



كلية التربية الرياضية  
قسم الإدارة الرياضية والترويح

**بيان بالانتاج العلمي  
(نسبة المساهمة في الأبحاث الجماعية)**

السيد الدكتور/ أحمد محمد عبدالفتاح محمد  
مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويح كلية التربية الرياضية جامعة بنها

م	عنوان البحث	نوعية	تاريخ النشر	لغة النشر	مكان النشر
١	إدارة المواقف كمؤشر لأنماط القيادة لدى مديري رعاية الشباب ببعض الجامعات المصرية	زوجي (نفس التخصص)	٢٠٢١/١٠/١١ م	عربي	المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة - كلية التربية الرياضية - جامعة بنها

م	عنوان البحث	اسم الباحث	تاريخ النشر	نسبة المساهمة	مكان النشر
١	إدارة المواقف كمؤشر لأنماط القيادة لدى مديري رعاية الشباب ببعض الجامعات المصرية	أحمد محمد ياسين أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويح كلية التربية الرياضية جامعة بنها	٢٠٢١/١٠/١١ م	٥٠ %	المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة - كلية التربية الرياضية - جامعة بنها

عميد الكلية

أ.د/ أسامة صلاح فؤاد



Handwritten signature in blue ink.



جامعة بنها  
BENHA UNIVERSITY  
Learn Today ... Achieve Tomorrow  
كلية التربية الرياضية



المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة  
Scientific Journal of Physical Education and Sports Science

ISSN 2682-2687 print  
ISSN 2682-2695 online

## خطاب نشر

السيد الدكتور / أحمد محمد يسن على  
السيد الدكتور / أحمد محمد عبد الفتاح محمد

تحية طيبة وبعد ،،،،،

إيماء إلى البحث المقدم من سيادتكم بعنوان:

إدارة المواقف كمؤشر للأتماط القيادية لدي مديري رعاية الشباب ببعض  
الجامعات المصرية

( زوجي) نتشرف بأن البحث المشار إليه قد تم قبوله بعد التحكيم للنشر  
في المجلة العلمية، وقد تم تسديد رسوم النشر بتاريخ ١١/١٠/٢٠٢١م  
بقسيمة رقم " (٠١٥٩٤٨٢) .

مع خالص الشكر وأطيب التمنيات بدوام التوفيق ....

شاكرين لسياحتكم حسن تعاونكم الصادق معنا ....

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير...

مدير المجلة

(أ.م.د/ أحمد شوقي محمد)

المسئول المالي

يحتّم  
عميد الكلية

(أ.د/ أسامة صلاح فؤاد)



وكيل الكلية لشئون الدراسات  
العلية والبحوث

(أ.د/ محمد سعد إسماعيل)

+2(013)322 73 99

<https://sjes.journals.ekb.eg>

E-mail: SJPESS@fphe.bu.edu.eg

<http://fphe.bu.edu.eg>

info@fphe.bu.edu.eg



SJPESS

ISSN 2682-2687

العدد:

العام:

النصف:

الجزء:

## مستخلص البحث باللغة العربية

أ.م.د/ أحمد محمد يسن علي

مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويح  
بكلية التربية الرياضية جامعة بنها

أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويح  
بكلية التربية الرياضية جامعة بنها

### (عنوان البحث)

"إدارة المواقف كمؤشر للأنماط القيادية لدي مديري رعاية الشباب ببعض الجامعات المصرية"

- يهدف هذا البحث إلى التعرف علي النمط القيادي السائد لدي مديري رعاية الشباب ببعض الجامعات المصرية. ، حيث إستخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي وذلك لمناسبته لتحقيق هدف البحث ، وتكونت عينة البحث الأساسية من (٢٨) مدير و(١٨) مدير للعينة الإستطلاعية ليصبح الإجمالي (٤٦) تم اختيارهم بالطريقة العمدية، وأستخدم الباحثان المسح المرجعي ومقياس لإدارة المواقف كأداة من أدوات جمع البيانات، تم إستخدام الأساليب الإحصائية التالية: النسبة المئوية، معامل ألفا كرونباخ ، معامل الارتباط، ٢١،٢، الإنحراف المعياري ، تحليل التباين وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان ، أن النمط النمط القيادي السائد لدي مديري رعاية الشباب داخل جامعة "بنها" هو النمط "الدكتاتوري"، والنمط القيادي السائد لدي مديري رعاية الشباب داخل جامعة "المنصورة" هو النمط "الديمقراطي" ، والنمط القيادي السائد لدي مديري رعاية الشباب داخل جامعة "السادات" هو النمط "المتساهل".

## **ABSTRACT**

### **Attitude management as an indicator of leadership styles among youth welfare managers in some Egyptian universities**

- The study aims to identify the prevailing leadership style among youth welfare managers in some Egyptian universities. Where the researchers used the descriptive approach in the survey method for its suitability to achieve the goal of the research, and the sample consisted of (28) manager and (18) manager of the exploratory sample, so the total (46) were chosen by the intentional method. The researchers used the reference survey and a measure of attitude management as a tool of data collection. The following statistical methods were used: percentage, Cronbach's alpha, correlation coefficient, chi<sup>2</sup>, standard deviation, analysis of variance. The youth welfare managers in Benha University are the “dictatorship” style, and the dominant leadership style among youth welfare managers in Mansoura University is the “democratic” style, and the dominant leadership style among the youth welfare directors in Sadat University is the “permissive” style.

" إدارة المواقف كمؤشر لأنماط القيادة لدي مديري رعاية الشباب ببعض الجامعات المصرية "

د/ أحمد محمد يسن على<sup>١</sup>

د / أحمد محمد عبد الفتاح محمد<sup>٢</sup>

## مقدمة ومشكلة البحث:

تعد الإدارة مزيجاً من العلم، و الفن لأن الإدارة الفعالة تحتاج إلى كل من العنصرين فالعلم يستفاد منه في التعرف على القوانين، و القواعد الواجب الإلتزام بها أم الفن يحاول توفير الفرص من أجل تنفيذها بشكل يحقق الإنسجام، و التوافق مع المتغيرات المتعددة، وبالطبع نجاح المدراء، والرؤساء في هذا المجال يتوقف على معرفتهم بالقواعد التي تحكمه بالإضافة إلى إلمامهم بالمهارات اللازمة للتطبيق، ومن هنا نجد أن هناك تكامل، وترابط بين العنصرين (العلم، والفن) من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة دون إهدار الوقت، والجهد. (٢٣)

ويُعد فن اتخاذ القرارات في المواقف الحياتية قديم بقدم البشرية نفسها وبوجود الإنسان و باكتسابه الوعي بنفسه وبيئته المحيطة به فنبعت حاجته إلى اتخاذ القرارات تجاه المواقف المتعددة والمختلفة التي كانت تعترضه في حياته اليومية الشخصية والعملية وكل مفردات حياتنا اليومية تبدأ بقرار وتنتهي بقرار، فالقرار يلعب دوراً مهماً في أنشطتنا وأعمالنا اليومية فقراراتنا تشكل حياتنا اذا كانت هذه القرارات مدروسة أو غير مدروسة إيجابيه أو سلبية، فالقرارات هي الأداة الأساسية التي نستخدمها في مواجهة الفرص والتحديات.

فالأفراد هم محور هذا الموضوع الأساسي سواء بالنسبة للقيادات الإدارية التي تتخذ القرارات لتوجيه أعمالها ونشاطاتها أو بالنسبة للمرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرار أو في تنفيذها أو يكونون هدف لها وتستمر عملية اتخاذ القرارات طالما كان هناك عمل ونشاط لتحقيق الأهداف المطلوبة. (٢)

وعملية إدارة الموقف هي عملية تخطيط لحل المشكلات والتي تمر بعدد من المراحل تتمثل بإستقبال المشكله ومحاولة فهمها وتشخيصها وعملية طرح وتوليد البدائل والعمل على دراستها واختبار فاعلية كل بديل من البدائل المطروحة ثم التخطيط لتنفيذ الحل ثم عمليه التنفيذ واتخاذ القرار حيث أنه بمثابة تخطيط يساعد الفرد للوصول إلى تحقيق أهدافه والتغيير في حياته نحو الافضل بما يقوم به من أعمال وما يتخذه من قرارات. ( ٢١ : ٣٣ )

<sup>١</sup> أستاذ مساعد دكتور بقسم الإدارة الرياضية والترويح بكلية التربية الرياضية - جامعة بنها.  
<sup>٢</sup> مدرس دكتور بقسم الإدارة الرياضية والترويح بكلية التربية الرياضية - جامعة بنها.

فالمواقف جزء منا، كما أننا جزء منها، إن إعترافنا بضرورة وجودها يتطلب أن نكون أكثر حضوراً في وعينا، وفي فكرنا وفي إدارتنا لها حتى نؤثر في مجرياتها ونتجنب مخاطرها بل والاستفادة من إيجابياتها، حيث تختلف المواقف في شدتها ونوعها والهدف من مواجهتها هو وقف التدهور والخسائر المادية، والسيطرة علي حركة تطورها بالقضاء عليها أو التقليل من حجم خسائرها. ( ٧ : ١٥٧ )

حيث تعتبر من أخطر مراحل إدارة المواقف ، إذ تتطور الموقف من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط أو ما تتسم به خطط المواجهة من قصور أو إخفاق، فعندما يكون متخذ القرار علي درجة كبيرة من الإستبداد برأيه أو اللامبالاة، فإن الموقف يصل إلي مراحل متقدمة حيث تزداد القوي المتفاعلة في المجتمع التي تغذي الموقف بقوي تدميرية بحيث يصعب السيطرة عليه ويكون الصدام في هذه المرحلة محتوماً. ( ١٩ : ٣٠ )

وعادة ما ترتبط ظاهرة إدارة المواقف بالإحساس بالخطر والتوتر وأهمية عنصر الوقت اللازم لإتخاذ قرارات وإجراءات المواجهة فإدارة الموقف تحتاج إلي مجهود للتعرف علي متغيراتها وتفسير ظواهرها ومحاولة السيطرة علي أحداثها وتجنب مخاطرها والتعامل مع هذه المواقف يستلزم توافر رؤية متعمقة للأحداث التي تسبق المواقف لمعرفة أسباب الموقف والظروف والترتبة الخصبة التي أتاحت له الوجود، كما يستلزم ذهننا متفتحا لإدراك جميع الأبعاد المحيطة بالموقف ورؤية مستقبلية لا توقع ما سيحدث من تطورات. ( ١٥ : ٤٣ )

وهناك العديد من العوامل التي تتسبب في صنع المواقف المختلفة وتدفع المسئول إلي حسن إدارتها ومنها سوء الفهم، والذي يعتبر أحد أهم أسباب ظهور المواقف السلبية ويعود ذلك لسببين أولهما، المعلومات المبتورة وثانيهما، التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل إيضاح حقيقتها وفي مثل هذه المواقف يكون الحل سهلا بمجرد الحصول على المعلومات كاملة غير منقوصة أو مبتورة وأن يعطي لنفسه الوقت الكافي لاتخاذ قراره بنضج ورؤية، كما أن الإدارة العشوائية ليست مسببا وباعثا للمواقف فحسب بل مدمرا للكيان الإداري ومحطمة لإمكانياته وقدرته ومن أمثلته، سوء التخطيط وعدم إحترام الهيكل التنظيمي للمنشأة وقصور التوجيه للأوامر بالبيانات والمعلومات. ( ١٤ : ٢٦ )

حيث تحتاج المنظمات على إختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات تتحمل المسئولية الرئيسية في تحقيق أهداف هذه المنظمات وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، وبدون تلك القيادات الواعية والمسئولة فإنه يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه بل وتتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها. ( ١ : ٧٨ )

كما يشير عمرو عواد (٢٠٠٩م) إلى أن القيادة الإدارية الفعالة تعد سلعة قيمة في سوق يتميز بالنقص في الكفاءات القيادية الفعالة التي ترجع أسبابها إلى عظم المهام والمسئوليات الملقاة على عائق المدير والتي لا يتحمل أعباءها إلا القلة من الأفراد ممن تتوفر فيهم خصائص القيادة . ( ١٢ : ٢٥١ )

ويشير مصطفى أبو بكر (٢٠٠٣م) إلى أن القيادة ظاهرة نفسية واجتماعية تستند إلى العلاقة المتبادلة بين القائد وأعضاء الجماعة التي يقودها ولا بد من تأثير القائد في الجماعة ورغبة الجماعة في الانقياد له من أجل إشباع حاجتها ، وأنه لا مجال للقيادة دون وجود إتباع ، وأن بروز القائد وإستمراره في قيادة الجماعة مرهون بوجود هدف محدد تسعى الجماعة إلى تحقيقه ، وأن هذا الهدف هو محور الالتقاء بين القائد والجماعة ومجال نشاطها.

