



جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

العلاقة بين القيادة الاصلية وفاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني
لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء
الهيئات الادارية لأندية المحترفين

إعداد
كرم رائد جمال عتيق

إشراف
أ.د. عبدالناصر عبدالرحيم قدومي
د. سليمان العمدة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الرياضية، من كلية الدراسات
العليا، في جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين.

2024

العلاقة بين القيادة الاصلية وفاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة
نظر اعضاء الهيئات الادارية لأندية المحترفين

إعداد

كرم رائد جمال عتيق

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2024/12/08م، وأجيزت:


التوقيع

أ.د. عبدالناصر القدومي

المشرف الرئيسي

د. سليمان العماد


المشرف الثاني

د. بشير الطلول

المتحن الخارجي

د. مريمال مرسل

المتحن الداخلي


التوقيع

الإهداء

أهدي هذه الصفحات التي تحمل ثمرة جهودي إلى الذي علمني أن أواجه الحياة بشجاعة وثبات، وكان دائما

قدوتي في الصبر والحكمة (أبي الغالي)

إلى التي غمرتني بحبها وحنانها، وكانت الداعم الاول لي في كل خطوة، وعلمتني ان الحلم يصبح حقيقة

بالعزيمة والإصرار (أمي الحنونة)

إلى أخوتي الأعزاء، دعمكم كان وما زال سر قوتي (روان، ثراء، وثام)

إلى عائلتي الكبيرة وأصدقائي الأوفياء، الذين كانوا لي دوما السند وشركاء النجاح في كل خطوة.

إلى أرواح الشهداء الأبرار، الذين ضحوا بحياتهم لأجل الوطن، ليظل علمنا مرفوعا، فهم من علمونا كيف

يكون العطاء بلا حدود، وكيف يكون الوفاء للوطن.

الباحثة

الشكر

قَالَ تَعَالَى: ﴿وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ﴾ [يوسف: 76].

الحمد لله حمدا كثيرا مباركا فيه والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد الذي قال: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " أتقدم بخالص الشكر والتقدير الى مشرفي رسالتي البروفيسور عبد الناصر القدومي والدكتور سليمان العمدة، على دعمهم وتوجيههم القيم الذي كان له الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل. كما أوجه جزيل الشكر للسادة أعضاء لجنة المناقشة على ملاحظاتهم وإسهاماتهم القيمة التي ساعدت في تحسين الرسالة.

كما أشكر أصدقائي وزملائي على تشجيعهم ودعمهم المستمر، وأخص بالشكر والداي وعائلتي الكريمة على حبهم ودعمهم اللامحدود الذي كان القوة الدافعة وراء كل إنجاز حققته.

الباحثة

الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدم الرسالة التي تحمل عنوان:

العلاقة بين القيادة الاصيلية وفاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية لأندية المحترفين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة اليه حينما ورد،
وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية
مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالب: كرم رائد جبال عتيق

التوقيع: كرم عتيق

التاريخ: 2024/12/8

فهرس المحتويات

الإهداء	ب
الشكر	د
الإقرار	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
فهرس المحتويات	و
فهرس الجداول	ط
فهرس الاشكال	ل
فهرس الملاحق	ل
الملخص	ن
الفصل الاول: الاطار النظري للدراسة	1
المقدمة	1
القيادة الأصيلة	3
أولاً: الوعي الذاتي	5
ثانياً: شفافية العلاقات	6
ثالثاً: منظور السلوك الأخلاقي الذاتي	6
رابعاً: المعالجة المتوازنة	7
فاعلية اتخاذ القرارات	7
الدراسات السابقة:	12
التعقيب على الدراسات السابقة	16
مصطلحات الدراسة	17
مشكلة الدراسة	17

18.....	تساؤلات الدراسة.....
19.....	أهداف الدراسة
19.....	أهمية الدراسة
20.....	حدود الدراسة.....
21.....	الفصل الثاني: الطريقة والإجراءات
21.....	منهج الدراسة
21.....	مجتمع الدراسة
21.....	عينة الدراسة
22.....	أداتا الدراسة
22.....	أولاً: قائمة قياس القيادة الأصيلة (Authentic Leadership Inventory):.....
23.....	ثبات المقياس
24.....	ثانياً: مقياس فاعلية اتخاذ القرار (Decision- Making Effectiveness):.....
25.....	صدق المقياس
25.....	ثبات المقياس
26.....	متغيرات الدراسة.....
26.....	إجراءات الدراسة
27.....	المعالجات الإحصائية
28.....	الفصل الثالث: نتائج الدراسة
28.....	أولاً: نتائج التساؤل الأول وينص على:
31.....	ثانياً: نتائج التساؤل الثاني وينص على:
36.....	ثالثاً: نتائج التساؤل الثالث وينص على:

37.....	رابعاً: نتائج التساؤل الرابع وينص على:
41.....	خامساً: نتائج التساؤل الخامس وينص على:
45.....	الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات
51.....	الاستنتاجات
51.....	التوصيات
53.....	المصادر والمراجع
55.....	المراجع الأجنبية
57.....	الملاحق
B	Abstract

فهرس الجداول

- جدول 1: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً إلى متغيرات نوع الاحتراف، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية (ن= 112) 22
- جدول 2: معامل الثبات لمقياس قائمة القيادة الأصلية (ALI) 24
- جدول 3: معامل الثبات لمقياس فاعلية اتخاذ القرار 25
- جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة للقيادة الأصلية في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر أعضاء الإدارة لأندية المحترفين (ن= 112) 29
- جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال التهيئة لاتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين (ن=112) .. 31
- جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرار في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين (ن=112) .. 32
- جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال اعلان القرار وصياغته في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين (ن=112) .. 33
- جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال متابعة تنفيذ القرار في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين (ن= 112) .. 34
- جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين (ن=112) 35
- جدول 10: العلاقة بين القيادة الأصلية وفاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين (ن=112) 36
- جدول 11: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في القيادة الأصلية في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين تبعاً إلى متغير نوع الاحتراف في النادي (ن= 112) 69

جدول 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة الأصيلة في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي (ن = 112) 70.....

جدول 13: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في القيادة الأصيلة في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي (ن = 112) 71.....

جدول 14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة الأصيلة في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين تبعاً إلى متغير الخبرة الإدارية (ن = 112). 72.....

جدول 15: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في القيادة الأصيلة في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين تبعاً إلى متغير الخبرة الإدارية (ن = 112) 73.....

جدول 16: نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال اعلان القرار وصياغته من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي (ن = 112). 74.....

جدول 17: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في فاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين تبعاً إلى متغير نوع الاحتراف في النادي (ن = 112). 75.....

جدول 18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي (ن = 112). 76.....

جدول 19: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في فاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي (ن = 112). 77.....

جدول 20: نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال اعلان القرار وصياغته من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي (ن = 112). 78.....

جدول 21: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين تبعاً إلى متغير الخبرة الإدارية (ن = 112)..... 78

جدول 22: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في فاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين تبعاً إلى متغير الخبرة الإدارية (ن = 112)..... 79

جدول 23: نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات ومجال اعلان القرار وصياغته من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين تبعاً إلى متغير الخبرة الإدارية (ن = 112)..... 80

فهرس الاشكال

- شكل 1: متوسط الاستجابة لمجال الوعي الذاتي في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين وفقا إلى متغير الخبرة الإدارية38
- شكل 2: متوسط الاستجابة لمجال شفافية العلاقات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين وفقا إلى متغير الخبرة الإدارية39
- شكل 3: متوسط الاستجابة لمجال منظور السلوك الأخلاقي لذاتي في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين وفقا إلى متغير الخبرة الإدارية39
- شكل 2: متوسط الاستجابة لمجال المعالجة المتوازنة في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين وفقا إلى متغير الخبرة الإدارية40
- شكل 3: متوسط الاستجابة للدرجة الكلية للقيادة الأصيلة في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين وفقا إلى متغير الخبرة الإدارية40
- شكل 6: متوسط الاستجابة لمجال اعلان القرار وصياغته في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين وفقا إلى متغير المؤهل العلمي42
- شكل 7: متوسط الاستجابة لمجال اعلان القرار وصياغته في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين وفقا إلى متغير الخبرة الإدارية43
- شكل 8: متوسط الاستجابة للدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين وفقا إلى متغير الخبرة الإدارية44

فهرس الملاحق

- ملحق أ: جدول توزيع اندية المحترفين وأسمائها وفقا لنوع الاحتراف في النادي 57
- ملحق ب: أسماء المحكمين ورتبهم العلمية وأماكن عملهم..... 58
- ملحق ج: الصورة الاولية لمقياس القيادة الاصيلة قبل التحكيم..... 59
- ملحق د: مقياس القيادة الأصيلة بعد التحكيم..... 61
- ملحق هـ: الصورة الاولية لمقياس فاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم 63
- ملحق و: الصورة النهائية لمقياس فاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم 66
- ملحق ز: جداول الدراسة 69

العلاقة بين القيادة الاصيلة وفاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية لأندية المحترفين

إعداد

كرم رائد عتيق

إشراف

أ.د. عبدالناصر قدومي

د. سليمان العمدة

الملخص

هدفت الدراسة التعرف الى العلاقة بين القيادة الاصيلة وفاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية لأندية المحترفين، وذلك تبعا لمتغيرات نوع الاحتراف في النادي، المؤهل العلمي، والخبرة الادارية.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي نظرا لملاءمته لأهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة المختارة بالطريقة العشوائية الطبقية من (112) عضوا من اعضاء الهيئات الادارية في اندية المحترفين.

أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية للقيادة الاصيلة في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية لأندية المحترفين كانت متوسطة وبمتوسط حسابي (3.16)، وكانت اعلى استجابة على مجال منظور السلوك الأخلاقي الذاتي في الاتحاد بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.43)، ويليه مجال الوعي الذاتي في الاتحاد بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.17)، بينما كانت اقل استجابة على مجال المعالجة المتوازنة في الاتحاد بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.96).

كما أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية لأندية المحترفين كانت متوسطة وبمتوسط حسابي (3.22)، وكانت اعلى استجابة على اعلان القرار وصياغته بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.41)، ويليه مجال متابعة تنفيذ القرار بدرجة

متوسطة وبمتوسط حسابي (3.26)، بينما كانت اقل استجابة على مجال المشاركة في اتخاذ القرار بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3).

كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين الدرجة الكلية للقيادة الاصلية ولفاعلية اتخاذ القرار في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية لأندية المحترفين، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.85).

توصي الباحثة بضرورة تطوير برامج تدريبية لتعزيز القيادة الاصلية بين القادة في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم، وتحسين اليات التواصل الداخلي بين اعضاء الهيئات الادارية لتسهيل تبادل المعلومات والآراء.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاصلية، فاعلية اتخاذ القرارات، الهيئات الادارية.

الفصل الاول

الإطار النظري للدراسة

المقدمة

في العصر الحديث، أصبحت القيادة الفاعلة أحد العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها. وتزداد أهمية القيادة في المؤسسات الرياضية، حيث تلعب دورا محوريا في تحقيق الاهداف وتعزيز الأداء الرياضي، وقد تطورت النظريات القيادية على مر الزمن، حيث ظهرت العديد من النماذج التي تسعى الى تعزيز فعالية القيادة، ومن بين هذه النماذج تعد القيادة الأصيلة من النماذج القيادية الحديثة التي تركز على تعزيز القيم والمصادقية في تعامل القادة مع مرؤوسهم، مما يجعلها أداة فعالة في تحقيق قرارات مدروسة وفاعلة داخل المؤسسات.

فالقيادة الأصيلة " على اعتبارها تجمع لكل من السلوك الايجابي والقيادة التحويلية والتطوير الاخلاقي حيث انها تمثل عملية توجيه يكون القادة من خلالها مدركين بشدة للكيفية التي يفكرون ويتصرفون بها بالإضافة الى وعيهم بالبيئة التي يعملون بها" (عباس و الفؤادي، 2020).

ويعد اتخاذ القرارات من المهارات الاساسية التي يجب أن يتحلى بها أي قائد أو مدير ناجح، حيث يعتمد نجاح المؤسسات بشكل كبير على جودة هذه القرارات. وأن القائد الناجح هو من يستطيع اتخاذ قرارات مدروسة تساهم في تحقيق التقدم والنجاح.

يعرف النبيه (2011) فاعلية اتخاذ القرارات " كل جهد منسق يقوم به المدير، وكل نشاط يحقق من ورائه الأغراض التربوية المرسومة تحقيقا فعالا، يتمشى مع ما يهدف اليه المجتمع من تربية صحيحة وعلى أسس سليمة وبدرجة كفاءة عالية.

وعندما يمتزج القائد بخصائص القيادة الأصيلة، يصبح لديه تأثير إيجابي على عملية اتخاذ القرارات في الاتحاد، التواصل الفعال والتفاعل الإيجابي يعززان الثقة والروح التعاونية بين أعضاء الهيئة الإدارية، مما يسهم في اتخاذ قرارات أكثر فعالية وتأثيراً لتطوير كرة القدم في فلسطين.

ويظهر في قوله تعالى: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾ [الشورى:

38]. تعكس هذه الآية مفهوم الشورى واتخاذ القرارات بالتشاور، وهي قيمة مهمة في القيادة الرشيدة واتخاذ القرارات الصائبة.

ويعد الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من المؤسسات الرياضية الرئيسية في فلسطين، حيث يلعب دوراً محورياً في تطوير كرة القدم على المستويين المحلي والدولي. وبالنظر إلى أهمية هذه المؤسسة الرياضية، تبرز الحاجة إلى قيادة أصيلة تعتمد على قيم الصدق والشفافية، والوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة، لما لهذه القيم من تأثير مباشر على تحسين فاعلية اتخاذ القرارات داخل الهيئات الإدارية لأندية المحترفين. فالقرارات الفعالة المستندة إلى أسس قيادية أصيلة، تسهم في تعزيز الأداء الإداري، مما ينعكس إيجاباً على الأندية، سواء من حيث تحسين أدائها التنافسي أو تحقيق الأهداف الرياضية على المدى البعيد، بالرغم من التحديات السياسية والاقتصادية التي يواجهها.

وفي هذا السياق، تشير الباحثة إلى أن التطورات الحاصلة في المؤسسات الرياضية، بما في ذلك الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم، تتطلب اهتماماً خاصاً بأهمية القيادة الأصيلة وفاعلية اتخاذ القرارات، فعلى الرغم من التحديات التي تواجهها المؤسسات الرياضية، مثل ضعف الإشراف والرقابة، فإن اعتماد أسلوب قيادة قوي يستند إلى القيم الأخلاقية يمكن أن يسهم في تعزيز الثقة وتحسين الأداء.

ففي دراسة صوص (2011) نجد أن هناك علاقة إيجابية دالة احصائياً بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية، كما بينت الدراسة أن الدرجة الكلية للقيادة التحويلية

ولفاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين في الاتحادات الفلسطينية جاءت بدرجة كبيرة، وهذا يؤكد أهمية القيادة وفاعلية اتخاذ القرارات في المؤسسات الرياضية لتحسين الأداء المؤسسي.

القيادة الأصيلة

• مفهوم القيادة الأصيلة: يعتبر مفهوم القيادة أحد أهم الجوانب في جميع المجالات والمؤسسات، حيث تمثل القيادة المفتاح الذي يفتح أبواب النجاح والتطور. وتتنوع أساليب القيادة وأنماطها، ومن بينها القيادة الأصيلة، التي تساهم في بناء بيئة عمل إيجابية، وتعزز الثقة والتعاون بين أفراد الفريق، مما تؤدي الى تحقيق الأهداف بطريقة تعكس قيم ومبادئ الشخص.

عرف (Walumbwa 2008) القيادة الاصيلية بأنها : نمط من السلوك يحسن كل من الحالة النفسية للعاملين والمناخ الاخلاقي في العمل، وذلك لرفع وتعزيز الوعي الذاتي وتبني القيم الاخلاقية ومعالجة المعلومات المتوازنة وتحقيق الشفافية في العلاقات بين القائد ومرؤوسيه.

وعرف (Sinclair 2010) بأن القيادة الأصيلة هي : مزيج من القيم والعواطف وبناء العلاقات والانضباط الذاتي.

عرف البردان (2017) القيادة الأخلاقية على أنها نمط من السلوك القيادي الإيجابي الذي يعزز القدرات النفسية والإيجابية للعاملين، بالإضافة إلى تحسين المناخ الأخلاقي داخل المنظمة. ويشمل ذلك تعزيز الوعي الذاتي لدى القادة وتبني القيم الأخلاقية، مع توفير المعلومات بشكل متوازن، وتحقيق الشفافية في العلاقة بين القائد وأتباعه.

كما عرفها (yamak & EyupogI 2021) بأنها: قدرة القادة على التأثير على المجموعة للعمل نحو تحقيق الأهداف، مع مراعاة القيم مثل: النزاهة والشفافية والصدق والامانة والمعاملة الاصيلية. والمنظمات

بحاجة لهؤلاء القادة البارعين في تحفيز الموظفين ليظهروا السلوكيات الايجابية للحفاظ على منفعة واستقرار المؤسسة.

وفي ضوء عرض التعريفات السابقة يمكن تقديم مفهوم شامل للقيادة الاصلية بأنها النهج القيادي الذي يهدف الى تحسين الحالة النفسية للعاملين وتعزيز المناخ الاخلاقي في العمل وذلك من خلال رفع الوعي الذاتي وتبني القيم الأخلاقية، ويتميز هذا النمط بتعزيز القدرات النفسية والايجابية للعاملين، وبناء علاقات قائمة على الثقة والانضباط الذاتي، ويسعى القائد الى توفير المعلومات المتوازنة وتحقيق الشفافية في العلاقات مع المرؤوسين مما يعزز التعاون ويحقق الأهداف بنجاح.

• خصائص القيادة الأصلية: تتميز القيادة الاصلية بسماتها المؤثرة في تحقيق النجاح في العديد من المجالات، وتلك السمات تشكل الأساس الذي يبني عليه القائد الأصل علاته مع فريقه وتوجيهه نحو تحقيق الاهداف بنجاح. ومن أهم السمات التي تميز القيادة الاصلية عن غيرها من أنماط السلوك الايجابي للقيادة، والتي أوردها كل من (البردان، 2017، صفحة 32)، و (George, 2003, p. 12)، و (Shamir & Eilam, 2005, p. 396:397) في النقاط التالية:

1. شخصية تتسم بالالتزام بالقيم والمبادئ في التعامل مع الاخرين.
2. القرارات تحكمها معايير أخلاقية موجهة لها.
3. تبني العلاقات على الشفافية للمشاركة الفعلية للأفكار والمعلومات وتداولها علنيا مع الاخرين.
4. النزاهة العالية وتطابق الاقوال والافعال، وعدم التأثر بالضغط عند صناعة القرار.
5. تتسم بالتواضع والوعي الذاتي الذي يقوده الى التطوير المستمر.
6. تسعى الى بناء الثقة المتبادلة مع العاملين ضمن إطار قيمي وأخلاقي.
7. تشجع المرؤوسين على التعبير عن آرائهم وطرح أفكارهم بكل أريحية.
8. ينظر فيها القائد بشغف نحو الهدف الذي يريد تحقيقه.
9. القائد فيها قادر على بناء علاقات طيبة مع الاخرين.

