

دراسة أسلوب القيادة وفق النظرية الموقفية وعلاقته بجودة اتخاذ القرار للقادة

الكشفيين في محافظة السلیمانیة

أ.م.د. انور محمود رحيم

م.م. هیوا محمد علي

الملخص

مقدمة البحث وأهميته

لقد حظي موضوع القيادة بأهتمام واسع وكبير من قبل الباحثين في مختلف المجالات والتخصصات ووضع العديد من النظريات في هذا المجال منها نظرية السمات ونظرية الرجل العظيم مروراً بنظريات النماذج الثابتة والموقفية. وتزخر التربية الرياضية بمواقف قيادية متعددة ومختلفة باختلاف ونوع الفعالية الرياضية التي تمارس وظروف ممارستها وتأثير المواقف الداخلية والخارجية منها ، حيث تعد التربية الكشفية من أكثر نشاط حياً لدى طلبة كليات التربية الرياضية ومعاهد التربية الرياضية لذا تتطلب ادارة وقيادة كفوءة للقيام بقيادة هذا النشاط ويلعب القائد الكشفي دوراً هاماً في التوجيه واتخاذ القرار في التدريب والممسكرات الكشفية . وكذلك يسعى البحث لتحقيق الوقوف على نقاط الاختلاف التي توضح مدى التباين بين الاساليب القيادية لهؤلاء القادة ودراسة أسلوب القيادة وفق النظرية الموقفية وعلاقتها بجودة اتخاذ القرار . عينة البحث : يتكون المجتمع البحث وعينته من القادة الكشفيين في محافظة السلیمانیة واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسحي لملائمته مع البحث . ويستنتج البحث بأن اغلب القادة الكشفيين بأنهم يعطون اهتماماً مناسباً للأسلوب القيادي المهتم بالاداء والعلاقات معاً . ولاتوجد فروق معنوية بين القادة الكشفيين وذلك في الاسلوب القيادي المهتم بالاداء والاسلوب القيادي المهتم بالعلاقات والاسلوب يجمع بين الاداء والعلاقات معاً . ويوصي الباحث ان يعمل القادة الكشفيين على عرى الصداقة والمحبة بينهم وبين الكشفيين من خلال اتخاذ القرار الصائب والاتصال ، واعداد القادة اعداداً صحيحاً من خلال الدورات التدريبية وذلك لمشاركتهم المستمرة في الدورات والممسكرات .

Summary

Introduction and importance of research

The subject of leadership has been given great attention by researchers in various fields and disciplines and the development of many theories in this area, including the theory of personality and the theory of the great man through the theories of fixed models and position.

Sports education is characterized by different and different leadership positions in terms of the type and type of sports activity practiced and the conditions of its practice and the influence of internal and external positions. Scout education is one of the most popular among the students of

the faculties of physical education and the institutes of physical education. It requires efficient management and leadership to lead this activity. Important in guidance and decision-making in training and scout memorabilia.

The research also seeks to identify points of difference that show the difference between the leadership styles of these leaders and study the leadership style according to the position theory and its relation to the quality of decision-making.

Research Sample: The research community consists of the Scout leaders in Sulaymaniyah Governorate. The researcher used the descriptive method in the survey method to fit it with the research.

The research concludes that most Scout leaders give appropriate attention to the leadership style that is concerned with performance and relationships.

There are no significant differences between the Scout leaders in the leadership style that is concerned with performance and the leadership style that is interested in relations and style that combines performance and relations together.

The researcher recommends that the Scouts leaders work on the bonds of friendship and love between them and the Scouts through making the right decision and communication, and prepare the leaders correctly through training courses for their continuous participation in courses and camps.

١ - التعريف بالبحث

١ - ١ المقدمة وأهمية البحث

لقد حظي هذا الموضوع (القيادة) بأهتمام شامل وكبير وواسع من قبل الباحثين في مختلف المجالات والتخصصات ، اذ تم وضع العديد من النظريات المختصة بالقيادة ، بدأً من نظرية السمات والرجل العظيم مروراً بنظريات النماذج الثابتة للقيادة والنظرية الموقفية في هذا المجال .

