

متطلبات إختيار الرائد الترويحى فى ضوء القيادة التحويلية وحاجات سوق العمل

د . صفوت على جمعة

مدرس دكتور بقسم الإدارة الرياضية و الترويح

كلية التربية الرياضية بنين

جامعة الإسكندرية

* مقدمة ومشكلة الدراسة :

تتوقف فعالية المنظمات على فعالية الموارد البشرية الموجودة داخلها وذلك باعتبار أن العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج، ونظراً لأهمية دوره في نجاح أي منظمة لذلك كان لابد من الاهتمام باختيار هذه العناصر البشرية على أسس علمية وموضوعية.

و تنبثق مشكلة الدراسة من الدور الذي يلعبه الرائد الترويحى فى تحقيق النجاح للبرامج و لمؤسسات المجتمع التى تقدم خدمات ترويحوية فإذا كان هناك قصور و ضعف و قله فى الإمكانيات المادية نظرا للظروف الإقتصادية الراهنة التى تمر بها البلاد و كان الرائد الترويحى ذو كفاءه عاليه و يتميز بحب مجال عمله و متمكن مهنيا فهو يستطيع ان يوظف الإمكانيات المتاحة فى انجاح عمله كما ان تميزه بالقيادة التحويلية تساعده على مواكبة التغييرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التى أثرت بدورها على أحداث تغييرات فى الأنظمة والقوانين المتبعة فى المؤسسات إضافة إلى تغيير الهياكل التنظيمية و يطوع جميع الإمكانيات لمواكبة هذا التغيير بما فيها التابعين و المستفيدين من البرامج و الأنشطة الترويحوية ، كما لاحظ الباحث ان الدراسات التى تمت فى مجال الريادة الترويحوية كانت فى معزل عن سوق العمل فلم تنطرق الى حاجة سوق العمل من الرائد الترويحى كما أنها لم تنطرق الى القيادة التحويلية كنمط حديث فى الإدارة لما تتمتع به من مرونة فى التعامل مع التغييرات التى تحدث فى المجتمع و طرق مواجهة الأزمات .

فتنبع أهمية الاختيار من أن الوصول بكفاءة العنصر البشري إلى أقصى حد ممكن لا يأتي إلا بوضع كل شخص فى العمل المناسب لقدراته وإمكاناته والذي يتم من خلال توفير العمالة الجيدة المؤهلة عند اختيار وتعيين الأفراد فى الوظائف الشاغرة فالأفراد هم أساس تكوين المنظمة .

ويبرز هنا دور عملية الاختيار فى التوفيق بين قدرات ومؤهلات ومواصفات الأفراد مع واجبات ومسؤوليات ومتطلبات الوظيفة التى سيقوم بأدائها ، يتم ذلك من خلال معايير الاختيار التى تحدد المؤهلات والقدرات والخصائص المطلوب توافرها فى الفرد الذى سيشغل وظيفة معينة حتى يتحقق الانسجام بين الفرد والوظيفة التى يشغلها ، وهذا بدوره سيساهم فى تحقيق الرضا لدى الفرد عن العمل الذى يقوم به ، وبالتالي ينعكس على أداء الفرد وإنتاجيته.

و الإختيار هو العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم شروط ومواصفات الوظيفة ، ثم مقابلتهم ، وتعيينهم في نهاية الأمر . (٣٦ : ٨٥)

و هو المرحلة الثانية من عملية التوظيف وتشكل هذه العملية الجسر الذي يربط بين الفرد في بيئته الخارجية والوظيفة في بيئتها الداخلية وتحقيق الموائمة بين الفرد والمنظمة لتحقيق الاختيار الفعال ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب . (٢٢ : ١٤٩)

و يبنى قرار الاختيار على التنبؤ فالاختيار يعني القرار الذي تنتبأ بموجبه المنظمة أن الشخص الذي اختير للوظيفة سوف يكون أفضل من سواه من الأشخاص الذين لم يتم اختيارهم . (١٠ : ١٩١)

و تكمن أهمية الإختيار في الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة مما يؤدي إلى خفض تكلفة العمل وتعظيم ربحية المنظمة فضلاً عن بقائها واستمرارها ، إظهار الوظائف التي تناسب راغبي العمل من حيث مهاراتهم وقدراتهم مما يؤدي إلى اختيار الفرد للوظيفة التي تناسبه ، خلق اتجاهات مؤيدة لراغبي العمل تجاه المنظمة خصوصاً في حالة وجود ندرة في بعض التخصصات المطلوبة مما يسهل مهمة المنظمة في توفير متطلباتها من العاملين وتقليل سرعة معدل دوران العمل ، توزيع العمالة بين المنظمات على أسس سليمة ، رفع الروح المعنوية للعاملين ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب وتحقيق الاستقرار في العمل ، توفير ظروف العمل المناسبة مما يؤدي إلى اكتساب المنظمة سمعة طيبة في سوق العمل من حيث استقرار العمالة وعدالة الأجور . (١٧ : ١٦٠)

ويذكر حسين رشوان (٢٠٠٥) أنه نتيجة للتغيرات وللاستحداثات التي واكبت عصرنا، فقد زاد الاهتمام الجاد بالترويج المنظم والمخطط له على أسس علمية وتربوية ليصبح الترويج إحدى السمات المميزة لهذا العصر فالترويج يهدف إلى السعادة التي ينشدها كل فرد مهما اختلف في النوع ، العقيدة واللون ، والسعادة نتيجة جانبية لحياة تنسم بالانتران ، والترويج له مكانة مميزة في جعل الحياة متزنة بين العمل والراحة فتكتمل الحياة في معناها وتزداد في رونقها بالترويج وتصبح أكثر إشراقاً وبهجة . (١١ : ١٩٠)

و تعرف تهانى عبد السلام (٢٠٠١) الترويج على أنه : رد فعل عاطفي أو حالة نفسية وشعور يحسه الفرد قبل وأثناء ممارسته لنشاط ما سلبيًا أو إيجابيًا ويتم أثناء وقت الفراغ وأن يكون الفرد مدفوعاً برغبة شخصية ويتصف بحرية الاختيار وغرضه في ذاته (٥ : ١٠٤)

و الرائد هو الشخص الذي يقوم دائماً بمساعدة التابعين له في اكتشاف واستخدام وتعظيم قابليتهم وهو مشابه للمدير القائد لأنه يعمل مثله في إتاحة الفرصة للتابعين في المساهمة بفاعلية مع سياسات المنظمة من خلال الصلاحيات التي يفوضها لهم ، و هو يبدأ بالتأثير على مكوناته الذاتية عن طريق التعلم المستمر وتنمية الذات ولمعرفة أوجه الشبه والاختلاف بين كل من المدير ، والمدير القائد والمدير الريادي . (١٤ : ٣٢)

و يحاول الرائد دائما جعل المرؤوسين قادة حيث يتحول اعتماده من الأهداف المحددة له الى أهداف يحددها هو لنفسه ودائما يقوم بجمع المعلومات المبتكرة والجديدة ويهتم بأراء الآخرين ويكون علاقات معهم . (٢٨ : ٥٨)
خصائص الرائد المتميز :

- طريقة التصرف
- المقدرة على إقناع الآخرين
- القدرة على التحدث بشكل فاعل ومؤثر
- القدرة على الاستماع
- طريقة استعمال المكان والوقت المناسبين
- المقدرة على استيعاب و فهم الآخرين (التابعين)
- التحدي من خلال انجاز أنشطة صعبة .
- البراعة في المهارات والتناسق الجيد .
- يتمتع المدير القائد المتميز بمستوى عالي من الدقة والرغبة الدائمة في الإنتاج .
- يتميز بحب الاستطلاع وله قدرة في إبداع رأيه وشجاع في المعارضة
- إدراك وإعطاء حلول متعددة للمشكلات ، التفكير المستقل وتولي القيادة بالمسؤوليات والتنفيذ .
- عدم الاكتراث باختلافه عن المجموعة .
- انطلاقة والقدرة على تنبؤ بالنتائج المتوقعة .
- اتخاذ القرارات وتنفيذها بحكمة وثقة بالنفس .
- التطلع والقراءة بتوسع في مجال الاهتمام . (١٥ : ٢٣٠)

و يشير مسعد عويس (٢٠٠١) الى ان مؤسسات المجتمع التي تقدم خدمات ترويجية و شغل أوقات الفراغ تعتبر مؤسسات تربية فإنه يجب ان تعمل على أساس علمي بإشراف القيادات التربوية المتخصصة . (٣٣ : ٤٧)

كما يشير محمد الحماحمي (٢٠٠٣) الى انه للقادة دور هام في مجال الترويج للإشراف على تنفيذ البرامج في المؤسسات المختلفة و تتحدد أهميته في تحقيق أهداف البرامج لتنفيذها بغرض تطوير شخصية المشاركين في الأنشطة و مساعدتهم على بلوغ الأهداف من خلال التوجيه و الإرشاد كما أن أهمية الرائد الترويجي تتمثل في التأثير الإيجابي في اتجاهات و سلوك الأفراد و العمل على تنمية السلوك القيادي لديهم . (٢٧ : ١٢١)

و توضح تهاني عبد السلام (٢٠٠١) أن المسميات قد تختلف من ريادة أو قائد أو أخصائي ترويج و لكن محتوى هذه الشخصية يهدف الى الرقي بالفرد من خلال استخدامه لوقت فراغه فمهنة الترويج هي المهنة الوحيدة التي تهدف أولا و أخيرا الى اسعاد الفرد ، كما ان الريادة كأي مجال من المجالات الأخرى لها دورا هاما إن لم يكن الدور الرئيسي فالريادة تفوق الميزانية و الإمكانيات و البرنامج في الأثر الذي يتركه اخصائي الترويج في العضو الممارس للمناشط المختلفة و هذا لا يمكن مساواته بالإمكانيات أو الميزانية المتوفرة . (٥ : ٢٧٣)

و يشير ليثوود Leithwood (١٩٩٠) إلى أن مصطلح " تحويل " يتضمن تغييرات رئيسة في شكل، وطبيعة، ووظيفة المؤسسة، ومن هذا المنطلق اعتبر أن الهدف العام للقيادة التحويلية هو تعزيز الفرد، والقدرات التعاونية في حل المشاكل لدى أفراد المؤسسة، وهذه القدرات بدورها تحدد الأهداف، والممارسات التي ستستخدم في تحقيق هذه الأهداف. (٦٦ : ١٣٤ - ١٧٠)

و يعرف اوين Owen (١٩٩٩) القيادة التحويلية بأنها القيادة عن طريق الثقافة التي توحد الأهداف والقيم والمعتقدات والمعايير، والتي تعمل على جمع الأطراف المعنيين ككل. (٦٩ : ٣١٤)

وقد عرف تروفينو Trofino (٢٠٠٠) القادة التحويليين بأنهم القادة الذين لديهم القدرة على وضع رؤية للمستقبل بشكل واضح، وهم صناع أسطورة نجاح النظم وتميزها، وعرف القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها، وتعمل على إيجاد أنظمة جديدة كلياً، تتوافق مع متطلبات المستقبل. (٧٤ : ٢٣٢)

والقائد التحويلي يشرك الآخرين، من خلال التعرف على حاجاتهم ومتطلباتهم الحقيقية، بطريقة تتحقق بها المطالب الحقيقية لكل من القادة والمرؤوسين، والنتيجة هي الجهود الجماعية لتطوير وتحويل المرؤوسين إلى قادة. (٣٩ : ١٦)

كما أشار بوناروس Bonaros (٢٠٠٦) إلى أن القيادة التحويلية نمط قيادي يسري بين القادة والمرؤوسين، يستخدمه القادة لتغيير الوضع الراهن بتعريف المرؤوسين بالمشكلات القائمة في المنظمة التي يعملون فيها، من خلال الإلهام والإقناع والإثارة، من أجل تحقيق مستوى عالٍ من الرؤية الواضحة، لبلوغ الأهداف المشتركة. (٤٥ : ٦٧)

- و تمتاز القيادة التحويلية ، بعدد من الخصائص من أهمها :
- تهيئ الفرص لتحمل المخاطر المختلفة .
 - تعترف بانجازات الآخرين وجهودهم .
 - تؤكد المشاركة في عمل الفريق أو جماعة العمل .
 - تتيح للعاملين كافة فرص التعاون فيما بينهم .
 - تتيح الفرص لعرض المهارات والبيانات المشتركة، وتوفير المصادر المتنوعة للعاملين.
 - ترسم الطريق أمام العاملين وتوضحها.
 - تشجع الإبداع والنمو المستمرين.
 - تسعى إلى تحويل المرؤوسين إلى قادة . (٦٤ : ٧٤١)
 - أما القائد التحويلي ، فإنه يمتاز بخصائص عديدة ، من بينها :
 - التحمل العالي .
 - الطاقة العالية والديناميكية .
 - المثابرة وتقديم الدعم والسلطة للعاملين لرقابة العمليات الإدارية وبخاصة عند ظهور مقاومة للتغيير .

- المصدقية لما لها من تأثير في نظرة المرؤوسين إلى قائدهم وزيادة ولائهم للقائد
- التأثير القوي في العاملين من خلال الأفعال والمعتقدات المؤثرة ، لا السيطرة
وإستخدام السلطة . (٥٤ : ٥٥٤ - ٥٦٣)

وأشار باس Bass (٢٠٠١) إلى أن القائد التحويلي يمتاز بأن لديه رؤية واضحة،
يحققها باستخدام طرقا ووسائل أخلاقية، ويفضل مصلحة المنظمة على المصلحة
الشخصية، ويشجع الإبداع، ويثق بالعاملين، ويفسح المجال أمامهم للنمو والتطوير وتحقيق
ذواتهم . (٤١ : ٣٩)

ما هو الفرق بين القيادة (الريادة) و القيادة التحويلية ؟

الفرق بين القيادة (الريادة) و القيادة التحويلية أن القيادة تعرف بأنها فن التأثير في
الآخرين أي ان المبدأ الرئيسي لنمط القيادة (الريادة) تبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوس
حيث يؤثر كل منهم في الآخر وذلك بأن يحصل كل من الفريقين على شي ذو قيمة وبعبارة
أخرى : فالرئيس يقدم للمرؤوسين شئ يريدون الحصول عليه على سبيل المثال ، زيادة في
المكافآت ، وفي المقابل يحصل الرئيس على أشياء يرغب بها كزيادة الإنتاجية على سبيل
المثال . (٦٤ : ٧٧١)

في حين يذهب القائد الذي يتبع سياسة القيادة التحويلية إلى أبعد من تنظيم عمليات
اليوم بيوم ويشكل إستراتيجيات جديدة تأخذ بالمنظمة أو القسم أو فريق العمل الذي يديره
لمستوي أعلى من الأداء والنجاح أي ان المبدأ الرئيسي لنمط القيادة التحويلية هو فن قيادة
التغيير ، يصب القائد في القيادة التحويلية تركيزه علي بناء الفريق الذي يرأسه وتحفيزه
وأهمية التعاون بين أعضاء الفريق من أجل تحقيق تغيير أفضل للمنظومة ، يضع القائد
الذي يتبع سياسة القيادة التحويلية أهداف وحوافز لمرؤوسيه لدفعهم لأداء أحسن مع تزويد
فرص لهم للنمو على المستوى الاحترافي والشخصي . (٧٤ : ٢٤٣)

وناقش ستشين Schein (١٩٩٢) الوسائل التي تميز ما بين سلوك القائد (الرائد) و
سلوك القائد التحويلي وتشمل هذه الوسائل ان سلوك القيادة التحويلية يتميز بتوجيه الاهتمام
للأحداث الحرجة، الاستجابة للازمات، دور المثال الذي يقتدي به و كذلك الرموز المرتبطة
بمعايير توزيع المكافآت واختيار وتسريح الموظفين وحدد كذلك الثقافة التحويلية مثل تصميم
النظم والاجراءات، وتصميم البناء التنظيمي، وتصميم المرافق . (٧٣ : ٥٩)

و تسهم القيادة التحويلية في وضع معايير للاداء المنظمي، ضمن نسق متكامل
ومتربط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتضع قيماً
للمنظمة وتدعمها وتحديث تغيرات في ثقافتها ومعتقداتها . (٤٠ : ١٣٥)
و نظرية القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد :

١ . الجاذبية (التأثير المثالي) : حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام
وتقدير التابعين. ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم
احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع
أخلاقي.

