



The leadership personality and its relationship to the administrative empowerment of the managers of the Salah al-Din youth and sports forums from the point of view of its members

Mahmoud Gomaa Mohamed ^{1*}

Salem Khalaf Fahd ¹

1- College of Physical Education and Sports Sciences - University of Tikrit

<http://doi.org/10.25130/sc.21.2.44>
Article info.

Article history:

-Received: 21/9/2020

-Accepted: 27/9/2021

-Available online: 31/12/2021

Keywords:

- personal
- leadership
- relationship
- empowerment
- administrative

©2021 This is an open access article under the CC by licenses

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>



Abstract

The study aims to:

- Building a leadership personality scale for the managers of Salah al-Din Youth and Sports Forums.
- Identifying the relationship between the leadership personality and administrative empowerment among the managers of the Salah al-Din Youth and Sports Forums.
- Identify the relationship between the leadership personality and administrative empowerment.
- Identify the dimensions of leadership personality and administrative empowerment.

The research community consists of administrative and technical staff working in youth and sports forums in the governorate of Salah al-Din, which numbered (16) forums distributed throughout the governorate. (68,888%) of the research community The application sample consists of (70) employees representing (31.11%) of the total community in addition to (10) employees and neglected (5) forms for not answering the full scale on the scale, and the application sample (arithmetic mean, standard deviation, t-test, chi-square, and the simple correlation coefficient (Pearson), SPSS, Percentage, Spearman's Equation.

The researcher reached the most important results, which are :

- 1- The effectiveness of building a leadership personality scale for youth and sports forums in Salah al-Din Governorate as one of the measures building the scale.
- 2- The youth and sports forums in Salah al-Din governorate achieved in the dimensions of the leadership personality a level (medium - high).
- 3- Youth and sports forums in Salah al-Din governorate achieved a (high) level in the dimensions of administrative empowerment.

* Corresponding Author: mhmwdjmh557@gmail.com College of Physical Education and Sports Sciences - University of Tikrit.

الشخصية القيادية وعلاقتها بالتمكين الإداري لمديري منظمات شباب ورياضة صلاح الدين من وجهة نظر الملاكات الادارية

الكلمات المفتاحية

- الشخصية
- لقيادية
- العلاقة
- التمكين
- الاداري

أ. م. د. سالم خلف فهد

محمود جمعة محمد

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة تكريت / العراق

الخلاصة: تهدف الدراسة إلى :

- بناء مقياس الشخصية القيادية لدى مديري منظمات شباب ورياضة صلاح الدين.
- التعرف على العلاقة بين الشخصية القيادية والتمكين الإداري لدى مديري منظمات شباب ورياضة صلاح الدين.
- التعرف على العلاقة ما بين الشخصية القيادية والتمكين الإداري .
- التعرف على ابعاد الشخصية القيادية والتمكين الإداري .

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والارتباطي وذلك لملائتهما طبيعة البحث ، وبعد المنهج الوصفي هو التصور الدقيق للعلاقات المتبادلة بين المجتمع والاتجاهات والقيم والرغبات والتطور بحيث يعطي البحث صورة للواقع الحياتي ووضع المؤشرات وبناء تنبؤات مستقبلية.

وتكون مجتمع البحث من الملاكات الإدارية والفنية العاملة في منظمات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين والبالغ عددها (16) منطياً موزعة في عموم أنحاء المحافظة ، وقد بلغ عدد عينة البحث على (225) موظفاً ، وكانت عينة البناء من (155) موظفاً يمثلون نسبته (68,888 %)

من مجتمع البحث وتكونت عينة التطبيق من (70) موظفاً يمثلون نسبة (31.111 %) من المجتمع الكلي ، بالإضافة إلى (10) موظفين تجربة استطلاعية وأهملت (5) استمارات لعدم الإجابة الكاملة على المقياس وعينة التطبيق .

واستخدم الباحث (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، اختبار t ، ومعامل الارتباط البسيط (بيرسون) ، SPSS ، والنسبة المئوية ، معادلة سبيرمان) كوسائل احصائية.

وتوصل الباحث إلى أهم النتائج وهي :

- 1- فاعلية بناء مقياس الشخصية القيادية لمنظمات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين من إجراءات بناء المقياس.
- 2- حققت منظمات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين في أبعاد الشخصية القيادية مستوى (متوسط - مرتفع).
- 3- حققت منظمات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين في أبعاد التمكين الإداري مستوى (مرتفع).

1- التعريف بالبحث-التعريف بالبحث .

1-1 مقدمة البحث وأهميته :

يعتبر علم الإدارة من أهم علوم العصر الحاضر وفي جميع مجالات الحياة المختلفة ، فهو وسيلة لتنظيم العمل الجماعي ، وكذلك طريقة لتوحيد جهود مجموعة من الناس من أجل تحقيق أهداف معينة ،

وتشكل القيادة محوراَ مهماً ترتكز عليه عملية الإدارة ، وفي ظل تنامي المنظمات واتساع حجمها وتشعب أعمالها وتعقيدها وتأثرها بالبيئة الخارجية من عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية ، فهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير ، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية وتملك إدراك لبيئة العمل.

يعد مفهوم الشخصية من أكثر مفاهيم علم النفس تعقيدا ، لأنها تمثل كافة الصفات الجسمية والعقلية والوجدانية المتفاعلة مع بعضها البعض داخل سمات الفرد أن الشخصية يمكن عدها من المواضيع الأساسية والمهمة ، وهي فرع من فروع علم النفس ، تهتم بقدرات وقابليات الفرد، وتواكبه وتلازمه طيلة فترة حياته ، وتتغير وتتمو وتتطور خلال مراحل حياة الفرد، و للشخصية سحر وجاذبية ، والشخصية بمنظور علمي تخصصي موضوع يشترك في دراسته علوم عديدة ، من أهمها ؛ علم النفس وعلم الاجتماع، وتعد دراسة الشخصية خاتمة المطاف في الدراسات النفسية ونظرا لما لها في علم النفس من مكانة أقترح علماء النفس أن تسمى علم الشخصية حيث اكد ستانجر (stagner): أن الشخصية الإنسانية غالبا وبالتأكيد تعتبر أكبر ظاهرة معقدة درسها العلم.(1)

تعتبر القيادة من المسائل الهامة في الإدارة بشكل عام حيث توجد القيادة حيثما وجدت الجماعة أو ظهرت الحاجة الى العمل الجماعي وتطور القيادة مرهون بتطور المجتمع الذي نعيش فيه وتزداد مسؤولياتها بازدياد مطالب الحياة وتعقيدها حيث أن عملية القيادة تعني ذلك العنصر الانساني الذي يجمع مجموعة العاملين ويوجههم ويحفزهم نحو تحقيق أهداف الإدارة وأن ضخامة حجم التنظيم وتعدد المناصب الإدارية يتطلب ضرورة توافر مهارات قيادة للرؤساء الإداريين حتى يستطيعوا بث روح العمل والتعاون الاختياري في ذلك الجهاز الضخم وبدون القيادة الإدارية يصبح الهيكل التنظيمي مفككا عاجزا عن تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها وتسود بالتالي روح الكسل والإهمال وعدم الاهتمام (2).

