

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

التربية البدنية والرياضية

بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في الإدارة والتنظيم بعنوان:

## أنماط السلوك القيادي ودوره في عملية اتخاذ القرار

(دراسة مقارنة بين منظمة دار شبير ومركز آرث أند فلور)

لإعادة وياهيل الأطفال المعاقين حركياً

### PATTERNS OF BEHAVIOR AND LEADERSHIP ROLE IN THE DECISION-MAKING PROCESS

Comparison between Dar Chechr organization and the  
legacy of earth and Flour center study Rehabilitation of  
children physically disabled

إعداد الدارس:

سلمان مامون خضر

إشراف الدكتور

مضوي محمد مضوي

1437 هـ / 2016 م

# الآية

وَأَعِدُوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْحَيْلِ  
يُرَاهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَأَخْرَسَ مِنْ دُونِهِمْ  
لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي  
سَبِيلِ اللَّهِ يوفِّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تظلمُونَ

صدق الله العظيم

سورة الأنفال الآية (60)

# الاهداء

إلى منارة العلم والامام المصطفى إلى الأمي الذي علم المتعلمين

إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد **صلى الله عليه**

## وسلم.

\$

إلى من أرضعتني الحب والحنان إلى القلب الناصع بالبياض

أمي الحبيبة جنتي وهنائي ❖❖❖ وضياء أمالي وسر بقائي

مهما جزيتك بالجميل فأنتي ❖❖❖ بالعجز محترف وضعف جزائي

### أمي الحبيبة

\$

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشئ

من أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر

وأفنى عمره ليرى ثمرة علمي... عبد الباقي عافاك الله وأوردك حوضه. **أبي العزيز**

\$

إلى من كانوا يضيئون لي الطريق ويساندوني ويتنازلون عن حقوقهم لإرضائي

والعيش في هناء أحبكم حبا

**أخواني وأخواتي** لو مر على أرض قاحلة لتفجرت منها ينابيع المحبة

\$

إلى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات

من أسمى وأجلى عبارات العلم إلى من صاغوا لنا من علمهم حروفا ومن فكرهم منارة

تتير لنا مسيرة العلم والنجاح. **معلمي ومعلمات بلادي**

\$

إلى رفيقتي دربي وزوجتي وأبنائي فلذات كبدي

كانوا سندي ودافعي للكتابة

### حفظهم الله ورعاهم

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والإبداع

فتكا تفنا يدا بيد ونحن نقطف زهرة الفرح والنجاح. **أصدقائي وزملائي**

(ب)

# شكر وتقدير

الحمد لله والشكر له القائل في محكم تنزيله

(وَقَالَ رَبُّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ  
صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ )

سورة النمل ، الآية : 19

ما كان هذا البحث أن يرى النور لولا أنني وجدت كثير من الأيادي البيضاء التي  
مدت لي فتستحق أن أعبّر لها عن شكري وامتناني.

لابد لنا ونحن نخطوا خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود بها إلى  
أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير  
بأذلين في ذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد. فالشكر  
للصرح الشامخ والمنارة التليدة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا إدارة  
وأساتذة

وشكري أجزله إلى الدكتور الفاضل/ **مضوي محمد مضوي** ، الذي أشرف  
على هذا البحث، ولما بذله من جهد ومتابعة دقيقة وتوجيه قيم، وكم كانت  
ملاحظاته ونصائحه تفتح أمامي أفقا واسعا وأفكار نيرة،  
كما أشكر أمناء كل المكتبات التي استفدت منها كثيرا لوقوفهم معي  
في الحصول على كل ما احتجته من مراجع.

والشكر والعرفان لأسرتي المجاهدة التي ضحت من اجلي بالغالي والنفيس  
لمواصلت مشواري العلمي اعترافا منها بفضل العلم ومنزلت العلماء، أطال الله بقاءهم  
قبسا اهتدي بهم في سائر أيامي.

## المستخلص

هدف البحث الى مقارنة انماط السلوك القيادي ودوره في عملية اتخاذ القرار المتبعة في ادارة دار ششر ومركز ارث اند فلور لاعادة تاهيل الاطفال المعاقين حركيا .

ولتحقيق هذا اعتمد هذا البحث علي أربعة فصول بالاضافة الى المراجع والملاحق وتناول فتناول في البدء (الاطار العام ) كمدخل للدراسة ومشكلة البحث واهتماماته واهدافه والتساولات التي تجيب عنه واهم المصطلحات التي استخدمها الباحث في بحثه .

وقد اشتمل البحث على الاطار النظري والدراسات السابقة والدراسات المشابهة وقام الباحث بالتعقيب عليها وتناول الفصل الثالث منهجية البحث واجراته وقد استخدم في البحث في هذا البحث المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي وواقع مجتمع البحث المستهدفه والعينه وطريقه اختيارها وبين الباحث في الفصل كيفية اعداد الاستبيان وقام الباحث بتعميمها معتمد في ذلك علي:

1- الدراسات السابقة في نفس المجال.

2- خبره الباحث: العمل في مركز ارث اند فلور كمعالج فيزيائي.

وقد تكونت الاستبانة من (30) عباره مقسمه علي محورين

محور تعامل المدير مع العمال علي الاسئله وربطها مع نتائج الدراسات السابقة وقام الباحث بعرض اهم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

محور دور النمط القيادي في عمليه اتخاذ القرار ويقابل كل محور من المحاور السابقه مفتاح يمثل الاجابه الثلاثي التي تحمل العبارات التاليه: (اوافق +3 ) ( محايد +2 ) ( لاوافق +1).

أيضاً تناول البحث عرض وتفسير ومناقشه البحث متناولا الاجابه.

# Abstract

The aim of the research was to compare patterns of leadership behavior and its role in the decision-making process followed in the management of Dar Shashar and the Legacy and Floor Center for the rehabilitation of children with motor disabilities.

To achieve this, this research was based on four chapters in addition to references and appendices. It dealt with in the beginning (the general framework) as an introduction to the study, the research problem, its interests, objectives and the negotiations that answer it and the most important terms used by the researcher in his research.

The research included the theoretical framework, previous studies, and similar studies, and the researcher commented on them and dealt with the third chapter of the research methodology and its fare. The researcher has circulated it accredited to Zalk Ali:

- \* Previous studies in the same field.
- \* Researcher experience: Work at Earth and Flower Center as a physiotherapist.

The questionnaire consisted of (therten) phrases divided into two axes

The focus of the manager's dealings with workers.

On the questions and linking them with the results of previous studies, the researcher presented the most important conclusions, recommendations and proposals

The axis of the role of the leadership style in the decision-making process, and each of the previous axes corresponds to a key that represents the triple answer that carries the following statements (Agree +three) (Neutral +two) (Disagree +one).

The research also covered the presentation, interpretation and discussion of the research, taking the answer



## فهرست المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	❖ الآية
ب	❖ الإهداء
ج	❖ الشكر والتقدير
د	❖ المستخلص باللغة العربية
هـ	❖ المستخلص باللغة الإنجليزية (Abstract)
و-ز	❖ فهرس المحتويات
<b>الفصل الأول : الإطار لعام</b>	
2-1	المقدمة
2	أهمية البحث
2	أهداف البحث
2	أسئلة البحث
2	منهج البحث
2	مجتمع البحث
3	عينة البحث
3	أداة جمع البيانات
3	حدود البحث
4	هيكل البحث
7-5	الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني الإطار النظري</b>	
10-9	وظائف الإدارة
13-11	مستويات الإدارة
15-14	مفهوم القيادة
16-15	مفهوم القيادة في الإسلام
19-17	تعريف القيادة

22-20	نظريات القيادة
23-22	اتخاذ القرار
31-24	علاقة الإدارة بعلم النفس
35-33	نبذة عن دار شرشر
41-36	مؤسسة ارث اند فلور:
<b>الفصل الثالث: إجراءات الدراسة</b>	
47-43	إجراءات الدراسة
<b>الفصل الرابع: الدراسة الاستطلاعية وعرض وتحليل ومناقشة البيانات</b>	
56-49	الدراسة الاستطلاعية
59-57	عرض وتحليل ومناقشة البيانات
<b>الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات والخلاصة</b>	
60	الاستنتاجات والتوصيات والخلاصة
61	المصادر والمراجع
72-64	الملاحق

**الفصل الاول**

**الإطار العام**

## 1-1 مقدمة :

تتميز المنظمات في مجتمعاتنا المعاصرة بكبر حجمها وتعقد اعمالها وازدياد اعدادها، وإن التغيير المستمر والسريع في المناخ الاقتصادي والتكنولوجي والاجتماعي والسياسي للدول يؤثر بطريقة مباشرة علي اوجه نشاط المنظمات، ويخلق الحاجة الى التعديل المستمر في دور هذه المنظمات لتصبح اكثر استجابة ومؤاظمة لمواجهة هذه التغيرات، وكل ذلك يؤكد اهمية وخطورة دور الادارة المسؤولة عن ادارة هذه المنظمات. فالادارة هي وسيلة المنظمات في تحقيق اهدافها، فهي التي تخطط وتنظم وتوجه وتراقب العمل في المنظمة حتي يمكن استغلال الموارد البشرية، ولذلك تحتاج المنظمات الى ادارة على درجة عالية من الكفاءة، وكم من المنظمات توافرت لها كل الامكانيات الفنية والمادية والبشرية ورغم ذلك فشلت بسبب سوء الادارة وانعدام الكفاءات الادارية فيها. بينما نجد منظمات اخرى قد حققت نجاحاً ملحوظاً رغم تواضع الموارد المتاحة لها نتيجة لحسن الادارة. (سمير احمد عسكر-1983- ص14).

ان تصرفات القائد الاداري وسلوكه هي التي تحفز الافراد وتدفعهم الى تحقيق اهداف المؤسسة، ولا يقتصر دور القيادة في كل منظمة علي مجرد التأكد من قيام المنظمة بواجباتها في الحدود المرسومة قانوناً؛ بل يتعدى ذلك الى امداد القائمين عليها قانوناً بالدوافع والحوافز التي تبعث النشاط في نفوسهم، وتغرس فيهم روح التعاون والعمل المشترك (ابراهيم عبد المحمود2003م، ص9)

فكلما كان حكم الاداري علي شخصيات العاملين موضوعياً يكون قادراً علي توقع افضل السلوكيات المختلفة وتوجيهها الوجهة المطلوبة، مما يساعده علي اختيار افضل العاملين وتحسين بيئة العمل مما يؤدي الي توفير الرضا والانتماء للمنظمات الادارية التي يعملون بها .

وبما أن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى تحقيق الاهداف المخطط لها فان دور القادة الاداريين هو العمل على اتخاذ القرارات ذات الجودة حتى تكون مؤسساتهم جديرة

بحق التواجد مستقبلاً. والملاحظ من خلال عمل الباحث في مراكز التأهيل الحركي للأطفال فإن تبني نمط القيادة الاتوقراطي من قبل المدراء أدى الى اجراء البحث.

#### **11-4 مشكلة البحث:**

العلاقات الإنسانية عبارة عن مجموعة من الإتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنشأة عن طريقة تجميع الجهود والمواهب البشرية ومقاومته خلق نوع من التكامل بينهما فيحفز على العمل.

وتفهم لسلوك الفرد يجب أن يتوفر لدى الإداري فهماً موضوعياً لشخصيته الإنسانية التي تحدد أنماط السلوك المختلفة ومن خلال ثرد تلك النقاط قام الاباحث بإجراء هذا البحث لمعرفة أفضل الأنماط السلوكية المتبعة في إدارة المؤسسات.

#### **1-5 أسئلة البحث:**

- هل توجد علاقة واضحة بين أنماط السلوك الإداري المستخدمة في ادارات مؤسستي ارث أن فلور وادار ششر لتأهيل الأطفال المعاقين.
- هل للسلوك القيادي دور في عملية اتخاذ القرار.

#### **1-6 إجراءات البحث:**

##### **1-6-1 منهج البحث:**

استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لحل مشكلة هذا البحث لأنماط السلوك القيادي للإداراي لدوره في عملية اتخاذ القرار.

##### **1-6-2 مجتمع البحث:**

مرؤوسي وعمال دار ششر ومركز إرث أند فلور لإعادة تأهيل الأطفال المعاقين حركياً.

### **1-6-3 عينة البحث:**

تم سحب العينة بطريقة القصدية، نسبة لأن طبيعة الدراسة تستهدف شريحة محددة من مجتمع البحث وهم الإداريون بشكل عام، بالإضافة للعمال.

### **1-6-4 أداة جمع البيانات:**

تم استخدام الإستبانة كأداة رئيسية للمعلومات نسبة لملائمتها للبحث.

### **1-7-7 حدود البحث:**

#### **1-7-1 حدود البحث المكانية:**

اقتصر هذا البحث جغرافيا على الخرطوم شرق - بحري.

#### **1-7-2 حدود البحث الزمانية:**

2014م - 2015م.

### **1-8 الأسلوب الإحصائي:**

استخدم الباحث الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS لمعالجة البيانات.

# **الفصل الثاني**

## **الإطار النظري**

## 1.2 مقدمة :

لكي ينجح الاداري في شغل مركزه عليه ان يوجه الاعمال التي تحت اشرافه ويسيرها في يسر وسهولة كما يجب ان يتفهم مبادئ التنظيم والادارة ويستخدمها استخداماً صحيحاً .

### 1.1.2 مفهوم الادارة :-

تتحدث السيرة الاسلامية عن الادارة بمعنى الولاية او الرعاية او الامانة ، وكلها الفاظ تحمل معنى المسؤولية واداء الواجب ، وقال عليه الصلاة والسلام :كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته. (محمد الفتح عبد الوهاب العتيبي.2009.ص(153.179)). ومفهوم الادارة كما يراه الباحث . بانها نشاط متميز له علاقة مباشرة بمعظم جوانب حياة الانسان، وفي نفس الوقت هي وسيلة فعالة وناجحة لتحقيق الاهداف المنشودة لاي مجال من مجالات حياة الانسان، فان غابت الادارة عن حياة الانسان يحل محلها العشوائية والارتجال مما يهدد بالفشل .

### 2:1:2 تعريف الادارة :

الادارة هي نشاط انساني هادف يستمد مفاهيمه من علوم مختلفة . ويعمل علي تحقيق النتائج بكفاءة وفاعلية باستخدام موارد معينة وفي ظل ظروف بيئية معينة . (محسن هلال 2009.ص.12)

الادارة هي ذلك المصطلح الذي يطلق علي عناصر الادارة والتي تتضمن التخطيط والتنظيم والتوجيه (القيادة والتحفيز الدافعية والاتصال) وان كل عنصر من هذه العناصر يتطلب مراحل متعددة من التفكير واتخاذ القرار. لذا فان الادارة تعتمد علي العلوم التطبيقية المرتبطة بمجالاتها والاساليب العلمية لتحقيق اهدافها القريبة والمرحلية البعيدة كما انها تتمثل في توجيه النشاط الانساني. لتحقيق الرضا للعاملين والتعاون بينهم). (كمال درويش ومحمد الحماحي وسمير المهندس.2009.ص20) .

ان فن الادارة هو المعرفة الصحيحة لما تريده من الافراد او العاملين ان يقومو بعمله، ثم رؤيتك اي ملاحظتك ومباشرتك اياهم وهم يعملونه بافضل الطرق وارخصها ثمناً، ومن ومن التعاريف السابقة يتضح لنا ان الادارة فن يتضمن عمليات هامة متعددة منها التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة والتنسيق وتوجيه جهود الافراد العاملين في المشروع وكل ذلك من اجل تطبيق هدف معين يرمي اليه المشروع (السيد حسن شلتوت.حسن معوض. ص6).

