



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي:

الرمز: 22075119478

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

الشعبة: الإدارة والتسيير الرياضي

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

النمط القيادي المتبع ودوره في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

إشراف الدكتور:

* العيد يعقوب

كإعداد الطالب:

✓ إبراهيم بعلي

السنة الجامعية: 2023-2024



شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

الحمد لله الذي بذعته تتم الصالحات

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا

والقائل في محكم تنزيله:

﴿وَإِذْ تَأْذِنُ رِبِّكَ لِنَاسٍ لِّأَنْ يَكْفُرُوا أَكْثَرًا﴾ سورة إبراهيم 7

والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين

نحمد الله تعالى الذي بارك لنا في إتمام هذه الدراسة

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المحترم الدكتور:

يعقوب العيد لإشرافه على هذا العمل فله أخلص تحية وأعظم

تقدير على كل ما قدمه لنا من توجيهات وإرشادات وعلى ما

خصنا به من جهد ووقت طوال إشرافه على هذا العمل

وعلي إبراهيم

قائمة المحتويات

الرقم	فهرس المحتويات	رقم
المخلص		
شكر وعرفان		
قائمة المحتويات		
أ	مقدمة	01
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
11	1- إشكالية الدراسة	02
13	2- الفرضيات	03
13	3- أهمية الدراسة	04
14	4- أهداف الدراسة	05
14	5- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة	06
17	6- الدراسات السابقة	07
الفصل الثاني: الأنماط القيادية		
23	1- أهمية القيادة الإدارية	08
24	2- أنماط القيادة الإدارية	09
28	3- خصائص القيادة الإدارية	10
28	4- وظائف القيادة الإدارية	11
29	5- النظريات المفسرة للقيادة الإدارية	12

33	6-العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية	13
35	7-معوقات القيادة الإدارية	14
35	8-صفات القائد الإداري الناجح	15
الفصل الثالث: الرضا الوظيفي		
38	1-تعريف الرضا الوظيفي	16
39	2-أبعاد الرضا الوظيفي	17
39	3-خصائص الرضا الوظيفي	18
40	4-أهمية الرضا الوظيفي	19
41	5-دور الرضا الوظيفي	20
43	6-أقسام الرضا الوظيفي	21
44	7-مسببات الرضا الوظيفي	22
44	8-أسباب الاهتمام بارضا الوظيفي	23
45	9-النتائج المترتبة عن عدم الرضا الوظيفي	24
46	10-كيفية حدوث الرضا الوظيفي (الديناميكي)	25
47	11-قياس الرضا الوظيفي	26
الفصل الرابع: المنشآت الرياضية		
51	1-مفهوم المنشأة الرياضية	27

51	2-لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية	28
53	3-إدارة المنشآت الرياضية	29
56	4-خصائص المنشآت الرياضية	30
57	5-أسس تخطيط المنشآت الرياضية	31
الفصل الخامس: إجراءات البحث الميدانية		
62	1-الدراسة الاستطلاعية	32
63	2-مجالات الدراسة	33
63	3-المنهج المتبع في الدراسة	34
64	4-مجتمع وعينة الدراسة	35
67	5-أدوات جمع البيانات والمعلومات	36
69	6-الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة	37
الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج		
72	1-عرض نتائج الفرضيات	38
103	2-مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات	39
الفصل السابع: الاستنتاجات والاقتراحات		
111	1-الاستنتاج العام	40
111	2-الاقتراحات	41
الخاتمة		

الملاحق

قائمة المصادر والمراجع

مَدِينَةُ

مقدمة:

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات الهامة عبر الأزمنة فإذا نظرنا إلى الأمة العربية قبل ظهور الإسلام فإنها لم تكن سوى مجموعة من القبائل المتفرقة حيث تعددت فيها الزعمات وقلت فيها وحدة الحكم وبمجيء الرسول الكريم صل الله عليه وسلم وبظهور الإسلام تحولت هذه المجموعات من القبائل إلى أمة قوية.

إن النجاح والتطور الذي تحققه مختلف المنظمات سواء كانت خدماتية أو اقتصادية يتوقف على كفاءة وفعالية إدارتها من خلال الممارسة الرشيدة قيادة الإدارية من طرف المدراء ورؤساء المصالح فالقيادة الإدارية ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها يعني بلوغ المنظمة هدفها التي تعمل لتحقيقه كتوفير الخدمات، الإنتاج الجيد وكذا رفع الأداء الوظيفي للموظفين وتوفير احتياجاتهم. ومما لا شك فيه أن تقدمها يعتمد على استحوادها على الموارد البشرية ذات المهارات: الفكرية والقدرات الإبداعية من جهة أو قاداتها المتميزون، فالإمكان استثمار هذه القدرات وتوفير الدعم اللازم من جهة أخرى وهكذا أصبح أداء الموارد البشرية أكثر تعقيدا من ناحية التسيير والتقدير ويلعب القائد بخصائصه القيادية ونمط القيادي، دور حاسم في أداء الموارد البشرية كما له دور في التخطيط وصنع الأهداف والسياسات الخاصة بالمؤسسة، ناهيك عن دوره في خلق التعاون بين الموظفين والسعي إلى التشاور والمشاركة في اتخاذ القرار بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

لقد أصبح موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تحضي باهتمام السلوكيين والإداريين وذلك يحث الجوانب المختلفة الوسائل ومصادر لدى الموظف والعامل وقياس درجة رضا الأفراد نحو وظائفهم وقد تم التوصل إلى مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى الرضا في سبيل تحسين الأداء في العمل.

وبالتالي فإن فعالية المدير في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمة متعلقة بأسلوبه في القيادي المتبع، إما أن يكون سبب في حد ذاته للرضا أو مصدر لعدم تحقيقه فأساليب القيادة لها دور مهم في تشكيل الرضا اليومي للموظف عن دوره داخل المنظمة، إن الطريقة التي يتفاعل بها القادة ويتواصلون ويتخذون القرارات تمكن أن تعزز البيئة عمل إيجابية ومنتجة أو تخلق جوا ساما يعيق النمو والنجاح المهني وهنا تتجلى لنا الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية وأنماطها في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية.

الفصل الأول الإطار

العام للدراسة

1- إشكالية الدراسة

2- الفرضيات

3- أهمية الدراسة

4- أهداف الدراسة

5- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة

6- الدراسات السابقة

أولاً: الإطار العام للدراسة

1. إشكالية الدراسة:

عرفت ظاهرة القيادة منذ أقدم العصور وعبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية، بدءا من نشأت التجمعات الإنسانية البسيطة مروراً بمجموعة من التحولات متعددة الأوجه في مختلف مناحي الحياة، انتهاء بتبلور المرحلة العلمية للمجتمع المتصفة بالتشابك والتعقيد الوظيفي، أين شهدت بواكر إدراك وعي جديد ومختلف لدور الفعل القيادي وأهميته في إحداث التطور والتقدم.

تكمن أهمية القيادة في أنها مستمدة من قدرتها على الاستغلال الصائب لمقومات وموارد المؤسسات والمنشآت في الزيادة من رفع مستوى الرضا الوظيفي للمرؤوسين، وذلك يؤدي إلى الرفع من الأداء ومن ثمة تحقيق الأهداف المسطرة ولا يكون ذلك إلا باستخدام أنجع الأساليب والأنماط القيادية التي تتسم بالفعالية مع الظروف الفعلية للعمل داخل المنشآت والمؤسسات المختلفة.

إن نجاح أي مؤسسة أو منشأة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بأعضائها وإيجابية أداء أفرادها، وتحقيق أهدافها يتوقف بالدرجة الأولى على النمط القيادي الذي يتبعه القائد ومدى قدرته في التأثير على المرؤوسين من خلال توجيه سلوكهم من أجل تحقيق أهداف هذه المؤسسة، ومن جهة أخرى فإن النمط القيادي المتبع في أي منشأة أو مؤسسة يؤثر في أداء العاملين بها سواء بالسلب أم بالإيجاب، حيث أن النمط القيادي هو مجموعة السلوكيات المتكررة للقائد في التأثير على الآخرين أو في طريقة أدائه للعمل، ومن خلال ذلك كانت حاجة هذه المؤسسات والمنشآت على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهدافها، على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها المرغوب فيه بل تتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها.

يعد الرضا الوظيفي أمر حاسم في أداء وعمل المؤسسات والمنشآت المختلفة كونه يشمل فاعلية الأداء والتزام الموظفين بالتواجد بأماكن عملهم، والرضا الوظيفي مؤشر مهم لكيفية إدراك الموظفين لوظائفهم والقيام بأداء أعمالهم، حيث أن الوصول لأداء مميز للموظفين يعتمد على توافر قدر مقبول من الرضا الوظيفي لما يقومون به من أعمال، فكلما زاد مؤشر الرضا في العمل كلما كان لدى الفرد العامل توافق داخلي ينعكس على أدائه في المؤسسة أو المنشأة التي يعمل بها، وفي هذا الصدد توصل وليامز في دراسة له أن القيادة الناجحة تؤدي إلى خلف نتائج عمل إيجابية وتحسين الأداء في مكان العمل، وأسلوب القيادة يعزز الرضا الوظيفي للموظفين فنجد علاقات إيجابية بين القيادة الحقيقية من جانب والرضا الوظيفي في الجانب الآخر.

إذ تشير معظم الدراسات أن كفاءة أي منشأة رياضية لم يعد مرتبطينا بدرجة التكنولوجيا المتوفرة لديها أو بما تكتسبه من موارد بشرية، وإنما يتوقف النجاح على مدى كفاءة القائمين عليها من قادة وموظفين، من هنا أصبحت المنشآت الرياضية تهتم بالموارد البشري باعتبارها مصدرا أساسيا من مصادر التنمية والتطور، فبعد أن كانت مجرد يد عاملة منفذة للأوامر والتعليمات تساهم في إنتاجية المؤسسة مقابل أجر مادي أصبحت المؤسسات تتنافس من أجل الحصول على أفضل المهارات وأحسن القدرات والعمل على تطويرها وتمييزها لما ستحققه لها من تميز في محيطها، كل هذه العوامل دعت إلى ضرورة الاهتمام برضا العاملين في المؤسسة، هذا الأخير الذي يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله كل جهود المدراء والقادة كون كفاءة أداء المنشآت تتوقف على كفاءة أداء مواردها البشرية ورضاهم الوظيفي.

تعتبر هذه الدراسة محاولة البحث والكشف عن دور النمط القيادي المتبع في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية، وبناء على ما سبق يمكن لنا تحديد إشكالية بحثنا من خلال طرح التساؤل الجوهري التالي:

هل للنمط القيادي المتبع دور في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية؟

الأسئلة الفرعية:

- هل للنمط القيادي الديمقراطي دور في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية؟
- هل للنمط القيادي الأوتوقراطي دور في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية؟
- هل للنمط القيادي الحر دور في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية؟

2. الفرضيات:

1.2. الفرضية العامة:

للنمط القيادي المتبع دور في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية

2.2. الفرضيات الجزئية:

- ✓ للنمط القيادي الديمقراطي دور إيجابي في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية.
- ✓ للنمط القيادي الأوتوقراطي دور إيجابي في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية.
- ✓ للنمط القيادي الحر دور إيجابي في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية.

3. أهداف البحث:

إن لكل بحث أهداف يسعى إلى تحقيقها وفق تلك البحوث التي يمثل المنطلقات الأساسية بالنسبة له وأهداف بحثنا هي ملخصة كما يلي:

- ✚ محاولة معرفة دور النمط القيادي المتبع في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية
- ✚ محاولة معرفة دور النمط القيادي الديمقراطي في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية.
- ✚ محاولة معرفة دور النمط القيادي الأوتوقراطي في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية.
- ✚ محاولة معرفة دور النمط القيادي الحر في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية

4. أهمية البحث:

إن لكل دراسة غاية ترقى من ورائها وأهداف تسعى لتحقيقها من أجل تقديم البديل أو تعديل ما هو موجود ويبقى إعطاء الأجوبة عن الأسئلة التي تطرحها المشكلة هدف كل دراسة يمكن تلخيص أهداف البحث فيه، حيث تكمن أهمية دراستنا هذه في التأكيد على دور النمط القيادي المتبع ودوره في الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية وذلك من خلال التعرف على مختلف أبعاد الرضا الوظيفي لمعرفة مدى ارتباط كل بعد من هاته الأبعاد بنمط القيادة المتبع بالمنشآت الرياضية.

تكمن أهمية الموضوع كذلك كون الدراسة الحالية تتناول القيادة والتعرف على النمط القيادي التي تعتبر أمراً ضرورياً من أجل تحقيق المؤسسات والمنشآت الرياضية لأهدافها المتوخاة منها بكفاءة وفعالية، أما دراسة الرضا الوظيفي لموظفي المنشآت الرياضية فيعتبر من أهم الموضوعات في مجال الإدارة لما لها من أهمية في زيادة فاعلية المؤسسات والمنشآت الرياضية.

ثانياً: تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

1. النمط القيادي:

1.1. لغة:

تعرف القيادة في اللغة في لسان العرب: فلان قائد، يقود، مقود، القيادة، والقيادة مصدر القائد، والاسم الفاعل للقيادة هو: القائد والقائد جمعه قواد، القيادة هي الانقياد والطاعة والخضوع والإذعان. (ابن منظور، 1988. ص.615)

2.1. اصطلاحاً: تعددت تعريفات القيادة بحسب وجهات نظر الباحثين والمهتمين، حيث تعرف

القيادة بأنها: "عملية تأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة والتنسيق بين جهودهم بما يكفل كفاءة إنتاجية مرتفعة". (محمد فتحي، 2003. ص.158)

في حين يعرفها البعض الآخر على أنها: "أنها مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد على أو مع الجماعة، والتي تمثل محصلة التفاعل بين عدة عناصر أساسية، في موقف الممارسة القيادية، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر ممكن من الفعالية، والتي تعني الكفاءة العالية في أداء الأفراد مع درجة كبيرة من الرضا، وقدرا عاليا من تماسك الجماعة". (خميس السيد إسماعيل، 1971. ص. 36.37)

كما تعرف القيادة كذلك بأنها: "عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه أو تابعيه". (سهيلة عباس، 2004. ص. 12)

3.1. التعريف الإجرائي للنمط القيادي:

من خلال التعريفات السابقة يمكننا تعريف النمط القيادي على أنه الأسلوب الذي يتبعه القائد للتأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم والمتمثلة في دراستنا الحالية في الأنماط التالية: (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي المختلط، النمط القيادي التشاوري)، ويظهر ذلك من خلال الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة المستخدمة لتحديد النمط المتبع.

2. الرضا الوظيفي:

1.2. لغة: الرضا الوظيفي في اللغة من مصدر رضي: رضا، ومعناه: القبول والموافقة والارتياح، ورضاء ورضوانا ومرضاة، ضد سخط وقنع (قاموس الكافي، 2011. ص. 12)

2.2. اصطلاحا: تعددت التعاريف واختلفت في إبراز المتغيرات ذات الصلة بالرضا الوظيفي حسب وجهة نظر الباحثين، فنجد البعض يعرف الرضا الوظيفي على أنه: "مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله، فقد تكون إيجابية أو سلبية، وتعبّر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله" (محمد حافظ حجازي، 2006. ص. 09).

يعرف الرضا الوظيفي أيضا على أنه: "يتحدد بتأثير العوائد التي يحصل عليها العامل من عمله في المؤسسة وما تحقق له من إشباعات وكذا إدراكه لعدالة هذه العوائد" (أحمد صقر عاشور، 1986. ص.6).

في حين يعرفه آخرون بأنه: "رضا الفرد من عمله في منظمة ما، ويتوقف ذلك على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبة لقدراته وميوله وسمات شخصية وقيمه: كما يتوقف أيضا على موقعه العملي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبرته". (رياض ستراك، 2004. ص.12)

3.2. إجرائيا: من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف الرضا الوظيفي في الدراسة الحالية بأنه اتجاهات موظفي المنشآت الرياضية ورضاهم عن العمل الذي يقومون به وما يتل بذلك العمل، ويظهر ذلك من خلال الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس الرضا الوظيفي الذي يشمل ستة أبعاد المتمثلة في: (الرضا عن الوظيفة، الرضا عن الأجر، الرضا عن فرص النمو المهني، الرضا عن أسلوب القيادة، الرضا عن مجموعة العمل، الرضا عن النواحي الاجتماعية).

3. المنشآت الرياضية:

1.3. اصطلاحا: يمكن اعتماد مجموع من التعريفات التي تستطيع أن توحد المعنى الحقيقي للمنشأة الرياضية، ومن بين هذه التعريفات يمكن تعريف المنشآت الرياضية على أنها: "المؤسسات التي ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع تماشيا مع أهدافها" (محمد حسن الوشاح، 2012. ص.162)

تعرف كذلك على أنها: تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تتحدد أهدافها من طبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى". (دهينة محمد رضوان، 2016/2015. ص.25)

2.3. إجرائيا: من خلال التعريفات السابقة للمنشآت الرياضية يمكننا تعريفها إجرائيا بأنها عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات سواء الفردية أو الجماعية وهذه المنشأة لها إدارة تسييرها وفق برنامج معين.

4. الدراسات السابقة:

1.4. الدراسة الأولى: تهدف دراسة حسين مرضي الدوسري. (2013) بعنوان "أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الكلية بالخرج من وجهة نظر الموظفين"، رسالة ماجستير، السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى نوع النمط القيادي السائد بالكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، بالإضافة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بالكلية، كما هدفت الدراسة إلى التعرف فيما إذا كان هناك علاقة بين النمط القيادي السائد والرضا الوظيفي للعاملين بالكلية.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، وقد طبق دراسته على عينة بلغت 165 موظف، أما أداة الدراسة فقد اعتمد الباحث على الاستبيان في جمع المعطيات وتحليل النتائج.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها:

- النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد، ثم النمط التشاركي، ثم النمط الحر.
- توجد علاقة عكسية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الأوتوقراطي.
- توجد علاقة عكسية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الأوتوقراطي.
- توجد علاقة عكسية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الأوتوقراطي.

2.4. الدراسة الثانية: تهدفُ دراسة أحمد الصالح سالم (2015) بعنوان "السلوك القيادي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة الوادي.

هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات الوطنية، بالإضافة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية، ومحاولة الكشف عن العلاقة بين السلوك القيادي السائد ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة قدرها 50 موظف وموظفة بطريقة عشوائية اختيروا صدفة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- هناك توافر لأنماط السلوك القيادي الثلاث، والسلوك القيادي الديمقراطي هو السائد بالمؤسسة محل الدراسة.
- مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة كان بدرجة متوسطة.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين السلوك القيادي السائد (الديمقراطي) ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

3.4. الدراسة الثالثة: تهدفُ دراسة محمود عيد المسلم الصليبي (2010) بعنوان "الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة بالأردن وفقا لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم".

هدفت الدراسة إلى تحديد الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قدرها (315) مدير ومديرة و(1160) معلم ومعلمة بالمدارس الثانوية العامة بالأردن، استخدم الباحث لذلك مقياسي الأنماط القيادية وكذا الرضا الوظيفي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن

النمط القيادي المشارك الداعم قد جاء في المرتبة الأولى يليه النمط البائع المدرب، كما أظهرت الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين كان عالياً.

4.4. الدراسة الرابعة: تهدفُ دراسة معيرش أمال (2015-2014) بعنوان "دور النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة".

هدفت الدراسة إلى الوصول إلى ما إذا كان النمط القيادي الديمقراطي يحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمديريات من خلال معرفة ما إذا للعلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوس دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة، وكذا معرفة ما إذا كان للمشاركة في اتخاذ القرار دور كذلك في تحقيق الرضا الوظيفي، وأخير معرفة ما إذا كان لتفويض السلطة دور في تحقيق الرضا الوظيفي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة قدرها 26 عاملاً بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، طبقت عليهم استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوس يحقق رضا العاملين داخل مديرية الشباب والرياضة.
- المشاركة في اتخاذ القرار جعل غالبية أفراد العينة يشعرون بالرضا عن العمل داخل المديرية مما يزيد من تحسين العمل وزيادة ولائهم وبالتالي تحقيق رضاهم الوظيفي.
- أن تفويض السلطة للمرؤوسين من قبل رئيسهم لبعض الصلاحيات ضمن إطار معين يحقق لديهم الرضا الوظيفي.

5.4. الدراسة الخامسة: تهدف دراسة مكفس عبد المالك (2009) بعنوان "نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي"، رسالة ماجستير، جامعة باتنة.

هدفت الدراسة إلى معرفة إمكانية وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي ودرجة الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، ومن أجل معرفة الفروق بين الأساتذة في درجة الرضا الوظيفي حسب بعض المتغيرات المتمثلة في (الجنس، سنوات التدريس، شعبة التدريس)، ولتحقيق أهداف

الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج تمثلت في:

- وجود علاقة ارتباطية قوية فردية بين النمط القيادي الديمقراطي ودرجة الرضا الوظيفي للأساتذة.
- وجود علاقة ارتباطية قوية عكسية بين النمط القيادي التسيبي ودرجة الرضا الوظيفي للأساتذة
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي بين الجنسين لصالح الذكور.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي حسب متغير شعبة التدريس.

5. التعليق على الدراسات السابقة:

إن الاطلاع على الدراسات السابقة تمد الباحث بعدد كبير من الأفكار والتوجهات المهمة في مجال الدراسة الحالية، فقد أشارت الدراسات السابقة إلى أهمية كل من متغيرات الدراسة سواء النمط القيادي المتبع أو الرضا الوظيفي لذلك لا بد من دراستها وتطبيقها في مجال المنشآت الرياضية، ولقد أفادتنا الدراسات السابقة في دراستنا الحالية في عدة جوانب أهمها ما يلي:

- ✓ وضع تصور لموضوع الإطار النظري.
- ✓ المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة وبيان أهميتها.
- ✓ مساعدة الباحث على تحديد منهج الدراسة واختيار أدوات الدراسة.
- ✓ تصميم وبناء أداة الدراسة من حيث محاوره.

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة أنها تقترب من الدراسة الحالية في دراسة متغيرات البحث الحالي إلا أن دراستنا تستقل بمحاولتها الربط بين المتغيرين، بينما تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة بأن لكل منهم مجال مختلف إضافة إلى الهدف من الدراسة.

لقد استفادت الدراسة الحالية مع هذه الدراسات السابقة في مجموعة من النقاط التي يمكن

تنظيمها على النحو التالي:

1.5. من حيث هدف الدراسة: إن الدراسات السابقة لها علاقة كبيرة بالدراسة الحالية حتى يتسنى لنا تحصيل أكبر فائدة لذا تنوعت هذه الدراسات وفقا للهدف العام لكل دراسة.

