

Summary

My research contains five chapters, first chapter is the introduction and dealing with significance of research and importance the leadership characteristics for managers of youth centers, and what these characteristics impact on achieving leadership working, for developing managers of youth centers working in leading the successful working to arrive the goals which the manger looking for .

The problem research contains who be a manager in specific field should have a leadership characteristics assist him to get his goals.

And managers of youth centers have important leading responsibility that is their services in youth centers very important to get successful working.

And throwing saw the working of youth centers managers noticed that the managers whose had poorly leadership characteristics affected adversely on their work.

Research Goals:

1. The work knowledge for managers of youth centers in Diyala.
2. Knowledge some leadership characteristics for managers of youth centers in Diyala.

Research Fields:

1. The humans' field: managers of youth centers in Diyala.
2. The time field: the period from 1-3-2008 to 1-4-2009.
3. The location field: youth centers in Diyala province.

Chapter two deal with theoretical studies (leadership, what is managerial leadership? the ways of leadership, ways to choose leadership, leadership and management characteristics and these subjects related with research .

Chapter three is deal with using research method; the curriculum description suitable between curriculum and problem.

The sample was (9 persons in youth centers) distributed at all centers in Diyala, the tools were using in research: resources, references, data paper, internet and made test on some persons works at centers to ensure clarity of paragraphs and according to sample.

The chapter four has been showing results, analysis, and discussion to get best solution for problem.

The chapter five contains conclusions and recommendations which the researchers found it's.

Conclusions:

In light which the researchers found as a result they were finding the following:

1. The results showed sample answering about personality and general appearance.
 - a. The leadership should have general characteristics and others special.
 - b. The most acceptable characteristics: talent, acumen, clever and ethical behavior.
2. an ability in selecting decision showed the sample answers:
 - a. The administrative leader should have strong capability in selecting the decisions and share other workers in making decision.
 - b. Working according to law.
3. In communication side with other people the answers of sample showed:
 - a. Friction with workers is very important; he should be social with others and encourage workers working together.
 - b. He should have willing for continues working

الفصل الأول

1 - 1 المقدمة وأهمية البحث

القيادة الإدارية موضوعين وثيقا الترابط والتلاحم ويشملان سجاد الإدارة الناجحة والتي بدورها تخلق حسب التنظيم والإدارة وهو ما يعكس بدوره مدى تحضر المجتمعات ومدى مواكبتها للتطور مبتعدة بذلك عن مصاف الأنظمة اللامسؤولة إلا عن مصالحها كما ان موضوع القيادة بمختلف اصطلاحاتها وتوجهاتها ، لم يكن من مبتكرات العصور المتأخرة ، ولم يكن مما جادت به عجلة التقدم ، لانها في حقيقة الامر فكر انساني بحت وجد بوجود الانسانية وقد مارسه البشر على طريقته ومستوى تقليده في غابرة الازمنة ، لذا فلم يكن للعلوم الحديثة واذكر على وجه الخصوص العلوم الإدارية الا الفكر والموضوع وتنقيط حروفه ورسم خطوطه العريضة وليس اكتشافه اكثر من اخراجه بحلة جديدة اكثر علمية وتسلسل منطقي متناسل ومستقل .

ثم كانت المجتمعات في حالة تنامي وتسامي على الأقل حضارياً وابتكارياً وان كانت الإيديولوجيات اخر ما مسة رذاذ التطور فقد حضيت موسوعة الإدارة القيادية بالاجماع الكبير عبر التطور الزمني والتاريخي لتدرج البشرية والتي مرت به كل المجتمعات البشرية بمختلف مؤسساتها ومنظماتها في داخل إدارات وحكومات بمسالك مختلفة في اوجه تسييرها ونظرياتها وإيديولوجيات عملها .

ولقد أفرزت هذه المتغيرات أنماطاً جديدة وابتكارات مستحدثة على أنقاض أفكار اخرى لم تثبت ديمومتها لعل ما بدأت فيها ، وهو ما يستمد من طبيعة الوضع المتغير سياسياً واجتماعياً واقتصادياً لقد اثبت الارث الحضاري على الارض كلها والعراق القديم (سومر ، اشور ، بابل) عن وجود الكثير من الصفات التي اصبحت الان مقياس المثالية التي كانت موسوعة الاعتبارات نجدها الان كالكبريت الاحمر وهي (الحكمة ، الشجاعة وهي من العناوين الواجبة التواجد في كل شخص حتى وان لم يكن من لم تحمل المسؤولية الادارية والقيادية) فما بال الاداريين والقياديين وهذا لم يكن حصرياً على هذه الحضارات بل انتقلت عدوى الصفات القيادية الايجابية وصولاً الى الحضارة الرومانية والبيزنطية واليونانية ، ومما بدأت القيادة تلعب دور في إنجاز العمل الاداري بكل مفاصله ولها الدور الفعال في تقدم المجتمعات نحو التطور السريع ومواكبة الدول المتقدمة في كافة المجالات وهي برز أهمية عمل القادة الإداريين في مراكز الشباب الذين يملكون دقة القيادة التي من خلالها تطوير عمل المراكز حيث ان من الواجب ان يمتلك مدير المركز كل الصفات القيادية الناجحة التي يستطيع من خلالها قيادة من يعمل معهم لتحقيق الأهداف المرسومة له وفي نفس الوقت وجود تقويم لعمل هؤلاء القيايين من اجل تسهيل الصفات ومفاهيم الأخطاء لكي لا تكرر وتحاول إفشال العمل المتواصل لنجاح عملهم .

1 - 2 مشكلة البحث

ان مجموعة الصفات الادارية والقيادية هي التي تميز من يت رأس منصب اداري وتزيد من نجاحه في ادارة عمله بل تذلل كثير من الصعاب التي قد تواجهه الا ان الواقع يعكس اختلاف في ذلك فيلاحظ ان بعض مدراء مراكز الشباب لا يحمل مقومات للصفات الإدارية والأخر صفاته اقل وضوح مما ينعكس سلباً على مستوى ادارة المدراء لعملمهم في قيادة مراكز الشباب ومن هنا ارتى الباحثان اجراء دراسة تقويمية لبعض الصفات القيادية لمدراء مراكز الشباب في محافظة ديالى .

1 - 3 أهداف البحث

1. التعرف على بعض الصفات القيادية لمدراء مراكز الشباب في ديالى .
2. تقويم بعض الصفات القيادية لمدراء مراكز الشباب في محافظة ديالى.

1 - 4 مجال البحث

- 1 - 4 - 1 المجال البشري : مدراء مراكز الشباب في محافظة ديالى .
- 1 - 4 - 2 المجال الزمني : للمدة من 2009/3/1 ولغاية 2009 / 12/1 .
- 1 - 4 - 3 المجال المكاني : مراكز الشباب في محافظة ديالى .

الفصل الثاني

2 الدراسات النظرية

2 - 1 القيادة

القيادة : ظاهرة اجتماعية يصعب وضع مفهوم محدد لها ، اذا لم يتم تحديد الابعاد التي يجب ان يشملها هذا المفهوم ، فالقيادة لوظيفة او كعمل يوديه الفرد هي عملية تاتير المدير في سلوك العاملين له في موقف معين ، اما مفهوم القيادة كفرد فهي مجموعة من الخصائص التي يمتاز بها القائد ، وبصفة عامة فهي تنطوي على توزيع غير متساوي القوة بين القادة والإفراد .

ان مفهوم القيادة يرتبط بالجماعة اكثر من ارتباطه بالافراد والقيادة شكل من اشكال التفاعل الاجتماعي ، يحدث بين القائد والاتباع كما انه سلوك يقوم به القائد لمساعدة الجماعة على تحقيق اهدافها وتحسين التفاعل بين الافراد والمحافظة على تماسك الجماعة (1) .

والقيادة قبل ذلك مسؤولية تابعة من حديث الرسول ﷺ (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته) فهي من يحملها تحمل المسؤولية تجاه الجماعة ، كما يقول ﷺ في الحديث الشريف (اذا خرج ثلاث في سفر فليومروا احدهم) (2) ، فالقيادة هي ليست مغنماً يتمتع به القائد ويتلذذ بعبارات الثناء بل هي عناء وتعبية ولقب القائد ليس مجرد درجة وظيفية ولكن تشريفية ايضا يمنحها لك من تقودهم .

1. لهزال، دامينوف، مدخل علم النفس، عمان، الدار الدولية للنشر والتوزيع، ط2، 1983م، ص126 .
2. محمد جمال الدين، المدخل الى العقيدة الاستراتيجية العسكرية الاسلامية، كلية الاركمان، 1976، ص174 .