10. يتمتع القائد فيها بالانضباط الذاتي.

11. القائد تتفق تصرفاته مع قيمه ومعتقداته.

بالإضافة الى ذلك فإن القائد الاصيل لديه القدرة على التفاعل بشكل إيجابي مع التحديات والصعوبات، ويتمتع بالقدرة على تحفيز الاخرين على تجاوز هذه الصعوبات وتحقيق النجاح على الصعيد المهني والشخصي بدلا من التركيز على مصالحه الشخصية، ويتبنى مبادئ الموضوعية والأخلاق في تعامله معهم ، ويلهم الاخرين بسلوكه القائم على القيم والمبادئ.

- أبعاد القيادة الأصيلة: من خلال مراجعة الأدبيات يتبين ان هناك تنوعا كبيرا في الابعاد التي اثرت في نظرية القيادة الأصيلة، وأدت الى تطوير العديد من النماذج المختلفة لهذا النوع من القيادة، ومن النماذج الاكثر شيوعا في الدراسات التربوية النموذج الرباعي لأبعاد القيادة الأصيلة الذي توصل اليه (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008) ، يقترح هذا النموذج اربعة ابعاد رئيسية في الدراسة الحالية لقياس القيادة الأصيلة ، على النحو التالي:

أولا: الوعي الذاتي

يرى الحجار (2017) أن الوعي الذاتي يجعل القادة يتحدثون بدقة وشفافية عن عواطفهم، وأنهم قادرين على الاعتراف بأخطائهم، ولا يشعرون بالحرج في الحديث عنها، وكثيرا ما يظهرون ميلا الى الانتقاد، على عكس القادة من ذوي الوعي الذاتي المنخفض فإنهم يفسرون أي طلب لتحسين أدائهم على أنها علامة فشل.

فالوعي الذاتي يمكن القائد من تقييم نقاط قوته وضعفه وذلك من خلال تفاعله مع الاخرين، وأن يفهم كيفية تأثير كلماته على المرؤوسين، مما يتيح الوعي هذا للقائد معرفة المجالات التي يمكن تطويرها والعمل على تعزيز نقاط القوة ومواجهة التحديات بفعالية.

ثانياً: شفافية العلاقات

يسعى القائد الأصيل الى ممارسة الشفافية في علاقاته مع الآخرين، والاعتماد على التعبير بصدق عن مشاعره وعواطفه، فالشفافية تخلق مناخ للعمل يعزز الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.

وقد أشار (OPatokun, Hasim, & Hassan, 2013) إلى أن الاصاله في العلاقات هي التي تتضمن الكشف عن الهوية الذاتية وتنمية الثقة بين القائد والمرؤوسين، واطهار الحقائق الداخلية والخارجية بدلا من اظهارها بشكل مختلف في المنظمة.

في ضوء عرض ما سبق فإن شفافية العلاقات تمثل أنها العلاقات الموثوقة بين القائد والمرؤوسين وهذه العلاقات تتميز بالثقة المتبادلة، حيث يتم بناؤها على القدرة على التفاعل بشكل شفاف وصادق والتعبير بموضوعية عن المشاعر والآراء، مما يسهم في تحقيق الأهداف بفاعلية ونجاح.

ثالثاً: منظور السلوك الأخلاقي الذاتي

أن القائد الاصيل تحكمه قيمه ومعاييره الداخلية، والتي تظهر في تصرفاته وردود أفعاله، وبالرغم ما يتعرض للضغوط الداخلية والخارجية، حتى يصل الى القرارات المتوافقة مع القيم وأخلاقيات المنظمة. (البردان، 2017، صفحة 40)

وفي ضوء ما سبق فإن المنظور الأخلاقي الذاتي هو السلوك الاصيل للقائد الذي يعكس معتقداته وقيمه الشخصية، والالتزام بمعايير الاخلاق والقيم دون التأثر بالضغوطات الخارجية، وهذا السلوك يتميز بالتصرف بصدق وتواضع مما يعكس الثقة والقدرة على اتخاذ القرارات.

رابعاً: المعالجة المتوازنة

المعالجة المتوازنة هي القدرة على التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات بطريقة متوازنة بين العوامل والمصالح المتناقضة، وتشمل النظر بعناية الى الادلة المتاحة، والاستماع الى اراء الاخرين، لكي تضمن تحقيق الاهداف بشكل متوازن.

عرف (Darvish & Rezaei (2011, p. 430) المعالجة المتوازنة على أنها العملية التي تتضمن دراسة الجوانب الإيجابية والسلبية لموضوع معين قبل اتخاذ القرار، من خلال الاستماع لآراء مختلفة.

في ضوء ما سبق، فإن تعريف المعالجة المتوازنة هو: معالجة البيانات الأولية بدقة، واستخراج المعلومات المهمة منها وتحليل البيانات بموضوعية قبل اتخاذ قرارات معينة وفقاً لهذه البيانات، مع مراعاة الرأي الكامل للموظف حول الموضوع الذي نشأ.

فاعلية اتخاذ القرارات

- مفهوم فاعلية اتخاذ القرارات: فاعلية اتخاذ القرارات تعتبر أحد أهم القدرات التي يجب ان يمتلكها الفرد، حيث ان القرارات تشكل الأساس في توجيه وتحديد الجوانب الشخصية او المهنية. وتعتمد فاعلية اتخاذ القرارات على جمع المعلومات وتحليلها وتقييمها وأيضاً تحديد البديل الامثل الذي يتناسب مع الوضع المعيشي او المهني، وان القدرة على اتخاذ القرارات السليمة تصبح عاملاً حاسماً في تحقيق النجاحات والرضا الشخصي.

عرف موسى (2023) اتخاذ القرار أنه: اختيار قائم على بعض المعايير واختيار الأفضل بين بديلين محتملين أو أكثر.

عرف أبو نجيلة، (2018) فاعلية صنع القرار: عملية عقلانية يتم فيها تحديد الخيار الأفضل من بين العديد من الخيارات في موقف معين.

وعرفت قصرأوي، (2016) أن اتخاذ القرار عبارة عن سلسلة الاستجابات الفردية التي تقوم بها الإدارة العليا، وتنتهي باختيار الأنسب في مواجهة المشكلة، ما يؤثر في سلوك الآخرين في المنظمة.

وعرفها العجمي، (2010) بأنها: جوهر عمل القيادات الإدارية، ومعيار النجاح لأي منظمة يتوقف على كفاءة وقدرة القيادة على اتخاذ القرارات الصحيحة.

رفت القيسي (2010) بأنها: مشاركة المدير مع مرؤوسيه واللقاء بهم لمناقشة المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهونها، مع السعي للوصول إلى أفضل الحلول، مما يعزز الثقة المتبادلة بينهم.

وفي ضوء عرض التعريفات السابقة يمكن تقديم مفهوم شامل لفاعلية اتخاذ القرارات بأنها العملية العقلانية التي يقوم بها كل من القادة والمديرون في الاتحاد لتطوير الرياضة، حيث يقومون بتحليل البدائل بشكل منطقي، وتقييمها بناء على معايير محددة مثل احتياجات الرياضة، وذلك بهدف اختيار الأفضل لتعزيز التنمية الرياضية ورفع مستوى الأداء، وتشمل هذه العملية المشاركة والاستجابات بين المدير والاعضاء في الاتحاد مما يؤدي الى بناء الثقة والتواصل الفعال وتحقيق الاهداف المشتركة بشكل أفضل.

- أهمية اتخاذ القرارات: ان أهم العناصر في حياة الفرد ونجاحه اتخاذ القرارات، حيث ان أهمية اتخاذ القرارات الصائبة على المستوى الشخصي يساهم في تحقيق النجاح، من ناحية اخرى اهميته في المجال المهني يساهم في تحقيق الاهداف المؤسسية وتعزيز الكفاءة، على العكس من القرارات الخاطئة التي تؤدي الى تبديد الجهود وتعرقل تحقيق النجاح.

وتعتبر العملية الإدارية من أهم وأصعب الحالات التي تواجه الجماعات والمؤسسات، فقد تم اعتبار اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، وان عدم اتخاذ القرار بالشكل المناسب والصحيح يخلق اخفاق عن اداء المهام والانشطة المطلوبة لتحقيق الاهداف التي ينبغي انجازها، وان عملية اتخاذ القرار ترتبط بالوظائف الإدارية كالتهيئة والتنظيم والتوجيه والرقابة وهذا بدوره الجوهر السليم لمختلف المدراء، وبناء على ما سبق ان جودة

صناعة القرار في تحسين الاداء بالمؤسسات المختلفة بشكل عام والاندية الرياضية بشكل خاص يؤدي الى استثمار سليم في المؤسسات. (موسى، 2023)

وتعد عملية اتخاذ القرار اساسية في العمل الاداري، حيث تتداخل في جميع وظائف ونشاطات الادارة، ويقوم المدبرون والقادة باتخاذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل العملية الادارية، وذلك بدءا من وضع الأهداف وصولا الى تنفيذ البرامج لتحقيقها. بالتالي فان اتخاذ القرارات له تأثير كبير على نجاح واستمرارية العمل، ويسهم في تحقيق الاهداف المؤسسية وتعزيز العمل، او يؤدي الى تدميره وفشل العملية الادارية. مما يتعين على المديرين ان يتمتعوا بمهارات اتخاذ القرارات القوية لضمان استمرارية نجاح العملية الادارية وتحقيق اهداف المنظمة (عالم، 2012)

ووضح الشوابكة، (2011) ان اهمية القرارات تنبع من عدة جوانب، اولها ارتباطها بعملية التخطيط، حيث تساهم في تحديد الاهداف ووضع الاستراتيجيات لتحقيقها، والامر الثاني يتمثل في ارتباط عملية اتخاذ القرار بالتنظيم المؤسسي، حيث تؤثر القرارات على الهياكل التنظيمية والعمليات المتبعة في المؤسسة. وأشار دودين، (2011) الى ان القرار الناجح يعتبر مفتاحا رئيسيا في نجاح المنظمة، حيث تعتمد النجاحات بشكل كبير على قراراتها، ويتم اتخاذ القرارات في الوقت الملائم، يتيح ذلك للمنظمة الفرصة للاستفادة من الظروف الايجابية وبالتالي تقديم قرارات ناجحة.

كما تنبع اهمية اتخاذ القرار من التأثير المباشر على مستقبل المنظمة، حيث تحدد القرارات مكانتها المستقبلية في المجتمع، وهذا ما أشار اليه (شبير، 2015) ان نتائج القرارات تحدد بشكل كبير نجاح المنظمة واستمراريته، وقد يؤدي اتخاذ قرار غير موفق الى خسائر مالية كبيرة، كما يؤدي القرار الصائب الى تحقيق منافع عامة وتعزيز التنمية للمنظمة.

بناء على ما سبق فان اهمية اتخاذ القرارات يعتبر السمة الاساسية في العملية الادارية، حيث انها ترتبط بقدرته على تحديد مسار المنظمة وتحقيق اهدافها المستقبلية، فإن قرارات الادارة تحدد مصير المنظمة،

وبالتالي فإن القرار الصائب يؤدي الى النجاح، على عكس القرار الخاطئ فقد يؤدي الى الفشل والخسائر الكبيرة، مما يجب على القادة الاداريين أن يتمتعوا بمهارات اتخاذ القرارات القوية الصحيحة وذلك لضمان نجاح المنظمة واستدامتها في بيئة العمل.

• خصائص القرارات الفعالة: ذكر الصيرفي (2003) عددا من الخصائص التي يجب ان تتوفر في

القرارات الفعالة ومنها:

1. توافر مجموعة من البدائل للاختيار.
2. توافر المعايير الصحيحة والدقيقة.
3. المرونة.
4. تحديد التوقيت المناسب لاتخاذ القرار الفعال.
5. اتباع الطريقة العلمية عند اتخاذ القرار.

• أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات:

تتضمن فاعلية اتخاذ القرار عدة أبعاد مهمة وهي كالتالي:

1. التهيئة لاتخاذ القرار

ان التهيئة لاتخاذ القرار يكون عن طريق جمع البيانات والمعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار، وتحديد الأهداف المحددة التي ترغب في تحقيقها المنظمة، اضافة الى مراعاة توافق القرار مع رؤية المنظمة، والاستفادة من الخبرات السابقة، ويتعين تحديد درجة اهمية القرار قبل اتخاذه بناء على حاجات المؤسسة وتحديد الفرص المتاحة والمخاطر المحتملة.

2. المشاركة في اتخاذ القرار

يرى كنعان (2009) ان درجة المشاركة في اتخاذ القرارات تعتمد على نهج السلوك الاداري الذي يتبعه المدير، ويتغير مستوى المشاركة وفقا للنمط المعتمد، فمن خلال النمط الاوتوقراطي يكون المدير هو الذي يتخذ القرارات دون مشاركة مرؤوسيه، بينما النمط الديمقراطي يتيح للمرؤوسين فرصة المشاركة الفعالة من خلال تفويضهم بعض صلاحيات اتخاذ القرار، مما يترك المدير لهم مجال اتخاذ القرارات مما يعزز مستوى المشاركة بين افراد المنظمة.

نتيجة ما سبق تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار في الادارة عنصرا حيويا لتحقيق التماسك داخل المنظمة، مما يترتب على هذه المشاركة تشجيع الحاضرين في الاجتماعات على المشاركة الفعالة في النقاشات والحوارات، وذلك بهدف التوصل الى القرار بالإجماع، من خلال تبادل الآراء بشكل مفتوح. كما يشجع على اشراك الجميع في تقديم البدائل الممكنة لاتخاذ القرار، واستخدام اساليب ابتكارية لتوسيع الخيارات المتاحة، حيث ان التفاعل الايجابي والمشاركة الفعالة يعززان روح الفريق والانتماء المؤسسي وأيضا يسهمان في تعزيز وتثبيت القرارات المدروسة التي تخدم المنظمة بشكل أفضل.

3. إعلان القرار وصياغته

يرى كنعان، (2009) ان لضمان تحقيق الاهداف من اعلان القرار يجب ان يتم ابلاغ جميع الاشخاص المعنيين بتنفيذ القرار بشكل فعال، مما يتيح لهم التكيف مع الوضع الجديد وضبط انشطتهم وفقا للقرار الجديد، كما يتضمن ذلك اتخاذ الخطوات الضرورية لتنفيذ القرار بنجاح، بما في ذلك الر على اية استفسارات قد تطرحها عملية التنفيذ.

نتيجة ما سبق يمكننا القول ان اعلان القرار وصياغته في الادارة، يترتب عدة امور تستدعي الاهتمام، مثل ضمان عدم تعارض القرار مع اللوائح الداخلية للمنظمة، واتخاذ القرار بموضوعية مع توفير الوقت الكافي لتنفيذه بشكل سليم داخل المنظمة، وينبغي ايضا تبليغ جميع المعنيين بالقرار والعمل على تعديله اذا كانت

النتائج غير مرضية من جانب المدير، مع ضرورة التحقق المستمر من تنفيذ القرار وفقا للخطة المطلوبة، ويجب ان يتم توثيق القرار بشكل كاف لضمان وجود سجل دقيق للرجوع اليه مستقبلا.

4.متابعة تنفيذ القرار:

تهدف الى ضمان ان القرارات المتخذة تنفذ بفعالية وفي الوقت المناسب، وهذه العملية تتضمن تقييم التنفيذ والتحقق من تحقيق الاهداف المحددة، اضافة الى معالجة المشاكل والانحرافات التي قد تحدث خلال عملية التنفيذ، حيث يتم ذلك من خلال استخدام مجموعة من الادوات مثل التغذية الراجعة، والاجتماعات الدورية، وتحليل البيانات، وذلك بهدف تحقيق أكبر قدر من الكفاءة والفعالية في تنفيذ القرارات وتحقيق النتائج المطلوبة.

في ضوء عرض الابعاد السابقة تم التوصل الى ان فاعلية اتخاذ القرارات في الاتحادات الرياضية تكمن في القدرة على ادارة الشؤون الرياضية بشكل فعال، مما يشمل استخدام البيانات والمعلومات بدقة لاتخاذ القرارات الادارية المطلوبة، وتحديد السياسات والتوجيهات. مما يتطلب اتخاذ القرارات في الاتحادات الرياضية الاستشارة مع الاعضاء والخبراء بشكل مستمر. ويتعين على القيادات الادارية الرياضية اعلان القرارات بوضوح وفي الوقت الملائم، ويجب ان تتم متابعة دقيقة لتنفيذ هذه القرارات مع اتخاذ التعديلات لضمان استمرار تحقيق الاهداف المحددة للاتحاد الرياضي.

الدراسات السابقة:

نظرا لأهمية القيادة الاصلية وفاعلية اتخاذ القرار في المجال الرياضي، فيما يلي عرض لأحدث الدراسات السابقة المحدودة في المجال الرياضي والتي تناولت القيادة الاصلية، وفاعلية اتخاذ القرارات، وهذه الدراسات هي:

1. الدراسات ذات العلاقة بالقيادة الاصلية:

أجرت أحمد (2023): دراسة تهدف إلى تأثير القيادة الحقيقية المتصورة على السلوك الابتكاري في مكان العمل من خلال التقدم بطلب إلى البنك الأهلي المصري في القاهرة ، كما بحثت الدراسة أبعاد القيادة الحقيقية (الوعي الذاتي ، شفافية العلاقة ، المنظور الأخلاقي ، وتوازن المعلومات) على السلوك الابتكاري للموظفين في فرع البنك الأهلي المصري في القاهرة. الغرض من الاختبار هو اختبار آثار العلاج (الذي تم أخذه). استخدم الباحثون أساليب استنتاجية وصفية ، واستخلصوا المقاييس واستخدموها لجمع البيانات على عينة من 257 سهما فرديا من موظفي البنك الأهلي المصري بالقاهرة. كما وجدت نتائج الدراسة أن الكفاءة الذاتية الإبداعية تؤثر إيجابا على السلوك الابتكاري للموظفين ، كما أن الدور المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية في العلاقة بين بعد القيادة الحقيقية والسلوك الابتكاري للموظفين في مكان العمل أكدت أن النتائج لا تدعم التأثير التفاعلي للكفاءة الذاتية الإبداعية على السلوك الابتكاري لموظفي البنك الأهلي المصري. كان.

