



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف المسيلة  
معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية



الرقم التسلسلي :

القسم : الإدارة و التسيير الرياضي

الرمز :

الشعبة : إدارة و تسيير رياضي

التخصص : تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

تحت عنوان

فاعلية القيادة الإدارية بالهيئات الرياضية في تنمية القيم والعلاقات  
الاجتماعية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة المسيلة

إشراف البروفيسور :

د . امنة مرنيذ

إعداد الطالب :

سليم شادي

نبيل شاكر

السنة الجامعية : 2022/2021

# شكر و عرفان

الشكر لله من قبل ومن بعد ثم شكرنا وتقديرنا للبروفيسور الكريمة امنة مرنيز

التي أشرفنا علينا في هذه المذكرة والتي لم تبخل علينا بسديد توجيهاتها

وإرشاداتها فإليه نرجي خالص شكرنا وعظيم تقديرنا.

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالشكر إلى اللجنة المناقشة وإلى كل من دعمنا في انجاز

هذا البحث المتواضع ولو بكلمة.

سليمة  
تميل

# إلى من

إلى مندي في الحياة التي تعبت معي طيلة مشواري الدراسي

نوح العنان **أمي**

إلى السامر علي راحتي إلي من تحمل الشقاء من أجل الوصول إلي هذا المقام

روح الرعاية **أبي**

إلى الإخوة والأصدقاء

إلى كل من كان معي مشغولاً بي وقلوبهم مشدودة إلي وبالهم تبعد عن راحتي

إلى أعمامي وعماتي أحوالي وخالاتي أبنائهم وبناتهم

إلى كل الأقارب وجميع أصدقائي في حياتي الخاصة وأصدقائي في الدراسة

سليم  
قبييل

## قائمة المحتويات

	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية abstract
أ - ج	مقدمة
الصفحة	الجانب المنهجي
3	1 - 1 - إشكالية الدراسة
5	1 - 2 - فرضيات الدراسة
5	1 - 3 - أهمية الدراسة
6	1 - 4 - أهداف الدراسة
6	1 - 5 - تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
8	1 - 6 - الدراسات السابقة
12	1 - 7 - مميزات الدراسة الحالية
	الجانب النظري
الصفحة	الفصل الأول : القيادة الادارية
15	تمهيد
16	2 - 1 - تعريفات القيادة الادارية

18	1-2 القيادة الإدارية
19	2-2 أنماط القيادة :
20	3-2 خصائص القيادة :
21	4-2 أهمية القيادة في الإدارة:
22	5-2 أهمية القيادة في الجانب الانساني للإدارة
24	6-2 العلاقة بين القيادة والإدارة:
25	7-2 العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية
27	8-2 المهارات القيادية والسلوكية في الإدارة:
28	خلاصة الفصل
الصفحة	الفصل الثاني : الهيئات الرياضية والقيم والعلاقات الاجتماعية
29	تمهيد
30	3 - 1 - جانب في مفهوم الهيئات الرياضية
30	3 - 2 تقسيم الهيئات الرياضية الوطنية
31	3 - 3 مميزات الهيئات الرياضية
31	3 - 4 المؤسسة الرياضية كهيئة إستثمارية
32	3 - 5 محاور الاستثمار في الهيئة الرياضية
33	3 - 6 الهيئة الرياضية في المحيط الإقتصادي
33	خلاصة الفصل
	الجانب التطبيقي

الصفحة	الفصل الثالث : منهجية الدراسة
46	تمهيد
46	4 - 1 - الدراسة الاستطلاعية
47	4 - 2 - المنهج المستخدم
47	4 - 3 - متغيرات الدراسة
49	4 - 4 - مجتمع وعينة الدراسة
49	4 - 5 - أساليب جمع البيانات ( أدوات جمع البيانات)
51	4 - 6 - الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق ، الثبات)
	4 - 7 - تصميم الدراسة والمعالجة الاحصائية
	خطوات إجراء الدراسة الميدانية
	خلاصة الفصل
الصفحة	الفصل الرابع : عرض و تحليل و مناقشة النتائج
66	تمهيد
89 - 66	5 - 1 - عرض وتحليل النتائج
92 - 89	5 - 2 - تحليل النتائج
92	5 - 3 - مناقشة النتائج في ظل الفرضيات
الصفحة	الفصل الخامس : الإستنتاجات و الإقتراحات
94	6 - 1 - الاستنتاجات العامة
95	6 - 2 - الاقتراحات و الفرضيات المستقبلية

	- قائمة المصادر و المراجع
	- قائمة الملاحق

## مقدمة:

نالت ظاهرة القيادة اهتمام الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم ومشاربهم الفكرية منذ أقدم العصور وعبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية، بدءا من نشأة أول التجمعات الإنسانية البدائية البسيطة، ومرورا بمجموعة من التحولات والتغيرات والتبديلات المتعددة الأوجه، في مختلف النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتنظيمية، وانتهاء بتبلور المرحلة العلمية للمجتمع والمعنوية من خلال القيم الاجتماعية أين شهدت بوادر إدراك ووعي جديد ومختلف دور الفعل القيادي وأهميته في إحداث التطور والتقدم والتنمية على مستوى جميع الأنساق الاجتماعية والاخلاقية.

فالقيادة تتعلق بمختلف مجالات الحياة، وعملية الاستقصاء التاريخي عنها في التراث الفكري والنظري يكشف عن مجموعة محاولات أولية متنوعة، استهدفت بناء نسق معرفي حولها، حيث مهدت هذه المحاولات لإرساء ركائزها العلمية مستقبلا في شتى العلوم الإنسانية والاجتماعية، وتحديدًا مختلف الهيئات الرياضية، وهذا ما يعني ضرورة التفكير الجدي في تفعيل وتوسيع نشاط ما يعرف القيادة الادارية، هذه الأخيرة عبارة عن برامج مصممة لدعم وتطوير وإنجاح الهيئات الرياضية عن طريق تزويدها بمجموعة من موارد الدعم والخدمات المصممة التي تدور حول تنمية مختلف القيم والعلاقات، والتي إما أن تقوم الهيئات بتزويدها لخريجي الجامعات الجزائرية بشكل مباشر أو عن طريق شبكة من علاقاتها، فالقياد الإدارية " تشكل مردودا كليا للعملية الإدارية إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري دونها، حيث أن مسؤولية القيادة تتبلور في قدرتها على صياغة التعاون بغية توحيد جهود المرؤوسين سعيا وراء تحقيق الغايات القيادية وتلبية حاجات العاملين وانجاز الأهداف الوظيفية المتعددة )

**حسين مرضي الدوسري، 2013، ص44)**

ولتعزيز الاستقرار الإداري لا بد للقيادة أن تتبنى بعض المهارات والسلوكيات التي من شأنها تعزيز الاستقرار الإداري للمؤسسة واستمرارها في أداء وظائفها على أكمل وجه وتحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها خاصة إرساء مختلف القيم والعلاقات الاجتماعية والاخلاقية

من أجل هذا تطرقنا من خلال دراستنا إلى ستة فصول على النحو التالي:

**الجانب التمهيدي:** تحدثنا فيه عن الإطار العام للدراسة من خلال استعراض المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالبحث واستخراج الإشكالية وكيفية صياغتها والتساؤلات الجزئية وفرضيات الدراسة وأبرز الأهداف المتعلقة بالبحث، وتوضيح الأهمية ثم الفرضية العامة والدراسات السابقة بالإضافة إلى مميزات الدراسة الحالية في آخر الفصل.

**الفصل الاول:** تمثل في الخلفية النظرية، تحدثنا من خلاله عن حاضنات الاعمال.

**الفصل الثاني:** تم الحديث من خلاله حول التعريف بقسم الإدارة والتسيير الرياضي بجامعة المسيلة وكذا مفاهيم حول الدخول في عالم الشغل بالجزائر ....

**الفصل الثالث:** يحتوي على الاجراءات الميدانية للدراسة وفيها) الدراسة الاستطلاعية - المنهج المستخدم في الدراسة - متغيرات الدراسة- المجتمع وعينة الدراسة - أساليب جمع البيانات والمعلومات-الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة - تصميم الدراسة والمعالجة الاحصائية- خطوات إجراء الدراسة الميدانية).

**الفصل الرابع:** وفيه عرض وتحليل النتائج وتفسيرها ومناقشتها على ضوء الاحصائيات المتوصل إليها.

**الفصل الخامس:** الاستنتاجات والاقتراحات، تم من خلاله عرض النتائج المحققة، إضافة إلى الافاق المستقبلية للدراسة.

الإطار العام للرسالة

## 1 - إشكالية الدراسة:

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

لقد نالت ظاهرة القيادة عموماً والإدارية بوجه خاص باهتمام الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم ومشاربهم الفكرية منذ أقدم القصور وعبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية، بدءاً من نشأة أول التجمعات الإنسانية البدائية البسيطة، ومروراً بمجموعة من التحولات والتغيرات والتبديلات المتعددة الأوجه، في مختلف النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتنظيمية، وانتهاءً بتبلور المرحلة العلمية أين شهدت بوادر إدراك ووعي جديد ومختلف الدور الفعل القيادي وأهميته في إحداث التطور والتقدم والتنمية على جميع المستويات وداخل جميع المؤسسات ومنها الرياضية. ( عبد القادر قرش، 2008، ص 15)

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

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

والقيادة في مواقعها المتعددة تعبر عن نمط من العالقة بين القائد والجماعة يؤدي إلى توجيه الأفراد لبذل أقصى الجهود في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، لذا فالقادة مطالبون

بتوسيع مداركهم وزيادة ثقافتهم وتنمية خبراتهم التي تمكنهم من مواجهة التحديات (العميان محمود سليمان، 2010، ص 52).

حيث نجد سعيا من قبل الهيئات الرياضية في الحرص على تهيئة بيئة العمل الداخلية من خلال مراجعة وتعديل متطلباتها والتخلص من عيوبها التي تلحق الاضرار بمعنويات الافراد والتزاماتهم ودعم الثقة والفاعلية والحوافز والاستقرار وتنمية العلاقات الاجتماعية (رشيد مازن فارس، 2004، ص113) من خلال بعث مختلف القيم الحميدة والعلاقات الاجتماعية، فالتعامل القائم على الثقة بين الهيئات الرياضية والمتعاملين قد يجلب في نفوسهم دافعا ورغبة قوية نحو التقدم نحو الأفضل، يظهر أثره في تطوير العمل.

وهناك العديد من الدراسات والمواضيع التي تناولت مفهوم القيادة والعلاقة بين القيادة والعديد من المفاهيم الأخرى كتنمية القيم والعلاقات الاجتماعية في الهيئات الرياضية، وانطلاقا من أن التربية لها دور في خلق شخصية متزنة فميدان التربية البدنية والرياضية أحد الميادين الهامة للتربية التي يسعى النظام التربوي على تحقيقها، فهي تهدف إلى تكوين مواطن صالح وعقليا واجتماعيا بواسطة ألوان من النشاط البدني المختار. ولتعزيز الاستقرار الإداري لا بد للقيادة أن تتبنى بعض المهارات والسلوكيات التي من شأنها تعزيز الاستقرار الإداري للمؤسسة واستمرارها في أداء وظائفها على أكمل وجه وتحقيق أهدافها التي أنشأت من اجلها وهنا يطرح التساؤل التالي:

- هل تساهم القيادة الإدارية في تنمية القيم والعلاقات الاجتماعية بالهيئات الرياضية؟  
التساؤلات الجزئية:

- هل تساهم القيادة الإدارية في تنمية الاحترام في مديرية الشباب والرياضة؟
- هل تساهم القيادة الإدارية في تنمية وتفعيل القيم الاجتماعية في داخل المديرية الشباب والرياضة؟
- هل تساهم القيادة الإدارية في تنمية وتفعيل القيم الاجتماعية خارج التنظيم في مديرية الشباب والرياضة؟

## فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: تساهم القيادة الإدارية في تنمية القيم والعلاقات الاجتماعية بالهيئات الرياضية

## الفرضيات الجزئية:

- تساهم القيادة الإدارية في تنمية الاحترام في مديرية الشباب والرياضة.
- تساهم القيادة الإدارية في تنمية وتفعيل القيم الاجتماعية في داخل مديرية الشباب والرياضة.
- تساهم القيادة الإدارية في تنمية وتفعيل القيم الاجتماعية خارج التنظيم في مديرية الشباب والرياضة

## أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع دور القيادة الإدارية بالهيئات الرياضية في تنمية العلاقات والقيم الاجتماعية موضوع مهم . و الإشكالية مطروحة على المستوى الوطني وعلى المستوى الدولي في جميع مجالات الإدارة من اجل ترسيخ أهم المبادئ والقيم الاجتماعية والأخلاقية وأنبهها، وكذا على المستوى الوطني، كما تكمن أهمية الموضوع فيكونه يتناول جانبا مهما و حساسا وهو دور القيادة الإدارية في تنمية القيم الأخلاقية والاجتماعية في المؤسسة الرياضية من خلال مديرية الشباب والرياضة.

## أهداف الدراسة:

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

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

### تحديد المفاهيم والمصطلحات:

**القيادة: لغة:** حسب لسان العرب ابن منظور فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيال بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد (ابن منظور، 2001، ص 315).

**اصطلاحا:** يشير مفهوم القيادة إلى التأثير في أفكار ومشاعر وسلوكيات الآخرين، إما تأثيرا مباشرا) من خلال التخاطب (ويطلق عليها القيادة المباشرة، وإما تأثيرا غير مباشر) من خلال المؤلفات والمخترعات) ويطلق عليها القيادة غير المباشرة (هاشم، 2001، ص 233). **إجرائيا:** القيادة هي نمط من السلوك الإنساني للقائد يستند إلى العالقة بينه وبين أفراد الجماعة التي يقودها، ويعمل على استثارة جهودها، وتنسيق توجهاتها، وتحفيز دوافعها نحو الانجاز، وحل مشاكلها التي تحول دون تحقيق الاهداف، لذا فالقادة مطالبون بتوسيع مداركهم وتنمية مهاراتهم وخبراتهم التي تمكنهم من مواجهة تحديات القيادة في العصر الراهن.

### تعريف الهيئة الرياضية:

**الهيئة لغة:** حال الشيء وكيفيته (جمال الدين ابن منظور، 188/1)

**الهيئة اصطلاحا:** حال الجماعة التي يعهد إليها بعمل خاص (الوسيط، 1002/2)

### التعريف الاجرائي للهيئة:

هي جماعة تجتمع داخل محيط معين يشتركون للقيام بمهامهم المنوطة بهم على اتم وجه وتقوم بعمل خاص وبضوابط معينة من ضمان السير الحسن للمؤسسة التي ينشطون بها.

## تعريف الهيئة الرياضية:

هي الهيئة المؤسسة من اشخاص طبيعيين او اعتباريين حيث ينشطون داخل مؤسسة ذات طابع رياضي بهدف توفير الخدمات الرياضية ومايتصل بها من خدمات ثقافية واجتماعية وروحية وصحية وترويجية وضمان السير الحسن للمنشآت الرياضية المختلفة (علي عبد الهادي مسلم، 2003، ص02)

## الدراسات السابقة والمشابهة:

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

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

أهم النتائج المتوصل إليها هي:

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

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

وقد هدفت الدراسة الى التعرف على الانماط القيادية السائدة ومستوى دافعية الانجاز في المركبات الرياضية الجوارية، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي معتمدا على مقياس الانماط القيادية ومقياس دافعية الانجاز على عينة تتكون من 33 موظف من أصل 46 موظف بالمركبات الجوارية لولاية جيجل هم مجتمع الدراسة.

