

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

فرع : ادارة وتسيير رياضي

تخصص : تسيير الموارد البشرية و المنشآت

الرياضية



معهد : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم : الادارة والتسيير الرياضي

رقم :

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

اعداد الطالب: هوشات صابر

تحت عنوان

السلوك القيادي وعلاقته بتحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية
دراسة ميدانية في بعض المركبات الرياضية بولاية سطيف

لجنة المناقشة :

رئيسا

جامعة : محمد بوضياف

د/بوساق فتيحة

مشرفا ومقررا

جامعة : محمد بوضياف

د/يوعزيز الساسي

مناقشا

جامعة : محمد بوضياف

د/ بوصلح النذير

السنة الجامعية : 2018 / 2017



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَنْ كَانَ فِي حَرْبٍ مَعَهُ نَسْرَةٌ
مِنْ كِتَابِ اللَّهِ فَليُقَاتِلْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ
لَعَلَّه يَكُونُ مُجْتَاهِدًا
وَمَنْ كَانَ فِي حَرْبٍ مَعَهُ نَسْرَةٌ
مِنْ دِينِ الْكُفْرِ فَليُقَاتِلْ فِي سَبِيلِ
دِينِهِ لَعَلَّه يَكُونُ مُجْتَاهِدًا



أحمد الله الذي أنار لي درب العلم والمعرفة، وأعانني على أداء هذا العمل ووفقني في إنجازه.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى من قام بالإشراف على هذا العمل وأخص بالذكر الأستاذ المشرف: بوعزيز الساسي

الذي قوم خطاي وسدد قلبي، كل الشكر لسعة صدره وصبره. فالطريق لم يكن سهلا لكن الدعم دفعني للاستمرار.

ولا يفوتني أن أشكر كل من قام بالإشراف على مناقشة هذا العمل واخص بالذكر الأستاذ الساسي بوعزيز والى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَقُلْ اجْعَلُوا لِلَّهِ عَمَلَكُمْ ورسوله والمؤمنون ﴾

بفضل الله وعونه تعالى خرج هذا العمل المتواضع للنور فالحمد لله على فضله

أتقدم بالشكر الجزيل إلى المشرف والموجه والأستاذ الكريم

" بوعزيز الساسي "

على صبره معنا طيلة هذا البحث فكان خير دليل ومنبر لنا في هذا الطريق

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى رئيس قسم الإدارة والتسيير الرياضي الأستاذ أحمد

بوسكرة دون أن ننسى الأساتذة الكرام

كما لا ننسى الأصدقاء بالغرفة h116 والذين لم يبخلوا علينا بنصائحهم القيمة وأخيرا

أشكر كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

إلى الأساتذة الكرام الذين أقدم لهم الاحترام و التقدير: بلقيثوم الصالح، العايبة سمير،

عبيرز فاتح ، بوشلاخ ليمين ، زيتوني عبد الباسط

" طاهر "

المحتويات

الصفحة	الموضوع
....	شكر و عرفان
....	قائمة المحتويات
....	قائمة الجداول
....	قائمة الاشكال
أ	مقدمة
	الفصل الاول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة
	1-الخلفية النظرية
4	1-السلوك القيادي
4	1-1 ماهية القيادة
9	2-1 انماط السلوك القيادي
11	3-1نظريات القيادة الادارية
23	2-أداء العاملين
23	1-2 مفهوم أداء العاملين
24	2-2 مؤشرات أداء العاملين
25	3-2 العوامل المحددة للأداء
27	4-2 مقاييس الأداء
28	5-2 خصائص مقاييس الأداء
28	6-2 تصنيفات مقاييس الأداء
29	7-2 مقياس الأداء
30	8-2 أهمية قياس الأداء
31	9-2 العوامل المؤثرة في أداء العاملين
33	10-2 طرق تحسين الأداء
34	11-2 مفهوم تقييم أداء العاملين
35	12-2 عناصر تقييم الأداء
35	13-2 أهداف تقييم الأداء
36	14-2 فوائد تقييم الأداء
37	15-2 أهمية تقييم الأداء
38	16-2 طرق تقييم الأداء
41	17-2 أسس تقييم الأداء
42	18-2 شروط نجاح تقييم الأداء ومشكلاته

43	3- المنشآت الرياضية
43	1-3 المنشآت الرياضية في العصر القديم
45	2-3 المنشآت الرياضية في العصر الحديث
47	3-3 مفهوم المنشأة الرياضية
47	4-3 ادارة المنشآت الرياضية
50	5-3 خصائص المنشآت الرياضية
50	6-3 أسس التخطيط المنشآت الرياضية
51	7-3 تعريف الامكانيات
52	8-3 أهمية الامكانيات في التربية الرياضية
53	9-3 مبادئ الامكانيات الرياضية
53	10-3 انواع الملاعب
55	11-3 مزايا دراسة امكانيات المنشأة الرياضية
57	4- الدراسات السابقة المتشابهة و المرتبطة
	الفصل الثاني: الاطار العام للدراسة
56	1- الكلمات الدالة في الدراسة
58	2 اشكالية الدراسة
60	3-اهداف الدراسة
60	4-اهمية الدراسة
61	5-فرضيات الدراسة
	الفصل الثالث: الاجراءات الميدانية للدراسة
63	1-الدراسة الاستطلاعية
64	2-المنهج المتبع في الدراسة
64	3- مجتمع وعينة الدراسة
67	4- ادوات جمع البيانات والمعلومات
68	- حساب الخصائص السيكومترية لاداة الدراسة
68	1- صدق الاداة
68	2-1 صدق الظاهري
69	3-1 صدق الاتساق الداخلي
73	2- ثبات اداة الدراسة
73	1-2 طريقة التجزئة النصفية
74	2-2 المعالجة بالفاكتورونباخ
74	3-الموضوعية
75	5- اجراءات التطبيق الميداني لاداة الدراسة

76	6-الاساليب الاحصائية
	الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها
77	1-1- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها
77	1-1- عرض نتائج السلوك القيادي وتحسين الاداء لدى عاملي المنشآت الرياضية
78	1-2- عرض نتائج السلوك القيادي الديموقراطي وتحسين الاداء
82	1-3- عرض نتائج السلوك القيادي الاوتوقراطي وتحسين الاداء
86	1-4 - عرض نتائج السلوك القيادي الحر(الفوضوي) وتحسين الاداء
89	1-5- عرض النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية لافراد عينة الدراسة
94	2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
	الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات
	1 -استنتاجات عامة
	2- اقتراحات و توصيات
	3- الآفاق المستقبلية للدراسة
	4- المراجع المعتمدة في الدراسة
	5- الملاحق
	6- ملخص الدراسة

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
65	يوضح توزيع العاملين على المركبات الرياضية	01
65	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	02
66	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	03
67	جدول يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	04
70	يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال السلوك القيادي الديمقراطي والدرجة الكلية لفقراته	05
70	يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال السلوك القيادي الاوتوقراطي والدرجة الكلية لفقراته	06
71	يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال السلوك القيادي الحر والدرجة الكلية لفقراته	07
73	يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تحسين الأداء والدرجة الكلية لفقراته	08
74	يوضح التجزئة النصفية لعبارات أداة الدراسة	09
75	يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ	10
78	يوضح نتائج علاقة السلوك القيادي بتحسين الاداء لدى عاملي المنشآت الرياضية	11
79	يوضح نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري وقيمة بيرسون لكل فقرة من فقرات مجال السلوك القيادي الديمقراطي	12
82	يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون للسلوك القيادي الديمقراطي وتحسين الاداء	13
83	يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة بيرسون لكل فقرة من فقرات مجال السلوك القيادي الاوتوقراطي	14
86	يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون للسلوك القيادي الاوتوقراطي وتحسين الاداء	15
87	يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال السلوك القيادي الحر (الفوضوي)	16
89	يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون للسلوك القيادي الحر(الفوضوي) وتحسين الاداء	17
90	يوضح نتائج اختبار T. Test للسلوك القيادي (الديمقراطي، الاوتوقراطي والحر) وتحسين الاداء لدى الجنسين في المنشآت الرياضية	18
92	يوضح نتائج السلوك القيادي (الديمقراطي، الاوتوقراطي و الحر) وتحسين الاداء لدى عاملي المنشأة الرياضية بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي	19

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
67	يوضح متغيرات الدراسة	01

تلعب الرياضة دورا هاما في حياة الشعوب بأكملها، باعتبارها تربية وأخلاق قبل أن تكون ممارسة حيث يقاس في الوقت الراهن تقدم الشعوب وتطورها بمدى تقدم وتطور الرياضة فيها، ولكن هذه الأخيرة لا يمكن أن تؤدي دورها بشكل فعال وعلى أكمل وجه دون إدارة تسييرها وتنظيمها حيث أصبح من البديهي أن نجاح أي عمل أو أي مشروع يهدف إلى الربح أو يهدف إلى أبعاد أخرى ، رياضية مثلا أو ثقافية أو دينية أو غيرها ، يتطلب إدارة سليمة والإدارة علم وليست اجتهادا فقط أو فطرة أو إدعاء أو مكابرة.

كما أنها بالقطع استعداد وقدرة من الموهبة ، ثم سلوك ، ثم خبرة وممارسة وتطبيق وبذلك تصبح إدارة فعالة تؤدي إلى تلافي أو معالجة المشكلات وحسن استخدام موارد المشروع ومن ثمة تعظيم القائد و الأهداف الاقتصادية من ناحية ، والأهداف الإنسانية من ناحية أخرى . أي أنه إذا أردنا للرياضة أن تزدهر أو تتقدم فلا لا بد من أن نتخذ العلم طريق والإدارة هي احد الأعمدة العلمية الأساسية التي تعتمد عليها كافة الدول المتقدمة ومؤسساتها في النهوض بالرياضة .

كما وتسود العالم تحولات سياسية واقتصادية واجتماعية نجدها تفرض تحولا ماثلا في المؤسسات الرياضية و الأنماط التي تقوم على قيادة حركة هذه المؤسسات وإدارة توجهاتها . هذا ورغم خطورة التحولات التي فرضتها ثورة المعلومات وتكنولوجية الاتصالات والعولمة في شتى مناحيها ، إلا أننا مازلنا ننظر إلى مؤسساتنا الرياضية وبالخصوص الإدارات الرياضية على أنها مجموعة من الأجزاء ذات التركيب الهرمي الذي يضمن تأدية الوظائف بأعلى دقة وأقصى كفاءة . وبالطبع فهذه نظرة من عمق الماضي ترى الإدارة على أنها مجرد تحكم تساندها القوة والسلطة ، كما أن الرغبة في مركزية الحكم هي التي جعلت القائمين على الإدارة العليا لا يفرضون في سلطاتهم ، بل قد يسرقون سلطة العاملين معهم في المستويات الدنيا للهيكل المؤسسي ، وذلك عكس التفويض والتمكين وهما من أهم مفردات الإدارة العصرية .

والإدارة الرياضية عموما والفرق الرياضية خصوصا لا تتطلب إداريا تقليديا ، ولكن تستوجب قائدا رياضيا ، وعليه ظهر مصطلح القائد ليحل محل المدير التقليدي وبذلك يجب أن تعامل الفرق على أنها مجتمع صغير ، والإيمان بأن الفرق الرياضية مجتمعات صغيرة لها ثقافتها وظروفها البيئية يحفزنا إلى تحويل الإدارة النمطية إلى قيادة تفاعلية تتعامل مع هذه الفرق على أنها أنظمة حيوية تتفاعل فيما بينها على مستويات أكثر تعقيدا من مجرد بعض العلاقات الوظيفية بين العاملين ، كما يعتبر إعداد القادة من الموضوعات التي تشغل بال المهتمين بالإدارة الرياضية، ليس فقط للحاجة الماسة إلى قيادات جديدة ، ولكن لأهمية ومركزية دور القائد في فعاليتها وكفاءتها في تقديم الخدمات .

وواضح من هذا أن محور السلوك القيادي العملية هو العنصر البشري وكيف يمكن أن يتحقق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم المختلفة وهذه الحقيقة هي التي تضيء على القيادة طابعا خاصا باعتبارها عملية اجتماعية وإنسانية ، كما تتوقف على نمط تسيير القائد للأفراد العاملين معه في الفرق والهيئات الرياضية وتنمية العلاقات الإنسانية وإشباع حاجاتهم والعمل على رضاهم بقدر الإمكان .

وفي الوقت نفسه يجب أن يكون للقائد الحساسية الكافية لكل من العوامل التي تؤثر عليه وتؤثر في الموقف ومن ثمة يستطيع أن يحدد أي نوع من أنواع القيادة المختلفة التي تواجهه بطريقة أفضل وأكثر ملاءمة و إذا كانت القيادة تقوم



مقدمة

في جوهرها على التفاعل الذي يتم بين القائد وأفراد الجماعة فإن الاختلاف بين القائد ومرؤوسيه بغرض إرشادهم وتوجيههم تعكس تبايناً في أساليب السلوك القيادي وأنماطه وفي هذا الصدد نحاول من خلال دراستنا هذه التطرق إلى السلوك القيادي في المجال الرياضي من خلال التعرف على الأنماط السلوك القيادي الممارس من طرف مدراء المركبات الرياضية وعلاقتها بتحسين الأداء .

وقد اشتملت هذه الدراسة على خمسة فصول:

الفصل الأول: وتناولنا فيه الخلفية النظرية و الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تناولنا فيه الاطار العام للدراسة.

الفصل الثالث: تناولنا فيه الاجراءات الميدانية للدراسة.

الفصل الرابع : تناولنا فيه عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها .

الفصل الخامس : استنتاجات واقتراحات.

الفصل الأول:

الخلفية النظرية والدراسات
السابقة



1. السلوك القيادي:

1.1. ماهية القيادة

يؤكد الإسلام على حتمية القيادة، فهي ضرورة اجتماعية، وضمان لوحدة الأمة، ولن تكون كذلك إلا حينما تكون في يد ولاة تختارهم الأمة ليتولوا الحكم كما أمر الله، وليس ولي الأمر وحده هو المسؤول عن رعاية الأمة بل كل في موقعه كما قال صلى الله عليه وسلم: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته".

لقد وسعت الشريعة الإسلامية بمبادئها السامية، وقواعدها الأصلية مصالح الناس على اختلافهم، فمع امتداد الدولة الإسلامية في عصورها المختلفة، ما ضاقت القوانين الشرعية عن حاجات ولا وقفت في سبيل أحد، بل عاش الجميع في ظل العدالة والتسامح الإسلامي. وقد عالج نظام الإسلام بنجاح مصالح الدولة الإسلامية، واقامت الشريعة الإسلامية صرح نظم ومؤسسات مختلفة على مقومات أساسية أهمها:

- الشورى:

قال تعالى: "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ" (آل عمران: 159)، " وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ" (الشورى: 38)، وأن المشاورة قبل العزم لقوله: " فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ" (آل عمران: 159).

وكان الأئمة بعد النبي صلى الله عليه وسلم يستشيرون الأئمة من أهل العلم في الأمور المباحة ليأخذوا بسهلها، فإذا وضح الكتاب أو السنة لم يتعدوه إلى غيره، اقتداء بالنبي صلى الله عليه وسلم.

-اختيار المستشارين:

فقد حث الإسلام السلطان وغيره على اتخاذ وزير صالح وحذرهم من قرناء السوء قال الله تعالى: "الأخلاء يومئذ بعضهم لبعض عدو إلا المتقين" (الزخرف)، قال صلى الله عليه وسلم: "ما بعث الله من نبي ولا استخلف من خليفة إلا كانت له بطانتان بطانة تأمره بالمعروف وتحضه عليه وبطانة تأمره بالشر وتحضه عليه والمعصوم من عصم الله" (البخاري). وقال: "إذا استشار أحدكم أخاه فليشر عليه" (أبي داود).

يستطيع الإداري المسلم أن يلعب دورا في تنمية التعاون الاختياري عند مرؤوسيه، ورفع روجهم المعنوية بتطبيق توجيهات الفكر الإسلامي في المجالات التالية:

-التعاون مع المرؤوسين؛ قال الله تعالى: "وتعاونوا على البر والتقوى" (المائدة).

- تحديد الأجر العادل للمرؤوسين.
 - حسن الظن بالمرؤوسين والاعتماد على حقائق مكافأة المرؤوسين عند إحسان وإتقان العمل؛ "أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه" (ابن ماجة).
 - الرحمة والرفق بالمرؤوسين وحسن معاملتهم: "إنما يرحم الله من عباده الرحماء" (متفق عليه).
 - العدل بين المرؤوسين: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "لا يلبث الجور بعدي إلا قليلا حتى يطلع فكلما طلع من الجور شيء ذهب من العدل مثله حتى يولد في الجور من لا يعرف غيره ثم يأتي الله تبار وتعالى بالعدل فكلما جاء من العدل شيء ذهب من الجور مثله حتى يولد في العدل من لا يعرف غيره" (أحمد)، ويقال العدل حسن، ولكن من الأمراء أحسن.
 - إشاعة جو الأخوة بين المرؤوسين: "إنما المؤمنون إخوة".
 - الصلح بين المرؤوسين: قال - صلى الله عليه وسلم - : "الصلح جائز بين المسلمين إلا صلحا حرم حلالا أو أحل حراما" (ابن ماجة).
 - التسامح: قال - رسول الله صلى الله عليه وسلم - : "رحم الله رجلا، سمحا إذا باع، وإذا اشترى وإذا اقتضى" (البخاري).
 - الصدق بين المرؤوسين: قال الله تعالى: " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ " (التوبة).
- وأما الأحاديث: قال - صلى الله عليه وسلم - "إن الصدق يهدي إلى البر وإن البر يهدي إلى الجنة وإن الرجل ليصدق حتى يكتب عند الله صديقا وإن الكذب يهدي إلى الفجور وإن الفجور يهدي إلى النار وإن الرجل ليكذب حتى يكتب عند الله كذابا." (متفق عليه).
- ومن الصفات التي إذا توافرت في الإداري، كان هذا الإداري قائدا ناجحا وهذه الصفات هي:
- حسن الخلق: قال الله تعالى " إِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ " (القلم)، قال تعالى: " وَالْكَاطِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ " (آل عمران)، عن عائشة زوج النبي صلى الله عليه وسلم أنها قالت: "ما خير رسول الله صلى الله عليه وسلم في أمرين قط إلا أخذ أيسرهما ما لم يكن إثما فإن كان إثما كان أبعد الناس منه وما انتقم رسول الله صلى الله عليه وسلم لنفسه إلا إن تنتهك حرمة الله فينتقم لله بها".
 - وقال - صلى الله عليه وسلم - "من حسن إسلام المرء تركه ما لا يعنيه"، وسئل رسول الله صلى الله عليه وسلم عن البر

والإثم فقال " البر حسن الخلق والإثم ما حاك في صدرك وكرهت أن يطلع عليه الناس".

- العدل: قال الله تعالى: " إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ " (النحل90)، وقال: " وَأَقْسِطُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ " (الحجرات9)، وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم "إن المقسطين عند الله على منابر من نور الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما ولوا" (رواه مسلم).
- وجوب طاعة ولاة الأمور في غير معصية وتحريم طاعتهم في المعصية: " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ " (النساء59).

وقال صلى الله عليه وسلم: "على المرء المسلم السمع والطاعة فيما أحب وكره إلا أن يؤمر بمعصية فإذا أمر أطيعني ومن يعص الأُمير فقد عصاني" (متفق عليه).

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من أطيعني فقد أطاع الله ومن عصاني فقد عصى الله ومن يطع الأُمير فقد أطيعني ومن يعص الأُمير فقد عصاني". (متفق عليه).

-الرحمة والعفو عند المقدرة - عفة النفس - عدم الاستبداد بالرأي.

-أن يكون نصوحا، قال - صلى الله عليه وسلم - : "الدين النصيحة قلنا لمن قال لله ولكتابه ورسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم". (رواه مسلم).

-عدم الأنانية.

- الكفاءة والعلم؛ قال تعالى: " وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا " (114طه)، قال تعالى: " قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ " (الزمر9)، قال تعالى: " يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ " (11المجادلة)، قال تعالى: " إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ " . (28فاطر).

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من يرد الله به خيرا يفقهه في الدين". (متفق عليه).

وقال أيضا: "لا حسد إلا في اثنتين رجل آتاه الله مالا فسلطه علىهلكته في الحق ورجل آتاه الله الحكمة فهو يقضي بها ويعلمها" متفق عليه، والمراد بالحسد الغبطة وهو أن يتمنى مثله الذكاء والحكمة.

-الحلم والأناة والرفق: قال تعالى: " وَالضَّرَّاءِ وَالْكَاطِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ ۗ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ " . (آل عمران).

قال - صلى الله عليه وسلم - : "لأشج عبد القيس إن فيك خصلتين يجبهما الله الحلم والأناة" (مسلم)

قال - صلى الله عليه وسلم - : "يسروا ولا تعسروا وبشروا ولا تنفروا" متفق عليه.

وقال أيضا: "إن الرفق لا يكون في شيء إلا زانه ولا ينزع من شيء إلا شانه". مسلم.

وعن أبي هريرة رضي الله عنه قال قال بال أعرابي في المسجد فقام الناس إليه ليقعوا فيه فقال النبي صلى الله عليه وسلم: "دعوه وأريقوا على بوله سجلا من ماء أو ذنوبا من ماء فإنما بعثتم ميسرين ولم تبعثوا معسرين".

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من يجرم الرفق يحرم الخير كله" (مسلم).

ويمكن تلخيص ما أوردناه آنفا بما أورده عباس كاظم نور الدين في كتابه إدارة العمل الإسلامي؛ "إن ما يميز الإدارة الإسلامية عن نظيرتها في الغرب هو نظرتها إلى العالم والوجود، فالوجود ليس منحصرًا بالعالم المادي والأبعاد الحسية بل يتضمن جانبا مجردا يشكل المرتبة العليا فيه، وبتعبير آخر لأن الإدارة الإسلامية تتبع من الرؤية الكونية الإسلامية، فهي تبين أن الهوية الحقيقية لكل الوجود هي الله تعالى الذي لا تدركه الأبصار وإن الإنسان بأصل خلقته وعمق ميوله نفخة إلهية.

وتختلف الإدارة الإسلامية عن غيرها في الهدف الذي ترسمه لحركتها فيما أن الإدارة تشمل جميع أبعاد وجود الإنسان، وبما أن للإنسان أبعادا أخرى مجردة غير البعد الحسي الجسماني فإن هدفها يكون عندئذ في تحقيق الكمال لجميع الأبعاد.

الإدارة المادية (الغربية) تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية والرفاهية للإنسان في بعده المادي، أما الإدارة الإسلامية فإنها لا ترى للجسد إلا دور الوسيلة والتوازن وللروح دور التكامل اللامحدود.

فالإدارة الإسلامية تنطلق من الرؤية الكونية الإلهية، وهدفها إيصال الإنسان إلى كماله، وهي تستخدم طريقة الشريعة لأجل ذلك". (عباس كاظم نور الدين 1995، ص 30).

ومنذ الثمانينات من القرن العشرين بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين وتطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين فيها والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم، وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أدائهم في المنظمة وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر، فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القادة الإداريين للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة ذات كفاية وجيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة وتستطيع تحقيق أهدافها، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والنهوض بالمنظمات التي يقودونها.

إن القيادة تمارس دورا رئيسيا في النشاط الإنتاجي والخدمي من خلال التأثير في اتجاهات العاملين وسلوكهم ومدى توحيدهم بأهداف المنظمة، فضلا عن أن طبيعة القيادة تحدد خصائص بيئة العمل التي يقضي العاملون فيها معظم أوقاتهم، مما يؤثر ليس فقط في مدى رضاهم عن عملهم بل في مدى رضاهم عن حياتهم بشكل عام. ومن المفترض أن نجاح أو فشل أية منظمة يعتمد إلى حد بعيد على خصائص القيادة فيها. إن ما يحدد هيكل المجتمع على حد قول "دروكر" (Drucker) ليس الأغلبية وإنما القادة، فالقادة على الرغم من أنهم قلة إلا أنهم يحددون القدرة الأغلبية على الفعل، ويولون طاقاتهم القبلة التي يرضونها، ويسهمون في إيجاد المناخ الذي يفجر تلك الطاقات ويجوؤها إلى فعل إيجابي من خلال أفكارهم الإبداعية

الأصيلة التي تسعى لتحديد المتوارث، وتحسينه، وابتكار المستحدث من النظم والإجراءات في المجالات الفنية والإدارية، وفي أساليب التعاون مع الجمعة. (شوقي 1993، ص 26-27).

ولقد أدى التطور السريع الذي تعيشه البشرية ازدياد حاجتها إلى قيادة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات والمتغيرات العالمية من انفتاح اقتصادي وتصور تقني ومنافسة شديدة وتنوع المخاطر، الأمر الذي أصبحت معه الحاجة للإدارة ملحة لكي يكون أولئك الذين يتولون إدارة المنظمات أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، وأصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى أن تقاد، لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه أصبحت ألزم من الأوامر لتحقيق استجابة المرؤوسين واقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون (هوارى 2002، ص 75).

كما أن القيادة تهتم بمساعدة وتحفيز الآخرين وتؤكد دائما على إحداث التغيير المستمر في الغايات والرؤى المشتركة لهم والذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ولعل موضوع القيادة من أكثر الموضوعات إثارة في عالم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، فغالبا ما يعزى نجاح أو فشل التنظيم في تحقيق الأهداف إلى كفاءة قيادته أو عدم كفاءتها (كنعان 1999، ص 46).

1-2- أنماط السلوك القيادي:

يمكن تقسيم القيادة إلى عدة أنماط (سلوكيات) وفق المعايير التي يحدد في ضوءها ذلك التصنيف، فمن وجهة نظر الفعلية يمكن تقسيم القيادة إلى قيادة إيجابية وأخرى سلبية، ومن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لامركزية، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية، وتتفق الدراسات الكلاسيكية على تقسيم القيادة إلى قيادة ديمقراطية، وأخرى أوتوقراطية وثالثة متحررة. وفيما يلي نبذة مختصرة عن أهم خصائص أنماط القيادة:

السلوك القيادي الديمقراطي :

كلمة الديمقراطية أصلها يوناني وهي مكونة من كلمتين: ديموس ومعناها الشعب وكراتوس ومعناها السلطة، ولهذا فهي تعني سلطة الشعب أو حكم الشعب حيث أنه في ظل هذه القيادة فإن الجماعة هي التي تقوم باختيار القائد وانتخابه وتشارك الأفراد في وضع الأهداف، التخطيط والتنفيذ والتقييم، كما أن المسؤوليات تتنوع على الأفراد وتسود العلاقات الطيبة وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بينهم والقائد يقوم بتشجيع الأفراد وهو بالتالي ينال تقديرهم واحترامهم وتقل المشاكل والمشاحنات بينهم ويرى الكثيرون أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادة حيث تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها وهي أيضا تقوم على احترام شخصية الفرد بل ترى أنه غاية في حد ذاته كما تقوم على حرية الاختيار والاقناع وان القرار في

النهاية يكون بحكم الأغلبية من غير تسلط أو خوف أو ارهاب، القائد الديمقراطي لا يميل أو يفرض على الآخرين آرائهم وإنما يقترح ويترك للآخرين حرية اختيار واتخاذ القرار أو اقتراح الحلول أو البدائل، وهو يراعي رغبات الآخرين ومطالبهم.

يسعى القائد الديمقراطي الى ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة بنشاطها وفي تحديد أهدافها ورسم خططها ولا يميل الى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء لكي يعمل على تشجيع اقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى الى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء. (كامل محمد عويضة، 1996، ص104).

1-2-2-1 السلوك القيادي الأوتوقراطي:

ويطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية، وتدور حول محور واحد وهو اخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويضع لها الحلول بمفرده ويبلغ المرؤوسين الأوامر وعليهم السمع والطاعة دون فرص للمناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد. (ياغي محمد عبد الفتاح، 1996، ص146)

ويستند هذا النمط من القيادة الى فريضة أن الانسان بطبعه يميل الى قلة العمل والتهريب من المسؤولية وهذه الصفات تهيئه للانقياد و الاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، ولذا يحتاج الى متابعة دقيقة واشراف مباشر من رئيسه للتأكيد من القيام بمتطلبات وظيفته .

1-2-3 السلوك القيادي الحر (الفوضوي):

ويطلق عليها القيادة المنطلقة، أو غير موجهة أو القيادة الفوضوية، وفي هذا النموذج تكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد وتقوم هذه القيادة على اعطاء الفرد الكامل الحرية في أن يفعل ما يشاء وفيها يتنازل لمؤوسه عن سلطة اتخاذ القرارات، وصبح القائد في حكم المستشار، ولا يمارس أية سلطة على مؤوسه ولا يحاول أن يؤثر فيهم. (ياغي محمد عبد الفتاح، 1996، ص133).

ويعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات الموظفين وزيادة امكاناتهم في العمل بتحقيق من خلال اعطاء الحرية في ممارسة السلطة واستقلالهم في انجاز أعمالهم. ولذلك فانه يهتم بالتوجيه العام لمؤوسه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة ، ويترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم ويوفرون لأنفسهم حوافز العمل دون الاعتماد على القائد، وبذلك تتجاهل جماعة العمل وجود القائد تماما ويختلف الاداريون حول نمط القيادة الحر في التطبيق العلمي، ويرى بعضهم أنه غير مجد لأن القائد في نظرهم يلقي مسؤولية انجاز العمل على المرؤوسين دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم، في حين يرى آخرون أن هذا النمط يمكن أن يكون مجديا في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه. ومعظم الانتقادات التي وجهت الى

نظ القيادة الحر. تتركز حول الآثار السلبية على التنظيم أو المرؤوسين ،ومنها تفكك مجموعة العمل، وفقدان التعاون والافتقار الى الضبط و التنظيم ،وزيادة الروح الفردية .(نواف كنعان 1995،ص240).

1-3- نظريات القيادة الادارية:

لقد ظهرت العديد من النظريات التي تناولت القيادة التي تقوم بشرح الخصائص والسمات والفروق التي تميز القائد عن غيره، واستخدمت هذه النظريات معايير مختلفة لقياس فاعلية القيادة ومدى تحقيقها لدافعية الانجاز، وأهمها الأداء والانتاجية، والرضا عن العمل، واشباع حاجات الأفراد ومشاعرهم ورفع روحهم المعنوية

ولذا فقد اهتم المفكرين على مدار التاريخ بالقيادة، وقد كتب فيها العديد من النظريات التي ركزت اما على السمات أو السلوكيات أو المواقف أو القيادة التحويلية .

وسيتم استعراض بعض النظريات التي حاولت أن تقدم تفسيراً لطبيعة القيادة، وللعوامل المتصلة بظهور القيادة ومنها:

1-3-1- نظرية السمات:

تعتبر هذه النظرية امتداداً طبيعياً للدراسات الخاصة بالقيادة فقد اهتمت بالسمات والخصائص الشخصية للقائد ومن ابرز ما يميزها في تفسيرها لنشأة القيادة أنها ترجع نشأة وظهور القيادة الى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسدية والعقلية والنفسية والاجتماعية ، أما فيما عدا ذلك فهم يختلفون أيضاً حول ما اذا كانت تلك السمات والخصائص القيادية وراثية أو مكتسبة.

وتشير هذه النظرية الى أنه اذا اجتمعت لدى شخص معين فضائل معينة ،فانه يكون مؤهلاً للقيادة ،بينما يرى برتراند رسل أن القائد الناجح لابد أن يتمتع بقدر من الثقة بالنفس وأن تتوفر فيه بعض المهارات كالسرعة والحزم في اختيار القرارات البديلة،ويرى روبرت فيتشلز أن خصائص القائد الناجح تتطلب وجود قدرة غير عادية على الاقتناع وقوة الارادة، بالاضافة الى حصيلة كبيرة من المعرفة.(الصليبي 2008 ص 88).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن هذه النظرية، قد ضلت موضع اهتمام من قبل الباحثين والدارسين ، على مدار فترات طويلة خلال القرن الماضي ، وقد كانت غالبية هذه الدراسات موجهة نحو كشف وتحديد السمات الجسمية(الفسولوجية) والعقلية والشخصية لهؤلاء القادة العظام ، وبالرغم من ذلك فان هذه الدراسات قد فشلت في الاتفاق على تحديد تلك السمات القيادية الوراثية ، هذا بالاضافة الى ظهور آراء واتجاهات المدارس السلوكية النفسية التي تعارض الاتجاه السابق وتؤكد على أن سمات القيادة ليست وراثية ، وأن القادة يصنعون ولا يولدون قادة .

-3-2- النظريات السلوكية:

نتيجة لاختلاف نظريات السمات في تقديم تفسير واضح ومقبول لفاعلية القيادة ونتيجة لعدم قدرتها على التنبؤ والاستمرارية، فقد ظهرت النظريات السلوكية والتي تدور حول دراسة السلوك القيادي وتفسيره في المؤسسات والمواقف على اختلاف أنواعها، وهي تركز على سلوك القائد، وليس على خصائصه وسماته، تم الانتقال من التركيز على القادة الى التركيز على القيادة لذلك تعد هذه النظريات نقطة تحول في نوعية الدراسات، فوجودها تغير اتجاه الباحثين من دراسة السمات الى دراسة السلوك في محاولة لتحديد أنماط القيادة الفعالة، على أساس أن مؤشر القيادة الفعالة غير موجود في سمات القائد، لكنه قد يكون موجودا في نمط معين من سلوك القائد. (حريم 1997، ص 267)

ومن هذه الدراسات:

1-3-2-1- دراسة جامعة أيوا: (The Iowa University Leadership Studies)

لقد تمثل بداية الاتجاه السلوكي في الدراسة الرائدة التي وجهت الاهتمام فيما بعد الى القيادة، هي الدراسة التي قامت بها مجموعة من الباحثين في جامعة أيوا، فقد أجريت التجارب على عدد من التلاميذ في سن العاشرة من العمر في أندية الهواة، وقسم التلاميذ الى مجموعة يشرف على كل منها قائد يتبع نمطا قياديا محدد (وفقا لتعليمات القائمين على التجربة) وتم تطبيق ثلاثة أنماط من السلوك القيادي:

- النمط الاستبدادي/المنفرد (Autocratic):

وفيه احتفظ القائد بجميع القرارات في يده بما في ذلك تحديد الأنشطة، والاجراءات، وتوزيعها على الأفراد وعدم اشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات واعتمد أسلوب الثواب والعقاب الذي أعطاه القائد صورة شخصية وكان القائد محور الاتصالات في الجماعة.

- النمط الديمقراطي: (Democratic)

وفيه يتم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة الجماعة، وتشجيع ومعاونة من القائد الذي استخدم الثواب والعقاب بصورة موضوعية، وكانت هناك حرية أكبر في الاتصالات والتفاعل بين الأفراد.

- النمط المتسيب/الحر: (Laissez-Faire)

فقد ترك القائد الأمور، واتخاذ القرارات. وتوزيع العمل... للجماعة ولم يقيم بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم، وعدم المدح أو النقد لأحد. (حريم 1997، ص 270).

1-3-2-2-3-1 دراسة جامعة أوهايو (Ohio State University)

بدأت هذه الدراسات بعد الحرب العالمية الثانية وهدفت الى البحث عن المحددات الرئيسية لسلوك القائد ومدى التأثير الذي يتركه الأسلوب القيادي على أداء الجماعة ورضاها عن العمل، وتم خلال تلك الدراسات تطوير المقياس الشهير لأنماط القيادة الذي وضعه هالبن (Halpin) وعرف باسم مقياس وصف سلوك القائد (LBDQ)، حيث برز بعدان رئيسيان للقيادة هما:

-هيكلية المهام (بعد الانتاج، البعد الرسمي القائد (Initiating StructureM):

وتتمثل في سلوك القائد الذي يحدد مسار العمل من خلال وضع اطار له، ويوزع الأدوار ويشرف على التنفيذ ويركز على الانتاجية بالدرجة الأولى، ويستخدم قنوات اتصال وتوضحة بينه وبين العاملين معه.

-الاهتمام بالمشاعر (الاعتبارية، بعد العلاقات الانسانية (Consideration):

ويشير هذا البعد الى وجود جو من الود والصدقة والاحترام والثقة بين القائد والمرؤوسين، بمعنى أن القائد يأخذ في الحسبان والاعتبار أحاسيس ومشاعرالتابعين لقيادته ويحترم أفكارهم وتقوم بينه وبينهم ثقة وفهم متبادل والقائد الذي يحرز أعلى درجة بناء على اجابة تابعيه على الاستقصاء، هو الذي يزيد من الترابط في المجموعة ويسمح بالاتصال ذا الاتجاهين . (أبو عابد، 2006، ص63-64).

1-3-3-3-1 نظرية ليكرت لنظم القيادة (Likert System)

لقد قام ليكرت بالعديد من الدراسات التي أنجزت بمركز البحوث في جامعة ميتشغان الأمريكية على المؤسسات المختلفة استغرقت أكثر من عشر سنوات، بهدف معرفة أنماط السلوك القيادي فيها. وقد توصل ليكرت الى طرح أربعة أنظمة تمثل أربعة أنماط قيادية هي: (أبو عابد، 2006، ص56-57).

-النظام رقم (1) النمط التسلطي الاستغلالي (Exploitive Authoritative):

وفيه تتخذ الادارة القرارات الخاصة بالعمل أو العاملين دون مشاركتهم ، مما يؤدي الى غلبة طابع الخوف وعدم الثقة في العلاقات بين الاداري و المرؤوسس.

-النظام رقم (2) النمط التسلطي الخير (Benevolent Authoritative):

حيث تسمح الإدارة للبعض بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ولكن تحت رقابة القائد، الذي يهتم بالانتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة ، مستخدماً المكافآت المالية ومهدداً بالعقاب كوسيلة لدفع العاملين للعمل لذلك تبقى الثقة ضعيفة بينه وبين العاملين، كما أن الفعالية القيادية لهذا النظام قليلة .

-النظام رقم(3) النمط الاستشاري Consultative

يوفر القائد قدراً ملحوظاً من الثقة ولكن ليست كاملة، وتتم الاتصالات الإدارية بحرية في الاتجاهين الصاعد والهابط بين المستويات الإدارية في المؤسسة ، يأخذ القائد عادةً بأفكار وآراء العاملين ويتم تفويض جانب لا بأس به من السلطات للمستويات الأدنى .

-النظام رقم (4) النمط التشاركي (Participative):

وفيه يمنح الإداري ثقة كاملة للعاملين ويسمح لهم بأخذ القرارات على نطاق واسع ورسم السياسات المستقبلية للمؤسسة، ويشجع الاتصال المتبادل، مما يدفع العاملين إلى الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة .

وقد دعا ذلك لكثرت إلى أن ينادي بهذا النظام كنموذج أمثل للتنظيم الإداري الفعال لأنه يزيد الانتاج ومستوى الرضا بين العاملين على حد سواء.

1-3-4- نظرية الشبكة الادارية (The managerial Grid Theory):

قام بليك وموتون (Blake & Mouton) في عام 1964م-1986م بتطوير ما عرف بالشبكة الادارية (The managerial Grid Theory) موظفاً نتائج دراسات جامعة أوهايو حول القيادة الادارية واستطاعا تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية، وتعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة في كل منها ببعدين أساسيين هما: درجة الاهتمام بالانتاج (Concerne Of Production) ودرجة الاهتمام بالأفراد (العلاقات) (Concerne Of People).

1-3-4-1- الشبكة الادارية في نموذج بليك وموتون :

يلاحظ من الشكل السابق ان البعد الافقي له يعبر عن بعد الاهتمام بالانتاج، بينما البعد الرأسي عن بعد الاهتمام بالأفراد(العاملين)، كذلك يلاحظ تحديد كل من بليك وموتون لخمس نماط ادارية

(1/1-1/9-9/1-5/5-9/9) يعبر كل منهم عن درجات مختلفة من الاهتمام بكل البعدين، بحيث يعبر الرقم الأول من (اليسار) عن درجة الاهتمام التي توليها الإدارة للأفراد بينما يعبر الرقم الثاني عن درجة اهتمامها بالانتاج فمثلا النمط (1/9) يعبر عن درجة كبيرة جدا الاهتمام بالانتاج ودرجة مرتفعة جدا للاهتمام بالأفراد ومن هذه الأنماط القيادية :

- النمط (1/1) الإدارة (المتساهلة) الفقيرة **impoverished managment** وهذا النمط من القادة الإداريين يولون اهتماما ضئيلا جدا للأفراد والانتاج على حد سواء وبالتالي فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة هي عدم تحقيقهم لأي أهداف انتاجية وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي بين العاملين في وحداتهم التنظيمية وينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل تسودها الصراعات والخلافات المستمرة.

- النمط (1/9) الإدارة العلمية (السلطوية) **Scientific Mangement** ويعبر هذا النمط عن اهتمام كبير بالانتاج وتحقيق النتائج العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين حيث يقل الاهتمام بهم إلى درجة كبيرة، ويعكس هذه النمط الإداري المبادئ التي نادى بها فردريك تايلور في نظريته (الإدارة العلمية) ويؤمن القادة الإداريون بوجود استخدام السلطة مع المرؤوسين لانجاز العمل وأهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم ودائما ما يضعون تحقيق النتائج وكأنه الهدف الوحيد الذي يسعون إليه حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين مشاعرهم .

- النمط (9/1) إدارة النادي (الاجتماعية) **Country Club Managemen**

ويعكس هذا النمط الإداري اهتماما كبيرا بالعنصر الانساني ويتم ذلك أحيانا على حساب تحقيقهم لأهداف الانتاجية المطالبين بتحقيقها ، وكثيرا ما يتمادى هؤلاء القادة في تقدير أهمية مراعاة العلاقات الانسانية فيسعون بشتى الطرق للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين حتى ولو كان ذلك على حساب الانتاج.

- النمط (5/5) الإدارة المتأرجحة **TheMiddel Of The Roed Management**

ويشبه هذه النمط الإداري ببندول الساعة الذي يستمر في التأرجح بين طرفي المدى الذي يتحرك فيه ولا يثبت عند وضع معين ، ففي بعض المواقف يلجأ القادة المنتمون لهذا النمط إلى أسلوب (1/9) وذلك عندما يشعرون باحتمال مواجهتهم للمتاعب من جانب العاملين ، ولكن إذا هدأت حالة العمال قد يلجؤون إلى النمط (1/9) فيضغطون على العاملين من أجل الانتاج، وكثيرا ما يؤمن هؤلاء القادة بأسلوب منتصف الطريق .(middle of the road).

- النمط (9/9) الإدارة الجماعية (إدارة الفريق) **Team Managemennt**

فالقادة الذين ينتمون إلى هذا النمط الإداري يولون عناية فائقة واهتماما كبيرا لكل من بعدي الانتاج والعاملين، فمثلا هؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعي يعبر عن الركيزة الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الانتاجية الطموحة، ويبنى ذلك على

إيمان عميق بأهمية العنصر البشري واشباع الحاجات الانسانية لدى هؤلاء القادة وبالتالي يحققون مفاهيم المشاركة الفعالة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار أساليب التنفيذ والمتابعة اللازمة للأهداف المطلوب تحقيقها ويمثل هذا الأسلوب القيادي، تسود الجماعة روح الفريق ومفاهيم التعاون الخلافة وتسود علاقات الاخاء والود بين القائد والمرؤوسين، وبين المرؤوسين وبعضهم البعض، ولذلك فقد لقيت الشبكة الادارية قبولا واسعا، وأثبتت فعاليتها كأسلوب للتطوير التنظيمي، كما تعتبر نظرية الشبكة الادارية من أكثر النظريات انتشارا، فقد ترجمت الى أكثر من اثنتي عشرة لغة حية لاستخدامها في تحسين أساليب الاختيار للوظائف القيادية والتدريب والتطوير في أداء العاملين (cumungham & cordier).

1-3-5- النظريات الاحتمالية situational théories

ظهرت هذه النظريات نتيجة للانتقادات التي وجهت الى النظريات السلوكية، لتأخذ بعين الاعتبار العوامل الظرفية والمكانية التي تتدخل في السلوك القيادي. تقوم هذه النظرية على فلسفة مؤداها أن وظائف القيادة ونمط سلوك القائد في موقف محدد هي بحد ذاتها قيادة. كما تؤكد هذه النظرية أيضا على أنه لا يوجد نمط أو أسلوب قيادي أمثل يصلح لكافة المواقف وظروف. (سليمان 1987، ص531).

بمعنى أن يكون الفرد قائدا في موقف معين ولكن ليس بالضرورة أن يكون قائدا في موقف آخر ، وبالتالي فالقائد الجيد هو الذي تكون لديه القدرة العالية على التكيف مع متطلبات المواقف التي تصادفه ، ولديه أيضا درجة عالية من المرونة لمواءمة نفسه مع المواقف المتغيرة ، مستخدما الصفات والقدرات المتوفرة لديه ، بحيث يشكل منها نمطا قياديا يتناسب مع كل موقف على حده . (عقيلي 1996، ص284).

ولعل أبرز ما يميز هذا المدخل أنه يرجع نشأة وظهور القيادة الى عوامل خارجية غير ذاتية لا يملك القائد الا سيطرة قليلة عليها، أو لا يملك عليها أي سيطرة ،وعلى ذلك فالمعول الأساسي والرئيسي لظهور أية قيادة يعود الى طبيعة وظروف الموقف البيئي وما يحيط به وما يتضمنه من عوامل وعناصر موقفية وبيئية هي بطبيعتها عرضة للتغير والتحول من فترة لأخرى ومن موقف لأخر . (أبو الفضل 2002، ص113).

ونظرية الموقف بهذا المفهوم تقدم مفهوما ديناميكيا للقيادة، ولأنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط ، وإنما تربطها بالموقف الاداري ،على أساس أن عوامل الموقف، و المتغيرات المرتبطة به ،هي التي تحدد السمات التي يمكن أن تعزز مكانة ومركز الشخص القائد ونجاحه . كما أنها من ناحية أخرى تقدم مفهوما ديمقراطيا للقيادة، ان من مظاهر ديمقراطيتها رفضها للمفهوم القائل بأن القادة يولدون ولا يصنعون .

2/ أداء العاملين :

2-1 مفهوم أداء العاملين :

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام ، و هو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة ، و يكاد أن يكون الظاهرة الشمولية و عنصر محوري لجميع فروع و حقول المعرفة الإدارية ، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال و الذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه .

إن الأداء مفهوم واسع ، و محتوياته متجددة بتجدده و تطور أي مكون من مكونات المنظمة على اختلاف أنواعها ، و لا تزال الإدارة العليا في المنظمات الأعمال مستمرة في التفكير بموضوعية الأداء طالما أن تلك المنظمات موجودة ، إضافة إلى أن الانشغال بمناقشة الأداء بوصفه مصطلحاً فنياً ، و بمناقشة المستويات التي يحلل عندها و القواعد الأساسية لقياسه مازال مستمراً .

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير و المقاييس التي تعمد في دراسة الأداء و قياسه و التي يستخدمها المدراء و المنظمات ، وعلى هذا الأساس نجد مجموعة من المفاهيم المختلفة للأداء منها :

يعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية و جودة العمل المقدم من طرفه ، و الأداء هو الجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ، مديرين و مهندسين ... الخ . (حمداوي وسيلة : 2004 ، ص 123) .

ويعبر مفهوم الأداء من الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام و بالتالي يشير على درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد . (محمد سعيد سلطان : 2002 ، ص 219) .

يعرف الأداء بأنه قيام الشخص بالعمال و الواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة مهام و أعباء وظائفهم ، فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال و تصرفات و حركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم . (عقلة محمد المبيضين : 2001 ، ص 42) .

و هناك تعريف اشتمل الأداء يدمج بين السلوك و النتائج حدده (brumbrad 1998) قائلاً : " إن الأداء يعني كل السلوكيات و النتائج ، فالسلوكيات تتبع من المؤدي و تحول الأداء من النية إلى الفعل ، إنه لا يجسد فقط السلوكيات بل أيضاً نتائج الجهد الجسم و العقل المبذول في المهام ، و يقود ذلك إلى استنتاج أنه في إدارة الأفراد و فرق العمل ، يجب اعتبار كلا من المدخلات (السلوك) و المخرجات (النتائج) " . (أحمد سيد مصطفى : 2002 ، ص 416)

نستنتج من مجمل هذه المفاهيم أنه على الرغم من كثرة البحوث و الدراسات التي تتناول الأداء ، غلا أنه لم يتم الوصول إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد له ، و على الرغم من تعدد و اتساع الأبعاد و المنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء ، و استمرار المنظمات بالاهتمام و التركيز على مختلف جوانبه ، يبقى الأداء مجالاً خصباً للبحث و الدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات و العوامل البيئية سواء أكانت الداخلية منها أم الخارجية ، و تشعب و تنوع تلك المتغيرات و تأثيرها المتبادل معه ، فالأداء في أبسط صورته يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها .

2-2- مؤشرات أداء العاملين :

2-1- الانضباط : إن العلاقات الرسمية السائدة في التنظيم تحدد دور كل عضو فيه ، و هو يؤدي إلى الزيادة في الانضباط و الإقلال من الأسباب المحيطة و الاجتماعية و الثقافية للصراع ، ذا إن أشهر صور الصراع في التنظيمات الحديثة هو ما يوحد الأهداف و يعزز قبولها و تبنيتها من طرف الجميع ، و هذا أصبح حديث منطري التنظيم في الدول الصناعية عن ثقافة التنظيم أكثر من حديثهم عن ثقافة المجتمع أو المنطقة . (إسمهان يلوم : 2003 ، ص 44)

2-2- التغيب : تعتبر مشكلة تغيب العمال عن العمل من المشاكل الهامة ذات التأثير المباشر على الإنتاج و الإنتاجية ، فلقد اهتم بهذه المعضلة الكثير من المنظرين و رواد البحث خاصة في المجال الصناعي ، من أجل الوقوف على أبعادها و أهم أسبابها الأمر الذي جعل لمفهوم هذه الظاهرة أبعاداً مختلفة باختلاف الأطر الفكرية و النظرية فركزا لكثير من المنظرين على البعد النفسي ، من أجل تحديد ظاهرة التغيب على أساس أنها مؤشر للروح المعنوية المنخفضة و عدم الرضي الذي يشعر به العامل اتجاه عمله خاصة إذا كان التغيب معنى الهروب من أداء مهمته و واجب يومي و في هذا الإطار يقول "يعتبر التغيب كرد فعل أو عدم قبول حالة وضع العمل . (إسمهان يلوم : نفس المرجع ، ص 45) .

2-3 التحكم التكنولوجي :

تعددت وجهات النظر و الأبعاد المحددة كمؤشر التكنولوجيا في الواقع التنظيمي فمنهم اعتبرها حكراً على الوسائل التقنية و الآلات كتعريف وليام اجبرن "إنها الوسائل الفنية التي تشمل موضوعها الثقافية المادية جميعاً" .

فالتكنولوجيا هي مجموعة المعارف و الخبرات التي تستخدم في مجالات النشاط المختلفة بغية اتساع الحاجات البشرية المتزايدة سواء على صعيد الفرد أو المجتمع ، و هذا ما يصنع الطابع الاقتصادي و الاجتماعي على مؤشر التكنولوجيا كظاهرة اجتماعية تولدها ظروف المجتمع و متطلباته فالتحكم في التكنولوجيا يعتبر من أبرز مؤشرات التنظيمية التي تبحث عن التكنولوجيا الحديثة الكفيلة بتحقيق أهداف البنية التنظيمية .

و على هذا الأساس فان ضبط مؤشرات الأداء يساهم بدرجة كبيرة في زيادة الإنتاج و الإنتاجية و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة . (إسمهان يلوم : نفس المرجع ، ص 46) .

2-3- العوامل المحددة للأداء :

تسعى كل المنشآت إلى زيادة إنتاجها و ذلك من خلال توفير الأجواء المناسبة و الملائمة التي تجعل عامل أحسن أداء لعمله، حيث أن أداء الأفراد العاملين يمكن تحديده من ثلاث عوامل رئيسية تطرق إليها احمد صقر عاشور، خلال تعريفه للأداء حيث يرى "أن أداء الفرد في العمل هو محصل التفاعل دافعيته للأداء مع قدرته على الأداء وإدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي"، ويمكن صياغة هذا التعريف في المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافع} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

ومعنى هذا أن كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة وإنما من خلال تفاعله مع العاملين الآخرين، ومن أجل فهم المعادلة السابقة نتطرق إلى كل عامل على حدى.

3-1- الدافع : تناول الكثير من الباحثين موضوع الدافع من جوانب مختلفة اتفقت الآراء واختلفت بشأن دوافع الإنسان وأثار حولها الجدل فمنهم من يتحدث عن الطبيعة البشرية ومنهم من حاول أن يحدد الحاجات الإنسانية ويصنفها إلى أنواع مختلفة ومنهم كذلك من ركز على عوامل محددة مادية ومعنوية، إذا توفرت فإنما تدفع الإنسان إلى سلوك معين.

يعرفه موراي انه "عبارة عن عامل داخلي يثير سلوك الإنسان ويوجهه ويحقق فيه التكامل ونحن لا نراه مباشرة وإنما نستنتج من سلوكه أو نفترض وجوده حتى يمكننا من تفسير سلوك". (رضا قجه : 2003 ، ص 58-59)

3-2- الإدراك : يخضع الفرد في المنظمة للعديد من المؤثرات التي تشكل وعيه وإدراكه وسلوكه وهو يتلقى توجيهات من مشرفه عن العمل ويتفاعل مع زملائه في أمور تتعلق بأداء العمل وردود فعله ورأيه فيما يتعلق بأداء عمله.

وعليه يمكن تعريفه "الإدراك هو عملية إدراكية تنتهي بتكوين معاني وتفسيرات معينة لما تتلقاه حواس الفرد عن هذه المؤثرات".

وعليه يمكننا القول أن الإدراك يدل على عملية داخلية لا يمكن الحكم عليها ولا تفسيرها إلا إذا ترجمت إلى سلوك ، ولكل فرد طريقة في الفهم والإدراك تختلف من شخص لآخر.

ولهذا نجد سلوك الأداء الذي يبذله الفرد ينطلق من مدركات وانطباعات معينة تتكون لدى الأفراد عن عملهم وعن عناصر البيئة التنظيمية التي تحيط بهم ومن أهم من تطرقوا لهذه الإشكالية العالم "دوجلاس ماكجربور" من خلال النظرية X والنظرية Y ، حيث يقول هذا الأخير أن وراء كل قرار فعل إداري مجموعة من الافتراضات عن الطبيعة البشرية ، وتصنف هذه الافتراضات إلى مجموعتين متميزتين هما:

نظرية X : النظرية التقليدية المتشائمة التي تفترض أن الإنسان مخلوق كسول لا يتمتع بالذكاء فلا بد أن يعمل لان العمل في أن ينقاد أو ينتقد فقط وتقوم بأقل ما يمكن من مجهود، وهو أيضا أناني بالوراثة، وان الحاجات التي يريد إشباعها هي الحاجات الجسمية والأمن فقط، وانه لا بد أن يرغم على العمل ويراقب بإحكام.

نظرية Y: النظرية الحديثة المتفائلة وهي عكس النظرية الأولى إذ أنها تفترض أن الإنسان نشيط، طموح ، ايجابي ، ويريد أن يعمل ويجد إذا توفرت الظروف الملائمة لذلك يتمتع بالقدرة على الإبداع ويرغب في تحمل المسؤولية ومشاركة الجميع في تحقيق أهدافها وان الحاجات التي يريد إشباعها لا تقتصر على الأمن والحاجات الجسمية فقط وإنما تمتد إلى الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام لذلك يؤكد "ماكجريجور" إن الإدارة يجب أن تفهم العاملين من الزاوية المتفائلة للطبيعة البشرية وذلك عن طريق المشاركة الإدارية. (رضا قجه : نفس المرجع ، ص 60)

3-3- القدرات : القدرة ليست متغيرا وحيدا يؤثر في كل مجالات الأداء وإنما هي عامل مركب من متغيرات عديدة و يتفاوت أثرها على الأداء بتفاوت طبيعة الأداء.

ويعرفها الدكتور عثمان نجاتي على أنها "القدرة على الأداء سواء كان هذا الأداء متعلق بحركات متناسقة معقدة، أو نشاط عقلي رمزي أو بأي نوع آخر من السلوك".

كما يعرفها عبد الرحمان العيسوي على أنها "القدرة على أداء عمل معين سواء كان عملا حركيا أو عقليا ويشير إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من الأفعال فهي أيضا مرتبطة بالسرعة والدقة في الأداء وليست هناك فروق في هذا الاستعمال بين القدرات المكتسبة والقدرات الفطرية، وتنقسم القدرات إلى نوعين عقلية وغير عقلية (رضا قجه : نفس المرجع، ص 62)

وبهذا فان الأداء هو نتاج تفاعل هذه العمليات الثلاث فإدراك المدير العامل للموقف وقدرته على العطاء ودافعيته للانجاز والإبداع أكثر كلها عوامل من شأنها أن تحسن من مستوى الأداء داخل المؤسسة وبالتالي تحقيق نتائج أفضل.

2-4- مقاييس الأداء :

تجدر الإشارة إلى ضرورة التمييز بين مقاييس الأداء ، و معدلات الأداء فقد يختلف المفهومان في التسمية و لكنهما يتفقان في القصد .

