



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرمز السلسلي :

القسم : الادارة والتسيير الرياضي

الرمز :

الشعبة : إدارة وتسيير رياضي

التخصص : تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

دور القيادة في توفير الأمن في المنشآت الرياضية

- دراسة ميدانية للرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة

إشراف الأستاذة:

- آمنة مرنيذ

إعداد الطالب:

- نسيم لعيفة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى :

﴿وَأَن هَذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ وَلَا تَتَّبِعُوا السُّبُلَ
فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَنْ سَبِيلِهِ﴾

سورة الانعام ، آية 153

شكر وعرفان

الشكر والحمد لله كثيرا على نعمه، والذي وفقني لإتمام هذا
البحث.

يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة المشرفة:

د. آمنة مرنيز

كما أشكر الأساتذة الذين لم يخلوا على تقديم المساعدة لي.
وأشكر كل الأهل والأقارب و الأصدقاء على تشجيعهم لي.

نسيم

قائمة المحتويات

	شكر
	اهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية Abstract
أ	مقدمة
	الجانب المنهجي
03	<u>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</u>
04	1.1. اشكالية الدراسة
06	2.1. فرضيات الدراسة
06	3.1. أهمية الدراسة
06	4.1. أهداف الدراسة
07	5.1. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
10	6.1. الدراسات السابقة
14	1.7. مميزات الدراسة الحالية
	الجانب النظري
16	<u>الفصل الثاني: القيادة</u>
17	تمهيد
18	1.2. مفهوم القيادة
18	2.2. عناصر القيادة
19	3.2. أهمية القيادة
20	4.2. أبعاد القيادة
23	5.2. مبادئ القيادة
25	6.2. وظائف القائد التحويلي
26	7.2. التحديات التي تواجه القيادات في المنظمات

29	خلاصة
30	الفصل الثالث: الأمن
31	تمهيد
32	1.3. ماهية الأمن
32	2.3. نبذة تاريخية عن الأمن
33	3.3. أهداف وأسس الأمن
35	4.3. برامج الأمن
37	5.3. التدريب الخاص بالأمن
38	6.3. أهداف التدريب الخاص بالأمن
38	7.3. استراتيجية التدريب الخاص بالأمن
40	خلاصة
41	الفصل الرابع: المنشآت الرياضية
42	تمهيد
43	1.4. مفهوم المنشآت الرياضية
43	2.4. لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية
44	4.4. إمكانات المنشآت الرياضية
47	3.4. شروط إحداث المنشأة الرياضية
48	5.4. ديوان المركب المتعدد الرياضات
55	خلاصة
	الجانب التطبيقي
52	الفصل الرابع: منهجية الدراسة
53	تمهيد
54	1.5. الدراسة الاستطلاعية
54	2.5. المنهج المستخدم
54	3.5. متغيرات الدراسة
55	4.5. مجتمع وعينة الدراسة
55	5.5. أدوات جمع البيانات والمعلومات
56	6.5. الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة

60	7.5. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
60	8.5. إجراءات التطبيق الميداني للدراسة
61	خلاصة
62	الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
63	تمهيد
64	1.6. عرض النتائج
87	2.6. مناقشة النتائج في ظل الفرضيات
92	خلاصة
93	الفصل السابع: الاستنتاجات والاقتراحات
94	1.7. الاستنتاج العام
95	2.7. الاقتراحات والتوصيات المستقبلية
97	- قائمة المصادر والمراجع
	- قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
56	.1	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول
57	.2	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني
58	.3	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث
59	.4	نتائج حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ
64	.5	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (1)
65	.6	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (2)
66	.7	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (3)
67	.8	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (4)
68	.9	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (5)
69	.10	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (6)
70	.11	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (7)
71	.12	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (8)
72	.13	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (9)
73	.14	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (10)
74	.15	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (11)
75	.16	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (12)
76	.17	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (13)
77	.18	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (14)
78	.19	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (15)
79	.20	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (16)
80	.21	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (17)
81	.22	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (18)
82	.23	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (19)
83	.24	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (20)
84	.25	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (21)
85	.26	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (22)
86	.27	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (23)

قائمة الأشكال

الصفحة	رقم الشكل	عنوان الشكل
64	.1	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 1.
65	.2	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 2.
66	.3	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 3.
67	.4	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 4.
68	.5	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 5.
69	.6	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 6.
70	.7	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 7.
71	.8	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 8.
72	.9	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 9.
73	.10	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 10.
74	.11	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 11.
75	.12	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 12.
76	.13	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 13.
77	.14	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 14.
78	.15	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 15.
79	.16	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 16.
80	.17	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 17.
81	.18	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 18.
82	.19	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 19.
83	.20	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال (20).
84	.21	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال (21).
85	.22	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال (22).
86	.23	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال (23).

دور القيادة في توفير الأمن في المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية للرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة

تؤثر القيادة في العمل على الموظفين بشكل كبير، حيث أن وجود قيادة جيدة تقلل من الإجهاد والتوتر لدى الموظفين، وإن القادة الذين يستمعون إلى موظفيهم ويتفهمون شكواهم وظروفهم ويعملون على تجاوز المشاكل معهم بشكل سلسل يحافظون على موظفيهم لمدى طويل، وإن الموظف السعيد يكون أداءه في العمل أفضل، من ناحية أخرى عندما تكون القيادة في مؤسسة ما أو شركة غير جيدة يؤثر ذلك على معنويات ونفسية الموظفين وبالتالي يتوترون في العمل وحتى في حياتهم الخاصة ويشعرون بعدم الراحة وعد الأمان، وتساعد القيادة على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة في العمل وتحقيق الأهداف التي تم وضعها.

Abstract

The role of leadership in providing security in sports facilities

A field study of the Football Association of M'sila State

Leadership at work affects employees greatly, as having good leadership reduces employee stress and tension, and leaders who listen to their employees and understand their complaints and circumstances and work to overcome problems with them in a smooth manner maintain their employees for a long time, and a happy employee has his performance at work. Better, on the other hand, when the leadership in an organization or company is not good, this affects the morale and psyche of the employees and thus they are stressed at work and even in their private lives and feel uncomfortable and the promise of safety, and the leadership helps to achieve maximum efficiency at work and achieve the goals that have been set .

مقدمة

عرفت المنظمات منذ ظهورها عدة تغيرات فمن نشأتها، ودخول الأفراد في هذه التنظيمات حتم عليهم السير مع وتيرة هذا التنظيم والالتزام بما يفرضه من نظام عمل، ومبادئ وقوانين لتحقيق الأهداف التي يصبوا إليها.

لكن في كثير من الأحيان تشكل هذه القوانين، والمبادئ ضغوطات يتعرض لها الأفراد داخل التنظيم، حيث أن كبر حجم المنظمات وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وتأثير الظروف السياسية والاقتصادية والتكنولوجية، ولد الكثير من المشاكل ذات التأثير المباشر على أداء الأفراد، وعن رضاهم على العمل فهذه الضغوطات تجعل العاملين يعيشون في حالة من القلق والاضطراب الدائم، الذي ينعكس عليهم وعلى أدائهم وشعورهم بعدم الراحة والرضا عن العمل، من هنا ظهرت الحاجة للقيادة، وكيف يمكن أن تؤثر في سلوك المرؤوسين فهي تعتبر الحلقة الوسط بين الإدارة والأفراد، حيث تتميز بأنها مستمرة الفعالية ويرتبط نجاحها بوجود علاقة وطيدة بين الرئيس والمرؤوسين فمن خلال هذه العلاقة يستطيع القائد أن يغرس بذور الإخلاص والتفاني في العمل وتستمد القيادة أهميتها من خلال ما يتميز به القائد من مهارات تعمل على توفير الجو المناسب للعمل، بحرية وروح معنوية عالية تتميز بالتفاعل بين جماعات العمل وبالتالي تحقق الرضا المهني للعامل الذي طالما اعتبر مؤشر للنجاح، وهو أمر ضروري لقيام الفرد بمهامه على أكمل وجه حسب ما هو مطلوب منه، والعوامل المؤثرة على الرضا المهني كثيرة ومتنوعة منها ما هو مرتبط بالعمل ومنها ما هو مرتبط بشخصية الفرد ذاته. (شراك، 2016/2015، ص 07)

وفي هذا الإطار كان الهدف الأساسي من وراء دراستنا الكشف عن الدور الذي تلعبه القيادة، من خلال ما تتميز به من مهارات لتوفير الأمن، من خلال دراسة أجريت في الرابطة الوطنية الرياضية لولاية المسيلة.

وفي هذه الدراسة سنتطرق إلى المعلومات النظرية المتمحورة حول موضوع البحث، والمتكونة من قسمين، الجانب النظري، والجانب التطبيقي (الميداني).

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة، الفصل الثاني: القيادة الحديثة، الفصل الثالث: الأمن، الفصل الرابع: منهجية الدراسة، الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج، الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات.

الجانِب المنهجي

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

1.1. إشكالية الدراسة

عندما نتأمل في طبيعة المناخ التنظيمي للمنظمات الرسمية وغير الرسمية نجده ينبع من شكل قيادي معين، وهذا يعني أن السلوك التنظيمي محكوم، في جانب كبير منه، بطبيعة النظام القيادي القائم. فالقيادة عنصر حيوي في حياة المنظمات، بل هي بمثابة روح التنظيم. ونستدل على ذلك بما قد أصبح يلاحظ أكثر فأكثر من أن أهمية المنظمات تركز بشكل كبير على أهمية وقيمة الأشخاص الذين يسيرونها.

إن القيادة التنظيمية ظاهرة اجتماعية وتنظيمية تتعلق بمجموعة من الأفراد في تنظيم معين، الذين من خلال تفاعلهم، يعترفون بالمساهمة المتميزة لأحد الأعضاء في ضمان الانسجام وسيرورة عمل الجماعة في إطار نسق ما يقود إلى تحقيق أهدافها، وغالبا ما يكون هذا العضو ممتلكا لمؤهلات وقدرات تسهل له القيام بهذا الدور المحقق للأهداف، من حيث كونه يمارس تأثيرا في سلوك باقي أعضاء الجماعة. وبهذا المعنى يمكن تعريف القيادة ببساطة بأنها عملية تفاعلية يؤثر من خلالها فرد في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك. (ابراهيم، 2010/2009، ص04)

تشكل القيادة منذ ما يزيد على نصف قرن من الزمن، ولا تزال محور اهتمام الباحثين الأكاديميين والخبراء المهنيين، والتي تتمحور أغلب دراساتهم المتعلقة بها حول موضوع واحد هو تحديد العوامل المؤدية إلى فعالية القائد. (ابراهيم، 2010/2009، ص04)

حيث أشارت الدراسات الأولى في هذا الإطار إلى وجود سمات في القائد تمثل مجموعة استعدادات تعد مسؤولة عن فعالية سلوكه، ويمكن من خلالها التنبؤ بفعالية القيادة، غير أن نتائج البحوث في هذا المجال لم تتوصل إلى تحديد قائمة سمات موحدة.

ثم ما فتئ أن توجه البحث إلى التركيز على خصائص السلوك القيادي، إذ بينت الدراسات في هذا الشأن أن القادة يختلفون بما يعطونه من اهتمام إما للعمل والانتاج أو للعلاقات الاجتماعية، ويميل معظم الباحثين في هذا الميدان أكثر إلى حصر فعالية القيادة في النمط المركز على الانتاج والأفراد معا، ورغم ذلك لم يكن الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية هذا النموذج ثنائي الأبعاد كافيا لتقديم تفسيرات شاملة؛ ذلك أنه لم يأخذ بعين الاعتبار ظروف وخصائص الموقف الذي تجري فيه عملية القيادة.

لقد اهتمت الأعمال المصنفة ضمن المنحى التوافقي بالخصائص الموقفية، فبينت بذلك أن لا وجود لقائد فعال ولا لأسلوب قيادي واحد فعال في حد ذاته، ولكن يتعلق الأمر بمدى ملائمة نمط السلوك

القيادي لمحتوى الموقف، غير أن الخوض في تحليل الموقف أدى إلى ظهور صعوبات جمة على مستوى تطبيق هذا النموذج. (Claude, 2007, p115)

إن التوجه المعاصر في دراسة الفعالية يركز على نوعية التفاعل بين القائد والأتباع، ويؤكد على دور الأتباع في العملية القيادية. فهو يشير إلى وجود توجهين سلوكيين ينتهجهما القادة من أجل التأثير في سلوك أتباعهم، فبينما يركز بعض القادة على المكافأة و العقاب (النمط التبادلي)، يركز البعض الآخر على إلهام أتباعهم مختلف المبادئ المتعلقة بالعمل وبالعلاقات، فيوجهون تفكيرهم ويشجعونهم على الابداع، متجاوزين بذلك مسألة المساهمة في إشباع الحاجات إلى المساعدة على التحسن من أجل بلوغ أعلى مستويات القدرات والامكانيات، وهم بذلك يمثلون لأتباعهم نموذجا يقتدى به نظرا لما يمتلكون من منظومة عالية من القيم الأخلاقية وشعورا راسخا بالهوية (النمط التحويلي). ودلت نتائج الدراسات في هذا الإطار على فعالية القيادة التحويلية، بحكم ارتباطها بمستويات عالية من الفعالية التنظيمية و الرضا الوظيفي ومستوى الجهد المبذول في العمل من قبل الأتباع، حتى أصبحت القيادة التحويلية تستخدم مقياسا للدلالة على فعالية القيادة. (ابراهيم، 2010/2009، ص05)

من جهة أخرى، إن المتمعن في الموروث الأدبي للدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي، يجد أن الأبعاد الانفعالية كثيرا ما كان يشار لها، دون أن يتم اسغلالها، بل أحيانا ينظر لها على أنها كثيرا ما تعيق الأداء و تعرقل الفعالية، إلا أن النموذج التحويلي في تفسير الفعالية يجعلنا نعتقد حقيقة أن المهارات الانفعالية تقع في قلب المهارات القيادية؛ فالتأكيد على دور الأتباع في العملية القيادية يجعل المهارات الانفعالية والاجتماعية أمرا هاما و مطلوبا. (محمود، 2003، ص127)

وقد أشار الى ذلك ليفي لوبواي(Levy Leboyer2001) بقوله: >> إن القائد الفعال هو الذي يبدي كفاءة و ذكاء اجتماعيا يتمثل في قدرته على الاتصال، الاستماع، و تطوير العلاقات مع الآخرين<<. (Claude, 2007, p115)

لهذا فالجزائر كغيرها من الدول تسعى من أجل النهوض بمؤسساتها الرياضية لمواكبة التطور، وذلك بالبحث عن العوامل التي تحقق الامن والاستقرار للعامل فحاولت في هذه الدراسة التركيز على عملية الإتصال والتحفيز واتخاذ القرار التي تمارها القيادة كمهارات لها تأثير على سلوكيات العاملين وآدائهم، وانطلاقا من خصوصيات الواقع المحلي، فإننا سنحاول طرح التساؤل التالي:

– هل للقيادة دور في تحقيق الأمن داخل المنشآت الرياضية؟

وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل للاتصال دور في تحقيق الأمن للعاملين في المنشآت الرياضية ؟
- هل للتحفيز دور في تحقيق الأمن للعاملين في المنشآت الرياضية ؟
- هل لعملية اتخاذ القرار دور في تحقيق الأمن للعاملين في المنشآت الرياضية؟

2.1. فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

- للقيادة دور ايجابي في تحقيق الأمن داخل المنشآت الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

1. للاتصال دور ايجابي في تحقيق الأمن للعاملين في المنشآت الرياضية.
2. للتحفيز دور ايجابي في تحقيق الأمن للعاملين في المنشآت الرياضية.
3. لعملية اتخاذ القرار دور ايجابي في تحقيق الأمن للعاملين في المنشآت الرياضية.

3.1. أهمية الدراسة

إن أهمية أي دراسة تتوقف على الظاهرة التي يتم دراستها وارتكازها على أسس علمية وبالتالي الإحاطة بالنتائج الممكنة والاستفادة منها وتكتسي هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع فهي تعالج أحد الموضوعات التي تهتم بالأفراد داخل التنظيم، وهو الأمن في العمل بالإعتماد على القيادة التي تعتبر المحرك الأساسي لتحقيق الأهداف فهي المسؤولة عن تنظيم العمل وتحفيز الأفراد ورفع روحهم المعنوية، فنجاح المنظمة يتطلب قدرة الأفراد على تحقيق الرضا في بيئة العمل المادية والمعنوية اضافة الى الرغبة في الوصول إلى نتائج، واقتراحات في هذا الموضوع للاستفادة منها في الجانب العلمي بتشجيع البحوث في ميدان دراسة السلوك الإنسان، وفي الجانب العملي بالتوصل إلى اقتراحات من شأنها أن تخدم المؤسسة الجزائرية والفرد الجزائري معا. كما تكمن أهمية هذه الدراسة في الدور الفعال الذي تحققه القيادة من أجل تحقيق إستقرار العامل الذي يضمن له الإستمرارية والأداء بدافعية.

4.1. أهداف الدراسة

- معرفة عمل القيادة من خلال عملية الاتصال على توفير الأمن للعاملين في المؤسسات الرياضية.
- معرفة عمل القيادة من خلال عملية التحفيز على توفير الأمن للعاملين في المؤسسات الرياضية.
- تعمل القيادة من خلال عملية اتخاذ القرار على توفير الأمن للعاملين في المؤسسات الرياضية.

5.1. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة

1.5.1. القيادة:

القيادة لغة: مصدر من الفعل قاد يقود ودة وقيادة، واسم الفاعل منها قائد ويجمع على قادة، والقود نقيض السوق، فالقود من الأمام والسوق من الخلف، والقائد يطلق على أنف الخيل أي مقدمته، فالقيادة هي السبق والتقدم الارتياح الأفضل للمقودين. (ابن منظور، 2000، ص 341)

القيادة اصطلاحاً: لم يتفق الباحثون على تعريف واحد لمصطلح القيادة فمنهم من يرى أنها خاصية من خصائص الفرد من سمات جسمية وعقلية وانفعالية ومنهم من حددها بالمكانة أو المركز الذي يشغله الشخص أو إلى شخصية القائد أو الوظيفة التي يؤديها. ويمكن تعريف القيادة بأنها نوع من العلاقات بين شخص وتابعيه بحيث تكون لإرادته ومشاعره وبصيرته قوة التأثير على الآخرين الذين يمثلون التابعين - القيادة هي نوع من التأثير على الآخرين يمارسها القائد على التابعين، وتعرف كذلك... بأنها فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحنهم لبلوغ غاية منشودة، وكذلك نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد، والتي تعمل على توحيد جهود مروضيه لتحقيق الأهداف المطلوبة . (حسين، 2010، ص 12).

-هي طريقة لتنسيق جهود الأفراد والجماعات ورفع روحهم المعنوية والدفع لتحمل المسؤولية والتعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة.

والقيادة مجموعة من السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد أو هي مجموعة من السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة، وهي أيضا عبارة عن توجيه وضبط واثارة السلوك واتجاهات الآخرين . (عويضة، 1996، ص 10)

التعريف الإجرائي: القيادة في ضوء هذا التعريف أنها قدرات تميز القائد تعمل على توجيه واثارة سلوك الأفراد واتجاهاتهم.

2.5.1. الاتصال:

الاتصال لغة : والاتصال لغويا في اللغة العربية هو كلمة مشتقة من المصدر "وصل" الذي يعني الصلة وبلوغ الهدف. (فضيل، 2003، ص 15)

اصطلاحاً: يقصد بعملية الاتصال تنظيم تدفق المعلومات بين أجزاء المشروع المختلفة ويعرف بروان "الاتصال بأنه قدرة فرد أو جماعة على نقل مشاعره لشخص آخر أو جماعة أخرى." كما يمكن تعريف

الاتصال بأنه العملية التي يتم بها نقل المعلومات بين مرسل ومرسل إليه، سواء كان نقل المعلومات شفويا أو تحريريا . (ابراهيم، 1999، ص 24)

هو عملية من خلالها تنقل المعلومات من فرد أو جماعة حول الأفكار و الاتجاهات والمشاعر بهدف الوصول إلى التوافق بين الأطراف.

ويعرف سكوت scott وديفيس davis أن الاتصال هو الوحدة التي تربط الأفراد بعضهم البعض داخل جماعة العمل و بدون الاتصال لاتوجد جماعة.

التعريف الإجرائي: و هو عملية تفاعل اجتماعي بين القيادة الإدارية ومروسيهم تعمل القيادة من خلالها على توصيل المعلومات والأفكار والاقتراحات للعاملين بهدف الوصول بهم إلى دراية بكل إجراءات العمل لتحقيق توافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه.

1.3.5. الحوافز:

الحوافز لغة: يشير مصطلح الحوافز إلى حفزه دفعه من الخلف والليل يحفز النهار أي يسوقه ورايته متحفز أي مستقر مستعجل لا يمكن جلوسه في الأرض (رضا، 2003، ص12)

اصطلاحا: هي عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه على القيام بأداء أفضل، فهي تتعامل مع المؤثرات الخارجية وكيف يمكن أن توجه هذه المؤثرات سلوك الفرد وتنقسم إلى حوافز داخلية، وهي المرتبطة بالوظيفة نفسيا، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية، الشخصية في العمل وتوفير المعلومات المتعلقة بمقدار ونوعية العمل.

أما الحوافز الخارجية: فلا ترتبط بالعمل نفسه بل ترتبط بمصادر أخرى في المؤسسة، مثل الأجر، المزايا الإضافية، تقدير الزملاء والرؤساء . (بوحوش، 2006، ص 40)

الحوافز وسيلة يعتمد عليها التنظيم الإثارة دافعية الأفراد وتوجيه سلوكهم بشكل فعال لأداء أفضل، وتأخذ شكل مادي ومعنوي.

وتعرف الحوافز: أنها مثير خارجي يعمل على خلق وتحريك الدافع المثير الخارجي) ويوجه الفرد إيجابيا نحو الحصول على الحافز مما يؤدي إلى اتباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة . (عبد الغني، 2002، ص 161) الحوافز في هذا التعريف: مثير خارجي يعمل على توجيه سلوك الفرد لإشباع حاجياته التي تتوافق مع أهداف المنظمة.

