

نمط الشخصية القيادية المفضل وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية لدى منتسبي وحدات التربية الرياضية والفنية في جامعة الموصل

أ.م.د. عدي غانم الكواز
كلية التربية الرياضية - جامعة الموصل

تاريخ تسليم البحث : ٢٠٠٩/٩/٣ ؛ تاريخ قبول النشر : ٢٠٠٩/١١/١٩

ملخص البحث :

هدف البحث إلى معرفة:

١. نمط الشخصية القيادية المفضل لدى منتسبي وحدات التربية الرياضية والفنية في جامعة الموصل.
 ٢. الفروق بين منتسبي وحدات التربية الرياضية والفنية في نمط الشخصية القيادية المفضل على وفق أعمارهم.
 ٣. الفروق بين منتسبي وحدات التربية الرياضية والفنية في نمط الشخصية القيادية المفضل على وفق تحصيلهم الدراسي.
- تم استخدام المنهج الوصفي وتكونت عينة البحث من (١٨) فردا يعودون إلى (١٨) كلية ، وتم استخدام مقياس نمط الشخصية القيادية المفضل (DISC للمدرب) المفضل المترجم من قبل (السويدان ٢٠٠٦) بعد تعديله والتحقق من صدقه وثباته، وتمت معالجة البيانات إحصائيا باستخدام النسبة المئوية وتحليل التباين باتجاه واحد واختبار (ت) لعينتين مستقلتين واستنتج الباحث ما يأتي:
١. نمط الشخصية القيادية المفضل لدى منتسبي وحدات التربية الرياضية والفنية في جامعة الموصل هو المستقر يليه الحذر ثم المؤثر وأخيرا المسيطر.
 ٢. عدم وجود فروق معنوية بين أنماط الشخصية القيادية المفضلة من قبل منتسبي وحدات التربية الرياضية والفنية على وفق أعمارهم.
 ٣. حملة شهادة البكالوريوس يفضلون النمط القيادي المسيطر أكثر من حملة شهادة الماجستير.
 ٤. عدم وجود فروق معنوية بين حملة شهادة الماجستير والبكالوريوس في تفضيلهم لأنماط الشخصية القيادية (المؤثر، المستقر، الحذر)

The pattern of leadership personality and relationship with some personal variables of members of physical education and artistically units at the University of Mosul

Assistant Prof. Dr. Oday G. AL-Kwaz
College of Sport Education - University of Mosul

Abstract:

The research aims at Knowing:

1. the pattern of leading personality of members of physical education and artistically units at the University of Mosul.
2. Showing the Differences between members of physical education and artistically units of the pattern Style of leadership personality according to their age.
3. the differences between members of physical education and artistically units of the pattern of leading personality according to their achievement.

The descriptive approach has been adopted, and the sample used in the research are (18) persons at (18) colleges, the scale of pattern of leading personality (DISC for coach) has been used to realized the study aims which was translated by (Alswidan 2006) after modification and verification.

The data were analyzed statistically by using the percentage rule, one way ANOVA, independent T test and alpha coefficient .The researcher concluded the following:

1. The pattern of leading personality for members of physical education and artistically units in Mosul University are Steady style, Cautious, then Influential, and finally Dominant one.
2. There are no moral differences between members of physical education and artistically units in Preference Style of leadership personality according to their age.
3. (B.A) holders Prefer the dominant style more than (M.A) holders.
4. There are no morale differences among (B.A&M.A) holders in their Preference of the Style of leading personality (Steady, Cautious, Influential).

١- التعريف بالبحث

١-١ المقدمة وأهمية البحث :

إن فهم خصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل التنظيم هو أمر ضروري، إذ تساهم دراسة السلوك التنظيمي في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة وأيضاً للبيئة التي تعمل بها المنظمة حيث تمكن المنظمة من اختيار القيادة المناسبة لتوجيه السلوك المرغوب ومحاولة تهيئة المناخ المناسب وظروف العمل الملائمة لتخفيف الضغوط إلى المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة. (الحسيني ، ٢٠٠٨ ، ١)

إذ يعد نمط الشخصية القيادية المتبعة من قبل مدراء وحدات التربية الرياضية والفنية في جامعة الموصل من العوامل الرئيسية في نشوء أو تقليل الضغوط والتوترات في العمل مع مدربي الألعاب، فبعد استحداث مديريات التربية الرياضية والفنية في كليات جامعة الموصل أصبح المدير هو المسؤول عن تنظيم طاقات مدرب الألعاب وتدعيم السلوك الايجابي وحشد الجهود لتتصب في إطار خطة مديرية التربية الرياضية والفنية بما يحقق أهدافها ويضمن نجاحها، وبما أن المدراء بشر فإنهم يمتلكون شخصيات قيادية متباينة قد تتعارض مع ما تعود مدربي الألعاب من أساليب عمل إذ يشير (حمود) إلى أن " الفرد لا يستطيع أن يتنازل أو يستبدل الصيغ الحياتية المألوفة لديه بصيغ جديدة أخرى غير مألوفة لديه أو لم يتم تجربتها بعد مما يدعو لمقاومة التغيير" (حمود، ٢٠٠٢ ، ١٩٦). لذا وجب على المدراء استيعاب هذا التغيير وإتباع السلوك الذي يتوافق مع قيم وعادات وشخصيات مدربي الألعاب وحفزهم على العمل بما يضمن تحقيق الرضا وزيادة الأداء .

من هنا جاءت أهمية الدراسة الحالية في محاولة معرفة نمط الشخصية القيادية الذي يفضلته منتسبو وحدات التربية الرياضية في الكليات على وفق الشهادة العلمية والعمر ، إذ يمكن من خلال النتائج التعرف على الشخصية التي يفضلها كبار السن وصغار السن كذلك أصحاب شهادة الماجستير أو البكالوريوس إذ تساعد هذه النتائج على إعطاء صورة واضحة تسهل توزيع منتسبي مديرية التربية الرياضية والمدراء على وفق أعمارهم وشهاداتهم بما يحقق أعلى مستوى من التوافق بين الشخصيات لتحقيق أهداف الرياضة الجامعية في ظل أعلى مستوى ممكن من الرضا الوظيفي وهو ما تصبو إليه جميع المنظمات المعاصرة.

٢-١ مشكلة البحث :

من خلال عمل الباحث في وحدة الإشراف الرياضي الجامعي لفترة ليست بالقصيرة وبعد تشكيل مديرية التربية الرياضية والفنية، لاحظ أن بعضاً من مدربي الألعاب يشكون من مدرائهم ولا ينسجمون معهم في العمل والبعض الآخر يشعر بالرضا عن مديره، كما أن هناك من المدراء يشكون من الشخص المنسب إليه، إذ أن هناك من يرغب الانتقال إلى كلية أخرى لأن المدير

المنسب فيها يمتلك صفات شخصية وقيادية تتناسب مع ما يمتلك من قيم وعادات في العمل، ويعتقد الباحث أن للشهادة العلمية والعمر الزمني لمنتسبي وحدات التربية الرياضية في الكليات دور في تفضيل نمط الشخصية القيادية،

من هنا جاءت مشكلة البحث في محاولة معرفة نمط الشخصية القيادية المفضل من قبل منتسبي وحدات التربية الرياضية في الكليات وهل يفضلون العمل مع مدير يشجع التغيير ويهتم بالعمل أم يشجع التغيير ويعتم بالعلاقات ؟ أم يفضلون المدير الذي يخشى التغيير ويهتم بالعمل أم يخشى التغيير ويهتم بالعلاقات ؟ وهل هذا التفضيل يعتمد على عمر الفرد وما يحمل من شهادة علمية ؟ الأمر الذي يعزز البحث عدم وجود دراسة عن نمط الشخصية القيادية المفضل في ظل التغيير على منتسبي وحدات التربية الرياضية والفنية في الجامعة.

