

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف – المسيلة

ميدان: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

فرع: إدارة وتسيير رياضي

تخصص: إدارة وتنظيم رياضي



معهد: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

إعداد الطالب: قريقة محمد

تحت عنوان:

**دور النمط القيادي الديمقراطي في تماسك جماعة العمل
الرسمية للعاملين بالمؤسسات الرياضية**

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة: المسيلة	الأستاذ الدكتور: عبد اليمين بوداود
مشرفا ومقررا	جامعة: المسيلة	الدكتور: زحاف محمد
مناقش	جامعة: المسيلة	الدكتور: مجادي راج

السنة الجامعية : 2016 / 2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الحمد لله الذي بعونه تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم سيدنا وحبينا محمد عليه أزكى الصلاة وأفضل التسليم (ص) وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:

بعدما رست سفينة هذا البحث على شواطئ الختام لا يسعني إلا أن أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى التي عجز اللسان عن وصف مآثرها نخوي إلى المرأة التي غمرتني حبا وحنانا إلى حكاية العمر إلى التي لا أدري بأي كلام أقابلها أبكلام يسكن في الأرض أم في السماء أبعبارات الليل أم بعبارات النهار .

إلى **العطرية** أمي الغالية.

أهدي ثمرة جهدي إلى ذلك الشخص الذي لم ييخل علي يوما بروحه وماله , إلى الشخص الذي يسعد بسعادتي ويحزن بحزني رمز الأبوة إلى ذلك المقام الراسخ في ذهني وأفكاري.

إلى **مصطفى** أبي الغالي.

إلى الدين تقاسمتوا معهم دفي العائلة إلى إخوتي وأخواتي كما لا أنسى البراعم الصغار *صلاح الدين *ريان* أنيس* عبد الرحمان أطل الله في أعمارهم إلى كل أصدقاء الطفولة بـ " عين قشرة" وإلى كل الأصدقاء التي جمعتني بهم الدراسة بجامعة المسيلة

ويسعدني كثيرا أن أتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير والاحترام لأستاذي الجليل

الأستاذ الدكتور الفاضل "**زحاف محمد**" لتفضل سيادته بالإشراف على هذا البحث ولما قدمه من توجيهات ونصائح وإرشادات منهجية وما غمرنا به من رعاية طيلة مسيرتنا الدراسية من 2009 حتى 2017، فكانت آرائه منهجا يتبعه الباحثون، فكان بحق الأب والأخ والمعلم أدعو الله أن يمتعه بالصحة والهناء لما قدمه ويقدمه للبحث العلمي.

فالحياة ثلاثة: دمة وبسمة وذكرى، أما الدمة تحف، والبسمة تزول، والذكرى تبقى فإن طال الزمان ولم تروني هذا عملي فتذكروني.

محمد

قائمة المحتويات

شكر وعرهان

الإهداء

مقدمة.....أ.ب.

الفصل التمهيدي

-1

الإشكالية.....04

2-فرضيات الدراسة.....05

3-أهمية الدراسة.....06

4-أهداف الدراسة.....06

5- تحديد المفاهيم والمصطلحات.....07

6- الدراسات السابقة.....10

الفصل الأول: القيادة الإدارية

تمهيد.....18

01- تعريف القيادة الإدارية.....19

02- عناصر القيادة الإدارية.....19

03- مصادر قوة وتأثير القيادة الإدارية.....19

04- أهمية القيادة الإدارية.....20

05- العوامل المؤثرة في نمط القيادة.....21

06- النمط القيادي الديمقراطي.....23

07- خصائص وسمات القائد الديمقراطي.....24

08- أبعاد القيادة الديمقراطي.....25

09- مزايا وعيوب النمط القيادي الديمقراطي.....29

10- وآثاره السلوكية.....30

خلاصة.....31

الفصل الثاني: تماسك جماعة العمل

- تمهيد..... 33
- 01 مفهوم جماعة العمل..... 34
- 02- خصائص الجماعة 34
- 03- كيفية جعل الجماعة تحقق أداء أفضل للتنظيم..... 34
- 04- أثر الجماعة غير الرسمية على الفرد..... 36
- 05- مظاهر ارتفاع الروح المعنوية لجماعات العمل..... 36
- 06- أنواع الجماعات..... 36
- 07- أسباب تكوين الجماعة..... 37
- 08- أسباب الانضمام للجماعة 38
- 09- نظريات الجماعة..... 38
- 10- تماسك جماعات العمل..... 40
- 11- ديناميكية الجماعة..... 42
- خلاصة..... 44

الفصل الثالث: المؤسسة الرياضية

- 01- تمهيد..... 46
- 02- مفهوم المؤسسة..... 47
- 03- المؤسسة الرياضية وفلسفة المجتمع..... 47
- 04- أنواع المؤسسات الرياضية..... 48
- 05- مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة..... 48
- 06- أهداف وغايات المؤسسة الرياضية 49
- خلاصة..... 50

الجانب التطبيقي

الفصل الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

- 01- الدراسة الاستطلاعية.....53
- 02- منهج الدراسة.....53
- 03- مجتمع الدراسة53
- 04- عينة الدراسة.....53
- 05- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة53
- 06- أدوات الدراسة.....54
- 07- مجالات الدراسة.....55
- 08- متغيرات الدراسة.....55

الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

- 01- عرض وتحليل نتائج الدراسة.....57
- 02- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.....65
- 01-02- مناقشة نتائج الفرضية الأولى.....65
- 02-02- مناقشة نتائج الفرضية الثانية.....66
- 03-02- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.....67
- 03- استنتاجات واقتراحات.....68
- 04- آفاق مستقبلية.....69
- قائمة المراجع.....71
- الملاحق.

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح مصادر القوة والقراءة المختصرة للقيادة أو المديرين.	20
02	يوضح أسباب انضمام الأفراد للجماعات	38
03	يبين قيمة ألفا كرومباخ لكل محور من محاور الاستبيان ككل	53
04	يبين تصنيف مفردات او درجات الاستبيان	54
05	يبين قيمة ألفا كرومباخ وقيمة كا2 المحسوبة والمجدولة وقيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بعبارات المحور الأول	57
06	يبين قيمة ألفا كرومباخ وقيمة كا2 المحسوبة والمجدولة وقيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بعبارات المحور الثاني.	60
07	يبين قيمة ألفا كرومباخ وقيمة كا2 المحسوبة والمجدولة وقيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بعبارات المحور الثالث	63

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح العوامل الأساسية التي تحدد أداء ورضا الجماعة.	35

لا شك أن أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات مها كانت طبيعتها عمومية كانت أو خاصة، صناعية أو خدمية، يتمثل أساسا في سعيها لامتلاك القدرة على التأقلم والتكيف السريع، في ظل ما يشهده العالم من تحولات كبرى ترتبط أساسا بالتطورات العلمية والتقنية الهائلة والمسارعة.

ورغم ما أفضى إليه هذا التطور الهائل من انعكاسات على المؤسسات من خلال شروعاتها في عمليات التحديث والعصرنة للمعدات والأجهزة، والاعتماد على التكنولوجيا وإدخال الذكاء الإلكتروني في أساليب الإدارة والتسيير، إلا أن العنصر البشري يبقى هو أهم العناصر الفاعلة فيها، فهو أساس نشاطها الإنتاجي ومحركها نحو أهدافها. لذاترديد الاهتمام في العصر الحديث بالموارد البشري على مستوى المؤسسات بشكل كبير، حيث أصبح يعد أحد الاستثمارات المرشحة، خاصة ونحن نعيش في عصر سمته الأساسية المنافسة، وعليه فإن بقاء هذه المؤسسات واستمراريتها من أجل كسب هذا الرهان، يبقى دائما انشغالا مرتبطا بالموارد البشري وبمدى كفاءة الفاعلين فيها، ومدى تماسكهم ورضاهم ولعل من بين العوامل المؤثرة على اتجاهات العمال يعزى جل منها إلى علاقات الفرد مع رؤسائه ومشرفيه

ولهذا نجد أن من سمات الإدارة الحديثة الاهتمام باختيار القائد الجيد للوصول بالجماعة إلى الأهداف المنشودة، فالقيادة هي علاقة بين القائد من خلال إصداره للأوامر وبين المرؤوسين من خلال تنفيذ الأوامر، وعليه يمكن القول أن القيادة عملية رشيدة ذات طرفين إحداهما يوجه ويرشد، والأخر يستقبل التوجيه، فالقائد الإداري يمارس نشاطه القيادي في مجال اتخاذ القرار والإشراف الإداري باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة قصد تحقيق هدف معين فالقيادة الإدارية تجمع في ها المفهوم بين استخدام وبين تأثير على الموظفين، وتختلف درجة هذا التأثير باختلاف النمط القيادي الذي يمارسه القائد حيث أن جميع نظريات القيادة تؤكد أن النمط الديمقراطي الذي يقوم على مشاركة القائد لمرؤوسيه في رسم الخطط وتنفيذها وتوجيه نشاط الأعضاء وتشجيع إقامة العلاقات الودية، كذلك فالقائد هنا لا يميل إلى تركيز السلطة في يده، ويعتبر هذا النمط هو أكثر الأنماط القيادية فعالية هذا ويمكن للقائد الديمقراطي أن يتبع أساليب قيادية أخرى في مواقف معينة حتى يمكنه السيطرة على الأوضاع والمواقف. ونظرنا لأهمية موضوع القيادة جاءت دراساتنا لتبيان دور النمط القيادي الديمقراطي في تماسك جماعة العمل بالمؤسسات الرياضية

وعليه فقد قسمنا هذه لدراسة إلى قسمين، قسم نظري وآخر ميداني.

القسم النظري: شمل 04 فصولا لنحو التالي:

الفصل التمهيدي: عرضنا فيه إشكالية الدراسة، ثم طرح الفرضية العامة والفرضيات الجزئية، وتحديد أهداف الدراسة وأهميتها ثم أهم مصطلحات الدراسة، كما تم طرح عدد من الدراسات السابقة والتعليق عليها.

الفصل الأول: تم في هذا الفصل تناول المتغير المستقل للدراسة وهو النمط القيادي الديمقراطي تعريف القيادة الإدارية، عناصرها، مصادر قوة وتأثير، أهميتها، العوامل المؤثرة في نمط القيادة، أسلوب القيادة الديمقراطية، خصائص وسمات القائد الديمقراطي، أبعاده، وفي الأخير تم التطرق إلى مزايا وعيوب النمط القيادي الديمقراطي وآثاره السلوكية).

الفصل الثاني: تم خلال التطرق إلى تماسك جماعة العمل، حيثما التطرق إلى مفهوم جماعة العمل، خصائص الجماعة، كيفية جعل الجماعة تحقق أداء أفضل للتنظيم، أثر الجماعة غير الرسمية على الفرد، أنواع الجماعات، مظاهر ارتفاع الروح المعنوية لجماعات العمل، أسباب تكوين الجماعة، أسباب الانضمام للجماعة، نظريات الجماعة، تماسك جماعات العمل، وأخيرا ديناميكية الجماعة).

الفصل لثالث: تم التطرق إلى المؤسسات الرياضية (مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة) في هذا الفصل تربط الفصلين السابقين دور النمط القيادي الديمقراطي في تماسك جماعة العمل الرسمية للعاملين بالمؤسسات الرياضية من خلال التعرف على العناصر التالية : مفهوم المؤسسة الرياضية ، المؤسسة الرياضية وفلسفة المجتمع ، ، التعريف بالمؤسسة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة)، ركائز العمل في المؤسسة الرياضية ، وفي الأخير تم التطرق إلى أهداف وغايات المؤسسة الرياضية).

القسم التطبيقي شمل هذا القسم فصلين أساسيين:

الفصل الأول: يتناول هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة، من خلال عرض أهم إجراءات المنهجية وقد تضمنت منهج الدراسة، حدودها المكانية والزمنية، عينة الدراسة أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة، كما تم عرض الدراسة الاستطلاعية.

الفصل الثاني: خصص هذا الفصل لعرض الدراسة الأساسية وتحليل بياناتها ومناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء فرضيات الدراسة، واستخلاص أهم النتائج وفي الأخير تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات.

الفصل التمهيدي

الإطار العام للدراسة

العام للدراسة

1- الإشكالية:

يشهد عصرنا الحالي تغيرات كثيرة وسريعة في جميع جوانب الحياة وعلى مختلف المستويات، والإنسان هو العنصر الأساسي في عملية التغيير والتطوير، ولا يكون هذا التطوير ناجحاً إلا إذا توافرت للإنسان إدارة تنظم حياته الوظيفية وعلاقاته بالآخرين وتوظف إمكانياته لصالح الجميع .

تعتبر الإدارة عملية إنسانية ونشاط إداري غايته تحقيق أهداف محددة كما أن الإدارة وسيلة مهمة لتنظيم جهد الإنسان أفراداً أو جماعات، فهي فن توظيف الإمكانيات والمعطيات لتحقيق أهداف المؤسسة المنشودة .

إن مقدرة الإدارة على تنمية روح الولاء والإخلاص وزيادة الكفاءة عند الأفراد العاملين والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب سيساعد على نجاح المؤسسات، فالعنصر البشري بالنسبة للمؤسسات الناجحة يمثل الأداة الحقيقية لتحقيق أهدافها ونجاح استثماراتها لأن الاستثمار الجيد يكون في المورد البشري الذي يحتل فيها موقعا مهما، لرفع مستواها وكفاءتها، وزيادة درجة الأداء الوظيفي داخل المنظمة وخارجها.

وتعد وظيفة المدير الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه، من أهم الوظائف الإدارية، فهو يتحمل المسؤولية كاملة أمام الإدارة العامة للمؤسسة حيث يرى العملية الإدارية ومتابعة تنفيذ الخطط، فالمدير لم يعد عمله مقصوراً على الأعمال الرتيبة، بل أصبح يعتمد على ما يتمتع به من مهارات شخصية وإدارية ومن هاته المهارات نجد المهارات القيادية .

فالقيادة ظاهرة اجتماعية وتنظيمية، تتصل بطبيعة الإنسان وتراثه الثقافي ومشاركته لمن حوله في مجتمعه، إذا تعتبر من أهم ظواهر التفاعل الاجتماعي لأن القادة يقومون بدور رئيسي فيها إذ يؤثرون في توجيه نشاط الجماعة وفي مدى إنتاجها والروح السائدة بين أفرادها وقد أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد في ضوءه نجاح أي تنظيم إداري لهذا من الضروري على أي تنظيم أن يهتم بهذا العنصر الفعال من خلال الاختيار الجيد للقادة والقيام بعمليات التدريب الخاصة بتكوينهم وتهيئتهم للقيام بهذه العملية والتي تبنى أساساً على التأثير في الموظفين من أجل القيام بوظائف الإدارة على أكمل وجه وكذا تحقيق أهداف المنظمة. (ماهر محمد، 2004، ص17).

وهنا تبرز مهارة القيادة في اختيار النمط المناسب لإنجاح العملية الإدارية فعند إتباع نمط غير مناسب في المنظمات قد يحدث في كثير من الأحيان تدمير الأفراد العاملين وقلقهم من أسلوب تعامل مديريهم معهم وعجزهم عن مواجهة المدير أو التعبير عن إحساسهم بالاحترق النفسي والشعور بالظلم، لتستمر الأوضاع في تلك المنظمات على حالها وتظل بيئة العمل مشوبة بالقلق، ما يفقد الموظفين إحساسهم بالتماسك فيما بينهم، حيث أن الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور الموظفين بالتماسك أو عدمه في مكان العمل يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات أدائهم الوظيفي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية، حيث يعتبر تماسك جماعة العمل أحد أهم المتغيرات التي يمكن أن نقيس بها درجة كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين وللإدارة على حد سواء

لهذا فإن الإنسان مخلوق اجتماعي يميل إلى العمل في جماعات ، من أجل تحقيق رغبات نفسية واجتماعية واقتصادية فلا يمكن للفرد العمل بمنعزل عن الآخرين وقد أكد هذا العديد من علماء النفس والاجتماع والإدارة أمثال : ماسلوا، التون مايو... الخ. فقد أكدوا من خلال تجاربهم أن الجماعة المتماسكة تشعر بالرضا وتتقبل الأفكار والمعتقدات التي يعمل على أساسها هؤلاء الأفراد

لهذا فالجماعة وما يحدث داخلها من تفاعلات المتعلقة بالتماسك والتنافر والصراع كانت ولا تزال محل بحث ، وهذا راجع إلى أن الجماعات تعتبر قوة دافعة لتقدم المجتمع وتساهم بشكل كبير في رفع معيشة الأفراد. (زبيدة قصري: 2005، ص6) ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا لمعرفة النمط القيادي الذي يزيد في تماسك جماعة العمل الرسمية للعمال بالمؤسسات الرياضية وكان التساؤل الرئيسي لدراستنا كالتالي:

ما دور النمط القيادي الديمقراطي في تماسك جماعة العمل الرسمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية؟
وتتفرع عنه التساؤلات التالية:

- ما هو دور النمط القيادي الديمقراطي في انجذاب أفراد جماعة العمل الرسمية للعمال بالمؤسسات الرياضية ؟
- ما دور النمط القيادي الديمقراطي في تفاعل أفراد جماعة العمل الرسمية للعمال بالمؤسسات الرياضية ؟
- ما هو دور النمط القيادي الديمقراطي في تكريس مبدأ التعاون بين أفراد جماعة العمل الرسمية للعمال بالمؤسسات الرياضية ؟

2-1-فرضيات الدراسة:

لنمط القيادي الديمقراطي دور في تماسك جماعة العمل الرسمية للعمال بالمؤسسات الرياضية .

2-2-الفرضيات الجزئية:

- لنمط القيادي الديمقراطي دور في انجذاب أفراد جماعة العمل الرسمية للعمال بالمؤسسات الرياضية .
- لنمط القيادي الديمقراطي دور في تفاعل أفراد جماعة العمل الرسمية للعمال بالمؤسسات الرياضية .
- لنمط القيادي الديمقراطي دور في تكريس مبدأ التعاون بين أفراد جماعة العمل بالمؤسسات الرياضية.

3- أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع القيادة في حد ذاتها، كونها تسعى إلى معرفة النمط القيادي الديمقراطي ودوره في تماسك جماعة العمل بالمؤسسات الرياضية.

كذلك وتكمن أهميتها في الفائدة التي تعود على إدارة المنظمات أو المؤسسات الرياضية وهذا من خلال معرفة النمط القيادي الإداري الذي يتبعه المدير بالمؤسسة، وذلك من أجل توجيه المشرفين العاملين لديه لإتباع النمط القيادي الذي تكون له انعكاسات إيجابية على تماسك جماعة العمل وانجذابهم وتفاعلهم وتعاونهم وإنتاجيتهم وبالتالي يتم تحقيق أهداف المؤسسة التي وضعت لأجلها .

وعليه ومن هذا المنطلق تنبع أهمية الدراسة في الإثراء العلمي الذي يمكن أن تضيفه هذه الدراسة في مجال القيادة الإدارية من خلال الدور البارز والمهم الذي تلعبه في تنظيم العمل وتوجيه الأفراد العاملين وتماسكهم لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية، كما أن الأهمية التطبيقية لهذا البحث تتمثل في إمكانية استفادة المسؤولين والمدراء بالمؤسسات الرياضية من النتائج والتوصيات التي سوف نتوصل إليها بعد نهاية الدراسة وأخذها كمرجع عند إدارتهم وقيادتهم للمؤسسات الرياضية التابعين لها . كما أن لهذه الدراسة أهمية كبيرة بالنسبة للمسؤولين والإداريين بالمؤسسات الرياضية كذلك لا ننسى الفائدة التي تعود بها هذه الدراسة على الباحث في تعميق معرفته أكثر في مجال تخصصه، بالإضافة إلى أن نتائج هذا الدراسة ستكون إضافة بسيطة يستفيد منها الطلبة المعنيين بمثل هذه البحوث والدراسات

4- أهداف الدراسة:

تتجلى أهداف الدراسة في معرفة دور النمط القيادي الديمقراطي في تماسك أفراد جماعة العمل لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية من خلال تحديد الأهداف التالية:

- إبراز دور النمط القيادي الديمقراطي في تماسك جماعة العمل الرسمية للعمال بالمؤسسات الرياضية .
- معرفة دور النمط القيادي الديمقراطي في انجذاب أفراد جماعة العمل الرسمية للعمال بالمؤسسات الرياضية
- إبراز أهمية ودور النمط القيادي الديمقراطي في خلق عنصر التفاعل بين جماعة العمل الرسمية للعمال بالمؤسسات لرياضية .
- إبراز دور النمط القيادي الديمقراطي في تكريس مبدأ التعاون والاحترام لتماسك جماعة العمل بالمؤسسات الرياضية .
- لفت انتباه القائمين على المؤسسات الرياضية إلى العلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تربط أفراد جماعة العمل
- توفير مادة نظرية وميدانية حول الموضوع للباحثين في هذا المجال.

5-تحديد المفاهيم والمصطلحات:

5-1- النمط:

لغة: في اللغة النمط(ج) أنماط ونمط

أ- الطريقة أو المذهب (إنشاء على نمط واحد) ، (نمط العمل).

ب- النوع من الشيء والصنف (مواد من نمط واحد).

ج- (هم على نمط واحد) هم من طراز واحد، هم متشابهون.(قاموس مجاني الطلاب ، 2001،ص1005)

اصطلاحاً: يمكن اعتبار سلوك القائد المتكرر أثناء ممارسة أعماله اليومية الإدارية وغيرها طرازاً،فالقائد يمكنه أخذ طراز أو نمط معين في أسلوب قيادته نتيجة لخبرته ،ومن ثمة يمكن اعتبار النمط الذي يميزه هو سلوكه كما يراه الآخرون ممن يعمل معهم .(ناصر محمد ابراهيم مجمعي، 2004،ص15).

كذلك يمكن القول أن نمط القيادة هو جملة العادات والممارسات التي تصدر عن القائد في ممارساته القيادية بالتركيز على العمل أو العلاقات الإنسانية أو كليهما بدرجة عالية أو متوسطة أو انخفاض التركيز على العمل أو العلاقات الإنسانية .(بدر بن سليمان المزروع، 1999،ص15).

التعريف الإجرائي للنمط القيادي : مجموع سلوكات القائد وتعاملاته مع المرؤوسين والتي تظهر في تأثيره عليهم لتوجيه سلوكهم وخلق نوع من التماسك والتفاعل لجماعة العمل بهدف تحقيق الأهداف المسطرة والتي يعمل القائد علي تحقيقها

5-2- القائد الإداري:

لغة: قاد ، قادات: من يقود فوجاً من الجنود أو قطعة منهم أو كتيبة ،قائد الموقع :هو الذي يقود الجنود المرابطين في مدينة أو غيرها/ والقائدة مؤنث القائد(قاموس المنجد في اللغة والإعلام،لبنان،ص660)

اصطلاحاً: القائد هو من يقود الجماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس، وتتخذ درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.(وعر وسيلة ،موسى عبد الناصر، 2007ص03).

إجرائياً: هو ذلك الشخص أو المسؤول والذي يتمتع بالسلطة الرسمية والسمات الفردي العقلية والجسمية المميزة للقائد والتي تجعله يؤثر في جماعة العمل داخل المؤسسة باعتماد النمط القيادي الذي يساعده على توجيه سلوكات العاملين لخلق نوع من التماسك والتفاعل بين جماعة العمل للنهوض بأهداف المؤسسة وإنجاحها.

5-3- القيادة الإدارية:

لغة:قود :قاد،قودا وقيادة وقيادا ومقادة وقيدودة الدابة :مشى أمامها أخذاً بقيائها ،وقيادة الجيش كان رئيساً عليهم ،وانقاد انقيادا:مطاول قاد لفلان خضع له وذلل وأذعن. (قاموس المنجد في اللغة والإعلام،ط41،ص660)

اصطلاحاً: اختلف مجمل الباحثون في تعريف القيادة إلا أن أغلبهم أكدوا على أهمية القائد في سلوك العاملين فضلاً عن الخصائص والصفات الشخصية التي تمثلها. (شهرزاد محمد شهاب، 2010، ص 05).

وتعرف القيادة الإدارية أيضاً بأنها القدرة التأثيرية التي يمتلكها شخص ما في التأثير على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق الأهداف، وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً. (خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، 2009، ص 237).

وتعرف القيادة بأنها عملية تأثير شخص يمارس موقف معين ويدار عن طريق الاتصالات نحو الوصول إلى هدف معين أو محدد، فالقيادة تمثل محاولة من جانب القائد الذي يؤثر في تعديل سلوك التابعين. (طلال عبد الملك الشريف، 2004 ص 44)

إجرائياً: هي العملية الإدارية التي تقوم على التأثير في الآخرين وتوجيه النشاطات والمهام بالنسبة لجماعة العمل داخل المنظمات أو المؤسسات الرياضية بهدف تحقيق الأهداف المرغوبة .

5-4- الديمقراطية:

لغة : كلمة يونانية الإشتقاق وهي مركبة من شقين، الشق الاول هو "Demos" بمعنى "الشعب"، أما الشق الثاني "Kratia" بمعنى "الحكم"، أي حكم الشعب لنفسه (حجاج، 2003، ص 154)

اصطلاحاً:

كما عرفه المعجم الوسيط في اللغة العربية على أنها "سياسياً": إحدى صور الحكم التي تكون فيه السيادة للشعب . أما "إجتماعياً": كأسلوب في الحياة يقوم على مبدأ المساواة ، وحرية الرأي والتفكير (المعجم الوسيط، ص 308)

إجرائياً:

الديمقراطية هي: أي نظام سياسي أو إجتماعي أو إداري يميل إلى التقليل من الفروق الإجتماعية و الإقتصادية بغض النظر عما إذا كان شكل الحكم ديمقراطياً بأي من المعاني السابقة ، وذلك من خلال التوزيع غير المتكافئ للملكية

5-5- القيادة الديمقراطية: هي تلك القيادة التي تتوزع فيها السلطة بين القادة المرؤوسين، والقادة الأكثر فعالية هم أولئك الذين يستخدمون أسلوب التوجيه الجماعي للعمال وليس الفردي ، كما يستخدمون مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار. (طريف شوقي فرج وآخرون، 1996، ص 233).