التعريف الإجرائي: هي الأساليب أو الطرق التي تستعملها القيادة الإدارية لتوجيه وتعزيز سلوك الفرد وتحقيق توافقه في العمل لجعل الأفراد أكثر دافعية.

4.5.1. اتخاذ القرار:

لغة: هو الفصل أو الحكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف. كما عرف القرار على أنه يعني اختيار الطريق أو المسلك أو المنهج، أو الحل الأفضل و الأحسن من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة .(إبراهيم، 1993، ص341)

اصطلاحا: " اختيار البديل من البدائل الممكنة القابلة للتحقيق وفق الموارد المتاحة." (حسن، 2011، ص 13) ويعرف كذلك بأنه: " اختيار أنسب و أمثل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة". كما عرف أيضا بأنه: "... ذلك التصرف الشعوري الذي يرمي إلى اختيار أو استعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غايتها أو استخدامها لتحقيق هدف ما. (حسين، 2010، ص 99)

عرفه برنارد على أنه: عملية تقوم على الإختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر . (نواف، 2007، ص 83)

والقرار يعرف أيضا بأنه: الختیار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها. (خليل محمد العزاوي، 2000، ص 21).

التعريف الإجرائي: من خلال التعارف السابقة نستخلص أن اتخاذ القرار هو "اختيار البديل الأنسب من بين مجموعة من البدائل المتاحة لمتخذ القرار.

5.5.1. الأمن:

يعرفه رستم لطفي والذي عرفه على أنه كل إجراء يتخذ لمنع والتقليل من حوادث والأمراض المهنية وتقديم وسائل الوقاية والإسعاف والعلاج مع توفير الظروف المناسبة للعمل. (محمد، 1973، ص07)

التعريف الإجرائي: وهو مجموعة الإجراءات والتدابير الوقائية وكذا مجموعة الوسائل التي تتخذها إدارة المنظمة بمشاركة العاملين فيها وتحفيزهم على تطبيقها واستخدامها بغية توفير ظروف عمل تضمن الصحة والسلامة وتجنب وقوع حوادث وأمراض مهنية قد تكون عبء ثقيل فيما بعد على المنظمة وما فيها.

6.5.1. المؤسسات الرياضية:

اصطلاحاً: 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. (بدوي، 2001، ص 379)

التعريف الإجرائي: هي عبارة عن هيئة لها الشخصية الاعتبارية ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة المجتمع متماشياً ذلك مع أهدافه.

6.1. الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: مذكرة ماستر بعنوان "القيادة الإدارية وأثرها على الرضا الوظيفي" للطلاب: حجار مرهون ايمان 2014/2013 هدفت الدراسة إلى التعرف بشكل مفصل على متغيرات الدراسة وعلى مدى تأثير القيادة الادارية على الرضا الوظيفي اضافة إلى معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين محل الدراسة التطبيقية. معرفة مختلف الاساليب والإجراءات المتخذة من طرف المنظمة لتحقيق مستوى رضا وظيفي عالي لأفرادها مشكلة الدراسة : ما مدى تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي اقيمت هذه الدراسة في شركة مداجن عريب فرع "اوراك" عين بسام البويرة وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ادوات الدراسة: الإستبيان، المقابلة والملاحظة ولقد تم التوصل إلى ضرورة تنمية مهارات القيادة في المنظمة من خلال عقد دورات تدريبية تمكنها من اتباع اساليب غدارية وقيادية فعالة خاصة في ما يخص القيادة الديمقراطية مع ضرورة ابتعادهم عن التعسفية والتسلطية في التسيير اضافة إلى تبني طرق ومفاهيم ادارية حديثة تمكن المنظمات من مواكبة التطورات التكنولوجية وتساعد على تحقيق التميز مع ضمان الاداء العالي وضرورة الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد وذلك لما له من أهمية في تحقيق مستوى عالي للإنتاجية في المنظمة.

الدراسة الثالثة: صحراوي فرحات (2012): جامعة المسيلة، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع.

- عنوان الدراسة: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي.
- الهدف العام من الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة السلوكيات التي يمارسها مدرء الثانويات على أساتذة التعليم الثانوي بمدينة المسيلة وأثرها على الأداء الوظيفي لديهم، كما اهتمت بالكشف عن النمط السائد في هذه المؤسسات، وكذا علاقة الأستاذ مع المدير والعك.

تساؤلات الدراسة : جاءت على النحو التالي :

- هل هناك علاقة بين عملية اتخاذ القرار النات عن السلوك القيادي والأداء الوظيفي لاساتذة؟
 - هل هناك علاقة بين النظام الرقابي النات عن النمط القيادي والأداء الوظيفي لاساتذة؟
 - هل هناك علاقة بين عملية الاتصال النات عن النمط القيادي والأداء الوظيفي لاساتذة؟
- المنهج المتبع في الدراسة : اعتمد الباحث في دراسته على المنه الوصفي وهذا لأنه الأنسب لدراسة مثل هذه المواضيع .
- أهم النتائج المتوصل إليها :
 - أن المدير لا يشارك الأساتذة في تسيير المؤسسة .
 - غياب بدائل في اتخاذ القرارات نت عنه غياب الفاعلية في التسيير .
 - غياب تشخي الانحرافات ومعالجتها .
 - غياب قياس الأداء ومقارنته بالمعايير الموضوعية .
 - عدم إعطاء القيادة الإدارية اللازمة للاتصالات الرسمية والغير الرسمية وضرو ريا في تحقيق أهداف المنظمة .
- أهم الاقتراحات المتوصل إليها :
- إعداد دورات داخلية وخارجية تدار من قبل متخصصين في مجال القيادة لتأهيل القيادات عن طريق تقديم معلومات وإرشادات للقائد الإداري .
 - الابتعاد عن العمل بنمطي الترسلّي والأوتوقراطي عند اتخاذ القرار بالمؤسسة لما لها من آثار سلبية على الأداء الوظيفي للعاملين .
 - يجب على القادة بالمؤسسة إشراك العاملين ما أمكن عند اتخاذ القرار لأن إشراك العاملين وتقب اقتراحاتهم سوف يساهم في تكوين المواقف الإيجابية نحو القرار .
 - تدعيم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين القيادات الإدارية وبين مختلف مستويات التنظيم ليتسنى للقائد الإداري التأثير الايجابي على العاملين بما يخدم العملية الإنتاجية برمتها.
- الدراسة الرابعة:** دراسة الطالب دوباخ قويدر جامعة الإخوة منتوري قسنطينة والتي جاءت بعنوان «دراسة مدى مساهمة الأمن الصناعي في الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية» دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في 2009/2008 علم النفس تخصص سلوك تنظيمي وتسيير الموارد البشرية هدفت

الدراسة إلى إلقاء الضوء على كل من التدريب والالتزام بوسائل الوقاية الشخصية كعاملين مهمين في إجراءات الأمن الصناعي في التقليل من حوادث العمل والأمراض المهنية كانت الدراسة كالتالي:

إشكالية: تضمنت ما يلي: إن تفاقم نسبة إصابات حوادث العمل والأمراض المهنية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية بالرغم من توفرها على خدمات الأمن الصناعي بكل إمكانياته المادية والبشرية كان دافعا قويا أمام الباحث للقيام بدراسة ميدانية في إحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية وهي مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة كمحاولة للوقوف على مدى استفادة العمال التنفيذيين من خدمات الأمن الصناعي ومدى إسهام هذا الأخير في الوقاية من إصابات حوادث العمل والأمراض المهنية وقد تم حصر الأمن الصناعي كمتغير مستقل في هاته الدراسة علىوظيفتين هما التدريب في مجال الأمن الصناعي وأساليب التوعية الوقائية، وسيتم من خلال هذه الدراسة محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

-هل يستفيد العمال من الأمن الصناعي لوقايتهم من إصابات حوادث العمل والأمراض المهنية.

و ذلك من خلال طرح التساؤلات التالية:

-هل يستفيد العمال من خلال مشاركتهم في التدريب الخاص بمجال الأمن الصناعي لوقايتهم من إصابات حوادث العمل.

وانطلقا من النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البحث والتي أثبت تحقق الفرضيات الإجرائية الأربعة التي تم التأكد من خلالها أن العمال يستفيدون من التدريب الخاص بمجال الأمن الصناعي وكذا محتويات أساليب التوعية الوقائية التي توفرها المؤسسة لوقايتهم من حوادث العمل والأمراض المهنية نستطيع القول أن العمال يستفيدون من الأمن الصناعي لوقايتهم من إصابات حوادث العمل والأمراض المهنية وبالتالي فالفرضية العامة قد تحققت.

الدراسة الخامسة: الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة ، مجمع صيدال، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004/ 2006 .

حاول الباحث إبراز أهمية الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في المؤسسة من خلال عرض عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة ؛ والوقوف على السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة، والتطرق إلى الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون لرفع الأداء في المؤسسة . وقد استخدم الباحث استبيانين الأول موجه لقادة مؤسسة صيدال والثاني لمروؤوسيهم، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن القيادة الإدارية تتطلب في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وأن أن لها

دور محدد ورئيس في الأداء الفردي والجماعي للعاملين. وأن القادة الإداريين في مجمع صيدال يعتمدون على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي للتأثير في العاملين.

الدراسة السادسة: جغلولي يوسف: دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2006. حاول الباحث ربط الأزمة المنظمة الصناعية بطبيعة نسقها الثقافي الداخلي، المعزز والناجح عن نمط وأسلوب قيادتها الإدارية في ممارستها التنظيمية، في إطار تسق تفاعلي للعلاقات الاجتماعية، والتميط للسلوكيات المحددة لطبيعة الفرعي للثقافة التنظيمية . كما قام الباحث بطرح مقارنة فعالية القيادة الإدارية في تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية، التي تؤكد على الوعي المشترك بين الأفراد في العمل، لبناء السلوك الاجتماعي ويميزه عن الكيان الاجتماعي للمنظمة . وكانت إشكالية الباحث في البحث عن دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية. وانطلق الباحث من فرضيات هي: فروض الدراسة - :هناك علاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي الناتج عن نمط القيادة الإدارية و تطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية - 2هناك علاقة بين نمط الاتصالات الناتج عن سلوك القيادة الإدارية للمنظمة الصناعية، وتطوير الثقافة التنظيمية - 3 . هناك علاقة بين نظام الحوافز المشكل عن نمط القيادة الإدارية، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية .واعتمد الباحث على المنهج التحليلي الوصفي، وقام الباحث باختيار عينة الدراسة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية "تيندال" بولاية المسيلة، نتائج الدراسة - : يطبع النسق الثقافي للمنظمة الصناعية البعد التدريجي ذو الفاصل الرتبوي كبير، تعمل فيه القيادة الإدارية على تنمية مركز السلطة، وتعزيز سلوكيات ثقافية وفق قاعدة قانونية للتصرف والالتزام بسلوكيات محددة - . بينت الدراسة الميدانية أن القيادة الإدارية تركز من خلال المناخ التنظيمي ونظام الاتصالات ونظام الحوافز وترشيد العملية الإنتاجية، وشرح طريقة العمل وفق إجراءات ومعايير محددة للعمل، ورفع المردودية الفردية للعمل، والاعتماد على أسلوب الثواب والعقاب، والرقابة المستمرة للعمل - أصابت القيادة الإدارية في اعتبارها القائد الناجح هو الذي يتماشى مع التغيرات الجديدة للمنظمة، لكنها أخفقت في إدارة هذا التغيير عدم تعزيز القيادة الإدارية لنظام اتصالي يعزز نجاح التغيير الثقافي داخل المنظمة.

7.1. مميزات الدراسة الحالية

يمكن تلخيص وظائف ومميزات الدراسات التي تم عرضها مسبقا في العناصر الآتية:

- أعطت هذه الدراسة رؤية حول وأهم المشاكل التي تواجهها المنظمة في الجزائر .
- ساعدت هذه الدراسة على صياغة أهداف الدراسة وبناء إشكالية وتساؤلات البحث وكذا بلورة أهمية هذا النوع من الدراسات
- ساعدت كذلك في ضبط إشكالية الموضوع.
- أكدت هذه الدراسات على ضرورة الاهتمام بالموارد البشري من وجهة نظرة إنسانية لها تأثير كبير على فعالية التنظيم.
- ودعمت هذه الدراسات موضوع الباحث من خلال تعزيز القيادة لنمط الاتصال والتحفيز واتخاذ القرار
- ساعدت هذه الدراسات إلى الكشف عن أهم العوامل ذات التأثير على فعالية التنظيم الاتصال والتحفيز واتخاذ القرار .

الجانِب النظري

الفصل الثاني:

القيادة

تمهيد:

إن ميدان القيادة ميدان واسع تتجاور فيه المعارف العلمية مع المعتقدات الاجتماعية، ويشترك فيه المفكرون والباحثون مع الخبراء والمكونين، وتتماس فيه الابحاث الاكاديمية مع المنشورات المتعلقة بالنجاح المنشود. ورغم أن هذا الميدان يبدو دائم التجديد والتأثر بمعطيات الواقع المعاش، الا أنه يستمد معارفه من أساسيات علوم النفس والاجتماع وأحيانا علوم الادارة والتسيير. فالقيادة من جهة، فن التعامل مع الآخرين، والقدرة على كسب احترامهم وطاعتهم وثقتهم وتعاونهم، على اختلاف أجناسهم وثقافتهم ودياناتهم وأنماط سلوكهم، وهي من جهة أخرى مجموعة من المعارف التي يمكن تعلمها وتلقيها والاستفادة منها.

إن القيادة عنصر هام وضروري في حياة المنظمات وازدهار نشاطها وعليها تتوقف فعاليتها واستمرار وجودها. ولقد أدت البحوث في هذا الميدان إلى تطوير عدة أدوات لقياس الاساليب القيادية، والتي يمكن استعمالها في تقييم القدرات القيادية، وبالتالي استخدامها في مجالات عملية كالتقاء وتقييم الاطارات، وفي ترقيةهم، وحتى في تكوينهم في مجال القيادة.

1.2. مفهوم القيادة:

تتعدد تعريفات الباحثين والمفكرين لمفهوم القيادة، وذلك عائد لاختلاف الزوايا التي ينظر منها كل منهم إلى ظاهرة القيادة أو عائد لاختلاف منطلقاتهم الفكرية أو خلفياتهم الثقافية أو اختلاف البيئات والمنظمات التي تم استنتاج مفهوم القيادة من خلالها، وفيما يلي يعرض الباحث لأهم هذه التعريفات:

- وعرفها أوردواي تيد 1920: بأنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه" (النمر وآخرون، 2006، ص313).

عرفها درويش بأنها "تعني القدرات، و الإمكانيات الاستثنائية الموجودة في القائد، التي يستطيع من خلالها توجيه مرؤوسيه، والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف" (درويش، 1982، ص20).

- كما عرفها مرسى (1984) بأنها "السلوك الذي يقوم به فرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك" (مرسى، 2001، ص 135).

اما فيلد فقد خلص إلى التعريف التالي "هي إنجاز الهدف من خلال الإشراف والتوجيه، فالقائد هو الشخص القادر على تحقيق غايات مرغوبة من قبل معاونيه" (عيسى، 2008، ص24).

ويستنتج الباحث من التعريفات السابقة أن القيادة في نهاية الأمر "القدرة على التأثير بأي وسيلة مقبولة ومشروعة في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة".

2.2. عناصر القيادة

ومن المفاهيم السابقة للقيادة، يمكننا أن نتبين أن القيادة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي: (النمر وآخرون، 2006، ص 314).

1- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين:

لا يمكن أن تكون هناك قيادة بدون مجموعة، ولا يتصور وجود قائد بدون أتباع، وقد يكون الحد الأدنى لعدد المجموعة هو ثلاثة أفراد مصداقاً لقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم)، ولكن مع التطور في حجم ودور المنظمات الحديثة أصبح الحد الأدنى لعدد المجموعة يفوق ذلك بكثير، ويرتبط بوجود المجموعة عنصر مهم هو اشتراكهم في عمل واحد وسعيهم لهدف مشترك.

2- قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم:

إن القيادة هي القدرة التي يتمتع بها القائد في التأثير على جماعته وتوجيههم بطريقة يمكنه معها اكتساب طاعتهم وضمائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف معين.

3-هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه:

لا بد من وجود هدف مشترك يسعى القائد وجماعته إلى تحقيقه، وأفضل القادة هم الذين يحددون الهدف المشترك بوضوح أمام الجماعة، وبينما تعتمد القيادة على عمق الإقناع، فإنه من الضروري أن يكون الهدف واضحاً متميزاً، وحينما يقبل العاملون على العمل فإنما يعود إلى اقتناعهم بالهدف، والإيمان بالهدف يبعث في أفراد الجماعة الحماس، ومهمة القائد أن يستثمر هذا الحماس لبلوغ الهدف.

3.2. أهمية القيادة

ذهب كثير من علماء الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهميتها نابعة من كونها تقوم بدور أساسي يدخل في كل جوانب العملية الإدارية، وعملها كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها، ذلك أن قيادة التنظيم تعمل من خلال تأثيرها على موظفيها فتزيل الفجوات النفسية والاجتماعية بين الموظفين والقائد، وبذلك فإنها تقرب بين المدير وموظفيه وتربطهم بقيادته.

وتبرز أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة من خلال الدور الذي يقوم به المدير القائد، فهو لا يقتصر على إصدار الأوامر والتأكد من تنفيذ النشاطات الإدارية داخل التنظيم في الحدود المرسومة، وإنما يتعدى ذلك إلى تزويد العاملين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم، ويحافظ على روحهم المعنوية عالية، لما يغرس في نفوسهم من حب العمل المشترك وروح التعاون، كما تبرز أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة، من خلال تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بين القائد الإداري وبين مرؤوسيه ورؤسائه، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم، وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وإشباع حاجاتهم ومتطلباتهم، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل(كنعان، 2002، ص 106)

ويبرز دور القيادة في الجانب الاجتماعي بهذه المنظمات من خلال قدرتها على توجيه نشاطات أعضاء التنظيم الرياضية والثقافية والترفيهية من أجل تعزيز التعاون بين أفراد التنظيم، إلا أن القيادة بدورها تتأثر بما يفرضه عليها الجانب الاجتماعي داخل التنظيم، متمثلاً في عادات العاملين وقيمهم وتقاليدهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم، كما تتأثر أيضاً بما تفرضه القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع.

وتتجلى أهمية القيادة أيضاً من كونها تقوم بدور أساسي في كافة جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر فعالية وهي تعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها كما أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري (كنعان، 2002، ص111).

ومن جهة أخرى تعد القيادة الإدارية قمة التنظيم الإداري، والقائد الإداري هو المسؤول عن التوجيه، والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية، وتحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة الأفراد، لذلك فأهمية القيادة الإدارية تنبع من الأسباب التالية (النمر وآخرون، 2006، ص 314).

1. أنها الوسيلة التي لا غنى للقائد الإداري عنها لتحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
2. تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفاعلية والتأثير بدون القيادة الإدارية.
3. يفقد كل من التخطيط والتنظيم والرقابة التأثير في تحقيق أهداف المنظمة بدون القيادة.
4. لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها المستقبلي بدونها.
5. بدونها يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
6. وأخيراً فإن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

4.2. أبعاد القيادة

أسهم الكثير من الباحثين بوضع نماذج للقيادة عن طريق إضافة متغيرات وسمات ونوعيات مختلفة، والتركيز على جوانب مختلفة مثل البيئة، أو علاقة القائد بالمرؤوسين. ولكن على الرغم من ذلك فإنه يبقى هناك نماذج شائعة يلخصها في مسحه لمكونات نموذج القيادة وكما يأتي (الزبيدي، 2008، ص 104).

1. الرؤية المستقبلية (الجاذبة) التي توفر الاتجاه والمعنى السائد.
2. التأثير النموذجي الذي هو جوهر الكارزما.
3. نمذجة الدور.
4. التحفيز الفكري.
5. إيجاد معنى للعمل.
6. الانجذاب إلى الحاجات ذات المستوى العالي المتعلقة بتحقيق الذات والوصول إلى الرفعة والسمو.
7. التمكين.
8. وضع توقعات عالية.
9. تعزيز الحالة الجماعية التي تساعد على الإحاطة بالاهتمامات الفردية بما يماثل رسالة الجماعة.

1- الجاذبية أو التأثير القائم على القدوة والمثال

وتمثل " قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية، واللجوء إلى المخاطرة بحيث يخلق في التابعين الإخلاص، والتفاني، والإحساس بالهدف المشترك "(أفليو، 2003، ص 90)، وتشير إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه، وتهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة(الهالي، 2001، ص 20).

وقد سماها رشيد المهابة وتمثل قدرة القائد على بناء الثقة فيه وتقديره من قبل أتباعه، الأمر الذي يشكل الأساس لقبول التغيير الشامل في المنظمة، وبدون هذه الثقة في دوافع القائد ومقاصده فإن أي محاولة لإعادة توجيه المنظمة قد تفضي إلى مقاومة كبيرة، إذ يمكن للمرء أن يقود الآخرين إذا جعلهم مستعدين لاتباعه، ومثل هؤلاء القادة يشكلون قدوة حسنة لأتباعهم، لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة، ويواجهون المواقف الصعبة، ويظهرون سلوكاً أخلاقياً ربيعاً، وثقة بالذات، وعزيمة، وبعد نظر(رشيد، 2003، ص 475)، ويسلك القادة وفق أ لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبحون أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة، ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية، وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم، ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية، وأن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم متى توفرت هذه الصفات المثالية، ومع مرور الوقت يعمل التابعون على محاكاتهم وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم (أفليو، 2003، ص 73)، وعلى هذا فإن خلق عملية التأثير تكون من خلال إظهار القادة القناعة أو الإيمان الراسخ، وتأكيد الثقة والاهتمام بالقضايا الصعبة ويعرضون قضاياهم الأكثر أهمية، ويؤكدون أهمية الغرض، والالتزام، والآثار والعواقب الأخلاقية لأي قرار، ومثل هؤلاء القادة يكونون نماذج للدور الملعب، ويولدون الثقة والولاء حول غرض معين مشترك.

