



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

الرقم التسلسلي:.....

الرمز:.....

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

الشعبة: إدارة وتسيير رياضي

التخصص:.....

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

دور النمط القيادي الديمقراطي في تماسك الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

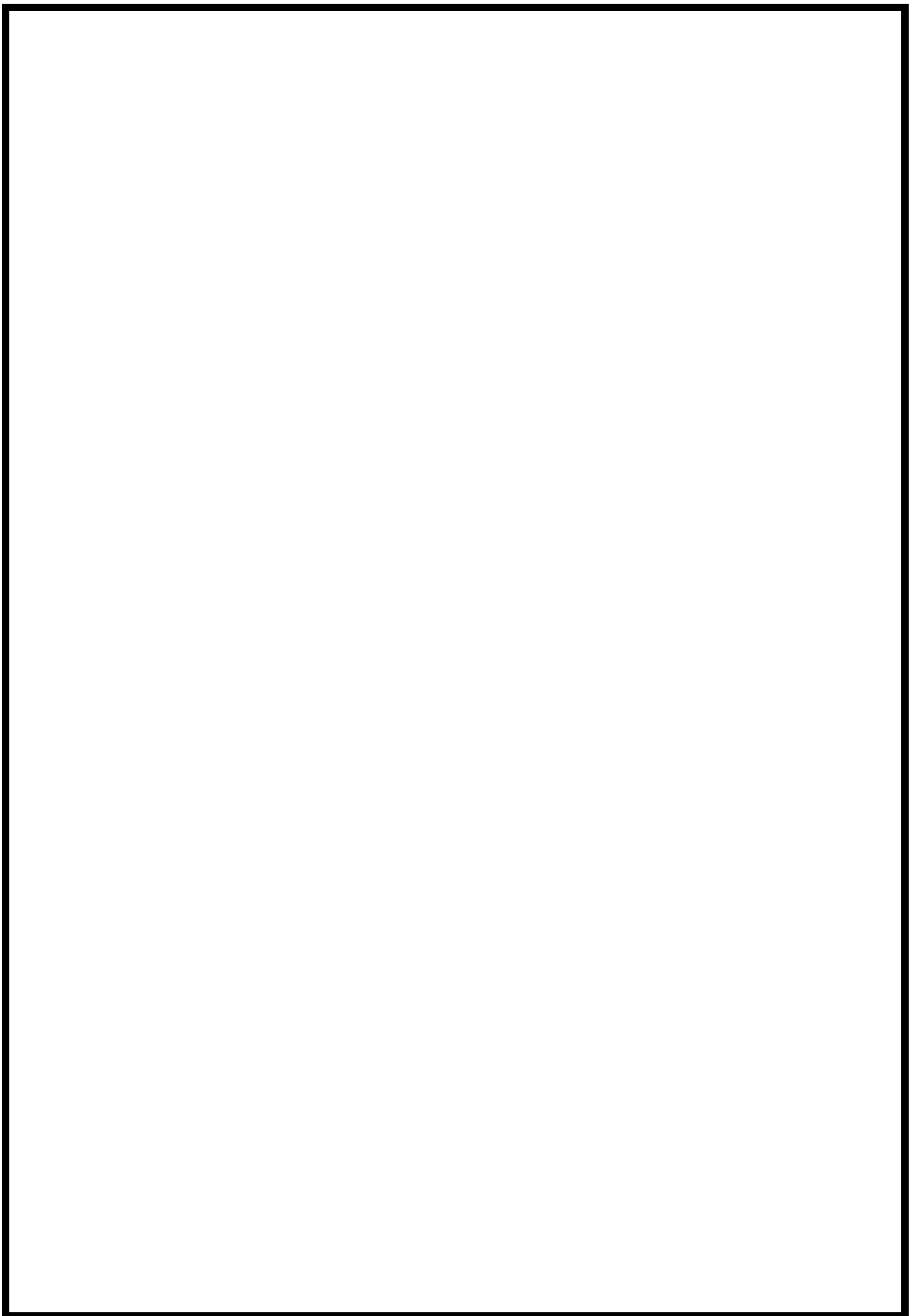
إشراف الأستاذ

الدكتور مجادي رابح

اعداد الطالب

دغفل مراد

السنة الجامعية: 2020-2019





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

الرقم التسلسلي:

الرمز:

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

الشعبة: إدارة وتسيير رياضي

التخصص:

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

دور النمط القيادي الديمقراطي في تماسك الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

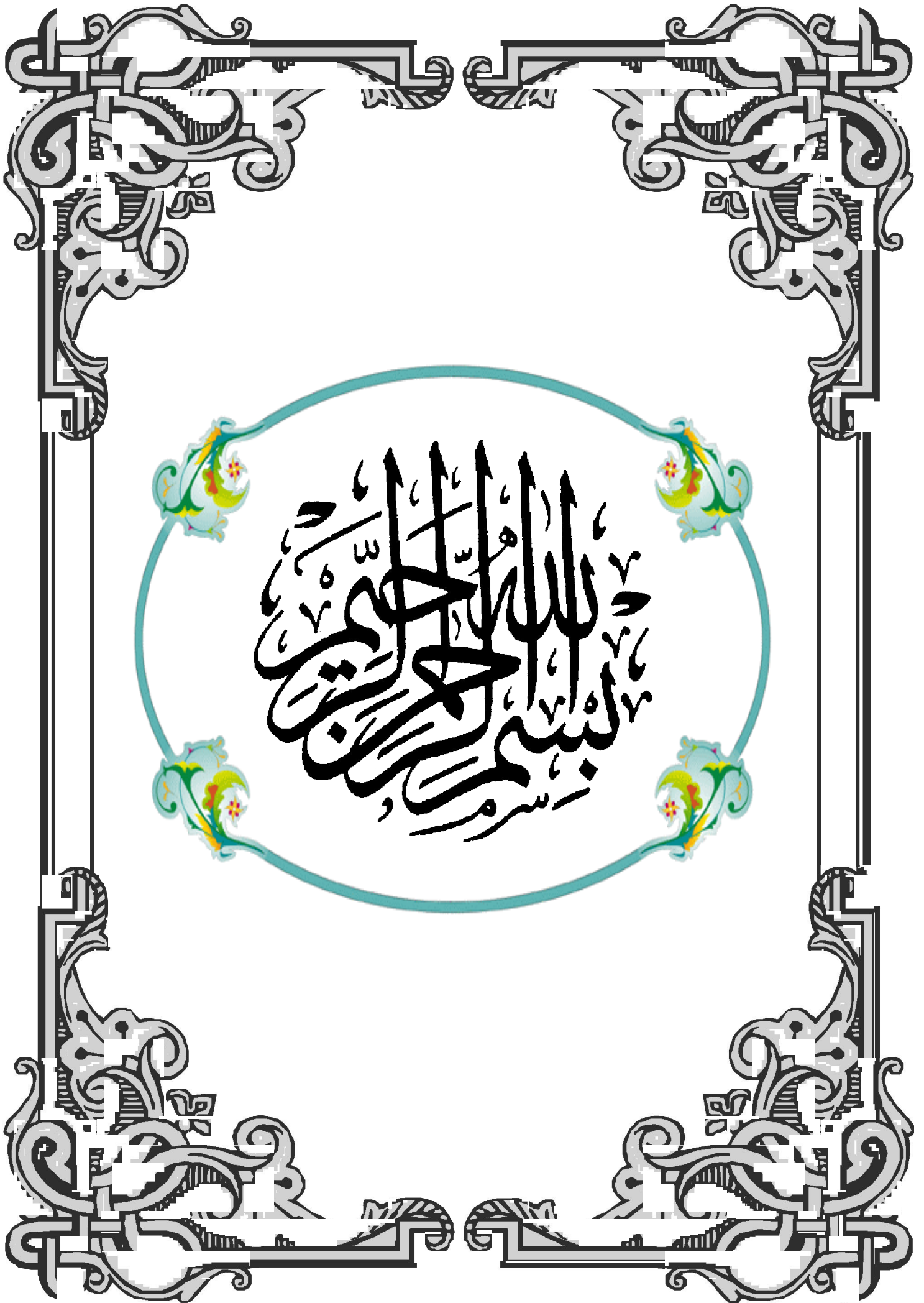
إشراف الأستاذ

الدكتور مجادي رابح

اعداد الطالب

دغفل مراد

السنة الجامعية: 2019-2020



شكر وعرفان

أشكر الله عز وجل الذي وفقني في إنجاز هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لي يد المساعدة في إتمام هذا البحث المتواضع وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور الفاضل مجادي رابع الذي لم يبخل علي بعطائه العلمي وأرائه وأفكاره من خلال مراحل هذا البحث منذ أن كان فكرة حتى صار بحث، وأنا أكن له فائق التقدير والاحترام وأشكره جزيل الشكر على ما قدمه لي من نصائح وإرشادات.

كما لا يفوتني أن أشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز العمل المتواضع. والله في عون العبد ما دام العبد في عون أخيه

مردود خض



إهداء

إلى الأبوين الكريمين اللذين ضحيا وبذلا وأديا فما
بخلا ، فلهما الدعاء من فلذة كبدهما وإنتاج
غرسهما، لو أنهما تكرما وقبلا بأن أهدي إليهما
ثمرة جهدي هذا إكراما لهما وتقديرا لبعض حقيهم ،
ووفاء بفضلهما علي، ثم تفضلا وسمحا بأن أضع خدي
عند موطن قدميهما احتراما وتبجيلا لهما .
إلى أخوتي وأخواتي كل بإسمه وإلى كل الأقارب من
أحوال وخالات وأعمام وعمات وكل أولادهم .
إلى كل أساتذة معهد علوم و تقنيات النشاطات
البدنية و الرياضية لجامعة المسيلة .
إلى كل الأصدقاء والأحباب الذين ساعدوني من قريب أو
من بعيد
في إنجاز هذا البحث المتواضع .
إلى أصدقاء الدفعة تخصص إدارة وتسيير رياضي .
إلى كل هؤلاء أهدي عملي هذا .



مراحمي

فهرس المحتويات

الصفحة

.....البسمة.
كلمة شكر.
مقدمة. أ

الصفحة	<h2>المحتويات</h2>
	<h3>الفصل الأول الإطار العام للدراسة</h3>
01	1- الإطار العام للدراسة.....
01	1-1- إشكالية الدراسة.....
02	1-2- فرضيات الدراسة.....
03	1-3- أهمية الدراسة.....
03	1-4- أهداف الدراسة.....
04	1-5- تحديد مفاهيم ومصطلحات.....
06	1-6- الدراسة الدراسات السابقة.....
09	1-7- مميزات الدراسة الحالية.....
الصفحة	<h3>المحتويات</h3>
	<h3>الفصل الثاني الإطار العام للدراسة</h3>

13	تمهيد.....
14	مفهوم القيادة.....
14	القيادة وبعض المفاهيم.....
15	2- أنواع القيادة وأشكالها.....
15	2-1- أنواع القيادة.....
16	2-2- أشكال القيادة.....
17	3- مستويات القيادة.....
18	4- أهمية القيادة في حياة الجماعة.....
18	5- أنماط القيادة.....
20	6- العوامل التي تؤثر في (أسلوب) اختيار أسلوب القيادة.....
20	7- نظريات القيادة.....
26	8- نماذج القيادة.....
27	9- تماسك جماعة العمل.....
27	9-1- مفهوم جماعة العمل.....
28	9-2- خصائص جماعة العمل.....
28	9-3- كيفية جعل الجماعة تحقق أداء أفضل.....
29	9-4- تعريف تماسك جماعة العمل.....
29	9-5- عوامل تماسك الجماعات.....
30	9-6- أهمية التماسك.....
30	9-7- مقاييس تماسك الجماعة.....
30	9-8- عوامل إضعاف تماسك جماعة العمل.....
32	خلاصة.....
	
34	تمهيد.....

35	1- الإدارة.....
35	1-1- نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة.....
35	1-2- نشأة الإدارة.....
37	1-2-1- ماهية الإدارة العامة.....
39	1-3- واقع الإدارة في الجزائر.....
39	1-4- الأسس العامة للتنظيم والإدارة.....
41	1-5- الخصائص الرئيسية للإدارة.....
42	1-6- المبادئ الأساسية في الإدارة.....
43	1-7- الإداري.....
43	1-8- أدوار الإداري.....
45	1-9- المراحل الرئيسية للعمل الإداري.....
45	1-10- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي.....
45	1-11- علاقة علم الإدارة بعلم التربية البدنية و الرياضية.....
47	1-12- أهمية الإدارة في المجال الرياضي.....
47	2- الإدارة الرياضية.....
47	2-1- مفهوم الإدارة الرياضية.....
47	2-2- مكونات الإدارة الرياضية.....
48	2-3- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية.....
48	2-4- مجالات الإدارة في الرياضة.....
49	2-5- التنظيم.....
50	2-6- أهمية التنظيم في التربية الرياضية.....
51	خلاصة.....
	

فهرس (الجدول): ماتر شيا ٢٤ شيا ٢٢ شيا ٢٢ شيا

الصفحة	
58	جدول رقم (01) يمثل نتائج معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية لفقراته.....
59	جدول رقم (02) يمثل نتائج معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية لفقراته.....
60	جدول رقم (03) يمثل نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ.....
63	جدول رقم (04) يمثل نتائج استجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الأول من استمارة الاستبيان.....
64	جدول رقم (05) يمثل نتائج استجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الثاني من استمارة الاستبيان.....
65	جدول رقم (06) يمثل نتائج استجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الثالث من استمارة الاستبيان.....

مقدمة:

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

ورغم ما أفضى إليه هذا التطور الهائل من انعكاسات على المؤسسات من خلال شروعها في عملية التحديث والعصرنة للمعدات والأجهزة، والاعتماد على التكنولوجيا وإدخال الذكاء الإلكتروني في أساليب الإدارة والتسيير، إلا أن العنصر البشري يبقى هو أهم العناصر الفاعلة فيها، فهو أساس نشاطها الإنتاجي ومحركها نحو أهدافها.

لذا تزايد الاهتمام في العصر الحديث بالموارد البشري على مستوى المؤسسات بشكل كبير، حيث أصبح يعد احد الاستثمارات المربحة، خاصة ونحن نعيش في عصر سمته الأساسية المنافسة، وعليه فان بقاء هذه المؤسسات واستمراريتها من اجل كسب هذا الرهان يبقى دائما انشغالا مرتبطا بالموارد البشري وبمدى كفاءة الفاعلين فيها، ومدى تماسكهم ورضاهم ولعل من بين العوامل المؤثرة على اتجاهات العمال يعزى جل منها إلى علاقات الفرد مع رؤسائه ومشرفيه.

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

ويعتبر موضوع التماسك المحور الذي تدور حوله دراسات النفس الاجتماعية، إذ يشار إليه بالتضامن والتلاصق والتكامل، والتنسيق بين جهود الأعضاء والعمل بروح الفريق، وكذلك التجاذب نحو الجماعة، ليحمل في طياته العديد من العوامل والأبعاد بما في ذلك قيادة الفرق (أحمد أمين فوزي - طارق محمد بدر الدين، 2001، ص97).

الجانب التمهيدي

الفصل الأول

الإطار العام للأدب

الإطار العام للدراسة:

1-1 - إشكالية الدراسة:

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

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

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

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

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

وهنا تبرز مهارة القيادة في اختيار النمط المناسب لإنجاح العملية الإدارية فعند إتباع نمط غير مناسب في المنظمات قد يحدث في كثير من الأحيان تدمير الأفراد العاملين وقلقهم من أسلوب تعامل

مديرهم معهم وعجزهم عن مواجهة المدير أو التعبير عن إحساسهم بالاحتراق النفسي والشعور بالظلم، لتستمر الأوضاع في تلك المنظمات على حالها وتظل بيئة العمل مشبوهة بالقلق، ما يفقد الموظفين إحساسهم بالتماسك فيما بينهم، حيث أن الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور الموظفين بالتماسك أو عدمه في مكان العمل يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات أدائهم الوظيفي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية، حيث يعتبر تماسك الطاقم الإداري أحد أهم المتغيرات التي يمكن أن نقيس بها درجة كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين وللإدارة على حد سواء.

لهذا فإن الإنسان مخلوق اجتماعي يميل إلى العمل في جماعات، فلا يمكن للفرد العمل بمنعزل عن الآخرين وقد أكد العديد من علماء النفس وعلماء الاجتماع والإدارة أمثال: ماسلوا، التون، مايو... الخ فقد أكدوا من خلال تجاربهم أن الجماعة المتماسكة تشعر بالرضا وتتقبل الأفكار والمعتقدات التي يعمل على أساسها هؤلاء الأفراد لهذا فالجماعة وما يحدث داخلها من تفاعلات المتعلقة بالتماسك والتنافر والصراع كانت ولا تزال محل بحث، وهذا راجع إلى أن الجماعات تعتبر قوة دافعة لتقدم المجتمع وتساهم بشكل كبير في رفع معيشة الأفراد. (زبيدة قصيري، 2005، ص6).

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا لمعرفة النمط القيادي الديمقراطي يزيد في تماسك الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية وكان التساؤل الرئيسي لدراستنا كالتالي:

ما دور النمط القيادي الديمقراطي في تماسك الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية؟

وتتفرع عنه التساؤلات الجزئية التالية:

- ما هو دور النمط القيادي الديمقراطي في انجذاب أفراد الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية؟

- ما دور النمط القيادي الديمقراطي في تفاعل أفراد الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية؟

- ما دور النمط القيادي الديمقراطي في تكريس مبدأ التعاون بين أفراد الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية؟

2-1 - فرضيات الدراسة:

للنمط القيادي الديمقراطي دور في تماسك الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية.

2-2 الفرضيات الجزئية:

للنمط القيادي الديمقراطي دور في انجذاب أفراد الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية.

للنمط القيادي الديمقراطي دور في تفاعل أفراد الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية.
للنمط القيادي الديمقراطي دور في تكريس مبدأ التعاون بين أفراد الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية.

3-1 أهمية الدراسة:

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

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

وعليه من هذا المنطلق تتبع أهمية الدراسة في الإثراء العلمي الذي يمكن أن تضيفه هذه الدراسة في مجال القيادة الإدارية من خلال الدور البارز والمهم الذي تلعبه في تنظيم العمل وتوجيه الأفراد العاملين وتماسكهم لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية، كما أن الأهمية التطبيقية لهذا البحث تتمثل في إمكانية استفادة المسؤول والمدراء بالمؤسسات الرياضية من النتائج والتوصيات التي سوف نتوصل إليها بعد نهاية الدراسة وأخذها كمرجع عند إدارتهم وقيادتهم للمؤسسات الرياضية التابعين لها.

كما أن لهذه الدراسة أهمية بالغة بالنسبة للمسؤولين والإداريين بالمؤسسات الرياضية كذلك لا ننسى الفائدة التي تعود بها هذه الدراسة على الباحث في تعميق معرفته أكثر في مجال تخصصه، بالإضافة أن نتائج هذه الدراسة ستكون إضافة بسيطة يستفيد منها الطلبة المعنيين بمثل هذه البحوث والدراسات.

4-1 أهداف الدراسة:

تتجلى أهداف الدراسة في معرفة دور النمط القيادي الديمقراطي في تماسك الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية من خلال تحديد الأهداف التالية:

- إبراز دور النمط القيادي الديمقراطي في تماسك الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية.
- معرفة دور النمط القيادي الديمقراطي في انجذاب أفراد الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية.
- إبراز أهمية ودور النمط القيادي الديمقراطي في خلق عنصر التفاعل الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية.

- إبراز دور النمط القيادي الديمقراطي في تكريس مبدأ التعاون والاحترام لتماسك الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية.

5-1 تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

النمط:

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

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

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

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

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

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

القائد الإداري:

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

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

إجرائياً: هو ذلك الشخص أو المسؤول والذي يتمتع بالسلطة الرسمية والسمات الفردية العقلية والجسمية المميزة للقائد والتي تجعله يؤثر في الطاقم الإداري داخل المؤسسة باعتماد النمط القيادي الذي يساعده

على توجيه سلوك الموظفين لخلق نوع من التماسك والتفاعل بين أفراد الإدارة للنهوض بأهداف المؤسسة وإنجاحها.

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

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

تعريف تماسك جماعة العمل:

اصطلاحا: يقصد بالتماسك مقدار المشاعر الايجابية التي يكنها أعضاء الجماعة لبعضهم البعض ومدى حرصهم ورغبتهم في البقاء والاستمرار كأعضاء في هذه الجماعة وتتوقف درجة تماسك الجماعة على قوة الجذب التي تتمتع بها الجماعة لإبقاء أعضائها داخلها وعدم انسحابها منهم. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002، ص 16).

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

الإدارة:

لغة: أداء الخدمة للآخرين أو تحقيق غرض معين أو هدف معين.

اصطلاحا: يعرف رائد الإدارة العلمية فريدريك تايلور الإدارة بأنها المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوهم التأكد من أنهم يقومون بأحسن طريقة وأرخصها. (عمرو صفى، 2005، ص 23).

الإدارة الرياضية:

اصطلاحا: حسب تعريف "سونس كيللي"، "بلاش وبيتل 1990" هي المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رياضة أو أنشطة بدنية أو ترويحية. (إبراهيم عبد العزيز شيحا، 1983، ص 14)

إجرائياً: هي عملية إنسانية اجتماعية فيها جهود العاملين في المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة الرياضية كأفراد الجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للهيئة أو المنشأة.

1-6 الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: احمد عوضين 1995 تحت عنوان دراسة مشكلة العمل الإداري بإدارة الرياضة في محافظة دمياط وتهدف لدراسة العمل الإداري المرتبط بعناصر الإدارة: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، اتخاذ القرار، بإدارة الرياضة ومراكز الشباب والأندية الرياضية واللجنة الرياضية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وتضمنت أدوات البحث المقابلات الشخصية تحليل الوثائق، استمارة استبيان وقد أشارت النتائج إلى أن الميزانيات المقررة للأنشطة الرياضية لا تفي بالصرف على تلك الأنشطة الرياضية حتى تحقق أهدافها بفعالية.

الدراسة الثانية: لناصر محمد إبراهيم، رسالة ماجستير بعنوان، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية (2004)، والتي إلى محاولة الكشف عن تأثير اختلاف أساليب وأنماط القيادة في المؤسسات الصناعية على النمو المهني للعاملين فيها، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار العينة عشوائية من الإداريين والفنيين حيث تكون مجتمع البحث من 311 عامل وتم اختيار المصانع بطريقة قصدية حيث طبق استمارة استبيان وتصل إلى النتائج التالية:

-وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الديمقراطي.