بحيث يسعى القائد الديمقراطي إلى ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها وفي تحديد أهدافها ورسم خططها ولا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كي يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء (كامل محمد عويضة، 1996، ص 102)

كما يقوم على ركائز هي: العلاقات الإنسانية، المشاركة وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه والتي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم وتنتهج أساليب الإقناع والأخذ بعين الاعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم (ماهر محمد حسن، 2004، ص73) **إجرائيا:**

هي القيادة التي يقوم فيها المدير أو الرئيس داخل المؤسسات بتفويض جزء من سلطته كما يسمح للموظفين والعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار كما أنها تعنى بالجانب الإنساني مما يحقق تماسك جماعة العمل بالمؤسسة الرياضية وخلق نوع من التفاعل والترابط مما يساهم هذا في تحقيق هدف المؤسسة المرغوب فيه.

5-6- تعريف تماسك الجماعة:

إصطلاحا: يقصد بالتماسك مقدار المشاعر الإيجابية التي يكنها أعضاء الجماعة لبعضهم البعض ومدى حرصهم ورغبتهم في البقاء والاستمرار كأعضاء في هذه الجماعة وتتوقف درجة تماسك الجماعة على قوة الجذب التي تتمتع بها الجماعة لإبقاء أعضائها داخلها وعدم انسحابهم منها. (صلاح الدين محمد عبد الباقي 2002 ص160)

5-7- إجرائيا: الجماعة هي عدد من الأشخاص يفوض الاثنان تجمعهم عوامل مهنية وثقافية وأهداف ومصالح مشتركة وتتميز بانجذاب أفرادها لبعضهم. وتفاعلهم وكذا المشاركة والتعاون بين الأفراد فيما بينهم وتحمل المسؤولية وكل هذا يعزز الشعور بالانتماء للجماعة.

5-8- مديرية الشباب والرياضة: وهي عبارة عن جهاز تنفيذي كباقي الأجهزة الأخرى الممثلة لوزارتها وتسمى في صلب النص القانوني "مديرية الشباب والرياضة"، وقد أنشأت مديرية الشباب والرياضة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 234/90 المؤرخ في 28 جويلية 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية وعملها، ثم بعدها جاء مرسوم تنفيذي يعدل في تسمية المديرية وهو المرسوم التنفيذي 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية إلى مديرية الشباب والرياضة.

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم: 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر 2006 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة وتسييرها، هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي يكون منتدب من طرف الوالي، والتي تسهر على العمل الجيد للإدارة الخارجية والداخلية، وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب والرياضة وهيكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما الوسط التربوي والتكوين و التأطير وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية، حيث تضم مديرية الشباب والرياضة للولاية وتحت سلطة المدير اربع 04 مصالح وهي مصلحة التكوين وإدارة الوسائل - مصلحة نشاطات الشباب - مصلحة التربية البدنية والرياضية. _ مصلحة الاستثمارات والتجهيزات.

6- الدراسات السابقة:

-الدراسة الأولى: لناصر محمد إبراهيم مجمعي،(2004) أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية ،والتي تهدف إلى محاولة الكشف عن تأثير اختلاف أساليب وأنماط القيادة في المؤسسات الصناعية على النمو المهني للعاملين فيها ،وقد استخدم في ذلك المنهج الوصفي التحليلي ،وتم اختيار عينة عشوائية من الإداريين والفنيين حيث تكون مجتمع البحث من حوالي 311 عامل وتم اختيار المصانع بطريقة قصدية وطبق عليه استمارة استبان موزعة على العاملين وقد توصل إلى النتائج التالية:

-وجود جميع الأنماط القيادة في هذه المصانع التي اختارها بطريقة قصدية وان النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعا في جميع المصانع تم النمط الأتوقراطي وأقلها هو النمط الترسلّي .

-وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الديمقراطي ،حيث حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.276) وهي دالة عند مستوى (0.01).

-وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الديمقراطي ،حيث حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.192) وهي دالة عند مستوى (0.01).

-الدراسة الثانية: يوسفى هاجر،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية (2016/2015)،بعنوان دور النمط القيادي الديمقراطي لأستاذ التربية البدنية والرياضية في زيادة دافعية الإنجاز لدى تلاميذ السنة أولى ثانوي، والتي تهدف إلى محاولة التعرف على أساليب القيادة وأنماطها في المجال الرياضي لزيادة معارف أهل الاختصاص ،كذلك معرفة النتائج المرتبة على عمل القيادة الرياضية ومدى إسهامها في تحقيق الأهداف أو دافعية الإنجاز العالية ،وايضا معرفة العلاقة بين الاستاذ والطالب ومدى ملائمة النمط القيادي الديمقراطي للمرحلة الثانوية.

وقد استخدمت المنهج الوصفي من خلال اختيار عينة عشوائية لبعض ثانويات المسيلة والبالغ عددها 05 ثانويات عبر تراب بلدية المسيلة.

وطبقت عليهم الاستبيان و،وتوصلت إلى النتائج التالية:

-أن النمط القيادي الديمقراطي لأستاذ التربية البدنية يساهم فعلا في الإقبال وحب الحصّة لدى تلاميذ السنة أولى ثانوي

-أن النمط القيادي الديمقراطي لأستاذ التربية البدنية والرياضية يساهم فعلا في التحفيز لتلاميذ السنة أولى ثانوي

-أن النمط القيادي الديمقراطي للأستاذ يعمل على إظهار الرغبة والتميز أثناء الحصّة لدى تلاميذ المستوى الثانوي

-الدراسة الثالثة: معيرش آمال مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية(2015/2014) دور النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الرضى الوظيفي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة ويهدف هذا البحث أولا للوصول إلى ما إذا كان النمط القيادي الديمقراطي يحقق الرضى الوظيفي لدى العاملين بالمديريات وهذا من خلال :

- الوصول إلى إذا ما كان للعلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين
 - الوصول إلى إذا ما كان للمشاركة في إتخاذ القرار دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية الشباب .
 - الوصول إلى إذا ما كان لتفويض السلطة دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة
- وقد استخدمت المنهج الوصفي على عينة قدرها 26 فردا من مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة وطبقت عليهم استمارة استبيان مكونة من عبارة موزعة على ثلاثة محاور .وتوصلت إلى النتائج التالية:
- العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوسين يحقق رضا العاملين داخل مديرية الشباب والرياضة.
 - المشاركة في إتخاذ القرارات جعل أغلبية المبحوثين يشعرون برضاهم عن العمل داخل المؤسسة،وهذا ما يزيد من تحسين الأوضاع المتعلقة بها وبالتالي زيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة .

تفويض بعض السلطات للمرؤوسين من قبل رئيسهم لبعض المسؤوليات ضمن صلاحياتهم يولد لديهم رضا

-الدراسة الرابعة: كودية سارة (2012) تتمحور حول معرفة علاقة النمط القيادي الديمقراطي بالرضا الوظيفي لدى العامل الإداري في المؤسسة الجزائرية، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي،واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 61 مفردة من أساتذة المؤسسة، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أغلبية المبحوثين يشعرون برضاهم عن العمل داخل المؤسسة، وهذا ما يزيد من تحسين الأوضاع المتعلقة بها وبالتالي زيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.
- غالبية العمال مخلصين في عملهم وهذا راجع إلى استماع المدير لهم مما يزيد من تحسين آداهم الوظيفي.
- يعمل المدراء على تسهيل اتصالا لمرؤوسين بينهم في الأمور التي تتعلق بالعمل من أجل أن يتحصلوا على المعلومات الكافية من مرؤوسيههم لآداء المهام الموكلة لهم.
- وجود بعض الصعوبات في الاتصال بالمدير مما يفسر وجود نوع من التسهيلات بين المدير والعمال.
- النمط القيادي الديمقراطي يساهم في تحقيق الرضى الوظيفي داخل المؤسسات الجزائرية.

-الدراسة الخامسة: زاوي عمر (2012/2011)مساهمة النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الإبداع داخل المنظمة دراسة حالة مركب تكرير الملح الوطنية ببسكرة والذي يهدف من خلال دراسته إلى معرفة مدى مساهمة النمط الديمقراطي في الإبداع داخ المنظمة ومدى ملائمة هذا النمط للأفراد العاملين لإظهار قدراتهم الإبداعية وقد استخدم

الباحث في دراسته المنهج الوصفي) دراسة حالة وعلى عينة من عشوائية من مجتمع الدراسة المتمثل في كافة العاملين بمركب تكرير الملح بيسكرة حيث مثلت هذه العينة مانسبته 56.8 بالمئة وطبقت عليهم استمارة استبيان وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- يتوفر لدى المركب محل الدراسة النمط القيادي الديمقراطي.
- يتوفر لدى الأفراد العاملين بمركب تكرير الملح بيسكرة قدرات إبداعية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص الإبداع تعزى لمتغيرات كل من (الجنس، العمر، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي) عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01.
- **الدراسة السادسة:** دراسة قواحي أمينة ، (2007/2006) ديناميكية الجماعة والعمل الفريقي في المنظمة، والتي تهدف إلى التعرف على سلوك الجماعات وديناميكياتها بهدف إمكانية التعامل معها وظيفيا وسلوكيا وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراس، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 03 وحدات من الهياكل العلمية المتواجدة بالقسم وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
 - يعد هيكل الجماعة من العوامل التي تساعد في خلق فريق عمل فعال.
 - تساهم القيادة الفعالة في خلق فريق عمل فعال.
 - هيكل الجماعة هو ذلك التنظيم المستقر للجماعة الذي يحدد نمط العلاقات بين أعضائها، ويؤثر في سلوكها وأداءها إما إيجابا أو سلبا.
 - الوصول إلى أن مستوى التدعيم التنظيمي للجماعة الأولى مقبول إلى حد ما، أما مستوى التدعيم التنظيمي للجماعتين الثانية والثالثة فهو غير فعال والذي من شأنه تقليل فرص نجاح هذين المجموعتين.
 - بالنسبة لتقييم أداء مستوى مهارات الرؤساء فوجدت بأنهم يتحلون بمهارات بناء روح الفريق والروح التعاونية .
- **الدراسة السابعة:** سماتي حاتم جامعة قسنطينة(2011/2010) أنماط القيادة وعلاقتها بتماسك الجماعة، والتي تهدف إلى: الوقوف على طبيعة العلاقة القائمة بين أنماط القيادة وتماسك الجماعة وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي حيث اعتمد على عينة عشوائية بسيطة بواقع 28.57 بالمئة من المجتمع الأصلي في حدود 100 مفردة حيث يتمثل مجتمع البحث في في عمال مؤسسة النسيج والتجهيز والبالغ عددهم 347 عاملا وقد توصل إلى النتائج التالية
 - تبين أنه هناك توافر للأنماط القيادية الثلاثة حيث يمارس القادة في مؤسسة النسيج والتجهيز بيسكرة النمط القيادي الديمقراطي وبدرجة أقل النمط الفوضوي وفي الأخير النمط البيروقراطي .
 - تبين أنه هناك بعض العوامل والخصائص التي تساعد على زيادة تماسك جماعة العمل في مؤسسة النسيج والتجهيز بيسكرة وأخرى تؤدي إلى انخفاض تماسك الجماعة

- كما توضح من خلال البحث أنه هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين النمط القيادي الديمقراطي وتماسك جماعة العمل في حين كانت هناك علاقة ارتباطية ضعيفة وموجبة بين النمط الفوضوي وتماسك الجماعة، أما فيما يخص النمط البيروقراطي فقد كانت علاقته بتماسك الجماعة سلبية .

- ويظهر كذلك من خلال هذه النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول استجاباتهم لمحاور الدراسة النمط الفوضوي والنمط الديمقراطي والنمط البيروقراطي وتماسك جما- العمل باختلاف بعض المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الوظيفة في المؤسسة، سنوات الخبرة).

الدراسة الثامنة: دراسة الباحث زحاف محمد، (2001/2000)، العلاقات الاجتماعية لتلاميذ الطور الثالث من خلال الرياضات الجماعية وانعكاساتها على السمات الانفعالية، والذي يهدف إلى التعرف على العلاقات الاجتماعية التي تتكون وتنشأ داخل الجماعة كالقبول أو الرفض، كما أن هذه العلاقات لها أثر حساس في حياة التلميذ بين أفراد جماعته. ، وقد استخدم المنهج الوصفي، وقد شملت عينة البحث على 30 تلميذ وتلميذة أعمارهم ما بين 12 و15 سنة بإكمامالية فريد مغراوي بالجزائر العاصمة، وطبق عليهم استمارة مقياس إضافة إلى الاختبار وقد تم التوصل إلى النتائج: < -الكشف عن العلاقة الارتباطية القائمة بين العلاقات الاجتماعية في الرياضات الجماعية والسمات الانفعالية والعلاقة التعددة بين العلاقات الاجتماعية ومختلف السمات الانفعالية .

-تحديد الفروق الموجودة بين الجنسين في العلاقات الاجتماعية والسمات الانفعالية في الرياضات الجماعية والعلاقات حسب نوع الرياضة

- كشف قدرة السمات الانفعالية في بناء وتكوين العلاقات الاجتماعية.

الدراسة التاسعة: دراسة حميود أحمد، 1997 التفاعل الاجتماعي لتلاميذ مرحلة التعليم الثانوي أثناء النشاط البدني الجماعي وعلاقته بعملية التعلم الحركي، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة الفروق في العلاقات بين التلاميذ في مواقف الصداقة واللعب والعمل، وكذا وكذا دور المرابي في تقييم نشاطات تهدف إلى فك العزلة عن التلاميذ وإدماجهم في جماعة قسمهم، ووجد الباحث أن المكانة الممنوحة للتلاميذ من خلال عملية التفاعل الاجتماعي مع زملائه في النشاط البدني علاقة قوية إيجابية بعملية التعلم الحركي عنده، وأن العلاقات في حصة التربية البدنية تتأثر بالعمل والكفاءة المهاري وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 61 مفردة من أساتذة المؤسسة، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-أغلبية الباحثين يشعرون برضاهم عن العمل داخل المؤسسة، وهذا ما يزيد من تحسين الأوضاع المتعلقة بها وبالتالي زيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.

-غالبية العمال مخلصين في عملهم وهذا راجع إلى استماع المدير لهم مما يزيد من تحسين آداهم الوظيفي.

- يعمل المدراء على تسهيل اتصالا لمرؤوسين بينهم في الأمور التي تتعلق بالعمل من أجل أن يتحصلوا على المعلومات الكافية من مرؤوسيههم لآداء المهام الموكلة لهم.
- وجود بعض الصعوبات في الاتصال بالمدير مما يفسر وجود نوع من التسهيلات بين المدير والعمال.
- النمط القيادي الديمقراطي يساهم في تحقيق الرضى الوظيفي داخل المؤسسات الجزائرية.

7- التعليق على الدراسات السابقة

من خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة حول متغيري الدراسة استفدت من بعض المفاهيم والمصطلحات والعناصر التي مكنتها من أخذ نبذة عن النمط القيادي الديمقراطي وعن تماسك جماعة العمل للاستعانة بها في بحثها وهي تتشابه معها في كونها استخدمت المنهج الوصفي وكذلك اعتمدت على بعض المراجع التي اعتمدت عليها وقد خلصت الدراسات السابقة المتناولة في الدراسة إلى أن النمط القيادي الديمقراطي يحتل المرتبة الأولى في تحقيق الآداء الوظيفي الجيد وتنمية إبداع الموارد البشرية وكذا زيادة الإنتاجية بالإضافة إلى دوره في تماسك الأفراد العاملين في المؤسسة وهو موضوع دراستنا.

أما دراستنا هذه فقد تناولت موضوع "دور النمط القيادي الديمقراطي في تماسك جماعة العمل الرسمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة"، وعند اطلعنا على تلك الدراسات لمسنا بعض نقاط الاختلاف بينها وبين دراستنا، وتمثل هذه الاختلافات في مايلي:

- بعض الدراسات قامت باستخدام المنهج الوصفي كأداة مسحية أما دراستنا فقد استخدمنا فيها المنهج الوصفي.
- أما فيما يخص مكان الدراسة فقد قمنا بدراستنا في المؤسسات الرياضية على خلاف الدراسات الأخرى التي كانت دراستهم في المؤسسات الصناعية والمركبات وكذا المؤسسات التعليمية .
- قام الباحث ناصر محمد إبراهيم مجممي (2004) في الدراسة الأولى بدراسة كافة الأنماط القيادية في المؤسسة الصناعية بينما ركزت دراستنا على النمط القيادي الديمقراطي في المؤسسات الرياضية.
- كما تطرقت الباحثة يوسفى هاجر في الدراسة الثانية إلى النمط القيادي الديمقراطي وهو ما يتوافق مع متغير دراستنا والتي شملت دراستها الميدانية المؤسسات التعليمية فيما اعتمدت على نفس المنهج الذي اتبعناه في الدراسة فقط ان دراستنا كانت متمثلة في معرفة دور النمط الديمقراطي في المؤسسات الرياضية، مثلها مثل دراسة الباحثة معيرش أمال التي كانت دراستها مماثلة لدراستنا الحالية سواء من حيث المتغير القيادة الديمقراطية وكذا من ناحية الدراسة الميدانية وحتى المنهج المتبع والأداة المستعملة في الدراسة.

- كما تطرقت أيضا الباحثة كودية سارة (2012) في دراستها إلى معرفة علاقة النمط القيادي الديمقراطي بالرضى الوظيفي لدى العامل الإداري في المؤسسة الجزائرية حيث توافقت دراستها مع متغير دراستنا وكذا في المنهج المستخدم والاداة المطبقة على أفراد العينة هدا بالنسبة للدراسة التي تشابهة مع المتغير الاول وهو النمط القيادي الديمقراطي . أما فيما

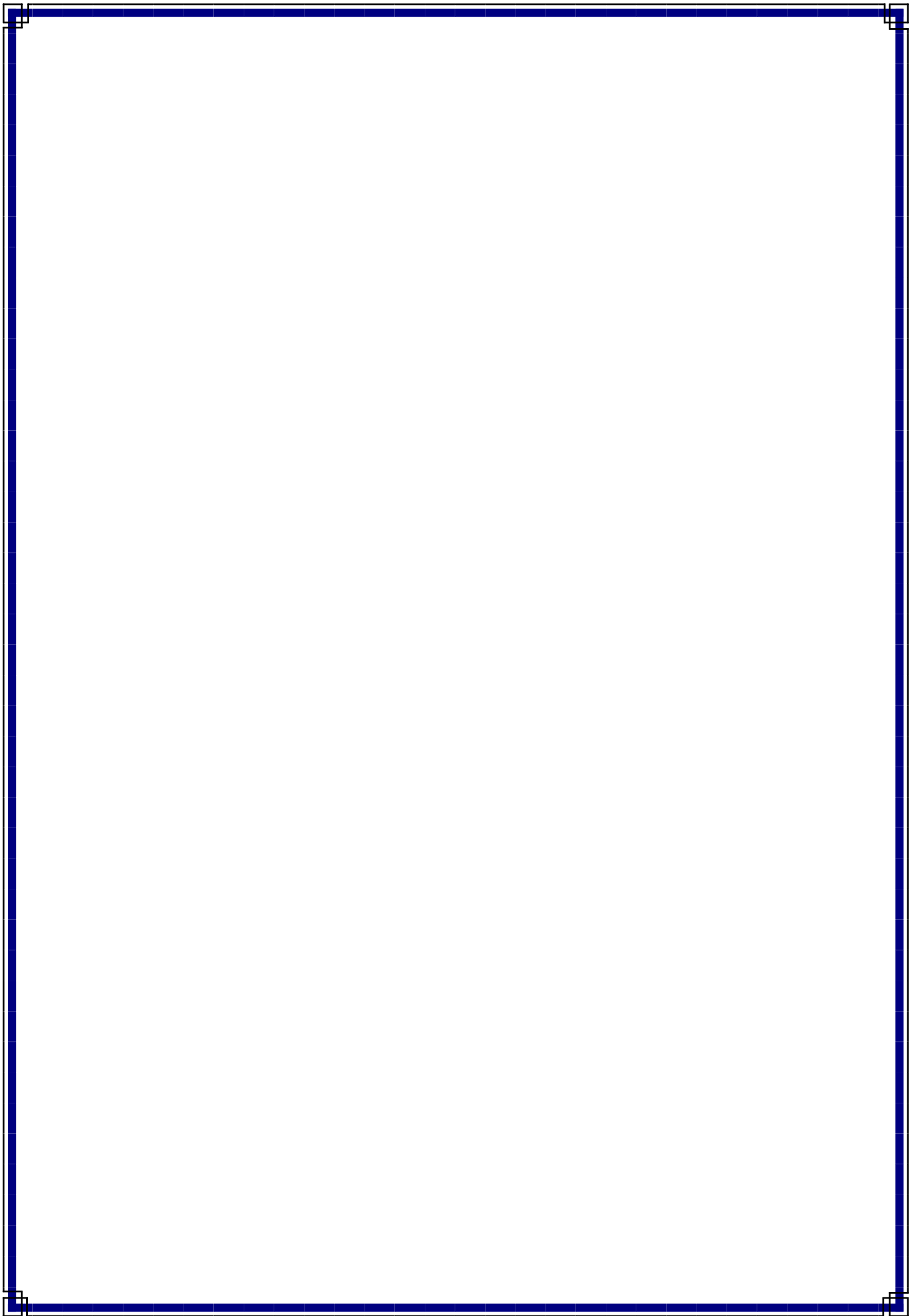
يخص المتغير الثاني في دراستنا والمتمثل في جماعة العمل فقد كانت كل من دراسة قواجي أمينة، (2007/2006) (ديناميكية الجماعة والعمل الفريقي في المنظمة حيث تطرقت في دراستها إلى ديناميكية الجماعة وتماسكها و، دراسة حالة بقسم مركز البحث والتطوير بسوناطراك والتي تهدف إلى التعرف على سلوك الجماعات وديناميكياتها بهدف إمكانية التعامل معها وظيفيا وسلوكيا، وقد توافقت دراستها مع موضوع بحثنا حول تماسك الجماعة وديناميكيتها من خلال الاطلاع على بعض المؤشرات الخاصة بجماعة العمل من تفاعل وتعاون الافراد فيما بينهم .

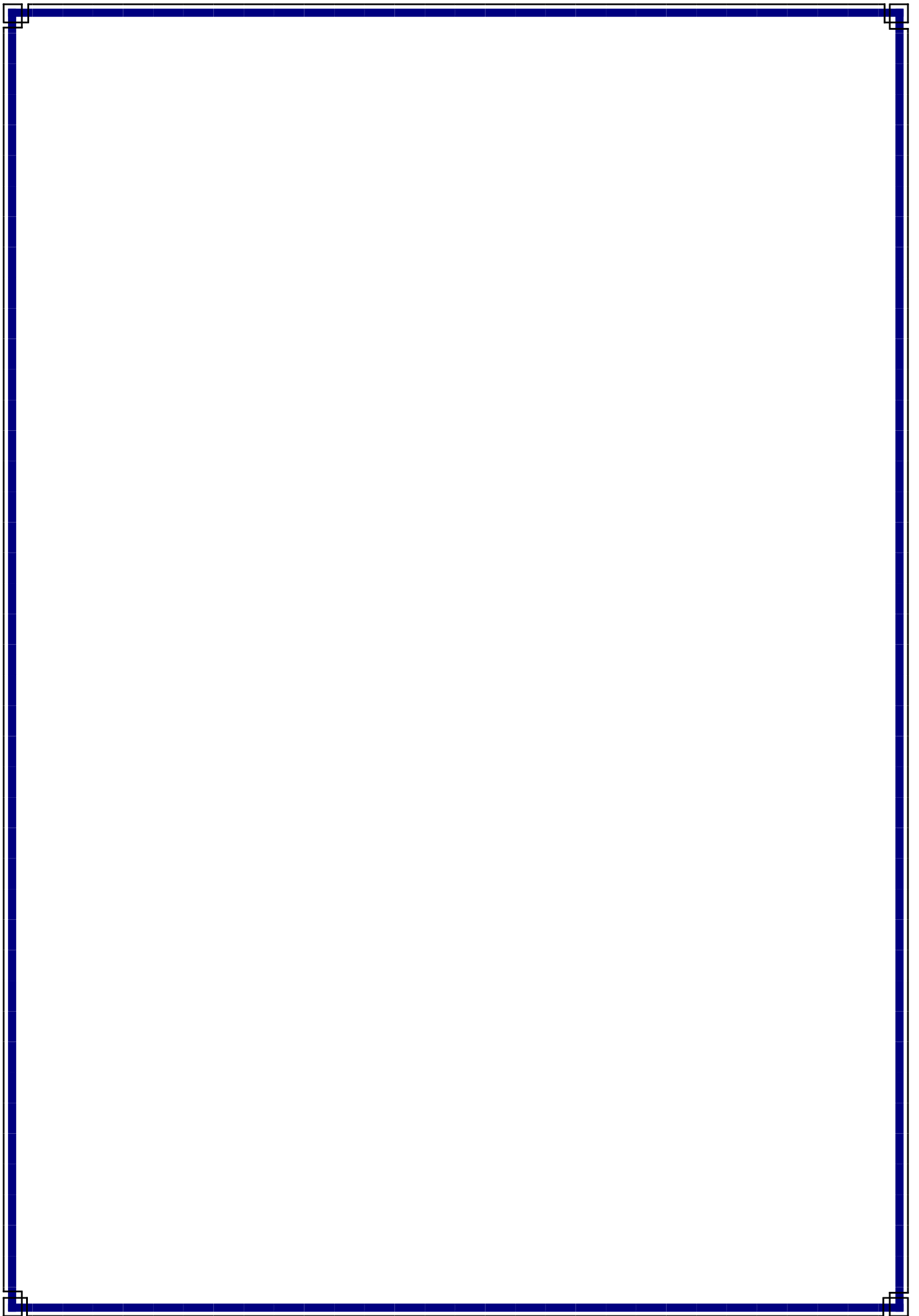
هذا إلى جانب دراسة حميود أحمد 1997 ، والذي كان محور دراسته التفاعل الاجتماعي لتلاميذ مرحلة التعليم الثانوي أثناء النشاط البدني الجماعي وعلاقته بعملية التعلم الحركي حيث تشابهت دراسته مع أحد مؤشرات دراستنا وهو التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة. وهو ما أشار إليه كذلك الباحث زحاف محمد (2001/2000) في دراسته والتي كانت بعنوان العلاقات الاجتماعية لتلاميذ الطور الثالث من خلال الرياضات الجماعية وانعكاساتها على السمات الانفعالية، بهدف التعرف على العلاقات الاجتماعية التي تتكون وتنشأ داخل الجماعة والتي كانت مطابقة لأحد مؤشرات الدراسة من خلال معرفة دور النمط الديمقراطي في التعاون بين أفراد الجماعة .

