



## الأنماط القيادية لرؤساء الهيئات الإدارية للأندية المشاركة بالدوري العراقي الممتاز بالكرة الطائرة

سعد عباس عبد الجنابي

مروان خيرو ياسين حسين

\*تهدف الدراسة إلى التعرف على الفروق في الأنماط القيادية لرؤساء الهيئات الإدارية للأندية المشاركة بالدوري العراقي الممتاز بالكرة الطائرة من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية لأنديةهم.  
\*أفترض الباحثان بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية لرؤساء الهيئات الإدارية للأندية المشاركة بالدوري العراقي الممتاز بالكرة الطائرة من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية.  
\*استعمل الباحثان المنهج الوصفي لملائمته وطبيعة البحث ، واشتمل مجتمع البحث على أعضاء أندية المشاركة في الدوري العراقي الممتاز للكرة الطائرة .  
\*استنتج الباحثان بأن رؤساء الأندية الرياضية المشاركة في الدوري العراقي الممتاز للكرة الطائرة يستخدمون الأنماط القيادية الثلاثة في التعامل مع رؤسائهم .  
\*أوصى الباحثان بإجراء دراسات أخرى عن الأنماط القيادية لمستويات وعينات أخرى بالألعاب المختلفة .

### Leading Patterns for Participated Administration Leaders of Clubs in Excellent Iraqi Periodical Volleyball

- \* the study aims to identify the differences in the leadership styles of the heads governing bodies of the clubs participating in the Iraqi periodical league in volleyball .
- \* the researchers hypothesized that there are statistically differences among leadership styles of the heads of the governing bodies of the clubs participating in the Iraqi periodical league volleyball.
- \* The researcher uses descriptive approach to the nature of the research , The research includes the members of the participate clubs in excellent Iraqi periodical volleyball .
- \* the researchers conclude that the heads of sport clubs participate in the Iraqi periodical league volleyball use the three leadership styles in dealing with their bosses .
- \* The researchers advise to do other studies about the head patterns for different patterns in different games .

**التعريف بالبحث:**

**المقدمة وأهمية البحث:**

أكد الكثير من الكتاب والمختصين بضرورة اهتمام المؤسسات والمنظمات بالإدارة لأنها تمثل حجر الزاوية في جميع مفاصل العمل حيث دخلت في أركان المؤسسات الاجتماعية والرياضية جميعاً كأساس تثبت عليه البنى التحتية لتلك المؤسسات وهذا يعني ان الإدارة مكونة من وظائف أساسية ومسئوليات محددة والذين يقومون بهذه العملية هم المديرون وأعضاء الإدارة وتعتبر القيادة من العناصر المهمة للإدارة إذ أخذت مكانة جيدة في مجال الإدارة والإدارة الرياضية وتعتبر حجر اساسي في مفاصل العمل الاداري في جميع المؤسسات كونها مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالجماعة وأهمية دور القائد في قيادة الجماعة وكيفية التعامل مع هذه الجماعات التي يقودها وتعتبر الأندية الرياضية من المؤسسات الرياضية التي تتمثل برؤساء وأعضاء الهيئة الإدارية والتي يحتاج رؤسائها إلى قيادة إدارية واعية لكي يتغلب على المشكلات و يحقق النجاح وتطوير هذه المؤسسة من خلال الدور الفعال الذي يلعبه القائد الاداري في أداء المهام المكلف بها والذي يظهر من خلالها النمط القيادي الذي يستخدمه والمتبع من قبل القائد الإداري والذي يكون له دور فعال في عملية اندفاع وإثارة الآخرين وتوجيههم لبذل المزيد من الجهد والعطاء لتحقيق العمل وإنجازه إذ يمكن اختيار أصلح نمط وأكثره فاعلية , لذا تعد الأنماط القيادية وسيلة فعالة تساعد على إبداء التأثير في الآخرين وتعبئة الإدارة للتغلب على المصاعب، والأنماط القيادية التي يستخدمها القائد الإداري كثيرة ومتعددة ومختلفة بتعدد نوع العمل الإداري وظروف الممارسة ونوع الاحتكاك في هذا العمل الإداري وتعدد المواقف الداخلية والخارجية فيها مما يؤثر في استخدام نوع النمط القيادي للتأثير على الأعضاء والوصول بهم لنتائج افضل



وتكمن أهمية البحث في ايجاد أنماط قيادية لرؤساء الهيئات الإدارية تمكنهم من القدرة على قيادة الأندية الرياضية وكيفية التعامل مع الأعضاء التابعين لهم , فكما هو معروف إن كل نادي لا يمكن أن يستمر دون قيادة واعية ورشيقة ومسؤولة تأخذ على عاتقها قيادة هذا النادي الرياضي إلى الأهداف المنشودة ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود مقياس نقيس به مستوى استخدام رؤساء الأندية للأنماط القيادية.