2- الدافعية المستوحاة أو الحفز الإلهامي

"هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول.

وفيها يكون القادة عبارة عن رموز لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة المتبادلة، حيث إن أفعالهم تؤثر في الأتباع وتدفعهم إلى تمثل خطواتهم (الهالي، 2001، ص 20).

وقد سماها رشيد الحفز الملهم، ويتضمن إلهام الأتباع، واستثارة هممهم، وإذكاء الحماس لديهم نحو الإنجاز، وذلك من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل، وإظهار التفاؤل والحماس في العمل، وتوفير نوع من التحدي والمعنى في عمل الأتباع، واستثارة روح الفريق لديهم، والإشادة بالنتائج الإيجابية، ويتصرف القادة التحويليون وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم، وذلك بإعطاء المعنى والتحدي لما يقوم به مرؤوسوهم وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل، وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه (العامري، 2002، ص 23).

3- الاستثارة العقلية أو الاستثارة الفكرية

وهي " قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها."

وفيها يهتم القادة بتشجيع الأتباع على أن يجعلوا الطرق التي يؤدون بها الأشياء محل تساؤل، وأن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح، ومن ثم فهي تشير إلى الموقف الذي يستثير فيه القادة جهود أتباعهم كي يكونوا مبدعين مبتكرين. (الهالي، 2001، ص 21).

وقد سماها رشيد الحفز الفكري، فالقادة التحويليون يحفزون أتباعهم على المبادرة والابتكار والإبداع، من خلال تشجيعهم على مساءلة المسلمات في العمل، وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة وتناولها بطرق جديدة، والنظر إليها من زوايا عديدة، وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقة، وتوسيع الآفاق، والحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات من قبل الأتباع، ويتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددین ومبتكرين، وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة، ووفقاً لهذه الخاصية فإن القادة التحويليين يتجنبون النقد العام، لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ، ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبداً، وفي المقابل يستحث التابعين القائد على إعادة التفكير حول آرائه

وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً لا يمكن تحديه وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته (أفوليو، 2003، ص74).

4- الاعتبار الفردي أو الاهتمام الإنساني بالفرء

"تعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه، والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور " (أفوليو، 2003، ص90).

وفيه يتم التعامل مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات الفردية ولكن، بعدالة (الهلالي، 2001، ص20).

وقد سماها رشيد الاهتمام الفردي، بحيث ينبغي للقائد أن يلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم ويحللها ويتبأ بها، دون أن يشعرهم أنهم موضع للملاحظة، ومن ثم يوكل المهمات إليهم وفقاً لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية، علاوة على أنه يضطلع بدور الموجه والمعلم لهم وفقاً لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفرق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلاً من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمالاً، كما يجب على القائد أن يكون مستمعاً جيداً، ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء، ويقوم القائد أيضاً وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم. (أفوليو، 2003، ص76).

5.2. مبادئ القيادة

أورد كوهلر وبانكوسكي مبادئ القيادة كما يلي: (الغامدي، 2008، ص24).

1 - النظر للمنظمة كنظام

اعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والتفاعلات بين الأفراد، والقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، ويهدف إلى تبني وتطوير نظم إدارية فعالة ومن خلال ذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل.

2- إيجاد إستراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين

الإستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقاً لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة، والقيم، والبناء التنظيمي، والأهداف، وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وألا تبقى سرّاً.

3 - تأسيس نظام إداري

وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاماً واحداً، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.

4- تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم

ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يسهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية.

5- تمكين الأفراد وخلق فرق العمل

يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدراً من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد.

6- تقييم العمليات الإدارية

يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات، والنشاطات، والنتائج، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عن نقاط مهمة في العملية الإدارية تكفل له الإحاطة الشاملة بها.

7 - التقدير والمكافأة على التحسين المستمر

يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة.

8 - بث روح التغيير المستمر

يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات، فهو يعي أن مسؤوليته إحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين، لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

6.2. وظائف القائد التحويلي

يرى الهواري أن القائد التحويلي يقوم بست وظائف رئيسية هي: (الهواري، 1996، ص 75).

1 - تعميق الحاجة إلى التغيير: بما أن القائد التحويلي داعية تغيير فهو يقوم بإقناع الناس بحاجتهم للتغيير، ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير، وأن يتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي؛ لأن التغيير فيه تهديد للأفراد.

2 - تقديم الرؤية المستقبلية: يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته التي سيحقق من خلالها النقلة الحضارية للجميع.

3 - اختيار نموذج التغيير: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمته من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة، وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي.

4 - إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: يقوم القائد التحويلي بتكييف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد، لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة، مهما كانت مناسبة، لأن الوضع أصبح يختلف تمامًا.

5 - إدارة الفترة الانتقالية: وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي؛ لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير بإستراتيجية مناسبة.

6 - تنفيذ التغيير ومتابعته: يقوم القائد التحويلي في المرحلة الأخيرة بتنفيذ التغيير أي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية بالقلقين والمتأرجحين والمترددین، إن الإصرار ضروري هنا لتنفيذ التغيير ولنا أن نتذكر أن التغيير رحلة وليس نقطة وصول.

كما حدد رينسميث وظائف القائد التحويلي (القحطاني، 2008، ص 165) فيما يلي:

- **إدارة التنافس:** أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة، وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات، لزيادة الميزة التنافسية ويكون ذلك من خلال:

✓ وضع معايير النجاح المحكمة بشكل شمولي.

✓ وضع نظام معلومات شخصية ونظام معلومات تنظيمية.

✓ وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب.

- **إدارة التعقيد:** وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة. بغض النظر عن درجة التغيير، ودرجة غموض أو اختلاف الأهداف وتوسع المنطقة الجغرافية ويمكن عمل ذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:

✓ إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب أن تكون عليه العلاقات مع كل طرف.

✓ استخدام الأحاسيس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب.

✓ محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مهما كان تباينها.

-**تكييف المنظمة مع التوجه العالمي:** ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي:

✓ وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته.

✓ تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي.

✓ تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

-**إدارة الفرق العالمية:** يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب،

بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية والخلفيات الحضارية، بالإضافة إلى ضرورة توفر

المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية التي تتعامل معها.

-**إدارة المفاجآت وعدم التأكد:** على القيادات تطوير قناعاتها الفكرية واستعداداتها العقلية والسلوكية

لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة، وأن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ

القرارات، خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

-**إدارة التعليم والتدريب المستمر:** تحتاج القيادات إلى إيجاد نظام تعليمي وتدريبى مستمر في المنظمة،

لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات التي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.

7.2. التحديات التي تواجه القيادات في المنظمات

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات، العديد من

التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد نظر، وقد حدد عبد الحميد (عبد الحميد،

1995) تلك التحديات فيما يلي: (القحطاني، 2008، ص 155).

1 - المنافسة.

يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، ومن ثم أصبح على كل

المنظمات أن تهيبء نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض

التكلفة إلى أقل حد ممكن. ومن هنا أصبح على القيادات للتغلب على تحد المنافسة العمل على

الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته، وتأكيد في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق

البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

2 - العولمة.

أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات، إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية. ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة، ومنفتح في نفس الوقت.

إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة. تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف، واستثمار الأموال المعطلة.

3 - القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد.

تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار. ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة. فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع، وعدم تبديد أي مورد، أو السماح بأي هدر، مع تأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

4 - الجودة الشاملة.

لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية. وقد أصبحت الجودة أيضاً - هدفاً لكل المنظمات، لكي تتجاوز بمنتجاتها وخدماتها الحدود الجغرافية.

5 - التحديات التكنولوجية.

تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل، وتوظيفها لتطوير الخدمات والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة. إن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي، هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية، لأنها تحقق عدداً من المميزات الهائلة، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج وتقديم الخدمة، وتخفيض التكلفة، وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة، وتطوير الخدمات والمنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها، وتبقى تحديات التكنولوجيا

من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم، وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المنظمة، وكذلك إدارة الموارد البشرية.

6 - اتخاذ القرار في عالم متغير.

إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقفاً على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، وآلية واستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل. إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذه الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار إنما - أيضاً - على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات، والخطة التي وضعوها للمنظمة، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات.

خلاصة:

من خلال ما ورد بهذا الفصل يمكن الاستنتاج أن القائد في ميدان العمل هو بالضرورة مكون، وأساس نجاحه هو علاقة وطيدة نابغة من الثقة بينه وبين مرؤوسيه، وأن سر نجاحه يكمن في قدرته على تحديد احتياجات مرؤوسيه المهنية، والنفسية، والعمل على تطوير امكانياتهم، ويظهر ذلك في سلوكه الشخصي المتفهم والمهتم بالاتباع. إن القائد الذي يملك تلك القدرات يتمكن من تحديد نقاط القوة والضعف في أتباعه ويعرف كيف يقوم بتشجيع الانجاز والرغبة في التطور لديهم، فيكلفهم بمهام تحفزهم على تقديم أحسن ما لديهم، ويعرف كيف يزودهم بالانتقادات المفيدة و يتمكن من تحديد نقائصهم المختلفة ويرشدهم وينصحهم بطريقة ملائمة.

الفصل الثالث:

الأمن

تمهيد

نظرا لأن العصر البشري داخل التنظيم يصعب تعويضه بعد فقدانه فقد أولت المنظمات من خلال إدارة الموارد البشرية اهتماما كبيرا للإعتناء به وذلك في خلال عدة إجراءات وتدابير اتخذتها الحد والتقليل من الأخطار التي تواجه أثناء مزاولته لعمله خصوصا في المؤسسات التي هو عرضة فيها للأخطار فكان الأمن وسيلة من وسائل التدابير اتخذتها الحفاظ على صحة وسلامة العمال وقد جاء هذا العنصر موضحا مفهوم الأمن وكذا أهدافه وأهم أسسه بالإضافة إلى توضع برامج الأمن من حيث عناصره أهدافه وأشرك العمال فيه كما تطرقنا إلى التغيير في مجال الأمن وأخيرا تم التطرق إلى الإجراءات الخاصة بسلامة العامل.

1.3. ماهية الأمن

تعددت وتنوعت تعاريف الأمن واختلف رجال الإدارة والباحثون والمهتمون بالأمن في تحديد تعريف شامل وموحد فيما بينهم الأمن الذي يوفر وقاية ورعاية الموارد البشرية في المؤسسات بأي أن التغطية ليست على الآلات أو الأدوات أو المعدات الميكانيكية بل تشمل هذه التغطية كل من يعمل في المؤسسة بغض النظر عن طبيعة وأسلوب عمله كما قد عرفه البعض على أنه «توفير ما يلزم من الشروط والمواصفات والإجراءات التنظيمية في بيئة العمل، اجعلها مأمونة وصحية بمعنى أنه لا تقع فيها حوادث، ولا تنشأ عنها أمراض مهنية أي أنها تكل مقومات الإنتاج المادية والبشرية. (مهدي، 2001، ص233)

2.3. نبذة تاريخية عن الأمن

تطورت في السنين الأخيرة أنشطة وخدمات الأمن تطورا هائلا وأصبح موضوعه عبارة عن مجموعة من العلوم والفنون والعدالة والتي تبحث زواياها المختلفة من الناحية التكنولوجية وقلمنا نجد علما لا يتناول موضوع الأمن و المتابعة هذا التطور يجب الرجوع إلى الوراء والبحث عن مفهوم الأمن عبر العقب التاريخية ففي مقابر المصريين القدامى وجنت بعض أوراق البردي التي تناولت موضوعات التعرض الموجودة في الصناعة في تلك الوقت والتي تؤدي إلى تغيرات مرضية تصيب العاملين.

فجاء في إحدى البرديات إشارة على مرض أطلق عليه اسم (تليف الرئة) ناجم عن استنشاق ذرات الغبار المتطايرة من أعمال من السلاح المصنوعة من الحجارة. وفي بردية أخرى جاءت الإشارة إلى تعرض الفنانين العاملين على الآلات موسيقية الضخمة في المعايين لتشوهات العمود الفقري حيث يستلزم عملهم انحناءات جسمانية تنتهي بالتشوهات وجاء في البردية أيضا ذكر إصابة العاملين بالبصاق الدموي نتيجة للحمولة الضخمة التي يحملونها مع ضرورة الجري بها والا تعرضوا لضربات السوط الذي يحمله الملاحظ.

ويتوقف بحث قدماء المصريين عن نتائج التعرضات الخطرة عند هذا الحد وبعد هذا بداية ظهور الأمن على الرغم من تناول زوايا من زواياه.

ويختلف مفهوم المصريين القدامى في هذا الموضوع عن المفهوم الحالي ففي حين كان مفهوم المصرين القدامى في هذا الموضوع عن المفهوم الحالي ففي حين كان يقتصر على التعرف على التأثيرات المرضية الناجمة عن التعرضات في الصناعة فقط، تستلزم أساسيات الأمن حاليا بحث التعرضات الخطرة ثم البحث في طرق توقيفها ثم تقديم العلاج المناسب في حالة فشل الوقاية لأي سبب

كان وعلى الرغم من ملاحظة ظاهرة وقائية في القرن الثاني في عهد الرومان والإغريق حيث أن كل عمال المناجم يصنعون أقنعة على أفواههم ومناخيرهم لمنع استنشاق الأتربة، يمكن القول أن الاختلاف كان كبيرا بين المفهومين وذلك القرن التاسع بين العاملين سابقا.

والعاملين حليا أن الأعمال وخاصة الشاقة منها كانت تناط بالمحكومين أو بطبقة العبيد وهؤلاء لا قيمة الحياتهم بالنسبة لمسخريهم.(نهاده، 2008، ص14-15).

* إن النظرة التاريخية لتطور الأمن سارت جنباً إلى جنب مع تقدم الزمن وتطور الفنون حيث أخذت المن تزدحم بالمصانع وأخذ عدد العاملين يزداد مصحوبة بحوادث وأمراض على العاملين لها علاقة بالعمل، كما تعاظم دور الفرد العامل وما يمكن أن تلعبه من دولا إيجابي وبناء في العملية الإنتاجية إذا ما توفرت له ظروف عمل جيدة وصعبة بعيدة عن المخاطرة دفع الحكومات والهيئات الدولية إلى الاهتمام بالأمن.

3.3. أهداف وأسس الأمن

1.3.3. أهداف الأمن:

من بين الأهداف الأساسية التي يحققها الأمن إذا كان فعلا و ناجعا تلك الأهداف التي تتجسد من حيث بيئة العمل، العامل والعلاج، وسوف يتم التطرق إلى كل عنصر من العناصر هذه بشيء من التفصيل كما يلي:

من حيث بيئة العمل: وذلك من خلال ضرورة توفير وسائل الأمن والصحة والوقاية في بيئة العمل، بالطريقة التي تجنب العمال أخطار العمل وظروفه.

من حيث العامل نفسه: ويتمثل هنا بضرورة توعية العاملين وتشجيعهم على المحافظة على أنفسهم وأتباع شروط و تعليمات الأمن للوقاية من أخطار العمل.

من حيث العلاج والتأهيل: ويتمثل هذا الهدف سريع علاج وتأهيل ورعاية العالم المصاب وضمان عودة إلى عمله السابق كلما أمكن ذلك، كما يتضح هذا الهدف أيضا ضمان دخل العامل المصاب طيلة مدة علاجه وتأهيله. (علي، 2002، ص134)

2.3.3. الأسس العامة لبرنامج الأمن:

إن من اهتمامات الأمن في المؤسسة هو الحرص على تقديم الحماية والوقاية لكافة عناصر العملية الإنتاجية من المخاطر بمختلف أنواعها ولهذا تسعى كل مؤسسة إلى توفير طرق ووسائل عصرية

مميزة تتكامل مع طبيعة العملية في المؤسسة، ويأتي الاختلاف هنا في طريقة وأسلوب تحقيق السيطرة والوقاية الأمنية ولكي تعمل منظومة الأمن على الوجه الأكمل.(يوسف، 2002، ص134)

- ينبغي أن يعتمد برنامج الأمن في تطبيقية على عنصرين رئيسيين وهما ((وسائل الحماية المادية)) و((وسائل الحماية الشخصية)) ففي الماضي كان التصميم لبناء أي لا يولي أهمية الإدخال المواضع ضمن التخطيط أو الخطط الهندسي، أما الآن لا بد من مراعاة التصميم وإدخال المواصفات الأمنية و بشكل عام فإن برنامج الأمن في المؤسسات يعتمد في تحقيق وسائل الحماية والسيطرة على أسلوبين هما:

أ- السيطرة والحماية والداخلية: وتتضمن ما يلي:

- التحكم في المفاتيح والأفعال وذلك لمنع الدخول للمباني أو الخزانات التي تحتوي على أشياء ذات أهمية لمنع استعمال ما بداخلها إلا لمن يملك الحق في ذلك.

- إتباع نظام البطاقات الشخصية للتعريف بشخصية كل من بداخل المؤسسة لتحقيق السيطرة الداخلية للمؤسسة.

- علامات تحديد الاتجاه والمسارات، ووضع الإشارات التحذيرية وذلك للتحكم في سير المرور الداخلي والتحذير من الأماكن الخطرة.

- حماية الوثائق والمعلومات بإتباع إجراءات للحد من التلف أو الضياع أو السرقة باستخدام الكمبيوتر. وضع سجل بأسماء العاملين وشروط التوظيف، يضم كافة المعلومات الضرورية عن العاملين بالمؤسسة التي يمكن الرجوع إليه عند اللزوم.

ب- السيطرة والحماية الخارجية: وتتضمن ما يلي:

- تركيب الموانع الإنشائية وهي بمثابة أسوار أمنية، وتركيب كاميرات المراقبة التلفزيونية، كل هذه الموانع.

- تساعد على تأخير وكشف كل من يحاول الدخول بطريقة غير مشروعة.

- تسيير دوريات داخل محيط المؤسسة وتجهيزها بوسائل الاتصال الحديثة.

- إنشاء غرفة عمليات لتقويم بالإشراف على كافة عمليات الأمن داخل المؤسسة وتقوم بالتنسيق مع كافة القطاعات الأمنية وخدمات الطوارئ و الإسعاف كلما استدعت الضرورة لذلك.(علي، 2002، ص134)

4.3. برامج الأمن

1.4.3. عناصر برامج الأمن: إن برنامج الأمن لابد وأن يتضمن العناصر الأساسية التالية.

- الدعم من قبل الإدارة العليا: لكي يكون برنامج الأمن فاعلا لا بد وأن يدعم و يقدم له العون من قبل الإدارة العليا حيث أن البرنامج الذي لا تقنع به الإدارة لا تقدم له الدعم اللازم غالبا ما يكون غير فاعل وبالتالي يؤدي إلى استمرارية حوادث العمل وزيادتها بدلا من نقصانها و يتمثل الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا في الجوانب الآتية:

- حضور الاجتماعات واللقاءات التي يعقدها هذا البرنامج بحيث تكون للإدارة رأي ومعرفة لما يحصل ويحدد من ضوابط عمل هذه اللقاءات والتأكد من قبل الإدارة العليا على تقارير الدورية حول الأمن.

- إضافة إلى التفتيش الدوري والفحص المستمر لأماكن العمل، كما يتمثل دور الإدارة العليا في إمدادها العوني لمسؤولي الأمن ، فيما يتعلق بتطوير إجراءات الوقائية من الحوادث .

2.4.3. تحديد مسؤولية الأمن:

لا بد من تحديد شخص مسؤول عن الأمن وصيانة الأفراد العاملين بغض النظر عن كون المنظمة صغيرة أم كبيرة في الحجم في المنظمة الصغيرة من الممكن إناطة هذه المهمة بشخص إداري إضافة إلى مهامه الإدارية، أما في المنظمات الكبيرة الحجم فمن الممكن إعطاء صلاحيات الصيانة والأمن إلى مهندس الأمن أو تعيين مدير كمستشار الأمن كلما كانت علاقة مدير الأمن بالأفراد العاملين. وفي كافة الوحدات والأقسام الإدارية علاقة وظيفية حيث بإمكانه إصدار الأوامر فيما يتعلق بمتطلبات الأمن.(بشار، ب.س، ص230)

3.4.3. هندسة العمل:

إن الالتزام بهندسة العمل أو الشروط الهندسية الواجب توفرها في مواقع العمل من العناصر الأساسية في أي برنامج للصيانة من الحوادث ومن المستلزمات والشروط الهندسية في العمل توفر النظافة في أماكن العمل وتحديد الإجراءات الضرورية اللازمة واستخدام الأجهزة والمعدات الوقائية أثناء العمل و كيفية استخدام المواد ذات الخطوات. (دوباخ، 2009، ص29)

4.4.3. التعليم والتدريب:

يعتبر عنصر التعليم و التدريب من العناصر الأساسية التي لا بد من توفرها للأفراد العاملين للتقليل و الحد من الحوادث أثناء العمل حيث أن التدريب يركز على الإجراءات الصحيحة في العمل ورشاد الأفراد وتوجيههم فيما، ويتعلق بالتعليمات والضوابط الخاصة بالصيانة والأمن، للمشرق المباشر

دور كبير في توجيه الأفراد العاملين وبصورة خاصة الأفراد الجدد حول طبيعة العمل، ودرجة المخاطرة فيه وكيفية الوقاية من الحوادث في المنظمة لتسمية وعي الأفراد العاملين حول المخاطر المهنية. (بشار، ب.س، ص231)

5.4.3. أساليب ووسائل التوعية الوقائية:

إن من بين وسائل التوعية الوقائية نذكر ما يلي:

- اللوائح وملصقات الأمن: عبارة عن مطبوعات تحمل رسومات وعبارات توضح الخطر الواجب الاحتراس منه، كما تحتوي على إرشادات موجهة للعمال لأخذها بين الاعتبار ولكي تكون هاته اللوائح والملصقات فعالة وناجعة لا بد أن تكون كبيرة و واضحة مثبتة على الجدران ومن الأحسن بجانب مناصب العمل، كما تجب أن تكون ذات أشكال ورسوم جذابة وعباراتها مكتوبة بخط كبير وسهلة كي يسهل على الجميع قراءتها.