( ١٨ : ٩٢ )

وتعتبر القيادة كما يشير صلاح الدين عبد الباقي (٢٠٠٥م) هي جوهر العملية الإدارية، ومحورها ومفتاح الإدارة الناجحة، وتعزى أهمية القيادة ومكانتها في العملية الإدارية إلى دور القيادة الأساسي في التحكم بجميع عمليات الإدارة والتأثير فيها ، فالقيادة تجعل للإدارة ديناميكية وفاعلية في تحقيق أهدافها بكل كفاءة ، فالقائد الناجح قادر علي خلق روح التعاون بين العاملين وجعلهم كفريق واحد ليتولد لديهم الشعور بالإنتماء لتحقيق الأهداف ومن ثم ينعكس على تحقيقهم أهدافهم الخاصة، كما أن تمتع القائد بالجانب الإنساني يساعد على تقبل المرؤوسين له ، وهذا هدف من أهداف القيادة الفعالة فإهتمامه بمشكلاتهم واحتياجاتهم له دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي، كما يرى القائد أن مشاركة للعاملين في إتخاذ القرارات من خلال إبداء الآراء والملاحظات له دوراً فعالاً في تحقيق أهداف العمل . ( ٨ : ٥٠ )

فالقيادة تتمثل في كونها موقع وظيفي ، أو شخص ، أو نتيجة ، أو عملية فالقيادة بإعتبارها "موقع وظيفي" فهل المنصب الذي يحتله القائد هو ما يجعله قائداً؟ ،والقيادة بإعتبارها "شخص" فهل الشخصية التي يتحلّى بها القائد هي ماتجعله قائداً؟ ،والقيادة بإعتبارها "نتيجة" فهل النتائج التي يحققها القائد هي ماتجعله قائداً؟ ،والقيادة بإعتبارها "عملية" فهل الكيفية التي يسير بها القائد هي ماتجعله قائداً؟ ،فالقيادة أيضا يختلف معناها من فرد لآخر ومع هذه الأختلافات فأنها تفسر أسباب عدم التوصل إلى نمط واضح أو سائد يتبعه الأفراد.( ٤ : ٦٣ )

ومن خلال ما سبق ذكره وإشراف الباحثان الأكاديمي علي الأنشطة الطلابية داخل الجامعة وطلاب التدريب الميداني لاحظ الباحثان إرتجال بعض مديري رعاية الشباب بالجامعة



فى إتخاذ القرارات فى بعض المواقف التى تواجههم من خلال ممارسة الطلاب للأنشطة الطلابية وعدم حسن التصرف فى كثير من المواقف بينه وبين المرؤوسين فمن المعروف أن الإحتكاك بين المدير وبين المرؤوسين والطلاب داخل رعاية الشباب مستمر ودائما مما ينبغى على المدير أن تتوافر لديه الحكمة وضبط النفس والتحلى بحسن إدارة المواقف التى تواجهه وهذا يتوقف على نوع النمط القيادى الذى يتعامل به المدير مع المرؤوسين والطلاب والقيادات داخل الجامعة وخاصة بأن المدير يتعامل مع مراحل عمرية مختلفة لديها طاقة وحماس شبابي يمكن أن يخرج أما بالسلب أو الإيجاب وهذا يتوقف على قدرة المدير على الإحتواء والتوجيه والرقابة والسعي إلى تحقيق الأهداف المرجوه عن طريق القيادة المحبوبة لدي الطلاب، وهذا ما أكد عليه سالم سليمان (٢٠١٢م) أنه لا توجد جماعة تستقيم بدون أن يكون لها قائد ناجح ومحبوب يقوم بتوجيهها نحو السعي لتحقيق الأهداف ، لذا قام الباحثان بإجراء بحث بعنوان " إدارة المواقف كمؤشر للأنماط القيادية لدي مديري رعاية الشباب ببعض الجامعات المصرية "

### هدف البحث :

يهدف هذا البحث إلى:

- التعرف على نمط القيادة السائد لدي مديري رعاية الشباب ببعض الجامعات المصرية.

### تساؤلات البحث :

- ما هو النمط القيادي السائد لدي مديري رعاية الشباب ببعض الجامعات المصرية؟

### مصطلحات البحث :

- إدارة المواقف :

حسن التصرف والتعامل مع الآخرين وإصدار قرارات مبنية على بيانات ومعلومات دقيقة تتصف بالحكمة وضبط النفس قبل إتخاذها. ( ١٦ : ٣٩ )

- أنماط القيادة :

هو السلوك المتكرر للمدير فى طريقة أدائه للعمل لتحقيق أهداف المؤسسة التى يعمل فيها. ( ١٧ : ٢ )

## - المدير :

هو الشخص الذي يمتلك القدرة على التأثير ، واستخدام وسائل وطرق متعددة لشحذ همم و طاقة العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة باستخدام الأساليب التعزيزية كالمكافآت المادية والمعنوية تقديراً لنشاطاتهم بما يحقق ذاتهم ويشبع رغباتهم ،وقد يسلك المدير طريق الإجبار والإكراه وذلك يعتمد على ميولهم واتجاهاتهم وثقافتهم.

هو الشخص الذي يقوم بإتمام الأعمال بواسطة آخرين ،فكل من يقوم بالنشاطات الإدارية " التخطيط ،التنظيم ،التوجيه ،الرقابة" فهو مدير إدارة. ( ١٧ : ٢٣ )

## إجراءات البحث :

### أولاً : منهج البحث:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي وذلك لمناسبته لتحقيق هدف البحث.

### ثانياً : مجتمع وعينة البحث:

#### أ- مجتمع البحث:

أشتمل مجتمع البحث على مديري رعاية الشباب ببعض الجامعات المصرية وهي (جامعة بنها - جامعة المنصورة - جامعة السادات) وعددهم (٤٦) مدير.

#### ب- عينة البحث:

#### ١- العينة الاستطلاعية :

تم اختيار عينة البحث الاستطلاعية بالطريقة العشوائية من داخل مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية للبحث من مديري رعاية الشباب ببعض الجامعات المصرية وهي (جامعة بنها - جامعة المنصورة - جامعة السادات) ، وذلك بحيث تمثل العينة الاستطلاعية للبحث (١٨) مدير بما يعادل (٣٩,١٣%) من مجتمع البحث.

#### ٢- العينة الأساسية :

قام الباحثين بالدراسة الأساسية للبحث علي باقي مجتمع البحث من مديري رعاية الشباب ببعض الجامعات المصرية وهي (جامعة بنها - جامعة المنصورة - جامعة السادات) ، وذلك بعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية وبذلك تصبح العينة الأساسية للبحث (٢٨) مدير بما يعادل (٦٠,٨٧%) من تعداد مجتمع البحث ،والجدول رقم (١) يوضح توصيف عينة مجتمع وعينة البحث.

جدول (١)

التوصيف الإحصائي لمجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث		العينة الأساسية		العينة الاستطلاعية		مجتمع البحث		مجتمع البحث
الاجمالي	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
١٠٠,٠٠	١٧	٥٨,٨٢	١٠	٤١,١٨	٧	١٠٠,٠٠	١٧	جامعة بنها
١٠٠,٠٠	١٩	٦٣,١٦	١٢	٣٦,٨٤	٧	١٠٠,٠٠	١٩	جامعة المنصورة
١٠٠,٠٠	١٠	٦٠,٠٠	٦	٤٠,٠٠	٤	١٠٠,٠٠	١٠	جامعة السادات
١٠٠,٠٠	٤٦	٦٠,٨٧	٢٨	٣٩,١٣	١٨	١٠٠,٠٠	٤٦	الاجمالي

جدول (٢)

التوصيف الإحصائي للمتغيرات الديمغرافيا لمجتمع البحث

النوع				الخبرة داخل الكلية				المؤهل				مجتمع البحث	
%	وقت	%	تجربة	%	أكثر من ١٠ سنوات	%	أقل من ١٠ سنوات	%	دراسات عليا	%	بكالوريوس		
١١,٨	٢	٨٨,٢	١٥	٤١,٢	٧	٥٨,٨	١٠	٣٥,٣	٦	٦٤,٧	١١	١٧	جامعة بنها
٣٦,٨	٧	٦٣,٢	١٢	٦٣,٢	١٢	٣٦,٨	٧	٦٣,٢	١٢	٣٦,٨	٧	١٩	جامعة المنصورة
٤٠	٤	٦٠	٦	٠	٠	١٠٠	١٠	٢٠	٢	٨٠	٨	١٠	جامعة السادات

ثالثاً : أدوات جمع البيانات:

في ضوء أهداف البحث ومن خلال المسح المرجعي قام الباحثان بالإطلاع علي العديد من المراجع العلمية والبحوث والدراسات السابقة التي تناولت مجالات الإدارة، والإدارة الرياضية، الاختبارات والمقاييس حيث قام الباحثان بتصميم مقياس "إدارة المواقف كمؤشر للأنماط القيادية لدى مديري رعاية الشباب ببعض الجامعات المصرية".

حيث اتبع الباحثان في ذلك خطوات بناء المقاييس وفقاً لقواعد البحث العلمي كالتالي:

- أن تكون العبارات واضحة لا تحتاج لكثير من الشرح.
- أن تكون العبارات مغلقة.
- ألا تستغرق وقتاً طويلاً في الإجابة عليها.

#### رابعاً : استطلاع رأي السادة الخبراء :

قام الباحثان بوضع عبارات المقياس المقترحة وعددها (٣٢) عبارة في استمارة استطلاع رأي ، ثم تم عرضها علي السادة الخبراء وعددهم (٥) خبراء مرفق (١) ، للتحقق من الصدق المنطقي لملائمة العبارات المقترحة لأهداف البحث ، ومدى ملائمة صياغة العبارات المقترحة ومناسبتها ، ومدى إمكانية حذف وتعديل أو إضافة عبارات أخرى ، ثم حدد الباحثان من خلال استطلاع رأي الخبراء النسبة المئوية لاتفاق الخبراء علي العبارات ، ثم حدد الباحثان النسبة المئوية لهذه العبارات واختيار العبارات التي حصلت علي نسبة موافقة لاتقل عن (٨٠%) ويتضح ذلك في الجدول رقم (٣)

#### جدول (٣)

النسبة المئوية لاتفاق الخبراء حول تحديد عبارات محاور مقياس "ادارة

الموقف كمؤشر للانماط القيادية لدى مديري رعاية الشباب ببعض الجامعات المصرية"

ن = ٥

م	%	م	%	م	%	م	%
١	١٠٠	٩	١٠٠	١٧	١٠٠	٢٥	١٠٠
٢	١٠٠	١٠	١٠٠	١٨	١٠٠	٢٦	٨٠
٣	٨٠	١١	٨٠	١٩	٨٠	٢٧	١٠٠
٤	٨٠	١٢	١٠٠	٢٠	١٠٠	٢٨	١٠٠
٥	١٠٠	١٣	٨٠	٢١	٨٠	٢٩	٨٠
٦	١٠٠	١٤	١٠٠	٢٢	١٠٠	٣٠	١٠٠
٧	١٠٠	١٥	٨٠	٢٣	٨٠	٣١	صفر
٨	٨٠	١٦	١٠٠	٢٤	١٠٠	٣٢	٤٠

ويتضح من جدول (٣) النسبة المئوية لاتفاق السادة الخبراء علي عبارات المقياس حيث

تراوحت ما بين (٠,٠٠% - ١٠٠,٠٠%) وقد ارتضي الباحث بنسبة موافقة للسادة الخبراء لا

تقل عن (٨٠%) وبذلك يكون عدد عبارات المقياس (٣٠) عبارة .

### طريقة تصحيح المقياس:

وقد أتفق السادة الخبراء علي أن يكون ميزان تقدير الدرجات للمقياس ثلاثي التقدير

كالتالي.

- الاستجابة الدالة علي النمط الديمقراطي: ثلاث درجات

- الاستجابة الدالة علي النمط الدكتاتوري: درجتان

- الاستجابة الدالة علي النمط المتساهل: درجة واحدة

خامساً : الدراسة الاستطلاعية

كان الهدف من هذه الدراسة هو التأكد من المعاملات العلمية (الصدق، الثبات) لمقياس "ادارة الموقف كمؤشر للانماط القيادية لدى مديري رعاية الشباب ببعض الجامعات المصرية" ، حيث قام الباحثان بوضع الصورة المبدئية للمقياس لتطبيقهما علي العينة الاستطلاعية والتي قوامها (١٨) مدير حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع البحث وخارج عينة الدراسة الاساسية.