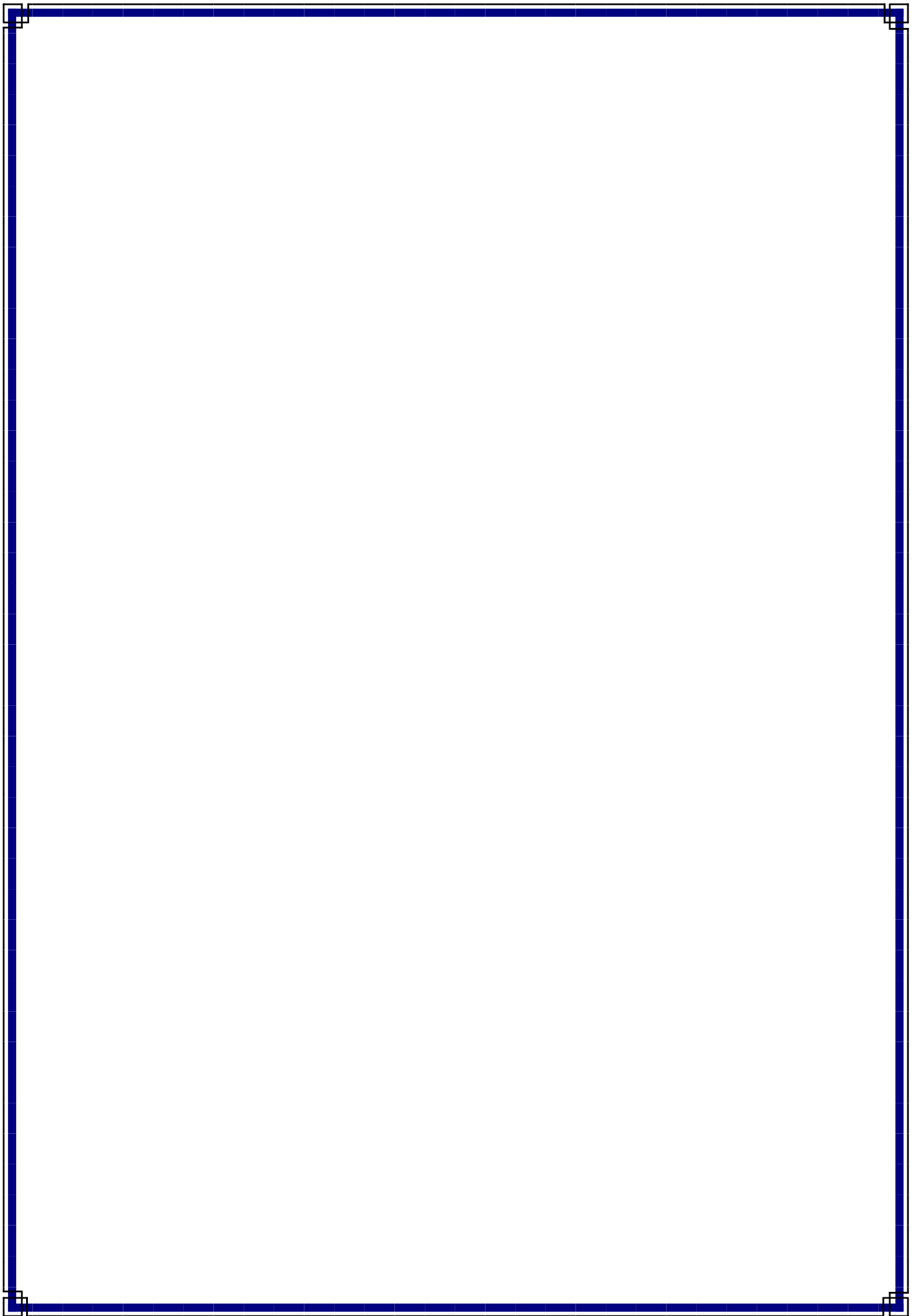
أما دراسة الباحث سماتي حاتم (2011/2010) فكانت دراسته مشابهة تماما لدراستنا والمتمثلة في أنماط القيادة وعلاقتها بتماسك الجماعة، دراسة لدى عمال مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة ، فقط أنه حوالة دراسة ومعرفة جميع الأنماط القيادية وعلاقتها بتماسك الجماعة أما دراستنا فقد حصرناه فقط على النمط القيادي الديمقراطي كذلك الاختلاف كان أيضا في الدراسة الميدانية حيث شملت دراسته مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة أما نحن فكان في مؤسسة رياضية مديريةية الشباب والرياضة ، كما استخدم في دراسته المنهج الوصفي والاستبيان كأداة للدراسة وهو ما يتطابق مع دراستنا .

الجانب النظري

النظري







الفصل الأول

القيادة الديمقراطية

تمهيد

للقيادة الإدارية تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشل مسيرتها وبقائها، لهذا نجد أنها شغلت حيزا كبيرا في كتابات و أبحاث معظم علماء الإدارة والكتاب المهتمين بأهمية القيادة، ووظائفها والعوامل المؤثرة في نمط القيادة، بالإضافة إلى أننا نجد أن معظم مدراء المنظمات أو المؤسسات هم كذلك مهتمون بمعرفة المصدر الذي يستمد منه القائد قوة تأثيره على المرؤوسين، وذلك لإيجاد أو لإتباع أفضل الأساليب القيادية للتأثير على سلوك المرؤوسين من أجل تحقيق تماسك جماعة العمل وبالتالي الأهداف التي تسعى المنظمة إلى بلوغها.

وعليه في هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم القيادة الإدارية من خلال الحديث عن عناصرها، مصادر قوة وتأثير القيادة الإدارية، أهميتها، والعوامل المؤثرة في نمط القيادة الذي يتبعه المشرف المباشر أول المسؤول الأول وبما أن موضوع بحثنا يهتم بالنمط الديمقراطي فسوف نقف عند هذا من خلال معرفة مفهومه وكذا أهم خصائص وسمات القائد الديمقراطي وصولا إلى أبعاده مع الوقوف أخيرا عند مزايا وعيوب هذا النمط وآثاره السلوكية على الأفراد التابعين

1-تعريف القيادة الإدارية:

يعرفها ففنر وبرستوس (Pfiffner & presthus) بأنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية (نواف سالم كنعان، 2007ص98)

2-عناصر القيادة الإدارية: للقيادة أربعة عناصر أساسية وهي:

1-2- القائد: هو الشخص الذي يتمتع بالمهارات الفكرية والسلوكية والفنية وهو قادر على توجيه العمال الآخرين والتأثير عليهم لتحقيق الأهداف المرجوة .

2-2- المرؤوسين: هم العمال و يختلفون فيما بينهم من حيث السمات السلوكية والدوافع والكفاءة المهنية.

2-3- الهدف: يعتبر المحرك الأساسي للعملية باعتبار أن كل من القائد والتابعين يسعون لتحقيق أهداف معينة سواء كانت مشتركة أو مختلفة.

2-4- الموقف: وهو يتغير بتغير الأداء والمشكلات وطبيعة العمل، ويتطلب قدرات متطورة من القائد ليتمكن من خلالها من إدارة الأفراد التابعين له في المواقف المختلفة بكفاءة.(جازية زعتر، 1998، ص313).

3-مصادر قوة وتأثير القيادة الإدارية:

لقد اهتم كثير من الباحثين بكيفية ممارسة عملية القيادة، ومن أين يستمد القائد قوة السلطة وتأثيرها(معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، 2008، ص149).

وهذه القوة لها وجه ايجابي إذا استخدمت في الاتجاه الصحيح الذي يخدم مصالح المؤسسة وأفرادها نوقد قسم "فرانش" و"رافن" مصادر قوة القيادة إلى خمسة أقسام وهي :

3-1- قوة المكافأة: تتمثل في ما لدى الشخص من قدرة على مكافأة الأتباع من ترقية ومنح وتكريم وفقا لمدى أتباعهم لما يطلبه منهم.

3-2- قوة الإكراه: وهي مبنية على أساس قدرة الشخص على توقيع العقوبات والجزاءات كالفصل والخصم من الراتب و الإنذار وغير ذلك من العقوبات التأديبية(حسن إبراهيم بلوط، 2005، ص416).

3-2- قوة الخبرة: مستمدة من المعرفة الجيدة المتوفرة لدى الشخص عن التنظيم مما يجعل الآخرين يرجعون إليه لاستشارته ومثل هذا الأمر يعطيه نوعا من القوة في هذا المجال(جمال الدين لعويسات، 2005، ص115).

3-4- قوة الشرعية: هي القوة الممنوحة لموقع أو منصب ما كان هو محدد في التسلسل الإداري وفي السلطة الرسمية المعطاة لهذا المنصب، فالمدير الذي يمارس سلطته ويكلف مهاماً لمرؤوسيه إنما يفعل ذلك من موقعه كرئيس

وما على مرؤوسيه سوى طاعته كون المؤسسة منحتة القوة الشرعية للتأثير عليهم ومراقبتهم ومحاسبتهم ومعاقبتهم، باختصار قوة الشرعية هي قوة المكتب وليست قوة الشخص.

3-5- المرجعية: هي قوة التأثير على الآخرين نتيجة إعجاب وتمسك هؤلاء الآخرين بالشخص المعروف منهم بأنه "الرجعية" فالرئيس الذي يتمسك به مرؤوسيه ويخلصون له ولقيادته، يُعد مرجعا لهم، وقوة المرجعية مستمدة عادة من جاذبية يتمتع بها بعض الأشخاص والتي تحولهم بناء علاقات شخصية جيدة تشجع الآخرين على الإعجاب بهم واحترامهم. (حسن إبراهيم بلوط مرجع سابق: ص 423-424)

جدول رقم (01) مصادر القوة والقراءة المختصرة للقيادة أو المديرين:

مصادر القوة	قراءة القيادة أو الإدارة لمصدر القوة
قوة الشرعية	أنا الرئيس وبناءً عليه يفترض أن تعمل ما أطلبه منك
قوة المكافأة	إعمل ما أطلبه وسوف أعطيك مكافأة
قوة الإكراه	إذا لم تعمل ما أطلبه سوف أعاقبك
قوة الخبرة	من الواجب أن تفعل ما أطلبه منك لأنني أملك خبرة في هذا المجال.
قوة الرجعية	من الواجب أن تفعل ما أطلبه لكي تحافظ على علاقة ايجابية معي.

المصدر: (حسن إبراهيم بلوط، مرجع نفسه، ص 424)

ويضيف الكاتب "يوكل" لهذه المصادر الأدوات والوسائل التالية الاستمالة القائمة على الرشد من خلال إقناع القائد لمرؤوسيه بأن السلوك المطلوب يمثل أفضل الطرق لإشباع حاجاتهم، والإلهام وإثارة الحماس من خلال التركيز على قيم التابعين، تغيير قيم ومعتقدات الأفراد، تطوير القائد للمعلومات التي يزود بها المرؤوسين، وكذا تطوير القائد لبيئة العمل وأدواته ووسائله، كذلك المشاركة في اتخاذ القرار

4- أهمية القيادة الإدارية:

القيادة لا بد منها حياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف، (محمد حسين العجمي، 2008، ص 66)

لقوله تعالى "وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَفَسَدَتِ الْأَرْضُ" سورة البقرة، الآية 251 وقوله صل الله عليه وسلم: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤوا أحدهم" رواه أبو داود

للقيادة أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ولا شك أن المهارة القيادية تؤثر على الأداء العام في التنظيم، لكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، وعليه نقول أن القيادة الإدارية تكمن أهميتها في أنها.

- حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .

- تسيطر على مشكلات العمل وتحل الخلافات وترجح بين الآراء و تعمل على تحقيق الأهداف.

- تدرب وترعى الأفراد باعتبارهم أهم الموارد للمنظمة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قوة لهم.

- تواكب التغيرات المحيطة وتوظفها لخدمة المنظمة ، ووضع إستراتيجية راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف عام

- تعتبر القيادة من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي لأن القادة يقومون بدور رئيسي فيها إذ يؤثرون في توجيه نشاط

الجماعة وفي مدى إنتاجها والروح السائدة بين أفرادها ،وقد أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد في ضوءه نجاح أي

تنظيم إداري . لهذا من الضروري على أي تنظيم أن يهتم بهذا العنصر الفعال من خلال الاختيار الجيد للقيادة

والقيام بعمليات التدريب الخاصة بتكوينهم وتهيئتهم للقيام بهذه العملية والتي تبنى أساسا على التأثير في الموظفين

من اجل القيام بوظائف الإدارة على أكمل وجه ،وكذا تحقيق أهداف المنظمة.(ماهر محمد

صالح،2004،ص17).

5- العوامل المؤثرة في نمط القيادة: يتحدد نمط القيادة في ضوء تفاعل عدة عوامل هي:

5-1- خصائص القائد: وتتضمن العناصر التالية: (بلال خلف،2010،ص23-33).

أ- السمات الشخصية: وتتضمن هذه الصفات الجاذبية الشخصية أو ما يسمى بالكاريزما وهي التي تمنح المدير

قوة قوة المرجعية وهي التي تحدد نوع النمط الذي سيمارسه ومن بينها:

الحزم: أي أن يتمتع القائد بنوع من الضبط والتحكم سواء في تصرفاته أو في تصرفات الموظفين التابعين له.

الحيوية: فكلما كان المدير يتمتع بنوع من النشاط والطاقة الإيجابية استطاع دفع الموظفين إلى إنجاز المهام في وقت

وجيز ودون الشعور بالملل .

استيعاب الآخرين: يتمتع بعض المديرين بالحكمة اللازمة والعقل الراجح لاستيعاب الموظفين العاملين تحت إمرته

وتسيير شؤونهم وكذا استيعاب وحل المشاكل التنظيمية التي تعترضهم أثناء أداء مهامهم.

ب- القيم والمعتقدات: تتعلق بالفلسفة التي يتبناها القائد وتقود سلوكياته لتحقيق الانسجام الذي يعكس كفاءة

المنظمة والتي من شأنها خلق قيمة أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات والتي تسمح لكل

الأفراد بتقييم الأشياء ، كما تنشأ أيضا من التجارب المعاشة للقائد في الجماعات التي ينتمي إليها وتتجسد أهميتها

في كونها دستور مرجعي يسمح بتصوير القرار والسلوك والفعل كما يسمح أيضا بالتعبير عن الإدراك الحسن ن السيئ في السلوكات سواء على مستوى تسيير الأفراد أو نظام المكافآت ، حيث يتبنى المدير أثناء مسيرته المهنية في المنظمة بعض القيم والمعتقدات لدى الموظفين ، كما أنها تحدد نوع النمط الذي يتبناه القائد.

ت-الأفكار والخبرات: التجارب التي مر بها المدير ومن خلالها كون حصيلته المعرفية والتي تعطيه القوة الشرعية.

ث-طموحات القائد: وهي الأهداف التي يرمي القائد الوصول إليها على المدى القريب أو البعيد.

ج-دافعية للإنجاز: هذا يرتبط ارتباطا مباشرا بالعنصر المتعلق بطموحات القائد والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها فهي التي تزوده بالدافعية اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليه.

5-2- خصائص المرؤوسين: وتتضمن العناصر التالية:

أ-المستوى التعليمي: يلعب المستوى التعليمي الجيد للمرؤوسين دورا مهما في تسهيل القيام بالمهام الموكلة إليهم كما أنه يسهل عملية التفاهم والتواصل بينهم وبين القائد.

ب- طبيعة القادة السابقين: يتأثر سلوك المرؤوسين سلبا أو إيجابا بطبيعة القائد السابق وهذا حسب النمط القيادي الممارس عليهم، فإذا كان القائد السابق على سبيل المثال يتبع النمط القيادي المتساهل فهذا سنجر عنه تعود المرؤوسين على القيام بالأعمال المنوطة بهم دون اللجوء إلى المشرف المباشر أو إهمالهم القيام بمهامهم وسيصعب عليهم مستقبلا التعامل مع قائد آخر يتبع نمط قيادي مغاير للنمط الذي تعودوا عليه وسيحدث صراعات بينهم وبين قائدهم .

ت-قيمهم ومعتقداتهم: لقيم ومعتقدات المرؤوسين دور كبير إما في تسهيل المهمة على القائد لقيامه بالوظائف الإدارية ومن بينها عملية القيادة أو العكس حيث أن كل موظف يأتي إلى المنظمة حاملا معه قيمه ومعتقداته الخاصة وهنا يأتي دور القائد لتوحيد قيم ومعتقدات مرؤوسيه .

ث- استعدادهم لتحمل المسؤولية:

ج-سلوكهم مع القائد

5-3- خصائص النسق التنظيمي: وتتضمن العناصر التالية:

أ-الثقافة التنظيمية:

ب-حجم المنظمة وجماعة العمل: إن صغر حجم المنظمة يعمل على تقليل عدد القادة في المنظمة وبالتالي على تقارب الأنماط المتبعة، وهذا ما يجعل أداء المرؤوسين متقاربا، كما يقلل من الاختلاف الموجود في الأقسام

وبالتالي التخفيف من الصراع بين القادة أنفسهم أو بين الأفراد أو بين الأفراد في حد ذاتهم ، كما أن صغر حجم جماعة العمل يسهل عملية الإشراف على القادة أو المشرفين.

ت-هدف المنظمة.

ث-الهيكل التنظيمي.

5-4-خصائص المهنة:

أ-المهمة نمطية متكررة أم تحتاج إلى ابتكار وإبداع.

ب-المهمة مؤقتة أو دائمة.

ت-تتطلب أداء جماعي أم فردي.

ث-مدى وضوح المهمة.

6-النمط القيادي الديمقراطي:

على الرغم من أن الأسلوب أو النمط المتبع للعمل مع الجماعات لا يختلف كثيرا من مجال لآخر إلا أنه نظرا لاختلاف أنماط الجماعات في مدى خبراتها أو مستواها الثقافي أو الاجتماعي ، أو في تقاليدھا السائدة ، ونظرا لأن الجماعات تتباين من حيث الصفات والسمات العامة التي تميز طبيعة كل جماعة أو من أغراض كل جماعة وأهدافها فإن القائد بالضرورة يختلف من جماعة لأخرى ، ولكن هناك نواحي يجب أن تتوافر في الأساليب القيادية مهما تنوعت مجالاتها سواء كانت متعلقة بالأسلوب القيادي أو القائد بحد ذاته فقد تنوعت التصنيفات التي عرضها المفكرون في دراستهم الخاصة بتحديد الأنماط القيادية، وذلك في تحليلهم أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير وإسداء الأوامر إلى موظفية وتبين أن هناك دربا ذو ثلاث مسالك:

-حصر السلطات في نطاق مسؤولية القائد بمفرده.

-اتاحه الفرص لموظفيه للمشاركة في تنفيذ مهامه الإدارية

-الاعتمادعلى مرؤوسيه في صنع القرارات وإدارة شؤون التنظيم (البدوي وحليم المنيري،1992، ص141).

وتتضمن الأساليب القيادية كلا من القيادة الأوتوقراطية والقيادة الفوضوية وكذا القيادة الديمقراطية وهي موضوع

دراستنا:

6-1- القيادة الديمقراطية وفيها لا يرغب المدير في الانفراد بصنع القرار، ولا يكتفي بطلب العون والمساعدة والرأي في صنعه من جانب مرؤوسيه، ولكنه ينظم إلى جماعته كعضو وزميل مشارك، فهو يفضل ألا يعطي مرؤوسيه توجيهات مسبقة: أو لا يعطيهم منها إلا القليل، قاصداً بذلك أن يترك لهم حرية أكبر في صنع القرار (عبد الفتاح حسن، 1972، ص 246، 245).

7-0- خصائص وسمات القائد الديمقراطي:

قبل التطرق إلى خصائص وسمات القائد الديمقراطي فلا بد من تحديد بعض الأمور التي يجب مراعاتها في تحديد إمكانية استخدام النمط الديمقراطي وهي كما يلي:

7-1- محددات النمط الديمقراطي:

- البيئة الإدارية من حيث درجة تطور النظام الإداري وتقدمه، فالبنيات المختلفة إدارياً لا يصلح فيها استخدام هذا النمط، لأن القائد يجد نفسه محاطاً بمجموعة من العوائق التي تحد من استخدام الديمقراطية كأساس للتعامل مع المرؤوسين.

- الموقف الذي يعايشه القائد، فقد يتطلب الوضع سرعة الإنجاز أو السرية، إلى درجة يكون من الصعب فيها إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار الذي ينبغي اتخاذه.

- نوعية المرؤوسين، قد يفاجأ القائد بنوع المرؤوسين الذين لا يميلون إلى المشاركة في اتخاذ القرارات أو قبول مبدأ تفويض السلطة لعدم رغبتهم في تحمل نتائج الأعمال، مما يضطر القائد إلى اللجوء للعمل الأسلوب الأوتوقراطي باعتباره الوسيلة الوحيدة التي تتفق مع خصائص مرؤوسيه.

- نوعية القائد، فمن الخطأ التسليم برغبة جميع القادة في استخدام أسلوب النمط الديمقراطي، أساساً للتعامل مع المرؤوسين. (سامية خميس أبو ندا، 2007 ص 70)

7-2- خصائص القيادة الديمقراطية:

- القائد يتشاور مع مرؤوسيه ويحدد القرارات التي يمكن اتخاذاها.

- موضوعية القائد في الشناء والنقد ومحاولته تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة.

- يؤمن بأن تابعيه يمكنهم توجيه أنفسهم وأن يكونوا مجددين في أعمالهم إذا ما حفزوا بالطريقة الصحيحة.

- القائد يساعد ويدعم تابعيه في أدائهم لتحقيق أهدافهم إلى جانب أهداف المنظمة.

- يتسم القائد بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة العالية في إنجاز المهام بالمشاركة الهادفة مع جماعة عمله ،

(JP Helfer et autres ، 2000، p315)

7-3- سمات القائد الديمقراطي:

- يتم تحديد السياسات العامة للمنظمة وفقا لأسلوب المناقشة الحرة بين الأعضاء، أما القرار فإنه يصدر في ضوءها اعتياديا من القائد. موضوعية القائد في الشئ والنقد.
- الأعضاء مخبرون في العمل مع من ينسجمون معه.
- يمتلك القائد القدرة العالية على تحديد الاتجاهات التي تنسجم مع الجماعة بحكم الاتصال والاحتكاك المستمر معهم.
- يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة من قبله.
- يتسم القائد بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة في انجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مع الجماعة.
- تتسم الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي، والمعنوية العالية، والاتصالات الفعالة، وروح الثقة والمودة والتعاون البناء في تحقيق أهداف المنظمة (JP Helfer et autres mem, 2000, p315 reference)
- تقبل النقد البناء وذلك بإعطاء الفرصة لإبداء الرأي. (فاروق عبده فليو والسيد محمد عبد المجيد، 2005، ص1، 23.

