

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

ميدان : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

فرع : إدارة وتسيير رياضي

تخصص : تسيير المنشآت الرياضية و الموارد البشرية



معهد : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم : الإدارة والتسيير الرياضي

رقم :

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب : محمد اليمين لعيادة

تحت عنوان

الأنماط القيادية ودورها في تفعيل عملية اتخاذ القرار

بالمؤسسة الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	د.بريكي الطاهر
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	أ.د محمد زحاف
مناقشا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	د.برباخ رابح

السنة الجامعية: 2019/2018

كلمة شكر وعرfan

اشكر الله عز وجل الذي من علينا وأمدنا بالقوة والإرادة لإتمام هذا العمل ، كما أتوجه بجزيل الشكر وخالص التقدير وعظيم الامتنان إلى الأستاذ الفاضل البروفيسور ”زحاف محمد” الذي اشرف على هذه الدراسة وكانت توجيهاته العلمية الأثر البالغ في إتمامها على هذا الوجه جزاه الله عني كل الجزاء.

ولا يفوتني إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء الهيئة التدريسية بدءا من مدير معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالمسيلة الدكتور ”فاتح يعقوبي” , والدكتور ”مرنيز أسامة” رئيس قسم الإدارة والتسيير الرياضي والى كل رؤساء أقسام المعهد فلکم مني عظيم الشكر وجزيل الامتنان .

والشكر موصول كذلك إلى الأساتذة الأفاضل الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة وخص بالذكر منهم (البروفيسور دهماني نعيمة، الدكتور بوضلاح النذير، الدكتور مرنيز أسامة، الدكتور احمد بن رجم، الدكتور قارة سعيد، الدكتور منجحي مخلوف) فلکم مني جزيل الشكر والعرfan.

الشكر والتقدير موصول كذلك إلى جميع موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة الذين قدموا لنا كل العون والمساعدة لانجاز هذه الدراسة .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أفراد العائلة وخص بالذكر الوالدين الكريمين حفظهما الله اللذان لم يبخلوا علي بنصحهما.

كما لا أنسى الزوجة الفاضلة التي كانت السند المتين في إتمام انجاز هذه المذكرة، فلها مني كامل الشكر والاحترام والتقدير .

وأخيرا إلى كل من ساهم في إتمام هذا الجهد بشكل مباشر أو غير مباشر، إليهم جميعا عظيم الشكر والعرfan.

محمد اليمين

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
II	شكر وعرفان
III	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الاشكال
أ-ب	مقدمة
الفصل الاول: الاطار العام للدراسة	
11	1-الاشكالية
12	2-فرضيات الدراسة
12	3-اهداف الدراسة
13	4-اهمية الدراسة
13	5-الكلمات الدالة في الدراسة
الفصل الثاني: الخلفية النظرية والدراسات السابقة	
17	1- الخلفية النظرية
17	1-الأنماط القيادية ونظرياتها
28	2-عملية اتخاذ القرار ونظرياتها

37	3- المؤسسة الرياضية
40	2-الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الاجراءات الميدانية للدراسة	
47	1- الدراسة الاستطلاعية
47	2-مجالات الدراسة
48	3-المنهج المتبع في الدراسة
48	4- مجتمع وعينة الدراسة
49	5-متغيرات الدراسة
49	6-الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
49	6-1-صدق اداة الدراسة
49	6-1-2-الصدق الظاهري
50	6-1-3-صدق الاتساق الداخلي
53	6-2- ثبات اداة الدراسة
54	6-3-الموضوعية
54	7- ادوات جمع البيانات والمعلومات
54	8-إجراءات التطبيق الميداني لاداة الدراسة
55	9- الاساليب الاحصائية

الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

57	عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها1-
57	1-1- نتائج النمط الديمقراطي في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية
68	1-2- نتائج النمط الأوتوقراطي في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية
77	1-3- نتائج النمط الفوضوي في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية
87	3- استنتاجات عامة
87	4- الاقتراحات والتوصيات
88	5- الافاق المستقبلية الدراسة
90	- المراجع المعتمدة في الدراسة
	-الملاحق
	-ملخص الدراسة

قائمة الجداول

الصفحة

الرقم الجدول

50	يبيّن مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول.	01
51	يبيّن مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني.	02
52	يبيّن مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث.	03
52	يبيّن صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة.	04
53	يبيّن قيمة معامل الفا كرونباخ للاستبيان	05
57	يبيّن تحديد مجال المتوسط الحسابي بناءً على أوزان مقياس الاستبيان	06
58	يبيّن نتائج إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 01 للمحور الأول	07
59	يبيّن نتائج إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 02 للمحور الأول	08
60	يبيّن نتائج إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 03 للمحور الأول	09
61	يبيّن نتائج إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 04 للمحور الأول	10
62	يبيّن نتائج إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 05 للمحور الأول	11
63	يبيّن نتائج إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 06 للمحور الأول	12
64	يبيّن الدلالة الإحصائية لإجابات العينة على عبارات المحور الأول	13
65	يبيّن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول	14
66	يبيّن المتوسطات الحسابية لكل عبارة من المحور الأول	15
68	يبيّن نتائج إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 07 للمحور الثاني	16
69	يبيّن نتائج إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 08 للمحور الثاني	17
70	يبيّن نتائج إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 09 للمحور الثاني	18
71	يبيّن نتائج إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 10 للمحور الثاني	19
72	يبيّن نتائج إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 11 للمحور الثاني	20
73	يبيّن نتائج إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 12 للمحور الثاني	21
74	يبيّن الدلالة الإحصائية لإجابات العينة على عبارات المحور الثاني	22
75	يبيّن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثاني	23
75	يبيّن المتوسطات الحسابية لكل عبارة من المحور الثاني	24
77	يبيّن نتائج إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 13 للمحور الثالث	25
78	يبيّن نتائج إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 14 للمحور الثالث	26
79	يبيّن نتائج إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 15 للمحور الثالث	27
80	يبيّن نتائج إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 16 للمحور الثالث	28
81	يبيّن نتائج إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 17 للمحور الثالث	29
82	يبيّن نتائج إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 18 للمحور الثالث	30
83	يبيّن نتائج إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 19 للمحور الثالث	31
84	يبيّن الدلالة الإحصائية لإجابات العينة على عبارات المحور الثالث	32
85	يبيّن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثالث	33
85	يبيّن المتوسطات الحسابية لكل عبارة من المحور الثالث	34

قائمة الأشكال

20	يوضح الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين والتنظيم والجمهور	01
58	يوضح النسبة المئوية لتكرارات لبدائل الاجابات للعبارة رقم 01 للمحور الاول	02
59	يوضح النسبة المئوية لتكرارات لبدائل الاجابات للعبارة رقم 02 للمحور الاول	03
60	يوضح النسبة المئوية لتكرارات لبدائل الاجابات للعبارة رقم 03 للمحور الاول	04
61	يوضح النسبة المئوية لتكرارات لبدائل الاجابات للعبارة رقم 04 للمحور الاول	05
62	يوضح النسبة المئوية لتكرارات لبدائل الاجابات للعبارة رقم 05 للمحور الاول	06
63	يوضح النسبة المئوية لتكرارات لبدائل الاجابات للعبارة رقم 06 للمحور الاول	07
68	يوضح النسبة المئوية لتكرارات لبدائل الاجابات للعبارة رقم 07 للمحور الثاني	08
69	يوضح النسبة المئوية لتكرارات لبدائل الاجابات للعبارة رقم 08 للمحور الثاني	09
70	يوضح النسبة المئوية لتكرارات لبدائل الاجابات للعبارة رقم 09 للمحور الثاني	10
71	يوضح النسبة المئوية لتكرارات لبدائل الاجابات للعبارة رقم 10 للمحور الثاني	11
72	يوضح النسبة المئوية لتكرارات لبدائل الاجابات للعبارة رقم 11 للمحور الثاني	12
73	يوضح النسبة المئوية لتكرارات لبدائل الاجابات للعبارة رقم 12 للمحور الثاني	13
77	يوضح النسبة المئوية لتكرارات لبدائل الاجابات للعبارة رقم 13 للمحور الثالث	14
78	يوضح النسبة المئوية لتكرارات لبدائل الاجابات للعبارة رقم 14 للمحور الثالث	15
79	يوضح النسبة المئوية لتكرارات لبدائل الاجابات للعبارة رقم 15 للمحور الثالث	16
80	يوضح النسبة المئوية لتكرارات لبدائل الاجابات للعبارة رقم 16 للمحور الثالث	17
81	يوضح النسبة المئوية لتكرارات لبدائل الاجابات للعبارة رقم 17 للمحور الثالث	18
82	يوضح النسبة المئوية لتكرارات لبدائل الاجابات للعبارة رقم 18 للمحور الثالث	19
83	يوضح النسبة المئوية لتكرارات لبدائل الاجابات للعبارة رقم 19 للمحور الثالث	20

مقدمة

مقدمة:

لقد حظيت القيادة باهتمام المجتمعات البشرية منذ أقدم العصور، إدراكاً لأهميتها في تحقيق آمال الجماعة وتطلعاته، وهذا لا يتم إلا من خلال قيادة واعية تتمتع بدرجة عالية من الكفاية والفعالية حتى تساعد في تحقيق رفاهية أفراد المجتمع، وتحقيق الأهداف، إذ أن الوظيفة الأساسية للقيادة هي العمل مع الجماعة ولصالحها في عملية تفاعل اجتماعي متبادلة بين القائد وأتباعه تحتاجها كل جماعة تريد أن تحقق أهدافها ، وأصبحت القيادة من أعظم حقائق الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية في جميع بلدان العالم ، إذ يعول عليها في تحقيق الأهداف التي هي مطمح كل المجتمعات ، ومؤشراً على كل تطور ، لذا تعد القيادة عملاً خلاقاً يهتم بالإنتاج، وتحقيق الأهداف، والوصول بالأفراد إلى مستوى أفضل. (أمينة عبد الخالق عبد القادر الأسطل، 2009، 11)

وقد اتسم هذا العصر بحدوث تطورات وتحديات في مختلف مجالات الحياة ، كانت لها انعكاساتها الإيجابية على قيادة الأفراد، مما ذهب بكثير من الباحثين في هذا الميدان إلى تأكيد العلاقة بين القادة والمؤوسين سبباً مهماً مناسباً بتقدم المؤسسات وتحقيقها لأهدافها المنشودة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال خلق مناخات صحية لحفز العاملين، وزيادة دائرة مشاركتهم في صنع القرار أو اتخاذها ، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين القادة والعاملين معهم ، للوصول بالعاملين إلى ما يعرف اليوم بمفهوم "التمكين"، والذي يعني فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات، وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا. (موافق أحمد شحاتة 2012، 02)

ومما لا شك فيه أن كل هذا يتطلب نظاماً موضوعياً لعملية صنع واتخاذ القرار الذي يعتبر المحور الرئيسي للنشاط الإداري، ويرجع ذلك إلى سيطرتها على كافة وظائف المدير مهما كانت طبيعة نشاطه، ومهما اختلف مستواه التنظيمي، وتنبع أهمية هذه العملية أيضاً من إرتباطها المباشر بصناعة أهداف المنظمة التشغيلية منها والإستراتيجية التي أنشئت من أجلها، سيما في ظل تزايد حجم الإدارة الرياضية مما أدى إلى كثرة أنشطتها وتشعب إتصالاتها، بالإضافة إلى تعقد البيئة المحيطة بها، التي تؤثر في قراراتها بالسلب أو بالإيجاب.

إلا أن القرارات الإدارية الفعالة هي تلك القرارات المعتمدة على وجود قائد إداري فعال ومناسب، تعتمد عليه المؤسسات الرياضية عند اتخاذها للقرارات، وموضوع عملية اتخاذ القرار من الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة في حياة الأفراد والإدارة والمجتمع. وتتضاعف هذه الأهمية وتزداد خطورتها كلما تعلق القرار بجمهور كبير من الناس من جهة، وكلما كبر حجم المؤسسة الرياضية من جهة أخرى، فالقرار يمثل العمود الفقري للمؤسسة الرياضية، وتوفر الأنماط القيادية لها دور في تفعيل عملية اتخاذ القرار. وقد تزايدت لاهتمام بموضوع القيادة نظراً لحاجة المؤسسات المختلفة لها، فالمؤسسة الرياضية من بين هذه المؤسسات المختلفة بحاجة إلى قيادة فعالة لما لها من أهمية ودور كبير في عملية صنع واتخاذ القرار على أسس علمية.

في ظل ما سبق ذكره فإن المؤسسة الرياضية كغيرها من المؤسسات العامة أمام تحديات كبيرة تلزمها لمواكبة التطورات والمحافظة على قيمتها ومستواها وأدائها التنافسي، أن تتبنى إستراتيجية موضوعية للتأكد من جودة أدائها، والذي لا يتحقق إلا من خلال قيادة إدارية مناسبة تقوم بتفعيل عملية اتخاذ القرار في الإدارة الرياضية .

وفي هذا السياق الذي نريد من ورائه الكشف عن الأنماط القيادية السائدة في مديرية الشباب والرياضة لولاية بالمسيلة وعن الدور الذي تلعبه هذه الأنماط في تفعيل عملية اتخاذ القرار لدى الموظفين داخل هذه المنظمة ، وقد قسمنا بحثنا هذا إلى أربعة فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة وقد تناولنا في هذا الفصل إشكالية الدراسة ، فرضيات الدراسة ، أهداف وأهمية الدراسة وأخيرا الكلمات الدالة في الدراسة.

الفصل الثاني: المتمثل في الخلفية النظرية والدراسات السابقة حيث تطرقنا فيها إلى الأنماط القيادية ونظرياتها من وجهة نظر علماء ومفكرين في الإدارة ، كما تطرقنا في هذا الفصل إلى عملية اتخاذ القرار ونظرياتها، بالإضافة إلى ذلك تطرقنا إلى مفهوم المؤسسة الرياضية، ثم بعد ذلك تناولنا عدة دراسات سابقة وقمنا بتحليلها واستخلصنا منها أهم النتائج محاولين الاستعانة بها وتوظيفها في هذه الدراسة.

الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة احتوى هذا الفصل على الدراسة الاستطلاعية ، المنهج المتبع في الدراسة ، مجتمع وعينة الدراسة ، أدوات جمع البيانات والمعلومات ، وإجراءات التطبيق الميداني للأداة ، وكذا الأساليب الإحصائية.

الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها حيث قمنا بترجمة المعلومات النظرية إلى معلومات كمية وقمنا بمناقشتها وذلك في ضوء فرضيات الدراسة وربطها بالخلفية النظرية والدراسات السابقة.

وفي الأخير تم استخلاص استنتاجات عامة خاصة بالبحث، وطرح بعض الاقتراحات والتوصيات، والآفاق المستقبلية للدراسة.

ونرجوا من الله أننا قد وفقنا إلى حد ما بإضافة ولو بالقليل في خدمة المعرفة والبحث العلمي.

الأول الفصل

الإطار العام للدراسة

1 - إشكالية الدراسة:

تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها الى قيادات يتحملون المسؤولية في تحقيق أهداف المنظمات وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية , وبدون تلك القيادات الواعية والمسؤولة فانه يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه وتتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها.

وعلى الرغم من أهمية القيادة باعتبارها ضرورة إدارية واجتماعية فهي تشكل مردودا كليا للعملية الإدارية إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها . حيث أن مسؤولية القيادة تتبلور في قدرتها على صياغة التعاون بغية توحيد جهود المرؤوسين سعيا وراء تحقيق الغايات القيادية وتلبية حاجات العاملين وإنجاز الأهداف الوظيفية المتعددة بالمنظمة(حسين مرضى الدوسري،2013،44).

فالقيادة تعتبر من هذا المفهوم نمط من السلوك الإنساني للقائد يستند إلى العلاقة بينه وبين أفراد الجماعة التي يقودها ويعمل على توحيد جهودها وتنسيق اتجاهاتها وإثارة دوافعها نحو الانجاز وحل مشكلاتها التي تحول دون فعالية أدائهم.

والقيادة في مواقفها المتعددة تعبر عن نمط من العلاقة بين القائد والجماعة يؤدي الى توجيه الأفراد لبذل أقصى الجهود في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة . لذا فالقادة مطالبون بتوسيع مداركهم وزيادة ثقافتهم وتنمية خبراتهم التي تمكنهم من مواجهة التحديات (العميان محمود سليمان،2010،52).

ولهذا فالقيادة الفعالة تعد سلعة قيمة في سوق تميز بالنقص في الكفاءات التي ترجع أسبابها إلى عظم المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق القائد والتي لا يتحمل أعباءها إلا قلة من الأفراد ممن تتوفر فيهم خصائص القيادة . ولهذا صنف الباحثون القيادة إلى عدة أنماط فهناك من يصنفها على أساس مصدرها، وهناك من يصنفها على أساس السلوك القيادي , أما الأخر فيصنفها على أساس الأسلوب القيادي المتبع . ويعتبر هذا الأخير الأكثر شيوعا حيث ينقسم إلى ثلاثة أنواع وهي: النمط القيادي الديمقراطي , النمط القيادي الأوتوقراطي والنمط القيادي الحر.(شاوش مصطفى،2005،32) .

وان مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة من المؤسسات يتوقف إلى حد كبير على رشادة القرار وفاعليته في هذه المؤسسة خاصة الرياضية منها التي تعتبر عملية اتخاذ القرار من الوظائف الهامة التي مارستها الإدارة عبر مراحل حياتها رغم اختلاف طرق وأساليب ممارستها وحسب الظروف السائدة في كل زمان ومكان.

فاتخاذ القرار هو وظيفة أساسية يقوم بها الإنسان عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته اليومية مستخدما في ذلك تجاربه والمعلومات المتجمعة لديه.

كما انه يعتبر محور العملية الإدارية كونها من أهم الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لتمكينها من القيام بوظائفها ومباشرة النشاطات الموكلة إليها وبالتالي تحقيق أهدافها(نواف كنعان،2006، 13).

ولإنجاح عملية اتخاذ القرار لا بد من إتباع نمط قيادي مناسب لاستمرار المؤسسة واستقرارها في أداء وظائفها على أكمل وجه لتحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها وهنا يطرح التساؤل :
هل للأنماط القيادية دور في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.

التساؤلات الجزئية:

- هل للنمط القيادي الديمقراطي دور في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.
- هل للنمط القيادي الأوتوقراطي(السلطوي) دور في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.
- هل للنمط القيادي الفوضوي(الحر) دور في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.

2 - فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- للأنماط القيادية دور في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية

الفرضيات الجزئية:

- للنمط القيادي الديمقراطي دور في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.
- للنمط القيادي الأوتوقراطي (السلطوي) دور في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.
- للنمط القيادي الفوضوي(الحر) دور في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.

3- أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على الأنماط القيادية في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية وذلك من خلال:

- معرفة النمط القيادي الديمقراطي ودوره في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.
- الكشف على النمط القيادي الأوتوقراطي (السلطوي) ودوره في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.
- إبراز النمط القيادي الفوضوي (الحر) ودوره في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.
- التعرف على النمط القيادي السائد بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

4- أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولة إبراز دور الأنماط القيادية المختلفة في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة بصفة عامة والمؤسسة الرياضية بصفة خاصة والتي قد تساهم بطريقة فعالة في تنمية وتطوير وتحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال معرفة الأنماط القيادية وتحديد صورها وأشكالها ومفاهيمها ونظرياتها وكيفية اتخاذها وتعاملها مع القرارات لإنجاح الإدارة الرياضية بالمؤسسة، كما تمكننا من معرفة النمط القيادي المناسب في اتخاذ القرارات الصائبة والذي يمكن ان يكون كنموذج تحذري به وتبناه كل المؤسسات سواء الاقتصادية او الرياضية لتحقيق المزيد من النجاحات والإنجازات وتقديم أفضل الخدمات لتحافظ على استقرارها وتماسكها وديمومتها، وللدراسة أهمية كبيرة من الناحية العلمية حيث أنها تنير الدرب للطلبة الباحثين وتضع أمامهم محطة أو أرضية يمكن الرجوع إليها وذلك عن طريق إثراء المكتبة الجامعية بالكم الهائل من المعلومات النظرية المتعلقة بالقيادة وعملية اتخاذ القرار لتكون كمرجع يمكن الاعتماد عليها والاستفادة منها عند الحاجة.

5 - الكلمات الدالة في الدراسة:

5 - 1 - النمط القيادي:

لغة:

هو كناية عن منهج منسق ومنظم ينطوي على أعمال المرء وأفكاره , نزعاته واتجاهاته بحيث يمكن اتخاذه أساسا للقيام بتوقعات وتحليلات تنبئيه تتعلق بسلوك الشخص والاحتمالات التي يمكن ان يتجه فيها هذا السلوك.(مجدي النويري، 2011، 65).

اصطلاحا:

- النشاط الذي يمارسه القائد داخل المؤسسة للتأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى الأداء الوظيفي.(عادل بن صالح الشقحاء، 2003، 16).

- هي مجموعة من التصرفات التي يبدئها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية ومن ثم يترك آثار مباشرة على سلوك العاملين في المؤسسة سلبا أو إيجابا.(محمد بن احمد بن محمد جيرة ، 07، 2005).

- هو الأسلوب الذي يمارسه القائد للتأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم(الحراشة، 14، 2006).

- يشير النمط القيادي إلى السلوك المتكرر للمدير عن طريق أدائه للعمل لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها.(العميان، 2008، 274).

- إجرائيا:

- هو السلوك المتكرر للقائد في التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم من اجل تحقيق أهداف معينة.

5 - 2 - اتخاذ القرار:

لغة:

- هو اخذ البديل المناسب واختياره.(جمال محمد علي، 53، 2009).

- القرار بمعنى قر أي سكن واطمأن وقرر الأمر، رضا عنه وأمضاه وتقرر الأمر بمعنى ثبت واستقر ، والقرار هو ما انتهى إليها الأمر.(سعيد بيس عامر، 1989، 425).

اصطلاحا:

- يشير اتخاذ القرار إلى عملية اختيار دقيق بعد دراسة تحليلية موسعة لعدد من البدائل المتاحة التي يمكن إتباعها للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.(نواف كنعان، 2003، 126).

- اختيار أفضل البدائل بعد دراسة النتائج المترتبة على كل بديل وأثرها على الأهداف المطلوب تحقيقها ويتم الاختيار بناء على معلومات يحصل عليها متخذ القرار من مصادر متعددة مما يساعد على الوصول إلى أفضل النتائج.(ماهر احمد، 2004، 126).

- إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما وذلك عند الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها.(علي الشرفاوي، 2002، 128).

إجرائيا:

- عملية اتخاذ القرار هي عبارة عن مسار يسلكه القائد لاختيار أفضل البدائل لإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهه لتحقيق الهدف المرجو.

5 - 3 - المؤسسة الرياضية:

اصطلاحا:

هي جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف القومية والاجتماعية المناسبة لتنمية قدراتهم في إطار السياسة العامة للدولة.(عصام بدوي، 2001، 379).

وقد أشارت درافت روبنز DRAFT ROPPINS إلى أن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تتحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة والعلاقة المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى. (عبد العظيم ، 2008 ، 44).

- كما يعرفها الشافعي هي وحدة فنية واجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة ذات الجوانب المتداخلة في بعضها البعض من أهداف وموارد المؤسسة والعمليات الإدارية بحيث يؤثر كل جانب منها على الآخر ويتأثر. (حسن احمد الشافعي، 2004، 185).

إجراءات:

- المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي مرتبط بالمجال الرياضي كمهنة تنشأ لتحقيق الأهداف المنوطة بها حسب طبيعة الأنشطة التي تمارسها وذلك لخدمة المجتمع.

الفصل الثاني

الخلفية النظرية

والدراسات السابقة

I.- الخلفية النظرية :

1- الأنماط القيادية ونظرياتها.

1-1- القيادة وخصائصها :

1-1-1- تعريف القيادة:

- القيادة عملية اثاره دافعية المرؤوسين وتوجيهها وانتقاء قنوات الاتصال الفعالة وحل الصراعات التي تنشأ بين افراد التنظيم.

- هي التأثير في شخص او مجموعة اشخاص وتوجيههم وارشادهم من اجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الاهداف الموضوعه من خلال خلق دافع للعمل وتحفيزهم وبالتالي انجاز الاهداف .

- والقيادة كما عرفها فنغر (JOHN PFIFINER) هي عبارة تفاعل بين القائد وآخرين بحيث يحاول التأثير على الاخرين من اجل اتباع نهجه وباستخدام اساليب عديدة مثل التحفيز حتي يصبحوا تابعين له وبتالي تحقيق الأهداف(فاتن عوض الغزوي، 2010، 12/11)

- كما عرفها الدكتور مطاوع عصمت (القيادة عملية تأثير متبادلة لتوجيه النشاط الانساني في سبيل تحقيق هدف مشترك)وهو القدرة على توجيه سلوك الجماعة في موقف معين لتحقيقه اوهي استمالة افراد الجماعة في التعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقنعون بأهميته فيتفاعلون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقتها وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي الي تحقيق الأهداف(شرفي رايح، 2010، 13)

كما عرفها محمد فتحي بأنها (الارتفاع ببصرية الإنسان إلى نظرات أعمق والارتقاء بمستوى أدائه إلى مستوى أعلى وبناء شخصيته بحيث يتعدى حدوده العادية وليس هناك أفضل من أساس لبناء الشخصية القيادية من روح الإدارة إلى التطبيق عن طريق العمل اليومي للمنظمة و المبادئ الحازمة للقيادة والمسؤولية و الارتفاع بالمستويات والأداء واحترام الفرد وعمله(محمد فتحي، 2003، 156)

كما عرفتها سهيلة عباس بأنها عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه أو تابعيه، اذ يمكن التأثير في سلوك المرؤوسين تأثيرا مباشرا اذا توفرت القناعة والفهم والإدراك للقائد من قبل المرؤوسين كما يمكن للمرؤوسين من تقديم المعلومات الضرورية للقرارات. ولذلك فإن القيادة عملية تواصل وتفاعل متواصل ومتغير حسب الموقف والظروف.(سهيلة عباس، 2004، 12)

كما عرفها تيري "TERRY" القيادة عملية يمكن للقائد من خلالها التأثير على الآخرين للعمل برغبة في علاقات وظيفية منضمة لتحقيق الأهداف. (أمل محمد سرحان المخلافي، 2008، 18)

أما كونتزو دونيل (koontzdonnel) فقد عرف القيادة بأنها عملية التأثير التي يقوم القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على الإسهام الفعال بمجهودهم في أداء النشاط التعاوني (أمل محمد سرحان، مرجع سابق، 18)

أما وارين بينس (WARREN BENNIS) فقد عرف القيادة بأنها عملية فن لتوجيه الأفراد والتنسيق فيما بينهم والعمل على تشجيعهم وتحفيزهم من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة (فاتن عوض الغزوي، مرجع سابق، 12)

1-1-2- خصائص القيادة:

لا بد من توافر عدة خصائص وصفات يتحلى بها القادة والمديرون في العمل الإداري لان القائد هو أساس التنظيم ويتوقف عليه نجاح العملية الإدارية او فشلها .

- ومن البديهي أن القيادة تختلف جزئيا عن الإدارة فيختلف القادة عن المدراء بالطريقة التي يطورون فيها الرؤية ويختلفون في طريقة فهمهم للإلهام لان القائد الفعال يسعى وراء أوضاع يرى فيها التغيير ضروريا ويسعى إلى فعل ما هو صحيح من خلال ممارسة نفوذه وسلطانه وصفاته التي يتحلى بها وهو أقوى من حيث الرؤية والإلهام.

بينما المدير الكفؤ يحاول ان يكون مثاليا ويعتمد على نفوذه ويدير أعماله بشكل جيد .وهناك عدة صفات يجب ان يتحلى بها القائد الجيد ومن هذه الصفات:

- التفاعل الاجتماعي والروح المرحة والتوافق الاجتماعي والنفسي .
- اليقظة والشجاعة وقوة الشخصية والسيطرة.
- التنظيم والتخطيط والإنتاج والحماس والابيجابية والمبادأة.
- قوة التحمل والحكمة والذكاء وإنكار الذات والامتياز الفردي.
- العلاقات العامة واللباقة في التعامل والعمل لصالح الجماعة.
- التواضع والعدل والولاء والنزاهة والأمانة والديمقراطية.
- الثقافة الاجتماعية والمشاركة الوجدانية والقيم الدينية والأخلاق الحميدة.