سادساً : المعاملات العلمية لأدوات البحث

١- صدق المقياس:

- صدق المحكمين (الصدق المنطقي):

قام الباحثان باستخدام صدق المُحكمين (الصدق المنطقي)، حيث تم عرض المقياس في صورته التمهيديّة مرفق (٢) على مجموعة الخبراء (المُحكمين) والبالغ عددهم (٥) ، والموضحة أسمائهم بالمرفق (١) ، واعتبر الباحثان نسبة اتفاق السادة الخبراء علي عبارات المقياس معياراً لصدقه .

- صدق الاتساق الداخلي:

كما قام الباحثان بحساب صدق للمقياس قيد البحث من خلال استخدام طريقة صدق الاتساق الداخلي ، حيث قام الباحثان بحساب قيمة معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة علي حدة والدرجة الكلية للمقياس ، وذلك بعد تطبيق المقياس علي عينة الدراسة الاستطلاعية والجدول (٤) يوضح ذلك .

جدول (٤)

مُعاملات الارتباط ما بين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس

ن=١٨

م	ر	م	ر	م	ر
١	*٠,٥٦٨	١١	*٠,٦٤٢	٢١	*٠,٥٦٤
٢	*٠,٥٠٦	١٢	*٠,٧١٨	٢٢	*٠,٧٢٧
٣	*٠,٤٨٣	١٣	*٠,٧٤٠	٢٣	*٠,٥٠٦
٤	*٠,٧٠٥	١٤	*٠,٦٢٢	٢٤	*٠,٥٠٦
٥	*٠,٦٩٧	١٥	*٠,٧٢٧	٢٥	*٠,٦٩٧
٦	*٠,٦٠٠	١٦	*٠,٥٠٤	٢٦	*٠,٥٥٤
٧	*٠,٧٣٥	١٧	*٠,٦١٤	٢٧	*٠,٦٢٢
٨	*٠,٥٧٢	١٨	*٠,٤٩٦	٢٨	*٠,٧٠٥
٩	*٠,٥٥٤	١٩	*٠,٧٧٦	٢٩	*٠,٧٣٥
١٠	*٠,٤٧٣	٢٠	*٠,٧٠٥	٣٠	*٠,٧٣٥

\*قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، د. ح (١٦) = (٠,٤٦٨)

يوضح الجدول رقم (٤) أن قيم معاملات الارتباط للعبارات مع الدرجة الكلية للمقياس دالة عند مستوي معنوية (٠,٠٥)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط للعبارات بين (٠,٤٧٣ - ٠,٧٧٦) مما يدل علي صدقها .

٢- ثبات المقياس:

قام الباحثان بإيجاد معامل ثبات مقياس "ادارة الموقف كمؤشر للانماط القيادية لدى مديري رعاية الشباب ببعض الجامعات المصرية" وعدد عباراته (٣٠) عبارة، باستخدام طريقتين هما طريقة التجزئة النصفية لاستجابات عينة الدراسة الاستطلاعية علي المقياس باستخدام معادلة سبيرمان وبراون Spearman & Brown لإيجاد معامل الارتباط بين العبارات الزوجية والعبارات الفردية، وكذلك إيجاد الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha.

- الثبات باستخدام التجزئة النصفية للمقياس:

قام الباحثان بإيجاد معامل ثبات عبارات المقياس وعددها (٣٠) عبارة باستخدام طريقة التجزئة النصفية لاستجابات عينة الدراسة الاستطلاعية علي المقياس باستخدام معادلة سبيرمان وبراون Spearman & Brown لإيجاد معامل الارتباط بين العبارات الزوجية والعبارات الفردية.

جدول (٥) ثبات التجزئة النصفية للمقياس

ن = ١٨

معامل الارتباط	العبارات الزوجية		العبارات الفردية		المقياس
	ع	س	ع	س	
*٠,٨٩٦	٧,٩١٣	٣١,١٦٧	٨,١٦٩	٣٠,٨٣٣	ادارة الموقف كمؤشر للانماط القيادية لدى مديري رعاية الشباب ببعض الجامعات المصرية

\*قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ، د. ح (١٦) = (٠,٤٦٨)

يتضح من الجدول (٥) أن هناك ارتباط دال إحصائياً بين عبارات المقياس الفردية والزوجية مما يدل على ثبات المقياس .

- الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach`s alpha للمقياس:

وقد كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لعبارات مقياس "ادارة الموقف كمؤشر للانماط القيادية لدى مديري رعاية الشباب ببعض الجامعات المصرية" والتي عددها (٣٠) عبارة هو (٠,٩٤٦٤)

جدول (٦) مُعامل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ بين كل عبارة علي حدا للمقياس

ن=١٨

م	معامل ألفا	م	معامل ألفا	م	معامل ألفا	م	معامل ألفا
١	*٠,٩٤٥٢	٩	*٠,٩٤٥٤	١٧	*٠,٩٤٤٨	٢٥	*٠,٩٤٣٩
٢	*٠,٩٤٥٩	١٠	*٠,٩٤٦٢	١٨	*٠,٩٤٦٠	٢٦	*٠,٩٤٥٤
٣	*٠,٩٤٦١	١١	*٠,٩٤٤٥	١٩	*٠,٩٤٣١	٢٧	*٠,٩٤٤٧
٤	*٠,٩٤٣٨	١٢	*٠,٩٤٣٧	٢٠	*٠,٩٤٣٨	٢٨	*٠,٩٤٣٨
٥	*٠,٩٤٣٩	١٣	*٠,٩٤٣٥	٢١	*٠,٩٤٥٤	٢٩	*٠,٩٤٣٦
٦	*٠,٩٤٤٩	١٤	*٠,٩٤٤٧	٢٢	*٠,٩٤٣٦	٣٠	*٠,٩٤٣٦
٧	*٠,٩٤٣٦	١٥	*٠,٩٤٣٦	٢٣	*٠,٩٤٥٩		
٨	*٠,٩٤٥٢	١٦	*٠,٩٤٦٠	٢٤	*٠,٩٤٥٩		

\*قيمة (معامل ألفا كرونباخ) للمقياس = (٠,٩٤٦٤)

ويتضح من جدول (٦) معامل ألفا كرونباخ لعبارات مقياس "ادارة الموقف كمؤشر للانماط القيادية لدى مديري رعاية الشباب ببعض الجامعات المصرية" والتي تراوحت ما بين (٠,٩٤٣١ ، ٠,٩٤٦٢) وجميعها قيم أقل من معامل ألفا كرونباخ للمقياس والذي كانت قيمته (٠,٩٤٦٤) ، مما يدل على ثبات عبارات المقياس .

## عرض ومناقشة النتائج :

### عرض نتائج التساؤل الأول :

والذي ينص علي : " ماهو النمط القيادي السائد لدى مديري رعاية الشباب داخل كل جامعة بالجامعات المصرية ؟".

للتحقق من صحة هذا الفرض وجب علي الباحثان القيام بحساب دلالة الفروق بين متوسط تكرارات أنماط القيادة داخل كل جامعة من الجامعات عينة البحث وذلك بإستخدام تحليل التباين "ف" وحساب إتجاه دلالة الفروق بإستخدام إختبار أقل فرق معنوي (L . S . D) في حالة وجود قيمة "ف" دالة بين أنماط القيادة لدي مديري رعاية الشباب داخل كل جامعة.

### أولاً : جامعة بنها :

#### جدول (٧)

التوصيف الإحصائي لتكرارات أنماط القيادة (ديمقراطي - دكتاتوري - متساهل)

لدى مديري رعاية الشباب بجامعة "بنها"

ن=١٠

انماط القيادة	المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	معامل الالتواء
ديمقراطي	٨,٩٠٠	٩,٠٠٠	١,١٩٧	٠,٢٣٣
دكتاتوري	١٣,٩٠٠	١٤,٠٠٠	١,١٩٧	٠,٢٣٣
متساهل	٧,٢٠٠	٧,٠٠٠	١,٠٣٣	٠,٢٧٢

يتضح من جدول (٧) التوصيف الإحصائي لتكرارات أنماط القيادة (ديمقراطي - دكتاتوري - متساهل) لدى مديري رعاية الشباب بجامعة "بنها" وذلك إعداداً لأجراء تحليل التباين بين متوسط درجات الانماط.



جدول (٨)

تحليل التباين بين أنماط القيادة (ديمقراطي - دكتاتوري - متساهل)  
لدي مديري رعاية الشباب بجامعة "بنها"

ن=١٠

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "ف"
التباين بين المجموعات	٢	٢٤٢,٦٠٠	١٢١,٣٠٠	*٩٢,٥١٧
التباين داخل المجموعات	٢٧	٣٥,٤٠٠	١,٣١١	
المجموع الكلي	٢٩	٢٧٨,٠٠٠		

قيمة " ف " الجدولية عند درجة حرية ( ٢ ، ٢٧ ) ، مستوي دلالة ( ٠ ، ٠٥ ) = ( ٣ ، ٣٥٠ )

يتضح من جدول (٨) وجود فروق ذات دلالة أحصائياً بين متوسط تكرارات أنماط القيادة (ديمقراطي - دكتاتوري - متساهل) لدي مديري رعاية الشباب بجامعة "بنها" ، ولحساب إتجاه دلالة الفروق قام الباحثان بإستخدام إختبار أقل فرق معنوي (L . S . D) والجدول (٩) يوضح إتجاه الدلالة.

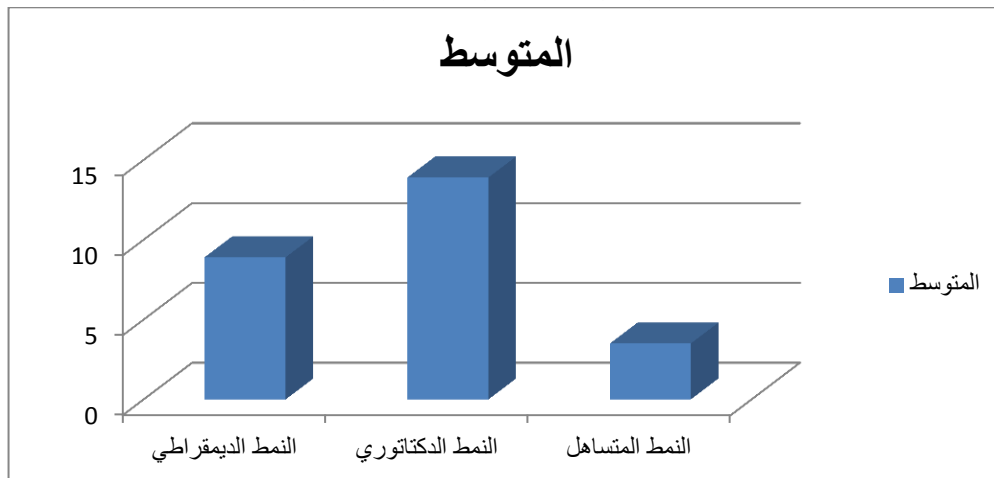
جدول (٩)

تحديد إتجاه دلالة الفروق بين أنماط القيادة (ديمقراطي - دكتاتوري - متساهل) لدي مديري رعاية الشباب بجامعة "بنها" بإستخدام إختبار قياس أقل فرق معنوي (L . S . D)

ن=١٠

L . S . D	متساهل	دكتاتوري	ديمقراطي	المتوسط	انماط القيادة
٠,٧٤٣	→*١,٧٠٠	↑*٥,٠٠٠		٨,٩٠٠	ديمقراطي
	→*٦,٧٠٠			١٣,٩٠٠	دكتاتوري
				٧,٢٠٠	متساهل

قيمة " ت " الجدولية عند درجة حرية ( ٢٧ ) ، مستوي دلالة ( ٠ ، ٠٥ ) = ( ٢ ، ٠٥٢ )



شكل (١) يوضح متوسطات أنماط القيادة لدي مديري رعاية الشباب بجامعة بنها

يتضح من جدول (٩) إتجاه فرق الدالة الإحصائية بين متوسط تكرارات أنماط القيادة (ديمقراطي - دكتاتوري - متساهل) لدي مديري رعاية الشباب بجامعة "بنها" ، وقد جاءت تلك الفروق علي النحو التالي :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النمط "الديمقراطي" والنمط "الدكتاتوري" ولصالح النمط "الدكتاتوري"
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النمط "الديمقراطي" والنمط "المتساهل" ولصالح النمط "الديمقراطي"
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النمط "الدكتاتوري" والنمط "المتساهل" ولصالح النمط "الدكتاتوري"