#### ١-٢ مشكلة البحث :

تعد الأنماط القيادية التي يتبعها رئيس الهيئة الإدارية من أهم الامور التي تلعب دوراً كبيراً في رفع مستوى الأندية الرياضية وتطوير أدائها لتحقيق الأهداف المطلوبة , حيث يلعب النمط القيادي دور اساسي ومهم في تقبل الأعضاء والعاملين في النادي الرياضي لطريقة التعامل التي يستخدمها رؤساء الهيئات الإدارية كون النمط المناسب للعضو هو الذي يقرر مدى فاعلية طريقة العمل الإداري من عدمها ومن المعلوم أن هناك أنماط عديدة يلجاء إليها الرؤساء الهيئات الإدارية , من هنا جاءت مشكلة البحث في تحديد النمط القيادي الأنسب الذي يستخدمه رؤساء الهيئات الإدارية من وجهة نظر اعضائهم ونظراً لعدم وجود أداة لقياس الأنماط القيادية لرؤساء الهيئات الإدارية على حد علم الباحث لذا لجأ الى بناء مقياس للأنماط القيادية لدى رؤساء الهيئات الادارية للأندية المشاركة بالدوري العراقي الممتاز بالكرة الطائرة.

#### ١-٢ أهداف البحث:

- اعداد مقياس الأنماط القيادية لرؤساء الهيئات الإدارية من وجهة نظر أعضاء الهيئة الادارية.
- التعرف على الأنماط القيادية المستخدمة من قبل رؤساء الهيئات الادارية من وجهة نظر أعضائهم.
- التعرف على الفروق في الأنماط القيادية لرؤساء الهيئات الإدارية.

#### ١-٤ افروض البحث:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية لرؤساء الهيئات الإدارية للأندية المشاركة بالدوري العراقي الممتاز بالكرة الطائرة من وجهة نظر أعضاء الهيئة الادارية.

#### ١-٥ مجالات البحث:

- المجال البشري : أعضاء الهيئة الإدارية للأندية المشاركة بالدوري العراقي الممتاز للكرة الطائرة.
- المجال الزمني : للمدة من ١٢/٣/٢٠١٧ ولغاية ١٠/٩/٢٠١٧
- المجال المكاني : مقرات الأندية الدوري العراقي الممتاز للكرة الطائرة في ( ١٥ ) محافظة عراقية.

#### ٢-منهج البحث واجراءاته الميدانية:

##### ٢-١ منهجية البحث:

أستخدم الباحثان المنهج الوصفي وذلك لملاءمته لطبيعة البحث ,

##### ٢-٢ مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث من (١٨٤) عضواً من أعضاء الهيئة الإدارية للأندية المشاركة في الدوري العراقي الممتاز للكرة الطائرة يمثلون (٢٥) نادي اما عينة البحث فقد اشتملت على (١٧٨) عضواً بعد استبعاد (٦) أعضاء من الذين شاركوا في التجربة الاستطلاعية والجدول (١) يبين تقسيم افراد مجتمع البحث , والجدول (٢) يبين عدد الاعضاء الهيئة الإدارية لكل نادي :

#### الجدول (٢) تقسيم افراد مجتمع البحث

مجتمع البحث	عينة التجربة الاستطلاعية	عينة التجربة الرئيسية	المستبعدين	المجموع
184	6	178	0	184

#### الجدول (٢) عدد اعضاء الهيئة الإدارية لكل نادي



ت	النادي	عدد الاعضاء	ت	النادي	عدد الاعضاء	ت	النادي	عدد الاعضاء
1	الثورة	6	10	المقدادية	8	19	الغراف	7
2	المدنية	6	11	نقط ميسان	5	20	الجبايش	7
3	غاز الجنوب	6	12	الدغارة	7	21	الرميثة	6
4	البحري	7	13	الكوفة	9	22	الصناعة	6
5	بلد	11	14	الجبائية	6	23	الروضتين	7
6	البيشمركة	10	15	شيروانه	5	24	الشرطة	10
7	ضلعوية	9	16	هيرش	7	25	القوة الجوية	10
8	ههب	8	17	ارارات	7			
9	ابي الخصيب	6	18	القاسم	8		المجموع	184

### ٣-٢ أدوات البحث

فيما يأتي عرضاً للوسائل والادوات التي استخدمها الباحث لإنجاز بحثه:  
(المراجع العربية والاجنبية والمصادر العلمية - استمارة الاستبيان - استمارة تفريغ البيانات. )  
٣-٢-١ خطوات العلمية للمقياس:

#### ٣-٢-١-١ تحديد مجالات المقياس:

استعان الباحثان بعدد من الادبيات والمراجع العلمية والدراسات المشابهة لتحديد مجالات المقياس لأنماط القيادة وبعد اطلاق عليها لاحظ أن هناك عدد من الانماط القيادية التي يمكن لرؤساء الهيئات الإدارية استخدامها وهي ( الديمقراطي والدكتاتوري والفوضوي والانساني والسلوكي ) , لذلك لجأ الباحث الى عدة الاجراءات منها إعداد استبانة توضح كل نمط من الانماط القيادة التي يمكن استخدامها في الدراسة الحالية ولقد استعان الباحث بأراء الخبراء والمختصين في مجال الادارة والادارة الرياضية وعلم النفس الرياضي والقياس والتقويم لبيان ارائهم حول صلاحية مجالات المقياس وعدم صلاحيتها , وفي ضوء آراء الخبراء تم الحصول على المجالات التي حصلت على اتفاق ١٠٠% (هي الديمقراطي والدكتاتوري والفوضوي ) وتم استبعاد المجالين ( السلوكي والانساني ) لحصولها على نسبة اقل من ٧٥% الجدول (٣) يوضح النسبة المئوية التي حصل عليها كل مجال.

