

# المراجع

المراجع العربيّه

المراجع الاجنبيّه

## المراجع

### أولاً :- المراجع العربية :-

- ١ - أحمد صقر عاشور ( ١٩٧٨ ) :- " السلوك الانساني في المنظمات " ، دار الجامعات المصرية .
- ٢ - أحمد عادل راشد ( ١٩٨١ ) :- " مذكرات في إدارة الأفراد " دار النهضة العربية للطباعة والنشر .
- ٣ - إديل سعد شنوده ( ١٩٨٤ ) :- " العلاقة بين السلوك القيادي والقدرة على التفكير الابتكاري للقائمان بتدريس التمرينات والجمباز والتفكير الحركي بكلية التربية الرياضية للبنات بالاسكندرية " ، بحث منشور ، المؤتمر العلمي الخامس لدراسات وبحوث التربية الرياضية ، كلية التربية الرياضية للبنين بالاسكندرية .
- ٤ - إلين وديع ( ١٩٨١ ) :- " دراسة السلوك القيادي لاجتماعات هيئة التدريس بقسم الألعاب بكلية التربية الرياضية للبنات بالاسكندرية " بحث منشور ، مجله دراسات وبحوث جامعه حلوان ، المجلد الرابع ، العدد الثاني .
- ٥ - إيرك بوسترونج ( ١٩٧٦ ) :- " مقدمه في إدارة الأعمال " ترجمه على السلمى ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة .
- ٦ - إيزيس جرجس ( ١٩٨٦ ) :- " السلوك القيادي لمدرسي الكرة الطائرة وعلاقته بالاجاز الرياضى " بحث منشور ، المؤتمر الأول بكلية التربية الرياضية للبنين بالاسكندرية ، جامعه حلوان .
- ٧ - تهانى عبد السلام :- " أسس الترويج والتربية الترويجية " دار المعارف ، القاهرة .
- ٨ - جارى ويلبر ( ١٩٩١ ) :- " أساسيات الإدارة والمبادئ والتطبيقات الحديثة " تعريب عبدالقادر محمد ، دار ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- ٩ - حامد عبدالعزيز الفقى ( ١٩٧٤ ) :- " دراسه بعض المواقف القيادية والعلاقات الانسانيه " الجمعيه المصريه للدراسات النفسية ، الكتاب السنوى .
- ١٠ - حسن محمد حسان ، عبد العاطى أحمد الصياد (١٩٨٦) :- "البناء العاملى لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفى للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى فى المدارس المتوسطة ، السعودية " بحث منشور ، مجله رسالة الخليج العربى السنه السادسة ، العدد السابع عشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- ١١ - حليم المنيرى ، عصام بدوى (١٩٩١) :- " الإدارة فى الميدان الرياضى " المكتبه الاكاديميه .
- ١٢ - حنفى محمود سليمان :- " السلوك الادارى وتطوير المنظمات " ، دار الجامعات ، د ، ن .

- ١٤- سليم عبدالمجيد محمد (١٩٨٧):- "التعرف على الأسلوب القيادي لمدربي الألعاب الجماعية" ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية للبنين ، الزقازيق .
- ١٥- سمير محمد يوسف (١٩٨٦):- "السلوك التنظيمي" ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
- ١٦- سيد الهوارى (١٩٧٥):- "المدير الفعال" مكتبه عين شمس ، القاهرة .
- ١٧- (١٩٨٢):- "المدير الفعال - دراسته تحليليه لأنماط المديرين" . مكتبه عين شمس القاهرة .
- ١٨- عبدالنعم هاشم وآخرون (١٩٧٢):- "أسس العمل مع الجماعات" دار الفكر ، القاهرة .
- ١٩- عدلى سليمان وآخرون (١٩٧٢):- "الجماعات بين التنشئة والتنمية" ، دار المعارف ، القاهرة .
- ٢٠- عصام الهلالى (١٩٨٢):- "الصفات الشخصية للقادة كما يقدرها أقران جماعه الفريق للناشئين تحت ١٦ سنة" ، بحث منشور ، المؤتمر العلمى الثالث لدراسات وبحوث التربية الرياضية كلية التربية الرياضية للبنين بالاسكندرية .
- ٢١- عصام بدوى (١٩٨٥):- "التنظيم والادارة فى التربية الرياضية" دار الاشعاع للطباعة ، بالقاهرة
- ٢٢- عطيات خطاب (١٩٨٩):- "أوقات الفراغ والترويح" ، دار المعارف ، الطبعة الخامسة .
- ٢٣- عزت عبدالبارى (١٩٧١):- "التخطيط لمقومات الخدمة فى النادى الرياضى . مراكز الشباب" ، دراسته نظريه وتطبيقية ، معهد التخطيط القومى .
- ٢٤- كمال درانى، عيد ديرانى (١٩٨٤):- "العلاقة بين نمط القيادة لمديرى المدارس الأزمائية وشعور المعلمين بالأمن النفسى" ، بحث منشور مجله دراسات ، الجامعه الأردنيه ، المجلد السادس .
- ٢٥- كمال درويش ، محمد الحماحمى (١٩٩٠):- "الأدارة الرياضيه الأسس والتطبيقات" ، القاهرة .
- ٢٦- (١٩٨٦):- "إتجاهات حديثه فى الترويح" ، القا—ره .
- ٢٧- لطفى توفيق قلينى (١٩٨٦):- "قيادات العمل الشبابى الرياضى بمديريات الشباب والرياضه ومراكز الشباب - دراسته تحليلية" ، كلية التربية الرياضيه للبنين بالمنيا
- ٢٨- لويس كامل مليكه (١٩٦٣):- "سيكولوجيه الجماعات والقيادة" ، الجزئين الأول والثانى ، مكتبه النهضة المصرية ، القاهرة .
- ٢٩- مارفن شو (١٩٨٦):- "بيناميات الجماعه - دراسته سلوك الجماعات الصغيرة" ترجمة مصرى حنوره ، محى الدين أحمد حسين ، دار المعارف ، بالقاهرة
- ٣٠- المجلس الاعلى للشباب والرياضه (١٩٨٧):- "قانون الهيئات الخاصه للشباب والرياضه واللوائح المنفذه رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥ والمعدل بالقانون رقم ٥١ لسنة ١٩٨٧ م"

- ٣١- محمد أمين صادق
- ٣٢- محمد حسن علاوى ،  
نصر الدين رضوان
- ٣٣- محمد حسن علاوى ،
- ٣٤- محمد سعد محمد عبدالله  
أسامه راتب
- ٣٥- محمد عبدالسلام احمد (١٩٦٢):- "القياس النفسى والتربوى " المجلد الاول . مكتبه النهضه  
المصرية . القاهرة .
- ٣٦- محمد على حافظ وآخرون (١٩٥٨):- "الترويج وخدمة الجماعة " . القاهرة الحديثة .
- ٣٧- محمد كمال أميرى  
وعصام بدوى .
- ٣٨- محى الدين الأزهرى (١٩٧٩):- "الاداره من وجهة المنظمه " . دار الفكر العربى ، القاهرة .
- ٣٩- مركز البحوث التربوية (١٩٧٩):- "دراسات فى الادارة التربوية " ، جامعة قطر ، المجلد السادس .
- ٤٠- مركز أعداد القادة للقطاع الحكومى (١٩٩٢):- "مذكرات الجهاز المركزى للتنظيم والادارة " ، برنامج  
الاعداد لشغل الوظائف القيادية .
- ٤١- مركز المعلومات والتوثيق (١٩٩٤):- "ملخص أخصائيات الحصر الشامل للهيئات الشبابية والرياضية "  
المجلس الاعلى للشباب والرياضه .
- ٤٢- مصطفى الحلفاوى وآخرون (١٩٨٨):- "مراكز الشباب ووسائل النهوض بخدمات الشباب " ، المجلس  
الاعلى للشباب والرياضه .
- ٤٣- مصطفى محمد كامل (١٩٩٠):- "العوامل المرتبطه بالسلوك القياى فى المجال الرياضى " رساله  
دكتوراه . كلية التربية الرياضيه للبنين بالقاهره . جامعه حلوان .
- ٤٤- منصور فهمى  
د . ت .
- ٤٥- جاك دنكان (١٩٩١):- "أفكار عظيمه فى الادارة " ترجمه محمد الحديدى ، الدار الدوليه  
للنشر والتوزيع ، القاهرة .

### \* الموسوعات :-

- ٤٦- الموسوعه العلميه والعملية للبنوك الاسلاميه (١٩٨١):- "إدارة الموارد البشرية " الجزء الرابع  
الاتحاد الدولى للبنوك الاسلاميه . جامعه الملك عبدالعزيز .

## المراجع الأجنبية

- 47- Ahour , A.S. (1972) And England , G., Subordinates Assignet Level Of Discretion As A Fuction Of Leader's Personality And Situational Variables, Jornal Of Applied Psychology Vol., 56, PP. 120-123 .
- 48- Bennis , W.G. , (1959) Leadership Theory And Administrative Behaviour : The Problem Of Authority , Administrative Science Quarterly , Vol. PP. 259-260
- 49- Browne , CG (1958) : And Cohn , Thomas S. The Study Of Leadership Ihnais : The Interstate Pninters.
- 50- Case , Robert W. (1984) : Leadership In Sport , The Situational Leadership Theory Jornal Of Physical Education , Recreation & Dance; American Alliance For Health , Physical Education , Recreation & Dance , January.
- 51-Cook , D. L . , (1986), Leadership Using Creative Tension , Jopero, August , PP. 75-77.
- 52- Cox, R.H., (1990) : Sport Psychology : Conceptand Application Dubuque , Lawor Browh Publicickers.
- 53- Fidler, (1967) : A Theory Of Leadership Effectivencess New York Mcgraw Hill Book Co.
- 54- Kelley And Lozer, (1958) : Managerial Marketting .
- 55- Koontz And C. O'dennell , (1959) : Principles Of Management , An Analysis Of Mangerial Functions . 2nd Ed., Mcgraw-Hill Book Co. New York .
- 56- Lewis . B. (1982) : Philosophic Ingiur Into Athletic Leadership . Taxas Southern University .

- 57- Likert, R., (1961) : New Patterns Of Management New York .  
Mcgraw Hill .
- 58- Mumford , E. (1909) : The Origins Of Leadership , Chicago  
University Of Chicago Press .
- 59- Ruth V. H (1986) : Assistanent Professor Leadership Inrecreation  
Times Mirrotimally - College Publishing .
- 60- Stogdill , R. W. (1974) : Hand Book Of Leadership , N.Y. Macmillon  
Publishing Co. , Inc. , The Free.
- 61- Warren G. B. (1961) : Renisionist Theory Of Leadership . Harvard  
Business Review Janfeb .
- 62- Weiller, K. H . (1980) Identification Of Leader And Leadership  
Fuctions Of An Intercolleg At Soft Ball  
Team , Completed Research In Health ,  
Physical Education .
- 63- Woodman . E. (1980) : An Analysis Ofthe Leadership Of Hte  
Association For Interlligents Athletics For  
Women .

# الملحق الثاني

ملحق رقم (١)

الاستفتاء المفتوح لأراء مديري مراكز الشباب

والعاملين بها والخبراء للتعرف على الخصائص والصفات الواجب

توافرها فى قادة مراكز الشباب

## بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزى وزميلي

تحية طيبة وبعد :-

يتناول هذا الاستفتاء دراسة حول التعرف على الخصائص والصفات الواجب توافرها فى قادة مراكز الشباب . والمرجو من سيادتكم المعاونة والإدلاء برأيكم حول الصفات والخصائص التى يجب أن تتوفر فى قادة مراكز الشباب ..  
وإننى حريص على احترام ما تدلون به من آراء وعبارات تساعدنى على رؤية علمية واضحة لطبيعة الصفات والخصائص الواجب توافرها فى قادة مراكز الشباب .

**الإشراف على البحث**

الأستاذ الدكتور / محمد حسن علاوى

الدكتور / رشيد حلمى محمد

مع خالص شكرى وتقديرى على حسن تعاونكم

الباحث

محمد سمير عرفات



## ملحق رقم (٢)

عبارات نموذج اختيار قادة مراكز الشباب  
قبل عرضه على السادة المحكمين مندرجه تحت  
الابعاد الافتراضيه التي تنتمى إليها .

## البعد ٨ / التخطيط

## # مفهومه :-

التخطيط هو تلك العمليات اللازمة للتنبؤ بما سيكون عليه المستقبل واتخاذ القرارات المناسبة للإستعداد لهذا المستقبل .

## العبارات

لا أوافق	أوافق	العبارة	م	مدلول العبارة + -
		١ يهتم بتحديد الأهداف الرئيسية للهيئة ثم تحليلها لأهداف ثانوية وفرعية .		
		٢ يهتم بإعداد بيان تفصيلي بالعمليات التي يستلزمها التنفيذ .		
		٣ يحرص على إيجاد الثقة المتبادلة بين المستويات القيادية والإشرافية والتنفيذية .		
		٤ يحدد الإمكانيات والطاقات البشرية والمادية اللازمة لكل عملية من عمليات التنفيذ .		
		٥ يهتم بوضع الخطط البديلة مع دراسة معوقات التنفيذ .		
		٦ يضع خطة العمل التي تتناسب مع طبيعة الهيئة .		
		٧ لديه القدرة على تعديل خطة العمل الموضوعية في ضوء ما يطرأ من ظروف .		
		٨ يعطى للمرؤس حرية التصرف في العمل في ضوء الخطة الموضوعية .		
		٩ يخطط العمل بشكل محكم بحيث تتحقق الأهداف .		
		١٠ يلم بالإدارة العلمية المبنية على مبادئ مقاييس ومعدلات العمل .		
		١١ ينظر الى البرامج الزمنية وكأنها جوهر عملية التخطيط لأنها وقت البداية والنهاية .		
		١٢ يلم جيداً بقدرات وإمكانيات كل مرؤوس .		
		١٣ يضع خطة العمل بصورة مرنة قابلة للتعديل لمواجهة الظروف الطارئة .		
		١٤ توضع الخطة بصورة لاتباع حرية التصرف في التنفيذ .		
		١٥ ليست لديه الخبرة لمعرفة قدرات وامكانيات العاملين .		
		١٦ يحاول تطبيق الخطط الموضوعية مهما كانت الظروف .		
		١٧ يقوم بالتخطيط للعمل بشكل فردي دون مشاركة العاملين .		
		١٨ يخطط للعمل بدون احكام سواء فى الهيكل التنظيمى او فى العلاقات الرئاسية .		

## البعد ٢ / التنظيم

# مفهومه :-

تحديد وتنسيق الجهود البشرية لأي مجموعة من الأفراد تشترك في تحقيق هدف معين متفق عليه بأحسن الوسائل وأقل التكاليف .

## العبارات

مدلول العبارة	م	العبارة	أوافق	لاأوافق
+ -				
	١	يحرص على ان يكون تشكيل فريق العمل من العاملين القادرين على التعاون والتفاهم فيما بينهم .		
	٢	يتم توزيع العمل بحيث يتناسب مع قدرات وامكانيات كل فرد .		
	٣	يحرص على انتظام حضور الجميع للعمل فى الموعد المحدد .		
	٤	يتبع التسلسل الوظيفى والإدارى فى إصدار أوامره .		
	٥	يقوم بعملية التنظيم والتنسيق بين متطلبات الوحدات الفرعية لتحقيق الأهداف .		
	٦	يقوم بتطبيق القواعد الإدارية المعمول بها بصورة مرنة .		
	٧	تجميع الأنشطة المتشابهة فى مجمع واحد تحت مسمى ادارة أو قسم .		
	٨	تحديد العلاقات التنظيمية بين مختلف الأقسام أو الإدارات .		
	٩	تحديد القوى العاملة المناسبة للوظائف المختلفة .		
	١٠	يهتم بتحقيق الأهداف وفقاً لبرنامج زمنى محدد .		
	١١	يقوم بتنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس أن السلطة هى العمود الفقرى والطاعة حتمية .		
	١٢	يضع هيكل تنظيمى محكم يتضمن علاقات رئاسية وسلطات واختصاصات محددة .		
	١٣	يضع البرامج الزمنية ويحددها تحديداً دقيقاً .		
	١٤	يتعامل بالأساليب العلمية الحديثة فى الجدولة الزمنية .		
	١٥	يتولى ترتيب ظروف العمل بحيث تتلائم أكثر مع العاملين واحتياجاتهم .		
	١٦	يتجنب الصراع الذى ينشأ من إتخاذ قرار معين بتخفيف متطلبات العمل .		
	١٧	يتبع أسس ومبادئ التنظيم التقليدى ' نطاق الإشراف - التسلسل الرئاسى - الإختصاصات '		
	١٨	يراعى فى توزيع العمل قدرات وامكانيات العاملين .		
	١٩	يكلف العاملين بإنجاز أعمال الهيئة بصورة فردية .		
	٢٠	لا يراعى فى توزيع العمل بالهيئة اختصاصات الإدارات الفرعية .		
	٢١	يعمل على احداث التوازن بين الإدارات فى الواجبات والمسئوليات .		
	٢٢	يتبع فى تنظيمه الأساليب العلمية الحديثة .		
	٢٣	يراعى فى تنظيم العمل ما يناسب العاملين واحتياجاتهم .		
	٢٤	الأهداف فى نظره محددة بشكل وزمن تقريبي وغالباً ما تكون مفتوحة .		