أما إذا اختلف المفهومان في التسمية و القصد معا ، فعندها يقصد بمعدلات الأداء كمية العمل المنجزة بجهد إنساني خلال فترة زمنية معينة ، أو الوقت اللازم لأداء عمل إنساني معين في ظل الظروف العادية أو إنتاج كمية من العمل بمواصفات محددة خلال فترة زمنية معلومة ، حينئذ نجد أن القصد من معدلات الأداء يختلف عن مقاييس الأداء و ذلك للأسباب التالية

: (خالد يوسف الخلف : 1984 ، ص 73)

- ✓ إن مقاييس الأداء تمثل منهجا نموذجيا كتعبير عن الكفاءة في الأداء من حيث الاستخدام النمطي للموارد المتاحة ، على عكس معدلات الأداء التي تمثل واقعا فعليا .
- ✓ إن مقاييس الأداء يلزم ترشيدها و تغييرها بين الفترة و الأخرى للتغيير في الظروف المرتبطة بمزاولة الأنشطة سواء كانت ظروف داخلية أو خارجية .
- ✓ أن القصد من معدلات الأداء الواردة بالتعريفات السابقة ، تقلل من فعاليتها من حيث الدور الرقابي حيث أنها تعكس إنتاج كمي و نوعي خلال فترة محددة ،
- ✓ إنه يمكن استخدام معدلات الأداء في القياس بالنسبة لبعض الأعمال و خاصة البدنية و هذا بعد مراعاة بعض الشروط بالنسبة للعمل مثل التكرار .

إن مقاييس الأداء هي المنهج النموذجي الملائم من حيث الكم و النوع و التكلفة لتنفيذ الأهداف و البرامج المنشودة خلال فترة زمنية محددة .

و تعرف أيضا على أنها مجموعة العوامل و المعايير التي يتم قياس أداء العاملين بموجبها و يجب أن يتم تحديد الجوانب التي يراد تقييمها في أداء الفرد و تنقسم معايير الأداء إلى قسمين هما :

4-1- العناصر : مثل العناصر مجموعة من الصفات و الميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يكون قادرا على أداء وظيفته بشكل جيد و فعال . (فيصل حسونة : 2008 ، ص 149)

و تقسم هذه العناصر إلى عناصر ملموسة و عناصر غير ملموسة و من البديهي أن يكون قياس العناصر غير ملموسة أصعب في عملية القياس من العناصر ملموسة ، و من الأمثلة على العناصر ملموسة و التي يمكن قياسها بسهولة عملية حضور الموظف و انصرافه في الأوقات المحددة و من الأمثلة على العناصر غير ملموسة: الأمانة و الصدق و الانتماء و غير ذلك .

4-2- المعدلات : و نلاحظ أن معدلات الأداء تقسم إلى ثلاثة أنواع : (يوسف جحيم الطائي و آخرون : 2006 ، ص 260)

- المعدلات الكمية : و هي المعدلات التي تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج و الزمن المرتبط بهذا الأداء .
- المعدلات النوعية : يقصد بها وجوب الوصول بإنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة و الدقة و الإتقان .
- المعدلات النوعية والكمية : و هي مزيج من النوعين السابقين فبالإضافة إلى وجوب إنتاج عدد معين من وحدات الإنتاج يجب أن يصل مستوى الداء إلى حد معين من الجودة و الدقة و الإتقان .

2-5- خصائص مقاييس الأداء :

و تتمثل فيما يلي : (فيصل حسونة : نفس المرجع : ص 149)

- الصدق : المقصود بالصدق هنا أن المقياس يقيس ما صمم لقياسه ، بمعنى يجب أن نتأكد أن المقياس يقيس العناصر المراد قياسها و التي صمم المقياس من أجلها .
- الثبات : هو الوصول إلى نفس النتائج في استخدام المقياس لنفس الحالة و لمرات متكررة.
- القدرة على التمييز : نعني بذلك تعريف المقاييس و شرح معنى كل منها و ماذا تهدف بحيث يتم فهمها بشكل واضح يمنع التدخل في معانيها و يمكن التمييز بينها وفهمها .

2-6- تصنيفات مقاييس الأداء :

يمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة العامة التالية ، غير أن بعض المنظمات يمكن أن تطور تصنيفاتها الخاصة حسن ما يلائم عملياتها باعتمادها على رسالة المنظمة : (خالد محمد بني حمدان : 2009 ، ص 390)

- مقاييس الفاعلية : مستوى تحقيق الأهداف .
- مقاييس الكفاءة : حسن استخدام الموارد .
- مقاييس الجودة : هي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات و توقعات العملاء .
- مقاييس التوقيت : و هي تقيس مدى إنجاز العمل بشكل صحيح و في الوقت المحدد له ، حيث لا بد من وضع معايير خاصة لضبط توقيتات الأعمال .
- مقاييس الإنتاجية : و هي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل و رأس المال المستهلك .
- مقاييس السلامة: مدى الالتزام بالمعايير الصحية و العامة و إجراءات السلامة في العمل .

و على ضوء هذا فإن مقاييس الأداء هي المنهج الأمثل من حيث الكم و النوع و التكلفة لتحقيق الأهداف و تنفيذ البرامج المنشودة ، و هذا كله يجري وفقا لعناصر ثلاثة هي الصدق ، الثبات و التمييز .

2-7- قياس الأداء :

لا شك أن عملية قياس الأداء الناجحة في العملية التي تعطي نتائج موثقة لإنتاجية العمل و من ثم لزم على جميع الإداريين دراسة الكيفية الصحيحة للقيام بالقياسات المختلفة ، و لكن هنا نقف على عدة نقاط أساسية في كيفية قياس الأداء تصلح كبداية تعليمية و لا تصلح كنهاية تطبيقية .

الجوانب التي يتعرض لها القياس :أي نوع من القياس يستلزم أن يقوم بعملية من خلال البحث في جوانب ثلاثة هامة هي

- الأهداف المطلوبة و مدى تحقيقها .

- البرنامج التنفيذي و مدى الالتزام به .

- العوامل الخارجية .

الأهداف و تحقيقها : بعض التكوينات الإدارية تقتصر على أهداف عامة تعلنها و تعمل من خلالها و مثال ذلك في المؤسسات الإنتاجية أن ترفع هدف تحسين الإنتاج أو هدف الانتشار أو غيره و مثال في المؤسسات الاجتماعية أو الجمعيات الفكرية أن ترفع أهداف الغطاء أو العدل أو غيره و تلك الأهداف و إن كانت أهداف عظيمة و جيدة على مختلف المستويات إلا أنها غير علمية ولا تطبيقية على المستوى التنفيذي لكل عمل على حدى ، فهي تصلح كأهداف عامة يعمل من خلالها العامل راجيا لها محاولا الوصول بعمله إليها .

إنما هدفه المرحلي الواقعي التطبيقي الذي أنجزه ، ومن هنا لزم وضع أهداف مرحلية دقيقة لكل عمل على حده و كل خطوة على حدى .

و طريقة قياس الأهداف و مدى تحقيقها لا ينبغي بحال التعرض لذات الهدف أو البحث في مدى صحته أو خطأه ، فان هذا السبب من عمل القياس و إنما يعمل القياس في دائرة البحث في مدى تحقيقه و تنفيذه على أرض الواقع . (عبد الهادي : 2012 ، ص 3)

البرنامج التنفيذي : المستوى الثاني في مستويات عمل القياس هو البرنامج العملي التنفيذي للخطة الموضوعية ككل و يدخل في تلك الأهداف السابق ذكرها ، و الوسائل المستخدمة لتحقيقها و المحددات التي تحيط بالعمل و المنهجية الحركية للتنفيذ . و يتم القياس عبر المشاركة من الورقية فقط، ولكن لا بد من المراقبة الميدانية للعمل عن قرب ليحقق المراد من القياس .
العوامل الخارجية : و هي المستوى الثالث على مستويات القياس و يقصد بالعوامل الخارجية ما يلي :

-مدى قبول أو رفض الخدمة المؤيدات أو الإنتاج المعروض .

-المعوقات الخارجية .

-طريقة تعامل العاملين مع المجتمع الخارجي .

-الخصوم و الأعداء الخارجيين .

هذه العوامل من أهم العوامل الخارجية التي ينبغي للقياس أن يعمل فيها و إهمال أي عامل منه، إهمال شديد للعملية القياسية و بالتالي إهمال قياسات النجاح .

2-8- أهمية قياس الأداء:

إن أهمية قياس الأداء يمكن إنجازها في الآتي: (خالد محمد بني حمدان : نفس المرجع ، ص 391)

✓ إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة، حيث أنها توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية فضلا عن الغايات و مستوى الأداء.

✓ يركز قياس الأداء على الاهتمام بما يجب إنجازه ويحث المنظمات على توفير الوقت الموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف.

✓ إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات و الخدمات و عملية إيصالها إلى العملاء.

✓ إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية ما بين المنظمة و عملائها و متعاملها.

✓ إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرنامج و تكاليف هذا البرنامج.

✓ يمكن لقياس الأداء أن يبين بان المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية.

✓ إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل.

✓ القياس يزيد من تأثير المنظمة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الايجابي في تلك المحاور.

لا يمكن أن يكون هناك تحسين من دون قياس، فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، و بالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد.

2-9_العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

إن الأداء بمختلف أنواعه يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات و العوامل التي تؤثر سلبا أو إيجابا، ولقد اتجه اغلب الباحثين إلى تصنيف العوامل المؤثرة في أداء المنظمة إلى عوامل داخلية و أخرى خارجية، بالاعتماد على مصدر هذه العوامل و على قدرة المنظمة على التحكم فيها.

9-1- العوامل الداخلية : وهي المحيط الداخلي للمنظمة التي تتحكم فيه، تنقسم هذه العوامل إلى قسمين:

9-1-1- العوامل التقنية : هي مختلف القوى و المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المنظمة وتضم على الخصوص

مايلي :

- نوع التكنولوجيا المستخدمة.

- نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال.

- نوعية المد المستخدمة في عملية الإنتاج.

- مستويات الأسعار.

- الموقع الجغرافي.

9-1-2- العوامل البشرية : هي مختلف القوى التي تؤثر على استخدام الموارد البشرية المنظمة و تنظم على الخصوص:

التركيبية البشرية للمنظمة من حيث السن و الجنس.

التوافق بين مؤهلات العمال و المناصب التي يشغلونها و التكنولوجيا المستخدمة.

نظام المكافآت و الحواجز .

الجو السائد بين العمال و العلاقة السائدة بين المشرفين و المنفذين. (عبد الصمد سميرة : 2007 ، ص 56-57)

9-2- العوامل الخارجية : و هي العوامل التي تؤثر سلبا أو إيجابا على أداء المنظمة دون أن تتحكم فيها هذه الأخيرة ويمكن إنجازها فيما يلي :

9-2-1- العوامل الاقتصادية : تعتبر من أهم العوامل نظرا لطبيعة المنظمة الاقتصادية و تنقسم هذه العوامل إلى :

أ- عوامل اقتصادية كلية : كالفلسفة الاقتصادية للدولة، معدلات نموها الاقتصادي سياسات التجارة الخارجية ، معدلات التضخم .

ب- عوامل اقتصادية جزئية : كوفرة المواد الأولية، الكافة ، درجة المنافسة .

9-2-2- العوامل الاجتماعية و الثقافية : تؤثر العوامل الاجتماعية و الثقافية على أداء المنظمات كونها تؤثر على حاجات الأفراد و دوافعهم حيث يجب على المنظمة التعرف على حاجات العاملين و دوافعهم ، و أن ينمي دافع الابتكار دافع المنظمات من حيث تأثيرها على المستهلك وعلى السلوك الإداري و التنظيمي ، و تتمثل هذه العوامل بصفة عامة في الاتجاهات والقيم ، والأهداف و العادات... الخ

9-2-3- العوامل السياسية و القانونية : تعتبر العوامل السياسية و القانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على

أداء المنظمة و تتكون هذه العوامل من سياسات الدولة المالية ، النقدية ، الخارجية و سياسات الدولة بالنسبة للاستثمار

الخارجي، كما تشمل أيضا التشريعات و القرارات الإدارية و أحكام و قرارات المحاكم ، و اللوائح و الإجراءات المختلفة للمنظمة و بصفة عامة تشمل العوامل السياسية و القانونية ما يلي :

- درجة الاستقرار السياسي والأمني للدولة .

- السياسة الخارجية للدولة .

- التشريعات والقوانين .

وهي كلها عوامل من شأنها أن تقف عائقا أمام تحقيق أهداف ومتطلبات المنظمة

10 - طرق تحسين أداء العاملين :

10-1- تحسين الموظف :

يرى "هاينز" أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير بين العوامل الثلاثة المذكورة وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملا بان الموظف بحاجة إلى تغير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لأحداث التحسين في أداء الموظف وهي :

- الوسيلة الأولى : التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى أدائها .

- الوسيلة الثانية : التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد من عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وأن وجود العلاقات النسبية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها .

- الوسيلة الثالثة : الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودان تحسين الأداء مرتبطة منسجمة مع اهتمامات و أهداف الموظف .

10-2- تحسين الوظيفة :

يؤكد "هاينز" أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملّة أو مثبّطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارة الموظف أو احتوائها على المهام غير مناسبة أو غير ضرورية فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء. (عبد الصمد سميرة : نفس المرجع ، ص 59-62)

إن تحسين داخل أي مؤسسة يتوقف على تحسين وظائفها و موظفيها وذلك عن طريق جملة من المبادئ والوسائل المتمثلة في التركيز على نواحي القوة وعلى ما يرغب فيه الفرد من عمله زيادة من التنوع في مهام الوظيفة لتحسين الأداء بشكل أفضل.

2-11- مفهوم تقييم أداء العاملين :

يمثل تقييم الأداء مكانا حيويا في الإدارة كنظام يستمد أهميته من كونه جوهر الرقابة ، ويمثل تحليل ودراسة التغذية العكسية التي تحدد مدى كفاءة موارد المنظمة في إنتاج المخرجات وبالذات البشرية باعتبارها هي التي تقوم بتشغيل بقية الموارد واستثمارها في ضوء نتائج الأداء يفترض أن تتخذ القرارات الخاصة بالنظام وخصوصا المتعلقة منها بالعاملين كالتثبيت في الخدمة ، الترقية، النقل ، العلاوات ، التدريب... الخ وان تقييم أداء العاملين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في انجاز الأعمال المناطة بهم ، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل .

و على ضوء هذا الأساس يمكننا أن نعرف بعض التعاريف لتقييم الأداء وهي كالآتي :

يقصد بتقييم أداء العاملين تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية و استعداداتهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلا. (يوسف جحيم الطائي : نفس المرجع ، ص 226)

يقصد بتقييم الأداء ، دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية ، وأيضا للحكم على إمكانيات الفرد المستقبلية وتحمله لمسؤوليات أكبر عن طريق ترفيته لوظيفة أخرى أعلى . (صلاح بن النوار : 2006 ، ص 93)

يقصد بتقييم أداء العاملين قياس كفاءتهم وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقويم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات ، وهكذا فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن نطاق القوة والضعف من فترة لأخرى يعد وسيلة للتقويم أي الترشيح والتحسين من خلال تعظيم نقاط القوة و توظيف أو نحو نقاط الضعف . (محمد فتحي : 2002 ، ص 93)

نستنتج من مجمل هذه التعاريف أن تقييم أداء العاملين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في انجاز الأعمال المناطة بهم ، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل .

كما ركزت هذه التعاريف على انه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين المنصف والعاقل ، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون ، وذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بما لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به .

2-12- عناصر تقييم الأداء :

يقصد بالعناصر لتقييم أداء العاملين الإجراءات التطبيقية التي تساهم في إنجاح وفعالية تقييم الأداء منها :

1-12- المقيم أو المشرف المباشر: وهو الذي سيتم بما يلي :

- أن المشرف المباشر هو الشخص الأكثر قربا من الفرد العامل وبالتالي فهو الموقع الأفضل بملاحظة عمله وأدائه.
- أن المشرف الأكثر قدرة على تحليل وتفسير تقييم أداء المرؤوسين وفقا للأهداف و الخطط المنظمة التي هو اعرف بها من غيره المديرين.

- بإمكانية المشرف الربط بين العوائد التي يستحقها الفرد العامل وفقا لأدائه.

2-12- الزملاء : أي زملاء الفرد العامل في العمل ولا بد أن تتوفر فيهم الشروط التالية :

- أن يكون هؤلاء الزملاء في المواقع التي تؤصلهم من الملاحظة المستمرة لسلوك الأفراد العاملين معهم .
- أن تتوفر الثقة الكاملة بين الأفراد العاملين أنفسهم تجاه بعضهم البعض.
- أن يكون الزملاء قائلون بعملية التقييم بنفس المستوى والدرجة الوظيفية.

3-12- فترة و وقت التقييم : ليس من السهل تحديد فترة وقت التقييم للأداء و لكن من الممكن الاعتماد على أداء

المستشارين في مجال إدارة الأفراد . (نظمي شحادة و آخرون : 2000 ، ص 86)

حيث يوصى هؤلاء أن التقييمات الدورية هي المفضلة بحيث تأثيرها على تعديل السلوك عندنا يزود الأفراد بالتغذية العكسية على نتائج التقييم و تخفيض نقاط الضعف لديهم ويتم إرشادهم وتوجيههم من قبل الإدارة كيفية تعديل سلوكهم ورفع كفاءتهم وفعالية أداءهم .

4-12- إجراءات التقييم : بعد تحديد المقيم والوقت لابد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية ، وأهم إجراء

المقابلة و العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم و التي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلا وهذه المقابلة تدعى بمقابلة التقييم . (نظمي شحادة : نفس المرجع ، ص 87)

2-13- أهداف تقييم الأداء :

حيث أن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين و هما الكفاءة الإنتاجية و استعداد الأفراد للتقدم ، فإنه يسعى لتحقيق المزايا الآتية : (محمد سعيد أنور سلطان : 2003 ، ص 294)

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية .
- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تبني عليها الترقية أو زيادة الأجور، و توجد الأسس التي يبنى عليها الفصل أو توقيع الجزاءات .
- تنمية المنافسة بين الأفراد ، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم .
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجها .
- إمكانية قياس إنتاجية و كفاءة الأقسام المختلفة .
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل .
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم .
- المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاءة الإنتاجية .
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم ، و تحسين الاتصال بينهم ، مما ساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين .
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقلة للاختيار والتدريب والنقل و الترقية و غيرها .

2-14- فوائد تقييم الأداء :

- إن تقييم الأداء له فوائد كثيرة لكل من العاملين و المنظمة :
- بالنسبة للعاملين : يساعد التقييم على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتلاقيها في المستقبل ، و أيضا التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة و التي تقلل من كفاءة العاملين من جهة نظر الإدارة ، و بالتالي العمل على تجنبها . (صلاح عبد الباقي : 1999 ، ص 285)
- أما من ناحية الإدارة : فإن للتقييم فوائد كثيرة و يستفاد من نتائج التقييم في إعداد سياسات أفراد جيدة و واقعية و من أمثلة ذلك ما يلي : (صلاح عبد الباقي : نفس المرجع ، ص 304)
- ✓ يساعد النظام الموضوعي لتقييم العاملين على إعداد سياسة جيدة للترقية .
- ✓ يساعد النظام الموضوعي لتقييم العاملين على ترشيد سياسة الاختبار و التعيين ، و الحكم على سلامتها .
- ✓ يساعد النظام الموضوعي لتقييم العاملين على تحسين علاقات العمل في المنظمة .
- ✓ يساعد النظام الموضوعي لتقييم الأداء على إعداد سياسة جيدة للرقابة .

✓ يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء العاملين على احترام نظام العمل و قواعده .

2-15- أهمية تقييم الأداء :

يحقق نظام تقييم الأداء فوائد عديدة سواء على مستوى المنظمة أو الفرد أو الوحدة التنظيمية و تكمن أهم تلك الفوائد :

1-15- على مستوى المنظمة :

- ✓ قياس الفعالية التنظيمية و التعرف على إنتاجية التنظيم .
- ✓ تحديد جوانب ضعف الإداري .
- ✓ تحسين طرق التنبؤ لأداء المتوقعة .
- ✓ توفير الأساس الموضوعي و العامل لأنشطة الموارد البشرية مثل الترقية و التحفيز .
- ✓ توفير المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات أو إحداث عمليات تطويرية . (أحمد ماهر : 1999 ، ص 225)

2-15- على مستوى الأفراد :

- ✓ توضيح الفرص المتاحة لتطوير و تحسين أداء الفرد .
- ✓ دعم ثقة الفرد و حصوله على تشجيع أو إرشاد الإدارة .
- ✓ تنمية المنافسة بين الأفراد .
- ✓ إشعار العاملين بالمسؤولية لتحقيق الرغبة الذاتية .
- ✓ الكشف عن جوانب التصور في أداء الفرد و العمل على التغلب عليها .
- ✓ الكشف على الطاقات و القدرات الغير مستغلة لدى الأفراد كما يساعد على إعادة توجيهها إلى المجال الوظيفي المناسب .

3-15- على مستوى الوحدات التنظيمية :

- ✓ متابعة و تنفيذ الأهداف لغرض التعرف على مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية للأهداف الموضوعية بالمستوى المطلوب وفي الوقت المحدد .
- ✓ تدعيم عملية الاتصال و تحسين العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين .
- ✓ تخطيط القوى العاملة و تحديد الاحتياجات التدريبية .
- ✓ الكشف عن مشكلات الإدارية أو التنظيمية مثل الصراعات بين المشرفين أو الأفراد للحد من أثرها السلبية .
- ✓ متابعة الكفاية في الأداء بغرض التحقيق من التنفيذ بأعلى درجة ممكنة من الكفاية مع تجنب الإسراف و الخطأ في التنفيذ

2-16- طرق تقييم الأداء :

بالعودة لما كتب حول هذا الموضوع ، سنجد العديد من الطرق و الوسائل المستعملة في عملية تقييم الأداء .

ومن الممكن تحديدها إلى مجموعتين :

1-16- الطرق التقليدية :**1-1-16- طرق الترتيب البسيط :**

يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسه تنازليا من الأحسن إلى السيئ و لا يتم الاعتماد على معايير و إنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام و يتم الوصول إلى قائمة بترتيب عاملين حسب أدائهم و ما يأخذ عليها إن تعاني من المشاكل التقليدية مثل : عدم دقة المعايير ، عدم وجود تعليمات سلمية و كافية في أسلوب التقييم ، عدم دقة درجات القياس . (أحمد ماهر : نفس المرجع ، ص 107)

1-1-2- طريقة المقارنة الزوجية بين العاملين :

وتمثل هاته الطريقة في مقارنة كل فرد بغيره من الأفراد العاملين معه لتحديد الأكفاء في كل مقارنة ، وتحديد الأكفاء في كل مرة يجب أن يركز على أسس ومعايير موضوعية قد تكون على أساس الأداء الكلي للعمل أو على مستوى الأداء في نوعية أو نوعيات ممتازة منه .

وتتم هذه الطريقة عن طريق تقسيم جميع الأفراد العاملين في قسم واحد أو إدارة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل فرد في مجموعة مع فرد آخر طبقا لقواعد التوافق وتستخدم بطاقات معدة لهذا الغرض على الذين يقومون بعملية التقييم ويدون في البطاقة أسماء اثنين من الأفراد في القسم أو الإدارة وبعد إتمام هذه العملية يقوم بإجراء المقارنة بين اثنين من الأفراد المذكورين في كل بطاقة لتحديد الأفضل .

1-1-3- طريقة قوائم المراجعة :

وفقا لهذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم خاصة بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الموارد البشرية وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثير على الأداء للوظيفة و تضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته . (رمزي أحمد عبد الحي : 2007 ، ص 158-159)

16-1-4- طريقة التوزيع الإجباري :

وفق هذه الطريقة يقسم الرئيس مرؤوسيه لمجموعات بحسب المستوى العام لأداء الفرد وليس على أساس مستواه في عناصر التقييم كل على حدى ، ويرتب مجموعات المرؤوسين حسب موقعها على ما يشبه منحني التوزيع الطبيعي حيث تتركز الظواهر حول الوسط وتقل عند الأطراف . وهكذا يكون معظم المرؤوسين في المستوى المتوسط وأقلهم في المستويين الأعلى والأدنى ، ويوزع الرئيس مرؤوسيه وفقا لنسب يحددها . (أحمد سيد مصطفى : 2006 ، ص 332)

ويعيب هذه الطريقة أنها تدع الرئيس يفترض أن بعض الأفراد يمكن تصنيفهم إلى ضعيف أو متوسط مثلا بينما قد يكون كل أو معظم مرؤوسيه من مستوى جيد جدا. الأمر الذي لا يهيئ موضوعية أو عدالة التقييم ، فضلا عن الإحباط الذي يحدث لبعض المرؤوسين .

16-1-5- طريقة التجلد البياني :

تعتمد هذه الطريقة على تحديد الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل و الأداء حيث تكون لكل صفة مرقمة أو مصنفة بشكل متسلسل وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد بدرجة امتلاكه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تتناسب مع ما لا يراه من مستوى أداء العامل. (رمزي أحمد عبد الحي : نفس المرجع ، ص 159)

16-2- الطرق الحديثة :**16-2-1- طريقة تحديد وضع الأهداف :**

نستخدم هذه الطريقة في مجال تقييم الأداء بدرجة كبيرة من طرف الأفراد المتخصصين ، و هناك مسميات متعددة تطلق على هذا المدخل و منها : الإدارة بالنتائج ، إدارة الأداء ، أو تخطيط العمل أو نتائج المراجعة . كما تعتمد على أساس أن العبرة بالنتائج ، و هذا يعني أن الذي يقوم بعملية التقييم لا يلتفت إلى سلوك الأفراد و لا إلى صفاتهم الشخصية ، بل يهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج في فترة محددة .

وتقوم هذه العملية على عدة أسس منها : (صلاح بن نوار : نفس المرجع ، ص 97)

- ✓ تحديد الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها ، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، و من خلالها يجتمع الرئيس مع كل مرؤوس لوضع الأهداف و الاتفاق عليها ، و تحديد المدة التي ستحقق فيها .
- ✓ إعطاء فرصة للفرد حتى يحقق هذه الخطة التنفيذية .

✓ عند نهاية المدة المتفق عليها أو عند تقييم الأداء ، تتم مقارنة النتائج الفعلية بتلك التي تم وضعها في بداية المدة ، ثم تحديد الانحراف عن التنفيذ إيجاباً أو سلباً، ويتوقف نجاح هذه الطريقة على درجة إلمام المرؤوس بعمله و كذلك على درجة دافعيته للعمل .

✓ تحديد و وضع أهداف جديدة للمستقبل .

16-2-2- طريقة 360 درجة :

يتم بهذه الطريقة تقييم الأداء بواسطة كل المهتمين وبعده طرق و عدة أزمته في آن واحد أي انه يتم بواسطة الرئيس و الزملاء المرؤوسين و باستخدام عدة طرق مثل : قوائم التقييم و بالإضافة إلى انه لا يتم فقط في نهاية السنة بل وباستمرار وتمتاز هذه الطريقة بتوفير معلومات دائمة و كاملة من جهات و طوال الوقت مما يجعل الاستفادة منها طويلة .

أما عيبها الأساسي هو اعتراض البعض عليها خاصة اعتراض الرؤساء لتقييمهم بواسطة مرؤوسيه كما يعاب عليها أن تستحوذ على وقت كبير من وقت العاملين على حساب إنتاجية العمل .

16-2-3- قائمة معايير التقييم :

و تعتبر هذه الطريقة أوسع انتشاراً و أبسطها تصميماً و استخداماً و تعتمد على تحديد معايير التقييم ، و تحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد و ذلك من خلال مقاييس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء للفرد .
(أحمد ماهر : (نفس المرجع ، ص 419-420)

16-2-4- مقاييس الرتبة للتطابق السلوكي : (رواية محمد حسن : 2000 ، ص 221)

يركز هذا المدخل على السلوك الوظيفي الذي يؤدي في العمل و ليس على نواتج الأداء و الانقراض هنا إن هذا السلوك الوظيفي سوف يؤدي إلى الأداء الفعال في العمل و هناك ثلاثة خطوات يجب إتباعها لتنمية هذا المقياس :

- يحدد كل من المديرين و شاغلي الوظيفة الإبعاد المرتبطة بالوظيفة المعينة .

- يقوم كل المدير و العمال بوضع عبارات فعلية كل وظيفة .

- وصول المدير و شاغل الوظيفة لإجماع فيها يتعلق بقيم المقياس و يمكن أن يحقق استخدام قياس التطابق السلوكي عدد من المزايا .

