

الأنماط الإدارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية: تطبيقات لنظرية ليكرت الرباعية
**The Administrative Styles of Heads of Sports Federations in Jordan:
Applications to the theory of Likert Quartet**

سهى عيسى*، وبسام مسمار**، وابتهاال الخوالدة***

Suha Issa*, Bassam Mismar & Ibtehal Alkhaldeh**

كلية التربية الرياضية، الجامعة الأردنية، الأردن

بريد الكتروني: loue222000@yahoo.com

تاريخ التسليم: (٢٠١١/٤/٣)، تاريخ القبول: (٢٠١٢/١/٢٤)

ملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية للأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية، وتكونت عينة الدراسة من (٧٠) عضواً من أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية للعام ٢٠١٠، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية للأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية كانت كبيرة جداً على النمطين الديمقراطي الاستشاري والديمقراطي التشاركي، وقليلة جداً على النمطين الاستبدادي التسلسلي والاستبدادي الخير وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثون بالتأكيد على استمرارية الممارسات الإدارية الحالية لرؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية كونها ممارسات إدارية ديمقراطية وتلبي متطلبات العمل.

Abstract

The present study aimed to identify the degree of administrative styles Practice of Heads of Sports Federation in Jordan. The sample of the study consisted of (70) members of the governing bodies during the year(2010). The researchers used the Descriptive Method.The results showed that there is a large degree the practice of two styles: the consultative democratic style and the participative democratic style. the researchers recommend Emphasis the continuity of behaviors of Jordanian heads of sports federations because they are democratic practices.

مقدمة الدراسة

تعد عملية الإدارة العنصر الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح أي منظمة أو مؤسسة مهما كان نوعها، فكلما كانت الإدارة أكثر فعالية فانه من الطبيعي أن تزداد تبعاً لذلك قدرة الكيان التنظيمي على تحقيق أهدافه الرئيسية والفرعية وحل المشكلات وبما يتناسب مع الفلسفة العامة للمنظمة وبأقل التكاليف وبأسرع وقت ممكن، حيث للإدارة بما تتضمنه من عمليات التنظيم، التنسيق، الإشراف، التوظيف، والتسويق وغيرها من الوظائف أهمية قصوى في تحفيز العاملين على العمل والإبداع وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة وفي جعلها تتوافق وتطور العصر بما يخص المجال الذي تختص فيه.

ورغم وجود قواسم مشتركة ومبادئ عامة ثابتة نسبياً فيما يتعلق بجوانب الهياكل التنظيمية أو الوظيفية والوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، إشراف، وتوجيه، إلا أن للنمط الإداري خصوصية تتجسد في القدرة على حفز المبادرات والإبداعات للعاملين والتي بالتالي تعمل على تحريك المنظمة نحو المستقبل بفاعلية وديناميكية.

وتعتبر الأشقر (١٩٩٤) أن النمط الإداري هو العامل الرئيس في نجاح المؤسسات أو فشلها بصفة عامة، وذلك لما للمدير من دور حاسم في التأثير على سلوك المرؤوسين. حيث تختلف قدرة المؤسسات وإدارتها على تحقيق أهدافها وذلك تبعاً لفعالية الأنماط الإدارية المتبعة في تسيير الاندماج والتطور والنضج للعاملين.

وقد شهد الفكر الإداري تطور نظريات عديدة تهدف إلى جعل المنظمة قادرة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها بكفاءة وفاعلية وذلك بالتركيز على إيجاد أسلوب إداري يتم من خلاله ممارسة العمليات الإدارية المختلفة ومن هذه النظريات نظرية ليكرت الرباعية التي جاءت هذه الدراسة لاستقصاء تطبيقاتها لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية.

مشكلة الدراسة

إن الاتحادات الرياضية مؤسسات نظامية أهلية تطوعية وجدت من أجل تحقيق أهداف الرياضة الأردنية، وهي بمثابة الهيئات الإدارية العليا في النظام الرياضي الأردني، كونها تعد الأساس الذي يرتكز عليه عمل وانجاز هذا النظام، كما وينعكس ما يجري داخلها من تفاعلات وعمليات إدارية على جميع أعضائها والعاملين فيها والمستفيدين من خدماتها.

وحسب مشاهدة ومتابعة الباحثون لاحظوا قلة توفر المعرفة والخبرة لدى رؤساء بعض الاتحادات الرياضية حول نوعية الأنماط الإدارية التي يمارسونها، على الرغم من أهمية هذه الممارسات الإدارية والتي تنعكس على مختلف مستويات ومهام العمل الإداري، مما يؤدي بالنتيجة إلى التأثير على مخرجات العمل النهائية للاتحادات الرياضية الأردنية.