كما يعدّ التمكين أحد أهم المداخل الرئيسة الجديدة للإصلاح الإداري لكل من الهيئات الشبابية والرياضية ، إن الاهتمام بها تحول في العصر الحديث من أسلوب الأمر والتحكم إلى الأسلوب المنظم الممكن ، ويقصد بالتمكين بالمجال الرياضي جعل العاملين بهذا المجال قادرين بوضع الأهداف الخاصة بعملهم وقدرتهم على اتخاذ القرارات ، ومعرفة الطرق العلمية الكفيلة في حل المشكلات بالمجال الرياضي ، وذلك في ضمن نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم المحددة(3).

¹ العبيدي ، محمد جاسم؛ الشخصية القيادية ، : (عمان، دار الثقافة. 2011) ص22.

(2) فائق حسني ابو حليمة ؛ الحديث في الادارة الرياضية ، ط1: (عمان ،دار وائل ، 2004) ص 105.

(3) جمال محمد علي ؛ الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة : (القاهرة ، مركز الكتاب للنشر ، 2007) ص101.

وتعتبر منتديات الشباب والرياضة من بين المؤسسات الحكومية المنظمة التي تساهم في الإعداد السليم للشباب وتوجيههم لخدمة وطنهم ، وتزويدهم بمهارات متنوعة تنمي مهاراتهم القيادية ، وتحمل المسؤولية وإطلاق الطاقة الخفية وصقل المواهب المختلفة والهوايات والعطاء وعاداتهم في الإدارة الذاتية من خلال الخدمات التي تقدمها لهم ، سواء كانت رياضية أو ترفيهية أو تنافسية أو غير ذلك ، إذ يجب عليهم الاستثمار بشكل عاجل في هذين الجانبين : الشخصية القيادية والتمكين الإداري.

لذلك تكمن أهمية بحثنا في تشخيص واقع الشخصية القيادية في المنتديات الشبابية والرياضية بمحافظه صلاح الدين وكذلك التعرف عن واقع التمكين الإداري لهذه المنتديات مما يساعد على تحديد نقاط قوتها واستثمارها في هذه الجوانب بطريقة تخدم مصالح المنتديات وستوفر الدراسة الحالية إطاراً نظرياً يتناسب مع طبيعة العمل .

1 - 2 مشكلة البحث :

يعد العمل الإداري للمنتديات عمل صعب ، الأمر الذي يتطلب منه أن يتصف ببعد نظر ونضج فكري وإبداع وابتكار في العمل والجهد الإداري مع الحيوية والنشاط في الإداء والمتابعة وأن يؤدي المهمات والواجبات المكلف بها من خلال ولائه لوظيفته ، و تعد الشخصية القيادية التي يتبعها هذا الموظف من أهم الأمور التي تلعب دوراً كبيراً في رفع مستوى المنتديات الرياضية وتطوير أدائها لتحقيق الأهداف المطلوبة ، حيث الشخصية القيادية لها دور اساسي ومهم في تقبل الأعضاء والعاملين في المنتديات الرياضية لطريقة التعامل التي يستخدمها رؤساء تلك المنتديات كون المجال المناسب للعضو هو الذي يقرر مدى فاعلية طريقة العمل الإداري من عدمها ومن المعلوم أن هناك مجالات عديدة يلجأ إليها رؤساء المنتديات الرياضية ، من هنا جاءت مشكلة البحث حيث تبرز من خلال التساؤلات التالية :

- هل هناك تأثير للشخصية القيادية في التمكين الإداري وما هو ؟
- هل هناك علاقة بين الشخصية القيادية والتمكين الإداري وماهي؟

1 - 3 اهداف البحث :

يهدف البحث الحالي إلى :

- بناء مقياس الشخصية القيادية لدى مديري منتديات شباب ورياضة صلاح الدين.
- التعرف على العلاقة بين الشخصية القيادية والتمكين الإداري لدى مديري منتديات شباب ورياضة صلاح الدين
- التعرف بين التمكين الإداري وابعاد الشخصية القيادية للملاكات الادارية في منديات شباب ورياضة و صلاح الدين .

1 - 5 مجالات البحث :

1 - 5 - 1 المجال البشري : الملاكات الإدارية والفنية العاملة في منتديات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين.

1 - 5 - 2 المجال الزمني : للمدة من 9 / 5 / 2021 ولغاية 13 / 7 / 2021.

1 - 5 - 3 المجال المكاني : مقرات مننديات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين.

1-6 تحديد المصطلحات :

1 - 6 - 1 الشخصية القيادية : هو دور اجتماعي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من الاتباع ويتسم هذا الدور أنَّ من يقوم به تكون له القوة والقدرة على التأثير بالآخرين ، وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة⁽¹⁾.

- يعرفها الباحث : هي تكامل للسمات الشخصية للموظف وتظهر بشكل سلوك يكون مؤثراً بزملائه الموظفين داخل المؤسسة لتحقيق الهدف المطلوب.

1 - 6 - 2 التمكين الإداري : هو إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء أعمالهم بطريقة دون تدخل الإدارة بشكل مباشر ، مع توفير الموارد الضرورية وبيئة العمل المناسبة ، إضافة إلى تأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم⁽²⁾.

- يعرفها الباحث : هي المسؤوليات التي تمنحها إدارة المنتدى للموظفين بعد التدريب والاعداد الجيد لهم بصيغة تناسب أداء واجبه الوظيفي وزرع الثقة بأنفسهم وإشعارهم بأنهم أفراد مهنيين في رسم رسالة المنتدى وتحقيق أهدافه.

3- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية :

3 - 1 منهج البحث :

استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوبين المسحي والإرتباطي وذلك لملائتهما طبيعة البحث ، ويعدُّ المنهج الوصفي " هو التصور الدقيق للعلاقات المتبادلة بين المجتمع والاتجاهات والميول والرغبات والتطور ، بحيث يعطي البحث صورة للواقع الحياتي ووضع المؤشرات وبناء تنبؤات مستقبلية"⁽³⁾.