2-17- أسس تقييم الأداء :

هناك مجموعة من الأسس يستند عليها تقييم الأداء من خلالها يصبح فعالا عند تقييم أداء الأفراد ، هذه الأسس هي : (أحمد سيد مصطفى : 1999 ، ص 331)

- ✓ استخدام مفاهيم و معايير موضوعية موحدة لقياس و تقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة و موضوعية القياس و التقييم .
- ✓ تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيدا للأخطاء أو اتهاماً أو تجريباً لشخص الفرد ، وإنما هو تعرف على نمط و مستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور و مساعدة الفرد على تداركه .
- ✓ توفير نظام فعال للاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين على اختلاف مستوياتهم يتيح النقل الواضح و السليم لمفهوم و أهداف و معايير التقييم للمرؤوسين و كذا نقل آراء و تبريرات المرؤوسين لرؤوسهم .
- ✓ إدراك الرؤساء و المرؤوسين لمفهوم و أهداف و معايير التقييم و إيمانهم بفعاليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير و يدرك موضوعيتها و فعاليتها في تنميتهم الذاتية .
- ✓ إدراك و اعتبار كل من الإيجابيات و السلبيات بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى مع تغليب الإيجابيات طالما لم يبدر من الموظف إخلال ملموس بواجبات و أخلاقيات العمل .
- ✓ استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه و رئيسته المباشر و عند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسه و ذلك دون الاستمئاع إلى أقاويل أو وشايات الآخرين التي قد تؤثر على حيدة و موضوعية التقييم أو تغليبها تماما .
- ✓ المشاركة في عملية التقييم من خلال اشتراك المرؤوس في عملية تقييمه إما من خلال دعوته لملء نموذج التقييم و توضيح إنجازاته أو من خلال مقابلة التقييم مع رئيسته أو من خلال عرض تقييم الرئيس المباشر على رؤسائه الأعلى لعلاج ما قد يحدث من الخطأ أو تحيز في التقييم .

2-18- شروط نجاح تقييم الأداء و مشكلاته :

18-1- شروط نجاح تقييم الأداء : (نظمي شحادة و آخرون : نفس المرجع ، ص 87)

يتوقف نجاح على توفر بعض الشروط الداعمة من أبرز هذه الشروط ما يتعلق بالتوفيق و الحوار حول مضمون依يات التقييم و من أهمها :

التناسب : يعتبر من الحاجات الضرورية للتقييم إذ إنه الرابط الذي يجمع بين معايير الأداء و الأهداف المحددة سابقا له و الأداء الذي يتطابق مع الأهداف المحددة مسبقا يعتبر مناسباً فهو يساهم في إنجاز عملية و يحصلون على مكافأة مقابل ذلك

القبول : يتعلق الأفراد المشاركة في التقييم و لا يلقي قبول من طرف العمال و لا من طرف المرؤوسين و لا يعتبر ناجحا في هذا المجال يرى بعض الخبراء .

مثال : يرى سيشل هارد بأن أنظمة تقييم الأفراد ليست على ما يرام كونها معدة سلفا من قبل اختصاصيين غير مهتمين بالمدخلات الضرورية الصادرة عن الأعضاء و عن الرؤساء إلى ذلك أن حساسية تقييم الأداء تعتبر شرطا ملازما لقبول بالتقييم و لإنجاحه.

المرونة و الحوار : إن نظام التقييم المرن يأخذ بعين الاعتبار الاختلاف و التنوع الحاصل بين ثقافات الأفراد و المدراء كما إن وضع آليات و معايير تقييم بسيط تساعد في فهم و استيعاب من قبل الأفراد المقيمين .

18-2- مشكلات تقييم الأداء :

تتعرض مهمة تقييم الأداء لعدة مشاكل منها :

- الإجحاف : أن يكون المقيم محجفا بحق من يقيمهم
- المعرفة غير كافية بما يتم تقييمهم : مفاده أن يتم تكيف المقيمين بهذه المهمة بناء على الموقع الوظيفي (التسلسل الإداري) لا على التفهم الجيد المهم من يتم تقييمهم .
- تأثير الحالة : القدرات العامة أو يناظر على من يتم تقييم يمكن أن :
- يؤثر على تقييم الأعمال التي يقومون بها .
- مشكلة المحتوى : الصعوبة في تميز عمل من يتم تقييمه من خلال محتوى العمل (بيئة العمل) خاصة عندما يكون عنصر المقارنة من غيرهم ممن يتم تقييمهم ، و مشاكل أخرى تسبب في فشل الخطط التقييمية .
- تجاهل المخرجات : حيث تفشل الإدارة في جعل ما يتم الاتفاق عليه خلال المقابلات التقييمية قيد التنفيذ .
- الجميع فوق المستوى العادي : معظم من يتم تقييمهم يطلعون للتأكيد على أنهم جميعا جيّدون و أدائهم فوق المستوى العادي .
- تقييم السمة الخاطئة : أحيانا يتم السلوك على حساب العمل الفعلي مثل المحافظة على الوقت الظاهر بمظهر المشغول و اللطف و أنها من الأمور التي من السهل ملاحظتها . (زيد متهير عبوي : 2007 ، ص 151-152)

3 المنشآت الرياضية:

1-3- المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية. والتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذا أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة "أوليمبيا" استمرت لمدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كثيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين لإقامة إنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب للأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ إستاد *STADAM* وكان يطلق في بداية الأمر على مضمار الجري، وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ استاد على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية:

1-1- ملعب البنتاثون:

رياضة البنتاثون الرومانية القديمة تقابل رياضة الخماسي الحديث حاليا ولكنها كانت في ذات الوقت عبارة التنافس في خمس رياضات هي العدو، الوثب العالي، قذف القرص...

1-2- ملعب الهيبودروم:

وخصص هذا الملعب في عصر الرومان لسباقات الفروسية والعربات، كما كان يخصص هذا الملعب هذا الملعب أيضا لإقامة الرقصات أثناء الأعياد المختلفة والمواسم، بالإضافة لاستخدامه في التنافس بين الخطباء والشعراء

1-3- البالاسترا:

هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة. (عفاف ع المنعم درويش: ، 1998، ص59.)

1-4- الليونيديون:

وهو مكان معد ومخصص لاستضافة وإقامة اللاعبين والزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة تقابله القرى الرياضية في العصر الحالي.

1-5- الكولوسيوم:

وهو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور "فسباسان" فوق بحيرة صناعية بروما، ولكنه توفي قبل إتمام بناؤه واستكمل ابنه الإمبراطور تيتس بنائه عام 80 ميلادية ويعتبر الكولوسيوم أول استاد أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج والملعب الرئيسي له بيضاوي الشكل أقيمت حوله مدرجات عبارة عن

أربعة طوابق بلغ ارتفاعها 48 مترا تستوعب حوالي 80000 ثمانين ألف متفرج، كما الحق له به مدرسة لتعليم فنون المصارعة وتم تجميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام ويعتبر عام 1890 هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال وخاصة ألمانيا، فنلندا، إيطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى إنجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الأولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أسوأ بباقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى.

3-2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

2-1- المدن الرياضية:

تظهر أهمية المدن الرياضية، عند تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب بالإضافة لدورها الهام في إعداد وتجهيز الفرق والمنتخبات القومية وللمدن الرياضية مواصفات ومشمات خاصة بما يمكن أن نوردتها فيما يلي:

- الملعب:

يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر يحتوي على عدد من 6-8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار وأماكن الإعلاميين، وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الاشتراكات وصلالات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن. (عفاف عبد المنعم درويش: مرجع سبق ذكره، ص 60).

- الصالة المغطاة:

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

كما يجب أن تلحق بهذه الصالة الرئيسية صالة أخرى تمارس عليها، أنشطة متنوعة ومسرح وغرف الاجتماعات مع صالة أخرى تستخدم كمكان لمشاهدة التلفزيون وكفتيريا مع مختلف الخدمات الأخرى مثل المخازن وأماكن الصيانة

3- الملاعب المفتوحة:

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

4- حمام السباحة والغطس:

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

5- مناطق الإعاشة:

وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية وتكييف هواء مركزي وصلات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى والفيديو، وكافيتيريا ومطعم رئيسي وكل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم.

6- الخدمات المركزية:

وهي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت لإمدادها بالكهرباء والمياه وشبكة الصرف الصحي والاتصالات والطرق الرئيسية والفرعية الموجودة بالمدينة وأماكن انتظار السيارات والمركز التجاري والخدمات الأخرى السياحية البريدية الاستعلامات، الأمن ... الخ.

3-3 مفهوم المنشأة الرياضية:

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (416-91) المؤرخ في 1991/11/02 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، والمنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 1993/02/03 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهيأة للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في

الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) لا سيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية والرياضية ولتنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنيا وعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية.

4-3- إدارة المنشآت الرياضية:

4-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

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

- 1- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقا لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار. (د- مفتي إبراهيم حمادة: 1999 ص 153)
- 2- يجب أو يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفاصيل الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.
- 3- على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيدا لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.
- 4- يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي.

4-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

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

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

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

4- إذا ما كان المنشأ الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفذة طبقا للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية. (مفتي إبراهيم حماد: مرجع سبق ذكره، ص 154)

3-4- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

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

- عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.

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

- عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.

2- ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأ الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات، الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة... الخ).

3- يجب أن تتمشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومبانيه آمنة وجذابة.

4- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانتته استهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.

5- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.

6- ضرورة وضع موجز لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام، وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى.

7- وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرقات وتدريب العاملين وموجز للسياسات.

8- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.

3-5- خصائص المنشآت الرياضية:

2-11-91. الجزائر) لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين: (المرسوم التنفيذي رقم: (91-416)، المؤرخ في

- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.

- أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.

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

3-6- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والاستادان والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف التي أنشئت من أجله، ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها من الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي (حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود، 2004، ص 18).

أ- اختيار الموقع:

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

ب- وسائل المواصلات:

والتي يستحسن أن تكون المنشأة الرياضية قريبة من المدينة أو القرية بالنسبة لاختيار موقع الملعب والمدن الرياضية ويجب دراسة أقصى حد لضبط حركة المرور والتنقل في أيام المباريات الرسمية حتى تتمكن توفير وسائل النقل للمشاهدين من وإلى الملعب في أقل وقت

3-10- أنواع الملاعب:

الملاعب على اختلاف أنواعها يمكن تقسيمها طبقاً للأهداف المعينة، ولكن لا يعني هذا أن كل تقسيم ونوع قائم بذاته بل يجب أن تكون هذه التقسيمات كلها مرتبطة ببعضها ويمكن تقسيمها إلى ما يلي:

أ- من حيث الأهداف:

- ملاعب علاجية - ملاعب تدريبية - ملاعب ترويحية - ملاعب تنافسية.

ب- من حيث الشكل الهندسي:

- ملاعب مستطيلة - ملاعب مربعة - ملاعب دائرية - ملاعب بيضوية.

ج- من حيث الشكل العام:

- الملاعب المكشوفة - حمامات السباحة - الفصل.

د- من حيث اللعبة:

- ملاعب المنازلات - ملاعب الألعاب الجماعية - ملاعب الألعاب الفردية والزوجية.

هـ- من حيث القانونية:

- ملاعب قانونية - ملاعب غير قانونية.

و- من حيث التبعية:

- ملاعب حكومية (مدارس وكليات، مراكز الشباب) - ملاعب تابعة لهيئة معينة مثل النوادي ونوادي الشركات.

ي- من حيث الأرضية:

نوعية الأرض تلعب دورا كبيرا بالنسبة للألعاب وهي تختلف حسب كل لعبة ومتطلباتها ويمكن تصنيفها إلى ملاعب خضراء، سوداء فحمية، الحمرة المخلوطة، العشب الاصطناعي، الإسفلت، البلاط، الرملية، الأسمنت، الجليدية الثلجية، المائية.... الخ.

3-11- مزايا دراسة امكانات المنشأة الرياضية:

إن التعرف على المزايا والأهداف الممكنة تحقيقها من دراسة إمكانات المنشآت الرياضية يمكن إجمالها فيما يلي:

أ- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة:

حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يسهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها. (عفاف عبد المنعم: مرجع سبق ذكره، ص 27).

ب- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:

إن دراسة الإمكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتوليفة المثالية للصفات والميزات والأهداف الخاصة بالمنشأة إذ يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يحقق مرونة تساعد المنشأة في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة.

ج- زيادة حماس العاملين بالمنشأة:

إن هذا الأمر ضروري بالغ الأهمية، فإن دراسة المنشآت الرياضية تساعد في البحث عن سلوك ودوافع الأفراد المكونين لهذه المنشأة وعلى ذلك يمكننا من الإجابة على السؤال التالي، لماذا يتصرف الأفراد بصورة معينة، وهناك حكمة تقول أنه يمكنك أن تقود حصانا إلى الماء، ولكنك لا تستطيع أن ترغمه عن شرب الماء، وهذا ينطبق على الإنسان لذا فإن دراسة الإمكانيات والموارد تزودنا بالعوامل المختلفة والأسباب التي من شأنها زيادة حماس العاملين بالمنشأة للاستفادة الكاملة والسليمة منهم.

د- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

إن دراسة الإمكانيات المتاحة في المنشآت تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا الإشباع بأفضل الطرق و الصور و بالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة.

هـ- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:

من خلال دراسة الإمكانيات والموارد التي يمكن التواصل إلى أفضل أنواع الأنشطة سواء التي

يقبل عليها الأفراد والارتقاء بهذه الأنشطة والوصول بلاعبها إلى رياضة المستويات العليا سعياً لتحقيق البطولة بالإضافة للتعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعميمها.

و- زيادة أعداد الممارسين:

مما لا شك فيه أن دراسة الإمكانيات المختلفة في المنشأة الرياضية يصنع أيدي المسؤولين على نواحي النقص، مما يدفعهم لاستكمالها والتوسع في إقامتها وتوفيرها مما يتيح الفرصة الأكبر عدد ممكن من الأفراد للاستمتاع بالمشاركة في مختلف الأنشطة الرياضية.

ي- استخدام أفضل الموارد المتاحة:

إن الحجم المتاح من الموارد لمجتمع معين أقل عادة من حاجات أفراد هذا المجتمع ومن خلال دراسة الإمكانيات يمكن الوصول إلى الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بما يحقق أقصى إشباع للمواطنين.

ك- تحقيق أفضل الأهداف:

إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والإمكانيات هي الوصول إلى أفضل الطرق فعالية في مساعدة المنشآت على تحقيق وإنجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها ألا وهي الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين بأقل جهد.

4-الدراسات السابقة:**الدراسة الأولى:**

دراسة ناظم شاكر الوتار رسالة دكتوراة (2006) التي تهدف إلى بناء قياس أداء العاملين والتعرف على السلوك القيادي وتحسين أداء العاملين، مستخدماً فيها المنهج الوصفي للملاءمة لطبيعة الموضوع أو الدراسة على عينة قوامها 87 عامل و63 لمدينة الموصل واستعان الباحث في جمع البيانات والمعلومات بأداة الاستبيان، وبعد جمع البيانات والمعلومات وتبويبها توصل إلى النتائج التالية:

- أن درجة الاهتمام بالعمل لدى العاملين من خلال سلوكهم القيادي ترتبط معنويًا بدرجة الأداء.

- إن درجة أداء عن العمل لدى العاملين لا تعبر عن طبيعة العلاقات الإنسانية التي تمثل جانب مهما من سلوكهم القيادي داخل المنشأة.
 - هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين السلوك القيادي وتحسين الأداء لدى العاملين في المركبات الرياضية.
- دراسة فاطمة الزهرة بوطيبة رسالة ماجستير (2012) الأنماط القيادية وعلاقتها بالاحتراف النفسي للعامل دراسة ميدانية لمصنع النسيج تيندالي ولاية المسيلة، التي تهدف إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والاحتراف النفسي، لدى عينة من العمال في المؤسسة الاقتصادية للنسيج تيندال بالمسيلة.
- حيث استخدمت المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة، على عينة عشوائية تكونت من سبعين عاملا يعملون في مصنع النسيج تيندال بالمسيلة.
- أما فيما يتعلق بأدوات جمع المادة العلمية الميدانية، وكذا المادة العلمية النظرية فقد استخدمت أداة الاستبيان. وبناء على التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج:
- توجد علاقة ارتباطية عكسية وضعية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الاحتراق النفسي لدى العامل عند مستوى الخط 0.05 .
 - توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين النمط القيادي الفوضي ومستوى الاحتراق النفسي لدى العامل عند المستوى الخطأ 0.01 .

الدراسة الثانية:

- دراسة سماتي حاتم رسالة ماجستير (2011) قسنطينة [النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة]، التي تهدف إلى تقديم صورة حية للمؤسسة الجزائرية من خلال إبراز مخلفات الأنماط القيادية على تماسك الجماعة، والوقوف على هاته الأنماط القيادية المتبعة.
- استخدم هذا الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة عشوائية بسيطة تتمثل في عمال مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة (TIFIB) والذي يبلغ عدده 347 عاملا، أي بواقع 28.57% من المجتمع الأصلي في حدود 100 مفردة.
- استخدم الباحث أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة باعتبارها أهم وأنس أدوات البحث العلمي لتطبيق البحوث النفسية والاجتماعية وبناء على التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تبين أنه هناك توافق للأنماط القيادية الثلاث، حيث يمارس القادة في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة النمط القيادي الديمقراطي.
- وبدرجة اقل النمط القيادي الفوضوي، وفي الأخير يأتي النمط القيادي الاوتوقراطي في الدرجة الأخيرة.
- ويظهر كذلك من خلال هذه النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة حول استجابتهم لمحاور الدراسة باختلاف بعض المتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

الدراسة الثالثة:

دراسة ميروح عبد الوهاب رسالة ماجستير (2010) قسنطينة السلوك القيادي وعلاقتها بالدافعية لدى العمال التي هدفت إلى الكشف عن واقع السلوك القيادي والدافعية بالمؤسسة الجزائرية ومعرفة طبيعة ومدى توافر العلاقة بين السلوك القيادي بالمنظمة ومستوى الدافعية لدى العمال فيها، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة قصدية قام فيها بالحصص الكلي لأفراد المجتمع الأصلي، وذل لصغر حجم مجتمع الدراسة، حيث بلغ العدد الكلي للعاملين بالمؤسسة حسب تقرير المؤسسة في 2010/03/31 حوالي 194 عامل، واستخدم الباحث أداة استبيان لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، باعتبارها الأنسب لتحقيق الدراسة المسحية، وأهم النتائج التي وصل إليها الباحث هي:

- هناك علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي وتحسين أداء العاملين لدى المنشآت الرياضية بوحدة فرجيوة ولاية ميلة.
- هناك علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي بالعمل وحاجات البقاء، الانتماء والنمو لدى العمال في مؤسسة الدراسة.

الدراسة الرابعة:

دراسة عفاف وسطاني مذكرة ماجستير (2010) فرحات عباس سطيف [دافعية الإنتاج لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة].

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين النمط القيادي السائد للمدير وتحسين أداء العاملين لدى الأساتذة في ضوء مشروع المؤسسة، حيث اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة عشوائية يقدر عدد أفرادها بـ 194 عاملا، واستخدم بذلك أداة استبيان لتقدير الأنماط القيادي للمدرين وقياس تحسين أداء العاملين، وتوصل الباحث إلى الدراسة التالية:

- إن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر شيوعا، أما النمط الاوتوقراطي والفوضوي الأقل استعمالا، كما توصلت هذه الدراسة إلى أن سلوك المدير يختلف باختلاف الظروف والموقف الذي يتواجد فيه.
- وجود علاقة قوية بين النمط الديمقراطي والموقف ارتفع تحسين أداء العاملين، بالإضافة إلى وجود علاقة قوية بين النمطين الاوتوقراطي والفوضوي وانخفاض مستوى تحسين الأداء لدى العاملين.

الدراسة الخامسة:

دراسة عمار شوشان رسالة ماجستير (2009) باتنة ، النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بتحسين أداء العاملين، والتي تهدف إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة التربوية الجزائرية وما إن كانت هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي وتحسين الأداء، وبالتالي التعرف على أي نمط قيادي يحرك ويفعل ويزيد من تحسين الأداء لدى العمال، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي على عينة عشوائية تتمثل في 160 عاملا.

الدراسة السادسة:

دراسة عن مرضى الدوسري رسالة ماجستير (2013) الأنماط القيادية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين في المكتبة التقنية بالخروج من وجهة نظر الموظفين التي تهدف إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في الكلية التقنية من وجه نظر العاملين، اعتمد فيها الباحث المنهج الوصفي على عينة عشوائية بلغت 109 عاملا من أجل 225 عامل أي بنسبة 87.2 من مجتمع الدراسة.

واستخدم الاستبانة المغلقة كأداة للدراسة وجمع البيانات واعتبارها من أنس أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة المسحية.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها:

- النمط الاوتوقراطي هو النمط السائد، ثم النمط التشاوري، ثم النمط الحر.
- وجود علاقة عكسية متوسطة القوة بين أداء العاملين والنمط القيادي التشاوري.
- وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين أداء العاملين والنمط القيادي الاوتوقراطي.
- وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين مستوى أداء العاملين والنمط القيادي والنمط الحر.

الدراسة السابعة:

دراسة فاطمة الزهرة بوطيبة رسالة ماجستير (2012) الأنماط القيادية وعلاقتها بالاحتراف النفسي للعامل دراسة ميدانية لمصنع النسيج تيندالي ولاية المسيلة، التي تهدف إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والاحتراف النفسي، لدى عينة من العمال في المؤسسة الاقتصادية للنسيج تيندال بالمسيلة.

حيث استخدمت المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة، على عينة عشوائية تكونت من سبعين عاملا يعملون في مصنع النسيج تيندال بالمسيلة.

أما فيما يتعلق بأدوات جمع المادة العلمية الميدانية، وكذا المادة العلمية النظرية فقد استخدمت أداة الاستبيان. وبناء على التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج:

- توجد علاقة ارتباطية عكسية وضعية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الاحتراق النفسي لدى العامل عند مستوى الخط 0.05 .
- توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين النمط القيادي الفوضي ومستوى الاحتراق النفسي لدى العامل عند المستوى الخطأ 0.01 .

الدراسة الثامنة:

دراسة عبد المالك شريف رسالة ماجستير (2003) مكة المكرمة، الأنماط القيادية وعلاقتها بتحسين أداء من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة التي تهدف إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة وإمارة مكة المكرمة وكشف طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية وأداء العاملين فيها، معتمدا على المنهج الوصفي التحليلي على عينة عشوائية طبقية بواقع 50% من المجتمع الأصلي للدراسة في حدود 120 مفردة من أجل 240.

مستخدما في ذلك أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة وأهم النتائج المتحصل عليها هي:

- تبين أن هناك توافر لأنماط القيادة الثلاث حيث تمارس القيادة الديمقراطية بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الاوتوقروالي بدرجة اقل.
- وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء العاملين وأخرى تؤدي إلى انخفاضه.
- هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية وموجه بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى أداء العاملين في حين ترى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية حيث نمط القيادة ومستوى أداء العاملين لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الاوتوقراطي.

التعقيب عن الدراسات السابقة:

نستنتج من خلال هذه الدراسات السابقة أن في مجملها تناولت فعالية السلوك القيادي على مستوى المركبات الرياضية المختلفة معتمدين في ذلك على عينات عشوائية بسيطة وغير عشوائية قصدية مستخدمين في ذلك المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب الحصر الكلي (الدراسة المسحية) والمنهج الوصفي الارتباطي وبعض الدراسات استخدمت أداة الاستبيان ما عدا بعض الدراسات استخدمت الملاحظة غير منظمة والمقابلة المنظمة إلى جانب مقياس أداء العاملين، حيث تم تناولها في بيئات متنوعة محلية (الجزائر، باتنة، مسيلة، سطيف) وبيئات عربية (اليمن، مكة المكرمة).

والملاحظة في ذلك أن معظم هذه الدراسات تناولت السلوك القيادي وتحسين أداء العاملين لكن ليس في المركبات الرياضية وهذا كله شجع الباحث على محاولة التعرف على السلوك القيادي وعلاقته بتحسين أداء العاملين لدى المنشآت الرياضية.

الفصل الثاني:

الإطار العام
للدراصة



1- الكلمات الدالة في الدراسية:

1-1- السلوك القيادي:

السلوك: (BEHAVIOR)

لغة: السلوك: سيرة الإنسان ومذهبه واتجاهه (أحمد العابد 2000، ص 272)

اصطلاحاً: هو التصرفات أو القرارات الفعلية للأفراد والمنظمات، وهو خارجي يمكن ملاحظته حال وقوعه، كما أن السلوك يتحدد بتفاعل كل من الجهد والقدرات، وتعتبر الدوافع هي التي تثير السلوك وتوجهه والقدرات توفر للإنسان الأهلية اللازمة للعمل بنجاح، وهذه العوامل قوة السلوك، أي مقدار الجهد الذي يبذل في مجال العمل، واحتمالات السلوك هي احتمالات تكرار السلوك في ظروف مماثلة، ونوعية السلوك وهي مدى إتقان أو صحة السلوك وأداء المهام وعدد مرات تكرار السلوك في حالة عدم تعزيره. (اند رودي سيزلاقي 1991، ص 72).

أو هو ممارسات وفعاليات يكون فيها استخدام القائدة للسلطة أو منحه حرية المشاركة للآخرين على درجات متفاوتة. (جردات 1983، ص 136).

هو السلوك الذي ينتهجه القائد الإداري ويدرك من قبل تابعيه. (الشهابي 1986، ص 30).

أما إجرائياً: فيقصد بالسلوك في هذا البحث كل ما يصدر عن الفرد (القائد) ويمكن ملاحظته من تصرفات أو قرارات، وأفعال بحيث تكون موجهة وتخص الموظفين مباشرة.

القيادة: (LEADERSHIP)

لغة: من الفعل قاد - يقود - قودا، قاد الجيش أي ترأسه وتدبره. (علي بن هادية، 191).

اصطلاحاً: تختص القيادة بالتأثير الفعال على نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف. (إبراهيم محمود عبد المقصود 2003، ص 10).

تعرف القيادة بأنها افراد يوجدون بالجماعات والمنظمات يكون لهم التأثير الأكثر على الآخرين، كما أنها إجراءات يؤثر شخص ما بمقتضاها على باقي اعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة للجماعة أو المنظمة. رفاعي محمد رفاعي 2004. ص 322).

كما تعرف الإبقاء على العاملين بالمنظمة في نشاط دائم لتنفيذ وظيفة التنظيم وذلك بالإشراف الفعال. (علي الشرقاوي 2005، ص 50).

والقيادة في بحثنا هذا هي حسن التأثير على الجماعة وتوجيههم لتحقيق هدف منشود.

السلوك القيادي:

يعني أنماط السلوك التي يتبناها القائد لمساعدة جماعته على إنجاز واجباتها وإشباع رغباتها. (إسماعيل علي بسيوني 2004، ص 422).

أو هو قدرة الفرد على التأثير في الآخرين بالشكل المرغوب فيه من خلال إبداعه في مجال عمله مستندا إلى الخبرات والقدرات الذهنية التي تجعل من الشخص مصدر إعجاب وقدرة على التأثير في الآخرين. (القيروني 1989، ص 104).

إجرائيا: نقصد بالسلوك القيادي في بحثنا كل ما يصدره القائد من أنماط السلوك التي توحى أنه مهتم بالعمل، أو مهتم بالعاملين في محاولة منه للتأثير على العاملين لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف معينة.

1-2 تحسين أداء العاملين:

التحسين :

لغة : حسن (تحسينا) ، زين - جعله حسنا . (أمل عبد العزيز محمود : 1997 ، ص 205)

اصطلاحا : كلمة التحسين عدة معان و لعل من أهمها التشخيص و الإصلاح و التطوير و التقويم . (كمال عبد الحميد إسماعيل : 1994 ، ص 19)

الأداء:

لغة: يعرف الأداء بأنه ناتج جهد معين قام ببذله فرد أم مجموعة لإنجاز عمل معين (بدوري، 1991، ص12).

اصطلاحا:

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعدد تعريفات الباحثين للأداء حيث عرف اندرود Andrewd الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته (جار 1966، ص24).

يشير بعض الإداريين أن الأداء بشكل عام يتمثل في العلاقة بين النتائج (المخرجات) وجميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول عليه (العلي وحيد، 1998، ص 22)

ويعرف كذلك بأنه قدرة على تحويل المدخولات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وأقل تكلفة ممكنة

إجرائيا:

هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته، وتعني النتائج التي يحققها العامل في المنظمة التي يشتغل فيها.