8- أبعاد القيادة الديمقراطية:

- كما أشرنا سلفا بأن هذا النمط يعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد:
- 8-1 - الاهتمام بالعلاقات الإنسانية** تعني العلاقات الإنسانية في مجال تطبيقها الإداري، كما يعرفها دافز (Davis)، بأنها اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل، بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين، وبياتاجية عالية مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية (نواف سالم كنعان، مرجع سابق، ص. 183)
- حيث تسهم هذه العلاقات الإنسانية في توفير جو اجتماعي صحي يشعر فيه كل فرد بالانتماء إلى أسرة التنظيم الإداري ، كما يشعر بأن العمل الذي يقوم به يسهم في إشباع حاجاته ورغباته ولا يمكن تحقيق هذه الحاجات والرغبات إلا إذا كانت الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة أو التنظيم الإداري تنطوي على جو من الثقة والاحترام المتبادلين بين جميع الأفراد، فالعلاقات الإنسانية السليمة غير المتحيزة تساعد على إيجاد جو من الألفة والمحبة بين العاملين وهذا الجو يعد مناخا صالحا للعمل وبذل الجهد بتفان وإخلاص (علي عيا صرة ومحمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص122)
- في حال وجود أية شكاوى أو تظلمات أو مطالب من العاملين على القائد أن يدافع عنها ويراعي مصالح العاملين وأن يحاول التقريب ما بين أهدافهم وأهداف الإدارة وأن يعظم النقاط المشتركة بينهم للوصول إلى

أهداف مشتركة، ومن الأمور المهمة مراعاة القائد حاجات العاملين وتلبيتها لهم سواء أكانت حاجات مادية أم اجتماعية باستخدام طرق التحفيز الإيجابية من خلال فهمه للحوافز التي تحرك دوافع الأفراد(علي عيا صرة مرجع نفسه ص.122-123)

يهدف الاهتمام بالعلاقات الإنسانية إلى تحقيق الغايات التالية:

- **تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين:** حيث يعمل القائد الديمقراطي على تنمية الجهود التعاونية -روح الفريق -بينهم في المستويات المختلفة للتنظيم، حيث أن أي تنظيم إداري يمكن أن يعمل بصورة حسنة متى أحس العاملون فيه أنهم لا يعملون أفراداً، بل أنهم يعملون كأعضاء في جماعة عمل تقوم بمجهود مشترك يقوم على أساس التعاون (نواف سالم كنعان، مرجع سابق، ص185)

- **تفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه:** على القائد الديمقراطي تفهم الشخصية الإنسانية لمرؤوسيه، وذلك يتطلب منه ما يسمى بالحساسية لمشاعر مرؤوسيه، وتوقع رد فعلهم تجاه تصرفاته(نواف سالم كنعان، مرجع نفسه، ص188)

- **تفهم القائد لمشاكل مرؤوسيه ومعالجتها:** فالقائد الديمقراطي هو الذي يتفهم مشاكل مرؤوسيه جيداً ويعمل على معالجتها بالشكل الذي يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية دون أن يثير لديهم استجابات عدائية، فعناية القائد بكل موظف في إدارته عن طريق اجتماعاته الفردية والتي تتيح له أن يستمع لمقترحاتهم واعتراضاتهم والصعوبات والمشاكل التي تواجههم في العمل، كما يستمع إلى شكاويهم وتظلماتهم وظروف العمل غير المريحة وإشعاره لهم بأن اهتمامه لا يقتصر على العمل والإنتاج، وإنما يهتم أيضاً بالموظف وصحته ورضاه ومعرفة مشاكله وحلها، كل ذلك ثبت في التطبيق العلمي أنه من الأبعاد الهامة لإقامة علاقات إنسانية سليمة بين القائد ومرؤوسيه، ومن

الوسائل الرئيسية التي تساعد القائد على تفهم مشاكل مرؤوسيه، اتصاله الشخصي والمزدوج معهم، ذلك أن إتاحة الفرصة من قبل القائد للمرؤوس بنقل شكواه والصعوبات التي يواجهها في العمل، كل ذلك يمكن أن يبدد قلقه، وينمي لديه الإحساس بالاستقرار، لأن قائده يفهم مشاكله ويعالجها، ومما يسهل على القائد تفهم مشاكل المرؤوسين أيضاً، إدراكه وتفهمه لكافة المؤثرات التي تؤثر في معنوية المرؤوسين، سواء كانت هذه المؤثرات بدنية أو شخصية أو اجتماعية، ومن تلك المؤثرات التي يجب أن يراعيها القائد، مقدار التعب والملل الذي ينتاب الفرد العامل وظروف العمل التي ترتبط بها (نواف سالم كنعان مرجع نفسه، ص.191-192)

- **إشباع الحاجات الإنسانية للمرؤوسين:** لا يمكن للقيادة الديمقراطية أن تحقق درجة عالية من إثارة المرؤوسين ودفعهم إلى العمل المنتج إلا بتلبية حاجاتهم وإشباعها، والعمل على اتخاذ ذلك وسيلة لحفزهم على أداء العمل على أحسن وجه، وإشباع الحاجات الإنسانية للموظف تتمثل في الحوافز الإيجابية التي يمكن للقائد الديمقراطي من خلالها بناء علاقات إنسانية مع مرؤوسيه، ويدفعهم للقيام بالعمل على نحو أفضل. (نواف سالم كنعان مرجع نفسه، ص196)

8-2- مشاركة المرؤوسين:

تعني المشاركة في مجال تطبيقها الإداري، دعوة القائد لمرؤوسيه، والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية (نواف سالم كنعان ، مرجع نفسه ، ص218)

القيادة الديمقراطية تقوم على الثقة في المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة، وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم، وتنمية آفاق التعاون بين العاملين، وتوفير ج من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين. (طلال عبد الملك الشريف 2004، ص79، 2004)

وحيث تتميز عملية المشاركة في القيادة الديمقراطية بـ:

- تتصف عملية المشاركة بإعطاء حرية الرأي وحرية النقد للمرؤوسين عندما يعبرون عن آرائهم أثناء مناقشة القرارات والسياسات، وهذا ما يرفع من روحهم المعنوية لأنهم اشتركوا في صنع القرارات والخطط التي نالت اهتمام الإدارة وتقديرها.

وقد تساعد المشاركة على تنمية القيادات في المستويات الدنيا من المنظمة وتضفي على العاملين شعورا بأهميتهم وكيانهم، فالإدارة تضع آرائهم موضع الاعتبار والتطبيق وهذا ما يولد لديهم شعورا بالمسؤولية.

- إن مشاركة المرؤوسين في صنع القرار يؤدي إلى تقبلهم وولائهم له، لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار ووقفوا على ظروف وأسباب إصداره، ومن ثم يقبلون على تنفيذه بحماس ورغبة أكيدة نتيجة ارتفاع معنوياتهم (علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص.123)

أما في ما يخص أشكال القيادة الديمقراطية فيرى كنعان أن هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة تتراوح بين الأنماط التالية:

نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه ويطلب منهم مشاركته في إيجاد حلول متعددة لها، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً.

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، ويفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار في ذلك الإطار.

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه، وإذ لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه.

-نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمروؤسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وهو بدوره سيقبل أي قرار يكون مقبولاً ومتفقاً عليه من قبل المرؤوسين (طلال عبد الملك الشريف، مرجع سابق، ص.80)

3-8- تفويض السلطة: تتكون الوظيفة الإدارية من ثلاثة عناصر رئيسية هي: الواجبات، والمسؤوليات التي تمثل التزامات شاغل الوظيفة بإنجاز مهام وظيفته، وأخيراً السلطة المخولة لشاغل الوظيفة لأداء واجبات وظيفته(نواف سالم كنعان، مرجع سابق، ص30).

حيث يعرف التفويض بأنه العملية التي يتم بها نقل مهمة أداء بعض الأعمال أو التصرفات من فرد إلى آخر أو مجموعة أخرى والتي تؤدي إلى اتخاذ قرار معي(محمد الصيرفي ، 2009، ص333)

حيث يعتبر التفويض أحد أهم وأخطر المهارات التي يجب أن يمارسها القائد الفعال، وتأتي أهميتها من كونها وسيلة تخفف من بعض الأعباء التي تثقل كاهل المرء، و الانتباه فقط للمهام الحساسة والهامة، أما خطورتها فتتأتى من كونها قد تسبب أضراراً فادحة للفريق أو المنظمة إن أسيء استخدامها (إبراهيم الفقي، 2009، ص37)

إن التطور الذي حصل للمنظمات الإدارية، أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري في المنظمة، وتزايد المسؤوليات الملقاة على عاتقه، لذا كان من الضروري أن يجزئ القائد الأعمال ويصنفها كي تتاح له فرصة الإدارة بشكل جيد، وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من سلطاته إلى مرؤوسيه، الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة، فالتفويض هو نقل بعض الصلاحيات والاختصاصات بعد تحديدها، إلى المرؤوسين القادرين على إنجازها، ولكن هذا لا يجوز ل المسؤولية من القائد لذلك يجب التأكد من أن الذين فوضت إليهم السلطة هل هم أهل لها، وأنهم سيحققون الغرض من التفويض. ومن مزايا تفويض السلطة ما يلي:

- يعمل أسلوب التفويض على إتاحة فرصة التنمية الذاتية للمرؤوسين وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة، وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم بإنجاز المهام المفوضة إليهم واتخاذ القرارات اللازمة لها، وبالتالي تأهيلهم للترقية لمناصب أعلى وتكوين احتياطي من الأفراد لشغل الوظائف في المستقبل.
- شعور المرؤوسين بالثقة بالنفس والاعتزاز بثقة القادة وبالتالي زيادة التعاون والاحترام بين الجميع.
- توفير الوقت للقائد وتمكينه من التنفخ للأمر المهمة والإستراتيجية في المنظمة.
- تقوية شعور الانتماء والالتزام للمنظمة والعمل بروح الفريق.
- يعمل أسلوب التفويض على تحقيق المرونة في العمل الإداري وابتعاده عن المركزية وتسريع المعاملات وبالتالي استمرار النشاط الإداري على وتيرة واحدة في الظروف كافة(علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، 2000ص.124)

وقبل أن يقوم القائد بتفويض السلطة للمرؤوس لابد وأن يراعي بعض المتطلبات لكي يكون التفويض فعالاً ومن هذه المتطلبات ما يلي:

- أن تكون الواجبات أو المهام المراد تفويضها، محددة وليست عامة، وواضحة وليست غامضة، وأن تكون السلطات المفوضة لإنجازها كافية لتحقيق النتائج المرتقبة من التفويض.

- شجاعة القائد وثقته بنفسه: فبعض القادة يتخوفون من التفويض لعدم ثقتهم في مرؤوسيه، أو عجزهم عن استخدام وسائل المتابعة والتحكم في المهام المفوضة إلى مرؤوسيه مما لا يتيح لهم الاطمئنان الكامل على حسن أداء هذه المهام وإنجازها، أو اعتقادهم أن تفويض السلطة يقلل من هيبتهم و يسلب اختصاصهم ويقوي معاونيه، وفي المقابل فإن شجاعة القائد وثقته بنفسه، لا يجب أن تصل إلى حد المغالاة في تفويض السلطة (نواف سالم كنعان، مرجع سابق، ص 233-234)

- حسن اختيار القائد للمرؤوسين الذين يفوضهم السلطة وثقته بهم: فقدرة وكفاءة الموظف الذي يفوضه القائد بالمهمة المراد تفويضها، تعتبران من متطلبات التفويض الفعال.

-فاعلية وسائل الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه: يعمل القائد على المحافظة على خطوط الاتصال مفتوحة بينه وبين من يفوض له السلطة من مرؤوسيه، فكلما كانت وسائل الاتصال بين القائد ومرؤوسيه واضحة، كلما شجعه ذلك على تفويضهم السلطات الكافية لإنجاز المهام المفوضة إليهم، كما أن الاتصال الجيد يمكن القائد من إبلاغ من يفوضهم السلطة بسهولة ووضوح الخطط والتعليمات والحقائق، مما يسهل عليهم فهم المهام المفوضة إليهم جيداً وإنجازها على أحسن وجه (نواف سالم كنعان ، مرجع نفسه، ص 234.236)

9- مزايا وعيوب النمط الديمقراطي:

أولاً-المزايا: -إن القيادة الديمقراطية تعمل على تنمية روح الابتكار والعطاء بين المرؤوسين، وإعطائهم فرصة لإظهار قدراتهم، حيث تلغي السلبية التي توجد في النمط الأوتوقراطي والفوضى التي توجد في النمط الترسلّي.

-القيادة الديمقراطية تقوي تأييد وانتماء المرؤوسين لأهداف المنظمة، ويقلل من ناحية أخرى من نسبة التغيب عن العمل، ويزيد من التماسك بينهم، ويسود المرؤوسين جواً من الرضا عن العمل وتتميز علاقة المرؤوسين بروح الصداقة والتعاون وروح الفريق، ويزيد من إنتاجيتهم.

ثانياً- العيوب

-صعوبة زيادة إشراك جميع المرؤوسين في صنع القرار، حيث تعتبر المشاركة في بعض الحالات علامة من علامات ضعف القائد وقد تفقده الدور القيادي.

-عملية المشاركة تستلزم كثيراً من الوقت والجهد والتنظيم مما لا ييسر للقائد خصوصاً في أوقات الأزمات التي يترتب عليه أن يصبح القرار أمراً معقداً ومكلفاً للجهد والمال.

وأضاف مغاري أيضا إلى أنه قد يترتب على هذا النمط بعض الظواهر السلبية مثل عدم الانضباط في العمل بين المرؤوسين، وتأخرهم في الأداء، وصعوبة اتخاذ قرارات سريعة في المواقف السريعة، وانخفاض الإنتاج في بعض الحالات (نبيل أحمد محمود العرايد، 2010، ص 34)

10- الآثار السلوكية:

أولا- الآثار السلوكية الإيجابية:

- تحقيق مزيد من التفاهم والانسجام بين القائد الديمقراطي ومرؤوسيه نتيجة ممارسته سياسة الباب المفتوح.
- إيجاد نوع من الأمن والاستقرار في نفوس المرؤوسين، يدفعهم إلى زيادة إنتاجيتهم.
- إتاحة الفرصة للمرؤوسين للنمو، والتقدم إلى مراكز أعلى في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم للقيام بالأعمال الموكلة إليهم والاستغلال الأمثل لمواهبهم وقدراته
- زيادة الإحساس بالانتماء للتنظيم، فالمرؤوس الذي يشعر باهتمام القيادة به وحرصها على تحقيق مطالبه وإشباع حاجاته الإنسانية والاجتماعية وما يسعى إليه من رقي وتقدم، كل ذلك يزيد من انتمائه .
- خلق أجواء من التآلف والانسجام داخل التنظيم، خالية من الخلافات والصراعات التي تنشأ عادة بين المرؤوسين وتؤدي إلى تدني مستوى إنتاجيتهم

الآثار السلوكية السلبية:

- تجاوز المرؤوسين لصلاحيات القائد ومسؤولياته نتيجة مغالاة الأخير في استخدام هذا النمط.
- خلق أزمة ثقة بين القائد ومرؤوسيه، إضافة إلى ظهور الصراعات والخلافات داخل التنظيم، نتيجة أسلوب المناورة الذي قد يلجأ إليه القائد لإقناع مرؤوسيه بإيمانه بأسلوب الديمقراطية في العمل.
- الإضرار بمصالح التنظيم نتيجة مغالاة القائد في تغليب مصلحة العاملين وأهدافهم على أهداف التنظيم، وهو ويرى بعض الباحثين أن أغلب الانتقادات الموجهة إلى القيادة الديمقراطية مبالغ فيها، وأن لهذا النوع من أنواع القيادة مزايا تفوق ما يترتب عليه من آثار سلبية، ومع ذلك فإن تفوق النمط الديمقراطي في القيادة على غيره من الأنماط لا يعني أنه يصلح في جميع الحالات (سامية خميس أبو ندا، مرجع سابق، ص ص. 69-71)

خلاصة:

استخلصنا من هذا الفصل أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين (العاملون والمرؤوسون)، وإقناعهم بأن تحقيق الأهداف المسطرة في المنظمة هو تحقيق لأهدافهم، فنجاح أي منظمة وضماتها لتحقيق أهدافها لا بد عليها من تهيئة بيئتها الداخلية لإيجاد قيادة قادرة على التنظيم بكفاءة وفعالية أكبر وهذا يتحقق بفضل مهارات القائد فهو محور العملية الإدارية وأساس نجاحها وتتحقق فعالية القائد داخل المؤسسة أو المنظمة بالنمط القيادي الذي يتبعه.

والنمط القيادي الديمقراطي هو الذي يعمل على تنظيم العمل ويساهم في انجذاب الأفراد وتفاعلهم وتعاونهم في تماسك جماعة العمل داخل المؤسسة مما يهدف إلى تحقيق غاياتهم وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى بلوغها.

الفصل الثاني

الثاني

نفسك جماعة العمل

تمهيد

يعتمد نجاح المؤسسات الرياضية الحديثة في تحقيق أهدافها على كفاءة وفعالية الموارد البشرية العاملة لديها، إذ أن هناك اتفاق عام بين رجال الإدارة على أن العنصر البشري هو أهم مورد للمؤسسة وعليه تتوقف كفاءة استخدام باقي الموارد في المؤسسة وذلك لأن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وبما يتمتع به من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات المعاصرة التي تتطلب الفهم العميق والدقيق لسلوك العاملين لديها ومكونات هذا السلوك وضوابطه وإن مثل هذا الفهم الدقيق لا يمكن ان يتم دون الانطلاق من حقيقة أساسية مفادها أن الإنسان اجتماعي بطبعه ولا يمكن أن يعيش بمعزل عن الآخرين ، فالمجتمع الإنساني ماهو إلا جماعات صغيرة داخل جماعات أكبر وهذه الجماعات لاتعيش معزولة متفرقة بل مترابطة ومتفاعلة فيما بينها. وتعتبر دراسة الجماعات من أحدث الموضوعات التي يتناولها علم الاجتماع وعلم النفس في العصر الحديث، إذا أن انتماء الفرد لجماعة ما يتفاعل ويتواصل مع أعضائها ويعكس أفكارها وسلوكها أمر لافر منه بل هو أمر في غاية الأهمية خاصة بالنسبة للإدارة وذلك لأن سلوك الأفراد العاملين بها لاشك أنه سيتأثر بسلوك وأفكار الجماعات التي ينتمي إليها هؤلاء العاملين .

وانطلاقاً مما تقدم سنحاول في هذا الفصل أن نعرض المفاهيم الخاصة بجماعات العمل خصائصها أنواعها ونظريات الجماعة مع التطرق لأسباب تكوين الجماعة،ديناميكية الجماعة.

- مفهوم جماعة العمل :

من وجهة نظر السلوكية، فإن الجماعة تتكون من اثنين أو أكثر من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة متداخلة أو يعتمدون على بعضهم البعض لتحقيق هدف عام. (راوية حسن، 2001، ص185) وتعرف أيضا: تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة وخلال فترة زمنية ثابتة نسبيا ويتقاسمون فيما بينهم قيما واتجاهات متقاربة، ويتبعون في تصرفاتهم قواعد وسلوكيات معينة . وبطبيعة الحال يختلف عدد أفراد الجماعة باختلاف طبيعة الجماعة وظروف تكوينها، والأهداف التي قامت من أجلها. (صلاح الدين عبد الباقي، 2004، ص195)

يتبين من خلال التعريفات السابقة أن للجماعة خصائص وسميات عامة يمكن أن نسردها كما يلي :

2- خصائص الجماعة:

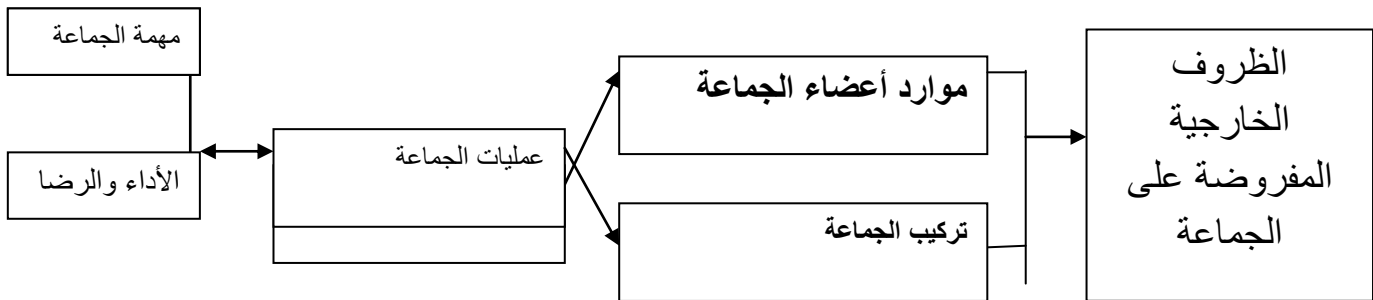
- ضرورة وجود عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين
- ضرورة وجود تفاعل واتصال مستمر بين أعضاء الجماعة وايضا اعتماد تأثير متبادل فيما بينهم وهذا يعني أن مجرد تجمع عدد من الأفراد في مكان واحد لا يشكل بالضرورة جماعة بل لابد من وجود تفاعل .
- ولذلك فأفراد الأسرة يكونون جماعة مرجعية فالأب والأم والأبناء والبنات تنشأ فيما بينهم علاقات متصلة وتأثير متبادل، فالارتباط المادي والمعنوي متوفر فيما بينهم .
- ضرورة وجود ثبات ودوام نسبي للجماعة ، ويقصد بذلك استمرارية العلاقات والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء الجماعة لفترة طويلة نسبيا ومفهوم الجماعة في هذه الحالة يختلف عن التجمعات لمشاهدة حادث معين في شارع.
- ضرورة وجود هدف واحد ومشترك يتجمع الأعضاء حوله ، ويهتم كافة الأعضاء في هذه الحالة بالاشتراك في وضع أهداف الجماعة والتعاون فيما بينهم لتحقيق هذه الأهداف .
- ضرورة وجود من القيم والمبادئ والقواعد للسلوك يلتفت حولها الأعضاء وتعتبر مرشدا وضابطا لسلوك أعضاء الجماعة ويجب أن يلتزم بها والعقاب لمن يخالفها
- ضرورة وجود أدوار محددة ومتوقعة لأعضاء الجماعة حيث تحدد واجبات ومسؤوليات معينة يلتزم بأدائها الأعضاء، وهذا يعني أن كل عضو يساهم بدور معين للمساهمة في تحقيق أهداف الجماعة. (صلاح الدين عبد الباقي، مرجع نفسه، ص196.197)

3- كيفية جعل الجماعة تحقق أداء أفضل:

يرى رينسيس ليكرت، أنه من أجل تحقيق أداء أفضل للتنظيم يجب خلق جماعات عمل متماسكة تنسجم أهدافها مع أهداف إدارة التنظيم ، ويتم ذلك وفقا لليكرت بواسطة أكفاء أطلق عليهم "محاور اتصال وربط" يكونون أعضاء في أكثر من جماعة من هذه الجماعات وترتبط محاور الربط أو الاتصال هذه بين التفصيلات

المحددة لإحدى الجماعات بأعضاء جماعات أخرى لها عمل مشترك أو متداخل مع الجماعة الأولى على تفصيلات الجماعات الأخرى من خلال هذه المحاور . وظائف القائم بالربط:
يرى ليكرت أن القائم بدور محور الربط يؤدي ثلاثة وظائف:
- فهو يساعد الجماعة على تحقيق إجماع على مسألة ما .
- بعدها ينقل هذا الاجتماع إلى جماعة أخرى ينتمي إليها .
- وأخيرا يحاول في حالات الصراع داخل الجماعة أن يسهل حسم أو تسوية هذا الصراع(سعيد عيد مرسي بدر ،2000،ص181)

ومن منظور الإدارة فإنه قد يبدو دائما من المرغوب فيه زيادة درجة تماسك مجموعات العمل ، وعلى سبيل المثال إذا كانت المجموعة تمتلك أنماط أو قواعد سلوكية ايجابية فيما يتعلق بالإنتاجية ، إلا أنها ليست متماسكة بالدرجة الكافية هنا فإن تدخل الإدارة لزيادة درجة التماسك لدى المجموعة قد يكون مفيدا للغاية.
-ومن بين الإستراتيجيات التي يمكن لإدارة إتباعها لزيادة تماسك المجموعة مايلي:
-تشجيع الموافقة والقبول للأهداف الجماعة .
-تحقيق التجانس في عضوية الجماعة.
-زيادة معدلات التعامل أو التفاعل بين أعضاء الجماعة.
-تهيئة الاستقلال المادي أو الاجتماعي للجماعات عن الجماعات الأخرى(جمال الدين المرسي ثابت عبد الرحمن ادريس، 2002،ص468.467)
و الشكل الموالي يوضح أكثر العوامل الأساسية المؤثرة في أداء ورضا الجماعة.



يبين الشكل رقم (01) العوامل الأساسية التي تحدد أداء ورضا الجماعة(ماجد العطية،2003،ص137)

4- أثر الجماعة غير الرسمية على الفرد:

أن لجماعات العمل غير الرسمية تأثيرات غير متوقعة على العامل الذي يعمل من خلالها فهي بالفعل مصدر لإشباع حاجات العمال الاجتماعية كالحاجة إلى حب ومودة الآخرين والحاجة إلى الصداقة والاتصال بالأصدقاء ، كما أنها تشبع حاجات الأمن ، وفي نفس الوقت يمكن لها تدعيم الأفكار وأنماط السلوك المعتادة للتنظيم بدلا من أن تدعم التزام الأعضاء وارتباطهم به، كما تعمل على حماية الفرد من تسلط المشرف وتدعم موقف الأفراد في مقاومتهم للضبط التنظيمي . وهكذا عندما يتعرض الأعضاء لقيود وضغوط تنظيمية رسمية ، تظهر ثقافة غير رسمية بالإضافة إلى المعايير والتوقعات غير الرسمية يحاول الأعضاء من خلالها تحقيق بعض الاستقلال والحرية.

وقد أشار كاترايت وليبتنإلى أن الجماعات الاجتماعية كيان سيكولوجي ،ومن ثم تحدث القرارات تغيرات في سلوكيات الأفراد كأفراد منعزلين كما يرى كلاهما انه بإمكان جماعات العمل هذه أن تكون لصالح التنظيم أو لضده فإذا كانت تقبل أهداف الإدارة مثل الإنتاجية العالمية وانخفاض الفائض من الإنتاج والنوعية الجيدة فإن القدرة الإنتاجية للأفراد في الجماعة سوف تزداد بسبب ضغط الجماعة ، لكن إذا وقفت هذه الجماعة ضد أهداف الإدارة يصبح تماسك أفرادها ضد الإدارة (سعيد عيد مرسي مرجع سابق ،2000، ص81.80)

5- مظاهر ارتفاع الروح المعنوية لجماعات العمل:

يمكن تلخيص مظاهر ارتفاع الروح المعنوية لأعضاء الجماعات فيما يلي :

- عدم وجود صراع بين الأفراد بعضهم بعض .
- تماسك بين أعضاء الجماعات لتحقيق هدف مشترك.
- قدرة أعضاء الجماعات على مجابهة الأزمات والمشاكل بشئ من الحزم والتكيف
- ارتفاع كمية الإنتاج. - ارتفاع جودة الإنتاج- قلة المواد التالفة. - انخفاض معدل دوران العمل بينهما انخفاض معدل الحوادث.
- انخفاض معدل الشكاوى والتظلمات (عادل حسن ،2003، ص465)

5- أنواع الجماعات :

***الجماعات الوظيفية:** هي جماعات رسمية تنشأ داخل المنظمة وتحدد العلاقات بين أعضائها من خلال الهيكل التنظيمي أو الوصف الوظيفي وتتكون هذه الجماعات من الرئيس والمرؤوسين ويكون هدفها هو أداء العمل الوظيفي للجماعة ،ومن أمثلة هذه الجماعات الإدارات والأقسام التي تضم رئيس ومجموعة من العاملين.

