



قوائم المحتويات متاحة على ASJP المنصة الجزائرية للمجلات العلمية  
الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية  
الصفحة الرئيسية للمجلة: [www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/552](http://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/552)



## دراسة تحليلية لسلوك القيادي الإداري في الإتحادات الرياضية الأولمبية الأردنية

### *An analytical study of the management leadership behavior in the Jordanian Olympic sports federations*

الاء عليان<sup>1</sup> ، خالد عطيات<sup>2</sup>، أسامة عبد الفتاح<sup>3\*</sup>  
<sup>1</sup> الجامعة الأردنية، الأردن.  
<sup>2</sup> الجامعة الأردنية، كلية علوم الرياضة، الأردن.  
<sup>3</sup> وزارة التربية والتعليم، الأردن.

#### Key words:

Management work  
Olympic sports  
federations  
Leadership behaviors  
Transformational  
Leadership.

#### Abstract

This study aimed to identify the prevailing administrative behavior in the Jordanian Olympic sports federations, as well as the differences in leadership behavior according to the specialization of the president federation, educational qualification and type of sports federation variables. In order to achieve this, the researchers used the descriptive approach on a sample consisting of (91) members of the boards of Olympic sports federations.. The researchers used the Google Forms web tool to collect the study data, which consisted in its final form of (30) items related to leadership behavior. To process the study data, the researcher used frequencies, means, standard deviations, multiple analysis of variance, Scheffe test. Also, the study results have shown that the presidents of Olympic sports federations apply dictatorial behavior with a high degree and an average of (3.67), and with a medium degree for democratic and transformational behavior, and an average of (3.22, 2.86), respectively. There were also statistically significant differences in dictatorial behavior depending on the specialization of the President variable and in favor of the low specialization, but in the areas of democratic and transformational behavior, there were statistically significant differences according to the academic qualification variable and in favor of the doctoral degree.

#### ملخص

#### معلومات المقال

تاريخ المقال:

الإرسال: 2022/02/25

القبول: 2022/05/23

#### الكلمات المفتاحية:

العمل الإداري  
الإتحادات الرياضية  
الأولمبية  
السلوك القيادي  
القيادة التحويلية.

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى السلوك الإداري السائد في الإتحادات الرياضية الأولمبية الأردنية، كذلك إلى الفروق في السلوك القيادي تبعاً لمتغيرات (تخصص رئيس الاتحاد، المؤهل العلمي ونوع الاتحاد الرياضي). و لتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي على عينة تكونت من (91) عضو في الهيئات الإدارية للإتحادات الرياضية الأولمبية للعام 2020 / 2021، ومثلت العينة (14) اتحاد لعبة فردية و (3) إتحادات ألعاب جماعية. كذلك استخدم الباحثون الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة من خلال استخدام جوجل فورم، والتي تكونت بصورتها النهائية من (30) فقرة مرتبطة بالسلوكيات القيادية. ولمعالجة بيانات الدراسة تم استخدام التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، تحليل التباين المتعدد واختبار شيفيه (Scheffe)، اختبار تحليل التباين الثلاثي ( 3- Way Anova). وأظهرت نتائج الدراسة أن رؤساء الإتحادات الرياضية الأولمبية يُطبقون السلوك الدكتاتوري بدرجة مرتفعة وبمتوسط (3.67)، وبدرجة متوسطة للسلوك الديمقراطي والتحويلي وبمتوسط (3.22, 2.86) على التوالي، كذلك يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الدكتاتوري تبعاً لمتغير تخصص رئيس الاتحاد ولصالح تخصص الحقوق، أما في مجالي السلوك الديمقراطي والتحويلي فكان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح درجة الدكتوراه.

## 1- مقدمة

تواجهها (Robinson and Inikin, 2011). وإعداد قادة ومدراء محترفين (شليبي، 2003). حيث تُعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية ويترتب عليها نجاح أو فشل المنظمة. فالقيادة هي العملية التي يقوم فيها فرد من أفراد الجماعة بتوجيه سلوك أفرادها وتحفيزهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم (قورايت، 2007). فالقيادة بناءً على العرض السابق تُركز على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق هدفاً معين، كذلك تقوم بشكل أساس على التفاعل بين القائد والعاملين، بالإضافة أنها تتطلب مشاركة فعالة لتحقيق الأهداف، كذلك تُعتبر عملية إنسانية وتتطلب مهارات عالية من القائد (باهي ونصاري، 2006).

وبالتالي تُعبر الأنماط القيادية عن السلوكيات الصادرة عن القادة سواء كانت أعمال حركية أو تفكير أو تعبيرات لغوية أو مشاعر وانفعالات وإدراك (ماهر، 2004). حيث يُساهم النمط القيادي في تحديد أنماط الإتصال الإداري، وطرق تنفيذ السياسات والخطط العامة التي تقوم الإدارات العليا برسمها وتحديدها (عباصرة، 2006). فأسلوب القائد ونمطه الإداري يتحدد بشكل رئيس تبعاً لشخصية القائد، مدى رغبته في السيطرة أو التسلسل أو التحرر، كذلك تساهم الخلفية الثقافية والنفسية في ذلك (عطوي، 2004). حيث نجد أن السلوك القيادي الدكتاتوري يركز على وضع السلطات بيد القائد، ويصدر أوامره وتعليماته في كل التفاصيل، ويُصر على طاعة العاملين معه، ويُشرف بشكل مباشر ومحكم على العاملين وينفرد في صناعة القرارات (اللوزي، 2001). في حين يُشير سعود وآخرون (2001) أن السلوك الديكتاتوري يتمثل في القائد الذي لا يُشرك معه أحد في وظيفته، ويتخذ المركزية المطلقة في أسلوب العمل، ولا يُفوض سلطاته بل يسعى دائماً لتوسيع سلطاته وصلاحياته. أما الربيعي (2010)، فيشير أن هذه القيادة تعتمد على الرغبة الشخصية للقائد في الوصول إلى الهدف دون اعتبار لأراء الجماعة التي يقودها، وهو مصدر القرارات، ويعمل على نشر مشاعر الإحباط والخوف بين العاملين معه. فالقائد الديكتاتوري يتصف بالعديد من الخصائص منها قوة الشخصية، حب التحكم والسيطرة، عدم التراجع في قراراته حتى لو كان خطأ، يُفرق في المعاملة بين العاملين وتكون السلطة مُتجمعة بيده. وهذا كله يؤدي إلى آثار سلبية كبيرة على شخصية العاملين ويبقى تماسكهم في العمل مرهون بوجود القائد. وهذا النمط لا يتلاءم مع القيادة الحديثة (أسعد، 2004). وهنا لا بد من الإشارة أن هذا السلوك القيادي قد يكون مرغوب في حالة تطبيق البرتوكولات التنظيمية الصارمة على الموظفين، كذلك في حالة وجود قائد لديه رؤية واضحة ويتمتع بالذكاء والشعف لتحقيق رؤية المنظمة.

أما القيادة الديمقراطية فتعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين معه، ويقوم على إشباع حاجاتهم وإيجاد التعاون فيما بينهم، ويسعى لحل مشكلاتهم.

ترجع أهمية الألعاب الرياضية وقيمتها من خلال الحقائق التي تؤكد الميل البشري للحركة والحاجة الماسة لممارسة الأنشطة الرياضية، وبالتالي لا بد من وجود هيئات تُنظم وتطور هذه الأنشطة كالاتحادات الرياضية، حيث يُمثل مجلس إدارة الإتحاد قمة السلطة المسؤولة عن إدارة هذه الإتحادات فنياً ومالياً (Lamprecht, et al., 2012)؛ سالم، (2002). كذلك تُعتبر الإتحادات الرياضية هيئات مستقلة، تسعى إلى تنظيم وإدارة الأنشطة الرياضية التابعة لها في إطار القوانين واللوائح المحلية والدولية، كذلك تُساهم في نشر الرياضة، وضع القواعد والتعليمات التي تحكم منافساتها وضمان التمثيل لها في المشاركات الخارجية (Altungul and Devencioglu, 2015; Lamprecht, et al., 2012). وكما هو الحال في الإتحادات الرياضية الأردنية التي تسعى إلى رعاية شؤون الرياضة الأردنية من خلال المساهمة في تطوير الثقافة الرياضية، نشر المبادئ الأساسية للفكر الأولي، تنظيم الاحتراف وتمثيل الدولة في الفعاليات الخارجية ذات العلاقة (نظام الإتحادات الرياضية، 2013). وفي هذا المجال يُشير الدقس (2006)، أن مهام الإتحادات الرياضية تتمثل في إتاحة الفرص للمواطنين لممارسة هواياتهم الرياضية، نشر الألعاب الرياضية في جميع مدن وقرى المملكة، توسيع قاعدة الألعاب الرياضية، تشجيع ممارستها ورفع مستوى الرياضة الأردنية.

