

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة



قسم الإدارة والتسيير الرياضي

الرقم التسلسلي:

الشعبة: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

الرمز:

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادته
ماستر

دور القيادة في تعزيز الاستقرار الإداري داخل المؤسسة الرياضية
- دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة -

إشراف الأستاذ:

د/ بريكي الطاهر

إعداد الطالب:

بونيف الياس نوح

السنة الجامعية:

2020/2019

﴿بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ﴾

﴿وَيُعَلِّمُكُمُ اللَّهُ وَاللَّهُ
بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ﴾

شكر

أساتذتي الكرام..... كل التبجيل والتوقير لكم يا من صنعتم لي المجد

بفضلكم فهمت معنى الحياة،

اسقيت منكم العلوم والمعارف والتجارب لاقتف في هذه الدنيا كالأسد في

عرينه عزيزا كريما،

لا ينزع بالمظاهر والقشور بل يبحث دوما عن الجواهر بفضلكم وجدت لي

مكانة في هذه الحياة،

فأنتم لم تعلقوني حرفا واحدا بل علمتوني كل شيء، فلن أكون لكم الا عبدا

وطوعا.

اهداء

إلى أمي الكنونة..... لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها، فهي ملحة

الحب وفرحة العمر، ومثال التفاني والعطاء.

إلى أبي العطوف.... قدوتي، ومثلي الأعلى في الحياة؛ فهو من علّني

كيف أعيش بكرامة وشموخ.

إلى أختي وأخوي.... سندي وعضدي ومشاطري أفرحي وأحزاني.

إلى زوجتي.... أسمى رموز الإخلاص والوفاء ورفيقة الدرب.

إلى أولادي..... فلذات كبدي.

إلى جميع من أعرف أهدي إليكم محثي هذا.....

	شكر
	اهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية abstract
أ	مقدمة
الصفحة	الجانب المنهجي
الصفحة	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1- إشكالية الدراسة
4	2- فرضيات الدراسة
4	3- أهمية الدراسة
5	4- اهداف الدراسة
5	5- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
7	6- الدراسات السابقة
الصفحة	الجانب النظري
الصفحة	الفصل الثاني: القيادة
12	1- القيادة
12	2- تعريف القيادة الإدارية
12	3- عناصر القيادة الإدارية
13	4- أنماط القيادة:
13	1-4 القيادة الديمقراطية
14	2-4 القيادة الاستبدادية

14	4-3 القيادة الحرة أو الفوضوية
15	5- خصائص القيادة
15	6- أهمية القيادة في الإدارة
17	7- العلاقة بين القيادة والإدارة
18	8- العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية:
19	9- المهارات القيادية والسلوكية في الإدارة
	خلاصة
الصفحة	الفصل الثالث: الاستقرار الإداري
الصفحة	تمهيد
22	1- مبررات الاستقرار الإداري كأداة للتنمية الإدارية
22	2- الاستقرار الإداري كأساس للتنمية الإدارية
22	3- متطلبات تحقيق الاستقرار الإداري
23	4- عوامل الاستقرار الإداري
23	4-1 الأجور
24	4-2 التدريب
25	4-3 الترقية
26	4-4 الاتصال
28	4-5 الاشراف
29	4-6 الظروف المادية الجيدة في العمل
29	4-7 الاعتراف بأهمية العاملين وتثمين نشاطهم
30	5- غايات الاستقرار
31	6- أهم التحديات امام الاستقرار الإداري
31	7- معوقات الاستقرار الإداري
34	8- الصعوبات السياسية والاقتصادية والاجتماعية لاستقرار الإداري
35	خلاصة

الصفحة	الفصل الرابع: منهجية الدراسة
37	تمهيد
38	1- الدراسة الاستطلاعية
38	2- منهج الدراسة
39	3- متغيرات الدراسة
39	4- مجتمع وعينة الدراسة
40	5- أساليب جمع البيانات
40	6- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الصدق، الثبات، الموضوعية)
41	6-1 صدق الاتساق الداخلي
44	6-2 صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة
45	6-3 ثبات استمارة الاستبيان
46	6-4 الموضوعية
46	7- تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية
46	8- خطوات إجراء الدراسة الميدانية
48	خلاصة
الصفحة	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
50	عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لعبارات المحور الأول
59	عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لعبارات المحور الثاني
68	عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لعبارات المحور الثالث
77	مناقشة النتائج في ظل الفرضيات
77	مناقشة الفرضية العامة
الصفحة	الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات
81	الاستنتاج العام
82	التوصيات
87	قائمة المصادر والمراجع

الصفحة	الرقم	عنوان الجدول
41	01	قيم فقرات المحور الأول
42	02	قيم فقرات المحور الثاني
43	03	قيم فقرات المحور الثالث
44	04	صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة
45	05	درجة معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
50	06	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 01 المحور 01
51	07	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 02 المحور 01
52	08	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 3 المحور 01
53	09	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 04 المحور 01
54	10	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 05 المحور 01
55	11	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 06 المحور 01
56	12	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 04 المحور 01
57	13	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 04 المحور 01
58	14	ملخص تحليل فقرات المحور الأول
59	15	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 09 المحور 02
60	16	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 10 المحور 02
61	17	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 11 المحور
61	18	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 12 المحور 02
63	19	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 13 المحور 02

64	20	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 14 المحور 02
65	21	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 15 المحور 02
66	22	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 16 المحور 02
67	23	ملخص تحليل فقرات المحور الثاني
68	24	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 17 المحور 03
69	25	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 18 المحور 03
70	26	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 19 المحور 03
71	27	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 20 المحور 03
72	28	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 21 المحور 03
73	29	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 22 المحور 03
74	30	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 23 المحور 03
75	31	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 24 المحور 03
76	32	ملخص تحليل فقرات المحور الثالث
77	33	البيانات الإحصائية المستخدمة في مناقشة الفرضية رقم 01
79	34	البيانات الإحصائية المستخدمة في مناقشة الفرضية رقم 02
79	35	البيانات الإحصائية المستخدمة في مناقشة الفرضية رقم 03
قائمة الأشكال		
الصفحة	الرقم	عنوان الشكل
50	1	دائرة نسبية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 01 من المحور 01
51	2	دائرة نسبية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 02 من المحور 01
52	3	دائرة نسبية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 03 من المحور 01

53	4	دائرة نسبية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 04 من المحور 01
54	5	دائرة نسبية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 05 من المحور 01
55	6	دائرة نسبية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 06 من المحور 01
56	7	دائرة نسبية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 07 من المحور 01
57	8	دائرة نسبية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 08 من المحور 01
59	9	دائرة نسبية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 09 من المحور 02
60	10	دائرة نسبية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 10 من المحور 02
61	11	دائرة نسبية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 11 من المحور 02
62	12	دائرة نسبية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 12 من المحور 02
63	13	دائرة نسبية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 13 من المحور 02
64	14	دائرة نسبية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 14 من المحور 02
65	15	دائرة نسبية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 15 من المحور 02
66	16	دائرة نسبية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 16 من المحور 02
68	17	دائرة نسبية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 17 من المحور 03
69	18	دائرة نسبية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 18 من المحور 03
70	19	دائرة نسبية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 19 من المحور 03
71	20	دائرة نسبية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 20 من المحور 03
72	21	دائرة نسبية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 21 من المحور 03
73	22	دائرة نسبية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 22 من المحور 03

74	23	دائرة نسبية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 23 من المحور 03
75	24	دائرة نسبية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 24 من المحور 03

مقدمة

مقدمة:

لقد نالت ظاهرة القيادة اهتمام الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم ومشاربهم الفكرية منذ أقدم القصور وعبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية، بدءاً من نشأة أول التجمعات الإنسانية البدائية البسيطة، ومروراً بمجموعة من التحولات والتغيرات والتبديلات المتعددة الأوجه، في مختلف النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتنظيمية، وانتهاءً بتبلور المرحلة العلمية للمجتمع -مجتمع ما بعد الصناعي- المتصفة بالتشابك والتعقيد البنائي والوظيفي، أين شهدت بواكر إدراك ووعي جديد ومختلف دور الفعل القيادي وأهميته في إحداث التطور والتقدم والتنمية على مستوى جميع الأنساق.

إن القيادة تتعلق بمختلف مجالات الحياة، وعملية الاستقصاء التاريخي عنها في التراث الفكري والنظري يكشف عن مجموعة محاولات أولية متنوعة، استهدفت بناء نسق معرفي حولها، حيث مهدت هذه المحاولات لإرساء ركائزها العلمية مستقبلاً في شتى العلوم الإنسانية والاجتماعية، وتحديدًا في علم الإدارة والسياسة، فكانت تصورات و آراء أفلاطون في كتابه الشهير بالجمهورية"، الذي تطرق فيه إلى طبيعة وخصائص ووظائف وطرق تنشئة، وأساليب تدريب قادة الجمهورية من أول بواكر الدراسات، أما في فترة الحضارة الإسلامية فكانت مساهمات الفارابي في مؤلفه "آراء أهل المدينة الفاضلة الذي أظهر فيه تأثيراً واضحاً بأفلاطون، أما في عصر النهضة الأوروبية تستوقفنا الكتابات السياسية للمفكر السياسي الإيطالي (ميكيافلي Machiavelli)، الذي تناول في كتابه "الأمير" المنشور عام 1531م، أهم سمات ووسائل القائد السياسي الناجح، ودعا إلى مبدأ فصل الممارسة السياسية عن النواحي الأخلاقية والاجتماعية والدينية.

عرفت المؤسسات منذ ظهورها عده تغيرات منذ نشأتها ودخول الافراد في هذه التنظيمات حتم عليهم السير مع وتيرة هذا التنظيم والالتزام بما يفرضه من نظام عمل وقوانين لتحقيق الاهداف التي تصبوا اليها المؤسسات. لكن في كثير من الاحيان تشكل هذه القوانين ضغوطات يتعرض لها الافراد داخل التنظيم حيث ان كبر حجم المنظمات وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية في الظروف السياسية والاقتصادية والتكنولوجية وأد الكثير من المشاكل ذات التأثير المباشر على اداء الافراد وعن رضاهم على العمل وعلى الاستقرار الإداري داخل المؤسسة، فهذه الضغوطات تجعل العاملين يعيشون في حاله من القلق والاضطراب الدائم الذي ينعكس عليهم وعلى ادائهم وشعورهم بعدم الراحة والرضا عن العمل من هنا ظهرت الحاجة للقيادة وكيف يمكن ان تؤثر في سلوك المرؤوسين فهي تعتبر الحلقة الوسط بين الإدارة والافراد حيث تتميز بانها مستمرة الفعالية ويرتبط نجاحها بوجود علاقة وطيدة بين الرئيس والمرؤوسين

فمن خلال هذه العلاقة يستطيع القائد ان 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 تعزيز الاستقرار الإداري للمؤسسة والرضا للعامل، الذي طالما اعتبر مؤشرا للنجاح وهو امر ضروري لقيام الفرد بمهامه على اكمل وجه حسب ما هو مطلوب منه والعوامل المؤثرة على الاستقرار كثيره ومتنوعة منها ما هو مرتبط بالعمل ومنها ما هو مرتبط بالقيادة ومنها ما هو مرتبط بشخصية الفرد ذاته وفي هذا الاطار كان الهدف الاساسي من وراء دراستنا الكشف عن الدور الذي تلعبه القيادة في تعزيز الاستقرار الإداري.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1- إشكالية الدراسة:

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

وعلى الرغم من أهمية القيادة باعتبارها ضرورة إدارية واجتماعية فهي تشكل مردودا كليا للعملية الإدارية إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري دونها، حيث أن مسؤولية القيادة تتبلور في قدرتها على صياغة التعاون بغية توحيد جهود المرؤوسين سعيا وراء تحقيق الغايات القيادية وتلبية حاجات العاملين وانجاز الأهداف الوظيفية المتعددة (حسين مرضي الدوسري، 2013، ص44).

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

والقيادة في مواقعها المتعددة تعبر عن نمط من العلاقة بين القائد والجماعة يؤدي إلى توجيه الأفراد لبذل أقصى الجهود في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، لذا فالقادة مطالبون بتوسيع مداركهم وزيادة ثقافتهم وتنمية خبراتهم التي تمكنهم من مواجهة التحديات (العميان محمود سليمان، 2010، ص52).

هناك العديد من الدراسات والمواضيع التي تناولت مفهوم القيادة والعلاقة بين القيادة والعديد من المفاهيم الأخرى، مثل دراسة الطالب محمد اليمين لعيادة بعنوان الانماط القيادية ودورها في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضي والتي توصل فيها أن للنمط القيادي الديمقراطي دور كبير في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة، في حين أن للنمطين الأوتوقراطي والفوضوي دور ضعيف في تفعيل عملية اتخاذ القرار، وكذلك دراسة الطالب قابن حسين بعنوان النمط القيادي للمدراء وعلاقته بدافعية الانجاز في المركبات الرياضية الجوارية، والتي توصل من خلالها ان للسلوك القيادي اثر في الرفع من دافعية الانجاز لدى الموظفين والرفع من روحهم المعنوية وتفاعلهم اتجاه العمل، لذا تم التركيز في هذه الدراسة على المهارات القيادية والسلوكية التي من شأنها تعزيز الاستقرار الإداري داخل المؤسسة، فلكي يكون هناك استقرار لا بد أن تتمتع القيادة بمجموعة من المهارات نابعة من الأساس من فهم طبيعة المؤسسة ومتطلباتها، ولن يتحقق الاستقرار دون وجود قيادة مستعدة لمواجهة التحديات التي يفرضها الموقع

القيادي، لذا عليها أن تطور مهارات جديدة لنفسها وزيادة ثقتها وتعزيز بصيرتها وتوسيع مداركها بشكل اكبر.

لتعزيز الاستقرار الإداري لا بد للقيادة أن تتبنى بعض المهارات والسلوكيات التي من شأنها تعزيز الاستقرار الإداري للمؤسسة واستمرارها في أداء وظائفها على أكمل وجه وتحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها وهنا يطرح التساؤل التالي:

- هل للقيادة دور في تعزيز الاستقرار الإداري في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

التساؤلات الجزئية:

- هل لمهارة الاتصال دور في تعزيز الاستقرار الإداري في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟
- هل لمهارة اتخاذ القرار دور في تعزيز الاستقرار الإداري في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟
- هل لمهارة فن التحفيز دور في تعزيز الاستقرار الإداري في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

2-فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- للقيادة دور في تعزيز الاستقرار الإداري في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

الفرضيات الجزئية:

- لمهارة الاتصال دور في تعزيز الاستقرار الإداري في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- لمهارة اتخاذ القرار دور في تعزيز الاستقرار الإداري في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- لمهارة فن التحفيز دور في تعزيز الاستقرار الإداري في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

3-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في توضيح دور القيادة في تعزيز الاستقرار الإداري وذلك عن طريق إلمام القيادة وإتقانها لبعض المهارات والسلوكيات القيادية والتي هي عديدة تطرقنا إلى ثلاثة منها وهي مهارة

الاتصال، مهارة اتخاذ القرار، ومهارة التحفيز. هذه المهارات التي من شأنها تعزيز الاستقرار الإداري داخل المؤسسة، كما أن للدراسة أهمية من الناحية العلمية حيث أنها تساعد الطلبة الباحثين لتكون لهم أرضية انطلاق أو مرجع يمكن العودة له، وذلك لتوفرها على كم من المعلومات النظرية المتعلقة بالمهارات القيادية والسلوكية.

4- أهداف الدراسة:

- الوصول الى معرفة ما إذا كان للقيادة دور بشكل عام في تعزيز الاستقرار الإداري داخل مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- الكشف ما إذا كان لمهارة الاتصال دور في تعزيز الاستقرار الإداري داخل مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- إبراز دور مهارة اتخاذ القرار في تعزيز الاستقرار الإداري داخل مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- معرفة ما إذا كان لمهارة فن التحفيز دور في تعزيز الاستقرار الإداري داخل مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

5- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

القيادة:

لغة: حسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد (ابن منظور، 2001، ص315).

اصطلاحا: يشير مفهوم القيادة إلى التأثير في أفكار ومشاعر وسلوكيات الآخرين، إما تأثيرا مباشرا (من خلال التخاطب) ويطلق عليها القيادة المباشرة، وإما تأثيرا غير مباشر (من خلال المؤلفات والمخترعات) ويطلق عليها القيادة غير المباشرة (هاشم، 2001، ص233).

إجرائيا: القيادة هي نمط من السلوك الإنساني للقائد يستند إلى العلاقة بينه وبين أفراد الجماعة التي يقودها، ويعمل على استثارة جهودها، وتنسيق توجهاتها، وتحفيز دوافعها نحو الانجاز، وحل مشاكلها التي

تحول دون تحقيق الأهداف، لذا فالقادة مطالبون بتوسيع مداركهم وتنمية مهاراتهم وخبراتهم التي تمكنهم من مواجهة تحديات القيادة في العصر الراهن.

الاستقرار الإداري:

لغة: الاستقرار هو الثبات

الاستقرار هو عكس الفوضى والاضطراب.

اصطلاحا: الاستقرار الإداري ضرورة حتمية وركيزة أساسية لا بد من وجودها لضمان تحقيق النجاح المهني والوصول إلى الغايات المطلوبة والأهداف المسطرة.

إجرائيا: الاستقرار الإداري هو حالة من التأقلم والانسجام في كافة الجوانب بين القيادة والمرؤوسين داخل المؤسسة، من حيث القيام للمهام المطلوبة على أكمل وجه، وطبيعة العلاقات بينهم.

6- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: للطالب محمد اليمين لعيادة بعنوان: "الأنماط القيادية ودورها في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية منكرة ماستر، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالمسيلة، 2018 / 2019

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور النمط القيادي في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكذلك استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتمثلت عينة الدراسة في 30 موظف من مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة هي كامل مجتمع الدراسة.

أهم النتائج المتوصل إليها هي:

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

الدراسة الثانية: للطالب قابن حسين، بعنوان: "النمط القيادي للمدراء وعلاقته بدافعية الانجاز لدى الطاقم الإداري في المركبات الرياضية" مذكرة ماستر، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالمسيلة، 2017/2016

وقد هدفت الدراسة الى التعرف على الأنماط القيادية السائدة ومستوى دافعية الانجاز في المركبات الرياضية الجوارية،

وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي معتمدا على مقياس الأنماط القيادية ومقياس دافعية الانجاز على عينة تتكون من 33 موظف من أصل 46 موظف بالمركبات الجوارية لولاية جيجل هم مجتمع الدراسة.

أهم النتائج المتوصل إليها هي:

- السلوك القيادي له أثر في الرفع من دافعية الانجاز لدى الموظفين والرفع من روحهم المعنوية وتفاعلهم اتجاه العمل
- السلوك القيادي الديمقراطي له دور فعال في الرفع من دافعية الانجاز لدى الموظفين
- السلوك القيادي الأوتوقراطي لا يؤثر على دافعية الانجاز بمعنى انه غير قادر على دفع فريق العمل إلى بذل المزيد من الجهود لإتمام المهام.
- السلوك القيادي الحر في التسيير له أثر في الرفع من دافعية الانجاز لدى الموظفين لكن بدرجة متوسطة اقل منها في السلوك القيادي الديمقراطي.

الدراسة الثالثة: للطالب سماتي حاتم بعنوان: "النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة" رسالة ماجستير قسم علم النفس كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011/2010.

وقد هدفت الدراسة إلى تقديم صورة حية للمؤسسة الجزائرية من خلال إبراز مخلفات الأنماط القيادية على تماسك الجماعة، والوقوف على هاته الأنماط المتبعة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة عشوائية بسيطة والتي يبلغ عددها 347 عاملا، استخدم الباحث استمارة استبيان.