أهم النتائج المتوصل إليها هي:

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

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

وقد هدفت الدراسة إلى تقديم صورة حية للمؤسسة الجزائرية من خلال إبراز مخلفات الانماط القيادية على تماسك الجماعة، والوقوف على هاته الانماط المتبعة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة عشوائية بسيطة والتي يبلغ عددها 347 عاملا، استخدم الباحث استمارة استبيان

أهم النتائج المتوصل إليها هي:

تبين أن هناك توافر للأنماط القيادية الثالثة حيث يمارس القادة في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة النمط القيادي الديمقراطي، وبدرجة اقل النمط القيادي الفوضوي، وفي الأخير يأتي النمط القيادي الأوتوقراطي في الدرجة الأخيرة، كما يظهر من خلال النتائج انه

ال توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول استجاباتهم لمحاور الدراسة باختلاف بعض المتغيرات الديمغرافية التالية ( الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة )..الدراسة الرابعة: للطالبة عفاف وسطاني بعنوان: " دافعية الانجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة." رسالة ماجستير كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009/ 2010

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

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

أهم النتائج المتوصل إليها هي:

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

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

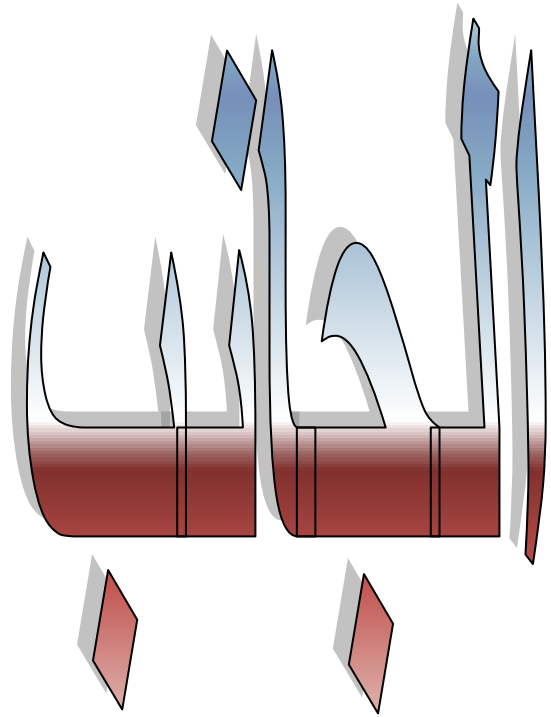
الدراسة الخامسة: للطالب ميروح عبد الوهاب بعنوان: " السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال "رسالة ماجستير، قسم علم النفس كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2010.

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

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

أهم النتائج المتوصل إليها هي:

- هناك عالقة ارتباطية بين السلوك القيادي والدافعية لدى العمال في المؤسسة الوطنية السوناريك بوحدة فرجيوة والية ميلة.
- هناك عالقة ارتباطية بين السلوك القيادي بالعمل وحاجات البقاء، الانتماء والنمو لدى العمال في مؤسسة الدراسة.



# الفصل الأول

الخلفية النظرية

(القيادة الإدارية)

**تمهيد**

تعد القيادة الادارية أحد الأدوات المستخدمة لترقية الهيئات الوطنية والولوج بهم إلى عالم العمل بطريقة ناجحة، فهي من أهم عناصر نجاح المنظمة، إذ من شأنها أن توجه الموارد كافة نحو تحقيق الأهداف، فعند توفر الموارد المادية مع عجز قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية وتنظيمها و تنسيقها فإنه لن يكتب النجاح لتلك المنظمة في تحقيق أهدافها. ويتناسب مستوى تحقيق الأهداف مع مستوى قوة القيادة في الاستفادة من طاقات العاملين من خلال إثارة دافعيتهم، والكشف عن الطاقات الكامنة لديهم للوصول إلى مستوى عالي من الالتزام التنظيمي .

القيادة الإدارية:

1- القيادة :

يشير مفهوم القيادة الى التأثير في أفكار ومشاعر وسلوكيات الآخرين، اما تأثيرا مباشرا) من خلال التخاطب (ويطلق عليها القيادة المباشرة، واما تأثيرا غير مباشرا) من خلال المؤلفات والمخترعات (ويطلق عليها القيادة غير المباشرة. (حاتمسماتي، 2011، ص 233) والقيادة عملية إنسانية تحفز العاملين نحو تحقيق اهداف التنظيم، فهي ليست خاصة شخصية، ولكنها نتاج مركب معقد من القائد، وجماعة العمل، وظروف التنظيم، وتستهدف تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات افراد المجموعة وإمكانات واحتياجات التنظيم الذي ينتمون اليه. (علي السلمي، 1987، ص 223)

ويصعب تحديد مفهوم القيادة لارتباطها بالعديد من العلوم الاجتماعية التي تحاول فهم طبيعة القيادة ووظيفتها، ومع ذلك يتفق علماء النفس والاجتماع على "ان القيادة في مواقفها المتعددة تعبر عن نمط من العالقة بين القائد والجماعة يؤدي الى توجيه افراد الجماعة لبذل اقصى جهودهم في سبيل تحقيق هدف معين". (دوريش، وتكال، 1995، ص 440)

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

1-1 تعريف القيادة الادارية :

يعرفها ففنز وبرستوس "pfiffner & presthus بأنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الاهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الانية (كنعان، 2007، ص 98)

عناصر القيادة الادارية: للقيادة أربعة عناصر أساسية وهي:

- القائد: هو الشخص الذي يتمتع بالمهارات الفكرية والسلوكية والفنية وهو قادر على توجيه العامل الاخرين والتأثير عليهم لتحقيق الاهداف المرجوة.
  - المرؤوسين: هم العامل ويختلفون فيما بينهم من حيث السمات السلوكية والدوافع والكفاءة المهنية.
  - الهدف: يعتبر المحرك الأساسي للعملية باعتبار ان كل من القائد والتابعين يسعون لتحقيق اهداف معينة سواء كانت مشتركة او مختلفة.
  - الموقف: وهو يتغير بتغير الأداء والمشكلات وطبيعة العمل، ويتطلب قدرات متطورة من القائد ليتمكن من خلالها من إدارة الفراد التابعين له في المواقف المختلفة بكفاءة.
- (جازية زعتر، 1998، ص313)

## 2 أنماط القيادة :

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

## 2-1 القيادة الديمقراطية:

يسعى القائد الديمقراطي إلى ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها وفي تحديد أهدافها ورسم خطط وال يميل إلى تركيز السلطة في يده، وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كي يعمل على تشجيع إقامة العالقات الودية بين أعضاء

الجماعة، ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم، ويقف هو موقف المحرك الموجود لنشاط الأعضاء (كامل محمد عويضة، 1996، ص104)

فالديمقراطية هي حقوق وواجبات لكل فرد نحو نفسه ونحو الاخرين ونحو المجتمع ، والقيادة الديمقراطية تعمل على تحقيق ضرب من الوصال الفكري بين القائد والمرؤوسين ، وتتسم العالقة بين القائد وأعضاء الجماعة في القيادة الديمقراطية على العالقات الانسانية و المشاركة وتفويض السلطة وتستهدف العالقات الانسانية اتباع المطالب الأساسية للفرد في الحياة ، فالعالقات الانسانية تؤدي إلى الاستقرار والشعور بالانتماء للمنظمة ، ومن شأنه أن يعود على المنظمة بالفاعلية حيث الإسهام الجيد في تحقيق ما تصبوا إليه المنظمة من أهداف فيقبل كل عضو فيها بعمله معتقدا بحق أن المنظمة منظمة وأن أهدافها المرجوة هي إحدى أهدافه التي يسعى لتحقيقها ، فالقيادة الديمقراطية القائد ال يصدر الأوامر مباشرة إلا بعد مناقشة جماعية ، فالقائد يعمل على مشاركة المرؤوسين في القرارات ويعتمد أسلوب المناقشة والإقناع . (عبد الحميد، رشوان، ص100)

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

والقادة الديكتاتوريون يتخذون من سلطتهم أداة تحكم وضغط على مرؤوسهم لإجبارهم على إنجاز الأعمال ويستخدمون ما لديهم من وسائل الإجبار بالالتزام والتهديد لضمان السيطرة عليهم وذلك بتوقيع أقصى العقوبات عليهم، ويتمثل المرؤوسون خوفاً من العقاب وليس تعبياً عن رضاهم عن القيادة وغالباً ما يقر هؤلاء المرؤوسين بعدم الرضا عن القيادة لعجزهم عن إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، والقائد الديكتاتوري يتدخل في معظم

الأمر وشتى الأعمال والتفاصيل وعليه تتحقق الطاعة العمياء دون مناقشة، وتحت هذا المناخ الاستبدادي ال تنمو العالقات الانسانية وتتخضع الروح المعنوية ويحدث عجز على تحقيق التكيف الاجتماعي، فيؤدي إلى انتشار المنافسة والصراع وتضعف روح التعاون الإخاء.

## 2-2 القيادة الحرة أو الفوضوية:

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

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

## 3 خصائص القيادة :

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

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

بينما المدير الكفؤ يحاول أن يكون مثالياً ويعتمد على نفوذه ويدير أعماله بشكل جيد، وهناك عدة صفات يجب أن يتحلى بها القائد الجيد ومنها:

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

#### 4- أهمية القيادة في الإدارة:

أهمية القيادة في الجانب التنظيم للإدارة:

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد اصدار الأوامر والتأكد ان النشاطات الادارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو امداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون. كما ان دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم، وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه. فقيادة جميع جوانب التنظيم تتأتى من خلال التنسيق والاعمال التي تنسق وتبني وحدات تعمل في توافق وتناغم (نواف سالم كنعان، 1999، ص114).

#### 4-1 أهمية القيادة في الجانب الانساني للإدارة :

ان الدور الانساني للقائد ال يقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسيه ولكنه يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها وهو ما يسمى بدور التبعية، حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي ايه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدره من توجيهات الى مرؤوسيه، وهناك دوره كزميل للقادة الاخرين يفرض عليه ان يبني عالقات طيبة مع اق ارنه في نفس

المستوى، وان يستخدم هذه العالقات في خلق الدعم والتعاون معهم، وكذا دوره وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كاشت اركه في النوادي والجمعيات والنقابات، وتعامله مع جماعات وممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها جميعا وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية الدور الانساني في التنظيم. (زكي محمود هاشم، 2001، ص05)

#### 4-2- أهمية القيادة في تحقيق اهداف الإدارة :

رغم تعدد وتباين الاهداف التنظيمية تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الاهداف واحدة في جميع التنظيمات الادارية، وهو العمل على تحقيق هذه الاهداف من خلال توضيحها وتحديد اهدافها لمؤوسيه، والحيولة دون تعارض اهداف ومتطلبات التنظيم مع اهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة ، وبين المجتمع ككل من جهة أخرى، فدور القيادة في تحقيق اهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الادارية لمسؤولية حل كل المتناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الاهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف. (ملي، وفاتيل، ص07)

#### 5- العلاقة بين القيادة والإدارة:

اختلفت اراء علماء الادارة إزاء عالقة القيادة بالإدارة، فهناك من يعتقد ان الادارة جزء من القيادة، وهناك من يعتقد ان القيادة جزء من الادارة، وهناك من يرى ان الادارة علم بينما القيادة فن وينطلق الأري الأول من أن القيادة تكون دائما في قمة الهرم الاداري، والقيادة بحكم موقعهم لديهم تطلع استراتيجي شامل وواسع وال ينغمسون في تفاصيل اعمال روتينية.

أما الرأي الثاني يرى القيادة جزء من الادارة فيستند في أريه إلى أن القيادة هي إحدى الوظائف والمسؤوليات المنوطة بالمدير، وإن كثير من علماء الادارة جعلوا القيادة جزءا من ميادين الادارة، لدرجة أن النظريات الحديثة في الادارة جعلت لها نموذجا قياديا منصهرا في العملية الادارية وليس مهيمنا عليها (كلالدة، 1997، ص33).

ويمكن توضيح العالقة بين القيادة الادارة من خلال الجوانب التالي:

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

#### - الجانب الاجتماعي للإدارة :

يتضح الجانب الاجتماعي للإدارة من كون التنظيم الإداري على اختلاف صورته وأشكاله يضم مجموعة من الأفراد يقومون بنشاطات جماعية لتحقيق أهداف مشتركة، ومحور نشاطات الإدارة هي التنظيمات الانسانية على اختلاف أشكالها، والقيادة الإدارية كظاهرة اجتماعية في الجماعات المنظمة، وكأداة فعالة لتنظيم وتنسيق جهود العاملين فيه تعد أداة أكثر ضرورة في التنظيمات الإدارية على اختلاف حجمها وطبيعتها وأهدافها والتي أصبحت من أبرز سمات الإدارة الحديثة. (سماعيل، 1972، ص09)

#### - الجانب الانساني للإدارة:

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

#### 6- العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية:

لا شك أن القيادة الإدارية هي عالقة بتبادل وتأثير بين القادة والتابعين لهم، وهذه العالقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل فيها القائد الإداري، كما ان هناك العديد من

العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الادارية إيجابا وسلبا (العديلي، 1993، ص227)،  
وأهم هذه العوامل:

- السمات والانماط الشخصية للقائد وسلوكه أي صفاته الشخصية، سواء منها الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.
- صفات وشخصيات المرؤوسين (الجسمية، النفسية، السلوكية) .
- أهداف المنظمة سواء كانت أهدافا استراتيجية أو أهداف قصيرة المدى.
- نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو نوع انتاجها أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي أو نوع القرار فيها، ونوع المهام ونوع الحوافز، وجماعة العمل.
- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل، أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو في بيئتها الداخلية .لذلك نجد ان القيادة الادارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها(العديلي،1993، ص228)

#### 7- المهارات القيادية والسلوكية في الإدارة:

لا بد للقائد من ان يكون متمتعا بالمهارات والسلوكيات التالية (الطروانة، 2014، ص21):

##### 7-1 مهارة الاتصال:

تلعب الاتصالات دورا هاما داخل الادارات، فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها، كما تتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بصفة عامة بالخصائص التالية: السرعة وتقديمها لمعلومات مرتدة وتسجيلها وتخصيصها على شخص معين وملاءمة شكلها لموضوعها، بقائها في الذهن، تأثيرها على السلوك، وتكلفتها المنخفضة، فمدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود الى الوسيلة المستخدمة.

##### 7-2 مهارة اتخاذ القرار:

القرار في الحقيقة عبارة عن اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة أو أزمة أو تسيير عمل معين وتحقيق هدف، وال شك ان اتخاذ القرار عبارة عن مجموعة من الخطوات

المتشابكة المتدرجة التي تصل الى هدف معين وهو بذلك عملية تتخذ للوصول لهدف ما.، وينبغي اتباع مجموعة من الخطوات قبل اتخاذ القرار فمنها:

✓ وضع مجموعة خيارات امانا قابلة للتطبيق كلها.

✓ عدم الاستعجال للوصول الى النتائج.

✓ يجب وضع أولويات لأهداف المراد تحقيقها.

### 3-7 مهارة حل المشاكل:

عملية حل المشكلة تتضمن خمس عمليات رئيسية وهي: تمييز المشكلة، تحليل المشكلة، وضع حلول ممكنة، تقييم الحلول، تنفيذ الحل الذي وقع عليه الاختيار.

### 4-7 مهارة التفويض:

علينا ان نعلم ان التفويض هو نقل جزء من السلطة الى شخص اخر، ويمكننا من انجاز اعمال أكثر وبجهد أقل، ويمكننا من التركيز على الأمور والعمال الهامة، ويساعد على والدة أفكار جديدة، وتنمية كفاءات الاخرين، وزيادة الثقة ورفع الحالة المعنوية للموظفين، كما يساعد على تعيين أداء الموظف.