إلا أن العولمة أوجدت الاحتراف والتجنيس الرياضي ووفرت الأموال الطائلة لخزائن الأندية الرياضية والاتحادات الرياضية الدولية. وخير مثال على ذلك بطولة كأس العالم لكرة القدم، والتي من خلالها أصبح الإتحاد الدولي لكرة القدم (الفيفا) من أغنى الإتحادات الرياضية في العالم (الراوي وهمام، 2019). وبالتالي انتقلت الرياضة من كونها هواية إلى صناعة كبيرة، وساهم في ذلك نمو الرياضة، ظهور الاحتراف، وسائل التواصل الاجتماعي والتطورات التكنولوجية، والذي بدوره أدى إلى تغيرات في استهلاك وإنتاج الرياضة، وكذلك في إدارة المنظمات الرياضية على كافة المستويات المحلية والدولية (Smith, 2008). وفي ظل حقيقة أن العنصر البشري هو الأساس في العمل الإداري تصبح الحاجة ملحة لهيئات إدارية منفتحة وفاعلة تعتمد على أساليب إدارية حديثة وقادرة على إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي، فالسلوك القيادي المتبع من رؤساء الإتحادات الرياضية يُعتبر من العوامل الرئيسية في ظهور أو عدم ظهور التوترات في العمل، كذلك يجب أن تكون الهيئات الإدارية قادرة على صنع القرار بفاعلية لأن صنع القرار يُعتبر من أهم مقومات الإدارة الناجحة (الغامدي، 2001؛ الراوي وهمام، 2019؛ الشمري، 2012). كذلك تبرز الحاجة لدى المنظمات الرياضية بضرورة إعادة بناء هيكلها التنظيمي وتطوير إدارتها حتى تستطيع القيام بمهامها بكفاءة عالية (Shilbuy and Ferkins, 2011). بالإضافة إلى بناء قدرات العاملين ليكونوا شركاء في مواجهة التحديات والمعوقات التي

## 2. مشكلة الدراسة

تبلورت مشكلة الدراسة لدى الباحثين من خلال العديد من الجوانب منها: إن الأساليب الإدارية الروتينية والمعقدة تقلل من الإبداع الإداري في الاتحادات الرياضية، وبالتالي قد يكون ذلك عائق أمام هذه الاتحادات في مواجهة التحديات والمعوقات التي يمكن أن تواجهها كنقص الموارد والظروف العالمية (كجائحة كورونا). كما يُعد العنصر البشري مكوناً رئيساً في البناء التنظيمي للاتحادات الرياضية الأولمبية، وبالتالي فإن السلوك القيادي للمدير والسلوك الفردي للعاملين في هذه الاتحادات يشكلان أحياناً عوامل بناء، وأحياناً أخرى عوامل هدم في منظومة العمل الإداري، وهذا يتطلب أساليب إدارية حديثة تستطيع من خلالها إيجاد التوافق بين مكونات العمل الإداري في المنظمات الرياضية. وبشكل خاص يُعتبر التمويل الحكومي لهذه المؤسسات محدود وغير كافٍ. كذلك تواجه الاتحادات الرياضية الأولمبية العديد من التحديات منها الناتجة عن العولمة، تعدد وسائل الإتصال والتواصل وثورة التكنولوجيا والظروف الاقتصادية، وقد برز حديثاً ظهور جائحة كورونا والتي أثرت بشكل كبير على الاتحادات والأندية الرياضية من خلال التأثير المباشر على العائد المادي للأندية الرياضية من خلال حضور الجماهير للمباريات الرياضية كنوع من الحد من إنتشار هذا الفيروس. ولمثل هذه الأسباب وغيرها قام الباحثون بإجراء هذه الدراسة من أجل تقديم تغذية راجعة حول واقع السلوك القيادي في تلك الاتحادات الرياضية الأولمبية؛ لأن النهوض بمستوى هذه الاتحادات يتطلب التركيز على كافة الجوانب التي من شأنها أن تساهم في فعالية إدارة مواردها.

### 2.1. أهمية الدراسة

إن التطورات المتسارعة وتزايد المنافسة، وتدني عائداً التسويق لدى الاتحادات الرياضية يتطلب هيئات إدارية فاعلة، وتمتلك رؤية مستقبلية لتطوير الرياضة والرياضيين على المستوى المحلي والدولي؛ لذلك تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية:

1- يُعتبر دراسة واقع العمل الإداري للاتحادات الرياضية الأولمبية باستمرار ضرورة ملحة للنهوض بمستوى تلك الاتحادات من خلال المساهمة في إدارة مواردها بكفاءة وفعالية.

2- ستوفر هذه الدراسة بيانات رقمية متعلقة بواقع الاتحادات الرياضية الأولمبية في مجال القيادة، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على هذه الاتحادات.

3- قد تساعد هذه الدراسة في تقييم الخطط الموضوعية من قبل هذه الاتحادات، ومدى الحاجة إلى أهداف جديدة أو تعديل للخطط القائمة مما يساعدها على تحسين صورة العمل الرياضي في هذه الاتحادات. مما قد يساهم في تطوير العمل الإداري في الاتحادات.

4- تهتم هذه الدراسة بمكون أساس في الاتحادات الرياضية

كذلك تكون علاقة القائد في هذا النمط مع العاملين قائمة على الإحترام المتبادل بينهما، ويعمل على توزيع السلطة والمسؤوليات على جميع أعضاء الجماعة، بالإضافة إلى إتاحة المجال للمناقشة وإبداء الرأي. فالقرارات في هذا النمط تعتمد على المشاركة الجماعية (هاشم، 2010). فالقائد الديمقراطي يُشجع العاملين ويقترح عليهم ولا يُملئ عليهم، ويترك حرية للأخريين في اقتراح البدائل والحلول، ويراعي رغبات العاملين ومطالبهم (أسعد، 2004). ومع ذلك ربما يؤدي هذا السلوك إلى إنتشار الفوضى والتخلي عن المبادئ والتأخر في إتخاذ القرارات الهامة، كذلك ربما تساهم في اختفاء الملامح الواضحة للقائد. أما القيادة التحويلية فتسعى للوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى العاملين ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود (Burns, 2004). حيث تُساعد هذه القيادة على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات العاملين، تنمية قدراتهم وتشجيعهم على مواجهة التحديات والصعوبات التي تواجه منظماتهم (الغامدي، 2001). فالقائد التحويلي يتصف بشكل عام بالنشاط والحماسة، وترتبط سلوكياته بشكل إيجابي برضا الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على المناخ التنظيمي للمؤسسة (Riggio, 2009). كذلك يسعى إلى رفع مستوى الوعي لدى العاملين بأهمية تحقيق النتائج القيمة، ويعمل على رفع مستوى قدرات العاملين، وإيجاد التوافق بين الأهداف الفردية والمنظمة (Judge and Bono, 2000). إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام تطبيق هذه القيادة كخوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، عدم الرغبة في التغيير، الاعتماد على الإدارة الهرمية، ضعف مهارات العاملين والمناخ التنظيمي غير الصحي داخل المنظمة (المعاني، 2010). ووفقاً لـ Fullan (2001)، يكون القادة أكثر تأثيراً عند استخدام نمط القيادة التحويلية مقارنةً بالأنماط التقليدية القائمة على التحكم كالقيادة الديكتاتورية. كذلك تكون القيادة أقل فاعلية عندما تركز على مراقبة الأخطاء والانسحاب من المسؤوليات (Antonakis, et al., 2003). وتشير الدراسات أن القائد يكون أكثر تأثيراً عند استخدام نمط القيادة التحويلية مقارنةً بالأنماط القيادية التقليدية القائمة على التحكم والسيطرة كالقيادة الديكتاتورية (Fullan, 2001). فالقائد التحويلي يمتلك عقلية منفتحة نحو الابتكار والتطوير (Donuk, 2005). كذلك ترتبط القيادة التحويلية بعلاقة إيجابية مع الرضا الوظيفي للعاملين والمناخ التنظيمي داخل المنظمة الرياضية مما ينعكس إيجاباً على هذه المنظمة (Voon, et al., 2011; Zynalabedin, et al., 2011). وعليه فإن نمط القيادة المعتمد على السيطرة الكاملة للسلطة لا يتوافق والقيادة الحديثة (أسعد، 2004). كذلك يُشير Lowe and Gardner (2001) أن واحداً من بين كل ثلاثة أبحاث في مجال القيادة تتناول القيادة التحويلية.

\* السلوك القيادي: يُشير إلى تصرفات وسلوكيات القائد إتجاه جميع أطراف الموقف الذي يواجهه وكذلك الأهداف المرتبطة بهذا الموقف (سليمان، 2005).

\* رئيس الإتحاد: هو من يمثل أعلى سلطة في مجلس إدارة الإتحاد وليس الرئيس الفخري للإتحاد (إجرائي).

## 2.5. محددات الدراسة

\* المحدد البشري: تم إجراء هذه الدراسة على الهيئات الإدارية لبعض الإتحادات الرياضية الأردنية الأولمبية في الألعاب الفردية والجماعية.