٢. الحفز الالهامي : يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي. وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.
٣. الاستثارة الفكرية : وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.
٤. الاعتبار الفردي : وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك انجازتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء. (٤٢ : ١٦٤)

ويشير جون كوبيير John Cooper (١٩٩١) إلى أن مخطط القوى العاملة يحتاج إضافة إلى اقتصاد العمل وتقنيات تخطيط القوى العاملة إلى معرفة، على قدر من الوضوح، بأسواق العمل ، موضع التخطيط، وبيئتها والتحديات الحالية والمستقبلية التي تواجهها. كما سيسعمل عدداً من المفاهيم والمصطلحات والمؤشرات فقرارات الدخول والخروج من سوق العمل تعتمد على عدة متغيرات مختلفة منها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية. (٦٢ : ٢٥)

والانتفاع الجزئي من القوى العاملة العربية يمثل تحدياً كبيراً للمؤسسات التعليمية العربية وللهيئات والمنظمات الحكومية و الشعبية الممثلة بالمعاهد و الجامعات و مراكز التقانة و البحث والتطوير و يكمن التحدي في سد الفجوة بين حاجات سوق العمل و بين القدرة على توظيف القوة العاملة في سد تلك الحاجات كما و بالقدر الكافي من المستويات والاختصاصات كفاءاً أو نوعاً إذا السوق بحاجة الى يد عاملة مدربة وذات مهارات عالية قادرة على التعامل مع التقنيات المتطورة و هذا ما يجب أن يكفله التعليم الذي يعاني من أزمات مزمنة . (٤ : ١٦٥)

و لعل الفوضى التي تحكم سوق العمل في بلادنا تعتبر سمة واضحة للدلالات على الترددي الذي نعيشه في الجانب الأهم من حياتنا، باعتبار أن قيمة الإنسان ترتبط ارتباطاً مباشراً بالعمل والوظيفة الإنتاجية التي يتقنها ويزاولها، وبالتالي يتحصل منها مردوده المادي. والواضح أن مجالات متعددة من أنشطتنا الاقتصادية لا يحددها ناظم، ولا تضبطها آليات، ولا تحكمها قوانين وتعليمات شأن سوق العمل المنظمة التي تحكم القطاع العام وكبريات المؤسسات الخاصة، بينما تضيع تلك النواظم والمعايير في الكثير من الأنشطة الاقتصادية الخاصة في مجالي الإنتاج والخدمات. وتزدهر في أنحاء المدن وعلى جوانب أسواقها أنشطة تجارية وخدمية متعددة لا تخضع لقانون ولا ينظمها ناظم، ولا تقتصر هذه الأنشطة على المتاجرة والبيع خارج المحال والأسواق النظامية , إنما تمتد إلى الكثير من المنشآت والمؤسسات الخاصة . (٣٤ : ١٣٢)

يشير محمد محمد إبراهيم (٢٠٠٦) إلى أن المعرفة بالسوق تساعد على التعرف على الفرص المتاحة والمطلوب استغلال ما يساعد المؤسسة على تقوية نقاط القوة والتخلص من نقاط الضعف ، تساعد المعرفة بالسوق على تنمية وتطوير قدرات ومهارات العاملين في المؤسسة مما ينعكس أثره في النهاية على إنتاج سلع وخدمات متميزة تحقق في النهاية رضا العميل الخارجي ومن ثم زيادة الطلب على السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة ، ويتولد عن ذلك في النهاية أرباحا معقولة تمكن المؤسسة من النجاح والنمو والتقدم المستمر نحو احتلال مركز الريادة . (٣٢ : ١٤٢)

أهداف الدراسة :-

تهدف الدراسة إلى تحديد متطلبات إختيار الرائد الترويجي في ضوء القيادة التحويلية و حاجات سوق العمل و يتم ذلك من خلال التعرف على :-

١. مهارات مهنية يجب أن تتوافر عند إختيار الرائد الترويجي .
٢. مهارات إتصال يجب أن تتوافر عند إختيار الرائد الترويجي .
٣. مهارات إتخاذ قرار يجب أن تتوافر عند إختيار الرائد الترويجي.
٤. مهارات إدارة وقت يجب أن تتوافر عند إختيار الرائد الترويجي.
٥. مهارات إدارة تغيير يجب أن تتوافر عند إختيار الرائد الترويجي.
٦. مهارات تعامل مع العاملين يجب أن تتوافر عند إختيار الرائد الترويجي.
٧. مهارات إدارة أزمات يجب أن تتوافر عند إختيار الرائد الترويجي.

تساؤلات الدراسة :-

١. ما هي المهارات المهنية التي يجب أن تتوافر عند إختيار الرائد الترويجي ؟
٢. ما هي مهارات الإتصال التي يجب أن تتوافر عند إختيار الرائد الترويجي ؟
٣. ما هي مهارات إتخاذ القرار التي يجب أن تتوافر عند إختيار الرائد الترويجي ؟
٤. ما هي مهارات إدارة الوقت التي يجب أن تتوافر عند إختيار الرائد الترويجي ؟
٥. ما هي مهارات إدارة التغيير التي يجب أن تتوافر عند إختيار الرائد الترويجي ؟
٦. ما هي مهارات التعامل مع العاملين التي يجب أن تتوافر عند إختيار الرائد الترويجي؟
٧. ما هي مهارات إدارة الأزمات التي يجب أن تتوافر عند إختيار الرائد الترويجي ؟

الدراسات المرتبطة :

١. دراسة فائزة المنذري (٢٠٠٣) (٢٤) بعنوان متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مدراس التعليم الأساسي بسلطنة عمان و هدفت الدراسة إلى التوصل إلى متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان على النحو فعال و استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بلغت عينة الدراسة (٦٠٧) فردا، منهم (٢٠٢) مساعد مدير من كلتا الحلقتين (الحلقة التعليمية الأولى والثانية)، و(٤٠٥) معلما من كلتا الحلقتين وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة للواقع الراهن للقيادة المدرسية على محاور الدراسة تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة و توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية على جميع محاور الدراسة، ولمتغير مسمى الحلقة التعليمية لصالح الحلقة الأولى، ولمتغير المؤهل العلمي، ولمتغير الخبرة العملية.

٢. دراسة عبد العزيز العمراني (٢٠٠٤) (١٨) بعنوان تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية و هدفت الدراسة إلى تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية، بحيث تتوفر لها دلالات الصدق والثبات وفاعلية الفقرات و استخدم الباحث المنهج الوصفي و طبقت أداة الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمدارس أمانة العاصمة صنعاء بلغت (٨٣١) معلماً ومعلمة، اختيرت بالطريقة العشوائية ، وقد تكونت أداة الدراسة من ثمانية أبعاد هي: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والرؤيوية، وتمكين السلطة، والمكافآت البدائية، والإدارة بالاستثناء. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الأداة كانت صادقة وذلك من خلال الطريقة والإجراءات التي استخدمت في بنائها ومن خلال نتائج التحليل العاملي، كما تم التحقق من ثبات الأداة بطريقتين، طريقة الاتساق الداخلي، التجزئة النصفية مصححة بمعادلة سبيرمان – براون ، اذ كان معامل الثبات للأداة ككل (٠,٩٨) وتراوحت معاملات ثبات الأداة بين (٠,٦٧، ٠,٩٣).

٣. دراسة ساهين Sahin (٢٠٠٤) (٧٢) بعنوان العلاقة بين اساليب القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديري المدارس وثقافة المدرسة و هدفت هذه الدراسة تحديد العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديري المدارس وثقافة المدرسة و استخدم الباحث المنهج الوصفي ، واستخدم الباحث طريقة العينة التطبيقية العشوائية، حيث تكون مجتمع الدراسة من (٥٠) مديراً (٥ إناث، ٤٥ ذكور)، و(٩٥٠) معلماً (٦٤٦ إناث و ٣٠٤ ذكور)، في (٥٠) مدرسة ابتدائية من مدارس مدينة ازمير (Izmir) ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ان نمط القيادة التحويلية هو الغالب والأكثر اعتماداً من النمط التعاملية، بينما يعتبر مديري المدارس ثقافة المدرسة أكثر ايجابية من المعلمين ، بحسب وجهة نظر المديرين هنالك علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية واتجاهات التعاون الثقافي، والتطور التعليمي والمظاهر الثقافية الاجتماعية التعليمية لثقافة المدرسة، أما بحسب آراء المعلمين فان هنالك علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية والمفهوم العام للثقافة المدرسية وبين القيادة التعاملية و التعاون الثقافي، التطور التعليمي واتجاهات الثقافة الاجتماعية التعليمية.

٤. دراسة حسن فاروق خميس (٢٠٠٥) (٩) بعنوان متطلبات الإعداد الأكاديمي للأخصائي التربوي و هدفت الدراسة الى تحديد متطلبات الإعداد المهني الذي أعدته بعض كليات التربية الرياضية للأخصائي التربوي و استخدم الباحث المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من ١٤٧ فرد ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة عدم كفاية المقررات النظرية و التطبيقية و مجالات التدريب الميداني للعمل لمزاولة مهنة الأخصائي التربوي و عدم كفاية مقررات الإعداد الأكاديمي بالنسبة للطلاب كي يتمكنوا من ممارسة المهنة في كافة مجالات الترويج المتاحة .

٥. دراسة روج و آخرون Rugg, et al (٢٠٠٥) (٧١) بعنوان رضا المعلم عن ممارسات المسئول لسلوك القيادة التحويلية و هدفت الدراسة الى فحص مدى رضا المعلم عن ممارسات المدير للقيادة التحويلية و استخدم الباحثون المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من (٢٩٥) مدرسة من المدارس الحكومية في الهند، وقد تم توزيع (١٤٧٩) استمارة عبر البريد بينما جمع (٦٥٠) استمارة تم اختيارها بشكل عشوائي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هنالك علاقة بين رضا المعلم ونمط القيادة التحويلية لدى المديرين، حيث تبين أن المعلمين أكثر رضا مع المديرين ذو الدرجة المرتفعة من نمط القيادة التحويلية، كما تبين انه لا توجد فروقات بين رضا المعلمين والمديرين التحويليين تعزى للموقع الجغرافي للمدرسة، والجنس، والعمر أو سنوات الخبرة للمعلم.

٦. دراسة بوناروس Bonaros (٢٠٠٦) (٤٥) بعنوان دراسة القيادة التحويلية وقياس تحصيل الطلبة باستخدام مقياس فلوريدا الشامل للتحصيل و هدفت هذه الدراسة وضع تجربة تربط بين القيادة التحويلية وقياس تحصيل الطلبة باستخدام مقياس فلوريدا الشامل للتحصيل، إضافة إلى العلاقة بين القيادة التحويلية وزيادة مستويات الرضا عند المعلمين، واستعدادهم لتقديم المزيد من الجهود الإضافية، وفحص مدى فعالية المدير و استخدم الباحث المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من (٢١) مدرسة اختيرت من المدارس الحكومة الابتدائية في الأحياء الفقيرة التابعة لمقاطعة ميامي - دايد، وقام الباحث بتوزيع (٢١٠) استمارة على معلمي المدارس، تم اختيارهم بشكل عشوائي، وقد تم استلام (٢٠٣) استمارات وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية مرتبطة بزيادة الرضا لدى المعلمين، وزيادة إدراك فعالية المدير، وزيادة استعداد المعلمين على إعطاء جهود إضافية. كما أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تحسن أداء الطلبة في المراحل الابتدائية. ويعتبر معلمو المدارس الابتدائية المديرين الذين يمارسون نمط القيادة التحويلية أسمى و ارفع من المديرين الذين لا يمارسون هذا النمط من القيادة.

٧. دراسة فاطمة فوزى عبد الرحمن (٢٠٠٦) (٢٣) بعنوان توصيف وظيفي مقترح لخريجي كليات التربية الرياضية (شعبة الترويح) جامعة الإسكندرية و هدفت الدراسة الى وضع تصور مقترح لخريجي كليات التربية الرياضية شعبة و استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (٧٠) فرد تم اختيارها بشكل عمدي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تحديد القطاعات التي يمكن ان يعمل بها خريجي كليات التربية الرياضية شعبة ترويح و تم تحديد واجبات و مسؤوليات و مواصفات شاغل الوظيفة للقطاعات المختلفة .

٨. دراسة ميرفين عمرو (٢٠٠٧) (٣٧) بعنوان مدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين و هدفت الدراسة الى التعرف إلى مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين(المحافظات الشمالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين و استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) للعام الدراسي ٢٠٠٥ / ٢٠٠٦، والبالغ عددهم (٣٦٥) مشرفاً تربوياً ، في حين تكونت عينة الدراسة من (١٧٦) مشرفاً تربوياً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية وشملت أداة الدراسة الإستبيان وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت متوسطة ، كما أشارت النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لمدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي تعزى لمتغيرات: جنس المشرف، وتخصصه، ومؤهله العلمي .

٩. دراسة شيماء طارق نعيم (٢٠٠٩) (١٦) بعنوان معايير اختيار العاملين في مجال الترويج و هدفت الدراسة الى وضع مجموعة من المعايير لإختيار العاملين في مجال الترويج و استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من ١٥٤ فرد ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود حد أدنى و حد متوسط و حد أقصى من المعايير المفترضة لإختيار العاملين في مجال الترويج .

١٠. دراسة عدى غانم الكواز و آخرون (٢٠١٣) (٢٠) بعنوان القيادة التحويلية و علاقتها بأسباب التغيير التنظيمي و أشكاله و أساليب تقليبه في الإتحادات الرياضية الفرعية في نينوى و هدفت الى التعرف على سمات القائد التحويلي لدى رؤساء الإتحادات الرياضية و مدى مقاومة التغيير و أسباب مقاومة التغيير و أشكال مقاومة التغيير و العلاقة بين القيادة التحويلية و مقاومة التغيير التنظيمي و استخدم الباحثون المنهج الوصفي و تكونت العينة من ٤٤ عضواً من أعضاء الهيئة الإدارية في الإتحادات الرياضية و توصلت نتائج الدراسة الى ان رؤساء الإتحادات الرياضية الفرعية يمتلكون سمات القائد التحويلي بمستوى متوسط و توجد مقاومة للتغيير عند اجراء تغييرات تكنولوجية و تغيير في العمل و التغيير في الهيكل التنظيمي و التحفيز الإيجابي و المشاركة في اتخاذ القرار و كفاية الإتصالات و توقيت التغيير من الأساليب التي تقلل مقاومة التغيير .

أوجه الاستفادة من الدراسات المرتبطة :

١. قد أثمر الإطلاع على البحوث والدراسات السابقة في إفادة الباحث بالآتي :
٢. تفهم الباحث حدود المشكله بعمق.
٣. استخدام المنهج المناسب لطبيعة واهداف الدراسه .
٤. تحديد عينة الدراسة .

٤. اختيار القياسات و أدوات جمع البيانات المناسبة لطبيعة البحث .
٥. تحديد المعالجات الإحصائية المناسبة للوصول إلى النتائج وتحليلها .
٦. الوقوف على اهم المراجع العربيه والأجنبيه والإستفاده منها.

إجراءات الدراسة :-

أولاً منهج الدراسة :

إستخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته لطبيعة الدراسة .

ثانياً عينة الدراسة :

اشتملت عينة الدراسة على سوق العمل و كان توصيف العينة كالتالي:

- ١- الأندية : تم تحديد عينة الدراسة من الأندية الكبرى و التي تم تصنيفها على أنها أكبر الأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية بناء على عدد العضوية و عدد الأنشطة داخل النادي و التي تمثلت في (نادي الاتحاد - نادي سبورتنج - نادي سموحة) .
- ٢- مراكز الشباب : تقسم محافظة الإسكندرية إلى ٧ أحياء إدارية تم اختيار ٣ أحياء منها بالطريقة العمدية و هي (شرق - الجمرق - المنتزه) لتكون ممثلة للمجتمع الأصلي و تم اختيار مراكز الشباب الكبرى بهذه الأحياء و التي تم تصنيفها على أنها أكبر المراكز بناء على عدد العضوية و عدد الأنشطة داخل المركز و التي تمثلت في (مركز شباب سموحة - مركز شباب الأنفوشي - مركز شباب الحرمين)
- ٣- دور كبار السن : و قد راعى الباحث في هذه الدور أن تكون من المستويات الاجتماعية المختلفة ، أن يكون عليها إقبال ، أن تتنوع من ذات المصاريف العالية (دار الهدايا) و المتوسطة المصاريف (دار محمد رجب - دار السعادة) و المجانية (دار الهنا) .
- ٤- مراكز ذوي الاحتياجات الخاصة : (مدرسة أحمد شوقي للتربية الفكرية - مدرسة الرمل الميري - مركز الفير هيفن للتحدي العقلي - جمعية كاريتاس مصر) و قد راعى الباحث في هذه الدور (أن تكون من المستويات الاجتماعية المختلفة و يتواجد بها عدد كبير من المشرفين و ذات البرامج الواحدة و تتشابه في مستوى الإعاقة) .
- ٥- القرى السياحية : و قد راعى الباحث في هذه القرى أن تكون من القرى الأكثر تنظيماً للأنشطة الترويحية (١٠ أنشطة) و الأكثر إقبالا من السائحين العرب و المصريين و الأجانب و الأعلى سعرا (قرية مارينا) و أن تكون من القرى المتوسطة في تنظيم الأنشطة الترويحية (٧ أنشطة) و تناسب عدد كبير من السائحين (قرية كازبلانكا - قرية زمردة) و أن تكون من القرى الأقل تنظيماً للأنشطة (٥ أنشطة) و الأقل سعرا (قرية المنتزه - قرية فرجينيا) .
- ٦- المدارس : تقسم محافظة الإسكندرية إلى ٧ إدارات تعليمية تم اختيار ٣ إدارات منها بالطريقة العمدية و هي (إدارة المنتزه - إدارة وسط - إدارة برج العرب) لتكون ممثلة للمناطق الجغرافية المختلفة بمحافظة الإسكندرية ، و تم اختيار عينة عمدية من موجهي التربية الرياضية بهذه الإدارات .
- ٧- المصانع و الشركات : و قد راعى الباحث في هذه المصانع و الشركات أن تكون ممثلة للقطاعات المختلفة (قطاع التعدين - قطاع التغذية - قطاع الهندسة) و أن تكون من الأكثر تنظيماً للأنشطة الترويحية (٩ أنشطة) بكل منها و أن تكون

ممثلة للقطاع الخاص و القطاع الحكومي و قد تم اختيار (شركة أبو قير للصناعات الهندسية - الدخيلة للحديد والصلب - شركة فرج الله للصناعات الغذائية- شركة الإسكندرية للصيانة البترولية) .

