

٢١٥٢
٢٠٧٤٨

جامعة عين شمس
كلية التربية
قسم علم النفس التعليمي

" القيمة التنبؤية للمكونات الوجدانية بنجاح القائد في أدواره المتعددة "

موضوع رسالة الماجستير المقدمة من
هاني محمد كامل صادق



للحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص علم نفس تعليمي

٤١٩١

٤٧٠١١٥
٢٠٥

رسالة

أشرف

الأستاذ الدكتور : عزيز حنا داود
أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي
كلية التربية - جامعة عين شمس

"بسم الله الرحمن الرحيم"

"شكر وتقدير"

يرجع الفضل الأول في هذا العمل لمجموعة من الأساتذة الأجلاء ، الذين تتلمذت - بطريقة رسمية أو غير رسمية - على يديهم ، وتأثرت كثيرا بهم . ولكن دين الأساتذة هو أعظم الديون ، ويتسع أعترافي بدينهم ليشمل كل من قرأت لـه مرحبا ، وأتعبت منه أقباسا ، وأفدت منه بخاطر .

ولأستاذي الجليل الاستاذ الدكتور : عزيز حنا داود ، أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي بجامعة عين شمس ، مكانة خاصة وشكر عميق ، حيث تشرفت هذه الرسالة بأشرافه عليها ، فكان نعم المشرف والمعين ، أبقاه الله لنا مثالا أعلى كعالم جاد وفكر مبدع .

ولا يفوتني أن أقدم شكرى الى الدكتور : صلاح علام بكلية التربية جامعة الأزهر على المساعدة القيمة التي قدمها - دون ما حدود - في سبيل المعالجة الإحصائية للبيانات ، والتوعية بملاحظاته القيمة فله الشكر الجزيل .

ولم يكن من الممكن لهذه الدراسة أن تخرج بهذه الصورة ، الا بفضل بعض القادة العظام بالقوات المسلحة ، وأفساح بعض وقتهم الثمين في الإجابة عن الاستفسارات التي تضمنتها مقاييس البحث ، إيمانا منهم بأهمية تشجيع البحث العلمي داخل القوات المسلحة . أثابهم الله خير الثواب على عطائهم الدائب في سبيل الحفاظ على أمن وسلامة الوطن .

...

رقم الصفحة

الفصل الاول :	الأطار العام للبحث	(١ - ٩)
٢	مقدمه	
٥	مشكلة البحث	
٧	أهمية البحث	
٨	حدود البحث	
٩	خطة البحث	

الفصل الثاني :	المدخل المختلف لدراسة مفهوم القيادة	(١٠ - ٥٨)
١١	مقدمه	
١٢	القيادة بين المدخل والنظريه	
١٤	المدخل المختلف لدراسة مفهوم القيادة	
١٦	(أولا) مدخل الرجل العظمى	
٢١	(ثانيا) مدخل السمات	
٢٦	(ثالثا) المدخل الموقفى	
٢٩	(رابعا) المدخل الوظيفى	
٣٥	(خامسا) المدخل التفاعلى	
٤٠	(سادسا) بعض المدخل المتنوع لدراسة مفهوم القيادة	
٤٠	أ - المدخل السلوكى للقيادة	
٤٢	ب - مدخل مهارات القيادة	
٤٣	ج - القيادة والدور	
٤٤	د - القيادة المتمركزة حول الجماعة	
٤٤	هـ - القيادة ونظريه التحليل النفسى	
٤٥	و - القيادة والتحليل العالمى	
٤٧	بعض جوانب القيادة	
٤٧	١ - أنماط القيادة	
٤٧	ب - أشكال القيادة	

رقم الصفحة

٤٧ جـ أساليب القيادة

٤٨ (أ) القيادة الأوتوقراطية

٥١ (ثانيا) القيادة الديمقراطية

٥٢ (ثالثا) القيادة الفوضوية

٥٣ مفهوم الباحث لعملية القيادة

الفصل الثالث : المكونات الجذائية للشخصية (٥٩ - ٨٨)