\* المحدد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة في الفترة بين 1/15 - 20/11/2020

\* المحدد المكاني: تم إجراء هذه الدراسة على الإتحادات الرياضية الأردنية الأولمبية في عمان - الأردن

## 3. الدراسات السابقة

قام (Altungul and Devecioglu 2015) بدراسة هدفت إلى مراجعة وتحليل الإتحادات الرياضية في تركيا تبعاً للأساليب الإدارية المستخدمة، والتسويق، والمعدات والبرمجيات المستخدمة. ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج الوصفي على عينة تكونت من (130) مدير و (325) موظف في تلك الإتحادات الرياضية. واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم تطبيق القسم الأول منها على الهيئات العامة والخاصة، والقسم الثاني للتعرف إلى الأساليب الإدارية المبتكرة في تلك الإتحادات. وأظهرت نتائج الدراسة أن (80%) من عمليات الابتكار مقتصرة على اقتناء الآلات والمعدات والبرمجيات، وعدم توفر أساليب إدارية مبتكرة ويُعزى ذلك إلى ضعف التعليم والتدريب، وهذا يتطلب ضرورة تطبيق أفكار جديدة، وتوفير الدورات التدريبية بشكل مستمر لمواكبة التطورات والمستجدات.

وأجرى (Ratnakara and Samson 2016) دراسة هدفت للتعرف إلى تأثير القيادة التحويلية والمعاملات على الالتزام والرضى الوظيفي في المنظمات الرياضية في إثيوبيا. ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج الوصفي على عينة تكونت من (179) موظف في اللجان الرياضية الفيدرالية (52 ذكر، 127 أنثى). واعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين الرضا والالتزام الوظيفي بالقيادة التحويلية من خلال الجوانب الآتية: التواصل، الإشراف، الترقية، الراتب أما نمط المعاملات فكان له علاقة إيجابية بالرضا والالتزام الوظيفي المرتبط بالعمل، الترقية والراتب.

وأجرى (Joseph and Idisape 2016) دراسة هدفت للتعرف إلى تأثير الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية. ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج

ألا وهو العنصر البشري من خلال الحرص على التوافق بين أهداف الإتحاد والعاملين فيه.

## 2.2. أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى:

1- السلوك القيادي السائد لدى رؤساء الإتحادات الرياضية الأولمبية الأردنية.

2- الفروق في السلوك القيادي لدى رؤساء الإتحادات الرياضية الأولمبية الأردنية تبعاً لمتغيرات (التخصص، المؤهل العلمي، نوع الإتحاد الرياضي).

## 2.3. تساؤلات الدراسة

هدفت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:

1- ما السلوك القيادي السائد لدى رؤساء الإتحادات الرياضية الأولمبية الأردنية؟

2- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي لدى رؤساء الإتحادات الرياضية الأولمبية الأردنية تبعاً لمتغيرات (التخصص، المؤهل العلمي، نوع الإتحاد الرياضي)؟

## 2.4. مصطلحات الدراسة

\* العمل الإداري: هو تنفيذ أهداف الإتحادات الرياضية الأولمبية عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة وصناعة القرارات وتفعيل التسويق الرياضي (إجرائي).

\* الإتحاد الرياضي الأولمبي: هو الإتحاد الأردني للألعاب الرياضية المعتمدة والمدرجة في الدورات الأولمبية، والعضو في اتحاد دولي تعترف به اللجنة الأولمبية الدولية (نظام اللجنة الأولمبية الأردنية، 2013).

\* القيادة: هي عملية تأثير واتصال وتوجيه وتحفيز لإيصال تصورات مستقبلية للعاملين بهدف إحداث عمليات التغييرات في المنظمة (Yukl, 2006).

\* السلوك الديكتاتوري: هي تركيز السلطة واتخاذ القرارات والتعليمات والأوامر بيد شخص واحد (الرئيس)، وبالتالي لا يشترك معه أحد، ولا يُفوض سلطاته لأحد (سعود وآخرون، 2001).

\* السلوك الديمقراطي: يُشير إلى القائد الذي يسعى لإشباع حاجات الجماعة، وإيجاد التعاون فيما بينهم، ويسعى لحل مشاكلهم ويعمل على توزيع السلطة والمسؤوليات على جميع أعضاء الجماعة (الربيعي، 2010).

\* السلوك التحويلي: هي قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية للعاملين بوضوح، وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء أنشطة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين (Murphy, 2005).

إيجابية مع التمكين الوظيفي، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين الوظيفي تبعاً لمتغيرات (طبيعة العمل، الإتحاد وسنوات الخبرة).

#### 4. إجراءات الدراسة

##### 1.4. منهج الدراسة

استخدم الباحثون المنهج الوصفي؛ وذلك لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة وتحقيق أهدافها.

##### 2.4. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئات الإدارية للإتحادات الرياضية الأولمبية للدورة الأولمبية 2016-2020، والمسجلين في كشوفات اللجنة الأولمبية للعام (2021/2020) والبالغ عددهم (192) عضواً.

##### 3.4. عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (91) عضو في مجالس الإتحادات الرياضية الأولمبية للعام (2020-2021). حيث مثلت العينة (14) اتحاد لعبة فردية، و(3) إتحادات لألعاب جماعية، وهي الإتحادات التي استجابة وتعاونت مع الباحثين في تعبئة الاستبانة مع عدم تعاون باقي الإتحادات الأولمبية الأخرى. مع الإشارة أن مجموع أعضاء هذه الإتحادات بلغ (124) عضو، حيث شكلت عينة الدراسة (73.38)% من مجموع أعضاء هذه الإتحادات، والجداول (1-3) توصيف لعينة الدراسة. علماً بأن رئيس الإتحاد لم يقيم بتعبئة الاستبانة.

#### جدول 1

#### التكرارات والنسب المئوية لأعضاء عينة الدراسة تبعاً لمتغير نوع الإتحاد الرياضي

نوع الرياضة	النسبة المئوية من عينة الدراسة %	النسبة المئوية من مجلس إدارة الإتحاد %	العدد	الإتحاد الرياضي
فردية	66.6	4.4	4	الإتحاد الأردني لرفع الأثقال
فردية	70	7.7	7	الإتحاد الأردني للريشة الطائرة
فردية	71.42	5.5	5	الإتحاد الأردني للكراتيه
فردية	70	7.7	7	الإتحاد الأردني لكرة الطاولة
فردية	85.71	6.6	6	الإتحاد الأردني للملاكمة
فردية	75	6.6	6	الإتحاد الأردني للجودو
فردية	83.3	5.5	5	الإتحاد الأردني للمبارزة
فردية	83.3	5.5	5	الإتحاد الأردني للتنس
فردية	66.6	4.4	4	الإتحاد الأردني للسكواش
فردية	60	6.6	6	الإتحاد الأردني للشطرنج
فردية	83.3	5.5	5	الإتحاد الأردني للدراجات الهوائية
فردية	62.5	5.5	5	الإتحاد الأردني للسباحة
فردية	57.14	4.4	4	الإتحاد الأردني للجمباز
فردية	62.5	5.5	5	الإتحاد الأردني للمصارعة
جماعية	100	5.5	5	الإتحاد الأردني لكرة الطائرة
جماعية	62.5	5.5	5	الإتحاد الأردني لكرة السلة
جماعية	70	7.7	7	الإتحاد الأردني لكرة اليد
		100%	91	المجموع

الوصفي على عينة تكونت من (532) إداري في (5) مجالس رياضية في نيجيريا. واعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن استخدام النمط الديكتاتوري في تلك المنظمات جاء بالمرتبة الأولى وبنسبة (37.29) % يليه النمط الديمقراطي وبنسبة (35.08) % وأخيراً النمط الأوتوقراطي وبنسبة (27.63) % . كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المجالس الرياضية يتأثر بالنمط القيادي المستخدم.

وقام التركستاني (2017) بدراسة هدفت للتعرف إلى الأنماط القيادية في الإتحادات الرياضية وعلاقتها بمستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في إدارة الإتحادات الرياضية السعودية. ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة تكونت من (60) موظف في (4) إتحادات رياضية. وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي هو الأكثر استخداماً في الإتحادات الرياضية للألعاب الجماعية ثم يليه النمط الفوضوي وأخيراً النمط الديمقراطي، كذلك أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطية ومستوى أداء العاملين في هذه الإتحادات، بالإضافة إلى وجود علاقة عكسية بين نمط القيادة الديكتاتوري ومستوى الأداء، مع الإشارة إلى وجود فروق في النمط الديمقراطي تبعاً للمؤهل العلمي ولصالح درجة البكالوريوس، كذلك وجود فروق في استخدام النمط الديمقراطي تبعاً لسنوات الخبرة ولصالح فترة عشرة سنوات فأكثر.