## البعد ٣ / اتخاذ القرار

## # تعريفه:-

الاختيار بين بديلين أو أكثر لتحقيق الأهداف التي وضع من أجلها القرار

## العبارات

مدلول العبارة	م	العبارة	أوافق	لاأوافق
			+	-
	١	يتحمل مسئولية اتخاذ القرار وذلك بعد دراسة مقترحات العاملين .		
	٢	لديه المقدرة الفنية والإدارية لإتخاذ القرار المناسب .		
	٣	يناقش الموضوعات التي تهم العمل بحنكه ودراسة لاتخاذ القرار .		
	٤	يناقش العاملين فى جميع الأمور التي تتعلق بالعمل لاتخاذ القرار المناسب .		
	٥	يعتقد انه المسئول شخصياً عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين .		
	٦	يهتم بجمع الحقائق والمعلومات ودراستها قبل إتخاذ القرار .		
	٧	دراسة الخطط الموضوعة واختيار الأصلح منها .		
	٨	دراسة البرامج التنفيذية للخطط وترتيبها وفقاً للاولويات.		
	٩	وضع عدد من الخطط البديلة لمواجهة التعبير فى ظروف العمل .		
	١٠	يراعى ان يكون القرار واضحاً ودقيقاً .		
	١١	يتابع صدور القرارات لضمان جدية التنفيذ .		
	١٢	يهتم بأراء الآخرين عند اصدار القرار .		
	١٣	لا يتردد فى اتخاذ القرار فى المواقف المختلفة التي تقابل ظروف العمل .		
	١٤	اصدار قرارات غير محددة وغير قابلة للتنفيذ .		
	١٥	يتخذ القرار فى الظروف غير مناسبة .		
	١٦	عدم اتباع الأسلوب العلمى عند اصدار القرار .		
	١٧	التعمق فى دراسة المشكلة قبل اصدار القرار .		
	١٨	الاعتماد على آراء الآخرين فى اتخاذ القرار .		
	١٩	يتردد فى اتخاذ القرار عند أى معارضة من العاملين .		

## البعد ٤ / التوجيه والارشاد

## # تعريفه :-

الإرشاد والإشراف على العاملين لأداء العمل بكفاءة أعلى وبثقة وحرص بهدف تنمية قدرات الأفراد الى أقصى حد ممكن .

## العبارات

مدلول العبارة	م	العبارة	أوافق	لاأوافق
			+	-
	١	يجيد توجيه العاملين بصورة فعالة .		
	٢	يشجع العاملين على الأداء بأقصى طاقاتهم في العمل .		
	٣	يشجع العاملين على العمل بروح الفريق .		
	٤	يتمسك بأن يؤدي العاملين عملهم بجد وإخلاص .		
	٥	يقوم بحل مشاكل العاملين بالطرق الودية .		
	٦	يواجه العاملين بنقط الضعف في أدائهم .		
	٧	يقابل أخطاء العاملين بالنصح والإرشاد .		
	٨	يتجنب محاسبة المقصر في الأداء امام زملائه .		
	٩	يثني على المتميزين في الأداء امام زملائهم .		
	١٠	يعتمد على الإقناع الهادئ في مواجهة مشاكل العاملين .		
	١١	يعتمد على أسلوب المواجهة والمصارحة في معالجة الصراعات بين العاملين .		
	١٢	يعمل على تهيئة المناخ المناسب لإبراز مواهبهم .		
	١٣	يتيح الفرص المناسبة لتطوير أسلوب العمل .		
	١٤	لايطالب العاملين بمستوى أداء يفوق قدراتهم وامكانياتهم .		
	١٥	يمارس التوجيه والإرشاد وبأسلوب غير قيادي مناسب .		
	١٦	طريقة معالجته للأخطاء هو العقاب .		
	١٧	لا يعرف معنى التغاضي عن الأخطاء ولا يجد مبرراً للمخطئين .		
	١٨	يتبع الأسلوب التربوي في معالجته للأخطاء .		
	١٩	يتعمد محاسبة المقصر امام زملائه .		
	٢٠	يتعمد في التوجيه احترام مشاعر العاملين .		

## البعد ٥ / التنمية الفنية والإدارية

# مفهومه :-

تزويد الأفراد والعاملين بالمعلومات والمعارف اللازمة للعمل وتنمية مهاراتهم وقدراتهم مع تغيير سلوكهم واتجاهاتهم مما يجعلهم أكثر قدرة وكفاءة على أداء الأعمال الموكلة لهم .

## العبارات

م	العبارة	الأوافق	
		أوافق	لا أوافق
١	يهتم بتنمية قدرات ومهارات العاملين لشغل الوظائف التي تتلائم مع إمكاناتهم .		
٢	يهتم بعنصر التنمية الفنية للعاملين .		
٣	يهتم بعنصر التنمية الإدارية للعاملين .		
٤	يتيح للعاملين فرص التدريب على الأساليب الحديثة بالهيئات المماثلة والمتقدمة فى المجال .		
٥	الاهتمام بالوثائق والنشرات أو الدراسات والبحوث العلمية التي تساعد العاملين على تنمية قدراتهم ومهارتهم .		
٦	إتاحة الفرص للعاملين للحصول على دراسات فنية وإدارية متقدمة .		
٧	الاهتمام بإتاحة الفرص للعاملين للبحث والتطوير .		
٨	يهتم بجانب التنمية الفنية والإدارية بالدراسات السلوكية والعلاقات الإنسانية والتدريب عليها .		
٩	يطالب فى البرامج التدريبية للعاملين ان تحوى موضوعات عن فن ادارة الناس بالإضافة الى الإدارة العلمية .		
١٠	يقتنع بالدورات التدريبية للعاملين .		
١١	يتبع الأساليب التقليدية لتنمية المهارات .		
١٢	يتيح فرص الإستفادة من المعلومات الحديثة فى مجالات التنمية الفنية والإدارية .		
١٣	يعمل على تطوير الأداء للعاملين .		
١٤	يؤمن ان تطوير التنظيم أفضل من تدريب الأفراد .		
١٥	ينظر الى فكرة التدريب بأنها لا تحول العامل السلبي الى إيجابى .		
١٦	ينظر الى التدريب على المهارات الفنية بأنه يمكن تعويضها بالعمل الوظيفى .		
١٧	يؤمن كثيراً بالتدريب على العلاقات الإنسانية فى السلوك التنظيمى .		

## البعد ٦/ التحفيز

# مفهومه :-

مدى الحرص على وضع نظام للمكافآت المالية والإثابة المادية للعاملين عند الأداء المتميز والإجادة .

## العبارات

مدلول العبارة	م	العبارة	أوافق	لاأوافق
+ -				
	١	يسعى الى رفع قيمة المكافآت التي يحصل عليها العاملين كلما كان ذلك متاحاً .		
	٢	يحرص على صرف مكافآت اضافية لمن يجيد من العاملين .		
	٣	يهتم بحصول العاملين على جميع مستحقاتهم المالية من قبل الهيئة .		
	٤	يهنم بمبدأ تطبيق أسلوب الثواب والعقاب .		
	٥	يمتدح العاملين الذين يهيئون فرص الأداء الجيد .		
	٦	يعمل على إثارة روح الحماس في نفوس العاملين .		
	٧	يظهر تقديراً خاصاً للعاملين الذين يؤدون العمل بجد وإخلاص .		
	٨	يعمل على إدخال روح المرح والسرور في العمل .		
	٩	يكافئ المجتهد ويثيبه عن إجهاده ويعاقب المقصر .		
	١٠	يؤمن بأن مفهوم التحفيز معتمد من نظرتة للإنسان على أنه مخلوق اجتماعي له حاجات سيكواجتماعية .		
	١١	يؤمن بأن المدخل السلوكي في التحفيز هو أحد المداخل الملائمة .		
	١٢	يحرص على مكافأة المجد ومحاسبة المخطئ كل بقدر عمله .		
	١٣	يعمل على تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً .		
	١٤	لا يهتم بصرف أية حوافز للعاملين .		
	١٥	يسعى لمنح العاملين الترقيات التي يستحقونها .		
	١٦	يعامل العاملين بأسلوب إنساني يساعدهم على الإرتفاع بمستوى الكفاءة .		
	١٧	يجيد وضع الحوافز لتحقيق الطموح الشخصي ولاستمرار التقدم .		
	١٨	يراعي العدالة في تقييم أداء العاملين .		
	١٩	يؤمن بأن يكون التحفيز بالمدح وليس بالمكافآت المادية .		
	٢٠	ينظر الى ان الأسلوب الأمثل للتحفيز هو اشباع الحاجات الفسيولوجيه .		
	٢١	يؤمن بأن الأسلوب المفضل للتحفيز هو منح المكافآت المادية .		

## البعد ٧/ التقييم والمتابعة

# مفهومه :-

التأكد من أن الأعمال التي تمت قد تمت فعلاً بصورة مطابقة للهدف المحدد وما تم التخطيط له .

## العبارات

مدلول العبارة	م	العبارة	أوافق	لاأوافق
			+	-
	١	يراقب العاملين بشكل محكم فى اطار معايير محددة لقياس الأداء .		
	٢	يتم تقييم اهداف الهيئة من خلال تقييمه لأداء العاملين .		
	٣	يعتمد على التقارير المطولة المتضمنه كافة التفاصيل .		
	٤	يحرص على موضوعية التقارير بإيجاز غير مخل .		
	٥	يقيم أداء العاملين بجديّة تامة .		
	٦	يتبع الأساليب العلمية لتقييم الأهداف وفق معدلات الأداء والمعايير الموضوعية .		
	٧	يتعامل بحزم مع العاملين الذين يخطئون بالتنفيذ .		
	٨	يتأكد من تنفيذ الواجبات والمسؤوليات على الوجه الأكمل .		
	٩	يقف على المشكلات والمعوقات التي تعترض العمل وتؤثر على مدى كفايته .		
	١٠	التأكد من أن النواحي والسياسات يتم تنفيذها وفقاً للخطة المقررة .		
	١١	اكتشاف الأخطاء والسلبيات والعمل على تلافيتها .		
	١٢	التأكيد على استخدام السلطة بالأسلوب السليم وعدم استخدامها فى الظلم .		
	١٣	يعمل على ترشيد اتخاذ القرارات وخاصة فيما يتعلق منها بالسياسة العامة للعمل وبأهدافه .		
	١٤	يتم تقييم العاملين على أساس مدى انسجامهم مع المجموعة .		
	١٥	يعتمد على تقييم العاملين وفق إعتبارات موضوعية .		
	١٦	يقوم بتقييم أداء العاملين على أسس غير موضوعية .		
	١٧	يعتمد على التقارير الإنشائية التي لا تحقق الهدف .		
	١٨	يهتم بتحقيق أهداف الهيئة دون النظر لأهداف العاملين .		
	١٩	يعتمد على مصادر غير أمنية فى تقييم ومتابعة العاملين .		
	٢٠	يهتم بالانتاج أولاً معتقداً بأن العمل يحقق رضا العاملين .		

## البعد ٨ / العلاقات العامة

# مفهومه :-

اقامة علاقات ودية بين القائد والعاملين من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم بتوفير مناخ أفضل من خلال الخدمات التي يؤديها لهم

## العبارات

لاوافق	أوافق	العبارات	م	مدلول العبارة + -
		يؤمن بالعمل الجماعي بتوفير ودعم المناخ المناسب له .	١	
		يشجع العلاقات بين الأفراد على أساس ان العلاقات الطيبة ضرورية لتحقيق الأهداف .	٢	
		يحرص على زيادة التفاعل الاجتماعي لإعتقاده بأنه يزيد كفاءة الأداء .	٣	
		يهتم بعقد الاجتماعات لإيمانه بأنها وسيلة الترابط والعلاقات الطيبة .	٤	
		يعمل على عدم وضع قيود على حرية الأفراد في الإتصال فيما بينهم .	٥	
		علاقته بمروسيه علاقة احترام متبادل .	٦	
		فلسفته تتيح له حل الصراعات الموجودة داخل العمل .	٧	
		يعمل على توسيع دائرة معارف العاملين بالهيئات المشابهة .	٨	
		تسهيل الإتصالات بالمؤسسات الخدمية لتحقيق خدمات أفضل للعاملين .	٩	
		تنظيم البرامج التي تخدم الإحتفالات والزيارات سواء بداخل الهيئة أو خارجها .	١٠	
		يحرص على حل الصراعات بين أفراد الهيئة والآخرين .	١١	
		يهتم بأن تكون سمعة العاملين لدى المسؤولين طيبة .	١٢	
		يحافظ على وجود علاقات ودية وطيبة بين العاملين والجهات الرئاسية .	١٣	
		يشارك العاملين في مناسباتهم المختلفة .	١٤	
		يحرص على حل الصراعات التي تنشأ بين العاملين .	١٥	
		لا يعترف بالعلاقات التي تنشأ خارج التنظيم الرسمي .	١٦	
		يؤمن بوجود علاقات من جميع الأشكال وكلها معترف بها ومقبولة .	١٧	
		يضع قيوداً على حرية الأفراد في الإتصال فيما بينهم .	١٨	
		ينظر الى عقد الاجتماعات على أنها مضيعة للوقت .	١٩	
		يشارك العاملين في المناسبات .	٢٠	
		يحرص على وجود عنصر التفاهم والتعارف والانسجام بين العاملين .	٢١	
		يعتمد على إنجاز الأعمال على العلاقات الشخصية .	٢٢	
		يوجه اهتماماً خاصاً لبعض العاملين والذين تربطهم به علاقات شخصية.	٢٣	

مدى الإلتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية والتربوية في جميع تعاملاته مع الآخرين ومدى حرصه على ان يكون قدوة صالحه ومثلاً يحتذى به لجميع العاملين في سلوكه وأفعاله وتصرفاته وحرصه على أن تتميز علاقاته معهم بالإحترام المتبادل .

## العبارات

مدلول العبارة + -	م	العبارة	أوافق	لاأوافق
	١	يلتزم في سلوكه الشخصي بالقيم والتعاليم الخلقية .		
	٢	يعمل على إيجاد توازن بين متطلبات العمل والعلاقات الإنسانية .		
	٣	يكون على درجة عالية من الإلتزام والتفهم بطبيعة المشكلات والآمال .		
	٤	أكثر من العاملين فهماً لنوعية العمل وطريقة أداءه .		
	٥	يكون فعالاً في المواقف التي تحدث فيها مفاجآت تتطلب حسماً سريعاً .		
	٦	يكون فعالاً في المواقف التي تتطلب فيه العمل جهداً جسمانياً .		
	٧	يستشهد بالحقائق لإثبات انه على صواب .		
	٨	مداعباته طريقة يستخدمها لحل المشاكل والصراعات .		
	٩	يتأقلم في ضوء الظروف ليحقق أداء وعلاقات انسانية مقبولة .		
	١٠	مبتكر ويؤمن بالابتكار والتحريك .		
	١١	لا يفقد أعصابه حتى لو حاول الآخرون اثارته .		
	١٢	يومن بأنه لا يوجد تعارض بين متطلبات العمل ومتطلبات العاملين .		
	١٣	يحقق أفضل النتائج للهيئة والعاملين بها .		
	١٤	يجيد فن التعامل مع الآخرين بناء على فهم ظروفهم وإختلافاتهم الفردية .		
	١٥	لا تتدخل العلاقات الشخصية في وضع تقارير الكفاءة للعاملين .		
	١٦	يرى التركيز على احترام الذات كمدخل لإحترام الناس .		
	١٧	يصدق في تحقيق ما يعد به .		
	١٨	يفضل مصلحة العمل على مصلحته الشخصية .		
	١٩	يسعى الى معرفة كل جديد في فنون العمل .		
	٢٠	لديه الشجاعة للإعتراف بخطئه اذا شعر أنه خطأ فعلاً .		
	٢١	يحرص على اتباع العادات الصحية السليمة في جميع تصرفاته الشخصية .		
	٢٢	يسهل على العاملين التقاهم معه .		
	٢٣	يحرص على ان يلتزم العاملين بالسلوك الأخلاقي الحميد في حياتهم الشخصية .		
	٢٤	يحرص على الإهتمام بحسن مظهره الشخصي .		
	٢٥	يتصف سلوكه اثناء العمل بالنشاط والحيوية .		
	٢٦	لا يتأثر في حكمه على مستوى أداء العاملين بأراء الآخرين .		
	٢٧	يستخدم ألفاظاً قاسية في تعامله مع العاملين .		
	٢٨	يتحدث عن نفسه كثيراً .		
	٢٩	يتسم سلوكه مع العاملين بالغموض .		
	٣٠	يتردد عند اتخاذ قرار يتعلق بالعمل .		
	٣١	يحرص على عرض الجوانب المضيئة في عملة ويغفر الجوانب السلبية الأخرى		
	٣٢	لايقبل النقد ويرفض آراء الآخرين الذين لايتفقون معه .		
	٣٣	غالباً ما تكون دعايته ثقيله تجرح مشاعر الآخرين .		
	٣٤	إذا اتخذ قراراً بذاته فإنه مستعد لان يسحبه إذا لم يفز برضاء المجموعه		
	٣٥	ضعيف الشخصية يتأثر بأراء الآخرين		
	٣٦	يفخر بأنه شخص طيب أكثر من فخره بأنه حقق إنتاجاً		
	٣٧	يتجنب المساعة بممارسة الحد الأدنى من سلطاته		
	٣٨	يفقد السيطرة على العاملين في المواقف الحرجه		
	٣٩	يساوى في معاملته بين من يجيد من العاملين ومن يقصر منهم		
	٤٠	يصدر توجيهاته بصورة لاتحمل الحزم أو الوضوح .		

## البعد ١٠ / تماسك الجماعة

## # المفهوم :-

هو مدى حرص المدير على تماسك العاملين وام تكون العلاقة البيئية بين العاملين ودية وطيبة وقدرته على صرف العاملين عن النزاع والجدال فيما بينهم وحكمته فى تسوية الخلافات والمشاكل التى تنشأ بين أفرادها .

## العبارات

م	مدلول العبارة + -	العبارة	أوافق	لاأوافق
١		يعمل على تقوية علاقات الأخوة والزمالة بين العاملين .		
٢		يحرص على تنمية الإحساس الولاء والانتماء للهيئة فى نفوس العاملين .		
٣		يعمل على إقامة التنظيمات الاجتماعية داخل الهيئة .		
٤		لديه القدرة على تسوية الخلافات والمشاكل التى تنشأ بين العاملين .		
٥		يتدخل فى الوقت المناسب لحل المشاكل التى تحدث بين العاملين .		
٦		يوفر لبيئة العمل الداخلية المرونة لكى تظل منسجمة مع البيئة الخارجية التى يعمل فى إطارها .		
٧		ليست لديه القدرة على تسوية الخلافات التى تنشأ بين العاملين .		
٨		يشارك فى خلق فرص اللقاءات فى المناسبات .		
٩		يتجنب إقامة علاقات ودية بينه وبين العاملين .		