### 5-7 مهارة ترتيب الأولويات:

التنظيم الإيجابي يقوم على مرتكزين أساسيين هما: التخطيط وترتيب الأولويات، وقد رتب "الدوين بلس" في كتابه **DONE THINGS GET** الأولويات كما يلي

✓ أولوية "أ" خاصة بالعمال الهامة والعاجلة.

✓ أولوية "ب" خاصة بالأعمال الهامة وغير العاجلة.

✓ اولوية "ج" تتعلق بالأعمال العاجلة وغير الهامة.

### 6-7 مهارة تنظيم الوقت:

كيف اعرف مدى استفادتي من وقتي؟ وكيف اعرف العوامل المبددة لوقتي؟ سؤال جوهرى ومهم يتطلب معرفة مدى استفادتك من الوقت والعوامل المضيفة لوقتك، كأن تقوم بعمل سجل يومي لمدة أسبوع مثال وتدون فيه تفاصيل العمال التي قضيت فيها وقتك وكذلك كم

اخذ كل عمل من الوقت، فتكتب حتى الأمور البسيطة والصغيرة التي قد تضيع من وقتك دقائق يوميا لكن في نهاية الأسبوع قد تجد هذه الدقائق تحولت الى ساعات.

### 7-7 مهارة اصدار الأوامر:

عندما يفكر أي شخص بإصدار امر ما، ال بد أن يأخذ بعين الاعتبار عاملين: العامل الأول الموقف والعامل الثاني الشخص، وسأل نفسه سؤالاً... هل لديه متسع من الوقت للرقعة والدبلوماسية؟ وهل الامر موجه لشخص منتج ام لشخص متقاعس كسول؟ ألن كل شخص له نوع من الأوامر التي يجب اتخاذها مصدر الامر. وأنواع الأوامر هي: الامر الصريح المباشر والامر بصيغة الطلب وامر التطوع والامر بصيغة السؤال.

### 8-7 مهارة بناء الفريق:

ان بناء الفريق يساعد المجموعة على العمل كوحدة واحدة. فبناء الفريق يعزز الروح المعنوية، والثقة والتماسك والتواصل والإنتاجية ويساهم في غرس روح التعاون في الفريق، تتعامل مع الخلافات داخل الفريق، تبتكر حلولاً للمشكلات التي تواجه الفريق وفي اتخاذ القرارات.

### 9-7 مهارة فن التحفيز:

من المؤكد اننا كبشر لسنا نشبه الآلات في شيء، لنا طبيعة خاصة، ال نعمل بالضغط على زر، بل ان البشر ما هم الا مجموعة من الحاسي والمشاعر، والعمل البد ان يرتبط بتلك المشاعر، ولذا فحسن أداء العمل او سوءه يرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل، ولذا يدرك المدير الناجح كيفية التعامل مع الافراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المنوط بهم عن طريق التحفيز.

## خلاصة الفصل:

نستخلص من كل ما سبق أن قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبنية على الأفكار الإبداعية لا يكون دون وجود بيئة أعمال مناسبة تساهم وتشجع قيامها، فالتوانين اللازمة والمؤسسات المساعدة مثل حاضنة الاعمال والتعليم اللازم تشكل متطلبات أساسية لتطوير المؤسسات وتميئتها.

فحاضنات الاعمال تعمل على دعم الأفكار والشركات الصغيرة والمشاريع الصغيرة والفنية وذلك بإعطاء فرص لتطوير القدرات والإمكانات وتوجيهها، كما تقوم بإنشاء مؤسسات جديدة في عالم الشغل لتسويق مختلف الأفكار.

# الفصل الثاني

الخلفية النظرية

الهياكل الرياضية

## الفصل الثاني ..... الهيئات الرياضية ومديرية الشباب والرياضة

### تمهيد:

تؤسس الهيئات الرياضية بالتطبيق لأحكام من أشخاص طبيعيين أو اعتباريين لمدة غير معينة بهدف توفير الخدمات الرياضية وما يتصل بهما من خدمات ثقافية واجتماعية وروحية وصحية وترويحية وذلك دون الحصول على كسب مادي للأعضاء. يندمج تحت هذه التسمية الأندية الرياضية واتحادات اللعبات الرياضية واللجنة الأولمبية. وتتخذ الهيئات الرئاسية الرياضية أشكالاً مختلفة، ولديها مجموعة متنوعة من الوظائف التنظيمية. ومن الأمثلة على ذلك اتخاذ إجراءات تأديبية لمخالفات القواعد والبت في تغييرات القواعد في الرياضة التي تحكمها. وللهيئات الرئاسية نطاقات مختلفة. مثل مديرية الشباب والرياضة.

## الفصل الثاني ..... الهيئات الرياضية ومديرية الشباب والرياضة

### 1- الهيئات الرياضية:

#### 1-1 تعريف الهيئة الرياضية:

عرفها إبراهيم عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي، بأنها " مجموعة من الافراد تتوحد لإنجاز مهمة ما، أي هدف المؤسسة، وتحديد الهيكل التنظيمي الملائم الذي يحدد للمؤسسة وظيفة كل فرد فيها، بالإضافة إلى علاقة الفرد بالأفراد الآخرين في المجموعة، تقوم كل دولة بتشكيل مؤسسات او اتحادات رياضية، من أجل تدعيم رياضة معينة، وكذلك لتدعيم الرياضات بشكل عام، (إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: 2004، ص92).

#### 1-2 تقسيم الهيئات الرياضية الوطنية:

تنقسم الهيئات الرياضية إلى قسمين أساسيين هما: مؤسسات حكومية ومؤسسات غير حكومية:

#### - الهيئات الرياضية الغير حكومية:

بنظرة مبدئية خريطة الهيئات الأهلية الرياضية في أنها تحتل المساحة الأكبر والأشمل من حيث تعدد نوعياتها وانتشار فروعها وإشباع مجالات نشاطاتها، وتحولها لكل القطاعات النشء والشباب والممثل الهيئات الأهلية في كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من أشخاص عادة طبيعيين أو اعتباريين ولا تستهدف الكسب المادي، ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية الشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم، وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والاجتماعية والثقافية والروحية والصحية والتروجية في إطار السياسية العامة و هذه الهيئات الأهلية مثل: اللجان الأولمبية - الوطنية-الاتحادات الرياضية- الأندية(إبراهيم عبد المقصود ،حسن احمد الشافعي،2004، ص92)

#### - الهيئات الرياضية الحكومية:

وهي الهيئات التي تخوضها الدولة عنها في تسيير وإدارة ومتابعة أنشطة التربية البدنية والرياضية مثل: وزارة الشباب والرياضة، مديرية الشباب والرياضة، رئاسة عامية للشباب والرياضة، مؤسسة عامة للشباب والرياضة، حيث تختلف المسميات من دولة إلى أخرى إلى

## الفصل الثاني ..... الهيئات الرياضية ومديرية الشباب والرياضة

جانبا وزارة التعليم التي تقوم بحكم مسؤوليتهم الرئيسية في تربية النشء والشباب في قطاعات التعليم بجميع مراحلها وبتاحة الفرص للطلاب لممارسة الأنشطة الرياضية بجانب الأنشطة

الأخرى لتحقيق النمو المتكامل للطلاب بدنيا وعقليا وروحيا، وذلك عن طريق دروس التربية الرياضية والأنشطة الرياضية التي يتم تنفيذها داخل وخارج المدرسة

### 1-3 مميزات الهيئات الرياضية

أهم مميزات المؤسسة هي:

- الهدف: يمثل العنصر الأساسي الذي يسمح بتحديد تخصص المؤسسة ولا يتم تحديده هائيا بل يعني قابلا للنقاش والاثراء.
- الهياكل: تختل العمود الفقري العالم العميق المهام، ونورية السلطة.
- الفاعلين: تمثل للمورد البشري للمؤسسة كأعضاء هم تاريخ، حياة، قيم، واهتمامات شخصية لا تتعارض مع أهداف المؤسسة التي يستثمرون أو يعملون.
- البيئة: سواء الجغرافية، القانونية، الإقتصادية، السياسية، الاجتماعية، أو الثقافية التي تتواجد المؤسسة، والتي تؤثر على وظيفتها
- الثقافة المشتركة: لكل مؤسسة ثقافة تشكل مع مرور الوقت بسبب تطورها، قوانينها الخاصة، الوظيفة الروتينية، التعرف على تاريخ المؤسسة وفهم ثقافتها يعصى القدرة على اتحاد معايير وهواني غير هيكلية تسير وظيفتها ( William . gaparini، 2003، 12)

### 1-4 المؤسسة الرياضية كهيئة إستثمارية

إن النشاط في أي مؤسسة كانت تقو معنى استعمار الطاقات البشرية والمتاحات المالية بأفضل طريقة وصولا التفوق، ومن السمات المحددة لنجاح العملية الاستثمارية في المؤسسة: تقديم أفضل خدمة وسلعة ذات جودة للمستفيدين، أي الجمهور الجرحى والاحلى ل اتحادات

## الفصل الثاني ..... الهيئات الرياضية ومديرية الشباب والرياضة

الملحات بالموازاة مع حد الاحتجاجات وتزايدها والمؤسسة الرياضية شأنها نفس شان باقي المؤسسات حب أنها تمثل هيئة استثمارية تقوم على عدة محاور تشمل الاتي:

### 1-5 محاور الاستثمار في الهيئة الرياضية

#### - المحور القانون:

يعني أن النشاط الاستثماري في المؤسسة يتوفر على وسط يسوده المناخ القانوني بناء على تشريعات مدققة خاصة بالمجال الرياضي، تنظم هذا النوع من الأعمال. وفي هذا الإطار يتم تحديد كل من مصادر التمويل لتلك المؤسسات وحدود العمليات الإستثمارية وأداء المعاملات، بناء على مبدأ التحفيز بعد إصدار قوانين ولوائح تضمن هذه المعاملات

#### - محور الوعي الاستثماري:

أي ضرورة نشر وتنمية الوعي لتنشيط أو تفعيل الأداء الإستثماري واستقطاب المستثمر لتشغيل رؤوس أموال أو طاقاته المعنوية إلى المؤسسة الرياضية، ليطم استغلال الممولين والمسؤولين في الهيئة الرياضية، علما أن التكاليف عالية والأخطار معنية في هذا القطاع من الاستثمار.

#### - محور السياسات المتخذة:

حيث يجب تخطي ما. سات تتح أهداف واضحة، تتعلق بالنتائج المادي والمعنوي أي المردود الرياضي. وينبغي كذلك تحديد طابع الهوية والاحتراف وإتساع تسلسل إداري محكم حساب السياسة المتناه تحقيق التوافق بين مدخالات العمل.

#### - المحور الفني:

وتتحقق الفنية على مستوى المؤسسة الإنتاجي بالتالي تحقيق الأهداف الرياضية، يتوفر محيط تشافيه علاقات عامة منشودة ومسؤولية تحدد أشكال وأنواع الاستثمارات المنجزة في هذا النوع من الهيئات وتنتهي بنشر وتعريف المنتج للجمهور المستهلك وهذا يتم تحقيق الإستقرار الإداري بناء على عناصر التسيير للمؤسسة

## الفصل الثاني ..... الهيئات الرياضية ومديرية الشباب والرياضة

### - محور الإجراءات الإدارية:

فبوجود جهاز إداري فال يوجد خطة إستثمارية بالمؤسسة ويعمل للحد من التدخل الحكومي وفق سياسات الخوصصة الإدارية، تأسس مشاريع الاستثمار والإنتاج وتزيج العوائق للقضاء على نظام المركزية. كما تسهم في ترشيد القرارات الإستثمارية وجعلها إستراتيجية ومحفزة.

### -محور التمويل :

حيث أن المؤسسة الرياضية حاجتها متزايدة ويجب تغطيتها عبر مختلف وسائل وطرق التمويل وتحديد ومعالجة الميزانيات واستقطاب الإتمان من قبل الوزارات والمؤسسات الاقتصادية وذلك بخلق مخصصات الاستثمار في المؤسسات الرياضية

### - محور البني الأساسية (التحتية):

فكون المؤسسة الرياضية جهاز عمل ينشأ ويتوفر على أدوات وأجهزة، وتمارس نشاطاتها في منشآت خاصة بالنشاطات البدنية والرياضية، تساعد على تسهيل مهام هذه الممارسة. وبدورها هذه المنشآت تستشعر لزيادة الدخل القومي.

ومن هذا فإن العلاقة بين مصطلح الاستثمار وكلية رياضة تتوافق على مستويين هما:

- إستثمار رياضي بالهيئة: يتم بالرعاية والتمويل وحي مختلف عائدات الأحداث

السياحية من المنافسات المقامة وتنمية هذه الأنشطة

- استثمار عام: وهو استثمار ثاني، يعني البحث والعمل من أجل تنمية القيمة

المضافة وهي الناتجة عن الفرق بين النتيجة وتكلفة العمل في المؤسسة الرياضية.

(حسن احمد الشافعي، 2006، ص87).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

### 1 - الدراسة الاستطلاعية:

قبل أن يقوم الباحث بعمل البحث الميداني ينبغي أن يتعرف على بيئة موضوع الدراسة، ويقوم بحركة استطلاع عامة، حتى يستطيع دراسة العينة المماثلة (بلقاسم، حساني، 2009، ص134). تعتبر الدراسة الاستطلاعية ضرورية في أي بحث علمي، لأنها تساعد الباحث على الإحاطة التامة بجوانب المشكلة التي يرد الباحث دراستها، ولهذا قمت بزيارة مديرية الشباب والرياضة من أجل معرفة إحصائيات عدد الأعضاء حيث تم الترحيب بي وتزويد بالمعلومات التي تفيدني في دراستي. حيث قمت بدراسة الاستطلاعية وذلك بتطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية تقدر عضو ويمكن تلخيص أهداف الدراسة الاستطلاعية في النقاط التالية:

- تحديد مشكلة البحث وصياغتها صياغة علمية ودقيقة.
- توضيح المفاهيم المتعلقة بمشكلة البحث.
- بناء استمارة البحث النهائية.

#### المجال الزمني:

بدأت دراستي لهذا الموضوع من شهر مارس إلى غاية نهاية شهر أفريل وتخللت هذه الفترة إرسال استمارات الاستبيان على عينة البحث ثم بعد ذلك قمت بعملية جمع النتائج وتحليلها ومناقشتها. من الفترة الممتدة من 2021-03-01 إلى غاية 2022-04-28

المجال المكاني: أجريت الدراسة الميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

### 2 - المنهج المتبع في الدراسة:

يعرف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه (Maurice ANGERS:1996:58).

المنهج الوصفي هو المنهج الذي يقوم فيه الباحث بوصف الظاهرة كما هي وصفا دقيقا كما وكيفا (رشيد زرواتي: 2007:86)

المنهج الوصفي يعرف بأنه "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات مقننة عن مشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها لدراسة دقيقة" (عمار حبوش، محمد محمود الذنبيات: 2009:139)

### 3 - متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل (السبب):

هو الذي يؤدي التغير فيه إلى التأثير في قيم متغيرات أخرى لها علاقة به وحدد المتغير المستقل

في بحثنا وهو (القيادة الادارية)

**المتغير التابع (النتيجة):**

هو الذي تتوقف قيمته على قيم متغيرات أخرى ومعنى ذلك أن الباحث حينما يحدث تعديلات على قيم المتغير المستقل تظهر نتائج تلك التعديلات على قيم المتغير التابع، وحدد في بحثنا في (القيم والعلاقات الاجتماعية)

**4- مجتمع وعينة الدراسة: عمال مديرية الشباب والرياضة عينة الدراسة**

وتعرف العينة" هي المجموعة من الوحدات المستخرجة من المجتمع الإحصائي بحث تكون ممثلة بصدق لهذا المجتمع، وبعبارة أخرى فالعينة مجموعة من الوحدات التي يجب أن تتصف بنفس مواصفات مجتمع الدراسة (عبد الكريم بوحفص، 2011، ص130). تكونت عينة الدراسة من 30 عضو حيث قدرت نسبة العينة بـ 05% من مجتمع الأصلي للعينة، أما طريقة اختيار العينة لقد استعمل الباحث الطريقة العشوائية في اختيار العينة.