***جماعات المهام الخاصة:** وهي جماعات يتم تشكيلها بواسطة الوصف التنظيمي أو طبقا لاحتياجات العمل ،وهي قد تكون دائمة او مؤقتة وتتكون أيضا من رئيس ومرؤوسين ،ويكون هدفها هو أداء عمل وظيفي دائم وأداء مهام مؤقتة ونجد من أمثلة هذه الجماعات اللجان العادية كالمشتريات والعقود ... إلخ.

***جماعات الصداقة والاهتمامات الخاصة:** تنشأ هذه الجماعات بسبب تشابه في خصائص الأفراد كالاهتمامات المشتركة والسن والمعتقدات السياسية وقد تكون هذه الجماعات رسمية ولها أهداف تتماشى مع أهداف المنظمة وقد تكون العكس ولها أهداف تتعارض مع أهداف المنظمة ومن أمثلة هذه الجماعات الرسمية نقابة العمال ونادي الشركة وصناديق الزمالة ، أما الجماعات الخاصة غير الرسمية فمن أمثلتها جماعة الأصدقاء والتحالفات والعصابات.(أحمد ماهر، 2002، ص35)

6-أسباب تكوين جماعة :

هناك أسباب متعددة لانضمام الأفراد إلى الجماعات التي يرغبونها ويمكن تلخيص هذه العوامل والأسباب التي تؤدي إلى تكوين الجماعات فيما يلي :

- 1-**أسباب اقتصادية:**لعل من أهم الأسباب التي تدفع الفرد إلى الانتماء إلى الجماعة هي قدرتها على توفير بعض المزايا والامتيازات الاقتصادية حيث يعتقد البعض انه عن طريق العمل والتعاون الجماعي قد يزيد ذلك في أجورهم.
 - 2-**أسباب اجتماعية:**ينتمي الفرد إلى جماعة معينة لأنها تساعد على إشباع حاجاته إلى الانتماء والأمان .
 - توفر فرص التقدم والمنافسة بين الأعضاء.
 - التفهم والمشاركة الوجدانية فالانتماء إلى جماعة معينة تساعد على التخلص من القلق والهموم التي تصادفه في حياته اليومية ، فالفرد دائم البحث عن من يشاركه أحزانه ويسمع شكواه ويتفهم مشاكله ويمد له يد العون. تقدم الجماعة الحماية للأعضاء وتدافع عن مصالحهم.
 - المساعدة في حل المشاكل والرشاد إلى الطريق الصحيح(صلاح الدين عبد الباقي مرجع سابق ص198)
- عوامل مادية : تتكون خاصة في المكان وذلك لكون الأفراد يؤدون وظائفهم وواجباتهم في مكان واحد يؤدي بهم إلى الاتصال والتفاعل بين الأفراد اللازمين لتكوين جماعة عمل إضافة عنصر المكان نجد عاملا آخر يرتبط بشكل ملحوظ بهذا العنصر ، ويعتبر أساسا للانتماء لجماعة العمل عادة ما يعمل الأفراد بشكل جماعي في مكان واحد وفي وظائف مماثلة ويكون بالتالي التجمع الوظيفي من الأسس الطبيعية لتكوين الجماعات العمالية مثلا جماعة المهندسين أو الصيادلة(لوكيا الهاشمي، 2006، ص56).

7- أسباب الانضمام إلى الجماعة:

أن يكون الانتماء للجماعة وسيلة لإشباع حاجات غير موجودة خارج الجماعة يوضح "روز" أن الفائدة التي يدعي الأفراد أنهم يحصلون عليها من الانتماء إلى نقابة كبرى (محلية) هي أنها تضمن لهم الحصول على أجور أعلى وعلى أمان في عملهم، وفي هاتين الحالتين اللتين عرضنا لهما يقدر العضو جماعته لأنها تساعده على تحقيق ما هو غير موجود خارج الجماعة (دورين كاترين وآخرون، 2001، ص 47.46)

ويمكن توضيح أسباب انضمام الأفراد للجماعات في الجدول التالي :

الناس يلتحقون بالجماعات المختلفة ليحققوا مصالحهم وأهدافهم المشتركة ولكن هذا ليس الدافع الوحيد الذي يجعلنا ننظم للجماعات ، فالحقيقة أنه ثمة أسباب أخرى نوردتها بإيجاز السبب أو الدافع إشباع المصالح أو الغايات المشتركة .

السبب أو الدافع	المعنى المقصود
إشباع المصالح أو الغايات المشتركة	عن طريق التكتل مع بعضهم البعض يتسنى لأفراد مشاركة الآخرين في اهتماماتهم وتحقيق أهدافهم
تحقيق الأمان للأفراد	توفر الجماعات لأعضائها فرصة الشعور بالأمان في مواجهة عدو مشترك
إشباع الحاجات	العضوية ببعض الجماعات تساعد أصحابها على إشباع حاجاتهم الاجتماعية للبقاء بصحبة الآخرين وذلك وفقا لهرم ماسلو للحاجات
إشباع الحاجة للشعور بتحقيق الذات	العضوية ببعض الجماعات تتيح للناس فرصا للشعور بالرضا عن انفسهم وعن انجازاتهم

الجدول رقم 02 يوضح أسباب انضمام الأفراد للجماعات (محمد سعيد أنور، 2004، ص 24)

8- نظريات الجماعة:

من خلال تحليل الموروث الأدبي حول موضوع الجماعة تبرز عدة نظريات أهمها:

8-1- نظرية المجال: وهذه تفترض أن السلوك ما هو إلا نتيجة للمجال الذي يشمل قوى العمل المتبادلة ففي

ديناميكية الجماعة فإن التركيز الأساسي لنظرية المجال ما قدمه كبرت ليفين والذي قام بتحليل كل من السلوك الفردي والسلوك الجماعي كأجزاء في النسق الخاص بالأحداث المرتبطة وطريقة التحليل مشابهة للافتراضات التي

ترى أن الخصوصيات أو الممتلكات تعطي إحداث سلوكية ، وتصمم بواسطة العلاقات بالاحداث الأخرى في نفس النسق ، وأن نظرية المجال تقدم قاعدة عظيمة لوصف السلوك ولكن لسوء الحظ فإنها فإنها لا تقودنا بشكل نظري منظم للعمليات الجماعية(الهاشمي لوكيا ،مرجع سابق،2006ص 120).

8-2- النظرية التفاعلية: وهذه النظرية ترى أن الجماعة نظام لتفاعل الأفراد وتقوم على ثلاث عناصر أساسية هي النشاط التفاعل والعاطفة وهذه النظرية تقول أن فهم السلوك الجماعي لا يكون إلا عن طريق فهم العلاقات بين العناصر الثلاث(محمد القاسم القريوتي،2003،ص129)

8-3- نظرية الأنساق: هذه النظرية ترتكز على المركز فنظرية الأنساق أي وصف الجماعة كنسق متشابه العناصر كالمركز والأدوار مع التركيز الواسع على المدخلات الجماعية وكذلك على المخرجات.

8-4- النظرية السوسيو مترية: وهي ترتكز على الاختبارات الشخصية بين أعضاء الجماعة ، فالروح المعنوية وأداء الجماعة يعتمدان على العلاقات الشخصية بين أعضاء الجماعة والتي تعكس الاختبارات السوسيو مترية وهذه النظرية تساعدنا على فهم السلوك الاجتماعي في مواقف محددة.

8-5- نظرية الدور: وتنظر هذه النظرية إلى الجماعة كنسق اجتماعي أو كشبكة من العلاقات المنتظمة ،وتتضمن هذه العلاقات أدوار تتصل بالمكافآت المختلفة التي يتكون منها النسق فالأدوار هي الجوانب الديناميكية للمراكز والمناصب والإمكانات كما يرى رالف لينتون وتتميز هذه بأنها تقدم لنا نموذجاً يتعلق بالمحددات الاجتماعية ، كما أنها في الوقت نفسه تقدم لنا مجموعة من المعطيات والمفاهيم التي تساعدنا في التحليل والدراسة من أمثلتها:

أ- توقعات الدور: وهي الفكرة التي يحملها آخرون لهم أهميتهم للشخص عما يجب أن يكون عليه سلوك شاغل الدور في أدائه لحقوقه وواجباته.

ب- غموض الأدوار: ويعني عدم وضوح توقعات الدور حول حقوق وواجبات مركز معين.

ج- صراع الأدوار: ويعني تعارض توقعات الدور بالنسبة بالنسبة لمركز معين بحيث أن شاغل المركز لا يستطيع أن يقوم بها كلها في نفس الوقت سواء سواء كان ذلك في داخل الدور أو بين الأدوار المرتبطة بالمركز.

8-6- نظرية التبادل: تفترض هذه النظرية أن الفرد يريد أشياء موجودة لدى الآخرين وفي نفس الوقت لديه بعض الأشياء التي يرغب فيها الآخرون -اكتساب صداقة الاستفادة من مهاراته- ومعنى هذا أن للفرد أهداف يرغب في تحقيقها - المشاركة في العمل الجماعي واكتساب مكانة - وهذه الأهداف موجودة في كنف الطرف الآخر فإذا رأى كل من الطرفين أنه يحقق أهدافه من خلال من خلال التبادل يحدث التفاعل بينهما بمعنى أن يأخذ الفاعل في اعتباره أفعال الآخرين وبالطبع فإن هذه العلاقة تكلف الفاعل بذل بعض الجهد والنفقات من أجل تحقيق الإسفاداة.(لوكيا الهاشمي ، مرجع سابق ص121.123)

7-8- نظرية التقارب المكاني: تفسر هذه النظرية أن انضمام الأفراد إلى الجماعات يكون على أساس التقارب في المكان فالفرد ينظم إلى الجماعات القريبة مكانا منه (محمد القاسم، مرجع سابق ص 129)

وتؤكد هذه النظرية بأن شعور الانتماء أو الرغبة في الانضمام إلى الجماعة يتأثر عادة بالواقع المادي للقرب أو الجوار حيث تكون الجماعة غالبا من الأفراد الذين يعملون في منظمة جغرافية وتقاربه أو يعملون على آلة انتاجية واحدة، أو في مكتب واحد أو متقارب وهكذا. وقد أكدت الدلالات والمؤشرات العلمية والاحصائية على أن التقارب المادي في العمل يعد ذا أثرا فعالا في تكوين الجماعات على عكس التباعد المادي في العمل الذي لا يشجع أو يقود إلى مثل هذه الجماعات (خضير كاظم محمود، 2002، ص 95-97)

8-9- نظرية التوازن: صاحب هذه النظرية نيو كامب ويفسر أسباب عضوية الفرد في الجماعات هو إيجاد التوازن بين اتجاهات الأفراد وتأتي حالات التوازن من :

- وجود اتجاهات ايجابية بين الأشخاص ونحو انفسهم ونحو الموضوع، توافق اتجاهاتهم السلبية نحو الموضوع.
- وجود اتجاهات ايجابية نحو شخص آخر وموضوع معين .

أما حالات عدم التوازن فتتمثل فيمايلي :

- توافق اتجاهات الأفراد اتجاه بعضهم رغم تباينها حول موضوع واحد.

- تبيان اتجاهاتهم حول موضوع معين رغم توافق اتجاهاتهم الشخصية.

وأسوء حالات عدم التوازن هي حالة التوافق في الاتجاهات الشخصية، والأسس الشخصية، وكذلك حول مواضيع وواقف معينة (محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 129-130)

8-10- نظرية النماذج الصورية:

وقد كان هذا الاتجاه أكثر معرفة في الخمسينيات وقد اتفق أصحاب هذا الاتجاه على محاولة بناء النماذج الصورية لسلوك الجماعة باستخدام الإجراءات الرياضية الجادة، وقد كان هذا الاتجاه غالبا ما يركز اهتمامه على الملائمة الداخلية للنماذج الرياضية المحددة دون الوصول إلى نظرية شاملة (لوكيا الهاشمي، مرجع سابق، ص 122).

9-تماسك جماعات العمل:

9-1- تعريف تماسك جماعات العمل: يعرف التماسك على أنه درجة انجذاب أعضاء الجماعة لها والأفراد

ينجذبون للجماعة إذا كانت بالنسبة لهم مصدر لإرضاء حاجاتهم ، كما يعبر عنه بقوة الروابط بين أفراد الجماعة

ومدى تكاتفهم واتحادهم ، ويعتبر التماسك من المقومات الأساسية التي تعطي للجماعة وجودا أو كيانا يفوق

وجود كيان أفرادها وأهمية التماسك لا تقتصر فقط على كونه من أهم مقومات وإنما تتعدد إلى الآثار السلوكية التي

تترتب عنه (المرجع نفسه، ص 124)

التماسك من العمليات الجمعية الرئيسة ويمكن تشبيهه بالإغراء الذي يشد الناس إلى بعضهم البعض في إطار الجماعة، ويشير المصطلح ببساطة إلى مقدار الجاذبية الموجودة بين أعضاء الجماعة، وهو يفسر روح الفريق التي توجد لدى العديد من جماعات العمل (ترجمة لفارس حلمي، 1999، ص 368)

9-2- عوامل تماسك الجماعات:

- حجم الجماعة فكلما كان حجم الجماعة أصغر كان تماسكها أكبر ورضا أعضائها أكبر وفرص كبيرة للاتصال.
- درجة تشابه الاتجاهات وقيم الجماعة وهي من أقوى مصادر تماسك هوتشابه الاتجاهات والقيم لأعضاء الجماعة لأن الذي يمدنا بنوع من التأييد الاجتماعي يشعرون دائماً أننا على صواب والذي يختلف معنا يشعرون بالسلبية والخوف (صلاح الدين عبد الباقي، 2004، ص 178-179)
- كثافة التفاعلات بين أفراد الجماعة.
- ثبات عضوية الجماعة "عدم تغيير الأعضاء يؤثر إيجاباً في تماسك جماعات العمل.
- التنافس بين الجماعات المتشابهة في أهدافها داخل، وأخارج المنظمة يؤدي بالضرورة إلى تماسك جماعات العمل.
- استقرار الجماعة كلما كانت الجماعة مستقرة وأقل تعرضاً للتغيير كلما أدى ها إلى زيادة التماسك.
- وجود أهداف مشتركة وعامة للجماعة فإذا كان هناك اتفاق من الجماعة على غرض والأنشطة التي تكونت من أجلها فإن ذلك يساعد على ترابط الجماعة والفريق والذي تسوده روح الجماعة ويسعى إلى تحقيق مصلحة الجماعة ككل وليس المصلحة الفردية وقدرة الجماعة على تحقيق أهدافها ينعكس على درجة تماسكها.

9-3- أهمية التماسك:

- يرجع اهتمام علم النفس الاجتماعي بتماسك الجماعة إلى :
- أهميتها الفردية التي تلخص في تهيئة الجو المناسب للصحة النفسية للفرد واعتزازه دائماً بانتماؤه لجماعة متماسكة تعطيه السعادة وتكسبه الرضا والراحة مما يجعله يتمسك بعضويته لها ويبدل جهده في سبيلها ويخضع لمعاييرها ولقراراتها.
- أهميتها تظهر في الزيادة في العلاقات الموجبة التي تدور في المحيط الداخلي والقدرة على مواجهة الأزمات الداخلية بسرعة والعمل على تصفيتها وعلاجها.
- أهميتها العامة للمجتمع لان التماسك يؤثر على الإنتاج فيزداد عندما يؤمن أفراد الجماعة بهدف ويقل عندما تنور الجماعة معلنة إضرابها عن الهدف. (سهيل احمد كامل، 2001 ص 51)

9-4- مقاييس تماسك الجماعة :

- أن يتحدث العضو عن الجماعة بلا من الحديث عن نفسه.
- الصداقة وتحسب بنسبة الصداقات الداخلية إلى الصداقات الخارجية وكلما زادت هذه النسبة زاد التماسك .

- احتفاظ الجماعة بتماسكها في أوقات الأزمات وفي حالات الإحباط - مسايرة أعضاء الجماعة لمعاييرها .

- المساهمة والانتظام في نشاط الجماعة. (سهيل احمد كامل، مرجع نفسه، ص53)

9-5- عوامل إضعاف تماسك جماعة العمل:

من الطبيعي أن تواجه الجماعات أثناء الحياة بعض المشاكل تعمل على إضعافها نحاول أن نجملها فيما يلي:

- حينما يسيطر واحد أو أكثر على الجماعة ويتجاهلون التفاعل مع الأعضاء الآخرين لما لهم من سمات شخصية

معينة فلا يظهر أي تماسك للجماعة يؤدي إلى خلل وانعزالية عن الجماعة. (أندرو سيزلاقي، 1991، ص233)

- تسلط القيادة واتخاذ القرارات بعيدا عن الجماعة وقد يؤدي إلى فشل الجماعة .

- عدم رغبة الأعضاء في المشاركة في الأنشطة وعدم اقتناعهم بأهداف الجماعة وعدم استعدادهم لتحمل المسؤولية

- عدم إشباع الحاجات الفردية والجماعية لأن من أهداف الانتماء للجماعة تحقيق الإشباع لحاجات أعضائها

- حجم الجماعة كلما زاد حجم الجماعة كلما قلت درجة التفاعل مع الآخرين.

- التنافس داخل الجماعة يؤدي إلى الصراع والتنافر وظهور عوامل الشقاق (أندري سيزلاقي، مرجع سابق ص88)

9-6- ديناميكية الجماعة:

يعرف بوهلف وزملاءه في كتابه القيادة وديناميكية الجماعات "مفهوم الديناميكية وتعني الطاقات والقوى الأفراد

مع بعضهم، لتصبح تعبيرا لمحصلة جميع القوى في الجماعة المعنية، وتتمثل هذه الحركات في صورة سلوك ونشاط

الجماعة في اتجاه أهدافها ومعاييرها التي حددتها لنفسها. (عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص165)

ويرى رونولد لويس بأن ديناميكية الجماعة هي عبارة عن بحث في عمليات التفاعل داخل جماعات صغيرة، وهو

البحث في ميدان يهدف إلى إيجاد المبادئ التي يقوم عليها سلوك الجماعة والقوانين التي تتحكم في تكوينه وعلاقة

الأفراد بعضهم البعض وعلاقة الجماعة بغيرها من الجماعات والنظم السائدة وكل ما يتعلق بالجوانب الديناميكية أو

المتغيرة في الجماعة ومن ثم ابتداء التقنيات التي يمكن بها جعل قرارات الجماعة ذات فعالية.

كما ينظر إلى ديناميكية الجماعة على أنها إيديولوجية سياسية تتناول الطرق التي يجب أن تنظم بها الجماعات

ويرتكز الاهتمام في هذه الإيديولوجية على القيادة الجماعية الديمقراطية وبمشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات وبقيمة

العمل التعاوني بالنسبة للأفراد والجماعات. (الهاشمي لوكيا: مرجع سابق، ص124-125)

لهذا فموضوع ديناميكية الجماعة أخذ نصيب كبير من الباحثين في العلوم الاجتماعية وهذا محاولة فهم طبيعة

العلاقات والحياة الجماعية وسلوك الجماعة وأسبابه وكيف ولماذا؟ وأثروا أن تستند نتائج دراستهم إلى الخبرة العلمية

في أوضاع الجماعة ولذا حاولوا إيجاد مواقف علمية في التنظيمات والأعمال ومن أجل اكتشاف العوامل التي

تجعل من بعض الجماعات فعالة وأخرى غير فعالة درس علماء النفس الاجتماعيون القوى التي تحدد سلوك

الجماعة وأعضائها والتي تصنع لديناميكية الجماعة (شفيق رضوان، 2002، ص137)

وديناميات الجماعة ليست شيئاً يحدث حسب رغبة قائد الجماعة أو أعضائها، فكل اجتماع وكل جماعة لها ديناميات، نموذج من القوى تصف لتفاعل في الجماعة، العلاقات الشخصية بين الأفراد، مشكلات الاتصال طريقة الأعضاء في اتخاذ القرارات، ومع أن هذه القوى قد توجد بدرجات متباينة فإن دراسة أي جماعة تبين أنها موجودة دائماً وفي السنوات الأخيرة أبحاث ضخمة عن خصائص الجماعات وأبعاد نموها والوظائف التي تكون قيادتها، عمليات اتخاذ القرار فيها، وغيرها من العوامل التي تلقي الأضواء على كفايتها. وتوجد عوامل عديدة تؤدي إلى حدوث ديناميكية الجماعة ومن أهمها:

- شخصية عضو الجماعة-- الظروف الاقتصادية لعضو الجماعة - الظروف الأسرية لعضو لجماع-التجارب ة.

والغرض الأساسي من ديناميكية الجماعة هو معرفة القوى التي تؤثر في العلاقات والتفاعلات داخل الجماعة لإحداث التغيير. (لوكيا الهاشمي مرجع سابق، ص125).

خاتمة

تعتبر الجماعة وديناميكية الإنظام للجماعات على درجة كبيرة من الأهمية وذلك لأن العمل في المنظمات المختلفة يتم في معظم الأحيان في إطار الجماعات ومن المعروف أن سلوك الإنسان كفرد يختلف عن سلوكه كعضو فالجماعة أداة فعالة لمساعدة الأفراد ونموهم وتعديل اتجاهاتهم عن طريق تفاعلهم مع الآخرين ، فالجماعات الاجتماعية تقاوم وتدوم بقصد إشباع حاجات أعضائها من خلال تفاعلهم وتعاونهم ولا يتحقق للإنسان الشعور بالأمن والحب والصدقة إلا في جماعاتها ، كما أنه عن طريق تعاونه مع الآخرين يمكن أن يحقق أهداف قد يعجز عن تحقيقها بمفرده.

الفصل الثالث

المؤسسات الرياضية

تمهيد :

لقد أصبح النشاط البدني الرياضي اليوم أحد أهم مقومات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية لأي بلد ما لذلك أصبحنا نجد اهتمام واسع بالرياضة ما يعني حتمية الإدارة الرياضية ومفهومها الحديث وبالحدوث عن المؤسسات الرياضية فهي تلك المؤسسات أو الهيئات التي أعدت خصيصا لممارسة النشاط البدني الرياضي وتختلف باختلاف نوع النشاط الرياضي وكذلك تختلف باختلاف الجهة المالكة لهذه المؤسسة قد تكون (عمومية أو خاصة) ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق للمؤسسة الرياضية مفهومها وأنواعها كما تطرقنا أيضا لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وفي الأخير تحديد أهداف وغايات المؤسسة الرياضية.

1- مفهوم المؤسسة:

إنّ مفهوم المؤسسة لا يمكن الإشارة إليه بتعبير واحد بل هناك مجموعة من المفاهيم تتأتى من جوانب عدّة، اقتصادية واجتماعية وخاصة قانونية حيث هي ذات تطور تاريخي مستمر. ففي سياق الجانب الاقتصادي، تمثل المؤسسة هيكل تنظيم يرتكز على تفعيل مجموعة من العوامل قصد تحقيق إنتاج إذن الغاية الأسمى لعمل المؤسسة هي الوظيفة الإنتاجية للسلعة أو الخدمة، أمّا من الجانب الاجتماعي فالمؤسسة مكون اجتماعي (الأسرة، الفرد) ينشط في نطاق معين لأداء وظيفة اجتماعية لبلوغ أهداف منها تحقيق مقابل، توفير الرفاهية الاجتماعية...، وبهذا فإنّ الفرد الكائن في هذا الموقف يعتبر أحد عوامل الإنتاج الأساسية هذا ما يبرز الفرق بين المؤسسة الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق الربحية، والمؤسسة الاجتماعية التي تمثل بنية خلوية لها أهداف اجتماعية أي ذات طابع اجتماعي محض.

2- المؤسسة الرياضية وفلسفة المجتمع

عموما ما يحقق النشاط البدني الرياضي أهداف اجتماعية سامية، إضافة إلى كون الرياضة هواية يمارسها الكثيرون، هي حق لكل فرد من أفراد المجتمع وفن يمكن الاحتراف فيه هذا ما يسمى فلسفة المجتمع اتجاه الرياضة. وفق ذلك تقوم وتنشأ المؤسسات الرياضية باختلاف أنواعها لتعدّ الفرد بدنيا وعقليا واجتماعيا بصورة متكاملة. ونظرا للطلب والحاجة المتزايد لمثل هذه الهيئات التي تمارس فيها الأنشطة الرياضية والتخصص وسمو المهارات، نظمت هذه الأداءات في أندية هاوية وشبه محترفة وأخرى محترفة، حيث أنه مع الفلسفة الاجتماعية الطاغية عليها طابع العولمة أصبحت الاهتمامات توجه نحو الأندية الرياضية المحترفة التي تجمع بين الممارسة الرياضية وتحقيق الربح المادي، يجري ذلك في إطار قانون ووفق سلم تنظيمي محكم مثل الفدراليات والجمعيات الرياضية والأندية فبعد مرور ممارسة هذه الأنشطة عبر مراحل الهواية والترويج في التجمعات الرياضية المختلفة، أصبحت تشكل مؤسسات تجمع بين عدة عوامل لتبلغ أهداف معينة، فباتت مواضيعها الأنشطة التجارية والصناعية تحت قيادة هيئة إدارية تحدد برامج العمل وتنفذها ثم تراقب النتائج، أما من الناحية القانونية فأصبحت هذه الهيئات تخضع للقانون التجاري والمدني الذي يحكم كل ما يتعلق بهذه المؤسسات.

ومن هذا يمكننا استخلاص أن موضوع وأهمية المؤسسة الرياضية في مجتمع معين، يتوقف على الفلسفة السائدة فيه رغم الإدراك غير كافي بأهميتها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وهنا يمكننا التأكيد على أن للرياضة بعد فلسفي كعميق، حيث ارتبط دورها بالمهام الدينية وقوانين الحكم المثبتة إضافة إلى أنها مجرد غرض يحققه الرياضيون كعمل مقدس. وتختلف فلسفة الرياضة عند المجتمعات باختلافها فتتغير حسب الاتجاهات والديانة والثقافة السائدة (مروان، 2000، ص 48).