## البعد ١١/ المشاركة

## # مفهومها :-

ويعنى مقدار ما يتيح المدير للعاملين من فرص الادلاء بالرأى تجاه كل ما يخص العاملين من أمور ومدى حرصه على التشاور معهم ودرجة اهتمامه بإستطلاع آرائهم والإستماع الى مقترحاتهم فى كل ما يصادفهم من مشكلات .

## العبارات

م	مدلول العبارة + -	العبارة	أوافق	لاأوافق
١		يعتبر ان السلطة هى سلطة المجموعة وليست سلطته هو .		
٢		ينصاع لرأى الأغلبية فيما يتعلق بتحقيق الأهداف فى الزمن المحدد .		
٣		يهتم باشتراك الأفراد فى تحديد أهداف الهيئة وأهدافهم الشخصية والاعتراف بضرورتها .		
٤		يقوم بتقديم تنازلات بناء على طلب أغلبية العاملين .		
٥		يشرك العاملين فى وضع أهداف الهيئة بشكل حقيقى فى ضوء الرؤية الشاملة .		
٦		يشرك العاملين فى معالجة الصراع الناشئ بالهيئة بالصراحة وتوضيح جوانب المشكلة .		
٧		يقوم بتنفيذ الأعمال بمساعدة الآخرين لإيجاد علاقات مقبولة .		
٨		يقوم باشتراك الآخرين فى عمليات التخطيط بأخذ آرائهم .		
٩		يسمح للعاملين بمناقشة خطط العمل وإبداء الرأى .		
١٠		يهتم بإستطلاع رأى العاملين عند وضع خطة العمل .		
١١		يقوم بمساعدة العاملين الذين لهم ظروف مادية صعبة .		
١٢		يتفهم الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين .		
١٣		لا يهتم بمعاملة العاملين فى مناسباتهم المختلفة .		
١٤		لا يهتم بحل المشاكل الشخصية التى تعترض حياة العاملين .		
١٥		لا يحرص على إقامة علاقات بالعاملين .		
١٦		علاقته لا تتعدى بيئة العمل .		
١٧		يتعمد جرح كبرياء العاملين امام زملائهم .		
١٨		لا يسعى لتفهم الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين معه .		
١٩		لا يهتم بالظروف الاجتماعية التى يحياها العاملين .		

## # المفهوم :-

ويعنى مدى اتخاذ المدير لمواقف تنطوي على الود ، والمساندة ومراعاة سلوكه تجاه العاملين ومدى اهتمامه بالجوانب الإنسانية فى علاقاته معهم وعمله على حل مشكلاتهم الشخصية .

## العبارات

مدلول العبارة	م	العبارة	أوافق	لاأوافق
+	-			
	١	يهتم بمجاملة العاملين فى مناسباتهم الشخصية .		
	٢	يقدم خدمات شخصية لمن يحتاج الى ذلك من العاملين .		
	٣	يهتم بحل المشاكل الشخصية التى يعانى منها العاملين فى حياتهم خارج العمل .		
	٤	يهتم بسرعة استعادة العاملين لتقتهم بأنفسهم .		
	٥	يحرص على ان تكون العلاقة بينه وبين العاملين خارج العمل طيبة .		
	٦	يتعامل مع العاملين كأخ أكبر لهم .		
	٧	يتجنب إحراج أى عامل امام زملائه عند خطأه .		
	٨	يهتم بتقديم البرامج الترفيهية للعاملين كلما ساحت الفرص بذلك .		
	٩	يحرص على استمرار علاقته بالعاملين خارج العمل .		
	١٠	يعرف جيداً الظروف الاجتماعية التى يعيشها معظم العاملين فى حياتهم الخارجية .		
	١١	يأخذ بأراء العاملين اذا إقتنع بها .		
	١٢	يحرص على الاجتماع بالعاملين كل فترة لبحث المشاكل المتعلقة بالعمل .		
	١٣	يستمتع باهتمام الى اقتراح العاملين عند مناقشة المشاكل المتعلقة بالعمل .		
	١٤	يتقبل آراء العاملين المخالفة لراييه بصدر رحب .		
	١٥	يهتم باستطلاع آراء معاونيه من القادة .		
	١٦	يرفض مناقشة آراء العاملين التى تختلف مع رأيه .		
	١٧	يتحدث مع العاملين بطريقة لا تقبل المناقشة .		
	١٨	لا يهتم بأخذ آراء العاملين عند وضع خطط الهيئة .		
	١٩	يحدث تغييرات مفاجئة بين العاملين دون أن يناقشهم فى ذلك مسبقاً .		
	٢٠	يتخذ الموقف الحيادى التام لا السلبي ولا الإيجابى حيال المشاكل التى يتعرض لها العاملين .		
	٢١	يتخذ القرارات بطريقة فردية دون مراعاة رأى الجماعة .		
	٢٢	يجنب العالين حل صراعاتهم ومشاكلهم ويتصرف حيالها بصورة فردية .		
	٢٣	لا يتقبل النقد .		
	٢٤	يتحدى بقراراته آراء مجموعة العمل .		
	٢٥	يتجنب عقد الاجتماعات لعدم التعرض للتشاور فى موضوعات تهم العاملين .		

## البعد ١٣ / الاجتماعية

## # المفهوم :-

وتعنى قدرة المدير على التعامل مع الآخرين ومحاولة التقرب لهم بعقد الصداقات وإيجاد دائرة كبيرة من المعارف كما وانه يتميز بالمرح والحيوية والمجاملة .

## العبارات

مدلول العبارة	م	العبارة	أوافق	لا أوافق
+ -				
	١	يستطيع ان يبعث المرح بسهولة فى سهرة مملة .		
	٢	يتمتع بالنشاط والحيوية فى أوقات العمل .		
	٣	لديه القدرة على التعامل مع الآخرين .		
	٤	يستطيع التقرب للعاملين بالوسائل والطرق الودية .		
	٥	لديه القدرة على عقد الصداقات واتساع دائرة معارفه .		
	٦	يتسم بالمجاملة فى المناسبات المختلفة مع العاملين .		
	٧	لديه القدرة على التحدث بطلاقه وبطريقة جذابة .		
	٨	يتميز بحضور البديهة والتصرف فى المناقشات .		
	٩	يصعب عليه ان يجد ما يقوله عند محاولة التعرف على الناس .		
	١٠	يجد صعوبة فى كسب ود الآخرين .		
	١١	تتميز تصرفاته بالكياسة مع الآخرين .		
	١٢	لا يميل فى البدء بالحديث مع الآخرين .		
	١٣	لا تتسم تصرفاته بالمجاملة .		
	١٤	يتجنب اللقاءات مع الآخرين .		
	١٥	لا يميل الى الإنضمام الى الجماعات ويفضل الوحدة والإكتفاء بالذات .		
	١٦	لايسعى الى عقد صداقات ولامعارف جديدة .		
	١٧	يتحدث بطريقة مملة تدعو الى النفور .		
	١٨	تتسم تحركاته بعدم النشاط أو الحيوية .		

## ملحق رقم (٣)

أسماء السادة الأساتذة المحكمين الذين  
رجع إليهم الباحث فى بناء نموذج قادة  
مراكز الشباب

## بيان بأسماء الأساتذة المحكمين

ملحق رقم (٣)

بيان بأسماء والدرجة العلمية ومكان العمل للسادة الأساتذة المحكمين الذين تم إستطلاع رأيهم في إستمارة النموذج المقترح لإختيار قادة مراكز الشباب

م	اسم الخبير	مكان العمل
١	د. اسماعيل حامد عثمان	رئيس قسم المنازلات والرياضات المائية بكلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة . جامعه حلوان رئيس جهاز الرياضة (سابقاً)
٢	د. صفيه عبد الرحمن	أستاذ متفرغ بكلية التربية الرياضية للبنات بالقاهرة . جامعه حلوان
٣	د. عطيات خطاب	أستاذ بقسم التمرينات والجمباز بكلية التربية الرياضية للبنات بالقاهرة . جامعه حلوان ووكيل الكلية لشئون البيئة وخدمة المجتمع
٤	د. كمال الدين عبد الرحمن درويش	أستاذ بقسم اصول التربية الرياضية والترويح . عميد كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة جامعة حلوان
٥	د. ليلي عبد العزيز زهران	رئيس قسم اصول التربية الرياضية والترويح بكلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة . جامعه حلوان
٦	د. محمد عبدالله الحماحمي	أستاذ بقسم اصول التربية الرياضية والترويح بكلية التربية الرياضية للبنين . جامعه حلوان ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث
٧	د. محمد محمد فضالى	أستاذ متفرغ بقسم اصول التربية الرياضية والترويح كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة . جامعة حلوان
٨	د. محمد حسن علاوى	أستاذ بقسم اصول التربية الرياضية والترويح ، كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة . جامعة حلوان

\* أسماء السادة الاساتذه الخبراء مرتبه ترتيبا ابجدياً .

ملحق رقم (٤)

عبارات نموذج اختيار قادة مراكز الشباب بعد عرضها على  
السادة المحكمين مندرجه تحت الأبعاد الافتراضيه التي  
تنتهي إليها .

## البعد ٨ / التخطيط

# مفهومه :-

لتخطيط هو تلك العمليات اللازمة للتنبؤ بما سيكون عليه المستقبل وأخذ القرارات المناسبة للاستعداد لهذا المستقبل .

## العبارات

م	العبارة	مُدلول العبارة	
		+	-
١	يهتم بتحديد الاهداف الرئيسيه للهيئه ثم تحليلها لاهداف ثانويه وفرعيه .		
٢	يهتم باعداد بيان تفصيلي بالعمليات التي يستلزم التنفيذ .		
٣	يحدد الامكانيات والطاقت البشرية والماديه اللازمه لكل عمليه من عمليات التنفيذ .		
٤	يهتم بوضع الخطط البديله مع دراسه معوقات التنفيذ .		
٥	يضع خطه العمل التي تتناسب مع طبيعة الهيئه .		
٦	لديه القدره على تعديل خطه العمل الموضوعه فى ضوء ما يطرأ من ظروف .		
٧	يخطط العمل بشكل محكم بحيث تتحقق الاهداف .		
٨	ينظر الى البرامج الزمنيه وكأنها جوهر عمليه التخطيط لانها وقت البدايه والنهايه .		
٩	يضع خطه العمل بصوره مرنه قابله للتعديل لمواجهة الظروف الطارئه .		

## البعد ٢ / التنظيم

# مفهومه :-

تحديد وتنسيق الجهود البشرية لاي مجموعه من الافراد تشترك في تحقيق هدف معين متفق عليه باحسن الوسائل واقل التكاليف .

## العبارات

م	العبارة	العبارة	
		أوافق	لاأوافق
١	يحرص على ان يكون تشكيل فريق العمل من العاملين القادرين على التعاون والتفاهم فيما بينهم		
٢	يتم توزيع العمل بحيث يتناسب مع قدرات وامكانيات كل فرد		
٣	يحرص على انتظام حضور الجميع للعمل فى الموعد المحدد .		
٤	يتبع التسلسل الوظيفى والادارى فى اصدار اوامره .		
٥	يقوم بعملية التنظيم والتنسيق بين متطلبات الوحدات الفرعية لتحقيق الاهداف .		
٦	يقوم بتطبيق القواعد الادارية المعمول بها بصورة مرنة .		
٧	تجميع الانشطة المتشابهة فى مجمع واحد تحت مسمى ادارته او قسم .		
٨	تحديد العلاقات التنظيمية بين مختلف الاقسام او الادارات .		
٩	تحديد القوى العاملة المناسبة للوظائف المختلفة		
١٠	يضع هيكل تنظيمى محكم يتضمن علاقات رئاسية واختصاصات محددة .		
١١	يتولى ترتيب ظروف العمل بحيث تتلائم اكثر مع العاملين واحتياجاتهم .		
١٢	يراعى فى توزيع العمل قدرات وامكانيات العاملين .		
١٣	يعمل على احداث التوازن بين الادارات فى الواجبات والمسؤوليات .		
١٤	يتبع فى تنظيمه الاساليب العلمية الحديثه		
١٥	يراعى فى تنظيم العمل مايناسب العاملين واحتياجاتهم		

## البعد ٣ / اتخاذ القرار

\* تعريفه : -

الاختيارات بين بديلين او اكثر لتحقيق الاهداف التي وضع من اجلها القرار .

## العبارات

م	العبارة	الأوافق	
		أوافق	لاأوافق
١	يتحمل مسؤوليه اتخاذ القرار وذلك بعد دراسته مقترحات العاملين		
٢	لديه المقدرة الفنية والادارية لاتخاذ القرار المناسب		
٣	يناقش الموضوعات التي تهم العمل بحثه ودراسه لاتخاذ القرار		
٤	يناقش العاملين في جميع الامور التي تتعلق بالعمل لاتخاذ القرار المناسب		
٥	يهتم بجمع الحقائق والمعلومات ودراستها قبل اتخاذ القرار .		
٦	دراسه الخطط الموضوعه واختيار الاصلح منها .		
٧	دراسه البرامج التنفيذيه للخطه وترتيبها وفقا للاولويات .		
٨	يراعى ان يكون القرار واضحا ودقيقا		
٩	يتابع صدور القرارات لضمان جديده التنفيذ .		
١٠	يهتم بأراء الاخرين عند اصدار القرار .		
١١	لايتردد في اتخاذ القرار في المواقف المختلفه التي تقابل ظروف العمل .		
١٢	التعمق في دراسته المشكله قبل اصدار القرار .		

## البعد ٤ / التوجيه والارشاد

تعريفه :-

الارشاد والاشراف على العاملين لاداء العمل بكفاءه اعلى وبتثقه وحرص بهدف تنميه قدرات الافراد الى اقصى حد ممكن .

## العبارات

م	العبارة	مدلول العبارة	
		+	-
١	يجيد توجيه العاملين بصوره فعاله .		
٢	يشجع العاملين على الاداء باقصى طاقتهم فى العمل .		
٣	يدفع العاملين للعمل بروح الفريق		
٤	يتمسك بان يؤدي العاملين عملهم بجد واخلاص .		
٥	يقوم بحل مشاكل العاملين بالطرق الوديه .		
٦	يواجه العاملين بنقط الضعف فى ادائهم .		
٧	يقابل أخطاء العاملين بالنصح والأرشاد		
٨	يثنى على المتميزين فى الاداء امام زملائهم		
٩	يعتمد على الاقتناع الهدئى فى مواجهه مشاكل العمل .		
١٠	يعتمد على اسلوب المواجهه والمصارحه فى معالجه الصراعات بين العاملين .		
١١	يعمل على تهيئه المناخ المناسب لابرار مواهبهم .		
١٢	يتيح الفرص المناسبه لتطوير اسلوب العمل .		
١٣	لايطالب العاملين بمستوى اداء يفوق قدراتهم وامكانياتهم .		
١٤	يتبع الاسلوب التربوى فى معالجته للاخطاء .		
١٥	يعتمد فى التوجيه احترام مشاعر العاملين .		

## البعد ٥ / التنمية الفنية والاداريه

# مفهومه :-

" تزويد الافراد والعاملين بالمعلومات والمعارف اللازمه للعمل وتنميه مهاراتهم وقدراتهم مع تغيير سلوكهم واتجاهاتهم مما يجعلهم اكثر قدره وكفاءه على اداء الاعمال الموكوله لهم "

## العبارات

مدلول العبارة	م	العبارة	أوافق	لاأوافق
+ -				
	١	يهتم بتنميه قدرات ومهارات العاملين لشغل الوظائف التى تتلائم مع امكاناتهم .		
	٢	يهتم بعنصر التنمية الفنية للعاملين .		
	٣	يهتم بعنصر التنمية الاداريه للعاملين .		
	٤	يتيح للعاملين فرص التدريب على الاساليب الحديثه بالهيئات المائله والمتقدمه فى المجال		
	٥	الاهتمام بالوثائق والنشرات او الدراسات والبحوث العلميه التى تساعد العاملين على تنميه قدراتهم ومهاراتهم .		
	٦	اتاحه الفرص للعاملين للحصول على دراسات فنيه واداريه متقدمه		
	٧	الاهتمام باتاحه الفرص للعاملين للبحث والتطوير .		
	٨	يهتم بجانب التنمية الفنية والاداريه بالدراسات السلوكيه والعلاقات الانسانيه والتدريب عليها .		
	٩	يطالب فى البرامج التدريبيه للعاملين ان تحوى موضوعات عن فن اداره الافراد بالاضافه الى الاداره العلميه		
	١٠	يقتنع بالدورات التدريبيه للعاملين .		
	١١	يتيح فرص الاستفاده من المعلومات الحديثه فى مجالات التنمية الفنية والاداريه .		
	١٢	يعمل على تطوير الاداء للعاملين .		
	١٣	يؤمن كثيرا بالتدريب على العلاقات الانسانيه فى السلوك التنظيمى .		

## البعد ٨ / التحفيز

# مفهومه :-

مدى الحرص على وضع نظام للمكافآت المالية والإثابة المادية للعاملين عند الأداء المتميز والإجادة .

