

# تحليل السلوك القيادي السائد لدى مدراء مراكز الشباب في العراق

بحث وصفي  
رسالة مقدمة إلى  
مجلس كلية التربية الرياضية – جامعة ديالى  
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في التربية الرياضية

من قبل  
عدي كريم رحمن العامري

2004 م

1425 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ  
دَرَجَاتٍ وَالَّذِينَ أَتَوْا الْعِلْمَ  
دَرَجَاتٍ

صدق الله العظيم

المجادلة الآية (11)

## إقرار المشرفين

نشهد بأن إعداد هذه الرسالة الموسومة بـ ( تحليل السلوك القيادي السائد لدى مدراء مراكز الشباب في العراق ) والمعدة من قبل طالب الماجستير ( عدي كريم رحمن ) قد تمت تحت إشرافنا في كلية التربية الرياضية / جامعة ديالى، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في التربية الرياضية .

التوقيع

المشرف : أ. د. عقيل عبد الله الكاتب

التاريخ : / / 2004 م

التوقيع

المشرف : أ. م. د. ولهان حميد

التاريخ : / / 2004 م

بناء على التعليمات والتوصيات المتوافرة ، نرشح الرسالة للمناقشة .

معاون العميد للدراسات العليا

م. د . فاضل كامل مذکور

## إقرار المقوم اللغوي

أشهد أنني قرأت هذه الرسالة الموسومة بـ ( تحليل السلوك القيادي السائد لدى مدراء مراكز الشباب في العراق ) قد صحتها من الناحية اللغوية بحيث أصبحت بأسلوب علمي خالٍ من الأخطاء اللغوية والنحوية ولأجله وقعت .

التوقيع :

الاسم :

مكان العمل :

2004 / / م

## إقرار لجنة المناقشة والتقويم

نشهد بأننا أعضاء لجنة المناقشة والتقويم ، بأننا قد أطلعنا على الرسالة الموسومة  
بـ: ( تحليل السلوك القيادي السائد لدى مدراء مراكز الشباب في العراق ) وناقشنا الطالب (   
عدي كريم رحمن ) في محتوياتها وفيما له علاقة فيها ، وأنها جديرة بالقبول لنيل درجة  
الماجستير في التربية الرياضية .

التوقيع :

الاسم :

عضو اللجنة

التوقيع :

الاسم :

عضو اللجنة

التوقيع :

الاسم :

رئيس اللجنة

صدقت هذه الرسالة من مجلس كلية التربية الرياضية - جامعة ديالى

العميد

أ. م. د. ولهان حميد الربيعي

كلية التربية الرياضية - جامعة ديالى

2004 / / م

## الإهداء

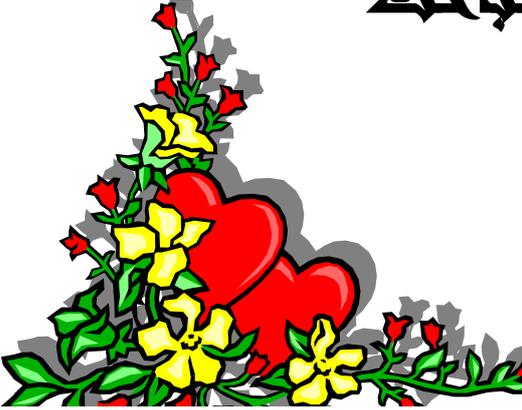
إلى :

من أوصى الله بهم . . . أبي وأمي عرفاناً  
بالجميل

من رافقتني الطريق . . . زوجتي . . . حباً  
أخواني وأخواتي . . . فضلاً و اعتزازاً  
أهدي ثمرة جهدي لجهودكم التي لا غنى عنها في  
تشجيعي لهواملة الدراسة على الرغم من الظروف  
الصعبة التي يمر بها العراق العظيم



## الباحث



شكر وتقدير

( الحمد لله القائل وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلاً )

ز

يتقدم الباحث بالشكر الجزيل إلى الباري عز وجل الذي كانت رعايته العظيمة صاحبة الفضل الأعظم في إنجاز هذا البحث ويعد..

أتقدم بالشكر والتقدير إلى مجلس كلية التربية الرياضية وعلى رأسها عمادة الكلية، وأتقدم بالشكر الجزيل

والامتنان الكبير للدكتور ولهان حميد هادي عميد الكلية الذي شرفني بأشرفه على هذه الرسالة وأغناها

بوعايته العلمية التي كان لها الأثر الكبير في إعداد البحث، كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى الأستاذ الدكتور

عقيل عبد الله الكاتب الذي أشرف أيضاً على هذه الرسالة الذي أرشدني بتوجيهاته العلمية التي زادت البحث

متانة وساهمت في إعداده، وأتقدم بالشكر والامتنان إلى الأستاذ الدكتور عدنان جواد الجبوري الذي سعى

جاهداً في دعم هذا البحث، وأتقدم بالشكر والتقدير إلى الدكتور عبد الستار جاسم الذي مد يد العون إلي

بإرشاداته وتوجيهاته العلمية التي زادت البحث متانة علمية، وأتقدم بالشكر والامتنان إلى الأستاذ المساعد

الدكتور ثائر د اود على يد المساعدة وإرشادي بتوجيهاته ونصيحته، وأتقدم بالشكر والتقدير للدكتور عبد

الوهاب غازي الذي أغناني بالمتانة العلمية أثناء الدراسة التي كان لها الدور في إعداد هذا البحث، كما أتقدم

بالشكر والامتنان إلى السيد شاكر محمود أحمد مدير شباب ورياضة ديالى سابقاً الذي مد يد العون للمساعدة

في مواصلة دراستي، كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى السيد مدير شباب ورياضة ديالى والعاملين معه الذين

قاموا بتسهيل إجراءات البحث، وأتقدم بالشكر والتقدير إلى السيد (مها) في قسم المتابعة في وزارة الشباب

والرياضة ومساعدتها في جلب المعلومة، وأتقدم بالشكر الكثير إلى جميع زملائي الذين مدوا يد العون

والمساعدة في إتمام هذا البحث وأخص منهم حيدر - رنا - أمال - عبد المنعم - متين.

وفي الأخير اشكر كل من اسهم في إعداد هذا البحث سائلاً الله عز وجل التوفيق إنه نعم المولى ونعم النصير .

**الباحث**

**ملخص الرسالة باللغة العربية**

**تحليل السلوك القيادي السائد لدى مدراء مراكز الشباب في**

**العراق**

**الباحث : عدي كريم رحمن العامري**

المشرف  
أ. د. عقيل عبد الله الكاتب

المشرف  
أ. م. د. ولهان حميد هادي

=====

اشتملت الرسالة على خمسة أبواب :-

### الباب الأول - التعريف بالبحث

أحتوى هذا الباب على المقدمة ، وأهمية البحث ومشكلة البحث التي تبلورت في تباين واختلاف السلوك القيادي السائد لدى مدراء مراكز شباب العراق .

#### هدف البحث :

معرفة وتحليل السلوك القيادي السائد لدى مدراء مراكز الشباب في العراق .

#### فرض البحث :-

وجود تباين واختلاف في السلوك القيادي السائد لدى مدراء مراكز الشباب .

#### مجالات البحث شملت :

المجال البشري / يتضمن مدراء المراكز في العراق .  
المجال الزمني / من 14 / 1 / 2004 لغاية 1 / 3 / 2004 .  
المجال المكاني / مراكز الشباب في بعض محافظات القطر .

### الباب الثاني - الدراسات النظرية والمشابهة

تطرق الباحث في هذا الباب مباحث عدة تتعلق بموضوع البحث وهي (نبذة عن وزارة الشباب والرياضة ، مراكز الشباب ، أنشطة مراكز الشباب ، القيادة ، مفهوم قيادة الشباب ، أنماط القيادة ، فعالية القيادة والأداء ، السلوك ، تكوين السلوك القيادي ، أساليب السلوك القيادي ومن ثم الدراسات المشابهة ومناقشتها .

### الباب الثالث - منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

أشتمل هذا الباب على المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي بالطريقة المسحية لملائمته طبيعة المشكلة وتكونت العينة من (18) مدير مركز شباب أ ما الوسائل المستعملة في جمع البيانات هي إستمارة إستبيان ومقابلات شخصية مع المدراء والعاملين معهم والمصادر والمراجع وتم تنفيذ التجربة الاستطلاعية عليهم بالطريقة العشوائية عن طريق القرعة بينهم .  
أما الوسائل الإحصائية فقد اقتصر على :

1. الوسط الحسابي .
2. الانحراف المعياري .
3. الوسيط .
4. معامل الالتواء .
5. التباين .
6. كا 2 .

#### الباب الرابع : عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

وتضمن هذا الباب عرض أهم النتائج وتحليلها ومناقشتها والتي عن طريقها تم التوصل الى تحقيق أهداف البحث .

#### الباب الخامس : الاستنتاجات والتوصيات

##### الاستنتاجات : .

تضمن هذا الباب الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث إليها اعتماداً على النتائج المستحصلة منها : -

1. ظهور وجهات نظر مختلفة في السلوك القيادي لمدراء مراكز الشباب في المنطقة الشمالية في البعد الثالث ( المرونة المتطلبية من القائد ) .
2. عدم وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين آراء مدراء مراكز المنطقة الشمالية في الأبعاد ( الأول ، والثاني ، والرابع ، والخامس ) والتي هي على التوالي ( الموضوعية في إتخاذ القرارات ، والقدرة على فهم الناس ، والقدرة على الإتصال ، والقدرة على إستخدام السلطة ) .
3. ظهور وجهات نظر مختلفة في السلوك القيادي لمدراء مراكز الشباب في المنطقة الوسطى في البعد الثاني ( القدرة على فهم الناس ) .
4. عدم وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين آراء مدراء مراكز المنطقة الوسطى في الأبعاد ( الأول ، والثالث ، والرابع ، والخامس ) والتي هي على التوالي ( الموضوعية في إتخاذ القرارات ، والمرونة المطلوبة من القائد ، والقدرة على الإتصال ، والقدرة على إستخدام السلطة ) .
5. ظهور وجهات نظر مختلفة في السلوك القيادي لمدراء مراكز الشباب في المنطقة الجنوبية في البعد الرابع ( القدرة على الإتصال ) .
6. عدم وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين آراء مدراء مراكز المنطقة الجنوبية في الأبعاد ( الأول ، والثاني ، والثالث ، والخامس ) والتي هي على التوالي ( الموضوعية في إتخاذ القرارات ، والقدرة على فهم الناس ، والمرونة المطلوبة من القائد ، والقدرة

7. على إستخدام السلطة ) .
8. عدم وجود فروقاً ذات دلالة معنوية بين آراء مدراء مراكز الشباب للمناطق ( الشمالية ، والوسطى ، والجنوبية ) في الأبعاد ( الثالث ، والرابع ) والتي هي على التوالي ( المرونة المطلوبة من القائد ، والقدرة على الإتصال ) .
9. وجود فروقاً ذات دلالة معنوية بين آراء مدراء مراكز الشباب للمناطق ( الشمالية ، والوسطى ، والجنوبية ) في ( الموضوعية في إتخاذ القرار ) و الفقرات ( الأولى ، والسادسة ) ، لصالح مدراء المنطقة الوسطى أولاً يتبعها مدراء المنطقة الجنوبية .
10. وجود فروقاً ذات دلالة معنوية بين آراء مدراء مراكز الشباب للمناطق ( الشمالية ، والوسطى ، والجنوبية ) في ( القدرة على فهم الناس ) وفي الفقرة ( الحادية عشر ) ، ولصالح مدراء المنطقة الجنوبية أولاً يتبعها مدراء المنطقة الوسطى .
11. وجود فروقاً ذات دلالة معنوية بين آراء مدراء مراكز الشباب للمناطق ( الشمالية ، والوسطى ، والجنوبية ) في ( القدرة على إستخدام السلطة ) وفي الفقرة ( الثامنة والعشرين ) ، ولصالح مدراء المنطقة الجنوبية أولاً يتبعها مدراء المنطقة الشمالية .

### التوصيات :-

1. يوضع في الاعتبار أن القيادة في مراكز الشباب تتطلب القائد المتميز بالنمو الديمقراطي المنضبط بالمعايير السلوكية .
2. يتطلب العمل في هذه المراكز الى مزيد من القيادات التي تميز المقدره القيادية الفعالة .
3. العمل على رفع مستوى القائد المتميز بالقدرات القيادية لاعلى المستويات لكي يعمل على تحقيق الاهداف السامية لصالح الافراد والجماعة .

ك

4. وضع ضوابط وأسس تحدد صفة ومؤهلات الذين يريدون العمل بالادارة أو منصب مدير احد القطاعات الرياضية والشباب على ان لا يقل المؤهل العلمي على الشهادة الجامعية .
5. التوصية لدى وزارة الشباب والرياضة بإعداد دورات خاصة لمدراء مراكز الشباب وكيفية اختيار المدير المناسب .
6. إعطاء موضع القيادة لمراكز الشباب في وزارة الشباب والرياضة أهمية خاصة .
7. القيام بالدراسات والبحوث المرتبطة بكيفية إعداد القادة الإداريين للإدارات والمنشآت الرياضية والشبابية .
8. استقطاب اصحاب الخبرة والكفاءة العالية في المجال الاداري لوضع خطط تطوير مدراء مراكز الشباب .
9. الاستثمار الايجابي لخريجي كليات التربية الرياضية في إدارة المؤسسات الرياضية ومراكز الشباب والاندية والاتحادات الرياضية .
10. ضرورة تقوية الاواصر بين مدراء مراكز الشباب ورؤساء الاتحادات والاندية الرياضية وذلك من خلال لقاءات في فترات محددة من أجل التعاون في المجالات الرياضية .
11. توجيه عناية المدراء في الاهتمام المتوازن بين الادارة والعلاقات مع العاملين مهم جدا لمالها من أثر في تحقيق الاداء الاحسن وافضل النتائج للمراكز .
12. ضرورة العمل على وضع مادة الادارة والتنظيم في الدراسات العليا ضمن المناهج الأساسية بشكل اجباري الاهمبة الخاصة في مجال العمل الرياضي .
13. ضرورة تعميم هذا البحث الى المؤسسات الرياضية الالهمة الكبيرة للدارين العاملين في مجال الشباب والرياضة .
14. ضرورة مشاركة مدراء مراكز الشباب في دورات تطويرية في بعض الدول المتقدمة .
15. ضرورة مشاركة مدراء مراكز الشباب في الندوات والمؤتمرات العالمية ضمن اختصاص هم في مجال الإدارة .

#### قائمة المحتويات

ت	الموضوع	الصفحة
	الآية القرآنية	ب
	إقرار المشرفين	ج
	إقرار المقوم اللغوي	د

هـ	إقرار لجنة المناقشة والتقييم	
و	الإهداء	
ز	الشكر والتقدير	
ح	ملخص الرسالة باللغة العربية	
ل	قائمة المحتويات	
ف	قائمة الجداول	
ف	قائمة الملاحق	
	الباب الأول	
2	التعريف بالبحث	1
2	المقدمة وأهمية البحث	1 - 1
3	مشكلة البحث	2 - 1
3	هدف البحث	3 - 1
3	فرض البحث	4 - 1
3	مجالات البحث	5 - 1
3	المجال البشري	1 - 5 - 1
3	المجال الزمني	2 - 5 - 1
3	المجال المكاني	3 - 5 - 1

الصفحة	الموضوع	ت
	الباب الثاني	
5	الدراسات النظرية والمشابهة	2
5	الدراسات النظرية	1 - 2
5	نبذة تاريخية عن وزارة الشباب والرياضة	1 - 1 - 2
10	مراكز الشباب	2 - 1 - 2
11	أهداف مراكز الشباب	1 - 2 - 1 - 2
12	التشكيل الإداري لمراكز الشباب	2 - 2 - 1 - 2
13	مجلس الإدارة	3 - 2 - 1 - 2
13	إدارة المركز	4 - 2 - 1 - 2
14	أقسام المراكز	5 - 2 - 1 - 2
14	الوحدة الإدارية والحسابية	6 - 2 - 1 - 2
14	الأنشطة	7 - 2 - 1 - 2
15	نبذة عن مراكز الشباب والأنشطة	8 - 2 - 1 - 2
17	أنشطة مراكز الشباب	3 - 1 - 2
17	الاجتماعات والزيارات	1 - 3 - 1 - 2
17	النشاط الرياضي	2 - 3 - 1 - 2
17	النشاط الثقافي	3 - 3 - 1 - 2
18	النشاط الفني	4 - 3 - 1 - 2
18	النشاط الاجتماعي	5 - 3 - 1 - 2
18	النشاط العلمي	6 - 3 - 1 - 2
19	القيادة	4 - 1 - 2
20	القيادة باعتبارها القدرة والقابلية في التأثير بالآخرين	1 - 4 - 1 - 2
الصفحة	الموضوع	ت

21	القيادة باعتبارها عملية التفاعل	2 - 4 - 1 - 2
22	القيادة باعتبارها سلوكاً	3 - 4 - 1 - 2
22	تعريف القيادة	4 - 4 - 1 - 2
24	مفهوم القيادة	5 - 1 - 2
27	أهمية القيادة	1 - 5 - 1 - 2
28	مصادر قوة القيادة	2 - 5 - 1 - 2
30	مفهوم قيادة الشباب	6 - 1 - 2
30	واجبات قيادة الشباب	1 - 6 - 1 - 2
31	مقومات قيادة الشباب	2 - 6 - 1 - 2
31	صفات قائد الشباب	3 - 6 - 1 - 2
32	خصائص قيادة الشباب	4 - 6 - 1 - 2
33	أنماط القيادة	7 - 1 - 2
36	فعالية القيادة والأداء	8 - 1 - 2
37	السلوك	9 - 1 - 2
39	تكوين السلوك القيادي	10 - 1 - 2
40	مبادئ محددات السلوك الإنساني	1 - 10 - 1 - 2
40	أساليب السلوك القيادي	2 - 10 - 1 - 2
41	التصنيف تبعاً لعملية إتخاذ القرار	11 - 1 - 2
41	التصنيف من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها لقائد	1 - 11 - 1 - 2
41	التصنيف من وجهة نظر الدوافع	2 - 11 - 1 - 2
42	التصنيف من حيث طريقة القائد في العمل	3 - 11 - 1 - 2
42	التصنيف من حيث مجلس بحوث الأفراد في جامعة وهايو	4 - 11 - 1 - 2

الصفحة	الموضوع	ت
42	تصنيف برسون وميش	5 - 11 - 1 -2
42	تصنيف بليك وموتون	6 - 11 - 1 -2
43	تصنيف وليم ريدن	7 - 11 - 1 -2
43	تصنيف فيرسي وبلانجي	8 - 11 - 1 -2
43	تصنيف فيلب سادلر	9 - 11 - 1 -2
43	تصنيف فيدلر	10 - 11 - 1-2
43	تصنيف هاوس	11 - 11 - 1-2
44	الدراسات المشابهة	2 - 2
50	مناقشة الدراسات السابقة والاستفادة منها	1 - 2 - 2
	الباب الثالث	
52	منهج البحث وإجراءاته	3
52	منهج البحث	1 - 3
52	عينة البحث	2 - 3
53	أدوات البحث	3 - 3
53	المقياس	4 - 3
54	الأسس العلمية	5 - 3
54	صدق الأداة	1 - 5 - 3
54	ثبات الأداة	2 - 5 - 3
54	التجربة الاستطلاعية	6 - 3
55	تطبيق أداة الباحث	7 - 3
55	الوسائل الإحصائية	8 - 3

الصفحة	الموضوع	ت
	الباب الرابع	
57	عرض ومناقشة النتائج	4
57	عرض وتحليل نتائج السلوك القيادي السائد لدى مدراء مراكز الشباب	1 - 4
65	عرض وتحليل نتائج السلوك القيادي السائد لدى مدراء مراكز الشباب للمنطقة الشمالية	1 - 1 - 4
74	عرض وتحليل نتائج السلوك القيادي السائد لدى مدراء مراكز الشباب للمنطقة الوسطى	2 - 1 - 4
83	عرض وتحليل نتائج السلوك القيادي السائد لدى مدراء مراكز الشباب للمنطقة الجنوبية	3 - 1 - 4
92	عرض نتائج اختبار F لتحليل التباين ANOVA للسلوك القيادي السائد لدى مدراء مراكز الشباب في المناطق (الشمالية - الوسطى - الجنوبية)	2 - 4
96	عرض نتائج تحليل ومناقشة قيمة أقل فرق معنوي L.S.D.	3 - 4
100	مناقشة النتائج	4-4
	الباب الخامس	
102	الاستنتاجات والتوصيات	- 5
102	الاستنتاجات	1 - 5
104	التوصيات	2 - 5
	المصادر	
106	أولاً : المصادر العربية	
111	ثانياً : المصادر الأجنبية	
112	الملاحق	
A	ملخص الرسالة باللغة الإنكليزية	

## قائمة الجداول

ت	العنوان	الصفحة
1	الاوراط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة الوسيط ومعامل الالتواء	62
2	تحليل نتائج الاوراط الحسابية والخطأ المعياري والانحراف المعياري وقيمة الوسيط ومعامل الالتواء / للمنطقة الشمالية	70
3	تحليل نتائج الاوراط الحسابية والخطأ المعياري والانحراف المعياري وقيمة الوسيط ومعامل الالتواء / للمنطقة الوسطى	79
4	تحليل نتائج الاوراط الحسابية والخطأ المعياري والانحراف المعياري وقيمة الوسيط ومعامل الالتواء / للمنطقة الجنوبية	88
5	تحليل التباين لتحليل السلوك القيادي للمدراء في المناطق ( الشمالية - الوسطية - الجنوبية )	93
6	قيمة L.S.D المحسوبة ومعنوية الفروق بين الأوراط الحسابية بين المناطق ( الشمالية - الوسطى - الجنوبية )	96

## قائمة الملاحق

ت	العنوان	الصفحة
1	استمارة الخبراء ( التحليل السلوك القيادي السائد لدى لمدراء )	113
2	استمارة أستبيان	114

# المبحث الأول

- 1 - 1 - التعريف بالبحث
- 1 - 1 - المقدمة وأهميتها
- 1 - 2 - مشكلة البحث
- 1 - 3 - هدف البحث
- 1 - 4 - فرض البحث
- 1 - 5 - مجالات البحث
- 1 - 5 - 1 - المجال البشري
- 1 - 5 - 2 - المجال الزماني
- 1 - 5 - 3 - المجال المكاني

## 1 - 1 - التعريف بالبحث :

### 1 - 1 - المقدمة وأهمية البحث :

لضمان تربية الشباب في المدارس والجامعات بالشكل الذي يتطلع إليه المجتمع فإن المرحلة المقبلة ستشهد ولادة ما يتعين على المؤسسات والمنظمات المعنية بالشباب إنجازها خارج اليوم الدراسي بهدف استكمال حلقات التربية والإعداد بشكل يضمن وضع الشباب في الصورة الحقيقية لحركة تطور المجتمع وبما يساهم بتزويدهم بالخبرات والتجارب التي تساعدهم على تطوير مهاراتهم المتنوعة (1).

ولأن وزارة الشباب تمثل إحدى أبرز المؤسسات المعنية بتربية الشباب خلال أوقاتهم الحرة من خلال نشاطات مراكز الشباب المتعددة وما تنفذه من برامج وخطط لتنظيم الشباب ولتربيتهم بروح الرياضة حيث يقصد بها تعبئة طاقات الشباب وشحن قواهم وتنمية قابليتهم ومواهبهم وتوسيع مبادراتهم مساهمة في تسريع عملية التقدم والازدهار وأن نجاح العمل داخل مراكز الشباب يتطلب وجود إداري ناجح في علمه وقادر على إدارة المركز بالشكل الصحيح ، أن هناك جملة من الصفات يجب أن يتصف بها الشخص الإداري ، ومن أهم هذه الصفات التي تتحكم بنجاح وعدم نجاح عمله هو السلوك لقيادي الذي يتبعه مع من يعمل معه لرفع مستوى

<sup>1</sup> محمد رسلان الجبوري وجميلة جار الله ؛ الاداره علم وتطبيق : ( دار الحيرة ، عمان ، 2000 ) ، ص 69.

## ق

المراكز والنهوض به لمواكبة التطور المستمر لان السلوك القيادي يعد من المشاكل التي يواجهها المدراء اكثرهم في مختلف المجالات والميادين<sup>(2)</sup> . ومراكز الشباب هي إحد تلك الميادين وهناك عوامل عدة وعناصر تؤثر في السلوك الذي يتخذه الإداري منها القدرة والإمكانية الإدارية ، والمؤهلات العلمية والفنية وقوته الشخصية والضغوطات الداخلية والخارجية لان هذه الظاهرة لدى بعض المدراء تؤدي إلى التباين والتفاوت في إدارتهم لمراكز الشباب مما يعكس على طبيعة العمل حيث نرى تقدم وتطور بعض المراكز من جانب وضعف المستوى العمل في الجانب الاخر وانعكاسه على مستوى تطور هذه المراكز ، لذا يعد السلوك القيادي أحد أهم العناصر الفعالة في العملية الإدارية والذي يحتاج إلى تحليل علمي ودقيق وصولاً إلى إدارة جيدة ناجحة في عملها . ومع أن هناك اختلاف في السلوك القيادي الذي يتبعه كل مدير مركز وبما أن المركز يحتوي على العديد من المكونات البشرية والمادية فلا بد لها من إدارة كفؤة تستغل هذه الموارد على أحسن ما يكون للسير بالمركز نحو تحقيق الأهداف وتكمن أهمية البحث على معرفة السلوك القيادي لمدراء مراكز الشباب بصفتهم قادة وأداريين وهم الركيزة في إدارة المركز حيث يقف على السلم الإداري على رأس الموظفين والمشرفين والرياضيين وبذلك فهو يقوم بعملية التخطيط ووضع الأهداف والمتابعة والتقييم والتنسيق واتخاذ القرارات لذا فإن ما يحمله مدير المركز من كفاءات إدارية وسلوك قيادي ناجح يؤثر بشكل مباشر في عملية النهوض بالمركز والارتقاء بطاقاته .

### 1 - 2 مشكلة البحث :

أن توفر العنصر القيادي الكفاء المتمثل في قيادات رفيعة المستوى و متميزة في الأداء من العوامل الرئيسية المكونة للنجاح والتقدم خاصة وأن في المؤسسات التي تكون متعددة الأنشطة سوى كانت رياضية أو اجتماعية أو علمية أو ثقافية أو فنية فمن خلال القيادة السليمة يمكن استغلال الأنشطة المختلفة بشكل منسق ومتوازن ومستمر يحقق أفضل النتائج الممكنة . فوظائف القائد الإداري تشمل تحديد الأهداف وتحديد البرامج والخطط الأساسية وتوفير ما يلزم من معدات وعاملين في مختلف المستويات بالإضافة إلى التوجيه والرقابة والمتابعة وتقييم الأداء اي إنها القوة الدافعة للوصول إلى الغايات المستهدفة بأحسن وسائل وأقل التكاليف وبحدود الإمكانيات والموارد المتاحة . لذلك فإن القيادة ضرورية لجميع المنظمات والمؤسسات والمجتمعات مهما اختلفت أشكالها و ظروفها . وهنا أصبحت مراكز الشباب الآن مؤسسات إدارية اجتماعية كبيرة تتضمن العديد من المكونات البشرية كالموظفين والمشرفين والمحاضرين والممارسين للأنشطة في المركز ، وكذلك تحتوي هذه المراكز على منشأة رياضية كالملاعب والصالات الرياضية ومستلزمات الرياضة . ومدير المركز بأعباءه قائد إداري يدير دفة الإدارة في المركز من خلال الس لوك القيادي الذي يتبعه في عمله ومع الآخرين ومن هنا تبرز مشكلة البحث حين نلاحظ هناك أختلاف وتباين في السلوك القيادي لدى مدراء مراكز الشباب في العراق وهذا ينعكس على عمل هذه المراكز وتقدمها لذا أرتنى الباحث دراسة هذه المشكلة والتعرف على السلوك الذي يتبعه كل مدير مركز من أجل تحقيق الأهداف المرجوة لتقدم مركزه .

### 1 - 3 هدف البحث :

معرفة وتحليل السلوك القيادي السائد لدى مدراء مراكز الشباب في العراق .

### 1 - 4 فرض البحث :

2اخلاص محمد عبد الحفيظ ومصطفى حسين باهي ؛ الاجتماع الرياضي ، ط 1 : ( القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2001

وجود تباين وأختلاف في السلوك القيادي السائد لمدراء مراكز الشباب .

**1-5 مجالات البحث :**

- 1-5-1 المجال البشري / بعض مدراء مراكز الشباب في العراق .
- 1-5-2 المجال الزمني / من 14 / 1 / 2004 لغاية 1 / 3 / 2004 .
- 1-5-3 المجال المكاني / مراكز الشباب في بعض محافظات القطر .

## المباج الثاني

- 2 - الدراسات النظرية والمشابهة
- 2 - 1 الدراسات النظرية
- 2 - 1 - 1 نبذة تاريخية عن وزارة الشباب والرياضة
- 2 - 1 - 2 مراكز الشباب
- 2 - 1 - 3 أنشطة مراكز الشباب
- 2 - 1 - 4 القيادة
- 2 - 1 - 5 مفهوم القيادة
- 2 - 1 - 6 مفهوم قيادة الشباب
- 2 - 1 - 7 انماط القيادة
- 2 - 1 - 8 فعالية القيادة والأداء
- 2 - 1 - 9 السلوك
- 2 - 1 - 10 اساليب السلوك القيادي
- 2 - 1 - 11 التصنيف تبعاً لعملية إتخاذ القرار
- 2 - 2 الدراسات المشابهة
- 2 - 2 - 1 مناقشة الدراسات السابقة والاستفادة منها

## 2 - الدراسات النظرية والمشابهة :-

## 2 - 1 الدراسات النظرية :-

## 2 - 1 - 1 نبذة تاريخية عن وزارة الشباب والرياضة :-

أن لحركة الشباب في القطر العراقي لها جذورها التاريخية قبل الحرب العالمية وبعدها حيث جرت محاولات عدة لتشكيل بعض المنظمات الشبابية وكانت مختلفة ومتباينة الأهداف . لقد كانت بداية الحركة الشبابية في العراق عام 1932 عندما تأسس نادي المثني في بغداد وضم عدداً من الشباب القومي يدعمهم فكر سياسي (3) ، فأستطاعوا أن يكونوا جماعة (الرواد) \* وتمكنت هذه الجماعة بالتعاون مع الرجال الحرصين في الدولة آنذاك أن ينالوا من التدريب العسكري تحت إشراف وزارة الدفاع ، وهكذا نشط نادي المثني بفضل جماعة الرواد وجميعهم كانوا معلمين يدرسون في المدارس الابتدائية والثانوية ودور المعلمين وبفضل الوعي الوطني القومي الذي كان ينتشر بسرعة عجيبة في صفوف شباب المدارس بفضل بعض رجال الحكم المخلصين في حكومة ياسين الهاشمي شرع عام 1935 أول نظام للفتوة رقم (50) لسنة 1935 ، وهو يتكون من ثلاثة عشر مادة فقط ، ويتالف من بابين الأول ويعني بالمخيم والثاني بالفتوة في المدارس(4).

نص نظام الفتوة رقم (50) 1935 وهو أول نظام رسمي على الغاية و إنشاء المجمعات الصفية للطلاب والأموال التي تصرف عليه ... والجهات المشرفة وأوقات التدريب والأطعام والأسكان والتأكيد على النظام العسكري وتطبيقه ونوع اللباس إلى غير ذلك من متطلبات الحياة العسكرية ... وشمل هذا النظام الصفوف المنتهية للمدارس المتوسطة والثانوية ودور المعلمين والصناعة واصبح مناهج وزارة المعارف الموقرة . وهكذا نفذ تطبيق أول نظام في العراق بنجاح وتقبله الشباب برحابة صدر لا مثيل لها . لأنه حقق مكاسب جيدة لهم أقتصادية وأجتماعية وسلوكية عالية ، إضافة إلى المكتسبات التي أجلاها هذا النظام ، وإلى جانب الفتوة قامت منظمات عديدة للشباب ركزت أهتماماتها ونشاطاتها على الجانب الذي يخدم الشباب

<sup>3</sup> نجم الدين السهروردي ؛ رعاية الشباب بين المبدأ والتطبيق ، ط2 : ( الدار العربية للطباعة ، بغداد ، 1977 ) ، ص63

<sup>2</sup> منذر هاشم الخطيب و صبيح عبد المنعم ؛ خدمات اجتماعية : ( دار الحرية ، بغداد ، 1981 ) ، ص 122 .  
\* الرواد / الأفراد الذي يكرسون حياتهم للعمل مع الشباب ويقدمون لهم الخدمات المختلفة والمتباينة من شأنها تحقيق

الأغراض الاجتماعية لرعاية الشباب ( بالوجه الكامل ) ، راجع رعاية الشباب بين المبدء والتطبيق ، نجم الدين السهروردي .

## ث

بالدرجة الأولى بالإضافة إلى ذلك أن الجهود السابقة لم تتيح لها فرص النشاط المجد المعني للرعاية الحقيقية وقد استطاعت هذه المنظمات أن تقدم للشباب خدمة مهمة ذلك ما دفع الشباب اخذ دوره في الحياة العامة كانت اجتماعية أو غيرها من الأنشطة . وبعد فترة وما أصاب الفتوة أصاب هذه المنظمات أيضاً من حيث حرمان النشاطات التي كانت تمارس فيه وحلها الامر الذي ادى الى أفشال النشاطات التي كانت تمارسها هذه المنظمات وأدت إلى حرم نشاطات الشباب وعدم إعطاءهم الدور الفعال في المجتمع . وبعد مرور سنة واحدة على فشل هذه المنظمات عادت هذه المنظمات تشكل صرح جديدة من الشباب لكي ياخذ حقه في تنفيذ نشاطاتها وحريتها في آراء لكي تساهم في المجتمع بما يليبي طموح الشباب ورغباتهم في ممارسة الأنشطة الخاصة بهم وعلى ضوء ذلك تم تشكيل مجلس أعلى لرعاية الشباب في العام نفسه(5) .

يؤشر في تكوين أول مركز نموذجي لرعاية الشباب بالمعهد العالي للتربية الرياضية بجامعة بغداد وكذلك اصبح موضوع رعاية الشباب ضمن المناهج الدراسية أو أنه مادة تدرس لطلبة المعهد العالي تدريساً نظرياً وعلمياً .. لإعداد رواد لرعاية الشباب كما أن مجلس الجامعة قد أصدر مشروع تأسيس أول مركز دائم في دريندخان للشباب ، وتم أستملاك المنشأة العائدة للشركة هناك . وعقب ذلك قامت جامعة بغداد بأثناء ( بيوت للشباب ) في محافظة بغداد و بعض المحافظات الأخرى .

ثم صدر قانون لرعاية الشباب وهو أول تشريع يصدر لتنظيم الشباب في القطر العراقي وقد تضمن الميادين الأساسية والمفاهيم العامة في تربيتهم وتوجيههم(6) .

أ - الأقرار الثقافي في تلك البرامج من مسؤولية المنظمات الشبابية . تتولى الأجهزة المركزية في الوزارة ، توفير الملاك والتجهيزات والأماكن الأخرى التي تحتاجها الأنشطة وإعدادهم وقد جاء فيه "أن الهدف هو تحقيق اسباب القوة والرعاية للشباب والأخذ بأيديهم ل بناء مجتمع فاضل يكون الشباب دعامة قوية من دعاماته عن طريق تنظيم فعاليتهم في الجمهورية العراقية في إطار من وحدة العمل والفكر والهدف لتكوين المواطن العالم الذي يتحمل مسؤولياته الوطنية والقومية على اسس من متانة الأخلاق وأتزان الفكر والقدرة الجسمية(7) .

وبصدد هذا القانون تم استحداث وزارة الشباب بموجب النظام (27) لسنة 1967 ، الذي تضمن الهيكل التنظيمي للوزارة والتشكيلات والأجهزة التنفيذية منها وقد ألغي هذا النظام وحل محله نظام رقم ( 34 ) لسنة 1968 وقد جاء في المادة الخامسة تكوين المديريات الاتية : -

<sup>5</sup> وجيه محبوب وفؤاد السراج؛ الدولة والشباب لكلية التربية الرياضية : ( جامعة بغداد، 1983 ) ، ص 159.

<sup>6</sup> نجم الدين السهروردي ؛ رعاية الشباب : ( مطبعة الشيرمان ، 1971 ) ، ص 86.

<sup>7</sup> نجم الدين السهروردي ؛ المصدر السابق نفسه ، ص 201 .

1. مديرية الألعاب الرياضية العامة .
2. مديرية القوة ومنظمات الشباب العامة .
3. مديرية الكشفية والمعسكرات .

وبذلك أصبحت مديرية الألعاب الرياضية العامة تشرف على الحركة الرياضية في القطر وتشرف على اللجنة الأولمبية والأندية الرياضية والاتحادات الرياضية والمنشآت الرياضية والساحات الشعبية والمهرجانات الرياضية . وألغي هنا النظام وحل محله نظام رقم (50) لسنة 1969 ، ثم تم تغيير في الهيكل الإداري في الوزارة وأنشئت مديرية الشباب العامة ومهمتها الأهتمام ورعاية الشباب ، ومديرية التربية الرياضية والكشافة المدرسية في وزارة التربية والتحت مع وزارة الشباب مع كادرها الإداري والتدريسي وواجباتها تخطيط وتنظيم شؤون الرياضة والكشافة والمرشدات واستثمار اوقات فراغ الطلبة والشباب عموماً وتنظيم الدورات الرياضية والتدريب على النطاق المدرسي وخارجه . ورعاية اللجنة الأولمبية والأندية والاتحادات الرياضية والأشراف على فعاليتها وتأسست الأندية على النطاق المدرسي والمنشآت الرياضية واقامة التجمعات الطلابية وبذلك أعطيت للوزارة صلاحيات أوسع للأشراف على الرياضة والشباب في القطر العراقي ثم ألغي هذا النظام وحل محله نظام رقم ( 13 ) لسنة 1971 أعيد النظر بموجبه في الهيكل الإداري وأصبح كما يأتي : -

مديرية الأندية والاتحادات الرياضية / تشرف على الاتحادات الرياضية والأندية الرياضية في القطر .

مديرية التدريب الرياضي / مهمتها تنظيم الدورات التدريبية الرياضية لمختلف الألعاب الرياضية .

مديرية التربية الكشفية / مهمتها إدارة وتنظيم الكشافة في المدارس العراقية .

وبعد مرور ستة أشهر تقريباً على صدور النظام المذكور جرى تعديل عليه بموجبه أعيد أرتباط مديرية الرياضة المدرسية بوزارة التربية بعد فك أرتباطها من وزارة الشباب ، وبعد ذلك بدأ الأجتماع بقطاع الشباب وتوفير مستلزمات نموها المخطط ، فتم إعادة النظر في البند التنظيمي لوزارة الشباب المؤسسة الرسمية التي أنيطت بها مهمة تهيئة متطلبات قيادة الشباب وتنظيمهم . كما جرت عملية واسعة المدى لإعادة تركيب القوة العاملة واستبعاد المقصرين منهم .