### 3:1:2 وظائف الادارة:.

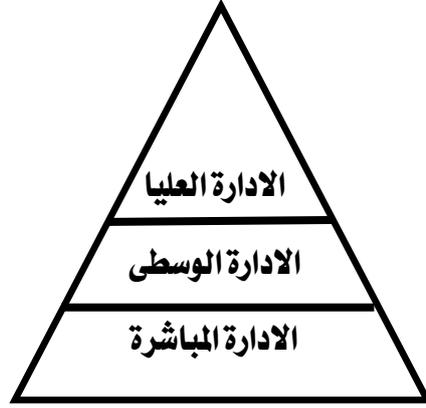
حدد الفكر الاداري المعاصر اربع وظائف فرعية للادارة هي :

1. **التخطيط** : ويشمل وضع الاهداف والاستراتيجيات والسياسات والاجراءات والتنبؤات واعداد الميزانيات التقديرية ووضع برامج العمل.
2. **التنظيم** : وتشمل عملية تصميم الهيكل التنظيمي للمشروع وتحديد نشاط المشروع وتجميع اوجه النشاط المشابه. ثم تحديد المناصب او الوظائف الرئيسية ومستواها في التنظيم والعلاقات بين تلك الوظائف لتوضيح خطوط السلطة والاتصال الراسي والافقي داخل التنظيم.
3. **التوجيه** : يقصد به توجيه المرؤوسين ليؤدو الاعمال المطلوب تنفيذها والخطط التي تم وضعها في اطار التنظيم المعتمد . ويشمل التوجيه اختيار اسلوب القيادة الملائم ووضع الحوافز المناسبة وخلق الجو المناسب لرفع الروح المعنوية للافراد واقامة نظام فعال للاتصال.
4. **الرقابة** : تهدف الي التأكد من ان التنفيذ مطابق للاهداف الموضوعه في الخطة ، وهذا يتطلب وضع نظام دقيق للرقابة للكشف عن الانحرافات وتصحيحها والمتابعة المستمرة للوقوف علي درجة كفاءة تنفيذ الخطة.



## 4-1-2 مستويات الادارة في الاتي:

لا شك ان الادارة هي عبارة عن فرد او مجموعة من الافراد يملكون السلطة والمسؤولية لتحقيق اهداف المشروع . ومن المتعارف عليه ان الادارة تنقسم الى ثلاث مستويات موضحة في الشكل رقم (1) أدناه:



شكل رقم (1) يوضح مستويات الادارة:

### 1-4-1-2 مستوى الادارة العليا:

يشغله عدد من المدراء يشمل رئيس المشروع ونائبه واعضاء مجلس الادارة. وتختص الادارة العليا بوضع الاهداف والاستراتيجيات الشاملة للمشروع ككل على المدى الطويل.

### 2-4-1-2 مستوى الادارة الوسطى:

هم طبقة مديري الادارت والاقسام الذين يمثلون حلقة الوصل بين الادارة العليا والادارة المباشرة . وتختص الادارة الوسطى بوضع الخطط والاهداف السياسية التي تتكفل بتنفيذ استراتيجيات الادارة العليا .

### 3-4-1-2 لادارة المباشرة :

تتكون من طبقة المشرفين الذين يعهد اليهم عملية ادارة العمليات التنفيذية المباشرة اليومية للتعرف علي المشاكل في مواقع العمل ومد الادارة الوسطى بالمعلومات بصفة مستمرة . وتعتبر الادارة المباشرة حلقة الوصل بين العمال والادارة.

(سمير احمد عسكر. 1983. ص 24).

## 2:1:5 المهارت الاساسية للمدير:

### 2-1-5-1 المهارت الفكرية conceptual skill :

ويقصد بها القدرة علي التصور الدقيق للمواقف وتشخيص المشكلات وفهم العلاقات واستخدام الاساليب الادارية المناسبة وكيفية تطبيقها في مواقعها السليمة .

### 2-1-5-2 المهارة الفنية Skill Technical :

وتشير الى القدرة علي اداء نشاط معين في مجال التخصص المرتبط بطبيعة العمل .

### 2-1-5-3 المهارة الانسانية Human skill :

ويقصد بها القدرة علي التعامل مع الافراد والتاثير في سلوكهم والقدرة علي القيادة وتحفيز الافراد وادارة الاتصالات وتماسك وتعاون المجموعات .  
(سمير احمد عسكر. 1983. ص24).

## 2:1:6 علاقة الادارة بالادارة الرياضية :

ان نجاح الرياضة ككل مرهون بمدى اتباع اسس ومبادئ الادارة علي كافة المستويات بدءاً من المجلس الاعلي للشباب والرياضة واللجنة الأولمبية مروراً بالاتحادات الرياضية والمناطق التابعة لها ، وادارات الانشطة الرياضية بالجامعات والمعاهد العليا ، ووزارة التربية والتعليم ووصولاً للنادية الرياضية ومراكز الشباب . ويخضع العمل الاداري في المجال الرياضي لعدة اسس يستطيع من خلالها تحقيق اهدافه.

(مفتي ابراهيم حماد .1999.ص.17).

ويتضمن علم الادارة الاسس والمبادئ التي بواسطتها يستطيع الاداريون تحقيق اهدافهم المرسومة بكفاءة وفاعلية عن طريق تنظيم الجهود البشرية داخل المنظمة البشرية وداخل المؤسسة التربوية او الاندية الرياضية، والاستمرار بالمتابعة والرقابة

للتحقق من تنفيذ برامجها المعدة لهذا الغرض وذلك بقياس مستويات الاداء وتوجيهها نحو تحقيق الاهداف المرسومة . (عقيل عبدالله الكاتب واخرون .1986.ص2).

## 2-1-7 أهمية الإدارة في تطوير النشاط الرياضي :

- أ. الإدارة هي الاداة الاساسية في تسيير العمل.
  - ب. يقع علي الادارة مسؤولية تحقيق الاهداف.
  - ج. الادارة مسؤولة عن الاعداد للمنافسات الرياضية وتحقيق الانجازات .
  - د. الادارة مسؤولة عن تحقيق الاستقرار في داخل المؤسسة الرياضية .
  - هـ. الادارة مسؤولة عن انخفاض معدل المستويات الفنية للفريق والمنتخبات والاتحادات.
  - و. الادارة مسؤولة عن تحقيق التكامل بين المؤسسة الرياضية والمجتمع الخارجي .
  - ز. الادارة مسؤولة عن احداث التطور والتقدم والتميز لكل الجهات التي تشرف عليها.
  - ح. الادارة هي العنصر المحرك والموجه لكل مرافق العمل في المؤسسات الرياضية.
- ومن خلال تلك النقاط السابقة أصبح جلياً ان علاقة الادارة بالادارة الرياضية هي علاقة واضحة ويظهر ذلك في ان تنظيم وادارة البرامج الرياضية القومية سوف يحتم علي الحكومات ان تتدخل سياسياً سواء كان هذ التدخل مباشراً او غير مباشر.
- والرياضة اما ان تقع تحت المسؤولية الحكومية او تديرها بعض الهيئات التي لاسلطة للحكومة عليها. فنجد في البلاد الشيوعية ان هذه البرامج تديرها المؤسسات الحكومية المختلفة، وحتى المدراء منهم تعينهم الحكومة.
- (نقلا عن رسالة جبير احمد علي،

2002م.ص57).

2:1:8 عناصر الإدارة :-

تعد العمليات الادارية والتنظيمية من العوامل الهامة لتحقيق اهداف المؤسسات والهيئات الرياضية، وقد اتفقت معظم الاراء علي ان العمليات الادارية تنقسم الى: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. ومن ثم نجد ان بعض الاراء تختلف بخصوص تعميم الوظيفة الادارية وخاصة في هذا العصر نظر لزيادة تعقد المشروعات والمشاكل المحيطة بها . بينما يقول اخرون بان عناصر الادارة تتمثل في الاتي :-

1. التخطيط وتحديد السياسات والاجرات .
  2. تنظيم أنشطة الآخرين ((المرؤوسين))
  3. تفويض السلطة والمسؤولية .
  4. الرقابة على النتائج المطلوبة .
  5. الاشراف علي تقييم النتائج .
  6. تدريب الافراد في المراكز ذات المسؤولية للقيام بالعمل الاداري .
  7. التنسيق بين الجهود المختلفة المكونة للعمل الاداري .
- (سلطان محمود عرفات.2012.ص27)

وتتكون عناصر الادارة الرياضية من التخطيط الرياضي:

## 2-1-9 انواع التخطيط الرياضي:

### أ/ التخطيط الاستراتيجي :

يهتم بالشؤون العامة للمنظمة ككل. ويوجه من قبل المستوى الاداري الاعلى.

### ب/ التخطيط التكتيكي:

يركز علي تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية وهذه الخطط تهتم بما يجب ان تقوم به كل وحدة من المستوى الادنى. وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً من انجازه. والمدى الزمني لهذه الخطط الاستراتيجية كما انها تركز علي الأنشطة القريبة التي يجب انجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة .

### ج. التخطيط التنفيذي :

يستخدمه المدير لانجاز مهام ومسؤوليات عمله ، ويمكن ان تستخدم مرة واحدة او عدة مرات ، كخطة الموازنة .

## 2- التنظيم الرياضي :

خطوات عملية التنظيم :

اولا:احترام الخطط والاهداف.

ثانيا: تحديد الانشطة الضرورية لانجاز الاهداف.

ثالثا : تصنيف الانشطة .

## 3.التوجيه الرياضي :-

ارشاد وتحفيز الموظفين باتجاه اهداف المنظمة .

## الرقابة الرياضية :

الوظيفة الادارية الاخيرة هي مراقبة اداء المنظمة وتحديد ما اذا كانت قد حققت

اهدافها م لا . (حسام سامي .2010.ص(25.30).

## 2:8 القيادة :

## القيادة في الاسلام:

ان الدين الاسلامي كله كمال وروائع لما وضعه من قواعد متكاملة لكل نواحي الحياة الدنيا،وما اتمه من نظام يكفل خير الانسان وفلاحه ،وخير الانسانية وفلاحها وخير الانسانية ورفاهيتها فجعل عناصر الدين الرئيسية هي حماية وصيانة الدين والعقل والنفوس والمال وصلاحه، ومن باب اولى ان يصبح القائد المسلم من اهم الافراد في النهوض بأمته ومن ثم لا يجوز للقيادي ان يتصرف وفق اهوائه ولا وفق من هو أعلى منه، بل ان تصرفاته كلها يجب ان تكون من الدين الحنيف كألا يأمر بمعصية أو بمنكر (إن الله يأمر بالعدل والاحسان) (النحل.الاية(90).

وان يحكم بين افراده بالعدل (واذا حكمتم بين الناس ان تحكموا بالعدل) المائدة.الاية(48). ولذلك حث الاسلام على ان يتولى القيادة في المناصب المختلفة

واهمها الامارة من هم أهل لها ويتم اختيارهم على ضوء من هو الاصلح بينهم بناءً على القوة في العلم والمعرفة والصحة والجسد والامانة والدين والنفس والخلق (ان خير من استاجرت القوي الامين)(القصص .الاية (26).

□

## 2-8-1 السلطة اللازمة للقائد :

السلطة ضرورية لنجاح القائد فلا يكفي كونه فاعلاً ومهراً أو محققاً للأهداف بفاعلية، ولكن من الضروري توافر السلطات لديه متمثلة في قدراته وسلطاته التنظيمية بل ان بعض القيايين الاداريين يسعون لزيادة نفوذهم وسلطاتهم لكسب التأييد الجماعي لهم من افراد المجتمع وطبقاته المختلفة وباستخدام وسائل الاعلام المختلفة. وتحدد النقاط التالية مستويات السلطة من حيث اتخاذ القرار .

## 2-8-2 مستويات سلطة اتخاذ القرار:

اتخاذ القرار من خلال سلطة (قوة) الجماعة.

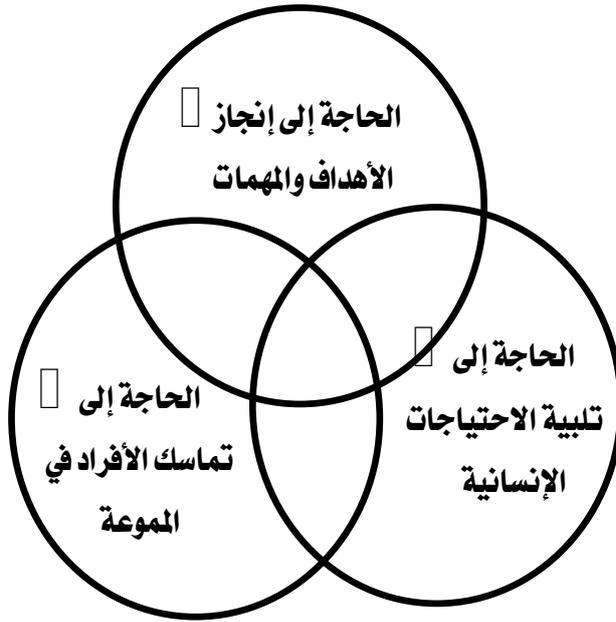
1. يحدد القائد المشاكل ويطلب من المجموعة اتخاذ القرار المناسب (المشاركة المطلقة) القائد المتفاعل .
2. يحدد القائد المشكلة ويطلب من المجموعة المشاركة معه في وضع الحلول .(القائد المتفاعل المهتم بالمشاركة فوق المتوسط).
3. يحدد القائد المشكلات المطلوب حلها ويطلب الاقتراحات في اتخاذ القرارات .(القائد الديمقراطي مع المشاركة المتوسطة ) .
4. يحدد ما هي القرارات التي يريد اتخاذها ويطلب رأي المجموعة فيها.(قابلة للتنفيذ)القائد شبه الديمقراطي.

## 2-8-3 استخدام السلطة الفردية والصلاحيات:

1. يتخذ القائد القرار بناء علي الاستنتاجات من المجموعة (يبدو وكأنه ديمقراطي ويعمل علي استمالة الاخرين بينما هدفه انجازه).
2. يتخذ القائد القرار ويقنع المجموعة باهميته لانه يعلم ان فيه خيراً لهم (اقرب الي المتسلط).
- يتخذ القرار ويعلنه علي المجموعة .(المتسلط).

القائد الناجح هو الذي يدرك هذه التأثيرات وعلاقتها ونسبة اهمية كل منها كما انه ليس هناك شخصية او اسلوب شخصي محدد للقائد على مدى الايام فاساليب القيادة تختلف حسب ظروف ومتطلبات التنظيم والمجموعات والافراد والزمان والمكان.

شكل رقم (2) يوضح العلاقات بين اهداف التنظيم واحتياجات العاملين والحاجة الى تمسك الافراد كمجموعات عمل.



#### 2-8-4 مفهوم القيادة:-

توجد القيادة حينما توجد الجماعه او ظهرت الحاجة الى العمل الجماعي وتتطور القيادة بتطور المجتمع الذي نعيش فيه وتزداد مسؤولياتها بازدياد مطالب الحياة وتعقدتها، والقائد هو الشخص الذي ينجح في اقناع الاخرين بالالتفاف حوله واتباعه وهو يعتمد في ذلك على شخصيته وصفاته الاداريه التي تحكم افراد الجماعه التي يقودها فهو يوزع الاختصاصات بينهم ويحدد لهم مايناسبهم من السلطات ويثير فيهم الدوافع لانجاز العمل كما يرسم خطة كاملة برسم مستقبلهم ودفع الاخطار عنهم ( علاوي 1998م ص.017 ) ومما سبق يمكن للرئيس الاداري ان يكون قائداً اذا ماحول مسار سلطاته المخوله له من أعلى الى الجماعه لتحويلها اليه مرة اخرى بعد ان تكون اكتسبت قوتها

من هذه الجماعه حينئذٍ تكون قد اثبت اليه من الجماعه ويتم هذا الاسلوب او باخر ويتوقف ذلك على مهارة القائد في التحويل والاستقبال ( عزيزة فريد 1994م . ص 112 ) .

ويرى الباحث بان القيادة الادارية الصالحة في جميع المنظمات التي تؤدي عملاً جماعياً مشتركاً سواء كانت مشروعاً خاصاً كشركة من الشركات او ادارة عامة كوزارة من الوزارات او مصلحه من المصالح فانها ألزم ما تكون في المنظمات الكبيرة وهي الطابع المميز للوزارات والمصالح في الدول الحديثة، والقادة في المجتمعات النامية يمثلون الاهداف الجديدة ويصورون حقيقتها لمؤسسيهم. ومن هنا ينظر الى القائد على انه بناء للمنظمة وليس فقط قائد لها( ابراهيم محمود عبد المقصود،حسن احمد الشافعي . 2003. ص 9 ) .

