

## السلوك القيادي بدلالة العدالة التنظيمية للقادة الكشفيين داخل وخارج المخيمات والفرق الكشفية في منطقة الفرات الأوسط

استلام البحث : ٢٠٢٥/٤/٢٢

أ.م.د فايز حسن عبد السادة

خليل ابراهيم عبد الواحد

جامعة القادسية - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

قبول البحث : ٢٠٢٥/٥/١٨

[Fayes.albdere@qe.edu.iq](mailto:Fayes.albdere@qe.edu.iq)[Sp.post247@qu.edu.iq](mailto:Sp.post247@qu.edu.iq)

### ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة الى معرفة السلوك القيادي والعدالة التنظيمية لدى لقادة الكشفيين حاملي الشارة الخشبية في محافظات الفرات الأوسط (كربلا، بابل، النجف، القادسية، المثنى) وكذلك معرفة علاقة ارتباط العدالة التنظيمية وتاثيرها على السلوك القيادي للقادة الكشفيين من خلال بناء مقاييس العدالة التنظيمية والسلوك القيادي وحسب الخطوات العلمية لبناء المقاييس. من اجل خدمة الحركة العلمية وأنصافاً للحركة الكشفية واهدافها ومبادئها نستنتج بأن العلاقة ايجابية من حيث الارتباط مابين العدالة التنظيمية مع السلوك القيادي والمستوى المعرفي للقادة الكشفيين ان نسبة مساهمة كل من العدالة التنظيمية والمستوى المعرفي بالسلوك القيادي بلغت ((٩٤٣)) يوصي الباحث باجراء وتكثيف الدورات التي تساهمن في تطوير العدالة التنظيمية في بيئة العمل وكذلك تساهمن بالارتقاء في المستوى المعرفي للقادة الكشفيين .

**الكلمات المفتاحية** (السلوك القيادي، العدالة التنظيمية، القادة الكشفيين)

### ***Leadership behavior resulting from organizational justice and the cognitive level of scout leaders inside and outside camps and scout teams in the Middle Euphrates region***

***Khaleel Ibrahim***

***Assistant Professor, Fayez Hassan Abdul-Sada***

***University of Al-Qadisiyah - College of Physical Education and Sports Sciences***

***University of Al-Qadisiyah - College of Physical Education and Sports Sciences***

### ***Abstract***

*This study aimed to understand the leadership behavior, organizational justice, and cognitive level of Scout leaders holding the Wooden Badge in the Middle Euphrates Governorates (Karbala, Babil, Najaf, Qadisiyah, and Muthanna). It also aimed to understand the relationship between organizational justice and cognitive level and their impact on the leadership behavior of Scout leaders. This study was conducted by constructing scales of organizational justice, leadership behavior, and cognitive level, following scientific steps for constructing scales. This study aims to serve the scientific movement and to be fair to the Scouting movement, its goals, and principles.*

**Keywords:** (*Leadership behavior, organizational justice, cognitive level, Scout leaders*)

### ١- المقدمة:

في الوقت الذي نلاحظ فيه اهتمام واسع في مختلف العلوم مثل التدريب والفلسفة والاختبارات والاحصاء وغيرها سواء في الدراسات العليا او البحوث العلمية من رسائل واطاريح لما فيه من خدمة للحركة العلمية وللمجتمع ولكن نجد ندرة فيما تم ذكره في علوم الكشافة على الرغم من ان هذا العلم يهتم بصورة مباشرة ببناء وتكامل الشخصية سواء للكشاف او المجتمع الذي يتعامل معه سواء مع الفئات العمرية وما يرتبط فيها من خلال الحركة الكشفية التي هدفها انارة الطريق للكشاف ليكون صالح للمجتمع ولنفسه ليؤمن بالافكار التي تربطه بالوطن ويكون مصلحاً للجماعات الاخرى من خلال التأثير فيهم واحترام ارائهم من خلال وسائل الحركة الكشفية لغرض تنشئة وطنية للشباب واعتمادهم على انفسهم والمشاركة في اعمال الخدمة العامة. ومن المؤكد بان الكشافين ومن خلال عملهم مع الجماعات بصفتهم قادة سوف يضطرون لاتباع السلوك القيادي نتيجة ممارستهم للمسؤوليات لغرض التأثير فيهم وصولاً لتحقيق الاهداف المخطط لها .

ويحتاج القيادة الكشفيين لمقومات لكي ترتفع درجة تأثير سلوكهم القيادي مع المجتمع وخاصة امتلاكهم لصفات منها مخافة الله والقدرة على تكوين المحبة بين الجميع وتحمليه مسؤولية العمل وامتلاكهم للثقة والولاء والوقت الكافي ليكونوا مستعدين لإنجاز العمل وكذلك امتلاكهم للامان بالحركة الكشفية واحلاصهم لاهدافها مع توفر الحماسة في النشاط وكذلك سعة الفهم والادراك ووفرة الخبرات والامان بأسلوب المعاملة عند الاندماج مع المجتمع.

وقد يتاثر القيادة الكشفيين وسلوكهم بمستوى العدالة التي تتبعها المؤسسة المسئولة عليهم او العاملين معها بحيث ان لا يشعروا بالحيف وعدم الاصف من خلال انعدام المساواة ما بين القيادة العاملين .