في ضوء ذلك حاول الباحثون الخوض في الموضوع وإيلائه الاهتمام اللازم في محاولة للوصول إلى تحديد الأنماط الإدارية التي يمارسها رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية. كما أن

ندرة الدراسات والأبحاث العلمية التي تتناول موضوع الدراسة سواء كان في الأدب التربوي المحلي والعربي على حد علم الباحثين حدا بهم إلى دراسة وتناول الموضوع عنوان الدراسة.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي نتناوله، وهو تحديد الأنماط الإدارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية، حيث يعتمد نجاح عمل الاتحادات بشكل كبير على النمط الإداري الممارس من قبل رؤسائها، مما يؤثر على أداء الاتحادات والرياضة التي تحتضنها ومن هذا المنطلق تعتبر هذه الدراسة الأولى - بحد علم الباحثين - التي تتناول تطبيقات الأنماط الإدارية الممارسة من رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية وفق نظرية ليكرت الرباعية. كما وتكتسب الدراسة أهميتها كونها تسلط الضوء على الفئة الإدارية العليا في العمل الرياضي المؤسسي وهي فئة رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية نظراً لأهمية دورهم الإداري في إنجاح عمل الاتحادات الرياضية وتحقيق أهدافها. كما يؤمل أن تسهم الدراسة في إثراء الأدب الإداري النظري والبحثي المتعلق بالأنماط في البيئة العربية.

أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الأنماط الإدارية لرؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية وفق نظرية ليكرت الرباعية، كما وسعت إلى تقديم توصيات اقتراحات يمكن أن تسهم في تحديد أفضل الأنماط الإدارية الواجب إتباعها في الاتحادات الرياضية.

تساؤل الدراسة

ما درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية للأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية؟

الأدب النظري

شهدت ميادين الإدارة العديد من التطورات والتغيرات سواء أكان ذلك في تعريفات العملية الإدارية، أم في تحديد أفضل النظريات الإدارية، وكذلك الأنماط والأساليب الإدارية التي ينبغي استخدامها، فالجدل مازال قائماً حول أفضل الأساليب والأنماط الإدارية التي ينبغي استخدامها عند تنفيذ المهمات الإدارية وأشارت المدارس الإدارية وما تبنته من نظريات إلى العديد من الأنماط الإدارية والتي يمكن للرؤساء والإداريين استخدامها في إدارة منظماتهم المختلفة بنجاح. (العرفي ومهدي، ١٩٩٦).

وتعكس تعريفات الإدارة خاصية العملية الإدارية من وجهات نظر علماء الإدارة فقد عرفها تايلور (Taylor) بأنها: "معرفة ما يجب أن يمارسه الأفراد بدقة، والتأكد من تطبيقهم لذلك بأفضل الطرق، وأقل التكاليف". أما فايول (Fayool) فعرفها اعتماداً على ممارسة المدير لعمله بأنها "الجهود المتعلقة بالتنبؤ، والتخطيط، والتنظيم، وإصدار الأوامر، والتنسيق والمراقبة". (المغربي ٢٠٠٦).

وفي تعريف أكثر تفصيلاً أشار دراكر (Druker) أنها ما يقدمه المديرون وما يبذلون من جهد لتوجيه منظماتهم، وقيادتها من خلال اتخاذ القرارات المتعلقة باستخدام موارد وإمكانات التنظيم لتحقيق ودعم الأهداف. (حريم وآخرون، ١٩٩٨).

تطور النظريات الإدارية

تطورت النظريات الإدارية من خلال عدة اتجاهات ومدارس إدارية قدمت وبحسب وجهة نظرها نماذج للأنماط الإدارية التي تحكم سلوك الإداريين في المنظمات المختلفة أوالها النظريات الكلاسيكية والتي ضمت كل من نظرية الإدارة العلمية، النظرية الإدارية، والنظرية البيروقراطية، حيث تبنت هذه النظريات الحوافز المادية تعاملت مع العنصر البشري وكأنه آلة تستجيب ميكانيكياً للحوافز، حيث أهملت العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين العاملين في التنظيم وما يترتب على ذلك من قيام للتنظيمات غير الرسمية التي لها دور كبير في ترسيخ العلاقة التكاملية بين أهداف الفرد والمنظمة (كنعان، ١٩٩٨).

أما ثاني الاتجاهات فهو نظريات العلاقات الإنسانية التي ظهرت كرد فعل على النظريات التقليدية الكلاسيكية التي أهملت العنصر الإنساني، مستجيبة للأصوات التي نادى بالتركيز على البعد الإنساني والحضاري في العلاقات القائمة بين العاملين. لكنها لم تتوصل إلى النظرية الشاملة المتكاملة التي تفسر ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي (عبد الرحيم، ١٩٩٢).

ثالث الاتجاهات يتمثل بالنظريات السلوكية التي تعد امتداداً لنظريات العلاقات الإنسانية، والتي تبنت أهمية النمط الإداري للقائد وتأثيره المباشر على فاعلية الجماعة وبأن النمط الإداري هو محصلة لتفاعل مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يبديها القائد وهو ما يؤثر بشكل كبير في إنتاجية العاملين ومن أبرز نظريات هذا الاتجاه نظرية ليكرت الرباعية حيث درس ليكرت سلوك مجموعة كبيرة من المشرفين من ذوي الإنتاجية العالية، مقارنة بسلوك مشرفين آخرين من ذوي الإنتاجية المنخفضة. ووجد أن مشاركة المشرفين من ذوي الإنتاجية العالية في العمل الفعلي كانت محدودة، إلا أن تعاملهم مع الأفراد كان يتسم بالمشاركة الإنسانية والمرونة العالية بعيداً عن التدخل الرسمي أو الأوامر الرسمية الصارمة. كما أن هؤلاء المشرفين تميزوا بإعطاء حرية أكبر لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات ووضع برامج العمل المناسبة دون أن يتدخلوا كثيراً في شؤون العمال. وتوصل ليكرت من خلال مشاهداته إلى استنتاج مفاده أن الإدارة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل من الإدارة الاتوقراطية. (العلاق، ١٩٩٩).