ان مفهوم القيادة في علم الاجتماع هي انه في كل جماعة مهما يكن نوعها يظهر فيها رجل او مجموعة رجال يتميزون عن غيرهم بالقبالة والكفاءة من قيادة الجماعة او المنظمة وتوجيهها ورعايتها وتحقيق المكاسب والمنجزات لعضائها (3) .

وصلاحية هؤلاء الرجال وقدراتهم على القيادة او الزعامة لا تعتمد على الصفات الجسمية الوراثية والعقلية والاجتماعية والخلقية التي يتمتعون بها بل تتعدى ذلك الى طبيعة ظروف وملابسات الجماعة او المنظمة التي يظهر فيها هؤلاء القادة ، فالشخص الذي قد يصلح لقيادة الجماعة وتوجيهها من الناحية الاجتماعية والخلقية قد لا يصلح لقيادة جماعة او منظمة او دائرة او مشروع مثلاً ، والقائد هو الشخص الذي يتميز بالنشاط والمثابرة والقدرة على الحركة والتفاعل والتكيف مع الاخرين اكثر من غيره (4) ، والقيادة الجيدة تكون ذات شقين مهمين :

1. تفوق في الفنون القيادية وهذا يتطلب تفوقاً في الصحة الجسمية والمهارة والقدرة على تفهم الظواهر

2. تفوق في العزيمة والتصميم والاحتمال والشجاعة (5) .

وهناك تعاريف عدة للقيادة والقائد ومنها (القود) في اللغة نقيض (السوق) يقال : يقود الدابة من امامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة دليل للقدوة والمرشد .

القيادة : هي القدرة على التأثير على الاخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق اهداف مشتركة ، فهي اذن مسؤولية تجاه المجموعة المقودة للوصول الى الاهداف المرسومة وايضاً هي عملية تهدف الى التأثير على سلوك الاخرين وتنسيق جهودهم لتحقيق اهداف معينة (6) .

القائد : هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجيهات الافراد من حوله لانجاز اهداف محددة (7) .

ولقيادة تاثير في سلوك الاخرين لحملهم على القيام بعمل ما بغية تحقيق الاهداف وفي قدرتها على معاملة الطبيعة البشرية او على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة معينة نحو هدف مشترك بطريقة يضمن فيها تقفهم واحترامهم وتعاملهم ، وبدون القيادة لا تتمكن الجماعة من تعيين اتجاه سلوكها او جهودها ، والقيادة بهذا المعنى لها عدة جوانب اجتماعية وتفاعلات ديناميكية ومحددات سلوكية ، فهي :

3 . محمد جمال الدين ، المصدر السابق ، ص 277 .

1 . عبد الباري الدرة واخرون ، الادارة الحديثة ، المفاهيم والعمليات ، عمان ، مطبعة جامعة الاسراء ، 1994 ، ص 272 .

2 . عكلة سليمان الحوري ، اثر برنامج مقترح على الروح المعنوية واللباقة البدنية للمراتب في قيادة قوات الحرس الجمهوري ، اطروحة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بغداد ، 1995 ، ص 38 - 39 .

3 . Cood , carter U . Dictionary of Education 3rd . New York Mce . Graw Hill . 1973 , P332 .

4 . Boring , E. psychology for the Armed services , New Pelhi , carytri offset press , 1979 , p41

تقويم بعض الصفات القيادية لمدراء مراكز الشباب في محافظة ديالى

1. سمة تبدو فيما يتصف به القائد من امكانات وخصائص اجتماعية ونفسية وعقلية وبدنية تمكنه من التوجيه والسيطرة على الاخرين .

2. هي عملية سلوكية تمثل في امكانية تحريك الجماعة لتحقيق تاثير موجه نحو اهدافها وتحسين التفاعل الاجتماعي بين اعضائها والحفاظ على تماسكها واحداث تاثير ايجابي ملحوظ على تركيبها وادائها .

3. هي دور اجتماعي يحقق اهداف الجماعة من خلال عمليات التعامل الاجتماعي والاتصال بين القائد وبيئته (8) .

• القيادة والإدارة تشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه ومن ثم التأكد من انجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة (9) .

ومن خلال ما تقدم نلاحظ ان القيادة هي توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة الى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية وهو ما يكون خلال انقياد العاملين عن رغبة وطوعية للرئيس الإداري ، وذلك لما يتمتع به هذا الرئيس من إمكانيات متميزة وظروف مواتية تؤهلانه للتأثير بين العاملين والقائد الإداري ، وهي تعاملات تقوم على علاقة واعية يركن اليها الجانبان في جو مفعم بالثقة ، فلا يشوب فكر العاملين شعور التمايز في توجيهات الإدارة ولا يعترى ذهن القادة إحساس بالشك في استجابة العاملين ، وذلك حيث يظل التوجيه قائماً على توفير الفرص المتكافئة للجميع ، وتكون الاستجابة نابعة عن قناعة جماعية بالفعل الذي تديره القيادة ، ولا ريب في ان لهذه التفاعلات دوراً كبيراً في مستوى التنظيم وإنتاجيته ويتجسد هذا الدور في التقاء وتكامل المصالح الرسمية والاجتماعية والفردية (10) .

والقيادة هو السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك ، وهناك مكونات رئيسية لهذا السلوك تتمثل في المبادأة ، أي : تملك القائد لزام الموقف والعضوية ، أي : اختلاطه باعضاء الجماعة . والتمثيل ، أي : دفاعه عن جماعته وتمثيله لها . والتكامل ، أي : العمل على تخفيف حدة الصراع بين اعضائها . والتنظيم ، أي : تحديد عمله وعمل الاخرين ، والعلاقات التي تحكم العمل . والسيطرة ، أي : تحديد سلوك الافراد او الجماعة في اتخاذ القرارات والتعبير عن الرأي والانتقاد ، أي تبادل المعلومات بينه وبين اعضاء الجماعة . والتقدير ، أي : تاييد الجماعة او مخالفتهم . والانتاج ، أي : تحديد مستويات الجهد والانتجاز (11) .

1 . راشد حمدون ذنون ، تقويم اداء الاتحادات الرياضية في ضوء النظرية الموقفية لاساليب القيادية ، اطروحة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الموصل ، 1996 ، ص 72 .

2 . [http : / www . said . net / poat / assaf / 3 - htm](http://www.said.net/poat/assaf/3-htm)

3. طارق عبد الحميد البديري ، اساسيات في علم ادارة القيادة ، عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ط1 ، 2002 ، ص 29 .

11. طارق عبد الحميد البديري ، أساسيات الادارة التعليمية ومفاهيمها : عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، ط2 ، 2002 ، ص 105 .

ومن المسلم به ان الخصائص الأساسية للقيادة واحدة في مختلف المنظمات الا ان لكل منها خصائص وسمات ذاتية ترتبط بطبيعة المهام وظروف الفعاليات التي تمارسها ، ونوه الاهداف المرسومة وغير ذلك من الاسباب المرتبطة بواقع التنظيم المكلفة بشؤونه ، واذا حاولنا الاستفادة من المفهوم السابق للقيادة في مجال الادارة فعندئذ يمكن تعريف القيادة (العملية التي يقوم بها من افراد جماعته نحو تحقيق هدف معين)⁽¹²⁾

2 - 2 ماهية القيادة الادارية

القيادة من القود او القيد وفي اللغة (قود - قاد " الفرس وغيره من باب قال و " قاده " ايضاً بالفتح و " قيده و " اقتاد " بمعنى و " قوده " شدد للكثرة و " الانقياد " الخضوع يقال " قاده فانقاد " و " استقاد " ايضاً و " المقود " بالكسر الحبل يشد في زمام او في لجام تقاد به الدابة ، و " القائد " وان " القادة " و " القواد " بوزن " التفاح ")⁽¹³⁾.

اما كلمة القيادة وفقاً للفكر اليوناني واللاتيني فهي مشتقة من الفعل (يفعل او يقود لجهة ما) لان الفعل اليوناني (Archein) يعني يقداً او يقود او يحكم ، والكلمة الانكليزية المقابلة لكلمة (Archein) هي (Archon) وتعني الارخون الحاكم الأول في أثينا القديمة اذ تطلق الكلمة على رجل الدولة الأول الذي كان في العادة كاهناً ورئيساً سياسياً في آن واحد⁽¹⁴⁾ .