الدراسة الثالثة: سماتي حاتم رسالة ماجستير، أنماط القيادة وعلاقتها بتماسك الجماعة (2010-2011)، والتي تهدف إلى: طبيعة العلاقة القائمة بين أنماط القيادة وتماسك الجماعة واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث اعتمد على عينة عشوائية لعمال مؤسسة النسيج والتجهيز وتوصل إلى النتائج التالية:

-تبين أن هناك توافر للأنماط القيادية الثلاثة حيث يمارس القادة في مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة النمط القيادي الديمقراطي وبدرجة النمط الفوضوي وفي الأخير النمط البيروقراطي.

-تبين أن هناك بعض العوامل والخصائص التي تساعد على زيادة تماسك جماعة العمل في مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة وأخرى تؤدي إلى انخفاض تماسك الجماعة.

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

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

الدراسة الرابعة: زاوي عمر، مذكرة ماستر، مساهمة النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الإبداع داخل المنظمة دراسة حالة مركب تكرير الملح الوطاية ببسكرة(2011/2012)، والذي يهدف من خلال دراسته إلى معرفة مدى مساهمة النمط الديمقراطي في الإبداع داخل المنظمة ومدى ملائمة هذا النمط للأفراد العاملين لإظهار قدراتهم الإبداعية وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي) دراسة حالة وعلى عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المتمثل في كافة العاملين بمركب تكرير الملح ببسكرة حيث مثلت هذه العينة ما نسبته 56.8 بالمائة وطبقت عليهم استمارة استبيان وتم التوصل إلى النتائج التالية:

-يتوفر لدى المركب محل الدراسة النمط القيادي الديمقراطي.

-يتوفر لدى الأفراد العاملين بمركب تكرير الملح ببسكرة قدرات إبداعية.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص الإبداع تعزى لمتغيرات كل من (الجنس، العمر، المستوى التعليمي الوظيفي).

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

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

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

-يعمل المدراء على تسهيل اتصالا لمرؤوسين بينهم في الأمور التي تتعلق بالعمل من اجل أن يتحصلوا على المعلومات الكافية من مرؤوسيهم لأداء المهام الموكلة لهم.

-وجود بعض الصعوبات في الاتصال بالمدير مما يفسر وجود نوع من التسهيلات بين المدير والعمال.
النمط القيادي الديمقراطي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات الجزائرية.

الدراسة السادسة: معيرش أمال، مذكرة ماستر بعنوان دور النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الرضا لدى العاملين بالمديريات (2014-2015)، استخدمت المنهج الوصفي على عينة قدرها 26 من مديريةية الشباب والرياضة بالمسيلة وطبقت استمارة استبيان وتوصلت إلى النتائج التالية:

-العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين يحقق في رضا العاملين داخل بمديرية الشباب والرياضة.

-المشاركة في اتخاذ القرار جعلت أغلبية المبحوثين يشعرون برضاهم عن العمل داخل المؤسسة الرياضية، وهذا ما يزيد من تحسين الأوضاع المتعلقة بها وبالتالي زيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.

-تفويض بعض السلطات للمرؤوسين من قبل رئيسهم لبعض المسؤوليات ضمن صلاحيتهم يولد رضا لديهم.

الدراسة السابعة: يوسف هاجر، مذكرة ماستر بعنوان، دور النمط القيادي الديمقراطي لأستاذ التربية البدنية والرياضية في زيادة دافعية الانجاز لدى تلاميذ السنة أولى ثانوي(2015-2016)، والتي تهدف إلى محاولة التعرف على أساليب القيادة وأنمطها في المجال الرياضي لزيادة معارف أهل الاختصاص، كذلك معرفة النتائج المرتبة على عمل القيادة الرياضية ومدى إسهامها في تحقيق الأهداف أو دافعية الانجاز العالية، وأيضا معرفة العلاقة بين الأستاذ والطالب ومدى ملائمة النمط القيادي الديمقراطي للمرحلة الثانوية، واستخدمت المنهج الوصفي من خلال اختيار عين عشوائية لبعض ثانويات المسيلة وعددها 5، وطبقت الاستبيان وتوصلت إلى النتائج التالية:

-أن النمط القيادي الديمقراطي لأستاذ التربية البدنية والرياضية يساهم فعلا في الإقبال وحب الحصة لدى تلاميذ السنة الأولى ثانوي.

-أن النمط القيادي الديمقراطي لأستاذ التربية البدنية والرياضية يساهم فعلا في التحفيز لدى تلاميذ السنة الأولى ثانوي.

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

7-1 مميزات الدراسة الحالية:

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

وقام الباحث ناصر محمد إبراهيم(2004)، في الدراسة الأولى أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية بينما ركزت دراستنا على النمط الديمقراطي في المؤسسات الرياضية.

كما تطرقت الباحثة يوسفى هاجر إلى النمط القيادي الديمقراطي وهو ما يتوافق مع متغير دراستنا والتي شملت دراستها المؤسسات التعليمية فيما اعتمدت على نفس المنهج المتبع في دراستنا غير أن دراستنا شملت المؤسسات الرياضية مثلها مثل دراسة معيرش أمال التي هي مماثلة لدراستنا.

كما تطرقت الباحثة كودية سارة 2012 في دراستها إلى معرفة علاقة النمط القيادي الديمقراطي بالرضا الوظيفي لدى العامل الإداري في المؤسسة الجزائرية حيث توافقت مع متغير دراستنا في المنهج والأداة والعينة بالنسبة للدراسة التي تشابه المتغير الأول، أما فيما يخص المتغير الثاني في دراستنا والمتمثل في تماسك الطاقم الإداري (جماعة العمل) فكانت دراسة الباحثة معيرش أمال المذكورة سابقا مشابهة تماما.

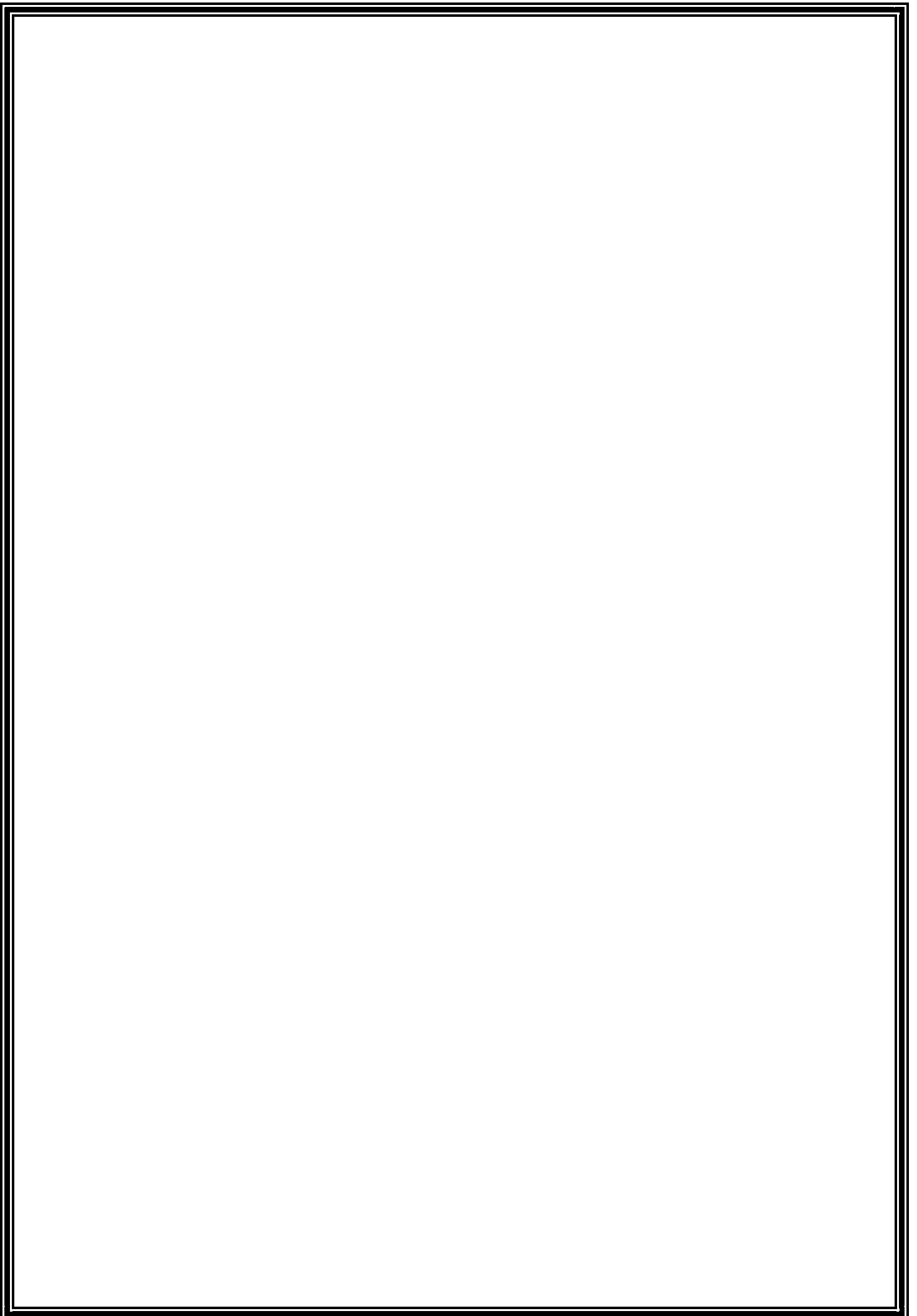
أما دراسة الباحث سماتي مشابهة لدراستنا والمتمثلة في أنماط القيادة وعلاقتها بتماسك الجماعة، والتي تهدف إلى: طبيعة العلاقة القائمة بين أنماط القيادة و تماسك الجماعة لعمال مؤسسة النسيج والتجهيز واستخدم الباحث المنهج الوصفي حيث اعتمد على عينة عشوائية، كما في دراستنا ، حيث تطرقت دراستنا إلى المؤسسات الرياضية.

أما دراسة احمد عوضين تتمثل في دراسة مشكلة العمل الإداري بإدارة الرياضة في محافظة دمياط وتهدف لدراسة العمل الإداري المرتبط بعناصر الإدارة تشابهت مع دراستنا في المتغير الثاني وهو موضوع دراستنا.

أما دراستنا هذه تناولت موضوع دور النمط القيادي الديمقراطي في تماسك الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، وعند اطلاعنا على تلك الدراسات لمسنا بعض نقاط الاختلاف بينها وبين دراستنا.

- بعض الدراسات قامت باستخدام المنهج الوصفي كأداة مسحية أما دراستنا فقد استخدمنا المنهج الوصفي -أما فيما يخص مكان الدراسة فقد قمنا بدراستنا المؤسسات الرياضية على خلاف الدراسات الأخرى التي كانت دراستهم في المؤسسات الصناعية والمركبات وكذا المؤسسات الرياضية والمؤسسات التعليمية.

الجانب النظري



الفصل الثاني

القيادة وتمليك الجماعة

تمهيد

إن عملية التفاعل بين التابعين والمتبوعين أمر يؤكد على أهمية فهم صفات الناس الذين نتعامل معهم، حتى يمكن إدراك ما يؤثر فيهم ويجعلهم يتوجهون الوجهة المطلوبة في سلوكهم وما يظهر أيضا في قدرة تأثير شخص ما على الآخرين ، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته دون ما إلزام قانوني سعيا وراء أهداف معينة يجعل فينا نوع من الفضول لمعرفة طبيعة ومكونات العملية القيادية وخطواتها وهذا من خلال البحث والذي سنعرض من خلاله طبيعة القيادة بما فيها من أنواع وخصائص ونظريات ووظائف وأيضا كيفية اختيار القادة وكذا عوامل نجاح العملية القيادية .

وتعتبر القيادة الرياضية شكل من أشكال القيادة يمثل القائد فيها أهم عناصرها، فهو صورة الجماعة ورمزها والمتحدث بلسانها والمسؤول عن إيجابياتها وسلبياتها وواضع فلسفتها، ويستطيع تحقيق أهدافها من خلال خبراته السابقة وطموحاته ومؤهلاته العلمية وتكوينه الشخصي واتجاهاته، وقدرته على التأثير في الآخرين من خلال الوسائل والطرق التي يستخدمها لتحقيق أهداف الجماعة .

المبحث الأول : ماهية القيادة .

1- مفهوم القيادة

تعتمد القيادة كثيرا على الحكمة ، وتأتي الحكمة من معرفة تجارب الآخرين من خلال الملاحظة والقراءة والتفاعل والتجريب، وذلك يؤكد أهمية التدريب والتفويض في إعداد قادة المستقبل من شباب الحاضر وقد صدر في الآونة الأخيرة بعض الكتب المنشورة باللغة الانجليزية والتي تتناول موضوع القيادة، لاسيما وأن القيادة تكتسب ولا تورث وفيها نماء مستمر لأنها ليست محطة وصول وإنما رحلة طويلة تستوجب التفاعل بين ثلاثية القائد والتابعين والموقف، كما أن لها دورة حياة مثلها في ذلك مثل كل الأنشطة الإنسانية (يحي عبد الحميد إبراهيم، 2001، ص 45).

تعتبر القيادة من المواضيع التي درسها الباحثون دراسة مستفيضة خلال السنوات الماضية ، وقد عرفت من طرف الباحثين كل حسب دراسته:

- **تعريف رنيس لايكرت (Rensis Likert)** : القيادة بأنها "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة (حسين حريم، 2010، ص 215).

- **تعريف محمد فتحي**: هي الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق و الارتفاع بمستوى أداءه إلى مستوى أعلى وبناء شخصيته ، بحيث يتعدى حدوده العادية، وليس هناك أفضل من أساس لبناء هذه الشخصية القيادية من روح الإدارة التي تطبق عن طريق العمل اليومي للمنظمة المبادئ الحازمة للقيادة والمسؤولية والارتفاع بالمستويات والأداء و احترام الفرد وعمله(محمد فتحي، 2003، ص 159).

- **تعريف سهيلة عباس**: القيادة هي عملية ديناميكية ، تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه أو تابعيه ، إذ يمكن التأثير في سلوك المرؤوسين تأثيرا مباشرا ، إذا توافرت القناعة والفهم والإدراك للقائد من قبل المرؤوسين ، كما يمكن للمرؤوسين من تقديم المعلومات الضرورية للقرارات ، ولذلك فإن القيادة عملية تواصل وتفاعل متواصل ومتغير حسب الموقف والظروف (سهيلة عباس، 2004، ص 12).

1-2 القيادة وبعض المفاهيم .

- القيادة والإدارة

يرى الباحثون المحدثون أن القيادة تمثل جزءا من مهام الإدارة ، أي أن العلاقة بينها علاقة الخاص بالعام ، حيث تعني الإدارة عملية توجيه الأشخاص (الجوانب الإنسانية) والبيئة (الجوانب الفنية والتنظيمية)، بغية الوصول إلى نتائج أكثر فعالية في مواقف العمل أو الإنتاج الصناعي أو غيرها ، في حين تقتصر القيادة على

عملية توجيه الأشخاص بإتباع أساليب معينة لتحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة فالمدبر يقوم بأداء عدد من الوظائف تشمل التخطيط والتنظيم والاتصال والسيطرة على الأفراد ومتابعة أداء المهام

وإدارة رأس المال أما القائد فيؤدي بعض هذه الوظائف فقط مما يتصل بالجوانب الإنسانية ويدخل فيها التنسيق بين الأفراد وتوجيههم وحثهم على بذل الجهد (سهير أحمد كامل، 2001، ص 63).

إن هناك فرقا جوهريا بين القائد والمدير ، فالأول يرى الصواب والثاني يفعل الصواب أو يفعل الأشياء صوابا، والقائد يهتم بالرؤية الشاملة التي ترتفع فوق اللوائح والسياسات والسلطات ، ولكن المدير يهتم بالتفصيلات ويعتمد بصفة أساسية على اللوائح والسلطات في تنفيذ السياسات ، وعليه فالفعالية هي معيار القيادة ، والكفاءة هي معيار الإدارة (يحي عبد الحميد إبراهيم، 2001، ص 5-6).

- القيادة والرئاسة

إن القيادة تتبع من داخل الجماعة ، وتظهر تلقائيا وتكون مسبقة بعملية تنافس عليها من قبل عدد من أعضاء الجماعة ، والجماعة هي التي تحدد هدفها وليس القائد، وسلطة القائد يملئها عليه تلقائيا أفراد الجماعة الذين يختارونه كقائد، ويصبحون أتباعا له ، أما الرئاسة فتقوم نتيجة لنظام وليس نتيجة لاعتراض تلقائي من جانب الأفراد كما أنه يوجد تباعد بين الرئيس وأعضاء الجماعة لاعتقاد الرئيس أن تباعده عن الجماعة يساعده على إرغامها على طاعة أوامره (حامد عبد السلام زهران، بدون سنة، ص 301).

وشرط أساسي لظهور القيادة ضرورة وجود تفاعل ديناميكي مع مراعاة أن هناك فرقا بين القيادة التي تظهر تلقائيا ، ويبدو فيها اعتراف الجماعة بسُلطان القائد عليها عن رضا وطواعية ، وبين الرئاسة التي قد تكون بالتبعية أو الاختيار (خليل ميخائيل معوض، 2000، ص 258).

2- أنواع القيادة وأشكالها

1-2- أنواع القيادة

وفي هذا الصدد يمكن أن نشير إلى نوعين من القيادة : القيادة الرسمية، والقيادة غير الرسمية فيما يلي :

1-1-2- القيادة الرسمية :

يعرفها محمد فتحي بأنها: " قيادة تتبع من المركز الوظيفي الذي يستغله القائد في المؤسسة وفيها تظهر سلطات القائد على مرؤوسيه من واقع المركز التنظيمي الذي يشغله ، وليس بالضرورة أن تتوفر في هذا القائد

المؤهلات للقيادة ولكنه وصل للصدارة لأسباب أخرى مثل كونه من أبناء أصحاب رأس المال أو لأنه أهل للثقة في مجال معين (محمد فتحي، 2003، ص 162).

2-1-2- القيادة غير الرسمية

دائما حسب محمد فتحي هي: " قيادة تستمد سلطاتها من الصفات والمهارات الشخصية التي تجعل القائد فيها في مكان قريب من الآخرين فيؤثر فيهم ويوجههم إلى الطريق اللازم لتحقيق أهدافهم ، تظهر هذه القيادة في التنظيمات غير الرسمية وذلك في التجمعات غير الرسمية داخل المؤسسات ، والتي تتعرض إلى مشكلات واحدة أو أخطار واحدة مما يجعل الأفراد يبحثون في شأن حل تلك المشكلات ، بالتالي تبرز قيادة بين هؤلاء الأفراد تستطيع أن تعبر عن أهدافهم وترجم الوسائل المطلوب اتخاذها في سبيل

الوصول إلى تلك الأهداف وبالتالي يختارها الأفراد لتمثلهم في وجهة نظرهم (محمد فتحي، 2003، ص163)

2-2- أشكال القيادة

وتخضع أساسا لأسلوب القيادة المتبع ولنوع التنظيم المعين ، وهي إما جماعية أو إدارية أو تربية أو عسكرية .

2-2-1- القيادة الجماعية : وتعني توزيع المسؤوليات القيادية بين أعضاء التنظيم تبعا لمؤهلاتهم وقدراتهم والقيادة الجماعية بهذا المعنى عكس القيادة الفردية (التي تعني تركيز المسؤولية العليا في يد فرد واحد) ومن ثمة فهي انعكاس للمبادئ الديمقراطية في التسيير ، ومن أهم مميزاتا خدمة أعضاء التنظيم من حيث تنمية قدراتهم على القيادة والاعتماد على النفس ، والمسؤولية الجماعية تخفف من حدة نزاعاتهم الفردية والتسلطية .

ومن بين عيوبها إمكان إفضائها إلى الفوضى ، وتمييع المسؤوليات ومن ثمة انخفاض الروح الإبتكارية وتشجيع التواكل بل وإثارة الصراعات الداخلية

2-2-2- القيادة الإدارية : إن القيادة فيها الفردية ، ولكنها تعطي قدرا كبيرا من الحرية لباقي أعضاء التنظيم في المشاركة في معظم المسؤوليات ، التوجيه والإشراف والمبادرة ، ولقد حددت نتائج بعض الدراسات الميدانية أسس القيادة الإدارية الناجحة التي يمكن إجمالها فيما يلي :

- توزيع المسؤوليات على المرؤوسين وإشراكهم في القرارات وتحديد الأهداف مع ضمان حرية الاتصال والتفاعل المباشر بينهم .

- جعل العمل حول الجماعة وليس حول الذات .

- تشجيع التغيير التلقائي والمبادرات الفردية .

إن أهم ما يلاحظ على هذه المبادئ أن الكثير منها ينطبق على القيادة بصفة عامة مع الإشارة إلى أن جلها موقفي ، أي تتراوح فاعليته من موقف لآخر ومن جماعة لأخرى .

2-2-3- القيادة التربوية : إن دور المربي في العملية التربوية دور قيادي تربوي ، يتفاعل مع جماعات الطلاب لتحقيق الأهداف التربوية ، ويتسم هذا الدور بأن المربي يكون له القوة والقدرة على التأثير في الطلاب ، وتوجيه سلوكهم على سبيل تحقيق الأهداف التربوية ، والقيادة التربوية سلوك يقوم به المربي للمساعدة على بلوغ الأهداف التربوية وتحريك جماعة الطلاب نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعي بينهم والمحافظة على بناء الجماعة وتماسكها .

هذا ويجب أن يحرص المربي على الحياة التربوية الديمقراطية ، كما يجب أن نولي التدريب على القيادة التربوية اهتماما خاصا ، ومن خلال طريق القيام بالدور ، ومن العوامل التي تساعد على التدريب على القيادة التربوية ، إعداد جماعات طلابية تدريبية نموذجية لتدريب القادة التربويين وتقديم نماذج في القيادة التربوية يقوم بها المربون ويلاحظها المدربون للتعلم منها (فضيل دليلو وآخرون، 2001، ص102).

2-2-4- القيادة العسكرية : وهي فن التأثير على الرجال وتوجيههم نحو هدف معين بطريقة تضمن بها طاعتهم وتقديم احترامهم وولائهم وتعاونهم، وكلها لا يبد منها لإحراز النصر في المعارك وتحقيق الأهداف والقائد العسكري الجيد هو الذي يتحلى بسمات القيادة الديمقراطية والثقافة العامة والتدريب العملي والصحة النفسية ، ومن دلائل النجاح في القيادة العسكرية ارتفاع الكفاءة القتالية للجماعة ، والتزام الأفراد بقواعد الضبط والربط وارتفاع الروح المعنوية وسيادة روح الفريق .