٨- **الجامعة** : تم اختيار العاملين برعاية الشباب بكليات (التربية الرياضية بنين – التربية الرياضية بنات – التجارة – الطب – الصيدلة) و قد راعى الباحث في هذه الكليات أن تكون ممثلة للكليات النظرية و العملية و الطبية .
وقد تم اختيار المسؤولين المتواجدين بهذه المؤسسات بالطريقة الكلية والجدول التالي يوضح توصيف عينة سوق العمل :

**جدول (١)
توصيف عينة سوق العمل**

م	الفئة	إجمالي العينة	عينة الدراسة الاستطلاعية		عينة الدراسة الأساسية	
			النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
١	الأندية	٢٠٣	٤,٩٣	١٠	٩٥,٠٧	١٩٣
٢	مراكز الشباب	١٦١	٣,٧٣	٦	٩٦,٢٧	١٥٥
٣	دور المسنين	١١٨	٤,٢٤	٥	٩٥,٧٦	١١٣
٤	مراكز ذوى الإحتياجات الخاصة	١٠٢	٤,٩٠	٥	٩٥,١٠	٩٧
٥	القرى السياحية	٨١	٦,١٧	٥	٩٣,٨٣	٧٦
٦	المدارس	٢٧١	٣,٦٩	١٠	٩٦,٣١	٢٦١
٧	المصانع و الشركات	١٨٢	٤,٩٥	٩	٩٥,٠٥	١٧٣
٨	الجامعة	٢٢٧	٤,٤١	١٠	٩٥,٥٩	٢١٧
	المجموع	١٣٤٥	٤,٤٦	٦٠	٩٥,٥٤	١٢٨٥

يتضح من جدول (١) و الخاص بتوصيف عينة سوق العمل ان اجمالى العينة بلغ ١٣٤٥ مفحوص و بلغت عينة الدراسة الإستطلاعية ٦٠ مفحوص بنسبة ٤,٤٦ % من اجمالى عينة الدراسة كما بلغت عينة الدراسة الأساسية ١٢٨٥ مفحوص بنسبة ٩٥,٥٤ % من اجمالى عينة الدراسة .

أدوات الدراسة :

استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

تصميم استمارة الاستبيان مرفق (٢) :

لتصميم استمارة الاستبيان تم إتباع الخطوات التالية :

- ١- مسح مرجعى للدراسات والمراجع المشابهة والمرتبطة بموضوع الدراسة .
- ٢- المقابلة الشخصية مع المسؤولين فى مختلف الجهات المرتبطة بالدراسة (المدارس – الإدارات التعليمية)
- ٣- تحديد محاور الاستبيان .
- ٤- تحديد مفردات العبارات التى تعبر عن متطلبات الاستبيان .
- ٥- عرض الاستبيان فى صورته الأولية على المحكمين من أساتذة الترويج و الإدارة

- وعددهم (٧) محكمين وذلك من أجل التعرف على مدى :
- مناسبة المتطلبات لموضوع الدراسة .
 - ارتباط كل عبارة مع المتطلب الخاص بها وارتباطها بموضوع الدراسة .
 - مدى كفاية وشمول وارتباط وموضوعية العبارات .
- وقد قام المحكمين بتعديل بعض العبارات و المتطلبات وقد توصل الباحث إلى الاستمارة في شكلها النهائي و تكونت من :
١. المتطلب الأول (مهارات مهنية) و به ١٧ عبارة .
 ٢. المتطلب الثاني (مهارات إتصال) و به ١٧ عبارة .
 ٣. المتطلب الثالث (مهارات إتخاذ القرار) و به ١٧ عبارة .
 ٤. المتطلب الرابع (مهارات إدارة الوقت) و به ١٧ عبارة .
 ٥. المتطلب الخامس (مهارات إدارة التغيير) و به ١٧ عبارة .
 ٦. المتطلب السادس (مهارات التعامل مع العاملين) و به ١٧ عبارة .
 ٧. المتطلب السابع (مهارات إدارة الأزمات) و به ١٧ عبارة ليكون اجمالي عدد المتطلبات ٧ متطلبات و اجمالي عدد العبارات ١١٩ عبارة .

الدراسة الإستطلاعية :

قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية بتطبيق الإستبيان بتاريخ ٢٥/٩/٢٠١٣ على عينة قوامها ٦٠ مفحوص تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة وخارج عينة الدراسة الأساسية وذلك بهدف إجراء المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان :

المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان :-

أولاً: الصدق :

- **صدق الاتساق الداخلي :** تم حساب صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجات الإجابة على العبارات وبين الدرجة الكلية للإستبيان و الجدول التالي يوضح صدق الإتساق الداخلي للإستبيان :

جدول (٢)

معامل الاتساق الداخلي (معامل ارتباط درجة العبارة بالمجموع الكلي للمتطلب الذي تنتمي اليه) لعبارات الإستبيان

ن = ٦٠

المتطلب السابع مهارات إدارة الأزمات		المتطلب السادس مهارات التعامل مع العاملين		المتطلب الخامس مهارات إدارة التغيير		المتطلب الرابع مهارات إدارة الوقت		المتطلب الثالث مهارات اتخاذ القرار		المتطلب الثاني مهارات الاتصال		المتطلب الأول مهارات مهنية	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠,٨٩٣	١	**٠,٨٦٣	١	**٠,٩٠٥	١	**٠,٩١٨	١	**٠,٩٦٩	١	**٠,٩٦٧	١	**٠,٩٦٨	١
**٠,٩٥١	٢	**٠,٩٢٠	٢	**٠,٧٦٨	٢	**٠,٨٠٣	٢	**٠,٥٧٢	٢	**٠,٧٣٧	٢	**٠,٨٩٨	٢
**٠,٧٩٦	٣	**٠,٨١٣	٣	**٠,٧٣٤	٣	**٠,٨٥١	٣	**٠,٩٦٩	٣	**٠,٩٦٧	٣	**٠,٨٠٥	٣
**٠,٧٠٥	٤	**٠,٨٢٥	٤	**٠,٨٩٨	٤	**٠,٦٨٨	٤	**٠,٨٣٢	٤	**٠,٧٦٤	٤	**٠,٩٦٨	٤
**٠,٨٦٣	٥	**٠,٧٨٣	٥	**٠,٨٢٧	٥	**٠,٦١٨	٥	**٠,٨١٧	٥	**٠,٨٣٥	٥	**٠,٧٨٦	٥
**٠,٦٤١	٦	**٠,٦٣٤	٦	**٠,٦٨٥	٦	**٠,٩٢٧	٦	**٠,٧٠٥	٦	**٠,٧١٢	٦	**٠,٨٤٠	٦
**٠,٨٩٨	٧	**٠,٨٩٢	٧	**٠,٨٦٧	٧	**٠,٨٦٨	٧	**٠,٧٩٩	٧	**٠,٩٦٧	٧	**٠,٧٩٣	٧
**٠,٥٨٤	٨	**٠,٩٣٨	٨	**٠,٨٥٦	٨	**٠,٨٣١	٨	**٠,٧٤٨	٨	**٠,٨٠٢	٨	**٠,٦٢١	٨
**٠,٧٦٦	٩	**٠,٧٢٢	٩	**٠,٧١٧	٩	**٠,٨١٣	٩	**٠,٩٤٦	٩	**٠,٥٥٠	٩	**٠,٩٦٨	٩
**٠,٨٣٠	١٠	**٠,٨٧٩	١٠	**٠,٨٢٤	١٠	**٠,٨٣٦	١٠	**٠,٨٩٨	١٠	**٠,٦٤٨	١٠	**٠,٧٩٠	١٠
**٠,٨٠٣	١١	**٠,٩٤١	١١	**٠,٨٥٥	١١	**٠,٨٧١	١١	**٠,٨٢٥	١١	**٠,٩٣٤	١١	**٠,٧٤٩	١١
**٠,٨٥٥	١٢	**٠,٨٢٦	١٢	**٠,٨٧٦	١٢	**٠,٨٤٠	١٢	**٠,٨٣٨	١٢	**٠,٥١١	١٢	**٠,٧٩٧	١٢
**٠,٦١٨	١٣	**٠,٩٢٧	١٣	**٠,٦٣٧	١٣	**٠,٧٥٥	١٣	**٠,٦١٤	١٣	**٠,٧٩٩	١٣	**٠,٦٤٧	١٣
**٠,٨٩٩	١٤	**٠,٩٨٨	١٤	**٠,٨٧٥	١٤	**٠,٧٩١	١٤	**٠,٨٨٣	١٤	**٠,٦٧١	١٤	**٠,٨٨٤	١٤
**٠,٩٥٠	١٥	**٠,٨٠٦	١٥	**٠,٨٣٤	١٥	**٠,٨٠٩	١٥	**٠,٩١٣	١٥	**٠,٩٦٧	١٥	**٠,٤٧٢	١٥
**٠,٦٩٤	١٦	**٠,٥٨٦	١٦	**٠,٨٢٤	١٦	**٠,٦٠٩	١٦	**٠,٨٧٦	١٦	**٠,٦٦١	١٦	**٠,٧٤١	١٦
**٠,٨١٩	١٧	**٠,٥٩٧	١٧	**٠,٦٤٩	١٧	**٠,٨٠٠	١٧	**٠,٨٥٣	١٧	**٠,٧٧٤	١٧	**٠,٧٩٨	١٧
		**٠,٨٨٦		١٧									
		**٠,٨٦٠		١٧									

**المعنوية عند مستوى ٠,٠١ = ٠,٣٢٥

*المعنوية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٢٥٠

يتضح من جدول (٢) ارتفاع قيمة الصديق لإستمارة الإستبيان حيث تراوحت قيم معامل الإتساق الداخلي ما بين (٠,٤٧٢ إلى ٠,٩٨٨) و هذه القيم معنوية عند مستوى ٠,٠٥

جدول (٣)

معامل الإتساق الداخلي (معامل ارتباط درجة المتطلب بالمجموع الكلي للإستبيان)

ن = ٦٠

م	المتطلب	معامل الارتباط
١	المتطلب الأول مهارات مهنية .	**٠,٩٧٤
٢	المتطلب الثاني مهارات الإتصال .	**٠,٩٨٢
٣	المتطلب الثالث مهارات إتخاذ القرار .	**٠,٩٨٦
٤	المتطلب الرابع مهارات إدارة الوقت .	**٠,٩٩٢
٥	المتطلب الخامس مهارات إدارة التغيير .	**٠,٩٧٨
٦	المتطلب السادس مهارات التعامل مع العاملين .	**٠,٩٨٣
٧	المتطلب السابع مهارات إدارة الأزمات .	**٠,٩٨٥

يتضح من جدول (٣) ارتفاع قيمة الصديق لإستمارة الإستبيان حيث تراوحت قيم معامل الإتساق ما بين (٠,٩٧٤ إلى ٠,٩٩٢) و هذه القيم معنوية عند مستوى ٠,٠٥ .

ثانياً : الثبات:

لقد تم التحقق من الثبات بطريقتين :

أ- طريقة إعادة التطبيق:

قام الباحث بحساب ثبات الاستمارة عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق بعد مدة (١٥ يوم) حيث كان التطبيق الأول ٢٥ / ٩ / ٢٠١٣ والتطبيق الثاني ١٠ / ٩ / ٢٠١٣ لعينة قوامها ٦٠ مفحوص اختيروا عشوائياً من المجتمع الأصلي وخارج عينة الدراسة .

جدول (٤)

الفروق بين التطبيق الاول والتطبيق الثاني لإيجاد ثبات (استمارة الإستبيان)

ن = ٦٠

معامل الثبات	قيمة ت	الفرق بين المتوسطين		التطبيق الثاني		التطبيق الاول		الدلالات الإحصائية
		ع±	س	ع±	س	ع±	س	
٠,٩٨٦	١,٧٧٨	٠,٥٣٤	٠,١٥٠	٣,١٩٦	٤٦,٨	٣,١٦٧	٤٦,٦٥	المتطلبات المتطلب الأول مهارات مهنية
٠,٩٩٥	١,٠٠٠	٠,٣١٦	٠,٠٥٠	٣,٠١٣	٤٦,٢٧٥	٣,٠٨٤	٤٦,٢٢٥	المتطلب الثاني مهارات الإتصال .
٠,٩٩٨	١,٤٣٣	٠,٢٢١	٠,٠٥٠	٣,١٢١	٤٧,٥٢٥	٣,١٠٥	٤٧,٤٧٥	المتطلب الثالث مهارات إتخاذ القرار .
٠,٩٨٦	١,٣٥٦	٠,٣٥٠	٠,٠٧٥	٢,٠٠٥	٤٧,٣٢٥	٢,٠٩٧	٤٧,٢٥	المتطلب الرابع مهارات إدارة الوقت .
٠,٩٩٧	١,٣٥٦	٠,٣٥٠	٠,٠٧٥	٤,٢٣٦	٤٦,٩٥	٤,١٨٣	٤٦,٨٧٥	المتطلب الخامس مهارات إدارة التغيير
٠,٩٨٩	١,٣٥٦	٠,٣٥٠	٠,٠٧٥	٢,٣٧٧	٥٣,٣	٢,٣٣٧	٥٣,٢٢٥	المتطلب السادس مهارات التعامل مع العاملين .
٠,٩٨٤	١,٧٠٦	٠,٤٦٣	٠,١٢٥	٢,٥٢٧	٤٧,١٥	٢,٥٩٧	٤٧,٠٢٥	المتطلب السابع مهارات إدارة الأزمات .

*معنوى عند مستوى ٠,٠٥ = ٢,٠٠

يتضح من جدول (٤) عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني حيث تراوحت قيمة (ت) المحسوبة ما بين (١,٠٠٠ إلى ١,٧٧٨) وهذه القيم أقل من قيمة ت الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ كما بلغ معامل الارتباط (معامل الثبات) بين التطبيقين في جميع المتطلبات ما بين (٠,٩٨٤ إلى ٠,٩٩٨) وهذه القيم مؤشر جيد على ثبات إستمارة الإستبيان إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى .

ب- حساب الثبات عن طريق قيمة معامل ألفا لكرونباك :

وهذا المعامل يعد مؤشر للتكافؤ ويعطي معامل ألفا الحد الأدنى للقيمة التقديرية لمعامل ثبات درجات الاختبارات أي أن قيمة معامل الثبات بعامة لا تقل عن قيمة معامل ألفا .

جدول (٥)

معامل ألفا لكرونباك لعبارات استمارة الإستبيان

ن = ٦٠

م	المتطلب	معامل الفا لكرونباك
١	المتطلب الأول مهارات مهنية .	٠,٩٦٢
٢	المتطلب الثاني مهارات الإتصال .	٠,٩٥٧
٣	المتطلب الثالث مهارات إتخاذ القرار .	٠,٩٧٠
٤	المتطلب الرابع مهارات إدارة الوقت .	٠,٩٦٤
٥	المتطلب الخامس مهارات إدارة التغيير .	٠,٩٦٥
٦	المتطلب السادس مهارات التعامل مع العاملين .	٠,٩٧٣
٧	المتطلب السابع مهارات إدارة الأزمات .	٠,٩٦٣
	المجموع الكلي للاستمارة	٠,٩٩٥

يتضح من جدول (٥) والخاص بحساب الثبات عن طريق معامل ألفا أن معامل الثبات تراوح ما بين (٠,٩٥٧ إلى ٠,٩٩٥) وهذه القيم معنوية عند مستوى ٠,٠١ مما يشير إلى ثبات إستمارة الإستبيان حيث أن قيم معامل ألفا لكرونباك تؤكد أن العبارات في كل متطلب متجانسة ومتوافقة وأنها في كل متطلب مجتمعة تمثل بناء المتطلب وأن أي حذف أو إضافة لأي عبارة في أي متطلب من الممكن أن يؤثر سلباً في بناء المتطلب ومن ثم في بناء الإستمارة .