اما اصطلاحاً فان القيادة هي من الإدارة ، وهي فن ديناميكي ، اذ هو النشاط المؤثر في الجهاز الإداري لان تقبله من الحالة الاستاتيكية الى الحالة الديناميكية المتحركة .

وعلى هذا الاساس فان القائد الاداري هو الشخص الذي يمارس ذلك الفن (الإدارة) الذي يتمثل في القدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة بالنسبة لعدد من الناس لتحقيق بعض الأهداف او الأغراض المطلوبة وقد عرفها البعض بانها (القائد على التأثير في سلوك المرؤسين او القدرة على التأثير في أنشطة الأفراد والجماعات لأجل انجاز الهدف في موقف معين) ، كما عرفوها آخريين بأنها العنصر الرئيس والمؤثر في نشاطات المرؤسين ويظهر ذلك من خلال قدرته على التأثير بتصرفات وسلوك التابعين لثقته وتحقيق الأهداف .

كما اعتبرها باحث آخر على انها عملية تفاعل وتبادل بين القائد الإداري من جهة وبين تابعيه من جهة أخرى او نجد القيادة كونها عملية التفاعل بين القائد وتابعيه وبمقتضاها يقوم القائد بتشجيع ومساعدة التابعين على العمل بحماس من اجل تحقيق الأهداف⁽¹⁵⁾.

2. محمد حسن علاوي ، سيكولوجية القيادة الرياضية ، القاهرة ، مركز الكتاب للنشر ، ط2 ، 2005 ، ص79 - 81 .

3. العبيدي ، فائق مشعل قدوري ، استراتيجيات اخبار وتطوير القيادات الادارية العليا (دراسة تحليلية لاراء عينة من القادة الإداريين) ، رسالة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، 1998 ، ص59 .

4. الرازي محمد بن ابي بكر ، مختار الصحاح ، دار الكتاب العربي ، بيروت ، لبنان ، 1999 ، ص555 .

1. . كنعان ، نواف ، القيادة الادارية ، عمان ، 1981 ، ص85 .

تقويم بعض الصفات القيادية لمدراء مراكز الشباب في محافظة ديالى

الا ان فيرلر قد عارض سابقه من الكتاب الإداريين في نظرية القيادة باعتبارها موقف ، ان يعرفها بأنها – أي القيادة – عملية تحكمها أسس علمية وبموجبها يمكن استخدام السمة القيادية الملائمة التي تتسجم مع ظروف معينة (16) .

2 - 3 أنماط (أساليب) القيادة

من مسلمات العمل القيادي توفر عناصر أساسية لاكتمال صورة العمل القيادي وهذا الأساس هو اشتراك القائد التاريخي في تحقيق أهداف مشتركة وهذا لا يعني توفر صفات القيادة بمجرد وجود جماعة من الناس وهذا لا يعني وجود قائد ، ولكن لابد ان يكون هناك ايضاً هدف تسعى إليه هذه الجماعة ، ومن هذا المنطلق فالقيادة تظهر نتيجة لظروف وموقف اجتماعي للوصول الى هدف . ويقوم القائد والجماعة بتحقيق هذا الهدف عندما تتوفر الأسس الآتية :

أولاً . قائد .

ثانياً . جماعة .

ثالثاً . القضية .

من خلال ما تقدم فان للقيادة أنماط تتركز في :-

1. القيادة الديمقراطية Democrat

2. القيادة التسلطية او الاتوقراطية Authoritarian

3. القيادة السلوكية Behaviorist

4. القيادة الإنسانية Humanist

5. قيادة عدم التدخل Laissez faire

2 - 4 طرق اختيار القادة (17)

لما كان من واجب الإدارة هو تهيئة وتنشئة قادة جدد لهم من بعد هذه الإدارات ، فكان من واجبها خلق نمطية ونظام متوازن يحدد من خلال آلية اختيار القادة ، ولما كانت رؤى وأهداف هذه الإدارات مختلفة ومتناقضة فكان من الطبيعي ان تختلف طرق الاختيار باختلاف الدول الراعية لهذه الإدارات او اختلاف الأنظمة المتبعة فيها بين ان تكون رأسمالية او اشتراكية متأثرة بذلك بانعكاسات إيديولوجية وسياسات أنظمة الحكم ، لذلك فإننا سوف نقسم هذه النظم الى تقليدية وتقدمية وفيما يلي إيجاز لكل منها:

1 . النظم التقليدية في اختيار القادة

وهي ما يسمى اصطلاحاً بالإدارات القديمة هي نذكر على سبيل المثال طرق هي:

أ . الاختيار وفق الحرية المطلقة .

2 . شوقي ناجي جواد ، ادارة اعمال منظور كلي ، بغداد ، دار الكتب للطباعة والنشر ، ص 216 - 217 .

1 . . إسماعيل ، خميس السيد ، القيادة الإدارية (دراسة نظرية ومقارنة) ، عالم الكتاب ، القاهرة ، 1971 ، ص 59 - 65 .

ب . الاختيار وفق المركز الاجتماعي .

ج . الاختيار وفق الانتخاب .

2 - 5 سمات القيادة الإدارية (18)

بما ان القائد الإداري انما هو واحد من مجموع بشري والمجموع البشري - وعلى إثباتات علم الاجتماع - لم تكن له القدرة على تسيير نفسه من غير ملهم ومسؤول ، فكان لابد من يثير واحد من هذا المجموع ليكون البنان المؤثر الى إمام ، وهو يقود المجموعة ، ولكن يضمن هذا الفرد ان يتخاذه عن مطاوعة هذا الفرد الذي يبدو انه القائد فمن باب اولى انه راح يجمع من صفات وسمات تخلق له هالة تشد أنظار المجموع نحوه ، وبذلك يكون هو متفردا ومميزا عن ذ المجموع ، ومما يعطيه رصيذا لا يسمح لغيره بالمساومة معه ولا المنافسة له .

ولقد نال موضوع خصائص وسمات القيادة بشكل عام والقيادة الإستراتيجية بشكل خاص ، اهتماما مستمرا من الكتاب والباحثين على مر الزمن لذا فقد وظف الباحثون جهودا حثيثة وواسعة لتطويرها واشتقاق نماذج وصف قياسية استهدفت تحديد خصائص قيادية تتناغم مع مستجدات ادوار وعمليات الإدارة الإستراتيجية وخارجه عن الإطار التقليدي للمسؤوليات القيادية ، على هذا فقد قسم الباحثين الخصائص القيادية الى ثلاث عناصر تدرج تحت كل منها مجموعة صفات تعتبر هيكل مكون لهذا الصفات هي :

1 . السمات القيادية .

2 . المهارات القيادية .

3 . القدرات القيادية .

3-6 السمات القيادية

لقد اجتهد الباحثون في تبويب مجموعة الخصائص والسمات القيادية التي رأوا أن من الملائم أن ندرج في أعلاها عبارة القائد ، وهو ما أفرزوه هؤلاء الباحثون عن طريق دراسة حياة شخصيات عديدة لقادة بارزين ، لذا فإن هذه الحصيلة تعتبر لاحقة على موضوع القيادة ويمكن تحديد مضامين ذلك وفقا للأسس الآتية :

1. نظرية الرجل العظيم

وهو أن بعض الناس يبرزون كقادة وذلك لما يتمتعون به من قدرات ومواهب عظيمة وخصائص عبقرية وغالبا ما يكون لهؤلاء القادة خلفية وراثية اكتسبوها عن طريق سلالاتهم السالفة .

2. نظرية السمات

1 . العبيدي ، فائق مشعل قدوري ، استراتيجية اختيار وتطبيق القيادة الادارية العليا، رسالة دكتوراه ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، 1998 ، ص 24 .

تقويم بعض الصفات القيادية لمدراء مراكز الشباب في محافظة ديالى

وهو من تأثيرات المدرسة السلوكية في علم النفس، إذ أكدت ضرورة تمتع القائد الفعال بخصائص وسمات شخصية تؤهله للقيادة وتميزه عن الآخرين وتمكنه من التأثير فيهم وتوجيههم ومن مبادئ هذه النظرية اعتمدت على تحديد نمط ثابت ومشارك من السمات القيادية الاجتماعية والسيكولوجية والفسولوجية، وإذا ما نحن تمكنا من تحديد هذه الصفات أمكنا اختيار القائد الإداري، أو يمكننا تدريب الأفراد وتطوير قدراتهم ومهاراتهم من أجل إكسابهم صفات أكثر فعالية. ولنا ان نوجز بعض السمات القيادية⁽¹⁹⁾ :

- أ . القدرة ، متمثلة بـ (الذكاء ، اليقظة ، النداء ، الأصالة ، الحكمة) .
- ب . الانجاز ، متمثل بـ (الثقافة ، المعرفة ، الاستعداد الجسماني) .
- ج . المسؤولية ، متمثلة بـ (الاعتمادية ، المبادرة ، المثابرة ، العدوانية ، الثقة بالنفس)
- د . المشاركة ، متمثلة بـ (الفعالية ، الاجتماعية ، التعاون ، التكيف ، المزاج) .
- هـ . المنزلة ، متمثلة بـ (المركز الاجتماعي ، المركز الاقتصادي ، الشعبية) .
- و . الموقع الوظيفي ، متمثلة بـ (المستوى الثقافي ، الوظيفة ، الاهتمامات ، المهارات ، اهتمامات التابعين) .