٣-١ أهداف البحث :

١. التعرف على نمط الشخصية القيادية المفضل لدى منتسبي وحدات التربية الرياضية والفنية في جامعة الموصل.
٢. التعرف على الفروق بين منتسبي وحدات التربية الرياضية في نمط الشخصية القيادية المفضل على وفق أعمارهم.
٣. التعرف على الفروق بين منتسبي وحدات التربية الرياضية في نمط الشخصية القيادية المفضل على وفق تحصيلهم الدراسي.

٤-١ فروض البحث :

١. نمط الشخصية القيادية المفضل لدى منتسبي وحدات التربية الرياضية هو النمط المسيطر.
٢. يوجد فروق بين أنماط الشخصية القيادية المفضلة من قبل منتسبي وحدات التربية الرياضية والفنية على وفق العمر.
٣. يوجد فروق بين أنماط الشخصية القيادية المفضلة من قبل منتسبي وحدات التربية الرياضية والفنية على وفق الشهادة العلمية.

٥-١ مجالات البحث :

١. المجال البشري: منتسبو وحدات التربية الرياضية والفنية في كليات جامعة الموصل.
٢. المجال المكاني : وحدات التربية الرياضية في الكليات.
٣. المجال الزمني : ٢٠٠٩/٢/١١ لغاية ٢٠٠٩ / ٣ / ٩

٦-١ تحديد المصطلحات :

١- النمط : Style

من الناحية اللغوية عرفه (صليبا) بأنه: الصنف أو النوع أو الطراز من الشيء
(صليبا، ١٩٨٧، ٥٠٧).
من الناحية السلوكية عرفه (اهجا) بأنه : تعبير عن فلسفة القائد وشخصيته وخبراته
ونظامه وقيمه والذي يعتمد على أنواع المرؤوسين والمناخ التنظيمي في المنظمة (Ahuja, 1969,19)

٢- الشخصية : Personality

عرفها (بخاري) بأنها " البناء الخاص بصفات الفرد وأنماط سلوكه الذي من شأنه أن
يحدد لنا طريقته المتفردة في تكيفه مع بيئته، والذي يتنبأ باستجاباته".(بخاري ، ١ ، ٢٠٠٧).
وعرفها (المغربي) بأنها : " الخصائص والسلوكيات الفردية المنظمة بطريقة معينة بحيث
تعكس فردية التأقلم الذي يبديه الفرد تجاه بيئته(المغربي، ١٩٩٥ ، ١٠٥).

٣- القيادة : Leadership

عرفتها (عباس) بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.
مما يعني أنه عملية تواصل بين القائد أو المدير و مرؤوسيه حيث يتبادلون المعارف و
الاتجاهات ، ويتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم .(عباس ، ٢٠٠٦ ، ٢)
وعرفها (البراك) بأنها : عملية تحريك مجموعة من الأفراد باتجاه محدد ومخطط وذلك
بتحفيزهم على العمل باختيارهم (البراك ، ٢٠٠٦ ، ٢) .

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الشخصية القيادية إجرائيا بأنها :
عبارة عن أنماط السلوك التي يتبعها مدير وحدة التربية الرياضية والفنية للتأثير في
العاملين لديه في الوحدة لتحقيق أهداف الرياضة الجامعية والتي تعكس خبراته ونظامه ألقيمي
وطريقته المتفردة في تقبل أو عدم تقبل التغيير، والتي يمكن قياسها بالاستبيان المستخدم في
البحث الحالي.

٤- وحدة التربية الرياضية والفنية:

وهي وحدة إدارية موجودة في كل كلية وينسب ملاكها من قبل مديرية التربية الرياضية
والفنية لتنظيم وإدارة نشاطات الكلية الداخلية والخارجية ويرأسها مدير وعضو أو عضوان من
حملة شهادة الماجستير أو البكالوريوس .

٢. الإطار النظري والدراسات السابقة :

٢-١ الإطار النظري :

٢-١-١ مفهوم القيادة :

تعد القيادة عملية حيوية لإدامة عمل واشتغال وتقدم المجتمعات والمنظمات والجماعات بشكل منتظم ، وبما أنها حيوية لكل التجمعات الاجتماعية تقريبا فان منظورها ونطاقها من السعة بحيث يكاد يشمل كل ما يتعلق بنشاط مشترك سواء أكان النشاط إنساني أو حيواني ، على هذا الأساس عد بعض العلماء القيادة (كعملية) أوسع من الإدارة لان الإدارة لا يمكن أن تحدث إلا ضمن منظمة ما لتحقيق الأهداف التنظيمية ، في حين أن القيادة تحدث أو تبرز في أي وقت يرغب فيه شخص ما أن يؤثر في سلوك فرد أو جماعة أخرى بغض النظر عن سبب ذلك أو مكان حصوله فقد يكون السبب لتحقيق أهداف القائد الشخصية أو لتحقيق أهداف الآخرين (داغر وصالح ، ٢٠٠٠ ، ٤١٧) .

٢-١-٢ كيف يستطيع القائد أن يؤثر على سلوك المرؤوسين ؟

يعتبر التأثير والنفوذ أحد المحاور الرئيسة في التعرف على ظاهرة القيادة وفي اكتشاف القائد الناجح ، ويعتبر القائد ناجحاً من خلال التعرف على استخدام نفوذه وتأثيره على أتباعه ومرؤوسيه ، وعليه يتوجب التعرف على كيفية تأثير القائد على مرؤوسيه وقد اشار (البراك) الى عدد من الأساليب التي تؤثر على المرؤوسين وهي:

١. **استخدام المدعمات والعقاب** : ويقصد بها منح أو سحب الحوافز الإيجابية والسلبية حيث تمتع القائد بهذه الصلاحيات في هذا المجال يزيد من قدرته على التأثير على مرؤوسيه .

٢. **تحديد أهداف العمل** : القائد الناجح هو الذي يحدد أهداف العمل لمرؤوسيه ولأفراد الجماعة التي يعمل بها ، وبشروط في تحديد الأهداف أن تكون محددة وموضوعية قابلة للقياس .

٣. **جمع وتحليل المعلومات** : لكي يمارس القائد نفوذاً عالياً عليه أن يحصل على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تهم وتمس مرؤوسيه ثم عليه أن يقوم بتحليلها وانتقاء النافع منها والمؤثرة في دافعية وأداء المرؤوسين .

٤. **تحديد أساليب العمل** : ويتم ذلك من خلال قيام القائد بوصف مهام العمل وتحديد طرق التنفيذ وتدريب المرؤوسين وتوجيههم .

٥. **تهيئة ظروف العمل** : أن قيام القائد بالتأثير في الظروف المحيطة بأفراد الجماعة يمكن أن يزيد من نفوذ القائد وتأثيره على مرؤوسيه ويتحقق ذلك من خلال تأثير القائد في تشكيل جماعات العمل .

٦. تقديم النصح والخبرة والمشورة : إن توجيه القائد للمرؤوسين من فترة لأخرى وتقديم الخبرة والمشورة لهم في مجال العمل ، وقيامه بتقديم نصيحته في الوقت المناسب تكسبه نفوذاً أو تأثيراً على مرؤوسيه .

٧. إشراك الآخرين في الأمور التي تهمهم : يتميز القائد الناجح بإشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات التي تمسهم ، فالمشاركة في الظروف المناسبة تشعر المرؤوسين بالرضا والاعتزاز بأنفسهم .