## 2-8-5 تعريف القيادة :-

فن التأثير في الاشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتأتى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولاءهم في سبيل الوصول لهدف معين .

وفي تعريف آخر: هي العملية التي يقوم فيها فرد من افراد جماعة منظمة بتوجيه سلوك افرادها لدفعهم لرغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم ( علاوي 1997م . ص 17 ) .

سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه أنشطة جماعية من الافراد تجاه هدف مشترك لديهم (علاوي 1988م . ص 16 ) .

وتعرفها منى ابراهيم بانها (قدره التأثير على سلوكيات الفريق من اجل تحقيق الاهداف المشتركة (منى ابراهيم . 1999 م.ص79)

## 2-8-6 كيفية اختيار القائد :-

1-الحرية المطلقة.

2-المركز الاجتماعي للقائد

3-الانتخاب

4-التعليم والاعداد

5-الاستشارات

6-الخبرة والتجربة.(اخلاص ومصطفى.2001م.ص51).

2-8-7 اساليب القيادة :-

1-القيادة الديمقراطية.

2-القيادة التسلطيه.

3-القيادة غير الموجهه.

2-8-7-1 القيادة الدائمقراطية :-

في هذا النوع تكون القرارات التي تنفذ نابعه من الجماعه للمناقشه والتفكير الجماعي وعلى القائد ان يدير المناقشه حول الموضوع على ان يعبر كل فرد عن رأيه والقائد يقدم للجماعه مشورته عن طريق اقتراح عدد من البدائل تختار الجماعه من بينها.

2-8-7-2 القيادة التسلطيه :-

في هذا النوع ينفرد القائد بكل اوجه النشاط والإجراءات التي تتبع دون استشارة الجماعه وتبلغ اساليب العمل وخطواته للجماعه خطوة بخطوة حيث يبقى افراد الجماعه دائما عند اهداف المستقبل التي يحتفظ بها دائما القائد المتسلط، والقيادة المتسلطه يكون فيها القائد دائما منعزلا عن المشاركه الجماعيه وإذا اضطرته الظروف يقوم بشرح موضوع معين.

2-8-7-3 القيادة غير الموجهة :-

وفيها يكون القائد دوره سلبي تاركاً الجماعه حرة تماماً فيما يتعلق باتخاذ القرارات واوجه النشاط والاجراءات التي تتبعها وفيها يكون القائد مسؤولا امام الجماعه عن تقديم المعلومات الضرورية والامداد بالمواد المطلوبة فقط.

(ابراهيم محمود عبد المقصود-حمد احمد الشافعي،2003م.ص12)

ويمكن تصنيف القيادة الي:

## 2-9 القيادة الديكتاتورية .:

يتمتع القائد الديكتاتوري بالسلطة المطلقة ، ويقوم بانجاز الاعمال من خلال التهديد واجبار الافراد الواقعين تحت سلطته.

## 2-9-1 القائد الاوتوقراطي (المتسلط) .:

يعتمد القائد هنا علي السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين وانظمة المنظمة ويميل هذ النوع من القيادة بالتقرد بعملية صنع القرار ووضع السياسات والخطط دون مشاركة المرؤوسين ويتميز بالحزم وتحديد الدقيق للواجبات.

## 2-9-2 القائد الديمقراطي.

تتميو القيادة الديمقراطية باسلوب مشاركة العاملين في عملية صنع القرار ووضع السياسات .

## 2-9-3 القيادة الشخصية :

تذوال القيادة هنا عن طريق الاتصال المباشر بين القائد والافراد ويصل التوجيه والتحفيز شخصيا من القائد.

## 2-9-4 القيادة الابوية :

يتميز هذا النوع من القيادة بالعلاقة المباشرة بين القائد والافراد ويتضح هنا مدي اهتمام القائد براحة ورفاهية الافراد التابعين له . ويواخذ علي هذا النوع من القيادة صعوبة تنمية واستقلال الجماعة واعتمادهم علي انفسهم . ويعتمد نجاح القائد علي استمرارية الخدمات الابوية التي يقدمها لهم.

## 2-9-5 القيادة الغير رسمية :

وهي القيادة التي تتكون داخل مجموعات التنظيم الاجتماعي غير الرسمي دون ان ترتبط بوظيفة رسمية في الهيكل التنظيمي. وهذه القيادة تنشأ نتيجة لصفات معينة

يتصف بها القائد من غيره من الافراد .(محسن هلال. ايمن النحاس  
2009م.ص230).

## 2-9-6 صفات القائد الفعال:

تسلزم القيادة عددا من الصفات والخصائص ووجود هذه الصفات في شخص ما  
لا تعني انه قائد ناجح ولكن ايضا تحتاج الي وجود جماعة ملائمة من التابعين ايضا  
الموقف والمكان المناسب، ويمكن ذكر بعض مواصفات القيادة علي النحو الاتي :

1. الطاقة الجسمية والعقلية كي يتمكن القائد من مزاولة عمله.
2. الاستقرار يكون بعيدا عن الانفعالات النفسية، وبعيدا عن الغضب ووثقا من نفسه.
3. القدرة علي التخطيط والتطوير .
4. القدرة علي تقويم الموظف وادائه الوظيفي.
5. القدرة علي زرع الثقة بينه وبين مرعوسيه .
6. العلاقات الانسانية الجديدة، المعرفة بالسلوك الانساني كي يستطيع التعامل مع الافراد بطريقة جيدة .
7. الموضوعية يتميز القائد الناجح بالموضوعية في مقدماته مع المرعوسين وعند اتخاذ القرارات فهو يحاول الوصول الي الحقائق ومعرفة الاسباب.
8. مهارة الاتصال مهمة في عملية حث الافراد وتشجيعهم وتحفيزهم للعمل فيجب ان يتكلم القائد بوضوح ويمتلك القدرة علي تلخيص اراء الاخرين بدقة وتحديد أهم النقاط.
9. الدوافع الشخصية، الرغبة النابعة من شخص القائد في المثابرة والاستعداد للعمل ساعات طويلة .
10. المهارة الاجتماعية، قدرة القائد علي التعامل مع مرعوسيه والمستقبدين من المنظمة بالطريقة التي تمكنه من كسب ثقتهم وولائهم.

11. المقدرة الفنية، مقدرة القائد علي التخطيط والتنظيم والتفويض واتخاذ القرارات والرقابة والمعرفة بكل العمليات المباشرة التي تكون تحت اشرافه.  
(مرجع سبق ذكره ص238).

## 2-10 نظريات القيادة :

### 2-10-1 نظرية الرجل العظيم:

تقوم هذه النظرية علي الافتراض القائم بان التغييرات الجوهرية العميقة التي حدثت في حياة المجتمعات الانسانية انما تحقق عن طريق اناس ولدو بمواهب وقدرات لا تتكرر في كثير من الناس عبر التاريخ.

### 2-10-2 نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية علي ان القادة يتصفون عادة بمجموعة من الصفات الشخصية التي تؤدي الي النجاح ، وقد ادت دراسة هذه الصفات الي الخروج بنتائج طريفة منها وجد ان القادة والمشرفين الناجحين يكون طولهم اكثر من 180سم.  
غير ان الباحثين الذين قاموا بهذه الدراسات التي تحدد الصفات الشخصية للقادة الناجحين خرجوا بنتائج متباينة من بحث لآخر ، وان هناك اتفاق بينهم من حيث صفتي الذكاء والشجاعة.

ومع ذلك فان بعض الصفات التي توصل اليها الباحث ، لايمكن ان تكسب صفة العمومية، فصفة الطول مثلا تصلح لقائد فريق من فرق كرة السلة فانها لا تلزم بنفس الدرجة رئيس منظمة هندسية.

### 2-10-3 النظرية الوظيفية:

تقوم هذه النظرية علي افتراض اساسي ، مفاده ان اي قائد لايمكن ان يظهر كقائد الا اذا تهيأت في البيئة المحيطة بظروف مؤاتية لاستخدام مهارات تحقق تطلعاته .

### 2-10-4 النظرية الوظيفية:

تربط هذه النظرية القيادة بالاعمال والجهود التي تساعد الجماعة علي تحقيق اهدافه، وهي تشمل ما يمكن ان يقوم به اعضاء الجماعة من اعمال تسهم في تحقيق الاهداف، وتحسين نوعية التفاعل بين اعضائها، وحفظ التماسك بينهم .



## 2-10-5 النظرية التفاعلية :

وتعالج هذه النظرية الثغرات في النظريات السابقة وترتكز علي التناسق والتكامل بين جميع عناصر مواقف القيادة ، من حيث شخصية القائد ونوع العاملين، واشكال العلاقات القائمة ،وهي نظرية تتفق مع النظرية المجالية القائلة بان السلوك نتيجة تفاعل تفاعل عناصر المجال السلوكي جميعاً، بما في ذلك الفرد وبنفس القول تؤثر جميع عناصر وقوى المجال في عملية القيادة.(كريم ناصر علي واحمد محمد مخلف الدليمي.2009.ص40).

## 2-11-11 اتخاذ القرار :

### 2-11-1 مفهوم القرار:

ان اتخاذ القرار هو نشاط انساني معقد مثله مثل عمليات التفكير الانساني المختلفة . ويختلف الافراد في قدراتهم واستعدادهم لاتخاذ القرارات .فنجدا البعض يسهل عليه اتخاذ القرار . في حين يعتقد البعض انه يستحيل عليهم ان يقرروا ، وبالنسبة اليهم فان اتخاذ القرار يمثل عملية تاجيل مستمرة او التخلي عن المشكلة التي تحتاج الى اتخاذ قرار .

وغالبية الافراد يعتبرون ان اتخاذ قرار هو عملية تتطلب نوعا من التروي والتفكير المنظم الواعي . وتبدأ عملية اتخاذ القرار بشعور من الشك وعدم التأكد من الفرد حول ما يجب عمله في مشكلة ما، وتنتهي باختيار احد الحلول (سمير احمد عسكر .1983.ص142)

## 2-11-2 خطوات عملية اتخاذ القرار:

1. تحديد المشكلة .تحديد المشكلة يعتبر اهم خطوة في عملية اتخاذ القرار فالتشخيص الخاطيء للمشكلة سوف يؤدي الى اتخاذ القرار الخاطيء مهما كانت الدقة والوضوح في تنفيذ الخطوات التالية.فلا يقتصر عمل المدير علي اتخاذ

القرار في المشكلة المعروضة عليه بل يجب عليه اولا ان يقوم بالتعرف علي الجوانب المختلفة للمشكلة وتشخيصها وتحديدتها تحديدا دقيقا.

2. التعرف على البدئل الممكنة لحل المشكلة .بعد ان يحدد المدير المشكلة فإن الخطوة التالية هي التعرف علي اكثر من بديل ممكن لحل المشكلة .ويشترط وجود بديلين علي الاقل حتى يتمكن المدير من اختيار احدهما . فالاختيار من بين البدئل هو اساس عملية اتخاذ القرار .

3. تقييم البدئل .وبمجرد تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة ، فان الخطوة الثالثة في عملية اتخاذ القرار هي تقييم البدئل في ضوء المعلومات المتاحة عن كل بديل ويتم استبدال بعض البدائل نتيجة للقيود المفروضة علي متخذ القرار سواء من المحيط الداخلي او الخارجي للمشروع .

4. اختيار البديل المناسب (القرار).في هذه الخطوة يختار متخذ القرار احد البدئل التي تساهم بصورة فعالة في حل المشكلة او تحقيق الهدف . ان عملية الاختيار او اتخاذ القرار قد تبدو سهلة لاول وهلة ولكن عندما تكون مشكلة القرار معقدة ،وغير روتينية ،وتتضمن درجة كبيرة المخاطرة وعدم التأكد ،فان عملية الاختيار بين البدائل تعتبر من العمليات المرهقة .

5. تنفيذ القرار .وتنفيذ القرار هو الخطوة الاخيرة في عملية اتخاذ القرار . ويحدد التنفيذ الفعلي للقرار مدى فاعليته وقابليته للتطبيق العملي . فالتنفيذ هو الاختيار الحقيقي لجودة القرار ومدى سلامة الخطوات الاربعة السابقة .

(سمير احمد عسكر.1983.ص142).

2-12 علم النفس الاداري :

2-12-1 تعريف علم النفس :

ان بحث الانسان في ذاته ومحاولته النفاذ الى ماهيته وتاملاته لاكتنا جوهر وجوده وتعليل تصرفاته واحلامه وادراكاته بحث قديم يصعب الاهتداء الى الاولى له

وعلى هذا فان علم النفس من هذه الزاوية ظاهرة من ظواهر القرن العشرين ووافد جديد نسبة الى غيره من العلوم الطبيعية او الانسانية ظل طوال القرون الماضية حضيئا للعلوم بشكل عام وربيبا للفلسفة بشكل خاص .

ويقف وراء تعريف علم النفس الحديث بانه علم السلوك والخبرة تاريخ طويل من تطور الفكر الانساني حتى يصبح القول بان علم النفس ذو تاريخ قصير وتاريخ طويل .

وقد اسهمت الى جانب الفلسفة عدد من العلوم في نشاته واستقلاله كان اكثرها تأثيرا الفلسفة وعلم الاحياء والطب النفسي والتربية والعلوم الطبيعية والفسيلوجية .(راضي الوقفي .1998.ص5).

## 2-12-2 علاقة الادارة بعلم النفس :

تتجلى علاقة الادارة بعلم النفس من خلال الاداري الذي يتفهم نفسية العاملين واتجاهاتهم ودوافعهم كي يستطيع تحفيزهم للعمل وخلق الظروف المناسبة والمساعدة في زيادة نشاط العاملين لتحقيق اهداف المنظمة ونيل رضى الجهاز الاداري وهذا لن يتم الا اذا كان رئيس المنظمة ملماً بنظريات علم النفس الرياضي في المؤسسات الرياضية والاداريون الذين يهتمون بدراسة التأثيرات السلوكية المتبادلة بين الافراد وبين الجماعات والقيم والقواعد التي تحكم تلك القيم .

وان اهتمام الادارة ينصب على دراسة كل ما يؤثر في النشاط الفكري والنفسى للأفراد وللجماعات اذ ان ذلك يساعد الفرد على معرفة توقعات الجماعة وبالعكس ويسهل سبل الاتصال والتفاهم بينهما مما يشيع الود والوفاق والتفاهم بدل التناقض والصراع (مروان عبد المجيد ابراهيم .2000.ص4).

علم النفس الاداري يعد احد فروع علم النفس التطبيقي والواقع ان المفردات التي تتركز عليها اهتمامات علم النفس الاداري لنجد انها تحظى باهتمام مماثل في علم النفس الصناعي ايضا ليس ذلك فحسب بل ان موضوعات مثل القيادة والروح المعنوية

والعلاقات الانسانية وغيرها تجد مكاناً بين مفردات علم النفس الاجتماعي وعلم النفس العسكري وغيرها .

ولقد كانت الاهتمامات الاولى في علم النفس قد تركزت على السلوك وهذا يعني ان علم النفس الصناعي كان المدخل التاريخي لظهور علم النفس الاداري (كريم ناصر واخرون.2009م ص0ص16).

### 2-12-3 تعريف السلوك الاداري :

هو مجموعة من النشاطات المختلفة التي يبديها الفرد داخل البيئة التنظيمية كالأفعال والأقوال والتعبيرات وغيرها بفعل ضغوط داخلية كقلة الحوافز وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات وعدم مراعاة العدالة والمساواة بين الموظفين او ضغوط خارجية كزحمة المرور والمشكلات الاجتماعية والاقتصادية . ولذا فان السلوك الاداري هو سلوك انساني في الاصل لكنه محكوم او متأثر بالانظمة او اللوائح المقررة من قبل التنظيم. (منصور اليوسف .2011.ص).