لذا فان علاقه القيادة الكشفيين قد تتأثر بدرجة النزاهة التي تتمتع بها المؤسسة التي يعملون معها وبطبيعة الحال سيكون لهذا الامر تأثير على مستوى اندفاعهم تجاه تقديم الخدمة للمجتمع ودرجة التفاعل معه ، ومن المؤكد بان هذه الثقة ستتأثر على سلوكياتهم في العمل ومن هذا الباب فأن تصور القيادة الكشفيين بأن جهودهم الفردية لن تذهب سدى فأنهم سيعمدون الى الدراسة الواقعية والتخطيط المنظم وان يبلوا البلاء الصادق والاستمرار في جهودهم المضني لإصلاح المجتمع .

ومن خلال مasic فقد ارتأى الباحث في المحاولة للوصول الى حقيقة تأثير السلوك القيادي لكل من العدالة التنظيمية على السلوك القيادي للقيادة الكشفيين داخل وخارج المخيمات والفرق الكشفية في منطقة الفرات الاوسط.

## ٢- الغرض من الدراسة:

١ – بناء مقاييس للسلوك القيادي والعدالة التنظيمية .

٢ - التعرف على مستوى السلوك القيادي والعدالة التنظيمية للقيادة الكشفيين من خلال تطبيق المقاييس

٣ – التعرف على السلوك القيادي للقيادة الكشفيين بدلاله العدالة التنظيمية .

## ٣- منهجية البحث والإجراءات:

### منهج البحث:

دائما ما تكون نوعية مشكلة البحث المراد وضع الحلول المناسبة لها ومعالجتها هي التي تحدد منهجية البحث لتحقيق اهدافه ، فقد طبق الباحث في دراسته المنهج الوصفي بالأسلوب المحسي والعلاقات الارتباطية لملاعنته لطبيعة الدراسة وأهدافها في الكشف عن العلاقة بين السلوك القيادي مع والعدالة التنظيمية وتحديد طبيعة ارتباطهما ومقدار هذا الارتباط.

### ٤-٣ مجتمع وعينة البحث :

المجتمع: هو عبارة عن جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث.(١: ٩٦) ومجتمع الدراسة هنا يتكون من القيادة الكشفيين حاملي الشارة الخشبية والمسجلين رسميا في قسم النشاط الكشفي التابعه لمديريات التربية في محافظات الفرات الأوسط في العراق (كريلاء وبابل والنجف والديوانية والمثنى) والبالغ عددهم (٨٦) قائدًا كشفيًّا موزعين على هذه المحافظات ، بحسب البيانات المأخوذة من اقسام النشاط الكشفي في مديريات التربية للمحافظات المعنية وبحسب ما جاء في الدليل الإحصائي للعام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥م. انظر ملحق رقم (١) ورقم (٢). واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في اختيار العينة حيث اعتمد مجتمع الدراسة كله عينة لبحثه ليخرج بنتائج دقيقة.. واستعان الباحث بمجموعة من هذا المجتمع وعددها (١٠) قادة ليكونوا عينة للتجربة الاستطلاعية تم اختيارهم بطريقة عشوائية وهم يمثلون نسبة (١١,٧٦٪) من مجتمع البحث الكلي بينما كانت عينة البناء والتي هي نفسها عينة التطبيق الواقع (٧٦) قائدًا وتمثل نسبتهم (٨٨,٢٤٪) من مجتمع البحث حيث باشر الباحث بأجراء تطبيق المقاييس على عينة البناء والتي هي نفسها عينة التطبيق والبالغ عددهم (٧٦) قائدًا كشفيًّا وللفترة من ٢٠٢٥ / ١ / ٢٥ ولغاية ٢٠٢٥ / ٢ / ١٥ لكي يقوم بجمعها وتفریغها باستخدام مفاتيح الاجابة وبدائلها لكي يقوم من بعدها بالتحليل الاحصائي للحصول على فقرات تخدم اهداف الدراسة.

**التجربة الرئيسية :**

باشر الباحث بأجراء التجربة الرئيسية على عينة البحث والتي هي نفسها عينة التطبيق والبالغ عددهم (٧٦) قائدًا كشفيًا وللفترة ٢٠٢٥ / ٢ / ١٦ لكي يقوم بجمعها وتفریغها باستخدام مفاتيح الإجابة وبدائلها لكي يقوم من بعدها بالتحليل الاحصائي للحصول على فقرات تخدم اهداف الدراسة

**٣- بناء المقاييس : وحسب الخطوات التالية:**

١-٤-١ تحديد الظاهرة المراد قياسها:

٤-٢-١ تحديد الغرض من بناء المقاييس:-

٤-٣-١ تحديد المنهج الذي سيعتمد في بناء المقاييس:-

٤-٣-٢ تحديد مجالات الظواهر المراد قياسها:-

٤-٣-٤ الأهمية النسبية للمجالات:-

٤-٣-٥ اعداد فقرات المقاييس:-

٤-٣-٦ تحديد أسلوب وأسس صياغة فقرات المقاييس:-

٤-٣-٧ صلاحية فقرات المقاييس:-

٣-٥ تعليمات المقاييس :-

**٣ - التجربة الاستطلاعية :**

٣ - ٧ التجربة الميدانية الرئيسية :

٣ - ٧ - ١ القرة التمزية :

٣ - ٧ - ٢ معامل صعوبة وسهولة فقرات :

