

## الفصل الثانى

الاطار النظرى والدراسات المرتبطة	٠/٢
أولا :- الاطار النظرى	١/٢
مراكز الشباب	١/١/٢
النشأة والتطور	٢/١/٢
أهداف مراكز الشباب	٣/١/٢
إختصاصات مراكز الشباب	١/٣/١/٢
الشكل الادارى لمركز الشباب	١/١/٣/١/٢
مجلس الادارة	٢/١/٣/١/٢
مدير المركز	٣/١/٣/١/٢
القاده الفنيين	٤/١/٣/١/٢
مواصفات مديرى مراكز الشباب فى قانون الهيئات الأهلية	٥/١/٣/١/٢
القيادة	١/٢/٣/١/٢
مفهوم القيادة	٢/٢/٣/١/٢
نظريات القيادة	٣/٢/٣/١/٢
ثانيا :- البحوث المرتبطة	٢/٢

١/٢ أولاً :- الاطار النظرى

١/١/٢ مراكز الشباب

٢/١/٢ النشأة والتطور

مراكز الشباب مؤسسات تقيمها الدولة أو المجالس المحلية أو الأفراد منفردين أو متعاونين فى المدن و القرى بقصد تنمية الشباب فى مراحل العمر المختلفة، وإستثمار أوقات فراغهم فى ممارسة الأنشطة الرياضية والروحية والاجتماعية والقومية تحت إشراف قيادة متخصصة .

وقد أنشأت الدولة الكثير من هذه المراكز بعد قيام ثورة يوليو عام ١٩٥٢م، لتعويض بعض القطاعات عن الخدمات التى حرمت منها ، والمكمله لتنشئتها حيث ضمت ما كان قائماً من الأندية الريفية بالقرى والساحات الشعبية بالمدن، وكذلك تحت مسمى واحد وهو مراكز الشباب قسمت هذه المراكز إلى ثلاث مستويات :-

- ١- مستوى أ ستاد المحافظة ويقع فى نفس العاصمة ولم يكن قائماً من قبل .
- ٢- مستوى ب ويضم ما كان قائماً من ساحات شعبية وما تم إنشائه .
- ٣- مستوى ج ويضم ما كان قائماً من أندية ريفية وما تم إنشائه .

وقد أشار مصطفى الحلفاوى إلى إن المتتبع لتاريخ هذه المراكز يلاحظ إنها قد مرت بمراحل ومتغيرات اجتماعية وسياسية بدأت منذ الثلاثينيات عندما تكونت جماعات لنشر الرياضة فى القرى للترفية والتسلية فى مجالس نوى الأملاك والأمراء وفى أواخر عام ١٩٣٨م تم إنشاء الجمعية المصرية للدراسات الإجتماعية، وقد قامت هذه الجمعية بتجربة رائده بإنشاء مراكز ريفية تكونت من مجموعات من الأهالى فى القرى وكان يطلق على كل منها المركز الاجتماعى (١٧:٣١) .

ومع بداية الأربعينيات أنشئت وزارة الشؤون الاجتماعية وقد ضمت الوزارة فى هيكلها الوظيفى مصلحة الفلاح ، وقد تبنت هذه المصلحة رعاية المراكز الاجتماعية الريفية وفى عام

١٩٤٢م تكونت جمعيات الإصلاح الريفي، ثم الجمعيات التعاونية الريفية عام ١٩٤٨م، وكانت هذه الجمعيات تستهدف الإرتقاء بمستوى الفلاح المصري ثقافياً وزراعياً ورياضياً واجتماعياً .

كما أنشئت الوحدات المجمعية التي تتولى تنفيذ برامج الخدمات الإجتماعية الريفية، والعمل على نشر أنواع النشاط الرياضي والاجتماعي في القرى وقد انتشرت فكرة الأندية الريفية بين شباب الفلاحين في القرى، ونجح بعضها في أداء رسالته على حين فشل البعض الآخر وذلك لأسباب مختلفة .

ومع بداية الخمسينيات ومع قيام الثورة المصرية والإتجاه إلى تطبيق المبدأ الاجتماعي في المساواة وتكافؤ الفرص بين المواطنين تأسس الاتحاد العام للأندية الريفية في إبريل عام ١٩٥٣م يعاونه اتحادات إقليمية بالمحافظات وذلك بهدف نشر الرياضة ورسم السياسة العامة لها في الريف ، واستثمار أوقات شباب الريف وتنظيم وإحياء الرياضات الشعبية والمهرجانات والتشجيع على أقامتها، وإعداد القادة اللازمين للإشراف على الأنشطة المتنوعة .

وفي عام ١٩٤٤م تبنت وزارة الشؤون الإجتماعية إنشاء أندية رياضية شعبية في المدن على غرار الأندية الريفية، وقد اقتنعت بالفكرة مجموعة رائدة من الشباب من أوائل خريجي المعاهد العليا للتربية الرياضة للمعلمين ، الذين التحقوا بالعمل بوزارة الشؤون الإجتماعية . وتم إنشاء أولى الساحات الشعبية في الجيزة عام ١٩٤٤ . ثم تبعها الساحة الشعبية بمصر الجديدة ثم ساحة السيدة زينب ، ثم ساحة مدينة بنى سويف وأسيوط وجزيرة بدران وقد أشار محمد أمين صادق إلى أنه استمر البحث عن الأراضي الخالية في المناطق الشعبية بالمدن، وذلك لإقامة الساحات الشعبية بها وفق النموذج النمطي لهذه المنشأة والذي يضم صاله للنشاط الاجتماعي والمسرحي، ومبنى الإدارة وحجرة خلع الملابس وعدد من المرافق الصحية والفناء .

وأولت مهمة إدارة الساحات الشعبية لمجلس معين يضم التجار والموظفين والأعيان ومن يمكنهم تقديم المساعدات والتبرعات لدفع عجلة النشاط للتغلب على قصور الإعتمادات المالية التي كانت مخصصة من وزارة الشؤون الاجتماعية، وقد ساهمت الجهود الشعبية في تطوير خدمات وأماكن هذه المؤسسات .

وفى عام ١٩٥٥ أنشئ اتحاد عام للساحات الشعبية على غرار اتحاد عام الأندية الريفية، وبنفس أهدافه وقررت الدولة إعانة تلك الساحات مالياً بهدف تنمية النشاط فى هذه الساحات وأشهرت بوزارة الشؤون الاجتماعية تحت مسمى " أندية الساحات الشعبية " طبقاً للقانون ٢٨٤ لسنة ١٩٤٧ الخاص بالهيئات والمؤسسات الإجتماعية (١٨:٢٨) .

وقد أوضح مصطفى الحلفاوى أنه بقيام المجلس الأعلى لرعاية الشباب والرياضة عام ١٩٥٦م وتوحيد السياسة العامة لرعاية الشباب ، والأخذ بمبدأ التخطيط العلمى لتحقيق الأهداف المرجوه لتطوير المجتمع وفقاً لمبادئ الثورة فقد عكفت اللجان الفنية بالمجلس على البحث والدراسة وأوصت بإنشاء " مراكز " لرعاية الشباب بحيث يتوفر على الأقل مركز بكل مدينة ، ومركز بكل قرية ، ومركز " ستاد " بعاصمة كل محافظة .

وأقيم أول نموذج لهذه المراكز عام ١٩٥٧م على مساحة قدرها ٧٥ فداناً بأرض الجزيرة، إستقطعت من نادى " ولكس " التابع للجيش البريطانى " نادى الجزيرة الرياضى " والذى كان محرماً على أى مواطن مصرى أن ينضم إلى عضويته قبل قيام الثورة وأطلق على المركز أسم " مركز شباب الجزيرة " اتخذته المجلس الأعلى مقراً لاجتماعاته حتى بدأ التفكير فى إنشاء وزارة للشباب تقوم على ضم الأجهزة المعنية لكل من وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل ، والجهاز الوظيفى بسكرتارية المجلس الأعلى لرعاية الشباب، وعين أول وزير دولة للشباب والرياضة نائباً لرئيس المجلس الأعلى " وهو رئيس مجلس الوزراء ورئيس الدولة عام ١٩٦٢م " ، وقامت أول وزارة للشباب عام ١٩٦٤ م تأكيداً لإهتمام الدولة للشباب وأولوية خدماته وأوقف العمل بنظام المجلس الأعلى وبدأ العمل بالسلطة المباشرة للوزير ووكلاء الوزارة الأربعة ورؤساء أجهزتها وكان لابد من أن ينتقل إليها جانب من الهيئات المشهورة لتشرف عليها من بين تلك الهيئات التابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية فقسمت الهيئات والأندية والجمعيات بين الوزارتين ، تخضع مجموعة الجمعيات والمؤسسات الإجتماعية لقانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤م الذى تباشر تطبيقه وزارة الشؤون الاجتماعية ومجموعة الأندية ومراكز الشباب والهيئات الرياضية للقانون ٢٦ لسنة ١٩٦٥م وتباشر تطبيقه وزارة الشباب .

وقامت وزارة الشباب بإعداد وإصدار لوائح النظم الأساسية المكملة للقانون، وأصدرت ثلاث لوائح نظم أساسية لمراكز الشباب بمستوياتها ، وألغيت المسميات السابقة للقائم منها وقت صدور القانون والتي كانت تحمل اسم النادي الريفي أو الساحات الشعبية عند إعادة شهرها لتلك اللوائح ( ١٩:٢٨ ) .

أما مراكز الشباب التي أنشأت خلال الفترة من ١٩٥٧م حتى ١٩٦٥م مع نهاية أول خطة خمسية فى الدولة ، فقد خضع المستكمل منها إلى الإدارة الحكومية تتبع المحافظة إدارياً والمجلس الأعلى لرعاية الشباب فنياً. وتخضع ميزانيتها لقواعد الموازنة الحكومية ، وقد عانت تلك المراكز من هذا الوضع لعدم تناسب إجراءات الصرف ومواعيده وسلطة إقراره مع متطلبات الحركة والنشاط وتصريف الأمور اليومية . فضلاً عن عدم القدرة على الصرف من حصيلة الاشتراكات والرسوم رغم ضالتها لتوريدها إلى خزينة الدولة . وكان الاتجاه للتغلب على هذه المشكلة هو شهر هذه المراكز وفقاً للقانون الجديد للهيئات الخاصة العاملة فى مجال الشباب والرياضة، وإقرار باب مستقل به لهذه المراكز وإكسابها الشخصية الاعتبارية، لتتمتع بميزات هذا القانون ، ولتتوفر لها المرونة فى الحركة والديمقراطية فى الإدارة ، وتنمية الخدمات بالجهود الذاتية والشعبية على طريق تنمية المجتمع وتطويره .

وتحويل مراكز الشباب من مؤسسات حكومية إلى هيئات خاصة لها الشخصية الاعتبارية قد عالج جوانب كثيرة من مقومات النجاح فى إدارتها، والتنمية الذاتية فى متطلبات نشاطها إلا أنها قد ظلت تواجه كثيراً من المشكلات من نوع آخر .

ويقوم المجلس الأعلى للشباب والرياضة برسم السياسة العامة للشباب ومديرية الشباب والرياضة هى الجهة الإدارية لتحقيق الإشراف والرقابة وتوجيه الهيئات الشبابية إلى حسن تنفيذ هذه السياسة، وإن جميع الهيئات الخاصة العاملة فى مجال الشباب والرياضة وفى مقدمتها مراكز الشباب تباشر اختصاصاتها فى إطار السياسة العامة التى تصدر عن المجلس الأعلى والسياسة المحلية التى تصدر من الهيئة الإدارية المختصة، وقرارات الجمعية العمومية ولوائح المركز الداخلية التنظيمية .

## ٣/١/٢ أهداف مراكز الشباب

يعرف القانون ٧٧ لسنة ١٩٧٥م، والقانون المعدل لبعض أحكامه ٥١ لسنة ١٩٧٨م مراكز الشباب بأنه « يعتبر مركز الشباب كل هيئة مجهزة بالمباني والإمكانات تقيمها الدولة أو المجالس المحلية أو الأفراد منفردين أو متعاونين في المدن أو القرى بقصد : تنمية الشباب في مراحل العمر المختلفة وإستثمار أوقات فراغهم في ممارسة " الأنشطة الروحية ، الاجتماعية ، الرياضية ، القومية » . وما يتصل بها تحت إشراف قيادة متخصصه ( ٥١:٣٠ ) .

وتتخذ مراكز الشباب صوراً مختلفة حسب البيئة التي تنشأ بها ونوع الخدمة التي تؤديها وطبيعة المستفيدين منها ، ويخضع كل نوع من هذه المراكز في تنظيمه وإدارته لللائحة خاصة تعتمد من الوزير المختص وتتضمن تحديد إختصاصات المركز، وطريقة إدارته وتمويله وكيفية تشكيل مجلس إدارته وانتخاب أعضائه، وطريقة إسقاط العضوية، وطرق الرقابة عليه وغير ذلك من الأحكام التنظيمية ، كما توضح اللائحة الشروط والصلاحيات الواجب توافرها في القادة العاملين بالمراكز ( ٩٥:٥١:٣٠ ) .

## ١/٣/١/٢ إختصاصات مراكز الشباب

تطبيقاً للمواد ٩٨ ، ٩٩ ، ١٠٠ من القانون ٧٧ لسنة ١٩٧٥م المعدل بالقانون رقم ٥١ لسنة ١٩٧٨م فإن إختصاصات مراكز الشباب تتحدد كما يلي :

- إعداد الشباب إعداداً سليماً من النواحي الخلقية والقومية والرياضية والاجتماعية والروحية وتدريبهم على تحمل المسؤولية وتزويدهم بالمهارات المختلفة .
- تنظيم وإستثمار وقت فراغ الشباب بالبرامج التي تنمي شخصيته وتستغل طاقاته وتساعد على تنشئته وتنشئه صالحة .
- وضع وتنفيذ البرامج الخاصة بالمهرجانات والأعياد والمؤتمرات المحلية والمسابقات الرياضية والهوايات ( ٥١:٣٠ ) .