أداء العاملين :

إن الأداء الفردي في العمل هو محصل التفاعل لدافعية الأداء مع قدرته على الأداء و إدراكه لمحتوى عمله و لدوره الوظيفي . (رضا قجة : 2003 ، ص 58)

1-3 مفهوم المنشأة الرياضية:

لغة: مفرد مؤنث ، وهو مكان للعمل أو الصناعة يجمع الآلات والعمال، وجمعها منشآت

اصطلاحا : هي كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين، و يكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ممتلكاتهم وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والقومية والاجتماعية والروحية والصحية والترويحية في إطار السياسة العامة للدولة.

2 اشكالية الدراسة:

لقد شهدت ميادين الرياضة مجالا واسعا من الدراسات شملت مواضيع مختلفة تعددت باختلاف مجالات ومواضيع البحث، ولعل من بين المواضيع التي أخذت اهتمام الكثير من الباحثين كل من موضوعي القيادة ، وقد زاد الاهتمام بها حاليا وخاصة مع التطورات الحديثة في طبيعة العمل والمنظمات وتغيرت النظرة إلى المورد البشري بصفة ملحوظة.

وعلى الرغم من أهمية القيادة باعتبارها ضرورة اجتماعية وإدارية وهي تشكل مردودا كليا للعملية الإدارية إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها، بل إن القيادة الناجحة مصدر لنجاح المنظمة، حيث إن مسؤولية القيادة تتبلور في قدرتها على صياغة التعاون بغية توحيد جهود المرؤوسين سعيا وراء تحقيق الغايات القيادية وتلبية حاجات العاملين المتعددة بالمنشآت الرياضية (المنظمة).

ولكن عدم استخدام الأنماط القيادية الملائمة لظروف العاملين بالمنشآت الرياضية إلى عدم تحقيق أهدافها المنشودة، حيث يرى العديد من الباحثين أن السلوك القيادي بما يتضمنه من جوانب قوة تتمثل التأثير المثالي، والاهتمام بمراعاة الجوانب الإنسانية للعاملين، ومراعاة تحسين أداء العاملين بصورة تتوافق بما يستجد من المواقف وتوفير فرص لتحقيق مستويات عالية من الأداء وتحقيق الذات والحصول على التقدير والاحترام ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتوفير ظروف عمل تتحدى قدراتهم، يمكن أن تساهم بإيجابية في التغلب على الكثير من السلبيات التي تعاني منها القيادات التقليدية مثل التأثير في الاتجاه الواحد من طرف الرئيس على المرؤوسين في أداء المهام، الحصول على الالتزام

والاستفادة من كافة قدراتهم وتحقيق الرضى ورفع الروح المعنوية والدافعية لديهم. (طلال عبد المالك الشريف 2004، ص 18).

ونظرا لأهمية السلوك القيادي الذي يعكس ما يقوم به القائد وليس من هو القائد، ودوره في تحقيق الفعالية في المنشآت الرياضية لاسيما التأثير على تحسين اداء من خلال إشباع حاجات البقاء والانتماء والنمو. كما أصبحت القيادة عنصرا مهما لنجاح المنشآت الرياضية ، وتبرز أهميتها في تحريك وتنشيط الكفاءات البشرية لتحقيق الأهداف الرياضية، ويمثل القائد قيادة العمل داخلها.

إلا أن عملية القيادة لا تقتصر على القائد وحده فقط مهما كانت صفاته ووظائفه ، بل تتعداه إلى نوع النمط القيادي الذي يسلكه، لأن نوع العلاقات السائدة داخل المنشآت بين المدير والأعضاء تتوقف على طبيعة النمط القيادي المتبع من طرف المدير داخل المنشأة ، سواء كان هذا النمط القيادي أوتوقراطي أو ديمقراطي، أو فوضوي ، فمن المؤكد أن نجاح أو فشل أي منشأة إنما يرجع إلى العديد من العوامل من بينها طبيعة القيادة السائدة فيه. (،محمد رفيق الطيب 1995، ص 05 .)

ولهذا فإن فهم و دراسة أنماط القيادة في المنشآت الرياضية يستدعي فهم أعمق للنسق الثقافي والاجتماعي الذي بدوره يؤثر في ديناميكياتها ، وبالتالي في السلوك القيادي للقادة والأتباع داخل المنشآت الرياضية. وعلى هذا الأساس فإن دراستنا تتمحور حول دراسة السلوك القيادي وكذا علاقته بتحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية. (محمد رفيق الطيب،مرجع سابق ، 1995، ص 05 .)

وعلى ضوء ما تقدم يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي وعلاقته بتحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية؟

ويندرج تحت سؤال الدراسة الأساسي مجموعة من التساؤلات الجزئية هي:

التساؤلات الجزئية:

هل توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الديمقراطي وعلاقته بتحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية؟

هل توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي والاوتوقراطي وعلاقته بتحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية؟

هل توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الفوضوي (الحر) ا وعلاقته بتحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي (الديمقراطي، الاوتوقراطي، الفوضوي) وعلاقته بتحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى العلمي، سنوات الخبرة)؟

3- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين السلوك القيادي وعلاقته بتحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية وذلك من خلال:

الكشف عن واقع السلوك القيادي السائد و علاقته بتحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية.

معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي الديمقراطي وتحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية.

معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي الاوتوقراطي و علاقته بتحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية.

الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي الفوضوي وعلاقته بتحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية.

الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي (الديمقراطي، الاوتوقراطي، والفوضوي) وعلاقته بتحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية تعزى لبعض المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

4 -أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في السلوك القيادي السائد في المنشأة الرياضية الذي يساعد بطريقة فعالة في تحقيق أداء العاملين، والذي يزيد من الرغبة في النجاح وتحقيق الأهداف، ويساعد في العملية الإدارية وذلك من خلال المعرفة العلمية للسلوكيات القيادية وإبراز صورتها وتأثيرها في الإدارة الرياضية من أجل الوقوف على السلوك القيادي الناجح الذي يحقق دافعية إنجاز مرتفعة ويكون بمثابة حافز وتحقيق المزيد من الإنجازات مما ينعكس إيجابا في تطوير الأعمال والخدمات التي تقدمها المنشآت الرياضية.

إضافة إلى ذلك تناول بعض المتغيرات الديمغرافية المختلفة كتحديد أثر متغير الجنس على الدافعية لدى الموظفين ورفع كفاءة القادة في حين تلعب سنوات الخبر دورا كبيرا في القدرة على التحليل والتركيب والاستنباط مما يساعد في حل المشكلات وإنجاز الأعمال بأقل التكاليف وتحقيق فعالية أداء جيدة.

5-فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

توجد علاقة بين السلوك القيادي وعلاقته بتحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الديمقراطي وعلاقته بتحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية.

توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الاوتوقراطي وعلاقته بتحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية.

توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الفوضوي (الحر) وعلاقته بتحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي (الديمقراطي، الاوتوقراطي، الفوضوي) وتحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية تعزى لبعض المتغيرات الديمغرافية (الجنس المؤهل العلمي، الخبرة).

الإجراءات
الميدانية في
الدراسة

الفصل الثالث:



1- الدراسة الاستطلاعية:

تمثل الدراسة الاستطلاعية المنعرج الهام للباحث باعتبارها النقطة الاساسية التي نقوم عليها أي دراسة في مجال البحث العلمي، وكونها أيضا تقوم على عدة عناصر خاصة المتعلقة بتحديد متغيرات الدراسة وصياغة الفرضيات والتحقيق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع معلومات ملائمة مكان لدراسة أو البحث.

وقد قادتنا دراستنا الاستطلاعية الى بعض المركبات الرياضية لولاية سطيف حيث قمنا فيها بعدة اجراءات كالتالي:

* الحصول على قبول ادارة المعهد للقيام بهذه الدراسة.

* الحصول على قبول من طرف مسؤولي المركبات الرياضية بسطيف لجراء دراستنا و كان الهدف من هذه الدراسة هو :

* معرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء اجراء الدراسة الميدانية.

* التعرف على ميدان تطبيق واجراء هذه الدراسة

* قابلية مسؤولي المركبات الرياضية لمساعدتنا على اجراء دراستنا.

* معرفة مدى صعوبة أو سهولة أسئلة المقياسين المقدمين

* معرفة الوقت الذي ممكن أن نستغرقه لاجراء هذه الدراسة.

* معرفة هل أداة الدراسة المقدمة مناسبة لمستوى أفراد مجتمع الدراسة.

* مدى تفهم وكفاية فريق العمل بالمركبات الرياضية الأداة المستخدمة أثناء القيام بعملية الاجابة عنها.

_ مجالات الدراسة:

تنقسم مجالات الدراسة الى مجالين أساسيين المجال المكاني وهو المكان الذي أجريت فيه الدراسة، و المجال الزماني أي المدة التي استغرقتها الدراسة الميدانية وهي موضحة كالتالي:

أ- المجال المكاني:

جرت أطوار الدراسة الميدانية ببعض المركبات بولاية سطيف ، حيث قمنا باجرائها على جل المسيرين والعاملين في المركبات، فاخترنا 08 افراد من العاملين عشوائيا للقيام بالدراسة الاستطلاعية من بين 41 عامل الذين يكونون الهيئة المسيرة لمركبين الرياضيين لولاية سطيف.

ب-المجال الزمني:

من المعروف منهجيا أن يحدد الباحث الفترة الزمنية التي نزل فيها الى الميدان، وفي الدراسة الحالية قمنا بدراسة استطلاعية للمركبين الرياضيين في الفترة الممتدة بين تاريخ 2018/05/06 الى غاية 2018 /06/10 ، حيث تم خلالها التعرف على بعض الحقائق

2-المنهج المتبع في الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعرف " بأنه مجموعة الاجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة التي هي محل الدراسة" . فمناهج البحث العديدة والمتنوعة والمتباينة بتباين الموضوعات الاشكاليات هي أساس كل بحث علمي، اذا لا يمكن أن ننجز أي بحث دون الاعتماد على منهج واضح يساعد على دراسة وتشخيص الاشكالية، التي يتناولها البحث (ذو الطبيعة الوصفية). و يساعد على اتصالنا بالميدان ودراسة ما هو قائم فيه بالفعل. ويمكن تعريفه بأنه ذلك العامل الذي من خلاله نقوم بتحديد طبيعة وخصائص بعض الظواهر المعينة لأجل تحليل العلاقات بين مختلف المتغيرات، محاولين بذلك قياسها بطريقة كمية وفي قالبها وأسلوبها الاحصائي الهادف من خلال ذلك الى استخلاص نتائج الموضوع وتنبؤاته عن طريق مختلف الظواهر. (عالي الواجد وافي،1997،ص592

وتم في ذلك اتباع الخطوات التالية:

1- وصف موضوع الدراسة وصفا دقيقا وذلك من خلال جمع المعلومات الكافية.

2-التحقق من المعلومات المجموعة حول موضوع الدراسة بالوصف الدقيق والتحليل ذو النتائج الجيدة اعتمادا على الظروف المصاغة والمحددة سابقا بغية استخلاص التعليمات ذات النتائج الجيدة. (طلعت ابراهيم،1995،ص185).

3-مجتمع و عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع دراستنا في جميع الأفراد العاملين لبعض المركبات الرياضية لولاية سطيف.

3-1 عينة الدراسة :

حرصا على الوصول الى النتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع اعتمدنا في هذه الدراسة على عينة قصدية بطريقة المسح الشامل، وذلك نظرا لصغر مجتمع الدراسة والذي يقدر كما ذكرنا سابقا ب(41) عاملا، وهذا ما سهل علينا توزيع الاستبانة على جميع العاملين دون القيود أو خصائص ، وتكونت عينة دراستنا من (33) عاملا لبعض المركبات الرياضية لولاية سطيف، موزعين على مركبين رياضيين وذلك بعد فصل 08 عاملين الذين تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية عليهم. كالتالي :

اسم المركب	عدد العاملين
مركب عين الحجر	17
مركب حمام قرقور	16
المجموع	33

الجدول رقم(1): يوضح توزيع العاملين على مركبين رياضيين:

- خصائص عينة الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على تناول بعض الخصائص الديموغرافية لعين الدراسة ، وتمثل في (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) ويمكن توضيح هذه الخصائص فيما يلي:

_ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	22	66.66%
أنثى	11	33.33%
المجموع	33	100%

الجدول رقم(2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

من خلال الجدول رقم(2) يتضح لنا أن عدد أفراد عينة الدراسة من جنس الذكور بلغ 22 فرد أي ما يقابله 66.66%، أما عدد الاناث فقد بلغ 11 ما يقابله 33.33%، ومنه نستنتج أن أغلب عاملين المركبات الرياضية من فئة الذكور وهذا راجع الى طبيعة العمل.

– توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

النسب المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
15.15%	05	الابتدائي
27.27%	09	المتوسط
54.54%	18	الثانوي
3.03%	1	ليسانس
100%	33	المجموع

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

نلاحظ من الجدول رقم (03) أن:

- عدد أفراد عينة الدراسة مستواهم الدراسي الابتدائي بلغ عددهم (05) بنسبة (15.15%).
- عدد أفراد عينة الدراسة مستواهم الدراسي المتوسط بلغ عددهم (09) بنسبة (27.27%).
- عدد أفراد عينة الدراسة مستواهم الدراسي الثانوي بلغ عددهم (18) بنسبة (54.54%).
- عدد أفراد عينة الدراسة الحاصلين على شهادة ليسانس بلغ عددهم (1) بنسبة (3.03%).

ومنه نستنتج أن اغلب العاملين المركبات الرياضية مستواهم الدراسي الثانوي يليهم المستوى المتوسط، ثم مستوى الابتدائي، وفي الأخير الحاصلين على شهادة ليسانس بأصغر نسبة

– توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
54.54%	18	من 1-5 سنوات
De15.15%	05	من 5-10 سنوات
30.30%	10	من 10 سنة فأكثر
100%	33	المجموع

الجدول (04): جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

نلاحظ من الجدول رقم (04):

عدد أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح خبرتهم ما بين 1-5 سنوات (18) فردا أي بنسبة (54.54%).

- عدد أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح خبرتهم ما بين 5- 10 سنوات (05) فردا أي بنسبة (15.15%)

- عدد أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح خبرتهم من 10 سنوات فأكثر (10) فردا بنسبة (30.30%)

وهذا ما يفسر ان العدد الأكبر من العاملين ذو الخبرة الأقل من 05 سنوات، يليها العاملين ذو الخبرة 10 سنوات فما فوق، وأخيرا يأتي ذو الخبرة من 5-10 سنوات بأصغر نسبة.

2- ضبط متغيرات الدراسة:

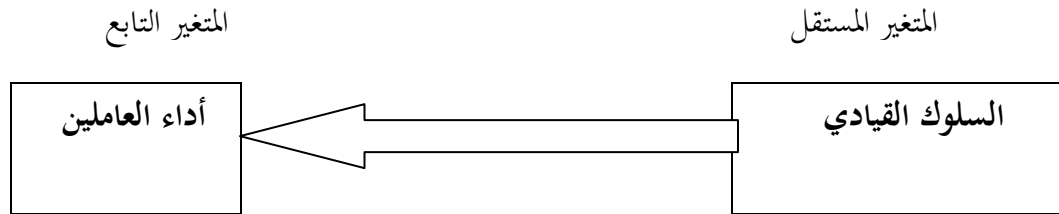
1-2- المتغير المستقل:

يسمى في بعض الأحيان بالمتغير التجريبي، وهو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية، أي لما يقوم الباحث بتثبيتها يتأكد من تأثير حدث معين، وتعتبر ذات أهمية خاصة وأنها تساهم على التحكم في المعالجة والمقارنة، والمتغير المستقل عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة معينة ودراسة تؤدي الى معرفة تأثير على متغير آخر.

2-2 المتغير التابع:

هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فان المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة. (مروان عبد المجيد ابراهيم، 134، 2000).

ومن خلال موضوع دراستنا: السلوك القيادي وعلاقته بتحسين اداء لدى العاملين بالمنشآت الرياضية (المركبات الرياضية). فانه تم تحديد المتغيرين المستقل والتابع حسب الشكل التالي :



الشكل رقم (02): يمثل متغيرات الدراسة

4 - أدوات جمع البيانات و المعلومات:

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على أداة دراسة تضم مقياسين مقياس للسلوك القيادي، ولآخر لقياس تحسين أداء العاملين من أجل البيانات و المعلومات اللازمة لمعالجة فرضيات الدراسة.

أ - مقياس السلوك القيادي: الذي تم بنائه من خلال القراءات النظرية و الدراسات السابقة و بعض المقاييس منها مقياس حسن محمود حسن ناصر (2010)، ومقياس طلال عبد الملك الشريف (2004)، حيث يشمل 30 عبارة مقسمة على ثلاث محالات (السلوك القيادي الديمقراطي، الأوتوقراطي و الحر)، كل مجال يحوي 10 عبارات.

ب - مقياس تحسين أداء العاملين: الذي تم إعداده كذلك من خلال القراءات النظرية و الدراسات السابقة، و بعض المقاييس منها مقياس محمد جميل منصور (1986)، الذي كان يتكون من (55) عبارة و بعد تكييفه على موضوع دراستنا و تحكيمة تم حذف 25 عبارة و إجراء بعض التعديلات على أخرى حيث يصبح يتكون من (30) عبارة.

و كانت الإجابة على عبارات كل مقياس وفق المفتاح الثلاثي: (موافق - محايد - غير موافق) ذات التقديرات الآتية على التوالي: 1-2-3.

و قمنا باختبار هاذين المقياسين لكونهما يسمحان لنا بعميلة جمع المعلومات و تحليلها بسهولة.

- حساب الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة :

4-1 صدق أداة الدراسة :

- ان المقصود بصدق الأداة هو أن يقيس الاختبار بالفعل الظاهرة التي وضع لقياسها.

- و يعتبر الصدق من أهم المعاملات لأي مقياس أو اختبار حيث انه من شروط تحديد صلاحية الاختبار ويعني كذلك صدق المقياس التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه.

و كما يذكر الطرييري (1997م) أن أداة القياس صادقة بالدرجة التي تكون الاستنتاجات المبنية عليها مناسبة وذات دلالة والفائدة، وهذا يعني أننا نقصد صدق تفسير الدرجة لمستوى الخاصية أو القدرة المراد قياسها، فالصدق اذا تعلق بمدى فائدة أداة القياس في اتخاذ قرارات تتعلق بغرض أو اغراض معينة و لهذا فهو يعتبر من أهم خصائص المقاييس الجيدة على الاطلاق. (محمد حسن علاوي، 1999، ص244).

4-1-1-1 صدق الظاهري: قام الباحث اللجوء للمقياسين محكمة من قبل من المحكمين من ذوي الخبرة في مجالات

البحث العلمي ومن المؤهلين في مجال موضوع الدراسة.

4-1-2 صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها 08 أفراد موظفي مديرية الشباب والرياضة تأخذهم بطريقة عشوائية ، وذلك للتعريف على مدى صدق الاتساق الداخلي للمقياسين ، حيث قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المجال والدرجة الكلية لفقدان للتأكد من الصدق البنائي والاتساق الداخلي وتحديد مدى

التجانس الداخلي لها .

أ- مقياس السلوك القيادي :

1- نتائج الاتساق الداخلي بين عبارات مجال السلوك القيادي الديمقراطي والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المجال .

الرقم	محتوى العبارة	مستوى الدلالة
01	يراعي المدير قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم.	0,01
02	يشجع المدير المناقشة الجماعية لأسلوب العمل.	0,01 0.699
03	يمنح المدير العاملين صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم.	0,01 0.445
04	يطبق المدير قوانين العمل بمرونة وفقاً لموقف معين.	0,01 0.622
05	يشارك المدير العاملين في مهامهم .	0,01 0.658
06	يحرص المدير على حل مشكلات العاملين.	0,01 0.488
07	يراعي المدير قدرات العاملين عند توزيع المسؤوليات عليهم.	0,01 0.687
08	يتبنى المدير الاقتراحات الهادفة التي يطرحها العاملين	0,01 0.633
09	يشجع المدير العاملين على ابداع آرائهم في تخطيط العمل	0,01 0.713
10	يشجع المدير العاملين على الابداع في أسلوب العمل.	0,01 0.570

جدول رقم (05) : يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال السلوك القيادي الديمقراطي والدرجة الكلية لفقراته.

يبين الجدول رقم(05) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات السلوك القيادي الديمقراطي والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0,480-0,795) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0,01) وبذلك فان فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

2- نتائج الاتساق الداخلي بين عبارات مجال السلوك القيادي الأوتو قراطي والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المجال.

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يحرص المدير على أن يسير العمل سيراً روتينياً.	0,350	0,05
02	يعتبر المدير الولاء له لحصول الموظف على الامتيازات المختلفة.	0,699	0,01
03	يفرض المدير التعليمات على الموظفين.	0,445	0,01
04	لا يعطي المدير في أي نوع من الحرية للموظفين	0,622	0,01
05	يطالب المدير الموظفين بتنفيذ الخطط دون الاسهام في وضعها.	0,658	0,01
06	يميل المدير الى تركيز جميع السلطات في يده.	0,488	0,01
07	ينفرد المدير في اتخاذ القرارات على تنوعها.	0,687	0,01
08	يوزع المدير الواجبات على الموظفين دون مراعات لقدراتهم.	0,633	0,01
09	يعتبر المدير أن تبادل الآراء مضيعة للوقت.	0,713	0,01
10	يطبق المدير الاجراءات التنظيمية بصرامة.	0,570	0,01

جدول رقم(06): يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال السلوك القيادي الأوتو قراطي و الدرجة الكلية لفقراته.

يبين الجدول رقم (06) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات السلوك القيادي الأوتو قراطي و الدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0,350-0,713) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0,01-0,05) وبذلك فان فقرات هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

3- نتائج الاتساق الداخلي بين عبارات مجال السلوك القيادي الحر والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المجال. جدول رقم (07): يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال السلوك القيادي الحر و الدرجة الكلية لفقراته.

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	لا يتابع المدير عملية غياب العاملين	0.721	0.01
02	يتساهل المدير مع العاملين المقصرين في أداء واجباتهم	0.833	0.01
03	يسمح المدير للعاملين بالخروج من المنشأة أثناء أوقات العمل	0.471	0.01
04	يفوض المدير كل صلاحياته الإدارية للعاملين	0.670	0.01
05	يتقبل المدير أي تغيير يقترحه العاملين على أسلوب العمل	0.504	0.01
06	يتهرب المدير من مشكلات العمل	0.807	0.01
07	يتجنب المدير التدخل في النزاعات التي تحدث بين العاملين	0.750	0.01
08	ينقاد المدير لطلبات العاملين	0.713	0.01
09	ينصرف المدير عن أعمال الإدارة قبل الانتهاء منها	0.516	0.01
10	يعطي المدير الحرية الكاملة للمرؤوسين لإنجاز أعمالهم	0.693	0.01

يبين الجدول رقم (07) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات السلوك القيادي الحر و الدرجة الكلية لفقراته حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.471 – 0.833) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01)، و بذلك تعتبر فقرات هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

ب - مقياس تحسين أداء العاملين:

4- نتائج الاتساق الداخلي بين عبارات مقياس تحسين أداء العاملين و الدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المقياس.

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	المكافآت المالية تشجعي على بذل أقصى جهودي أكثر من غيرها	0.358	0.05
02	لا يهدأ لي بال حتى أتم ما بين يدي من واجبات	0.382	0.05
03	اشترك بشكل فعال في أنشطة المنشأة	0.469	0.01
04	لا أحب أن أستسلم أبدا مهما بدا العمل صعبا	0.471	0.01
05	تتجه اهتماماتي و نشاطاتي عامة نحو أهداف أود أن تتحقق في المستقبل	0.536	0.01

06	0.380	0.05	أنا على استعداد العمل فيما يراه الآخرون عملا صعبا
07	0.480	0.05	أحرص دائما على عدم ضياع دقيقة من وقتي دون فائدة
08	0.699	0.01	أفضل أن يكون زملاء عملي من الخبراء لا من الأصدقاء
09	0.529	0.01	عندما أواجه أعمال أو مهام جديدة تتضخم لدي احتمالات الفشل فأضعف جهودي
10	0.535	0.01	أثق بنفسي و أشعر أن بإمكانني أن أعمل أشياء ناجحة
11	0.501	0.01	الشهرة هدي في الأساسي من أي عمل
12	0.425	0.05	أفضل الأمور التي تتضمن شيئا من المغامرة و المخاطرة على الأمور العادية
13	0.504	0.01	يهمني جدا أن أتم أي عمل بدأته
14	0.492	0.01	أرغب كثيرا في النشاط التدريبي
15	0.480	0.01	أفضل أن أغير رأيي إذا اختلف مع رأي الأغلبية
16	0.350	0.05	أقضي وقتا طويلا في التفكير و التنظيم قبل أن أبدأ في مشروع ما
17	0.548	0.01	أشعر أن بإمكانني أن أنجح في كل شيء إذا ما حاولت ذلك
18	0.352	0.05	أحب أنا أنافس زملائي و أن أؤدي المهام أفضل منهم
19	0.466	0.01	أتحمل مسؤولية أعمالي عادة و بشجاعة
20	0.480	0.01	المشكلات الصعبة تستهويني أكثر من المشكلات متوسطة الصعوبة
21	0.368	0.05	أفضل محاولة حل مشكلات سهلة على الاستمرار في حل مشكلة صعبة
22	0.491	0.01	أبذل جهودا أكثر مما ينبغي في أي عما أقوم به خوفا من الفشل
23	0.514	0.01	يزداد حماسي و نشاطي عندما أشعر أنني أواجه مهمة صعبة
24	0.409	0.05	استمتع بأن أكون مبتكرا أو صانعا للأشياء الجديدة
25	0.438	0.05	نادرا ما أطلب مساعدة الآخرين عندما أعمل على حل مشكلة ما
26	0.490	0.01	أفضل العمل براتب مرتفع على العمل براتب أقل و لو كان العمل متعبا

27	أكره أن أتخلى عن أي عمل أقوم به قبل أن أتمه	0.369	0.05
28	العمل الجماعي يؤدي إلى نتائج أفضل من العمل الفردي	0.438	0.05
29	أستمتع بتقديم التقارير و مناقشة الخطط الهامة أمام زملائي	0.584	0.01
30	سأعمل فترات أطول في الأعمال و الأمور التي أعتقد أن بإمكانني تحقيقها	0.382	0.05

جدول رقم (08): يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تحسين أداء العاملين و الدرجة الكلية لفقراته.

يوضح لنا الجدول (08) معاملات الارتباط بين لك فقرة من فقرات محور تحسين أداء العاملين و الدرجة الكلية بفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.350 - 0.699) حيث تعبر دالة عند مستوى دلالة (0.01 - 0.05)، و بذلك تعتبر فقرات مجال صادقة لما وضعت لقياسه.

4-2 - ثبات أداة الدراسة:

يعتبر ثبات الأداة من الأمور المهمة لمعرفة مدى صلاحية أي اختبار أو مقياس، كما يمكن الباحث من الحصول على نفس النتائج عند إعادة الاختبار، بعد عرض الأداة (المقياسين) على مجموعة من الأساتذة المحكمين قام الباحث بقياس الثبات و ذلك باستعمال طريقي التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرو نباخ.

4-2-1 - طريقة التجزئة النصفية: (split half méthode)

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

مجاور الاستبيان	عدد العبارات	التجزئة النصفية	معامل الثبات
السلوك القيادي	30	15	0.813
		15	0.828
تحسين أداء العاملين	30	15	0.887
		15	0.896

و الجدول رقم (09): يوضح التجزئة النصفية لعبارات أداة الدراسة.

يتضح من خلال الجدول رقم (09) أنه هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات مقياس السلوك القيادي حيث تراوح معامل الثبات لنصفي المقياس ما بين (0.813 – 0.828). كما أن معامل الثبات لنصفي مقياس تحسين أداء العاملين كان عالياً حيث قدر بـ 0.887 بالنسبة للنصف الأول و 0.896 بالنسبة للنصف الثاني، و من هذا نستنتج أننا مقياسي الدراسة تتمتعاً بدرجة مقبولة تطمئن الباحث إلى تطبيقهما على عينة الدراسة.

4 - 2 - 2 - المعالجة بألفا كرو نباخ (cronbach's alpha coefficient)

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

محاور الاستبيان	عدد العبارات	ألفا كرو نباخ
السلوك القيادي الديمقراطي	10	0.826
السلوك القيادي الأوتوقراطي	10	0.807
السلوك القيادي الحر	10	0.869
السلوك القيادي ككل	30	0.843
تحسين أداء العاملين	30	0.923

جدول رقم (10) يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ :

يتضح من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (10) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل في كلا المقياسين، حيث تراوحت في مجالات مقياس السلوك القيادي ما بين (0.807 – 0.869) و بلغ حدها في المقياس ككل، و هو ثبات مرتفع، و بذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق و ثبات مقياسي السلوك القيادي و تحسين أداء العاملين مما يجعله على ثقة تامة بصحة الأداة و صلاحيتها لتحليل النتائج و الإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها.