٦٠مقد

٦٣المكونات الوجدانية للشخصية

٦٦ (أولاً) : مجموعة الاتجاهات النفسية والاجتماعية

٦٦ أ - الاتجاهات

٦٨ ب - الميل المكتسبه

٦٩ ج - المبادئ

٦٩ د - العادات

٧١ هـ - القيم

..... (ثانياً) : مجموعة الدافعية

٧٤ أ - الدافعية

٧٧ ب - الأنفعالات

٧٩ ج - التوافر

٨١ (ثالثاً) : مجموعة سمات الشخصية

٨٣ سمات الشخصية

٨٣ تعريف السمات

٨٤ مشكلة تصنيف السمات

٨٦ محددات السمة

٨٧ السمة والاتجاه

٨٨ سمات الشخصية وعلاقتها بالمكونات الوجدانية

رقم الصفحة

الفصل الرابع : الدراسات والبحوث السابقة (١٠٨ - ١١٠)	٩٠
(أولا) : الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت	
سلوك القائد ٩١	٩١
دراسة محمود الدين ٩١	٩١
دراسة ٩٤	٩٤
(ثانيا) : الدراسات والبحوث المالية التي تناولت	
سلوك القائد ٩٦	٩٦
دراسة دراسة ولاية أويا للقيادة ٩٦	٩٦
دراسة أمير رزم ١٠٠	١٠٠
دراسة في الحداثة ١٠٢	١٠٢
(ثالثا) : الدراسات والبحوث التي تناولت في القاعد ١٠٢	١٠٢
دراسة ١٠٢	١٠٢
دراسة ١٠٢	١٠٢

الفصل الخامس : الطريقة والاجراءات (١٠٩ - ١٢١)	
(أولا) : أفراد العينة ١١٠	١١٠
(ثانيا) : أدوات الدراسة ١١٢	١١٢
مقياس نسبة نجاح القائد ١١٤	١١٤
نموذج وصف سلوك القائد ١١٨	١١٨
(ثالثا) : اجراءات الدراسة ١٢٠	١٢٠

الفصل السادس : النتائج ومناقشتها (١٢٢ - ١٤٠)	
(أولا) : نتائج الدراسة ١٢٣	١٢٣
أولا : نتائج تطبيق مقياس تقدير نسبة نجاح القائد ١٢٣	١٢٣
ثانيا : نتائج تطبيق مقياس وصف سلوك القائد ١٢٧	١٢٧
ثالثا : المكونات الوجدانية للقائد ١٣٢	١٣٢

رقم الصفحة

(ثانيا) : مناقشة النتائج.....	١٣٦
أولا : مناقشة نتائج تطبيق مقياس تقدير	
نسبة نجاح القائد.....	١٣٦
ثانيا : مناقشة نتائج تطبيق مقياس وصف	
سلوك القائد.....	١٣٨
ثالثا : المقارنة بين نتائج المقياسين.....	١٤٠
(ثالثا) : توصيات البحث.....	١٤١
(رابعا) : بحوث مقترحة.....	١٤١
(خامسا) : الملاحق.....	١٤٢
جدول ٤ : درجات مفردات العينة عند	
تطبيق مقياس نسبة نجاح القائد	
٥ : بيانات حساب خط انحدار	١٤٣
النجاح ودور الاهتمام بالانتاج	
والنفس	
٦ : حساب قيم الانحرافات.....	١٤٤
٧ : جدول تحليل التباين.....	١٤٤
٨ : بيانات حساب معامل التحديد	
لادوار القائد.....	١٤٥
١٢ : بيانات حساب خط انحدار	
النجاح والمكونات الوجدانية	١٤٥
١٣ : بيانات حساب معامل التحديد	
للمكونات الوجدانية.....	١٤٦
مقياس تقدير نسبة نجاح القائد باللغة العربية.....	١٤٧
الانجليزية.....	١٥٢
نموذج وصف سلوك القائد باللغة العربية.....	١٥٦
الانجليزية.....	١٦٠
قائمة المراجع العربية.....	١٦٣
الانجليزية.....	١٧١

