

تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة

م . د عثمان محمود شحادة

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ديالى

oth.shehada@yahoo.com

الكلمات المفتاحية : النمط القيادي ، القدرات الإستراتيجية ، كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة

ملخص البحث

جاءت الدراسة الحالية لتحديد العلاقة وتبين التأثير في اعتماد كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية ، فقد أعدت الدراسة بالاعتماد على جانبين تناول الجانب الأول التأطير النظري لأبعاد الدراسة ومتغيراتها، فيما تضمن الجانب الثاني منهجية الدراسة وإطارها التطبيقي. وتم استخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات. على وفق هذا المنطلق تم تحديد عدد من الاستنارات البحثية لتكون حدوداً لمشكلة الدراسة وهي كالآتي: ما الأنماط القيادية التي يجب التركيز عليها من أجل بناء القدرات الاستراتيجية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة؟ ما طبيعة علاقات الارتباط ونوعها وما التأثير بين كل من النمط القيادي والقدرات الاستراتيجية لهذه الكليات؟ وتمثلت فرضية الدراسة بالآتي: توجد علاقة ارتباط معنوية بين النمط القيادي بدلالة متغيراته والقدرات الاستراتيجية. يؤثر النمط القيادي بدلالة متغيراته معنوياً في القدرات الاستراتيجية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: أفرزت نتائج الدراسة الميدانية بوجود علاقة ارتباط معنوية بين الأنماط القيادية (الديموقراطي، الأوتوقراطي، المتساهل) وبين بناء القدرات الاستراتيجية وأبعادها (المعرفة الفنية لبناء القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقانة المستخدمة). أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي للنمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية، متمثلة بمتغيراتها (المعرفة الفنية لبناء القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقانة المستخدمة). واختتمت الدراسة بجملة من التوصيات والمقترحات ومنها: العمل على تدعيم النمط القيادي الديمقراطي كونه أكثر الأنماط القيادية تأثيراً في دعم بناء القدرات الإستراتيجية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة .

***The Effect of Leading Behavior in Building Strategic Capacities in the
Colleges of Physical Education and Sport Science***

Ins. Uthman Mahmoud Shhatha (Ph.D)

University of Diyala

College of Physical Education and Sport Science

***Keywords: Leading behavior, Strategic capacities, Colleges of Physical
Education and Sport Science.***

Abstract

This study aims to identify the relation and the effect of adopting the leading behavior in building strategic capacities. The study relies on two aspects. The first aspect is theoretical which dealt with the scope and variables of the study. The second aspect is dealt with the methodology of the study and its practical side. The questionnaire form is used as the main tool of data acquisition. Accordingly, the following study stimulations were specified as the scope of the study problems. What are the leading behaviors that should be stressed on to build strategic capacities in the Colleges of Physical Education and Sport Science? What is the nature and type of the correlation between leading behavior and strategic capacities of those colleges?

The hypothesis that the study proposes is that there is a significant relation between leading behavior and strategic capacities. Leading behavior significantly affects strategic capacities. The study reached at the following conclusions: the field study discovered that there is a significant correlation between the leading behaviors (democratic, autocratic, easygoing) and the aspects of building strategic capacities (technical knowledge of value building, the capacity of resource owning and production, using technology).

The study ended in certain recommendations and suggestions like supporting the democratic leading behavior because it is the most effective way to build strategic capacities in the Colleges of Physical Education and Sport Science.

1-المقدمة :

ان القيادة نشاط ديناميكي ينقل الجهاز الإداري من حالة الركود إلى الحالة المتحركة الديناميكية . كما أن القيادة هي علم وفن ، وتختلف القيادة عن الإدارة من حيث عناصر المبادأة والنية والإجراءات التي قد يستخدمها القائد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة . وترتبط القيادة بشخصية الإنسان ، فقد تعني مثلاً التدخل في مسار العمل وتكوين الأطر القيادية ، ومشاركة الناس في العمل من أجل تحقيق الأهداف ، وكذلك وضع المبادئ والخطط والاستراتيجيات وتنفيذها . ومن هنا يرى (القريوتي : 2000 : 181-182) بأن القيادة تستند على مجموعة قواعد ومبادئ أساسية يجب على القائد أن يتسلح بها لغرض الوصول إلى وضع قيادي يمكنه من التأثير على الآخرين وتغيير سلوكهم بالشكل المرغوب فيه . وتستند القيادة إلى الخبرات ، والقدرات الذهنية ، وإبداع الفرد . ويعدّ النمط القيادي من أهم الموضوعات التي تناولتها الدراسات الإدارية الحديثة، وبرز النمط القيادي مؤثراً في سلوك الأفراد والجماعات ومحور دراسات علماء الادارة و النفس والاجتماع ، ولذلك يعدّ النمط القيادي مصدر من مصادر الميزة التنافسية ، بعد أن أيقنت المنظمات أن الكفاءات المميزة التي تمكنت من الوصول إليها قد أسهم النمط القيادي في تحقيقها من خلال العمليات والأنظمة الإدارية التي يمارسها القائد في المنظمة(هرمان : 2003 : 67) . وأن نجاح أية مؤسسة يعتمد على امتلاك تلك المؤسسات لقيادات إدارية تمارس أنماطاً قيادية يعتمد عليها في توجيه الرؤوسيين من أجل إنجاز الأهداف المرسومة . وعليه فإن الاتجاه الحديث في المنافسة يشير إلى أن التنافس بين المنظمات اليوم يتم على أساس الأنماط القيادية التي يمارسها القادة في تلك المنظمات، على وفق ذلك فإن النمط القيادي يعدّ مصدراً جوهرياً من مصادر بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة. فالقدرات الاستراتيجية هي المساعد الأساس والمحرك لمنظمات الأعمال في ممارسة أعمالها كونها تعدّ من نقاط القوة التي تتمتع بها والتي تساعدها في تعزيز ميزتها التنافسية(العنزي : 2015 : 508-517) .