تعريف اخر يقول بان السلوك التنظيمي هو دراسة سلوك واداء العاملين في المنظمة ، وذلك باعتبار ان بيئة المنظمة لها تأثير كبير علي سلوك وتصرفات العاملين ، ومن ثم انتاجهم .

ونقصد بالسلوك هنا الاستجابات التي يصدرها الفرد بعد احتكاكه بأفراد اخرين او اتصاله بالبيئة الخارجية المحيطة به وتتمثل الاستجابات التي يصدرها الفرد ، العمل الحركي او التفكير، او السلوك اللغوي او الانفعالات او الادراك.(سارة نبيل .2012.ص).

### 2-12-4 اهمية دراسة السلوك :

ترجع اهمية السلوك الاداري الي ان الفرد يعتبر اهم عوامل الانتاج وبدونه لا يمكن ان يوجد اي تنظيم يمارس نشاطاته الفعلية . وقد دعى العالم الامريكي ((تايلور)) الي الاهتمام بالفرد وتدريبه على ممارسة مهامه الوظيفية وتوفير البيئة التنظيمية

المناسبة له لكي يحقق مزيد من الرضا وجودة الاداء وزيادة الانتاج . ولا شك ان الناتج النهائي للمنظمة وتحقيق اهدافها يتأثر سلبا وايجابا بالدرجة الاولى علي سلوكيات العاملين فيها . وتلعب القيم التنظيمية التي يتبناها المديرون والمشرفون العامل الاهم والحاسم في التأثير علي السلوك داخل المنظمات.(منصور اليوسف.2011.ص).

ومما سبق يمكن توضيح اهمية السلوك الاداري في النقاط التالية:

تعد الموارد البشرية مورد هام للمنظمة لذلك استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الافراد لما لها من تأثير علي فعالية المنظمة.

تغيير النظرة الي الموارد البشرية ، جذب الانتباه الي ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد. ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهارته . ومن ثم فان الفهم الصحيح لسلوك الافراد يمكن المنظمة من التعامل مع الافراد بطريقة صحيحة ، واتخاذ الاجرات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الامر .

تعد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول الي طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات، وهذا لزيادة التأثير والتحكم في هذا السلوك . فيولد معظم الافراد ويتعلمون في المنظمات، ويكتسبون ثروتهم المادية من المنظمات، وايضا ينهون حياتهم كاعضاء في منظماتهم. فكثير من أنشطة حياتنا من خلال المنظمات، سواء كانت حكومية او غير حكومية .(سارة نبيل\_2012).

## 2-12-5 اهداف السلوك التنظيمي:

يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الافراد ، ويهدف السلوك التنظيمي الي تفسير ، والتنبؤ ، والسيطرة ، والتحكم في السلوك التنظيمي.

**1- تفسير السلوك التنظيمي:** عندما نسعى للاجابة علي السؤال (لماذا) تصرف فرد ما او جماعة من الافراد بطريقة معينة . فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الانساني ، وقد يكون هذا الهدف هو اقل الاهداف الثلاثة اهمية من وجهة نظر الادارة ،

لانه يتم بعد حدوث الامراو الحدث ، ولكن بالرغم من هذا فان فهم اي ظاهرة يبدا بمحاولة التفسير ، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف ، فمثلا اذا قدم عدد من الافراد نوي القيمة العالية بالنسبة للمنظمة طلب استقالة جماعية ، فان الادارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحدد ما اذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل ، فالافراد قد يتركون العمل لاسباب عديدة ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لانخفاض الاجر ، او الروتين في العمل ، فان المديرين غالبا ما يستطيعون اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل .

**2- التنبؤ بالسلوك :** يهدف التنبؤ الي التركيز علي الاحداث في المستقبل ، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة علي تصرف معين ، اعتمادا علي المعلومات و المعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي ، يمكن للمدير ان يتنبأ باستخدامات سلوكية تجاه التغيير ، ويمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الافراد ان يتعرف علي المداخل التي يكون فيها اقل درجة من مقاومة الافراد للتغيير ، ومن ثم يستطيع ان يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

**3- السيطرة والتحكم في السلوك :** يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من اهم واصعب الاهداف فعندما ييفكر المدير كيف يمكنه ان يجعل فرد من الافراد يبذل جهدا اكبر في العمل ، فان هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك ، ومن وجهة نظر المديرين فان اعظم اسهام للسلوك التنظيمي يتمثل في تحقيق السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي الي تحقيق الكفاءة والفاعلية في اداء المهام.(احمد السيد كردي .2011).

## 2-13 مكونات النظام السلوكي:

### 1- المدخلات:

المؤثرات الاولية : وتشمل القوى الفسيولوجية بالجسم كالجوع والعطش والنوم والقدرات والامكانيات وغيرها.

المدخلات الاجتماعية: وتشمل الأسرة والجماعة والعادات والتقاليد والقيم والاعراف والمدنية والنظم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها. المدخلات التنظيمية: وتشمل ثقافة المنظمة وما تحتويه من سياسات واهداف وقرارات . كما تشمل الاتصالات السائدة في المنظمة والعلاقات بين الافراد واللوائح والانظمة والحوافز وغيرها . ويحدث تفاعل بين المدخلات التنظيمية المتغيرة مع المدخلات الاولية والاجتماعية.

**2- العمليات السلوكية:** وتشمل الادراك والاتجاهات والدوافع حيث تتفاعل مع المدخلات ويحدث التحليل والتقييم للمؤثرات الداخلية او الخارجية .

**3- المخرجات:** وهي عبارة عن الاستجابات المختلفة نتيجة تفاعل المدخلات الاولية مع العمليات السلوكية وبالتالي تحدث الاستجابة بقول او فعل او اتخاذ قرار.(منصور اليوسف.2011).

## 2-13-1 انماط السلوك القيادي:

من ابرز الدراسات التي اجريت حول الدور السلوكي في القيادة منذ نهاية الاربعينيات ، دراسة جامعة اوهايو Ohio وجامعة ميتشجان Michigan . وكان الهدف من هذه الدراسات هو فحص العلاقة بين سلوك القائد ومقاييس القيادة الفعالة او الناجحة ، واهم هذه المقاييس هي درجة رضا المرؤوسين . وتوصلت دراسة اوهايو الى تحديد بعدين او نمطين للقيادة ، النمط الاول من القيادة يهتم بمراعاة مشاعر المجموعة Consideration اي يركز علي العاملين Orientation Employee ويظهر القائد في هذا النمط الثقة ، الاحترام المتبادل ، الصداقة ، التأييد ، والاهتمام بظروف كل فرد في المجموعة. والنمط الثاني من القيادة يركز علي العمل Orientation Task فيقوم القائد بتحديد مهام كل فرد، علاقات العمل والاتصالات والاهداف . كما توصلت دراسات جامعة ميتشجان الي تحديد بعدين او نمطين للقيادة متشابهين مع نمطي دراسات جامعة اوهايو . النمط الاول اطلق عليه القيادة المركزة حول العامل Employee

Centered وتتلخص نتائج والنمط الثاني اطلق عليه القيادة المركزة حول الوظيفة  
Centered Job وتتلخص نتائج دراسات جامعة اوهايو في ان المزيج من السلوك  
القيادي الذي يجمع بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين — والذي يحقق اكثر فاعلية  
— يعتمد علي العوامل الموقفية . بينما استخلصت دراسات جامعة ميتشجان ان كلا من  
السلوك القيادي المركز حول العمل والمركز حول العامل يؤديان الى زيادة الانتاجية  
ومع ذلك فان السلوك القيادي المركز يخلق التوتر والضغط الذي ينتج عنه انخفاض في  
الروح المعنوية ودرجة الرضا عن العمل وزيادة الغياب وترك العمل . وان القيادة  
المركزة حول العمل هي احسن نمط للقيادة.

وقام ليكرت (جامعة ميتشجان) بتطوير اربعة انظمة للادارة او القيادة وتتراوح

هذه الانظمة ما بين الاتوقراطية الكاملة والديمقراطية الكاملة وهذه الانظمة هي :

#### 2-13-2 نظام استغلالي سلطوي Authoritative Exploitative \_ :

والقائد في هذا النظام هو قائد اتوقراطي فنقته ضعيفة في مرؤوسيه ويدفعهم  
للعمل من خلال التخويف والتهديد بالعقاب ويمنح المكافآت في بعض المناسبات ويتخذ  
كل القرارات بدون الرجوع الى مرؤوسيه.

#### 2-13-3 نظام ايجابي سلطوي Benevolent\_Authoritative :

ويلعب القائد في هذا النظام دور الاب . فهو يثق في مرؤوسيه الي حد ما .  
ويلجا الى استخدام الحوافز الايجابية وبعض التخويف والتهديد بالعقاب لدفع المرؤوسين  
للعمل ويبحث احينا عن بعض الافكار من مرؤوسيه قبل اتخاذ القرار، كما يسمح  
للمرؤوسين باتخاذ القرارات البسيطة مع فرض رقابة صارمة عليهم .

#### 2-13-4 استشاري ديموقراطي Consultative Democratic :

ويتميز القائد في هذا النظام بانه يثق في مرؤوسيه بدرجة كبيرة ولكنها ليست  
ثقة كاملة . ويحاول ان يستخدم افكارا واره لمرؤوسيه بطريقة بناءة. يستخدم غالبا

الحوافز الايجابية ونادرا الحوافز السلبية ويضع سياسات عريضة تسمح بحرية العمل ويفوض قدرا كبيرا من السلطات اليهم .

## 2-13-5 مشاركة ديموقراطي Participative Democratic:

وفي هذا النظام يثق القائد في مرؤوسيه ثقة كاملة في كل الامور ودائما يحصل على الاراء والافكار من مرؤوسيه ، ويعطي الحوافز الايجابية علي مدى مساهمة وتعاون المجموعة في مجالات مثل وضع الاهداف وتقييم التقدم في العمل نحو هذه الاهداف . ويشجع اتخاذ القرارات على كل المستويات الادارية الادنى ويعتمد على الاتصالات في توحيد المجموعة . ولقد وجد ليكرت ان المدير الذي يطبق هذا النظام هو الاكثر نجاحا كقائد. (سمير احمد عسكر، 1983م، ص345).

## 2-14 نبذة عن المؤسستين :

### 2-14-1 تمهيد:

تعتبر التربية الخاصة من الموضوعات الحديثة نسبيا في ميدان التربية وتعود جذورها الي النصف الثاني من القرن العشرين.

فتمتد جذور التربية الخاصة الي ميادين متعددة ، يدخل في موضوعها الطب لان كثير من الاعاقات تحتاج الي طبيب لتشخيص الحالات، والقانون اذا ان هذه الفئة تحتاج الي من يدافع عنها ويطالب بالمساواة بين الناس، وعلم النفس الذي يتعرض لعلاج الاضطرابات النفسية ، والاختصاصي الاجتماعي الذي يقوم بعمل دراسة الحالة ، والاختصاصي النفسي الذي يطبق المقياس ، ومعلم التربية الخاصة .

فالافراد ذوي الاعاقة هم فئة موجودة في كل المجتمعات ويطلق عليهم مصطلحات مختلفة منها الافراد غيرالعاديين او الذين ينحرفون انحرافا ملحوظا عن متوسط الافراد العاديين ويحتاجون اساليب خاصة لتدريبهم وتعليمهم، اما بشكل منفصل عن الافراد العاديين او في صفوف الافراد العادي .

(سعيد كمال عبد الحميد، 2009، ص77)

وفي خلال الفترة الاخيرة فرضت مشكلة الاطفال والافراد المعاقين نفسها علي المستوى الدولي والعربي والمحلي.

وتشير الادارة العامة للتربية الخاصة بوزارة التربية والتعليم في مصر الى انه قد شهدت الفترة من 1969-1977 في مصر انتشارا ملحوظا لمدارس التربية الخاصة. كل هذا جعل المجتمعات تاخذ في في الاعتبار العناية بتربية الافراد المعاقين اسوة باقرانهم العاديين وانعكس علي ذلك كثير من الدراسات الحديثة التي تعمل علي حل مشكلات المعاقين سواء كان ذلك في مؤسسات تربوية او ابتكار اجهزة تعويضية.(عبد الحميد شرف، 2001م، ص53).

## 2-14-2 نبذة عن دار ششر:

تأسست دار ششر تاهيل الاطفال ذوي الاعاقة بالخرطوم عام 1973 بمبادرة من قيادات المجتمع السوداني والسفير البريطاني انذاك.

دار ششر منظمة طوعية سودانية تستهدف الاطفال المعوقين جسمانيا في كل السودان مع التركيز والاهتمام بالمجتمعات المحلية خصوصا المهمشة منها.

تقدم دار ششر خدمات علاجية من خلال وحدات متخصصة مثل عيادة العلاج الطبيعي، الاجهزة التعويضية، الجراحة، الاقامة الطبية كما توفر الدار المتابعة الاكاديمية للاطفال المقيمين من خلال وحدة المدرسة وايضا وحدة الاعمال اليدوية حيث تنمي مواهبهم الفنية.

لدى الدار برنامج للتاهيل المجتمعي المبني علي اشراك المجتمع ويستهدف الاطفال ذوي الاعاقة واسرهم ومجتمعاتهم المحلية في 33منطقة محلية داخل ولايتي الخرطوم والجزيرة والبرنامج عبارة عن أنشطة تشمل الزيارات المنزلية ورفع الوعي المجتمعي بقضايا الاعاقة والسعي لتفعيل دور المجتمع المدني للمشاركة والعمل معهم

من اجل الاشخاص ذوي الاعاقة وتحديد الاطفال منهم. (مجلة منشورات الدار العلمية)

2-14-2-1 الرؤية:

دار ششر لتاهيل الاطفال المعاقين بالخرطوم تعمل من اجل الاطفال المعاقين بالسودان حتى يتحصلو علي حقوقهم كاملة.(مجلة منشورات دار ششر العلمية).

2-14-2-2 الرسالة:

تاهيل الاطفال المعاقين جسديا في كل انحاء السودان مع التركيز والاهتمام بتقديم الخدمات التاهيلية المختلفة والتي تشمل الرعاية والحماية لهؤلاء الاطفال واسرهم ومجتمعهم داخل وحول ولاية الخرطوم.

انفاذا لقانون الاشخاص ذوي الاعاقة لسنة 2009، تهتم الدار بتشغيل الاشخاص ذوي الاعاقة ويمثلون (30% من العاملين بالدار). (مجلة منشورات الدار العلمية).

2-14-2-3 الانجازات في 2013:

1. معظم الخدمات تم تنفيذها خلال عام 2014م.
2. تم تقييم عدد كبير من الاطفال في العيادة ونفذت خطتهم الفردية .
3. اجري عدد كبير من العمليات الجراحية (العظام).
4. استفاد حوالي (1500) طفل من المعينات الحركية.
5. معظم الموظفين باستثناء بعض العاملين تلقوا برنامجا تدريبيا خاصا مرتبطا بمجالات تخصصهم.
6. استمرار دعم الاطفال المعاقين واسرهم لمعالجة المشاكل الصحية الجسمانية عبر وحدات الدار المختلفة.(مجلة منشورات الدار العلمية).

2-15 اقسام الدار:

2-15-1 قسم العيادة:

ويختص بفحص وتحديد الاحتياجات للاطفال سواء كانت جراحة او معينات حركية او علاج طبيعي ويتم فيها فحص ما لا يقل عن 145 حالة اسبوعيا.

#### 2-15-2 قسم الجراحة:

توجد بالدار غرفة جراحة تختص بجراحة عظام الاطفال وهي الوحيدة علي مستوى السودان والتي تختص بالاطفال.

#### 2-15-3 قسم العلاج الطبيعي :

يتم فيه اجراء التمارين وفقا لمتطلبات الخطة العلاجية لكل طفل .

#### 2-15-4 قسم الورش :

ويضم اقسام الاحذية ومعينات الحركة والجبائر .