وأجرى رفيق (2017) دراسة هدفت للتعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الإتحادات الرياضية من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في محافظة كركوك. ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة عشوائية تكونت من (50) عضو هيئة إدارية. كذلك اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي الحر هو السائد في تلك الإتحادات وبنسبة (34.09) %، يليه النمط الديمقراطي وبنسبة مئوية (33.50) %، وأخيراً النمط الديكتاتوري و بنسبة (32.50) % . كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الأنماط القيادية بين رؤساء الإتحادات الرياضية في محافظة كركوك.

كذلك أجرى Hamza and Abdel Monem (2018) دراسة هدفت للتعرف إلى العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين الوظيفي لمراء بعض الإتحادات الرياضية المصرية. ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج الوصفي على عينة تكونت من (16) مدير اتحاد رياضي في مصر. واعتمد الباحثان على الاستبانة متعددة العوامل للقيادة التحويلية واستبانة التمكين الوظيفي في الحصول على بيانات الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد القيادة التحويلية ترتبط بعلاقة

(42.9%)، تلاه التخصص "هندسة" بتكرار (19) وبنسبة مئوية (20.9%)، بينما جاء التخصص "إدارة عامة" بأقل تكرار (1) وبنسبة مئوية بلغت (1.1%).

#### 4.4. إجراءات الدراسة

1- تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من اللجنة الأولمبية للتواصل مع الاتحادات الرياضية الأولمبية.

2- تم تحديد فريق العمل المساعد وتوضيح آلية العمل.

3- تم التواصل مع أعضاء المجالس الإدارية للاتحادات الرياضية الأولمبية إلكترونياً من خلال المكالمات الهاتفية والواتس أب، وذلك لإرسال رابط الاستبانة (أداة الدراسة) إلكترونياً، وتوضيح أهداف الدراسة وأن المستهدف هو تقييم رئيس الاتحاد.

4- تم تصميم استبانة الدراسة إلكترونياً عبر تطبيق جوجل فورم من أجل تقليل التفاعل وجهاً لوجهاً بسبب جائحة كورونا، وذلك بعد قيام الباحثون بإجراء المعاملات العلمية لأداة الدراسة من صدق وثبات.

5- تم إرسال رابط الاستبانة (أداة الدراسة) إلكترونياً عبر الواتس أب.

6- بعد الانتهاء من إستجابات عينة الدراسة تم الحصول على بيانات عينة الدراسة من تطبيق جوجل فورم من خلال تحويل تلك الإستجابات إلى ملف (Excel).

7- تم إرسال بيانات إستجابات عينة الدراسة للمعالجة الإحصائية بهدف الحصول على نتائج هذه الدراسة ومناقشتها.

#### 5.4. أداة الدراسة

بعد الإطلاع على الأدبيات المرتبطة بموضوع الدراسة، ومنها دراسة (Vural and Joseph and Idisape, 2016)؛ Caglayan, 2014؛ عبد الغني، 2017؛ عبد الفتاح وآخرون، 2017؛ المومني والحمد، 2013). وبعد استشارة أصحاب الخبرة والاختصاص في هذا المجال، واتباع الأسس العلمية قام الباحثون بتصميم أداة الدراسة والتي تكونت بصورتها الأولية من (41) فقرة، وبعد عرضها على المحكمين والأخذ بملاحظاتهم استقرت أداة الدراسة على (30) فقرة، والملحق (1) يوضح أداة الدراسة بصورتها النهائية. كذلك تم توزيع الفقرات على مجالات الدراسة على النحو الآتي: الفقرات من 1-10 مرتبطة بالنمط الديكتاتوري، و 11-20 مرتبطة بالنمط الديمقراطي، و 21-30 مرتبطة بالنمط التحويلي.

#### 6.4. تصحيح أداة الدراسة

تكوّنت الاستبانة بصورتها النهائية من (30) فقرة، حيث تم استخدام مقياس ليكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، وتم إعطاء موافق بدرجة كبيرة جداً (5) نقاط، موافق بدرجة كبيرة (4) نقاط، موافق بدرجة متوسطة (3) نقاط، موافق بدرجة قليلة (2) نقطتين، موافق

يوضح الجدول (1) التكرارات والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير اسم الاتحاد، حيث تبين أن "الإتحاد الأردني لكرة الطاولة، الريشة الطائرة وكرة اليد جاءوا بأعلى تكرار (7) وبنسبة مئوية بلغت (7.70%)، بينما جاء "الإتحاد الأردني لرفع الأثقال، الجمباز والسكواش بأقل تكرار (4) وبنسبة مئوية بلغت (4.4%). ويوضح الجدول (2) توصيف عينة الدراسة تبعاً لمتغير جنس رئيس الاتحاد

#### جدول 2

التكرارات والنسب المئوية لأعضاء عينة الدراسة لمتغير جنس و المؤهل العلمي

المتغير	العدد	النسبة المئوية	المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	86	94.5%	بكالوريوس فأقل	55	60.4%
أنثى	5	5.5%	ماجستير	9	9.9%
المجموع	91	100%	دكتوراه	27	29.7%
			المجموع	91	100%

يوضح الجدول (2) التكرارات والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير جنس والمؤهل العلمي، حيث تبين أن فئة "ذكر" جاءت بأعلى تكرار (86) وبنسبة مئوية بلغت (94.5%)، بينما جاءت فئة "أنثى" بأقل تكرار (5) وبنسبة مئوية بلغت (5.5%). كذلك جاء المؤهل "بكالوريوس فأقل" بأعلى تكرار (55) وبنسبة مئوية بلغت (60.4%)، تلاه المؤهل "دكتوراه" بتكرار (27) وبنسبة مئوية (29.7%)، بينما جاء المؤهل "ماجستير" بأقل تكرار (9) وبنسبة مئوية بلغت (9.9%). ويوضح الجدول (3) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص العلمي.

#### جدول 3

التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة لمتغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
هندسة	19	20.9%
تربية رياضية	39	42.9%
إدارة أعمال	15	16.5%
حقوق	7	7.7%
إدارة عامة	1	1.1%
اللغة الإنجليزية	2	2.2%
محاسبة	5	5.5%
اقتصاد	3	3.3%
المجموع	91	100%

يوضح الجدول (3) التكرارات والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص العلمي، حيث تبين أن التخصص "تربية رياضية" جاء بأعلى تكرار (39) وبنسبة مئوية

يتضح من الجدول (4) أن معامل الاتساق لمقياس "الأنماط القيادية" بلغ (0.83)، وهي تعبر عن معاملات اتساق مرتفعة ومقبولة لتطبيق هذه الدراسة.

#### 8.4. متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة: نوع الإتحاد الرياضي: (رياضة فردية، رياضة جماعية)، والمؤهل العلمي: (بكالوريوس فأقل، ماجستير، دكتوراه)، والتخصص العلمي: (هندسة، تربية رياضية، إدارة أعمال، حقوق، إدارة عامة، اللغة الانجليزية، محاسبة، اقتصاد).

المتغيرات التابعة: وهي إستجابات عينة الدراسة مجال السلوك القيادي وله ثلاثة جوانب: (السلوك الدكتاتوري، السلوك الديموقراطي، السلوك التحويلي).

#### 9.4. المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة التي تم إجراؤها باستخدام حزمة الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Version 25SPSS)، وعلى النحو الآتي:

التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة ككل وفقرات كل مجال على حدة، تطبيق تحليل التباين الثلاثي (3-Way ANOVA) للكشف عن الفروق على الدرجة الكلية تبعاً لمتغيرات: (التخصص، المؤهل العلمي، نوع الرياضة)، وتطبيق اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية

#### 5. عرض ومناقشة النتائج

النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الأول: والذي ينص على: ما السلوك القيادي السائد لدى رؤساء الإتحادات الاولمبية الأردنية؟ وللإجابة عن هذا التساؤل استخدم الباحثون المتوسطات والانحرافات المعيارية لمجال السلوك القيادي ككل، ومن ثم لكل نمط على حدة، كما هو موضح في الجداول (5-8).

#### جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مجال السلوك القيادي ككل

الرقم	السلوك القيادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	السلوك الدكتاتوري	3,67	0,79	مرتفعة	1
2	السلوك الديموقراطي	3,22	0,97	متوسطة	2
3	السلوك التحويلي	2,86	0,95	متوسطة	3
	مقياس الأنماط القيادية ككل	3,25	0,48	متوسطة	

بدرجة قليلة جداً (1) نقطة، وذلك بوضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تعكس درجة موافقتهم. كما تم الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية كالتالي: (أعلى قيمة - أقل قيمة) / 5 وتساوي:  $(1-5) / 5 = 0.80$  طول الفئة.

- أقل من 1.80 منخفضة جداً.

- 1.80 - أقل من 2.60 منخفضة.

- 2.60 - أقل من 3.40 متوسطة.

- 3.40 - أقل من 4.20 مرتفعة.

- 4.20 فأكثر مرتفعة جداً.