وصنف ليكرت في نظريته التي لاقت قبولا واسعا أساليب الإدارة إلى أربعة أساليب إدارية هي النمط الاستبدادي التسلطي وفي هذا النمط الإداري تتعدم الثقة بين الرئيس والمرؤوسين وتستخدم الأساليب الإشرافية المتصلبة لتنفيذ القرارات وتغيب أجواء الود والحرية. وثاني الأنماط هو النمط الاستبدادي الخير وهذا النمط الإداري يتشابه نوعاً ما مع النمط الأول ولكن بدرجة أقل، فالرئيس هنا دكتاتوري ولكن قد يسعى أحياناً إلى أخذ آراء المرؤوسين، وهو نوعاً ما أقل مركزية من النمط الأول وقد يفوض السلطة أحياناً في القرارات البسيطة ولكن تحت مراقبته الكثيفة ثالث أنماط هذه النظرية النمط التشاركي الديمقراطي وفي هذا النمط توجد ثقة

كبيرة بين الرئيس والمرؤوسين ولكن ليست مطلقة حيث يمارس الرئيس بعض الحرية في مناقشة وتبادل الآراء والاقتراحات مع المرؤوسين ويمنحهم تفويض كامل لاتخاذ القرارات البسيطة. وشكل النمط الاستشاري الديمقراطي رابع أنماط هذه النظرية وفيه تتوافر الثقة الكاملة بين الرئيس والمرؤوسين، وتسود أجواء الحرية وينجز العمل بأسلوب إدارة الفريق وتحل الرقابة الذاتية محل الرقابة الهرمية الرسمية، ويعتمد الرئيس على مبادئ تفويض السلطات وعلى كل المستويات قسم ليكرت متغيرات دراسته إلى ثلاث فئات هي: المتغيرات السببية، المتغيرات الدخيلة، متغيرات النتيجة الداخلية، واضعا خمسة مبادئ أساسية تقوم عليها نظريته هي مبدأ السلوك المعزز، مبدأ الإشراف الجماعي، مبدأ الأداء العالي، مبدأ الوظيفة الترابطية، ومبدأ المعرفة الفنية. (Likert, 1961).

أثارت هذه النظرية التي اشتهرت بأنماطها الأربع والتي حددت أكثر الأنماط فعالية وقدرة على تحقيق النجاح فضول الباحثين لمعرفة تطبيقاتها لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية.

وشكلت النظريات الإدارية الحديثة الاتجاه الرابع حيث تضمنت عدد من النظريات أبرزها نظرية النظم الإدارية، والنظريات الموقفية، ونظرية الإدارة بالأهداف، والنظرية اليابانية ومثلت هذه النظريات مبادئ إدارية حديثة تتمثل في متغيرات الموقف وسلوك القائد وتأثيره على إدراك الأفراد لأهداف ومتطلبات العمل (عبد الرحيم، ١٩٩٢).

الدراسات السابقة

قام معاينة (١٩٩٣) بدراسة هدفت إلى التعرف على أنماط السلوك الإداري لمدربي الألعاب الرياضية الجماعية في الأردن، وأظهرت النتائج أن المدربين الأكثر خبرة بميلون وبدرجة كبيرة إلى استخدام الأساليب الإدارية المعتمدة على توجيه اللاعبين، بينما يركز المدربون الأقل خبرة وبشكل كبير على الاحترام المتبادل، وبناء جو ودي بينهم وبين اللاعبين، والاهتمام بأمور اللاعبين الخاصة.

كما أشارت دراسة أبو هنية (٢٠٠٣) والتي هدفت إلى التعرف على الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في لواء عين الباشا في الأردن، إلى أن النمط السائد لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في عين الباشا هو النمط الديمقراطي.

في دراسة عبيدات (٢٠٠٣) والتي هدفت إلى التعرف على الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت، أظهرت النتائج أن مديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن يهتمون بنمط قيادة الفريق. وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الأنماط الإدارية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي.

أجرى الشمالية (٢٠٠٦) دراسة وهدفت إلى الكشف عن الأسلوب الإداري لمديري المدارس وفقا لنظرية ليكرت الرباعية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، حيث أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للأنماط الإدارية الثلاثة (التشاركي

الديمقراطي، الاستشاري الديمقراطي، الاستبدادي التسلطي) جاءت مرتفعة، باستثناء النمط الاستبدادي الخير جاء متوسطاً.

وهدفت دراسة Palmer (1996) إلى التعرف على العلاقة بين النمط الإداري لمدير المدرسة والفاعلية العامة للمدرسة في ولاية الميسيسيبي في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أظهرت النتائج أن مدراء المدارس الذين يستخدمون النمط القيادي التشاركي كانت مدارسهم أكثر فعالية ممن يستخدمون نمط الأمر أو نمط التفويض.