- المطبوعات: تتضمن آراء وأفكار يود المختصون والتقنيون نقلها إلى العمال وقد تكون في صورة منشورات، أو جرائد، أو مذكرات أو مجلدات، كما يمكن أن تكون المطبوعات مرجعا قيما وسجلا هاما للاجتماعات والندوات والمؤتمرات وتتضمن أن تتخذ المطبوعات صورة سجلات للاقتراحات تسجل فيها اقتراحات وآراء العمال التي يقدموها في هذا الإطار.

- المحاضرات: يقوم بإعدادها أشخاص ذوي كفاءة وخبرة في ميدان الأمن ويلقونها على مجموعة من الأفراد العاملين المعنيين بها بهدف إيصال مجموعة من الأفكار تساعدهم على المخاطر أثناء مزاولتهم الأعمالهم.

- المناقشة: تعتمد هذه الوسيلة على تبادل الأفكار والمعلومات بين مجموعة العمال والقائم على المناقشات وذلك بالتطرق إلى عدة مواضيع تخص الوقاية والأمن. (دوباخ، 2009، ص30)

- الندوة: عبارة عن محادثة هادفة يشترك فيها ثلاثة إلى ستة أفراد، بغرض معالجة موضوع الوقاية وبعض المشكلات المتعلقة بها ويدير هذه الندوة موجه يتولى ستة أو ثمانية أشخاص بعضهم يمثل المحاضرين والآخر يمثل الخبراء والمختصين، لتبادل وجهات النظر على أن تقدم نتائج الندوة للعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة.

- اللجنة: عبارة عن مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يعينون وينتخبون ليقدموا بمهمة التوعية الوقائية ويعين اللجنة رئيس وفي بعض الأحيان يقرر من بين الأعضاء وقد تهدف اللجنة إلى تخطيط النشاط أو

تقييم برامج الأمن، أو القيام بعمل تنفيذي أو إعداد تقرير معين، وتتميز اللجنة بقلّة أعضائها مما يتيح فرصاً أكبر للنجاح أمام المشاركين فيها.

- المؤتمر: اجتماع ينظم لبضعة أيام قليلة قصد بحث موضوع الأمن وسبل الوقاية من حوادث العمل بحضور العمال أو ممثلهم للوصول إلى قرار يحدد خطة العمل المستقبلية وتنفيذ القرارات الخاصة بالمشكلة المطروحة.

* الإرشادات: يقدمها المشرق المباشر أو التقني إلى العمل قيد شروعاتهم في العمل أو عند قيامهم بعمل لم يسبق لهم أدائه من قبل، أو عند استعمال مواد أو أدوات لا يعرفون أخطارها ويمكن أن هذه الوسيلة تتميز بمباشرتها للحالة في وقتها وسد حاجة العاملين عند حاجتهم لذلك خاصة أثناء المناقشات التي تتبع المحاضرات والاجتماعات واللقاءات والندوات وغيرها.

وبشكل عام يمكن القول أن هناك وسائل عديدة للتوعية تستخدمها المنظمات و تحفز العاملين على إتباعها، بهدف تجنب من الإصابات بحوادث العمل، وعلى غرار ما سبق ذكره من وسائل التوعية الوقائية فهناك وسائل أخرى نذكرها باختصار فيما يلي:

* الحلقات الدراسية.

* الوسائل السمعية البصرية كالتلفزيون، الأفلام التحسيسية، الأفلام المعلوماتية وأفلام التكوين... إلخ.

* الدوريات.(دوباخ، 2009، ص31)

5.3. التدريب الخاص بالأمن

يقصد بالتدريب الخاص بالأمن تلك السلسلة من الخدمات التعليمية والإيضاحية والتجريبية التي تهدف إلى إتقان المتدرب للعمل الذي يتدرب عليه، حتى يؤديه بطريقة تحقق أعلى مرتبة ممكنة من الكفاية الإنتاجية.

ويشير البعض أيضاً إلى أن التدريب الخاص بالأمن: يعني تلقين العامل المبادئ العامة بأسباب وقوع الحوادث، مع تعليمه بصفة خاصة الوسائل الأمنية الواجب إتباعها والإجراءات بالنسبة للآلة التي يقوم بإدارتها والعملية التي يباشرها، والمصنع الذي يعمل به.(محمد، 1973، ص33)

6.3. أهداف التدريب الخاص بالأمن

يمكن حصر أهدافه فيما يلي:

- من خلاله يتم توجيه السلوك الإنساني للابتعاد عن السلوكيات التي تنجم عنها مخاطر.
- الحد من السلوكيات التي تعيق الفرد وتحد من نجاح برامج الأمن والأساليب الوقائية أو أساليب التدخل أو العلاج عند حدوث الخطر.
- يساهم التدريب في تغيير الاتجاهات، ذلك أن معرفة واكتساب معلومة جديدة تبين مدى خطورتها وتبينت آثارها السلبية في مجال الأمن، كفيلة بعزوف الفرد عن هذه السلوكيات، تبينه اتجاهها آخر مغايراً فاعتياد الفرد على الهروب أثناء الحوادث يمكن تبديله بسلوك تدخل لمعالجة الكارثة.
- الرفع من مستوى أداء الأفراد لمهام الأمن، ونمو الوعي لديهم بغية تحقيق هدف عام وشامل هو تحقيق الأمن ومشاعر الطمأنينة التي يجب توافرها في مكان العمل.

7.3. استراتيجية التدريب الخاص بالأمن

يقصد بالاستراتيجية تحديد أهداف نهائية في مجال الأمن من خلال استخدام المواد المتاحة أو المتوقعة مستقبلاً، وعلى ذلك فالعمل الاستراتيجي في مجال الأمن يترجم قدرة القائمين على الأمن والرغبة في تطوير نظمته وبالتالي يمكن تقديم الموقف في المستقبل وتقديم أساليب المواجهة: (دوباخ، 2009، ص41)

1- الإجراءات الخاصة بسلامة العامل: أتحسين ظروف العمل: تعتبر ظروف العمل من أهم مصادر حوادث العمل لذا فإن العناية بتحسينها والحد من مخاطرها يعتبر من أهم إجراءات سلامة العامل، حيث أن هذا الاهتمام يساعد على تقليل الحوادث وحصر آثارها وذلك عن طرق:

2- تعديل الوظيفة وبيئتها: يتعلق الأمر بإجراء تحسينات جزئية لا تؤثر على تنظيم العمل وأساليبه إلا أنها في المقابل تحدث آثار ونتائج ملموسة، ولقد تشكل هذا الاتجاه في ظل ما يعرف بعلم الحركة والوقت والذي اعتمد في أسسه على مبدأ تراكم المعرفة والمهارة لدى شاغل الوظيفة واستغلال ذلك في عملية تصميم المهام، اختيار الوسائل والآلات وكذا أنظمة الإنتاج، من أجل الوصول إلى أعلى أداء ممكن من خلال تحقيق التناغم ما بين العامل والآلة لذا في حالة عدم قدرة هذا العامل على مجارات نسق ومتطلبات المنصب نلجأ إلى التخفيف من هذه الأعباء و المتطلبات عن طريق.

تخفيف الأعباء النفسية للمنصب باعتماد فترات للراحة والتقليل من درجة الانضباط المبالغ فيه داخل المؤسسة...إلخ.

ومن جهة أخرى تحسين الظروف المادية والتنظيمية في العمل من خلال.

3- توفير الإضاءة المناسبة:

إذ يجب أن يتولى خبراء مختصون مسؤولية تصميم نظام الإضاءة الذي يتوافق وطبيعة كل نشاط، فهناك أعمال تتطلب إضاءة شديدة ومركزة على مساحات محدودة الأعمال الدقيقة مثلا، في حيث لا تحتاج أعمال أخرى لمثل هذا المقدار، كما يجب أن تأخذ مسألة تغطية الضوء لكافة مساحة العمل الاهتمام اللازم.

4- توفير درجات الحرارة المناسبة:

تبرز أهمية هذا العنصر خاصة في الصناعات التي ينشأ عنها درجات حرارة عالية مثل صناعات الحديد أو تلك التي تتعامل مع مواد كيميائية حساسة اتجاه الحرارة أو سريعة الانفجار. (عمر، 2005، 588)

كما يظهر إشكالية تدني درجات الحرارة خصوصا في الأعمال الشاقة كالأعمال المنجمية مثلا إن مثل هذه الظروف الاستثنائية تفرض اللجوء إلى طرق وأساليب التحكم فيها ولو جزئيا كاستخدام أجهزة التدفئة أو التبريد.

5- معالجة الضجيج:

يشكل الضجيج عنصرا أساسيا في الأعمال ذات المخاطر المرتفعة لذا وجب على المسؤولين على سلامة العمال معالجته من خلال.

تصميم الجيد للمباني والورشات بحيث تراعي أولية الحد من الضجيج عن طريق استخدام التكنولوجيا الحديثة في البناء والتي تتضمن وسائل عزل فعالة.

6- الحرص على نظافة وترتيب مكان العمل:

إن نظافة مكان العمل وخلوه من مخلفات العملية الإنتاجية وتوفير المساحات اللازمة للعمل بحرية تحد وبشكل كبير من مخاطر وقوع حوادث مهنية، كما أن توفر الإنذار على ضمان سلامة العاملين.

خلاصة

يعتبر الأمن من المفاهيم الحديثة التي لقت اهتماما كبيرا لدى العديد من المنظمات خاصة باعتباره من أهم الإجراءات والتدابير التي تهدف إلى حماية العامل باعتباره رأس مال المنظمة من حالات إصابات العمل والأمراض المهنية إضافة إلى أن الأمن يعمل على توفر كل الظروف اللازمة والضرورية للعمال حيث يقوم بعمله على الوجه الأمثل حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة تحليلية لمفهوم الأمن من خلال ماهية الأمن ونبذة تاريخية عنه، أهدافه وأهم أسسه، برامجه التدريب الخاص بالأمن وكذا أهداف هذا التدريب واستراتيجية الأمن.

الفصل الرابع:

المنشآت الرياضية

تمهيد:

لقد ظهرت المنشآت الرياضية منذ القدم نتيجة الحاجة إليها ولو أن بدايتها كانت بسيطة وليس بمعناها الحالي. غير أن ذلك إن دل على شيء فإنما يدل على أن تطور الألعاب والحركات الرياضية لدى الإنسان جعلت احتياجاته إلى أماكن رياضية خاصة بنمو ودفعته إلى تصميم أحدث المنشآت وإنجاز العديد من المشاريع الرياضية في كافة دول العالم.

واليوم أصبحت المنشآت الرياضية جزءا لا يتجزأ عن الرياضة فبدونها تبقى الممارسة الرياضية مشلولة ومبتورة، وأصبح الحديث على مستوى الأداء الرياضي لدى اللاعبين يجرنا لا مجال عن الحديث عن المنشآت الرياضية كونها تنعكس بالإيجاب أو السلب على الرياضيين عموما، ولبلوغ المنشآت هدفها ودورها ينبغي أن يكون تسييرها راشدا ومعقولا وبأسلوب حديثا يخضع لنظرات عملية حديثة وصحيحة. ولذلك نتطرق في هذا الفصل إلى دراسة المنشآت الرياضية بين العصر القديم والحديث، إلى نمط تسييرها ونعرج في الأخير عن ما بذلته الجزائر من جهود بعد الاستقلال حتى يومنا هذا.

1.4. تعريف المنشآت الرياضية

تمثل المنشآت الرياضية الجهاز الرئيسي لتسيير النشاطات الرياضية وتعمل على تطويرها وفقا لإمكانيات المتوفرة لديها تحت إدارة تسهر على تحقيق أهدافها، فالمنشأة الرياضية كما يرى البعض (أمين، 1995، ص329)، هي مثابة الواقع المادي المؤسستي الذي يتعهد الرياضة، ونظرا للأهمية القصوى للمنشآت الرياضية فإن رقم المشرع الجزائري قد خصص في القانون 05-13 المؤرخ في 14 رمضان 1434 الموافق 23 يوليو 2013 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها.

2.4. لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية

لقد ظهرت المنشآت الرياضية منذ القدم وبدأت تتطور تدريجيا إلى أن وصلت إلى ما هو عليه الآن، فأصبحت هناك مدنا رياضية تحوي العديد من المنشآت.

- المنشآت الرياضية في العصر القديم

يعتبر الإغريق أول من مارسوا الألعاب الرياضية وذلك منذ سنة 866 قبل الميلاد (فتحي، 2003، ص07)، وفي سنة 468 قبل الميلاد حيث نظم هؤلاء أول دورة رياضية في مدينة أولمبيا (وهي الأصل في تسمية الألعاب الأولمبية التي تمارس في وقتنا الحالي) واستمرت هذه الدورة مدة (05) أيام اشترك فيها الكثير من المتنافسين فظهرت بذلك حاجتهم إلى إقامة منشآت رياضية تنظم فيها تلك المنافسات، وكان أول ما بنوا ملعبا كبيرا سمي بمضمار الجري، ثم جاء عصر الرومان فشيّدوا مجموعة من المنشآت الرياضية الهامة أطلقوا عليها تسمية STADUM وكانت هذه الأخيرة تضم عدة ملاعب من أهمها (عفاف، 2000، ص34)

- المنشآت الرياضية في العصر الحديث

في سنة 1890م بدأ الاهتمام الكبير بالمنشآت الرياضية فأصبحت الدول الأوروبية تخصص لها ميزانيات كبيرة وتأخذ في تشييدها بالمعايير الهندسية معتمدة في ذلك على خبراء مختصين، إضافة إلى التطور التكنولوجي للتجهيزات الرياضية، كما ظهرت المدن الرياضية لإقامة المنافسات الدولية والتي تضم مجموعة من المنشآت والملاعب من أهمها:

• الملعب الأولمبي

وهو أهم منشأة في الدورات الأولمبية حيث خصص لمجموعة من الرياضات منها: كرة القدم- ألعاب القوى الخفيفة - سباق الموانع - المشي - القفز - الرمي...حيث تتكون هذه المنشأة من ملعب لكرة

القدم يتركب من أرضية ذات حشائش طبيعية أو اصطناعية ومحاطة بمضمار للسباق به مجموعة من المعدات والتجهيزات المخصصة لبعض ألعاب القوى الخفيفة.

• الصالة المغطاة

لا يمكن أن تقل مساحتها عن 25 متر مربع وارتفاعها عن 07 أمتار وسعة مدرجاتها 400 متفرج على الأقل، كما تستغل أسفل المدرجات لتوفير الخدمات للاعبين والإداريين والحكام، كدورات المياه وغرف تبديل الملابس والخدمات الطبية.... الخ .

• الملاعب المفتوحة

وهي عبارة عن مجموعة من الملاعب تعتبر كملاحق للملعب الأولمبي تعد خصيصا لبعض المنافسات التي تقام حول رياضة واحدة في وقت واحد، كما تستعمل في التدريب.

• حمام السباحة والغطس

وهي أيضا عبارة عن مجموعة من المسابح من بينها: المسبح الأولمبي، حوض الغطس مزود بمصاعد ولوحات القفز، حوض للتدريب وآخر للإحماء قبل إجراء المنافسات، كما يستعمل أسفل المدرجات المسبح الأولمبي كغرف لتبديل الملابس، دورات المياه ومخازن.... الخ(عفاف، 2000، ص34).

• الفنادق الرياضية

تخصص هذه الأخيرة لإقامة الرياضيين الوافدين وتكون مزودة بالمرافق الضرورية من غرف ومطعم ومقهى.... الخ.

الخدمات المركزية

تعتبر المسؤولية عن كل مستلزمات حسن سير المشاة السابق ذكرها إذ تعمل على تجهيزها بالكهرباء والمياه شبكات صرف المياه الخدمات البريدية مستودعات السيارات والمخازن وتقوم على مراقبتها.

3.4. إمكانات المنشآت الرياضية

الإمكانات في المنشآت الرياضية هي كل ما يمكن أن يساهم في تحقيق هدف من أهداف هذه الأخيرة من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافي ومعلومات وإطارات متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للإدارة بجميع عناصرها من أجل تحقيق تلك الأهداف(مصطفى،

2000، ص89) الإسهام في عملية تربية الشباب وتكوينه والعمل على رفع مستواه من خلال توفير الوسائل اللازمة والظروف الأساسية التي تساعد على تطويره.

- المساعدة على نشر الروح الرياضية وذلك يفسح مجال لأقصى عدد ممكن من المواطنين

لممارسة النشاطات البدنية والرياضية (محمد علي، 1998، ص54)

-تكوين الرياضيين وكذا مستخدمي التأطير وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.

-استقبال الرياضيين من المنتجات المحلية والجهوية والوطنية ووضع الوسائل الضرورية تحت تصرفهم كل هذا من شأنه أن يساهم في تطوير الرياضة ورفع مستواها ومضاعفة النتائج بالإضافة إلى تحسين أداء الرياضي ومردوده ويمكن تحديد أنواع الإمكانيات في المجال الرياضي على النحو

التالي: الإمكانيات البشرية

وهي المحرك الرئيسي للمنشآت الرياضية أو لأي منشأة، فغاب العنصر البشري يعني عدم جدوى تلك المنشآت وتنقسم هي الأخرى إلى أقسام:

- **الممارسون:** قد يكونون لاعبين في منافسة معينة أو تلاميذ يمارسون الرياضة المدرسية أو كل شخص يكمن سبب تواجده داخل المنشأة في ممارسة إحدى نشاطات البدنية والرياضية، هؤلاء تختلف طبيعة الحال أجناسهم وأعمارهم وحتى الأهداف التي يصبون إلى تحقيقها فهناك من يمارس هذه النشاطات من أجل تقوية الجسم والحفاظ على اللياقة البدنية، وهناك من يمارس بدافع وطني....الخ
- **المنفذون :** وهم كل من يعمل في الجانب التطبيقي للرياضة أي كل من يقوم بتنفيذ البرامج الرياضية من المدربين، معلمين، قادة....الخ

- **الفنيون:** وهم مجموعة من الأخصائيين في مجالات الرياضة وتتمثل هذه المجموعة في: المدير، مدير إدارة الموارد البشرية، المسير المالي الموظفون، الإداريين ، الطبيب (هناك أخصائيين نفسيين وأخصائي إصابات وعلاج طبيعي)

- **العمال المهنيين:** وهم مجموعة العمال داخل المنشآت و الملاعب تتطلب مهامهم الجهد العضلي أكثر من الذهني ومن بينهم أعوان الأمن، عمال الصيانة عمال النظافة، عمال الكهرباء....الخ

الإمكانيات المادية

وهي مجموعة من الأماكن و الأجهزة والمعدات المخصصة لممارسة مختلف أنواع النشاطات البدنية و الرياضية وتنقسم بدورها إلى:

أ- **أماكن الممارسة:** وتتمثل في الملاعب والقاعات والمساح المضاير ويجب أن تتوفر هذه الأماكن على شروط معينة (مهدي، 2000، ص54) وأن تكون وفق مقاييس محددة.

ب- **المنشآت:** وهي الواقع المادي الذي يحتوي على أماكن الممارسة مثل المدن الرياضية، كليات ومعاهد التربية البدنية والرياضية، والمركبات الرياضية...الخ

ج- **الأجهزة والمعدات:** وتتمثل في كل الوسائل والأدوات الضرورية في ممارسة أنواع الرياضات كالأثقال في الرياضة رفع الأثقال، والدرجات في رياضة سباق الدرجات...الخ ومن جانب آخر هناك المعدات والتجهيزات الرياضية لتسيير المنشآت الرياضية منها اللازمة في إدارة المكاتب وأجهزة الإعلام الآلي والوثائق وغيرها ومنها اللازمة في أماكن الممارسة كالألبسة والأحذية الرياضية وأدوات الصيانة وعلب الإسعاف مثلا...الخ

إمكانات التمويل

تحتاج كل من الإمكانيات المادية والبشرية إلى رأسمال حتى تتمكن من تحقيق الأهداف التي تصبوا إليها ويختلف حجم الأموال حسب طبيعة وحجم المشروع الرياضي المطلوب إنجازه فرأس المال عبارة عن سيولة نقدية في شكل ميزانية تنفق في الرواتب الشهرية والمكافآت المالية، وكل الأجهزة والمعدات والمتطلبات الضرورية الواجب توفرها من أجل ممارسة النشاطات الرياضية.(فتحي، 2000، ص76) ونظرا إلى أهمية الأموال باعتبارها أحد العوامل الأساسية الواجب توفرها في تسيير المنشآت الرياضية فإنها تتمتع بخصائص من بينها:

- رأس المال عنصر صنعه الإنسان من أجل تلبية حاجاته المختلفة

- رأس المال عنصر مؤقت لأنه قابل للاستهلاك

يحتاج رأس المال إلى الصيانة والتجديد بصفة دائمة، وهو قابل للزيادة أو النقصان حسب عوامل استغلاله، فالاستثمار في رأس المال بشكل سليم يؤدي إلى تزايد مما يساعد على نمو المنشآت الرياضية واتساع مجالات نشاطات ونموها بشكل أفضل

الإمكانات الطبيعية

يقصد بها كل الموارد التي تساعد في ممارسة النشاطات الرياضية لكنها لا تدخل ضمن الإمكانيات المادية كون هذه الأخيرة هي من صنع الإنسان كالأجهزة والمعدات وغيرها، أما الإمكانيات الطبيعية فهي من صنع الخالق - عز وجل - ونجد منها: الجبال الصحراء البحار إذ يستعمل كل موارد منها في

ممارسة رياضة معينة (مثال: البحار تستعمل لممارسة رياضة القوارب الشراعية والجبال في رياضة التسلق...الخ) على ضوء ما سبق فإننا نجد أن الإمكانيات الطبيعية تتمتع بخصائص من بينها:

- **الإمكانيات الطبيعية** هبة من الله - سبحانه وتعالى - ولا يحتاج في بعض الحالات إلا إلى أشغال يقوم بها الإنسان حتى تتناسب جيدا مع ما سيمارس من رياضة داخلها
- **الإمكانيات الطبيعية** على عكس الرأس مال - غير قابلة للهلاك وخاصة مع توفير بعض الحماية لها.