03- أنواع المؤسسات الرياضية:

المؤسسة الرياضية هي الإطار المكاني والقانوني الذي يحيط بممارسة النشاط البدني الرياضي والهادف، باعتبار هذا النشاط أصبح يشغل مكانة اجتماعية هامة نظرا لثقافة العولمة السائدة في أيامنا. فأصبح يوجد ما يعرف بأقسام صناعة الرياضة المتمثلة في التجمعات الآتية:

- رياضة الفرق المحترفة-المنشآت الرياضية-الأندية الرياضية - الرياضة الجامعية و المدرسية -مضمرات السباق -
- الرياضات التجارية -أندية الصحة -الأندية الترويجية -
- المعسكرات الرياضية

هذه كلها تمثل قلوب مؤسساتي تتوفر على أنظمة معينة لسياق العلاقات والشؤون بين مجموعة من الأفراد وكذا تنشأ على تركيبات وتضم أدوات وتجهيزات مختلفة، ذات صفة اعتبارية مستقلة ومركز معين كل هذا ينجز ضمن إطار قانوني. وتهدف إلى الاستمرارية في النشاط والرقي بالمنتوج المادي والخدمات بناء على برامج وخطط واضحة تحت إشراف قادة معينين. هذا ما يُؤتيها طابع مؤسسات صناعة رياضية.

* هي مؤسسة عمومية أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 234 المؤرخ في 28 جويلية 1990 المحدد لتسيير مصالح مديرية الشباب والرياضة، تتربع على مساحة تقدر ب234، تم افتتاح مديرية الشباب والرياضة بإدارة رسميا بتاريخ 09-01-1990، يتأسسها مدير واحد أما عدد العاملين بالمديرية 422 عامل منهم 220 إدارات بيداغوجي، الأسلاك المشتركة 71 عامل، العمال المهنيين 85، الإطارات الموضوعية تحت الخدمة 11، العمال المتعاقدين 34 عامل كما أنها تضم مؤسسات تابعة لها وهي (ديوان المركبات المتعددة الرياضات، ديوان مؤسسات الشباب، 76 دور للشباب، 8 مراكز ثقافية، 12 مركبات رياضية جوارية، 07 قاعات متعددة النشاطات، 03 قاعات متعددة الرياضات. (الجريدة الرسمية، العدد، 61 المادة 31، 2006، ص31).

04- مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة: مديرية الشباب والرياضة :

وهي عبارة عن جهاز تنفيذي كباقي الأجهزة الأخرى الممثلة لوزارتها وتسمى في صلب النص القانوني "مديرية الشباب والرياضة"، وقد أنشأت مديرية الشباب والرياضة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 234/90 المؤرخ في 28 جويلية 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية وعملها، ثم بعدها جاء مرسوم تنفيذي يعدل في تسمية المديرية وهو المرسوم التنفيذي 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية إلى مديرية الشباب والرياضة.

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم: 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر 2006 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة وتسييرها، هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي يكون منتدب من طرف الوالي، والتي تسهر على العمل الجيد للإدارة الخارجية والداخلية، وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب والرياضة وهياكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما الوسط التربوي والتكوين و التأطير وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية، حيث تضم مديرية الشباب والرياضة للولاية وتحت سلطة المدير اربع 04 مصالح وتنظم كالآتي:

1. مصلحة التربية البدنية والرياضية.
2. مصلحة نشاطات الشباب.
3. مصلحة الاستثمارات والتجهيزات
4. مصلحة التكوين وإدارة الوسائل.

05- أهداف وغايات المؤسسة الرياضية: يتم إنشاء وتخطيط أهداف المؤسسة الرياضية منذ نقطة الانطلاق، كما يمكن تعيين الإشارة إلى الأهداف الشائعة منها من خلال الآتي:

- تكوين الشخصية المتكاملة من النواحي، الاجتماعية، الصحية، الفكرية و الروحية.
- بث الروح القومية بين الأعضاء من الشباب و إتاحة الظروف المناسبة لتحقيق ذلك.
- تهيئة الوسائل و تسيير الأموال لاستغلال الطاقات و مهارت الفردية.

علاوة إلى ذلك نشير إلى أسمى هدف والمتمثل في:

- تنمية القدرات و تهيئة الكفاءات للرقى بها إلى أعلى الدرجات، و بلوغ المهارات أو ما يصطلح به " الرياضي المنتج " الذي يتمكن من تحقيق المردود المعنوي و تحصيل الأرباح المادية. ونظرا إلى أن المؤسسات الرياضية أصبحت تحمل صيغة المؤسسة الاقتصادية، حيث تشتمل على نفس أهدافها، كاستغلال الاقتصادي والتمكن من إنتاج سلع وخدمات تغطي الطلب السوقي في حدود الإمكانيات المتوفرة ورفع مستوى المعيشة وتحقيق العائد المناسب من رأس المال المستثمر، وامتصاص البطالة وتحقيق التكامل الاقتصادي وكذا تحقيق الاكتفاء الذاتي الوطني في سياق الاهتمام بالأحداث الرياضية المحلية والفرق الوطنية الذي من شأنه تقليل التكاليف مثل شراء حقوق بث المباريات الدولية، استقطاب المهتمين وأصحاب رؤوس الأموال. وصولا بالهيئة الرياضية للدخول بها في أسواق تداول رؤوس الأموال مثل ذلك الذي حصل مع نادي " ليون " الفرنسي الذي دخل سوق معاملات البورصة في 2007 ب 2 أرمال قدر ب 150 مليون أورو. وبناء على ما سبق نؤكد أنه، ككل عمل أهداف المؤسسة الرياضية يجب استحداثها لتجاوب والتطور الحاصل في شتى الميادين فإضافة إلى الأهداف الكلاسيكية، التي تعمم في رفع القيمة المضافة، التشغيل، التوسع الاقتصادي والاجتماعي، تلبية الحاجات، تحقيق التمويل الذاتي والأرباح.

خلاصة

من خلال هذا الفصل توصل الباحث أن للنمط القيادي الديمقراطي دور في تماسك جماعة العمل لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية يجعل القائمين على هذه الأخيرة يقفون على مدى جاهزية او كفاءة العنصر البشري بها. من خلال تحليل المعايير الموضوعية في ظل الظروف المختلفة التي تؤثر على العمل وكذا معرفة النقائص ونقاط القوة والضعف لدى العاملين وتختلف طبيعة المؤسسة الرياضية طبقا لنوع النشاط الممارس وطبقا لأهداف تلك الأنشطة فالأندية تختلف عن الاتحادات الرياضية وكذلك الشركات والجامعات والمدارس تختلف حسب نوعية النشاط والتسيير الإداري لذلك نجد أن كل مؤسسة من هذه المؤسسات لها أهدافها التي تحدد نشاطها وسياستها الخدمية أو الترويجية المختلفة لتحقيق أهدافها المرغوبة .

الجاناب التظنبيقى

التظنبيقى

الفصل الأول

الاجراءات الميدانية

1- الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بزيارة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة خلال شهر أكتوبر 2016 للوقوف على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث والتعرف على الأفراد الذين سيطبق عليهم أداة الدراسة وعلى مدى استعدادهم و استعداد المسؤولين عنهم للتعاون معنا، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية قمت بمقابلة بعض الموظفين ، من أجل معرفة آرائهم واقتراحاتهم ووجهات نظرهم حول مجموعة من النقاط الأساسية التي لها صلة بموضوع الدراسة، والحصول على معلومات كافية عن مجموع الموظفين داخل المديرية بغية تشخيص وجمع المعلومات التي ترتبط بموضوع الدراسة وضبط الإشكالية وتحديد المنهج المستخدم .

2-منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لملائمته لموضوع الدراسة

3-مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من العمال بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والبالغ عددهم 40 عامل وموظف المسجلين في سنة 2017.

4-عينة الدراسة: تتكون عينة الدراسة من 35 فرد من بين العمال والموظفين والمدير بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وتم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة.

5- الخصائص السيكومترية

5-1- صدق المحكمين : تم عرض الاستبيان على خمسة محكمين من دكاترة من ذوي الاختصاص في الإدارة والتسيير الرياضي بالمعهد من أجل الاستفادة من آرائهم حول سلامة صياغة العبارات وملائمتها للمحاور، وقد تم تعديل وضبط بعض المصطلحات وكذا في شكل الاستبيان كما هو موضح في الملحق رقم (02)

5-2- الثبات: استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ، ح تم الحصول على قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور من الاستبيان والاستبيان ككل كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (03) يبين قيم ألفا كرونباخ لك محور والاستبيان ككل/

المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	الثبات
المحور الأول:	08	0.935	0.966
المحور الثاني:	07	0.886	0.941
المحور الثالث:	07	0.9118	0.958
إجمالي	22	0.973	0.98

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة إذ تتراوح بين 0.935 و 0.9118 لكل محور من محاور الاستبيان ،عند مستوى الدلالة 0.95 حيث كانت قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل 0.973،وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.95 مما يؤكد الثبات والتناسق الداخلي لأداة الدراسة،وبالتالي يمكن الاعتماد عليه.

6-أدوات الدراسة:

6-1- الاستبيان " استمارة استبيان والذي تم بنائهمن خلال الإطارالنظريوبعض الدراسات السابقة ،حيث يحتوي على22عبارة مقسمةعلى ثلاث محاور كالتالي:

المحور الأول دور النمط القيادي الديمقراطي فيانجذاب الأفراد في جماعة العمل بالمؤسسات الرياضية ويضم العبارات من 01إلى08.

المحور الثاني دور النمط القيادي الديمقراطي في تفاعل الأفراد في جماعة العمل بالمؤسسات الرياضية. ويضم العبارات من 9إلى15.

المحور الثالث: دور النمط القيادي الديمقراطي في تكريس مبدأ التعاونبين أفراد الجماعة في المؤسسات الرياضية.ويضم العباراتمن 16إلى22.

وقد تم الاعتماد على مفتاح للاستبيان ليكرت الثلاثي لتحديد الإجابات المحتملة لكل عبارة في الجدول التالي:

الجدول رقم(04): يبين تصنيف ودرجات الاستبيان

التصنيف	دائما	أحيانا	نادرا
الدرجة	(3)	(2)	(1)

6-2-الأداة الإحصائية:

اعتمد الباحث على النظام الإحصائي SPSS في معالجة البيانات المتحصل عليها وحساب ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية : لوصف أفراد الدراسة وتحديد استجاباتهم .
- المتوسط الحسابي : لتحديد الأهمية النسبية لإجاباتأفراد العينة تجاه محاور و أداة الدراسة ،كما تم استخدام استبيانليكرتالثلاثي للمحاور الثلاثة للدراسة بإعطاء الدرجة (3) للإجابةدائما ،والدرجة (2) للإجابةأحيانا، والدرجة (1) للإجابة نادرا.

- الانحراف المعياري : الذي استخدم لقياس درجة تشتت قيم إجابات العاملين عن الوسط الحسابي علما انه يفيد في ترتيب العبارات حسب الوسط الحسابي لصالح اقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي .
 - مربع كأي (كا2) : الهدف من استخدام (كا2) يدخل ضمن هدف عام هو اختبار مدى صدق النتائج التي يفترض الحصول عليها في المجتمع الأصلي قياسا بالنتائج التي ستحصل من العينة
 - معامل ألفا كرونباخ : يعتبر من الأمور المهمة لمعرفة مدى صلاحية أي اختبار أو مقياس ، كما تساعد الباحث في الحصول على نفس النتائج عند إعادة الاختبار .
- 7-مجالات الدراسة:

المجال الزمني: وينقسم إلى مرحلتين هما:

- المرحلة الأولى: مرحلة الجانب النظري والذي شرع فيه الباحث من 20 نوفمبر 2016 إلى غاية 15 فيفري 2017
- المرحلة الثانية: مرحلة خاصة بالجانب التطبيقي والذي شرع فيه الباحث من 1 مارس 2017 إلى غاية 20 افريل 2017.

المجال المكاني: أجرى الباحث الدراسة الميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة (2017)

المجال البشري: طبق الباحث الدراسة على أفراد العينة والتي شملت العمال والموظفين المتواجدين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة (2017)

8-متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: النمط القيادي الديمقراطي
- المتغير التابع: تماسك جماعة العمل .

الفصل الثاني:

عرض وتحليل النتائج

- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

01-01- نتائج المحور الأول: طبيعة النمط القيادي الديمقراطي في انجذاب الأفراد العاملين في المؤسسة الرياضية. ولتأكيد هذا المحور وتدعيمه لابد من تحليل فقرات المحور وذلك بحساب كا 2 المحسوبة وقيمة كا 2 الجدولة وحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري .

الجدول رقم (05) يوضح نتائج النسب المئوية وقيمة كا2 المحسوبة والجدولة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكاي 2 المحسوبة والجدولة ، ونتائج المحور ككل عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ ، ودرجة حرية $df=02$.

الرقم	التكرار	التقديرات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولة	الاستنتاج الاحصائي
		نادرا	أحيانا	دائما					
01	ت	02	20	13	2.31	0.58	14.11	دالة	
	%		5.7	57.137.1					
02	ت		00	1025	2.71	0.45	6.42	دالة	
	%		0028.5	71.4					
03	ت	05	16	14	2.26	0.70	5.88	غير دالة	
	%	14.2	45	40					
04	ت	00	05	30	2.86	0.35	17.85	دالة	
	%	00	14.2	85.7					
05	ت	03	23	09	2.17	0.56	18.05	دالة	
	%	8.5	65.7	25.7					
06	ت	00	02	33	2.94	0.23	27.45	دالة	
	%		00	94.25.7					
07	ت	02	11	22	2.57	0.60	17.20	دالة	
	%	5.7	31.4	62.85					
08	ت	04	13	18	2.40	0.69	8.62	دالة	
	%	11.4	37.1	51.4					
					2.5281	0.453	المتوسط الحسابي الكلي المحور الانحراف المعياري الكلي		

01— يتضح من خلال الجدول (05) : أن نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (01) حيث نجد متوسطها الحسابي (2.31) بانحراف معياري قدره (0.58) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (14.11) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية 2 وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة لأفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 57.1 % من أفراد العينة أجابوا ب أحيانا و 37.1% أجابوا ب دائما و 5.7 % كانت إجاباتهم نادرا، مما يدل على جود دلالة إحصائية ومنه نستنتج أن جماعة العمل تشعر الأفراد بالانجذاب إليها.

02: جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (02) حيث نجد متوسطها الحسابي (2.71) بانحراف معياري قدره (0.45) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (6.42) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية 2 وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 71.4 % من أفراد العينة أجابوا ب دائما و 28.5% أجابوا ب أحيانا أما الإجابة بنادرا كانت 00 % ، مما يدل على جود دلالة إحصائية ومنه نستنتج أنجل الأفراد يتمتعون بروح معنوية عالية داخل الجماعات التي ينتمون إليها .

03: جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (03) حيث نجد متوسطها الحسابي (2.26) بانحراف معياري قدره (0.70) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (5.88) وهي أقل من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية 2 وبالتالي هذه النتيجة تعكس عدم موافقة أفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 45 % من أفراد العينة أجابوا أحيانا و 40% أجابوا دائما و 14.2% كانت إجاباتهم نادرا، مما يدل على عدم وجود دلالة إحصائية ومنه نستنتج أنه العلاقة التي تجمع الأفراد مع زملائهم في العمل هي علاقة غير ايجابية .

04: جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (04) حيث نجد متوسطها الحسابي (2.86) بانحراف معياري قدره (0.35) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (17.85) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية 2 وبالتالي هذه النتيجة تعكس موافقة كبيرة لأفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 85.7 % من أفراد العينة أجابوا ب دائما و 14.2% أجابوا ب أحيانا و نادرا 00 % ، مما يدل على وجود دلالة إحصائية ومنه نستنتج أن جل الأفراد يرغبون في الاستمرار بجماعة العمل التي تنتمي إليها .

05: جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (05) حيث نجد متوسطها الحسابي (2.17) بانحراف معياري قدره (0.56) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (18.05) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية 2 وبالتالي هذه النتيجة تعكس موافقة مرتفعة لأفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 65.7 % من أفراد العينة أجابوا ب أحيانا و 25.7% أجابوا ب دائما و 8.5 % كانت إجاباتهم نادرا ، مما يدل وجود دلالة إحصائية ومنه نستنتج أنجماعة العمل تتميز بالقدرة على مواجهة مختلف المشاكل التي تواجهها.

06: جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (06) حيث نجد متوسطها الحسابي (2.94) بانحراف معياري قدره (0.23) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (27.45) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية 2 وبالتالي هذه النتيجة تعكس موافقة مرتفعة لأفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 94.2% من أفراد العينة أجابوا ب دائما و 5.7% أجابوا ب أحيانا و نادرا 00% مما يدل وجود دلالة إحصائية ومنه نستنتج أن أسلوب المدير دور في انجذاب الأفراد لجماعة العمل .

07: جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (07) حيث نجد متوسطها الحسابي (2.57) بانحراف معياري قدره (0.60) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (17.20) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية 2 وبالتالي هذه النتيجة تعكس موافقة مرتفعة لأفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 62.85% من أفراد العينة أجابوا ب دائما و 31.4% أجابوا ب أحيانا و نادرا 5.7% ، مما يدل وجود دلالة إحصائية ومنه نستنتج أن هناك انخفاض في الشكاوي والإضرابات داخل جماعة العمل .

08: جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (08) حيث نجد متوسطها الحسابي (2.40) بانحراف معياري قدره (0.69) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (8.62) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية 2 وبالتالي هذه النتيجة تعكس موافقة مرتفعة لأفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 51.4% من أفراد العينة أجابوا ب دائما و 37.1% أجابوا ب أحيانا و 11.4% كانت إجاباتهم نادرا ، مما يدل على وجود دلالة إحصائية ومنه نستنتج أن جماعة العمل تمثل مصدر رضا بالنسبة للأفراد.

ومن نتائج المحور ككل حيث كان المتوسط الحسابي يساوي (2.528) والانحراف المعياري يساوي (0.453) وكانت قيمة كأي 2 المحسوبة تساوي (18.743) وهي أكبر من كأي 2 الجدولة والمقدرة ب (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ودرجة الحرية $df=2$ و منه نستنتج أن للنمط القيادي الديمقراطي دور في درجة انجذاب الأفراد في جماعة العمل بالمؤسسات الرياضية.

-2-01- نتائج المحور الثاني: طبيعة النمط القيادي الديمقراطي تفاعل الأفراد في جماعة بالمؤسسة الرياضية.

ولتأكيد هذا المحور وتدعيمه لابد من تحليل فقرات المحور وذلك بحساب كا2 المحسوبة وقيمة كا2 الجدولة وحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري .

الجدول رقم (06) يوضح نتائج النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكاي² المحسوبة والمجدولة ونتائج المحور ككل عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ ، ودرجة حرية $df=02$.

الرقم	التكرار	التقديرات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي ² المحسوبة	كاي ² المجدولة	الاستنتاج الاحصائي
		نادرا	أحيانا	دائما					
09	ت	04	22	09	2.14	0.60	14.80	دالة	
	%	11.4	62.85	25.71					
10	ت	00	02	33	2.94	0.23	27.45	دالة	
	%	00	5.7	94.28					
11	ت	01	02	32	2.89	0.40	53.20	دالة	
	%	2.8	5.7	91.42					
12	ت	02	28	05	2.09	0.44	34.68	دالة	
	%	5.7	80	15.42					
13	ت	00	02	33	2.94	0.23	27.45	دالة	
	%	00	5.7	94.28					
14	ت	02	04	29	2.77	0.54	38.80	دالة	
	%	5.7	11.42	82.85					
15	ت	08	14	13	2.14	0.77	1.77	غير دالة	
	%	22.8	40	37.14					
		المتوسط الحسابي الكلي			2.528	0.453	18.743		المحور

09: يتضح من خلال الجدول (06) أن نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (09) حيث نجد متوسطها الحسابي (2.14) بانحراف معياري قدره (0.60) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (14.80) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية 2 وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة الموافقة مرتفعة لأفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 62.85 % من أفراد العينة أجابوا ب أحيانا و 25.71% أجابوا ب دائما و 11.42% كانت إجاباتهم نادرا، مما يدل على وجود دلالة إحصائية ومنه نستنتج أن أفراد الجماعة يشتركون في أهداف وغايات واحدة.

10: جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (10) حيث نجد متوسطها الحسابي (2.94) بانحراف معياري قدره (0.23) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (27.45) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية 2 وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 94.28 % من أفراد العينة أجابوا ب دائما و 5.7% أجابوا ب أحيانا أما الإجابة بنادرا كانت 00 % ، مما يدل على أن عبارة (هل يوجد تنسيق بين وحدات العمل في الجماعة التي تنتمي إليها) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة .

11: جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (11) حيث نجد متوسطها الحسابي (2.89) بانحراف معياري قدره (0.40) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (53.20) وهي أقل من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية 2 وبالتالي هذه النتيجة تعكس موافقة متوسطة لأفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 91.42 % من أفراد العينة أجابوا ب دائما و 5.7% أجابوا ب أحيانا و 2.85% كانت إجاباتهم نادرا، مما يدل على وجود دلالة إحصائية ومنه نستنتج أن جل الأفراد يؤمنون بقيمة العمل الجماعي إحصائية الذي يزيد من تماسك الجماعة .

12: جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (12) حيث نجد متوسطها الحسابي (2.09) بانحراف معياري قدره (0.44) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (34.68) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية 2 وبالتالي هذه النتيجة تعكس موافقة متوسطة لأفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 80 % من أفراد العينة أجابوا ب أحيانا و 15.42% أجابوا ب دائما و 5.7 % كانت إجاباتهم نادرا ، مما يدل على وجود دلالة إحصائية ومنه نستنتج أن أفراد جماعة العمل لها القدرة على مقاومة الضغوط المهنية التي تواجهها .

13: جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (13) حيث نجد متوسطها الحسابي (2.94) بانحراف معياري قدره (0.23) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (27.45) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية 2 وبالتالي هذه النتيجة تعكس موافقة مرتفعة لأفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 94.28 % من أفراد العينة أجابوا ب دائما و 5.7% أجابوا ب أحيانا و نادرا 00 %، مما يدل على وجود دلالة إحصائية ومنه نستنتج أن جل الأفراد يساهمون في نشاط الجماعة بانتظام.

14: جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (14) حيث نجد متوسطها الحسابي (2.77) بانحراف معياري قدره (0.54) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (38.80) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية 2 وبالتالي هذه النتيجة تعكس موافقة متوسطة لأفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 82.85 % من أفراد العينة أجابوا ب دائما و 11.42% أجابوا ب أحيانا و 5.7 % كانت إجاباتهم نادرا ، مما يدل على وجود دلالة إحصائية ومنه نستنتج أن جماعة العمل تتميز بالاستقرار الذي يزيد من تماسك أفراد الجماعة..

15: جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (15) حيث نجد متوسطها الحسابي (2.14) بانحراف معياري قدره (0.77) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (1.77) وهي أقل من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية 2 وبالتالي هذه النتيجة تعكس عدم موافقة أفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 40 % من أفراد العينة أجابوا ب أحيانا و 37.14% أجابوا ب دائما و 28.85 % كانت إجاباتهم نادرا ، مما يدل على عدم وجود دلالة إحصائية ومنه نستنتج أن حجم الجماعة يشكل مشكلا لتفاعل الجماعة.

ومن نتائج المحور ككل حيث كان المتوسط الحسابي يساوي (2.528) والانحراف المعياري يساوي (0.453) وكانت قيمة كأي 2 المحسوبة تساوي (18.743) وهي أكبر من كأي 2 الجدولة والمقدرة ب (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ودرجة الحرية $df=2$ و منه نستنتج أن للنمط القيادي الديمقراطي دور في تفاعل الأفراد في جماعة العمل بالمؤسسات الرياضية.

-3-01- نتائج المحور الثالث: طبيعة النمط القيادي الديمقراطي في تكريس مبدأ التعاون بين أفراد الجماعة في المؤسسات الرياضية

ولتأكيد هذا المحور وتدعيمه لابد من تحليل فقرات المحور وذلك بحساب كا2 المحسوبة وقيمة كا2 الجدولة وحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

الجدول رقم (07) يوضح نتائج النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري و كاي² المحسوبة والمجدولة و نتائج المحور ككل عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ ، ودرجة حرية $df=02$.

الرقم	التكرار	التقديرات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي ² المحسوبة	كاي ² المجدولة	الاستنتاج الاحصائي
		دائما	أحيانا	نادرا					
16	ت	12	20	03	2.26	0.61	12.40	دالة	
	%	34.28	57.14	8.57					
17	ت	27	08	00	2.77	0.42	10.31	دالة	
	%	77.14	22.85	00					
18	ت	31	04	00	2.89	0.32	20.82	دالة	
	%	88.57	11.42	00					
19	ت	09	23	03	2.17	0.56	18.05	دالة	
	%	25.71	65.71	8.57					
20	ت	24	11	00	2.69	0.47	4.82	غير دالة	
	%	68.57	31.42	00					
21	ت	31	04	00	2.89	0.32	20.82	دالة	
	%	88.57	11.42	00					
22	ت	14	19	02	2.34	0.59	13.08	دالة	
	%	40	54.28	5.71					
المحور		المتوسط الحسابي الكلي			2.571	0.398	22.857		
		الانحراف المعياري الكلي							

16: يتضح من خلال الجدول (07) أن نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (16) حيث نجد متوسطها الحسابي (2.26) بانحراف معياري قدره (0.61) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (12.40) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند

مستوى الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية 2 وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 57.14 % من أفراد العينة أجابوا ب أحيانا و 34.28% أجابوا ب دائما و 8.57 % كانت إجاباتهم نادرا، مما يدل على وجود دلالة إحصائية ومنه نستنتج أنجو العمل داخل المؤسسة يسوده الاحترام و التعاون بين أفراد الجماعة .