٣ - ٧ - ٣ معامل تمييز فقرات المستوى المعرفي:-

٣ - ٧ - ٤ طريقة الاتساق الداخلي :-

٣ - ٧ - ٥ ثبات المقياس :-

٣ - ٧ - ٦ طريقة التجزئة النصفية :-

٣ - ٧ - ٧ ثانياً : معامل الفا كرونباخ :

٣ - ٨ - ٣ الوسائل الاحصائية :

٤ - عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها :-

٤ - ١ - عرض نتائج العدالة التنظيمية و السلوك القيادي للقادة الكشفيين داخل وخارج المخيمات والفرق الكشفية لمنطقة الفرات الأوسط وتحليلها ومناقشتها :-

**٤-١-١-٤- عرض نتائج العدالة التنظيمية للقادة الكشفيين داخل وخارج المخيمات والفرق الكشفية لمنطقة الفرات الاوسط وتحليلها ومناقشتها :**

تحدد الهدف الاول في هذا البحث بقياس العدالة التنظيمية للقادة الكشفيين داخل وخارج المخيمات والفرق الكشفية لمنطقة الفرات الاوسط وتشير المعالجة الاحصائية الى أن الوسط الحسابي لدرجات افراد عينة البحث البالغ عددهم ( ٧٦ ) قائد كشفي وللعرض موازنة الوسط الحسابي لدرجات عينة البحث بالوسط الفرضي للمقياس تم استعمال الاختبار الثاني لعينة واحدة ، ويبيّن الجدول ( ١ ) نتائج هذا الاختبار.

**جدول (١)**

**الاختبار الثاني لمعرفة دلالة الفرق بين الوسط الحسابي لعينة البحث والوسط الفرضي لمقياس العدالة التنظيمية**

مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة الثانية المحسوبة	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعد	
0.05	غير دالة	٠,٩٥١	٧٥	٠,٠٦٢	٣٣	١٢,٩٠٥	٣٣,٠٩٢	مجال التوزيعية
	غير دالة	٠,٦٦٥	٧٥	٠,٤٣٥	٢٧	١٠,٨١٧	٢٧,٥٣٩	مجال الاجرائية
	غير دالة	٠,٧٩١	٧٥	٠,٢٦٦	١٨	٧,٣٣٩	١٨,٢٢٤	مجال التفاعلية
	غير دالة	٠,٦٦٣	٧٥	٠,٤٣٧	١٨	٧,٣٤٨	١٨,٣٦٨	مجال الاخلاقية
	غير دالة	٠,٩٥٥	٧٥	٠,٠٥٧	١٥	٦,٠٧٨	١٥,٠٣٩	مجال التقييمي
	غير دالة	٠,٨٠١	٧٥	٠,٢٥٣	١١١	٤٣,٥٤٥	١١٢,٢٦٣	العدالة التنظيمية

يتبيّن من الجدول (١) ان الوسط الحسابي لمجال التوزيعية بلغ ( ٣٣,٠٩٢ ) درجة وبانحراف معياري ( ١٢,٩٠٥ ) ، بينما كان الوسط الفرضي ( ٣٣ ) ، وعند اجراء الاختبار الثاني لعينة واحدة لم تظهر فروقاً معنوية وان القيمة الثانية المحسوبة ( ٠,٠٦٢ ) وعند مستوى دلالة ( ٠,٩٥١ ) وبدرجة حرية ( ٧٥ ) وبما ان القيمة الثانية المحسوبة اصغر من القيم الثانية الجدولية وبالاغلبة ( ١,٩٩٢ ) عند مستوى دلالة ( ٠,٠٥ ) فهذا يعني المتوسط الحسابي يساوي الوسط الفرضي وبدلالة احصائية غير معنوية ، مما يدل ان القادة الكشفيين في المخيمات والفرق الكشفية لمنطقة الفرات الوسط ( عينة الدراسة الحالية ) لديهم مستوى متوازن من التوزيعية .

اما في مجال الاجرائية بلغ ( ٢٧,٥٣٩ ) درجة وبانحراف معياري ( ١٠,٨١٧ ) ، بينما كان الوسط الفرضي ( ٢٧ ) ، وعند اجراء الاختبار الثاني لعينة واحدة لم تظهر فروقاً معنوية وان القيمة الثانية المحسوبة ( ٠,٤٣٥ ) وعند مستوى دلالة ( ٠,٦٦٥ ) وبدرجة حرية ( ٧٥ ) وبما ان القيمة الثانية المحسوبة اصغر من القيم الثانية الجدولية وبالاغلبة ( ١,٩٩٢ ) عند مستوى دلالة ( ٠,٠٥ ) فهذا يعني المتوسط الحسابي يساوي الوسط الفرضي وبدلالة احصائية غير معنوية ، مما يدل ان القادة الكشفيين في المخيمات والفرق الكشفية لمنطقة الفرات الوسط ( عينة الدراسة الحالية ) لديهم مستوى متوازن من مجال الاجرائية ..

وفي مجال التفاعلية بلغ ( ١٨,٢٢٤ ) درجة وبانحراف معياري ( ٧,٣٣٩ ) ، بينما كان الوسط الفرضي ( ١٨ ) ، وعند اجراء الاختبار الثاني لعينة واحدة لم تظهر فروقاً معنوية وان القيمة الثانية المحسوبة ( ٠,٢٦٦ ) وعند مستوى دلالة ( ٠,٧٩١ ) وبدرجة حرية ( ٧٥ ) وبما ان القيمة الثانية المحسوبة اصغر من القيم الثانية الجدولية وبالاغلبة ( ١,٩٩٢ ) عند مستوى دلالة ( ٠,٠٥ ) فهذا يعني المتوسط الحسابي يساوي الوسط الفرضي وبدلالة احصائية غير معنوية ، مما يدل ان القادة الكشفيين في المخيمات والفرق الكشفية لمنطقة الفرات الوسط ( عينة الدراسة الحالية ) لديهم مستوى متوازن من مجال التفاعلية ..