بينما راحت دراسات أخرى في عرض مقتفي الصفات القيادية وجاءت على سبيل الحصر : (الطاقة الجسمية ، الطاقة الصحية " إحساس ، الحماس " ، الود والحنان والاستقامة ، البراعة الفنية ، الحسم ، الذكاء ، المهارة التعليمية ، الثقة بالآخرين) كما ذهب بعض الباحثين في تحديد السمات القيادية الى خمس صفات وهي⁽²⁰⁾ : (الذكاء ، المبادرة ، القدرة الإشرافية ، الثقة بالنفس ، المستوى الاجتماعي والاقتصادي) ، ومن خلال مراجعة هذا الأرشيف نستشف ان الدراسات قد اتفقت على معظم هذه السمات وهي على التوالي :

- 1 . القدرة على التكيف .
- 2 . التوازن العاطفي .
- 3 . النزاهة .
- 4 . الطموح والانجاز العلمي .
- 5 . الثقة بالنفس .
- 6 . القدرة على الحسم .
- 7 . تحمل المسؤولية .

الفصل الثالث

3 منهج البحث وإجراءاته الميدانية

1 . العبيدي ، فائق مشعل قدوري ، المصدر السابق ، ص 25 .
1 . العبيدي ، فائق مشعل قدوري ، المصدر السابق ، ص 25- 30 .

3 - 1 منهج البحث

ان نجاح البحث يتوقف على الخطوات الملائمة لحل المشكلة لهذا فرضت مشكلة البحث استخدام المنهج الوصفي لدراسة بعض الصفات القيادية في تقويم الصفات القيادية لمدراء مراكز الشباب في ديالى (21) .

3 - 2 مجتمع البحث

بالنسبة لمجتمع البحث يتكون من (10) مراكز موزعة على محافظة ديالى وعدد العاملين في هذه المراكز (80) موظف مع (10) مدراء مراكز حيث تم توزيع الاستمارة الخاصة لهذا المجتمع على العدد الكلي (90) موظف وهذا يمثل مجتمع البحث .

3 - 3 الأجهزة وأدوات البحث

تعد الأدوات التي يستخدمها الباحث عنصراً يستعين به لحل مشكلة بحثه وأدوات البحث هي الوسيلة او الطريقة التي يستطيع بها الباحث حل مشكلة ما ، اذ مهما كانت تلك الأدوات من بيانات وعينات وأجهزة الخ (22) .

لذا اعتمد الباحث على المستلزمات الآتية :

- 1 . المصادر والمراجع العربية والانكليزية .
- 2 . استمارة استبيان .
- 3 . استمارة لتقويم المعلومات .
- 4 . بناء وإعداد مقياس تقويم الصفات القيادية لمدراء مراكز الشباب .
- 5 . الانترنت .

3 - 4 المقياس

3 - 4 - 1 مقياس تقويم بعض الصفات القيادية

تحقيقاً لأهداف البحث العلمي ونظراً لتعذر اعتماد مقياس تقويم بعض الصفات القيادية المتيسرة كونها لم تجري على مدراء مراكز الشباب ارتى الباحث إعداد مقياس في هذا المجال مستند على المقاييس العلمية وفقاً لبناء المقاييس وقام الباحث بالاطلاع على كافة المقاييس السابقة للاستفادة منها .

3 - 4 - 2 صياغة الفقرات بصورتها الأولية

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات ذات العلاقة بالموضوع وبعض المقاييس العربية تمكن الباحث من إعداد مقياس مناسب ، وتم إعداد المقياس بصورة أولية متكون من (3) محاور وكل محور (10) فقرات

1 . ريسان خريبط مجيد ، منهاج البحث في التربية الرياضية ، الموصل ، مديرية الكتب للطباعة والنشر ، 1987 ، ص390 .
2 . جلال محمد عبد الحميد موسى ، منهج البحث العلمي عند العرب ، بيروت ، دار الكتب اللبنانية ، 1982 ، ص71 .

تقويم بعض الصفات القيادية لمدراء مراكز الشباب في محافظة ديالى

حيث المجموع (30) فقرة وتم عرض هذه المحاور على عدد من الخبراء لتقويمها ومعرفة مدى صلاحية كل فقرة وملائمتها مع المشكلة ، والخبراء من ذوي الخبرة في هذا المجال (23) .

3 - 4 - 3 عرض الفقرات على المحكمين

بعد إعلان فقرات المقياس وصياغتها بصورتها الأولية وبحسب الخطوات الموضحة سابقا ولتقدير مدى صلاحية الفقرات في المقياس في قياس ما وضعت لأجله ومن ثم عرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال القيادة الإدارية والتقويم لغرض إبداء رأيهم في كل فقرة من حيث صلاحيتها في المقياس والتأكد من سلامة صياغتها كونها تعبر عن معنى واحد لغرض تقويمها والحكم على مدى صلاحيتها وإجراء التعديلات المناسبة من حذف وإعادة صياغة مع ذكر صلاحية البدائل إذ يعد هذا الإجراء الوسيلة المناسبة للتأكد من هدف الاختبار ويمكن اعتماد صدق المحكمين نوعا من الصدق الظاهري (24) .

فضلا عن ذكر صلاحية البدائل وبعد استخراج صدق المحكمين (الخبراء) من خلال النسبة المئوية لاثقافهم حول فقرات المقياس إذا اتفق على صلاحية المقياس بنسبة (85 - 100 %) وبناء آراء السادة الخبراء والمحكمين وملاحظاتهم عدلت بعض الفقرات وتحولت صياغة الأسئلة من كونها موجهة الى الموظفين أكثر عمل مع المدراء ولذلك النسبة كانت جيدة ثم اعتمادها على باقي المقياس (30) فقرة .

3 - 4 - 4 تصحيح المقياس

تم اعتماد طريقة المقياس الثلاثي على ضوء الخبراء كون هذه الطريقة تعطي درجة ثبات عالية وتبين دقة درجة اتجاه الأفراد الموضوعية (25) .

3 - 5 التجربة الاستطلاعية

تم اجراء التجربة الاستطلاعية على عينة من الموظفين (10) موزع على مراكز الشباب بواقع كل مركز (11) وقد تم اختيارهم بصورة عشوائية وكان الغرض من التجربة الاستطلاعية ما يأتي :

1. التأكد من مدى وضوح تعليمات المقياس .
2. مدى وضوح الفقرات للطلبة ودرجة استجابتهم لها .
3. تجنب الفقرات الغير واضحة وتبديلها بفقرات ملائمة .
4. تشخيص المعوقات والسلبيات التي قد تحصل او تصاحب الباحثان .
5. الإجابة عن التساؤلات والاستفسارات

1 . ثامر محمود ذنون الحمداني ، بعض النماذج المعرفية والاجتماعية لدافعية الانجاز الرياضي وعلاقتها بمستوى الانجاز لدى لاعبي كرة القدم ، اطروحة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الموصل ، 2006 ، ص 21 - 22 .
2 . بلوم ، بنامين واخرون ، تقويم تعلم الطالب التجمعي والتكويني ، القاهرة ، دار ماكر وهيا ، 1983 ، ص 121 .
2 . وجيه محجوب ، طرائق البحث العلمي ومناهجه ، الموصل ، دار الكتب للطباعة والنشر ، 1988 ، ص 137 .