#### 7.4. المعاملات العلمية لأداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة

بهدف التأكد من صدق أداة الدراسة تم استخدام الصدق الظاهري الذي يشير إلى أن الأداة تقيس بشكل مناسب ما وضعت لقياسه من متغيرات، وذلك من خلال عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية، على مجموعة من المحكمين وعددهم (8) محكمين من ذوي الخبرة والكفاءة في مجال التربية الرياضية وعلم الإدارة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية وجامعة النجاح والخضوري في فلسطين ممن يحملون درجة الدكتوراه، وذلك بهدف الحكم على درجة سلامة الصياغة اللغوية للفقرات ووضوحها، ومدى مناسبتها لقياس ما وضعت من أجله، ومدى انتماء كل فقرة للمجال الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى أي إجراء يلزم من حذف أو إضافة أو تعديل على فقرات المقياس أو أي اقتراحات أخرى يرونها مناسبة، وتم الأخذ بملاحظات وآراء المحكمين ومقترحاتهم وتعديل فقرات المقياس، وقد تم حذف بعض الفقرات، وتعديل صياغة بعض الفقرات من الناحية اللغوية لتناسب مع المقياس، وبذلك تم صياغة المقياس بالصورة النهائية ليتناسب مع هذه الدراسة، كما هو موضح في الملحق (2).

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

بهدف التأكد من ثبات أداة الدراسة، تم تطبيق معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) لجميع مجالات الدراسة، والجدول (4) يوضح ذلك.

#### جدول 4

نتائج كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) للكشف عن معاملات الاتساق الداخلي لمجالات الدراسة

المقياس	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
السلوك الدكتاتوري	10	0.86
السلوك الديموقراطي	10	0.95
السلوك التحويلي	10	0.97
مقياس الأنماط القيادية ككل	30	0.83

### جدول 7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنمط السلوك الديمقراطي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	يشارك رئيس الإتحاد العاملين في المناسبات الاجتماعية	3,70	1,37	مرتفعة	1
2	يسعى رئيس الإتحاد لتلبية الاحتياجات النفسية للعاملين	3,65	1,23	مرتفعة	2
8	يستخدم رئيس الإتحاد عبارات الثناء والمدح للعاملين معه	3,23	1,00	متوسطة	3
3	يظهر رئيس الإتحاد مرونة في تعامله	3,22	1,06	متوسطة	4
6	يناقش رئيس الإتحاد أفكاره الجديدة مع العاملين معه	3,16	1,04	متوسطة	5
4	يراعي رئيس الإتحاد وجهات نظر العاملين معه	3,14	0,98	متوسطة	6
5	يُعامل رئيس الإتحاد جميع العاملين بعدالة	3,12	1,13	متوسطة	7
9	يراعي رئيس الإتحاد قدرات العاملين معهم عند توزيع الواجبات	3,09	1,11	متوسطة	8
10	يُشجع رئيس الإتحاد العاملين معه على الإبداع	2,98	1,21	متوسطة	9
7	يُقدم رئيس الإتحاد التغذية الراجعة الإيجابية للعاملين معه	2,91	1,20	متوسطة	10
	نمط السلوك الديمقراطي ككل	3,22	0,97	متوسطة	

يوضح الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنمط السلوك الديمقراطي ككل، حيث جاءت الفقرة (1) التي نصت على: " يشارك رئيس الإتحاد العاملين في المناسبات الاجتماعية" بأعلى متوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري بلغ (1.37) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (7) التي تنص على: " يقدم رئيس الإتحاد التغذية الراجعة الإيجابية للعاملين معه" بأقل متوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري بلغ (1.20) وبدرجة متوسطة، وجاء المجال ككل بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة متوسطة. والجدول (8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة باستجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بالسلوك التحويلي.

### جدول 8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنمط السلوك التحويلي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
3	لا يستغل رئيس الإتحاد نفوذه في تحقيق مكاسب شخصية	3,37	1,02	متوسطة	1
4	يُدرك رئيس الإتحاد الحاجة للتغيير نحو الأفضل	3,33	1,04	متوسطة	2
1	يُحوز رئيس الإتحاد على احترام وثقة الآخرين	3,24	1,08	متوسطة	3
2	يواجه رئيس الإتحاد المشاكل بشجاعة	3,23	1,09	متوسطة	4
6	يملك رئيس الإتحاد رؤية واضحة للمستقبل	3,12	1,06	متوسطة	5
5	يُشجع رئيس الإتحاد على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره	3,07	1,04	متوسطة	6
10	يُركز رئيس الإتحاد على التعليم الذاتي المستمر	2,88	1,00	متوسطة	7
9	يعمل رئيس الإتحاد على دعم روح الفريق الواحد	2,23	1,09	منخفضة	8
8	يستثمر رئيس الإتحاد العاملين للإبداع والتجديد	2,10	1,11	منخفضة	9
7	يُشجع رئيس الإتحاد على حل المشكلات بطريقة مبتكرة	2,04	1,08	منخفضة	10
	نمط السلوك التحويلي ككل	2,86	0,95	متوسطة	

يوضح الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال السلوك القيادي ككل، حيث جاء السلوك الدكتاتوري بأعلى متوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري بلغ (0.79) وبدرجة مرتفعة، تلاه السلوك الديمقراطي بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة متوسطة، بينما جاء السلوك التحويلي بأقل متوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري بلغ (0.95) وبدرجة متوسطة، وجاء مجال الأنماط القيادية ككل بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.48) وبدرجة متوسطة. والجدول (6) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة باستجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بالسلوك الدكتاتوري.

### جدول 6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنمط السلوك الدكتاتوري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
9	يُطبق رئيس الإتحاد الانظمة والتعليمات بصرامة	4,55	1,19	مرتفعة جداً	1
10	يتفرد رئيس الإتحاد بدراسة المشكلات وحلها	3,92	1,21	مرتفعة	2
4	يُطالب رئيس الإتحاد العاملين بتنفيذ الخطط دون المشاركة في وضعها	3,87	1,11	مرتفعة	3
5	يميل رئيس الإتحاد إلى تركيز جميع السلطات بيده	3,84	1,29	مرتفعة	4
6	يتفرد رئيس الإتحاد باتخاذ مختلف القرارات	3,80	1,21	مرتفعة	5
8	يرى رئيس الإتحاد أن تبادل الآراء مضيعة للوقت	3,68	1,11	مرتفعة	6
7	لا يراعي رئيس الإتحاد قدرات العاملين عند توزيع الواجبات	3,64	1,06	مرتفعة	7
1	يحرص رئيس الإتحاد على سير العمل بطريقة روتينية	3,25	1,35	متوسطة	8
3	يتردد رئيس الإتحاد في إعطاء أي نوع من الحرية للعاملين	3,14	1,29	متوسطة	9
2	يفرض رئيس الإتحاد التعليمات على العاملين	3,04	1,45	متوسطة	10
	نمط السلوك الدكتاتوري ككل	3,67	0,79	مرتفعة	

يوضح الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنمط السلوك الدكتاتوري ككل، حيث جاءت الفقرة (9) التي نصت على: "يُطبق رئيس الإتحاد الانظمة والتعليمات بصرامة" بأعلى متوسط حسابي (4.55) وانحراف معياري بلغ (1.19) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (2) التي تنص على: " يفرض رئيس الإتحاد التعليمات على العاملين " بأقل متوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري بلغ (1.45) وبدرجة متوسطة، وجاء المجال ككل بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة مرتفعة. والجدول (7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة باستجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بالسلوك الديمقراطي.