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	رقم الشكل
٣٦	١
٣٧	٢
٣٩	٣
٤١	٤
٥٥	٥
٥٦	٦
٥٧	٧
٦٧	٨
٧٦	٩
٧٧	١٠
٨٨	١١
١٠٣	١٢
١٠٤	١٣
١٢٣	١٤
.....	
١٣١	١٥
١٣٧	١٦

"فهرر الجداول"

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١١٦	بيانات حساب معامل صدق مقياس نسبة نجاح القائد	١
١١٧	بيانات حساب معامل ثبات مقياس نسبة نجاح القائد	٢
١١٩	أرقام وحدات وفتاح تصحيح نموذج وصف سلوك القائد	٣
١٤٣	درجات أفراد العينة ضد تطبيق مقياس نسبة نجاح القائد	٤
	بيانات حساب خط انحراف النجاح في القيادة ودور الاهتمام	٥
١٤٣	بالانتاج ودور الاهتمام بالتابع	
١٤٤	حساب قيم الانحرافات	٦
١٤٤	جدول تحليل التباين	٧
١٤٥	بيانات حساب معامل التحديد لأدوار القائد	٨
١٢٧	درجات أفراد العينة ضد تطبيق نموذج وصف سلوك القائد	٩
١٢٨	صفحة معاملات الارتباط	١٠
١٣٠	العلاقات بين أبعاد سلوك ونجاح القائد	١١
١٤٥	بيانات حساب خط انحراف النجاح والمكونات الوجدانية	١٢
١٤٦	بيانات حساب معامل التحديد للمكونات الوجدانية	١٣

الفصل الأول

الأطار العام للبحث

- (أولا) : مقدمة
- (ثانيا) : مشكلة البحث
- (ثالثا) : أهمية البحث
- (رابعا) : حدود البحث
- (خامسا) : خطة البحث

(أولا) : مقدمة

يشهد مجتمعنا في هذه المرحلة نهضة شاملة ترمى الى تحقيق الاهداف القومية ، والى بعث الحياة في كل مرفق من المرافق ، والى تعبئة كل القوى واستغلال كل ما يمكن استغلاله من مصادر للثروة ، او من قوى عاملة ، او من رؤوس مفكرة مدبرة ، تكفل لعجله التقدم مواصلة الحركة في خطوات ثابتة مطردة . وفي مقدمة ما اتجهت اليه عناية المسؤولين ، تخطيط برنامج شامل لاعداد وتدريب القادة في شتى الميادين ، ذلك لأن القادة في كل ميدان هم الدعامه الأساسيه والقسمه الموجه في كل برنامج اصلاحي . فقد جاء في احد تقارير هيئة الامم ، أن السبب الاول في فشل المشروعات التي تقدمها للدول الناميه ومنها بلادنا ، هو عدم وجود إدارة واعيه مدربه تستطيع ان تدير المشروع (١١ ، ص ٨٤) . ومن هذا يتضح أن العنصر البشري هو الركيزة الأساسيه في تقدم الشعوب ، فاكثرت النظم تطورا وكفايه لا يساوي شيئا اكثر مما يتوفر له من القوى العامله . وياتى القادة على قمة هذه النظم بما يتمتعون به من قدرة وكفاءة في القيادة والتي تعتبر من العوامل الحاسمه الاستراتيجيه في حفز التعاون البشرى .

لقد انقضى عصر القيادة بمفهومها التقليدى الذى كان سائدا الى قرب منتصف القرن العشرين ، ذلك المفهوم الذى كان يقوم اساسا على ذاتية القائد وشخصيته وعلى مواهبه وخبراته المكتسبه من خلال تجاربه . فالقيادة بمفهومها الحديث ليست ميزة شخصيه في شخص القائد ، ولكنها محصله لمركب معقد من الفرد ، والمجموعه ، وظروف التنظيم .

والقائد الناجح هو الذى يستطيع كسب تعاون وتفاعم افراد مجموعته ، واقتناعهم بان فى تحقيق اهداف التنظيم نجاحا شخصيا وتحقيقا لاهدافهم الشخصيه .