٨. تشجيع ورفع دافعية المرؤوسين : يواجه القائد مرؤوسين ذوي دافعية وحماس منخفض لأداء العمل من وقت لآخر، حيث إن الأفراد تختلف دافعيتهم من وقت لآخر. وعلى القائد الناجح أن يتغلب على ذلك بعدة طرق منها أن يدرس حاجات المرؤوسين أو أن يساعدهم في تحديد أهدافهم وأن يشعرهم بالعدالة . (البراك ٢٠٠٦ ، ٤)

٢-١-٣ مصادر القوة والنفوذ القيادي :

أن أساليب التأثير القيادي لها مصادر يقدم لها " فرنيش ورافين " أشهر تقسيم لمصادر النفوذ التي يتم بها القائد. وفيما يلي مصادر القوة والنفوذ وفقاً لهذا التقسيم :

١. قوة الحافز : Reward Power

وهي القوة والنفوذ التي تستند على استخدام القائد للحوافز .

٢. قوة العقاب والقهر : Coercive Power

وهي القوة المستندة على استخدام أساليب العقاب والقهر .

٣. القوة الشرعية : Legitimate Power

وهي القوة المستندة على سند قانوني شرعي ، أو ما يطلق عليه السلطة الرسمية التي تفوض إلى القادة من التنظيم الرسمي .

٤. قوة الإعجاب : Referent Power

وهي القوة المستندة إلى جاذبية القائد وإعجاب المرؤوسين .

٥. قوة الخبرة : Expert Power

وهي القوة المستندة على علم وخبرة ودراية ومهارة القائد في مجال عمله . (حسين ، ٢٠٠٦ ، ١٨)

٦. القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات : Referent of Leadership

تنتج هذه القوة نظراً لتمتع القائد بصلاحيات الوصول إلى مصادر المعلومات ومعرفته بالخطط وسياسة المنظمة والتي تعتبر أمورا هامة وسرية في بعض الأحيان . (العميان ، ٢٠٠٤ ، ٢٥٩ ،

٢-١-٤ نظريات القيادة

حاول ، ولا يزال يحاول الكتاب والباحثون وبخاصة في العلوم السلوكية والعلوم الإدارية تفسير وشرح الخصائص والسمات والفروق التي تميز القائد عن غيره ، وتطورت نتيجة هذه الدراسات الكثير من النظريات والنماذج التي تحاول إبراز المقومات والعوامل والخصائص التي تساعد على نجاح وفعالية القيادة (حريم ، ٢٠٠٣ ، ٢٦٧). ونظرا لتعدد المداخل والنظريات التي تناولت القيادة سيتم التطرق إلى النظرية السلوكية خدمة لأهداف البحث

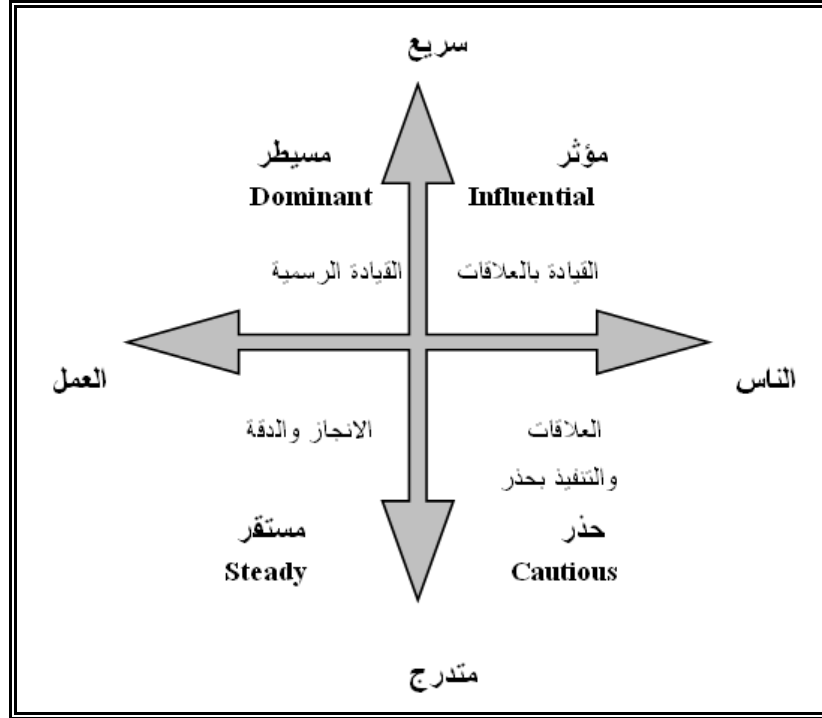
٢-١-٤-١ النظرية السلوكية : Behavior Theory

تمثلت هذه النظرية بدراسة أوهايو إذ أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك سلوكين أو نمطين للقائد ، سلوكا يتمثل بالاهتمام بالعمل وينطوي على تحريك دور كل من القائد والمرؤوسين بهدف أن يعرف كل طرف ماهو مطلوب منه وإيجاد قنوات اتصال رسمية ، وسلوكا يتمثل بالاهتمام بالعاملين وينطوي هذا السلوك على محاولة الاهتمام ومحاولة إيجاد مناخ تنظيمي تسوده الصداقة في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس (الدرة ، ١٩٩٤ ، ٢٧٤). وتكررت الأبحاث في هذا الاتجاه بدراسة مماثلة في جامعة ميتشكان الأمريكية حيث تم تصنيف السلوك إلى نموذجين الأول يهتم بالعاملين والثاني بالإنتاج وقد اشتهر هذا النمط فيما عرف بالشبكة الإدارية التي طورها كل من بليك وموتون (القريوتي ، ٢٠٠٠ ، ١٨٤).

وتعد نظرية (DISC) من أفضل النظريات السلوكية واسمها مأخوذ من الأحرف الأولى للأنماط الأربعة وهي تهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية مع الاهتمام بالتغيير والتطوير وتقول هذه النظرية أن القائد الفعال يحسب الأمور ضمن ثلاث عوامل هي الوقت والجودة والتكلفة وكالاتي :

١. **القائد المسيطر:** وهو مؤثر على المدى القصير ومن صفاته السرعة والاهتمام بالعمل قبل أي شيء. أما سلوكه فيتنصف بما يلي: إصدار الأوامر بطريقة مباشرة ، حب البروز ، التمثيل على الناس ، الاهتمام بالعمل أكثر من البشر ، ليس له مكتب ، السرعة وغزارة الإنتاج.
٢. **القائد المؤثر:** ويكون مؤثراً على المدى البعيد ويتصف بالسرعة والاهتمام بالناس ويكون في الغالب محبوباً بين أتباعه. ويتصف سلوكه بالتالي: يكره الروتين ، ليس له مكتب ، يتمتع بعلاقات واسعة ، له قدرة كبيرة على تحريك وتحفيز الناس ، يصدر الأوامر بطرق غير مباشرة.
٣. **القائد المستقر:** يتصف بالدقة والحرص، وهو يأخذ الأمور بالتدرج ويحرص على الإنجاز. ومن صفاته : لا يحب التغيير أو التطوير ، يتعامل مع العمل ببطء (يأخذ وقته) ، دقيق جداً ، غير اجتماعي ولا يتمتع بعلاقات اجتماعية واسعة.

٤. القائد الحذر: ويتصف سلوكه بالدقة والحرص وأخذ الأمور بشكل متدرج، لكنه يختلف عن القائد المستقر بحرصه على العلاقات وليس على الإنجاز. أما سلوكه فيتميز بما يلي: لديه شخصية مميزة ، ينظر للأمور بموضوعية شديدة ، دقيق في عمله ، يتمتع بعلاقات جيدة ، لا يميل إلى التغيير، ويحرص على التدرج الشديد. (السويدان ، ٢٠٠٦ ، ١). والشكل التالي يوضح أنماط نمط الشخصية القيادية وفق نظرية (DISC) :



الشكل (١)

نموذج (DISC) للسلوك القيادي

(السويدان ، ٢٠٠٥ ، ٢٣٨)

وهي النظرية التي استخدمها الباحث في البحث الحالي

٢-١-٥ خصائص القائد الإداري :

حدد كل من (كوكس وهوفر) خصائص القائد الإداري بالاتي :

١. صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية : بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) و الأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لابد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية .
٢. النشاط العالي : بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور و ينغمس في القضايا الجلية في حال اكتشافه بأنها مهمة و مثيرة .