ومن مبادئ القيادة العسكرية ، التخصص في هذا النوع من القيادة ومعرفة الرجال والجنود والعمل على رعاية شؤونهم ، والمداومة في إعلام الجنود و وضعهم في الصورة والقوة والمثل الأعلى للجنود (سلوى عثمان الصديقي وآخرون، 2002، ص 403).

المطلب الرابع : المهارات القيادية الأساسية Leadership Skills :

تتوقف فعالية المدية على ما يمتلكه من قدرات ومهارات فنية، وإنسانية وإدراكية وتحليلية، وهذه المهارات ضرورية أيضا للقائد، وهناك خمس مهارات أساسية للقيادة هي: (حسين حريم، 2010، ص 215)

- التمكين (Empowerment): وهي مشاركة القائد أتباعه في أعمال التأثير والسيطرة، واتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الجماعة.

- الحدس أو البديهة (Intuition) : وهي قدرة القائد على تشخيص الموقف وتوقع التغيرات المحتملة والإقدام على المخاطرة وبناء الثقة .

- فهم الذات (Self Understanding) : القدرة على معرفة مواطن القوة والضعف لديه.

- التبصر/ الرؤية (Vision): المقدرة على تصور مستقبل منظمته (مستقبل أفضل من الوضع الحالي)، ووضع الخطط لبلوغه.

- التوفيق بين القيم (Value Congruence): المقدرة على فهم واستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة وقيم العاملين والعمل على إحداث التوافق والانسجام بينهما .

3- مستويات القيادة

وتتحدد مستويات القيادة بخمس مستويات حسب سلوى عثمان الصديقي وهي (سلوى عثمان الصديقي وآخرون، 2002، ص 403).

3-1- قائد الجماعة : وهما مستويان من القيادة الطبيعيين من الشباب أنفسهم .

3-2- المساعد : يعد عن طريق دراسات قصيرة .

3-3- الرائد : وهو قائد مهني أعد عن طريق دراسات متخصصة طويلة من المعاهد أو قصيرة

في المعسكرات .

3-4- الموجه : هو قائد مهني يتولى مسؤولية توجيه الرواد .

3-5- المخطط : وهو أعلى مستوى من القائد ويتولى مهمة التخطيط ورسم السياسة لرعاية

الشباب.

ولا تعني هذه التقسيمات وضع خطوط فاصلة بين مستويات القيادة، وإنما تؤدي إلى فهم أوضح للمجال أو الميدان أو الهدف الذي ترعاه القيادة وتتحمل مسؤوليته، والتكامل في مستويات القيادة في قطاعات متتالية ومتسلسلة أو متدرجة .

4- أهمية القيادة في حياة الجماعة

إن القادة يلعبون دورا أساسيا في تحديد أهداف الجماعة وفي وضع قيمها ومعاييرها وثقافتها كما يضعون خطط النشاطات المختلفة لجماعتهم، وبالطبع الجماعة تعود هامة لأنها هي التي تقبل القيادة أو ترفضها وعلى ذلك لا بد أن يعمل القائد على إشباع حاجاتهم ففي بعض المواقف قد تتطلب الجماعة قائدا يشعرها بالحب والحنان والدفء، والأبوة وفي مواقف أخرى قد تكون القيادة خطرا داهما يهدد حياة الجماعة فترغب في قائد حاسم وحازم ولو كان عدوانيا وعلى ذلك فمعرفة القائد ونوعيته تكون بتحديد الحاجات المادية والاجتماعية والسيكولوجية للجماعة، وبذلك نحدد نوع القائد المناسب .

وتظهر القيادة ظهورا تلقائيا بين الجماعات حينما يميل التأثير في الجماعة إلى الاستقرار في يد شخص معين أو عدد قليل من الأشخاص ولا يبقى التأثير مشتتا بين جميع أعضاء الجماعة، وكلما زاد حجم الجماعة وتشعبت وظائفها كلما ظهرت الحاجة إلى وجود عدد كبير من القادة الذين ينظمون شكلا هرميا للقيادة بحيث يكون في أعلى هذا الشكل الهرمي القائد الأول، يليه طبقات أخرى من القادة في المرتبة الثانية والثالثة وهكذا حتى ينتهي الهرم بالقاعدة حيث يوجد فيها الأتباع وتعد القيادة ضرورية بالنسبة إلى تكوين الجماعات ولاستمرار (محي الدين مختار، 1982، ص56).

وتمر كل جماعة بأحداث داخلية وخارجية، ترتبط بعلاقات الأعضاء بعضهم البعض الآخر وتتصل بعلاقات الجماعة الأخرى الموجودة في المجتمع، لهذا تجد نفسها مضطرة إلى اختيار رائد يدفعها إلى الأمام، ويمثلها أحسن تمثيل في غيرها من الجماعات ويعمل معها في حكمه لمواجهة ما يمر بها من أحداث داخلية وخارجية ما يضمن تقدمها ونهوضها وتجنبها عوامل الضعف والتفكك (سلوى عثمان الصديقي وآخرون، 2002، ص410).

5- أنماط القيادة .

تنوعت التصنيفات التي عرضها المفكرون في دراستهم الخاصة بتحديد الأنماط القيادية، وذلك في تحليلهم أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير وإسداء الأوامر إلى موظفيه وتبين أن هناك دربا نو ثلاث مسالك :

وتتضمن الأساليب القيادية كلا من القيادة الديمقراطية والقيادة الأوتوقراطية والقيادة الفوضوية

5-1- النمط الديمقراطي

وحسب محمد فتحي فإن القيادة الديمقراطية هي " قيادة يميل القائد فيها إلى تفويض سلطاته لمروؤسيه كما يعتمد على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد ومشاركتهم جميعا في اتخاذ القرار كما أن القائد الديمقراطي يعمل على إشباع حاجات مروؤسيه بما يساهم في إيجاد روح التعاون بين الأفراد

في المؤسسة مما يعمل على جعل سلوك التعاون بين الأفراد متناسبا ومتوافقا مع الاتجاه العام للمؤسسة وأهدافها (محمد فتحي، 2003، ص161).

5-2- النمط الأوتوقراطي

ويتحتم على القائد الاستبدادي أن يظل محور انتباه الجماعة ، ويهتم بضمان طاعة الأعضاء ، ويسود في القيادة الأوتوقراطية المناخ الاجتماعي الدكتاتوري الاستبدادي الإرغامي التسلطي ، ويحدد القائد بنفسه السياسة والخطة والنشاط تحديدا كليا ، ويملي خطوات العمل ، ويحدد نوع العمل الذي يختص به كل فرد ، ولا يشترك مع الجماعة اشتراكا فعليا إلا حين يعرض عملا من الأعمال كنموذج ، ويعطي أوامر كثيرة تعارض رغبة الجماعة ، أو توقف نشاط معين لها تحل محلها رغبته ، أما إذا غاب القائد حدثت أزمة شديدة قد تؤدي إلى انحلال الجماعة أو الهبوط بالروح المعنوية لها ويتوقف النشاط إلى أن يعود (سهير أحمد كامل، 2001، ص75).

وهو بذلك يضع نفسه موضع أو موقف المتحكم في كل أعمال الجماعة التي لن يكون لها عنه غنى في هذه الحالة ، إلا أن هذا الموقف له مساوئ ، فكما ذكرنا إذا انسحب القائد أدى ذلك إلى أزمة كما أن هذا الأسلوب يقلل الاتصال بين الأفراد ومن ثم يهبط بمستوى الروح المعنوية ، فتكون القدرة على مواجهة الهجوم وتحمل العناء . (محمد محمود المهدي، 2002، ص340).

والقيادة الأوتوقراطية كما عرفها محمد فتحي هي قيادة يميل القائد فيها إلى استخدام السلطة الرسمية كأداة يتحكم بواسطتها يضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على تنفيذ عمل معين ، بالإضافة لكون هذا القائد مستبدا أو (متحكما) في كل القرارات وهو لا يثق في قدرات ومهارات مرؤوسيه مما يساهم في ازدياد روح الشك والريبة في نفسه ولأسلوبه مهاراتهم وإمكانياتهم ويستخدم معهم أسلوب القوة بالتهديد بطردهم من العمل والخصم من مرتباتهم و(يستخدم معهم أسلوب القوة) ويتخذ قراراته بناء على أسس مزاجية غير موضوعية ولا تتفق مع الصالح العام للمؤسسة (محمد فتحي، 2003، ص16-162)

5-3- النمط الفوضوي (الحر المتساهل)

ويظهر في هذا الأسلوب القيادي قائد الجماعة غير مكثرة بواجباته ، لا يؤدي إلا دورا شكليا في الجماعة وبالتالي لا يوجد له دور فعلي في التخطيط أو التنفيذ أو التوجيه أو المراقبة وجوده في الجماعة كعدمه ، لذا تكون الجماعة في حالة من الفوضى .

والقائد الفوضوي لا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا متى طلبوا منه ذلك وفي أغلب الأحوال ما يكون وصل إلى مركز القيادة بحكم مهارته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادية (محمد فتحي، 2003، ص169).

وحسب حسن إبراهيم حسان فإن النمط الفوضوي " هو النمط الذي يتصف بالتساهل ، حيث يعطي القائد مرؤوسيه حرية كبيرة في ممارسة أعمالهم بإنفراد في حل المشكلات التي تواجههم . أو السلبية في مواجهة المشكلات ، والتهرب من تحمل المسؤولية ومتابعة المرؤوسين .

وهذا النوع من الأنماط يترك الأمور بلا توجيه أو رقابة حيث : " يترك جماعة العمل تحدد الأهداف وتتخذ القرارات حيث يتميز صاحب هذا النمط بالتسامح والسلبية ، والود وترك زمام المبادرة ، وضعف الجماعة لأن المسؤوليات غير محددة.

6- العوامل التي تؤثر في (أسلوب) اختيار أسلوب القيادة

إن من أهم العوامل التي تؤثر على اختيار النموذج القيادي هي عوامل تخص القائد نفسه وأخرى تخص المرؤوسين أنفسهم وثالثة تخص الموقف والبيئة وهي : (جمال الدين لعيسات، 2002، ص36-37).

1-6-العوامل التي تخص القائد : إن من الأمور التي يأخذها بعين الاعتبار أي قائد مدى تحمل المرؤوسين المسؤولية ومدى إمكان الاعتماد عليهم في المواجهة المواقف وذلك يعتمد على القيم التي يؤمن بها القائد (مشاركة المرؤوسين مثلا).

2-6- عوامل تتعلق بالمرؤوسين : فقد يميل البعض المرؤوسين إلى الاستقلالية ويميل البعض الآخر إلى الاعتماد في عملية اتخاذ القرار .

3-6- ظروف البيئة : ظروف البيئة لها إلا الأثر الكبير في إتباع نمط قيادي إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من النمط قيادي ، كذلك موقع المنظمة الجغرافي أو كبر حجمها ونوع الجماعات يمثل عاملا مهما في إتباع نمط قيادي معين .

4-6-الموقف : أما الموقف فهو يؤثر على إتباع نموذج قيادي معين ، فإن مواقف الأزمات لا تشجع القادة على المشاركة المرؤوسين .
الضغوط الزمنية : كما أن الضغوط والحاجة الملحة لاتخاذ القرار قد تميل بالرئيس إلى الانفراد في إصدار القرار دون الرجوع لمشاركة الجماعة .

7- نظريات القيادة

ساهمت العديد من النظريات والأبحاث في القيادة الإدارية في توضيح مصادر القيادة وفاعلية القائد الإداري ، سنوجز أهمها حسب التسلسل الفكري (سهيلة عباس، 2004، ص15)

1-7-نظرية السمات الشخصية

تفترض هذه النظرية بأن هناك مجموعة من السمات أو الخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند الأفراد من هذه السمات ما يكون مظهرها ومنها ما يكون نفسيا كالثقة بالنفس والقدرة على المبادرة والنضج الاجتماعي والذكاء والقدرة على التفكير والتحليل والشجاعة .. الخ .

وفق هذه النظرية فإن القادة يولدون ، فالقدرة القيادية هي صفة مرونة غير مكتسبة ، وما قاله نابليون قد يشير إلى ذلك ، إذ قال " الأم تهز السرير بيمينها و الأرض بيسارها " رغم ذلك فإن هذه النظرية فشلت في التفسير الواقعي للقيادة الإدارية ، إذا أن تطبيقات هذه النظرية محدودة فليس عمليا أو منطقيا أن تركز الإدارة بصورة عامة

وإدارة الموارد البشرية خاصة على أولئك الأفراد العاملين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة ممن يمتلكوا الخصائص والسمات المناسبة ولا تؤدي دورها في خلق وتطوير الأفراد عن طريق التدريب والتطوير (شعبان حسن علي السيستي، 2002، ص 316-317).

ووفقاً لنظرية السمات أيضاً فإن تدريب القادة أو إكسابهم المهارات القيادية لا يضيف كثيراً لأن خصائص القيادة الفعالة تنشأ من الميلاد ولا شيء يضاف بعد ذلك ، ومن أمثلة هؤلاء القادة نابليون والإسكندر وكيندي..... إلخ

وقد ركزت هذه النظرية على السمات الجسمية والفعالية والانفعالية والاجتماعية التي تميز القادة عن غير القادة ، فالقائد إنسان موهوب موهبة تجعله قائداً أياً كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهها . ولقد كان "لرافل ستوجل" الفضل في إعداد وحصر الدراسات التي اهتمت بسمات شخصية القائد وأشار ستوجل أنه لا يوجد عدد ثابت من السمات التي تميز القادة عن غير القادة ، والفرق بين القادة وغير القادة في هذه السمات هو فرق في الدرجة وليس في النوع .

كذلك تفترض نظرية الرجل العظيم التي تنتمي إلى هذا المدخل أن التغيرات في الحياة الاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوي قدرات ومواهب عظيمة وخصائص عبقرية تجعل منهم قادة أياً كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها ، وهؤلاء الأفراد يتمتعون بما يسمى بالسلطة البطولية أو الكاريزمية وتقوم هذه السلطة على صفات وقدرات خارقة أو غير عادية يتميز بها الفرد عن الآخرين وتجعلهم يأتزمون بأوامره وهذا النوع يتجسد في القادة السياسيين وقادة الثورات .

وقد حصر محمد فتحي السمات الشخصية والجسمية والعقلية التي تضمنتها هذه النظرية كما يلي : (محمد فتحي، 2003، ص 86).

- سمات جسمية مثل السن والطول والعرض والوزن وشكل الجسم والحيوية والقوة الجسدية .
- سمات خلقية اجتماعية مثل التعليم والطبقة الاجتماعية والحركة الوظيفية والخبرة .
- الذكاء .
- سمات شخصية مثل الحماس والثقة بالنفس والطموح والتحدي وحب الانجاز وحب السيطرة والتأثير والإشادة.... إلخ..

- خصائص مرتبطة بالأداء مثل الدافعية للإنجاز والمسؤولية والمبادأة والمثابرة .
- خصائص اجتماعية مثل القدرة الإشرافية ، والتعاون والشعبية واللياقة والكياسة .
- إن أهم الانتقادات التي يمكن توجيهها إلى هذه النظرية هي : (سهيلة عباس، 2004، ص 16).

- ✓ عدم التحديد الدقيق للسمات القيادية الموروثة .
- ✓ عدم الأخذ بتأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية.
- ✓ عدم خوضها في تحليل السلوك الإنساني وتفاعلاته واكتفت بالتركيز على السمات.

ومجمل القول أن هذه النظرية لم تنظر إلى التفاعلات بين القائد ومرؤوسيه وبينه وبين البيئة الخارجية وكيفية بناء العلاقات التي تخلق التفكير والسلوك القيادي لدى المرؤوسين .

7-2- النظرية السلوكية

تركز هذه النظريات على تفاعل القائد مع الجماعة وممارسة قيادتهم ولذلك فإن هذا التفاعل يؤدي إلى اكتساب الخبرات القيادية ، إن شخصية القائد الناجح تتحدد وفق بعدين رئيسيين في علاقته بتابعيه .

- **البعد الأول** : تحديد أدوار العاملين لتحقيق الأهداف : إذ يقوم القائد المبادر بتحديد المهام الرئيسية لأفراد الجماعة ومعايير الأداء المطلوب منهم .

- **البعد الثاني** : المناخ التنظيمي ونوعية العلاقات السائدة حيث يركز القائد على خلق الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين وتقدير أدائهم واحترام مشاعرهم وتحقيق حاجاتهم ومساعدتهم في حل المشاكل .

إن هذا التفاعل بين القائد ومرؤوسيه يتضمن جانبين الأول الاهتمام بالعمل أو الإنتاج production Oriented والثاني بالعلاقات الإنسانية أو العاملين Human Oriented وهذا النموذج في القيادة الإدارية عرف بالشبكة الإدارية لبليك وموتون Blake & Mouton . (سهيلة عباس، 2004، ص 17).

7-2-1- نظرية الشبكة الإدارية

تقوم هذه النظرية على أساس شبكة صممت كمدخل للتطوير التنظيمي وهي تهيئ وسيلة لتقسيم أنماط المسؤولية كقادة ومن ثم تدريبهم ليتحولوا صوب نمط سلوك قيادي مثالي وتعرض الشبكة نماذج مختلفة لاهتمام المسؤولين ببعدين هما:

- العمل (أو الإنتاج) .

- الأفراد (أو العلاقات مع العاملين) .

وتعد الشبكة الإدارية جزءا من برنامج يشجع القائد على معالجة كل موقف باستخدام معرفته عن السلوك الإنساني لمرؤوسيه ، وترى هذه النظرية أن القادة يكونون أكثر فعالية عندما يكون لديهم اهتمام عال و متوازن بكل من الأفراد والعمل . (محمد فتحي، 2003، ص، 174-75)

7-2-2- النظرية X والنظرية Y

تحتوي نظرية (X) على عدد من الافتراضات السلبيهة (عضوية الفريق العمل التي ينتج عنها أسلوب القيادة الموجهة Directive leadership style) ونظرية (Y) التي تحتوي على مجموعة من الافتراضات الايجابية (عضوية الفريق الذي ينتج عنه أسلوب القيادة المشاركة Participative) (leadership style) (موفق حديد محمد، 2000، ص 238).

يشير دوكلاس مكريكور في كتاب الجانب الإنساني المؤسسة (1960) إلى طريقة جديدة في تعامل المدراء مع العاملين وفقا لمفهوم الطبيعة الإنسانية ، إذ يوضح مفهومين متضادين نظرية X ونظرية Y، يقول مكر يكور أن أنصار نظرية X يقدمون الافتراضات التالية :

- العمل غير مستساغ بالوراثة .
- الإنسان العادي أو المتوسط كسول وغير طموح .
- يفضل العاملون إشرافا مباشرا .
- الأفراد عادة يتجنبون تحمل المسؤولية.
- الحافز الأساسي للعمل هو الأجر .
- لتحقيق الأهداف المنظمة لابد أن تغدق على وتحفز الأفراد العاملين .
- أما أنصار نظرية (Y) فيقدمون الافتراضات الآتية:
- * الناس عادة يستمتعون بالعمل
- * العمل طبيعي كاللعب .
- * تحقيق إنجاز يفخر به العامل لا يقل شأنًا عن الأجر
- * العمال ملتزمون بعملهم .
- * يميل العاملون إلى الشعور بالمسؤولية
- * العاملون على كافة المستويات يميلون على الإبداع الأصالة في العمل إذا أعطوا الفرصة لإظهار ذلك (سهيلة عباس، 2004، ص 98).
- هذه النظريات جاءت لتساعد المديرين على الفهم الأفضل لسلوكيات الأفراد ، كل هذا من أجل فهم الأسلوب الإداري والفلسفة الإدارية المناطة به وهو يعكس كيفية التعامل مع العاملين.

7-3- النظريات الموقفية

ومن بين هذه النظريات الموقفية نجد :

7-3-1- النظرية الموقفية لفيدلر : FIEDLER CONENYENCY THENY

ويقترح نموذج فيدلر بأن القيادة الناجحة تعتمد على مزج أسلوب القائد مع متطلبات الموقف ففي هذا النموذج يحتاج المدير إلى فهم أسلوبه وتشخيص الموقف ثم إنجاز ثم ربط بين الأسلوب والموقف إما عن طريق تغيير الموقف لملائمة الأسلوب أو إعطاء دور القائد لأحد أعضاء الفريق الذي يناسب أسلوبه الموقف .

وتشمل أساليب القيادة في هذه النموذج على نوعين: (موفق حديد محمد، 2000، ص 142)

النوع الأول : القائد الذي يركز على العلاقات الإنسانية مع العاملين Relation ship Oriented leader وهو يشبه نموذج التركيز على الأفراد في الشبكة الإدارية .

النوع الثاني : فهو القائد الذي يركز على الإنتاجية والمهمة . Task-Orienteder Leader

والأبعاد الثلاثة التي ترتكز عليها النظرية الموقفية هي :

- العلاقة بين القائد ومرؤوسيه والثقة بينهم ،والولاء والحب ، والصدقة ...الخ
- هيكل العمل : تنظم العمل ، برمجته ، وضع الأهداف وتوضيحها ، تحديد الأدوارالخ

قوة المركز والصلاحيات والسلطات التي يتمتع بها القائد والتي تمكنه من إجبار المرؤوسين للانصياع له وتقبل قيادته وتوجيهاته (سهيلة عباس، 2004، ص 18-20).

ولقد توصل فدلر من خلال تحليل النتائج نتائج استقصاء التفصيلات least preferred Coworkers إلى أن النمط القيادي المناسب والذي يؤدي إلى أقصى أداء يستند على إيجابية الموقف الخاص بفريق العمل فعندما يكون الوضع ملائماً فإن القائد الأكثر فعالية هو الذي يتبنى فلسفة تحقيق الهدف أي يكون تركيز القائد على الإنتاج والإنتاجية ، أما إذا كانت الظروف غير ملائمة كلياً وفق الأبعاد الثلاثة يبقى الاتجاه نحو الإنتاج والإنتاجية هو النمط الأكثر فعالية . وإذا كانت الأبعاد الثلاثة متوفرة بدرجات مختلفة أو مزيج غير متوازن فإن القائد الذي يميل إلى العلاقات الإنسانية يكون فعالاً أكثر (محمد فتحي، 2003، ص 176)

وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية في أبراز جانب مهم وهي العلاقة بين القائد والتابعين وتحديد المهام والأدوار بوضوح ، لكن من الاستنتاجات المهمة التي من الممكن استخلاصها من خلال الواقع هي محدودية المحتويات الموقفية (الثلاث) فالموقف القيادي قد يتضمن أكثر من هذه الأبعاد الثلاث .