وأن القيادة الإدارية في كليات التربية البدنية تتضمن أفراداً وقع على عاتقهم قيادتها وتحقيق أهدافها من خلال مجموعة المتغيرات الشخصية والرسمية التي قادت إلى اعتمادهم النمط القيادي المناسب والقدرات الاستراتيجية بوصفها المتغير التابع لهذه الدراسة من أجل العرض النظري لهذا الدور المهم الذي تؤديه القيادة الإدارية متمثلةً بالنمط القيادي في مجموعة القدرات الاستراتيجية التي تمتلكها كليات التربية البدنية . ونتيجة لاشتداد المنافسة بين المؤسسات اليوم على أساس القيادات الإدارية فيها والتي تمتلك المعلومات والمعرفة الملائمة، لذلك يمكن تأكيد حقيقة دور القيادة الإدارية بوصفها مصدراً جوهرياً من مصادر بناء القدرات الاستراتيجية في منظمات الأعمال(Dessler, 1998: 21).

ويشير البعض أن المصدر الحقيقي لبناء القدرات الإستراتيجية واستمرارها هو " المورد البشري " الفعال، اذ يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة الإستراتيجية للكلية. وإن ما يتاح لها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص، وإن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى القدرة الإستراتيجية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً للتميز . ذلك أنه لا بد من توفر العامل البشري المتمثل في القيادات الإدارية المسؤولة عن عمليات التصميم والإبداع الفكري . خلاصة القول، أن نجاح أي كلية يعود بجزء كبير منه إلى امتلاكها لقيادات إدارية لها القدرة على العمل لتقبل آراء المرؤوسين، ولديها درجات عالية من الالتزام التنظيمي، وهذا ما يؤكد الدور الاستراتيجي للقيادة الإدارية في بناء القدرات الإستراتيجية . وتكمن مشكلة في مجموعة من التساؤلات والاستنثارات البحثية في سبيل الوصول إلى مقصدها من هذا البحث، وتتمثل التساؤلات بالآتي:

أولاً: هل تؤثر الموارد البشرية بشكل عام والقيادة الإدارية بشكل خاص في بناء القدرات الإستراتيجية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة؟

ثانياً: هل تعد القدرات القيادية للقادة من ضمن القدرات الإستراتيجية للكلية؟

ثالثاً: كيف يمكن أن يسهم القادة من خلال النمط القيادي الذي يعتمدونه في بناء القدرات الإستراتيجية؟

وتمثلت اهداف البحث في تعرف تأثير الانماط القيادية في بناء والقدرات الاستراتيجية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة والتعرف على العلاقة بينها وكذلك تعرف القدرات الإستراتيجية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة . وتمثلت فرضياته بوجود علاقة ارتباط معنوية بين النمط القيادي بدلالة متغيراته والقدرات الإستراتيجية . ووجود تأثير معنوي للنمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية ، وكذلك وجود تباين في تأثير الأنماط القيادية في بناء القدرات الإستراتيجية وشملت مجالات البحث على المجال البشري المتمثل بالسلطة التنفيذية في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة ديالى . والمجال الزماني بالمدة الممتدة من 2015\5\11 - لغاية 2015\7\25 . اما المجال المكاني فكان كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة ديالى .

2- إجراءات البحث:

2-1 منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي في اختبار فرضياتها في ضوء وصف المواقف التي أبدأها الأفراد المبحوثين لمتغيرات الدراسة وتحليلها وصولاً إلى تحديد العلاقات بينها

2-2 مجتمع البحث وعينته:

اشتمل أفراد عينة الدراسة على السلطة التنفيذية في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة المتمثلة بالموظفين العاملين ضمن الوحدات الادارية والبالغ عددهم (78) موظفاً. اذ تم توزيع (74) استمارة استبانة على الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم وقد استرجع منها (62) استمارة فقط وبما هو نسبته 79,487% من مجتمع الأصل .

2-3 وسائل جمع المعلومات:

(المصادر الأجنبية والعربية وشبكة المعلومات الدولية ، الدراسات والبحوث المرتبطة)

2-4 الأدوات والأجهزة المستخدمة :

استخدم الباحث الأدوات والأجهزة الأكثر أهمية في موضوع البحث بغية القيام بإجراءات البحث الميدانية وهي : (المقابلة ، الإستبيان ، فريق العمل المساعد ، استمارات جمع البيانات وتقريغها ، جهاز كمبيوتر نوع hp.core.i3 (LAP TOP) ، حاسبة يدوية نوع (SHARP-E1-531) ، الوسائل الإحصائية) .

2 - 5 وصف الاستبانة :

فقد اعتمدت استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات (الملحق 2)، إذ روعي في صياغتها شمولها على متغيرات الدراسة المعتمدة ، وتمت صياغتها لتخدم أهداف الدراسة وفرضياتها بالاستناد إلى الجانب النظري والرجوع إلى الدراسات السابقة. ونعرض من خلال الآتي وصفاً لمحتويات الاستبانة المعتمدة في الدراسة .