1-2-2 - الأنماط القيادية:

إن الأنماط القيادية نالت اهتماما كبيرا من الباحثين الدارسين في حقل القيادة والإدارة وقد تعددت هذه الأنماط القيادية بتعدد المفكرين وتعدد النظريات القيادية التي حاولت تفسير حقيقة القيادة.

وفي ضوء ما تم استعراضه من مفاهيم متعددة للقيادة وكذلك نظريات القيادة وأبعاد السلوك القيادي اتضح اختلاف في تقسيمات الأنماط القيادية التي ذكرها علماء القيادة والإدارة، إلا أن التقسيم الذي يقسم القادة بناء على سلوك القادة وطريقتهم في التأثير يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعا حيث تندرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة ، ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع وهي: (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الأوتوقراطي ، النمط القيادي الفوضوي). (الطراونة، 2011، 45).

1-2-1 - النمط القيادي الديمقراطي :

هذا النمط من القيادة هو الذي يقوم باشتراك الجماعة في المسؤولية وتوزيعها علي الجميع برسم الخطوط وتحديد الوسائل وحل المشكلات عن طريق المناقشة الجماعية .فهو يشترك مع اعضاء الجماعة كواحد منهم لا كفرد متميز عنهم ، يحاول ان يشجع كل من يقوم بإبداء الرأي ولا يحاول ان يفرض علي جماعته اوامر معينة ويجاوب ان يطلعهم علي الخطط المستقبلية ويركز علي مبدأ العلاقات الإنسانية(كامل علوان الزبيدي، 2003، 219) .

فالقيادة الديمقراطية تعكس الأوتوقراطية ،حيث انها تعمل على تفويض سلطاتها للمرؤوسين ويشاركونهم في اتخاذ القرارات لان القيادة من هذا النوع تهتم بالعلاقات الانسانية السلبية بين القائد ومرؤوسيه من خلال معاملة المرؤوسين معاملة حسنة واشباع حاجاتهم ورغباتهم والاهتمام بأهمية دور الأفراد في المنظمة عن طريق القائد على مرؤوسيه من خلال تنمية الجهود وروح الفريق والمواءمة بين اهداف الافراد واهداف التنظيم عن طريق الاتصال ونقل شكواهم.

وتسمي القيادة الديمقراطية بالقيادة المشاركة وهي عملية اجتماعية تحكم الجماعة نفسها بنفسها حيث يتشاركون جميعا في اتخاذ القرارات حيث يعتمد على العلاقات الانسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على اشباع حاجاتهم وخلق التعاون بينهم حيث تتبع القيادة الديمقراطية اسلوب الاقناع والاستشهاد بالحقائق والاخذ بعين الاعتبار الاهتمام بمشاعر الأفراد وكرامتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتحفيزهم ،فالقائد الديمقراطي يشعر بالراحة إزاء سماع اراء مرؤوسيه حيث يناقشهم ويهتم بها ويقدم لهم المعلومات والارشادات الازمة حيث يقوم بتنمية الابتكار لديهم وإطلاق قدراتهم (فاتن عوض الغزو، مرجع سابق، 135/136)

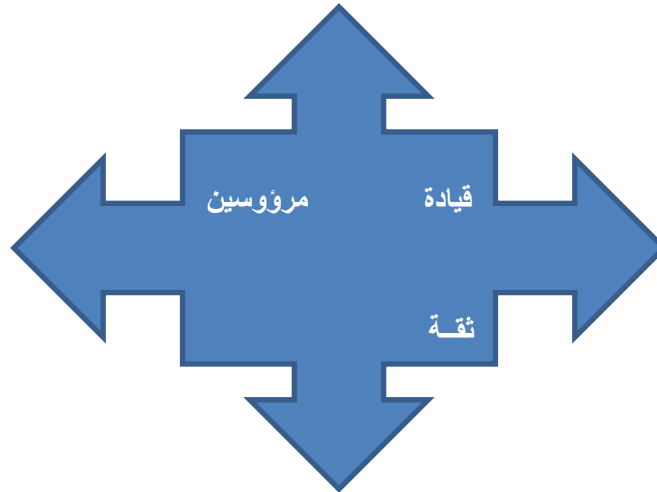
وهذا النوع من القيادة يبعث روح التعاون ويؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ويدفع المنظمة الى أقصى درجة من الإنتاج والكفاية ، فالنمط الديمقراطي يقوم على أساس المشاركة وتفويض السلطة وإشباع حاجات العاملين وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.

وتستند القيادة الديمقراطية على ثلاث ركائز هي: العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، ويتسم سلوك القائد الديمقراطي بدرجة عالية من المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات ودرجة عالية من المساندة من جانب القائد. (الريبيق، 2004، 27).

1-1-2-1- مزايا القيادة الديمقراطية (النمط القيادي الديمقراطي):

نستطيع أن نستنتج هذه المزايا من خلال النتائج التي كشفت عنها الدراسات التي بينت في هذا المجال وهي نتائج ايجابية بعض الشيء. (فاتن عوض الغزو، مرجع سابق، 136)

- في القيادة الديمقراطية يتم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وسماع وجهة نظرهم ومشاكلهم واقتراحاتهم .
- تساعد القيادة الديمقراطية المرؤوسين على تنمية مهارتهم وتحسين الاتصال فيما بينهم وبالتالي تسهل مهام القيادة من خلال تفويض السلطات وتوزيع المهام
- الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين والقائد والتنظيم والجمهور. (فاتن عوض الغزو، مرجع سابق، 138).



الشكل رقم 01 : يوضح الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين والتنظيم والجمهور .

- رفع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط والمشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات وعلى جعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً مما يضمن عدم تعديله. (فاتن حسن، 2004، 76).
- المشاركة الفاعلة في التخطيط وتحديد السياسات وبرامج المؤسسة وذلك لان اتاحة الفرصة أمام المرؤوسين للمشاركة في هذه العمليات تؤهلهم لتحمل المسؤولية وتهيئ لهم فرص التدريب على القيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات. (الويشي، 2013، 110).

1-2-1-2- عيوب القيادة الديمقراطية :

- تركيز القادة على الموظفين وصرف النظر عن الإنتاج يؤدي إلى انتفاض الروح المعنوية لدي الجماعة وبالتالي انخفاض الإنتاج وكذلك التركيز على الموظفين قد لا يؤدي إلى رفع المعنويات والإنتاج.
- عملية القيادة هي عملية تتطلب الموازنة ما بين المرؤوسين والأهداف المشروعة وزيادة الإنتاج وهذا يتطلب قائد صلب وقوانين وانظمة صارمة والقائد الديمقراطي من الصعب عليه هذا.
- القائد الديمقراطي يحتاج الي وقت طويل لمناقشة مرؤوسيه وسماع اقتراحات وعمل اجتماعات وندوات معهم وبحاجة إلى وقت للإشراف عليهم ، وقد لا يتفق القائد والمرؤوسين وقد يعتقد القائد انه عندما يشرح وبوضوح للمرؤوسين ما يفكر به سينفذون طلبه ولكن هناك امكانية لعدم تنفيذ آراء القائد وتنتج هناك مشاكل.(فاتن عوض الغزو-مرجع سابق-138)
- استخدام أسلوب القيادة الديمقراطية يسبب إحباطا للمرؤوسين الراغبين في العمل السريع ويعتبرون الحوار مضيعة للوقت وإعاقة التقدم.(السكرانة،2010، 181).
- إنها تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه من ناحية ومع ان المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة كغاية في حد ذاتها وليست كوسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة من ناحية أخرى.(الغامدي 2013-65).

1-2-2- النمط القيادي الأوتوقراطي (السلطوي):

- وتعرف ايضا بأسماء مختلفة مثل القيادة العسكرية او التحكمية والاستبدادية او الديكتاتورية وقد مورس هذا النوع من القيادة منذ نشوء الانسان فالقوي هنا يسيطر على الضعيف.(فاتن عوض الغزو، مرجع سابق،141)
- وتتمثل الخاصية المميزة لسلوك القادة الأوتوقراطيين في اتخاذهم من سلطاتهم الرسمية اداة تحكم وضغط على مرؤوسيههم لإجبارهم على انجاز الأعمال ، فالقائد الاتوقراطي يركز على السلطة والمسؤولية في يده وينفرد بوضع خطة العمل واهدافه دون ان يشرك معه احد كما يفرض الاوامر ويصر على طاعته ، وقد دلت الدراسات على ان القادة من هذا الطراز لا يستخدمون جميعا السلطة التي بين ايديهم بنفس الدرجة والشدة وإنما يتفاوتون في درجة استخدامها لها.(سلامة عبد العظيم حسين ،2006، 111)
- ومن ناحية اخري فإن مثل هذا النوع من القادة تكون لديه ثقة كبيرة بأنه يستطيع إنهاء اي عمل يقوم به او يشرف عليه بنجاح كما انه لديه حاجة داخلية للتحكم في التابعين وهذا النوع من القادة يشكل ما يسمى بموقف "عنق الزجاجة " في اي تنظيم لان القرار يجب ان يمر فقط من خلال القائد .

وينظر اليه على ان توجيهاته بالدرجة الاولى نحو انجاز الاعمال . كما انه لا يتأثر بالنقد ويعتقد انه يعرف الإجابة لأي سؤال او يعرف الحل لأي مشكلة ويشعر بأن التابعين يحتاجون للقائد القوي العنيف.

وقد قسم فيلز هذا النمط إلى 03 أشكال: الأوتوقراطية العنيفة المتشددة ، الأوتوقراطية الخيرة او الصالحة، الأوتوقراطية المناورة (فاتن عوض الغزو، مرجع سابق ، 142/141)

1-2-2-1- مزايا القيادة الأوتوقراطية:

- يناسب هذا النمط أو احد أشكاله بعض المواقف لان هناك العديد من الأبحاث والدراسات أكدت أن هناك العديد من المواقف التي يجب أن تمارس فيها القيادة الأوتوقراطية وخصوصا إذا استخدمت بحكمة ومن هذه المواقف كما ذكرها همبلين hamblin وستانتون Stanton هي أوقات الأزمات والفوضى والغضب أو في الظروف الطارئة التي تتعلق بسلامة المنظمة أو العاملين وهنا يصبح لابد من وجود أسلوب قيادي حازم وشديد وأفضل الأشكال التي تناسب هذا النوع هو الأوتوقراطي المستبد

- أن هذا الأسلوب يعتبر الانجح من بين الاساليب الأخرى للقيادة لأنه بحسب الدراسات والابحاث فقد اثبتت هذا الاسلوب بأنه هو الانسب للتعامل مع الموظفين خصوصا أن هناك أشخاص لا يستجيبونإلي الكلام الهادئ.(فاتن عوض الغزو، مرجع سابق،144)

- في ظل الظروف الطارئة يكون النمط الأوتوقراطي النمط الأمثل في التعامل مع بعض الموظفين الذين لا يرغبون في تحمل المسؤولية وتنقصهم الثقة بالنفس ويكون لديهم مسؤول عدواني مناسب للتعامل معهم .

- عندما يكون الموظفون جدد وقدراتهم بسيطة .(كنعان ، 2009،167).

- عندما يكون الاتصال والتنسيق على درجة بالغة من الأهمية.(الطراونة، 2012،170).

- استخدام أسلوب القيادة الأوتوقراطية يوفر سرعة في العمل ووضوح الاتجاه الثابت وأحيانا يستفيد الموظفون من الأوامر التي تبلغهم ما يجب عليه فعله.(السكرانة،2010، 181).

1-2-2-2- عيوب القيادة الأوتوقراطية:(فاتن عوض الغزو،مرجع سابق،144/145)

- انفراد السلطة في اتخاذ القرارات في يد القائد ولجوء القائد ال عدم مشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرارات وعدم تفويضه لبعض السلطات للأفراد في المنظمة يؤدي الي نتائج سلبية .

- ممارسة القائد أساليب التهديد واستخدام العقاب وأسلوب التشدد على المرؤوسين يضعف من عزيمتهم وحبهم للعمل ويؤثر على نفسياتهم مما يؤدي الى خلق اضطراب مستمر لدى الفرد العامل وكذلك عدم العمل بروح الفريق حيث يعتمد المرؤوسين لإنجاز ماهو مطلوب منه دون ابتكار او ابداع وذلك تحسبا للعقاب والجزاء ويتم الجزاء والاداء في حضور القائد ويضمحل في غيابه .

- تشديد القائد على مرؤوسيه واصراره على تنفيذ اوامره بحذر شديد يدفع المرؤوسين على عدم القيام بأي خطوة حتى وان كانت لصالح المنشأة الا بإذن من القائد وأوامره .

- إتباع القائد لنمط اتصال يسير في اتجاه واحد اي من اعلى الى اسفل اي يقوم القائد بإصدار اوامره نحو المرؤوسين ولايسمح بالانتقاد او النقاش وبذلك لا يكون هنا مجال للتغذية العكسية.

- انخفاض كفاءة المرؤوسين والروح المعنوية لديهم بسبب استخدام القيادة الأوتوقراطية فتؤدي الى انخفاض الانتاج بسبب عدم التعاون والولاء للقائد وظهور النزاعات والشكاوي وبالتالي الغياب عن العمل أو تركه دون إنذار مسبق.

- تعطيل التغذية العكسية بسبب استخدام القائد لنمط الاتصالات الذي يسير في اتجاه واحد

- عدم احترام التسلسل الإداري مما يؤدي إلى عدم الفهم المتبادل بين الطرفين.(الشريف،2004، 64).

1-2-3- النمط القيادي الفوضوي (القيادة الحرة):

يرى كتاب الإدارة أن هذا النمط من القيادة يجمع بين النمطين الآخرين من القيادة الادارية (الاوتوقراطية والديمقراطية) من خلال استهداف توجيه الافراد العاملين من خلال التأثير في سلوكهم الا ان هذا النوع يركز على حرية الفرد العامل في أداء عمله وقد يطلق عليها كذلك المنطلقة.

فالقيادة الفوضوية (الحرة) هي القيادة التي تكون متحررة من سلطة القائد وسميت بالفوضوية لأنها تقوم على تركيز الفرد بفعل ما يشاء وتبدو الادارة بأنها غير موجودة لتوجيه ادارة العمل مما يؤدي الى وجود خلل وانتشار الفوضى داخل التنظيم.(فاتن عوض الغزو،مرجع سابق،146)

وكما يرى عريفج أن القيادة الفوضوية أو التساهلية هو أن القائد يتخلى عن دوره في التوجيه وتحمل المسؤولية والمتابعة فكأنه قد فوض التابعين الصلاحيات والمسؤوليات كاملة وقام هو بدور الوسيط بإحاطة التابعين بالأهداف وإمدادهم بالمعلومات وترك المبادرة لهم في التصرف والاكتفاء بنقل صورة نتائج العمل الى السلطة العليا لتتخذ قراراتها كيفما تراه مناسباً،اي تبني سياسة عدم التدخل.(عريفج،2007)

ويري البعض ان هذا الاسلوب من القيادة هو اسلوب النادي الاجتماعي والمنظمات التطوعية حيث القائد لايقود وانما يترك الافراد في الجماعة يعملون وفق مايقرون ويرون انه مناسب وهذا الاسلوب يقدر مايفترض العمل بطريقة حرة فإنه يمكن ان يتحول الى ضرب من عدم الاتساق والتنسيق مما يجعله اقل فاعلية وكفاءة في العمل بصورة عامة.(نجم عبود،2011،ص)

1-2-3-1- مزايا القيادة الفوضوية (الحرة):

- عدم وجود نوع من التشديد والقوانين الصارمة على الاعضاء بدفع العاملين الى العمل بروح الفريق وتحقيق الاهداف .
- إعطاء القائد الحرية للمرؤوسين يشعرهم بأن القائد لديه ثقة كاملة بنشاطهم وعملهم وقدرتهم فيبدلون اقصي جهودهم لإثبات انهم عند حسن ظن القائد بهم.
- ان تفويض سلطات القائد في القيادة الحرة تحتاج الى مرؤوسين على مستوى عال من التعليم متمكنين من فهم الوجبات المطلوبة.
- توسع القائد في التفويض يتطلب حسن اختيار لمن يفوضهم ويكون ذلك بسبب قدرته وثقته لخبراتهم في العمل التي تؤهلهم لاستخدام تلك التفويضة لهم مع مراعات عدم اعطاء صلاحيات واسعة للموظفين الجدد بل منحهم سلطة محددة.
- هذا النمط يكون صالحا لبعض اوجه النشاط كالمؤسسات العلمية ومراكز البحث حيث يترك هذا الامر للعلماء الذين يمتلكون حرية البحث واجراء البحوث وتجارب وبحسب الظروف والمواقف.(فاتن عوض الغزو، مرجع سابق، 147)
- قيام العاملين ببذل أقصى جهودهم بمجرد شعورهم بثقة قائدهم في قدراتهم.
- تشجيع روح الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي والحصول على الخبرة عن طريق الاستقلال في العمل.
- تأهيل القيادات الصغرى وتمكينهم من اكتساب الخبرة في ظل مواجهة المشاكل ودراساتها.(كنعان، 2007، 257).

1-2-3-2- عيوب القيادة الفوضوية (الحرة):

- عمومية التعليمات وعدم الاستقرار، حيث لا يؤدي الأعضاء الواجبات المطلوبة منهم بشكل سليم وعدم رضا الفرد عن عمله بسبب الحرية الكاملة له ولان الحرية الزائدة تؤدي الى نتائج سلبية الفرد وزملائه، والفرد الذي يعمل بحرية لا يكون سعيدا وراضيا لان الحرية الزائدة تؤدي إلى تنازلات عكسية.):(فاتن عوض الغزو، مرجع سابق، 147)
- ازدواجية الجهود وإضاعة الوقت(عبوي، 2010، 67).
- إهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط(كنعان، 2009، مرجع سابق، 256).
- عدم وجود حماس حقيقي عند العاملين والإخفاق في تعبئة طاقة كبيرة وإهمالهم لعملهم (الطراونة، 2012، 54).

- القادة الذين ينتهجون هذا النمط يكونون ضعفاء في الرقابة والإشراف على المرؤوسين او قد تكون معدومة بسبب التفويض وإعطاء مساحات كبيرة من الحرية في انجاز الأعمال كما أن في ظل هذا الأسلوب تعم الفوضى وإصدار قرارات خاطئة في اغلب الأحيان بسبب إطلاق العنان في أداء العمل للمرؤوسين(العجامة، 2012، 47).

1-3-3- نظريات القيادة:

ان النظرية هي عملية تجمع الحقائق المعروفة وترتيبها وتقديمها بأسلوب يجعل التفسير و التنبؤ ممكنين ووفقا لهذا ووفقا لهذا المعنى فإن النظرية تعد إحدى ادوات العلم الاساسية والتي قد تقدم العديد من الوظائف.(العرفي ومهدي، 1996).

ولقد تعددت نظريات القيادة التي تحاول تأثير بعض الاشخاص في الاخرين من خلال تفسير النظريات والاسباب التي تجعل من الفرد قائدا وتوضح الخصائص التي تميز القائد عن غيره من الافراد الجماعة فالنظريات القيادية مختلفة وتحاول بناء نمط اقتصادي فعال يساهم في انجاح العملية القيادية وحفز المرؤوسين نحو تحقيق اهداف المؤسسة بصورة افضل ولفترات طويلة فهناك اشخاص ينجحون في القيادة وهناك آخرون يفشلون لان قدراتهم القيادية متدنية وكل نظرية تري فعالية القيادة من وجهة نظر مختلفة ومن اهم هذه النظريات:

1-3-1- نظرية الرجل العظيم: " the Great man theory "

-تعتمد هذه النظرية على وجهة نظر اساسها ان القيادة لديهم لها خصائص وسمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الافراد وتؤهلهم لان يكونوا قادة وهذا في رأي دعاها تقوم على اساس ان القيادة هي عملية وراثية وان القيادة (يولدون ولا يصنعون)(فاتن عوض الغزو ، 2010، 74).

وتنطلق هذه النظرية من الافتراض ان القادة اشخاص يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من احداث تغييرات وتأثيرات في الحياة اتباعهم وتجمعاتهم اذا كان هؤلاء الاتباع وهذه المجتمعات في ظروف مواتية لحدوث مثل هذه التغييرات غير العادية(الدويك ، 2001).

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

1-3-1-1: خصائص هذه النظرية (الرجل العظيم):

تركز على صفات القائد وسماته كالصفات الجسدية والفكرية وتري ان هذه الصفات تجعل من الفرد قائدا كالذكاء والقوي العضلية وتقول ان القائد يولد ولا يصنع. وكما تبين هذه النظرية ان هناك رجالا عظماء يبرزون في المجتمع ذا مواهب وقدرات ومميزات وخصائص عبقرية غير عادية تجعل منهم قادة .ونجاح القائد في العمال مبني علي سماته الذاتية وحدها ، ومن ابرز رواد هذه النظرية كارليلر Carlyle واميرسون Emerson وتيرمن Terman وكالتن وودز وويغام wiggam .

1-3-1-2: عيوبها:

ان هذه النظرية لاتأخذ بعين الاعتبار صفات ومسؤوليات المرؤوسين وحاجاتهم وهذا كله يشكل عوامل ضعف لان القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها فرد دون آخر بل الظروف المحيطة ونوع الجماعة لها اثر كبير هذا بالنسبة لنظرية الرجل العظيم ورأي أصحابه(الغزو فاتن عوض، 2010، مرجع سابق، 75/74).

1-3-2- نظرية السمات:

تعد نظرية السمات احدى الطرق الاولي التي استخدمت في بحث موضوع القيادة ويحتمل ان تكون هذه النظرية نتيجة للانتباه المكرس لدور الرجال العظماء في التاريخ وقد استندت هذه النظرية علي افتراض انه بعض الافراد قادة طبيعيين وان هؤلاء الاشخاص منحوا صفات معينة مكنتهم من ان يكونوا قادة ناجحين في اي موقف يوجهونه(العرفي ومهدي، 1996).

واساس هذه النظرية ان القادة يمتلكون صفات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الافراد وتؤهلهم لان يكونوا قادة لأنها تدرس السمات الشخصية لتجعل من الفرد قائدا. وحاول العلماء من خلال ابحاثهم ودراساتهم تحديد صفات القيادة الفاعلة لكي تكون مرجعا من خلاله يتم اختيار القادة المناسبين الا انهم لم ينجحوا في ايجاد صفات اوحتى صفة واحدة تميز شخص عن جماعة. بصفته قائدا (فاتن عوض الغزو، مرجع سابق، 75).

ويرى الدويك ان هذه النظرية تقوم على اساس ان القائد يتميز عن الاتباع بعدد من الصفات التي تؤهله لتحمل مركز القيادة ، ومن هذه الصفات صفات جسمية كالطول والقوة والحيوية وصفات عقلية كالذكاء وسعة الافق والمقدرة على التنبؤ وحس التصرف والطلاقة في الكلام والسرعة باتخاذ القرار وصفات انفعالية كالنضج وقوة الارادة والثقة بالنفس وصفات اجتماعية كحب التعاون والمقدرة على رفع الروح المعنوية للعاملين والميل للرعاية والمقدرة على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة وصفات شخصية عامة كالتواضع والامانة وحسن السلوك (الدويك، 2001).

وكما تفترض نظرية السمات ان القادة يتميزون من النواحي الجسمية والعقلية والسمات الشخصية فعادة ما يكونون اطول قامة واضخم حجما واصح واحسن جسما ومظهرا واذكي عقلا كما انهم يتميزون بثقة أكبر بالنفس وانغماس اكثر في النشاط الاجتماعي بالإضافة الى انهم اقدر على المثابرة والمبادأة واكثر طوقا وسيطرة ومرحا وأحسن توافقهم مع غيرهم.(البديري، 2005).

1-3-2-1- خصائص هذه النظرية (السمات): لقد لخص حسان والعجمي خصائص نظرية السمات الى:

- التركيز على القائد من حيث شخصيته وسماته وخصائصه.

- تختلف المعايير في تحديد السمات القيادية الاجتماعية من المنظمة واهدافها ومدى تغيرها عبر الزمن.(حسان والعجمي، 2008).

1-3-2-2- عيوبها: (فاتن عوض الغزو، مرجع سابق، 77)

الاختلاف في القيم والطموح والميول الى الاتجاهات والقدرات مما يؤثر على مجهود مستوى وطموح القائد لان الذكاء لا يصنع قائدا لوحده بل المهم صلة القائد مع جميع الظروف التي تحدد المجال الاجتماعي و المتغيرات النفسية السائدة ولاشك ان العلماء وقفوا عند نقطة الذكاء عند القائد حيث عبروا عن ذلك متقاربة لأنه إذا كانت متفاوتة بشكل كبير فهذا سيوجد نوعا من الصعوبات والتحديات ويصبح من الصعب قيام علاقات مناسبة ما بين القائد والمرؤوسين.

1-3-3- النظرية الموقفية:

وتسمى في بعض الأدبيات الإدارية أحيانا بالنظرية الظرفية وان التركيز في هذه النظرية تحول من استخدام أسلوب السمات إلى الأسلوب الموقفي (الظرفي) فقد يكون القائد ناجح في موقف معين حينما تتوفر له ظروف معينة في حين أن نفس هذا القائد قد لا ينجح في أوقات او ظروف أخرى إذا اختلف الموقف أو اختلفت الظروف (عباس، 2011، 185).

ويرى (عليان، 2007، 186) أن نظرية القيادة الموقفية تلخص في أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكييفه بما يلائم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين ومن أهم هذه النظريات الموقفية نظرية فيدرر فهي تعتبر انه لا يوجد أسلوب واحد للقيادة ، ويكمن جوهر نظرية فيدرر في ضرورة الانتباه إلى انه لا يوجد أسلوب قيادي واحد ناجح يصلح لكافة المواقف والأحوال ، فالقائد المتميز هو قائد الموقف أو الطرف أو هو ذلك القائد الذي يكون مرنا في استخدام أساليب القيادة المختلفة لتحقيق النجاح المطلوب في كل ظرف أو وضع أو موقف (العلاق، 2008، 294).

ويتضح مما سبق أن هذه النظرية لا تؤمن بوجود نمط قيادي واحد مثالي لتأدية العمل بل تؤكد أن ما يمكن اعتباره أفضل نمط للعمل بإحدى المنظمات قد لا يكون ناجحا في المنظمات الأخرى بل يتم اختيار النمط الأنسب حسب ظروف المنظمة ويرى الباحث أن تلك النظرية هي مكملة لنظرية الرجل العظيم ونظرية السمات فهي تعتمد على وجود قائد يستطيع أن يكون مرنا في استخدام أساليب القيادة وهذا لن يكون إلا إذا تمتع القائد بصفات وسمات قيادية خاصة.

1-3-4- النظرية التفاعلية:

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

والنظرية التفاعلية في أساسها أن فكرة القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي بين ثلاثة متغيرات رئيسية متمثلة في شخصية القائد وطبيعة الجماعة وخصائصها والعلاقات بين أفرادها والعوامل الموقفية والبيئية , ويرى "سيشل جيب" إن القيادة الإدارية تنشأ عن عملية التفاعل بظهور ادوار أعضاء الجماعة ودور القائد الذي يتمثل في إشباع أكبر قدر من حاجات الجماعة المتنوعة .

والقائد الناجح في مفهوم النظرية التفاعلية هو القائد الذي يكون قادراً على التفاعل مع الجماعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أخذاً في اعتباره قيمهم , معتقداتهم وحاجاتهم بالإضافة إلى ظروف المؤسسة والبيئة (نواف كنعان، 2007، 379).

ووفقاً لهذه النظرية لا بد من إدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له وإدراكه هو لأولئك الآخرين، فالإدراك مشترك بين القائد والتابعين والمواقف والوظائف , والقائد يظل قائداً ما دام مستمراً في التعبير عن حاجات الأفراد والأهداف والجماعة.