4 - 3 - الموضوعية:

من العوامل المهمة التي يجب أن تتوفر في الاختبار الجيد شرط الموضوعية و الذي يعني التحرر من التحيز أو التعصب و عدم إدخال العوامل الشخصية للمختبر كأرائه و أهوائه الذاتية و ميوله الشخصي و حتى تحيزه أو تعصبه، فالموضوعية تعني أن نصف قدرات الفرد كما هي موجودة فعلاً لا كما نريدها أن تكون، (مروان عبد المجيد إبراهيم، 1999، ص 13).

5- إجراءات التطبيق الميداني لأداة الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة و صياغتها في صورتها النهائية (أصبحت جاهزة للتطبيق) ، استأذن الباحث من إدارة معهد العلوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية -جامعة المسيلة- للقيام بعملية التطبيق الميداني من خلال وثيقة تسهيل مهمة و المرخصة من طرف الإدارة (رئيس القسم) يوم: 2018/04/13 من العام الدراسي (2017/2018) تم خلالها توزيع الأداة على أفراد مجتمع الدراسة.

5 - 1 - المجال المكاني: تمت هذه الدراسة على مستوى بعض المركبات الرياضية لولاية سطيف.

5 - 2 - المجال الزمني: تم الشروع في هذه البحث بداية شهر ماي، أما المقياسين فتم تحضيرهما في شهر جوان.

و تم توزيع الاستمارات في الفترة الممتدة ما بين 2018/05/06 إلى 2018/06/10 و بعد استرجاع الاستمارات في الوقت المحدد انطلق البدء في إجراءات التفرغ من أجل معالجتها إحصائيا و تحويل البيانات الكيفية إلى كمية و ذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية، فيما تم تحليل و فرز النتائج من 2018/06/14 إلى 2018/06/20 .

6 - الأساليب الإحصائية:

استعمل الباحث البرنامج الإحصائي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، و اعتمد على التقنيات الإحصائية التالية

1- التوزيع التكراري لوصف خصائص مجتمع الدراسة.

2 - معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

3 - كرو نباخ (لقياس ثبات فقرات المقياسين).

4 - استخدام المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمعرفة إجابات أفراد البحث تجاه أداة الدراسة.

5 - استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين السلوكيات القيادية و تحسين أداء العاملين.

6- اختبار (t-test) لمعرفة الفروق بين الخصائص الشخصية و السلوكيات القيادية و تحسين أداء العاملين.

7- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة الفروق بين الخصائص الشخصية و السلوكيات القيادية و تحسين أداء العاملين.



الفصل الرابع:

عرض النتائج
وتفسيرها ومناقشتها



1. عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها :

يهدف الباحث من خلال هذا الفصل إلى عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها والتأكد من صحة الفرضيات معتمدا على بعض الدراسات السابقة وبعض الكتب الخاصة بعلم الإدارة الرياضية وغيرها .

1.1 عرض نتائج السلوك القيادي وتحسين الأداء لدى عاملي المنشآت الرياضية بشكل عام :

للتأكد من صحة الفرضية العامة، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون بين جميع فقرات السلوك القيادي ومحور أداء العاملين والنتائج المتحصل عليها ، موضحة في الجدول الآتي :

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد العينة N	معامل الارتباط بيرسون R	مستوى الدلالة
السلوك القيادي	2.23	0.289	33	0.419*	0.015
أداء العاملين	2.56	0.648			

*مستوى المعنوية: 0.05

الجدول رقم: (11) يوضح نتائج علاقة السلوك القيادي بتحسين الأداء لدى عاملي المنشآت الرياضية .

. تحليل نتائج السلوك القيادي وأداء العاملين:

من خلال الجدول رقم(11) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.419) بين السلوك القيادي وأداء العاملين عند مستوى الدلالة (0.015) وأن المتوسط الحسابي للسلوك القيادي بلغ (2.23) في حين بلغ عند أداء العاملين (2.56) وهو مرتفع نوعا ما ، أما فيما يخص الانحراف المعياري فنجد أنه عند السلوك القيادي يقدر ب (0.289) وفي أداء العاملين ب (0.648) وهو منخفض ، ومن هذا نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين السلوك القيادي وأداء العاملين لدى المنشآت الرياضية ، أي أنه كلما زاد السلوك القيادي زاد تحسين الأداء لدى العاملين في المنشآت الرياضية والعكس .

2.1. عرض نتائج السلوك القيادي الديمقراطي وتحسين أداء العاملين :

أ. نتائج السلوك القيادي الديمقراطي :

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

الترتيب	قيمة بيرسون R	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات					الرقم
				المجموع	غير موافق	محايد	موافق	التكرارات	
1	0.520	0.465	2.82	33	1	4	28	ت	1
				100	2.9	11.8	82.4	%	
3	0.619	0.529	2.70	33	1	8	24	ت	2
				100	2.9	23.5	70.6	%	
4	0.780	0.653	2.64	33	3	6	20	ت	3
				100	8.8	17.6	58.8	%	
9	0.651	0.792	2.42	33	6	7	24	ت	4
				100	17.6	20.6	70.6	%	
10	0.643	0.827	2.39	33	7	6	20	ت	5
				100	20.6	17.6	58.8	%	
7	0.571	0.617	2.55	33	2	11	20	ت	6
				100	5.9	22.4	58.8	%	
8	0.795	0.755	2.52	33	5	6	22	ت	7
				100	14.7	17.6	64.7	%	
6	0.661	0.556	2.61	33	1	11	21	ت	8
				100	2.9	32.4	61.8	%	
2	0.528	0.561	6.76	33	2	4	27	ت	9

				100	5.9	11.8	79.4	%	
5	0.480	0.603	2.64	33	2	8	23	ت	10
				100	5.9	23.5	67.6	%	
			0.635	2.60	جميع فقرات المجال				

الجدول رقم (12) : يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة بيرسون لكل فترة مجال السلوك القيادي الديمقراطي.

_ تحليل نتائج السلوك القيادي الديمقراطي :

يوضح لنا الجدول رقم (12) مدى توافر السلوك القيادي الديمقراطي، وقد أظهرت استجابات أفراد العينة توافر كبير لهذه الخصائص حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.60) لمجال السلوك القيادي الديمقراطي، وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كالتالي:

1- من العبارة رقم (1) التي احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.82) وبانحراف معياري (0.465)، وهذا عند إرتباط طردي (0.520)، نستنتج أن مدير المؤسسة حريص على مراعات قدرات العاملين عند توزيع الوجبات عليهم مما يساعدهم على إنجاز مهامهم بجدية وإتقان.

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

3- أم في ما يخص العبارة رقم (2) التي احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (0.529) وبمعامل ارتباط (0.619)، نستنتج أن المدير يقوم في أسلوب العمل بتشجيع المناقشة الجماعية بين العاملين مما يساعدهم على التعاون في حل انشغالهم أثناء العمل.

4- وهذا ما جاء في الفقرة رقم (3) التي احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.64) وبانحراف معياري (0.653) وارتباط طردي قدره (0.780) إذ نجد أن (70.6%) من أفراد العينة أجابوا بموافق و(8.8%) منهم أجابوا بغير موافق، ومنه نستنتج أن سلسة المدير في منح صلاحيات متكافئة للعاملين مع المسؤوليات المنوطة بهم تشجعهم على العمل وتزيد من فعاليتهم.

5- من العبارة رقم(10) التي احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي معتبر(2064) وبانحراف معياري منخفض (0.603)، نلاحظ أن (67.6%) من المبحثن أجابوا بموافق، و(5.9%) منهم أجابوا بغير موافق، ومنه نستنتج أن المدير يعطي أهمية كبيرة للابداع والابتكار في اسلوب العمل ما جعله يشجع العاملين ويحفزهم وذلك بالاتيان بأفكار جديدة واعادة رسكلة الأفكار القديمة وتحديثها لمواكبة العصر.

العبارة رقم(8) احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.61) وبانحراف معياري (0.556)، حيث أجابت عليها نسبة (61.8%) من أفراد العينة بموافق، ومنه نستنتج أن المدير حقا يتبنى الاقتراحات الهادفة التي يطرحها العاملين ويأخذها بعين الاعتبار في تخطيط البرامج المستقبلية ووضع أهداف المؤسسة.

7- جاءت العبارة (6) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2.55) وبانحراف معياري (0.617) وهذا بارتباط طردي (0.571)، حيث نجد أن (58.8%) من إجابات المبحثن كانت بموافق، ومن هذا نستنتج أن المدير فعلا حريص على مساعدة العاملين في حل مشكلاتهم وهذا ما يزيد في كسب ثقتهم والملاحظة على روح الجماعة داخل المنشأة وبالتالي تحسين أداء العاملين.

8. العبارة رقم: (7) جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (2.52) وبانحراف معياري (0.755) ويتضح ذلك جليا من خلال إجابات المبحثن بنسبة (64,7) بتقدير موافق، ما يدل على حقيقة المدير في مراعاته لقدرات العاملين من حيث الفروقات السيكو مترية أو غيرها عند توزيع المسؤوليات عليهم وهذا من أجل تمكينهم من إنجاز المسؤوليات الموكلة إليهم باحترافية .

9. الفقرة رقم(4) التي احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي(2,42) وانحراف معياري (0,792) وفيها نسبة (58.8 % من أفراد العينة أجابوا بموافق، (17.6 %) منهم بغير موافق . ومنه نستنتج أن المدير متساهل ومرن في تطبيق قوانين العمل باتجاه بعض المواقف التي تعترضه والتعامل معها بطريقة هادفة .

10. من العبارة رقم(5) التي احتلت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (2.39)، وبانحراف معياري (0.827)، نجد أن (58.8 %) من أفراد العينة كذلك أجابوا بموافق و(20.6 %) بغير موافق، في حين أجاب (17.6 %) بمحايد، ومن هذا كله نستنتج أن السلوك القيادي الديمقراطي الذي ينتهجه مدير المركبات الرياضية يشجع على إشراك العاملين في مهامهم مما يساعد على انسجام جماعة العمل وخلق جو أسري وحب للعمل داخل المنشأة .

بعرض نتائج السلوك القيادي الديمقراطي وأداء العاملين بشكل عام :

للكشف عن العلاقة الإرتباطية بين السلوك القيادي الديمقراطي وأداء العاملين لدى أفراد عينة الدراسة تم حساب معامل الإرتباط لبيرسون كما هو موضح في الجدول الآتي :

المجالات	المتوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	العينة	معامل إرتباط بيرسون R	مستوى الدلالة
السلوك القيادي الديمقراطي	2,60	0.715	33	0.514*	0.002
أداء العاملين	2.56	0.648			

*مستوى المعنوية عند: 0.01

الجدول: رقم(13) يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون للسلوك القيادي الديمقراطي وأداء العاملين

_ تحليل نتائج السلوك القيادي الديمقراطي وأداء العاملين بشكل عام:

من خلال الجدول رقم (13) يتضح لنا أن قيمة معامل إرتباط بيرسون بين السلوك القيادي

الديمقراطي وأداء العاملين (0.514) عند مستوى الدلالة (0,002) والمتوسط الحسابي للسلوك القيادي الديمقراطي (2.60) بانحراف معياري يقدر ب (0,715) والمتوسط الحسابي لأداء العاملين (2.56) بانحراف معياري (0.648) ، ومن هذا نستنتج أنه يوجد ارتباط طردي بين السلوك القيادي الديمقراطي و تحسين الأداء لدى عمالي المنشآت الرياضية ، بمعنى أنه كلما كان السلوك القيادي في التسيير ديمقراطيا كلما زاد ذلك من تحسين الأداء لدى العاملين والعكس .

1-3- عرض نتائج السلوك القيادي الأوتوقراطي وأداء العاملين:

أ- نتائج السلوك القيادي الأوتوقراطي: ولتأكيد هذا الموقف وتدعيمه لابد من تحليل فقرات المجال وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب العبارات تنازلياً ثم المقارنة بين المتوسطات الحسابية لكل عبارة .

الترتيب	قيمة بيرسون R	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات					الرقم
				المجموع	غير موافق	محايد	موافق	التكرارات	
2	0.350	0.754	2.45	33	5	8	20	ت	1
				100	14.7	23.5	58.8	%	
6	0.699	0.781	2.21	33	7	12	14	ت	2
				100	20.6	35.3	41.2	%	
1	0.445	0.712	2.48	33	4	9	20	ت	3
				100	11.8	26.5	58.8	%	
5	0.622	0.830	2.24	33	8	9	16	ت	4
				100	23.5	26.5	47.1	%	
4	0.658	0.770	2.30	33	6	11	16	ت	5
				100	17.6	32.4	47.1	%	
2	0.687	0.794	2.45	33	6	6	21	ت	6
				100	17.6	17.6	61.8	%	
8	0.687	0.879	1.91	33	14	8	11	ت	7
				100	41.2	23.5	32.4	%	
7	0.633	0.864	1.94	33	13	9	11	ت	8
				100	38.2	26.5	32.4	%	
9	0.713	0.882	1.82	33	16	7	10	ت	9
				100	47.1	20.6	29.4	%	
3	0.570	0.792	2.42	33	6	7	20	ت	10

				100	17.6	20.6	58.8	%	
		0.805	2.41	جميع فقرات المجال					

الجدول رقم (14): يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة بيرسون لكل فقرة من فقرات مجال السلوك القيادي الأوتوقراطي.

تحليل نتائج السلوك القيادي الأوتوقراطي:

يظهر الجدول رقم (14) مدى فعالية السلوك القيادي الأوتوقراطي في المنشآت الرياضية، ولقد أظهرت استجابات أفراد العينة توافر نسبة قليلة من خصائص السلوك الأوتوقراطي حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال (2.41)، وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي على النحو التالي:

1- احتل البند رقم (3) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.48) وانحراف معياري قدره (0.712) وفي رأي الباحث من هذا أن المدير يفرض التعليمات على العاملين أثناء العمل ويتبع أسلوب الأمر على العاملين في الالتزام بتطبيقها.

2- جاء البندين رقم (1)، (6) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.45) وانحراف معياري (0.754)، للبند الأول و(0.794) للبند السادس، وحسب تفسير الباحث فإن المدير يحرص على أن يسير العمل سيراً روتينياً داخل المنشأة، كما أنه يميل إلى تركيز جميع السلطات في يده دون تفويضها للآخرين.

3- وجاء البند رقم (10) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.45)، وانحراف معياري (2.792)، وهذا ما يؤكد على أن المدير يطبق الإجراءات التعليمية بصرامة ويفرض على تطبيقها أثناء العمل من أجل المحافظة على العملية الإدارية كما هو مطلوب.

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

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

6- جاء في البند رقم (2) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (2.21) وبانحراف معياري (0.781)، وهذا ما يفسر أن المدير يعتبر الولاء له مقياس لحصول العامل على الامتيازات المختلفة وبهذا يشجع العاملين على الالتزام بالتعليمات واللوائح التنظيمية داخل المديرية.

7- جاء البند رقم (8) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره (1.94) وبانحراف معياري (0.864) وهذا يعكس قيمة اهتمام المدير بالعاملين في توزيع الواجبات عليهم دون المراعاة لقدراتهم مما يزيدهم من الإحباط نقص الفاعلية في العمل.

8- جاء البند رقم (7) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (1.91) وبانحراف معياري (0.879)، وهذا يعكس حقيقة إشراك المدير للعاملين في اتخاذ القرارات على تنوعها وعدم انفرادها بها، ويتضح هذا من خلال إجابة ما نسبته (41.2%) من عينة العاملين بغير موافق ما يدل على أن المدير يقوم بإشراكهم في اتخاذ القرارات والأخذ بأفكارهم أثناء العمل.

9- جاء البند رقم (9) في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره (1.82) وبانحراف معياري (0.882)، وهذا يدل على خطأ المدير في اعتبار أن تبادل الآراء بين العاملين مضيعة للوقت، حيث نجد أن ما نسبته (47.1%) من أفراد العينة أجابوا على هذه العبارة بغير موافق، وهذا ما يفسر أن تبادل الآراء بين العاملين يساعدهم على تبادل الأفكار والخبرات وتنمية قدراتهم، ومساعدة بعضهم البعض في حل المشاكل التي تعترضهم أثناء أدائهم لمهامهم.

ويرى الباحث أن المدراء في السلوك القيادي الأوتوقراطي يتجنبون التغيير في أسلوب العمل ويطلبون من العاملين تنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها، كما يلزمون العاملين بالتقيد بحرفية الأنظمة والتعليمات المحددة ويقضون قدر كبير من وقتهم في مناقشة مشكلاتهم وهذا ما يجعل العمل يسير سيراً روتينياً يؤثر على نفسية الفرد الذي يجب بطبعه الإبداع و الابتكار والتجديد ومحاولة فهم ما يدور حوله وما يجب عليه فعله.

ب- عرض نتائج السلوك القيادي الأوتوقراطي وأداء العاملين بشكل عام:

و للكشف عن العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي الأوتوقراطي وأداء العاملين لدى أفراد عينة الدراسة تم حساب معامل الارتباط لبيرسون والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الآتي:

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	معامل ارتباط بيرسون R	مستوى الدلالة
السلوك القيادي الأوتوقراطي	2.41	0.805	33	0.266	0.135
دافعية الانجاز	2.56	0.648			

*مستوى المعنوية عند 0.05

الجدول رقم (15) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون للسلوك القيادي الأوتوقراطي و أداء العاملين - تحليل نتائج السلوك القيادي الأوتوقراطي و أداء العاملين بشكل عام:

من خلال الجدول رقم (15) يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي للسلوك القيادي الأوتوقراطي (2.41) والانحراف المعياري (0.805)، أما المتوسط الحسابي لأداء العاملين فيقدر ب(2.56) والانحراف المعياري (0.648) في حين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين السلوك القيادي الأوتوقراطي وأداء العاملين تقدر ب(0.226) عند مستوى دلالة (0.135)، وبمقارنتهاته الأخيرة مع مستوى المعنوية المعتمدة (0.05)، نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الأوتوقراطي لا ترتقي الى مستوى الدلالة، بمعنى أن السلوك القيادي الأوتوقراطي لا يؤثر على أداء العاملين، وبالتالي فإنه عندما يكون السلوك القيادي في التسيير أوتوقراطيا فان ذلك لا يزيد من أداء العاملين ولا يؤثر في الرفع منها.

1-4- عرض نتائج السلوك القيادي (الفوضوي) وتحسين لاداء:

أ- نتائج السلوك القيادي الحر (الفوضوي):

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

الترتيب	قيمة بيرسون	الانحرافات المعيارية	المتوسط الحسابي	التقديرات					الرقم
				المجموع	غير موافق	محايد	موافق	التكرارات	
7	0.721	0.902	1.76	33	18	5	10	ت	1
				100	52.9	14.7	29.4	%	
8	0.833	0.895	1.64	33	21	3	9	ت	2
				100	61.8	8.8	26.5	%	
3	0.471	0.933	1.94	33	15	5	13	ت	3
				100	44.1	14.7	38.2	%	
4	0.670	0.857	1.88	33	14	9	10	ت	4
				100	41.2	28.5	29.4	%	
2	0.504	0.723	2.09	33	7	16	10	ت	5
				100	20.6	47.1	29.4	%	
9	0.807	0.795	1.52	33	22	5	6	ت	6
				100	64.7	14.7	17.6	%	
3	0.750	0.827	1.94	33	12	11	10	ت	7
				100	35.3	32.4	29.4	%	
5	0.713	0.795	1.85	33	13	12	8	ت	8
				100	38.2	35.3	23.5	%	
6	0.516	0.781	1.79	33	14	12	7	ت	9
				100	41.2	35.3	20.6	%	
1	0.693	0.751	2.42	33	5	9	19	ت	10
				100	14.7	26.5	55.9	%	
		0.825	1.88	جميع فقرات المجال					

الجدول رقم (16): يوضح نتائج المتوسط الحسابي وانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المجال السلوك القيادي الحر (الفوضوي):

تحليل نتائج السلوك القيادي:

يوضح لنا الجدول رقم (16) مدى توفر النمط القيادي الحر، حيث أظهرت الاستجابات أفراد العينة مدى توفر الخصائص المميزة له إذ بلغ المتوسط الحسابي (1.88)، وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي.

1- في الترتيب الأول جاءت العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (0.751)، إذ نجد أن (55.9%) من أفراد العينة أجابوا على العبارة بموافق، وهذا ما يعكس أن المدير لا يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين لإنجاز أعمالهم بل يقيهم تحت السيطرة دون الخروج عن التعليمات الخاصة بالعمل.

2- في الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي (2.09) وانحراف معياري (0.723)، إذ نجد أن (29.4%) من المبحوثين أجابوا بموافق والباقي أجابوا بغير موافق ومحاميد، ومن هذا نستنتج أن المدير لا يتقبل أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب العمل أي يقوم على مبدأ تركيز السلطة في يده.

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

4- في الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم (07) كذلك بمتوسط حسابي قدره (0.94) وانحراف معياري (0.827)، حيث أجابت فيها (29.4) فقط من أفراد العينة بموافق، ومنه نستنتج أن المدير لا يتجنب التدخل في النزاعات التي تحدث بين العاملين بل يقوم بالتدخل لمعالجة الأوضاع وحلها.

5- في الترتيب الخامس جاءت العبارة رقم (04) بمتوسط حسابي (1.88) وانحراف معياري (0.857)، حيث أن (29.4%) فقط أجابوا بموافق، وهذا ما يفسر أن المدير لا يفوض كل صلاحياته الإدارية للعاملين.

6- في الترتيب السادس جاءت العبارة (08) بمتوسط حسابي (1.85) وانحراف معياري (0.795) حيث أن المدير لا ينقاد لطلبات العاملين ويظهر ذلك من خلال إجابات أفراد العينة بنسبة (23.5%) بموافق، والنسبة الأكبر بغير موافق ومحاميد.

7- في الترتيب السابع جاءت الفقرة رقم (09) بمتوسط حسابي (1.79) وانحراف معياري (0.781)، ومن خلال إجابات المبحوثين نستنتج أن المدير لا ينصرف عن أعمال الإدارة في وقت العمل دون الانتهاء منها بل يحرص على الانضباط والنجاز مهامه في الوقت المحدد لها ليكون قدوة لمرؤوسيه.

- 8- جاء في الترتيب الثامن العبارة رقم (1) بمتوسط حسابي (1.76) وانحراف معياري (0.902)، أن المدير لا يتابع عملية غياب العاملين، ويتضح هذا من خلال إجابة (52.9%) من أفراد العينة بغير موافق، وهو يعكس تماما محتوى العبارة لأن عدم متابعة غياب العاملين من طرف المدير يؤدي إلى عدم الانضباط والتقصير في أداء الواجبات.
- 9- جاء في الترتيب التاسع العبارة رقم (2) بمتوسط حسابي (1.64) وبانحراف معياري (0.895)، حيث أجاب فيها (61.8%) من أفراد العينة بغير موافق، وهذا ما يفسر مدى تساهل المدير مع المقصرين في أداء واجباتهم دون فرض عليهم عقوبات، وهذا ما بينته العبارة رقم واحد إذ يؤدي إلى التكاسل عن العمل والتماطل في الحضور في الوقت المحدد ما ينقص من أداء المؤسسة في تقديم خدماتها.
- 10- جاء في الترتيب العاشر العبارة رقم (6) بمتوسط حسابي (1.52) وانحراف معياري (0.795)، أن المدير يتهرب من مشاكل العمل، ويفسر هذا العكس تماما من خلال إجابات أفراد العينة بنسبة (64.7%) بغير موافق، أي لا بد على المدير من التدخل في حل المشكلات التي تتعرض العاملين أثناء العمل وهذا لطبيعته صاحب سلطة وذو خبرة في منصبه لذا يجب عليه ألا يتهرب منها بل يسعى جاهدا إلى حلها ومناقشتها واتخاذ القرارات المناسبة.
- ب- وللكشف عن العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي الأوتوقراطي وتحسين الاداء لدى أفراد عينة الدراسة ثم حساب معامل الارتباط لبيرسون والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الآتي:
- وللكشف عن العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي الحر وتحسين الاداء لدى أفراد عينة الدراسة ثم حساب معامل الارتباط لبيرسون كما هو موضح في الجدول الآتي:

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	معامل ارتباط بيرسون R	مستوى الدلالة
السلوك القيادي الحر (الفوضوي)	1.88	0.825	33	0.365	0.037
اداء العاملين	2.56	0.648			

* مستوى المعنوية: 0.05

الجدول رقم (17) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون للسلوك القيادي الحر (الفوضوي) وتحسين الاداء- تحليل نتائج السلوك القيادي الحر (الفوضوي) وتحسين الاداء بشكل عام:

من خلال الجدول رقم (17) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي للسلوك القيادي الحر يساوي (1.88)، والانحراف المعياري (0.825)، أما المتوسط الحسابي لاداء العاملين يقدر ب(2.56) والانحراف المعياري ب (0.648)، في حين أن قيمة معامل الارتباط بين السلوك القيادي الحر وتحسين الاداء لدى العاملين تقدر ب(0.365) عند مستوى دلالة (0.037)، ومن هذا نستنتج أنه يوجد ارتباط طردي بين السلوك القيادي الحر وتحسين الاداء لدى عاملين مركبات

رياضية، أي أنه كلما كان أسلوب التسيير حرا (فوضويا) كلما كان هناك تزايدا وارتفاعا محسوسا في تحسين الاداء لدى العاملين والعكس، وبطبيعة الحال معروف أن ترك المجال مفتوحا للعاملين في إطار العمل والمناقشة الجماعية وترك لهم الحرية للتعاون مع بعضهم البعض يزيد من رفع روحهم المعنوية وحبهم للعمل مما يزيدهم من تحسين الاداء.

5-1- عرض النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

لمعرفة توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي (الديمقراطي، الأوتوقراطي والحر) وتحسين الاداء لدى العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، ثم الكشف عن هذه الفروق بتحديد خصائص أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

أ- عرض نتائج متغير الجنس:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس استخدم الباحث اختبار T-test، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

المجالات	الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة
السلوك القيادي الديمقراطي	ذكر	22	25.86	3.563	31	-0.331	0.743
	أنثى	11	26.36	5.025			
السلوك القيادي الأوتوقراطي	ذكر	22	22.18	5.068		-0.107	0.916
	أنثى	11	22.36	3.472			
السلوك القيادي الحر	ذكر	22	22.32	4.970		1.644	0.273
	أنثى	11	15.82	3.737			
تحسين الاداء	ذكر	22	78.09	6.611		1.419	0.166
	أنثى	11	74.45	7.581			
مجموع المجالات	ذكر	22	146.45	14.953		1.354	0.150
	أنثى	11	139.00	7.335			

* مستوى المعنوية: 0.05

الجدول رقم (18) يوضح نتائج اختبار T-test للسلوك القيادي (الديمقراطي، الأوتوقراطي والحر) وتحسين

الاداء لدى الجنسين في المنشأة الرياضية

- تحليل نتائج T-test للسلوك القيادي وتحسين الاداء:

من خلال النتائج المسجلة في الجدول رقم (18) بعد تطبيق اختبار (ت) للعينات المستقلة T-test توصلنا إلى النتائج الآتية:

- السلوك القيادي الديمقراطي: توصلنا في هذا المجال إلى أن قيمة المتوسط الحسابي عند الذكور المقدر عددهم ب 22 مفردة تساوي (25.86) والانحراف المعياري (3.563)، أما قيمة المتوسط الحسابي عند الإناث البالغ عددهم 11 مفردة فتقدر ب (26.36) والانحراف المعياري (5.025) ودرجة الحرية 31، في حين أن قيمة T المحسوبة (-0.331) عند مستوى دلالة (0.743) وهي أقل من T الجدولية 2.03، ومن هذا نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي الديمقراطي وتحسين الاداء لدى عملي المنشآت الرياضية الذكور والإناث عند مستوى المعنوية المعتمد (0.01-0.05).

- السلوك القيادي الأتوقراطي: توصلنا في هذا المجال إلى أن قيمة المتوسط الحسابي عند الذكور تساوي (22.18) والانحراف المعياري (5.068)، أما قيمة المتوسط الحسابي عند الإناث فتقدر ب (22.36) والانحراف المعياري (3.472)، في حين أن قيمة T المحسوبة (-0.107) عند مستوى دلالة (0.916) وهي أقل قيمة من T الجدولية 2.03، ومن هذا نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي الأتوقراطي وتحسين الاداء لدى عملي المنشآت الرياضية الذكور والإناث عند مستوى المعنوية المعتمد (0.01-0.05).