4.4. شروط إحداث المنشأة الرياضية

إن الهدف من المنشأة الرياضية هو احتضانها لمختلف أنواع النشاطات البدنية والرياضية وهذا رقم ما جعل المشروع الجزائري خاصة من خلال المرسوم التنفيذي 416/91 يبين كيفية إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها ونص على وجود معايير يجب احترامها وشروط لا بد من توفرها أثناء إنجاز هذه المنشآت حتى يتسنى لها أن تنص على مايلي: يهدف رأي اللجنة المنصوص عليها في المادة 03 أعلاه إلى التأكد من مطابقة المنشأة الرياضية المزمع إنشاؤها للخصائص التقنية والضوابط القياسية وشروط النظافة والأمن طبقا للتنظيم المعمول به لقد زاد اهتمام المشروع الجزائري بالمنشآت الرياضية وتطورت نظراته نحوها فعلى سبيل المثال:

نجد المادة 91 من الأمر رقم 09/95 المؤرخ في 25 فبراير 1995 والمتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وتطويرها تنص على مايلي:

ويمنع تغيير تخصيص هذه المساحات ماعدا حالات ذات أحكام خاصة حيث يتضح من خلال هذه الفقرة أن هناك حالات يمكن فيها أن تخصص المساحات المخصصة للمنشأة الرياضية إلى أغراض أخرى ثم جاءت المادة 87 الفقرة 2 من القانون 10/04 المؤرخ في 14 أغسطس 2004 والمتعلق بالتربية البدنية والرياضية.

والملاحظ من خلال المقاربة بين هذين النصين أن المشروع الجزائري قد ت ارجع عن الحالات الخاصة أو الاستثناءات التي يمكن من خلالها تغيير المساحات الخاصة بالمنشآت الرياضية إلى أغراض أخرى حيث منع حدوث ذلك في جميع الأحوال وفي التشريع الجديد.

توفير شروط السلامة و الصحة:

1. يجب عدم وضع أي آلات أو أدوات حادة داخل الملعب قد تسبب أضرار للاعبين.
- 2- يجب تنظيف الملاعب وصيانتها جيدا سواء قبل إجراء المنافسات أو بعدها لأجل الحفاظ على

نظافة المنشأة وصحة وسلامة مستغليها.

3. تزويد الملاعب بالإدارة الكهربائية ووضع المحولات الكهربائية الاحتياطية تحسباً لانقطاع التيار أثناء المنافسات، إضافة إلى التهوية والمياه وكل مستلزمات حسن سير المنشأة. (ابراهيم، 2004، ص32)

5.4. ديوان المركب المتعدد الرياضات

1.5.4. مفهومه:

بناء على تقرير وزير الشبيبة والرياضة في الجريدة الرسمية الباب الأول:

✓ تحدث تحت تسمية «مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية واستقلال مالي.» (المرسوم رقم 117/77، 1977)

✓ دواوين المركبات المتعددة الرياضات للولايات التي تدعى في صلب النص الدواوين مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة.

2.5.4. مهامه:

تكلف مكاتب المركبات المتعددة الرياضات بما يلي:

- الإسهام في عملية تربية الشبيبة وتكوينها ومدها بالوسائل اللازمة لتطويرها
- المساعدة على نشر روح الرياضة وذلك بفتح المجال لأقصى عدد ممكن من المواطنين لممارسة النشاطات البدنية والرياضية.

3.5.4. استعمال المركبات المتعددة الرياضات:

يسمح المدير في كل المكاتب لمركب متعدد الرياضات، بالدخول إلى المنشأة الرياضية على أساس معايير الاستعمال الأمثل و المنصوص عليها في قانون التربة البدنية والرياضية و المحددة من طرف الوزير المكلف بالرياضة تبعا لمستوى الممارسة الرياضية وعدد الممارسين المقبولين بالنسبة لكل مستوى والدوام الأدنى للممارسة الواجب منحها لهم.

يوضح منهج سنوي لاستعمال كل منشأة وذلك في بدء كل موسم رياضي، بالاتفاق مع المجموعة

المستخدمة ومراعاة ترتيب الأولوية:

- بالنسبة للمباريات:

أ- التظاهرات الرياضية الدولية.

- ب- البطولات الوطنية المدنية والمدرسية والجامعية أو العسكرية في الحالة التي يكون فيها تنظيمها لا مركزيا وهدفا لترويج الرياضة.
- ج- مهرجان الرياضة الجماهيرية.
- د- مقابلات رياضية بين القسم الوطني للرياضات.
- هـ- مقابلات رياضية جهوية للرياضات الجماعية و المنظمة لحفلات جهوية للرياضات الفردية.
- و- مقابلات رياضية جهوية بين فرق القسم الجهوي الشرفي للرياضات الجماعية والمنظمة لحفلات جهوية للرياضات الفردية، لتنظيم مباريات يجب أن يخصص عند الحاجة يوم في الأسبوع لتنظيم مباريات للقطاع المدرسي.
- ز- يجب أن يكون بعد ظهر يوم من الأسبوع عند الحاجة لتنظيم مباريات للقطاع الجامعي والعسكري.
- بالنسبة للتدريبات:
- أ- الجمعيات الرياضية للأقسام الجهوية والشرفية بمعدل حصتين تدريبيتين مدة كل منهما ساعة ونصف.
- ب- الجمعيات الرياضية للأقسام الجهوية والشرفية، بمعدل حصتين ، مدة كل منهما ساعة ونصف.
- ج- مدارس الرياضية التي تضم الشبان النابغين من الرياضيين في الولاية، وبمعدل حصتين في الأسبوع، مدة كل منهما ساعة ونصف.
- د- المنشآت المدرسية والجامعية والوحدات العسكرية غير المزودة بمنشأة رياضية تمكنها من تعليم التربية البدنية والرياضية في أماكنها، ويجب أن تبرمج ساعات تعليم التربية البدنية و الرياضية في مطلع الصباح وابتداء بعد الظهر.
- هـ- الجمعيات الرياضية المحلية.

خلاصة

إن المنشآت الرياضية هي تلك الهياكل والبنائات والمساحات التي تم إنشاءها بغرض الممارسة الرياضية ولقد تطورت الألعاب حتى أصبحت ما هي عليه اليوم.

فأصبحت شريكا أساسيا لا يمكن الاستغناء عنه ومقياس هاما لمستوى حجم الثقافة الرياضية والبدنية لدى البلدان والدول.

لكن لا بد من القول أن وجود هذه المنشآت الرياضية دون تسيير فعال وعاقل ينعكس بالسلب تماما على الرياضيين والرياضة بصفة عامة يصبح وجودها منعدم.

والجزائر وكغيرها من البلدان أدركت أن بناء المنشآت الرياضية والعناية بها سياسة ضرورية يجب انتهاجها، كون أن قطاع الرياضة لا يقل أهمية عن باقي القطاعات الأخرى، فالرياضة هي من تصنع لنا المجتمع التسليم والحيوي ولذلك سعت الدولة والمشروع الجزائري إلى وضع قوانين ولوائح التي تضبط وتنظم عمل ودور هذه المنشآت.

الجانِب التّطبيقي

الفصل الخامس :

منهجية

الدراسة

تمهيد

يناقش في هذا الفصل منهج الدراسة الذي استخدمه الطالب خلال هذه الدراسة، مجتمع الدراسة وكيفية اختيار عينة الدراسة، كما يستعرض كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي استخدمت في التحقق من صحتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

وهذا ما سنحاول مراعاته من خلال الحرص على إتباع خطوات صحيحة ومنظمة، انطلاقاً من الدراسة الاستطلاعية وختاماً بالأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة.

1.5. 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. وقد قمت بجمع المعلومات والاطلاع على البحوث والدراسات السابقة والمذكرات التي لها صلة بموضوع البحث، من أجل توفير المعلومات والمعطيات الكافية والإلمام بالموضوع من جميع النواحي حتى يتسنى لنا تكوين فكرة شاملة وكاملة وبالتالي تكوين أسس وخلفية نظرية لهذا الموضوع، وقبل توزيع الاستمارات المتعلقة بالبحث قمت بإجراء دراسة استطلاعية على عينة البحث قصد الاطلاع على الممارسة الميدانية في المؤسسة الرياضية المختارة للدراسة والاتصال ببعض العاملين من أجل جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي يمكن من خلالها معالجة المشكل المطروح، والتعرف أكثر على مجتمع الدراسة، قمت بدراسة على عينة تتكون من (06) موظفين.

2.5. المنهج المستخدم

إذا كان المنهج كما يقال هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة عندما نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين عندما نكون بها عارفين، وإذا كانت المناهج أو طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف طبيعة الموضوع. يعرفه عبيدات ذوقان على أنه: «أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة» (عبيدات، 1999، ص46)

3.5. متغيرات الدراسة:

استنادا إلى فرضيات الدراسة تبين لنا جليا أن هناك متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع:

1.3.5. 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 الأسباب لنتيجة معينة ودراسة تؤدي إلى معرفة تأثير متغير على متغير. (مروان، 2000، ص134) ومن خلال موضوع دراستنا فقد تم تحديد المتغير المستقل على أنه: القيادة

2.3.5. المتغير التابع: هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة. (مروان، 2000، ص134). ومن خلال موضوع دراستنا فقد تم تحديد المتغير التابع على أنه: توفير الأمن.

4.5. مجتمع وعينة الدراسة

1.4.5. تعريف المجتمع: إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها وهذا ما يشمل جميع الإطارات والموظفين للرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة، وبعد الاتصال بإدارة زودتنا هذا الأخيرة بتعداد الإطارات والموظفين وهو 46 موظف المسجلين لسنة 2020.

2.4.5. العينة: وتعتبر خطوة العينة من أهم الخطوات المنهجية حيث أن الاختيار الأمثل للعينة يضمن للباحث النجاح في باقي خطوات دراسته مما يؤدي إلى مصداقية أكبر، وهذا ما أدى بنا إلى مراعاة مجموعة من الجوانب الهامة والمساعدة؛ لتمثل عينتنا المجتمع الأصلي في مختلف نواحيه.

اعتمدنا في الدراسة الحالية على أسلوب الحصر الشامل، وذلك نظرا لصغر مجتمع الدراسة، وهذا ما سهل علينا توزيع استمارة الاستبيان على جميع الموظفين والمتمثلة في (40) موظف، وذلك بعد استبعاد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية.

5.5. أدوات جمع البيانات والمعلومات

- أداة استمارة الاستبيان: هو وسيلة من وسائل جمع البيانات ويعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة تسلّم إلى أشخاص يتم اختيارهم عشوائيا من أجل القيام بدراسة موضوع معين، فيقومون بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة ويتم إعادتها ثانية إلى الباحث.

وفي هذه الدراسة تم بناء استمارة استبيان المكونة من 23 سؤال موجهة لعينة من الموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والمقسمة على ثلاث محاور:

- المحور الأول: للاتصال دور ايجابي في تحقيق الأمن للعاملين داخل المنشآت الرياضية.
- المحور الثاني: للتحفيز دور ايجابي في تحقيق الأمن للعاملين داخل المنشآت الرياضية.
- المحور الثالث: لعملية اتخاذ القرار دور ايجابي في تحقيق الأمن للعاملين داخل المنشآت الرياضية.

6.5. الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة

1.6.5. صدق أداة الدراسة:

أ. **الصدق الظاهري:** عرضت الصورة الأولية للأداة على مجموعة من الأساتذة والدكاترة في معهد علوم تقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجمعة محمد بوضياف المسيلة، وذلك لإبداء الرأي في محاور الاستبيان، ومدى صلاحية ومناسبة العبارات الموضوعة لدى الفئة المدروسة، وكذا إضافة بعض العبارات والبند التي من شأنها إثراء الاستبيان.

ب. **صدق الاتساق الداخلي:** نهدف من استخدام طريقة صدق الاتساق الداخلي ووفقا لمعامل ارتباط بيرسون إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس ما وضع لقياسه في مجمل محورها بوضوح.

وبعد التأكد من صدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (5) موظفين وإطارات من موظفي الرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة تم أخذهم بطريقة عشوائية، وذلك للتعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للمقياس.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

الجدول (1): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	السؤال الأول	0.883	0.000
2.	السؤال الثاني	0.946	0.000
3.	السؤال الثالث	0.950	0.003
4.	السؤال الرابع	0.831	0.002
5.	السؤال الخامس	0.743	0.000
6.	السؤال السادس	0.721	0.000
7.	السؤال السابع	0.848	0.003
8.	السؤال الثامن	0.762	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الأول تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائية، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الأول صادقة ومتسقة.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

الجدول (2): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
9.	السؤال التاسع	0.831	0.000
10.	السؤال العاشر	0.951	0.000
11.	السؤال الحادي عشر	0.859	0.000
12.	السؤال الثاني عشر	0.914	0.000
13.	السؤال الثالث عشر	0.742	0.000
14.	السؤال الرابع عشر	0.845	0.000
15.	السؤال الخامس عشر	0.901	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الثاني تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائية، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الثاني صادقة ومتسقة.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث:

الجدول (3): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
16.	السؤال السادس عشر	0.702	0.000
17.	السؤال السابع عشر	0.654	0.003
18.	السؤال الثامن عشر	0.872	0.000
19.	السؤال التاسع عشر	0.859	0.000
20.	السؤال العشرون عشر	0.725	0.005
21.	السؤال الواحد والعشرون	0.760	0.000
22.	السؤال الثاني والعشرون	0.831	0.021
23.	السؤال الثالث والعشرون	0.676	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الثالث تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائية، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الثالث صادقة ومتسقة.

2.6.5. حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ:

ويعني أن الدرجات التي يتم الحصول عليها دقيقة وخالية من الخطأ، وهذا يعني أنه في حالة تطبيق نفس أداة القياس (الاختبار أو المقياس) على نفس الفرد أو الشيء أي عدد من المرات بنفس الطريقة والشروط، فإننا سوف نحصل على نفس القيمة في كل مرة.

جدول رقم (4): يوضح نتائج حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ

النتيجة النهائية		معامل ألفا كرومباخ		
نتيجة الاختبار	عدد العبارات			
ثابت	08	0.873	المحور الأول	محاور الاستبيان
ثابت	07	0.864	المحور الثاني	
ثابت	08	0.880	المحور الثالث	
ثابت	23	0.875	جميع فقرات المقياس	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

نجد أن قيمة معامل ألفا كرومباخ ذات قيم مقبولة وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الأول بلغت 0.873 ويضم 08 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الثاني بلغت 0.864 ويضم 07 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الثالث بلغت 0.880 ويضم 08 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.875 ويضم 23 عبارة وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرومباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

ومنه أداة الدراسة بعد تطبيقها على دراسة استطلاعية ظهر لنا الاستبيان على درجة عالية من الصدق والثبات وعليه سنطبقه على عينة الدراسة الاساسية.

7.5. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد استخدمنا مجموعة من الأساليب في تحليل بيانات الدراسة، وقد تم الاعتماد على برنامج المعالجة الإحصائية المعروف بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss). وفي ضوء فرضيات البحث تتم معالجة الدرجات بالاعتماد على الأسلوب الإحصائي التالي: اختبار الارتباط بيرسون: لمعرفة مدى صدق عبارات الاستبيان. اختبار ألفا كرومباخ: لمعرفة مدى ثبات عبارات الاستبيان. اختبار كا²: للدلالة الإحصائية على وجود فروق في إجابات العينة على أسئلة أداة الدراسة.

8.5. إجراءات التطبيق الميداني للدراسة

من البديهي أن يختار الباحث مكاناً مناسباً لدراسته يكون بمثابة الأرضية التي يطبق فيها أدواته، بالإضافة إلى مراعاة زمن محدد يكون كافياً لتطبيق تلك الأدوات، وهذا ما دفعنا إلى اختيار حدود مكانية وزمنية نرى أنها مناسبة، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

1.8.5. الحدود المكانية: جرت الدراسة على مستوى الرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة.

2.8.5. الحدود الزمانية: تم الشروع في هذا البحث بداية شهر أوت، وتم توزيع الاستمارات في الفترة الممتدة ما بين 2020/08/04 إلى 2020/08/13، وبعد استرجاع الاستمارات في الوقت المحدد انطلق البدء في إجراءات التفريغ من أجل معالجتها إحصائياً وتحويل البيانات الكيفية إلى كمية باستخدام برنامج SPSS.V 22.

خلاصة

من خلال هذا الفصل بينا الخطوات المنهجية التي يتبناها الباحث من أجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة، وكذا توضيح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتنظيمها، كما قمنا بعرض هذه الطرق والأدوات بالتفصيل وتوضيح كيفية استعمالها بالإضافة إلى المجالات التي تمت فيها الدراسة من مجال مكاني وزماني كما أننا حددنا كل من مجتمع وعينة الدراسة التي تمحورت حوله الدراسة، كل هذه الإجراءات تعمل على جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن صورة ولكن جمع هذه المعلومات ليس هو الغاية وإنما الغاية هي الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة سابقا.

الفصل السادس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

تكتسي عملية عرض وتوضيح النتائج المتوصل إليها من خلال المناقشة والتحليل أهمية بالغة في الحكم على مدى صحة أو خطأ الفرضيات، ومن كل ما تقدم في الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية، والتي سنحاول فيما يلي من هذا الفصل إثباتها أو نفيها ميدانياً بتحليل ومناقشة البيانات على ضوء الفرضيات، وبالتالي الخروج ببعض الاقتراحات من خلال نتائج الدراسة.

1. عرض النتائج:

1-1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الأول:

العبارة 1: الاتصال يشجعك على تكثيف اللقاءات مع الزملاء والشعور بالأمن.

جدول رقم (5): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (1)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
لا	11	27.50	40	a14.150	5.991	2	0.001	0.05 دال
نوعا ما	05	12.50						
نعم	24	60.00						
المجموع	40	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد

العينة حول العبارة (1) كانت لصالح نعم بقيم

مشاهدة 24 ونسبة 60.00%، لا بقيم مشاهدة

11 ونسبة 27.50%، نوعا ما بقيم مشاهدة

05 ونسبة 12.50%، وللتأكد أكثر من النتيجة

أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة

بلغت a14.150 وهي أكبر من قيمة (كا²)

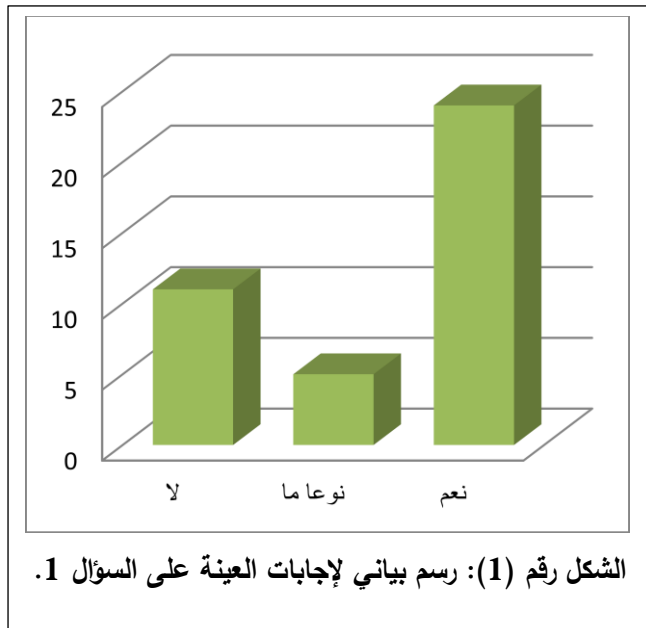
المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة

الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.001

وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد

دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن

الاتصال يشجع على تكثيف اللقاءات مع الزملاء والشعور بالأمن.



العبارة 2: الاتصال يدفعك إلى الاستمرار في تمتين الروابط المهنية في المؤسسة.

جدول رقم (6): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (2)

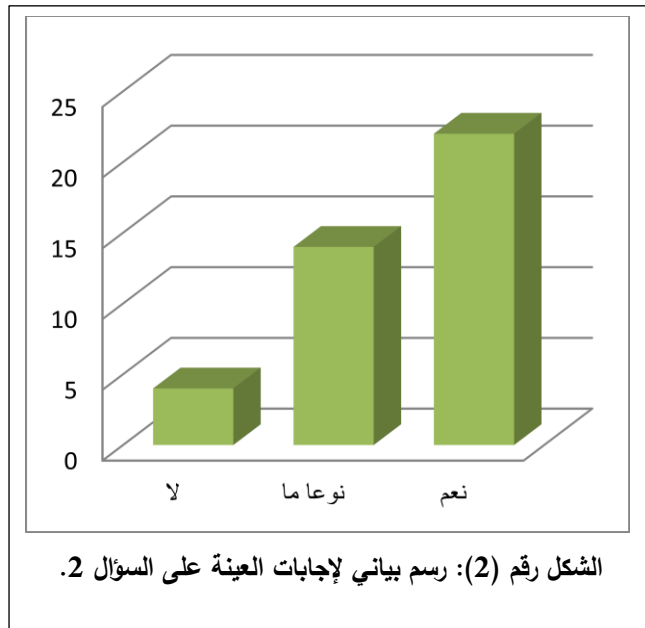
الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
نعم	22	55.00	40	a12.200	5.991	2	0.002	0.05 دال
نوعا ما	14	35.00						
لا	04	10.00						
المجموع	40	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد

العينة حول العبارة (2) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 22 ونسبة 55.00%، نوعا ما بقيم مشاهدة 14 ونسبة 35.00%، لا بقيم مشاهدة 4 ونسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a12.200 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.002 وهي أقل من مستوى

الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن الاتصال يدفعك إلى الاستمرار في تمتين الروابط المهنية في المؤسسة.

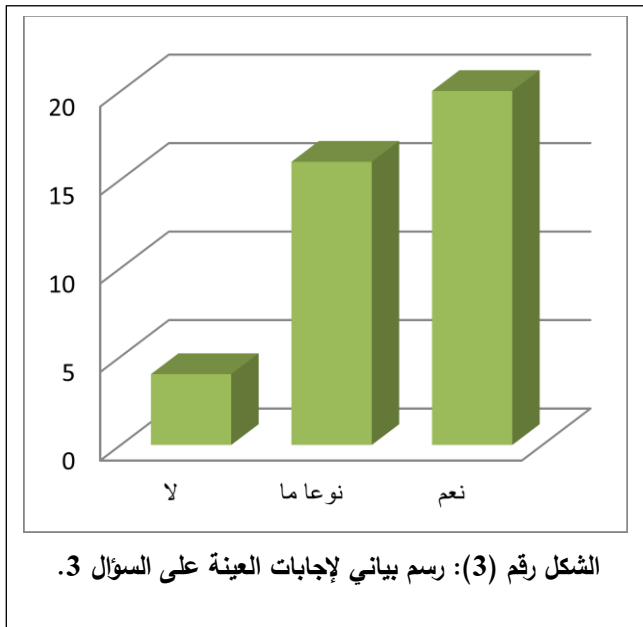


العبارة 3: الاتصال يسمح لك بتكوين علاقات صداقة قوية وآمنة.