□

#### 2-15-5 وحدة المدرسة :

ويحتوي علي عديد من البرامج مثل (الرسم،النحت،والاعمال اليدوية). (من مجلة الدار العلمية).

#### 2-16 مؤسسة ارث اند فلور:

يعتبر مركز ارث اند فلور اضافة حقيقية في مجال التاهيل الامن للاطفال ذوي الاعاقة حيث يعني المركز بتقديم خدمات متميزة في مجال التاهيل المتكامل للاطفال من خلال تقديم الخدمات العلاجية والتدريبية والتعليمية والارشادية .(مجلة مركز ارث اند فلور العلمية ).

#### 2-16-1 رؤية المركز:

ان يكون احد المراكز المتميزة والمرجعية اكاڤميا ومهنيا وبحثيا ومنافسا  
للمراكز المماثلة علي المستوى . الاقليمي والعالمي.(مجلة مركز ارث اند فلور  
العلمية).

2-16-2 رسالة المركز:

بكاڤر المركز البشري المؤهل سيقدم المركز افضل الخدمات الممكنة في مجال  
التاهيل الامن للاطفال ذوي الاحتياجات الخاصة من خلال تطبيق البرامج التاهيلية  
المعمول بها دوليا.

□

## 2-16-3 اهداف المركز:

- تقديم خدمات تعليمية وتدريبية ذات جودة عالية ومتطورة لتواكب احتياجات سوق العمل المحلي والعالمي سعياً للحصول علي الاعتماد البرامجي والمؤسسي في التربية الخاصة.
- تلبية الطلب المتزايد والحاجة الماسة لخدمات التربية الخاصة.(مجلة ارث العلمية)
- إعداد الاطفال ذوي الاعاقة من مختلف الاعاقات اعداد يؤهلهم للاندماج والتكيف الذاتي والاسري والاجتماعي والتعليمي والمهني .لكل طفل وفقاً لمقدراته وطاقته .
- ايجاد كفاءات قادرة علي التعامل مع مؤسسات المجتمع بتقديم الاستشارات العلمية والطبية في مجال التربية الخاصة وتقديم المحاضرات وورش العمل والمؤتمرات.

## 2-16-4 فريق عمل المركز :

- تضم اسرة ارث اند فلور لاعادة التاهيل نخبة مختارة من ذوي الاختصاص والتميز. ويحتوي كل قسم من اقسام المركز علي مستشارين اجانب بالاضافة الي الكفاءات الوطنية في الجوانب الاتية:
- الاستشارات العلمية.
  - التربية الخاصة .
  - العلاج الطبيعي.
  - العلاج الوظيفي.
  - علاج اضطرابات النطق واللغة .
  - القياس والتشخيص.
  - تصميم البرامج التدريبية .

- الاشراف والرعاية .
- الخدمات المساندة والرعاية الطبية .

## 2-16-5 الفئات المستهدفة :

- جميع الاطفال الذين يمكن تنمية قدراتهم العقلية.
- جميع الاطفال المتأخرين حركيا .
- الاطفال ذوي الاحتياجات الخاصة.
- الاطفال الذين يعانون من مشكلات في النطق واللغة.
- بطئ التعلم وصعوبة التعلم والتأخير الدراسي.
- التوحد بكافة انواعه واشكاله.
- متلازمة فرط الحركة والتشتت ونقص الواقعية.
- اطفال ما بعد عمليات زراعة القوقعة .(مجلة ارث العلمية)

## 2-16-6 منهجية العمل :

- عمل تقييم شامل لكافة الجوانب لدى الطفل واعداد خطة تربوية علاجية شاملة.
- اتباع منهجية العلاج الفردي والمجموعات واحياء روح الفريق والعمل كفريق واحد من جميع اقسام المركز.
- التخطيط ومساعدة الاهل والمنفعين بالدمج ضمن المجتمع ويتبع المركز منهجية الدمج العكسي .
- التوثيق المستمر وتقييم اداء الطفل دوما .
- ارشاد الاهالي لكيفية متابعة البرامج والخطط التربوية الخاصة .



## 17-2 اقسام المركز:

### 1-17-2 قسم العلاج الطبيعي:

يقدم المركز خدمة العلاج الطبيعي باسلوب علمي وفريد من خلال تطبيق البرامج العلمية المعتمدة عالميا وفق احدث الاساليب المتقدمة التي لاتقل عن مثيلاتها في الخارج.

يهتم القسم بالاطفال الذين يعانون من الاعاقة الجسدية الحركية حيث يقدم لهم الخدمات العلاجية والتدريبية والتعليمية والاجتماعية، ومن الحالات التي يستقبلها القسم الشلل الدماغي ، شلل الاطفال ، استسقاء الدماغ ، فتق الحبل الشوكي ويهدف الي تعزيز ثقت الطفل واعتماده علي نفسه وتقليل والحد من الاعاقة وتطوير قدراتهم الحركية.

### 2-17-2 قسم تنمية المهارت والتكامل الحسي والبصري :

ويتميز هذا القسم باهدافة التي من اهمها :

- 1- تنمية القدرات الادراكية (السمعية والبصرية).
- 2- تنمية المهارت المعرفية والحسية والحركية .
- 3- تنمية المهارت الاستقلالية والاعتماد علي الذات .
- 4- تعديل سلوك الاطفال واكسابهم عادات سلوكية واجتماعية جيدة .
- 5- كما يتميز بوجود غرفة التكامل الحسي .

### 3-17-2 قسم تقويم اضطرابات النطق واللغة :

- الهدف منه تطوير قدرات الطفل اللغوية وزيادة وضوح النطق والكلام وزيادة الطلاقة اللفظية .
- تقييم ومعالجة حالات الاضطرابات اللغوية – النطقية عند الاطفال مثل الاطفال الذين يعانون من تاخر لغوي.

- السرعة في الكلام التي تؤدي الي عدم فهم المتكلم وحذف كثير من الاصوات  
اثناء الكلام .

- تقييم ومعالجة اضطرابات الصوت والرنين الانفي مثل الانفية الزائدة في  
الكلام.

#### 2-17-4 قسم صعوبات التعلم والتاخر الدراسي:

الاطفال ذو صعوبات التعلم هم الذين يعانون من اضطراب في وحدة او اكثر  
من العمليات النفسية المرتبطة بالتعلم كالفهم والانتباه والتهجي والنطق واللغة والكتابة  
والقراء واجراء العمليات الحسابية والاستدلال الرياضي ، وعلي الرغم من ان معدل  
ذكاء هؤلاء الاطفال يكون في حدود المتوسط او اكثر من ذلك ، الا انهم يعانون من  
انخفاض التحصيل الدراسي لديهم باقرانهم العاديين في نفس الصف والمرحلة العمرية .  
كما يعني هؤلاء الاطفال من قصور في العمليات المعرفية وتجهيز المعلومات.

#### 2-17-5 قسم الرعاية النهارية (رعاية اليوم الكامل).

يعتبر من اهم احدث الاقسام في المركز لما له من الاهمية حيث يتواجد الطفل  
كامل اليوم في المركز لما له من الاهمية حيث يتواجد الطفل كامل اليوم في المركز  
تحت الملاحظة الشاملة من جميع الفريق العامل ويخضع خلالها للتدخل المكثف علي  
شكل تدريب جماعي وفصول دراسية ومجموعات تاهيلية مختارة بدقة وفقا للطرق  
العلمية المعروفة والمتبعة علي حسب العمر والتشخيص وقدرات كل طفل .  
من خلال تهيئة بيئة تعليمية مثالية يتمكنون عبرها من التعود علي الخوض في  
اسلوب الحياة الاعتيادية.

#### 2-17-6 قسم الاطراف الاصطناعية والاجهزة التعويضية :

يحتوي قسم الاطراف الصناعية علي ورشة متكاملة مجهزة من احدث  
المواصفات العالمية وتحت اشراف ا.درايد ال خطاب استشاري الاطراف الاصطناعية

الاردن وتخدم جميع الاطفال الذين يحتاجون الاطراف او اجهزة تعويضية لكي تعينهم علي الحركة او ممارسة حياتهم الاعتيادية .



## 2-17-7 قسم الارشاد الاسرى والتوعية النفسية :

يمثل هذا القسم حلقة الوصل بين السرة والمركز حيث يقوم بتزويد الاهل بجميع المعلومات الخاصة بالطفل وكيفية التعامل معه وتقبله داخل الاسرة ، ومن ثم تزويد المدربات والاحصائيات بالمعلومات اللازمة حول بيئة الطفل الاسرية .  
توعية الامهات وارشادهن حول وضع الطفل وكيفية التعامل معه وتوضيح نتائج التقييم ومستوى قدرات الطفل واحتياجاته الاساسية ويتم التركيز والتأكد علي تنمية شخصية الطفل وزيادة ثقته في نفسه وبقدراته وتشجيع استقلاليته وتعزيز جوانب القوة لديه.

## 2-17-8 قسم التدريب المستمر :

يقدم من خلاله القسم البرامج والدورات التدريبية للاشخاص العاملين في مجال للاطفال ذوي الاحتياجات الخاصة في العالم ومجارة كل ماهو جديد في المجال من خلال تقديم اقوي البرامج التدريبية. مما يؤهل المتدرب علي التطور المستمر في المجال العملي والعلمي.

## 2-17-9 قسم التغذية :

يلتزم قسم التغذية بالمركز بتقييم وتحديد طريقة التغذية الصحية والمفيدة لاطفالنا الاعزاء والتي تلبي المعايير الغذائية بما يتناسب مع احتياجاتهم الغذائية للطفل بصورة مستمرة

### التحاق الاطفال بالمركز يتم وفق الخطوات التالية:

- زيارة الاهل مع الطفل الى المركز والتعرف الى المرافق والخدمات .
- اجراء تشخيص لقدرات الطفل من خلال قياس مستوى القدرات العقلية واللغوية واللغوية والنطقية والاكاديمية والتاهلية .
- اعداد الخطة العلاجية اللازمة وفق نواتج عملية التقييم .

توزيع مهمات واهداف الخطة العلاجية علي الفريق العامل وفق اختصاصاتهم  
(مجلة ارث العلمية).

## الدراسات السابقة

يقوم الباحث بعرض بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بدراسته فهي دراسات متشابهة والدراسات المرتبطة التي لها نفس المتغير (انماط السلوك القيادي للاداري ودوره في عملية اتخاذ القرار) لذا قام الباحث بتناول هذه الدراسات وكلها مفيدة وقيمة ومشكلتها تتعلق بمشكلة الباحث.

### 1.دراسة معين حافظ عبدالله

بعنوان النمط القيادي لدى مدربي الالعاب الجماعية في فلسطين ،رسالة ماجستير (1999م).

وتهدف الرسالة الى:

التعرف علي الانماط القيادية الاكثر شيوعا لمدربي الالعاب الجماعية قيد البحث كما يرها المدربون .

اجراء مقارنات بين الانماط القيادية لدي مدربي الالعاب الجماعية في فلسطين ، تبعا لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة ونوع اللعبة ودرجة النادي والتحصيل العلمي لدي المدرب.

اهم نتائجها.

اكثر الانماط القيادية تفضيلا لمدربي الالعاب الجماعية في فلسطين نمط التدريب والتعليمات (83'81%) بينما اقل الانماط تفضيلا نمط الديمقراطي (6'52%)

### 2.دراسة جبير احمد علي

بعنوان ، الكفايات الادارية لمديري الرياضة بالمؤسسات الرياضية الحكومية بالسودان عام2012م.

هدفت الدراسة الي :

1. التعرف علي الكفايات الادارية لمديري الرياضة بالمؤسسات الرياضية

الحكومية من حيث:

أ- اتباع الاسس العلمية للادارة.

ب- الكفايات الشخصية والفنية لمديري الرياضة.

2. وضع مقترحات لمعالجة اوجه القصور التي تسميها هذه الدراسة.

اهم نتائجها:

ان مدير الرياضة لا يحرص علي تطبيق مبداء تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات

بين المستويات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

ان مدير المؤسسة لا يتبع السبل العلمية في اختيار القيادات ويتعهدهم بالتدريب

والتعليم للنهوض بمستوهم الانتاجي.

### 3/دراسة : حيدر علي حيدر

بعنوان : الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر

اعضاء الهيئة التدريسية.

هدفت الدراسة الى:

— معرفة النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر

اعضاء الهيئة التدريسية .

— معرفة الفرق بين النمط القيادي السائد لدى مديري ومديرات المدارس

المتوسطة تبعا لمتغيرات (الجنس ، ذكور، اناث) .

تمثلت عينة البحث من ( 100 ) استمارة بواقع (50)مدرس و(50) مدرسة .

اهم نتائج البحث :

اظهرت النتائج ان النمط القيادي السائد بين المديرين والمديرات في المدارس

المتوسطة من وجهة نظر المدرسين والمدراسات هو الاهتمام في مجال ( القيادة الادارية

( لحصوله علي وسط حسابي اعلي يمكن ان يستنتج من خلال ما ورد من نتائج ان السبب في ذلك يعود الى الاساليب الاتوقراطية .

متوسط القيادة الادارية للذكور تختلف عنه بالنسبة للاناث حيث جات لصالح

الاناث بلغ متوسطه (15252).

### ما يستفاد من الدراسات السابقة :

لقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة والدراسات المشابهه في اختيار طبيعة المنهج وتحديد اداة البحث كما تمثلت الاستفادة من الدراسات السابقة في زيادة فهم المشكلة بالنسبة للباحث. ايضا ساعدت الدراسات السابقة والمشابهه الباحث في تحديد بعض الانماط السلوكية المستخدمة من قبل الاداريين في ادارة مؤسساتهم.

# الفصل الثالث

## إجراءات البحث



### 3-1 مجتمع البحث :

مرؤوسي وعمال دار ششر ومركز ارث اند فلور لاعادة تاهيل الاطفال المعاقين حركيا .

### 3-2 عينة البحث :

تم اختيار العينة بالطريقة العمدية القصدية نسبة لطبيعة البحث تستهدف شريحة محددة من مجتمع البحث هم الاداريون والعمال .

### 3-3 اداة جمع البيانات :

تم استخدام الاستبانة كادة رئيسة لجمع المعلومات .

### 3-4 حدود البحث :

**حدود البحث البشرية:** مرؤوسي وعمال دار ششر ومركز ارث اند فلور .  
**حدود البحث المكانية:** اقتصر هذا البحث جغرافيا علي دولة السودان (ولاية الخرطوم منطقتي الخرطوم بحري والخرطوم وسط).  
**حدود البحث المكانية :** 2014 - 2015م.

### 3-5 الاسلوب الاحصائي :

استخدم الباحث الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss لمعالجة البيانات .

### 3-6 المصطلحات :

**القائد:** هو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات تمكنه من حث الاخرين علي انجاز المهام الموكلة اليهم .(محمد الصيرفي .2006م.ص157).  
**السلوك:** هو ما يبديه الشخص من فعل سواء كان سلبياً أو إيجابياً.

### 3-7 منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لحل مشكلة هذه البحث في مقارنة الانماط القيادية للاداري ودوره في عملية اتخاذ القرار.



### 8-3 أسلوب اختيار العينة:

استخدم الباحث الطريقة العمدية في اختيار العينة نسبة لقلّة عدد مجتمع البحث وهي مركزي دار ششر وارث اند فلور والبالغ عددهم (27) فرداً.

### 9-3 توصيف العينة:

أ/ تضمنت العينة من منظمة دار ششر لتأهيل الأطفال المعوقين.

1. الإداريين

2. معالجين فيزيائيين.

3. فنيي ورش.

ب/ تضمنت العينة من مركز أرث أند فلور لإعادة تأهيل الأطفال المعاقين حركياً.

1. إداريين

2. معالجين فيزيائيين.

3. اخصائي مهارات وتخابط.

4. اخصائي تغذية.