الجزء الاول:

يركز هذا الجزء من الاستبانة على المقاييس الخاصة بالنمط القيادي والتي شملت (27) فقرة لقياسه ، وقد لجأ الباحث إلى إخفاء متغيرات الأنماط القيادية بوصفها متغيرات فرعية في استمارة الاستبانة وذلك بهدف تعرف آراء الأفراد المبحوثين في كلية التربية البدنية ، ويعود سبب ذلك إلى تجنب ذكر متغيرات الأنماط القيادية إلى توجه المبحوثين في الإجابة عن النمط القيادي الإيجابي وإهمال الأنماط الأخرى، وقد توزعت أسئلة هذا الجزء على النحو الآتي: النمط الديمقراطي إذ شمل (10) فقرات ، تلاه النمط الثاني وهو النمط الأوتوقراطي وشمل (9) فقرات، ثم النمط الثالث المتساهل وشمل (8) فقرات .

الجزء الثاني:

يتضمن هذا الجزء المتغير المعتمد (القدرات الإستراتيجية) إذ تضمن المتغير الأول المعرفة الفنية لخلق القيمة ، وشمل (5) فقرات ، ثم تلاه المتغير الثاني وهو

القدرة على توليد الموارد وامتلاكها وشمل (5) فقرات ، ثم المتغير الثالث الذي عبّر عن التقنية المستخدمة وتضمن (6) فقرات.

وفي جميع مقاييس الاستبانة تمّ استخدام مقياس ليكرت الخماسي ، إذ خصص لكل خيار نقطة، ويعطي الباحث لإجابات المبحوثين درجات (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5) إذا كانت إجاباتهم مؤيدة للاتجاه (اتفق بشدة، اتفق ، محايد ، لا اتفق، لا اتفق بشدة)، وتشير إجابات المبحوثين (أتفق بشدة ، أتفق) إلى قوة تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية، في حين تعبّر إجابات المبحوثين (لا أتفق ، لا أتفق بشدة) عن ضعف متغيرات النمط القيادي على التأثير في القدرات الإستراتيجية، وما كان بين ذلك (محايد) فإنه يعبّر عن الاعتدال والوسطية لمتغيرات الدراسة . والجدول (2) يوضح تركيب استمارة الاستبانة.

الجدول (1) تركيب استمارة الاستبيان

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	تسلسل الفقرات في الاستمارة	مجموع الفقرات
أولاً	النمط القيادي	الديمقراطي	10-1	10
		الأوتوقراطي	19-11	9
		المتساهل	27-20	8
		المعرفة الفنية لبناء القيمة	32-28	5
ثانياً	القدرات الإستراتيجية	القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	37-33	6
		التقانة المستخدمة	43-38	6

2-6 الأسس والمعاملات العلمية للاستبانة:

2-6-1 اختبار صدق الاستبانة : خضعت الاستبانة إلى اختبارات قبل توزيعها للتأكد من سلامتها ، وقد تمثلت تلك الاختبارات بالآتي:

1. الاختبارات قبل التوزيع:

* قياس الصدق الظاهري والشمولية

بهدف التأكد من قدرة الاستمارة على قياس متغيرات الدراسة فقد تمّ إخضاعها لاختبار الصدق الظاهري والشمولية، من خلال عرضها على عدد من المحكمين والخبراء في مجال إدارة وعلم النفس والاختبار والقياس (الملحق 1) للتأكد من صحة الفقرات الواردة في الاستمارة وملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها ، واستطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة بما يضمن وضوح فقراتها وشموليتها ودقتها من الناحية العلمية ، وفي ضوء ذلك تمّ

حذف بعض الفقرات وتعديلها وإضافتها وعلى النحو الذي أكسب بموجبه رأي الأكثرية في صحة فقراتها وشموليتها بما يتلاءم مع فرضيات الدراسة .

2-6-2 ثبات الاستبانة : لغرض التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات الاستبانة تم استخدام (ألفا كرومباخ) ، واتضح أن معامل ألفا كان (0,913) على المستوى الإجمالي للمتغيرات ، وتعدّ هذه النسبة جيدة في ميدان العلوم الرياضية .

2. الاختبارات بعد توزيع الاستبانة:

* الحيادية

حرص الباحث على التأكيد على حيادية الاستبانة وذلك بعدم التدخل في إجابات المبحوثين ومنحهم الحرية والوقت الكافيين للإجابة عن فقراتها .

* الاتساق الداخلي لمتغيرات الاستبانة

لغرض الاختبار والتأكد من صدق الاستبانة ، فقد تمّ الاعتماد على الاتساق الداخلي للفقرات المعبرة عن متغيرات الدراسة . إذ تعبر قيم الارتباط المعنوية عن مدى مصداقية تمثيل تلك الفقرات للمتغيرات الرئيسة والفرعية المبحوثة ، وفيما يأتي توضيح لذلك على مستوى متغيرات الدراسة .

آ. الاتساق الداخلي للنمط القيادي:

تشير الجداول (1 و 2 و 3) الملحق (3) إلى وجود مجموعة كبيرة من علاقات الارتباط المعنوية والموجبة للنمط القيادي والمتمثل بالأنماط (الديمقراطي، الأوتوقراطي، المتساهل) مما يدل على توافر الاتساق الداخلي بين فقرات المتغيرات المذكورة ويعبر عن صدق بناء محتوياته وثبات سريانه .

ب. الاتساق الداخلي للقدرات الإستراتيجية

تشير الجداول (1 و 2 و 3) الملحق (4) إلى وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين جميع مؤشرات قياس القدرات الإستراتيجية المتمثلة بالمعرفة الفنية لبناء القيمة، والقدرة على توليد الموارد وامتلاكها، والتقانة المستخدمة ، مما يؤكد على وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بينهما ، ويشير إلى صدقها وقدرتها في القياس والتعبير عن القدرات الإستراتيجية.