**5 - أدوات جمع البيانات والمعلومات:**

من خلال البحث الأدبي والنظري والدراسات السابقة قام الطالبين بتصميم استبيان يتكون من 18سؤالا موزعين على محورين بالتساوي، وبعدها تم عرضه على المشرف والمحكمين تم تعديل بنود هذه الاستمارة من الناحية اللغوية وكذلك تم تعديل بعض البنود.

يعرف الاستبيان بأنه "عبارة عن مجموعة من الأسئلة تدور حول موضوع معين تقدم لعينة من الأفراد للإجابة عليها، وتعد هذه الأسئلة في شكل واضح بحيث لا تحتاج إلى شرح إضافي وتجمع في شكل استمارة"، كما يمكن تعريفه كذلك بأنه "أداة علمية تبنى وفق مراحل علمية تكتسب عبرها صدقها وثباتها، وتشمل بنودها على إمكانية قياس فرضيات البحث، وتحديد العلاقة بين المتغيرات.

**6 - الخصائص السيكومترية للاستبيان:****1- صدق الاستبيان:**

قصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقام الطالب بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال؛ الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاوَر الاستبيان.

**2- صدق المحكمين (صدق الظاهري):**

تم عرض الدارسة(الاستبيان) في صورتها الأولية قبل نشر لعملية تحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة)، وهم ينتمون لاختصاصات علمية وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستبيان من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

-التعرف على المشكلات التي قد يتعرض لها الباحث أثناء تطبيق الاستبيان على عينة البحث.

-معرفة مدى ملائمة الأداة لواقع وعينة البحث.

-التعرف على التوزيع الجغرافي للعينة لتسهيل توزيع الاستبيان.

-معرفة مدى ملائمة عبارات الاستبيان من حيث الوضوح.

وفي الأخير، وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، استجاب الطالبين لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم. وتمت صياغة الاستبيان بشكل نهائي.

### 3- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

- تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 11 مفردة وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كمايلي:

▪ الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول.

جدول رقم (01) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور الأول والدرجة الكلية له.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
1.	هل تساهم القيادة الإدارية كثقافة جديدة في نشر أساليب وقيم اخلاقية؟	0**810,	دال
2.	هل الانتقال من القيادة العادية إلى تنظيم القيادة الإدارية له دور إيجابي؟	0**760,	دال
3.	هل فكرة القيادة الادارية تعتبر قوة حقيقية تساهم في مساعدة عمال مؤسستكم ؟	0,945**	دال
4.	هل أعمال القيادة الادارية لها دور في تفعيل مختلف العلاقات الاجتماعية ؟	29**70,	دال
5.	هل سلوكيات عمال مؤسستكم لا تتأثر بمبادئ وقوانين القيادة الإدارية من طرف مؤسستكم؟	2**10,9	دال
6.	هل تساهم القيادة الادارية في ربط علاقات ودية بين العمال ومستعملي هيئتك الرياضية ؟	8**00,9	دال

7.	هل القيم والعلاقات الاجتماعية كانت منتشرة قبل ظهور نظم القيادة الإدارية الحديثة ؟	9**80,9	دال
8.	هل فكرة القيادة الإدارية بالهيئة الرياضية لها تأثير إيجابي على تفاعل مختلف العلاقات الاجتماعية ؟	2**10,9	دال
9.	هل تساهم القيادة الإدارية بنشر مختلف القيم والعلاقات الاجتماعية ؟	9**880,	دال
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)			

قيمة r الجدولية: 0.708 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 10.

من خلال الجدول رقم (1) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائياً، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخلياً، لما وضعت لقياسه.

▪ الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني.

جدول رقم (02) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور الثاني والدرجة الكلية له.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
10.	هل توظف القيادة الادارية طرق تنمية الاحترام في مديرية الشباب والرياضة؟	0**770,	دال
11.	هل تنظيم القيادة الإدارية القيم الداخلية و الخارجية لجميع عمال مؤسساتكم؟	80**70,	دال
12.	هل تقود القيادة الإدارية مختلف العمل نحو تفعيل القيم الاجتماعية؟	5**770,	دال
13.	هل تتدخل القيادة الادارية في فك المشاكل بين العمال ومستخدمي الهيئة الرياضية؟	29**70,	دال

14.	هل توطر القيادة الادارية طرق تنمية الاحترام في مديرية الشباب والرياضة؟	2**880,	دال
15.	هل تنظيم القيادة الإدارية القيم الداخلية و الخارجية لجميع عمال مؤسستكم؟	8**970,	دال
16.	هل تقود القيادة الإدارية مختلف العمل نحو تفعيل القيم الاجتماعية؟	9**880,	دال
17.	هل تتدخل القيادة الادارية في فك المشاكل بين العمال ومستخدمي الهيئة الرياضية؟	2**880,	دال
18.	هل القيادة الادارية تفرض وجودها على المنظمين و القائمين مديرية الشباب والرياضة ؟	2**10,9	دال
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)			

قيمة r الجدولية: 0.708 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 10.

من خلال الجدول رقم (2) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائيا، حيث قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

#### ▪ الصدق البنائي للاستبيان:

وقد تم حساب الاتساق البنائي لفقرات الاستبيان على عينة استطلاعية بلغ حجمها 11، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبيان كمايلي:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، والجدول رقم (06) يوضح ذلك.

جدول رقم: (3) يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل محور والدرجة الكلية للاستبيان.

الرقم	المحاور الاستبيان	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
1	المحور الاول	0,800**	دال

2	المحور الثاني	3**770,	دال
---	---------------	---------	-----

من خلال الجدول رقم (3) نجد معاملات الارتباط بين كل محور من الدرجة الكلية للاستبيان دالة إحصائية، حيث قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية ومنه تعتبر محاور الاستبيان صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

#### 4- ثبات الاستبيان:

ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (4) يبين معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

#### جدول رقم 4: يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha.

عنوان المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
المحور الأول	09	,8890
المحور الثاني	09	,9280
جميع فقرات الاستبيان	18	,9800

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) ان معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبيان تتراوح بين (0.889-0.928) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان معا بلغ 0.980 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة وتدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح بين (0-1)، وكلما اقترب من الواحد؛ دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر؛ دل على عدم وجود ثبات.

▪ ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

#### 4 - 7 - تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية:

كما قام الطالب بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال: برنامج التحليل الإحصائي ( IBM SPSS (Statistiques V22)، حيث قام الطالب باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات استمارة الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق فقرات الاستبيان.

- حساب التكرارات والنسب المئوية لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وتعرف على اتجاهاتهم نحو أسئلة وعبارات أداة الدراسة.

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

$$x^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

fo: التكرارات المشاهدة.

fe: التكرارات النظرية وهي ناتج قسمة مجموع التكرارات المشاهدة على عدد فئات المتغير النوعي وهي نفسها بالنسبة لكل الخانات.

✓ والقاعدة العامة في تحليل إجابة أفراد العينة الدراسة أي في دلالة الإحصائية لإجابات على

الأسئلة الاستبتيان في وجود فروق بين الإجابات.

دالة إذا كانت ك 2 المحسوبة أكبر من ك 2 الجدولة.

غير دالة إذا كانت ك 2 المحسوبة اقل من الجدولة.

#### 4 - 8 خطوات إجراء الدراسة الميدانية:

نظراً لظروف جائحة كورونا والقرارات التي فرضت الحجر الجزئي أحيانا والكلي في احيان أخرى وبعد إختيار العينة وتحديد مجتمع البحث قام الباحث بإرسال إستمارة الإسبيان عبر إلى أفراد عينة البحث وبعد ذلك فقد قام جمع النتائج وتحليلها ومناقشتها في ظل فرضيات البحث

## الفصل الرابع

# عرض وتحليل ومناقشة النتائج

1: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لأسئلة المحاور الاستبيان.

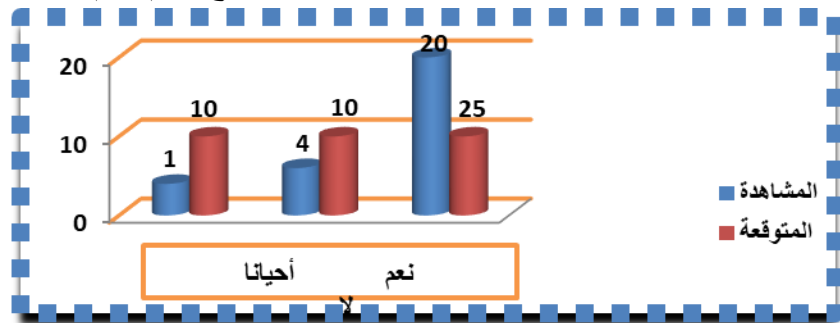
1-1 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لأسئلة المحور الأول (الفرضية الأولى) : تسعى القيادة الإدارية لخلق قيم وعلاقات اجتماعية

1-2السؤال 01: هل تساهم القيادة الإدارية كثقافة جديدة في نشر أساليب وقيم اخلاقية؟

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كانت القيادة الإدارية كثقافة جديدة في نشر أساليب وقيم اخلاقية  
الجدول رقم (5): يمثل نتائج السؤال رقم (01).

الإجابات	التكرارات		%	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" Chi-Square		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
	المشاهدة	المتوقعة		المجدولة	المحسوبة			
لا	1	10,0	3,3					
نعم	25	10,0	83,3	5.99	34,200	0.05	2	دال
أحيانا	4	10,0	13,3					
المجموع	30		100					

التعليق على الجدول: من خلال الجدول رقم : (05) نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة:25 أي بنسبة 83,3% بينما بقية أفراد العينة كانت لصالح لا بقيم مشاهدة 01، وبنسبة 3.3% ولصالح أحيانا بقيم مشاهدة 04، وبنسبة 13.3% وهو ما يوضحه الشكل أدناه.  
وإن كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 34.200 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: نعم وبنسبة 83,33%.  
الاستنتاج : نستنتج ان القيادة الإدارية كثقافة جديدة في نشر أساليب وقيم اخلاقية ،وهذا ما تاكده نتائج الاستبيان حيث كانت إجابات أفراد العينة كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة:25 أي بنسبة 83,3% .



الشكل رقم 1: رسم بياني يوضح إجابات العينة على السؤال رقم 01 المحور الأول.

السؤال 02: هل الانتقال من القيادة العادية إلى تنظيم القيادة الإدارية له دور إيجابي؟

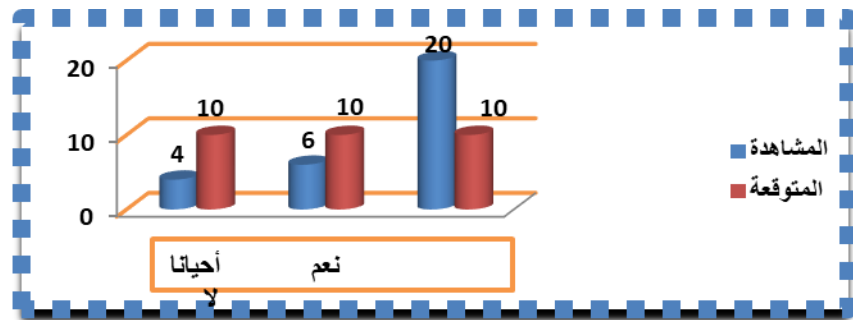
الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان الانتقال من القيادة العادية إلى تنظيم القيادة الإدارية له دور إيجابي

- الجدول رقم (06) : يمثل نتائج السؤال رقم 02:

الإجابات	التكرارات		%	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" Chi-Square		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
	المشاهدة	المتوقعة		المجدولة	المحسوبة			
لا	4	10,0	13,3					
أحيانا	6	10,0	20,0					
نعم	20	10,0	66,7	5.99	15,200	0.05	2	دال
المجموع	30		100					

**التعليق على الجدول:** من خلال الجدول رقم : (06) نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة:20 أي بنسبة 66.70% بينما بقية أفراد العينة كانت لصالح أحيانا بقيم مشاهدة 06، و بنسبة 20.00% و لصالح لا بقيم مشاهدة 04، و بنسبة 13.3% وهو ما يوضحه الشكل أدناه. وإن كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 15.200 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرر : نعم وبنسبة 66.70%.

**الاستنتاج :** نستنتج ان الانتقال من القيادة العادية إلى تنظيم القيادة الإدارية له دور إيجابي وهذا ما تاكده نتائج الاستبيان حيث كانت إجابات أفراد العينة كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة:20 أي بنسبة 66.70%



الشكل رقم 2: رسم بياني يوضح إجابات العينة على السؤال رقم 02 المحور الأول.

**السؤال 03 :** هل فكرة القيادة الادارية تعتبر قوة حقيقية تساهم في مساعدة عمال مؤسستكم ؟

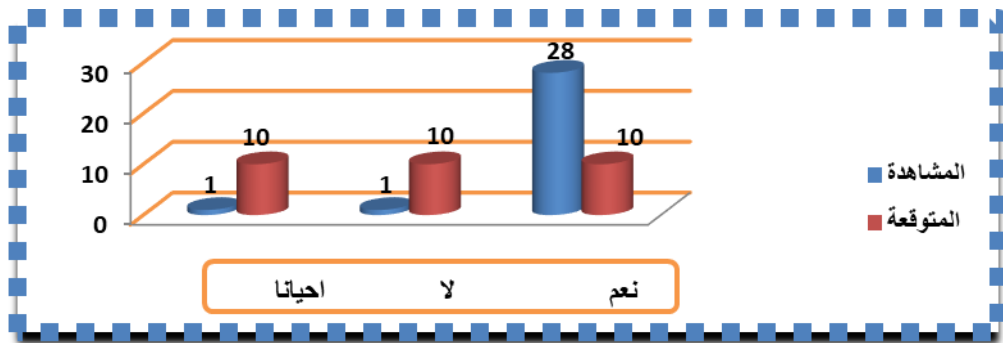
الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كانت فكرة القيادة الادارية تعتبر قوة حقيقية تساهم في مساعدة عمال هيئة مديرية الشباب والرياضة

- الجدول رقم (07) : يمثل نتائج السؤال رقم 03.

الإجابات	التكرارات		%	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" Chi-Square		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
	المتوقعة	المشاهدة		المجدولة	المحسوبة			
لا	10,0	1	3,3	5.99	48,600	0.05	2	دال
أحيانا	10,0	1	3,3					
نعم	10,0	28	93,3					
المجموع		30	100					

التعليق على الجدول: من خلال الجدول رقم (7): نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة: 28 أي بنسبة 93.30% بينما بقية أفراد العينة كانت لصالح أحيانا بقيم مشاهدة 01، وبنسبة 3.30% و لصالح لا بقيم مشاهدة 01، وبنسبة 3.3% وهو ما يوضحه الشكل أدناه. وأن كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 48.600 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم وبنسبة 93.30%.

الاستنتاج : نستنتج ان فكرة القيادة الادارية تعتبر قوة حقيقية تساهم في مساعدة عمال مديرية الشباب والرياضة وهذا ما تأكده نتائج الاستبيان إجابات أفراد العينة كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة: 28 أي بنسبة 93.30%



الشكل رقم 3: رسم بياني يوضح إجابات العينة على السؤال رقم 03 المحور الأول.