دراسة صوص (2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وفعالية اتخاذ القرار بين منتسبي الاتحاد الرياضي الفلسطيني ، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة القيادة التحويلية وفعالية اتخاذ القرار بين منتسبي الاتحاد الرياضي الفلسطيني باستخدام منهج وصفي مصمم خصيصا لطبيعة الدراسة. أجريت الدراسة على عينة عشوائية من 141 شخصا من الاتحاد الرياضي الفلسطيني للفرق والألعاب الفردية لكلا الجنسين ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كثيرة أهمها: كانت هناك علاقة إيجابية إحصائيا بين القيادة التحويلية وفعالية اتخاذ القرار لدى موظفي الاتحاد الرياضي الفلسطيني، وجاءت الدرجة الإجمالية للقيادة التحويلية وفعالية اتخاذ القرار لدى موظفي الاتحاد الرياضي الفلسطيني إلى حد كبير. كما أوصى الباحثون في الدراسة بضرورة أن ينتبه الرؤساء لمشاعر المرؤوسين ، ويقبلون أفكارهم الخاصة وأن يكونوا متفائلين في المستقبل.

دراسة زيد (2021): هدفت الى استكشاف تأثير سلوكيات القيادة الاصلية على مستوى الابداع والاداء الفردي للعاملين في الشركات المصرية، وفي قطاعات متنوعة مثل: الصناعات الغذائية والالكترونية

والتكنولوجية والخدمات. وايضا استهدفت الدراسة تحديد مدى توسط اتجاهات العاملين الايجابية في هذه العلاقة. واطهرت نتائج الدراسة أن سلوكيات القيادة الاصلية تؤثر بشكل غير مباشر على مستوى الابداع والاداء الفردي للعاملين، وذلك من خلال الوساطة للالتزام العاطفي والذكاء الوظيفي.

وأجرى العتيبي (2021): دراسته التي هدفت الى استكشاف العلاقة بين القيادة الاصلية والابداع، وتحديد دور الازدهار في العمل كمتغير وسيط في هذه العلاقة، لدى العاملين في شركات الاتصالات في مدينة الرياض. وأظهرت نتائج التحليل وجود تأثير ايجابي للقيادة الاصلية على الازدهار في العمل والابداع. كما كشفت النتائج ايضا ان الازدهار في العمل يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين القيادة الاصلية والابداع لدى العاملين في شركات الاتصالات بمدينة الرياض.

هدفت دراسة (Purwanto, Asbari, Hartuti, Setiana, & Fahmi, 2021) إلى قياس تأثير نمط القيادة الأصلية ورأس المال النفسي على السلوك الابتكاري في العمل داخل الشركات الصناعية في إندونيسيا. كما سعت الدراسة لاختبار الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة الأصلية وسلوك العمل الابتكاري. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي مباشر لكل من القيادة الأصلية ورأس المال النفسي على السلوك الابتكاري في العمل، كما تم التأكد من أن رأس المال النفسي يلعب دورًا وسيطًا في العلاقة بين القيادة الأصلية والسلوك الابتكاري.

2. الدراسات ذات العلاقة بفاعلية اتخاذ القرار

دراسة موسى (2023): كان الهدف هو التعرف على آلية اتخاذ القرار الإداري في الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، واعتمد الباحثون على منهج وصفي ، وتم اختيار العينات بطريقة عشوائية ، بما في ذلك 353 من القادة والموظفين والمستفيدين من الأندية الرياضية ، واستخدم الباحثون 2 أدوات ، المرساة الأولى، لجمع البيانات. باستخدام كيت والمراسلات 2 ، توصلت الدراسة إلى سلسلة من التوصيات أهمها واقع تطبيق آليات صنع القرار في الأندية الرياضية الكبرى بالقاهرة ، من حيث القيادات والمدراء والمستفيدين من الأندية

الرياضية المحور الثاني هو "طرق التمييز بين الخيارات وصنع القرار" ، وكان من الضروري أيضا إجراء دراسات ميدانية حول أنظمة دعم القرار الجماعية التي تساعد في اتخاذ القرارات وتوليد الأفكار.

دراسة موسى (2023): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة التشاركية لمديري المدارس الثانوية في دولة شمال فلسطين ، والتمكين الإداري ، وواقع اتخاذ القرار الفعال وعلاقته ، ودور القيادة كعامل وسيط بين التمكين الإداري واتخاذ القرار الفعال. وكانت درجة الفعالية العامة لمديري المدارس الثانوية العامة في شمال فلسطين في اتخاذ القرارات كبيرة ، وكانت هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وفعالية اتخاذ القرارات وأوصت الدراسة أيضا باستخدام أساليب جديدة لاتخاذ القرارات داخل المدارس وتحديد معايير لتقييم الحلول للمشاكل التي يتعين تحديدها.

دراسة العمار (2021) ركزت هذه الدراسة على تحليل واقع عمليات صنع القرار في المؤسسات التعليمية ما قبل الجامعية في الكويت وتحديد العقبات التي تواجهها هذه المتطلبات اللازمة لتطويرها. واستخدم الباحثون منهجا وصفيًا، معتمدين على استبيانات مكونة من ثلاثة محاور للكشف عن الواقع والعقبات وعرض المتطلبات المقترحة للتطوير، وتم تطبيق هذه الدراسة على عينة من 286 إداريا في مرحلة التعليم ما قبل الجامعي، وتم توزيعها وفقا لمتغيرات مختلفة. وأظهرت النتائج أنه في حين أن واقع مراعاة عمليات صنع القرار في المؤسسات التعليمية ما قبل الجامعية يعتبر متوسطا من وجهة نظر مديري المدارس ، فإن هذه العمليات لها درجة متوسطة من الإعاقة والموافقة على متطلبات التطوير المقترحة تظهر درجة عالية. أظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة بسبب متغيرات سنوات الخبرة ، حيث كان الاختلاف دالة لصالح أولئك الذين لديهم تجارب أعلى إحصائيا.

دراسة أبو اليزيد وعبد الحافظ (2021): تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين فعالية الاتصال الإداري واتخاذ القرار في بعض الاتحادات الرياضية ، وتعتمد على دراسة مناهج وصفية للتوافق مع طبيعة الدراسة ، وتستند العينة إلى عدة اتحادات رياضية ، أي تم اختيارها بواسطة 290 طريقة عشوائية للكاراتيه والسباحة

والكونغ فو والغوص وإدارة الاتحاد المصري للإنقاذ. تم استخدام نموذج المسح كأداة لجمع البيانات، ووصل المسح إلى الكثير من النتائج ، ولكن أهمها الاتصالات الإدارية ومسؤولي الاتحاد (الكاراتيه، السباحة، إلخ). كما أجرت حسن (2020): دراسة تهدف إلى تقييم العلاقة بين درجة فعالية اتخاذ القرار الإداري بين مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين. وتم إعداد استبيان مكون من 60 فقرة وتوزيعه على عينة من المعلمين والمشرفين والمديرين المساعدين في المدارس الثانوية الخاصة ، وعددهم 457 مشرفا ومعلما ومديرا مساعدا. ونتيجة للدراسة الاستقصائية ، تبين أن درجة فعالية اتخاذ القرارات الإدارية عالية ، وأن درجة ممارسة إدارة الأزمات مرتفعة أيضا. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي لسنوات الجنس والتخصص والمسمى الوظيفي ومتغيرات الخبرة.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة تبعا لموضوعي الدراسة تبين للباحثة ندرة الدراسات التي تناولت القيادة الاصلية في المجال الرياضي، كذلك فاعلية اتخاذ القرارات والعلاقة بينهما، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين للباحثة ما يلي:

- استقادت الباحثة في المنهجية العلمية والمعالجات الاحصائية ومناقشة النتائج والارشاد في الوصول الى بعض المراجع.
- استقادت الباحثة من الدراسات السابقة في الاطلاع على ادوات القياس وتحديد المجالات وال فقرات في هذه الدراسات، وبالتالي كانت له عوناً في التوصل لأدوات القياس.
- اهتمت غالبية الدراسات الجانب الكمي ولم تهتم بدراسة الجانب النوعي.
- من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة لم تتوصل الى اية دراسة تناولت العلاقة بين القيادة الاصلية وفاعلية اتخاذ القرارات في الاندية الرياضية، وبالتالي تعد ميزة للدراسة الحالية.

مصطلحات الدراسة

القيادة الاصلية: هي أنماط الممارسة والسلوك التي يقوم بها القادة تجاه المرؤوسين ، لتعزيز وتطوير التنمية الذاتية الإيجابية ، لتعزيز وجذب كل من القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي ، لتحقيق معالجة متوازنة لأقصى قدر من الوعي الذاتي ، والمنظور الأخلاقي والمعلومات والشفافية.

أما التعريف الإجرائي فيعني الدرجة التي حصل عليها فرد عينة الدراسة على أداة القياس التشغيلية الأصلية المستخدمة في الدراسة الحالية.

فاعلية اتخاذ القرارات: هي نتيجة لنوعية القرار (جودته) بحيث يكون مقبولا لدى من ينفذوه، ومفهوم الفاعلية يركز على أسلوب تحقيق الأهداف المؤسسية (الصيرفي، 2007).

أما التعريف الإجرائي فيعني الدرجة التي حصل عليها الفرد في عينة الدراسة على الأدوات المستخدمة في الدراسة الحالية لقياس فاعلية اتخاذ القرار.

مشكلة الدراسة

ان عملية اتخاذ القرارات تبنى على مجموعة من المعطيات الصحيحة لها صلة بالموضوع، وبالتالي ان عدم قدرة الادارة على نقل وتوصيل المعلومات بالدقة يمثل عائقا امام اتخاذ القرارات. وأشارت بعض الدراسات ان هناك اختلاف في نتائج دراسة وأخرى، حيث تشير بعضها الى اعتماد القادة الاداريين على الخبرة والتجربة كمعايير لاتخاذ القرارات، والآخر الى درجة توافر الإمكانيات البشرية لتنفيذ الاتصال الاداري، والبعض يعتمد على البيانات في اتخاذ القرارات.

كما أن هناك دراسات أشارت الى فاعلية القيادة الاصلية في تحقيق وتنمية الاتجاهات والسلوكات الايجابية لدى الموظفين، وأن لها أثارا واضحة على نوايا الموظفين مشاركة معارفهم في اتخاذ القرارات، وأن القائد

الأصيل والموثوق له دور واضح في إدارة المعرفة كمحفز لعملية تبادل المعرفة التنظيمية. والى ان القيادة الأصيلة ترتبط بعلاقة قوية ايجابية مع ثقة العاملين بالفائد.

وتجدر الاشارة إلى أن هناك معوقات من المحتمل ان تواجه الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم، منها نقص في التواصل وعدم وجود قنوات فعالة قد يؤدي الى فقدان الفهم بين أفراد القيادة والهيئة الادارية، ونقص في المشاركة وعدم تشجيع افراد الهيئة الادارية في عمليات اتخاذ القرارات قد يقلل من تعدد الخبرات وتنوعها، وايضا تحديات تواجه الهيكل التنظيمي قد يعيق التنسيق بين الاقسام ويؤثر على قدرة القيادة على اتخاذ قرارات صائبة وفعالة. وبالرغم من ان القيادة الاصيلة تعد من النماذج القيادية الفعلة التي يمكن ان تسهم في تحسين جودة القرارات المتخذة، إلا أن هناك نقص في الدراسات التي تتناول تأثير هذا النوع من القيادة على عمليات اتخاذ القرارات داخل الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم.

تساؤلات الدراسة

سعت الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما درجة القيادة الاصيلة في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية لأندية المحترفين؟
2. ما درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية لأندية المحترفين؟
3. ما العلاقة بين القيادة الاصيلة وفاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية لأندية المحترفين؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في القيادة الاصيلة في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية لأندية المحترفين تعزى الى متغيرات نوع الاحتراف في النادي، والمؤهل العلمي، والخبرة الادارية؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في فاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية لأندية المحترفين تعزى الى متغيرات نوع الاحتراف في النادي، والمؤهل العلمي، والخبرة الادارية؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة للتعرف الى:

1. درجة القيادة الاصلية في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية لأندية المحترفين.
2. درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية لأندية المحترفين.
3. العلاقة بين القيادة الاصلية وفاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية لأندية المحترفين.
4. الفروق في القيادة الاصلية في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية لأندية المحترفين تبعا الى متغيرات نوع الاحتراف في النادي، والمؤهل العلمي، والخبرة الادارية.
5. الفروق في فاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية لأندية المحترفين تبعا الى متغيرات نوع الاحتراف في النادي، والمؤهل العلمي، والخبرة الادارية.

أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال كونها تتناول اعضاء الهيئات الادارية في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم، لما لهم من أهمية كبيرة في تطوير وتنظيم الرياضة وتعزيز كرة القدم الفلسطينية بشكل عام، ويمكن ايجاز الدراسة بالآتي:

1. الحداثة والاصالة في الدراسة الحالية من حيث تناولها موضوعات مهمة لأعضاء الهيئات الادارية في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم، وهي: القيادة الاصلية، وفاعلية اتخاذ القرارات، مما يسهم ذلك في التوصل الى نماذج يمكن الاستفادة منها في الاتحادات الرياضية الاخرى، وتوجيه الهيئات الادارية وفق متطلبات العمل فيها.
2. تلقي الدراسة الحالية الضوء على العلاقة بين القيادة الاصلية وفاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية لأندية المحترفين، وبالتالي تزويد المؤسسات والاتحادات ذات العلاقة حول جوانب القوة والعمل على تعزيزها، وجوانب الضعف للعمل على علاجها والوقاية منها في المستقبل.
3. تسهم الدراسة الحالية في تحديد الفروق الفردية في مستوى القيادة الاصلية وفاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية لأندية المحترفين، تبعا لمتغيرات نوع الاحتراف في النادي، والمؤهل العلمي، والخبرة الادارية.
4. يؤمل من الدراسة الحالية فتح آفاق جديدة للباحثين في مجال الادارة الرياضية من اعداد برامج تستهدف تنمية مهارات ومعارف واتجاهات تتناول القيادة الاصلية وفاعلية اتخاذ القرارات وتطبيقها في الاتحادات الرياضية الاخرى.

حدود الدراسة

الترمت الباحثة في دراستها بالحدود التالية :

1. الحد البشري: أعضاء الهيئات الادارية في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية من فلسطين.
2. الحد المكاني: المحافظات الشمالية في فلسطين (الضفة الغربية).
3. الحد الزمني: تم اجراء الدراسة عام 2024.

الفصل الثاني

الطريقة والإجراءات

تتطرق الباحثة في هذا الفصل إلى العرض المنهج المتبع في اجراء الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداتا الدراسة التي تتمثل بقائمة قياس القيادة الأصيلة (ALI) ومقياس فاعلية اتخاذ القرار وخصائصهما العلمية، ومتغيرات الدراسة، وإجراءاتها، والمعالجات الإحصائية، وفيما يلي البيان لذلك:

منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي بصورته الارتباطية والتحليلية نظراً لتلائمه مع طبيعة الدراسة وأغراضها.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين الكلي والجزئي المعتمدة في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم، والبالغ عددهم (312) عضواً في الموسم الرياضي (2023-2024م)، والملحق رقم (أ) يبين توزيع الأندية وأسمائها وفقاً لنوع الاحتراف في النادي.

عينة الدراسة

أجريت الدراسة على عينة قوامها (112) عضواً من أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم، تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الدراسة، وتمثل تقريباً ما نسبته (36%) من مجتمعها، والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً إلى متغيرات نوع الاحتراف، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية.

جدول 1

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً إلى متغيرات نوع الاحتراف، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية (ن = 112)

المتغيرات المستقلة	مستوى المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
نوع الاحتراف في النادي	كلي	50	44.6
	جزئي	62	55.4
	المجموع	112	%100
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	28	25
	بكالوريوس	52	46.4
	ماجستير فأعلى	32	28.6
	المجموع	112	%100
الخبرة الإدارية	5 سنوات فأقل	24	21.5
	6-أقل من 10 سنوات	37	33
	10 سنوات فأكثر	51	45.5
	المجموع	112	%100

أداتا الدراسة

ولجمع البيانات قامت الباحثة باستخدام أداتين للدراسة تتمثل بقائمة قياس القيادة الأصلية (ALI) ومقياس فاعلية اتخاذ القرار، وفيما يلي التوضيح لكل مقياس:

أولاً: قائمة قياس القيادة الأصلية (Authentic Leadership Inventory):

لقياس القيادة الأصلية في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين تم استخدام قائمة قياس القيادة الأصلية (ALI) الذي أعده (Neider & Schriesheim, 2011)، وذلك بعد ترجمته وتعريبه وتطويره لكي يتناسب مع موضوع الدراسة الحالية بعد اجراء صدق المحكمين، حيث تكون المقياس من (16) فقرة تتوزع على أربع مجالات وهي:

- مجال الوعي بالذات في الاتحاد وعدد فقراته (4 - 1) (4).
- مجال شفافية العلاقات في الاتحاد وعدد فقراته (4 - 5) (8).
- مجال منظور السلوك الأخلاقي الذاتي في الاتحاد وعدد فقراته (4 - 9) (12).
- مجال المعالجة المتوازنة في الاتحاد وعدد فقراته (4 - 13) (16).

تكون سلم الاستجابة على الفقرات من خمس استجابات (1-5) وفقاً إلى تدرج ليكرت للسلم الخماسي وهي: موافق بدرجة كبيرة جداً (5) درجات، موافق بدرجة كبيرة (4) درجات، موافق بدرجة متوسطة (3) درجات، ودرجتان لموافق بدرجة قليلة، ودرجة واحدة لموافق بدرجة قليلة جداً.

صدق المقياس

استخدمت الباحثة صدق المحكمين للتأكد من معامل الصدق للمقياس، وذلك من خلال عرض قائمة قياس القيادة الأصلية (ALI) على مجموعة من المتخصصين والخبراء في مجال التربية الرياضية والمعلق رقم (2) يبين أسماءهم وتخصصهم وأماكن عملهم. حيث طلب من السادة المحكمين الإدلاء برأيهم حول صياغة الفقرات ووضوحها وجودتها تمثيلها للمجالات المنتمية لها وملائمتها لموضوع الدراسة. فقد تكون المقياس بصورته الأولية من (16) فقرة كما في الملحق رقم (ج). وبعد التحكيم تم إجراء التعديلات المطلوبة المتعلقة بفقرات ومجالات المقياس التي أجمع عليها (80%) فأعلى من المحكمين لكي تتوافق مع موضوع الدراسة الحالية بدون حذف أية فقرة كما في الملحق رقم (هـ)، وبالتالي يعد المقياس صادقاً في قياس ما وضع لأجله.