2.5. من حيث المنهج: وقد اتفقت أغلب هذه الدراسات من حيث المنهج (المنهج الوصفي) كما اختلفت عينات الدراسة وطرق اختيارها تبعا لتنوع واختلاف مجتمع الدراسة.

3.5. من حيث أدوات جمع البيانات: كما نجد أن هاته الدراسات قد اعتمدت على استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات وهو ما سيتم الاعتماد عليه كذلك في دراستنا.

استفادت الدراسة الحالية مما سبق ذكره من دراسات من خلال تحديد الأطر المفاهيمية لكل من الأنماط القيادية وكذا متغير الرضا الوظيفي باعتبارهما المتغيرين الأساسيين في الدراسة الحالية، هذا بالإضافة إلى الاهتداء من خلال هذه الدراسات السابقة إلى مصادر ومراجع أخرى تمكن من الاطلاع عليها لتغطية المفاهيم أعلاه، كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في كيفية صياغة المحتوى العلمي للإطار النظري لهذه الدراسة وإيضاح النقاط الأساسية المحددة لمشكلة الدراسة واستخدامها في تفسير نتائج الدراسة.

الفصل الثاني:

الأنماط القيادية

- 1- أهمية القيادة الإدارية
- 2- أنماط القيادة الإدارية
- 3- خصائص القيادة الإدارية
- 4- وظائف القيادة الإدارية
- 5- النظريات المفسرة للقيادة الإدارية
- 6- العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية
- 7- معوقات القيادة الإدارية
- 8- صفات القائد الإداري الناجح

1. أهمية القيادة الإدارية:

تعد القيادة الأداة الأساسية التي تستطيع المؤسسات عن طريقها تحقيق أهدافها وغاياتها، فبالقيادة تستطيع المؤسسة التنظيم والتنسيق بين العناصر المختلفة، لتصل إلى التكامل بين مدخلات العملية الإدارية بشقيها المادية والبشرية، بغية الوصول إلى أهداف المجتمع، كما تعتبر القيادة من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي باعتبار أن القادة يؤثرون في الآخرين ويقومون بتلبية رغباتهم. (علي عبد الرحمان عياصرة، 2006. ص. 22)

إن أهمية القيادة الإدارية تأتي من خلال حاجة المنظمات إلى شخص يستطيع قيادة هذه المنظمة لتحقيق أهدافها في جميع التنظيمات الإدارية من خلال توضيحها وتحديد مسؤولياتها إن القيادة العظيمة تعمل من خلال العواطف، أي بمعنى الحالات العاطفية للقادة وأعمالهم تؤثر بالفعل على كيفية الشعور الموظفين الذين يقودهم وبالتالي العملية الإنتاجية (عبد الرضا فرج بدرابي، 2009. ص. 17).

ومنه تتجلى أهمية القيادة في العناصر الآتي ذكرها:

- القيادة حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية. أنها البوتقة التي تتصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

- تسهل القيادة للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

- تعمل القيادة على مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

- تعمل القيادة على تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

(أسامة خيرى، 2013. ص. 21.22)

- تساهم القيادة في رسم الاستراتيجيات المنظمة.

- تساهم القيادة في تنظيم السلوك الاجتماعي وتنسيقه وتوجيهه وتسيير العمل بسهولة، وضمان

عملية الاتصال بين كل أعضاء الجماعة. (قنديل علاء محمد، 2010. ص. 22)

- تعمل القيادة على السيطرة على مشاكل العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تعمل القيادة على تنمية وتدريب ورعاية العاملين باعتبارهم أهم موارد المؤسسة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم. (محمد حسنين العجمي، 2010. ص.66)

وخلاصة القول ومن خلال هذه الأهمية التي تكتسبها القيادة نستنتج أن هذه الأخيرة تعتبر الأداة الأساسية والمطلوبة في أي منظمة من أجل تحقيق أهدافها ورغباتها.

2. أنماط القيادة الإدارية:

1.2. النمط الديمقراطي:

يعمل هذا النمط من القيادة على تفويض سلطتها للمرؤوسين وبشاركونهم في اتخاذ القرارات لأن القيادة من هذا النوع تهتم بالعلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه من خلال معاملة المرؤوسين معاملة حسنة وإشباع حاجاتهم ورغباتهم والاهتمام بأهمية دور الأفراد في المنظمة عن طريق القائد على مرؤوسيه من خلال تنمية الجهود وروح الفريق والمواظبة على أهداف الأفراد وأهداف التنظيم عن طريق الاتصال ونقل شكاويهم ويعتمد القائد الديمقراطي على قبول التابعين لسلطته لأنه يعمل على تطوير العلاقات الإنسانية ويؤمن بقدرات المرؤوسين ويمنحهم الفرص للتعلم من الأخطاء التي يقعون فيها وتعمل على دعم جماعات العمل وتشجيعهم على العمل الجماعي فالقيادة هنا تهتم بأسلوب الإقناع والاستشهاد بالحقائق والاهتمام بأحاسيس الفرد ومشاعره وجعله يشعر بكرامته. (فاتن عوض، 2010. ص.26)

وتسمى القيادة الديمقراطية بالقيادة المشاركة وهي عملية اجتماعية تحكم الجماعة نفسها بنفسها حيث يشاركون جميعا في اتخاذ القرارات حيث يعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباع حاجاتهم ورغباتهم وخلق التعاون بينهم، فالقائد الديمقراطي يشعر بالراحة إزاء سماع آراء مرؤوسيه حيث يناقشهم ويهتم بها ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة حيث يقوم بتنمية الابتكار لديهم وإطلاق قدراتهم حيث تتركز هذه القيادة على مرتكزات هي:

- إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه.

- إشراك العاملين في بعض مهام القيادة. (فاتن عوض، 2010. ص.27)

ومن مميزات هذا الأسلوب أن القائد الذي يستخدمه يعتمد كثيرا على التفويض حتى يستطيع توفير الوقت الذي يحتاجه لتنمية العلاقات الإنسانية وتوفير بيئة العمل التي تسودها الثقة والاحترام ولهذا فإن النماذج الديمقراطية في الإدارة تقتض أن تحديد سياسة المنظمات ووضع القرارات تتم من خلال عملية المناقشة والحوار التي تؤدي إلى الموافقة والإجماع على رأي موحد كما أن السلطة عملية مشتركة بين بعض أو كل أعضاء المنظمة الذين يتمتعون بقدر كبير من الوعي والفهم لأهداف المنظمة.

ويعتبر الأسلوب القيادي الديمقراطي من أكثر الأساليب فعالية، كما ينبغي على قادة المستقبل أن يستخدموا هذا الأسلوب بشكل أوسع وذلك لسرعة التغيير في المنظمات والتدفق المستمر للمعلومات والأفكار الجديدة وحتى يستطيع القائد مواكبة هذه التطورات ومن ثم عليه أن يستعين بمرؤوسيه لتسهيل عملية الإلمام بهذه المعرفة وذلك لزيادة فرص الإبداع والابتكار. (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2011. ص.105)

2.2. نمط القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية):

ركزت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على أنه ينبغي إنجاز العمل المحدد وفق للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده لذلك تتم الرقابة للتحقق من أن العامل يؤدي العمل وفقا للطريقة المفروضة، فهذا النمط الإداري يتماشى مع افتراضات حيث تتم الرقابة من خلال السلطة ويعبر ما سبق عن مفهوم المدير الأوتوقراطي (عبد الغفار الحنفي، 2003. ص.585)، كما يطلق عليها كذلك القيادة الاستبدادية أو الديكتاتورية والتي تكون السلطة متفردة في يد القائد فهو يتولى القيام بكل مراحل وضع واتخاذ القرار بنفسه ولا يشرك معه أحدا في مباشرة وظيفته. (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2011. ص.107)

تتسم القيادة الأوتوقراطية بالنزعة الفردية وشيوع ظاهرة الهيمنة الانفرادية في اتخاذ القرارات والأحجام عن تفويض الصلاحيات، إذ غالبا ما يشرف القائد الأوتوقراطي إشرافا مباشرا على القرارات وتفصيلاتها وصيغ تنفيذها ويمارس الضغط على العاملين من اجل الالتزام بها وزيادة الإنتاج والإنتاجية. (أمين عبد العزيز حسن، 2001. ص.128)

ومن الجدير بالذكر إن هذا النمط غالبا ما ترافقه بروز الظواهر التالية:

➤ بروز النزعة الغذائية بين الأفراد في المنظمة وضعف وجود ابتكار أو مبادرة من قبل المرؤوسين.

➤ عدم القدرة على تنفيذ الأعمال الأمن خلال الإشراف المباشر على العاملين في المنظمة.

➤ تنصف الجماعة العاملين بانخفاض المعنوية وارتفاع شكاوى الأعضاء وارتفاع معدل دوران العمل وارتفاع نسبة الغياب والتمارض وبرز المشكلات بين الأفراد والصراعات.

➤ بروز ظاهرة عدم الاندفاع الذاتي للعمل أو الاهتمام به كما ينعكس أثره واضحا على انخفاض الإنتاجية وضعف المعنوية وعدم تحقيق الرضا. (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2011، ص 109)

وبصفة عامة يمكن القول أن القيادة الأوتوقراطية أو الاستبدادية قد تفيد في المدى القصير وخاصة في حالة الأزمات أو عند نشأة الجماعة، ولكن على المدى البعيد تتحول إلى مصدر تدمير للمنظمة لأنها تجعل المرؤوسين يتذمرون ويتحولون إلى أعداء، وبالتالي تضعف معنوياتهم وتقل كفاءتهم ويصيبهم الإحباط، كذلك فإن الفرصة تكون ضعيفة أما المرؤوسين لكي يصبحوا قادة في المستقبل لأن القائد المستبد يلغي شخصيتهم ويفقدهم القدرة على القيادة.

3.2. نمط القيادة الحرة:

وهي القيادة التي تعطي الحرية المطلقة في ممارسة النشاط واتخاذ القرار ويصبح القائد كمستشار فهو لا يسيطر على القاعدة مباشرة وإنما يحاول توجيهها بطريقة مباشرة وفي ظل هذا النوع يفتقر القائد للحماس والدافع لإنجاز العمل حيث يترك حرية التصرف لمن هم دونه ويفوض

كل صلاحياته أو أغلبها إلى المرؤوسين في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف. (هايل عبد المولى طشطوش، 2009. ص.65)

حيث يرى كتاب الإدارة أن هذا النمط من القيادة يجمع بين النمطين الآخرين من القيادة الإدارية "الأوتوقراطية والديمقراطية" من خلال استهداف وتوجيه الأفراد العاملين من خلال التأثير في سلوكهم إلا أن هذا النوع يركز على حرية الفرد العامل في أداء عمله، وإن هذه القيادة تركز بشكل أساسي على توجيه جهود الآخرين من خلال التأثير على سلوكهم ويكمن الاختلاف بينها وبين الأساليب القيادية الأخرى في درجة التأثير ووسائله إذ أن كل أسلوب من الأساليب يركز على عنصر معين فالديمقراطي يركز على المرؤوسين نجد في المقابل الأوتوقراطي على الإنتاج أما الحرة فتركز على الفرد العامل.

فالقيادة الحرة هي كل قيادة متحررة من سلطة القائد، ويطلق عليها بالقيادة الفوضوية كونها تقوم على ترك الفرد يفعل ما يشاء، في غياب شبه تام للإدارة لتوجيه إدارة العمل، مما يؤدي إلى انتشار الفوضى داخل التنظيم، بمعنى أن القائد في هذا النمط يقوم بإعطاء قدر كافي من الحرية للمرؤوسين وإتباعه للأساليب التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، كما يفوض السلطة على نطاق واسع ويطلب منهم تأدية الواجبات بطريقة عامة وكذا الحرية في إصدار القرارات واتخاذها، ويعمد القائد لأسلوب سياسة الباب المفتوح وتسهيل سبل الاتصال ليتيح لهم المجال لطرح أفكارهم وآرائهم وبالطبع القائد هنا مقتنع تماما أن سياسة والشرح المفصل لهم لأنه برأيه هذا لا يساعدهم على اتخاذ القرار وإنما إعطاء التوجيهات والتعليمات العامة تاركا لهم حرية التصرف لإنجاز الأهداف. (كامل بربر، 2008. ص.282)

إلا أنه يعاب على هذا النمط القيادي (الحر) بعمومية التعليمات وعدم الاستقرار؛ بالإضافة إلى إهمال معظم جوانب النشاط وإضاعة الوقت وازدواج الجهد، وظهور عدم رضا الفرد عن عمله بسبب الحرية الكاملة له وذلك لما لها من انعكاسات سلبية على النتائج، كما نجد في هذا النمط أن المرؤوسين لا يؤدون الواجبات المطلوبة منهم بشكل سليم وافتقار المجموعات إلى التنظيم

وعدم وجود ضوابط لديهم، حيث تظهر محاولة الفرد للسيطرة على زملائه لعدم وجود قيود تمنعه من ذلك. (رحي مصطفى عليان، 2007. ص. 193.192).

3. خصائص القيادة الإدارية:

تتميز القيادة الإدارية بجملة من الخصائص يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- الكفاءة والموضوعية المتمثلة في معرفة القائد في مجال عمله وامتلاك المعارف والخبرات اللازمة مع القدرة على التنفيذ.
- القدرة على التنسيق من خلال معرفة الناس لامتلاك مواقف إيجابية اتجاه مبدأ التقدير وفق الأداء إطلاقاً من مجموع الخبرات الأساسية وغير اختصاصية
- القدرة على تحفيز الأداء وذلك باستخدام المحفزات المادية والمعنوية.
- القدرة على التميز من خلال تحقيق المتطلبات الضرورية وممارسة التعقيم الصحيح للعمليات المعقدة. (طافر مريم، 2019. ص. 36)

4. وظائف القيادة الإدارية:

تحدد الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية في مجموعة من المهام تختلف باختلاف طبيعة الجماعة ويمكن إيجازها في النقاط الآتي: (نواف كنعان، 1999. ص. 100.99)

- 1.4 **توفير المعلومات:** حيث يجب أن يتوفر في القيادة الإدارية قدر من المعرفة الواعية التي تجعلها المصدر الموضوعي للعاملين داخل المنظمة
- 2.4 **توفير الخبرة:** فالقيادة الإدارية يجب أن تكون مصدر المعرفة والخبرة في المنظمة نتيجة تراكم الخبرات المعرفية والمهنية للقائمين على الإدارة.
- 3.4 **رسم استراتيجيات المنظمة:** حيث تتولى القيادة الإدارية وضع السياسة العامة للمنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية لها.
- 4.4 **التخطيط التنفيذي:** حيث تتولى القيادة الإدارية الإشراف على وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.

5.4. الحفاظ على الأخلاقيات المهنية: عبر تقديم السلوك القيادي النموذجي مع جمهور المنظمة والعمل على صيانة أخلاقيات المهنة وتقديم المثل الأعلى والقوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.

6.4. التمثيل الخارجي للمؤسسة: فالقيادة الإدارية تقوم بتمثيل المؤسسة ومصالحها وعلاقاتها الخارجية وكذلك التزاماتها اتجاه المجتمع بأسره.

7.4. التنظيم: عبر قيام القيادة الإدارية بتنظيم العلاقات الداخلية في القيام بأدوار السيطرة أو الوساطة بين العاملين في المنظمة.

8.4. الرقابة والتقييم: عبر القدرة على منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفير عامل العدالة.

5. النظريات المفسرة للقيادة الإدارية:

تعددت النظريات التي تبحث في القيادة، التي تحاول تأثير بعض الأشخاص في الآخرين من خلال تفسير النظريات والأسباب التي تجعل من الفرد قائدا وتوضح الخصائص التي تميز القائد عن غيره من أفراد الجماعة، ومن أهم هذه النظريات ما يلي:

1.5. نظرية الرجل العظيم: "The Great man theory".

تعد هذه النظرية من أقدم النظريات القائمة على فكرة أن القادة يولدون قادة، وتعتمد على وجهة نظر أساسها أن القادة لديهم خصائص وسمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأفراد وتوهمهم لأن يكونوا قادة وهذا في رأي دعائها تقوم على أساس أن القيادة هي عملية وراثية وأن القادة يولدون ولا يصنعون. (فانتن عوض الغزو، 2010، ص.74)

وتتطلق هذه النظرية من الافتراض أن القادة أشخاص يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجمعاتهم، إذا كان هؤلاء الأتباع وهذه المجتمعات في ظروف موالية لحدوث مثل هذه التغييرات غير العادية.

وبناء على هذه النظرية فإن القيادة لا تتوفر إلا في عدد محدود من الأفراد وتكون قاصرة على فئة من الإداريين دون غيرها، ويتضح من ذلك أن هذه النظرية تمثل الاتجاهات القديمة في حكم الشعوب لضمان تنفيذ المرؤوسين للأوامر دون مناقشة سلوك القائد الذي يتمتع بسمات عالية. (نشوان ونشوان، 2004. ص.45)

وما يعاب على هذه النظرية إهمال سمات المرؤوسين ومسؤولياتهم وحاجاتهم وأنها تقدم سمات مثالية، وقد استمر الاعتماد بأن الشخص يولد ومعه خصائص القيادة أولاً يولد بها. (شهرزاد محمد شهاب، 2010. ص.114)

2.5. نظرية السمات "The Trait Theory":

لقد سادت أفكار هذه النظرية في أوروبا في النصف الثاني من القرن 18 م، حيث تعد من أولى النظريات لفهم السلوك القيادي، لذلك تسمى بالنظرية التقليدية، حيث ترى هذه النظرية أن القادة يولدون قادة، وأنه لا يمكن للشخص الذي لا يملك صفات القيادة أن يصبح قائداً، وهذا ينطبق على مقولتهم الشهيرة حول القيادة أنها "تولد ولا تصنع". (PETER. G. Noutrouse,) (2001, p 11-15)

تنادي هذه النظرية بأن القائد يتمتع بسمات معينة تؤهله للقيادة أما التابع فيفتقر إلى هذه السمات ولذلك فلا يمكنه أن يقوم بدور القائد، أيضاً تقوم هذه النظرية على أن القادة عادة ما يتصفون بمجموعة من الصفات الشخصية التي تلازم النجاح. (محمد حسنين العجمي، 2010. ص.31)

ومن خلال هذه النظرية يمكن إيجاز هذه السمات فيما يلي:

أ) السمات الجسمانية أو الجسدية: حيث يكون القادة أقرب للطول في القامة وضخامة وقوة البنية ووفرة النشاط والحيوية، وسلامة البدن من العيوب. (نور الدين بوراس، 2014. ص.50)

ب) السمات الفكرية والعقلية: بحيث يكون القادة أكثر ذكاء وإدراكا وعمقا من التفكير وأوسع ثقافة والنظر البعيد وأعمق بصيرة، وأكثر وعيا بالأحداث من مرؤوسيه، كما له القدرة على الحكم السليم والتفكير الموضوعي مع القدرة على الإبداع والتفكير. (محمد شفيق، 2001. ص. 51)

ج) السمات الاجتماعية: وتتمثل في الاعتماد على النفس والقدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة الاجتماعية، كما يتميز بالقدرة على تحقيق التعاون وتكوين العلاقات ونيل الحب والاحترام والشعور بالأحاسيس الجماعية ومشكلاتهم، مع حقائق انبساطية وروح فكاوية وقدرة على دفع معنويات الآخرين ودفعهم حول شخصية وحول الأهداف التي ينادي بها مع القدرة على السيطرة وإمكانية التأثير في الآخرين. (صلاح الدين محمد الباقي، 2002. ص. 221)

3.5. النظرية الموقفية الاحتمالية "Situationnel theory":

تسمى في بعض الأدبيات الإدارية بالنظرية الظرفية، حيث تحول التركيز في هذه النظرية من استخدام أسلوب السمات إلى الأسلوب الموقفى (الظرفي)، فقد يكون القائد ناجح في موقف معين حينما تتوفر له ظروف معينة في حين أن نفس هذا القائد قد لا ينجح في أوقات أو ظروف أخرى إذا اختلف الموقف أو اختلفت الظروف، (عباس أنس عبد الباسط، 2011. ص. 185) ترتكز هذه النظرية على مدى توافق سلوك القائد مع خصوصيات الموقف الذي يواجهه، فهناك من يرى أنه لا يوجد القائد إلا بعد أن القيام بتجربة معينة يتضح منها شخصية القائد. (عينة المسعود، 2010. ص. 25)

كذلك تقوم هذه النظرية على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية بموقف قيادي معين وملاءمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات هذا الموقف، أي أخذت المتغيرات الموقف في الاعتبار. (معن محمود عياصرة، 2008. ص. 147)

طبقا لهذه النظرية فإن القيادة لا ترتبط كلية بالفرد القائد بل أنها ترتبط أيضا بالعلاقات الوظيفية "Fonctionnel Relationship" بينه وبين أعضاء الجماعة، كما يرى أصحاب هذا الاتجاه

أن أهم عنصرين للسلوك القيادي الإداري هما: الاهتمام بالعمل، الاهتمام بالعلاقات مع الموظفين أو ما يعرف "بالفاعلية الإدارية". (محمد حسنين العجمي، 2010. ص.33)

وقد ميزت هذه النظرية بين أربعة أنماط أساسية للقيادة الإدارية:

✚ القائد المتفاني "Dedicated": وهو القائد الذي يهتم كثير بالعمل.

✚ القائد المرتبط "Related": وهو القائد الذي يهتم كثيرا بالعلاقات مع الأفراد.

✚ القائد المتكامل "Interated": وهو القائد الذي يهتم كثيرا بالعمل وبالعلاقات مع الأفراد.

✚ القائد المنعزل "Separated": وهو القائد الذي لا يهتم كثيرا بالعمل وبالعلاقات مع الأفراد.