وترى هذه النظرية أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي لان القائد يكون عضواً في جماعة يشاركها أحاسيسها ومشاكلها ومعاييرها ومثلها وأهدافها وآمالها ويوطد الصلة بين أعضائها ويجوز على تقديرهم واحترامهم وتعاونهم.(العلاق، 2008، 296).

II . -عملية اتخاذ القرار ونظرياتها:

1-2- عملية اتخاذ القرار:

ترتكز مختلف التنظيمات على القرار باعتباره البنية الأساسية في التنظيم الداخلي لكل مؤسسة فكل جديد تأمل مؤسسة معينة في إنشائه لا بد أن يضع القرار من طرف الهيئات والقرارات تختلف من مؤسسة إلى أخرى بحسب أهداف البرنامج المسطر، ولقد اختلف العلماء حول تحديد مفهوم القرارات باختلاف الأهداف , ويمكن أن نعرض أهم هذه التعارف و التي لها علاقة بموضوع البحث وتعطي في النهاية صورة واضحة عن عملية إتخاذ القرار.

اتخاذ القرار هو نشاط إنساني معقد مثله مثل عمليات التفكير الإنساني المختلفة ويختلف الأفراد في قدراتهم واستعداداتهم في اتخاذ القرارات وغالبية الأفراد يعتبرون ان اتخاذ القرار هو عملية تتطلب نوعا من التروي والتفكير الواعي ويبدأ اتخاذ القرار بشعور من الشك وعدم التأكد من الفرد حول ما يجب فعله في مشكلة ما أو تنتهي باختيار أحد الحلول التي تم بحثها و التي تزيل حالة الشك وعدم التأكد أو بمعنى آخر التوصل إلى حل المشكلة (ميسون سليم، 2009، 25).

كما يعرف اتخاذ القرار بأنه تعبير يشير إلى عملية الاختيار التي يتم بموجبها اختيار وتبني حل معين لمشكلة من بين عدد من الحلول البديلة , وتتم عملية الاختيار استنادا إلى هدف ينبغي على متخذي القرار تحقيقه وضمن قيود وشروط محددة وهذه العملية تستوجب الدقة و الحذر في اختيار المؤشرات الكمية و الكيفية لاتخاذ القرار وقيوده وقواعد صنعه وسبل تنفيذه .

ويعرف كذلك بأنه عملية اختيار بديل من عدة بدائل أخرى وهذا يتطلب اتخاذ إجراءات ومن الممكن أن يكون ذلك تحت ضغوط وضروف غير مؤكدة ,وهذا ممكن أن يعرض متخذ القرار للخطر للوصول إلى الهدف المطلوب (سعاد حرب قاسم، 2011، 54/53).

وتعرف أيضا عملية اتخاذ القرار بأنها العملية الإدارية برمتها لأنها تمثل اختياريا مدروسا للغايات و السبل من البدائل الممكنة في المواقف ولأن القرارات لا تعني شيئا إن لم يستجيب لها المرؤوسين ويكون عملهم موجه بها فإن الصعوبة في اتخاذ القرارات تأتي من البحث عن القرار الإداري الفعال فلا يتخذ بغرض التأكيد الإداري للسلطات التي يمتلكها وإنما يأتي من المنطلقات التالية :

- خدمة الأهداف المؤسسة وغاياتها.ومعالجة لمشكلة توجهها المؤسسة من خلال:

-إختيارا واعيا لأفضل البدائل المطروحة في الموقف.(سامي سلطي عريفج،2001،82)

- أسلوب الاختيار الرشيد من بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين ومن هذا نستنتج أن اتخاذ القرارات يتم من خلال إتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوبا منطقياً في الوصول إلى حل أمثل أي أن لأي موقف أو مشكلة عامة حلولا بديلة يجب تحديدها وتحليلها ومقارنتها على مدى قواعد ومقاييس محددة , وإن طريقة اكتشاف البدائل وتحديد قواعد الاختيار واختيار الحل الأمثل تعتمد كلية على هدف أو مجموعة من الاهداف يمكن تحقيقها والمعيار الرئيسي لقياس مدى فعالية القرار.(عبد الهادي الجوهري،2001،82)

وتعتبر عملية اتخاذ القرار وظيفة إدارية وعملية تنظيمية فهي إدارية لأنها من المسؤوليات التي يتحملها المديرون . وهي تنظيمية كونها عملية ناتجة من مجموعة جهود لكثير من الأفراد والجماعات وتتأثر وتؤثر بالكثير إن لم نقل جميع المسؤوليات والوظائف الأخرى ذات العلاقة الهدفية في المؤسسة.

وعملية اتخاذ القرار يجب أن لا تخضع لعامل الصدفة بل يجب أن تعكس ظروف العمل وأن تكون متزنة ومتلائمة معه , وأن تتميز بالدوام والاستمرارية وهذا ما يحقق عنصر الاستقرار حيث يصبح القرار جزء من كيان المؤسسة وهذا ما نسميه " مبدأ الالتزام " لأن المدير الذي يتخذ قرار يكون دائما مسؤولا عن درجة صحته أو عدمها , بل إن نجاح المدير يتوقف على النتيجة من تطبيق ما يتخذه من قرارات , وتميز أيضا بأنها نشاط ذهني او فكري للأفراد ومقدرته على التصور والتعلم والتذكر وإستعاب العوامل المحيطة بطريقة تساعدهم على اتخاذ القرارات الرشيدة , وهذه الصفة تعكس رغبات المديرين في تحقيق الأهداف المحددة.(موسى خليل 2005،209)

من خلال هذه التعاريف والتي تدور في محلها حول مضمون اتخاذ القرارات ونلاحظ أن هذه العملية في غاية الصعوبة والاهمية ويتوقف نجاح المؤسسة وفشلها عليه وعلى مدى فعالية اتخاذ القرارات المتخذة ومن خلال ما سبق من تعاريف ومحتوياتها يمكن أن تصل إلى تعريف شامل لعملية اتخاذ القرار "فاتخاذ القرار عبارة عن خطة اختيار قرار واحد من بين مجموعة من البدائل المدروسة من قبل الهيئة المدروسة".

2-1-1- خطوات اتخاذ القرار:

اختلف علماء الإدارة في تحديد خطوات اتخاذ القرار حيث يقتصر البعض على ذكر 03 خطوات وهي : (تحديد البدائل ، تقييم كل بديل ،اختيار أفضل بديل) .

كما لخص سايمون المعالم الأساسية لعملية اتخاذ القرارات على النحو التالي : (مرحلة البحث والاستطلاع ، مرحلة التصميم ، مرحلة الاختيار)

أما ارنست ارشر: فقد أشار إلى عدة خطوات هي : (فهم ومراقبة بيئة القرار وتحديد المشكلة وتحديد أهداف القرار، تشخيص المشكلة وتطوير بدائل الحلول وتأسيس معايير وطرق لتقييم البدائل ، تقييم بدائل الحلول وتنفيذ أفضل البدائل (خطط العمل). (العزاوي خليل ،2006،111/112).

بينما يرى كل من ينومان "وكيري" أن عملية اتخاذ القرار يتطلب 04 خطوات وهي: (التشخيص، البحث ، العرض، الاختيار) ويتطلب عملية اتخاذ القرار الرشيد الخطوات التالية(التعرف على المشكلة ،تحليل المشكلة ، تنمية البدائل ، تقسيم البدائل ، الاختيار من بين البدائل ، اتخاذ القرار). (حافظ فرج ،2003،98).

ويمكن أن تتحدد مراحل اتخاذ القرار وفق الخطوات التالية:(تحديد الهدف أو المشكلة التي تحتاج قرار بشأنها ، تحليل طبيعة الهدف أو المشكلة وذلك بجمع المعلومات الكاملة عنها ، إيجاد بدائل مقترحة لحل المشكلة المطلوب اتخاذ القرار بشأنها وتقييم هذه البدائل ، اختيار أفضل البدائل ، تنفيذ القرار ومراقبة عملية التنفيذ ونتائجه.(جمال الدين لعويسات ، 2003 ،87).

2-1-2- مراحل عملية اتخاذ القرار: .(سعيد محمد المصري، 1999، 95، 96).

يتفق غالبية العلماء على أن هناك 08 مراحل مشتركة لعملية اتخاذ القرارات في جميع المنظمات وهي:

- مرحلة تعريف المشكلة وأسبابها والتي تستلزم اتخاذ قرار إداري.
- مرحلة تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها.
- مرحلة البحث عن البدائل المتاحة والممكنة التي يمكن أن تقود إلى تحقيق الهدف المرغوب.
- مرحلة تحديد معايير التقييم او المفاضلة بين البدائل الممكنة وترتيب هذه المعايير حسب أهميتها النسبية.
- مرحلة تقييم البدائل على أساس المعايير المحددة.
- مرحلة اختيار أفضل البدائل وتوقع الآثار السلبية التي يمكن ان تترتب على تطبيقه .
- الاستعداد لمواجهة الآثار السلبية للبدائل المختار ولأي تغير قد يطرأ في ظروف المستقبل.
- اتخاذ القرار بالبدء في التنفيذ.

2-1-3- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار أهمها:

- كمية المعرفة الأساسية أو المعلومات المتاحة والتي تتصل بالمشكلة أو بالموضوع المطلوب اتخاذ القرار بشأنه ، إذ تتحدد درجة الرشد في القرارات على مدى توفير المعلومات التي يمكن الثقة فيها والاعتماد عليها في اتخاذ القرار، ولا يقتصر الأمر عند هذا الحد بل يتعداه ، إلا أن هذه المعلومة يجب أن تكون متوفرة لدى جميع الأفراد المشتركين في عملية اتخاذ القرار ، هذا بالإضافة إلى مدى قدرة الأعضاء العقلية على استيعاب المعلومات التي تتوفر لديهم.
- عوامل تتصل بدوافع وقيم ولاء الأعضاء والتي أكدتها بعض البحوث على أن الإنسان لا يمارس سلوكا عقليا أو رشيدا بالدرجة التي تتصورها ، فهناك دوافع لا شعورية توجه سلوكه نحو غايات شخصية معينة بل وتحدد له التي يختارها لتحقيق هذه الغايات ، كما تلعب القيم دورا في عملية اتخاذ القرار ، فكلما كانت قيم الأعضاء المشتركين في اتخاذ القرارات واتجاهاتهم مختلفة ساعد ذلك على اختلافهم حول أفضل القرارات لتحقيق الهدف
- مدى سهولة وتوفر قنوات الاتصال داخل التنظيم ، حيث كلما كانت هذه القنوات تسمح وتسهل مرور ونقل المعلومات اللازمة كلما أدى ذلك إلى سهولة عملية اتخاذ القرار ، وتجدر الإشارة إلى انه ليست العوامل السابقة هي كل العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار بل هناك عوامل أخرى تتصل بالتنظيم والقيود التي يفرضها التنظيم

على سلوك أعضائه عند قبولهم للاشتراك في هذا التنظيم بمبدأ التوازن بين الحوافز أو البواعث وبين الإسهام الفردي وهو نفس المبدأ الذي يتوقف عليه استمرارهم في التنظيم. (إبراهيم عبد الرحمن المليجي ، 1997 ، 196).

- كما تتأثر عملية اتخاذ القرار بالبيئة فهي تؤثر على مراحل اتخاذ القرار فتسمح بظهوره أو تحده منه (حسين عبد الحميد رشوان ، 2004 ، 93).

2-1-4-الأموال الواجب مراعاتها عند اتخاذ القرار:

الأموال الواجب مراعاتها لاتخاذ القرار هي كالتالي:

- توخي الحذر والحرص الشديدين عند تحديد المشكلة .
- تجنب مأزق الحصول على قرارات مثالية ويجب أن يعرف الإداري أن الكمال لله وحده وان قدرته محدودة وبالتالي يطلب منه الوصول إلى قرارات قريبة من المثالية.
- استخدام الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات عند مواجهة مشكلات معقدة في بيئات عنيفة.
- تعلم طريقة التفويض وهو العامل الرئيسي في نجاح الإداري وان يتجنب عمل كل شيء بنفسه.
- أن يتأكد الإداري أن نجاح مجموعة من المرؤوسين والمعاونين هو نجاح له والمنظمة في النهاية (جودت عزت عطوي ، مرجع سابق ، 104).
- يجب أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف ، الأمر الذي يتطلب منا معرفة هذا الهدف حتى يساعد ويسيطر من مهمة اتخاذ القرار.
- أن العمليات التي يقوم بمقتضاها اتخاذ القرار تتكون من مفاهيم وأفكار ذهنية لذلك يجب التحول من العمل الذهني إلى العمل المادي.
- عملية اتخاذ القرارات تستلزم وقتا كافيا حتى يمكن إعطاء المشكلة موضوع القرار التفكير الكافي والتقييم السليم قبل البدء فيها ولكن هذا لا يعني تاجيل اتخاذ القرارات إلى ما لا نهاية لان التأخر في اتخاذ القرارات عن الحد المألوف يؤدي الى سحب السلطة من متخذ القرار، وفي نفس الوقت فالقرارات السريعة أو الفجائية لا تعني عمل جيد ولكنها في العادة تعكس التجربة والحكم الشخصي والفهم اللا شعوري لمتخذ القرار.
- ينبغي على متخذ القرار ألا يخشى ما يترتب على اتخاذ القرار من تغييرات لإنهاء عمله الأساسي أو أن تترك الأمور كما هي فهذا يعتبر هروب من اتخاذ القرار (حافظ فرج احمد، محمد صبري حافظ، مرجع سابق ، 98).

2-1-5- أساليب اتخاذ القرار: (محمد حسن مرسى، 2004، 102/101).

تخضع عملية اتخاذ القرار إلى أسلوبين أساسيين يحددان الخطوات الأساسية في تناول المشكلة يطلق على أحدهما المنهج العلمي الكمي والآخر السلوكي، وسيتم تناول كل واحد منهما على حدى.

2-1-5-1- المنهج العلمي الكمي: ويعتبر الأسلوب المخطط لأبرز الأساليب يدور حول الخطوات التالية في عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات.

- الملاحظة العرضية أو المقصودة للحقائق والآراء والأغراض المحيطة بالظاهرة وترتبط بالملاحظة بقدرة الفرد على الإدراك والثقة في استخدام المعلومات في التشخيص الأولى لمسببات الظاهرة ويشير "فينز" إلى أهمية الفرد على معالجة المعلومات ومن ثمة الوصول إلى حل فعال للمشكلة وحيث يقول إن قدرة الفرد على إيجاد حل للمشكلة تحدها بدرجة كبيرة قدرته على التذكر المباشر.

- التحديد الدقيق للمشكلة والمرتبطة بالقدرة على التحديد الدقيق لمجموعة العوامل والمتغيرات والعوائق المحيطة بجوانب المشكلة أكثر ضرورة في إيجاد حل لها.

- تحديد البديل والذي يتم بفحص المعلومات وتصنيفها طبقاً لأهميتها وحصر لجميع الفروض وتحديد مدى ارتباطها بجوانب المشكلة واختيار أفضلها.

- اختيار البديل الأمثل الذي يحدد طبيعة المشكلة ونوعية النموذج الملائم لها، حيث يرتبط اختيار وفحص مجموعة البدائل المطروحة واختيار أصلحها واللجوء إلى استخدام اجرائين أحدهما اتجاه التحليل ويمثله الاستقراء الرياضي (الحساب)، والثاني العددي باستخدام الكمبيوتر حيث تتم مقارنة النتائج التي تم الحصول عليها مقارنة بقيم المتغيرات الضابطة المؤدية إلى أمثل الحلول.

2-1-5-2- المنهج السلوكي: لا يفترض أن كل قرار يتم الوصول إليه ناجم عن ممارسات فكرية منطقية وبالأحرى استناداً على مبادئ الاستدلال الصحيح ولكن قد يعترض القائم على اتخاذ القرار إلى العديد من المؤشرات منها الجهل، الكبرياء، الحاجة الشديدة أو الضغوط مما يجذو به إلى اللجوء إلى أحد الأساليب العديدة لصناعة القرار ومنها:

- الأسلوب الانفعالي الذي ينجم عنه قرارات تعكس مشاعر متباينة وقوية لصنع واتخاذ القرار، الكبرياء، الحقد، الخوف، حيث يتم التركيز على الأعمال التي تؤدي إلى استشارة أعظم قدر من الاستحسان من جانب الأفراد.

- الأسلوب التفاوضي وجوهره الاتفاق أين تصبح النتيجة النهائية والمتوصل إليها عرضة لقبول أو رفض الجماعات المشتركة في النقاش.

- الاتجاه الديمقراطي والذي يعتمد على المشاركة الفعالة لجميع الأفراد الذين يؤثر فيهم القرار، وحيث تم مناقشة القضايا المطروحة واتخاذ القرار وحيث تم مناقشة القضايا المطروحة واتخاذ القرار واستنادا للأدوار الوظيفية لكل فرد ومدى ارتباطها بالقضايا (محمد حسن مرسي، مرجع سابق، 102/101)

2-2- نظريات اتخاذ القرار: من أهم النظريات التي تطرقت إلى اتخاذ القرار نذكر ما يلي:

2-2-1- النظرية التقليدية (الكلاسيكية): (سليمة بوزيد، 2010، 320).

اعتمد الفكر التقليدي في عملية اتخاذ القرارات على منطلقات الفكر الاقتصادي فأطلق ما يسمى بالرجل الاقتصادي الذي يستند في اتخاذ القرارات على العقلانية والرشد ويقوم هذا المبدأ على فكرة أساسية مفادها أن الفرد يستهدف من اتخاذ القرارات تعظيم الربح أو العائد ، مما يعني ضرورة إلغاء اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة لمعالجة المشاكل في ضوء قدرته على تحقيق ذلك التعظيم ، كما انه يعلم بكل الظروف المحيطة به عند اتخاذه لأي قرار. ومن أهم المفكرين الذين يمثلون هذا الاتجاه نجد تايلور Taylor وفايول Fayol وماكس فيبر max wiber . ويتميز فكرهم بالثبات ويخضع لمجموعة من المبادئ.

حيث يرى فيبر ان النموذج البيروقراطي المثالي يعتبر من النظم الرشيدة التي يمكن استخدامها للسيطرة على الأفراد فهو يوفر لهم الدقة والاستقرار والانضباط المحكم ويمكن الاعتماد عليه في تحقيق النتائج الفعالة في المنظمات ، وان التنظيم البيروقراطي لما يفرض من ممارسة للسلطة أو السيطرة على الأفراد فهو يضع شروطا أساسيا لممارستها من قبل المديرين في المنظمة والمتمثل في المعرفة الفنية في العمل حيث يعتقد فيبر أن المدير يشعر بالقوة أكثر كلما زادت معرفته الفنية وهذا هو أساس الرشد في عملية صنع واتخاذ القرارات .

ومن أهم الصفات التي تتميز بها المنظمة البيروقراطية حسب فيبر، الدقة والسرعة والوضوح والإمام بكل متطلبات العمل بالإضافة إلى انصياع العاملين بشكل تام إلى المسؤول الإداري الأعلى فالقرار الرشيد سيكون القرار الذي سيضمن أقصى تحقيق وانجاز للأهداف المنشودة والمتمثلة في :

- أن يعرف كل الأهداف التي تطمح إلى معالجة كل المشاكل ثم تنفيذ هذه الأهداف وبعدها تأتي مرحلة تصنيف هذه الأهداف استنادا إلى جملة المعايير المرتبطة بها.

- أن يعرف كل البدائل الممكنة لاختيار البديل الرشيد.

- أن يحدد مزايا ومساوي كل البدائل ويستخدم نظاما رشيدا لتصنيف الوظائف المعالجة.

- أن يختار البديل الأفضل لمعالجة المشاكل والذي يحقق أقصى النتائج بصورة مطلقة وبالتالي يتم الوصول إلى أقصى حد مطلق وبأقل التكاليف.

2-2-2- نظرية العلاقات الإنسانية: (سليمة بوزيد، مرجع سابق، 321).

يرى العديد من الباحثين أن الافتراضات التي جاء بها الاتجاه الكلاسيكي خاصة فيما يتعلق بنموذج الرجل الاقتصادي نادرا ما تتحقق إن لم يكن هذا مستحيلا لان الواقع غير ذلك تماما وان قرارات المسؤول بعيدة كثيرا عن الرشد الكامل وهي محدودة ومقيدة بقدراته الذهنية وقيمه ومشاعره وبالمتغيرات الداخلية التي تقع خارج سيطرته ، لذا جاءت نظرية العلاقات الإنسانية لتؤكد هذا الطرح على يد التون مايو Elton mayo الذي توصل من خلال تجاربه في مصانع هاوثورن إلى وجود عوامل تؤثر على سلوك العاملين داخل المؤسسة ذات أبعاد نفسية واجتماعية تلغي كافة العوامل المادية الاقتصادية التي أشار إليها الاتجاه الكلاسيكي وبالأخص مشاركتهم في اتخاذ القرارات حيث اقترح التون مايو أن يشارك العمال في اتخاذ القرارات الإدارية وتحميلهم مسؤولية العمل المشترك مما يضمن جدية العمل وإشعارهم بالمسؤولية ، ولهذا وجب على الإدارة الرشيدة تهيئة وسائل الاتصال حتى يتمكن العاملون من الاطلاع على القرارات من جهة وتمكن الإدارة من التعرف على حاجياتهم وأرائهم من جهة ثانية.

كما اهتم التون مايو بالمهارة القيادية التي تتمثل أساسا في المعاملة الديمقراطية للعمال تلك التي تشجع حاجيات العمال المعنوية ومن ثمة تدفعهم للعمل الجاد فيرتفع مستواهم ورضاهم وإنتاجيتهم ، وعليه فان الأساس السيكولوجي الاجتماعي يعتبر انطلاقا لتقرير عناصر المشاركة .

وعلى هذا أكد على أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات حيث تشرك الفئات الدنيا مع الفئات العليا في اتخاذ القرارات الخاصة بالإدارة وهذه النقطة تؤكد عليها على وجه الخصوص الإدارة اليابانية وتعتمدها بصورة أساسية في تحقيق أهدافها المختلفة.

2-2-3- نظرية هربت سيمون: (سليمة بوزيد، مرجع سابق، 322).

جاءت نظرية سيمون Simon كردة فعل على نظرة الاتجاه الكلاسيكي الاقتصادي لمنخذ القرار او ما يطلق عليه اسم الرجل الاقتصادي الذي يتميز حسب هذا الاتجاه بالرشادة المطلقة أثناء اتخاذ القرار حيث لاحظ حدود مفهوم الرشد والمعايير الاقتصادية لاتخاذ القرار ووضح بان المدير لا يستطيع الوصول إلى الحل أو الحلول المطلقة للمشاكل المطروحة والتي تخضع لظروف ومواقف متغيرة .

ونظرا لصعوبة الرشد الاقتصادي في الواقع فقد استخدم سيمون Simon مفهوم الرشد الإداري بدلا من الرشد الاقتصادي ، ويعني أن يتصرف المدير في إطار الظروف المؤثرة على المؤسسة ويتخذ قراراته في ضوء هذه الظروف ، وعلى ذلك فان المدير عندما يتخذ القرار فانه يختار البديل الأنسب وهو الذي يحقق أفضل النتائج الممكنة أو يحقق امثل النتائج في إطار الظروف المؤثرة والعوامل المحيطة بالقرار، وتقوم نظرية سيمون على الخطوات التالية:

- هناك عمليات اختيار البديل من عدة بدائل .

- إن التنظيم الإداري يتضمن فئة عليا وهي فئة متخذي القرار وفئة سفلى وهي منفذي القرار.

- إن متخذ القرار هو الذي يجب عليه اختيار البديل الأمثل.

اقر سيمون Simon بان العمليات الإدارية هي في حد ذاتها عمليات تحتاج إلى اتخاذ قرارات فيها انطلاقا من تحديدنا وتشخيصنا لجملة من البدائل وفق ظروف معينة واتخاذ البديل الأنسب ، كما أكد سيمون على الإطار العام الذي تتحرك فيه القرارات إذ أن السياسة العامة لاتخاذ القرار توضح في المستويات العليا ثم تنتقل إلى المستويات الدنيا والتي تقوم على تنفيذها.

كما يرى سيمون أن السلطة هي الوسيلة الناجحة للتأثير على أعضاء التنظيم حتى ينفذوا القرارات حيث يدخل نظام السلطة كمتغير أساسي في السلوك التنظيمي ومعنى ذلك ان يقوم التنظيم بتحديد طبيعة وواجبات الفرد وسلطته في اتخاذ القرارات ثم يضع قيودا تحد من اختياره الحر لكي يمكن تنسيق الأنشطة بين الأعضاء الآخرين.

وعموما فان النظرية السلوكية في اتخاذ القرار توضح بان المؤسسة تتأثر بالظروف المحيطة.

2-2-4- نظرية الدافعية لماسلو maslow وهيرزبرغ hersberg: (سليمة بوزيد -مرجع سابق-323)

جاءت هذه النظرية لتؤكد على دور المشاركة في اتخاذ القرارات ومساهمتها في إشباع حاجيات الفرد العامل وتحقيق دوافعه ، حيث يشير أصحابها وعلى رأسهم ماسلو إلى أن حاجيات التقدير والانجاز الذاتي يتحقق بدرجة كبيرة من مشاركة الفرد في عملية اتخاذ القرار في المنظمة خاصة كلما زاد تقدم الفرد وارتفعت درجة نضجه النفسي وزادت النزعة لديه ليس فقط نحو تعدد الحاجات بل أيضا نحو الحاجات الأكثر ارتفاعا في سلم أولويات الحاجات.

أما هيرزبرغ من خلال تجاربه ودراساته فقد أكد على أن العوامل الدافعة والتي يمكن أن تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي ترتبط بعناصر كثيرة مثل المسؤولية، فرص الترقية، درجة العمل، تقدير الآخرين، كل هذا يدخل في إطار علاقته بالمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات . أي انه كلما زادت درجة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات فان هذا يزيد من مسؤوليته ويجعل المساهمة فعالة في هذا الخصوص.

2-2-5- النظرية الكمية : (سليمة بوزيد،مرجع سابق،323)

لقد جاءت هذه النظرية بمبادئ مخالفة عن مبادئ النظريات السابقة حيث يرى أصحابها أن المديرين يمكنهم تحسين منظماتهم وتطويرها باستخدام الأسلوب العلمي والطرق العلمية الرياضية قي حل المشكلات التشغيلية العملية ، حيث أن الطرق الإحصائية المطبقة في تحليل القرار بإمكانها أن تعطي نتائج دقيقة وترشدنا إلى القرار او الحل الصائب والمؤكد ومن خصائص هذه النظرية:

- تطبيق التحليل العلمي على المشكلات الإدارية .

- تحسين قدرة المدير على اتخاذ القرارات وزيادة مستوى فاعليتها.

- إعطاء أهمية كبيرة لمعيار الفعالية والكفاءة.

- الاعتماد على النماذج الرياضية واستخدام الحاسوب في الإدارة.

2-2-6- نظرية النظم واتخاذ القرارات الإدارية: (سليمة بوريد، مرجع سابق، 324)

تحتاج الإدارة الفعالة إلى نظام دقيق للاتصال يعمل على توصيل البيانات الصاعدة من المستويات الدنيا إلى مواقع اتخاذ القرارات، يقابل هذه البيانات النازلة من أعلى الهرم الوظيفي لكي تقود مرحلة التنفيذ.

أن عملية اتخاذ القرارات مهما كانت رشيدة ودقيقة إلا أنها تظل محاكاة بعوامل تؤثر عليها بصورة مباشرة أو غير مباشرة وقد تكون هذه العوامل داخلية ترتبط بالبيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة تتعلق بالمجتمع الذي تعيش فيه والذي ينبغي أن تتفاعل معه كي يفهم آراءه فيما يتخذ من قرارات وكذلك تستطيع أن تمدد بالمعلومات التي يحتاج إليها.