الدراسة الأساسية :

قام الباحث بإجراء الدراسة الأساسية في الفترة من ٢٦/١٠/٢٠١٣ حتى ١٢/١/٢٠١٤ .

المعالجات الإحصائية :

قام الباحث باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية : (النسبة المئوية ، معامل الارتباط ، معامل الإتساق الداخلي ، معامل ألفا لكرونباك ، الانحراف المعياري ، اختبار (ت) الفروق ، اختبار كا^٢ ، المتوسط الحسابي) .

* عرض و مناقشة النتائج :-
أولا عرض النتائج :-

جدول (٦)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإستجابات عبارات المتطلب الأول (مهارات مهنية) ن = ١٢٨٥

م	المفردات	الأراء						نسبة المساهمة %	مربع كاي "٢٤"	اتجاه الاستجابة	المتوسط الحسابي
		مهم		مهم إلى حد ما		غير مهم					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	يهتم بتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو الترويج .	٩٩٨	٧٧,٧	١٩٥	١٥,٢	٩٢	٧,٢	**١١٤٩	مهم	٢,٧٠٥	
٢	يعمل على تطبيق الأنشطة الترويجية في ضوء الخصائص السنوية وطبيعة البيئة و الإمكانيات المتاحة .	٩٧٢	٧٥,٦	١٩٣	١٥,٠	١٢٠	٩,٣	**١٠٤١	مهم	٢,٦٦٣	
٣	يقدر أهمية الترويج لمؤسسات المجتمع التي تقدم خدمات ترويجية والمراحل السنوية المختلفة .	٩٦٥	٧٥,١	١٩٧	١٥,٣	١٢٣	٩,٦	**١٠١٥	مهم	٢,٦٥٥	
٤	يتفهم دوره داخل مؤسسات المجتمع التي تقدم خدمات ترويجية.	٩٩٩	٧٧,٧	١٧٧	١٣,٨	١٠٩	٨,٥	**١١٤٦	مهم	٢,٦٩٣	
٥	يشجع ويحفز على ممارسة الأنشطة الترويجية داخل مؤسسات المجتمع التي تقدم خدمات ترويجية .	٩٨٥	٧٦,٧	١٨٦	١٤,٥	١١٤	٨,٩	**١٠٩١	مهم	٢,٦٧٨	
٦	يشارك في ممارسة الأنشطة الترويجية داخل مؤسسات المجتمع التي تقدم خدمات ترويجية.	٩٨٣	٧٦,٥	١٩٧	١٥,٣	١٠٥	٨,٢	**١٠٨٧	مهم	٢,٦٨٣	
٧	يتنبأ بالمشكلات التي يتعرض لها المستفيدين وكيفية علاجها .	٩٧٦	٧٦,٠	١١٥	٨,٩	١٩٤	١٥,١	**١٠٥٨	مهم	٢,٦٠٩	
٨	يتقبل العمل مع المعاقين وكبار السن .	٩٣٥	٧٢,٨	١٣٩	١٠,٨	٢١١	١٦,٤	**٩٠٥	مهم	٢,٥٦٣	
٩	يعرف مواصفات و خصائص البرنامج الترويجي الجيد .	٩٩٤	٧٧,٤	١٢٧	٩,٩	١٦٤	١٢,٨	**١١٢٢	مهم	٢,٦٤٦	
١٠	يتبع الاحتياطات التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج الترويجي .	٩٨١	٧٦,٣	١٥٥	١٢,١	١٤٩	١١,٦	**١٠٧٠	مهم	٢,٦٤٧	
١١	يصمم المسابقات الترويجية .	٩٨٩	٧٧,٠	١٦٧	١٣,٠	١٢٩	١٠,٠	**١١٠٣	مهم	٢,٦٦٩	
١٢	ينظم المسابقات الترويجية .	٩٨٧	٧٦,٨	١٩٣	١٥,٠	١٠٥	٨,٢	**١١٠٢	مهم	٢,٦٨٦	
١٣	يحكم المسابقات الترويجية .	٩٥٨	٧٤,٦	١٨٢	١٤,٢	١٤٥	١١,٣	**٩٨٤	مهم	٢,٦٣٣	
١٤	يخطط البرامج الترويجية .	٩٩١	٧٧,١	١٨٨	١٤,٦	١٠٦	٨,٢	**١١١٧	مهم	٢,٦٨٩	
١٥	يعرف مميزات وفوائد دراسة الإمكانيات والمنشآت الترويجية .	٩٤٢	٧٣,٣	١٩٢	١٤,٩	١٥١	١١,٨	**٩٢٦	مهم	٢,٦١٦	
١٦	يعرف الريادة في الترويج و يقدر الإعداد المهني للرائد الترويجي .	٩٦٥	٧٥,١	١٩٦	١٥,٣	١٢٤	٩,٦	**١٠١٥	مهم	٢,٦٥٤	
١٧	يشارك في تسويق المنشآت والإمكانيات والمهرجانات و الحفلات الترويجية .	٩٧٥	٧٥,٩	١٩٣	١٥,٠	١١٧	٩,١	**١٠٥٣	مهم	٢,٦٦٨	

يتضح من جدول (٦) و الخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإستجابات عبارات المتطلب الأول (مهارات مهنية) وجود فروق دالة احصائياً بين الإستجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (٩٠٥ إلى ١١٤٩) وقد حققت عبارة يهتم بتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو الترويج أعلى نسبة مساهمة و التي بلغت ٩٠,١٧ % تلتها عبارة يتفهم دوره داخل مؤسسات المجتمع التي تقدم خدمات ترويجية بنسبة مساهمة بلغت ٨٩,٧٥ % ثم عبارة يخطط البرامج الترويجية بنسبة مساهمة بلغت ٨٩,٦٢ % ثم عبارة ينظم المسابقات الترويجية بنسبة مساهمة بلغت ٨٩,٥٥ % و توالى العبارات حتى عبارة يحكم المسابقات الترويجية بنسبة مساهمة بلغت ٨٧,٧٦ % ثم عبارة يعرف مميزات وفوائد دراسة الإمكانات والمنشآت الترويجية بنسبة مساهمة بلغت ٨٧,١٩ % ثم عبارة يتنبأ بالمشكلات التي يتعرض لها المستفيدين وكيفية علاجها بنسبة مساهمة بلغت ٨٦,٩٥ % و جاءت فى الترتيب الأخير عبارة يتقبل العمل مع المعاقين وكبار السن بأقل نسبة مساهمة و التي بلغت ٨٥,٤٥ % .

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات عبارات المتطلب الثاني (مهارات الإتصال) جدول (٧)

نسبة المساهمة %	مربع كاي "٢٤"	اتجاه الاستجابة	المتوسط الحسابي	الأراء						المفردات	م
				غير مهم		مهم إلى حد ما		مهم			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٩٠,٤٠	**١٢٤١	مهم	٢,٧١٢	٨,٤	١٠٨	١٢,٠	١٥٤	٧٩,٦	١٠٢٣	يستخدم أكثر من أسلوب في عملية الإتصال حسب الرسالة و التوقيت .	١
٨٨,٦٩	**١٠٤٤	مهم	٢,٦٦١	٩,٦	١٢٤	١٤,٦	١٨٨	٧٥,٧	٩٧٣	يهتم بتقويم وسائل الإتصال المستخدمة دوريا .	٢
٨٩,٢٣	**١١٣٨	مهم	٢,٦٧٧	١٠,٠	١٢٨	١٢,٤	١٥٩	٧٧,٧	٩٩٨	يوفر مناخ إيجابي للإتصال بين العاملين لتشجيعهم على ابداء الرأي.	٣
٨٦,٩٥	**٨٩٨	مهم	٢,٦٠٩	١١,٨	١٥٢	١٥,٥	١٩٩	٧٢,٧	٩٣٤	يحاول الإستفادة من الإتصالات الشخصية غير الرسمية في جميع الإتجاهات.	٤
٨٨,٨٥	**١٠٤٦	مهم	٢,٦٦٥	٩,٢	١١٨	١٥,١	١٩٤	٧٥,٧	٩٧٣	يتعرف على أحدث التطورات في مجال العمل لرسم السياسات والخطط .	٥
٨٩,٢٩	**١٠٨٢	مهم	٢,٦٧٩	٨,٦	١١٠	١٥,٠	١٩٣	٧٦,٤	٩٨٢	يختار الألفاظ التي تعبر بدقة عن المعانى المراد توصيلها للعاملين.	٦
٨٩,٦٢	**١١٢٠	مهم	٢,٦٨٩	٨,٣	١٠٧	١٤,٥	١٨٦	٧٧,٢	٩٩٢	يحدد أهداف الإتصال بشكل دقيق وتفصيلي .	٧
٨٩,٠٥	**١٠٥٨	مهم	٢,٦٧٢	٨,٨	١١٣	١٥,٣	١٩٦	٧٦,٠	٩٧٦	يستخدم التكنولوجيا الحديثة في الإتصالات .	٨
٨٨,٠٩	**٩٨٧	مهم	٢,٦٤٣	١٠,٣	١٣٢	١٥,٢	١٩٥	٧٤,٦	٩٥٨	يحدد العاملين المراد التأثير فيهم ومحاولة فهم دوافعهم واتجاهاتهم.	٩
٨٧,٩٩	**٩٧٣	مهم	٢,٦٤٠	١٠,٣	١٣٢	١٥,٥	١٩٩	٧٤,٢	٩٥٤	يُنمى مهارات الإستماع الجيد للعاملين .	١٠
٩٠,٠٦	**١١٤٤	مهم	٢,٧٠٢	٧,٤	٩٥	١٥,٠	١٩٣	٧٧,٦	٩٩٧	يختار الوسيلة المناسبة لتوصيل الرسالة .	١١
٨٦,٩٣	**٩٠٨	مهم	٢,٦٠٨	١٢,١	١٥٦	١٤,٩	١٩٢	٧٢,٩	٩٣٧	يعمل على متابعة نتائج عملية الإتصال من خلال المعلومات المرتدة من العاملين.	١٢
٨٩,٤٤	**١٠٨٧	مهم	٢,٦٨٣	٨,٢	١٠٥	١٥,٣	١٩٧	٧٦,٥	٩٨٣	يتمتع بمهارة الإقناع الجيد للعاملين .	١٣
٨٧,٥٥	**٩٤٩	مهم	٢,٦٢٦	١١,١	١٤٣	١٥,١	١٩٤	٧٣,٨	٩٤٨	يتجنب تسرب المعلومات الهامة في غير وقتها.	١٤
٨٩,٩١	**١١٢١	مهم	٢,٦٩٧	٧,٤	٩٥	١٥,٥	١٩٩	٧٧,١	٩٩١	يتابع الرسالة للتأكد من استيعاب العاملين لها .	١٥
٨٧,٩٩	**٩٨٦	مهم	٢,٦٤٠	١٠,٦	١٣٦	١٤,٩	١٩١	٧٤,٦	٩٥٨	يسعى دائما للتعرف على معوقات الإتصال أولا بأول ومحاولة التغلب عليها .	١٦
٨٩,٣٦	**١٠٨٣	مهم	٢,٦٨١	٨,٣	١٠٧	١٥,٣	١٩٦	٧٦,٤	٩٨٢	يراعى التوقيت في توصيل المعلومات للعاملين .	١٧

يتضح من جدول (٧) و الخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإستجابات عبارات المتطلب الثانى (مهارات الإتصال) وجود فروق دالة احصائياً بين الإستجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (٩٠٨ إلى ١٢٤١) وقد حققت عبارة يستخدم أكثر من أسلوب فى عملية الإتصال حسب الرسالة و التوقيت أعلى نسبة مساهمة و التى بلغت ٩٠,٤٠% تلتها عبارة يختار الوسيلة المناسبة لتوصيل الرسالة بنسبة مساهمة بلغت ٩٠,٠٦% ثم عبارة يتابع الرسالة للتأكد من استيعاب العاملين لها بنسبة مساهمة بلغت ٨٩,٩١% ثم عبارة يحدد أهداف الإتصال بشكل دقيق وتفصيلى بنسبة مساهمة بلغت ٨٩,٦٢% و توالى العبارات حتى عبارة ينمى مهارات الإستماع الجيد للعاملين و عبارة يسعى دائماً للتعرف على معوقات الإتصال أولاً بأول ومحاولة التغلب عليها بنسبة مساهمة بلغت ٨٧,٩٩% ثم عبارة يتجنب تسرب المعلومات الهامة فى غير وقتها بنسبة مساهمة بلغت ٨٧,٥٥% ثم عبارة يحاول الإستفادة من الإتصالات الشخصية غير الرسمية فى جميع الإتجاهات بنسبة مساهمة بلغت ٨٦,٩٥% و جاءت فى الترتيب الأخير عبارة يعمل على متابعة نتائج عملية الإتصال من خلال المعلومات المرتدة من العاملين بأقل نسبة مساهمة و التى بلغت ٨٦,٩٣% .

جدول (٨)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات عبارات المتطلب الثالث (مهارات اتخاذ القرار)

نسبة المساهمة %	مربع كاي "٢٤"	اتجاه الاستجابة	المتوسط الحسابي	الآراء						المفردات	م
				غير مهم		مهم إلى حد ما		مهم			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٩٠,٥٦	**١١٨٦	مهم	٢,٧١٧	٦,٧	٨٦	١٤,٩	١٩٢	٧٨,٤	١٠٠٧	يعتمد على الأسلوب الديمقراطي في اتخاذ القرار .	١
٨٧,١١	**٩١٥	مهم	٢,٦١٣	١١,٨	١٥١	١٥,٢	١٩٥	٧٣,١	٩٣٩	السياسة العامة للمؤسسة مصدر إتخاذ القرار.	٢
٩٠,١٩	**١١٥٣	مهم	٢,٧٠٦	٧,٢	٩٢	١٥,١	١٩٤	٧٧,٧	٩٩٩	آراء الآخرين لا تؤثر على قراره .	٣
٨٧,٦٣	**١٠٧٦	مهم	٢,٦٢٩	١٣,٥	١٧٤	١٠,٠	١٢٩	٧٦,٤	٩٨٢	يوضح نسبة المخاطرة المرتبطة بالقرار.	٤
٨٩,٤٤	**١٠٩٤	مهم	٢,٦٨٣	٨,٣	١٠٧	١٥,٠	١٩٣	٧٦,٧	٩٨٥	يهتم بالحديث الفردي مع العاملين لمعرفة آرائهم في القرار.	٥
٨٧,٩٤	**٩٦٩	مهم	٢,٦٣٨	١٠,٤	١٣٣	١٥,٥	١٩٩	٧٤,٢	٩٥٣	يستعين بآراء العاملين في اتخاذ القرار.	٦
٨٩,٣٤	**١٠٨٦	مهم	٢,٦٨٠	٨,٥	١٠٩	١٥,٠	١٩٣	٧٦,٥	٩٨٣	يوفر أكبر قدر من المعلومات عن الإختيارات المتاحة.	٧
٨٩,٩١	**١١٢٥	مهم	٢,٦٩٧	٧,٥	٩٦	١٥,٣	١٩٧	٧٧,٢	٩٩٢	يسترشد بما سبق له من قرارات عند اتخاذه لبعض القرارات المماثلة.	٨
٨٩,٨٣	**١١٢٠	مهم	٢,٦٩٥	٧,٦	٩٨	١٥,٣	١٩٦	٧٧,١	٩٩١	يستطلع آراء العاملين تمهيدا لإتخاذ أى قرار يخصهم.	٩
٩٠,٠٦	**١١٣٤	مهم	٢,٧٠٢	٧,٢	٩٢	١٥,٥	١٩٩	٧٧,٤	٩٩٤	يعتمد على خبرته الشخصية لاتخاذ القرار .	١٠
٨٨,٩٠	**١٠٤٦	مهم	٢,٦٦٧	٩,٠	١١٦	١٥,٣	١٩٦	٧٥,٧	٩٧٣	يراعى التوقيت في اتخاذ القرار.	١١
٨٨,٧٧	**١٠٢٨	مهم	٢,٦٦٣	٩,٠	١١٦	١٥,٦	٢٠١	٧٥,٣	٩٦٨	يتمهل في اتخاذ القرار لمزيد من الدراسة.	١٢
٨٨,٤٦	**١٠٠٨	مهم	٢,٦٥٤	٩,٦	١٢٣	١٥,٥	١٩٩	٧٤,٩	٩٦٣	يدرس الموقف الذى أدى لحدوث المشكلة تمهيدا لإتخاذ القرار.	١٣
٨٩,٨١	**١١٢٣	مهم	٢,٦٩٤	٧,٨	١٠٠	١٥,٠	١٩٣	٧٧,٢	٩٩٢	يضع اختيارات لحل المشكلات القائمة أو المتوقعة .	١٤
٨٩,٧٠	**١١٣٨	مهم	٢,٦٩١	٨,٥	١٠٩	١٣,٩	١٧٩	٧٧,٦	٩٩٧	يتحمل مسؤولية قراره أيا كانت نتائجه .	١٥
٨٩,٥٥	**١١٠٢	مهم	٢,٦٨٦	٨,٢	١٠٥	١٥,٠	١٩٣	٧٦,٨	٩٨٧	يدرس إيجابيات وسلبيات القرار قبل اتخاذه.	١٦
٨٩,٣٦	**١٠٨٩	مهم	٢,٦٨١	٨,٥	١٠٩	١٤,٩	١٩٢	٧٦,٦	٩٨٤	يختار القرار الذى يحقق أكبر عائد من المنفعة بأقل تكلفة ممكنة.	١٧

يتضح من جدول (٨) و الخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإستجابات عبارات المتطلب الثالث (مهارات اتخاذ القرار) وجود فروق دالة احصائياً بين الإستجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (٩١٥ إلى ١١٨٦) وقد حققت عبارة يعتمد على الأسلوب الديمقراطي في اتخاذ القرار أعلى نسبة مساهمة و التي بلغت ٩٠,٥٦% تلتها عبارة آراء الآخرين لا تؤثر على قراره بنسبة مساهمة بلغت ٩٠,١٩% ثم عبارة يعتمد على خبرته الشخصية لاتخاذ القرار بنسبة مساهمة بلغت ٩٠,٠٦% ثم عبارة يسترشد بما سبق له من قرارات عند اتخاذه لبعض القرارات المماثلة بنسبة مساهمة بلغت ٨٩,٩١% و توالى العبارات حتى عبارة يدرس الموقف الذى أدى لحدوث المشكلة تمهيدا لإتخاذ القرار بنسبة مساهمة بلغت ٨٨,٤٦% ثم عبارة يستعين بآراء العاملين فى اتخاذ القرار بنسبة مساهمة بلغت ٨٧,٩٤% ثم عبارة يوضح نسبة المخاطرة المرتبطة بالقرار بنسبة مساهمة بلغت ٨٧,٦٣% و جاءت فى الترتيب الأخير عبارة السياسة العامة للمؤسسة مصدر إتخاذ القرار بأقل نسبة مساهمة و التي بلغت ٨٧,١١% .