(عينة المسعود، 2010. ص.28)

4.5. النظرية التفاعلية "Interactionnel theory":

تعد هذه النظرية مزيجا من النظريات السابقة، وذلك لأن كل واحدة منها لا يمكن أن تقوم بمفردها كأساس لتفسير ظهور القيادة فإذا كانت نظرية السمات وكذلك الرجل العظيم ترجع القيادة إلى شخصية القائد وأن نظرية الموقف تفسر القيادة من خلال الجماعة، فإن النظرية تقدم على أساس التكامل بين كل العوامل التي تؤثر في القيادة وهي شخصية القائد واتجاهات وحاجات ومشكلات التابعين وخصائص الجماعة والعلاقات القائمة بين أفرادها والمواقف التي تواجه الجماعة، وطبيعة العمل والوظائف التي تقوم بها. (العلاق، 2008. ص. 296)

أعطت هذه النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له، وإدراك القائد للآخرين، وبمعنى آخر هذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى المواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينها جميعا، فالقيادة حسب هذه النظرية تتسم بالفاعلية حسب ما يتطلبه الموقف القيادي من التفاعل بين العمليات الشخصية والمكتسبة للتأثير في سلوك الآخرين. (حريري هاشم بكر، 1423هـ. ص. 52)

5.5. النظرية الوظيفية "Fonctionnel theory":

ترتكز هذه النظرية على أن القيادة هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، حيث يرى أصحاب هذا الاتجاه أن القيادة هي وظيفة تنظيمية، وتلخص أهم هذه الوظائف فيما يلي:

- التخطيط لأهداف: قريبة المدى وبعيدة المدى.
- وضع السياسة من خلال المصادر الفوقية والمصادر التحتية أو من القائد نفسه.
- مصادر فوقية من السلطات العليا للجماعة كما في الجماعة العسكرية.
- مصادر تحتية: تابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل.
- مصادر من القائد: نفسه حيث تفرضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها فينفرد بوضع السياسة.
- الإيديولوجية: يعتبر مصدر الأفكار ومعتقدات وقيم الجماعة.
- الخبرة: القائد كخبير (خبرة إدارية وفنية ومعرفة).
- الإدارة والتنفيذ: تحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة والمراقبة.
- الحكم والوساطة: فهو الحكم الوسيط فيما ينشب بين الجماعة من صراع أو خلاف.
- الثواب والعقاب: يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب وهذا يؤدي إلى المحافظة على الضبط والربط داخل الجماعة.
- النموذج: نموذج هو مثل أعلى للسلوك بالنسبة لأعضاء الجماعة.
- الرمز: رمز الجماعة واستمرارها في تأدية مهامها ورمزا مثاليا للتوحيد. (خليل عبد الرحمان المعايضة، 2000. ص.21)

6. العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية:

ويمكن توضيح العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية في ثلاثة عناصر أساسية وهي:

1.6. عوامل تخص القائد:

إن من الأمور التي على القائد أن يأخذها بعين الاعتبار هو مدى ثقته بالآخرين ومدى تحملهم للمسؤولية ومدى إمكانية الاعتماد عليهم في مواجهة الموقف؛ القيم التي يؤمن بها القائد إذ أن هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين له في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحكم تصرفاتهم، وآخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة؛ وأخيرا يعتمد بناء القائد لأسلوب قيادي معين على ميله لفلسفة معينة يشعر بالراحة في إتباعها، فقد يهوى القيادة بأسلوبها المتسلط وقد يهواها بأسلوبها المشارك مع الجماعة في الكثير من أعماله.

2.6. عوامل تتعلق بالمرؤوسين

يمكن أن تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرارات الإدارية، فقد يميل البعض إلى الاستقلال والبعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ قراراتهم وفق كل هذا وذلك فقد يتباين البعض في درجة تحملهم للمسؤولية.

3.6. العوامل البيئية

يقصد بذلك بيئة العمل عموما، وبيئة المنظمة والقيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها على وجه الخصوص، إذ تلعب هذه العوامل أثرا كبيرا في إتباع أسلوب قيادي، إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من أسلوب قيادي، وإلا واجه كثيرا من المصاعب إلى جانب بيئة المنظمة والعمل يلعب موقع المنظمة الجغرافي دورا مهما إذ أن بعد المنظمة أو طبيعة حجمها يلزم القائد بتفويض جزء من صلاحياته والسماح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وما دمنا نتكلم عن البيئة والمنظمة فإن نوع الجماعة يمثل عاملا مهما في إتباع الأسلوب القيادي، فكلما استطاعت الجماعة خلق عادات وتقاليد مشجعة على التعاون والتماسك وكلما توافقت بين أعضائها صفات شخصية كالتعليم والخبرة التي تشجع الرؤساء على الاتجاه وإشراك العاملين. (حجار مرهون إيمان، 2021، ص.51)

7. معوقات القيادة الإدارية:

تتمثل أهم معوقات القيادة الإدارية في المؤسسات فيما يلي:

✚ البيروقراطية المترهلة تساهم في تعقد الإجراءات الإدارية وتحد من فعالية القيادة الإدارية وتقضي على روح المبادرة والابتكار.

✚ عدم قدرة القيادات الإدارية على نقل واستخدام التكنولوجيا وذلك بتطبيق نتائج البحوث التي أجريت في مجال الفعالية المطلوبة بالإضافة إلى عدم الاستعانة بالوسائل الحديثة لتنظيم العمل وتحديد المهام والتخطيط، ووسائل الاتصال الحديثة لمواكبة التطور العلمي كاستعمال الإعلام الآلي مثلا.

✚ التخطيط غير السليم وغالبا ما يكون لمواجهة ظروف طارئة وليس مبني على رؤية استراتيجية مستقبلية بالإضافة إلى تشبث المدراء والرؤساء بأفكارهم وقراراتهم حتى ولم تتبين لهم أنها صحيحة وصالحة.

✚ جمود الأنظمة القانونية واللوائح وهذه القوانين قد تكون عائق في فعالية القيادة الإدارية خاصة في حال غموضها بحيث تصبح عاجزة عن مسايرة التغيير مما تحد وتقلل من فعالية القيادة الإدارية

✚ البيئة المادية، التنمية والقيم والانتماءات الاجتماعية وهي ضغوط وتأثيرات شخصية تمارسها الجماعة الضاغطة أو المنظمات المهنية بالإضافة إلى أنه كل قائد إداري وفلسفته في القيادة إلى مرجعيته الثقافية والأيدولوجية والحزبية والدينية.

✚ الضغوط الداخلية والخارجية وعدم كفاءة القيادات الإدارية والانغلاق الثقافي والانحراف الإداري والأخلاقي. (درويش توفيق، 2007، ص.97-98)

8. صفات القائد الإداري الناجح:

إن طبيعة القيادة تعتمد على مجموعة المعايير والمهارات التي تميز القائد وتجعله يتعامل مع المواقف، وكذا التأثير على المرؤوسين، وأن يدرك سمات وخصائص المجموعة التي يريد

التأثير بها وقدرته على التصور والإدراك والحس والاستجابة بفعالية لمختلف المواقف المتغيرة والقدرة على التصرف في مواجهة المواقف الإدارية المتحركة ومن ثم ترتبط الوظيفة القيادية بشخصية شاغلها الذي يضفي عليها من قدرته ومهارته.

ومن بين أهم الصفات التي لا بد للقائد الإداري التحلي بها نذكر ما يلي:

➤ القدرة على التطوير وزيادة روح التعاون.

➤ القدرة على مساعدة المنظمة في أحداث التغيير ورفع مستوى أداء العاملين وكفاءتها؛

➤ القدرة على التأثير، فالقائد يستطيع إقناع العاملين وتحفيزهم والحصول على تأييدهم وعطائهم؛

➤ وضوح الرؤية والأهداف من أهم سمات القائد الإداري وهو وضوح الرؤية كما تسعى إليه المنظمة والقدرة على استشراف المستقبل والفرص

➤ القدرة على التنظيم والتوجيه والتحفيز والرقابة فالقائد يتصف بالقدرة على اختيار الكفاءات المناسبة للأعمال، وتنظيم العمل الذي يحقق هذه الأهداف كما يتميز بالمتابعة والتوجيه وحل المشكلات وإزالة العوائق التي تعوق العمل؛ القدرة على تحديد معايير ومؤشرات الأداء الفعال حيث يتميز القائد الإداري بوضع نظام جديد. (أسامة خيرى، 2013. ص.

(133.134)

الفصل الثالث:

الرضا الوظيفي

- 1- تعريف الرضا الوظيفي
- 2- أبعاد الرضا الوظيفي
- 3- خصائص الرضا الوظيفي
- 4- أهمية الرضا الوظيفي
- 5- دور الرضا الوظيفي
- 6- أقسام الرضا الوظيفي
- 7- مسببات الرضا الوظيفي
- 8- أسباب الامتصاص بلرذا الوظيفي
- 9- النتائج المترتبة عن عدم الرضا الوظيفي
- 10- كيفية حدود الرضا الوظيفي (الديناميكي)
- 11- قياس الرضا الوظيفي

1. تعريف الرضا الوظيفي

1.1. لغة: هو ضد السخط وارتضاه راه له أهلا ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه. (ابن منظور، 2005. ص.3).

2.1. اصطلاحا:

هناك عدة تعاريف نذكر منها:

تعريف أ: يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالرضا والارتياح أثناء أداءه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق ما بين يتوقعه الفرد من عمله وما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وان الرضا يتمثل في مكونات التي تدفع الفرد للعمل والارتياح. (عمر، 2015. ص.11)

تعريف ب: ينظر إلى الرضا في علم النفس بأنه الحالة الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد لغاية ما او وصوله إلى هدف معين يصف الحالة النهائية من الشعور التي توافق بلوغ الغاية وتعقب إشباع الحاجات والرغبات لدى الفرد (دهشي، 2011. ص.04)

تعريف ج: عرف الرضا الوظيفي على انه الاتجاه العام للفرد نحو عمله بحيث أن الشخص الذي شعر بدرجة كبيرة من الرضا، ستكون اتجاهاته ومواقفه إيجابية نحو العمل بينما الفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله سوف يتخذ موقفا سلبيا عن عمله. (العنزي، 2016/2017. ص.30)

تعريف د: ذلك هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة عمل مع الإحساس بالثقة والولاء والانتماء للعمل. (البارودي، 2015. ص.40)

3.1. **التعريف الإجرائي:** هو وصف لحالة الارتياح التي يشعر بها الفرد أثناء أدائه لوظيفته، تتحقق من خلال سد احتياجاته أو بلوغه لغاية ما أو تحقق رغبة أو ميل يطمح الوصول إليه، ما يخلق له سلوكيات واتجاهات ومواقف إيجابية اتجاه بيئة العمل والوظيفة التي يشغلها.

2. أبعاد الرضا الوظيفي:

تشير الدراسات المختلفة التي تناولت الرضا المهني على انه يأخذ أبعادا مختلفة، إلا أن هناك عدة أبعاد نذكر منها:

1.2. الرضا بسياسات العمل المنتظمة: وتشمل سياسات الأجور والتعويضات والترقيات ونظم الإدخال والتقاعد وغيره. (الشارف وقوعيش، 2017/2016. ص.38)

2.2. الرضا بعلاقة العمل: وتشمل أهمية العلاقات بالآخرين في محيط العمل بما فيها علاقات الرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل. (الشارف وقوعيش، 2017/2016. ص.38)

3.2. الرضا من محتوى العمل: إن طبيعة تكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا في التأثير على درجة الرضا وفيما يلي عرض لأهم المتغيرات محتوى العمل وعلاقتها برضى العمل: (قويسي، 2018/2017. ص.17)

+ درجة تنوع المهام

+ درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد

+ درجة استخدام الفرد لقدراته

+ خبرات النجاح والفشل في العمل

+ مدى إشراف الفرد في اتخاذ القرارات

3. خصائص الرضا الوظيفي:

هناك مفاهيم تتداخل مع مفهوم الرضا ولها علاقة وثيقة به مثل السعادة في العمل، الروح المعنوية، جاذبية العمل، الانهماك في العمل، فكلها حالات نفسية تجاه العمل ولقد تناول المختصة البحث في هذه الخصائص النوعية من خلال نقاط الاختلاف للرضا الوظيفي مع غيره من المفاهيم:

+ الرضا الوظيفي والاتجاهات المهنية

+ الرضا الوظيفي والروح المعنوية

✚ الرضا الوظيفي وجاذبية العمل

✚ الرضا الوظيفي والانهماك في العمل. (بوذين، 2006/2007. ص.33)

4. أهمية الرضا الوظيفي

وتتمثل أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي:

1.4. **بالنسبة للعاملين:** ارتفاع شعور بالرضا عن العمل يساهم في رفع قدرتهم على الإبداع

والابتكار، والقدرة على تحقيق المتلائم والتوافق مع بيئة العمل، والرغبة في الإنجاز وتحسين الأداء، كما يساهم في تحقيق الرضا عن الحياة بصفة عامة ومستوى الطموح والتقدم. (قريشي وسبتي، 2015. ص.125)

2.4. **بالنسبة للمؤسسة:** الرضا الوظيفي لدى المؤسسة ينعكس عليهم إيجابا في عدة نقاط

✚ زيادة الإنتاجية وتحسين مستويات الإنتاج.

✚ ارتفاع مستوى الفعالية والفاعلية.

✚ نقل الأعباء المالية واقتصاد الوقت.

✚ زيادة الاستقرار التنظيمي، لأنه توفير الرضا عن العمل يزيد من ممارسة الرقابة الذاتية للأفراد عن أنفسهم وأعمالهم، مما يقلص الدور المتزايد الذي يمارسه الرؤساء في الإشراف على مرؤوسيه.

✚ ضمان الاستمرارية نشاط المنظمة والمحافظة على مكانتها. (قريشي وسبتي، 2015. ص.125).

3.4. **بالنسبة للمجتمع:** يستفيد المجتمع من رضا الموظفين داخل مؤسسات عملهم من خلال:

✚ ارتفاع معدلات النمو وتطور المجتمع.

✚ ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

✚ حماية المجتمع من عدة مشاكل اجتماعية مثل عدم ثبات الشباب ومواقعهم الوظيفية وهو ما قد يحولهم إلى البطالة والشعور بالاغتراب وضعف الانتماء، وعدم توافق الإمكانيات الأزمة لتكوين

أسرة، وسوء التوافق النفسي، وهذا إضافة إلى لمشكلات التلوث الاجتماعي كمشكلة المخدرات، العنف، الهجرة الغير شرعية. (طكوبا وحساني، 2022/2021. ص.11)

5. دور الرضا الوظيفي

يؤكد الباحثون على مجموعة من العوامل التي تجمع معا لتحقيق الرضا الوظيفي هي:

1.1.5. الأجر:

يتجه بعض الكتاب إلى أن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا وان توفريه لا يسبب الرضا أو السعادة إنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الأفراد، وقد أتى هذا الرأي بكثير من الاعتراضات حيث أن الدراسات التي أجريت أكدت بوجود علاقات طردية بني مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس، والأجر وان كان وسيلة لإشباع الحاجات الفسيولوجية فهو وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيح للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين والبعض يرى في الأجر رمزا للتفوق والنجاح.

2.5. محتوى العمل: إن هذا العنصر هو المحدد الوحيد للسعادة في العمل دون بقية العناصر الأخرى، فيما يلي أهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي:

3.5. درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، ويمكن أن نفترض هنا انه كلام زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلام زاد رضاه عن العمل.

4.5. درجة تنوع مهام العمل: يمكن القول بأنه كلام كانت درجة تنوع مهام العمل عالية أو بمعنى آخر كلام قل تكرارها كلام زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس .

5.5. استخدام الفرد لقدراته: يمكن القول بأنه كلام تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستخدم قدراته كلام زاد رضاه عن العمل .

6.5. خبرات النجاح والفشل: رغم أن نتائج الدراسات تشير إلى عدم وجود علاقة مباشرة بني مستوى الأداء ودرجة الرضا عن العمل إلا أن هذين المتغيرين يمكن أن توجد بينهما علاقة إدخال متغيرات مستوى الطموح وتقدير الفرد لذاته وتقديره لقدراته بالعمل، فتحقيق الفرد لمستوى أداء أقل من مستوى طموحه يثري لديه الإحساس بالفشل، أما تحقيقه لمستوى أداء أعلى من طموحه أو يعادله، فإن ذلك يثري لديه الإحساس بالنجاح والرغبة في تحقيق المزيد من التميز.

7.5. فرص الترقية: تشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بني توفري فرص الترقية والرضا الوظيفي، فكلام كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مام هو متاح كلام قل رضاه عن العمل، وكلام كان طموح الترقية لديه أقل مام هو متاح فعلا كلام زاد رضاه عن العمل

8.5. نمط الإشراف: تشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بني نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل، فالدراسات التي أجريت في هذا النطاق تشير إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه وذلك بمساندته لهم واهتمامه الشخصي بهم وتفهمه لأفكارهم وسعة صدره عند حدوث أي أخطاء من جانبهم، فإن كل ذلك سيساعد على اكتسابه لـ ولائهم وجعلهم أكثر حرصا على العمل وتحقيقا لأعلى النتائج. (البارودي، 2015. ص.42)

9.5. جماعة العمل: تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة به مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له، فكلام كان تفاعل الفرد مع الآخرين في العمل يحقق منافع متبادلة بينه وبينهم، كلام كانت جماعة العمل مصدر لرضا الفرد عن العمل، وكلام كان تفاعل الفرد مع الآخرين يؤثر عليه سلبا بأن يشعر مثلا بنوع من التوتر والقلق كلام ارتبط عمله بهم، كلام كانت جماعة العمل سببا لاستياء الفرد وعقبة في تحقيق أهدافه في العمل.

10.5. ساعات العمل: يمكن القول بأنه "بالقدر الذي يتوفر فيه للفرد حرية استخدام وقت الراحة، بالقدر الذي يزيد رضاه عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض فيه ساعات العمل مع وقت

الراحة وتقيد فيه حرية الفرد في استخدامه لهذا الوقت، بالقدر الذي ينخفض فيه رضا الفرد عن العمل.

11.5. ظروف العمل المادية: تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل، ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة، والرطوبة، والضوضاء، والنظافة، ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل، وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل اهتمام الباحثين في السنين الأولى من هذا القرن وقيامهم بمجموعة من الدراسات التي ركزوا من خلالها على أثر العوامل المادية على الأداء الإنتاجي للأفراد، وتشير نتائج هذه الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله وبالتالي درجة رضاه عن العمل، فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية.

12.5. عدالة العائد: تتجه عدد من النظريات الحديثة في الرضا عن العمل إلى افتراض أن الفرد لا يحاول الحصول على أكبر قدر من العائد دون قيد أو شرط، وإنما يحاول أن يحصل على العوائد العادلة، ووراء هذا الافتراض مسلمة بأن هناك قيمة أو اعتبار يدفع الناس إلى السعي لتحقيق العدالة في توزيع العائد. (البارودي، 2015، ص.43)

6. أقسام الرضا الوظيفي:

يوجد نوعان من الرضا هما:

1.6. الرضا العام: يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به، فيكون ما راضي أو غير راضي فالمؤشر الأول لطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب بالنوعية التي يرضى عنها أصلا الفرد، وهذا السبب انه يفيد إلغاء النظرة العامة على موقف العامل نحو عمله

2.6. الرضا النوعي: يشير إلى رضا الفرد جانب من جوانب عمله وتتطلب هذه الجوانب مثل سياسة المنظمة، كالأجور، للإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحي والاجتماعية، ظروف

العمل، ويمكن أن تكون أسباب حدوث إصابات وتعبير غير مباشرة من عدم الرغبة من العمل ذاته. (نقاري، 2007. ص.335)

7. مسببات الرضا الوظيفي:

يرى معظم الباحثين تعدد مفهوم الرضا يؤدي حتما إلى تعدد العوامل المؤثرة فيه ترجع في الأساس إلى التباين في اتجاهات وميول الأفراد بحيث هناك من يرجعها إلى عوامل تتعلق بالفرد نفسه، يرجعها آخرون إلى البيئة الخارجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والمحيط بها، وعليه فلا غرابة أن تعثر تحت هذه العنوان على تقسيمات عدة لعوامل ومسببات الرضا الوظيفي يمكن إيجازها فيما يلي:

+ عوامل ذاتية متعلقة بالفرد ذاته.

+ عوامل مرتبطة بالوظيفة ومحتواها وصعوباتها وطرق أدائها.

+ عوامل تنظيمية تتعلق بالتنظيم.

+ عوامل مرتبطة بالعلاقات بين العاملين.

+ عوامل بيئة خارج التنظيم.

نحن في دراستنا الحالية تعتمد تقسيما يقسم هذه العوامل إلى قسمين هما:

+ عوامل ذاتية: متعلقة بالفرد العامل (المورد البشري).

+ عوامل تنظيمية: متعلقة بالعمل في حد ذاته (محجر ومخدي، 2017/2018. ص.18)

8. أسباب الاهتمام بارضا الوظيفي:

+ إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.

+ إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.

+ إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحيات بصفة عامة.

✚ إن الموظفين أكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

✚ هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

عموما يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من اهم مؤشرات الصحة والعافية للدائرة ومدى فاعليتها علا افتراض أن الدائرة التي لا يشعر بها الموظفين فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي فيها الموظفين بالرضا مع ملاحظة الموظف عن عمله هو أكثر استعداد للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما يكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل واهم ما يميز أهمية الدراسة الرضا الوظيفي انه سيتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به. (عبد اللطيف، 2015. ص.12)

9. النتائج المترتبة عن عدم الرضا الوظيفي

يترتب على حالة عدم الرضا عن العمل العديد من النتائج وسيتم التركيز هنا على ناحيتين لأهميتهما الأولى الانسحاب من العمل مثل الغياب، ومعدل دوران، والثانية مستوى أداء العمل. (العميان، 2004 ، صفحة 286)

1.9. الانسحاب من العمل:

بعد الانسحاب الوظيفي أحد السلوكيات الهامة التي يجب أن تحظى بها باهتمام المنظمة نظرا لتأثيرها على أداء المنظمة وإشارة (Redmond.2016) إلى أن الانسحاب الوظيفي هو مجموعة من السلوكيات والممارسات التي يقوم بها الفرد ويعتبر الانفصال عن المنظمة وعدم رغبة العمل فيه كما عرفه (Kaplan .2009) بأنه مجموعة السلوكيات والممارسات التي يقوم بها الموظف عندما يقول عدم الثبات في عمله لأسباب خارجة عن إرادته بحيث يكون اقل إنجازا وأداء ومشاركة في العمل. (عبد العال. 2023. ص.23)

أ. الغياب: أن حالة عدم الرضا قد تدفع بالفرد إلى كثرة التغيب عن العمل إلا أن ذلك قد لا يحدث الضرورة في كل الحالات، فقد يكون الفرد غير راضٍ عن عمله ولكن لا يتغيب عنه،

بالاستشعار، بضرورة التواجد لإنجاز مشروع له دور هام فيه، وهذا يعني أن عدم الرضا عن العمل لا يؤدي بالضرورة إلى الغياب، وان كان لا يمنع أن يكون أحد الأسباب الهامة فيه، وهذا يعني أن عدم الرضا عن العمل لا يؤدي بالضرورة إلى الغياب، وان كان لا يمنع أن يكون أحد الأسباب الهامة المؤدية للغياب وليس كل الأسباب.