#### الجدول (٣) يبين عدد الخبراء والنسب المئوية لكل مجال

ت	المجالات	عدد الخبراء		النسبة المئوية
		الموافقين	غير الموافقين	
1	النمط الديمقراطي	13	-	100%
2	النمط الدكتاتوري	13	-	100%
3	النمط الفوضوي	13	-	100%
4	النمط السلوكي	7	6	53,84%
5	النمط الانساني	9	4	69%

#### ٣-٢-١-٢ صياغة فقرات كل مجال من مجالات المقياس:

بعد أن تم تحديد مجالات المقياس قام الباحثان بإعداد صيغة أولية لفقرات المقياس على ضوء المصادر والمراجع التي توافقت للباحث وتعريف النظري لكل مجال , وفي ضوء ذلك أمكن الباحث صياغة (٥٤) فقرة فيها عبارات ايجابية وأخرى سلبية موزعة على مجالات المقياس الثلاثة الديمقراطي (١٨) فقرة , الدكتاتوري (١٨) فقرة , الفوضوي (١٨) فقرة , وقد راعى الباحث عند صياغة الفقرات الجوانب الآتية:-

- أن يكون معنى الفقرة واضحاً لا غموض فيه.
- أن تكون بعض الفقرات ايجابية والأخرى سلبية وذلك لتلافي الإجابات النمطية.
- أن تكون الفقرات معبرة عن التعريف النظري للمجال الذي وضعت فيه.

**٣-١-٢-٣ صدق مقياس:**

وبعد أن تم صياغة فقرات مقياس بصيغته الأولية قام الباحث بأعداد استبانة استبيان موضحاً فيها فقرات كل مجال من مجالات المقياس وكذلك الميزان التقدير التي اعطيت بدائل اجاباته) دائماً , غالباً , أحياناً , نادراً , أطلاقاً (وتعطى الدرجات (١, ٢, ٣, ٤, ٥) على التوالي وقد تم عرض الاستبانة على السادة الخبراء وذلك لبيان آرائهم حول صلاحية الفقرات او عدم صلاحيتها او إضافة او حذف لما يروه مناسباً, الملحق (١) وبعد الأخذ برأي الخبراء تم استبعاد (١٠) فقرات من مقياس الأنماط القيادية وذلك لعدم حصولها على نسبة اتفاق ٧٥%, وبذلك تكون الفقرات المتفق عليها (٤٤) والتي حصلت على نسبة اتفاق اكثر من (٧٥%) كما حصل الميزان التقدير على نسبة اتفاق. (١٠٠%)

**٣-١-٤-٢ الصورة الأولية للمقياس:**

بالاستناد لما تم ذكره من إجراءات قد تم تهيئة الصورة الأولية لمقياس الأنماط القيادية والذي تضمن (٤٤) فقرة موزعة على مجالات المقياس الثلاثة بين العبارات الإيجابية والسلبية وعلى النحو الآتي:

-المجال الديمقراطي وعدد عباراته (١٦) منها (١١) إيجابية و (٥) سلبية .

-المجال الدكتاتوري وعدد عباراته (١٤) منها (١٠) إيجابية و (٤) سلبية.

-المجال الفوضوي وعدد عباراته (١٤) منها (١٠) إيجابية و (٤) سلبية.

**٣-١-٥-٢ التجربة الاستطلاعية لمقياس الأنماط القيادية:**

تم إجراء التجربة الاستطلاعية لبيان مدى صلاحية المقياس على عينة من مجتمع البحث البالغ عددها (٦) أعضاء من منتسبين نادي الثورة من الذين لم يشتركوا في التجربة الرئيسية , وذلك من أجل التعرف على وضوح التعليمات والفقرات المقياس ومدى فهمه وكذلك التعرف على أية معوقات أو مشاكل تواجه الباحث والوقت المستغرق للإجابة على فقرات الاستبيان , وتبين وضوح التعليمات والفقرات.

**٣-١-٦-٢ التجربة الأساسية للمقياس:**

بعد إتمام الخطوات اللازمة لبناء المقياس وتهيئته بالصورة الواضحة , تم إجراء التجربة الأساسية بهدف استكمال خطوات البناء مقياس الأنماط القيادية لدى رؤساء الهيئات الإدارية للأندية المشاركة بالدوري العراقي الممتاز بالكرة الطائرة وقد بلغت عينة التجربة الأساسية على (١٧٨) عضواً من منتسبي الأندية المشاركة بالدوري العراقي الممتاز للكرة الطائرة وشكلوا نسبة (٩٦,٧٣٩ %) من مجتمع البحث , تم استثناء عينة التجربة الاستطلاعية البالغ عددهم (٦) أعضاء من منتسبين نادي الثورة.