وتزخر التربية الرياضية بمواقف قيادية متعددة ومختلفة باختلاف ونوع الفعالية الرياضية التي تمارس وظروف ممارستها وتأثير المواقف الداخلية والخارجية منها مما يؤثر على أداء اللاعبين ونتائج الفرق الرياضية. وبناءً على ما تقدم فإن القيادة وفق النظرية الموقفية ترتبط بالفرد في اطار الجماعة وبالمواقف والاهداف ولذلك فمواصفات القائد الناجح ليست كافية لتحديد القيادة الناجحة لكن اختلاف المواقف يتطلب اختلافاً في أساليب القيادة ، كما ان اختلاف الجماعات له تأثير في عملية القيادة والهدف الذي يسعى اليه الجماعة في عملية القيادة ايضاً .

ومن هنا تأتي أهمية البحث بأن القائد الكشفي يعد احد القادة في مجال البدنية ، ولكونه يتعرض لكثير من المواقف المتغيرة اثناء التدريب والمعسكرات الكشفية فإن هذا يفرض عليه استخدام اساليب مختلفة في القيادة .



١ - ٢ مشكلة البحث

التربية الكشفية عملية تربوية تخضع لأسس علمية ومبادئ تهدف الى اعداد الكشاف ، ويلعب القائد الكشفي دوراً أساسياً في عملية التدريب وأعداد الكشاف الناجح في المعسكرات والحياة العملية لذا يجب اهتمام بتطوير قدرات القيادة التي تلعب دوراً هاماً في اعداد الكشافين ورفع مستوى كفاءتهم في التعامل مع المتغيرات والمؤثرات الخارجية والتكيف مع البيئة .

ومن هنا تبرز مشكلة البحث في اختلاف وتباين أساليب السلوك القيادي لقادة الكشافين وعلاقته بجودة اتخاذ القرار للقادة الكشافين في محافظة السليمانية ومدى تأثير تلك الأساليب على اداء الكشافين وتطويرهم .

١ - ٣ أهداف البحث :

يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية :

١- دراسة أساليب القادة الكشافين وفق نظرية الموقفية وعلاقته بجودة اتخاذ القرار لهؤلاء القادة في محافظة السليمانية .

٢- مقارنة بين أساليب هؤلاء القادة الكشافين والوقوف على نقاط الاختلاف التي توضح مدى التباين بين الاساليب القيادية وفق نظرية الموقفية لهؤلاء القادة في محافظة السليمانية .

١ - ٤ فرض البحث :

- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين القادة الكشافين في محافظة السليمانية في اسلوب القيادي .

١ - ٥ مجالات البحث

١ - ٥ - ١ المجال البشري : يشمل عينة البحث القادة الكشافين في محافظة السليمانية لعام ٢٠١٧ .

١ - ٥ - ٢ المجال المكاني : محافظة السليمانية .

١ - ٥ - ٣ المجال الزمني : ٢٠١٦ - ٢٠١٧ .

٢ - الجزء النظري

٢ - ١ القيادة : القيادة بأنها القابلية في التأثير بالآخرين لتوجيه جهودهم نحو تحقيق الاهداف الخاصة^(١) .

٢ - ٢ اساليب سلوك القيادي : يعني سلوك الفرد كما يراه الآخرون - المروسين غالباً^(٢) أي ان سلوك القائد الذي يظهر بصورة متكررة من خلال اعماله وافعاله مع الناس هو ما يطلق عليه أسلوباً او نمطاً ويتكون

١ - تيد ، اور دواي : فن القيادة والتوجيه في ادارة الاعمال العامة ، ترجمة ، محمد عبدالفتاح ابراهيم ، القاهرة ، دار النهضة العربية للنشر ، ١٩٦٥ ، ص ١٥ .

٢ - سيد الهواري : المدير الفعال ، دراسة تحليلية الانماط المديرين ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، ١٩٨٢ ، ص ٤٧ .