٣. **الإنجاز** : فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات ،غير أن هناك فرقا مابين إعداد الأولويات وإنجازها .

٤. **إملاك الشجاعة** : فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع و الشخص الخجول مع الحياة ،فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة ،في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة و الثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام .

٥. **العمل بدافع الإبداع** : يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع و الشعور بالضجر من الأشياء التي لاتجدي نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس و الإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل ،فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن

٦. **العمل الجاد بتفان والتزام** : فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفان و عطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال .

٧. **تحديد الأهداف** : فجميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لإتخاذ القرارات الصعبة .

٨. **استمرار الحماس** : إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما ،فهم تماما كالشعلة التي لاتتطفئ أبدا لتبقى متقدة على الدوام ،فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذا إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة و مترابطة بين تلك الصفات .

٩. **امتلاك الحنكة** : فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها

١٠. **مساعدة الآخرين على النمو** : فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير و النمو الذاتي فقط ،وعندما يكون جو العمل سليما و صحيا و خاليا من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون ،ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة و العاملون فيها جزءا متكاملًا لايتجزأ منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق و المهام. (كوكس و هوفر، ١٩٩٨، ص ٧١-١٠٤)

٢-٢ الدراسات المشابهة

٢-٢-١ دراسة (الشيخو ١٩٩٧)

"السمات الشخصية لمدربي المنتخبات الوطنية العراقية وعلاقتها بنمط القيادة باتخاذ القرار"

هدفت الدراسة إلى التعرف على السمات الشخصية لمدربي المنتخبات الوطنية للألعاب الفردية والجماعية وعلاقتها بنمط القيادة لديهم، وتكونت العينة من (٤٥) مدرباً للألعاب الفردية و (١٢) مدرباً للألعاب الجماعية.

تم استخدام مقياس فرايبورج للشخصية الذي ترجمه (علاوي ورضوان ١٩٨٧) فضلاً عن استخدام مقياس نمط القيادة الرياضية في اتخاذ القرار الذي أعده الباحث، وتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاختبار التائي والنسبة المئوية واختبار دنكن وأسفرت النتائج عما يأتي:

١. برزت سماتي (الهدوء والاجتماعية) لدى مدربي الألعاب الفردية والجماعية في حين ظهرت سمات (القابلية للاستثارة والسيطرة والاكتابية والكف والعدوانية والعصبية) دون الحد المطلوب.
٢. عدم وجود فروق معنوية بين مدربي المنتخبات الوطنية في سمات الشخصية.
٣. تميز مدربي الألعاب الفردية على مدربي الألعاب الجماعية كونهم أكثر ديمقراطية وأكثر تسلطية في قراراتهم القيادية في حين تقارباً في النمط القيادي الفوضوي.
٤. وجود علاقة معنوية بين سمات الشخصية والأنماط القيادية. (الشيخو، ١٩٩٧، ١٠-٧٤)

٣- إجراءات البحث :

٣-١ المنهج المستخدم :

تم استخدام المنهج الوصفي بطريقة المسح لملائمته الدراسة الحالية

٣-٢ مجتمع البحث وعينته :

٣-٢-١ مجتمع البحث :

اشتمل مجتمع البحث على منتسبي وحدات التربية الرياضية والفنية من العاملين في المجال الرياضي حصراً من غير المدراء والبالغ عددهم (٢٦) فرداً موزعين على (١٨) كلية للعام الدراسي (٢٠٠٨-٢٠٠٩).

٢-٢-٣ عينة البحث :

تم اختيار عينة البحث بطريقة الحصر الشامل ، إذ اشتملت على جميع منتسبي وحدات التربية الرياضية والفنية في الجامعة والبالغ عددهم (٢٦) فردا موزعين على (١٨) كلية، وتم الحصول على (١٨) استمارة بعد استبعاد المجازين دراسيا البالغ عددهم (٣)، و(٤) استمارات لم تسترجع بذلك مثلت العينة نسبة (٦٩,٢٣%) من المجتمع الكلي للبحث والجدول الآتي يبين ذلك.

الجدول (١)

مجتمع وعينة البحث تبعا للشهادة العلمية والعمر الزمني

ت	الكلية	المجتمع	العينة	الشهادة	العمر
١.	طب الموصل	١	١	بكالوريوس	٢٧
٢.	الهندسة	٢	١	ماجستير	٢٧
			طالب دكتوراه	-----	-----
٣.	العلوم	٢	١	بكالوريوس	٤٥
			١	ماجستير	٢٩
٤.	الآداب	٢	١	ماجستير	٤٧
			١	ماجستير	٣٩
٥.	هندسة الالكترونيات	١	١	بكالوريوس	٢٦
٦.	الإدارة والاقتصاد	١	١	بكالوريوس	٢٨
٧.	التربية	٢	١	بكالوريوس	٢٥
			-----	-----	-----
٨.	الطب البيطري	١	١	بكالوريوس	٣٦
٩.	الحقوق	٢	١	بكالوريوس	٢٦
			طالب دكتوراه	-----	-----
١٠.	الصيدلة	١	١	طالب دكتوراه	-----
١١.	علوم الحاسبات والرياضيات	٢	١	ماجستير	٢٨
			-----	-----	-----
١٢.	التمريض	١	-----	-----	-----
١٣.	الفنون	١	١	بكالوريوس	٢٥
١٤.	العلوم السياسية	١	١	بكالوريوس	٢٥
١٥.	طب الأسنان	١	١	بكالوريوس	٤٨
١٦.	الزراعة والغابات	٢	١	ماجستير	٣٩
			١	ماجستير	٣٠
١٧.	العلوم الإسلامية	١	١	بكالوريوس	٣٦
١٨.	علوم البيئة وتقاناتها	١	-----	-----	-----

٣-٣ أداة البحث :

تم استخدام مقياس نمط الشخصية القيادية (DISC للمدرب) من وجهة نظر المتدربين المترجم من قبل (السويدان ٢٠٠٥) بعد تغيير بعض المصطلحات في عدد من الأسئلة وإدراج الكلمات المرادفة لها ، مثل التدريب بدلا من العمل والنادي بدلا من الجهة التي يعمل فيها لجلب اهتمام العينة إلى أن الدراسة موجهة إلى النادي الرياضي .

١-٣-٣ وصف مقياس نمط الشخصية القيادية (DISC) :

يتكون المقياس من (٤٤) فقرة موزعة على أربعة محاور هي : العلاقات والناس و التغيرات السريعة ، والالتزام والطاعة والتغيرات السريعة ، الانجاز والعمل والتغيرات المتدرجة ، العلاقات والناس والتغيرات المتدرجة ، (١١) فقرة لكل محور ينتج عنها أربعة أنماط للسلوك القيادي هي (مؤثر ، حذر ، مسيطر ، مستقر) ، وتتم الاستجابة على وفق مقياس سداسي (٠-٦) درجة تعطى لكل فقرة ، وتحدد أنماط الشخصية القيادية على وفق المفتاح المخصص للمقياس (السويدان، ٢٣٥، ٢٠٠٥).