ومما سبق يتضح ان النمط السائد داخل جامعة "بنها" هو النمط "الدكتاتوري"

ثانياً : جامعة المنصورة :

جدول (١٠) التوصيف الإحصائي لتكرارات أنماط القيادة (ديمقراطي - دكتاتوري - متساهل) لدي مديري رعاية الشباب بجامعة "المنصورة"

ن=١٢

انماط القيادة	المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	معامل الالتواء
ديمقراطي	١٥,٧٥٠	١٦,٠٠٠	١,٥٤٥	٠,٣٨٨-
دكتاتوري	٨,٨٣٣	٨,٠٠٠	١,٥٨٦	٠,٨١٧
متساهل	٥,٤١٧	٥,٠٠٠	٠,٥١٥	٠,٣٨٨

يتضح من جدول (١٠) التوصيف الإحصائي لتكرارات أنماط القيادة (ديمقراطي - دكتاتوري - متساهل) لدي مديري رعاية الشباب بجامعة "المنصورة" وذلك إعداداً لأجراء تحليل التباين بين متوسط درجات الانماط

جدول (١١) تحليل التباين بين أنماط القيادة (ديمقراطي - دكتاتوري - متساهل)

لدي مديري رعاية الشباب بجامعة "المنصورة"

ن=١٢

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "ف"
التباين بين المجموعات	٢	٦٦٥,١٦٧	٣٣٢,٥٨٣	*١٩٣,١١٣
التباين داخل المجموعات	٣٣	٥٦,٨٣٣	١,٧٢٢	
المجموع الكلي	٣٥	٧٢٢,٠٠٠		

قيمة " ف " الجدولية عند درجة حرية ( ٢ ، ٣٣ ) ، مستوي دلالة ( ٠,٠٥ ) = ( ٣,٣٠٠ )

يتضح من جدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تكرارات أنماط القيادة (ديمقراطي - دكتاتوري - متساهل) لدي مديري رعاية الشباب بجامعة "المنصورة" ، ولحساب إتجاه دلالة الفروق قام الباحثان بإستخدام إختبار أقل فرق معنوي (L . S . D) والجدول (١٢) يوضح اتجاه الدلالة .

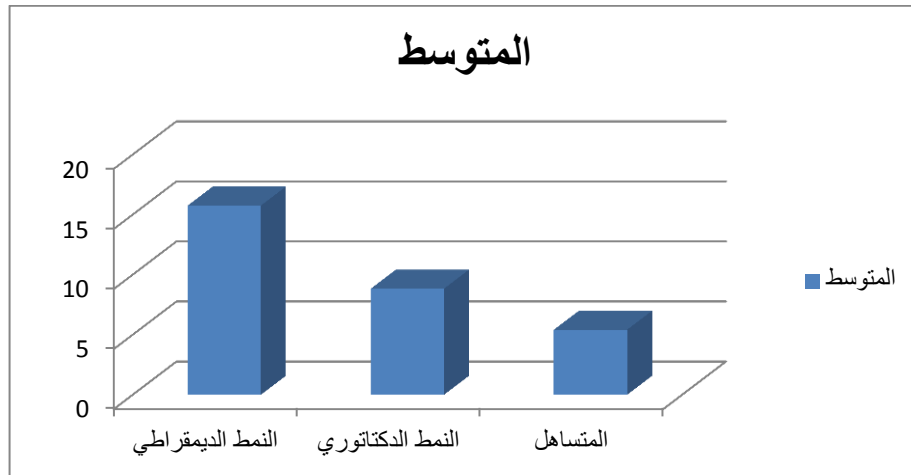
### جدول (١٢)

تحديد إتجاه دلالة الفروق بين أنماط القيادة (ديمقراطي - دكتاتوري - متساهل) لدي مديري رعاية الشباب بجامعة "المنصورة" بإستخدام إختبار قياس أقل فرق معنوي (L . S . D)

ن = ١٠

L . S . D	متساهل	دكتاتوري	ديمقراطي	المتوسط	انماط القيادة
٠,٧٧٤	→*١٠,٣٣٣	→*٦,٩١٧		١٥,٧٥٠	ديمقراطي
	→*٣,٤١٧			٨,٨٣٣	دكتاتوري
				٥,٤١٧	متساهل

قيمة " ت " الجدولية عند درجة حرية (٣٣) ، مستوى دلالة (٠,٠٥) = (٢,٠٥٢)



شكل (٢) يوضح متوسطات أنماط القيادة لدي مديري رعاية الشباب بجامعة المنصورة

يتضح من جدول (١٢) إتجاه فرق الدالة الإحصائية بين متوسط تكرارات أنماط القيادة (ديمقراطي - دكتاتوري - متساهل) لدي مديري رعاية الشباب بجامعة "المنصورة" ، وقد جاءت تلك الفروق علي النحو التالي :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النمط "الديمقراطي" والنمط "الدكتاتوري" ولصالح النمط "الديمقراطي"
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النمط "الديمقراطي" والنمط "المتساهل" ولصالح النمط "الديمقراطي"

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النمط "الدكتاتوري" والنمط "المتساهل" ولصالح النمط "الدكتاتوري"

ومما سبق يتضح ان النمط السائد داخل جامعة "المنصورة" هو النمط "الديمقراطي"

ثالثاً : جامعة السادات :

جدول (١٣) التوصيف الإحصائي لتكرارات أنماط القيادة (ديمقراطي - دكتاتوري - متساهل) لدي مديري رعاية الشباب بجامعة "السادات"

ن=٦

انماط القيادة	المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	معامل الالتواء
ديمقراطي	٦,٥٠٠	٦,٥٠٠	١,٣٧٨	٠,٠٠٠
دكتاتوري	٧,٨٣٣	٧,٥٠٠	١,٤٧٢	٠,٤١٨
متساهل	١٥,٦٦٧	١٦,٠٠٠	٠,٥١٦	٠,٩٦٨-

يتضح من جدول (١٣) التوصيف الإحصائي لتكرارات أنماط القيادة (ديمقراطي - دكتاتوري - متساهل) لدي مديري رعاية الشباب بجامعة "السادات" وذلك إعداداً لأجراء تحليل التباين بين متوسط درجات الانماط

جدول (١٤) تحليل التباين بين أنماط القيادة (ديمقراطي - دكتاتوري - متساهل) لدي مديري رعاية الشباب بجامعة "السادات"

ن=٦

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "ف"
التباين بين المجموعات	٢	٢٩٤,٣٣٣	١٤٧,١٦٧	
التباين داخل المجموعات	١٥	٢١,٦٦٧	١,٤٤٤	*١٠١,٨٨٥
المجموع الكلي	١٧	٣١٦,٠٠٠		

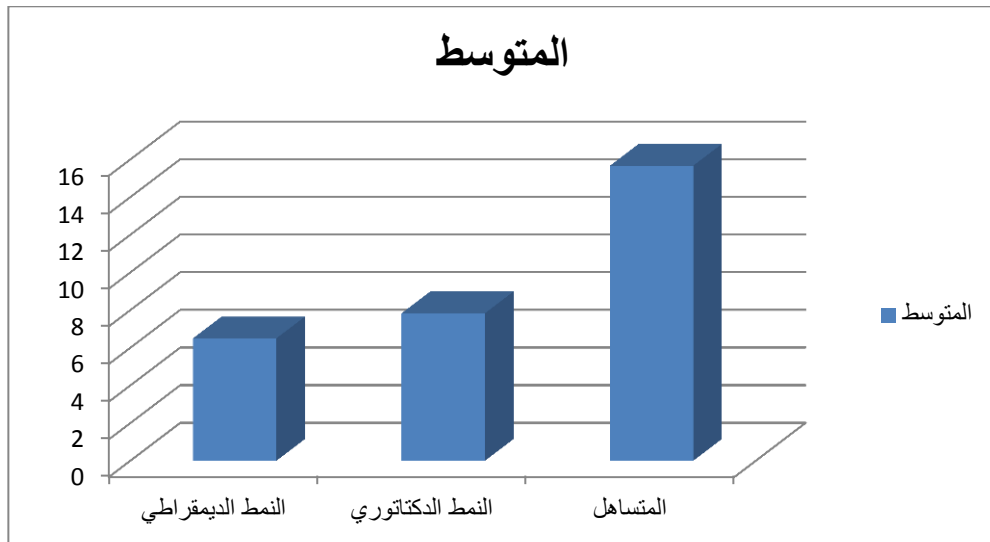
قيمة " ف " الجدولية عند درجة حرية ( ٢ ، ١٥ ) ، مستوي دلالة ( ٠,٠٥ ) = ( ٣,٦٨٠ )

يتضح من جدول (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تكرارات أنماط القيادة (ديمقراطي - دكتاتوري - متساهل) لدي مديري رعاية الشباب بجامعة "السادات" ، ولحساب إتجاه دلالة الفروق قام الباحثان بإستخدام إختبار أقل فرق معنوي (L . S . D) والجدول (١٤) يوضح اتجاه الدلالة.

جدول (١٥) تحديد إتجاه دلالة الفروق بين أنماط القيادة (ديمقراطي- دكتاتوري- متساهل) لدي مديري رعاية الشباب بجامعة "السادات" بإستخدام إختبار قياس أقل فرق معنوي (L.S.D) ن=٦

L.S.D	متساهل	دكتاتوري	ديمقراطي	المتوسط	انماط القيادة
١,٠٤٦	↑*٩,١٦٧	↑*١,٣٣٣		٦,٥٠٠	ديمقراطي
	↑*٧,٨٣٣			٧,٨٣٣	دكتاتوري
				١٥,٦٦٧	متساهل

قيمة " ت " الجدولية عند درجة حرية (١٥) ، مستوى دلالة (٠,٠٥) = (٢,١٣١)



شكل (٣) يوضح متوسطات أنماط القيادة لدي مديري رعاية الشباب بجامعة السادات يتضح من جدول (١٥) إتجاه فرق الدالة الإحصائية بين متوسط تكرارات أنماط القيادة (ديمقراطي - دكتاتوري - متساهل) لدي مديري رعاية الشباب بجامعة "السادات" ، وقد جاءت تلك الفروق علي النحو التالي :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائياً بين النمط "الديمقراطي" والنمط "الدكتاتوري" ولصالح النمط "الدكتاتوري"
- توجد فروق ذات دلالة إحصائياً بين النمط "الديمقراطي" والنمط "المتساهل" ولصالح النمط "المتساهل"
- توجد فروق ذات دلالة إحصائياً بين النمط "الدكتاتوري" والنمط "المتساهل" ولصالح النمط "المتساهل"

ومما سبق يتضح ان النمط السائد داخل جامعة "السادات" هو النمط "المتساهل"

## مناقشة نتائج التساؤل الأول:

والذي ينص علي: " ماهو النمط القيادي السائد لدى مديري رعاية الشباب داخل كل جامعة بالجامعات المصرية؟".

يتضح من الجداول (٨ ، ١١ ، ١٤) نتائج تحليل التباين بين أنماط القيادة لدى مديري رعاية الشباب داخل كل جامعة من الجامعات عينة البحث ، كما يتضح من الجداول (٩ ، ١٠ ، ١٥) نتائج إختبار أقل فرق معنوي لتحديد إتجاه دلالة الفروق بين أنماط القيادة لدى مديري رعاية الشباب داخل كل جامعة من الجامعات عينة البحث.

فإدارة الموقف تكون في كل عناصر العملية الإدارية بدءاً بالتخطيط و المتابعه و التقييم و عليه فإن وظائف الإدارة في حقيقتها سلسلة متصلة من القرارات تهدف الى تحقيق مجموعه من الاهداف وحل الكثير من المشكلات في إطار الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ولذلك فإن إدارة الموقف هو لب العملية الإدارية ومن الوظائف الاساسية لأي مسئول أيا كان موقعها بداخل الهيئات الرياضية وغيرها .