نظام الإتحادات الرياضية يساعد بعض الأشخاص للوصول إلى رئاسة الإتحاد إما بالتعيين أو بالترتيب، وهذا يؤثر على العملية الإدارية للاتحاد ويتيح الفرصة لهؤلاء الأشخاص للتفرد بالقرار واتباع السلوك الدكتاتوري. وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة الكوز وآخرون (2013) أن رؤساء الإتحادات الرياضية يمتلكون سمات القائد التحويلي بدرجة متوسطة. كذلك اتفقت مع نتائج دراسة Joseph and Idisape (2016) والتي أشارت أن استخدام السلوك الدكتاتوري في المنظمات الرياضية جاء بالمرتبة الأولى وبنسبة (37.29) %، يليه السلوك الديمقراطي وبنسبة (35.08) %، واختلفت مع دراسة التركستاني (2017) التي أشارت نتائجها أن النمط الديمقراطي هو الأكثر استخداماً في الإتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في السعودية وأخيراً النمط الدكتاتوري. واختلفت مع دراسة رفيق (2017) التي أشارت نتائجها أن النمط القيادي الحر هو السائد لدى رؤساء الإتحادات الرياضية في محافظة كركوك، يليه النمط الديمقراطي وأخيراً النمط الدكتاتوري. ويرى الباحثون أن السلوك الدكتاتوري يُعتبر متعب ويحتاج إلى مجهود كبير جداً من رئيس الإتحاد من حيث الإشراف المباشر والمحكم على العاملين ومتابعة مدى تنفيذ أوامره وتعليماته وعدم توزيع المهام على العاملين، حيث يُشير أسعد (2004) أن القيادة المعتمدة على السيطرة الكاملة للسلطة لا تتوافق ومتطلبات القيادة الحديثة. وهنا لا بد من الإشارة أنه بالرغم من تطبيق السلوك الديمقراطي بدرجة متوسطة إلا أنه ينحصر بدرجة مرتفعة على مشاركة رئيس الإتحاد في المناسبات الاجتماعية وهي متفقتة مع طبيعة الشخصية الشرقية التي تحرص على المشاركة في المناسبات الاجتماعية بشكل عام. بالإضافة لذلك ومع تطبيق رؤساء الإتحادات السلوك التحويلي بدرجة متوسطة إلا أن الفقرات التي تتعلق بالتشجيع على حل المشكلات بطريقة مبتكرة، استثارة العاملين على الإبداع والتجديد ودعم روح الفريق الواحد جاءت بدرجة منخفضة. حيث يشير Altungul (2015 and Devocioglu) أن 80% من عمليات الابتكار اقتصر على اقتناء الآلات والمعدات مع عدم التركيز على توظيف أساليب إدارية مبتكرة. كذلك ربما يساهم إنخفاض الاهتمام بالبحوث العلمية في تلك الإتحادات بعدم الاهتمام بالأساليب الإدارية المبتكرة. حيث تشير دراسة عبد الفتاح وآخرون (2017) أن الإتحادات الرياضية للألعاب الفردية والجماعية لا تخصص أي دعم مالي للبحث العلمي. وهذا يتعارض مع المادة السادسة من نظام الإتحادات الأولمبية والتي تنص على أن تقوم الإتحادات الرياضية بإعداد وتنظيم البحوث والدراسات للبحث في الأمور المتعلقة باللعبة والمشكلات التي تواجهها (نظام الإتحادات الرياضية الأردنية، 2016)

النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثاني والذي ينص على: هل يوجد فروق في السلوك القيادي لدى رؤساء الإتحادات الأولمبية الأردنية تبعاً للمتغيرات (التخصص، المؤهل العلمي، نوع الإتحاد الرياضي)؟

يوضح الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنمط السلوك التحويلي ككل، حيث جاءت الفقرة (3) التي نصت على: "لا يستغل رئيس الإتحاد نفوذه في تحقيق مكاسب شخصية" بأعلى متوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري بلغ (1.02) وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة (7) التي تنص على: "يشجع رئيس الإتحاد على حل المشكلات بطريقة مبتكرة" بأقل متوسط حسابي (2.04) وانحراف معياري بلغ (1.08) وبدرجة منخفضة، وجاء المجال ككل بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة متوسطة.

باستعراض القيم الواردة في الجداول من (5-8) وجد الباحثون أن رؤساء الإتحادات الرياضية الأولمبية يُمارسون سلوكيات قيادة متنوعة، حيث أظهرت النتائج أن الرؤساء يمارسون السلوك الدكتاتوري بدرجة مرتفعة وبمتوسط (3.67)، يليه السلوك الديمقراطي وبدرجة متوسطة (3.22)، وأخيراً السلوك التحويلي وبدرجة متوسطة أيضاً (2.86). ويظهر ذلك بشكل واضح من خلال حصول الفقرة التي تنص على حرص رئيس الإتحاد على تطبيق الأنظمة والتعليمات بصرامة والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.55) وبدرجة مرتفعة جداً. وفي هذا المجال يشير عطوي (2004) أن الأسلوب الإداري للقائد يتحدد وبشكل رئيس تبعاً لشخصية القائد والتي تتمتع في حب السيطرة أو التسلط أو التحرر، كذلك تُساهم الخلفية الثقافية والنفسية في ذلك. كذلك يُشير Fullan (2001)، أن القائد يكون أكثر تأثيراً عند استخدام نمط القيادة التحويلية مقارنة بالأنماط القيادية التقليدية القائمة على التحكم كالقيادة التقليدية القائمة على التحكم. ويعزو الباحثون ارتفاع مستوى تطبيق السلوك الدكتاتوري إلى قلة الدعم المالي المقدم للإتحادات الأولمبية والذي من الممكن أن يقف عائق أمام الإبداع أو محاولة التفكير في التغيير كذلك يمكن أن عدم تفرغ رؤساء الإتحاد للعمل في هذه الإتحادات. فالقائد التحويلي يمتلك عقلية منفتحة نحو الابتكار والتطوير (Donuk, 2005).

وقد يعود السبب في سيطرة السلوك الدكتاتوري إلى عدم توفر الأساليب الإدارية المبتكرة لدى رؤساء الإتحادات الرياضية الأولمبية حيث أشار Altungul and Devocioglu (2015) إلى أن السبب في عدم توفر الأساليب الإدارية المبتكرة يعود إلى ضعف التعليم والتدريب. وفي هذا المجال قد يواجه رئيس الإتحاد بالعديد من المعوقات التي تقف أمامه في تطبيق التغيير كالسياسات والخطط العامة التي تقوم الإدارة العليا برسمها وتحديدها حيث يُشير المعاني (2010) أن هناك الكثير من المعوقات التي تقف عائق أمام تطبيق القيادة التحويلية منها خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، عدم الرغبة في التغيير، الاعتماد على الإدارة الهرمية، ضعف مهارات العاملين والمناخ التنظيمي غير الصحي داخل المنظمة. حيث تشير دراسة الكوز وآخرون (2013) أن هناك علاقة دالة إحصائية بين القيادة التحويلية والمقاومة على التغيير. ويرى الباحثون أن

التحويلي فأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) (3.811) وبدلالة إحصائية (0.026)، بينما لم توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغيري (التخصص ونوع الإتحاد الرياضي)، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبهدف معرفة مصادر هذه الفروق قام الباحثون بتطبيق اختبار شيفيه ('Scheffe') للمقارنات البعدية والجداول (10-12) توضح ذلك.

#### جدول 10

نتائج تطبيق اختبار شيفيه ('Scheffe') للكشف عن الفروق في نمط السلوك الدكتاتوري تبعاً لمتغير التخصص

	المتوسط الحسابي	هندسة	تربية رياضية	إدارة أعمال	حقوق	إدارة عامة	اللغة الإنجليزية	محاسبة	اقتصاد
هندسة	3.52	-	-0.17	-0.35	-1.38*	-0.28	0.22	-0.32	-0.08
تربية رياضية	3.29	-	-	-0.18	-1.21*	-0.11	0.39	-0.15	0.09
إدارة أعمال	3.77	-	-	-	-1.03*	0.07	0.57	0.03	0.27
حقوق	4.25	-	-	-	-	-	**1.60	1.06*	*1.30
إدارة عامة	3.80	-	-	-	-	-	0.5	-0.04	0.2
اللغة الإنجليزية	3.75	-	-	-	-	-	-	-0.54	-0.3
محاسبة	3.64	-	-	-	-	-	-	-	0.24
اقتصاد	3.40	-	-	-	-	-	-	-	-

يظهر من الجدول (10) أن الفروق لمجال نمط السلوك الدكتاتوري تبعاً لمتغير التخصص كانت بين تخصص (الحقوق) وجميع التخصصات الأخرى، وكانت الفروق لصالح تخصص (حقوق) الذي حصل على أعلى متوسط حسابي (4.25) وبدرجة مرتفعة جداً، بينما بلغ المتوسط الحسابي للتخصصات الأخرى أقل من ذلك. بينما يوضح الجدول (11) نتائج تطبيق اختبار شيفيه ('Scheffe') للكشف عن الفروق في نمط السلوك الديمقراطي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

#### جدول 11

نتائج تطبيق اختبار شيفيه ('Scheffe') للكشف عن الفروق في نمط السلوك الديمقراطي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	بكالوريوس فأقل	ماجستير	دكتوراه
بكالوريوس فأقل	3.14	-	*0.66	0.49-
ماجستير	3.18	-	-	*1.15-
دكتوراه	3.33	-	-	-

يظهر من الجدول (11) أن الفروق لمجال نمط السلوك الديمقراطي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي كانت بين المؤهل (بكالوريوس فأقل - والماجستير) وكانت الفروق لصالح مؤهل (الماجستير) بمتوسط حسابي بلغ (3.18) وبدرجة

للإجابة عن هذا التساؤل، استخدم الباحثون اختبار التباين الثلاثي (3-Way ANOVA) للكشف عن الفروق لكل مجال من مجالات الأنماط القيادية تبعاً للمتغيرات (التخصص، المؤهل العلمي، نوع الإتحاد الرياضي)، والجدول (9) يوضح نتائج هذا الاختبار.