**٣-١-٧-٢ التحليل الاحصائي لفقرات مقياس الأنماط القيادية:****٣-١-٧-٢-١ معامل الاتساق الداخلي:**

تم استخراج معامل الاتساق الداخلي للوصول إلى القوة التمييزية للفقرات , وقد تم استخدام معامل الارتباط البسيط لبيرسون لتحقيق ذلك بوساطة نظام (SPSS) وكما موضح في الجدول (٤)

**الجدول (٤) يبين قيم معاملات الارتباط لفقرات مقياس الانماط القيادية**

رقم الفقره	معامل الارتباط	رقم الفقره	معامل الارتباط	رقم الفقره	معامل الارتباط
1	0.012*	16	0.324	31	0.642
2	0.302	17	0.581	32	0.619
3	0.030 *	18	0.553	33	0.131 *
4	0.294	19	0.556	34	0.322
5	0.128 *	20	0.421	35	0.673
6	0.119 *	21	0.488	36	0.638
7	0.124 *	22	0.524	37	0.654
8	0.164	23	0.230	38	0.329



0.186	39	0.471	24	0.251	9
0.573	40	0.367	25	0.227	10
0.671	41	0.623	26	0.284	11
0.280	42	0.272	27	0.241	12
0.722	43	0.277	28	0.056 *	13
0.339	44	0.690	29	0.119 *	14
		0.391	30	0.192	15

**\*فقرة ضعيفة التمييز**

يتضح من الجدول (٤) أن قيم معامل الارتباط بين فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياس قد تراوحت بين (٠,٧٢٢ - ٠,٠١٢) وعند الرجوع إلى جدول دلالة الارتباط فإن الفقرات (١) ، (٣) ، (٥) ، (١٣) ، (٧) ، (٦) ، (٣٣) ، (١٤) هي فقرات غير مميزة لكون قيمة الجدولية لمعامل الارتباط أكبر منها ، علماً أن قيمة ر (الجدولية (٠,١٣٨) = عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٧٦).

**2-3-1-7-2 اسلوب المجموعتان المتطرفتان:**

بعد استبعاد الفقرات الغير مميزة في اختبار الاتساق الداخلي وبالغ عددها (٨) فقرات فقد رتبنا درجات الأعضاء والبالغ عددهم (١٧٨) عضواً تصاعدياً استناداً إلى أسلوب المجموعتين المتطرفتين إذ تم اختيار نسبة (٢٧%) من الدرجات العليا ونفس النسبة من الدرجات الدنيا لتمثل المجموعتين المتطرفتين ، وقد ضمت كل مجموعة (٤٨) عضواً ، تم إجراء الاختبار التائي على المجموعتين المتطرفتين بهدف معرفة الفروق بينهما واعتمدت قيمة ت (الدالة إحصائية مؤشراً لتمييز الفقرات والجدول (٥) يوضح ذلك.

**الجدول (٥)**

يبين قيم الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية و قيم t المحسوبة للمجموعتين الدنيا و العليا ودلالاتها المعنوية لفقرات المقياس.

رقم ألفقره	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		قيمة (t) المحسوبة	قوة الفقرة التمييزية
	ع	س-	ع	س-		
1	0.98	3.81	0.79	4.29	2.62	مميزة
2	1.14	3.65	1.1	4.35	3.09	مميزة
3	1.08	2.27	1.29	2.85	2.40	مميزة
4	1.22	3.89	0.79	4.56	3.16	مميزة
5	1.26	3.83	0.71	4.52	3.29	مميزة
6	1.06	3.81	0.82	4.46	3.32	مميزة
7	1.22	3.60	1.0	4.25	2.84	مميزة
8	0.92	4.08	0.74	4.60	3.07	مميزة
9	1.09	3.29	1.17	3.90	2.62	مميزة
10	0.79	1.27	1.25	2.73	6.83	مميزة
11	0.71	1.52	1.25	3.08	7.51	مميزة
12	0.66	1.94	1.03	3.15	6.82	مميزة
13	0.62	1.69	1.05	2.52	4.72	مميزة
14	0.65	1.46	1.18	2.75	6.66	مميزة
15	0.85	1.69	1.18	3.38	8.03	مميزة
16	0.96	3.87	0.65	4.48	3.61	مميزة
17	0.54	1.29	1.16	2.42	6.07	مميزة
18	1.01	2.04	1.23	3.37	5.80	مميزة