فالصورة على هذا النحو الذي نراه شبكة متكاملة ومتعددة الاتجاهات تتضمن خطوط اتصالات متعددة داخل المنظمة إلى خارجها ومن خارجها إلى داخلها وهي قبل هذا تكفل العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين العاملين على اختلاف مستوياتهم وأيضاً بينهم وبين مديريهم لأن هذه العملية شديدة التعقيد تتداخل فيها جملة من العوائق النفسية والأساليب والخطوات العلمية والموضوعية من أجل الوصول إلى القرارات الصحيحة لتحقيق أهداف المؤسسة بالإضافة إلى مراعاة احتياجات العاملين من خلال إعطائهم الحق في التعبير عن آرائهم وطرح أفكارهم وإشراكهم في صنع القرارات بكل ما يتعلق بمجال العمل لأن هذه المشاركة تعتبر من أهم العوامل التي تحقق للعاملين مستوى من الرضا الوظيفي والشعور بالمسؤولية وبالتالي تحقيق أهداف الأجهزة الإدارية.

III. - المؤسسة الرياضية:

3-1- مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة :

مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة هي مؤسسة عمومية انشئت بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 1984 وباشرت أعمالها في بداية 1985 وبعد سنتين أي 01 جانفي 1987 أعيدت هيكلة مصالح الولاية ، وأصبحت تشمل أقسام ومصالح ، حيث الحق قطاع الشباب والرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية ، وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 234/90 المؤرخ في 20 جويلية 1990 ، الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة والرياضة حيث تنظم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر

1993 والمتضمن تغيير تسمية ترقية الشبيبة في الولاية لتصبح التسمية مديرية الشباب والرياضة إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم 345/06 المؤرخ في 05 رمضان 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر 2006 ، حيث يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية .

وهي عبارة عن مؤسسة ذات طابع خدمي وذلك نظرا لاهتمامها في المساهمة في تنشيط الميدان الرياضي والشبابي داخل مناطق الولاية وحتى من الخارج من خلال تبادل النشاطات مع الولايات الأخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات ، وتعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة متخصصة في مجال معين .

يتركز أساس نشاط مديرية الشباب والرياضة في متابعة النوادي الرياضية والرابطات وتفعيل دورها في شتى المجالات وذلك بالمساهمة في الدعم المادي والمعنوي وكذا متابعتها لأجل تحسين الأداء للنوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبانية عموما وكذا المتابعة الميدانية لها .

3-1-1- مهام مديرية الشباب والرياضة :

- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وتطويرها وتنظيمها.
- تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية .
- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية لا سيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والوقاية بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية .
- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية .
- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين والتأطير الدائم للعاملين داخل هياكل الحركة الجمعوية وتجديد معارفهم وتحسين مستواهم في إطار التنظيم المعمول بهبه .
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية .
- السهر على تطوير التنظيم المتعلق بتسيير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها أحسن استغلال .
- وضع أنظمة لتقييم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدة الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبانية .

- تطوير مديرية الشباب والرياضة للولاية والمؤسسات والهياكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها العامة في ميادين الشباب والرياضة والتربية البدنية والرياضية .

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة مبادلات الشباب وفضاء أتهم ومتابعة تنفيذها.

- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف.

- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحصائل والبرامج المتعلقة بها وفقا للإشكالية والكيفيات والآجال المقررة .(المرسوم التنفيذي 345/06، 2006)

3-3-2- الهيكل التنظيمي: ويتكون من 04 مصالح:

3-3-2-1- مصلحة التربية البدنية والرياضية: وتتكون من ثلاثة مكاتب: (مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية، مكتب اكتشاف المواهب الرياضية الشابة وتطويرها وتكوينها، مكتب الجمعيات الرياضية والتظاهرات الرياضية).

3-3-2-2- مصلحة نشاطات الشباب: وتتكون من ثلاث مكاتب: (مكتب الاتصال وإعلام الشباب وأنظمة الاتصال، مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسليية الشباب، مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية للشباب).

3-3-2-3- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات: وتتكون من ثلاث مكاتب: (مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية والتربوية، مكتب التقني والصيانة، مكتب الإحصائيات والبرامج والتقييم)، وكذلك توجد مفتشتين واحدة لمصلحة الرياضة والأخرى لمصلحة الشباب.

3-3-2-4- مصلحة التكوين وإدارة الوسائل: وتتكون من ثلاث مكاتب: (مكتب المستخدمين والتكوين، مكتب الميزانية ومتابعة إعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية والشبانية ومراقبتها، مكتب الوسائل العامة).

2 - الدراسات السابقة: من خلال المسح المكتبي توصل الباحث الى الدراسات التالية:

الدراسات الأولى: دراسة فاطمة الزهراء بوطيبة (2012) "الأنماط القيادية وعلاقتها بالاحترق النفسي للعامل"

التي تهدف الى معرفة طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والاحترق النفسي، لدى عينة من العمال في المؤسسة الاقتصادية النسيج تيندال بالمسيلة، حيث استخدمت المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة، على عينة عشوائية تكونت من 70 عامل يعملون في المصنع ، اما فيما يتعلق بأدوات جمع المادة العلمية الميدانية وكذا المادة العلمية النظرية فقد استخدمت أداة الاستبيان ، وبناء على التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- توجد علاقة ارتباطيه عكسية وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الاحترق النفسي لدى العامل عند مستوى الخطأ 0.05.

- توجد علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين النمط القيادي الأوتوقراطي ومستوى الاحترق النفسي لدى العامل عند مستوى الخطأ 0.01.

الدراسة الثانية: دراسة مراكشي رابح (2016) "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء في الإدارة الرياضية".

التي تهدف الى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة في الإدارة الرياضية وأداء المرؤوسين والعاملين فيها والتعرف على مناخ وبيئة عمل المرؤوسين والعاملين وعوامل نجاحها في الإدارة الرياضية، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لملاءمته طبيعة الدراسة ، على عينة قصديه مسحية قدرت ب 34 فردا من مديرية الشباب والرياضة لولاية البرج ، أما فيما يتعلق بأدوات جمع البيانات فقد استخدم الباحث استبيان الأساليب القيادية بمحاوره الثلاثة الديمقراطي والأوتوقراطي والحر من إعداد محمود ناصر 2010 ، وبناء على التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية توصل الباحث الى مجموعة من النتائج اهمها:

- وجود علاقة ارتباطيه طردية موجبة بين النمط الديمقراطي والأداء بمديرية الشباب والرياضة لولاية البرج.

- وجود علاقة ارتباطيه طردية متوسطة بين النمط الأوتوقراطي والأداء بمديرية الشباب والرياضة لولاية البرج.

- وجود علاقة ارتباطيه عكسية سالبة بين النمط الحر والأداء بمديرية الشباب والرياضة لولاية البرج.

الدراسة الثالثة: دراسة (ميرواح عبد الوهاب، 2010) " السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال"، والتي تهدف إلى الكشف عن واقع السلوك القيادي والدافعية بالمؤسسة الجزائرية ومعرفة طبيعة ومدى توافر العلاقة بين السلوك القيادي بالمنظمة ومستوى الدافعية لدى العمال فيها ، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي

على عينة قصديه قوامها 194 عاملا، كما استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها الأنسب لتحقيق الدراسة المسحية ، واهم النتائج المتوصل إليها هي:

- وجود علاقة ارتباطيه بين السلوك القيادي والدفاعية لدى العمال في المؤسسة الوطنية "سوناريك" بولاية ميله.

- وجود علاقة ارتباطيه بين السلوك القيادي بالعمل وحاجات البقاء ، الانتماء والنمو لدى العمال بالمؤسسة.
الدراسة الرابعة:دراسة (موافق احمد شحادة العجارمة ،2012) "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين "

والتي تهدف الى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين بالعاصمة عمان ، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتطبيقه على واقع الأنماط القيادية ، على عينة مسحية شملت كل معلمي ومعلمات المدارس الخاصة التابعة لمديرية التربية والتعليم ، كما استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات ،وكانت أهم النتائج المتوصل إليها هي:

- درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة .

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى جودة التعليم بالمدارس الخاصة .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مقياس الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة تبعا للجنس والمؤهل العلمي .

الدراسة الخامسة:دراسة(طلال عبد المالك الشريف، 2003) " الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة".

والتي تهدف إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة بإمارة مكة المكرمة، وكشف طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي فيها ، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة عشوائية طبقية بواقع 50 بالمائة من المجتمع الأصلي للدراسة في حدود 120 فرد من أصل 240، مستخدما في ذلك أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة واهم النتائج المتوصل إليها هي:

- توافر الأنماط القيادية الثلاثة ، حيث يمارس القادة النمط الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة اقل.

- وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائية وموجبة بين النمط الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي، في حين نرى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين الأنماط القيادية الأخرى (الأوتوقراطي والحر) ومستوى الأداء الوظيفي .

الدراسة السادسة:دراسة (حسين مرضي الدوسري،2013)"الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين".

والتي تهدف إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في الكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، وكذا مستوى الرضا الوظيفي للموظفين، وهل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والرضي الوظيفي بالكلية التقنية ، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين نحو محاور الدراسة وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية ، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي ، على عينة مسحية في حدود 109 موظف من مجموع 125 موظف من المجتمع الأصلي ، مستخدما في ذلك الاستبيان كأداة لجمع البيانات باعتباره من انسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسات المسحية.وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- توفر الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة.
- النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد ، ثم الديمقراطي ثم الحر.
- وجود علاقة عكسية متوسطة بين النمط القيادي الأوتوقراطي ومستوى الرضا الوظيفي.
- وجود علاقة طردية متوسطة بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الرضا الوظيفي.
- وجود علاقة طردية ضعيفة بين النمط القيادي الحر ومستوى الرضا الوظيفي.

الدراسة السابعة:دراسة (بن رجم ادريس،2013)"بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداعالإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة".

والتي تهدف إلى معرفة العلاقة الارتباطية الموجودة بين الأنماط القيادية والإبداع لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة لولايات المسيلة ، البرج ، سطيف ،وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، على عينة مسحية مست 76 إطارا يعملون داخل مقر مديريات الشباب والرياضة ، وقد استعمل استمارة الاستبيان المدرج على شكل مقياس ليكرت الخماسي كأداة لجمع البيانات، وقد توصل في الأخير إلى النتائج التالية:

- يمارس في مديريات الشباب والرياضة القيادي الديمقراطي بدرجة متوسطة ويليه النمط الأوتوقراطي والنمط الحر.
- وجود علاقة إيجابية متوسطة بين النمط الديمقراطي والإبداع الرياضي لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة .
- هناك علاقة سالبة بين النمط القيادي الحر والإبداعالإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة.

الدراسة الثامنة: دراسة (إسمهان خلفي، 2008) "دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات نباتنة".

والتي تهدف إلى الإطلاع على أحدث التطورات التكنولوجية والآثار المترتبة عليها في مجال الأعمال، التعرف على كيفية إتخاذ القرار فعليا في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي إمكانية التعرف على صورة العملية في المؤسسات الجزائرية ككل، التعرف على وجود واتجاه العلاقة بين إستخدام نظم معلومات مبنية على تكنولوجيا حديثة ورشد عملية إتخاذ القرار في المؤسسة ، حيث أجريت الدراسة على عينة قوامها (20) فرد، التي اختيرت بالطريقة العشوائية، وقد اعتمد الباحث على ، بعد جمع البيانات وتبويبها قد توصل الباحث إلى النتائج والتوصيات التالية:

- تم تطبيق النظام بنجاح وفي وقت قياسي بإستثناء بعض الهفوات التي تعتبر أمرا طبيعيا عند تطبيق نظام من هذا النوع، خصوصا وأنه ما يزال في المراحل الأولى المتعلقة بالتنفيذ والتحكم.
- يساهم النظام في تنظيم عمل المؤسسة إداريا.
- يشجع النظام عمل الفريق بسبب الارتباط المباشر للأنشطة.
- يساهم إدخال التكنولوجيا إلى المؤسسة في تقديم معلومات أكثر دقة، سرعة، ملائمة بالمقارنة مع أنظمة سابقة.
- ساعد النظام في اختيار البديل من البدائل المطروحة بسبب دقة ووضوح وتفضيل المعلومات التي يقدمها.
- يدعم النظام تنفيذ القرارات ومتابعتها بسبب طبيعته الرقابية .

الدراسة التاسعة: دراسة (ماجد عبد المجيد عسيلة، 2016) "قياس الأداء لدى القادة الرياضيين في اتخاذ القرار بدوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية".

والتي تهدف إلى معرفة مستوى أداء القادة الرياضيين في دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية في عملية اتخاذ القرار ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية لطبيعة الدراسة التي استهدفت قياس أداء القادة الرياضيين في عملية اتخاذ القرار ، أما بالنسبة لأداة الدراسة فقد استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تحصل على النتائج التالية:

- تبين آليات اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير الجامعة.
- ارتفاع مستوى آلية اتخاذ القرار لدى الجامعة الهاشمية وبنسب تفوق الجامعات الحكومية الأخرى قيد الدراسة.
- ارتفاع مستوى اتخاذ القرار لدى حملة الماجستير على حملة درجة البكالوريوس.
- الميل إلى الفردية في اتخاذ القرار يعتبر من اهم المحددات التي تؤدي إلى ضعف اتخاذ القرار.

الدراسة العاشرة:دراسة (فوكراش زبيدة،2015)"دراسة تحليلية لاتخاذ القرارات الإدارية وتأثيرها على التسيير الإداري لفريق وفاق اولمي الشلف لكرة الطائرة ، سيدات".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ما إذا كانت القرارات الإدارية المتخذة من طرف مسيري فريق وفاق اولمي الشلف لكرة الطائرة سيدات لها تأثير على التسيير الإداري ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، على عينة قصديه شملت 09 مسيرين وتقنيين في الكرة الطائرة ، أما بالنسبة لأداة الدراسة فقد استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وفي الأخير توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- المسير يقوم باتخاذ قرارات عقلانية ورشيدة نتيجة خبرته في مجال التسيير وكذا اعتماده على الأسلوب العلمي (تحديد المشكلة، جمع البيانات المطلوبة، تحديد واختيار البديل المناسب).

- الاعتماد على الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات يؤثر إيجابا على المردود الإداري.

- مشاركة اللاعبات في اتخاذ القرارات الإدارية يؤثر إيجابا على مستوى أداء فريق كرة الطائرة.

الدراسة الحادية عشر:دراسة (خالد بن فيحان المنديل،2003)"المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي".

وكان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة علاقة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار بالأداء الوظيفي بالمؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض ، ومعرفة الأسلوب الإداري المستخدم بالمؤسسات الإصلاحية بالرياض .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي للعينة ، واقتصرت عينة الدراسة على الضباط وضباط الصف البالغ عددهم 350 فرد، وبالنسبة لأداة الدراسة فقد استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- تشجيع الباحثين بالمؤسسات الإصلاحية على الاتصال بالرؤساء بشكل مباشر.

- إتاحة الفرصة للمرؤوسين في المشاركة في وضع الخطط الخاصة بالقسم الذي يعملون فيه.

- توفير بيئة عمل مشجعة التي تسهم في التغلب على المعوقات التي تحول دون فاعلية القرارات الإدارية.

الدراسة الثانية عشر:دراسة (حسين احمد طراونة ، 2006) "العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن".

والتي تهدف إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وبين فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن ، وقد اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، على عينة مسحية قدرت ب 343 فردا وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كانت أبرزها ما يلي:

- أشارت النتائج أن تصورات المديرين لأبعاد متغير التمكين ومتغير فاعلية اتخاذ القرار كان متوسطا.

- أشارت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرار كان متوسطا.

- أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجنس والمؤهل العلمي والخبرة في تصورات المديرين لمستوى متغير التمكين.

- أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجنس والمؤهل العلمي والخبرة في تصورات المديرين لمستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار.

التعليق على الدراسات السابقة:

قام الباحث بجمع الدراسات السابقة التي لها علاقة بالدراسة الحالية وحاول ان يجمع أكبر قدر ممكن من الدراسات التي تتناسب مع هدف الدراسة الذي يتناول الأنماط القيادية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار حتى يتم تحصيل أكبر فائدة من تناول تلك الدراسات ن حيث أجريت هذه الدراسات في الفترة ما بين 2003 - 2016 لذا تنوعت أهداف هذه الدراسات وفقا للهدف العام للدراسة.

وقد اتفقت اغلب هذه الدراسات فيما بينها من حيث المنهج فقد اعتمدت كلها على المنهج الوصفي، كما اختلفت وتنوعت عينات الدراسة وطرق اختيارها تبعا لتنوع مجتمع الدراسة فمنها من طبق على مديري المدارس ، ومنها ما طبق على ضباط الشرطة ، ومنها ما طبق على مسيري النادي الرياضي ، ومنها ما طبق على مؤسسات اقتصادية ، ومنها ما طبق على إطارات الشباب والرياضة ، في حين ستكون عينة دراستنا الحالية مكونة من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وقد تم اختيار اغلب العينات بالطرق الثلاث ، فمنها من اختار العينة العشوائية ، ومنهم من اختار العينة المسحية ، ومنهم من اختار العينة القصدية .

كما نجد أن هذه الدراسات قد اعتمدت على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات في حين سنعتمد في دراستنا على مقياس للأنماط القيادية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

أما عن أهم جوانب تلك الدراسات السابقة من حيث الفائدة المرجوة ، فقد تمت الاستفادة منها في:

- تحديد المنهج المستخدم في الدراسة.

- تحديد نوعية وحجم وكيفية اختيار العينة وجميع الخطوات الإجرائية.

ويعتبر هذا البحث في بعض جوانبه استكمالا لبعض الدراسات المرتبطة والتي ساهمت في اختيار المنهج والعينة وأدوات جمع البيانات وكذلك عرض وتفسير نتائج هذا البحث ، وبهذا ستكون الدراسة كالآتي: " الأنماط القيادية ودورها في تفعيل عملية اتخاذ القرار".

الفصل الثالث

الإجراءات الميدانية

للدراصة

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية لبحثه ، وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات ومعرفة الزمن المناسب والمتطلب لإجرائها. ويعرف ماثيو جيدير الدراسة الاستطلاعية على أنها "عبارة عن دراسة علمية كشفية تهدف إلى التعرف على المشكلة ، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها ن أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة(جيدير،27،26،2004). وعلي هذا الأساس قمنا بإجراء دراسة استطلاعية كانت بدايتها شهر أكتوبر 2018 حيث وقفنا على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث والتعرف على الأفراد الذين سيطبق عليهم أداة الدراسة وعلى مدى استعدادهم واستعداد المسؤولين على التعاون معنا ، حيث قمنا بمقابلة بعض الموظفين من اجل معرفة آرائهم واقتراحاتهم ووجهات نظرهم حول مجموعة من النقاط الأساسية التي لها صلة وثيقة بموضوع الدراسة والحصول على معلومات كافية عن مجموع الموظفين داخل المديرية، حيث اتضحت لنا الصورة أكثر على مشكلة الدراسة التي نحن بصدد مناقشتها وعلى واقع هذه الدراسة من حيث الزمان والمكان ، كما تم التعرف على مجتمع الدراسة وعدد العينة التي نأخذها في الدراسة، كما تحددت لنا أدوات جمع البيانات.

2 - مجالات الدراسة:

نقسم مجالات الدراسة إلى قسمين والمتمثلة في المجال المكاني، أي المنطقة التي يجري فيها البحث، والمجال الزمني أي المدة التي استغرقتها دراستنا وهي موضحة كالاتي:

2-1- المجال المكاني:

أجريت الدراسة الميدانية لموضوع: "الأنماط القيادية ودورها في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية " لمديرية الشباب والرياضة، والواقعة مقابل المركب الرياضي بولاية المسيلة

2-2 - المجال الزمني:

حيث قام الباحث بتاريخ 06ماي 2019 بالزيارة الاستطلاعية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، ليتم التعرف الميداني عن كل من مجتمع الدراسة بصفة عامة، والتعرف على عينة الدراسة بصفة خاصة، حيث امتدت فترة هذه الدراسة الاستطلاعية إلى غاية 19 ماي 2019، وتحللت هذه الفترة توزيع استمارات الإستبيان على عينة الدراسة، ودامت من 10ماي 2019 إلى غاية 16 ماي 2019 .

3- المنهج المتبع في الدراسة

منهج البحث يعرف على انه "استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر قصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى" (الغزاوي، 97، 2008). ويرى موريس أنجرس "أن المنهج محدد بمجموعة من الإجراءات والطرق الدقيقة المتبناة من اجل الوصول إلى نتيجة ، والمنهج في العام مسألة جوهرية ، حيث أن الإجراءات المستخدمة أثناء إعداد البحث وتنفيذه هي التي تحدد النتائج. (موريس انجرس، 99، 2006)

وبما أننا نحاول من خلال دراستنا هذه الكشف على العلاقة بين الأنماط القيادية وعملية اتخاذ القرار فان المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي والذي يقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من اجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد على فهم الواقع وتطويره (عليان، 48)، وقد أجريت الدراسة الاستطلاعية على عدد من الموظفين قدر عددهم ب(05) افراد

4- مجتمع وعينة الدراسة :

4-1-مجتمع الدراسة : كما يعرفه grawitz على انه "مجموعة منتهية او غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات" (موريس انجرس، 298، 2006).

وفي دراستنا هذه يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وموظفات مقر مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والمسجلين لسنة 2019 والبالغ عددهم (30) فردا.

4-2-عينة الدراسة:

العينة هي مجموعة من الأفراد تؤخذ من المجتمع الأصلي بحيث تكون ممثلة تمثيلا صادقا. (بوداود، 68، 2009)

اعتمدنا في الدراسة الحالية على عينة قصدية بطريقة المسح الشامل ، وذلك نظرا لصغر مجتمع الدراسة والذي يقدر كما ذكرناه سابقا (30)موظف، وهذا ما سهل علينا توزيع استمارة الاستبيان على جميع الموظفين، حيث انه لم يتم حذف الأفراد الذين طبقت عليهم الدراسة لاستطلاعية والمقدرين ب(05) افراد ، وذلك لصغر مجتمع

الدراسة

5- متغيرات الدراسة :

إستناد إلى فرضيات الدراسة تبين لنا جليا أن هناك متغيرين إثنين أحدهما مستقل والآخر تابع .

5-1- المتغير المستقل : يسمى في بعض الأحيان بالمتغير التجريبي، وهو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية، أي لما يقوم الباحث بتثبيتها يتأكد من تأثير حدث معين، وتعتبر ذات أهمية خاصة وأنها تساهم على التحكم في المعالجة والمقارنة، والمتغير المستقل عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة معينة ودراسة تؤدي إلى معرفة تأثير متغير على متغير آخر .ومن خلال موضوع دراستنا فقد تم تحديد المتغير المستقل على انه: **الأنماط القيادية**

5-2- المتغير التابع: هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فان المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة .(مروان عبد المجيد،2000،134). ومن خلال موضوع الدراسة فقد تم تحديد المتغير التابع على أنه: **"عملية اتخاذ القرار"**.

6 - الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

6 - 1 - صدق اداة الدراسة :

يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس فقرات المقياس ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق المقياس من خلال الصدق البنائي للمحاور باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمحور والمعدل الكلي لعبارات المقياس.

6 - 1- 1- الصدق الظاهري:(صدق المحكمين)

يعرف الصدق الظاهري بأنه: " الإشارة إلى مدى قياس المقياس للغرض الذي وضع من اجله ظاهريا، ويتم التوصل إليه من خلال توافق تقديرات المحكمين والمختصين على درجة قياس الاستبيان للسمة (المتغير)، والصدق الظاهري يقصد به المظهر العام للمقياس من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعيتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله".(صفوت فرج،2007،239). ومن أجل إيجاد الصدق الظاهري عرضت الصورة الأولية للمقياس على عدد من المحكمين في الاختصاص وتمحورت مجمل آراء السادة المحكمين في حذف العبارات او إضافة أو تعديل بعضها التي من شأنها إثراء المقياس، وقد أسفرت العملية وفي ضوء آرائهم على جملة من الملاحظات أخذت بعين الاعتبار، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في إطار تحقيق الأهداف المستطرة في البحث والإشكالية.

6 - 1 - 2 - صدق الاتساق الداخلي: وفقا لمعامل الارتباط بيرسون

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (05) أفراد من موظفي مديرية الشباب والرياضة تم أخذهم بطريقة عشوائية ، وذلك للتعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للمقياس ، حيث قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المجال والدرجة الكلية لفقراته للتأكد من الصدق البنائي والاتساق الداخلي وتحديد مدى التجانس الداخلي لها.

6 - 1 - 2 - 1 - نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: النمط القيادي الديمقراطي ودور

في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يفسح رئيسي المجال امام العاملين لابداء ارائهم في اتخاذ القرار	0.450	0.070
02	يسمح رئيسي للعاملين بطرح الافكار الجديدة التي تساعد على اتخاذ القرار	0.656	0.008
03	يرافق رئيسي العاملين الذين يعانون صعوبات ومشاكل في اتخاذ القرار	0.760	0.000
04	يعمل رئيسي على تشجيع مشاركة العاملين في مناقشة المشاكل الادارية التي تواجههم	0.753	0.000
05	يفوض رئيسي بعض سلطاته للعاملين لاتخاذ القرار	0.497	0.042
06	يشجع رئيسي العاملين على التجديد والابتكار في اساليب العمل	0.756	0.000
07	يتيح رئيسي اكبر قدر ممكن من الحرية في اتخاذ القرارات التي يرونها ملائمة	0.579	0.024

الجدول رقم (01) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: التعليق على الجدول أعلاه: من نتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الأول تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) للقيم الإحصائية لمعامل الارتباط بيرسون ($Correltion$ de Person) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05 ، ومنه عبارات المحور الأول صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه. كما وأظهرت نتائج الجدول أعلاه أيضاً أن معامل الارتباط ($R=0.450$) للعبارة رقم 01 غير دالة إحصائياً حيث أن قيمة $SIG=0.070$ للعبارة رقم 01 أكبر من مستوى دلالة 0.05 أي لا يوجد ارتباط معنوي بين هاته العبارات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه لذا يتوجب حذفها من المحور الأول كما انه تأكدنا أيضاً من ضرورة

حذف هاته العبارة الغير دالة احصائيا حيث بحساب الثبات تبين أن قيمة ألفا كرونباخ ترتفع (انظر الجدول المتعلق بحساب ثبات الاستبيان). ومنه عدد عبارات هذا المحور أصبح 06 عبارات.

6 - 1 - 2 - 2 - نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور 02: النمط القيادي الأوتوقراطي ودور في

تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
01	يصدر رئيسي الأوامر والتعليمات والقرارات التي تتناول كافة التفاصيل	0.168	0.519	غير دال
02	يركز رئيسي في اتخاذ القرارات على اللوم والعتاب وتصيد أخطاء الآخرين	0.709	0.001	
03	يحتفظ رئيسي بكامل صلاحيات اتخاذ القرار ولا يسمح بتفويض جزء منها للآخرين	0.660	0.004	
04	ينظر رئيسي للعاملين على أنهم ليسوا على قدر كاف من تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات	0.647	0.005	
05	يتمسك رئيسي برأيه ولا يسمح للآخرين بمعارضته عند اتخاذه للقرارات	0.613	0.006	
06	ينفرد رئيسي بوضع الخطط دون إشراك الآخرين في اتخاذ القرارات	0.535	0.027	
07	يتخذ رئيسي قرارات جد صارمة في تعامله مع العاملين	0.695	0.002	

الجدول رقم (02) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

التعليق على الجدول أعلاه: من نتائج الارتباطات الشاذة المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الثاني تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائيا، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) للقيم الإحصائية لمعامل الارتباط بيرسون (Correltion de Person) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الثاني صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه. كما وأظهرت نتائج الجدول أعلاه أيضا أن معامل الارتباط ($R=0.168$) للعبارة رقم 08 غير دالة إحصائيا حيث أن قيمة $SIG=0.519$ للعبارة رقم 08 أكبر من مستوى دلالة 0.05 أي لا يوجد ارتباط معنوي بين هاته العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه لذا يتوجب حذفها من المحور الثاني كما انه تأكدنا أيضا من ضرورة حذف هاته العبارة الغير دالة احصائيا حيث بحساب الثبات تبين أن قيمة ألفا كرونباخ ترتفع (انظر الجدول المتعلق بحساب ثبات الاستبيان). ومنه عدد عبارات هذا المحور أصبح 06 عبارات.