والى جانب الحركة التي استهدفت إلغاء التشريعات التي لا تتسجم مع المتطلبات الجديدة وإيجاد البدائل التشريعية التي مكنت الوزارة من أداء مهماتها على نحو يساهم في توفير متطلبات الشباب . قامت الوزارة بالعديد من الخدمات للشباب ، وعملت على تنظيم أنشطتهم المختلفة وجردتهم من زوايا السلبية واللامبالاة وحالة الضياع التي يعيشونها أي المساهمة

الإيجابية الفعالة في مختلف النشاطات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والرياضية والثقافية وغيرها(8).

لقد كان التغيير الذي حدث في وزارة الشباب من التجربة التي بدأت في بغداد حيث وضع الأختبار على نادي الأولمبي ليكون التجربة الأولى في مراكز الشباب وبعدها استحدثت ثلاث مراكز مؤجرة إلى جانب مركز شباب الأعظمية وهي الكاظمية ، الحرية ، الأسكان وكذلك مركز الشهيد مشرف طاهر عبود في واسط . وخلال هذه الفترة وبعد هذه التجارب أدت إلى أنبثاق عدد من المنظمات الشبابية لتساهم في دعم الشباب في العراق وكان هدف هذه المنظمات بناء القاعدة الأساسية للشباب ورعايتهم لتغطية نشاطاتهم حيث أصب ح عدد الطلائع أكثر من مليون طلائع ، مما أدت إلى تزايد الإعداد في هذه المنظمات من أجل تحقيق أهداف الشباب وطموحاتهم في ممارسة نشاطهم وهذه المنظمات تعمل في برامجها مع برامج الوزارة(9).

وفي الوقت الحالي يقدر أكثر من ربع مليون يمارسون الأنشطة والبرامج والفعاليات الحيوية والتربوية منها الرياضة والفنية والعلمية والتوجه الفكري ، وعند مباشرة هذه المنظمات في بناء الهيكل الشبابي من أجل تحقيق أهداف الشباب .

لقد اصبح التخطيط شيمة من شيم العصر ، مراكز الشباب هي نوع من أنواع التخطيط يضعه المجتمع ليساعد الشباب على القيام بدورهم فيه حتى لا تضيع طاقاته بل توجه إلى خيرة وخدمة المجتمع فهي مدخل للشباب يؤدي به إلى الحياة الاجتماعية السعيدة السليمة اي التقدم بالأيمان والغيرة الصادقة . ولأجل تحقيق تلك الأهداف ولغرض تطوير قدرات وقابليات الشباب في المجالات كافة ، وخلق جيل مؤمن بأهداف أمته ووطنه ، أقامت وزارة الشباب بفتح إعداد كبيرة من مراكز الشباب في المحافظات والأقضية والنواحي وقد بلغت في تلك الفترة (91) مركز موزعة حسب الأقضية والنواحي(10).

وبعد فترة ألغيت وزارة الشباب والرياضة ، وغلقت المراكز التابعة لها كافة مما أدى إلى تحول مراكز الشباب أي نادي مصغر لا يكفي إلى ممارسة الأنشطة كافة بل مقتصرة على الجانب الرياضي فقط وبعد مرور فترة من الزمن وخلال عام ( 2000 ) تم تشكيل هيئة الشباب والرياضة وهي اصغر من وزارة الشباب لان الوزارة التي ألغيت لم تتمكن من سد حاجة ومتطلبات ورغبات وميول الشباب في تلك الفترة فكيف يتم تشكيل هيئة للشباب في فترة الحصار الذي كان مفروض على العراق منذ تشكيله، هي ضعيفة لا تستطيع تغطية مراكزها ودعمهم من أجل

8منذهاشم الخطيب وصبيح عبد المنعم ؛ خدمات اجتماعية للشباب : ( دار الحرية ، بغداد ، 1967 ) ، ص 201

9منذر هاشم ؛ ملخص أطروحة تاريخ التربية الرياضية في العراق نظام وزارة الشباب (13) ، 1971 ، ص 36

10ماهر القيسي ؛ المنشآت الشبابية ودورها في البناء الصحيح ، 1980 ، ص 49.

تحقيق أهداف الشباب وتطور عملهم ونشاطا تهم لان الدعم ضعيف جدا لوجود جهة أعلى من الهيئة هي اللجنة الأولمبية الوطنية التي كانت تسيطر على مركز الهيئة وهناك تضارب في العمل والأنشطة والتخصصات المالية والصلاحيات المقيدة للهيئة التي كانت تصدر من اللجنة الأولمبية آنذاك وخلال هذه الفترة بعد تشكيل هيئة ا لشباب والرياضة تم فتح ( 146 ) مركز شباب موزعة على محافظات القطر .

وبعد سقوط النظام السابق تم تبديل ( هيئة الشباب والرياضة ) إلى ( وزارة الشباب والرياضة ) أي الرجوع إلى الأسم الذي ألغيت به وباشرت هذه الوزارة بدعم المراكز بشكل كبير من أعمار وترميم وتخصيصات مالية كبيرة وذلك بعد رفع الحصار الذي كان مفروض على العراق مما ساعد على دعم الوزارة ومن خلالها دعم مراكز الشباب والتي بدأت ممارسة الأنشطة المختلفة في المراكز ودعم هذه الأنشطة في المجالات كافة ورعاية الشباب والرياضة في القطر . ولكن هذه الوزارة لحد هذه اللحظة لم تستطع أن تسد النقص الموجود في الملاك في مراكز الشباب أي ان هناك أمور لم تعالج واقتصر الاهتمام على الجانب المالي فقط وتركت الجوانب الأخرى من ملاك وتجهيزات وبرامج في كيفية كسب الشباب ودعمهم ووسائل علمية ومختبرات أي لا يوجد توجه على هذا المسار أي دعم ما دي بدون تخطيط ولو رجعت الى قبل فترة وكانت تعاني من نقص في الدعم المادي والمعانات نفسها والآن يوجد دعم مادي والمعانات نفسها لذلك يحتاج الى وقفة لهذه الامور حتى تستطيع الوزارة تغطية المستلزمات كافة بشكل عمل المراكز وفي الوقت نفسه دعم الشباب والرياضة بالشكل الصحيح .

## 2 - 1 - 2 مراكز الشباب :

استناداً إلى أحكام المادة الثانية من نظام وزارة الشباب رقم ( 50 ) لسنة 1969 تقرر إصدار تعليمات بإنشاء مراكز الإعداد والتوجيه للشباب في المدن والأرياف على مستوى القطر بهدف تنظيم الشباب وتقديم الخدمات لهم ليساهموا في بناء المجتمع وتعد مديرية الشباب العامة ومديريات الشباب في المحافظات من خلال أقسامها المتمثلة بالإدارة التي تتناول مسؤولية الأشراف على مراكز الشباب حسب قرار رقم ( 13 ) بتاريخ 20 / 3 / 1971 في المادة السادسة من نظام الوزارة التي تنص على أن هذه المديرية هي المسؤولة على إنشاء مراكز وبيوت الشباب ، والأشراف على مديريات الشباب في المحافظات ، علماً أن مديريات الشباب في المحافظات تحتوي على أكثر من مركز<sup>(11)</sup>.

أن مراكز الشباب هي مؤسسات رسمية مهمتها استثمار أوقات فراغ الشباب استثماراً واعياً وموجهاً وكذلك توفير الخدمات لهم وتنظيم انشطتهم وفعاليتهم ودفعهم للمساهمة الفعالة في برامج التنمية الشاملة<sup>(12)</sup> .

لقد تأسس مركز للشباب في العراق في السابع من نيسان ( أبريل ) عام 1969 في مدينة بغداد وبعدها تم افتتاح مراكز جديدة في عموم القطر وبلغ عددها (146) مركزاً وتعد عدة المراكز حلقة مهمة في سلسلة الحلقات المترابطة التي تستهدف إعادة بناء الإنسان الذي يمثل هدف المجتمع الجديد تنص الوثائق الخاصة بمراكز الشباب بأنها تهدف إلى إعداد وتربية الشباب وتطوير قابليتهم الفكرية والعلمية والفنية والبدنية وترشيح تربية صحيحة تخدم المجتمع والوطن ولغرض تحقيق هذا الهدف الواسع فإن مراكز الشباب تنظم النشاطات الآتية<sup>(13)</sup>:

1. النشاطات العلمية .
2. النشاطات الرياضية .
3. النشاطات الفنية .
4. النشاطات الثقافية .
5. النشاطات شبه عسكرية .

لقد اتيح أمام العديد من الشباب الفرص الكافية لتطوير قابلياتهم وتحسينها . حتى أصبحت مراكز الشباب تزدهر بأعداد هائلة من الشباب .

أن هذه الظاهرة الإيجابية قلت في الآونة الأخيرة ولأسباب عديدة أهمها<sup>(14)</sup> : -

11 ماهر القيسي ؛ المصدر السابق ، 1980 ، ص 22.

12 محمد علي حافظ ؛ مستقبل الشباب العربي ، دار المعارف، مصر ، 1963 ، ص 221 .

13. منذر هاشم الخطيب و صبيح عبد المنعم ؛ المصدر السابق ، 1976 ، ص 82

14 عبد الخالق علام وآخرون ؛ رعاية الشباب مهنة وفن : ( مكتبة القاهرة ، 1992 ) ، ص 33 .

1. بعد المنظمات والمؤسسات التي تعمل مع وزارة الشباب وضعف التنسيق في العمل .
  2. النقص النوعي والكمي في الملاك .
  3. ضعف المتابعة والتوجيهات .
  4. أنعدام المكافآت المعنوية والمادية للملاك .
  5. سيطرة الإجراءات الإدارية الروتينية وعدم ملائمتها .
- أن قلة العاملين وضعف القاعدة الرياضية والنشاطات الأخرى في بعض الأحيان بين عمل النادي والمراكز وفقدان الشخصية المعنية وعدم استقرار الملاك فعلاً عن المسائل الأدبية والمعنوية (15) .

أن أقل الطرق هو الرجوع إلى الأنظمة والتشريعات التي صدرت بهذا المجال وعدم الاعتماد على الفردية بمعزل عن الهيئة الإدارية والتشريعات هي الكفيل بأن يكون مركز الإدارة الفعالة لتطوير النادي وعلى هذا الأساس حددت تعليمات لمراكز الشباب وهي (16): -

- إعداد وتوجيه الشباب .
- تنظيم فعاليات الشباب للسماح في بناء المجتمع .
- عقد مناظرات ثقافية .
- صقل المواهب ودعمها .
- استثمار أوقات الفراغ لتطوير القابليات .
- تعويد الشباب على إدارة شؤونهم .
- تكوين فرق الهواة بشتى المجالات .
- تهيئة ملاعب الرياضة وملاعب التسلية .
- توفير الخدمات الصحية الأولية .
- ارشاد الشباب للاستفادة من الخدمات العامة .

## 2 - 1 - 2 - 1 أهداف مراكز الشباب (17) :

1. تنفيذ الخطط والبرامج السنوية والفصلية النشيطة وفعاليات الشباب المتعلقة بتنمية مواهبهم وقابلياتهم البيئية والذهنية وإعدادها والتنسيق مع المنظمات الأخرى .
2. مراكز الشباب هو اخذ مدارس الأنشطة الرياضية والاجتماعية مهمتها غرس المفاهيم والقيم الأصيلة لدى الشباب .

15وزارة الشباب ؛ من دليل المنشآت الشبابية مراكز الشباب والأندية الرياضية : ( بغداد ، 198 ) ، ص 53

16نجم الدين السهروردي؛المصدر السابق ، 1971 ، ص 89 .

17ماهر القيسي ؛ المصدر السابق ، 1980 ، ص 56 .

3. استثمار أوقات الشباب بالبرامج التي تنمي ادراكهم وقابلياتهم الذهنية والبدنية .
4. دعم وحضن هوايات ومواهب الشباب وتعويدهم على الاخلاق والأبداع .
5. تعميق الوعي الثقافي لدى الشباب وذلك عن طريق إقامة الندوات والمناظرات العلمية الثقافية الرامية الى تحقيق الاهداف باسلوب موضوعي بناء .
6. تنمية وتطوير قابليات الشباب العلمية والمهنية ومساعدتهم في التخصص العلمي والمهني وتشجيعهم على الأبداع والأبتكار .
7. ممارسة اسلوب الإدارة الذاتية للشباب وتكليفهم بأمرور واجبات وتعويدهم على إدارة شؤونهم ذاتياً بروح نابعة من صفات خلقية ذات أسلوب دقيق .
8. تشكيل الفرق الشعبية المتنوعة لممارسة الفعاليات وفرق الرسم والتصوير والخطابة والمسرحية والموسيقية و التشكيلية.
9. تهيئة الفرص أمام الشباب للتدريب البدني لخلق المواطن القادر على حماية الوطن
10. تهيئة الملاعب الرياضية واماكن التسلية على أختلاف أنواعها داخل المركز وخارجه من أجل تطوير المهارات الرياضية الشابة وتطوير الألعاب الرياضية المختلفة.
11. التعاون مع المنظمات الوطنية والجمعيات لتنفيذ الخدمات العامة وممارسة أسلوب العمل الشعبي عن طريق تنظيم معسكرات العمل الدائمة والمؤقتة .
12. ممارسة اسلوب تقديم الخدمات والقيام بالأعمال التي تخدم أهداف وأغراض المراكز وأعضائه الآخرين مثل تقديم الخدمات الصحية الأولية لبعض الأسر . وتشكيل وحدة صحية داخل المركز مزودة بالأدوية والمستلزمات الضرورية و تدريب المنتسبين على كيفية معالجة الأصابات .
13. تشجيع الصناعات اليدوية التي تعتمد على توفير الخامات المحلية بشكل خاص لتدريب الشباب على ممارستها وتعميق قيمها .
14. تقويم اداء الألفة والأخاء والتعاون بين الشباب من مختلف ال قطاعات وخلق الأجواء والظروف التي تعمل على صهرهم وتحقيق التجانس الفكري بينهم .
15. العمل على الرعاية العلمية وتوفير كافة السبل الكفيلة لها .

**2 - 1 - 2 - 2 التشكيل الإداري لمراكز الشباب :**

يتركز الهيكل الإداري لمراكز الشباب على الأسس الآتية (18) : -

1. مجلس الإدارة .
2. إدارة المركز .
3. الوحدة الإدارية والحسابية .
4. الأنشطة وتقسم :
  - أ - النشاط الثقافي .
  - ب النشاط العلمي .
  - ج النشاط الرياضي .
  - د -النشاط الفني .
  - هـ النشاط الاجتماعي .

**2 - 1 - 2 - 3 مجلس الإدارة (19) :**

يتولى مجلس الإدارة شؤون المركز وعرض الامور المتعلقة به حيث يتكون من ثمانية أعضاء يمثلون المنظمات الجماهيرية والمؤسسات الحكومية ذات العلاقة باضافة إلى ذلك وجود اثنين كاعضاء من ذوي الخبرة في شؤون الشباب ورؤساء شعب النشاط العاملة في المركز .  
اختص المجلس الذي ارتبطت مهمة رئاسته بمدير المركز بأحترام الأنشطة والنظر في طلبات الانتماء، ومراقبة سير العمل إلى جانب الواجبات الأخرى المتعلقة بتحديد الانتماء وتكليف منتسبي المركز بالقيام بالأعمال المتعلقة ، وتوفير المناخ الملائم لتسهيل العمل في المركز .

**2 - 1 - 2 - 4 إدارة المركز :**

يتولى تمشية العملية الإدارية للمركز مدير المركز الذي يتم تعيينه من قبل وزارة الشباب والرياضة شرط ان يكون من ذوي الاختصاص والخبرة في مجالات الشباب ليقوم بالمهام الآتية(20) :

1. إدارة شؤون المركز والمحافظة على الضبط والنظام فيه ، والإشراف على تنفيذ قرارات مجلس إدارته وتطبيق التعليمات والأوامر الصادرة مراجعها المختصة .

---

<sup>18</sup>كريم محمود الملا ؛ الشباب والمسيرة الثورية : ( وزارة الشباب ، مديرية الأعلام ، 1981 ) ، ص 46 .  
<sup>19</sup>نجم الدين السهورودي ؛ مدخل المشروع رعاية الشباب في العراق : ( المطبعة العربية ، بغداد ، 1964 ) ، ص 106 .  
<sup>20</sup>وجية محجوب وفؤاد السراج ؛ المصدر السابق ، 1983 ، ص 62 .

ج

2. يحدد مجلس الإدارة اجتماع لأعضاء مجلس مرتين بالشهر على الأقل .
3. تمثيل المركز والتحدث بأسمه أمام الجهات كافة في حدود الصلاحيات المخولة له
4. له الحق في قبول الأعضاء المؤازرين وأسقاط العضوية عنهم .

2 - 1 - 2 - 5 أقسام المراكز :

يوجد في كل مركز شباب كوادر مسؤولة عن الأنشطة الآتية :

1. القسم الرياضي .
2. القسم العلمي .
3. القسم الثقافي .
4. القسم الفني .
5. القسم الاجتماعي .

تمثل هذه الأقسام رعاية الشباب في جميع الأقسام المذكورة سابقاً و تعمل على ان تكون مركز اشعاع فكري لهم .

2 - 1 - 2 - 6 الوحدة الإدارية والحسابية :

تركز مهمة هذه الشعب في تقديم الخدمات الإدارية والحسابية والخدمية للمركز بما يسهل برامجه وخططه المختففة (21) .

2 - 1 - 2 - 7 الأنشطة :

أن أهم الأنشطة التي تمارس في المركز هي الأنشطة الثقافية والعلمية والفنية والرياضية والاجتماعية وبشكل ينطبق مع نشاطات المنظمات الشبابية ، إلى ان تكون لكل نشاط لجنة خاصة تتولى إدارتها من الجوانب كافة للقيام بأعمالها على أحسن ما يرام . وفي هذا المجال يمكننا أن نوضح أن المادة الأساسية في مراكز الشباب هي :

الطلائع .  
الفتوة .

- أن نسبه عالية من مدراء الشباب يحتلون مواقع في المنظمات الشبابية .
- أن الصيغة الراهنة والتنسيق التام بين المنظمات والأجهزة المركزية لوضع الخطوط العامة لخطة البرامج .

## 2 - 1 - 2 - 8 نبذة عن مراكز الشباب والأنشطة : -

مؤسسة حيوية ترتبط بالشباب مباشرة مهامها الأساسية ، تطوير الحياة الاجتماعية والثقافية والفنية والرياضة والصحة وأستثمار أوقات الفراغ للشباب وأنقاذهم من الحيرة والضياح لبناء عقولهم بشكل يتيح لهم حق المشاركة بصورة جادة ومستمرة في خدمة المجتمع وممارسة نشاطاته في المركز الذي ينظم الانشطة العلمية والثقافية والرياضية والفنية. وأن هذه كانت الأنشطة تفتقر الى الدعم القليل والمبالغ المخصصة لها لاتوازي الأنشطة التي تمارس داخل المركز، وبعد سقوط النظام السابق وإعادة النظر في الهيكل الإداري للوزارة اصبح الدعم المالي بشكل أوسع حيث تم تخصيص مبالغ كبيرة لسد حاجات ومتطلبات الأنشطة ، وذلك بعد رفع الحصار الذي كان مفروض على العراق قبل سقوط النظام واخذت الوزارة بتحويل مبالغ كبيرة إلى مراكز الشباب التي كانت تعاني من نقص في الدعم المالي لتكون النسبة صرف ملايين الدنانير بدلا من مئات الالاف الدنانير التي كانت تصرف في الفقرة السابقة ، وأن هذه المبالغ تصرف من أجل تحقيق طموحات الشباب وتحقيق نشاطاتهم في المراكز<sup>(22)</sup> .

22 ورقة عمل وزارة الشباب ؛ الواقع القائم والطموحات المستقبلية : ( بغداد ، 1983 ) ، ص 29 .

أسماء مراكز الشباب حسب المحافظات

ت	مديرية شباب ورياضة المحافظة	اسماء المراكز
1	بابل	المتحتية ، الهاشمية ، القاسم ، المحاويل ، المسيب ، السدة ، الحلة
2	كربلاء	كربلاء ، عين التمر ، الوحدة ، الهندية ، الحسينية ، الحسين ، الصمود
3	نينوى	الموصل ، القوش ، تل اعفر ، حمام العليل
4	ذي قار	قلعة سكر ، الرفاعي ، النصر ، الأصلاح ، الشطرة ، سومر ، سوق الشيوخ
5	القادسية	غماس ، الحمزة ، الشنافية ، الشامية ، عفك ، الديوانية ، الأسكان ، النهروان
6	ميسان	علي الغربي ، قلعة صالح ، حي الحسين ، المشرح ، الكحلاء ، الميمون ، المجر ، العمارة
7	صلاح الدين	الدجيل ، بلد ، الشرقاط ، صلاح الدين ، العلم ، يثرب ، الدور ، تكريت ، بيحي ، سليمان بيك ، الصينية ، السحافي ، الضلوعية ، سامراء
8	واسط	الجماهير ، الزيدية ، الحي ، الحيدرية ، العزيزية ، النعمانية ، الحفيرة الصويرة
9	الأنبار	الكبيسة ، الفلوجة ، عنه ، راوة ، القائم ، الحقلانية ، الرمادي ، بروانه ، هيت ، حديثة ، الرطبة
10	ديالى	بعقوبة ، جلولاء ، بلدروز ، الخالص ، المقدادية ، مندلي ، خانقين
11	بغداد / الكرخ	التحدي ، الطارمية ، ابو غريب ، الشعلة ، المحمودية ، الرسال اليوسفية ، العامل ، الأعلام ، اللطيفية ، البياع ، الأسكان
12	النجف	العباسية ، الأنصار ، الأمام علي ، الحسين ، النجف ، المناذرة ، المشخاب ، الكوف ، العروبة
13	التأميم	دبس ، تازة ، تسعين ، التون كوبري ، حويجة ، كركوك ، الأنذلس ، التحرير ، داقوق ، الرياض ، عدنان
14	البصرة	الأصمعي ، البصرة ، المعقل ، الزبير ، الفاو ، أبو الخصيب ، أم قصر ، الشهية

، هشام ، القرنة		
الوركاء ، المثني ، الخضر ، الرميثة ، السماوة	المثني	15
جسر ديالى ، فاسطين ، الصليخ ، الراشدية ، خالد بن الوليد ، البلديات ، الأعظمية ، الزعفرانية ، حي عدن ، البنوك ، الكرادة ، حي الجزائر ، المدائن	بغداد / الرصافة	16
الفارس العربي ، الفداء القدس	بغداد / مدينة الصدر	17

2 - 1 - 3 أنشطة مراكز الشباب :

2 - 1 - 3 - 1 الأتتماعات والزيارات :

أن مستلزمات العمل داخل مراكز الشباب تتطلب أستقرار آراء العاملين فيها والوقوف على اقتراحاتهم وأحتياجاتهم ويكون ذلك بعقد الأتتماعات الدورية والقيام بزيارات مباشرة لمواقع العمل ، بالإضافة الى ذلك عقد لقاءات دورية بين المسؤولين في الوزارة ومدراء الشباب ومدراء المراكز لغرض متابعة القضايا التي طرحت في الأتتماعات السابقة والوقوف الخطوات التي تم تنفيذها من خلال النشاطات التي تمارس في المراكز من قبل الطلائع والفتوة والشباب والدور الذي يقوم به المشرفين الرياضيين والمحاضرين لتنمية النشاطات (23) .

2 - 1 - 3 - 2 النشاط الرياضي :

تمارس داخل المراكز مختلف الألعاب الرياضية ، وعلى الرغم من ذلك قيام الوزارة بتزويد مراكز الشباب التجهيزات الرياضية ذات المواصفات الجيدة . وكذلك تزويدها من الكادر الفني المتوفر إلا أن هذه الأنشطة لا تزال بعيدة عن تحقيق كامل طموحات الوزارة المتمثلة في أستثمار النشاط الرياضي الذي يعد من أكثر الأنشطة ممارسة من قبل المنتمين حيث يعاني المركز من قلة وضعف الكادر الفني الذي هو يساعد على تنمية النشاط والأرتفاع بقابليات الرياضيين لغرض توسيع القاعدة الرياضية في القطر . وقد بدأت الوزارة في الآونة الأخيرة بكسب الفرق الشعبية لكرة القدم التي هي جزء من الرياضة من واقعها السابق الذي كان يعاني من عدم وجود الدعم الكافي لهذه وقامت بتوزيع المنح والتجهيزات الرياضية اللازمة وتوجيه المراكز بدعم هذه الفرق (24) .

<sup>23</sup>خالد عبد المنعم ؛ موسوعة العراق الحديث ، المجلد الثالث ، ص 1323 .

<sup>24</sup>منذر هاشم الخطيب وصبيح عبد المنعم ؛ المصدر السابق ، 1981 ، ص 59.

## 2 - 1 - 3 - 3 النشاط الثقافي :

توجد في مراكز الشباب لجان ثقافية يرأسها أحد أعضاء مجلس الإدارة - تتولى مسؤولية إعداد البرامج والفعاليات الثقافية لغرض توحيد أعضاء مراكز الشباب على وفق المفاهيم التي يطرحها مجلس الإدارة والوزارة لتنمية هذا النشاط . ثم تقوم الوزارة بتزويد مراكز الشباب بالوسائل اللازمة لذلك وتوفير أجهزة عرض وتصوير سنمائي إضافة إلى المكتبات التي تسعى الوزارة لتزويدها بالكتب الثقافية والعلمية والسياسية . وتصدر تلك اللجان ملصقات جدارية لمختلف المناسبات الوطنية إضافة إلى التقييم السنوي للنشرات الجدارية وتقوم الوزارة بمهرجان ثقافي سنوي لغرض نشاطات الشباب . كما يشارك المركز خلال الخطة الشهرية بالمهرجانات الخاصة بالمديرية التابعة له في المحافظة ويجري أيضاً إعلان عن النشاطات المميزة من قبل مراكز الشباب<sup>(25)</sup> .

## 2 - 1 - 3 - 4 النشاط الفني :

تدخل ضمن النشاط الفني الهوايات الفنية كافة ( الرسم ، موسيقى ، تمثيل ، تصميم ) من خلال إقامة المعارض وحفلات ومهرجانات لأبرز طاقات وإمكانيات الشباب وتسعى الوزارة حالياً إلى استقطاب اصحاب الأختصاصات والخبرات في هذه المجالات للاستفادة من خبراتهم لتطوير قابليات الشباب . حيث أن دور المشرفين مميز في نجاح هذا النشاط وابداء المراكز بتنظيم مهرجانات لغرض تنمية قابليات الشباب ومشاركة هذه المراكز في المهرجانات التي تتضمنها المديرية في المحافظة<sup>(26)</sup> .

## 2 - 1 - 3 - 5 النشاط الاجتماعي :

تهدف مراكز الشباب عن طريق برامجها وفعاليات الاجتماعية إلى إقامة علاقات اجتماعية سليمة متطورة لأزالة مخلفات الواقع الاجتماعي ويضم كل مركز للشباب في كل مناسبة حفلة اجتماعية موسعة أو تمثيلية إضافة إلى البرامج التي أعدتها الوزارة وينظم على اساسها عملية تزاور واسعة بين المحافظات كافة مضافة إليها السفرات الجماعية المختلفة لتقوية العلاقات الاجتماعية بين عوائل المنتمين من طلائع وفتوة وشباب مع مراكز الشباب<sup>(27)</sup> .

وجيه محبوب وفؤد السراج ؛ الدولة والشباب ، 1983 ، ص 25 .

ماهر القيسي ؛ المنشآت الشبابية ودورها في بناء المجتمع ، 1977 ، ص 13 .

كريم محمود الملا ؛ المصدر السابق ، 1981 ، ص 63 .

## 2 - 1 - 3 - 6 النشاط العلمي :

تمارس مراكز الشباب نشاطات علمية لأظهار الطاقات الجيدة وتطويرها ومزاولة نشاطاتها بالتعاون مع الرعاية العلمية وتسعى إلى إيجاد الكادر المتخصص العلمي بالنشاطات العلمية ، حيث أن هناك مراكز تقوم بالدورات العلمية للمنتمين من الطلائع والفتوة والشباب وتوفير المستلزمات لغرض الأختراعات والمقترحات العلمية التي يقوم بها المنتمين بفضل الكادر المتخصص في هذا المجال . ولقد شهدت مراكز الشباب في هذه المرحلة تطوراً ايجابياً في هذا الجانب من خلال المشاركة لكثير من المنتمين في هذا المجال .

2 - 1 - 4 القيادة<sup>(28)</sup> :

تعد القيادة من أكثر أدوات التوجيه فاعلية لأنها تساعد على حل المشاكل الإدارية ، وتضع الحواجز أمامها حتى لا تتكرر فالقيادة هي مجموع النشاطات التي يمكن أن تؤثر على الأفراد العاملين من اجل القيام بعملهم برعايتهم الخاصة ليحققوا أهدافهم وأهداف التنظيم الإداري والقيادة ليست ميزة شخصية في شخص القائد ولكنها محصلة لعوامل عدة على وجه الخصوص تركيب الأفراد وشخصياتهم وسلوكهم وتفاعل المجموعة وتماسكها وتعاونها بالإضافة إلى ذلك ظروف الموقف .

وبذلك يبين القائد الطريق للقيام بالمهام والأنجاز بوجوده في المقدمة لكي يكون قدوة وعامل محفز لا ان يكون في المؤخرة لكي يميز ويدفع الأفراد . ان أداء الأعمال وأنجازها يتطلب تنمية التعاون بين الأفراد وخلق الدافع لديهم ، وذلك بتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لهذا الأنجاز ويعد ذلك من أولويات القائد لتقدمه ، بالإضافة إلى ذلك تحقيق التجانس بين الأهداف والحاجات والتنظيم والإفراد .

أن لفظ ( قيادي ) يعني علاقة متبادلة بين من يبدأ بالفعل وبين من ينجزه وهذه العلاقة تترتب عليها تمثيل دورين متباينين ، يمثل الدور الأول من يتولى القيام بالعمل وهو القائد ووظيفة إصدار الأوامر .

ويمثل الدور الثاني من ينجز العمل وهم الأتباع أو الأفراد ووظيفتهم تنفيذ الأوامر وهذا واجب عليهم . وقد عرفت القيادة على مستويات مختلفة من قبل أداريين ومفكرين وباحثين

على النحو الآتي :

1. يرى همفل *Hemphil* "القيادة هي نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة تتفاعل الجماعة نحو حلول المشكلات المتعددة"<sup>(29)</sup>.

2. القيادة : قدرة الفرد على التأثير على الآخرين لبذل جهود تتجاوز المستويات العادية من أجل تحقيق الأهداف<sup>(30)</sup> .

3. يرى ستوفدل القيادة عملية تأثير في نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف<sup>(31)</sup> .

4. مجموعة السلوكيات الشخصية التي يتم تصميمها للتأثير على الأفراد في كيفية تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف<sup>(32)</sup> .

ومن أجل التوصل إلى تعريف أوسع في مجال القيادة لابد من أن فهم المصطلحات المرتبطة بمفهوم القيادة وهي ( القوة - التأثير - السلطة ) وسنحاول استعراض هذا التعريف في مفهوم القيادة وهي<sup>(33)</sup> : -

1. القيادة باعتبارها القدرة والقابلية على التأثير في الآخرين .

2. القيادة باعتبارها عملية التفاعل .

3. القيادة باعتبارها سلوكياً .

#### 2 - 1 - 4 - 1 القيادة باعتبارها القدرة والقابلية في التأثير بالآخرين :-

هناك العديد من الباحثين الذين يعرفون القيادة بأنها القدرة أو قابلية القائد في التأثير على الآخرين ، فقد عرفها (محمد علي حافظ ) "بان القيادة ضرورة اجتماعية ، عرفها الانسان منذ عرف حاجته للتعامل مع غيره من الناس ومنذ أدرك أهمية النظم الاجتماعية في مختلف صورها

29محمد حسن عبد الهادي البياع ؛ القيادة والإدارة في ضوء المنهج العلمي والممارسة المليئة بالوطني: (بغداد،

1985 ) ، ص 201.

30بشير العلاق ؛ أسس الإدارة الحديثة : ( عمان ، شارع الملك ، 1999 ) ، ص 269 .

31محمد رسلان الجبوري و جميلة جاد الله ؛ المصدر السابق ، 2000 ، ص 25 .

32عبد الجباري دوه و آخرون ؛ الإدارة الحديثة ، ط 1 : ( عمان ، 1994 ) ، ص 339 .

33تيد أور دواي ؛ فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال العامة ، ترجمة عبد الفتاح ابراهيم : ( القاهرة ، دار النهضة

العربي ، 1965 ) ، ص 54 .

## ي

. وأحس بأنها العامل الاول الذي يساعد على تماسك الجماعة وأنها العنصر الاساسي في تحقيق رغباتها" (34) .

ويرى (دانفورد) بأنها عملية مستمرة في التأثير ويساعده الجماعة من خلال تنظيم وقبول أهداف واضحة ومحددة والعمل بصورة مؤثرة للوصول الى تحقيق هذه الاهداف .  
وعرفها (هودجيس) " بأنها القابلية في التأثير بالآخرين لتوجيهه دهـم نحو تحقيق الاهداف الخاصة" (35) (36) .

وعرفها (ورن فوج) " بأنها قدرة شخص ما بالتأثير في الآخرين لجعلهم يتعاونون ويسعون في مواصلة تحقيق الاهداف التنظيمية" (37) .

كما عرفها (ستودل) " بأنها عملية التأثير في نشاط المجموعة المنظمة تجاه هدف إيجابياً على باقي أعضاء الجماعة" (38)

ويرى الباحث أن القيادة هي قدرة الفرد على التأثير في الآخرين نحو تحقيق الاهداف ،  
ومما يتبين من خلال التعاريف السابقة أن القائد هو العنصر الرئيسي المؤثر في أعمال  
ونشاطات المرؤوسين ويظهر ذلك قدراته وقابليته في التأثير على معرفة او التصرفات وسلوك  
مرؤوسيه بغية تحقيق الاهداف ولأن القائد الناجح هو الذي يمكن أن يكسب ثقة اتباعه والتي

---

34 محمد حسن عبد الهادي البياع ؛ القيادة الادارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة : ( المكتبة الوطنية ،

بغداد ، 1985 ، ( ، ص 301 .

35 هاشم زكي محمود ؛ ادارة الموارد البشرية : ( الكويت ، دار السلاسل ، 1989 ) ، ص 243 .

36 طريق شوقي فرج ؛ السلوك القيادي وفعالية الادارة : ( القاهرة ، مكتبة نرين ، 1992 ) ، ص 56 .

37 حامد عبد السلام زهران ؛ علم النفس الاجتماعي : ( عالم الكتب ، 1984 ) ، ص 304 .

38 محمود العساف وعلي احمد ؛ السلوك الانساني - تطبيقات في مجال الادارة والعمل : ( القاهرة ، 1985 ) ، ص 309 .

يحصل عليها من خلال الحكم الصائب ، والتقدير الصحيح للامور التي يعالجها مع الآخرين والتصور المسبق للاهداف الانية والبعيدة التي يعمل الجميع من أجل الوصول اليها .

## 2 - 1 - 4 - 2 القيادة باعتبارها عملية التفاعل :-

يرى اصحاب هذه الاتجاه أن القيادة هي عملية تفاعل وتبادل بين القائد من جهة وبين مرؤوسيه من جهة اخرى ، وأن العنصر الرئيسي لهذا التعامل يتجسد في القوة التي يستمدتها القائد من الجماعة التي يقودها وتؤكد نجاحه ومؤهلاته للمركز القيادي في المنظمة، وهذا يعني أن الاتباع هم الذين يوفرون للقائد هذه القوة على وفق للمواصفات والسمات التي يفضلونها على غيرها ويجدونها متوفرة فيه ، وقد عرف كل من (ديفز ، نيوستروخ) " القيادة بأنها عملية التفاعل بين القائد وتابعة ، بمقتضاها يقوم القائد بتشجيع ومساعدة المرؤوسين على العمل بحماس من أجل تحقيق الاهداف . وهذا التعريف يتضمن قيام القائد بتوجيه سلوك تابعة من خلال تشجيعهم ومساعدتهم نحو تحقيق هدف معين يرمون تحقيقه"<sup>(39)</sup>.

وكما عرفها (محمود زهران) " بأنها دور اجتماعي رئيسي يقوم القائد بالتفاعل مع غيره من افراد الجماعة ويقسم هذا الدور بينهم في تعامله لبلوغ هدف الجماعة "<sup>(40)</sup> . وهكذا نجد من التعاريف السابقة على الرغم من تأكيدها على عملية التعامل بين القائد وأتباعه لكنها لم تعطي تفسيراً واضحاً ومفهوماً محدداً لجوهر عملية التفاعل ، والاسس التي تحكمهم وعليه فإن الاتجاه يرى بأن المواصفات وقدرات القائد لوحدها لا تكفي لظهور القيادة وأن العنصر الحاكم في ظهورها هو نوع الاستجابة ودرجة الاجتماع والاستلام الذي تغطيه الجماعة المقادة للقائد ومع ذلك فإن هؤلاء لا يلغون دور القائد وقدراته في استحضار هذه الصناعة من قبل اتباعه ، ولكنهم يؤكدون على اهمية الطرف الثاني (الاتباع) في عملية القيادة بعد أن كان التأكيد بنصب على القائد كما تظهر من هذه التعريفات ايضاً تأثير حركة العلاقات الانسانية التي تظهر في مطلع الثلاثينيات من هذا القرن<sup>(41)</sup>.

## 2 - 1 - 4 - 3 القيادة باعتبارها سلوكاً :-

. hill Book co. cen <sup>39</sup>Davis K. and New Strom : *Ihman Beuarioral wor* K. M. X. Megraw W.1985p.185.

<sup>40</sup>مارفن سو ؛ دينامات الجماعة ، دراسة سلوك الجماعة الصغيرة : ترجمة فراوه معري ومحي الدين محمد حسين ، ( دار المعارف ، القاهرة ، 1986 ) ، ص 667 .

<sup>41</sup>عمر خضر الكبيسي ؛ الادارة العامة بين النظرية والتطبيق ، الجزء الثاني : ( بغداد ، دار الحرية الطباعة ، 1975 ) ، ص 15 .

توجد محاولات عدة من قبل العلماء والباحثين في التفسير والتنبيؤ بسلوك الافراد الذين يحتلون مراكز قيادية وذلك يفرض التعرف على خصائص القيادة فعلى سبيل المثال يؤكد اصحاب نظرية الرجل العظيم أن بعض الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتسمون من قدرات ومواهب عظيمة وخصائص وعنصرية تجعل منهم قادة من كل المواقف الاجتماعية التي يواجهونها ولهذا فأن سلوك وحاجات الاتباع في ظروف أو مواقف معينة والعمل على تكيفه ما أمكن فيها هو الشئ الجديد الذي اضافة هذا الاتجاه .

وعلى وفق هذا المنظور عرف (فدلر ) " القيادة بأنها عملية تحكمها أسس علمية وبموجبها يمكن استخدام السلوك القيادي الملائم والذي ينسجم مع طرف معين "(42) . ويرى (محمد زهران ) " ولعل المتفحص لانصار هذا الاتجاه الذي يؤكد على أن السلوك القائد إنما هو حصيلة التفاعل بين العناصر والمتغيرات كافة والتي تؤثر في طبيعة القيادة وهذه المتغيرات هي قدرات وحاجات القائد وشخصية القائد حاجات التابعين ومتطلبات الظرف أو الموقف"(43) .