السؤال 04: هل أعمال القيادة الادارية لها دور في تفعيل مختلف العلاقات الاجتماعية ؟

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كانت أعمال القيادة الادارية لها دور في تفعيل مختلف العلاقات الاجتماعية - الجدول رقم (08) : يمثل نتائج السؤال رقم 04.

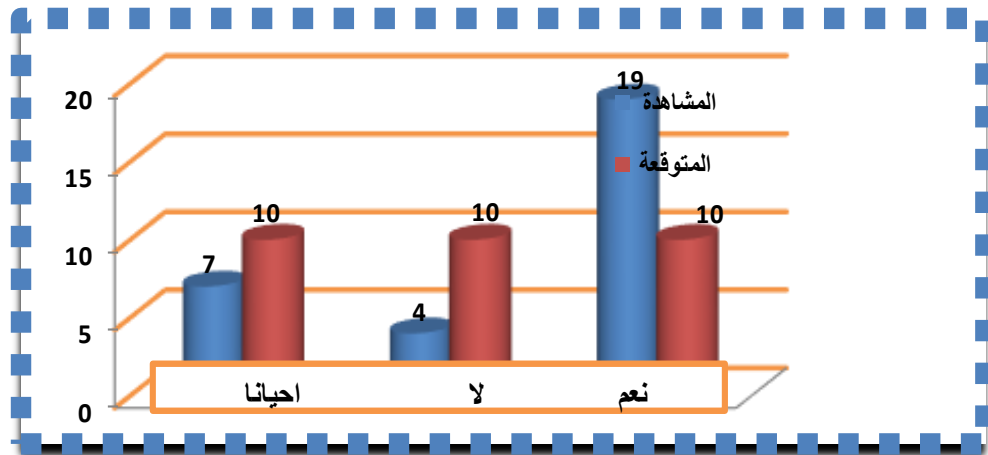
الإجابات	التكرارات		%	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" Chi-Square		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
	المشاهدة	المتوقعة		المجدولة	المحسوبة			
لا	7	10,0	23,3					
أحيانا	4	10,0	13,3					
نعم	19	10,0	63,3					
المجموع	30		100	5.99	12,600	0.05	2	دال

التعليق على الجدول:

من خلال الجدول رقم (08) : نجد ان إجابات أفراد العينة كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة:19 أي بنسبة 63.30% بينما بقية أفراد العينة كانت لصالح أحيانا بقيم مشاهدة 04، و بنسبة 13.30% و لصالح لا بقيم مشاهدة 07، وبنسبة 23.3% وهو ما يوضحه الشكل أدناه.

وإن كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 12.600 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرر : نعم وبنسبة 63.30%.

الاستنتاج : نستنتج ان أعمال أعمال القيادة الادارية لها دور في تفعيل مختلف العلاقات الاجتماعية وهذا ما تأكده نتائج الاستبيان حيث كانت إجابات أفراد العينة لصالح نعم بقيم مشاهدة:19 أي بنسبة 63.30%



الشكل رقم 4: رسم بياني يوضح إجابات العينة على السؤال رقم 04 المحور الأول

**السؤال 05:** هل سلوكيات عمال مؤسستكم لا تتأثر بمبادئ وقوانين القيادة الإدارية من طرف مؤسستكم؟  
**الغرض من السؤال:** معرفة ما اذا كانت سلوكيات عمال مؤسستكم لا تتأثر بمبادئ وقوانين القيادة الإدارية من طرف مديريةية الشباب والرياضة

- الجدول رقم (09) : يمثل نتائج السؤال رقم 05.

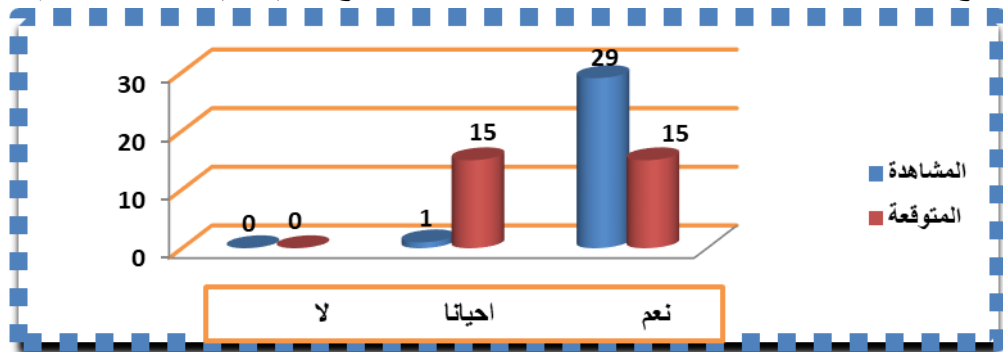
الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات		الإجابات
			المجدولة	المحسوبة		المشاهدة	المتوقعة	
					-	-	-	لا
					3,3	1	,015	أحيانا
					96,7	29	,015	نعم
					100	30		المجموع

التعليق على الجدول:

من خلال الجدول رقم(09) نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة:29 أي بنسبة 96.70% بينما بقية أفراد العينة كانت لصالح أحيانا بقيم مشاهدة 01، و بنسبة 3.30% وهو ما يوضحه الشكل أدناه.

وإن كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 26,133 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 01، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم وبنسبة 96.70%.

**الاستنتاج:** نستنتج ان عمال مديريةية الشباب والرياضة تتأثر بمبادئ وقوانين القيادة الإدارية وهذا ما تاكده نتائج الاستبيان حيث أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة:29 أي بنسبة 96.70%



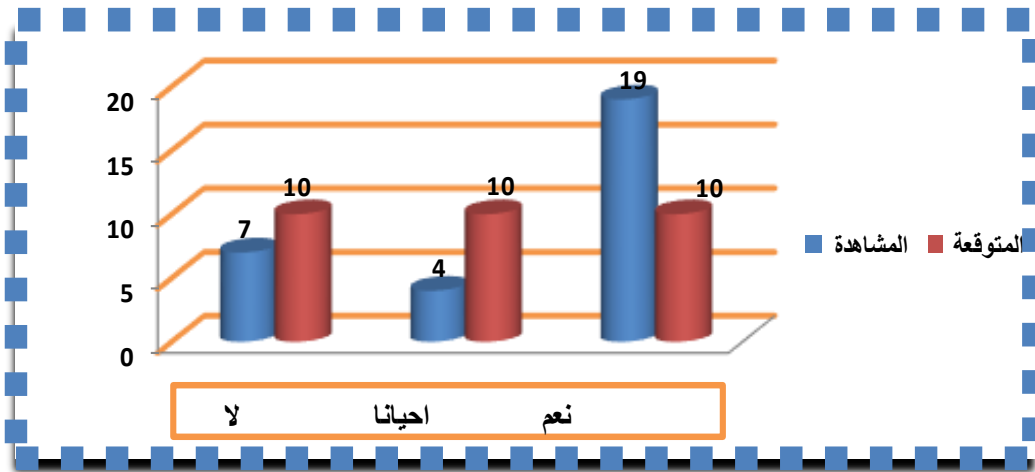
الشكل رقم 5: رسم بياني يوضح إجابات العينة على السؤال رقم 05 المحور الأول

**السؤال 06:** هل تساهم القيادة الادارية في ربط علاقات ودية بين العمال ومستعملي هيئتكم الرياضية ؟  
**الغرض من السؤال:** معرفة ما اذا كانت القيادة الادارية تساهم في ربط علاقات ودية بين العمال ومستعملي هيئة مديريةية الشباب والرياضة

- الجدول رقم (10) : يمثل نتائج السؤال رقم 06.

الإجابات	التكرارات		%	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" Chi-Square		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
	المشاهدة	المتوقعة		المجدولة	المحسوبة			
لا	7	10,0	23,3					
أحيانا	4	10,0	13,3					
نعم	19	10,0	63,3					
المجموع	30		100	5.99	12,600	0.05	2	دال

التعليق على الجدول: من خلال الجدول رقم : (10) نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة:19 أي بنسبة 63.30% بينما بقية أفراد العينة كانت لصالح أحيانا بقيم مشاهدة 04، و بنسبة 13.30% و لصالح لا بقيم مشاهدة 07، و بنسبة 23.3% وهو ما يوضحه الشكل أدناه. وأن كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 12.600 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم وبنسبة 63.30 الاستنتاج نستنتج ان جماعة تساهم جماعة الإلتراس في ربط علاقات ودية بين العمال والمرتابين وهذا ما تاكده نتائج الاستبيان حيث نجد إجابات أفراد العينة كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة:19 أي بنسبة 63.30%



الشكل 6: رسم بياني يوضح إجابات العينة على السؤال رقم 05 المحور الأول

السؤال 07 : هل القيم والعلاقات الاجتماعية كانت منتشرة قبل ظهور نظم القيادة الإدارية الحديثة ؟  
الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كانت القيم والعلاقات الاجتماعية كانت منتشرة قبل ظهور نظم القيادة الإدارية الحديثة

- الجدول رقم (11) : يمثل نتائج السؤال رقم 07.

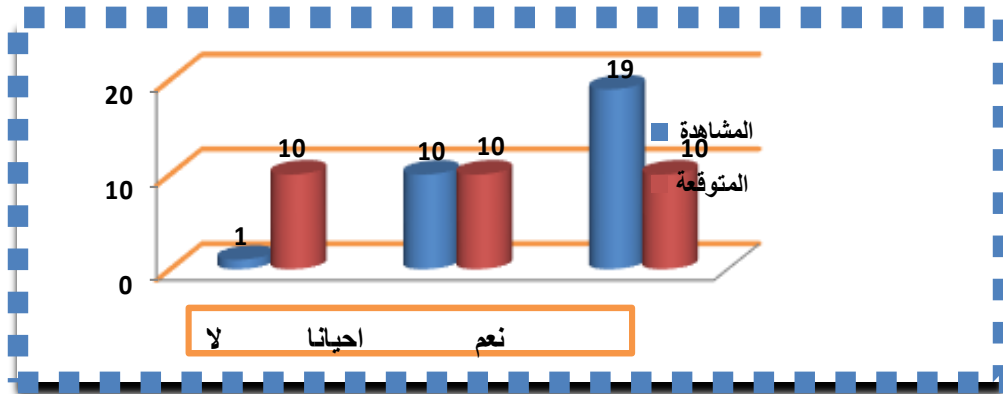
الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات		الإجابات
			المجدولة	المحسوبة		المشاهدة	المتوقعة	
دال	2	0.05	5.99	16,200	3,3	1	10,0	لا
					33,3	10	10,0	أحيانا
					63,3	19	10,0	نعم
					100	30		المجموع

التعليق على الجدول:

من خلال الجدول رقم : (11) نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة: 19 أي بنسبة 63.30 % بينما بقية أفراد العينة كانت لصالح أحيانا بقيم مشاهدة 10، و بنسبة 33.30 % و لصالح لا بقيم مشاهدة 01، و بنسبة 3.3 % وهو ما يوضحه الشكل أدناه.

وان كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 16.200 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم وبنسبة 63.30 %.

الاستنتاج : نستنتج ان القيم والعلاقات الاجتماعية لم تكن منتشرة قبل ظهور نظم القيادة الإدارية الحديثة وهذا ما تاكده نتائج الاستبيان حيث كانت إجابات أفراد العينة لصالح نعم بقيم مشاهدة: 19 أي بنسبة 63.30 %



الشكل رقم 7: رسم بياني يوضح إجابات العينة على السؤال رقم 07 المحور الأول.

السؤال 8: هل فكرة القيادة الإدارية بالهيئة الرياضية لها تأثير إيجابي على تفاعل مختلف العلاقات الاجتماعية ؟

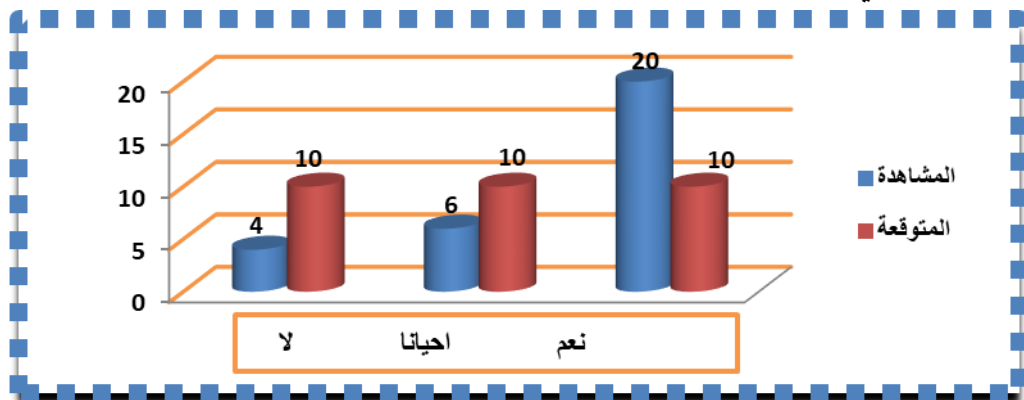
الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كانت فكرة القيادة الإدارية بالهيئة الرياضية لها تأثير إيجابي على تفاعل مختلف العلاقات الاجتماعية

- الجدول رقم (12) : يمثل نتائج السؤال رقم 08.

الإجابات	التكرارات		%	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" Chi-Square		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
	المشاهدة	المتوقعة		المجدولة	المحسوبة			
لا	4	10,0	13,3	5.99	15,200	0.05	2	دال
أحيانا	6	10,0	20,0					
نعم	20	10,0	66,7					
المجموع	30		100					

التعليق على الجدول: من خلال الجدول رقم 12 نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة: 20 أي بنسبة 66.70 % بينما بقية أفراد العينة كانت لصالح أحيانا بقيم مشاهدة 06، وبنسبة 20.00 % و لصالح لا بقيم مشاهدة 04، و بنسبة 13.3 % وهو ما يوضحه الشكل أدناه. وان كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 15.200 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرر : نعم وبنسبة 66.70 %.

الاستنتاج : نستنتج ان فكرة القيادة الإدارية بالهيئة الرياضية لها تأثير إيجابي على تفاعل مختلف العلاقات الاجتماعية وهذا ما تاكده نتائج الاستبيان حيث أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة: 20 أي بنسبة 66.70 %



الشكل رقم 08 رسم بياني يوضح إجابات العينة على السؤال رقم 08 المحور 02

السؤال 09 : هل تساهم القيادة الإدارية بنشر مختلف القيم والعلاقات الاجتماعية ؟

الغرض من السؤال : معرفة ما اذا كانت تساهم القيادة الإدارية بنشر مختلف القيم والعلاقات الاجتماعية.

- الجدول رقم (13) : يمثل نتائج السؤال رقم 09.