أشارت دراسة Smith (2000) والتي هدفت إلى اختبار العلاقة بين الأسلوب الإداري المتبع من قبل مدير المدرسة ودافعية المعلمين نحو عملهم، أنه كلما ازداد إتباع المدير للأسلوب الديمقراطي في الإدارة كلما زادت دافعية المعلمين للعمل، كما بينت الدراسة أنه لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للخبرة على الأسلوب الإداري لمدير المدرسة.

أجرى Wetherell (2002) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين نمط المدير والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية، حيث استخدم الباحث نموذج هيرسي وبلانشرد للأنماط الإدارية ومقياس آخر للرضا الوظيفي. وأشارت النتائج إلى أن النمط الأمر حقق أعلى مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين في مجالات الإشراف والمكافآت الطارئة وظروف العمل والاتصال.

التعليق على الدراسات السابقة

وبنظرة مجملية للدراسات السابقة نجد أنها أوصت بوجود الاهتمام بالأنماط الإدارية كونها عاملاً مؤثراً بشكل فاعل في المؤسسات المختلفة، بالمقابل نجد أنها لم تتفق ولم تجمع على نظرية إدارية أو على نمط معين بوصفه النمط الأمثل للإدارة، وقد استفاد الباحثون من مراجعة الأدبيات المتضمنة الدراسات السابقة في تحديد الأدوات المستخدمة في الدراسة، تحديد المنهج العلمي المناسب كما استفاد الباحث من هذه الدراسات في اكتساب فهم أعمق لموضوع ومشكلة الدراسة وتدعيم مناقشة نتائجها.

وقد امتازت الدراسة الحالية بأنها الأولى – بحد علم الباحثين - التي تناولت تطبيقات نظرية ليكرت الرباعية في الاتحادات الرياضية الأردنية، كما أنها درست وجهات نظر أعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية الأردنية لمعرفة أي الأنماط أكثر انتشاراً وفعالية في اتحاداتهم، وهذه النظرية قدمت نموذجاً مبسطاً ومباشراً للعلاقة بين الأنماط الإدارية والفاعلية.

منهجية الدراسة

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه يتلاءم مع طبيعة هذه الدراسة. وتم استخدام مقياس الأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية للشمالية (٢٠٠٦)، والمتكون من (٤٠) فقرة موزعة على أربعة أنماط إدارية ممثلة لنظرية ليكرت الرباعية وعلى النحو التالي: النمط الاستبدادي التسلطي وتمثله الفقرات من (١-١٠)، النمط الاستبدادي الخير وتمثله

الفقرات من (٢٠-١١). النمط الاستشاري الديمقراطي وتمثله الفقرات من (٣٠-٢١) النمط التشاركي الديمقراطي وتمثله الفقرات من (٤٠-٣١).

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية للعام (٢٠٠٩-٢٠١٠) وبلغ عددهم (٢٤١) عضواً.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وبلغ عدد أعضاء عينة الدراسة (٧٠) عضواً. وتمثل ما نسبته (٢٩%) من مجتمع الدراسة.

صدق اداة الدراسة وثباتها

تم التحقق من صدق المقياس باستخدام طريقة صدق المحتوى حيث قام الباحث بعرض المقياس بصورته الأولية على مجموعة من المحكمين للتأكد من صلاحية الفقرة ومدى تغطيتها وانتمائها للنمط الإداري الذي تقيسه ووضوحها وسلامتها صياغتها، وتقديم أي اقتراحات يرونها مناسبة حيث أشار المحكمين إلى صلاحية المقياس للتطبيق. كما تم التحقق من ثبات المقياس باستخدام معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، والذي تراوحت قيمه بين (٠.٧١ - ٠.٩٢)، وهي قيم ثبات مقبولة وتفي بأغراض الدراسة.

سلم الإجابة لفقرات المقياسين تكون من سلم إجابة تدريجي وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وعلى النحو الآتي:

جدول (١): سلم الاستجابة لفقرات أداتي الدراسة.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	١

مقياس الحكم على درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية للأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية.

تم تحديد درجة ممارسة الأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية بالرجوع إلى العديد من الأدبيات السابقة مثل الشمالية (٢٠٠٦) عبيدات (٢٠٠٣) كما استند الباحثون بالإضافة لما تقدم على مقياس ليكرت الخماسي للاستجابة، وحصل على النسب المئوية الآتية:-

- ٨٠% فما فوق ٠٠٠٠ درجة ممارسة كبيرة جداً
- ٧٠-٧٩.٩ ٠٠٠٠ درجة ممارسة كبيرة
- ٦٠-٦٩.٩ ٠٠٠٠ درجة ممارسة متوسطة
- ٥٠-٥٩.٩ ٠٠٠٠ درجة ممارسة قليلة
- أقل من ٥٠ ٠٠٠٠ درجة ممارسة قليلة جداً

المعالجات الإحصائية

تمت عملية تحليل النتائج باستعمال الأساليب الإحصائية المتمثلة بالمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية.

نتائج الدراسة

تناقش نتائج الدراسة الممارسات الإدارية لرؤساء الاتحادات الرياضية الأردن وفق نظرية ليكرت الرباعية من خلال الإجابة عن تساؤل الدراسة وهو ما درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية للأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية؟.

وللإجابة عن هذا التساؤل فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات كل نمط من أنماط الإدارة الأربعة قيد الدراسة وكما توضحه الجداول (٢) (٣) (٤) (٥).