لقد اوضحت هذه التعاريف الى أن القيادة هي عملية توجيه وتأثير في الآخرين أو هي عملية تفاعلية ، أو عملية سلوكية مع تحقيق أهداف معينة يتغلب عليها المفهوم الاجتماعي (44) . ويرى الباحث في هذا الجانب / أن القيادة هي تأثير القائد على سلوك الجماعة نحو أنجاز أو تحقيق الاهداف المطلوبة .

#### 2- 1- 4- 4 تعريف القيادة :-

- لقد عرف القيادة العديد من خبراء الإدارة بتعاريفات مختلفة نذكر منها (45) :-
1. بيتش يعرفها بـ " عملية للتأثير في أشخاص آخرين لتحقيق اهداف معينة " .
  2. أما سيد حسن فيعرفها بأنها " نشاط اجتماعي هادف لصالح الجماعة عن طريق التعاون في رسم الخطة وتوزيع المسؤوليات حسب الكفاءات والاستعدادات والامكانيات المادية المتاحة "
  3. ويعرفها زكي هاشم نقلاً عن طلحة حسام الدين بأنها " توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين " .

<sup>42</sup> Fidler, E : Atheory of leader ship Effeiveness. N.X. Megras – Hill Book co. 1976 p.11.

<sup>43</sup> محمود زهران ؛ نظرية المنظمة : ( القاهرة ، معبر عين شمس ، 1984 ) ، ص 30 .

<sup>44</sup> هاشم زكي محمود ؛ المصدر السابق، ص 234 .

<sup>45</sup> محمد حسن عبد الهادي ؛ المصدر السابق ، ص 99 .

4. ماري فوليت تعرف القيادة بقولها " أن مفاهيم القيادة هي أن تقنع الناس بمتابعتك وتدريبهم للعمل معك " .
  5. أما عبد الغفار حنفي وزميله عبد السلام أبو قحف فيقولان " بأنها القدرة على حث الافراد على انجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه " .
  6. جملي احمد توفيق يقول " هي نشاط التأثير على الناس لكي يعملوا برغبتهم على تحقيق اهداف الجماعة " .
  7. محمود عساف بقوله " القيادة ما هي إلا سلوك من جانب فرد (القائد) يؤثر على سلوك غيره (المقودون) بحيث يقبلون قيادته ويطيعون أوامره " (46) .
  8. والقيادة هي " من التأثير على سلوك الآخرين وافكارهم واتجاهاتهم لجعلهم يرغبون في تنفيذ ما يحدده القائد طواعية وبذل كل امكاناتهم وطاقتهم في سبيل تحقيق ذلك عن رضا وطيب نفس " (47) .
- أما القيادة الادارية فتعرف بأنها " القدرة على توجيه مجموعة من الافراد للقيام بعمل مشترك في وحدة تناسق وانسجام تام بغية تحقيق هدف معين أو مجموعة اهداف محددة " (48)
  - أما القيادة في علم النفس فتعرف من خلال النظر الى الشخص الذي يتولى منصب القيادة نفسه فتوصف بأنها " مجموعة السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد أو هي مجموعة السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة (49)
  - أما القيادة في علم الاجتماع فهي فن التأثير في الرجال وتوجيههم بأسلوب يتم به الحصول على طاعتهم الرياضية وثقتهم واحترامهم وتعاونهم المخلص لإنجاز العمل المطلوب وتحقيق الهدف .

<sup>46</sup> جميل جودت ابو العينين ؛ اصول الادارة من القرآن والسنة : ( منشورات دار مكتبة الهلال للطباعة والنشر ، القاهرة ، 2000 ) ، ص 223 .

<sup>47</sup> جميل جودت ابو العينين ؛ المصدر السابق نفسه ، ص 223 .

<sup>48</sup>نعيم نصير ؛ المصدر السابق ، ص 166 .

<sup>49</sup>عبد الرحمن محمد عيسى ؛ معالم علم النفس : ( دار المطبوعات الجامعية ، 1972 ) ، ص 358.

## 2 - 1 - 5 مفهوم القيادة :-

القيادة : ظاهرة اجتماعية يصعب وضع مفهوم محدد لها الا اذا تم تحديد الابعاد التي يجب أن يشملها هذا المفهوم فالقيادة كوظيفة أو كعمل يؤديه الفرد هي عملية تأثير المدير في سلوك التابعين له في موقف معين ، أما مفهوم القيادة كفرد فهي مجموعة من الخصائص التي يمتاز بها القائد، وبصفة عامة فهي تنطوي على توزيع غير متساوي للقوة بين القيادة والافراد<sup>(50)</sup>. أن مفهوم القيادة يرتبط بالجماعة اكثر من ارتباطه بالافراد فالقيادة شكل من اشكال التفاعل الاجتماعي يحدث بين القائد والتابع كما أنه سلوك يقوم به القائد لمساعدة الجماعة على تحقيق اهدافها وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الافراد والمحافظة على تماسك الجماعة<sup>(51)</sup> . والقيادة قبل ذلك مسؤولية نابعة من حديث الرسول (ص) (( كلكم راعٍ وكلكم مسؤولٌ عن رعيته ))<sup>(52)</sup> فهي من مجملها تحمل مسؤولية تجاه الجماعة كما قال عمر بن عبد العزيز (( الا أني لست بخيركم ولكني رجل منكم غير أن ا لله جعلني أثقلكم حملاً )) فالقيادة ليست مغنماً يتمتع به القائد ويتلذذ بعبارات الثناء فيه بل هي عناء وتبعية<sup>(53)</sup> ولقب القائد ليس مجرد درجة وظيفية ولكن درجة شرفية ايضاً يمنحها لك من تقودهم والمديرون يتولون قيادة الاخرين ويحتاجون الى مهارة والدوافع للقيام بهذه المهمة<sup>(54)</sup> . والقيادة من نسق التأثير الاجتماعي التي يرشد من خلالها القائد المشاركة التطوعية من رؤوسيه للوصول الى اهداف المنشأة<sup>(55)</sup>. ففعل يقود يعني يرشد - يعرف - يهدي - يوجه - يتابع . والقائد هو فرد من افراد الجماعة ولكن يتميز عنهم والقائد يساعد الجماعة على تحقيق الاهداف المنشودة ولكنه لا يفقد ذاتيته، لقد ثبت علمياً له مهما توفرت للمنظمة عناصر التنظيم السليم وافنقرت الى القائد الاداري الكفوء فإنه يصعب للمنظمة تحقيق اهدافها ، وذلك كما قرره

<sup>50</sup> عبد الرحمن ؛ المصدر السابق ، ص 72 - 74 - 97 .

<sup>51</sup> طلحة حسام الدين وعدله عيسى مطر ؛ مقدمة في الادارة الرياضية ، ط1 : ( مركز الكتاب للنشر ، 1997 ) ، ص 99 .

52 اخلاص محمد عبد الحفيظ و مصطفى حسين باهي ؛ المصدر السابق . 2001 ، ص 51.

53 جاسم بن محمد بن مهلهل الياسين ؛ القيادة الاسباب الذاتية للتنمية القيادية ، ط1 : ( الكويت ، دار الدعوة للنشر والتوزيع ، 1988 ) ، ص 17 - 18 .

<sup>54</sup> محمد عبد الغني حسن هلال ؛ مهارات قيادة الاخرين ، ط1 ، 1988 ، ص5.

<sup>55</sup> محمد كمال علي زعتر ومحمد احمد زبارة ؛ الادارة العامة النظرية والتطبيق : ( كلية التجارة والاقتصاد جامعة صنعاء ، 1984 ) ، ص 166 .

كثير من كتاب الادارة بأن حياة المنظمة وروحها لا تتبعان هيكلها التنظيمي بل تتبعان لى مدى كبير من خصائص القيادة الادارية بها<sup>(56)</sup>.

ولقد أثارت القيادة جدلاً واسعاً بين مختلف المفكرين الذين ينتمون الى شتى فروع الانسانية سواء في ذلك علماء الادارة وعلماء علم النفس ورجال الاجتماع والسياسة والباحثين في مجال الرياضة<sup>(57)</sup>.

ويتقلد القائد سلطاناً وسلطة ولا يمنح الامتيازات التي يتمتع بها على وجه العموم الا بمقدار ما يضع نفسه في خدمة الجماعة التي ينتمي اليها حيث تعكس ارادته و ارادة جماعته وحيث يصلح في أن يوصل مشروعات الجماعة الى نتيجة سارة ويستوجب في حالة الاخفاق ضروب اللوم والعقوبات<sup>(58)</sup>.

وتأثير العمل القيادي يسير في اتجاهين متضادين فالقائد يؤثر على المحيطين به ويتأثر فيهم ويؤدي ذلك الى تعديل أو تطوير سلوك واتجاهات الطرفين فالقيادة ليست علاقة شخصية بين الافراد ولكن تأثيرها يمتد الى النظم الاجتماعية المحيطة حيث انها ليست شيئاً أو فكرة جامدة الم عاني ومن الصعب تحديد أو توقع ما يفعله القائد وذلك لصعوبة التعرف المسبق على الظروف والاحداث المتوقعة وكيفية مواجهتها<sup>(59)</sup>.

ولا يمكن ان يبدأ القائد بالتغيير في جميع الاتجاهات والانشطة في وقت واحد ولكن عليه أن يحدد حجم ومقدار التغيير المطلوب وما يستطيع العاملون أن يبدأوا به حسب الحاجة اليه والقدرة الحالية والمتوقعة للعاملين معه . ومتابعة عملية التغيير لا تتم من خلال النتائج فقط ولكنها من خلال المراحل والموارد والاساليب المستخدمة في التنسيق بين هذه الموارد<sup>(60)</sup>. ويتناول البعض موضوع القيادة من ناحية الوظائف الوظيفية للقائد فيوصف القائد الرمزي على أنه القائد ذو المكانة الاجتماعية دون القوة ويوصف القائد الاداري على أنه القائد الذي يمكنه انجاز الاعمال ويوصف القائد الخبير على انه القائد ذو الصفات والقدرات الخاصة ، ويوصف القائد الاسطوري على انه القائد الذي يمتلك القوة الخارقة للبشر<sup>(61)</sup>.

والقيادة كغريزة فطرية تظهر بوضوح في الحيوانات والطيور فالطيور تتجمع في السماء على شكل مثلث وراء قائد يقودها نحو الهدف المحدد . ولكل طائر مكان محدد في ذلك المثلث

56 محمد بن ابراهيم التوبجي ومحمد بن عبد الله البرعي ؛ معجم المصطلحات الادارية انكليزي عربي ، ط1: ( الرياض ، مكتبة العبيكان ، 1993 ) ، ص 202 .

57 جاسم بن محمد بن مهلهل الياسين ؛ المصدر السابق ، ص 2045 .

58 السيد عليوة؛ صنع القرار السياسي في منظمات الادارة العامة: (الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1987)، ص139 .

59 محمد عبد الغني حسن هلال ؛ المصدر السابق ، 1998 ، ص 9 .

60 محمد عبد الغني حسن هلال ؛ مهارات ادارة الجودة الشاملة في التدريب ، ط1 ، 1996 ، ص 8 .

61 ابراهيم الغمري ؛ الادارة دراسة نظرية وتطبيقية : ( الاسكندرية ، دار الجامعات المصرية ، 1978 ) ، ص 304 .

الذي يبدأ برأس القائد والذي يتبادل القيادة مع غيره على وفق قوانين منظمة لذلك لا يعلمها إلا الله سبحانه وتعالى (62) .

أما القيادة الإسلامية فهي قيادة ديمقراطية تقوم على أساس الانتخاب أي المبايعة فلقد بايع المؤمنون النبي محمد ( ع ) كما ورد في قوله تعالى (( لقد رضي الله عن المؤمنين إذ يبايعونك تحت الشجرة )) (63).

ويقول السيد الهواري في مفهوم القيادة : لا يمكن أن تتم الاعمال على أحسن وجه بمجرد الاصرار على التعليمات والوامر للمرؤوسين، وإنما من الضروري رفع حالتهم المعنوية وتنمية التعاون الاختياري بينهم ويكون الرئيس أو الاداري بمثابة قائد للمجموعة (64).

أما محيي الدين الازهري فيبين مفهوم القيادة بقوله : انها قيادة مجموعة من الافراد بما يوجه وينمي العمل الفردي والعمل المشترك بينهم وتنمية روح الجماعة وروح التعاون لديهم وبينهم وبين المنشأة وإيجاد درجة كافية من التحمس والعطاء لديهم والارتباط بالمنظمة وبناء علاقات طيبة وجو عمل تسوده الاستجابة والثقة والاحترام المتبادل ومن ثم التأثير في معلومات وأتجاهات وسلوك المجموعة بما يحقق رضاهم واهدافهم ورضاء واهداف المنشأة وتلك هي النتيجة (65) .

أما مفهوم القيادة في علم الاجتماع ففي كل جماعة مهما يكن نوعها يظهر رجل أو مجموعة رجال يتميزون عن غيرهم بالقابلية والكفاءة من قيادة وتوجيه ورعاية الجماعة أو المنظمة وتحقيق المكاسب والمنجزات لاجرائها، وصلاحيه هؤلاء الرجال وقدرتهم على القيادة أو الزعامة لا تعتمد على الصفات الجسمية الوراثية والعقلية والاجتماعية والخلفية التي يتمتعون بها بل تتعدى ذلك الى طبيعة ظروف وملابسات الجماعة أو المنظمة التي يظهر فيها هؤلاء القادة فالشخص الذي قد يصلح لقيادة الجماعة وتوجيهها من الناحية الاجتماعية والخلفية قد لا يصلح لقيادة جماعة رياضية او قيادة جماعة أو منظمة اقتصادية كالشركة مثلاً، والقائد هو الشخص الذي يتميز بالنشاط والمثابرة والقدرة على الحركة والتفاعل والتكيف مع الاخرين اكثر من غيره (66)

وفي المجال الرياضي يمكن اعتبار المدرب الرياضي بمثابة القائد ذلك لأن واجباته التدريبية تحتم عليه القيام بتوجيه اللاعبين وارشادهم ومحاولة التأثير على سلوكهم ومساعدتهم

<sup>62</sup> اسامة محمود فريد (وأخرون) ؛ تطبيقات الاصول العلمية للادارة، 1991 ، ص 62 .

<sup>63</sup>القران الكريم الاية 18 سورة الفتح.

<sup>64</sup>السيد الهواري ؛ الادارة الاصول والاسس العلمية ، ط4 : ( القاهرة ، مكتبة عين شمس ، 1970 ) ، ص395

<sup>65</sup>محيي الدين الازهري ؛ الادارة ودور المديرين اساسيات وسلوكيات، ط1:( القاهرة،دار فكر العربي، 1993 ) ، ص 192

<sup>66</sup>احسان محمد الحسن ؛ موسوعة علم الاجتماع:( بيروت ، الدار العربية للموسوعات ،1999)،ص513 - 514 .

## ف

على الارتقاء بقدراتهم البدنية والمهارية والخطية، وتنمية سماتهم الشخصية بالإضافة الى ذلك دوره المهم في تحسين عملية التفاعل الاجتماعي بين اللاعبين بعضهم ببعض ، وبينه وبين اللاعبين الامر الذي يؤدي الى زيادة تماسك الفريق<sup>(67)</sup>.

### 2 - 1 - 5 - 1 أهمية القيادة :-

لقد أدى سير المنظمات واتساع حجمها الى الاهتمام بالقيادة الى جعل القائد - المدير الاداري مسؤولاً عن الاهتمام بالعلاقات الانسانية ، تنمية عملية الاتصال بأكثر عدد ممكن بالعاملين بصورة مستمرة وتادية أغراضها ، وعلى هذا الاساس فإن وضع القائد يمتاز بمرونة ثقافية تمكنه من تنسيق العمل بنجاح بين افراد الجماعة على اختلاف اشكالها ، وكذلك خلق نوع معين من العلاقة بينه وبين افراد الجامعة الى جانب نوع معين من السلوك الفردي مرتبط بوظائف ذات حل بنشاط الجماعة ككل ليتسنى له كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق تعاون بينهم في سبيل تحقيق الاهداف وبناءً على ذلك يكون مـ طلب من القادة الاداريين أن يوسعوا مداركهم عن طريق الامام بالعلوم والتخصصات المتعلقة بأدائهم لدورهم في العملية الادارية وخاصة ما يتعلق بميدان الادارة من اعتبارات انسانية واتصالات وسلطة . وعندئذ نستطيع تحديد مؤهلات القيادة التي يجب أن تتوفر في القيادة الاداريين على النحو الاتي<sup>(68)</sup>:-

1. **الطاقة الجسمية والعقلية** : تتطلب القيادة ضرورة توفير الطاقة الجسمية والعقلية في القائد الاداري الذي يقضي معظم وقته في مزاوله مهامه للانشطة المختلفة للمنشأة وعلى فترات زمنية طويلة احياناً .
2. **الاستقرار** : ويقصد بالاستقرار للقائد الاداري أن يكون بعيداً عن الانفعالات النفسية والتوتر واثقاً من نفسه .
3. **العلاقات الانسانية**: بمعنى التعرف على من يتعامل معهم وعلى علاقتهم ببعضهم البعض وكذلك معرفة السلوك الانساني لكي يستطيع التعامل مع الافراد بطريقة جيدة تؤدي الى تحقيق الاهداف .
4. **الموضوعية** : بمعنى الوصول الى الحقائق ومعرفة الاسباب التي تمكنه من تحليل المواقف والمشاكل المختلفة ، وعلى ضوء ذلك يضع الخطط اللازمة ويتخذ القرار المناسب.
5. **الواقع الشخصي** : وهو ذلك الواقع النابع من شخصية القائد الاداري المتمثل في المثابرة على العمل والاستعداد للعمل لساعات طويلة بحماس شديد .

67محمد كمال زعتر ومحمد احمد ؛ المصدر السابق ، 1984 ، ص 210.

68محمد رسلان الجبوري وجميلة جار الله ؛ المصدر السابق ، 2000 ، ص 80.

6. **المهارة بالاتصال** : ويتمثل ذلك بحسن الخطابة والقدرة على التفهم والاستماع الى آراء

الآخرين بدقة ، ويستطيع القائد الاداري من ذلك للاقناع والتشجيع والحافز .

7. **المهارة الاجتماعية** : ويتجلى ذلك في فهم القائد الذين يعمل معهم وبالقدرة على العمل

والتعامل معهم بطريقة تمكنه من إكتساب تفهم وولائهم .

8. **المقدرة الفنية** : تتجلى المقدرة الفنية بالقدرة على التخطيط والتنظيم والتفويض والتحليل

واتخاذ القرارات والرقابة والقدرة على كسب ثقة التابعين .

## 2 - 1 - 5 - 2 مصادر قوة القيادة :-

القيادة كما أوضحنا سابقا تتضمن قدر كبير من المثابر بالآخرين من أجل تحقيق اهداف

محددة . بمعنى أن القيادة تتجسد في شخص يتمتع بموقع قيادي يستطيع من خلاله أن يمارس

التأثير على الجماعة في موقف معين . والقيادة تتطلب أن يتمتع الشخص ذو التأثير بسلطة أو

قوة تأثير معينة تميزه عن غيره من لا يمتلكون مثل هذه القوة أو السلطة ، وعليه فإن مصادر قوة

القيادة تنصف على النحو التالي<sup>(69)</sup> :

### 1. السلطة الرسمية :

وصف أبرز انواعها الاتية :-

أ . قوة المكافأة : عندما يشعر الفرد أن طاعته للامور رئيسية ستعود بمكافأة مادية (راتب ، أجر

على سبيل المثال) أو بمكافئة معنوية (كتاب شكر وتقدير ، وسام عمل .. الخ) فإنه سوف ينظر

الى قائده باجلال ويحترم هذه الخاصية فيه من خلال المزيد من الطاعة والولاء ، في هذه الحالة

فإن مصدر قوة القيادة هو قوة المكافأة التي يقدمها الرئيس لاتباعه .

### ب . قوة الكراهية :

والعكس صحيح ، عندما يشعر الفرد بأن اخفاقاته في عمله ستؤدي الى حرمانه من

المكافأة أو إيقاع العقوبة الرادعة بحقه سواء كان العقاب مادياً أو معنوياً ومن هنا فإن الخوف

سوف يأنب الفرد فنقول من هذه الحالة أن مصدر القوة هو الخوف من الرئيس إذا ما ارتكب

الفرد عملاً يعاقب عليه .

### ج . السلطة القانونية :

أن مصدر هذه القوة هو المراكز الرسمية التي يحتلها الفرد في التنظيم الاداري وهذه القوة

تنساب من أعلى الى أسفل فترى الاداري يتمتع بسلطة شرعية أو قانونية على من يعمل معهم

تحت سلطته .

<sup>69</sup>محمد كمال زعتر ومحمد أحمد ؛ المصدر السابق ، 1984 ، ص 122.

2. قوة التأثير<sup>(70)</sup> :

هذه القوة مرتبطة بالشخص نفسه لا المنصب . ومن أبرز اشكالها آتاي :-

## أ . قوة التخصص :

أن الخبرة المتراكمة في مجال التخصص أو المعرفة التي يمتلكها الفرد ويكون مميزاً فيها عن غيره أو اقرانه تعطيه قوة تمكنه من القيادة ، فالمهندس الكيماوي العريق في تخصصه والخبرة في مجال عمله يتمتع بقوة التخصص في التأثير على المهندسين الاخرين ممن لا يتمتعون بهذه القوة الفريدة النابعة من التخصص الدقيق والمعرفة الواسعة والمتعمق في مجال الهندسة الكيماوية وهكذا

## ب . قوة الإعجاب :

ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب مديره أو تابعه ببعض الصفات الشخصية التي تجعلهم يتعلقون به ويعبرون عن إعجابهم به تقديرهم له فالجاذبية تجعل هذا الشخص قائداً يؤثر في الاخرين .

---

<sup>70</sup> بشير العلق ؛ المصدر السابق ، 1999 ، ص 269.

## 2 - 1 - 6 مفهوم قيادة الشباب :-

يمكن أن تعد القيادة في الشباب هي مجمل النشاط الذي يستخدم للتأثير في نفوس الشباب من أجل التعاون نحو تحقيق اهداف معينة مفيدة لمعالجتهم .  
وهناك مفاهيم في القيادة والسلطة تترك في بعض المظاهر على أساس أن القائد يجب أن يتخذ القوة أساس ممارسته النفوذ ، ولكن هذا لا يعني أن القيادة والقوة هما الشيء نفسه على أساس معرفة أن القائد يمثل اختياراً لأدوات السلطة ، ولذلك يمكن أن تعرف مفهوم القيادة بأنها تنطوي على محاولات من ناحية القائد للتأثير في سلوك الشباب و في بعض الحالات يقصد المفكرون من استخدام اصطلاح القائد على الافراد الذين يؤثرون في قرارات المجموعة ، ولذلك يجب علينا أن نميز بين القيادة والسلطة ، وبين المدرس والطالب وهكذا من أجل تحقيق أداء العمل المطلوب لأي تنظيم في المجتمع .

هناك نقطتان اساسيتان في تنظيم الشباب يجب توافرها وهما<sup>(71)</sup> :-

1. خطة عمل واضحة .
2. قيادة مقنطرة تشرف على تنفيذ الخطة .

## 2 - 1 - 6 واجبات قيادة الشباب :-

هناك واجبات عدة ومهام اساسية يقوم بها القائد من أجل إنجاز تنظيم قيادة الشباب ومن هذه الواجبات ما يأتي<sup>(72)</sup> :-

1. المثابرة على العمل نحو تحقيق وحدة العضوية في الشباب .
2. تحقيق رغبات الجماعة ضمن قيادة الشباب .
3. تحريك الجماهير والجماعة نحو الهدف المرسوم لقيادة الشباب .
4. الحفاظ على كيان عضوية الشباب ضمن المجموعة .
5. تحمل المسؤولية من أجل إنجاز نماذج العمل الاساسية .
6. العمل على تسهيل تداخل العمل الفعال ضمن الوحدة الاساسية لقيادة الشباب .

<sup>71</sup> علي حلمي ؛ رعاية الشباب بالتربية القومية والرياضية والاجتماعية ، 1974 ، ص 107.

<sup>72</sup> محمد علي حافظ ؛ المصدر السابق ، 1963 ، ص 25.

## 2 - 1 - 6 - 2 مقومات قيادة الشباب :-

### 1. غرس روح تحمل المسؤولية :

ليس كل شاب يصلح أن يكون في مركز القيادة لأنها تحتاج الى استعداد خاص يولد به المرء وينمو فيه ، ويدرب عليه خلال مراحل حياته لأنها تبدأ بالإنسان منذ نشأته عضواً في أسرته وعلى الاباء تقع أمانة التأهيل لتحمل مسؤولية القيادة في المستقبل ، وذلك ينمي الشعور بالمسؤولية داخل الاسرة الذي يدفع الشباب لتحمل مسؤولية انفسهم التي يقوم أساسها على غرس الاعتماد على النفس والدفع للقيام بكل ما يلزم دون الاستعانة .

### 2. الاستعداد للعمل من أجل المجموع (الروح الجماعية) :

الانسان اجتماعي بطبيعته ، يولد للمجموعة وخدمة مجتمعة ، وعليه واجبات تفرض عليه الالتزام بالقدر الذي يتازل فيه عن بعض حرياته في سبيل مجتمعه، لان هدفه اسعاد افراد هذا المجتمع الذي يعيش فيه ، ومن الامثلة المشهورة في هذا المجال القول المأثور " ما أستحق أن يولد من عاش لنفسه فقط " وقد فسر أحد الفلاسفة المدى الذي يذهب اليه كل فرد يعيش في جماعة من تضحيات في سبيل اسعاد المجموعة بقوله ( أني أحب اسرتي أكثر من نفسي ، ومجتمعي أكثر من اسرتي ، ووطني أكثر من المجتمع ) .

والقيادات الجماعية هي المظهر البارز الذي يربط بين افراد الجماعات لذلك يجب عليها أن تتميز الطريق للشباب ليعرف دوره في هذه القيادة وواجبه في ادائها بالمقومات الاساسية للمجتمع السليم التي تكمن في :-

#### 1. نكران الذات

#### 2. التفاني في خدمة المجتمع

#### 3. العمل على تنشئة جيل قوي صالح يفهم حقيقة الغداء في سبيل الوطن<sup>(73)</sup> .

## 2 - 1 - 6 - 3 صفات قائد الشباب :-

لقائد الشباب صفات ومميزات اساسية يجب أن يتحلى بها ومن هذه الصفات<sup>(74)</sup> :

#### 1. اللياقة البدنية وضرورة تواجدها في القائد .

#### 2. الثقة والشعور بالمسؤولية اتجاه نفسه والآخرين .

#### 3. توافر الذكاء والمعلومات العامة حول العمل .

<sup>73</sup> عبد الخالق علام وآخرون ؛ المصدر السابق ، 1992 ، ص 177 .

<sup>74</sup> عصمت درويش الكردي ؛ دراسة تحليل السلوك القيادي لمدربي كرة الطائرة في الاردن وعلاقته بالإنجاز الرياضي لفرق

الاندية : ( مجلة دراسات ، عدد خاص الجامعة الاردنية ، 1993 ) ، ص 51 .

4. الابتسامة والحماس وروح الابداع .
5. الاستعداد للتفاعل الاجتماعي وحسب العمل الجماعي .
6. قوة الارادة والحماس والمثابرة في مفاصل العمل السياسي .

#### 2 - 1 - 6 - 4 خصائص قيادة الشباب :-

أن الخصائص الاساسية في قيادة الشباب هي واحدة إلا إن لكل واحد منها خصائص وسمات ذاتية حسب طبيعة المهام والفعاليات التي تمارسها ونوع الاهداف المرسومة وغير ذلك من الاسباب المرتبطة بواقع نظام قيادة الشباب ، لان هذه القيادة هي عملية ديناميكية تتفاعل في اطارها مجموعة من المؤثرات والاتجاهات وأنماط السلوك ، وقيادة الشباب هي القيام بعمليات متعددة تساعد الافراد وترفعهم لتحقيق اهداف المجموعة في اطار علاقة نتيجة تأثير فرد على بقية الافراد من الجماعة نذكر أهم أسس خصائص قيادة الشباب وهي<sup>(75)</sup> :-

1. توافر الخبرة والامام بطبيعة العمل في مرحلة القدرة ع لى التحليل كلها وتقديم البراهين والقناعة التامة .
2. أن تكون هناك تضحية ونكران ذات مستمرة نحو معالجة المجموعة وافرادها .
3. القابلية على التصور والقدرة الذهنية والفهم والتذكر و ربط الحقائق مع بعضها ببعض .
4. التعرف القيادي وضبط السلوك وتوافر الشجاعة في اتخاذ القرار للصالح العام الى جانب المرونة في التعامل مع اعضاء المجموعة الواحدة .
5. ايجاد الابداع والابتكار وروح التحدي بشكل مستمر والتأكيد المستمر أمام الجماعة على أهمية التغير والتقدم في عمل الشباب وهنا يجب على قيادة الشباب مراعاة ما يأتي :
  - أ. يجب أن يكون القائد نموذجاً الانضباط والاخلاق .
  - ب. الانضباط واحترام القوانين والانظمة .
  - ت. احترام رأي الاخرين وممارسة النقد الذاتي البناء .
  - ث. تعزيز وسائل الاتصال مع الشباب للتعرف على هوايتهم في النشاطات المختلفة .

<sup>75</sup>ابراهيم سعد الدين ؛ ماهية التخطيط معهد الادارة العامة برامج القادة ايبين : ( القاهرة ، 1963 ) ، ص 81

## 2 - 1 - 7 أنماط القيادة :-

من مسلمات العمل القيادي توفر عناصر اساسية لأكمال صورة العمل القيادي، وهذا الاساس هو اشتراك القائد التاريخي في تحقيق اهداف مشتركة ، ولا يعني توفر صفات القيادة بمجرد وجود جماعة من الناس وهذا لايعني وجود قائد ، ولكن لابد إن يكون هناك ايضاً هدف تسعى اليه هذه الجماعة ومن هذا المنطلق فالقيادة تظهر نتي جة لظروف أو مواقف اجتماعية للوصول الى هدف.

ويقوم القائد والجماعة بتحقيق هذا الهدف عندما تتوفر الاسس التالية<sup>(76)</sup> :-

1. **قائد** : هو فرد من المجموعة تتوفر فيه الصفات المميزة يتعامل معها ويساعدها على تحقيق اهدافها ويكون مرغوباً فيه من قبل هذه الجماعة بالاجماع .
  2. **جماعة** : وهي مجموعة من الافراد لها طموحات وتطلعات مشروعة متقاربة و متجانسة في مشاعرها لها وتوجهات تتجمع على شكل اهداف تعمل على تحقيقها من خلال قيادة يحمل فيها كل عضو جزءاً من المسؤولية وقناعة تامة .
  3. **القضية** : أو المهمة التي تعمل الجماعة من أجل انجازها والنضال لصالح تحقيقها سواء كانت طويلة أو قصيرة المدى يتحمل فيها كل فرد قدر معين من ايمانه سياقات العمل والتنفيذ من قبل القائد .
- وانطلاق من هذه المبدئيات فإنه انماط القيادة تتمركز في :-

### 1. القيادة الديمقراطية :

يعتمد هذا النوع من القيادة على المشاركة من قبل الجماعة في اتخاذ القرارات وعمليات التخطيط والتنظيم ، مما يؤدي الى التزام الجماعة اتجاه سياقات العمل ، والرغبة على الجديد وتحمل المسؤولية وتنمية القدرة على الابداع والتشديد ، وتوفير الحرية للاتصال والتعبير عن مفاهيمها الفكرية والعقائدية فيما بينها أو مع المحيط مما يبعث فيها روح التفاؤل واشراقه المستقبل ويؤدي الى خلق القيادة والقادة ، من حالة الرضا لأن اساس العمل التعاون السليم مع بذاته الجميع نحو العمل بمعنويات عالية وحوافز روحية لتحقيق الهدف ومعالجة الخطأ في الطريقة المشتركة .

<sup>76</sup> طارق عبد الحميد البديري ؛ الاساليب القيادية والادارية في المؤسسات التعليمية : ( دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان ، 2001 ) ، ص 52 .

## خ

فالقيادة الديمقراطية على هذا الاساس هي القيادة الانسانية التي تضمن التقاف الجماعة حول القائد الذي يمثله كنموذج في تحقيق أهدافهم وطموحاتهم المشروعة بأطار الولاء والاخلاص ومن يتصرف مع الجميع بعمق الولاء صورة الاخلاص والتفاني للمصالح الجماعية ويعمل جاهداً على خلق قيادات جديدة من ضمن اعضاء المجموعة نفسها .

### 2. القيادة التسلطية :

وهي نوع من القيادات التي تعتمد على اساس مبدأ الاستبداد بالرأي والتعصب للقرارات الفردية مستخدمة في هذا الاطار لفرض والاجبار والتخويف للاجبار الاخرين على القيام بالاعمال وتنفيذها سواء كانت مشاعرهم وطموحاتهم تسمح بمقاطعة هذه القرارات والاعتراض ورفضها ولا تسمح يكون دور الاعضاء تنفيذ هذه القرارات والتوجيهات والتعليمات ما بعد التخطيط والتنظيم وادارة الاعمال بترميم من قبل القائد دون الرجوع الى الجماعة أو قبول الاخاقات والحوارات التي تعني العمل وتسد به نحو الاصح هو القيادة التسل طية الذي يعمل بصفة الامر وليس بصيغة التوجيه مما يجعل العلاقات بين القائد والمجموعة علاقات سيئة لا تترتب بعلاقة انسانية وقد تؤدي بعض سياقات العمل لهذا النوع من القيادات التي تنفذ المهام واحكام السلطة وانتظام الى ضياع العمر ومقدرات الزمن علماً أن مثل هذه القيادات مهمة طال بها الزمن فانها في اعداد الزوال ويبقى التماسك في العمل مرهون بوجود القائد المتسلط ومع مرور الزمن تظهر عوامل الملل وعدم الرضى والتدمر وعدم الارتياح بين الافراد مما يؤدي الى نتائج عكسية تضعف فيهم روحهم المعنوية في تحقيق مصالحهم المشتركة وطموحاتهم الاستراتيجية ويؤدي الى البعثة والتشتت والضياع في القيم الادبية والاجتماعية والفكرية ويعتقد البعض أن جزءاً من هذه القيادات ناضلت باطار عملية التسلط الدكتاتورية على خدمة مصالح جماعة معينة ، ولكن من خلال سياقات التاريخ فان القائد فيها يشعر بعض الجوانب الانسانية ، اما الان يبقى شديداً عندما تكون مصالحه الشخصية للتأثير بسبب مصالح الجماعة الاساسية هذه مع استخدام السياسة التي تعمل على اضعاف روح المناهضة لهذه السياسة هذه واحتواء الجزء الاخر من بعض اداء المجموعة نتيجة اغرائهم واقناعهم بجودة هذه القيادات للاطاحة والتتكيل مع الاخرين وعدم السماح للموهوبين منهم بتسلق سلم التطور لنمو العقائد لهذا تبقى مسالة القيادة منطاة به ، دون العمل على ترجمة معنى القيادة وتحويلها الى مفهوم الحاكم<sup>(77)</sup> .

### 3. القيادة غير الموجهة (السائبة) :

هذا النوع من القيادة يسمح بأن يتولى القائد امداد المجموعة بالمعلومات والتوجيهات ولا يشترك في تحمل اية مسؤولية فيها ولا يحاول تنظيم مجرى سير العمل او بوضع السياقات ،

<sup>77</sup>عقيل عبد الله الكاتب وآخرون ؛ الادارة والنظم في التربية الرياضية : (العراق، جامعة بغداد، 1986)، ص 71 .

## ذ

ويشترك مع الحرية غير المنضبطة للجماعة او العضو في اتخاذ القرارات بدون توصية وأبداء الرأي الا اذا طلب منه ذلك ، ونتيجة لذلك تظهر لأن ا لتتيب وعدم الجدية في العمل تحول النظام الى فوضى وضياح الوقت وعدم استثمار الجهد والزمن لخدمة الاهداف ، وتصبح الجماعة مفككة وغير مستقرة ، كما يناظر ويتغير العمل بغياب دور القائد ، وتصبح حاجة الجماعة الى اهتمام القائد كما يشعر اعضاء المجموعة بمشاعر مبالاة نحو بعضهم البعض نحو القائد ويولد لديهم الشعور بامتلاك الثروة بطرق غير شرعية وبشكل فاحش ، لوجود الفرصة في عدم رقابتهم واتباعهم لأصول القانونية في العمل ، وهنا تظهر الغوغائية في العمل الاداري بحيث تتمتع بالقيم والتوجيهات ويصبح كل عضو قائداً في مكانه<sup>(78)</sup> .

---

<sup>78</sup>نعيم نصير ؛ القيادة في الادارة العربية وموقعها من النظريات المعاصرة والتراث العربي الاسلامي : ( عمان ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، 1987 ) ، ص 66 .

## 2 - 1 - 8 فعالية القيادة والأداء :-

القيادة نشاط اجتماعي يهدف لصالح الجماعة عن طريق التعاون في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفاءات والاستعدادات البشرية والامكانيات المادية المتاحة .

وهنا يأتي الدور القيادي في التأثير على الجماعة في تحقيق الاهداف من قبل القائد ،فالدور الرسمي للمدير الذي أتيح له اشغال الادارة يتحتم عليه التأثير على التابعين إلا أنه لا يضمن فعالية هذا التأثير الرسمي بالضرورة كما ينبغي لان إمكانية وجود فرد آخر يؤثر في نفس الجماعة ويمارسون دور قيادي رغم تمتعهم بمكانه أو سلطة رسمية<sup>(79)</sup>.

ويشير بهذا الصدد (لويس ملكة ) إن من ضمن الصعوبات المتعلقة بموضوع القيادة صعوبة تحديد كفاءة أو فعالية الجماعة فيما يعني بها فريق من الباحثين بأن إداء الجماعة يعني بها فريق كفاءة العمليات الجماعية وفريق ثاني يعني القائد الانفعالي لاعضاء الجماعة<sup>(80)</sup> .

ومن خلال الدراسات التي اجريت في مجال القيادة استخدمت هذه الدراسة متغير فعالية الاداء والروح المعنوية كمعيارين لتقييم فعالية الاداء . إن فعالية تأثير القائد على الافراد يمكن قياسها بدرجة تحقيق الافراد المهمة أو هدف معين .

ويشير السيد الهواري " على أن المقصود بفعالية المدير (القائد) هو المدير الذي يحقق نتائج بالاضافة الى تحقيق اهداف الافراد في نفس الوقت "<sup>(81)</sup> .

<sup>79</sup>نعيم نصر ؛ المصدر السابق ، 1987 ، ص 95 .

<sup>80</sup>بشير العلق ؛ المصدر السابق ، 1999 ، ص 145 .

<sup>81</sup>سيد الهواري ؛ المصدر السابق ، 1982 ، ص 112 .