- النظرية الموقفية لـ " هيرسي وبلانشارد Hershey and Blanchard

وهو نموذج ثم تصميمه من قبل " هيرسي " وبلانشارد " يضم ثلاثة متغيرات هي:

- درجة التوجيه والسيطرة من المسؤول للعاملين (سلوك العمل)

- قدر الدعم العاطفي (سلوك العلاقة الشخصية) الذي يقدمه .

- مستوى النضج أو الاستعداد لدى المرؤوسين أو التابعين لأداء مهام محددة .

" ويقترح هذا النموذج مستوى السلوك القيادي الموجة والمباشر ، أو السلوك القيادي والمساند كلاهما يعتمد على نضوج المرؤوسين أو الفريق الذي يعمل تحت قيادة المدير ، فالسلوك القيادي الموجة يستخدم طريق اتصال واحد

وهو من أعلى إلى أسفل (من القائد إلى الأتباع)حيث يوضح للمرؤوسين ماذا وكيف ومتى يقومون بالأعمال ، فالقيادة الموجهون ينظمون ويسيطرون ويشرفون على أعضاء الفريق .

أما السلوك المساند فيحصل عند ممارسة القائد للاتصال ذو اتجاهين (من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى) يستمتع ويشجع ويشارك المرؤوسين في صنع القرار (موفق حديد محمد، 2000، ص144).

" أما النضوج فيعرف بأنه قدرة المرؤوسين على وضع أهداف يمكن تحقيقها والرغبة بتحمل المسؤولية من أجل الوصول إليها ، ويرتبط النضوج بالمهمة TASK وليس بالعمر Age ، والأفراد يختلفون في درجة نضجهم(محمد فتحي، 2003، ص 177).

كما يعرف النضج بأنه " محصلة كل من القدرة (كنضج متعلق بالعمل) والرغبة (كنضج نفسي) لدى فرد ليتحمل مسؤولية توجيه سلوكه في أداء العمل وقد يكون لدى فرد أو جماعة نضج لأداء مهام معينة وقصورا في نضج لأداء غيرها(سهيلة عباس، 2004، ص 20) .
وتقترح النظرية أنه كلما نضج الفرد يتعين تغيير نمط القيادة . (موفق حديد محمد، 2000، ص146-147).

7-3-2- نظرية المسار (الهدف) (نموذج روبرت هاوس Robert –House)

يحاول القائد وفق هذه النظرية التأثير على تصورات التابعين لأهدافهم وسبل تحقيقها لذلك فإن هناك أربعة أنماط للقيادة يعتمد عليها القائد ، هذه الأنماط هي :

- النمط التوجيهي Directive

-النمط المساعد أو الداعم Supportive

-النمط المشارك participative

- النمط الموجه نحو الإنجاز Achievement Oriented

" فتصبح وظيفة القائد وفق النموذج هي تحفيز أعضاء الفريق ومساعدتهم للوصول إلى أهداف مرتبطة بالأعمال ولها قيمة عند العاملين ، وهذا الأسلوب القيادي يعتمد على متغيرين موقفين هما : صفات العاملين وصفات المهمة التي يقوم بها الموظف .

7-3-3-نموذج فروم وبيتون : Victor vroom and Philip yetton

يقوم هذا النموذج مجموعة من القواعد لتحديد مقدار وشكل المشاركة في صنع القرار التي يمكن تشجيعها في مواقف مختلفة، كما أن هذا النموذج يجمع بين أسلوب القيادة ونوع المشاركة في صنع القرار .

وتركز هذه النظرية على فكرة المشاركة في صنع القرارات من خلال وضع السؤال التالي :

إلى أي مدى يسمح القائد لتابعيه في المشاركة في صنع القرارات؟

وتجيب النظرية على ذلك بأن مشاركة التابعين يعتمد على العوامل التالية:(سهيلة عباس، 2004، ص23-24) .

- متطلبات الجودة للمشكلة (مشكلة القرار) .

- موقع المعلومات الخاصة بالمشكلة .

- هيكل المشكلة .

- قبول القرار من المتأثرين به .

- عمومية الأهداف التنظيمية .

- الصراع المحتمل عند حل المشكلة أو أثناء صنع القرار .

7-4-نظرية القيادة الجماعية

ونادى بها أنصار المذهب الاشتراكي حيث يرى أصحاب هذه النظرية بأنهم لا يفضلون فردية القيادة أو تركزها في شخص معين بل أن الجماعة كلها تشترك في تحقيق الهدف عن الطريق توزيع المسؤوليات بين أفراد الجماعة ، أي أن غالبية أفراد الجماعة في يمارسون بعض صور القيادة حيث أن كل عضو من أعضاء الجماعة لديه قدرات قيادية معينة ، ويجب أن يتحمل بعض مسؤوليات القيادة التي تتناسب وقدراته .

ولا يعني ذلك ألا يكون للجماعة روادها الذين يمثلون إرادتها ويوجهون سلوكها نحو تحقيق الأهداف ، ويباشرون توزيع المسؤوليات كل حسب قدراته وإمكانياته ويعملون على التقريب بين وجهات النظر والتنسيق بين الجهود ، ومتابعة حسن تسيير العمل والإنجاز النهائي والكلبي للأهداف (شريفى مقدودة وآخرون، 2004-2005، ص53).

7-5- النظرية التفاعلية

ويرى أصحاب هذه النظرية ، أن القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ من تفاعل عوامل متعددة ومن أهم هذه العوامل .

- شخصية القائد : بما يتميز به من سمات وراثية ومكتسبة .
- الأتباع: من حيث اتجاهاتهم ، قيمهم ، معتقداتهم ، احتياجاتهم ... الخ.
- الجماعة: من حيث خصائصها ، وتجانسها ، وثقافتها ، وبناء العلاقات بين أفرادها .
- الموقف : من حيث عوامله الفيزيقية ، والزمنية ، وطبيعة الإشكالية التي تحتاج إلى من يتصدى لها وطبيعة العمل الذي ينجز من خلاله الأهداف .

وعلى ذلك فمن الممكن القول أن القيادة نتاج لتفاعل كل من شخصية القائد وشخصية التابعين وخصائص الجماعة ككل ، والموقف الاجتماعي الذي يتم فيه هذا التفاعل ولذلك سماها أصحابها بالنظرية التفاعلية ، أما تسميتها بالنظرية التكاملية ، لأنها تعتمد في تفسيرها لظاهرة القيادة على مجموعة من العوامل ولم تغال أو تتجاوز أو تقتصر ظاهرة القيادة على عامل واحد فقط مثلما فعل رواد النظريات السابقة " وهكذا تقوم النظرية في أساسها على أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي" وتتميز هذه النظرية بأنها أكثر واقعية وعلمية عما سبقتها من نظريات ، حيث أنها أكثر قدرة على تفسير ظاهرة القيادة . (حامد عبد السلام زهران، بدون سنة، ص306).

8- نماذج القيادة

8-1- نموذج دورة الحياة

يحاول هذا النموذج ربط المعرفة السابقة حول القيادة وبأخذ بعين الاعتبار استعدادات التابعين المتضمنة قابليتهم ورغباتهم لإنجاز مهام محددة .

إن استعدادات التابعين تتحدد بدافعية الأداء والقابلية على تحمل المسؤولية لإنجاز المهام المحددة والخبرات والمستوى التعليمي المناسب للمهمة (السلوك) . إن نموذج دورة الحياة يربط بين كل من المهمة

والسلوك حيث يلاحظ من هذا النموذج أنه عندما يتوافق سلوك القائد مع مستوى الاستعدادات من قبل فإنه سينتج أداء من قبل التابعين (سهيلة عباس، 2004، ص 25-27)

8-2- نموذج القيادة التحويلية

يتميز هذا الأسلوب من القيادة بتقديم حافزية عالية للعاملين من خلال اللجوء إلى المثل الحسن والقيم الأخلاقية (السلوكية) وحثهم على التفكير حول مشاكل المنظمة بطرق جديدة ، وهنا يشعر أعضاء التنظيم بالثقة والإعجاب والإخلاص والاحترام نحو قائد المجموعة وتتوفر لديهم الدافعية لإنجاز أكثر مما يتصورون القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعاته وإلهامه في التأثير في تابعيه . (موفق حديد محمد، 2000، ص 148-149).

فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويثق بهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزرخ بالأخطاء محاولا تغييره من خلال التابعين.

كما أن القائد الملهم (التحويلي) يمكنه تغيير تشكيلة الفريق ويساهم في إعادة تأطير طريقة التفكير وهو يفوض الصلاحيات المناسبة للمساعدة في إنجاز الأهداف وتحقيق التغيير الجذري من خلال الربط بين المهمات الفنية والثقافية والسياسية وتكاملها. (سهيلة عباس، 2004، ص 29-32-33)

8-3- القيادة الريادية Sepleader Ship

يتقدم القائد الريادي خطوة على القائد التحويلي ،حيث أن هذا القائد يساعد التابعين في اكتشاف واستخدام و تعظيم قابليتهم و هو مشابه للقائد التحويلي ، حيث يتيح الفرصة للتابعين في المساهمة بفاعلية مع سياسات المنظمة من خلال الصلاحيات التي يفوضها لهم ، يبدأ القائد الريادي بقيادة ذاته selfleadership أي التأثير على مكوناته الذاتية عن طريق النظم المستمرة و تنمية الذات وفق إستراتيجيتين واحدة تركز على السلوك و أخرى تركز على الإدراك و التعلم.(سهيلة عباس، 2004، ص 33).

9- تماسك جماعة العمل

9-1- مفهوم جماعة العمل:

من وجهة نظر السلوكية، فإن الجماعة تتكون من اثنين أو أكثر من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة متداخلة أو يعتمدون على بعضهم البعض لتحقيق هدف عام.(رواية حسن، 2001، ص 185)

وتعرف أيضا: تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين يرتبطون فيما بينهم، بعلاقات سيكولوجية ظاهرة وخلال فترة زمنية ثابتة نسبيا ويتقاسمون فيما بينهم قيما واتجاهات متقاربة، ويتبعون في تصرفاتهم قواعد وسلوكيات معينة.

وبطبيعة الحال يختلف عدد أفراد الجماعة باختلاف طبيعة الجماعة وظروف تكوينها، والأهداف التي قامت من أجلها.(صلاح الدين عبد الباقي، 2004، ص 195).

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

9-2- خصائص جماعة العمل:

- ضرورة وجود عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين.
- ضرورة وجود تفاعل واتصال مستمر بين أعضاء الجماعة وأيضاً اعتماد تأثير متبادل فيما بينهم وهذا يعني أن مجرد تجمع عدد من الأفراد في مكان واحد لا يشكل بالضرورة جماعة بل لابد من وجود تفاعل. ولذلك فأفراد الأسرة يكونون جماعة مرجعية بالأب والأم والأبناء تنشأ فيما بينهم علاقات متصلة وتأثير متبادل، فالارتباط المادي والمعنوي متوفر فيما بينهم.
- ضرورة وجود ثبات وداوم نسبي للجماعة، ويقصد بذلك استمرارية العلاقات والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء الجماعة لفترة طويلة نسبياً ومفهوم الجماعة في هذه الحالة يختلف عن التجمعات لمشاهدة حادث معين في شارع.
- ضرورة وجود هدف واحد ومشترك يتجمع الأعضاء حوله، ويهتم كافة الأعضاء في هذه الحالة بالاشتراك في وضع أهداف الجماعة والتعاون فيما بينهم لتحقيق هذه الأهداف.
- ضرورة وجود القيم والمبادئ والقواعد للسلوك يلتفت حولها الأعضاء وتعتبر مرشداً وضابطاً لسلوك أعضاء الجماعة ويجب أن يلتزم بها.
- ضرورة وجود أدوار محددة ومتوقعة لأعضاء الجماعة حيث تحدد واجبات ومسؤوليات معينة يلتزم بأدائها الأعضاء، وهذا يعني أن كل عضو يساهم بدور معين للمساهمة في تحقيق أهداف الجماعة. (صلاح الدين عبد الباقي، 2004، ص197).

9-3- كيفية جعل الجماعة تحقق أداء أفضل:

- يرى لينسيس ليكرت، أنه من أجل تحقيق أداء أفضل للتنظيم يجب خلق جماعات عمل متماسكة تتسجم أهدافها مع أهداف إدارة التنظيم، ويتم ذلك وفقاً لليكارث بواسطة أكفاء أطلق عليهم "محاوِر اتصال وربط" يكونون أكثر من جماعة في هاتهِ الجماعات وترتبط محاور الربط أو الاتصال هذه بين التفاصيل المحددة لإحدى الجماعات بأعضاء جماعات أخرى لها عمل مشترك أو متداخل مع الجماعة الأولى على تفصيلات الجماعة الأخرى من خلال هذه المحاور، وظائف القائم بالربط:
- يرى ليكرت أن القائم بدور محور الربط يؤدي ثلاث وظائف:
- فهو يساعد الجماعة على تحقيق إجماع على مسألة ما.
- بعدها ينقل هذا الإجماع إلى جماعة أخرى ينتمي إليها.
- وأخيراً يحاول في حالة الصراع داخل الجماعة أن يسهل حسم أو تسوية هذا الصراع. (سعيد عيد مرسى بدر، 2000، ص181).

ومن منظور الإدارة فإنه قد يبدو دائما من المرغوب فيه زيادة درجة تماسك مجموعات من العمل، وعلى سبيل المثال إذا كانت المجموعة تمتلك أنماط أو قواعد سلوكية ايجابية فيما يتعلق بالإنتاجية، إلا أنها ليست متماسكة بالدرجة الكافية هنا فإن تدخل الإدارة لزيادة درجة التماسك لدى المجموعة قد يكون مفيدا للغاية.

زمن بين الاستراتيجيات التي يمكن للإدارة إتباعها لزيادة تماسك المجموعة مايلي:
 -تشجيع الموافقة والقبول لهداف الجماعة.
 -تحقيق التجانس في عضوية الجماعة.
 -تهيئة الاستقلال المادي أو الاجتماعي للجماعات عن الجماعات الأخرى. جمال الدين المرسي ثابت عبد الرحمن إدريس، 2002، ص467-468).

9-4-تعريف تماسك جماعة العمل:

يعرف التماسك على أنه درجة انجذاب أعضاء الجماعة لها والأفراد ينجذبون للجماعة إذا كانت بالنسبة لهم مصدر لإرضاء حاجاتهم، كما يعبر عنه بقوة الروابط بين أفراد الجماعة ومدى تكاتفهم واتحادهم، ويعتبر التماسك من المقومات الأساسية التي تعطي للجماعة وجودا أو كيانا يفوق وجود كيان أفرادها وأهمية التماسك لا تقتصر فقط على كونه من أهم مقومات وإنما تتعدى إلى الآثار السلوكية تترتب عن. (لوكيا الهاشمي، 2006، ص124).

التماسك من العمليات الجمعية الرئيسية ويمكن تشبيهه بالإغراء الذي يشد الناس إلى بعضهم البعض في إطار الجماعة، ويشير المصطلح ببساطة إلى مقدار الجاذبية الموجودة بين أعضاء الجماعة، وهو يفسر روح الفريق التي توجد لدى العديد من جماعات العمل. (ترجمة لفارس حلمي، 1999، ص368).

9-5-عوامل تماسك الجماعات:

-حجم الجماعة فكلما كان حجم الجماعة أصغر كان تماسكها أكبر ورضي أعضائها أكبر وفرص كبيرة للاتصال.

-درجة تشابه الاتجاهات وقيم الجماعة وهي من أقوى مصادر تماسك هو تشابه الاتجاهات والقيم لأعضاء الجماعة لأن الذي يمدنا بنوع من التأييد الاجتماعي يشعرونا دائما أننا على صواب والذي يختلف معنا يشعرونا بالسلبية والخوف. (صلاح الدين عبد الباقي، 2004، ص178-179).

-كثافة التفاعلات بين الجماعة.

-ثبات عضوية الجماعة "عدم تغيير الأعضاء" يؤثر إيجابا في تماسك جماعة العمل.
 -التنافس بين الجماعات المتشابهة في أهدافها داخل أو خارج المنظمة يؤدي بالضرورة إلى تماسك جماعات العمل.
 -استقرار الجماعة كلما كانت الجماعة مستقرة وأقل تعرضا للتغيير كلما أدى إلى زيادة التماسك.

-وجود أهداف مشتركة وعامة للجماعة فإذا كان هناك اتفاق من الجماعة على غرض والأنشطة التي تكونت من أجلها فإن ذلك يساعد على ترابط الجماعة والفريق الذي تسوده روح الجماعة ويسعى إلى تحقيق مصلحة الجماعة ككل وليس المصلحة الفردية وقدرة الجماعة على تحقيق أهدافها ينعكس على درجة تماسكها.

9-6- أهمية التماسك:

يرجع اهتمام علم النفس الاجتماعي بتماسك الجماعة على:

-أهميتها الفردية التي تتلخص في تهيئة الجو المناسب للصحة النفسية واعتزازه دائما بانتمائه لجماعة متماسكة تعطيه السعادة وتكسبه الرضا والراحة مما يجعله يتمسك بعضويته لها ويبدل جهده في سبيلها ويخضع لمعاييرها ولقراراتها.

-أهميتها تظهر في الزيادة في العلاقات الموجبة التي تدور في المحيط الداخلي والقدرة على مواجهة الأزمات الداخلية بسرعة العمل على تصفيتهما وعلاجها.

-أهميتها العامة للمجتمع لأن التماسك يؤثر على الإنتاج فيزداد عندما يؤمن أفراد الجماعة بهدف ويقل عندما تنثور الجماعة معلنة إضرابها عن الهدف. (سهيل أحمد كامل، 2001، ص51).

9-7- مقاييس تماسك الجماعة:

-أن يتحدث العضو عن الجماعة بدلا من الحديث عن نفسه

-الصدقة وتحسب بنسبة الصداقات الداخلية إلى الصداقات الخارجية وكلما زادت هذه النسبة زاد التماسك.

-احتفاظ الجماعة بتماسكها في أوقات الأزمات وفي حالة الإحباط

-مسايرة أعضاء الجماعة لمعاييرها.

-المساهمة والانتظام في نشاط الجماعة. (سهيل أحمد كامل، 2001، ص53).

9-8- عوامل إضعاف تماسك جماعة العمل:

من الطبيعي والمعروف أن تواجه الجماعات أثناء الحياة بعض المشاكل تعمل على إضعافها نحول

أن نجملها فيما يلي:

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

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

ص233).

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

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

المسؤولية.

- عدم إشباع الحاجات الفردية والجماعية لأن من أهداف الانتماء للجماعة تحقيق الإشباع لحاجات أعضائها.
- حجم الجماعة كلما زاد حجم الجماعة كلما قلت درجة التفاعل مع الآخرين.
- التنافس داخل الجماعة يؤدي إلى الصراع والتنافر وظهور عوامل الانشقاق. (أندرو سيزلاقي، 1991، ص88).

خلاصة :

القيادة الحكيمة هي التي تكون قادرة على قيادة الآخرين ، من أجل تحقيق انجازات متميزة وهذا ما يكون له السبق في فهم الوضع وما يؤثر عليه من مستجدات ، كما أنها تكون قادرة على فهم ما سيكون عليه المستقبل.

فالقيادة هي طاقة بشرية وجهد إنساني متكامل ومتبادل مبني على المعرفة و التنظيم و الحاجة لممارسة القيادة ، تعتمد على حجم السلطة الممنوحة ومدى استقلالية المنصب و العمل المسموح القيام به ، و عليه فالقائد عليه أن يكون ماهرا في التنقل من نمط إلى آخر من أنماط القيادة لمساعدته في فهم العملية القيادية والاختلاف بين الأنماط و الأساليب القيادية ، وهذه الأخيرة محصورة في ثلاث أساليب ديمقراطية ،أوتوقراطي وفوضوي. نجد أن الأسلوب الديمقراطي في القيادة هو أكثر هذه الأساليب فعالية وإنتاجية ، لأنه يؤدي إلى توليد أفكار جيدة وإحداث تغييرات إيجابية وترسيخ الشعور بالمسؤولية الجماعية. وتعتبر الجماعة وديناميكية الانضمام للجماعات على درجة كبيرة من الاهتمام وذلك لأن العمل في المنظمات المختلفة يتم في معظم الأحيان في إطار الجماعات ومن المعروف أن سلوك الإنسان كفرد يختلف عن سلوكه كعضو في الجماعة، فالجماعات الاجتماعية تقاوم وتدوم بقصد إشباع حاجات أعضائها من خلال تفاعلهم وتعاونهم، كما أنه عن طريق تعاونه مع الآخرين يمكن أن يحقق أهداف قد يعجز عن تحقيقها بمفرده.

الفصل الثالث

الإدارة والإدارة الرياضية

تمهيد:

إن التربية البدنية والرياضية تعمل دائماً بلغة الفريق، سواء كان ذلك على مستوى مؤسساتها وأنشطتها، ومن هنا يكون الطاقم الإداري ضرورة حتمية مصاحبة للتربية البدنية والرياضية. ويرتبط نجاح أي مؤسسة أو منشأة ما بنجاح قيادتها وإدارتها في حسن تسييرهم وكيفية تعاملهم مع العوائق والمشاكل التي تواجههم والتي هي في سيرورة دائمة.

1- الإدارة:

1-1- نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة: إن دراسة تطور الفكر الإداري تعنى التعرض إلى ناحيتين

الأولى هي الناحية التاريخية بمراحلها المختلفة وبما أن الفكر البشري في تطور مستمر فإن كل مرحلة تاريخية لا بد أن تصنف إلى سابقتها وما تحويه من معارف، أما الناحية الثانية فتتمثل في الناحية النظرية لعلم الإدارة أو نظرية الإدارة، فإذا كانت النظرية تعني الطريقة التي ينظر لها إلى ظاهرة ما لتفسيرها والتعرف عليها، ومن ثم تسخيرها لخدمة الأفراد، فإن هذه الطريقة لا بد أن يلحقها التطور من وقت لآخر على ضوء ما يتوفر للإنسان من طرق جديدة للبحث ووسائل مستحدثة للمعرفة.