مميزة	10.00	1.17	3.14	0.60	1.25	19
مميزة	10.58	1.25	2.90	1.44	2.45	20
مميزة	3.80	0.82	1.96	0.61	1.39	21
مميزة	9.04	1.23	2.81	0.39	1.13	22
مميزة	3.72	0.98	2.21	0.61	1.58	23
مميزة	8.96	1.17	3.06	0.74	1.27	24
مميزة	7.80	1.11	2.71	0.55	1.31	25
مميزة	4.19	1.19	2.37	0.68	1.54	26
مميزة	8.28	1.34	3.10	0.63	1.33	27
مميزة	7.74	1.26	2.98	0.64	1.39	28
مميزة	8.28	1.27	2.60	0.24	1.06	29
مميزة	3.53	1.18	2.60	0.93	1.75	30
مميزة	2.15	1.25	2.98	1.32	2.42	31
مميزة	6.36	1.20	2.70	0.81	1.38	32
مميزة	9.05	1.11	2.60	0.31	1.10	33
مميزة	3.21	1.18	2.19	0.90	1.50	34
مميزة	9.80	1.19	2.98	0.50	1.15	35
مميزة	4.65	1.09	2.50	0.82	1.58	36

يتضح من الجدول (٥) أن القيم التائية لفقرات المقياس تراوحت من (١٠,٥٨ - ٢,١٥) وعند الرجوع إلى القيمة الجدولية نجد أن جميع الفقرات التي اجريت عليها اختبار المجموعتان المتطرفتان هي مميزة، علماً أن قيمة (t) الجدولية (١,٩٩) = عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٩٤)، إذ يصبح المقياس مؤلفاً بصيغته النهائية بعد التحليل الإحصائي للفقرات لغرض التطبيق النهائي من (٣٦) فقرة .

### 3-1-7-3-2 ثبات المقياس:

اعتمد الباحث على استخدام طريقتين للحصول على الثبات هي:-

### 3-1-7-3-1 طريقة التجزئة النصفية:

اعتمد الباحث طريقة التجزئة النصفية لكونها لا تتطلب إلا إجراء الإختبار لمرة واحدة فقط , و اعتمد الباحث هذه الطريقة وهي تعتمد على تجزئة فقرات المقياس إلى جزئين متكافئين , فبعد أن قام الباحث بتفريغ الدرجات التي حصل عليها المتعلقة بدرجات (٢٠) فرداً من أفراد عينة البحث , تم تجزئتها إلى جزئين ( الأول يتضمن درجات الفقرات التي تحمل الأرقام الفردية) والآخر (يتضمن درجات الفقرات التي تحمل الأرقام الزوجية , بعد ذلك قام الباحث باحتساب معامل الارتباط البسيط لبيرسون بين درجات الاختبارات الفردية والزوجية ولكل اختبار وبحسب وظيفة العينة , حيث بلغ معامل ثبات ارتباط الاختبار (٠,٨٥٤) , ونظراً لكون هذه القيم تمثل معامل ثبات نصف الاختبار لذا قام الباحث بتصحيح قيمة معامل الثبات لكي يقيس الاختبار ككل عن طريق استخدام معادلة سبيرمان - براون للدلالة , وبذلك أصبح معامل ثبات الاختبار (٠,٩٢١) وهي قيم ذات دلالة يمكن الاعتماد عليها.

### 3-1-7-3-2 الخطأ المعياري للمقياس:

لو فحصنا أحد أفراد مجتمع البحث عدة مرات في مقياس الأنماط القيادية ضمن شروط واحدة فإننا سنحصل على درجة إما أعلى أو اقل أو الدرجة الأولى نفسها , وهذا التذبذب يعود إلى أن المقياس لن يكون مثالياً من غير خطأ , سواء أكان المقياس فيزيائياً أم نفسياً , وهذا الخطأ له مصادر متعددة فربما يكون خطأ المقياس نفسه أو خطأ ناتجاً عن ظروف التطبيق , والخطأ المعياري الذي يتم استخراجها الآن ما هو إلا تقدير



كمي لهذه الأخطاء ، ويتم الحصول عليه عادة من الثبات ، وعند تطبيق معادلة الانحراف المعياري بلغت درجة الخطأ ( $\pm 4.005$ ) عندما كان معامل الثبات ( $0.921$ ) وانحراف معياري قدره ( $3.899$ ) وبناءً عليه فالدرجة الحقيقية للمقياس لأي عضو هي الدرجة التي يحصل عليها في المقياس. ( $\pm 4.005$ )

١-٣-٢- تصحيح المقياس:

بعد إكمال عملية البناء واستخراج المعاملات العلمية اللازمة لمقياس الأنماط القيادية من خلال الإجراءات السابقة أصبح المقياس مكوناً من (٣٦) فقرة بصورته النهائية وتكون الاجابة عنه من خلال اختيار بديل واحد من خمسة بدائل وهي ( دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، إطلاقاً ) وحددت الدرجات ( ١ , ٢ , ٣ , ٤ , ٥ ) لل فقرات الايجابية على التوالي وعكس لل فقرات السلبية, الملحق.(٢) من خلال ماتم ذكره أصبحت فقرات المقياس بصورته النهائية موزعة على مجالات المقياس الثلاثة بين العبارات الإيجابية والسلبية وعلى النحو الآتي:

- المجال الديمقراطي وعدد عباراته (٩) منها (٥) إيجابية و (٤) سلبية .
  - المجال الدكتاتوري وعدد عباراته (١٤) منها (١٠) إيجابية و (٤) سلبية.
  - المجال الفوضوي وعدد عباراته (١٣) منها (٩) إيجابية و (٤) سلبية.
- ٢-٤- التطبيق النهائي للمقياس:

ولأجل التعرف على الأنماط القيادية ، ولتحقيق اهداف البحث ، تم تطبيق المقياس الأنماط القيادية على عينة التطبيق البالغ عددها (١٧٨) عضواً بعد استكمال كافة المتطلبات ، بدء التطبيق النهائي للمقياس في يوم الثلاثاء الموافق ١١/٧/٢٠١٧ و استمرت لغاية ٢٠/٨/٢٠١٧

٢-٥-الوسائل الاحصائية) : الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، اختبار ( f ) معامل الارتباط البسيط لبيرسون ، التحليل الاحصائي ، معادلة سبيرمان براون ، الخطأ المعياري للمقياس ، استعمال الحاسوب الآلي على وفق نظام ( SPSS ) لتحليل البيانات في البحث الحالي.

٣- عرض ومناقشة النتائج :

بعد أن تم تحقيق الهدف الأول للبحث والمتضمن بناء مقياس الأنماط القيادية لرؤساء الهيئات الإدارية للأندية المشاركة بالدوري العراقي الممتاز بالكرة الطائرة ، سيتم عرض النتائج ومناقشتها في ضوء البيانات التي تم الحصول عليها من خلال مجموعة الإجراءات التي قام الباحث بها ، وكما هو مبين في ما يأتي :

### الجدول (٦)

يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والمتوسط الفرضي للأنماط القيادية

المتغير	س	ع	المتوسط الفرضي *
الانماط القيادية	126.5	11.01	108
النمط الديمقراطي	35.65	4.65	27
النمط الدكتاتوري	32.48	7.64	42
النمط الفوضوي	26.46	8.75	39

يتضح من الجدول (٦) أن الأوساط الحسابية لكل من الأنماط القيادية (١٢٦,٥) و النمط الديمقراطي (٣٥,٦٥) والنمط الدكتاتوري (٣٢,٤٨) و النمط الفوضوي (٢٦,٤٦) ، والانحرافات المعيارية لكل من الأنماط القيادية (١١,١) و النمط الديمقراطي (٤,٦٥) و النمط الدكتاتوري (٧,٦٤) و النمط الفوضوي (٨,٧٥) ، والمتوسط الفرضي لكل من الأنماط القيادية (١٠٨) و النمط الديمقراطي (٢٧) و النمط الدكتاتوري (٤٢) و النمط الفوضوي (٣٩) . بما أن الوسط الحسابي أعلى من المتوسط الفرضي لدرجاتهم على المقياس فهذا يدل على أن رؤساء الهيئات الإدارية لهم نمط قيادي سائد ومن خلال الاوساط الحسابية للأنماط الثلاثة يتبين أن رؤساء

الهيئات الإدارية يتمتعون بالنمط الديمقراطي الاكثر استخداماً و يليه النمط الدكتاتوري ويأتي بالمرتبة الاخيرة النمط الفوضوي , , وكما موضح في الشكل (١)

### شكل (١)

#### يوضح الأوساط الحسابية للأنماط القيادية

من خلال ملاحظة الأوساط الحسابية في الشكل (١) يرى الباحث بأن رؤساء الهيئات الإدارية يؤمنون بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات ويهتمون بالعلاقات الإنسانية مع مروضيهم ويكون تأثيرهم عليهم إيجابياً من خلال اتباع النمط الديمقراطي في قيادة الأندية الرياضية , وهذا ما اكده بلال خلف السكارنة " (٢٠١٣) , تغيير الثقافة في المؤسسات بحيث تسود قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين بدل سيطرة طرف واحد , (٥)

### الجدول (٧)

#### تحليل التباين اختبار f

الفروق	مستوى الدلالة	قيمة f	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
معنوي *	0.000	160.228	693.969	2	1387.939	بين المجموعات
			4.331	175	757.949	داخل المجموعات
				177	2145.888	المجموع

يتبين من الجدول (٧) أن قيمة (f) المحسوبة والبالغة (١٦٠,٢٢٨) عند درجة حرية (٢,١٧٥) وفق تحليل التباين يتبين أن هناك فروق معنوية ولغرض التعرف على هذه الفروق لصالح من لجئ الباحث الى استخدام اقل فرق معنوي. (LSD)

### جدول (٨)

#### اقل فرق معنوي LSD

الفوضوي	الدكتاتوري	الديمقراطي	الانماط القيادية
--	--	--	الديمقراطي
--	--	5.289 *	الدكتاتوري
--	1.017	6.306 *	الفوضوي

يتضح من الجدول (٨) أن الفروق كانت بين النمط الديمقراطي و النمط الدكتاتوري جاءت لصالح النمط الديمقراطي وبلغت قيمة (5.289) (LSD) اما قيمة (LSD) بين النمط الديمقراطي و النمط الفوضوي جاءت لصالح النمط الديمقراطي حيث بلغت (٦,٣٠٦) بينما كانت درجة (LSD) بين النمط الدكتاتوري و النمط الفوضوي لم تظهر فروق ترتقي إلى مستوى المعنوية حيث بلغت قيمتها. (١,٠١٧)