ب. ترك العمل الاختياري: يشير ترك العمل إلى الاستقالة من المنظمة، مما يكلف المنظمة تكلفة عالية، تتمثل بعض من هذه التكلفة في تكلفة الإحلال، وتكلفة التدريب، وتكلفة التعيين وكلما ارتقينا في السلم أو التدرج التنظيمي، حيث تعقد بعض الوظائف تكنولوجيا، فان هذه التكلفة هناك نوعا من التكاليف الغير ملموسة، مثل تشتيت عمل الفريق الذي كان يعمل فيه الفرد أو فقد فرد اكتسب خبرات ومهارات خاصة بطريقة غير رسمية عبر مدة خدمته. (أبو الروس، 2008. ص.28)

2.9. مستوى أداء العمل (الرضا الوظيفي والإنتاجية):

يعتقد الكثير من الناس أن الأفراد الذين يشعرون بالرضا والسعادة في العمل أكثر إنتاجية، ولكن إلى أي مدى يصح هذا الاعتقاد في الواقع؟ لقد أشارت هذه الدراسة بوجه عام إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا والعمل والإنتاجية إلا أن تلك العلاقة التي لم تكن قوية من الناحية الإحصائية ويمكن إرجاع ذلك لعدة أسباب هي:

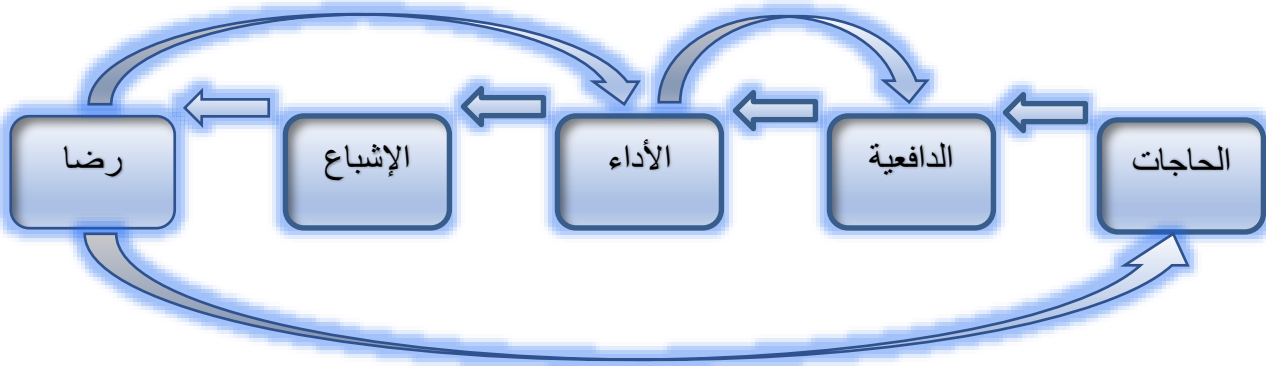
❖ أن مستوى الإنتاجية في بعض الأعمال يكون محددا بشكل لا يسمح بأية تقلبات حيث يكون هناك حد أدنى للإنتاجية لبقاء الفرد في عمله مثلا، أو مرتبط بأداء الآلة، ففي مثل تلك الحالات يكون الإنتاج مقيدا لا يسمح بحدوث أي تغييرات فيه.

إن العلاقة بين العمل والإنتاجية في بعض الحالات لا يكون مباشرة، وإنما تكون من خلال عوامل بسيطة مثل الأجور والكافات. (أبو الروس، 2008. ص.28)

10. كيفية حدوث الرضا الوظيفي (الديناميكي)

تفسر ديناميكية الرضا وفق الخطوات التالية:

- 1.10. **الحاجات:** لكل فرد حاجات يسعى لإشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع.
- 2.10. **الدافعية:** تولد الحاجات قدر من الدافعية لحث الفرد إلى التوجه نحو مصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.
- 3.10. **الأداء:** تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد وبوجه خاص في العمل اعتقاداً منه من الادعاء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.
- 4.10. **الإشباع:** يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.
- 5.10. **الرضا:** إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء في عمله رضا عن عمل باعتباره الوسيلة التي هي مكنته من إشباعه.
- يمكن اختصار كيفية حدوث الرضا الوظيفي في المخطط التالي:



الشكل رقم 01: يمثل ديناميكية الرضا الوظيفي

11. قياس الرضا الوظيفي

- 1.11. **طرق قياس الرضا:** بالرغم من وجود اتجاهات متعددة لدى الفرد اتجاه جوانب المختلفة لعمله، إلا أنه من الصعب تقسيمها وقياسها، ويرجع هذا إلى صعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه وصعوبة إنتاجه بدقة من خلال سلوك الفرد، وعادة لا يفصح الفرد بصورة صادقة عما بداخله،

ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين من المقاييس. (محمد، 2018. ص.45)

أ- **مقاييس موضوعية:** حيث يمكن قياس اتجاهات العاملين، ورضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة مثل معدل الغياب، ومعدل ترك الخدمة، ومعدل الحوادث في العمل ولذلك معدل الشكاوى مستوى إنتاج الموظف. (أبو الروس، 2008. ص.32)

ب- **المقاييس الذاتية:** ونقيس هذا النوع الرضا المباشر لكن بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل، او عن مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم هذا النوع من المقاييس يعتبر أكثر فائدة من تشخيص أسباب الرضا وعدم الرضا.

❖ مقاييس رسم الوجه، وهو أقدم الأساليب

❖ طريقة الملاحظة المباشرة لسلوك الموظفين

❖ طريقة المقابلات الشخصية

❖ طريقة تحليل الظواهر وتتميز بإمكانية التنبؤ بالعوامل التي تدفع الموظف إلى الاستمرار في عمله أو تركه، ويعاب عليها إغفال بعض الظواهر التي لا يمكن قياسها كآثر سلوكي بالدافعية.

❖ طريقة قوائم الاستقصاء وتعتمد هذه الطريقة على إجابيات المفحوصين على استقصاءات أعدت بدقة لقياس الرضا الوظيفي ومن أشهر قوائم الاستقصاء حول الرضا الوظيفي مقاييس تكساس الرضا الوظيفي مينييسوتا الرضا الوظيفي وقائمة وصف الوظيفة (نواوي، 1429هـ، ص.66.67)

11. 2. فوائد قياس الرضا الوظيفي:

لقياس الرضا الوظيفي عدة فوائد:

- معرفة مدى الاختلاف في الرضا الوظيفي لدى العمال الذين يعملون في أقسام المؤسسة وطبيعة الأسباب التي تؤدي إلى ذلك والعمل على إحداث التوازن المطلوب لرفع مستوى الرضا لدى الأفراد ذوي الرضا المنخفض.
- معرفة المؤسسة حاجيات الأفراد العاملين بها من خلال قياسهم لرضاهم (كالتدريب مثلا).
- يزيد إحساس العاملين بمشاركة مع إدارة المؤسسة وذلك من خلال الاستبيان الذي يعد وسيلة اتصال وتبادل المعلومات حيث يعبر العامل عما يدور بنفسه عن العمل.
- تعتبر الاستبيانات التي تقيس الرضا الوظيفي للعمال إحدى وسائل الاتصال وتبادل المعلومات بين مجموعة الأفراد العاملين والمؤسسة، وهي أيضا وسيلة لتعبير الأفراد عن عما يدور بأنفسهم تجاه العمل والمؤسسة، إلى جانب ذلك يشعر الأفراد بالاهتمام من طرف الإدارة.
- يؤدي إلى فهم المؤسسة مدى أهمية الرضا الوظيفي وأثره علا الإنتاج.
- تعرف المؤسسة بالمستويات العامة للرضا الوظيفي للعمال، بغية تغيير السياسة المعتمدة من قبلها.

الفصل الرَّابِع

المنشآت الرياضية

- 1- مفهوم المنشأة الرياضية
- 2- لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية
- 3- إدارة المنشآت الرياضية
- 4- خصائص المنشآت الرياضية
- 5- أسس تخطيط المنشآت الرياضية

1. مفهوم المنشأة الرياضية:

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية. ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (91/416) المؤرخ في 1991/11/02 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، والمنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 1993/02/03 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهية للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) لا سيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية والرياضية وللتنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنيا ولعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية. (المرسوم التنفيذي رقم 91-416، 1991)

2. لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية:

1.2. المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية. والتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذا أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة

رياضية في مدينة "أولمبيا" استمرت لمدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كثيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين لإقامة إنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب للأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ إستاد "STADAM" وكان يطلق في بداية الأمر على مضمار الجري، وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ استاد على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية:

- **ملعب البنثاثون:** رياضة البنثاثون الرومانية القديمة تقابل رياضة الخماسي الحديث حاليا ولكنها كانت في ذات الوقت عبارة التنافس في خمس رياضات هي العدو، الوثب العالي، قذف القرص...
- **ملعب الهيبودروم:** وخصص هذا الملعب في عصر الرومان لسباقات الفروسية والعربات، كما كان يخصص هذا الملعب أيضا لإقامة الرقصات أثناء الأعياد المختلفة والمواسم، بالإضافة لاستخدامه في التنافس بين الخطباء والشعراء.
- **البالاسترا:** هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة.

- **الليونيدون:** وهو مكان معد ومخصص لاستضافة وإقامة اللاعبين والزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة تقابله القرى الرياضية في العصر الحالي. (درويش، 1998. ص. 59)

- **الكولوسيوم:** وهو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور "فسباسان" فوق بحيرة صناعية بروما، ولكنه توفي قبل إتمام بناؤه واستكمل ابنه الإمبراطور تيتس بناؤه عام 80 ميلادية ويعتبر الكولوسيوم أول استاد أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج والملعب الرئيسي له ببيضاوي الشكل أقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق بلغ ارتفاعها 48 مترا تستوعب حوالي 80000 ثمانين ألف متفرج، كما الحق له به مدرسة لتعليم فنون المصارعة، وتم تجميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام ويعتبر عام 1890، هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال وخاصة ألمانيا، فلندا،

إيطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى إنجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الأولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أسوأ بباقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى. (درويش، 1998. ص.60)

2.2. المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

- **المدن الرياضية:** تظهر أهمية المدن الرياضية، عند تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب بالإضافة لدورها الهام في إعداد وتجهيز الفرق والمنتخبات القومية والمدن الرياضية مواصفات ومشمولات خاصة بهما يمكن أن نوردتها فيما يلي:

* **الملعب:** يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر يحتوي على عدد 6-8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار وأماكن الإعلاميين، وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الاشتراكات وصلالات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن.

* **الصالة المغطاة:** يجب ألا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 مترا طول 27 مترا عرض، وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة بالإضافة لوجود مدرجات المتفرجين وتستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات المختلفة للاعبين والإداريين والحكام من دورات المياه والمخازن، الخدمات الطبية... الخ.

كما يجب أن تلحق بهذه الصالة الرئيسية صالة أخرى تمارس عليها، أنشطة متنوعة ومسرح وغرف الاجتماعات مع صالة أخرى تستخدم كمكان لمشاهدة التلفزيون وكافتيريا مع مختلف الخدمات الأخرى مثل المخازن وأماكن الصيانة. (درويش، 1998. ص.60)

- **الملاعب المفتوحة:** من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية وهذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء للممارسة كرة القدم، الهوكي، كرة اليد، بالإضافة لتوفير ملعب جمباز فني مفتوح، مع ملاعب مفتوحة أخرى لكرة السلة واليد والطائرة، التنس مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب.

- **حمام السباحة والغطس:** يجب توفير حوض السباحة أولمبي (21 x 50) مترا بعمق 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (12 x 15) متر بعمق متدرج يبدأ بـ 3.5 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (25 x 12.5) متر وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولمبي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس.

- **مناطق الإعاشة:** وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية وتكييف هواء مركزي وصلات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى

والفيديو، وكافتيريا ومطعم رئيسي وكل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم.

- **الخدمات المركزية:** وهي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت لإمدادها بالكهرباء والمياه وشبكة الصرف الصحي والاتصالات والطرق الرئيسية والفرعية الموجودة بالمدينة وأماكن انتظار السيارات والمركز التجاري والخدمات الأخرى السياحية البريدية الاستعلامات، الأمن... الخ. (درويش، 1998. ص.61)

3. إدارة المنشآت الرياضية:

1.3. الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشروع في العمليات الخاصة بالتسهيلات والإمكانيات الرياضية الخاصة به نذكر منها ما يلي:

- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقا لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار.

- يجب أو يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفصيلات الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.

- على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيدا لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.

- يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي. (مفتي إبراهيم، 1999. ص.153)

2.3. الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

- يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بناءه من خلال ذلك قد يكلف أكثر، ولكنه سوف يوفر كثيرا في المستقبل.

- الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيرا على المدى الطويل كما أن استخدامها سيكون أفضل.

- يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء.

- إذا ما كان المنشأة الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفذة طبقا للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية. (مفتي إبراهيم، 1999. ص.154)

3.3. الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

- عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من حيث ما يلي:

➤ عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.

➤ تكاليف الانتفاع، وصيانتته، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن.

- عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.
 - ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأ الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات، الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة... الخ).
 - يجب أن تتماشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته متباينة وآمنة وجذابة.
 - يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانتها استهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.
 - تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.
 - ضرورة وضع موجز لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام، وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى.
 - وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرقات وتدريب العاملين وموجز للسياسات.
 - وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد. (مفتي إبراهيم، 1999. ص.154)
- 4. خصائص المنشآت الرياضية:**

- لا اعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:
- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.
- أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.

وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية. (المرسوم التنفيذي. رقم. 91/416. 1991).

5. أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف التي أنشئت من أجله، ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها من الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي:

- اختيار الموقع:

يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوبة لإقامتها، حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين وعن المجتمعات الرياضية بالولايات والمدن الكبيرة ويراعي في ذلك الحجم، الكثافة السكانية والطلب الاجتماعي والرياضي للممارسة، ويفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكانية بمسافة أقل عن (04 كيلومترات) بالنسبة للشباب، (02 كيلومتر) بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام. (الشافعي، 2004. ص. 18)

- وسائل المواصلات: والتي يستحسن أن تكون المنشأة الرياضية قريبة من المدينة أو القرية بالنسبة لاختيار موقع الملعب والمدن الرياضية ويجب دراسة أقصى حد لضبط حركة المرور

والانتقل في أيام المباريات الرسمية حتى تتمكن توفير وسائل النقل للمشاهدين من وإلى الملعب في أقل وقت ممكن.

- التجانب الوظيفي للملاعب والوحدات:

- إن وحدات نزع الملابس ودوريات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب.

- يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها. (بوداود، 2006، ص. 45)

- الإمكانيات:

هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقييم لتحقيق تلك الأهداف. (درويش، 1998، ص. 24).

- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:

لا شك أن توفير الإمكانيات وحسن استخدامها يعتبر أمرا حتميا لا غنى عنه بالإضافة إلى أنها أحد العوامل المؤثرة في تقدم الدول وتطورها لما لها من أثر استثماري في تنمية طاقات الأفراد والجماعات، ويظهر ذلك واضحا في مجال التربية البدنية والرياضية حيث يؤثر الإمكانيات بمختلف أنواعها في نجاح أنشطتها وتحقيق أهدافها ويمكننا التعرف على أهمية الإمكانيات في هذا المجال على النحو التالي:

- توافر الإمكانيات يعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التعليمية حيث لا غنى عن وجود أبنائه وملاعب وأدوات رياضية مدرسية.

- إن تفريخ صفوف منتالية من الناشئين للانضمام للفرق الرياضية ذات المستوى العالي، والفرق القومية في مختلف الرياضات لا يمكن أن يتم دون توافر الإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بهذا المجال.

- إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملا في غياب الإمكانيات.

- يعد توافر الإمكانيات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.
- إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المتدرب وتساعده للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد في رفع مستوى الأداء.
- إن تواجد الإمكانيات يوفر الجهد لكل من اللاعب والمدرّب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.
- توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.
- إن توافر الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية (كالمساحات الشعبية، مراكز الشباب)، يحد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.
- إن توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها.
- إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.
- إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخطئية.
- يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الإداعية العقابية له دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلائها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.

الفصل الخامس

الإطار المنهجي للدراسة

- 1- الدراسة الاستطلاعية
- 2- مجالات الدراسة
- 3- المنهج المتبع في الدراسة
- 4- مجتمع وعينة الدراسة
- 5- أدوات جمع البيانات والمعلومات
- 6- الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، عن طريق الميدان حيث تمكننا من جمع البيانات وتحليلها وهذا كله لتدعيم الجانب النظري وتأكيدده، وفي هذا الفصل نستعرض الإجراءات المنهجية التي اتبعناها وذلك بإعطاء فكرة حول مجال الدراسة المكانية، البشرية والزمانية بالإضافة إلى ذكر الأدوات المستعملة في جمع البيانات.

كما هو معلوم أن الهدف من الدراسة هو البرهنة على صحة الفروض أو خطأها، لذلك سنحاول أن نلم بجميع الإجراءات الميدانية قصد الوصول إلى الغاية التي تسعى إليها البحوث عموماً وهي الوصول إلى الأهداف المسطرة.

بعد دراستنا للجانب النظري سنحاول الانتقال إلى الفصل التطبيقي بدراسة الميدان على أرض الواقع حتى نعط منهجية علمية، وتم ذلك باستجوابنا للعينة التي حددناه للإجابة على فرضياتنا المقترحة.

1. الدراسة الاستطلاعية:

إن الدراسة الاستطلاعية هي تجربة صغيرة استطلاعية لاختبار مدى صحة التجربة الرئيسية فتحدد مجتمع الأصل ومفردات أو نوعية الاختبار وعينة صغيرة من هذا المجتمع لتجري عليها التجربة. (وجيه محجوب، 1993. ص. 235)

فهي تعتبر الدراسة الاستطلاعية البوابة الأساسية والمدخل الرئيسي عند إعداد كل البحوث العلمية من منطلق الوقوف على عدد من تلاميذ المرحلة المتوسطة وكذا أساتذة حصة التربية البدنية والرياضية لمناقشتهم ومحاورتهم حول موضوع الدراسة وكذا معرفة مدى ملائمة أداة البحث للغرض المرجو من تطبيقها ومناسبتها لخصائص عينة البحث من حيث سهولة أسئلة وألفاظ القياس على عينة البحث كل هذا لإمكانية تعديل بعض الأسئلة غير الملائمة وهذا كله في سبيل التحضير الجيد للدراسة الأساسية وشملت دراستنا الاستطلاعية على المدير وسبع موظفين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

الهدف من الدراسة الاستطلاعية هو التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ومدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث، وحتى نتمكن من معرفة مختلف الجوانب المراد دراستها قمنا بزيارة المؤسسة المعنية بالدراسة وذلك من أجل الإلمام والإحاطة بجوانب المشكلة المعالجة في بحثنا.

فبما أننا بصدد إجراء دراسة ميدانية لابد من إجراء دراسة استطلاعية كانت بدايتها في:

- ✓ التعرف على المكان ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة.
- ✓ التعرف على كل ما يمكنه عرقلة عملنا ومختلف الصعوبات المحتمل مصادفتها.
- ✓ التقرب من أفراد العينة.
- ✓ قياس صلاحية الأداة المراد استعمالها خلال الدراسة الأساسية.
- ✓ تحديد المحاور الأساسية لهذه الدراسة.
- ✓ التأكد من الخصائص السيكومترية للمقياس المستخدمة.

2. مجالات الدراسة:

2.1. المجال المكاني: أجريت الدراسة بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

2.2. المجال الزمني: شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 4 أشهر من بداية مارس 2024 إلى غاية شهر جوان 2024 وتنقسم الفترة إلى مرحلتين:

المرحلة الأولى: من بداية فيفري حتى شهر أفريل وهي مرحلة البحث النظري حيث قمنا من خلالها بجمع أهم المعلومات عن الإطار النظري لدراستنا.

المرحلة الثانية: شهر ماي وقد خصصناها للجانب التطبيقي من خلال جمع المعلومات ومناقشة النتائج.

3. المنهج المتبع في الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي نحاول الوصول إلى تحقيقها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع.

يعرف المنهج على أنه "مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه".

ويعرف المنهج الوصفي على أنه " المنهج الذي يهدف إلى جمع المعلومات والبيانات ومحاولة اختبار الفروض أو إجابات عن تساؤلات تتعلق بالحالة الراهنة لأفراد العينة والدراسة الوصفية تحدد وتقرر الشيء كما هو عليه في الواقع ". (عثمان حسن عثمان، 1998. ص.29)

كما يعرف المنهج الوصفي بأنه دراسة استطلاعية نقوم بها بقصد الكشف عن مشاكل المجتمع، وبأنه محاولة منظمة لتقرير وتحليل وتفسير الوضع الراهن لنظام اجتماعي أو لجماعة معينة. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000. ص.35)

4. مجتمع وعينة الدراسة:

1.4. مجتمع الدراسة:

المجتمع حسب تعريف grawitz هو "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا التي تركز عليها الملاحظات". (موريس أنجرس، 2004. ص. 29)

مجتمع البحث هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها التقصي. (رشيد زرواتي، 2008. ص. 119)

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها، ومجتمع الدراسة يتكون من مجموع موظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة البالغ عددهم 60 موظف.

2.4. عينة البحث:

إن تحديد واختيار عينة الدراسة له أهمية كبيرة وأساسية في أي بحث علمي وهي تختلف باختلاف الموضوع فصحة نتائج الدراسة أو خطئها يتوقف على طريقة اختيار العينة حيث أن اختيار العينة الملائمة للبحث من أهم المشكلات التي تواجه أي باحث في أي بحث اجتماعي، فالعينة من الضروري أن تحمل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع الأصلي الذي أخذت منه العينة، حيث تمثله تمثيلا صحيحا. (رشيد زرواتي، 2008. ص. 122)

نظرا إلى حجم مجتمع الدراسة ونظرا إلى القاعدة العملية في اختيار العينة من المجتمع الكلي للدراسة وحتى تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث قمنا بتطبيق الدراسة على عينة قدرت بـ 32 موظف وموظفة بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة اختيروا بطريقة عشوائية بسيطة.

