



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم: إدارة و تسيير رياضي

مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر تخصص

تسيير منشآت رياضية

العنوان



القيادة الإدارية و تأثيرها على أداء العاملين
في المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى المنشآت الرياضية لدائرة

- بسكرة -

تحت إشراف :

د / فنوش نصير

إعداد الطالب :

بلال الطاهر

السنة الجامعية

2019/2018

الإهداء

الحمد لله ذي الفضل والاحسان ،خلق الإنسان ورفعه وفضله بالعلم و الأخلاق والصلاة والسلام على النبي الكريم محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد :

إلى اللذان قال فيهما الله تعالى : ﴿ وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذَّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْتَنِي صَغِيرًا ﴾ سورة الإسراء 23-24 وكما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم «الجنة تحت أقدام الأمهات»

أهدي ثمرة جهدي إلى من أحن وألطف عليا من النسيم التي صبرت على شقاوتي وسعدت بسعادتي إلى الحضن الدافئ ونبع الحنان وإلى قرّة عيني وسر بسمتي أُمي الحبيبة زكية

إلى الذي كنت لي منبع للثقة والصبر وحسن الخلق أبي الغالي عبد الحميد أطل الله عمره وإلى الذي مثابة أبي الثاني نور الدين

وإلى إخوتي وأخواتي رانيا وخديجة ونسيمة وهاجر ونورة ومريم وأنس وعبد العزيز وأسامة وسفيان

وإلى جدي الغالي مصطفى وجدتي العزيزة فاطمة رحمها الله

وإلى كل عائلة بلاليت وبلال وإلى أعز أصدقاء العمر أيوب وسليمان وصادم ونذير ومالك وبوحي ومسعود وعيسى وعمار وجابر رحمه الله وكل زملائي في رياضة كرة السلة

وإلى الذين دربوني في كرة السلة المدرب كساب العربي وحداد فوزي وميرى حسين وكل شخص في هذه

الرياضة

وإلى أستاذي المشرف الفاضل فنوش نصير

و إلى الأستاذ حمداوي سفيان والأستاذة خليل زهرة

إلى كل هؤلاء الأعماء عليا أهدي هذي الثمرة البسيطة

التي أسأل الله عز وجل على أن يجعلها علما ينتفع به

شكر و عرفان

نشكر الله عز وجل الذي وفقنا في انجاز هذا البحث كما نتقدم بالشكر الجزيل

إلى كل من قدم لنا يد المساعدة في إتمام هذا البحث المتواضع ونخص

بالذكر أستاذي

الفاضل " فنوش نصير " الذي لم يبخل عليا ببعثاته العلمي وأراءه وأفكاره

ونصائحه

وإرشاداته من خلال مراحل هذا البحث منذ أن كان فكرة حتى صارة بحث ،

ولا ننسى أساتذتنا الكرام بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

بجامعة محمد خيضر الدين أكن لهم فائق الاحترام والتقدير وأشكرهم

جزيل الشكر

على ما قدموه لي طوال الفترة الدراسية

كما لا يفوتني أن أشكر كل من ساهم وساعدني سواء كان من قريب أو من بعيد

في إنجاز العمل المتواضع

والله في عون العبد ما دام العبد في عون أخيه

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوعات	الرقم
	شكر وعرافان	-
	الإهداء	-
	قائمة المحتويات	-
	قائمة الجداول	-
	قائمة الأشكال	-
أ	مقدمة	-
	الجانب التمهيدي	
3	إشكالية الدراسة	1
4	فرضيات الدراسة	2
5	أهمية الدراسة	3
5	أهداف الدراسة	4
5	أسباب اختيار الدراسة	5
6	تحديد المفاهيم والمصطلحات	6
8	الدراسات السابقة و المشاهدة	7
	الجانب النظري	
	الفصل الأول	
	القيادة والقيادة الإدارية	
22	تمهيد	
23	القيادة	1
23	مفهوم القيادة	1-1
24	مهارات القيادة	2-1
25	صفات القادة	3-1
26	نظريات القيادة	4-1
28	أهمية القيادة	5-1
29	تصنيف القيادة	6-1