١/١/٣/١/٢ الشكل الإداري لمراكز الشباب

٢/١/٣/١/٢ مجلس الإدارة

يدير شئون المركز مجلس إدارة مكون من أربعة أعضاء، تختارهم الجمعية العمومية من بين أعضائها، وثلاثة من نوى الخبرة، يصدر بتعيينهم قرار من الوزير المختص، ويكون لهم كافة حقوق العضوية، وبمجرد تكامل تكوين مجلس الإدارة يجرى أول إجتماع له لاختيار الرئيس والوكيل والسكرتير وأمين الصندوق ، ومدة مجلس الإدارة أربع سنوات ويختص مجلس الإدارة بشئون المركز وتصريف أموره وتنفيذ الخطة المقررة، ووضع الأسس والبرامج التي تساعد على النهوض بالمستوى الفني للفرق ، والبث فى طلبات العضوية وبحث الشكاوى المقدمة من الأعضاء، ووضع النظم واللوائح لتنظيم شئون المركز وتكوين اللجان الدائمة والمؤقتة ، والموافقة على العقود والإتفاقات ، ودعوة الجمعية العمومية العادية ووضع التقرير السنوى لنواحى الأنشطة المختلفة وتعيين العاملين وتقدير مرتباتهم (٣٠: ٢٤١ ، ٢٤٤ ، ٢٥٨) .

٣/١/٣/١/٢ مدير المركز

يقوم مجلس الإدارة فى حالة عدم وجود سكرتير للمركز باختيار مدير متفرغ بأجر لا يتجاوز مرتبه الحد الأقصى الذى تقرره الجمعية العمومية، مع مراعاة الشروط والصلاحيات التى تحددها الجهة الإدارية المركزية، ويتولى جميع اختصاصات السكرتير ولا يجوز له مباشرة أى عمل آخر أيا كان نوعه بمقابل أو بدون مقابل إلا بتصريح من الوزير المختص، وتكون إختصاصاته توجيه الدعوه وعمل الترتيبات اللازمه لإجتماعات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة وللجان وتحرير المحاضر الخاصة، وتسجيلها بالدفاتر المعدة لذلك والتوقيع عليها من رئيس الإجتماع وتحرير جدول الأعمال، وتنفيذ جميع اللوائح وقرارات مجلس الإدارة ، والإشراف على جميع أعمال اللجان الإدارية والفنية ورفع التقرير السنوى ، وعرض طلبات العضوية على مجلس الإدارة والتوقيع على جميع مكاتبات المركز ما عدا المكاتبات التى يرى مجلس الإدارة توقيعها من رئيس المجلس كذلك حضور جلسات مجلس الإدارة والجمعية العمومية والاشتراك فى مناقشتها دون التصويت .

## ٤/١/٣/١/٢ القاده الفنيين

يقوم مجلس الإدارة بتعيين القادة الفنيين لرعاية الأنشطة من أعضاء المركز على أن تتوافر فيهم الشروط التالية :-

- أن يكون حاصلاً على مؤهل عال تخصصى فى النشاط الذى يشرف عليه كـمضى على تخرجه سنتان على الأقل ، أو يكون حاصلاً على مؤهل متوسط كـمضى على تخرجه خمس سنوات على الأقل .

- ألا يقل سنه عن ٢٥ سنة ويكون مقيماً بصفة دائمه بالمدينة التى بها المركز ، ويفضل من سبق له الإشراف على النشاط على نحو جيد بأحد الهيئات الأخرى، ويجوز نـدب قادة من العاملين بمديرية الشباب والرياضة بشرط إقامتهم بالمدينة مع مراعاة السن .

## ٥/١/٣/١/٢ مواصفات مديرى مراكز الشباب فى قانون الهيئات الأهلية

باعتبار أن مسئوليات المجلس الأعلى للشباب والرياضة هى رعاية المواطن فى مجالات متعددة تجمع بين رعايته الاجتماعية والثقافية والرياضية فقد أتبعت الدولة منذ بدأ تشكيل هذه المجالس اختيار قيادات المجلس من عناصر معينه أو ذات خبرة فى المجالات التى تحقق هذه الرعاية بالإضافة إلى رؤية الدولة ان المجلس ورئاسته كمجلس تخطيط وتنسيق ورقابة على المستوى القومى يرتبط بالسياسة العامة للدولة ونظام الحكم وعليه يتم اختيار قياداته فى ضوء هذه الرؤية .

وما ينطبق على المجلس الأعلى فى هذه الرؤية، ينسحب بشكل غالب على مجالس ومديريات الشباب والرياضة فى المحافظات، سواء فى تشكيلها أو عند اختيار أو تعيين قياداتها .

وقد صدر قرار السيد رئيس المجلس الأعلى للشباب والرياضة رقم ( ٢٤١ ) لسنة ١٩٧٥ م بشأن المديرين أو السكرتاريين المتفرغين للهيئات الأهلية لرعاية الشباب والرياضة تتضمن اللائحة التنفيذية له :

## ماده (١)

يشترط فيمن يعين مديراً أو سكرتيراً متفرغاً في إحدى الهيئات الأهلية لرعاية الشباب والرياضة الشروط الآتية :-

- ١- أن يكون مصري الجنسية وسنه وقت الترشيح لا يقل عن ٢٥ سنة .
- ٢- أن يكون حسن السير والسلوك ، ولم يسبق الحكم عليه بعقوبة أو جريمة أو سبق فصله .
- ٣- أن يكون حاصلاً على مؤهل عال ، وعلى المام كامل بأوجه النشاط للهيئة والقوانين والقرارات واللوائح المنظمة لأعمالها، وأن يجتاز الاختبار الذي يقرر للتوظيف الشاغرة بمعرفة مجلس الإدارة تحت إشراف الجهة الإدارية المختصة .
- ٤- يفضل من شغل منصباً قيادياً في الإشراف على أنشطة الهيئة أو بها أو الهيئات المماثلة .

وبدراسة ما ورد باللائحة التنفيذية لقرار السيد رئيس المجلس الأعلى للشباب والرياضة نجد أنها لم تتعرض للصفات والخصائص الواجب توافرها في مديري الهيئات من حيث المكونات النفسية والاجتماعية والمعرفية والعلمية والقيادية اللازمة لنجاح القائد .

وإن المصدر الأساسي لترشيح مديري مراكز الشباب هي الجهة الإدارية أو القوى العاملة أو مجالس الإدارات التي قد لا توفق في الاختيار في حالة عدم مراعاة الأسس الفنية والتربوية اللازمة الواجب توافرها في المرشح .

## ١/٢/٣/١/٢ القيادة

٢/٢/٣/١/٢ مفهوم القيادة:-

أثبتت بعض الابحاث أن وجود صفات القيادة فى شخص معين لايجعل منه قائدا ، فالقائد قد يكون كذلك فى وقت معين وقد لايصبح قائدا فى وقت آخر .

كما أن هناك الكثير من الاشخاص حولنا يتصفون بصفات القيادة ، وليسوا بقاده فإن صفات القيادة فى ذاتها قد تتوافر فى شخص دون أن يحتل مراكزالقياده ، لاسباب تتعلق بالموقف أو بالظروف المحيطة به (٦:٤٩) .

فلكل منظمه أو هيئة تربويه أهداف رئيسيه محدوده يمكن فى ضوئها تخطيط العمل وتنظيمه ، وتحدد هذه الأهداف نوعية العمل الذى يقوم به كل فرد أو جماعه من الأفراد . ومن ثم برزت أهميه القيادة فى التعاون وتضافر الجهود بين الأفراد وبعضهم وبين الجماعات وبعضها وذلك بغرض تحقيق الاهداف .

فالقيادة الواعيه يمكنها التأثير على الأفراد فى إطار الجماعه وذلك من خلال استشارة دوافعهم للعمل لذا تعد القيادة من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعى .

وقد أشار مارفن شو بأن الباحثين الذين تناولوا تعريف القيادة قد اختلفوا ولم يتفقوا على تعريف مانع قاطع (٢٩) .

كما أشار مصطفى أبو زيد ١٩٩٠ م إلى مفهوم القيادة من المفاهيم المعقدة والمركبة ، والذى ينطوى على العديد من الجوانب والمتغيرات المتداخلة والمتشابكة ، التى يؤثر كل منهما فى الآخر ويتأثر به ، فهى تجمع بين صفات القائد ، وخصائصه ، وقدراته ، وتصرفاته ودوافعه ، وإتجاهاته وكذلك التابعين ومايتميزون به من خصائص ، وقدرات ومهارات ودوافع وإتجاهات والموقف الذى يجمع بين القائد والتابعين ومايشتمل عليه من مثيرات وخصائص ، ودرجه تعقيد(١٣:٤٣) .

وقد أشار كونتز Koontz وأودنل O,Donnell إلى أن القيادة هي القدرة على التأثير الشخصي من خلال الاتصال بالأشخاص وتوجيههم نحو تحقيق الهدف (٤٢٩:٥٥) .

وعرف كيلى Kelley ولازر Lazer القيادة بأنها عملية التأثير على نشاط مجموعة منظمة فى تحديدها للأهداف وفى العمل على تحقيق تلك الأهداف (٢٥١:٥٤) .

أما هولاند Holland وجوليان Jollian فيعرفان القيادة بأنها التأثير فالقائد يؤثر فى التابعين ، والتابعون يؤثرون فى القائد كما يستخدمان مفهوم التبادل الإجتماعى Social Exchange فى توضيح عملية التفاعل بين القائد والتابع ( ١٦٨:٢٥ ) .

ومن ثم فإن القيادة تعد بمثابة تفاعل بين عدد من العوامل : القائد - Leader والمرؤسين Followers و الموقف Situation الذى تمارس من خلاله القيادة.

وبدراسة التعريفات السابقة للقيادة يتضح أنها تتفق فيما بينها على إن القيادة ظاهرة جماعية تتطلب التأثير المتبادل بين شخصين أو أكثر، كما أن معظمها ينطوى على افتراض أنها عملية تأثير يقوم من خلالها القائد عمداً بالتأثير على أتباعه .

وفى الدراسة الحالية يرى الباحث تعريف القيادة بأنها :-

تلك العملية التى يتم من خلالها التوجيه والتأثير على سلوك الأفراد والجماعات من أجل دفعهم برغبة صادقة لمحاولة تحقيق أهداف محددة .

## ٣/٢/٣/١/٢ نظريات القيادة

مقدمه :-

اتفق معظم الباحثين على أن النجاح في العديد من المجالات والأنشطة المختلفة يتوقف على جانب كبير على قدره وفاعليه القيادة والتي تتطوى على جوانب عديدة ومتداخلة يؤثر كل جانب في الآخر .

الامر الذى دعا الباحثين إلى العديد من التساؤلات التي ترتبط بالقيادة من حيث ما يميز به القائد عن أفراد جماعته أو أن القائد يمتلك سمات وراثية أو مكتسبه ، وما يميز القائد الناجح عن سواه من القادة . ونظرا لاحتدام الجدل حول رأى قاطع للإجابة على كافة التساؤلات ظهرت العديد من النظريات التي توضح بعض الاتجاهات والآراء حول القيادة من بين أهم هذه النظريات مايلي :-

### ٤/٢/٣/١/٢ - نظريات السمات الشخصية :- Trait theory

تؤكد هذه النظرية على أن النجاح في القيادة يتوقف على القدرات والسمات اللازمة لشخصية بعض الأفراد وتنشأ معهم بالفطرة .

إن الخاصية الأساسية في هذه النظرية تعتمد على أن النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة تتمتع بها شخصية القائد دون غيره ، وفرصته في النجاح في المواقف المختلفة تعتمد على توفر هذه السمات ، كما أن القدرات والصفات اللازمة لشخصية بعض الأفراد تنشأ معهم بالفطره أى أن الشخص يولد ومعه سمات أو صفات القيادة أو يولد بدونها وقد عرفت هذه الفكرة قديما باسم " نظرية الرجل العظيم " **The Great Man theory** وقد تناول العديد من المفكرين تحليل أهم السمات القيادية المميزه لدى الأفراد للبرهنة على جدوى فرضية هذه النظرية ومن بين أهم هذه النواحي مايلي :-

## سمات ذاتيه :-

وهى تلك القدرات والصفات اللآزمه لشخصية بعض الأفراد، وغالبأ ما يكون مصدرها طبيعى وتنشأ بالفطرة فتصقل ذاتية الفرد، وتعينه على أن يكون قدوه للأخرين فى سلوكه وتصرفاته وعلى الأخذ بزمام المبادرة لقيادتهم .

## القدرات الذهنية :-

يعتبر الذكاء هو العنصر الديناميكي فى نجاح القيادة حيث بتوفره يتمكن القائد من القدرة على التصور وسرعة البديهة فى تفهم الأمور التنظيمية، ومواجهة الصعوبات المستجدة، وخلق جو من العلاقات الودية مع الرؤوسين .

## السمات الفنية و الإدارية :-

وتعنى قدرة القائد على استخدام معارفه المتخصصة، وإستغلالها لإنجاز العمل ، وكما زادت خبرته الفنية فإن تعليماته تكون موضع احترام عند رؤوسيه .

## تقييم فرضية السمات :-

أن الدراسات الأجتماعيه التى أنجزها الباحثون فى تنظيمات إدارية متعددة وفى تحليلاتهم لمواقف قياديه متنوعه برهنت على وجود علاقة بين السمات الشخصية والنجاح فى عملية القيادة الاداريه .

وهذه السنوات قد تكون فطريه كالميزات التى تتعلق بالشخصية الإنسانية، والقدرات الذهنية، أو تكون ميزات مكتسبه تنمو عن طريق التعلم والخبره من الممارسة للأعمال الادارية، أو فرضية السمات تقوم بإسهام إيجابى فى تحديد الخصائص والصفات الخاصة التى تميز الإداريين عن سواهم .

أما من المنظور السلبي فإن فرضية السمات تفتقر إلى معايير وجوده وثابته يقصد منها قياس الأبعاد الأساسية المعقدة للسمات (فطرية - مكتسبة للشخصية الأنسانية) . كما يؤخذ عليها إفتقارها إلى توفر إتفاق عام بين مؤيديها حول تحديد مجموعة السمات التي من الضرورة أن يتحلى بها القائد ليكون ادارياً ناجحاً كما تجاهلت طبيعته الموقفية للقيادة الادارية (٢٢:٢٨) .