من خلال ما تقدم فإن الفروق ظهرت لصالح النمط الديمقراطي وفق اقل فرق معنوي (LSD) وبذلك يعد النمط السائد في الأنماط القيادية هو النمط الديمقراطي , ويعزو الباحث أن النمط الديمقراطي يؤدي إلى تقدم في الانظمة القيادية في الأندية المشاركة بالدوري العراقي الممتاز للكرة الطائرة وتوفير أجواء مريحة للأعضاء تسودها العدالة والمساواة والاهتمام المتزايد بالعملية الإدارية وحق المشاركة في اتخاذ القرار مما يؤدي الى إشباع حاجات كل من القائد والأتباع وخلق جو الإحترام المتبادل (ويشير) رداح محمود و أحمد محمود ( إلى " أن الأفراد في ظل القيادة الديمقراطية يتمتعون بدرجة عالية من المبادرة وحرية العمل وإنتاجية مرتفعة ودرجة عالية من الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرار . (٥)





ويرى الباحث أن الانظمة الحديثة ركزت على أهمية العلاقات الإنسانية بين العاملين ورفع مستوى إنتمائهم للعمل وتقدير أعمالهم, لذا يشعر العاملین بالأمن والولاء للمؤسسة الرياضية و هذه الامور تتوفر في النمط الديمقراطي, الأمر الذي إنعكس على إستجابات الأعضاء لتقييم رؤساء الهيئات الإدارية للأندية الكرة الطائرة فجاء النمط الديمقراطي أولاً والنمط الفوضوي أخيراً. و يرى) عدنان العتوم وقاسم كوفيحي (٢٠١١), ان القيادة الديمقراطية تأخذ مبدء الشراكة اذ يتم تفاعل القائد مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات .

#### ٤- الاستنتاجات والتوصيات:

#### ٤-١ الاستنتاجات:

• صلاحية مقياس الأنماط القيادية لرؤساء الأندية الرياضية المشاركة في الدوري العراقي الممتاز للكرة الطائرة وقدرته على تشخيص القيادة المستخدمة عند استخدامه كوسيلة قياس .

• أظهرت النتائج بأن رؤساء الأندية الرياضية المشاركة في الدوري العراقي الممتاز للكرة الطائرة يستخدمون الأنماط القيادية الثلاثة في التعامل مع رؤسيتهم حيث جاء النمط الديمقراطي في المرتبة الأولى والنمط الديكتاتوري جاء في المرتبة الثانية بينما جاء النمط الفوضوي في المرتبة الأخيرة.

• أظهرت نتائج الدراسة بأن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى رؤساء الأندية الرياضية المشاركة في الدوري العراقي الممتاز للكرة الطائرة في التعامل مع رؤسيتهم .

• أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك فروق معنوية بين الأنماط القيادية.

#### التوصيات:

- للمقياس أهمية علمية في اعتماده لبيان النمط الديمقراطي المستخدم لكل نادي.
- الجانب الإداري مستمر وذا ديمومه عمل ويتطلب مواكبة كل ماهو جديد من خلال اقامة دورات تدريبية والندوات.
- إجراء دراسات أخرى عن الأنماط القيادية لمستويات و عينات أخرى بالألعاب الرياضية المختلفة.

#### المصادر

- بلال خلف السكارنة؛ التطور التنظيمي والإداري، ط (٢) عمان، دار المسيرة للنشر، (٢٠١٣) ص. ٢٧.
- رداح محمود الخطيب و احمد محمود الخطيب؛ القيادة دراسة حديثة، ط(١): عمان، مؤسسة الورق للطباعة والنشر. ٢٠١٤.
- عدنان العتوم وقاسم كوفيحي؛ القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح، ط(١): الشارقة، مكتبة الجامعة، (٢٠١١).

#### الملحق (١)

#### فقرات مقياس الأنماط القيادية التي عرضت على السادة الخبراء

النمط الديمقراطي				
ت	الفقرات	نصح	لا تصحح	تصحح بعد التعديل
1	شخصية جاذبة خلال العمل الاداري.			
2	يوظف طاقات اعضاء الهيئة الادارية حسب			