اسلوب القائد من خبرته وتعلمه وتدريبه وطفولته أو أنه (انماط السلوك التي يتبناها قائد الجماعة ، أو توجيه القائد نحو الجماعة) .^(١)

٢ - ٣ النظرية الموقفية : تشير الى ان أي عضو في الجماعة قد يصبح قائدها في موقف يمكنه من القيام بالوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف وان الفرد الذي يكون قائداً في موقف معين قد لا يصلح ان يكون في موقف آخر مختلف فقد يصلح شخص ما لقيادة جماعية في وقت الحرب ولا يصلح لقيادتها وقت السلم فعلى سبيل المثال لا الحصر ان المخترعين الكبار والقادة لم يكونوا كذلك لو لم تكن العوامل الموقفية قد أدت الى التنبؤ لهذه الوظائف .^(٢)

٢ - ٤ اتخاذ القرار : هو مجموعة من القواعد والاساليب التي يستعملها القادة الكشفيون في هيكل اتخاذ القرار ، لتفضيل اختيار معين ، او اختيارات معينة لحل المشكلة معينة تواجههم في اثناء المعسكرات الكشفية ، أي الاسس التي يتم بمقتضاها تقييم الاختبارات المتاحة والتوفيق في اختلاف الرأي بين القادة لاتخاذ القرار.^(٣)

٢ - ٥ القائد الكشفي : الدور الذي يؤديه في حياة الكشافين فهو العمود الفقري لعملية اعداد الكشافين الذي يوجه قواهم الطبيعية للتوجيه الصحيح ويحاول ان يخطط وينفذ أفضل البرامج التي تناسب الكشافين للارتقاء بسمتواهم ، كما ان هناك عناصر يجب أن تتوفر لدى القائد الكشفي حتى يمكن الاطمئنان الى انه سيقوم بالمهام الموكلة إليه على الوجه الاكمل وأول هذه العناصر هو أسلوب قيادته للكشافين التي لها أثر فعال على مدى نجاح القائد الكشفي في العمل مع كشافيه وخلق أجواء خصبة بين الكشافين والقائد من أجل الارتقاء في العملية الاعداد.^(٤)

٣ - منهج البحث وإجراءاته :

٣ - ١ منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي لملائمته لطبيعة مشكلة البحث ، اذ يسعى هذا المنهج الى " جمع بيانات من افراد المجتمع لمحاولة تحديد الحالة الراهنة له بمتغير معين او متغيرات معينة.^(٥)

١ - مارفن شو : ديناميات الجماعة ، دراسة سلوك الجماعات الصغيرة ، ترجمة مصري حذورة ومحي الدين احمد حسين ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨٦ ، ص ٦٦٧ .

٢ - حامد عبدالسلام زهران : علم النفس الاجتماعي ، عالم الكتب ، ط ٥ ، ١٩٨٤ ، ص ٣٠٤ .

٣ - بيسوني ابراهيم حمادة : دور وسائل الاتصال في صنع القرارات في الوطن العربي ، مركز دراسات الوحدة العربية ، سلسلة اطروحات الدكتوراه (٢١) ، بيروت ، ط ١ ، ١٩٩٣ ، ص ٩١ .

٤ - محمد عبده صالح ، مفتي ابراهيم : الاعداد المتكامل للاعب ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ١٩٨٥ ، ص ٢٧١ .

٥ - وجيه محجوب : أصول البحث العلمي ومناهجه ، ط ٢ ، عمان ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٤٣ .

٣ - ٢ مجتمع البحث وعينته

يضم مجتمع البحث القادة الكشفيين في محافظة السلیمانیة ممن یشاركون ویشرفون أدارياً على عمل المخيمات الكشفية والانشطة الكشفية وبالع عددھم (٢٥) قائداً كشافياً ، واشتملت عينة البحث القادة الكشفيين بواقع (١٨) قائداً كشافياً يمثلون نسبة (٧٢ ٪) بالمئة من مجتمع القادة في المحافظة .