أهم النتائج المتوصل إليها هي:

تبين أن هناك توافر للأنماط القيادية الثلاثة حيث يمارس القادة في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة النمط القيادي الديمقراطي، وبدرجة اقل النمط القيادي الفوضوي، وفي الأخير يأتي النمط القيادي الأوتوقراطي في الدرجة الأخيرة، كما يظهر من خلال النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول استجاباتهم لمحاور الدراسة باختلاف بعض المتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة..).

الدراسة الرابعة: للطالبة عفاف وسطاني بعنوان: "دافعية الانجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة". رسالة ماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2009.

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين النمط القيادي السائد للمدير ودافعية الانجاز لدى الأساتذة في ضوء مشروع مؤسسة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة عشوائية يقدر عدد أفرادها ب 194 أستاذ من مرحلة التعليم المتوسط، واستخدم لذلك أداة الاستبيان لتقدير الأنماط القيادية للمديرين ومقياس دافعية الانجاز للأساتذة.

أهم النتائج المتوصل إليها هي:

- إن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر شيوعا، أما النمط الأوتوقراطي والفوضوي الأقل استعمالا، كما توصلت هذه الدراسة إلى أن سلوك المدير يختلف باختلاف الظروف أو الموقف الذي يتواجد فيه.

- وجود علاقة قوية بين النمطين الديمقراطي والموقفي وارتفاع دافعية الانجاز لدى الأساتذة، بالإضافة إلى وجود علاقة قوية بين النمطين الأوتوقراطي والفوضوي وانخفاض مستوى دافعية الانجاز لدى الأساتذة.

الدراسة الخامسة: للطالب مبروك عبد الوهاب بعنوان: "السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال" رسالة ماجستير، قسم علم النفس كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009.

وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع السلوك القيادي والدافعية بالمؤسسة الجزائرية ومعرفة طبيعة ومدى توافر العلاقة بين السلوك القيادي بالمنظمة ومستوى الدافعية لدى العمال فيها.

حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل على عينة قصدية قام فيها بالحصص الكلي لأفراد المجتمع الأصلي وذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة، حيث بلغ العدد الكلي للعاملين بالمؤسسة 194 عاملا. واستخدم الباحث أداة الاستبيان لجمع البيانات.

أهم النتائج المتوصل إليها هي:

- هناك علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي والدافعية لدى العمال في المؤسسة الوطنية السوناريك بوحدة فرجيوة ولاية ميلة.

هناك علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي بالعمل وحاجات البقاء، الانتماء والنمو لدى العمال في مؤسسة الدراسة.

الفصل الثاني

القيادة

1- القيادة:

يشير مفهوم القيادة الى التأثير في أفكار ومشاعر وسلوكيات الاخرين، اما تأثيرا مباشرا (من خلال التخاطب) ويطلق عليها القيادة المباشرة، واما تأثيرا غير مباشرا (من خلال المؤلفات والمخترعات) ويطلق عليها القيادة غير المباشرة. (هاشم، ص233)

والقيادة عملية إنسانية تحفز العاملين نحو تحقيق اهداف التنظيم، فهي ليست خاصية شخصية، ولكنها نتاج مركب معقد من القائد، وجماعة العمل، وظروف التنظيم، وتستهدف تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات افراد المجموعة وإمكانات واحتياجات التنظيم الذي ينتمون اليه. (السلمي، 1987، ص223)

ويصعب تحديد مفهوم القيادة لارتباطها بالعديد من العلوم الاجتماعية التي تحاول فهم طبيعة القيادة ووظيفتها، ومع ذلك يتفق علماء النفس والاجتماع على "ان القيادة في مواقفها المتعددة تعبر عن نمط من العلاقة بين القائد والجماعة يؤدي الى توجيه افراد الجماعة لبذل اقصى جهودهم في سبيل تحقيق هدف معين". (دوريش، وتكلا، 1995، ص440)

والقيادة بهذا المفهوم تعني نطا من السلوك الإنساني للقائد يستند الى العلاقة بينه وبين افراد الجماعة التي يقودها، ويعمل على استثارة جهودها، وتنسيق اتجاهاتها، واثارة دوافعها نحو الإنجاز، وحل مشاكلها التي تحول دون فاعلية أدائهم. لذل فالقادة مطالبون بتوسيع مداركهم، وزيادة ثقافتهم، وتنمية خبراتهم ومهاراتهم التي تمكنهم من مواجهة تحديات القيادة في الالفية الثالثة.

2- تعريف القيادة الإدارية:

يعرفها فنر وبرستوس presthus & pfiffner بأنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الانية. (كنعان، 2007، ص98)

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

- القائد: هو الشخص الذي يتمتع بالمهارات الفكرية والسلوكية والفنية وهو قادر على توجيه العامل الاخرين والتأثير عليهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

- المرؤوسين: هم العامل ويختلفون فيما بينهم من حيث السمات السلوكية والدوافع والكفاءة المهنية.
- الهدف: يعتبر المحرك الأساسي للعملية باعتبار ان كل من القائد والتابعين يسعون لتحقيق اهداف معينة سواء كانت مشتركة او مختلفة.
- الموقف: وهو يتغير بتغير الأداء والمشكلات وطبيعة العمل، ويتطلب قدرات متطورة من القائد ليتمكن من خلالها من إدارة الافراد التابعين له في المواقف المختلفة بكفاءة. (زعتري، 1998، ص313)

4- أنماط القيادة:

تتعدد تصنيفات القيادة التي قدمها العلماء ورجال الإدارة في تحديد أنواع القيادة، وذهبوا في ذلك الى مذاهب شتى ولعل اهم التصنيفات تصنيف القادة من حيث طريقة اختيارهم من صفوف الجماعة التي يقودونها لصفات خاصة بهم، ويصنف البعض القيادة من اتجاهاتهم وميولهم الاجتماعية الى قادة محافظين وحساسين وذوي اتجاهات شخصية، وذوي اتجاهات موضوعية، وتصنف القيادة من ناحية أخرى مثل نوعية العلاقات بالأفراد الذين يقودونهم الى قادة من ذوي ميول تحكمية، واخرين ذوي ميول إنسانية على الاقتناع. (رشوان، ص99)

4-1 القيادة الديمقراطية:

يسعى القائد الديمقراطي إلى ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها وفي تحديد أهدافها ورسم خطط ولا يميل إلى تركيز السلطة في يده، وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كي يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة، ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم، ويقف هو موقف المحرك الموجود لنشاط الأعضاء. (محمد، 1996، ص 104)

فالديمقراطية هي حقوق وواجبات لكل فرد نحو نفسه ونحو الآخرين ونحو المجتمع ، والقيادة الديمقراطية تعمل على تحقيق ضرب من الوصال الفكري بين القائد والمرؤوسين ، وتتسم العلاقة بين القائد وأعضاء الجماعة في القيادة الديمقراطية على العلاقات الإنسانية و المشاركة وتفويض السلطة وتستهدف العلاقات الإنسانية اتباع المطالب الأساسية للفرد في الحياة ، فالعلاقات الإنسانية تؤدي إلى الاستقرار والشعور بالانتماء للمنظمة ، ومن شأنه أن يعود على المنظمة بالفاعلية حيث الإسهام

الجيد في تحقيق ما تصبوا إليه المنظمة من أهداف فيقبل كل عضو فيها بعمله معتقدا بحق أن المنظمة منظمة وأن أهدافها المرجوة هي إحدى أهدافه التي يسعى لتحقيقها ، فالقيادة الديمقراطية القائد لا يصدر الأوامر مباشرة إلا بعد مناقشة جماعية ، فالقائد يعمل على مشاركة المرؤوسين في القرارات ويعتمد أسلوب المناقشة والإقناع . (عبد الحميد، ورشوان، ص 100).

2-4 القيادة الاستبدادية:

تتميز القيادة الاستبدادية (الديكتاتورية) باجتماع السلطة المطبقة في يد القائد الاستبدادي، فهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها وهو الذي يفرض على الأعضاء ما يقومون به من الأعمال، كما انه يحدد نوع العلاقات التي تقوم بينهم، وهو وحده الحاكم والحكم ومصدر الثواب والعقاب، ويعتمد الأعضاء اعتمادا كلياً عليه، أما اهداف الجماعة في ظل هذا النظام فلا تكون واضحة في أذهانهم، كما انه يحاول أن يقلل فرص الاتصال بين الأعضاء وبذلك لا يوجد تماسك قوي بين أعضاء الجماعة سرعان ما ينفرط عقدها إذا تغيب القائد أو اختفى.(عويضة، ص 103).

والقادة الديكتاتوريون يتخذون من سلطتهم أداة تحكم وضغط على مرؤوسهم لإجبارهم على إنجاز الأعمال ويستخدمون ما لديهم من وسائل الإجبار بالالتزام والتهديد لضمان السيطرة عليهم وذلك بتوقيع أقصى العقوبات عليهم ، ويتمثل المرؤوسون خوفاً من العقاب وليس تعبيراً عن رضاهم عن القيادة وغالبا ما يقر هؤلاء المرؤوسين بعدم الرضا عن القيادة لعجزهم عن إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، والقائد الديكتاتوري يتدخل في معظم الأمور وشتى الأعمال والتفاصيل وعليه تتحقق الطاعة العمياء دون مناقشة، وتحت هذا المناخ الاستبدادي لا تنمو العلاقات الإنسانية وتنخفض الروح المعنوية ويحدث عجز على تحقيق التكيف الاجتماعي، فيؤدي إلى انتشار المنافسة والصراع وتضعف روح التعاون الإخاء.

3-4 القيادة الحرة أو الفوضوية:

في هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهي غير موجهة وترتكز القيادة الحرة على اهتمامها على حرية العامل في أداء العمل والتصرف والحركة والأداء وممارسة النشاط وتحديد المهام واتباع الإجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل وإصدار القرارات ولا يتدخل القائد الرسمي المعين في ذلك.

ويتبع القائد في هذا النمط سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمروسيه، وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي تلتبس عليهم. (المخلافي، 2008، ص18)

5- خصائص القيادة:

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

ومن البديهي ان القيادة تختلف جزئياً عن الإدارة فيختلف القادة عن المدراء بالطريقة التي يطورون فيها الرؤية ويختلفون في طريقة فهمهم للإلهام لان القائد الفعال يسعى وراء أوضاع يرى فيها التغيير ضروريا ويسعى الى فعل ما هو صحيح من خلال ممارسة نفوذه وسلطاته، وصفاته التي يتحلى بها وهو اقوى من حيث الرؤية والالهام.

بينما المدير الكفؤ يحاول ان يكون مثاليا ويعتمد على نفوذه ويدير اعماله بشكل جيد، وهناك عدة صفات يجب ان يتحلى بها القائد الجيد ومنها:

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

6- أهمية القيادة في الإدارة:

6-1 أهمية القيادة في الجانب التنظيم للإدارة:

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد اصدار الأوامر والتأكد ان النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو امداد

المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون. كما ان دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم، وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه. فقيادة جميع جوانب التنظيم تتأتى من خلال التنسيق والاعمال التي تنسق وتبني وحدات تعمل في توافق وتناغم. (كنعان، 1999، ص114)

6-2 أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة:

ان الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسيه ولكنه يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها وهو ما يسمى بدور التبعية، حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي ايه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدره من توجيهات الى مرؤوسيه، وهناك دوره كزميل للقادة الاخرين يفرض عليه ان يبني علاقات طيبة مع اقرانه في نفس المستوى، وان يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم، وكذا دوره وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كاشتراكه في النوادي والجمعيات والنقابات، وتعامله مع جماعات وممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها جميعا وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية الدور الإنساني في التنظيم. (هاشم، 2001، ص5)

6-3 أهمية القيادة في تحقيق اهداف الإدارة:

رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد لها لمرؤوسيه، والحيلولة دون تعارض اهداف ومتطلبات التنظيم مع اهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة ، وبين المجتمع ككل من جهة أخرى، فدور القيادة في تحقيق اهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل المتناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف. (ملي، وفاتيل، ص7)

7- العلاقة بين القيادة والإدارة:

اختلفت آراء علماء الإدارة إزاء علاقة القيادة بالإدارة، فهناك من يعتقد أن الإدارة جزء من القيادة، وهناك من يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة، وهناك من يرى أن الإدارة علم بينما القيادة فن وينطلق الرأي الأول من أن القيادة تكون دائماً في قمة الهرم الإداري، والقيادة بحكم موقعهم لديهم تطلع استراتيجي شامل وواسع ولا ينجسون في تفاصيل أعمال روتينية.

أما الرأي الثاني يرى القيادة جزء من الإدارة فيستند في رأيه إلى أن القيادة هي إحدى الوظائف والمسؤوليات المنوطة بالمدير، وإن كثير من علماء الإدارة جعلوا القيادة جزءاً من ميادين الإدارة، لدرجة أن النظريات الحديثة في الإدارة جعلت لها نموذجاً قيادياً منصهراً في العملية الإدارية وليس مهيماً عليها. (كلالدة، 1997، ص33)

ويمكن توضيح العلاقة بين القيادة والإدارة من خلال الجوانب التالية:

7-1 الجانب التنظيمي للإدارة:

يبرز الجانب التنظيمي للإدارة من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد، ولما كانت الإدارة تجمع بين صفات العلم والفن فإن دور القيادة في هذا الجانب التنظيمي لا يقتصر على المدير أو القائد للأوامر، ولكن الدور الأساسي والمهم للمدير أو القائد يتمثل في القيام بنشاطات وجهود العاملين داخل التنظيم، وفي ربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين بها، وبالأهداف التي يسعى لتحقيقها وبإيجاد التنسيق الكامل بين جهود العاملين في التنظيم. (الشريف، 2004، ص34).

7-2 الجانب الاجتماعي للإدارة:

يتضح الجانب الاجتماعي للإدارة من كون التنظيم الإداري على اختلاف صوره وأشكاله يضم مجموعة من الأفراد يقومون بنشاطات جماعية لتحقيق أهداف مشتركة، ومحور نشاطات الإدارة هي التنظيمات الإنسانية على اختلاف أشكالها، والقيادة الإدارية كظاهرة اجتماعية في الجماعات المنظمة، وكأداة فعالة لتنظيم وتنسيق جهود العاملين فيه تعد أداة أكثر ضرورة في التنظيمات الإدارية على اختلاف حجمها وطبيعتها وأهدافها والتي أصبحت من أبرز سمات الإدارة الحديثة. (سماعيل، 1972، ص9).

7-3 الجانب الإنساني للإدارة:

التنظيم الذي هو تنظيم إنساني وليس تنظيماً آلياً ويمثل العنصر الإنساني في المكانة الأولى بين مختلف العوامل الأخرى التي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة التي وجد التنظيم لتحقيقها، ولذلك فالقيادة والإدارة متلازمان لا يمكن لأي منهما أن تعمل بفاعلية دون الأخرى، إذ أن القيادة أصبحت هدفاً والإدارة تبقى الوسيلة. ومن هنا يبرز دور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة من خلال تحمل القيادة الإدارية مسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم الإداري. (عبد الله، 1999، ص431).

8- العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية:

لا شك أن القيادة الإدارية هي علاقة تبادل وتأثير بين القادة والتابعين لهم، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل فيها القائد الإداري، كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجاباً وسلباً. (العديلي، 1993، ص227). وأهم هذه العوامل:

- 1- السمات والأنماط الشخصية للقائد وسلوكه أي صفاته الشخصية، سواء منها الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.
- 2- صفات وشخصيات المرؤوسين (الجسمية، النفسية، السلوكية)
- 3- أهداف المنظمة سواء كانت أهدافاً استراتيجية أو أهدافاً قصيرة المدى.
- 4- نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي أو نوع القرار فيها، ونوع المهام ونوع الحوافز، وجماعة العمل.
- 5- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل، أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو في بيئتها الداخلية.

لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها. (العديلي، 1993، ص228).

9- المهارات القيادية والسلوكية في الإدارة:

لا بد للقائد من ان يكون متمتعاً بالمهارات والسلوكيات التالية (الطراونة، 2014، ص 21):

1- مهارة الاتصال: تلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل الإدارات، فهي تحافظ على تدفق وانسياب

العمل داخلها، كما تتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بصفة عامة بالخصائص التالية:

السرعة وتقديمها لمعلومات مرتدة وتسجيلها وتخصيصها على شخص معين وملاءمة شكلها لموضوعها، بقائها في الذهن، تأثيرها على السلوك، وتكلفتها المنخفضة، فمدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود الى الوسيلة المستخدمة.

2- مهارة اتخاذ القرار: القرار في الحقيقة عبارة عن اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة

أو أزمة أو تسيير عمل معين وتحقيق هدف، ولا شك ان اتخاذ القرار عبارة عن مجموعة من الخطوات المتشابكة المتدرجة التي تصل الى هدف معين وهو بذلك عملية تتخذ للوصول لهدف ما، وينبغي اتباع مجموعة من الخطوات قبل اتخاذ القرار فمنها:

- وضع مجموعة خيارات امامنا قابلة للتطبيق كلها.

- عدم الاستعجال للوصول الى النتائج.

- يجب وضع أولويات للأهداف المراد تحقيقها.

3- مهارة حل المشاكل: عملية حل المشكلة تتضمن خمس عمليات رئيسية وهي: تمييز المشكلة،

تحليل المشكلة، وضع حلول ممكنة، تقييم الحلول، تنفيذ الحل الذي وقع عليه الاختيار.

4- مهارة التفويض: علينا ان نعلم ان التفويض هو نقل جزء من السلطة الى شخص اخر، ويمكننا

من انجاز اعمال أكثر وبجهد أقل، ويمكننا من التركيز على الأمور والاعمال الهامة، ويساعد

على ولادة أفكار جديدة، وتنمية كفاءات الاخرين، وزيادة الثقة ورفع الحالة المعنوية للموظفين،

كما يساعد على تعيين أداء الموظف.

5- مهارة ترتيب الأولويات: التنظيم الإيجابي يقوم على مرتكزين أساسيين هما: التخطيط وترتيب

الأولويات، وقد رتب "الدوين بلس" في كتابه *GET THINGS DONE* الأولويات كما يلي:

أولوية "أ" خاصة بالعمال الهامة والعاجلة.

أولوية "ب" خاصة بالأعمال الهامة وغير العاجلة.

أولوية "ج" تتعلق بالأعمال العاجلة وغير الهامة.

6- **مهارة تنظيم الوقت:** كيف اعرف مدى استفادتي من وقتي؟ وكيف اعرف العوامل المبددة لوقتي؟

سؤال جوهري ومهم يتطلب معرفة مدى استفادتك من الوقت والعوامل المضيفة لوقتك، كأن تقوم بعمل سجل يومي لمدة أسبوع مثلا وتدوّن فيه تفاصيل الاعمال التي قضيت فيها وقتك وكذلك كم اخذ كل عمل من الوقت، فنكتب حتى الأمور البسيطة والصغيرة التي قد تضيع من وقتك دقائق يوميا لكن في نهاية الأسبوع قد تجد هذه الدقائق تحولت الى ساعات.