3 - 2 مجتمع البحث وعينته :

تكون مجتمع البحث من الملاكات الإدارية والفنية العاملة في مننديات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين والبالغ عددها (16) منندياً موزعة في عموم أنحاء المحافظة ، وقد بلغ عدد عينة البحث على (225) موظفاً ، وكانت عينة البناء من (155) موظفاً يمثلون نسبة (88.68%) من مجتمع البحث ، وتكونت عينة التطبيق من (70) موظفاً يمثلون نسبة (31.11%) من المجتمع الكلي ، بالإضافة إلى (10) موظفين مثلو التجربة الاستطلاعية واهملت (5) استمارات لعدم الإجابة الكاملة على المقياس وعينة التطبيق

(1) محمد جاسم العبيدي ؛ علم نفس الشخصية : (عمان ، دار الثقافة ، 2011) ص222.

(2) عمر حلمي محمد ومحمد أحمد حلمي ؛ تمكين العاملين وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى الإداري الرياضي : (دسوق ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، 2016) ص21.

(3) ظافر هاشم الكاظمي ؛ التطبيقات العلمية لكتابة الرسائل والاطاريح التربوية والنفسية : (العراق ، جامعة بغداد ، كلية التربية الرياضية ، 2012) ص117.

الجدول (1) مجتمع البحث وعينته

ت	اسم المنتدى	العدد الكلي للملاك	عينة البناء			عينة التطبيق
			العينة التي طبق عليهم المقياس	التجربة الاستطلاعية	المستبعدون لعدم اجاباتهم على المقياس	
1	منتدى الدجيل	28	21	1	1	5
2	منتدى ثائر البلداوي	10	3	1	-	6
3	منتدى الضلوعية	12	7	1	-	4
4	منتدى يثرب	9	3	-	-	6
5	منتدى الإسحافي	11	7	-	-	4
6	منتدى سامراء	13	7	1	1	4
7	منتدى تكريت	8	2	1	-	5
8	منتدى العلم	18	12	-	-	6
9	منتدى الدور	13	8	-	1	4
10	صلاح الدين الأيوبي	11	6	1	-	4
11	منتدى الطوز	34	27	1	1	5
12	منتدى آمرلي	15	10	-	-	5
13	منتدى بسطاملي	5	1	1	-	3
14	منتدى سليمان بيك	16	11	-	1	4
15	منتدى الشرقاط	14	10	1	-	3
16	الثقافة وفنون الشباب	8	5	1	-	2
المجموع		225	140	10	5	70
النسبة المئوية		%100	68.888			31.111

3 - 3 أدوات البحث :

لغرض إكمال إجراءات البحث استخدم الباحثان الأدوات الآتية :

- الإجراءات الإدارية : قام الباحثان بعدة إجراءات إدارية لغرض إكمال الدراسة الحالية ومن هذه الإجراءات مخاطبة مديرية الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين من قبل عمادة كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة تكريت بكتاب تسهيل المهمة (الملحق 1) بهدف تسهيل مهمة الباحثان وتزويده بعدد منتديات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين ، وقد قامت مديرية الشباب والرياضة بتزويد الباحثان بكتاب تسهيل مهمة الباحثان إلى منتديات الشباب والرياضة.
- المقياسين : والتي اشتملت على مقياس الشخصية القيادية ومقياس التمكين الإداري.
- المراجع العربية والمصادر العلمية.
- استمارة الاستبيان.

وفيما يلي وصف الإجراءات المتعددة :

3 - 3 - 1 بناء مقياس الشخصية القيادية للملاكات الإدارية :

نظراً لعدم وجود مقياس مناسب لقياس الشخصية القيادية للملاكات الإدارية والفنية لمنتديات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين (على حد علم الباحثان) ولغرض التوصل إلى أهداف

البحث تطلب بناء مقياس الشخصية القيادية ، وقد إتبع الباحثان الخطوات العلمية التي تعينه على بناء المقياس وكالاتي :

3 - 1 - 1 تحديد أبعاد المقياس :

من خلال مراجعة الأطر النظرية والاطلاع على البحوث والأدبيات والمصادر العلمية الخاصة بموضوع الشخصية القيادية ، وجد الباحثان أنَّ هناك اتفاقاً شبه تام بين الخبراء على تحديد إبعاد الشخصية القيادية ، وقد أجرى الباحثان تحليل محتوى الدراسات والبحوث المبينة في الجدول (2) والذي تمّ الاعتماد على المحاور التي تناولتها هذه الدراسات ونسبة اتفاق (100%) .

الجدول (2)

يبين تحليل محتوى الدراسات والبحوث

ت	الدراسة	المسؤولية	تحمل القرار	اتخاذ	بالنفس	الثقة	القيادة	قوة التحمل	التنظيم	الإنجاز	روح الجماعة	الطاعة	المثابرة	الشجاعة	الطموح	الحسم	قوة الإرادة	الاتزان
1	سلمان عكاب (2006)	✓	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓
2	عماد نصر حسين (2016)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓
3	قحطان العزاوي (2017)	✓	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	✓	-	-	✓	-	-	-	✓
4	محمد عبد الله سليمان	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	✓

تمّ إعداد استمارة استبيان مغلقة تضمنت هذه الأبعاد (روح الجماعة ، اتخاذ القرار ، الاتزان الانفعالي ، تحمل المسؤولية ، الثقة بالنفس) كما مبينة في (الملحق 2) ثم تمّ توزيعها على مجموعة من السادة ذوي الخبرة والاختصاص في العلوم الرياضية والإدارية الواردة أسماؤهم في (الملحق 3) للمدة من 2 / 12 / 2020 ولغاية 17 / 12 / 2020 لمعرفة آرائهم حول مدى صلاحية أبعاد المقياس ، والجدول (3) يبين ذلك .

الجدول (3)

آراء السادة الخبراء حول محاور مقياس الشخصية القيادية ونسبة الاتفاق

ت	الأبعاد	الموافقون	غير الموافقون	نسبة الاتفاق
1	الاتزان الانفعالي	15	صفر	100%
2	الثقة بالنفس	14	1	93.333%
3	روح الجماعة	12	3	80%
4	اتخاذ القرار	14	1	93.333%
5	تحمل المسؤولية	13	2	86.666%

بعد تحليل آراء الخبراء تبين حصول جميع المحاور على نسبة الاتفاق المطلوبة وهي (75 %) فأكثر إذ أعتمد الباحثان على هذه النسبة فما فوق من اراء الخبراء معياراً للدلالة على صلاحية الصدق الظاهري للمقياس حيث يشير (بلوم وآخرون ، 1983) إنه " يمكن الاعتماد على موافقة آراء الخبراء بنسبة (75 %) فأكثر في مثل هذا النوع من الصدق "(1) ، لذا اعتمدها الباحثان كأبعاد الشخصية القيادية والإدارية والفنية.