٥/٢/٣/١/٢ - نظريات سلوك القائد :- Leader Behavior Theories

١/٥/٢/٣/١/٢ - نظرية النماذج الثابتة للقيادة :-

من البدايات المبكره لنظريات سلوك القائد التي عرضها المفكرون في دراساتهم الخاصة بتحديد الأنماط القيادية في تحليلهم لأسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير تعود أسباب إختلاف الافتراضات عند المفكرين إلى تباين المفاهيم الفلسفية المتعلقة بالأساليب القيادية والتي تطورت خلال مراحل الفكر الإداري .

وقد قام ليبيت وهوايت "Lippitt & White" في أواخر الثلاثينات من هذا القرن بدراسات تصنيف أسلوب سلوك القيادة والتي تتمثل في :-

أ - القيادة الدكتاتورية أو السلطوية :-

وهي التي يكرس القائد جهده في العمل على تركيز كل السلطات بكافة تفاصيلها في حوزته، ويرغم مرؤوسيه بوجوب التنفيذ بأوامره وطاعته، وبذلك يتبع أسلوب الأشراف المحكم في العمل، ولا يؤمن ولا يعمل بمبدأ تفويض السلطة، أو المشاركة في صنع القرار، ويقوم بإستخدام أسلحة التهديد والوعيد والأجبار . ويوجه الانتقادات دائماً إلى مرؤوسيه/ولا يهتم بوضع الحلول الجذرية للمشاكل داخل عمله ويتسبب كل إنجاز حققه مرؤوسيه إلى جهوده الشخصية بهدف تحسين مركزه الوظيفي ولا يقيم للعلاقات الإنسانية معهم وزناً، ولا يسمح لأحد بمشاركته في اتخاذ القرار، ومن مميزات هذا النوع من القيادة أنها تركز إهتماماً بالغاً على الأنجازات العملية .

### ب - القيادة الأوتوقراطية :-

قد يبدو لأول وهله أن أسلوب القيادة الأوتوقراطية تقشعر له الأبدان، ويحمل فى طياته بذور الرفض عند الرؤوسين، حيث انه يعتمد على أسلوب التحكم فى تنفيذ الأوامر، ويتبع أسلوب الأشراف المحكم فى العمل، ولا يؤمن ولا يعمل بمبدأ تفويض السلطة، أو المشاركة فى صنع القرارات ولا يعنيه العمل على إيجاد حل جذرى للمشاكل الإدارية . وهى فى جوهرها تشبه القيادة الدكتاتورية أو السلطوية ، ومن مميزات هذا النوع من القادة أنهم يفخرون بإنجازاتهم العملية وينسبونونها إلى أنفسهم بهدف تحسين مراكزهم الوظيفية، ويتميز القائد الأوتوقراطى بالنشاط والحركة ويفكر ويخطط وعلى الرؤوسين التنفيذ .

وهذا الأسلوب قد يكون مجدياً فى تطبيقه مع بعض نوعيات من الموظفين ذوى الميول والنزعات العدوانية والمتعاسين عن العمل ، وقد كان هذا الأسلوب متبعاً فى الماضى حيث إن العاملين لم يكونوا على المستوى العلمى والتكنولوجى المتقدم حالياً .

### ج - القيادة الديمقراطية :-

المنهج الديمقراطى فى القيادة يريح القادة ويجعلهم يشعرون بالطمأنينة، حيث إنه يعتمد على أسلوب المشاركة والعلاقات الإنسانية، والتفويض العلمى للسلطة الإدارية وهى ركائز ثابتة، حيث يكون التآلف والتعاون بين القائد ومرؤوسيه سمة أساسية، ويخلق روح العمل الجماعى، ويدفع العملية الإدارية إلى زيادة فى القاده والإنتاج، وفيه يكون القائد واثقاً من تصرفاته، عادلاً فى معاملته مشاركاً لمرؤوسيه . ومن المميزات الرئيسية لهذا المنهج وذلك باتاحة الفرص لمناقشة المسائل الإدارية كما أن بعض القاده يتيحون الفرص فى عمليات صنع القرارات وقد يترك لهم حرية صياغة القرارات وذلك ليتيح لهم فرص التعبير عن آرائهم وبعض القادة يعهدون إلى بعض مرؤوسيهم بواجبات معينة مصحوبه بقدر من السلطات ولكن فى واجبات محدد وواضحه ويجب أن يكون حذراً عند منحه التفويض متابعاً لهم متأكداً من الاستعمال السليم للسلطات المفوض لهم . وخلاصة القول أن أسلوب القيادة الديمقراطية أفضل الأساليب القيادية

الهادفه إلى رفع كفاءة الإنتاج فى التنظيمات الاداريه .

د - قيادة عدم التدخل : - Laissez Faire

وفيه يعطى القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين، يحددون الأهداف، وينجزون الأعمال، ويتخذون القرارات، ولكن يؤثر عليهم تأثيراً محدوداً فى سلوكهم .

وهذا النوع من القيادة يمكن إتباعه مع المستويات العليه والعلميه الراقيه لتفهمها الجيد لمنهج هذه القيادة (١٠:١٠٦).

وحيث إن بعض الدراسات قد أشارت أن القادة قد يستخدمون عدة أنماط فى وقت واحد، ووفق ظروف ومواقف العملية القيادية، إلا أن بعض هؤلاء القادة يتميز بأسلوب معين يتخذه فى العديد من المواقف .

٢/١/٣/٢/٥ - ليكرت ومؤسسة " المنظومة أربعة "

إن الكثيرين من الباحثين قد ركزوا على أساليب القيادة .. لذلك أتجه « ليكرت » فى دراساته إلى أنشاء منظومته التى أشتملت على أربعة أساليب .

وقد أسس نظريته فى القيادة عام ١٩٦١ فى كتابه « قوالب جديدة للأدارة » وهى تتمثل فى فكرتان على جانب كبير من الأهمية للقائمين بأدارة المنشآت .

- الأولى منها أن غالبية القادة والمديرين الأكفاء يشكلون حلقة اتصال مع من يعملون معهم، سواء مع من يعطوهم فى التشكيل، أو من يليهم، وأن تبقى الإدارة العليا على دراية بما يدور بين العاملين .

- والثانية تتمثل فى العلاقات المساندة أو المؤيدة وتشمل جميع التفاعلات داخل المؤسسة .

وقد قارن « ليكرت » بين العديد من أنماط المؤسسات على أساس ما يتبعه من نمط في القيادة، بجانب دراسة العوامل المختلفة من حيث طبيعة القوة الحافزة المستخدمة، وطبيعة الاتصالات الجارية تشغيلها، بعملية التفاعل وطبيعة شخصية صنع القرارات، وتحديد الأهداف والأسبقيات، وكيفية ممارسة التحكم .. وينتج عن دراسة كل هذه الجوانب أربعة أنماط من المنظمات أو المؤسسات عام ١٩٦٧ م :-

#### أولاً : مؤسسات المنظومة (١)

وصف « ليكرت » هذا النمط بعبارة « التسلط المستغل » حيث إن القادة أو المديرين لا يثقون في أتباعهم .. كما أو التحفيز ينبع من الخوف والتهديد والتكليفات من أعلى إلى أسفل والأهداف تفرض من السلطة العليا حيث إنها المسئولة الوحيدة عن اتخاذ القرارات .

#### ثانياً : مؤسسات المنظومة (٢)

وصف « ليكرت » هذا النمط « بالمتسلط الخير » ويظهر فيها القائد متسيداً الأتباع مع وجود شيء من الارتباط من جانب الأتباع بالإضافة إلى وجود مزيد من الحوافز وقليل من الاتصال بالسلطات الأعلى مع قدر من العلاقة بين القادة والأتباع .

#### ثالثاً : مؤسسات المنظومة (٣)

أطلق عليها « ليكرت » « الصورة الاستشارية للمؤسسات أو المنظمة » وفيها القادة يتحكمون لكن الأتباع يستشارون قبل اتخاذ الفعلي للقرارات، وإن الاتصالات المتجهة لأعلى تأتي في حرص وأن المعلومات لا تمنح في حرية .

#### رابعاً : مؤسسات المنظومة (٤)

وصف « ليكرت » هذا النمط بأنه « تشاركي » فالقادة يثقون في أتباعهم ويعتقدون أن التابعين يجتهدون من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وأن الاتصالات دقيقة تتدفق من أعلى إلى

أسفل وأن يتم تحديد الأهداف بالمشاركة بين القادة والتابعين وكذلك إتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف .

ولقد أثبتت نتائج دراسة « ليكرت » بأن أغلب القادة يكونون مؤسسات من نوع المنظومة (٢) أو المنظومة (٣) .. أما الاتجاه نحو المنظومة (٤) والتي يجدها « ليكرت » أفضل الجميع فيطلب ذلك تغييرات في فلسفة القيادة وهذا يحتاج إلى قدر أكثر من الزمن .

وكان من أهم نتائج بحوث « ليكرت » أن التحرك من منظومة (١) أو (٢) إلى (٤) أمر يستحق الزمن والطاقة التي تبذل .

كما وأن المديرين الذين يستخدمون المنظومة (١) أو (٢) يواجهون درجة أدنى من الولاء الجماعى، ومستوى أقل فى الأداء، وقدرأ أكبر من الصراعات، وقدرأ أقل من التعاون، كما وأن المؤسسات التى تطبق المنظومة (٤) تتميز بالتركيز على العلاقات المساندة والقرارات الجماعية والأداء المتميز وتحقيق مستوى أعلى من الأهداف .

وقد أكد « ليكرت » فى مؤلفاته " قوالب جديدة فى الأدارة سنة ١٩٦١، والتنظيم البشرى سنة ١٩٦٧ " على ضرورة وجود علاقات إنسانية داخل مؤسسات المنظومة على أن يكون القائد أو المدير حلقة وصل بين المستويات القيادية العليا والتابعين لتأكيد النجاح فى تحقيق التداخل أو التواكب بين مختلف الجماعات فى المؤسسة .

وقد وافقت آراء "ليكرت" ما أتى به " ماكجز يجور " فكلاهما يقول أن نمط المناخ الذى توجده الأدارة فى المؤسسة تؤثر على أداء العاملين .. ولأن كلاهما يدرك تماماً أن المتغيرات الموقفية يمكنها أن تحدث أثراً جذرياً فى سلوك القادة حيث إن مزيداً من التركيز على العنصر البشرى سيقود إلى مستويات أعلى فى أداء الفرد والمؤسسة كما يؤمن "ليكرت" وماكجز يجور" بأهمية العوامل الموقفية، والتوجه إلى العلاقات الإنسانية كما تأتى بها النظرية ص والمنظومة رقم (٤) (٤٥:٢٣٤-٢٣٧) .

## ٣/٥/٢/٣/١/٢ نظرية البعدين

### "The two dimensional theory"

أنتقد بعض الباحثين النظريات السابقة لسلوك القائد بحجة عدم مقدرة القائد على الجمع بين تحديد العمل وتنظيمه، وهو ما يسمى "بهيكلة المهام"، والتي أفرزته حركة الإدارة العلمية وبين التأكيد على العلاقات الإنسانية، والتي أبرزتها العديد من البحوث والدراسات .

وفي ضوء ذلك اجتهد الباحثون في دراساتهم محاولة فهم في التقريب بين الاتجاهين على أن السلوك القيادي يمكن أن يتحرك في اتجاهين مختلفين، وأن يتحقق النجاح في كليهما في نفس الوقت .

ونظراً للاهتمام البالغ من قبل الباحثين في تفسير كل ما يتصل بالدراسات الخاصة بالقيادة، والتي تزعمتها مؤسسات علمية مختلفة، ومتنوعة وفي مجالات متباينة في علم النفس وعلم الاجتماع والاقتصاد وإدارة الأعمال بغرض تحليل السلوك القيادي في أماكن ومواقع متعددة بالمنظمات والمؤسسات والجماعات مستخدمين في ذلك قائمة وصف سلوك القائد

Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)

وقد تم بناء هذا الاستخبار لقياس سلوك القائد المكلف بالعمل في أنشطة الجماعات التي تسعى نحو تحقيق هدف مشترك .

ويضمّن الاستخبار تسعة أبعاد لسلوك القائد ممثلة في ١٥٠ عبارة تمثل العديد من السلوك القيادي وهي :-

#### ١- المبادرة أو المبادرة : INITIATION

ويمثل هذا البعد السلوك الذي يتصف بالجانب الكبير من المبادرة أو المبادرة، والتطلع إلى المستقبل ورؤية ما يمكن أن يكون عليه مستقبل المنظمة بطرح أفكار أو ممارسات جديدة أو

مبتكرة ٠٠ ومتابعة حركة التفاعلات الاجتماعية الحادثة بالمجتمع ٠

## ٢ - العضوية Membership

ويوضح هذا البعد عمق عضوية القائد في الجماعات والأخذ في اعتباره الدوافع المختلفة لدى الأفراد ، والمطالب الأساسية لهم من خلال قدرته على أراض الحاجات الأنسانية بالصورة التي تحقق قوى العاملين ورفع روحهم المعنوية ٠

## ٣ - التمثيل Rept Esentation :

ويمثل هذا البعد مدى قدرة القائد على التفاعل والتعامل بنجاح مع الآخرين ، وتمثيل جماعته في مواجهة الجماعات الأخرى والدفاع عن مصالحها والتحدث بأسمها ٠

## ٤ - التكامل Integration :

ويحدد هذا البعد قدرة القائد على الحد من حدة الصراع بين أعضاء الجماعة ، ومدى أنصهار القائد في جماعة ، وأخضاع سلوكه الشخصي ، ليتفق مع مصلحة الجماعة ، والعمل على خلق جو ودي وأخوي بين أفراد الجماعة ٠

## ٥ - التنظيم Organization :

ويعنى قدرة القائد على تحديد دوره ودور الآخرين ، والعلاقات التي تحكم العمل بتوزيع الأعباء والمسئوليات ، وتحديد الاختصاصات ، والعلاقة بين أفراد الجماعة عند أداء الأعمال ٠

## ٦ - السيطرة Domination :

ويشير هذا البعد إلى قدرة القائد على تحديد سلوك الأفراد أو الجماعة أثناء العمل أو عند اتخاذ القرارات أو التعبير عن الرأي ٠

## ٧- الاتصال : Communication

ويوضح هذا البعد قدرة القائد على تبادل المعلومات بينه وبين أعضاء الجماعة من إمداد الأفراد بالمعلومات المطلوبة وسهولة التواصل بين أعضاء الجماعة .