7- **مهارة اصدار الأوامر:** عندما يفكر أي شخص بإصدار امر ما، لا بد أن يأخذ بعين الاعتبار

عاملين: العامل الأول الموقف والعامل الثاني الشخص، وسأل نفسه سؤالاً... هل لديه متسع من

الوقت للرقعة والدبلوماسية؟ وهل الامر موجه لشخص منتج ام لشخص متعاس كسول؟ لأن كل

شخص له نوع من الأوامر التي يجب يتخذها مصدر الامر. وأنواع الأوامر هي:

الامر الصريح المباشر والامر بصيغة الطلب وامر التطوع والامر بصيغة السؤال.

8- **مهارة بناء الفريق:** ان بناء الفريق يساعد المجموعة على العمل كوحدة واحدة. فبناء الفريق يعزز

الروح المعنوية، والثقة والتماسك والتواصل والإنتاجية ويساهم في غرس روح التعاون في الفريق،

تتعامل مع الخلافات داخل الفريق، تبتكر حلولاً للمشكلات التي تواجه الفريق وفي اتخاذ القرارات.

9- **مهارة فن التحفيز:** من المؤكد اننا كبشر لسنا نشبه الآلات في شيء، لنا طبيعة خاصة، لا نعمل

بالضغط على زر، بل ان البشر ما هم الا مجموعة من الاحاسيس والمشاعر، والعمل لا بد ان

يرتبط بتلك المشاعر، ولذا فحسن أداء العمل او سوءه يرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل،

ولذا يدرك المدير الناجح كيفية التعامل مع الافراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المنوط بهم

عن طريق التحفيز.

الفصل الثالث

الاستقرار الإداري

1- مبررات الاستقرار الإداري كأداة للتنمية الإدارية

يعد الاستقرار الإداري واحد من أبرز الغايات التي تسعى القيادة الى تحقيقها داخل الإدارات بغض النظر عن مجالها اقتصادي رياضي اجتماعي أو سياسي وبصرف الجهة التابعة لها سواء قطاع عام او خاص

2- الاستقرار الإداري كأساس للتنمية الإدارية

الاستقرار في العمل:

يعرفه أحمد عبد الواسع على انه اشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف ما دامت الإجراءات التي اتخذت لتشغيله سليمة الخطوات وكان انتاجه لا يدع للقلق كذلك يجب ان ينتهز المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية وضمان امنه الصناعي وترقيته (عليش، ص 34)

ومعنى ذلك خلق جو مناسب للعمل وتهيئة الظروف الملائمة حتى يشعر العامل بالأمن والطمأنينة في عمله ومستقبله المهني وتدرجه والاستقرار أيضا هنا الى بقاء العامل في المؤسسة التي يعمل فيها حتى خروجه منها عند التقاعد

وسنذكر فيما يأتي متطلبات الاستقرار في العمل إضافة الى ذكر أبرز سبل تحقيق هذه الغاية

3- متطلبات تحقيق الاستقرار الإداري:

- 1- حصول الشخص على حقوقه الكاملة في العمل من حيث الحق في الاجر المناسب والعمل ضمن بيئة صحية امنة خالية من المخاطر.
- 2- ان يكون مؤهلا بشكل مناسب للقيام بالأعمال الموكلة اليه، وذلك من خلال امتلاكه للخلفية النظرية التي تؤهله للعمل في المجال، فضلا عن امتلاكه الخبرات والمهارات الشخصية التي تعزز لديه القدرة على الابداع.
- 3- القدرة على بناء شبكة من العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين الأشخاص ضمن بيئة العمل.
- 4- القدرة على التنافس بصورة إيجابية بعيدا عن العدائية والتهمج، والأساليب اللاأخلاقية
- 5- وجود امان وظيفي في المنظمة بحيث لا يشعر الموظفون بالقلق حول مستقبلهم

- 6- الشفافية والموضوعية وعدم التمييز بين الموظفين.
- 7- التوزيع السليم للمسؤوليات لدى مراكز اتخاذ القرار، على ان يتضمن ذلك تسلسلا وظيفيا مناسباً لكافة الموظفين.
- 8- قدرة القيادة العليا على ضبط العمل ومشاركة كافة اقسام المنظمة في وضع الخطط المستقبلية.
- 9- وجود نظام سليم للتقييم على أساس الأداء المتميز.
- 10- توفير معلومات تفصيلية حقيقية على أساس الأداء المتميز.
- 11- معرفة مواطن الضعف بصورة تسمح بمعالجتها.
- 12- حصول الموظفين على اجازاتهم الأسبوعية والسنوية وعلى كافة الاجازات المتعلقة بالمناسبات الدينية والوطنية والاجتماعية.
- 13- وجود نظام فعال لتقسيم وإدارة الوقت للحد من ضغوط العمل.
- 14- قدرات عالية في التنظيم والتخطيط وعدم التصرف بعشوائية مما يتسبب في فوضى بالعمل ويلحق اضرار كبيرة على المنظمة.

4- عوامل الاستقرار الإداري:

تحتل الأجور والرواتب التي تدفع للعاملين لقاء جهودهم أهمية كبيرة كقوة اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة في المنظمة إضافة الى كونها مؤشراً على الموقع والمركز الاجتماعي للفرد في أي مجتمع.

1-4 الأجور:

الأجر هو مقابل او ثمن ما يبذله العامل من مجهود عضلي وعقلي ومهارته في العمل والاجر بالنسبة للعامل يمثل دخله يهيمه المحافظة على مستواه وزيادته املا في رفع مستوى معيشته واشباع حاجاته من السلع والخدمات ومن المهم ان يوفر الاجر قياسا ملموسا وعادلا لمجهود الفرد في العمل حيث يتوقع كل فرد علاقة بين مدخلاته (مثل مستوى قدراته وجهده) ومخرجاته (الأجر والمكافآت الأخرى) وإذا عكست المخرجات علاقة متناسبة مع المدخلات فإنها تشعره بالعدالة ويمكن ان تؤثر على مستوى دافعية الفرد حيث يزداد اسهامه في تحقيق اهداف المنظمة. (ماهر، 2001، ص222)

لا شك ان الأجور تعتبر من اهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة اذ ان درجة رضا الفرد عن عمله يتوقف الى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدا او عينا لذلك فان العناية بتحقيق الاجر العادل او الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر نجاح برامج إدارة الافراد في المنشأة.

وتشير الدراسات التي أجريت الى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد المستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس صحيح.

تحظى الأجور بأهمية بالغة سواء على مستوى الفرد او على مستوى المنظمة وتتمثل أهمية الأجور على مستوى الفرد في انها وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشته وبقائه لو لشعوره بالأمان او للاندماج في العلاقات الاجتماعية او باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل المنظمة التي يعمل بها لو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته.

2-4 التدريب:

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة الى رفع الكفاءة الإنتاجية والخدمية وتحسين أساليب العمل ولعل السبب في هذه المكانة على المستويات الإدارية المختلفة هو الايمان الفعال الذي يلعبه التدريب في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة، بالإضافة الى تحقيق مستوى عال من الاشباع الشخصي للأفراد حيث ان الشعور من قبل الفرد بحاجة الى التدريب يعتبر شعورا صحيحا وكونه يشعر بالحاجة الى التدريب لرفع كفاءته انما يدل على ظاهرتين سلوكيتين على جانب كبير من الأهمية هما:

- قدرته على تحليل قابليته وكفاءته.
- القابلية على التعليم، لتغيير سلوكه في الاتجاه المرغوب فيه من حيث الكفاءة. (ماهر، 2001، ص223).

يمكن ان نعرف التدريب على انه عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد او المجموعة لتحسين الأداء واسبابهم الخبرة وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة، لتتفق مع

طموحهم الشخصي وذلك ضمن برنامج تخطه الإدارة مراعية فيها حاجاتهم وحاجات المؤسسة وحاجات الدولة في المستقبل من الاعمال. (العزاوي، 2006، ص244)

وعليه فان التدريب يلعب دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الافراد لغاية رفع الأداء وتحسينه. لذلك على المؤسسات ان تأخذ بالاعتبار التدريب، لما يتركه من أثر على الافراد في تحقيق الكفاءة والفعالية.

كما ان تحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر في غاية الأهمية للتعرف على نقاط الضعف وتحديد المستويات التي تبدو بحاجة الى تدريب كما يتم التعرف على الافراد وقدراتهم وتحديد من سيتم تدريبهم، وبعد ذلك يتم تصميم البرنامج التدريبي وتحديد موضوعاته واساليبه وأماكن عقده. (اللوزي، 2006، ص288)

وللتدريب العديد من المزايا نذكرها فيما يلي: (معر، 2003، ص92)

أ- زيادة الإنتاجية: حيث تنعكس مهارات العامل الناتجة عن التدريب، على حجم الإنتاج وعلى جودته هذا بالإضافة الى التزايد المستمر في الجوانب الفنية للأعمال والوظائف في الوقت الحاضر تدعو الى التدريب المنظم حتى يتوفر لدى العامل على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الاعمال.

ب- رفعه معنويات الافراد: لا شك ان اكتساب القدر المناسب من المهارات، يؤدي الى ثقة العامل بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي.

ت- تخفيض حوادث العمل: تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب العاملين، ويعني ان التدريب الجيد على الأسلوب الجيد لأداء العمل وعلى كيفية أدائه، يؤدي بدون شك الى تخفيض معدل الحوادث. كما يؤدي التدريب الى استمرارية التنظيم واستقراره، وبالتالي قدرته على الحفاظ على فعاليته، ومن الضروري أيضا ان يصحب فترة التدريب المهني مكافآت تشجيعية مادية او معنوية تجمع العاملين يشعرون فعلا بأهمية التدريب. وبما ان التدريب هادف بطبيعته وموجه في أسلوبه، فهو يسعى الى تزويد الفرد بمعلومات معينة لأداء عمل معين او تزويده بإرشادات وتعليمات محددة على تحسين أدائه او استغلال قدراته بطريقة مثمرة.

3-4 الترقية:

ان فاعلية الترقية كحافز على العمل تتوقف على درجة ارتباط الترقية بإنتاجية الفرد وكفاءته، لذلك يرجع بعض الباحثين ان المؤسسات التي ترتبط فيها الترقيات بإنتاجية الافراد ومستويات أدائهم تكون أكثر إنتاجية وكفاءة من تلك المؤسسات التي تتحدد فيها الترقيات على أساس العلاقة العائلية والشخصية او عوامل المحاباة والصدقة.

وتقوم تلك الفكرة على افتراض أساسي هو ان الترقية مرغوب فيها من قبل الافراد او على ذلك فهم يعتمدون الى تحسين انتاجيتهم ورفع مستوى أدائهم املا في الحصول على الترقية. (السلمي، 1981، ص315)

ويمكن تعريف الترقية على انها نقل الفرد من درجة الى درجة في نفس الوظيفة او انتقاله من منصب الى منصب اعلى يتحمل فيه مسؤولية أكبر وعادة ما تكون الترقية مصحوبة بزيادة في الأجور وكذلك في الامتيازات. (عبد الراشد، 1981، ص317)

فالترقية تهدف الى افساح المجال امام العمال الذين تؤهلهم خبرتهم وكفاءتهم للوصول الى المناصب العليا وحثهم على التنافس الإيجابي.

كما تمثل أحد حوافز العمل المادية الى جانب كونها حافز معنوي يدفع العامل الى تحسين مستوى أدائه كما تعتبر من بين الاهتمامات الأولى بالنسبة للعامل. حيث تسمح بالوصول الى مكانة أرقى في العمل والحصول على امتيازات مادية ومعنوي.

4-4 اتصال:

تتوقف الحالة المعنوية للأفراد العاملين بالمؤسسة في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك انتاجيتهم على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال في المؤسسة.

حيث يحقق بصفة أساسية تبيان الواجبات والاعباء الخاصة بالعمل والطريقة الملائمة لإنجازها لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه.

والاتصال هو تلك العملية المستمرة التي تتضمن قيام الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة الى رسالة شفوية او مكتوبة، تنتقل من خلال وسيلة اتصال الى الطرف الاخر. (ماهر، 1995، ص249)

أ- أنواع الاتصال:

ورغم وجود العديد من التصنيفات لعملية الاتصال داخل المؤسسة إلا أنه يكفي أن نذكر بأن الاتصال قد يكون رسمي واتصال غير رسمي.

1- الاتصال الرسمي:

وهي تلك الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها الهيكل الرسمي والتي عادة ما تأخذ ثلاث اتجاهات: (عبد الباقي، 2000، ص 241)

الاتصالات الهابطة: وهي التي تهدف إلى نقل المعلومات الخاصة بالعمل من القيادة الإدارية في مستوى معين بالمؤسسة إلى المستويات الإدارية الأدنى منها، وهي تتضمن القرارات، الأوامر والتعليمات والتوجيهات اللازمة لتنفيذ برامج العمل.

الاتصالات الصاعدة: وهي تهدف إلى تصعيد المعلومات من المرؤوسين إلى الرؤساء في المستويات الإدارية العليا، وتأتي مكتملة للاتصالات الهابطة، وهي تتضمن عادة إجابات المرؤوسين على ما وصلهم من الرؤساء مثل الصعاب التي تعترضهم لتنفيذ البرامج أو القرارات والمقترحات الخاصة بتسيير العمل فهو يساعد بحق المؤسسة على التأكد من أن المعلومات قد تم إيصالها للأفراد العاملين، وأنه تم فهمها واستيعابها.

الاتصالات الأفقية: وهي التي تتم بين العاملين في مستوى إداري واحد وذلك بهدف أحداث التنسيق المطلوب والانسجام.

2- الاتصال غير الرسمي:

وهو ذلك النوع من الاتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مكتوبة ورسمية، وهو يعبر عن رغبة العاملين في عدم انعزال بعضهم عن بعض، وذلك بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.

وعادة ما تتدخل المؤسسات بمصالحها المختصة (مصلحة الموارد البشرية) في تحديد السياسة الإعلامية والاتصالية المتجانسة في أهدافها واختياراتها، كما تتدخل في وضع التدابير الاتصالية (عبد الباقي، 2000، ص 241) التالية:

- تصميم الرسائل الإعلامية والاتصالية.
- تسيير الجرائد والملصقات والاعلانات داخل المؤسسة.
- تأطير وتأمين انتقال المعلومات حول المؤسسة والتطور التكنولوجي.

ويبدو ان هذه الاتصالات تساعد الافراد العالين على معرفة ما يجري عبر سياسات المؤسسة والأسباب التي دعت الى تطبيق هذه السياسات بشكل معين.

كما تعتبر دعامة ضرورية لإقرار مبدأي العدالة والمساواة وإشاعة الطمأنينة بين افراد المؤسسة عن طريق القضاء على الظلم والتفرقة.

فالقنوات الاتصالية الجيدة هي التي تعمل على حفظ العلاقات الإنسانية واستمرارها داخل المؤسسات فهذه العلاقات من شأنها دفع التعاون الى اقصى حد له بين العاملين وتحفيزهم على أداء المهام الموكلة إليهم، وعم بهذا ينشدون اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية. (دليو واخرون، 2003، ص)

وللاتصالات دور فعال في تحفيز الافراد، فإذا توفر للمؤسسة نظام اتصالات فعال يربط بين مختلف المستويات الإدارية وجميع الافراد، فإن ذلك يحقق الترابط والتعاون ويهيئ انسجاما بين العاملين بالمؤسسة ويكون حافزا لزيادة الأداء. (توفيق، 2004، ص 6)

5-4 الاشراف:

لا ينحصر وصف المشرف او القائد في كونه مسؤولا عن أداء مجموعة من الافراد، فهو أيضا مسؤول عن خلق وتنمية جو معنوي مناسب يهيئ للأفراد ان يعملوا معا بفعالية تجاه تحقيق الأهداف المخططة، وهو كقائد ناجح يفترض الا يعالج مشكلات وقضايا العمل في اطارها الفني فقط، بل أيضا في اطارها الإنساني فمهما كانت طبيعة العمل والظروف المادية المحيطة، فان نمط الاشراف او سلوك المشرف له تأثير جوهري على معنويات المرؤوسين.

لذلك فان اهم مقومات المشرف تكمن في قدرته على تهيئة انسب مقومات الأداء المثمر لمرؤوسيه وسبيله لذلك هو تفهم حاجاتهم كأساس لتوجيههم وتحفيزهم.

6-4 الظروف المادية الجيدة في العمل:

ان ظروف العمل المادية الملائمة يؤدي الى زيادة رغبة العاملين في بذل الجهد المطلوب وكذلك يساعدهم على السرعة في الأداء وتحسينه كما تعمل ظروف العمل الملائمة على تخفيف التعب والارهاق والملل لدى العاملين، وتقلل نسبة ترك العاملين لأعمالهم، كما تخفض من نسبة التغيب والتمارض.

ويعني هذا ان مكان العمل يسهل الأداء وذلك من حيث التجهيزات والأدوات والأضاءة والحرارة والتهوية والمواصلات وغيرها. (ماهر، 2004، ص259)

فهناك حد أدنى من ظروف العمل لا بد من توافرها للعاملين ومع التقدم العلمي والتسهيلات الحديثة الخاصة بأماكن العمل في الدول المتقدمة أصبحت الظروف المادية ملائمة، وبالتالي فإن تأثير هذه الظروف أصبح ضئيلاً على درجة تحفيز الافراد على العمل وبالتالي بدأت المؤسسات في هذه الدول تبحث عن بديل اخر الا ان الظروف المادية للعمل ما زالت تمثل حافز له أهمية لدى العاملين في معظم الجهات بالدول النامية والمتخلفة، لذلك يستوجب على مؤسساتها ان تسعى جاهدة لتحسين هذه الظروف.

7-4 الاعتراف بأهمية العاملين وتثمين نشاطهم:

وتتجلى أهمية هذا الحافز في كونه يدل عن اعتراف الإدارة بأهمية العامل، وتقدير ما يبذله من جهد في عمله لإثبات كفاءته، حيث ينبغي إعطاء الفرد إحساساً بأهميته للعمل وتقدير ما يبذله من جهد اثناء عمله، وكلما زاد حرص الإدارة على الاعتراف بأهمية العامل، كلما أدى ذلك الى توحيد الجهود للوصول الى تحقيق اهداف المؤسسة في نفس الوقت لتحقيق رضا العاملين

ويتخذ الاهتمام عدة مظاهر من بينها: (ماهر، 2004، ص259)

- الثناء والمدح الشفهي امام الزملاء بكل عدل من دون اثاره للغيرة والحسد.
- تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحة الشرف داخل المؤسسة او في سجلات خاصة بغرض تحفيزهم.

5- غايات الاستقرار:

للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الأمن الاجتماعي في جانبه المادي والمعنوي ومن خلاله يحاول الافراد تحقيق أهدافهم واشباع رغباتهم وحاجاتهم، ومن هنا نحاول معرفة أهمية الاستقرار في المؤسسة.