## 2 - 1 - 9 السلوك :-

يحاول خبراء القيادة السلوكية إن فهم وتصور كيفية إن السلوكيات المختلفة للقائد ستؤثر في فعالية القائد وجماعته، وقد اظهرت مصطلحات ونماذج دراسة السلوك نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر المصطلح نموذج السلوك ( *Behaviour modping* ) وهو يشير الى اسلوب في التدريب يتعلق يعرض افلام أو اشربة فيديو ، وعلى المتدربين يشرف اشخاص يقومون بالعمل بطريقة صحيحة بعد ذلك يترك دور المتدرب في أداء العمل في موقف مشابه أو بشكل نمطي فأن المتدرب يتلقى من المدرب توجيه معزز ومتعلق بمدى حسن أدائه في موقف أداء الدور وهكذا فأن البائع يمكن أن يعرض عليهم فيلم عن طريقه البيع الصحيحة للإتمام حق البيع وبعد ذلك يسمح لهم بلعب الجزء الخاص بالبائع ( لعب الدور ) مع شخص آخر من رجال البيع يمثل دور المستهلك ويقوم المدرب بعد ذلك بأمداد الشخص باداء الدور بالتوجيهات المعززة في شكل إطراء وتغذية عكسية استدلالية<sup>(82)</sup> .

توجد اساليب لتعديل السلوك ( *Behaviour modifiotion* ) حيث يتعلق تعديل السلوك بتغيير أو تعديل السلوك من خلال استخدام المكافآت أو العقاب ويستخدم هذا الاصطلاح غالباً كمرادف لعملية التكيف مع الفعالية التي تفترض إن السلوك الذي يؤدي الى نتيجة إيجابية يميل الى التكرار وعليه فأن ذلك يكون - عن طريق توفير مكافآت مناسبة يجعل في الاماكن تغيير سلوك ودافعية الشخص .

ويتركز مدخل العلوم السلوكية في الادارة على تحفيز العاملين لضمان ورفع معنوياتهم وزيادة انتاجهم و يشمل مدخل العلوم السلوكية دراسة مجال القائد وبعبارة اخرى فأن مجال دراسة القيادة تشمل دراسة الخصائص الشخصية والعوامل التي تؤدي الى النجاح الاداري<sup>(83)</sup> .

والمدخل يعطي موضوع الاتصالات ( *Communcration* ) اهتماماً خاصاً ويدرس علاقة الاتصالات في نجاح المشروع والوقوف على الهيكل التنظيمي المناسب وافضل قنوات الاتصال الى جانب الاهتمام بنتيجة العاملين وتطوير مهاراتهم من خلال دراسة وتطبيق المبادئ التي تؤدي الى كفاءة التعليم ( *Learning* ) والعوامل المؤدية الى التطبيق لما تعلم الفرد من موقف جيد . كما أن مدخل العلوم السلوكية في الادارة يدرس التفاعلات والعلاقات الانسانية

<sup>82</sup> سيد الهواري ؛ المصدر السابق ، 1982 ، ص 49.

<sup>83</sup> يوسف ميخائيل اسعد ؛ سايكولوجية الابداع في الفن والادب : ( بغداد ، دار الشؤون والثقافة العامة ، 1984 ) ، ص

## ظ

القائمة في المشروع للبيئة الداخلية وكذلك البيئة الخارجية المتمثلة بانثر والمنظمات والمشروعات التي لها علاقة بالمشروع فالمشروع لدى المنافسين ولديه مستهلكين ... وموزعين بل لديه شبكة من التعاملات قد تكون معقدة الامر الذي يتطلب الادقان في معالجة المشكلات التي قد تنتج في ضوء هذه التعاملات والعلاقات فرغم تشابه الدوافع الانسانية ف ي كثير من الحالات فإن الشخصية الانسانية ( *Per Sonality* ) تختلف من فرد لآخر انما يحفز شخصاً ما على الابداء قد لا يحفز شخصاً اخر بنفس الدرجة كما أن الحوافز المادية مثلاً كثيراً اهتمامهم بعض الناس معهم بينما قد لا تتجح الى الحواجز المعنوية من تحفيز غيرهم وهكذا إن المدير الناجح الذي وضعناه بالعالم والفنان هو ذلك الانسان القادر على فهم بيئته الداخلية وبيئة الخارجية فهماً شاملاً ومتعتها وخصوصاً اذا ما كان هذا المدير يتعامل بكثافة مع البشر فالمدير معني بل عليه أن يهتم بمعرفة سلوك الافراد وكذلك سلوك الجماعة وإلا ف أنه قد يجد صعوبة في قيادتهم أو تحفيزهم على بلوغ الاهداف المنشودة .

ومما تبين أن مدخل العلوم السلوكية هو محور اهتمام مدرسة السلوك الانساني *The Human Behaviour School* . حيث تركز هذه المدرسة اهتماماً على الجانب الاداري على المبدأ الذي يقول : أن الناس يعملون م ع بعضهم البعض كان لغرض تحقيق اهداف الجماعة، فمن الضروري أن يفهم الناس بعضهم البعض <sup>84</sup> . أما مفهوم السلوك ، فيفهم تحت مصطلح السلوك لجميع الانشطة التي يقوم بها الفرد والتغيرات أو التصرفات الجسمية أو النفسية التي يجعل الانسان يتوافق مع الظروف التي تحدث به ويتعايش معها ضمن المجتمع ليؤدي دوره فيها وطبيعة هذه الانشطة ظاهرة كالنوم والجوع وغير ظاهرة كالتفكير والادراك . والسلوك بصفة عامة هو مصلحة التفاعل بين الموروث والمكتسب في المحيط أو البيئة . وتستخدم على سلوك معين للدلالة على اشكال وأنماط الحركة الانسانية ما لأفعال وتصرفات وتغيرات ومحاولات التغيير ، وغيرها من الانشطة التي يمارسها الإنسان في حياته و يعبر عنها بالاسلوب .

وفي الرياضة يعني أكتشاف الاسباب والعوامل النفسية التي تؤثر في سلوك الرياضة من ناحية ، وكيف تؤثر الممارسات الرياضية ذاتها على الجوانب الشخصية للرياضي من ناحية اخرى ، وكيف تؤثر الممارسات الرياضية ذاتها على الجوانب الشخصية للرياضي من ناحية اخرى ، الامر المهم في تطوير الاداء الفعلي وتنمية الشخصية . والسلوك يخضع للتكوين الداخلي للفرد وكذلك العوامل الخارجية المحيطة به والذي تتعامل مع وتؤثر فيه بتغيير أي نشاط

<sup>84</sup> ابو طالب محمد سعيد؛ علم النفس الفني: ( وزارة التعليم العالي، جامعة بغداد، كلية الفنون ، 1990 ) ، 209

اساسي من شروط البيئة ويتغير المجال الذي يوجد الفرد يتصف بالكلية أي أن وحدة معينة تنمية لوجود الكاتب الحي في موقف معين<sup>(85)</sup> .

## 2 - 1 - 10 تكوين السلوك القيادي :-

أن أهم المهارات اللازمة للقائد هي كيفية التعامل مع الناس بصورة صحيحة بحيث يدفعهم الى العطاء والانتماء للمنظمة التي يعملون فيها ويفرض ذلك على القائد أن يكون ملماً ومدركاً للمفاهيم الاساسية للسلوك من جانب الخصائص والمقومات والمبادئ حتى يستطيع أن يدرك أبعاد دوره الانساني الذي تمليه عليه وظيفته أستثمار هذه المعرفة لأستيعاب أهم الجوانب الانسانية للعمل الجماعي للقيادة التي تتمثل في تشجيع وتحفيز المرؤوسين والتعامل مع الجماعات وبناء فريق العمل<sup>(86)</sup> <sup>(87)</sup> .

لا تشمل كلمة سلوك الافعال المكشوفة فحسب وإنما السلوك الباطني (الذاتي) الذي يشمل الموقف والمعتقدات والامال والحوافز والتطلعات ، والسلوك الاداري وتلمسه بشكل غير مباشر وذلك بملاحظة النشاط الذي يقوم به المديرون باستخدام الوسائل (المادية والبشرية والمعنوية) التي وضعت تحت تصرفهم لتحقيق الاهداف ، إلا إن معنى مصطلح الاداء هنا يتضمن الطرائق والاساليب التي انتشئت من اجلها المنظمة وهو اهم واخطر واغنى مضمون لانه يعبر عن السلوك الاداري الذي يترك أثراً قد يكون فعالاً إيجابياً أو ضعيفاً سلبياً<sup>(88)</sup> .

والسلوك : هو ذلك النشاط الذي يقوم به الكائن الحي نتيجة علاقته بظروف بيئية معينة يتعامل معها باستمرار التطور والتعديل في هذه الظروف حتى يحقق له البقاء واشباع حاجاته ، وهو سلسلة من الاختيارات بين مجموعة من الاستجابات الممكنة ، وتمثل ادارة السلوك الانساني أهمية كبيرة في الحصول على أفضل النتائج من استثمار الموارد البشرية واستخدام طاقات الافراد بمحصلة سلوك الجماعة (قيم واتجاهات الجماعة) مثل السلوك المميز للجماعة

<sup>85</sup> محمد حسن علاوي ؛ سايكولوجية التدريب والمنافسات : ( دار المعارف ، القاهرة ، 1987 ) ، ص 320 .

<sup>86</sup> مصطفى رضا عبد الرحمن ؛ القيادات الادارية في القرن الواحد والعشرون : ( القاهرة ، اكااديمية السادات للعلوم الادارية ، 1995 ) ، ص 35 .

<sup>87</sup> محمد عبد الغني حسن هلال ؛ المصدر السابق ، 1998 ، ص 45 .

<sup>88</sup> سليم ابراهيم الحسنية ؛ السلوك الاداري والتنظيمي والعلوم السلوكية ، ط 1 : ( عمان ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 1999 ) ، ص 145 .

## ب

ضغطاً على الفرد تمارسه الجماعة حيث تحاول الجماعة أن تجعل أعضاؤها متوافقين معها حتى تقبلهم في عضويتها<sup>(89)</sup>.

### 2 - 1 - 10 - 1 مبادئ محددات السلوك الانساني :-

مبدأ السببية - مبدأ الدافع - مبدأ الهدف

1. **مبدأ السببية** : ينص هذا المبدأ على أن السلوك الانساني لا ينشأ من العدم بل أن هناك سبباً لكل سلوك و أن هذا المبدأ ينطوي على المفهوم الشائع بأن للبيئة والظروف المحيطة بالفرد لها تأثير على سلوكه<sup>(90)</sup>.

2. **مبدأ الدافع** : هناك اسباب للسلوك الانساني وكذلك دوافع تدفع للاتجاه في ناحية دون اخرى إلا إن هناك حاجات أو رغبات أو قوى تؤثر على سلوك الفرد وتحدده .

3. **مبدأ الهدف** : أن لكل سلوك انساني هدف محدد يسعى الى تحقيقه و أن الفرد إذ يسلك اتجاه معين إنما يسعى الى تحقيق هدف<sup>(91)</sup>.

ان هذه المبادئ تساعد على تكوين أساس تفسير وفهم السلوك الانساني وأن السلوك الانساني يمكن النظر اليه على انه عملية مستمرة تبدأ من السبب الى الدافع وتنتهي بالهدف، أن السلوك ينشأ لسبب معين ويتخذ قوته وفعالته بتأثير الدافع أو الحاجة و يتحدد اتجاهه بالهدف الذي يسعى الفرد لتحقيقه<sup>(92)</sup>.

### 2 - 1 - 10 - 2 أساليب السلوك القيادي :-

يعني سلوك الفرد كما يراه الآخرون ، المرؤوسين غالباً<sup>(93)</sup> ويقول الهواري مشيراً الى أهمية دراسة الأسلوب القيادي من خلال الجماعة أو الأفراد فيقول أذ كان للتابعين / قائد / ما يعتقدون أنه قاسي أو مستبد ، فإن هذه المعلومات في غاية الأهمية له / وفي الحقيقة أنه لا يهم كثيراً، أما إذا كان المدير نفسه يعتقد ديمقراطية تامة مع من يتعامل على أساس رؤيتهم لسلوكه،

<sup>89</sup> محمد عبد الغني حسن هلال ؛ مهارات ادارة السلوك الانساني . ط1 : ( القاهرة ، 2002 ) ، ص 67 .

<sup>90</sup> محمد عبد الغني حسن هلال ؛ مهارات ادارة الاداء . ط1 : ( مركز تطوير الاداء والتنمية ، القاهرة ، 1997 ) ، ص 19 .

<sup>91</sup> جون وجارنر ؛ التميز والموهبة والقيادة : (ترجمة) محمد محمود رضوان ، ( ط2 ، القاهرة ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، 2000 ) ، ص 210 .

<sup>92</sup> علي السلمي ؛ السلوك التنظيمي : ( مكتبة عريب ، القاهرة ، 1980 ) ، ص 94 .

<sup>93</sup> سيد الهواري ؛ المدير الفعال ، دراسة تحليلية لانماط المديرين : ( القاهرة ، 1982 ) ، ص 325 .

## ج

ففي هذه الحالة سيعامل التابعون على اساس قاس ،ومستبد وتجدر الاشارة الى أن القائد لا يستخدم اسلوب واحد لا يحبذ عنه بل على العكس قد يكون للشخص اساليب عدة ولكن لا بد أن يكون هناك اسلوب يغلب على سلوكه معظم الوقت والموقف ، فالاسلوب ليس صفات الشخص وإنما هو سلوك يظهر في مواقف مختلفة .

ولهذا اختلف الباحثون في تصنيف اساليب القيادة بالقدر الذي اختلفوا فيه يتعرفها وتالي مجموعة من تلك التصنيفات .

### 2 - 1 - 11 التصنيف تبعاً لعملية اتخاذ القرار :-

1. القيادة التسلطية وهي نوع من القيادة التي تعتمد على اساس مبدأ الاستبداد بالرأي والتعصب للقرارات الفردية مستخدمة في هذا الاطار للغرض والاجبار والتخويف الاجباري للآخرين على القيام بالاعمال وتنفيذها سواء كانت مشاعرهم أو طموحاتهم أم لا تسمح بمقاطعة هذه القرارات والتوصيات والتعليمات فقط<sup>(94)</sup> .
2. القيادة الديمقراطية يعتمد هذا النوع من القيادة على المشاركة من قبل الجماعة في اتخاذ القرار وتوزيع السلطة والمسؤولين من قبل القائد على الجماعة أي على جميع الاعضاء ، حل المشاكل في العمل بشكل جماعي والقائد يشترك معهم من خلال تشجيعهم للآخرين على ابداء الرأي والقيام يتعاون معهم في تنسيق جهودهم مراعاة التوازن والتوفيق بين وجهات النظر بحيث لا تطغى واحدة على الاخر وتوفير الاحترام الاداء من يختلفون مع القائي<sup>(95)</sup> .
3. القيادة الغير موجهة (التسيبية) هذا النوع من القيادة لا يتدخل القائد أو يندمج مع الاخرين الا اذا طلب منه ذلك ، ويولد جو من اللامبالا والمرح وغياب النظام وضياح الوقت فضلاً عن ذلك انتشار حالة عدم الاستقرار والتفكك الداخلي للمجموعة . إن القائد يترك الح بل على الغارب ويحمل المجموعة المسؤولية الكاملة ، كما أن الخاصة في هذه القيادة تقصد القدرة على العمل وغالباً ما تظهر فردية الاعضاء ولا يمكن توجيههم الى اعمال ناقصة<sup>(96)</sup> .

### 2 - 1 - 11 1 - 11 - 1 التصنيف من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها القائد<sup>(97)</sup> :-

1. القيادة الرسمية .

<sup>94</sup> طلعت حسن عبد الرحيم ؛ علم النفس الاجتماعي : ( دار الثقافة والنشر ، القاهرة ، 1988 ) ، ص 90 .

<sup>95</sup> عبد الامير عبود شمسي ؛ تقويم سلوك القيادي لمديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر المدرسين وقادة العلم ، جامعة بغداد ، 1983 ، ص 240 .

<sup>96</sup> مختار حمزة رسمية علي ؛ السلوك الاداري : ( دار المجمع العلمي ، جدة ، 1978 ) ص 245 .

<sup>97</sup> صلاح حسن جوهر ؛ المدخل في ادارة وتنظيم التعلم : ( دار الثقافة ، القاهرة ، 1972 ) ، ص 320 .

2. القيادة غير الرسمية .

2 - 1 - 1 - 11 - 2 التصنيف من وجهة نظر الدوافع<sup>(98)</sup> :-

1. القيادة الإيجابية .
2. القيادة السلبية .

2 - 1 - 1 - 11 - 3 التصنيف من حيث طريقة القائد في العمل<sup>(99)</sup> :-

1. القائد الذي يعتمد على الافراد .
2. القائد التنظيمي .
3. القائد التخطيطي .

2 - 1 - 1 - 11 - 4 التصنيف من حيث مجلس بحوث الافراد في جامعة اوهايو<sup>(100)</sup> :-

1. البيروقراطي .
2. الاتوقراطي .
3. الدبلوماسي .
4. الخبير .
5. الشعبي .

2 - 1 - 1 - 11 - 5 تصنيف برون وميش<sup>(101)</sup> :-

1. القائد المشارك .
2. القائد الاشرافي .

2 - 1 - 1 - 11 - 6 تصنيف بليك وموتون<sup>(102)</sup> :-

<sup>98</sup> منصور فهمي ؛ مقدمة العلوم السلوكية : ( مكتبة النهضة العربية ، القاهرة ، 1988 ) ، ص 120 .

<sup>99</sup> Lathaus, foorganizational Behar, N, J, MCCTraw – Hill – 1981

<sup>100</sup> سيد الهواري ؛ المصدر السابق ، 1982 ، ص 241 .

<sup>101</sup> احسان محمد الحسن وعبد المعطي امر الصياد ؛ المصدر السابق ، 1986 ، ص 224 .

<sup>102</sup> كمال دوناني وعبد ديراني ؛ العلاقة بين نمط القيادة لمديري المدارس الالزامي وشعور المعلمين بالامن النفسي : (الاردن ، 1984) ، ص 345 .

1. الاسلوب السلطوي : القائد المهتم جداً بالافراد وقليلاً بالعمل .
2. المريحة السادة : القائد المهتم جداً بالافراد وقليلاً بالعمل .
3. قيادة الفريق : القائد المهتم في الاهتمام بالعمل والافراد .
4. المتوازن : القائد المتزن في الاهتمام بالعمل والافراد .
5. الانسانية : القائد تحليل الاهتمام بالعمل والافراد .

#### 2 - 1 - 11 - 7 تصنيف وليم ريدن (103) :-

1. المتفاني : القائد المهتم جداً بالعمل وقليل الافراد .
2. المرتبط : القائد المهتم جداً بالافراد وقليل العمل .
3. المتكامل : القائد المهتم جداً بالعمل والافراد .
4. المنفصل : القائد قليل الاهتمام بالعمل والافراد .

#### 2 - 1 - 11 - 8 تصنيف فيريبي ويلانجي (104) :-

1. القائد المهتم بالعمل وقليل الاهتمام بالافراد.
2. القائد المهتم بالافراد وقليل العمل .
3. القائد المهتم بالعمل والافراد .
4. القائد القليل الاهتمام بالعمل والافراد .

#### 2 - 1 - 11 - 9 تصنيف فيليب سادلر (105) :-

1. الاسلوب الاجباري .
2. الاسلوب الاجتماعي .
3. الاسلوب
4. الاسلوب الجماعي .

#### 2 - 1 - 11 - 10 تصنيف فيدلر (106) :-

<sup>103</sup>Redden, B.: Managevid stuies mode Effective m. p. tata mcc, vam Hill publishing co. Ltd . 1988.

<sup>104</sup>سيد الهواري ؛ المصدر السابق ، 1982 ، ص 239.

<sup>105</sup>احمد صقر عاشور ؛ السلوك الانساني في المنظمات : ( الاسكندرية ، 1978 ) ، ص 233 .

1. الاتجاه نحو العمل .
2. الاتجاه نحو الافراد .

## 2 - 1 - 11 - 11 تصنيف هاويس (107) :-

1. القيادة الموجهة .
2. القيادة الانسانية .
3. القيادة المشاركة .
4. القيادة المهمة بالانجاز .

## 2 - 2 الدراسات المشابهة :-

أولاً / دراسة سالم رشيد عزيمة (2000) (108)

### اساليب السلوك القيادي وعلاقتها بالنتائج

تتمثل مشكلة البحث في تباين واختلاف السلوك القيادي لمدربي اندية الدرجة الممتازة وفرق الدرجة الاولى بكرة القدم في القطر العراقي ، وذلك نتيجة لاختلاف وتباين المؤهلات العلمية والتدريبية ، وقد سعى الباحث الى تحقيق الاهداف الاتية :-

1. المقارنة بين الاسلوب القيادي لمدربي أندية الدرجة الممتازة والوقوف على نقاط الاختلاف التي توضح مدى التباين بين الاساليب القيادية لهؤلاء القادة .
  2. المقارنة بين الاسلوب القيادي لمدربي اندية الدرجة الاولى والوقوف على نقاط الاختلاف التي توضح مدى التباين بين الاساليب القيادية لهؤلاء القادة .
  3. المقارنة بين الاسلوب القيادي لمدربي أندية الدرجة الممتازة ومدربي اندية الدرجة الاولى والوقوف على النقاط الاساسية التي توضح مدى التباين في الاساليب القيادية .
- أما فروض البحث فهي :-

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مدربي اندية الدرجة الممتازة بكرة القدم في الاسلوب القيادي .
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مدربي اندية الدرجة الاولى بكرة القدم في الاسلوب القيادي .

<sup>106</sup> محمد رسلان الحيوي وجميلة جاد الله ؛ المصدر السابق ، 2000 ، ص 56 .

<sup>107</sup> بشير العلق ؛ المصدر السابق ، 1999 ، ص 360 .

<sup>108</sup> سالم رشيد ؛ اساليب السلوك القيادي وعلاقتها بالنتائج : (اطروحة دكتوراه، كلية التربية الرياضية ، جامعة بغداد ،

## ز

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مدربي اندية الدرجة الممتازة مع نتائج المبارات في الاسلوب القيادي .

4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مدربي اندية الدرجة الاولى مع نتائج المباريات في الاسلوب القيادي .

5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مدربي اندية الدرجة الممتازة ومدربي اندية الدرجة الاولى في الاسلوب القيادي .

لقد استخدم الباحث منهجاً وصفيّاً لحل المشكلة واستخدم مقياس الاساليب القيادية

للمدربين ، ومن خلال التحليل والمناقشة توصل التحليل الى الاستنتاجات الآتية :-

1. يتميز أغلب مدربي اندية الدرجة الممتازة واندية الدرجة الاولى بأنهم يعطون اهتماماً مناسباً للاسلوب القيادي صاحب الاهتمام بالعلاقات والاسلوب القيادي صاحب الاهتمام بالاداء والعلاقات معاً .

2. توجد فروق معنوية بدلالة إحصائية بين مدربي اندية الدرجة الممتازة واندية الدرجة الاولى في الاسلوب القيادي المهتم بالاداء والاسلوب القيادي المهتم بالعلاقات والاسلوب الذي يجمع بين الاداء والعلاقات معاً .

أما أهم التوصيات فهي :-

1. أن يعمل المدربون على توثيق الصداقة والمحبة بينهم وبين اللاعبين للاثر الايجابي الذي يصب في مصلحة الفريق ونتائجه .
2. إعداد المدربين إعداداً قيادياً صحيحاً من خلال الواقع العلمي لعملية التدريب الرياضي .
3. العمل على إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالقيادة في مجال الرياضية .

ثانياً / دراسة عدي غانم (2000)<sup>(109)</sup>

السلوك القيادي لمدربي كرة القدم من وجهة نظر اللاعبين  
وفقاً لمركز التحكم لنادية الدرجة الاولى

يهدف البحث الى معرفة الامور التالية

1. انماط السلوك القيادي لمدربي الدرجة الاولى .
  2. الفرق بين بعدي السلوك القيادي (العمل - العلاقات) لمدربي اندية الدرجة الاولى .
  3. نوع مركز التحكم السائد بين مدربي اندية الدرجة الاولى .
  4. الفرق بين بعدي السلوك القيادي على وفق مركز التحكم (داخلي - خارجي) لمدربي اندية الدرجة الاولى .
- تم استخدام المنهج الوصفي وتكونت عينة البحث من (26) مدرباً و (457) لاعباً ، وتم اعتماد أداتين احدهما للتعرف على انماط السلوك لمدربي اندية الدرجة الاولى والثاني للتعرف على مركز التحكم .

وتوصل الباحث الى ما يأتي :-

1. وجود اربعة انماط من السلوك القيادي لمدربي اندية الدرجة الاولى بحسب درجة شيوعها

:-

- أ. نمط الاهتمام العالي بالعمل والعلاقات الانسانية .
- ب. نمط الاهتمام العالي بالعمل والمنخفض بالعلاقات الانسانية
- ج. نمط الاهتمام المنخفض العالي بالعلاقات الانسانية .

<sup>109</sup>عدي غانم محمود ؛ السلوك القيادي لمدربي كرة القدم من وجهة نظر اللاعبين وفقاً لمركز التحكم لنادية الدرجة الاولى

: (رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الموصل ، 2000 ) .

د. نمط الاهتمام المنخفض بالعمل والعلاقات الانسانية وأن اهتمام المدربين بالعمل والعلاقات الانسانية يكون بشكل متساوي .

في ضوء النتائج قدم الباحث عدداً من التوصيات واهمها :-

1. الاهتمام بالمدربين ذوي التحكم الخارجي واشراكهم في دورات نفسية علاجية للعمل على زيادة مركز التحكم الداخلي لديهم .
2. اجراء دراسة تتناول مركز التحكم وعلاقته بالنتائج التي حققها مدربو الاندية في تسلسل الدوري النهائي .

ثالثاً / دراسة جلال العبادي (1999)<sup>(110)</sup>

الدور القيادي للمدرب في ادارة الفريق بكرة القدم من وجهة نظر المدرب واللاعب

تتحدد مشكلة البحث بالدور القيادي للمدرب في إدارة الفريق .

أما أهداف البحث فهي :-

1. التعرف على الدور القيادي لمدربي كرة القدم في إدارة الفريق قبل وخلال البطولات من وجهة نظر المدربين واللاعبين .
2. المقارنة بين وجهتي نظر المدربين واللاعبين في تحديد أهمية هذا الدور .

أما فروض البحث فهي :-

1. أن الدور القيادي لمدربي كرة القدم في إدارة الفريق قبل وخلال البطولات له أهمية كبيرة في تحقيق الاهداف المطلوبة .

2. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المدربين واللاعبين في المنتخبات

الوطنية واندية الدرجة الاولى في تحديد أهمية الدور القيادي للمدرب في إدارة الفريق .

أما منهج البحث فقد تم استخدام المنهج الوصفي وبالاسلوب المسحي واشتملت عينة

البحث على مدربي المنتخبات الوطنية وإندية الدرجة الاولى وعددهم (12) مدرباً وعينة من لاعبي هذه المنتخبات والاندية بلغت (97) لاعباً .

وقد استنتج الباحث ما يأتي :-

1. يميل بعض المدربين واللاعبين الى المدرب الذي يمتلك الثقة بالنفس .

<sup>110</sup> جلال العبادي ؛ الدور القيادي في ادارة الفريق بكرة القدم من وجهة نظر المدرب واللاعب : ( مجلة التربية الرياضية ،

## ي

2. اظهرت النتائج أن هناك فروقاً معنوية ذات دلالة إحصائية بين المدربين واللاعبين ولصالح اللاعبين بصدد مشاركة اللاعبين في صنع القرارات التي يتخذها المدرب .

أهم التوصيات :-

1. ضرورة الاعداد المتكامل للمدربين في الجوانب الفنية والادارية والتربوية والنفسية والاجتماعية .
  2. التأكيد على التأهيل العلمي والاكاديمي للمدربين .
  3. ضرورة التأكيد على أهمية العلاقات الاجتماعية بين المدربين واللاعبين وخلق المناخ الملائم والامور المطلوبة لتطوير هذه العلاقات .
- هدفت الدراسة الى التعرف على الدور القيادي لمدربي كرة القدم في ادارة الفريق قبل وخلال البطولات من وجهة نظر المدربين واللاعبين في تحديد أهمية هذا الدور، وظهرت النتائج أن الدور القيادي لمدربي كرة القدم في ادارة الفريق قبل وخلال البطولات له أهمية كبيرة في تحقيق الاهداف المطلوبة واسفرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المدربين واللاعبين في المنتخبات الوطنية واندية الدرجة الاولى في تحديد أهمية الدور القيادي للمدرب في ادارة الفريق .

رابعاً / دراسة أميرة شحادة (1993)<sup>(111)</sup>

### النمط القيادي للمدربين

في الدراسة التي اجرتها (أميرة شحادة) حول النمط القيادي للمدربين أوضحت نوعاً من الوصف لسلوك المدربين لقيادة رياضيين يؤدون وظائف متعددة ومختلفة عما أفرزت. أن الاسلوب القيادي الشائع هو الاسلوب الذي يركز على التدريب باضافة الى ذلك التعليمات الضرورية المتعلقة بمهارات واستمرار ابحاث اللعبة والتأكيد من تأديتها كما اوضحت في دراستها التي تكونت من عينة مدرب كرة الطائرة أن اسلوب الدعم الاجتماعي وا لتعزيز للمدربين كرة القدم يأخذ ترتيباً مهماً بعد التدريب ، وقد حددت الباحثة ان جميع لمدربي كقادة رياضيين وأدوهم ولديهم غايات أثبتت مشابهة تقريباً ، وأن دراسة العملية القيادية في المجال الرياضي قد تسهم في فهم الاساليب القيادية للمدربين ومدى ادراكهم لاهمية وخصوصية دورهم كقادة في الادارة الرياضية .

<sup>111</sup>أميرة شحادة ؛ النمط القيادي للمدربين ، ( المؤتمر الرياضي العلمي الثاني ، عمان ، 1993 ) ، ص 191 - 197 .

## 2 - 2 - 1 مناقشة الدراسات السابقة والاستفادة منها :-

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة التي تناولت الاساليب القيادية لمدرسين الألعاب ، لاحظ الباحث وجود أوجه للتشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الآتية وهي كما يأتي :-

### • أوجه التشابه :-

1. تناولت الدراسات السابقة والدراسة الحالية مدرسين ومدراء في الجانب الرياضي

والاداري .

2. في الدراسات السابقة والدراسة الحالية الهدف الاساسي من البحث التعرف على السلوك القيادي .

### • أوجه الاختلاف :-

1. تناولت الدراسة الاولى دراسة اساليب السلوك القيادي من خلال المدرب نفسه ، ما الدراسة الثانية تناولت اسلوب القيادي للمدرب من خلال وجهة نظر اللاعبين ، أما الدراسة الثالثة فتناولت الدور القيادي من وجهة نظر المدرب واللاعبين ، أما الدراسة الرابعة النمط القيادي للمدرسين ، أما الدراسة الحالية تناولت معرفة السلوك القيادي لمدرء مراكز الشباب والرياضة .

2. تناولت الدراسة الاولى والثانية الاساليب القيادية وعلاقتها بالنتائج ، أما في الدراسة الثالثة والرابعة فتناولت الدور القيادي للمدرب ، والدراسة الحالية فتناولت معرفة السلوك القيادي للمدرء فقط :

لقد ساعدت الدراسات السابقة على معرفة السلوك القيادي للمدرب لانه يعد يعتبر قيادي عند قيادته الفريق ومن خلال هذه الدراسات تم الاستفادة من الدراسة الحالية لان المدير هو قائد اداري يستطيع أن يحقق التقدم والنجاح للعاملين معه من اجل تحقيق الاهداف الحقيقية للمركز أذ أن الدراسات السابقة والحالية هي في مجال السلوك القيادي .



3 - منهج البحث وإجراءاته الميدانية

3 - 1 منهج البحث

3 - 2 عينة البحث

3 - 3 أدوات البحث

3 - 4 المقياس

3 - 5 الأسس العلمية للمقياس

3 - 5 - 1 صدق الأداة

3 - 5 - 2 ثبات الأداة

3 - 6 التجربة الاستطلاعية

3 - 7 تطبيق أداة البحث

3 - 8 الوسائل الإحصائي

### 3 - منهج البحث وإجراءاته :

#### 3-1 منهج البحث :-

إن نجاح البحث يتوقف على الخطوات الملائمة لحل المشكلة لهذا فرضت مشكلة البحث استخدام منهجاً وصفيّاً يصف الظاهرة المبحوثة والمتعلقة بتحليل السلوك القيادي السائد لدى مدراء مراكز الشباب في العراق .

#### 3-2 عينة البحث :-

إن الأهداف التي يضعها الباحث لهذه الدراسة والإجراءات التي يتخذها ستحدد طبيعة العينة التي سيختارها<sup>(112)</sup> .  
كما أن حسن اختيارها سيقفل من الأخطاء ، مما يعزز صحة ودقة بياناتها وصدق تمثيلها لمجتمع البحث . ولقد تم اختيار عينة البحث بصورة عشوائية متمثلة بمدراء مراكز الشباب في محافظات القطر وعددهم (18) مديراً من أصل (146) مدير مركز والذين يمثلون نسبة (12.16%) من المجتمع الأصلي وإن هذه العينة تم اختيارها بالطريقة العشوائية عن طريق إجراء القرعة بين المدراء ضمن المحافظة وكما مبين أسماء المحافظات والمراكز :-

1. محافظات الشمال
  - الموصل / الحدياء - الموصل - حمام العليل .
  - كركوك / الدبس - التأميم - داقوق .
2. محافظات الوسط
  - بغداد / النداء - الفارس - التحدي .
  - ديالى / بلدروز - الخالص - مندلي .
3. محافظات الجنوب
  - البصرة / البصرة - الأصمعي - المعقل .
  - الناصرية / النصر - الأصلاح - الرفاعي .

#### 3-3 أدوات البحث :-

تعد الأدوات التي يستعملها الباحث عنصراً أساسياً يستعين به لحل مشكلة بحثه ( وأدوات البحث ) هي الوسيلة أو الطريقة التي يستطيع بها الباحث حل مشكلة مهما كانت تلك بيانات وعينات وأجهزة<sup>(113)</sup> .

ومن أجل الحصول على البيانات الصحيحة لحل مشكلة البحث لا بد للباحث من أن استخدم العديد من الأدوات البحثية التي تعد الوسيلة الصادقة والمعبرة تعبيراً أميناً من الأساليب والصيغ لحل مشكلة البحث ، لذا أعتمد الباحث على المستلزمات الآتية<sup>(114)</sup> :-

1. استمارة استبيان\* .

<sup>112</sup> ريسان خريط مجيد ؛ مناهج البحث في التربية الرياضية : ( الموصل ، مديرية الكتب والطباعة والنشر ، 1987 ) ، ص 390 .

<sup>113</sup> جلال محمد عبد الحميد موسى ؛ منهج البحث العلمي عند العرب : (بيروت، دار الكتب اللبنانية، 1982) ، ص71

<sup>114</sup> أسامة كامل راتب؛ علم النفس الرياضي ، المفاهيم والتطبيقات، ط: (القاهرة، دار الفكر العربي، 1995) ، ص383

2. المقابلات الشخصية مع بعض مدراء مراكز الشباب والعاملين معهم .
3. المصادر والمراجع .
4. الزيارات الميدانية لبعض مرافق الشباب في المحافظات .

### 3- 4 المقياس :-

أستخدم الباحث مقياس السلوك القيادي للمدراء ، وهو مقياس تم بموجبه قياس السلوك القيادي السائد لمدراء مراكز الشباب ويتكون من ( 30 ) عبارة حيث مرتبطة هذه العبارات بالابعاد التالية :-

1. الموضوعية في اتخاذ القرار ويشمل هذا البعد من ( 1 - 6 ) .
  2. القدرة على فهم الناس وشمل هذا البعد من ( 7 - 12 ) .
  3. المرونة المتطلبة من القائد من ( 13 - 18 ) .
  4. القدرة على الاتصال من ( 19 - 24 ) .
  5. القدرة على استخدام السلطة من ( 25 - 30 ) .
- حيث حدد لكل بعد من الابعاد السابقة الذكر على ستة مواقف (مشكلات) ولكل موقف (مشكلة) أربعة حلول بأربع عبارات ويتم التأشير على الاختبار من قبل الذي يملئ الاستمارة (المدير).

### 3- 5 الأسس العلمية :

#### 3- 5- 1 صدق الأداة :-

ويقصد به أن تكون وسيلة القياس صادقة ، إذا كانت تقيس ما تدعي قياسه والحاجة إلى هذه الصفة واضحة<sup>(115)</sup> .  
أن استمارة القياس التي تم استعمالها هي مقننه لا تحتاج إلى صدق وثبات ومع هذا تم عرضها على اساتذة خبراء\* من أجل معرفة ملائمتها للبيئة العراقية .

#### 3- 5- 2 ثبات الأداة :-

أن الثبات بمفهومه العام يعني الأستقرار ، " أي أنه إذا ما كررت عمليات قياس الفرد الواحد لأظهرت درجته شيئاً من الأستقرار " <sup>(116)</sup> .  
وكما أشرنا سابقاً فإن الأستمارة لا تحتاج إلى ثبات .

### 3- 6 التجربة الأستطلاعية :-

\* استمارة الأستبيان أعدت من قبل ( د. زينب محمد احمد ) التي تقيس السلوك القيادي للمدراء : مصر ، 1986 .

<sup>115</sup> ديوبولد يفاندالين ؛ منهج البحث في التربية وعلم النفس ترجمة محمد نبيل نوفل ( وآخرون ) : القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، 1969 ، ص 360 .

\* الخبراء هم :-

أ. د عدنان جواد الجبوري / جامعة ديالى - كلية التربية الرياضية .

أ. د قاسم نصيف يسر / جامعة ديالى - كلية التربية الرياضية .

<sup>116</sup> محمد عبد السلام احمد ؛ القياس النفسي والتربوي : القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، ب - ت ، 1982 ، ص 219 .

أن التجربة الأستطلاعية عبارة عن دراسة تجريبية يقوم بها الباحث على عينة صغيرة قبل قيامه ببحثه ويهدف اختبار اساليب البحث وادواته<sup>(117)</sup> .  
لذلك قام الباحث بأختبار ( 6 ) من مدراء مراكز الشباب من كل محافظة مدير واحد وبطريقة عشوائية بطريقة القرعة بين المدراء ، وحرص الباحث على استبعاد المدراء الذين شاركوا في التجربة الأستطلاعية وقد كانت هذه التجربة لغرض التعرف على المشاكل التي تواجه الباحث خلال قيمه بتطبيق استمارة القياس .

### 3 - 7 تطبيق أداة ألباحث :-

قام الباحث بتوزيع استمارات الأستبيان من خلال الذهاب إلى كل محافظة التي تم أختبارها بطريقة عشوائية عن طريق إجراء القرعة بين المحافظات ومراكز الشباب ومقابلة مدير المركز الذي تم أختباره وإعطاء الأستمارة إليه وبعد أكمل ملء الأستمارة من قبل مدراء مراكز الشباب في المحافظات تم جمعها وبدون نقص في عدد الأستمارات .