## ٨- التقدير : Recognition

ويوضح هذا البعد مدى قدرة القائد على تأييد أو مخالفة أعضاء الجماعة .

## ٩- الإنتاج : Production

تضمن هذا البعد تحديد مستوى الجهد فى الإنجاز المستهدف تحقيقه مع تحفيز الأفراد على بذل المزيد من الجهد، لتحقيق أكبر قدر من الأنجاز أو الإنتاج .

وفى ضوء تطبيق هذا الاستبيان على عينات متعددة ومختلفة، والمطالبة بأن يصف كل فرد سلوك رئيسه فى العمل .. وفى إطار التحليل العاملى للنتائج تم التوصل إلى وجود عاملين هامين لسلوك القيادة ولهما تأثير كبير فى الأختلافات بين القادة وهما :

## أ- المبادرة بتحديد العمل وتنظيمه : Initiating Structure

ويطلق البعض على هذا البعد مصطلح " هيكله المهام"، ويعنى هذا البعد درجة وضوح هذا العمل وتحديد الأهداف والأجراءات والأرشادات، كما أن هذا البعد يشير إلى تميز القائد بدرجة عالية من المبادرة، وتنظيم العمل والميل نحو التدخل فى تخطيط أنشطة المرؤوسين، مع تحديد أدوارهم فى انجاز الأهداف، وتكوين قنوات اتصال واضحة بينه وبين المرؤوسين، والاهتمام بهيكله المهام المطلوب تحقيقها .. ويعكس هذا البعد اهتمام القائد بالأنجاز ومحاولة الاستخدام الأمثل لكافة الإمكانيات .

## ب - مراعاة مشاعر التابعين : Consideration

ويقصد به نوعية العلاقات الشخصية بين القائد وأعضاء جماعته ، ومدى اهتمامه بأحاسيس ومشاعر تابعيه واحترامه وأعتبره لأفكارهم ودوافعهم وحاجاتهم ، والسعى الدائم لخلق جو من الود والمحبة لتماسك وترابط الجماعة والسعى الدائم للتشاور وأتاحة الفرص للتعبير عن آرائهم، والعمل على إبراز المجددين من العاملين وإثابتهم ، وتسهيل عملية الأتصال بينه وبين التابعين .

ويمكن أن تطبق هذه النظرية على سلوك القاده حيث أن ا. بعد الأول يهتم بصورة واضحة بتخطيط وتنظيم وتقييم العمليات الإدارية ضمن مهام مديري المراكز وكذا الأستخدام الأمثل لأمكانات العاملين وتوظيفها لخدمة أهداف المؤسسة .

أما البعد الثاني فيميز سلوك القائد والذي يهتم بالدرجة الأولى بمشاعر وأحاسيس العاملين والأعتراف بأنجازاتهم والأهتمام بحفزهم ودفعهم بمختلف الطرق والتفاعل معهم وبذل الجهد نحو تماسك وترابط الجماعة .

وفي إطار هذه النظرية يتضح سلوك القائد في أمكانية الجمع بين البعدين بدرجات متفاوتة وفي وقت واحد . وهذا يعنى أن القائد قد لا يظهر سلوكا لبعد واحد فقط في المواقف المختلفة المرتبطة بعمله . بل قد يجمع خصائص البعدين كما في الشكل رقم (أ) (١٧:٣٨ - ٣٩) .

## الشكل رقم (أ)

تطبيق نموذج البعدين في القيادة

« الأهتمام بمشاعر وتحفيز ودافعية العاملين » على ↓	* الأهتمام العالى بمشاعر وتحفيز ودافعية العاملين . * الأهتمام المنخفض بالتخطيط والتنظيم والتقييم والنواحي الإدارية .	* الأهتمام العالى بالتخطيط والتنظيم والتقييم والنواحي الإدارية . * الأهتمام العالى بمشاعر وتحفيز ودافعية العاملين .
	* الأهتمام المنخفض بمشاعر وتحفيز ودافعية العاملين . * الأهتمام المنخفض بالتخطيط والتنظيم والتقييم والنواحي الإدارية .	* الأهتمام العالى بالتخطيط والتنظيم والتقييم والنواحي الإدارية . * الأهتمام المنخفض بمشاعر وتحفيز ودافعية العاملين .
	← منخفض	على

« الأهتمام بالتخطيط والتنظيم والتقييم والنواحي الإدارية »

٤/٥/٢٠١٢ نظرية الشبكة الادارية :- The Managerial Grid Theory

أظهرت دراسات روبرت بليك ( BLAKE ROBERT ) وآخرون عام ١٩٦٩ والذين كان لهم الفضل الاول فى تطوير مفهوم الشبكة الادارية لتحديد سلوك القائد ان القائد الذى يستطيع أن يحافظ على التوازن بين الاهتمام بجوانب العمل والاهتمام بالجوانب والعلاقات الانسانية يكون أكثر فاعليه من القائد الذى يميل على جانب واحد • وقد استطاع بليك التوصل الى تحديس أسلوبين هاميين لسلوك القائد هما :-

• الاهتمام بأفراد الجماعة Concern for people

• الاهتمام بإنجاز الجماعة أو المنظمة " Concern for production "

وفى ضوء ذلك قاما بتوضيح هذين الأسلوبين على هيئة شبكة ذات محورين تحدد الأساليب المختلفة للقيادة • وتميز بصفة خاصة بين خمسة أساليب رئيسية للقيادة طبقاً لمواقعها على الشبكة •

ويمكن الاخذ بهذه المفاهيم وتطبيقها فى مجال القيادة بتحديد أسلوبين لسلوك القاده هما:

أ- الاهتمام بالعاملين

ب- الاهتمام بالاداء

والشكل رقم ( ب ) يوضح الأساليب الرئيسية لسلوك القائد فى ضوء هذه النظرية ويتضح من الشكل أن هناك خمسة أساليب أساسية لسلوك القائد هى :

١/ نمط سلوك (٩/٩) ويشير الى أن القائد يهتم بتحفيز العاملين والتفاعل معهم بصورة ايجابية ، والاهتمام برعايتهم وخلق المناخ المناسب لانماء قدراتهم ، ومحاولة تطوير مستوياتهم ، واكسابهم المزيد من المهارات الفنية والادارية للوصول لاعلى مستوى من الاداء

٢/ نمط سلوك (٩/١) يشير إلى تركيز القائد على الأهتمام بالعاملين ورعايتهم وتحقيق مطالبهم وحاجاتهم مع الأهتمام الضئيل بالأداء .

٣/ نمو سلوك (١/٩) يشير إلى تركيز القائد على الأهتمام بالنتائج ومستوى أداء العاملين ويركز على تخطيط وإدارة الأعمال بالهينة بصورة دقيقة مع قلة الأهتمام بالعاملين وحاجاتهم ودوافعهم ومطالبهم والتفاعل الأيجابي معهم .

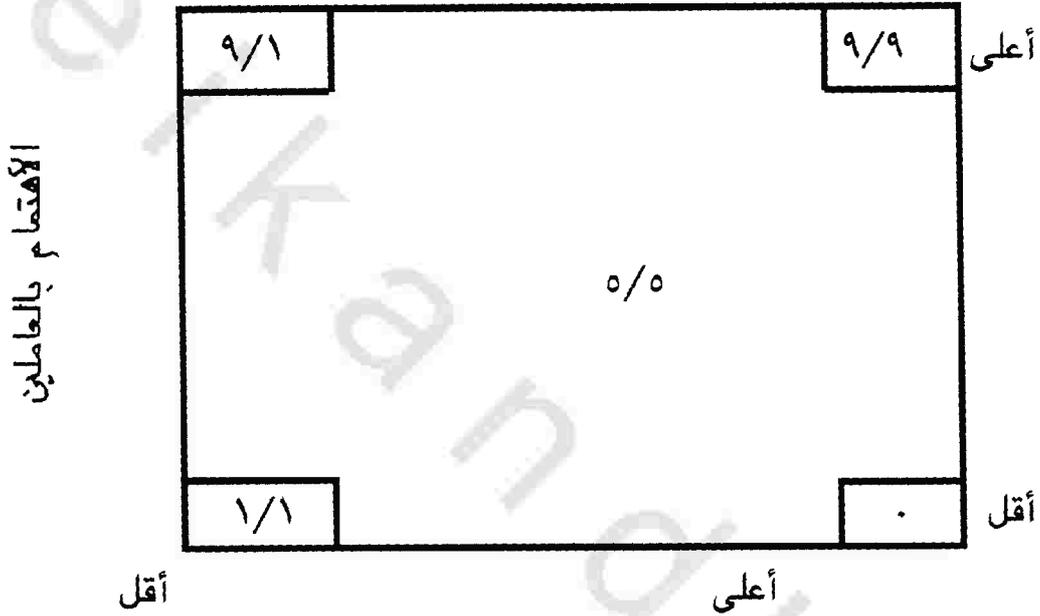
٤/ نمط سلوك ١/١ يشير هذا النمط على سلوك مدير المركز الذى يبذل القليل من الجهد الموجه لأداء العاملين ورعايتهم والأهتمام بهم .

٥/ نمط سلوك (ج/ج) ويوضح نمط سلوك القائد الذى يهتم بدرجة متوسطة بكل من الأداء والرعاية للعاملين .

وفى ضوء هذه النظرية يمكن تحديد العديد من الأنماط الفرعية لسلوك القاده على محورى الأهتمام بالأداء والأهتمام بالعاملين .

وقد أشارت بعض الدراسات إلى ان أفضل نمط لسلوك القاده هو النمط (٩/٩) يليه (٩/١) ثم النمط (٥/٥) كما أشارت دراسات أخرى أنه ليس هناك نمط أفضل دائما ولكن النمط الأفضل هو الذى يتناسب مع الموقف وهذا أن بعض الأنماط السابقة أفضل من غيرها فى ضوء الموقف الذى يكون فيه (١١٦-١١٣:٢٤) .

شكل رقم (ب)  
أساليب سلوك القادة في ضوء  
نظرية الشبكة الإدارية  
الاهتمام بالأداء



٦/٢/٣/١/٢ - نظرية القيادة الموقفية :

١/٦/٢/٣/١/٢ نظرية فيدلر : FEDLER (١٩٦٧)

قام العالم السيكولوجي فريد فيدلر بدراسة النمط الموجة للعمل، أو النمط الموجة للأفراد، وعلاقتة بطبيعة العمل، وعليه أقام نظريته المسماة بالموقفية، والتي تخلص بأن القيادة الموجهين للعمل يتفوقون حينما تكون المواقف التي يتعين عليهم ممارسة القيادة فيها إما أنها تعطيهم درجة عالية جداً من التحكم في الموقف أو درجة ضئيلة جداً من التحكم .

وفى المواقف التى تكون غير واضحة تماماً ، وحيث يمكن للمدير أن يطبق فقط رقابة معتدلة أو متوسطة فإن القائد الموجة للأفراد يكون هو الملائم .

والشكل التالى (أ) يوضح ملخص لأنماط القيادة والسلوك أو الأداء فى مواقف مختلفة .

### شكل رقم (أ)

ملخص لأنماط القيادة والسلوك أو الأداء فى مواقف مختلفة

الرقابة الموقفية			نمط القائد
رقابة منخفضة	رقابة معتدلة	رقابة عالية	
الأداء : ضعيف	الأداء جيد	الأداء : ضعيف	موجة للأفراد
الأداء : جيد نسبياً	الأداء : ضعيف	الأداء : جيد	موجة للعمل

ويعبر فيدلر عن هذه النتائج بالتالى :

إنه فى المواقف ذات الرقابة العالية جداً فالجماعة تكون مستعدة لكى يتم توجيهها ويتوقع المرؤوسون أنه سيتم توجيههم بما يجب عليهم أداءه وعلى الجانب الآخر فإنه فى المواقف ذات الرقابة المنخفضة جداً فإن الجماعة سوف تتفكك بدون الرقابة والتدخل الفعال من جانب القائد ، وفى المواقف ذات الرقابة المرتفعة والرقابة المنخفضة يكون نمط القيادة الموجهة هو الأنسب ، وفى المدى المتوسط فإن الموقف لا يكون واضحاً ، وهنا تظهر أن المشكلة تأتى من عدم الإتفاقات لتضعف أداء الجماعة ، وبذلك لابد وان يكون القائد متمكناً وواعياً وموجهاً لأفراد جماعته وأن يكون متعاطفاً معهم كى يعملوا معاً ويقول فيدلر أن المجالات الثلاثة للموقف التى يظهر فيها دور الرقابة من القائد على الموقف هى :

علاقة القائد بالعضو ، هيكل العمل ، قوة الموقع الوظيفي .

علاقة القائد بالعضو Leader Member Relations

تشير علاقات القائد بالعضو بمدى انسجامه مع تابعيه والثقة المتبادلة بينهم وولائهم لقيادته

### تبيان العمل : TASK STRUCTURE

وهذا يشير إلى كيف يكون العمل روتينيا ومتوقعا وتبعا لفيدر فإن الأعمال والمهام المحددة أو الموضحة أو المبرمجة تعطى للقائد رقابة أكثر من الأعمال غير الواضحة والمتناقضة وغير المحددة .

### - قوة الموقع الوظيفي Position Power

إن الدرجة التي تساعد الوظيفة نفسها للقائد ليحصل على طاعة الجماعة وقبولها لتوجيهه وقيادته يطلق عليها قوة الموقع .

### - أسلوب القائد الكفاء :-

استحدث فيدلر أسلوبا يمكن للمديرين أن يحددوا أنماط قيادتهم ، والمواقف التي يجدون أنفسهم فيها ، وهكذا يزيدون فعاليتهم الاقياديه ، والهدف الأساسي للقائد الكفاء أن تتم معالجة المتغيرات الموقفية الثلاث " علاقات المدير / العضو ، وهيكل العمل وقوة الوقع الوظيفي " والمدير الذي يكون على دراية بنمط قيادته الطبيعي يمكن تغيير الموقف لأفضل مايلئم نمطة . ( ٥٤٢ : ٨ - ٥٤٥ )

### Vroom & webetton ( ١٩٧٣ ) النظرية المعيارية لفروم وبيتون

ويسمى نموذج فروم

وفيها يرى دور القائد في صورة التحكم في عمليات تتخذ بها القرارات في ذلك الجزء من المنظمة التي يتحمل القائد المسؤولية فيه ، وهذا النموذج يحقق اسهاما ذا أهمية خاصة من حيث أنه يظهر إلى حد يمكن لأساليب مختلفة في القيادة حل المشكلات - قبل الأساليب الأوتوقراطية والاستشارية والجماعية الموجه ، وكيف تستخدم الفاعلية لمعالجة أنماط متفاوتة .