أهمية الاستقرار الإداري:

ان ثبات العامل في عمله واستقراره فيه له انعكاسات إيجابية عليه وعلى المؤسسة التي يعمل بها، فالعامل المستقر في عمله متشبع بثقافة المنظمة ومتطبع بطباع جماعة العامل عكس العامل كثير التنقل فهو دائما يبحث عن التكيف والتلاؤم مع السلوكيات الجديدة مع جماعة العمل وأساليب العمل الجديدة التي سيخضع لها فكل هذه العوامل الغير معروفة للعامل تشكل له مصدر قلق وخوف من المجهول وتثبيط للمعنويات، وزيادة الاستقرار في وظيفته هي التقدم المهني وبلوغ اعلى السلم التدرجي عن غيره من العمال لإتقانه في عمله والتحكم في اليته، وبالتالي تقليل احتمالات الإصابة بحوادث العمل والتعب والاجهاد، كما ان استقرار أعضاء جماعة العمل يزيد من تماسكها وترابط أعضائها وبالتالي يدوم انتماؤها للمنظمة ويرتفع مستوى التزامها التنظيمي والعكس صحيح فكلما انعدم الاستقرار الوظيفي في المنظمة تعرضت جماعة العمل الى التسبب التسرب الوظيفي بين أعضائها ما يحتمل تفككها فالوafd الجديد قد يحمل ثقافة تنظيمية مغايرة تعجل في تفككها ففقدان زملاء العمل يؤدي الى ارباك العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل وبالتالي يكون احتمال التفكير في مغادرة المنظمة وترك العمل في هذه الحالة. وإذا كان الاستقرار الوظيفي له أهمية للعامل وجماعة العمل فهو بالنسبة للمؤسسة مضاعف الأهمية فيمكنها من بلوغ أهدافها التي تسعى الى تحقيق أهدافها وكما انه يساعدها على الاحتفاظ باليد العاملة المدربة والمكتسبة للخبرة ويعفيها من تكاليف البحث عن الكفاءات البديلة عن التي تسربت وتركت مناصب عملها بعد ان كلفت المنظمة مبالغ مالية كبيرة طوال عملية التعيين. (ماهر، 2004، ص260)

اذن فاستقرار الافراد في المنظمة يعمل على تماسك جماعة العمل ما يجعل المنظمة مجتمع مصغر تجمعها ثقافة تنظيمية وهدف مشترك وهوية واحدة وهي المنظمة، فهم يجتمعون فيها كل يوم من اجل الاستمرار والبقاء ولتحقيق هذه المتطلبات على المنظمة توفير عوامل الشعور بالأمان النفسي والجسدي والمادي لتكون لهم مصدر سعادة ومستقبلا مهنيا لهم.

6- أهم التحديات امام الاستقرار الإداري:

ان العمل الإداري هو سلسلة من المهام والوظائف الإدارية التي يتم ممارستها من قبل القائمين على الاعمال والموظفين في المنظمات التي تعمل في القطاعات المختلفة، الا ان العمل يعيقه العديد من المؤثرات والعوامل الداخلية والخارجية، التي تحول دون تحقيق الاهداف وفيما يلي سنذكر أبرز هذه المعوقات.

7- معوقات الاستقرار الإداري:

1- الموظف: أكثر الاسباب ستكون في عدم اتقان الموظف للمهام المطلوبة او عدم التزام الموظف

في العمل وأحيانا يكون السبب شخصيا، وجميع تلك الأسباب تعتبر علل ولكل علة

دواء.....

فاذا كان السبب في عدم الاستقرار الوظيفي هو عدم اتقان الموظف للوظيفة اذا لا بد ان نراجع سجل التعيين لتشخيص العلة قبل ان نصرف له دواء قد لا يكون مجدي وعادة ما يكون التدريب (التقويم الوظيفي)، كون ان عملية التعيين تتطلب ان يكون المتقدم للوظيفة يتمتع بشروط ومواصفات ومؤهلات الوظيفة مهما كان مستواها الوظيفي سواء كانت تنفيذية او إشرافية او قيادية فان تساوت كفة المواصفات الوظيفية مع كفة مؤهلات الموظف ننقل الى مرحلة الوصف الوظيفي ومدى ملاءمته للوظيفة ومن ثم البيئة الوظيفية، وصولا الى الشخصية الوظيفية للموظف لتشخيص العلة وعلاجها بالدواء الصحيح واذا كان العلاج يستدعي تغيير الوظيفة او حتى طبيعة العمل ويجب ان ينظر هنا كذلك الى ما يتناسب مع قدرات ومؤهلات ومستوى الموظف.

2- الإدارة: من اكثر الممارسات المؤثرة على الاستقرار الإداري هي غياب منهجيات وسياسات

الاختيار والتعيين المبنية على أسس علمية او عدم تطبيقها بالطريقة الصحيحة، وانجع الحلول في

هذا الجانب تكمن في إعادة تعيين الموظفين حسب مؤهلاتهم وقدراتهم الوظيفية وفي نفس الوقت يجب التقيد بمفاهيم وأساليب العلوم الإدارية في هذا الجانب والاستغناء مباشرة عن منهج التعيين التقليدي وثقافة هذه وظيفة تنفيذية يستطيع الجميع تأديتها وبالتالي لا تعود المهارات والمؤهلات ضرورية ويتقضى داء التعيين التقليدي الى ان يطال المؤسسة ويعود ليكون اح المؤثرات على الاستقرار الإداري

الموظف الذي لا يشعر بالاستقرار لا يمكن ان يخطط لمستقبله الوظيفي ولن يساهم في تحقيق رؤية المؤسسة. (.....)

غياب خطة تنظيمية في العمل، عدم وجود لوائح، وقوانين إدارية، تحكم طبيعة العمل، ومهام العاملين.

التدخل المباشر الذي تمارسه الإدارة على الموظفين، مما يحبطهم، ويقلل من المساحة الممنوحة لهم اثناء العمل.

تعدد الإدارات أو وجود شركاء ماليين يتدخلون في عمل الموظفين وعليه تتضارب الأوامر الإدارية. غياب الانسجام بين الموظفين. ضعف الرقابة المفروضة في العمل، مما يؤدي الى تسبب البعض في تأدية أعمالهم وتراكم الأخطاء، وبالتالي ضعف الإنتاجية العامة. ثقافة السيطرة لدى ارباب العمل كزيادة مهمات الموظف، وتأخير راتبه، والخصومات المالية غير المبررة، ومخالفة قانون الحد الأدنى للأجور، مشاعر الغيرة والكراهية من جانب الموظفين أحيانا تجاه الموظف المتميز، ضعف نظام التحفيزات او المكافآت، وبالتالي تتم معاملة جميع الموظفين على ذات الدرجة والاهمية بغض النظر عن الجهود المميزة التي يقوم بها البعض، قلة الإمكانيات المادية والموارد والأدوات اللازمة للعمل. تملص بعض المؤسسات من رقابة المؤسسات العليا في نفس المجال كالوزارات والنقابات، معوقات فردية يضعها الفرد لنفسه كأن يتخلى عن التزاماته الوظيفية ولا يهتم بإنجاز اعماله كلها ويتأخر عن مواعيد الدوام بشكل يومي.

3- الصراع على مستوى التنظيم: يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي، وقد يكون بين مختلف المصالح داخل التنظيم، وكذلك الصراع يحدث نتيجة الاختلاف حول السلطة والامتيازات

الممنوحة لمختلف فئات التنظيم مما يؤدي الى عدم رضا فئات أخرى، وبالتالي التعبير عن سخطها وعدم الرضا بمختلف الوسائل والصور المتاحة.

كما يحدث نتيجة الصراع حول الموارد الخاصة إذا كانت ناقصة، وكذلك نتيجة لنظام الحوافز المطبق في المؤسسة. (حمادات، 2008، ص28)

ويأخذ الصراع هنا الصور التالية:

الصراع الأفقي: ويحدث عادة بين الأقسام او الوحدات التنظيمية المتماثلة في المستوى التنظيمي.

الصراع العمودي: يحدث الصراع بين المشرف او المسؤول وتابعيه في اطار العمل المعين نتيجة عدم الاتفاق على سبيل الإنجاز المستهدف للعمل مقلا.

كما يظهر الصراع بين الوحدات التنظيمية مثل الإدارة او القسم في عدة مجالات في المنظمة منها:

- الصراع بين مستويات السلطة (العليا، الوسطى، والتنفيذية).
- الصراع بين الإدارات الوظيفية.
- الصراع بين الوظائف التنفيذية والاستشارية.
- الصراع بين الموظف ورئيسه، او إدارة وأخرى في التنظيم نفسه. (الخطيب، ومعاينة، 2008، ص828)

الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين:

يحدث الصراع حول استخدام الموارد المتاحة او في مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بالداء الإنتاجي او التشغيلي للعمل وسبل إنجازه للمطلوب. (حمود، 2008، ص682)

ويحدث الصراع بين من يمتلكون الصلاحية وبين من يتحكم الرؤساء بمصادر استراتيجية المعلومات. (هوغ واخرون،)

صراع ناشئ عن الاتصالات المشوهة: حيث لا تكون المعلومات المنقولة واضحة بالقدر الكافي، ويشوبها كثير من الغموض مما يجعلها تحمل في طياتها بؤر للصراع.

بنائية التنظيم:

عدم التجانس في العمالة وأساليب الاشراف والرقابة ودرجات المشاركة ونظام الأجور واشكال الضغط والنفوذ المستخدم، وقد يؤدي الى خلق مناخ لمواقف وعمليات تصارعية، هذا يتضح في الصراع حول: توزيع العمال، الترقية، احتكار السلطة، العلاقة بين السن واحتكار السلطة، والعراقيل المهنية، والتدخل في المهام، والموقف من اتقان العمل. تعارض الاهتمامات، والفارق في الرتبة، كما لا ننسى الجنس والخلاف.)

8- الصعوبات السياسية والاقتصادية والاجتماعية للاستقرار الإداري:

الاستقرار الإداري هو ناتج لعدد من العوامل والإجراءات التي تتخذها قيادة المؤسسة بهدف الاحتفاظ بالعاملين الكفاء بها والذين هم السبب الجوهرى في تحقيق أهدافها ومن اهم هذه العوامل هو التعويض المادي والمعنوي في صورته العديدة، ولكن هذا الاستقرار يخضع لعدة صعوبات سنحاول التعرف عليها من خلال هذا المبحث.

1-8 الصعوبات السياسية:

- 1- انتشار الافة التي يشتكي منها الجميع ولا يراد لها ان تنتهي وهي افة الفساد والواسطة المستشرية بأجهزة الدول.
- 2- ضعف القوانين والتشريعات التي تحمي الموظف وتطور وتهتم بإدارة الموارد البشرية.
- 3- التهميش الجهوي وعدم توفر الوظائف او المشروعات التنموية الجيدة بها.
- 4- التدخل في صلاحيات الموظفين.
- 5- القيام بالتحويل من المناصب ومنح الحوافز.

8-2 الصعوبات الاقتصادية:

- 1- عدم الانصاف في منح الدورات التدريبية او عدم وجود لدورات تدريبية مهنية في الكثير من جهات العمل.
- 2- الفوضى التي تسود بعض قطاعات الدولة وانتشار لظاهرة الاقتصاد الخفي.

3- ضعف ميزانية التسيير فهي غير كافية لتلبية الاحتياجات الخاصة بالدارة والموظفين مما يؤثر سلبا على عملية الاستقرار.

4- ضعف التكوين الاقتصادي لبعض الموظفين والقادة مما يؤدي الى سوء تسيير النفقات.

3-8 الصعوبات الاجتماعية:

1- شعور الموظف بالتهميش مقارنة بزملاء العمل.

2- ضعف المرتب وعدم وجود الحوافز التي تخلق الدافع الجاد للموظف للرفع من كفاءته.

3- بيروقراطية بعض القطاعات الحكومية او الخاصة واتباع إجراءات التوظيف من اجل التوظيف وليس من اجل التطوير والابداع.

4- الخلط بين الموظف الجيد والفاشل يخلق شعور عدم الاستقرار للموظف الجيد.

5- تأثر علاقات العمل بالاتصالات غير الرسمية المتأتية من بعض الأطراف التي لا تأتي بالنفع للمؤسسة.

6- للعلاقات العائلية تأثير سلبي في عملية الاستقرار الإداري، بحيث يكون للموظف اخوة او اعمام يعملون في نفس المؤسسة، وتكون بأيديهم السلطة مما يخدم جماعة واهمال أخرى.

خلاصة:

لقد تم التطرق في هذا الفصل الى الاستقرار الإداري واهم الصعوبات والتحديات التي يواجهها من اجل الحفاظ على استقرار الفرد والمنظمة ككل، لاستمرارها وتحقيق أهدافها المنوطة بها.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

تمهيد:

انطلاقاً من دراستي لموضوع دور القيادة في تعزيز الاستقرار الإداري داخل المؤسسة الرياضية، سنحاول إيجاد حل الإشكالية المطروحة سابقاً وذلك بإثبات صحة فرضيات الدراسة أو نفيها، لهذا عمد الباحث إلى وضع خطة تحلت معالمها على النحو التالي: هذا الفصل سيخصص للطريقة المنهجية المستخدمة في البحث و الإجراءات الميدانية أبرز من خلاله منهج البحث الذي سوف يستخدمه، ضبط متغيرات البحث إجرائياً و من ثم التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة و شرح لأدوات البحث المعتمدة في جمع البيانات والمعلومات وكذلك إجراءات التطبيق الميداني للدراسة و الأساليب الإحصائية، دراسة صدق و ثبات الأدوات التي سيتم توظيفها و إيضاح أهم القواعد و الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها حين التنفيذ.

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية للبحث حيث يقوم الباحث بتنظيم زيارات ميدانية للاطلاع على بعض جوانب دراسته. (رشيد زرواتي، 2002، ص 23) وعلى هذا الأساس تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم المراحل التي يجب على الباحث القيام بها قصد التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ومدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث، ولهذا قمنا بدراسة استطلاعية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وقد كان الهدف من هذه الدراسة جمع المعلومات التي لها ارتباط وثيق ومباشر بمتغيرات الدراسة.

وفي هذه الدراسة التي تناولنا فيها " دور القيادة في تعزيز الاستقرار الإداري داخل المؤسسة الرياضية "، دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة"، حيث قمنا بإجراء دراسة استطلاعية كتابية (استبيان) مع بعض موظفي مصالح مديرية الشباب والرياضة، مع الاطلاع على الوثائق المتعلقة بما. وقد تم توزيع 06 استمارات للدراسة الاستطلاعية، واشتملت هذه الدراسة على عدة خطوات هي:

- التعرف على مصالح مديرية الشباب والرياضة.

- التعرف على مجتمع الدراسة

- معرفة مدى ملائمة أداة الاستبيان مع مجتمع الدراسة.

- التعرف على ميدان تطبيق وإجراء هذه الدراسة.

- معرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء إجراء الدراسة.

2 - منهج الدراسة:

لا يمكن لأي باحث الاستغناء عن منهج الدراسة لأي موضوع كان، ولا يمكن أن يتوصل إلى نتائج صادقة وموضوعية ما لم يعتمد على منهج معين، فالمنهج هو الطريق أو عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الفرد الباحث بغية تحقيق بحثه (رشيد زرواتي، 2002، مرجع سابق، ص 191) وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي الذي يحاول وصف الظاهرة موضوع البحث ويفسر ويقوم أملا في الوصول إلى تعميمات مفيدة يزيد بها رصيد المعرفة.

3- متغيرات الدراسة:

تكتسي مرحلة تحديد متغيرات البحث أهمية كبيرة لذلك يمكن القول أنه لكي تكون فرضية البحث قابلة للتحقق من مدى صدقها أو نفيها ميدانيا لابد من العمل على صياغة و تجميع كل متغيرات البحث بشكل سليم و دقيق إذ أنه لابد أن نحصر حرصا شديدا على الضبط الدقيق لمتغيرات بحثنا و على التمييز بينها و بين العوامل الأخرى التي من شأنها التأثير سلبا على مسار إجراء الدراسة. استنادا على فرضية بحثنا تبين لنا جليا أن هناك متغيرين اثنين إحدهما مستقل والآخر تابع.

3-1 تعريف المتغير المستقل

"هو متغير يجب أن يكون له تأثير في متغير يتبعه أي أنه السبب في إحداث تغيير وذلك عن طريق التأثير في قيم متغيرات أخرى تكون ذات صلة به" (عروسي عبد الغفار، 2004، ص 60) تحديد المتغير المستقل: القيادة.

3-2 تعريف المتغير التابع:

"متغير يؤثر فيه المتغير المستقل فهو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع" (عروسي عبد الغفار، 2004، ص 60). المتغير التابع: الاستقرار الإداري.

4- مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: "هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي" (موريس انجرس، 2004، ص 298). تمثل مجتمع دراستنا في موظفي ومسيري مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة قدرت ب 26 فردا وهذا من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع، تم توزيع 6 استمارات أثناء القيام بالدراسة الاستطلاعية على مستوى المديرية لذا تم استبعادهم من العينة الكلية فأصبح عدد أفراد العينة 20 فردا، بعد توزيع الاستمارات على جل أفراد العينة في المديرية المعنية تم استرداد 20 استمارة استبيان وعليه يكون العدد الفعلي للاستمارات الجاهزة للتحليل الإحصائي يقدر ب 20 استمارة.

5 - أساليب جمع البيانات:

تم الاعتماد في الدراسة على استمارة استبيان لجمع البيانات الميدانية، ويمكن تعريفها بأنها: عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف يتم ملاحظتها مباشرة وتسمى الاستبيان، يطلب من المبحوث الإجابة عليها مباشرة، وقد ترسل عن طريق البريد فتسمى الاستبيان البريدي (محمد حسن علاوي، مرجع سابق، 1999، ص 22)

من خلال الدراسات السابقة انطلق الباحث من إعداد استبانة حول الموضوع " دور القيادة في تعزيز الاستقرار الإداري داخل المؤسسة الرياضية " والتي تعد الأداة الرئيسية للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعيبتها من قبل المستجيب.

وقد قسمت الاستمارة إلى ثلاثة محاور، وهي كالتالي:

- **المحور الأول:** ويتضمن أسئلة تدور حول " دور مهارة الاتصال في تعزيز الاستقرار الإداري بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة " وقد اشتمل هذا المحور على 8 أسئلة.

- **المحور الثاني:** ويتضمن أسئلة تدور حول دور عملية اتخاذ القرار في تعزيز الاستقرار الإداري بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وقد اشتمل هذا المحور على 8 أسئلة.

المحور الثالث: ويتضمن أسئلة تدور حول دور مهارة فن التحفيز في تعزيز الاستقرار الإداري بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وقد اشتمل على 8 أسئلة كذلك.

6- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الصدق، الثبات، الموضوعية):

لغرض التأكد من صدق وثبات أداة جمع البيانات تم توزيع استمارة الاستبيان في صورته النهائية على عينة تتكون من 6 أفراد من مجموع موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة اختيروا بطريقة عشوائية وبعد ذلك قمنا بالتأكد من صدق وثبات الاستبيان وذلك كالتالي:

6-1 صدق الاتساق الداخلي:

إذ قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية بهدف التأكد من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، أي قياس مدى اتساق الفقرات مع المحور الذي تنتمي له فقمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور نفسه.