٣ - ٣ وسائل البحث المستخدمة :

استعان الباحث الوسائل التي تساعد في اكمال عمله :

١- المصادر والمراجع العربية والاجنبية .

٢- استمارة استبيان .

٣- المقابلات الشخصية .

٣ - ٤ المقياس الاهتمام بالاداء والكشافين :- (١)

أستخدم الباحث مقياس الاهتمام بالاداء والاهتمام بالكشافين (العلاقات) ، وهو مقياس تم بموجبه قياس القادة الكشفيين في محافظة السلیمانیة للسنة الدراسية ٢٠١٧ ويتكون من (٢٢) عبارة ويتكون من مقياسين المقياس الأول يقيس اهتمام القادة الكشفيين بالاداء وتتضمن (١١) عبارة وهي (٢ ، ٣ ، ٥ ، ٩ ، ١٠ ، ١٢ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٦ ، ١٩ ، ٢٠) ، والمقياس الثاني يقيس الاهتمام بالكشافين (العلاقات) وتتكون العبارات (١ ، ٤ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ١١ ، ١٣ ، ١٧ ، ١٨ ، ٢١ ، ٢٢) .

٣ - ٥ الوسائل الاحصائية (٢) تمت معالجة البيانات spss

١- النسبة المئوية الجزء / الكل $\times 100$

٢- الوسط الحسابي .

٣- الانحراف المعياري .

٤ - عرض وتحليل النتائج ومناقشتها :

٤ - ١ عرض وتحليل النتائج

١ - اسامة كامل راتب : علم نفس الرياضة ، المفاهيم والتطبيقات ، ط١ ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ١٩٩٥ ، ص ٣٨٣ .

٢ - تمت معالجة البيانات احصائياً في كلية التربية الرياضية - جامعة السلیمانیة .

جدول (١)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس الاداء والعلاقات بين القادة الكشفيين في محافظة
السليمانية للسنة ٢٠١٧

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ابداً		نادراً		احياناً		غالباً		دائماً		قادة الكشفيين
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
٠,٥٢٧	٣,٧٣٠	—	—	٥٠	٥	٣٠	٣	٢٠	٢	—	—	
٠,٤٢١	٣,٥٨٣	—	—	٦٠	٦	٤٠	٤	—	—	—	—	
٠,٤٢١	٣,٥٥٣	—	—	٢٠	٢	٧٠	٧	١٠	١	—	—	
٠,٤٢١	٣,٣٤٣	—	—	٨٠	٨	٢٠	٢	—	—	—	—	
٠,٥١٦	٣,٢٣٣	—	—	٢٠	٢	٨٠	٨	—	—	—	—	
٠,٣١٦	٣,٢١٣	—	—	٥٠	٥	٥٠	٥	—	—	—	—	
٠,٥٦٧	٣,٠٦٩	—	—	٢٠	٢	٨٠	٨	—	—	—	—	
٠,٤٢١	٢,٩٩٤	—	—	٢٠	٢	٨٠	٨	—	—	—	—	
٠,٨٢٣	٢,٩٩٣	—	—	—	—	٩٠	٩	١٠	١	—	—	
٠,٤٨٣	٤,٠٨٧	١٠	١	٨٠	٨	١٠	١	—	—	—	—	
٠,٣١٢	٣,٩٢٣	١٠	١	٧٠	٧	٢٠	٢	—	—	—	—	
٠,٤٧١	٣,٨٧٠	—	—	٩٠	٩	١٠	١	—	—	—	—	
٠,٣١٢	٣,٨٢٦	—	—	٨٠	٨	٢٠	٢	—	—	—	—	
٠,٤٢١	٣,٨١٣	—	—	١٠٠	١٠	—	—	—	—	—	—	
٠,٤٢٦	٣,٧١٧	—	—	٨٠	٨	٢٠	٢	—	—	—	—	
٠,٥٦٧	٣,٦٣٧	—	—	٧٠	٧	٣٠	٣	—	—	—	—	
٠,٤٨٣	٣,٢٥٦	—	—	—	—	٧٠	٧	٣٠	٣	—	—	
٠,٥١٦	٢,٨٩٠	—	—	٤٠	٤	٦٠	٦	—	—	—	—	