3 - 3 - 1 - 2 صياغة فقرات أبعاد المقياس :

بعد تحديد أبعاد المقياس واستناداً إلى تحليل محتوى المصادر والبحوث والمراجع العلمية المختصة في مجال الشخصية القيادية وبما يتلاءم مع طبيعة عمل عينة البحث ، تمت صياغة عدد من الفقرات بما يناسب كل بعد من أبعاد الشخصية القيادية وبشكل يتوافق مع طبيعة عمل المنتديات ، وبذلك اشتمل المقياس بصيغته الأولية على (55) فقرة موزعة على الأبعاد الخمسة وهي (تحمل المسؤولية ، اتخاذ القرار ، الاتزان الانفعالي ، الثقة بالنفس ، روح الجماعة) وبواقع (14 ، 12 ، 9 ، 12 ، 8) فقرات على التوالي كما في (الملحق 3).

وقد تمّ مراعاة عدة جوانب في صياغة الفقرات (2) :

- 1- أن يكون محتوى الفقرة واضحاً وصريحاً ومباشراً.
 - 2- الابتعاد عن التعبيرات اللغوية المعقدة والمربكة في الفقرة.
 - 3- أن تحتوي الفقرة على المتطلبات الضرورية التي تساعد المجيب على انتقاء الإجابة المناسبة لها.
 - 4- أن تثير المجيب بحيث تدفعه إلى الإجابة بشكل صريح.
 - 5- يفضل عدم استخدام الفقرات (العبارات) الطويلة.
 - 6- أن تحتوي الفقرة على فكرة واحدة فقط.
 - 7- أن تكون بدائل الإجابة قصيرة قدر الإمكان.
- ### 3 - 3 - 1 - 3 طريقة الإجابة على الفقرات :

استخدم الباحثان أسلوب (ليكرت) لصياغة الفقرات وذلك للأسباب التالية (3) :

- 1- سهولة التصحيح والبناء .
- 2- تبين دقة انحياز الفرد نحو الموضوع.
- 3- تسمح بأكبر تباين بين الأفراد.

(1) بنيامين بلوم وآخرون ؛ تقييم تعلم الطالب التجميعي والتكويني ، (ترجمة) : محمد أمين المفتي وآخرون : (القاهرة ، دار ماكروهيل ، 1983) ص26.

(2) محمد أحمد الخطيب واحمد حامد الخطيب ؛ الاختبارات والمقاييس النفسية : (الأردن ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2011) ص47 - 48.

(3) خليل ميخائيل معوض ؛ علم النفس الاجتماعي : (الاسكندرية ، دار المفكر الجامعي ، 2000) ص269.

4- عادة تكون ذات درجات ثبات عالية.

لذلك صيغت بدائل الإجابة على متغيرات ، المقياس وفق هذه الطريقة ، حيث يتطلب من موظفي الملاكات الإدارية والفنية أن يسجل درجة موافقته أو عدمها على كل فقرة من خلال اختيار بديل ، لذا اقترح الباحثان بدائل الإجابة التالية (تنطبق بدرجة كبيرة جداً ، تنطبق بدرجة كبيرة ، تنطبق بدرجة متوسطة ، لا تنطبق ، لا تنطبق إطلاقاً) وتحمل الأوزان (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5) على التوالي.

3 - 3 - 1 - 4 صدق المقياس :

إنّ الصدق هو أحد أهم الخصائص التي يجب الاهتمام بها في بناء المقاييس ، فصدق المقياس يتعلق بالهدف الذي بني المقياس من أجله⁽¹⁾.

3 - 3 - 1 - 4 الصدق الظاهري :

بعد تحديد الأبعاد وصياغة فقراتها بصورتها الأولية والبالغ عددها (55) فقرة تمّ التحقق من صدقها الظاهري (الملحق 4) ، حيث قام الباحثان بعرضها على مجموعة من السادة الخبراء الواردة أسماؤهم في (الملحق 2) لغرض تقويمها والحكم على مدى ملائمة الفقرات وبدائل الإجابة المقترحة ، فضلاً عن إجراء التعديلات المناسبة من خلال (إضافة أو حذف أو إعادة صياغة للفقرات) وبما يلائم عينة البحث وهدف الدراسة ، وبعد الاطلاع على آراء السادة ذوي الخبرة والاختصاص تمّ حصول اتفاق الخبراء على صلاحية الفقرات وبدائل الإجابة وأوزانها ، كما أنّه بناءً على تحليل إجابة الخبراء حول الفقرات تمّ تعديل صياغة أسلوب بعض الفقرات

المحاور	الفقرات	عدد الموافقين	عدد غير الموافقين	النسبة المئوية
الثقة بالنفس	14-12-5-4-2-1	14	1	%93.333
	14-11-8-6	13	2	%86.666
	9-7-3	12	3	%80
تحمل المسؤولية	10-9-7-6-5-2-1	14	1	%93.333
	11-4-3	13	2	%86.666
	12-8	12	3	%80
اتخاذ القرار	8-7-6-4-3-1	14	1	%93.333
	8-5-2	13	2	%86.666
الاتزان الانفعالي	10-9-7-6-1	14	1	%93.333
	12-11-5-3	13	2	%86.666
	12-4-2	12	3	%80
روح الجماعة	8-7-6-5-4-3-2	14	1	%93.333
	9-1	13	2	%86.666

(¹) صلاح الدين محمود علام ؛ الاختبارات والمقاييس التربوية والنفسية : (عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، 2006) ص186.