6-1-1 صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول: دور مهارة الاتصال في تعزيز الاستقرار الإداري بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

الجدول (01) يوضح قيم فقرات المحور الأول.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية (sig)	النتيجة
01	الفقرة 01	0.958**	0.000	يوجد ارتباط دال احصائيا
02	الفقرة 02	0.920**	0.000	يوجد ارتباط دال احصائيا
03	الفقرة 03	0.957**	0.000	يوجد ارتباط دال احصائيا
04	الفقرة 04	0.931**	0.000	يوجد ارتباط دال احصائيا
05	الفقرة 05	0.931**	0.000	يوجد ارتباط دال احصائيا
06	الفقرة 06	0.958**	0.000	يوجد ارتباط دال احصائيا
07	الفقرة 07	0.958**	0.000	يوجد ارتباط دال احصائيا
08	الفقرة 08	0.797**	0.002	يوجد ارتباط دال احصائيا

6-1-2 صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني: دور عملية اتخاذ القرار في تعزيز الاستقرار الإداري بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

الجدول (02) يوضح قيم فقرات المحور الثاني:

النتيجة	مستوى المعنوية (sig)	معامل الارتباط	الفقرة	الرقم
يوجد ارتباط دال احصائيا	0.000	0.958**	الفقرة 09	09
يوجد ارتباط دال احصائيا	0.000	0.920**	الفقرة 10	10
يوجد ارتباط دال احصائيا	0.000	0.957**	الفقرة 11	11
يوجد ارتباط دال احصائيا	0.000	0.931**	الفقرة 12	12
يوجد ارتباط دال احصائيا	0.000	0.931**	الفقرة 13	13
يوجد ارتباط دال احصائيا	0.000	0.957**	الفقرة 14	14
يوجد ارتباط دال احصائيا	0.000	0.958**	الفقرة 15	15
يوجد ارتباط دال احصائيا	0.000	0.920**	الفقرة 16	16

3-1-6 صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث: دور مهارة فن التحفيز في تعزيز الاستقرار الإداري بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

الجدول (03) يوضح قيم فقرات المحور الثالث

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية (sig)	النتيجة
17	الفقرة 17	0.920**	0.000	يوجد ارتباط دال احصائيا
18	الفقرة 18	0.957**	0.000	يوجد ارتباط دال احصائيا
19	الفقرة 19	0.751**	0.005	يوجد ارتباط دال احصائيا
20	الفقرة 20	0.871**	0.000	يوجد ارتباط دال احصائيا
21	الفقرة 21	0.761**	0.004	يوجد ارتباط دال احصائيا
22	الفقرة 22	0.787**	0.002	يوجد ارتباط دال احصائيا
23	الفقرة 23	0.920**	0.000	يوجد ارتباط دال احصائيا
24	الفقرة 24	0.958**	0.000	يوجد ارتباط دال احصائيا

تحليل ومناقشة نتائج الجداول:

إن معامل الارتباط هو المؤشر الكمي الدال على قوة العلاقة و اتجاهها بين متغيرين و يمكن ان يأخذ أي قيمة بين القيمتين $[-1, +1]$ ، حيث تدل قيمة معامل الارتباط المحسوبة على قوة العلاقة بين المتغيرين و تدل الإشارة على اتجاهها اذا كانت طردية(القيم الموجبة) أو علاقة عكسية (القيم السالبة)، وقد تم الاستدلال من قيم الارتباط إلى وجود علاقة ضعيفة (من 00 إلى 0.39) و علاقة متوسطة (0.40 إلى 0.69) و علاقة قوية (من 0.70 إلى 1)، لكن هذه القاعدة ليست متبعة دائما و يبقى الأمر متروكا للباحث في تقدير درجة العلاقة بين المتغيرات الواردة في بحثه.(.....)

من خلال قراءة الجداول الثلاثة السابقة نجد أن قيمة معامل الارتباط لكل فقرة من فقرات المحاور الثلاث ذات قيم موجبة وهو ما يعني أن العلاقة بين المتغيرات علاقة طردية في جل الفقرات، كما أن قيمتها كانت في مجال 0.75 إلى حد 0.96 أي أن العلاقة كانت قوية جدا كما نلاحظ أنها كانت قوية في اربع فقرات وهي الفقرة 08 من المحور الأول والفقرات 19 و 21 و 22 من المحور 03.

الفصل الرابع: منهجية الدراسة

بما أن العلاقة بين المتغيرات كانت في أغلب الفقرات إما قوية أو قوية جدا نستنتج أن عباراتها متسقة داخليا وتقيس ما وضعت لقياسه.

كما أن مستوى المعنوية sig قدرت في جميع الفقرات بـ 0.000 أي أنها دالة إحصائيا عند مستوى 0.01%.

6-2 صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد المقاييس صدق أدلة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة للوصول إليها، ويبين صدق الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان مجتمعة، والجدول التالي يوضح ذلك:

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

النتيجة	مستوى المعنوية sig	معامل الارتباط	محاور الاستبيان
دال إحصائيا	0,000	0.926	المحور 01: دور مهارة الاتصال في تعزيز الاستقرار الإداري بمديرية ش ر و. المسيلة
دال إحصائيا	0,000	0.941	المحور 02: دور عملية اتخاذ القرار في تعزيز الاستقرار الإداري بمديرية ش ر و. المسيلة
دال إحصائيا	0,000	0.865	المحور 03: دور مهارة فن التحفيز في تعزيز الاستقرار الإداري بمديرية ش ر و. المسيلة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V 25

من خلال الجدول () نجد أن قيم معامل الارتباط بين كل محور من المحاور الثلاث والمعدل الكلي لفقرات استمارة الاستبيان دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 وأنه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرات ومنه نستنتج أن المحاور صادقة ومتسقة وتقيس ما وضعت لأجله.

3-6 ثبات استمارة الاستبيان

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ وذلك اعتمادا على بياناتها.

الجدول رقم (05) يوضح درجة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

المحاور	عدد العبارات	درجة الثبات (Cronbach's Alpha)
م الأول: دور مهارة الاتصال في تعزيز الاستقرار الإداري بمديرية ش ر و. المسيلة.	08	0.976
م الثاني: دور عملية اتخاذ القرار في تعزيز الاستقرار الإداري بمديرية ش ر و. المسيلة.	08	0.980
م الثالث: دور مهارة فن التحفيز في تعزيز الاستقرار الإداري بمديرية ش ر و. المسيلة.	08	0.954
الثبات الكلي للاستبيان	24	0.991

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات الكلي لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ قيمة 0.991 لإجمالي فقرات الاستبيان 24، فيما تراوح ثبات المحاور بين 0.954 كحد أدنى و0.980 كحد أعلى، وهذا ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة

بحسب مقياس نانلي الذي اعتمد قيمة 0.70 كحد أدنى للثبات. Nunnally &

(Bemstein.1994.204-205)

6-4 الموضوعية عند قيامنا بالدراسة استبعدنا كل النزعات والحالات الذاتية والشخصية وحاولنا نقل الظواهر والوقائع والبيانات كما هي دون أي تدخل أو تحيز أو إصدار أحكاما قيمية مسبقة وقد اعتمدنا في ذلك على توجيهات الأستاذ المشرف وكذا على الأساليب الإحصائية التي تقلل من الذاتية.

7- تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية:

استعملنا في تحليل البيانات بعض المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والاستدلالي وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 25V لتسهيل الحساب والحصول على نتائج دقيقة وتم الاعتماد على بعض الاختبارات، بالإضافة الى الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية كذلك الاشكال البيانية نلخصها فيما يلي:

- معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة صدق الاتساق الداخلي لفقرات استمارة الاستبيان.
- حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لمعرفة درجة ثبات فقرات الاستمارة.
- اختبار كاي تربيع وذلك لتأكيد وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات من عدمها.
- المتوسط الحسابي لحساب متوسطات درجات أفراد العينة.
- الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف القيم عن قيمة المتوسط الحسابي لأنه يوضح درجة التشتت في اجابات أفراد العينة فكلما اقتربت قيمته من الصفر دلنا هذا على تركيز الاجابات وعدم تشتتها وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية.
- المدى لتحديد طول الفئة وهذا لحساب مجال المتوسط الحسابي.

8- خطوات اجراء الدراسة الميدانية:

بعد اكمالنا لجانب النظري توجهنا للجانب التطبيقي الذي قمنا فيه بضبط استمارة الاستبيان الموجهة الى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، قام الباحث بتحديد أسئلة استمارة الاستبيان.

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية لعينة قدرها (6) موظفين من مديرية الشباب والرياضة ابتداء من 2020/04/26 إلى 2020/04/29 من أجل التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة وبعد تاريخ 2020/4/30 تم تفرغ النتائج وحساب الثبات عن طريق معادلة ألفا كرونباخ و درجة صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان و هذا باستخدام نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss. بعد ضبط أداة الدراسة في شكلها النهائي قمنا بإجراء تطبيقي للدراسة حيث قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة قوامها 20 إداري، وكان هذا بعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية في الفترة الممتدة من

الفصل الرابع: منهجية الدراسة

2020/05/03 إلى غاية 2020/05/17 و كان ذلك عن طريق التسليم الشخصي لبعض أفراد العينة لكن أغلبيتهم تم إرسالها لهم الكترونيا عن طريق البريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي وذلك راجع لإجراءات الحجر الصحي المطبق من جهة و لكون وجود 50 بالمئة من الموظفين في عطل اجبارية جراء تفشي وباء كورونا من جهة أخرى. بعد تاريخ 2020/05/18 تم استرجاع 20 استمارة كاملة. وبعد ذلك قمنا بتفريغ البيانات المتحصل عليها ابتداء من 2020/05/19 وتم حساب التكرارات والنسب المئوية حيث سنقوم بتحليل النتائج المحصل عليها في الفصل التالي المخصص لتحليل ومناقشة وتفسير البيانات والنتائج المحصل عليها.

خلاصة:

نستخلص مما سبق أنه لا دراسة علمية بدون منهج علمي، وكل دراسة علمية لابد أن تتوفر لدى الباحث الذي يقوم بها منهجية علمية معينة ومناسبة تتماشى مع موضوع ومتطلبات البحث، ولابد أن تكون أدوات البحث مختارة بدقة (عينة، ومتغيرات، أدوات جمع البيانات، أساليب إحصائية... الخ)، لكي تتماشى مع متطلبات البحث وتخدمه بطريقة تسمح له بالوصول إلى حقائق علمية صحيحة ومفيدة للباحث والمجتمع. ومنه فإن الاستعانة بالجانب المنهجي يعد أمرا ضروريا في البحوث العلمية الحديثة قصد ربح الوقت والوصول إلى النتائج المؤكدة، إضافة إلى وجوب أن تكون المنهجية والأدوات المستخدمة في البحث واضحة وخالية من الغموض والتناقضات.

وفي الأخير يمكن القول ان الباحث الذي يتبع هذه الإجراءات أثناء انجازه لبحثه يكون قد حقق خطوة كبيرة في إثبات صدق عمله وكذا توضيح الركائز العلمية التي اعتمد عليها للوصول إلى نتائج علمية ودقيقة يمكن الاعتماد عليها مستقبلا وحتى إمكانية تعميمها.

الفصل الخامس

عرض وتحليل

ومناقشة النتائج

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لعبارات المحور الأول: لمهارة الاتصال دور في تعزيز الاستقرار

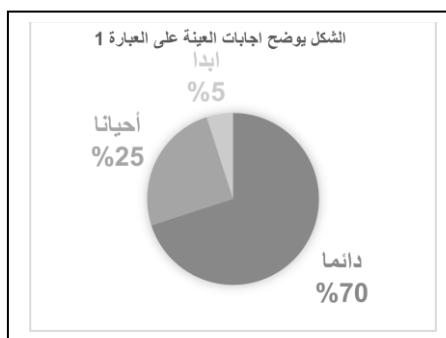
الإداري في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

العبارة 01: هل تولون اهتمام لتمرير المراسلات والتعليمات الإدارية في حدود مجال عملكم؟

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	كا ² "كاي تربيع" - chi-square		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
ابدا	1	5	5,991	13.300	0.001	2	دال
أحيانا	5	25					
دائما	14	70					
المجموع	20	100 %					

قيمة chi-square الجدولية: 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 / درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها - 1 = 3 - 1 = 2

الجدول رقم 06: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 01 المحور 01



الشكل رقم 01

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 01 كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 14 بنسبة 70% بينما كانت إجاباتهم لصالح أحيانا بقيم مشاهدة 5 أي بنسبة 25% و الإجابة على ابدا بقيم مشاهدة 1 أي بنسبة 5% و للتأكد أكثر من النتيجة أعلاه و الدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا² حيث كانت نتيجة كا² المحسوبة 13.300 هي أكبر من قيمتها المجدولة 5,991 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 2 وهذا ما جعلنا نرفض الفرض الصفري و نقبل الفرض البديل القائل بوجود علاقة بين المتغيرين كما أن قيمة sig قدرت ب 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: دائما بنسبة 70%

الاستنتاج: نستنتج مما سبق أن نسبة 70% من المبحوثين يولون اهتمام لتمرير المراسلات والتعليمات الإدارية في حدود مجال عملهم.

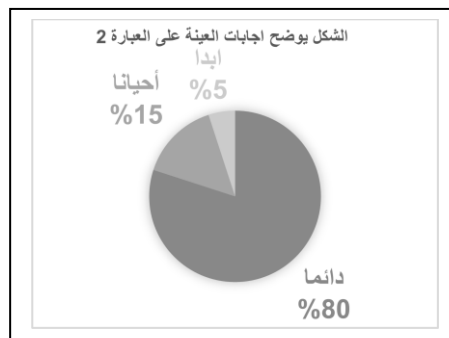
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

العبارة 02: هل التعليمات والقرارات الادارية التي تنقل اليكم واضحة وفعالة؟

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" - chi-square		النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0.000	5,991	19.900	5	1	ابدا
					15	3	أحيانا
					80	16	دائما
					% 100	20	المجموع

قيمة chi-square الجدولية: 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 / درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها - 1 = 3 - 1 = 2

الجدول رقم 07: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 02 المحور 01



الشكل رقم 02

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 02 كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 16 وبنسبة 80% بينما كانت إجاباتهم لصالح أحيانا بقيم مشاهدة 03 أي بنسبة 15% والإجابة على ابدا بقيم مشاهدة 01 أي بنسبة 5%. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه والدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا² حيث كانت نتيجة كا² المحسوبة 24.100 وهي أكبر من قيمتها المجدولة والتي كانت قيمتها 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2 كما أن قيمة sig قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: دائما وبنسبة 80%

الاستنتاج: نستنتج مما سبق أن نسبة 80% من المبحوثين يؤكدون على ان التعليمات والقرارات الادارية التي تنقل إليهم واضحة وفعالة

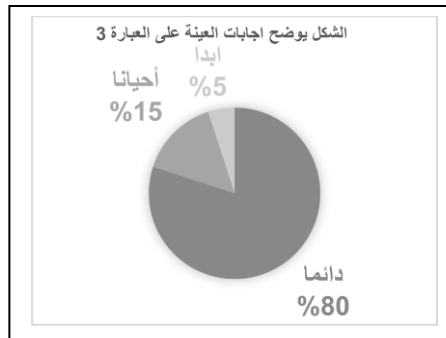
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

العبارة 03: هل تصل اليكم التعليمات والقرارات الادارية من المسؤولين في الوقت المناسب؟

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" - chi-square		النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0.000	5,991	19.900	5	1	ابدا
					10	3	احيانا
					85	16	دائما
					% 100	20	المجموع

قيمة chi-square الجدولية: 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 /درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها - 1 = 3-1 = 2

الجدول رقم 08: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 3 المحور 01



الشكل رقم 03

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 03 كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 16 وبنسبة 80 % بينما كانت إجاباتهم لصالح احيانا بقيم مشاهدة 03 أي بنسبة 15 % والإجابة على ابدا بقيم مشاهدة 01 بنسبة 5%. للتأكد أكثر من النتيجة أعلاه والدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا² حيث كانت نتيجة كا² المحسوبة 19.900 وهي أكبر من قيمتها المجدولة والتي كانت قيمتها 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2 كما أن قيمة sig قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: دائما وبنسبة 80%

الاستنتاج: نستنتج مما سبق أن نسبة 80 % من المبحوثين يؤكدون على ان التعليمات والقرارات الإدارية تصلهم من المسؤولين في الوقت المناسب.

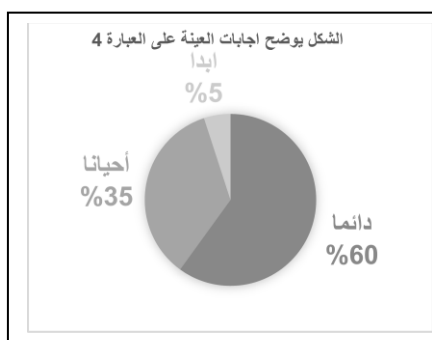
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

العبارة 04: هل يقوم المسؤولون بزيارتكم في مكاتب عملكم وتقديم لكم بعض التوجيهات والارشادات؟

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" - chi-square		النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0.011	5,991	9.100	5	1	ابدا
					35	7	أحيانا
					60	12	دائما
					% 100	20	المجموع

قيمة chi-square الجدولية: 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 / درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها - 1 = 3 - 2 = 1

الجدول رقم 09: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 04 المحور 01.



الشكل رقم 04

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 04 كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 12 بنسبة 60% بينما كانت إجاباتهم لصالح أحيانا بقيم مشاهدة 7 أي بنسبة 35% والإجابة على ابدا بقيم مشاهدة 1 أي بنسبة 5%. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه والدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا² حيث كانت نتيجة كا² المحسوبة 9.100 وهي أكبر من قيمتها المجدولة التي كانت قيمتها 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 2 كما أن قيمة sig قدرت ب 0.011 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: دائما وبنسبة 60%.

الاستنتاج: نستنتج مما سبق أن نسبة 60% من المبحوثين يؤكدون على أن المسؤولين يقومون بزيارتهم في مكاتب عملهم وتقديم لهم بعض التوجيهات والارشادات.

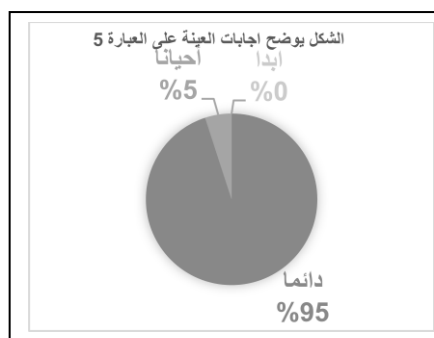
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

العبارة 05: هل تتصلون فوراً بالمسؤولين في حال مواجهتكم لمشكلة تتعلق بعملكم؟

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" chi-square		النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	1	0.000	3.840	16.200	0	0	ابداً
					5	1	أحياناً
					95	19	دائماً
					% 100	20	المجموع

قيمة chi-square الجدولية: 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 1 / درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها - 1 = 3 - 1 = 2

الجدول رقم 10: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 05 المحور 01



الشكل رقم 05

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 05 كانت لصالح دائماً بـ 19 مشاهدة وبنسبة 95% بينما كانت إجاباتهم لصالح أحياناً بـ 1 مشاهدة أي بنسبة 5% والإجابة على أبداً بـ 0 مشاهدة أي بنسبة 0%. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه والدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكراراً قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا² حيث كانت نتيجة كا² المحسوبة 16.200 وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي كانت قيمتها 3.840 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 1 كما أن قيمة sig قدرت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكراراً: وهي دائماً وبنسبة 95%.

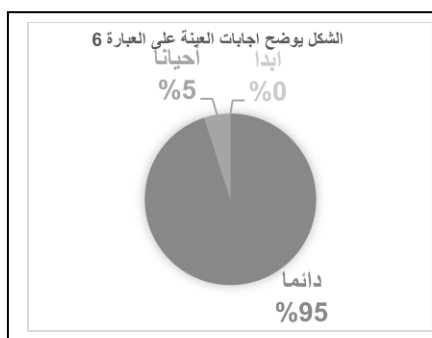
الاستنتاج: نستنتج مما سبق أن نسبة 95% من المبحوثين يؤكدون على أنهم يتصلون فوراً بالمسؤولين في حال مواجهتهم لمشكلة تتعلق بعملهم.