ثبات المقياس

قامت الباحثة باستخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach's Alph) للتحقق من ثبات قائمة القيادة الأصلية (ALI) كما يظهر في الجدول رقم (2).

جدول 2

معامل الثبات لمقياس قائمة القيادة الأصيلة (ALI)

مجمالات قائمة قياس القيادة الأصيلة	عدد الفقرات	قيمة كرنباخ الفا
الوعي الذاتي في الاتحاد	4	0.87
شفافية العلاقات في الاتحاد	4	0.90
منظور السلوك الأخلاقي الذاتي في الاتحاد	4	0.83
المعالجة المتوازنة في الاتحاد	4	0.89
المقياس ككل	16	0.94

تشير نتائج الجدول رقم (2) أن قيمة معامل الثبات الكلي لمقياس قائمة القيادة الأصيلة (0.94)، وتراوحت قيم معامل الثبات لمجالاته ما بين (0.83 - 0.90)، وتدل هذه القيم على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويحقق الأغراض المرادة من استخدامه.

ثانياً: مقياس فاعلية اتخاذ القرار (Decision- Making Effectiveness):

لقياس فاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين تم استخدام مقياس (موسى، 2023)، والذي تكون في صورته النهائية من (41) فقرة بعد تعديله وتطويره لكي يتناسب مع موضوع الدراسة الحالية بعد التحكيم، وتتوزع الفقرات على أربع مجالات وهي:

- مجال التهيئة لاتخاذ القرار وعدد فقراته (10 - 1).
- مجال وعدد فقراته (12) (11 - 22).
- مجال اعلان القرار وصياغته وعدد فقراته (9) (23 - 31).
- مجال متابعة تنفيذ القرار وعدد فقراته (10) (32 - 41).

تكون سلم الاستجابة على الفقرات من خمس استجابات (1-5) وفقاً إلى تدرج ليكرت للسلم الخماسي وهي: موافق بدرجة كبيرة جداً (5) درجات، موافق بدرجة كبيرة (4) درجات، موافق بدرجة متوسطة (3) درجات، ودرجتان لموافق بدرجة قليلة، ودرجة واحدة لموافق بدرجة قليلة جداً.

صدق المقياس

استخدمت الباحثة صدق المحكمين للتأكد من صدق المقياس، حيث طلب من السادة المحكمين الإدلاء برأيهم حول صياغة الفقرات ووضوحها وجودة تمثيلها للمجالات المنتمية لها وملائمتها لموضوع الدراسة. فقد تكون المقياس بصورته الأولية من (45) فقرة كما في الملحق رقم (5). وبعد التحكيم تم إجراء التعديلات المطلوبة التي أجمع عليها (80%) فأعلى من المحكمين على فقرات المقياس لكي تتوافق مع موضوع الدراسة الحالية، حيث تكون المقياس بصورته النهائية من (41) فقرة كما هو موضح الملحق رقم (6)، وبالتالي يعد المقياس صادقاً فيما وضع لأجله.

ثبات المقياس

قامت الباحثة باستخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات مقياس فاعلية اتخاذ القرار كما يظهر في الجدول رقم (3).

جدول 3

معامل الثبات لمقياس فاعلية اتخاذ القرار

مجال مقياس فاعلية اتخاذ القرار	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ الفا
التهيئة لاتخاذ القرار	10	0.93
المشاركة في اتخاذ القرار	12	0.94
اعلان القرار وصياغته	9	0.88
متابعة تنفيذ القرار	10	0.89
المقياس ككل	41	0.95

تشير نتائج الجدول رقم (3) أن قيمة معامل الثبات الكلي لمقياس فاعلية اتخاذ القرار (0.95)، وتراوحت قيم معامل الثبات لمجالاته ما بين (0.88 - 0.94)، ويعني ذلك أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويحقق الأغراض المنشودة من استخدامه.

متغيرات الدراسة

تمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي:

- أ- المتغيرات المستقلة (Independent variables) وهي:
 - نوع الاحتراف في النادي وله مستويان هما: (كلي، جزئي).
 - المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات وهي: (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
 - الخبرة الإدارية ولها ثلاث فئات وهي: (5 سنوات فأقل، 6- أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

ب- المتغيرات التابعة (Dependent variables):

تمثلت هذه المتغيرات بدرجة الاستجابة لأعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين لكرة القدم على فقرات ومجالات قائمة بقياس القيادة الأصلية (ALI) الذي أعده (Neider & Schriesheim, 2011) ومقياس فاعلية اتخاذ القرار (موسى، 2023).

إجراءات الدراسة

لأجراء الدراسة اتبعت الباحثة الخطوات الآتية:

- الاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة حول القيادة الأصلية وفاعلية اتخاذ القرار وتحديد أدوات الدراسة.
- مخاطبة الجهات المعنية في اتحاد كرة القدم الفلسطيني من أجل تسهيل المهمة في إجراء الدراسة
- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.

- التأكد من الشروط العلمية للمقياسين المستخدمين في الدراسة، حيث تم عرضهما على مجموعة من الخبراء والمحكمين، وفي ضوء ملاحظاتهم تم تعديل وتطوير المقياسين لكي يتوافقا مع طبيعة الدراسة وأهدافها.

- تصميم أدوات الدراسة إلكترونياً وإرسالها إلى أعضاء الهيئات الإدارية في أندية المحترفين لكرة القدم.

- ترميز البيانات تم إدخالها إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجتها إحصائياً.

- تم الوصول إلى نتائج الدراسة وعرضها ومناقشتها وفي ضوءها حددت الاستنتاجات.

المعالجات الإحصائية

للوصول إلى نتائج الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) من خلال تطبيق المعالجات الآتية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد درجة كل من القيادة الأصلية وفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة أفراد عينة الدراسة. ولتفسير النتائج تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية لسلم ليكرت الخماسي وتصنيف الدرجات كما يلي: (1.80) فأقل درجة قليلة جداً، (1.81 - 2.60) درجة قليلة، (2.61 - 3.40) درجة متوسطة، (3.41 - 4.20) درجة كبيرة، أكبر من (4.20) درجة كبيرة جداً.

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لمعرفة العلاقة بين القيادة الأصلية وفاعلية اتخاذ القرارات.

- اختبار (ت) لعينيتين مستقلتين (Independent T- Test) لتحديد الفروق في كل من القيادة الأصلية وفاعلية اتخاذ القرارات تبعاً إلى متغير نوع الاحتراف في النادي.

- تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) للكشف عن الفروق في القيادة الأصلية وفاعلية اتخاذ القرارات تبعاً إلى متغيري المؤهل العلمي والخبرة الإدارية، واستخدم اختبار (LSD) للمقارنات البعدية عند الحاجة لذلك.

- معادلة كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) لمعرفة معاملات الثبات للمقياسين.

الفصل الثالث

نتائج الدراسة

تعرض الباحثة في الفصل الحالي النتائج التي وصلت إليها الدراسة من خلال الإجابة عن تساؤلاتها وهي:

أولاً: نتائج التساؤل الأول وينص على:

ما درجة القيادة الاصيلة في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية

المحترفين؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة ومجالها المنتمية له

ولدرجة الكلية للقيادة الاصيلة، ونتائج الجدول رقم (4) تبين ذلك.

جدول 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة للقيادة الاصلية في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر أعضاء الإدارة لأندية المحترفين (ن = 112)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يطلب الاتحاد التغذية الراجعة لتحسين تعاملاته مع الاندية.	2.89	0.96	متوسطة
2	يصف الاتحاد بدقة الطريقة التي ترى بها الاندية قدراته.	3	0.98	متوسطة
3	يظهر الاتحاد أنه يدرك نقاط القوة والضعف لديه.	3.16	0.89	متوسطة
4	يدرك الاتحاد بوضوح تأثيره في الاندية.	3.61	0.96	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال الوعي الذاتي في الاتحاد	3.17	0.80	متوسطة
5	يوضح الاتحاد ما يعنيه/يقصده بوضوح للأندية.	3.41	0.98	كبيرة
6	يعترف الاتحاد بالأخطاء عند حدوثها.	2.66	0.99	متوسطة
7	يقوم الاتحاد بمشاركة المعلومات مع الاندية بشكل علني.	2.98	0.98	متوسطة
8	يعبر الاتحاد عن أفكاره بوضوح للأندية.	3.20	0.99	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال شفافية العلاقات في الاتحاد	3.06	0.79	متوسطة
9	يظهر الاتحاد الاتساق بين معتقداته وأفعاله.	3.27	0.96	متوسطة
10	يستخدم الاتحاد معتقداته الأساسية لاتخاذ القرارات.	3.50	0.99	كبيرة
11	يقاوم الاتحاد الضغوط التي تمارس عليه للقيام بأشياء تتعارض مع معتقداته.	3.48	0.93	كبيرة
12	يسترشد الاتحاد في تصرفاته بالمعايير الأخلاقية الداخلية.	3.46	0.93	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال منظور السلوك الأخلاقي الذاتي في الاتحاد	3.43	0.77	كبيرة
13	يطلب الاتحاد أفكارًا تتحدى معتقداته الأساسية.	2.98	0.94	متوسطة
14	يستمع الاتحاد بعناية إلى وجهات النظر البديلة قبل التوصل إلى نتيجة.	2.95	0.99	متوسطة
15	يقوم الاتحاد بتحليل البيانات ذات الصلة بشكل موضوعي قبل اتخاذ القرار.	3.14	0.94	متوسطة
16	يشجع الاتحاد الاندية على التعبير عن وجهات النظر المتعارضة.	2.79	0.92	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال المعالجة المتوازنة في الاتحاد	2.96	0.78	متوسطة
	الدرجة الكلية للقيادة الاصلية	3.16	0.69	متوسطة

*اقصى استجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول رقم (4) إلى ما يلي:

- مجال الوعي الذاتي في الاتحاد: إن الدرجة الكلية للاستجابة على هذا المجال من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين لكرة القدم كانت متوسطة وبمتوسط حسابي (3.17)، وكانت الدرجة

متوسطة على الفقرات (1، 2، 3)، حيث كانت متوسطات الاستجابة عليها على التوالي (2.89، 3، 3.16)، بينما كانت الدرجة كبيرة على الفقرة (4) وبمتوسط استجابة عليها (3.61).

- مجال شفافية العلاقات في الاتحاد: إن الدرجة الكلية للاستجابة على هذا المجال من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين لكرة القدم كانت كبيرة وبمتوسط حسابي (3.06)، وكانت الدرجة متوسطة على الفقرات (6، 7، 8)، حيث كانت متوسطات الاستجابة عليها على التوالي (2.66، 2.98، 3.20)، بينما كانت الدرجة كبيرة على الفقرة (5) وبمتوسط استجابة عليها (3.41).

- مجال منظور السلوك الأخلاقي الذاتي في الاتحاد: إن الدرجة الكلية للاستجابة على هذا المجال من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين لكرة القدم كانت كبيرة وبمتوسط حسابي (3.43)، وكانت الدرجة كبيرة على الفقرات (10، 11، 12)، حيث كانت متوسطات الاستجابة عليها على التوالي (3.50، 3.48، 3.46)، بينما كانت الدرجة متوسطة على الفقرة (9) وبمتوسط استجابة عليها (3.27).

- مجال المعالجة المتوازنة في الاتحاد: إن الدرجة الكلية للاستجابة على هذا المجال من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين لكرة القدم كانت متوسطة وبمتوسط حسابي (2.96)، وكانت الدرجة متوسطة على جميع الفقرات (13-16)، حيث كانت متوسطات الاستجابة عليها على التوالي (2.98، 2.95، 3.14، 2.79).

- خلاصة النتائج: أن الدرجة الكلية للقيادة الاصلية في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين كانت متوسطة وبمتوسط حسابي (3.16)، وكانت أعلى استجابة على مجال منظور السلوك الأخلاقي الذاتي في الاتحاد بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.43)، ويليه مجال الوعي الذاتي في الاتحاد بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.17)، بينما كانت أقل استجابة على مجال المعالجة المتوازنة في الاتحاد بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.96).

ثانياً: نتائج التساؤل الثاني وينص على:

ما درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة ومجالها المنتمية له وللدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار، ونتائج الجداول رقم (5-9) تبين ذلك.

1- مجال التهيئة لاتخاذ القرار:

جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة ل فقرات مجال التهيئة لاتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين (ن=112)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يحدد الاتحاد الهدف المراد تحقيقه عند اتخاذ القرار .	3.48	0.89	كبيرة
2	يحدد الاتحاد البيانات والمعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار .	3.34	0.88	متوسطة
3	يطلع الاتحاد الاندية على التعليمات واللوائح التي تتعلق بالقرار قبل اتخاذه.	3.44	0.87	كبيرة
4	يطلع الاتحاد على الخبرات السابقة للأندية قبل اتخاذ القرار .	3.18	0.97	متوسطة
5	يراعي الاتحاد توافق القرار عند اتخاذه مع أهداف الاندية ورؤيتها .	3.14	0.98	متوسطة
6	يحدد الاتحاد درجة أهمية القرار قبل اتخاذه وفقاً لحاجة الاندية .	3.16	0.89	متوسطة
7	يراعي الاتحاد عند اتخاذ القرار استعداد اعضاء الهيئة الادارية في الأندية .	3.02	0.94	متوسطة
8	يراعي الاتحاد عند اتخاذ القرار احتمالية حدوث نتائج غير متوقعة .	3.02	0.90	متوسطة
9	يجزئ الاتحاد المشكلة محل القرار إلى أجزاء ثم يقوم بدراسة كل جزء على حده .	3.05	0.79	متوسطة
10	يستعين الاتحاد بأساليب جديدة ومتنوعة في اتخاذ القرار .	3.14	0.89	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال التهيئة لاتخاذ القرار	3.20	0.72	متوسطة

*اقصى استجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول رقم (5) أن الدرجة الكلية لمجال التهيئة لاتخاذ القرار في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين لفقرات كانت متوسطة وبمتوسط حسابي (3.20)، وكانت الدرجة كبيرة على الفقرتين (1، 3)، حيث كان متوسط الاستجابة عليهما على التوالي (3.48، 3.44)، بينما كانت الدرجة متوسطة على جميع الفقرات المتبقية (2، 4-10)، وتراوح متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.02-3.34).

2- مجال المشاركة في اتخاذ القرار:

جدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرار في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين (ن=112)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	الدرجة
11	يحث الاتحاد ادارات الاندية على تقديم البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.	3.27	0.97	متوسطة
12	يشرك الاتحاد ادارات الاندية في تقديم خيارات لاتخاذ القرار.	2.84	0.94	متوسطة
13	يقبل الاتحاد الحلول المقترحة من الحاضرين للمشكلات التي تواجه العمل في الأندية.	2.75	0.93	متوسطة
14	يشجع الاتحاد جميع الحاضرين في الاجتماع على المشاركة في المناقشات للوصول إلى القرارات بالإجماع.	3	0.97	متوسطة
15	يتبع الاتحاد أسلوب الحوار والتشاور مع ادارات الاندية عند وجود اعتراض على القرار.	2.95	0.96	متوسطة
16	يتراجع الاتحاد عن القرار المتخذ إذا وجد ما يبرر ذلك.	2.84	0.90	متوسطة
17	يتخذ الاتحاد القرارات مراعيًا لإمكانيات وظروف الاندية.	3.02	0.96	متوسطة
18	يستفيد الاتحاد من الخبرات المتوفرة في الاندية لاتخاذ القرارات المناسبة.	2.89	0.94	متوسطة
19	يهتم الاتحاد بمعرفة درجة استجابة الاندية للقرار المتخذ وتقبلهم له	2.96	0.89	متوسطة
20	يستشير الاتحاد متخصصين مؤهلين علمياً عند اتخاذ بعض القرارات.	3.27	0.96	متوسطة
21	يستشير الاتحاد نظرائه من الاتحادات الرياضية الاخرى في المشكلات الصعبة.	3.30	0.96	متوسطة
22	يراعي الاتحاد اتخاذ القرار النهائي بعد مشورة الاندية .	2.96	0.98	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال المشاركة في اتخاذ القرار	3	0.74	متوسطة

*اقصى استجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول رقم (6) أن الدرجة الكلية لمجال المشاركة في اتخاذ القرار في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين لفقرات كانت متوسطة وبمتوسط حسابي (3)، وكانت الدرجة متوسطة على جميع الفقرات (11- 22)، وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (2.75- 3.30).

3- مجال اعلان القرار وصياغته:

جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال اعلان القرار وصياغته في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين (ن=112)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	الدرجة
23	يختار الاتحاد الوقت المناسب لتنفيذ القرار داخل الاندية	3.29	0.99	متوسطة
24	يراعي الاتحاد عدم تناقض عبارات القرار المتخذ مع بعضها.	3.30	0.95	متوسطة
25	يراعي الاتحاد انسجام القرار مع القرارات التي سبقته.	3.41	0.91	كبيرة
26	يهتم الاتحاد بأن لا يتعارض القرار مع اللوائح والأنظمة المعتمدة.	3.52	0.87	كبيرة
27	يراعي الاتحاد عند اتخاذ القرار الفروق بين الاندية.	3.23	0.97	متوسطة
28	يقوم الاتحاد بصياغة القرار بعبارات واضحة.	3.71	0.96	كبيرة
29	يحدد الاتحاد اعضاء الهيئة الادارية في الاندية الذين سيقومون بعملية تنفيذ القرار بعد اتخاذه.	3.14	0.99	متوسطة
30	يستخدم الاتحاد وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار.	3.45	0.98	كبيرة
31	يحرص الاتحاد على تبليغ القرار لجميع الاندية المستهدفة.	3.64	0.93	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال اعلان القرار وصياغته	3.41	0.74	كبيرة

*اقصى استجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول رقم (7) أن الدرجة الكلية لمجال اعلان القرار وصياغته في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين لفقرات كانت كبيرة وبمتوسط حسابي (3.41)، وكانت الدرجة كبيرة على الفقرات (25، 26، 28، 30، 31)، حيث تراوحت متوسط الاستجابة عليها ما بين (3.41 - 3.71)، بينما كانت الدرجة متوسطة على الفقرات (23، 24، 27، 29)، وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.14 - 3.30).