3 - 3 - 1 - 5 التجربة الاستطلاعية :

طبق المقياس بصورته الأولية المكون من (55) فقرة على عينة من أفراد الملاكات الإدارية والفنية العاملة في منتديات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين بصفة موظف حكومي مؤلفة من (10) موظفين ، وقد قام الباحثان بالتطبيق الأولي للمقياس بمساعدة فريق العمل المساعد (الملحق 7) إذ استخدم هذا الإجراء للتأكد من وضوح التعليمات والفقرات ، ومدى إمكانية الإجابة على وفق بدائل الإجابة ، وتحديد زمن الإجابة الذي يستغرقه تطبيق المقياس ، إذ طلب من العينة الإجابة بدقة وموضوعية وإبداء آرائهم وملاحظاتهم إن وجد في الفقرات غموض أو صعوبة فيما يخص فهمها لغوياً أو من ناحية معناها أو صياغتها وكانت نتائج التطبيق الاستطلاعي للمقياس كما يأتي :

- 1- وضوح الفقرات وعدم وجود أي غموض حول فقرات المقياس.
- 2- الإجابة عن التساؤلات والاستفسارات من قبل اللجنة إن وجدت.
- 3- إعداد صورة لمقياس التمكين الإداري ليتم توزيعها على عينة البناء.
- 4- احتساب الزمن المستغرق للإجابة عن فقرات المقياس وضبطه إذ بلغ زمن الاستجابة من (8 - 10) دقائق.

3 - 3 - 1 - 6 التحليل الإحصائي للمقياس :

تمّ الكشف عن صدق البناء لكل فقرة من فقرات المقياس باستخراج (القوة التمييزية للفقرات) (ومعامل الاتساق الداخلي) للمقياس علماً إنَّ هذه الطرائق تعتبر مؤشرات إحصائية لصدق بناء المقياس ، وفي أدناه وصفاً للأساليب الإحصائية المستخدمة في التحقق من صدق بناء مقياس الشخصية القيادية للملاكات الإدارية والفنية العاملة في منتديات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين.

3 - 3 - 1 - 6 - 1 اسلوب المجموعتين المتطرفتين :

رتبت درجات العينة والبالغ عددهم (143) تصاعدياً استناداً إلى أسلوب المجموعتين المتطرفتين ، إذ تمّ اختيار نسبة (27%) من الدرجات العليا ونفس النسبة من الدرجات الدنيا لتمثل المجموعتين المتطرفتين ، وقد ضُمَّت كل مجموعة (39) مختبراً ، وقام الباحثان بإجراء الاختبار التائي على المجموعتين المتطرفتين بهدف معرفة الفروق بينهما واعتمدت قيمة (ت) الدالة احصائياً مؤشراً لتمييز الفقرات .

3 - 3 - 1 - 6 - 2 معامل الاتساق الداخلي :

تمّ استخراج معامل الاتساق الداخلي للوصول إلى القوة التمييزية للفقرات ، وقد استخدم الباحثان معامل الارتباط البسيط لبيرسون لتحقيق ذلك بواسطة نظام (SPSS)

أنَّ قيم معامل الارتباط بين فقرات مقياس الشخصية القيادية والدرجة الكلية للمقياس قد تراوحت بين (0.049 - 0.564) وعند الرجوع إلى جدول دلالة الارتباط فإنَّ الفقرات (6 ، 12 ، 21) هي فقرات غير مميزة لكون قيمة sig أكبر من قيمتها.

ويكون عدد الفقرات التي ضعفت في المجموعتين المتطرفتين والاتساق الداخلي (9) فقرات ، اذ اصبح المقياس بصيغته النهائية مكون من (46) فقرة.

تشير القوة التمييزية للفقرة إلى القدرة على التعريف أو التمييز بين الافراد الذين يحصلون على الدرجات العالية والافراد الذين يحصلون على الدرجات المنخفضة في المقياس نفسه.

وقد اتبع الباحثان الخطوات الآتية في حساب القوة التمييزية :

1- تم استخراج درجة كل فقرة ليتم في ضوء ذلك استخراج الدرجة الكلية لكل استمارة من استمارات عينة صدق البناء والبالغ عددها (146) استمارة.

2- ترتيب الاستمارات تنازلياً على وفق المجموع الكلي لكل استمارة.

3- تحديد حجم المجموعتين المتطرفتين العليا والدنيا وبواقع (78) استمارة وبذلك بلغت استمارات المجموعة العليا (39) استمارة وكذلك المجموعة الدنيا (39) استمارة اعتماداً على نسبة (27%) ، فإذا كانت العينة صغيرة فيمكن تقسيمها بعد ترتيب الدرجات تنازلياً إلى نصفين الأول يمثل المجموعة العليا والنصف الآخر يمثل المجموعة الدنيا ، إما اذا كانت العينة كبيرة فإنه بالإمكان أخذ نسبة (27%) من الدرجات العليا و (27%) من الدرجات الدنيا.

4- إيجاد القيم التائية لكل فقرة من فقرات المقياس بين المجموعتين المتطرفتين العليا والدنيا.

3 - 3 - 1 - 6 - 3 ثبات المقياس :

يعتبر الثبات أحد المؤشرات الواجب توفرها حتى تكتمل صلاحية أي مقياس ، ويعني الثبات الاتساق والانسجام الذي نقيس به علامات لاختبار السمة والشيء الذي أعد الاختبار لقياسه⁽¹⁾.

ولغرض إيجاد الثبات لمقياس التمكين الإداري للملاكات الإدارية والفنية أستخدم الباحثان طريقتين لاستخراج الثبات وهما (طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ) لتقدير سلامة إجراءات البحث.

3 - 3 - 1 - 6 - 3 طريقة التجزئة النصفية :

تعتمد أساساً على تقسيم عبارات (فقرات) المقياس إلى قسمين وحساب معامل الارتباط بين إجابات الأفراد المفحوصين عن هذين القسمين⁽²⁾.

تم تطبيق هذه الطريقة لاستخدام الثبات من خلال استمارات عينة البناء البالغ عددها (150) استمارة وتضمنت كل منها (46) فقرة إذ قسّمت عبارات المقياس على نصفين النصف الأول ضم العبارات ذات التسلسلات الفردية بينما النصف الثاني ضمّ العبارات ذات التسلسلات الزوجية بحيث أصبح لكل فرد

(¹) سامي محمد ملحم ؛ القياس والتقويم في التربية وعلم النفس : (عمان ، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع ، 2011) ص246.

(²) محمد أحمد الخطيب وأحمد حامد الخطيب ؛ مصدر سبق ذكره ، 2011 ، ص29.

درجتان الأولى تمثل مجموع الدرجات للفقرات الفردية ،والثانية تمثل مجموع درجات الفقرات الزوجية ، وهي الطريقة الأكثر شيوعاً في الاستخدام والأكثر ملائمة للحصول على نصفين متكافئين⁽¹⁾.