يوضح من الجدول (١) ان بعض القيايين الكشفيين اكثر اهتماماً بالاسلوب القيادي المهتم بالاداء والعلاقات
معاً من باقي القادة الكشفيين في محافظة السليمانية للسنة ٢٠١٧ إذ بلغ وسط الحسابي (٤,٠٨٧) وبانحراف



المعياري قدره (٣١٢, ٠) ، وهذا يعني ان اغلب القادة الكشفيين يتميزون بأنهم يعطون اهتماماً بدرجة جيدة لاسلوب القيادي المهتم بالاداء والعلاقات معاً .

٤ - ٢ مناقشة النتائج

من الجدول (١) يتضح وجود فروق دالة احصائياً بين القادة الكشفيين في محافظة السليمانية للسنة ٢٠١٧ في الاسلوب القيادي المهتم بالاداء والعلاقات ، ويرجع الباحث ذلك الى اختلاف في الاساليب المستخدمة فيما بينهم . وقد يكون من اسباب ظهور مثل هذه الفروق بين القادة الكشفيين موضوع البحث وكما اشارت بعض المصادر الى اختلاف طبيعة القيادة الكشفيين والفروق الفردية أو قد يرجع الى اختلاف خبراتهم في هذا المجال واختلاف مستوى التأهيل وهذا يتفق مع ايزس سامي جريس التي اشارت الى هيلين الذي يقول " أن السلوك القيادي للفرد يختلف حسب اختلاف الافراد الذين يستقبلونه كما يختلف حسب طبيعة العلاقات بين القائد والافراد " (١) . أو قد يرجع السبب لظهور مثل هذه الفروق بين بعض القادة الكشفيين موضوع البحث وكما اشارت بعض المصادر الى ان " ممارسة أي نشاط يسهم الى حد ما في اكتساب الممارسين بعض السمات الشخصية عامة وهذا يؤثر بدوره على استيعاب الممارسين واستجاباتهم لاسلوب القيادي " (٢) .

٥ - الاستنتاجات والتوصيات :

٥ - ١ الاستنتاجات :

- ١- يتميز اغلب القادة الكشفيين موضوع البحث بانهم يعطون اهتماماً مناسباً لاسلوب القيادي المهتم بالاداء والعلاقات بالاكشافيين .
- ٢- توجد فروق دالة احصائياً بين القادة الكشفيين موضوع البحث في الاسلوب القيادي لامهتهم بالاداء والعلاقات (الاهتمام بالكشافيين) .
- ٣- اظهرت نتائج البحث بانه لا توجد فروق معنوية بنسبة معينة لدى عينة البحث في الاسلوب القيادي المهتم بالاداء والاهتمام بالكشافيين (العلاقات) .

٥ - ٢ التوصيات

في ضوء ما اظهرته نتائج هذه الدراسة وفي حدود عينة البحث يوصي الباحث بما يلي : -

- ١ - ايزس سامي جريس : السلوك القيادي لمدرربي كرة الطائرة وعلاقته بالانجاز الرياضي ، بحث منشور ، المؤتمر الاول ، لجنة قطاع التربية الرياضية ، جمهورية مصر العربية ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ١٩٨٦ ، ص ١٠٥ .
- ٢ - قاسم حسن وعبدعلى نصيف : علم التدريب الرياضي للمرحلة الرابعة ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، بغداد ، ١٩٨٠ ، ص ٢٧ .

- ١- ان يعمل القادة الكشفيين على زيادة الاهتمام بالاداء والعلاقات مع طلابهم ومع بعضهم لما لذلك من أثر ايجابي على مصلحة الفريق ونتائجه .
- ٢- اعداد القادة الكشفيين اعداداً قيادياً صحيحاً من خلال الواقع العلمي لعملية التدريب والادارة ، وذلك لمشاركتهم المستمرة في الدورات التدريبية والتأهيلية الداخلية والخارجية لغرض اكتسابهم المعارف الحديثة في الاسلوب القيادي .
- ٣- توجيه عناية المدربين الى الاهتمام المتوازن بين الاداء والعلاقات معاً في ادائهم لما له من أثر فعال في تحقيق احسن الاداء.
- ٤- ان تجري دراسة مقارنة لاساليب السلوك القيادي عند مدربي مختلف الالعاب الرياضية الاخرى .