## العبارات

م	العبارة	مدلول العبارة	
		+	-
١	يسعى الى رفع قيمة المكافآت التي يحصل عليها العاملين كلما كان ذلك متاحاً .		
٢	يحرص على صرف مكافآت إضافية لمن يجيد من العاملين .		
٣	يهتم بحصول العاملين على جميع مستحقاتهم المالية من قبل الهيئة .		
٤	يهتم بمبدأ تطبيق أسلوب الثواب والعقاب .		
٥	يمتدح العاملين الذين يهيئون فرص الأداء الجيد .		
٦	يعمل على إثارة روح الحماس في نفوس العاملين .		
٧	يظهر تقديراً خاصاً للعاملين الذين يؤدون العمل بجد وإخلاص .		
٨	يعمل على إدخال روح المرح والسرور في العمل .		
٩	يكافئ المجتهد ويثيبه عن إجهاده ويعاقب المقصر .		
١٠	يؤمن بأن مفهوم التحفيز معتمد من نظرتة للإنسان على أنه مخلوق إجتماعى له حاجات سيكواجتماعية .		
١١	يؤمن بأن المدخل السلوكى فى التحفيز هو أحد المداخل الملائمة .		
١٢	يحرص على مكافأة المجد ومحاسبة المخطئ كل بقدر عمله .		
١٣	يعمل على تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً .		
١٤	يسعى لمنح العاملين الترقيات التي يستحقونها .		
١٥	يعامل العاملين بأسلوب إنسانى يساعدهم على الإرتفاع بمستوى الكفاءة .		
١٦	يجيد وضع الحوافز لتحقيق الطموح الشخصى وإستمرار التقدم .		
١٧	يراعى العدالة فى تقييم أداء العاملين .		

## البعد ٧/ التقييم والمتابعة

# مفهومه :-

التأكد من ان الأعمال التي تمت قد تمت فعلاً بصورة مطابقة للهدف المحدد وما تم التخطيط له .

## العبارات

م	العبارة	الأوافق	
		أوافق	لاأوافق
١	يراقب العاملين بشكل محكم في إطار معايير محددة لقياس الأداء .		
٢	يتم تقييم أهداف الهيئة من خلال تقييمه لأداء العاملين .		
٣	يحرص على موضوعية التقارير بإيجاز غير مخل .		
٤	يقيم أداء العاملين بجديّة تامة .		
٥	يتبع الأساليب العلمية لتقييم الأهداف وفق معدلات الأداء والمعايير الموضوعية .		
٦	يتعامل بحزم مع العاملين الذين يخطئون بالتنفيذ .		
٧	يتأكد من تنفيذ الواجبات والمسئوليات على الوجه الأكمل .		
٨	يقف على المشكلات والمعوقات التي تعترض العمل وتؤثر على مدى كفايته .		
٩	التأكد من ان النواحي والسياسات يتم تنفيذها وفقاً للخطة المقررة .		
١٠	اكتشاف الأخطاء والسلبيات والعمل على تلافيتها .		
١١	التأكيد على استخدام السلطة بالأسلوب السليم وعدم استخدامها في الظلم .		
١٢	يقوم بتقييم العاملين وفق اعتبارات موضوعية .		

## البعد ٨/العلاقات العامة

# مفهومها :-

إقامة علاقات ودية بين القائد والعاملين من خلال تلبية إحتياجاتهم ورغباتهم بتوفير مناخ افضل من خلال الخدمات التي يؤديها لهم .

## العبارات

مدلول العبارة + -	م	العبارة	أوافق	لاأوافق
	١	يؤمن بالعمل الجماعي بتوفير ودعم المناخ المناسب له		
	٢	يشجع العلاقات بين الافراد على اساس ان العلاقات الطيبة ضروره لتحقيق الاهداف .		
	٣	يحرص على زياده التفاعل الاجتماعي لاعتقاده بانه يزيد كفاءه الاداء		
	٤	يهتم بعقد الاجتماعات لايمانه بانها وسيله الترابط واللاقات الطيبه .		
	٥	يعمل على عدم وضع قيود على حريه الافراد فى الاتصال فيما بينهم		
	٦	علاقته بمرؤوسيه علاقته احترام متبادل .		
	٧	فلسفته تتيح له حل الصراعات الموجوده داخل العمل		
	٨	يعمل على توسيع دائره معارف العاملين بالهيئات المشابه		
	٩	تسهيل الاتصال بالمؤسسات الخدميه لتحقيق خدمات افضل للعاملين		
	١٠	تنظيم البرامج التي تخدم الاحتفالات والزيارات سواء بداخل الهيئه او خارجها		
	١١	يحرص على حل الصراعات بين افراد الهيئه والاخرين		
	١٢	يهتم بان تكون سمعه العاملين لدى المسئولين طيبه .		
	١٣	يحافظ على وجود علاقات وديه وطيبه بين العاملين والجهات الرئاسية .		
	١٤	يحرص على حل الصراعات التي تنشأ بين العاملين .		
	١٥	يشارك العاملين فى المناسبات .		
	١٦	يحرص على وجود عنصر التفاهم والتعارف والانسجام بين العاملين .		

## البعد ٩ / المدير كقدوة

## # المفهوم :-

مدى الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية والتربوية في جميع تعاملاته مع الآخرين ومدى حرصه على ان يكون قدوه صالحه ومثلاً يحتذى لجميع العاملين في سلوكه وأفعاله وأقواله وتصرفاته وحرصه على ان تتميز علاقاته معهم بالاحترام المتبادل .

## العبارات

م	مدلول العبارة	العبارة	
		أوافق	لا أوافق
		+	-
١	يلتزم في سلوكه الشخصي بالقيم والتعاليم الخلقية .		
٢	يعمل على إيجاد توازن بين متطلبات العمل والعلاقات الإنسانية .		
٣	يكون على درجة عالية من الالتزام والتفهم بطبيعة المشكلات والآمال .		
٤	أكثر من العاملين فهماً لنوعية العمل وطريقة أداءه .		
٥	يكون فعالاً في المواقف التي تحدث فيها مفاجآت تتطلب حسماً سريعاً .		
٦	يكون فعالاً في المواقف التي يتطلب فيه العمل جهداً جسمانياً .		
٧	يستشهد بالحقائق لإثبات أنه على صواب .		
٨	مداعباته ظريفة يستخدمها لحل المشاكل والصراعات .		
٩	يتأقلم في ضوء الظروف ليحقق أداء وعلاقات انسانية مقبولة .		
١٠	مبتكر ويؤمن بالإبتكار والتحريك .		
١١	لا يفقد أعصابه حتى لو حاول آخرون إثارته .		
١٢	يؤمن بأنه لا يوجد تعارض بين متطلبات العمل ومتطلبات العاملين .		
١٣	يحقق أفضل النتائج للهيئة والعاملين بها .		
١٤	يجيد فن التعامل مع الآخرين بناء على فهم ظروفهم واختلافاتهم الفردية .		
١٥	يرى التركيز على احترام الذات كمدخل لاحترام الناس .		
١٦	يصدق في تحقيق ما يعد به .		
١٧	يفضل مصلحة العمل على مصالحه الشخصية .		
١٨	يسعى الى معرفة كل جديد في فنون العمل .		
١٩	لديه الشجاعة للاعتراف بخطأه اذا شعر انه أخطأ فعلاً .		
٢٠	يحرص على اتباع العادات الصحية السليمة في جميع تصرفاته الشخصية .		
٢١	يسهل على العاملين التفاهم معه .		
٢٢	يحرص على ان يلتزم العاملين بالسلوك الأخلاقي الحميد في حياتهم الشخصية .		
٢٣	يحرص على الاهتمام بحسن مظهره الشخصي .		
٢٤	يتصف سلوكه اثناء العمل بالنشاط والحيوية .		
٢٥	لا يتأثر في حكمه على مستوى اداء العاملين بآراء الآخرين .		

## البعد ١٠/تماسك الجماعة

## # المفهوم :-

هو مدى حرص المدير على تماسك العاملين وان تكون العلاقات البينية بين العاملين ودية وطيبة وقدرته على صرف العاملين عن النزاع والجدال فيما بينهم وحكمته فى تسوية الخلافات والمشاكل التى تنشأ بين أفرادها .

## العبارات

لا أوافق	أوافق	العبارة	م	مدلول العبارة	
				+	-
		يعمل على تقوية علاقات الأخوة والزمالة بين العاملين .	١		
		يحرص على تنمية الإحساس بالولاء والانتماء للهيئة فى نفوس العاملين .	٢		
		يعمل على إقامة التنظيمات الاجتماعية داخل الهيئة .	٣		
		لديه القدرة على تسوية الخلافات والمشاكل التى تحدث بين العاملين .	٤		
		يتدخل فى الوقت المناسب لحل المشاكل التى تنشأ بين العاملين .	٥		
		يوفر لبيئة العمل الداخلية المرونة لكى تظل منسجمة مع البيئة الخارجية التى يعمل فى اطارها .	٦		
		يشارك فى خلق فرص اللقاءات فى المناسبات .	٧		

## البعد ١٠/ تماسك الجماعة

## # المفهوم :-

هو مدى حرص المدير على تماسك العاملين وان تكون العلاقات البينية بين العاملين ودية وطيبة وقدرته على صرف العاملين عن النزاع والجدال فيما بينهم وحكمته في تسوية الخلافات والمشاكل التي تنشأ بين أفرادها .

## العبارة

لا أوافق	أوافق	العبارة	م	مدلول العبارة	
				+	-
		يعمل على تقوية علاقات الأخوة والزمالة بين العاملين .	١		
		يحرص على تنمية الإحساس بالولاء والانتماء للهيئة في نفوس العاملين .	٢		
		يعمل على إقامة التنظيمات الاجتماعية داخل الهيئة .	٣		
		لديه القدرة على تسوية الخلافات والمشاكل التي تحدث بين العاملين .	٤		
		يتدخل في الوقت المناسب لحل المشاكل التي تنشأ بين العاملين .	٥		
		يوفر لبيئة العمل الداخلية المرونة لكي تظل منسجمة مع البيئة الخارجية التي يعمل في اطارها .	٦		
		يشارك في خلق فرص اللقاءات في المناسبات .	٧		

## البعد ١١ / المشاركة

## # مفهومها :-

وهو مقدار ما يتيح المدير للعاملين من فرص الإدلاء بالرأى تجاه كل ما يخص العاملين من أمور ومدى حرصه على التشاور معهم ودرجة اهتمامه بإستطلاع آرائهم والإستماع الى مقترحاتهم فى كل ما يصادفهم من مشكلات .

## البيانات

م	العبارة	مدلول العبارة	
		+	-
١	يعتبر ان السلطة هى سلطة المجموعة وليست سلطته هو .		
٢	ينصاع لرأى الأغلبية فيما يتعلق بتحقيق الأهداف فى الزمن المحدد .		
٣	يهتم بإشراك الأفراد فى تحديد اهداف الهيئة واهدافهم الشخصية والإعتراف بضرورتها .		
٤	يقوم بتقديم تنازلات بناء على طلب أغلبية العاملين .		
٥	يشرك العاملين فى وضع أهداف الهيئة بشكل حقيقى فى ضوء الرؤية الشاملة .		
٦	يشرك العاملين فى معالجة الصراع الناشئ بالهيئة بالصراحة وتوضيح جوانب المشكلة .		
٧	يقوم بتنفيذ الأعمال بمساعدة الآخرين لإيجاد علاقات مقبولة .		
٨	يقوم بإشراك الآخرين فى عمليات التخطيط بأخذ آرائهم .		
٩	يسمح للعاملين بمناقشة خطط العمل وابداء الرأى .		
١٠	يهتم بإستطلاع رأى العاملين عند وضع خطة العمل .		
١١	يقوم بمساعدة العاملين الذين لهم ظروف مادية صعبة .		
١٢	يتفهم الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين .		

## البعد ١٢/التقدير الاجتماعي

## # المفهوم :-

ويعنى مدى اتخاذ المدير لمواقف تنطوى على الود والمساندة ومراعاة سلوكه تجاه العاملين ومدى اهتمامه بالجوانب الإنسانية فى علاقاته معهم وعمله على حل مشكلاتهم الشخصية .

## العبارات

لا أوافق	أوافق	العبارة	م	مدلول العبارة	
				+	-
		يهتم بمجاملة العاملين فى مناسباتهم الشخصية .	١		
		يقدم خدمات شخصية لمن يحتاج الى ذلك من العاملين .	٢		
		يهتم بحل المشاكل الشخصية التى يعانى منها العاملين فى حياتهم خارج العمل .	٣		
		يهتم بسرعة استعادة العاملين لثقتهم بأنفسهم .	٤		
		يحرص على ان تكون العلاقة بينه وبين العاملين خارج العمل طيبة .	٥		
		يتعامل مع العاملين كأخ اكبر لهم .	٦		
		يتجنب احراج أى عامل امام زملائه عند خطأه .	٧		
		يهتم بتقديم البرامج الترويحية للعاملين كلما سنحت الفرص بذلك .	٨		
		يحرص على استمرار علاقته بالعاملين خارج العمل .	٩		
		يعرف جيداً الظروف الإجتماعية التى يعيشها معظم العاملين فى حياتهم الخارجية .	١٠		
		يأخذ بآراء العاملين اذا إقتنع بها .	١١		
		يحرص على الإجتماع بالعاملين كل فترة لبحث المشاكل المتعلقة بالعمل .	١٢		
		يستمع باهتمام الى اقتراح العاملين عند مناقشة المشاكل المتعلقة بالعمل	١٣		
		يتقبل آراء العاملين المخالفة لرأيه بصدر رحب .	١٤		
		يهتم باستطلاع آراء معاونيه من القادة .	١٥		

## البعد ١٢/الاجتماعية

## # المفهوم :-

وهوقدرة المدير على التعامل مع الآخرين ومحاولة التقرب لهم بعقد الصداقات وإيجاد دائرة كبيرة من المعارف كما وانه يتميز بالمرح والحيوية والمجاملة .

## العبارات

لا أوافق	أوافق	العبارات	م	مدلول العبارة	
				+	-
		يستطيع ان يبعث المرح بسهولة فى سهرة مملة .	١		
		يتمتع بالنشاط والحيوية فى اوقات العمل .	٢		
		لديه القدرة على التعامل مع الاخرين .	٣		
		يستطيع التقرب للعاملين بالوسائل والطرق الودية .	٤		
		لديه القدرة على عقد الصداقات واتساع دائرة معارفه .	٥		
		يتسم بالمجاملة فى المناسبات المختلفة مع العاملين .	٦		
		لديه القدرة على التحدث بطلاقة وبطريقة جذابة .	٧		
		يتميز بحضور البديهه والتصرف فى المناقشات .	٨		
		تتميز تصرفاته بالكياسة مع الآخرين .	٩		

ملحق رقم (٥)

نموذج اختبار قادة مراكز الشباب

• في صورته الأولى .

م	العبارة	ضع علامة / امام الإجابة التي تراها مناسبة		
		دائماً	أحياناً	نادراً
١	يقوم بعملية التنظيم والتنسيق بين متطلبات الوحدات الفرعية لتحقيق الاهداف .			
٢	لديه القدرة على تعديل خطة العمل الموضوعه فى ضوء مايطرأ من ظروف .			
٣	يهتم بجمع الحقائق والمعلومات ودراستها قبل اتخاذ القرار .			
٤	يقابل اخطاء العاملين بالنصح والارشاد .			
٥	الاهتمام بالوثائق والنشرات او الدراسات والبحوث العلمية التي تساعد العاملين على تنمية قدراتهم ومهاراتهم .			
٦	يعمل على تطوير الاداء للعاملين .			
٧	يعمل على ادخال روح المرح والسرور فى العمل .			
٨	يقف على المشكلات والمعوقات التي تعترض العمل وتؤثر على مدى كفايته .			
٩	يعمل على عدم وضع قيود على حرية الافراد فى الاتصال فيما بينهم			
١٠	أكثر من العاملين فهما لنوعيه العمل وطريقه أداءه			
١١	لديه القدرة على تسويه الخلافات والمشاكل التي تنشأ بين العاملين .			
١٢	يشرك العاملين فى وضع اهداف الهيئه بشكل حقيقى فى ضوء الرؤيه الشامله .			
١٣	يحرص على ان تكون العلاقة بينه وبين العاملين خارج العمل طيبة .			
١٤	لديه القدرة على عقد الصداقات واتساع دائرة معارفه .			
١٥	يخطط العمل بشكل محكم بحيث تتحقق الأهداف .			
١٦	يقوم بتطبيق القواعد الإدارية المعمول بها بصورة مرنة .			
١٧	دراسة الخطط الموضوعه واختيار الأصلح منها .			
١٨	يواجه العاملين بنقط الضعف فى أدائهم .			
١٩	اتاحة الفرص للعاملين للحصول على دراسات فنية وادارية متقدمة .			
٢٠	يعمل على اثاره روح الحماس فى نفوس العاملين .			
٢١	يتعامل بحزم مع العاملين الذين يخطئون بالتنفيذ .			
٢٢	علاقته بمرؤوسيه علاقة احترام متبادل .			
٢٣	فلسفته تتيح له حل الصراعات الموجودة داخل العمل .			
٢٤	يكون فعالاً فى المواقف التي تتطلب فيه العمل جهداً جسماً .			
٢٥	يتدخل فى الوقت المناسب لحل المشاكل التي تحدث بين العاملين .			
٢٦	يقوم بتنفيذ الأعمال بمساعدة الآخرين لإيجاد علاقات مقبولة .			
٢٧	يتعامل مع الآخرين كأخ أكبر لهم .			
٢٨	لديه القدرة على التحدث بطلاقه وبطريقه جذابه			
٢٩	يحدد الامكانيات والطاقات البشرية والماديه اللازمه لكل عمليه من عمليات التنفيذ .			
٣٠	تحديد القوى العامله المناسبه للوظائف المختلفه			

م	العبارات	ضع علامة ✓ امام الإجابة التي تراها مناسبة		
		دائماً	أحياناً	نادراً
٣١	يتابع صدور القرارات لضمان جدية التنفيذ .			
٣٢	يتيح الفرص المناسبة لتطوير اسلوب العمل .			
٣٣	يتيح للعاملين فرص التدريب على الاساليب الحديثه بالهيئات المماثله والمتقدمه فى المجال .			
٣٤	يمتدح العاملين الذين يهيئون فرص الاداء الجيد .			
٣٥	التأكد من ان النواحي والسياسات يتم تنفيذها وفقا للخطة المقرره .			
٣٦	تسهيل الاتصالات بالمؤسسات الخدميه لتحقيق خدمات افضل للعاملين .			
٣٧	مداعباته ظريفه يستخدمها لحل المشاكل والصراعات .			
٣٨	يشارك فى خلق فرص اللقاءات فى المناسبات .			
٣٩	يسمح للعاملين بمناقشه خطط العمل وإبداء الرأى			
٤٠	يحرص على استمرار علاقته بالعاملين خارج العمل			
٤١	تتميز تصرفاته بالكياسه مع الاخرين			
٤٢	يضع خطط العمل بصوره مرنه قابله للتعديل لمواجهة الظروف الطارئه			
٤٣	تحديد العلاقات التنظيميه بين مختلف الاقسام او الادارات			
٤٤	لديه المقدرة الفنيه والإدارية لاتخاذ القرار المناسب .			
٤٥	يعتمد على الإقناع الهادئ فى مواجهة مشاكل العمل .			
٤٦	يهتم بجانب التنمية الفنيه والإدارية بالدراسات السلوكية والعلاقات الإنسانية عليها .			
٤٧	يهتم بمبدأ تطبيق أسلوب الثواب والعقاب .			
٤٨	يتبع الأساليب العلميه لتقييم الأهداف وفق معدلات الأداء والمعايير الموضوعية .			
٤٩	يهتم بعقد الإجتماعات لإيمانه بأنها وسيلة الترابط والعلاقات الطيبة .			
٥٠	يكون على درجة عالية من الالتزام والتفهم بطبيعة المشكلات والأمال .			
٥١	يعمل على اقامة التنظيمات الإجتماعية داخل الهيئة .			
٥٢	يعتبر ان السلطة هى سلطة المجموعة وليست سلطته هو .			
٥٣	يهتم بحل المشاكل الشخصية التي يعانى منها العاملين فى حياتهم خارج العمل .			
٥٤	يستطيع التقرب للعاملين بالوسائل والطرق الودية .			
٥٥	يهتم بتحديد الأهداف الرئيسية للهيئة ثم تحليلها لأهداف ثانوية وفرعية .			
٥٦	تجميع الأنشطة المتشابهة فى مجمع واحد تحت مسمى ادارة او قسم .			
٥٧	يناقش العاملين فى جميع الأمور التي تتعلق بالعمل لإتخاذ القرار المناسب .			
٥٨	يعمل على تهيئة المناخ المناسب لإبراز مواهبهم .			
٥٩	يطالب فى البرامج التدريبية للعاملين ان تحوى موضوعات عن فن ادارة الأفراد بالإضافة الى الإدارة العلميه .			
٦٠	يؤمن بان مفهوم التحفيز معتمد على نظرتة للإنسان على انه مخلوق اجتماعى له حاجات سيكاجتماعية .			