والواقع أن " القيادة " تعنى أشياء متعددة تعبر في مجموعها عن وجهه مميز من أوجه النشاط الانسانى ، ولهذا يقال بأن القيادة هى كل ما يقوم به القائد من أعمال () . كما يميل بعض المفسرين لماهية القيادة الى وصفها بأنها خليط من المهارات الشخصيه والقياديه وبأنها وسيله من وسائل تحقيق الترابط والتعاون في دوائر الاعمال .

وعموما فان القيادة عملية أساسيه لتحقيق الاهداف ، هى عملية انسانيه في أساسها ان أن أساسها حفز الافراد ودفعهم الى العمل والقيادة تسعى لتحقيق الاهداف ، ومن ناحية أخرى فالقيادة هى مركز السلطة والمسئوليه . وبذلك تكون القيادة هى مهارة انسانيه وفنيه وفكريه .

وتلعب القيادة دورا رئيسيا في حياة الجماعات بهدف تحقيق كل من المهمـه
والحاجات الاجتماعيه ، وتتوقف قدرة الجماعات على ايفاء هذه الحاجات على عدد من العوامل
، وليس اقلها هو سلوك القادة . وفي ذلك يقول أبو الفتح رضوان (٣ - ٤ ص ١)
" لا يمكن أن يستقيم أمر مجتمع منظم الا اذا توله فرد له أسـران " :

(الأول) : أن تتكامل جهود أفراد ، فلا ينقصه مجهود في جانب من جوانب حياته ، وانما
يكمل جهد كل جماعه صغيره من جماعته وكل فرد من أفراد ، جهد الجماعات
الاخرى والافراد الآخرين ، وبذلك تتكامل كل الجهود في سبيل انتظام
المجتمع .

(الثاني) : هو أن توجه هذه الجهود المتكامله بحيث تواجه مجتمعة مشكلات المجتمع
فتسير بها نحو الحل وتدفع المجتمع نحو تحقيق أهدافه .
وبدون أن تتكامل جهود الأفراد ويحسن توجيهها لا يمكن أن ينتظم المجتمع او يستمر
انتظامه او يحقق اهدافه او يتقدم .

ويرى الباحث أن الضبط الاجتماعى " Social Control " ، يعتبر أحد مهام
القيادة الرئيسيه ، فلا يمكن ان تتصور مجتمعا أسانيا يخلو من أى شكل من أشكال الضبط
الاجتماعى والتنظيم الاجتماعى ، فقد وجد الضبط الاجتماعى منذ وجود المجتمع البشرى ومنذ
عاش الانسان في حياة الجماعه ، حيث يقصد بالضبط والتنظيم الاجتماعى تلك الجهود التى يقوم
بها القادة والافراد لانجاز وتحقيق أهداف محدد ، واشباع حاجات بشرية ضرورية ، وفـسـى
الحقيقه فأنه منذ بدأت الجماعات البدائية حتى الدوله الحديثه ، يمكن لنا أن نلاحظ أن
التنظيم الاجتماعى قد حقق الأمن والطمانيه لكل فرد من أفراد المجتمع ، ولكل جماعه من
جماعاته ، ولعل بناء الشخصيه في حد ذاته يعتبر نتيجة من نتائج التنظيم الاجتماعى .

ويذكر أبو الفار (١ ، ص ١٦٨ - ١٦٩) أن للتنظيم الاجتماعى خمسة مظاهر يقول
بها كل من " هايمز " Haymes " و " مور " More " في كتاب لهما تحت
عنوان " دراسة علم الاجتماع " ، وهذه المظاهر تـلـخـص فيما يلى :

- (١) كل جماعه من الجماعات يتم فيها تقسيم العمل وتوزيعه بين أعضائها .
- (٢) يحتوى تقسيم العمل أدارا ومراكز يشغلها الأفراد .
- (٣) يحكم الأفراد مجموعه من المعايير الاجتماعيه " Social Norms " فى الادار
التي يلعبونها والمراكز التى يتقلدونها .
- (٤) يعتبر الاتصال Communication " مظهرا من مظاهر التنظيم الاجتماعى ، ومنسقا

سلوك الافراد الذين يشغلون الأدوار المتداخله .