جدول (٩)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات عبارات المتطلب الرابع (مهارات إدارة الوقت)

نسبة المساهمة %	مربع كاي "٢١٤"	اتجاه الاستجابة	المتوسط الحسابي	الآراء						المفردات	م
				غير مهم		مهم إلى حد ما		مهم			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٩٠,٥١	**١١٨١	مهم	٢,٧١٥	٦,٨	٨٧	١٤,٩	١٩٢	٧٨,٣	١٠٠٦	يضع جدول زمنى للأنشطة والأحداث الهامة.	١
٩٠,٣٨	**١١٦٩	مهم	٢,٧١١	٦,٩	٨٩	١٥,٠	١٩٣	٧٨,١	١٠٠٣	يحدد موضوع الإجتماعات .	٢
٩٠,٢٥	**١١٤٧	مهم	٢,٧٠٧	٦,٨	٨٨	١٥,٦	٢٠٠	٧٧,٦	٩٩٧	يضع جدول أعمال للإجتماعات .	٣
٨٧,٨٩	**٩٦٨	مهم	٢,٦٣٧	١٠,٥	١٣٥	١٥,٣	١٩٧	٧٤,٢	٩٥٣	يبدأ و ينهى الإجتماع فى الوقت المحدد.	٤
٨٦,١٢	**٨٥١	مهم	٢,٥٨٤	١٣,٣	١٧١	١٥,٠	١٩٣	٧١,٧	٩٢١	يحدد النتائج المطلوب التوصل إليها فى الإجتماعات .	٥
٩٠,٢٢	**١١٨٠	مهم	٢,٧٠٧	٧,٧	٩٩	١٣,٩	١٧٩	٧٨,٤	١٠٠٧	يضع أولويات لما سيتم إنجازه مراعيأ عنصر الوقت.	٦
٩٠,١٢	**١١٧٥	مهم	٢,٧٠٤	٧,٩	١٠٢	١٣,٨	١٧٧	٧٨,٣	١٠٠٦	يتمتع بمهارة إنهاء الحديث أو تغيير مساره لعدم إضاعة الوقت.	٧
٨٩,٧٨	**١١٧١	مهم	٢,٦٩٣	٨,٩	١١٥	١٢,٨	١٦٤	٧٨,٣	١٠٠٦	يقوم نتائج العمل دوريا .	٨
٩٠,٢٢	**١١٧٣	مهم	٢,٧٠٧	٧,٥	٩٧	١٤,٢	١٨٣	٧٨,٢	١٠٠٥	يضع قائمة بالأعمال اليومية المطلوب إنجازها .	٩
٨٩,١٨	**١١٧٣	مهم	٢,٦٧٥	١٠,٨	١٣٩	١٠,٨	١٣٩	٧٨,٤	١٠٠٧	يضع برنامج زمنى لجميع الأعمال للتغلب على مصادر إهدار الوقت.	١٠
٩٠,١٩	**١١٥٣	مهم	٢,٧٠٦	٧,٢	٩٢	١٥,١	١٩٤	٧٧,٧	٩٩٩	يحدد ميعاد ثابت لإستفسارات العاملين .	١١
٨٩,٧٠	**١١٠٥	مهم	٢,٦٩١	٧,٧	٩٩	١٥,٥	١٩٩	٧٦,٨	٩٨٧	يخصص وحدات زمنية أكبر للأعمال المهمة .	١٢
٨٩,٦٨	**١١١١	مهم	٢,٦٩٠	٧,٩	١٠٢	١٥,١	١٩٤	٧٧,٠	٩٨٩	يجمع الانشطة التى لها علاقة بموضوع معين بغرض دراستها فى وقت واحد.	١٣
٩٠,٤٣	**١١٧٣	مهم	٢,٧١٣	٦,٨	٨٨	١٥,٠	١٩٣	٧٨,١	١٠٠٤	يضع قواعد لإدارة النقاش أثناء الإجتماعات لعدم إهدار الوقت.	١٤
٩٠,١٩	**١١٥٣	مهم	٢,٧٠٦	٧,٢	٩٢	١٥,١	١٩٤	٧٧,٧	٩٩٩	يضع برنامج زمنى لإجراء أى تعديل.	١٥
٨٨,٧٢	**١٠٢٨	مهم	٢,٦٦١	٩,٢	١١٨	١٥,٥	١٩٩	٧٥,٣	٩٦٨	يحرص على عدم الرد على كل المكالمات الهاتفية وقت الإجتماع .	١٦
٨٨,٨٢	**١١٦٥	مهم	٢,٦٦٥	١١,٨	١٥١	١٠,٠	١٢٩	٧٨,٢	١٠٠٥	يوزع المهام و المسئوليات لمتابعة سير العمل لتوفير الوقت.	١٧

يتضح من جدول (٩) و الخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإستجابات عبارات المتطلب الرابع (مهارات إدارة الوقت) وجود فروق دالة احصائياً بين الإستجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (٨٥١ إلى ١١٨١) وقد حققت عبارة يضع جدول زمني للأنشطة والأحداث الهامة أعلى نسبة مساهمة و التي بلغت ٩٠,٥١ % تلتها عبارة يضع قواعد لإدارة النقاش أثناء الإجتماعات لعدم إهدار الوقت بنسبة مساهمة بلغت ٩٠,٤٣ % ثم عبارة يحدد موضوع الإجتماعات بنسبة مساهمة بلغت ٩٠,٣٨ % ثم عبارة يضع جدول أعمال للإجتماعات بنسبة مساهمة بلغت ٩٠,٢٥ % و توالى العبارات حتى عبارة يوزع المهام و المسئوليات لمتابعة سير العمل لتوفير الوقت بنسبة مساهمة بلغت ٨٨,٨٢ % ثم عبارة يحرص على عدم الرد على كل المكالمات الهاتفية وقت الإجتماع بنسبة مساهمة بلغت ٨٨,٧٢ % ثم عبارة يبدأ و ينهى الإجتماع فى الوقت المحدد بنسبة مساهمة بلغت ٨٧,٨٩ % و جاءت فى الترتيب الأخير عبارة يحدد النتائج المطلوب التوصل إليها فى الإجتماعات بأقل نسبة مساهمة و التي بلغت ٨٦,١٢ % . يتضح من جدول (١٠) و الخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإستجابات عبارات المتطلب الخامس (مهارات إدارة التغيير) وجود فروق دالة احصائياً بين الإستجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (٨٠٩ إلى ١١٥١) وقد حققت عبارة يحلل آراء العاملين حول عملية التغيير أعلى نسبة مساهمة و التي بلغت ٩٠,٢٧ % تلتها عبارة يدعم القوى المؤيدة من الأفراد لعملية التغيير بنسبة مساهمة بلغت ٩٠,٢٢ % ثم عبارة يهيئ الجو المناسب لتطبيق التغيير بنسبة مساهمة بلغت ٨٩,٩٤ % ثم عبارة يهتم بالعمل الجماعى لنجاح عملية التغيير بنسبة مساهمة بلغت ٨٩,٧٥ % و توالى العبارات حتى عبارة يراعى مرونة عملية التغيير بنسبة مساهمة بلغت ٨٨,٢٠ % ثم عبارة ينتظر التغيير ثم يبحث عن أفضل الطرق للتعامل مع الأوضاع بنسبة مساهمة بلغت ٨٨,١٥ % ثم عبارة يهتم بالتدرج المناسب لعملية التغيير بنسبة مساهمة بلغت ٨٦,٥٩ % و جاءت فى الترتيب الأخير عبارة يواجه التغييرات الطارئة أثناء العمل بأقل نسبة مساهمة و التي بلغت ٨٥,٥٠ % .

جدول (١٠)
التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات عبارات المتطلب الخامس (مهارات إدارة التغيير)

نسبة المساهمة %	مربع كاي "كا"	اتجاه الاستجابة	المتوسط الحسابي	الأراء						المفردات	م
				غير مهم		مهم إلى حد ما		مهم			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٨٨,٤٦	**١١٥٩	مهم	٢,٦٥٤	١٢,٧	١٦٣	٩,٣	١١٩	٧٨,١	١٠٠٣	يضمم سيناريوهات مختلفة للتعامل مع عملية التغيير .	١
٨٩,٧٥	**١١٢٥	مهم	٢,٦٩٣	٨,٠	١٠٣	١٤,٧	١٨٩	٧٧,٣	٩٩٣	يهتم بالعمل الجماعي لنجاح عملية التغيير .	٢
٨٨,٨٢	**١٠٤٥	مهم	٢,٦٦٥	٩,٣	١١٩	١٥,٠	١٩٣	٧٥,٧	٩٧٣	يهتم بتوفير الإمكانيات اللازمة لعملية التغيير .	٣
٨٩,٦٨	**١١٠٤	مهم	٢,٦٩٠	٧,٨	١٠٠	١٥,٤	١٩٨	٧٦,٨	٩٨٧	يوزع السلطات و المسئوليات خلال عملية التغيير .	٤
٨٩,٤٩	**١٠٨٨	مهم	٢,٦٨٥	٨,٠	١٠٣	١٥,٥	١٩٩	٧٦,٥	٩٨٣	يوفر المعلومات الكافية عن طبيعة عملية التغيير.	٥
٨٦,٥٩	**٨٧٦	مهم	٢,٥٩٨	١٢,٥	١٦٠	١٥,٣	١٩٧	٧٢,٢	٩٢٨	يهتم بالتدرج المناسب لعملية التغيير.	٦
٨٩,٩٤	**١١٢٥	مهم	٢,٦٩٨	٧,٤	٩٥	١٥,٤	١٩٨	٧٧,٢	٩٩٢	يهيئ الجو المناسب لتطبيق التغيير.	٧
٩٠,٢٧	**١١٥١	مهم	٢,٧٠٨	٦,٨	٨٨	١٥,٥	١٩٩	٧٧,٧	٩٩٨	يحلل آراء العاملين حول عملية التغيير.	٨
٨٩,٦٢	**١١١٠	مهم	٢,٦٨٩	٨,١	١٠٤	١٤,٩	١٩٢	٧٧,٠	٩٨٩	يرصد قوى المقاومة من الأفراد لعملية التغيير.	٩
٨٨,٣٣	**١٠٣٣	مهم	٢,٦٥٠	١٠,٦	١٣٦	١٣,٩	١٧٨	٧٥,٦	٩٧١	يشرك العاملين في تحديد أهداف التغيير.	١٠
٨٨,١٥	**١٠٣٦	مهم	٢,٦٤٤	١١,٢	١٤٤	١٣,٢	١٦٩	٧٥,٦	٩٧٢	ينتظر التغيير ثم يبحث عن أفضل الطرق للتعامل مع الأوضاع.	١١
٩٠,٢٢	**١١٤٧	مهم	٢,٧٠٧	٦,٩	٨٩	١٥,٥	١٩٩	٧٧,٦	٩٩٧	يدعم القوى المؤيدة من الأفراد لعملية التغيير.	١٢
٨٥,٥٠	**٨٠٩	مهم	٢,٥٦٥	١٤,٢	١٨٣	١٥,٠	١٩٣	٧٠,٧	٩٠٩	يواجه التغيرات الطارئة أثناء العمل.	١٣
٨٨,٢٠	**١١١٨	مهم	٢,٦٤٦	١٢,٧	١٦٣	١٠,٠	١٢٩	٧٧,٣	٩٩٣	يراعى مرونة عملية التغيير.	١٤
٨٩,٢٩	**١٠٧٢	مهم	٢,٦٧٩	٨,٣	١٠٧	١٥,٥	١٩٩	٧٦,٢	٩٧٩	يعتمد على أسلوب سد الثغرات في عملية التغيير.	١٥
٨٩,٣٤	**١٠٨٦	مهم	٢,٦٨٠	٨,٥	١٠٩	١٥,٠	١٩٣	٧٦,٥	٩٨٣	يعدل سياسات وأساليب وإجراءات العمل لموائمة التغيير.	١٦
٨٨,٦٤	**١٠٢٣	مهم	٢,٦٥٩	٩,٣	١٢٠	١٥,٤	١٩٨	٧٥,٣	٩٦٧	يهتم بدور العاملين كعامل مؤثر في عملية التغيير.	١٧

يتضح من جدول (١٠) و الخاص بالتكرار و النسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإستجابات عبارات المتطلب الخامس (مهارات إدارة التغيير) وجود فروق دالة احصائياً بين الإستجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (٨٠٩ إلى ١١٥١) وقد حققت عبارة يحلل آراء العاملين حول عملية التغيير أعلى نسبة مساهمة و التي بلغت ٩٠,٢٧% تلتها عبارة يدعم القوى المؤيدة من الأفراد لعملية التغيير بنسبة مساهمة بلغت ٩٠,٢٢% ثم عبارة يهيئ الجو المناسب لتطبيق التغيير بنسبة مساهمة بلغت ٨٩,٩٤% ثم عبارة يهتم بالعمل الجماعي لنجاح عملية التغيير بنسبة مساهمة بلغت ٨٩,٧٥% و توالى العبارات حتى عبارة يراعى مرونة عملية التغيير بنسبة مساهمة بلغت ٨٨,٢٠% ثم عبارة ينتظر التغيير ثم يبحث عن أفضل الطرق للتعامل مع الأوضاع بنسبة مساهمة بلغت ٨٨,١٥% ثم عبارة يهتم بالتدرج المناسب لعملية التغيير بنسبة مساهمة بلغت ٨٦,٥٩% و جاءت فى الترتيب الأخير عبارة يواجه التغييرات الطارئة أثناء العمل بأقل نسبة مساهمة و التي بلغت ٨٥,٥٠% .