4- مجال متابعة تنفيذ القرار:

جدول 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال متابعة تنفيذ القرار في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين (ن=112)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	الدرجة
32	يعطي الاتحاد الوقت الكافي لتنفيذ القرار في الأندية.	3.41	0.98	كبيرة
33	يضع الاتحاد خطة لتنفيذ القرار بعد اتخاذه بمشاركة الأندية .	3.34	0.99	متوسطة
34	يتابع الاتحاد بدقة عملية تنفيذ القرار بعد اتخاذه.	3.30	0.98	متوسطة
35	يلتزم الاتحاد بتنفيذ القرارات.	3.46	0.95	كبيرة
36	يقوم الاتحاد بمساءلة المقصرين في تنفيذ القرارات.	3.39	0.95	متوسطة
37	يستفيد الاتحاد من التغذية الراجعة أثناء متابعة تنفيذ القرارات.	3.11	0.91	متوسطة
38	يناقش الاتحاد ادارات الاندية بدرجة تحقيق القرار للأهداف المنشودة.	3.16	0.94	متوسطة
39	يتحقق الاتحاد من تنفيذ القرار وفقاً للخطة التي تم تحديدها .	3.21	0.98	متوسطة
40	يقوم الاتحاد بتعديل القرارات إذا كانت ذات نتائج سلبية.	3.05	0.95	متوسطة
41	يتحقق الاتحاد من أن تنفيذ القرار يتم وفقاً للصورة المرسومة له.	3.11	0.97	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال متابعة تنفيذ القرار	3.26	0.81	متوسطة

*اقصى استجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول رقم (8) أن الدرجة الكلية لمجال متابعة تنفيذ القرار في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين لفقرات كانت متوسطة وبمتوسط حسابي (3.26)، وكانت الدرجة كبيرة على الفقرتين (32، 35)، حيث كان متوسط الاستجابة عليهما على التوالي (3.41، 3.46)، بينما كانت الدرجة متوسطة على الفقرات المتبقية (33، 34، 36-41)، وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.05-3.39).

5- خلاصة النتائج للتساؤل الثاني:

جدول 9

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين (ن=112)

الرقم	المجالات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	التهيئة لاتخاذ القرار	3.20	0.72	متوسطة	الثالث
2	المشاركة في اتخاذ القرار	3	0.74	متوسطة	الأخير
3	اعلان القرار وصياغته	3.41	0.74	كبيرة	الأول
4	متابعة تنفيذ القرار	3.26	0.81	متوسطة	الثاني
	الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات	3.22	0.70	متوسطة	

*اقصى استجابة (5) درجات

تشير نتائج الجدول رقم (9) أن الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين كانت متوسطة وبمتوسط حسابي (3.22)، وكانت أعلى استجابة على اعلان القرار وصياغته بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.41)، ويليه مجال متابعة تنفيذ القرار بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.26)، بينما كانت أقل استجابة على مجال المشاركة في اتخاذ القرار بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3).

ثالثاً: نتائج التساؤل الثالث وينص على:

ما العلاقة بين القيادة الاصلية وفاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر

اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين؟

للإجابة عن التساؤل تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، ونتائج

الجدول رقم (10) توضح ذلك.

جدول 10

العلاقة بين القيادة الاصلية وفاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء

الهيئات الإدارية لأندية المحترفين (ن=112)

مجالات فاعلية اتخاذ القرارات					مجالات القيادة الأصلية
الدرجة الكلية	متابعة تنفيذ القرار	اعلان القرار وصياغته	المشاركة في اتخاذ القرار	التهيئة لاتخاذ القرار	
**0.86	**0.81	**0.72	**0.75	**0.74	الوعي الذاتي في الاتحاد
**0.80	**0.78	**0.62	**0.73	**0.69	شفافية العلاقات في الاتحاد
**0.78	**0.73	**0.64	**0.70	**0.66	منظور السلوك الأخلاقي الذاتي في الاتحاد
**0.73	**0.764	**0.60	**0.68	**0.64	المعالجة المتوازنة في الاتحاد
**0.85	**0.79	**0.69	**0.77	**0.74	الدرجة الكلية

** علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

تشير نتائج الجدول رقم (10) أن توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.01$) بين الدرجة الكلية للقيادة الاصلية ولفاعلية اتخاذ القرار في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من

وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.85)، وتراوح

قيم معامل الارتباط بيرسون بين مجالات القيادة الاصلية ومجالات فاعلية اتخاذ القرار ما بين (-0.60-

0.86) وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

رابعاً: نتائج التساؤل الرابع وينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في القيادة الاصيلية في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين تعزى الى متغيرات نوع الاحتراف في النادي، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية؟

للإجابة عن التساؤل تم استخدام اختبار (ت) لعينيتين مستقلتين (Independent T- Test) لتحديد الفروق في القيادة الأصلية تبعاً إلى متغير نوع الاحتراف في النادي، ونتائج الجدول رقم (11) تظهر ذلك، بينما لتحديد الفروق تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة الإدارية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) كما تبين الجداول رقم (12 - 16)، ووفقاً إلى تسلسل المتغيرات كانت النتائج كما يلي:

1. متغير نوع الاحتراف في النادي:

تشير نتائج الجدول رقم (11) الموجود بالملحق (ز) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية للقيادة الاصيلية وجميع مجالاتها في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين تعزى الى متغير نوع الاحتراف في النادي.

2. متغير المؤهل العلمي:

تشير نتائج الجدول رقم (13) الموجود بالملحق (ز) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية للقيادة الاصيلية وجميع مجالاتها في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين تعزى الى متغير المؤهل العلمي.

3. متغير الخبرة الإدارية:

تشير نتائج الجدول رقم (15) الموجود بالملحق (ز) أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية للقيادة الاصيلية وجميع مجالاتها في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة

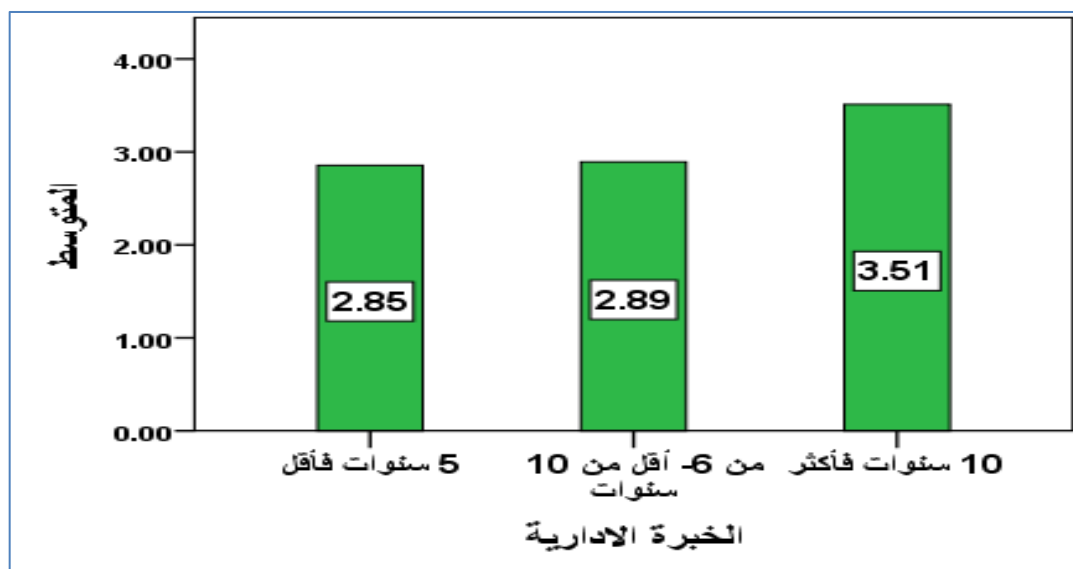
نظر أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين تعزى الى متغير الخبرة الإدارية، ولمعرفة أماكن هذه الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنة البعدية، ونتائج الجدول رقم (16) تظهر ذلك.

تشير نتائج الجدول رقم (16) الموجود بالملحق (ز) أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية للقيادة الأصيلة وجميع مجالاتها في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين تعزى الى متغير الخبرة الإدارية بين ذوي الخبرة في فئة (10 سنوات فأكثر) وذوي الخبرة في الفئات الأخرى ولصالح ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بين ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل) و(6- أقل من 10 سنوات)، والأشكال رقم (1- 5) تبين ذلك.

شكل 1

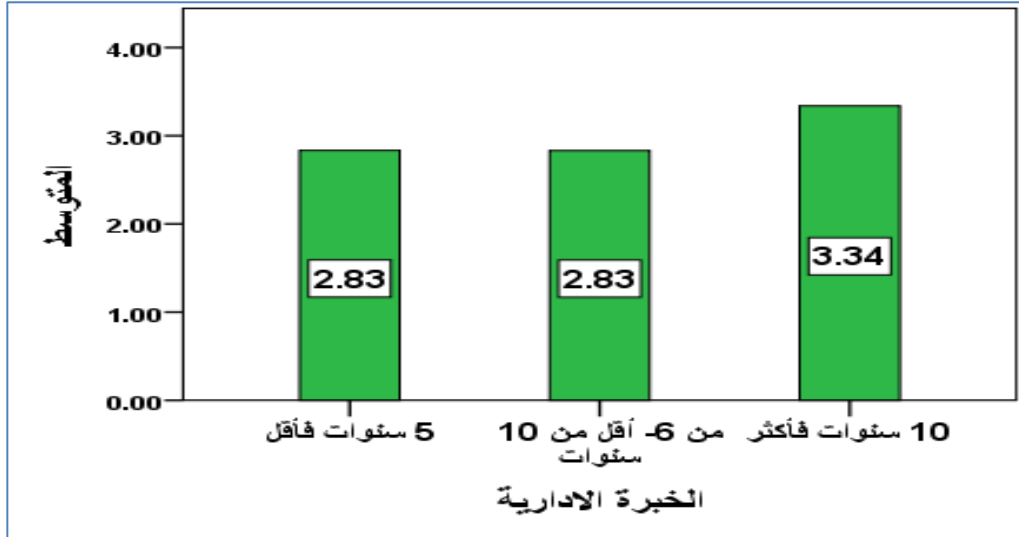
متوسط الاستجابة لمجال الوعي الذاتي في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر أعضاء الهيئات

الإدارية لأندية المحترفين وفقاً إلى متغير الخبرة الإدارية



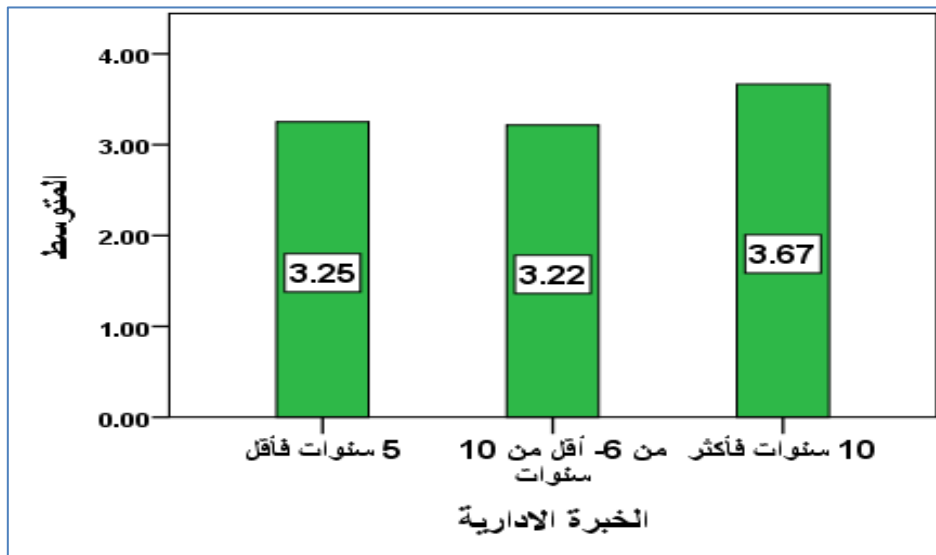
شكل 2

متوسط الاستجابة لمجال شفافية العلاقات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين وفقا إلى متغير الخبرة الإدارية



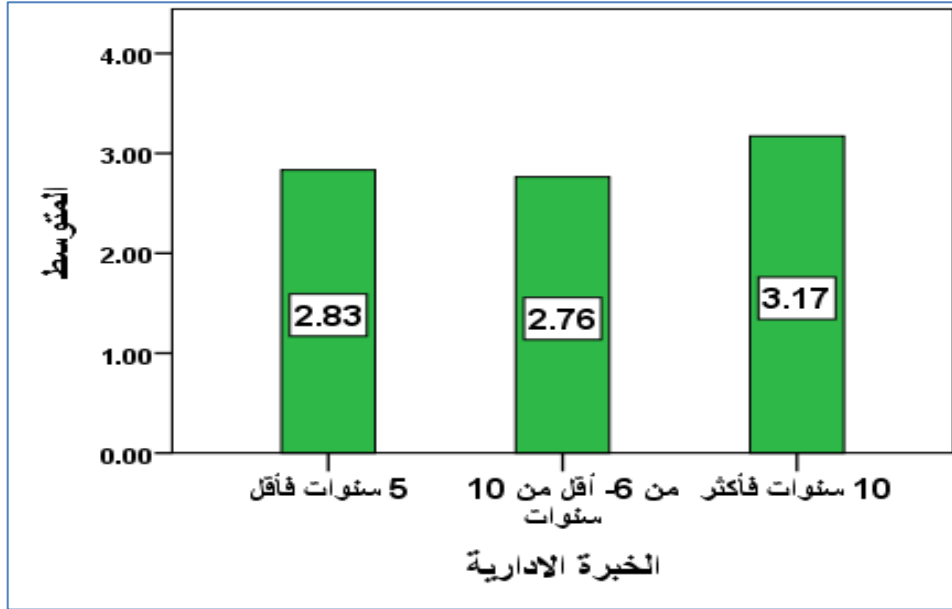
شكل 3

متوسط الاستجابة لمجال منظور السلوك الأخلاقي لذاتي في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين وفقا إلى متغير الخبرة الإدارية



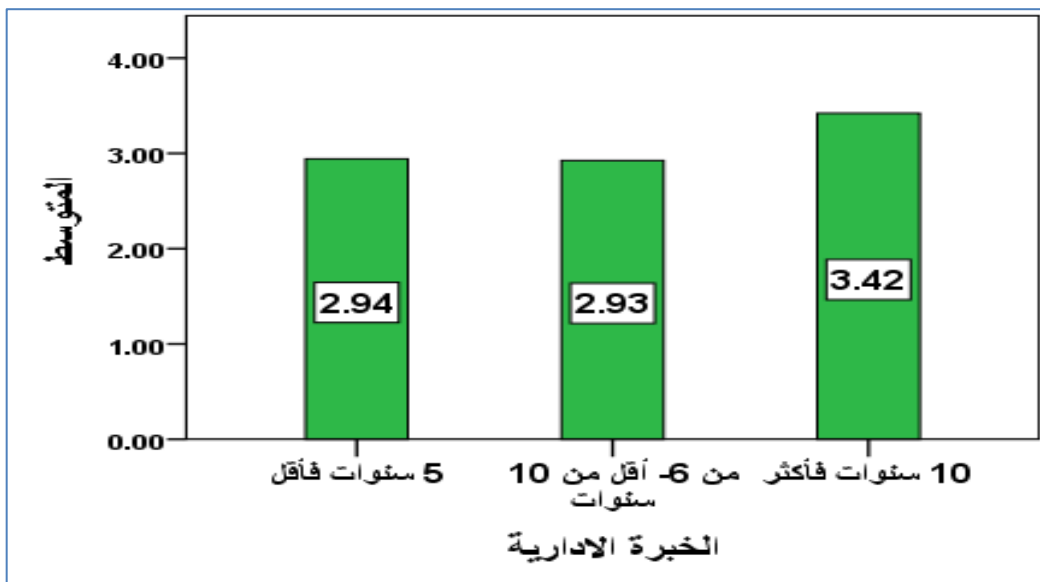
شكل 4

متوسط الاستجابة لمجال المعالجة المتوازنة في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين وفقا إلى متغير الخبرة الإدارية



شكل 5

متوسط الاستجابة للدرجة الكلية للقيادة الأصلية في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين وفقا إلى متغير الخبرة الإدارية



خامساً: نتائج التساؤل الخامس وينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في فاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين تعزى الى متغيرات نوع الاحتراف في النادي، والمؤهل العلمي، والخبرة الادارية؟

للإجابة عن التساؤل تم استخدام اختبار (ت) لعينيتين مستقلتين (Independent T- Test) لتحديد الفروق في فاعلية اتخاذ القرار تبعاً إلى متغير نوع الاحتراف في النادي، ونتائج الجدول رقم (17) تظهر ذلك، بينما لتحديد الفروق تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة الإدارية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) كما تبين الجداول رقم (18- 23) الموجودين بالملحق (ز)، ووفقاً إلى تسلسل المتغيرات كانت النتائج كما يلي:

1- متغير نوع الاحتراف في النادي:

تشير نتائج الجدول رقم (17) الموجود بالملحق (ز) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات وجميع مجالاتها في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين تعزى الى متغير نوع الاحتراف في النادي.

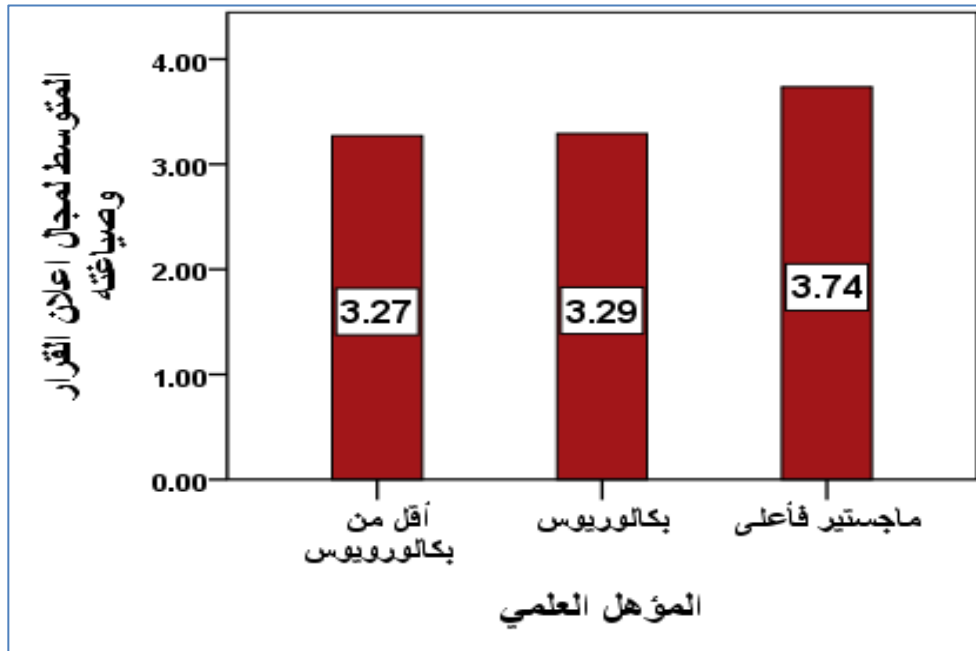
2- متغير المؤهل العلمي:

تشير نتائج الجدول رقم (19) الموجود بالملحق (ز) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات وجميع مجالاتها ما عدا مجال (اعلان القرار وصياغته) في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين تعزى الى متغير المؤهل العلمي. ولتحديد مصدر الفروق في مجال (اعلان القرار وصياغته) تبعاً لهذا المتغير تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنة البعدية، ونتائج الجدول رقم (20) الموجود بالملحق (ز) تظهر ذلك.