(٥) تعتبر السلطة الملزمة Imperative authority مظهرا للتنظيم الاجتماعى ، اذ أن

التنظيم يساعد فى خلق السلطة الآمرة والملزمة لاجزاء التنظيم ، اذاً فمن حق السلطة

امدار الأوامر ، ومن واجب الاعضاء الطاعة والامتثال .

ويتضح لنا من ذلك ، أن التنظيم الاجتماعى انما يساعد فى تكوين السلطة ، ومن

ثم فانه يكون من الضرورى أن يكون هناك قادة " Leaders " واتباع " Followers " .

وهذا يعنى أن يكون هناك من يصدر الأوامر ومن يطيعها ويخضع لها ، ويكون الدافع من وراء

ذلك هو تحقيق المصالح المشتركة فضلا عن تحقيق الاستقرار والتوازن الاجتماعى .

ولذلك يعتبر الباحثان عملية القيادة " Leadership " هى ضرورة اجتماعيه

" a Social must " وليست مجرد ظاهرة اجتماعيه " Social Phenomenon "

كما يصفها بعض الكتاب والباحثون . فهى ظاهرة بمقارنتها بظواهر المجتمع المختلفه ، ولكنها

ضرورية من ناحيه التأثير والوظيفه حيث أنها تؤدى وظائف اجتماعيه أساسيه .

ولا تقتصر القيادة على المجال السياسى فقط ، ولكنها تتناول جميع ميادين النشاط

الاجتماعى والدينى والأخلاقى ، وتستمد سلطتها بفضل السيطرة على الرأى العام . ولهذا

فإن مفهوم القيادة فى العصر الحديث أصبح لا يعنى سلطة الفرد وقدرته فى البطش وتقييد الحريات

، بل أنها تقوم على أساس الترجمة الصادقه عن حاجات الجماعات والتعهد بخدمة مصالحها وحل

مشكلاتها .

واذا كان العالم فى الوقت الحاضر يشهد صراعا مريرا بين اهتمامات سياسيه واقتصاديه

مختلفه ، يلعب القادة فى هذا الصراع ادوارا خطيرة تجعل مصير الانسانيه مرتبطا الى حد

بعيد بتفاعلهم مع الشعوب فى مختلف المواقف . وتمتلى حياتنا اليوميه بالمظاهر والشواهد

التي تدل على تقديرنا لأهميه الموضوع ، وعلى أن لدى الكثير منا فكرة معينه عن مظاهر القيادة

، وعوامل فشلها ، أو نجاحها ، قد تتفق أو تختلف مع أفكار غيره . ولذلك فانه ليس من

الغريب أن توجه عنايه كبيره الى دراسة موضوع القيادة الى البحث فى احسن الطرق لاختيار القادة

وتدريبهم . وعلى كل حال ، فإن ظاهرة القيادة والتبعيه من أهم الظواهر فى ميدان العلاقات

الانسانيه .

(ثانيا) : مشكلة البحث

وفي ضوء المقدمة السابقة ، يتضح أن مهمة القيادة الرئيسية في المنظمات الكبرى هي إثارة "Stimulating" وتنشيط "Energizing". الأفراد للعمل معا فسي مجتهد مشترك لتحقيق أهداف المشروع . ولتحقيق ذلك لا بد من وجود قيادة تتمثل في شخص له نفوذ قوى يعبر عن احساسات الجماعة وتحقيق مطالبها التي لا يستطيع اعضاؤها تحقيقها بمفردهم . ولا شك أن الامر يتطلب من هذا القائد أن يقوم بتنسيق مستمر لجهود ونشاط افراد المجموعه التي يتولى قيادتها حتى يستطيع ان يحقق اهدافها بسهولة .

ويرى على عبد المجيد (٤٧ ، ص ٣٦٤) ، أنه طالما استخدمت في الماضي طريقة الضغط وفرض النفس بقوة (من جهة القيادة) كطريقه لتحقيق التنسيق بين جهود الافراد ، إلا أن هذه الطريقه قد أصبحت الآن اقل الطرق كفاية في انجاز الاعمال . فالقيادة الحقيقية تتضمن رغبة "Willingness" من المرؤسين في التبعية وأطاعة القيادة ، وتنفيذ أوامرها .