١. النمط الاستبدادي التسلطي

جدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجال النمط الاستبدادي التسلطي. ن = ٦٨.

رقم الفقرة	الترتيب	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
١	٥	وضع الخطط بناء على معرفته الشخصية.	٣.٠٣	١.٤٣	٦٠.٦٠%	متوسطة
٢	٤	التمسك بمواقفه إزاء العمل.	٣.٣٥	١.٢٧	٦٧.٠٠%	متوسطة
٣	٦	الاحتفاظ بجميع صلاحياته دون أن يفوض أياً منها.	٢.٧٨	١.٢٩	٥٥.٦٠%	قليلة
٤	١	التركيز على أهمية الوقت في العمل	٤.٤١	٠.٦٠	٨٨.٢٠%	كبيرة جداً
٥	٣	يستمد سلطاته من صلاحياته الرسمية.	٣.٦٨	٠.٩٧	٧٣.٦٠%	كبيرة
٦	٧	الطلب من أعضاء الإتحاد تنفيذ الخطط الموضوعية دون مشاركتهم له بوضعها.	٢.٥٠	١.٢٥	٥٠.٠٠%	قليلة

... تابع جدول رقم (٢)

رقم الفقرة	الترتيب	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
٧	٨	استخدام أسلوب النهي مع أعضاء الاتحاد دون المناقشة.	١.٩٧	٠.٩٨	٣٩.٤٠%	قليلة جدا
٨	١٠	فرض التعليمات والأنظمة على أعضاء الاتحاد بطريقة فوقية.	١.٩١	١.١٢	٣٨.٢٠%	قليلة جدا
٩	٢	التأكيد على الالتزام بإنجاز الأعمال في وقتها المحدد.	٤.٢١	٠.٩٩	٨٤.٢٠%	كبيرة جدا
١٠	٩	تجنب الاختلاط مع أعضاء الاتحاد وتبادل المعلومات الشخصية معهم.	١.٩٤	٠.٩٨	٣٨.٨٠%	قليلة جدا
الكللي للنمط الاستبدادي التسلطي						
			٢.٩٨	٠.٥٨	٥٩.٦٠%	قليلة

يبين الجدول (٢) أن الفقرة الرابعة والتي تنص على "التركيز على أهمية الوقت في العمل" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي بلغت قيمته (٤.٤١) وبأهمية نسبية بلغت (٨٨.٢٠%)، وهي تشير إلى درجة ممارسة كبيرة جدا، بينما احتلت الفقرة الثامنة والتي تنص على "فرض التعليمات والأنظمة على أعضاء الاتحاد بطريقة فوقية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (١.٩١) وبأهمية نسبية بلغت (٣٨.٢٠%)، وهي تشير إلى درجة ممارسة قليلة جدا، وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٢.٩٨) وبأهمية نسبية بلغت (٥٩.٦٠%)، وهي تشير إلى درجة ممارسة قليلة.

٢. النمط الاستبدادي الخير

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجال النمط الاستبدادي الخير. ن = ٦٨.

رقم الفقرة	الترتيب	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
١١	٧	يقف محايدا عند الاختلاف معه بالرأي.	٢.٣٨	١.١١	٤٧.٦٠%	قليلة جدا
١٢	٣	يتجنب الصراع مع أعضاء الاتحاد.	٣.٦٨	١.١٤	٧٣.٦٠%	كبيرة

مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، مجلد ٢٦ (١)، ٢٠١٢

... تابع جدول رقم (٣)

رقم الفقرة	الترتيب	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
١٣	٥	يثق بأعضاء الإتحاد بشكل محدود.	٣.٠١	١.٢٠	٦٠.٢٠%	متوسطة
١٤	٤	يأخذ بأراء أعضاء الاتحاد بشكل محدود.	٣.١٣	١.٠٨	٦٢.٦٠%	متوسطة
١٥	٨	لا يمنح أعضاء الاتحاد مطلق الحرية.	٢.٣٨	١.١٥	٤٧.٦٠%	قليلة جدا
١٦	٢	يدع أعضاء الإتحاد يشاركون في تطوير العمل دون المبالغة في توجيههم.	٣.٧٨	٠.٩٣	٧٥.٦٠%	كبيرة
١٧	١٠	يهمل التخطيط للعمل وتنظيمه.	١.٩	١.١٧	٣٨.٠٠%	قليلة جدا
١٨	٦	يحرص على سير العمل بشكل روتيني.	٢.٩٩	١.٠٧	٥٩.٨٠%	قليلة
١٩	٩	يتساهل بمحاسبة الأعضاء المقصرين بأداء واجباتهم.	٢.١٢	٠.٩٩	٤٢.٤٠%	قليلة جدا
٢٠	١	يحرص على تطبيق الأساليب الإشرافية والرقابية بشكل كبير	٣.٩٩	٠.٨٧	٧٩.٨٠%	كبيرة
الكللي للنمط الاستبدادي الخير						
			٢.٩٤	٠.٣٧	٥٨.٨٠%	قليلة

يبين الجدول (٣) أن الفقرة (٢٠) والتي تنص على "يحرص على تطبيق الأساليب الإشرافية والرقابية بشكل كبير" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي بلغت قيمته (٣.٩٩) وبأهمية نسبية بلغت (٧٩.٨٠%) وهي تشير إلى درجة ممارسة كبيرة بينما احتلت الفقرة (١٧) والتي تنص على "يهمل التخطيط للعمل وتنظيمه" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (١.٩٠) وبأهمية نسبية بلغت (٣٨.٠٠%) وهي تشير إلى درجة ممارسة قليلة جدا، وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٢.٩٤) وبأهمية نسبية بلغت (٥٨.٨٠%)، وهي تشير إلى درجة ممارسة قليلة.