م	العبارات	ضع علامة ✓ امام الإجابة التي تراها مناسبة		
		دائماً	أحياناً	نادراً
٦١	التأكيد على استخدام السلطة بالأسلوب السليم وعدم استخدامها في الظلم .			
٦٢	يحرص على زيادة التفاعل الإجتماعى لإعتقاده بأنه يزيد كفاءة الأداء .			
٦٣	يكون فعالاً فى المواقف التى تحدث فيها مفاجآت تتطلب حسماً سريعاً .			
٦٤	يوفر لبيئة العمل الداخلية المرونة لكى تظل منسجمة مع البيئة الخارجية التى يعمل فى اطارها .			
٦٥	يشرك العاملين فى معالجة الصراع الناشئ بالهيئة بالصراحة وتوضيح جوانب المشكلة .			
٦٦	يهتم بسرعة استعادة العاملين لتقتهم بأنفسهم .			
٦٧	يتميز بحضور البديهة والتصرف فى المناقشات .			
٦٨	يهتم بإعداد بيان تفصيلى بالعمليات التى يستلزمها التنفيذ .			
٦٩	يتم توزيع العمل بحيث يتناسب مع قدرات وامكانات كل فرد .			
٧٠	دراسه البرامج التنفيذيه للخطه وترتيبها وفقاً للاولويات .			
٧١	يعتمد على أسلوب المواجهه والمصارحه فى معالجه الصراعات بين العاملين .			
٧٢	الاهتمام باتاحه الفرص للعاملين للبحث والتطوير			
٧٣	يظهر تقديراً خاصاً للعاملين الذين يؤدون العمل بجد واخلاص .			
٧٤	يقوم بتقييم العاملين وفق اعتبارات موضوعيه .			
٧٥	يشجع العلاقات بين الافراد على اساس ان العلاقات الطيبه ضروريه لتحقيق الاهداف .			
٧٦	يتأقلم فى ضوء الظروف لتحقيق اداء وعلاقات انسانيه مقبوله .			
٧٧	يحرص على تنمية الإحساس بالولاء والى انتماء للهيئة فى نفوس العاملين .			
٧٨	ينصاع لرأى الأغلبية فيما يتعلق بتحقيق الأهداف فى الزمن المحدد .			
٧٩	يهتم بتقديم البرامج الترويجية للعاملين كلما سنحت الفرص بذلك .			
٨٠	يتسم بالمعاملة فى المناسبات المختلفه مع العاملين .			
٨١	ينظر الى البرامج الزمنية وكأنها جوهر عملية التخطيط .			
٨٢	يحرص على ان يكون تشكيل فريق العمل من العاملين القادرين على التعاون والتفاهم فيما بينهم .			
٨٣	لا يتردد فى اتخاذ القرار فى المواقف المختلفه التى تقابل ظروف العمل .			
٨٤	لا يطالب العاملين بمستوى اداء يفوق قدراتهم وامكاناتهم .			
٨٥	يهتم بتنمية قدرات و مهارات العاملين لشغل الوظائف التى تتلائم مع امكاناتهم .			
٨٦	يؤمن بأن المدخل السلوكى فى التحفيز هو احد المداخل الملائمة .			
٨٧	يراقب العاملين بشكل محكم فى اطار معايير محددة لقياس الأداء .			
٨٨	تنظيم البرامج التى تخدم الإحتفالات والزيارات سواء بداخل الهيئة او خارجها .			
٨٩	يعمل على ايجاد توازن بين متطلبات العمل والعلاقات الإنسانية .			
٩٠	يعمل على تقوية علاقات الأخوة والزماله بين العاملين .			
٩١	يقوم بإشراك الآخرين فى عمليات التخطيط بأخذ آرائهم .			
٩٢	يعرف جيداً الظروف الإجتماعية التى يعيشها معظم العاملين فى حياتهم الخارجية .			
٩٣	لديه القدرة على التعامل مع الآخرين .			

م	العبارات	ضع علامة ✓ امام الإجابة التي تراها مناسبة		
		دائماً	أحياناً	نادراً
٩٤	يهتم بوضع الخطة البديلة مع دراسة معوقات التنفيذ .			
٩٥	يتولى ترتيب ظروف العمل بحيث تتلائم أكثر مع العاملين واحتياجاتهم .			
٩٦	يتحمل مسؤولية اتخاذ القرار وذلك بعد دراسة مقترحات العاملين .			
٩٧	يتبع الأسلوب التربوي في معالجة الأخطاء .			
٩٨	يهتم بعنصر التنمية الإدارية للعاملين .			
٩٩	يهتم بحصول العاملين على جميع مستحقاتهم المالية من قبل الهيئة .			
١٠٠	يتم تقييم أهداف الهيئة من خلال تقييمه لأداء العاملين .			
١٠١	يؤمن بالعمل الجماعي بتوفير ودعم المناخ المناسب له .			
١٠٢	يلتزم في سلوكه الشخصي بالقيم والتعاليم الخلقية .			
١٠٣	يقوم بتقديم تنازلات بناء على طلب أغلبية العاملين .			
١٠٤	يتجنب احراج أي عامل امام زملائه عند خطأه .			
١٠٥	يتمتع بالنشاط والحيوية في أوقات العمل .			
١٠٦	يضع خطة العمل التي تتناسب مع طبيعة الهيئة .			
١٠٧	يتبع التسلسل الوظيفي والإداري في اصدار أوامره .			
١٠٨	يراعى ان يكون القرار واضحاً ودقيقاً .			
١٠٩	يعتمد في التوجيه احترام مشاعر العاملين .			
١١٠	يهتم بعنصر التنمية الفنية للعاملين .			
١١١	يكافئ المجتهد ويثيبه عن اجتهاده ويعاقب المقصر .			
١١٢	يحرص على موضوعية التقارير بإيجاز غير مخل .			
١١٣	يحرص على حل الصراعات بين افراد الهيئة والآخرين .			
١١٤	لا يفقد أعصابه حتى لو حاول آخرون اثارته .			
١١٥	لا يتأثر في حكمه على مستوى اداء العاملين عند وضع خطة العمل .			
١١٦	يهتم بإستطلاع رأى العاملين عند وضع خطة العمل .			
١١٧	يقوم بمساعدة العاملين الذين لهم ظروف مادية صعبة .			
١١٨	يقدم خدمات شخصية لمن يحتاج الى ذلك من العاملين .			
١١٩	يستمع باهتمام الى اقتراح العاملين عند مناقشة المشاكل المتعلقة بالعمل .			
١٢٠	يضع هيكل تنظيمي محكم يتضمن علاقات رئاسية واختصاصات محددة .			
١٢١	يراعى في تنظيم العمل ما يناسب العاملين واحتياجاتهم .			
١٢٢	يناقش الموضوعات التي تهم العمل بحنكة ودراسة لاتخاذ القرار .			
١٢٣	يجيد توجيه العاملين بصورة فعالة .			
١٢٤	يتيح فرص الاستفادة من المعلومات الحديثة في مجالات التنمية الفنية والإدارية .			
١٢٥	يحرص على صرف مكافآت اضافية لمن يجيد من العاملين .			
١٢٦	يجيد وضع الحوافز لتحقيق الطموح الشخصي وإستمرار التقدم .			

م	العبارات	ضع علامة ✓ امام الإجابة التي تراها مناسبة		
		نادراً	أحياناً	دائماً
١٢٧	يقيم أداء العاملين بجدية تامة .			
١٢٨	يعمل على توسيع دائرة معارف العاملين بالهيئات المشابهة .			
١٢٩	يحرص على وجود عنصر التفاهم والتعارف والانسجام بين العاملين .			
١٣٠	يستشهد بالحقائق لإثبات انه على صواب .			
١٣١	يحرص على ان يلتزم العاملين بالسلوك الأخلاقي الحميد فى حياتهم الشخصية .			
١٣٢	يتفهم الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين .			
١٣٣	يهتم بمجاملة العاملين فى مناسباتهم الشخصية .			
١٣٤	يهتم باستطلاع آراء معاونيه من القادة .			
١٣٥	يستطيع ان يبعث المرح بسهولة فى سهرة مملة .			
١٣٦	يحرص على انتظام حضور الجميع للعمل فى الموعد المحدد .			
١٣٧	يتبع فى تنظيمه الأساليب العلمية الحديثة .			
١٣٨	يهتم بآراء الآخرين عند اصدار القرار .			
١٣٩	يقوم بحل مشاكل العاملين بالطرق الودية .			
١٤٠	يؤمن كثيراً بالتدريب على العلاقات الإنسانية فى السلوك التنظيمى .			
١٤١	يسعى الى رفع قيمة المكافآت التى يحصل عليها العاملين كلما كان ذلك متاحاً .			
١٤٢	يعامل العاملين بأسلوب انسانى يساعدهم على الإرتفاع بمستوى الكفاءة .			
١٤٣	يتأكد من تنفيذ الواجبات والمسئوليات على الوجه الأكمل .			
١٤٤	يهتم بأن تكون سمعة العاملين لدى المسئولين طيبة .			
١٤٥	يحافظ على وجود علاقات ودية وطيبة بين العاملين والجهات الرئاسية .			
١٤٦	مبتكر ويؤمن بالابتكار والتحريك			
١٤٧	يجيد فن التعامل مع الآخرين بناء على فهم ظروفهم واختلافاتهم الفردية .			
١٤٨	يحرص على اتباع العادات السليمة فى جميع تصرفاته الشخصية .			
١٤٩	يقبل آراء العاملين المخالفه لرأيه بصدر رحب .			
١٥٠	يعمل على احداث التوازن بين الادارات فى الواجبات والمسئوليات .			
١٥١	التعمق فى دراسه المشكله قبل اصدار القرار .			
١٥٢	يتمسك بان يؤدى العاملين عملهم بجد واخلاص .			
١٥٣	يقتنع بالدورات التدريبية للعاملين .			
١٥٤	يسعى لمنح العاملين الترقيات التى يستحقونها .			
١٥٥	اكتشاف الاخطاء والسلبيات والعمل على تلافيتها .			
١٥٦	يشارك العاملين فى المناسبات .			

م	العبارات	ضع علامة ✓ امام الإجابة التي تراها مناسبة		
		دائماً	أحياناً	نادراً
١٥٧	يتصف سلوكه اثناء العمل بالنشاط والحيوية .			
١٨٥	يحرص على الاجتماع بالعاملين كل فتره لبحث المشاكل المتعلقة بالعمل			
١٩٥	يراعى فى توزيع العمل قدرات وامكانيات العاملين .			
١٦٠	يشجع العاملين على الاداء باقصى طاقاتهم فى العمل			
١٦١	يحرص على مكافئه المجد ومحاسبه المخطئ كل بقدر عمله .			
١٦٢	يحرص على حل الصراعات التى تنشأ بين العاملين			
١٦٣	لديه الشجاعة للاعتراف بخطئه اذا شعر انه اخطأ فعلا .			
١٦٤	يأخذ براءه العاملين اذا اقتنع بها .			
١٦٥	يدفع العاملين للعمل بروح الفريق .			
١٦٦	يراعى العدالة فى تقييم اداء العاملين .			
١٦٧	يسعى الى معرفه كل جديد فى فنون العمل .			
١٦٨	يثنى على المتميزين فى الاداء امام زملائهم .			
١٦٩	يعمل على تحفيز العاملين ماديا ومعنويا .			
١٧٠	يؤمن بانه لا يوجد تعارض بين متطلبات العمل ومتطلبات العاملين .			
١٧١	يحرص على الاهتمام بحسن مظهره الشخصى .			
١٧٢	يسهل على العاملين التفاهم معه .			
١٧٣	يحقق افضل النتائج للهيئه والعاملين بها .			
١٧٤	يفضل مصالحه العمل على مصالحه الشخصيه .			
١٧٥	يصدق فى تحقيق مايعد به .			
١٧٦	يراعى التركيز على احترام الذات كمدخل لاحترام الناس .			
١٧٧	يهتم باشارك الافراد فى تحديد اهداف الهيئه واهدافهم الشخصيه والاعتراف بضرورتها .			

## ملحق رقم (٦)

مقياس نموذج اختيار قادة مراكز الشباب في  
صورته النهائية المطبق على عينة البحث  
المختارة .

م	العبارات	ضع علامة ✓ امام الإجابة التي تراها مناسبة		
		دائماً	أحياناً	نادراً
١	يحدد الإمكانيات والطاقات البشرية والمادية اللازمة لكل عملية من عمليات التنفيذ .			
٢	يتبع التسلسل الوظيفي والإداري في اصدار أوامره .			
٣	يتحمل مسئولية اتخاذ القرار وذلك بعد دراسة مقترحات العاملين .			
٤	يعتمد على أسلوب المواجهة والمصارحة في معالجة الصراعات بين العاملين .			
٥	يتيح الفرص المناسبة لتطوير أسلوب العمل .			
٦	يهتم بتنمية قدرات ومهارات العاملين لشغل الوظائف التي تتلائم مع إمكانياتهم .			
٧	يجيد وضع الحوافز لتحقيق الطموح الشخصي وإستمرار التقدم .			
٨	يظهر تقديراً خاصاً للعاملين الذين يؤدون العمل بجد وإخلاص .			
٩	يتأكد من ان النواحي والسياسات يتم تنفيذها وفقاً للخطة المقررة .			
١٠	يكتشف الأخطاء والسلبيات ويعمل على تلافيتها .			
١١	يحرص على زيادة التفاعل الاجتماعي لإعتقاده بأنه يزيد كفاءة الأداء .			
١٢	يسهل الإتصال بالمؤسسات الخدمية لتحقيق خدمات أفضل للعاملين .			
١٣	يحرص على ان يلتزم العاملين بالسلوك الأخلاقي الحميدة في حياتهم الشخصية .			
١٤	يستشهد بالحقائق لإثبات انه على صواب .			
١٥	يرى التركيز على احترام الذات كمدخل لاحترام الناس .			
١٦	لديه القدرة على تسوية الخلافات والمشاكل التي تنشأ بين العاملين .			
١٧	يسمح للعاملين بمناقشة خطط العمل وابداء الرأي .			
١٨	يحرص على ان تكون العلاقة بينه وبين العاملين خارج العمل طيبة .			
١٩	يتجنب احراج أى عامل امام زملائه عند خطأه .			
٢٠	لديه القدرة على التعامل مع الآخرين .			
٢١	يتسم بالمجاملة في المناسبات المختلفة مع العاملين .			
٢٢	يهتم بإعداد بيان تفصيلي بالعمليات التي يستلزمها التنفيذ .			
٢٣	يراعى في تنظيم العمل ما يناسب العاملين واحتياجاتهم .			
٢٤	لا يتردد في اتخاذ القرار في المواقف المختلفة التي تقابل ظروف العمل .			
٢٥	يدرس البرامج التنفيذية للخطة وترتيبها وفقاً للأولويات .			
٢٦	يتمسك بأن يؤدي العاملين عملهم بجد وإخلاص .			
٢٧	يعمل على تطوير الأداء للعاملين .			
٢٨	يكافئ المجتهد ويثيبه عن اجتهاده ويعاقب المقصر .			