			امكاناتهم.	
			غير متعاون مع الجماعة.	3
			يشارك الاعضاء في مناسباتهم الشخصية.	4
			يثمن الاعمال الجيدة ويشجعها.	5
			يجامل بعض اعضاء الهيئة الادارية.	6
			يتقبل مقترحات اعضاء الهيئة الادارية ويعمل بها.	7
			يعمل بمدأ الثواب والعقاب.	8
			العمل معه ممل.	9
			يلتزم بالسياسة العامة للنادي.	10
			يوفر مناخ اداري سليم للهيئة الادارية.	11
			غير مكترث بالعلاقات الاجتماعية للهيئة الادارية.	12
			يمنح الفرصة لابداء الرأي للاعضاء.	13
			يهتم بتطوير المنتسبين مهنيًا.	14
			يوبخ الاعضاء امام الآخرين.	15
			يراعي الحالات الانسانية للمنتسبين.	16
			يرفع روح المعنوية للاعضاء.	17
			يتبع سياسة غير واضحة تجاه الاعضاء.	18
<b>النمط الدكتاتوري</b>				
			ت	
			الفقرات	
			يتعالى على الآخرين في النادي.	19
			يتخذ قراراته دون الرجوع لاعضاء الهيئة الادارية.	20
			يتقبل الاعتراض من الاعضاء بروح رياضية.	21
			صارم في مواقف لا تستوجب الصرامة.	22
			يهتم بالاداء الوظيفي دون مراعاة الجانب الانساني.	23
			يحل الخلافات التي تظهر بين الاعضاء.	24
			يرفض مقترحات الاعضاء.	25
			يفضل العمل الفردي على الجماعي.	26
			يعطي كل ذي حق حقه.	27
			ينفذ تعليمات المراجع العليا دون قناعة.	28
			غير حازم مع المقصرين.	29
			قراراته متأنية ودقيقة.	30
			ينتقد الاعضاء لابطسب الاخطاء.	31
			يرفض المبادرات والتجديد.	32
			يكافئ المبدعين ويثني عليهم.	33



				يستخف باداء الاعضاء.	34
				يستخدم الاساليب الروتينية في العمل الاداري والمالي	35
				يحفز الجميع على العمل.	36
النمط الفوضوي					
				ت	
				الفقرات	
				تصلح بعد التعديل	
				لا تصلح	
				تصلح	
				يتردد في اتخاذ القرارات المهمة.	37
				يعمل بدون تخطيط او اهداف محددة.	38
				يخفف من ضغوط العمل.	39
				يقرب بعض اعضاء الهيئة الادارية ويبعد الآخرين.	40
				يتهاون مع الاخطاء الكبيرة.	41
				يلجأ الى الارشاد والتوجيه مع الاعضاء.	42
				يؤجل عمل اليوم الى الغد.	43
				يفرق بين الاعضاء على اساس المحسوبة.	44
				يعمل بالممكن ويطمح في تطوير العمل.	45
				يكثر من الاجتماعات على حساب العمل.	46
				يتخذ قرارات غير واضحة ويرفض مناقشتها.	47
				يحترم الوقت ويلتزم به.	48
				يحاول الاستئثار بالمكاسب المادية.	49
				ينسب عمل الآخرين له.	50
				يؤمن بالحوار الهادئ.	51
				ضعيف في متابعة قراراته.	52
				يتميز بالتذبذب وعدم الوضوح.	53
				يقدم الجوائز وكتب الشكر لمن يستحق.	54

### الملحق (١) مقياس الأنماط القيادية بصورته النهائية

ت	الفقرات	بدائل الاجابة			
		دائماً	غالباً	احياناً	نادراً
1	يوظف طاقات اعضاء الهيئة الادارية حسب امكاناتهم				
2	غير متعاون مع الجماعة				
3	يعمل بمبدأ الثواب والعقاب.				
4	يلتزم بالسياسة العامة للنادي.				
5	يوفر مناخ اداري سليم للهيئة الادارية.				



					6	يمنح الفرصة لابداء الرأي للاعضاء.
					7	يويخ الاعضاء امام الآخرين.
					8	يرفع روح المعنوية للاعضاء.
					9	يتبع سياسة غير واضحة تجاه الاعضاء.
					10	يتعالى على الآخرين في النادي.
					11	يتخذ قراراته دون الرجوع لاعضاء الهيئة الادارية.
					12	صارم في مواقف لا تستوجب الصرامة.
					13	يقبل الاعتراض من الاعضاء بروح رياضية.
					14	يفضل العمل الفردي على الجماعي.
					15	ينفذ تعليمات المراجع العليا دون قناعة.
					16	قراراته متأنية ودقيقة.
					17	يعطي كل ذي حق حقه.
					18	ينتقد الاعضاء لابطسب الاخطاء.
					19	يرفض المبادرات والتجديد.
					20	يستخدم الاساليب الروتينية في العمل الاداري والمالي
					21	يكافئ المبدعين ويثني عليهم.
					22	يستخف باداء الاعضاء.
					23	يحفز الجميع على العمل.
					24	يتردد في اتخاذ القرارات المهمة.
					25	يعمل بدون تخطيط او اهداف محددة.
					26	يلجأ الى الارشاد والتوجيه مع الاعضاء
					27	يتهاون مع الاخطاء الكبيرة.
					28	يؤجل عمل اليوم الى الغد.
					29	يفرق بين الاعضاء على اساس المحسوبية.
					30	يعمل بالممكن ويطمح في تطوير العمل.
					31	يكثر من الاجتماعات على حساب العمل.
					32	ينسب عمل الآخرين له.
					33	ضعيف في متابعة قراراته.
					34	يحترم الوقت ويلتزم به.
					35	يتميز بالتذبذب وعدم الوضوح.
					36	يؤمن بالحوار الهادئ.