5. الخصائص السيكومترية لعينة الدراسة:

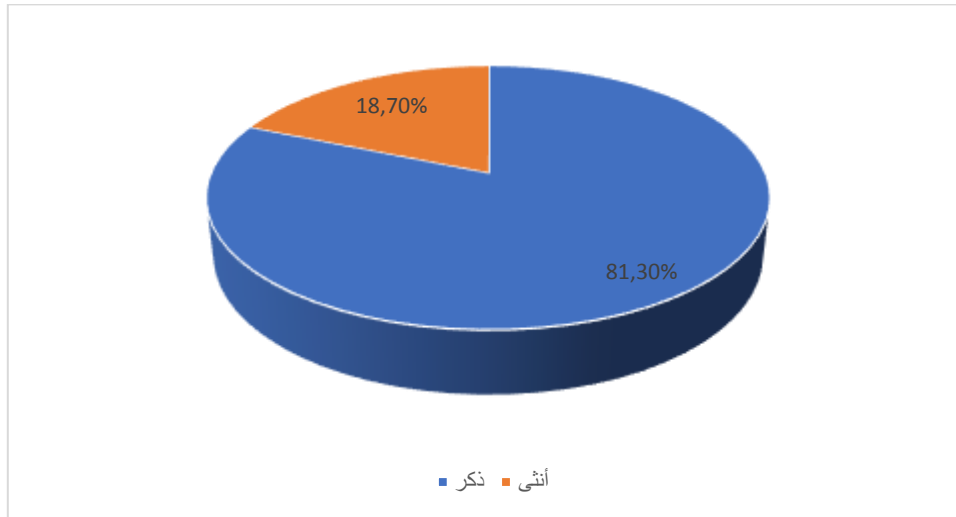
1.5. الجنس:

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
81.3%	26	ذكر
18.7%	06	أنثى
100%	32	المجموع

الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (32) فرداً، نلاحظ أن حجم الذكور بلغ (26) فرداً بنسبة 81.3%، أما حجم الإناث فقد بلغ عددهن (06) بنسبة قدرت بـ 18.7%. ويمكن تفسير هذه النتيجة كون الإناث تعزفن عن ممارسة مثل هذه المهن نظراً لطبيعة المجتمع أو لتفضيلهن مهن أخرى غير المهن الإدارية كالتعليم وغيرها لذا كانت نسبة الذكور أكبر من الإناث. كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



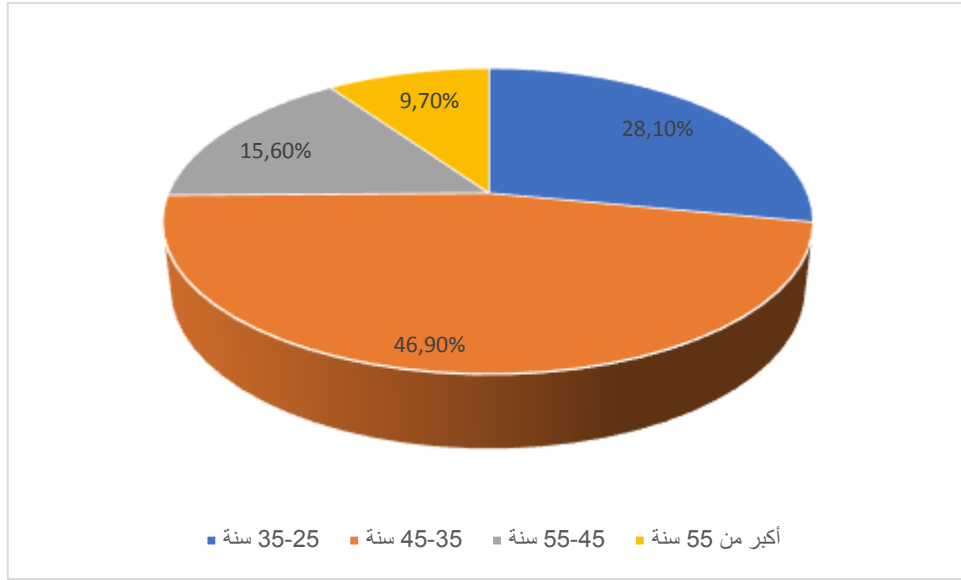
2.5. السن:

النسبة المئوية	التكرارات	السن
28.1%	09	35-25 سنة
46.9%	15	45-35 سنة
15.6%	05	55-45 سنة
9.7%	03	أكبر من 55 سنة
100%	32	المجموع

الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (32) فرداً، نلاحظ أن (15) فرداً أي ما نسبتهم (46.9%) من أفراد العينة يتراوح سنهم ما بين 45-35 سنة، في حين بلغ حجم فئة الذين سنهم بين 35-25 سنة (09) أفراد بنسبة بلغت 28.1%، أما حجم أفراد العينة الذين سنهم بين 55-45 سنة قدر (05) أفراد ما نسبتهم (15.6%)، وأخيراً نسبة 9.7% التي تمثل أفراد العينة الذين سنهم أكبر من 55 سنة أي ما يمثل (03) أفراد، ويمكن تفسير هذه النتائج أن مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة تعتمد على توظيف الطاقات الشابة بصفة كبيرة إلا أنها تحتاج كذلك في بعض الوظائف ذوي الخبرة وهو ما يبرر وجود أصحاب السن الكبيرة.

الشكل رقم (03): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



3.5. المستوى التعليمي:

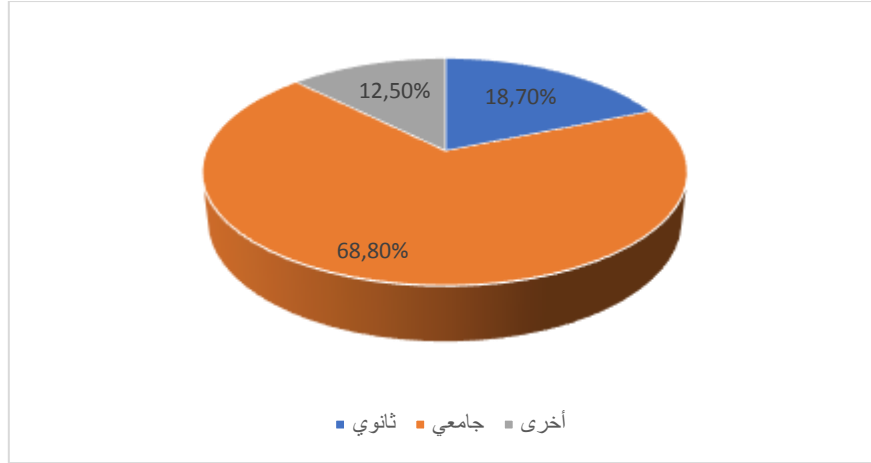
النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
18.7%	06	ثانوي
68.8%	22	جامعي
12.5%	04	أخرى
100%	32	المجموع

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (32) فرداً، نلاحظ أن (22) فرداً أي ما نسبتهم (68.8%) من أفراد العينة لهم مستوى تعليمي جامعي، في حين بلغ حجم فئة الذين لهم دراسي ثانوي (06) أفراد بنسبة بلغت 18.7%، أما حجم أفراد العينة لهم مستوى تعليمي آخر (04) أفراد ما نسبتهم (12.5%)، ويمكن تفسير هذه النتائج أن مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة تعتمد على توظيف الإطارات ذوو المستوى الجامعي

بصفة كبيرة إلا أنها تحتاج كذلك في بعض الوظائف على مستويات تعليمية مختلفة كخريجي مؤسسة التكوين المهني.

الشكل رقم (04): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



6. أدوات جمع البيانات والمعلومات:

بغية إنجاز بحثنا وتحقيق الأهداف المسطرة قصد نفي أو إثبات للفرضيات المقدمة للدراسة لجأنا إلى استخدام طرق ووسائل تتلاءم وتتماشى مع هذا النوع من البحوث، ولقد لخصت الأدوات والوسائل في:

1.6. الدراسة النظرية: يصطلح في تسميتها بالمعطيات البيبليوغرافية حيث تتمثل في الاستعانة بالمصادر والمراجع وكتب ومذكرات ونصوص منشورة التي تخدم هذا الموضوع، سواء كانت مصادر باللغة العربية أو الأجنبية أو دراسات ذات صلة بالموضوع، وهذا كما سمح لنا بحصر الإشكالية وكذا بناء الاستبيان.

2.6. الدراسة التطبيقية:

3.6. استمارة الاستبيان: يعرف الاستبيان على أنه: "مجموعة من الأسئلة البسيطة والمركبة بطريقة منهجية حول موضوع معين ثم يوضع في استمارة ترسل إلى الأشخاص المعنيين وهذا للحصول على الأجوبة الواردة فيها".

قام الباحث باستخدام استمارتي استبيان كما يلي:

تم إعداد استبيان مكون من 30 سؤال، ويحتوي الاستبيان المعد على أسئلة مغلقة ذات بدائل موحدة المتمثلة في (نعم، لا، محايد).

لقد احتوى الاستبيان على محورين أساسيين:

- ❖ **المحور الأول: البيانات الشخصية:** وقد ضم هذا المحور: الجنس، السن، المستوى التعليمي
- ❖ **المحور الثاني:** خاص بالنمط القيادي ويضم 30 عبارة مقسمة على ثلاث مجالات.
- ❖ **المحور الثالث:** خاص بالرضا الوظيفي ويضم الأسئلة من 01 إلى 30.

6. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدمنا في دراستنا "التكنولوجيا الحديثة ودورها في إنجاح حفلي الافتتاح والاختتام للتظاهرات الرياضية الكبرى" وهذه التقنيات الإحصائية لغرض معالجة وتفسير نتائج الدراسة البحثية، وارتأى الباحث إلى استعمال الوسائل الإحصائية المتمثلة في:

- التكرارات والنسب المئوية.
- معامل ألفا كرونباخ.
- اختبار التطابق النسبية كا².

❖ خلاصة:

إنَّ الإجراءات المنهجية للدراسة ضرورية لعمل أي بحث فهي تعتبر بمثابة الدليل الذي يرسم معالم البحث البارزة وفق إجراءات منهجية، تتميز بالصرامة المنهجية والتدرج في العمل للوصول إلى تحقيق أهداف البحث وفي هذا الفصل تم تحديد مجالات الدراسة مكانيا وزمانيا وبشريا.

كما تم تحديد المنهج المعتمد في هذه الدراسة مع التعريف به وذكر المبررات التي دفعت بالباحث لاختيار هذا المنهج كما ذكر في هذا الفصل الأدوات المستخدمة في الدراسة، وأخيرا المعالجة الإحصائية وكيفية القيام بها.

الفصل السادس

معرض وتحليل ومناقشة

النتائج

1- عرض نتائج الفرضيات

2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

يشتمل هذا الفصل إلى عرض للنتائج التي توصل إليها الباحث على وفق أهداف البحث الحالي، فضلا عن مناقشة تلك النتائج في ضوء البيانات والنظريات والدراسات السابقة المعتمدة في الدراسة، ومن ثم الخروج بمقترحات بالاستناد إلى تلك النتائج.

1. حساب الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

1.1. صدق أداة الدراسة:

إن المقصود بصدق الأداة هو أن يقيس الاختبار بالفعل الظاهرة التي وضع لقياسها. يعتبر الصدق من أهم المعاملات لأي مقياس أو اختبار حيث أنه من شروط تحديد صلاحية الاختبار ويعني كذلك صدق المقياس التأكيد من أنه سوف يقيس ما اعد لقياسه. كما يذكر الطريبي (1997م) أن أداة القياس صادقة بالدرجة التي تكون الاستنتاجات المبنية عليها مناسبة وذات دلالة وفائدة، وهذا يعين أننا نقصد صدق تفسيري الدرجة لمستوي الخاصية أو السمة أو القدرة المراد قياسها، فالصدق إذا تعلق بمدى فائدة أداة القياس في اتخاذ قرارات تتعلق بغرض أو أغراض معينة ولهذا فهو يعتبر من أهم خصائص المقاييس الجيدة على الإطلاق. (محمد حسن علاوي. 1999. ص. 224).

وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على صدق الاتساق الداخلي للأداة وذلك من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية تتكون من 8 موظفي، ثم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المجال والدرجة الكلية لفقراته للتأكد من الصدق البنائي والاتساق الداخلي وتحديد مدى التجانس الداخلي له

الرقم	محتوى العبارة
01	يراعي المدير رغبات وحاجات المرؤوسين المهنية
02	يحسن المدير تفويض الأعمال للآخرين
03	يحرص المدير على إشراك فريق العمل في اتخاذ القرارات
04	يشجع المدير المناقشة الجماعية بأساليب العمل
05	يهتم المدير بالتواصل الدائم مع أعضاء فريق العمل
06	يكون المدير مرنا أحيانا وشديد أحيانا في القيام بإجراءات العمل
07	يتيح المدير الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم
08	يتعامل المدير مع مرؤوسيه على أساس الاحترام ويساهم في بناء علاقات اجتماعية
09	يفوض المدير جزء من سلطته لمرؤوسيه ويراعي تخصصاتهم وإمكاناتهم في تقسيمه للمهام
10	يستخدم المدير عبارات الثناء لإشباع الحاجات النفسية للموظفين

جدول رقم (04): عبارات مجال النمط القيادي الديمقراطي

الرقم	محتوى العبارة
01	يعتبر المدير الولاء له مقياسا لحصول الموظف على الامتيازات المختلفة
02	يلح المدير علي ان يسير العمل بشكل روتيني
03	يفرض المدير التعليمات على الموظفين
04	لا يعطي المدير في أي نوع من الحرية للموظفين
05	يطالب المدير الموظفين بتنفيذ الخطط دون الاسهام في وضعها
06	يميل المدير الى تركيز جميع الصلاحيات في يده
07	ينفرد المدير في اتخاذ القرارات على تنوعها
08	يوزع المدير المهام على الموظفين دون المراعات لقدراتهم
09	يعتبر المدير ان تبادل الآراء مضيعة للوقت
10	يطبق المدير الإجراءات التنظيمية بصرامة

جدول رقم (05): عبارات مجال النمط القيادي الأوتوقراطي

الرقم	محتوى العبارة
01	يتساهل المدير مع الموظفين المقصرين في أداء واجبهم
02	لا يتابع المدير عملية غياب الموظفين
03	يتساهل المدير مع الموظفين المقصرين في أداء واجباتهم
04	يفوض المدير كل سلطاته إلى الموظفين على أوسع نطاق
05	يساهم المدير في تبادل المعلومات بحرية عن طريق الاتصالات غير الرسمية والاجتماعات التلقائية
06	يتجنب المدير التدخل في النزاعات التي تحدث بني الموظفين
07	يعطي المدير الحرية الكاملة للموظفين لإجاز أعمالهم
08	يتقبل المدير أي تغيير يقرحه الموظفون على أسلوب العمل
09	يتهرب المدير من مسؤوليات وأعباء العمل
10	لا يشارك المدير الموظفين في مهامهم.

جدول رقم (06): عبارات مجال النمط القيادي الحر

الرقم	محتوى العبارة
01	الأجر الذي تحصل عليه كاف لتلبية احتياجاتك
02	الأجر الذي تتقاضاه يناسب الجهد الذي تبذله
03	سياسة الأجور المتبعة من طرف المؤسسة عادلة
04	هناك حوافز أخرى تطبقها المؤسسة
05	الترقية تتم على أساس الأداء والمكافأة
06	الخدمات الاجتماعية المقدمة من المؤسسة مرضية لك

07	الراحة كافية حتى تكمل من واجبات أتجاه المؤسسة
08	الجانب المالي تشجعتني على بذل أقصى جهد أكثر من غيري
09	أساهم بشكل فعال في أنشطة المؤسسة
10	التطوع يتطلب استعداد فيما يراه الآخرون عمل صعبا
11	يتم العمل بينك وبين أعضاء الفريق وفق التعاون المتبادل والاحترام
12	انضمامك إلى فريق العمل الحالي يشجعك على الأداء الجيد للعمل
13	أعضاء فريق العمل يساعدونك في تأدية المهام
14	وجد علاقة ودية وغير رسمية بين الزملاء في العمل
15	الحرص الدائم على عدم ضياع دقيقة من وقتي دون فائدة
16	أحبذ أن يكون العمل مع أصحاب الاختصاص لا الأصدقاء
17	يهمني جدا ان اتم أي عمل بدأته
18	أشعر أن بإمكانني أن أنجح في كل شيء إذا ما حاولت ذلك
19	أحب أن أنافس زملائي وأن أؤدي المهام أفضل منهم
20	أتحمل مسؤولية أعمالتي عادة وبشجاعة
21	يشجعك المسؤول المباشر على طرح آرائك
22	أسلوب الإشراف على المهام المطبق في المؤسسة مناسب

23	مسؤولك المباشر يشجعك على العمل الجيد
24	علاقتك مع المسؤول المباشر ودية وطيبة
25	يتقبل المسؤول المباشر اقتراحاتك
26	تتلقى المساعدة المطلوبة من مشرفك المباشر من أجل أداء المهام بشكل جيد
27	يعتمد مسؤولك المباشر على المراقبة المستمرة في العمل
28	أحبذ العمل براتب مرتفع على العمل براتب أقل ولو كان العمل متعبا

29	أكره ان أتخلى عن أي عمل أقوم به قبل أن أتمه
30	العمل الجماعي يؤدي إلى نتائج أفضل من العمل الفردي

جدول رقم (07): عبارات الرضا الوظيفي

2.1. مقياس النمط القيادي:

إنّ نتائج الاتساق الداخلي بين عبارات مجال النمط القيادي الديمقراطي والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المجال الدرجة الكلية لفقراته.

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يراعي المدير رغبات وحاجات المرؤوسين المهنية	0,520	0,01
02	يحسن المدير تفويض الأعمال للآخرين	0,619	0,01
03	يحرص المدير على إشراك فريق العمل في اتخاذ القرارات	0,780	0,01
04	يشارك المدير الموظفين في مهامهم	0,651	0,01
05	يهتم المدير بالتواصل الدائم مع أعضاء فريق العمل	0,643	0,01
06	يكون المدير مرنا أحيانا وشديد أحيانا في القيام بإجراءات العمل	0,571	0,01
07	يتيح المدير الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم	0,795	0,01
08	يتعامل المدير مع مرؤوسيه على أساس الاحترام ويساهم في بناء علاقات اجتماعية	0,661	0,01
09	يفوض المدير جزء من سلطته لمرؤوسيه ويراعي تخصصاتهم وإمكاناتهم في تقسيمه للمهام	0,528	0,01

0,01	0,480	يستخدم المدير عبارات الثناء لإشباع الحاجات النفسية للموظفين	10
------	-------	---	----

جدول رقم (08): يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال النمط القيادي الديمقراطي وبين الجدول رقم (08) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات النمط الديمقراطي والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0,480 - 0,795) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0,01)، وبذلك فإن فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه- نتائج الاتساق الداخلي بين عبارات مجال النمط القيادي الأوتوقراطي والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المجال.

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يعتبر المدير الولاء له مقياسا لحصول الموظف على الامتيازات المختلفة	0,350	0,05
02	يلح المدير علي ان يسير العمل بشكل روتيني	0,699	0,01
03	يفرض المدير التعليمات على الموظفين	0,445	0,01
04	لا يعطي المدير في أي نوع من الحرية للموظفين	0,622	0,01
05	يطالب المدير الموظفين بتنفيذ الخطط دون الاسهام في وضعها	0,658	0,01
06	يميل المدير الى تركيز جميع الصلاحيات في يده	0,488	0,01
07	ينفرد المدير في اتخاذ القرارات على تنوعها	0,687	0,01
08	يوزع المدير المهام على الموظفين دون المراعات لقدراتهم	0,633	0,01
09	يعتبر المدير ان تبادل الآراء مضيعة للوقت	0,713	0,01
10	يطبق المدير الإجراءات التنظيمية بصرامة	0,570	0,01

جدول رقم (09): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات النمط القيادي الأوتوقراطي والدرجة الكلية وبين الجدول رقم (09) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال النمط القيادي الأوتوقراطي والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.713-0.350)

حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05)، وبذلك فإن فقرات هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

نتائج الاتساق الداخلي بين عبارات مجال النمط القيادي الحر والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المجال.

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يطبق المدير الأنظمة والقوانين بصرامة	0,721	0,01
02	لا يتابع المدير عملية غياب الموظفين	0,833	0,01
03	يتساهل المدير مع الموظفين المقصرين في أداء واجباتهم	0,471	0,01
04	يفوض المدير كل سلطاته إلى الموظفين على أوسع نطاق	0,670	0,01
05	يساهم المدير في تبادل المعلومات بحرية عن طريق الاتصالات غير الرسمية والاجتماعات التلقائية	0,504	0,01
06	يتجنب المدير التدخل في النزاعات التي تحدث بني الموظفين	0,807	0,01
07	يعطي المدير الحرية الكاملة للموظفين لإنجاز أعمالهم	0,750	0,01
08	يقبل المدير أي تغيير يقرحه الموظفون على أسلوب العمل	0,713	0,01
09	يتهرب المدير من مسؤوليات وأعباء العمل	0,516	0,01
10	لا يشارك المدير الموظفين في مهامهم.	0,693	0,01

جدول رقم (10): يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال النمط القيادي الحر والدرجة الكلية لفقراته.

يبين الجدول رقم (10) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات النمط الحر والدرجة الكلية لفقراته حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.471-0.833) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

- مقياس الرضا الوظيفي:

نتائج الاتساق الداخلي بين عبارات مقياس الرضا الوظيفي والدرجة الكلية المتحصل عليها

في هذا المقياس.