٣. النمط الاستشاري الديمقراطي

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجال النمط الاستشاري الديمقراطي. ن = ٦٨.

رقم الفقرة	الترتيب	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
٢١	١٠	يفوض كثيرا من صلاحياته لأعضاء الاتحاد.	٣.٣٢	١.١٣	٦٦.٤٠%	متوسطة
٢٢	٢	يطلع أعضاء الاتحاد على كافة المستجدات.	٤.٤٣	٠.٥٥	٨٨.٦٠%	كبيرة جدا
٢٣	١	يستمع إلى آراء الأعضاء جميعا.	٤.٤٦	٠.٦٦	٨٩.٢٠%	كبيرة جدا
٢٤	٨	يوفر التغذية الراجعة لأعضاء الاتحاد.	٤.١٨	٠.٩٠	٨٣.٦٠%	كبيرة جدا
٢٥	٥	ياخذ توصيات الأعضاء بعين الاعتبار.	٤.٢٥	٠.٨٧	٨٥.٠٠%	كبيرة جدا
٢٦	٧	بوازن في اتخاذ القرارات.	٤.١٩	٠.٦٧	٨٣.٨٠%	كبيرة جدا
٢٧	٤	براعي اهتمامات العاملين.	٤.٢٩	٠.٦٥	٨٥.٨٠%	كبيرة جدا
٢٨	٦	يهتم بحاجات الأعضاء الاجتماعية.	٤.٢١	٠.٧٤	٨٤.٢٠%	كبيرة جدا
٢٩	٣	يدعم قنوات الاتصال بينه وبين أعضاء الاتحاد.	٤.٣٥	٠.٥٩	٨٧.٠٠%	كبيرة جدا
٣٠	٩	يهتم بمشكلات أعضاء الاتحاد.	٤.١٠	٠.٨٣	٨٢.٠٠%	كبيرة جدا
الكللي للنمط الاستشاري الديمقراطي						
			٤.١٨	٠.٥١	٨٣.٦٠%	كبيرة جدا

يبين الجدول (٤) أن الفقرة (٢٣) والتي تنص على "يستمع إلى آراء الأعضاء جميعا" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي بلغت قيمته (٤.٤٦) وبأهمية نسبية بلغت (٨٩.٢٠%) وهي تشير إلى درجة ممارسة كبيرة جدا بينما احتلت الفقرة (٢١) والتي تنص على "يفوض كثيرا من صلاحياته لأعضاء الاتحاد" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (٣.٣٢) وبأهمية نسبية بلغت (٦٦.٤٠%) وهي تشير إلى درجة ممارسة متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٤.١٨) وبأهمية نسبية بلغت (٨٣.٦٠%) وهي تشير إلى درجة ممارسة كبيرة جدا.

٤. النمط التشاركي الديمقراطي

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجال النمط التشاركي الديمقراطي. ن = ٦٨.

رقم الفقرة	الترتيب	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
٣١	١	يحرص على الاجتماع مع أعضاء الاتحاد بانتظام.	٤.٦٢	٠.٥٥	٩٢.٤٠%	كبيرة جدا
٣٢	٥	يعمل على بث روح التعاون داخل الاتحاد.	٤.٣٤	٠.٨٢	٨٦.٨٠%	كبيرة جدا
٣٣	٩	يبقى على اتصال دائم مع أعضاء الاتحاد.	٤.١٥	٠.٩٠	٨٣.٠٠%	كبيرة جدا
٣٤	٣	يأخذ بأفكار أعضاء الاتحاد الجديدة البناءة.	٤.٤٠	٠.٦٠	٨٨.٠٠%	كبيرة جدا
٣٥	٢	ينسق الجهود مع أعضاء الاتحاد.	٤.٤٣	٠.٦٥	٨٨.٦٠%	كبيرة جدا
٣٦	٦	يتيح الفرصة للأعضاء لإبداء الرأي.	٤.٣٢	٠.٩٥	٨٦.٤٠%	كبيرة جدا
٣٧	٨	يضع سياسات عمل الاتحاد بمشاركة الجميع.	٤.٢٤	٠.٩٨	٨٤.٨٠%	كبيرة جدا
٣٨	٧	يعامل جميع أعضاء الاتحاد بالعدل.	٤.٣١	٠.٧٤	٨٦.٢٠%	كبيرة جدا
٣٩	٤	يشعر الأعضاء بمكانتهم الاجتماعية.	٤.٣٥	٠.٨٦	٨٧.٠٠%	كبيرة جدا
٤٠	٩	يتقبل النقد من أعضاء الاتحاد ويأخذ به.	٤.١٥	٠.٩٣	٨٣.٠٠%	كبيرة جدا
		الكللي للنمط التشاركي الديمقراطي	٤.٣٣	٠.٦٢	٨٦.٦٠%	كبيرة جدا