6 - 1 - 2 - 3 - نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور 03: النمط القيادي الفوضوي ودور في

تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
01	يتهرب رئيسي من مواجهة مشكلات العمل ولا يتخذ اي قرار	0.743	0.000	دال
02	لا يسعى رئيسي الى اتخاذ قرارات تساهم في حل مشاكل العاملين	0.642	0.000	دال
03	يعطي رئيسي الحرية للعاملين في اتخاذ القرارات تجاه المهام الموكلة إليهم دون متابعة او رقابة	0.628	0.000	دال
04	يعطي رئيسي الحرية المطلقة للعاملين لاتخاذ القرارات دون الرجوع اليه	0.723	0.000	دال
05	يتردد رئيسي عادة في اتخاذ القرارات	0.529	0.003	دال
06	يعتمد رئيسي في العمل على العاملين دون إشراكهم في اتخاذ القرارات	0.610	0.000	دال
07	يفوض رئيسي كل سلطاته الى العاملين على اوسع نطاق لاتخاذ القرار	0.616	0.000	دال

الجدول رقم (01) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث:

6 - 1 - 3 - صدق الاتساق البنائي لمحاور المقياس: وفقا لمعامل ارتباط بيرسون

صدق الاتساق البنائي أحد مقياس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور بالدرجة الكلية لعبارات المقياس مجتمعة، وإحصائيا نعبر عن الصدق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون. فاذا كان ذو دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية لعبارات الاستبيان ككل، أي بعبارة أخرى أن المحور صادق ومتسق لما وضعت لقياسه، والجدول التالي نتائج حساب الصدق البنائي لمحاور والاستبيان كما يلي:

محاور المقياس	أبعاد ومحاور المقياس		
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
محاور المقياس	0.697	0.000	دال
	0.893	0.000	دال
	0.827	0.000	دال

جدول رقم (04): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

6 - 2 - ثبات اداة الدراسة وفق طريقة الفا كرو نباخ

وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور الاستبيان الدراسة، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ والذي يعد من أكثر مقاييس الثبات استخداما من طرف الباحثين، حيث يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة

النتيجة النهائية		معامل الفا كرونباخ				
نتيجة الاختبار	عدد العبارات	رقم العبارات المحذوفة	بعد حذف العبارات غير المتسقة داخليا مع مجالها	قبل حذف العبارات غير المتسقة داخليا مع مجالها		
ثابت	06	العبارة رقم 01	0.625	0.595	المحور الاول	محاور الاستبيان
ثابت	06	العبارة رقم 08	0.631	0.615	المحور الثاني	
ثابت	07	عدم حذف أي عبارة من المحور رقم 03		0.715	المحور الثالث	
ثابت	19	حذف العبارات الغير دالة 0 و 08	0.722	0.703	جميع فقرات المقياس	

جدول رقم (05): يبين قيمة معامل الفا كرو نباخ للمقياس

التعليق على الجدول أعلاه:

قبل التعديل: نجد أن قيم معامل ألفا كرو نباخ للمحور الأول بلغت 0.595 وانه تبين لنا سابقا ان العبارة 01 التي تنتمي لهذا المحور غير متسقة داخليا مع محورها وانه اتخذنا قرار ب حذفها من المحور الأول، كما بلغت قيم معامل ألفا كرو نباخ للمحور الثاني 0.615 وانه تبين لنا سابقا ان العبارة 08 التي تنتمي لهذا المحور غير متسقة داخليا مع محورها وانه اتخذنا قرار ب حذفها من المحور الثاني.

ومن خلال استعانة ببرنامج spss وأثناء حساب قيم الثبات قبل حذف العبارات (رقم 01 ورقم 08) تم تحديد العبارات المؤثرة على تدني قيمة الثبات وهم (عبارة رقم 01، المحور الاول) و(العبارة رقم 08، المحور الثاني) وهذا ما يؤكد ما تحصلنا عليه من نتائج اثناء حساب الصدق الاتساق الداخلي.

وعليه وبإجراء عملية الحذف للعبارات (رقم 01 ورقم 08) فان قيم الثبات ترتفع وهذا ما لاحظناه بعد التعديل، حيث نجد قيم معامل ألفا كرو نباخ محصورة بين (0.625 الى اعلى قيمة بلغت 0.722) وهي أكبر من الحد

الأدنى 0.6 وأن القيمة إجمالية جميع عبارات الاستبيان بلغت 0.722 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدد

الإشارة أنه معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة

6 - 3 - الموضوعية:

من العوامل المهمة التي يجب أن تتوفر في الاختبار الجيد شرط الموضوعية والذي يعني التحرر من التحيز أو التعصب وعدم إدخال العوامل الشخصية للمختبر كأرائه وأهوائه الذاتية وميوله الشخصي وحتى تحيزه أو تعصبه، فالموضوعية تعني أن تصف قدرات الفرد كما هي موجودة فعلا لا كما نريدها أن تكون. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 1999، ص13).

7 - ادوات جمع البيانات والمعلومات :

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على اداة دراسة تضم مقياس للنمط القيادي من اجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة لمعالجة فرضيات الدراسة.

مقياس النمط القيادي: الذي تم إعداده كذلك من خلال القراءات النظرية والدراسات السابقة ومقياس محمود حسن ناصر (2010) ، حيث يشمل (19) عبارة مقسمة على ثلاث مجالات (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الأوتوقراطي ، النمط القيادي الفوضوي) ، وكانت الإجابة على عبارات المقياس وفق المفتاح الثلاثي (موافق ، محايد ، غير موافق) ذات التقديرات الاتية على التوالي: (1-2-3).

8 - إجراءات التطبيق الميداني لأداة الدراسة :

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وصياغتها في صورتها النهائية (أصبحت جاهزة للتطبيق)، استأذن الباحث من إدارة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية-جامعة المسيلة- للقيام بعملية التطبيق الميداني من خلال وثيقة تسهيل مهمة والمرخصة من طرف الإدارة (رئيس القسم) يوم: 2019/05/06 من العام الدراسي (2018/2019). تم خلالها توزيع الأداة على أفراد مجتمع الدراسة.

8-1 المجال المكاني: تمت هذه الدراسة على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

8-2 المجال الزمني: تم الشروع في هذا البحث بداية شهر، أكتوبر أما المقياس فتم تحضيره في شهر أفريل.

وتم توزيع الاستمارات في الفترة الممتدة ما بين 2019/05/06 إلى 2019/04/08 وبعداسترجاع الاستمارات في الوقت المحدد انطلق البدء في إجراءات التفريغ من أجل معالجتها إحصائيا وتحويل البيانات الكيفية إلى كمية وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS v25).

9 - الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية **SPSS: SttisticalPckge for the Socil Sciences (SPSS: V25)** وتم الاعتماد على

الأساليب والأدوات الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات استمارة الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون: لمعرفة مدى الصدق العبارات الاستبيان
- التكرارات والنسب المئوية لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وتعرف على اتجاهاتهم نحو أسئلة وعبارات أداة الدراسة.

- اختبار كاي تربيع لدلالة الإحصائية على وجود فروق في إجابات العينة على أسئلة أداة الدراسة

- والقاعدة العامة في تحليل إجابة أفراد عينة الدراسة أي في الدلالة الإحصائية للإجابات على عبارات المقياس في وجود فروق بين الإجابات:

دالة احصائيا: إذا كان χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولة

غير دالة احصائيا: إذا كانت χ^2 المحسوبة اقل من الجدولة

درجة الحرية ل (موافق، محايد، غير موافق) هي تساوي: عدد البدائل: 1، 2، 3

المتوسط الحسابي: من اجل معرفة متوسط الاتجاه العام للمستجوبين على إجمالي عبارات كل محور من محاور المقياس

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها

ومناقشتها

اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المتوصل إليها

الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية: للتحقق من صحة الفرضية:

تم تحديد مستوى الدلالة 0.05 لاختبار الفرضية وهو الأكثر شيوعا واستخداما في الدراسات السابقة استخدام الاختبار الاحصائي كاي تريبع وتهدف منه الى معرفة الدلالة الإحصائية لإجابات المستجوبين على كل عبارة من عبارات المحاور الاستبيان.

نستخدم المتوسط الحسابي من أجل تعرف على إجمالي نتائج المستجوبين فيما يخص الاتجاه العام على إجمالي عبارات كل محور فإننا وهذا من أجل تحديد مجالات (موافقة، او محايدون او غير موافقون) حول النتيجة الإجمالية للمحور.

وقاعدة اختبار الفرضية هي:

جدول رقم(06): يبين تحديد مجال المتوسط الحسابي بناء على اوزان مقياس الاستبيان

تحديد مجال المتوسط الحسابي بناء على اوزان مقياس الاستبيان (غير موافق=01درجة، محايد=02درجة، موافق =03درجات)			
مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.66	من 1.66 إلى 2.33	من 2.33 إلى 3
اتجاه الموافقة	غير موافقين	محايدون	موافقون
قاعدة في اختبار الفرضية	- معظم الإجابات لصالح البديل "غير موافق" - نتائج إجابات العينة دالة إحصائيا لصالح البديل أكثر تكرار "غير موافق" - المتوسط الحسابي للمحور ضمن المجال (من 01 إلى 1.66) ومنه قرار برفض الفرضية حيث تدل النتائج على أن العينة غير	الأفراد المستجوبين لم يكونوا رأي بعد حول ما فترضناه في الفرضية	- معظم إجابات لصالح البديل "موافق" - نتائج إجابات العينة دالة إحصائيا لصالح البديل أكثر تكرار "موافق" - المتوسط الحسابي للمحور ضمن المجال (من 2.33 إلى 3) ومنه قرار بقبول الفرضية حيث

موافقون على ما فترضنها في الفرضية		تدل النتائج على ان العينة غير موافقون على ما فترضنها في الفرضية
-----------------------------------	--	---

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لعبارات المحور الأول: النمط الديمقراطي ودوره في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية "

العبارة 1: يسمح رئيسي للعاملين بطرح الأفكار الجديدة التي تساعد على اتخاذ القرار

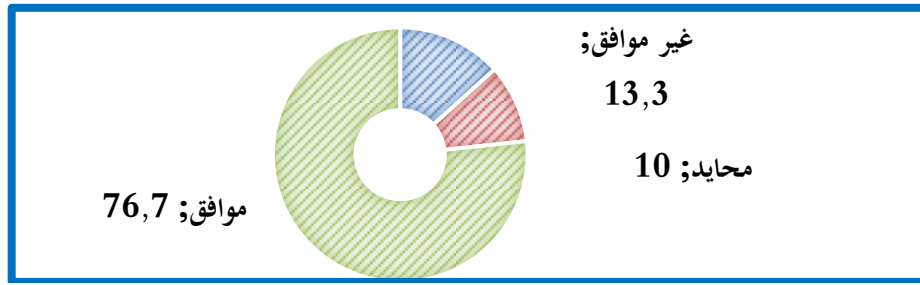
الجدول رقم (07): يبين نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (1) المحور 01

الإجابات	التكرارات	%	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		sig	الحرية درجة	الإحصائي الاستنتاج
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق	4	13.3	5,991	25.4	0.000	2	دال
محايد	3	10.0					
موافق	23	76.7					
المجموع	30	100.0					

قيمة كاي تربيع المجدولة : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها ناقص واحد أي (3-1=2)

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة كانت لصالح موافق بقيم مشاهدة: 23 وبنسبة 76.70% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح محايد بقيم مشاهدة: 03 أي بنسبة 10.0% ولصالح غير موافق بقيم مشاهدة: 04 وبنسبة 13.30% وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (كا²) حيث بلغت (كا²) المحسوبة 25.4 وهي أكبر من كا² المجدولة (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG= 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار: موافق وبنسبة 76.70%.



شكل رقم(02): يوضح النسبة المئوية لبدائل الاجابات للعبارة رقم 01 للمحور الاول

الاستنتاج: ومنه نستنتج ان السماح للعاملين بطرح أفكارهم الجديدة تساعد على تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.

العبارة 02: يرافق رئيسي العاملين الذين يعانون صعوبات ومشاكل في اتخاذ القرار

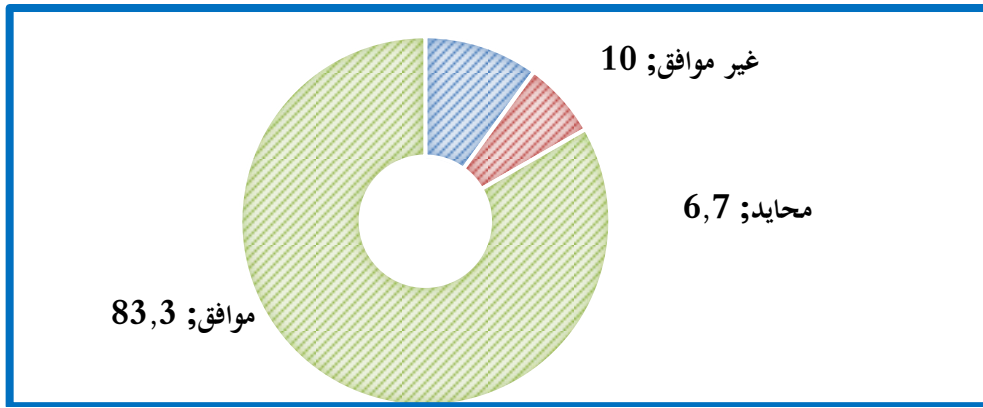
الجدول رقم (08): يبين نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (02) المحور 01

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0.000	5,991	33.8	10.0	3	غير موافق
					6.7	2	محايد
					83.3	25	موافق
					100.0	30	المجموع

قيمة كاي تربيع المجدولة : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها ناقص واحد أي (3 - 1 = 2)

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة: كانت لصالح **موافق** بقيم مشاهدة 25 وبنسبة 83.30% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح **محايد** بقيم مشاهدة: 02 أي بنسبة 6.70% ولصالح **غير موافق** بقيم مشاهدة: 03 وبنسبة 10.00% وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (كا²) حيث بلغت (كا²) المحسوبة **33.8** وهي أكبر من كا² المجدولة (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ (SIG= **0.000**) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: **موافق** وبنسبة **83.30%**.



شكل رقم (03): يوضح النسبة المئوية لبدائل الاجابات للعبارة رقم 02 للمحور الاول

الاستنتاج: ومنه نستنتج ان مرافقة الرئيس للعاملين الذين يعانون صعوبات ومشاكل في اتخاذ القرار تساعد على تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.
 العبارة 03: يعمل رئيسي على تشجيع مشاركة العاملين في مناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى اتخاذ القرار

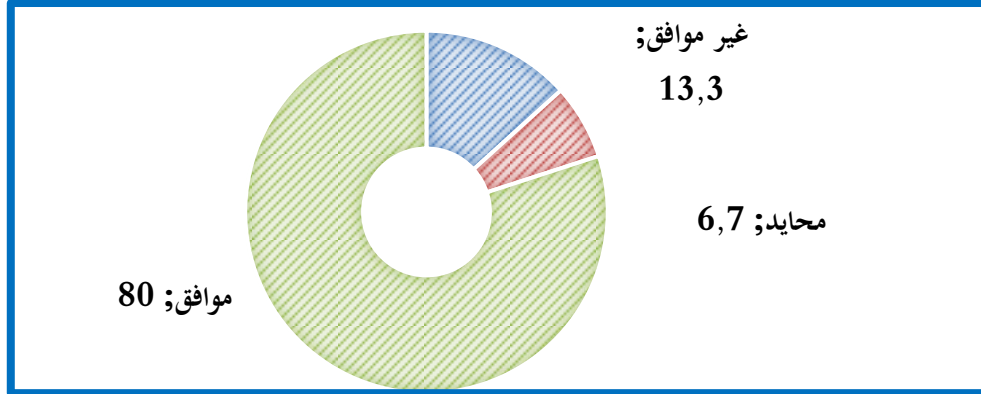
الجدول رقم (09): يبين نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (03) المحور 01

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0.000	5,991	29.6	13.3	4	غير موافق
					6.7	2	محايد
					80.0	24	موافق
					100.0	30	المجموع

قيمة كاي تربيع المجدولة : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها ناقص واحد أي (3 - 1 = 2)

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة: كانت لصالح **موافق** بقيم مشاهدة 24 وبنسبة **80.00%** بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح **محايد** بقيم مشاهدة: 02 أي بنسبة 6.70% ولصالح **غير موافق** بقيم مشاهدة 03 وبنسبة **13.3%** وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (كا²) حيث بلغت (كا²) المحسوبة **29.6** وهي أكبر من كا² المجدولة (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ **SIG= 0.00** أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: **موافق** وبنسبة **80.00%**.



شكل رقم (04): يوضح النسبة المئوية لبدائل الاجابات للعبارة رقم 03 للمحور الاول

الاستنتاج: ومنه نستنتج ان تشجيع العاملين على مناقشة المشاكل الإدارية تساعد على تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.

العبارة 04: يفوض رئيسي بعض سلطاته للعاملين لاتخاذ القرار

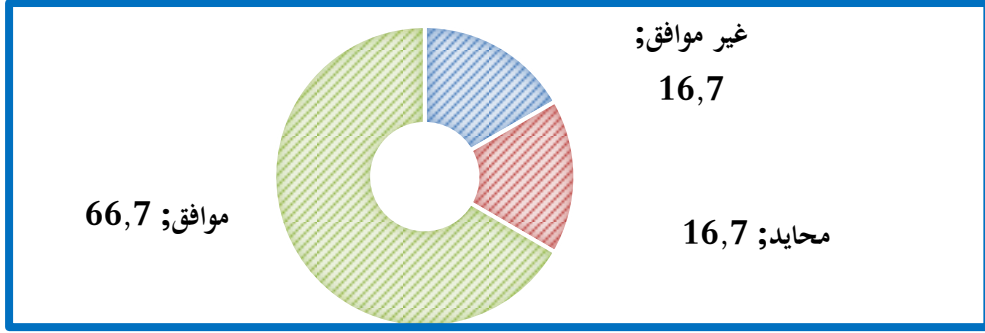
الجدول رقم (10): يبين نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (04) المحور 01

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0.001	5,991	15.0	16.7	5	غير موافق
					16.7	5	محايد
					66.7	20	موافق
					100.0	30	المجموع

قيمة كاي تربيع المجدولة : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها ناقص واحد أي (3 - 1 = 2)

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة كانت لصالح موافق بقيم مشاهدة: 20 ونسبة 66.70% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح محايد بقيم مشاهدة: 05 أي بنسبة 16.7% ولصالح غير موافق بقيم مشاهدة 05 ونسبة 16.7% وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (كا²) حيث (كا²) المحسوبة بلغت 15.0 وهي أكبر من كا² المجدولة (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، وأيضاً قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG = 0.001 أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق ونسبة 66.70%.



شكل رقم (05): يوضح النسبة المئوية لبدائل الاجابات للعبارة رقم 04 للمحور الاول

الاستنتاج: ومنه نستنتج ان تفويض الرئيس لبعض سلطاته تساعد في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.

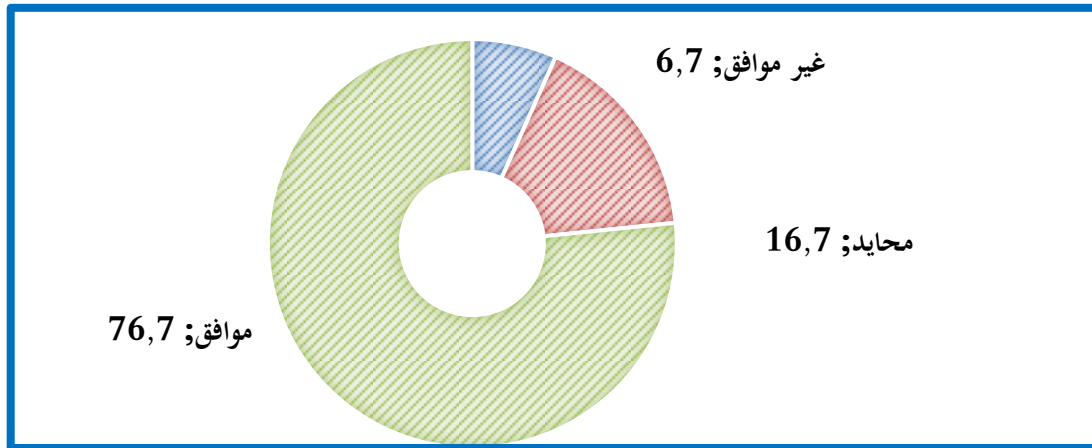
العبارة 05: يشجع رئيسي العاملين على التجديد والابتكار في أساليب العمل التي تساعد على اتخاذ القرار
الجدول رقم (11): يبين نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (05) المحور 01

الاستنتاج	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0.000	5,991	25.8	6.7	2	غير موافق
					16.7	5	محايد
					76.7	23	موافق
					100.0	30	المجموع

قيمة كاي تربيع المجدولة : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها ناقص واحد أي (3 - 1 = 2)

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة: كانت لصالح **موافق** بـ 23 مشاهدة وبنسبة 76.70% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح **محايد** بـ 5 مشاهدة: أي بنسبة 16.7% ولصالح **غير موافق** بـ 2 مشاهدة وبنسبة 6.7% وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (كا²) حيث بلغت (كا²) المحسوبة 25.8 وهي أكبر من كا² المجدولة (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، وأيضاً قيمة مستوى احتمال الخطأ = SIG = 0.001 أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: **موافق** وبنسبة 76.70%.



شكل رقم (06): يوضح النسبة المئوية لبدائل الاجابات للعبارة رقم 05 للمحور الاول

الاستنتاج: ومنه نستنتج ان تشجيع الرئيس للعاملين على التجديد والابتكار في أساليب العمل يساعد على تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.

العبارة 06: يتيح رئيسي للعاملين أكبر قدر من الحرية في اتخاذ القرارات التي يرونها ملائمة.

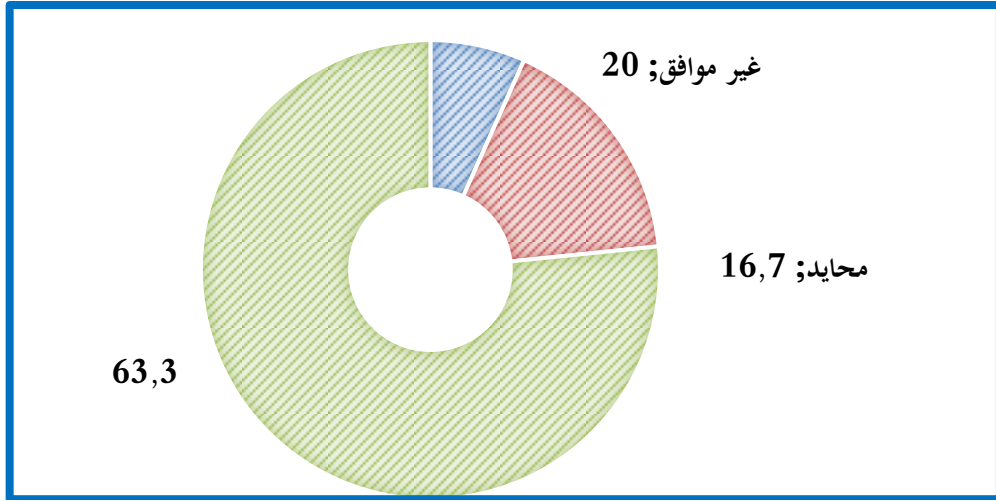
الجدول رقم (12): يبين نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (06) المحور 01

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0.002	5,991	12.2	20.0	6	غير موافق
					16.7	5	محايد
					63.3	19	موافق
					100.0	30	المجموع

قيمة كاي تربيع المجدولة : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المحاب عليها ناقص واحد أي (3 - 1 = 2)

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة: كانت لصالح **موافق** بقيم مشاهدة 19 ونسبة 63.3% بينما بقيت إجابات أفراد العينة كانت لصالح **محايد** بقيم مشاهدة: 05 أي بنسبة 16.7% ولصالح **غير موافق** بقيم مشاهدة 06 ونسبة 20.00% وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (كا²) حيث بلغت (كا²) المحسوبة 12.20 وهي أكبر من كا² المجدولة (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، وأيضاً قيمة مستوى المعنوية **SIG=0.002** أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: **موافق** بنسبة 63.30%.



شكل رقم (07): يوضح النسبة المئوية لبدائل الاجابات للعبارة رقم 06 للمحور الاول

الاستنتاج: ومنه نستنتج ان إتاحة الحرية للعاملين من طرف الرئيس في اتخاذ القرارات يساعد على تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.

- عرض نتائج الفرضية الأولى ومناقشة نتائجها:

نص الفرضية: **للنمط الديمقراطي دور في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية "**

جدول رقم (13): بين الدلالة الاحصائية لإجابات العينة على عبارات المحور الاول

Tests statistiques					
رقم	العبارات	كاي تربيع	df	Sig.	نتيجة دلالة كا
01	يسمح رئيسي للعاملين بطرح الأفكار الجديدة التي تساعد على اتخاذ القرار	25.4	2	0.000	دال إحصائيا
02	يرافق رئيسي العاملين الذين يعانون صعوبات ومشاكل في اتخاذ القرار	33.8	2	0.000	دال إحصائيا
03	يعمل رئيسي على تشجيع مشاركة العاملين في مناقشة المشاكل الإدارية التي	29.6	2	0.000	دال إحصائيا

				تواجههم للوصول إلى اتخاذ القرار	
04	يفوض رئيسي بعض سلطاته للعاملين لاتخاذ القرار	15	2	0.001	دال إحصائيا
05	يشجع رئيسي العاملين على التجديد والابتكار في أساليب العمل التي تساعد على اتخاذ القرار	25.8	2	0.000	دال إحصائيا
06	يتيح رئيسي للعاملين أكبر قدر من الحرية في اتخاذ القرارات التي يرونها ملائمة.	12.2	2	0.002	دال إحصائيا
<p>دال إحصائيا أي توجد فروق لصالح القيمة الأكثر تكرارا وأيضا قيمة كا2 المحسوبة أكبر من كاي 2 المجدولة</p> <p>قيمة كاي تربيع المجدولة : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها ناقص واحد أي : 2=1-3</p>					

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على إجابات أفراد العينة

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معظم أسئلة المحور 01 دالة إحصائيا لصالح الإجابة أكثر تكرارا موافق عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا² المحسوبة أكبر من المجدولة في معظمها وأيضا قيمة مستوى المعنوية (sig) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة وموافقتهم على مضمون عبارات النمط الديمقراطي أي ان بالمؤسسة الرياضية يستخدم الرؤساء في إدارتهم وتسييرهم لشؤون المؤسسة والعاملين بها النمط القيادي الديمقراطي و تأكيدهم على دور النمط الديمقراطي في المساعدة على اتخاذ القرارات بالمؤسسة الرياضية

ويمكن تدعيم النتائج أعلاه بحساب المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول وكذا لكل عبارة وتتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم(14) يبين المتوسط الحسابي الاجمالي للمحور الاول

<p>النتيجة العامة للفرضية 01 بالاعتماد على متوسط الحسابي</p>	<p>المتوسط ضمن المجال</p>	<p>المتوسط الحسابي</p>	
<p>موافقون على انه النمط الديمقراطي يساعد على تفعيل عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة</p>	<p>من 1.66 إلى 2.33</p>	<p>2.6111</p>	<p>المتوسط الحسابي لإجابات العينة على اجمالي عبارات المحور 01</p>
<p>تحديد مجال المتوسط الحسابي بناء على الازان مقياس الاستبيان (غير موافق=1درجة، محايد=2درجة، موافق =3درجات)</p>			
<p>من 2.33 إلى 3</p>	<p>من 1.66 إلى 2.33</p>	<p>من 01 إلى 1.66</p>	<p>مجال المتوسط الحسابي</p>
<p>موافقون</p>	<p>محايدون</p>	<p>غير موافقين</p>	<p>اتجاه الموافقة</p>

- نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول بلغ 2.611 وهو ضمن مجال من 2.33 إلى 03 درجة أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن **النمط الديمقراطي يساعد في اتخاذ القرارات بالمؤسسة الرياضية** ويؤكدون هذا أيضا في إجاباتهم على كل عبارة حيث متوسطاتها الحسابية محصورة بين (أدنى قيمة بلغت: 2.43 وأعلى متوسط حسابي بلغ: 2.76) أي موافقون على مضمون كل عبارة:

جدول رقم (15) يبين المتوسط الحسابي لكل عبارة من المحور الاول

عبارات المحور	عبارة 01	عبارة 02	عبارة 03	عبارة 04	عبارة 05	عبارة 06
المتوسط الحسابي	2.63	2.73	2.67	2.50	2.70	2.43
متوسط الموافقة	موافقون	موافقون	موافقون	موافقون	موافقون	موافقون

- وان هذه النتائج تدعم ما توصلنا اليه سابقا من خلال حساب التكرار والنسبة المئوية كل عبارة حيث توصلنا ان أكثر البدائل تكرارا هي بديل "موافق".