اما في مجال الاخلاقية بلغ (١٨,٣٦٨) درجة وبانحراف معياري (٧,٣٤٨) ، بينما كان الوسط الفرضي (١٨) ، وعند اجراء الاختبار الثاني لعينة واحدة لم تظهر فروقاً معنوية وان القيمة الثانية المحسوبة (٠,٤٣٧) وعند مستوى دلالة (٠,٦٦٣) وبدرجة حرية (٧٥) وبما ان القيمة الثانية المحسوبة اصغر من القيم الثانية الجدولية والبالغة (١,٩٩٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فهذا يعني المتوسط الحسابي يساوي الوسط الفرضي وبدلالة إحصائية غير معنوية ، مما يدل ان القادة الكشفيين في المخيمات والفرق الكشفية لمنطقة الفرات الوسط ( عينة الدراسة الحالية ) لديهم مستوى متوسط من مجال الاخلاقية.

وفي مجال التقييمي بلغ (١٥,٠٣٩) درجة وبانحراف معياري (٦,٠٧٨) ، بينما كان الوسط الفرضي (١٥) ، وعند اجراء الاختبار الثاني لعينة واحدة لم تظهر فروقاً معنوية وان القيمة الثانية المحسوبة (٠,٠٥٧) وعند مستوى دلالة (٠,٩٥٥) وبدرجة حرية (٧٥) وبما ان القيمة الثانية المحسوبة اصغر من القيم الثانية الجدولية والبالغة (١,٩٩٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فهذا يعني المتوسط الحسابي يساوي الوسط الفرضي وبدلالة إحصائية غير معنوية ، مما يدل ان القادة الكشفيين في المخيمات والفرق الكشفية لمنطقة الفرات الوسط ( عينة الدراسة الحالية ) لديهم مستوى متوسط من التوزيعية .

وفي مقياس العدالة التنظيمية بلغ الوسط الحسابي (١١٢,٢٦٣) درجة وبانحراف معياري (٤٣,٥٤٥) ، بينما كان الوسط الفرضي (١١١) ، والقيمة الثانية المحسوبة (٠,٢٥٣) وعند مستوى دلالة (٠,٨٠١) وبدرجة حرية (٧٥) وبما ان القيم الثانية المحسوبة اصغر من القيم الثانية الجدولية والبالغة (١,٩٩٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فهذا يعني المتوسط الحسابي يساوي الوسط الفرضي وبدلالة إحصائية غير معنوية ، مما يدل ان القادة الكشفيين في المخيمات والفرق الكشفية لمنطقة الفرات الوسط ( عينة الدراسة الحالية ) لديهم مستوى متوسط من العدالة التنظيمية.

#### ٤-٣-١-٤ عرض نتائج السلوك القيادي للقادة الكشفيين داخل وخارج المخيمات والفرق الكشفية لمنطقة الفرات الاوسط وتحليلها ومناقشتها :

تحدد الهدف الثالث في هذا البحث بقياس السلوك القيادي للقادة الكشفيين داخل وخارج المخيمات والفرق الكشفية لمنطقة الفرات الاوسط وتشير المعالجة الاحصائية الى أن الوسط الحسابي لدرجات افراد عينة البحث البالغ عددهم (٧٦) قائد كشفي ولغرض موازنة الوسط الحسابي لدرجات عينة البحث بالوسط الفرضي للمقياس تم استعمال الاختبار الثاني لعينة واحدة ، ويبين الجدول (٢) نتائج هذا الاختبار.

**جدول (2)**

الاختبار الثاني لمعرفة دلالة الفرق بين الوسط الحسابي لعينة البحث والوسط الفرضي لمقياس السلوك القيادي

مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة الثانية المحسوبة	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد
<b>0.05</b>							
غير دالة	٠,٨٤٥	٧٥	٠,١٩٦	٣٦	١٤,٠٦٤	٣٦,٣١٦	المجال الديمقراطي
غير دالة	٠,٧١٦	٧٥	٠,٣٦٥	٢٤	٩,٧٥٠	٢٤,٤٠٨	المجال الدكتاتوري
غير دالة	٠,٨٤٧	٧٥	٠,١٩٤	٢١	٨,٢٧٠	٢١,١٨٤	المجال الفوضوي
غير دالة	١,٠٠٠	٧٥	٠,٠٠٠	٢١	٨,٢٩٣	٢١,٠٠٠	المجال الغير موجه
غير دالة	٠,٨٤٢	٧٥	٠,٢٠٠	١٠٢	٣٩,٦٦٨	١٠٢,٩٠٨	السلوك القيادي

يتبيّن من الجدول (٢) ان الوسط الحسابي المجال الديمocrطي بلغ (٣٦,٣١٦) درجة وبانحراف معياري (١٤,٠٦٤) ، بينما كان الوسط الفرضي (٣٦) ، وعند اجراء الاختبار الثاني لعينة واحدة لم تظهر فروقاً معنوية وان القيمة الثانية المحسوبة (٠,١٩٦) وعند مستوى دلالة (٠,٨٤٥) وبدرجة حرية (٧٥) وبما ان القيمة الثانية المحسوبة اصغر من القيم الثانية الجدولية وبالبالغة (١,٩٩٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فهذا يعني المتوسط الحسابي يساوي الوسط الفرضي وبدلالة إحصائية غير معنوية ، مما يدل ان القادة الكشفيين في المخيمات والفرق الكشفية لمنطقة الفرات الوسط ( عينة الدراسة الحالية ) لديهم مستوى متوسط من المجال الديمocrطي .