جدول رقم (1) يوضح صدق الإستبانة للدراسة الإستطلاعية لمركزي دارششروارث أند فلور

مركز دار ششور			
الصدق	عدد العبارات	المحور	
.9753	15	الأول	
.8309	15	الثاني	
.9664	30	مجموع المحاور	
مركز إرث أند فلور			
الصدق	عدد العبارات	المحور	
.9449	15	الأول	
.8660	15	الثاني	
.9060	30	مجموع المحاور	

جدول رقم (2) يوضح ثبات الإستبانة للدراسة الإستطلاعية لمركزي دارششروارث أند فلور

مركز دار ششور			
الثبات	عدد العبارات	المحور	
.9891	15	الأول	
.8309	15	الثاني	
.8809	30	مجموع المحاور	
مركز إرث أند فلور			
الثبات	عدد العبارات	المحور	
.8660	15	الأول	
.7559	15	الثاني	
.8039	30	مجموع المحاور	

يلاحظ الباحث من خلال الجدول رقم (2) أن صدق الاستبانة 96% وثباتها 80% أي أن الإستبانة تتمتع بمعامل صدق وثبات جيد وهذا ما يحقق أغراض البحث ويجعل التحليل الإحصائي مقبولاً.

### جدول رقم (3) يوضح عينة البحث منظمة دارششر لتأهيل الأطفال المعوقين حركياً

قسم الإشراف والإدارة		الدرجات الوظيفية
إناث	ذكور	
3	2	قسم الإشراف والإدارة
2	0	قسم العلاج الطبيعي
2	2	قسم الورش
7	4	العدد الكلي

المصدر : بيانات الدراسة الميدانية 2015م.

### جدول رقم (4) يوضح عينة البحث مركز أرت أند فلور لتأهيل الأطفال المعوقين حركياً

قسم الإشراف والإدارة		الدرجات الوظيفية
إناث	ذكور	
3	1	قسم الإشراف والإدارة
4	1	قسم العلاج الطبيعي
5	0	قسم المهارات والمخاطبة
0	1	قسم التغذية
12	3	العدد الكلي

المصدر : بيانات الدراسة الميدانية 2015م.

ومن خلال البيانات السابقة اتضح أن عدد الإناث أكثر من الذكور ويرجع ذلك إلى أن هنالك أقسام مثل المهارات والمخاطبة يوجد بها إناث.

### أداة البحث:

قام الباحث بتصميم الاستبانة نظراً لملاءمتها لدراسة البحث.

#### جدول رقم (4) يوضح عينة البحث حسب المؤهل العلمي

م	المؤهل	العدد
1.	دكتوراه	2
2.	ماجستير	0
3.	بكالوريوس	25

المصدر : بيانات الدراسة الميدانية 2015م.

#### مراحل تصميم الاستبانة :

قام الباحث بالاستفادة من التصميم بهدف جمع معلومات من المفحوصين عينة الدراسة بغرض مقارنة الأنماط السلوكية القيادية للقائد المتبعة في إدارة مؤسستي البث ودوره في عملية اتخاذ القرار وذلك وفقاً للمراحل التالية:

استعان الباحث بالعديد من المراجع والدراسات السابقة في مجال الأنماط القيادية في الإدارة في مجال التربية البدنية والاستعانة ببعض المواقع من خلال المكتبة الإلكترونية (الإنترنت) وكذلك الاستماع لرأي الخبراء المختصين في مجال الإدارة الرياضية.

كون الباحث فكرة عن كيفية تصميم الاستبانة حيث قام الباحث بوضع تصور أولي للاستبانة مكون من محورين هما:

أ. المحور الأول : تعامل المدير مع العمال.

ب. المحور الثاني : دور السلوك في عملية اتخاذ القرار.

وقد شمل كل محور من المحاور أعلاه عدد (15) عبارة

المرحلة الثانية : تصميم الاستبانة:

قام الباحث بعرض الاستبانة (ملحق رقم 1) على عدد من المحكمين والخبراء

في مجال التربية البدنية والرياضية، والبالغ عددهم (10) محكمين للإدلاء برأيهم

بشأن الاستبانة ومدى قياسها للأهداف التي وضعت من أجلها ومدى ارتباط المحاور وكذلك مدى ارتباط العبارات بالمحاور، وقد جاءت التعديلات كما يلي:

#### جدول رقم (5) يوضح تعديلات وملاحظات الخبراء على الاستبانة

م	قبل التعديل	بعد التعديل
1.	المحور الأول: تعامل المدير مع العمال	تعامل المدير مع العمال
2.	المحور الثاني: دور السلوك في عملية اتخاذ القرار في تطوير عملية المؤسسة.	دور السلوك في عملية اتخاذ القرار في تطوير عمل وسير المؤسسة.

#### جدول رقم (6) يوضح عدد عبارات الفقرات

م	المحور	عدد العبارات
1.	المحور الأول	15
2.	المحور الثاني	15

#### جدول رقم (7) يوضح التعديلات التي قام بها الخبراء

المحور	عدد الفقرات	حذف	إضافة	تعديل	النسبة المئوية
الأول	30	15	0	15	15%
الثاني	6	3	9	0	3%

#### التعديلات التي قام بها الخبراء والجميل التي حذفت:

1. يرفض التجديد أو التغيير.
2. ثقته في قدراته القيادية ضعيفة.
3. يعتمد على افتعال الأعذار عند تقصيره وإهماله.

#### تعديلات المحور الثاني:

- يقوم المدير بحث وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

- يصدر قرار بموضوعية وعن وعي بالواقع.
  - يراعى في القرار المصالح المشروعة لجميع الأطراف المعنية.
  - يعتمد المدير في قراراته أصحاب الصوت العالي فقط.
  - يقدر مشاعر مرؤوسيه ويحس بإحساسهم.
  - يحدد أهداف وغايات واضحة وبطريقة محددة.
  - يسمح للأفراد ببحث أفكار إستراتيجية ورؤى مستقبلية.
  - يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم المؤسسة.
- أرى بأن قرار التغيير بالمؤسسة مسبوق بمببرات مقنعة وأن أهدافه واضحة ومعلنة للعاملين. وأشعر بالرضا عن الوضع الجديد بالمؤسسة وأنفذ التعليمات والقرارات الجديدة التي تدعمه . يعمل رئيسي على تشجيع ومشاركة المرؤوسين لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها. أجد التعاطف من قبل المرؤوسين في الصعوبات والمشاكل الحقيقية .

#### الصورة النهائية للاستبانة :

بعد التعديل أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من محورين فيما تمت إضافة 9 عبارات للمحور الثاني وحذف 15 من المحور الأول وحذف 3 من المحور الثاني.

بعد تصميم الاستبانة في صورتها النهائية (ملحق رقم3) قام الباحث بتوزيع الاستبانة على العينة البالغ عددها (27) بنسبة 100%، وبعدها تم تحصيل (27%) من العدد الكلي موزعة على النحو التالي:

جدول رقم (8) يوضح توزيع الاستبيانات:

العدد	البيان
27	مجموع الاستبيانات الموزعة للمستجيبين
27	مجموع الاستبيانات التي تم إرجاعها
0	الاستبيانات التي لم تسترد
0	مجموعة الاستبيانات المستبعدة

## الدراسة الاستطلاعية

تم إجراء الدراسة الإستطلاعية على عينة قوامها (10) تم إختيارهم بطريقة عشوائية بتاريخ (2015/9/27م) وتعد التجربة الإستطلاعية طريقة لإكتشاف مدى ملائمة أداة البحث المصممة وهو إختبارها قبل تنفيذها أي إجراء دراسة إستكشافية (إستطلاعية) تبين مدى صدق أداة المقياس ولأجل إستخراج الدرجة الكلية للمقياس جمع الباحث الدرجات التي حصل عليها المبحوثين ومن ثم تم إخضاعها لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لإستخراج الصدق والثبات بطريقة ألفا كرونباخ وكان الغرض من الدراسة الإستطلاعية :

التأكد من وضوح تعليمات المقياس

التأكد من وضوح فقرات المقياس وعدم وجود أخطاء فيها

التعرف على مدى تفهم عينة البحث للإستبانة

التعرف على الوقت المستغرق للإجابة على فقرات المقياس.

التعرف على السلبيات والمعوقات التي قد تحدث أثناء التجربة الرئيسية.

التعرف على واجبات فريق العمل المساعد وكيفية تنظيم مل الإستمارة وتوزيعها

3-3-5 الثبات:

يبين الثبات مدى تأثير الصدفة (العشوائية) على نتائج الإختبار أو المقياس ، وعليه فكلما كان الثبات مرتفعاً كان ذلك تأكيداً على ضعف تأثير عوامل الصدفة ، وكانت الدرجات التي يتم الحصول عليها دالة على المستوى الحقيقي للظاهرة المقاسة .

ولإيجاد الثبات قام الباحث بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS

لإستخراج معامل الصدق والثبات بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

جدول رقم (9) يوضح صدق الاستبانة للدراسة الاستطلاعية لمركزي دارششر وإرث أند فلور

مركز دار ششر			
م	المحور	عدد العبارات	الصدق

9753،	15	الأول	.1
8309،	15	الثاني	.2
9664،	30	مجموع المحاور	.3

مركز أرت أند فلور			
م	المحور	عدد العبارات	الصدق
1.	الأول	15	9449،
2.	الثاني	15	8660،
3.	مجموع المحاور	30	9060،

المصدر : بيانات الدراسة الميدانية 2015م.

### جدول رقم (10) يوضح ثبات الاستبانة للدراسة الاستطلاعية لمركزي دار ششوارث أند فلور

مركز دار ششور			
م	المحور	عدد العبارات	الثبات
1.	الأول	15	9891،
2.	الثاني	15	8309،
3.	مجموع المحاور	30	8809،

مركز أرت أند فلور			
م	المحور	عدد العبارات	الثبات
1.	الأول	15	8660،
2.	الثاني	15	7559،
3.	مجموع المحاور	30	8039،

المصدر : بيانات الدراسة الميدانية 2015م.

يلاحظ الباحث من خلال الجدول أعلاه والخاص بثبات الاستبانة أن صدق الاستبانة 96% وثباتها 80%، أي أن الاستبانة تتمتع بمعامل صدق وثبات جيد وهذا ما يحقق أغراض البحث ويجعل التحليل الإحصائي مقبولاً.

استخدم الباحث المعادلات الإحصائية التالية:

1. النسبة المئوية.

2. المتوسط الحسابي.

3. معامل الفاكرونباخ لإيجاد معامل الثبات.
4. الانحراف المعياري.
5. معامل بيرسون لارتباط الفقرات.
6. برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).



## الفصل الرابع

### عرض وتحليل ومناقشة وتفسير البيانات



#### 1.4 عرض فقرات المحور الأول :

طريقة تعامل المدير مع العمال وتحليلها ومناقشتها :

#### 2.4 مواصفات فقرات محور طريقة تعامل المدير مع العمال :

قام الباحث بإستخراج قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية وقيم الإلتواء لجميع فقرات محور طريقة تعامل المدير مع العمال وكما موضح بالشكل (16). وكما هو موضح بالشكل لوحظ أن جميع قيم معامل الإلتواء هي أصغر من  $(3\pm)$  مما يدل على حسن توزيع الفقرات تحت المنحنى الطبيعي بالنسبة لهذا المحور.

#### 1.2.4 تحليل فقرات المحور الأول : طريقة تعامل المدير مع العمال ومناقشتها

إن عملية تحليل البيانات ومراجعتها وتصنيفها لن يكون لها مغزى دون المعالجة والتحليل الكافيين لها ،بما يضيف عليها الفائدة والنفعة، لذا قام الباحث وبعد معالجة البيانات إحصائياً بإستخدام مقياس (ليكرت) ذو المفتاح الثلاثي بإستخراج التكرارات والنسب المئوية الخاصة بكل عبارة من عبارات المحور البالغ عددها (15) عبارة ولجميع الإستمارات البالغ عددها (26) لدار ششر ومركز إرث أند فلور لإعادة التأهيل ومناقشتها كما هو موضح بالجدول ( 3/1/3).

جدول رقم ( 11 ) يوضح بيانات المحور الأول : طريقة تعامل المدير مع العمال

دارششر

النسبة %	معامل الإلتواء	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي
36.4	-.209-	1.04447	2.0909
45.5	.209	.89443	1.9091
45.5	.000	.50452	2.0000
27.3	-.409-	.94388	2.1818
45.5	-.213-	1.00905	2.0909
36.4	.000	.94388	2.0000
36.4	-.661	.94388	2.6364
63.6	-.209-	.98165	2.0909
36.4	.661	1.04447	1.7273
36.4	-.209-	.67420	2.0909
45.5	.209	1.04447	1.9091
36.4	-.429-	1.04447	2.1818
45.5	-.213-	.89443	2.0909
72.7	1.800	.50452	1.3636
45.5	-.213-	.94388	2.0909

يتضح من الجدول أعلاه (11) والذي يوضح إستجابة عينة البحث للمحور الأول : طريقة تعامل المدير مع العمال ، حيث يتراوح الإلتواء بين ( 0.000 - 1.800 ) والإنحراف المعياري (1.04447 - .50452) مما يعني أن إستجابة عينة البحث لهذا المحور ذات دلالة إحصائية للإلتواء عند مستوى (3±) مما يعني تجانس عينة

البحث في الإستجابة للعبارات ، وعليه سوف يقوم الباحث بمناقشة العبارات على أساس هذا التجانس . وبالنظر إلى نص الجدول السابق نجد أن ترتيب إستجابة عينة البحث للعبارات جاءت كما يلي :

العبارة (14) ثم تليها (8) ثم (3،2،5،13،11،15) ثم العبارات (7،6،1،9،10،12) تليها العبارة (4) .

جاءت العبارة (14) والتي تنص على جعل اداء الفريق العامل يتميز بالجدية بمتوسط حسابي (1.3636) وإنحراف (.50452) ثم تليها العبارة (8) والتي تنص على يستفيد من امكانية وقدرات جميع العمال بمتوسط حسابي (2.0909) وإنحراف (.98165) ثم تليها العبارة (2) والتي تنص على يبث جو السعادة والمرح بين افراد العمل بمتوسط حسابي (1.9091) وإنحراف (.89443) تليها العبارة (3) والتي تنص على يتيح الفرص للابتكار والابداع بمتوسط حسابي (2.0000) وإنحراف (.50452) ثم العبارة (5) والتي تنص على يهتم بالحوافز المادية والمعنوية بمتوسط حسابي (2.0909) وإنحراف (1.00905) تليها العبارة (11) والتي تنص على يسعى الى توفير جو افضل للمؤسسة بمتوسط حسابي (1.00905) وإنحراف (1.04447) وتنص العبارة (13) على يشارك في الاداء اثناء العمل بمتوسط حسابي (2.0909) وإنحراف (.89443) ، ثم العبارة (15) والتي تنص على ينصت بعناية لما يقوله العاملون وينفذ رغباتهم بمتوسط حسابي (2.0909) وإنحراف (.94388) تليها العبارة (1) والتي تنص على يحمي العاملين ويدافع عنهم بمتوسط حسابي (2.0909) وإنحراف (1.04447) ثم العبارة رقم (6) والتي تنص على يثق في العاملين بمتوسط حسابي (2.0000) وإنحراف (.94388) تليها العبارة (7) والتي تنص على يوزع المسؤوليات بحيث يضع كل عامل في المكان المناسب بمتوسط (2.6364) وإنحراف (.94388) ثم العبارة (9) والتي تنص على يناقش اراء العمال ومقترحاتهم بمتوسط (1.7273) وإنحراف (1.04447) ثم العبارة (10) والتي تنص على يهتم بجميع

افراد المؤسسة بمتوسط (2.0909) وإنحراف (.67420) ثم العبارة (12) والتي تنص على يستخدم الطرق والأساليب الحديثة في ادارة وتنظيم المؤسسة بمتوسط (2.1818) وإنحراف (1.04447) تليها العبارة (4) والتي تنص على لديه خبرة ادارية كبيرة بمتوسط (2.1818) وإنحراف (.94388).