- وأيضا تدعم النتائج دراسة الدلالة الإحصائية ومدى وجود فروق بين اتجاهات العينة حول موافقتهم على كل عبارة باستخدام الاختبار الإحصائي (كاي تربيع) حيث وجدنا كل عبارات دالة إحصائيا. لصالح البديل أكثر تكرار وهو "موافق".

وعليه نستنتج ان بالمؤسسة الرياضية محل الدراسة وجدنا ان النمط الديمقراطي بها يركز على المشاركة وتفويض السلطة مما يساعد على اتخاذ القرار على أحسن وجه حيث:

- أن بالمؤسسة الرياضية وحسب آراء العينة المستجوبة يسمح لهم الرؤساء بالمشاركة في مناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم وبطرح الأفكار الجديدة وتشجيعهم على التحديد والابتكار في أساليب العمل وهذا كل في إطار منح الرؤساء لهم أكبر قدر من الحرية والتي يراها الرؤساء ملائمة ومساعدة في اتخاذ القرار بالمؤسسة. ومنه يمكن القول ان النمط الديمقراطي بالمؤسسة الرياضية يركز على المشاركة في صنع القرار من خلال دعوة الرؤساء لمروسيهم لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول الى أفضل الحلول الممكنة لها، الشيء الذي يساعد على اتخاذ القرار الرشيد ويخلق الثقة لديهم ويساعدهم على قبول القرارات دون معارضة لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا

القرار وقفوا على ظروف وأسباب اتخاذه، كما أن المشاركة في صنع القرار تخلق المناخ الملائم. وكل هذا يسهل ويساعد الرؤساء على اتخاذ القرارات على أحسن وجه بالمؤسسة الرياضية.

- أن بالمؤسسة الرياضية وحسب آراء العينة المستجوبة يفوض لهم الرئيس بعض سلطاته في اتخاذ القرار ومنه يمكن القول ان النمط الديمقراطي بالمؤسسة الرياضية يركز على تفويض السلطة في اتخاذ القرارات حيث ونتيجة لكبر حجم المؤسسة واتساع حجم الأعمال بها ومن اجل السرعة في اتخاذ القرار فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من سلطته الى المرؤوسين القادرين على اتخاذ القرار في مكانه.

من خلال ما توصلنا إليه سابقا نقبل الفرضية القائلة انه: **"النمط الديمقراطي دور في تفعيل عملية اتخاذ**

القرار بالمؤسسة الرياضية"

مناقشة نتيجة الفرضية الاولى ومقارنتها مع الدراسات السابقة:

من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول رقم (04) وجدنا ان قيمة بيرسون بلغت 0,697 عند مستوى الدلالة اقل من 0,05 وقيمة المتوسط الحسابي كانت 2,61 ومن تكرارات المحور الاول والتي كانت بنسبة 74,45 موافق تبين ان النمط القيادي الديمقراطي له دور فعال في تفعيل عملية اتخاذ القرار .

اذ نجد ان المدير يسمح للموظفين بطرح أفكارهم الجديدة ، ويعمل على تشجيع مشاركة العاملين في مناقشة مشاكل العمل ن ولا يميل لتركيز السلطة في يده بحيث يفوض بعض سلطاته للآخرين مع تشجيعهم على التجديد والابتكار وذلك من خلال الإتاحة لهم بأكثر قدر ممكن من الحرية في اتخاذ القرارات التي يرونها ملائمة وكل هذا يساعد على تفعيل عملية اتخاذ القرار.

ومما سبق نستخلص ان الفرضية الجزئية قد تحققت أي ان النمط القيادي الذي يساعد على تفعيل عملية اتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة هو النمط القيادي الديمقراطي.

وهذا ما جاء في نظرية المسار (الهدف) لروبيرت هاوس بان القائد الفعال هو الذي يقوم بمساعدة مرؤوسيه في تحديد اهدافهم (العرفي ومهدي،1996،ص144).

وكذلك ما أكدته جامعة اويهاو في دراستها عن الاهتمام بالمشاعر وتبادل الثقة والصدقة والاحترام بين القائد والمرؤوسين وخلق جو اسري داخل المؤسسة (ابو عابد،2006)

وهذا ما اتفقت مع دراسة كل من مراكشي رابح 2016 ، ودراسة طلال عبد المالك شريف 2003، ودراسة بن رجم ادريس 2013، ودراسة موافق احمد شحادة 2012 حيث أكدوا كلهم ان النمط الديمقراطي هو الأكثر ممارسة لماله من دور في تحسين الاداء وتحقيق الرضى الوظيفي والابتداع وهذا كله يساعد على تفعيل عملية اتخاذ القرار، كما وافقت كذلك دراسة فوكراش زبيدة 2015 التي توصلت الى ان مشاركة الالعبات في اتخاذ القرارات الإدارية يؤثر بشكل ايجابي على مستوى اداء الالعبين وهذا ما توصلت اليه دراستنا في هذه الفرضية، كما اتفقت

كذلك مع دراسة خالد بن فيحان المنديل 2003 التي توصلت الى نتيجة مفادها ان إتاحة الفرصة للمرؤوسين بالمشاركة في وضع الخطط لاتخاذ القرارات وتوفير بيئة مشجعة لاتخاذ القرارات وهذا ما أكدته دراستنا. كما تعاكست مع دراسة حسين مرضي الدوسري 2013 الذي توصل إلى أن النمط القيادي الديمقراطي هو الاقل ممارسة.

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لعبارات المحور الثاني: للنمط القيادي الأوتوقراطي دور في بعملية اتخاذ القرار

العبارة 07: يركز رئيسي في اتخاذ القرار على اللوم والعتاب وتصيد أخطاء الآخرين

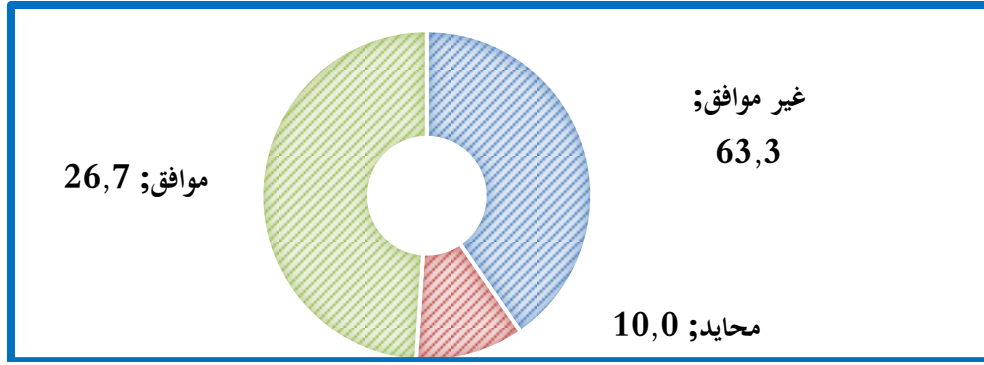
الجدول رقم (16): يبين نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (07) المحور الثاني

الاستد تاج الإحصاء ئي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0.001	5,991	13.400	63.3	19	غير موافق
					10.0	3	محايد
					26.7	8	موافق
					100.0	30	المجموع

قيمة كاي تربيع المجدولة : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل
المجاب عليها ناقص واحد أي (3 - 1 = 2)

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة: كانت لصالح غير موافق بـ 19 مشاهدة وبنسبة 63.3% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح محايد بـ 3 أي بنسبة 10.00% ولصالح موافق بـ 8 مشاهدة وبنسبة 26.70% وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (كا²) حيث بلغت (كا²) المحسوبة 13.4 وهي أكبر من كا² المجدولة (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02، وأيضا قيمة مستوى المعنوية SIG=0.001 أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: غير موافق وبنسبة 63.3%.



شكل رقم (08): يوضح النسبة المئوية لبدائل الاجابات للعبارة رقم 07 للمحور الثاني

الاستنتاج: نستنتج ان التركيز على اللوم والعتاب وتصيد أخطاء الآخرين لا يساعد على تفعيل عملية اتخاذ القرار.

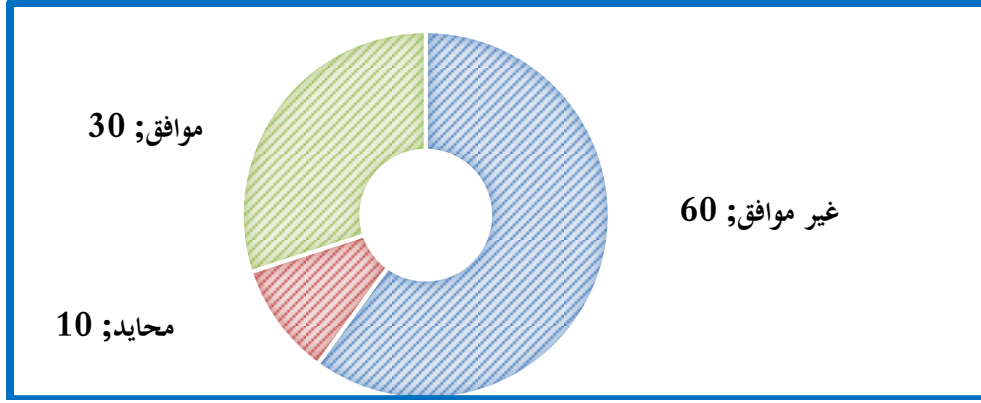
العبارة 08: يحتفظ رئيسي بكامل صلاحيات اتخاذ القرار ولا يسمح بتفويض جزء منها للآخرين

الجدول رقم (17): يبين نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (08) المحور الثاني

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0.003	5,991	11.400	60.0	18	غير موافق
					10.0	3	محايد
					30.0	9	موافق
					100.0	30	المجموع
قيمة كاي تربيع المجدولة : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها ناقص واحد أي (3 - 1 = 2)							

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة كانت لصالح **غير موافق** بـ 18 مشاهدة وبنسبة 60.0% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح **محايد** بـ 3 مشاهدة: أي بنسبة 10.0% ولصالح **موافق** بـ 9 مشاهدة وبنسبة 30.0% وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (كا²) حيث بلغت (كا²) المحسوبة 11.40 وهي أكبر من كا² المجدولة (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، وأيضا قيمة مستوى المعنوية **SIG=0.003** أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: **غير موافق** وبنسبة 60.0%.



شكل رقم (09): يوضح النسبة المئوية لبدائل الاجابات للعبارة رقم 08 للمحور الثاني

الاستنتاج: ومنه نستنتج ان الاحتفاظ بكل الصلاحيات من طرف الرئيس وعدم تفويضها للآخرين لا يعمل على تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.

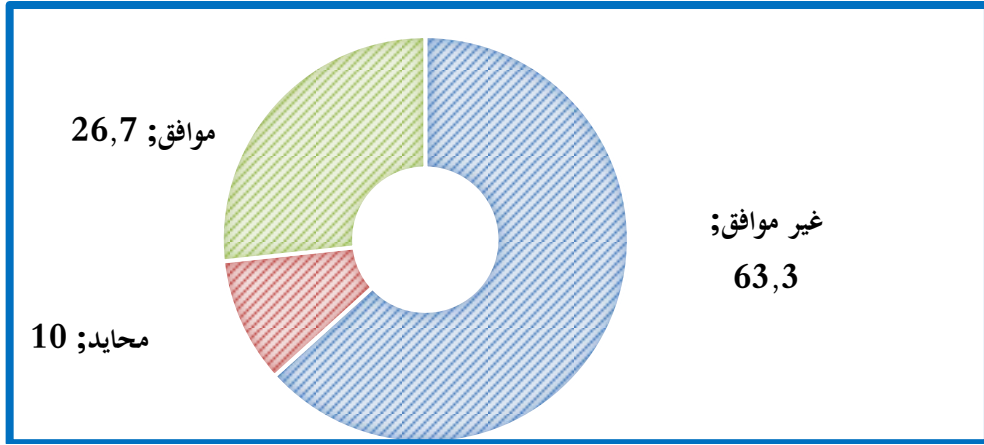
العبارة 09: ينظر رئيسي للعاملين على أنهم ليسوا على قدر كاف من تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات. الجدول رقم (18): يبين نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (09) المحور الثاني

الإجابات	التكرارات	%	كاي تربيع "Chi-Square"		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق	19	63.3	5,991	13.400	0.001	2	دال
محايد	3	10.0					
موافق	8	26.7					
المجموع	30	100.0					

قيمة كاي تربيع المجدولة : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل
المجاب عليها ناقص واحد أي (3 - 1 = 2)

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة كانت لصالح **غير موافق** بقيم مشاهدة 19 وبنسبة 63.3% بينما بقيت إجابات أفراد العينة كانت لصالح **محايد** بقيم مشاهدة: 03 أي بنسبة 10.0% ولصالح **موافق** بقيم مشاهدة 08 وبنسبة 26.70% وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (كاي²) حيث بلغت (كاي²) المحسوبة 13.40 وهي أكبر من كاي² المجدولة (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، وأيضاً قيمة مستوى المعنوية SIG=0.001 أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: **غير موافق** وبنسبة 63.30%.



شكل رقم (10): يوضح النسبة المئوية لبدائل الاجابات للعبارة رقم 09 للمحور الثاني

الاستنتاج: ومنه نستنتج ان نظرة الرئيس للعاملين على انهم ليسوا على قدر كاف من تحمل المسؤولية لا يساعد على تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.

العبارة 10: يتمسك رئيسي برأيه ولا يسمح للآخرين بمعارضته عند اتخاذه للقرار

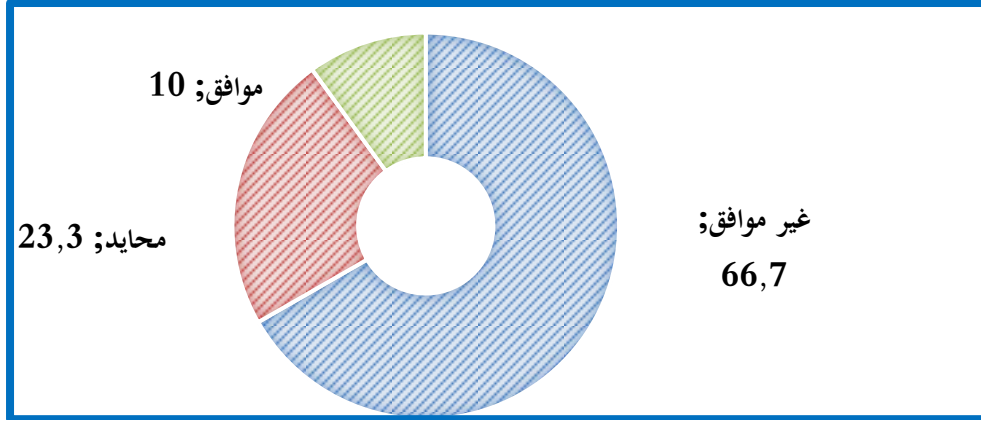
الجدول رقم (19): يبين نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (10) المحور الثاني

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0.000	5,991	15.800	66.7	20	غير موافق
					23.3	7	محايد
					10.0	3	موافق
					100.0	30	المجموع

قيمة كاي تربيع المجدولة : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل
المجاب عليها ناقص واحد أي (3 - 1 = 2)

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة: كانت لصالح **غير موافق** بقيم مشاهدة 20 ونسبة 66.70% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح **محايد** بقيم مشاهدة: 07 أي بنسبة 23.30% ولصالح **موافق** بقيم مشاهدة 03 ونسبة 10.0% وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (كا²) حيث بلغت (كا²) المحسوبة 15.8 وهي أكبر من كا² المجدولة (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، وأيضا قيمة مستوى المعنوية SIG=0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: **غير موافق** بنسبة 66.70%.



شكل رقم(11): يوضح النسبة المئوية لبدائل الاجابات للعبارة رقم 10 للمحور الثاني

الاستنتاج: ومنه نستنتج ان الرئيس الذي يتمسك برايه ولا يسمح للآخرين بمعارضته لا يساعد على تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.

العبارة 11: ينفرد رئيسي بوضع الخطط دون إشراك الآخرين في اتخاذ القرار

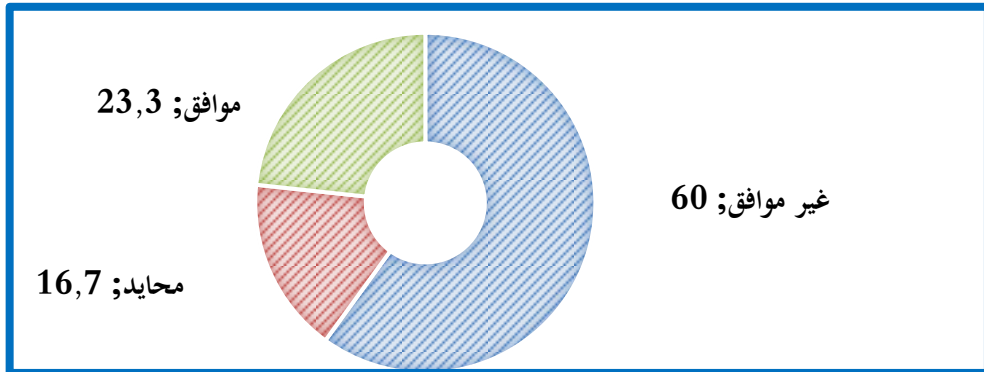
الجدول رقم (20): يبين نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (11) (المحور الثاني

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0.007	5,991	9.800	60.0	18	غير موافق
					16.7	5	محايد
					23.3	7	موافق
					100.0	30	المجموع

قيمة كاي تربيع المجدولة : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل
المجاب عليها ناقص واحد أي (3 - 1 = 2)

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة كانت لصالح **غير موافق** بقيمة 18 مشاهدة وبنسبة 60.0% بينما بقيت إجابات أفراد العينة كانت لصالح **محايد** بقيمة 5 مشاهدة: أي بنسبة 16.70% ولصالح **موافق** بقيمة 7 مشاهدة وبنسبة 23.30% وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (كا²) حيث بلغت (كا²) المحسوبة 9.800 وهي أكبر من كا² المجدولة (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، وأيضا قيمة مستوى المعنوية SIG=0.007 أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: **غير موافق** وبنسبة 60.00%.



شكل رقم (12): يوضح النسبة المئوية لبدائل الاجابات للعبارة رقم 11 للمحور الثاني

الاستنتاج: ومنه نستنتج ان الرئيس الذي ينفرد برأيه في وضع الخطط دون إشراك الآخرين لا يعمل على تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.

العبارة 12: يتخذ رئيسي قرارات جد صارمة في تعامله مع العاملين

الجدول رقم (21): يبين نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (12) المحور الثاني

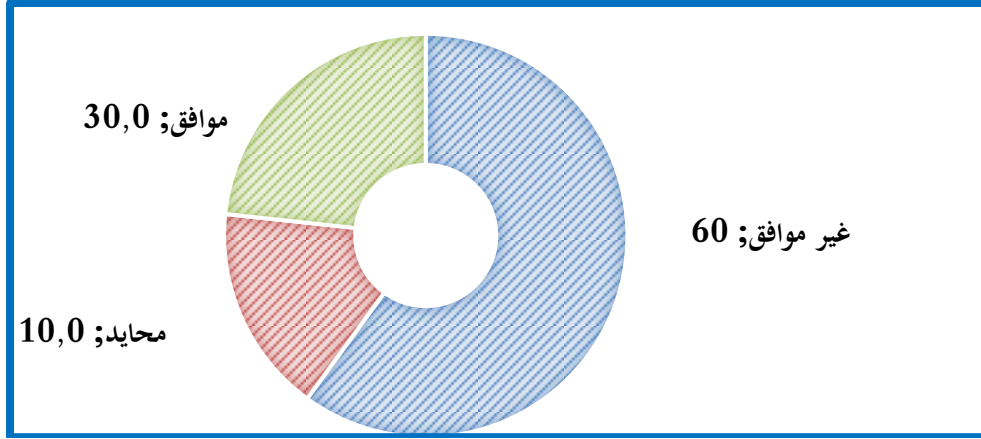
الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0.003	5,991	11.4	60.0	18	غير موافق
					10.0	3	محايد
					30.0	9	موافق
					100.0	30	المجموع

قيمة كاي تربيع المجدولة : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل

المجاب عليها ناقص واحد أي (3-1=2)

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة كانت لصالح **غير موافق** بـ 18 مشاهدة وبنسبة 60.0% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح **محايد** بـ 3 أي بنسبة 10.0% ولصالح **موافق** بـ 9 مشاهدة وبنسبة 30.0% وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (كا²) حيث بلغت (كا²) المحسوبة 11.40 وهي أكبر من كا² المجدولة (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، وأيضا قيمة مستوى المعنوية SIG=0.003 أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: **غير موافق** وبنسبة 60.00%.



شكل رقم (13): يوضح النسبة المئوية لبدائل الاجابات للعبارة رقم 12 للمحور الثاني

الاستنتاج: ومنه نستنتج ان الرئيس الذي يتخذ قرارات جد صارمة في تعاملاته مع العاملين لا يعمل على تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.

عرض نتائج الفرضية الثانية ومناقشة نتائجها:

نص الفرضية: **للمنط الأوتوقراطي دور في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية "**

جدول رقم (22): يبين الدلالة الإحصائية لإجابات العينة على عبارات المحور الثاني

رقم	Tests sttistiques			العبارات
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كاي تربيع	
07	0.001	2	13.4	يركز رئيسي في اتخاذ القرار على اللوم والعتاب وتصيد أخطاء الآخرين
08	0.003	2	11.4	يحتفظ رئيسي بكامل صلاحيات اتخاذ القرار ولا يسمح بتفويض جزء منها للآخرين
09	0.001	2	13.4	ينظر رئيسي للعاملين على أنهم ليسو على قدر كاف من تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات
10	0.000	2	15.8	يتمسك رئيسي برأيه ولا يسمح للآخرين بمعارضته عند اتخاذه للقرار
11	0.007	2	9.8	ينفرد رئيسي بوضع الخطط دون إشراك الآخرين

				في اتخاذ القرار	
دال إحصائيا	0.003	2	11.4	يتخذ رئيسي قرارات جد صارمة في تعامله مع العاملين	12
<p>دال إحصائيا أي توجد فروق لصالح القيمة الأكثر تكرارا وأيضا قيمة كا2 المحسوبة اكبر من كاي 2 المجدولة</p> <p>قيمة كاي تربيع المجدولة : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها ناقص واحد أي : 2=1-3</p>					

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على إجابات أفراد العينة

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معظم أسئلة المحور 02 دالة إحصائيا لصالح البديل أكثر تكرارا وهو "غير موافق" عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا² المحسوبة أكبر من المجدولة في معظمها وأيضا قيمة مستوى المعنوية (sig) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة أي أنهم غير موافقين على مضمون عبارات النمط الأوتوقراطي أي ان بالمؤسسة الرياضية لا يستخدم الرئيس في إدارته وتسييره لشؤون المؤسسة والعاملين بها، النمط القيادي الأوتوقراطي اي يؤكدون على النمط الأوتوقراطي بانه لا يساعد في عمليات اتخاذ القرارات بالمؤسسة الرياضية.

ويمكن تدعيم النتائج اعلاه بحساب المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور 02 وكذا لكل عبارة ونتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (23): يبين المتوسط الحسابي الاجمالي للمحور الثاني

النتيجة العامة للفرضية 02 بالاعتماد على متوسط الحسابي	المتوسط ضمن المجال	المتوسط الحسابي	
غير موافقون على انه النمط الاوتوقراطي يساعد على تفعيل عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة	من 01 إلى 1.66	1.605	متوسط الحسابي لإجابات العينة على اجمالي عبارات المحور الثاني
تحديد مجال المتوسط الحسابي بناء على الاوزان مقياس الاستبيان (غير موافقون=1درجة، محايد=2درجة، موافق =3درجات)			

من 2.33 إلى 3	من 1.66 إلى 2.33	من 01 إلى 1.66	مجال المتوسط الحسابي
موافقون	محايدون	غير موافقين	اتجاه الموافقة

- نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي إجابات أفراد العينة على عبارات المحور 02 ببلغ 1.605 هو ضمن مجال من 01 إلى 1.66 درجة أي أن اتجاهات أفراد العينة غير موافقون على أن النمط الأوتوقراطي له دور في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية ويؤكدون هذا أيضا في اجابتهم على كل عبارة حيث متوسطاتها الحسابية محصورة بين (أدنى قيمة بلغت: 1.43 و اعلى متوسط حسابي بلغ: 1.66) أي موافقون على مضمون كل عبارة: جدول رقم (24): يبين المتوسط الحسابي لكل عبارة من المحور الثاني

عبارات المحور	عبارة 07	عبارة 08	عبارة 09	عبارة 10	عبارة 11	عبارة 12
المتوسط الحسابي	1.63	1.64	1.63	1.43	1.63	1.66
متوسط الموافقة	غير موافقون	غير موافقون	غير موافقون	غير موافقون	غير موافقون	غير موافقون

- وان هذه النتائج تدعم ما توصلنا اليه سابقا من خلال حساب التكرار والنسبة المئوية كل عبارة حيث توصلنا ان أكثر البدائل تكرارا هي بديل "غير موافق".

- وأيضا تدعم نتائج الدراسة الدلالة الإحصائية لمدى وجود فروق بين اتجاهات العينة حول موافقتهم على كل عبارة باستخدام الاختبار الإحصائي (كاي تربيع) حيث وجدنا كل العبارات دالة إحصائيا. لصالح البديل الأكثر تكرار وهو "غير موافق".

ومنه نستنتج انه بالمؤسسة الرياضية لا يستخدم النمط الأوتوقراطي كونه لا يساعد في تفعيل عملية اتخاذ القرار فهو يعتمد على السيطرة وعدم فسح المجال أمام المرؤوسين في المشاركة بعملية اتخاذ القرار، حيث تعتبر القيادة المتسلطة معوقا كبيرا ومعظم العلاقات بين الرئيس والمرؤوس في هذا النمط تكون عادة في شكل أوامر وتوجيهات وتحذيرات كما أن رئيس ومن خلال النمط الأوتوقراطي لايهتم بأرزاء ومشكلات العاملين لأنه غالبا لا يأخذها في اعتباره عند اتخاذ القرار، إذا يعتقد أنه وحده القادر على اتخاذ القرار بشأن تسيير والتنظيم الإداري للمؤسسة وكما انه ومن خلال النمط الأوتوقراطي يقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ الخوف كأحد أساليب التحفيز على الإنجاز، بالتهديد بالعقاب لمرؤوسيه.

من خلال ما توصلنا إليه سابقاً **نرفض** ما افترضناه في الفرضية القائلة انه: "النمط الأوتوقراطي له دور في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية" أي: النمط الأوتوقراطي ليس له دور في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية"

مناقشة نتيجة الفرضية الثانية ومقارنتها مع الدراسات السابقة:

من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول (04) وجدنا ان قيمة بيرسون تساوي 0,893 عند مستوى الدلالة اقل من 0,05 وقيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 1,60 وكذلك من خلال جملة التكرارات التي بلغت (62,20/0) بغير موافقون ولا يشجعون مثل هذا النمط تبين ان النمط الأوتوقراطي لا يقوم بدوره ولا يساعد على تفعيل عملية اتخاذ القرار ، اذ نجد ان المدير يركز دائما على العتاب واللوم عند اتخاذه للقرارات كما يحتفظ بكامل سلطاته في يده ولا يسمح بالتفويض ابدا ، كما انه ينظر للموظفين بعين الاحتقار على انهم ليسوا على قدر كاف من تحمل المسؤولية ، وهذا ما يدفعه دائما للتمسك بقراراته ولا يقبل النقد او المعارضة فهو دائما يقوم بوضع الخطط لوحده دون اشراك الآخرين معه ، فهو جد صارم مع موظفيه لدرجة كبيرة وبالتالي فهو النمط الغير مقبول من طرف الموظفين.