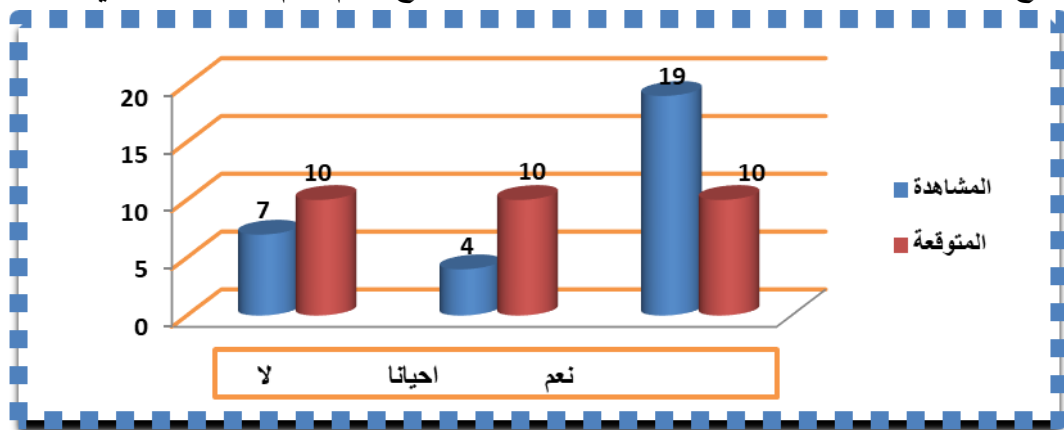
الإجابات	التكرارات		%	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" Chi-Square		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
	المشاهدة	المتوقعة		المجدولة	المحسوبة			
أحيانا	7	10,0	23,3	5,99	12,600	0.05	2	دال
لا	4	10,0	13,3					
نعم	19	10,0	63,3					
المجموع	30		100					

التعليق على الجدول:

من خلال الجدول رقم : 13 نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة: 19 أي بنسبة 63.30 % بينما بقية أفراد العينة كانت لصالح لا بقيم مشاهدة 04، و بنسبة 13.30 % و لصالح أحيانا بقيم مشاهدة 07، و بنسبة 23.3 % وهو ما يوضحه الشكل أدناه.

وان كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 12.600 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم وبنسبة 63.30 %.

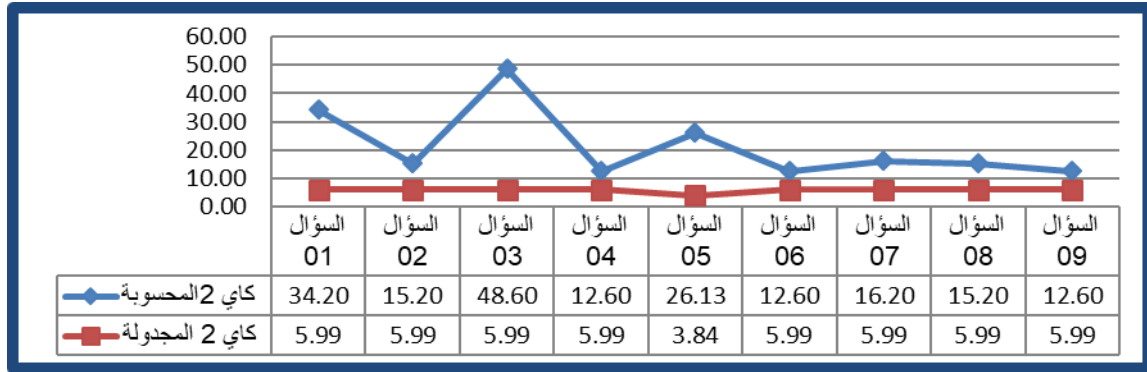
الاستنتاج : نستنتج ان القيادة الإدارية تساهم بنشر مختلف القيم والعلاقات الاجتماعية وهذا ما تاكده نتائج الاستبيان حيث أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة: 19 أي بنسبة 63.30 %



الشكل رقم : 09 رسم بياني يوضح إجابات العينة على السؤال رقم 09 المحور 02.

وبصفة عامة من خلال عرض تحليل اجابات أفراد العينة على أسئلة المحول الأول نجد أن جميع أسئلة المحور الأول دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من المجدولة في جميعها، كما هو مبين في الشكل أدناه وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة أي يوجد اختلاف في اجابات العينة لصالح القيمة أكثر تكرار وهي نعم.

استنتاج : تسعى القيادة الإدارية لتنمية القيم والعلاقات الاجتماعية.



الشكل رقم (10) يوضح قيم كا 2 المحسوبة أكبر من المجدولة لجميع أسئلة المحور الأول

عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لأسئلة المحور الثاني (الفرضية 02).

للقيادة الإدارية دخل في تنمية القيم والعلاقات الاجتماعية

السؤال 10: هل توطر القيادة الادارية طرق تنمية الاحترام في مديرية الشباب والرياضة؟

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كانت توطر القيادة الادارية طرق تنمية الاحترام في مديرية الشباب

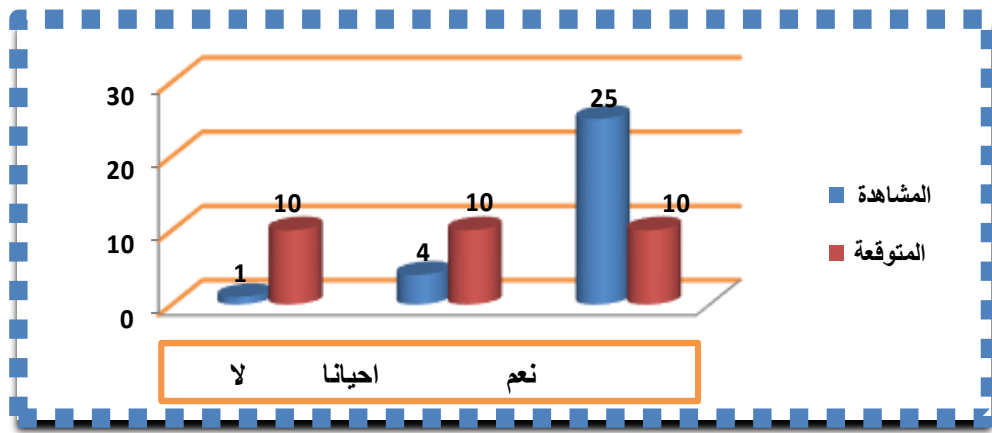
والرياضة - الجدول رقم (14) : يمثل نتائج السؤال رقم 10.

الإجابات	التكرارات	%	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" Chi-Square	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
----------	-----------	---	---	------------------	----------------	-----------------------

			المجدولة	المحسوبة		المشاهدة	المتوقعة	
					3,3	1	10,0	لا
					13,3	4	10,0	أحيانا
					83,3	25	10,0	نعم
					100	30		المجموع

**التعليق على الجدول:** من خلال الجدول رقم : 14 نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة: 25 أي بنسبة 83,30% بينما بقية أفراد العينة كانت لصالح أحيانا بقيم مشاهدة 04، و بنسبة 13,30% و لصالح لا بقيم مشاهدة 01، و بنسبة 3.30% وهو ما يوضحه الشكل أدناه. وأن كا2 المحسوبة بلغت 34,200 وهي أكبر من كا2 المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم وبنسبة 83,30%.

**الاستنتاج :** نستنتج ان جماعة القيادة الادارية طرق تنمية الاحترام في مديرية الشباب والرياضة وهذا ما تاكده نتائج الاستبيان حيث أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة: 25 أي بنسبة 83,30%



الشكل رقم

11: رسم بياني يوضح إجابات العينة على السؤال رقم 10 المحور 02.

**السؤال 11:** هل تنظيم القيادة الإدارية القيم الداخلية و الخارجية لجميع عمال مؤسستكم؟

**الغرض من السؤال:** معرفة ما اذا كانت تنظيم القيادة الإدارية القيم الداخلية و الخارجية لجميع عمال مؤسستكم

- **الجدول رقم (15) :** يمثل نتائج السؤال رقم 10.

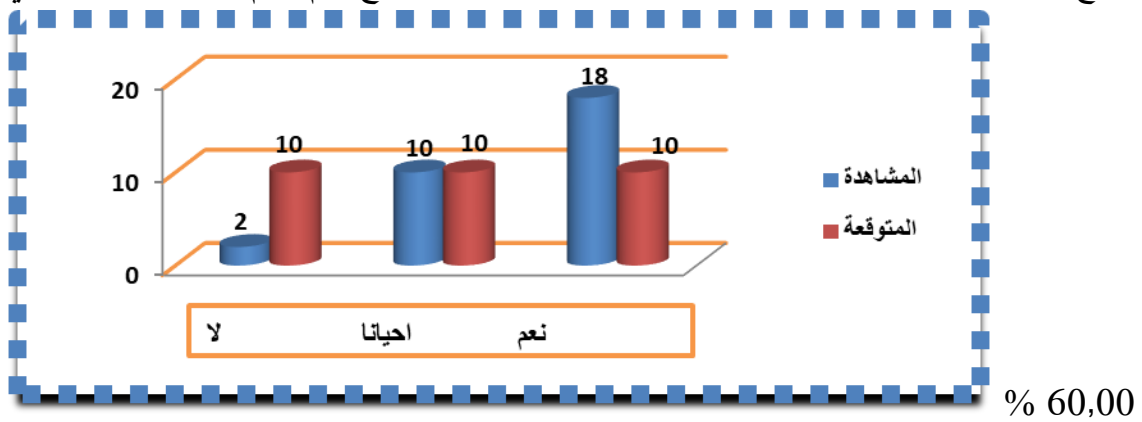
الإجابات	التكرارات	%	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" Chi-Square	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
----------	-----------	---	---	------------------	----------------	-----------------------

			المجدولة	المحسوبة		المشاهدة	المتوقعة	
					6,7	2	10,0	لا
					33,3	10	10,0	أحيانا
					60,0	18	10,0	نعم
					100	30		المجموع
دال	2	0.05	5.99	12,80				

**التعليق على الجدول:** من خلال الجدول رقم: 15 نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة: 18 أي بنسبة 60,00% بينما بقية أفراد العينة كانت لصالح أحيانا بقيم مشاهدة 10، و بنسبة 33,30% و لصالح لا بقيم مشاهدة 02 ، و بنسبة 06.70% وهو ما يوضحه الشكل أدناه.

وان كما المحسوبة بلغت 12,800 وهي أكبر من كما2 المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم وبنسبة 60,00%.

**الاستنتاج :** نستنتج ان القيادة الإدارية القيم الداخلية و الخارجية لجميع عمال مؤسستكم وهذا ما تأكده نتائج الاستبيان حيث كانت أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة: 18 أي بنسبة



الشكل رقم: 12 رسم بياني يوضح إجابات العينة على السؤال رقم 11 المحور 02.

**السؤال 12 هل تقود القيادة الإدارية مختلف العمل نحو تفعيل القيم الاجتماعية؟**

**الغرض من السؤال:** معرفة ما اذا القيادة الإدارية تقود مختلف العمال نحو تفعيل القيم الاجتماعية

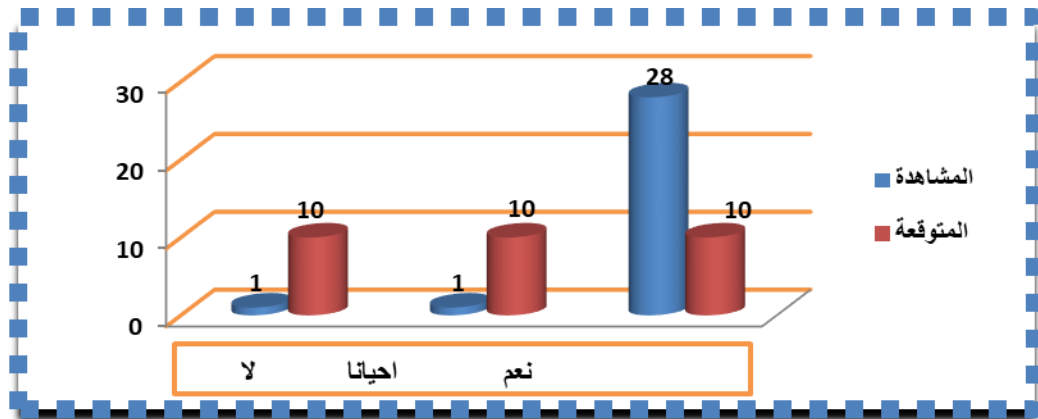
- **الجدول رقم (16) :** يمثل نتائج السؤال رقم 12.

الإجابات	التكرارات	%	ك <sup>2</sup> "كاي تربيع" Chi-Square	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
----------	-----------	---	--	------------------	----------------	-----------------------

			المجدولة	المحسوبة		المشاهدة	المتوقعة	
					3,3	1	10,0	لا
					3,3	1	10,0	أحيانا
	دال	2	0.05	5.99	48,60	93,3	28	نعم
					100	30		المجموع

**التعليق على الجدول:** من خلال الجدول رقم: 16 نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة: 28 أي بنسبة 93.30% بينما بقية أفراد العينة كانت لصالح أحيانا بقيم مشاهدة 01، و بنسبة 3.30% و لصالح لا بقيم مشاهدة 01، و بنسبة 3.3% وهو ما يوضحه الشكل أدناه. وان كا2 المحسوبة بلغت 48.600 وهي أكبر من كا2 المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرر : نعم وبنسبة 93.30%.

**الاستنتاج :** نستنتج ان القيادة الإدارية تقود مختلف العمل نحو تفعيل القيم الاجتماعية وهذا ما تأكده نتائج الاستبيان حيث كانت إجابات أفراد العينة كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة: 28 أي بنسبة 93.30%.



الشكل رقم: 13 رسم بياني يوضح إجابات العينة على السؤال رقم 12 المحور 02.

**السؤال 13:** هل تتدخل القيادة الادارية في فك المشاكل بين العمال ومستخدمي الهيئة الرياضية؟  
**الغرض من السؤال:** معرفة ما اذا كانت القيادة الادارية في فك المشاكل بين العمال ومستخدمي الهيئة الرياضية

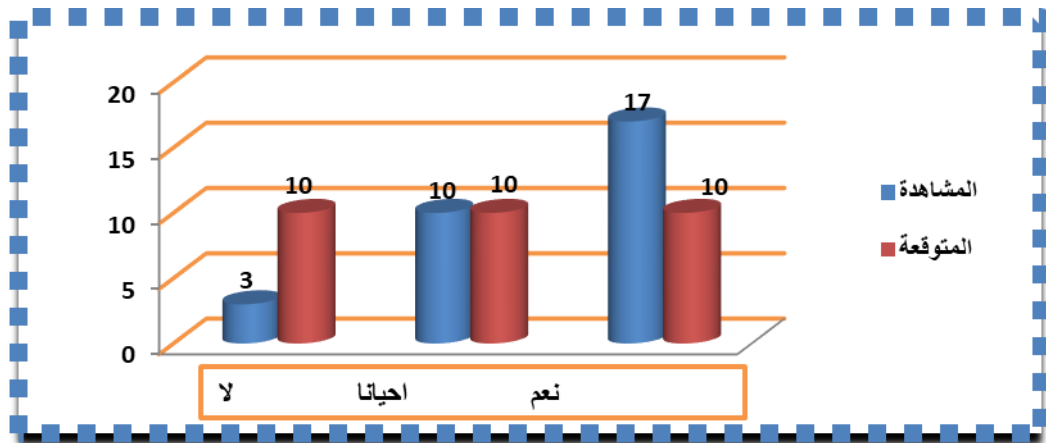
**الجدول رقم (17) :** يمثل نتائج السؤال رقم 13.

الإجابات	التكرارات	%	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع"	مستوى	درجة	الاستنتاج
----------	-----------	---	-----------------------------	-------	------	-----------

الإحصائي	الحرية	الدلالة	Chi-Square					
			المجدولة	المحسوبة		المشاهدة	المتوقعة	
دال	2	0.05	5.99	9,800	10,0	3	10,0	لا
					33,3	10	10,0	أحيانا
					56,7	17	10,0	نعم
					100	30		المجموع

**التعليق على الجدول:** من خلال الجدول رقم: 17 نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح نعم بـ 17 مشاهدة: أي بنسبة 56.70% بينما بقية أفراد العينة كانت لصالح أحيانا بـ 10 مشاهدة، وبنسبة 33.30% ولصالح لا بـ 3 مشاهدة، وبنسبة 10.00% وهو ما يوضحه الشكل أدناه. وان كما المحسوبة بلغت 9,800 وهي أكبر من كما 2 المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرر : نعم وبنسبة 56.70%.