### 3 - 8 الوسائل الإحصائية :-أستخدم الباحث الوسائل الاحصائية التالية :-

1. الوسط الحسابي<sup>(118)</sup>

$$\text{مجم س} \quad \text{---} = \text{س} \quad \text{---}$$

2. الانحراف المعياري<sup>(119)</sup>

$$\frac{\text{مجم (س - س)}^2}{\text{ن} - 1} = \text{ع}$$

3. معامل الالتواء<sup>120</sup>

3 (الوسط الحسابي - الوسيط)

$$\text{معامل الالتواء} = \frac{\text{الانحراف المعياري}}{\text{الانحراف المعياري}}$$

الانحراف المعياري

4. اختبار تحليل التباين<sup>121</sup>

متوسط مربع الانحرافات بين المجموعات

$$\text{ف} = \frac{\text{متوسط مربع الانحرافات داخل المجموعات}}{\text{متوسط مربع الانحرافات بين المجموعات}}$$

متوسط مربع الانحرافات داخل المجموعات

5. ك<sup>2</sup>

<sup>117</sup> مجمع اللغة العربية ؛ مجمع علم النفس والتربية ، الجزء الثالث : القاهرة ، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية ، 1984 ، ص 79 .

<sup>118</sup> وديع ياسين التكريتي وحسن محمد العبيدي ؛ التطبيقات الإحصائية واستخدام الحاسوب في بحوث التربية الرياضية : (الموصل ، 1999) ، ص 102 .

<sup>119</sup> محمد حسن علاوي ومحمد نصر الدين رضوان ؛ القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي : ( القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2000 ) ، ص 255 .

<sup>120</sup> فؤاد البهي السيد؛ علم النفس الاحصائي وقياس العقل البشري ، ط2 : القاهرة ، دار الفكر العربي ، 1979 ، ص

<sup>121</sup> George A. Ferguson. Statistical Analysis in Psycho;ogy and Education. New York: Third Edition. Mc Graw Hill Book Company, 1971, p. 450.

## المباج الرابع

4 - عرض النتائج ومناقشتها

4 - 1 عرض نتائج السلوك القيادي السائد لدى مدراء مراكز الشباب وتحليلها

4 - 1 - 1 عرض نتائج السلوك القيادي السائد لدى مدراء مراكز الشباب للمنطقة

الشمالية وتحليلها

4 - 1 - 2 عرض نتائج السلوك القيادي السائد لدى مدراء مراكز الشباب للمنطقة

الوسطى وتحليلها

4 - 1 - 3 عرض نتائج السلوك القيادي السائد لدى مدراء مراكز الشباب للمنطقة

الجنوبية وتحليلها

4 - 2 عرض نتائج اختبار F لتحليل التباين ANOVA للسلوك القيادي السائد

لدى مدراء مراكز الشباب في المناطق (الشمالية - الوسطى - الجنوبية)

4 - 3 عرض نتائج اختبار قيمة أقل فرق معنوي L.S.D.

4 - 4 مناقشة النتائج

## 4 - عرض النتائج ومناقشتها :-

## 4 - 1 عرض نتائج السلوك القيادي السائد لدى مدراء مراكز الشباب وتحليلها :-

يلاحظ من الجدول رقم (1) والمتعلق بالفقرة الأولى {أخبرك أحد زملائك أن مرؤوساً لك يبحث دائماً عن وسائل يقلل بها من قدرات الرئيس الاعلى وأمام مرؤوسيك } إنها ذات وسط حسابي مقداره (2.94) بانحراف معياري (1.16) ، ذو أقل قيمة (1) وأكبر قيمة (4) كما أن قيمة معامل الالتواء بلغت (- 0.155) .

أما الفقرة الثانية {موظفان جاء دورهن عليهم للترقية في الوقت الذي توجد فيه درجة واحدة خالية ووجد أن من الصعب الاختبار بينهما لأنهما متساويان من حيث الاقدمية في العمل بنفس المؤهلات ويشغلان وظيفتان متماثلتان من حيث الخبرة والسن ونشعر أنه ليس هناك فرق بينهما ولكن احدهما رجل والآخر من الجنس الثاني (سيده) } فإنها ذات وسط حسابي مقداره (2.17) بانحراف معياري (1.15) ، ذو أقل قيمة (1) وأكبر قيمة (4) كما أن قيمة معامل الالتواء بلغت ( 0.443) .

وفي الفقرة الثالثة { سلك احد مرؤوسيك سلوك غير لائق وانت تعرف أنه دائم الخطأ في سلوكه فكيف تعبر عن أستياذك تجاه هذا ال سلوك لكي تشعر بأرتياح } وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.50) بانحراف معياري (1.25) ، ذو أقل قيمة (1) وأكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء ( 1.2 ) .

أما في الفقرة الرابعة { هل تسدي معروفاً يحقق أملاً لشخص لا تحبه ووجد أن أدائك لهذا المطلب لا يخرج عن اللوائح } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (1.72) بانحراف معياري (1.02) ، ذو أقل قيمة (1) وأكبر قيمة (4) كما أن قيمة معامل الالتواء بلغت ( 2.87 ) .

وفي الفقرة الخامسة { قام احد الاشخاص تحت رئاستك بفعل ممتاز وإذا كتبت عنه تقديراً طيباً فإن ذلك يعني ترقية ، وإذا حصل على الترقية سوف يتساوى معك بالدرجة وتتبع لذلك يتحتم عليك و على الجديد إحتمال تناوب الرئاسة } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.28) بانحراف معياري (0.67) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ (1.253) .

أما في الفقرة السادسة { علمت شيئاً عن شخص وصدمت لسوء الخبر بأنه شخص سيء الخلق خارج العمل لكن سيئاته لا تتعكس على عمله فهو شخص ملتزم في عمله فأى المواقف التالية تصف رد فعلك بعد سماعك عن سوء أخلاقه } فقد بلغت قيمة الوسط الح سابي (1.78) بانحراف معياري (0.55) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) ، كما أن معامل الالتواء بلغ (- 1.2 ) .

وفي الفقرة السابعة { إتخذ أحد الأشخاص موقف منك دون توضيح اسباب العبارات التي تصفه بها وتعتبر عن وصفك له حيث لان موقفه غير واضح التفسير {فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.61) بانحراف معياري (1.29) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 0.255 ) .

أما في الفقرة الثامنة { لقد حاولت أن تكون صديقاً لأحد الزملاء لانك لاحظت أنه غير محبوب من زملائه فما كان منه إلا أن أبلغ رئيس العمل بقصة ت سيء اليك وبعد أن تملكيت غضبك نحوه فأني إتجاه من الإتجاهات الآتية تعبر عن شعورك { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.28) بانحراف معياري (0.96) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 0.72 )

وفي الفقرة التاسعة { يقوم أحد مرؤوسيك بفعل مستحيل لإرضائك كأن يسمح كتفك ماذا يكون رد فعلك لسلوكه { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.17) بانحراف معياري (1.20) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 0.425 ) .

وفي الفقرة العاشرة { عين أحد الأشخاص الجدد بأرادتك وعرفت من اصدقائه انه انطوائي نسبياً وتراقبه في عمله فظهر لك من سلوكه انه يجب عمله وفي احد الايام حضر اليك يطلب نقله الى مكان آخر بم اذا تفسر ذلك { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (1.11) بانحراف معياري (0.32) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 1.031 ) .

اما الفقرة الحادية عشر فقد تضمنت { قام احد مرؤوسيك وقال " منذ تم شراء الاجهزة الحديثة المساعدة على العمل العلمي قل اهتمام فلان عن قبل بشؤونه العلمية أي من الافكار التالية تدور في ذهنك { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.56) بانحراف معياري (0.92) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن قيمة معامل الالتواء بلغت ( 0.295 ) .

وفي الفقرة الثانية عشر { لقد تم ترقيتك لمنصب جديد وفي أول إجتماع لاحظت إن أحد مرؤوسيك غاضب وأنت تعرف إن هذا الشخص كان يأمل كثيراً أن يحل محلك فهل { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.82) بانحراف معياري (0.92) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 0.554 ) .

وفي الفقرة الثالثة عشر { أنت مسؤول نشاط الرحلات بمكان عملك على الاشتراك في هذه الرحلات مع الزملاء والموظفين وكنت تقوم بدور القائد لهم توجههم وترشدهم ، وفي احدى الرحلات حضر احد الموظفين وحاول الحصول على موافقتك ليكون بدلاً منك في الرحلة القادمة ماهي الافكار التي تجول في نفسك { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (1.83) بانحراف معياري (0.86) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 0.593 ) .

## ق

وفي الفقرة الرابعة عشر { أنت عضو في لجنة من لجان اختبار القدرات وتقدم إليك موظف قد نجح في لجنة الاختبارات الأولى للهيئة الشخصية وأنت تعلم إن من شروط اجتياز اختبار القدرات أن يؤدي الموظف اختباراً معيناً لهويته ، ثم قمت باختبار هذا الموظف اختباراً معيناً لهويته وقد اخبرته بأ أنه لم يجرب ممارسة هذا العمل { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (1.83) بانحراف معياري (0.86) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن قيمة معامل الالتواء بلغت ( - 2.489 ) .

وفي الفقرة الخامسة عشر { في مناقشة ما هو مناسب أم غير مناسب حول موضوع يتعلق برئيس العمل الحالي ومن خلال الممثل ( إنه ليس من الحكمة تغيير الرؤساء أثناء زحمة العمل ) فما هو رأيك في اقناع زملائك { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.28) بانحراف معياري (1.13) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 0.743 ) .

وفي الفقرة السادسة عشر ( أعلنت الهيئة التي يتبعها موعد بدأ موسم النشاطات وقمت أنت بأعتبارك رئيساً للعمل بأرسال هذه التعليمات للعاملين ، وبعد مرور بضعة أيام من بدأ العمل حضر موظف جديد وآخر قديم متأخرين عن الموعد المحدد فما هو تصرفك { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (1.83) بانحراف معياري (0.17) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 0.718 ) .

وفي الفقرة السابعة عشر { أي الطرق تفضل أتباعها في بيان تعاون رؤسائك في إقامة معسكر عمل في إدارتك { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (1.67) بانحراف معياري (0.91) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 2.208 ) .

وفي الفقرة الثامنة عشر { أنت رئيس عمل ولك حرية اختيار أنسب الطرق المناسبة لإعداد مؤتمر له متطلبات تنظيمية وإدارية فما هي الطريقة المناسبة لإشراك رؤسائك { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (1.89) بانحراف معياري (1.13) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 2.362 ) .

أما في الفقرة التاسعة عشر { أنت رئيس العمل وأردت أن تكافئ أحد رؤسائك على عمل قام به جعله يستحق أن يكون مسجلاً في لوحة الشرف ، فأأي الطرق يكون اتتبعها في اعلانك لترفع من روحه المعنوية إلى أقصى درجة { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.39) بانحراف معياري (0.98) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 1.867 ) .

وفي الفقرة العشرين { كلفت كل موظف من رؤسائك فريقك الذي تقوم بتدريبه بعمل لتثبيت وإتقان عمل معين وعند عودتك لاحظت إنهم إنصرفوا عن العمل المحدد لعمل الآخر قبل الوقت المحدد لهم وتريد ان تظهر لهم عملاً آخر قبل الوقت المحدد يقومون به ، فأأي التصرفات

تنتهج { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.94) بانحراف معياري (1.00) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 0.18 ) .

وفي الفقرة الحادية والعشرين { عينت رئيساً لأحد اللجان المنبثقة من قبل إدارة تعمل للحصول على فاعلية عمل هذه اللجنة ، فما هو الاسلوب الأكثر فاعلية في التعامل معهم { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.22) بانحراف معياري (1.06) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 0.622 ) .

كما إن الفقرة الثانية والعشرين { أنت رئيس عمل ووصلتك عدد من الشكاوى حول أحد العاملين في عمله فما هو الاسلوب الأكثر فاعلية لعلاج الموقف { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.28) بانحراف معياري (1.04) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 0.692 ) .

وفي الفقرة الثالثة والعشرين { هل تعتقد كقاعدة عامة إنه من السهل تتبع الشائعات إلى مصدرها { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.33) بانحراف معياري (1.08) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 0.916 ) .

اما الفقرة الرابعة والعشرين { وقع أحد مرؤسيك في مشكلة قانونية أوقف على أثرها عن العمل وتم فرض الجزاء عليه وإعادته إلى عمله ولاحظت كالمعتاد وجود أشخاص ضده وأشخاص معه ، فما هو تصرفك لا عادته الى العمل بعد إنتهاء المشكلة { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.44) بانحراف معياري (1.10) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 1.2 ) .

وفي الفقرة الخامسة والعشرين { عين لك وكيلاً تعرف عنه إنه كفوء ولكنك في الوقت نفسه تعرف إنه يتصور عنك عكس ذلك ، وفي أحد الأيام وجدته يتخطاك إلى رئيسك لأخذ موافقته للتوقيع على بعض المهام دون الرجوع إليك ، فأبي من هذه المواقف تتخذ { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.39) بانحراف معياري (1.20) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 1.083 ) .

وفي الفقرة السادسة والعشرين { حضر أحد الأشخاص ومعه ألتماس وقع عليه جميع أفراد مرؤوسك طالبين منك إلغاء القرار الخاص بالتوقيع في دفتر الحضور وكنت قررت هذا المبدأ لعلاج مشكلة التأخير ، فما رأيك بهذا الألتماس ؟ { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.11) بانحراف معياري (0.96) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 1.218 ) .

وفي الفقرة السابعة والعشرين { لديك شخص له طابع حاد قد تهور في سلكه وكه أثناء نقاشه مع زميل له ولكن منع بشدة من استخدام هذا السلوك السيئ ، فما هو تصرفك تجاه هذا

## ش

المروءوس { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (1.72) بانحراف معياري (0.57) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن قيمة معامل الالتواء بلغت ( - 1.473 ) .

وفي الفقرة الثامنة والعشرين { زميلان يشتغلان تحت رئاستك وعمل كل منهما مكمل للآخر وفي يوم ما حدث بينهما خلاف يتعلق بالعمل ونتج عن ذلك إضطراب وعدم مواصلة العمل ، فما هو موقفك كرئيس لهذا العمل { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.17) بانحراف معياري (0.79) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 0.64 ) .

وفي الفقرة التاسعة والعشرين { ما أفضل وسيلة لتوجيه الجهود الانسانية نحو العمل الخلاق { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.89) بانحراف معياري (1.18) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 0.397 ) .

وفي الفقرة الثلاثين { ما هي أفضل الوسائل لتطوير عمل المركز { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.89) بانحراف معياري (1.18) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 0.279 ) .

ويلاحظ من الجدول إن قيم معاملات الالتواء ولجميع الفقرات كانت أصغر من ( + 3 ) ما يدل على حسن توزيع الفقرات وتجانسها وملائمتها لعينة الدراسة .

## جدول رقم (1)

## الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم الوسيط ومعامل الانتواء

ت	الفقرات	س	خ س	و	- + ع	اقل قيمة	اكبر قيمة	ل
1	اخبرك احد زملائك ان مرؤوساً لك يبحث دائماً عن وسائل يقلل بها قدرات الرئيس الاعلى وامام مرؤوسيك .	2.94	0.27	3.00	1.16	1	4	0.155 -
2	موظفان اتى عليهم الدور للترقية في الوقت الذي توجد فيه واحدة خالية ووجدانه من الصعب الاختيار بينهما لانهما متساويان من حيث الاقدامية في العمل بالمؤهلات نفسها ويشغلان وظيفتان متماثلتان من حيث الخبرة والسن وتشعر انه ليس هناك فرق بينهما ولكن احدهما رجل والاخر من الجنس الاخر (سيده) .	2.17	0.27	2.00	1.15	1	4	0.443
3	سلك احد مرؤوسيك سلوكاً غير لائق وانت تعرف انه دائم الخطأ في سلوكه فكيف تعبر عن استيائك تجاه هذا السلوك لكي تشعر بأرتياح ؟	2.50	0.29	2.00	1.25	1	4	1.2
4	هل تسدي معروفاً يحقق املاً لشخص لا تحبه ووجد أن ادائك لهذا المطلب لا يخرج عن اللوائح ؟	1.72	0.24	1.00	1.02	1	4	2.117
5	قام احد الاشخاص تحت رئاستك بفعل ممتاز واذا كتبت عنه تقريراً طبياً فأني تعني ترقية ، ولكن حينما يرقى سوف يتساوى معك بالدرجة وتتبعاً لذلك يتحتم عليك وعلى الجديد احتمال تناوب الرئاسة .	2.28	0.16	2.00	0.67	1	4	1.253
6	علمت شيئاً عن شخص وصدمت لسوء الخبر بأنه شخص سيء الخلق خارج العمل لكن سيناته لا تنعكس على عمله فهو شخص ملتزم في عمله فأني المواقف التالية تصف رد فعلك بعد سماعك عن سوء اخلاقه ؟	1.78	0.13	2.00	0.55	1	3	1.2 -
7	اتخذ احد الاشخاص موقف منك دون توضيح الاسباب أي من العبارات التي تصفه بها وتعبر عن وصفك له حيث ان موقفه كان غير واضح التفسير .	2.61	0.30	2.50	1.29	1	4	0.255
8	لقد حاولت ان تكون صديقاً لاحد الزملاء لانك لاحظت انه غير محبوب من زملائه فما كان منه الا ان ابلغ رئيس العمل بقصة تسيء اليك وبعد ان تملك غضبك نحوه فأني اتجاه من الاتجاهات الاتية تعبر عن شعورك ؟	2.28	0.23	3.00	0.96	1	3	0.72 -
9	يفعل احد مرؤوسيك فعل مستحيل لارضاك بمسح كتفك ماذا يكون رد فعلك لسلوكه ؟	2.17	0.028	2.00	1.20	1	4	0.425
10	عين احد شخص الجدد بأرادتك وعرفت من اصدقائه انه انطواني نسبياً وبتأقبه في عمله فظهر لك من سلوكه انه يحب عمله وفي احد الايام حضر اليك يطلب نقله الى مكان اخر بم تفسر ذلك ؟	1.11	0.076	1.00	0.32	1	2	1.031

0.295	4	1	0.92	2.50	0.22	2.56	قام احد رؤسبك وقال " منذ تم شراء الاجهزة الحديثة المساعدة على العمل العلمي قد قل اهتمام فلان عن ذي قبل بشؤونه العلمية أي من الافكار التالية تدور في ذهنك ؟	11
0.554 -	4	1	0.92	3.00	0.22	2.83	لقد تم ترقيتك لمنصب جديد وفي اول اجتماع لاحظت ان احد رؤسبك غاضب وانت تعرف ان هذا الشخص كان يأمل كثيراً ان يحل محلك .	12
0.593 -	4	1	0.86	2.00	0.20	1.83	انت مسؤول نشاط الرحلات بمكان عملك على الاشتراك في هذه الرحلات مع الزملاء والموظفين وكنت تقوم بدور القائد لهم توجههم وترشدهم ، وفي احدي الرحلات حضر احد الموظفين وحاول الحصول على موافقتك ليحل بدلاً منك في الرحلة القادمة ماهي الافكار التي تجول في نفسك ؟	13
2.489 -	3	1	0.94	3.00	0.22	2.22	انت عضو في لجنة من لجان اختبار القدرات وتقدم اليك موظف نجح في لجنة الاختبارات الاولى للجنة الهيئة الشخصية وانت تعلم ان من شروط اجتياز اختبار القدرات ان يؤدي الموظف اختباراً معيناً لهوايته ، وتم فمت باختبار هذا الموظف اختباراً معيناً لهويته وقد اخبرته بأنه لم يجرب ممارسة هذا العمل .	14
0.743	4	1	1.13	2.00	0.27	2.28	في مناقشة ما هو مناسب أم غير مناسب حول موضوع يتعلق برئيس العمل الحالي ومن خلال الم مثل (انه ليس من الحكمة تغيير الرؤساء اثناء زحمة العمل) فما هو رأيك في اقناع زملائك ؟	15
0.718 -	3	1	0.17	2.00	0.17	1.83	اعلنت الهيئة التي تتبعها عن م وعد بدأ موسم النشاطات وقمت انت بأعتبارك رئيساً للعمل بأرسال هذه التعليمات للعاملين ، وبعد مرور بضعة ايام من بدأ العمل حضر موظف جديد وآخر قديم متأخرين عن الموعد المحدد فما هو تصرفك ؟	16
2.208	3	1	0.91	1.00	0.21	1.67	أي الطرق تفضل اتباعها في بيان تعاون رؤوسبك في اقامة معسكر عمل في ادارتك ؟	17
2.362	4	1	1.13	1.00	0.27	1.89	انت رئيس عمل ولك حرية اختيار الطرق المناسبة لاعداد مؤتمر له متطلبات تنظيمية وادارية فما هي الطريقة المناسبة لاشراك رؤوسبك ؟	18
1.867 -	4	1	0.98	3.00	0.23	2.39	انت رئيساً للعمل و اردت ان تكافئ احد رؤوسبك على عمل قام به جعله يستحق ان يكون مسجلاً في لوحة الشرف ، فأي الطرق يكون اتباعها في اعلانك لترفع من روحه المعنوية الى اقصى درجة .	19
0.18 -	4	1	1.00	3.00	0.024	2.94	كلفت كل موظف من م وظفين فريقك الذي تقوم بتدريبه بعمل لتثبيت واتقان عمل معين وعند عودتك لاحظت انهم انصرفوا عن العمل المحدد لعمل اخر قبل الوقت المحدد لهم وتريد ان تظهر لهم عملاً اخر قبل الوقت المحدد يقومون به ، فأي التصرفات تنتهج ؟	20
0.622	4	1	1.06	2.00	0.025	2.22	عينت رئيساً ل احد اللجان المنبثقة من ادارة ارادت ان تحصل على فاعلية عمل هذه اللجنة ، فما هو الاسلوب الاكثر فاعلية في التعامل معهم ؟	21
0.692 -	4	1	1.04	3.00	0.024	2.28	انت رئيس عمل ووصلتك عدد من الشكاوي حول احد العاملين في عمله فما هو الاسلوب الاكثر فاعلية لعلاج الموقف ؟	22

0.916	4	1	1.08	2.00	0.026	2.33	هل تعتقد كقاعدة عامة انه من السهل تتبع الشائعات الى مصدرها ؟	23
1.2	4	1	1.10	2.00	0.026	2.44	وقع احد مرؤوسيك في مشكلة قانونية اوقف على اثرها عن العمل وتم فرض الجزاء عليه واعادته الى عمله ولاحظت كال معتاد وجود اشخاص ضده واشخاص معه ، فما هو تصرفك لا عادته الى العمل بعد انتهاء المشكلة ؟	24
1.083	4	1	1.08	2.00	0.026	2.39	عين لك وكيلاً تعرف عنه انه كفوء ولكنك في الوقت نفس ه تعرف انه يعتقد عنك عكس ذلك ، وفي احد الايام وجدته يتخطاك الى رئيسك لاختذ موافقته للتوقيع على بعض المهام دون الرجوع اليك .	25
1.218 -	3	1	0.96	2.50	0.23	2.11	حضر احد الاشخاص ومعه التماس وقع عليه جميع افراد مرؤوسك طالبين منك الغاء القرار الخاص بالتوقيع في دفتر الحضور وكنت قررت هذا المبدأ لعلاج مشكلة التأخير ، فما رأيك بهذا الالتماس ؟	26
1.473 -	3	1	0.57	2.00	0.14	1.72	لديك شخص له طابع حاد قد تهور في مسلكه اثناء نقاش مع زميل له ولكن منع بشدة من استخدام هذا السلوك السيئ ، فما هو تصرفك تجاه هذا المرؤوس ؟	27
0.645	4	1	0.79	2.00	0.19	2.17	زميلان يشتغلان تحت رئاستك وعمل كل منهما مكمل للآخر وفي يوم ما حدث بينهما خلاف يتعلق بالعمل ونتج عن ذلك اضطراب وعدم مواصلة العمل ، فما هو موقفك كرئيس لهذا العمل ؟	28
0.397 -	4	1	0.83	3.00	0.20	2.89	ما افضل وسيلة لتوجيه الجهود الانسانية نحو العمل الخلاق ؟	29
0.279 -	4	1	1.18	3.00	0.28	2.89	ما هي افضل الوسائل لتطوير عمل المركز ؟	30

#### 4-1-1 عرض نتائج السلوك القيادي السائد لدى مدراء مراكز الشباب للمنطقة

##### الشمالية وتحليلها :-

يلاحظ من الجدول رقم (2) المتعلق بالفقرة الأولى {أخبرك أحد زملائك أن مرؤوساً لك يبحث دائماً عن وسائل يقلل بها من قدرات الرئيس الاعلى وأمام مرؤوسيك { إنها ذات وسط

ذ

حسابي مقداره (2.17) بانحراف معياري (1.17) ، ذو أقل قيمة (1) وأكبر قيمة (4) كما أن قيمة معامل الالتواء بلغت ( 0.435 ) .

أما الفقرة الثانية {موظفات جاء دورهن عليهم للترقية في الوقت الذي توجد فيه درجة واحدة خالية ووجد أنهن من الصعب الاختبار بينهما لأنهما متساويان من حيث الاقدمية في العمل بللمؤهلات نفسها ويشغلان وظيفتان متماثلان من حيث الخبرة والسن ونشعر أنه ليس هناك فرق بينهما ولكن احدهما رجل والاخر من الجنس الثاني (سيده) { فإنها ذات وسط حسابي مقداره (2.33) بانحراف معياري (1.37) ، ذو أقل قيمة (1) وأكبر قيمة (4) كما أن قيمة معامل الالتواء بلغت ( 0.722 ) .

وفي الفقرة الثالثة { سلك احد مرؤوسيك سلوك غير لائق وانت تعرف أنه دائم الخطأ في سلوكه فكيف تعبر عن أستياءك تجاه هذا ال سلوك لكي تشعر بأرتياح { وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.17) بانحراف معياري (1.17) ، ذو أقل قيمة (1) وأكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء ( 0.435 ) .

أما في الفقرة الرابعة { هل تسدي معروفاً يحقق أملاً لشخص لا تحبه ووجد أن أدائك لهذا المطلب لا يخرج عن اللوائح { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (1.38) بانحراف معياري (1.33) ، ذو أقل قيمة (1) وأكبر قيمة (4) كما أن قيمة معامل الالتواء بلغت ( 1.872 ) .

وفي الفقرة الخامسة { قام احد الاشخاص تحت رئاستك بفعل ممتاز وإذا كتبت عنه تقديراً طيباً فإن ذلك يعني ترقية ، وإذا حصل على ترقية سوف يتساوى معك بالدرجة وتتبع لذلك يتحتم عليك و على الجديد إحتمال تناوب الرئاسة { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.50) بانحراف معياري (0.84) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (3) كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 1.785 ) .

أما في الفقرة السادسة { علمت شيئاً عن شخص وصدمت لسوء الخبر بأنه شخص سئ الخلق خارج العمل لكن سيئاته لا تتعكس على عمله فهو شخص ملتزم في عمله فأى المواقف التالية تصف رد فعلك بعد سماعك عن سوء أخلاقه { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.67) بانحراف معياري (0.52) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (3) ، كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 1.903 ) .

وفي الفقرة السابعة { إتخذ أحد الاشخاص موقف منك دون توضيح اسباب العبارات التي تصفه بها وتعتبر عن وصفك له لان موقفه كان غير واضح التفسير { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.67) بانحراف معياري (1.21) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 0.421 ) .

أما في الفقرة الثامنة { لقد حاولت أن تكون صديقاً لأحد الزملاء لأنك لاحظت أنه غير محبوب من زملائه فما كان منه إلا أن أبلغ رئيس العمل بقصة تسيء اليك وبعد أن تملك غضبك نحوه فأني إتجاه من الاتجاهات الآتية تعبر عن شعورك { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (1.83) بانحراف معياري (0.98) ، ذو أقل قيمة (1) وأكبر قيمة (3) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 1.010 )

وفي الفقرة التاسعة { يقوم أحد مرؤوسيك بفعل مستحيل لإرضائك كأن يسمح كتفك ماذا يكون رد فعلك لسلوكه { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.00) بانحراف معياري (1.55) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 1.935 ) .

وفي الفقرة العاشرة { عين أحد الأشخاص الجدد بأرادتك وعرفت من اصدقائه انه انطوائي نسبياً وتناقبه في عمله فظهر لك من سلوكه انه يحب عمله وفي احد الايام حضر اليك يطلب نقله الى مكان آخر بم اذا تفسر ذلك { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.17) بانحراف معياري (0.41) ، ذو أقل قيمة (2) واكبر قيمة (3) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 1.224 ) .

اما الفقرة الحادية عشر فقد تضمنت { قام احد مرؤوسيك وقال " منذ تم شراء الاجهزة الحديثة المساعدة على العمل العلمي قل اهتمام فلان عن قبل بشؤونه العلمية أي من الافكار التالية تدور في ذهنك { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.00) بانحراف معياري (0.00) ، ذو أقل قيمة (2) واكبر قيمة (2) كما أن قيمة معامل الالتواء بلغت ( صفر ) .

وفي الفقرة الثانية عشر { لقد تم ترقيتك لمنصب جديد وفي أول إجتماع لاحظت إن أحد مرؤوسيك غاضب وأنت تعرف إن هذا الشخص كان يأمل كثيراً أن يحل محلك فهل { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.17) بانحراف معياري (0.98) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (3) كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 1.010 ) .

وفي الفقرة الثالثة عشر { أنت مسؤول نشاط الرحلات بمكان عملك على الاشتراك في هذه الرحلات مع الزملاء والموظفين وكنت تقوم بدور القائد لهم توجههم وترشدهم ، وفي احدى الرحلات حضر احد الموظفين وحاول الحصول على موافقتك ليكون بدلاً منك في الرحلة القادمة ، ما هي الافكار التي تجول في نفسك { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (1.50) بانحراف معياري (0.84) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (3) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 1.785 ) .

وفي الفقرة الرابعة عشر { أنت عضو في لجنة من لجان اختبار القدرات وتقدم إليك موظف قد نجح في الاختبارات الأولى للهيئة الشخصية وأنت تعلم إن من شروط إجتياز اختبار القدرات أن يؤدي الموظف اختباراً معيناً لهوايته ، ثم قمت باختبار هذا الموظف اختباراً معيناً لهويته وقد اخبرته بأنه لم يجرب ممارسة هذا العمل { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (1.83)

## غ

بانحراف معياري (1.33) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن قيمة معامل الالتواء بلغت ( 1.872 ) .

وفي الفقرة الخامسة عشر { في مناقشة ما هو مناسب أم غير مناسب حول موضوع يتعلق برئيس العمل الحالي ومن خلال الممثل ( إنه ليس من الحكمة تغيير الرؤساء أثناء زحمة العمل ) فما هو رأيك في اقناع زملائك { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.83) بانحراف معياري (1.33) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 0.383 ) .

وفي الفقرة السادسة عشر ( أعلنت الهيئة التي تتبعها عن م وعد بدأ موسم النشاطات وقمت أنت بأعتبارك رئيساً للعمل بأرسال التعليمات للعاملين ، وبعد مرور بضعة أيام من بدأ العمل حضر موظف جديد وآخر قديم متأخرين عن الموعد المحدد فما هو تصرفك ؟ { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (1.83) بانحراف معياري (0.75) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (3) كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 0.68 ) .

وفي الفقرة السابعة عشر { أي الطرق تفضل اتبعتها في بيان تعاون رؤسائك في إقامة معسكر عمل في إدارتك { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (1.33) بانحراف معياري (0.52) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 1.903 ) .

وفي الفقرة الثامنة عشر { أنت رئيس عمل ولك حرية اختيار الطرق المناسبة لإعداد مؤتمر له متطلبات تنظيمية وإدارية فما هي الطريقة المناسبة لإشراك رؤسائك { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.00) بانحراف معياري (1.26) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 1.190 ) .

أما في الفقرة التاسعة عشر { أنت رئيس العمل وأردت أن تكافئ أحد رؤسائك على عمل قام به جعله يستحق أن يكون مسجلاً في لوحة الشرف ، فأي الطرق يكون اتباعها في اعلانك لترفع من روحه المعنوية إلى أقصى درجة ؟ { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.33) بانحراف معياري (1.21) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (3) كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 0.421 ) .

وفي الفقرة العشرين { كلفت كل موظف من رؤسائك فريقك الذي تقوم بتدريبه بعمل لتثبيت وإتقان عمل معين وعند عودتك لاحظت إنهم إنصرفوا عن العمل المحدد لعمل الآخر قبل الوقت المحدد لهم وتريد ان تظهر لهم عملاً آخر قبل الوقت المحدد يفعلونه ، فأأي التصرفات تنتهج ؟ { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.00) بانحراف معياري (1.26) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 1.190 ) .

وفي الفقرة الحادية والعشرين { عينت رئيساً لأحد اللجان المنبثقة من قبل إدارة تعمل للحصول على فاعلية عمل هذه اللجنة ، فما هو الاسلوب الأكثر فاعلية في التعامل معهم { فقد

## ظ

بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.83) بانحراف معياري (0.98) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 0.520 ) .

كما إن الفقرة الثانية والعشرين { أنت رئيس عمل ووصلتك عدد من الشكاوى حول أحد العاملين في عمله فما هو الأسلوب الأكثر فاعلية لعلاج الموقف } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.33) بانحراف معياري (1.21) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 0.421 ) .

وفي الفقرة الثالثة والعشرين { هل تعتقد كقاعدة عامة إنه من السهل تتبع الشائعات إلى مصدرها } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.67) بانحراف معياري (1.21) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 0.421 ) .

في حسن إن الفقرة الرابعة والعشرين { وقع أحد مروضيك في مشكلة قانونية أوقف على أثرها عن العمل وتم فرض الجزاء عليه وإعادته إلى عمله ولاحظت كالمعتاد وجود أشخاص ضده وأشخاص معه ، فما هو تصرفك لا عادته إلى العمل بعد إنتهاء المشكلة } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.17) بانحراف معياري (1.47) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 1.367 ) .

وفي الفقرة الخامسة والعشرين { عين لك وكيلاً تعرف عنه إنه كفوء ولكنك في الوقت نفسه تعرف إنه يتصور عنك عكس ذلك ، وفي أحد الأيام وجدته يتخطاك إلى رئيسك لأخذ موافقته للتوقيع على بعض المهام دون الرجوع إليك ، فأبي من هذه المواقف تتخذ } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.33) بانحراف معياري (1.37) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 0.722 ) .

وفي الفقرة السادسة والعشرين { حضر أحد الأشخاص ومعه ألتماس وقع عليه جميع أفراد مروضك طالبين منك إلغاء القرار الخاص بالتوقيع في دفتر الحضور وكنت قررت هذا المبدأ لعلاج مشكلة التأخير ، فما رأيك بهذا الألتماس ؟ } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.17) بانحراف معياري (0.98) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (3) كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 1.010 ) .

وفي الفقرة السابعة والعشرين { لديك شخص له طابع حاد قد تهور في سلوكه أثناء رؤاشره مع زميل له ولكن منع بشدة من إستخدام هذا ال سلوك السيئ ، فما هو تصرفك تجاه هذا المروض { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (1.67) بانحراف معياري (0.82) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (3) كما أن قيمة معامل الالتواء بلغت ( 0.621 ) .

وفي الفقرة الثامنة والعشرين { زميلان يشتغلان تحت رئاستك وعمل كل منهما مكمل للآخر وفي يوم ما حدث بينهما خلاف يتعلق بالعمل ونتج عن ذلك إضطراب وعدم مواصلة

العمل ، فما هو موقفك كرئيس لهذا العمل ؟ { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (1.67) بانحراف معياري (0.52) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (2) كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 1.903 ) .  
 وفي الفقرة التاسع والعشرين { ما افضل وسيلة لتوجيه الجهود الانسانية نحو العمل الخلاق { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.67) بانحراف معياري (1.03) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 0.961 ) .  
 وفي الفقرة الثلاثين { ما هي أفضل الوسائل لتطوير عمل المركز ؟ { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.33) بانحراف معياري (1.21) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 0.421 ) .  
 ويلاحظ من الجدول إن قيم معاملات الالتواء ولجميع الفقرات كانت أصغر من ( + - 3 ) ما يدل على حسن توزيع الفقرات وتجانسها وملائمتها لعينة الدراسة .