معنى ما سبق أن تطور الفكر الإداري هو ذا شقين: التاريخ والنظرية الإدارية، وتكمن أهمية الدراسة التاريخية في أنها تساعد المدير على تحقيق هدفين:

1- فهم التطورات الحالية بطريقة أفضل.

2- تفادي الوقوع في نفس الأخطاء التي وقع فيها السابقون.

وأهمية دراسة نظرية الإدارة هي تحقيق النواحي التالية للمدير:

1- كيفية الربط بين المتغيرات.

2- كيفية التعامل مع المشاكل بطريقة منهجية.

3- كيفية تصنيف المتغيرات إلى أسباب ونتائج. (نويوة صباح وآخرون، 2003، ص15).

1-2- نشأة الإدارة:

إن المنافسة الإدارية قديمة قدم المجتمع الإنساني، فهناك شواهد تاريخية تشير إلى وجود نشاطات تنظيمية تدل على معرفة ودراية بأفكار إدارية ثم التعبير عنها لاحقاً بواسطة رواد الفكر الإداري.

1-2-1- الإدارة في العهود القديمة:

إن نظرنا إلى إنجازات الحضارات القديمة نرى بوضوح أن جميعها كان من المستحيل أن تنجز ما أنجزته إلا من خلال الإدارة على سبيل المثال: بناء الأهرامات في مصر القديمة الذي تم بناء بعضها قبل 3000 سنة قبل الميلاد، نجد أن المصريين عرفوا تنظيم جيد ونذكر أيضاً نظم الإدارة الحكومية للبابليين وبناء سور الصين العظيم ومبادئ الإدارة التي تحدث عنها سقراط، وأسس التخصص التي روج لها

أفلاطون ودراسات القيادة التي قام بها الفرابي، كل هذه الآثار المادية والفكرية تعد دليلاً على ممارسة الإدارة علمياً منذ حوالي 3000 عام قبل الميلاد.

وعلى الرغم من الممارسات الإدارية السابقة إلا أن الاهتمام بالإدارة كحقل دراسي لم يبدأ إلا منذ 100 عام فقط.

1-2-2- ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية:

من المعروف أنه لا يمكن أن تحدث الثورة الصناعية بدون وجود أسس للإدارة الناجحة وهذا في القرن 19، وكانت المهارات الإدارية تتفوق على المهارات العمالية في المصانع وقد تزامنت التطورات في المجالات الإدارية مع ذلك في المجالات الفنية وحتى نهاية القرن 19 كان عدد منظمات الأعمال كبيرة الحجم قليلاً، أما المنظمات الحكومية والعسكرية التي كانت منتشرة في ذلك الوقت لم تكن منظمات ربحية ومن ثمة فإن عدم وجود دوافع الربح لم يخلق لديها اهتماماً بالدراسات اللازمة لزيادة الكفاءة والفعالية.

وأيضاً الدراسات التي أجريت في نهاية القرن 19 كانت دراسات اقتصادية هذه الدراسات وجهت اهتماماً نحو الاقتصاد؛ وتغيير النمط السابق للإدارة وكانت بداية تغيير هي قيام الثورة الصناعية و بروز ما يسمى بنظام المصنع، في ظل هذا النظام بدأت المصانع في استخدام أعداد هائلة من العاملين في مكان واحد لتأدية أعمال مختلفة و متباينة ترتب على ذلك إن مديري هذه المصانع أصبحوا يواجهون أنواعاً جديدة من المشاكل لم تكن معروفة من قبل، وهي مشاكل التنسيق والإشراف ومع تركز المجتمعات العلمية في أماكن قريبة من المنظمات بدأ من نوع آخر من المشاكل في الظهور وهي المشاكل الاجتماعية مثل ساعات العمل وظروف العمل، والمستوى الأدنى للأجور. (نويوة صباح وآخرون، 2003، ص18).

1-2-3- تطور الإدارة الحديثة:

حدث هذا التطور بعد الثورة الصناعية ونتيجة هذه الثورة حدثت زيادات كبيرة وهائلة في حجم الإنتاج، وأصبحت الحاجة الملحة لاستخدام أعداد كبيرة من المديرين و المسيرين كما وجدت الفوارق بين الوظائف الإدارية المختلفة وبين الإداريين والمديرين و العمال وبناء عليه توسع نطاق الإدارة والمصنع كان يضم جميع عناصر الإنتاج في مكان واحد، واقتضى هذا وجود رقابة مركزية على الخدمات والمنتجات وعملية الإنتاج، كما أوجد نظام المصنع تميزاً واضحاً بين العامل وصاحب العمل وتطورت المصانع بفضل نتائج الثورة الصناعية وأصبحت تستخدم آلات متخصصة وعمال مدربين وتستقطب رؤوس أموال ضخمة، كل هذا تطلب قدراً كبيراً من عمليات التخطيط والإشراف كما استخدمت حوافز

العمل لزيادة الإنتاج والإنتاجية وتم تطويرها من قبل الرواد الأوائل وتكونت في نهاية الأمر بطبقة الإداريين، تم الحديث وقتها عن الثورة الإدارية وظهرت الفوارق بين الملكية والسلطة وظهرت شركات المساهمة كشركات رئيسية أما فيما يخص الإدارة العلمية "لتايلور" فقد بدأ تطورها مبكراً خاصة في ميدان الإنتاج الصناعي وعلى سبيل المثال تم في مؤسسة إنجليزية استخدام مبادئ بحوث التسويق والتنبؤ والتخطيط لمواقع المصنع ودراسة ترتيب مكان الآلات كما تمت دراسة تدفق الإنتاج وممارسة الرقابة على التكاليف ومحاسبة التكاليف واستخدام المكافآت التشجيعية وكيفية ترقية العمال، وفي هذا الإطار كان أول الباحثين الذي تصدى للمشاكل السابقة هو "روبرت أوين" وهو أحد المصنعين البريطانيين وقد لجأ أوين إلى تحسين ظروف العمل في مصانعه وحدد حد أدنى لأعمال العاملين وزود العاملين بوجبات غذائية وخفض ساعات العمل وفتح مدارس ومراكز ممارسة الرياضة والترفيه عن النفس بعد العمل.

(محمد الشافعي أبوراس، ب س، ص 22)

1-3- ماهية الإدارة العامة:

هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع، وبهذا المعنى تتكون الإدارة العامة من عملية توجيهه وقيادة الجهود البشرية، التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع، أي الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة، وبالتأكيد تزداد أهميتها في الأجهزة التي تتعامل الجماهير معها بصفة مباشرة.

(إبراهيم محمود عبد المقصود أحمد الشافعي، 2003، ص 82).

ولا يمكن لأي منشأة أن تكون ناجحة وتحافظ على نجاحها إلا إذا استخدمت الإدارة الفعالة وإلى حد كبير يتوقف تحقيق الكثير من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على قدرة الإداري ومهارته، ويلقى على عاتق الإدارة الحديثة مهمة إقامة مجتمع اقتصادي أفضل، وتحسين المستويات الاجتماعية وزيادة كفاءة الحكومة، والإدارة هي التي تزود الجهود الإنسانية بالفعالية، فهي تساعد على تحقيق أفضل المنتجات والخدمات وأفضل المصانع والمعدات وأفضل علاقات إنسانية وتقف الإدارة على استعداد لمقابلة الظروف المتغيرة مع توفير بعد النظر والتخيل، وهي التي تجلب النظام للمشروعات المختلفة فبواسطة الإدارة يمكن تجميع الأحداث والمعلومات أو المعتقدات المنعزلة مع بعضها البعض لإقامة علاقات لها أهميتها، وتؤثر هذه العلاقات على المشاكل المعالجة وتشير إلى الصعوبات المستقبلية التي ينبغي التغلب عليها كما تساعد على تحديد الحلول لهذه المشاكل. (إبراهيم محمود عبد المقصود أحمد الشافعي، 2003، ص 15).

1-3-1- تعريف الإدارة العامة:

من هذا يمكن القول بأن الإدارة العامة تعني مجموعة الأشخاص والأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة وبتوجيه منها بأداء الخدمات العامة التي يجب أن تؤدي يوميا متى أردنا أن نستوثق من نفاذ القانون وحماية الحقوق وتأدية الواجبات، وكلما توسعت الدولة في الحقوق والواجبات أدى هذا إلى كبر حجم الخدمات التي يؤديها الموظفون.

ولذا فإن الإدارة العامة تعني: "تنفيذ السياسات العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع" وهي بذلك تمثل مجموع النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة، ويتمثل هذا في المجال الرياضي في أوجه الأنشطة المختلفة التي تؤديها الأجهزة العاملة في رعاية الشباب مع توفير المناخ الرياضي الملائم لمختلف المراحل السنوية في كافة الأجهزة المعنية.

ف نجد أن "فريدريك تايلور" يرى أن الإدارة هي >> أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤيدونه بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة"<< (محمد فوزي حلوة، 2007، ص9)

وفي نفس الاتجاه يقول "ويب" أن >> الإدارة المختصة هي تجنب أي ضياع في الجهد الإنساني"<< .

- كما يعرفها "حسن شلتوت وحسن معوض" بأنها >> فن تطبيق السياسة الإدارية الموضوعة في الإطار التنظيمي العام على أن يراعى هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان"<< (إبراهيم عبد المقصود، 1981، ص27)

- وقد عرفها "إدوارد بريك" بأنها: >> مسؤولية اجتماعية تتضمن التخطيط والتنظيم الفاعلين لعمليات المنشأة، وإقرار الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال مع الخطة المرسومة وتوجيه ومراقبة الأفراد في المنشأة"<< . (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص52)

ومن هذه التعاريف يمكن استخلاص مفهوم شامل للإدارة والتي هي فن تنظيم وتدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المسطرة.

1-3-2- المستويات الإدارية: تختلف المستويات الإدارية للمنشأة حسب العديد من العوامل مثل :

- طبيعة عمل المنشأة ومنجاتها : زراعية ، صناعية أو خدمية .

- حجم المنشأة ومدى انتشارها الجغرافي .

-مدى الحداثة في أساليب العمل ووسائل الاتصال المستخدمة.

- فلسفة الإدارة وأهدافها وقدرتها .

وغيرها من العوامل الأخرى ويقسم كتاب الإدارة المستويات الإدارية إلى ثلاث مستويات ، تختلف هذه المستويات من عدة وجوه من حيث السلطة والمسئولية ودرجة ممارسة الوظائف الإدارية. والمستويات الثلاثة هي الإدارة العليا والوسطى.

1-4- واقع الإدارة في الجزائر:

يلاحظ في الجزائر أن ظهور المهنة الإدارية تأخذ نظرا لعدم وجود طلب فعال على خدمات الإداري لمتهمين وهذا راجع لعدة أسباب منها:

- غموض مفهوم تسيير منشآت الأعمال الاقتصادية، فهو يختلط تارة مع القانون وتارة أخرى مع السياسة وأخرى مع الإدارة العامة وأخرى مع الاجتهادات الشخصية.

- واقع منشأتنا الاقتصادية في قبضة بيروقراطية وصائية لم تسمح بظهور جزر تسييرية متميزة ذات استقلالية مسؤولية.

- تأقلم بيئة التسيير الداخلية والخارجية مع مقتضيات النمط التجميعي للإدارة، فذلك النمط المنجز بطبيعته ضد الإنتاجية نظرا لتركيزه على تجميع موارد الإنتاج أكثر من استغلالها.

1-5- الأسس العامة للتنظيم والإدارة:

1-5-1- تعريف الإدارة:

إن الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لمعنى كلمة "الإدارة" لاقى الكثير من الصعوبات حيث يختلف تفسير معنى الإدارة باختلاف وجهة نظر القائم بالتعريف ونواحي التركيز التي ينظر إلى الإدارة من خلالها والوقت الذي صيغ فيه التعريف فالإدارة - مثلها مثل باقي العلوم الاجتماعية- قد طرأ عليها الكثير من التطورات التي أضافت أبعادا جديدة لمعناها، ومن ثم فإن التعاريف المطروحة في الكتابات الإدارية المختلفة تعكس ما هو متاح من متغيرات في ذلك الوقت.

- وباستعراض هذه التعريفات نجد أن أغلبها يعكس انتقادات واهتمامات تقديمها والمشاكل التي واجهها المفكرون في ذلك الوقت.

- فعلى سبيل المثال، وفي وقت معاصر للثورة الصناعية كانت معظم المشاكل التي تواجه هذه الفترة هي كيفية زيادة الإنتاج والإنتاجية وتخفيف التكاليف، ومن ثم انعكس ذلك على معظم التعريفات التي قدمت وتعكس في نفس الوقت هذه المشكلة.

ف نجد أن "فريدريك تايلور" يرى أن الإدارة هي >> أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤيدونه بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة"<< (محمد فوزي حلوة، 2007، ص9)

وفي نفس الاتجاه يقول "ويب" أن >> الإدارة المختصة هي تجنب أي ضياع في الجهد الإنساني << .

- بينما يشير "جون مي" إلى الإدارة بأنها >> فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع << .

- كما يعرفها "حسن شلتوت وحسن معوض" بأنها >> فن تطبيق السياسة الإدارية الموضوعة في الإطار التنظيمي العام على أن يراعى هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان <<. (إبراهيم عبد المقصود، 1981، ص27)

- وقد عرفها "إدوارد بريك" بأنها: >> مسؤولية اجتماعية تتضمن التخطيط والتنظيم الفاعلين لعمليات المنشأة، وإقرار الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال مع الخطة المرسومة وتوجيه ومراقبة الأفراد في المنشأة <<. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص52).

ومن هذه التعاريف يمكن استخلاص مفهوم شامل للإدارة والتي هي فن تنظيم وتدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المسطرة.

1-5-2- وظائف الإدارة:

يرى "فايول" أن الوظائف الرئيسية للإدارة هي:

✓ التخطيط.

✓ التنظيم.

✓ القيادة.

✓ التنسيق.

✓ الرقابة. (عصام بدوي، 2001، ص29)

ويرى "لوثرجيليك" أن الوظائف الإدارية تتمثل في:

✓ التخطيط.

✓ التنظيم.

✓ إدارة الأفراد.

✓ التوجيه والقيادة.

✓ التنسيق.

✓ وضع التقارير.

✓ وضع الميزانيات. (عصام بدوي، 2001، ص30)

ومن خلال هذه التصنيفات للوظائف يمكن حصرها في: التخطيط، التنظيم، الرقابة والقرار.

1-5-2-1- التخطيط:

يعد التخطيط من أهم عناصر الإدارة فهو الذي يكفل الاستخدام الأمثل لكافة الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف بطريقة علمية وعملية وإنسانية تتميز بتحديد مواعيد بدأ الأعمال والانتهاؤ منها، و

التخطيط هو عبارة عن تحديد الأهداف حسب أولوياتها وحصر كافة الموارد والإمكانات المتاحة ثم تحديد أنسب الوسائل والسبل لاستغلال هذه الموارد في تحقيق الأهداف. (أحمد الشافعي، 2003، ص16).

1-2-5-2- التنظيم:

إن من الخصائص المميزة لحياتنا اليومية في الوقت الحاضر هو التنظيم والذي ابتدعه الإنسان قديما، فلا يمكن لأي عمل من الأعمال أن يسر بكفاءة عالية بدون تنظيم فهو يساعد على توفير الوسائل، التي يتمكن من خلالها الأشخاص بالعمل مع بعضهم بكفاءة واقتدار لغرض تحقيق الأهداف المحددة، وقبل البدء في أي عمل من الأعمال لا بد من رسم الطريقة التي يسير عليها هذا العمل ويجب تنظيم ذلك في إطار يتضح من خلاله بما يمكن العاملين من العمل والإنتاج بكفاءة عالية ووقت مناسب. (كمال أميري محمد، عصام بدوي، ب س، ص178).

1-2-5-3- الرقابة:

تعد الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الأساسية، فالرقابة هي التأكد من النتائج التي تحققت مطابقة للأهداف التي تقررته وذلك يتطلب وجود معايير رقابية وقياسية دقيقة للأداء ثم تشخيص المشكلات وعلاجها.

1-2-5-4- القرار:

إن القرار هو اختيار لطريق معين يتخذه الملوك للوصول إلى هدف مرغوب فيه وهو كذلك اختيار بين بدائل مختلفة.

أو هو اختيار قرار معين بعد دراسة وتفكير كما يقول "هربرت سايمون" >> إن القرار هو قلب الإدارة <<. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص53)

1-6- الخصائص الرئيسية للإدارة :

تعد الإدارة من أهم عوامل التسيير الناجح فهي تمتاز بعدة خصائص نذكر منها :

1- يغلب على الإدارة طابع الدوام و الاستقرار لفترات طويلة لأن العمل الإداري يعتمد على التأهيل العلمي و الكفاءة الفنية و هذا إخلافا للوظائف السياسية التي تعتبر مؤقتة. (أحمد نجم، 1979، ص32).

2- إن الإدارة تهدف بصفة رئيسية إلى دراسة الطلبات المقدمة إليها من طرف أفراد المجتمع المتعاملين معها و اتخاذ القرارات اللافتة بشأن القضايا المعروضة عليه و ذلك وفقا للقوانين المعمول بها و الإمكانيات المتوفرة. (James Wfaslim، 1979، 18p).

3- إن الإدارة مرتبطة بالقانون لأن هدفها الأساسي هو تطبيق القوانين بالعدل و المساواة.

4- إن الإدارة مكتملة للسياسة لأن القادة السياسيون هم الذين يقومون بتحديد الأهداف العامة للدولة و رجال الإدارة المتخصصون يتولون عملية تنفيذ القرارات التي اختارتها القيادة العليا للبلاد .

5- إن الإدارة عبارة عن ترجمة سابقة لجهود جماعي لتحقيق أهداف عامة ومشتركة .

6- إن الإدارة نشاط إنساني هادف ، فهي تتعامل عند تطبيقها مع الجماعة وتسعى في نفس الوقت إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال إنجاز عدد من الوظائف والمهام .

7- إن الإدارة الفعالة تستلزم دائما استخدام أنواع معنية من المعرفة و المهارة وإذا كانت الإدارة الفنية مهمة جدا لتنفيذ العمل فإن دور المدير لا يستلزم خبرة فنية متخصصة.

صحيح أن كثيرا من المديرين كانوا خبراء فنيين أو أخصائيين قبل دخولهم العمل الإداري كما أن الخبرة و المهارة الفنية تضيف الكثير إلى قدرة المدير إلا أن دخول ميدان العمل الإداري يستلزم من الفرد تخصصا آخر وهو أن يدير بفعالية .

والمهارة التشغيلية الضرورية لأداء العمل التشغيلي المتخصص لا تعتبر كافية لعمل الإدارة. (عبد

السلام أبو قحف، 2002، ص 15-17).

8- تتصف الإدارة بالتغيير، فبيئة الأعمال المتغيرة والعنصر البشري متغير برغباته وطموحاته، كما أن التطور التكنولوجي في مجالات مختلفة يتطلب من الإدارة ضرورة مواكبته.

9- إن الإدارة كعملية تتطوي على العديد من التصرفات والمهام التي يقوم بها المدير وهذه المهام تتمثل في : التخطيط، التوجيه، التنظيم، الرقابة واتخاذ القرار و.....الخ.

10- إن الإدارة عملية مستمرة ومصدر استمراريتها هو بقاء منظمات خدمة البيئة التي تسعى إلى إشباع رغبات المجتمع، فهي الأداة التي تساعد هذه المنظمات على بلوغ أهدافها واضطلاعها بمسؤولياتها اتجاه المجتمع.

11- تعتمد الإدارة على فكرة التدرج الإداري واختلاف مستويات المناصب الإدارية والتنسيق بين المسؤولين الإداريين.(إبراهيم عبد العزيز شيجا، 1980، ص).

1-7- المبادئ الأساسية في الإدارة:

1-7-1- مبدأ التوازن:

يجب أن تكون المؤسسة مهما كانت متوازنة وذلك لضمان الاستقرار والنمو المناسب وتكون عملية التوازن على عاتق الرئيس الإداري الذي لا بد أن يحفظ التوازن داخل المؤسسة وذلك بتنسيق جهوده مع جهود الأفراد.

1-7-2- مبدأ التخصص:

يؤدي التخصص إلى تكوين الخبرة العملية، تطبيق مبدأ التخصص تطبيقا شاملا في مختلف نواحي ونشاطات الإدارة.

1-7-3- مبدأ الحوافز المادية:

هذه المكافئات التي تؤدي بدورها إلى تحفيز العامل للقيام بنشاطه بكفاءة جيدة وذلك مقابل تقديم مكافأة مباشرة بعد تأديته لعمله.

1-7-4- مبدأ السلطة والمسؤولية:

السلطة توحى إلى أن صاحبها يكون مسؤولاً، فإن خولت المسؤولية لشخص معين فيجب أن يزود بالسلطة اللازمة للإشراف على الأشخاص في ميدان عملهم وتوجيه جهودهم للوصول إلى الهدف.

1-7-5- مبدأ العلاقات الإنسانية:

إن العلاقات الإنسانية تؤثر سلباً أو إيجاباً على نجاح الوظائف الإدارية حيث تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون والمراقبون.

1-8- الإداري:

هو الفرد الذي يشغل مركزاً من المراكز ذات المسؤولية وهو بهذا الوضع يتولى اختصاصات محددة تلقى عليه المسؤوليات تتطلب إنجازات على مدى السياسة العامة الموضوعية وفي نطاق خطة محددة التي يلتزم بتنفيذ الجزء الداخل منها في نطاق اختصاصه ولكي يستطيع الإداري إنهاء الالتزامات الواقعة عليه فإنه يشرف على جماعة من المرؤوسين يتولون تأدية المهام والأعمال المطلوبة منهم. (حسن شلتوت

وحسن معوض، ب س، ص 11-)

ويقوم الإداري ببعض الأنشطة منها:

- التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات.
- تنظيم أنشطة الآخرين.
- الرقابة على النتائج المطلوبة.
- إصدار الأوامر والتعليمات.

التنسيق بين الجهود. (حسن شلتوت وحسن معوض، ب س، ص 12).

1-9- أدوار الإداري:

يتبع "منتر برج" سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة، وذلك بهدف معرفة ما إذا كان هؤلاء يقومون بوظائف حيث رأى أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة صنفها إلى ثلاث مجموعات وهي: الأدوار العلائقية:

وتتمثل في تأمين سير العمل في صور منتظمة وهي كالاتي:

- 1- **الواجهة:** هنا يجب أن يفهم المسيرين الآخرون بأنه هو الممثل و صاحب الأمر في عمله.
- 2- **القائد:** حيث يقوم المسير بتوجيه المرؤوسين.
- 3- **الرابط:** يجب أن يكون المسير همزة وصل بين عمله وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين.