2-7 التجربة الاستطلاعية :

قام الباحث بإجراء تجربة استطلاعية على عينة قوامها (7) افراد من العاملين في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، تم اختيارهم بصورة عشوائية بتاريخ (2015/6/9) المصادف يوم الثلاثاء وذلك لتحقيق الأهداف الأتية :-

4. التأكد من وضوح فقرات الاستبانة وعدم وجود أخطاء فيها .

5. تعرف مدى تفهم عينة البحث لاستمارة الاستبانة .

6. تشخيص المعوقات والسلبات التي قد تحدث في أثناء التجربة الرئيسة .

2-8 التجربة الرئيسة :

بعد التأكد من سلامة وصحة جميع الإجراءات وبما فيها الشروط العلمية تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة التطبيق الرئيسة والبالغ عددهم (64) موظفاً للمدة من (25/6/2015 - 25/7/2015).

2-9 أساليب التحليل الإحصائي:

من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف البحث واختبار فرضياته فقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات الإحصائية، تتمثل في الآتي:

1. النسبة المئوية ومعامل ارتباط (بيرسون) لقياس قوة العلاقة بين متغيرين ، فضلاً عن استخدامه في تحديد الاتساق الداخلي بين فقرات متغيرات الدراسة .

2. الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل في المتغير التابع.

3. الانحدار المتدرج لتحديد أكثر مؤشرات المتغيرات المستقلة تأثيراً في البعد المعتمد.

3- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

3-1 تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

تعكس قيم الجدول (2) علاقات الارتباط بين النمط القيادي والقدرات الإستراتيجية على مستوى المؤشر الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية بهدف التعرف على قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة وطبيعتها، ثم اختبار فرضياتها باستعمال معامل الارتباط البسيط والمتعدد.

3-1-1 علاقات الارتباط بين النمط القيادي والقدرات الإستراتيجية:

يمثل مضمون هذه العلاقة التحقق من صحة الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين النمط القيادي بدلالة متغيراته والقدرات الإستراتيجية. وتشير معطيات الجدول (2) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين النمط القيادي والقدرات الإستراتيجية في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة على المستوى الكلي وبمعامل ارتباط قيمته (0,661) عند مستوى دلالة (0,05) وتفسر هذه العلاقة قوة النمط القيادي وقدرته الجيدة في التنبؤ بالقدرات الإستراتيجية.

أما عن علاقات الارتباط بين متغيرات النمط القيادي ومتغيرات القدرات الإستراتيجية. نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية بين جميع المتغيرات، وهذا يتفق مع دراسة كل من

(Dessler, 1998؛ شاويش، 2000) التي تدعو إلى قوة العلاقة بين النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية.

الجدول (2) نتائج علاقات الارتباط بين النمط القيادي والقدرات الإستراتيجية

المؤشر الكلي (النمط القيادي)	النمط القيادي			المتغير المستقل
	المتساهل	الاولتوقراطي	الديمقراطي	المتغير المعتمد
0,649*	0,433*	0,612*	0,675*	المعرفة الفنية لبناء القيمة
0,575*	0,450*	0,629*	0,612*	القدرة على توليد الموارد وامتلاكها
0,601*	0,396*	0,529*	0,538*	التقانة المستخدمة
0,661*	0,375*	0,502*	0,669*	المؤشر الكلي (بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة)

ر الجدولية = (0,250) عند درجة الحرية = ن-2 = 62-2=60 و مستوى دلالة 0,05 وعلى ما تقدم من نتائج علاقات الارتباط بين النمط القيادي والقدرات الإستراتيجية، نتوصل إلى قبول الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية وعلى مستوى الكلية المبحوثة.

3-2 تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

ضمن المعالجة المنهجية لفرضياتنا تم في المحور الأول إنجاز علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، وسوف نتناول في هذا المحور علاقات التأثير بين المتغيرات ذاتها وسيتم عرض نتائج الاختبار كالاتي:

3-2-1 علاقات التأثير بين النمط القيادي والقدرات الإستراتيجية:

يمثل مضمون هذه العلاقة اختباراً لفرضية الدراسة الرئيسة الثانية التي تشير إلى وجود تأثير معنوي للنمط القيادي بدلالة متغيراته في بناء القدرات الإستراتيجية. إذ يتضح من الجدول (10) وجود تأثير معنوي للنمط القيادي في القدرات الإستراتيجية، حيث يوضح معامل التحديد (R^2) للأنموذج العام أن (0,661) من التباين في القدرات الإستراتيجية الذي يفسره النمط القيادي في الكلية ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (46,642) التي هي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2,687) وضمن مستوى معنوية (0,05) وبدرجتي حرية (60 ، 1) ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B) الذي يدل على أن (0,680) من التغير في القدرات الإستراتيجية في المنظمات المبحوثة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من النمط القيادي وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (6,830) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1,671) وعند مستوى معنوية (0,05).