ولأجل استخدام المقياس في الكشف عن أنماط نمط الشخصية القيادية لمنتمي وحدات التربية الرياضية والفنية قام الباحث بالإجراءات الآتية:

١-الصدق الظاهري :

قام الباحث بإخضاع المقياس إلى الصدق الظاهري للتأكد من صلاحية الفقرات الواردة فيه وذلك بعرضه على عدد من الخبراء المتخصصين في العلوم الرياضية الإدارة الرياضية* (ملحق ١)، وطلب منهم إبداء ملاحظاتهم في كل فقرة من فقرات المقياس من حيث مدى صلاحية المقياس لقياس ماوضع من اجل قياسه ، إذ يمكن تقييم درجة المقياس من خلال التوافق بين تقديرات الخبراء ، وبما أن هذه التقديرات تتصف بدرجة عالية من الذاتية لذا تعطى

- أ.د. راشد حمدون ذنون / كلية التربية الرياضية / جامعة الموصل .
- أ.د. زهير قاسم الخشاب / كلية التربية الرياضية / جامعة الموصل.
- أ.د. محمد خضر اسمر / كلية التربية الرياضية / جامعة الموصل.
- أ.م.د. رياض احمد اسماعيل / كلية التربية الرياضية / جامعة الموصل.
- أ.م.د. ايثار عبد الكريم / كلية التربية الرياضية / جامعة الموصل.
- أ.م.د. ضرغام جاسم / كلية التربية الرياضية / جامعة الموصل.
- أ.م.د. زهير يحيى / كلية التربية الرياضية / جامعة الموصل.
- م.د. محمد ذاكر سالم / كلية التربية الأساسية / جامعة الموصل.
- م.د. بثينة حسين الطائي / كلية التربية الرياضية / جامعة الموصل.

الأداة لأكثر من خبير (عودة ، ١٩٩٩ ، ٣٧٠) ، لذا تم عرضه على (٩) خبراء ابدوا ملاحظات نالت اهتمام الباحث وأفضت عن إجراء بعض التعديلات التي أغنت الاستبيان واختصار البدائل إلى (٥) بدائل ، وتم إجراء التعديلات التي اتفق عليها (٧) خبراء فأكثر لأنها تشكل نسبة (٧٧%) حيث يؤكد بلوم إلى انه "على الباحث أن يحصل على نسبة اتفاق (٧٥%) فأكثر من تقديرات الخبراء" (بلوم وآخرون ، ١٩٨٣ ، ١٢٦) ، ويعد اتفاق الخبراء نوعا من أنواع الصدق الظاهري. (Stanly&kennth , 1987 , 109) .

٢- الثبات :

ويسمى بمعامل الثبات بطريقة الأنصاف أو معامل الثبات الداخلي (زكريا وآخران ، ٢٠٠٢ ، ١٤٤) ، تم تصحيح (١٨) استمارة إذ قسمت الفقرات إلى نصفين : النصف الأول يمثل الفقرات ذات التسلسلات الفردية والنصف الثاني يمثل الفقرات ذات التسلسلات الزوجية بحيث أصبح لكل فرد درجتان فردية وزوجية، وتم إيجاد معامل الثبات من خلال معامل ارتباط بيرسون بين درجات نصفي الاختبار، إذ بلغت قيمة الثبات (٠,٨٥)، ويشير (ابو حطب وآخران ١٩٩٣) إلى "أن الارتباط بين درجات كل من نصفي الاختبار يعتبر بمثابة الاتساق الداخلي لنصف الاختبار فقط وليس للاختبار ككل" (ابوحطب وآخران ، ١٩٩٣ ، ١١٦). ولكي نحصل على تقدير غير متحيز تم استخدام معادلة جتمان إذ بلغ معامل الارتباط الكلي (٠,٨٦) وباستخدام معادلة سبيرمان براون بلغ الثبات (٠,٩١) وهناك اتفاق عام على اعتبار العلاقة (٠,٨٠) علاقة ارتباطية قوية أو عالية (زيتون، ١٩٨٤ ، ١٩١) ، والثبات العالي خاصة ضرورية للاختبار الجيد (لنكوست ، ١٩٧٢ ، ٣٥٤).

وبذلك تعد الأداة ثابتة فضلا عن أن الأداة تتمتع بمعامل ثبات جيد اعتمادا على مؤشر الصدق ، إذ أن الأداة الصادقة ثابتة وليس العكس. (Best , 1970 , 195) (مقبل ، ١٩٧٣ ، ١١٠). وبذلك اطمئن الباحث على إمكانية اعتماد الاستبيان أداة للبحث الحالي. (ملحق ٢)

٣-٥ الوسائل الإحصائية :

١- النسبة المئوية.

٢- الوسط الحسابي.

٣- الانحراف المعياري.

٤- تحليل التباين باتجاه واحد.

٥- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين.

تم استخدام نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بالحاسوب الآلي.

٤- عرض النتائج ومناقشتها :

سيتم عرض النتائج ومناقشتها وفقا لفروض البحث وكالاتي :

٤-١ الفرض الأول: نمط الشخصية القيادية المفضل لدى منتسبي وحدات التربية الرياضية هو النمط المؤثر.

الجدول (٢)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتسلسل الرتبي لأنماط الشخصية القيادية

أبعاد نمط الشخصية القيادية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التسلسل الرتبي
مستقر	٤٦.١١١	٣.٩٧٧	١
حذر	٤٥.١٦٦	٤.١١٩	٢
مؤثر	٤٢.٧٧٧	٤.٧٧١	٣
مسيطر	٤١.٩٤٤	٣.٩٧٧	٤

من الجدول (٢) حصل نمط الشخصية القيادية المستقر على الترتيب الأول بوسط حسابي بلغ (٤٧.٠٨٣) وانحراف معياري قدره (٣.٩٦٤)، وجاء النمط الحذر بالترتيب الثاني بوسط حسابي بلغ (٤٤.٥٨٣) وانحراف معياري قدره (٣.٥٧٩)، فيما جاء النمط المؤثر بالترتيب الثالث بوسط حسابي قدره (٤٣.٥٨٣) وانحراف معياري قدره (٥.٢٣٠)، وفي المرتبة الأخيرة حل النمط المسيطر بوسط حسابي قدره (٤٢.٩١٦) وانحراف معياري قدره (٤.١٦٦).

يتبين من قيم الأوساط الحسابية أن نمط الشخصية القيادية المفضل من قبل منتسبي الوحدات هو المستقر يليه الحذر ولو رجعنا إلى التوصيف النظري لهذين النمطين نجد إنهما يشتركان في عدم ميلهم للتغيير السريع في العمل ويحبذون التغيير المتدرج والدقة في العمل، ويختلفان في أن النمط الحذر يهتم بالأفراد أكثر من العمل بينما العكس هو في النمط المستقر، بمعنى أدق أن أغلبية العينة يفضلون العمل مع مدير يميل إلى التغيير المتدرج في العمل، وان قسما منهم يفضل العمل مع مدير يهتم بهم أكثر من العمل والقسم الآخر يفضلون من يهتم بالعمل أكثر.

وقد يكون السبب في عدم تفضيل التغيير السريع هو خوفهم من المجهول الذي يحمله التغيير كما أنهم يحتاجون إلى الوقت الكافي لإدراك الجوانب الايجابية للتغيير لذلك يفضلون التغيير التدريجي وهنا يؤكد (العميان ٢٠٠٤) إلى أنه " الناس يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب

القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير " (العميان، ٢٠٠٤، ٣٥٦)، لذلك يفضلون التغيير التدريجي.

٤-٢ الفرض الثاني : يوجد فروق بين أنماط الشخصية القيادية المفضلة من قبل منتسبي وحدات التربية الرياضية والفنية على وفق العمر.