جدول (١١)
التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات عبارات المتطلب السادس (مهارات التعامل مع العاملين)

نسبة المساهمة %	مربع كاي "كا"	اتجاه الاستجابة	المتوسط الحسابي	الأراء						المفردات	م
				غير مهم		مهم إلى حد ما		مهم			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٩٠,٥١	**١٢٠٥	مهم	٢,٧١٥	٧,٣	٩٤	١٣,٩	١٧٨	٧٨,٨	١٠١٣	يسعى للإستفادة من طاقات العاملين.	١
٨٩,٣٤	**١٠٧٩	مهم	٢,٦٨٠	٨,٣	١٠٧	١٥,٣	١٩٧	٧٦,٣	٩٨١	يقسم العاملين الى مجموعات عمل متعاونة.	٢
٨٩,٤٤	**١١١٨	مهم	٢,٦٨٣	٨,٩	١١٤	١٣,٩	١٧٩	٧٧,٢	٩٩٢	يفوض السلطات التي يمكنه الإحتفاظ بها.	٣
٩٠,٢٢	**١١٥٣	مهم	٢,٧٠٧	٧,١	٩١	١٥,٢	١٩٥	٧٧,٧	٩٩٩	يهتم بالتكريم المعنوى وإبراز التقدير للعاملين .	٤
٨٩,٣٩	**١٠٨٣	مهم	٢,٦٨٢	٨,٢	١٠٦	١٥,٣	١٩٧	٧٦,٤	٩٨٢	يتعامل بسياسة الباب المفتوح.	٥
٨٧,٦٣	**٩٤٦	مهم	٢,٦٢٩	١٠,٨	١٣٩	١٥,٥	١٩٩	٧٣,٧	٩٤٧	يهتم بالترقيات والحوافز.	٦
٨٩,٣٤	**١٠٨٦	مهم	٢,٦٨٠	٨,٥	١٠٩	١٥,٠	١٩٣	٧٦,٥	٩٨٣	يقدم مكافآت للعاملين بما يتفق مع إنجازاتهم .	٧
٨٩,٧٥	**١١٤٢	مهم	٢,٦٩٣	٨,٤	١٠٨	١٣,٩	١٧٩	٧٧,٧	٩٩٨	يسعى لكي يكون للعاملين مكانتهم وشخصيتهم المستقلة	٨
٨٦,٥٦	**٨٧٦	مهم	٢,٥٩٧	١٢,٥	١٦١	١٥,٣	١٩٦	٧٢,٢	٩٢٨	يساند العاملين عما يبدر منهم من أفعال .	٩
٨٩,٨١	**١١٢٣	مهم	٢,٦٩٤	٧,٨	١٠٠	١٥,٠	١٩٣	٧٧,٢	٩٩٢	يعمل على مساعدة العاملين في حل مشكلاتهم الخاصة .	١٠
٨٩,٧٠	**١١٣٨	مهم	٢,٦٩١	٨,٥	١٠٩	١٣,٩	١٧٩	٧٧,٦	٩٩٧	يهتم بتقويم أداء العاملين دوريا و دون انحياز .	١١
٨٩,٣٤	**١٠٨٦	مهم	٢,٦٨٠	٨,٥	١٠٩	١٥,٠	١٩٣	٧٦,٥	٩٨٣	يهتم بتدريب العاملين على مهارة تقويم نتائج العمل.	١٢
٨٩,٢٣	**١١٠٥	مهم	٢,٦٧٧	٩,٣	١١٩	١٣,٨	١٧٧	٧٧,٠	٩٨٩	يتقبل النقد الذاتي و يشجع المبادأة و الإبتكار .	١٣
٨٨,٥١	**١٠٣٨	مهم	٢,٦٥٥	١٠,١	١٣٠	١٤,٢	١٨٣	٧٥,٦	٩٧٢	يعمل على تحقيق الرضا عن العمل لدى العاملين.	١٤
٨٩,٢٩	**١٠٧٨	مهم	٢,٦٧٩	٨,٥	١٠٩	١٥,٢	١٩٥	٧٦,٣	٩٨١	يبحث مشاكل العاملين وقت حدوثها.	١٥
٨٨,٠٤	**٩٨٧	مهم	٢,٦٤١	١٠,٤	١٣٤	١٥,٠	١٩٣	٧٤,٦	٩٥٨	يهتم بالعاملين أكثر من إهتمامه بالعمل .	١٦
										يوقع الجزاءات التالية عند المخالفة :	١٧
٨٧,٩٤	**٩٨٩	مهم	٢,٦٣٨	١٠,٨	١٣٩	١٤,٦	١٨٧	٧٤,٦	٩٥٩	أ توجيه اللوم .	
٨٨,٦٤	**١١٢١	مهم	٢,٦٥٩	١١,٤	١٤٧	١١,٢	١٤٤	٧٧,٤	٩٩٤	ب سحب التفويضات .	
٨٩,٨١	**١١٣٦	مهم	٢,٦٩٤	٨,١	١٠٤	١٤,٤	١٨٥	٧٧,٥	٩٩٦	ج تأخير الترقية .	

يتضح من جدول (١١) و الخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإستجابات عبارات المتطلب السادس (مهارات التعامل مع العاملين) وجود فروق دالة احصائياً بين الإستجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (٨٧٦ إلى ١١٥٣) وقد حققت عبارة يسعى للإستفادة من طاقات العاملين أعلى نسبة مساهمة و التي بلغت ٩٠,٥١ % تلتها عبارة يهتم بالتكريم المعنوى وإبراز التقدير للعاملين بنسبة مساهمة بلغت ٩٠,٢٢ % ثم عبارة يعمل على مساعدة العاملين فى حل مشكلاتهم الخاصة و عبارة يوقع جزاء تأخير الترقية عند المخالفة بنسبة مساهمة بلغت ٨٩,٨١ % ثم عبارة يسعى لى يكون للعاملين مكانتهم وشخصيتهم المستقلة بنسبة مساهمة بلغت ٨٩,٧٥ % و توالى العبارات حتى عبارة يهتم بالعاملين أكثر من إهتمامه بالعمل بنسبة مساهمة بلغت ٨٨,٠٤ % ثم عبارة يوقع جزاء توجيه اللوم عند المخالفة بنسبة مساهمة بلغت ٨٧,٩٤ % ثم عبارة يهتم بالترقيات والحوافز بنسبة مساهمة بلغت ٨٧,٦٣ % و جاءت فى الترتيب الأخير عبارة يساند العاملين عما يبدر منهم من أفعال بأقل نسبة مساهمة و التي بلغت ٨٦,٥٦ % .

جدول (١٢)
التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات عبارات المتطلب السابع
(مهارات إدارة الأزمات)

رقم السؤال	الاتجاه الاستجابة	المتوسط الحسابي	الآراء						المفردات
			غير مهم		مهم إلى حد ما		مهم		
			%	ك	%	ك	%	ك	
١٣٠٦	مهم	٢,٧١٨	٩,١	١١٧	١٠,٠	١٢٩	٨٠,٩	١٠٣٩	الخطط و يرسم السيناريوهات لمواجهة الأزمات .
١١٥٣	مهم	٢,٧٠٧	٧,١	٩١	١٥,٢	١٩٥	٧٧,٧	٩٩٩	تطوير آليات الرصد و الإنذار المبكر في مجال إدارة الأزمات .
١١١٠	مهم	٢,٦٨٩	٨,٠	١٠٣	١٥,٠	١٩٣	٧٧,٠	٩٨٩	تحديد البدائل الممكنة لحل الأزمة .
١٠٠٨	مهم	٢,٦٥٤	٩,٦	١٢٣	١٥,٥	١٩٩	٧٤,٩	٩٦٣	السياسة العامة للمؤسسة عند وضع الخطة الإستراتيجية لإدارة
١٠٨٤	مهم	٢,٦٧٧	٨,٨	١١٣	١٤,٧	١٨٩	٧٦,٥	٩٨٣	تفاعلات جيدة و فاعلة مع الحكومة .
٩٥٣	مهم	٢,٥٧٦	١٦,٢	٢٠٨	١٠,٠	١٢٩	٧٣,٨	٩٤٨	تصالات داخلية و خارجية فعالة .
١١٤٨	مهم	٢,٧٠٤	٧,٢	٩٣	١٥,١	١٩٤	٧٧,٧	٩٩٨	السلطات بصلاحيات واسعة في ظل الأزمة .
٩١٣	مهم	٢,٦١٥	١١,٥	١٤٨	١٥,٥	١٩٩	٧٣,٠	٩٣٨	عداد قاعدة بيانات عن الأزمات و يتم تحديثها أولاً بأول .
٨٧٦	مهم	٢,٥٩٨	١٢,٥	١٦٠	١٥,٣	١٩٧	٧٢,٢	٩٢٨	استقصاء رأى الجمهور الداخلى بالنادى حول طرق حل الأزمة .
١٠٩٢	مهم	٢,٦٧٢	٩,٦	١٢٣	١٣,٧	١٧٦	٧٦,٧	٩٨٦	دراسة الأزمة و تشخيصها بشكل فوري و سريع .
١٠٦١	مهم	٢,٦٦٠	١٠,١	١٣٠	١٣,٨	١٧٧	٧٦,١	٩٧٨	توجيه إدارة الأزمات بصورة مستمرة و منتظمة .
١٠٦٧	مهم	٢,٦٦٩	٩,٣	١١٩	١٤,٦	١٨٧	٧٦,٢	٩٧٩	من أن خطة إدارة الأزمات تسير وفق الفترات الزمنية الموضوعه .
٩٤٣	مهم	٢,٥٩٥	١٤,٢	١٨٢	١٢,١	١٥٦	٧٣,٧	٩٤٧	إلى الحد من فرصة تصاعد الأزمة .
١٠٧٦	مهم	٢,٦٧٤	٨,٩	١١٥	١٤,٧	١٨٩	٧٦,٣	٩٨١	في تطوير و تحديث الخطط وفقاً للمستجدات من أجل إدارة أفضل في
١١٢٨	مهم	٢,٦٩٧	٧,٥	٩٧	١٥,٢	١٩٥	٧٧,٣	٩٩٣	تقييم الإجراءات التى تمت للتعامل مع الأزمة للخروج بالدروس
١٠٣٢	مهم	٢,٦٦٣	٩,١	١١٧	١٥,٥	١٩٩	٧٥,٤	٩٦٩	إجراءات فاعلة لتأمين البيانات و المعلومات .
١١١٩	مهم	٢,٦٩٣	٧,٨	١٠٠	١٥,١	١٩٤	٧٧,١	٩٩١	توفير و حشد القوة الكافية و المناسبة لإدارة الأزمة.

تضح من جدول (١٢) و الخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإستجابات عبارات المتطلب السابع (مهارات إدارة الأزمات) وجود فروق دالة احصائياً بين الإستجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (٩١٣ إلى ١٣٠٦) وقد حققت عبارة يصمم الخطط و يرسم السيناريوهات لمواجهة الأزمات أعلى نسبة مساهمة و التي بلغت ٩٠,٥٨% تلتها عبارة يهتم بتطوير آليات الرصد و الإنذار المبكر فى مجال إدارة الأزمات بنسبة مساهمة بلغت ٩٠,٢٢% ثم عبارة يفوض السلطات بصلاحيات واسعة فى ظل الأزمة بنسبة مساهمة بلغت ٩٠,١٤% ثم عبارة يي يهتم بتقييم الإجراءات التي تمت للتعامل مع الأزمة للخروج بالدروس المستفادة بنسبة مساهمة بلغت ٨٩,٩١% و توالى العبارات حتى عبارة يهتم بإعداد قاعدة بيانات عن الأزمات و يتم تحديثها أولاً بأول بنسبة مساهمة بلغت ٨٧,١٦% ثم عبارة يهتم بإستقصاء رأى الجمهور الداخلى بالنادى حول طرق حل الأزمة بنسبة مساهمة بلغت ٨٦,٥١% ثم عبارة يهدف إلى الحد من فرصة تصاعد الأزمة بنسبة مساهمة بلغت ٨٦,٥١% و جاءت فى الترتيب الأخير عبارة يمتلك إتصالات داخلية و خارجية فعالة بأقل نسبة مساهمة و التي بلغت ٨٥,٨٦%

ثانيا مناقشة النتائج :-

يتضح من جدول (٦) و الخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإستجابات عبارات المتطلب الأول (مهارات مهنية) وجود فروق دالة احصائياً بين الإستجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (٩٠٥ إلى ١١٤٩) .

يتضح من العرض السابق أهمية امتلاك الرائد الترويجى لمهارات مهنية تتناسب مع طبيعة عمله و تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة تروفينو Trofino (٢٠٠٠) (٧٤) ، ايبي Eby (٢٠٠٤) (٥١) و التي أكدت على أهمية امتلاك القائد التحويلي للمهارات المهنية فى مجال تخصصه .

و فى هذا الصدد يشير محمد عاطف غيث (٢٠٠٢) الى انه عادة ما يتم تعريف المهارات فى عبارات تقنية، تتباين بتباين العلوم والمهن والطوائف التي تتطلبها، ولكن هذه التعاريف تركز على مفاهيم علماء الاجتماع والتي تتمحور حول أنها: تنظيم سلوكي مكتسب (خبرة) لخصيلة أفعال وأنشطة، مع قدرة ذهنية، تمكن من تطبيق هذه الخصيلة على عدة واجبات معرفية التطبيق الأفضل. (٣١ : ٤٠٩)

و يشير معن خليل العمر (٢٠٠٠) الى ان المهارات المهنية صفات كامنة فى الفرد، وراثية و مكتسبة، وكفاءة أدائه هي فعلها الظاهر، على أن يكون هذا الأداء فى إطار القيم والأخلاق، والمواقف المهنية التزاما بالمسؤولية المهنية، وحفاظا على المصلحة العامة (٣٥ : ٩٧)

و المهارات المهنية يمكن أن تكتسب وتتطور من خلال التعليم Education بأنواعه العام والمهني والتدريب و الخبرة العملية Practical Experience و التطوير من خلال التعلم مدى الحياة Development Through Lifelong Learning . (٦ : ١٠٥)

كما ان توفر المهارات المهنية يمكن العاملين من إنجاز أعمالهم بالجودة المطلوبة، ولأن جودة المهنة تعتمد على جودة الأفراد المنجذبين إليها فقد دعت المنظمات الدولية إلى ضرورة اكتساب وتطوير هذه المهارات باستمرار مؤكدة على ذلك في جميع أهدافها الاستراتيجية . (٦٠ : ٤٥)

و يتضح من جدول (٧) و الخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإستجابات عبارات المتطلب الثاني (مهارات الإتصال) وجود فروق دالة احصائياً بين الإستجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (٩٠٨ إلى ١٢٤١)

يتضح من العرض السابق اتفاق عينة الدراسة على أهمية امتلاك الرائد التروحي لمهارات الإتصال و تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة هيومفريز Humphreys (٢٠٠١) (٥٩) ، بيراسناف Birasnav (٢٠١٤) (٤٣) و التي أكدت على أن الإتصال جزء لا يتجزأ من القيادة التحويلية .

و فى هذا الصدد يشير ديرك و آخرون Dirk et al (٢٠١٤) الى أن أهم المهارات الخاصة التي يجب أن تتوافر فى القيادة التحويلية الإهتمام بتوفير وسائل الإتصال الحديثة حتى تصل الرسالة الى مرؤوسيه بشكل جيد و سريع بما يوفر الوقت و الجهد و كذلك تحفيز العاملين ماديا و معنويا . (٤٨ : ٥٤٤ - ٥٦٢)

و يؤكد أحمد ماهر (٢٠٠٠) على أن الإتصالات ذات الكفاءة العالية تتميز بالسرعة و تقديمها لمعلومات مرتدة و تسجيلها و تخصصها على شخص معين و ملائمة شكلها لموضوعها و بقائها فى الذهن و تأثيرها على السلوك و على الرغم من ذلك فهى تتسم بتكلفتها المنخفضة . (٤٠ : ٢)

و يشير على السلمى (١٩٩٨) إلى أن الأداء بطبيعته محصلة لبعض العوامل منها ما يتعلق بالفرد وقدراته ومهاراته ومنها ما يتصل بالمؤسسة وبيئة العمل وطبيعة المهام والمسئوليات ، ويعمل السلوك القيادى على تحريك هذه العوامل وتوجيهها بدرجات مختلفة وإذا كانت الأنظمة السابقة تكفل حدوث الأداء فإن هذه العوامل هى التى تحدد نوعيته . (٢١ : ٢٦٦)

و يتضح من جدول (٨) و الخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإستجابات عبارات المتطلب الثالث (مهارات اتخاذ القرار) وجود فروق دالة احصائياً بين الإستجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (٩١٥ إلى ١١٨٦)

يتضح من العرض السابق اتفاق عينة الدراسة على أهمية امتلاك الرائد الترويحى لمهارات اتخاذ القرار نظرا لأهمية اتخاذ القرارات فى مؤسسات المجتمع التى تقدم خدمات ترويحية .