الجدول (3) تأثير النمط القيادي في القدرات الإستراتيجية

الجدولية	النمط القيادي		المتغير المستقل	
	F	R ²	B	المتغير المعتمد
2,838	46,642*	0,661	0,680 (6,830)*	القدرات الإستراتيجية

(*) تشير إلى قيمة (T) المحسوبة

ويعرض الجدول (11) تأثير متغيرات النمط القيادي والمتمثلة بالديمقراطي والأوتوقراطي والمتساهل كمتغيرات مستقلة في القدرات الإستراتيجية والمتمثلة بالمعرفة الفنية لبناء القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقانة المستخدمة، كمتغيرات معتمدة في الكلية المبحوثة. إذ يشير معامل التحديد (R^2) إلى أن (0,456) من التباين في المعرفة الفنية لبناء القيمة تفسره متغيرات النمط القيادي تدعّمه قيمة (F) المحسوبة (50,249) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2,838) ودرجتي حرية (3 ، 58) عند مستوى معنوية (0,05) لتؤشر معنوية معامل التحديد (R^2) الذي يؤكد تأثير النمط القيادي في المعرفة الفنية لبناء القيمة للمنظمات المبحوثة. ولتفسير الأهمية النسبية للتأثيرات الجزئية لكل متغير من متغيرات النمط القيادي في المعرفة الفنية لبناء القيمة يتضح من معاملات (B) واختبار (T) أن الأوتوقراطي والديمقراطي أسهما أكثر من غيرهما من المتغيرات في تفسير قوة التأثير في المعرفة الفنية لبناء القيمة وتأثيرات معنوية لمعاملات الانحدار (B) التي بلغت (0,746) و (0,582) لكل منهما على التوالي بدلالة قيمة (T) المحسوبة التي بلغت لكل منهما (6,265) و (5,992) على التوالي مقارنة بالجدولية والبالغة (1,671) عند مستوى معنوية (0,05).

الجدول (4) تأثير متغيرات النمط القيادي في القدرات الإستراتيجية

الجدولية	F		R ²	المتساهل	الأوتوقراطي	الديمقراطي	المتغيرات المستقلة	المتغيرات المعتمدة
	المحسوبة	B ₃		B ₂	B ₁			
2,687	50,249*	0,456	0,286 (3,904)*	0,746 (6,265)*	0,582 (5,992)*		المعرفة الفنية لبناء القيمة	
2,687	35,894*	0,374	0,273 (3,340)*	0,728 (5,324)*	0,557 (4,943)*		القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	
2,687	8,768*	0,128	0,684 (4,500)*	0,684 (4,500)*	0,763 (7,505)*		التقانة المستخدمة	

(*) تشير إلى قيمة (T) المحسوبة

كما تتأثر القدرة في توليد الموارد وامتلاكها معنوياً بالنمط القيادي في المنظمات المبحوثة. إذ بلغ معامل التحديد (R^2) (0,374) وهي معنوية بدلالة (F) المحسوبة التي بلغت قيمتها (35,894) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2,838) وعند درجتي حرية (3، 58) عند مستوى معنوية (0,05)، وهذا يؤكد وجود تأثير معنوي للنمط القيادي في القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، ومن متابعة معاملات (B) واختبار (T) يمكن تعرف مساهمة كل متغير من متغيرات النمط القيادي في هذه العلاقة التأثيرية، إذ تشير النتائج إلى أن امتلاك بعدي الأوتوقراطي والديمقراطي أعلى مساهمات وبمعدل (0,728) و (0,557) على التوالي تدعمهما قيمة (T) التي بلغت (5,324) و (4,943) على التوالي، وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (1,671) عند مستوى معنوية (0,05).

ويتضح أيضاً وجود تأثير معنوي للنمط القيادي في التقانة المستخدمة وذلك من خلال معامل التحديد (R^2) الذي يوضح (0,128) من التباين في التقانة المستخدمة تفسره متغيرات النمط القيادي تدعمه قيمة (F) المحسوبة (8,768) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2,687) وبدرجتي حرية (3، 58) عند مستوى معنوية (0,05) لتؤثر معنوية معامل التحديد (R^2).

ولتفسير الأهمية النسبية للتأثيرات الجزئية لكل متغير من متغيرات النمط القيادي في التقانة المستخدمة يتضح من متابعة معاملات الانحدار (B) واختبار (T) أن جميع المتغيرات الديمقراطية والأوتوقراطي والمتساهل تؤثر في التقانة المستخدمة وتأثيرات معنوية لمعاملات الانحدار (B) التي بلغت (0,763) و (0,684) و (0,684) على التوالي وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (7,505) و (4,500) و (4,500) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1,671) عند مستوى معنوية (0,05)، وعليه يمكن قبول فرضية الدراسة الثانية والفرضيات المنبثقة عنها وفي حدود مجتمعنا الدراسي.

3-3 تحليل التباين في تأثير الأنماط القيادية في بناء القدرات الإستراتيجية:

يعكس مضمون هذا التأثير اختبار فرضية الدراسة الثالثة التي تنص على وجود تباين في تأثير الأنماط القيادية في بناء القدرات الإستراتيجية، وتمثل الأنماط القيادية المتغيرات المستقلة، في حين تمثل القدرات الإستراتيجية المتغير المعتمد. ويتم التحقق منها باستخدام تحليل الانحدار المتدرج (Step-wise) وعلى المستوى العام وكالاتي:

اعتماداً على نتائج اختبار الفرضية الثانية والتي أشارت إلى وجود تأثير معنوي للنمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية، واختبار التباين في تأثير الأنماط القيادية (الديمقراطي والأوتوقراطي والمتساهل) تم اللجوء إلى تحليل الانحدار المتدرج. إذ تشير نتائج تحليل الانحدار المتدرج الموضحة في الجدول (5) إلى أن أكثر الأنماط القيادية تأثيراً في بناء القدرات