الجدول (٣)

تحليل التباين بين أنماط الشخصية تبعا للمراحل العمرية

الأنماط القيادية	المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(ف) المحتسبة
المسيطر	بين المجموعات	٢٩.٥١١	٢	١٤.٧٥٦	٠.٩٢٤
	داخل المجموعات	٢٣٩.٤٣٣	١٥	١٥.٩٦٢	
المؤثر	بين المجموعات	٥١.٥١١	٢	٢٥.٧٥٦	١.١٥١
	داخل المجموعات	٣٣٥.٦٠٠	١٥	٢٢.٣٧٣	
المستقر	بين المجموعات	٢٤.٨٣٣	٢	١٧.٤٢٢	١.٤٧٧
	داخل المجموعات	١٤٨.٠٨٣	١٥	١١.٧٩٦	
الحذر	بين المجموعات	٣.٤١٧	٢	٣٤.٦٣٣	٢.٣٧٠
	داخل المجموعات	١٣٧.٥٠٠	١٥	١٤.٦١٦	

من الجدول (٣) بلغت قيمة (ف) المحتسبة لأنماط الشخصية القيادية (المسيطر، المؤثر، المستقر، الحذر) على التوالي (٠.٩٢٤، ١.١٥١، ١.٤٧٧، ٢.٣٧٠) وهي اصغر من قيمة (ف) الجدولية البالغة (١٩.٤٢٩) عند درجة حرية (٢-١٥) ونسبة خطأ (٠.٠٥).

وهذا يدل على عدم وجود فروق في نمط الشخصية القيادية المفضل من قبل منتسبي الوحدات على وفق مراحلهم العمرية ، وقد يكون السبب في ذلك هو بيئة الجامعات العراقية المتشابهة التي تخضع إلى تعليمات مركزية من وزارة التعليم العالي إضافة إلى امتلاك المجتمع الرياضي في الجامعات قيما وثقافة مشتركة على اختلاف أعمارهم، الأمر الذي ينعكس على سلوك المدربين في التعامل مع الآخرين لتحقيق أهداف الرياضة الجامعية ،"إذ أن الثقافة تعد من أهم العوامل التي تدخل في تكوين شخصية الفرد وتشكيل سلوك الأفراد" (شهيب ، ١٩٧٦ ، ٢٨٦) كما أن " الفرد ما هو إلا جزء من البيئة يحمل قيمها ويتصرف بمقتضى ماتمليه عليه تلك القيم " (فتاح ، ١٩٩٢ ، ١٦).

٤-٣ الفرض الثالث : يوجد فروق بين أنماط الشخصية القيادية المفضلة من قبل منتسبي وحدات التربية الرياضية والفنية على وفق الشهادة العلمية.

الجدول (٤)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و(ت) المحتسبة للأنماط على وفق الشهادة

أنماط الشخصية القيادية	الشهادة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحتسبة
المسيطر	بكالوريوس	١١	٤٣.٤٥٤	٣.٧٢٤	٢.٢٤٧
	ماجستير	٧	٣٩.٥٧١	٣.٣٠٩	
المؤثر	بكالوريوس	١١	٤٣.٩٠٩	٣.٧٨٠	١.٢٨٥
	ماجستير	٧	٤١	٥.٨٨٧	
المستقر	بكالوريوس	١١	٤٦.٤٥٤	٤.٠٨٣	٠.٥٠٦
	ماجستير	٧	٤٥.٥٣١	٤.٤٢٩	
الحدز	بكالوريوس	١١	٣١.٢٧٢	٨.٤٢٧	٠.٧٧١
	ماجستير	٧	٣٤.٢٨٥	٧.٤٧٦	

ت الجدولية = (٢.١٢) عند درجة حرية (١٨-٢) ونسبة خطأ (٠.٠٥)

الجدول (٤) يبين

بلغ الوسط الحسابي لحملة شهادة البكالوريوس في النمط المسيطر (٤٣.٤٥٤) بانحراف معياري قدره (٣.٧٢٤)، فيما بلغ الوسط الحسابي لحملة شهادة الماجستير لذات النمط (٣٩.٥٧١) بانحراف معياري قدره (٣.٣٠٩) وبلغت قيمة (ت) المحتسبة (٢.٢٧٤).

وبلغ الوسط الحسابي لحملة شهادة البكالوريوس في النمط المؤثر (٤٣.٩٠٩) بانحراف معياري قدره (٣.٧٨٠)، فيما بلغ الوسط الحسابي لحملة شهادة الماجستير لذات النمط (٤١) بانحراف معياري قدره (٥.٨٨٧) وبلغت قيمة (ت) المحتسبة (١.٢٨٥).

وبلغ الوسط الحسابي لحملة شهادة البكالوريوس في النمط المستقر (٤٦.٤٥٤) بانحراف معياري قدره (٤.٠٨٣)، فيما بلغ الوسط الحسابي لحملة شهادة الماجستير لذات النمط (٤٥.٥٣١) بانحراف معياري قدره (٤.٤٢٩) وبلغت قيمة (ت) المحتسبة (٠.٥٠٦).

وبلغ الوسط الحسابي لحملة شهادة البكالوريوس في النمط الحدز (٣١.٢٧٢) بانحراف معياري قدره (٨.٤٢٧)، فيما بلغ الوسط الحسابي لحملة شهادة الماجستير لذات النمط (٣٤.٢٨٥) بانحراف معياري قدره (٧.٤٧٦) وبلغت قيمة (ت) المحتسبة (٠.٧٧١).

وعند مقارنة (ت) المحتسبة لأنماط الشخصية مع (ت) الجدولية البالغة (٢.١٢) عند درجة حرية (١٨-٢) ونسبة خطأ (٠.٠٥) نجد أنها اكبر من قيمة (ت) المحتسبة في نمط الشخصية المسيطر ، وان قيمة (ت) المحتسبة لبقية أنماط الشخصية (المؤثر ، المستقر ، الحدز)

اصغر من قيمة (ت) الجدولية، وهذا يدل على وجود فروق بين حملة شهادة الماجستير والبيكالوريوس في تفضيلهم لنمط الشخصية القيادية المسيطر لصالح البكالوريوس ، وعدم وجود فروق معنوية بين حملة شهادة الماجستير والبيكالوريوس في تفضيل بقية أنماط الشخصية القيادية.

ويمكن ان يعزى تفضيل حملة البكالوريوس إلى قائد مسيطر هو ان (٧٢.٧%) منهم تحت عمر ٢٩ سنة أي أنهم حديثي التعيين وخبرتهم قليلة لذلك يحتاجون إلى مدير متمكن من عمله ويستطيع رفع بعض الأعمال التي يجدها صعبة بالنسبة لهم كالاتصال بعمادة الكليات لتأجيل امتحانات الرياضيين المشاركين في البطولات وتجهيز الكلية بالمستلزمات الرياضية وإتلافها ضمن سياقات الجامعة والسيطرة على قادة الفرق الرياضية وتخطيط العمل والأمور التي تتطلب خبرة في العمل.

اما ضعف تفضيل الماجستير للقائد المسيطر يمكن أن يعزى مركزهم الاجتماعي بعد حصولهم على الماجستير يجعلهم قريبين من المستوى الاجتماعي للمدير مما يجعلهم يرفضون مديرا يسيطر على مجريات العمل ويرغبون في المشاركة في القيادة واتخاذ القرارات وهنا تشير (العطية ٢٠٠٣) إلى انه "إننا نعيش في مجتمع مصنف إلى مستويات بالرغم من المحاولات التي تتم لتقليل هذه الاختلافات فإنها تبقى موجودة ، وان الأعضاء الذين لديهم مراكز عالية بين الجماعة تكون لديهم فرصة اكبر للانحراف عن معايير الجماعة مقارنة بالآخرين (العطية، ٢٠٠٣، ١٤٤).