اما في المجال الدكتورى بلغ (٤٠,٤٤) درجة وبانحراف معياري (٧٥,٩) ، بينما كان الوسط الفرضي (٢٤) ، وعند اجراء الاختبار الثاني لعينة واحدة لم تظهر فروقاً معنوية وان القيمة الثانية المحسوبة (٣٦,٠٥) وعند مستوى دلالة (٧٦,٠) وبدرجة حرية (٧٥) وبما ان القيمة الثانية المحسوبة اصغر من القيم الثانية الجدولية وبالبالغة (١,٩٩٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فهذا يعني المتوسط الحسابي يساوي الوسط الفرضي وبدلالة إحصائية غير معنوية ، مما يدل ان القادة الكشفيين في المخيمات والفرق الكشفية لمنطقة الفرات الوسط ( عينة الدراسة الحالية ) لديهم مستوى متوسط من المجال الدكتورى ويكوّن غير دال.

وفي المجال الفرضي بلغ (١٨٤,٢١) درجة وبانحراف معياري (٢١,٨) ، بينما كان الوسط الفرضي (٢١) ، وعند اجراء الاختبار الثاني لعينة واحدة لم تظهر فروقاً معنوية وان القيمة الثانية المحسوبة (١٩٤,٠) وعند مستوى دلالة (٨٤٧,٠) وبدرجة حرية (٧٥) وبما ان القيمة الثانية المحسوبة اصغر من القيم الثانية الجدولية وبالبالغة (١,٩٩٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فهذا يعني المتوسط الحسابي يساوي الوسط الفرضي وبدلالة إحصائية غير معنوية ، مما يدل ان القادة الكشفيين في المخيمات والفرق الكشفية لمنطقة الفرات الوسط ( عينة الدراسة الحالية ) لديهم مستوى متوسط من المجال الفرضي ، وهو غير دال .

اما في المجال الغير موجه بلغ (٠٠,٢٩٣,٢١) درجة وبانحراف معياري (٢١,٨) ، بينما كان الوسط الفرضي (٢١) ، وعند اجراء الاختبار الثاني لعينة واحدة لم تظهر فروقاً معنوية وان القيمة الثانية المحسوبة (٠٠,٠٠٠) وعند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وبدرجة حرية (٧٥) وبما ان القيمة الثانية المحسوبة اصغر من القيم الثانية الجدولية وبالبالغة (١,٩٩٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فهذا يعني المتوسط الحسابي يساوي الوسط الفرضي وبدلالة إحصائية غير معنوية ، مما يدل ان القادة الكشفيين في المخيمات والفرق الكشفية لمنطقة الفرات الوسط ( عينة الدراسة الحالية ) لديهم مستوى متوسط من المجال الغير موجه وهو غير دال

وفي مقياس السلوك القيادي بلغ الوسط الحسابي (٩٠,٢٠٢) درجة وبانحراف معياري (٣٩,٦٦٨) ، بينما كان الوسط الفرضي (٠٢,٩٠٨) ، والقيمة الثانية المحسوبة (٢٠٠,٠) وعند مستوى دلالة (٨٤٢,٠) وبدرجة حرية (٧٥) وبما ان القيمة الثانية المحسوبة اكبر من القيم الثانية الجدولية وبالبالغة (١,٩٩٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فهذا يعني المتوسط الحسابي يساوي الوسط الفرضي وبدلالة إحصائية غير معنوية ، مما يدل ان القادة الكشفيين في المخيمات والفرق الكشفية لمنطقة الفرات الوسط ( عينة الدراسة الحالية ) لديهم مستوى متوسط من السلوك القيادي وغير دال .

#### ٤-٢- التوصيف الإحصائي لتوزيعات متغيرات البحث العدالة التنظيمية و السلوك القيادي لعينة التطبيق:

جدول (٣)

#### التوصيف الإحصائي لمتغيرات البحث حسب اختبار (كولموجورف سميرنوف) لعينة بناء النموذج

اختبار (k-S)		الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات	ت
مستوى الدلالة	المحسوبة					
٠,٢٥٩	٠,٠٢١	٠,٧٣٧	٤٣,٥٤٥	١١٢,٢٦٣	العدالة التنظيمية	١
٠,٠٦٢	٠,١٣٦	٠,١١١	٣٩,٦٦٨	١٠٢,٩٠٨	السلوك القيادي	٣

إن نتائج الجدول (٣) تؤشر حسن انتشار درجات عينة بناء المودج عند كل من متغيرات البحث ( العدالة التنظيمية ، السلوك القيادي ) وعند حساب قيمة (K-S) للمتغيرات المبحوثة جاءت نتائجها (٢١، ٥٦، ٠٠٥٦، ١٣٦) على التوالي وان قيم مستوى الدلالة المرافقة للقيم المحسوبة لاختبار (K-S) والتي جاءت (٢٥٩، ٢٠٩، ٠٠٦٢) على التوالي وجميعها أكبر من (٠٠٥) وقد حققت جميع المتغيرات المنحنى الاعتدالي .