الإستراتيجية هو النمط الديمقراطي إذ أنه يفسر (45,58) من الاختلاف في القدرات الإستراتيجية يدعمه قيمة (T) المحسوبة والبالغة (7,09) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1,671) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0,05)، فضلاً عن قيمة (B) التي تؤكد على أن التغيير بمقدار وحدة واحدة في النمط القيادي الديمقراطي إذا ما أخذ لوحده سيؤدي إلى تغيير مقداره (0,637) في القدرات الإستراتيجية. وتعكس معطيات الجدول (12) إن النمط القيادي الاوتوقراطي يأتي بالمرتبة الثانية من حيث التأثير بعد النمط الديمقراطي، إذ يفسر في ظل وجود النمط القيادي الديمقراطي (55,95) من الاختلاف في القدرات الإستراتيجية يدعمه قيمة (T) المحسوبة والبالغة (3,73) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1,671) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0,05)، فضلاً عن قيمة (B) التي تؤكد على أن التغيير بمقدار وحدة واحدة في النمط القيادي الاوتوقراطي إذا ما أخذ مع النمط القيادي الديمقراطي سيؤدي إلى تغيير مقداره (0,430) في القدرات الإستراتيجية. أما عن النمط المتساهل فقد استثناء التحليل لضعف تأثيره، لذا يمكن وضعه في الترتيب الثالث من حيث التأثير ولا يمكن إهمال تأثيره عملياً لأنه في اختبار الفرضية الثانية تم إثبات تأثيره المعنوي في بناء القدرات الإستراتيجية.

الجدول (5) تأثير الأنماط القيادية في بناء القدرات الإستراتيجية

R ²	مؤشرات تحليل الانحدار المتدرج		المتغيرات المستقلة
	الأوتوقراطي B ₂	الديمقراطي B ₁	المتغير المعتمد
45,58	---	0,637 (7,09)*	القدرات الإستراتيجية
55,95	0,430 (3,730)*	0,466 (4,980)*	

(*) تشير إلى قيمة (T) المحسوبة

ومن خلال هذه النتائج يمكن الاجابة عن تساؤلات البحث وكالتالي :
للإجابة عن التساؤل الأول نشير إلى أن الموارد البشرية تعدّ من أهم الموجودات في الكلية، والسبب في ذلك يعود إلى امتلاك المورد البشري قيمة اقتصادية مباشرة وغير مباشرة في المنظمة، فالقيمة المباشرة تتمثل بالجهد والوقت الذي تبذله الموارد البشرية لإنجاز الأعمال الموكلة إليها مباشرة، في حين تتمثل القيمة غير المباشرة إلى استخدامها لعناصر الإنتاج الأخرى ك رأس المال والمواد الأولية والأرض والطاقة في تحقيق أهداف الكلية.

وفي هذا المجال تعدّ المهارات والمعارف والقدرات والرغبات الخاصة بالموارد البشرية من العوامل المهمة لا بل أنها تعدّ من أهم العوامل التي تؤثر في نجاح المنظمة في المدى القصير وتعزز قدرتها على البقاء والاستمرار في المدى الطويل (الهيبي: 2000: 279).

وإن حقيقة كون الموارد البشرية هي الأساس في بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة أدى إلى نشوء حقل ما يعرف بإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والتي تعرف على أنها حلقة الوصل بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة بهدف تحسين أداء العمل وتطوير الثقافات التنظيمية التي تدعم الإبداع والابتكار ، وهذا ما يدعم دور القادة وأنماطهم القيادية في هذا المجال. (العزاوي والجواد: 2010: 141-144).

إن النمط القيادي الذي يؤكد على مشاركة العاملين في المنظمة يسمح للمنظمة ببناء قدرات إستراتيجية حقيقية، وهنا يعدّ مفهوم القدرات الإستراتيجية من المفاهيم المهمة جداً ، والذي يجب أن يكون قريباً من كل من يعمل في مجال الموارد البشرية وبالأخص القيادات الإدارية، الذي من شأنه أن يقود إلى تحديد قدرات الأفراد العاملين في المنظمة وبنائها مما يعطي نقطة تميز للمنظمة عن المنظمات الأخرى في ضوء التنافس المستند على المعرفة .

وللإجابة عن التساؤل الثاني يشير البعض إلى أن القدرات الإستراتيجية تتخذ أشكالاً مختلفة من ضمنها القدرات القيادية، التي توصف بأنها قدرات إستراتيجية ومصدر من مصادر الميزة التنافسية، إلا أن القدرات الإستراتيجية قد تأخذ أشكالاً أخرى كالبحث والتطوير، وأي شيء آخر يسمح للمنظمة بالنجاح ويحقق لها الأهداف ويحقق لها القدرة في التفوق على المنافسين، إن مهمة القادة في المنظمات هي العمل على التحديث والتطوير المستمر في الأفراد العاملين والذي يعدّ النموذج المثالي لبناء القدرة الإستراتيجية على مستوى المنظمة والتي تمكن من بناء قدرات إستراتيجية متنوعة في الموارد البشرية وبالأخص المديرين والقادة الإداريين فيها (الحريم، حسين: 2010: 285-288).

وبخلاصة ، يمكن القول بأن القيادة بوصفها قدرة إستراتيجية لكليات التربية الرياضية ، تسعى الكلية إلى وضع إستراتيجية موارد بشرية على وفق إستراتيجية الكلية متطلباتها واحتياجاتها تنفيذ وإنجاز الحالية والمستقبلية لتسهم من خلالها في توفير قوة بشرية ذات مستوى عالٍ من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف الكلية بأعلى مستوى من الإنجاز والأداء من أجل ضمان نجاحها وبقائها واستمرارها (نعساني وعقيلي: 2006: 34).