ومما سبق نستخلص ان الفرضية الجزئية الثانية والقائلة بان للنمط الاوتوقراطي دور في تفعيل عملية اتخاذ القرار لم تتحقق أي ان النمط القيادي الاوتوقراطي ليس له دور في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية .

وهذا ما أكدته الدراسات السلوكية في جامعة اوهايو على ان النمط القيادي الأوتوقراطي (السلطوي) يحتفظ فيه القائد بجميع القرارات في يده واعتماده على أسلوب الثواب والعقاب (حریم، 1997). وكذلك هذا ما اشار اليه لكزت في نظريته نظم القيادة عن النمط الأوتوقراطي (السلطوي) التي تتخذ فيه القرارات الخاصة بالعمل او العاملين دون مشاركتهم ، ما يؤدي الى طابع الخوف وعدم الثقة في العلاقات بين القائد والمرؤوسين .

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة طلال عبد المالك الشريف 2003 ، وكذا دراسة بن رجم ادريس 2013 الذين توصلوا الى نتيجة بان ممارسة القادة للنمط القيادي الأوتوقراطي كان بدرجة ضعيفة لعدم ملاءمته لطبيعة العمل الإداري ، كما ان له أثارا سلبية على تفعيل عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الرياضية.

ثالثا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لعبارة المحور الثالث: للنمط القيادي الفوضوي دور في بعملية اتخاذ القرار

العبارة 13: يتهرب رئيسي من مواجهة مشكلات العمل ولا يتخذ أي قرار

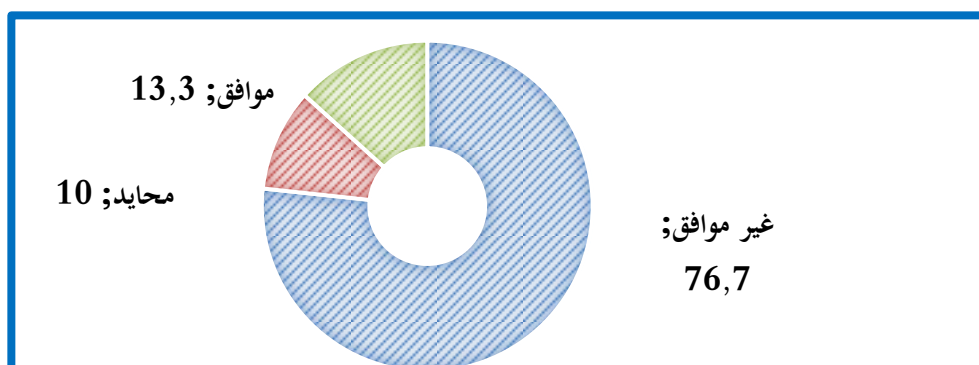
الجدول رقم (25): يبين نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (13) المحور الثالث

الإجابات	التكرارات	%	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق	23	76.7	5,991	25.4	0.000	2	دال

					10.0	3	محايد
					13.3	4	موافق
					100.0	30	المجموع
<p>قيمة كاي تربيع الجدولة : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها ناقص واحد أي (3 - 1 = 2)</p>							

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة كانت لصالح **غير موافق** بـ 23 مشاهدة وبنسبة 76.7% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح **محايد** بـ 3 أي بنسبة 10.0% ولصالح **موافق** بـ 4 مشاهدة وبنسبة 13.3% وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (ك²) حيث بلغت (ك²) المحسوبة 25.40 وهي أكبر من ك² الجدولة (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02، وأيضا قيمة مستوى المعنوية **SIG=0.000** أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: **غير موافق** وبنسبة 76.7%.



شكل رقم (14): يوضح النسبة المئوية لبدائل الاجابات للعبارة رقم 13 للمحور الثالث

الاستنتاج: ومنه نستنتج ان الرئيس الذي يتهرب من مواجهة مشكلات العمل ولا يواجهها لا يساعد على تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.

العبارة 14: لا يسعى رئيسي إلى اتخاذ قرارات تساهم في حل مشاكل العاملين

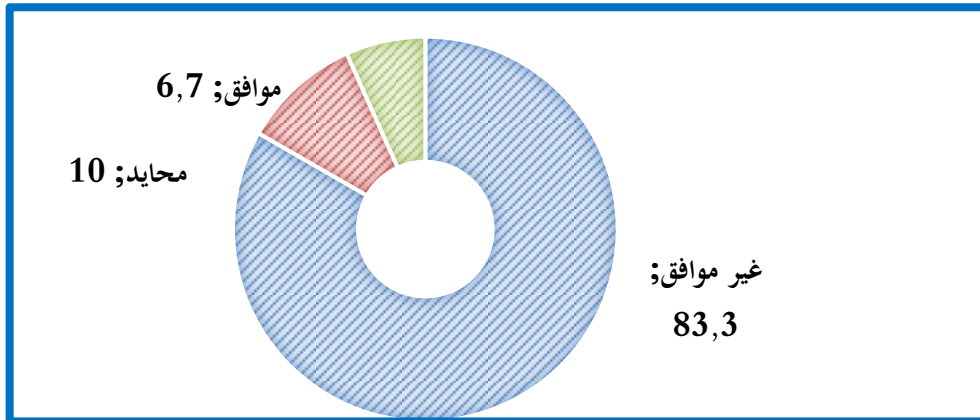
الجدول رقم (26): يبين نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (14) المحور الثالث

الإجابات	التكرارات	%	ك ² "كاي تربيع" Chi-Square		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق	25	83.3	5,991	33.8	0.000	2	دال

					10.0	3	محايد
					6.7	2	موافق
					100.0	30	المجموع
<p>قيمة كاي تربيع المجدولة : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها ناقص واحد أي (3-1=2)</p>							

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة كانت لصالح **غير موافق** بـ 3 أي بنسبة 10.0% وبنسبة 83.3% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح **محايد** بـ 2 أي بنسبة 6.7% وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (كا²) حيث بلغت (كا²) المحسوبة **33.8** وهي أكبر من كا² المجدولة (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، وأيضاً قيمة مستوى المعنوية **SIG=0.000** أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: **غير موافق** وبنسبة **83.3%**.



شكل رقم (15): يوضح النسبة المئوية لبدائل الاجابات للعبارة رقم 14 للمحور الثالث

الاستنتاج: ومنه نستنتج ان الرئيس الذي لا يسعى الى الإسراع باتخاذ قرارات لحل مشاكل العاملين لا يعمل على تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.

العبارة 15: يعطي رئيسي الحرية للعاملين في اتخاذ القرارات تجاه المهام الموكلة إليهم دون متابعة أو رقابة

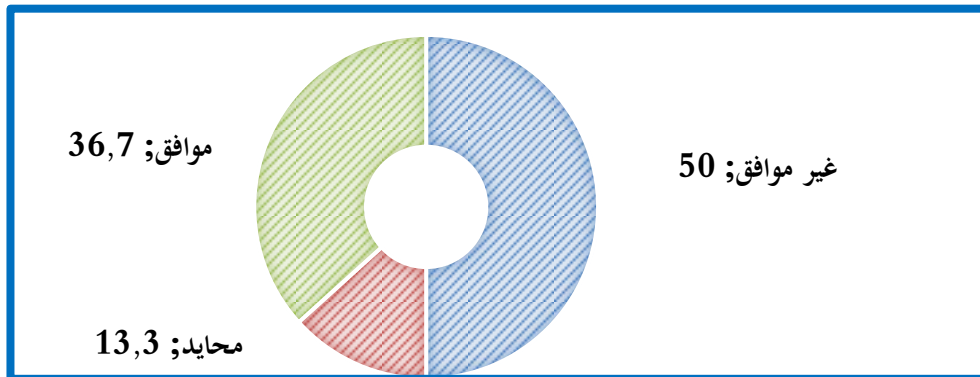
الجدول رقم (27): يبين نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (15) المحور الثالث

الإجابات	التكرارات	%	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق	15	50.0	5.99	6.2	0.045	2	دال

					13.3	4	محايد
					36.7	11	موافق
					100.0	30	المجموع
<p>قيمة كاي تربيع المجدولة : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها ناقص واحد أي (3-1=2)</p>							

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة: كانت لصالح **غير موافق** بقيم مشاهدة 15 ونسبة 50.0% بينما بقيت أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح **محايد** بقيم مشاهدة: 04 أي بنسبة 13.3% ولصالح **موافق** بقيم مشاهدة 11 ونسبة 36.7% وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (ك²) حيث بلغت (ك²) المحسوبة 6.200 وهي أكبر من ك² المجدولة (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، وأيضا قيمة مستوى المعنوية SIG=0.045 أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: **غير موافق** بنسبة 50.00%.



شكل رقم (16): يوضح النسبة المئوية لبدائل الاجابات للعبارة رقم 15 للمحور الثالث

الاستنتاج: ومنه نستنتج ان الرئيس الذي يعطي الحرية للعاملين في اتخاذ القرارات دون متابعة او مراقبة لا يعمل على تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.

العبارة 16: يعطي رئيسي الحرية المطلقة للعاملين لاتخاذ القرارات دون الرجوع إليه

الجدول رقم (28): يبين نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (16) المحور الثالث

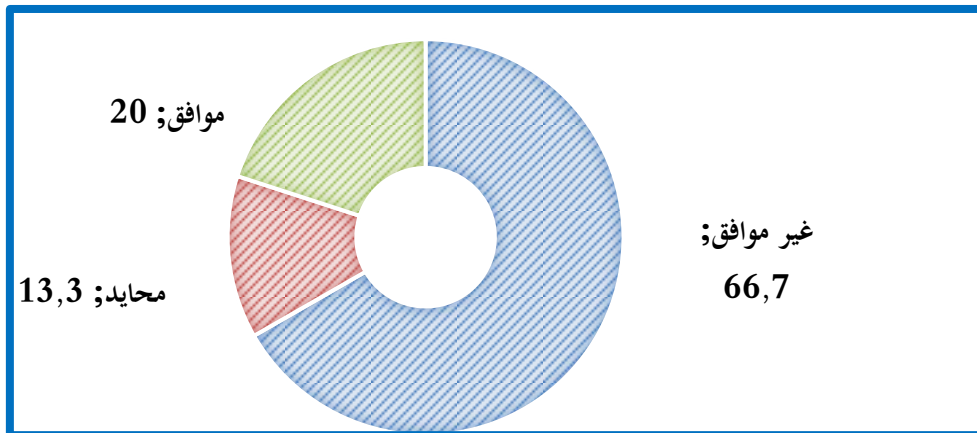
الإجابات	التكرارات	%	ك ² "كاي تربيع" Chi-Square		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق	20	66.7	5,991	15.2	0.001	2	دال

					13.3	4	محايد
					20.0	6	موافق
					100.0	30	المجموع
<p>قيمة كاي تربيع المجدولة : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها ناقص واحد أي (3 - 1 = 2)</p>							

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة:

كانت لصالح **غير موافق** بقيم مشاهدة 20 وبنسبة %66.70 بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح **محايد** بقيم مشاهدة: 04 أي بنسبة %13.3 و**موافق** بقيم مشاهدة 06 وبنسبة %20.0 وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (χ^2) حيث بلغت (χ^2) المحسوبة بلغت 15.20 وهي أكبر من χ^2 المجدولة (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، وأيضاً قيمة مستوى المعنوية **SIG=0.001** أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: **غير موافق** وبنسبة **66.7%**.



شكل رقم (17): يوضح النسبة المئوية لبدائل الاجابات للعبارة رقم 16 للمحور الثالث

الاستنتاج: ومنه نستنتج ان الرئيس الذي يعطي الحرية المطلقة للعاملين في اتخاذ القرارات دون الرجوع اليه فهو لا يعمل على تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.

العبارة 17: يتردد رئيسي عادة في اتخاذ القرارات

الجدول رقم (29): يبين نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (17) المحور الثالث

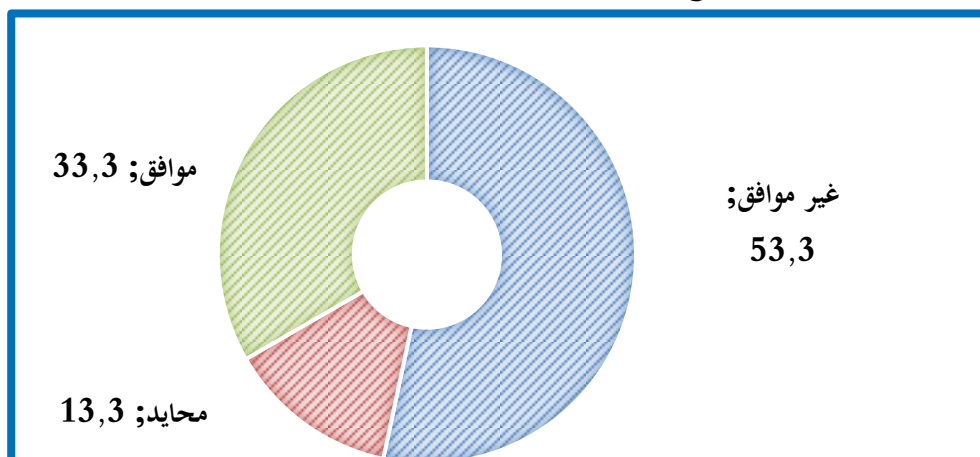
الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0.027	5,991	7.2	53.3	16	غير موافق

					13.3	4	محايد
					33.3	10	موافق
					100.0	30	المجموع

قيمة كاي تربيع المجدولة : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل
المجاب عليها ناقص واحد أي (3-1=2)

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة كانت لصالح **غير موافق** بـ 16 مشاهدة وبنسبة 53.30% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح **محايد** بـ 4 مشاهدة: أي بنسبة 13.3% ولصالح **موافق** بـ 10 مشاهدة وبنسبة 33.3% وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (كا²) حيث بلغت (كا²) المحسوبة 7.200 وهي أكبر من كا² المجدولة (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، وأيضا قيمة مستوى المعنوية SIG=0.027 أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: **غير موافق** وبنسبة 53.3%.



شكل رقم (18): يوضح النسبة المئوية لبدائل الاجابات للعبارة رقم 17 للمحور الثالث

الاستنتاج: ومنه نستنتج ان الرئيس الذي يترد عادة في اتخاذ القرارات لا يساعد ابدا في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.

العبارة 18 يعتمد رئيسي في العمل على العاملين دون إشراكهم في اتخاذ القرارات

الجدول رقم (30): يبين نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (18) المحور الثالث

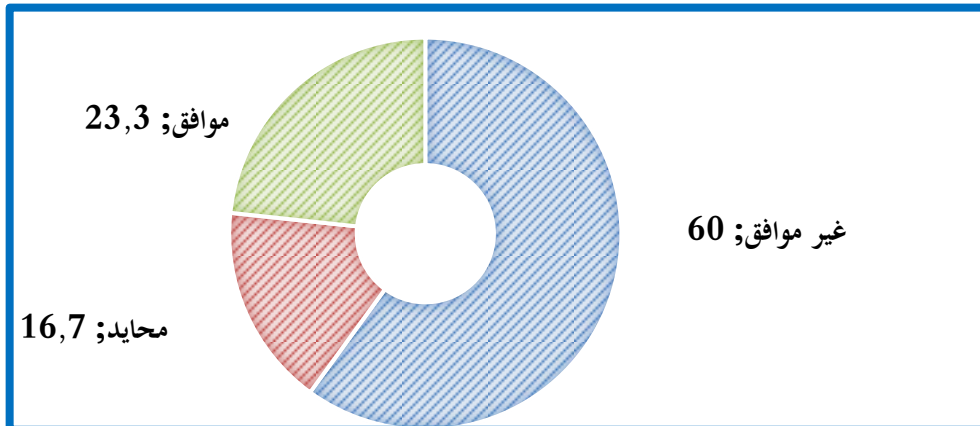
الإجابات	التكرارات	%	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق	18	60.0	3.84	9.8	0.007	02	دال

					16.7	5	محايد
					23.3	7	موافق
					100.0	30	المجموع

قيمة كاي تربيع المجدولة : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل
المجاب عليها ناقص واحد أي (3-1=2)

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة: كانت لصالح **غير موافق** بقيمة 18 مشاهدة وبنسبة 60.0% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح **محايد** بقيمة 05 مشاهدة: أي بنسبة 16.7% ولصالح **موافق** بقيمة 07 مشاهدة وبنسبة 23.3% وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (كا²) حيث بلغت (كا²) المحسوبة **9.80** وهي أكبر من كا² المجدولة (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، وأيضاً قيمة مستوى المعنوية **SIG=0.007** أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرر: **غير موافق** وبنسبة **60.0%**.



شكل رقم (19): يوضح النسبة المئوية لبدائل الاجابات للعبارة رقم 18 للمحور الثالث

الاستنتاج: ومنه نستنتج ان الرئيس الذي يعتمد على العاملين عند تاديه لعمله من دون ان يشاركهم في اتخاذ القرارات فهو لا يساعد على تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.

العبارة 19 يفوض رئيسي كل سلطاته إلى العاملين على أوسع نطاق لاتخاذ القرار

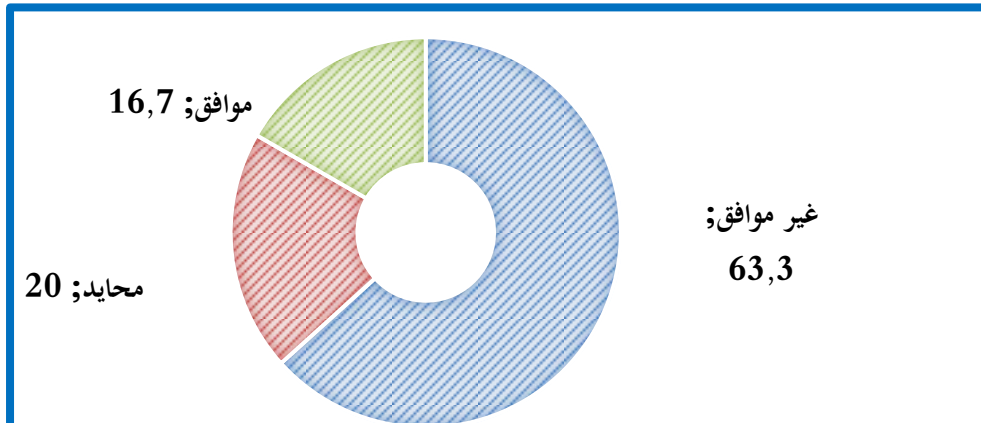
الجدول رقم (31): يبين نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (19) المحور الثالث

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	02	0.002	5.99	12.2	63.3	19	غير موافق

					20.0	6	محايد
					16.7	5	موافق
					100.0	30	المجموع
<p>قيمة كاي تربيع المجدولة : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها ناقص واحد أي (3-1=2)</p>							

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة: كانت لصالح **غير موافق** بقيم مشاهدة 19 ونسبة 63.30 بينما بقيت إجابات أفراد العينة كانت لصالح **محايد** بقيم مشاهدة: 06 أي بنسبة 20.0% ولصالح **موافق** بقيم مشاهدة 05 ونسبة 16.70% وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (كا²) حيث بلغت (كا²) المحسوبة 12.20 وهي أكبر من كا² المجدولة (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، وأيضا قيمة مستوى المعنوية SIG=0.002 أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: **غير موافق** وبنسبة 63.3%.



شكل رقم (20): يوضح النسبة المئوية لبدائل الاجابات للعبارة رقم 19 للمحور الثالث

الاستنتاج: ومنه نستنتج ان الرئيس الذي يفوض كل سلطاته على اوسع نطاق فهو بذلك لا يعمل على تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية
عرض نتائج الفرضية الثالثة ومناقشة نتائجها:

نص الفرضية: **للنمط الفوضوي دور في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية "**

جدول رقم (32): بين الدلالة الاحصائية لإجابات العينة على عبارات المحور الثالث

	Tests sttistiques	
--	--------------------------	--

نتيجة دلالة كا 2	Sig.	df	Khi- carré	العبارات	رقم
دال إحصائيا	0.000	2	25.4	يتهرب رئيسي من مواجهة مشكلات العمل ولا يتخذ أي قرار	13
دال إحصائيا	0.000	2	33.8	لا يسعى رئيسي إلى اتخاذ قرارات تساهم في حل مشاكل العاملين	14
دال إحصائيا	0.045	2	6.2	يعطي رئيسي الحرية للعاملين في اتخاذ القرارات تجاه المهام الموكلة إليهم دون متابعة أو رقابة	15
دال إحصائيا	0.001	2	15.2	يعطي رئيسي الحرية المطلقة للعاملين لاتخاذ القرارات دون الرجوع إليه	16
دال إحصائيا	0.027	2	7.2	يتردد رئيسي عادة في اتخاذ القرارات	17
دال إحصائيا	0.007	2	9.8	يعتمد رئيسي في العمل على العاملين دون إشراكهم في اتخاذ القرارات	18
دال إحصائيا	0.002	2	12.2	يفوض رئيسي كل سلطاته إلى العاملين على أوسع نطاق لاتخاذ القرار	19
دال إحصائيا أي توجد فروق لصالح القيمة الأكثر تكرارا وأيضا قيمة كا2 المحسوبة أكبر من كا 2 المجدولة وقيمة كا تربيع المجدولة : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها ناقص واحد أي : 3-1=2					

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على إجابات أفراد العينة

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معظم أسئلة المحور **03** دالة إحصائيا لصالح البديل أكثر تكرارا وهو "غير
موافق" عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا² المحسوبة أكبر من المجدولة في معظمها وأيضا قيمة مستوى

المعنوية (sig) أقل من مستوى الدلالة **0.05** وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة أي أنهم غير موافقين على مضمون عبارات النمط **الفوضوي** أي ان بالمؤسسة الرياضية لا يستخدم الرئيس في إدارته وتسييره لشؤون المؤسسة والعاملين بها، النمط **القيادي الفوضوي** اي يؤكدون على النمط **الفوضوي لا** يساعد في تفعيل عمليات اتخاذ القرارات بالمؤسسة الرياضية. ويمكن تدعيم النتائج اعلاه بحساب المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور **03** وكذا لكل عبارة ونتحصل على النتائج التالية:

الجدول رقم (33) يبين المتوسط الحسابي الاجمالي للمحور الثالث

النتيجة العامة للفرضية 03 بالاعتماد على متوسط الحسابي	المتوسط ضمن المجال	المتوسط الحسابي	
غير موافقون على انه النمط الفوضوي يساعد على اتخاذ القرارات بالمؤسسة	من 01 إلى 1.66	1.6048	متوسط الحسابي لإجابات العينة على اجمالي عبارات المحور 03
تحديد مجال المتوسط الحسابي بناء على الازان مقياس الاستبيان (غير موافق=1درجة، محايد=2درجة، موافق =03درجات)			
من 2.33 إلى 3	من 1.66 إلى 2.33	من 01 إلى 1.66	مجال المتوسط الحسابي
موافقون	محايدون	غير موافقين	اتجاه الموافقة

– نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي إجابات أفراد العينة على عبارات المحور **03** ببلغ **1.6048** هو ضمن مجال من **01 إلى 1.66** درجة أي أن اتجاهات أفراد العينة **غير موافقون** على أن النمط **الفوضوي** يساعد في اتخاذ القرارات بالمؤسسة الرياضية ويؤكدون هذا أيضا في إجاباتهم على كل عبارة حيث متوسطاتها الحسابية محصورة بين (أدنى قيمة بلغت: **1.23** وأعلى متوسط حسابي بلغ: **1.87**) أي موافقون على مضمون كل عبارة:

الجدول رقم (34) يبين المتوسط الحسابي لكل عبارة من المحور الثالث

عبارات المحور	عبارة 13	عبارة 14	عبارة 15	عبارة 16	عبارة 17	عبارة 18	عبارة 19
المتوسط الحسابي	1.37	1.23	1.87	1.53	1.80	1.63	1.53
متوسط الموافقة	غير موافقون	غير موافقون	موافقة متوسطة	غير موافقون	موافقة متوسطة	غير موافقون	غير موافقون

وان هذه النتائج تدعم ما توصلنا إليه سابقا من خلال حساب التكرار والنسبة المئوية لكل عبارة حيث توصلنا ان أكثر البدائل تكرارا هي بديل "غير موافق".

وأیضا تدعم نتائج الدراسة الدلالة الإحصائية لمدى وجود فروق بين اتجاهات العينة حول موافقتهم على كل عبارة باستخدام الاختبار الإحصائي (كاي تربيع) حيث وجدنا كل العبارات دالة إحصائيا. لصالح البديل أكثر تكرار وهو "غير موافق". ومنه نستنتج انه بالمؤسسة الرياضية لا يستخدم النمط الفوضوي كونه لا يساعد في عملية تفعيل عملية اتخاذ القرار حيث بالمؤسسة محل الدراسة نجد ان الرئيس لا يتهرب من مواجهة مشكلات العمل، يسعى إلى اتخاذ قرارات تساهم في حل مشاكل العاملين لا يعطي الحرية للعاملين في اتخاذ القرارات تجاه المهام الموكلة إليهم دون متابعة أو رقابة ولا يعطي الحرية المطلقة للعاملين لاتخاذ القرارات دون الرجوع إليه لا يتردد رئيسي عادة في اتخاذ القرارات ان الرئيس لا يستخدم النمط الفوضوي في التسيير الإداري بالمؤسسة الرياضية محل الدراسة كون هذا نوع من النمط القيادي لا يساعده في اتخاذ القرار حسب وجهة نظر المستجوبين.

من خلال ما توصلنا إليه سابقا **نرفض** ما افترضناه في الفرضية قائلة انه: **"النمط الفوضوي له دور في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية"** أي: **النمط الفوضوي ليس له دور في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية"**

مناقشة نتيجة الفرضية الثالثة ومقارنتها مع الدراسات السابقة:

من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول وجدنا ان قيمة بيرسون تساوي 0,827 عند مستوى الدلالة اقل من 0,05 ومن خلال التكرارات والنسبة المئوية التي قدرت 63,32 والتي كانت لصالح البديل غير موافق ، والذي لا يشجعون مثل هذا النمط من القيادة (الفوضى) الذي لا يساعد ولا يعمل على تفعيل عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الرياضية اذ نجد ان القائد الفوضوي غالبا ما يتهرب من مواجهة مشكلات العمل التي تعترضه بالمؤسسة ولا يسعى لاتخاذ القرارات وإيجاد الحلول لهذه المشاكل ، كما انه يعطي كامل الحرية للعاملين في اتخاذهم للقرارات ودون رقابة او متابعة، كما انه كثير الاتكال على الآخرين ، حتى انه كثير التردد في اتخاذه للقرارات .

ومما سبق نستنتج ان الفرضية الجزئية الثالثة غير محققة أي ان النمط القيادي الفوضوي لا يساعد على بدوره على تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية ن، وهذا ما أكدته إحدى الدراسات التي تقول بان النمط الفوضوي يؤدي الى فساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة ، فقد ثبت ان الفرد الذي يعمل بجرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله (محمد سلمان العميان، 2008، 262).

وكما يرى كنعان ان الحرية المطلقة دونما إشراف وتوجيه من القائد تؤدي الى زيادة روح الفردية بين المرؤوسين مما يؤدي الى تفكك جماعة العمل وفقدان روح التعاون بينها ، وافتقارها الى الضبط والتنظيم ما يجعل من الصعب على قياداتها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة (نواف كنعان، 2007، 256).