جدول رقم (7): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (3)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
لا	04	10.00	40	a10.400	5.991	2	0.006	0.05 دال
نوعا ما	16	40.00						
نعم	20	50.00						
المجموع	40	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد

العينة حول العبارة (3) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 20 ونسبة 50.00%، نوعا ما بقيم مشاهدة 16 ونسبة 40.00%، لا بقيم مشاهدة 4 ونسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a10.400 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.006 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن الاتصال يسمح لك بتكوين علاقات صداقة قوية وآمنة.

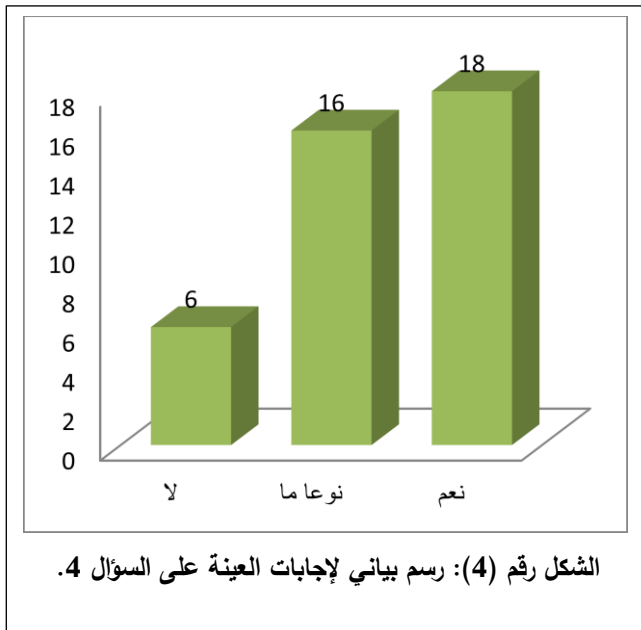
العبارة 4: الاتصال يؤدي إلى جعل العاملين متعاونين في تنفيذ مخططات العمل التي شاركوا في إعدادها.

جدول رقم (8): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (4)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
لا	06	15.00	40	a6.050	5.991	2	0.049	0.05 دال
نوعا ما	16	42.50						
نعم	18	42.50						
المجموع	40	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (4) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 17 ونسبة 42.50%، نوعا ما بقيم مشاهدة 16 ونسبة 42.50%، لا بقيم مشاهدة 06 ونسبة 15.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a6.050 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.049 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة



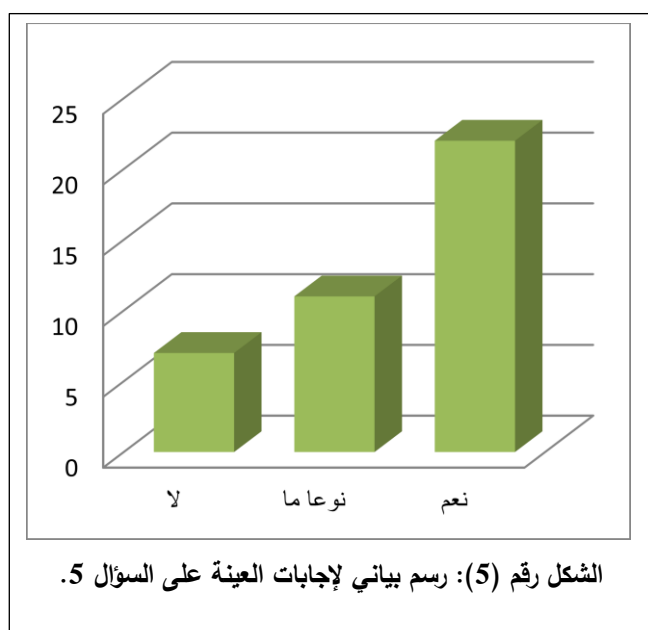
إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن الاتصال يؤدي إلى جعل العاملين متعاونين في تنفيذ مخططات العمل التي شاركوا في إعدادها.

العبارة 5: الاتصال يساعدك على تقييم ذاتك بطريقة مستمرة مقارنة بزملائك.

جدول رقم (9): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (5)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
لا	07	17.50	40	a9.050	5.991	2	0.011	دال
نوعا ما	11	27.50						
نعم	22	55.00						
المجموع	40	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (5) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 22 ونسبة 55.00%، نوعا بقيم مشاهدة 11 ونسبة 27.50%، لا بقيم مشاهدة 07 ونسبة 17.50%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a9.050 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.011 وهي أقل من مستوى

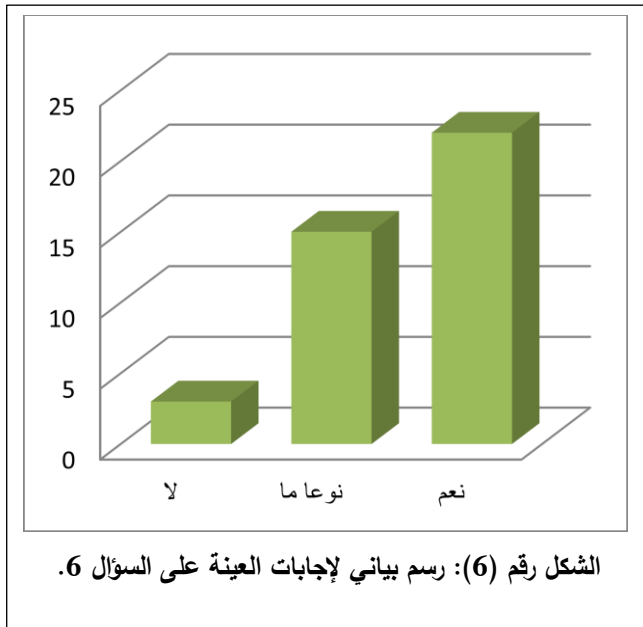
الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن الاتصال يساعدك على تقييم ذاتك بطريقة مستمرة مقارنة بزملائك..

العبارة 6: الاتصال يشعرك بالمسؤولية اتجاه وظيفتك.

جدول رقم (10): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (6)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
لا	03	07.50	40	a13.850	5.991	2	0.001	دال
نوعا ما	15	37.50						
نعم	22	55.00						
المجموع	40	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (6) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 55.00%، نوعا بقيم مشاهدة 15 وبنسبة 37.50%، لا بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 07.50%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a13.850 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة

0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن الاتصال يشعرك بالمسؤولية اتجاه وظيفتك.

العبارة 7: الاتصال يجعلك تحس بالراحة النفسية والإطمئنان.

جدول رقم (11): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (7)

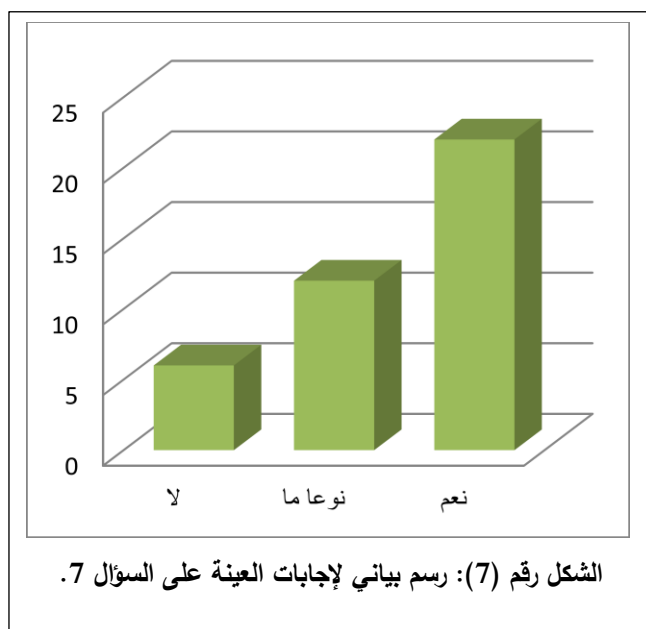
الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
لا	06	15.00	40	a9.800	5.991	2	0.007	0.05 دال
نوعا ما	12	30.00						
نعم	22	55.00						
المجموع	40	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد

العينة حول العبارة (7) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 22 ونسبة 55.00%، نوعا ما بقيم مشاهدة 12 ونسبة 30.00%، لا بقيم مشاهدة 06 ونسبة 15.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a9.800 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.007 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة

إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن الاتصال يجعلك تحس بالراحة النفسية والإطمئنان.

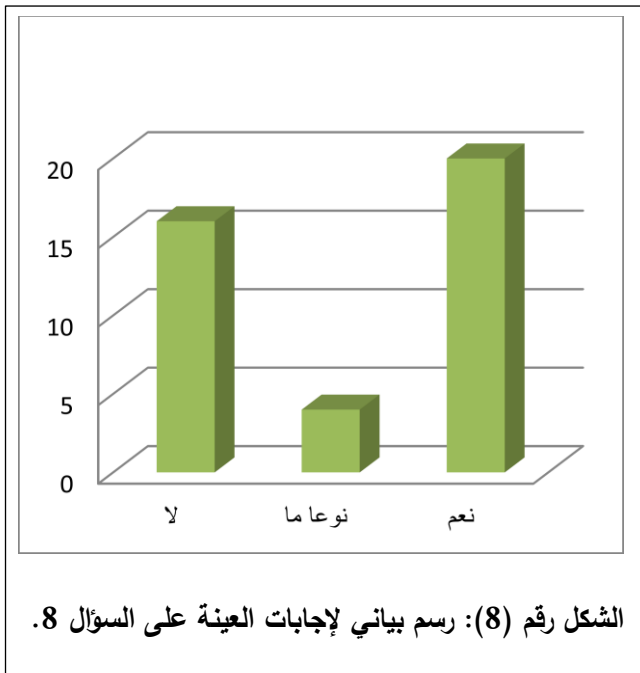


العبارة 8: الاتصال يشجعك على طرح أفكارك ومعتقداتك مع الزملاء.

جدول رقم (12): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (8)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
لا	16	40.00	40	a9.800	5.991	2	0.007	0.05 دال
نوعا ما	04	10.00						
نعم	20	50.00						
المجموع	40	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (8) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 20 ونسبة 50.00%، لا بقيم مشاهدة 16 ونسبة 40.00%، نوعا ما بقيم مشاهدة 04 ونسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a9.800 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.007 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن الاتصال يشجعك على طرح أفكارك ومعتقداتك مع الزملاء.

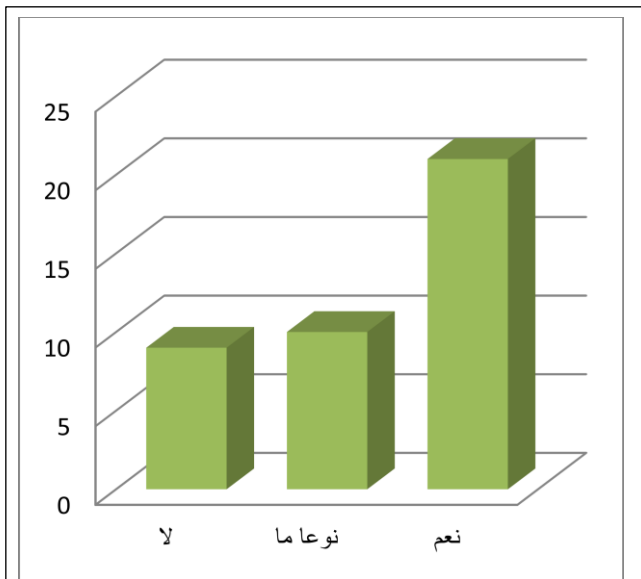
1-2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني:

العبارة 9: أنا راضي عن الحوافز التي تقدم الي.

جدول رقم (13): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (9)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
لا	09	22.50	40	a6.650	5.991	2	0.036	0.05 دال
نوعا ما	10	25.00						
نعم	21	52.50						
المجموع	40	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (9): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 9.

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (9) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 21 ونسبة 52.50%، نوعا ما بقيم مشاهدة 10 ونسبة 25.00%، لا بقيم مشاهدة 09 ونسبة 22.50%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a6.650 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.036 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

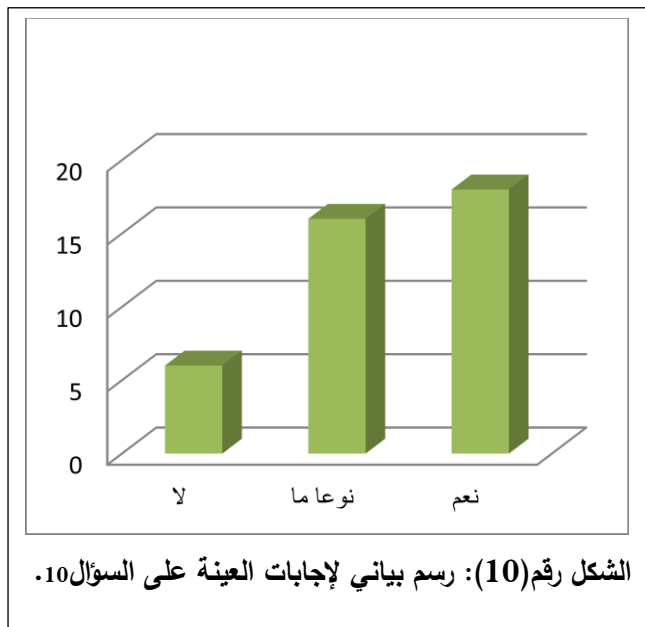
لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة برون أنهم راضون عن الحوافز التي تقدم اليهم.

العبارة 10: الحوافز المادية والمعنوية المطبقة في مؤسستكم ملائمة وتتناسب مع الجهد المبذول.

جدول رقم (14): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (10)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
لا	06	15.00	40	a6.200	5.991	2	0.045	0.05 دال
نوعا ما	16	40.00						
نعم	18	45.00						
المجموع	40	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (10) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 18 ونسبة 45.00%، نوعا ما بقيم مشاهدة 16 ونسبة 40.00%، لا بقيم مشاهدة 06 ونسبة 15.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a6.200 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.045 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

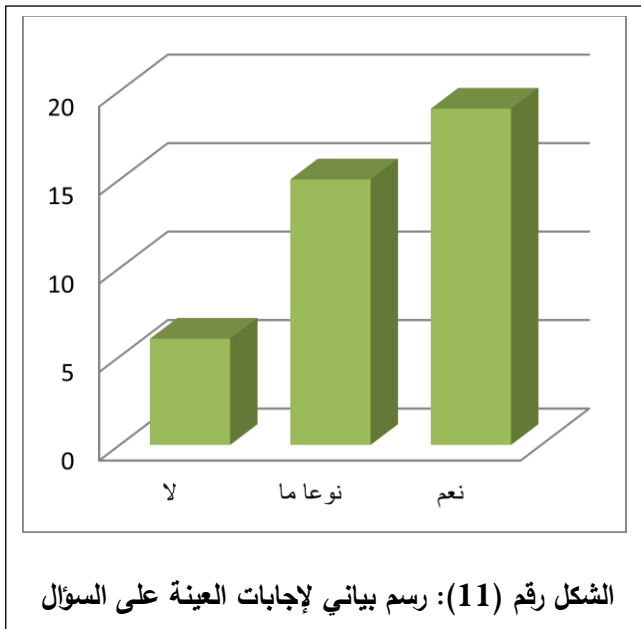
لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن الحوافز المادية والمعنوية المطبقة في مؤسستكم ملائمة وتتناسب مع الجهد المبذول.

العبارة 11: توجد عدالة في توزيع الحوافز في مؤسستكم.

جدول رقم (15): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (11)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
لا	06	15.00	40	a6.650	5.991	2	0.036	0.05 دال
نوعا ما	15	37.50						
نعم	19	47.50						
المجموع	40	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد

العينة حول العبارة (11) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 19 وبنسبة 47.50%، نوعا ما بقيم مشاهدة 15 وبنسبة 37.50%، لا بقيم مشاهدة 06 وبنسبة 15.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a6.650 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.036 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي

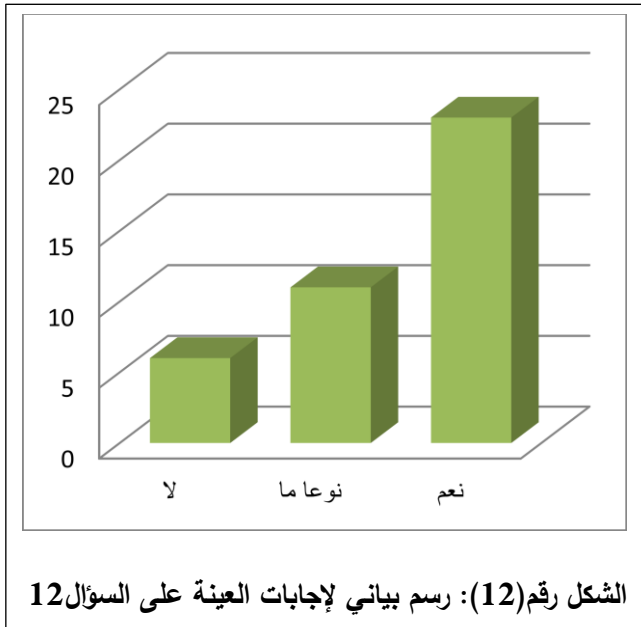
توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أنه توجد عدالة في توزيع الحوافز في مؤسستكم.

العبارة 12: توجد فرص للترقية والتطور الوظيفي في مؤسستكم.

جدول رقم (16): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (12)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
لا	06	15.00	40	a11.450	5.991	2	0.003	0.05 دال
نوعا ما	11	27.50						
نعم	23	57.50						
المجموع	40	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (12) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 23 وبنسبة 57.58%، نوعا ما بقيتم مشاهدة 11 وبنسبة 27.50%، لا بقيم مشاهدة 06 وبنسبة 15.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a11.450 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.003 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

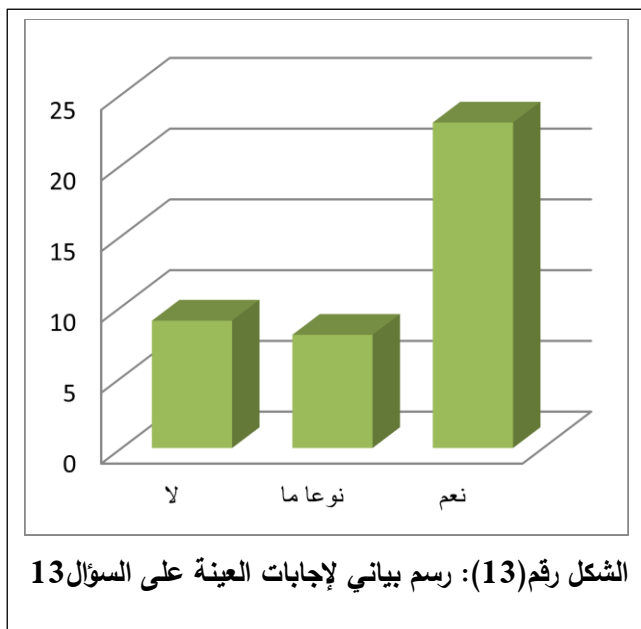
لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أنه توجد فرص للترقية والتطور الوظيفي في مؤسستكم.

العبارة 13: رئيس المصلحة يمارس أسلوب التشجيع لمروسيه خاصة فيما يتعلق بتوفير الأمن.

جدول رقم (17): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (13)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا 2 المحسوبة	كا 2 الجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
لا	09	22.50	40	a10.550	5.991	2	0.005	دال 0.05
نوعا ما	08	20.00						
نعم	23	57.50						
المجموع	40	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (13) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 23 وبنسبة 57.50%، لا بقيم مشاهدة 09 وبنسبة 22.50%، نوعا ما بقيم مشاهدة 08 وبنسبة 20.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) لمحسوبة بلغت a10.550 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.005 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05،

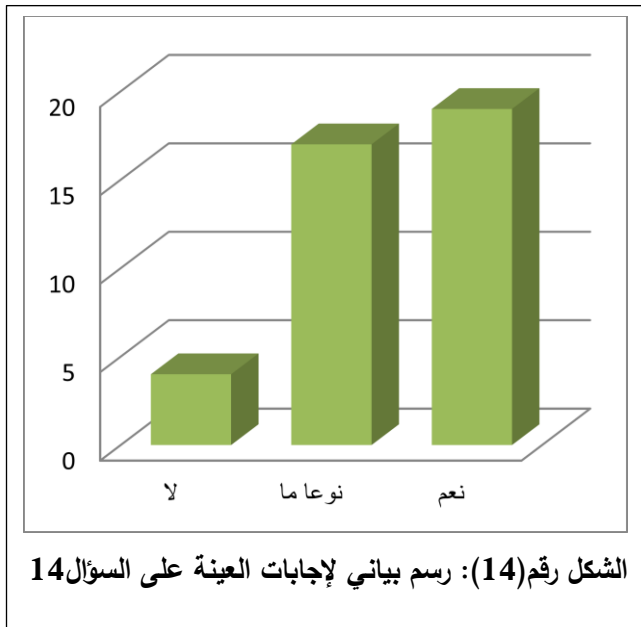
أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن رئيس المصلحة يمارس أسلوب التشجيع لمروسيه خاصة فيما يتعلق بتوفير الأمن.

العبارة 14: رئيس المصلحة يعمل على تشجيع و اثارة روح التحدي في انجاز الاعمال بكل أمان.