٥- الاستنتاجات والتوصيات

٥-١ الاستنتاجات

- نمط الشخصية القيادية المفضل لدى منتسبي وحدات التربية الرياضية والفنية في جامعة الموصل هو النمط المستقر يليه الحذر ثم المؤثر وأخيرا المسيطر.
- عدم وجود فروق بين أنماط الشخصية القيادية المفضلة من قبل منتسبي وحدات التربية الرياضية والفنية على وفق أعمارهم.
- حملة شهادة البكالوريوس يفضلون النمط القيادي المسيطر أكثر من حملة شهادة الماجستير.
- عدم وجود فروق معنوية بين حملة شهادة الماجستير والبيكالوريوس في تفضيلهم لأنماط الشخصية القيادية (المؤثر - المستقر - الحذر).

٥-٢ التوصيات

- التأكيد على نمط الشخصية القيادية المستقر والحذر بتوخي الدقة والحرص في العمل وعدم إجراء تغييرات سريعة في العمل وإنما بشكل متدرج .
١. عدم التأكيد على العمر مقارنة بعمر المدير كشرط أساسي في توزيع مدربي الألعاب ومدرسي التربية الرياضية على الوحدات.
٢. تتسبب حملة الدكتوراه كمدراء إضافة إلى الماجستير قدر الإمكان.
٣. تتسبب حملة البكالوريوس ممن لديهم خدمة قليلة إلى الوحدات التي فيها مدراء ممتازون بالسرعة في الانجاز ويهتمون بالعمل.
٤. اختبار فاعلية نمط الشخصية القيادية بنسبه المئوية من خلال ربطه بالنتائج التي حققها الكليات في دوري الجامعة.

المصادر العربية والأجنبية :

المصادر العربية

١. أبو حطب ، فؤاد وعثمان، سيد احمد (١٩٧٦) : التقويم النفسي ، ط ٢ ، مكتبة ألا نجلو المصرية ، القاهرة.
٢. البراك ، علي محمد (٢٠٠٦) : القيادة التربوية ، www.alriyadh.com.
٣. بخاري، الأمين إسماعيل : مفهوم الشخصية ، www.annafsia.com.
٤. بلوم ، بنيامين وآخرون (١٩٨٣) : تقييم تعلم الطالب التجميعي والتكويني ، ترجمة محمد أمين المفتي وآخرون، مطابع المكتب المصري الحديث، القاهرة.
٥. حريم ، حسين (٢٠٠٣) : إدارة المنظمات ، منظور كلي ، ط ١ ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان .
٦. حسين ، عبد الفتاح دياب (٢٠٠٦) : برنامج القيادة الفعالة ، www.ioa.edu.
٧. الحسيني، صلاح هادي (٢٠٠٨) : السلوك التنظيمي . www.iraqstudent.net.
٨. حمود ، خضير كاظم (٢٠٠٢) : السلوك التنظيمي ، ط ١ ، دار صفا للنشر والتوزيع ، عمان.
٩. داغر ، منقذ محمد وصالح ، عادل حرحوش (٢٠٠٠) : نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
١٠. الدرة ، عبد الباري وآخرون (١٩٩٤) : الإدارة الحديثة ، المفاهيم والعمليات ، مطبعة جامعة الإسراء ، عمان.

١١. الدوري ، محمود عبدالله (١٩٨٥) : قياس القدرة على تنظيم الوقت لدى طلبة جامعة بغداد ، مجلة كلية المعلمين ، العدد (٣١) ، بغداد.
١٢. زكريا ، محمد الظاهر وآخرون (٢٠٠٢) : مبادئ القياس والتقويم في التربية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
١٣. زيتون، عايش محمود (١٩٨٤) : أساسيات الإحصاء الوصفي، دار عمان للنشر والتوزيع، عمان.
١٤. السويدان ، طارق محمد (٢٠٠٥) : التدريب والتدريس الإبداعي ، مطابع المجموعة الدولية ، الكويت.
١٥. السويدان ، طارق محمد (٢٠٠٦) : نظرية السلوك القيادي DISC ، www.swidan.com.
١٦. شهيبي ، محمد علي (١٩٨٦) : السلوك الإداري في التنظيم ، دار الفكر العربي ، القاهرة.
١٧. الشيوخو، خالد فيصل حامد (١٩٩٧) : "السمات الشخصية لمدربي المنتخبات الوطنية العراقية وعلاقتها بنمط القيادة في اتخاذ القرار"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل.
١٨. صليبا، جميل (١٩٨٧) : المعجم الفلسفي، دار الملايين للطباعة والنشر، بيروت.
١٩. عباس ، اشواق (٢٠٠٦) : مفهوم القيادة ونظرياتها ، www.ashwaq@dellmail.com.
٢٠. العساف ، احمد بن عبد المحسن (٢٠٠٦) : مهارات القيادة وصفات القائد ، www.alsabah.com.
٢١. العميان ، محمود سلمان (٢٠٠٤) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط ١ ، دار وائل للنشر ، عمان.
٢٢. عودة ، احمد سليمان (١٩٩٩) : القياس والتقويم في العملية التدريسية ، جامعة اليرموك، عمان.
٢٣. فتاح ، صالح حمزة (١٩٩٢) : "كفاءة المدير في إدارة الوقت" رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
٢٤. القريوتي ، محمد قاسم (٢٠٠١) : مبادئ الإدارة ، النظريات والعمليات والوظائف ، ط ١ ، دار صفا للنشر والتوزيع ، عمان.
٢٥. كوكس وهوفر (١٩٩٨) ، القيادة في الأزمات ، ترجمة هاني خلجة وريم سرطاوي ، ط ١ ، بيت الأفكار الدولية ، نيويورك، www.alnoor.info.com.

٢٦. لنكو ست ، أي.أف (١٩٧٢) : الإحصاء في التربية وعلم النفس ، ط ١ ، مؤسسة الأنوار للنشر والتوزيع ، الرياض.
٢٧. المغربي ، كامل محمد (١٩٩٥) : السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، ط ١ ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان.
٢٨. مقبل ، محمد : بناء الاختبارات الأكاديمية والمهنية ، رسالة المعلم ، عدد (٣).
٢٩. النبهان ، موسى (٢٠٠٤) : أساسيات القياس في العلوم السلوكية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان.

٢-المصادر الأجنبية

30. Ahuja,k,k (1979) : **Organization Growth and Development ,A new Approach to personal management**, Kalyani Publisher ,New Delhi.
31. .Best, J.W (1970): **Research in Education**, Hall-Inc, New York.
32. .Stanly,J&Kenneth D.Nopkins(1987): **Educational and Psychological measurement and evaluation**, (5th. Ed) , Prentice-Hall.New York.

ملحق (١)

جامعة الموصل

كلية التربية الرياضية

السيد.....المحترم

يبغي الباحث إجراء بحث عن الشخصية القيادية لمدربي الألعاب الرياضية الموصل،
وينوي الباحث استخدام استبيان أنماط الشخصية المترجم من قبل (طارق السويديان ٢٠٠٥) .
ونظرا لان الاستبيان معد للأعمال التنفيذية وجد الباحثان انه مناسباً للإدارة الرياضية
ولعمل مدربي الألعاب الرياضية ، ونظرا لخبرتك العلمية والعملية في مجال البحث العلمي
والتربية الرياضية يرجى بيان آرائكم حول صلاحية الفقرات على وفق ماياتي :

١-وضوح الفقرات.

٢-ملائمة الفقرة في المجال المخصص.

٣-ملائمة البدائل.اتفق تماما ، اتفق ، غير متأكد ، لا اتفق ، لا اتفق تماما.

٤-حذف أو إضافة وتعديل ما ترونه مناسباً.

٥-أية ملاحظات أخرى.