والقيادة فن استماله الافراد للتعاون في تحقيق هدف مشترك . ويعمل القائد عموما في مزاوتهم لنشاطهم على تحقيق ثلاثة مجموعات من الأهداف هي : أهداف المشروع ، أهداف المرؤسين التابعين ، وأهداف القادة الشخصية . فقائد المجموعه قد تكون له أهداف شخصيه منفصله دائما عن أهداف تابعيه أو أهداف المشروع . فهو كإنسان أولا له رغبات شخصيه تنتظر التحقق ، وهو في ذلك لا يختلف عن مرؤسيه أو تابعيه . ولكن بالإضافة الى ذلك فإن القائد لا بد ان يتمتع بقوة استماله الآخرين للتعاون معه ، ويستمد نجاحه ويبنى مركزه من استخدامه لهذه القوة الخفيه وتحقيقه لهذا التعاون . ولذلك فإن عملية تحقيق هدف المشروع تبد وغير حقيقه اذا لم تؤد أيضا أشباعا لرغبات القائد الشخصيه .

ويضيف على عبد المجيد (٤٧ ، ص ٣٦٥) ، أن وظيفة القائد الخاصة أن يعمل بالطريقه التي تمكنه وتابعيه من تحقيق رغباتهم ومضاعفه أشباعاتهم . ويستطيع القائد أن يحتفظ بمركزه - سواء كرئيس نقابة عمال ، أو رئيس حزب سياسى ، أو حتى رئيس عصابه - فقط عن طريق قبول تابعيه لقيادته . ومع هذا فإن أوجه النشاط التي يقوم بها الاشباع - حاجات تابعيه وتحقيق رغباتهم لا بد أيضا ان ينتج عنها تحقيق لرغباته الشخصيه ، وإلا تخلى عن القيادة التي لا تشبع له أى نوع من الرغبات الخاصه ، ولذلك فبالرغم من الاختلافات الكبيرة بين هذه المجموعات من الأهداف ، فإن القائد يجب ان يظهر لتابعيه ويقنعهم ان احسن الطرق

لتحقيق رغباتهم هي مزاوله أوجه النشاط النافعه له شخصيا والتي لا تتعارض مع اهدافه
الخاصه .

ولذلك يرى البعض (٢٢ ، ص ٢٠٥) ، انه مهما تناول موضع القيادة من
اى جانب ، فسوف نصل الى نتيجة واحدة ، وهي ان القيادة فن مساعد للناس على النهو
، وفي أعلى مراتبها تصبح القيادة هي العملية التي تمكن بها القائد من جعل الناس يعملون في خدمته
دون أن يكونوا مضطوين الى ذلك .

— يتضح من التمهيد السابق لتقديم مشكلة البحث ، أن نجاح القيادة في أداء عملها ، لا يعتمد
فقط على مقدرة وتفوق القائد وخبرته بمجال تخصصه ، أو ما يطلق عليه المجال المعرفي للقائد
" Cognitive Domain " ، ولكن يجب أن يتمف القائد أساسا بسمات شخصية خاصه

ومهارة معينه في تعامله مع الأفراد ، وهي سمات تتعلق بالمجال الوجداني للقائد "
Affective Domain " والتي يرى الباحث أنها من المحركات (Criteria) الرئيسيه
في التنبؤ بنجاح القائد في القيام بأدواره المتعدده . ومن هنا أستطاع الباحث ان يبلر
مشكلة البحث الرئيسيه تحت العنوان التالي :

" القيمة التنبؤيه للمكونات الوجدانيه بنجاح القائد في أدواره المتعدده "

ويلزم للقيام بذلك الاجابه عن التساؤلات التاليه :

(١) ماهي الأدوار المتعدده التي يؤديها القائد والتي يمكن اعتبارها كمعايير

او محركات للنجاح في عمله القيادة ؟

(٢) ماهي المكونات الوجدانيه للقائد ليؤدي أدواره المتعدده بنجاح ؟

(٣) ماهي العلاقات بين المكونات الوجدانيه والأدوار المتعدده للقائد ؟