المصادر

- ١ - اسامة كامل راتب : علم نفس الرياضة ، المفاهيم والتطبيقات ، ط ١ ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ١٩٩٥ .
- ٢ - ايزس سامي جريس : السلوك القيادي لمدربي كرة الطائرة وعلاقته بالانجاز الرياضي ، بحث منشور ، المؤتمر الاول ، لجنة قطاع التربية الرياضية ، جمهورية مصر العربية ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ١٩٨٦ .
- ٣ - بيسوني ابراهيم حمادة : دور وسائل الاتصال في صنع القرارات في الوطن العربي ، مركز دراسات الوحدة العربية ، سلسلة اطروحات الدكتوراه (٢١) ، بيروت ، ط ١ ، ١٩٩٣ .
- ٤ - حامد عبدالسلام زهران : علم النفس الاجتماعي ، عالم الكتب ، ط ٥ ، ١٩٨٤ .
- ٥ - تيد ، اور دواى : فن القيادة والتوجيه في ادارة الاعمال العامة ، ترجمة ، محمد عبدالفتاح ابراهيم ، القاهرة ، دار النهضة العربية للنشر ، ١٩٦٥ .
- ٦ - سيد الهواري : المدير الفعال ، دراسة تحليلية الانماط المديرين ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، ١٩٨٢ .
- ٧ - قاسم حسن وعبدعلى نصيف : علم التدريب الرياضي للمرحلة الرابعة ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، بغداد ، ١٩٨٠ .
- ٨ - مارفن شو : ديناميات الجماعة ، دراسة سلوك الجماعات الصغيرة ، ترجمة مصري حذورة ومحي الدين احمد حسين ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨٦ .
- ٩ - محمد عبده صالح ، مفتي ابراهيم : الاعداد المتكامل للاعب ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ١٩٨٥ .
- ١٠ - وجيه محجوب : أصول البحث العلمي ومناهجه ، ط ٢ ، عمان ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٥ .



الملحق (١)

مقياس الاهتمام بالاداء (العمل) والاهتمام بالكشافين (العلاقات)

ت	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	يجبر الكشافين على تنفيذ أوامره .					
٢	يستفيد من امكانيات وقدرات الكشافين .					
٣	يرفض التجديد والتغير .					
٤	لديه خبرة فنية كبيرة .					
٥	يكون واثقاً في أدائه .					
٦	لايهم نتائج اعداد الكشافين .					
٧	يجعل أداء الكشافين يتميز بالجدية .					
٨	يستخدم الطرق والاساليب الحديثة في اعداد الكشافين .					
٩	يحقق نتائج متواضعة لفريق الكشفي .					
١٠	يعمد الى انتحال الاغرار عند تقصيره وأهماله .					
١١	يوزع المسؤوليات بحيث يضع كل كشاف في مكان المناسب.					
١٢	يشارك في الاداء اثناء الاعداد الكشافين .					
١٣	يقصر في واجباته اثناء اعداد الكشافين .					
١٤	يتيح الفرض للابتكار والابداع .					
١٥	يعتبر الخلاف في الرأي تحديد لسلطاته .					
١٦	يسعى الى توفير جو أفضل للكشافين .					
١٧	يبث السعادة والمرح بين الكشافين .					
١٨	يتمتع بروح طيبة وحسنة .					
١٩	يشنئ على جهود الكشافين .					
٢٠	يساعد الكشافين على حل مشاكلهم داخل المعسكرات وخارجه .					
٢١	ينمي احترام الذات لدى الكشافين .					
٢٢	محبوب وصديق لجميع الكشافين .					