#### جدول 9

نتائج تطبيق اختبار (3-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في السلوك القيادي تعزى لمتغيرات التخصص، المؤهل العلمي، نوع الإتحاد الرياضي (ن=91)

نمط السلوك القيادي	المتغيرات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم F	الدلالة الإحصائية
الدكتاتوري	التخصص	10,056	7	1,437	2,763	0,013
	المؤهل العلمي	0,853	2	426	0,820	0,444
	نوع الإتحاد الرياضي	1,868	1	1,868	3,594	0,062
	الخطأ	41,587	80	520		
	المجموع المصحح	55,817	90			
الديمقراطي	التخصص	5,095	7	728	862	540
	المؤهل العلمي	6,239	2	3,120	3,696	0,029
	نوع الإتحاد الرياضي	1,018	1	1,018	1,207	0,275
	الخطأ	67,522	80	844		
	المجموع المصحح	84,170	90			
التحويلي	التخصص	2,668	7	0,381	443	0,872
	المؤهل العلمي	6,560	2	3,280	3,811	0,026
	نوع الإتحاد الرياضي	1,047	1	1,047	1,217	0,273
	الخطأ	68,847	80	861		
	المجموع المصحح	81,044	90			

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يشير الجدول (9) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمجال السلوك الدكتاتوري تعزى لمتغير التخصص، حيث بلغت قيمة (F) (2.763) وبدلالة إحصائية (0.013)، كذلك لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي ونوع الرياضة)، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وفي مجال السلوك الديمقراطي كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) (3.696) وبدلالة إحصائية (0.029)، بينما لم توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في هذا المجال تعزى لمتغيري (التخصص ونوع الإتحاد الرياضي)، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما في مجال السلوك

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الأنماط القيادية (الحر، الديمقراطي والدكتاتوري) لدى رؤساء الإتحادات الرياضية في محافظة كركوك. ويعزو الباحثون سبب حصول تخصص التربية الرياضية على أقل متوسط حسابي في السلوك الدكتاتوري إلى أن أصحاب هذا التخصص على دراية كافية بمتطلبات الأنشطة الرياضية وخصوصيتها. ويرى الباحثون أن إختلاف التخصصات لدى رؤساء الإتحادات الاولمبية قد يكون سبباً في ممارسة السلوك الدكتاتوري، كذلك بعد بعض التخصصات عن الإدارة الرياضية قد يكون أحياناً موجباً وسالباً أحياناً أخرى، وبشكل خاص إذا لم يكن هناك خلفية رياضية لدى رئيس الإتحاد والتي قد تدفعه لاتخاذ قرارات بأسلوب دكتاتوري، ويتوافق ذلك مع العوامل الأخرى كالضعف في التخطيط الاستراتيجي ونقص الموارد المالية وضعف أعضاء الإتحاد وهذا كله يدفع رئيس الإتحاد إلى السلوك الدكتاتوري والتفرد بالقرارات. مع ملاحظة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الدكتاتوري تبعاً للمؤهل العلمي ونوع الإتحاد الرياضي، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن السلوك القيادي يعتمد ويرتبط بالدرجة الأولى بشخصية القائد ومدى رغبته بالسيطرة أو التسلط أو التحرر.

في حين أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق السلوك الديمقراطي والتحويلي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح مؤهل الدكتوراه في حين لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق السلوك الديمقراطي والتحويلي تبعاً لمتغيري التخصص ونوع الإتحاد الرياضي. حيث أشارت دراسة التركستاني (2017) إلى وجود فروق في السلوك الديمقراطي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح مؤهل البكالوريوس. كذلك أشارت نتائج دراسة رفيق (2017) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الأنماط القيادية (الحر، الديمقراطي والدكتاتوري) في محافظة كركوك. وقد يعزو الباحثون ذلك إلى أن أصحاب هذا المؤهل العلمي قد خضعوا للعديد من المواد الدراسية المتعلقة بالإدارة الرياضية أثناء دراستهم.

## 5. خاتمة

في ضوء نتائج الدراسة يمكن أن يستنتج الباحثون الآتي:

هناك تنوع في السلوكيات القيادية المتبعة من رؤساء الإتحادات الرياضية مع مستوى أعلى في تطبيق السلوك الدكتاتوري. وبالتالي يوصي الباحثون بضرورة تأهيل رؤساء الإتحادات الرياضية من خلال الدورات الإدارية المتخصصة بشكل مستمر لمواكبة التطورات والمستجدات الحديثة، كذلك ضرورة تطبيق أفكار جديدة في مجال الإدارة لتتماشى مع التحديات التي تواجهها هذه الإتحادات.

## تضارب المصالح

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

متوسطة، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمؤهل (بكالوريوس فأقل) (3.14) وبدرجة متوسطة. وأظهرت النتائج فروق أيضاً بين المؤهل العلمي (ماجستير- والدكتوراه) وكانت الفروق لصالح الدكتوراه بمتوسط حسابي (3.33) بينما بلغ المتوسط الحسابي للماجستير (3.18). ويوضح الجدول (12) نتائج تطبيق اختبار شيفيه ('Scheffe) للكشف عن الفروق في نمط السلوك التحويلي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

## جدول 12

اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية للمقارنات البعدية في السلوك التحويلي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

	المتوسط الحسابي	بكالوريوس فأقل	ماجستير	دكتوراه
بكالوريوس فأقل	2.54	-	*0.69	-0.38
ماجستير	3.14	-	-	*-1.07
دكتوراه	3.36	-	-	-

يظهر من الجدول (12) أن الفروق لمجال نمط السلوك التحويلي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي كانت بين المؤهل (بكالوريوس فأقل - والماجستير) وكانت الفروق لصالح مؤهل (ماجستير) بمتوسط حسابي بلغ (3.14) وبدرجة متوسطة، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمؤهل (بكالوريوس فأقل) (2.54) وبدرجة متوسطة. وأظهرت النتائج فروق أيضاً بين المؤهل العلمي (ماجستير- والدكتوراه)، وكانت الفروق لصالح الدكتوراه بمتوسط حسابي (3.36) بينما بلغ المتوسط الحسابي للماجستير (3.14).

وباستعراض النتائج الواردة في الجداول (9-12) وجد الباحثون أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق السلوك الدكتاتوري لدى رؤساء الإتحادات الرياضية الاولمبية تبعاً لتخصص رئيس الإتحاد وجاءت الفروق لصالح تخصص الحقوق وبدرجة مرتفعة جداً (4.25)، وجاء تخصص التربية الرياضية بأقل متوسط وبدرجة متوسطة (3.29). ربما يكون السبب في ذلك طبيعة التخصص من خلال الحرص بالدرجة الأولى على الإهتمام بتطبيق التعليمات بحذافيرها مع إعطاء أهمية أقل للعلاقات الاجتماعية ومشاركة العاملين في صناعة القرار. كذلك يمكن أن يكون الخوف من فقدان السلطة والاعتماد على القيادة الهرمية سبباً في ذلك. وربما يساهم نقص الكوادر البشرية المؤهلة في ذلك. وبالتالي يلجأ اصحاب هذا التخصص إلى التركيز على الالتزام الوظيفي والسلوك التنظيمي بشكل اكبر من التخصصات الأخرى. كذلك يشير (Alafandi and Seguin (2008) أن نقص الخبرة في الإتحادات الرياضية تعتبر من أهم معوقات تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة. ولا تتفق هذه النتيجة مع دراسة رفيق (2017) التي أشارت نتائجها إلى عدم

## قائمة الملاحق

### ملحق 1

#### أداة الدراسة بصورتها النهائيّة

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بدرجة مرتفعة جدا	موافق بدرجة مرتفعة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جدا
	مجال السلوك القيادي					
1	يحرص رئيس الإتحاد على سير العمل بطريقة روتينيّة					
2	يفرض رئيس الإتحاد التعليمات على العاملين					
3	يتردد رئيس الإتحاد في إعطاء أي نوع من الحرية للعاملين					
4	يُطالب رئيس الإتحاد العاملين بتنفيذ الخطط دون المشاركة في وضعها					
5	يميل رئيس الإتحاد إلى تركيز جميع السلطات بيده					
6	يتفرد رئيس الإتحاد باتخاذ مختلف القرارات					
7	لا يراعي رئيس الإتحاد قدرات العاملين عند توزيع الواجبات					
8	يرى رئيس الإتحاد أن تبادل الآراء مضعف للوقت					
9	يُطبق رئيس الإتحاد الانظمة والتعليمات بصرامة					
10	يتفرد رئيس الإتحاد بدراسة المشكلات وحلها					
11	يشارك رئيس الإتحاد العاملين في المناسبات الاجتماعيّة					
12	يسعى رئيس الإتحاد لتلبية الاحتياجات النفسيّة للعاملين					
13	يظهر رئيس الإتحاد مرونة في تعامله					
14	يراعي رئيس الإتحاد وجهات نظر العاملين معه					
15	يعامل رئيس الإتحاد جميع العاملين بعدل					
16	يناقش رئيس الإتحاد أفكار الجديدة مع العاملين معه					
17	يقدم رئيس الإتحاد التغذية الراجعة الإيجابية للعاملين معه					
18	يستخدم رئيس الإتحاد عبارات البناء واللمح للعاملين معه					
19	يراعي رئيس الإتحاد قدرات العاملين معهم عند توزيع الواجبات					
20	يشجع رئيس الإتحاد العاملين معه على الإبداع					
21	يحوز رئيس الإتحاد على احترام وفتح الآخرين					
22	يواجه رئيس الإتحاد المشاكل بشجاعة					
23	لا يستغل رئيس الإتحاد نفوذه في تحقيق مكاسب شخصيّة					
24	يدرک رئيس الإتحاد الحاجة للتغيير نحو الأفضل					
25	يشجع رئيس الإتحاد على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره					
26	يمتلك رئيس الإتحاد رؤية واضحة للمستقبل					
27	يشجع رئيس الإتحاد على حل المشكلات بطريقة مبتكرة					
28	يستثير رئيس الإتحاد العاملين للإبداع والتجديد					
29	يعمل رئيس الإتحاد على دعم روح الفريق الواحد					
30	يركز رئيس الإتحاد على التعليم الذاتي المستمر					