الرقم	محتوى	معامل	مستوى
		الارتباط	الدلالة
01	الأجر الذي تحصل عليه كاف لتلبية احتياجاتك	0,358	0,05
02	الأجر الذي تتقاضاه يناسب الجهد الذي تبذله	0,382	0,05
03	سياسة الأجور المتبعة من طرف المؤسسة عادلة	0,469	0,01
04	هناك حوافز أخرى تطبقها المؤسسة	0,471	0,01
05	الترقية تتم على أساس الأداء والمكافأة	0,536	0,01
06	الخدمات الاجتماعية المقدمة من المؤسسة مرضية لك	0,380	0,05
07	الراحة كافية حتى تكمل من واجبات أتجاه المؤسسة	0,480	0,05
08	الجانب المالي تشجعني على بذل أقصى جهد أكثر من غيري	0,699	0,01
09	أساهم بشكل فعال في أنشطة المؤسسة	0,529	0,01
10	التطوع يتطلب استعداد فيما يراه الآخرون عمل صعبا	0,535	0,01
11	يتم العمل بينك وبين أعضاء الفريق وفق التعاون المتبادل والاحترام	0,501	0,01
12	انضمامك إلى فريق العمل الحالي يشجعك على الأداء الجيد للعمل	0,425	0,05
13	أعضاء فريق العمل يساعدونك في تأدية المهام	0,504	0,01
14	وجد علاقة ودية وغير رسمية بين الزملاء في العمل	0,492	0,01
15	الحرص الدائم على عدم ضياع دقيقة من وقتي دون فائدة	0,480	0,01
16	أحبذ أن يكون العمل مع أصحاب الاختصاص لا الأصدقاء	0,350	0,05
17	يهمني جدا ان اتم أي عمل بدأته	0,548	0,01
18	أشعر أن بإمكانني أن أنجح في كل شيء إذا ما حاولت ذلك	0,352	0,05
19	أحب أن أنافس زملائي وأن أؤدي المهام أفضل منهم	0,466	0,01
20	أتحمل مسؤولية أعمالي عادة وبشجاعة	0,480	0,01

0,05	0,368	يشجعك المسؤول المباشر على طرح آرائك	21
0,01	0,491	أسلوب الإشراف على المهام المطبق في المؤسسة مناسب	22
0,01	0,514	مسؤولك المباشر يشجعك على العمل الجيد	23
0,05	0,409	علاقتك مع المسؤول المباشر ودية وطيبة	24
0,05	0,438	يتقبل المسؤول المباشر اقتراحاتك	25
0,01	0,490	تتلقى المساعدة المطلوبة من مشرفك المباشر من أجل أداء المهام بشكل جيد	26
0,05	0,369	يعتمد مسؤولك المباشر على المراقبة المستمرة في العمل	27
0,05	0,438	أحبذ العمل براتب مرتفع على العمل براتب أقل ولو كان العمل متعبا	28
0,01	0,584	أكره ان أتخلى عن أي عمل أقوم به قبل أن أتمه	29
0,05	0,382	العمل الجماعي يؤدي إلى نتائج أفضل من العمل الفردي	30

يوضح لنا الجدول رقم (11) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محورا لرضا الوظيفي والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.350-0.699)، حيث تعتبر دالة عند مستوي دلالة (0.01-0.05)، وبذلك تعتبر فقرات مجال صادقة لما وضعت لقياسه.

2. ثبات أداة الدراسة:

يعتبر ثبات الأداة من الأمور المهمة لمعرفة مدى صلاحية أي اختبار أو مقياس، كما يمكن الباحث من الحصول على نفس النتائج عند إعادة الاختبار، قام الباحث بقياس الثبات وذلك باستعمال طريقتي التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرو نباخ.

1.2. طريقة التجزئة النصفية:

قام الباحث بقياس عامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية على عينة الدراسة، حيث تم تجزئة عبارات مقياس النمط القيادي إلى جزئين متساويين، وتجزئة عبارات مقياس الرضا الوظيفي كذلك إلى جزئين متساويين، ثم حساب معامل الارتباط بين درجات أسئلة المقياس، وبعدها تم حساب معامل الارتباط الكلي بين درجات أسئلة الأداة ككل.

معايير الثبات	التجزئة النصفية	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.813	15	30	النمط القيادي
0.828	15		
0.887	15	30	الرضا الوظيفي
0.896	15		

الجدول رقم (12): يوضح التجزئة النصفية لعبارات أداة الدراسة.

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أنه هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات مقياس النمط القيادي حيث تراوح معامل الثبات لنصفي المقياس ما بين (0.813-0.828)، كما أن معامل الثبات لنصفي مقياس الرضا الوظيفي كان عالياً حيث قدر بـ 0.887 بالنسبة للنصف الأول و0.896 بالنسبة للنصف الثاني، ومن هذا نستنتج أن مقياسي الدراسة تتمتعاً بدرجة مقبولة من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقهما على عينة الدراسة.

3.2. طريقة المعالجة بألفا كرو نباخ:

استخدم الباحث المعالجة بألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، حيث تحصل على قيمة معامل ألفا كرو نباخ لكل محور من محاور الاستبيان، وللاستبيان ككل، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

محاور الاستبيان	عدد العبارات	كرو نباخ α
النمط القيادي الديمقراطي	10	0.826
النمط القيادي الأوتوقراطي	10	0.807
النمط القيادي الحر	10	0.869
النمط القيادي ككل	30	0.843
الرضا الوظيفي	30	0.923

جدول رقم (13) يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ

يتضح من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (13) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل في كلا المقياسيين، حيث تراوحت في مجالات مقياس النمط القيادي ما بين (0.807-0.869) وبلغ حدها في المقياس ككل $a=0.843$ كذلك في مقياس الرضا الوظيفي وجدنا قيمة كرونباخ $a=0.923$ ، وهو ثبات مرتفع، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات مقياسي النمط القيادي والرضا الوظيفي مما يجعله على ثقة تامة بصحة الأداة وصلاحيته لتحليل النتائج والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3. إجراءات التطبيق الميداني لأداة الدراسة:

لقد تم إجراء الدراسة الاستطلاعية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة في بداية شهر مارس على عينة قدرها 8 موظفين وهذا من أجل التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة، حتى يتسنى لنا صياغة عبارات الاستمارة بشكلها النهائي.

بعد أن تم ضبط أداة الدراسة في شكلها النهائي قمنا بإجراء تطبيقي للدراسة خلال شهر أبريل حيث تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة قوامها (32) فردا وهذا لإبداء آراءهم حول ما جاء في الاستمارة، وكان ذلك عن طريق التسليم الشخصي للأداة وإرسال الاستمارة بمساعدة بعض الزملاء وكذا العلاقات الشخصية وتم شرح بعض العبارات ليتسنى للمستجوبين فهمها وبعد استرجاع الاستمارات بإجراءات التفريغ من أجل معالجتها إحصائيا وتحويل البيانات الكيفية الي كمية وذلك باستخدام برنامج نظام الحزم الاحصائية (SPSS)،

4. الأساليب الإحصائية:

- استعمل الباحث البرنامج الإحصائي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، واعتمد على التقنيات الإحصائية التالية:
- ✓ معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
 - ✓ كرو نباخ لقياس ثبات فقرات المقياسين.
 - ✓ استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة إجابات أفراد البحث تجاه أداة الدراسة.

✓ استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي

5. عرض النتائج:

1.5. عرض نتائج النمط القيادي والرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية بشكل عام:

للتأكد من صحة الفرضية العامة: للنمط القيادي المتبع دور في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين جميع فقرات النمط القيادي ومحور الرضا الوظيفي، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الآتي:

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	N عدد العينة	معامل ارتباط بيرسون R	مستوى الدلالة
النمط القيادي	2.23	0.289	33	0.419*	0.015
الرضا الوظيفي	2.56	0.648			

الجدول رقم (14) يوضح نتائج علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية

2.5. تحليل نتائج النمط القيادي والرضا الوظيفي:

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.419) بين النمط القيادي والرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.015)، وأن المتوسط الحسابي للنمط القيادي

قد بلغ (2.23) في حين بلغ عند الرضا الوظيفي (2.56) وهو مرتفع نوعا ما، أما فيما يخص الانحراف المعياري فنجد أنه عند النمط القيادي يقدر بـ (0.289) وفي الرضا الوظيفي بـ (0.648) وهو منخفض، وهذا ما يفسر وجود علاقة ارتباطية طردية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية، أي أنه كلما زاد النمط القيادي زاد الرضا الوظيفي لموظفي المنشآت والعكس.

بناء عليه فإن الفرضية العامة القائلة أن: للنمط القيادي المتبع دور في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية قد تحققت.

3.5. عرض نتائج النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي:

1.3.5. نتائج النمط القيادي الديمقراطي:

لتأكيد هذا الموقف وتدعيمه لابد من تحليل فقرات المجال وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب العبارات تنازليا ثم المقارنة بين المتوسطات الحسابية لكل عبارة.

التقديرات

الترتيب	قيمة بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا	مجايد	تجم	التكرارات	الرقم
1	0.520	0.465	2.82	33	1	4	28	ت	1
				100	2.9	11.8	82.4	%	
3	0.619	0.529	2.70	33	1	8	24	ت	2
				100	2.9	23.5	70.6	%	
4	0.780	0.653	2.64	33	3	6	24	ت	3
				100	8.8	17.6	70.6	%	
9	0.651	0.792	2.42	33	6	7	20	ت	4
				100	17.6	20.6	58.8	%	
10	0.643	0.827	2.39	33	7	6	20	ت	5
				100	20.6	17.6	58.8	%	
7	0.571	0.617	2.55	33	2	11	20	ت	6
				100	5.9	32.4	58.8	%	
8	0.795	0.755	2.52	33	5	6	22	ت	7
				100	14.7	17.6	64.7	%	
6	0.661	0.556	2.61	33	1	11	21	ت	8
				100	2.9	32.4	61.8	%	
2	0.528	0.561	2.76	33	2	4	27	ت	9
				100	5.9	11.8	79.5	%	
5	0.480	0.603	2.64	33	2	8	23	ت	10
				100	5.9	23.5	67.6	%	

الجدول رقم(15): يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة بيرسون لكل فقرة من جميع فقرات المجال

2.3.5. تحليل نتائج النمط القيادي الديمقراطي:

يوضح لنا الجدول رقم (15) مدى توافر النمط القيادي الديمقراطي، وقد أظهرت استجابات أفراد العينة توافر كبير لهذه الخصائص حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.60) لمجال النمط القيادي الديمقراطي، وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كالاتي:

أ. من العبارة رقم (1) التي احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.82) وبانحراف معياري (0.465)، وهذا عند ارتباط طردي (0.520)، نستنتج أن مدير المنشأة حريص على مراعات موظفي عند توزيع الواجبات عليهم مما يساعدهم على إنجاز مهامهم بجدية وإتقان.

ب. من العبارة رقم (9) التي احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.76) وبانحراف معياري (0.561)، نجد أن نسبة (79.4%) من أفراد العينة أجابت بنعم، ومن هذا نستنتج أن المدير يشارك العاملين في تحسين ظروف العمل في المنشأة الرياضية وتحقيق رفاهيتها ونزاهتها.

ت. أما فيما يخص العبارة رقم (2) التي احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (0.529)، وبمعامل ارتباط (0.619)، نستنتج أن المدير يقوم في أسلوب العمل بتشجيع المناقشة الجماعية بين الموظفين مما يساعدهم على التعاون في حل انشغالاتهم أثناء العمل

ث- هذا ما جاء في الفقرة رقم (3) التي احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (0.653) وارتباط طردي قدر ب (0.780) إذ نجد أن (70.6%) من أفراد العينة أجابوا بنعم و(8.8%) منهم أجابوا بلا، ومنه نستنتج ان سياسة المدير في منح صلاحيات متكافئة للموظفين مع المسؤوليات المنوطة بهم تشجعهم على العمل وتزيد من فعاليتهم.

ج. من العبارة (10) التي احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي معتبر (2.64) وبانحراف معياري منخفض (0.603)، نلاحظ أن (67.6) من المبحثن أجابوا بنعم، و(5.9%) منهم من أجابوا ب لا، ومنه نستنتج أن المدير يعطي أهمية كبيرة للإبداع والابتكار في أسلوب العمل

ما جعله يشجع الموظفين ويحفزهم وذلك بالإتيان بأفكار جديدة وإعادة رسكلة الأفكار القديمة وتحديثها لمواكبة العصر.

ح. العبارة رقم (15) احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (61.2) وانحراف معياري (556.0). حيث أجابت عليها نسبة (8.61%) من أفراد العينة بنعم، ومنه نستنتج أن المدير حقا يتبنى الاقتراحات الهادفة التي يطرحها الموظفين ويأخذها بعين الاعتبار في تخطيط البرامج المستقبلية ووضع أهداف المؤسسة.

خ. جاءت العبارة رقم (6) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (0.617) وهذا بارتباط طردي (0.571)، حيث نجد أن (58.8%) من إجابات الباحثين كانت بنعم، ومن هذا نستنتج أن المدير فعلا حريص على مساعدة الموظفين في حل مشكلاتهم وهذا ما يزيد في كسب ثقته والمحافظة علي روح الجماعة داخل المؤسسة بالتالي تحسين أداء الموظفين.

ج. العبارة رقم (7) جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري (0.755)، ويتضح ذلك جليا من خلال إجابات الباحثين بنسبة (46.7%) بتقدير نعم، ما يدل على حقيقة المدير في مراعاته لقدرات الموظفين من حيث الفروقات السيكو مترية أو غيرها عند توزيع المسؤوليات عليهم وهذا من اجل تمكينهم من انجاز المسؤوليات الموكلة إليهم احترافية.

س. الفقرة رقم (4) التي احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (0.792)، وفيها نسبة (58,8%) من أفراد العينة أجابوا بنعم (17,6%) منهم ب لا، ومنه نستنتج أن المدير متساهل ومرن في تطبيق قوانين العمل اتجاه بعض المواقف التي تعترضه والتعامل معها بطريقة هادفة.

ش. من العبارة رقم ((5) التي احتلت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (2.39)، وانحراف معياري (0.827)، نجد أن (58.8%) من أفراد العينة كذلك أجابوا بنعم و(20.6) ب لا، في حين أجاب (6%.17) محايد، ومن هذا كله نستنتج ان النمط القيادي الديمقراطي الذي ينتهجه

مدير المنشأة الرياضية يشجع على أشراك الموظفين في مهامهم ما يساعد على انسجام جماعة العمل وخلق جو أسري وحب للعمل داخل المنشأة.

3.3.5. عرض نتائج النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي بشكل عام:

للكشف عن العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة تم حساب معامل الارتباط لبيرسون كما هو موضح في الجدول الآتي

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	معامل ارتباط بيرسون R	مستوى الدلالة
النمط القيادي الديمقراطي	2.60	0.715	32	0.514*	0.002
الرضا الوظيفي	2,56	0.648			

الجدول رقم (16): يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون للنمط القيادي الديمقراطي والرضا

*مستوى المعنوية عند: 0.01

- تحليل نتائج النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي بشكل عام:

من خلال الجدول رقم (9) يتضح لنا أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي (0.514) عند مستوى الدلالة (0.002)، والمتوسط الحسابي للنمط القيادي الديمقراطي (2.60) بانحراف معياري يقدر بـ(0.715)، والمتوسط الحسابي لدافعية الإنجاز يقدر بـ(2.56) بانحراف معياري (0.648)، ومن هذا نستنتج أنه يوجد ارتباط طردي بين النمط القيادي الديمقراطي ودافعية الإنجاز لدي موظفي المنشأة الرياضية، بمعنى أنه كلما كان النمط القيادي في التسيير ديمقراطياً كلما زاد ذلك من الرضا الوظيفي لدي الموظفين والعكس.

4.5. عرض نتائج النمط القيادي الأوتوقراطي والرضا الوظيفي:

1.4.5. نتائج النمط القيادي الأوتوقراطي:

ولتأكيد هذا الموقف وتدعيمه لابد من تحليل فقرات المجال وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب العبارات تنازلياً ثم المقارنة بين المتوسطات الحسابية لكل عبارة.

التقديرات									
الرقم	التكررات	نوع	متوسط	الانحراف المعياري	قيمة بيرسون	الترتيب			
1	ت	20	8	5	33	2	0.350	0.754	2.45
	%	58.8	23.5	14.7	100				
2	ت	14	12	7	33	6	0.699	0.781	2.21
	%	41.2	35.3	20.6	100				
3	ت	20	9	4	33	1	0.445	0.712	2.48
	%	58.8	26.5	11.8	100				
4	ت	16	9	8	33	5	0.622	0.830	2.24

				100	23.5	26.5	47.1	%	
4	0.658	0.770	2.30	33	6	11	16	ت	5
				100	17.6	32.4	47.1	%	
2	0.488	0.794	2.45	33	6	6	21	ت	6
				100	17.6	17.6	61.8	%	
8	0.687	0.879	1.91	33	14	8	11	ت	7
				100	41.2	23.5	32.4	%	
7	0.633	0.864	1.94	33	13	9	11	ت	8
				100	38.2	26.5	32.4	%	
9	0.713	0.882	1.82	33	16	7	10	ت	9
				100	47.1	20.6	29.4	%	

الجدول رقم (17): يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة بيرسون لكل فقرة من فقرات مجال النمط القيادي التشاوري.

5.5. تحليل نتائج النمط القيادي الأوتوقراطي:

يظهر الجدول رقم (10) مدى فعالية النمط القيادي الأوتوقراطي في المنشأة الرياضية، ولقد أظهرت استجابات أفراد العينة توافر نسبة قليلة من خصائص القيادة الأوتوقراطية حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال (2.41)، وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي على النحو التالي:

احتل البند رقم (3) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.48) وبانحراف معياري قدره (0.754)، وفي رأي الباحث من هذا ان المدير يفرض التعليمات على الموظفين أثناء العمل ويتبع أسلوب الأمر على الموظفين في الالتزام بتطبيقها.

جاء البندين رقم (1)، (6): في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.45) وبانحراف معياري (0.754) للبند الأول و(0.794) للبند السادس، وحسب تفسير الباحث فإن المدير يحرص

على أن يسير العمل سيراً روتينياً داخل المؤسسة، كما أنه يميل إلى جميع السلطات في يده دون تفويضها للآخرين.

جاء البند رقم (10) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (2.792)، وهذا ما يؤكد أن المدير يطبق الإجراءات التنظيمية بصرامة ويحرص على تطبيقها أثناء العمل من أجل المحافظة على العملية الإدارية كما هو مطلوب.

جاء البند رقم (5) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.770)، وهذا ما يؤكد على أن المدير يطالب الموظفين بتنفيذ الخطط دون الاسهام في وضعها، ويتضح هذا من خلال البند رقم (6) الذي يفسر ان المدير يميل الى تركيز جميع السلطات في يده.

جاء في البند رقم (2) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2.21) وانحراف معياري (0.781)، وهذا ما يفسر ان المدير يعتبر الولاء له مقياس لحصول الموظف على الامتيازات المختلفة وبهذا يشجع الموظفين على الالتزام بالتعليمات واللوائح التنظيمية داخل المديرية.

جاء البند رقم (4) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (2.24)، ويمثل بذلك الإجابة بموافق بنسبة (47%) من افراد العينة، ويفسر بذلك أن المدير لا يعطي أي نوع من الحرية للموظفين ولا يفتح امامهم ألا للمشاركة في تخطيط العمل كما وضعه البند رقم (5).

جاء البند رقم (8) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره (1.94) وانحراف معياري (0.864)، وهذا يعكس قيمة اهتمام المدير بالموظفين في توزيع الوجبات عليهم دون المراعاة لقدرام مما يزيد من الإحباط ونقص الفاعلية في العمل.

جاء البند رقم (7) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (1.91) وانحراف معياري (0.879)، وهذا يعكس حقيقة إشراك المدير الموظفين في اتخاذ القرارات على تنوعها وعدم انفرادها بها، ويتضح هذا من خلال إجابة ما نسبته (41.2%) من عينة الموظفين ب لا ما يدل على أن المدير يقوم بإشراكهم في اتخاذ القرارات والاخذ بأفكارهم أثناء العمل.

جاء البند رقم (9) في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره (1.82) وانحراف معياري (0.882)، وهذا يدل على خطأ المدير في اعتباره أن تبادل الآراء بين الموظفين مضيعة للوقت، حيث نجد أن ما نسبته (47.1%) من افراد العينة أجابوا على هذه لا العبارة لا، وهذا ما يفسر أن تبادل الآراء

بين الموظفين يساعدهم على تبادل الأفكار والخبرات وتنمية قدراتهم، ومساعدة بعضهم البعض في حل المشاكل التي تعترضهم أثناء أدائهم لمهامهم.

ويرى الباحث أن المدراء في النمط القيادي الأوتوقراطي يتجنبون التغيير في أسلوب العمل ويطلبون من الموظفين تنفيذ الخطط دون الاسهام في وضعها، كم يلزمون الموظفين بالتقيد بحرفية الأنظمة والتعليمات المتجددة ويقضون قدر كبير من وقتهم في مناقشة مشكلاتهم وهذا ما يجعل العمل يسير روثينا يؤثر على نفسية الفرد الذي يحب بطبعه الإبداع والابتكار والتجديد ومحاولة فهم ما يدور حوله وما يجب عليه فعله.

عرض نتائج النمط القيادي الأوتوقراطي والرضا الوظيفي بشكل عام:

وللكشف عن العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والرضا الوظيفي لدي افراد عينة الدراسة تم حساب معامل الارتباط لبيرسون والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الآتي:

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	معامل ارتباط بيرسون R	مستوى الدلالة
النمط القيادي الأوتوقراطي	2.41	0.805	33	0.266	0.135
الرضا الوظيفي	2.56	0.648			

*مستوى المعنوية عند: 0.05

6. تحليل نتائج النمط القيادي الأوتوقراطي والرضا الوظيفي بشكل عام:

من خلال الجدول رقم (16) يتضح لنا ان قيمة المتوسط الحسابي للنمط القيادي الأوتوقراطي (2.41) والانحراف المعياري (0.805)، أما المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي فيقدر ب (2.56) والانحراف المعياري (0.648) . في حين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين النمط القيادي الأوتوقراطي والرضا الوظيفي تقدر ب (0.226)، عند مستوى دلالة (0.135)، وبمقارنة هاته الأخيرة مع مستوى المعنوية المعتمدة (0.05)، نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والرضا الوظيفي لا ترتقي إلى مستوى الدلالة، بمعنى ان النمط القيادي الأوتوقراطي لا

يؤثر على الرضا الوظيفي، وبالتالي فإنه عندما يكون النمط القيادي في التسيير أوتوقراطيا فإن ذلك لا يزيد من الرضا الوظيفي ولا يؤثر في الرفع منها.

1.6. عرض نتائج النمط القيادي الحر والرضا الوظيفي:

1.1.6. نتائج النمط القيادي الحر:

ولتأكيد هذا الموقف وتدعيمه لابد من تحليل فقرات وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب العبارات تنازليا ثم المقارنة بين المتوسطات الحسابية لكل عبارة.