ب

## جدول رقم (2)

تحليل نتائج الاوساط الحسابية والخطأ المعياري والانحراف المعياري وقيمة الوسيط  
ومعامل الالتواء / للمنطقة الشمالية

ل	اكبر قيمة	اقل قيمة	- ع +	و	خ س	س	لمعالجات الاحصائية الفقرات	ت
0.435	4	1	1.17	2.00	0.48	2.17	اخبرك احد زملائك ان مرؤوساً لك يبحث دائماً عن وسائل يقلل بها قدرات الرئيس الاعلى وامام مرؤوسيك .	1
0.722	4	1	1.37	2.00	0.56	2.33	موظفان اتى عليهم الدور للترقية في الوقت الذي توجد فيه واحدة خالية ووجدانه من الصعب الاختيار بينهما لانهما متساويان من حيث الاقدامية في العمل بالمؤهلات نفسها ويشغلان وظيفتان متماثلتان من حيث الخبرة والسن وتشعر انه ليس هناك فرق بينهما ولكن احدهما رجل والاخر من الجنس الاخر (سيده) .	2
0.435	4	1	1.17	2.00	0.48	2.17	سلك احد مرؤوسيك سلوكاً غير لائق وانت تعرف انه دائم الخطأ في سلوكه فكيف تعبر عن استيائك تجاه هذا السلوك لكي تشعر بأرتياح ؟	3
1.872	4	1	1.33	1.00	0.54	1.38	هل تسدي معروفاً يحقق املاً لشخص لا تحبه ووجد أن ادائك لهذا المطلب لا يخرج عن اللوائح ؟	4
1.785 -	3	1	0.84	3.00	0.34	2.50	قام احد الاشخاص تحت رئاستك بفعل ممتاز واذا كتبت عنه تقريراً طبياً فأنت يعني ترقية ، ولكن حينما يرقى سوف يتساوى معك بالدرجة وتتبعاً لذلك يتحتم عليك وعلى الجديد احتمال تناوب الرئاسة .	5
1.903 -	3	2	0.52	3.00	0.21	2.67	علمت شيئاً عن شخص وصدمت لسوء الخبر بأنه شخص سيء الخلق خارج العمل لكن سيناته لا تنعكس على عمله فهو شخص ملتزم في عمله فأنت المواقف التالية تصف رد فعلك بعد سماعك عن سوء اخلاقه ؟	6
0.421	4	1	1.21	2.50	0.49	2.67	اتخذ احد الاشخاص موقف منك دون توضيح الاسباب أي من العبارات التي تصفه بها وتعبر عن وصفك له حيث ان موقفه كان غير واضح التفسير .	7
1.010	3	1	0.98	1.50	0.40	1.83	لقد حاولت ان تكون صديقاً لاحد الزملاء لانك لاحظت انه غير محبوب من زملائه فما كان منه الا ان ابلغ رئيس العمل بقصة تسيء اليك وبعد ان تملك غضبك نحوه فأنت اتجاه من الاتجاهات الاتية تعبر عن شعورك ؟	8
1.935	4	1	1.55	1.00	0.63	2.00	يفعل احد مرؤوسيك فعل مستحيل لارضاك بمسح كتفك ماذا يكون رد فعلك لسلوكه ؟	9
1.243	3	2	0.41	2.00	0.17	2.17	عين احد شخصاص الجدد بأرادتك وعرفت من اصدقائه انه انطواني نسبياً وبتأقبه في عمله فظهر لك من سلوكه انه يحب عمله وفي احد الايام حضر اليك يطلب نقله الى مكان اخر بم تفسر ذلك ؟	10

11	قام احد مرؤسيك وقال " منذ تم شراء الاجهزة الحديثة المساعدة على العمل العلمي قد قل اهتمام فلان عن ذي قبل بشؤونه العلمية أي من الافكار التالية تدور في ذهنك ؟	2.00	0.00	0.00	0.00	2	2	0.00	صفر
12	لقد تم ترقيتك لمنصب جديد وفي اول اجتماع لاحظت ان احد مرؤسيك غاضب وانت تعرف ان هذا الشخص كان يأمل كثيراً ان يحل محلك .	2.17	0.40	2.50	0.98	3	1	1.010 -	
13	انت مسؤول نشاط الرحلات بمكان عملك على الاشتراك في هذه الرحلات مع الزملاء والموظفين وكنت تقوم بدور القائد لهم توجههم وترشدهم ، وفي احدى الرحلات حضر احد الموظفين وحاول الحصول على موافقتك ليحل بدلاً منك في الرحلة القادمة ماهي الافكار التي تجول في نفسك ؟	1.50	0.34	1.00	0.84	3	1	1.785	
14	انت عضو في لجنة من لجان اختبار القدرات وتقدم اليك موظف نجح في لجنة الاختبارات الاولى للجنة الهيئة الشخصية وانت تعلم ان من شروط اجتياز اختبار القدرات ان يؤدي الموظف اختباراً معيناً لهوايته ، وتم فمت باختبار هذا الموظف اختباراً معيناً لهويته وقد اخبرته بأنه لم يجرب ممارسة هذا العمل .	1.83	0.54	1.00	1.33	4	1	1.872	
15	في مناقشة ما هو مناسب أم غير مناسب حول موضوع يتعلق برئيس العمل الحالي ومن خلال الممثل (انه ليس من الحكمة تغيير الرؤساء اثناء زحمة العمل) فما هو رأيك في اقناع زملائك ؟	2.83	0.54	3.00	1.33	4	1	0.383 -	
16	اعلنت الهيئة التي تتبعها عن م وعد بدأ موسم النشاطات وقمت انت بأعتبارك رئيساً للعمل بأرسال هذه التعليمات للعاملين ، وبعد مرور بضعة ايام من بدأ العمل حضر موظف جديد وآخر قديم متأخرين عن الموعد المحدد فما هو تصرفك ؟	1.83	0.31	2.00	0.75	3	1	0.68 -	
17	أي الطرق تفضل اتباعها في بيان تعاون مرؤسيك في اقامة معسكر عمل في ادارتك ؟	1.33	0.21	1.00	0.52	2	1	1.903	
18	انت رئيس عمل ولك حرية اختيار الطرق المناسبة لاعداد مؤتمر له متطلبات تنظيمية وادارية فما هي الطريقة المناسبة لاشراك مرؤسيك ؟	2.00	0.52	1.50	1.26	4	1	1.190	
19	انت رئيساً للعمل و اردت ان تكافئ احد مرؤسيك على عمل قام به جعله يستحق ان يكون مسجلاً في لوحة الشرف ، فأي الطرق يكون اتباعها في اعلانك لترفع من روحه المعنوية الى اقصى درجة .	2.33	0.49	2.50	1.21	4	1	0.421 -	
20	كلفت كل موظف من م وظفين فريقك الذي تقوم بتدريبه بعمل لتثبيت واتقان عمل معين وعند عودتك لاحظت انهم انصرفوا عن العمل المحدد لعمل اخر قبل الوقت المحدد لهم وتريد ان تظهر لهم عملاً اخر قبل الوقت المحدد فيقومون به ، فأي التصرفات تنتهج ؟	3.00	0.52	3.50	1.26	4	1	1.190 -	
21	عينت رئيساً لاهد اللجان المنبثقة من ادارة ارادت ان تحصل على فاعلية عمل هذه اللجنة ، فما هو الاسلوب الاكثر فاعلية في التعامل معهم ؟	2.83	0.40	3.50	0.98	4	1	0.520 -	
22	انت رئيس عمل ووصلتك عدد من الشكاوي حول احد العاملين في عمله فما هو الاسلوب الاكثر فاعلية لعلاج الموقف ؟	2.33	0.49	2.50	1.21	4	1	0.421 -	

0.421	4	1	1.21	2.50	0.49	2.67	هل تعتقد كقاعدة عامة انه من السهل تتبع الشائعات الى مصدرها ؟	23
1.367	4	1	1.47	1.50	0.60	2.17	وقع احد مرؤوسيك في مشكلة قانونية اوقف على اثرها عن العمل وتم فرض الجزاء عليه واعادته الى عمله ولاحظت كال م عتد وجود اشخاص ضده واشخاص معه ، فما هو تصرفك لا عادته الى العمل بعد انتهاء المشكلة ؟	24
0.722	4	1	1.37	2.00	0.56	2.33	عين لك وكيلاً تعرف عنه انه كفوء ولكنك في الوقت نفس ه تعرف انه يعتقد عنك عكس ذلك ، وفي احد الايام وجدته يتخطاك الى رئيسك لاخذ موافقته للتوقيع على بعض المهام دون الرجوع اليك .	25
1.010 -	3	1	0.98	2.50	0.40	2.17	حضر احد الاشخاص ومعه التماس وقع عليه جميع افراد مرؤوسك طالبين منك الغاء القرار الخاص بالتوقيع في دفتر الحضور وكنت قررت هذا المبدأ لعلاج مشكلة التأخير ، فما رأيك بهذا الالتماس ؟	26
0.621	3	1	0.82	1.50	0.33	1.67	لديك شخص له طابع حاد قد تهور في مسلكه اثناء نقاشه مع زميل له ولكن منع بشدة من استخدام هذا السلوك السيئ ، فما هو تصرفك تجاه هذا المرؤوس ؟	27
1.903 -	2	1	0.52	2.00	0.21	1.67	زميلان يشتغلان تحت رئاستك وعمل كل منهما مكمل للآخر وفي يوم ما حدث بينهما خلاف يتعلق بالعمل ونتج عن ذلك اضطراب وعدم مواصلة العمل ، فما هو موقفك كرئيس لهذا العمل ؟	28
0.961 -	4	1	1.03	3.00	0.42	2.67	ما افضل وسيلة لتوجيه الجهود الانسانية نحو العمل الخلاق ؟	29
0.421 -	4	1	1.21	2.50	0.49	2.33	ما هي افضل الوسائل لتطوير عمل المركز ؟	30

ومن أجل التعرف على الفروق أو الاختلافات بين التوزيعات الفعلية أو المشاهدة والتوزيعات المتوقعة للوقوف على معرفة نوع الفروق بين أبعاد المقاييس الخمسة والتوصل إلى نوع السلوك السائد لدى مدراء مراكز الشباب في المنطقة الشمالية قام الباحث باحتساب قيمة (كا<sup>2</sup>) بين الأبعاد الخمسة للمقياس والتي أتضح إنها كانت بالشكل الآتي:

البعد الأول ( الموضوعي في إتخاذ القرارات ) / 2.667 .

البعد الثاني ( القدرة على فهم الناس ) / 7.333 .

البعد الثالث ( المرونة المتطلبية من القائد ) / 13.556 .

البعد الرابع ( القدرة على الإتصال ) / 1.333 .

البعد الخامس ( القدرة على إستخدام السلطة ) / 4.222 .

ومن خلال مقارنة قيم (كا<sup>2</sup>) المحتسبة بالقيمة الجدولية والبالغة (7.82) عند درجة حرية (3) وبمستوى دلالة 0.05 يتضح إن البعد ( الثالث ) ذو قيمة محتسبة أكبر من القيمة الجدولية مما يدل على وجود فروق ذات دلالة معنوية بين آراء وإجابات المدراء في المنطقة الشمالية ، أي إن الإجابات والآراء لم تكن متساوية في هذا البعد وهناك إختلافات جوهرية ، ويلاحظ إن الأبعاد ( الأول ، والثاني ، والرابع ، والخامس ) فإنها كانت ذات قيم محتسبة أصغر من القيمة الجدولية مما يدل على عدم وجود فروقاً ذات دلالة معنوية بين الأبعاد .

#### 4 - 1 - 2 عرض نتائج السلوك القيادي السائد لدى مدراء مراكز الشباب للمنطقة

##### الوسطى وتحليلها:-

يلاحظ من الجدول رقم (3) والمتعلق بالفقرة الأولى {أخبرك أحد زملائك أن مرؤوساً لك يبحث دائماً عن وسائل يقلل بها من قدرات الرئيس الاعلى وأمام مرؤوسيك } إنها ذات وسط حسابي مقداره (3.67) بانحراف معياري (0.082) ، ذو أقل قيمة (2) وأكبر قيمة (4) كما أن قيمة معامل الالتواء بلغت ( - 1.207 ) .

أما الفقرة الثانية لموظفات جاء دورهن عليهم للترقية في الوقت الذي توجد فيه درجة واحدة خالية ووجد انه من الصعب الاختبار بينهما لأنهما متساويان من حيث الاقدمية في العمل بالمؤهلات نفسها ويشغلان وظيفتان متماثلان من حيث الخبرة والسن ونشعر أنه ليس هناك فرق بينهما ولكن احدهما رجل والاخر من الجنس الثاني (سيدة) { فإنها ذات وسط حسابي مقداره (2.50) بانحراف معياري (1.22) ، ذو أقل قيمة (1) وأكبر قيمة (4) كما أن قيمة معامل الالتواء بلغت ( 1.229 )

وفي الفقرة الثالثة { سلك احد مرؤوسيك سلوك غير لائق وانت تعرف أنه دائم الخطأ في سلوكه فكيف تعبر عن أستيتائك تجاه هذا ال سلوك لكي تشعر بأرتياح { وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (1.83) بانحراف معياري (1.17) ، ذو أقل قيمة (1) وأكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء ( 0.846 ) .

أما في الفقرة الرابعة { هل تسدي معروفاً يحقق أملاً لشخص لا تحبه ووجد أن أدائك لهذا المطلب لا يخرج عن اللوائح { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (1.83) بانحراف معياري (0.98) ، ذو أقل قيمة (1) وأكبر قيمة (3) كما أن قيمة معامل الالتواء بلغت ( 1.010 ) .  
وفي الفقرة الخامسة { قام احد الاشخاص تحت رئاستك بفعل ممتاز وإذا كتبت عنه تقديراً طيباً فإن ذلك يعني ترقية ، وإذا حصل على الترقية سوف يتساوى معك بالدرجة وتتبع لذلك يتحتم عليك و على الجديد إحتمال تناوب ال رئاسة { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.00) بانحراف معياري (0.00) ، ذو أقل قيمة (2) واكبر قيمة (2) كما أن معامل الالتواء بلغ ( صفر ) .

أما في الفقرة السادسة { علمت شيئاً عن شخص وصدمت لسوء الخبر بأنه شخص سيء الخلق خارج العمل لكن سيئاته لا تتعكس على عمله فهو شخص ملتزم في عمله فأني المواقف التالية تصف رد فعلك بعد سماعك عن سوء أخلاقه { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.00) بانحراف معياري (0.63) ، ذو أقل قيمة (2) واكبر قيمة (4) ، كما أن معامل الالتواء بلغ ( صفر ) .

وفي الفقرة السابعة { إتخذ أحد الاشخاص موقف منك دون توضيح اسباب العبارات التي تصفه بها وتعبير عن وصفك له لان موقفه غير واضح التفسير { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.67) بانحراف معياري (1.21) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 0.421 ) .

## ز

أما في الفقرة الثامنة { لقد حاولت أن تكون صديقاً لأحد الزملاء لأنك لاحظت أنه غير محبوب من زملائه فما كان منه إلا أن أبلغ رئيس العمل بقصة تسيء اليك وبعد أن تملك غضبك نحوه فأني إتجاه من الاتجاهات الآتية تعبر عن شعورك ؟ } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.33) بانحراف معياري (1.03)، ذو أقل قيمة (1) وأكبر قيمة (3) كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 1.951 ) .

وفي الفقرة التاسعة { يقوم أحد مرؤوسيك بفعل مستحيل لإرضائك كأن يسمح كتفك ماذا يكون رد فعلك لسلوكه } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.83) بانحراف معياري (0.98) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 0.520 ) .

وفي الفقرة العاشرة { عين أحد الأشخاص الجدد بأرادتك وعرفت من اصدقائه انه انطوائي نسبياً وتواقبه في عمله فظهر لك من سلوكه انه يحب عمله وفي احد الايام حضر اليك يطلب نقله الى مكان آخر بم اذا تفسر ذلك ؟ } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.00) بانحراف معياري (0.00) ، ذو أقل قيمة (2) واكبر قيمة (2) كما أن معامل الالتواء بلغ ( صفر ) .

اما الفقرة الحادية عشر فقد تضمنت { قام احد مرؤوسيك وقال " منذ تم شراء الاجهزة الحديثة المساعدة على العمل العلمي قل اهتمام فلان عن قبل بشؤونه العلمية أي من الافكار التالية تدور في ذهنك ؟ } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.83) بانحراف معياري (0.41) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغت ( - 1.243 ) .

وفي الفقرة الثانية عشر { لقد تم ترقيتك لمنصب جديد وفي أول إجتماع لاحظت إن أحد مرؤوسيك غاضب وأنت تعرف إن هذا الشخص كان يأمل كثيراً أن يحل محلك فهل { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.83) بانحراف معياري (0.75) ، ذو أقل قيمة (2) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 0.68 ) .

وفي الفقرة الثالثة عشر { أنت مسؤول نشاط الرحلات بمكان عملك على الاشتراك في هذه الرحلات مع الزملاء والموظفين وكنت تقوم بدور القائد لهم توجههم وترشدهم ، وفي احدى الرحلات حضر احد الموظفين وحاول الحصول على موافقتك ليكون بدلاً منك في الرحلة القادمة م اهي الافكار التي تجول ف ي نفسك ؟ } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.33) بانحراف معياري (1.03) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (3) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 0.961 ) .

وفي الفقرة الرابعة عشر { أنت عضو في لجنة من لجان اختبار القدرات وتقدم إليك موظف قد نجح في لجنة الاختبارات الأولى للهيئة الشخصية وأنت تعلم إن من شروط إجتيان اختبار القدرات أن يؤدي الموظف اختباراً معيناً لهويته ، ثم قمت باختبار هذا الموظف اختباراً معيناً لهويته وقد اخبرته بأنه لم يجرب ممارسة هذا العمل { فقد بلغت قيمة الوسط

## ح

الحسابي (3.33) بانحراف معياري (1.03) ، ذو أقل قيمة (2) واكبر قيمة (4) كما أن قيمة معامل الالتواء بلغت ( - 1.951 ) .

وفي الفقرة الخامسة عشر { في مناقشة ما هو مناسب أم غير مناسب حول موضوع يتعلق برئيس العمل الحالي ومن خلال الممثل ( إنه ليس من الحكمة تغيير الرؤساء أثناء زحمة العمل ) فما هو رأيك في اقناع زملائك { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.17) بانحراف معياري (0.75) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (3) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 0.68 ) .

وفي الفقرة السادسة عشر ( أعلنت الهيئة التي يتبعها موعد بدأ موسم النشاطات وقمت أنت بأعتبارك رئيساً للعمل بأرسال التعليمات للعاملين ، وبعد مرور بضعة أيام من بدأ العمل حضر موظف جديد وآخر قديم متأخرين عن الميعاد المحدد فما هو تصرفك ؟ { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (1.33) بانحراف معياري (0.52) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (2) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 1.903 ) .

وفي الفقرة السابعة عشر { أي الطرق تفضل اتباعها في بيان تعاون رؤسائك في إقامة معسكر عمل في إدارتك { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.00) بانحراف معياري (1.15) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (3) كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 1.951 ) .

وفي الفقرة الثامنة عشر { أنت رئيس عمل ولك حرية اختيار الطرق المناسبة لإعداد مؤتمر له متطلبات تنظيمية وإدارية فما هي الطريقة المناسبة لإشراك رؤسائك ؟ { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.00) بانحراف معياري (1.26) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 1.190 ) .

أما في الفقرة التاسعة عشر { أنت رئيس العمل وأردت أن تكافئ أحد رؤسائك على عمل قام به جعله يستحق أن يكون مسجلاً في لوحة الشرف ، فأأي الطرق يكون اتباعها في اعلانك لترفع من روحه المعنوية إلى أقصى درجة ؟ { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.17) بانحراف معياري (0.98) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (3) كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 1.010 ) .

وفي الفقرة العشرين { كلفت كل موظف من رؤسائك فريقك الذي تقوم بتدريبه بعمل لتثبيت وإتقان عمل معين وعند عودتك لاحظت إنهم إنصرفوا عن العمل المحدد لعمل الآخر قبل الوقت المحدد لهم وتريد ان تظهر لهم عملاً آخر قبل الوقت المحدد يقومون به ، فأأي التصرفات تنتهج ؟ { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.67) بانحراف معياري (1.37) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 0.722 ) .

وفي الفقرة الحادية والعشرين { عينت رئيساً لأحد اللجان المنبثقة من قبل إدارة تعمل للحصول على فاعلية عمل هذه اللجنة ، فما هو الاسلوب الأكثر فاعلية في التعامل معهم { فقد

## ط

بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.17) بانحراف معياري (1.17) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 0.435 ) .

كما إن الفقرة الثاني والعشرين { أنت رئيس عمل ووصلتك عدد من الشكاوى حول أحد العاملين في عمله فما هو الاسلوب الأكثر فاعلية لعلاج الموقف ؟ } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.33) بانحراف معياري (1.03) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 1.951 ) .

وفي الفقرة الثالثة والعشرين { هل تعتقد كقاعدة عامة إنه من السهل تتبع الشائعات إلى مصدرها } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (1.83) بانحراف معياري (0.98) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (3) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 1.010 ) .

اما الفقرة الرابعة والعشرين { وقع أحد مرؤسيك في مشكلة قانونية أوقف على أثرها عن العمل وتم فرض الجزاء عليه وإعادته إلى عمله ولاحظت كالمعتاد وجود أشخاص ضده وأشخاص معه ، فما هو تصرفك لادماجه في العمل بعد إنتهاء المشكلة } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.83) بانحراف معياري (1.01) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 0.235 ) .

وفي الفقرة الخامسة والعشرين { عين لك وكيلاً تعرف عنه إنه كفوء ولكنك في الوقت نفسه تعرف إنه يتصور عنك عكس ذلك ، وفي أحد الأيام وجدته يتخطاك إلى رئيسك لأخذ موافقته للتوقيع على بعض المهام دون الرجوع إليك ، فأبي من هذه المواقف تتخذ ؟ } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.00) بانحراف معياري (1.26) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 1.190 ) .

وفي الفقرة السادسة والعشرين { حضر أحد الأشخاص ومعه ألتماس وقع عليه جميع أفراد مرؤوسك طالبين منك إلغاء القرار الخاص بالتوقيع في دفتر الحضور وكنت قررت هذا المبدأ لعلاج مشكلة التأخير ، فما رأيك بهذا الألتماس ؟ } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.00) بانحراف معياري (1.10) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (3) كما أن معامل الالتواء بلغ ( صفر ) .

وفي الفقرة السابعة والعشرين { لديك شخص له طابع حاد قد تهور في سلوكه أثناء نقاشه مع زميل له ولكن منع بشدة من استخدام هذا ال سلوك السيئ ، فما هو تصرفك تجاه هذا المرؤوس } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (1.83) بانحراف معياري (0.41) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (3) كما أن قيمة معامل الالتواء بلغت ( - 1.143 ) .

وفي الفقرة الثامنة والعشرين { زميلان يشتغلان تحت رئاستك وعمل كل منهما مكمل للآخر وفي يوم ما حدث بينهما خلاف يتعلق بالعمل ونتج عن ذلك إضطراب وعدم مواصلة

ي

العمل ، فما هو موقفك كرئيس لهذا العمل ؟ { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.17) بانحراف معياري (0.75) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (2) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 0.68 ) .  
وفي الفقرة التاسعة والعشرين { ما أفضل وسيلة لتوجيه الجهود الانسانية نحو العمل الخلاق ؟ { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.00) بانحراف معياري (1.10) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( صفر ) .  
وفي الفقرة الثلاثين { ما هي أفضل الوسائل لتطوير عمل المركز ؟ { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (1.83) بانحراف معياري (0.98) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 1.010 ) .  
ويلاحظ من الجدول إن قيم معاملات الالتواء ولجميع الفقرات كانت أصغر من ( + 3 ) ما يدل على حسن توزيع الفقرات وتجانسها وملائمتها لعينة الدراسة .

جدول رقم (3)

تحليل نتائج الاوساط الحسابية والخطأ المعياري والانحراف المعياري وقيمة الوسيط  
ومعامل الالتواء / للمنطقة الوسطى

ل	اكبر قيمة	اقل قيمة	- ع +	و	خ س	س	المعالجات الاحصائية الفقرات	ت
1.207 -	4	2	0.82	4.00	0.33	3.67	اخبرك احد زملائك ان مرؤوساً لك يبحث دائماً عن وسائل يقلل بها قدرات الرئيس الاعلى وامام مرؤوسيك .	1
1.229	4	1	1.22	2.00	0.50	2.50	موظفان اتى عليهم الدور للترقية في الوقت الذي توجد فيه واحدة خالية ووجدانه من الصعب الاختيار بينهما لانهما متساويان من حيث الاقدمية في العمل بللمؤهلات نفسها ويشغلان وظيفتان متماثلتان من حيث الخبرة والسن وتشعر انه ليس هناك فرق بينهما ولكن احدهما رجل والاخر من الجنس الاخر (سيده) .	2
0.846	4	1	1.17	1.50	0.48	1.83	سلك احد مرؤوسيك سلوكاً غير لائق وانت تعرف انه دائم الخط أ في سلوكه فكيف تعبر عن استيائك تجاه هذا السلوك لكي تشعر بأرتياح ؟	3
1.010	3	1	0.98	1.50	0.40	1.83	هل تسدي معروفاً يحقق املاً لشخص لا تحبه ووجد أن ادائك لهذا المطلب لا يخرج عن اللوائح ؟	4
صفر	2	2	0.00		0.00	2.00	قام احد الاشخاص تحت رئاستك بفعل ممتاز واذا كتبت عنه تقريراً طيباً فأني يعني ترقية له ، ولكن حينما يرقى سوف يتساوى معك بالدرجة وتتبعاً لذلك يتحتم عليك وعلى الجديد احتمال تناوب الرئاسة .	5
صفر	4	2	0.63	3.00	0.26	3.00	علمت شيئاً عن شخص وصدمت لسوء الخبر بأنه شخص سيء الخلق خارج العمل لكن سيناته لا تنعكس على عمله فهو شخص ملتزم في عمله فأني المواقف التالية تصف رد فعلك بعد سماعك عن سوء اخلاقه ؟	6
0.421	4	1	1.21	2.50	0.49	2.6	اتخذ احد الاشخاص موقف منك دون توضيح الاسباب أي من العبارات التي تصفه بها وتعبير عن وصفك له حيث ان موقفه كان غير واضح التفسير .	7
1.951 -	3	1	1.03	3.00	0.42	2.33	لقد حاولت ان تكون صديقاً لاحد الزملاء لانك لاحظت انه غير محبوب من زملائه فما كان منه الا ان ابلغ رئيس العمل بقصة تسيء اليك وبعد ان تملك غضبك نحوه فأني اتجاه من الاتجاهات الاتية تعبر عن شعورك ؟	8
0.520 -	4	1	0.98	3.00	0.40	2.83	يفعل احد مرؤوسيك فعل مستحيل لارضائك يسمح كتفك ماذا يكون رد فعلك لسلوكه ؟	9
صفر	2	2	0.00		0.00	2.00	عين احد شخاص الجدد بأرادتك وعرفت من اصدقائه انه انطوائي نسبياً ويتأقبه في عمله فظهر لك من سلوكه انه يجب عمله وفي احد الايام حضر اليك يطلب نقله الى مكان اخر بم تفسر ذلك ؟	10
1.243 -	3	2	0.41	3.00	0.17	2.83	قام احد مرؤوسيك وقال " منذ تم شراء الاجهزة الحديثة المساعدة على العمل العلمي قد قل اهتمام فلان عن ذي قبل بشؤونه العلمية أي من الافكار التالية تدور في ذهنك ؟	11

0.68 -	4	2	0.75	3.00	0.31	2.83	لقد تم ترقيتك لمنصب جديد وفي اول اجتماع لاحظت ان احد مرؤسيك غاضب وانت تعرف ان هذا الشخص كان يأمل كثيراً ان يحل محلك .	12
0.961	4	1	1.03	2.00	0.42	2.33	انت مسؤول نشاط الرحلات بمكان عملك على الاشتراك في هذه الرحلات مع الزملاء والموظفين وكنت تقوم بدور القائد لهم توجيههم وترشدهم ، وفي احدى الرحلات حضر احد الموظفين وحاول الحصول على موافقتك ليحل بدلاً منك في الرحلة القادمة ماهي الافكار التي تجول في نفسك ؟	13
1.951 -	4	2	1.03	4.00	0.42	3.33	انت عضو في لجنة من لجان اختبار القدرات وتقدم اليك موظف نجح في لجنة الاختبارات الاولى للجنة الهيئة الشخصية وانت تعلم ان من شروط اجتياز اختبار القدرات ان يؤدي الموظف اختباراً معيناً لهوايته ، وتم فمت باختبار هذا الموظف اختباراً معيناً لهويته وقد اخبرته بأنه لم يجرب ممارسة هذا العمل .	14
0.68	3	1	0.75	2.00	0.31	2.17	في مناقشة ما هو مناسب أم غير مناسب حول موضوع يتعلق برئيس العمل الحالي ومن خلال الممثل (انه ليس من الحكمة تغيير الرؤساء اثناء زحمة العمل) فما هو رأيك في اقتناع زملائك ؟	15
1.903	2	1	0.52	1.00	0.21	1.33	اعلنت الهيئة التي تتبعها عن م وعد بدأ موسم النشاطات وقمت انت بأعتبارك رئيساً للعمل بأرسال هذه التعليمات للعاملين ، وبعد مرور بضعة ايام من بدأ العمل حضر موظف جديد وآخر قديم متأخرين عن الموعد المحدد فما هو تصرفك ؟	16
1.951 -	2	1	1.15	2.00	0.42	2.00	أي الطرق تفضل اتباعها في بيان تعاون مرؤوسيك في اقامة معسكر عمل في ادارتك ؟	17
1.190	4	1	1.26	1.50	0.52	2.00	انت رئيس عمل ولك حرية اختيار الطرق المناسبة لاعداد مؤتمر له متطلبات تنظيمية وادارية فما هي الطريقة المناسبة لاشراك مرؤوسيك ؟	18
1.010 -	3	1	0.98	2.50	0.40	2.17	انت رئيساً للعمل و اردت ان تكافئ احد مرؤوسيك على عمل قام به جعله يستحق ان يكون مسجلاً في لوحة الشرف ، فأي الطرق يكون اتباعها في اعلانك لترفع من روحه المعنوية الى اقصى درجة .	19
0.722 -	4	1	1.37	3.00	0.56	2.67	كلفت كل موظف من م وظفين فريقك الذي تقوم بتدريبه بعمل لتثبيت واتقان عمل معين وعند عودتك لاحظت انهم انصرفوا عن العمل المحدد لعمل اخر قبل الوقت المحدد لهم وتريد ان تظهر لهم عملاً اخر قبل الوقت المحدد يقومون به ، فأي التصرفات تنتهج ؟	20
0.435	4	1	1.17	2.00	0.48	2.17	عينت رئيساً لاحد اللجان المنبثقة من ادارة ارادت ان تحصل على فاعلية عمل هذه اللجنة ، فما هو الاسلوب الاكثر فاعلية في التعامل معهم ؟	21
1.951	3	1	1.03	3.00	0.42	2.33	انت رئيس عمل ووصلتك عدد من الشكاوي حول احد العاملين في عمله فما هو الاسلوب الاكثر فاعلية لعلاج الموقف ؟	22
1.010	3	1	0.09	1.50	0.40	1.83	هل تعتقد كقاعدة عامة انه من السهل تتبع الشائعات الى مصدرها ؟	23

0.435 -	4	1	1.17	3.00	0.48	2.83	وقع احد مرؤوسيك في مشكلة قانونية اوقف على اثرها عن العمل وتم فرض الجزاء عليه واعادته الى عمله ولاحظت كالمعتاد وجود اشخاص ضده واشخاص معه ، فما هو تصرفك لا عادته الى العمل بعد انتهاء المشكلة ؟	24
1.190	4	1	1.26	3.50	0.52	3.00	عين لك وكيلًا تعرف عنه انه كفوء ولكنك في الوقت نفس ه تعرف انه يعتقد عنك عكس ذلك ، وفي احد الايام وجدته يتخطاك الى رئيسك لاخذ موافقته للتوقيع على بعض المهام دون الرجوع اليك .	25
صفر	3	1	1.10	2.00	0.45	2.00	حضر احد الاشخاص ومعه التماس وقع عليه جميع افراد مرؤوسك طالبين منك الغاء القرار الخاص بالتوقيع في دفتر الحضور وكنت قررت هذا المبدأ لعلاج مشكلة التأخير ، فما رأيك بهذا الالتماس ؟	26
1.243 -	2	1	0.41	2.00	0.17	1.83	لديك شخص له طابع حاد قد تهور في مسلكه اثناء نقاشه مع زميل له ولكن منع بشدة من استخدام هذا السلوك السيئ ، فما هو تصرفك تجاه هذا المرؤوس ؟	27
0.68	2	1	0.75	2.00	0.31	2.17	زميلان يشتغلان تحت رئاستك وعمل كل منهما مكمل للآخر وفي يوم ما حدث بينهما خلاف يتعلق بالعمل ونتج عن ذلك اضطراب وعدم مواصلة العمل ، فما هو موقفك كرئيس لهذا العمل ؟	28
صفر	4	1	1.10	3.00	0.45	3.00	ما افضل وسيلة لتوجيه الجهود الانسانية نحو العمل الخلاق ؟	29
1.010	3	1	0.98	1.50	0.40	1.83	ما هي افضل الوسائل لتطوير عمل المركز ؟	30

ومن أجل التعرف على الفروق أو الإختلافات بين التوزيعات الفعلية أو المشاهدة والتوزيعات المتوقعة للوقوف على معرفة نوع الفروق بين أبعاد المقاييس الخمسة والتوصل إلى

نوع السلوك السائد لدى مدراء مراكز الشباب في المنطقة الوسطى قام الباحث باحتساب قيمة (كا<sup>2</sup>) بين الأبعاد الخمسة للمقياس والتي أتضح إنها كانت :

البعد الأول ( الموضوعية في إتخاذ القرارات ) / 4.222 .

البعد الثاني ( القدرة على فهم الناس ) / 13.111 .

البعد الثالث ( المرونة المتطلبة من القائد ) / 2.000 .

البعد الرابع ( القدرة على الإتصال ) / 7.333 .

البعد الخامس ( القدرة على إستخدام السلطة ) / 2.444 .

ومن خلال مقارنة قيم (كا<sup>2</sup>) المحتسبة بالقيمة الجدولية والبالغة (7.82) عند درجة حرية

(3) وبمستوى دلالة 0.05 يتضح إن البعد ( الثاني ) ذو قيمة محتسبة أكبر من القيمة الجدولية

مما يدل على وجود فروق ذات دلالة معنوية بين آراء وإجابات المدراء في المنطقة الوسطى ،

أي إن الإجابات والآراء لم تكن متساوية في هذا البعد وهناك إختلافات جوهرية ، أما الأبعاد (

الأول ، والثالث ، والرابع ، والخامس ) فإنها كانت ذات قيم محتسبة أصغر من القيمة الجدولية

مما يدل على عدم وجود فروقاً ذات دلالة معنوية بين الأبعاد .

#### 3 - 1 - 4 عرض نتائج السلوك القيادي السائد لدى مدراء مراكز الشباب للمنطقة

الجنوبية وتحليلها :-

يلاحظ من الجدول رقم (4) المتعلق بالفقرة الأولى {أخبرك أحد زملائك أن مرؤوساً لك يبحث دائماً عن وسائل يقلل بها من قدرات الرئيس الاعلى أمام مرؤوسيك } إنها ذات وسط حسابي مقداره (3.67) بانحراف معياري (0.52) ، ذو أقل قيمة (3) وأكبر قيمة (4) كما أن قيمة معامل الالتواء بلغت ( - 1.903 ) .

أما الفقرة الثانية {موظفات جاء دورهن عليهم للترقية في الوقت الذي توجد فيه درجة واحدة خالية ووجد انه من الصعب الاختبار بينهما لأنهما متساويان من حيث الاقدمية في العمل بنفس المؤهلات ويشغلان وظيفتان متماثلتان من حيث الخبرة والسن ونشعر أنه ليس هناك فرق بينهما ولكن احدهما رجل والاخر من الجنس الثاني (سيده) } فإنها ذات وسط حسابي مقداره (2.00) بانحراف معياري (0.89) ، ذو أقل قيمة (1) وأكبر قيمة (3) كما أن قيمة معامل الالتواء بلغت ( صفر ) .

وفي الفقرة الثالثة { سلك احد مرؤوسيك سلوك غير لائق وانت تعرف أنه دائم الخطأ في سلوكه فكيف تعبر عن أستيتائك تجاه هذا ال سلوك لكي تشعر بأرتياح } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.67) بانحراف معياري (1.21) ، ذو أقل قيمة (1) وأكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء ( 0.421 ) .

أما في الفقرة الرابعة { هل تسدي معروفاً يحقق أملاً لشخص لا تحبه ووجد أن أدائك لهذا المطلب لا يخرج عن اللوائح } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (1.50) بانحراف معياري (0.84) ، ذو أقل قيمة (1) وأكبر قيمة (3) كما أن قيمة معامل الالتواء بلغت ( 1.785 ) .

وفي الفقرة الخامسة { قام احد الاشخاص تحت رئاستك بفعل ممتاز وإذا كتبت عنه تقديراً طيباً فإن ذلك يعني ترقية ولكن حينما يرقى سوف يتساوى معك بالدرجة وتتبع لذلك يتحتم عليك وعلى الجديد إحتمال تناوب الرئاسة } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.33) بانحراف معياري (0.52) ، ذو أقل قيمة (2) واكبر قيمة (3) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 1.903 ) .

أما في الفقرة السادسة { علمت شيئاً عن شخص وصدمت لسوء الخبر بأنه شخص سئ الخلق خارج العمل لكن سيئاته لا تتعكس على عمله فهو شخص ملتزم في عمله فأى المواقف التالية تصف رد فعلك بعد سماعك عن سوء أخلاقه } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (1.67) بانحراف معياري (0.52) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (2) ، كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 1.903 ) .

وفي الفقرة السابعة { إتخذ أحد الاشخاص موقف منك دون توضيح الاسباب أي من العبارات التي تصفه بها وتعبّر عن وصفك له حيث أن موقفه كان غير واضح التفسير} فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.00) بانحراف معياري (1.26) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 1.190 ) .

## ع

أما في الفقرة الثامنة { لقد حاولت أن تكون صديقاً لأحد الزملاء لانك لاحظت أنه غير محبوب من زملائه فما كان منه إلا أن أب لغ رئيس العمل بقصة تسيء اليك وبعد أن تملك غضبك نحوه فأى إتجاه من الاتجاهات الآتية تعبر عن شعورك { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.67) بانحراف معياري (0.82)، ذو أقل قيمة (1) وأكبر قيمة (3) كما أن معامل الالتواء بلغ (-) (1.207) .

وفي الفقرة التاسعة { يفعل أحد م رؤوسيك فعل مستحيل لإرضائك يسمح كتفك ماذا يكون رد فعلك لسلوكه { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.00) بانحراف معياري (1.26) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 1.190 ) .

وفي الفقرة العاشرة { عين أحد الأشخاص الجدد بأرادتك وعرفت من اصدقائه انه انطوائي نسبياً وتتبعته في عمله فظهر لك من سلوكه انه يحب عمله وفي احد الايام حضر اليك يطلب نقله الى مكان آخر بم اذا تفسر ذلك { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (1.83) بانحراف معياري (0.41) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (2) كما أن معامل الالتواء بلغ (-) 1.243 . (

في حين إن الفقرة الحادية عشر { قام احد رؤوسيك وقال " منذ تم شراء الاجهزة الحديثة المساعدة على العمل العلمي قل اهتمام فلان عن ذو قبل بشؤونه العلمية أي من الافكار التالية تدور في ذهنك { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.50) بانحراف معياري (0.55) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن قيمة معامل الالتواء بلغت ( صفر ) .

وفي الفقرة الثانية عشر { لقد تم ترقيتك لمنصب جديد وفي أول إجتماع لاحظت إن أحد رؤوسيك غاضب وأنت تعرف إن هذا الشخص كان يأمل كثيراً أن يحل محلك فهل { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.33) بانحراف معياري (0.52) ، ذو أقل قيمة (3) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 1.903 ) .

وفي الفقرة الثالثة عشر { أنت مسؤول نشاط الرحلات بمكان عملك على الاشتراك في هذه الرحلات مع الزملاء والموظفين وكنت تقوم بدور القائد لهم توجيههم وترشدهم ، وفي احدى الودعات حضر احد الموظفين وحاول الحصول على موافقتك بدلاً منك في الرحلة القادمة من الافكار التي تجول في نفسك { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.33) بانحراف معياري (1.03) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (3) كما أن معامل الالتواء بلغ (-) ( 1.951 ) .

وفي الفقرة الرابعة عشر { أنت عضو في لجنة من لجان اختبار القدرات وتقدم اليك موظف قد نجح في الاختبارات الأولى للجنة الهيئة الشخصية وأنت تعلم إن من شروط إجتيان اختبار القدرات أن يؤدي الموظف اختباراً معيناً لهوايته ، وقد اختبرت هذا الموظف اختباراً معيناً لهويته وقد اخبرته بأنه لم يجرب ممارسة هذا العمل { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي

## ف

(3.00) بانحراف معياري (1.55) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن قيمة معامل الالتواء بلغت ( - 1.935 ) .

وفي الفقرة الخامسة عشر { في مناقشة حول ما هو مناسب أم غير مناسب حول موضوع يتعلق برئيس العمل الحالي ومن خلال المثل (إنه ليس من الحكمة تغيير الرؤساء أثناء زحمة العمل ) فما هو رأيك في اقناع زملائك { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.67) بانحراف معياري (1.51) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 0.655 ) .

وفي الفقرة السادسة عشر ( أعلنت الهيئة التي تتبعها عن ميعاد بدأ موسم النشاطات وقمت أنت بأعتبارك رئيساً للعمل بأرسال هذه التعليمات للعاملين ، وبعد مرور بضعة أيام من بدأ العمل حضر موظف جديد وآخر قديم متأخرين عن الميعاد المحدد فما هو تصرفك ؟} فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.00) بانحراف معياري (0.63) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (3) كما أن معامل الالتواء بلغ ( صفر ) .

وفي الفقرة السابعة عشر { أي الطرق تفضل أن تتبعها في تبين تعاون مرؤسيك في إقامة معسكر عمل في إدارتك؟} فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.50) بانحراف معياري (0.84) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (3) كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 1.785 ) .

وفي الفقرة الثامنة عشر { أنت رئيس عمل ولك حرية اختيار أنسب الطرق لإعداد مؤتمر له متطلبات تنظيمية وإدارية فما هي الطريقة المناسبة لإشراك مرؤسيك؟} فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (1.83) بانحراف معياري (0.98) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (3) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 1.010 ) .