م	العبارات	ضع علامة ✓ امام الإجابة التي تراها مناسبة		
		دائماً	أحياناً	نادراً
٢٩	يتبع الأساليب العلمية لتقييم الأهداف وفق معدلات الأداء والمعايير الموضوعية .			
٣٠	فلسفته تتيح له حل الصراعات الموجودة داخل العمل .			
٣١	يحقق أفضل النتائج للهيئة والعاملين بها .			
٣٢	يكون فعالاً في المواقف التي تحدث فيها مفاجآت تتطلب حسماً سريعاً .			
٣٣	لا يفقد أعصابه حتى لو حاول الآخرون اثارته .			
٣٤	يكون فعالاً في المواقف التي يتطلب فيه العمل جهداً جسمانياً .			
٣٥	يكون أكثر من العاملين فهماً لنوعية العمل وطريقة أداءه .			
٣٦	يعمل على إقامة التنظيمات الإجتماعية داخل الهيئة .			
٣٧	يشرك العاملين في وضع أهداف الهيئة بشكل حقيقى فى ضوء الرؤية الشاملة .			
٣٨	يعتبر ان السلطة هي سلطة المجموعة وليست سلطته هو .			
٣٩	يهتم بسرعة استعادة العاملين لتقتهم بأنفسهم .			
٤٠	يأخذ بآراء العاملين اذا اقتنع بها .			
٤١	يقدم خدمات شخصية لمن يحتاج الى ذلك من العاملين .			
٤٢	يستطيع التقرب للعاملين بالوسائل والطرق الودية .			
٤٢	يهتم بتحديد الأهداف الرئيسية للهيئة ثم تحليلها لأهداف ثانوية وفرعية .			
٤٤	يحرص على انتظام حضور الجميع للعمل فى الموعد المحدد .			
٤٤	يراعى فى توزيع العمل قدرات وامكانيات العاملين .			

م	العبارات	ضع علامة ✓ امام الإجابة التي تراها مناسبة		
		دائماً	أحياناً	نادراً
٤٦	يعمل على تهيئة المناخ المناسب لإبراز مواهب العاملين .			
٤٧	يحرص على صرف مكافآت اضافية لمن يجيد من العاملين .			
٤٨	يعامل العاملين بأسلوب انساني يساعدهم على الإرتفاع بمستوى الكفاءة .			
٤٩	يراعى العدالة فى تقييم أداء العاملين .			
٥٠	يعمل على ادخال روح المرح والسرور فى العمل .			
٥١	يتعامل بحزم مع العاملين الذين يخطئون بالتنفيذ .			
٥٢	يؤمن بالعمل الجماعى بتوفير ودعم المناخ المناسب له .			
٥٣	يحرص على حل الصراعات بين أفراد الهيئة والآخرين .			
٥٤	يتأقلم فى ضوء الظروف لتحقيق أداء وعلاقات انسانية مقبولة .			
٥٥	مداعباته ظريفة يستخدمها لحل المشاكل والصراعات .			
٥٦	يسعى الى معرفة كل جديد فى فنون العمل .			
٥٧	يعمل على تقوية علاقات الأخوة والزمالة بين العاملين .			
٥٨	يتقبل آراء العاملين المخالفه لرأيه بصدر رحب .			
٥٩	يهتم بإستطلاع آراء معاونيه من القادة .			
٦٠	تتميز تصرفاته بالكياسة مع الآخرين .			
٦١	يهتم بوضع الخطط البديلة مع دراسة معوقات التنفيذ .			
٦٢	يحدد العلاقات التنظيمية بين مختلف الأقسام والإدارات .			
٦٣	لديه المقدرة الفنية والإدارية لإتخاذ القرار المناسب .			
٦٤	يقوم بتوزيع العمل بحيث يتناسب مع قدرات وإمكانات كل فرد .			

م	العبارات	ضع علامة ✓ امام الإجابة التي تراها مناسبة		
		دائماً	أحياناً	نادراً
٦٥	يتبع فى تنظيمه الأساليب العلمية الحديثة .			
٦٦	يتابع صدور القرارات لضمان جدية التنفيذ .			
٦٧	يقوم بحل مشاكل العاملين بالطرق الودية .			
٦٨	يثنى على المتميزين فى الأداء امام زملائهم .			
٦٩	يهتم بإتاحة الفرص للعاملين للبحث والتطوير .			
٧٠	يهتم بمبدأ تطبيق أسلوب الثواب والعقاب .			
٧١	يتم تقييم اهداف الهيئة من خلال تقييمه لأداء العاملين .			
٧٢	يهتم بعقد الإجتماعات لإيمانه بأنها وسيلة الترابط والعلاقات الطيبة .			
٧٣	يؤمن بأنه لا يوجد تعارض بين متطلبات العمل ومتطلبات العاملين .			
٧٤	يتعامل مع العاملين كأخ أكبر لهم .			
٧٥	لديه القدرة على عقد الصداقات واتساع دائرة معارفه .			
٧٦	لديه القدرة على التحدث بطلاقة وبطريقة جذابة .			
٧٧	يناقش الموضوعات التى تهتم العمل بحنكة ودراسة لإتخاذ القرار المناسب .			
٧٨	يؤمن بأن مفهوم التحفيز معتمد من نظرتة للإنسان على انه مخلوق اجتماعى له حاجات سيكواجتماعية .			
٧٩	يقوم بتقويم العاملين وفق اعتبارات موضوعية .			
٨٠	يتأكد من تنفيذ الواجبات والمسئوليات على الوجه الأكمل .			
٨١	يشارك العاملين فى المناسبات .			
٨٢	يصدق فى تحقيق ما يعد به .			
٨٣	يدفع العاملين للعمل بروح الفريق .			
٨٤	يهتم بعنصر التنمية الإدارية للعاملين .			
٨٥	يفضل مصلحة العمل على مصالحه الشخصية .			
٨٦	يتبع الأسلوب التربوى فى معالجته للأخطاء .			
٨٧	يلتزم فى سلوكه الشخصى بالقيم والتعاليم الخلقية .			

**ملحق رقم (٧)**

**الصورة النهائية**

**لنموذج اختيار قادة مراكز الشباب**

بسم الله الرحمن الرحيم  
نموذج إختيار قادة مراكز الشباب

الأستاذ الفاضل /

تمثل العبارات التالية نموذجاً بما يجب أن يكون عليه قادة مراكز الشباب من صفات ومواقف وأفعال وسلوك، تم تصنيفها في ثلاثة عشر بعداً رئيسياً ومتضمناً ٨٧ عبارة .

وكل ما أرجوه منك أن تتبع التعليمات الآتية عند الأجابه على هذه العبارات :-

١- اقرأ كل عبارة بدقه .

٢- فكر في كل مره بما يقوم به مدير المراكز بتكرار المواقف والأفعال تجاه العمل والعاملين بالمركز .

٣- هناك ثلاثة مستويات للإجابة أمام كل عباره (دائماً - غالباً - أحياناً ) والمطلوب أن تضع علامة (✓) أمام العبارة التي تراها تنطبق على صفات وسلوك مدير المركز " تجاه الأعمال المنوط بها وتجاه العاملين معه بالمركز .

٤- يراعى أن كل مستوى من مستويات الإجابة الثلاثة إنما تعبر عن درجة تكرار حدوث الأفعال والسلوك والصفات التي يتميز بها مدير المركز .

٥- ليس هناك وقتاً محدداً للإجابة ، لذا فأنتى أرجو التأنى والدقه فى إختيار الإجابة التي تنطبق على درجة تكرار مدير المركز للسلوك الموصوف لكل عباره على حده

أخيراً أرجو ألا تترك أى عبارة دون الأجابه عليها .

مع جزيل شكرى لحسن تعاونكم .

م	العبارات	ضع علامة ✓ أمام الإجابة التي تراها مناسبة		
		دائماً	أحياناً	نادراً
١	يحدد الأماكن والطاقات البشرية والمادية اللازمة لكل عملية من عمليات التنفيذ .			
٢	يتبع التسلسل الوظيفي والإداري في إصدار أوامره .			
٣	يتحمل مسؤولية إتخاذ القرار وذلك بعد دراسة مقترحات العاملين .			
٤	يعتمد على أسلوب مواجهه والمصارحه في معالجة الصراعات بين العاملين .			
٥	يتيح الفرص المناسبة لتطوير أسلوب العمل .			
٦	يهتم بتنمية قدرات ومهارات العاملين لشغل الوظائف التي تتلائم مع إمكاناتهم .			
٧	يجيد وضع الحوافز لتحقيق الطموح الشخصي وإستمرار التقدم .			
٨	يظهر تقديراً خاصاً للعاملين الذين يؤدون العمل بجد وأخلاص .			
٩	يتأكد من إن النواحي والسياسات يتم تنفيذها طبقاً للخطة المقرره .			
١٠	يكشف الأخطاء والسلبيات ويعمل على تلافيتها .			
١١	يحرص على زيادة التفاعل الإجتماعى لاعتقاده بأنه يزيد كفاءة الأداء			
١٢	يسهل الإتصال بالمؤسسات الخدمية لتحقيق خدمات أفضل للعاملين			
١٣	يحرص على إن يلتزم العاملين بالسلوك الأخلاقى الحميد فى حياتهم الشخصية .			
١٤	يستشهد بالحقائق لأثبت أنه على صواب .			
١٥	يرى التركيز على احترام الذات كمدخل لاحترام الناس .			
١٦	لديه القدرة على تسوية الخلافات والمشاكل التي تنشأ بين العاملين .			
١٧	يسمح للعاملين بمناقشة خطط العمل وإبداء الراى .			
١٨	يحرص على أن تكون العلاقة بينه وبين العاملين خارج العمل طيبة .			
١٩	يتجنب إحراج أى عامل أمام زملائه عند خطئه .			
٢٠	لديه القدرة على التعامل مع الآخرين .			
٢١	يتسم بالمجاملة فى المناسبات المختلفة مع العاملين .			
٢٢	يهتم بإعداد بيان تفصيلى بالعمليات التي يستلزمها التنفيذ .			
٢٣	يراعى فى تنظيم العمل ما يناسب العاملين وإحتياجاتهم .			
٢٤	لا يتردد فى إتخاذ القرار فى المواقف المختلفة التي تقابل ظروف العمل .			
٢٥	يدرس البرامج التنفيذيه للخطة وترتيبها وفقاً للأولويات .			
٢٦	يتمسك بأن يؤدى العاملين عملهم بجد وأخلاص .			
٢٧	يعمل على تطوير الأداء للعاملين .			
٢٨	يكافئ المجتهد ويثيبه عن اجتهاده ويعاقب المقصر .			
٢٩	يتبع الأساليب العلمية فى تقييم الأهداف وفق معدلات الأداء والمعايير الموضوعيه .			
٣٠	فلسفته تتيح له حل الصراعات الموجوده داخل العمل .			

م	العبارات	ضع علامة ✓ امام الإجابة التي تراها مناسبة		
		دائماً	أحياناً	نادراً
٣١	يحقق أفضل النتائج للهيئه والعاملين بها .			
٣٢	يكون فعالاً فى المواقف التي تحدث فيها مفاجآت تتطلب حسماً سريعاً .			
٣٣	لا يفقد أعصابه حتى لو حاول الآخرون إثارتة .			
٣٤	يكون فعالاً فى المواقف التي تتطلب فيه العمل جهداً جسدياً .			
٣٥	يكون أكثر من العاملين فهما لتوعية العمل وطريقة أداءه .			
٣٦	يعمل على إقامة التنظيمات الإجتماعية داخل الهيئه .			
٣٧	يشرك العاملين فى وضع أهداف الهيئه بشكل حقيقى فى ضوء الرؤيه الشامله .			
٣٨	يعتبر إن السلطة هى سلطة المجموعه وليست سلطته هو .			
٣٩	يهتم بسرعة إستعادة العاملين لثقتهم بأنفسهم .			
٤٠	يأخذ براءه العاملين إذا إقتنع بها .			
٤١	يقدم خدمات شخصية لمن يحتاج إلى ذلك من العاملين .			
٤٢	يستطيع التقرب للعاملين بالوسائل والطرق الوديه .			
٤٣	يهتم بتحديد الأهداف الرئيسيه للهيئه ثم تحليلها لأهداف ثانويه وفرعيه .			
٤٤	يحرص على إنتظام حضور الجميع للعمل فى الموعد المحدد .			
٤٥	يراعى فى توزيع العمل قدرات وإمكانات العاملين .			
٤٦	يعمل على تهيئه المناخ المناسب لأبراز مواهب العاملين			
٤٧	يحرص على صرف مكافآت إضافيه لمن يجيد من العاملين .			
٤٨	يعامل العاملين بأسلوب إنسانى يساعدهم على الإرتقاء بمستوى الكفاءه .			
٤٩	يراعى العدالة فى تقييم أداء العاملين .			
٥٠	يعمل على إدخال روح المرح والسرور فى العمل .			
٥١	يتعامل بحزم مع العاملين الذين يخطئون بالتنفيذ .			
٥٢	يؤمن بالعمل الجماعى بتوفير ودعم المناخ المناسب لهم .			
٥٣	يحرص على حل الصراعات بين أفراد الهيئه والآخرين .			
٥٤	يتأقلم فى ضوء الظروف لتحقيق أداء وعلاقات إنسانية مقبوله .			
٥٥	مداعباته ظريفه يستخدمها لحل المشاكل والصراعات .			
٥٦	يسعى إلى معرفة كل جديد فى فنون العمل .			
٥٧	يعمل على تقوية علاقات الأخوه والزماله بين العاملين .			
٥٨	يتقبل آراء العاملين المخالفة لرأيه بصدر رحب .			
٥٩	يهتم بإستطلاع آراء معاونيه من القادة .			
٦٠	تتميز تصرفاته بالكياسه مع الآخرين .			

م	العبارات	ضع علامة ✓ امام الإجابة التي تراها مناسبة		
		دائماً	أحياناً	نادراً
٦١	يهتم بوضع الخطط البديله مع دراسة معوقات التنفيذ .			
٦٢	يحدد العلاقات التنظيمية بين مختلف الأقسام والأدارات .			
٦٣	لديه القدره الفنيه والأداريه لاتخاذ القرار المناسب .			
٦٤	يقوم بتوزيع العمل بحيث يتناسب مع قدرات وأمكانات كل فرد .			
٦٥	يتبع فى تنظيمه الأساليب العلميه الحديثه .			
٦٦	يتابع صدور القرارات لضمان جدية التنفيذ .			
٦٧	يقوم بحل مشاكل العاملين بالطرق الوديه .			
٦٨	يثنى على المتميزين فى الأداء أمام زملائهم .			
٦٩	يهتم باتاحة الفرص للعاملين للبحث والتطوير .			
٧٠	يهتم بمبدأ تطبيق أسلوب الثواب والعقاب .			
٧١	يتم تقييم أهداف الهيئه من خلال تقييمه لأداء العاملين .			
٧٢	يهتم بعقد الاجتماعات لإيمانه بأنها وسيلة الترابط والعلاقات الطيبة .			
٧٣	يؤمن بأنه لا يوجد تعارض بين متطلبات العمل ومتطلبات العاملين .			
٧٤	يتعامل مع العاملين كأخ أكبر لهم .			
٧٥	لديه القدرة على عقد الصداقات وإتساع دائرة معارفه .			
٧٦	لديه القدره على التحدث بطلاقه وبطريقه جذابه .			
٧٧	يناقش الموضوعات التى تهمل العمل بحنكه ودراسة لإتخاذ القرار .			
٧٨	يؤمن بأن مفهوم التحفيز معتمد من نظرتة للإنسان على انه مخلوق إجتماعى له حاجات سيكه اجتماعيه .			
٧٩	يقوم بتقويم العاملين وفق إعتبارات موضوعيه .			
٨٠	يتأكد من تنفيذ الواجبات والمسئوليات على الوجه الأكمل .			
٨١	يشارك العاملين فى المناسبات .			
٨٢	يصدق فى تحقيق ما يعد به .			
٨٣	يدفع العاملين للعمل بروح الفريق .			
٨٤	يهتم بعنصر التنميه الإداريه للعاملين .			
٨٥	يفضل مصلحة العمل على مصالحه الشخصيه .			
٨٦	يتبع الأسلوب التربوى فى معالجته للأخطاء .			
٨٧	يلتزم فى سلوكه الشخصى بالقيم والتعاليم الخقيه .			