الجدول رقم (18): يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال النمط القيادي الحر

الترتيب	قينة بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات				الرقم	
				المجموع	لا	محايد	نعم		التكرارات
7	0.721	0.902	1.76	33	18	5	10	ت	1
				100	52.9	14.7	29.4	%	
8	0.833	0.895	1.64	33	21	3	9	ت	2
				100	61.8	8.8	26.5	%	
3	0.471	0.933	1.94	33	15	5	13	ت	3
				100	44.1	14.7	38.2	%	
4	0.670	0.857	1.88	33	14	9	10	ت	4
				100	41.2	26.5	29.4	%	
2	0.504	0.723	2.09	33	7	16	10	ت	5
				100	20.6	47.1	29.4	%	
9	0.807	0.795	1.52	33	22	5	6	ت	6
				100	64.7	14.7	17.6	%	
3	0.750	0.827	1.94	33	12	11	10	ت	7
				100	35.3	32.4	29.4	%	

5	0.713	0.795	1.85	33	13	12	8	ت	8
				100	38.2	35.3	23.5	%	
6	0.516	0.781	1.79	33	14	12	7	ت	9
				100	41.2	35.3	20.6	%	
1	0.693	0.751	2.42	33	5	9	19	ت	10
				100	14.7	26.5	55.9	%	

2.1.6. تحليل نتائج النمط القيادي الحر:

يوضح لنا الجدول رقم (18) مدى توافر النمط القيادي الحر، حيث أظهرت استجابات أفراد العينة مدى توفر الخصائص المميزة له إذ بلغ المتوسط الحسابي (1.88)، وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي:

أ. في الترتيب الأول جاءت العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (0.751)، حيث أن

(55.9%) من أفراد العينة أجابوا على العبارة بنعم، وهذا ما يعكس بأن المدير لا يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين لإنجاز أعمالهم بل يقيهم تحت السيطرة دون الخروج عن التعليمات الخاصة بالعمل.

ب. في الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (5) بمتوسط حسابي (2.09) وانحراف معياري (0.723)، إذ نجد أن (29.4%) من المبحوثين أجابوا بنعم والباقي بـ لا ومحايد، ومن هذا نستنتج أن المدير لا يتقبل أي تغيير يقترحه الموظفين في أسلوب العمل أي يقوم على مبدأ تركيز السلطة في يده.

ت. في الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي (1.94) وانحراف معياري (0.933). تنص على أن المدير يسمح للموظفين بالخروج من الإدارة أو المصلحة أثناء أوقات العمل، حيث أن (38.2%) من المبحوثين فقط أجابوا بنعم، وهذا ما يعكس محتوى العبارة.

ث. في الترتيب الرابع جاءت العبارة (7) كذلك بمتوسط حسابي قدره (0.94) وانحراف معياري (0.827)، حيث أجاب فيها (29.4%) فقط من أفراد العينة بنعم، ومنه نستنتج أن المدير لا يتجنب التدخل في النزاعات التي تحدث بين الموظفين بل يقوم بالتدخل لمعالجة الأوضاع وحلها.

ج. في الترتيب الخامس جاءت العبارة رقم (4) بمتوسط حسابي (1.88) وانحراف معياري 0.857، حيث أن 29% فقط أجابوا بنعم، وهذا ما يفسر أن المدير لا يفوض كل صلاحياته الإدارية للموظفين.

ح. في الترتيب السادس جاءت العبارة رقم (8) بمتوسط حسابي (1.85) وانحراف معياري 0,795 حيث أن المدير لا ينفذ لطلبات الموظفين ويظهر ذلك من خلال إجابات أفراد العينة بنسبة 23,5% بنعم، والنسبة الأكبر بلا ومحايد.

خ. في الترتيب السابع جاءت الفقرة رقم (9) بمتوسط حسابي (1.79) وانحراف معياري (0.781) ومن خلال إجابات المبحوثين نستنتج أن المدير لا ينصرف عن أعمال الإدارة في وقت العمل دون الانتهاء منها بل يحرص على الانضباط وأنجز مهامه في الوقت المحدد لها ليكون قدوة لمرؤوسيه.

د. جاء في الترتيب الثامن العبارة رقم (1) بمتوسط حسابي (1.76) وبانحراف معياري (0.902)، أن المدير لا يتابع عملية غياب الموظفين، ويتضح هذا من خلال إجابة (52.9%) من أفراد العينة بلا، وهو يعكس تماما محتوى العبارة لأن عدم متابعة غياب الموظفين من طرف المدير يؤدي إلى عدم الانضباط والتقصير في أداء الواجبات.

ذ. جاء في الترتيب التاسع العبارة رقم (2) بمتوسط حسابي (1.64) وبانحراف معياري (0.895)، حيث أجاب فيها (61,8) من أفراد العينة بلا، وهذا ما يفسر مدى تساهل المدير مع المقصرين في أداء واجباتهم دون فرض عليهم عقوبات، وهذا ما بينته العبارة رقم واحد إذ يؤدي إلى التكاسل عن العمل والتماطل في الحضور في الوقت المحدد ما ينقص من أداء المؤسسة في تقديم خدماتها.

ر. جاء في الترتيب العاشر العبارة رقم (06) بمتوسط حسابي (1,52) وانحراف معياري (0,795)، أن المدير يتهرب من مشكلات العمل، ويفسر هذا العكس تماما من خلال إجابات أفراد العينة بنسبة (64,7%) بلا، أي لا بد على المدير من التدخل في حل المشكلات التي تعترض الموظفين أثناء العمل وهذا لطبيعته صاحب سلطة وذو خبرة في منصبه لذا يجب عليه ألا يتهرب منها بل يسعى جاهدا إلى حلها ومناقشتها واتخاذ القرارات المناسبة.

3.1.6. عرض نتائج النمط القيادي الحر والرضا الوظيفي بشكل عام:

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	معامل ارتباط بيرسون R	مستوى الدلالة
النمط القيادي الحر	1.88	0.825	33	0.365*	0.037
الرضا الوظيفي	2.56	0.648			
*مستوى المعنوية: 0.05					

الجدول رقم (19) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون للنمط القيادي الحر والرضا الوظيفي.

- تحليل نتائج النمط القيادي الحر والرضا الوظيفي بشكل عام :

من خلال الجدول رقم (13) يتضح لنا ان المتوسط الحسابي للنمط القيادي الحر يساوي (1.88) والانحراف المعياري (0.825)، أما المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي يقدر ب(2.56) والانحراف المعياري ب(0.648)، في حين أن قيمة معامل الارتباط بين السلوك القيادي الحر والرضا الوظيفي تقدر ب (0,365) عند مستوي دلالة (0.037)، ومن هذا نستنتج أنه يوجد ارتباط طردي بين النمط القيادي الحر والرضا الوظيفي لدى الطاقم الإداري المنشآت الرياضية، أي أنه كلما كان أسلوب التسيير حرا كان هنالك تزايدا وارتفاعا محسوسا في الرضا الوظيفي لدى الموظفين والعكس ، وبطبيعة الحال معروف أن ترك المجال مفتوحا للموظفين في اطار العمل والمناقشة الجماعية وترك لهم الحرية للتعاون من بعضهم البعض يزيد من رفع روحهم المعنوية وحبهم للعمل ما يزيدهم من الرضا الوظيفي.

7. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

1.7. مناقشة نتائج الفرضية العامة:

تنص الفرضية العامة على: للنمط القيادي المتبع دور في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية

بعد المعالجة الإحصائية لنتائج الفرضية تم التوصل إلى أن الفرضية العامة القائلة أن: "

للنمط القيادي المتبع دور في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية" قد تحققت.

ويتضح لنا من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول (7) وجود دور ايجابي بين الرضا الوظيفي والنمط القيادي لدي موظفي المنشأة الرياضية، حيث من خلال المعالجة الإحصائية توصل الباحث إلى ان قيمة معامل الارتباط (0.419) عند مستوى معنوية (0.05)، ومن هذا يتضح ان النمط القيادي له أثر في الرفع من الرضا الوظيفي لدي الموظفين والرفع من روحهم المعنوية وتفاعلهم اتجاه العمل.

ويمكن تفسير هذه النتيجة كون أن النمط القيادي يساهم في توجيه الموظفين وتوضيح المهام والأهداف المطلوبة، فوجود قائد يتبع نمط قيادي فعال، يكون لديه القدرة على توجيه الموظفين وتحديد توقعات واضحة للأداء وهذا يؤدي إلى فهم أفضل للمهام وزيادة الشعور بالقيمة الذاتية للموظفين، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى رضا أفضل عن العمل.

كذلك يلعب النمط القيادي دورًا هامًا في تحفيز الموظفين، فاكتساب المهارات التحفيز والتشجيع، يمكنه تعزيز رغبة الموظفين في تحقيق النجاح وتطوير مهاراتهم، كما يمكن استخدام تقنيات مثل تعيين أهداف محددة وتقديم مكافآت وتقديم ردود فعل إيجابية لتعزيز الأداء والتفاني لدى الموظفين، كما يساهم النمط القيادي الفعال في تطوير قدرات الموظفين وتعزيز تطورهم المهني من خلال توفير الفرص التدريبية والتعليمية وتقديم المشورة والإرشاد للمساعدة في تطوير مهاراتهم وزيادة خبراتهم وهذا يؤدي إلى شعور الموظفين بأنهم يتلقون الدعم والاهتمام، مما يعزز الرضا الوظيفي. وعليه يمكن القول أن النمط القيادي الذي يتمتع بالتوجيه والتواصل الجيد والتحفيز وتطوير القدرات يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على رضا الموظفين في المنشآت الرياضية. يعزز هذا الرضا الوظيفي الالتزام والإنتاجية والاستمرارية في العمل، مما يعود بالفائدة على المنشأة الرياضية بصفة عام.

اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة معيرش أمال (2015-2014) التي هدفت الدراسة إلى الوصول إلى ما إذا كان النمط القيادي يحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمديريات من خلال معرفة ما إذا للعلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوس دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة، وكذا معرفة ما إذا كان للمشاركة في اتخاذ القرار دور كذلك في تحقيق الرضا الوظيفي، وأخير معرفة ما إذا كان لتفويض السلطة دور في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث

توصلت نتائج الدراسة إلى أن للنمط القيادي دور في رضا العاملين بالإضافة إلى أن للعلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوس يحقق رضا العاملين داخل مديرية الشباب والرياضة وكذا المشاركة في اتخاذ القرار جعل غالبية أفراد العينة يشعرون بالرضا عن العمل داخل المديرية مما يزيد من تحسين العمل وزيادة ولائهم وبالتالي تحقيق رضاهم الوظيفي، وأن تفويض السلطة للمرؤوسين من قبل رئيسهم لبعض الصلاحيات ضمن إطار معين يحقق لديهم الرضا الوظيفي.

2.7. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

تنص الفرضية الجزئية الأولى على: للنمط القيادي الديمقراطي دور إيجابي في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية.

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول (9,8) وجدنا أن قيمة بيرسون $R=0.514$ عند مستوى دلالة 0.002، ومن خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال تبين لنا أن النمط القيادي الديمقراطي له دور فعال في الرفع من الرضا الوظيفي لدى الموظفين إذا نجد أن المدير لا يميل إلى تركيز السلطة في يده حيث يقوم بإشراك الموظفين في وضع الخطط وبرامج العمل ومشاورتهم في اتخاذ القرار.

بعد المعالجة الإحصائية لنتائج الفرضية تم التوصل إلى أن الفرضية الجزئية الأولى القائلة أن: " للنمط القيادي الديمقراطي دور إيجابي في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية" تحققت.

اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة مكفس عبد المالك (2009) والتي هدفت الدراسة إلى معرفة إمكانية وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي ودرجة الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، ومن أجل معرفة الفروق بين الأساتذة في درجة الرضا الوظيفي حسب بعض المتغيرات المتمثلة في (الجنس، سنوات التدريس، شعبة التدريس)، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية فردية بين النمط القيادي الديمقراطي ودرجة الرضا الوظيفي للأساتذة.

ويمكن تبرير هذه النتيجة إلى أن النمط القيادي يساهم في توجيه الموظفين وتوضيح المهام والأهداف المطلوبة، كون أن القائد الذي يتبع نمط قيادي فعال، يكون لديه القدرة على توجيه الموظفين وتحديد توقعات واضحة للأداء، وهذا يؤدي إلى فهم أفضل للمهام وزيادة الشعور بالقيمة

الذاتية للموظفين، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى رضا أفضل عن العمل، كما يعمل النمط القيادي الديمقراطي على التواصل الفعال وهو أحد عوامل النجاح الرئيسية في أي بيئة عمل، فعندما يكون القائد قادرًا على التواصل بشكل فعال مع الموظفين، يمكنه فهم احتياجاتهم ومخاوفهم ومساعدتهم في تجاوز التحديات، ويعزز التواصل الجيد الثقة والشفافية، ويسهم في بناء علاقات جيدة بين القائد والموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

كذلك يلعب النمط القيادي دورًا هامًا في تحفيز الموظفين، من خلال تعزيز رغبة الموظفين في تحقيق النجاح وتطوير مهارات وقدرات الموظفين وتعزيز تطورهم المهني من خلال توفير الفرص التدريبية والتعليمية وتقديم المشورة والإرشاد للمساعدة في تطوير مهاراتهم وزيادة خبراتهم، وهذا يؤدي إلى شعور الموظفين بأنهم يتلقون الدعم والاهتمام من القائد، مما يعزز الرضا الوظيفي.

وعليه يمكن القول أن النمط القيادي الذي يتمتع بالتوجيه والتواصل الجيد والتحفيز وتطوير القدرات يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على رضا الموظفين في المنشآت الرياضية ويعزز الالتزام والإنتاجية والاستمرارية في العمل، مما يعود بالفائدة على المنشأة الرياضية بصفة عام

3.7. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

- تنص الفرضية الجزئية الثالثة على: للنمط القيادي الحر دور إيجابي في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية.

بعد المعالجة الإحصائية لنتائج الفرضية تم التوصل إلى أن الفرضية الجزئية الثانية القائلة أن: " للنمط القيادي الحر دور إيجابي في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية" قد تحققت.

فمن خلال النتائج المتحصل عليها في الجداول (12,13) وجدنا ان قيمة بيرسون $R=0.365$ عند مستوى دلالة 0.037، ومقارنة مع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال ارتأينا إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر والرضا الوظيفي، وهذا يعني أنه كلما كان النمط القيادي الحر في التسيير كلما زاد ذلك في الرضا الوظيفي في الرضا الوظيفي لدي الموظفين لكن بدرجة متوسطة أقل منها في النمط القيادي الديمقراطي، ويرجع ذلك إلى أن المدير في هذا النوع من النمط يتنازل عن سلطة اتخاذ القرار للموظفين ويصبح هو في حكم

المستشار فقط، إذ يعتقد ان تنمية قدرات الموظفين وزيادة إمكانياتهم في العمل تتحقق من خلال إعطائهم الحرية في ممارسة السلطة واستقلالهم في انجاز أعمالهم.

واتفقت نتائج دراستنا مع دراسة محمود عيد المسلم الصليبي (2010) التي هدفت إلى تحديد الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم، وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي المشارك الداعم قد جاء في المرتبة الأولى يليه النمط البائع المدرب، كما أظهرت الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين كان عالياً.

كما اتفقت دراستنا مع دراسة حسين مرضي الدوسري (2013) التي هدفت إلى التعرف نوع النمط القيادي السائد بالكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين بالكلية، كما هدفت الدراسة إلى التعرف فيما إذا كان هناك علاقة بين النمط القيادي السائد والرضا الوظيفي للعاملين بالكلية، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي التشاركي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن النمط القيادي الحر يتميز بإشراك الموظفين في صنع القرارات، حيث يعتبر هذا النهج مهماً في المنشآت الرياضية إذ يعمل الفريق على تحقيق الأهداف المشتركة، فتشجيع الموظفين على المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل، يجعلهم يشعرون بأن آرائهم مهمة ويتم احترامها، وهذا يؤدي إلى زيادة الشعور بالانتماء والمسؤولية وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي.

بالإضافة إلى النمط القيادي الحر يعتمد على التواصل الفعال والتعاون بين القائد والموظفين من خلال تعزيز الحوار المفتوح والإيجابي وتبادل الأفكار والمعرفة بين الأطراف المعنية، مما يحسن العمل الجماعي ويحقق النتائج بشكل أفضل، كما يعزز الرضا الوظيفي عن طريق تعزيز العلاقات الإيجابية وتحقيق الأهداف المشتركة.

مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص الفرضية الجزئية الثانية على: للنمط القيادي الاوتوقراطي دور إيجابي في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية.

بعد المعالجة الإحصائية لنتائج الفرضية تم التوصل إلى أن الفرضية الجزئية الثالثة القائلة
أن: " للنمط القيادي الاوتوقراطي دور إيجابي في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية"
لم تتحقق.

من خلال المتحصل عليها في الجداول (11,10) وجدنا ان قيمة بيرسون $R=0.266$ عند مستوى
دلالة 0.135، ومقارنة مع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال تبين لنا
وجود علاقة طردية ضعيفة غير دالة احصائيا بين النمط القيادي الاوتوقراطي والرضا الوظيفي لدى
موظفي المنشآت الرياضية، والسبب في ذلك راجع إلى طريقة المدير في التسيير حيث يعتمد مبدأ
تركيز السلطة ويتجنب التغيير في أسلوب العمل، كما يطلب من الموظفين تنفيذ الخطط دون الاسهام
في وضعها والتقييد في حرفية الأنظمة والتعليمات وبهذا فالنمط القيادي الاوتوقراطي غي قادر علي
دفع فريق العمل إلى دافعية الإنجاز وبذل المزيد من الجهود لأداء المهام، ومن هذا يمكننا الحكم
علي ان الفرضية الثانية لم تحقق نسبيا لأنها غير دالة عند مستوى المعنوية المعتمدة
(0.01/0.05).

وانفقت نتائج دراستنا مع دراسة أحمد الصالح سالم (2015) والتي هدفت إلى معرفة الأنماط
القيادية السائدة في المؤسسات الوطنية، بالإضافة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى
العاملين في المؤسسات الوطنية، ومحاولة الكشف عن العلاقة بين السلوك القيادي السائد ومستوى
الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك توافر لأنماط
السلوك القيادي الثلاث، والسلوك القيادي الديمقراطي هو السائد بالمؤسسة محل الدراسة بالإضافة
إلى أن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة كان بدرجة متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن اعتماد النمط القيادي المختلط يمكن أن يحدث تضارب في التوجيه
والتعليمات، حيث يشعر الموظفون بالارتباك إذا لم يتم توضيح توقعات القائد بشكل واضح أو إذا
كان هناك تنافر بين الاتجاهات القائدة المختلفة وقد يؤدي ذلك إلى عدم التأكد من الأهداف والمهام
المطلوبة، وبالتالي يمكن أن يقلل من رضا العاملين، بالإضافة إلى أنه يمكن أن يحدث عدم استقرار
في النمط القيادي المختلط نتيجة للتناقض بين اتجاهات القائد المختلفة، حيث قد يتغير القائد بين

التوجيه الواضح والقرارات الاستشارية، مما يخلق عدم استقرار وعدم توقع قرارات مستقرة ومتناسقة وهذا يؤدي إلى عدم الثقة والارتباك بين العاملين وقد يؤثر على رضاهم.

كما أنه يمكن أن تنشأ صراعات بين القائد والعاملين أو حتى بين العاملين أنفسهم بسبب التناقضات في النمط القيادي المختلط، فقد يكون هناك اختلاف في الرؤى والأساليب والاهتمامات، وهذا يمكن أن يؤدي إلى صراعات وعدم التوافق في العمل، مما يحدث انخفاضاً في مستوى رضا العاملين، بالإضافة كذلك إلى أنه قد يشعر بعض العاملين بعدم الاستقلالية وفقدان القدرة على اتخاذ القرارات الخاصة بهم عندما يتم تبني النمط القيادي المختلط، وهذا يؤدي الاعتماد على الاستشارات المستمرة والتوجيه الواضح من القائد إلى شعور بالقيود وفقدان الحرية في اتخاذ الخيارات الفردية مما يؤثر هذا على الشعور بالرضا والإشباع في العمل.

الفصل السادس

الاستنتاجات والاقتراحات

1- الاستنتاج العام

2- الاقتراحات

1. الاستنتاج العام:

من خلال ما تم التطرق إليه وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات وعرض للنتائج وتحليلها وتفسيرها تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- ✓ النمط القيادي له دور إيجابي في الرفع من الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية والرفع من روحهم المعنوية وتفاعلهم اتجاه العمل.
- ✓ النمط القيادي الديمقراطي له دور إيجابي في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية بمعنى أنه كلما كان النمط القيادي في التسيير ديمقراطيا كلما زاد من الرضا الوظيفي لدي الموظفين والعكس، أي أنه يوجد ارتباط طردي بين النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي لدي موظفي المنشآت الرياضية.
- ✓ النمط القيادي الأوتوقراطي لا يؤثر على الرضا الوظيفي بمعنى أنه غي قادر علي دفع فريق العم إلى الرضا الوظيفي وبذل المزيد من الجهود لأداء المهام.
- ✓ النمط القيادي الحر في التسيير له أثر في الرفع من الرضا الوظيفي لدى الموظفين لكن بدرجة متوسطة أقل منها في النمط القيادي الديمقراطي.

2. الاقتراحات والتوصيات:

- + يجب على المديرين في المنشآت الرياضية أن يكونوا قادرين على توفير التوجيه والدعم للموظفين من خلال تحديد الأهداف الواضحة وتوجيه الموظفين نحو تحقيقها، وتقديم المساعدة والدعم اللازمين لهم في أداء مهامهم بطريقة فعالة ومرضية.
- + يجب أن يكون لدى المدير في المنشآت الرياضية نمط قيادي يشجع على المشاركة والتواصل الفعال مع الموظفين، من خلال الاستماع لآراء والمقترحات من الموظفين، وتطبيق أساليب التواصل الفعالة مثل الاجتماعات الدورية والجلسات التفاعلية.
- + الاعتماد على نتائج الدراسة لرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية.
- + إمام المسيرين الإداريين للمنشآت الرياضية بالسلوكيات المميزة لهم كفاءة وموجهين ومكونين والعمل على تطويرها بالوسائل المتوفرة.
- + ضرورة انتهاج المسير الإداري للأساليب القيادية المناسبة لطبيعة الموقف وخصوصيات العاملين.

- ✚ ضرورة إلمام المسيرين بأهمية الرضا الوظيفي بالمنشآت الرياضية.
- ✚ البحث في العوامل المعززة للرضا الوظيفي لدى العاملين.
- ✚ رسكلة المسيرين والقيام بدورات تكوينية من فترة لأخرى حتى يكونوا على إطلاع بالطرق الحديثة وعدم استخدامهم للأساليب القيادية حسب مع ما يساير الموقف.
- ✚ تسليط الضوء على الأساليب القيادية المعززة للرضا الوظيفي.
- ✚ اختيار المسيرين أصحاب الكفاءة والشهادات والخبرة والتجربة.
- ✚ الاهتمام بجوانب الراتب والحوافز المادية والأمن والاستقرار الوظيفي وكذلك النمو المهني والتقدم الوظيفي.
- ✚ إجراء المزيد من البحوث الوصفية والدراسات التحليلية والتجريبية في هذا الموضوع.