ولم يقف الأمر عند هذا الحد ، فقييم الخطأ المعياري الصغيرة (الصفرية) والتي جاءت نتائجها (٧٣٧، ٥٧٦، ١١١، ٠، ٠) على التوالي وهي تؤكد حسن اختيارها وصحتها في تمثيل المجتمع المدروس لاعبي الشباب لقادة الكشفيين داخل وخارج المخيمات والفرق الكشفية لمنطقة الفرات الاوسط . والاشكال التالية توضح ذلك .

ان الاباء بهذا الموضوع يستلزم قياس العدالة التنظيمية و السلوك القيادي لقادة الكشفيين داخل وخارج المخيمات والفرق الكشفية لمنطقة الفرات الاوسط لأفراد مجتمع البحث

#### ٤-٣ مناقشة النتائج :

ان المستويات التي حققها القادة الكشفيين والتي كانت متوسطة المستوى من حيث العدالة التنظيمية في البيئة التي تخص تعامل القادة الكشفيين مع مسؤولي الانشطة وكذلك باقي التعاملات في النشاطات الكشفية وكذلك الحال بالنسبة للمستوى المتوسط الذي تحقق للمستوى المعرفي لقادة الكشفيين وبنفس المستوى للسلوك القيادي لديهم .

وعلى الرغم من تحقيق هذه المستويات الا ان هناك عوامل قد تكون اثرت على عدم تحقيق واقعاً مستويات عالية ومنها ما يتعلق بالجوانب المادية ومستوى الدعم للانشطة ومكافأة القادة الكشفيين وكذلك قلة الانشطة مما يسبب قلة احتكاك القادة الكشفيين بالتطبيقات العملية وكذلك قلة الدورات والندوات وهذه العوامل قد تكون عامل سلبية على تطور الحركة الكشفية والقادة الكشفيين.

اما عن العلاقة التي جئت مابين العدالة التنظيمية مع السلوك القيادي لقادة الكشفيين وكذلك العلاقة الإيجابية التي ظهرت مابين والسلوك القيادي وما شكله كلا المتغيرين من نسبة مساهمة بلغت ((٩٤٣، ٩٠)) في السلوك القيادي لقادة الكشفيين .

ولغرض زيادة بالتفصيل في مناقشة هذه النتائج فقد ارتأى الباحث المناقشة كالتالي :

١ - ان العدالة لها دلالة على السلوك القيادي ووجد الارتباط فيما بينهم بسبب ماتقدمه العدالة من استقراراً واطمئنان لقادة الكشفيين بضمان حقوقهم وهذا ما اكده (٥: ٢) حيث اشار الى ان العدالة التقييمية هي تلك العدالة التي تتضمن عمليات واجراءات وانظمة محددة تسمح للافراد بالتأكد من حقوقهم ومستويات ادائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهه تؤمن لهم الاستقرار والامان الوظيفي

ولذا فان شعور القادة الكشفيين بعدم المساواة يدفعهم الى القلق وعدم الراحة وهذا الامر سؤثر سلباً على سلوكهم القيادي وهذا الامر ايضا اكده (٣: ١٢٠) حيث ذكر اذا ما ادرك الفرد واقتنع بأنه يعامل بطريقة غير متساوية وغير عادلة بالمقارنة مع غيره فسيتحول داخله توتر وبايث يوقفه لتقليل التوتر ، وان السعي (( المحاولة )) لاعادة المساواة تستخد لتفسير دافعية العمل.

ومن الممكن ان يؤدي شعور القادة الكشفيين بعدم المساواة او وجود خلل في عدالة التعامل الى اثار سلبية وهذا ماذكره (٤: ٢٨) حيث قال حينما يدرك العاملون بعدم العدالة ، فيمكن ان يكون احد خياراتهم ترك المجال مثل الاستقالة من العمل .

ولذا فان محتوى العدالة قد يتحقق الدافعية للارتقاء بالسلوك القيادي وعدم الاحباط من خلال الثناء على الجهد المبذول وهذا الامر قد ركز عليه (٥: ٢٢٠) حيث ذكر بان الشكر والتقدير قد يكون ذو قيمة ومنفعة لدى البعض ، وهذا يزيد من دافعية الفرد حينما يحصل على عوائد تتناسب مع احتياجاته ، فيقوم بتقدير هذه العوائد خير تقدير ، وتشكل جوهر دافعية الفرد بل انه يمكن استخدامها في تحديد الدافعية .

ومن الجدير بالذكر بان اراء القادة الكشفيين ووجهات نظرهم بالعدالة التنظيمية تشمل شعورهم تجاه قادتهم وكذلك مكان العمل ولذا فان دور العدالة يؤثر على سلوكهم القيادي نتيجه هذه البيئة ولذا ذكر (٦: ٤٢٩) ان مفهوم العدالة التنظيمية هو ميل الافراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الاخرين في العمل او ادراكات العاملين للعدالة في مكان العمل ا المكان التنظيمي اي ادراك في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة او برئاستهم المباشر ، والذي يؤثر بالنهائية على موقفهم وسلوكياتهم في العمل .