وقد اتفقت اغلب الدراسات على ان هذا النمط غير مرغوب فيه فهو غير متواجد أصلا كدراسة مراكشي رابح 2006 ، الذي يرى بان هذا النوع من النمط غير محبوب لانه يؤثر سلبا على الاداء في الإدارة الرياضية ، وكذا

دراسة مرضي الدوسري 2013، الذي يرى ان هذا النمط غير موجود أصلا لما له من آثار سلبية على أداء العاملين ، كما وافقت كذلك دراسة بن رجم ادريس 2013 ، الذي يرى هو الآخر ان هذا النمط غير سائد بكثرة لما له من آثار سلبية على الإبداع والرضي والأداء الإداري ، وكذلك وافقت دراسة فوكراش زبيدة 2015 ، الذي ترى ان لا مجال لهذا النوع من النمط الذي يقوم على الفوضى .

استنتاجات عامة:

من خلال الدراسة المعمقة والتي شملت استمارة استبانه حول الأنماط القيادية ودورها في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية وبالتحديد مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وبعد الاطلاع على نتائج الجداول اتضح ما يلي:

- وجود دور كبير للنمط القيادي الديمقراطي في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية ، مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .

- وجود دور ضعيف جدا للنمط القيادي الأوتوقراطي في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية ، مديرية الشباب والرياضة.

- وجود دور ضعيف جدا للنمط القيادي الفوضوي في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية ، مديرية الشباب والرياضة.

وبعد تأكدنا من تحقق الفرضية الأولى والتي مفادها ان للنمط القيادي الديمقراطي دور في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية ، وعدم تحقق الفرضيتين الثانية والثالثة للنمطين القيايين الأوتوقراطي والفوضوي ، تبين ان الفرضية العامة لم تتحقق بالكامل.

الاقتراحات:

- تسليط الضوء على النمط القيادي الديمقراطي بتوضيح أسسه ومزاياه ، وذلك بتوجيه مدراء المؤسسات الرياضية على إشراك العاملين في رسم السياسات العامة للمنظمات التابعين لها ، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات ، واحترام مشاعرهم والعمل على زرع الثقة في نفوسهم ، وهذا ما سيكون له الأثر والدور الكبير على تفعيل عملية اتخاذ القرار .

- تسليط الضوء على نمطي القيادة الأوتوقراطي والفوضوي ، بتوضيح مساوئهما لتوجيه مدراء المؤسسات الرياضية نحو تجنب هذه الأنماط لما لها آثار سلبية على تفعيل عملية اتخاذ القرار .

- العمل على توطيد العلاقة بين القائد والمرؤوسين من خلال عقد اللقاءات الحوارية البناءة لبناء جسور من الثقة والتفاهم والتواصل بما يحقق المكاسب للعملية الإدارية في تفعيل عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الرياضية. تقديم برنامج تدريبي في الأنماط القيادية للمديرين ، لتوظيفها بفاعلية وتمكينهم من تطويرها للنهوض بالمؤسسة نحو الأفضل.

الافاق المستقبلية للدراسة:

- إجراء دراسات مماثلة للأنماط القيادية لتوضيح أكثر أهمية النمط القيادي داخل المؤسسة وما له من تأثير ايجابي او سلبي على العاملين او المؤسسة في حد ذاتها مثل:
- الأنماط القيادية ودورها في تفعيل الإبداع الرياضي بالمؤسسات الرياضية.
- الأنماط القيادية ودورها في تفعيل إدارة الوقت.
- الأنماط القيادية ودورها في التقليل من ضغوطات العمل .
- الأنماط القيادية ودورها في تقويم الأداء الوظيفي للعامل.
- الأنماط القيادية ودورها في تفعيل عملية الاتصال داخل الهيكل الإداري.

قائمة المراجع

المراجع المعتمدة في الدراسة:

- 01-** مصطفى طويطي (2018) : التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان ، تطبيقات علمية على برنامج Excel ، دار النشر الجامعي ، تلمسان ، الجزائر.
- 02-** امطانيوس نايف ميخائيل ، (2016) : بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية وتقنياتها ، ط1 ، دار الإحصاء العلمي للنشر والتوزيع ، عمان الأردن.
- 03-** الغامدي سعيد ، (2013): القيادة الإدارية ، كلية الملك فهد الأمنية ، السعودية.
- 04-** عبد الكريم بوحفص ، (2013) : الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا باستخدام SPSS ، الجزء 2، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، (بتصرف).
- 05 -** الويشي السيد، (2013): الأساليب القيادية ، الأخلاق الإدارية ، استراتيجيات التغيير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- 06-** الطراونة تحسين (2012): الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية.
- 07-** الطراونة عمر ، (2011): الإشراف الفعال للمديرين ، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان..
- 08-** نجم عبود نجم(2011) : القيادة الإدارية في ق21، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، ط1-الأردن.

- 09-** عباس انس عبد الباسط ، (2011):إدارة الأعمال وفق منظور معاصر ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان.
- 10-** السكارنة بلال خلف (2010): القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر ، عمان.
- 11-** العميان محمود سليمان ، (2010):السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ط5 ، الأردن.
- 12-** عبوي زيد منير ، (2010) : دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار الشروق للنشر ، عمان.
- 13-** فاتن عوض الغزو ، (2010) : القيادة والإشراف الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 14-** بوداود عبد اليمين ، عطاالله احمد (2009) : المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضة ، ط1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.
- 15-** كنعان نواف ،(2009):القيادة الإدارية ، ط3، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- 16-** مروان عبد المجيد إبراهيم ، (2009):لإدارة والتنظيم في التربية الرياضية ، دار الفكر ، الأردن.
- 17-** جمال محمد علي ، (2009) :الحديث في الإدارة الرياضية ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
- 18-** كرو العزاوي ، رحيم يونس، (2008) : مقدمة في منهجية البحث العلمي ، عمان ، دجلة.
- 19-** العلاق بشير،(2008) :الإدارة الحديثة ، نظريات ومفاهيم، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان
- 20-** العميان محمود سلمان ، (2008) :السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 21-** حسان حسن محمد والعجمي محمد حسين (2008): الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان
- 22-** سيد زرواتي ، (2007): مناهج وادوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة ، الجزائر.

- 23- صفوت فرج ، (2007) :القياس النفسي ، مكتبة انجلو المصرية، القاهرة، مصر، ط6،.
- 24- عريفج سامي سلطي ، (2007): الإدارة التربوية المعاصرة ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان.
- 25- عليان ربحي ، (2007):أسس الإدارة المعاصرة ، ط1 - دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 26- نواف كنعان ، (2007): القيادة الإدارية ، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع ،الأردن .
- 27- موريس أنجوس، (2006): منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية ، ط2، (ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف ، سعيد ييعون) الجزائر ،دار القصبه للنشر.
- 28- العزاوي خليل ، (2006) : إدارة اتخاذ القرار الإداري ، دار الكنوز المعرفة ، عمان ، الأردن.
- 29- نشوان يعقوب، نشوان جميل (2006): السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، عمان.
- 30- سلامة عبد العظيم الزيري ، طه عبد العظيم حسين (2006): الذكاء الوجداني للقيادة التربوية ، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية.
- 31- نواف كنعان (2006):اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان.
- 32- ألبدري طارق عبد الحميد،(2005): أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان .
- 33- ماثيو جيدير ، (2004) : منهجية البحث العلمي ، ترجمة من الفرنسية ،ملكة ابيض.
- 34- حسن عبد الحميد احمد رشوان ، (2004): علم الاجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية
- 35- محمد حسن مرسي ، (2004): أساسيات الإدارة التربوية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية.
- 36- جودت عزت عطوي ، (2004) : الإدارة المدرسية الحديثة ، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- 37- سهيلة عباس ،(2004) : القيادة الابتكارية والأداء المتميز ، ط1، تقنية تدريبية لتنمية الإبداع الإداري ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن .
- 38- فائق حسن أبو حليلة (2004):الحديث في الإدارة الرياضية ، ط1، وائل للنشر والتوزيع، عماد رام الله.
- 39- حافظ فرج احمد ، محمد صبري حافظ ، (2003) : إدارة المؤسسات التربوية ، ، ط1 ، عالم الكتب ، القاهرة.
- 40- كامل علوان الزبيدي(2003) : علم النفس الاجتماعي ، ط1، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن.
- 41- محمد فتحى ، (2003):76 ، مصطلح إداري ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة.
- 42- نواف كنعان ، (2003) : اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، ط6 ، دار الثقافة ، عمان .
- 43- عبد الرزاق بن حبيب ، (2002) : اقتصاد وتسيير المؤسسات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
- 44- محمد اكرم العدلوني ، (2002): العمل المؤسسي ، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع ، لبنان
- 45- ماهر احمد ، (2002) : الإدارة، المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر.
- 46- علي الشرفاوي ، (2002) : العملية الإدارية ووظيفة المديرين ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية .
- 47- عطوي جودت عزت ، (2001) : الادارة المدرسية الحديثة ، مفاهيم النظرية ونظرياتها العلمية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان .
- 48- الجوهري عبد الهادي،(2001): إبراهيم أبو الغار ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، مدخل سيكولوجي ، المكتب الجامعي الحديث للنشر ، الإسكندرية ، مصر.
- 49- عصام بدوي (2001):موسوعة التنظيم والادارة في التربية البدنية والرياضية ، ط1، دار الفكر العربي ، القاهرة .
- 50- مروان عبد المجيد ابراهيم (2000): الادارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ط1، الاردن.

51- سعيد بيس عامر وعلي محمد عبد الوهاب ، (1998) :الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، مركز سير قيس للاستشارات والتطوير الإداري ، ط2 ، القاهرة .

52- إبراهيم عبد الرحمان المليحي ، (1997) ،تنظيم المجتمع بين النظرية والتطبيق ، المكتب العلمي للنشر والتوزيع ، الإسكندرية.

53- العرفي عبد الله بلقاسم ،مهدي عباس عبد (1996) :مدخل إلى الإدارة التربوية ، منشورات جامعة قار يونس ، بنغازي .

54- ربحي مصطفى عليان (د.ت) ، البحث العلمي وأسسها،مناهجها وأساليبه،إجراءاته ، عمان ،الأردن.

الأطروحات والرسائل العلمية:

55- حسن مرضي الدوسري ، (2013):الانماط القيادية وعلاقتها بالرضى الوظيفي في الكلية التقنية بالخرج ، من وجهة نظر الموظفين ، عمان ، الاردن.

56- موافق احمد شحاتة (2012): الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان،مذكرة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية ، قسم الإدارة والمناهج، تخصص عمل تنظيم ، كلية العلوم التربوية ،جامعة الشرق الأوسط .

57- العجارمة (2012) :أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة عمان ، رسالة ماجستير منشورة ،الأردن.

58- مجدي النويري (2011) :محددات أنماط القيادة على نقل المعرفة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير وإدارة المنظمات ، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف.

59- علي غراب إبراهيم (2010) : واقع التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية ن حالة المؤسسات والاتحاديات الرياضية اليمنية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية ، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي ، معهد التربية البدنية والرياضة ، سيدي عبد الله ، الجزائر3.

- 60-** شرقي رابع (2010) : النمط القيادي للمديرين وعلاقته بدافعية الانجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة.
- 61-** أمينة عبد الخالق عبد القادر الاسطل (2009) : فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة عن وجهة نظرهم، رسالة مكلمة لنيل شهادة الماجستير لكلية الإدارة التربوية ، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين.
- 62-** بن البار السعيد (2009) : الدور الإعلامي للمؤسسات الرياضية في استقطاب الشباب ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص الإعلام الرياضي التربوي ، جامعة الجزائر.
- 63-** أمل محمد سرحان المخلافي (2008) : الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، غير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- 64-** الحراحشة محمد (2006) : العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلية، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، مجلد 7 .
- 65-** محمد احمد بن محمد جبيرة (2005):علاقة الأنماط القيادية والإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، كلية التربية، جامعة أم القرى ، السعودية.
- 66 -** عمرو زهير (2004) : التحضير النفسي وآثاره على المعوقين حركيا في كرة السلة على الكراسي المتحركة،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية،تخصص علم النشاط البدني والرياضي التربوي، معهد التربية البدنية والرياضة،الجزائر.
- 67-** الشريف طلال (2004) :الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية - كلية الدراسات العليا ، جامعة نليف العربية للعلوم الأمنية السعودية.
- 68-** الربيق محمد (2004) :العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة ،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

69- عادل بن صالح الشقحاء (2003) :علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية.

الجرائد الرسمية:

70- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: مرسوم تنفيذي رقم 345/06 المؤرخ في 05 رمضان 1427، الموافق ل28 ديسمبر 2006، العدد 61، المادة 31، ص 31 .

قائمة الملاحق

الملحق رقم: 01

استمارة الاستبيان قبل التحكيم:

جامعة محمد بوضياف

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم إدارة وتسيير رياضي

تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة

استمارة للتحكيم

يسرني أن أقدم لسيادتكم المحترمة هذه الاستمارة التي تدرس: الأنماط القيادية ودورها في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية. وذلك استكمالاً لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة .
أمل من سيادتكم التكرم بتحكيم هذه الاستمارة وإبداء الرأي حول وضوح فقراتها ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله , كما يمكنكم سيدي الكريم الحذف أو التعديل أو الزيادة حيث اعتمدنا على مقياس الأنماط القيادية الذي تم بناءه من خلال القراءات النظرية والدراسات السابقة وبعض المقاييس منها مقياس حسن محمود

حسن ناصر (2010) حيث شمل 24 عبارة مقسمة إلى 03 أقسام كل قسم يحوي 08 عبارات على النحو التالي:

- النمط القيادي الديمقراطي: مكون من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 08 .

- النمط القيادي الأوتوقراطي : مكون من العبارة 09 إلى العبارة 16

- النمط القيادي الفوضوي(الحر) : مكون من العبارة 17 إلى العبارة 24.

الفرضية العامة:

- للأنماط القيادية دور في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- للنمط القيادي الديمقراطي دور في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.

- للنمط القيادي الأوتوقراطي دور في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية

- للنمط القيادي الفوضوي (الحر) دور في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.

إشراف الاستاذ:

أ.د زحاف محمد

إعداد الطالب:

- لعيادة محمد اليمين

مقياس: الأنماط القيادية ودورها في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية

المحور	الرقم	العبارات	موافق	غير موافق	محايد	مناسبة	غير مناسبة	تعديل
النمط القيادي الديمقراطي ودوره في تفعيل عملية اتخاذ القرار	01	يفسح رئيسي المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل وطرح الأفكار الجديدة						
	02	يتيح رئيسي أكبر قدر من الحرية للعاملين لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل						
	03	يتعاطف رئيسي مع العاملين الذين يعانون صعوبات ومشاكل حقيقية						
	04	يعمل رئيسي على تشجيع ومشاركة العاملين لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة						
	05	يفوض رئيسي بعض سلطاته للعاملين						
	06	يشجع رئيسي العاملين على التجديد والابتكار في أساليب العمل						
	07	يراعي رئيسي قدرات ومهارات العاملين عند توزيع المهام عليهم						
	08	يترك رئيسي مجالاً للعاملين لمشاركته في التخطيط						
النمط القيادي	09	يصدر رئيسي الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويضرب على تنفيذها						
	10	يطلب رئيسي مني تقديم اقتراحات في المشكلة المطروحة ثم ينفرد هو باتخاذ القرار						

						يركز رئيسي على اللوم والعتاب وتصيد الأخطاء فهو يهتم فقط على ما يجب أن يؤديه العاملون دون الاهتمام بمشاكلهم	11	النمط القيادي الفوضوي ودوره في تفعيل عملية اتخاذ القرار
						يبدو رئيسي صارما في التعامل مع موظفيه	12	
						يحتفظ رئيسي بكامل الصلاحيات ولا يسمح بتفويض جزء منها	13	
						ينظر رئيسي للعاملين على أنهم ليسو على قدر كاف من تحمل المسؤولية	14	
						يتشبث رئيسي برأيه ولا يسمح للعاملين بمعارضته	15	
						ينفرد رئيسي بوضع الخطط دون اشراك العاملين في صياغتها	16	
						يفوض رئيسي كل سلطاته الى العاملين على اوسع نطاق	17	
						يتهرب رئيسي من مواجهة مشكلات العمل	18	
						لا يتدخل رئيسي في شؤون العاملين ولا يسعى الى حل مشاكلهم	19	
						يعطي رئيسي الحرية للعاملين في تنفيذ المهام الموكلة اليهم دون الرجوع له	20	
						يتردد رئيسي عادة في اتخاذ القرار	21	
						يعتمد رئيسي على العاملين دون توجيههم او اشراكهم في اتخاذ القرار ويقصر دوره فقط في اتخاذ المشورة	22	
						لا يشرف رئيسي على نشاط العاملين الا بشكل طفيف	23	
						يمنح رئيسي الحرية الكاملة للعاملين في طرق تادية الاعمال	24	

الملحق رقم : 02

قائمة أسماء الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة:

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الاختصاص	الجامعة
01	دحماني نعيمة	أستاذ التعليم العالي	إدارة وتسيير رياضي	المسيلة
02	بن رجم احمد	أستاذ محاضر أ	إدارة وتسيير رياضي	المسيلة
03	قارة سعيد	أستاذ محاضر أ	علم النفس	المسيلة
04	النذير بوصولاح	أستاذ محاضر أ	إدارة وتسيير رياضي	المسيلة
05	اسامة مرنيذ	أستاذ محاضر أ	إدارة وتسيير رياضي	المسيلة

المسيلة	إدارة وتسيير رياضي	أستاذ محاضر أ	منجحي مخلوف	06
---------	--------------------	---------------	-------------	----

ملحق رقم 03

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
قسم: الإدارة و التسيير الرياضي
تخصص : إدارة المنشآت الرياضية و الموارد البشرية .

استمارة استبيان

في إطار إنجاز مذكرة تخرج ماستر بعنوان : " الانماط القيادية ودورها في تفعيل عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية" دراسة حالة - مديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة- . نرجو منكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبان بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها ، مع مراعاة الصراحة و الموضوعية ، علما بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و تبقى في سرية تامة و تتوقف على دقتها صحة النتائج التي سنتوصل إليها .

تقبلوا منا جزيل الشكر و التقدير .

الموسم الجامعي : 2019/2018

محاو الاستبيان :

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
-------	----------	-------	-------	-----------

المحور 1: النمط الديمقراطي ودوره في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية

- 01 يسمح رئيسي للعاملين بطرح الأفكار الجديدة التي تساعد على اتخاذ القرار
- 02 يرافق رئيسي العاملين الذين يعانون صعوبات ومشاكل في اتخاذ القرار
- 03 يعمل رئيسي على تشجيع مشاركة العاملين في مناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى اتخاذ القرار
- 04 يفوض رئيسي بعض سلطاته للعاملين لاتخاذ القرار
- 05 يشجع رئيسي العاملين على التجديد والابتكار في أساليب العمل التي تساعد على اتخاذ القرار
- 06 يتيح رئيسي للعاملين أكبر قدر من الحرية في اتخاذ القرارات التي يرونها ملائمة.

المحور 2: النمط الأوتوقراطي ودوره في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية "

- 07 يركز رئيسي في اتخاذ القرار على اللوم والعتاب وتصيد أخطاء الآخرين
- 08 يحتفظ رئيسي بكامل صلاحيات اتخاذ القرار ولا يسمح بتفويض جزء منها للآخرين
- 09 ينظر رئيسي للعاملين على أنهم ليسو على قدر كاف من تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات
- 10 يتمسك رئيسي برأيه ولا يسمح للآخرين بمعارضته عند اتخاذه للقرار
- 11 ينفرد رئيسي بوضع الخطط دون إشراك الآخرين في اتخاذ القرار
- 12 يتخذ رئيسي قرارات جد صارمة في تعامله مع العاملين

المحور 3: النمط الفوضوي ودوره في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية "

- 13 يتهرب رئيسي من مواجهة مشكلات العمل ولا يتخذ أي قرار
- 14 لا يسعى رئيسي إلى اتخاذ قرارات تساهم في حل مشاكل العاملين
- 15 يعطي رئيسي الحرية للعاملين في اتخاذ القرارات تجاه المهام الموكلة إليهم دون متابعة أو رقابة
- 16 يعطي رئيسي الحرية المطلقة للعاملين لاتخاذ القرارات دون الرجوع إليه
- 17 يتردد رئيسي عادة في اتخاذ القرارات
- 18 يعتمد رئيسي في العمل على العاملين دون إشراكهم في اتخاذ القرارات
- 19 يفوض رئيسي كل سلطاته إلى العاملين على أوسع نطاق لاتخاذ القرار

ملحق رقم 04 يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم

الاجتماعية spss (اصدار 25)

SPSS:Statistical Package for the Social Sciences.

Corrélations

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	AA
AAAA	Corrélation de Pearson	.450	.656**	.760**	.753**	.497*	.756**	.579*	
	Sig. (bilatérale)	.070	.008	.000	.000	.042	.000	.024	
	N	15	15	15	15	15	15	15	

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		B8	B9	B10	B11	B12	B13	B14	BBB
BBB	Corrélation de Pearson	.168	.709**	.660**	.647**	.613**	.535*	.695**	1
	Sig. (bilatérale)	.519	.001	.004	.005	.009	.027	.002	
	N	17	17	17	17	17	17	17	17

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Frequency Table

عبارة رقم 01

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	13.3	13.3	13.3
	2	3	10.0	10.0	23.3
	3	23	76.7	76.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

عبارة رقم 02

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	10.0	10.0	10.0
	2	2	6.7	6.7	16.7
	3	25	83.3	83.3	100.0

Total	30	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

عبارة رقم 03

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	13.3	13.3	13.3
	2	2	6.7	6.7	20.0
	3	24	80.0	80.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

عبارة رقم 04

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	16.7	16.7	16.7
	2	5	16.7	16.7	33.3
	3	20	66.7	66.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

عبارة رقم 05

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	6.7	6.7	6.7
	2	5	16.7	16.7	23.3
	3	23	76.7	76.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

عبارة رقم 06

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	20.0	20.0	20.0
	2	5	16.7	16.7	36.7
	3	19	63.3	63.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

عبارة رقم 07

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	19	63.3	63.3	63.3
	2	3	10.0	10.0	73.3
	3	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

عبارة رقم 08

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	18	60.0	60.0	60.0
	2	3	10.0	10.0	70.0
	3	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

عبارة رقم 09

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	19	63.3	63.3	63.3
	2	3	10.0	10.0	73.3
	3	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

عبارة رقم 10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	20	66.7	66.7	66.7
	2	7	23.3	23.3	90.0
	3	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

عبارة رقم 11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	18	60.0	60.0	60.0
	2	5	16.7	16.7	76.7
	3	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

عبارة رقم 12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	18	60.0	60.0	60.0
	2	3	10.0	10.0	70.0
	3	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

عبارة رقم 13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	23	76.7	76.7	76.7
	2	3	10.0	10.0	86.7
	3	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

عبارة رقم 14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	25	83.3	83.3	83.3
	2	3	10.0	10.0	93.3
	3	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

عبارة رقم 15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	15	50.0	50.0	50.0
	2	4	13.3	13.3	63.3
	3	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

عبارة رقم 16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	20	66.7	66.7	66.7
	2	4	13.3	13.3	80.0
	3	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

عبارة رقم 17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	16	53.3	53.3	53.3
	2	4	13.3	13.3	66.7
	3	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

عبارة رقم 18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	18	60.0	60.0	60.0
	2	5	16.7	16.7	76.7
	3	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

عبارة رقم 19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	1	19	63.3	63.3	63.3
	2	6	20.0	20.0	83.3
	3	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Test Statistics

	عبارة رقم 01	عبارة رقم 02	عبارة رقم 03	عبارة رقم 04	عبارة رقم 05	عبارة رقم 06
Chi-Square	25.400 ^a	33.800 ^a	29.600 ^a	15.000 ^a	25.800 ^a	12.200 ^a
df	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.000	.000	.000	.001	.000	.002

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 10.0.

Test Statistics

	عبارة رقم 07	عبارة رقم 08	عبارة رقم 09	عبارة رقم 10	عبارة رقم 11	عبارة رقم 12
Chi-Square	13.400 ^a	11.400 ^a	13.400 ^a	15.800 ^a	9.800 ^a	11.400 ^a
df	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.001	.003	.001	.000	.007	.003

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 10.0.

Test Statistics

	عبارة رقم 13	عبارة رقم 14	عبارة رقم 15	عبارة رقم 16	عبارة رقم 17	عبارة رقم 18	عبارة رقم 19
Chi-Square	25.400 ^a	33.800 ^a	6.200 ^a	15.200 ^a	7.200 ^a	9.800 ^a	12.200 ^a
df	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.000	.000	.045	.001	.027	.007	.002

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 10.0.

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: الأنماط القيادية ودورها في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية

تساؤلات الدراسة:

التساؤل العام: هل للأنماط القيادية دور في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية

التساؤلات الجزئية:

- هل للنمط القيادي الديمقراطي دور في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.

- هل للنمط القيادي الأوتوقراطي دور في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.

- هل للنمط القيادي الفوضوي دور في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: للأتماط القيادية دور في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- للنمط القيادي الديمقراطي دور في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.

- للنمط القيادي الأوتوقراطي دور في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.

- للنمط القيادي الفوضوي دور في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.

أهداف الدراسة:

- معرفة النمط القيادي الديمقراطي ودوره في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.

- الكشف على النمط القيادي الأوتوقراطي ودوره في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.

- إبراز النمط القيادي الفوضوي ودوره في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.

- التعرف على النمط القيادي السائد بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

عينة الدراسة: تم اختيار العينة بطريقة المسح الشامل المتكونة من جميع موظفي مديرية الشباب والرياضة.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي لمناسبته لهذا النوع من البحوث.

أدوات الدراسة: اعتمد الباحث على مقياس للأتماط القيادية.

النتائج المتوصل إليها:

- وجود دور كبير للنمط القيادي الديمقراطي في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.

- وجود دور ضعيف جدا للنمط القيادي الأوتوقراطي في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.

- وجود دور ضعيف جدا للنمط القيادي الفوضوي في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.

أهم الاقتراحات:

- تسليط الضوء على النمط الديمقراطي بتوضيح أسسه ومزاياه لما له دور في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.

- تسليط الضوء على النمطين الأوتوقراطي والفوضوي بتوضيح عيوبهما وتجنبهما لما لهما من اثار سلبية على تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.

- اقتراح برنامج تدريبي في الأتماط القيادية للمديرين لتمكينهم من تطوير المؤسسة الرياضية.

Study Questions:

The general question: Does leadership styles have a role in activating the decision-making process of the sports institution?

Partial questions:

-Is the democratic leadership style a role in activating the decision-making process of the sports institution.

-Is the leadership style autocratic role in activating the decision-making process of the sports institution.

-Is the chaotic leadership style a role in activating the decision-making process of the sports institution.

Study Hypotheses:

General Hypothesis: Leadership styles play a role in activating the decision-making process of the sports institution.

Partial Hypotheses:

-The democratic leadership style plays a role in activating the decision-making process of the sports institution.

-The autocratic leadership style plays a role in activating the decision-making process of the sports institution.

-The chaotic leadership style plays a role in activating the decision-making process of the sports institution.

Objectives of the study:

-Knowledge of the democratic leadership style and its role in activating the decision-making process of the sports institution.

-Disclosure of the autocratic leadership style and its role in activating the decision-making process of the sports institution.

-To highlight the chaotic leadership style and its role in activating the decision-making process of the sports institution.

-To recognize the prevailing leadership style in the Directorate of Youth and Sports of the State of Mseila.

Study Sample: The sample was selected in a comprehensive survey method composed of all employees of the Directorate of Youth and Sports.

Methodology: A descriptive approach was used for this type of research.

Study Tools: The researcher adopted a scale of leadership styles.

Results:

- There is a great role for the democratic leadership style in activating the decision-making process of the sports institution.
- There is a very weak role of the autocratic leadership style in activating the decision-making process of the sports institution.
- There is a very weak role of the chaotic leadership style in activating the decision-making process of the sports institution.

Key suggestions:

- Highlighting the democratic pattern by clarifying its foundations and advantages, as it has a role in activating the decision-making process of the sports institution.
- Highlighting the autocratic and anarchist modes by explaining their shortcomings and avoiding them because of their negative effects on activating the decision-making process of the sports institution.
- To propose a training program in the leadership styles of managers to enable them to develop the sports institution.