و فى هذا الصدد يشير الجميل محمد عبدالسميع (٢٠٠٨) الى ان اتخاذ القرار هو قدرة الفرد على الوصول لحل للمشكلة التى تعترضه ؛ وذلك فى ضوء كل من الإمكانيات المتاحة ونظريته الشخصية ، بحيث يكون هذا الحل قابلا للتطبيق والتنفيذ دون أن يترتب عليه مشكلات أخرى (نفسية أو اجتماعية أو اقتصادية). (٣ : ١٣٥)

و يشير بلوستين و ديفيد Blustein et al (٢٠٠٣) الى ان مهارات اتخاذ القرار تتمثل فى مهارة الأولويات المهمة ، مهارة البدائل والاحتمالات والخيارات ، اعتبار جميع العوامل ، النتائج المنطقية ، الأهداف ، وكذلك معالجة الأفكار. (٤٤ : ١٦٠ - ١٦٨)

و يشير ديرو و ويلمان DeRue, S. D., & Wellman, N. (٢٠٠٩) الى أن المنظمات المختلفة تعلق أهمية كبيرة على عمليات اتخاذ القرارات بسبب الحقيقة التى تقول أن القرار الخاطى له تكلفة وتكتسب هذه العملية أهمية متزايدة بسبب التطورات التى أدخلت على طرق جميع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتخزينها حتى أنها أصبحت حديث الساعة فى قاعات الدروس والمؤتمرات العلمية وبرنامج التدريب فى دول متعددة كما جذبت هذه العملية اهتمام العديد من الأطراف فى ميادين عملية متعددة . (٤٧ : ٨٦٢)

و يشير دراجونى Dragoni (٢٠٠٥) إلى أن تعبير اتخاذ القرارات أو حل المشاكل يستخدم بطريقه تبادليه فى الإدارة وذلك لان المدير عادة يتخذ القرارات لحل المشكلات وعند اتخاذ أى نوع من القرارات فإن المديرين يتحملون عبئاً أدبيا واجتماعياً من خلال سعيهم لتحقيق أهداف المنظمة وبدون إساءة لاستخدام الموارد المتاحة لذلك المدير الفعال هو الذى يحاول أن يتخذ القرارات المنطقية والعملية التى تأخذ فى الاعتبار كل العوامل ذات العلاقة والخاصة بالأفراد والموارد ، وبالأهداف المطلوب تحقيقهاو عليه أن يتحمل مسئولية قراره . (٤٩ : ١٠٤٥)

و يؤكد حسن الشافعى (٢٠٠٣) على أن من عقبات الإدارة فى المؤسسات الرياضية إتخاذ القرار دون الإعتماد على الحقائق . (٨ : ٤٣)

و يتضح من جدول (٩) و الخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإستجابات عبارات المتطلب الرابع (مهارات إدارة الوقت) وجود فروق دالة احصائياً بين الإستجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (٨٥١ إلى ١١٨١)

يتضح مما سبق اتفاق عينة الدراسة على مهارات إدارة الوقت اللازمة للرائد الترويحى و تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة هال Hall, D. T (٢٠٠٤) (٥٥) و دراسة Van Velsor, E., & Gurvis (٢٠٠٧) (٧٥) و التى أكدت أهمية مراعاة القائد لمهارات إدارة الوقت.

و فى هذا الصدد يشير Dragoni et all (٢٠٠٩) إلى أن مهارة إدارة الوقت تعنى بالتركيز على الإستخدام الأمثل والصحيح للوقت فى إنجاز المهام والأعمال بشكل منظم وفعال ، وتحقيق الاهداف بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، وتستدعي هذه المهارة استثمار الطاقات والامكانيات المتاحة لك كفرد أو كمؤسسة. (٥٠ : ٧٣٩)

و يشير دراجونى Dragoni (٢٠٠٥) على أن تحديد الأهداف هو المبدأ الجوهرى فى إدارة الوقت ، وهذا يعنى أن اول خطوة للنجاح فى تنظيم وقتك هو معرفة وتحديد الأهداف بطرق و أسس صحيحة وسليمة ، وهو أمر مهم فلا يمكن على أي حال تنظيم أمر ما دون معرفة صورته النهائية أو القلب النهائي للهدف المراد تحقيقه من تنظيم الوقت ، و الغاية أخيرا هي أن يحقق الفرد حاجاته وفق مفاهيم المسؤولية والواقعية والصواب . (٤٩ : ١٠٨٩)

و يتضح من جدول (١٠) و الخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإستجابات عبارات المتطلب الخامس (مهارات إدارة التغيير) وجود فروق دالة احصائياً بين الإستجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (٨٠٩ إلى ١١٥١)

يتضح من العرض السابق اتفاق عينة الدراسة على أهمية امتلاك الرائد الترويجى لمهارات إدارة التغيير و تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من Janssen , et al (٢٠٠٤) (٦١) و دراسة Judge et al (٢٠٠٤) (٦٥) و دراسة Ohlott, P. (٢٠٠٤) (٦٨) و التى أكدت على الدور الهام الذى يقوم به القائد فى مواجهة مقاومة التغيير من بعض العاملين و على إشراك العاملين فى التخطيط لعملية التغيير مما يسهل هذه العملية .

و فى هذا الصدد يشير يوش ويينير Yoash Weiner (١٩٩٨) الى ان التغيير أمر محتوم، دوافعه ذاتية و خارجية، و قواه ذاتية و خارجية، ولا يُمكن رفضه، و لا يُمكن تجاهله ولا يُمكن الابتعاد عنه ،إنه أمر قدرى محتوم، مرّت به كل الأمم، و عاصرته كافة حضارات الأجداد، و من أدرك حقائقه الخالدة، و وَعَى حتميتها، واستخلص الدروس والعبر نجحَ فى التغلب على مشاكله، أما من تجاهل وتغابي و غفل عن هذه الحقائق جرفه تيار التخلف و أطاح به إلى هوة التهميش و الانكماش و التأقزم، و انزوى ذليلاً يستجدي شعوب العالم الطّعام و الكساء وأضحى عبداً مفعولاً به، بعد أن كان سيّداً فاعلاً . (٧٦ : ٦٧)

و يشير محمد طاهر نصير (٢٠٠٦) الى ان إدارة التغيير هي الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية و السلوكية و الادارية و الادراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية و زمنية)، بكفاءة و فعالية للتحوّل من الواقع الحالى إلى الواقع المستقبليّ المنشود خلال فترة محدّدة بأقلّ سلبيات مُمكنة على الأفراد و المؤسسات بأقصر وقت وأقلّ جهد و تكلفة و بناء، على ما تقدم يرى الباحث أن فهم و اتقان مهارة و ادارة التغيير يعتبر من أساسيات التعامل مع العصر و خاصة عند احداث التغييرات التي تمس المؤسسة أو الأفراد و ذلك لمواجهة التحديات الكبيرة فى هذا الزمن الذي يتسم بسرعة الحركة و ذلك لضمان استمرارية البقاء و النجاح فى ظل ما يسود هذا العالم من منافسة. مما يتطلب فهما خاصا لعملية التغيير و أسبابها وعناصرها والمبادئ السليمة التي تقوم عليها". (٣٠ : ٩٥)

و يشير جون كوتلر John P.Kotter (١٩٩٦) الى انه لا شك أن إجراء أي عملية تغيير داخل المنظمة هي مغامرة تستوجب الحيلة و الحذر مهما كان حدود هذا التغيير لأن نجاح هذه المهمة يرتبط بشكل مباشر بمدى تجاوب الأفراد داخل المنظمة مع هذا الحدث الجديد، و الأرجح أن تتعرض المنظمة لموجة عارمة من الرّفص تتعدّد أسبابها، هنا سيخضع القائد لامتحان عسير، حيث ستظهر قدرته ومهارته في إدارة المنظمة وتجنّبها المخاطر المحيطة، كما سيقوم برصد كافة التحرّكات المشبوهة المقاومة للتغيير، و التصرف حيالها بأسلوب يجمع بين الحزم والحكمة، حتى يُوقّع بها و يسيطر عليها دون إحداث هزّات داخل المؤسسة . (٦٣ : ١٥٤)

و يرى الباحث أن ممارسة التغيير تتطلب قيادة مؤهلة لديها الاستعداد للسيطرة على مشكلات المنظمة ووضع الخطط و الاستراتيجيات الضرورية لتجاوزها بل إن عليها مواكبة المتغيرات الخارجية القائمة لتكفيها لمصلحتها وتحقق أهدافها مُستخدمة في ذلك كافة الطاقات و الموارد. فلا مجال هنا لاستخدام الأساليب التقليدية أو المغامرة بأفكار و أساليب بعيدة عن البنية الحديثة للإدارة.

كما يشير McCall, M (٢٠١٠) إلى أنه يجب أن يكون هناك هيكل فعال مسئول عن التدرج في عملية التغيير بأن يضع أيديهم بعضهم البعض على المشكلة الرئيسية ويقومون بالتعرف عليها ومعرفة أسبابها ومعرفة القرارات الحاسمة والأسلوب العلمي والفعال لعلاجها تماشياً مع النظم العلمية العالمية والظروف المحيطة والإمكانيات المتوافرة والتغيير شيء عام يطالب به من هو خارج الهيئة الإدارية أو من داخل الهيئة الإدارية أو عند تعيين مدير جديد أو عندما يتطلب الأمر إلى التغيير . (٦٧ : ١٥)

و يشير Day, D. V., & Harrison (٢٠٠٧) إلى أن هناك بعض الإجراءات التي يمكن القيام بها للتغلب على مقاومة التغيير مثل إشراك الجميع في كافة مراحل التغيير من الفكرة إلى التطبيق و إقناع الأفراد لقبول التغيير بالتهيئة والتدريب على التعامل مع التغيير و معالجة المشكلات التي تسببت في معارضة التغيير و شرح فوائد التغيير و تزويد الأفراد بمعلومات كافية عن التغيير . (٤٦ : ٣٦٥)

و يتضح من جدول (١١) و الخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات عبارات المتطلب السادس (مهارات التعامل مع العاملين) وجود فروق دالة احصائياً بين الإستجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (٨٧٦ إلى ١١٥٣)

يتضح من العرض السابق اتفاق عينة الدراسة على مهارات التعامل مع العاملين للرائد الترويحى و يعزى الباحث هذا الإتفاق الى أهمية توافر صفات خاصة بالقائد تميزه عن غيره من التابعين و تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة هيللريجيل و آخرون Hellriegel, et al (١٩٩٥) (٥٧) ، جريفين Griffin, (٢٠٠٢) (٥٣) ، قاسم بن عائل الحربي (٢٠٠٣) (٢٦) ، هنادي نايف الجشعم (٢٠٠٣) (٣٨) و التي أكدت على أن القائد التحويلي لا بد و ان يتصف بقدرته على التعامل مع الآخرين بشكل يتيح له تشجيع وتحفيز المرؤوسين .

و فى هذا الصدد يشير ريو و بيراس Rue and Byars (٢٠٠٣) الى أهمية القيادة فى التأثير على المرؤوسين، بقبول توجيهات والالتزام بقرارات القائد استناداً على القوة النابعة من مصادر تنظيمية وشخصية، محددة بذلك السلطة التى يتمتع بها القائد. (٧٠ : ٢٤)

و يؤكد هال Hall (١٩٩٤) و هيرسى و بلانتشارد Hersey & Blanchard (١٩٨٢) على رؤية القيادة من خلال منظور العلاقات بين الأشخاص وعليه فان الفرد الذى يقوم بممارسة التأثير على الأفراد الآخرين من خلال العلاقات الشخصية، يكون هو القائم بدور القائد، والشخص المتلقى لذلك التأثير يكون هو الفرد المرؤوس. وعليه تنبني القيادة على علاقة تعكس علو مقام ومنزلة القائد بالنسبة إلى المرؤوس. (٥٦ : ١٨٧)، (٥٨ : ٦٣)

و يشير عبد العزيز العمرانى (٢٠٠٤) (١٨) الى ان القيادة التحويلية تمكن الموظفين من السلطة بالمقدار اللازم، وتدعوهم باستمرار للمشاركة فى اتخاذ القرارات وغير ذلك من الشؤون الإدارية على النطاق الملائم، إضافة إلى ضرورة توطيد العلاقات المعنوية والايجابية بين جميع المجتمع المؤسسي ، و كذلك بان يقوم المدير بمكافأة أو معاقبة الموظف بناء على كفاءة أدائه، أو لضعف هذا الأداء، فالموظفون أو المرؤوسون يقبلون وعود المدير، ويتجنبون العقاب، مقابل قيامهم بتنفيذ المهام المطلوبة منهم بالكفاءة المطلوبة.

و يؤكد جمال محمد على (٢٠٠٧) على أن المهارات الانسانية تتطلب القدرة على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم وكذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم وميولهم واتجاهاتهم وعاداتهم ونقاط الضعف والقوة فى شخصياتهم وأهداف كل منهم ، كما أن القائد يجب ان يكون قادراً على توفير روح التعاون بين أفراد المجموعة التى يرأسها وكذلك تفهم خصائص ودوافع الأفراد للعمل وقدراتهم حتى يستطيع تنمية قدراتهم والتنسيق بينهم وكذلك قدرة القائد على الاتصال بالآخرين والاستماع اليهم حتى يستطيع نقل المعلومات وأن يحفزهم ويشجعهم ويفهمهم بما يريد إنجاز ه . (٧ : ١٣٧)

و يتضح من جدول (١٢) و الخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإستجابات عبارات المتطلب السابع (مهارات إدارة الأزمات) وجود فروق دالة احصائياً بين الإستجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (٩١٣ إلى ١٣٠٦)

يتضح من العرض السابق تأكيد عينة الدراسة على أهمية إمتلاك الرائد الترويحى لمهارات إدارة الأزمات و تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة محمد سمير فرج (٢٠٠٤) (٢٩) و اليوت و آخرون Elliot, et all (٢٠٠٥) (٥٢) و التى أكدت على أهمية امتلاك القائد لمهارة ادارة الأزمات .

و فى هذا الصدد يشير سعد الدين عشاوي (١٩٩٦) الى ان إدارة الأزمة هى عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادأة فى قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور . (١٣ : ١٩٩)

و يشير عبد الله متعب كردم (٢٠٠٥) الى ان إعداد سيناريوهات لمواجهة الأزمة وتحديد الإجراءات اللازمة للإتباع لمواجهة التطور يعتبر من الأمور الهامة والأساسية لنجاح خطة الأزمة، والسيناريو هو عرض لما يمكن أن يحدث من تطورات لأزمة معينة عن طريق الخيال واستخدام أسلوب الانطلاق الفكري، ويتيح وجود سيناريوهات للأزمة تسهيل عملية اتخاذ القرار أثناء المجابهة، كما يفترض إعداد استراتيجيات في ضوء أفضل وأسوأ سيناريو وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة من هذه السيناريوهات . (١٩ : ٥٤)

و يوضح فهد أحمد الشعلان (٢٠٠٢) انه لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إعلام وتوعية العاملين و المستفيدين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، حيث أن وعيهم بالدور المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة، مما يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعوية في هذا الإطار، كما أنه يتطلب حملة إعلامية على كافة المستويات تستخدم كافة وسائل وأساليب الاتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة والمساعدة التي ينتظر من العاملين و المستفيدين تقديمها . (٢٥ : ١٦٩)

و يؤكد أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٢) على أن التعامل مع الأزمات يعد أحد محاور الاهتمام في الإدارة، حيث أنه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والاتزان الانفعالي، والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة. (١ : ٣٥)

و يشير حمدي شعبان (٢٠٠٥) إلى أن الوقت يعتبر حاسماً في مواجهة الأزمات بكافة أنواعها، لذا يجب على إدارة الأزمة كسب الوقت، واختيار الوقت المناسب للتحرك، وأن لا يفرض التوقيت من قبل الخصم، لذا يجب على إدارة الأزمة محاولة كسب الوقت لما له من تأثير على سير المواجهة واستغلاله طويلاً أو قصراً بالشكل الذي يخدم ظروف المواجهة. (١٢ : ٢١٤)

الإستنتاجات :

في ضوء أهداف الدراسة و في ضوء استجابات عينة الدراسة توصل الباحث الى أهم مهارات القيادة التحويلية و التي يجب ان تتوافر لدى الرائد الترويجي كالتالى :

١. أهم المهارات المهنية التي يجب أن تتوافر عند إختيار الرائد الترويجي في ضوء

القيادة التحويلية هي :

- يهتم بتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو الترويج .
- يتفهم دوره داخل المؤسسات الترويجية .
- يخطط البرامج الترويجية .
- ينظم المسابقات الترويجية .