1-1-9-1- الأذوار الإعلامية:

وتعني الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية وهي كما يلي:

- 1- الملتقط للمعلومات التي تفيد في تسيير شؤون عمله.
- 2- موصل إطلاع المرؤوسين على مجريات العمل.
- 3- المتحدث مع الجهة الرسمية وصاحب النفوذ في الداخل والخارج.

1-1-9-2- الأذوار التقريرية:

وتشمل اتخاذ القرارات وهي على الشكل الآتي:

- 1- **المستحدث:** حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف والتطور.
 - 2- **معالج المشاكل:** أي يجب تفادي المشاكل قبل وقوعها ويقوم بمعالجتها عند ما تقع.
 - 3- **موزع الموارد:** هو الذي يوزع المهام على الأشخاص المعنيين باستعمال الوسائل.
- هو الذي يبرم العقود ويقبل الالتزامات ويقدم التنازلات للمسؤولين (محمد رفيق الطيب، ب س، 17-20)

1-9-2- وظائف الإداري:

إن أنشطة المسير هي في الواقع أنشطة قيادية وهذا يتطلب إماما لأساليب القيادة ويمكننا أن نذكر الأعمال التي يقوم بها المسير:

- التخطيط وتحديد السياسات.
- تنظيم أنظمة الآخرين.
- تفويض السلطة والمسؤولين.
- الرقابة على النتائج المطلوبة.
- الإشراف على تقديم النتائج.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- تفسير وتبليغ السياسات.
- تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية وتحمل العمل الإداري.
- تنسيق جميع الجهود المختلفة بالعناصر المكونة للعمال الإداريين.

1-9-3- مؤهلات الإداري الناجح:

لكي ينجح كل مسير في شغل مركزه يجب أن يواجه الأعمال التي تحت إشرافه ويسيرها في يسر وسهولة كما يجب أن يفهم مبادئ التنظيم والإدارة ليستخدما صحيحا ويشترط في المسير أن يقدر الحاجة إلى العلاقات الإنسانية ويعرف من تكون عليه العلاقات السليمة بين جميع العاملين معه من مستلزمات النجاح وأن يرسم أهدافه بوضوح ويخطط لمرؤوسه الإجراءات التي تتيح تنفيذ هذه الأهداف ويفوض السلطة الضرورية إلى الأشخاص الذين يقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ المراحل المختلفة للعمل

ويستتبط وسائل الرقابة التي تضمن تنفيذ الخطة ويستعرض بعض المؤهلات المميزة للمسير الناجح ونلخصها في ما يلي:

- امتلاك الطاقة الإدارية.
- المحافظة على السلك الإداري ومميزات القيادة.
- القدرة على تكوين الرجال وإعدادهم.
- الجدارة في استخدام التنظيم.
- إبداء الآراء السديدة.
- ضبط النفس.
- الاستقامة.

10-1- المراحل الرئيسية للعمل الإداري:

إن المراحل الرئيسية لأي عمل إداري هي الخطوات الرئيسية التي يجب أن تتبع لتسيير تدفق الخدمات التي تؤديها الهيئة بالنسبة لكل الوظائف الملقاة على عاتقها ويمكن تحديد المراحل الإدارية الرئيسية في الآتي:

- تحديد الغرض .
- التخطيط.
- التنظيم.
- تهيئة الجو للعمل.
- القيام بالعمل.
- القيادة والإشراف والتنسيق.
- المتابعة والتقييم.(حسن شلتوت وحسن معوض، ب س، ص 13).

11-1- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي:

عل الرغم من أن الإدارة في مجالات التربية الرياضية من المهن التي ارتبطت بهذه المجالات فإن هناك عدة ملاحظات على تطور الفكر الإداري الرياضي هي في الواقع ملاحظات على تطور الفكر الإداري بشكل عام ولكنها تجسدت في المجال الرياضي لتنوع أنشطته وتباين مستويات العمل لإداري فيها، هذا بالإضافة إلى ارتباطها أصلا بالعمل في الأداء البشري الذي يزخر بالمشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية ومن هذه الملاحظات.

12-1- علاقة علم الإدارة بعلم التربية البدنية و الرياضية:

التربية البدنية والرياضية هي وسيلة من الوسائل التربوية التي تعمل على إعداد الفرد المتكامل بدنيا واجتماعيا ونفسيا وذلك من خلال ممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة سواء كانت فردية أو جماعية وذلك لا يتم إلا بتوفير القيادة التربوية المؤهلة لذلك في المجال التعليمي أو التدريبي أو الترويحي.

وإذا كانت الإدارة هي تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين لتحقيق الأهداف الموضوعية ولذلك فإن محور الإدارة العامة هو العنصر البشري وبالتالي التربية البدنية أو الرياضية محورها العنصر البشري، فعلم التربية البدنية أو الرياضية وعلم الإدارة يتفقان على أنهما يركزان على العنصر البشري في تحقيق أهدافها، ولذلك إذا توافرت الإدارة العامة في التربية البدنية والرياضية سوف يتحقق الهدف الأصيل لممارسة الأنشطة الرياضية وهو إعداد الإنسان تربوياً بصفة شاملة ومتكاملة.

وإذا كانت التربية البدنية أو الرياضية تتعامل مع السلوك الإنساني فإن الإدارة هي التي تخطط وتنظم وتوجه وتتسق وتراقب وتقوم بهذا السلوك من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية. من هذا المنطلق جاء استخدام علم الإدارة لتطبيقه في التربية البدنية أو الرياضية وذلك في مجالات مختلفة وأساسية ركزت عليها كليات التربية الرياضية وهي مجال التعليم بمراحله المختلفة، مجال التدريب الرياضي لجميع الألعاب الفردية والجماعية بصفة عامة ومحلياً ودولياً وفي مجالات إدارة المؤسسات الرياضية المختلفة محلياً ودولياً. (إبراهيم محمود عبد المقصود أحمد الشافعي، 2003، ص82)

من أهم روافد علم الإدارة العلاقات الاجتماعية، حيث تمثل هذه العلاقات انعكاساً للواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع ككل فالفكر الإداري في المجال الرياضي هو محصلة طبيعية لنواتج هذه المتغيرات في أي مجتمع وفي أي طور من أطوار نموه. فتطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباطاً وثيقاً مما يحدث تطوير في الفكر الإداري على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها، بل وأنه يمكن القول بأن الرياضة بمجالاتها المختلفة إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور فهي تحقق في قيمتها ما قد لا تحققه مجالات أخرى من مكانة دولية هذا بالإضافة إلى أن الاهتمام في الدول النامية يركز على أنشطة المجال الرياضي التطبيقية نفسها وتعتبر الإدارة عنصراً ثانوياً لذا فإن التأريخ لتطور الفكر الإداري في المجال الرياضي خاصة بالوطن العربي لم يظهر إلا منذ فترة قصيرة، وهذا يعني أننا نحمل المسؤولية على من يؤرخون للفكر الإداري الرياضي ولكن عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات وتغيير الإدارات العليا جعل من الرياضة في الوطن العربي مجالاً يزخر بالمدعين وهواة العمل التطوعي شكلاً والإلزامي موضوعاً، من أدى إلى انشغالهم بأمور بعيدة كل البعد عن دعم الفكر الإداري الرياضي وتسجيل تاريخه وما يطرأ عليه من تطوير، وإذا ما قارنا المجال الرياضي بأي مجال آخر من مجالات الحياة في الوطن العربي فسوف نجد أنه لم يحظ بالاهتمام الكافي من علماء الإدارة لكي يطبقوا فيه مبادئهم ونظرياتهم وأنه من المجالات التي تركت للخبرة الشخصية والانتماءات السياسية والرغبة في تحقيق المنفعة الخاصة. (طلعت حسام الدين، 1997، ص19).

13-1- أهمية الإدارة في المجال الرياضي:

يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوي العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات و الجوانب المشبعة و التي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة ، فالنشاط يمثل محركا يحول الطاقة البشرية الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة و تكمن أهمية الإدارة في المجال الرياضي في بعض النقاط منها أن المجال الرياضي يتميز عن سائر المجالات الأخرى أنه مجال التفاعل و الممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري في الاتجاه المرغوب و خلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذي يعيشون فيه .

عليه فمجال التربية البدنية الرياضية يعد من أنجح مجالات التربية تأثيرا في الأفراد و ترتبط أهدافه بالأهداف التربوية إلى حد كبير حيث تترجم هذه الأهداف إلى ممارسات واقعية ملموسة تصبح عادات متأصلة لدى الفرد، ومن هنا تتضح أهمية هذا النوع من التربية في تحقيق النمو الشامل المتكامل المتزن لدى الفرد و حتى تتمكن التربية البدنية و الرياضية من تحقيق الأهداف المنشودة لا بد من إتباع الأسلوب العلمي في تنفيذ أنشطتها. (طلعت حسام الدين، 1997، ص 25)

2- الإدارة الرياضية:

2-1- مفهوم الإدارة الرياضية:

يتجه بنا هذا إلى تحديد مفاهيم عن الإدارة بصفة عامة ويمكن تعريفها بأنها تلك العمليات أو الوظائف الاجتماعية التي يمارسها المسؤولين ومن كل هذا أن يقودنا إلى القول بأن الإدارة هي ذلك العمل الإنساني الذي يدور في المنشأة ويكون مستمرا مبكرا ومتبادلا بين الأفراد ويحتوي على جملة من الأنشطة التي تساهم في تحقيق الأهداف كما يمكن أن تعرف الإدارة بأنها >> توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها<< (مفتي إبراهيم عماد، 1999، ص 18)

ويكون هذا وفقا لبرامج وخطط مستمرة تشغلها جملة من الأسئلة وتستخدم جملة من الموارد المتاحة وذلك عن طريق التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة للوصول إلى فعالية في تطبيقات الإدارة الرياضية وبالتالي فإن العنصر الرئيسي في الوظائف الإدارية هو القدرة على الخلق والإبداع الإنساني من خلال مجموعة العلاقات والاتصالات المتاحة للأفراد.

2-2- مكونات الإدارة الرياضية:

لقد حلل الإداري الأمريكي (Kanz) الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية

وهي:

- العمل البشري.

- العمل الجماعي.

- المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.

- القائد الإداري. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص 60)

2-3- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية: لقد أشاد الإداري الأمريكي (Kanz) بأن الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي:

2-3-1 المهارات الفنية:

وقد وصفها (Kanz) بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التقنين في المجال الرياضي.

2-3-2 المهارات الإنسانية:

القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وبعلاقة جيدة.

2-3-3 مهارة الاستيعاب الفكري:

القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.

2-4- مجالات الإدارة في الرياضة:

تعمل الإدارة الرياضية على تحقيق ثلاث مجالات رئيسية: البرامج، الإمكانيات والعاملين، حيث تعتبر هذه المجالات المتداخلة والتي تعمل على تحقيق التكامل فيما بينها فتعمل الإدارة الرياضية على برمجة خططها وأهدافها على حساب الإمكانيات المتوفرة لها وعلى عدد وكفاءة عاملاتها وكل هذا لتحقيق أهدافها المسطرة بنجاح.

ونجد أن الإدارة الرياضية تهتم بالعنصر البشري وتعتمد عليه في تحقيق أهدافها فنجد أن الإداري يعمل مع الموظف العادي وفق لغة ثابتة عندما يتحدث كل عنصر بشري داخل هيئة بهذه اللغة ويعرف قواعدها ويتكامل بأسلوبها يكتمل التجانس داخل مجلس الإدارة واللجان وقطاعات العمل سواء في مجموعات العمل التي تظم كلا على حده أو فرق عمل تظم عناصر من كل وحدة، إن لغة الإدارة التي

تعنيها هي >> علم الإدارة بعناصر مختلفة وتطبيقاتها في الميدان الرياضي تزود بها كل العناصر البشرية الموجودة في الهيئات مهما كان موقفها ومهما كان مجالها المهني <<. (عصام بدوي وآخرون، 1991، ص34)

ومع كل هذا فإن مجالات الإدارة وتطبيقاتها هي نفسها المجالات في جميع الإدارات الأخرى.

2-5- التنظيم:

2-5-1- مفهوم التنظيم:

كثرت آراء العلماء حول مفهوم التنظيم فمنهم من يرى أن التنظيم هو مرحلة تحديد الواجبات وتقسيمها إلى أجزاء ثم إسنادها لأفراد من أجل تنفيذها ومنهم من يرى أن التنظيم عبارة عن منظمة تحتوي على مجموعة من الأفراد لهم مصالحهم ودوافعهم ومنهم يقول أن التنظيم هو نظام يحوي على مجموعة من الإجراءات ذات علاقة ببعضها البعض ويجب التعامل مع هذه الإجراءات ككل ويسمى هذا بالاتجاه الفكري أو نظرية التنظيم.

وبغض النظر عن الأقوال السابقة نرى أن التنظيم أحد أهم عناصر الإدارة فبدونه تفقد الكثير وتصبح عملية عاجزة غير قادرة على السير في الطريق بالسرعة والأهمية المطلوبة لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، وعموماً التنظيم هو توجيه الجهود وتجميعها في محطة واحدة وإطلاقها نحو الهدف المنشود عن طريق تحديد العلاقات التنظيمية بين مكونات هذا التنظيم. (عبد الحميد شرف، 1998، ص14، 15، 17).

2-5-2- تعريف التنظيم:

تعددت تعاريف التنظيم من علماء الإدارة ونذكر منها:

يقول "هنري فايول" >> هو إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية أو الآلات ورأس المال والمستخدمين وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين إقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها البعض <<.

يعرفه "كوننزا ورنل" >> أنه تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق الخطط والأهداف وتجميع كل نشاط الإدارة المناسبة، بحيث يتضمن التنظيم تفويض السلطة والتسويق <<.

كما يعرفه "رولف دافيز" >> أنه تعاون أي مجموعة من الأشخاص سواء كانت صغيرة أو كبيرة تحت قيادة رشيدة بحيث يكون لديهم رغبة أكيدة في تحقيق الأهداف المشتركة مع قدر كاف من العناية بالعمل الإنساني <<

كما عرفه "ليندال إيرويك" >> هو عملية تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف وذلك في مجموعات حيث يمكن إسنادها للأشخاص <<. (عصام بدوي وآخرون، 1991، ص29)

ومن خلال كل التعاريف السابقة يمكننا القول أن التنظيم هو توجيه الجهود وتجميعها في محطة واحدة وإطلاقها نحو الهدف المنشود عن طريق تحديد العلاقات التنظيمية بين مكونات هذا التنظيم.

2-5-3- التنظيم في المجال الرياضي:

في مجال التربية الرياضية والبدنية الكثير من الأنشطة التي لا بد لها من تنظيم وتوزيع أنشطتها على الأفراد مع تفويض السلطة لإنجازها بأعلى مستوى للأداء في أقصر وقت وأقل تكلفة ممكنة، فالتنظيم الفعال في مجال التربية البدنية يحقق تحديدا واضحا للواجبات والمسؤوليات والعلاقات مع تهيئة الظروف النفسية والمعنوية للأفراد العاملين والتنسيق بين مختلف المجهودات الجماعية منعا للاحتكاك والتضارب بين الأفراد أثناء التنفيذ، كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية في البرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية للأفراد العاملين. (طلعت حسام الدين، 1997، ص 75).

2-6- أهمية التنظيم في التربية الرياضية :

التربية البدنية و الرياضية تعمل دائما بلغة الفريق سواء كان ذلك على مستوى مؤسساتها أو أنشطتها و من هنا يكون التنظيم ضرورة حتمية مصاحبة للتربية الرياضية وهناك عدة نقاط تبرز أهمية التنظيم في التربية الرياضية منها :

- 1- يحدد الوظائف التنظيمية لكل المستويات.
 - 2- يوضح العلاقات بين الإدارات و الأقسام المختلفة.
 - 3- يساعد على خلق الروابط الإنسانية.
 - 4- البعد عن الشيع في تنفيذ المهام.
- تجميع الجهود في تناسق تام نحو الهدف (عبد الحميد شرف، 1998، ص 40).

خلاصة:

يمكن القول في النهاية أن الطاقم الإداري هو مسير التعقيدات التي تواجه الإدارة فبدون قيادة تسيير دقيق تعم الفوضى بشكل يهدد وجود الشيء المسير إداريا وهو يوفر درجة من الانتظام والتنسيق، ولا يتم ذلك إلا بوجود قيادة ذات كفاءة عالية.

ويمكن أن نقول المسير الإداري هو الفرد الذي يشغل مركزا من المراكز ذات المسؤولية وهو بهذا الوضع يتولى اختصاصات محددة تلقى عليه المسؤوليات ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة يجب أن تكون هناك سياسة إدارية ناجحة ومدروسة.

الكتاب الطيب

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

تمهيد

إن لكل باحث من خلال بحثه يسعى إلى التحقق من صحة الفرضيات التي وضعها، ويتم ذلك بإخضاعها إلى التجريب العلمي باستخدام مجموعة من المواد العلمية، وذلك بإتباع منهج يتلاءم وطبيعة الدراسة، وكذا القيام بدراسة ميدانية عن طريق تطبيق الاختبارات على العينة الاستطلاعية والعينة الأصلية. واشتمل الفصل الرابع لبحثنا هذا على الفصل الرابع ويمثل الإجراءات الميدانية للدراسة والتي تشتمل على الدراسة الاستطلاعية والمجال المكاني والزمني وكذا الشروط العلمية للأداة وهي الصدق والثبات والموضوعية مع ضبط متغيرات الدراسة كما اشتمل على عينة البحث وكيفية اختيارها والمنهج المستخدم وأدوات الدراسة وكذلك إجراءات التطبيق الميداني وحدود الدراسة.

1-4 الدراسة الاستطلاعية:

حسب عبد الرحمن عيسوي "إن الدراسة الاستطلاعية، دراسة استكشافية تسمح للباحث بالحصول على معلومات حول موضوع بحثه، كما يسمح لنا بالتعرف على الظروف والإمكانيات ومدى صلاحية الوسائل المنهجية المستعملة". (عبد الرحمن عيسوي، 2006م، ص25).

ولأجل الحصول على هذه المعلومات قمت بزيارة استطلاعية لقاعة التطبيق على مستوى مديرية الشباب والرياضة، للوقوف على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث حيث قابلت بعض الموظفين من أجل معرفة آرائهم واقتراحاتهم ووجهات نظرهم حول مجموعة من النقاط التي تخدم البحث وترتبط بموضوع الدراسة وضبط الإشكالية وتحديد المنهج المستخدم.

الهدف منها معرفة مدى ملائمة أداة الدراسة بالإضافة على حساب الصدق والثبات

2-4 المنهج المتبع في الدراسة :

المنهج الوصفي: مما لا شك فيه أن أي منجز علمي يطمح إلى الاتصاف بصفة العلمية تجد نفسه مطالباً بوضع خطة أو طريقة أو منهج يحدد من خلاله الخطوات التي تتبعها في الوصول إلى النتائج التي حققها، ومن دون ذلك يعد هذا المنجز عملاً يتصف بالانشاز وعدم الدقة و المنهجية لذلك نجد أن الضرورة العلمية تقتضي منا استخدام المنهج الوصفي باعتباره " دراسة الوقائع السائدة المرتبطة بظاهرة أو موقف معين أو مجموعة من الأفراد أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة معينة من الأوضاع. (حسين عبد الحميد رشوان، 2003م، ص66).

3-4 متغيرات الدراسة :

استناداً إلى فرضيات البحث تبين لنا أن هناك متغيرين اثنان أحدهما مستقل والآخر تابع وهما كالتالي :

تعريف المتغير المستقل:

هو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث انه السبب أو أحد الأسباب لنتيجه معينة، ودرسته قد تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر

تحديد المتغير المستقل: "النمط القيادي الديمقراطي".

تعريف المتغير التابع:

متغير يؤثر فيه المتغير المستقل هو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر على المتغير التابع (محمد حسن علاوي . أسامة كامل راتب، 1999م، ص219).

تحديد المتغير التابع: "تماسك الطاقم الإداري".

4-4 مجتمع وعينة الدراسة :

إن صياغة الفرضية تكون على شكل عبارة تتكون من متغيرات تدل على سمات أفراد أو أشياء تشكل المجتمع الإحصائي والذي يعرف بأنه جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع إشكالية البحث. (عدس عبد الرحمن 1992م، ص 109)

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة 35.

4-4-1 عينة الدراسة وكيفية اختيارها :

باعتبار العينة هي حجر الزاوية في أي دراسة ميدانية، تستند إلى الاستبيان كمقوم أساسي نجد أن مفهومها يجلو على النحو الآتي :

"العينة هي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث. (رشيد زرواتي، 2007، ص334).

و هي النموذج الأول الذي يعتمد عليه الباحث لإنجاز العمل الميداني وبالنسبة لعلم النفس وعلوم التربية البدنية والرياضية تكون هي "أشخاص" والعينة هي المجموعة الفرعية من عناصر مجتمع بحث معين وفي البحث شملت جزءا من مجتمع الدراسة وقد تم اختيار العينة عشوائيا ، واشتملت على 20 موظف من الموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

4-5- أساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات) :

يشير محمد شفيق "أن الدراسة الوصفية يمكن أن تستعمل فيها مجموعة من الأدوات، لأنها تستهدف تقرير خصائص المشكلة ودراسة الفروق المحيطة بها، وكشف ارتباطاتها بمتغيرات أخرى بهدف وصف الظاهرة المدروسة وصفا دقيقا." (محمد شفيق، 1998، ص111)

من أجل اختبار الفرضيات المقترحة لبحثنا و الوقوف على مدى حقيقتها و انطلاقا من أهدافه تم إعداد استمارة

4-5-1 الاستبيان: مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة الأشخاص المعنيين و تسلّم باليد للمدرّبين تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها و بواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن موضوع و التأكد من معلومات متعارف عليها و لكنها غير مدعمة بحقائق. (فوزي عبد الله العكس، 1986، ص210).