- السلوك القيادي الحر (الفوضوي): توصلنا في هذا المجال إلى أن قيمة المتوسط الحسابي عند الذكور تساوي (20.32) والانحراف المعياري (4.970)، أما قيمة المتوسط الحسابي عند الإناث فتقدر ب (15.82) والانحراف المعياري (3.737)، في حين أن قيمة T المحسوبة (1.644) عند مستوى دلالة (0.273) وهي أقل قيمة من T الجدولية، ومن هذا نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي الحر (الفوضوي) وتحسين الاداء لدى عملي المنشآت الرياضية الذكور والإناث عند مستوى المعنوية المعتمد (0.01-0.05).

- تحسين الاداء: أما فيما يخص هذا المحور فقد توصلنا إلى أن قيمة المتوسط الحسابي عند الذكور تساوي 78.09 والانحراف المعياري (6.611) أما قيمة المتوسط الحسابي عند الإناث تساوي 74.45 والانحراف المعياري (7.581)، في حين أن قيمة T المحسوبة 1.419 عند مستوى دلالة (0.166) وهي أقل قيمة من T الجدولية 2.03، ومن هذا نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المجال عند مستوى المعنوية المعتمد (0.01-0.05) تعزى لمتغير الجنس.

في حين أن قيمة T المحسوبة لجميع المجالات (T= 1.354) عند مستوى الدلالة (0.150) ودرجة الحرية 31، ولما كانت قيمة T الجدولية تساوي 2.03 وهي أكبر من قيم T المحسوبة في جميع المجالات، ومن هذا نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المجال عند مستوى المعنوية 0.05 فأقل بين إجابات الذكور من جهة والإناث من جهة ثانية حول اتجاهاتهم نحو السلوك (الديمقراطي، الأتوقراطي، الحر) وتحسين الاداء، وبالتالي تقبل الفرض الصفري.

الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

وفي ضوء هاته المعطيات أمكننا الوصول إلى نتيجة مفادها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي (الديمقراطية، الأوتوقراطي، الحر) وتحسين الاداء لدى عامل المنشآت الرياضية هم من فئة الذكور.

ب- عرض نتائج متغير المستوى التعليمي:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف المستوى التعليمي (مربي رياضي، تقني سامي، ليسانس، مستشار)، استخدمنا اختبار (ف) أو تحليل التباين الأحادي (ONE-WAY ANOVA) وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
السلوك القيادي الديمقراطي	بين المجموعات	36.170	03	12.057	0.721	0.547
	داخل المجموعات	484.800	29	16.717		
	المجموع	520.970	32			
السلوك القيادي الأوتوقراطي	بين المجموعات	14.372	03	4.791	0.215	0.885
	داخل المجموعات	645.689	29	22.265		
	المجموع	660.061	32			
السلوك القيادي الفوضوي (الحر)	بين المجموعات	34.276	03	11.425	0.429	0.734
	داخل المجموعات	772.633	29	6.643		
	المجموع	806.909	32			
تحسين الاداء	بين المجموعات	105.371	03	35.124	0.686	0.568
	داخل المجموعات	1484.144	29	51.177		

			32	1589.515	المجموع	
0.610	0.16	63.397	03	338.170	بين المجموعات	مجموع المجالات
		96.802	29	5302.200	داخل المجموعات	
			32	5640.70	المجموع	

مستوى المعنوية=0.05

الجدول رقم (19): يوضح نتائج السلوك القيادي (الديمقراطي، الأوتوقراطي والحر) وتحسين الاداء لدى عاملي المنشآت الرياضية بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

- تحليل جدول (ANOVA) للسلوك القيادي وتحسين الاداء:

من خلال الجدول (19) يتضح لنا عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) حول كل المجالات، مع العلم أن F الجدولية قدرت ب 3.23 جدول المؤهل العلمي، حيث سجلت النتائج الآتية:

- السلوك القيادي الديمقراطي: نستقرأ من خلال الجدول أن قيم (F=0.721) عند مستوى دلالة (0.547)، وبما أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة المعتمد فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول المجال تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- السلوك القيادي الأوتوقراطي: نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة F المحسوبة في هذا المجال (0.215) عند مستوى دلالة (0.885)، رغم ذلك تبقى قيمة F الجدولية أكبر، إذا فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

- السلوك القيادي الحر (الفوضوي): من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة F المحسوبة (0.429) وهي أصغر من F الجدولية عند 0.734 كمستوى دلالة، ومنه يتضح لنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول هذا المجال تعزى لغير المتأهل العلمي.

- دافعية الإنجاز: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة في هذا المحور (0.686) عند (0.568) كمستوى دلالة، وبما أن F الجدولية أكبر من F المحسوبة، فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول المجال تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما أن F المحسوبة لجميع المجالات قيمتها (0.616) عند مستوى دلالة (0.610) وهي أقل قيمة من F الجدولية وبهذا يمكن قبول الفرضية الصفرية، ونستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) وتحسين الاداء لمتغير المستوى التعليمي.

ج- عرض نتائج متغير سنوات الخبرة:

الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف سنوات الخبرة استخدمنا اختبار (ف) أو تحليل التباين الأحادي (ONE-WAY ANOVA) وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

:

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى الدلالة
السلوك القيادي الديمقراطي	بين المجموعات	16.870	02	8.435	0.502	0.610
	داخل المجموعات	540.100	30	16.803		
	المجموع	520.970	32			
السلوك القيادي الأوتوقراطي	بين المجموعات	52.761	02	26.380	1.303	0.287
	داخل المجموعات	607.300	30	20.243		
	المجموع	660.061	32			
السلوك القيادي الحر (الفوضوي)	بين المجموعات	8.409	02	4.205	0.158	0.855
	داخل المجموعات	798.500	30	26.617		
	المجموع	806.909	32			
تحسين الأداء	بين المجموعات	49.771	02	24.885	0.485	0.621
	داخل المجموعات	1539.744	30	51.325		
	المجموع	1589.515	32			
جميع المجالات	بين المجموعات	221.925	02	110.963	0.614	0.548
	داخل المجموعات	5419.044	30	180.635		
	المجموع	5640.970	32			

الجدول رقم (20) يوضح نتائج السلوك القيادي (الديمقراطي ، الأوتوقراطي و الحر) و تحسين الأداء لدى

عاملي المنشأة الرياضية بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة

تحليل نتائج جدول (ANOVA) لسلوك القيادي و تحسين الأداء :

من خلال جدول (20) يتضح لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 حول كل مجالات.

الدراسة ، مع العلم أن قيمة F الجدولية (3.23) ، حيث سجلت النتائج التالية:

- السلوك القيادي الديمقراطي : نستقرأ من خلال الجدول أن قيم (F=0.502) عند مستوى الدلالة (0.610) ، و بما أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية عند الدلالة المعتمد ، فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول المجال تعزى المتغير سنوات الخبرة.

- السلوك القيادي الأوتوقراطي: نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة F المحسوبة في هذا المجال (1.303) عند مستوى دلالة (0.287) ، رغم ذلك تبقى قيمة F الجدولية أكبر F المحسوبة ، و منه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

- السلوك القيادي الحر(الفوضوي) : من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة F المحسوبة (0.158) و هي أصغر من F الجدولية عند (0.855) كمستوى دلالة، و منه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول هذا المجال تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- تحسين الأداء : نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة في هذا المحور (0.485) عند (0.621) كمستوى دلالة ، و بما أن F الجدولية أكبر من F المحسوبة ، فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول المجال تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

بالإضافة إلى هذا نجد أن قيمة F لجميع مجالات الدراسة تقدر(0.614) عند مستو دلالة (0.584) و هي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة 0.05 ، كما تشير النتائج إلى أن F المحسوبة أصغر من F الجدولية 3.23 في جميع المجالات ، و من هذا نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ، و بذلك يمكننا قبول الفرضية الصفرية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي (الديمقراطي ، الأوتوقراطي ، الحر) و تحسين الأداء تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات :

مناقشة نتائج الفرضية العامة : " توجد علاقة إرتباطية بين السلوك القيادي و تحسين الأداء لدى عاملي المنشأة الرياضية." و يتضح لنا هذا من خلال نتائج المتوصل إليها في الجدول (11) وجود علاقة إرتباطية بين السلوك القيادي و تحسين الأداء لدى عاملي المنشأة الرياضية ، حيث و من خلال المعالجة الإحصائية توصل الباحث إلى أن قيمة معامل الارتباط (0.419) عند مستوى معنوية (0.05) ، و من هذا يتضح أن السلوك القيادي له أثر من تحسين الأداء لدى العاملين و الرفع من روحهم المعنوية و تفاعلهم اتجاه العمل ، و مما سبق نستنتج أن الفرضية قد تحققت ، أي أنه توجد علاقة إرتباطية بين السلوك القيادي و تحسين الأداء لدى عاملي مديرية الشباب و الرياضة.

حيث فسرت هذه النتائج كثير من الدراسات التي أجريت لهذا الغرض منها دراسة النظريات السلوكية بجامعة أوهايو (العرفي و مهدي 1996).

و دراسة لكورت سنة 1961 التي تأكد على الأهمية البالغة التي يلعبها السلوك القيادي في المنشأة الرياضية و أثره في تفعيل نشاطها.

هذا و قد إتفقت هذه الدراسة مع دراسة ميروح عبد الوهاب (2010) و دراسة عفاف وسطاني (2010) في علاقة السلوك القيادي بتحسين الأداء لدى العمال ، و هذا ما أشار إليه عمار شوشان (2009) في دراسته " النمط القيادي لمدير المركب الرياضي و علاقته بتحسين الأداء لدى العاملين " حيث كانت نتائجها تشير إلى وجود علاقة إرتباطية بنت النمط القيادي لمديري المركبات الرياضية و تحسين الأداء لدى العمال.

مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى : " توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الديمقراطي و تحسين الأداء لدى عمالي المنشأة الرياضية " من خلال النتائج المتحصل عليها في الجداول (13.12) وجدنا أن قيمة بيرسون $R=0.514$ عند مستوى دلالة 0.002 ، و من خلال المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات المجال تبين لنا أن السلوك القيادي الديمقراطي له دور فعال في الرفع من تحسين الأداء لدى العاملين ، إذ نجد أن المدير لا يميل إلى تركيز السلطة في يده حيث يقوم بإشراك العاملين في وضع الخطط و برامج العمل و مشاورتهم في اتخاذ القرار و تشجيع العمل الجماعي بتوزيع المسؤوليات عليهم كل حسب قدراته ، كما جاء به قرآننا الكريم في كتاب الله تعالى: " و أمرهم شورى بينهم " (سورة الشورى:38) .

و مما سبق نستخلص أن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت ، أي أنه هناك علاقة ارتباطية طردية بين السلوك القيادي الديمقراطي و تحسين الأداء لدى عمالي مديرية الشباب و الرياضة.

و هذا ما أكدته جامعة أوهايو في دراساتها عن الاهتمام بالمشاعر و تبادل الثقة و الصداقة و الاحترام بين القائد و المرؤوسين و خلق جو أسري داخل المنشأة (أبو عابد 2006) ، بالإضافة إلى نظرية الشبكة الإرادية في نموذج بليك و موتون التي تطرقت في النمط (9/9) الذي يحث على الإرادة الجماعية و العناية التي يلقاها المرؤوسين من قائدهم (Cunninghan & Cordier .2004)، كذلك النظرية الموقفية ليفيدلر تناول فيها معيار العلاقة المتبادلة بين القائد و المرؤوسين. كلها تؤكد على مدى أهمية السلوك القيادي الديمقراطي و ملائمته لطبيعة المرؤوسين و تحقيقه لرضا العامل عن عمله و الرفع من تحسين أدائهم، جاء في نظرية المسار (الهدف) لروبيرت هاوس بأن القائد الفعال هو الذي يقوم بمساعدة مرؤوسيه في تحديد أهدافهم. (العرفي و مهدي 1996).

و قد إتفقت هذه الدراسة مع دراسة سماتي حاتم (2011) ، عفاف وسطاني (2010) و دراسة طلال عبد المالك الشريف (2003) حيث حلهم توصلوا إلى وجود علاقة إرتباطية طردية بين السلوك القيادي و تحسين الأداء و التطلع إلى توفر السلوك القيادي الديمقراطي بدرجة عالية و هذا من خلال مساهمته في الرفع من تحسين الأداء.

- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية: "توجد علاقة إرتباطية بين السلوك القيادي الأوتوقراطي و تحسين الأداء لدى عمالي المنشأة الرياضية".

من خلال المتحصل عليها في الجداول (14-15) وجدنا أن قيمة بيرسون $R=0.266$ عن مستوى دلالة 0.135، ومقارنة مع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال تبين لنا وجود علاقة طردية ضعيفة غير دالة إحصائياً بين السلوك القيادي الأوتوقراطي وتحسين الأداء لدى العاملين والسبب في ذلك راجع إلى طريقة المدير في التسيير حيث يعتمد مبدأ تركيز السلطة ويتجنب التغيير في أسلوب العمل، كما يطلب من العاملين تنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها والتقييد في حرفية الأنظمة والتعليمات، وبهذا فالسلوك القيادي الأوتوقراطي غير قادر على دفع فريق العمل إلى تحسين الأداء وبذل المزيد من الجهود لأداء المهام.

ومن هذا يمكننا الحكم على أن الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها "توجد علاقة ارتباط السلوك القيادي الأوتوقراطي وتحسين الأداء لدى عمالي المنشأة الرياضية"، لم تتحقق نسبياً لأنها غير دالة عند مستوى المعنوية المعتمد (0.05-0.01).

وهذا ما أكدته الدراسات السلوكية في جامعة أوهايو من خلال إبرازها يعد هيكل المهام (يعد الإنتاج الذي يركز فيه القائد على الإنتاجية بالدرجة الأولى، ويستخدم قنوات اتصال واضحة بينه وبين العاملين معه، كما جاء في دراسة جامعة أيوا السلوكية أن النمط الاستبدادي (المفرد) يحتفظ فيه القائد بجميع القرارات في يده واعتماده أسلوب الثواب والعقاب (حريم 1997)،

وهذا ما أشار إليه لكرت في نظريته نظم القيادة، عن النمط التسلسلي الاستغلالي الذي تتخذ فيه القرارات الخاصة بالعمل أو العاملين دون مشاركتهم ما يؤدي إلى غلبة طابع الخوف وعدم الثقة في العلاقات بين الإداري والرؤوس.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة طلال عبد المالك الشريف (2003) من حيث ممارسة القادة لسلوك القيادي الأوتوقراطي بدرجة ضعيفة بسبب عدم ملائمة لطبيعة العمل الإداري وتنافيه وطبيعة الإنسان الغريزية والأخلاقية في حد ذاته.

- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: "توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الحر (الفوضوي) وتحسين الأداء لدى عمالي المنشأة الرياضية."

- فمن خلال النتائج المتحصل عليها في الجداول (16-17) وجدنا أن قيمة بيرسون $R=0.365$ مستوى دلالة 0.037، ومقارنة مع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال ارتأينا إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي الحر (الفوضوي) وتحسين الأداء، وهذا يعني أنه كلما السلوك القيادي الحر في التسيير كلما زاد ذلك في تحسين الاداء لدى العاملين لكن بدرجة متوسطة أقل منها في السلوك القيادي الديمقراطي، ويرجع ذلك إلى أن المدير في هذا النوع من السلوك يتنازل عن سلطة اتخاذ القرار للعاملين ويصبح هو في حكم المستشار فقط، إذ يعتقد أن تنمية قدرات العاملين وزيادة إمكانياتهم في العمل تتحقق من خلال إعطاءهم الحرية في ممارسة السلطة واستقلالهم في إنجاز أعمالهم.

و من هذا نستنتج أنه توجد علاقة إرتباطية بين السلوك القيادي الحر (الفوضوي) و تحسين الأداء لدى عاملي مديرية الشباب و الرياضة. و بالتالي تحقق الفرضية الجزئية الثالثة.

و هذا ما جاءت به دراسة جامعة أيوا في النظريات السلوكية التي تناولت النمط الحر (المتسبب) فقد ترك القائد الأمور، و اتخذ القرارات و توزيع العمل..... الخ للجماعة. و لم يقم بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم.

و قد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة سماتي حاتم (2011) و دراسة طلال عبد المالك الشريف (2013) في الحكم على أن السلوك القيادي الحر (الفوضوي) يأتي في المرتبة الثانية و بدرجة متوسطة من حيث مساهمته في رفع تحسين الأداء لدى المرؤوسين و ذلك بعد السلوك القيادي الديمقراطي، بالإضافة إلى عفاف و سطاني (2010) التي أظهرت نتائج دراستها أن السلوك القيادي الحر أقل استعمالاً من الديمقراطي.

- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة: "تختلف العلاقة الإرتباطية بين السلوك القيادي (الديمقراطي،

الأوتوقراطي، الحر) و تحسين الأداء لدى عاملي المنشأة الرياضية"

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجداول (18-19-20) من قيمة المتوسط الحسابي لمجموع المجالات عند الذكور هي (146.45) و عند الإناث (139)، و انحراف معياري عند الذكور (14.953) و عند الإناث (7.335) تبين لنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين الذكور و الإناث في دافعية و يرجع ذلك في رأي الباحث إلى تغير المفاهيم المرتبطة بالجنس عما كانت عليه في القديم حيث أصبحت فرص التوظيف متاحة بشكل كبير للمرأة، و كذلك الحال بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي إذ نجد قيمة F لمجموع المجالات (0.616) عند مستوى دلالة (0.610) و من هذا يتضح لنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في تحسين الأداء تعزى لمتغير المستوى التعليمي و ذلك راجع إلى أن أغلب العاملين حاصلين على شهادات جامعية و لديهم خبرات معرفية مقارنة حول طبيعة العمل ما يجعلهم يتوافقون في كثير من النقاط و الاتجاهات، و الشيء نفسه بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة إذ وجدنا أن قيمة F لجميع المجالات (0.614) عند مستوى دلالة (0.548) حيث كشفت نتائج الدراسة فيه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $a=0.05$ كمستوى معنوية بالنسبة العاملين ذوو الأقدمية و الجدد في مستوى دافعية الإنجاز.

و في الأخير نستنتج أن الفرضية الجزئية الرابعة لم تتحقق، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) و تحسين الاداء لدى العاملين بمديرية الشباب و الرياضة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

و هذا ما يتوافق مع كثير من الدراسات منها دراسة سماتي حاتم (2011)، و دراسة عمار شوشان (2009) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط و دافعية الإنجاز تعزى لهذه المتغيرات.

و هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مهمة للغاية في التطبيق الإداري إذ أنها تحتم على القائمين على العملية الإدارية إذا ما أرادوا الوصول بها إلى مستويات رائدة من حيث المردود و الأداء... تحتم عليهم العمل على تشجيع السلوك القيادي الديمقراطي في الممارسات الإدارية و تحسين الحر (الفوضوي) و التقليل أو استبعاد السلوك القيادي

الأوتوقراطي مادام لم يكن له تأثير إيجاب على تحسين الأداء لدى عاملين في المنشأة الرياضية الذين هم محور العملية الإدارية و أعمدها التي لا تنهض بوجدنهم، و من هذا المنطق فقد أوصى الباحث بضرورة إقامة دورات تدريبية لفائدة المديرين حتى يتسنى لهم لاعب أدوار إيجابية في تسييرهم لأهم المؤسسات الاجتماعية، و إخضاع كل من يترشح لهذه المناصب القيادية لاختبارات تمكن من اختيار أولئك الذين يتمتعون بصفات القيادة الديمقراطية.

استنتاجات واقترحات

الفصل الخامس:



1 - استنتاجات عامة:

- بناء على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى استخلاص جملة من النتائج على النحو التالي:
- توجد علاقة إرتباطية بين السلوك القيادي الديمقراطي و تحسين الأداء لدى عاملي المنشأة الرياضية.
- توجد علاقة إرتباطية غير دالة إحصائيا بين السلوك القيادي الأوتوقراطي و تحسين الأداء لدى عاملي المنشأة الرياضية.
- توجد علاقة إرتباطية بين السلوك القيادي الحر (الفوضوي) و تحسين الأداء لدى عاملي المنشأة الرياضية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي (الديمقراطي ،الأوتوقراطي ، الحر) و تحسين الأداء لدى عاملي المنشأة الرياضية تعزى لبعض المتغيرات الديمقراطية (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة).

2- اقتراحات:

- في ختام هذا البحث و على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بمجموعة من الاقتراحات التي يمكن بأن تساهم في رفع من تحسين الأداء لدى العاملين في الإدارة الرياضية و بالتالي تحقيق كفاءة و فعالية في العملية الإدارية و تحسين خدماتها ، و هذه الاقتراحات يمكن إجمالها في ما يلي :
- تشجيع السلوك القيادي الديمقراطي لمديري المنشآت الرياضية بصفة عامة ومديرية الشباب الرياضية بصفة خاصة من طرف الهيئات المسؤولة و ذلك لما يلعبه من دور في الرفع من تحسين الأداء لدى العاملين.
- تسليط الضوء على السلوك القيادي الأوتوقراطي لتوضيح مساوئه لتوجيه مدراء المنظمات الرياضية نحو تجنب هذا السلوك و أثره على مستوى تحسين الأداء.
- ضرورة إخضاع كل من يترشح لإدارة معينة لاختبارات تقيس السلوك القيادي للمترشح حتى يختار كل من ينصف بصفات قيادية تشاركية.
- إقامة دورة تدريبية لفائدة المديرين لتمكينهم من الأداء الأمثل لمهامهم القيادية.
- دعم تحسين الأداء لدى العاملين من طرف الهيئات المسؤولة لما في ذلك من نفع يعود على المنشأة الرياضية بشكل خاص و على المجتمع بشكل عام.
- إجراء دراسات أخرى مماثلة لدراسة الحالية في قطاعات إدارية أو مستويات وظيفية أخرى للكشف عن العلاقة بين السلوك القيادي و مستوى تحسين الأداء.
- إجراء دراسات أخرى مماثلة لدراسة الحالية تأخذ بعين الاعتبار متغيرات أخرى غير التي تمت دراستها في هذه الدراسة كالحالة الاجتماعية، و الوضع الاقتصادي...

3- الآفاق المستقبلية للدراسة :

- يقترح الباحث إجراء دراسات و بحوث مماثلة مع إدخال متغيرات أخرى في مجال الإدارة الرياضية:
- السلوك القيادي و علاقته بالرضى العملي للعاملين في المنشآت الرياضية.
- السلوك القيادي و علاقته بالضغط النفسية للعاملين في المجال الرياضي.

- السلوك القيادي و علاقته بالثقافة التنظيمية في المنشأة الرياضية.
- السلوكيات القيادية و دورها في تفعيل عملية الإتصال داخل الهيكل الإداري لمديرية الشباب و الرياضة.
- السلوك القيادي و علاقته بالولاء التنظيمي داخل المنشأة الرياضية.

4_ المراجع المعتمدة في الدراسة:

1-القرآن الكريم.

2-الحديث النبوي الشريف.

_ المراجع باللغات الأجنبية:

_ المراجع باللغة العربية

3- إسمهان يلوم : فعالية أداء العامل بين الأطر النظرية و المحددات المبريقية ، ط1 ، شركة باثنت ، باتنة ، 2006 .

3150- أحمد الفاضل : المنشآت الرياضية تصميم و تخطيط و إدارة ، جامعة الملك سعود ، كلية التربية ، قسم التربية البدنية و علوم الحركة ، بدون سنة .

4- إبراهيم محمود عبد المقصود ، حسن أحمد الشافعي : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ط 1 ، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر ، مصر ، 2003.

5- أبو عابد محمود محمد أحمد : اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفعالة ، دار الأمل للنشر والتوزيع ، إربد،الأردن ، 2006.

6- أحمد العابد وآخرون : المعجم العربي الأساسي ، المنطقة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، بيروت ، لبنان ، 2000.

7- أوهيب مجيد الكيسي ، صالح حسين أحمد الطاهر : علم النفس التربوي ، دار الكندي للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2000.

8- باهي مصطفى حسين وشلي أمينة إبراهيم : الدافعية نظريات وتطبيقات ، القاهرة ، مركز الكتاب للنشر ، 1999.

9- حریم ، حسين : السلوك التنظيمي، المكتبة الوطنية،عمان ،الأردن،1997.

10- حسن علي حسن :سيكولوجية الإنجاز الخصائص المعرفية والمزاجية للشخصية اللإنجازية،القاهرة،مكتبة النهضة المصرية،1997.

11- حنفي عبد الغفار:السلوك التنظيمي إدارة الأفراد،المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.

- 12-- عفاف عبد المنعم درويش : الإمكانيات في التربية البدنية ، منشأة المعارف للطبع ، الإسكندرية ، مصر ، 1998
- 13- رشاد علي عبد العزيز أبو موسى :علم النفس الدفاعي ، دار النهضة العربية ، القاهرة1994 .
- 14- رشيد زرواتي:تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية،ط1،دار هومة،الجزائر،2002.
- 15- رفاعي محمد رفاعي:السلوك الإنساني في التنظيم،مكتبة النهضة العربية،الكويت،1981
- 17-الزوبعي:مناهج البحث في التربية،ط1،ج1،مطبعة العاني،بغداد،1974.
- 18- سيزلاقي أندرودي ومارك جي ولاس:السلوك التنظيمي والأداء،ترجمة جعفر قاسم،معهد الإدارة العامة،المملكة العربية السعودية ،1991.
- 19-الصليبي،محمد العيد:الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية،ط1،دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان2008.
- 20- طلعت إبراهيم:أساليب وأدوات البحث الاجتماعي،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة مصر،1995.
- 21- عالي الواحد وافي:مناهج البحث،منهج العلوم الاجتماعية ،الهيئة المصرية للكاتب بالقاهرة،1997.
- 22- عباس كاظم نور الدين:إدارة العمل الاسلامي ،ط1،دار المداد،1995.
- 23- عبد الباقي صلاح الدين :السلوك التنظيمي في المنظمات،الدار الجامعية، الاسكندرية .
- 24- عبد الرحمان عدس ونايفة قطامي: مبادئ علم النفس،ط1،دار الفكر، عمان الأردن2000.
- 25- رضا قحجة : أداء العامل في التنظيم الصناعي ن ط1 ، شركة باثنت ، باتنة ، 2003
- عبد الصمد سميرة : أهمية أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية ، دراسة حالة مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، دامة الحاج لخضر ، باتنة ، 2007 .
- 27- العربي عبد الله بالقاسم ومهدي عباس:مدخل الى الإدارة التربوية،دار منشورات الكتاب الوطنية،بنغازي،1996.
- 28- عصام بدوي:موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ط1،دار الفكر العربي،مصر،2001.
- 29- عقيلي عمر وصفي:الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم)،دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان،1996.
- 30- علي الشرقاوي:إدارة الأعمال -الوظائف والممارسات الإدارية ،دار النهضة العربية ،بيروت،2005.
- 31- عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات :مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ،ط2،عمان،2010.

- 32- العميان محمد سليمان: السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، ط5 دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2010.
- 33- عيا صرة علي أحمد: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، ط1 دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، 2006.
- 34- فريد النجار: تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيم، الذكاء السلوكي، مؤسسة الشباب، الإسكندرية، مصر 1999.
- 35- القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.
- 36- - عبد الصمد سميرة: أهمية أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة مذكرة لنيل شهادة ماجستير، دامة الحاج لخضر، باتنة، 2007.
- 37- كامل محمد ومحمد عويضة: علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان، 1996.
- 38- كمال دسوقي: النمو التربوي للطفل والمراهق، دار النهضة العربية، 1988.
- 39- ليندا دافيد وف: الشخصية الدافعية والانفعالات، ترجمة سيد الطوب ومحمود عمر، ط1 ان الدار الدولية لاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2000.
- 40- ماكليلاندا دافيد: مجتمع الأنجاز، ترجمة عبد الهادي الجوهري ومحمد سعيد خرج، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- 41- مجدي أحمد محمد عبد الله: علم النفس العام دراسة في السلوك الإنساني وجوانبه، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- 42- محمد حسن علاوي وأسامة كامل راتب: البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
- 43- مروان عبد المجيد إبراهيم: الأسس العلمية والطرق الإحصائية للاختبارات والقياس في التربية الرياضية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1999.
- 44- المغربي كامل: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2 عمان، دار الفكر، 1995.
- 45- مواري إدوارد: الدافعية والانفعالات، ترجمة أحمد سلامة عبد العزيز و محمد عثمان نجاتي، مكتبة أصول علم النفس الحديثة 1988.
- 46- النمر سعود بن محمد: الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997.
- 47- نواف كنعان: القيادة الإدارية، ط3، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1995.