جدول رقم (18): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (14)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
لا	04	10.00	40	a9.950	5.991	2	0.007	0.05 دال
نوعا ما	17	42.50						
نعم	19	47.50						
المجموع	40	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (14) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 19 وبنسبة 47.50%، نوعا ما بقيم مشاهدة 17 وبنسبة 42.50%، لا بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a9.950 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.007 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

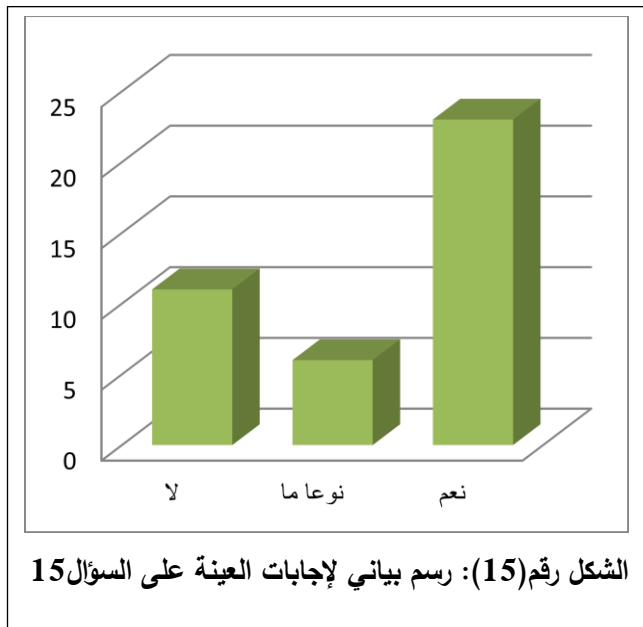
لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن رئيس المصلحة يعمل على تشجيع و اثارة روح التحدي في انجاز الاعمال بكل أمان.

العبارة 15: رئيس المصلحة يمنحك جزء من الحرية والأمان في انجاز الاعمال.

جدول رقم (19): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (15)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
لا	11	27.50	40	a11.450	5.991	2	0.003	0.05 دال
نوعا ما	06	15.00						
نعم	23	57.50						
المجموع	40	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (15) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 23 ونسبة 57.50%، لا بقيم مشاهدة 11 ونسبة 27.50%، نوعا ما بقيم مشاهدة 06 ونسبة 15.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a11.450 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.003 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن رئيس المصلحة يمنحك جزء من الحرية والأمان في انجاز الاعمال.

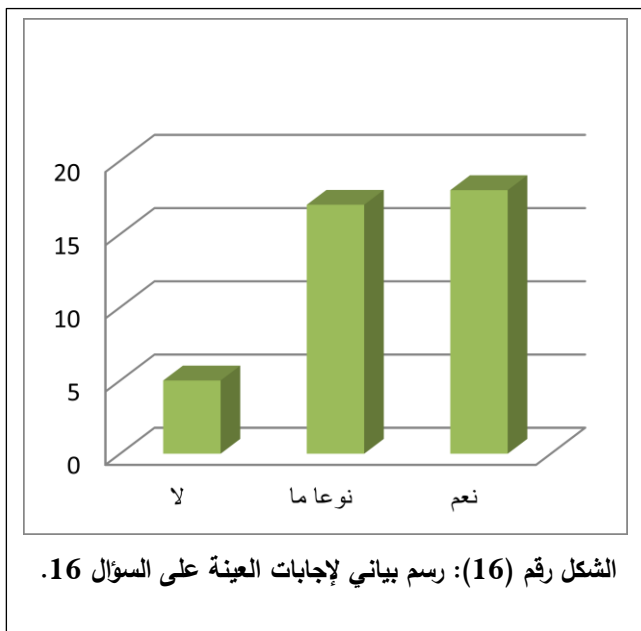
1-3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثالث:

العبارة 16: يتم مشاورتك في المهام التي تسند اليك.

جدول رقم (20): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (16)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
لا	05	12.50	40	a7.850	5.991	2	0.020	0.05 دال
نوعا ما	17	42.50						
نعم	18	45.00						
المجموع	40	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (16) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 18 وبنسبة 45.00%، نوعا ما بقيم مشاهدة 17 وبنسبة 42.50%، لا بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 12.50%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a7.850 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.020 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة

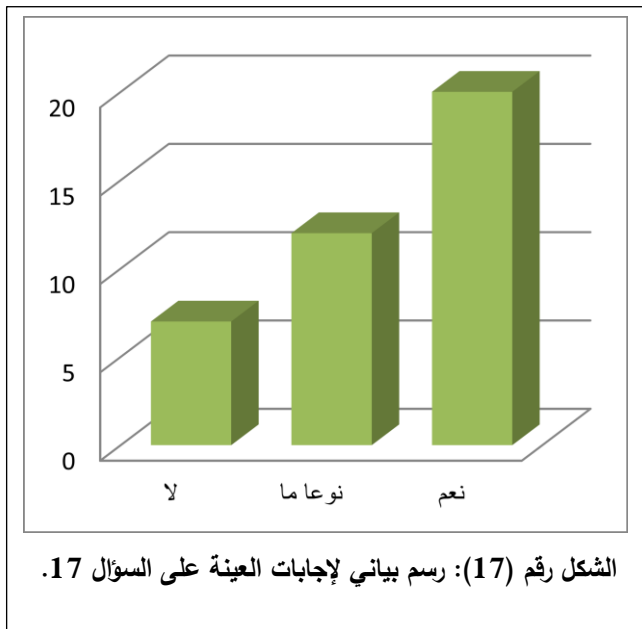
إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن يتم مشاورتك في المهام التي تسند اليك.

العبارة 17: أسلوب الوصول الى القرارات في عملي يريحني.

جدول رقم (21): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (17)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
لا	07	17.50	40	a7.550	5.991	2	0.023	0.05 دال
نوعا ما	12	30.00						
نعم	21	52.50						
المجموع	40	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



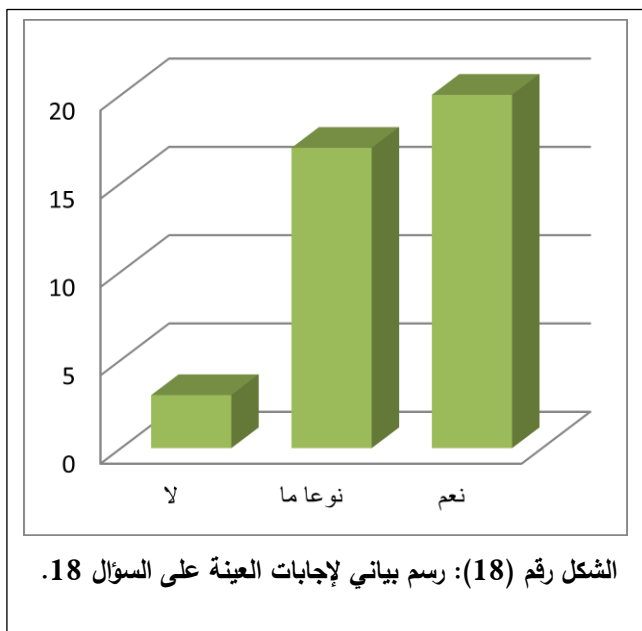
من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (17) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 21 وبنسبة 52.50%، نوعا ما بقيم مشاهدة 12 وبنسبة 30.00%، لا بقيم مشاهدة 7 وبنسبة 17.50%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a7.550 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.023 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أنه يوجد أسلوب الوصول الى القرارات في عملي يريحني.

العبارة 18: تحرص القيادات الإدارية على الاهتمام بتمكّن العاملين في مجال اتخاذ القرار.

جدول رقم (22): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (18)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
لا	03	07.50	40	a12.350	5.991	2	0.002	دال
نوعا ما	17	42.50						
نعم	20	50.00						
المجموع	40	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (18) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 20 ونسبة 50.00%، نوعا ما بقيم مشاهدة 17 ونسبة 42.50%، لا بقيم مشاهدة 1 ونسبة 07.50%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a12.350 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

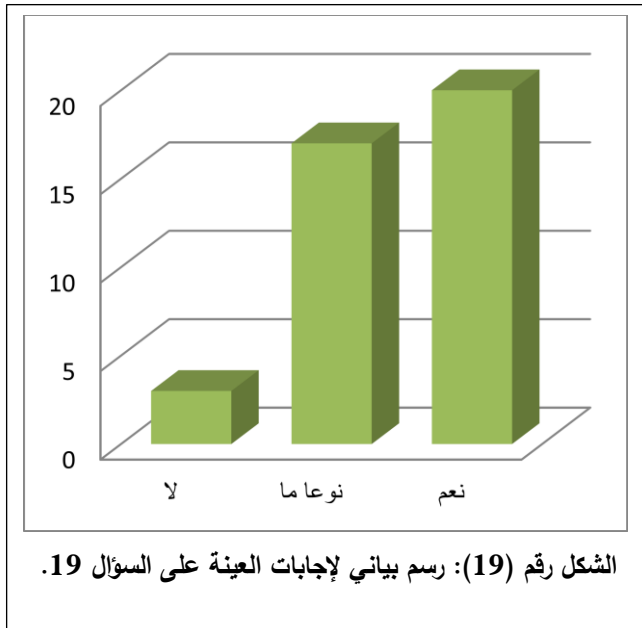
لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أنه تحرص القيادات الإدارية على الاهتمام بتمكّن العاملين في مجال اتخاذ القرار.

العبارة 19: أرى ان القرارات المطبقة من طرف المدير عادلة وتحقق أمن المؤسسة.

جدول رقم (23): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (19)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
لا	03	07.50	40	a12.350	5.991	2	0.002	0.05 دال
نوعا ما	17	42.50						
نعم	20	50.00						
المجموع	40	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (18) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 20 ونسبة 50.00%، نوعا ما بقيم مشاهدة 17 ونسبة 42.50%، لا بقيم مشاهدة 1 ونسبة 07.50%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a12.350 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

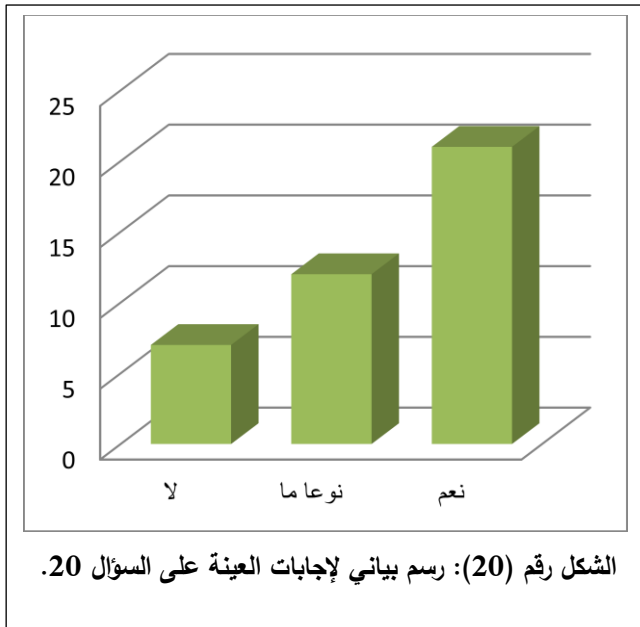
لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أنهم يرون أن القرارات المطبقة من طرف المدير عادلة وتحقق أمن المؤسسة.

العبارة 20: تتم مراجعتك من قبل المدير في اتخاذ القرار يخص أمن المؤسسة.

جدول رقم (24): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (20)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
لا	07	17.50	40	a7.550	5.991	2	0.023	دال
نوعا ما	12	30.00						
نعم	21	52.50						
المجموع	40	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (20) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 21 ونسبة 52.50%، نوعا ما بقيم مشاهدة 12 ونسبة 30.00%، لا بقيم مشاهدة 07 ونسبة 17.50%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a7.550 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.023 وهي أقل من مستوى الدلالة

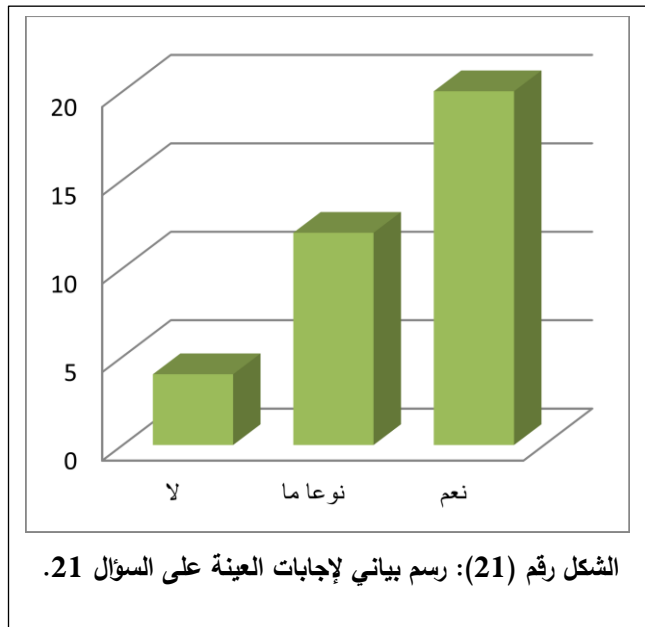
0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أنه تتم مراجعتك من قبل المدير في اتخاذ القرار يخص أمن المؤسسة.

العبارة 21: يشارككم القائد في اتخاذ القرار المناسب دون فرض رأيه عليكم.

جدول رقم (25): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (21)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
لا	04	10.00	40	a15.200	5.991	2	0.001	0.05 دال
نوعا ما	12	30.00						
نعم	24	60.00						
المجموع	40	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (21) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 60.00%، نوعا ما بقيم مشاهدة 12 وبنسبة 30.00%، لا بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a15.200 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

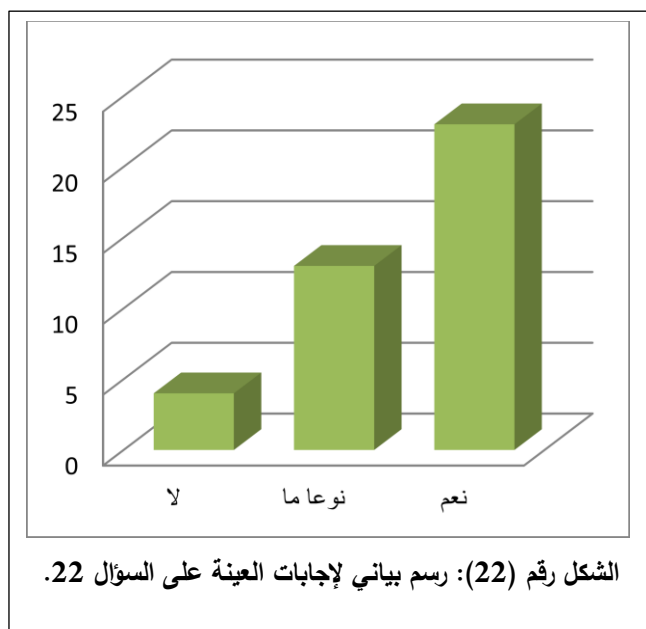
لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون بأن القائد يشاركهم في اتخاذ القرار المناسب دون فرض رأيه عليكم.

العبارة 22: تختار القيادات الادارية احد المقترحات لحل المشكلات الأمنية.

جدول رقم (26): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (22)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
لا	04	10.00	40	a13.550	5.991	2	0.001	دال
نوعا ما	13	32.50						
نعم	23	57.50						
المجموع	40	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (22) كانت لصالح نعم بـقيم مشاهدة 23 ونسبة 57.50%، نوعا ما بـقيم مشاهدة 13 ونسبة 32.50%، لا بـقيم مشاهدة 4 ونسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a13.550 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها بـ 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة

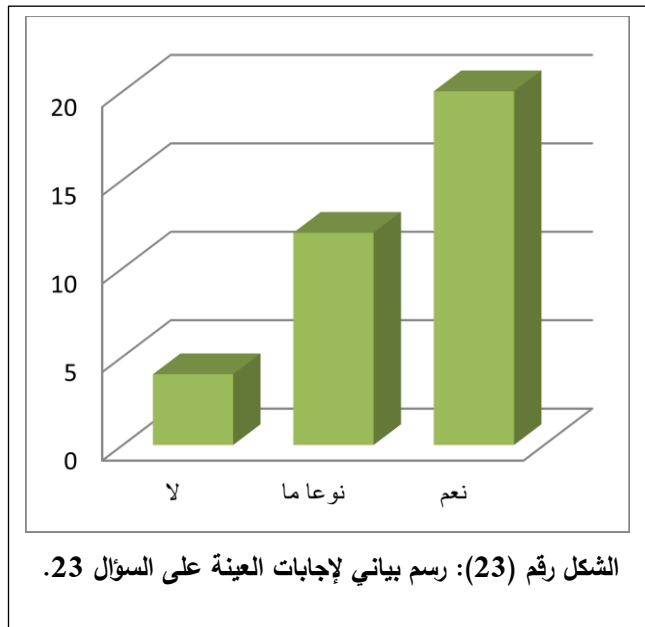
0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن تختار القيادات الادارية احد المقترحات لحل المشكلات الأمنية.

العبارة 23: تتناسب المعلومات المتوفرة مع نوع القرارات التي تتخذها خاصة المتعلقة بتوفير الأمن.

جدول رقم (27): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (23)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
لا	04	10.00	40	a15.200	5.991	2	0.001	0.05 دال
نوعا ما	12	30.00						
نعم	24	60.00						
المجموع	40	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (23) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 60.00%، نوعا ما بقيم مشاهدة 12 وبنسبة 30.00%، لا بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a15.200 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون بأن المعلومات المتوفرة تتناسب مع نوع القرارات التي تتخذها خاصة المتعلقة بتوفير الأمن.

2- مناقشة النتائج في ظل الفرضيات

2-1- عرض نتائج الفرضية اولى ومناقشة نتائجها:

والتي تنص على: تعمل القيادة من خلال عملية الاتصال على توفير الأمن للعاملين في المؤسسات الرياضية.

من خلال الجداول السابقة (5-6-7-8-9-10-11-12) نجد أن معظم أسئلة المحور 01 دالة إحصائيا لصالح اجابة أكثر تكرارا دائما عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا 2 المحسوبة أكبر من الجدولة في معظمها وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الإجابة نعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن للاتصال دور ايجابي في تحقيق الأمن للعاملين داخل المنشآت الرياضية وهذا حسب آراء واتجاهات موظفي الرابطة الوطنية الرياضية لولاية المسيلة، وإن الاتصال يشجع العمال الإداريين على تكثيف اللقاءات مع زملائهم، و هذا ما أكدته الجدول رقم 05 ، حيث يسمح لهم الاتصال بتبادل وجهات النظر و تقاسم الآراء من أجل إيجاد الحلول و تجاوز العقبات التي قد تقع فيها المؤسسة ، كما يساعد الاتصال و التواصل بين العاملين على خلق نوع من الألفة و الأخوة بينهم ، مما يزيل الحواجز النفسية بينهم و يجعلهم عائلة واحدة داخل المؤسسة.

كما توصل الباحث من خلال الجدول رقم 06 إلى أن الاتصال يدفع العمال إلى الاستمرار في تمتين الروابط المهنية داخل المؤسسة ، وهذا ما استتبطناه من خلال مناقشة السؤال السابق، حيث أن الاتصال المبني على الاحترام المتبادل يعزز روابط الأخوة والزمالة بين العاملين، ويجعلهم متعاونين ليس فقط في العمل بين يتعدى ذلك إلى حياتهم اليومية، و هذا ما أكدته الجدول رقم 08، حيث توصل الباحث من خلاله إلى أن الاتصال يجعل العاملين متعاونين في تنفيذ مخططات العمل التي شاركوا في إعدادها، وهذا دليل على مساهمة وظيفة الاتصال في تكثيف جهود العاملين وتوحيد قدراتهم فيما يعود على المؤسسة بالفائدة والمنفعة، وهذا ما ينعكس على توفير الأمن.

كما بين الجدول رقم 10 أن الاتصال يشعر العمال الإداريين بالمسؤولية اتجاه وظيفتهم ، و يرجع الباحث هذا إلى أن الاتصال يفتح قنوات الحوار بين العاملين مما يمكنهم من تنبيه بعضهم البعض عندما يتكاسل أحد الموظفين وتقليم النصيحة له، وهذا من دون شك يجعلهم يشعرون بالمسؤولية اتجاه وظيفتهم.

وهذا ما أشارت إليه هذا دراسة صحراوي فرحات (2012): جامعة المسيلة، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع سنة 2012 .

- عنوان الدراسة: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي.

- الهدف العام من الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة السلوكيات التي يمارسها مدرء الثانويات على أساتذة التعليم الثانوي بمدينة المسيلة وأثرها على الأداء الوظيفي لديهم، كما اهتمت بالكشف عن النمط السائد في هذه المؤسسات، وكذا علاقة الأستاذ مع المدير والعك.

تساؤلات الدراسة : جاءت على النحو التالي :

- هل هناك علاقة بين عملية اتخاذ القرار النات عن السلوك القيادي والأداء الوظيفي لاساتذة؟
 - هل هناك علاقة بين النظام الرقابي النات عن النمط القيادي والأداء الوظيفي لاساتذة؟
 - هل هناك علاقة بين عملية الاتصال النات عن النمط القيادي والأداء الوظيفي لاساتذة؟
- المنهج المتبع في الدراسة : اعتمد الباحث في دراسته على المنه الوصفي وهذا لأنه الأنسب لدراسة مثل هذه المواضيع .

- أهم النتائج المتوصل إليها :

- أن المدير لا يشارك الأساتذة في تسيير المؤسسة .
- غياب بدائل في اتخاذ القرارات نت عنه غياب الفاعلية في التسيير .
- غياب تشخي الانحرافات ومعالجتها .
- غياب قياس الأداء ومقارنته بالمعايير الموضوعية .
- عدم إعطاء القيادة الإدارية اللازمة للاتصالات الرسمية والغير الرسمية وضرو ريا في تحقيق أهداف المنظمة .

أهم الاقتراحات المتوصل إليها :

- إعداد دورات داخلية وخارجية تدار من قبل متخصصين في مجال القيادة لتأهيل القيادات عن طريق تقديم معلومات وإرشادات للقائد الإداري .
- الابتعاد عن العمل بنمطي الترسل والأوتوقراطي عند اتخاذ القرار بالمؤسسة لما لها من آثار سلبية على الأداء الوظيفي للعاملين .
- يجب على القادة بالمؤسسة إشراك العاملين ما أمكن عند اتخاذ القرار لأن إشراك العاملين وتقب اقتراحاتهم سوف يساهم في تكوين المواقف الإيجابية نحو القرار .