تشير نتائج الجدول رقم (20) أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مجال (اعلان القرار وصياغته) في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين تعزى الى متغير المؤهل العلمي بين (ماجستير فأعلى) و (بكالوريوس، أقل من بكالوريوس) ولصالح (ماجستير فأعلى)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بين (بكالوريوس) و(أقل من بكالوريوس)، والشكل رقم (6) يظهر ذلك.

شكل 6

متوسط الاستجابة لمجال اعلان القرار وصياغته في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين وفقا إلى متغير المؤهل العلمي



3- متغير الخبرة الإدارية:

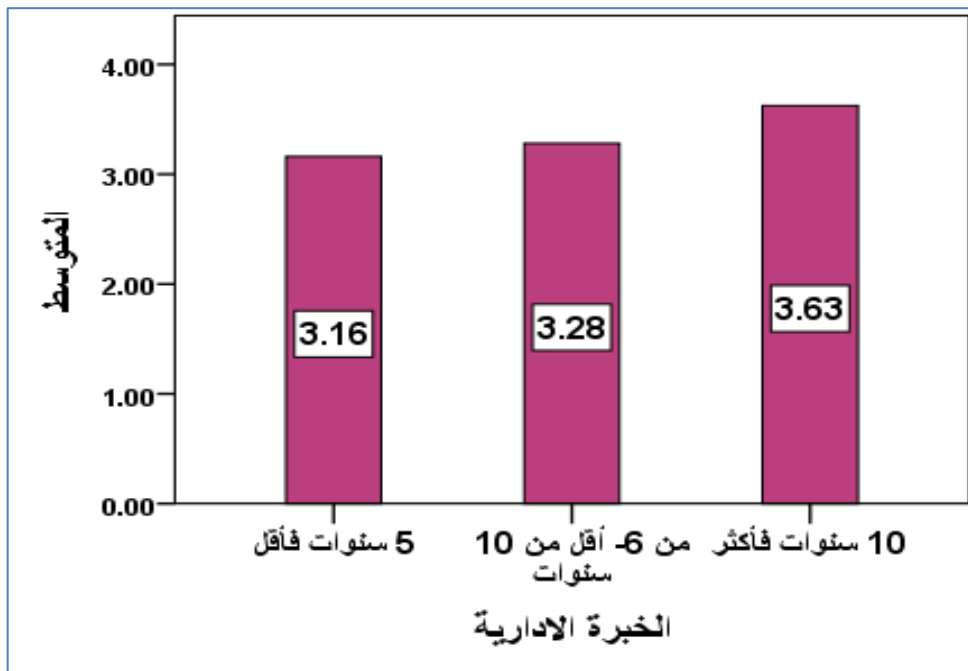
تشير نتائج الجدول رقم (22) الموجود بالملحق (ز) أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات ومجال (اعلان القرار وصياغته) في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين تعزى الى متغير الخبرة الإدارية، ولا

توجد فروق دالة إحصائياً في المجالات الأخرى. ولتحديد مصدر الفروق في مجال (اعلان القرار وصياغته) تبعا لهذا المتغير تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنة البعدية، ونتائج الجدول رقم (23) الموجود بالملحق (ز) تظهر ذلك.

تشير نتائج الجدول رقم (23) أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات ومجال اعلان القرار وصياغته في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين تعزى الى متغير الخبرة الإدارية بين ذوي الخبرة في فئة (10 سنوات فأكثر) وفئات الخبرة الأخرى ولصالح ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائياً بين ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل) و(6- أقل من 10 سنوات)، والشكلين رقم (7، 8) يظهران ذلك.

شكل 7

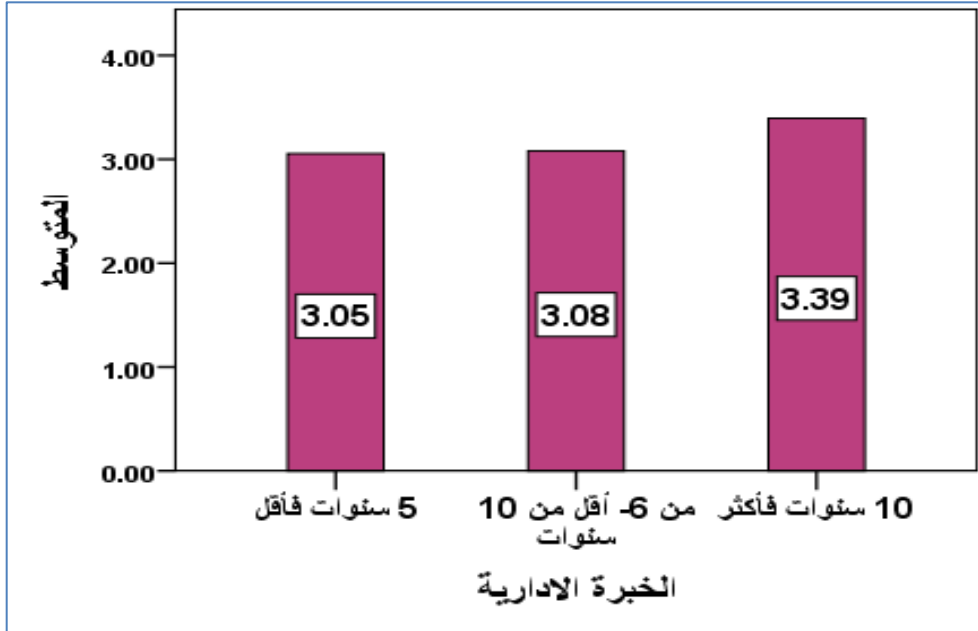
متوسط الاستجابة لمجال اعلان القرار وصياغته في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين وفقا إلى متغير الخبرة الإدارية



شكل (8)

متوسط الاستجابة للدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر

اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين وفقا إلى متغير الخبرة الإدارية



الفصل الرابع

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج بالإضافة الى الاستنتاجات والتوصيات والتي جاءت على النحو التالي:

أولاً: مناقشة التساؤل الأول والذي ينص: ما درجة القيادة الاصلية في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين؟

من خلال عرض نتائج الجدول رقم (4) يتبين ان الدرجة الكلية للقيادة الاصلية في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية لأندية المحترفين كانت متوسطة وبمتوسط حسابي (3.16)، وكانت اعلى استجابة على مجال منظور السلوك الأخلاقي الذاتي في الاتحاد بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.43)، ويليه مجال الوعي الذاتي في الاتحاد بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.17)، بينما كانت اقل استجابة على مجال المعالجة المتوازنة في الاتحاد بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.96).

يرجع السبب الى ان النتيجة متوسطة من وجهة نظر الباحثة في هذا التساؤل الى عدة عوامل مترابطة قد تكون التحديات البيئية والتنظيمية داخل الاتحاد مثل الضغوط السياسية والاقتصادية، قد اثرت على ممارسة القيادة الاصلية بشكل كامل، وقد يكون هناك نقص في تدريب وتطوير مهارات القيادة بين الاعضاء الاداريين، بالإضافة الى ذلك قد يكون هناك تفاوت في مستوى الالتزام بين الاعضاء الاداريين بمبادئ القيادة الاصلية، واخيراً قد تكون الموارد المالية والبشرية المحدودة عائقاً امام التطبيق الفعال للقيادة الاصلية.

ثانياً: مناقشة التساؤل الثاني والذي ينص: ما درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية لأندية المحترفين؟

من خلال عرض نتائج الجدول رقم (9) يتبين ان الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية لأندية المحترفين كانت متوسطة وبمتوسط حسابي

(3.22)، وكانت اعلى استجابة على اعلان القرار وصياغته بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.41)، ويليه مجال متابعة تنفيذ القرار بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.26)، بينما كانت اقل استجابة على مجال المشاركة في اتخاذ القرار بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3).

تعتقد الباحثة الى ان النتيجة متوسطة في هذا التساؤل قد يكون اختلاف في الدرجات ناتج عن وجود هياكل تنظيمية تفضل اتخاذ القرارات من قبل عدد قليل من القادة، مما يؤدي الى صياغة واعلان القرارات بشكل فعال، بالإضافة الى ذلك قد يكون هناك قيود زمنية او ضغوط تدفع القادة لاتخاذ قرارات سريعة دون مشاركة واسعة، واخيرا قد يكون هناك نقص في الادوات التي تشجع على مشاركة الاعضاء في عملية اتخاذ القرار بشكل فعال، مما يؤثر على مستويات المشاركة مقارنة بإعلان وصياغة القرارات.

ثالثا: مناقشة التساؤل الثالث والذي ينص: ما العلاقة بين القيادة الاصلية وفاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية لأندية المحترفين؟

من خلال عرض نتائج الجدول رقم (10) يتبين انه توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين الدرجة الكلية للقيادة الاصلية ولفاعلية اتخاذ القرار في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية لأندية المحترفين، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.85).

يمكن تفسير هذه العلاقة من وجهة نظر الباحثة ان القيادة الاصلية التي تتسم بالشفافية والاخلاقية والوعي الذاتي والمعالجة المتوازنة، تساهم بشكل كبير في تحسين فاعلية اتخاذ القرارات عندما يكون القادة اصليين في اسلوبهم، فإنهم يشجعون على التعاون مما يزيد من الثقة والتواصل الفعال بين الاعضاء الاداريين. هذا بدوره يؤدي الى اتخاذ قرارات اكثر فعالية ويعزز التزام الاعضاء واشراكهم في عملية صنع القرار، مما يعكس ايجابيا على فاعلية القرارات المتخذة في الاتحاد.

رابعاً: مناقشة التساؤل الرابع والذي ينص: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في القيادة الاصلية في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية لأندية المحترفين تعزى الى متغيرات نوع الاحتراف في النادي، والمؤهل العلمي، والخبرة الادارية؟

ووفقاً الى تسلسل المتغيرات كانت مناقشة النتائج كما يلي:

1- متغير نوع الاحتراف في النادي:

من خلال عرض نتائج الجدول رقم (11) الموجود بالملحق (ز) يتبين انه لا توجد فروق دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية للقيادة الاصلية وجميع مجالاتها في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية لأندية المحترفين تعزى الى متغير نوع الاحتراف في النادي. وتعزو الباحثة الى ان عدم وجود فروق دالة احصائية في القيادة الاصلية بناء على نوع الاحتراف في النادي قد تكون بسبب السياسات الموحدة التي يطبقها الاتحاد على جميع الاندية، سواء كانت محترفة كلياً او جزئياً، مما تساهم في تحقيق مستوى قريب من القيادة الاصلية، والتأثير القوي للثقافة التنظيمية في الاتحاد يمكن ان يفرض نمطاً موحداً من القيادة الاصلية على جميع الاندية بغض النظر عن نوع الاحتراف، وقد يكون الاعضاء الاداريون في الاندية يمتلكون خبرات متشابهة في مجال القيادة مما يؤدي الى تقارب في مستويات القيادة الاصلية بينهم.

2- متغير المؤهل العلمي:

من خلال عرض نتائج الجدول رقم (13) الموجود بالملحق (ز) يتبين انه لا توجد فروق دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية للقيادة الاصلية وجميع مجالاتها في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية لأندية المحترفين تعزى الى متغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة الى ان عدم وجود فروق دالة احصائيا في القيادة الاصلية بناء على المؤهل العلمي للأعضاء الاداريين قد يكون بسبب تأثير للسياسات الداخلية للاتحاد التي تركز على الكفاءة والخبرة العملية بدلا من التركيز على المؤهل العلمي فقط، ويمكن ان تكون المهارات القيادية المكتسبة من التجربة العملية والتدريب المستمر داخل الاتحاد تعادل تأثير المؤهل العلمي، مما يؤدي الى تقارب مستويات القيادة الاصلية بين الاعضاء ذوي المؤهلات المختلفة.

3- متغير الخبرة الادارية:

من خلال عرض نتائج الجدول رقم (16) الموجود بالملحق (ز) يتبين انه توجد فروق دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية للقيادة الاصلية وجميع مجالاتها في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية لأندية المحترفين تعزى الى متغير الخبرة الادارية بين ذوي الخبرة في فئة (10 سنوات فأكثر) وذوي الخبرة في الفئات الاخرى ولصالح ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر)، بينما لا توجد فروق دالة احصائيا بين ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل) و (6- أقل من 10 سنوات).

تعزو الباحثة الى وجود فروق دالة احصائيا حسب متغير الخبرة الادارية ولصالح ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر)، بينما لا توجد فروق دالة احصائيا بين ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل) و (6- أقل من 10 سنوات)، ويرجع السبب في ذلك ان الاعضاء الذين لديهم خبرة طويلة (10 سنوات فأكثر) قد يكون لديهم مستوى اعلى من النضج والفهم لمبادئ القيادة الاصلية نتيجة للتجارب على مر السنوات، ووجود الخبرة الطويلة مما يتيح لهم فرصة لتطوير مهارات قيادية اكثر فعالية في كيفية التعامل مع المواقف المعقدة، مما يجعلهم اكثر قدرة على تطبيق القيادة الاصلية بشكل أفضل. في المقابل فإن الفروق غير الملحوظة بين الفئات ذات الخبرة الاقل (5 سنوات فأقل) و (6- أقل من 10 سنوات) قد تعزى الى قلة الفروق في التطور المهني بين هذه الفئات، حيث ان الفارق الزمني بينهم ليس كبيرا بما يكفي لإحداث تأثير على مستوى القيادة الاصلية.

خامسا: مناقشة التساؤل الخامس والذي ينص: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في فاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية لأندية المحترفين تعزى الى متغيرات نوع الاحتراف في النادي، والمؤهل العلمي، والخبرة الادارية؟

ووفقا الى تسلسل المتغيرات كانت مناقشة النتائج كما يلي:

1- متغير نوع الاحتراف في النادي:

من خلال عرض نتائج الجدول رقم (17) الموجود بالملحق (ز) أنه لا توجد فروق دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات وجميع مجالاتها في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية لأندية المحترفين تعزى الى متغير نوع الاحتراف في النادي.

تعتقد الباحثة الى ان عدم وجود فروق دالة احصائية في فاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم بناء على متغير نوع الاحتراف في النادي الى عدة اسباب ومنها، أن اعضاء الهيئات الادارية في جميع الاندية قد يتلقوا تدريباً وتأهيلاً متقارباً، ويمكن أن تكون الظروف المحيطة بالأندية متشابهة مما يؤدي الى تقارب في فاعلية اتخاذ القرارات.

2- متغير المؤهل العلمي:

من خلال عرض نتائج الجدول رقم (19) الموجود بالملحق (ز) أنه لا توجد فروق دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات وجميع مجالاتها ما عدا مجال (اعلان القرار وصياغته) في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية لأندية المحترفين تعزى الى متغير المؤهل العلمي.

وتشير نتائج الجدول رقم (20) الموجود بالملحق (ز) أنه توجد فروق دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مجال (اعلان القرار وصياغته) في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء

الهيئات الادارية لأندية المحترفين تعزى الى متغير المؤهل العلمي بين (ماجستير فأعلى) و (بكالوريوس، أقل من بكالوريوس) ولصالح (ماجستير فأعلى)، بينما لا توجد فروق دالة احصائيا بين (بكالوريوس) و (أقل من بكالوريوس).

وتعتقد الباحثة الى ان عدم وجود فروق دالة احصائيا في الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات وجميع مجالاتها في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم باستثناء مجال اعلان القرار وصياغته، يعود الى ان تأثير المؤهل العلمي قد يكون محدودا على الجوانب العامة لاتخاذ القرارات، حيث تعتمد هذه الجوانب على الخبرة العملية والتدريب المشترك الذي يتلقاه جميع الاعضاء بغض النظر عن مؤهلاتهم. اما في مجال اعلان القرار وصياغته فإن الاعضاء ذوي المؤهلات العلمية الاعلى (ماجستير فأعلى) قد يمتلكون مهارات أفضل في صياغة القرارات بطرق واضحة، مما يفسر وجود فروق دالة احصائيا بين هذه الفئة والاعضاء الحاصلين على مؤهل بكالوريوس او أقل. بينما تفسير عدم وجود فروق دالة احصائيا بين الحاصلين على بكالوريوس وأقل من بكالوريوس يمكن ان يكون تبادل المعرفة بين الاعضاء قد ساهم في تقليل الفروقات الناتجة عن المؤهل العلمي.

3- متغير الخبرة الادارية:

من خلال عرض نتائج الجدول رقم (23) الموجود بالملحق (ز) يتبين انه توجد فروق دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات ومجال اعلان القرار وصياغته في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية لأندية المحترفين تعزى الى متغير الخبرة الادارية بين ذوي الخبرة في فئة (10 سنوات فأكثر) وفئات الخبرة الاخرى ولصالح ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر)، بينما لا توجد فروق دالة احصائيا بين ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل) و (6- أقل من 10 سنوات).

وتعتقد الباحثة الى وجود فروق دالة احصائيا ولصالح ذوي الخبرة في فئة (10 سنوات فأكثر)، ان الاعضاء ذوي الخبرة الطويلة يمتلكون معرفة أعمق ومهارات متطورة في صنع واطلاق القرارات وذلك نتيجة لتجاربهم على مر السنين، اما بالنسبة لعدم وجود فروق دال احصائيا بين ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل) و (6- أقل من 10 سنوات)، يعود ذلك الى تقارب في مستويات الخبرة والمعرفة العلمية بين هاتين الفئتين، مما يؤدي أداء متشابه في اتخاذ وصياغة القرارات.

الاستنتاجات

في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها تستنتج الباحثة ما يأتي:

1. أن الاتحاد يتبنى نهجا قياديا موحدا يعزز القيادة الاصلية بين جميع الاندية.
2. فاعلية اتخاذ القرارات لا تختلف بناء على نوع الاحتراف في النادي .
3. توجد علاقة ايجابية بين القيادة الاصلية وفاعلية اتخاذ القرارات.
4. وجود فروق في مجال اعلان القرار وصياغته بين الحاصلين على ماجستير فأعلى وبقية الفئات العلمية.
5. وجود فروق لصالح الاعضاء ذوي الخبرة الادارية الاعلى في فاعلية اتخاذ القرارات ومجال اعلان القرار وصياغته.