فكثيراً ما تُفرض ضغوط على متخذ القرار لاتخاذ قراره في عجلة من الوقت دون إجراء دراسة وبحث للموقف مما يجعل القرار غير سليم ولا يحقق الهدف المنشود.(٢٠ : ٧٨)

تواجهنا في الحياه مواقف كثيره يتطلب منا اتخاذ قرارات اتجاهها فبعض المديرين لا يقوموا باستعمال عملياتهم العقلية بصورة دقيقة وعند مواجهتهم هذه المواقف لهم يفتقدون القدره على جمع المعلومات وتحليلها بشكل دقيق فضلاً عن اخطائهم وتسرعهم في اختيار البدائل المطروحة. (١٣ : ٥٣)

حيث يعتبر النمط القيادي العامل الأساسي في نجاح المؤسسات التربوية لما للمدير من دور مهم في التأثير على سلوك العاملين في البيئه التربوية السائدة ومن خلال النمط المتبع في الإدارة يمكن أن يؤثر في الاستقرار الوظيفي لدي العاملين في المؤسسة و نظراً لاهمية حسن التصرف وإدارة الموقفولنجاح المدير في عمله فينبغي أن يتوفر لديه بعض المهارات الجوهرية التي تؤهله لإدارة الموقف كالقدرة على عرض المشكلة بطريقة علمية مع تقديم حلول متعددة ليختاروا من بينها ،وكذلك القدرة على تقديم الحقائق وإفساح مجال الحرية دون إقتراح حل ما ،وقبول المساهمة من الغير ،ومنع الموظفين اللامبالون من السيطرة على المواقف ،والقدرة على عرض الآراء والتعبير عنها بدقة. (٢٠ : ٢٠٤)

حيث لا يقتصر دور نمط القيادة في الجانب التنظيمي على الأوامر التي تصدر ،ومعرفة الأنشطة التي تتم داخل المؤسسة ،ولكن للقائد دور في إمداد المرؤسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية. ( ٣ : ٨١ )

أما على الجانب الإنساني فيتضح دور نمط القيادة فمن خلال مسؤوليات القائد الكثيرة في مجال العلاقات الانسانية والتمثلة في اقامة علاقات انسانية مع مرؤوسيه تكون مبنية على أساس التعاون والثقة ،واعطائهم فرصة في المشاركة في ابداء رأيهم واقتراحاتهم تجاه العمل. ( ٦ : ٣٨ )

ومن الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة والعمل على معالجة الصعوبات التي تقابل العاملين لرفع روحهم المعنوية ،وتقدير الكفاءات في المؤسسة مع تقويم الضعفاء وتدريبهم من أجل رفع مستوى الكفاءة داخل المؤسسة.(٢٠ : ١٣٨ )

حيث يوضح **محمود سلمان** ٢٠١٠م (١٧) أن نمط القيادة الديمقراطي يقوم على أسس الإحترام لشخصية الفرد وحرية الاختيار ،وأن القرار للأغلبية من غير أوامر متسلطة أو إجبارية.

ويذكر **عبد الله أحمد** ٢٠٠٥م (١٠) بأن نمط القيادة الديمقراطي يقوم على تفويض وتمكين العاملين في بعض الصلاحيات والسلطة مما يساهم ذلك الأمر بالتفرغ في بعض المهام المكلف بها القائد ،ويساعد هذا النمط في توفير التعاون والثقة والاحترام والعدالة والموضوعية فيما بينهم.

ويرجع **الباحثان** أهمية الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة المواقف إلى أن القيادة هي أساس الإدارة وأنها محور العملية الإدارية ومكانة القيادة المهمة في الإدارة ،ويتضح دور القيادة الاساسي في جميع العمليات ذات الطابع الإداري فهي التي توجه وتحرك الإدارة فالقيادته تجعل الإدارة أكثر فاعلية وكفاءة ، فالقيادة تلتقي مع الإدارة عند توجيه المرؤوسين وتنسيق جهودهم لتحقيق هدف معين.

فينظر للقائد على أساس شخصيته وأنه عضو من الجماعة ،ولا يتحقق ذلك إلا بتوافر العوامل المناسبة التي تساعد القائد في استخدام موهبته لتحقيق هدف المؤسسة التي ينتمى لها ،ولكن باختلاف المستويات الإدارية والوظيفية وجهة العمل فتؤدي الى الإختلاف في الصفات من قائد لآخر ،وأیضا لا نغفل المواقف الإدارية التي تساعد على تحديد نمط القائد الناجح في إدارته لها وفق المكان والوقت.

فالنمط القيادي هو عملية التأثير في الآخرين وتوجيههم وفق ميولهم ورغباتهم وتسهيل لجهودهم لتحقيق رؤية وأهداف مشتركة يتطلب أدائها بكفاءة وفاعلية عالية.

وقد عرضا الباحثان مقياس لأنماط القيادة الأكثر شهرة وشيوعا وعلى اختلاف مسمياتهم وهم ( النمط الديمقراطي - النمط الديكتاتوري - النمط المتساهل ) ومن خلال عرض المقياس على مديري رعاية الشباب بالجامعات عينة البحث تم التوصل إلى أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي.

حيث تتفق النتائج مع ما يراه "طلال عبدالملك" (٢٠٠٤م) (٩) فى دراسته بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ،والتي توصلت إلى أن ممارسة الأنماط القيادية الثلاثة بدرجات مختلفة وكان النصيب الأكبر لنمط القيادة الديمقراطي.

وأیضا مع دراسة "عطا الله بشير" ٢٠١٥م (١١) بعنوان أثر الأنماط القيادية في تحقيق الإلتزام لموظفي وزارة الداخلية في الأردن ،وتوصلت إلى أن نمط القيادة الديمقراطي في المرتبة الأولى يليه النمط الديكتاتوري في المرتبة الثانية ،ثم النمط المتساهل في المرتبة الثالثة والأخيرة. وكذلك مع دراسة "Uche and timinepere" ٢٠١٢م (٢٢) بعنوان أنماط الإدارة والفعالية التنظيمية،وتوصلت الدراسة أن أسلوب الإدارة الديمقراطية هو أسلوب الإدارة السائدة في الممارسة العملية.

ويختلف مع دراسة "جغام مصيلح" ٢٠١٦م (٥) بعنوان أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي فجأت جميع الأنماط بمستوى متوسط.

**ويرجع الباحثان النتائج السابق ذكرها وهي الفروق في أنماط القيادة لدي مديري رعاية الشباب داخل كل جامعة من الجامعات عينة البحث إلي الآتي :**

#### **أولاً : جامعة بنها ذو النمط القيادي الديكتاتوري:**

- أن أغلبية مديري رعاية الشباب بالجامعة أكتفى بمؤهل البكالوريوس ومعظمهم بالعقد الخامس من العمر ولم يطور من نفسه أو يثقل مؤهلاته العلمية أو الاطلاع عن كيفية الإدارة والقيادة مما ينتجه عن ذلك صدور قرارات ديكتاتورية صارمة.
- لم يتوافر عنصر الخبرة بالقدر الكافي لدى مديري رعاية الشباب بمعظم كليات الجامعة مما أدى الى فتور في التعامل مع المرؤسين والإعتماد على صدور الأوامر والتكليفات لكل المرؤسين فقط.
- انعدام حق المرؤسين في التعبير عن رأيهم والثقة بالنفس وذلك سوف يؤدي إلى تنفيذ أوامر العمل فقط وليس لتحقيق أهداف العمل.
- تعافل المرؤسين عن تنفيذ أي أعمال لصالح المؤسسة والأكتفاء بتنفيذ ما كلف به فقط نظراً لعدم المشاركة والثقة بين المرؤسين وبعضهم.



### ثانياً : جامعة المنصورة ذو النمط القيادي الديمقراطي:

- توافر عنصر الخبرة لدى مديري رعاية الشباب بمعظم كليات الجامعة والتعامل مع مختلف خصائص الأفراد إيماناً بمبدأ الفروق الفردية لدى كل فرد.
- الدراسة الأكاديمية لدى مديري رعاية الشباب بمعظم كليات الجامعة مما يؤهله لمعرفة الأنماط القيادية وكيفية التعامل مع المرؤوسين و التعرف على النقاط الإيجابية من خلال تطبيق هذا النمط القيادي.
- اعتماد النمط القيادي الديمقراطي على مبدأ المشاركة مع المرؤوسين للخروج بأفضل القرارات المبنية على أساس علمي وبيانات ومصادر علمية.
- إعطاء المرؤوسين حق التعبير عن الرأي والثقة بالنفس المتبادلة بين المرؤوسين وذلك لتحقيق أهداف العمل.
- ضمان ولائهم وحبهم بما يدفعهم للعمل بجدية وفاعلية وانجاز المهام والواجبات المطلوبة وأكثر.

### ثالثاً : جامعة السادات ذو النمط القيادي المتساهل:

- أن أغلبية مديري رعاية الشباب بالجامعة من النساء حيث يغلب عليهن الطابع العاطفي مما يؤدي الى عدم الحزم في اتخاذ القرارات مع المرؤوسين المقصرين عن أداء واجبهم الوظيفي.
- غياب الدور الوظيفي لكل موظف على حدا نتيجة للتساهل الزائد عن الحد وبالتالي غياب خصائص وواجبات كل وظيفة على حدا وتداخل الأعمال لدى المرؤوسين نتيجة لعدم وجود وحدة في اتخاذ القرارات بناء على مصادر المعلومات والبيانات الدقيقة والصحيحة وترك الأعمال والتصرف فيها للمرؤوسين كله حسب شخصيته مما أدى إلى غياب المعايير والمبادئ المؤسسية لكل وحده داخل رعاية الشباب بالكلية.
- غياب الدور الرقابي وعدم متابعة تنفيذ الأعمال اليومية من جانب المدير مما أدى إلى غياب ما يسمى بالأداء الوظيفي .
- الإعتقاد السائد لدى بعض المرؤوسين بأن العنصر النسائي ضعيف الشخصية مما أدى إلى التغافل والتساهل في تنفيذ القرارات.
- عدم التواجد بشكل مستمر وكامل نظراً لإنتشار فيروس كورونا المستجد ، وتم معرفة ذلك من خلال السؤال المباشر عند التطبيق بأنها وفقاً لتوجيهات الدولة بغياب أصحاب الامراض المزمنة للحد من انتشار الفيروس.

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً : الاستنتاجات

فى ضوء هداىف البحث وتساؤله وفى ضوء عينة البحث ومن خلال أسلوب المعالجة الإحصائية للبيانات وما توصل إليه البحث من نتائج أمكن للباحثان التوصل إلى استنتاجات البحث أثناء تطبيق المقياس للأتي :

- افتقار بعض مديري رعاية الشباب بالجامعات عينة البحث القدرة على بناء فريق العمل الفعال والناجح.
- قلة الاهتمام بتقديم الدورات التدريبية لمديري رعاية الشباب بالجامعات عينة البحث في الأساليب الإدارية والقيادية.
- قلة اهتمام بعض مديري رعاية الشباب بالجامعات عينة البحث بإنتاج أفكار إبداعية لمواجهة المشكلات ، وتزايد إهتمامهم بحب الاستحواذ على السلطة والحفاظ على المنصب.
- احتياج بعض مديري رعاية الشباب بالجامعات عينة البحث إلى تنمية شعورهم نحو أهمية الرسالة المراد تأديتها لطلاب الجامعة وخدمة المجتمع أيضا.

وفى ضوء هداىف البحث وتساؤله وفى ضوء عينة البحث ومن خلال أسلوب المعالجة الإحصائية للبيانات وما توصل إليه البحث من نتائج أمكن للباحثان التوصل إلى استنتاجات البحث بعد تطبيق المقياس للأتي :

- النمط القيادي السائد داخل جامعة "بها" هو النمط "الدكتاتوري".
- النمط القيادي السائد داخل جامعة "المنصورة" هو النمط "الديمقراطي".
- النمط القيادي السائد داخل جامعة "السادات" هو النمط "المتساهل".

## ثانياً : التوصيات

- ويتضمن هذا البحث التوصيات التي توصل إليها الباحثان من خلال الدراسات النظرية وتحليل النتائج وكذلك الدراسات الميدانية التي قام بها الباحثان والتي من شأنها الوصول بالجامعات إلى تطبيق النمط الديمقراطي في إدارة المواقف برعاية الشباب بالجامعات كما يلي :
- تشجيع مديري رعاية الشباب والعاملين بالجامعات على العمل والإنجاز والتطوير من خلال فريق العمل.
  - التأكيد على توافر الصفات القيادية والإدارية لدى مديري رعاية الشباب والعاملين بالجامعات حتى يتخذهم المرؤوسين قدوة لهم.
  - التأكيد على تنمية قدرات مديري رعاية الشباب والعاملين بالجامعات وتطويرها باستمرار من أجل تحسين الأداء الإداري والإشرافي لديهم.
  - تأكيد مديري رعاية الشباب بالجامعات على تحديد أدوار كل العاملين بمختلف وحدات رعاية الشباب بالجامعة.
  - مشاركة المرؤوسين في بناء ووضع رؤية رعاية الشباب وصياغة أهداف المؤسسة وفقاً للأهداف العمة للجامعة.
  - يجب على مديري رعاية الشباب بالجامعات نشر ثقافة التغيير بين المرؤوسين ومشاركتهم في تقييم أدائهم أولاً بأول.