أما في الفقرة التاسعة عشر { أنت رئيس العمل وأردت أن تكافئ أحد مرؤسيك على عمل قام به جعله أن يكون مسجلاً في لوحة الشرف ، فأأي الطرق التي تتبعها في اعلا نك لترفع من روحه المعنوية إلى أقصى درجة ؟} فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.67) بانحراف معياري (0.82) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (3) كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 1.207 ) .

وفي الفقرة العشرين { كلفت كل موظف من مرؤسيك فريقك الذي تقوم بتدريبه بعمل لتثبيت وإتقان عمل معين وعند عودتك لاحظت إنهم إنصرفوا عن العمل المحدد الآخر قبل الوقت المحدد لهم وتريد ان تظهر لهم عملاً آخر قبل الوقت المحدد يفعلونه ، فأأي التصرفات تنتهج ؟} فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.67) بانحراف معياري (1.03) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 0.961 ) .

وفي الفقرة الحادية والعشرين { عينت رئيساً لأحد اللجان المنبثقة من إدارة عملت وتريد ان تحصل على فاعلية عمل هذه اللجنة ، فما هو الاسلوب الأكثر فاعلية في التعامل معهم {

فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (1.50) بانحراف معياري (0.84) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (3) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 1.785 ) .

كما إن الفقرة الثانية والعشرين { أنت رئيس عمل ووصلتك عدد من الشكاوي حول أحد العاملين في عم له فما هو الاسلوب الأكثر فاعلية لعلاج الموقف } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.50) بانحراف معياري (0.84) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (3) كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 1.785 ) .

وفي الفقرة الثالثة والعشرين { هل تعتقد كقاعدة عامة إنه من السهل تتبع الشائعات إلى مصدرها ؟ } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.67) بانحراف معياري (0.82) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 0.621 ) .

في حسن إن الفقرة الرابعة والعشرين { وقع أحد مروضيك في مشكلة قانونية أوقف على أثرها عن العمل وتم فرض الجزاء عليه وإعادته إلى عمله ولاحظت كالمعتاد وجود أشخاص ضده وأشخاص معه ، فما هو تصرفك لادماجه في العمل بعد إنتهاء المشكلة ؟ } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.33) بانحراف معياري (1.03) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( 0.961 ) .

وفي الفقرة الخامسة والعشرين { عين لك وكيلاً تعرف عنه إنه كفوء ولكنك في نفس الوقت تعرف إنه يعتقد عنك عكس ذلك ، وفي أحد الأيام وجدته يتخطاك إلى رئيسك لأخذ موافقته للتوقيع على بعض المهام دون الرجوع إليك ، فأبي من هذه المواقف تتخذ ؟ } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.17) بانحراف معياري (0.98) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (3) كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 1.010 ) .

وفي الفقرة السادسة والعشرين { حضر أحد الأشخاص ومعه ألتماس وقع عليه جميع أفراد مروضك طالبين منك إلغاء القرار الخاص بالتوقيع في دفتر الحضور وكنت قررت هذا المبدأ لعلاج مشكلة التأخير ، فما رأيك بهذا الألتماس ؟ } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.33) بانحراف معياري (1.03) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (3) كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 1.951 ) .

وفي الفقرة السابعة والعشرين { لديك شخص له طابع حاد قد تهور في سلوكه أثناء رفاشة مع زميل له ولكن منع بشدة من إستخدام هذا السلوك السيئ ، فما هو تصرفك تجاه هذا المروض ؟ } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (1.67) بانحراف معياري (0.52) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (2) كما أن قيمة معامل الالتواء بلغت ( - 1.903 ) .

وفي الفقرة الثامنة والعشرين { زميلان يشتغلان تحت رئاستك وعمل كل منهما مكمل للآخر وفي يوم ما حدث بينهما خلاف يتعلق بالعمل ونتج عن ذلك إضطراب وعدم مواصلة

## ق

العمل ، فما هو موقفك كرئيس لهذا العمل ؟ { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.83) بانحراف معياري (0.75) ، ذو أقل قيمة (2) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 0.68 ) .

وفي الفقرة التاسعة والعشرين { ما أفضل وسيلة لتوجيه الجهود الانسانية نحو العمل الخلاق ؟ { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (1.83) بانحراف معياري (0.41) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 1.243 ) .

وفي الفقرة الثلاثين { ما هي أفضل الوسائل لتطوير عمل المركز ؟ { فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.83) بانحراف معياري (1.17) ، ذو أقل قيمة (1) واكبر قيمة (4) كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 2.933 ) .

ويلاحظ من الجدول إن قيم معاملات الالتواء ولجميع الفقرات كانت أصغر من ( + 3 ) ما يدل على حسن توزيع الفقرات وتجانسها وملائمتها لعينة الدراسة .

## جدول رقم (4)

تحليل نتائج الاوساط الحسابية والخطأ المعياري والانحراف المعياري وقيمة الوسيط  
ومعامل الالتواء / للمنطقة الجنوبية

ل	اكبر قيمة	اقل قيمة	- +ع	و	خ س	س	المعالجات الاحصائية الفقرات	ت
1.903 -	4	3	0.52	4.00	0.21	3.67	اخبرك احد زملائك ان مرووساً لك يبحث دائماً عن وسائل يقلل بها قدرات الرئيس الاعلى وامام مرووسيك .	1
صفر	3	1	0.89	2.00	0.37	2.00	موظفان اتى عليهم الدور للترقية في الوقت الذي توجد فيه واحدة خالية ووجدانه من الصعب الاختيار بينهما لانهما متساويان من حيث الاقدمية في العمل بللمؤهلات نفسها ويشغلان وظيفتان متماثلتان من حيث الخبرة والسن وتشعر انه ليس هناك فرق بينهما ولكن احدهما رجل والاخر من الجنس الاخر (سيدة) .	2
0.421	4	1	1.21	2.50	0.49	2.67	سلك احد مرووسيك سلوكاً غير لائق وانت تعرف انه دائم الخط أ في سلوكه فكيف تعبرعن استيائك تجاه هذا السلوك لكي تشعر بأرتياح ؟	3
1.785	3	1	0.84	1.00	0.34	1.50	هل تسدي معروفاً يحقق املاً لشخص لا تحبه ووجد أن ادائك لهذا المطلب لا يخرج عن اللوائح ؟	4
1.903	3	2	0.52	2.00	0.21	2.33	قام احد الاشخاص تحت رئاستك بفعل ممتاز واذ كتبت عنه تقريراً طيباً فإن يعني ترقيته ، ولكن حينما يرقى سوف يتساوى معك بالدرجة وتتبعها لذلك يتحتم عليك وعلى الجديد احتمال تناوب الرئاسة .	5
1.903 -	2	1	0.52	2.00	0.21	1.67	علمت شيئاً عن شخص وصدمت لسوء الخبر بأنه شخص سيء الخلق خارج العمل لكن سيئاته لا تنعكس على عمله فهو شخص ملتزم في عمله فأى المواقف التالية تصف رد فعلك بعد سماعك عن سوء اخلاقه ؟	6
1.190	4	1	1.26	1.50	0.52	2.00	اتخذ احد الاشخاص موقف منك دون توضيح الاسباب أي من العبارات التي تصفه بها وتعبير عن وصفك له حيث ان موقفه كان غير واضح التفسير .	7
1.207 -	3	1	0.82	3.00	0.33	2.67	لقد حاولت ان تكون صديقاً لاحد الزملاء لانك لاحظت انه غير محبوب من زملائه فما كان منه الا ان ابلغ رئيس العمل بقصة تسيء اليك وبعد ان تملك غضبك نحوه فأى اتجاه من الاتجاهات الاتية تعبر عن شعورك ؟	8
1.190	4	1	1.26	1.50	0.52	2.00	يفعل احد مرووسيك فعل مستحيل لارضائك يمسح كتفك ماذا يكون رد فعلك لسلوكه ؟	9
1.243 -	2	1	0.41	2.00	0.17	1.83	عين احد شخاص الجدد بأرادتك وعرفت من اصدقائه انه انطواني نسبياً وتواقبه في عمله فظهر لك من سلوكه انه يجب عمله وفي احد الايام حضر اليك يطلب نقله الى مكان اخر بم تفسر ذلك ؟	10

11	3.50	0.22	3.50	0.55	3	4	صفر	قام احد مرؤسيك وقال " منذ تم شراء الاجهزة الحديثة المساعدة على العمل العلمي قد قل اهتمام فلان عن ذي قبل بشؤونه العلمية أي من الافكار التالية تدور في ذهنك ؟
12	3.33	0.21	3.00	0.52	3	4	1.903	لقد تم ترقيةك لمنصب جديد وفي اول اجتماع لاحظت ان احد مرؤسيك غاضب وانت تعرف ان هذا الشخص كان يأمل كثيراً ان يحل محلك .
13	2.33	0.42	3.00	1.03	1	3	1.951 -	انت مسؤول نشاط الرحلات بمكان عملك على الاشتراك في هذه الرحلات مع الزملاء والموظفين وكنت تقوم بدور القائد لهم توجههم وترشدهم ، وفي احدى الرحلات حضر احد الموظفين وحاول الحصول على موافقتك ليحل بدلاً منك في الرحلة القادمة ماهي الافكار التي تجول في نفسك ؟
14	3.00	0.63	4.00	1.55	1	4	1.935 -	انت عضو في لجنة من لجان اختبار القدرات وتقدم اليك موظف نجح في لجنة الاختبارات الاولى للجنة الهيئة الشخصية وانت تعلم ان من شروط اجتياز اختبار القدرات ان يؤدي الموظف اختباراً معيناً لهويته ، واثم فمت باختبار هذا الموظف اختباراً معيناً لهويته وقد اخبرته بأنه لم يجرب ممارسة هذا العمل .
15	2.67	0.61	3.00	1.51	1	4	0.655 -	في مناقشة ما هو مناسب أم غير مناسب حول موضوع يتعلق برئيس العمل الحالي ومن خلال الممثل (انه ليس من الحكمة تغيير الرؤساء اثناء زحمة العمل) فما هو رأيك في اقتناع زملائك ؟
16	2.00	0.26	2.00	0.63	1	3	صفر	اعلنت الهيئة التي تتبعها عن م وعد بدأ موسم النشاطات وقمت انت بأعتبارك رئيساً للعمل بأرسال هذه التعليمات للعاملين ، وبعد مرور بضعة ايام من بدأ العمل حضر موظف جديد وآخر قديم متأخرين عن الموعد المحدد فما هو تصرفك ؟
17	2.50	0.34	3.00	0.84	1	3	1.785 -	أي الطرق تفضل اتباعها في بيان تعاون مرؤسيك في اقامة معسكر عمل في ادارتك ؟
18	1.83	0.40	1.50	0.98	1	3	1.010	انت رئيس عمل ولك حرية اختيار الطرق المناسبة لاعداد مؤتمر له متطلبات تنظيمية وادارية فما هي الطريقة المناسبة لاشراك مرؤسيك ؟
19	2.67	0.33	3.00	0.82	1	3	1.207 -	انت رئيساً للعمل و اردت ان تكافئ احد مرؤسيك على عمل قام به جعله يستحق ان يكون مسجلاً في لوحة الشرف ، فأي الطرق يكون اتباعها في اعلانك لترفع من روحه المعنوية الى اقصى درجة .
20	2.67	0.42	3.00	1.03	1	4	0.961 -	كلفك كل موظف من م وظفين فريقك الذي تقوم بتدريبه بعمل لتثبيت واتقان عمل معين وعند عودتك لاحظت انهم انصرفوا عن العمل المحدد ل عمل اخر قيل الوقت المحدد لهم وتريد ان تظهر لهم عملاً اخر قبل الوقت المحدد يقومون به ، فأي التصرفات تنتهج ؟
21	1.50	0.34	1.00	0.84	1	3	1.785	عينت رئيساً ل احد اللجان المنبثقة من ادارة ارادت ان تحصل على فاعلية عمل هذه اللجنة ، فما هو الاسلوب الاكثر فاعلية في التعامل معهم ؟

1.785	3	1	0.84	3.00	0.34	2.50	انت رئيس عمل ووصلتك عدد من الشكاوي حول احد العاملين في عمله فما هو الاسلوب الاكثر فاعلية لعلاج الموقف ؟	22
0.621	4	2	0.82	2.50	0.33	2.67	هل تعتقد كقاعدة عامة انه من السهل تتبع الشائعات الى مصدرها ؟	23
0.961	4	1	1.03	2.00	0.42	2.33	وقع احد مرؤوسيك في مشكلة قانونية اوقف على اثرها عن العمل وتم فرض الجزاء عليه واعادته الى عمله ولاحظت كالمعتاد وجود اشخاص ضده واشخاص معه ، فما هو تصرفك لا عادته الى العمل بعد انتهاء المشكلة ؟	24
1.010 -	3	1	0.98	2.50	0.40	2.17	عين لك وميلاً تعرف عنه انه كفوء ولكنك في الوقت نفسه تعرف انه يعتقد عنك عكس ذلك ، وفي احد الايام وجدته يتخطاك الى رئيسك لاختذ موافقته للتوقيع على بعض المهام دون الرجوع اليك .	25
1.951 -	3	1	1.03	3.00	0.42	2.33	حضر احد الاشخاص ومعه التماس وقع عليه جميع افراد مرؤوسك طالبين منك الغاء القرار الخاص بالتوقيع في دفتر الحضور وكنت قررت هذا المبدأ لعلاج مشكلة التأخير ، فما رأيك بهذا الالتماس ؟	26
1.903 -	2	1	0.52	2.00	0.21	1.67	لديك شخص له طابع حاد قد تهور في مسلكه اثناء نقاش مع زميل له ولكن منع بشدة من استخدام هذا السلوك السيئ ، فما هو تصرفك تجاه هذا المرؤوس ؟	27
0.68 -	4	2	0.75	3.00	0.31	2.83	زميلان يشتغلان تحت رئاستك وعمل كل منهما مكمل للآخر وفي يوم ما حدث بينهما خلاف يتعلق بالعمل ونتج عن ذلك اضطراب وعدم مواصلة العمل ، فما هو موقفك كرئيس لهذا العمل ؟	28
1.243 -	2	1	0.41	2.00	0.17	1.83	ما افضل وسيلة لتوجيه الجهود الانسانية نحو العمل الخلاق ؟	29
0.998 -	4	1	1.17	0.20	0.48	2.55	ما هي افضل الوسائل لتطوير عمل المركز ؟	30

## ث

ومن أجل التعرف على الفروق أو الإختلافات بين التوزيعات الفعلية أو المشاهدة والتوزيعات المتوقعة للوقوف على معرفة نوع الفروق بين أبعاد المقاييس الخمسة والتوصل إلى نوع السلوك السائد لدى مدراء مراكز الشباب في المنطقة الجنوبية قام الباحث باحتساب قيمة (كا<sup>2</sup>) بين الأبعاد الخمسة للمقياس والتي أتضح إنها كانت :

وللبعد الأول ( الموضوعية في إتخاذ القرارات ) / 2.889 .

وللبعد الثاني ( القدرة على فهم الناس ) / 3.778 .

وللبعد الثالث ( المرونة المتطلبية من القائد ) / 1.778 .

وللبعد الرابع ( القدرة على الإتصال ) / 9.556 .

وللبعد الخامس ( القدرة على إستخدام السلطة ) / 6.889 .

ومن خلال مقارنة قيم (كا<sup>2</sup>) المحتسبة بالقيمة الجدولية والبالغة (7.82) عند درجة حرية

(3) وبمستوى دلالة 0.05 يتضح إن البعد ( الرابع ) ذو قيمة محتسبة أكبر من القيمة الجدولية مما يدل على وجود فروق ذات دلالة معنوية بين آراء وإجابات المدراء في المنطقة الجنوبية ، أي إن الإجابات والآراء لم تكن متساوية في هذين البعدين وهناك إختلافات جوهرية ، أما الأبعاد ( الأول ، والثاني ، والثالث ، والخامس ) فإنها كانت ذات قيم محتسبة أصغر من القيمة الجدولية مما يدل على عدم وجود فروقاً ذات دلالة معنوية بين الأبعاد .

خ

## 4 - 2 عرض نتائج اختبار $F$ لتحليل التباين $ANOVA$ للسلوك القيادي

### السائد لدى مدراء مراكز الشباب في المناطق (الشمالية - الوسطى

#### - الجنوبية ) :-

من أجل التعرف فيما إذا كانت هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المناطق ( الشمالية - الوسطى - الجنوبية ) لها تأثير في السلوك القيادي ، وإستكمالاً للإجراءات الإحصائية للبحث قام الباحث باعتماد قانون تحليل التباين للتعرف على الفروقات بين المناطق ، إذ أن طريقة تحليل التباين تساعدنا على قياس الدلالة الإحصائية للفروق في الإدارة و من ثم تقويمها في ظروف مو حدة . ويوضح الجدول (5) نتائج التباين لتحليل السلوك القيادي ، وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق معنوية في تحليل السلوك القيادي للمناطق ( الشمالية - الوسطى - الجنوبية ) جميعها لأن قيم (ف) المحسوبة لها كانت أصغر قيمة (ف) الجدولية البالغة (3.68) عند درجة (2 - 15) وبمستوى دلالة (0.05) بإستثناء الفقرات (1 ، و 6) من البعد الأول (الموضوعية في اتخاذ القرار) ، والفقرة ( 11) من البعد الثاني ( القدرة على فهم الناس) ، و الفقرة ( 28 ) من البعد الخامس (القدرة على استخدام السلطة) والتي كانت قيم (ف) المحسوبة لها أكبر من قيمة (ف) الجدولية مما يدل على وجود فروقاً معنوية وذلك لأن هنالك إختلافاً بين المدراء في هذه الفقرات وعدم وجود آراء متساوية لبعض مدراء مراكز الشباب في المناطق حول الموضوع المتعلق في إتخاذ القرار في المعلومات التي تصل من قبل الجهة الاعلى وتسوية المدراء في فهم الناس بشكل عام كما إن هنالك إختلافاً جوهرياً واضحاً بين المدراء في القدرة على استخدام السلطة بشكل مباشر بين الموظفين الذين يعملون معهم .

## جدول رقم (5)

تحليل التباين لتحليل السلوك القيادي للمدراء في المناطق  
( الشمالية - الوسطية - الجنوبية )

ت	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة
1	بين المجموعات	9.00	2	4.500	5.870	معنوي
	داخل المجموعات	11.500	15	0.767		
2	بين المجموعات	0.778	2	0.389	0.280	غير معنوي
	داخل المجموعات	20.833	15	1.389		
3	بين المجموعات	2.111	2	1.056	0.754	غير معنوي
	داخل المجموعات	21.000	15	1.400		
4	بين المجموعات	0.444	2	0.222	0.94	غير معنوي
	داخل المجموعات	17.167	15	1.144		
5	بين المجموعات	0.0778	2	0.389	1.207	غير معنوي
	داخل المجموعات	4.833	15	0.322		
6	بين المجموعات	5.778	2	2.889	9.286	معنوي
	داخل المجموعات	4.667	15	0.311		
7	بين المجموعات	1.778	2	0.889	0.588	غير معنوي
	داخل المجموعات	22.667	15	1.511		
8	بين المجموعات	2.111	2	1.056	1.73	غير معنوي
	داخل المجموعات	13.500	15	0.900		
9	بين المجموعات	2.778	2	1.389	0.839	غير معنوي
	داخل المجموعات	24.833	15	1.656		
	بين المجموعات	0.333	2	0.67		غير

معنوي	1.500	0.111	15	<b>1.667</b>	داخل المجموعات	10
معنوي	21.786	3.389	2	<b>6.778</b>	<u>بين المجموعات</u>	11
		0.156	15	<b>2.333</b>	داخل المجموعات	
غير	3.426	2.056	2	<b>4.111</b>	<u>بين المجموعات</u>	12
معنوي		0.600	15	<b>9.000</b>	داخل المجموعات	
غير	1.471	1.389	2	<b>2.778</b>	<u>بين المجموعات</u>	13
معنوي		0.944	15	<b>14.167</b>	داخل المجموعات	
غير	2.134	3.722	2	<b>7.444</b>	<u>بين المجموعات</u>	14
معنوي		1.744	15	<b>26.167</b>	داخل المجموعات	
غير	0.471	0.722	2	<b>1.444</b>	<u>بين المجموعات</u>	15
معنوي		1.533	15	<b>23.000</b>	داخل المجموعات	
غير	1.757	0.722	2	<b>1.444</b>	<u>بين المجموعات</u>	16
معنوي		0.411	15	<b>6.167</b>	داخل المجموعات	
غير	3.525	2.389	2	<b>4.778</b>	<u>بين المجموعات</u>	17
معنوي		0.678	15	<b>10.167</b>	داخل المجموعات	
غير	0.040	5.556	2	<b>0.111</b>	<u>بين المجموعات</u>	18
معنوي		1.389	15	<b>20.833</b>	داخل المجموعات	
غير	0.376	0.389	2	<b>0.778</b>	<u>بين المجموعات</u>	19
معنوي		1.033	15	<b>15.500</b>	داخل المجموعات	
غير	0.147	0.222	2	<b>0.444</b>	<u>بين المجموعات</u>	20
معنوي		1.511	15	<b>22.667</b>	داخل المجموعات	
غير	2.637	2.667	2	<b>5.333</b>	<u>بين المجموعات</u>	21
معنوي		1.011	15	<b>15.167</b>	داخل المجموعات	

غير معنوي	0.052	5.556	2	0.111	بين المجموعات	22
		1.078	15	16.167	داخل المجموعات	
غير معنوي	1.344	1.389	2	2.778	بين المجموعات	23
		1.033	15	15.500	داخل المجموعات	
غير معنوي	0.471	0.722	2	1.444	بين المجموعات	24
		1.533	15	23.000	داخل المجموعات	
غير معنوي	0.789	1.167	2	2.333	بين المجموعات	25
		1.478	15	22.167	داخل المجموعات	
غير معنوي	0.155	0.167	2	0.333	بين المجموعات	26
		1.078	15	16.167	داخل المجموعات	
غير معنوي	0.152	5.556	2	0.111	بين المجموعات	27
		0.367	15	5.500	داخل المجموعات	
معنوي	4.405	2.056	2	4.111	بين المجموعات	28
		0.467	15	7.000	داخل المجموعات	
غير معنوي	2.671	2.167	2	4.333	بين المجموعات	29
		0.811	15	12.167	داخل المجموعات	
غير معنوي	1.184	1.500	2	3.000	بين المجموعات	30
		1.267	15	19.000	داخل المجموعات	

#### 4 - 3 عرض نتائج تحليل ومناقشة قيمة أقل فرق معنوي *L.S.D.* :-

أستخدم الباحث اختبار *L.S.D* لمعرفة قيمة أقل فرق معنوي بين الفقرات ذات الدلالة المعنوية بين إجابات مدراء مراكز الشباب على مقياس السلوك القيادي بين المناطق ( الشمالية - والوسطى - والجنوبية ) وكما موضح في الجداول ( 6 ) .

#### الجدول (6)

قيمة *L.S.D* المحسوبة ومعنوية الفروق بين الأوساط الحسابية بين المناطق

( الشمالية - والوسطى - والجنوبية )

الدلالة	قيمة <i>L.S.D</i>	الفرق	فرق الأوساط بين المناطق	المناطق	الفقرة	البعد	
معنوي	1.076	* 1.150 -	3.67 - 2.17	ش - و	الأولى	الموضوعية في إتخاذ القرار	
معنوي		* 1.150 -	3.67 - 2.17	ش - ج			
غير معنوي		صفر	3.67 - 3.67	و - ج			
معنوي	0.684	* 1.33 -	3.00 - 2.67	ش - و	السادسة		
معنوي		* 1.00	1.67 - 2.67	ش - ج			
معنوي		* 1.33	1.67 - 3.00	و - ج			
معنوي	0.485	* 0.83 -	2.83 - 2.00	ش - و	الحادية عشر		القدرة على فهم الناس
معنوي		* 1.50 -	3.50 - 2.00	ش - ج			
معنوي		* 0.67 -	3.50 - 2.83	و - ج			
غير معنوي	0.839	0.50 -	2.17 - 1.67	ش - و	الثامنة والعشرين	القدرة على إستخدام السلطة	
معنوي		* 1.17 -	2.83 - 1.67	ش - ج			
غير معنوي		0.67 -	2.83 - 2.17	و - ج			

### بالنسبة الى الفقرة الاولى /

( أخبرك أحد زملائك إن مرؤوساً لك يبحث دائماً عن وسائل يقلل بها من قدرات الرئيس الأعلى وأمام مرؤوسيك فهل أن تواجه هذا الشخص بمن أبلغك الكلام )  
 فيلاحظ إن أعلى فرق بلغ قدره ( -1.150 ) والذي يتحدد بين المناطق ( الشمالية والوسطى ) إذ بلغ الوسط الحسابي لمدرء المنطقة الشمالية (2.17) ولمدرء المنطقة الوسطى (3.67) وكان الفرق المعنوي لصالح مدرء المنطقة الوسطى لذ لك فإن الباحث يرى أن مدرء المنطقة الوسطى هم الأفضل في كيفية إتخاذ القرارات وفهم التعليمات وتفسيرها من أجل سير العمل بشكل صحيح وهذا يعكس سرعة فهم التعليمات وتنفيذها بشكل صحيح يخدم عملهم في المركز ، ويتضح إن مدرء المنطقة الجنوبية كانوا في المرتبة الثانية لأن الفرق في الاوساط بين المنطقة ( الشمالية والجنوبية ) والذي بلغ ( -1.150 ) ، إذ إن الوسط الحسابي لمدرء المنطقة الشمالية يبلغ (2.17) ولمدرء المنطقة الجنوبية (3.67) وأن هذا الفرق المعنوي كان لصالح مدرء المنطقة الجنوبية ويرى الباحث ان مدرء هذه المنطقة لهم القدرة على اتخاذ القرارات باعتبارهم قادة في مراكزهم ويلعبون دور مهم في انجاح العمل الاداري في مراكزهم زلهم دور في الموضوعية وفي كيفية اتخاذ القرارات المناسبة في العمل لان صنع القرارات هي احدى الوظائف المهمة التي يقوم به القائد او المدير وهي التي تميز المدير الفعال عن غيره . فالمعروف ان وظيفة المديرين هي صنع القرارات فعالة ، كما ان اشتراك المرؤوسين في عملية صنع القرار سيزيد من فعالية هذه القرارات ولا اكثر المديرين خبرة ان يختار اكثر الاساليب القيادية ملائمة للمواقف التي يواجهونها<sup>(122)</sup> .

### أما بالنسبة للفقرة السادسة /

( علمت شيئاً عن شخص وصدمت لسوء الخبر بأنه شخص سئ الخلق خارج العمل لكن سيئاته لا تنعكس على عمله فهو شخص ملتزم في عمله فأى المواقف التالية تصف رد فعلك بعد سماعك عن سوء اخلاقه (ج) وجب عليك أن تحدثه صديق لصديق وتبين له أن ما يفعله سيؤثر على عمله في المدى الطويل )

<sup>122</sup> منعم زهير الموسوي ، إتخاذ القرارات الادارية ، عمان ، دار اليازوري العلمية ، 1998 ، ص 17 .

## ب

يلاحظ أن أعلى فرق بلغ قدره (-1.33) والذي يتحدد بين م - دراء المناطق ( الشمالية والوسطى ) إذ بلغ الوسط الحسابي لمدرء المنطقة الشمالية (2.67) ولمدرء المنطقة الوسطى (3.00) وكان الفرق المعنوي لصالح مدرء المنطقة الوسطى مما يدل على أن مدرء المنطقة الوسطى هم الأفضل في إتخاذ القرارات وفهمها وتفسيرها وذلك لقربهم من منطقة اصدار القرار أيضاً وسرعة فهم القرارات وتنفيذها وهذا ينعكس على نجاح عملهم وتقدمه ، ويتضح أن مدرء المنطقة الوسطى كانوا في المرتبة الثانية لأن الفرق في الاوساط بين المنطقة ( الوسطى والجنوبية ) بلغ (1.33) إذ إن الوسط الحسابي لمدرء المنطقة الوسطى (3.00) ولمدرء المنطقة الجنوبية (1.67) ، كما كان في المرتبة الأخيرة مدرء المنطقة الشمالية لأن الفرق في الأوساط الحسابية بين المنطقة ( الشمالية والجنوبية ) بلغ (1.00) إذ إن الوسط الحسابي لمدرء المنطقة الشمالية (2.67) ولمدرء المنطقة الجنوبية (1.67) ان مدرء هذه المناطق يتمتعون بالمشاركة الفعالة مع العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة التي لها دور في انجاح العمل داخل مراكزهم وان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الموضوعية له دور في التعاون في انجاح العمل وكسب الاخرين من اجل الوصول الى الهدف المرسوم من قبل المدير وهذا يتفق مع المدرسة ( السلوكية ) حيث يكون اخذ القرار هنا تحت حالة ما يسمى بالمفعولية والمنطقية الرشيدة ، معتمدا اسلوب المشاركة والاخذ بأراء الافراد العاملين على اعتبار انهم كائن اجتماعي اداري وليس على غرار انهم كائى اقتصادي (123) .

### أما بالنسبة للفقرة الحادية عشر /

(قام احد مرؤسيك وقال " منذ تم شراء الاجهزة الحديثة المساعدة على العمل العلمي قد قل اهتمام فلان عن ذي قبل بشؤونه العلمية أي من الافكار التالية تدور في ذهنك (أ) ان فلاناً ضد التطور)

يلاحظ أن أعلى فرق معنوي بلغ قدره (-1.50) والذي يتحدد بين المنطقة ( الشمالية والجنوبية ) إذ بلغ الوسط الحسابي لمدرء المنطقة الشمالية (2.00) ولمدرء المنطقة لجنوبية(3.50) وكان الفرق المعنوي لصالح مدرء المنطقة الجنوبية مما يدل على أن مدرء المنطقة الجنوبية هم الأفضل في القدرة على فهم الناس والعلاقات بين المدرء والعاملين معهم وفهم آراء الناس الذين يتعاملون مع المدرء وهم يتميزون عن مدرء المناطق الأخرى وهذا ينعكس على نجاح عملهم ، ويتضح أن مدرء المنطقة الوسطى كانوا في المرتبة الثانية لأن الفرق في الاوساط بين المنطقة ( الشمالية والوسطى ) قد بلغ (-0.83) إذ إن قيمة الوسط الحسابي لمدرء المنطقة الشمالية (2.00) ولمدرء المنطقة الوسطى (2.83) .

## ج

أما الفرق المعنوي بين الأوساط الحسابية بين المنطقة (الوسطى والجنوبية) فقد بلغ (-0.67) وكان لصالح مدرء المنطقة الجنوبية إذ إن الوسط الحسابي لمدرء المنطقة الوسطى (2.83) ولمدرء المنطقة الجنوبية (3.50) العلاقات الجيدة الانسانية والتعرف على فهم الناس وقابليتهم في العمل ومعرفة مدى تحملهم للمسؤولية له دور بارز في انجاح العمل وهذا ما يتميز به مدرء هذه المناطق باعتبارهم قادة مميزين في العلاقات مع الناس وهذا يتفق مع (محمد حسن)<sup>124</sup> " في ان تعرف الناس وتعرف كيف تثير عوامل اتلحماس وحب العمل لديهم وتنمي قدراتهم وترفع من مهاراتهم أي ان تعرف كيفية استخدام القوى الانسانية لاجل انجاز الاعمال وتحقيق الاهداف وهذه هي المؤثرات الانسانية في القيادة الادارية " .

### أما بالنسبة للفقرة الثامنة والعشرون /

(زميلان يشتغلان تحت رئاستك وعمل كل منهما مكمل للاخر وفي يوم ما حدث بينهما خلاف يتعلق بالعمل ونتج عن ذلك اضطراب وعدم مواصلة العمل ، فما هو موقفك كرئيس للعمل (ج) ان تجمعهما معاً لحل النزاع بينهما)

يلاحظ أن أعلى فرق معنوي يبلغ قدره (- 1.17) والذي يتحدد بين المنطقة (الشمالية والجنوبية) إذ إن الوسط الحسابي لمدرء المنطقة الشمالية (1.67) ولمدرء المنطقة الجنوبية (2.83) وكان الفرق المعنوي لصالح مدرء المنطقة الجنوبية مما يدل على أن مدرء المنطقة الجنوبية هم الافضل في القدرة على استخدام السلطة في العمل الذي ينعكس على تطور وإنجاح العمل بشكل صحيح وهم الأكثر نجاحاً في العمل مقارنة بمدرء المناطق الأخرى . يرى الباحث ان استخدام السلطة له دور مهم لدى القادة الاداريين في كيفية التعامل بشكل رسمي ومركزي من اجل تحديد صلاحيات العاملين معه ومعرفة كل شخص المهام الملائمة عليه دون الاخفاق في العمل لان المركزية لها دور في تنمية العمل وتطوير في المراكز وهذا يتفق مع (زكي هاشم)<sup>125</sup> " ان العمل في المراكز والاتحادات والاندية هو عمل تطوعي نجد انها بحاجة الى قائد واداري بنفس الوقت لذلك وجب على الاداريين تنمية مواهبهم الادارية وقدراتهم معا ، حيث يصبح اداريا وقائداً من خلال سلطته الرسمية ولكي يحافظ على المنال بدون وجود القائد ، وفي المقابل فان الجماعة تشبع حاجات القائد للحصول على السيطرة والنفوذ في صناعة القرارات التي يراها مناسبة " .

<sup>124</sup> محمد حسن عبد الهادي البياع ، المصدر السابق ، 1985 ، ص 33 .

<sup>125</sup> طلحة حسام الدين وعدله عيسى مطر ، المصدر السابق ، 1997 ، ص 99 .

#### 4-4 مناقشة النتائج: .

من خلال احتساب قيمة (كا<sup>2</sup>) للابتعاد الخمسة للمقياس للمنطقة الشمالية تبين ان البعد الثاني (القدرة على الفهم الناس) بلغ (7.333) جاء في المرتبة الاولى وبلبه البعد الثالث ( المرونة المتطلبية من القائد) وبلغت (3.556) وهي اكبر من (كا<sup>2</sup>) الجدولية وبالباغة (5.951) عند درجة حرارة (2) ذات مستوى دلالة 0.05 مما يدل على ان القيمة المحتسبة للبعدين اكبر من القيمة الجدولية مما يدل على وجود فروق معنوية ذات دلالة معنوية لهذين البعدين مما يدل على ان مدراء مراكز الشباب للمنطقة الشمالية لديهم قدرات وقايليات على فهم الناس ويستخدمون المرونة اللازمة من اجل نجاح العملية القيادية وه ذا يتفق مع ( بليك Blake) "اذ اشار ان افضل الاساليب القيادية التي يمارسها القادة ذلك الاسلوب الذي يوازن في الاهتمام بين القيادة والعلاقات دون ان يطغى اسلوب على اخر" (126) .

أما بالنسبة للمنطقة الوسطى تبين ان قيمة (كا<sup>2</sup>) للبعد الثاني (القدرة على فهم الناس بلغ (13.11) جاء بالمرتبة الاولى ويليه البعد الرابع (القدرة على الاتصال) اذ بلغت (كا<sup>2</sup>) المحتسبة (7.333) جاء بالمرتبة الثانية وبالكشف عن قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولية وبالباغة (5.951) عند درجة حرية (2) عند مستوى دلالة 0.05 مما يدل على ان القيمة المحتسبة للبعدين اكبر من القيمة الج دولية مما يدل على وجود فروق ذات دلالة معنوية لهذين البعدين مما يدل على ان البعد السائد لدى مدراء مراكز هذه المنطقة يتمتعون بالقدرة على فهم الناس والاتصال بهم وكما يتفق مع دراسات (جامعة اوهايو Ohio) فب افضل الاساليب القيادية "هو الذي يجمع في الاهتمام بين بين التنظيم وبين اعتبارات الافراد ومشاعرهم" (127) .

اما بالنسبة للمنطقة الجنوبية يبين قيمة (كا<sup>2</sup>) للبعد الرابع (القدرة على الاتصال) بلغ (9.556) جاء بالمرتبة الاولى ويليه البعد الخامس (القدرة على احترام السلطة) اذ بلغ (كا<sup>2</sup>) المحتسبة (6.889) جاء بالمرتبة الثانية وبالكشف عن قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولية وبالباغة (5.951) عند درجة حرية (2) عند مستوى دلالة 0.05 مما يدل على ان القيمحة المحتسبة للبعدين اكبر من القيمة الجدولية مما يدل على وجود فروق ذات دلالة معنوية لهذين البعدين مما يدل على ان البعد السائد لدى مدراء مراكز الشباب لهذه المنط قة لديهم القدرات على الاتصال واستخدام

<sup>126</sup> كمال دواني وعبد ديران؛ المصدر السابق، 1984، ص 114

<sup>127</sup> محي الدين الازهري؛ المصدر السابق، 1978، ص 421 .

السلطة في ادارة مراكزهم وهذا يعود الى " ان المدراء يتعاملون مع مشاكل يومية تتعلق بالمسؤولية والسلطة وتفويضها لصنع القرارات والرقابة وتقييم الانجاز والعمل الجماعي والتفاوض والحصول على انجاز نتائج ايجابية وانجاز متميز"<sup>(128)</sup>.



5 - الاستنتاجات والتوصيات

5 - 1 الاستنتاجات

5 - 2 التوصيات

## 5 - الاستنتاجات والتوصيات :-

### 5 - 1 الاستنتاجات :-

استناداً إلى ما تم عرضه من النتائج ومناقشتها فقد أستنتج الباحث ما يأتي :

1. ظهور وجهات نظر مختلفة في السلوك القيادي لمدراء مراكز الشباب في المنطقة الشمالية في البعد الثالث ( المرونة المتطلبية من القائد ) .
2. عدم وجود فروقاً ذات دلالة معنوية بين آراء مدراء مراكز المنطقة الشمالية في الأبعاد ( الأول ، والثاني ، والرابع ، والخامس ) والتي هي على التوالي ( الموضوعية في إتخاذ القرارات ، والقدرة على فهم الناس ، والقدرة على الإتصال ، والقدرة على إستخدام السلطة ) .
3. ظهور وجهات نظر مختلفة في السلوك القيادي لمدراء مراكز الشباب في المنطقة الوسطى في البعد الثاني ( القدرة على فهم الناس ) .
4. عدم وجود فروقاً ذات دلالة معنوية بين آراء مدراء مراكز المنطقة الوسطى في الأبعاد ( الأول ، والثالث ، والرابع ، والخامس ) والتي هي على التوالي ( الموضوعية في إتخاذ القرارات ، والمرونة المتطلبية من القائد ، والقدرة على الإتصال ، والقدرة على إستخدام السلطة ) .
5. ظهور وجهات نظر مختلفة في السلوك القيادي لمدراء مراكز الشباب في المنطقة الجنوبية في البعد الرابع ( القدرة على الإتصال ) .
6. عدم وجود فروقاً ذات دلالة معنوية بين آراء مدراء مراكز المنطقة الجنوبية في الأبعاد ( الأول ، والثاني ، والثالث ، والخامس ) والتي هي على التوالي ( الموضوعية في إتخاذ القرارات ، والقدرة على فهم الناس ، والمرونة المتطلبية من القائد ، والقدرة على إستخدام السلطة ) .
7. عدم وجود فروقاً ذات دلالة معنوية بين آراء مدراء مراكز الشباب للمناطق ( الشمالية ، والوسطى ، والجنوبية ) في الأبعاد ( الثالث ، والرابع ) والتي هي على التوالي ( المرونة المتطلبية من القائد ، والقدرة على الإتصال ) .
8. وجود فروقاً ذات دلالة معنوية بين آراء مدراء مراكز الشباب للمناطق ( الشمالية ، والوسطى ، والجنوبية ) في ( الموضوعية في إتخاذ القرار ) وفي الفقرات ( الأولى ، والسادسة ) ، ولصالح مدراء المنطقة الوسطى أولاً يليها مدراء المنطقة الجنوبية .