وتَمَّ إيجاد معامل الثبات من خلال معامل الارتباط بيرسون بين درجات نصفي الاختبار ، إذ بلغت قيمة الارتباط بين نصفي الاختبار (87,0) وللحصول على معامل الثبات الكلي تمَّ استخدام معادلة سبيرمان براون التصحيحية حيث بلغ الثبات وفقاً لهذه المعادلة (93,0).

3 - 3 - 1 - 6 - 2 طريقة معامل الفا كرونباخ :

يقوم هذا النوع من الثبات بحساب معامل اتساق الأسئلة (الفقرات) يعني قوة الارتباط بين فقرات المقياس⁽²⁾.

لذا تمَّ استخراج الثبات بهذه الطريقة فبلغت قيمة معامل ثبات الفا كرونباخ (89,0) ويعتبر مؤشراً جيداً على ثبات المقياس ، وبهذا تمَّ تحقق الباحثان من إمكانية اعتماد المقياس بفقراته لقياس التمكين الإداري للملاكات الإدارية والفنية.

3 - 3 - 1 - 7 وصف مقياس الشخصية القيادية للملاكات الإدارية والفنية :

تكون مقياس الشخصية القيادية بصيغته النهائية من (46) فقرة موزعة على خمسة أبعاد هي (الاتزان الانفعالي ، اتخاذ القرار ، روح الجماعة ، الثقة بالنفس ، تحمل المسؤولية) وبواقع (11 ، 9 ، 8 ، 10 ، 8) فقرات لكل بعد ، أمّا بدائل الإجابة فكانت (تنطبق بدرجة كبيرة جداً ، تنطبق بدرجة كبيرة ، تنطبق بدرجة متوسطة ، لا تنطبق ، لا تنطبق إطلاقاً) وهي تحمل الأوزان (5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1) على التوالي ، وتبلغ القيمة العليا للمقياس (225) درجة والقيمة الدنيا (42) درجة .

3 - 3 - 2 مقياس التمكين الإداري للملاكات الإدارية والفنية :

قام الباحثان باعتماد مقياس التمكين الإداري المعد من قبل (فلاح حسن جار الجبوري ، 2020) وكان المقياس مكون من (42) فقرة موزعة على أبعاد المقياس الستة (تفويض السلطة ، المشاركة في اتخاذ القرار ، الحوافز ، وضوح الهدف ، التدريب وتنمية السلوك الإبداعي) ، كما تمَّ تحديد نفس بدائل الإجابة التي وردت في المقياس الأصلي وهي (تنطبق بدرجة كبيرة جداً ، تنطبق بدرجة كبيرة ، تنطبق بدرجة متوسطة ، لا تنطبق ، لا تنطبق إطلاقاً) وتحمل الأوزان (5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1) ويتمتع المقياس بالأسس العلمية الجيدة وبلغت درجه المقياس العليا (210) درجة والدرجة الدنيا (42) درجة ، والمتوسط الفرضي (126) ، وقد طبق المقياس على نفس العينة في العام الماضي وهو مستوفي للقياسات السايكومترية.

(¹) محمد أحمد عمر وآخرون ؛ المقياس النفسي التربوي : (عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2010) ص225.

(²) فؤاد أبو حطب وسيد أحمد عثمان ؛ التقويم الفني : (القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، 1973) ص82.

3 - 3 - 3 التطبيق النهائي للمقياسين :

تمّ تطبيق المقياسين المستخدمين في البحث (مقياس الشخصية القيادية ، مقياس التمكين الإداري) على الملاكات الإدارية والفنية العاملة في منتديات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين المتمثلة بعينة التطبيق البالغ عددها (70) موظفاً من الملاكات الإدارية والفنية بعد أن قام الباحثان مع فريق العمل المساعد بتزويد أفراد العينة بالمعلومات الخاصة بالإجابة على فقرات المقياسين وتمّ تطبيق المقياس للفترة من 2021 / 6 / 1 ولغاية 2021 / 7 / 15 .

3 - 4 الوسائل الإحصائية :

استخدام الباحثان الحقيبة الإحصائية (spss) لاستخراج النتائج :
(الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، اختبار (t) ، مربع كاي ، معامل الارتباط البسيط (بيرسون) ، النسبة المئوية ، معادلة سبيرمان براون) .

4- عرض ومناقشة النتائج :

بعد أن تمّ تحقيق الهدف الأول والهدف الثاني للبحث والمتضمن بناء مقياس الشخصية القيادية وإعداد مقياس التمكين الإداري للملاكات الإدارية والفنية لمنتديات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين ، وقد تمّ تحقيق هذا الهدف بوصفه هدفاً إجرائياً من خلال الخطوات التي تمّ ذكرها في إجراءات البحث.

سيتم عرض النتائج ومناقشتها في ضوء البيانات التي تمّ الحصول عليها من خلال مجموعة الإجراءات التي قام الباحث بها ، وكما هو مبين في الجدول (10) .

الجدول (10) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والمتوسط الفرضي لكل من الشخصية

القيادية والتمكين الإداري

المتغير	س	ع	المتوسط الفرضي
الشخصية القيادية	176,451	11,693	132
التمكين الإداري	172,635	22,781	126

يتبين من الجدول (10) أنّ الأوساط الحسابية لكل من الشخصية القيادية (176.451) و التمكين الإداري (172.635) والانحرافات المعيارية لكل من الشخصية القيادية (11.693) والتمكين الإداري (22.781) ، وبما أنّ الوسط الحسابي أعلى من المتوسط الفرضي للشخصية القيادية فهذا يدل على أنّ رؤساء المنتديات يتمتعون بالشخصية القيادية في إدارة منتدياتهم ، أما التمكين لإداري المتبع فكان الوسط الحسابي أعلى من المتوسط الفرضي لدرجاتهم على المقياس فهذا يدل على أنّ رؤساء المنتديات يستخدمون أبعاد الشخصية القيادية الخمسة ومن خلال الأوساط الحسابية للأبعاد الخمسة.