• المراجع

أولاً : المراجع العربية

١. أحمد سيد مصطفى : الإدارة دليل عملي للمدير العصري ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ٢٠١٠م
٢. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري في المنظمات الصحية في بريطانيا ٢٠١٢م.
٣. جاك تي دنكان : أفكار عظيمة في الإدارة ،دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري ،ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر ،القاهرة ،مصر ٢٠٠٦م.
٤. جرينت كيث : القيادة-مقدمة قصيرة جداً ،كلمات عربية للترجمة والنشر ،القاهرة ،٢٠١٢م.
٥. جغام مصيلح رشيد : أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي دراسة حالة جامعة محمد خضير بسكرة ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة خضير ،الجزائر ،٢٠١٦م.
٦. حسن عبدالحميد نشوان: القيادة دراسة في علم الإجتماع النفسي والإداري والتنظيمي ،مؤسسة شباب الجامعة للنشر الإسكندرية ،٢٠١٠م.
٧. رجب عبد الحميد: إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث ، دار الكتاب الجامعي ، القاهرة ، ٢٠١٠م.
٨. صلاح الدين عبدالباقي : مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعة ، الإسكندرية ، ٢٠٠٥م.
٩. طلال عبدالملك الشريف :الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٤م.
١٠. عبده أحمد فليه : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ،دار المسيرة للطباعة والنشر ،عمان ،الأردن ٢٠٠٥م.
١١. عطا الله بشير النويقة : أثر الأنماط القيادية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية ،مجلة دراسات العلوم الإدارية ،المجلد ٤٢ ، العدد ١ ، الأردن ،٢٠١٥م.
١٢. عمرو محمد عواد : العلوم السلوكية ، منشورات كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٩م .

١٣. ليث كريم حمد ،هيثم قاسم عبدالرازق : بناء مقياس اتخاذ القرار لدى طلاب المرحلة الأعدادية بحث منشور كلية التربية الأساسية جامعة ديالى ،العراق ،٢٠١٥م
١٤. محسن أحمد الخضيرى : إدارة الأزمات ، مكتبة مدبولي ، القاهرة ، ١٩٩٥م.
١٥. محمد حنفي شمة: فن إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة، ٢٠٠٠م
١٦. محمد عبد الله : فن إدارة المواقف ، مكتبة العبيكان ، الطبعة الثانية ، الرياض ، ٢٠١٢.
١٧. محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط ٥ ، عمان ، ٢٠١٠م.
١٨. مصطفى محمود أبو بكر : التنظيم الإداري في التنظيمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٣م.
١٩. مني صلاح الدين شريف : إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء ، دار البيان للنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٠م.
٢٠. نعمان عبد الغني ،حمروش أحمد : الاتجاهات الحديثة في الإدارة الإستراتيجية الرياضية ،دار الهدى للطباعة والنشر الجزائر ٢٠١٧م.

ثانياً : المراجع الأجنبية:

21.Huitt,g :problem solving and decision making :consideration of individual differences using myers-briggs type indicator ,journal of psychology,2004.

22.Uche N. ,timinepere ,c.o : Management styles and organizational effectiveness ,An appraisal of private enterprises in Eastem Nigeria. American international journal of contemporary Reswarch,2 ,2012.

ثالثاً : شبكة المعلومات الدولية:

23.<https://www.almrsal.com/post/457430>.

# المرفقات



كلية التربية الرياضية  
قسم الإدارة الرياضية والترويج

## مرفق (١)

### أسماء السادة الخبراء

م	الاسم	الوظيفة
١	أ.د/ إيناس محمد غانم	أستاذ ورئيس قسم الترويج والتنظيم والإدارة بكلية التربية الرياضية بنات - جامعة الزقازيق .
٢	أ.د/ دينا محمود حفني	أستاذ ورئيس قسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية للبنات - جامعة حلوان.
٣	أ.د/ سميرة خليل	أستاذ الادارة الرياضية بقسم الترويج والتنظيم والإدارة بكلية التربية الرياضية بنات - جامعة الزقازيق .
٤	أ.د/ كريم محمد الحكيم	أستاذ ورئيس قسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية - جامعة المنصورة.
٥	أ.د/ نبيه العلقامي	أستاذ الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية للبنين - جامعة حلوان .



كلية التربية الرياضية  
قسم الإدارة الرياضية والترويج

## مرفق (٢)

### استمارة استطلاع

### رأى السادة الخبراء حول مقياس إدارة الموقف

السيد الأستاذ الدكتور / .....

### تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الباحثان / أحمد محمد ياسين - أحمد محمد عبدالفتاح ، ببناء مقياس " لإدارة الموقف كمؤشر للأنماط القيادية لمديري رعاية الشباب ببعض الجامعات المصرية" ،ونظراً لما يتطلبه العمل العلمي من الاستفادة برأى ذوي الخبرة في مجال اختصاصهم لذا يتقدم الباحثان لسيادتكم بالاستمارة المرفقة للاستعانة بخبراتكم العلمية في إبداء الرأي حول مناسبة استجابات المقياس لكل موقف من مواقف المقياس أما بالموافقة أو التعديل أو الإضافة أو الحذف وفقاً لما ترونه سيادتكم ،وفيما يلي بعض النقاط التوضيحية المتعلقة بالمقياس كالتالي:

- ١- يتضمن هذا الاختبار ( ٣٢ ) موقف في العمل.
- ٢- يتضمن كل موقف ( ٣ ) استجابات.
- ٣- تتدل الإستجابات على الأنماط القيادية بالترتيب ( ديكتاتوري - ديمقراطي - متساهل ).
- ٤- عينة البحث هم مديري رعاية الشباب ببعض الجامعات المصرية.

ولسيادتكم جزيل الشكر

الباحثان



م	الموقف	الاستجابات		رأي الخبير	
		نعم	لا	نعم	لا
١	تقدم أحد الطلاب للتسجيل في إحدى الأنشطة الرياضية برعاية الشباب بعد إنتهاء فترة التسجيل ،ورفض الموظف المسؤول تسجيله وتوجه إليك الطالب لحل الموقف فماذا تفعل؟	تجبر الموظف المسؤول على تسجيل الطالب في النشاط.	التعديل المقترح		
		تتساور مع الموظف المسؤول لإمكانية تسجيل الطالب.	التعديل المقترح		
		تتجاهل شكوى الطالب دون تقديم حلول للموقف.	التعديل المقترح		
٢	داوم أحد الموظفين على التأخير عن العمل يومياً دون أعذار وقد لاحظت ذلك فماذا تفعل ؟	تعاقبه قانونياً وتخصم له مدة التأخير من راتبه.	التعديل المقترح		
		تتحدث معه لمعرفة سبب التأخير قبل اتخاذ قرارك	التعديل المقترح		
		لا تهتم بالأمر	التعديل المقترح		
٣	قام أحد الإداريين المسؤول عن تسجيل إحدى الفرق بإستبدال بعض الطلاب في الفريق قبل المباراة بيوم وبدون سبب واضح ،وقام الطلاب بتقديم شكوى لك فماذا تفعل؟	منع أستبدال اللاعبين دون الرجوع للإداري المسؤول.	التعديل المقترح		
		التحدث مع الإداري المسؤول ومعرفة سبب ذلك التغيير.	التعديل المقترح		
		لا تلتفت لشكوى الطلاب.	التعديل المقترح		
٤	تخلف أحد الطلاب عن حضور مباراة ضمن أنشطة رعاية الشباب وقد تسبب غيابه في هزيمة الفريق ،فماذا تفعل؟	حرمانه من الإشتراك في أنشطة رعاية الشباب نهائياً.	التعديل المقترح		
		تقوم بمقابله وتثقل عذره وتساعده على تفادي العذر.	التعديل المقترح		
		لا تهتم بذلك وتترك الأمر للمسؤول المباشر.	التعديل المقترح		
٥	قام بعض الطلاب بالشغب بعد المباراة نظراً لخسارتهم ضمن إحدى الأنشطة الرياضية برعاية الشباب وتصاعد الموقف للتعدي لفظياً ،فماذا تفعل؟	تعاقبه بحرمانه من الإشتراك بالنشاط نهائياً.	التعديل المقترح		
		تنصحهم بالتحلي بالأخلاق الرياضية وعدم فعل ذلك مجدداً.	التعديل المقترح		
		لا تهتم بما فعلوه.	التعديل المقترح		

م	الموقف	الاستجابات		رأي الخبير	
		لا	نعم	لا	نعم
٦	تتمر بعض الموظفين على زميلهم نظراً لالتزامه في العمل وتقدم بشكوى إليك، فماذا تفعل؟	تتخذ ضدهم الإجراءات القانونية.			
		تتساور معهم وتلومهم على ما فعلوه وتتصحهم بعدم فعل ذلك مجدداً.			
		التعديل المقترح			
التعديل المقترح		تتغاضى عن الموقف ولا تهتم بما فعلوه.			
		التعديل المقترح			
		التعديل المقترح			
٧	أثار أحد الطلاب الفوضى والشغب عند معرفته بعدم مشاركته في المباراة النهائية لإحدى الأنشطة الرياضية برعاية الشباب وتقدم لك بشكوى، فماذا تفعل؟	تؤيد قرار عدم مشاركته بدون معرفة السبب وراء ذلك.			
		تعمل على تهدئته وتستدعي المسئول لمعرفة السبب ثم تتخذ قرارك.			
		التعديل المقترح			
التعديل المقترح		لا تهتم بشكوى الطالب.			
		التعديل المقترح			
		التعديل المقترح			
٨	لاحظت أن أداء أحد الطلاب في التدريبات متميز ولكن لم يتم إختياره للمشاركة في المباريات الهامة وتقدم لك بشكوى، فماذا تفعل؟	تؤيد قرار المسئول بعدم مشاركته دون الاستماع للأسباب.			
		تتحدث مع المسئول لمعرفة سبب عدم إختياره ثم تتخذ قرارك وفقاً لمدى اقتناعك.			
		التعديل المقترح			
التعديل المقترح		تقوم بتحويله للموظف المسئول دون اتخاذ قرار.			
		التعديل المقترح			
		التعديل المقترح			
٩	تقدم لك أحد العاملين بشكوى نظراً للإنتقادات الشديدة التي يتعرض لها في العمل من زملائه، فماذا تفعل؟	تتخذ ضدهم الإجراءات القانونية فوراً.			
		تتحدث معهم وتلومهم وتحثهم على روح المشاركة في العمل.			
		التعديل المقترح			
التعديل المقترح		تستمع للشكوى فقط دون إتخاذك لأي موقف.			
		التعديل المقترح			
		التعديل المقترح			

م	الموقف	الاستجابات		رأي الخبير	
		نعم	لا	نعم	لا
١٠	أثناء مرورك المفاجئ لمتابعة سير العمل فلاحظت تقصير بعض العاملين في أدائهم ،فماذا تفعل؟	تتخذ ضدهم الإجراءات القانونية.			
		تتحدث معهم لمعرفة أسباب عدم إلتزامهم والعمل على تلاشيها.		التعديل المقترح	
التعديل المقترح		لا تهتم بالأمر وكأن شئ لم يحدث.			
				التعديل المقترح	
١١	في حالة وجود مكافآت مالية للعاملين بجهاز رعاية الشباب وتم الإختلاف في توزيعها فتقدم إليك أحدهم للمساعدة في ذلك ،فماذا تفعل؟	توزعها بمفردك وفقاً للأشخاص دون الرجوع لأحد.			
		تتساور معهم وتوزعها وفقاً للجهد والعمل المبذول لكلاً منهم.		التعديل المقترح	
التعديل المقترح		لا تهتم بالأمر وتتركهم يوزعوها بمعرفتهم.			
				التعديل المقترح	
١٢	عند التخطيط لوضع الخطة الزمنية للنشاط الرياضي برعاية الشباب بالجامعة للعام الدراسي القادم فكيف تتصرف؟	تقوم بوضع الخطة بمفردك دون الرجوع للمرؤسين.			
		تشارك مع المرؤسين معك لوضع الخطة الزمنية.		التعديل المقترح	
التعديل المقترح		تترك الأمر لوقتها دون وضع خطة زمنية للنشاط.			
				التعديل المقترح	
١٣	تشاجر أحد الطلاب مع زميله أثناء الإشتراك بالنشاط وتوجه أحدهم لك بالشكوى ،فماذا تفعل؟	تقوم بحرمان الطالبين من الإشتراك بالأنشطة دون الإستماع لهم.			
		تقوم بالإستماع للطالبين وإتخاذ القرار المناسب.		التعديل المقترح	
التعديل المقترح		لا تهتم لأمرهم.			
				التعديل المقترح	