**تحليل فقرات المحور الأول : طريقة تعامل المدير مع العمال ومناقشتها :**

**جدول رقم (12) يوضح بيانات المحور الأول : طريقة تعامل المدير مع العمال**

**مركز إرث أند فلور (أنظر ملحق رقم - )**

الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإلتواء	النسبة %
1.7333	.96115	.616	60.0
1.6000	.73679	.841	53.3
1.7333	.79881	.555	46.7
1.6667	.81650	.740	53.3
2.0000	.92582	.000	40.0
1.8667	.91548	.293	46.7
1.7333	.79881	.555	46.7
1.6000	.73679	.841	53.3
2.0000	.92582	.000	40.0
1.7333	.88372	.601	53.3
1.6667	.81650	.740	53.3
2.4667	.63994	-.802-	6.7
1.4667	.63994	1.085	60.0
1.6667	.81650	.740	53.3

46.7	.555	.79881	1.7333
------	------	--------	--------

يتضح من الجدول أعلاه (12) والذي يوضح إستجابة عينة البحث للمحور الأول : طريقة تعامل المدير مع العمال ، حيث يتراوح الإلتواء بين (1.085 - 0.000) والانحراف المعياري (96115. - 63994). مما يعني أن إستجابة عينة البحث لهذا المحور ذات دلالة إحصائية للإلتواء عند مستوى ( $3\pm$ ) مما يعني تجانس عينة البحث في الإستجابة لل فقرات ، وعليه سوف يقوم الباحث بمناقشة الفقرات على أساس هذا التجانس . وبالنظر إلى نص الجدول السابق نجد أن ترتيب إستجابة عينة البحث لل فقرات جاءت كما يلي :

العبارتان (1 ، 13) ثم تليها العبارات (2 ، 4 ، 8 ، 10 ، 11 ، 14) ثم العبارات (3 ، 6 ، 7 ، 15) ثم العبارتان (5 ، 9) ثم العبارة (12) .

جاءت العبارة (1) والتي تنص على يحمي العاملين ويدافع عنهم بمتوسط حسابي (1.7333) وإنحراف (96115). ثم تليها العبارة (13) والتي تنص على يشارك في الاداء اثناء العمل بمتوسط حسابي (1.4667) وإنحراف (63994). تليها العبارة (2) والتي تنص على يبث جو السعادة والمرح بين افراد العمل بمتوسط (1.6000) وإنحراف (73679). ثم العبارة (4) وتنص على لديه خبرة ادارية كبيرة بمتوسط حسابي (1.6667) وإنحراف (81650). تليها العبارة (8) والتي تنص على يستفيد من امكانيات وقدرات جميع العمال بمتوسط (1.6000) وإنحراف (73679). ثم العبارة (10) والتي تنص على يهتم بجميع افراد المؤسسة بمتوسط (1.7333) وإنحراف (88372). ثم تليها (11) والتي تنص على يسعى الى توفير جو افضل للمؤسسة بمتوسط حسابي (1.6667) وإنحراف (81650). تليها العبارة (14) والتي تنص على يجعل اداء الفريق العامل يتميز بالجدية بمتوسط حسابي (1.6667) وإنحراف (81650). تليها العبارة (3) والتي تنص على يتيح الفرص للابتكار والابداع بمتوسط حسابي (1.7333) وإنحراف (7988). تليها العبارة (6) والتي تنص على يثق في العاملين بمتوسط (1.8667) وإنحراف (91548). ثم العبارة (7) والتي تنص

على يوزع المسؤوليات بحيث يضع كل عامل في المكان المناسب بمتوسط (1.7333) وإنحراف (79881). ثم العبارة (15) والتي تنص على ينصت بعناية لما يقوله العاملون وينفذ رغباتهم بمتوسط (1.7333) وإنحراف (79881). وتنص العبارة (5) على يهتم بالحوافز المادية والمعنوية بمتوسط (2.0000) وإنحراف (92582). والعبارة (9) على يناقش آراء العمال ومقترحاتهم بمتوسط (2.0000) وإنحراف (92582). ثم العبارة (12) والتي تنص على يستخدم الطرق والأساليب الحديثة في ادارة وتنظيم المؤسسة بمتوسط (2.4667) وإنحراف (63994).

من خلال العرض السابق للبيانات يلاحظ الباحث تباين إجابات المبحوثين عينة البحث للمحور الأول طريقة تعامل المدير مع العمال لكل من دار ششر ومركز إرث أند فلور لرعاية الأطفال حيث جاءت نتائج هذا المحور إيجابياً لمركز إرث أند فلور وسلبياً بالنسبة لدار ششر ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى إختلاف المؤسستين والجهة التي تنتمي إليها كل واحدة ، فادار ششر تتبع للقطاع العام بينما مركز إرث أند فلور تتبع للقطاع الخاص وتختلف أوجه النظام الإداري بالقطاعين بحيث يميل المديرين بالمؤسسات الخاصة إلى التحفيز وإبتكار الأساليب المتنوعة لإستمالة المرؤوسين نحو العمل والإنجاز ، بعكس المؤسسات الحكومية والتي تتسم بنوع من البيروقراطية والنمطية في الأداء وتجيب هذه النتيجة على التساؤل الأول للبحث : ماهي الأنماط السلوكية المتبعة من قبل المدير في التعامل مع الموظفين؟ كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة رمزي حسن الربابعة حيث توصل الباحث إلى أهم النتائج التالية: وجد الباحث هدفت هذه الدراسة الى معرفه الانماط القيادية السائدة ،بالضافة الى معرفة مستوى ممارسة ادارة المعرفة، والى معرفة مدى تأثير الانماط القياديةعلى ممارسة ادارة المعرفة في مركز المؤسسة العامه للضمان الاجتماعي في عمان .

\* اظهرت النتائج بان النمط المتساهل جاء باعلى نسبه بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري بلغ (.71) وهذا يدل على ممارسته بدرجة عالية في

المؤسسة وجاء النمط السلطوي بالرتبه الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري بلغ (.71) فالنمط المعتدل بمتوسط حسابي بلغ (3.10) وانحراف معياري بلغ (.75) ثم النمط الاجتماعي الانساني بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري بلغ (.81) بينما جاء نمط الفريق بالمرتبه الاخير ه بمتوسط حسابي بلغ (2.89) وانحراف معياري بلغ (.90)

### 2.2.3 تحليل فقرات المحور الثاني : من خلال استراتيجيه مؤسستك في عملية التغيير، ما هو موقفك تجاه القرارات؟

جدول رقم (13) يوضح بيانات المحور الثاني : من خلال استراتيجيه مؤسستك في عملية التغيير،

#### ما هو موقفك تجاه القرارات – دارششر لرعاية الأطفال

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	النسبة %
1.4545	.52223	.213	54.5
1.4545	.52223	.213	54.5
2.3636	.80904	-.847	18.2
2.5455	.68755	-1.324	9.1
2.1818	.87386	-.409-	27.3
2.0000	1.00000	.000	45.5
2.0000	.63246	.000	18.2
2.3636	.67420	-.593-	9.1
2.0000	.77460	.000	27.3
1.9091	.83121	.190	36.4
3.0000	.00000	.000	00.0
2.0000	1.00000	.190	45.5
1.9091	.83121	-.213-	36.4
2.5455	.52223	-.661-	45.5
2.2727	1.00905	.213	36.4

يتضح من الجدول أعلاه (13) والذي يوضح إستجابة عينة البحث للمحور الثاني : من خلال استراتيجية مؤسستك في عملية التغيير، ما هو موقفك تجاه القرارات ، حيث يتراوح الإلتواء بين (-1.324 - 0.000) والانحراف المعياري (-1.00905 - 0.52223) مما يعني أن إستجابة عينة البحث لهذا المحور ذات دلالة إحصائية للإلتواء عند مستوى ( $3\pm$ ) مما يعني تجانس عينة البحث في الإستجابة لل فقرات ، وعليه سوف يقوم الباحث بمناقشة الفقرات على أساس هذا التجانس . وبالنظر إلى نص الجدول السابق نجد أن ترتيب إستجابة عينة البحث لل فقرات جاءت كما يلي :

العبارتان (1 ، 2) ثم تليها العبارات (6 ، 12، 14) ثم العبارات (10 ، 13 ، 15) تليها العبارتان (5 ، 9) ثم العبارتان (3 ، 7) ثم العبارتان (4 ، 8) ثم العبارة (11).

جاءت العبارة (1) والتي تنص على يوجد اتصال دائم وجيد بين المدير والمرووسين لشرح وتوضيح ما يستجد من تعليمات ومعلومات حول التغيير بالمؤسسة بمتوسط (1.4545) وإنحراف (0.52223). ثم العبارة (2) والتي نصت على يشجع المدير المرووسين علي تقديم أفكارهم والتعبير عن مشاعرهم تجاه برامج التغيير بمتوسط حسابي (1.4545) وإنحراف (0.52223). تلتها العبارة (6) والتي تنص على يعتمد المدير في قراراته الى اصحاب الصوت العالي فقط بمتوسط (2.0000) وإنحراف (1.00000) ثم العبارة (12) والتي نصت على ارى بان قرار التغيير بالمؤسسة مسبوق بمبررات مقنعة وان اهدافه واضحة ومعلنة للعاملين بمتوسط حسابي (2.0000) وإنحراف (1.00000) تلتها العبارة (14) والتي تنص على يعمل رئيسي علي تشجيع ومشاركة المرووسين لمناقشة المشاكل الادارية التي تواجههم للوصول الي افضل الحلول الممكنة لها بمتوسط (2.5455) وإنحراف (0.52223). ثم تلتها العبارة (10) والتي تنص على يسمح للأفراد ببث افكار استراتيجية ورؤى مستقبلية بمتوسط حسابي (1.9091) وإنحراف (0.83121). ثم العبارة (13) والتي تنص على اشعر

بالرضا عن الوضع الجديد بالمؤسسة وانفذ التعليمات والقرارات الجديدة التي تدعمه بمتوسط (1.9091) وإنحراف (0.83121). تلتها العبارة (15) والتي نصت على (اجد تعاطف من قبل الرئيس في التعامل مع المرؤوسين في الصعوبات والمشاكل الحقيقية بمتوسط حسابي (2.2727) وإنحراف (1.00905) ثم العبارة (5) والتي تنص على يراعي في القرار المصالح المشروعة لجميع الاطراف المعنية بمتوسط (2.1818) وإنحراف (0.87386). تلتها العبارة (9) والتي تنص على يحدد اهداف وغايات واضحة وبطريقة محددة بمتوسط (2.0000) وإنحراف (0.77460). ثم العبارة (3) والتي تنص على يقوم المدير بحث وإشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات بمتوسط (2.3636) وإنحراف (0.80904). ثم العبارة (7) والتي نصت على يفوض المدير سلطة اتخاذ القرار علي اوسع نطاق بمتوسط (2.0000) وإنحراف (0.63246). ثم العبارة (4) والتي تنص على يصدر قراره بموضوعية وعن وعي بالواقع بمتوسط (2.5455) وإنحراف (0.68755). والعبارة (8) التي نصت على يقدر مشاعر مرؤوسيه ويحس بإحساسهم بمتوسط (2.3636) وإنحراف (0.67420). تلتها العبارة (11) والتي تنص على يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم المؤسسة. بمتوسط (3.0000) وإنحراف (0.00000).

تحليل فقرات المحور الثاني : من خلال استراتيجية مؤسستك في عملية التغيير، ما هو موقفك تجاه القرارات

جدول رقم (14) يوضح بيانات المحور الثاني : من خلال استراتيجية مؤسستك في عملية التغيير، ما هو موقفك تجاه القرارات – مركز إرث أندقلور

النسبة %	معامل الإلتواء	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي
86.7	2.919	.56061	1.2000
86.7	2.919	.56061	1.2000
80.0	1.981	.72375	1.3333
66.7	1.335	.74322	1.4667
40.0	.000	.92582	2.0000
6.7	-2.919-	.56061	2.8000
13.3	-.981-	.72375	2.6667
6.7	-.802-	.63994	2.4667
60.0	1.085	.63994	1.4667
86.7	2.919	.56061	1.2000
66.7	.970	.91026	1.6000
60.0	1.085	.63994	1.4667
46.7	.547	.63246	1.6000
73.3	1.792	.61721	1.3333
33.3	-.293-	.91548	2.1333

يتضح من الجدول أعلاه (14) والذي يوضح إستجابة عينة البحث للمحور الثاني : من خلال استراتيجية مؤسستك في عملية التغيير، ما هو موقفك تجاه القرارات ، حيث يتراوح الإلتواء بين (2.919 - .000) والإنحراف المعياري (.92582 - .56061) مما يعني أن إستجابة عينة البحث لهذا المحور ذات دلالة إحصائية

للإلتواء عند مستوى ( $3\pm$ ) مما يعني تجانس عينة البحث في الإستجابة لل فقرات ، وعليه سوف يقوم الباحث بمناقشة الفقرات على أساس هذا التجانس . وبالنظر إلى نص الجدول السابق نجد أن ترتيب إستجابة عينة البحث لل فقرات جاءت كما يلي :

العبارات (1 ، 2 ، 10) ثم تليها العبارة (3) ثم العبارة (14) تليها العبارتان (4 ، 11) ثم العبارتان (9 ، 12) ثم العبارة (13) تليها العبارة (5) ثم العبارة (15) تليها العبارة (7) ثم العبارتان (6 ، 8).

جاءت العبارة (1) والتي تنص على يوجد اتصال دائم وجيد بين المدير والمرؤوسين لشرح وتوضيح ما يستجد من تعليمات ومعلومات حول التغيير بالمؤسسة بمتوسط (1.2000) وإنحراف (.56061). ثم العبارة (2) والتي نصت على يشجع المدير المرؤوسين علي تقديم أفكارهم والتعبير عن مشاعرهم تجاه برامج التغيير بمتوسط حسابي (1.2000) وإنحراف (.56061) تلتها العبارة (10) والتي تنص على يسمح للأفراد ببحث افكار استراتيجية ورؤى مستقبلية بمتوسط (1.2000) وإنحراف (.56061) ثم العبارة (3) والتي نصت على يقوم المدير بحث وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (1.3333) وإنحراف (.72375) تلتها العبارة (14) والتي تنص على يعمل رئيسي علي تشجيع ومشاركة المرؤوسين لمناقشة المشاكل الادارية التي تواجههم للوصول الي افضل الحلول الممكنة لها بمتوسط (1.3333) وإنحراف (.61721). ثم تلتها العبارة (4) والتي تنص على يصدر قراره بموضوعية وعن وعي بالواقع بمتوسط حسابي (1.4667) وإنحراف (.74322) ثم العبارة (11) والتي تنص على (يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم المؤسسة بمتوسط (1.6000) وإنحراف (.91026) تلتها العبارة (9) والتي نصت على يحدد اهداف وغايات واضحة وبطريقة محددة بمتوسط حسابي (1.4667) وإنحراف (.63994) ثم العبارة (12) والتي تنص على ارى بان قرار التغيير بالمؤسسة مسبوق بمبررات مقنعة وان اهدافه واضحة ومعلنة للعاملين بمتوسط (1.4667) وإنحراف (.63994) تلتها

العبارة (13) والتي تنص على اشعر بالرضا عن الوضع الجديد بالمؤسسة وانفذ التعليمات والقرارات الجديدة التي تدعمه بمتوسط (1.6000) وإنحراف (0.63246). ثم العبارة (5) والتي تنص على يراعي في القرار المصالح المشروعة لجميع الاطراف المعنية بمتوسط (2.0000) وإنحراف (0.92582). ثم العبارة (15) والتي نصت على اجد تعاطف من قبل الرئيس في التعامل مع المرؤوسين في الصعوبات والمشاكل الحقيقية بمتوسط (2.1333) وإنحراف (0.91548). ثم العبارة (7) والتي نصت على يفوض المدير سلطة اتخاذ القرار علي اوسع نطاق بمتوسط (2.6667) وإنحراف (0.72375). ثلثها العبارة (6) والتي تنص على يعتمد المدير في قراراته الى اصحاب الصوت العالي فقط بمتوسط (2.8000) وإنحراف (0.56061). ثم العبارة (8) والتي نصت على يقدر مشاعر مرؤوسيه ويحس بإحساسهم بمتوسط (2.4667) وإنحراف (0.63994).