استبيان نمط الشخصية القيادية المفضل للسويديان (٢٠٠٥) بصيغته الأصلية

ت	الفقرات	نعم	لا	الملاحظات
القائد المسيطر : وهو مؤثر على المدى القصير ومن صفاته السرعة والاهتمام بالعمل قبل أي شيء. أما سلوكه فيتصف بما يلي: إصدار الأوامر بطريقة مباشرة ، حب البروز ، التمثيل على الناس ، الاهتمام بالعمل أكثر من البشر ، ليس له مكتب ، السرعة وغزارة الإنتاج.				
١.	قيادي حريص على النتائج العملية.			
٢.	قوي الشخصية.			
٣.	يقبل التحدي.			
٤.	سريع في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل الرياضي.			
٥.	يكسر التعليمات لحسن العمل.			
٦.	يحب اخذ المزيد من الصلاحيات.			
٧.	لاتضايقه التغييرات الجذرية.			
٨.	يفضل أن يدير العمل ويوجه الآخرين بمفرده.			
٩.	يبرز في الأنشطة الجماعية.			
١٠.	يحل المشاكل بحزم وبدون مراعاة للمشاعر.			
١١.	أوامره واضحة ومباشرة.			

ت	الفقرات	السلوك	الملاحظات
القائد المؤثر: ويكون مؤثراً على المدى البعيد ويتصف بالسرعة والاهتمام بالناس ويكون في الغالب محبوباً بين أتباعه. ويتصف سلوكه بالتالي: يكره الروتين ، ليس له مكتب ، يتمتع بعلاقات واسعة ، له قدرة كبيرة على تحريك وتحفيز الناس ، يصدر الأوامر بطرق غير مباشرة.			
١.	يستمتع بمخالطة الآخرين.		
٢.	محبوب وقيادي.		
٣.	بارع في الإلقاء.		
٤.	يحفز من حوله من اللاعبين والزملاء في العمل.		
٥.	كثير الإنتاج وسريع الإنتاج من خلال الآخرين.		
٦.	يترك انطباعاً جيداً لدى من يقابله أول مرة.		
٧.	يحب مساعدة الآخرين.		
٨.	يفضل أن يشاركه الآخرون في إدارة العمل.		
٩.	مستمع جيد.		
١٠.	يخالف اللوائح بطرق ذكية.		
١١.	يحرك الآخرون بدون أوامر واضحة.		
القائد المستقر: يتصف بالدقة والحرص، وهو يأخذ الأمور بالتدرج ويحرص على الإنجاز. ومن صفاته : لا يحب التغيير أو التطوير ، يتعامل مع العمل ببطء (يأخذ وقته) ، دقيق جداً ، غير اجتماعي ولا يتمتع بعلاقات اجتماعية واسعة.			
١.	من السهل توقع كيف سيتصرف.		
٢.	يفضل البقاء في عمل واحد.		
٣.	صبور في العمل الدقيق وتفاصيل التدريب.		
٤.	لا يحب كثرة التغييرات.		
٥.	لا يتشتت في أعمال كثيرة بل ينهي مهمة قبل البدء بأخرى.		
٦.	ولاءه عال للجهة التي يعمل فيها ويدافع عنها.		
٧.	لا يحب العجلة في العمل.		
٨.	هادئ ومهدئ للآخرين.		
٩.	يحب التطور المتدرج.		
١٠.	حريص على الالتزام بالأنظمة.		
١١.	يحب النظام لا الأوامر.		

ت	الفقرات	الحالة	الحالة	الملاحظات
القائد الحذر : ويتصف سلوكه بالدقة والحرص وأخذ الأمور بشكل متدرج، لكنه يختلف عن القائد المستقر بحرصه على العلاقات وليس على الإنجاز. أما سلوكه فيتميز بما يلي: لديه شخصية مميزة ، ينظر للأمور بموضوعية شديدة ، دقيق في عمله ، يتمتع بعلاقات جيدة ، لا يميل إلى التغيير، ويحرص على التدرج				
١.	يحب الاحتكاك بالناس.			
٢.	علاقاته واسعة.			
٣.	لا يضايقه أن يراقبه رئيسه.			
٤.	حسن المعشر والكلام.			
٥.	يقدم العلاقات ورضا الناس على الانجاز.			
٦.	مطيع لمن فوقه.			
٧.	يخشى الأخطاء حتى لا يعاتبه احد.			
٨.	يقف لتقييم العمل باستمرار.			
٩.	يفكر بحذر حتى لا يخسر علاقاته.			
١٠.	مرن مع الآخرين.			
١١.	لا تضايقه الأوامر.			

مع فائق الشكر والتقدير

الملحق (٢)

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزي مدرب الألعاب المحترم ...

بين يديك استبيان عن نمط الشخصية القيادية للمدير الذي تفضل التعامل معه، يرجى الإجابة على فقرات الاستبيان بدقة وموضوعية خدمة للبحث العلمي . ولكم فائق الشكر
اسم الكلية..... العمر
الشهادة

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	لا اتفق الى حد ما	لا اتفق تماما
١.	قيادي حريص على النتائج العملية في النشاط الرياضي.				
٢.	يستمتع بمخالطة الآخرين.				
٣.	من السهل توقع كيف سيتصرف.				
٤.	يحب الاحتكاك بالناس.				
٥.	قوي الشخصية.				
٦.	محبوب وقيادي.				
٧.	يفضل البقاء في عمل واحد.				
٨.	علاقاته واسعة.				
٩.	يقبل التحدي حبا في البروز .				
١٠.	تلقائي و بارع في الإلقاء.				
١١.	صبور في العمل الدقيق وتفصيل التدريب.				
١٢.	لا يضايقه أن يراقبه رئيسه.				
١٣.	سريع في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل الرياضي.				
١٤.	يحفز من حوله من اللاعبين والزملاء في العمل.				
١٥.	لا يحب كثرة التغيرات في نجال عمله.				
١٦.	حسن المعشر والكلام.				
١٧.	يكسر التعليمات لحسن العمل.				
١٨.	كثير الإنتاج وسريع من خلال تأثيره بالآخرين.				
١٩.	لا ينشئت في أعمال كثيرة بل ينهي مهمة قبل البدء بأخرى.				
٢٠.	يقدم العلاقات ورضا اللاعبين وزملاء العمل على الانجاز.				
٢١.	يحب اخذ المزيد من الصلاحيات.				
٢٢.	يترك انطبعا جيدا لدى من يقابله أول مرة.				

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق تماما
٢٣.	ولاءه عال للجهة التي يعمل فيها ويدافع عنها.				
٢٤.	مطيع لمن يرأسه.				
٢٥.	لا تضايقه التغييرات الجذرية التي يواجهها.				
٢٦.	يحب مساعدة الآخرين عند حاجتهم له.				
٢٧.	لا يحب العجلة في العمل.				
٢٨.	يخشى الأخطاء حتى لا يعاتبه احد.				
٢٩.	يفضل أن يدير العمل ويوجه الآخرين بمفرده.				
٣٠.	يفضل أن يشاركه الآخرون في إدارة العمل.				
٣١.	هادئ ومهدئ للآخرين حرصا على دقة العمل.				
٣٢.	يقف لتقييم العمل باستمرار.				
٣٣.	يبرز في الأنشطة الجماعية.				
٣٤.	مستمع جيد.				
٣٥.	يحب التطور المتدرج.				
٣٦.	يفكر بحذر حتى لا يخسر علاقته.				
٣٧.	يحل المشاكل بحزم وبدون مراعاة للمشاعر.				
٣٨.	يخالف اللوائح بطرق ذكية.				
٣٩.	حريص على الالتزام بالأنظمة الرياضية.				
٤٠.	مرن في تعامله مع الآخرين.				
٤١.	أوامره واضحة ومباشرة لمروسيه.				
٤٢.	يتقبل الآخرون أوامره عن طيب خاطر.				
٤٣.	يحب النظام لا الأوامر.				
٤٤.	لا تضايقه الأوامر.				