### ملحق 2

#### أسماء السادة المحكمين

الرقم	الأسم	الرتبة العلميّة	مكان العمل
1	خالد عطيات	أستاذ	الجامعة الأردنيّة
2	بسام مسمار	أستاذ	الجامعة الأردنيّة
3	عربي حمودة	أستاذ	الجامعة الأردنيّة
4	حازم النهار	أستاذ	الجامعة الأردنيّة
5	عبد السلام جابر	أستاذ	الجامعة الأردنيّة
6	عامر الشعار	أستاذ مشارك	الجامعة الأردنيّة
7	جمال أبو بشارة	أستاذ مشارك	جامعة الخضورى

#### - المصادر والمراجع

- أسعد، وليد (2004)، الإدارة المدرسيّة، عمان، مكتبة المجتمع العربي
- باهي، مصطفى و نصاري، محمد (2006)، مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الإتجاهات الحديثّة، مصر، مكتبة الأنجلو المصريّة.
- التركستاني، سعود (2017)، الأنماط القياديّة وعلاقتها بمستوى الأداء لدى العاملين بالإتحادات الرياضيّة. رسالة ماجستير منشورة، قسم التربية البدنيّة، جامعة أم القرى، السعوديّة.
- حماد، وفي (2003)، تطبيقات الإدارة الرياضيّة. الإسكندرية، دار الوفاء ودنيا الطباعة
- الدقس، يوسف (2006)، الحركة الرياضيّة الأردنيّة محطات وتاريخ. (ط1)، عمان، امانة عمان الكبرى.
- الراوي، إبراهيم وهمام، وليد (2019)، مفاهيم في الإدارة الرياضيّة الحديثّة. (ط1)، بغداد، دار نون للطباعة والنشر والتوزيع.
- الربيعي، محمود (2010)، التنظيم الإداري في العمل الرياضي. (ط2)، العراق، دار الضياء للطباعة والتصميم.
- رفيق، شاهين (2017)، الأنماط القياديّة السائدة لدى رؤساء الأندية والاتحادات الرياضيّة من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإداريّة في مدينة كركوك. مجلة علوم الرياضة، 9(31)، 57-70
- سالم، مؤيد (2002)، تنظيم المنظمات. (ط1)، عمان، دار عالم الكتاب الحديث
- سعود، النمر و خاشقجي، هاني ومحمود، محمد وحمزوي، محمد (2001)، الإدارة العامّة الأسس والوظيفة. الرياض، مطابع الفرزدق.
- سليمان، حنفي (2005)، السلوك الإداري وتطوير المنظمات. القاهرة، دار الجامعات المصريّة
- شليبي، سعد (2003)، تأثير التسويق الرياضي على الاقتصاد الإقليمي والدولي. المؤتمر الحادي عشر حول الرياضة بين النظرية والتطبيق. كلية التربية الرياضيّة للبنين، جامعة الإسكندرية، مصر، 25-23 أكتوبر.
- الشمري، شعلان (2012). مفاهيم في الإدارة، جدة - السعوديّة، <https://www.goodreads.com>
- عبد الفتح، أسامة وعبد الجواد، بشار وزريقات، عايد وأبو داري، علي (2017)، تحليل واقع الإتحادات الرياضيّة الأولمبية الأردنيّة. مجلة النجاح للأبحاث والعلوم الانسانيّة، 31(3)، 421-446.
- عطوي، جودت (2004)، الإدارة التعليميّة والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها. عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع
- عياصرة، علي (2006)، القيادة والدفاعيّة في الإدارة التربويّة. (ط1)، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الغامدي، سعيد (2001)، القيادة التحويليّة في الجامعات السعوديّة ، مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديميّة. أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة ام القرى السعوديّة.

and strategic capability. *Managing Leisure*, 16, 108-127.

Smith, A.(2008). *Introduction to Sport Marketing*. Butterworth-

Heinemann is an imprint of Elsevier

Voon, M.L., M.C. Lo, K.S. Ngui and N.B. Ayob, (2011). The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1): 24-32.

Yukl, G. (2006). *Leadership In Organizations*, (6th ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Zynalabedin, F., H. Mohsen and J. Hamid, (2011). Modeling the Effect of Coaches' Leadership Styles on Athletes' Satisfaction and Commitment in Iranian Handball Pro League. *World Applied Sciences Journal*, 14(9): 1299-1305.

قوارية، أحمد (2007)، فن القيادة المرتكزة والمنظور النفسي الإجماعي والتقاليف. الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.

الكوز، عدي واسماعيل، رياض وإبراهيم، عبد الرحمن وحמיד، عمر (2013)، القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي وأشكاله وأساليب تقليده في الإتحادات الرياضية الفردية في بنوى. مجلة الراڤدين للعلوم الرياضية، 19(6)، 155-185.

اللوزي، موسى (2001)، التنمية الإدارية. (ط1)، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

ماهر، أحمد (2004)، الإدارة والمبادئ والمهارات. الإسكندرية، الدار الجامعية

المعاني، أيمن (2010)، الإدارة العامة الحديثة. عمان، دار وائل للنشر والتوزيع

المومني، زياد والحمد، طارق (2013)، واقع إستراتيجية التسويق الرياضي في الأردن من وجهة نظر إداري الإتحادات والأندية الرياضية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية)، 27(8)، 1660-1623

نظام الإتحادات الرياضية الاردنية (2013)

نظام الإتحادات الرياضية الاردنية (2016)

Alafandi, A., and Séguin, B. (2008). Sport marketing in Egypt: prospective challenges. *EASM Conference*, (S. 1-3).

Altungul, O. and Devecioglu, S. (2015) Analysis of Sport Federations in Turkey on Innovation Management. *The International Journal of Social Sciences*.(32),14-21.

Antonakis, J., Avolio, B.J. and Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.

Burns, J., (2004), *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*, Grove Press, New York, U.S.A. challenges]. Zürich: Seismo

Donuk B. (2005). *Sport Management and Employment Areas*. Istanbul: Otuken Publications, 25.

Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Hamza, A. & Abdelmonem, M. (2018). The Relationship between transformational leadership and employee and empowerment in certain Egyptian sports federations ONS. *Science, Movement and Health*, XVIII(2), 111-124.

Joseph B. Allali, and Idiaspe Inengite (2016). Leadership styles and staff performance in sports organizations. *European Journals of Education Studies*, 2(5), 76-85.

Judge, T.A. and Bono, J.E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.

Lamprecht, M., Fischer, A., and Stamm, H.P. (2012). *Sports clubs in Switzerland. Strukturen*.

Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2001). Ten years of the Leadership Quarterly contributions and challenges for the future. *Leadership Quarterly*, 11(4), 459-514.

Murphy, L. (2005), *Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction*, *Journal Of Nursing Management*, 13(1), 128-136.

Ratnakara R.A., and Samson, G.(2016). The Relationship Between Sport Leadership Style (Transformational & Transactional) And Employee Job Satisfaction Study Of Federal And Addis Ababa Sport Organizational Management Setting In Ethiopia. *International Journal of Health, Physical Education and Computer Science in Sports*, 21(1): 15-23.

Riggio, R.E. (2009). Are you a transformational leader? *Psychology Today*. Retrieved from <http://blogs.psychologytoday.com/blog/cutting-edge-leadership/200903/are-you-transformational-leader>

Robinson, L., and Minikin, B. (2011). Developing strategic capacity in Olympic sport organisations. *Sport, Business and Management*, 1, 219-233.

Shilbury, D. and Ferkins, L. (2011). Professionalisation, sport governance

## - كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA

أسامة عبد الفتاح، وآخرون (2022)، دراسة تحليلية لسلوك القيادي الإداري في الإتحادات الرياضية الاولمبية الأردنية، مجلة الأكاڤيمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 14، العدد 02، جامعة حسيية بن بوعلبي بالشلف، الجزائر، الصفحات: 267-279