أبدا	أحيانا	دائما
المحور الأول دور النمط القيادي الديمقراطي دور في انجذاب أفراد الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية		
01 هل تشعرك جماعة العمل بالانجذاب إلى أفرادها؟		

			02 هل تتمتع بروح معنوية عالية؟
			03 هل تحكم على العلاقة التي تجمعك مع زملائك في العمل بالاجابية؟
			04 هل ترغب في الاستمرار بجماعة العمل التي تنتمي إليها؟
			05 هل جماعة العمل تتميز بالقدرة على مواجهة مختلف المشاكل التي تواجهها؟
			06 هل لأسلوب المدير دور في الانجذاب بين أفراد جماعة العمل؟
			07 هل تميز في جماعة عملك انخفاض في الشكاوي والإضرابات؟
			08 هل تمثل جماعة العمل مصدر رضا بالنسبة لك؟
المحور الثاني: دور النمط القيادي الديمقراطي دور في تفاعل أفراد الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية			
			09 هل تشترك مع أفراد الجماعة في أهداف وغايات واحدة؟
			10 هل يوجد تنسيق بين وحدات العمل في الجماعة التي تنتمي إليها؟
			11 هل أنت تؤمن بقيمة العمل الجماعي؟
			12 هل ترى أن جماعة العمل التي تنتمي إليها لها القدرة على مقاومة الضغوط المهنية التي تواجهها؟
			13 هل تساهم في نشاط الجماعة بانتظام؟
			14 هل تتميز جماعة العمل التي تنتمي إليها بالاستقرار؟
			15 هل يشكل حجم الجماعة مشكلا لتفاعل الجماعة؟
المحور الثالث: دور النمط القيادي الديمقراطي دور في تكريس مبدأ التعاون بين أفراد الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية.			
			16 هل جو العمل داخل المؤسسة يسوده الاحترام والتعاون بين أفراد الجماعة التي تنتمي إليها؟
			17 هل تقوم أثناء انجاز الأعمال الموكلة إليك بإشراك بعضا من أفراد الجماعة؟

17	هل ترى أن مشاركة المدير لموظفيه تزيد في تماسك جماعة العمل بالمؤسسة الرياضية؟
18	هل ترى بأن تماسك أفراد الجماعة أساسه التعاون البناء والمشاركة الفعالة بين جميع العاملين بما فيهم المدير؟
19	هل الأسلوب أو النمط بالمؤسسة يساعد على التعاون والمشاركة بين جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة؟
20	هل جو العمل الجماعي والتفاعل مع الآخرين يشعرك بالرضا المهني؟
21	هل يتعاون الأفراد فيما بينهم عند مواجهة الضغوط والمشاكل المهنية؟
22	هل جو العمل داخل المؤسسة يسوده الاحترام والتعاون بين أفراد الجماعة التي تنتمي إليها؟

4-6 الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة :

أ_ الصدق: يعتبر الصدق من أهم شروط الاختيار الجيد الذي يدل على مدى تحقيق الاختبار لهدفه الذي وضع من أجله، ويشير باروا وماكجي إلى الصدق يعني: المدى الذي يؤدي فيه الاختبار للغرض الذي من أجله، حيث يختلف، الصدق وفقا لأغراض التي يود قياسها، والاختبار الذي يجرى لإثباتها. (محمد صبحي حسنين، 1995م، ص 183).

صدق الاتساق الداخلي: وهو معرفة مدى ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المقياس وتستخدم هذه الوسيلة الإحصائية كمحك داخلي لقياس مدى صلاحية العبارات ومعرفة ما يقيسه الاختبار أو بمعنى آخر صدق المضمون. (سهير إبراهيم: 2004م، ص 145).

وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي للمقياس باستخدام معامل الارتباط بيرسون عن طريق استخراج معامل ارتباط كل سؤال بالدرجة الكلية للمقياس وكل بعد بدرجة الكلية للمقياس ، كما يظهر في الجدول التالي:

جدول رقم(01): نتائج معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية لفقراته

المحور الأول	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	0.991**	دال عند 0.01
	0.954**	دال عند 0.01
	0.991**	دال عند 0.01
	0.926**	دال عند 0.01

0.01 عند	0.974**	
0.01 عند	0.991**	
0.01 عند	0.952**	
0.01 عند	0.952**	
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المحور الثاني
0.01 عند	0.962**	
0.01 عند	0.966**	
0.01 عند	0.960**	
0.01 عند	0.912**	
0.01 عند	0.930**	
0.01 عند	0.961**	
0.01 عند	0.968**	
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المحور الثالث
0.01 عند	0.964**	
0.01 عند	0.980**	
0.01 عند	0.961**	
0.01 عند	0.980**	
0.01 عند	0.943**	
0.01 عند	0.961**	
0.01 عند	0.948**	

جدول رقم(02): نتائج معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية لفقراته

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور 1	0.997**	دال عند 0.01
المحور 2	0.995**	دال عند 0.01
المحور 3	0.996**	دال عند 0.01

ب- الثبات: يعتبر الثبات بمثابة العمل الثاني بعد الصدق في عملية تقنين الاختبارات، وهو يعني أن يكون الاختبار على درجة عالية من الدقة والإتقان فيما وضع لقياسه وتمثيل معامل الثبات أهمية في عملية بناء وتقنين الاختبارات ويقصد به، هو مدى دقة وإتقان أو الاتساق الذي يقيس به الاختبارات الظاهرة التي وضع من أجلها. (محمد حسن علاوي، محمد نصر الدين رضوان، 1996م، ص353).

ويقول (مروان عبد المجيد إبراهيم) الثبات هو محافظة الاختبار على نتائجه إذا ما أعيد على نفس العينة. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 1999م، ص75).

جدول رقم(03): نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور 1	8	0.788
المحور 2	7	0.742
المحور 3	7	0.715

ج- الموضوعية: تعني موضوعية الاختبار عدم تأثره أي أن الاختبار يعطي نفس النتائج مهما كان القائم بالتحكيم ويشير فان دالين إلى أنه يعتبر الاختبار موضوعيا إذا كان يعطي نفس الدرجة بغض النظر عن من يصححه وهذا يعني ابتعاد الحكم الذاتي للمحكم أي كلما زادت الذاتية قلت الموضوعية. (محمد صبحي حسنين، 1995م، ص 202).

4-7 تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية الإحصائية :

معامل الارتباط:

معامل ألفا كرونباخ:

كا

برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss/21

4-8 خطوات إجراءات الدراسة الميدانية :

بعد أخذ الموافقة من طرف المشرف واختيار العينة وتحديدتها تم تطبيق الاستبيان على أفراد العينة، حيث تم توزيع الاستبيان على العينة، وقد تم ذلك وفقا لطلب الإجابة على من المبحوث على قدر فهمه للسؤال واختيار نوع الاقتراح الذي يعبر عن رأيه أكثر والتأكيد له بأن الإجابة في إطار خدمة البحث العلمي، وفي الأخير مراجعة الأسئلة والتأكد من أنهم أجابوا على جميع الفقرات وسجلوا جميع البيانات، وقد تم توزيع الاستمارات واسترجاعها خلال نفس الوقت الذي وزعت فيه وهذا بغية منا الوصول إلى الإجابات التلقائية من المجيبين.

خلاصة:

لقد تم تحديد المنهج والأدوات العلمية المستخدمة وتطبيق الاستبيان على عينة البحث والتي كانت مقصودة، وكذا اتباع المنهج الوصفي للكشف عن طبيعة تأثير النمط القيادي الديمقراطي على تماسك الطاقم الإداري، وهذا ما سنعرفه من خلال تحليل النتائج في الفصل الخامس.

الفصل الخامس

عرض وتحليل النتائج

5-1- عرض النتائج:

المحور الأول:

الجدول رقم (04): يبين نتائج استجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الأول من استمارة الاستبيان

القرار الإحصائي	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا2المجدولة	كا2المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	التقدير العبارات
								العدد	العدد	العدد	
								%	%	%	
دال	2	0.05	5.99	9.70	0.68	2.55	20	02	05	13	1
							100	10	25	65	
دال	2	0.05	5.99	6.70	0.75	2.45	20	03	05	12	2
							100	15	25	60	
دال	2	0.05	5.99	9.70	0.68	2.55	20	02	05	13	3
							100	10	25	65	
دال	2	0.05	5.99	6.10	0.86	2.45	20	02	07	11	4
							100	10	35	55	
دال	2	0.05	5.99	9.10	0.76	2.50	20	03	04	13	5
							100	15	20	65	
دال	2	0.05	5.99	9.70	0.86	2.55	20	02	05	13	6
							100	10	25	65	
دال	2	0.05	5.99	10.90	0.59	2.60	20	01	06	13	7
							100	5	30	65	
دال	2	0.05	5.99	12.40	0.68	2.60	20	02	04	14	8
							100	10	20	70	

المحور الثاني:

الجدول رقم (05): يبين نتائج استجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الثاني من استمارة الاستبيان

القرار الإحصائي	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا2المجدولة	كا2المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	التقدير
								العدد	العدد	العدد	العبارات
								%	%	%	
دال	2	0.05	5.99	12.40	0.68	2.60	20	02	04	14	1
							100	10	20	70	
دال	2	0.05	5.99	9.70	0.68	2.55	20	02	05	13	2
							100	10	25	65	
دال	2	0.05	5.99	6.40	0.82	2.40	20	04	04	12	3
							100	20	20	60	
دال	2	0.05	5.99	9.10	0.60	2.55	20	01	07	12	4
							100	5	35	60	
دال	2	0.05	5.99	15.70	0.67	2.65	20	02	03	15	5
							100	10	15	75	
دال	2	0.05	5.99	12.10	0.75	2.55	20	03	03	14	6
							100	15	15	70	
دال	2	0.05	5.99	6.70	0.75	2.45	20	03	05	12	7
							100	15	25	60	

المحور الثالث

الجدول رقم (06): يبين نتائج استجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الثاني من استمارة الاستبيان

القرار الإحصائي	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا2المجدولة	كا2المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	التقدير العبارات
								العدد	العدد	العدد	
								%	%	%	
دال	2	00.5	5.99	10.90	0.59	2.60	20	01	06	13	1
							100	5	30	65	
دال	2	0.05	5.99	9.70	0.6	2.55	20	02	05	13	2
							100	10	25	65	
دال	2	0.05	5.99	13.3 0	0.58	2.65	20	01	05	14	3
							100	5	25	70	
دال	2	0.05	5.99	9.70	0.68	2.55	20	02	05	13	4
							100	10	25	65	
دال	2	0.05	5.99	7.60	0.68	2.50	20	02	06	12	5
							100	10	30	60	
دال	2	0.05	5.99	13.30	0.58	2.65	20	01	05	14	6
							100	5	25	70	
دال	2	0.05	5.99	12.10	0.75	2.55	20	03	03	14	7
							100	15	15	70	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

5-2- تحليل النتائج:

تحليل نتائج المحور الأول: دور النمط القيادي الديمقراطي دور في انجذاب أفراد الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية

1- يتضح من خلال الجدول (04) أن نتائج تحليل الإجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (01) حيث نجد متوسطها الحسابي 2.55 وانحراف معياري قدره 0.68 وتبين أن كا2 المحسوبة 9.70 وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها 5.99 عند درجه الحريه2 ومستوى الدلالة 0.05 وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة لأفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 65% من أفراد العينة أجابوا بدائما و 25% أجابوا أحيانا و 10% كانت إجاباتهم نادرا مما يدل على وجود دلالة إحصائية ومن ومنه نستنتج أن جماعه العمل تشعر الأفراد بالانجذاب إليها.

2- جاءت نتائج تحليل الإجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (02) حيث نجد متوسطها الحسابي 2.45 وانحراف معياري قدره 0.75 وتبين أن كا2 المحسوبة 6.70 وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها 5.99 عند درجه الحريه2 ومستوى الدلالة 0.05 وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة لأفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 60% من أفراد العينة أجابوا بدائما و 25% أجابوا أحيانا و 15% كانت إجاباتهم نادرا مما يدل على وجود دلالة إحصائية ومن ومنه نستنتج أن كل الأفراد يتمتعون بروح معنوية عالية داخل الجماعات التي ينتمون إليها.

3- جاءت نتائج تحليل الإجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (03) حيث نجد متوسطها الحسابي 2.55 وانحراف معياري قدره 0.68 وتبين أن كا2 المحسوبة 9.70 وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها 5.99 عند درجه الحريه2 ومستوى الدلالة 0.05 وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة لأفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 65% من أفراد العينة أجابوا بدائما و 25% أجابوا أحيانا و 10% كانت إجاباتهم نادرا مما يدل على وجود دلالة إحصائية ومن ومنه نستنتج أن العلاقة التي تجمع الأفراد مع زملائهم في العمل هي علاقة إيجابية.

4- جاءت نتائج تحليل الإجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (4) حيث نجد متوسطها الحسابي 2.45 وانحراف معياري قدره 0.86 وتبين أن كا2 المحسوبة 6.10 وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها

5.99 عند درجه الحريره 2 ومستوى الدلالة 0.05 وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة لأفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 55% من أفراد العينة أجابوا بدائماً 35% أجابوا أحيانا و 10% كانت إجاباتهم نادرا مما يدل على وجود دلالة إحصائية ومن ومنه نستنتج أن كل الأفراد يرغبون في الاستمرار بجماعة العمل التي ينتمي إليها.

5- جاءت نتائج تحليل الإجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (05) حيث نجد متوسطها الحسابي 2.50 وانحراف معياري قدره 0.76 وتبين أن كا2 المحسوبة 9.10 وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها 5.99 عند درجه الحريره 2 ومستوى الدلالة 0.05 وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة لأفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 65% من أفراد العينة أجابوا بدائماً 20% أجابوا أحيانا و 15% كانت إجاباتهم نادرا مما يدل على وجود دلالة إحصائية ومن ومنه نستنتج أن جماعة العمل تتميز بالقدرة على مواجهة مختلف المواجهات التي تواجهها.

6- جاءت نتائج تحليل الإجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (06) حيث نجد متوسطها الحسابي 2.55 وانحراف معياري قدره 0.86 وتبين أن كا2 المحسوبة 9.70 وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها 5.99 عند درجه الحريره 2 ومستوى الدلالة 0.05 وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة لأفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 65% من أفراد العينة أجابوا بدائماً و 25% أجابوا أحيانا و 10% كانت إجاباتهم نادرا مما يدل على وجود دلالة إحصائية ومن ومنه نستنتج أن أسلوب المدير له دور في انجذاب الأفراد لجماعة العمل.

7- جاءت نتائج تحليل الإجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (07) حيث نجد متوسطها الحسابي 2.60 وانحراف معياري قدره 0.59 وتبين أن كا2 المحسوبة 10.90 وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها 5.99 عند درجه الحريره 2 ومستوى الدلالة 0.05 وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة لأفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 65% من أفراد العينة أجابوا بدائماً 30% أجابوا أحيانا و 5% كانت إجاباتهم نادرا مما يدل على وجود دلالة إحصائية ومن ومنه نستنتج أن هناك انخفاض في الشكاوي والاضطرابات داخل جماعة العمل.

8- جاءت نتائج تحليل الإجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (08) حيث نجد متوسطها الحسابي 2.60 وانحراف معياري قدره 0.68 وتبين أن كا2 المحسوبة 12.40 وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها

5.99 عند درجه الحريه 2 ومستوى الدلالة 0.05 وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة لأفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 70% من أفراد العينة أجابوا بدائماً 20% أجابوا أحيانا و 10% كانت إجاباتهم نادرا مما يدل على وجود دلالة إحصائية ومن ومنه نستنتج أن جماعة العمل تمثل مصدر رضا بالنسبة للأفراد.

ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن للنمط القيادي الديمقراطي دور في درجة انجذاب أفراد الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية.

تحليل نتائج المحور الثاني: دور النمط القيادي الديمقراطي دور في تفاعل أفراد الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية

09- يتضح من خلال الجدول (05) أن نتائج تحليل الإجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (09) حيث نجد متوسطها الحسابي 2.60 وانحراف معياري قدره 0.68 وتبين أن كا2 المحسوبة 12.40 وهي أكبر من كا2 المجدولة والتي قيمتها 5.99 عند درجه الحريه 2 ومستوى الدلالة 0.05 وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة لأفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 70% من أفراد العينة أجابوا بدائماً و 20% أجابوا أحيانا و 10% كانت إجاباتهم نادرا مما يدل على وجود دلالة إحصائية ومن ومنه نستنتج أن أفراد الجماعة يشتركون في أهداف وغايات واحدة.

10- جاءت نتائج تحليل الإجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (10) حيث نجد متوسطها الحسابي 2.55 وانحراف معياري قدره 0.68 وتبين أن كا2 المحسوبة 9.70 وهي أكبر من كا2 المجدولة والتي قيمتها 5.99 عند درجه الحريه 2 ومستوى الدلالة 0.05 وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة لأفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 65% من أفراد العينة أجابوا بدائماً و 25% أجابوا أحيانا و 10% كانت إجاباتهم نادرا مما يدل على وجود دلالة إحصائية ومن ومنه نستنتج أنه يوجد تنسيق بين وحدات العمل .

11- جاءت نتائج تحليل الإجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (11) حيث نجد متوسطها الحسابي 2.40 وانحراف معياري قدره 0.82 وتبين أن كا2 المحسوبة 6.40 وهي أكبر من كا2 المجدولة والتي قيمتها 5.99 عند درجه الحريه 2 ومستوى الدلالة 0.05 وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة لأفراد العينة

حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 60% من أفراد العينة أجابوا بدائماً 20% أجابوا أحياناً و 20% كانت إجاباتهم نادراً مما يدل على وجود دلالة إحصائية ومن ومنه نستنتج أن كل الأفراد يؤمنون بقيمة العمل الجماعي الذي يزيد من تماسك الطاقم الإداري.

12- جاءت نتائج تحليل الإجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (12) حيث نجد متوسطها الحسابي 2.55 وانحراف معياري قدره 0.60 وتبين أن كا2 المحسوبة 9.10 وهي أكبر من كا2 المجدولة والتي قيمتها 5.99 عند درجه الحريه 2 ومستوى الدلالة 0.05 وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة لأفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 60% من أفراد العينة أجابوا بدائماً 35% أجابوا أحياناً و 5% كانت إجاباتهم نادراً مما يدل على وجود دلالة إحصائية ومن ومنه نستنتج أن أفراد جماعة العمل لها القدرة على مقاومة الضغوط المهنية التي تواجهها.

13- جاءت نتائج تحليل الإجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (13) حيث نجد متوسطها الحسابي 2.65 وانحراف معياري قدره 0.67 وتبين أن كا2 المحسوبة 15.70 وهي أكبر من كا2 المجدولة والتي قيمتها 5.99 عند درجه الحريه 2 ومستوى الدلالة 0.05 وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة لأفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 75% من أفراد العينة أجابوا بدائماً 15% أجابوا أحياناً و 10% كانت إجاباتهم نادراً مما يدل على وجود دلالة إحصائية ومن ومنه نستنتج أن جل الأفراد يساهمون في نشاط الجماعة بانتظام.

14- جاءت نتائج تحليل الإجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (14) حيث نجد متوسطها الحسابي 2.55 وانحراف معياري قدره 0.75 وتبين أن كا2 المحسوبة 12.10 وهي أكبر من كا2 المجدولة والتي قيمتها 5.99 عند درجه الحريه 2 ومستوى الدلالة 0.05 وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة لأفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 70% من أفراد العينة أجابوا بدائماً 15% أجابوا أحياناً و 15% كانت إجاباتهم نادراً مما يدل على وجود دلالة إحصائية ومن ومنه نستنتج أن جماعة العمل تتميز بالاستقرار الذي يزيد من تماسك أفراد الجماعة.

15- جاءت نتائج تحليل الإجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (15) حيث نجد متوسطها الحسابي 2.45 وانحراف معياري قدره 0.75 وتبين أن كا2 المحسوبة 6.70 وهي أكبر من كا2 المجدولة والتي قيمتها 5.99 عند درجه الحريه 2 ومستوى الدلالة 0.05 وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة لأفراد العينة

حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 60% من أفراد العينة أجابوا بدائماً 25% أجابوا أحيانا و 15% كانت إجاباتهم نادرا مما يدل على وجود دلالة إحصائية ومن ومنه نستنتج أن حجم الجماعة يشكل مشكلات لتفاعل الجماعة.

ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن للنمط القيادي الديمقراطي دور في تفاعل أفراد الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية.

تحليل نتائج المحور الثالث: دور النمط القيادي الديمقراطي دور في تكريس مبدأ التعاون بين أفراد الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية.

16- يتضح من خلال الجدول (06) أن نتائج تحليل الإجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (16) حيث نجد متوسطها الحسابي 2.60 وانحراف معياري قدره 0.59 وتبين أن كا2 المحسوبة 10.90 وهي أكبر من كا2 المجدولة والتي قيمتها 5.99 عند درجه الحريه2 ومستوى الدلالة 0.05 وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة لأفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 65% من أفراد العينة أجابوا بدائماً 30% أجابوا أحيانا 5% كانت إجاباتهم نادرا مما يدل على وجود دلالة إحصائية ومن ومنه نستنتج أن جو العمل داخل المؤسسة يسوده الاحترام والتعاون بين أفراد الجماعة.

17- جاءت نتائج تحليل الإجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (17) حيث نجد متوسطها الحسابي 2.55 وانحراف معياري قدره 0.60 وتبين أن كا2 المحسوبة 9.70 وهي أكبر من كا2 المجدولة والتي قيمتها 5.99 عند درجه الحريه2 ومستوى الدلالة 0.05 وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة لأفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 65% من أفراد العينة أجابوا بدائماً و 25% أجابوا أحيانا و 10% كانت إجاباتهم نادرا مما يدل على وجود دلالة إحصائية ومن ومنه نستنتج أن الأفراد يشتركون مع بعضهم البعض أثناء إنجاز الأعمال الموكلة إليهم.

18- جاءت نتائج تحليل الإجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (18) حيث نجد متوسطها الحسابي 2.65 وانحراف معياري قدره 0.58 وتبين أن كا2 المحسوبة 13.30 وهي أكبر من كا2 المجدولة والتي قيمتها 5.99 عند درجه الحريه2 ومستوى الدلالة 0.05 وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة لأفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 70% من أفراد العينة أجابوا بدائماً و 25% أجابوا أحيانا و 5% كانت

إجاباتهم نادرا مما يدل على وجود دلالة إحصائية ومن ومنه نستنتج أن مشاركة المدير لموظفيه تزيد في تماسك أفراد الطاقم الإداري بالمؤسسة الرياضية

19- جاءت نتائج تحليل الإجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (19) حيث نجد متوسطها الحسابي 2.55 وانحراف معياري قدره 9.68 وتبين أن كا2 المحسوبة 9.70 وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها 5.99 عند درجه الحريه2 ومستوى الدلالة0.05 وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة لأفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 65% من أفراد العينة أجابوا بدائما 25% أجابوا أحيانا و 10% كانت إجاباتهم نادرا مما يدل على وجود دلالة إحصائية ومن ومنه نستنتج بأن تماسك أفراد الجماعة أساسه التعاون البناء والمشاركة الفعالة بين جميع العاملين بما فيهم المدير .