ومن جانب اخر فان تحقق العدالة يعطي الحافز للقادة الكشفيين لاتخاذ قرارات تعزز من الرضى في سلوكهم القيادي وهذا ما اشرت اليه (٧: ١٣٥) حيث ذكرت بأن العدالة التنظيمية تؤدي الى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار .

وتعمل العدالة كذلك على شعور القادة الكشفيين بامكانية قيادتهم الحقيقة ووجود ادوار حقيقة لهم وان المؤسسة التي ينتمون اليها تحترم الجميع ولذا فقد اشار الى هذه الجزئية (٨: ٢١) حيث ذكر بان من اهم قواعد العدالة التوزيعية هي قاعدة النوعية ، وتعنى هذه القاعدة بان كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية ( الجنس ، العرق ، القابلية ... الخ ) يجب ان يتساوى في فرص الحصول على المكافآت ، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب ان تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد واز حصل الاخير فان باقي الموظفين سيشعرون بان هناك تجاوز على قاعدة النوعية .

اما العلاقة الارتباطية للمستوى المعرفي بالسلوك القيادي فأنها جاءت نتيجة مسلمات علمية وهي دور الجانب المعرفي في مواكبة التطور وتحقيق الاهداف المرسومة نتيجة توفر المعرف ، وهذا ما اشارت اليه ( ٩: ٣٨ ) والتي ذكرت بان التحصيل المعرفي يتمثل بأكتساب الخبرة والمعلومات والمهارات من جانب ومن جانب اخر العملية التربوية التعليمية تهدف الى تطوير النمو والتقدير .

وكذلك الحال لدور في ايجاد الفروق الفردية الشخصية مابين القادة الكشفيين بحيث كلما زاد كلما اعطى حافزا للقيادة الكشفيين لممارسة دورهم في السلوك القيادي وهذا ما اشار له ( ١٠: ٢٠ ) حيث ذكر بان التحصيل المعرفي يمد المربى الرياضي ( مدرسا كان او مدربا ) بمعلومات ومعارف تتعلق بمستوى رياضي وتقيد في تصنيفهم بحسب نتائج الاختبار ( اداة القياس ) المقارنة فيما بينهم .

وقد اشارت الى نفس الامر ( ١١: ٣ ) بان الاختبارات التحصيلية تهتم بتحديد الفروق الفردية بين المتعلمين وتحديد المستويات التي تتطلبها المراحل الاعلى وما يتبعها .

وفي نفس السياق في جزئية دور في دافعية القادة لاداء ادوارهم ذكر ( ١٢: ٤٦ ) بان من اهداف التحصيل المعرفي هو تشغيل دافعية المتعلم مهاريا ومعرفيا .

وفي سياق اخر نجد بان السلوك القيادي يتضمن في محتواه جوانب من العدالة وكذلك لمحتوى حيث نجد ان سلوك القيادة الكشفيين يأتي ضمن توجيهات مسؤوليه ويتبادل معهم المشاعر لغرض المصلحة العامة وهذا ما اكده ( ١٣: ٤ ) حيث ذكر ان السلوك القيادي هي الاعمال المحددة التي يقوم بها القائد في سياق توجيهه وتنسيق عمل مرؤوسه وقد يتضمن هذا اعمالا مثل بناء علاقات العمل والثناء عليهم وأظهار التقدير لمصلحاتهم ومشاعرهم .

وكذلك نجد بان هناك اهداف مشتركة مابين السلوك القيادي والعدالة وخاصه فيما يتعلق بأهداف الانشطة الكشفية وما يتطلبه من تنظيم في العمل ، وقد ذكر ( ١٤: ٣٨٣ ) ان السلوك القيادي هو مجموعة من السلوكيات التي هدفها تنظيم العمل وتحديد مراكزه وتنظيم العلاقات التي يشمل عليها موضوع طرحها بهدف تحقيق اهداف النظام .

ويجد الباحث بان هناك محتوى مشترك مابين السلوك القيادي وما يتضمنه من الاعتماد على الجميع مع مبدأ العدالة حيث ذكر ( ١٥: ٩١ ) ان السلوك القيادي يركز على العمل الجماعي والمشاركة فيه ، ولايعتمد على فرد محدد في اتخاذ القرار .

وفي جانب اخر يتطلب من القائد الكشفي سلوكا عادلا في اختيار انساب الاراء المطروحة من الجميع ولذا اشار ( ١٦: ١٢ ) بان يتصف القائد بالموضوعية في تناول اراء الاخرين والعدالة في اصدار الاحكام على هذه الاراء .

اما بخصوص ما يشتراك فيه السلوك القيادي من مضامين من فنج بان القائد بحاجة الى المعرف لمواجهه التحديات وتجنب المشاكل وايجاد الحلول وهذا ما اشار اليه ( ١٧: ٩١ ) بانه تعتمد مقدرة القائد في انجاز الاهداف على امكاناته في التنبؤ بأحداث البيئة والتلازم مع المتغيرات البيئية والقيادة الاستراتيجية هي التي تتحمل ادارة المنظمة بحالاتها والجوانب الرئيسية في عملية صنع قراراتها فضلا عن اتصافها بالخصائص الشخصية والاجتماعية للقيادة .