**الاستنتاج :** نستنتج ان القيادة الادارية في فك المشاكل بين العمال ومستخدمي الهيئة الرياضية وهذا ما تاكده نتائج الاستبيان حيث أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح نعم بـ 17 مشاهدة: أي بنسبة 56.70%



الشكل رقم : 14 رسم بياني يوضح إجابات العينة على السؤال رقم 13 المحور 02

**السؤال 14 :** هل القيادة الادارية تفرض وجودها على المنظمين و القائمين مديرية الشباب والرياضة ؟  
**الغرض من السؤال:** معرفة ما اذا كانت القيادة الادارية تفرض وجودها على المنظمين و القائمين مديرية الشباب والرياضة - **الجدول رقم (18) :** يمثل نتائج السؤال رقم 14.

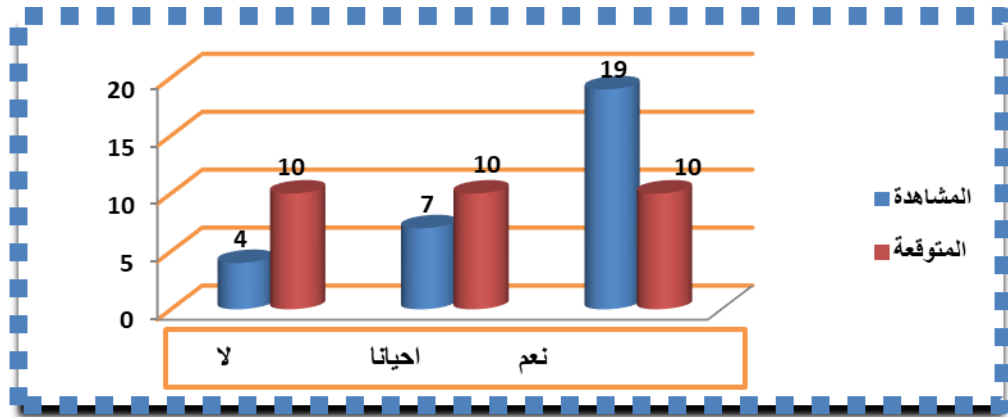
الإجابات	التكرارات	%	كاي <sup>2</sup> "كاي تربيع" Chi-Square	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
----------	-----------	---	--	------------------	----------------	-----------------------

			المجدولة	المحسوبة		المشاهدة	المتوقعة	
					13,3	4	10,0	لا
					23,3	7	10,0	أحيانا
					63,3	19	10,0	نعم
					100	30		المجموع

التعليق على الجدول:

من خلال الجدول رقم 18 نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة: 19 أي بنسبة 63,30 % بينما بقية أفراد العينة كانت لصالح أحيانا بقيم مشاهدة 07، و بنسبة 23,30 % و لصالح لا بقيم مشاهدة 04، و بنسبة 13.30 % وهو ما يوضحه الشكل أدناه.  
وان كما المحسوبة بلغت 12,600 وهي أكبر من كما2 المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم وبنسبة 63,30 %.

الاستنتاج : نستنتج ان القيادة الادارية تفرض وجودها على المنظمين و القائمين مديرية الشباب والرياضة وهذا ما تاكده نتائج الاستبيان إجابات أفراد العينة حيث كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة: 17 أي بنسبة 56.70 %



الشكل رقم 15: رسم بياني يوضح إجابات العينة على السؤال رقم 14 المحور 02.

السؤال 15: هل تشارك القيادة الادارية في الإجتماعات التنظيمية لمديرية الشباب والرياضة؟

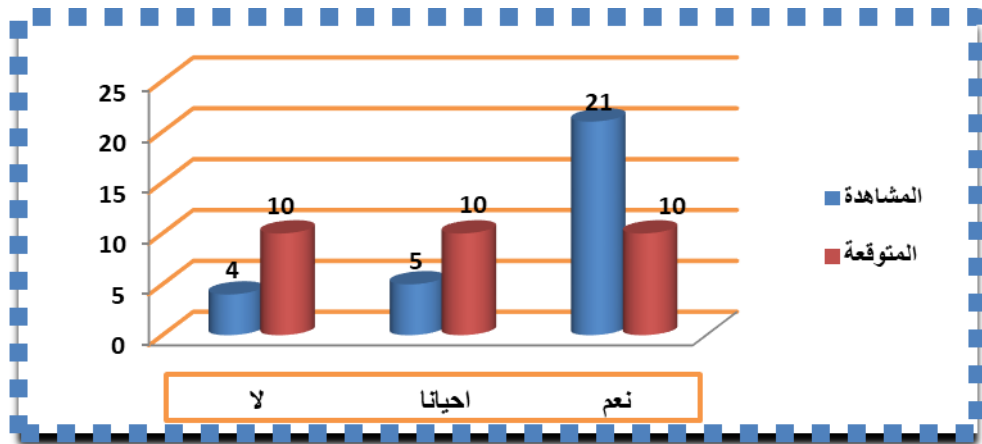
الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كانت تشارك القيادة الادارية في الإجتماعات التنظيمية لمديرية الشباب والرياضة

- الجدول رقم (19) : يمثل نتائج السؤال رقم 15.

الإجابات	التكرارات	%	كاي <sup>2</sup> "كاي تربيع" Chi-Square	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
----------	-----------	---	--	------------------	----------------	-----------------------

			المجدولة	المحسوبة		المشاهدة	المتوقعة	
					13,3	4	10,0	لا
					16,7	5	10,0	أحيانا
					70,0	21	10,0	نعم
					100	30		المجموع
دال	2	0.05	5.99	34,200				

**التعليق على الجدول :** من خلال الجدول رقم : 19 نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة: 21 أي بنسبة 70,0% بينما بقية أفراد العينة كانت لصالح أحيانا بقيم مشاهدة 05، و بنسبة 16,70% و لصالح لا بقيم مشاهدة 04، و بنسبة 13.3% وهو ما يوضحه الشكل أدناه. وان كا2 المحسوبة بلغت 34.200 وهي أكبر من كا2 المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم وبنسبة 70,0%. **الاستنتاج :** نستنتج ان القيادة الادارية في الإجماعات التنظيمية لمديرية الشباب والرياضة ما تأكده نتائج الاستبيان إجابات أفراد العينة كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة: 21 أي بنسبة 70,0%



الشكل رقم : 16 رسم بياني يوضح إجابات العينة على السؤال رقم 15 المحور الثالث.

**السؤال 16:** هل تسعى جماعات القيادة الإدارية لتوحيد القيم والعلاقات الاجتماعية بين العمال ؟  
الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كانت تسعى جماعات القيادة الإدارية لتوحيد القيم والعلاقات الاجتماعية بين العمال

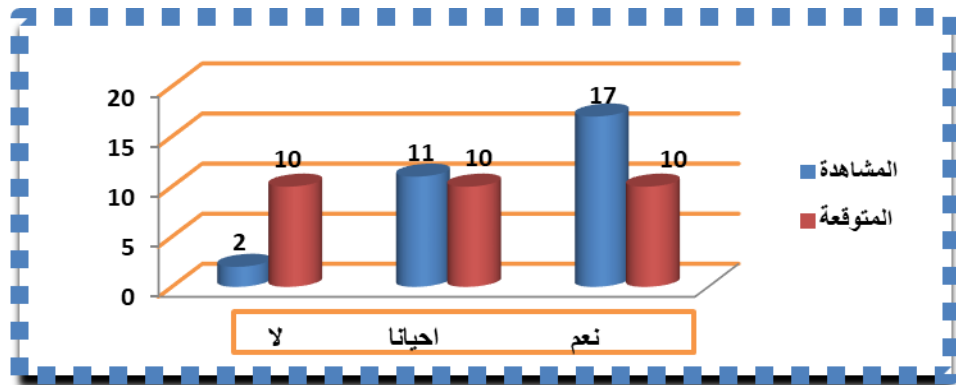
- **الجدول رقم (20) :** يمثل نتائج السؤال رقم 16.

الإجابات	التكرارات		%	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" Chi-Square		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
	المتوقعة	المشاهدة		المحسوبة	المجدولة			

دال	2	0.05	5.99	11,400	6,7	2	10,0	لا
					36,7	11	10,0	أحيانا
					56,7	17	10,0	نعم
					100	30		المجموع

التعليق على الجدول: من خلال الجدول رقم 20 نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة: 17 أي بنسبة 56,70% بينما بقية أفراد العينة كانت لصالح أحيانا بقيم مشاهدة 11، و بنسبة 36,70% و لصالح لا بقيم مشاهدة 02، و بنسبة 6.70% وهو ما يوضحه الشكل أدناه. وان كا2 المحسوبة بلغت 11,400 وهي أكبر من كا2 الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم وبنسبة 56,70%.

الاستنتاج : نستنتج ان جماعات مؤطري القيادة الإدارية لتوحيد القيم والعلاقات الاجتماعية بين العمال وهذا ما تأكده نتائج الاستبيان حيث كانت إجابات أفراد العينة كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة: 17 أي بنسبة 56,70%



الشكل رقم : 17 رسم بياني يوضح إجابات العينة على السؤال رقم 16 المحور الثالث

السؤال 17: هل تساهم القيادة الادارية في زرع الروح الرياضية بين العمال المحليين والخارجيين بشكل إيجابي؟

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كانت تساهم القيادة الادارية في زرع الروح الرياضية بين العمال المحليين والخارجيين بشكل إيجابي

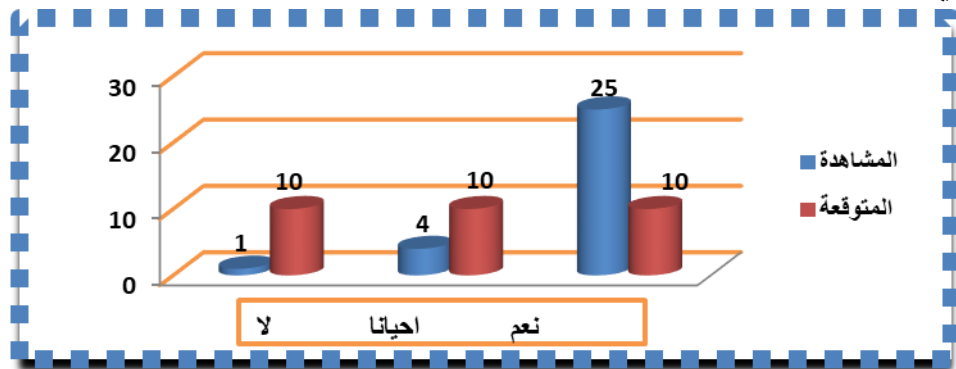
- الجدول رقم (21) : يمثل نتائج السؤال رقم 17.

الإجابات	التكرارات	%	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" Chi-Square	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
----------	-----------	---	---	------------------	----------------	-----------------------

			المجدولة	المحسوبة		المشاهدة	المتوقعة	
					3,3	1	10,0	لا
					13,3	4	10,0	أحيانا
					83,3	25	10,0	نعم
					100	30		المجموع
دال	2	0.05	5.99	34,200				

**التعليق على الجدول:** من خلال الجدول رقم: 21 نجد إن إجابات أفراد العينة كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة: 25 أي بنسبة 83,30% بينما بقية أفراد العينة كانت لصالح أحيانا بقيم مشاهدة 04، و بنسبة 13,30% ولصالح لا بقيم مشاهدة 01، وبنسبة 3.30% وهو ما يوضحه الشكل أدناه. وان كا2 المحسوبة بلغت 34,200 وهي أكبر من كا2 المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم وبنسبة 83,30%.

**الاستنتاج:** نستنتج ان القيادة الادارية في زرع الروح الرياضية بين العمال المحليين والخارجيين بشكل إيجابي وهذا ما تاكده نتائج الاستبيان حيث كانت إجابات أفراد العينة كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة: 25 أي بنسبة 83,30%



الشكل رقم: 18 رسم بياني يوضح إجابات العينة على السؤال رقم 17 المحور الثالث.

**السؤال 18:** هل تساعد القيادة الإدارية في التنظيم و المسيرين على السير الحسن للعمل داخل المديرية ؟

**الغرض من السؤال:** معرفة ما اذا كانت تساعد القيادة الإدارية في التنظيم و المسيرين على السير الحسن للعمل داخل المديرية

- **الجدول رقم (22) :** يمثل نتائج السؤال رقم 18.

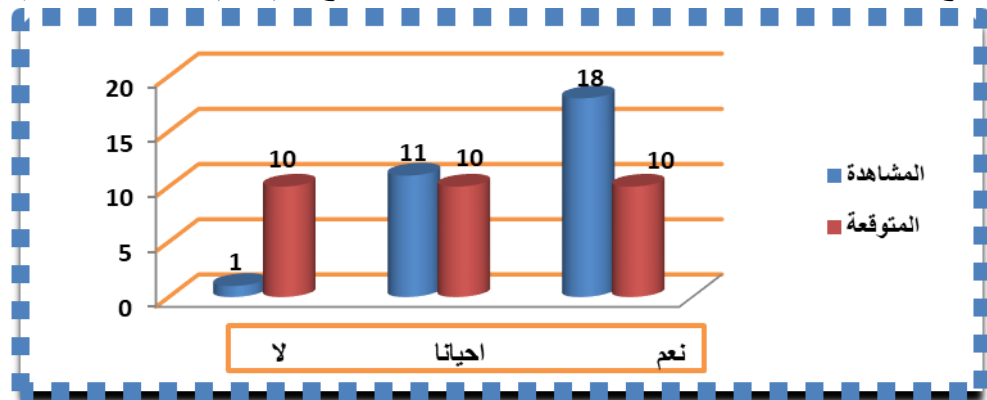
الإجابات	التكرارات		%	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" Chi-Square		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
	المتوقعة	المشاهدة		المحسوبة	المجدولة			

دال	2	0.05	5.99	14,600	3,3	1	10,0	لا
					36,7	11	10,0	أحيانا
					60,0	18	10,0	نعم
					100	30		المجموع

**التعليق على الجدول:** من خلال الجدول رقم 22 نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة: 18 أي بنسبة 60,00% بينما بقية أفراد العينة كانت لصالح أحيانا بقيم مشاهدة 11، و بنسبة 36,70% ولصالح لا بقيم مشاهدة 01، وبنسبة 3.30% وهو ما يوضحه الشكل أدناه. وإن كا2 المحسوبة بلغت 14,600 وهي أكبر من كا2 الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم وبنسبة 60,00%.