من المشكلات ، إن هذا المدخل يبرز بشكل مباشر بأن القائد الكفاء يجب أن يتخذ أساليب مختلفة فى القيادة لحل المشكلات فى مواقفها المختلفة، والتحدى الذى يواجهه القائد هو اختيار الأسلوب الأمثل والمناسب فى مواجهة المشكلة .

وقد حاولوا عزوم وياجوا (١٩٧٤) أن ينتقلا بهذه النظرية خطوه أخرى للأمام بوضع برنامج للتدريب مع التأكيد بأن المهارة الحاكمة بالنسبة لجميع القادة هى القدرة على مواعة سلوكهم لتطلبات الموقف، وانتقاء عملية اتخاذ القرار المناسب لكل مشكلة وفى ذلك يتشابه مدخل فروم مع النظرية الموقفية لفيذر ، وإن كانت تتطلب قدراً أكبر من التواء منه الفردية كما أنها قابلة للتطبيق على مجال أضيق من السلوك القيادى (٨:٥٥١-٥٥٥)

نظرية تحديد المسار نحو الهدف : روبرت هاوس وترانس ميشيل ٣/٦/٢/٣/١/٢

House And Mitchell

والاتجاه الرئيسى لهذه النظرية ينصب على تحليل كيفية تأثير أفعال القائد فى إدراك أو تفهم الأتباع لأهداف العمل ، وأهدافهم الشخصية وأيضاً بالمسار الموصل لتحقيق هذه الأهداف .

وإن فاعلية القيادة هنا تتعلق بقدرة القائد على أن يوفر الحافز لأتباعه مع مكافأة كل وفق أداءه، وذلك لمختلف المهام أو تحقيق أهداف بعينها، وتشير النظرية - على أن فاعلية القائد تتحدد بقدرته على التأثير فى مدركات الرؤوس والخاصة بالأشباع والمنافع، وإن سلوكه يكون مقبولاً لدى أتباعه إذا اقتنعوا بأن هثل هذا السلوك سيشبع حاجاتهم الحالية والمستقبلية، وهكذا يكون سلوك القائد محفزاً دائماً لأتباعه ، ومرتبطاً بالأداء الفعال المؤدى لتحسين بينتهم بتقديم الدعم والتحفيز اللازمين (٤٥:٢٤٢ - ٢٤٣) .

كما تستخدم النظرية فى محاولة تفسير أثر السلوك القيادى على دافعية أداء المرؤوس ،  
ورضاه ، اتجاهاته النفسية من خلال أربعة أساليب أو أنماط من السلوك القيادى وهى:-

#### الأسلوب الأول : القيادة الموجهة :

وفىها يقوم القائد بتحديد لما هو متوقع من المرؤوسين أن يقوموا به ، دون إتاحة  
الفرصة لأبداء الرأى .

#### الأسلوب الثانى : القيادة الإنسانية :

وفىها يتعامل القائد مع تابعيه بود وحب ويهتم بحاجاتهم ومشاعرهم .

#### الأسلوب الثالث : القيادة المشاركة :

ويقوم بها القائد بالتشاور وتبادل الآراء ودراسة مقترحاتهم قبل اتخاذ القرار .

#### الأسلوب الرابع : القيادة المهتمة بالإنجاز :

وفىها القائد يبرز أهداف طموحه للمرؤوسين ويتوقع منهم أن يبذلوا قصارى  
جهدهم لأظهار أفضل ما لديهم .

أما طبيعة الموقف فهى تؤثر على العلاقة بين الأساليب القيادية ودافعية ورضا المرؤوسين  
وتتمثل متغيرات الموقف التى تدخلها النظرية فى مجموعتين:-

المجموعة الأولى : خصائص المرؤوس . المجموعة الثانية : خصائص بيئة العمل .

ومن أهم النتائج الهامة من تطبيق النظرية هى :-

\* يرتبط الأسلوب الموجه للقائد ارتباطاً طردياً برضا المرؤوسين وكذلك بتوقعاتهم عن عائد

الآداء فى المواقف من حيث المسارات وطرق تحقيق الأناجاز .

\* يرتبط الأسلوب الموجه للقائد عكسياً برضا المرؤوسين وتوقعاتهم عندما تكون مهام العمل واضحة .

\* يرتبط الأسلوب الأناسانى للقائد طردياً برضا المرؤوسين عندما تكون مهام عملهم مثيرة للتوتر والأحباط .

\* يرتبط الأسلوب المشارك للقائد طردياً برضا المرؤوسين ودافعييتهم للأداء فى المواقف التى يشعرون فيها بأن عملهم يعبر عن ذاتهم .

\* يرتبط الأسلوب المهتم بالأناجاز لدى القائد بتوقعات المرؤوسين إن مجهودهم سيؤدى إلى تحقيق أداء فعال عندما يقوم بمهام غير متكررة وبها قدر من الغموض وعدم التحديد ،  
(١ : ١٥٨-١٦٤) .

وفى ضوء النظريات السابقة يمكننا القول بان نجاح القائد يتوقف على تمتعه بصفات ومسمات معينة كما أوردتها نظريه السمات الشخصية سواء كانت ذاتيه أو قدرات ذهنية وفنيه وإداريه . والتأكيد على الطبيعه الموقفيه للقياده . وان ينتهج القائد السلوك الديمقراطى فى مؤسسته . المبنى على المشاركة والعلاقات الانسانيه والتفويض العلمى للسلطه الاداريه كما أكدت مؤسسة المنظومه الأربعة لليكرت بأن النمط التشاركى يتميز بالتركيز على العلاقات المسانده والقرارات الجماعيه والأداء المتميز ويحقق مستوى أعلى من الأهداف . كما أبرزت نظريه البعدين أن السلوك القيادى يمكن أن يتحرك فى إتجاهين مختلفين وهو تحديد العمل وتنظيمه وهو مايسمى بهيكله المهام والتأكيد على العلاقات الانسانيه وان يتحقق النجاح فى كليهما فى نفس الوقت .

كما توصلت نظريه الشبكه الاداريه لروبرت بليك الى تحديد اسلوبين هامين بسلوك القائد هما . (الاهتمام بأفراد الجماعه ، الاهتمام باتجاز الجماعه أو المنظمه )، كما أبرزت نظريه القياده لفيدلر أهميه الموقف وأن فعاليه القياده مقاسه بإنتاجيه الجماعه وان هناك مجالات ثلاثه للموقف والتي يظهر فيها دور الرقابيه من القائد وهى علاقه القائد بالعضو، وهيكل العمل وقوه الموقع الوظيفى والقائد الذى يكون على درايه بنمط قيادته يمكن تغيير الموقف لافضل مايلام نمطه .

كما توصل فروم ووييتون الى نموذج يحقق اسهاما يظهر فيه الى حد يمكن لأساليب مختلفه فى القياده حل المشكلات .

كما أهتمت نظريه تحديد المسار نحو الهدف لروبرت هاوس وترانس ميشيل الى تحليل كفيته تأثير أفعال القائد فى إدراك أو تفهم الاتباع لأهداف العمل وأهدافهم الشخصية والطريق الموصل لتحقيق هذه الأهداف . كما حاولت النظرية تفسير أثر السلوك القيادى على دافعيه أداء المرؤوسين ورضاهم وإتجاهاتهم النفسيه .

وفى ضوء النظريات السابقة يمكن الأخذ بما جاء بها ويتفق مع موضوع البحث فيجب ان يكون ضمن مهام مديرى مراكز الشباب . الاهتمام بتخطيط وتنظيم وتقييم العمليات الاداريه والاستخدام الأمثل لامكانات العاملين وتوظيفها لخدمه أهداف المركز .

كذا الاهتمام بالدرجه الاولى بمشاعر وأحاسيس العاملين والاعتراف باتجازاتهم والاهتمام بحفزهم ودفعهم بمختلف الطرق والتفاعل معهم وبذل الجهد نحو تماسك وترابط الجماعه وان ينتهج مديرى المراكز السلوك الديمقراطى المبنى على المشاركة والمشورة بين المرؤوسين . والاستفادة من الدراسات والبحوث المختلفه لاختيار الاسلوب الامثل فى حل المشكلات .

## ثانياً: البحوث المرتبطة

هناك العديد من الدراسات والبحوث العربية والأجنبية تناولت أساليب وأنماط القيادة .يمكن تقسيمها الى مجموعات مختلفة على النحو التالي :

### ٢/٢ : الدراسات والبحوث العامة في القيادة

أ- دراسات عربية .

ب- دراسات أجنبية .

### ٣/٢ : الدراسات والبحوث الخاصة بالمجال الرياضي

أ- دراسات عربية .

ب- دراسات أجنبية .

## (أ) الدراسات العربية :

### الدراسة الأولى :

قام حامد عبدالعزیز الفقی (١٩٧٤) بدراسة لبعض المواقف القيادية والعلاقات الإنسانية بهدف التعرف على المواقف القيادية والعلاقات الإنسانية بين مجتمع المدرسين ونظار المدارس، وقد أجريت الدراسة على (١٠٠) مائة فرد، بينهم (٢٠) عشرون مدرساً، أولاً، (٢٠) عشرون ناظر مدرسة، (٦٠) ستون مدرساً من مختلف المناطق التعليمية بالقاهرة والوجه البحري، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي مستخدماً استقصاءً يضم (٣٣) عبارة يعبر كل منها عن موقف قيادي أو نموذج من العلاقات الإنسانية .

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن :

- وجود (٤١٪) من عينة البحث يعتبرون أنسب أنواع القيادة هي التي تعد الأعضاء لكي يكونوا مستقلين في آرائهم، وتدريبهم على المسؤولية والتعاون في تحقيق الأهداف والتي تسمح بنمو الأعضاء مهنيًا واجتماعيًا في جو من التنافس الإيجابي .

- فضل (٥٧٪) اشتراك جميع الأعضاء مع القائد في عمل وتوزيع المسؤوليات وفي مناقشة الإمكانيات وتوضيح الأهداف .

- قرر (٦٩٪) ان القيادة الحقيقية تقتضى ان يشارك الأعضاء في تحديد الأهداف وتوزيع الأدوار والتعرف على الإمكانيات (٩٦) .

### الدراسة الثانية :

دراسة الجهاز المركزي للتعبيئة والإحصاء في ج . م . ع عام ١٩٧٤ وقد أجريت الدراسة على حوالي ثلاثين ألفاً من رجال الإدارة العليا في القطاع العام في مصر ، بهدف التعرف على آرائهم بشأن مجموعة من القضايا الإدارية ومنها :

- برامج التدريب .

- محددات النجاح الوظيفى فى المناصب الإدارية .

- أسلوب اتخاذ القرار .

فقد أسفرت الدراسة بالنسبة لقضية التدريب عن ان التدريب الإدارى فى الغالب قد انحصرت نتائجه فى زيادة معلومات المديرين دون ان يحقق لهم قدرة أفضل على حل مشكلات العمل، وهو ما يتعلق بالممارسات الإدارية كما ان التدريب لا يتجه فى برامج الى تحليل مشكلات بذاتها بل يقتصر على تقديم مفاهيم ومبادئ ادارية عامة مجردة.

- اما بالنسبة لمحددات النجاح الوظيفى فى المناصب الإدارية ، فإن تناول هذه القضية كان منطلقاً من الشعور بعدم توفر نظم متكاملة لتقييم الأداء الإدارى والحكم على فعالية المديرين وكفائهم، ومن هنا فقد اتجه الاستقصاء الذى استخدم فى الدراسة الى سؤال المديرين عن أهم محددات النجاح الوظيفى من واقع خبرتهم الشخصية .

كما أسفرت الدراسة عن ان نسبة ٨,١٪ تقريباً من مفردات الدراسة تعتقد ان العلم (٤,٣٪) والتدريب المستمر (٢,٨٪) هما محددات النجاح الوظيفى فى مناصب الإدارة بينما ٩٠٪ تقريباً رأى أن من سبل النجاح هو العمل الجاد والمثابرة (٦٠,٥٪) والخبرة العلمية (١٨,٤٪) والعلاقات الشخصية (١٠,٥٪) .

- وبالنسبة لأسلوب المدير الناجح فى اتخاذ القرار فقد أسفرت الدراسة عن ان الأسلوب الشائع فى اتخاذ القرار هو اشراك المدير لمرؤوسيه فى بحث المشكلة والتقدم باقتراحاتهم ، (٨٧,٧٪ من أفراد العينة) فى الوقت الذى افاد (١٢,٧٪ منهم) بضرورة انفراد

المدير بالقرار (٢٩) .

(ب) الدراسات الأجنبية:

الدراسة الثالثة:

دراسات جامعة اوهايو Ohio

قام هميفل وآخرون عام ١٩٤١م بدراسة عنونها " وصف سلوك القائد "

### Leader Behavior Description

وهدفت الدراسة الى تحديد أكثر الأساليب القيادية كفاءة وافترضت هذه الدراسة تسعة أبعاد لسلوك الاقائد ، اعتمدت على قائمة استبيان تحتوى على ١٨٠٠ بند ، وطبق الاستبيان على عدد كبير من الأفراد ، وحللت معاملات الارتباط تحليلا عامليا واسفر التحليل على أربعة أبعاد هي :-

Consideration	* تقدير مشاعر العاملين
Initiating Structure	* المبادرة فى تحديد بناء الجماعة
Production Emphasis	* الاهتمام بالانتاج
Sensitivity - Social Awarene	* الحساسية والوعى الاجتماعى

( ٢٣٤ ، ٢٣٣:٣٨ )

### الدراسة الرابعة :-

قامت مجموعة من الباحثين من جامعة أوهايو وذلك فى أواخر الأربعينات ، وتحت إشراف كارول شارتل Carroll Shartle بدراسة على غرار الدراسة الأولى ، وكانت النتائج الأساسية لهذه الدراسة ان السلوك القيادى يمكن تقسيمه الى عاملين مستقلين :

\* المبادرة بتحديد العمل وتنظيمه Initiating Structure حيث الاهتمام بتخطيط العمل .