التوصيات

في ضوء أهداف ونتائج الدراسة توصي الباحثة بما يأتي:

1. تطوير برامج تدريبية لتعزيز القيادة الاصلية بين القادة في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم.
2. الاستمرار في تطبيق سياسات موحدة في جميع الاندية لضمان فاعلية اتخاذ القرارات.
3. زيادة الاستثمار في التدريب الأكاديمي والتطوير المهني لأعضاء الهيئات الادارية، خاصة للذين يسعون للحصول على مؤهلات علمية أعلى.
4. يجب على الاتحاد توفير فرص للتعلم والتطوير المهني لذوي الخبرة الادارية الاقل من 10 سنوات.

5. يجب تحسين اليات التواصل الداخلي بين اعضاء الهيئات الادارية لتسهيل تبادل المعلومات والآراء .
6. اجراء تقييم دوري لفعالية القيادة وفاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد، مما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف ويوفر تطوير استراتيجيات تحسينية مستمرة.
7. تطوير مهارات الاعضاء في التعامل مع التحديات والمواقف الصعبة من خلال برامج تدريبية تركز على ادارة الازمات.

المصادر والمراجع

- أبو اليزيد، أحمد محمد و عبدالحافظ، مؤمن طه. (2021). الإتصال الإداري وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار ببعض الاتحادات الرياضية. مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية.
- أبو زيد، حمادة فوزي. (2021). أثر سلوكيات القيادة الاصلية على إبداع العاملين ومستوى الاداء الفردي في ظل توسط الاتجاهات الايجابية للعاملين. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 21، العدد 2، الصفحات 259-299.
- أبونجيله، سفيان. (2018). مقياس اتخاذ القرار. غزة: مكتبة ومطبعة الطالب.
- أحمد، نجلاء حسن. (2023). القيادة الاصلية المدركة وأثرها على السلوك الابتكاري في العمل: الدور المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية "بالطبيق على البنك الاهلي المصري في القاهرة". المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، الصفحات 61-1.
- البردان، محمد فوزي. (2017). دور رأس المال النفسي كمتغير سيط في العلاقة بين القيادة لاصيلة والارتباط بالعمل دراسة ميدانية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر.
- الحجار، رائد حسين. (2017). درجة ممارسة القيادة الاصلية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة الاقصى، مجلد 2، الصفحات 207-234.
- حسن، حنين. (2020). "فاعلية القرارات الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بادارة الأزمات من وجهة نظر العاملين". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- دودين، أحمد. (2011). ادارة التغيير والتطوير التنظيمي. الاردن: دار اليازوري.

زاهي، موسى. (2023). القيادة التشاركية كعامل وسيط بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين وبناء تصور تطويري مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة العربية الأمريكية.

زاهي، موسى. (2023). آليات جودة صناعة القرارات الإدارية بالاندية الرياضية في جمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة.

شبير، محمد. (2015). "واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالاهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الشوابكة، عدنان عواد. (2011). دور نظم وتكنولوجيا المعلومات: في اتخاذ القرارات الادارية. عمان: دار اليازوري العلمية.

صوص، يحيى عماد محمد. (2021). القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار في الاتحادات الرياضية الفلسطينية. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية. نابلس.

الصيرفي، محمد عبدالفتاح. (2003). الادارة الرائدة. عمان، الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

عباس، زينة هادي، والفؤادي، قيس سعيد دايم. (2020). القيادة الأصيلة الممارسة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لإداري وموظفي مديريات الشباب والرياضة منقولة الصلاحية. مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، (2)20، 59-74.

عالم، خالد. (2012). "درجة ممارسة القيادات التربوية والادارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

العتيبي، سعد بن مرزوق. (2021). القيادة الاصيلة والابداع: الدور الوسيط للازدهار في العمل. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 29، العدد 2، الصفحات 152-131.

العجمي، محمد. (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية. الاردن: دار المسيره للنشر والتوزيع والطباعة.

العمار، ناصر. (2021). "واقع عمليات اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت(معوقاته ومتطلبات تطويره)". رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة جنوب الوادي، مصر.

قصراوي، غدير. (2016). "دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الادارية في جامعات جنوب الضفة الغربية". رسالة ماجستير غير منشوره، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.

القيسي، هناء محمود. (2010). الادارة التربوية: مبادئ، نظريات، اتجاهات حديثة. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

كنعان، نواف. (2009). القيادة الادارية. الاردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

النبية، اياد. (2011). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالانماط القيادية السائدة لدى مدير المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

المراجع الأجنبية

Darvish, H., & Rezaei, F. (2011). The Impact of Authentic Leadership on Job Satisfaction and Team Commitment. *Management & Marketing, Economic Publishing House*, vol 6(3), p. 430.

George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. John Wiley & Sons.

OPatokun, K. A., Hasim, C. N., & Hassan, S. S. (2013). Leadership in Higher Learning Institution: A Case Study of International Islamic University Malaysia. *International Journal of Leadership Studies*, 8(1), pp. 66-49.

- Purwanto, A., Asbari, M., Hartuti, Setiana, Y. N., & Fahmi, K. (2021). Effect of Psychological Capital and Authentic Leadership on Innovation Work Behavior. *International Journal of Social and Management Studies*, pp. 13-1.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). What's your Story? A life-Stories Approach to Leadership Development. *ScienceDirect*, p. 397:396.
- Sinclair, M. (2010, August). University of LA VERNE, California. *Authentic Leadership Behaviors of Secondary School Principals and Job Satisfaction of The Multigenerational teacher Workforce*.
- Walumbwa, F. (2008). University of Nebraska - Lincoln. *Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory - Based Measure*.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), pp. 126-89.
- yamak, O. U., & Eyupoglu, S. Z. (2021, January 29). SAGE Open, 11(1) 2158244021989629. *Authentic Leadership and Service Innovative Behavior: Mediating Role of Proactive Personality*.

الملاحق

ملحق (أ)

جدول توزيع اندية المحترفين وأسمائها وفقا لنوع الاحتراف في النادي

أسماء الاندية	الاحتراف الكلي
الظاهرية	
ثقافي طولكرم	
بلاطة	
شباب الخليل	
جبل المكبر	
هلال القدس	
ترجي واد النيص	
العبيدية	
السموع	
مؤسسة البيرة	
اهلي الخليل	
السواحة	
جنين	
شباب يطا	
الامعري	
مركز طولكرم	
اهلي قلقيلية	
اسلامي قلقيلية	
اسلامي صور باهر	
عسكر	
طوباس	
القوات	
بيت امر	
هلال اريحا	

ملحق (ب)

أسماء المحكمين ورتبهم العلمية وأماكن عملهم

الرقم	الاسم	الرتبة العلمية	مكان العمل
1	عماد عبد الحق	استاذ	جامعه النجاح الوطنية
2	جمال شاكر	استاذ مشارك	جامعه النجاح الوطنية
3	قيس نعيرات	استاذ مشارك	جامعه النجاح الوطنية
4	اياد عبدالله	استاذ مشارك	جامعه بيرزيت
5	محمود الاطرش	استاذ مشارك	جامعه النجاح الوطنية
6	بدر دويكات	استاذ مساعد	جامعه النجاح الوطنية
7	حسن جادالله	استاذ مساعد	جامعه النجاح الوطنية
8	روند القطب	استاذ مساعد	جامعه النجاح الوطنية

ملحق (ج)

الصورة الاولى لمقياس القيادة الاصيلة قبل التحكيم

حضرات السادة المحترمين

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة الرياضية بعنوان:
" العلاقة بين القيادة الاصيلة وفاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر
أعضاء الهيئات الادارية لأندية المحترفين" . نظرا لخبرتكم الطويلة أرجو من حضرتكم التكرم بإبداء الرأي
بالاستبانة، حتى نخرج بها بأفضل صورة لغايات البحث العلمي.

مع بالغ شكري وتقديري

الباحثة: كرم عتيق

البيانات الشخصية:

1- نوع الاحتراف في النادي: أ- كلي ب- جزئي

2- المؤهل العلمي: أ- أقل من بكالوريوس ب- بكالوريوس ج- ماجستير فأعلى

3- الخبرة الادارية: أ- أقل من 5 سنوات ب- من 6- أقل من 10 سنوات ج- أكثر من 10 سنوات

الاستبانة:

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1	يقول قائد المدرسة بالفعل ما يعنيه.					
2	يعترف قائد المدرسة بالأخطاء عندما يتحدث بالمدرسة.					
3	يشجع قائد المدرسة كل شخص على أن يتحدث عما بداخله.					
4	يخبر قائد المدرسة بالحقيقة مهما كانت صعوبتها.					
5	يعرض قائد المدرسة عواطفه الفعلية بشكل يتفق مع مشاعره.					
6	يبرهن قائد المدرسة على أن معتقداته تتوافق مع تصرفاته.					
7	يصنع قائد المدرسة قراراته بناء على قيمه الجوهرية.					
8	يطلب قائد المدرسة من العاملين أن يأخذوا مواقف تدعم قيمهم الرئيسية.					
9	يصنع قائد المدرسة قرارات صعبة بناء على معايير مرتفعة للسلوك الأخلاقي.					
10	يلتمس قائد المدرسة وجهات النظر المختلفة حتى لو كانت تمثل تحدياً لأوضاع قائمة من وقت بعيد.					
11	يحلل قائد المدرسة البيانات المتعلقة بأي موضوع قبل اتخاذ أي قرار.					
12	يصغي قائد المدرسة باهتمام لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل لأي استنتاج.					
13	يبحث قائد المدرسة عن المعلومات الراجعة لتحسين التفاعل مع الآخرين.					
14	يدرك قائد المدرسة بدقة كيف ينظر الآخرون إلى قدراته.					
15	يعرف قائد المدرسة ما هو الوقت المناسب لإعادة تقييم مواقفه في القضايا الهامة.					
16	يدرك قائد المدرسة كيف تؤثر تصرفاته على الآخرين.					

ملحق (د)

مقياس القيادة الأصيلة بعد التحكيم

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة تهدف التعرف إلى " العلاقة بين القيادة الاصيلية وفاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية لأندية المحترفين "، وذلك للحصول على درجة الماجستير في الادارة الرياضية من كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية.

نرجو من حضرتكم التكرم بالمساعدة في إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة عن الأسئلة بكل موضوعية، لما لذلك من أهمية على صدق نتائج الدراسة مؤكداً لكم بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة و متمنين لكم دوام التوفيق، وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

الباحثة: كرم عتيق

القسم الاول: معلومات عامة

1- نوع الاحتراف في النادي: أ- كلي ب- جزئي

2- المؤهل العلمي: أ- أقل من بكالوريوس ب- بكالوريوس ج- ماجستير فأعلى

3- الخبرة الإدارية: أ- 5 سنوات فأقل ب- 6 الى أقل من 10 سنوات ج- 10 سنوات فأكثر

القسم الثاني:

قائمة قياس القيادة الاصيلة في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم

الرقم	العبرة	الدرجة				
		درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
المجال الأول: الوعي الذاتي في الاتحاد						
1	يطلب الاتحاد التغذية الراجعة لتحسين تعاملاته مع الاندية					
2	يصف الاتحاد بدقة الطريقة التي ترى بها الاندية قدراته					
3	يظهر الاتحاد أنه يدرك نقاط القوة والضعف لديه					
4	يدرك الاتحاد بوضوح تأثيره في الاندية					
المجال الثاني: شفافية العلاقات في الاتحاد						
5	يوضح الاتحاد ما يعنيه/ يقصده بوضوح للأندية					
6	يعترف الاتحاد بالأخطاء عند حدوثها					
7	يقوم الاتحاد بمشاركة المعلومات مع الاندية بشكل علني					
8	يعبر الاتحاد عن أفكاره بوضوح للأندية					
المجال الثالث: منظور السلوك الاخلاقي الذاتي في الاتحاد						
9	يظهر الاتحاد الاتساق بين معتقداته وأفعاله					
10	يستخدم الاتحاد معتقداته الاساسية لاتخاذ القرارات					
11	يقاوم الاتحاد الضغوط التي تمارس عليه القيام بأشياء يتعارض مع معتقداته					
12	يسترشد الاتحاد في تصرفاته بالمعايير الاخلاقية الداخلية					
المجال الرابع: المعالجة المتوازنة في الاتحاد						
13	يطلب الاتحاد أفكارا تتحدى معتقداته الاساسية					
14	يستمع الاتحاد بعناية الى وجهات النظر البديلة قبل التوصل الى نتيجة					
15	يقوم الاتحاد بتحليل البيانات ذات الصلة بشكل موضوعي قبل اتخاذ القرار					
16	يشجع الاتحاد الاندية على التعبير على وجهات النظر المتعارضة					

ملحق (هـ)

الصورة الاولية لمقياس فاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة جداً	درجة متوسطة	درجة قليلة	قليلة جداً
المجال الأول: تهيئة اتخاذ القرار						
1	أحدد الهدف المراد تحقيقه عند اتخاذ القرار.					
2	أحدد البيانات والمعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار.					
3	أطلع على التعليمات واللوائح الأكاديمية التي تتعلق بالقرار قبل اتخاذه.					
4	أطلع على الخبرات السابقة للمدرسة قبل اتخاذ القرار.					
5	أراعي توافق القرار عند اتخاذه مع أهداف المدرسة ورؤيتها.					
6	أحدد درجة أهمية القرار قبل اتخاذه وفقاً لحاجة المدرسة.					
7	أراعي عند اتخاذ القرار استعداد المعلمين في المدرسة .					
8	أراعي عند اتخاذ القرار احتمالية حدوث نتائج غير متوقعة .					
9	أحدد معايير لتقييم الحلول المطروحة للمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها.					
10	أجزئ المشكلة محل القرار إلى أجزاء ثم أقوم بدراسة كل جزء على حده.					
11	أستعين بأساليب جديدة ومتنوعة في اتخاذ القرار.					
المجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار						
12	أحث المعلمين في المدرسة على تقديم البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.					
13	أشرك المعلمين في المدرسة في تقديم البدائل المقترحة لاتخاذ القرار.					
14	أقبل من المعلمين الحلول المقترحة للمشكلات التي تواجه العمل في المدرسة .					
15	أشجع جميع الحاضرين في الاجتماع على المشاركة في المناقشات للوصول إلى القرارات بالإجماع.					

					16	أتبع أسلوب الحوار والتشاور عند وجود اعتراض على القرار داخل المدرسة .
					17	أراجع عن القرار المتخذ إذا وجد ما يببر ذلك.
					18	أخذ القرارات مراعيًا لقدرات المعلمين وتخصصاتهم .
					19	أستفيد من الخبرات المتوافرة لدى المعلمين في المدرسة لاتخاذ القرارات المناسبة.
					20	أتعرف على مدى استجابة المعلمين للقرار المتخذ ومدى تقبلهم لها.
					21	أستشير متخصصين مؤهلين علمياً عند اتخاذ بعض القرارات.
					22	أستشير نظرائي من المديرين في المشكلات الصعبة.
					23	يكون قراري النهائي بناء على مشورة الآخرين.

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	قليلة جداً
المجال الثالث: إعلان القرار وصياغته						
24	أختار الوقت المناسب لتنفيذ القرار داخل المدرسة.					
25	أخذ القرار بموضوعية.					
26	أراعي عدم تناقض عبارات القرار المتخذ مع بعضها.					
27	أراعي انسجام القرار مع القرارات التي سبقته.					
28	أهتم بأن لا يتعارض القرار مع اللوائح والأنظمة داخل المؤسسة التربوية.					
29	أراعي الفروق الفردية لعناصر النظام التربوي.					
30	أقوم بصياغة القرار بعبارات واضحة.					
31	أحدد المعلمين الذين سيقومون بعملية تنفيذ القرار بعد اتخاذه .					
32	أستخدم وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار.					
33	أحرص على تبليغ القرار لجميع المعلمين المستهدفين في المدرسة.					
المجال الرابع: متابعة تنفيذ القرار						
34	أعطي الوقت الملائم لتنفيذ القرار داخل المدرسة .					
35	أضع خطة لتنفيذ القرار بعد اتخاذه بمشاركة المعلمين داخل المدرسة.					
36	أتابع بدقة عملية تنفيذ القرار بعد اتخاذه .					
37	ألزم نفسي بتنفيذ القرارات .					
38	أقوم بمساءلة المقصرين في تنفيذ القرارات					

					أستفيد من التغذية الراجعة أثناء متابعة تنفيذ القرارات .	39
					أناقش المعلمين بمدى تحقيق القرار للأهداف المنشودة.	40
					أقيم نتائج القرارات بعد تنفيذها.	41
					أتحقق من تنفيذ القرار وفقاً للخطة التي تم تحديدها.	42
					أقوم بتعديل القرارات إذا كانت ذات نتائج سلبية .	43
					أتحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقاً للصورة المرسومة له.	44
					أرسي مبدأ المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار.	45

ملحق (و)

الصورة النهائية لمقياس فاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم

الرقم	العبارة	الدرجة				
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
المجال الأول: التهيئة لاتخاذ القرار						
1	يحدد الاتحاد الهدف المراد تحقيقه عند اتخاذ القرار .					
2	يحدد الاتحاد البيانات والمعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار.					
3	يطلع الاتحاد الاندية على التعليمات واللوائح التي تتعلق بالقرار قبل اتخاذه.					
4	يطلع الاتحاد على الخبرات السابقة للأندية قبل اتخاذ القرار.					
5	يراعي الاتحاد توافق القرار عند اتخاذه مع أهداف الاندية ورؤيتها.					
6	يحدد الاتحاد درجة أهمية القرار قبل اتخاذه وفقا لحاجة الاندية.					
7	يراعي الاتحاد عند اتخاذ القرار استعداد اعضاء الهيئة الادارية في الاندية.					
8	يراعي الاتحاد عند اتخاذ القرار احتمالية حدوث نتائج غير متوقعة.					
9	يجزئ الاتحاد المشكلة محل القرار الى أجزاء ثم يقوم بدراسة كل جزء على حده.					
10	يستعين الاتحاد بأساليب جديدة ومتنوعة في اتخاذ القرار .					
المجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار						
11	يحث الاتحاد ادارات الاندية على تقديم البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.					
12	يشرك الاتحاد ادارات الاندية في تقديم خيارات لاتخاذ القرار.					
13	يتقبل الاتحاد الحلول المقترحة من الحاضرين للمشكلات التي تواجه العمل في الاندية.					
14	يشجع الاتحاد جميع الحاضرين في الاجتماع على المشاركة في المناقشات للوصول الى القرارات بالإجماع.					