20- جاءت نتائج تحليل الإجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (20) حيث نجد متوسطها الحسابي 2.50 وانحراف معياري قدره 0.68 وتبين أن كا2 المحسوبة 7.60 وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها 5.99 عند درجه الحريه2 ومستوى الدلالة0.05 وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة لأفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 60% من أفراد العينة أجابوا بدائما 30% أجابوا أحيانا و 10% كانت إجاباتهم نادرا مما يدل على وجود دلالة إحصائية ومن ومنه نستنتج أن جو العمل الجماعي والتفاعل مع الآخرين يشعر أفراد الطاقم الإداري بالرضا المهني

21- جاءت نتائج تحليل الإجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (21) حيث نجد متوسطها الحسابي 2.65 وانحراف معياري قدره 0.58 وتبين أن كا2 المحسوبة 13.30 وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها 5.99 عند درجه الحريه2 ومستوى الدلالة0.05 وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة لأفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 70% من أفراد العينة أجابوا بدائما و25% أجابوا أحيانا و 5% كانت إجاباتهم نادرا مما يدل على وجود دلالة إحصائية ومن ومنه نستنتج أن كل الأفراد يتعاونون فيما بينهم عند مواجهة الضغوط والمشاكل المهنية.

22- جاءت نتائج تحليل الإجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (22) حيث نجد متوسطها الحسابي 2.55 وانحراف معياري قدره 0.75 وتبين أن كا2 المحسوبة 12.10 وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها 5.99 عند درجه الحريه2 ومستوى الدلالة0.05 وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة لأفراد العينة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 70% من أفراد العينة أجابوا بدائما 15% أجابوا أحيانا و 15% كانت

إجاباتهم نادرا مما يدل على وجود دلالة إحصائية ومنه نستنتج أن جو العمل داخل المؤسسة يسوده الاحترام والتعاون بين أفراد الجماعة التي تنتمي إليها.

ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن للنمط القيادي الديمقراطي دور في تكريس مبدأ التعاون أفراد الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية.

5-3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

مناقشة الفرضية الأولى:

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

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

وهذه النتائج المتوصل إليها تؤكد على ما أشرنا إليه في الجانب النظري حول الدور الكبير الذي يلعبه النمط القيادي الديمقراطي في انجذاب الأفراد للجماعة وهذا نجده في الصفحتين (06، 07). كون أن لهذا النمط القيادي دور في جعل الأفراد ينتمون إلى الجماعات التي تخدمهم والتي تعمل على تحقيق مبتغاهم وأهدافهم التي يسعون إليها وهذا ما جاء به محمد سعيد أنور سلطان وآخرين، 2004، ص 37.

2-2- مناقشة الفرضية الثانية:

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

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

وهذه النتائج المتوصل إليها تؤكد على ما أشرنا إليه في الجانب النظري وهذا في الصفحات (06، 07)، (08) كلها تعكس الدور الذي يلعبه النمط القيادي الديمقراطي في تفاعل الأفراد في جماعة العمل بالمؤسسات الرياضية إذا انه يجعل الجماعة تتسم بالتماسك ولتفاعل الاجتماعي، والمعنوية العالية، والاتصالات الفعالة، وروح الثقة والمودة والتعاون البناء في تحقيق أهداف المنظمة من خلال مساهمة الأفراد في نشاط الجماعة بانتظام وإيمانهم

الكبير بقيمة العمل الجماعي وهذا ما أشار إليه الكاتب (jp Helfer et auyes، 2000p 23)

2-3- مناقشة الفرضية الثالثة: من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (07) نستنتج أن للنمط القيادي الديمقراطي دور في تكريس مبدأ التعاون بين أفراد الطاقم الإداري في المؤسسة الرياضية، حيث بينت النتائج أن إجابات أفراد العينة تعكس موافقة كبيرة مما يعني أنها دالة إحصائياً وهذا دليل على أن جل الأفراد يؤكدون على أن النمط الديمقراطي يعمل على تكريس مبدأ التعاون والاحترام والمشاركة بين جميع الأفراد العاملين وبالتالي فهو يساهم في خلق جو للعمل التعاوني وكذا سيادة روح التكاتف في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة، إضافة إلى خلق أنماط أخرى من التعاون والتنسيق بين الجهود الفردية لخدمة الجماعة مثل المبادرة وتبادل الآراء المشورة والتضحية بالمصالح الفردية من أجل تحقيق أهداف الجماعة.

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

هذه النتائج المتوصل إليها تؤكد على ما اشرنا إليه في الجانب النظري من خلال (ص 06، 07، 08) كلها تعكس الدور الذي يلعبه النمط القيادي الديمقراطي في تكريس مبدأ التعاون بين الأفراد في جماعة العمل بالمؤسسات الرياضية

الفصل السادس

الاستراتيجيات والعمليات

6-1- الاستنتاج العام:

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

- أن النمط القيادي الديمقراطي له دور كبير في انجذاب أفراد جماعه العمل داخل المؤسسات الرياضية

- أن جماعه العمل تتسم بانجذاب أفرادها لبعضهم وعلاقاتهم ايجابية ولديهم القدرة على مواجهه الضغوط والمشاكل .

-لنمط القيادي الديمقراطي دور في تفاعل جماعة العمل بالمؤسسات الرياضية

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

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

-انه يساعد على خلق أجواء السلوك التعاوني وسيادة روح التكاتف وتنسيق الجهود الفردية لخدمه الجماعة من خلال التضحية بالمصالح الفردية من اجل تحقيق أهداف الجماعة.

-النمط القيادي السائد في مديريه الشباب والرياضة ديمقراطي.

6-2- الإقتراحات والفرضيات المستقبلية**الإقتراحات**

مما سبق اعتمادا على الدراسة التي قمنا بها بمديريه الشباب والرياضة بالمسيلة نستطيع أن نعرض الإقتراحات والتوصيات التالية:

-نقترح أن تكون عملية اختيار المدراء قائمه على الدراسة علميه وأسس موضوعيه، أي من يتولى مسؤولية الإشراف ذا خبره عاليه ومستوى علمي ولديه صفات القائد الناجح حتى يتمكن من إدارة الأمور بشكل فعال .

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

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

إجراء دراسات أخرى مماثله للدراسة الحالية تأخذ بعين اعتبار متغيرات أخرى التي تمس العلاقات الاجتماعية و انعكاساتها السمات الانفعالية.

أفاق مستقبلية

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

-إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على العلاقة الإرتباطية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي .المزيد من البحوث والدراسات الميدانية تعرف معيقات التحقيق الرضاء الوظيفي .

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

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

قائمة المصادر والمراجع

المصادر

المراجع بالعربية

- 1- أحمد، أمين فوزي- طارق، محمد بدر الدين (2001): سيكولوجية الفريق الرياضي، بدون طبعة، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 2- سهير، حسن إبراهيم (2004): النشر الإلكتروني والدوريات العلمية، بدون طبعة، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.
- 3- احمد، عوضين (1995): دراسة مشكلة العمل الإداري بإدارة الرياضة، بدون طبعة، محافظة دمياط.
- 4- ابراهيم، عبد العزيز شيحا(1983): الإدارة العامة، بدون طبعة، دار الجامعية للنشر والطباعة، بيروت.
- 5- إبراهيم، عبد العزيز شيحا(1980): الإدارة العامة، بدون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- 6- إبراهيم، عبد المقصود(1981): التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، بدون طبعة، دار الشروق، القاهرة.
- 7- إبراهيم، محمود عبد المقصود أحمد الشافعي (2003): الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية- نظريات الإدارة وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- 8- أحمد، الشافعي(2003): الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التخطيط في المجال الرياضي، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، القاهرة.
- 9- أحمد، نجم (1979): مبادئ علم الإدارة العامة، بدون طبعة، إدارة الفكر العربي، القاهرة.
- 10- براهيم، محمود عبد المقصود- حسن، أحمد الشافعي (2003): الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء.
- 11- حسن، شلتوت وحسن، معوض (بدون سنة): التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، بدون طبعة، دار الفكر العربي.
- 12- حسين، عبد الحميد رشوان (2003) : في مناهج العلوم، بدون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.

- 13- رشيد، زرواتي (2007): مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
- 14- صلاح الدين، محمد عبد الباقي(2004): السلوك التنظيمي مدخل تنظيمي معاصر، ب ط، دار الجامعة الجديدة، مصر.
- 15- طريف، شوقي فرج وآخرون(1996): علم النفس ومشكلات الصناعة، بدون طبعة، دار غريب، القاهرة.
- 16- حسام الدين، طلعت(1997): مقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
- 17- عبد الحميد، شرف(1998): التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، ط1، مركز الكتاب للنشر، مصر.
- 18- عبد الرحمن، عيسوي(2006): مناهج البحث العلمي، بدون طبعة، جامعة عمان للدراسات العربية، عمان، الأردن.
- 19- عبد السلام، أبو قحف(2002): أساسيات التنظيم و الإدارة، بدون طبعة، دار الجامعة الجديد للنشر، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية.
- 20- عدس، عبد الرحمن(1992): البحث العلمي: مفهومه.أدواته.أساليبه، بدون طبعة، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان.
- 21- عصام، بدوي وآخرون(1991): الإدارة في الميدان الرياضي، بدون طبعة، المكتبة الأكاديمية العربية، مصر.
- 22- عصام، بدوي(2001): موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي، مدينة نصر، القاهرة.
- 23- عمرو صفي، عقيلي(2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
- 24- فوزي، عبد الله العكش(1986): البحث العلمي المناهج والجراءات، ط1، قسم الادارة العامة، جامعة الامارات العربية المتحدة.
- 25- كمال، أميري محمد وعصام بدوي(بدون سنة): التطور العلمي لمفهوم الرياضة، ط1، دار الكتاب للنشر، القاهرة، مصر.

- 26- محمد الشافعي، أبوراس (بدون سنة): القانون الإداري دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها، ج1، عالم الكتاب.
- 27- محمد، حسن علاوي وأسامة، كامل راتب (1999): البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس، بدون طبعة، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 28- محمد، حسن علاوي ومحمد، نصر الدين رضوان (1996): الاختبارات والمهارات النفسية في المجال الرياضي، بدون طبعة، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 29- محمد، رفيق الطيب (1995): مدخل التسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 30- محمد، شفيق (1998): البحث العلمي، الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية، ط1، دار المعرفة الجامعية.
- 31- محمد، صبحي حسنين (1995): القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، بدون طبعة، ج1، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 32- محمد، فوزي حلوة (2007): مبادئ الإدارة، ط1، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان.
- 33- مروان، عبد المجيد إبراهيم (1999): الأسس العلمية وطرق الإحصاء في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر.
- 34- مروان، عبد المجيد إبراهيم (2002): إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، الدار العلمية للنشر، عمان.
- 35- مفتي، إبراهيم عماد (1999): التطبيقات الإدارية الرياضية، بدون طبعة، دار الكتاب للنشر.
- 36- ماهر، محمد صالح (2004): القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندي، الاردن.

المراجع باللغة الجنبية

- 1- James, Wfaslim.(1979). public, Administration, They and patic
sugled woob chiffs.N.j. frintice. Hallim.

الدوريات والمجلات العلمية

الرسائل والأطروحات

1. أمال، معيرش(2014-2015). " بعنوان دور النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الرضا لدى العاملين بالمديريات " ، شهادة ماستر غير منشورة ، علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، الجزائر ..
2. بدر، بن سليمان المزروع. (1999). " النمط القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي الخاص " ، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض..
3. حاتم، سماتي. (2010-2011). " أنماط القيادة وعلاقتها بتماسك الجماعة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر ..
4. زبيدة، قصيري. (2005). " النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة، دراسة ميدانية بالاقامة الجامعية حسوني رمضان، شهادة ماستر غير منشورة ، كلية علم النفس، جامعة المسيلة، الجزائر ..
5. سارة، كودية. (2012). " علاقة النمط القيادي الديمقراطي بالرضا الوظيفي لدى العامل الاداري في المؤسسة الجزائرية" ، رسالة ماجستير، غير منشورة.
6. صباح، نويوة وآخرون(2003). " نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية " ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية، فرع مالية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة الجزائر ..
7. عمر، زاوي.(2011/2012). " مساهمة النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الابداع داخل المنظمة دراسة حالة مركب تكرير الملح بالوطاية " ، شهادة ماستر غير منشورة، كلية علوم التسيير ، جامعة بيسكرة، الجزائر ..
8. محمد ناصر ابراهيم مجمي .(2004). " انماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية " ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علوم التربية، قسم علم النفس، جامعة الملك سعود.

9. هاجر، يوسفى(2015-2016). " دور النمط القيادي الديمقراطي لأستاذ التربية البدنية والرياضية في زيادة دافعية الانجاز لدى تلاميذ السنة أولى ثانوي " ، شهادة ماستر غير منشورة ، علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، الجزائر..
10. وعر وسيلة، موسى عبد الناصر(2007). " أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة، دراسة حالة بوحدة البريد ببسكرة " ، غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر..

القواميس

1. المنجد في اللغة والإعلام: (1986)، ط2 ، دار المشرق، بيروت، لبنان.
2. قاموس النجد في اللغة والإعلام: ط41، المكتبة الشرقية، بيروت، لبنان.
3. قاموس مجاني الطلاب: (2001)، دار مجاني، ط5، بيروت

قائمة الملاحق

جامعة محمد بوضياف -المسيلة-

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

استمارة الاستبيان

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص إدارة وتنظيم

رياضي

ما دور النمط القيادي الديمقراطي في تماسك الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

الأستاذ المشرف: مجادي راجح

إعداد الطالب: دغفل مراد

وصممت أداة الدراسة ((الاستبيان)) في المحاور الثلاثة التالية

دور النمط القيادي الديمقراطي دور في انجذاب أفراد الطاقم الإداري بالمؤسسات
الرياضية

دور النمط القيادي الديمقراطي دور في تفاعل أفراد الطاقم الإداري بالمؤسسات
الرياضية

دور النمط القيادي الديمقراطي دور في تكريس مبدأ التعاون بين أفراد الطاقم
الإداري بالمؤسسات الرياضية.

علما بأننا استخدمنا البدائل التالية في أداة الدراسة

أبدا	أحيانا	دائما
------	--------	-------

2020/2019 السنة الجامعية

أبدا	أحيانا	دائما	
المحور الأول دور النمط القيادي الديمقراطي دور في انجذاب أفراد الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية			
			01 هل تشعرك جماعة العمل بالانجذاب إلى أفرادها؟
			02 هل تتمتع بروح معنوية عالية؟
			03 هل تحكم على العلاقة التي تجمعك مع زملائك في العمل بالاجابية؟
			04 هل ترغب في الاستمرار بجماعة العمل التي تنتمي إليها؟
			05 هل جماعة العمل تتميز بالقدرة على مواجهة مختلف المشاكل التي تواجهها؟
			06 هل لأسلوب المدير دور في الانجذاب بين أفراد جماعة العمل؟
			07 هل تميز في جماعة عملك انخفاض في الشكاوي والإضرابات؟
			08 هل تمثل جماعة العمل مصدر رضا بالنسبة لك؟
المحور الثاني: دور النمط القيادي الديمقراطي دور في تفاعل أفراد الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية			
			09 هل تشترك مع أفراد الجماعة في أهداف وغايات واحدة؟
			10 هل يوجد تنسيق بين وحدات العمل في الجماعة التي تنتمي إليها؟
			11 هل أنت تؤمن بقيمة العمل الجماعي؟
			12 هل ترى أن جماعة العمل التي تنتمي إليها لها القدرة على مقاومة الضغوط المهنية التي تواجهها؟

			13 هل تساهم في نشاط الجماعة بانتظام؟
			14 هل تتميز جماعة العمل التي تنتمي إليها بالاستقرار؟
			15 هل يشكل حجم الجماعة مشكلا لتفاعل الجماعة؟
<p>المحور الثالث: دور النمط القيادي الديمقراطي دور في تكريس مبدأ التعاون بين أفراد الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية.</p>			
			16 هل جو العمل داخل المؤسسة يسوده الاحترام والتعاون بين أفراد الجماعة التي تنتمي إليها؟
			17 هل تقوم أثناء انجاز الأعمال الموكلة إليك بإشراك بعضا من أفراد الجماعة؟
			17 هل ترى أن مشاركة المدير لموظفيه تزيد في تماسك جماعة العمل بالمؤسسة الرياضية؟
			18 هل ترى بأن تماسك أفراد الجماعة أساسه التعاون البناء والمشاركة الفعالة بين جميع العاملين بما فيهم المدير؟
			19 هل الأسلوب أو النمط بالمؤسسة يساعد على التعاون والمشاركة بين جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة؟
			20 هل جو العمل الجماعي والتفاعل مع الآخرين يشعرك بالرضا المهني؟
			21 هل يتعاون الأفراد فيما بينهم عند مواجهة الضغوط والمشاكل المهنية؟
			22 هل جو العمل داخل المؤسسة يسوده الاحترام والتعاون بين أفراد الجماعة التي تنتمي إليها؟



ملخص باللغة العربية

دور النمط القيادي الديمقراطي في تماسك الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة

والتي تهدف إلى التعرف على دور النمط القيادي الديمقراطي في تماسك الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية شملت العينة 20 موظفا من مديرية الشباب والرياضة استخدمنا المنهج الوصفي لأنه الأنسب في مثل هذه المواضيع بينما استعملنا استمارة استبيان وتوصلنا الى النتائج التالية:

- ✓ -لنمط القيادي الديمقراطي دور في انجذاب أفراد الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية.
- ✓ -لنمط القيادي الديمقراطي دور في تفاعل أفراد الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية.
- ✓ -لنمط القيادي الديمقراطي دور في تكريس مبدأ التعاون بين أفراد الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها استنتجنا أن:

- ✓ -أن النمط القيادي الديمقراطي له دور كبير في انجذاب أفراد جماعه العمل داخل المؤسسات الرياضية.
- ✓ -أن جماعه العمل تتسم بانجذاب أفرادها لبعضهم وعلاقاتهم ايجابية ولديهم القدرة على مواجهه الضغوط والمشاكل .

- ✓ -لنمط القيادي الديمقراطي دور في تفاعل جماعة العمل بالمؤسسات الرياضية

Le rôle du style de leadership démocratique dans la cohésion du personnel administratif des institutions sportives

Une étude de terrain à la Direction de la jeunesse et des sports

Ce qui vise à identifier le rôle du style de leadership démocratique dans la cohésion du personnel administratif dans les institutions sportives. L'échantillon comprenait 20 employés de la Direction de la jeunesse et des sports, nous avons utilisé l'approche descriptive car elle est la plus appropriée dans ces sujets alors que nous avons utilisé un formulaire de questionnaire Nous avons atteint les résultats suivants:

- Le style de leadership démocratique a un rôle à jouer pour attirer du personnel administratif dans les institutions sportives.
- Le style de leadership démocratique joue un rôle dans l'interaction des membres du personnel administratif des institutions sportives.
- Le style de leadership démocratique a pour rôle de perpétuer le principe de coopération entre les membres du personnel administratif des institutions sportives.

À partir des résultats obtenus, nous avons conclu que:

- Que le style de leadership démocratique a un rôle majeur à jouer pour attirer des membres du groupe de travail au sein des institutions sportives.

– Le groupe de travail se caractérise par l'attraction de ses membres, leurs relations sont positives et ils ont la capacité de faire face aux pressions et aux problèmes.

– Le style de leadership démocratique a un rôle à jouer dans l'interaction du groupe de travail avec les institutions sportives

عنوان الدراسة : دور النمط القيادي الديمقراطي في تماسك الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية؟

هدف الدراسة: التعرف على دور النمط القيادي الديمقراطي في تماسك الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية؟

مشكلة الدراسة : ما دور النمط القيادي الديمقراطي في تماسك الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية؟

فرضيات الدراسة :

أ- الفرضية العامة: للنمط القيادي الديمقراطي دور في تماسك الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية.

إجراءات الدراسة الميدانية :

العينة : كانت العينة عشرون (20) موظفا من مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة .

المجال الزمني : امتد من تاريخ 15 مارس 2020 إلى غاية 30 جوان 2020.

المجال المكاني : شمل محيط ولاية المسيلة حيث تم اختيار مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة .

المنهج المستخدم : تم استخدام المنهج الوصفي، وهذا لأنه الأنسب في مثل هذه المواضيع .

الأدوات المستعملة: ومن بين ما استعملناه في دراستنا:

- استمارة استبيان

النتائج المتوصل إليها: جميع الفرضيات تحققت

- للنمط القيادي الديمقراطي دور في انجذاب أفراد الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية.

- للنمط القيادي الديمقراطي دور في تفاعل أفراد الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية.

- للنمط القيادي الديمقراطي دور في تكريس مبدأ التعاون بين أفراد الطاقم الإداري بالمؤسسات الرياضية.

الاستنتاجات :

- أن النمط القيادي الديمقراطي له دور كبير في انجذاب أفراد جماعه العمل داخل المؤسسات الرياضية.

- أن جماعه العمل تتسم بانجذاب أفرادها لبعضهم وعلاقاتهم ايجابية ولديهم القدرة على مواجهه الضغوط

والمشاكل .

- للنمط القيادي الديمقراطي دور في تفاعل جماعه العمل بالمؤسسات الرياضية

الاقتراحات :

- نقترح أن تكون عملية اختيار المدراء قائمه على الدراسة علميه وأسس موضوعيه، أي من يتولى مسؤولية

الإشراف ذا خبره عاليه ومستوى علمي ولديه صفات القائد الناجح حتى يتمكن من إدارة الأمور بشكل فعال.

- إتاحة فرص التكوين للمدراء في مجال القيادة الإدارية وعمليات اتخاذ القرارات من خلال ملتقيات، أيام دراسية،

دورات تدريبيه سواء داخل المؤسسة ومن خلال الدورات التي تقوم بها مراكز التدريب والتنمية البشرية

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

لهم بعض السلطات ليجزوا إبداعهم وليشعروا بالانتماء والرضا عن العمل.