واخيرا نسلط ايضا حديثا عن الشراكة الحقيقة لما يتطلبه مضمون السلوك القيادي لمضمون بما يتطلبه السلوك القيادي اساسا الى امتلاك القادة الى المعلومات وقدرة على السرعة في اتخاذ القرارات التي تعطي رسائل اطمئنان لكل العاملين وهذا ما اشار اليه ( ١٨: ١٧٣ ) حيث ذكر بان سرعة اتخاذ القرار هو عامل مرجح لنجاح المدير شرط ان يستند على معلومات صحيحة وفهم عميق للاعمال ، اذ لا يوجد شيء اسوء من التأجيل .

## ١- الاستنتاجات :

- ١ - ان المستوى متوسط للقادة الكشفيين من حيث العدالة التنظيمية .
- ٢ - ان المستوى متوسط للقادة الكشفيين من حيث .
- ٣ - ان المستوى متوسط للقادة الكشفيين من حيث السلوك القيادي .
- ٤ - العلاقة ايجابية من حيث الارتباط مابين العدالة التنظيمية مع السلوك القيادي للقادة الكشفيين .
- ٥ - العلاقة ايجابية من حيث الارتباط مابين مع السلوك القيادي للقادة الكشفيين.
- ٦ - ان نسبة مساهمة كل من العدالة التنظيمية و بالسلوك القيادي بلغت ((٩٤,٩٠)) .
- ٧ - توجد عوامل اخرى لها تأثير على السلوك القيادي خلاف العدالة التنظيمية و ولكن النسبة ضعيفة .

**6- References and Sources**

## Arabic Sources:

- 1 - Adel Turki and Hussein Mardan: Scientific Research Applications, Dar Al-Diaa Printing House, Najaf, Iraq, first edition, 2021.
- Joudah Mahfouz, The Impact of Organizational Justice on the Climate of Creativity, A Field Study of Jordanian Pharmaceutical Companies, 2016.
- 3 - Sareeh Hussein, Organizational Behavior: Individual and Group Behavior in Business Organizations, 3rd ed., Dar Hamed for Publishing and Distribution, 2003, pp. 120-121.
- 4 - Majed Al-Attiyah, Organizational Behavior: Individual and Group Behavior, 1st ed., Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution, 2003, p. 128.
- 5 - Fares Hilmi, Introduction to Psychology and Organizational Science, Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution, 1st ed., Amman, 1999, p. 220.
- 6 - Samer Abdul Majeed Al-Bishabsheh, The Impact of Organizational Justice on Shaping Organizational Identity in Jordanian Public Institutions: A Field Study, Jordanian Journal of Business Administration, Volume 4, Issue 4, 2008, p. 429.
- 7 - Khalidiya Mustafa Atta, Maha Arif Brisam, Organizational Justice and Its Impact on Reducing Organizational Conflict, A Survey Study of the Opinions of a Sample of Employees in the Egyptian University Presidency, Al-Mamoun University College Journal, Issue 3, p. 135
- 8 - Amer Ali Hussein Al-Atwi, The Impact of Organizational Justice on Contextual Performance, An Analytical Study of the Opinions of Faculty Members at the College of Administration and Economics, Al-Qadisiyah University, Al-Qadisiyah Journal for Science, Administration and Economics, Volume 10, Issue 1, 2007, p. 21
- 9 - Mustafa Mahmoud Al-Imam and others, Evaluation and Measurement, Baghdad, Dar Al-Hikma for Printing and Publishing, 1990, p. 3.

10 - Amira Abdul-Wahid, Shaima Abdul-Matar, Foundations of Teaching Rhythmic Gymnastics, Baghdad, National Library, 2010, p. 3.

11 - Mazen Abdul-Hadi Al-Shammari and others, Theories of Learning and Mental Processes, 1st ed., Beirut, Dar Al-Kotob Al-Ilmiyyah, 2013, p. 46.

12 - Hamid Jihad Al-Kubaisi, Leadership Behavior and its Relationship to Certain Variables, PhD Thesis in Public Administration, University of Baghdad, College of Administration and Economics, 1999, p. 4.

13 - Hani Abdul Rahman Al-Tawil, Educational Administration and Organizational Behavior, 1st ed., Amman Press, 1989, p. 38.

14 - Mahmoud Abdul Muslim, Total Quality and Educational Leadership Patterns, 1st ed., Dar Hamid for Publishing and Distribution, 2008, p. 91.

15 - Hussein Abdel Hamid, Ahmed Shawan, Leadership: A Study in Psychological, Administrative, and Organizational Sociology, University Youth Foundation, Alexandria 2015, p. 12

16 - Hussein Abdel Hamid, Ahmed Shawan, Leadership: A Study in Psychological, Administrative, and Organizational Sociology, University Youth Foundation, Alexandria 2015, p. 12

17 - Jassim Rahim Adhari, The Relationship of Some Situational Characteristics to the Leadership Behavior of Managers, Administrative Studies, Volume 1, Issue 1, University of Basra, 2006, p. 91.

18 - Yassin Saad Ghaleb, Strategic Management, 1st ed., Al-Bazudi Scientific House, Amman, 1998, p. 73

## ٧ - التوصيات :

- ١ - اجراء الدورات التي تساهم في تطوير العدالة التنظيمية في بيئة العمل .
- ٢ - تكثيف الدورات والندوات ومواكبة التطور للارتفاع بـ للقادة الكشفيين .
- ٣ - امكانية الاعتماد على المقاييس التي تم بنائها في هذا البحث .
- ٤ - اجراء بحوث مماثلة لمتغيرات اخرى قد تؤثر وترتبط بالسلوك القيادي.