					15	يتبع الاتحاد أسلوب الحوار والتشاور مع ادارات الاندية عند وجود اعتراض على القرار.
					16	يتراجع الاتحاد عن القرار المتخذ إذا وجد ما يبرر ذلك.
					17	يتخذ الاتحاد القرارات مراعيًا لإمكانيات وظروف الاندية.
					18	يستفيد الاتحاد من الخبرات المتوافرة في الاندية لاتخاذ القرارات المناسبة.
					19	يهتم الاتحاد بمعرفة درجة استجابة الاندية للقرار المتخذ وتقبلهم له.
					20	يستشير الاتحاد متخصصين مؤهلين علميا عند اتخاذ بعض القرارات.
					21	يستشير الاتحاد نظرائه من الاتحادات الرياضية الاخرى في المشكلات الصعبة.
					22	يراعي الاتحاد اتخاذ القرار النهائي بعد مشورة الاندية.
المجال الثالث: إعلان القرار وصياغته						
					23	يختار الاتحاد الوقت المناسب لتنفيذ القرار داخل الاندية.
					24	يراعي الاتحاد عدم تناقض عبارات القرار المتخذ مع بعضها.
					25	يراعي الاتحاد انسجام القرار مع القرارات التي سبقته.
					26	يهتم الاتحاد بأن لا يتعارض القرار مع اللوائح والأنظمة المعتمدة.
					27	يراعي الاتحاد عند اتخاذ القرار الفروق بين الاندية.
					28	يقوم الاتحاد بصياغة القرار بعبارات واضحة.
					29	يحدد الاتحاد اعضاء الهيئة الادارية في الاندية الذين سيقومون بعملية تنفيذ القرار بعد اتخاذه.
					30	يستخدم الاتحاد وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار.
					31	يحرص الاتحاد على تبليغ القرار لجميع الاندية المستهدفة.
المجال الرابع: متابعة تنفيذ القرار						
					32	يعطي الاتحاد الوقت الكافي لتنفيذ القرار في الاندية.
					33	يضع الاتحاد خطة لتنفيذ القرار بعد اتخاذه بمشاركة الاندية.
					34	يتابع الاتحاد بدقة عملية تنفيذ القرار بعد اتخاذه.
					35	يلتزم الاتحاد بتنفيذ القرارات.
					36	يقوم الاتحاد بمساءلة المقصرين في تنفيذ القرارات.

					37	يستفيد الاتحاد من التغذية الراجعة أثناء متابعة تنفيذ القرارات.
					38	يناقش الاتحاد ادارات الاندية بدرجة تحقيق القرار للأهداف المنشودة.
					39	يتحقق الاتحاد من تنفيذ القرار وفقا للخطة التي تم تحديدها.
					40	يقوم الاتحاد بتعديل القرارات إذا كانت ذات نتائج سلبية.
					41	يتحقق الاتحاد من أن تنفيذ القرار يتم وفقا للصورة المرسومة له.

ملحق (ز)

جداول الدراسة

جدول 11

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في القيادة الأصلية في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين تبعاً إلى متغير نوع الاحتراف في النادي (ن= 112)

المجالات	نوع الاحتراف في النادي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الوعي الذاتي في الاتحاد	كلي	50	3.09	0.80	-0.95	0.345
	جزئي	62	3.23	0.81		
شفافية العلاقات في الاتحاد	كلي	50	3.11	0.94	0.51	0.613
	جزئي	62	3.03	0.66		
منظور السلوك الأخلاقي الذاتي في الاتحاد	كلي	50	3.44	0.87	0.14	0.889
	جزئي	62	3.42	0.69		
المعالجة المتوازنة في الاتحاد	كلي	50	3.00	0.83	0.44	0.664
	جزئي	62	2.94	0.74		
الدرجة الكلية للقيادة الأصلية	كلي	50	3.16	0.76	0.03	0.74
	جزئي	62	3.15	0.64		

*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول 12

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة الأصيلة في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي (ن = 112)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجالات
0.92	3.24	28	أقل من بكالوريوس	الوعي الذاتي في الاتحاد
0.80	3.03	52	بكالوريوس	
0.68	3.31	32	ماجستير فأعلى	
0.84	3.13	28	أقل من بكالوريوس	شفافية العلاقات في الاتحاد
0.75	2.94	52	بكالوريوس	
0.80	3.20	32	ماجستير فأعلى	
0.91	3.38	28	أقل من بكالوريوس	منظور السلوك الأخلاقي الذاتي في الاتحاد
0.72	3.43	52	بكالوريوس	
0.75	3.47	32	ماجستير فأعلى	
0.91	3.00	28	أقل من بكالوريوس	المعالجة المتوازنة في الاتحاد
0.72	2.91	52	بكالوريوس	
0.75	3.02	32	ماجستير فأعلى	
0.83	3.19	28	أقل من بكالوريوس	الدرجة الكلية للقيادة الأصيلة
0.63	3.08	52	بكالوريوس	
0.68	3.25	32	ماجستير فأعلى	

جدول 13

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في القيادة الأصيلة في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي (ن=112).

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الوعي الذاتي في الاتحاد	بين المجموعات	1.76	2	0.88	1.37	0.258
	داخل المجموعات	69.81	109	0.64		
	المجموع	71.57	111			
شفافية العلاقات في الاتحاد	بين المجموعات	1.59	2	0.79	1.27	0.285
	داخل المجموعات	68.22	109	0.63		
	المجموع	69.81	111			
منظور الأخلاقي الذاتي في الاتحاد	بين المجموعات	0.13	2	0.07	0.11	0.896
	داخل المجموعات	66.05	109	0.61		
	المجموع	66.18	111			
المعالجة المتوازنة في الاتحاد	بين المجموعات	0.25	2	0.13	0.21	0.812
	داخل المجموعات	66.60	109	0.61		
	المجموع	66.86	111			
الدرجة الكلية للقيادة الاصيلية	بين المجموعات	0.62	2	0.31	0.63	0.532
	داخل المجموعات	52.93	109	0.49		
	المجموع	53.55	111			

*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول 14

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة الأصيلة في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين تبعاً إلى متغير الخبرة الإدارية (ن = 112).

المجالات	الخبرة الإدارية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الوعي الذاتي في الاتحاد	5 سنوات فأقل	24	2.85	0.90
	6- أقل من 10 سنوات	37	2.89	0.72
	10 سنوات فأكثر	51	3.51	0.68
شفافية العلاقات في الاتحاد	5 سنوات فأقل	24	2.83	0.73
	6-أقل من 10 سنوات	37	2.83	0.84
	10 سنوات فأكثر	51	3.34	0.71
منظور الأخلاقي الذاتي في الاتحاد	5 سنوات فأقل	24	3.25	0.85
	6-أقل من 10 سنوات	37	3.22	0.66
	10 سنوات فأكثر	51	3.67	0.76
المعالجة المتوازنة في الاتحاد	5 سنوات فأقل	24	2.83	0.84
	6-أقل من 10 سنوات	37	2.76	0.67
	10 سنوات فأكثر	51	3.17	0.78
الدرجة الكلية للقيادة الأصيلة	5 سنوات فأقل	24	2.94	0.74
	6-أقل من 10 سنوات	37	2.93	0.63
	10 سنوات فأكثر	51	3.42	0.63

جدول 15

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في القيادة الأصيلة في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين تبعاً إلى متغير الخبرة الإدارية (ن = 112).

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الوعي الذاتي في الاتحاد	بين المجموعات	11.14	2	5.57	10.05	*0.000
	داخل المجموعات	60.43	109	0.55		
	المجموع	71.57	111			
شفافية العلاقات في الاتحاد	بين المجموعات	7.12	2	3.56	6.19	*0.003
	داخل المجموعات	62.69	109	0.58		
	المجموع	69.81	111			
منظور الأخلاقي الذاتي في الاتحاد	بين المجموعات	5.33	2	2.66	4.77	*0.010
	داخل المجموعات	60.85	109	0.56		
	المجموع	66.18	111			
المعالجة المتوازنة في الاتحاد	بين المجموعات	4.09	2	2.05	3.56	*0.032
	داخل المجموعات	62.76	109	0.58		
	المجموع	66.86	111			
الدرجة الكلية للقيادة الاصيلية	بين المجموعات	6.65	2	3.33	7.73	*0.001
	داخل المجموعات	46.90	109	0.43		
	المجموع	53.55	111			

*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول 16

نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال اعلان القرار وصياغته من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي (ن = 112).

فئات الخبرة الإدارية			المتوسط الحسابي	مجالات القيادة الأصيلة
10 سنوات فأكثر	6-أقل من 10 سنوات	5 سنوات فأقل		
*0.66-	0.04-	-	2.85	الوعي الذاتي في الاتحاد
*0.62-	-	-	2.89	
-	-	-	3.51	
*0.50-	0.001	-	2.83	شفافية العلاقات في الاتحاد
*0.51-	-	-	2.83	
-	-	-	3.34	
*0.42-	0.03	-	3.25	منظور السلوك الأخلاقي الذاتي في الاتحاد
*0.45-	-	-	3.22	
-	-	-	3.67	
*0.34-	0.07	-	2.83	المعالجة المتوازنة في الاتحاد
*0.41-	-	-	2.76	
-	-	-	3.17	
*0.48-	0.01	-	2.94	الدرجة الكلية للقيادة الأصيلة
*0.49-	-	-	2.93	
-	-	-	3.42	

*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول 17

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في فاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين تبعاً إلى متغير نوع الاحتراف في النادي (ن=112).

المجالات	نوع الاحتراف في النادي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التهيئة لاتخاذ القرار	كلي	50	3.31	0.78	1.44	0.152
	جزئي	62	3.11	0.66		
المشاركة في اتخاذ القرار	كلي	50	3.06	0.82	0.74	0.463
	جزئي	62	2.96	0.66		
اعلان القرار وصياغته	كلي	50	3.46	0.84	0.57	0.567
	جزئي	62	3.38	0.66		
متابعة تنفيذ القرار	كلي	50	3.33	0.93	0.90	0.372
	جزئي	62	3.19	0.70		
الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار	كلي	50	3.29	0.79	0.98	0.331
	جزئي	62	3.16	0.62		

*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول 18

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي (ن = 112).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجالات
0.89	3.18	28	أقل من بكالوريوس	التهيئة لاتخاذ القرار
0.61	3.16	52	بكالوريوس	
0.74	3.28	32	ماجستير فأعلى	
0.89	2.94	28	أقل من بكالوريوس	المشاركة في اتخاذ القرار
0.66	2.92	52	بكالوريوس	
0.70	3.20	32	ماجستير فأعلى	
0.82	3.27	28	أقل من بكالوريوس	اعلان القرار وصياغته
0.70	3.29	52	بكالوريوس	
0.67	3.74	32	ماجستير فأعلى	
0.85	3.30	28	أقل من بكالوريوس	متابعة تنفيذ القرار
0.84	3.11	52	بكالوريوس	
0.70	3.46	32	ماجستير فأعلى	
0.81	3.17	28	أقل من بكالوريوس	الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات
0.64	3.12	52	بكالوريوس	
0.66	3.42	32	ماجستير فأعلى	

جدول 19

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في فاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي (ن = 112).

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التهيئة لاتخاذ القرار	بين المجموعات	0.30	2	0.15	0.29	0.751
	داخل المجموعات	57.07	109	0.52		
	المجموع	57.37	111			
المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	1.78	2	0.89	1.66	0.196
	داخل المجموعات	58.42	109	0.54		
	المجموع	60.19	111			
اعلان القرار وصياغته	بين المجموعات	4.69	2	2.35	4.51	*0.013
	داخل المجموعات	56.77	109	0.52		
	المجموع	61.47	111			
متابعة تنفيذ القرار	بين المجموعات	2.55	2	1.28	1.97	0.145
	داخل المجموعات	70.69	109	0.65		
	المجموع	73.24	111			
الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات	بين المجموعات	1.88	2	0.94	1.95	0.147
	داخل المجموعات	52.37	109	0.48		
	المجموع	54.25	111			

*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول 20

نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال اعلان القرار وصياغته من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي (ن = 112).

المجال	المتوسط الحسابي	أقل من بكالوريوس	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
اعلان القرار وصياغته	3.27	-	0.02-	*0.47-
	3.29	-		*0.45-
	3.74			-

*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول 21

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين تبعاً إلى متغير الخبرة الإدارية (ن = 112).

المجالات	الخبرة الإدارية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التهيئة لاتخاذ القرار	5 سنوات فأقل	24	3.05	0.67
	6-أقل من 10 سنوات	37	3.08	0.65
	10 سنوات فأكثر	51	3.35	0.77
المشاركة في اتخاذ القرار	5 سنوات فأقل	24	2.83	0.72
	6-أقل من 10 سنوات	37	2.87	0.68
	10 سنوات فأكثر	51	3.18	0.76
اعلان القرار وصياغته	5 سنوات فأقل	24	3.16	0.84
	6-أقل من 10 سنوات	37	3.28	0.64
	10 سنوات فأكثر	51	3.63	0.72
متابعة تنفيذ القرار	5 سنوات فأقل	24	3.17	0.90
	6-أقل من 10 سنوات	37	3.08	0.77
	10 سنوات فأكثر	51	3.42	0.78
الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات	5 سنوات فأقل	24	3.05	0.74
	6-أقل من 10 سنوات	37	3.08	0.62
	10 سنوات فأكثر	51	3.39	0.70

جدول 22

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في فاعلية اتخاذ القرارات في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين تبعاً إلى متغير الخبرة الإدارية (ن = 112).

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التهيئة لاتخاذ القرار	بين المجموعات	2.17	2	1.07	2.14	0.122
	داخل المجموعات	55.20	109	0.51		
	المجموع	57.37	111			
المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	2.90	2	1.45	2.76	0.068
	داخل المجموعات	57.29	109	0.53		
	المجموع	60.19	111			
اعلان القرار وصياغته	بين المجموعات	4.44	2	2.22	4.25	*0.017
	داخل المجموعات	57.03	109	0.52		
	المجموع	61.47	111			
متابعة تنفيذ القرار	بين المجموعات	2.76	2	1.38	2.13	0.124
	داخل المجموعات	70.48	109	0.65		
	المجموع	73.24	111			
الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات	بين المجموعات	2.94	2	1.47	3.13	*0.048
	داخل المجموعات	51.30	109	0.47		
	المجموع	54.25	111			

*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول 23

نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات ومجال اعلان القرار وصياغته من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين تبعاً إلى متغير الخبرة الإدارية (ن=112).

فئات الخبرة الإدارية			المتوسط	المجالات
10 سنوات فأكثر	6-أقل من 10 سنوات	5 سنوات فأقل	الحسابي	
*0.47-	0.12-	-	3.16	اعلان القرار وصياغته
*0.35-	-	-	3.28	
-	-	-	3.63	
*0.36-	0.03-	-	3.05	الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات
*0.31-	-	-	3.08	
-	-	-	3.39	

*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).



**An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN AUTHENTIC
LEADERSHIP AND DECISION-MAKING
EFFECTIVENESS IN THE PALESTINIAN SOCCER
ASSOCIATION: PERSPECTIVES FROM MEMBERS
OF THE ADMINISTRATIVE BODIES OF
PROFESSIONAL CLUBS**

**By
Karam Raed Jamal Ateeq**

**Supervisors
Prof. Abdelnaser Qadumi
Dr. Suleiman Alamad**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of
Master of Sports Administration, Faculty of Graduate Studies, An-Najah National
University, Nablus - Palestine.**

2024

THE RELATIONSHIP BETWEEN AUTHENTIC LEADERSHIP AND DECISION-MAKING EFFECTIVENESS IN THE PALESTINIAN SOCCER ASSOCIATION: PERSPECTIVES FROM MEMBERS OF THE ADMINISTRATIVE BODIES OF PROFESSIONAL CLUBS

By
Karam Raed Ateeq
Supervisors
Prof. Abdelnaser Qadumi
Dr. Suleiman Alamad

Abstract

The objective of this study was to investigate the relationship between authentic leadership and decision-making effectiveness within the Palestinian Football Association, as perceived by the administrative board members of professional clubs. The research took into account various factors, including the type of club professionalism, educational qualifications, and administrative experience.

The researcher utilized the descriptive survey method due to its appropriateness for the study's objectives. A stratified random sample consisting of 112 administrative board members from professional clubs was selected.

The findings of the study revealed that the overall perception of authentic leadership within the Palestinian Football Association, as assessed by the administrative board members of professional clubs, was moderate, with a mean score of 3.16. The highest level of agreement was recorded in the domain of self-ethical behavior, which yielded a high mean score of 3.43. This was followed by the self-awareness domain, which exhibited a moderate mean score of 3.17. Conversely, the lowest level of agreement was found in the balanced processing domain, which had a moderate mean score of 2.96.

The findings indicate that the overall effectiveness of decision-making within the Palestinian Football Association, as perceived by the administrative board members of professional clubs, is moderate, with a mean score of 3.22. The highest mean score was observed in the domain of decision announcement and formulation, which recorded a high mean of 3.41. This was followed by the decision implementation follow-up domain, which had a moderate mean of 3.26. Conversely, the lowest mean score was found in the

decision-making participation domain, which also exhibited a moderate mean of 3.00. Additionally, the results demonstrated a strong positive correlation, statistically significant at the $\alpha \geq 0.01$ level, between the overall authentic leadership score and decision-making effectiveness within the Palestinian Football Association, as perceived by the administrative board members of professional clubs, with a correlation coefficient of 0.85.

The findings revealed that there were no statistically significant differences in authentic leadership and its associated domains within the Palestinian Football Association, as perceived by the administrative board members of professional clubs, with respect to the type of professionalism of the clubs and the educational qualifications of the members. However, statistically significant differences were identified in authentic leadership and all its domains based on administrative experience, particularly between members with ten or more years of experience and those in other experience categories, with the former group demonstrating more favorable outcomes. No statistically significant differences were found between members with five years or less of experience and those with six to less than ten years of experience.

The findings indicated that there were no statistically significant differences in overall decision-making effectiveness or in any of its domains concerning the type of professionalism. However, statistically significant differences were identified in the domains of decision announcement and formulation, which were associated with educational qualifications, favoring individuals who possess a Master's degree or higher. No significant differences were observed between individuals with a Bachelor's degree and those with less than a Bachelor's degree. Furthermore, statistically significant differences were noted in overall decision-making effectiveness and in the decision announcement and formulation domain, which were linked to administrative experience, favoring individuals with ten years or more of experience compared to other groups. No significant differences were found between those with five years or less of experience and those with six to less than ten years of experience.

The researcher advocates for the establishment of training programs aimed at fostering authentic leadership among leaders within the Palestinian Football Association. Additionally, it is recommended that internal communication mechanisms among administrative board members be improved to facilitate the exchange of information and

opinions. Furthermore, the association should offer learning and professional development opportunities for members who possess less than 10 years of administrative experience.

Keywords: leadership effectiveness, decision-making, sports management, football management, Palestinian sports, organizational behavior, quantitative research, sports leadership