3 - 6 تطبيق المقياس على عينة ممثلة للمجتمع

تم توزيع المقياس على (10) مراكز شباب موزع على المحافظة وتكون من (80) موظف موزعين على هذه المراكز ووزع هذا المقياس على العينة منتظماً شرحاً عن أهداف البحث وأهميته مع التأكيد على الإجابة على جميع الفقرات وأهمية الإجابة بصورة دقيقة وموضوعية والتأكيد على عدم وجود إجابات صحيحة وإجابات خاطئة وان الإجابات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط من دون ذكر أسماء الموظفين وبعد جمع الاستمارات الخاصة بالمقياس وتفريقها ثم استبعاد (12) استمارة لم تتوفر فيها الشروط اللازمة للإجابة بصورة صحيحة وقد تم بعد ذلك تقويمها من أجل التحليل الإحصائي للفقرات (26).

3 - 7 التحليل الإحصائي للفقرات

يعد التحليل الإحصائي للفقرات أكثر أهمية من التحليل المنطقي ، لأنه يتحقق من مضمون الفقرة في مقياس ما أعدت لقياسه من خلال التحقق من بعض المؤشرات القياسية للفقرة وقدرتها على التمييز بين الجيبيين (27) ، إذ إن موصفات المقياس الجيد هو إجراء التحليل الإحصائي لفقراته للتمييز بين الأفراد والذين حصلوا على درجات عالية والذين حصلوا على درجات منخفضة في المقياس نفسه أي استخدام الفقرة التمييزية للفقرات (28) ، ومن هنا نلاحظ التعرف الإجرائي على تقويم بعض الصفات القيادية لمدراء مراكز الشباب .

الفصل الرابع

4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

4-1 عرض نتائج محور الشخصية والمظهر العام وتحليلها ومناقشتها

جدول (1)

ت	السؤال	الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	قيمة كا ²
1	ينصف بذكاء وفطنة لحل المشاكل	نعم	58	72,5	16,361
		أحياناً	20	25	
		كلا	22	2,5	

- 1 . كامل ثامر الكبيسي ، اثر اختلاف حجم العينة والمجتمع الاحصائي في القدرة التمييزية لفقرات المقياس النفسية ، جامعة بغداد ، كلية التربية (ابن رشد) ، 1995 ، ص 5 .
- 2 . رودني دارون ، اساسيات القياس والتقويم في تدريس العلوم ، ترجمة محمد سعيد واخرون ، الاردن ، دار الاول ، 1985 ، ص 272 .
- 3 . باسم نزهت السامرائي ، حميد طارق البلداوي ، اتجاهات الطلبة نحو مهنة التدريب ، الجمعية العربية للبحوث التربوية ، المجلد السابع ، العدد الثاني ، 1987 ، ص 26 .

تقويم بعض الصفات القيادية لمدراء مراكز الشباب في محافظة ديالى

15٠810	77٠5	62	نعم	يشجع التعبير عن الذات الصادق والصريح من خلال السلوك الاخلاقي	2
	22٠5	18	احياناً		
	صفر	صفر	كلا		
17٠932	80	64	نعم	يتمتع بضبط النفس والثبات الانفعالي في المواقف الصعبة	3
	20	16	احياناً		
	صفر	صفر	كلا		
11٠522	57٠5	46	نعم	ليه ثقة عالية بنفسه وادارة قوية	4
	37٠5	30	احياناً		
	5	4	كلا		
11٠220	13٠8	11	نعم	يتبنى سلوك قائم على المنفعة الخاصة في اتخاذ القرارات	5
	13٠8	11	احياناً		
	72٠5	58	كلا		
10٠805	57	45	نعم	له الموهبة القيادية الجيدة	6
	37٠5	30	احياناً		
	6٠25	5	كلا		
16٠824	68٠5	55	نعم	يفضل العمل الجماعي على العمل الفردي	7
	18٠5	15	احياناً		
	12٠5	10	كلا		
15٠176	62٠5	50	نعم	صادق مع نفسه ومع الآخرين	8
	37٠5	30	احياناً		
	صفر	صفر	كلا		
19٠421	7٠5	6	نعم	لديه المرونة في التعامل مع زملائه في العمل	9
	7٠5	6	احياناً		
	58	68	كلا		
17٠824	7٠5	6	نعم	لا يحب التعامل مع زملائه في العمل	10
	17٠5	14	احياناً		
	75	60	كلا		

يتضح من الجدول (1) ان اجابات العينة جاءت وللأسؤال الاول (نعم) بتكرار (58) وبنسبة مئوية (77,5%) واحياناً بتكرار (20) وبنسبة مئوية (25%) وكلا بتكرار (2) وبنسبة مئوية (2,5%) وجاءت قيمة كا² (16,361) وهي دلالة على وجود فروق بين اجابات العينة الثلاث ويرى الباحثان انه اغلب افراد العينة يفضلون ان يتصف قيامي المؤسسات بالذكاء والقدرة العالية على حل المشاكل باعتبار اصعب ما يواجه القائد وجود مشاكل في مؤسسته .

اما عن السؤال رقم (2) فقد جاءت الاجابات للعينة (نعم) بتكرار (62) وبنسبة مئوية (77,5%) واحياناً بتكرار (18) وبنسبة مئوية (22,5%) وكلا بتكرار (صفر) وجاءت قيمة كا² (15,810) وهي دلالة على وجود فروق في اجابات العينة الثلاث ويرى الباحثان ان من يكون صادق وذا سلوك اخلاقي يجذب اليه الاخرين ويكون محبوباً ومؤثر وهذا مفضل طبعاً لدى القائد .

وفيما يخص السؤال الثالث فقد جاءت الاجابات (نعم) بتكرار (64) ونسبة مئوية (80%) واحياناً بتكرار (16) وبنسبة مئوية (20%) وكلا بتكرار (صفر) وجاءت قيمة كا² (17,932) وهي دلالة على وجود فروق في اجابات العينة الثلاث ويرى الباحثان القائد كثيراً ما تواجهه مواقف صعبة في التعامل مع الاشخاص ومشاكل العمل والمؤسسة مما يتطلب ضبط للنفس والانفعالات بما يستوجبه الموقف وهو سبيل لحل المشكلة فهنا يظهر القائد.

اما عن السؤال الرابع فقد جاءت الاجابات (نعم) بتكرار (46) وبنسبة مئوية (57,5%) واحياناً بتكرار (30) وبنسبة مئوية (37,5%) وكلا بتكرار (4) وبنسبة مئوية (5%) وجاءت قيمة كا² (11,522) وهي دلالة على وجود فروق في اجابات العينة الثلاث ويرى الباحثان ان الثقة وعدم التردد هي صفة لها تاثير مباشر في بعض القرارات الواجب اتخاذها في المؤسسة والتي قد تحدد مصير عملية ادارية معينة وهي منطلقة من فوق ارادة الشخص للعمل .

وفيما يخص السؤال الخامس فقد جاءت الاجابات (نعم) بتكرار (11) وبنسبة مئوية (13,8%) وكذلك بالنسبة لاجابة احياناً وكلا جاءت بتكرار (58) وبنسبة مئوية (72,5) وجاءت قيمة كا² (11,220) وهي دلالة على وجود فروقات في اجابات العينة ، ويرى الباحثان ان المنفعة الخاصة اذا تغلبت على المنفعة العامة فقدت المؤسسة القيادة الادارية الجيدة وهذا ما اكدته اجابات العينة العالية مما يدل على ان مثل هذه الصفة غير مرغوب فيها لدى القائد الاداري .

اما عن السؤال السادس فقد جاءت الاجابات (نعم) بتكرار (45) وبنسبة مئوية (57%) واحياناً بتكرار (30) وبنسبة مئوية (37,5%) وكلا بتكرار (5) وبنسبة مئوية (6,25%) وجاءت قيمة كا² (10,85) وهي دلالة على وجود فروق في اجابات العينة الثلاث ويرى الباحثان ان الموهبة قد لا تتوفر لكل قائد اداري في المؤسسات واذ ما توفرت الموهبة القيادية للقائد الاداري هذا يعني سوف تكون صفاته الادارية الاخرى مكملة للموهبة .

فيما يخص السؤال السابع فقد جاءت الاجابات (نعم) بتكرار (55) وبنسبة مئوية (68,5%) واحياناً بتكرار (15) وبنسبة مئوية (18,6%) وكلا بتكرار (10) وبنسبة مئوية (12,5%) وجاءت قيمة كا² (16,824) وهي دلالة على وجود فروق في اجابات العينة الثلاث ويرى الباحثان ان العمل الجماعي يتيح فرصة كبيرة لتجاوز الاخطاء فضلاً عن السرعة في انجاز العمل في المؤسسة .