29	أنماط القيادة	7-1
30	القيادة الإدارية	2
30	مفهوم القيادة الإدارية	1-2
31	نظريات القيادة الإدارية	2-2
32	أهمية القيادة الإدارية	3-2
34	سمات القائد	4-2
34	القيادة والإدارة	5-2
37	خلاصة	
	الفصل الثاني	
	الأداء والأداء الوظيفي	
39	تمهيد	
40	الأداء	1
40	تعريف الأداء	1-1
40	عناصر الأداء	2-1
40	محددات الأداء	3-1
42	نظريات الأداء	4-1
45	كيف يحدد الأداء	5-1
46	الأداء الوظيفي	2
46	تعريف الأداء الوظيفي	1-2
46	أهمية الأداء الوظيفي	2-2
47	محددات الأداء الوظيفي	3-2
48	أبعاد الأداء الوظيفي	4-2
48	تقييم أداء العاملين	4-2
50	خلاصة	
	الجانب التطبيقي	
	الفصل الأول	
	الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة	
53	تمهيد	

54	الدراسة الاستطلاعية	1
54	منهج الدراسة	2
55	أداة الدراسة	3
55	مجتمع الدراسة	4
55	عينة الدراسة	5
59	متغيرات الدراسة	6
59	مجالات الدراسة	7
60	الوسائل الإحصائية	8
61	خلاصة	
	الفصل الثاني	
	عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
63	تمهيد	
64	عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى	1
73	عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية	2
81	مناقشة نتائج المحور الأول على ضوء الفرضية الأولى	3
82	مناقشة نتائج المحور الأول على ضوء الفرضية الثانية	4
84	الاستنتاجات	-
85	خاتمة	-
86	الاقتراحات والتوصيات	-
88	قائمة المراجع والمصادر	-
91	الملاحق	-
95	ملخص الدراسة	-

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
56	جدول يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	01
57	جدول يوضح توزيع العينة حسب الجنس	02
57	جدول يوضح توزيع العينة حسب المستوى أو المؤهل العلمي	03
58	جدول يوضح توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	04
64	جدول يوضح التكرارات و النسب المئوية لإجابات أفراد البحث حول عبارات المحور الأول (مفهوم القيادة الإدارية مفعّل داخل المنشآت الرياضية)	05
73	جدول يوضح التكرارات و النسب المئوية لإجابات أفراد البحث لعبارات المحور الثاني (تساهم القيادة الإدارية في الزيادة في مردود العاملين داخل المنشأة الرياضية)	06

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل
01	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب السن
02	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس
03	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى والمؤهل العلمي
04	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية
05	دائرة نسبية تمثل إجابات العينة للعبارة رقم 1 من المحور الأول
06	دائرة نسبية تمثل إجابات العينة للعبارة رقم 2 من المحور الأول
07	دائرة نسبية تمثل إجابات العينة للعبارة رقم 3 من المحور الأول
08	دائرة نسبية تمثل إجابات العينة للعبارة رقم 4 من المحور الأول
09	دائرة نسبية تمثل إجابات العينة للعبارة رقم 5 من المحور الأول
10	دائرة نسبية تمثل إجابات العينة للعبارة رقم 6 من المحور الأول
11	دائرة نسبية تمثل إجابات العينة للعبارة رقم 7 من المحور الأول
12	دائرة نسبية تمثل إجابات العينة للعبارة رقم 1 من المحور الثاني

75	دائرة نسبية تمثل إجابات العينة للعبارة رقم 2 من المحور الثاني	13
76	دائرة نسبية تمثل إجابات العينة للعبارة رقم 3 من المحور الثاني	14
77	دائرة نسبية تمثل إجابات العينة للعبارة رقم 4 من المحور الثاني	15
78	دائرة نسبية تمثل إجابات العينة للعبارة رقم 5 من المحور الثاني	16
79	دائرة نسبية تمثل إجابات العينة للعبارة رقم 6 من المحور الثاني	17
80	دائرة نسبية تمثل إجابات العينة للعبارة رقم 7 من المحور الثاني	18