العبارة 06 هل ترون بأن الاتصال بالمسؤولين يقلل من الأخطاء داخل العمل؟

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" - chi-square		النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	1	0.000	3.840	16.200	0	0	ابدا
					5	1	احيانا
					95	19	دائما
					% 100	20	المجموع

قيمة chi-square الجدولية: 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 1 / درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها - 1 = 3 - 1 = 2

الجدول رقم 11: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 06 المحور 01



الشكل رقم 06

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 06 كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 19 وبنسبة 95 % بينما كانت إجاباتهم لصالح احيانا بقيم مشاهدة 1 أي بنسبة 5% والإجابة على ابدا بقيم مشاهدة 00 أي بنسبة 00%. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه والدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا² حيث كانت نتيجة كا² المحسوبة 16.200 وهي أكبر من قيمتها المجدولة والتي كانت قيمتها 3.840 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 1 كما أن قيمة sig قدرت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: وهي دائما وبنسبة 95 %.

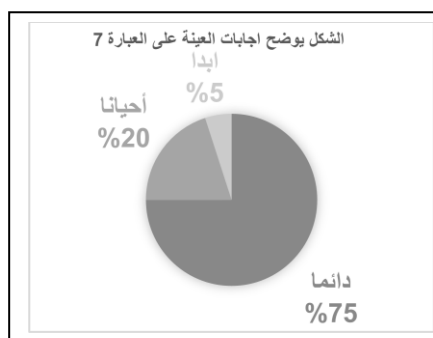
الاستنتاج: نستنتج مما سبق أن نسبة 95 % من المبحوثين يؤكدون على أنهم يرون بأن الاتصال بالمسؤولين يقلل من الأخطاء داخل العمل.

العبارة 07: هل تجدون سهولة في الاتصال بالمسؤولين داخل المؤسسة؟

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" - chi-square		النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0.000	5,991	16.300	75	1	ابدا
					20	4	أحيانا
					75	15	دائما
					% 100	20	المجموع

قيمة chi-square الجدولية: 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 / درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها - 1 = 3 - 1 = 2

الجدول رقم 12: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 04 المحور 01.



الشكل رقم 07

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 07 كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 15 بنسبة 75% بينما كانت إجاباتهم لصالح أحيانا بقيم مشاهدة 04 أي بنسبة 20% والإجابة على ابدا بقيم مشاهدة 01 أي بنسبة 5%. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه والدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا² حيث كانت نتيجة كا² المحسوبة 16.300 وهي أكبر من قيمتها المجدولة التي كانت قيمتها 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2 كما أن قيمة sig قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: دائما وبنسبة 75%.

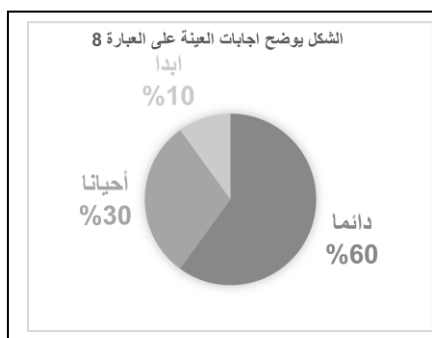
الاستنتاج: نستنتج مما سبق أن نسبة 75% من المبحوثين يؤكدون على أنهم يجدون سهولة في الاتصال بالمسؤولين داخل المؤسسة.

العبارة 08: هل يتدخل المسؤولون في النزاعات التي تحدث بين الموظفين؟

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	كا ² "كاي تربيع" - chi-square		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
ابدا	2	10	5,991	7.600	0.022	2	دال
أحيانا	6	30					
دائما	12	60					
المجموع	20	% 100					

قيمة chi-square الجدولية: 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 / درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها - 1 = 3 - 1 = 2

الجدول رقم 13: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 04 المحور 01.



الشكل رقم 08

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 08 كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 12 بنسبة 60% بينما كانت إجاباتهم لصالح أحيانا بقيم مشاهدة 06 أي بنسبة 30% والإجابة على ابدا بقيم مشاهدة 02 أي بنسبة 10%. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه والدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا² حيث كانت نتيجة كا² المحسوبة 7.600 وهي أكبر من قيمتها المجدولة التي كانت قيمتها 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 2 كما أن قيمة sig قدرت ب 0.022 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: دائما وبنسبة 60%.

الاستنتاج: نستنتج مما سبق أن نسبة 60% من المبحوثين يؤكدون على أن هل المسؤولين يتدخلون في النزاعات التي تحدث بين الموظفين.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

ملخص نتائج المحور الأول: لمهارة الاتصال دور في تعزيز الاستقرار الإداري في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

جدول رقم 14: يبين ملخص تحليل فقرات المحور الأول

رقم	السؤال	البديل الأكثر تكرارا	النسبة المئوية %	نتيجة دلالة كا2		
				محسوبة	مجدولة	دلالة
01	هل تولون اهتمام لتمرير المراسلات والتعليمات الادارية في حدود مجال عملكم؟	دائما	70	13.300	5.991	دال
02	هل التعليمات والقرارات الادارية التي تنتقل اليكم واضحة وفعالة؟	دائما	85	24.100	5.991	دال
03	هل تصل اليكم التعليمات والقرارات الادارية من المسؤولين في الوقت المناسب؟	دائما	80	19.900	5.991	دال
04	هل يقوم المسؤولون بزيارتكم في مكاتب عملكم وتقديم لكم بعض التوجيهات والارشادات؟	دائما	60	9.100	5.991	دال
05	هل تتصلون فورا بالمسؤولين في حال مواجهتكم لمشكلة تتعلق بعملكم؟	دائما	95	16.200	3.840	دال
06	هل ترون بأن الاتصال بالمسؤولين يقلل من الأخطاء داخل العمل؟	دائما	95	16.200	3.840	دال
07	هل تجدون سهولة في الاتصال بالمسؤولين داخل المؤسسة؟	دائما	75	16.300	5.991	دال
08	هل يتدخل المسؤولون في النزاعات التي تحدث بين الموظفين؟	دائما	60	7.600	5.991	دال

التعليق على الجدول

من خلال الجدول أعلاه نجد أن جل فقرات المحور الأول دالة إحصائيا لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (دائما) عند مستوى الدلالة 0.05 كما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من المجدولة وهذا ما قادنا لرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تثبت بأن هنالك علاقة بين متغيري مهارة الاتصال وتعزيز الاستقرار الإداري ساعدت هذه المهارة المسؤولين على تأدية مهامهم وواجباتهم من أنشطة وتفاعلات وأدوار بكفاءة وفعالية والتي من شأنها ان تعزز الاستقرار الإداري داخل المؤسسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لعبارات المحور الثاني: لمهارة اتخاذ القرار دور في تعزيز

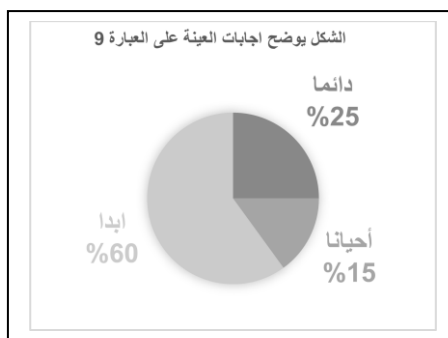
الاستقرار الإداري في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

العبارة 09: هل يتخذ المسؤولون قراراتهم بمفردهم؟

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	كا ² "كاي تربيع" - chi-square		Sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
ابدا	12	60	5,991	6.700	0.035	2	دال
أحيانا	3	15					
دائما	5	25					
المجموع	20	% 100					

قيمة chi-square الجدولية: 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 / درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها - 1 = 3 - 1 = 2

الجدول رقم 15: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 09 المحور 02



الشكل رقم 09

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 09 كانت لصالح ابدا بقيم مشاهدة 12 بنسبة 60% بينما كانت إجاباتهم لصالح أحيانا بقيم مشاهدة 3 أي بنسبة 15% و الإجابة على دائما بقيم مشاهدة 5 أي بنسبة 25% وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه والدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا² حيث كانت نتيجة كا² المحسوبة 6.700 هي أكبر من قيمتها الجدولية 5,991 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 2 كما أن قيمة sig قدرت ب 0.035 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: ابدا وبنسبة 60%

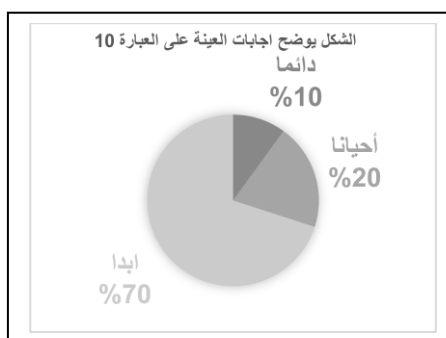
الاستنتاج: نستنتج مما سبق أن نسبة 60% من المبحوثين يقولون بأن المسؤولين لا يتخذون قراراتهم بأنفسهم انما يقومون باشرالك الموظفين في اتخاذها.

العبارة 10: هل سبق وان تراجع المسؤولون عن قراراتهم؟

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	كا ² "كاي تربيع" - chi-square		Sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
ابدا	14	70	5,991	12.400	0.002	2	دال
أحيانا	4	20					
دائما	2	10					
المجموع	20	100 %					

قيمة chi-square الجدولية: 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 / درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها - 1 = 3 - 1 = 2

الجدول رقم 16: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 10 المحور 02



الشكل رقم 10

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 10 كانت لصالح ابدا بـ 14 مشاهدة 70% وبينما كانت إجاباتهم لصالح أحيانا بـ 4 مشاهدة أي بنسبة 20% والإجابة على دائما بـ 2 مشاهدة أي بنسبة 10%. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه والدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا² حيث كانت نتيجة كا² المحسوبة 12.400 وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي كانت قيمتها 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2 كما أن قيمة sig قدرت بـ 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: ابدا وبنسبة 70 %

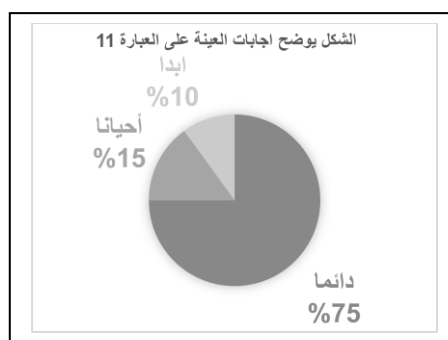
الاستنتاج: نستنتج مما سبق أن نسبة 70% من المبحوثين يؤكدون بأن المسؤولين لا يتراجعون في القرارات التي يتخذونها.

العبارة 11: هل يميل المسؤولون الى اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار؟

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	Sig	كا ² "كاي تربيع" - chi-square		النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0.000	5,991	15.700	10	2	ابدا
					15	3	احيانا
					75	15	دائما
					% 100	20	المجموع

قيمة chi-square الجدولية: 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 / درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها - 1 = 3 - 1 = 2

الجدول رقم 17: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 11 المحور 02



الشكل رقم 11

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 11 كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 15 وبنسبة 75 % بينما كانت إجاباتهم لصالح احيانا بقيم مشاهدة 03 أي بنسبة 15 % والإجابة على ابداء بقيم مشاهدة 02 بنسبة 10%. للتأكد أكثر من النتيجة أعلاه والدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا² حيث كانت نتيجة كا² المحسوبة 15.700 وهي أكبر من قيمتها المجدولة والتي كانت قيمتها 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2 كما أن قيمة sig قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: دائما وبنسبة 75%

الاستنتاج:

نستنتج مما سبق أن نسبة 75 % من المبحوثين يؤكدون على ان المسؤولين يميلون لإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار.

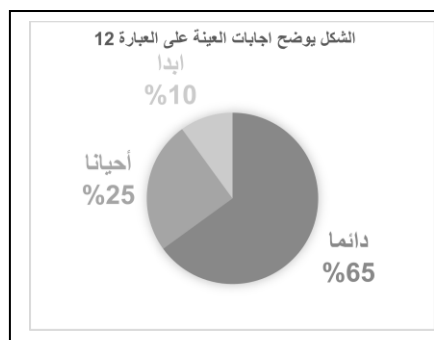
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

العبارة 12: هل يعقد المسؤولون اجتماعات شورى مع الموظفين يناقشون من خلالها المشاكل الخاصة بعملية اتخاذ القرار؟

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	كا ² "كاي تربيع" - chi-square		Sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
ابدا	2	10	5,991	9.700	0.008	2	دال
أحيانا	5	25					
دائما	13	65					
المجموع	20	% 100					

قيمة chi-square الجدولية: 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 / درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها - 1 = 3 - 1 = 2

الجدول رقم 18: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 12 المحور 02.



الشكل رقم 12

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 12 كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 13 بنسبة 65% بينما كانت إجاباتهم لصالح أحيانا بقيم مشاهدة 05 أي بنسبة 25% والإجابة على ابدا بقيم مشاهدة 02 أي بنسبة 10%. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه والدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا² حيث كانت نتيجة كا² المحسوبة 9.700 وهي أكبر من قيمتها المجدولة التي كانت قيمتها 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2 كما أن قيمة sig قدرت ب 0.008 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: دائما وبنسبة 65%.

الاستنتاج:

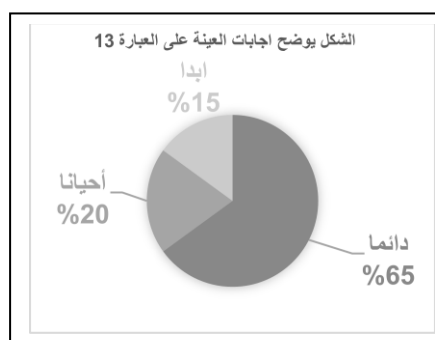
نستنتج مما سبق أن نسبة 65% من المبحوثين يشاركون المسؤولين اجتماعات شورى يناقشون من خلالها المشاكل الخاصة بعملية اتخاذ القرار.

العبارة 13: هل تطبق نتائج تلك الاجتماعات؟

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	كا ² "كاي تربيع" - chi-square		Sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
ابدا	3	15	5.991	9.100	0.011	2	دال
أحيانا	4	20					
دائما	13	65					
المجموع	20	% 100					

قيمة chi-square الجدولية: 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 1 / درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها - 1 = 3 - 1 = 2

الجدول رقم 19: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 13 المحور 02



الشكل رقم 13

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 13 كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 13 وبنسبة 65 % بينما كانت إجاباتهم لصالح أحيانا بقيم مشاهدة 04 أي بنسبة 20% والإجابة على ابدا بقيم مشاهدة 03 أي بنسبة 15%. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه والدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا² حيث كانت نتيجة كا² المحسوبة 9.100 وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي كانت قيمتها 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2 كما أن قيمة sig قدرت 0.011 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: وهي دائما وبنسبة 65 %.

الاستنتاج: نستنتج مما سبق أن نسبة 65 % من المبحوثين يؤكدون على أن نتائج الاجتماعات تطبق.

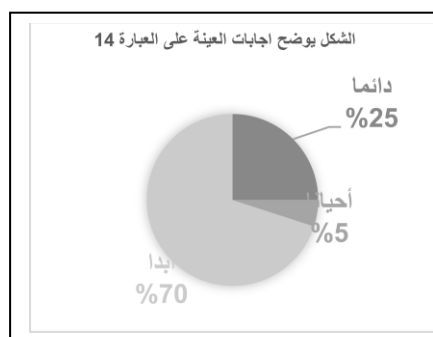
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

العبارة 14: هل توجد جماعة ضاغطة (غير رسمية) على المسؤولين فيما يخص عملية اتخاذ القرار؟

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	كا ² "كاي تربيع" chi-square		Sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
ابدا	14	70					
أحيانا	1	5	5.991	13.300	0.001	2	دال
دائما	5	25					
المجموع	20	100 %					

قيمة chi-square الجدولية: 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 1 / درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها - 1 = 3 - 1 = 2

الجدول رقم 20: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 14 المحور 02



الشكل رقم 14

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 14 كانت لصالح ابدا بقيم مشاهدة 14 وبنسبة 70 % بينما كانت إجاباتهم لصالح أحيانا بقيم مشاهدة 01 أي بنسبة 5% والإجابة على دائما بقيم مشاهدة 05 أي بنسبة 25%. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه والدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا² حيث كانت نتيجة كا² المحسوبة 13.300 وهي أكبر من قيمتها المجدولة والتي كانت قيمتها 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 2 كما أن قيمة sig قدرت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: وهي ابدا وبنسبة 70 %.

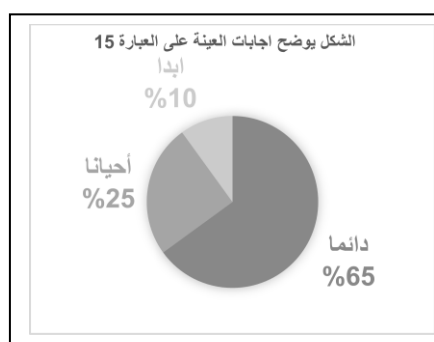
الاستنتاج: نستنتج مما سبق أن نسبة 70 % من المبحوثين يؤكدون على أنه لا توجد جماعات غير رسمية ضاغطة على المسؤولين فيما يخص عملية اتخاذ القرار.

العبارة 15: هل يسمح لكم بالتعبير عن آرائكم حول اتخاذ اقرار؟

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	Sig	كا ² "كاي تربيع" - chi-square		النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0.008	5,991	9.700	10	2	ابدا
					25	5	أحيانا
					65	13	دائما
					% 100	20	المجموع

قيمة chi-square الجدولية: 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 / درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها - 2=1-3 = 1

الجدول رقم 21: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 15 المحور 02.



الشكل رقم 15

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 15 كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 13 بنسبة 65% بينما كانت إجاباتهم لصالح أحيانا بقيم مشاهدة 05 أي بنسبة 25% والإجابة على ابدا بقيم مشاهدة 02 أي بنسبة 10%. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه والدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا² حيث كانت نتيجة كا² المحسوبة 9.700 وهي أكبر من قيمتها المجدولة التي كانت قيمتها 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2 كما أن قيمة sig قدرت ب 0.008 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: دائما وبنسبة 65%.

الاستنتاج:

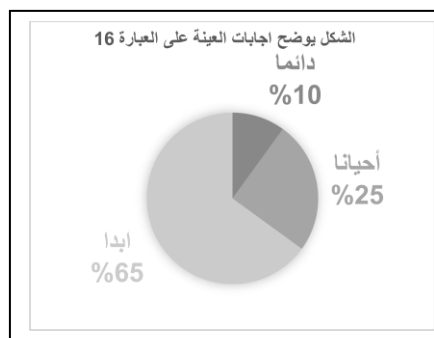
نستنتج مما سبق أن نسبة 65% من المبحوثين يسمح لهم بالتعبير عن آرائهم حول اتخاذ القرار.

العبارة 16: هل يطالبكم المسؤولون بتنفيذ القرارات دون اخذ رأيكم فيها؟

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	كا ² "كاي تربيع" chi-square		Sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
ابدا	13	65	5,991	9.700	0.008	2	دال
احيانا	5	25					
دائما	2	10					
المجموع	20	% 100					

قيمة chi-square الجدولية: 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 /درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها - 1 = 3 - 1 = 2

الجدول رقم 22: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 16 المحور 02.



الشكل رقم 16

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 16 كانت لصالح ابدا بقيم مشاهدة 13 بنسبة 65 % بينما كانت إجاباتهم لصالح احيانا بقيم مشاهدة 05 أي بنسبة 25 % والإجابة على دائما بقيم مشاهدة 02 أي بنسبة 10%. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه والدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا² حيث كانت نتيجة كا² المحسوبة 9.700 وهي أكبر من قيمتها المجدولة التي كانت قيمتها 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2 كما أن قيمة sig قدرت ب 0.008 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: ابدا وبنسبة 65%.