رأي الخبير		الاستجابات	الموقف	م
لا	نعم			
		تؤيد قرار المدرب دون معرفة الأسباب.	توجه أحد الطلاب بشكوى لك من مسئول تدريب الفريق بسبب حرمانه من التدريبات الخاصة بالفريق نظراً لغيابه المتكرر، فماذا تفعل؟	١٤
	التعديل المقترح	التحدث مع الطالب وإذا كان السبب مقبول تعرض الأمر على مسئول التدريب.		
	التعديل المقترح	لا تهتم لأمر الطالب ولا تتحدث مع المدرب.		
	التعديل المقترح			التعديل المقترح
		تتخذ ضده الإجراءات القانونية الصارمة.	دخل عليك أحد الموظفين مكتبك وتعدى عليك بألفاظ غليظة، فماذا تفعل؟	١٥
	التعديل المقترح	تحتوي الموقف وتتجاوز معه لمعرفة مادفعه للقيام بذلك.		
	التعديل المقترح	تتجاهل مافعله وتتركه لزملائه لتهديته.		
	التعديل المقترح			التعديل المقترح
		ترفض التغيير دون الإستماع له.	طلب أحد الموظفين أن يعرض عليك أسلوب جديد للمتابعة بإستخدام برنامج اليكتروني وطلب منك الموافقة والدعم، فماذا تفعل؟	١٦
	التعديل المقترح	تشجعه وتناقش معه وتتيح له فرصة التطبيق بحذر.		
	التعديل المقترح	لا تهتم بمقابله.		
	التعديل المقترح			التعديل المقترح
		تستمر في وضع الخطأ وتترك الأمر لوقته.	عند التخطيط للنشاط الرياضي لإحدى الرياضات الجماعية واجهتك مشكلة عدم توافر الملاعب الكافية بمعظم الكليات، فماذا تفعل؟	١٧
	التعديل المقترح	تتناقش مع المسؤولين للإقتراح البدائل.		
	التعديل المقترح	تتيح للمؤسسين حرية التصرف بدون العرض عليك.		
	التعديل المقترح			التعديل المقترح

م	الموقف	الاستجابات		رأي الخبير	
		نعم	لا	نعم	لا
١٨	تم إفتقاد بعض استمارات تسجيل الطلاب في الأنشطة الرياضية برعاية الشباب وتبادل الموظفين التشجار واتهام بعضهم البعض بالتقصير والمسئولية، فماذا تفعل؟				
		تتخذ الإجراءات القانونية ضد جميع الموظفين.			
		تتحدث معهم لمعرفة سبب إفتقاد الإستمارات وتقدم البدائل.			
التعديل المقترح					
		لا تهتم لأمرهم وتترك الطلاب بدون تسجيل.			
١٩	عند توزيع الزي الرياضي الذي يحمل شعار الجامعة الخاص ببعض الأنشطة الرياضية تبين وجود نقص في أعداد الزي من قبل مسئول المخزن، فماذا تفعل؟				
		تتخذه ضده الإجراءات القانونية الصارمة.			
		تتحدث معه وتحتوي الموقف وتنصحه بإرجاع الزي المفقود.			
التعديل المقترح					
		لا تهتم بحل الموقف وتتجاهل العدد الناقص من الزي.			
٢٠	قمت بالتأخير عن حضور مباراة افتتاح النشاط الرياضي برعاية الشباب للموسم الجامعي الجديد، فماذا تفعل؟				
		تتصل بهم وتمنعهم من البدء إلا عند حضورك.			
		تتصل بهم ليبدأ المباراة بعد ٥ دقائق حتى لو تأخرت.			
التعديل المقترح					
		لا تهتم بالاتصال وتترك الأمر سواء بحضورك أو عدمه.			
٢١	في إحدى الأنشطة الرياضية قام فريق كليتك/ جامعتك بالفوز بالبطولة وعند توزيع الجوائز وجدت أن أحد الطلاب المشتركين لم يحصل على جائزته وقام بالمشاجرة مع الإداري المسئول، فماذا تفعل؟				
		تقوم بحرمان الطالب من جائزته وعدم السماح له بالإشتراك في النشاط مرة أخرى.			
		تتساور مع الإداري وتعرف سبب التوزيع الغير عادل وتحل الموقف وتعطي الطالب جائزته.			
التعديل المقترح					
		لا تهتم بالأمر وتتركه للأدري يفعل ما يشاء.			

م	الموقف	الاستجابات		رأي الخبير	
		نعم	لا	نعم	لا
٢٢	أثناء مرورك لمتابعة سير العمل رأيت أحد الموظفين يتشاجرون مع بعضهم ولم يهتموا بمرورك ولم ينقطعوا عن الشجار فيما بينهم، فماذا تفعل؟				
		التعديل المقترح			
			تحدث معهم وتحتوي الموقف وتنصحهم التحلي بالقيم التربوية وألا يكرروا ذلك مجدداً.		
التعديل المقترح					
		التعديل المقترح			
			تتغافل عن الموقف وتنسحب من المكان دون أن يراك أحد.		
٢٣	بعد اعتمادك الخطة الزمنية للنشاط الرياضي برعاية الشباب بالجامعة للتنفيذ وأثناء متابعتك تنفيذها لاحظت وجود تغييرات بها دون علمك، فماذا تفعل؟				
		التعديل المقترح			
			تتخذ الإجراءات القانونية ضد المسؤول عن هذا التغيير. ثم تتخذ قرارك.		
التعديل المقترح					
		التعديل المقترح			
			تترك الأمر كما رأيته دون معرفة أسباب التغيير.		
٢٤	بعد انتهاء فترة التسجيل للإشتراك بأحد المعسكرات توجه إليك بعض الطلاب للسماح لهم بالإشتراك في المعسكر، فماذا تفعل؟				
		التعديل المقترح			
			ترفض إشتراكهم التزاماً بالمواعيد المحددة للتسجيل. تعرف سبب تأخرهم عن الإشتراك وفي حالة اقتناعك بالسبب تستثناهم وتسمح لهم بالإشتراك.		
التعديل المقترح					
		التعديل المقترح			
			لا تلتفت لطلبهم مطلقاً.		
٢٥	أثناء مرورك بالمكاتب لمتابعة سير العمل فوجدت أحد الموظفين مشغول باستخدام الموبايل الخاص به وتاركاً لعمله، فماذا تفعل؟				
		التعديل المقترح			
			تستدعيه لمكتبك وتتشاور معه وتوضح له خطأه.		
التعديل المقترح					
		التعديل المقترح			
			تهمل الموضوع ولا تهتم بما شاهدته.		
		التعديل المقترح			

م	الموقف	الاستجابات	
		رأي الخبير	لا نعم
٢٦	تقدم طالب بشكوى من أحد الموظفين لأنه أهانه نظراً لتأخره عن موعد النشاط، فماذا تفعل؟	تستدعي الموظف المعني وتذره دون الاستماع له.	التعديل المقترح
		تتحقق من صدق شكوى الطالب وتواجهه بالموظف المعني	
		لا تهتم بشكوى الطالب.	التعديل المقترح
٢٧	امتنع أحد الموظفين عن تنفيذ التكليف المطلوب منه داخل العمل، فماذا تفعل؟	تتخذ ضده الإجراءات القانونية فوراً.	التعديل المقترح
		تتساور معه وتعرف سبب عدم تنفيذه ثم تتخذ قرارك.	
		لا تهتم بذلك، وتكلف زميل آخر بدلاً منه.	التعديل المقترح
٢٨	تقدم إليك فريق الكلية برياضة ما بشكوى لضعف المدرب المسئول عن تدريبهم فنياً، فماذا تفعل؟	تقوم بتغيير المدرب فوراً.	التعديل المقترح
		تتابع تدريب الفريق بنفسك، ثم تتشاور مع المسؤولين لإتخاذ قرار.	
		لا تهتم بشكوى الفريق وتترك الوضع كما هو.	التعديل المقترح
٢٩	تقدم إليك أحد الموظفين بشكوى من رئيسه المباشر نظراً لإعطاءه تقدير غير مناسب في تقريره السنوي، فماذا تفعل؟	تؤنب الموظف لشكواه وتؤيد رأي رئيسه المباشر.	التعديل المقترح
		تتحقق من صدق الشكوى وتتعرف على السبب من رئيسه المباشر، ثم تعالج الموقف بما يتناسب معه.	
		تمتنع عن التدخل لان الأمر لا يهمك.	التعديل المقترح

م	الموقف	الاستجابات	
		رأي الخبير	لا نعم
٣٠	علمت بعدم اهتمام أحد الموظفين بمهامه الوظيفية، مما يؤدي إلى ضعف انجاز العمل، فماذا تفعل؟	تنذره وتتخذ ضده اجراءً قانونياً	
		تستدعيه لمكتبك وتتشاور معه لتتعرف على السبب وتوجهه.	التعديل المقترح
		تدعه كما هو ولا تحاول أن تعرف السبب.	التعديل المقترح
٣١	تكرر تأخير أحد الموظفين دائماً عن مواعيد العمل الرسمية، فماذا تفعل؟	تأنبه وتمنعه من الحضور واستكمال اليوم.	
		تستدعيه لمعرفة السبب وتسمح له بالحضور وتنذره بعدم تكرار ذلك مرة أخرى.	التعديل المقترح
		لا تهتم بأمره وتتركه.	التعديل المقترح
٣٢	عند عقد الإجتماعات الخاصة بتوزيع المهام ووضع الخطط الرئيسية للنشاط، ماذا تفعل؟	تعددها مسبقاً وتتخذ قرارك بنفسك.	
		تشارك الموظفين في توزيع المهام وإتخاذ القرار المناسب.	التعديل المقترح
		تترك الأمر لهم وتوافق على مايقروه.	التعديل المقترح

مواقف أخرى ترون سيادتكم أهمية إضافتها :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الباحثان





كلية التربية الرياضية  
قسم الإدارة الرياضية والترويج

### مرفق (٣)

## مقياس إدارة الموقف في صورته النهائية

#### • وصف المقياس :

ذاتي لمساعدتك على تحديد النمط القيادي الخاص بك في إدارة المواقف المتعلقة بالعمل

#### • تعليمات المقياس :

لا يتطلب هذا المقياس الإجابة عليه في وقت معين ، خذ وقتك ، ويمكنك الإجابة عنه على فترات ، المهم أن تكون صادقاً مع نفسك ، أجب عن هذا التقييم الذاتي بقراءة كل موقف جيداً ثم اختيار استجابة واحدة لكل موقف كالتالي :

م	الموقف	الاستجابات	الإختيار
١	_____	_____	√
	_____	_____	
	_____	_____	
٢	_____	_____	√
	_____	_____	
	_____	_____	

#### • البيانات الشخصية

- الاسم (اختياري) : .....
- النوع : .....
- السن : .....
- المؤهل : .....
- الخبرة داخل المنشأة : .....