الجدول (11)

يبين معامل الارتباط البسيط بين الشخصية القيادية والتمكين الإداري لعينة البحث

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة r المحسوبة	Sig	مستوى المعنوية
الشخصية القيادية	176.451	11.693	0.483	0.000	معنوية
التمكين الإداري	172.635	22.781			

يتبين من الجدول (11) أنَّ الأوساط الحسابية لكل من الشخصية القيادية (176.451) والتمكين الإداري (172.635) ، والانحرافات المعيارية لكل من الشخصية القيادية (11.693) والتمكين الإداري (22.0781) ، حيث بلغت قيمة (r) (0.483) ومستوى الدلالة (0.000) عند مستوى دلالة (0.01) ، فهذا يدلُّ على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الشخصية القيادية والتمكين الإداري للملاكات الإدارية والفنية لمنتديات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين ، ويعزو الباحث أنَّ رؤساء المنتديات الإدارية يمتلكون الشخصية القيادية والتي تتيح لهم المجال في إدارة مندياتهم وكيفية التعامل مع مرؤوسهم أكثر من استخدامها للتمكين لإداري ، مما يدفع رؤساء المنتديات الرياضية إلى احترام آراء المنتسبين مما يدفعهم إلى بذل أقصى جهد من أجل انجاح عملهم والوصول بمنتدياتهم إلى المستوى المطلوب ، حيث يشير (أبو قحف ، 2009) إلى أنَّه كلما زادت مشاركة الفرد مع رؤسائه في اتخاذ وتنفيذ القرارات وحل المشكلات وهذا يزيد من مسؤولياتها ويجعل المساهمة الفعالة في هذا الخصوص أكثر تحدياً مما يجعل العمل الإداري أقل تعقيداً وبذلك تصبح الشخصية القيادية الإدارية لرؤساء المنتديات أعلى قيمة⁽¹⁾.

الجدول (12)

يبين معامل الارتباط البسيط بين التمكن الإداري والثقة بالنفس

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة r المحسوبة	Sig.	مستوى المعنوية
التمكين الإداري	172.637	11.693	0.783	0.028	معنوية
الثقة بالنفس	39.813	5.767			

يتبين من الجدول (12) أنَّ الأوساط الحسابية لكل من التمكن لإداري (172.637) والثقة بالنفس (39.813) ، والانحرافات المعيارية لكل من التمكن الإداري (11.693) والثقة بالنفس (5.767) ، حيث بلغت قيمة (r) (0.783) وأمام مستوى الدلالة (0.028) ، فهذا يدلُّ على وجود

(¹) عبد السلام أبو قحف ؛ محاضرات في السلوك التنظيمي : (الاسكندرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2009) ص123.

علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين التمكين الإداري والثقة بالنفس لرؤساء المنتديات في مديرية شباب ورياضة صلاح الدين .

ويعزو الباحث سبب علاقة الارتباط معنوية الدلالة إلى أنه كلما ارتفع مستوى القيادة عند رؤساء المنتديات كلما زاد فهماً وإدراكاً لكيفية استخدام الثقة بالنفس ، وأنَّ العلاقة المعنوية جاءت نتيجة امتلاك رؤساء المنتديات لمهارات ومعارف وأداء إداري تمكنهم من أداء الأعمال الإدارية والقيادية بكل سلاسة وقدرة عالية ، واستمرار التقدم بما يحقق الأهداف الموضوعة مسبقاً ، وكذلك ما يمنحه رئيس المنتديات للأعضاء من فرص المشاركة والإدلاء بالرأي والاستماع إلى مقترحاتهم في بعض المشكلات المرتبطة بالمنتديات والتي تعكس سلوك الأداء الفعال ، وهذا ما أشار إليه (الهلالي والشحات ، 2017) إلى " أنَّ القائد الذي يدير جماعته بشكل ديمقراطي يتسم بالتسامح وتقبل النقد الإيجابي واعطاء الثقة لمؤوسيه في المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات مما يؤدي إلى ارتفاع ملحوظ في الروح المعنوية والتسامح الداخلي للجماعة ، كما يدفع الجماعة إلى تحقيق مستويات عالية من الانجاز نتيجة المشاركة في تحقيق الأهداف والسياسات"⁽¹⁾.

الجدول (13)

يبين معامل الارتباط البسيط بين التمكين الإداري وتحمل المسؤولية

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة r المحسوبة	Sig.	مستوى المعنوية
التمكين الإداري	172.637	11.693	0.124	0.213	غير معنوي
تحمل المسؤولية	40.098	5.911			

يتبين من الجدول (13) أنَّ الأوساط الحسابية لكل من التمكين الإداري (172.637) وتحمل المسؤولية (40.098) ، والانحرافات المعيارية لكل من التمكين الإداري (11.693) وتحمل المسؤولية (5.911) ، حيث بلغت قيمة (r) (0.124) وأمام مستوى الدلالة (0.213) فهذا يدلُّ على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة غير معنوية بين التمكين الإداري وتحمل المسؤولية لرؤساء المنتديات.

الجدول (14)

يبين معامل الارتباط بين التمكين الإداري واتخاذ القرار

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة r المحسوبة	Sig.	مستوى المعنوية
التمكين الإداري	172.637	11.693	0.721-	0.000	معنوية
اتخاذ القرار	50.598	11.525			

⁽¹⁾ عصام الهلالي ومجد الشحات ؛ مدخل إلى الاجتماع الرياضي ، ط 1 : (القاهرة ، مركز الكتاب للنشر ، 2017) ص 61.

يتبين من الجدول (14) أنَّ الأوساط الحسابية لكل من التمكين الإداري (172.693) و اتخاذ القرار (50.598) ، والانحرافات المعيارية لكل من التمكين الإداري (11.693) و اتخاذ القرار (11.525) حيث بلغت قيمة (r) المحسوبة (-0.721) وأمام مستوى الدلالة (0.000) فهذا يدلُّ على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين الإداري واتخاذ القرار لرؤساء المنتديات.

الجدول (15)

يبين معامل الارتباط البسيط بين التمكين الإداري والالتزان الانفعالي

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة r المحسوبة	Sig.	مستوى المعنوية
التمكين الإداري	172.637	11.693	0.120	0.229	غير معنوي
الالتزان الانفعالي	28.313	4.726			

يتبين من الجدول (15) أنَّ الأوساط الحسابية لكل من التمكين الإداري (172.693) والالتزان الانفعالي (28.313) ، والانحرافات المعيارية لكل من التمكين الإداري (11.693) والالتزان الانفعالي (4.726) ، حيث بلغت قيمة (r) المحسوبة (0.120) وأمام مستوى الدلالة (0.229) فهذا يدلُّ على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة غير معنوية بين التمكين الإداري والالتزان الانفعالي لرؤساء المنتديات.

الجدول (16)

يبين معامل الارتباط البسيط بين التمكين الإداري وروح الجماعة

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة r المحسوبة	Sig.	مستوى المعنوية
التمكين الإداري	172.637	11.693	-0.298	0,002	معنوي
روح الجماعة	39.568	6.120			

يتبين من الجدول (16) أنَّ الأوساط الحسابية لكل من التمكين الإداري (172.693) وروح الجماعة (39.568) ، والانحرافات المعيارية لكل من التمكين الإداري (11.693) وروح الجماعة (6.120) ، حيث بلغت قيمة (r) المحسوبة (-0.298) وأمام مستوى الدلالة (0.002) فهذا يدلُّ على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين الإداري وروح الجماعة لرؤساء المنتديات.