يلاحظ الباحث من خلال السرد السابق لعرض البيانات وتحليلها تباين وجهات النظر في الإستجابة لعبارات هذا المحور للمبحوثين عينة البحث لكل من المؤسستين عينة البحث وبنسب مئوية متفاوتة حيث أظهرت إشترك المرؤوسين في إتخاذ عملية القرار والتشجيع من قبل الإدارة لمناقشة المشاكل التي تواجه المؤسسة والتفاكر حول الحلول المقترحة لتلافيها ، كما أظهرت إشراكهم في الرؤى المستقبلية لمركز إرث أند فلور- أما بالنسبة لدار ششر فقد أظهرت نتائج هذا المحور إنفراد المدير بالقرارات وعدم السماح لمرؤوسيه بالمشاركة فيها ، وعدم وجود تعاطف من قبل الإدارة مع المشكلات التي تواجه العاملين وإتسمت العديد من إجابات المبحوثين بالحياد عن إبداء الرأي . وتجيب نتائج هذا المحور على تساؤل البحث الثاني :هل للسلوك القيادي دور في عملية صنع القرار بمؤسستي البحث (إرث أند فلور - دار ششر)؟ ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى أنه من الضروري الإهتمام بإتباع الأسس العلمية لإتخاذ القرار بالنسبة للمدراء إذ أن الإدارة الحديثة تتبع الديمقراطية في طرح المشكلات والتفاكر حول

الحلول الممكنة وكذا إتخاذ القرار وتفويض السلطة . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة:  
واعر وسيلة والتي جاءت بعنوان : ...انماط القيادة وفاعلية صنع القرار بالمؤسسة  
حيث توصل الباحث إلى أهم النتائج : ..لاختبار هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية  
بين انماط القيادة (الديمقراطي ، المتساهل ، الاتوقراطي) في صنع القرار وبين مقاومة  
العاملين لهذا القرار قمنا بفرد وتحليل اجابات المحور الاول من الاستبيان الذي يقيس  
انماط القيادة حيث مكنتنا هذه العملية من تصنيف المبحوثين الى 03فئات حسب الانماط  
التي ينتمون اليها علي النحو التالي :

— الفئة الاولى : تضم المبحوثين الذين يرون ان مسؤوليهم نمطا قياديا ديمقراطيا حيث  
كان عددهم 043

الفئة الثانية : تضم المبحوثين الذين يرون ان مسؤوليهم يمارسون نمطا قياديا متساهلا  
حيث كان عددهم 07

الفئة الثالثة : تضم المبحوثين الذين يرون .ان مسؤوليهم يمارسون نمطا قياديا  
اتوقراطيا حيث كان عددهم 015 فردا  
وتوصل الباحث الي النتائج التالية :

انه كلما كان النمط القيادي ديمقراطيا كلما كان لذلك تاثير ايجابي علي مستوى مقاومة  
القرار بالمؤسسة .

— اما بالنسبة للنمط المتساهل او الاتوقراطي فقد اوضحت النتائج ان لهما تاثير سلبي  
علي مستوى مقاومة القرار .

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات والخلاصة



#### 4-1 الاستنتاجات:

استنادا الى ما اشارت اليه النتائج بعد مناقشتها وتفسيرها يمكن الخروج بالاستنتاجات التالية :

- اجماع اجابات المبحوثين علي انه هناك اختلاف في عملية اتخاذ القرار من قبل المؤسساتين بحيث تتبنة ادارة دار ششر القيادة التسلطية من قبل المدير والانفراد بي اتخاذ القرار، وتتبع ادارة ارث النمط الديموغراطي بحيث يسمح للعاملين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار .

- تتبني ادارة ارث اند فلور الاهتمام بي العمال وتبث جو السرور والمرح . تهتم ادارة دار ششر بالجوانب العملية اكثر من الجوانب النفسية للعاملين .

#### 4-2 التوصيات :

1. يوصى الباحث بان على القائد اتباع النمط الديموغراطي واشراك العمال ف ابدا رائيهم وابداء اقتراحاتهم في تطوير عمل المواسسه

2 ضروره تحديد المشاكل واشراك المرؤوسين في عمليه اتخاذ القرار من قبل القائد

#### 4-3 المقترحات :

1- يوصى الباحث باجراء المزيد من الابحاث في مجال قياده من خلال دراسته متغيرات اخري

2- يجب على القائد اشراك المرؤوسين ماامكن عند صناعه اتخاذ القرار

البحث واهتماماته واهدافه والنساوالات التي تجيب عنه واهم المصطلحات التي استخدمها الباحث في دراسته

خلاصة البحث :

هدف البحث الى مقارنة انماط السلوك القيادي ولتحقيق هذا اعتمد البحث على خمسة فصول وتناول الفصل الاول (الاطار العام ) كمدخل للدراسة ومشكلة البحث واهتماماته

واهدافه والتساؤلات التي تجيب عنه اما الفصل الثاني فقد ناقش الاطار النظري والدراسات السابقة والمشابه وتناول الفصل الثالث منهجية البحث واجراءت البحث واستخدم البحث المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي اما الفصل الرابع تناول عرض وتحليل نتائج البحث .

اما الفصل الخامس قام بعرض اهم الاستنتاجات وايرد التوصيات والمقترحات .

## المصادر والمراجع

القران الكريم

المراجع العربيه

- 1 ابراهيم عبود عبد المقصود وحسن احمد الشافعي القيادة الاداريه في التربيه البدنيه والرياضيه دار الوفاء لندنيا الطباعه والنشر والاسكندريه مصر 2003
- 2 اسامه رياض رياضه المعاقين الاسس الطبيه والرياضيه دار الفكر العربي القاهره
- 3 السيد حسن شلتوت حسن معوض التنظيم والاداره في التربيه الرياضيه دار المعارف
- 4 حسام سامر عبده الاداره الرياضيه الحديثه دار اسامه للنشر والتوزيع عمان الاردن 2011
- 5 حسن احمد الشافعي الاداره الاستراتيجيه والتخطيط الاستراتيجي في التربيه البدنيه والرياضيه دار الوفاء للنشر والطباعه الاسكندريه مصر 1981م
- 6 راض الواقفي مقدمه في علم النفس دار الشروق للنشر والتوزيع عمان الاردن 1984
- 7 سلطان محمود عرفات الاداره والتنظيم في التربيه الرياضيه دار اسامه للنشر والتوزيع عمان الاردن
- 8 سعيد احمد عسكر اصول الاداره دار القلم للنشر والتوزيع دبي الامارات 1983
- 9 كريم ناصر علي واحمد محمد مخلف الديلمي علم النفس الاداري وتطبيقاته في العمل دار وائل للنشر
- 10 كمال درويش محمد محمد الحماحمي سعيد المهندس الاداره الرياضيه الاسس والنظبيقات الهيئه المصريه العامه للكتاب 1996 م
- 11 معتز ابراهيم حماد تطبيقات الاداره مطبعه جامعه اليرموك العراق
- 12 محسن هلال وايمن النحاس مبادي الاداره مكتبه الوفاء القانونيه الاسكندريه مصر 2009 م.

الرسائل العلمية :

1.دراسة احمد (انماط السلوك القيادي لدى الادارين ) جامعة اليرموك 1997م.

المجلات العلمية :

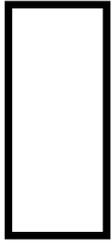
1.مجدي محمد يونس السلوك القيادي وفاعلية الادارة مدخل لدراسة القيادة الاداريةفي

مجال التربية ،مجلة الجالية 2010م.

2.مجلة دار ششر العلمية .

3.مجلة ارث اند فلور العلمية

# الملاحق



## ملحق رقم (1)

### الاستبانة قبل التحكيم



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

التربية البدنية والرياضية

السيد / ..... الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

### الموضوع : تحكيم استبانة

يقوم الباحث بإجراء بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير بالمقررات بعنوان :

**أنماط السلوك القيادي للإداريين ومساهماتها في عملية اتخاذ القرارات**

دراسة مقارنة بين مركز آرث أند فلور لإعادة تأهيل الأطفال العماقين حركياً ودار ششر لإعادة تأهيل الأطفال المعاقين وتحت إشراف الدكتور/ مضوي محمد مضوي، ولما لكم من دراية بالمجال فالرحاء تحكيم الاستبانة وفقاً لما يلي:

1. ارتباط المحور بالعنوان.

2. ارتباط العبارات بالمحاور

3. الصياغة اللغوية واللفظية.

ولكم الشكر والتقدير

الباحث: سلمان مامون خضر بابكر

تلفون 0907142251

البريد الإلكتروني [Salanmanuon11@gmail.com](mailto:Salanmanuon11@gmail.com)

المحور الأول: السلوك القيادي تجاه مرؤوسيه

م	العبارة	درجة الوضوح		درجة الأهمية		درجة الارتباط	
		واضحة	غير واضحة	مهمة	غير مهمة	مرتبطة	غير مرتبطة
1.	يحمي مرؤوسيه ويدافع عنهم .						
2.	يعتبر الخلاف في الرأي تهديد لسلطاته.						
3.	يتيح الفرصة للابتكار.						
4.	يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم المؤسسة.						
5.	يقصر في واجباته الإدارية.						
6.	يهتم بالحوافز المادية والمعنوية.						
7.	يثق في مرؤوسيه.						
8.	يقدر مشاعر مرؤوسيه ويحس بإحساسهم.						
9.	يجبر مرؤوسه على تنفيذ أوامره.						
10.	يشارك في الأداء أثناء العمل.						
11.	محبوب وصاديق لجميع العمال.						
12.	يوزع المسؤوليات بحيث يضع كل موظف في المكان المناسب.						
13.	يستفيد من إمكانيات وقدرات جميع مرؤوسيه.						
14.	يرفض التجديد أو التغيير						
15.	ينمي الاحترام والذات لمرؤوسيه.						
16.	يناقش آراء المرؤوسين ومقترحاتهم						
17.	لديه خبرة إدارية كبيرة.						
18.	يثني على جهود المرؤوسين.						

						19. يتمتع بروح طيبة.
						20. يجعل أداء الفريق العامل يتميز بالجدية.
						21. يسعى إلى توفير حو أفضل للمؤسسة.
						22. يبث جو المرح والسعادة بين أفراد العمل.
						23. يستخدم الطرق والأساليب الحديثة في إدارة تنظيم المؤسسة.
						24. ينصت بعناية لما يقوله المرؤوسين.

ملحق رقم (2)  
قائمة بأسماء المحكمين

الفترة من 2014/2/19م إلى 2014/2/25م

م	الاسم	الجامعة	الدرجة العلمية
1	أ.د مامون كانجي أسلوب	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	أ.مشارك
2	حسين الشريف الأمين	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	أ. مساعد
3	الطيب حاج إبراهيم عبد الله	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	أ.مساعد
4	محمود يعقوب	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	أ.مشارك
5	مكي فضل المولى	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	أ.مساعد
6	د. سمية جعفر حميدي	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	أ.مشارك
7	د. عبد الحفيظ عبد المكرم	جامعة السودان للعلوم	أ.مساعد

	والتكنولوجيا		
أ.مشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	د. عمر محمد حلواني	8
أ.مساعد	جامعة النيلين	صديق محمد أحمد يوسف	9
أ.مساعد	جامعة النيلين	محمد عبد الوهاب الصافي	10

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

التربية البدنية والرياضية



الأخ الكريم:.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء استبيان لبحث تكميلي بعنوان (أنماط السلوك القيادي للإداريين ودوره في عملية اتخاذ القرارات) دراسة مقارنة بين مركز أرث أند فلور لإعادة تأهيل الأطفال المعاقين حركياً ودار ششر لإعادة تأهيل الأطفال المعاقين في أنماط السلوك القيادي وسوف يقوم الباحث بإجراء عينة دراسية بغرض الأهداف العلمية فقط، وسوف تكون المعلومات المجموعة من العينة سرية ولن تعرض إلا في حدود الدراسة الحالية فقط. عليه يرجو الباحث منكم التكرم بملء الاستبيان المرفق بما ترونه مناسباً وفقاً لآرائكم ، ويأمل الباحث الإجابة على جميع الأسئلة وذلك بوضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة ف بالمكان المخصص لها.

مع فائق شكري وتقديري

سلمان مامون خضر

الباحث

القسم الأول : المعلومات الشخصية:

1/ الاسم

.....:

2/ الاختصاص : .....

3/ نوع الوظيفة : رئيس قسم ( معالج - إداري - مشرف).....

أخرى .....

4/ جهة العمل.....

5/ عدد سنوات الخبرة : .....

6/ العمل الحالي:.....

### ثانياً: محاور الدراسة:

- المحور الأول : تصف العبارات التالية طريقة تعامل المدير مع العمال، عبرّ عن وجهة نظرك حول طريقة تعامل رئيسك معك.
- المحور الثاني : من خلال استراتيجية مؤسستك في عملية التغيير، ما هو موقفك تجاه القرارات،

### ملحق رقم (3)

#### عرض الاستبانة بعد التعديل من قبل المحكمين

المحور الأول : تصف العبارات التالية طريقة تعامل المدير مع العمال، عبرّ عن وجهة نظرك حول طريقة تعامل رئيسك معك من خلال العبارات التالية:

م	العبارة	أوافق	محايد	لا أوافق
1.	يحمي العاملين ويدافع عنهم.			
2.	يبث جو السعادة والمرح بين أفراد العمل.			
3.	يتيح الفرص للابتكار والإبداع.			
4.	يجعل أداء الفريق العامل يتميز بالجدية.			
5.	يهتم بالحوافز المادية والمعنوية.			
6.	يثق في العاملين.			
7.	يوزع المسؤوليات بحيث يضع كل عامل في المكان المناسب.			
8.	يستفيد من إمكانية وقدرات جميع العمال.			
9.	يناقش آراء العمال ومقترحاتهم.			
10.	يهتم بجميع أفراد المؤسسة.			
11.	يسعى إلى توفير جو أفضل للمؤسسة.			
12.	يستخدم الطرق والأساليب الحديثة في إدارة وتنظيم المؤسسة.			
13.	يشارك في الأداء أثناء العمل.			
14.	يجعل أداء الفريق العامل يتميز بالجدية.			
15.	ينصت بعناية لما يقوله العاملون.			

المحور الثاني : من خلال استراتيجية مؤسستك في عملية التغيير، ما هو موقفك تجاه القرارات، عبّر عن وجهة نظرك من خلال العبارات التالية:

م	العبارة	أوافق	محايد	لا أوافق
1.	يوجد اتصال دائم وجيد بين المدير والمرؤوسين لشرح وتوضيح ما يستجد من تعليمات ومعلومات حول التغيير بالمؤسسة.			
2.	يقوم المدير بحث وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.			
3.	يشع المدير المرؤوسين على تقديم أفكارهم والتعبير عن مشاعرهم تجاه برامج التغيير.			
4.	يصدر قراره بموضوعية وعن وعي بالواقع.			
5.	يراعي في القرار المصالح المشروعة لجميع الأطراف المعنية.			
6.	يعتمد المدير في قراراته إلى أصحاب الصوت العالي فقط.			
7.	يفوض المدير سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق.			
8.	يقدر مشاعر مرؤوسيه ويحس بإحساسهم.			
9.	يحدد اهداف وغايات واضحة وبطريقة محددة.			
10.	يتمسح للأفراد ببيت أفكار إستراتيجية ورؤى مستقبلية.			
11.	يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم المؤسسة.			
12.	أرى بأن قرار التغيير بالمؤسسة مسبوق بمبررات مقنعة وأن أهدافه واضحة ومعلنة للعاملين.			
13.	أشعر بالرضاعناالوضع الجديد بالمؤسسة وأنفذ التعليمات والقرارات الجديدة التي تدعمه			
14.	يعمل ريسي على تشجيع ومشاركة المرؤوسين لمناقشة الشمالك الإداريةالتي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها.			

			<b>15</b> أجد تعاطف من قبل الرئيس في التعامل مع المرؤوسين في الصعوبات والمشاكل الحقيقية.
--	--	--	--