م	الموقف	الاستجابات	الإختيار
١	تقدم أحد الطلاب للتسجيل في إحدى الأنشطة الرياضية برعاية الشباب بعد إنتهاء فترة التسجيل، ورفض الموظف المسؤول تسجيله وتوجه إليك الطالب لحل الموقف فماذا تفعل؟	تجبر الموظف المسؤول على تسجيل الطالب في النشاط.	
		تتساور مع الموظف المسؤول لإمكانية تسجيل الطالب.	
		تتجاهل شكوى الطالب دون تقديم حلول للموقف.	
٢	داوم أحد الموظفين على التأخير عن العمل يومياً دون أعذار وقد لاحظت ذلك فماذا تفعل ؟	تعاقيه قانونياً وتخصم له مدة التأخير من راتبه.	
		تتحدث معه لمعرفة سبب التأخير قبل اتخاذ قرارك	
		لا تهتم بالأمر	
٣	قام أحد الأداريين المسؤول عن تسجيل إحدى الفرق بإستبدال بعض الطلاب في الفريق قبل المباراة بيوم وبدون سبب واضح، وقام الطلاب بتقديم شكوى لك فماذا تفعل؟	منع أستبدال اللاعبين دون الرجوع للإداري المسؤول.	
		التحدث مع الإداري المسؤول لمعرفة سبب ذلك التغيير.	
		لا تلتفت لشكوى الطلاب.	
٤	تخلف أحد الطلاب عن حضور مباراة ضمن أنشطة رعاية الشباب وقد تسبب غيابه في هزيمة الفريق، فماذا تفعل؟	حرمانه من الإشتراك في أنشطة رعاية الشباب نهائياً.	
		تقوم بمقابلته وتتقبل عذره وتساعده على تفادي العذر.	
		لا تهتم بذلك وتترك الأمر للمسؤول المباشر.	
٥	قام بعض الطلاب بالشغب بعد المباراة نظراً لخسارتهم ضمن إحدى الأنشطة الرياضية برعاية الشباب وتصاعد الموقف للتعدي لفظياً، فماذا تفعل؟	تعاقيه بحرمانه من الإشتراك بالنشاط نهائياً.	
		تنصحهم بالتحلي بالأخلاق الرياضية وعدم فعل ذلك مجدداً.	
		لا تهتم بما فعلوه.	
٦	تنمر بعض الموظفين على زميلهم نظراً لالتزامه في العمل وتقدم بشكوى إليك، فماذا تفعل؟	تتخذ ضدهم الإجراءات القانونية.	
		تتساور معهم وتلومهم على ما فعلوه وتنصحهم بعدم فعل ذلك مجدداً.	
		تتفاوضى عن الموقف ولا تهتم بما فعلوه.	
٧	أثار أحد الطلاب الفوضى والشغب عند معرفته بعدم مشاركته في المباراة النهائية لإحدى الأنشطة الرياضية برعاية الشباب وتقدم لك بشكوى، فماذا تفعل؟	تؤيد قرار عدم مشاركته بدون معرفة السبب وراء ذلك.	
		تعمل على تهدئته وتستدعي المسؤول لمعرفة السبب ثم تتخذ قرارك.	
		لا تهتم بشكوى الطالب.	
٨	لاحظت أن أداء أحد الطلاب في التدريبات متميز ولكن لم يتم إختياره للمشاركة في المباريات الهامة وتقدم لك بشكوى، فماذا تفعل؟	تؤيد قرار المسؤول بعدم مشاركته دون الاستماع للأسباب.	
		تتحدث مع المسؤول لمعرفة سبب عدم إختياره ثم تتخذ قرارك وفقاً لمدى اقتناعك.	
		تقوم بتحويله للموظف المسؤول دون اتخاذ قرار.	
٩	تقدم لك أحد العاملين بشكوى نظراً للإنتقادات الشديدة التي يتعرض لها في العمل من زملائه، فماذا تفعل؟	تتخذ ضدهم الإجراءات القانونية فوراً.	
		تتحدث معهم وتلومهم وتحثهم على روح المشاركة في العمل.	
		تستمع للشكوى فقط دون إتخاذك لأي موقف.	

م	الموقف	الاستجابات	الإختيار
١٠	أثناء مرورك المفاجئ لمتابعة سير العمل فلاحظت تقصير بعض العاملين في أدائهم، فماذا تفعل؟	تتخذ ضدهم الإجراءات القانونية.	
		تتحدث معهم لمعرفة أسباب عدم التزامهم والعمل على تلاشيها.	
		لا تهتم بالأمر وكأن شيئاً لم يحدث.	
١١	في حالة وجود مكافآت مالية للعاملين بجهاز رعاية الشباب وتم الإختلاف في توزيعها فتقدم إليك أحدهم للمساعدة في ذلك، فماذا تفعل؟	توزعها بمفردك وفقاً للأشخاص دون الرجوع لأحد.	
		تتساور معهم وتوزعها وفقاً للجهد والعمل المبذول لكلاً منهم.	
		لا تهتم بالأمر وتتركهم يوزعوها بمعرفتهم.	
١٢	عند التخطيط لوضع الخطة الزمنية للنشاط الرياضي برعاية الشباب بالجامعة للعام الدراسي القادم فكيف تتصرف؟	تقوم بوضع الخطة بمفردك دون الرجوع للمؤسسين.	
		تشارك مع المؤسسين معك لوضع الخطة الزمنية.	
		تترك الأمر لوقتها دون وضع خطة زمنية للنشاط.	
١٣	تشاجر أحد الطلاب مع زميله أثناء الإشتراك بالنشاط وتوجه أحدهم لك بالشكوى، فماذا تفعل؟	تقوم بحرمان الطالبين من الإشتراك بالأنشطة دون الإستماع لهم.	
		تقوم بالإستماع للطالبين وإتخاذ القرار المناسب.	
		لا تهتم لأمرهم.	
١٤	توجه أحد الطلاب بشكوى لك من مسئول تدريب الفريق بسبب حرمانه من التدريبات الخاصة بالفريق نظراً لغيابه المتكرر، فماذا تفعل؟	تؤيد قرار المدرب دون معرفة الأسباب.	
		التحدث مع الطالب وإذا كان السبب مقبول تعرض الأمر على مسئول التدريب.	
		لا تهتم لأمر الطالب ولا تتحدث مع المدرب.	
١٥	دخل عليك أحد الموظفين مكتبك وتعدي عليك بألفاظ غليظة، فماذا تفعل؟	تتخذ ضده الإجراءات القانونية الصارمة.	
		تحتوي الموقف وتتجاوز معه لمعرفة مادفعه للقيام بذلك.	
		تتجاهل مافعله وتتركه لزملائه لتهدئته.	
١٦	طلب أحد الموظفين أن يعرض عليك أسلوب جديد للمتابعة باستخدام برنامج اليكتروني وطلب منك الموافقة والدعم، فماذا تفعل؟	ترفض التغيير دون الإستماع له.	
		تشجعه وتناقش معه وتتيح له فرصة التطبيق بحذر.	
		لا تهتم بمقابلته.	
١٧	عند التخطيط للنشاط الرياضي لإحدى الرياضات الجماعية واجهتك مشكلة عدم توافر الملاعب الكافية بمعظم الكليات، فماذا تفعل؟	تستمر في وضع الخطة وتترك الأمر لوقته.	
		تتناقش مع المؤسسين للإقتراح البدائل.	
		تتيح للمؤسسين حرية التصرف بدون العرض عليك.	
١٨	تم افتقاد بعض استمارات تسجيل الطلاب في الأنشطة الرياضية برعاية الشباب وتبادل الموظفين التشجار واتهام بعضهم البعض بالتقصير والمسئولية، فماذا تفعل؟	تتخذ الإجراءات القانونية ضد جميع الموظفين.	
		تتحدث معهم لمعرفة سبب إفتقاد الاستمارات وتقدم البدائل.	
		لا تهتم لأمرهم وتترك الطلاب بدون تسجيل.	

م	الموقف	الاستجابات	الإختيار
١٩	عند توزيع الزي الرياضي الذي يحمل شعار الجامعة الخاص ببعض الأنشطة الرياضية تبين وجود نقص في أعداد الزي من قبل مسئول المخزن ،فماذا تفعل؟	تتخذ هذه الإجراءات القانونية الصارمة.	
		تتحدث معه وتحتوي الموقف وتنصحه بإرجاع الزي المفقود.	
		لا تهتم بحل الموقف وتتجاهل العدد الناقص من الزي.	
٢٠	قمت بالتأخير عن حضور مباراة افتتاح النشاط الرياضي برعاية الشباب للموسم الجامعي الجديد ،فماذا تفعل؟	تتصل بهم وتمنعهم من البدء إلا عند حضورك.	
		تتصل بهم ليبدأ المباراة بعد ٥ دقائق حتى لو تأخرت.	
		لا تهتم بالاتصال وتترك الأمر سواء بحضورك أو عدمه.	
٢١	في إحدى الأنشطة الرياضية قام فريق كليتك/ جامعتك بالفوز بالبطولة وعند توزيع الجوائز وجدت أن أحد الطلاب المشتركين لم يحصل على جائزته وقام بالمشاجرة مع الإداري المسئول ،فماذا تفعل؟	تقوم بحرمان الطالب من جائزته وعدم السماح له بالإشتراك في النشاط مرة أخرى.	
		تتساور مع الإداري وتعرف سبب التوزيع الغير عادل وتحل الموقف وتعطي الطالب جائزته.	
		لا تهتم بالأمر وتتركه للإداري يفعل ما يشاء.	
٢٢	أثناء مرورك لمتابعة سير العمل رأيت أحد الموظفين يتشاجرون مع بعضهم ولم يهتموا بمرورك ولم يقطعوا عن الشجار فيما بينهم ،فماذا تفعل؟	تحولهم للشؤون القانونية للتحقيق معهم.	
		تتحدث معهم وتحتوي الموقف وتنصحهم التحلي بالقيم التربوية وألا يكرروا ذلك مجدداً.	
		تتغافل عن الموقف وتنسحب من المكان دون أن يراك أحد.	
٢٣	بعد اعتمادك الخطة الزمنية للنشاط الرياضي برعاية الشباب بالجامعة للتنفيذ وأثناء متابعتك تنفيذها لاحظت وجود تغييرات بها دون علمك ،فماذا تفعل؟	تتخذ الإجراءات القانونية ضد المسئول عن هذا التغيير.	
		تتحدث مع المسئول عن التغيير لمعرفة سبب قيامه بذلك ثم تتخذ قرارك.	
		تترك الأمر كما رأيته دون معرفة أسباب التغيير.	
٢٤	بعد انتهاء فترة التسجيل للإشتراك بأحد المعسكرات توجه إليك بعض الطلاب للسماح لهم بالإشتراك في المعسكر ،فماذا تفعل؟	ترفض إشتراكهم التزاماً بالمواعيد المحددة للتسجيل.	
		تعرف سبب تأخرهم عن الإشتراك وفي حالة اقتناعك بالسبب تستنأهم وتسمح لهم بالإشتراك.	
		لا تلتفت لطلبهم مطلقاً.	
٢٥	أثناء مرورك بالمكاتب لمتابعة سير العمل فوجدت أحد الموظفين مشغول باستخدام الموبايل الخاص به وتاركاً لعمله ،فماذا تفعل؟	تؤنب الموظف أمام زملائه وتوجه له اللوم.	
		تستدعيه لمكتبك وتتساور معه وتوضح له خطأه.	
		تهمل الموضوع ولا تهتم بما شاهدته.	
٢٦	تقدم طالب بشكوى من أحد الموظفين لأنه أهانه نظراً لتأخره عن موعد النشاط ،فماذا تفعل؟	تستدعي الموظف المعني وتنذره دون الاستماع له.	
		تتحقق من صدق شكوى الطالب وتواجهه بالموظف المعني	
		لا تهتم بشكوى الطالب.	

م	الموقف	الاستجابات	الإختيار
٢٧	امتنع أحد الموظفين عن تنفيذ التكليف المطلوب منه داخل العمل، فماذا تفعل؟	تتخذ ضده الإجراءات القانونية فوراً.	
		تتساور معه وتعرف سبب عدم تنفيذه ثم تتخذ قرارك.	
		لا تهتم بذلك، وتكلف زميل آخر بدلاً منه.	
٢٨	تقدم إليك فريق الكلية برياضة ما بشكوى لضعف المدرب المسئول عن تدريبهم فنياً، فماذا تفعل؟	تقوم بتغيير المدرب فوراً.	
		تتابع تدريب الفريق بنفسك، ثم تتساور مع المسئولين لإتخاذ قرار.	
		لا تهتم بشكوى الفريق وتترك الوضع كما هو.	
٢٩	تقدم إليك أحد الموظفين بشكوى من رئيسه المباشر نظراً لإعطاءه تقدير غير مناسب في تقريره السنوي، فماذا تفعل؟	تؤنب الموظف لشكواه وتؤيد رأي رئيسه المباشر.	
		تتحقق من صدق الشكوى وتتعرف على السبب من رئيسه المباشر، ثم تعالج الموقف بما يتناسب معه.	
		تمتنع عن التدخل لان الأمر لا يهمك.	
٣٠	علمت بعدم اهتمام أحد الموظفين بمهامه الوظيفية، مما يؤدي إلى ضعف انجاز العمل، فماذا تفعل؟	تنذره وتتخذ ضده اجراءاً قانونياً	
		تستدعيه لمكتبك وتتساور معه لتتعرف على السبب وتوجهه.	
		تدعه كما هو ولا تحاول أن تعرف السبب.	

شكراً لإثرائكم للبحث العلمي

الباحثان