يبين الجدول (٥) أن الفقرة (٣١) والتي تنص على "يحرص على الاجتماع مع أعضاء الاتحاد بانتظام" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي بلغت قيمته (٤.٦٢) وبأهمية نسبية بلغت (٩٢.٤٠%)، وهي تشير إلى درجة ممارسة كبيرة جدا، بينما احتلت الفقرة (٣٣) والتي تنص على "يبقى على اتصال دائم مع أعضاء الاتحاد" والفقرة (٤٠) والتي تنص على "يتقبل النقد من أعضاء الاتحاد ويأخذ به" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (٤.١٥) وبأهمية نسبية بلغت (٨٣.٠٠%)، وهي تشير إلى درجة ممارسة كبيرة جدا، وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٤.٣٣) وبأهمية نسبية بلغت (٨٦.٦٠%) وهي تشير إلى درجة ممارسة كبيرة جدا.

٥. خلاصة النتائج

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل نمط من الأنماط الإدارية. $n=68$.

رقم المجال	الترتيب	النمط الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
١	٣	النمط الاستبدادي التسلطي	٢.٩٨	٠.٥٨	٥٩.٦٠%	قليلة
٢	٤	النمط الاستبدادي الخير	٢.٩٤	٠.٣٧	٥٨.٨٠%	قليلة
٣	٢	النمط الاستشاري الديمقراطي	٤.١٨	٠.٥١	٨٣.٦٠%	كبيرة جدا
٤	١	النمط التشاركي الديمقراطي	٤.٣٣	٠.٦٢	٨٦.٦٠%	كبيرة جدا

يبين الجدول (٦) أن مجال النمط التشاركي الديمقراطي قد احتل الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغت قيمته (٤.٣٣) وبأهمية نسبية بلغت (٨٦.٦٠%)، وهي تشير إلى درجة ممارسة كبيرة جدا بينما احتل مجال النمط الاستبدادي الخير المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (٢.٩٤) وبأهمية نسبية بلغت (٥٨.٨٠%) وهي تشير إلى درجة ممارسة قليلة.

مناقشة النتائج

مناقشة نتائج تساؤل الدراسة: ما درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية للأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية؟

يتبين من الجداول أن درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية للأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارة الاتحادات تشير إلى أن النمط الاستبدادي التسلطي والنمط الاستبدادي الخير قد حصلا على درجة ممارسة قليلة، أما النمطين الديمقراطي الاستشاري والنمط الديمقراطي التشاركي قد حصلا على درجة ممارسة كبيرة جدا.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى طريقة تشكيل مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية القائمة أساسا على الانتخاب، حيث يتم اختيار بعض أعضاء مجلس الإدارة بالتصويت بعد ترشيح أنفسهم من قبل أعضاء الهيئة العامة للإتحاد.

كما يتم توزيع المناصب الإدارية بين أعضاء مجلس الإدارة المنتخبين من قبل الهيئة العامة بطريقة الانتخاب الداخلي بينهم، وهذا يعني أن توزيع المناصب على أعضاء مجلس إدارة الإتحاد يتم بشكل ديمقراطي، مما يعني أن رئيس الإتحاد من يختاره هم أعضاء مجلس الإدارة لذا على الأغلب أن يختاروا الشخص الذي يرون أنهم أكثر قدره على التشارك والتعاون معه لإدارة شؤون الإتحاد، وطريقة الانتخاب مؤشر مرتبط بالممارسات الديمقراطية ويخالف حالة من تحمل

المسؤولية والدافعية للعمل لدى أعضاء مجالس الإدارة ويوظف قدراتهم وخبراتهم لتحقيق تطلعات وأهداف الاتحادات.

ويرى الباحثون أن طريقة اتخاذ القرارات داخل الاتحادات الرياضية الأردنية والقوانين والتشريعات التي تنظم عمل الاتحادات الرياضية الأردنية تقلل من فرص ظهور الأنماط الأقرب للديكتاتورية، فالقرارات داخل الاتحادات الرياضية تتخذ إما بتصويت كافة أعضاء الهيئة العامة كالقرارات المتعلقة بالموازانات السنوية والعمومية وأنشطة الاتحاد العامة، أو بتصويت أعضاء مجلس إدارة الاتحاد فيما يخص باقي القرارات.

كما ويرى الباحثون أن منح أعضاء الهيئة العامة وأعضاء الهيئة الإدارية القدرة على حل مجلس إدارة الاتحاد، بالإضافة إلى تبعية الاتحادات الرياضية الأردنية قانونياً للجنة الأولمبية الأردنية مما يعني وجود سلطة رقابية على عمل الاتحاد ككل، قد ساهم أيضاً في جعل رؤساء الاتحادات يمارسوا الأنماط الإدارية الأكثر ديمقراطية.

أيضاً السلطات الرسمية الممنوحة لرئيس الإتحاد بحسب أحكام نظام الاتحادات الرياضية ليست مطلقة بل مقيدة بقرارات مجلس الإتحاد وباللجنة الأولمبية، وهذا يدعم مؤسسية العمل في الإتحاد وفي توزيع المهام، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض الصلاحيات، وخلق الروح الجماعية والالتزام.