خاتمة

خاتمة:

تعتبر القيادة الإدارية هي العمود الفقري في توجيه العمليات الإدارية في المؤسسات، من خلالها تستطيع أن تحقق التميز والنجاح، وهذا لن يتأتى إلا من خلال إعطائها الأولويات خاصة بمدى اهتمامها بالموارد البشري من حيث المحافظة عليه وتكوينه، وهذا لا يتجلى إلا من خلال الدور الذي تقوم به القيادة ببث روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف والسمو بالمؤسسة، والقيادة تعد ضرورة حتمية في جميع المؤسسات، فنرى سر نجاح المؤسسات يرجع إلى نجاح قادتها ومدى تأثيرهم على مرؤوسهم وتحفيزهم على تقديم أقصى طاقاتهم وتوحيد جهودهم واستمالتهم للعمل لأداء أعمالهم ببيضا. إن نجاح المؤسسة يعتمد على مجموعة من الميكانيزمات والآليات، والتي تحاول من خلاله أن تحقق التفوق والتميز عن باقي المؤسسات، تتجلى عادة في الرضا الوظيفي لعمالها، حيث تعمل المؤسسة على تنميته الذي لا يتأتى إلا من خلال قيادة حكيمة تعمل على تحكيم الرؤى وتوحيد وإرساء أرضية ملائمة يتم من خلالها تناول مفردات وقيم المؤسسة والعمل على تنميتها وتطويرها. لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تقصي العلاقة القائمة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي، من خلال ثلاث فصول والتي اعتمدنا فيها على استراتيجيات منهجية تستجيب لأهداف دراستنا بغرض الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي جسد في ثلاث تساؤلات فرعية.

وعلى هذا الأساس يبدو لنا أن للنمط القيادي علاقة بالرضا الوظيفي لموظفي المنشآت الرياضية وهذا ما أكدته المعطيات والشواهد الكمية التي تحصلنا عليها من دراستنا الميدانية، أن النمط القيادي في المؤسسة محل الدراسة له دور في رضا موظفي المنشآت الرياضية، حيث يعد النمط القيادي المتبع من قبل القادة في المنشآت الرياضية عاملاً حاسماً في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين لذا يجب على القادة في المنشآت الرياضية أن يكونوا حساسين لاحتياجات وتطلعات الموظفين.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمنشآت الرياضية أن تعزز الرضا الوظيفي لدى موظفيها عن طريق توفير بيئة عمل صحية ومحفزة، وتشجيع التواصل والتفاعل الإيجابي بين الموظفين والقادة، وتقديم فرص التدريب والتطوير المهني، وتعزيز ثقافة العدالة والمساواة في المنشأة.

قائمة المصادر

والعراجع

❖ قائمة المصادر المراجع:

1. ابن منظور أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، دار صادر بيروت، لبنان، المجلد 05، ط4، 2005
2. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث العلمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1986
3. أسامة خيرى القيادة الإدارية، دار الراجية للنشر والتوزيع، ط1، د ب، 2013
4. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن 21، دار القباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001
5. إيناس فؤاد نواوي فلمبات، الرضا الوظيفي وعلاقة بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، جامعة أم القرى بمكة، كلية التربية، قسم إدارة التربية والتخطيط، الفصل الدراسي الثاني لعام 1428هـ، 1429هـ
6. إيهاب احمد أبو عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة غزة، فلسطين، 2008.
7. البارودي، منال احمد، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، الطبعة الأولى، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015
8. برباح محمد الأمين، موساوي يحي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، 2016/2015،
9. بوداود عبد اليمين: محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، محمد بو ضياف المسيلة 2006

10. بوذين نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية"، شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، 2007/2006.
11. جمال الدين مخدي، "الرضا الوظيفي لدى العمال حاملتي الشهادات في سلك الإدماج"، شهادة الماستر الأكاديمي تخصص علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة قاصدي مرباحي بولاية ورقة، 2019/2018.
12. حجار مرهون إيمان، مساهمة القيادة الإدارية في التأثير على الاتصال الإداري دراسة حالة مقارنة، أطروحة دكتوراه، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2021.
13. حريري هاشم بكر، الإدارة التربوية، مطابع بهادر، ط2، مكة المكرمة، السعودية، 1423.
14. حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، ط1، 2004.
15. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة، مؤسسة باب الجامعة، مصر، 2011.
16. حكيمة قويسى، أثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين"، شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجاري، قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018/2017.
17. خليل عبد الرحمان المعاينة، علم النفس الاجتماعي الظاهر، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2000.
18. خميس السيد إسماعيل، القيادة الإدارية - دراسة نظرية ومقارنة، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 1971.
19. درويش توفيق، فعالية القيادة وعلاقتها بتحسين الأداء دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بوفاريك، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
20. دهينة محمد رضوان، تسيير المنشآت الرياضية في ظل العولمة وانعكاساتها على الأداء الرياضي للنخبة الوطنية دراسة متمحورة حول المركبات الرياضية ومسابحها-ولاية الأغواط نموذجا، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2016-2015.

21. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
22. رياض ستراك، دراسات في الإدارة التربوية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2004.
23. سهيلة عباس: القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004.
24. سيسان فاطمة الزهراء، كروجه الشارف، قوعيش معنية، الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي "دراسة ميدانية لعمال المؤسسة لافارج، شهادة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، تخصص تحليل المعطيات الكمية والكافية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2016/2017.
25. شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإرادية ودورها في تأطير الروابط العلاقات العامة، معهد إعداد المعلمين نينوي، دراسات تربوية، العدد 11 جوبلية، 2010.
26. صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.
27. طافر مريم، بومجبرك أحلام، القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018-2019.
28. طكوبا مختار، حساني حورية، مذكرة ماستر "الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين" كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة احمد دراية، أدرار، 2021/2022.
29. عباس أنس عبد الباسط، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
30. عبد الرضا فرج بدرابي، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية "دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار"، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس، العراق، 2009.

31. عبد الغفار حنفي وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2003
32. عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، الفقرة الثانية، الطبعة الأولى، تدوير للنشر والتدريب، القاهرة، 2015.
33. عفاف ع المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998.
34. علي عبد الرحمان عياصرة: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار ومكتبة الحامد، ط 1، عمان، 2006
35. عينة المسعود، القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية " دراسة ميدانية لخمس بلديات لولاية الجلفة، رسالة ماجستير، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر، 2009/2010
36. فانتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
37. فانتن عوض، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000
38. فايزة محمد رجب دهشي، "كتاب الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية"، الطبعة الأولى، الوفاء لدينا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2011
39. قنيدل علاء محمد: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010
40. كامل برير، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المدين، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008
41. محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006
42. محمد حسن الوشاح، المنشآت والملاعب الرياضية، مكتبة المجتمع العربي، 2012
43. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010

44. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار
الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010
45. محمد شفيق، العلوم السلوكية، المكتب الجامعي الحديث، (ب ط)، 2001
46. محمد عافت شامان العنزي، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير،
تخصص إدارة العامة، جامعة آل البيت، 2017/2016
47. محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003
48. محمد قريشي، لطيفة سبتي، "دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى
العاملين"، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، العدد
4، جوان 2015
49. محي الدين مختار: علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،
1998
50. المرسوم التنفيذي رقم: (91-416)، المؤرخ في 2-11-91. الجزائر.
51. مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس، الطبعة
الأولى، 2018، عمان
52. المعجم الكافي عربي - عربي، دار المستقبل الرقمي، السعودية، 2011
53. معن محمود عياصرة، القيادة والرقابة والاتصال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1،
عمان، 2008
54. مفتي إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات
الرياضية، الأندية مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1999.
55. منتدى العربي إدارة الموارد البشرية، <https://hrdiscussion.com>، الساعة 18:02،
التاريخ: 04 أكتوبر 2023
56. ميلود نقاري، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي لدى الجزائر، رسالة
ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف، 2007
57. نشوان يعقوب، نشوان جميل، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار
الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

58. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، 1999
59. نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين "دراسة ميدانية بالمركب المنجم بمؤسسات جبل العنف بئر العائر تبسة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014
60. هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في الإدارة والقيادة، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

الطائف

❖ ملحق رقم (1): للاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



قسم: التربية البدنية

تخصص: تسيير منشآت الرياضية والموارد البشرية

استبيان

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر، فإن علاج كل مشكلة تبدأ بتشخيصها وتحجيمها لذلك كان لابد من استطلاع الآراء فيما تعلق بموضوع ودراسة حول "النمط القيادي المتبع ودوره في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية". لذا تم اختياركم من أجل تحكيم هذا الاستبيان وإبداء آرائكم حول عباراته واقتراح التغييرات التي ترونها مناسبة.

وفي الأخير لكم جزيل الشكر على تعاونكم معنا

البيانات الشخصية:

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن: 25-35 سنة 35-45 سنة 45-55 سنة أكبر من 55 سنة

3-المستوى الدراسي: ليسانس ماستر ماجستير أخرى

4-الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات 6-10 سنوات 11-15 سنة 16-20 سنة أكثر من 21 سنة

السنة الجامعية: 2023-2024

استبانة النمط القيادي

الرقم	العبارات	نعم	محايد	لا
أولاً: النمط الديمقراطي				
1	يراعي المدير رغبات وحاجات المرؤوسين المهنية			
2	يحسن المدير تفويض الأعمال للآخرين			
3	يحرص المدير على إشراك فريق العمل في اتخاذ القرارات			
4	يشجع المدير المناقشة الجماعية بأساليب العمل			
5	يهتم المدير بالتواصل الدائم مع أعضاء فريق العمل			
6	يكون المدير مرناً أحياناً وشديداً أحياناً في القيام بإجراءات العمل			
7	يتيح المدير الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم			
8	يتعامل المدير مع مرؤوسيه على أساس الاحترام ويساهم في بناء علاقات اجتماعية			
9	يفوض المدير جزء من سلطته لمرؤوسيه ويراعي تخصصاتهم وإمكاناتهم في تقسيمه للمهام			
10	يستخدم المدير عبارات الثناء لإشباع الحاجات النفسية للموظفين			

ثانيا: القيادة الأوتوقراطي

			يعتبر المدير الولاء له مقياسا لحصول الموظف على الامتيازات المختلفة	10
			يلح المدير علي ان يسير العمل بشكل روتيني	11
			يفرض المدير التعليمات على الموظفين	12
			لا يعطي المدير في أي نوع من الحرية للموظفين	13
			يطالب المدير الموظفين بتنفيذ الخطط دون الاسهام في وضعها	14
			يميل المدير الى تركيز جميع الصلاحيات في يده	15
			ينفرد المدير في اتخاذ القرارات على تنوعها	16
			يوزع المدير المهام على الموظفين دون المراعات لقدراتهم	17
			يعتبر المدير ان تبادل الآراء مضيعة للوقت	18
			يطبق المدير الإجراءات التنظيمية بصرامة	19
			يتابع المدير أدق التفاضل عن الموظفين	20

ثانيا: القيادة الحر

			يتساهل المدير مع الموظفين المقصرين في أداء واجبهم	21
			لا يتابع المدير عملية غياب الموظفين	22
			يتساهل المدير مع الموظفين المقصرين في أداء واجباتهم	23
			يفوض المدير كل سلطاته إلى الموظفين على أوسع نطاق	24
			يساهم المدير في تبادل المعلومات بحرية عن طريق الاتصالات غير الرسمية والاجتماعات التلقائية	25
			يتجنب المدير التدخل في النزاعات التي تحدث بني الموظفين	26
			يعطي المدير الحرية الكاملة للموظفين لإنجاز أعمالهم	27

			يتقبل المدير أي تغيير يقرحه الموظفون على أسلوب العمل	28
			يتهرب المدير من مسؤوليات وأعباء العمل	29
			لا يشارك المدير الموظفين في مهامهم.	30

استبانة الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	نعم	محايد	لا
1	الأجر الذي تحصل عليه كاف لتلبية احتياجاتك			
2	الأجر الذي تتقاضاه يناسب الجهد الذي تبذله			
3	سياسة الأجور المتبعة من طرف المؤسسة عادلة			
4	هناك حوافز أخرى تطبقها المؤسسة			
5	هناك حوافز أخرى تطبقها المؤسسة			
6	الترقية تتم على أساس الأداء والمكافأة			
7	الخدمات الاجتماعية المقدمة من المؤسسة مرضية لك			
8	الراحة كافية حتى تكمل من واجبات أتجاه المؤسسة			
9	الجانب المالي تشجعني على بذل أقصى جهد أكثر من غيري			
10	أساهم بشكل فعال في أنشطة المؤسسة			
11	التطوع يتطلب استعداد فيما يراه الآخرون عمل صعبا			
12	يتم العمل بينك وبين أعضاء الفريق وفق التعاون المتبادل والاحترام			
13	أعضاء فريق العمل يساعدونك في تأدية المهام			
14	وجد علاقة ودية وغير رسمية بين الزملاء في العمل			
15	الحرص الدائم على عدم ضياع دقيقة من وقتي دون فائدة			
16	أحبذ أن يكون العمل مع أصحاب الاختصاص لا الأصدقاء			

			17	يهمني جدا ان اتم أي عمل بدأته
			18	أشعر أن بإمكانني أن أنجح في كل شيء إذا ما حاولت ذلك
			19	أحب أن أناقس زملائي وأن أؤدي المهام أفضل منهم
			20	أتحمل مسؤولية أعمالي عادة وبشجاعة
			21	يشجعك المسؤول المباشر على طرح آرائك
			22	أسلوب الإشراف على المهام المطبق في المؤسسة مناسب
			23	مسؤولك المباشر يشجعك على العمل الجيد
			24	علاقتك مع المسؤول المباشر ودية وطيبة
			25	يتقبل المسؤول المباشر اقتراحاتك
			26	تتلقى المساعدة المطلوبة من مشرفك المباشر من أجل أداء المهام بشكل جيد
			27	يعتمد مسؤولك المباشر على المراقبة المستمرة في العمل
			28	أحبذ العمل براتب مرتفع على العمل براتب أقل ولو كان العمل متعبا
			29	أكره ان أتخلى عن أي عمل أقوم به قبل أن أتمه
			30	العمل الجماعي يؤدي إلى نتائج أفضل من العمل الفردي

معامل ارتباط بيرسون:

	الديمقراطي total	الأوتوقراطي tale	الحر total	الرضا total
pearson correlation	1	,136	-	,514'
الديمقراطي tota		,450	,213	,002
Sig.2-tailed	33	33	,235	33

N			33	
Pearson correlation tota الاوتوقراطي	,136	1	,369'	,266
Sig.2-tailed	,450		,034	,135
N	33	33	33	33
Pearson correlation tota الحر	-,213	,369'	1	,365'
Sig.2-tailed	,235	,034		,037
N	33	33	33	33
Pearson correlation tota الرضا	,514'	,266	,365'	1
Sig.2-tailed	,002	,135	,037	
N	33	33	33	33

– Correlation is significant at the 0.05 level 2 –tailed.

جامعة " محمد بوضياف " بالمسيلة

لمذكرات الماستر

للسنة الجامعية " 2024 "

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

رقم التسلسل: 22075119478

رقم التسجيل :

الطالب: بعلي إبراهيم

تاريخ المناقشة: 2024/09/25

عنوان المذكرة: النمط القيادي ودوره في الرضا الوظيفي لدي موظفي المنشآت

الرياضية

لغة المذكرة: اللغة العربية

نوع المذكرة: ماستر

البلد: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية – ولاية المسيلة -

الجامعة: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

إشراف الأستاذ: يعقوب العيد

عدد الصفحات: 79

ملف إلكتروني (*Word * PDF)

الشعبة: الإدارة والتسيير الرياضي

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

الملخص:

بالعربية (عبارة عن فقرة):

لقد أصبح موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تحظى باهتمام السلوكيين والإداريين وذلك يحث الجوانب المختلفة الوسائل ومصادر لدى الموظف والعامل وقياس درجة رضا الأفراد نحو وظائفهم وقد تم التوصل إلى مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى الرضا في سبيل تحسين الأداء في العمل.

وبالتالي فإن فعالية القائد في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمة متعلقة بأسلوبه في القيادي المتبع، إما أن يكون سبب في حد ذاته للرضا أو مصدر لعدم تحقيقه فأساليب القيادة لها دور مهم في تشكيل الرضا اليومي للموظف عن دوره داخل المنظمة، إن الطريقة التي يتفاعل بها القادة ويتواصلون ويتخذون القرارات تمكن أن تعزز البيئة عمل إيجابية ومنتجة أو تخلق جوا ساما يعيق النمو والنجاح المهني وهنا تتجلى لنا الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية وأنماطها في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية.

عنوان الدراسة:

النمط القيادي ودوره في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

أهداف الدراسة:

- هل للنمط القيادي الديمقراطي دور في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت

الرياضية؟

- هل للنمط القيادي الأوتوقراطي دور في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت

الرياضية؟

- هل للنمط القيادي الحر دور في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية؟

التساؤل العام الدراسة

هل للنمط القيادي المتبع دور في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية؟

التساؤلات الجزئية:

1- هل للنمط القيادي الديمقراطي دور في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية؟

2- هل للنمط القيادي الأوتوقراطي دور في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية؟

3- هل للنمط القيادي الحر دور في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية؟

الفرضية العامة للدراسة:

لنمط القيادي المتبع دور في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية

الفرضيات الجزئية

1- للنمط القيادي الديمقراطي دور إيجابي في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت

الرياضية.

2- للنمط القيادي الأوتوقراطي دور إيجابي في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت

الرياضية.

3- للنمط القيادي الحر دور إيجابي في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية.

المنهج المتبع في الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي نحاول الوصول إلى تحقيقها فقد تم استخدام

المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع.

الأدوات المستخدمة في الدراسة

-الدراسة النظرية: يصطلح في تسميتها بالمعطيات البيبليوغرافية حيث تتمثل في الاستعانة

بالمصادر والمراجع وكتب ومذكرات ونصوص منشورة التي تخدم هذا الموضوع.

-الدراسة التطبيقية: استمارة الاستبيان

جاء هذا البحث في فصول.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

وتناول **الفصل الثاني:** الأنماط القيادية.

أما **الفصل الثالث:** الرضا الوظيفي.

الفصل الرابع: المنشآت الرياضية.

من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث

من خلال ما تم التطرق إليه وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات وعرض للنتائج وتحليلها وتفسيرها تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- هل للنمط القيادي المتبع دور في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية
- هل للنمط القيادي الديمقراطي دور إيجابي في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية

- هل للنمط القيادي الأوتوقراطي دور إيجابي في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية

- النمط القيادي الحر ليس له دور في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنشآت الرياضية
أهم التوصيات:

- يجب على القادة في المنشآت الرياضية أن يكونوا قادرين على توفير التوجيه والدعم للموظفين من خلال تحديد الأهداف الواضحة وتوجيه الموظفين نحو تحقيقها، وتقديم المساعدة والدعم اللازمين لهم في أداء مهامهم بطريقة فعالة ومرضية.

- يجب أن يكون لدى القادة في المنشآت الرياضية نمط قيادي يشجع على المشاركة والتواصل الفعال مع الموظفين، من خلال الاستماع لآراء والمقترحات من الموظفين، وتطبيق أساليب التواصل الفعالة مثل الاجتماعات الدورية والجلسات التفاعلية.

- الاعتماد على نتائج الدراسة لرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية.

- إمام المسيرين الإداريين للمنشآت الرياضية بالسلوكيات المميزة لهم كفاءة وموجهين ومكونين والعمل على تطويرها بالوسائل المتوفرة.

- ضرورة انتهاج المسير الإداري للأساليب القيادية المناسبة لطبيعة الموقف وخصوصيات العاملين.

- ضرورة إمام المسيرين بأهمية الرضا الوظيفي بالمنشآت الرياضية.

- البحث في العوامل المعززة للرضا الوظيفي لدى العاملين.

- رسكلة المسيرين والقيام بدورات تكوينية من فترة لأخرى حتى يكونوا على إطلاع بالطرق الحديثة وعدم استخدامهم للأساليب القيادية حسب ما يساير الموقف.
- تسليط الضوء على الأساليب القيادية المعززة للرضا الوظيفي.
- اختيار المسيرين أصحاب الكفاءة والشهادات والخبرة والتجربة.
- الاهتمام بجوانب الراتب والحوافز المادية والأمن والاستقرار الوظيفي وكذلك النمو المهني والتقدم الوظيفي.
- إجراء المزيد من البحوث الوصفية والدراسات التحليلية والتجريبية في هذا الموضوع.

Searchlight in English

Faculty Institute of Sciences and Sports and Technical and Physical Activities

Department: Order No:.....

No. d 'registration : 22075119478

Searcher : baali ibrahim

Publicly supported on : Sports administration and management

Title of the thesis (dissertation): Leadership style and its role in job satisfaction among sports facility employees.

Language of the thesis: Arabic

Model of the thesis: Master

Country: REPUBLIC OF ALGERIA–M'SILA

University: University of M'sila

Surname and first name of the supervisor

Grade: yaequb aleid

Lecturer Number of pages:.79

Option: (*word * PDF)

Summary: The issue of job satisfaction has become one of the topics that attracts the attention of behavioralists and administrators, and this stimulates various aspects, means and sources of the employee and the worker, and measuring the degree of satisfaction of individuals with their jobs. A group of factors that lead to satisfaction in order to improve performance at work has been reached.

Title of the study:. Leadership style and its role in job satisfaction among sports facility employees

A field study at the Directorate of Youth and Sports in M'sila

The purpose of the study:

Does the democratic leadership style have a role in job satisfaction among sports facility employees?

– Does the consultative leadership style have a role in job satisfaction among employees of sports facilities?

Does the mixed leadership style have a role in job satisfaction among employees of sports facilities?

Problem: Does the followed leadership style have a role in job satisfaction among employees of sports facilities?

Hypotheses:

1– Does the democratic leadership style have a role in job satisfaction among employees of sports facilities?

2– Does the consultative leadership style have a role in job satisfaction among employees of sports facilities?

3– Does the mixed leadership style have a role in job satisfaction among employees of sports facilities?

– The most important results achieved are:

Through what was discussed, after statistical processing of the data, presentation of the results, analysis and interpretation, a set of results were reached, which we summarize as follows:

– Does the followed leadership style have a role in job satisfaction among employees of sports facilities?

– Does the democratic leadership style have a positive role in job satisfaction among sports facility employees?

– Does the consultative leadership style have a positive role in job satisfaction among employees of sports facilities?

The mixed leadership style has no role in job satisfaction among employees of sports facilities

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