- تدعيم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين القيادات الإدارية وبين مختلف مستويات التنظيم ليتسنى للقائد الإداري التأثير الايجابي على العاملين بما يخدم العملية الإنتاجية برمتها.

2-2- عرض نتائج الفرضية الثانية ومناقشة نتائجها:

والتي تنص: تعمل القيادة من خلال عملية التحفيز على توفير الأمن للعاملين في المؤسسات الرياضية. من خلال الجداول السابقة (13-14-15-16-17-18-19) نجد أن معظم أسئلة المحور 02 دالة إحصائيا لصالح اجابة أكثر تكرارا دائما عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا 2 المحسوبة أكبر من الجدولة في معظمها وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات لصالح نعم ومنه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن للتحفيز دور ايجابي في تحقيق الأمن للعاملين داخل المنشآت الرياضية.

وهذا حسب آراء واتجاهات موظفي وعمال الرابطة الوطنية الرياضية لولاية المسيلة، كما أنه توجد فرص للترقية والتطور الوظيفي في المؤسسة وهذا ما بينه الجدول رقم 16، حيث أن توفير فرص الترقية للعمال يفتح لهم باب الطموح ويحفزهم من أجل شغل مناصب أعلى من مناصبهم الحالية، ويجعلهم يحسون بالراحة و الطمأنينة كون أن مجهودهم لا يذهب عبثا وإنما يكافؤون عليه بالترقيات، وهذا ما يجعلهم أيضا يقدمون أفضل ما عندهم لمؤسستهم، وهذا ما يساعد المؤسسة أيضا على تحقيق أهدافها التي سطرها من قبل.

كما توصل الباحث من خلال الجدول رقم 18 إلى أن رئيس المصلحة يمارس اسلوب التشجيع لمروؤسيه، وهذا من دون شك يزيد من دافعية العمال و يزيد كذلك من تحفيزهم، حيث العامل يشعر بالكثير من الثقة بالنفس والارتياح إذا لقي الإشادة والتحفيز من طرف مسؤولية، وهذا ما يزيد من رضاهم الوظيفي، وهذا ما بينه أيضا الجدول رقم 19 حيث توصل الباحث من خلاله أن رئيس المصلحة يعمل على تشجيع و اثارة روح التحدي في انجاز الأعمال، وهذا ما يزيد بشكل فعال في فعالية عمل المؤسسة و يساهم في تحقيقها الأهداف، وهذا ينعكس رضا وارتياحا على المؤسسة ككل بما فيهم العمال.

هذا ما أشارت إليه دراسة جغلولي يوسف (2006): دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2006. حاول الباحث ربط الأزمة المنظمة الصناعية بطبيعة نسقها الثقافي الداخلي، المعزز والناجح عن نمط وأسلوب قيادتها الإدارية في ممارستها التنظيمية، في إطار تسق تفاعلي للعلاقات الاجتماعية، والتميط للسلوكيات المحددة لطبيعة الفرعي للثقافة التنظيمية . كما قام الباحث بطرح مقارنة فعالية القيادة الإدارية في تعزيز

وتطوير الثقافة التنظيمية، التي تؤكد على الوعي المشترك بين الأفراد في العمل، لبناء السلوك الاجتماعي ويميزه عن الكيان الاجتماعي للمنظمة. وكانت إشكالية الباحث في البحث عن دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية. وانطلق الباحث من فرضيات هي: فروض الدراسة :-

1- هناك علاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي الناتج عن نمط القيادة الإدارية و تطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية.

2- هناك علاقة بين نمط الاتصالات الناتج عن سلوك القيادة الإدارية للمنظمة الصناعية، وتطوير الثقافة التنظيمية.

3- هناك علاقة بين نظام الحوافز المشكل عن نمط القيادة الإدارية، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية. واعتمد الباحث على المنهج التحليلي الوصفي، وقام الباحث باختيار عينة الدراسة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية "تيندال" بولاية المسيلة، نتائج الدراسة - : يطبع النسق الثقافي للمنظمة الصناعية البعد التدرجي ذو الفاصل الرتبوي كبير، تعمل فيه القيادة الإدارية على تنمية مركز السلطة، وتعزيز سلوكات ثقافية وفق قاعدة قانونية للتصرف والالتزام بسلوكات محددة - . بينت الدراسة الميدانية أن القيادة الإدارية تركز من خلال المناخ التنظيمي ونظام الاتصالات ونظام الحوافز وترشيد العملية الإنتاجية، وشرح طريقة العمل وفق إجراءات ومعايير محددة للعمل، ورفع المردودية الفردية للعمل، والاعتماد على أسلوب الثواب والعقاب، والرقابة المستمرة للعمل - أصابت القيادة الإدارية في اعتبارها القائد الناجح هو الذي يتماشى مع التغيرات الجديدة للمنظمة، لكنها أخفقت في إدارة هذا التغيير عدم تعزيز القيادة الإدارية لنظام اتصالي يعزز نجاح التغيير الثقافي داخل المنظمة.

2-3- عرض نتائج الفرضية الثالثة ومناقشة نتائجها:

والتي تنص: تعمل القيادة من خلال عملية اتخاذ القرار على توفير الأمن للعاملين في المؤسسات الرياضية.

من خلال الجداول السابقة (20-21-22-23-24-25-26-27) نجد أن معظم أسئلة المحور 03 دالة إحصائيا لصالح اجابة أكثر تكرارا دائما عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا 2 المحسوبة أكبر من المجدولة في معظمها وأيضاً قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بنعم ومنه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن لعملية اتخاذ القرار دور ايجابي في تحقيق الأمن للعاملين داخل المنشآت الرياضية. وهذا حسب آراء واتجاهات موظفي وعمال الرابطة الوطنية الرياضية لولاية المسيلة،

إن أسلوب الوصول الى القرارات في العمل يريح العاملين كما بينه الجدول رقم 21، وهذا يوضح أن القرارات التي يتم وضعها تناسب العاملين و تشعرهم بنوع من الارتياح، وهذا ما يضيف بعض من الرضا الوظيفي على العاملين بالمؤسسة.

كما بين الجدول رقم 25 أن القائد يشارك مرؤوسيه العاملين في اتخاذ القرار المناسب دون فرض رأيه عليهم، وهذا نوع من الديمقراطية و الشورى التي أمر بها رسولنا الكريم صلى الله عليه و سلم، حيث إعطاء الفرصة للعامل إعطاء رأيه في اتخاذ القرارات وسن القواعد والقوانين يشعره بقيمته في المؤسسة ويحسسه بأنه عنصر هام وشريك داخل المنظومة الإدارية.

كما يبين الجدول أن القيادات الإدارية تحرص على اختيار أحد المقترحات والتي يصدرها العمال الإداريين حيث أن ذلك يعطي دافعا قويا لهم ويعمل على زرع الثقة بالنفس مما يزيد في الفعالية الانتاجية للمؤسسة اضافة الى توفير الأمن والأمان.

هذا ما أشارت إليه دراسة حجار مرهون ايمان 2014/2013 : " القيادة الإدارية وأثرها على الرضا الوظيفي" هدفت الدراسة إلى التعرف بشكل مفصل على متغيرات الدراسة وعلى مدى تأثير القيادة الادارية على الرضا الوظيفي اضافة إلى معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين محل الدراسة التطبيقية. معرفة مختلف الاساليب و الإجراءات المتخذة من طرف المنظمة لتحقيق مستوى رضا وظيفي عالي لأفرادها مشكلة الدراسة : ما مدى تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي اقيمت هذه الدراسة في شركة مداجن عريب فرع "اوراك" عين بسام البويرة وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ادوات الدراسة: الإستبيان، المقابلة والملاحظة ولقد تم التوصل إلى ضرورة تنمية مهارات القيادة في المنظمة من خلال عقد دورات تدريبية تمكنها من اتباع اساليب إدارية وقيادية فعالة خاصة في ما يخص القيادة الديمقراطية مع ضرورة ابتعادهم عن التعسفية والتسلطية في التسيير اضافة إلى تبني طرق ومفاهيم ادارية حديثة تمكن المنظمات من مواكبة التطورات التكنولوجية وتساعد على تحقيق التميز مع ضمان الاداء العالي وضرورة الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد وذلك لما له من أهمية في تحقيق مستوى عالي للإنتاجية في المنظمة.

مناقشة الفرضية الرئيسية:

دور القيادة في توفير الأمن في المنشآت الرياضية تم التأكد من صحة هذه الفرضية انطلاقا من معالجة الفرضية الجزئية الأولى الثانية والثالثة وهذا ما أكدته مخرجات الجداول السابقة لكل محور .

خلاصة

من خلال عرض نتائج هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من الأحكام تمثلت في قبول كل الفرضيات، كما تم تفسير تلك النتائج ومناقشتها في ضوء ما أتيح للطالب الباحث من تراث نظري ودراسات سابقة متعلقة بالموضوع، وفي الختام حاولنا تقديم بعض الاقتراحات لمن لهم علاقة بمستقبل هذا العمل من مسؤولين وإداريين.

الفصل السابع:

الاستنتاجات

والاقتراحات

1.6. الاستنتاج العام

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة دور القيادة في توفير الأمن لدى عمال الرابطة الوطنية الرياضية لولاية المسيلة مع العلم أن موضوع القيادة موضوع مهم ضمن العملية التنظيمية لأي منظمة رياضية. وجد الباحث أنه من الضروري الوقوف على هذا الدور الذي تؤديه القيادة والمتمثلة في مهارة الاتصال والتحفيز واتخاذ القرار ودورها في توفير الأمن للمعامل، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بوضع فرضيات واختبارها بتصميم استمارة اعتمدت كأداة بحث بعد عرضها، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع القيادة في المنظمات الجزائرية ونوعية المهارات والأساليب المستخدمة للتعامل مع الأفراد ومحاولة التعرف على الكيفية التي يتم بها توفير الأمن للعامل هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع القيادة في المنظمات الجزائرية ونوعية المهارات والأساليب المستخدمة للتعامل مع الأفراد ومحاولة التعرف على الكيفية التي يتم بها توفير الأمن للعامل.

نتائج اختبار الفرضيات:

تحققت الفرضية الأولى والتي تنص على أن للاتصال دور ايجابي في تحقيق الأمن للعاملين في المنشآت الرياضية.

تحققت الفرضية الثانية والتي تنص على أن للتحفيز دور ايجابي في تحقيق الأمن للعاملين في المنشآت الرياضية.

تحققت الفرضية الثالثة والتي تنص على أن لعملية اتخاذ القرار دور ايجابي في تحقيق الأمن للعاملين في المنشآت الرياضية.

2.6. الاقتراحات والفرضيات المستقبلية

1.2.6. الإقتراحات:

إن استخدام الأساليب والفنيات في الإدارة لا يطرح أية صعوبات، كما لا تتطلب معرفة رياضية معمقة، ولكن استعمالها التطبيقي، يتطلب أن تكون مبدئياً سهلة الإدراك من طرف الأفراد والمؤسسات، وعليه ومن النتائج السابقة ولكي تتمكن الإدارة من التغلب على المشكلات واتخاذ القرار الأكثر سداداً، نقدم الاقتراحات الآتية، والتي نرى أنها أساسية:

- ضرورة البحث عن أساليب توفير الأمن للعمال وتدعيمها والبحث عن سبل تحسين طرق الاتصال والتحفيز واتخاذ القرار بالمؤسسات الرياضية.
- ضرورة اعتبار الفرد بأنه مورد بشري هام للمنظمة بالاعتراف بأفكاره وابداعاته وفتح مجال للتعبير عن آرائه.
- منح فرص للترقية والنمو الوظيفي للعمال وتزويدهم بالمعلومات الكافية من أجل توافقه أكثر ورضاهم عن العمل.
- تنمية وتقوية العلاقات العمالية وذلك من خلال تنمية روح الجماعة والعمل كفريق وتنمية الثقة المتبادلة وما لهذه العلاقات من أثر في تعزيز دافعية العمال وزيادة الرضا.
- ضرورة اشراك العمال في اتخاذ القرارات.
- تقبل اقتراحات العمال وتفهم حاجاتهم وتحسين ظروفهم المادية.

2.2.6. الفرضيات المستقبلية:

- إن عملنا هذا محدودا، تناول بعض الجوانب المهمة من الموضوع وأغفل بعضها الآخر، ومن أجل فتح آفاق جديدة للبحث في هذا المجال الواسع نقترح الموضوع الآتي:
- إجراء دراسات مماثلة للقيادة مع إدخال متغيرات أخرى في الدراسة مثل:
 - التأثير المثالي "الكاريزمي" وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين بالرابطات الرياضية لكرة القدم .
 - التحفيز الالهامي ودوره في تفعيل عملية الأداء داخل الهيكل الإداري .
 - دور القيادة في التقليل من الضغوط النفسية للموظفين .
 - القيادة ودورها في تقويم الأداء الوظيفي للعامل .
 - دراسة أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين.
 - اجراء المزيد من الدراسات بهدف التعرف على أثر القيادة وبعض الأساليب الحديثة على الأداء الوظيفي.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. قائمة المصادر:

- القرآن الكريم.

1. ابن منظور، لسان العرب، ط 4 ، دار صادر، بنّوت، المجلد 5، 2000 ،

2. قائمة المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

2. إبراهيم عبد العزيز شيجا (1993): الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بنّوت.

3. ابراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي (1999): الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية،

نظريات الادارة وتطبيقاتها، منشأة المعارف، ط 1.

4. افوليو بروس (2003): تنمية القيادة وبناء القوى الحقيقية، تر: عبد الحكم الخزامي، دار الفجر

للنشر والتوزيع، القاهرة.

5. أمين أنور الخولي (1995): الرياضة والحضارة الإسلامية، دار الفكر العربي، القاهرة.

6. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الراية ، للنشر و التوزيع وط 1 ، عمان،

الأردن.

7. حسن شلتون وحسن معوض (2011): التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار لكتاب الحديث،

القاهرة، مصر.

8. حسن عبد الحميد أحمد رشوان (2010): القيادة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيم،

مؤسسة شباب الجامعة، مصر.

9. خليل محمد الشماخ (1999): مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر

والتوزيع، الأردن.

10. درويش ابراهيم (1982): الإدارة العامة في النظرية والممارسة، ط5، دار النهضة العربية،

القاهرة.

11. رضا قجة (2003): أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة باتتينت، د، ط، ب.

12. سعود بن محمد النمر وآخرون (2006): الإدارة العامة، الأسس والوظائف. ط 6، الرياض،

مطابع الفرزدق التجارية.

13. عصام بدوي (2001): موسوعة التنظيم والادارة في التربية البدنية والرياضية ، ط 1، دار الفكر العربي ، القاهرة.
14. عفاف عبد المنعم درويش(2000): الإمكانيات في التربية الرياضية، أهميتها أنواعها، أقسامها، مجالاتها، الإسكندرية.
15. علي غربي وآخرون (2002): علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر.
16. عمار بوحوش(2006): نظريات الإدارة الحديثة – في القرن الواحد والعشرين، دار المغرب الإسلامي، ط1، بيروت.
17. عمر وصفي عقيلي(2005): إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، ط دار وائل للنشر، عمان.
18. فتحي رمضان(2003): موسوعة الرياضة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ط1.
19. القحطاني سالم (2008): القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي، الرياض.
20. كامل محمد عويضة (1996): علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ط 1.
21. كنعان، نواف (2007): القيادة الادارية. الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر.
22. كنعان، نواف(2002): القيادة الإدارية، ط 1، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
23. محمد عبد السميع علي(1973): الأمن (عرض تحليلي لمفهومه ونشاطه)، مطبعة، القاهرة (مصر).
24. محمد عبد الغني حسين (2002): مهارات إدارة السلوك الإنساني، ط 1 ، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.
25. محمد علي محمد(1998): البيروقراطية الحديثة، شركة الإسكندرية للطباعة والنشر، مصر.
26. محمود المساد (2003): الادارة الفعالة، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت.
27. مرسى محمد منير (2001): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة.
28. منصور بن متعب عبد العزيز وأحمد بن سالم العامري(1423): "مهارات المديرين في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن"، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، الرياض.
29. مهدي حسن زويلق(2001): إدارة الموارد البشرية، طي، الدار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

30. مهدي زويلف، علي عضايدية(2000): إدارة المنظمة: نظريات وسلوك، دار مهدي لاوي للنشر والتوزيع، الأردن.

31. نهاد عطا حمدي وزيد غانم الحصان(2008): الأمن و إدارة محطات الخدمة، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان.

32. الهواري سيد (1996): ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، مكتبة عين الشمس، القاهرة.

33. يوسف حجيم الطائي و اخرون(2006): ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، طر، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ب- رسائل التخرج:

1. ابراهيم بن جامع (2010/2009): الذكاء الانفعالي وعلاقته بفاعلية القيادة، مذكرة ماجستير، علم النفس تنظيم وعمل، جامعة منتوري، قسنطينة.

2. احمد الصالح سالم (2015/2014): السلوك القيادي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الوطنية "، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الوادي.

3. دوباخ قويدر(2009/2008): دراسة مدى مساهمة الأمن الصناعي في الوقاية من حوادث العمل، والأمراض المهنية، رسالة ماجستير، تخصص سلوك تنظيمي، جامعة الأخوة منتوري قسنطينة.

4. الزبيدي، علي نعيم جاسم(2008): "إمكانية الاستفادة من إدارة الجودة الشاملة في تقويم الشركات الصناعية: دراسة تطبيقية في شركة أور العامة للصناعات الهندسية". أطروحة دكتوراه فلسفة مقدمة إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد.

5. شراك علي (2016/2015): القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال، مذكرة ماستر، إدارة وتنظيم في الرياضة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جماعة المسيلة.

6. الصالح جيلح (2006/2004): أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة ، مجمع صيدال، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر.

7. العمري، مشهور بن ناصر(2004): "العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة الملك سعود الرياض.
 8. عيسى سناء (2008): دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة.
 9. الغامدي، سعيد بن محمد(2008): القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
 10. يوسف جغلولي (2007): القيادة الإدارية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية، دراسة ميدانية للمنظمة الصناعية تيندال، بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير - قسم علم الاجتماع.
- ج- المجلات والدوريات:**
1. العامري أحمد سالم (2002): السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطن التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد التاسع.
 2. الهلالي الهلالي (2001): استخدام نظريتي القيادة التحويلية والاجرائية في بعض الكليات الجامعية، مستقبل التربية العربية، العدد الواحد والعشرون، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- د- الوثائق الرسمية والقوانين:**
3. المرسوم التنفيذي: رقم 91/416، 1991.
 4. القرار الوزاري المشترك: والمؤرخ في 03-فيفري1993.
 5. المرسوم رقم 117/77، 1977.
 6. الباب الثالث من المرسوم رقم 117/77.

3. قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1. Claude Louche, Psychologie sociale des organisations, Arman Colin, 2éd, Paris 2007.

الملاحق

جامعة محمد بوضياف

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: إدارة وتسيير رياضي

تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان

يسرني أن أقدم لسيادتكم المحترمة هذه الاستمارة التي تدرس: دور القيادة في توفير الأمن في المنشآت الرياضية. وذلك استكمالاً لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتسيير رياضي. آمل 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 استبيان الأساليب العلمية الحديثة الذي تم بناءه من خلال القراءات النظرية والدراسات السابقة.

وشمل الاستبيان 23 عبارة مقسمة إلى ثلاث محاور على النحو التالي:

- **الإتصال:** مكون من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 08.
- **الحوافز:** مكون من العبارة رقم 09 إلى العبارة رقم 15.
- **اتخاذ القرار:** مكون من العبارة رقم 16 إلى العبارة رقم 23.

وشكراً

الرقم	العبـارات	نعم	نوعا ما	لا
المحور الأول:				
1.	الاتصال يشجعك على تكثيف اللقاءات مع الزملاء والشعور بالأمن			
2.	الاتصال يدفعك إلى الاستمرار في تمتين الروابط المهنية في المؤسسة			
3.	الاتصال يسمح لك بتكوين علاقات صداقة قوية وآمنة			
4.	الاتصال يؤدي إلى جعل العاملين متعاونين في تنفيذ مخططات العمل التي شاركوا في إعدادها			
5.	الاتصال يساعدك على تقييم ذاتك بطريقة مستمرة مقارنة بزملائك.			
6.	الاتصال يشعرك بالمسؤولية اتجاه وظيفتك			
7.	الاتصال يجعلك تحس بالراحة النفسية والإطمئنان			
8.	الاتصال يشجعك على طرح أفكارك ومعتقداتك مع الزملاء			
المحور الثاني:				
9.	أنا راضي عن الحوافز التي تقدم الي			
10.	الحوافز المادية والمعنوية المطبقة في مؤسستكم ملائمة وتتناسب مع الجهد المبذول			
11.	توجد عدالة في توزيع الحوافز في مؤسستكم			
12.	توجد فرص للترقية والتطور الوظيفي في مؤسستكم			
13.	رئيس المصلحة يمارس أسلوب التشجيع لمرؤوسيه خاصة فيما يتعلق بتوفير الأمن			
14.	رئيس المصلحة يعمل على تشجيع و اثاره روح التحدي في انجاز الاعمال بكل أمان			
15.	رئيس المصلحة يمنحك جزء من الحرية والأمان في انجاز الاعمال			
المحور الثالث:				
16.	يتم مشاورتك في المهام التي تسند اليك			
17.	أسلوب الوصول الى القرارات في عملي يريحني			

			18. تحرص القيادات الإدارية على الاهتمام بتمكن العاملين في مجال اتخاذ القرار
			19. أرى ان القرارات المطبقة من طرف المدير عادلة وتحقق أمن المؤسسة
			20. تتم مراجعتك من قبل المدير في اتخاذ القرار يخص أمن المؤسسة
			21. يشارككم القائد في اتخاذ القرار المناسب دون فرض رأيه عليكم
			22. تختار القيادات الادارية احد المقترحات لحل المشكلات الأمنية
			23. تتناسب المعلومات المتوفرة مع نوع القرارات التي تتخذها خاصة المتعلقة بتوفير الأمن