\* اعتبار المشاعر Consideration حيث الاهتمام بمشاعر العاملين ( ٣٩:٣٨:١٧ )

ويمكن تلخيص دراسات جامعة اوهايو بالآتى :-

\* هدفت الدراسات الى تحديد اكثر الأساليب القيادية كفاءة .

\* استخدمت الدراسات الاستبيان الموجه الى القائد ، المرؤوسين ، الزملاء ، المشرف

المباشر .

\* توصلت الدراسة الى الأسلوب الأفضل هو الجمع بين الأسلوبين هما

- التركيز نحو تنظيم العمل .

- اعتبار مشاعر الأفراد ( ٣٨ : ٤٢١ )

### الدراسة الخامسة :

" دراسة جامعة اوهايو " عن القيادة . قام عدد من الباحثين بدراسة موضوع القيادة

الفعالة وبدأت هذه الدراسات اولاً بسؤال أساسى هو :

" كيف يؤدي الرئيس عمله ، وعلية قام الباحثون بتحديد عدة أبعاد رئيسية تعكس

السلوك القيادى لأى رئيس، وقد قام الباحثون بتجميع عدد من العبارات التوصيفية وفقاً

للأبعاد الموضوعية واحتوى المقياس على ١٥٠ عبارة بحيث تنعكس كل مجموعة منها على

أبعاد السلوك القيادى التى يتمثل فى المبادرة ، العضوية، تمثيل الجماعه ، التكامل ، التنظيم ،

التسلط ، الاتصالات ، التقدير ، الانتاج ..

نتج عن تحديد هذه الأبعاد عمل استقصاء السلوك القيادى باسم الاستقصاء التوصيفى

للسلوك القيادى .

وقد أسفرت النتائج النهائية للدراسة فى ثلاث أبعاد أساسية للقيادة حيث تداخلت

بعض الابعاد التى بدأ بها البحث مع بعضها البعض وهذه الأبعاد هى :

البعد الاول للسلوك القيادى : الحفاظ على الجماعة .

البعد الثانى للسلوك القيادى : تحقيق الأهداف الموضوعية .

البعد الثالث للسلوك القيادى : التفاعل .

ونظرا لارتباط البعد الاول بالبعد الثالث فقد ضم الكثير من الباحثين الذين قاموا

باستخدام هذا الاستقصاء كلا البعدين تحت اسم " التعاطف " .

كما اطلق على البعد الباقي "المبادأة والتنظيم" .

حيث إن البعد الخاص بالتعاطف يهدف الى تحقيق الأهداف الشخصية والجماعية لأفراد

الجماعة . فى حين ان البعد الخاص بالمبادأة والتنظيم يهدف الى تحقيق الأهداف الرسمية

للتنظيم .

لذلك فإن دراسة جامعة اوهايو فى القيادة انتهت الى القول بأن القيادة الفعالة هى تلك

التي تحاول ان تحقق كلا من نوعى الأهداف الشخصية والجماعية لأفراد الجماعة، والأهداف

الرسمية للتنظيم . وعلى ذلك فإن النمط القيادى الفعال هو النمط الذى يتميز ببعدين

أساسيين يجب توافرها وهما :

- المبادأة والتنظيم .

- التعاطف (١٢) .

**الدراسة السادسة :**

قام " جروس Gross " و " هريوت Herriott " عام ١٩٦٥ بدراسة العوامل الشخصية

وعلاقتها بكفاءة المديرين على عدد كبير من مديري المدارس الابتدائية بالولايات المتحدة

الأمريكية،وقد انتهت الدراسة فيما يتعلق بموضوع البحث الى :-

- ليس هناك أثر للجنس ( ذكر وأنثى ) على جهود المديرين فى رفع أداء اعضاء هيئة

التدريس فى المدرسة .

- ان المديرين الأكبر سناً يكونون أقل قدرة على أداء واجبات المدير التنفيذية والمهنية والقيادية .

- كلما قل عمر المدير عند توليه وظيفته لأول مرة كلما كان أقدر على قيامه بواجباته المهنية .

- لا توجد علاقة بين عدد المقررات التي درسها المدير فى مرحله البكالوريوس وبين نجاحه فى عمله .

- ليس هناك علاقة بين عدد المقررات التي درسها المدير فى مرحلة الدراسات العليا وبين نجاحه فى عمله .

- ان هناك علاقة سلبية بين مجموع المقررات التي درسها المدير عن الإدارة التعليمية وبين ممارسته لواجباته بأنواعها المختلفة ، وأن المديرين الذين لم يعدوا فى مجال الإدارة التعليمية . كانوا يظهرون اداء أفضل لواجباتهم المهنية ولم يوضح طبيعة الإعداد فى مجال الإدارة .

- ليس هناك علاقة بين عدد سنوات الخبرة التي قضاها المدير فى التدريس وبين نجاحه وذلك عند استخدام معالجة احصائية بسيطة لا تتيح عزل العوامل الأخرى المؤثرة (٣٩) .

### الدراسة السابعة :

دراسة عن " المقومات والعناصر القيادية للقائد الإدارى "

قام ستوجل Stogdill ( ١٩٧٤ ) بدراسة مسحية لنتائج أهم الدراسات القيادية التي

استهدفت الوقوف على المقومات والعناصر القيادية للقائد الإدارى . وأسفرت هذه الدراسات

عن وجود ارتباط عال إيجابى وتمير القادة عن غير القادة فى الجوانب التالية :-

البنيان الجسمى - الصحة - ممارسة الرياضة - الطاقة والنشاط - الذكاء المعرفة والخبرة

- البصيرة وبعد النظر وحسن الإدراك - الإبداع والابتكار- القدرة على التكيف - الانبساط  
 وعدم الإنطواء - الرغبة فى الاستعلاء - التسلط والتسيد على الآخرين - الدافع على تحمل  
 المسؤولية والثبات والمثابرة والاهتمام بالعمل والطموح - الشعور بالمسئولية لتحقيق الهدف -  
 الثقة فى النفس - الاتزان العاطفى والسيطرة على المشاعر - المركز الاجتماعى والاقتصادى  
 - المشاركة الاجتماعية ، والميل للتغيير واتساع مجال التحرك الوظيفى الاجتماعى - الإقبال  
 على المشاركة فى الأنشطة الرياضية والاجتماعية - القدرة على تكوين العلاقات الاجتماعية -  
 التعاون (٦٠) .

### الدراسة الثامنة :

دراسات فيدلر فى القيادة Fiedler فى أعوام ١٩٦٤م ، ١٩٦٧م ١٩٧١م ، ١٩٧٦م .  
 تعتبر دراسات فيدلر من أبرز الدراسات التى تمت فى جامعة الينوى الأمريكية ، إذ أنها  
 أبرزت عنصراً جديداً من عناصر القيادة ، وهو بنية الحاجات الشخصية .  
 وقد حاول فيدلر ان يستخدم معايير موضوعية لإنتاجية المنظمة ، وأن يعتبرها مقياساً  
 لفاعلية القائد . وقد أبرز استخدام مثل هذه المعايير فى ان المتغيرات النفسية كالحاجات  
 الشخصية ، تؤثر الى حد كبير على استغلال المهارات والقدرات التى تحتاجها المنظمة من  
 الأفراد لإنجاز المهام المطلوبة ، لذلك رأى فيدلر ان المفاهيم التى يحملها أفراد المنظمة نحو  
 بعضهم البعض تكون أحياناً خاطئة . وقد يؤدى هذا الافتراض الخاطئ الى تفاعل غير  
 ملائم بين أفراد الجماعة وقد طور فيدلر لهذا الغرض مقياساً يقيس " التشابه المفترض  
 للمتضادات " حيث يطلب من الفرد فى هذا المقياس ان يصف المشارك الأكثر والأقل تفضيلاً  
 للعمل معه

والأساس الذى يعتمد عليه هذا المقياس هو الإتجاه نحو العمل بمعنى ان المقياس يحدد العضو المشارك الأقل تفضيلاً للعمل معه لإنجاز المهمة .  
وكانت من أهم نتائج هذه الدراسات : -

\* ان القائد الذى يوجه أفراد مجموعته نحو العمل لابد له من ان يحافظ على حد معين من العلاقة الودية معهم .

\* ان القائد الذى يعزز الاتجاه نحو العمل يجب ان يكون مقبولاً من أفراد مجموعته حتى يصبح فعالاً .

\* بالنسبة للنتائج التى تتعلق بالأسلوب القيادى فقد أشار فيدلر الى أسلوبين :-

الأسلوب الأول :- يتميز بالإتجاه الذى يهتم بالعمل .

الأسلوب الثانى :- يتميز بالإتجاه الذى يهتم بالأفراد وبتعزيز العلاقات معهم  
(١٤ : ٣٩-٤٠) .

### الدراسة التاسعة :

دراسة جامعة ميشيجان Michigan حول أنماط القيادة فى المنظمات والهيئات الرسمية

وقد هدفت الدراسة الى :-

- التعرف على نمو السلوك الذى يقوم به القائد فى مجموعات العمل أو الأقسام ذات

الإنتاجية المرتفعة والمتغيرات المرتبطة به .

- مقارنة نمط سلوك القائد والمتغيرات المرتبطة به فى الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة.

وقد قام ليكرت Likert بتجميع وبلورة نتائج هذه الدراسات واستخلاص تعميمات منها

وكان أهم ما أسفرت عنه هذه الدراسات ان الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة يتسم سلوك

القائد فيها بالتالى :

- قيادته على العاملين تتسم بالعمومية وعدم التعرض للتفصيلات .
  - اهتمام القائد بمشاعر العاملين واعطاؤه أولوية للأمور المتعلقة بالأفراد كبشر .
  - استحواذ عملية الإشراف على نسبة كبيرة من وقته .
  - رضا الأفراد العاملين فى المنظمة مرتفعاً .
- أما القادة فى الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة فقد تم فيما يلى :
- انهم يمارسون اشرافاً مدققاً وتفصيلاً ويتدخلون كثيراً فى مهام وأمور وأراء العاملين .
  - يهتمون بأمور العمل والإنتاج على حساب كيان ومشكلات العاملين .
  - أن عملية الإشراف والتفاعل مع العاملين تستحوذ على نسبة صغيرة من وقت عملهم
  - رضا الأفراد العاملين منخفضاً .
- ولقد أطلق ليكرت على نمط القيادة من النوع الأول القادة المهتمين بالعاملين ( اهتمام بالعاملين ) .

أما النوع الثانى ( الاهتمام بالعمل ) ( ٤١ ) .

**ثانياً: الدراسات والبحوث الخاصة بالمجال الرياضى :**

**( ١ ) الدراسات العربية :**

**الدراسة العاشرة :**

قام عزت عبدالبارى عام ( ١٩٧١ ) بدراسة عنوانها " التخطيط لمقومات الخدمة فى

النادى الرياضى ومركز الشباب " .

وكان هدف الدراسة هو التعرف على المشكلات التى تؤثر فى مستوى الخدمة فى كل من

النادى الرياضى ومركز الشباب .

ولتحقيق هذه الدراسة قام الباحث باختيار عينة الدراسة ٢٥٪ من مجموع الأندية الرياضية

بلغت ١٦ نادى، ٤٠٪ من مجموع مراكز الشباب بلغت ١٦ مركز شباب جميعهم من محافظات القاهرة -الجيزة - القليوبية .

\* اعتمد الباحث فى جمع بياناته على عدد ٣ استمارة للإستبيان قام بإعدادها متضمنة :-

بيانات مختلفة عن الأندية الرياضية - استمارة خاصة بالعضوية - استمارة خاصة بالقيادة - استمارة خاصة بالإشراف .

وكانت من اهم نتائج هذه الدراسة فى مجال القادة :

\* ضرورة توفير القيادات المهنية المتخصصة فى مجال العمل مع الشباب حيث أوضحت الدراسة ان نسبة المتاح من هذه القيادات لايتجاوز ٢٢٪ .

\* ضرورة توفير العدد اللازم من المشرفين حيث ان نسبتهم لاتتعدى ٢١٪ .

\* ضرورة رفع المستوى المهنى للقيادات التى تعمل مع الشباب عن طريق تنظيم دورات صقل دورية للإلام بإحداث النظم الفنية .

\* وضع مواصفات للجهاز الوظيفى وعلى الأخص مديرى المراكز (٢٣) .

### الدراسة الحادية عشرة :

قامت إين وديع عام ١٩٨١م بدراسة عنوانها " دراسة السلوك القيادى لأعضاء هيئة التدريس بقسم الألعاب بكلية التربية الرياضية للبنات بالإسكندرية " .

وكانت أهداف الدراسة كما يلى :

\* دراسة " السلوك القيادى لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم الذاتية " .

\* دراسة السلوك القيادى لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر الطالبات .

وقامت الباحثة باختيار عينة الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بقسم الألعاب

بالكلية وعددهم ١٦ مدرسة ، كذلك ٨٠٠ طالبة من طالبات الكلية بواقع ٥٠ طالبة لكل عضو هيئة تدريس .

\* استخدمت الباحثة لقياس السلوك القيادي الاستبيان الوصفي للسلوك القيادي ( LBDQ ) وذلك بعد ان قامت الباحثة بصياغة عباراته عن النسخة المعربة وتسمى البعد الأول بالمبادرة والبعد الثاني بالإعتبار .  
ومن بين أهم نتائج هذه الدراسة :

\* توجد فروق دالة إحصائية بين بعدى الاعتبار والمبادرة وفقاً لوصف المدرسات لأنفسهن .

\* يتجه سلوك المدرسات القيادي الى الناحية الإنسانية وتلبية رغبات وحاجات الطالبات (٤) .

#### الدراسة الثانية عشر :

قام عصام الهلالي عام ١٩٨٢م بدراسة عنوانها " الصفات الشخصية للقادة كما يقدرها أقران جماعة فريق الناشئين تحت ١٦ سنة " .

وهدف الدراسة إلى استكشاف الصفات القيادية كما يراها أقران جماعة الفريق .

ولتحقيق هذه الدراسة قام الباحث باختيار عينة الدراسة من ٢٥ جماعة فريق تشكل ٣٩٦

لاعباً بواقع ٥ جماعات لكل نشاط من الألعاب الجماعية التالية :-

كرة القدم ، كرة السلة ، كرة اليد ، الكرة الطائرة ، الهوكي .