## ابعاد النموذج وعدد عبارات كل بعد وأرقام هذه العبارات

م	اسم البعد	عدد العبارات	العبارات وأرقامها بالنموذج
١	التخطيط	٤	٢٢-٤٣-١-٦١
٢	التنظيم التنظيم الإداري التنظيم العلمي	٤	٦٢-٢-٦٤-٤٤
		٣	٢٣-٤٥-٦٥
٣	اتخاذ القرار متابعة القرارات التنفيذية اتخاذ القرار الإداري	٣	٢٤-٦٦-٢٥
			٦٣-٢-٧٧
٤	التوجيه والأرشاد التحفيز التوجيه	٤	٤٦-٦٣-٨٣-٦٧
		٤	٤-٢٦-٨٦-٥
٥	التنمية الفنية والإدارية	٤	٦-٨٤-٦٩-٢٧
٦	التحفيز الحوافز المادية أسلوب الثواب والعقاب العدالة في التقييم	٣	٥٠-٧٨-٤٧
		٣	٢٨-٤٨-٧٠
		٣	٨-٧-٤٩
٧	التقويم والمتابعه التقويم المتابعه	٤	١٠-٨٠-٢٩-٧٩
		٣	٥١-٧١-٩
٨	العلاقات العامه العلاقات العمل الجماعي	٤	٨١-٧٢-٥٣-١١
		٣	٣٠-٥٣-١٢
٩	المدير كقدوه السلوك الإخلاقى الحميد سرعة التأقلم مراعاة مصلحة العمل الثقه بالنفس	٥	٢٤-٧٣-١٣-٨٢-٣٥
		٤	٣٣-٥٤-٣١-٨٧
		٢	٣٢-٨٥
		٤	١٤-٥٦-١٥-٥٥
١٠	تماسك الجماعه	٣	١٦-٥٧-٣٦
١١	المشاركه	٣	٣٨-١٧-٣٧
١٢	التقدير الاجتماعى المشوره التقدير الاجتماعى	٤	٤١-٥٨-٤٠-٥٩
		٤	١٩-٣٩-٧٤-١٨
١٣	الإجتماعيه الإجتماعيه التعاطف		٧٦-٧٥-٢٠
			٦٠-٢١-٤٢

## نموذج اختيار قادة مراكز الشباب

البعد	رقم العبارة	العبارة	دائماً	أحياناً	نادراً
<b>التخطيط</b>	٦١/١	يهتم بوضع الخطط البديلة مع دراسة معوقات التنفيذ .			
	١/٢	يحدد الإمكانيات والطاقات البشرية والمادية اللازمة لكل عملية من عمليات التنفيذ .			
	٤٣/٣	يهتم بتحديد الأهداف الرئيسية للهيئة ثم تحليلها لأهداف ثانوية وفرعية .			
	٢٢/٤	يهتم بإعداد بيان تفصيلي بالعمليات التي يستلزمها التنفيذ .			
<b>التنظيم</b>	<b>أ- التنظيم الإداري</b>	٤٤/١	يحرص على انتظام حضور الجميع للعمل في الموعد المحدد .		
		٦٤/٢	يقوم بتوزيع العمل بحيث يتناسب مع قدرات وامكانات كل فرد .		
		٢/٣	يتبع التسلسل الوظيفي والإداري في اصدار أوامره .		
		٦٢/٤	يحدد العلاقات التنظيمية بين مختلف الأقسام والإدارات .		
	<b>ب- التنظيم العلمي</b>	٦٥/٥	يتبع في تنظيمه الأساليب العلمية الحديثة .		
		٤٥/٦	يراعى في توزيع العمل قدرات وامكانات الهيئة .		
		٢٢/٧	يراعى في تنظيم العمل ما يناسب العاملين واحتياجاتهم .		
<b>اتخاذ القرار</b>	<b>أ- متابعة القرارات التنفيذية</b>	٢٥/١	يدرس البرامج التنفيذية للخطة وترتيبها وفقاً للأولويات .		
		٦٦/٢	يتابع صدور القرارات لضمان جدية التنفيذ .		
		٢٤/٣	لا يتردد في اتخاذ القرار في المواقف المختلفة التي تقابل ظروف العمل .		
	<b>ب- اتخاذ القرار الإداري</b>	٧٧/٤	يناقش الموضوعات التي تهم العمل بحنكة ودراسة لإتخاذ القرار .		
		٣/٥	يتحمل مسؤولية اتخاذ القرار وذلك بعد دراسة مقترحات العاملين .		
		٦٣/٦	لديه المقدرة الفنية والإدارية لاتخاذ القرار المناسب .		
<b>التوجيه والإرشاد</b>	<b>أ- التحفيز</b>	٦٧/١	يقوم بحل مشاكل العاملين بالطرق الودية .		
		٨٢/٢	يدفع العاملين للعمل بروح الفريق .		
		٦٣/٣	يثنى على المتميزين في الأداء امام زملائهم .		
		٤٦/٤	يعمل على تهيئة المناخ المناسب لإبراز مواهب العاملين .		
	<b>ب- التوجيه</b>	٥/٥	يتيح الفرص المناسبة لتطوير أسلوب العمل .		
		٨٦/٦	يتبع الأسلوب التربوي في معالجته للأخطاء .		
		٢٦/٧	يتمسك بأن يؤدي العاملين عملهم بجد وإخلاص .		
		٤/٨	يعتمد على أسلوب المواجهة والمصارحة في معالجة الصراعات بين العاملين .		

البعد	رقم العبارة	العبارة	دائماً	أحياناً	نادراً
<b>التنمية الفنية والإدارية</b>					
	٢٧/١	يعمل على تطوير الأداء للعاملين .			
	٦٩/٢	يهتم بإتاحة الفرص للعاملين للبحث والتطوير .			
	٨٤/٣	يهتم بعنصر التنمية الإدارية للعاملين .			
	٦/٤	يهتم بتنمية قدرات ومهارات العاملين لشغل الوظائف التي تتلائم مع امكاناتهم			
<b>التحفيز</b>					
<b>أ- الحوافز المادية</b>	٤٧/١	يحرص على صرف مكافآت اضافية لمن يجيد من العاملين .			
	٧٨/٢	يؤمن بأن مفهوم التحفيز معتمد من نظرتة للإنسان على انه مخلوق اجتماعى له حاجات سيكولوجية .			
	٥٠/٣	يعمل على ادخال روح المرح والسرور في العمل .			
<b>ب- اسلوب الثواب</b>	٧٠/٤	يهتم بمبدأ تطبيق اسلوب الثواب والعقاب .			
<b>والعقاب</b>	٤٨/٥	يعامل العاملين بأسلوب انساني يساعدهم على الإرتفاع بمستوى الكفاءة .			
	٢٨/٦	يكافئ المجتهد ويثيبه عن اجتهاده ويعاقب المقصر .			
<b>العدالة فى التقييم</b>	٤٩/٧	يراعى العدالة فى تقييم اداء العاملين .			
	٧/٨	يجيد وضع الحوافز لتحقيق الطموح الشخصى لإستمرار التقدم .			
	٨/٩	يظهر تقديراً خاصاً للعاملين الذين يؤدون العمل بجد وإخلاص .			
<b>التقويم والمتابعة</b>					
<b>التقويم</b>	٧٩/١	يقوم بتقويم العاملين وفق اعتبارات موضوعية .			
	٢٩/٢	يتبع الأساليب العلمية لتقييم الأهداف وفق معدلات الأداء والمعايير الموضوعية .			
	٨٠/٣	يتأكد من تنفيذ الواجبات والمسئوليات على الوجه الأكمل .			
	١٠/٤	يكتشف الأخطاء والسلبيات والعمل على تلافيتها .			
<b>المتابعة</b>	٩/٥	يتأكد من ان النواحي والسياسات يتم تنفيذها وفقاً للخطة المقررة .			
	٧١/٦	يتم تقييم اهداف الهيئة من خلال تقييمه لأداء العاملين .			
	٥١/٧	يتعامل بحزم مع العاملين الذين يخطئون بالتنفيذ .			
<b>العلاقات العامة</b>					
<b>العلاقات</b>	١١/١	يحرص على زيادة التفاعل الإجتماعى لإعتقاده بأنه يزيد كفاءة الأداء .			
	٥٣/٢	يحرص على حل الصراعات بين أفراد الهيئة والآخرين .			
	٧٢/٣	يهتم بعقد الاجتماعات لإيمانه بأنها وسيلة الترابط والعلاقات الطيبة .			
	٨١/٤	يشارك العاملين فى المناسبات .			
<b>العمل الجماعى</b>	١٢/٥	تسهيل الاتصال بالمؤسسات الخدمية لتحقيق خدمات أفضل للعاملين .			
	٥٢/٦	يؤمن بالعمل الجماعى بتوفير ودعم المناخ المناسب له .			
	٣٠/٧	فلسفته تتيح له حل الصراعات الموجودة داخل العمل .			

البعد	رقم العبارة	العبارة	دائماً	أحياناً	نادراً
<b>المدير كقدوة</b>					
أ- السلوك الأخلاقي الحميد	٣٥/١	يكون أكثر من العاملين فهماً لتوعية العمل وطريقة أداءه .			
	٨٢/٢	يصدق في تحقيق ما يعد به .			
	١٣/٣	يحرص على ان يلتزم العاملين بالسلوك الأخلاقي الحميد في حياتهم الشخصية .			
	٧٣/٤	يؤمن بأنه لا يوجد تعارض بين متطلبات العمل ومتطلبات العاملين .			
	٣٤/٥	يكون فعالاً في المواقف التي يتطلب فيها العمل جهداً جسدياً .			
ب- سرعة التأقلم	٨٧/٦	يلتزم في سلوكه الشخصي بالقيم والتعاليم الخلقية .			
	٣١/٧	يحقق أفضل النتائج للهيئة والعاملين بها .			
	٥٤/٨	يتأقلم في ضوء الظروف ليحقق أداء وعلاقات انسانية مقبولة .			
	٣٣/٩	لايفقد أعصابه حتى لوحاول آخرون إثارةه .			
ج- مراعاة مصلحة العمل	٨٥/١٠	يفضل مصلحة العمل على مصالحه الشخصية .			
	٣٢/١١	يكون فعالاً في المواقف التي تحدث فيها مفاجآت تتطلب حسماً سريعاً .			
د- الثقة بالنفس	٥٥/١٢	مداعباته ظريفة يستخدمها لحل المشاكل والصراعات .			
	١٥/١٣	يرى التركيز على احترام الذات كمدخل لإحترام الناس .			
	٥٦/١٤	يسعى الى معرفة كل جديد في فنون العمل .			
	١٤/١٥	يستشهد بالحقائق لإثبات انه على صواب .			
<b>تماسك الجماعة</b>					
	٣٦/١	يعمل على اقامة التنظيمات الإجتماعية داخل الهيئة .			
	٥٧/٢	يعمل على تقوية علاقات الأخوة والزمالة بين العاملين .			
	١٦/٣	لديه القدرة على تسوية الخلافات والمشاكل التي تنشأ بين العاملين .			
المشاركة	٣٧/١	يشرك العاملين في وضع اهداف الهيئة بشكل حقيقي في ضوء الرؤية الشاملة .			
	١٧/٢	يسمح للعاملين بمناقشة خطط العمل وابداء الرأي .			
	٣٨/٣	يعتبر ان السلطة هي سلطة المجموعة وليست سلطته هو .			
<b>التقدير الإجتماعي</b>					
أ- المشورة	٥٩/١	يهتم باستطلاع آراء معاونيه من القادة .			
	٤٠/٢	يأخذ بآراء العاملين اذا اقتنع بها .			
	٥٨/٣	يقبل آراء العاملين المخالفة لرأيه بصدق ورحب .			
	٤١/٤	يقدم خدمات شخصية لمن يحتاج الى ذلك من العاملين .			
ب- التقدير الإجتماعي	١٨/٥	يحرص ان تكون العلاقة بينه وبين العاملين خارج العمل طيبة .			
	٧٤/٦	يتعامل مع العاملين كأخ أكبر لهم .			
	٣٩/٧	يهتم بسرعة استعادة العاملين لتقتهم بأنفسهم .			
	١٩/٨	يتجنب احراج أى عامل امام زملائه عند خطئه .			
<b>الإجتماعية</b>					
أ- الإجتماعية	٢٠/١	لديه القدرة ،على التعامل مع الآخرين .			
	٧٥/٢	لديه القدرة على عقد الصداقات واتساع دائرة معارفه .			
	٧٦/٣	لديه القدرة على التحدث بطلاقة وبطريقة جذابة .			
ب- التعاطف	٤٢/٤	يستطيع التقرب للعاملين بالوسائل والطرق الودية .			
	٢١/٥	يتسم بالجمالة في المناسبات المختلفة مع العاملين .			
	٦٠/٦	تتميز تصرفاته بالكياسة مع الآخرين .			



## شهادة

شهد المركز الإستشارى لعلوم الرياضة SPORT SCIENCE بأنه تم معالجة البيانات المقدمة من الباحث/محمد سمير حسن عرفات ، على الحاسب الآلى بالمركز باستخدام البرنامج الإحصائى STAT VIEW II وتم مراجعتها علميا في ضوء البيانات المقدمة من الباحث ، وبعد الاتفاق مع هيئة الاشراف على الاسلوب الامثل لمعالجة البيانات.

وهذه شهادة من المركز بذلك

المستشار الإحصائى

د.أ/ حسني محمد عز الدين

ملخص

البحث باللغة العربية

## ملخص البحث

### " نموذج لاختيار قاده مراكز الشباب "

- مشكلة البحث وأهميته:-

مراكز الشباب من المؤسسات التي أنشأتها الدولة لرعاية الشباب بهدف إعدادهم إعداد متكاملًا خلقيا وقوميا وبدنيا وروحيا واجتماعيا ، بتدريبهم على تحمل المسؤولية ، وتزويدهم بالمهارات المختلفة مع استثمار وقتهم الحر بالبرامج التي تقابل طاقاتهم وتنمي شخصياتهم.

ومع أهمية مراكز الشباب ودورها التربوي في رعاية الشباب ، واستكمال عناصر إعدادهم يمثل القادة سواء كانوا فنيين أم إداريين العصب الأساسي لمراكز الشباب ، وذلك من منطلق إن القائد مرب وموجه ومعلم ومرشد ومصالح اجتماعي وأخصائي نفسي ذو تأثير في تكوين فكر الآخرين . ولذلك فإنه مهما بذل من جهد ونفقات في إعداد وتطوير مراكز الشباب فإن تلك الجهود والنفقات يمكن أن تكون بلاعائد إذا لم نهتم الاهتمام المناسب بالقائد وبمستوياته المختلفة . والمتفهم والمزود بأحدث الأساليب التربوية والسلوكية مع إمامه بطرق العمل مع الجماعات علميا وعمليا وقد أوضحت معظم الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع القيادة بمراكز الشباب أن الجهات الإدارية المسؤولة عن هذه المؤسسات تقوم بتعيين أو تكليف بعض الأفراد بقيادة العمل وإدارة هذه المراكز دون التقيد بالأسس العلمية أو التربوية ومن غير المتخصصين أو المؤهلين في المجال .

وعلى هذا فإن الدراسة الراهنة تهدف إلى بناء نموذج يساهم في اختيار قادة مراكز الشباب الذين يعملون في وظائف مديري المراكز عن طريق الأجابة على التساؤلات التالية:-

هل النموذج المقترح يقيس بدقة الظاهرة التي وضع من أجلها ولا يقيس بدلا منها أو بالأضافة لها !

وهذا يعنى هل هذا النموذج يتميز بدرجة مقبولة من الصدق!

وهل النموذج المقترح يتميز بالأتساق في قياس الظاهرة التي يقيسها!

وهذا يعنى هل هذا النموذج يتميز بدرجة مقبولة من الأتساق الداخلى والثبات والاستقرار ؟

وهل متطلبات تطبيق النموذج ميسرة فى ظل الظروف والأمكانات المتاحة ؟

### الأطار النظرى والدراسات المرتبطة :-

تضمن الأطار النظرى للبحث عرضاً لمراكز الشباب من حيث نشأتها وتطورها واهدافها واختصاصاتها والشكل الادارى لهذه المراكز من حيث تشكيل مجالس الادارات والاجهزه الفنيه بها من قاده الانشطه الفنيه والاداريه .

ومواصفات مديرى مراكز الشباب فى احكام قانون الهيئات الأهليه ثم تعرض الباحث بالشرح لمفهوم القيادة وأهميتها فى خلق التعاون وتضافر الجهود بين الأفراد والجماعات بغرض تحقيق الأهداف .

كذا آراء بعض الباحثين الذين تناولوا فى تعريف القيادة .

ثم شرحنا لأهم نظريات القيادة الحديثة لأمكان الإجابة على كافة التساؤلات، ولحسم الجدل حول الاتجاهات والآراء حول موضوع القيادة ومن اهم هذه النظريات :

نظريات السمات الشخصية التى تؤكد ان النجاح فى القيادة يتوقف على القدرات والصفات اللازمه لشخصية بعض الأفراد التى تنشأ بهم بالفطره .

ونظرا لأهمية هذه النظرية فى قياده دعا العديد من المفكرين لتحليل اهم المميزات والسمات القيادية لدى الأفراد للبرهنه على جدوى فرضيه هذه النظرية، ومن اهم هذه النواحي « السمات الذاتيه ، القدرات الذهنيه والسمات الفنيه والاداريه ثم قام الباحث بعرض لتقييم فرضيه هذه السمات ثم تعرض الباحث لدراسة نظريات سلوك القائد بدأً بنظريه النماذج الثابته للقيادة التى تدعو الى تصنيف وتحديد الأنماط القيادية واسلوب سلوك القيادة والتى تتمثل فى القيادة الدكتاتوريه او السلطويه والقياده الاوتوقراطية والقيادة الديمقراطية وقيادة عدم التدخل .

كذا دراسات ليكرت ومؤسسة المنظومة أربعه والتي يقوم فيها ليكرت بوصف أنماط المؤسسات فالمنظومه (١) تصف النمط بالمتسلط المستغل والمنظومه رقم (٢) يصفها ليكرت بنمط المتسلط الخير والمنظومه رقم (٣) اطلق عليها الصوره الاستشاريه للمؤسسة والمنظومه رقم (٤) يصفها ليكرت بان النمط السائد بها التشاركي .

وقد اثبتت نتائج دراسة ليكرت بان اغلب القادة يكونون مؤسسات من نوع المنظومه (٢) او المنظومه (٣) أما الاتجاه نحو المنظومه (٤) يجدها ليكرت أفضل الجميع ويتطلب ذلك تغيرات فى فلسفة القيادة، وتحتاج الى قدر اكثر من الزمن كما تعرض الباحث لنظرية البعدين وفيها اجتهد الباحثون فى دراساتهم محاوله منهم فى التقريب بين الاتجاهين الاساسيين، وهو تحديد العمل وتنظيمه، وهى مايسمى بهيكله المهام، والتأكيد على العلاقات الانسانيه، ويمكن للسلوك القيادى ان يتحرك فى اتجاهين مختلفين، وان يتحقق النجاح فى كليهما فى نفس الوقت وذلك من خلال تحليل السلوك القيادى فى اماكن ومواقع مختلفه مستخدمين فى ذلك قائمه وصف سلوك القائد ( L.B.D.Q ) .

أما نظرية الشبكه الاداريه والتي أسهم فى تطوير مفهومها « روبرت بليك » بغرض تحديد سلوك القائد الذى يستطيع ان يحافظ على التوازن بين الاهتمام بجوانب العمل والاهتمام بالجوانب والعلاقات الانسانيه .

وقد استطاع بليك التوصل الى تحديد اسلوبين هامين لسلوك القائد هما

ب- الاهتمام بانجاز الجماعه المنظمه

أ- الاهتمام بافراد الجماعه

اما نظريه فيدلر فقد قام بها لدراسة النمط الموجه للعمل، او النمط الموجه للأفراد، وعلاقته بطبيعته العمل وعليه اقسام نظريته المسماه بالموقفية، وتعرض الباحث للنظرية المعيارية لفروم ويبتون او نموذج فروم، ويبرز هذا النموذج إلى اى حد يمكن لاساليب مختلفه فى القيادة حل المشكلات، وكيف تستخدم بفاعلية لمعالجة انماط متفاوته من المشكلات وان القائد الكفى يجب ان

يتخذ اساليب مختلفه فى القيادة .