اما عن السؤال الثامن فقد جاءت الاجابات (نعم) بتكرار (50) وبنسبة مئوية (62,5%) واحياناً بتكرار (30) وبنسبة مئوية (37,5%) وجاءت قيمة كا² (15,176) وهي دلالة على وجود فروق في اجابات العينة الثلاث ويرى الباحثان ان لا يمكن لاي عمل مهما كان بسيط الا ان يحمل الصديق مفتاح له وخصوصاً اذا كان مسؤولاً ادارياً او قائداً للمؤسسة .

تقويم بعض الصفات القيادية لمدراء مراكز الشباب في محافظة ديالى

فيما يخص السؤال التاسع لكل من (نعم) و احيانا بتكرار (6) وبنسبة مئوية (7,5%) لكل منهما وكلا بتكرار (68) وبنسبة مئوية (85%) وجاءت قيمة كا² (19,421) وهي دلالة على وجود فروق في اجابات العينة ويرى الباحثان ان المرونة في التعامل وايصال القرارات والوامر والتعليمات الا اسلوب حضاري ومقنع وبضيف جو من التعامل الاجتماعي في اقسام المؤسسة الادارية فضلاً عن ان القائد الاداري ينبغي ان تكون لديه مرونة في العمل حتى نجد في اغلب القرارات نجاح التنفيذ .

اما عن السؤال العاشر فقد جاءت الاجابات (نعم) بتكرار (6) وبنسبة مئوية (7,5%) و احيانا بتكرار (14) وبنسبة مئوية (17,5%) وكلا بتكرار (60) وبنسبة مئوية (75%) وجاءت قيمة كا² (17,824) وهي دلالة على وجود فروق في اجابات العينة الثلاث ويرى الباحثان ان لا يمكن لمثل هذه الصفة ان تواجدت في مدير اداري ان يكتب للعمل النجاح وبنسبة عالية بل يعتقد الباحثان سوف تزداد صعوبة العمل لفقدان عنصر من عناصر النجاح وهو التعاون .

4-2 عرض نتائج محور القدرة على اتخاذ القرار وتحليلها ومناقشتها

جدول (2)

ت	السؤال	الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	قيمة كا ²
1	يحاسب المقصر في عمله	نعم	49	61,5	15,361
		احياناً	21	26,5	
		كلا	10	12,5	
2	يمنح الحوافز للعاملين الناجحين في العمل	نعم	44	55	11,833
		احياناً	21	26,5	
		كلا	15	18,5	
3	يكبح تطوير واسهامات العاملين لتطوير العمل	نعم	12	15	17,824

	12.5	10	احياناً		
	72.5	58	كلا		
10.489	37.5	30	نعم	لديه القدرة على اتخاذ القرار في المكان والزمان المناسب	4
	47.5	38	احياناً		
	15	12	كلا		
9.805	48.8	39	نعم	عادل في اتخاذ القرارات	5
	37.5	30	احياناً		
	13.8	11	كلا		
14.220	57	45	نعم	يعمل وفق الفقرات القانونية	6
	31.5	25	احياناً		
	12.5	10	كلا		
14.941	56.5	48	نعم	يشرك من يعمل معه في اتخاذ القرارات	7
	27.5	22	احياناً		
	12.5	10	كلا		
18.141	10	8	نعم	متعالي في تعامله مع الاخرين	8
	7.5	6	احياناً		
	82.5	66	كلا		
15.129	57	45	نعم	غير عادل في اعطاء الحقوق للعاملين	9
	40	32	احياناً		
	1.5	3	كلا		
13.988	73.5	59	نعم	غير قادر على الاشراف وتحمل المسؤولية	10
	21.5	17	احياناً		
	5	4	كلا		

ينضح من الجدول رقم (2) ان اجابات العينة جاءت وللسؤال الاول (نعم) بتكرار (49) وبنسبة مئوية (61.5%) واحياناً بتكرار (21) وبنسبة مئوية (26.5%) وكلا بتكرار (10) وبنسبة مئوية (12.5%) وجاءت قيمة كا² (15.361) وهي دلالة على وجود فروق بين اجابات العينة الثلاث ويرى الباحثان انه محاسبة المقصر واجب اداري مهم لديمومة عمل المؤسسة كون غياب محاسبة المقصر سوف يزيد من الاخطاء في العمل.

اما عن السؤال رقم (2) فقد جاءت الاجابات للعينة (نعم) بتكرار (62) وبنسبة مئوية (77.5%) واحياناً بتكرار (18) وبنسبة مئوية (22.5%) وكلا بتكرار (صفر) وجاءت قيمة كا² (15.810) وهي دلالة على وجود فروق في اجابات العينة الثلاث ويرى الباحثان ان من يكون صادق وذا سلوك اخلاقي يجذب اليه الاخرين ويكون محبوباً ومؤثر وهذا مفضل طبعاً لدى القائد .

تقويم بعض الصفات القيادية لمدراء مراكز الشباب في محافظة ديالى

اما فيما يخص السؤال الثالث فقد جاءت الاجابات (نعم) بتكرار (12) وبنسبة مئوية (15%) و احياناً بتكرار (10) وبنسبة مئوية (12,5%) وكلا بتكرار (58) وبنسبة مئوية (72,5%) فيما جاءت قيمة كا² (17,824) وهي دلالة على وجود فروق في اجابات العينة الثلاث ويرى الباحثان ان عدم موافقة الجزء الاكبر من العينة على كبح القائد الاداري لاسهامات العاملين سوف يضع القائد الاداري في جانب الفشل كون من مقومات نجاح العمل الاداري هو التطوير المستمر والذي ياتي جزء من العاملين .

اما عن السؤال الرابع فقد جاءت الاجابات (نعم) بتكرار (30) وبنسبة مئوية (37,5%) و احياناً بتكرار (38) وبنسبة مئوية (47,5%) وكلا بتكرار (12) وبنسبة مئوية (15%) وجاءت قيمة كا² (10,489) وهي دلالة على وجود فروق في اجابات العينة الثلاث ويرى الباحثان ان اغلب المواقف الادارية تحتاج الى قدرة على اتخاذ قرار مناسب في الوقت المناسب .

اما فيما يخص السؤال الخامس فقد جاءت الاجابات (نعم) بتكرار (39) وبنسبة مئوية (48,8%) و احياناً بتكرار (30) وبنسبة مئوية (37,5%) وكلا بتكرار (11) وبنسبة مئوية (13,8%) فيما جاءت قيمة كا² (9,805) وهي دلالة على وجود فروق في اجابات العينة ويرى الباحثان ان الموازنة والعدالة تضمن بقاء الموازنة في ديمومة العمل الاداري والوحدات الادارية في المؤسسة .

اما فيما يخص السؤال السادس فقد جاءت الاجابات (نعم) بتكرار (45) وبنسبة مئوية (57%) و احياناً بتكرار (25) وبنسبة مئوية (37,5%) وكلا بتكرار (10) وبنسبة مئوية (12,5%) فيما جاءت قيمة كا² (14,220) وهي دلالة على وجود فروق في اجابات العينة ويرى الباحثان ان من اهم ما يدعم ويثبت القائد الاداري ويدم العملية الادارية هو وضع فقرات القانون الاداري وغيره موضع التنفيذ .

اما عن السؤال السابع فقد جاءت الاجابات (نعم) بتكرار (48) وبنسبة مئوية (56,5%) و احياناً بتكرار (22) وبنسبة مئوية (27,5%) وكلا بتكرار (10) وبنسبة مئوية (12,5%) فيما جاءت قيمة كا² (14,941) وهي دلالة على وجود فروق في اجابات العينة ويرى الباحثان ان الأفراد في القرارات يزيد من نسبة الوقوع في عدم الصواب واشراك الاخرين في القرارات يعزز العمل .

اما عن السؤال الثامن فقد جاءت الاجابات (نعم) بتكرار (8) وبنسبة مئوية (10%) و احياناً بتكرار (6) وبنسبة مئوية (7,5%) وكلا بتكرار (66) وبنسبة مئوية (82,5%) فيما جاءت قيمة كا² (18,141) وهي دلالة على وجود فروق في اجابات العينة ويرى الباحثان ان التعالي في التعامل مع الاخرين من اسوء الصفات كونها تضع فجوة بين الرئيس والمرؤوس وهذا يقلل من نجاح العمل الاداري .

اما عن السؤال التاسع فقد جاءت الاجابات (نعم) بتكرار (45) وبنسبة مئوية (57%) و احياناً بتكرار (32) وبنسبة مئوية (40%) وكلا بتكرار (3) وبنسبة مئوية (1,5%) فيما جاءت قيمة كا² (15,129) وهي دلالة على وجود فروق في اجابات العينة الثلاث ويرى الباحثان ان العادلة واحدة في القرارات او حقوق الاخرين وعليه ان مثل هذه الصفة ان اختلفت عن كلمة عدالة فهي سلبية .