واعتمد الباحث فى جمع بياناته على استبيان مفتوح قام بإعداده ، يقوم اللاعب

بالإجابة عليه وذلك بسؤاله ان يحدد زميله فى الفريق الذى يختاره رئيساً للفريق ، ثم ذكر

الأسباب التى دعتة الى ذلك ، كما يوجه إليه سؤال آخر يحدد فيه الزميل الذى لا يفضل

إختياره رئيساً للفريق مع ذكر الأسباب وقام الباحث بتحليل محتوى الأسباب التي أدت الى

الإختيار والرفض وكانت من أهم نتائج الدراسة ان الصفات المميزة للقائد هي :-

\* صفات قيادية شخصية ... مثل ( القوة الشخصية ) .

\* الإنجاز الرياضى المهارى ... مثل ( مهارات عالية ) .

\* صفات قيادية ( وظائف القيادة ) .. مثل ( قادر على تحمل المسؤولية ) .

\* صفات الخبرة الزمنية المميزة .. مثل ( أقدم لاعب ) .

\* صفات قيادية اجتماعية .. مثل ( صبور ، محبوب ، مرح ) .

\* صفات خلقية .. مثل ( مؤدب ، محترم ) ( ٣٠ ) .

#### الدراسة الثالثة عشر :

قامت إديل سعد عام ١٩٨٤م بدراسة عنوانها " العلاقة بين السلوك القيادى والقدرة

على التفكير الابتكارى للقائمت بتدريس التمرينات والجمباز والتعبير الحركى بكلية التربية

الرياضية للبنات بالإسكندرية .

ولتحقيق هذه الدراسة قامت الباحثة باختيار عينة الدراسة من جميع القائمت بتدريس

التمرينات والجمباز والتعبير الحركى ، وكان عددهن ٢٠ مدرسة ، وكان عدد الطالبات ٢٥

طالبة لكل مدرسة لدراسة سلوك المدرسات القيادى .

\* استخدمت الباحثة الاستبيان الوصفى للسلوك القيادى ( LBDQ ) وكانت من أهم

نتائج هذه الدراسة ما يلى :-

\* توجد علاقة إيجابية بين بعد المبادرة وبين القدرة على التفكير الابتكارى .

\* توجد علاقة إيجابية بين بعد الاعتبار والقدرة على التفكير الابتكارى .

\* توجد علاقة إيجابية بين السلوك القيادى الكلى والتفكير الإبتكارى ( ٣ ) .

## الدراسة الرابعة عشر :

قام لطفى قلينى عام ١٩٨٦م بدراسة عنوانها " قيادات العمل الشبابى الرياضى بمديريات الشباب والرياضة ومراكز الشباب " .  
وتضمن ما يلى :

١- تقويم القادة العاملين بمديريات الشباب والرياضة ومراكز الشباب من خلال حصر شامل لعدة أبعاد .

٢- وضع اقتراحات مناسبة لتنمية هذه القيادات .

ولتحقيق هذه الدراسة قام الباحث بإختيار العينة بالطريقة العمدية حيث شملت حصراً شاملاً للقادة والعاملين بمديريات الشباب والرياضة فى كافة المحافظات وعددها ( ٢٦ مديرية ) وقادة مراكز الشباب بكافة مستوياتها وعددها ٣٦٥٣ مركزاً .

\* اعتمد الباحث فى جمع بياناته على ما يلى :-

- اجتماعات جماعية مع المسؤولين .

- مقابلات شخصية .

- استمارات لجمع البيانات .

وكانت من أهم نتائج هذه الدراسة فى مجال القيادة ما يلى :-

\* غالبية القيادات العاملة بمراكز شباب المدن من الذكور بلغ نسبتها ٩٢,٧٥٪ .

\* متوسط الخبرة فى المجال لا تتعدى ٩٣,٣٪ سنة .

\* نصف القيادات العاملة بالمراكز غير متفرغة ومن غير المتخصصين بالمجال .

\* حوالى ٥٠٪ من العاملين لم يدرّبوا على العمل ولم يحصلوا على دورات تدريبية .

\* ضرورة وضع حد أدنى من المواصفات لشاغلي الوظائف القيادية بالهيئات العاملة فى

مجال رعاية الشباب (٢٧) .

### الدراسة الخامسة عشر :

قامت إيزيس سامى عام ١٩٨٦م بدراسة عنوانها " السلوك القيادى لمدرىى الكرة الطائرة وعلاقته بالإنجاز الرياضى للفريق "

ولتحقيق هذه الدراسة قامت الباحثة بما يلى : -

\* تم اختيار عينة عمدية شملت جميع مدرىى الكرة الطائرة فى بطولة الجمهورية للشركات وعددهم ١٢مدرىاً وجميع اللاعبين التابعين لكل مدرب ومجموعهم ١١٩ لاعباً ، أجاب منهم ١٠٦ لاعب .

\* استخدمت الباحثة المنهج الوصفى المسحى .

\* أداة البحث : الاستبيان الوصفى للسلوك القيادى L . B . D . Q الذى قننته إلين

وديع فرج . ويتناول بعدى السلوك القيادى .

وكانت من أهم نتائج هذه الدراسة :

\* لاتوجد فروق دالة بين بعدى السلوك القيادى - التقدير والمبادرة وفقاً لوصف

المدرىين .

\* توجد فروق دالة إحصائياً بين بعدى السلوك القيادى وفقاً لوصف اللاعبين لمدرىهم .

\* توجد فروق دالة إحصائياً بين رأى المدرىين فى سلوكهم القيادى وبين رأى اللاعبين

لهم .

\* توجد فروق دالة إحصائياً بين درجات تقييم كل فريق من اللاعبين لمدرىهم على بعد

التقدير ، ولا توجد فروق دالة على بعد المبادرة .

\* يوجد إرتباط دال إحصائياً بين السلوك القيادى وبين الإنجاز الرياضى (٦) .

### الدراسة السادسة عشر :

قام سليم عبد المجيد الجزائري عام ١٩٨٧م بدراسة عنوانها " التعرف على الأسلوب القيادي لمدربي بعض الألعاب الجماعية " .  
ولتحقيق هذه الدراسة قام الباحث بمايلي :-

تم اختيار عينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية بعدد ( ٣٥٣ ) لاعب من أندية الدرجة الأولى بالمملكة الأردنية الهاشمية لألعاب كرة القدم واليد والسلة والطائرة وتمثل ٦٥ , ٥٣٪ من المجتمع الرياضي بالمملكة . بهدف التعرف على الأسلوب القيادي لمدربي بعض الألعاب الرياضية الجماعية مع المقارنة بينهم والمقارنة بين مدربي فرق المستويات الرياضية العالية ومدربي فرق المستويات المنخفضة في الأسلوب القيادي .

وقد استخدم للتعرف على الأسلوب القيادي مقياس تكون من ثلاثين عبارة وجهت الى اللاعبين تتم الإجابة على عباراته من خلال ميزان خماسي وتوصل الى أهم النتائج التالية :-  
- يتميز أغلب مدربي الألعاب الجماعية المختارة بالأسلوب القيادي المهتم بالعلاقات والأداء معاً .

- توجد فروق دالة إحصائياً بين مدربي فرق المستويات العالية ومدربي المستويات المنخفضة (١٤) .

### الدراسة السابعة عشر :

قام مصطفى محمد كامل عام ١٩٩٠م بدراسة عنوانها  
" العوامل المرتبطة بالسلوك القيادي في المجال الرياضي " .

ولتحقيق هذه الدراسة قام الباحث بما يلي :-

\* تم اختيار عينة من لاعبي خمسة أنشطة رياضية جماعية مختارة هي كرة القدم ،

الهوكى ، كرة السلة ، الكرة الطائرة ، وكرة اليد . تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية وقد بلغ اجمالى عدد أفراد هذه العينة ( ٨٢٨ ) لاعباً .

\* استخدم الباحث المنهج الوصفى .

\* أداة البحث :

قام الباحث ببناء مقياس للسلوك القيادى لمدرّبى الأنشطة الرياضية الجماعية كما يصفه اللاعبون، وذلك من خلال ثلاث دراسات استطلاعية انتهت بالتحليل العاملى للعبارات المرشحة للمقياس وقد بلغ عدد العبارات ( ٥٥ ) عبارة تقيس ( ٨ ) أبعاد فرعية . وكانت من أهم نتائج هذه الدراسة :-

١- التوصل إلى ثمانية ابعاد لقياس السلوك القيادى لمدرّبى الأنشطة الرياضية الجماعية هما كالتالى :

- |  |               |
|--|---------------|
| ١- التدريب والإرشاد وله                | ( ١٨ ) عبارات |
| ٢- التقدير الاجتماعى وله               | ( ٩ ) عبارات  |
| ٣- التحفيز وله                         | ( ٧ ) عبارات  |
| ٤- العدالة وله                         | ( ٧ ) عبارات  |
| ٥- تسهيل الأداء الرياضى وله            | ( ٤ ) عبارات  |
| ٦- السلوك التسلطى وله                  | ( ٤ ) عبارات  |
| ٧- المشاركة ( السلوك الديموقراطى ) وله | ( ٣ ) عبارات  |
| ٨- الاهتمام بالجوانب الصحية وله        | ( ٣ ) عبارات  |

ب - يمكن التنبؤ بكل من أبعاد السلوك القيادى لمدرّبى الأنشطة الرياضية الجماعية من

خلال دراسة عدد من المتغيرات المتعلقة بخصائص اللاعبين .

ج- يسهم عدد من أبعاد السلوك القيادي لمدربي الأنشطة الرياضية الجماعية في عدد من سمات الدافعية الرياضية للاعبين وفي مستوى أدائهم الفني .

د- أمكن اختزال المتغيرات ( الموقفية ) المتعلقة ببعض خصائص اللاعبين والمرتبطة بالسلوك القيادي لمدربي الأنشطة الرياضية الجماعية في شكل عاملى حيث أمكن التوصل الى ستة عوامل مترابطة .

هـ - توجد فروق دالة إحصائياً فى كل من بعدى السلوك القيادي لمدربي الأنشطة الرياضية الجماعية بين اللاعبين ذوى المستويات المتباينة فى الأداء الفني فى المباريات لصالح اللاعبين ذوى المستويات الأعلى بوجه عام . بينما لم تكن هناك فروقاً دالة إحصائياً فى كل من هذين البعدين للسلوك القيادي بين اللاعبين ذوى المستويات المتباينة فى السن وعدد سنوات الممارسة ومدة العضوية بالفريق (٤٢) .

## الدراسات الأجنبية :

### الدراسة الثامنة عشر:

قامت " وودنمان اليزابيث Woodman Elizabeth " بتحليل القيادات الطلابية

باتحادات الكليات الرياضية عام ١٩٨٠ .

وقد اجريت الدراسة على (٩٠) عضواً من الاتحادات بالكليات الرياضية من عام ١٩٧١

حتى ١٩٨٠ ، واستخدمت المنهج الوصفي عن طريق الاستفتاء الذي ينصب على وصف السلوك القيادي .

وقد اسفرت الدراسة عن النتائج التالية :-

- تميزت القيادة عن هذه الفترة بالنضج المهني وتحمل المسؤولية .
- ساهم تقارب العمر الزمني لقيادة ومديري الاتحادات الطلابية النسائية في الحفاظ على روابط وأواصر الاتحادات في السبعينات في الفترة من ١٩٧١ حتى ١٩٨٠ م .
- توجد ( ٤٧ ) قائدة بنسبة ٥٢٪ من الحاصلات على درجة الدكتوراه .
- ان تنوع مهام الاتحادات وتوافر خبره من أسباب فعالية هذه الإتحادات الرياضية (٦٣) .

### الدراسة التاسعة عشر :

قامت ويلر كارن Karen Weiller عام ١٩٨٠م بدراسة عنوانها " التعرف على

وظائف القيادة والقادة لمنتخب الكليات للكرة الناعمة " .

Identification of Leaders and Leadership Function of an  
Intercollegiate Softball Team

لتحقيق هذه الدراسة قام الباحث بما يلي :-

\* تكونت عينة البحث من ١٨ لاعباً بما فيهم مدرب الفريق .

\* اعتمد الباحث على مقياس للتعرف على الوظائف القيادية من خلال اللاعبين تلك الوظائف التي يفضلون وجودها من وجهة نظرهم ، كذلك من وجهة نظر المدرب .

وأُسفرت هذه الدراسة عن النتائج التالية : -

\* اختار اللاعبون الوظائف التي تتميز بكثرة الاتصال .

\* اختار المدرب الوظائف التي تتميز بكثرة العمل أو الإهتمام بالعمل (٦٢) .

### الدراسة العشرون :-

قام " لويس بيتى Lewis Bettye بجامعة تكساس الجنوبية عام ١٩٨٢ بدراسة عن القيادة فى مجال الأنشطة الرياضية بهدف التعرف على الأهمية المرتقبة أو المتوقعة لقيادة كليات الدراسات العليا ( نظام السنتين ) ومقارنة الوضع الراهن والمتوقع لأهمية أدوار القادة ، وقد أجريت الدراسة على ( ٥٥ ) من الرجال وواحدة من الإناث من المستجدين بالإقليم الجنوبي الغربى بالولايات المتحدة ، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفى باستخدام الاستبيان كأداء لجمع البيانات .

وقد اسفرت النتائج عن ان أهم أدوار القائد تتبلور فى :-

- انجاز السياسات التنظيمية ووضع القرار .

- التخطيط وعمل الميزانية .

- تأسيس الأهداف التنظيمية وتنمية العلاقات الإيجابية .

- اعداد برامج تنمية لمواجهة احتياجات الجماعة .

- رسم السياسات لتشغيل المؤسسة (٥٦) .