17: جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (17) حيث نجد متوسطها الحسابي (2.77) بانحراف معياري قدره (0.42) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (10.31) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية 2 وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 77.14 % من أفراد العينة أجابوا ب دائما و 22.85% أجابوا ب أحيانا أما الاجابة بنادرا كانت 00 % ، مما يدل على وجود دلالة إحصائية ومنه نستنتج أن الأفراد يشتركون مع بعضهم البعض أثناء إنجاز الأعمال الموكلة إليهم.

18: جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (18) حيث نجد متوسطها الحسابي (2.89) بانحراف معياري قدره (0.32) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (20.82) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية 2 وبالتالي هذه النتيجة تعكس موافقة أفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 88.57 % من أفراد العينة أجابوا ب دائما و 11.42% أجابوا ب أحيانا و 00% نادرا، مما يدل على وجود دلالة إحصائية ومنه نستنتج أن مشاركة المدير لموظفيه تزيد في تماسك جماعة العمل بالمؤسسة الرياضية.

19: جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (19) حيث نجد متوسطها الحسابي (2.17) بانحراف معياري قدره (0.56) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (18.05) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية 2 وبالتالي هذه النتيجة تعكس موافقة متوسطة لأفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 65.71 % من أفراد العينة أجابوا ب أحيانا و 25.71% أجابوا ب دائما و 8.57 % كانت إجاباتهم نادرا ، مما يدل على وجود دلالة إحصائية ومنه نستنتج أن تماسك أفراد الجماعة أساسه التعاون البناء والمشاركة الفعالة بين جميع العاملين بما فيهم المدير.

20: جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (20) حيث نجد متوسطها الحسابي (2.69) بانحراف معياري قدره (0.47) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (4.82) وهي اقل من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية 2 وبالتالي هذه النتيجة تعكس عدم موافقة أفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 68.57 % من أفراد العينة أجابوا ب دائما و 31.42% أجابوا ب أحيانا و نادرا 00 % ، مما يدل

على عدم وجود دلالة إحصائية ومنه نستنتج أن الأسلوب أو النمط المطبق بالمؤسسة لا يساعد على التعاون والمشاركة بين جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة .

21: جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (21) حيث نجد متوسطها الحسابي (2.89) بانحراف معياري قدره (0.32) وتبين أن كاي 2 المحسوبة هي (20.82) وهي أكبر من كاي 2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية 2 وبالتالي هذه النتيجة تعكس موافقة مرتفعة لأفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 88.57% من أفراد العينة أجابوا ب دائما و 11.42% أجابوا ب أحيانا و نادرا 00% ، مما يدل على وجود دلالة إحصائية ومنه نستنتج أنجو العمل الجماعي والتفاعل مع الآخرين يشعر الأفراد بالرضا المهني.

22: جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (22) حيث نجد متوسطها الحسابي (2.34) بانحراف معياري قدره (0.59) وتبين أن كاي 2 المحسوبة هي (13.08) وهي أكبر من كاي 2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية 2 وبالتالي هذه النتيجة تعكس موافقة متوسطة لأفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 54.28% من أفراد العينة أجابوا ب أحيانا و 14.2% أجابوا ب دائما و 5.71% كانت إجاباتهم نادرا ، مما يدل على وجود دلالة إحصائية ومنه نستنتج أن الأفراد يتعاونون فيما بينهم عند مواجهة الضغوط والمشاكل المهنية.

ومن نتائج المحور ككل حيث كان المتوسط الحسابي يساوي (2.571) والانحراف المعياري يساوي (0.398) وكانت قيمة كاي 2 المحسوبة تساوي (22.857) وهي أكبر من كاي 2 الجدولة والمقدرة ب (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ودرجة الحرية 2 $df=2$ و منه نستنتج أن للنمط القيادي الديمقراطي دور في تكريس مبدأ التعاون بين أفراد الجماعة في المؤسسات الرياضية.

- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات .

2-1- مناقشة الفرضية الأولى:

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (05) نستنتج أن للنمط القيادي الديمقراطي دور في درجة انجذاب الأفراد في جماعة العمل حيث بينت النتائج أن إجابات أفراد العينة تعكس موافقة كبيرة، مما يعني أنها دالة إحصائية وهذا دليل على أن جل الأفراد يعتبرون أن النمط القيادي الديمقراطي يعمل على انجذاب الأفراد لجماعة العمل وعليه فإن جماعة العمل تتسم بانجذاب أفرادها لبعضهم ، وعلاقتهم الايجابية مع بعضهم البعض ومع المرؤوسين في حد ذاتها مما يولد لديهم القدرة على مواجهة وحل المشكلات التي تعترضهم أثناء القيام بالأعمال الموكلة إليهم فالنمط القيادي الديمقراطي وعلى غرار بقية الأنماط الأخرى ينفرد كونه النمط الوحيد الذي يعمل على جذب الأفراد ومشاركتهم وخلق جو مناسب للعمل من شأنه الزيادة في تماسك جماعة الأفراد بعضهم وكذا مرؤوسيه مما يخلق نوع من الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة التي ينتمون إليها .

وتتفق النتائج مع نتائج دراسة كل من الباحثة يوسفى هاجر (2016) ودراسة سماتي حاتم (2011) ودراسة كدية سارة (2012) والذين توصلوا إلى أن طبيعة النمط القيادي في المؤسسات سواء كانت رياضية أو اقتصادية الرياضية له دور كبير في جذب الأفراد وكذا في خلق الرضا وحب العمل وعليه فإن النمط القيادي الديمقراطي لأستاذ التربية البدنية والرياضية يساهم فعلا في الإقبال وحب الحصة لدى التلاميذ كما انه يساهم أيضا في التحفيز والعمل على إظهار الرغبة والتميز أثناء الحصة لدى التلاميذ في مختلف أطوارهم التعليمية فالنمط المطبق بالمؤسسة له علاقة كبيرة بانتماء الأفراد وانجذابهم لجماعة العمل التي ينتمون إليها كما يساهم أيضا في زيادة شعور معظم العمال بانتمائهم ورضاهم عن العمل داخل المؤسسة وهذا كله راجع لسياسة المدير أو القائد وأسلوبه وطبيعة النمط الذي ينتهجه .

وهذه النتائج المتوصل إليها تؤكد على ما أشرنا إليه في الجانب النظري حول الدور الكبير الذي يلعبه النمط القيادي الديمقراطي في جذب الأفراد للجماعة وهذا نجده في الصفحات (25،36،38،39). كون أن لهذا النمط القيادي دور في جعل الأفراد ينتمون إلى الجماعات التي تخدمهم والتي تعمل على تحقيق مبتغاهم وأهدافهم التي يسعون إليها وهذا ماجاء بمحمد سعيد أنور سلطان وأخرون، 2004، ص37

2-2- مناقشة الفرضية الثانية :

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (06) نستنتج أن للنمط القيادي الديمقراطي دور في تفاعل الأفراد في جماعة العمل بالمؤسسات الرياضية، حيث بينت النتائج أن إجابات أفراد العينة تعكس موافقة كبيرة، مما يعني أنها دالة إحصائيا وهذا دليل على أن جل الأفراد يؤكدون على أن النمط القيادي الديمقراطي له دور كبير في خلق التفاعل والاندماج والمشاركة الفعالة داخل الجماعة حيث أن الأفراد يساهمون في نشاط الجماعة بانتظام ويؤمنون بقيمة العمل الجماعي ويمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية في علاقة النمط القيادي بعملية التفاعل والاندماج للأفراد في جماعة العمل كون هذا النمط وحده القادر على خلق نوع من الديناميكية والنشاط بين الأفراد العاملين مما يسمح لهم بالمشاركة والتعاون فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها .

وتتفق النتائج مع نتائج دراسة كل من الباحث حميد أحمد (1997) ودراسة الباحث زحاف محمد (2000) ودراسة سماتي حاتم (2011) والذين توصلوا إلى أن التفاعل الاجتماعي لتلاميذ التعليم الثانوي أثناء النشاط البدني الجماعي له علاقته بعملية التعلم الحركي، وتهدف إلى فك العزلة عن التلاميذ وإدماجهم وتفاعلهم في جماعة قسمهم، ووجد الباحث أن المكانة الممنوحة للتلاميذ من خلال عملية التفاعل الاجتماعي مع زملائهم في النشاط البدني علاقة قوية إيجابية بعملية التعلم كما العلاقات الاجتماعية التي تتكون وتنشأ داخل الجماعة لها أثر حساس في حياة الفرد وتفاعله بين أفراد جماعته.

وهذه النتائج المتوصل إليها تؤكد على ما أشرنا إليه في الجانب النظري وهذا في الصفحات (37،38،40،41) كلها تعكس الدور الذي يلعبه النمط القيادي الديمقراطي في تفاعل الأفراد في جماعة العمل بالمؤسسات الرياضية إذا انه يجعل الجماعة تتسم بالتماسك والتفاعل الاجتماعي، والمعنوية العالية، والاتصالات الفعالة، وروح الثقة والمودة والتعاون البناء في تحقيق أهداف المنظمة من خلال مساهمة الأفراد في نشاط الجماعة بانتظام وإيمانهم

الكبير بقيمة العمل الجماعي وهذا ما أشار إليه الكاتب (JP Helfer et autres، 2000p23)

2-3- مناقشة الفرضية الثالثة: من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (07) نستنتج أن للنمط القيادي الديمقراطي دور في تكريس مبدأ التعاون والاحترام والمشاركة بين جميع الأفراد العاملين وبالتالي فهو يساهم في خلق جو للعمل التعاوني وكذا سيادة روح التكاتف في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة، إضافة إلى خلق أنماط أخرى من التعاون والتنسيق بين الجهود الفردية لخدمة الجماعة مثل المبادرة وتبادل الآراء المشورة والتضحية بالمصالح الفردية من أجل تحقيق أهداف الجماعة.

وتتفق النتائج مع نتائج دراسة كل من الباحث زحاف محمد (2001) ودراسة حاتم سماتي (2011) والذين توصلوا إلى أن العلاقات الاجتماعية التي تربط أفراد الجماعة مع بعضهم البعض من شأنها ان تساهم في زيادة تماسك الأفراد داخل الجماعات التي ينتمون إليها وهذا كله بوجود نمط قيادي ديمقراطي.

هذه النتائج المتوصل إليها تؤكد على ما اشرنا إليه في الجانب النظري من خلال (ص23،24،37) كلها تعكس الدور الذي يلعبه النمط القيادي الديمقراطي في تكريس مبدأ التعاون بين الأفراد في جماعة العمل بالمؤسسات الرياضية

استنتاجات واقتراحات

➤ الاستنتاج العام:

من خلال ما سبق ومن خلال عرضنا لنتائج الدراسة المتوصل إليها التي كانت حول النمط القيادي الديمقراطي ودوره بالنسبة لتماسك جماعة العمل لدى عينة من العاملين بمديريات الشباب والرياضة ، نقول أن النمط القيادي داخل مديرية الشباب والرياضة ديمقراطي، ويلعب هذا الأخير دورا فعالا في توطيد العلاقات بين المدير والمؤوسين ومن ثم رفع معنويات العاملين داخل العمل الإداري ، وإضافة إلى ذلك يساعد على توفير جو مناسب للعمل، وذلك يظهر جليا من الرضا الذي أبدى به العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة من خلال الإجابات التي تحصلنا عليها في الدراسة وقد توصل الباحث في هذه الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها :

*أن النمط القيادي الديمقراطي له دور كبير في الجذب أفراد جماعة العمل داخل المؤسسات الرياضية.

- أن جماعة العمل تتسم بالجذاب أفرادها لبعضهم وعلاقتهم إيجابية ولديهم القدرة على مواجهة الضغوط و المشاكل.

*أن النمط القيادي الديمقراطي في تفاعل جماعة العمل بالمؤسسات الرياضية

- أن الأفراد يساهمون في نشاط الجماعة بانتظام ويؤمنون بقيمة العمل الجماعي مما زيد هذا في تماسك الجماعة والعمل على تحقيق الأهداف المشتركة .

* للنمط القيادي الديمقراطي دور في تكريس مبدأ التعاون بين أفراد جماعة العمل بالمؤسسات الرياضية .

- أنه يساعد على خلق أجواء السلوك التعاوني وسيادة روح التكاتف و تنسيق الجهود الفرية لخدمة الجماعة من خلال التضحية بالمصالح الفردية من أجل تحقيق أهداف الجماعة.

- أن النمط القيادي السائد في مديريات الشباب والرياضة ديمقراطي .

➤ توصيات واقتراحات :

مما سبق واعتمادا على الدراسة التي قمنا بها بمديرية الشباب والرياضة بمسيلة نستطيع أن نعرض الاقتراحات والتوصيات التالية :

-نقترح ان تكون عملية اختيار المدراء قائمة على دراسة علمية وأسس موضوعية، أي من يتولى مسؤولية الإشراف أن يكون ذا خبرة عالية ومستوى علمي ولديه صفات القائد الناجح حتى يتمكن من إدارة الأمور بشكل فعال .

- إتاحة فرص التكوين للمدراء في مجال القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرارات من خلال ملتقيات ، أيام دراسية ، دورات تدريبية سواء داخل المؤسسة أو من خلال الدورات التي تقوم بها مراكز التدريب والتنمية البشرية .

-تعميم النمط القيادي الديمقراطي على كافة المؤسسات الرياضية وإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وتفويض لهم بعض السلطات ليرزوا إبداعهم وليشعروا بالانتماء والرضا عن العمل.

-إجراء دراسات أخرى مماثلة للدراسة الحالية تأخذ بعين الاعتبار متغيرات أخرى غير التي تمت دراستها في هذه الدراسة كالعلاقات الاجتماعية وانعكاساتها على السمات الانفعالية .

➤ أفاق مستقبلية :

-إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على أثر النمط القيادي الديمقراطي على الرضا الوظيفي في المؤسسات الرياضية .

-إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي

-إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على بعض معيقات تحقيق الرضا الوظيفي .

-إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على الأساليب الصحيحة التي تحقق رضا العاملين عن العمل داخل المؤسسات الرياضية .

-إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على سبل تحقيق النمط القيادي في صورته الصحيحة داخل المؤسسات الرياضية .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر :

1- القرآن الكريم

لقوله تعالى "وَلَوْلَا دَفَعُ اللَّهُ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَفَسَدَتِ الْأَرْضُ" سورة البقرة، الآية 251 وقوله صل الله عليه وسلم: "إذا خرج ثلاثة في سفر فيأمرؤا أحدهم" رواه أبو داوود

ثانياً- القواميس والمعاجم:

3- قاموس المنجد في اللغة والإعلام ، المكتبة الشرقية، ط41، بيروت ،لبنان، ص660

4- قاموس مجاني الطلاب، دار مجاني، ط5، بيروت، 2001.

5- المعجم الوسيط في اللغة العربية ، ج1، دار الفكر، القاهرة ،مصر، ص308

ثالثاً: قائمة المراجع باللغة العربية:

6- طريف شوقي فرج وآخرون: علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة، 1996.

7- كامل محمد عويضة: علم النفس الصناعي ، دار الكتب العلمية ، ط1، بيروت، لبنان، 1996.

8- ماهر محمد حسن القيادة أساسيات ونظريات، دار الكندي ، ط1، الأردن، 2004.

9- نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، ط1 الإصدار السابع، 2007.

10- جازية زعتر: أصول التنظيم والإدارة ، مكتبة عين شمس ، ط2، مصر، 1998.

11- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، دار

، الحامد، ط1، عمان، الأردن، 2008.

12- حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة

العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2005.

13- جمال الدين لعويصات: مبادئ الإدارة ، دار هومة، الجزائر، 2005.

14- محمد حسين العجمي ، الاتجاهات الحديثة في القيادة التنمية البشرية، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2008

15- ماهر محمد صالح: القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي ، ط1، الأردن، 2004.

16- فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة،

عمان، الأردن، ط ، 2005، 1

17- بلال خلف : القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2010 .

18- البدوي عصام و حليم المنيري، الإدارة في الميدان الرياضي ، ج1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1992،

19- عبد الفتاح حسن، مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1972.

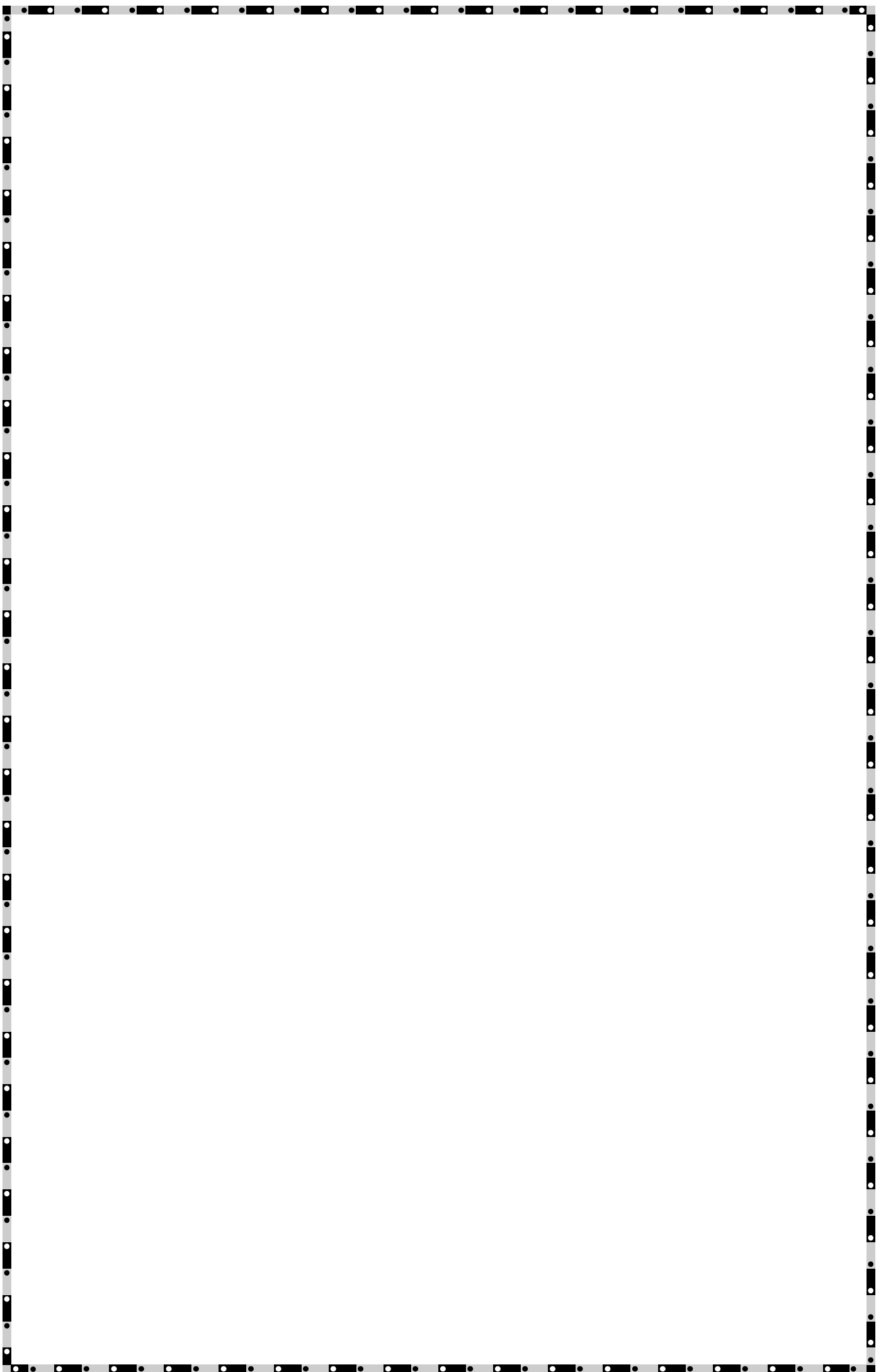
- 20- علي عياصرة و محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساسيات القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، ط1، 2000.
- 21- محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي "التحليل على مستوى المنظمات"، المكتب الجامعي الحديث، الجزء الرابع، د ط، 2009.
- 22- إبراهيم الفقي، العمل الجماعي، دار أجيال، ط1، 2009.
- 23- راوية حسن السلوك في المنظمات، دار الجامعة طبع ونشر وتوزيع، 2001.
- 24- صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الايكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002 ص12.
- 25- حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع عمان الأردن، ط3، 1997.
- 26- سعيد عيد مرسي بدر: الإيديولوجية ونظرية التنظيم، مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، د.ط، 2000.
- 27- جمال الدين المرسي ثابت عبد الرحمن ادريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، ط1، مصر 2002.
- 28- ماجد العطية: سلوك الفرد، ط1، دار النشر والتوزيع 2003.
- 29- عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، د.ط، 2003.
- 30- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع، لاسكندرية (2002،
- 31- لوكنيا الهاشمي ك السلوك التنظيمي ج02 مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتوري قسنطينة 2006.
- 32- دورين كاترين وآخرون، ترجمة محمد طلعت عيسى تنظيم وقيادة الجماعات، مكتبة القاهرة الحديثة، 2001.
- 33- محمد سعيد انور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعات الجديد، ط2004.
- 34- محمد القاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، ط4، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.
- 35- خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 36- ترجمة لفارس حلمي المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، الجامعة الأردنية، ط1، 1999.
- 37- صلاح الدين عبد الباقي: السلوك التنظيمي مدخل تنظيمي معاصر، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
- 38- سهيل احمد كامل: علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، مركز الإسكندرية للكتاب، 2001.
- 39- أندرو سيز لاقني: السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ط1، 1991.
- 40- عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، بدون ط، دار زهران، الأردن، 1999.

- 41- شفيق رضوان: السلوكية والإدارة ، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان، 2002.
- 42- حليم المنيري وعصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، ج1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1992.
- 43- مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية ، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان 2000.
- 44- . ماهر محمد صالح، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي ، ط1، الأردن، 2004.
- 45- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي ، رؤية معاصرة ، الاسكندرية، دار النشر ، 2000.
- القوانين:
- 46- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية قانون الرياضة 05/13 الصادر في 31 جويلية 2013
- 47- الجريدة الرسمية : الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية 2006 العدد 61 المادة 31 ص 31.
- رسائل ومذكرات:
- 48- ناصر محمد إبراهيم مجمعي، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير ، كلية علم التربية ، قسم علم النفس ، غير منشور، جامعة الملك سعود، 2004.
- 49- بدر بن سليمان المزروع: النمط القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي الخاص ، رسالة ماجستير ، ، غير منشور، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.
- 50- وعمر وسيلة ، موسى عبد الناصر، أنماط القيادة وفعاليتها صنع القرار بالمؤسسة، دراسة حالة بوحدة البريد ، بسكرة، غير منشورة ، جامعة المسيلة، 2007.
- 51- معيرش آمال، دور النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الرضى الوظيفي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة، شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، غير منشورة ، جامعة المسيلة (2015/2014) .
- 52- سامية خميس أبو ندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- 53- طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشور جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2004،
- 54- نبيل أحمد محمود العراييد، دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير في التربية تخصص أصول التربية، غير منشور ، جامعة الأزهر، غزة، 2010،

- 55- ناصر محمد إبراهيم مجمعي، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية رسالة ماجستير، غير منشور،(2004)
- 56- يوسف هاجر، دور النمط القيادي الديمقراطي لأستاذ التربية البدنية والرياضية في زيادة دافعية الإنجاز لدى تلاميذ السنة أولى ثانوي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، غير منشورة ،جامعة المسيلة (2016/2015)
- 57- كودية سارة تتمحور حول معرفة علاقة النمط القيادي الديمقراطي بالرضى الوظيفي لدى العامل الإداري في المؤسسة الجزائرية، شهادة ماجستير، غير منشورة (2012)
- 58- زاوي عمر مساهمة النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الإبداع داخل المنظمة دراسة حالة مركب تكرير الملح الوطنية بسكرة، شهادة ماستر في علوم التسيير، غير منشور، جامعة بسكرة(2012/2011)
- 59- قواحي أمينة ديناميكية الجماعة والعمل الفرقي في المنظمة، شهادة ماجستير، غير منشورة(2007/2006)
- 60- سماتي حاتم: أنماط القيادة وعلاقتها بتماسك الجماعة ، شهادة الماجستير، غير منشورة ،جامعة منتوري قسنطينة(2011/2010)
- 61- زحاف محمد ،العلاقات الاجتماعية لتلاميذ الطور الثالث من خلال الرياضات الجماعية وانعكاساتها على السمات الانفعالية ، شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر،(2001/2000)
- 62- دراسة حميود أحمد :التفاعل الاجتماعي لتلاميذ مرحلة التعليم الثانوي أثناء النشاط البدني الجماعي وعلاقته بعملية التعلم الحركي، ماجستير ،غير منشورة، جامعة الجزائر 1997
- 63- زبيدة قصري: النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة ،دراسة ميدانية بالإقامة الجامعية حسوني رمضان، شهادة ماستر ،كلية علم النفس، غير منشورة ،جامعة المسيلة،2005.
- 64- قاسم حجاج:العالمية والعولمة نحو عالمية تعددية وعولمة انسانية ،رسالة ماجستير ،غير منشورة،غرداية ،الجزائر،2003.
- المجالات :
- 65- شهرزاد محمد شهاب:القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة ،مجلة دراسات تربوية ،العدد 11، 2010،
- مراجع باللغة الأجنبية

66-JP Helfer et autres, Management(stratégie et , organisation) 3ème éd, Vriber, Paris, 2000, p315

الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم إدارة وتسيير رياضي

تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة

الملحق رقم (01)

استمارة استبيان

أضع بين يدي سيادتكم أنتم العاملين في مديرية الشباب والرياضة إستبانه والتي تخص البحث الذي أقوم

بإعداده تحت عنوان

دور النمط القيادي الديمقراطي في تماسك جماعة العمل الرسمية لدى العاملين بالمؤسسة الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة

وذلك إستكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في التخصص المذكور أعلاه.