ومن ناحية أخرى يرى الباحثون أن أعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الأردنية وكونهم غالباً من ذوي الخبرة والاختصاص والتجربة وهذا يحد ذاته يحد من فاعلية ونجاعة الأساليب والأنماط الإدارية التسلطية التي غالباً ما تحقق النجاح مع الأفراد حديثي التجربة وقليلي الخبرات، لذا يميل رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية إلى إتباع الأساليب الأكثر ديمقراطية.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات ليكرت التي شكلت أساساً لقيام هذه النظرية والتي أشارت إلى أن النمطين التشاركي الديمقراطي والاستشاري الديمقراطي هما الأفضل لنجاح عمل المؤسسات المختلفة مقارنة مع النمطين الاستبدادي والخير والاستبدادي المتسلط، كما اتفقت مع نتائج دراسات كل من المعاينة (١٩٩٣)، أبو هنية (٢٠٠٣)، وعبيدات (٢٠٠٣)، حيث أشارت نتائج دراساتهم إلى ممارسة الأسلوب الديمقراطي المشارك أو الديمقراطي بدون تحديد لطبيعته، أو ممارسة أسلوب عمل الفريق، وتعارضت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشمائلة (٢٠٠٦) التي أشارت إلى أن مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن يمارسوا الأنماط التالية (الديمقراطي التشاركي، والديمقراطي الاستشاري، والتسلطي الاستبدادي) بدرجة كبيرة، ومع نتيجة دراسة Wetherell (2002)، التي أشارت أن نمط الإدارة لدى مدراء المدارس الأساسية في ولاية نيوجرسي هو النمط الديكتاتوري الأمر.

الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

١. أن النمط الديمقراطي التشاركي هو النمط الإداري الأكثر ممارسة من قبل رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية.
٢. يسود الاتحادات الرياضية الأردنية نوع من الأنماط الإدارية الديمقراطية.
٣. وجود تقارب كبير بين نتائج هذه الدراسة ونتائج الدراسات السابقة والتي أجريت في بيئات ومؤسسات مختلفة.
٤. يمتاز رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية بالتركيز على أهمية الوقت في العمل.
٥. يستمع رؤساء الاتحادات الرياضية إلى آراء الأعضاء جميعاً.
٦. يطبق رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية الأساليب الإشرافية والرقابية بشكل كبير.
٧. يحرص رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية على الاجتماع مع أعضاء الاتحاد بانتظام.

التوصيات

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات تتمثل في:

١. تعميم نتائج هذه الدراسة على جميع المعنيين بها من رؤساء اتحادات رياضية، وأعضاء مجالس الإدارة وأعضاء الهيئات العامة في الاتحادات الرياضية، للإفادة مما توصلت إليه من نتائج وأخذ فكرة شمولية عن الأنماط الإدارية وعن تأثيرها داخل الاتحادات الرياضية الأردنية.
٢. التأكيد على استمرارية الممارسات الإدارية الحالية لرؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية كونها ممارسات ديمقراطية.
٣. إجراء دراسات مماثلة حول الأنماط الإدارية باستخدام النظريات الإدارية الأخرى.

المراجع العربية والأجنبية

- أبو هنية، أمل. (٢٠٠٣). "الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في لواء عين الباشا في الأردن". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الفاشر. السودان.
- الأشقر، وفاء. (١٩٩٤). "الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا كما يراها أعضاء هيئة التدريس". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. اربد. الأردن.

- حريم، حسين. وحداد، شفيق. وسويدان، نظام. وظاهر، الكلالدة. وجودة، محفوظ. (١٩٩٨). أساسيات الإدارة. ط١. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع. عمان.
- الشمايلة، معن أمين. (٢٠٠٦). "الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان. الأردن.
- العلاق، بشير. (١٩٩٩). أسس الإدارة الحديثة. ط١. دار اليازوري العلمية. عمان.
- عبد الرحيم، محمد عبد الله. (١٩٩٢). أساسيات الإدارة والتنظيم. ط١. الشركة العربية. القاهرة.
- عبيدات، سهيل أحمد. (٢٠٠٣). "الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان. الأردن.
- العرفي، عبد الله بلقاسم. ومهدي، عباس علي. (١٩٩٦). مدخل إلى الإدارة التربوية. ط١. جامعة قار يونس. بنغازي.
- كنعان، نواف. (١٩٩٨). القيادة الإدارية. ط٤. مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان.
- معاينة، فادي. (١٩٩٣). "نمط السلوك الإداري الأكثر فعالية لمدرربي بعض الألعاب الرياضية في الأردن". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. الأردن.
- المغربي، عبد الحميد. (٢٠٠٦). الإدارة. الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية. ط١. المكتبة العربية بالمنصورة. المنصورة.
- Likert, R. (1961). New Pattern of Management. (1st ed.). Mc Graw-Hill Book Company. New York:
- Palmer, R. E. (1996). "Faculty perception of principles effective". Dissertation Abstract International. 65(9). 3400.
- Smith, T. Martin. (2000). "A study of relationship between the principles leadership style and teacher motivation: The teacher perspective". Dissertation Abstract International. A6108. 2808.
- Wetherell, Karen. M. (2002). "Principal leadership style and teacher job satisfaction". Dissertation Abstract International. 63(2).460.