ويمكن تلخيص البحوث المرتبطة على النحو التالى :

## البحوث المرتبطة

رقم	اسم الباحث - السنة	الموضوع	البيئة	المنهج	أدوات جمع البيانات	أسمم التسامع
١-	حامد عبدالعزيز الفقي (١٩٧٤)	دراسة لبعض المواقف القيادية والعلاقات الإنسانية	٢٠ مدرس ، ٢٠ ناظر ، ٦٠ مدرس من مختلف المناطق	الوصفي	٢٣ عبارة	وجود ٤١٪ من عينة البحث يعتقدون ان أنسب أنواع القيادة هي التي تعد الأعضاء ليكثروا مستقلين في أرائهم وتسمح بنمو الأفراد مهنياً واجتماعياً - أفضل ٥٧٪ اشتراك جميع الأعضاء مع القائد في عمل وتوزيع المسؤوليات - قرر ( ٦٩٪ ) ان القيادة تقتضي مشاركة الأعضاء في تحديد الأهداف .
٢-	الجهن المركزي للتعمية (١٩٧٤) والإحصاء	التعرف على آراء رجال الإدارة العليا بشأن مجموعة من القضايا الإدارية	٣٠٠٠ ثلاثين ألف من رجال الإدارة العليا	الوصفي	الاستبيان	- نسبة ٨٠٪ من مفردات الدراسة تعتقد ان العلم ( ٣ ، ٤٪ ) والتدريب المستمر ( ٨ ، ٣٪ ) هما محددات النجاح الوظيفي في مناصب الإدارة وان ٩٠٪ رأيت من أسباب النجاح هو العمل الجاد والثابرة وان اتخاذ القرار حظي بنسبة ( ٣ ، ٨٧٪ ) من أفراد العينة .
٣	هميل واخرون عام ١٩٤١ ( دراسات جامعة أوهايو )	وصف سلوك القائد	عدد كبير من الأفراد	الوصفي	الاستبيان ويحتوي على ٨٠٠ بند	أسفر التحليل على أربعة أبعاد هي تقدير مشاعر العاملين المبدأة في تحديد بناء الجماعة - الاهتمام بالإنتاج - الحساسية والوعي الاجتماعي .
٤-	مجموعة من الباحثين تحت إشراف كارول شاربل دراسات جامعة أوهايو (١٩٤٩)	السلوك القيادي	قادة - مرؤسين زملاء - مشرف مباشر	الوصفي	الاستبيان الوجه	توصل الدارس الى ان الأسلوب القيادي الأفضل هو الجمع بين البعدين القياديين - التركيز نحو التنظيم والعمل - اعتبارات الأفراد ومشاعرهم .
٥-	مجموعة من الباحثين جامعة أوهايو	القيادة الفعالة	مجموعة من الأفراد	الوصفي	مقياس يحتوي على ١٥٠ عبارة	ان القيادة لها ثلاثة أبعاد رئيسية هي كالتالي :- - الحفاظ على الجماعة - تحقيق الأهداف الموضوعة - التفاعل .
٦-	جروس Herriot Gross (١٩٦٥)	العوامل الشخصية وعلاقتها بكفاءة المديرين	عدد من مديري المدارس الابتدائية بالولايات المتحدة الأمريكية	الوصفي	الاستبيان	- ان المديرين الأكثر سناً أقل قدره على أداء الوظيفة . - ليست هناك علاقة بين ما درسه ونجاحهم في العمل . - ليست هناك علاقة بين سنوات الخبرة ونجاحه في العمل .

٢	اسم الباحث - السنة	الموضوع	العينة	النتج	أدوات جمع البيانات	أهم النتائج
٧-	استوجل Stogdill (١٩٧٤)	القومات والناقصات القيادية للقائد الإداري	مجموعة من القادة	الوصفي دراسة مسحية	الإستبيان	- وجود ارتباط بين النبلان الجسماني والقيادة - تميز صحة القادة عن غيرهم - تميز القادة الرياضيين عن غيرهم - تميز القادة بالعلاقة والنشاط عن غيرهم - ان القادة أكثر ذكاء من أفراد جماعتهم - وجود ارتباط إيجابي بين المعرفة والخبرة .
٨-	فيدلر Fiedler (جامعة النيوى الأمريكية) (١٩٦٤ - ١٩٧٦)	القيادة	مجموعة من القادة	الوصفي دراسة مسحية	مقياس (L.P.C)	- ان القائد الذي يوجه أفراد مجموعته لابد ان يحافظ على حد معين من العلاقة الودية بينهم - أشارت النتائج التي يتعلق بالأسلوب القيادي الى ان الأسلوب الأول - يتميز بالاتجاه الذي يهتم بالعمل - الأسلوب الثاني - يتميز بالاتجاه الذي يهتم بالأفراد بتعزيز العلاقات معهم
٩-	دراسات جامعة ميشيغان Michigan عزت عبد البرى (١٩٧١)	أنماط القيادة في المنظمات والهيئات الرسمية التخطيط لقومات الخدمة في النادي الرياضى ومركز الشباب	مجموعات عمل بالأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة عدد ١٦ نادى رياضى ومركز شباب	الوصفي المسحي الوصفي المسحي	- الإجتتماعات - القبالات - استمارات جمع البيانات ٣ استمارة استبيان	- ان الأقسام ذات الإنتاجية العالية تسم بسكون قائدها بالعمومية وعدم التفرص للتفصيلات وأهمهاهه بمشاعر العاملين ورضا العاملين تجاه . أما الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة فان قائدها مهتمون بأفهم الإنتاج على حساب مشاكل العاملين كما ان رضا العاملين عنه منخفضة - ضرورة توفير القادات المهنية المتخصصة - وضع مواصفات للجهاز الوظيفى - رفع المستوى المهني للقادات
١١-	الين وبيج فرج (٩٨١)	دراسة السلوك القيادي لأعضاء هيئة التدريس بقسم الألعاب كليات التربية الرياضية للبات بالأمسكسرية	١٦ مدرسة ٨٠٠ طالبة	الوصفي	الإستبيان الوصفي للسلوك القيادي (L. B. D.Q)	- يتجه سلوك المدرسات القيادي الى الناحية الإنسانية وتلبية رغبات وحاجات الطالبات
١٢-	عصام الزهلى (١٩٨٢)	المصفاة الشخصية للقادة كما يعرفها أقران جماعة الفريق للناشئين تحت ١٦ سنة	٢٥ جماعة فريق تشمل ٢٩٦ لاعباً	الوصفي	استبيان مفتوح	ان المصفاة للميرة للقائد هي :- - مصفاة قيادية شخصية - الإنجاز الرياضى الهامى - وظائف القيادة - مصفاة الخبرة الزمنية الميزة - مصفاة قيادية إجتماعية - مصفاة خلقية

٢	اسم الباحث - السنة	الموضوع	العينة	المنهج	أدوات جمع البيانات	أقسام التتبعات
١٣-	إدليل سعد شغوده (١٩٨٤)	العلاقة بين السلوك القيادي والقدرة على التفكير الابتكاري للقائمت على التفكير الابتكاري والجمان والتعبير بتدريس التمرينات الرياضية للنبات المركب بكتابة التريبة الرياضية للنبات بالاستكشافية	٢٠ مدرسة ٥٠٠ طالبة	الوصفي	الاستبيان الوصفي السلوك القيادي (L.B.D.Q)	توجد علاقة إيجابية بين بعد المباراة وبين القدرة على التفكير الابتكاري توجد علاقة إيجابية بين بعد الإختبار والقدرة على التفكير الابتكاري توجد علاقة إيجابية بين السلوك القيادي الكلي والتفكير الابتكاري .
١٤-	لطفي توفيق قليني (١٩٨١)	إقادات العمل الشبابي الرياضي بعديريات الشباب والرياضة ومراكز الشباب	القادة العاملين بمراكز الشباب ٣٦٥٢	الوصفي	الاجتماعيات المقابلات استقرايات جمع البيانات	غالبية الإقادات العامة بالرأى ذكر تبلغ نسبتها ٩٢, ٧٥ - متوسط القدرة في المجال لا تتعدى ٩٣, ٧٣ - نصف الإقادات العامة بالرأى غير متفرغة ومن غير المتخصصين - ضرورة وضع مواصفات لشاغلي الوظائف القيادية بالهيئات العامة في مجال رعاية الشباب .
١٥-	إيزيس سامي جرجس (١٩٨١)	السلوك القيادي لتدري الكرة الطائرة وعلاقته بالإجاز الرياضي	١٢ مدرب ١١٩ لاعب	الوصفي الوصفي	الإستبيان الوصفي السلوك القيادي (L.B.D.Q)	لا توجد فروق دالة بين بعدى السلوك القيادي - التقدير والمباراة وفقاً لوصف المدرب - توجد فروق دالة إحصائية بين بعدى السلوك القيادي وفقاً لوصف اللاعبين لتدريبهم - يوجد ارتباط دال إحصائياً بين السلوك القيادي والإختبار الرياضي
١٦-	مسلم عبد الحميد الجزائري (١٩٨٧)	التعرف على الأسلوب القيادي لتدري بعض الألعاب الجماعية	٢٥٢ لاعب	الوصفي	مقياس مكون من ثلاثين عبارة	يتميز أغلب مدربي الألعاب الجماعية المختارة بالأسلوب القيادي المهتم بالأداء والعلاقات الاجتماعية والإثنين معاً .
١٧-	مصطفى محمد كامل (١٩٩٠)	العوامل المرتبطة بالسلوك القيادي في المجال الرياضي	٨٢٨ لاعب	الوصفي	بناء مقياس عدد عباراته ٥٥ عبارة	يمكن التنبؤ بكل من أبعاد السلوك القيادي لتدري الأنشطة الرياضية الجماعية - يساهم عدد من أبعاد السلوك القيادي لتدري الأنشطة الرياضية الجماعية في عدد من سمات الدافعية الرياضية للاعبين وفي مستوى أدائهم الفني
١٨-	وودثمان البرابيث Woodman Elizabeth (١٩٨٠)	تحليل القيادات الطلابية بإتحدات الكليات الرياضية	٩٠ عضو اتحاد	الوصفي	استفتاء	تميزت القيادة في هذه الفترة بالانفجاعي المهني وتعمل المسؤولية . ساهم تقارب العمر الزمني لقادة ومديري الاتحادات الطلابية النسائية في الحفاظ على روابط أواصر الاتحادات . تنوع مهام الاتحادات وتوافر الخبرة من أسباب فاعلية هذه الاتحادات الرياضية .

٢	اسم الباحث - السنة	الموضوع	العينة	المنهج	أدوات جمع البيانات	أهم النتائج
١٩-	ويلر كارن Karen Weiller (١٩٨٠)	التعرف على وظائف القيادة والقادة لمنتخب الكليات للكرة الناعمة	١٨ لاعبا ومدربا	الوصفي	مقياس التعرف على الوظائف القيادية	- اختار اللاعبين الوظائف التي تتميز بكثرة الاتصال - اختار المدرب الوظائف التي تتميز بكثرة العمل أو الاهتمام بالعمل
٢٠-	لويس بيتي Lewis Bettye (١٩٨٢)	فلسفة القيادة في مجال الأنشطة الرياضية	٥٥ رجلا ١ سيدة	الوصفي	الاستبيان	- ان أهم دور القائد هو :- - إنجاز السياسات التنظيمية ووضع القرار . - التخطيط وعمل الميزانية . - تأسيس الأهداف التنظيمية وتنمية العلاقات الإيجابية . - إعداد برامج تنمية لمواجهة احتياجات الجماعة . - رسم السياسات لتشغيل المؤسسة .

### التعليق على البحوث المرتبطة :

ان مهمة البحوث السابقة هي إلقاء الضوء على أهم جوانب البحث ، بحيث يستطيع الباحث ان يلمس من بينها الطريق المناسب لإجراء بحثه وان يفيد من هذه الدراسات في مقارنة نتائجه بما سبق وتوصل إليه الآخرون .

والباحث هنا يتناول عرضاً لبعض الدراسات العربية والأجنبية، التي من خلالها يتعرف على انواع المناهج العلمية التي استخدمت في البحث وطبيعة وطرق اختيار العينة ووسائل جمع البيانات، وطرق المعالجة الإحصائية لهذه البيانات .  
وكذلك يستفيد الباحث من النتائج والتوصيات والتطبيقات العلمية التي خلصت إليه تلك الدراسات السابقة .

ومن هذا المنطلق فقد تمكن الباحث من إجمال أهم ملامح هذه الدراسات العربية منها والأجنبية التي وردت في هذا البحث ، وحيث ان الباحث قد تعرض لدراسة نموذج لاختيار قادة مراكز الشباب كان لزاماً عليه ان يتعرف على الدراسات والبحوث المرتبطة بموضوع البحث بغية الاستفادة بها في اكسابه خبرة في تناول الموضوع والارتقاء بالخبرات الإيجابية لهذه البحوث .

ويتضح من عرض البحوث السابقة انها تناولت القيادة بالدراسة والبحث عنها سواء بتحليل أدوار القيادة بالهيئات او إيضاح الجوانب الفلسفية لعمليات القيادة من خلال مقارنة الوضع الراهن للقيادة في مجال الأنشطة الرياضية بما هو متوقع لها كما جاءت به دراسة لويس بيتي التي اجريت بجامعة تكساس عام ١٩٨٢ م .

كذا دراسة حامد عبدالعزيز الفقى التي اهتمت ببعض المواقف القيادية والعلاقات الإنسانية ودراسة جروس وهريوت التي تناولت العوامل الشخصية وعلاقتها بكفاءة المديرين

ودراسات السلوك القيادي التي قامت بها مجموعة من الباحثين بجامعة أوهايو في الأربعينات وحيث أن جميع البحوث والدراسات المشابهة أتجهت الى التعرف على أنماط القيادة والسلوك والصفات المميزة لها في المجالات المختلفة التربوية والرياضية .

مما كان لها الأثر الأكبر في توجيه الباحث نحو اختيار موضوع البحث ، وأن يتبع ما سبق أن أتبعته الدراسات من منهجية بإختيار المنهج الوصفي وباستخدامه الاستقصاء كأداة لجمع بياناته عن القيادة من خلال عبارات الاستقصاء ومن خلال أبعاد أو محاور أساسية يمكن من خلالها وضع معايير لاختيار قادة مراكز الشباب .

وبصفة عامة فإن ماحاول الباحث إضافته من نواحي إجرائية وتطبيقية لموضوع دراسته سواء في اختياره لعينة البحث أو في اعداد محتوى استمارة الاستقصاء فقد جاءت دراسته إكمالا لماسبق من بحوث في هذا الميدان فساهمت بذلك في تفهم العناصر الأساسية المكونة لمشكلة البحث وفي تحديد منهجيته وأفضل الطرق لبناء الاستقصاء بما يضمن تحقيق الاهداف الموضوعية ومايناسب ذلك من معالجة إحصائية