أما نظريه تحديد المسار نحو الهدف « روبرت هاوس وترانس ميشيل » فالاتجاه الرئيسى لهذه النظرية يعمل على تحليل كيفية تأثير افعال القائد فى ادراك او تفهم الاتباع لاهداف العمل وأهدافهم الشخصيه وايضا المسار الموصل لتحقيق هذه الاهداف .

### أما البحوث المرتبطه :

فقد تناول الباحث الدراسات والبحوث التى تبرز أساليب وأنماط القيادة وقد تم تقسيمها الى مجموعات مختلفه على النحو التالى :-

أ- دراسات وبحوث عامه فى القيادة واشتملت على دراسات وبحوث عربيه وعددها ٢ ودراسات اجنبيه وعددها ٧ .

ب- دراسات وبحوث خاصه بالمجال الرياضى واشتملت على دراسات وبحوث عربيه وعددها ٨ ، دراسات وبحوث اجنبيه وعددها ٣ .

وقد قام الباحث بدراسة نتائج هذه البحوث والدراسات والبالغ عددها عشرون بحثا ودراسه تعرف من خلالها على انواع المناهج العلميه وطرق المعالجات الاحصائيه والنتائج والتوصيات والتطبيقات العلميه التى خلصت اليهاتلك الدراسات واختتمها الباحث بالتعليق على اهم ماجاء بها .

### أجراءات البحث :

أعتمدت الدراسه الحاليه فى مراحلها المختلفه على اختيار عينه البحث بالطريقه العمديه بالنسبه لمحافظات الجمهوريه وذلك وفق التقسيم الجغرافى تمثلت فى محافظات ( بنى سويف ، سوهاج ، اسوان ، الشرقيه ، الغربيه ، البحيره ، الاسماعيليه ، شمال سيناء ، مطروح ، القاهره ) حيث إن هذه المحافظات تمثل كافة المجتمعات المصريه من حيث اختلافاتها البيئيه

## والمناخيه والاجتماعية .

ثم اتجه الباحث الى بناء النموذج متبعاً الخطوات العلميه من واقع إطلاع على الكتب والمراجع والدراسات السابقه واستطلاع رأى مديرى المراكز والعاملين بها والخبراء فى المجال ومن خلال دراستين استطلاعتين هدفت الدراسة الأولى

التعرف على الخصائص والصفات الواجب توافرها فى القادة ( مديرو مراكز الشباب ) كما يصفها القائد نفسه والعاملين والخبراء من خلال إعداد استبيان مفتوح ثم تصنيف الصفات والخصائص الاداريه للقاده والبالغ عددها « ٢٧٣ » عبارة وفقاً لنوعيتها تحت ابعاد افتراضيه مؤقتة بلغ عددها « ١٣ » بعداً رئيسياً .

قام الباحث بعرض هذه العبارات على ثمان محكمين يتمتعون بخبره طويله فى المجال الرياضى وعلى الاخص فى بناء المقاييس وذلك لابداء الرأى والمشوره فى كل عبارة من حيث أهميتها فى قياس البعد الذى تنتمى إليه .

بلغ اجمالى عدد عبارات النموذج بعد استطلاع آراء المحكمين « ١٧٧ » عبارة موزعة على « ١٣ » بعداً رئيسياً .

كما هدفت الدراسة الاستطلاعيه الثانيه الى إعداد شروط وتعليمات تطبيق النموذج بعد توزيع عباراته عشوائياً لامكان تطبيقها على عينه من مديرى مراكز الشباب بنوعيتها والعاملين بها والخبراء وذلك من غير عينه البحث الاساسيه بالمحافظات التاليه « القليوبيه - السويس - الفيوم - جنوب سيناء » واخضعت نتائج هذه الدراسه للمعالجه الاحصائيه أدت الى استبعاد بعض العبارات لتصبح عبارات النموذج ٨٧ عبارة تدرج تحت ابعاد اساسيه وابعاد فرعيه بلغ عددها خمس وعشرون بعداً حيث تضمن البعد الاول وهو التخطيط أربع عبارات دون اى ابعاد فرعيه والبعد الثانى هو التنظيم واشتمل على بعدين فرعيين هما بعد التنظيم الادارى ويشتمل على أربع عبارات وبعد التنظيم العلمى ويشتمل على ثلاث عبارات والبعد

الثالث اتخاذ القرار واشتمل على بعدين فرعيين هما متابعة القرارات التنفيذيه وله ثلاث عبارات وبعد اتخاذ القرار الادارى وله ثلاث عبارات .

اما البعد الرابع التوجيه والارشاد فاشتمل على بعدين فرعيين هما التحفيز وله اربع عبارات والبعد الآخر هو التوجيه وله اربع عبارات

اما البعد الخامس التنميه الفنيه والاداريه فاشتمل على اربع عبارات .

اما البعد السادس التحفيز فاشتمل على ثلاثه ابعاد فرعيه الاول أسلوب الثواب والعقاب وله ثلاث عبارات ام البعد الفرعى الثانى وهو الحوافز الماديه وله ثلاث عبارات اما البعد الفرعى الثالث هو العدالة فى التقييم وله ثلاث عبارات

اما البعد السابع التقويم والمتابعه فاشتمل على بعدين فرعيين الأول هو التقييم وله اربعة عبارات والبعد الفرعى الثانى وهو المتابعه له وله ثلاثه عبارات .

اما البعد الثامن العلاقات العامه فاشتمل على بعدين فرعيين الاول العلاقات وله اربعة عبارات اما البعد الفرعى الثانى وهو العمل الجماعى وله ثلاث عبارات .

اما البعد التاسع المدير كقدوه فاشتمل على اربعة ابعاد فرعيه الاول السلوك الاخلاقى الحميد وله خمس عبارات اما البعد الفرعى الثانى هو سرعه التأقلم وله اربع عبارات اما البعد الفرعى الثالث هو مراعاة مصلحه العمل وله ثلاث عبارات اما البعد الفرعى الرابع هو الثقه بالنفس وله ثلاث عبارات

اما البعد العاشر تماسك الجماعة فاشتمل على ثلاث عبارات فقط .

اما البعد الحادى عشر المشاركه فاشتمل على ثلاث عبارات فقط .

اما البعد الثانى عشر التقدير الاجتماعى فاشتمل على بعدين فرعيين الاول لمشوره وله

اربعه عبارات والبعد الثانى الفرعى التقدير الاجتماعى وله أربعة عبارات

اما البعد الثالث عشر الاجتماعيه فاشتمل على بعدين فرعيين الاول الاجتماعيه وله ثلاث عبارات اما البعد الفرعى الثانى التعاطف وله ثلاث عبارات وبذلك يكون عدد عبارات النموذج ٨٧ عبارة موزعه على خمس وعشرون بعدا رئيسيا وفرعيا .

ثم قام الباحث بالتأكد من المعاملات العلميه للنموذج بحساب معامل صدقه وثباته وحساب معاملات صدق التكوين الفرضى له عن طريق التمايز بين عينتين من مديرى مراكز الشباب والتي اشارت نتائجها بان هناك دلالة احصائية ومعاملاتها كبيره بجميع ابعاد النموذج ثم قام الباحث بتطبيق النموذج على عينه البحث الاساسيه والتي شملت عدد ١٢٦ مديرا لمراكز الشباب بنوعيه (مدينه - قريه) ، عدد ٦٣٠ من العاملين الاداريين بهذه المراكز ، عدد ٣٠ خبيرا من القائمين بالاعمال القياديه والاشرافيه على هذه المراكز وقد بلغ اجمالى اعداد عينه البحث الاساسيه ٧٨٦ فردا .

### اهم توصيات البحث :

- التوجيه بتطبيق النموذج عند اختيار قادة مراكز الشباب (مديرى المراكز) لمراعاة الأسس العلميه والعملية والتربوية للقيادة الناجحة .

- اجراء المزيد من الدراسات باستخدام النموذج الذى تم التوصل إليه فى الدراسة الحالية لمحاولة وضع صورة مصغره او مختصره لضمان عاملى السرعة والاقتصاد فى الجهد والوقت عند محاولة اختيار المرشحين لقادة ومديرى مراكز الشباب .

ملخص

البحث باللغة الانجليزية

**HEWLAN UNIVERSITY**

Faculty of Physical Education for Boys - Cairo  
Department of  
Physical Education and Recreation Principles

*Summary of the Research*

**MODEL FOR SELECTING YOUTH CENTERS LEADERS**

*Thesis*

The Research to get  
The Ph.D. degree in Physical Education

*Submitted by*

**Mohamed Samir Hassan Arafat**

*Supervised by*

*Prof. Dr. Mohamed Hassan Alawy*  
Professor of Psychology of Sports - Department  
of the Principles of Physical Education and Recreation  
Faculty of Physical Education for Boys  
Helwan University

*Ass. Prof. Dr. Rashid Helmy Mohamed*  
Assistant Professor of Psychology of Sports - Department  
of the Principles of Physical Education and Recreation  
Faculty of Physical Education for Boys  
Helwan University

**Cairo**  
**1995 AD - 1416 AH**

## **5. Research Summary**

### ***Research object and Importance:***

The state established the youth centres among the other establishments to care with the youth and dispose them morally, nationally, physically, immaterially and socially via training them to undertake the responsibility, and fitting them with the different skills and exploiting their leisure with programs that suit their motives and develop their personalities.

Despite the importance of youth centers and their educational role to care with youth and to complete the elements of his disposition ... The leaders whether were technicians or administratives represent the spinal cord of the youth centers, this arises from the fact that the leader is an educator, teacher, guide, social reformer and psychologist having the influence on structuring the intellection of others.

Therefore, whatever efforts and expenses are incurred in establishing and developing the youth centers, these efforts and expenses will be in vain, unless special and sufficient importance and attention is directed to leaders at all levels, so that leaders become understanding, insight, eligible and fitted with most recent educational and behavior methods and be aware how to deal with the groups practically and scientifically.

The majority of studies and researches which dealt with the leadership at the youth centers have indicated that the administrative authorities responsible for these establishments have appointed or charged some persons to lead the work and manage these centre without complying with the scientific and educational principles, where those

persons are not specialised or qualified in this field.

Therefore the present study aims at constructing a model that contributes in selecting the youth centre leaders who occupy the posts of centre manager via answering the following questions.

- Does the suggested model measure precisely the phenomena which it was set for it, doesn't measure its substitute or an addition to it?
- Does this model is characterised with an acceptable degree of truth?
- Does the suggested model is characterised with consistence in measuring the phenomena.
- Does this mean that this model is characterised with certain degree of inner consistency, rigidity and stability?
- Are model application requirements available under the current circumstances and possibilities?

### ***Theoretical frame and associated studies.***

The theoretical frame included a review of youth centres regarding their foundation, development, goals, interests and the administrative shape of these centres regarding the formation of boards of directors and the technical systems from the leaders of the technical and administrative activities, the required specifications of youth centres managers within the dispositions of native organisations law. Then the researcher dealt with the explanation of the leadership concept in creating cooperation and intensifying the efforts among the individuals and groups with the intent to achieve the goals .... as well as the opinions of researchers who dealt with the definition of the leadership ... then an explanation of the most important theories of the modern leadership to enable us to answer all

questions and to put an end to the dispute about the orientations and opinions about the leadership object ... The most important theories among these is "the personal features theory" which confirms that the success of the leadership depends on the abilities and aspects necessary for the personality of some individuals that originate with them by nature.

Due to the importance of this theory regarding the leadership, many of intellectuals called for the analysis of the most important leader aspects and advantages for individuals to prove the feasibility of the hypothesis of this theory: the most important among these are: personal aspects, mental abilities, technical and administrative aspects.

Then the researcher dealt with the evaluation of these aspects, then he studied the theories of leader behavior starting with "fixed models theory for leadership" that adopts to classify and define the leadership types and styles of leadership behaviour which are represented in: dictatorial, autocratic, democratic and non-intervening leadership ... as well as Lickart studies and four matrix establishment, in which Lickart describes the establishment types, matrix (1) described the dictatorial type, matrix (2) Likcart describes it by the charitable dictatorial type, matrix (3) was called: consultation figure of the establishment, matrix (4) Lickart describes it by the dominant type within it is the participation. The results of Likcart study have proved that the majority of leaders form establishments of matrix type (2) or (3) while tendency towards matrix type (4), Lickart find it the best of all. This requires changes in the leadership philosophy and needs a long duration ... the researcher dealt also with the two dimension theory, in which the researchers endeavored through their studies in an attempt to close the gap between two main trends which are business defining and organising which are

called tasks structuring and emphasis on the human relations, and to enable the leadership behavior to move in two different directions, and achieve success for both in the mean time within different locations and sites by using leader behavior description questionnaire (L B D Q).

While the administrative network theory, where Robert Blick has contributed in developing its concept aiming at defining the leader behavior who could maintain the balance between the importance of business aspects and human aspects and relations ...

Blick was able define two important methods for the leader behavior:

- a- Paying attention to the group individuals.
- b- Paying attention to organised group achievement.

While Fedlar theory was set to study the directed type for business and for individuals and its relations with business nature ... on which he based his theory referred as situations.

The researcher dealt with the leadership theory of "Froom Wibton" or "Froom model", this model emerges to any extent that enables the different ways of the leadership to solve the problems, how to be used effectively to treat different types of problems, the eligible leader has to take different ways for leadership, while the theory of "defining the way to target" (Robert House, Trans-michel) the main trend of this theory acts to analyse how the leader action affect the conception or understanding of the dependents to work targets and their personal targets as well as the way leading to achieve these goals.

### ***While the associated reseachs***

The researcher dealt with the studies and researches that project the

procedure and styles of the leadership, these was classified into different groups as follows:

A- Public studies and researches for leadership these included.

- Arabic studies and researchs, their number is (2) two.
- Foreign studies and reseraches, their number is seven (7).

B- Studies and researches related to the sports field, these included.

- Arabic studies and researchs, their number is (8) eight.
- Foreign studies and reseraches, their number is three (3).

The researcher studied the results of these studies and researches which reach about 20 research study: he identified through them the types of the education curriculums and ways of statistical processing, results, recommendation, and practical applications which these studies has concluded, the researcher ended it by comments on the important points within them.

### ***Research procedure.***

The present study relied within its different stages on selecting the research sample by the intentional way regarding the republic governorates accoring to the geographic classification which are represented in the governorates of (Beni Suef - Suhag - Asswan - Al-Sharkia - Al-Gharbiah, Al-Buharia - Ismailia - Nord Sinai, Matruh - Cairo) since these governorates represent all Egyptian communities regarding the environmental, climatic and social differences.

Then the researcher led to construct the model following the scientific steps on the basis of his knowledge about, references, previous studies and consulting the opinion of the centre directors end employees, and experts in this field.

Through two exploring studies, the first study aimed at identifying the general aspect and characters that should be met for leaders (youth centre directors) as the leader himself, employees and experts describe through preparing an open questionnaire, then to classify the administrative aspects of characters of the leaders which reach about 273 expressions according to their type under the dimension of two temporary hypotheses which reached 13 main dimensions.

Then the researcher presented these expressions to eight arbitrators which enjoy a long experience in the sports field and in particular building up the measures to give the opinion and advice for each expression regarding its importance in measuring the dimension attributed to it.

- The second exploratory study aimed at preparing the conditions and instructions to apply the model after randomly distributing its expressions to apply them on a sample of the two types of youth centre directors, employees and experts, this other than the main research sample in the following governorates "Kalyobia - Suiz - Al-Fayom - South Sinai:

The results of this study were subjected to statistical processing which led to exclude some expressions so that the model expressions became 87 expressions under about twenty-five basic and sub-dimensions.

Where the first dimension, is the planning - included four expressions without any sub-dimensions.

The second dimension the organisation and it included two sub-dimensions: The administrative organisation dimension which included four expressions and the scientific organisation dimension which

included three expressions. The third dimension, the decision making which includes two sub-dimensions: executive decisions follow-up sub-dimension which has three expressions and administrative decision making sub-dimension which has three expressions.

While the fourth dimension: orientation and guidance has included two sub-dimensions: which are stimulation which has four expressions, the other dimension, the guidance which has four expressions. While the fifth dimension: the administrative and technical development which included four expressions, while the sixth dimension, the stimulation which included three sub-dimensions, the first is the reward and punishment procedure which has three expressions, while the second sub-dimension which is the material incentives which has three expressions, while the third sub-dimension, the fair evaluation which has three expressions.

While the seventh dimension is the rectification and follow-up has included two sub-dimensions, the first is the evaluation which has four expressions and the second sub-dimension: Follow-up which has three expressions, while the eighth dimension, public relations which included two sub-dimensions, the first is the relations which has four expressions, while the second sub-dimension, the collective work which has three expressions, while the ninth dimension, the manager as example - which included four sub-dimensions, the first is the good moral behavior which has five expressions, while the second sub-dimension adaptation speed which has four expressions, while the third sub-dimension, considering the work interest which has three expressions while the fourth sub-dimension, the self confidence which has three expressions.

- While the tenth dimension "group cohesion" has three expressions

only, while the eleventh dimension "participation" has three expressions only. While the twelfth dimension, the social evaluation, has included two sub-dimensions, the first is the advice which has four expressions and the second sub-dimension which has four expressions.

While the thirteenth dimension "socialism" has included two sub-dimensions, the first is socialism which has three expressions, while the second sub-dimension, sympathy which has three expressions, thereby the number of model expressions is 87 expression distributed on twenty five main dimensions and sub-dimensions.

Then the researcher confirmed the scientific factors of the model by calculating its trust and rigidity factor, its hypothetical structure trust factors through differentiation between the two samples of youth centre managers which its results has indicated that there is a statistical significance and having large factors at all model dimensions.

The researcher applied the model on the main research sample which included 126 managers of the youth centres with their two types (city-village), 630 administrative officials at these centres, 30 experts who assume the leadership and supervision works for these centres.

The main research sample reached 786 persons.