## ح

9. وجود فروقاً ذات دلالة معنوية بين آراء مدراء مراكز الشباب للمناطق ( الشمالية ، والوسطى ، والجنوبية ) في ( القدرة على فهم الناس ) وفي الفقرة ( الحادية عشر ) ، ولصالح مدراء المنطقة الجنوبية أولاً يليها مدراء المنطقة الوسطى .
10. وجود فروقاً ذات دلالة معنوية بين آراء مدراء مراكز الشباب للمناطق ( الشمالية ، والوسطى ، والجنوبية ) في ( القدرة على إستخدام السلطة ) وفي الفقرة ( الثامنة والعشرين ) ، ولصالح مدراء المنطقة الجنوبية أولاً يليها مدراء المنطقة الشمالية

## 5 - 2 التوصيات

- من خلال ما تم عرضه من نتائج وتحليلها يوصي الباحث بالتوصيات الآتية :-
1. يوضع في الاعتبار أن القيادة في مراكز الشباب تتطلب القائد المتميز بالنمو الديمقراطي المنضبط بالمعايير السلوكية .
  2. يتطلب العمل في هذه المراكز الى مزيد من القيادات التي تميز بالقدرات القيادية الفعالة .
  3. العمل على رفع مستوى القائد المتميز بالقدرات القيادية لاعلى المستويات لكي يعمل على تحقيق الاهداف السامية لصالح الافراد والجماعة .
  4. وضع ضوابط وأسس تحدد صفة ومؤهلات الذين يريدون العمل كادارين أو مديري ن لاقطاعات الرياضة والشباب على لا يقل المؤهل العلمي على الشهادة الجامعية .
  5. التوصية لدى وزارة الشباب والرياضة بإعداد دورات خاصة لمدراء مراكز الشباب وكيفية اختيار المدير المناسب .
  6. إعطاء موضع القيادة لمراكز الشباب في وزارة الشباب والرياضة أهمية خاصة .
  7. القيام بالدراسات والبحوث المرتبطة بكيفية إعداد القادة الادارين للإدارات والمنشآت الرياضية والشبابية .
  8. استقطاب اصحاب الخبرة والكفاءة العالية في المجال الاداري لوضع خطط تطوير مدراء مراكز الشباب .
  9. الاستثمار الايجابي لخريجي كليات التربية الرياضية في إدارة المؤسسات ا لرياضية ومراكز الشباب والاندية والاتحادات الرياضية .
  10. ضرورة تقوية الاواصر بين مدراء مراكز الشباب ورؤساء الاتحادات والاندية الرياضية وذلك من خلال لقاءات في فترات محددة من أجل التعاون في المجالات الرياضية .
  11. توجيه عناية للمدراء في الاهتمام المتوازن بين الادارة والعلاقات مع العاملين مهم معاً لمالها من أثر من تحقيق احسن الاداء وافضل النتائج للمراكز .
  12. ضرورة العمل على وضع مادة الادارة والتنظيم في الدراسات العليا ضمن المناهج الأساسية اجبارياً لمالها من أهمية خاصة في مجال العمل الرياضي .
  13. ضرورة تعميم هذا البحث الى ال مؤسسات الرياضية لماله من أهمية للدارين العاملين في مجال الشباب والرياضة .

ي

14. ضرورة مشاركة مدراء مراكز الشباب في دورات تطويرية في بعض الدول المتقدمة .
15. ضرورة مشاركة مدراء مراكز الشباب في الندوات والمؤتمرات العالمية وضمن اختصاصهم في مجال الإدارة .



أولاً - المصادر العربية

ثانياً - المصادر الأجنبية

## أولاً - المصادر العربية :-

- القرآن الكريم .
- ابراهيم سعد الدين ؛ ماهية التخطيط معهد الادارة العامة برامج القادة الاداريين : ( القاهرة ، 1963).
- ابو طالب محمد سعيد؛ علم النفس الفني : (وزارة التعليم العالي، جامعة بغداد، كلية الفنون، 1990) .
- احسان محمد الحسن؛ موسوعة علم الاجتماع: (بيروت، الدار العربية للموسوعات، 1999) .
- احمد صقر عاشور ؛ السلوك الانساني في المنظمات : ( الاسكندرية ، 1978 ) .
- اخلاص محمد عبد الحفيظ ومصطفى حسين باهي ؛ الاجتماع الرياضي ، ط1 : ( القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2001 ) .
- إخلاص محمد عبد الحفيظ ، مصطفى حسين باهي ، الاجتماع الرياضي ، ط1 ، 2001 .
- أسامة كامل راتب؛ علم النفس الرياضي ، المفاهيم والتطبيقات، ط: (القاهرة، دار الفكر العربي ، 1995) .
- اسامة محمود فريي (وآخرون) ؛ تطبيقات الاصول العلمية للادارة ، 1991 .
- السيد الهواري؛ الادارة الاصول والاسس العلمية، ط4: (القاهرة، مكتبة عين شمس، 1970) .
- السيد عليوة ؛ صنع القرار السياسي في منظمات الادارة العامة : ( الهيئة المصرية العامة للكتاب ، 1987 ) .
- أميرة شحاذة؛ النمط القيادي للمدربين، (المؤتمر الرياضي العلمي الثاني، عمان، 1993) .
- بشير العلاق ؛ أسس الإدارة الحديثة : ( عمان ، شارع الملك ، 1999 ) .
- تيد أور دواي ؛ فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال العامة ، ترجمة عبد الفتاح ابراهيم : ( القاهرة ، دار النهضة العربي ، 1965 ) .
- جاسم بن محمد بن مهلهل الياسين ؛ القيادة الاسباب الذاتية للتنمية القيادية ، ط1 : ( الكويت ، دار الدعوة للنشر والتوزيع ، 1988 ) .
- جلال العبادي ؛ الدور القيادي في ادارة الفريق بكرة القدم من وجهة نظر المدرب واللاعب : ( مجلة التربية الرياضية ، العدد (4) . ت1 ، 1999 ) .
- جلال محمد عبد الحميد موسى ؛ منهج البحث العلمي عند العرب : (بيروت، دار الكتب اللبنانية ، 1982) .
- جميل جودت ابو العينين ؛ اصول الادارة من القرآن والسنة : ( منشورات دار مكتبة الهلال للطباعة والنشر ، القاهرة ، 2000 ) .

- جون وجاردنر ؛ التميز والموهبة والقيادة : (ترجمة) محمد محمود رضوان ، ( ط2 ، القاهرة ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، 2000 ) .
- حامد عبد السلام زهران ؛ علم النفس الاجتماعي : ( عالم الكتب ، 1984 ) .
- **خالد عبد المنعم ؛ موسوعة العراق الحديث ، المجلد الثالث**
- ديوبولد يفاندالين ؛ منهج البحث في التربية وعلم النفس ترجمة محمد نبيل نوفل ( وآخرون ) : القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية .
- ريسان خريبط مجيد ؛ مناهج البحث في التربية الرياضية : ( الموصل ، مديرية الكتب والطباعة والنشر ، 1987 ) .
- سالم رشيد ؛ اساليب السلوك القيادي وعلاقتها بالنتائج : ( اطروحة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بغداد ، 2000 ) .
- سليم ابراهيم الحسنية ؛ السلوك الاداري والتنظيمي والعلوم السلوكية ، ط1 : ( عمان ، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع ، 1999 ) .
- سيد الهواري ؛ المدير الفعال ، دراسة تحليلية لانماط المديرين : ( القاهرة ، 1982 ) .
- صلاح حسن جوهر ؛ المدخل في ادارة وتنظيم التعلم : ( دار الثقافة ، القاهرة ، 1972 ) .
- طارق عبد الحميد البدري ؛ الاساليب القيادية والادارية في المؤسسات التعليمية : ( دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان ، 2001 ) .
- طريق شوقي فرج ؛ السلوك القيادي وفعالية الادارة : ( القاهرة ، مكتبة نرين ، 1992 ) .
- طلحة حسام الدين وعدله عيسى مطر ؛ مقدمة في الادارة الرياضية ، ط1 : ( مركز الكتاب للنشر ، 1997 ) .
- طلعت حسن عبد الرحيم ؛ علم النفس الاجتماعي : ( دار الثقافة والنشر ، القاهرة ، 1988 ) .
- عامر خضر الكبيسي ؛ الادارة العامة بين النظرية والتطبيق ، الجزء الثاني : ( بغداد ، دار الحرية للطباعة ، 1975 ) .
- عبد الامير عبود شمسي ؛ تقويم سلوك القيادي لمديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر المدرسين وقادة العلم ، جامعة بغداد ، 1983 .
- **عبد الباري دوه و آخرون ؛ الإدارة الحديثة ، ط1 : ( عمان ، 1994 ) .**
- عبد الخالق علام وآخرون ؛ رعاية الشباب مهنة وفن : ( مكتبة القاهرة ، 1992 ) .
- عبد الرحمن محمد عيسى ؛ معالم علم النفس : ( دار المطبوعات الجامعية ، 1972 ) .
- عدي غانم محمود ؛ السلوك القيادي لمديري كرة القدم من وجهة نظر اللاعبين وفقاً لمركز التحكم لاندية الدرجة الاولى : ( رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الموصل ، 2000 ) .

## ن

- عصمت درويش الكردي ؛ دراسة تحليل السلوك القيادي لمدربي كرة الطائرة في الاردن وعلاقته بالانجاز الرياضي لفرق الاندية : ( مجلة دراسات ، عدد خاص الجامعة الاردنية ، 1993 ).
- عقيل عبد الله الكاتب وآخرون ؛ الادارة والنظم في التربية الرياضية : ( العراق ، جامعة بغداد ، 1986 ) .
- علي السلمي ؛ السلوك التنظيمي : ( مكتبة عريب ، القاهرة ، 1980 ).
- علي حلمي ؛ رعاية الشباب بالتربية القومية والرياضية والاجتماعية ، 1974.
- فؤاد البهي السيد ؛ علم النفس الاحصائي وقياس العقل البشري ، ط2 : القاهرة ، دار الفكر العربي ، 1979 .
- قانون اتحاد الشباب رقم 263 ، لسنة 1972.
- كريم محمود الملا ؛ الشباب والمسيرة الثورية : ( وزارة الشباب ، مديرية الأعلام ، 1981 ) .
- كمال دواني وعبد ديراني ؛ العلاقة بين نمط القيادة لمديري المدارس الالزامي وشعور المعلمين بالامن النفسي : ( الاردن ، 1984 ).
- مارفن سو ؛ دينامات الجماعة ، دراسة سلوك الجماعة الصغيرة : ترجمة فراوه معري ومحي الدين محمد حسين ، ( دار المعارف ، القاهرة ، 1986 ) .
- ماهر القيسي ؛ المنشآت الشبابية ودورها في البناء الصحيح ، 1980 .
- ماهر القيسي ؛ المنشآت الشبابية ودورها في بناء المجتمع ، 1977 .
- مجمع اللغة العربية ؛ مجمع علم النفس والتربية ، الجزء الثالث : القاهرة ، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية ، 1984.
- محمد بن ابراهيم التويجي ومحمد بن عبد الله البرعي ؛ معجم المصطلحات الادارية انكليزي عربي ، ط1 : ( الرياض ، مكتبة العبيكان ، 1993 ) .
- محمد حسن عبد الهادي البياع ؛ القيادة الادارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة : ( المكتبة الوطنية ، بغداد ، 1985 ) .
- محمد حسن علاوي ؛ سايكولوجية التدريب والمنافسات: (دار المعارف، القاهرة ، 1987).
- محمد حسن علاوي ومحمد نصر الدين رضوان ؛ القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي : ( القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2000 ) .
- محمد رسلان الجبوري وجميلة جار الله؛ الاداره علم وتطبيق: (دار الحيرة، عمان ، 2000).
- جون وجاردنر ؛ التميز والموهبة والقيادة : (ترجمة) محمد محمود رضوان ، ( ط2 ، القاهرة ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، 2000 ) .

- حامد عبد السلام زهران ؛ علم النفس الاجتماعي : ( عالم الكتب ، 1984 ).
- خالد عبد المنعم ؛ موسوعة العراق الحديث ، المجلد الثالث
- ديوبولد يفاندالين ؛ منهج البحث في التربية وعلم النفس ترجمة محمد نبيل نوفل ( وآخرون ) : القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية.
- ريسان خريبط مجيد ؛ مناهج البحث في التربية الرياضية : ( الموصل ، مديرية الكتب والطباعة والنشر ، 1987 ) .
- سالم رشيد ؛ اساليب السلوك القيادي وعلاقتها بالنتائج : ( اطروحة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بغداد ، 2000 ) .
- سليم ابراهيم الحسنية ؛ السلوك الاداري والتنظيمي والعلوم السلوكية ، ط1 : ( عمان ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 1999 ) .
- سيد الهواري ؛ المدير الفعال ، دراسة تحليلية لانماط المديرين : ( القاهرة ، 1982 ) .
- صلاح حسن جوهر ؛ المدخل في ادارة وتنظيم التعلم : ( دار الثقافة ، القاهرة ، 1972 ) .
- طارق عبد الحميد البديري ؛ الاساليب القيادية والادارية في المؤسسات التعليمية : ( دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان ، 2001 ) .
- طريق شوقي فرج ؛ السلوك القيادي وفعالية الادارة : ( القاهرة ، مكتبة نرين ، 1992 ) .
- طلحة حسام الدين وعدله عيسى مطر ؛ مقدمة في الادارة الرياضية ، ط1 : ( مركز الكتاب للنشر ، 1997 ) .
- طلعت حسن عبد الرحيم ؛ علم النفس الاجتماعي : ( دار الثقافة والنشر ، القاهرة ، 1988 ) .
- عامر خضر الكبيسي ؛ الادارة العامة بين النظرية والتطبيق ، الجزء الثاني : ( بغداد ، دار الحرية للطباعة ، 1975 ) .
- عبد الامير عبود شمسي ؛ تقويم سلوك القيادي لمديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر المدرسين وقادة العلم ، جامعة بغداد ، 1983 .
- عبد الباري دوه و آخرون ؛ الإدارة الحديثة ، ط1 : ( عمان ، 1994 ) .
- عبد الخالق علام وآخرون ؛ رعاية الشباب مهنة وفن : ( مكتبة القاهرة ، 1992 ) .
- عبد الرحمن محمد عيسى ؛ معالم علم النفس : ( دار المطبوعات الجامعية ، 1972 ) .
- محمد عبد السلام احمد ؛ القياس النفسي والتربوي : القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، ب - ت ، 1982 .
- محمد عبد الغني حسن هلال ؛ مهارات ادارة السلوك الانساني . ط1 : ( القاهرة ، 2002 ) .
- محمد عبد الغني حسن هلال ؛ مهارات ادارة الاداء . ط1 : ( مركز تطوير الاداء والتنمية ، القاهرة ، 1997 ) .
- محمد عبد الغني حسن هلال ؛ مهارات ادارة الجودة الشاملة في التدريب ، ط1 ، 1996 .

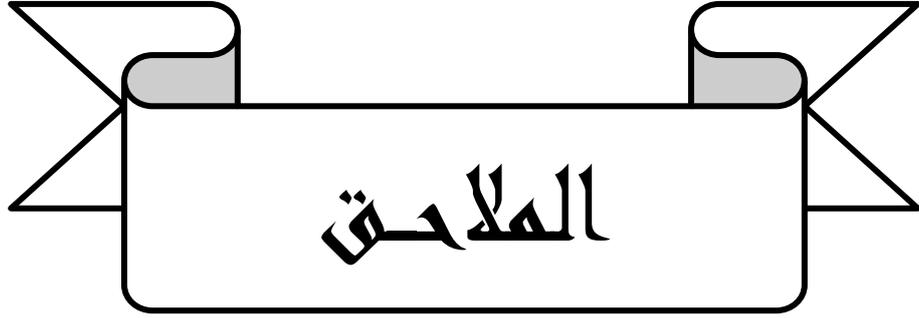
- محمد عبد الغني حسن هلال ؛ مهارات قيادة الاخرين ، ط1 ، 1988.
- محمد علي حافظ ؛ مستقبل الشباب العربي : ( دار المعارف ، مصر ، 1963 ) .
- محمد كمال علي زعتر ومحمد احمد زيارة ؛ الادارة العامة النظرية والتطبيق : ( كلية التجارة والاقتصاد جامعة صنعاء ، 1984 ) .
- محمود العساف وعلي احمد ؛ السلوك الانساني - تطبيقات في مجال الادارة والعمل : ( القاهرة ، 1985 ) .
- محمود زهران ؛ نظرية المنظمة : ( القاهرة ، معبر عين شمس ، 1984 ) .
- محي الدين الازهري ؛ الادارة ودور المديرين اساسيات وسلوكيات ، ط1 : ( القاهرة ، دار فلكو العربي ، 1993 ) .
- مختار حمزة رسمية علي ؛ السلوك الاداري : ( دار المجمع العلمي ، جدة ، 1978 ) .
- مصطفى رضا عبد الرحمن ؛ القيادات الادارية في القرن الواحد والعشرون : ( القاهرة ، اكااديمية السادات للعلوم الادارية ، 1995 ) .
- منذر هاشم الخطيب و صبيح عبد المنعم ؛ خدمات اجتماعية : ( دار الحرية ، بغداد ، 1981 ) .
- منذر هاشم ؛ ملخص أطروحة تاريخ التربية الرياضية في العراق نظام وزارة الشباب (13) ، 1971 .
- منذر هاشم الخطيب وصبيح عبد المنعم ؛ خدمات اجتماعية للشباب ، تحت الطبع .
- منذر هاشم الخطيب وصبيح عبد المنعم ؛ خدمات اجتماعية للشباب : ( دار الحرية ، بغداد ، 1967 ) .
- منعم زهير الموسوي ، اتخاذ القرارات الادارية ، عمان ، دار اليازوري العلمية ، 1998 .
- منصور فهمي ؛ مقدمة العلوم السلوكية : ( مكتبة النهضة العربية ، القاهرة ، 1988 ) .
- نجم الدين السهروردي ؛ رعاية الشباب بين المبدأ والتطبيق ، ط2 : ( الدار العربية للطباعة ، بغداد ، 1977 ) .
- نجم الدين السهروردي ؛ رعاية الشباب : ( مطبعة الشيرمان ، 1971 ) .
- نجم الدين السهروردي ؛ مدخل المشروع رعاية الشباب في العراق : ( المطبعة العربية ، بغداد ، 1964 ) .
- نعيم نصير ؛ القيادة في الادارة ال عربية وموقعها من النظريات المعاصرة والتراث العربي الاسلامي : ( عمان ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، 1987 ) .
- هاشم زكي محمود ؛ ادارة الموارد البشرية : ( الكويت ، دار السلاسل ، 1989 ) .
- وجيه محجوب وفؤد السراج ؛ الدولة والشباب ، 1983 .

## ف

- وديع ياسين التكريتي وحسن محمد العبيدي ؛ التطبيقات الإحصائية واستخدام الحاسوب في بحوث التربية الرياضية : ( الموصل ، 1999 )  
ورقة عمل وزارة الشباب ؛ الواقع القائم والطموحات المستقبلية : ( بغداد ، 1983 ) .  
○ وزارة الشباب ؛ من دليل المنشآت الشبابية مراكز الشباب والأندية الرياضية : ( بغداد ، 1981 ) .  
○ يوسف ميخائيل اسعد ؛ سايكولوجية الابداع في الفن والادب : ( بغداد ، دار الشؤون والثقافة العامة ، 1984 ) .

### ثانياً - المصادر الأجنبية :-

- Davis K. and New Strom : Ihman Beuarioral wor K. M. X. Megraw . hill Book co. cen W. 1985.
- Fidler, E : Atheary of leader ship Effeiveness. N.X. Megras – Hill Book co. 1976.
- George A. Ferguson. Statistical Analysis in Psycho;ogy and Education. New York: Third Edition. Mc Graw Hill Book Company, 1971.
- Lathaus, foorganizational Behar, N, J, MCCTraw – Hill – 1981.
  - Redden, B. : Managevid stuies mode Effeective m. p. tata mcc, vam Hill pubishing co. Ltd . 1988.



ملحق رقم (1)

استمارة الخبراء

(لتحليل السلوك القيادي السائد لدى المدراء)

الاستاذ الفاضل الدكتور ..... المحترم

يروم الباحث إجراء بحث وصفي للحصول على شهادة الماجستير الموسومة (تحليل السلوك القيادي السائد لدى مدراء مراكز الشباب في العراق) علماً بأن عينة البحث هم مدراء مراكز الشباب في العراق .  
ونظراً لما تتمتعون به من مكانه علمية يرجى من سيادتكم إبداء الرأي بشأن الاستمارة وملائمتها للبيئة العراقية شاكرين لكم حسن تعاونكم .  
ولكم الشكر والتقدير .

الباحث

عدي كريم رحمن العامري

الاسم :

التحصيل العلمي :

الدرجة العلمية :

التوقيع :

التاريخ :

### اسنمارة استبيان

مديرية شباب ورياضة :

اسم المركز :

التحصيل الدراسي :

الاختصاص :

الوظيفة الحالية :

من العبارات الآتية ستجد موقف من حلول عدة والمطلوب اختار حل واحد من بين الحلول المذكورة الذي يمثل الحل الذي ستتبعه وبصراحة عند مواجهة هذا الموقف ضع دائرة حول الحرف الذي تختاره .

1. اخبرك احد زملائك ان مرؤوساً لك يبحث دائماً عن وسائل يقلل بها قدرات الرئيس

الاعلى وامام مرؤوسيك فهل ؟

أ. تحاول التخلص من هذا الزميل .

ب. تطلب ممن اخبرك ان يهتم بشؤونه الخاصة .

ج. ان تواجه هذا الشخص مع من اوصل الكلام اليك .

د. تتأكد بطريقة ما ان الكلام المنقول اليك صادق .

2. موظفان اتى عليهم الدور للترقية في الوقت الذي توجد فيه واحدة خالية ووجدانه من

الصعب الاختيار بينهما لانهما متساويان من حيث الاقدمية في العمل بالمؤهلات نفسها

ويشغلان وظيفتان متماثلتان من حيث الخبرة والسن وتشعر انه ليس هناك فرق بينهما

ولكن احدهما رجل والاخر من الجنس الاخر (سيدة) أي حل من الحلول الآتية تختار ؟

أ. تفضل الترقية لبني جنسك .

ب. تختار الشخص المناسب للوظيفة .

ج. تنظم نوع من المناقشة بينهما ليكون الاختيار الاصلح .

د. تجري القرعة بينهما .

3. سلك احد مرؤوسيك سلوكاً غير لائق وانت تعرف انه دائم الخط في سلوكه فكيف تعبر

عن استيائك تجاه هذا السلوك لكي تشعر بأرتياح ؟

أ. تؤنبه ثم تسوي الامر بطريقة ما لتوفير الانسجام في العمل .

ب. تتحكم في نفسك لتثبت لنفسك ولمرؤوسيك انك قادر على ضبط النفس.

- ج. تفضله من العمل .  
د. توقع عليه جزاء .

4. هل تسدي معروفاً يحقق املاً لشخص لا تحبه ووجد أن ادائك لهذا المطلب لا يخرج عن اللوائح ؟

- أ. تسديه لان ذلك من حقه .  
ب. تسديه وانت مكره حتى لا يكتشف عدم حبك له .  
ج. لا تسديه بإظهار شعورك الحقيقي .  
د. لا تسديه وتختلق له سبباً بذلك .

5. قام احد الاشخاص تحت رئاستك بفعل ممتاز واذا كتبت عنه تقريراً طيباً فإن يعني ترقيته ، ولكن حينما يرقى سوف يتساوى معك بالدرجة وتتبع لذلك يتحتم عليك ومعه الجديد احتمال تناوب الرئاسة فهل :

- أ. تحفظ كتابة التقرير .  
ب. توصي بالترقية وتبذل ما تستطيع لان ذلك من حقه .  
ج. تتكاسل في كتابة الترقية وتحاول تأخيرها .  
د. تؤجل الترقية .

6. علمت شيئاً عن شخص وصدمت لسوء الخبر بأنه شخص سئ الخلق خارج العمل لكن سيئاته لا تنعكس على عمله فهو شخص ملتزم في عمله فأى المواقف التالية تصف رد فعلك بعد سماعك عن سوء اخلاقه ؟

- أ. اذا كنت رئيساً للعمل تفصله في الحال .  
ب. لا شأن لك به مطلقاً طالما هذه حياته الخاصة ولا تؤثر على العمل .  
ج. وجب عليك ان نحدثه حديث صديق لصديق لتبين له ان ما يفعله سيؤثر على عمله في المدى الطويل .  
د. سأجعله يحس بطريقة سلوكي معه انني لا أوافق بتاتاً عما يفعله .

7. اتخذ احد الاشخاص موقف منك دون توضيح الاسباب أي من العبارات التي تصفه بها وتعتبر عن وصفك له حيث ان موقفه كان غير واضح التفسير ؟

- أ. لا استطيع ان افهم اسباب سلوكه .  
ب. لقد كنت استنتج دائماً الاسباب التي تدفعه الى اتخاذ قراراته .

ت

ج. لقد كانت تصرفاته في غاية الغموض ولا احد يستطيع ان يتكهن بما في خلده إلا محلل نفسي

د. انه شخص متقلب المزاج سأتركه حتى يتفهم الامور .

8. لقد حاولت ان تكون صديقاً لاحد الزملاء لانك لاحظت انه غير محبوب من زملائه فما كان منه الا ان ابلى رئيس العمل بقصة تسيء اليك وبعد ان تمكنت من غضبك نحوه فأى اتجاه من الاتجاهات الآتية تعبر عن شعورك ؟

أ. هكذا الحال دائماً تفعل الخير في الانسان يضربك في السكين في ظهرك .

ب. انه معنوه لا يعرف الصديق من العدو .

ج. انه شخص مسكين ، انه مضطرب عاطفياً ولا يستطيع تكوين علاقة صداقة مع أي شخص .

د. سأفكر في طريقة انتقم بها شر انتقام .

9. يفعل احد مرؤسيك فعل مستحيل لارضائك كأن يمسح كتفك ماذا يكون رد فعلك لسلوكه؟

أ. تحاول بأي طريقة ان تجعله يتوقف عن نفاقه حتى لا يحتقره زملائه .

ب. تشجعه على نفاقه ولا تحاول مساعدته بأي شئ لتشعر الاخرين ان النفاق لا يفيد

ج. تجعله يشعر هو وزملائه عن طريق سلوكك معه ان كلا منهم في مكانه اكتساب صداقات دون نفاق .

د. ان تواجهه مباشرة بأن يتوقف عن نفاقه .

10. علم احد الاشخاص الجدد بأرادتك وعرفت من اصدقائه انه انطوائي نسبياً وتتعبه في عمله فظهر لك من سلوكه انه يحب عمله وفي احد الايام حضر اليك يطلب نقله الى مكان اخر بم تفسر ذلك ؟

أ. تشك في انه يطلب عملاً فيه اجر اكبر .

ب. تحاول ان تعرف سبب طلبه للنقل .

ج. تشك ان احداً ملاً اذنيه لينقله الى عمل اخر .

د. تشك انه لم يستطيع التكيف في عمله .

11. قام احد مرؤسيك وقال " منذ تم شراء الاجهزة الحديثة المساعدة على العمل العلمي قل اهتمام فلان عن قبل بشؤونه العلمية أي من الافكار التالية تدور في ذهنك ؟

أ. ان فلاناً ضد التطور .

ث

ب. يحاول مرؤسك ان يبعد فلان عن استخدام الاجهزة الحديثة ليحد من عمله .

ج. ان هذا المرؤوس جاءت منذراً بان التدريب على هذه الاجهزة الحديثة لم يكن كافياً .

د. ان فلاناً لا يجب عمله في الاساس .

12. لقد تم ترقيتك لمنصب جديد وفي اول اجتماع لاحظت ان احد مرؤسيك غاضب وانت تعرف ان هذا الشخص كان يأمل كثيراً ان يحل محلك فهل ؟

أ. تؤمن بانه غير مكتمل التفكير وليس متقبلاً للأمر الواقع .

ب. تقرر من واجبك مراقبة تصرفاته طالما انه اظهر سلوكاً بعيداً عن الولاء .

ج. تحاول ان تخرجه من عزلته وانزعاجه وتكون له صديقاً .

د. تحاول ان تتركه وشأنه حتى يتكيف مع الوضع الجديد .

13. انت مسؤول نشاط الرحلات بمكان عملك على الاشتراك في هذه الرحلات مع الزملاء والموظفين وكنت تقوم بدور القائد لهم توجههم وترشدهم ، وفي احدى الرحلات حضر احد الموظفين وحاول الحصول على موافقتك ليكون بدلاً منك في الرحلة القادمة من الافكار التي تجول في نفسك ؟

أ. تشعر بالقلق بأن قيادتك غير ملائمة .

ب. تشعر بان احد مرؤسيك لديه كموح ويريد تحمل المسؤولية .

ج. لا تناقشه بل تخبره انكم ستتبعون الطريقة المتبعة كل مرة .

د. ان هذا المطلب له مطامع شخصية .

14. انت عضو في لجنة من لجان اختبار القدرات وتقدم اليك موظف قد نجح في لجنة

الاختبارات الاولى للهيئة الشخصية وانت تعلم ان من شروط اجتياز اختبار القدرات ان

يؤدي الموظف اختباراً معيناً لهويته ، ثم قام باختبار هذا الموظف اختباراً معيناً لهويته

وقد اخبرته بأنه لم يجرب ممارسة هذا العمل ؟

أ. ان تقبله على انه امر من لجنة الاختبار الاولى لجنة الهيئة الشخصية

ب. ان تقبله على انه اجتاز جميع اختبارات القدرات ما عدا الهوية .

ج. تقرر رسوبه في الهوية لعدم اهليته .

د. تخلق له موقفاً تعليمياً لكي تعرف مدى استعداداه للتعلم .

خ

15. في مناقشة حول ما هو مناسب أم غير مناسب حول موضوع يتعلق برئيس العمل الحالي ومن خلال المثل (انه ليس من الحكمة تغيير الرؤساء اثناء زحمة العمل ) فما هو رأيك في اقناع زملائك ؟

- أ. تناقش مؤيداً التغيير .
- ب. تناقش معارضاً التغيير .
- ج. تبدي ان المناقشة في مثل هذا الموضوع لا ضرورة منها .
- د. تتعاضى عن مناقشة الموضوع .

16. اعلنت الهيئة التي تتبعها عن موعد بدأ موسم النشاطات وقررت انك باعتبارك رئيساً للعمل بأرسال هذه التعليمات للعاملين ، وبعد مرور بضعة ايام من بدأ العمل حضر موظف جديد وآخر قديم متأخرين عن الموعد المحدد فما هو تصرفك ؟

- أ. تعتد ان خروج الموظف القديم على التعليمات اشد خطأ من الموظف الجديد حيث انه على علم بهذه التعليمات .
- ب. تتذرهما بعدم تكرار هذه المخالفات شارحاً للمسؤولين ان خدمة الموظف القديم واخلاصه السابقين شافعين له تخفيف الجزاء .
- ج. توقع عليهما جزاء واحد .
- د. تتجاهل الموقف وكأن شيئاً لم يحدث .

17. أي الطرق تفضل اتباعها في بيان تعاون مرؤسيك في اقامة معسكر عمل في ادارتك؟

- أ. ان تطلب منهم التعاون معك .
- ب. تشير الى الذي لا يتعاون معك لن يستمر طويلاً مع المجموعة .
- ج. توزع المسؤولية على مرؤسيك لانجاز العمل بحيث يكون كل منهم مسؤول عن جزء من العمل معك .
- د. ان تترك كل فرد يعمل ما يشاء .

18. انت رئيس عمل ولك حرية اختيار الطرق المناسبة لاعداد مؤتمر له متطلبات تنظيمية وادارية فما هي الطريقة المناسبة لاشراك مرؤسيك ؟

- أ. اشراك الجميع لمبدأ تكافؤ الفرص كي يثبت كل فرد جدارته .
- ب. اشراك الجميع بطريقة تعين كل مجموعة تقوم بأنجاز عمل معين .
- ج. يتم اختيارك لبعض الاشخاص وتضع المناسب في المكان المناسب .
- د. توجيهه من يرغب بالاشترك بهذا العمل تبعاً للرغبات والميول .

ذ

19. انت رئيساً للعمل و اردت ان تكافئ احد مرؤسيك على عمل قام به جعله يستحق ان يكون مسجلاً في لوحة الشرف ، فأى الطرق التي تتبعه ا في اعلانك لترفع من روحه المعنوية الى اقصى درجة ؟

- أ - تمرر مذكرة بهذا الشأن على مرؤسيك .
- ب - تثني في حديث بينكما .
- ج - تجتمع مع جميع مرؤسيك وتثني عليه امام الجميع .
- د - تكتفي بأن تقرر له شهادة تقديرية .

20. كلفت كل موظف من موظفيك فريقك الذي تقوم بتدريبه بعمل لتثبيت واتقان عمل معين وعند عودتك لاحظت انهم انصرفوا عن العمل المحدد لآخر قبل الوقت المحدد لهم وتريد ان تظهر لهم عملاً اخر قبل الوقت المحدد يفعلونه ، فأى التصرفات تنتهج ؟

- أ. تقول لهم لماذا انصرفتم عن عملكم وتعاقبهم .
- ب. تتجاهل وتستمر في العمل .
- ج. تشعرهم انهم ليسوا في موضع ثقة ومسؤولية .
- د. تقول لهم اجلوا هذا العمل لما بعد انتهاء العمل المطلوب .

21. عينت رئيساً لاحد اللجان المنبثقة من ادارة عملت وتريد ان تحصل على فاعلية عمل هذه اللجنة ، فما هو الاسلوب الاكثر فاعلية في التعامل معهم ؟

- أ. تدعوهم لمساعدتك في وضع خطة عمل .
- ب. تشرح لهم خطة العمل وتطلب من كل منهم عمل كل ما في طاقتهم .
- ج. تجعل المرؤسين يبدعون بأنفسهم في وضع خطة العمل معك .
- د. أن تعين لكل مرؤوس عملاً معيناً .

22. انت رئيس عمل ووصلتك عدد من الشكاوي حول احد العاملين في عمله فما هو الاسلوب الاكثر فاعلية لعلاج الموقف ؟

- أ. ان تشعره بطريقة غير مباشرة بأنك غير راضي عن تصرفاته .
- ب. ان تواجهه امام الجميع وتلومه لعدم التزامه .
- ج. ان تواجهه بمفرده وتبين له عواقب عدم التزامه .
- د. ان تتركه حتى يشعر بالاحساس بالذنب .

23. هل تعتقد كقاعدة عامة انه من السهل تتبع الشائعات الى مصدرها ؟

- أ - نعم .
- ب - احد ما .

ج - لا .

د - لا ابداً .

24. وقع احد مرؤوسيك في مشكلة قانونية اوقف على اثرها عن العمل وتم توقيع الجزاء عليه واعادته الى عمله ولاحظت كالعادة وجود اشخاص ضده واشخاص معه ، فما هو تصرفك لادماجه في العمل بعد انتهاء المشكلة ؟

أ. تذكر انك ستتصدى لاي شخص يضايقه .

ب. تعقد اجتماعاً لتسألهم عن اقتراحاتهم الخاصة بكيفية الترحيب به .

ج. تعمل على ان تكون انت اول من يستقبل مرؤوسك العائد

وترحب عودته

د. تتحدث معه بأن لا يعود الى هذا الخطأ .

25. عين لك وكيلاً تعرف عنه انه كفوء ولكنك في الوقت نفس هتعرف انه يعتقد عنك عكس ذلك ، وفي احد الايام وجدته يتخطاك الى رئيسك ل اخذ موافقته للتوقيع على بعض المهام دون الرجوع اليك ، فأبي من هذه الواقف تتخذ ؟

أ. تناقش الامر مع رئيسك .

ب. تتخلص من هذا الوكيل .

ج. تواجهه خارج على اصول العمل وانك لا تسمح له بأن يفعل ذلك مرة ثانية .

د. تثبت له خبرتك وانجازاتك بأنك كفوء بأن تكون رئيس له .

26. حضر احد الاشخاص ومعه التماس وقع عليه جميع افراد مرؤوسك طالبين منك الغاء القرار الخاص بالتوقيع في دفتر الحضور وكنت قررت هذا المبدأ لعلاج مشكلة التأخير ، فما رأيك بهذا الالتماس ؟

أ. هل تقبل الالتماس لتتماشى مع وجهة نظر المجموعة .

ب. تبين انك غير موافق بتاتاً على هذه المعلومات لتكسب تأييدهم ورضاهم في

امور اخرى .

ج. تقول لهم ان هذه تعليمات ويجب عليكم تطبيقها مهما يكن رد الفعل .

د. ان ترد على رئيسك بمعارضة مسببة لهذه التعليمات موقع عليها مرؤوسك .

27. لديك شخص له طابع حاد قد تهور في سلوكه اثناء مناقشة مع زميل له ولكن منع

بشدة من استخدام هذا السلوك السيئ ، فما هو تصرفك تجاه هذا المرؤوس ؟

أ. تتذره وتهده اذا عاد الى موقف مماثل مرة اخرى .

ب. تنصحه بأن لا يعود الى هذا المسلك مرة اخرى وتبين له عواقب

هذا المسلك

ج. تخبر بقية مرؤوسيك ان يبتعدوا عنه ولا يناقشوه .

د. تعمل على نقله وتتخلص منه .

28. زميلان يشتغلان تحت رئاستك وعمل كل منهما مكمل للآخر وفي يوم ما حدث بينهما خلاف يتعلق بالعمل ونتج عن ذلك اضطراب وعدم مواصلة العمل ، فما هو موقفك كرئيس لهذا العمل ؟

أ. تعمل على احضار كل منهما على حدة لتعرف وجهة نظره لكي تعرف من المخطئ لتوجهه .

ب. ان تحدد الحل السليم الذي يتفق مع مصلحة العمل .

ج. ان تجمعهما معاً لحل النزاع بينهما .

د. اتحل محلها شخصان آخرا .

29. ما احسن وسيلة لتوجيه الجهود الانسانية نحو العمل الخلاق ؟

أ. ان تستخدم يد حديدية .

ب. تترك كل فرد يعمل ما يشاء .

ج. ان تجعل الجميع يعملون بمشاركتهم كل فيما يخصه .

د. تقوم بنفسك بتوجيه كل منهم الى عمل محدد .

30. ما هي افضل الوسائل لتطوير عمل المركز ؟

أ. ان تساهم مع الجميع في انجاح العمل .

ب. ان تقوم باعطاء مكافأة مالية لمن يعمل اكثر .

ج. ان اعطاء كتاب شكر وتقدير .

د. ان تطلب من الجهة الاعلى بترقية الى درجة اعلى .