ويشرفني أن أتقدم لكم برجائي بتكريمكم وقراءة كل عبارة من عبارات الإستبانه، وأمل منكم التفضل علي

بجزء من وقتكم وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم وما يتفق ومرئياتكم، مع العلم بأنه

سوف يتم التعامل مع الإجابة بمنتهى السرية.

"شاكرا ومقدرا لكم حسن تعاونكم"

الباحث/ قريقة محمد

المحور الأول: دور النمط القيادي الديمقراطي في درجة انجذاب الأفراد في جماعة العمل بالمؤسسات الرياضية

1- هل تشعرك جماعة العمل بالانجذاب إلى أفرادها؟

دائماً أحياناً نادراً

2- هل تتمتع بروح معنوية عالية؟

دائماً أحياناً نادراً

3- هل تحكم على العلاقة التي تجمعك مع زملائك في العمل

بالإيجابية؟

دائماً أحياناً نادراً

4- هل ترغب في الاستمرار بجماعة العمل التي تنتمي إليها؟

دائماً أحياناً نادراً

5- هل جماعة العمل تتميز بالقدرة على مواجهة مختلف المشاكل التي

تواجهها؟

دائماً أحياناً نادراً

6- هل لأسلوب المدير دور في الانجذاب بين أفراد جماعة العمل؟

دائماً أحياناً نادراً

7- هل تميز في جماعة عملك انخفاض في الشكاوي والإضرابات؟

دائماً أحياناً نادراً

8- هل تمثل جماعة العمل مصدر رضا بالنسبة لك؟

دائماً أحياناً نادر

المحور الثاني: دور النمط القيادي الديمقراطي في تفاعل الأفراد في جماعة العمل

9- هل تشترك مع أفراد الجماعة في أهداف وغايات واحدة؟

دائماً أحيانا نادرا

10- هل يوجد تنسيق بين وحدات العمل في الجماعة التي تنتمي إليها؟

دائماً أحيانا نادرا

11- هل أنت تؤمن بقيمة العمل الجماعي؟

دائماً أحيانا نادرا

12- هل ترى أن جماعة العمل التي تنتمي إليها لها القدرة على مقاومة

الضغوط المهنية التي تواجهها؟

دائماً أحيانا نادرا

13- هل تساهم في نشاط الجماعة بانتظام؟

دائماً أحيانا نادرا

14- هل تتميز جماعة العمل التي تنتمي إليها بالاستقرار؟

دائماً أحيانا نادرا

15- هل يشكل حجم الجماعة مشكلا لتفاعل الجماعة؟

دائماً أحيانا نادرا

المحور الثالث: دور النمط القيادي الديمقراطي في تكريس مبدأ التعاون بين أفراد الجماعة في المؤسسات الرياضية

16- هل جو العمل داخل المؤسسة يسوده الاحترام و التعاون بين أفراد الجماعة التي تنتمي إليها ؟

دائماً أحيانا نادرا

17- هل تقوم أثناء إنجاز الأعمال الموكلة إليك بإشراك بعضا من أفراد الجماعة ؟

دائماً أحيانا نادرا

18- هل ترى أن مشاركة المدير لموظفيه تزيد في تماسك جماعة العمل

بالمؤسسة الرياضية ؟

دائماً أحيانا نادرا

19- هل ترى بأن تماسك أفراد الجماعة أساسه التعاون البناء والمشاركة

الفعالة بين جميع العاملين بما فيهم المدير ؟

دائماً أحيانا نادرا

20- هل الأسلوب أو النمط المطبق بالمؤسسة يساعد على التعاون

والمشاركة بين جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة ؟

دائماً أحيانا نادرا

21- هل جو العمل الجماعي والتفاعل مع الآخرين يشعرك بالرضا

المهني ؟

دائماً أحيانا نادرا

22- هل يتعاون الأفراد فيما بينهم عند مواجهة الضغوط والمشاكل

المهنية ؟

دائماً أحيانا نادرا



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم إدارة وتسيير رياضي

تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة

الملحق رقم (02)

استبانة للتحكيم

الأستاذ الفاضل.....الدكتور المحترم.....تحية طيبة وبعد

الاستمارة المعروضة على سيادتكم بشأن استطلاع رأيكم في بناء الاستبيان المنشود وإثراء البحث

عنوان البحث

دور النمط القيادي الديمقراطي في تماسك جماعة العمل الرسمية لدى العاملين بالمؤسسة الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة

الباحث: قريقة محمد

الدرجة العلمية: ماستر

الهدف من استطلاع الرأي: بناء استبيان:

ويأمل الباحث من سيادتكم بالمساعدة في استكمال خطوات وإجراءات بناء الاستبيان المنشود من حيث:

أولاً: مدى مناسبة المحاور المقترحة للاستبيان.

ثانياً: مدى سلامة صياغة العبارات المقترحة.

ثالثاً: مدى مناسبة العبارات لكل محور .

رابعاً: مدى ارتباط كل عبارة بالمحور نفسه .

خامساً: حذف أو تعديل أو إضافة أخرى، وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب، علماً أن مفتاح العبارات هو:

دائماً - أحياناً - نادراً

إمضاء الأستاذ

الدرجة العلمية

المحور الأول: دور النمط القيادي الديمقراطي في درجة انجذاب الأفراد في جماعة العمل بالمؤسسات الرياضية

مدى ارتباط العبارة بالمحور		مدى مناسبة العبارة			الدرجات
		أرى تعديل	غير مناسبة	مناسبة	
غير مرتبطة	مرتبطة				العبارات
					1- هل تشعرك جماعة العمل بالانجذاب إلى أفرادها؟ دائما أحيانا نادرا
					2- هل تتمتع بروح معنوية عالية؟ دائما أحيانا نادرا
					3- هل تحكم على العلاقة التي تجمعك مع زملائك في العمل بالإيجابية؟ دائما أحيانا نادرا
					4- هل ترغب في الاستمرار بجماعة العمل التي تنتمي إليها؟ دائما أحيانا نادرا
					5- هل جماعة العمل تتميز بالقدرة على مواجهة مختلف المشاكل التي تواجهها؟ دائما أحيانا نادرا
					6- هل لأسلوب المدير دور في الانجذاب بين أفراد جماعة العمل؟ دائما أحيانا نادرا
					7- هل تميز في جماعة عملك انخفاض في الشكاوي والاضرابات؟ دائما أحيانا نادرا
					8- هل تمثل جماعة العمل مصدر رضا بالنسبة لك؟ دائما أحيانا نادرا

المحور الثاني: دور النمط القيادي الديمقراطي في تفاعل الأفراد في جماعة العمل

مدى ارتباط العبارة بالمحور		مدى مناسبة العبارة			الدرجات	
		أرى تعديل	غير مناسبة	مناسبة	العبارات	
غير مرتبطة	مرتبطة					
					9- هل تشترك مع أفراد الجماعة في أهداف وغايات واحدة؟ دائما أحيانا نادرا	
					10- هل يوجد تنسيق بين وحدات العمل في الجماعة التي تنتمي إليها؟ دائما أحيانا نادرا	
					11- هل أنت تؤمن بقيمة العمل الجماعي؟ دائما أحيانا نادرا	
					12- هل ترى أن جماعة العمل التي تنتمي إليها لها القدرة على مقاومة الضغوط المهنية التي تواجهها؟ دائما أحيانا نادرا	
					13- هل تساهم في نشاط الجماعة بانتظام؟ دائما أحيانا نادرا	
					14- هل تتميز جماعة العمل التي تنتمي إليها بالاستقرار؟ دائما أحيانا نادرا	
					15- هل يشكل حجم الجماعة مشكلا لتفاعل الجماعة؟ دائما أحيانا نادرا	

المحور الثالث: دور النمط القيادي الديمقراطي في تكريس مبدأ التعاون بين أفراد الجماعة في المؤسسات الرياضية

مدى ارتباط العبارة بالمحور		مدى مناسبة العبارة			الدرجات العبارة
		أرى تعديل	غير مناسبة	مناسبة	
غير مرتبطة	مرتبطة				
					16- هل جو العمل داخل المؤسسة يسوده الاحترام و التعاون بين أفراد الجماعة التي تنتمي إليها؟ دائما أحيانا نادرا
					17- هل تقوم أثناء إنجاز الأعمال الموكلة إليك بإشراك بعضا من أفراد الجماعة ؟ دائما أحيانا نادرا
					18- هل ترى أن مشاركة المدير لموظفيه تزيد في تماسك جماعة العمل بالمؤسسة الرياضية ؟ دائما أحيانا نادرا
					19- هل ترى بأن تماسك أفراد الجماعة أساسه التعاون البناء والمشاركة الفعالة بين جميع العاملين بما فيهم المدير ؟ دائما أحيانا نادرا
					20- هل الأسلوب أو النمط المطبق بالمؤسسة يساعد على التعاون والمشاركة بين جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة ؟ دائما أحيانا نادرا
					21- هل جو العمل الجماعي والتفاعل مع الآخرين يشعرك بالرضا المهني ؟ دائما أحيانا نادرا
					22- هل يتعاون الأفراد فيما بينهم عند مواجهة الضغوط والمشاكل المهنية ؟ دائما أحيانا نادرا

الملحق رقم (03) : قائمة الأساتذة المحكمين .

الكلية أو المعهد	المؤسسة الجامعية	الدرجة العلمية	اللقب والاسم	الرقم
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر (أ)	بوصلاح النذير	01
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر (أ)	مرنيز اسامة	02
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر (أ)	مقاق كمال	03
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر (أ)	منجحي مخلوف	04
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	جامعة المسيلة	أستاذ مساعد ()	تباني علي	05

مكشاف جامعة "محمد بوضياف" بالمسيلة لمذكرات ماستر

للفترة [2017/2016]

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم : إدارة وتسيير رياضي

رقم التسجيل 096004837

الطالب: قريقة محمد

تاريخ المناقشة:

عنوان المذكرة:

لغة المذكرة: اللغة العربية

نوع المذكرة: ماستر

البلد: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية – ولاية المسيلة –

الجامعة: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

إشراف : دكتور زحاف محمد

عدد الصفحات : 74 ورقة.

ملف إلكتروني (PDF * word * cd-Rom)

قسم : إدارة وتسيير رياضي

التخصص: إدارة وتنظيم في الرياض

الملخص :

بالعربية

عنوان الدراسة : دور النمط القيادي الديمقراطي في تماسك جماعة العمل الرسمية للعاملين بالمؤسسات الرياضية (دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة)

أهداف الدراسة :

- إبراز دور النمط القيادي الديمقراطي في تماسك جماعة العمل الرسمية للعاملين بالمؤسسات الرياضية .
- معرفة دور النمط القيادي الديمقراطي في انجذاب أفراد جماعة العمل الرسمية للعاملين بالمؤسسات الرياضية
- إبراز أهمية ودور النمط القيادي الديمقراطي في خلق عنصر التفاعل بين جماعة العمل الرسمية للعاملين بالمؤسسات الرياضية .
- إبراز دور النمط القيادي الديمقراطي في تكريس مبدأ التعاون والاحترام لتماسك جماعة العمل بالمؤسسات الرياضية .
- لفت انتباه القارئ على المؤسسات الرياضية إلى العلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تربط أفراد جماعة العمل
- توفير مادة نظرية وميدانية حول الموضوع للباحثين في هذا المجال.

مشكلة الدراسة : ما دور النمط القيادي الديمقراطي في تماسك جماعة العمل الرسمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية؟

فرضيات الدراسة :

- للنمط القيادي الديمقراطي دور في انجذاب أفراد جماعة العمل الرسمية للعاملين بالمؤسسات الرياضية .
 - للنمط القيادي الديمقراطي دور في تفاعل أفراد جماعة العمل الرسمية للعاملين بالمؤسسات الرياضية .
 - للنمط القيادي الديمقراطي دور في تكريس مبدأ التعاون بين أفراد جماعة العمل بالمؤسسات الرياضية
- المنهج المتبع في الدراسة : المنهج العلمي المستخدم في إنجاز هذه المذكرة هو المنهج الوصفي .

الأدوات المستخدمة في الدراسة : فقد تمّ إتباع تقنية الاستبيان، التي تعتبر من أنجح الطرق للحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة

كلمات المفتاحية :

بالفرنسية

Mots clés:

1-style de leadership démocratique

2-La cohésion du groupe de travail

3-Sport Fondation

Keywords:

- Democratic leadership style
- Cohesion of the Working Group
- Sports Foundation

جاء هذا البحث في بايين :

الباب الأول : الجانب النظري وشمل أربع فصول .

الفصل التمهيدي : الاطار العام للدراسة

الفصل الأول: القيادة الديمقراطية

أما الفصل الثاني: تماسك جماعة العمل

الفصل الثالث: المؤسسة الرياضية

الباب الثاني:

الفصل الاول: إجراءات الدراسة الميدانية.

الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحث :

-أن النمط القيادي الديمقراطي له دور كبير في انجذاب الأفراد في جماعة العمل داخل المؤسسات الرياضية .

-أن جماعة العمل تتسم بانجذاب أفرادها لبعضهم وعلاقتهم إيجابية ولديهم القدرة على مواجهة الضغط ومواجهة المشاكل.

-أن للنمط القيادي الديمقراطي دور في تفاعل جماعة العمل بالمؤسسات الرياضية

-أن الأفراد يساهمون في نشاط الجماعة بانتظام ويؤمنون بقيمة العمل الجماعي مما زيد هذا في تماسك الجماعة والعمل على تحقيق الأهداف المشتركة .

-لنمط القيادي الديمقراطي دور في تكريس مبدأ التعاون بين أفراد جماعة العمل بالمؤسسات الرياضية .

-أنه يساعد على خلق أجواء السلوك التعاوني وسيادة روح التكاتف و تنسيق الجهود الفرية

لخدمة الجماعة من خلال التضحية بالمصالح الفردية من أجل تحقيق أهداف الجماعة.

- أن النمط القيادي السائد في مديريات الشباب والرياضة ديمقراطي . .

توصل الباحث للعديد من التوصيات أهمها

-نقترح ان تكون عملية إختيار المدراء قائمة على دراسة علمية وأسس موضوعية، أي من يتولي مسؤولية الإشراف أن يكون ذا خبرة عالية ومستوى علمي ولديه صفات القائد الناجح حتى يتمكن من إدارة الأمور بشكل فعال .

-إتاحة فرص التكوين للمدراء في مجال القيادة الإدارية وعملية إتخاذ القرارات من خلال ملتقيات ، أيام دراسية ، دورات تدريبية سواء داخل المؤسسة أو من خلال الدورات التي تقوم بها مراكز التدريب والتنمية البشرية في هذا المجال .

-تعميم النمط القيادي الديمقراطي على كافة المؤسسات الرياضية وإشراك العاملين في عملية -

-إتخاذ القرار وتفويض لهم بعض السلطات ليزر إبداعهم وليشعروا بالإنتماء والرضى عن العمل.

كشاف بالفرنسية

Faculté

**Départemen– sciences et techniques des activités
physiques et sportives**

N° d'ordre :.....

N° d'inscription : 096004837

Chercheur : krika mohammed

Soutenu publiquement le :18/05/2017

Titre de la thèse (mémoire) :.....

Language de la thèse :arabe

Modèle de la thèse : master

Pays : RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE–M'SILA

Université: Université de M'sila

Nom et Prénom de l'encadreur zahaf mohammed

Grade : Dr

Nombre de page : 74 page

Fichier électronique (cd–Rom* word * PDF)

Spécialité : Administration et Organisation Sportives

Option :

Résumé :.....

Titre de l'étude: Le rôle du style de leadership démocratique dans la cohésion du groupe de travail officiel pour les institutions sportives des travailleurs (une étude sur le terrain de la Direction de la Jeunesse et des Sports de l'état de gaz)

Le but de l'étude:

- mettre en évidence le rôle du style de leadership démocratique dans la cohésion du groupe de travail officiel des institutions sportives des travailleurs
- Connaître le rôle du style de leadership démocratique attiré par les membres du groupe de travail officiel des institutions sportives des travailleurs
- souligner l'importance et le rôle du style de leadership démocratique dans la création de l'interaction entre le groupe de travail officiel de l'élément des travailleurs
- mettre en évidence le rôle du style de leadership démocratique en renforçant le principe de la coopération et le respect de la cohésion des institutions sportives Jmaahalaml.

Problématique

Quel est le rôle du style de leadership démocratique dans la cohésion du groupe de travail officiel entre les institutions sportives des travailleurs?

hypothèses:

- 1- Le rôle de style de leadership démocratique dans l'attraction des membres du groupe de travail officiel des travailleurs des institutions sportives.
- 2- l'impact rôle de leadership démocratique dans l'interaction des membres du groupe de travail officiel des travailleurs des institutions sportives.
- 3- l'impact rôle de leadership démocratique dans la perpétuation du principe de coopération entre les membres du groupe de travail des institutions sportives

Mots clés :

- 1-style de leadership démocratique
- 2-La cohésion du groupe de travail
- 3-Sport Fondation

- Les résultats atteints les plus importants sont:

-le leadership démocratique a Shall un rôle important dans l'attraction des individus au sein de groupes de travail style institutions sportives.

- Les membres du groupe de travail sont certaine affinité pour l'autre et leur relation avec positive et ont la capacité de faire face à la pression et rencontrent des problèmes

-le leadership démocratique doit-modèle dans le rôle des institutions sportives travail interaction groupe

-Sont les personnes qui contribuent à l'activité du groupe régulièrement et croire en la valeur du travail d'équipe, ce qui a augmenté la cohésion de cette Aljmaahwalaml pour atteindre des objectifs communs

-Il aide à créer une atmosphère de comportement coopératif et l'état de l'esprit de coordination et les efforts Condensation pour servir le groupe de fabrication par le sacrifice des intérêts individuels afin d'atteindre les objectifs du groupe.

ملخص الدراسة

- عنوان الدراسة:

ما دور النمط القيادي الديمقراطي في تماسك جماعة العمل الرسمية لدى العمال بالمؤسسات الرياضية؟

أهداف الدراسة:

- إبراز دور النمط القيادي الديمقراطي في تماسك جماعة العمل بالمؤسسات الرياضية .
- معرفة دور النمط القيادي الديمقراطي في انجذاب الأفراد في جماعة العمل بالمؤسسات الرياضية
- إبراز أهمية ودور النمط القيادي الديمقراطي في خلق عنصر التفاعل بين جماعة العمل داخل المؤسسة الرياضية .
- إبراز دور النمط القيادي الديمقراطي في تكريس مبدأ التعاون والاحترام لتماسك جماعة العمل بالمؤسسات الرياضية .
- لفت انتباه القائمين على المؤسسات الرياضية إلى العلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تربط أفراد جماعة العمل
- توفير مادة نظرية وميدانية حول الموضوع للباحثين في هذا المجال.

- الفرضية الرئيسية :

لنمط القيادي الديمقراطي دور في تماسك جماعة العمل الرسمية للعمال بالمؤسسات الرياضية .

- الفرضيات الجزئية:

- للنمط القيادي الديمقراطي دور في انجذاب الأفراد في جماعة العمل الرسمية للعمال بالمؤسسات الرياضية .
- للنمط القيادي الديمقراطي دور في تفاعل الأفراد في جماعة العمل الرسمية للعمال بالمؤسسات الرياضية .
- للنمط القيادي الديمقراطي دور في تكريس مبدأ التعاون بين أفراد جماعة العمل بالمؤسسات الرياضية .
- عينة الدراسة : تكونت عينة البحث من 40 فرد عامل في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- منهج الدراسة : يعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي كونه يتلائم مع طبيعة المشكلة المدروسة.
- أدوات الدراسة : لقد استخدم الباحث في دراسته استمارة استبيان كأداة لجمع المعلومات.

- النتائج المتوصل إليها:

- * أن النمط القيادي الديمقراطي له دور كبير في انجذاب الأفراد في جماعة العمل داخل المؤسسات الرياضية .
- أن جماعة العمل تتسم بانجذاب أفرادها لبعضهم وعلاقتهم إيجابية ولديهم القدرة على مواجهة الضغط ومواجهة المشاكل.
- * أن للنمط القيادي الديمقراطي دور في تفاعل جماعة العمل بالمؤسسات الرياضية
- أن الأفراد يساهمون في نشاط الجماعة بانتظام ويؤمنون بقيمة العمل الجماعي مما زيد هذا في تماسك الجماعة والعمل على تحقيق الأهداف المشتركة .
- * للنمط القيادي الديمقراطي دور في تكريس مبدأ التعاون بين أفراد جماعة العمل بالمؤسسات الرياضية .
- أنه يساعد على خلق أجواء السلوك التعاوني وسيادة روح التكاتف و تنسيق الجهود الفرية لخدمة الجماعة من خلال التضحية بالمصالح الفردية من أجل تحقيق أهداف الجماعة.
- أن النمط القيادي السائد في مديريات الشباب والرياضة ديمقراطي .

- الاقتراحات :

- نقترح ان تكون عملية إختيار المدراء قائمة على دراسة علمية وأسس موضوعية، أي من يتولي مسؤولية الإشراف أن يكون ذا خبرة عالية ومستوى علمي ولديه صفات القائد الناجح حتى يتمكن من إدارة الأمور بشكل فعال .
- إتاحة فرص التكوين للمدراء في مجال القيادة الإدارية وعملية إتخاذ القرارات من خلال ملتقيات ، أيام دراسية ، دورات تدريبية سواء داخل المؤسسة أو من خلال الدورات التي تقوم بها مراكز التدريب والتنمية البشرية في هذا المجال .
- تعميم النمط القيادي الديمقراطي على كافة المؤسسات الرياضية وإشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار وتفويض لهم بعض السلطات ليزيد إبداعهم وانشغولهم بالإنتماء والرضى عن العمل.
- إجراء دراسات أخرى مماثلة للدراسة الحالية تأخذ بعين الاعتبار متغيرات أخرى غير التي تمت دراستها في هذه الدراسة كالعلاقات الاجتماعية وانعكاساتها على السمات الانفعالية .

Résumé de l'étude

- Titre de l'étude:

Quel est le rôle du style de leadership démocratique dans la cohésion du groupe de travail officiel des travailleurs des institutions sportives?

Objectifs de l'étude:

- mettre en évidence le rôle du style de leadership démocratique dans la cohésion de l'action groupe des institutions sportives.
- Connaître le rôle du style de leadership démocratique chez les personnes Anjaddab dans le travail du groupe des institutions sportives
- souligner l'importance et le rôle du style de leadership démocratique dans la création de l'interaction entre le groupe de travail au sein de l'élément d'organisation sportive.
- mettre en évidence le rôle du style de leadership démocratique en renforçant le principe de la coopération et le respect de la cohésion d'une des institutions sportives des groupes de travail.
- a attiré l'attention de ceux qui les institutions sportives aux relations humaines et sociales entre les membres du groupe de travail
- Fournir la théorie matériel et sur le terrain sur le thème de Bakhtine dans ce domaine

- l'hypothèse principale:

rôle de style de leadership démocratique dans la cohésion du groupe de travail officiel des travailleurs des institutions sportives.

- hypothèses partielles:

- Le rôle de style de leadership démocratique dans l'attraction des individus dans le groupe de travail officiel des travailleurs des institutions sportives.
- le leadership démocratique dans le modèle du rôle des individus dans le groupe de travail officiel de l'interaction des travailleurs des institutions sportives.
- Le rôle de style de leadership démocratique dans la perpétuation du principe de coopération entre les membres du groupe de travail des institutions sportives.

- **Exemple d'étude:** L'échantillon de recherche composé de 40 travailleurs individuels dans la Direction de la jeunesse et des sports de l'état de gaz.

- **Méthodologie:** Le chercheur dans l'étude comme une approche descriptive correspond à la nature du problème étudié.

- **Outils d'étude:** je chercheur dans le questionnaire de l'étude comme un outil pour recueillir de l'information.

- **les résultats obtenus:**

* Le style de leadership démocratique a un rôle important dans l'attraction des individus groupe de travail au sein des institutions sportives.

- Les membres du groupe de travail sont certaine affinité pour l'autre et leur relation avec positive et ont la capacité de faire face à la pression et rencontrent des problèmes.

* Le rôle de leadership démocratique dans le modèle des institutions sportives travail interaction groupe

- que les individus contribuent à l'activité du groupe régulièrement et croient en la valeur du travail d'équipe, ce qui a augmenté la cohésion de cette Aljmaahwalaml pour atteindre des objectifs communs.

Rôle de style de leadership démocratique dans la perpétuation du principe de coopération entre les membres du groupe de travail des institutions sportives.

-Il aide à créer une atmosphère de comportement coopératif et l'état de l'esprit de coordination et les efforts Condensation pour servir le groupe de fabrication par le sacrifice des intérêts individuels afin d'atteindre les objectifs du groupe.

- Le chef du modèle dominant dans les directions de la jeunesse et des sports démocratique.

Suggestions:

- Nous suggérons que se fonder sur des motifs objectifs directeurs du processus de sélection, à savoir est responsable de la surveillance devrait avoir un haut niveau d'expertise scientifique et a les qualités d'un bon leader pour qu'il puisse gérer les choses efficacement une étude scientifique.

- offrir des possibilités de formation pour les gestionnaires dans le domaine du leadership administratif et le processus de prise de décision par les forums, journées d'études, des cours de formation à la fois dans l'établissement ou par le biais de cours dispensés par des centres de formation et de développement humain dans ce domaine.

la diffusion du style de leadership démocratique toutes les institutions sportives et d'impliquer les employés dans le processus de prise de décision et de les déléguer à quelques-unes des autorités met en avant leur créativité et se sentent d'appartenance et la satisfaction au travail.