الاستنتاج: نستنتج مما سبق أن نسبة 65% من المبحوثين يؤكدون بأن المسؤولين لا يطالبونهم بتنفيذ القرارات دون اخذ رأيهم فيها.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

ملخص نتائج المحور الثاني: لمهارة اتخاذ القرار دور في تعزيز الاستقرار الإداري في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

تلخيص نتائج اتجاهات أفراد العينة في إجاباتهم على أسئلة المحور الثاني

جدول رقم 23: يبين ملخص تحليل فقرات المحور الثاني

رقم	السؤال	البديل الأكثر تكرارا	النسبة المئوية %	نتيجة دلالة كا 2		
				محسوبة	مجدولة	دلالة
09	هل يتخذ المسؤولون قراراتهم بمفردهم؟	ابدا	60	6.700	5.991	دال
10	هل سبق وان تراجع المسؤولون عن قراراتهم؟	ابدا	70	12.400	5.991	دال
11	هل يميل المسؤولون الى اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار؟	دائما	75	15.700	5.991	دال
12	هل يعقد المسؤولون اجتماعات شورى مع الموظفين يناقشون من خلالها المشاكل الخاصة بعملية اتخاذ القرار؟	دائما	65	9.700	5.991	دال
13	هل تطبق نتائج تلك الاجتماعات؟	دائما	65	9.100	5.991	دال
14	هل توجد جماعة ضاغطة (غير رسمية) على المسؤولين فيما يخص عملية اتخاذ القرار؟	ابدا	70	13.300	5.991	دال
15	هل يسمح لكم التعبير عن آرائكم حول اتخاذ القرار؟	دائما	65	9.700	5.991	دال
16	هل يطالبكم المسؤولون بتنفيذ القرارات دون أخذ رأيكم فيها؟	ابدا	65	9.700	5.991	دال

التعليق على الجدول

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نصف فقرات المحور الثاني دالة إحصائيا لصالح الإجابة (ابدا) والنصف الثاني لصالح الإجابة دائما عند مستوى الدلالة 0.05 كما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من المجدولة وهذا ما قادنا لرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تثبت بأن هنالك علاقة بين متغيري مهارة اتخاذ القرار وتعزيز الاستقرار الإداري، ساهمت هذه المهارة في جعل المسؤولين على تأدية مهامهم وواجباتهم من أنشطة وتفاعلات وأدوار بكفاءة وفعالية والتي من شأنها ان تعزز الاستقرار الإداري داخل المؤسسة.

3- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لعبارات المحور الثاني: لمهارة فن التحفيز دور في تعزيز

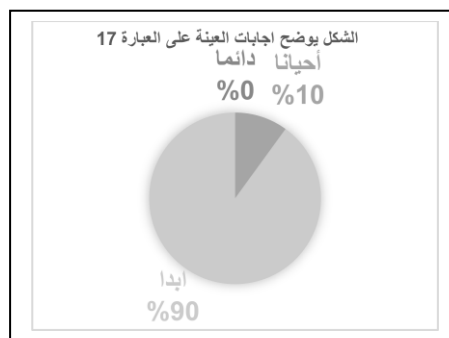
الاستقرار الإداري في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

العبارة 17: هل الراتب الذي تتقاضونه يساوي حجم العمل الذي تقومون به؟

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	كا ² "كاي تربيع" chi-square		Sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
ابدا	18	90	3,840	12.800	0.000	1	دال
أحيانا	2	10					
دائما	0	0					
المجموع	20	% 100					

قيمة chi-square الجدولية: 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 /درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها - 1 = 3-1 = 2

الجدول رقم 24: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 17 المحور 03



الشكل رقم 17

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 17 كانت لصالح ابدا بقيم مشاهدة 18 بنسبة 90% بينما كانت إجاباتهم لصالح أحيانا بقيم مشاهدة 02 أي بنسبة 10% و الإجابة على دائما بقيم مشاهدة 00 أي بنسبة 0% وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه والدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا² حيث كانت نتيجة كا² المحسوبة 12.800 هي أكبر من قيمتها المجدولة 3,840 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 1 كما أن قيمة sig قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: ابدا وبنسبة 90%

الاستنتاج: نستنتج مما سبق أن نسبة 90% من المبحوثين يقولون بأن الرواتب التي يتقاضونها لا تساوي حجم العمل المبذول.

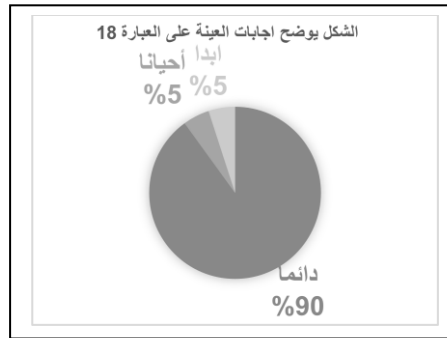
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

العبارة 18: هل العمل براتب مرتفع يحفزكم أكثر من العمل براتب اقل ولو كان العمل صعب؟

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	كا ² "كاي تربيع" - chi-square		Sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
ابدا	1	5	5,991	28.900	0.000	2	دال
احيانا	1	5					
دائما	18	90					
المجموع	20	100 %					

قيمة chi-square الجدولية: 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 / درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها - 1 = 3 - 1 = 2

الجدول رقم 25: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 18 المحور 03



الشكل رقم 18

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 18 كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 18 وبنسبة 90% بينما كانت إجاباتهم لصالح احيانا بقيم مشاهدة 01 أي بنسبة 5% والإجابة على ابدا بقيم مشاهدة 01 أي بنسبة 5%. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه والدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا² حيث كانت نتيجة كا² المحسوبة 28.900 وهي أكبر من قيمتها المجدولة والتي كانت قيمتها 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 2 كما أن قيمة sig قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: ابدا وبنسبة 90%

الاستنتاج:

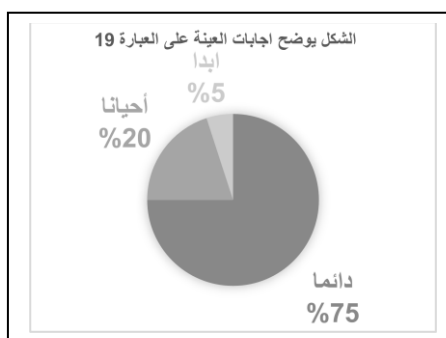
نستنتج مما سبق أن نسبة 90% من المبحوثين يؤكدون بأن الراتب المرتفع يحفزهم على العمل اكثر من الراتب الأقل حتى ولو كان العمل صعبا.

العبارة 19: هل تشاركون بشكل فعال في أنشطة المديرية؟

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	Sig	كا ² "كاي تربيع" - chi-square		النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0.000	5,991	16.300	5	1	ابدا
					20	4	أحيانا
					75	15	دائما
					% 100	20	المجموع

قيمة chi-square الجدولية: 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 / درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها - 1 = 3 - 1 = 2

الجدول رقم 26: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 19 المحور 03



الشكل رقم 19

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 19 كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 15 وبنسبة 75 % بينما كانت إجاباتهم لصالح أحيانا بقيم مشاهدة 04 أي بنسبة 20 % والإجابة على ابدا بقيم مشاهدة 01 بنسبة 5%. للتأكد أكثر من النتيجة أعلاه والدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا² حيث كانت نتيجة كا² المحسوبة 16.300 وهي أكبر من قيمتها المجدولة والتي كانت قيمتها 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 2 كما أن قيمة sig قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: دائما وبنسبة 75%

الاستنتاج:

نستنتج مما سبق أن نسبة 75 % من المبحوثين يؤكدون على ان المسؤولين يميلون لإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار.

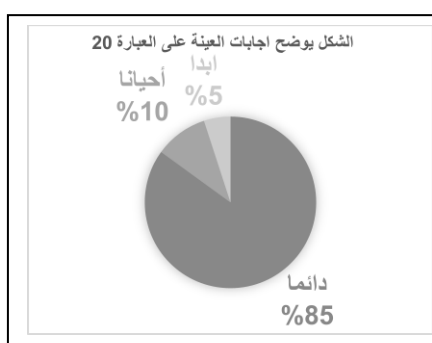
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

العبارة 20: هل أنتم على استعداد للتطوع فيما يراه الآخرون عملا صعبا إذا وجدتم الدعم والتشجيع المعنوي من المسؤولين؟

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	Sig	كا ² "كاي تربيع" - chi-square		النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0.000	5,991	24.100	5	1	ابدا
					10	2	أحيانا
					85	17	دائما
					% 100	20	المجموع

قيمة chi-square الجدولية: 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 / درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها - 1 = 3 - 1 = 2

الجدول رقم 27: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 20 المحور 03.



الشكل رقم 20

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 20 كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 17 بنسبة 85% بينما كانت إجاباتهم لصالح أحيانا بقيم مشاهدة 02 أي بنسبة 10% والإجابة على ابدا بقيم مشاهدة 01 أي بنسبة 05%. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه والدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا² حيث كانت نتيجة كا² المحسوبة 24.100 وهي أكبر من قيمتها المجدولة التي كانت قيمتها 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 2 كما أن قيمة Sig قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: دائما وبنسبة 85%.

الاستنتاج:

نستنتج مما سبق أن نسبة 85% من المبحوثين على استعداد للتطوع فيما يراه الآخرون عملا صعبا إذا وجدوا الدعم والتشجيع المعنوي من المسؤولين.

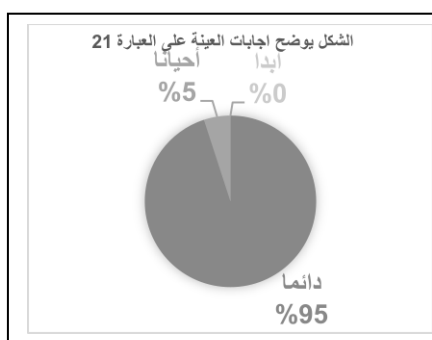
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

العبارة 21: هل تزداد ثقتم في انفسكم وتشعرون ان بإمكانكم ان تقوموا بأشياء ناجحة إذا لقيتم التحفيز المعنوي من المسؤولين؟

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	كا ² "كاي تربيع" - chi-square		Sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
ابدا	0	0	3.840	16.200	0.000	1	دال
احيانا	1	5					
دائما	19	95					
المجموع	20	100 %					

قيمة chi-square الجدولية: 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 1 / درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها - 1 = 3 - 1 = 2

الجدول رقم 28: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 21 المحور 03



الشكل رقم 21

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 21 كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 19 وبنسبة 95 % بينما كانت إجاباتهم لصالح احيانا بقيم مشاهدة 01 أي بنسبة 05% والإجابة على ابدا بقيم مشاهدة 00 أي بنسبة 00%. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه والدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا² حيث كانت نتيجة كا² المحسوبة 16.200 وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي كانت قيمتها 3.840 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2 كما أن قيمة sig قدرت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: وهي دائما وبنسبة 95 %.

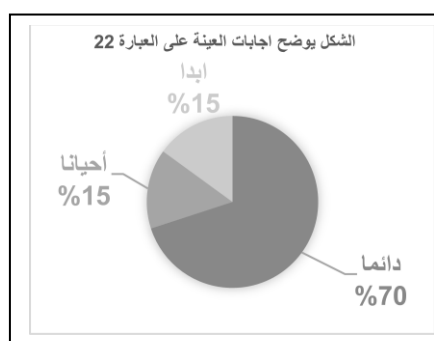
الاستنتاج: نستنتج مما سبق أن نسبة 95 % من المبحوثين يؤكدون على انه تزداد ثقتم في أنفسهم ويشعرون ان بإمكانهم ان يقوموا بأشياء ناجحة إذا لقوا التحفيز المعنوي من المسؤولين.

العبارة 22: هل ترغبون في المشاركة في النشاطات التدريبية التي تبرمجها الإدارة؟

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	Sig	كا ² "كاي تربيع" - chi-square		النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0.002	5.991	12.100	15	3	ابدا
					15	3	أحيانا
					70	14	دائما
					% 100	20	المجموع

قيمة chi-square الجدولية: 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 1 / درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها - 1 = 3 - 1 = 2

الجدول رقم 29: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 22 المحور 03



الشكل رقم 22

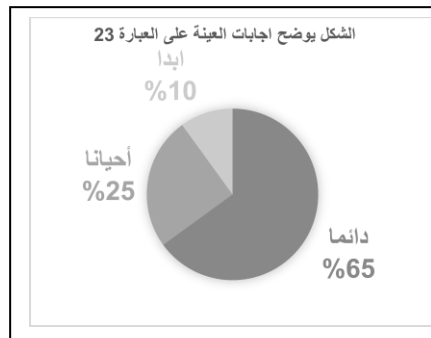
من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 22 كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 14 وبنسبة 70 % بينما كانت إجاباتهم لصالح أحيانا بقيم مشاهدة 03 أي بنسبة 15% والإجابة على ابدا بقيم مشاهدة 03 أي بنسبة 15%. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه والدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا² حيث كانت نتيجة كا² المحسوبة 12.100 وهي أكبر من قيمتها المجدولة والتي كانت قيمتها 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2 كما أن قيمة sig قدرت 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: وهي دائما وبنسبة 70 %.

الاستنتاج: نستنتج مما سبق أن نسبة 70 % من المبحوثين يؤكدون انهم يرغبون في المشاركة في النشاطات التدريبية التي تبرمجها المديرية.

العبارة 23: هل يعترف المسؤولون بأهميتكم كموظفين ويثمنون مجهوداتكم؟

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	Sig	كا ² "كاي تربيع" - chi-square		النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0.008	5,991	9.700	10	2	ابدا
					25	5	أحيانا
					65	13	دائما
					% 100	20	المجموع
قيمة chi-square الجدولية: 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 /درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها - 2=1-3 = 1							

الجدول رقم 30: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 23 المحور 03.



الشكل رقم 23

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 23 كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 13 بنسبة 65% بينما كانت إجاباتهم لصالح أحيانا بقيم مشاهدة 05 أي بنسبة 25% والإجابة على ابدا بقيم مشاهدة 02 أي بنسبة 10%. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه والدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا² حيث كانت نتيجة كا² المحسوبة 9.700 وهي أكبر من قيمتها المجدولة التي كانت قيمتها 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2 كما أن قيمة sig قدرت ب 0.008 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: دائما وبنسبة 65%.

الاستنتاج:

نستنتج مما سبق أن نسبة 65% من المبحوثين يؤكدون على المسؤولين يعترفون بأهميتهم كموظفين ويثمنون مجهوداتهم.

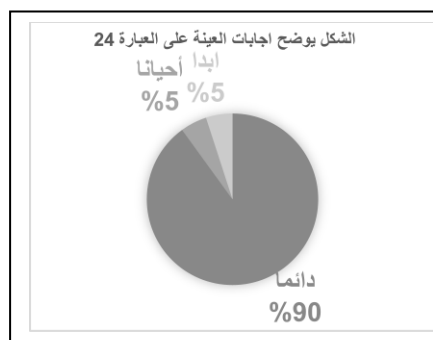
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

العبارة 24: هل توفير ظروف العمل المادية المناسبة من طرف المسؤولين تزيد من درجة تحفيزكم للعمل بالمديرية؟

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	Sig	كا ² "كاي تربيع" - chi-square		النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0.000	5,991	28.900	5	1	ابدا
					5	1	احيانا
					90	18	دائما
					% 100	20	المجموع

قيمة chi-square الجدولية: 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 / درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها - 1 = 3 - 1 = 2

الجدول رقم 31: يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 24 المحور 03.



الشكل رقم 24

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 24 كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 18 بنسبة 90% بينما كانت إجاباتهم لصالح احيانا بقيم مشاهدة 01 أي بنسبة 05% والإجابة على ابدا بقيم مشاهدة 01 أي بنسبة 05%. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه والدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا² حيث كانت نتيجة كا² المحسوبة 28.900 وهي أكبر من قيمتها المجدولة التي كانت قيمتها 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 2 كما أن قيمة sig قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: دائما وبنسبة 90%.

الاستنتاج:

نستنتج مما سبق أن نسبة 90% من المبحوثين يؤكدون على ان توفير ظروف العمل المادية المناسبة من طرف المسؤولين تزيد من درجة تحفيزهم للعمل بالمديرية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

ملخص نتائج المحور الثالث: لمهارة فن التحفيز دور في تعزيز الاستقرار الإداري في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

تلخيص نتائج اتجاهات أفراد العينة في إجاباتهم على أسئلة المحور الثالث

جدول رقم 32: يبين ملخص تحليل فقرات المحور الثالث

رقم	السؤال	البديل الأكثر تكرارا	النسبة المئوية %	نتيجة دلالة كا 2		
				محسوبة	مجدولة	دلالة
17	هل الراتب الذي تتقاضونه يساوي حجم العمل الذي تقومون به؟	ابدا	90	12.800	3.840	دال
18	هل العمل براتب مرتفع يحفزكم أكثر من العمل براتب أقل ولو كان العمل صعب؟	دائما	90	28.900	5.991	دال
19	هل تشاركون بشكل فعال في أنشطة المديرية؟	دائما	75	16.300	5.991	دال
20	هل أنتم على استعداد للتطوع فيما يراه الآخرون عملا صعبا إذا وجدتم الدعم والتشجيع المعنوي من المسؤولين؟	دائما	85	24.100	5.991	دال
21	هل تزداد ثقتم في أنفسكم وتشعرون ان بإمكانكم ان تقوموا بأشياء ناجحة إذا لقيتم التحفيز المعنوي من المسؤولين؟	دائما	95	16.200	3.840	دال
22	هل ترغبون في المشاركة في النشاطات التدريبية التي تبرمجها الإدارة؟	دائما	70	12.100	5.991	دال
23	هل يعترف المسؤولون بأهميتكم كموظفين ويثمنون مجهوداتكم؟	دائما	65	9.700	5.991	دال
24	هل توفير ظروف العمل المادية المناسبة من طرف المسؤولين تزيد من درجة تحفيزكم للعمل بالمديرية؟	دائما	90	28.900	5.991	دال

التعليق على الجدول

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نصف فقرات المحور الثاني دالة إحصائيا لصالح الإجابة (ابدا) والنصف الثاني لصالح الإجابة دائما عند مستوى الدلالة 0.05 كما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من المجدولة وهذا ما قادنا لرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تثبت بأن هنالك علاقة بين متغيري مهارة

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

اتخاذ القرار وتعزيز الاستقرار الإداري، ساهمت هذه المهارة في جعل المسؤولين على تأدية مهامهم وواجباتهم من أنشطة وتفاعلات وأدوار بكفاءة وفعالية والتي من شأنها ان تعزز الاستقرار الإداري داخل المؤسسة.