أما الإجابة عن التساؤل الثالث فتسعى الكليات إلى بناء القدرات الإستراتيجية وامتلاكها في مجالات عملها المختلفة، عليه تقوم القيادة الإدارية ببذل كل الجهود التي تسهم في تمييز أداء الكلية أو خدماتها عما تقدمه الكليات المناظرة ، وهناك العديد من الوسائل التي تحقق للكلية

ذلك من خلال المزايا التنافسية المستمدة من القدرة الإستراتيجية، ومع ازدياد الضغوط التنافسية ودخول المنافسة في إطار العالمية نجد أن دور القيادات الإدارية وأنماطها المتنوعة أصبح مميزاً في بناء القدرات الإستراتيجية للكلية (الابراهيم: 2010: 235-256).

4-الخاتمة :

تمثلت جهود هذه الدراسة في محاولتها لعرض منهجية في تشخيص بعدين رئيسين وتحليلهما مع مجموعة من المتغيرات الفرعية ، واعتماداً على هذه الأبعاد والمتغيرات وما توصلت إليه نتائج الدراسة لقد تبين ان هناك تمركز في إجابات المبحوثين حول الاتفاق بشدة على اعتماد النمط القيادي الديمقراطي من قبل غالبية القيادات في المنظمات المبحوثة وعينة الدراسة. وأوضحت نتائج تشخيص النمط القيادي الأوتوقراطي، بأن نسبة اتفاق المديرين المبحوثين كانت عالية، وهذا يدل على وجود بعض القيادات التي تستحوذ على السلطة في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة. وهناك اتفاق عالٍ بخصوص المتغيرات المتعلقة بالمعرفة الفنية لبناء القيمة، وهذا يدل على اهتمام كلية التربية البدنية بالمعرفة الفنية وإدراكها لأهمية هذه المعرفة في تحقيق الأهداف ورفع مستويات الأداء. وعلى الرغم من الفجوة من حيث التقانة التي تمتلكها الكلية المبحوثة بينها وبين الكليات المشابهة لها في الدول المتقدمة، إلا أن العاملين يرون بأن كليتهم تمتلك التقانة وتستخدمها بشكل جيد وبما يساهم في دعم المعارف وتحقيق القدرات الإستراتيجية للكلية. وأبرزت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين الأنماط القيادية (الديمقراطي، والأوتوقراطي، والمتساهل) وبناء القدرات الإستراتيجية وأبعادها (المعرفة الفنية لبناء القيمة، والقدرة على توليد الموارد وامتلاكها، والتقانة المستخدمة). وكذلك أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي للنمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية وتأثير معنوي للنمط القيادي في أبعاد بناء القدرات الإستراتيجية. ولقد أفرزت نتائج التحليل تبايناً في شدة تأثير الأنماط القيادية في بناء القدرات الإستراتيجية، إذ ظهر النمط الديمقراطي متصديراً الترتيب من حيث قوة التأثير يليه النمط الأوتوقراطي. واعتماداً على هذه النتائج يوصي الباحث بالاهتمام بالمعرفة الفنية اللازمة لبناء القيمة، ويجب أن تعمل الكلية على تعزيز قدرتها على توليد تلك الموارد وضرورة تطوير التقانة المستخدمة في الكلية والعمل على تدريب العاملين على استخدامها وتوظيفها في تدعيم القدرات الاستراتيجية. وكذلك توصي الدراسة العمل على تدعيم النمط القيادي الديمقراطي كونه أكثر الأنماط القيادية تأثيراً في دعم بناء القدرات الإستراتيجية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة .

المصادر والمراجع :

- الابراهيم ، مروان عبد المجيد ؛ إستراتيجية الرياضة ، الاهداف وخطط العمل المستقبلية (مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2010) .
- القريوتي ، محمد قاسم ؛ السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط 3 : (دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000).
- الحريم ، حسين محمد ؛ إدارة المنظمات - منظور كلي ، ط 2 : (دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2010) .
- العنزي ، سعد علي ؛ عناصر القوة في القيادة (الإدارة - المنظمة - الموارد البشرية - الاستراتيجية) : (دار ومكتبة عدنان للطباعة والنشر والتوزيع ، بغداد ، جمهورية العراق ، 2015).
- العزاوي نجم عبد الله و الجواد عباس حسين ؛ تطور إدارة الموارد البشرية (المفهوم ، الاستراتيجية ، الموقع التنظيمي) : (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2010).
- نعساني ، عبدالمحسن وعقيلي ، عمر وصفي ؛ إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) : (مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية ، دمشق ، سوريا ، 2006) .
- هرمان ، نوربرت ؛ الإدارة بالتوافق : الخيط الواصل بين السلطة والتبعية ، (ترجمة)، هاني صالح ، : (مكتبة العبيكان ، الرياض ، 2003) .
- الهيتي ، خالد عبدالرحيم ؛ إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) : (دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000) .
- شاويش ، مصطفى نجيب ؛ إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد ، ط 3 : (دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2000) .
- Dessler, Gary, (1998), Human Resource Management, 7th.ed., Prentice-Hall, New York.