- 48- هشام محمد الخولي: الأساليب المعرفية في علم النفس، دار الكتاب الحديث، القاهرة 2002.
- 49- ياغي محمد عبد الفتاح: درجة الرضا الوظيفي للعاملين، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1996.
- 50- حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، ط 1، 2004،
- 51- مفتي إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1999 .

52-Conningham Et Cordeiro :Educational Administration Aproblem

-Based Approach , Allyn& Bacon.United States,p2004.

53- Koontz Horald .O Donnell Cyril E T Weihrich Hrinz :

Managemanet “ , (seventh edition) california, mcgraw_hill,1980

54. Rebbins S.P : Organizational Behavior concept,

Controvesies,International, Inc. Upper Saddle RIVEER.

N.H.06458 ?1998.

55. Segiovanni.T.J Carver.F.D : The New school Executive, A Theory of

Administration. N.Y.DODD. MEAN and co, 1983.

- الدوريات والمجلات العلمية:

56- سليمان مؤيد: المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، المجلة العربية

للإدارة، المجلد 11، ع 1، 1987.

_ الأطروحات والرسائل العلمية :

57- أمينة عبد الخالق عبد القادر الأسطل:فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية

بمحافظة غزة من وجهة نظرهم،رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة التربوية، الجامعة

الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

58- بورايو وسيم و آخرون:الأنماط القيادية الأكثر شيوعا وممارسة لدى مديري المؤسسات الرياضية، 2011.

- 59- نظمي شحادة و آخرون : إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000 .
- 60- سماتي حاسم: النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011.
- 61- الشوكاني عبد الله بن ناصر: العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي حسب نموذج هرسلي وبلانشارد وبين دافعية المعلمين للإنجاز ،رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2005.
- 62- الطحان، عبد الرزاق احمد: أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعهم الإدارية، دراسة استكشافية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الأردن 2000.
- 63- طلات عبد المالك الشريف: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمكة المكرمة، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004.

-المحاضرات والمؤتمرات:

- 64- وداود عبد اليمين: محاضرة في تسير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، محمد بوضياف المسيلة 2006.
- 65_ بوجلال مصطفى: مقياس المنهجية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، قسم العلوم التجارية، السنة الثالثة، السنة الدراسية 2005، 2004.
- 66_ العدوان ياسر: القيادة الادارية وتوجهاتها الحديثة، ورقة عمل لبرنامج الادارة العليا، جامعة اليرموك، الأردن، 1997.
- 67- فياض رجاء: المرأة والمركز الاشرافية والقيادية في مراكز الوزارات في الأردن، دراسة ميدانية ، المؤتمر الأول الادارة العامة في الأردن، معهد الادارة العامة ، عمان، 2000.

_ المراسيم والمنشورات

- 68- المرسوم التنفيذي رقم: (416-91) المؤرخ في 2-11-1991، الجزائر.

- المواقع الالكترونية:

- 69-(أبو الفضل ، عبد الشافي محمد : " القيادة الادارية في الاسلام، 2002).

جامعة محمد بوضياف مسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

فرع إدارة وتنظيم في الرياضة

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

يطيب لي ويشرفني أن اضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي أعد لأغراض البحث العلمي، بهدف جمع المعلومات اللازمة لانجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر لتسيير المنشآت الرياضية وإدارة الموارد البشرية بعنوان "السلوك القيادي و علاقته بتحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية".

فأرجوا منكم التكرم بملء الاستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية و من ثم وضع العلامة (X)

بالمكان الذي يبدو لكم مناسب، وسوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضع السرية التامة و لن تستخدم إلا للأغراض البحث العلمي .

مع كل الشكر والاحترام لكل ما بذلتموه من جهد ووقت

اشراف:

د بوعزيز الساسي

الباحث:

صابر هوشات

5 _ الملاحق

الملحق رقم: 01

البيانات العامة:

1- الجنس: - ذكر - أنثى

الإبتدائي المتوسط الثانوي ليسانس

2- المستوى التعليمي:

3- الأقدمية في العمل: - أقل من 5 سنوات - 5 - 9 سنوات - 10 سنوات فأكثر

مقياس السلوك القيادي:

01	يراعي المدير قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم.
02	يشجع المدير المناقشة الجماعية لأسلوب العمل.
03	يمنح المدير العاملين صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم.
04	يطبق المدير قوانين العمل بمرونة وفقا لموقف معين.
05	يشارك المدير العاملين في مناسباتهم.
06	يحرص المدير على حل مشكلات العاملين.
07	يراعي المدير قدرات العاملين عند توزيع المسؤوليات عليهم.
08	يتبنى المدير الاقتراحات الهادفة التي يطرحها العاملون.
09	يشجع المدير العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل.
10	يشجع المدير العاملين على الإبداع في أسلوب العمل.

			11	يحرص المدير على أن يسير العمل سيراً روتينياً.
			12	يعتبر المدير الولاء له مقياساً لحصول العامل على الامتيازات المختلفة.
			13	يفرض المدير التعليمات على العاملين.
			14	يتردد المدير في إعطاء أي نوع من حرية للعاملين.
			15	يطالب المدير العاملين بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها.
			16	يميل المدير إلى تركيز جميع السلطات في يده.
			17	ينفرد المدير في اتخاذ القرارات على تنوعها.
			18	يوزع المدير الواجبات على العاملين دون المراعاة لقدراتهم.
			19	يعتبر القائد أن تبادل الآراء مضيعة للوقت.
			20	يطبق المدير الأنظمة بصرامة.
			21	لا يتابع المدير عملية غياب العاملين.
			22	يتساهل المدير مع العاملين المقصرين في أداء واجباتهم.
			23	يسمح المدير للعاملين بالخروج من الإدارة أو القسم أثناء أوقات العمل.
			24	يفوض المدير كل صلاحياته الإدارية للعاملين.
			25	يتقبل المدير أي تغيير يقترحه العاملين على أسلوب العمل.
			26	يتهرب المدير من مشكلات العمل.
			27	يتجنب المدير التدخل في النزاعات التي تحدث بين العاملين.
			28	ينقاد المدير لطلبات العاملين.
			29	ينصرف المدير عن أعمال الإدارة.
			30	يعطي المدير الحرية الكاملة للمرؤوسين لإنجاز أعمالهم.

الرقم	العبارات	مناسبة	غير مناسبة	تعديل
01	المكافآت المالية تشجعني على بذل أقصى جهودي أكثر من غيرها.			
02	لا يهدا لي بال حتى أتم ما بين يدي من واجبات.			
03	اشترك بشكل فعال في أنشطة المنشأة.			
04	لا أحب أن أستسلم أبدا مهما بدا العمل صعبا.			
05	تتجه اهتماماتي ونشاطاتي عامة نحو أهداف أود أن تتحقق في المستقبل.			
06	أنا على استعداد للتطوع فيما يراه الآخرون عملا صعبا.			
07	أحرص دائما على عدم ضياع دقيقة من وقتي دون فائدة.			
08	أفضل أن يكون زملاء عملي من الخبراء لا من الأصدقاء.			
09	عندما أواجه أعمال أو مهام جديدة تتضخم لدي احتمالات الفشل فأضعف جهودي.			
10	أثق في نفسي وأشعر أن بإمكانني أن أعمل أشياء ناجحة.			
11	الشهرة هدفي الأساسي من أي عمل.			
12	أفضل الأمور التي تتضمن شيئا من المغامرة والمخاطرة على الأمور العادية.			
13	يهمني جدا أن أتم أي شيء بدأته.			
14	ارغب كثيرا في النشاط التدريبي.			
15	أفضل أن أغير رأيي إذا اختلف مع رأي الأغلبية.			
16	أقضي وقتا طويلا في التفكير والتنظيم قبل أن أبدأ في مشروع ما.			
17	أشعر أن بإمكانني أن أنجح في كل شيء إذا ما حاولت ذلك.			
18	أحب أن أنافس زملائي وأصدقائي وأن أؤدي الأشياء أفضل منهم.			
19	أتحمل مسؤولية أعمالي بسعادة وبشجاعة.			
20	المشكلات الصعبة تاستهويني أكثر من المشكلات متوسطة الصعوبة.			
21	أفضل محاولة حل مشكلة سهلة على الاستمرار في حل مشكلة			

			صعبة.	
22			أبذل جهودا أكثر مما ينبغي في أي عمل أقوم به خوفا من الفشل.	
23			يزداد حماسي ونشاطي عندما أشعر أنني أواجه مهمة صعبة.	
24			أستمتع بأن أكون مبتكرا أو صانعا للأشياء الجديدة.	
25			نادرا ما اطلب مساعدة الاخرين عندما اعمل على حل مشكلة ما.	
26			أفضل العمل براتب جيد على العمل براتب أقل ولو كان العمل متعبا	
27			أكره أن أتخلى عن أي عمل أقوم به قبل أن أتمه.	
28			العمل الجماعي يؤدي إلى نتائج أفضل من العمل الفردي.	
29			استمتع بتقديم تقارير أو مناقشة الخطط والأمور الهامة أمام زملائي.	
30			سأعمل فترات أطول في الأعمال والأمور التي أعتقد أن بإمكانني تحقيقها.	

الملحق رقم: 02

- جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة بيرسون لمقياس السلوك القيادي:

الترتيب	قيمة بيرسون R	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات					الرقم
				الجميع	غير موافق	محايد	موافق	التكرارات	
1	0.520	0.465	2.82	33	1	4	28	ت	1
				100	2.9	11.8	82.4	%	
3	0.619	0.529	2.70	33	1	8	24	ت	2
				100	2.9	23.5	70.6	%	
4	0.780	0.653	2.64	33	3	6	24	ت	3
				100	8.8	17.6	70.6	%	
4	0.780	0.653	2.64	33	6	7	20	ت	4
				100	17.6	20.6	58.8	%	
11	0.643	0.827	2.39	33	7	6	20	ت	5
				100	20.6	17.6	58.8	%	
6	0.571	0.617	2.55	33	2	11	20	ت	6
				100	5.9	32.4	58.8	%	
7	0.795	0.755	2.52	33	5	6	22	ت	7
				100	14.7	17.6	64.7	%	
5	0.661	0.556	2.61	33	1	11	21	ت	8
				100	2.9	32.4	61.8	%	
2	0.528	0.561	2.76	33	2	4	27	ت	9
				100	5.9	11.8	79.4	%	
4	0.480	0.603	2.64	33	2	8	23	ت	10
				100	5.9	23.5	67.6	%	
9	0.350	0.754	2.45	33	5	8	20	ت	11
				100	14.7	23.5	58.8	%	
14	0.699	0.781	2.21	33	7	12	14	ت	12
				100	20.6	35.3	41.2	%	

8	0.445	0.712	2.48	33	4	9	20	ت	13
				100	11.8	26.5	58.8	%	
13	0.622	0.830	2.24	33	8	9	16	ت	14
				100	23.5	26.5	47.1	%	
12	0.658	0.770	02.30	33	6	11	16	ت	15
				100	23.5	26.5	47.1	%	
9	0.488	0.794	2.45	33	6	6	21	ت	16
				100	17.6	17.6	61.8	%	
17	0.687	0.879	1.91	33	14	8	11	ت	17
				100	41.2	23.5	32.4	%	
16	0.633	0.864	1.94	33	13	9	11	ت	18
				100	38.2	62.5	23.4	%	
19	0.713	0.882	1.82	33	16	7	10	ت	19
				100	47.1	20.3	29.4	%	
10	0.570	0.792	2.42	33	6	7	20	ت	20
				100	17.6	20.6	58.8	%	
21	0.721	0.902	1.76	33	18	5	10	ت	21
				100	52.9	14.7	29.4	%	
22	0.833	0.895	1.64	33	21	3	9	ت	22
				100	61.8	8.8	26.5	%	
16	0.471	0.933	1.94	33	15	5	13	ت	23
				100	44.1	14.7	38.2	%	
17	0.670	0.857	1.88	33	14	9	10	ت	24
				100	41.2	26.5	29.4	%	
15	0.504	0.723	2.09	33	7	16	10	ت	25
				100	20.6	47.1	29.4	%	
23	0.807	0.795	1.52	33	22	5	6	ت	26
				100	64.7	14.7	17.6	%	
16	0.750	0.827	1.94	33	12	11	10	ت	27

				100	35.5	32.4	29.4	%	
18	0.713	0.795	1.85	33	13	12	8	ت	28
				100	38.2	35.3	23.5	%	
20	0.516	0.781	1.79	33	14	12	7	ت	29
				100	41.2	35.3	20.6	%	
10	0.693	0.751	2.42	33	5	9	19	ت	30
				100	14.7	26.5	55.9	%	
		0.289	2.33	جميع فقرات المجال					

الملحق رقم: 03

- جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة بيرسون لمقياس تحسين الاداء:

الترتيب	قيمة بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات				العبارات	الرقم
				الجمع	غير موافق	مُوافق	مُوافق		
20	0.35	0.61	2.5	33	2	12	19	ت المكافآت المالية تشجعني على أقصى جهودي أكثر من غيرها.	1
	8	9	2	10	5.9	35.	55. %		
8	0.38	0.57	2.7	33	2	5	26	ت لايهدأ لي بال حتى أتم ما بين يدي من واجبات.	2
	2	4	3	10	5.9	14.	76. %		
12	0.46	0.54	2.6	33	1	9	23	ت اشترك بشكل فعال في أنشطة المؤسسة.	3
	9	0	7	10	2.9	26.	67. %		
9	0.47	0.57	2.7	33	2	5	26	ت لا أحب أن أستسلم أبدا مهما كان العمل صعبا.	4
	1	4	3	10	5.9	14.	76. %		
13	0.53	0.54	2.6	33	1	9	23	ت تتجه اهتماماتي ونشاطاتي عامة نحو أهداف أود أن تتحقق في المستقبل.	5
	6	0	7	10	2.9	26.	67. %		
14	0.38	0.59	2.6	33	2	7	24	ت أنا على استعداد للتطوع فيما يراه الآخرون عملا صعبا.	6
	0	5	7	10	5.9	20.	70. %		
21	0.48	0.61	2.5	33	2	12	19	ت أحرص دائما على عدم ضياع دقيقة من وقتي دون فائدة.	7
	0	9	2	10	5.9	35.	55. %		
30	0.69	0.85	2.2	33	9	8	16	ت أفضل أن يكون زملاء عملي من الخبراء لامن الأصدقاء.	8
	9	7	1	10	26.	23.	47. %		

				0	5	5	1			
26	0.52	0.77	2.3	33	6	10	17	ت	عندما أواجه أعمال أو مهام جديدة تتضخم لدى احتمالات الفشل فأضعف جهودي.	9
	9	7	3	10	17.	29.	50	%		
				0	6	4				
2	0.53	0.33	2.8	33	0	4	29	ت	أثق بنفسي وأشعر أن بإمكانني أن أعمل أشياء ناجحة.	10
	5	1	8	10	00	11.	85.	%		
				0		8	3			
1	0.50	0.91	1.9	33	14	6	13	ت	الشهرة هدفي الأساسي من أي عمل.	11
	1	8	7	10	41.	17.	38.	%		
				0	2	6	2			
27	0.42	0.84	2.3	33	8	7	18	ت	أفضل الأمور التي تتضمن شيئاً من المغامرة والمخاطرة على الأمور العادية.	12
	5	7	0	10	23.	20.	52.	%		
				0	5	6	9			
4	0.50	0.44	2.8	33	1	3	29	ت	يهمني جدا أن أتم أي عمل بدأته.	13
	4	2	5	10	2.9	8.8	85.	%		
				0			3			
18	0.49	0.66	2.5	33	3	8	22	ت	أرغب كثيرا في النشاط التدريبي.	14
	2	3	8	10	8.8	23.	64.	%		
				0		5	7			
24	0.48	0.86	2.3	33	8	4	21	ت	أفضل أن أغير رأيي إذا اختلف مع رأي الأغلبية.	15
	0	4	9	10	23.	11.	61.	%		
				0	5	8	8			
15	0.35	0.64	2.6	33	3	5	25	ت	أقضي وقتا طويلا في التفكير والتنظيم قبل أن أبدأ مشروع معين.	16
	0	5	7	10	8.8	14.	73.	%		
				0		7	5			
6	0.54	0.61	2.6	33	3	2	28	ت	أشعر أن بإمكانني أن أنجح في كل شيء إذا ما حاولت ذلك.	17
	8	4	7	10	8.8	5.9	82.	%		
				0			4			
19	0.35	0.71	2.5	33	4	7	22	ت	أحب أن أنافس زملائي وأن	18

	2	1	5	10	11.	20.	64.	%	أؤدي المهام أفضل منهم.	
				0	8	3	7			
3	0.46	0.33	2.8	33	0	4	29	ت	أتحمل مسؤولية أعمال عادية	19
	6	1	8	10	00	11.	85.	%	بشجاعة.	
				0		8	3			
23	0.48	0.70	2.3	33	4	12	17	ت	المشكلات الصعبة تستهويني	20
	0	4	9	10	11.	35.	50	%	أكثر من المشكلات متوسطة الصعوبة.	
				0	8	3				
28	0.36	0.83	2.2	33	8	8	17	ت	أفضل محاولة حل مشكلة	21
	8	9	7	10	23.	23.	50	%	سهلة على الاستمرار في حل مشكلة صعبة.	
				0	5	5				
25	0.49	0.82	2.3	33	7	7	19	ت	أبذل جهودا أكثر مما ينبغي	22
	1	2	6	10	20.	20.	55.	%	في أي عمل أقوم به خوفا من الفشل.	
				0	6	6	9			
5	0.51	0.48	2.7	33	1	5	27	ت	يزداد حماسي ونشاطي عندما	23
	4	5	9	10	2.9	14.	79.	%	أشعر أنني أواجه مشكلة مهمة صعبة.	
				0		7	4			
10	0.40	0.57	2.7	33	2	5	26	ت	استمتع بأن أكون مبتكرا أو	24
	9	4	3	10	5.9	14.	76.	%	صانعا للأشياء الجديدة.	
				0		7	5			
29	0.48	0.83	2.5	33	8	8	17	ت	نادرا ما أطلب مساعدة	25
	3	9	7	10	23.	23.	50	%	الآخرين إلا عندما أعمل على حل مشكلة صعبة.	
				0	5	5				
16	0.49	0.65	2.6	33	3	6	24	ت	أفضل العمل براتب مرتفع على	26
	0	3	4	10	8.8	17.	70.	%	العمل براتب أقل ولو كان العمل متعبا.	
				0		6	6			
17	0.36	0.65	2.6	33	3	7	23	ت	أكره أن أتخلى عن أي عمل	27
	9	9	1	10	8.8	20.	67.	%	أقوم به قبل أن أتمه.	
				0		6	6			
7	0.43	0.56	2.7	33	2	4	27	ت	العمل الجماعي يؤدي إلى	28

	8	1	6	10	5.9	11.	79.	%	نتائج أفضل من العمل الفردي.		
				0		8	4				
22	0.58	0.66	2.5	33	3	10	20	ت	أستمع بتقديم التقارير ومناقشة الخطط الهامة أمام زملائي.	29	
	4	7	2	10	8.8	29.	58.	%			
				0		5	8				
11	0.38	0.58	2.7	33	2	6	25	ت	سأعمل فترات أطول في الأعمال والأمور التي أعتقد أن بإمكانني تحقيقها.	30	
	2	5	0	10	5.9	17.	73.	%			
				0		6	5				
		0.64	2.5	جميع فقرات المجال							
		8	6								

خاتمة:

إننا نستطيع القول من كل ما سبق عرضه وشرحه في هذه الدراسة البسيطة و المتواضعة إلى أن القيادة هي إحدى العمليات و الوظائف المهمة في المؤسسة الرياضية حيث تحتل موقعا إستراتيجيا بالغ الأهمية.

إن العملية القيادية هي على عكس ما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ حيث تولى اهتمام الكشف عن الأخطاء و الانحرافات ، كما أنها عملية مستمرة منذ بدء التخطيط و حتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ، و لا يمكن للعملية القيادية أن تحقق نتائج حسنة إلا إذا اعتمدت على نظام قيادي يعتمد على إطار قانوني مرن، واضح و دقيق يتكيف و يتماشى مع جل الوظائف الموجودة في المنشأة وفق أساليب و وسائل متطورة تعتمد على الحداثة و التكنولوجيا.

وبرغم من كل هذا فلا نتجاهل أن السلوك القيادي قد تكون له بعض النتائج السلبية مثل تضيق النطاق على العمال حيث يفقد ميزة الإبداع لأنه قد يشعر بأنه مجبر بصفة مستمرة

إن السلوك القيادي لا يجب أن يتجاهل الجانب الإنساني للعاملين لأن هذا الأخير يساعد العمال على أداء عملهم على أحسن وجه.

و كنتيجة عامة يمكن القول بأن السلوك القيادي في المنشأة الرياضية المحلية ضرورية ولكن لا بد أن تمارس بطرق علمية معقولة و مدروسة بشكل أفضل حتى تتم استمرارية المنشأة في العمل و تؤدي بالتالي إلى سواد النظام و السير الحسن للمنشأة الرياضية.

Résumé de l'étude

Titre de l'étude: le comportement de leadership et sa relation à l'amélioration de la performance des employés dans les installations sportives

2. Les objectifs de l'étude:

-Le découvert à propos de la relation entre le comportement de leadership et d'améliorer la performance chez les travailleurs d'installations sportives.

- Détecter corrélation entre le comportement de leadership (démocratique, autocratique, et le libre) et d'améliorer la performance des travailleurs dans les installations sportives.

- Détecter s'il existe des différences significatives entre le comportement de leadership (démocratiques, autocratiques et anarchiques) et d'améliorer la performance des employés dans les installations sportives en raison de certaines variables démographiques (sexe, niveau d'éducation, années d'expérience).

3-1 Le questionnement général : Y at-il une corrélation entre le comportement de leadership et l'amélioration de la performance des employés d'installations sportives?

3-2 des questions partielles:

- Y a-t-il une corrélation entre le comportement de leadership démocratique et sa relation avec l'amélioration de la performance des employés dans les installations sportives?

-Ya-t-il une corrélation entre le comportement de leadership autocratique et sa relation avec l'amélioration de la performance des employés dans les installations sportives?

-Y a-t-il une corrélation entre le chef du comportement chaotique et sa relation à l'amélioration de la performance des employés dans les installations sportives?

-Y a-t-il des différences significatives entre le comportement de la direction (démocratique, autocratique, liber) et sa relation avec l'amélioration de la performance des employés dans les installations sportives sont attribuables à des variables démographiques (sexe, niveau d'éducation, des années d'expérience)?

4. hypothèses:

4.1 hypothèse générale: Il existe une corrélation entre le comportement de leadership et l'amélioration de la performance des employés dans les installations sportives.

4-2 Les hypothèses partielles :

-Il existe une corrélation entre le comportement de leadership démocratique et l'amélioration de la performance des employés dans les installations sportives.

-Il existe une corrélation entre le leadership du comportement autocratique et l'amélioration de la performance des employés dans les installations sportives.

-Il existe une corrélation entre le leadership du comportement chaotique et et l'amélioration de la performance des employés dans les installations sportives.

-Il existe des différences statistiquement significatives entre le comportement de la direction (démocratique, autocratique, liber) et l'amélioration de la performance chez les employés dans les installations sportives en raison de

Résumé de l'étude

certaines variables démographiques (sexe, niveau d'éducation, des années d'expérience).

5. L'échantillon (le corpus) de l'étude: l'échantillon a été sélectionné dans une étude exhaustive de manière, composé de tous les complexes sportifs (Willaya de Sétif).

6. L'approche d'étude: L'utilisation de l'approche descriptive et analytique, car il adapte à ce type de recherche.

7. Outils de l'étude: le chercheur a adopté une mesure du comportement de la direction, et un autre pour améliorer les performances.

8. Les résultats obtenus:

- Il y a une corrélation positive entre le comportement de leadership et l'amélioration de la performance des employés dans les installations sportives.
- Il existe une corrélation d'attachement entre le comportement de leadership démocratique et l'amélioration de la performance des employés dans les installations sportives.
- Il existe une corrélation d'attachement, qui est non significative statistiquement entre le comportement de leadership autocratique et l'amélioration de la performance des employés dans les installations sportives.
- Il existe une corrélation entre le leadership du comportement libre (chaotique) et l'amélioration de la performance des employés dans les installations sportives.
- Il n'y a pas de différences qui sont significativement statistiques entre le comportement de la direction (démocratique, autocratique, libre) et l'amélioration de la performance des employés dans les installations sportives, en raison de certaines variables démographiques (sexe, niveau d'éducation, des années d'expérience).

9. Les suggestions les plus importantes:

- L'encouragement du comportement de leadership démocratique des gestionnaires d'installations sportives en général et la Direction de la jeunesse et du sport par les organismes responsables, car il joue un rôle important dans la levée de l'amélioration de la performance des travailleurs.
- Mettez en surbrillance le comportement de leadership autocratique en clarifiant les inconvénients de ce dernier, pour guider les gestionnaires des installations sportives à éviter ce comportement et ses effets sur le niveau de l'amélioration des performances.
- La nécessité de soumettre tout d'un certain candidat à des tests pour mesurer le type de candidat à la direction pour avoir la possibilité de choisir tout ce qui est caractérisé par une participation des qualités de leadership.
- Mettre en place des sessions de formation pour les gestionnaires pour leur permettre de fonctions optimales de leadership de performance.

1- عنوان الدراسة: السلوك القيادي و علاقته بتحسين الاداء لدى عاملي المنشآت الرياضية
2-أهداف الدراسة :

-الكشف عن العلاقة بين السلوك القيادي و تحسين الاداء لدى عاملي المنشآت الرياضية.

- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي (الديمقراطي، الاوتوقراطي، والحر) وتحسين الأداء لدى العاملين في المنشآت الرياضية.

- الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي (الديمقراطي، الاوتوقراطي، والفوضوي) وتحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية تعزى لبعض المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

1-3 التساؤل العام: هل توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي وتحسين الاداء لدى عاملي المنشآت الرياضية ؟
2-3 التساؤلات الجزئية :

- هل توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الديمقراطي وعلاقته بتحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية؟

-هل توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الاوتوقراطي وعلاقته بتحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية؟

-هل توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الفوضوي (الحر) ا وعلاقته بتحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي (الديمقراطي، الاوتوقراطي، الفوضوي) وعلاقته بتحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى العلمي، سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة 0.05؟

4- فرضيات الدراسة:

1-4 الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي وتحسين الأداء لدى عاملي المنشآت الرياضية.

2-4الفرضيات الجزئية:

-توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الديمقراطي وتحسين الأداء لدى عاملي المنشآت الرياضية

-توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الاوتوقراطي وتحسين الأداء لدى عاملي المنشآت الرياضية.

-توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الفوضوي (الحر) وتحسين الأداء لدى عاملي المنشآت الرياضية.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي (الديمقراطي، الاوتوقراطي، الفوضوي) وتحسين الأداء لدى عاملي المنشآت الرياضية تعزى لبعض المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

5- عينة الدراسة: تم اختيار العينة بطريقة المسح الشامل، المتكونة من جميع عاملي المركبات الرياضية لولاية سطيف .

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

7- أدوات الدراسة: اعتمد الباحث على مقياس للسلوك القيادي و آخر لتحسين الاداء .

8- النتائج المتوصل اليها:

- توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الديمقراطي و تحسين الاداء لدى عاملي المنشآت الرياضية .

- توجد علاقة ارتباطية غير دالة احصائيا بين السلوك القيادي الأوتوقراطي وتحسين الاداء لدى عاملي المنشآت الرياضية .

- توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الحر(الفوضوي) و تحسين الاداء لدى عاملي المنشآت الرياضية .

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين السلوك القيادي (الديمقراطي، الاوتوقراطي، الحر) و تحسين الاداء لدى عاملي المنشآت الرياضية، تعزى لبعض المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

9- أهم الاقتراحات :

- تسجيع السلوك القيادي الديمقراطي لمديري المنشآت الرياضية بصفة عامة ومديرية الشباب و الرياضة من طرف الهيئات

المسؤولة وذلك لما يلعبه من دور في الرفع من تحسين الأداء لدى العاملين.

- تسليط الضوء على السلوك القيادي الأوتوقراطي بتوضيح مساوئه لتوجيه مدراء المنشآت الرياضية نحو تجنب هذا السلوك وأثاره على مستوى تحسين الأداء .

- ضرورة إخضاع كل من يترشح لإدارة معينة لاختبارات تقيس النمط القيادي للمترشح حتى يختار كل من يتصف بصفات قيادية

تشاركية.

- إقامة دورات تدريبية لفائدة المديرين لتمكينهم من الأداء الأمثل لمهامهم القيادية .