٢. أهم مهارات الإتصال التي يجب أن تتوافر عند إختيار الرائد الترويحى فى ضوء القيادة التحويلية هى :
- يستخدم أكثر من أسلوب فى عملية الإتصال حسب الرسالة و التوقيت .
 - يختار الوسيلة المناسبة لتوصيل الرسالة .
 - يتابع الرسالة للتأكد من استيعاب العاملين لها .
 - يحدد أهداف الإتصال بشكل دقيق وتفصيلى .
٣. أهم مهارات إتخاذ القرار التي يجب أن تتوافر عند إختيار الرائد الترويحى فى ضوء القيادة التحويلية هى :
- يعتمد على الأسلوب الديمقراطي فى اتخاذ القرار .
 - آراء الآخرين لا تؤثر على قراره .
 - يعتمد على خبرته الشخصية لاتخاذ القرار .
 - يسترشد بما سبق له من قرارات عند اتخاذه لبعض القرارات المماثلة .
٤. أهم مهارات إدارة الوقت التي يجب أن تتوافر عند إختيار الرائد الترويحى فى ضوء القيادة التحويلية هى :
- يضع جدول زمنى للأنشطة والأحداث الهامة .
 - يضع قواعد لإدارة النقاش أثناء الإجتماعات لعدم إهدار الوقت .
 - يحدد موضوع الإجتماعات .
 - يضع جدول أعمال للإجتماعات .
٥. أهم مهارات إدارة التغيير التي يجب أن تتوافر عند إختيار الرائد الترويحى فى ضوء القيادة التحويلية هى :
- يحلل آراء العاملين حول عملية التغيير .
 - يدعم القوى المؤيدة من الأفراد لعملية التغيير .
 - يهيئ الجو المناسب لتطبيق التغيير .
 - يهتم بالعمل الجماعى لنجاح عملية التغيير .
٦. أهم مهارات التعامل مع العاملين التي يجب أن تتوافر عند إختيار الرائد الترويحى فى ضوء القيادة التحويلية هى :
- يسعى للإستفادة من طاقات العاملين .
 - يهتم بالتكريم المعنوى وإبراز التقدير للعاملين .
 - يعمل على مساعدة العاملين فى حل مشكلاتهم الخاصة .
 - يوقع جزاء تأخير الترقية عند المخالفة .
 - يسعى لكى يكون للعاملين مكانتهم وشخصيتهم المستقلة .
٧. أهم مهارات إدارة الأزمات التي يجب أن تتوافر عند إختيار الرائد الترويحى فى ضوء القيادة التحويلية هى :
- يصمم الخطط و يرسم السيناريوهات لمواجهة الأزمات .
 - يهتم بتطوير آليات الرصد و الإنذار المبكر فى مجال إدارة الأزمات .
 - يفوض السلطات بصلاحيات واسعة فى ظل الأزمة .
 - يهتم بتقييم الإجراءات التي تمت للتعامل مع الأزمة للخروج بالدروس المستفادة

التوصيات :

- فى ضوء استنتاجات الدراسة يوصى الباحث بما يلى :
- الإستفادة من نتائج الدراسة الحالية عند اختيار الرائد الترويحى .
- إعداد دورات تمهيدية للرائد قبل التعيين .
- إعداد دورات ثقل للرائد بعد التعيين .
- ضرورة أن يجهز الرائد نفسه دائما بالمهارات والمعارف المطلوبة لمستقبل أفضل.
- يجب أن يلم الرائد بأساليب استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات .
- ضرورة أن يتابع الرائد كل ما هو جديد فى مجال تخصصه .
- يجب أن يشرك الرائد مرؤوسيه فى العمل فى اتخاذ القرارات .
- يجب أن يكون التعامل مع الآخرين له دور فى تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير العاملين وتماسكهم.
- يجب أن يهتم بالآخرين التي ترتبط مصالحهم بمصالح مؤسسته لتحقيق أهداف مشتركة.
- ضرورة أن ينتهج مبدأ الثواب والعقاب كأسلوب عمل يحقق العدالة لمرؤوسيه .
- يجب أن يكون لديه القدرة على إدارة الندوات والاجتماعات .
- ضرورة أن يكون لديه القدرة على التعامل مع وسائل الاعلام المختلفة .
- يجب أن يواجه الازمات ويتمكن من إدارتها لصالح المؤسسة.

المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية :

- ١- أحمد إبراهيم أحمد: " إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج"، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٢ م.
- ٢- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية ، مركز الكتاب ، القاهرة ، ٢٠٠١ م.
- ٣- الجميل محمد عبدالسميع: الاختبارات النفسية ، مكة المكرمة: مكتبة الفيصلية ، ٢٠٠٨ م
- ٤- المعهد العربي للتخطيط: سوق العمل و منظومة المعلومات ، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، ٢٠٠٠ م .
- ٥- تهاني عبد السلام: الترويج و التربية الترويحية ، دار الفكر العربي ، الإسكندرية ، ٢٠٠١ م .
- ٦- جل بروكس: قدرات التدريب والتطوير: دليل عملي، ترجمة عبد الإله إسماعيل كتبي، الرياض، معهد الإدارة العامة: مركز البحوث، ٢٠٠١ م .
- ٧- جمال محمد علي: الحديث فى الإدارة الرياضية و الإدارة العامة ، مركز الكتاب للنشر ، ٢٠٠٧ م .
- ٨- حسن الشافعى: إدارة الجوده الشامله فى التربيه البدنيه والرياضه ، دار الوفاء لدنيا الطباعه والنشر ، الأسكندريه ، ٢٠٠٣ م .
- ٩- حسن فاروق خميس : متطلبات الإعداد الأكاديمي للأخصائي الترويجي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الإسكندرية ، ٢٠٠٥ م .
- ١٠- حسين إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار الجامعة اللبنانية للنشر ، ط ٢٠٠٢ م .
- ١١- حسين رشوان : علم الاجتماع ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ٢٠٠٥ م.
- ١٢- حمدي محمد شعبان: الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث ، أكاديمية الشرطة ، القاهرة ، ٢٠٠٥ م .
- ١٣- سعد الدين عشاوي: " إدارة الأزمة "، الإمارات، مجلة الفكر الشرطي، م٥ ، ع٢٤، ١٩٩٦ م.
- ١٤- سهيلة عباس: القيادة الابتكارية والأداء المتميز (حقيقة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري (دار وائل للنشر ، ط أولى ، ٢٠٠٤ م .
- ١٥- شهرزاد محمد موسى: القدرة على اتخاذ القرار ، دار الصفاء للنشر ، عمان ، الأردن، ط، ٢٠١٠ م .
- ١٦- شيماء طارق نعيم : معايير اختيار العاملين فى مجال الترويج ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الإسكندرية ، ٢٠٠٩ م .
- ١٧- صلاح عبد الباقي و آخرون: إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ٢٠٠٧ م .
- ١٨- عبد العزيز العمراني: تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية فى الإدارة التربوية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٤ م .

- ١٩- عبد الله متعب كردم: " اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات "، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٥ م .
- ٢٠- عدى غانم الكواز و آخرون: القيادة التحويلية و علاقتها بأسباب التغيير التنظيمي و أشكاله و أساليب تقليبه في الإتحادات الرياضية الفرعية فى نينوى ،مجلة الرافدين للعلوم الرياضية ، المجلد ١٩ العدد ٦٠ ، ٢٠١٣ م
- ٢١- على السلمى: إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثالثة ، دار الغريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٩٨ م .
- ٢٢- علي ميا ، محمد الصطوف: إدارة الموارد البشرية ، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية ، ٢٠٠٦ م .
- ٢٣- فاطمة فوزى عبد الرحمن: توصيف وظيفي مقترح لخريجي كليات التربية الرياضية (شعبة الترويح) جامعة الإسكندرية ، المجلة العلمية للتربية البدنية و الرياضة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الإسكندرية ، ٢٠٠٦ م .
- ٢٤- فايزة المنذري: متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مدراس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السلطان قابوس ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٣ م .
- ٢٥- فهد أحمد الشعلان: " إدارة الأزمات: الأسس – المراحل – الآليات " ، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٢ م .
- ٢٦- قاسم بن عائل الحربي: بدائل مقترحة لتطوير الدور القيادي لمديري المدارس الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ٢٠٠٣ م .
- ٢٧- محمد الحماحمي: تصميم برامج الترويح (البرنامج القومى للتدريب) ، وزارة الشباب و الرياضة ، ٢٠٠٣ م .
- ٢٨- محمد الصيرفي: المدير القائد ، مؤسسة حرص الدولية ، للنشر ، الإسكندرية ٢٠٠٨م.
- ٢٩- محمد سمير فرج: "سيكولوجية إدارة الأزمات فريق إدارة الأزمات" ، المؤتمر السنوى الثانى إدارة الأزمات والكوراث، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، أكتوبر، ٢٠٠٤ م .
- ٣٠- محمد ظاهر نصير: إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير دار الحامد للنشر الطبعة الاولى ٢٠٠٦ م.
- ٣١- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٢ م .
- ٣٢- محمد محمد إبراهيم: الإتجاهات الحديثة فى إدارة النشاط التسويقى المدخل للتميز و إحتلال مركز الريادة فى السوق (الأصول – الأسس – المبادئ العلمية) ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ٢٠٠٦ م .
- ٣٣- مسعد عويس: القدوة فى محيط النشئ و الشباب ، مكتبة الأسرة ، ٢٠٠١ م .
- ٣٤- مصطفى المقداد: سوق العمل، مؤسسة الوحدة للطباعة والنشر، دمشق ، سوريا ، ٢٠٠٤م .

- ٣٥- **معن خليل العمر:** معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٠ م .
- ٣٦- **مؤيد السالم ، عادل صالح:** إدارة موارد بشرية (مدخل استراتيجي) ، عالم الكتب الحديث ، اربد ، ٢٠٠٦ م .
- ٣٧- **ميرفين عمرو:** مدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القدس ، القدس ، ٢٠٠٧ م .
- ٣٨- **هنادي نايف الجشعم:** العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري في البيئة المدرسية من وجهة نظر مديرات المدارس والمشرفات الإداريات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، ٢٠٠٣ م .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

- 39 - **Allix, Nicholas:** Transformational leadership democratic or despoti Educational Management & Administration ,28 (1), 7-20 , 2000 .
- 40- **Avolio and Yammarino:** Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead , volume 2 of the monographs in management and leadership series. Oxford, UK: Elsevier Science, 2002 .
- 41- **Bass, B. M:** Transformational leadership; industry, military, and educational impact, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ , 2001 .
- 42- **Bass, B. M. and Avolio, B. J.:** Improving organizational effectiveness through transformational leadership, Sage, Thousand Oaks, CA , 1994 .
- 43- **Birasnav:** Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership , Journal of Business Research, Volume 67, Issue 8, August 2014, Pages 1622-1629
- 44- **Blustein et al:** Relation between Ego Identity Statuses and Decision-Making Styles , Journal of Counseling Psychology, 37(2) , 160-168 , 2003 .

- 45- Bonaros, D. J:** A study of transformational leadership and student achievement in inner-city elementary schools, Dissertation and Abstract International, AAT 3207798 , 2006 .
- 46- Day, D. V., & Harrison, M. M. :** A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17, 360–373, 2007 .
- 47- DeRue, S. D., & Wellman, N.:** Developing leaders via experience: The role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 859, 875, 2009 .
- 48- Dirk et al :** Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes , *The Leadership Quarterly*, Volume 25, Issue 3, June 2014, Pages 544-562
- 49- Dragoni, L. :** Understanding the emergence of the state goal orientation in organizational work groups: The role of leadership and multilevel climate perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1084–1095, 2005 .
- 50- Dragoni et al :** Understanding managerial development: Integrating developmental assignments, learning orientation, and access to developmental opportunities in predicting managerial competencies. *Academy of Management Journal*, 52, 731–743, 2009 .
- 51- Eby. B :** Effective women principals transformational leadership in urban settings, University of Cincinnati, Dissertation Abstract International. DAY-A 65/ 08, P 2845 , 2004 .
- 52- Elliot, et al :** Achievement goals, performance contingencies, and performance attainment: An experimental test. *Journal of Educational Psychology*, 97, 630–640 , 2005 .

- 53- Griffin, R.W :** Management Boston: Houghton Mifflin Company ,2002 .
- 54- Guiquan et al :** Differentiated transformational leadership and knowledge sharing: A cross-level investigation ,European Management Journal, Volume 32, Issue 4, August 2014, Pages 554-563
- 55- Hall, D. T. :** Self-awareness, identity, and leader development. In D. V.Day, S. J.Zaccaro, & S. M.Halpin (Eds.), Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow (pp. 153–176). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum , 2004 .
- 56- Hall, R. H :** Organizations: Structures, Processes, and outcomes” New Jersey: Prentice-Hall International Seventh Edition , 1994.
- 57- Hellriegel, et al :** “Organizational Behavior” Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing , eighth edition,1995.
- 58- Hersey and Blanchard:** “Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources” New Jersey: Prentice-Hall , Fourth Edition , 1982.
- 59- Humphreys :** "Transformation leadership and support for e-Commerce: The moderating effects of leader practical intelligence", Journal of e-Commerce and Psychology, 2, 38-69 , 2001 .
- 60- IFAC Education Committee, IES1 :** "Entry Requirements to A Program of Professional Accounting Education" ,(www.ifac.org/store/category.tpl?category=Educa tion/ ,October 2003 .
- 61- Janssen et al :** Employees' goal orientations, the quality of leader–member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. Academy of Management Journal, 47, 368–384 , 2004 .
- 62- John Cooper :** Tailoring Education and Training to Labour Market Requirements, International Journal of Manpower, 1991.
- 63- John P.Kotter :** Leading Change Harvard Business School Press 1996 .

- 64- John et al** : Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory ,The Leadership Quarterly, Volume 25, Issue 4, August 2014, Pages 746-771
- 65- Judge et al** : The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. Journal of Applied Psychology, 89, 36–51, 2004 .
- 66- Leithwood** : The principal’s role in teacher development. In B. Joyce (Ed.).Changing school culture through staff development (pp. 134 – 170). Alexandria, Va: ASCD , 1990 .
- 67- McCall, M. W., Jr.,** : Recasting leadership development. Industrial and Organizational Psychology, Society for Industrial and Organizational Psychology, 3(1), 3–19, 2010.
- 68- Ohlott, P. J.** : Job assignments. In C.McCauley & E. V.Velsor (Eds.), The Center for Creative Leadership handbook of leadership development (2nd ed., pp. 151–182). San Francisco, CA: Jossey-Bass , 2004.
- 69- Owen, H.** : The Spirit of Leadership: Liberating the Leader in Each of Us, Berrett-Koehler, San Francisco, CA., 1999 .
- 70- Rue, L.W. and Byars, L.L.** : Management, Skills and Application Boston: McGraw-Hill , Tenth Edition, 2003
- 71- Rugg, et al** : Teacher satisfaction with principal transformational leader behavior, Pro Quest Digital Dissertations, AAT 3210777 , 2005
- 72- Sahin** : The relation between transformational and transactional leadership style of school principals and school culture. Educational science: Theory and Practice Issue, No.2, P 387- 395 , 2004
- 73- Trofino, AJ** : Oranizational culture and leadership, Jossey-Bass, San Francisco , 1992 .
- 74- Van Velsor, E., & Gurvis, J.** : Transformational Leadership: Moving total quality management to world –class organization, International Nursing Review, 47(4),232 – 243 , 2000 .

- 75- Van Velsor, E., & Gurvis, J. :** Experiential learning in leadership development. In M.Silberman (Ed.), *The Handbook of Experiential Learning* (pp. 306–321). San Francisco, CA: Pfeiffer , 2007 .
- 76- Yoash Weiner :** Forms of Value Systems; A Focus on Organizational Effectiveness and Culture Change and Maintenance *Academy of Management Review*, October 1998.

الملخص

متطلبات إختيار الرائد الترويجى فى ضوء القيادة التحويلية وحاجات سوق العمل

د . صفوت على جمعة

مدرس دكتور بقسم الإدارة الرياضية و الترويج

كلية التربية الرياضية بنين

جامعة الإسكندرية

تهدف الدراسة إلى تحديد متطلبات إختيار الرائد الترويجى فى ضوء القيادة التحويلية و حاجات سوق العمل واستخدم الباحث المنهج الوصفى بالأسلوب المسحى لملائمته لطبيعة الدراسة وقد تم إجراء هذه الدراسة على عينة قوامها (١٣٤٥) مفحوص مقسمين الى ٦٠ مفحوص للدراسة الإستطلاعية و ١٢٨٥ مفحوص للدراسة الأساسية تم اختيارهم بالطريقة العمدية و استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود مهارات مهنية و مهارات إتصال و مهارات إتخاذ القرار و مهارات إدارة الوقت و مهارات إدارة التغيير و مهارات التعامل مع العاملين و مهارات إدارة الأزمات يجب أن تتوافر عند إختيار الرائد الترويجى و كانت أهم التوصيات إعداد دورات تمهيدية للرائد قبل التعيين و إعداد دورات ثقل للرائد بعد التعيين .

Summary

Requirements of Recreation Leader Selection in the light of Transformational Leadership and Labor Market Needs

Dr.Safwat Ali Gomaa Ali

Lecturer , sports Administration and Recreation
Department , faculty of Physical Education
For boys,Alexandria University

This study aims to determine requirements of recreation leader in the light of transformational leadership and labor market needs. The researcher used descriptive method by surveys as it is appropriate to the nature of the study. The study was made on a sample of (1345) respondents divided into 60 respondents for exploratory study and 1285 for the main study selected purposively.

The researcher used questionnaires as a tool of data collection. The results of the study showed that there are professional, communication, decision making, time management, change management, crisis management and dealing with workers skills hat should be present while selecting the recreation leader and among the most important recommendations there were making introductory courses for leaders before assignment and improving courses after assignment.