استمارة الاستبيان

ت	الفقرات	أنتف بشدة	أنتف بشدة	الاستجابة	لا أنتف	لا أنتف بشدة
1	تعمل القيادة الإدارية على جعل الموظفين يشعرون بأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات من خلال المعرفة المتوافرة لديهم					
2	تسعى القيادة الإدارية إلى إشراك الموظفين الذين لديهم القدرة على إيجاد الطرق الممكنة لتوليد الموارد في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف					
3	تعتمد القيادة الإدارية على تفويض جزء من صلاحياتها إلى الموظفين لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بالسرعة الممكنة					
4	تثق القيادة الإدارية بصحة وصدق ورجاحة تفكير الموظفين فيما يتعلق بالقدرات الفنية والمعرفية التي يمتلكونها					
5	تعمل القيادة الإدارية على منح الحرية للموظفين لمناقشة المشكلات التي تواجهها الكلية في مجال التقنية المستخدمة في إنجاز الأعمال					
6	تسعى القيادة الإدارية إلى توضيح العلاقات المعقدة بين الموظفين وتحاول تبسيط العمل للآخرين					
7	تعمل القيادة الإدارية على وضع الحلول للمعضلات التي تواجه الموظفين وترشدهم فيما يتعلق بالنواحي المعرفية والتقنية الخاصة بأعمال الكلية					
8	تعترف القيادة الإدارية بأخطائها الشخصية وتخفف عن الموظفين إذل اعترفوا بأخطائهم					
9	تبحث القيادة الإدارية عن أفضل السبل لرفع مستوى رضا الموظفين وتشجيعهم على بناء القيمة من خلال تأديتهم لواجباتهم					
10	تهتم القيادة الإدارية بشكل محدود بالمبادرات والمقترحات المقدمة من قبل الموظفين					
11	لا تسمح القيادة الإدارية في المنظمة للموظفين بالاشتراك في تحديد الأدوار والمسؤوليات الوظيفية الجديدة					
12	تسمع القيادة الإدارية في كليتنا آراء الآخرين ولكنها لا تعمل بها					
13	تؤكد القيادة الإدارية على أهمية المهمة والوقت المحدد لإنجازها وبخاصة في الوظائف التي تستخدم أساليب التقنية الحديثة					

		14	تضع القيادة الإدارية معايير دقيقة لتقويم أداء الموظفين لتمييز بين مستويات أدائهم
		15	تلاحظ القيادة الإدارية أسباب الخلل والقصور في تنفيذ البرامج على وفق نتائج تقييم الأداء وتحاول معالجتها
		16	تسعى القيادة الإدارية إلى تطبيق المفاهيم الخاصة بتعزيز المعارف الفنية التي يمتلكها الموظفون في الكلية
		17	تعمل القيادة الإدارية باستقلالية تامة ولا تحتاج إلى دعم من الموظفين
		18	تنثق القيادة الإدارية في الكلية بالأرقام والتحليلات الاقتصادية والإدارية
		19	تعتمد القيادة الإدارية العقوبات في توجيه سلوكيات الموظفين المقصرين
		20	تتجنب القيادة الإدارية المواجهة وتدع الأمور تجري بشكل طبيعي
		21	تترك القيادة الإدارية في كليتنا الحرية الكاملة للموظفين في أداء أعمالهم لتشجيعهم عن بناء القيمة وتعزيز المعارف الفنية التي يمتلكونها
		22	لا تحدد القيادة الإدارية للموظفين بشكل مسبق نوع العمل وطريقة تنفيذه
		23	تتساهل القيادة الإدارية في الكلية مع الرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم
		24	لا تستند القيادة الإدارية كثيراً إلى مبدأ مشاركة الموظفين في تحديد أهداف الكلية
		25	تشعر القيادة الإدارية في كليتنا بأنها تفوض الصلاحيات إلى الموظفين إلى الحد الذي لم يبقَ لنفسها شيئاً
		26	لا تمارس القيادة الإدارية أي نوع من الرقابة على الموظفين لحثهم على امتلاك الموارد وتوليد المعارف
		27	لا تنصرف القيادة الإدارية بشكل مفاجئ وغير متوقع في تسير أعمال الكلية المرتبطة بقدراتها الإستراتيجية
		28	تمتلك كليتنا قاعدة معرفية تؤهلها لبناء القيمة الخاصة بأنشطتها
		29	تمتلك الكلية المعارف اللازمة لتنماشى مع متطلبات البيئة الخارجية وتتكيف معها
		30	تفتنح القيادة الإدارية في كليتنا بأن امتلاك المعرفة الفنية يسهم في بناء المزايا التنافسية

- 31 تعتمد كليتنا على المعرفة للقيام بكل ما من شأنه إيجاد القيمة للمستفيد
- 32 تسهم المعارف الفنية والتقنية المتراكمة في الكلية بشكل كبير في بناء القدرات الإستراتيجية
- 33 تسعى الكلية إلى امتلاك قدرات مناسبة لتوليد الموارد وامتلاكها
- 34 تركز القيادة الادارية على العمل لامتلاك الموارد التي تؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية
- 35 تؤمن القيادة الادارية بأن الموارد المتنوعة تعدّ أساساً لبناء قدراتها الإستراتيجية
- 36 يسهم امتلاك الكلية للموارد في خفض الكلف المختلفة
- 37 يسهم امتلاك الكلية للموارد في تقديم مخرجات ذات جودة عالية يرغبها المستفيد
- 38 تستخدم الكلية الأساليب التقنية الحديثة كأساس لتأدية أنشطتها
- 39 تمتلك الكلية مجموعة المعارف الفنية والعملية اللازمة لبناء قدراتها الإستراتيجية
- 40 تؤمن القيادة الادارية بأن التقانة مكملة للموظفين في بناء القدرات الإستراتيجية للكلية
- 41 تسعى الكلية إلى الاهتمام بالأنواع المختلفة المكونة للتقانة المستخدمة فيها لما لذلك من أثر في بناء قدراتها الإستراتيجية
- 42 تتناسب التقانة المستخدمة مع مستويات التميز التي تحققها الكلية
- 43 تخصص الكلية ميزانية عالية لاستثمارها في وسائل التقانة الحديثة