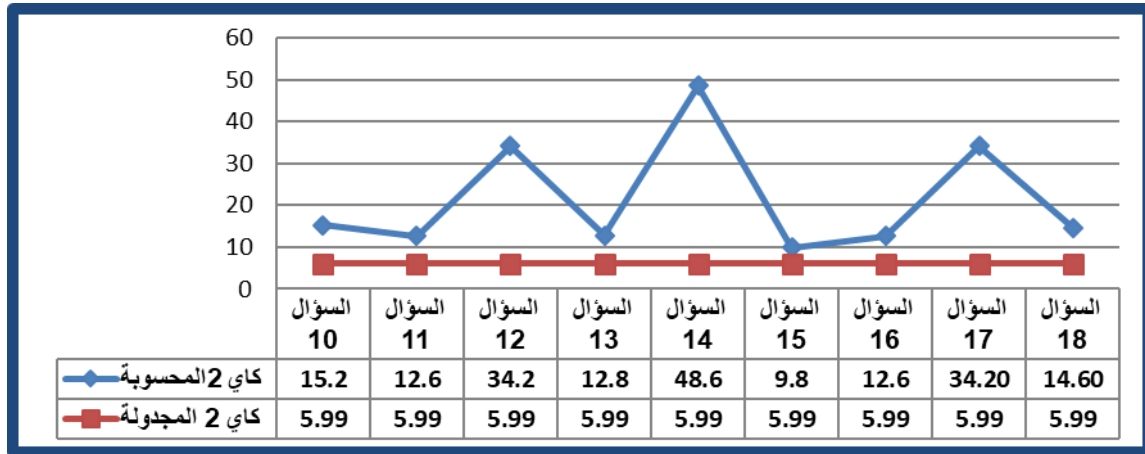
**الاستنتاج :**

نستنتج ان القيادة الإدارية في التنظيم و المسيرين على السير الحسن للعمل داخل المديرية وهذا ما تاكده نتائج الاستبيان حيث أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة: 18 أي بنسبة 60,00%



**الشكل رقم : 19** رسم بياني يوضح إجابات العينة على السؤال رقم 18 المحور الثالث وبصفة عامة من خلال عرض تحليل اجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الرابع نجد أن جميع أسئلة المحور الأول دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا2 المحسوبة أكبر من الجدولة في جميعها، كما هو مبين في الشكل ادناه وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة أي يوجد اختلاف في اجابات العينة لصالح القيمة أكثر تكرار و هي نعم .

**استنتاج :** نستنتج مما سبق أن للقيادة الإدارية دخل في تنمية القيم والعلاقات الاجتماعية



الشكل رقم (20) يوضح قيم كاي 2 المحسوبة أكبر من المجدولة لجميع أسئلة المحور 02.

## ثانياً - مناقشة نتائج الدراسة في ظل الفرضيات :

### مناقشة الفرضيات:

من خلال مجموعة تساؤلات المحور الخاص بالفرضية الأولى وهذه الدراسة والتي تنص على أن القيادة الإدارية تسعى تنمية مختلف القيم والعلاقات الاجتماعية فقد عبرت لنا الجداول الخاصة بذلك " 7 6 5 8 9 10 11 12 13 " فقد أكدت اغلب اجابات اعضاء عمال مديرية الشباب والرياضة على ان للقيادة الإدارية دور في تنمية مختلف القيم والعلاقات الاجتماعية وهذا ما يؤكد لنا تحقق الفرضية الجزئية الأولى .

وفيما يخص المحور الخاص بالفرضية الثانية تنص على ان للقيادة الإدارية دخل في تنمية القيم والعلاقات الاجتماعية ، فمجموع تساؤلات هذا المحور جاءت لتؤكد لنا من خلال الجداول " 16 15 14 17 18 19 20 21 22 " أن جميع اعضاء جماعات عمال مصري الشباب والرياضة بولاية المسيلة أن للقيادة الإدارية دور في تنمية مختلف القيم والعلاقات الاجتماعية وقد كانت جميع اجابات التساؤلات المطروحة على العمال بنعم وفي صالح الفرضية التي تؤكد ان للقيادة الإدارية دخل في تنمية القيم والعلاقات الاجتماعية وهو ما يؤكد تحقق الفرضية الثانية .

الفصل الخامس

السلامات والقرارات

## 1 - الاستنتاج العام:

من خلال مناقشة الفرضيتين الجزئيتين الأولى و الثانية نستنتج أن القيادة الادارية اكتسبت صورة جميلة في لدى عمال ومسيري مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة وهذا لم يكن بالأمر الهين بعد حيث بعد فهمهم لنظم ومبادئ القيادة الادارية وذلك من الظاهرة كونها جديدة خلال معرفتهم للهدف الرئيسي الذي تأسست من أجله القيادة و هو تنمية مختلف القيم والعلاقات الاجتماعية داخل الهيئة للتعامل مع مختلف الفئات المستخدمة بعدة أعمال فنية متنوعة أجمع الكل على جوهرها في التفكير و جمالها في التجسيد بالإضافة للمواقف التي قامت بها و هو ما جعل عمال مديرية الشباب والرياضة يتأثرون بالقيادة الادارية و رغم اختلاف التأثير بين من يتأثر عاطفيا، لفظيا و حركيا إلا أن مستوى التأثير و مداه واحد وهو كبير وواسع مما سهل مهمة المجموعة و جعلها تساهم حتى في تنمية الاخلاق الاجتماعية في الخارج و بهذا الدور القيادي للقيادة الادارية والذي جاء بعد الصورة الحسنة التي رسمها في أذهان مسيري وعمال مديرية الشباب والرياضة

### 2 الإقتراحات وفرضيات المستقبلية:

إن تطور مختلف نظم القيادة الإدارية لم يكن وليد الصدفة بل هذا راجع لدراسات وأبحاث علمية درست مختلف سلوكيات وتحركات العمال عبر مختلف المناطق التابعة لها جغرافيا وعلى اختلاف الأجيال

ومن خلال سيرورة هذا البحث الذي يبرز دور القيادة الإدارية في تنمية القيم والعلاقات الاجتماعية بالجزائر، وانطلاقا من الأهمية التي تتميز بها القيادة الادارية في المجتمع بصفة عامة ومسيري مديرية الشباب والرياضة خاصة، نرى أن علينا تقديم بعض التوصيات التي نرى أنها ذات فائدة بالنسبة للقائمين على المجال الرياضي وهذا من أجل الرقي أكثر بمستوى تسيير الإدارة الرياضية في الجزائر:

- القيام بدارسات رسمية عميقة على القيادة الادارية حتى يتسنى للجميع فهم هذه النظم والمبادئ.
- التفتح على الجانب الاجتماعي والسيكولوجي للمحيط الرياضي.
- التنسيق بين السلطات لتسهيل مأمورية العمال وعملية تعاملهم من جهة والتحكم بها من جهة أخرى.

ومن هذا المنطلق تسنى لنا التفكير في بعض الفرضيات المستقبلية منها:

- خلفيات دخول القيادة الادارية في الجزائر.
- إمكانية إدراج القيادة الادارية للمشاركة في القرارات التنظيمية لدى هيئات الكرة بالجزائر.

السلامة

الله

## قائمة المصادر والمراجع:

باللغة العربية:

1. إبراهيم عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي: 2004، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الجزء السابع، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1،
2. إبراهيم محمد : دور التربية في مستقبل الوطن العربي، دار مجدلاوي، عمان 2003.
3. ابراهيم محمود عبد الصمد، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية الامكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، ط1، دار النشر الوفاء، الاسكندرية، 2004.
4. ابن منظور، 2001 لسان العرب، ط4، دار صادر، بيروت، المجلد 05.
5. أحمد عبد اللطيف 2001 ووحيد، علم النفس الاجتماعي، ط 1، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن.
6. جازية زعتر، 1998، التنظيم والإدارة، ط2، مكتبة عين شمس، مصر.
7. حسين عبد الحميد احمد رشون: القيادة الإدارية في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2010.
8. درويش وتكال، 1995.
9. رشيد مازن فارس، 2004، الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، مجلة البحوث التجارية، المجلد 25،
10. زكي محمود هاشم، 2001. أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت
11. عبد القادر قرش: 2008 دراسة سياسة التوظيف وتكاليها في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، 1997..
12. ناصر محمد العديلي، 1982، السلوك الإنساني في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية .
13. علي السلمي محمد، 1987، السلوك الإنساني في الإدارة، ط1، مكتب غريب، لبنان.
14. عمار بوحوش، 2000 مناهج البحث العلمي وطرق إعدادده، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر،.
15. العميان محمود سليمان، 2010. السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل، عمان، الأردن.
16. محمد سرحان المخلافي، 2008، الأنماط القيادية لدى مديري الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، غير منشورة، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
17. نواف سالم كنعان، 2007، القيادة الإدارية، ط1، دار الياوزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

18. عبد الكريم بوحفص، 2005، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية ، جامعة بسكرة.

#### قائمة الرسائل الجامعية والمؤتمرات:

19. الشريف طلال، 2004، الانكاط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في امارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

20. حسن مرضي الدوسري، 2013، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضى الوظيفي في الكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، عمان الأردن.

21. القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في امارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

22. بلعدي عبد الله ومقلاقي عاشور ديسمبر 2016: المقارنة بين رأس المال المخاطر وحاضنات الاعمال في تمويل ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع إمكانية التكامل التنموي بينهما" مجلة البحوث المالية والاقتصادية ، العدد السادس.

23. حاتم سماتي، 2011، النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة، رسالة ماجستير قسم علم النفس كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري، قسنطينة.

24. كمال برباوي: دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، العدد4، ديسمبر2013.

25. حسين صديق: تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، منشورات جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، 2012.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

26. Kirkland, K. (2011). The effect of emotional intelligence on emotional competence and transformational leadership.

.ProQuest UMI Dissertation Publishing No. 3443941.

27. Northouse, P. (2004). Leadership theory and practice. 3rd. ed. San Francisco CA: Sage Publications, Inc.

الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية



# إِسْتِمَارَةٌ إِسْتَبْرِيان

في إطار إنجاز مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية تحت عنوان " فاعلية القيادة الإدارية بالهيئات الرياضية في تنمية القيم والعلاقات الاجتماعية-دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة المسيلة «، نرجو من سيادتكم ملء هذه الاستمارة بصدق وموضوعية، ونتعهد أن كامل البيانات المجمعة بواسطة هذه الاستمارة ستكون سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة، وشكراً على تعاونكم.

تحت إشراف البروفيسور :

د . آمنة مرنيز

من إعداد الطالبين:

\_ سليم شادي

-نبيل شاكر

السنة الجامعية :

2022 / 2021

**المحور 01:** هل تسعى القيادة الإدارية لخلق قيم وعلاقات اجتماعية ؟

الرقم	السؤال	نعم	لا	أحياناً
1	هل تساهم القيادة الإدارية كثقافة جديدة في نشر أساليب وقيم اخلاقية؟			
2	هل الانتقال من القيادة العادية إلى تنظيم القيادة الإدارية له دور إيجابي؟			
3	هل فكرة القيادة الادارية تعتبر قوة حقيقية تساهم في مساعدة عمال مؤسساتكم ؟			
4	هل أعمال القيادة الادارية لها دور في تفعيل مختلف العلاقات الاجتماعية ؟			
5	هل سلوكيات عمال مؤسساتكم لا تتأثر بمبادئ وقوانين القيادة الإدارية من طرف مؤسساتكم؟			
6	هل تساهم القيادة الادارية في ربط علاقات ودية بين العمال ومستعملي هيئتك الرياضية ؟			
7	هل القيم والعلاقات الاجتماعية كانت منتشرة قبل ظهور نظم القيادة الإدارية الحديثة ؟			
8	هل فكرة القيادة الإدارية بالهيئة الرياضية لها تأثير إيجابي على تفاعل مختلف العلاقات الاجتماعية ؟			
9	هل تساهم القيادة الإدارية بنشر مختلف القيم والعلاقات الاجتماعية ؟			

**المحور 02:** هل للقيادة الإدارية دخل في تنمية القيم والعلاقات الاجتماعية ؟

			هل تطوّر القيادة الادارية طرق تنمية الاحترام في مديرية الشباب والرياضة؟	1
			هل تنظيم القيادة الإدارية القيم الداخلية و الخارجية لجميع عمال مؤسستكم؟	2
			هل تقود القيادة الإدارية مختلف العمل نحو تفعيل القيم الاجتماعية؟	3
			هل تتدخل القيادة الادارية في فك المشاكل بين العمال ومستخدمي الهيئة الرياضية؟	4
			هل القيادة الادارية تفرض وجودها على المنظمين و القائمين مديرية الشباب والرياضة ؟	5
			هل تشارك القيادة الادارية في الإجتماعات التنظيمية لمديرية الشباب والرياضة؟	6
			هل يسعى مؤطري القيادة الإدارية لتوحيد القيم والعلاقات الاجتماعية بين العمال ؟	7
			هل تساهم القيادة الادارية في زرع الروح الرياضية بين العمال المحليين والخارجيين بشكل إيجابي؟	8
			هل تساعد القيادة الإدارية في التنظيم و المسيرين على السير الحسن للعمل داخل المديرية ؟	9

## ملخص البحث :

- **عنوان الدراسة:** " فاعلية القيادة الإدارية بالهيئات الرياضية في تنمية القيم والعلاقات الاجتماعية"

- **هدف الدراسة:** - الوصول الى معرفة ما إذا كان للقيادة دور بشكل عام في تعزيز الاستقرار الاداري داخل مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

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

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

- **مشكلة الدراسة:** - هل تساهم القيادة الإدارية في تنمية القيم والعلاقات الاجتماعية بالهيئات الرياضية ؟

- **فرضيات الدراسة:**

- تساهم القيادة الإدارية في تنمية الاحترام في مديرية الشباب والرياضة.

- تساهم القيادة الإدارية في تنمية وتفعيل القيم الاجتماعية في داخل امديرية الشباب والرياضة

- **عينة الدراسة:** أخذ العينة من ثلاثين (30) عامل بمديرية الشباب والرياضة المسيلة

- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي

- **أدوات المستعملة في الدراسة:** الاستبيان

- **النتائج المتوصل إليها:** لقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- إقرار الاجراءات التي تتبع في تنفيذ مختلف العمليات داخل ملاعب كرة القدم ورسم السياسات والقواعد التي تحكم تصرفات المسيرين ، وتحديد الأهداف المطلوبة والوصول إليها من خلال الجهد الجماعي، هي عناصر أساسية من عناصر الادارة التي تساهم في تسيير ملاعب كرة القدم وتطوير المنافسات، وهذه العناصر يجب اعتمادها في جميع ملاعب كرة القدم من أجل التطور والرفي .

- **إستخلاصات واقتراحات :**

- توضيح دور القيادة في تعزيز الاستقرار الإداري وذلك عن طريق إلمام القيادة وإتقانها لبعض المهارات والسلوكيات القيادية والتي هي عديدة تطرقنا إلى ثلاثة منها وهي مهارة الاتصال، مهارة اتخاذ القرار، ومهارة التحفيز. هذه المهارة التي من شأنها تعزيز الاستقرار الداري داخل المؤسسة

**الكلمات الدالة:** القيادة الاداري ، الهيئات الرياضية ، مديرية الشباب والرياضة

## Study summary

### Study title

Study title: "The Effectiveness of Administrative Leadership in Sports Organizations in Developing Values and Social Relationships"

- The aim of the study: - - To find out whether the leadership has a role in general in enhancing administrative stability within the Directorate of Youth and Sports in the Wilayat of M'sila.

- Disclose whether the communication skill has a role in enhancing administrative stability within the Directorate of Youth and Sports in the Wilayat of M'sila.

- Highlighting the role of decision-making skill in enhancing administrative stability within the Directorate of Youth and Sports in the Wilayat of M'sila.

- The problem of the study: - - Does the administrative leadership contribute to the development of values and social relations in sports organizations?

### Study hypotheses:

The administrative leadership contributes to the development of respect in the Directorate of Youth and Sports.

The administrative leadership contributes to the development and activation of social values within the Directorate of Youth and Sports

- Study sample: the sample was taken from thirty (30) workers in the Msila Youth and Sports Directorate

Study method: descriptive method

Tools used in the study: questionnaire

Results: The following results were obtained:

Approving the procedures to be followed in the implementation of the various operations inside the football stadiums, drawing up the policies and rules that govern the behavior of the managers, and defining the required goals and reaching them through collective effort.

Adoption of it in all football fields for development and advancement.

Conclusions and suggestions:

- Clarifying the role of leadership in enhancing administrative stability through leadership knowledge and mastery of some leadership skills and behaviors, which are numerous. We have touched upon three of them, namely, communication skill, decision-making skill, and motivation skill. These are the skills that will enhance the administrative stability within the organization

Keywords: administrative leadership, sports authorities, youth and sports directorate