وقد اعتمدت النسب المئوية الآتية في تفسير مستوى التمكين الإداري للملاكات الإدارية والفنية لمنتديات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين وحسب اجاباتهم على المقياس .

5- الاستنتاجات والتوصيات :

5 - 1 الاستنتاجات :

توصَّل الباحث إلى أهم النتائج وهي :

- 1- فاعلية بناء مقياس الشخصية القيادية لمنتديات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين من الإجراءات بناء المقياس.
 - 2- حققت منتديات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين في أبعاد الشخصية القيادية مستوى (متوسط - مرتفع).
 - 3- حققت منتديات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين في أبعاد التمكين الإداري مستوى (مرتفع. معنوية ومجالين (تحمل المسؤولية ، والاتزان الانفعالي) علاقة غير معنوية.
- 5 - 2 التوصيات :**

أوصى الباحث بما يلي :

- 1- يوصي الباحث بتطبيق مقياس الشخصية القيادية على منتديات العراق لمعرفة مستوى الشخصية القيادية لتلك المنتديات.
 - 2- يوصي الباحث بتطبيق مقياس التمكين لإداري على منتديات العراق لمعرفة مستوى التمكين الإداري لتلك المنتديات.
 - 3- أن تحرص إدارات المنتديات على تعزيز الاهتمام بملاكاتها من خلال إقامة علاقات إنسانية أكثر قوة معهم وتطويرهم وإعطاءهم حرية أوسع في العمل وتحفيزهم وتحقيق رضاهم وتنمية شعورهم بالمسؤولية وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير مناخ عمل أكثر جودة للإسهام في رفع روحهم المعنوية وزيادة تماسكهم.
- المصادر :**

- العبيدي ، محمد جاسم؛ الشخصية القيادية ، (عمان، دار الثقافة.2011)
- محمد عبد الله سليمان أبو زيد ؛ سمات الشخصية القيادية المميزة لدى المدراء العاملين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة : (رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، غزة ، 2015) .
- جمال محمد علي ؛ الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة : (القاهرة ، مركز الكتاب للنشر ، 2007).
- محمد جاسم العبيدي ؛ علم نفس الشخصية : (عمان ، دار الثقافة ، 2011) .
- عمر حلمي محمد ومحمد أحمد حلمي ؛ تمكين العاملين وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى الإداري الرياضي : (دسوق ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، 2016) .
- ظافر هاشم الكاظمي ؛ التطبيقات العلمية لكتابة الرسائل والإطاريح التربوية والنفسية : (العراق ، جامعة بغداد ، كلية التربية الرياضية ، 2012) .
- بنيامين بلوم وآخرون ؛ تقييم تعلم الطالب التجميعي والتكويني ، (ترجمة) : محمد أمين المفتي وآخرون : (القاهرة ، دار ماكروهيل ، 1983) .
- محمد أحمد الخطيب وأحمد حامد الخطيب ؛ الاختبارات والمقاييس النفسية : (الأردن ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2011) .
- خليل ميخائيل معوض ؛ علم النفس الاجتماعي : (الاسكندرية ، دار المفكر الجامعي ، 2000) .

- صلاح الدين محمود علام ؛ الاختبارات والمقاييس التربوية والنفسية : (عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، 2006) .
- سامي محمد ملحم ؛ القياس والتقويم في التربية وعلم النفس : (عمان ، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع ، 2011) .
- محمد أحمد عمر وآخرون ؛ القياس النفسي التربوي : (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2010) .
- فؤاد أبو حطب وسيد أحمد عثمان ؛ التقويم الفني : (القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، 1973) .
- عبد السلام أبو قحف ؛ محاضرات في السلوك التنظيمي : (الاسكندرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2009) .
- عصام الهلالي ومحمد الشحات ؛ مدخل إلى الاجتماع الرياضي ، ط1 : (القاهرة ، مركز الكتاب للنشر ، 2017) .

Sources:

- Al-Obaidi, Muhammad Jasim; The Leading Personality, (Amman, House of Culture. 2011) p. 22-
- Muhammad Abdullah Suleiman Abu Zaid ; Distinguished leadership personality traits among managers working in Palestinian ministries in the Gaza Strip: (Unpublished Master's Thesis, Academy of Management and Politics for Graduate Studies, Gaza 2015)(
- Jamal Muhammad Ali; Hadith in Sports Administration and Public Administration: (Cairo, Al-Kitab Center for Publishing, 2007)(
- Muhammad Jassim Al-Obaidi; Personality Psychology: (Amman, Culture House, 2011)-(
- Omar Helmy Mohamed and Mohamed Ahmed Helmy; Empowering employees and its relationship to the organizational affiliation of the sports administrator: (Desouk, Dar Al-Ilm and Al-Iman for Publishing and Distribution, 2016).(
- Dhafer Hashem Al-Kazemi; Scientific applications of writing educational and psychological theses and thesis: (Iraq, University of Baghdad, College of Physical Education, 2012)
- Benjamin Bloom et al; Assessment of Student's Synthesized and Formative Learning, Translation): Muhammad Amin Al-Mufti and others: (Cairo, Macrohill House, 1983)(
- Muhammad Ahmad al-Khatib and Ahmad Hamid al-Khatib; Psychological Tests and Measures: (Jordan, Amman, Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, 2011)(
- Khalil Michael Moawad; Social Psychology: (Alexandria, Dar al-Mufker University, 2000)
- Salah El-Din Mahmoud Allam; Educational and psychological tests and standards: (Amman, Dar Al-Fikr for Publishing and Distribution, 2006)(
- Sami Muhammad Melhem; Measurement and Evaluation in Education and Psychology: (Amman, Dar Al-Masirah for printing, publishing and distribution, 2011)
- Muhammad Ahmad Omar and others; Educational Psychometrics: (Amman, Dar Al Masirah for Publishing, Distribution and Printing, 2010)(
- Fouad Abu Hatab and Syed Ahmed Othman; Technical Calendar: (Cairo, Anglo-Egyptian Library, 1973)
- Abd al-Salam Abu Qahaf; Lectures on organizational behavior: (Alexandria, University House for Publishing and Distribution, 2009).(behavior: (Alexandria, University House for Publishing and Distribution, 2009).(