5-3- مناقشة النتائج في ظل الفرضيات

لاختبار الفرضيات نستخدم الأدوات الإحصائية التالية:

نقوم بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحاور كل على حدى لتحديد مستوى دور مهارة الاتصال (مرتفع، متوسط أم منخفض) في تعزيز الاستقرار الإداري بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. كما نستخدم المدى لتحديد طول فئة المجال (مرتفع، متوسط أم منخفض) حيث أن: المدى = أعلى درجة - أدنى درجة (تمثل دائما) - أدنى درجة 1 (تمثل ابدا) / عدد المستويات

أي أن المدى = $(1-3) / 3 = 0.66$ ومنه نحصل على المستويات التالية (مرتفع، متوسط، ومنخفض)

حساب النسبة المئوية 3 ← 100
1.66 ← س

مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.66	من 1.66 إلى 2.33	من 2.33 إلى 3
درجة الدور	منخفض	متوسط	مرتفع
النسبة المئوية %	أقل من 55.33%	من 55.34% إلى 76.66%	أكثر من 76.67%

الفرضية الأولى (المحور 01): لمهارة الاتصال دور في تعزيز الاستقرار الإداري في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

جدول يبين دور مهارة الاتصال في تعزيز الاستقرار الإداري بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

النتيجة	النسبة المئوية	المتوسط ضمن المجال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
مرتفع	90,66 %	من 2.33 إلى 3	0.49	2.72	دور مهارة الاتصال في تعزيز الاستقرار الإداري
$3 \leftarrow 100\% \leftarrow \text{س} = 3/100 \times 2.72 = 90.66\%$ $2.51 \leftarrow \text{س}$					

جدول رقم 33: البيانات الإحصائية المستخدمة في مناقشة الفرضية رقم 01

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور المتعلق لمهارة الاتصال دور في تعزيز الاستقرار الإداري في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. قدر بـ $x=2.72$ وانحراف معياري بلغ $s=0.49$ وهو ضمن مجال مرتفع (من 2,33 إلى 3) أي أن اتجاهات أفراد العينة

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

ايجابية ويؤكدون على ان القيادة تتمتع بمهارة الاتصال التي من شأنها تعزيز الاستقرار الإداري بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وبدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 90,66% حسب وجهة نظرهم.

استنتاج: نقبل الفرضية القائلة لمهارة الاتصال لدى القيادة دور في تعزيز الاستقرار الإداري في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. وبدرجة مرتفعة.

مناقشة الفرضية 01:

أسفرت دراسة نتائج المحور الأول عن صحة الفرضية القائلة بأن لمهارة الاتصال دور في تعزيز الاستقرار الإداري في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. وذلك لمساهمتها الكبيرة في تحسين الأداء وتعزيز الاستقرار الإداري بها.

الفرضية الثانية (المحور 2): لمهارة اتخاذ القرار دور ي تعزيز الاستقرار الإداري بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

جدول يبين دور مهارة اتخاذ القرار في تعزيز الاستقرار الإداري

النتيجة	النسبة المئوية	المتوسط ضمن المجال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
متوسط	67.66%	من 1.66 إلى 2.33	0.74	2.03	دور مهارة اتخاذ القرار في تعزيز الاستقرار الإداري
$3 \leftarrow 100\% \leftarrow \begin{cases} 3 \\ 2.60 \end{cases} \leftarrow s$ $s = 3/100 \times 2.03 = 67.66\%$					

جدول رقم 34: البيانات الإحصائية المستخدمة في مناقشة الفرضية رقم 02

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور 02 المتعلق بدور مهارة اتخاذ القرار في تعزيز الاستقرار الإداري بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة قدر بـ $x=2.03$ بانحراف معياري بلغ $s=0.74$ وهو ضمن مجال متوسط (من 1,66 إلى 2,33) أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويؤكدون بأن القيادة تتمتع بمهارة اتخاذ القرار بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 67.66% حسب وجهة نظرهم.

استنتاج: نقبل الفرضية القائلة لمهارة اتخاذ القرار عند القيادة دور في تعزيز الاستقرار الإداري بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

مناقشة الفرضية الثانية:

أسفرت دراسة نتائج المحور الثاني عن صحة الفرضية القائلة لمهارة اتخاذ القرار عند القيادة دور في تعزيز الاستقرار الإداري بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الفرضية الثالثة (المحور 03): لمهارة فن التحفيز دور في تعزيز الاستقرار الإداري بمديرية الشاب والرياضة بولاية المسيلة.

جدول يبين دور مهارة فن التحفيز في تعزيز الاستقرار الإداري.

النتيجة	النسبة المئوية	المتوسط ضمن المجال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
مرتفع	84.66 %	من 2.33 إلى 3	0.50	2.54	دور كفاءة المورد البشري في تفعيل المناخ التنظيمي الإبداعي
$\left. \begin{array}{l} 3 \longleftarrow 100\% \\ 2.65 \longleftarrow س \end{array} \right\} س = 3/100 \times 2.54 = 84.66\%$					

جدول رقم 35: البيانات الإحصائية المستخدمة في مناقشة الفرضية رقم 03

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور 03 المتعلق بدور مهارة فن التحفيز في تعزيز الاستقرار الإداري قدر بـ $x=2.54$ بانحراف معياري بلغ $s=0.50$ وهو ضمن مجال مرتفع (من 2,33 إلى 3) أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية و يوافقون على أن لمهارة فن التحفيز لدى القيادة دور في تعزيز الاستقرار الإداري بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة و بدرجة مرتفعة و هذا بنسبة 84.66% حسب وجهة نظرهم.

استنتاج: نقبل الفرضية القائلة لمهارة فن التحفيز دور في تعزيز الاستقرار الإداري بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

مناقشة الفرضية الثالثة:

أسفرت دراسة نتائج المحور الثالث عن صحة الفرضية القائلة بأن لمهارة فن التحفيز دور في تعزيز الاستقرار الإداري بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

الفصل السادس

الاستنتاجات

والاقتراحات

الاستنتاج العام:

لقد كشفت الدراسة التي قمنا بها والتي تدور حول دور القيادة في تعزيز الاستقرار الإداري بالمؤسسة الرياضية على مجموعة نتائج ساهمت في الإجابة على الفرضيات المقترحة في الإشكالية وكذا عن التساؤل العام لها وعن التساؤلات الجزئية المنبثقة منه فيما يلي:

- 1- الاتصالات تلعب دورا هاما داخل المؤسسات فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها، فكلما كان هناك اتصال جيد كان هناك استقرار اداري.
- 2- يعتبر الاتصال وسلة القيادة في إدارة انشطتهم وفي إدارة وتحقيق اهداف العمل.
- 3- الاستخدام الجيد والفعال لمهارة الاتصال وتوسيع دائرته ليشمل كل الموظفين من طرف القيادة له دور كبير في تعزيز الاستقرار الإداري داخل المؤسسة الرياضية.
- 4- لمهارة الاتصال الجيدة لدى قيادة المؤسسة الرياضية يحسن من مستوى العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوس والذي من شأنه ضمان استقرار اداري داخل المنظمة.
- 5- اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم من خلال مشاركتهم في نشاطات المؤسسة من شأنه تعزيز الاستقرار الإداري داخلها.
- 6- التنسيق بين القيادة والمرؤوسين في عملية اتخاذ القرار يجعل من عملية تلقي القرار وتنفيذه امرا سهلا.
- 7- توضيح القرار واشراكهم فيه من طرف القيادة لكافة الموظفين والعاملين بالمؤسسة يزيل الغموض حوله ويفهم المراد منه مما يساهم في تعزيز الاستقرار الإداري داخل المؤسسة.
- 8- مهارة فن التحفيز عند القيادة بنوعيه المعنوي والمادي له دور فعال في تعزيز الاستقرار الإداري بالمؤسسة الرياضية.
- 9- توجد علاقة وطيدة بين التحفيز بشتى انواعه والاستقرار الإداري الحاصل عنه.
- 10- شعور العامل بأهميته بالنسبة لمؤسسة التي يعمل فيها سيكون ذلك دافعا كبيرا لتحسين أدائه، وسيزيده إصرارا على الابتكار في كيفية أدائه للعمل، مما يؤثر إيجابا على الاستقرار داخل المؤسسة.
- 11- المام القيادة بالعوامل التي تساعد على تحفيز المرؤوسين وكسب تعاونهم يعمل على بناء شعور بالاستقرار والاحترام داخل المؤسسة.

التوصيات:

- التدريب والتطوير يساعد على امتلاك مهارة القيادة، حيث ان ذلك يبدأ حينما يكتشف الفرد مزايا نقاط القوة والضعف لديه ويكتشف ان في داخله إمكانيات هائلة يحتاج الى ابرازها واستخدامها في ادارته.
- تحريك القيادة للأفراد في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد، فالقيادة الناجحة منهج ومهارة وعمل يهدف الى التأثير في الاخرين، والشخص القيادي هو الذي يحتل مرتبة متقدمة في المجموعة، ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسق مع تلك المرتبة مما يساهم في خلق جو استقرار اداري داخل المؤسسة.
- دعم المؤسسات الرياضية في تبني أساليب القيادة الحديثة التي تعتمد على مهارات وسلوكيات عديدة من خلال توفير التأطير والتكوين اللازمين لإنجاح عمل وسير أي مؤسسة رياضية كانت من خلال تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها.
- ضرورة التواصل مع جميع مراكز البحث العلمي في الجامعات والمعاهد المتخصصة في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية باعتبارها خزانا مهما ومصدرا أساسيا لاستقطاب الموارد البشرية المؤهلة علميا ومعرفيا بما يحملونه من أفكار إبداعية في إدارة وتسيير المؤسسات الرياضية.

قائمة

المصادر

والمراجع

قائمة المصادر:

القرآن الكريم

المراجع باللغة العربية:

1. احمد الخطيب، عادل سالم معاينة، 2008، الادارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، الطبعة الاولى، عالم المكتب الحديث، اربد الاردن
2. احمد عبد الراشد، 1981، مذكرات في ادارة الافراد، دار النهضة العربية، بيروت لبنان
3. احمد ماهر، 1995، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية مصر
4. احمد ماهر، 2001، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر
5. احمد ماهر، 2004، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة مصر
6. العميان محمود سليمان، 2010، السلوك التنظيمي في منظمات العمل، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان الاردن
7. ج ب هوغ، دلفيك و أ ، موران، 2006، الجماعة السلطة والاتصال، ترجمة نظير جاهل، دار المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان
8. جازية زعتر، 1998، التنظيم والادارة، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس، مصر
9. حسن عبد الحميد رشوان، 2004، علم الاجتماع والتنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر
10. خيضر كاظم حمود، 2008، السلوك التنظيمي، الطبعة الاولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الاردن
11. داوود معمر، 2003، منظمات الاعمال الحوافز والمكافآت، الطبعة الاولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة مصر
12. رشوان حسن، 2002، الاسس النفسية والاجتماعية للابتكار، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية
13. زكي محمود هاشم، 2001، اساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت
14. صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر
15. عبد الرحمان توفيق، 2004، المناهج التدريبية المتكاملة منهج لتنمية الموارد البشرية والافراد، الطبعة الثالثة، مركز الخبرات المهنية للإدارة
16. علي السلمي محمد، 1987، السلوك الإنساني في الإدارة، الطبعة الأولى، مكتب غريب، لبنان
17. علي السلمي، 1981، ادارة الافراد والكفاء والانتاجية، مكتب غريب لنشر والتوزيع
18. كامل محمد عويضة، 1996، علم النفس الصناعي، الطبعة الاولى، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان
19. محمد ماهر عيش، 2000، مبادئ ادارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، شارع فهد الكويت
20. محمود حسن حمادات، 2008، وظائف وقضايا معاصرة في الادارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن

21. موسى اللوزي، 2006، التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان الاردن
22. ناصر محمد العديلي، 1982، السلوك الإنساني في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية
23. نجم العزاوي، 2006، التدريب الاداري، الطبعة الاولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن
24. نواف سالم كنعان، 2007، القيادة الادارية، الطبعة الاولى، دار الثقافة، عمان الاردن

الرسائل الجامعية الغير منشورة:

1. الشريف طلال، 2004، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في امانة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية
2. امل محمد سرحان المخلافي، 2008، الأنماط القيادية لدى مديري الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، غير منشورة، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
3. حسن مرضي الدوسري، 2013، الانماط القيادية وعلاقتها بالرضى الوظيفي في الكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، عمان الاردن
4. سماتي حاتم، 2011، النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة، رسالة ماجستير قسم علم النفس كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة
5. عفاف وسطاني، 2010، دافعية الانجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة، رسالة ماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف
6. ميروح عبد الوهاب، 2010، السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة

قائمة

الملاحق

جامعة المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي
تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يطيب لي ويشرفني ان اضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي اعد لأغراض البحث العلمي، بهدف جمع المعلومات اللازمة لإنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية بعنوان: "دور القيادة في تعزيز الاستقرار الإداري بالمؤسسة الرياضية"

لذا ارجو منكم التكرم بملء الاستبيان بعد قراءة كل سؤال بعناية ومن ثم وضع علامة (X) بالمكان الذي يبدو لكم مناسب، ونطمئنكم ان المعلومات التي تدلون بها لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

مع كل الشكر والاحترام لكل ما بذلتموه من جهد ووقت.

الطالب بونيف الياس نوح

الاختيار			السؤال	الرقم
ابدا	احيانا	دائما	هل تولون اهتمام في تمرير المعلومات والقرارات في حدود مجال عملكم؟	1
			هل المعلومات التي تنقل اليكم هي واضحة وفعالة؟	2
			هل تصل اليكم المعلومات والقرارات من القيادة في الوقت المناسب؟	3
			هل يقوم المشرفون عليكم بزيارات اثناء العمل وتقدم لكم بعض التوجيهات والارشادات؟	4
			في حال مواجهتكم لمشكلة ما هل تتصلون فورا بالقيادة؟	5
			هل ترون بأن الاتصال بالقيادة يقلل من الأخطاء داخل العمل؟	6
			هل تجدون صعوبة في الاتصال بقيادة المؤسسة؟	7
			هل تتجنب القيادة التدخل في النزاعات التي تحدث بين الموظفين؟	8
			هل تتخذ القيادة قراراتها بمفردها؟	9
			هل سبق وان تراجعت القيادة عن قراراتها؟	10
			هل تميل القيادة الى اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار؟	11
			هل تعقد القيادة جلسات مشورة مع الموظفين تناقش من خلالها المشاكل الخاصة بعملية اتخاذ القرار؟	12
			هل تطبق نتائج تلك الجلسات في رأيكم ؟	13
			هل توجد جماعة ضاغطة (غير رسمية) على القيادة فيما يخص عملية اتخاذ القرار؟	14
			هل تشاركون في التعبير عن آرائكم حول اتخاذ القرار؟	15
			هل تطالبكم القيادة بتنفيذ القرارات دون أخذ رأيكم فيها؟	16
			هل الراتب الذي تتقاضونه يساوي حجم العمل الذي تقومون به؟	17
			هل العمل براتب مرتفع يحفزكم أكثر من العمل براتب اقل ولو كان العمل صعب؟	18
			هل المكافآت المالية تحفزكم على بذل اقصى جهد أكثر من غيرها؟	19
			هل تشاركون بشكل فعال في أنشطة المؤسسة؟	20
			هل انتم على استعداد للتطوع فيما يراه الآخرون عملا صعبا إذا وجدتم الدعم والتشجيع من القيادة؟	21
			هل تزداد ثقتكم في انفسكم وتشعرون ان بإمكانكم ان تعملوا أشياء ناجحة إذا لقيتم التحفيز من القيادة؟	22
			هل ترغبون كثيرا في النشاطات التدريبية والتكوينية التي تبرمجها القيادة؟	23
			هل تعترف القيادة بأهميتكم كموظفين وتثمن مجهوداتكم؟	24
			هل ظروف العمل المادية المناسبة تزيد من درجة تحفيزكم للعمل؟	24

قائمة المحكمين

الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب	الرقم
جامعة المسيلة	أستاذ محاضر	الطاهر بريكي	01
جامعة المسيلة	أستاذ محاضر	العياشي سالم	02
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر	خالد دحية	03
جامعة الجزائر 3	أستاذ محاضر	عبد الرحمان دشيثة	04

ملخص الدراسة:

حظيت الرياضة في مختلف المؤسسات والمنظمات الوطنية والدولية، باهتمام رسمي وشعبي، ومع تطور المستويات الفنية من خلال البطولات والمسابقات، وفي تلك الخطوات التي تمثلت في انشاء العديد من كليات التربية والإدارة الرياضية، وتوسع القطاعات الاهلية من اندية ومراكز للياقة البدنية ومديريات للرياضة، وما تحتاجه هذه الاعمال من كفاءات وقيادات مؤهلة قادرة على تطوير الاداء الرياضي، قد برزت الحاجة الى تحديد اسس وقواعد لهذا العمل الاداري والذي هو ابرز عوامل النجاح، وفي تزويد العاملين في هذا القطاع من رؤساء ومرؤوسين بالمهارات والسلوكيات والاساليب الحديثة لتصبح قادرة على تحقيق اهداف المؤسسة، وتعزيز استقرارها اداريا ملاحقة التطورات الحاصلة على مستوى الساحة الدولية لتصبح القيادة مهنة لها قواعدها العلمية ومعارفها الحديثة ومهاراتها المتنوعة.

الملخص باللغة الانجليزية

Abstract

Sport received official and popular attention in various national and international institutions and organizations, and with the development of technical levels through tournaments and competitions, and in those steps that were represented in the establishment of many colleges of education and sports management, and the expansion of private sectors such as clubs, fitness centers and directorates for sports, and what these need The business includes qualified competencies and leaders with the ability to develop sports performance. The need to define foundations and rules for this administrative work, which is the most prominent success factor, and in providing workers in this sector, including heads and subordinates, with skills, behaviors and modern methods to become able to achieve the goals of the institution, and to enhance its administrative stability Pursuing developments at the international level, so that leadership becomes a profession that has its own scientific bases, modern knowledge and various skills

ملخص الدراسة

العنوان: دور القيادة في تعزيز الاستقرار الإداري في مديرية الشباب والرياضة.

أهداف الدراسة:

الوصول الى معرفة ما إذا كان للقيادة دور بشكل عام في تعزيز الاستقرار الإداري داخل مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

الكشف ما إذا كان لمهارة الاتصال دور في تعزيز الاستقرار الإداري داخل مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

إبراز دور مهارة اتخاذ القرار في تعزيز الاستقرار الإداري داخل مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

معرفة ما إذا كان لمهارة فن التحفيز دور في تعزيز الاستقرار الإداري داخل مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

منهج الدراسة: الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة: موظف تابع لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

عينة الدراسة: 20 موظف اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة.

اساليب جمع البيانات: استمارة استبيان.

نتائج الدراسة:

1- الاستخدام الجيد والفعال لمهارة الاتصال وتوسيع دائرته ليشمل كل الموظفين من طرف القيادة له دور

كبير في تعزيز الاستقرار الإداري داخل المؤسسة الرياضية.

2- اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم من خلال

مشاركتهم في نشاطات المؤسسة من شأنه تعزيز الاستقرار الإداري داخلها.

3- مهارة فن التحفيز عند القيادة بنوعيه المعنوي والمادي له دور فعال في تعزيز الاستقرار الإداري بالمؤسسة

الرياضية.

التوصيات:

- التدريب والتطوير يساعد على امتلاك مهارة القيادة، حث ان ذلك يبدأ حينما يكتشف الفرد منا مزايا نقاط القوة

والضعف لديه ويكتشف ان في داخله إمكانيات هائلة يحتاج الى ابرازها واستخدامها في ادارته.

- تحريك القيادة للأفراد في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد، فالقيادة الناجحة منهج ومهارة

وعمل يهدف الى التأثير في الاخرين، والشخص القيادي هو الذي يحتل مرتبة متقدمة في المجموعة، ويتوقع

منه تأدية عمله بأسلوب يتناسب مع تلك المرتبة مما يساهم في خلق جو استقرار اداري داخل المؤسسة.

- دعم المؤسسات الرياضية في تبني أساليب القيادة الحديثة التي تعتمد على مهارات وسلوكيات عديدة من خلال توفير التأطير والتكوين اللازمين لإنجاح عمل وسير أي مؤسسة رياضية كانت من خلال تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَجْلَدُ الْبَحْرِ