اما عن السؤال العاشر فقد جاءت الاجابات (نعم) بتكرار (59) وبنسبة مئوية (73,5%) و احياناً بتكرار (17) وبنسبة مئوية (21,5%) وكلا بتكرار (4) وبنسبة مئوية (5%) فيما جاءت قيمة كا² (13,988) وهي دلالة على وجود فروق في اجابات العينة الثلاث ويرى الباحثان ان الاشراف وتحمل المسؤولية هي (أ ، ب) القيادة الادارية وعدم الموازنة وبينهما او بمستوى تحملها بضع الفائدة موضع الضعف .

3-4 عرض نتائج محور التعامل مع الاخرين وتحليلها ومناقشتها

جدول (3)

ت	السؤال	الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	قيمة كا ²
1	يفشل في تبني سلوك الاشراف وحماية العاملين معه	نعم	10	12,5	16,988
		احياناً	12	15	
		كلا	58	72,5	
2	يشجع العمل الجماعي في اداء الواجب	نعم	62	77,5	17,441
		احياناً	4	5	
		كلا	14	17,5	
3	يساهم في سلوك قائم على نهش الاخرين مما يعرقل حل مشاكلهم	نعم	12	15	16,811
		احياناً	11	13,5	
		كلا	57	71,5	

تقويم بعض الصفات القيادية لمدراء مراكز الشباب في محافظة ديالى

19,497	10	8	نعم	يسمح من الجميع بمرور الاشاعات	4
	11,5	9	احياناً		
	78,8	63	كلا		
17,397	10	8	نعم	اجتماعي في العلاقات مع الاخرين	5
	77,5	62	احياناً		
	15	10	كلا		
17,091	17,5	14	نعم	متعالي في تعامله مع زملائه	6
	7,5	6	احياناً		
	75	60	كلا		
11,971	40	32	نعم	يفضل رايه على اراء الاخرين	7
	37,5	30	احياناً		
	10	8	كلا		
15,132	68,8	55	نعم	لديه الرغبة في العمل المتواصل	8
	21,5	17	احياناً		
	10	8	كلا		
13,451	11,5	9	نعم	يهمل بعض التعليمات الصادرة	9
	57,5	46	احياناً		
	31,5	25	كلا		
11,678	43,8	35	نعم	يكافئ الموظفين المتميزين	10
	31,5	25	احياناً		
	25	20	كلا		

يتضح من الجدول رقم (3) ان اجابات العينة جاءت وللأسؤال الاول (نعم) بتكرار (10) وبنسبة مئوية (12,5%) و احياناً بتكرار (12) وبنسبة مئوية (15%) وكلا بتكرار (58) وبنسبة مئوية (72,5%) وجاءت قيمة كا² (16,988) وهي دلالة على وجود فروق بين اجابات العينة الثلاث ويرى الباحثان ان أي فشل مهما كان صغير هو ضعف واضح للقائد الاداري وخصوصاً اذا كان لاشراف على العاملين معه .

اما عن السؤال الثاني فقد جاءت الاجابات للعينة (نعم) بتكرار (62) وبنسبة مئوية (77,5%) و احياناً بتكرار (4) وبنسبة مئوية (5%) وكلا بتكرار (14) وبنسبة مئوية (17,5%) و جاءت قيمة كا² (17,441) وهي دلالة على وجود فروق في اجابات العينة الثلاث ويرى الباحثان ان تشجيع العمل الجماعي في انجاز الاعمال هي من صفات القائد الاداري الناجح فضلاً ان العمل اذا ما تم بطريقة جماعية فهو اسرع واكثر دقة ووضوح.

اما فيما يخص السؤال الثالث فقد جاءت الاجابات للعينة (نعم) بتكرار (12) وبنسبة مئوية (15%) و احياناً بتكرار (11) وبنسبة مئوية (13,5%) وكلا بتكرار (8) وبنسبة مئوية (10%) و جاءت قيمة كا² (16,811) وهي دلالة على وجود فروق في اجابات العينة الثلاث ويرى الباحثان ان ما توفر مثل هذا

السلوك لدى القائد الاداري فقد اصبح وصدر قلق مما يزيد من مشاكل العاملين وهذا يعني ان مثل هذا السلوك مرفوض .

اما عن السؤال الرابع فقد جاءت الاجابات للعينة (نعم) بتكرار (8) وبنسبة مئوية (10%) و احياناً بتكرار (9) وبنسبة مئوية (11,5%) وكلا بتكرار (63) وبنسبة مئوية (78,8%) و جاءت قيمة كا² (19,497) وهي دلالة على وجود فروق في اجابات العينة الثلاث ويرى الباحثان اذا ما وجدت فانها آفة تؤدي الى عرقلة العمل الاداري بشكل كبير وهي صفة اذا سمح بها القائد الاداري فمردودها عليه من خلال سير العمل.

اما عن السؤال الخامس فقد جاءت الاجابات للعينة (نعم) بتكرار (8) وبنسبة مئوية (10%) و احياناً بتكرار (62) وبنسبة مئوية (77,5%) وكلا بتكرار (10) وبنسبة مئوية (15%) و جاءت قيمة كا² (17,397) وهي دلالة على وجود فروق في اجابات العينة الثلاث ويرى الباحثان ان العلاقات الاجتماعية هي سمة الانسانية وينبغي ان تتوفر في القائد الاداري .

اما فيما يخص السؤال السادس فقد جاءت الاجابات للعينة (نعم) بتكرار (14) وبنسبة مئوية (17,5%) و احياناً بتكرار (6) وبنسبة مئوية (7,5%) وكلا بتكرار (60) وبنسبة مئوية (75%) و جاءت قيمة كا² (17,091) وهي دلالة على وجود فروق في اجابات العينة الثلاث ويرى الباحثان ان التعالي للقائد الاداري من شأنه ان يوجد حواجز بينه وبين العاملين الاخرين وتفقد الحلقة الادارية مبدأ الاتصال وسهولته.

اما عن السؤال السابع فقد جاءت الاجابات للعينة (نعم) بتكرار (32) وبنسبة مئوية (40%) و احياناً بتكرار (30) وبنسبة مئوية (37,5%) وكلا بتكرار (8) وبنسبة مئوية (10%) و جاءت قيمة كا² (11,971) وهي دلالة على وجود فروق في اجابات العينة الثلاث ويرى الباحثان ان القرارات الادارية الناجحة اذا سبقتها اراء مشتركة ومناقشات متبادلة وان الراي الواحد يزيد من نسبة الوقوع في الخطأ .

اما عن السؤال الثامن فقد جاءت الاجابات للعينة (نعم) بتكرار (55) وبنسبة مئوية (68,8%) و احياناً بتكرار (17) وبنسبة مئوية (21,5%) وكلا بتكرار (8) وبنسبة مئوية (10%) و جاءت قيمة كا² (15,132) ويرى الباحثان ان الرغبة في العمل بشكل متمر وبنفس الامتياز يزيد من قوة ارادة القائد الاداري ويزيد من تاثير ذلك على العاملين الاخرين .

اما عن السؤال التاسع فقد جاءت الاجابات للعينة (نعم) بتكرار (9) وبنسبة مئوية (11,5%) و احياناً بتكرار (46) وبنسبة مئوية (57,5%) وكلا بتكرار (25) وبنسبة مئوية (31,5%) و جاءت قيمة كا² (13,451) وهي دلالة على وجود فروق في اجابات العينة الثلاث ويرى الباحثان ان أي تعليمات صادرة من شأنها ان ترسم سياسة المؤسسة الادارية وتزيد من واقع الخدمات المقدمة وان أي اهمال يوجد العكس .

اما عن السؤال العاشر فقد جاءت الاجابات للعينة (نعم) بتكرار (35) وبنسبة مئوية (43,8%) و احياناً بتكرار (25) وبنسبة مئوية (31,5%) وكلا بتكرار (20) وبنسبة مئوية (25%) و جاءت قيمة كا²

(7،678) وهي دلالة على وجود فروق في اجابات العينة الثلاث ويرى الباحثان ان مكافأة العاملين المتميزين تضمن استمرار تميزهم وتحفيز الاخرين للتميز ايضاً .

الفصل الخامس

5 الاستنتاجات والتوصيات

1-5 الاستنتاجات

في ضوء ما توصل اليه الباحثان من نتائج استنتجا ماياتي :

1. أظهرت نتائج اجابات العينة في محور الشخصية والمظهر العام :
أ . ينبغي ان يتمتع القائد الاداري بمجموعة من الصفات العامة واخرى خاصة.
ب. ان اكثر الصفات قبولا هي الفطنة والذكاء والسلوك الاخلاقي .
2. اظهرت نتائج اجابات العينة في محور القدرة مع اتخاذ القرار:
أ . ينبغي ان يتمتع القائد الاداري بقوة ارادة في اتخاذ القرارات ومحاسبة المقصر فضلاً عن اشراك العاملين معه في القرارات .
ب. العمل بشكل كامل وفق المواد القانونية .
3. اظهرت نتائج اجابات العينة في محور التعامل مع الاخرين :
أ . اكثر المحاور اهمية من خلال الاحتكاك الكامل مع العاملين حيث ينبغي على القائد الاداري ان يكون اجتماعي في تعامله مع الاخرين ويشجع العمل الجماعي.
ب. من اولويات عمل القائد الاداري هو الرغبة للعمل المتواصل .

2-5 التوصيات

في ضوء ما يوصي الباحثان على :

1. اعتماد الاسس الواضحة للعمل في المؤسسات فيما يخص القائد الاداري واختياره وفق اولويات ثابتة .
2. استخدام اساليب علمية وحديثة في تطوير عمل القائد الاداري وصقل سماته الشخصية .
3. التقويم المستمر لعمل القائد الاداري لتلافي سلبياته واظهار الايجابيات .
4. اقامة دورات من شأنها صقل مواهب وسمات القائد الاداري .
5. التشجيع على ان يعطي كل العاملين ارائهم في قائدهم الاداري لكي تتضح الصورة بشكل افضل .

المصادر العربية

- 1 . اسماعيل ، خميس السيد ، القيادة الادارية (دراسة نظرية ومقارنة) ، عالم الكتاب ، القاهرة ، 1971 .
- 2 . العبيدي ، فائق مشعل قدوري ، استراتيجية اخبار وتطوير القيادات الادارية العليا (دراسة تحليلية لاراء عينة من القادة الإداريين) ، رسالة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، 1998 .
- 3 . الرازي محمد بن ابي بكر ، مختار الصحاح ، دار الكتاب العربي ، بيروت ، لبنان ، 999 .
- 4 . باسم نزهت السامرائي ، حميد طارق البلداوي ، اتجاهات الطلبة نحو مهنة التدريب ، الجمعية العربية للبحوث التربوية ، المجلد السابع ، العدد الثاني ، 1987 .
- 5 . بلوم ، بنامين واخرون ، تقييم تعلم الطالب التجمعي والتكويني ، القاهرة ، دار ماكر وهيا ، 1983 .
- 6 . ثامر محمود ذنون الحمداني ، بعض النماذج المعرفية والاجتماعية لدافعية الانجاز الرياضي وعلاقتها بمستوى الانجاز لدى لاعبي كرة القدم ، اطروحة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الموصل ، 2006 .
- 7 . جلال محمد عبد الحميد موسى ، منهج البحث العلمي عند العرب ، بيروت ، دار الكتب اللبنانية ، 1982 .
- 8 . ريسان خريبط مجيد ، منهاج البحث في التربية الرياضية ، الموصل ، مديرية الكتب للطباعة والنشر ، 1987 .
- 9 . راشد حمدون ذنون ، تقويم اداء الاتحادات الرياضية في ضوء النظرية الموقفية لاساليب القيادة ، اطروحة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الموصل ، 1996 .
- 10 . رودني دارون ، اساسيات القياس والتقويم في تدريس العلوم ، ترجمة محمد سعيد واخرون ، الاردن ، دار الاول ، 1985 .
- 11 . شوقي ناجي جواد ، ادارة اعمال منظور كلي ، بغداد ، دار الكتب للطباعة والنشر .
- 12 . طارق عبد الحميد البديري ، اساسيات في علم ادارة القيادة ، عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ط1 ، 2002 .
- 13 . طارق عبد الحميد البديري ، أساسيات الادارة التعليمية ومفاهيمها : عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، ط2 ، 2002 .
- 14 . عبد الباري الدرة واخرون ، الادارة الحديثة ، المفاهيم والعمليات ، عمان ، مطبعة جامعة الاسراء ، 1994 .

تقويم بعض الصفات القيادية لمدراء مراكز الشباب في محافظة ديالى

- 15 . عكلة سليمان الحوري ، اثر برنامج مقترح على الروح المعنوية واللياقة البدنية للمراتب في قيادة قوات الحرس الجمهوري ، اطروحة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بغداد ، 1995 ، ص 38 – 39 .
- 14 . عقيل عبد الله الكاتب وآخرون ، الادارة والتعليم في التربية الرياضية ، العراق ، جامعة بغداد ، 1986 .
- 15 . كامل ثامر الكبيسي ، اثر اختلاف حجم العينة والمجتمع الاحصائي في القدرة التمييزية لفقرات المقياس النفسية ، جامعة بغداد ، كلية التربية (ابن رشد) ، 1995 .
- 16 . لهزال ، دامينوف ، مدخل علم النفس ، عمان ، الدرار الدولية للنشر والتوزيع ، ط2 ، 1983م .
- 17 . كنعان ، نواف ، القيادة الادارية ، عمان ، 1981 ، .
- 18 . محمد جمال الدين ، المدخل الى العقيدة الاستراتيجية العسكرية الاسلامية ، كلية الاركان ، 1976 .
- 19 . محمد حسن علاوي ، سيكولوجية القيادة الرياضية ، القاهرة ، مركز الكتاب للنشر ، ط2 ، 2005 .
- 20 . مصطفى كامل ابو زيد ، العوامل المرتبطة بالسلوك القيادي في المجال الرياضي ، أطروحة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان ، 1990 .
- 21 . وجيه محجوب ، طرائق البحث العلمي ومناهجه ، الموصل ، دار الكتب للطباعة والنشر ، 1988 ، ص 137 .

المصادر الأجنبية

- 1 . Cood , carter U . Dictionary of Education 3rd . New York Mce . Graw Hill . 1973 , P332 .
- 2 . Boring , E. psychology for the Armed services , New Pelhi , carytri offset press , 1979 , p41.
- 3 . [http : / www . said . net / poat / assaf / 3 – htm .](http://www.said.net/poat/assaf/3-htm)
- 4 . Case , Rw . leader ship in sport . international Journal of sport psychobg . 1987 , p263 .

المقياس

ت	الفقرات	نعم	احياناً	كلا
1	يتصف بذكاء وفطنة لحل المشاكل			
2	يشجع التعبير عن الذات والصدق الصريح من خلال السلوك الاخلاقي			
3	يتمتع بضبط النفس والثبات الانفعالي في المواقف الصعبة			
4	لديه ثقة عالية بنفسه وإرادة قوية			
5	يتبنى سلوك قائم على المنفعة الخاصة في اتخاذ القرارات			
6	له الموهبة القيادية الجيدة			
7	يفضل العمل الجماعي على العمل الفردي			
8	صادق مع نفسه ومع الآخرين			
9	يحاسب المقصر في عمله			
10	يمنح الحوافز للعاملين الناجحين في العمل			
11	يكبح تطوير واسهامات العاملين لتطوير العمل			
12	لديه القدرة على اتخاذ القرار في المكان والزمان المناسب			
13	عادل في اتخاذ القرارات			
14	يعمل وفق الفقرات القانونية			
15	يشرك من يعمل معه في اتخاذ القرارات			
16	متعالي في تعامله مع الآخرين			

تقويم بعض الصفات القيادية لمدراء مراكز الشباب في محافظة ديالى

			لديه المرونة في التعامل مع زملائه في العمل	17
			لا يحب التعامل مع زملائه في العمل	18
			غير عادل في اعطاء الحقوق للعاملين	19
			غير عادل على الاشراف وتحمل المسؤولية	20
			يفشل في تبني سلوك الاشراف وحماية العاملين	21
			يشجع العمل الجماعي في اداء الواجب	22
			يساهم في سلوك قائم على نهش الاخرين مما يعرقل حل مشاكلهم	23
			يسمح من الجميع بمرور الاشاعات	24
			اجتماعي في العلاقات مع الاخرين	25
			متعالي في تعامله مع زملائه	26
			يفضل رايه على اراء الاخرين	27
			لديه الرغبة في العمل المتواصل	28
			يهمل بعض التعليمات الصادرة	29
			يكافئ الموظفين المتميزين	30