مقدمة

مقدمة

تمثل الأنشطة الرياضية اليوم جزءا هاما من اهتمامات الحكومات في دول العالم المتقدم و النامي ، لما تلعبه الرياضة من دور فعال وحيوي على المستوى الدولي في مختلف الأبعاد السياسية والاقتصادية والثقافية و الاجتماعية ، ففي الدول المتقدمة أصبحت الرياضة صناعة تعتمد على الأسلوب العلمي و التكنولوجي الحديث ، ونظرا لأهمية الأنشطة الرياضية في العصر الحديث و ازدياد الحاجة إليها فقد أصبحت تستند إلى خصائص و مبادئ علمية و متعارف عليها في سبيل تقدمها و رقيها وفعاليتها .

تعرف الإدارة بأنها توجيه للأنشطة الضرورية للمنظمة لضمان عملها بصورة فعالة و تهدف الإدارة الرياضية إلى ضمان عمل المنظمات أو المؤسسات الرياضية بصورة فعالة ، وكذلك أيضا هي عملية تخطيط وقيادة و رقابة جهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة ، و نلاحظ شموله على مكونات العملية الإدارية واستخدام الموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو مادية والأهداف التي حددتها المؤسسة.

تتم الإدارة اهتماما كبيرا بقيادة و توجيه و رقابة طريقة تصرف الأفراد (السلوك الإنساني) في محاولة لإنجاز هدف أو مقصد ما للمجموعة، وإن التركيز لا ينصب على نوع المنظمة أو المنشأة التي تعمل في مجال الرياضة وإنما الجانب الهام في الإدارة يرتكز في قيادة طريقة عمل الأفراد لإنجاز هدف عام

إن دراسة بناء التنظيم تسلط الضوء على عملية القيادة ، فضروريات التنظيم السليم تقتضي أن يرجع

الموظف في عمله إلى رئيس واحد هذا الرئيس يشرف على عمل الموظف ويوجهه .

وتتضمن القيادة إعطاء الأوامر والتعليمات والتوجيهات والإرشادات وهو ليس بالمهمة السهلة ويتطلب لنجاحه مهارات خاصة، فالذي يرجى من الأمر الحصول على نتائج معينة ومن ثم يتحتم توحيد الإطار الفكري للرئيس والمرؤوس حتى يفهم الأخير ما يقصده الأول وما يهدف إليه، وحتى ينفذ بدقة .ومن هنا يلزم أن يكون الأمر واضحا وممكن التنفيذ وفي حدود اختصاصات كل من الرئيس والمرؤوس ومحقق للهدف أو مؤديا لذلك ، ومن الخطأ عند إصدار الأمر أو التوجيه أن يعتقد بأن كل ما يلزم من جانب المرؤوس هو الطاعة.

الجانب التمهيدي

الإشكالية

إن كفاءة أي منشأة رياضية لم يعد مرتبطين بدرجة التكنولوجيا المتوفرة لديها أو بما تكتسبه من موارد بشرية وإنما يتوقف النجاح على مدى كفاءة المسيرين و مهارات الأفراد المكونين للمؤسسة ، من هنا أصبحت الموارد البشرية تحتل صدارة الاهتمام في المنشآت الرياضية باعتبارها أساسيا من مصادر التنمية و التطور فبعد أن كانت مجرد يد عاملة منتجة و منفذة للأوامر و التعليمات تساهم في إنتاجية المؤسسة مقابل أجر مادي معين أصبحت المؤسسات تتنافس من أجل الحصول على أفضل المهارات و أحسن القدرات و الإمكانيات و العمل على تطويرها و تنميتها لما ستحققه لها من تميز في محيطها ، كل هذه العوامل دعت إلى ضرورة الاهتمام بأداء العاملين في المؤسسة و هذا الأخير يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله كل جهود المدراء كون كفاءة أداء المؤسسات أو المنشآت الرياضية تتوقف على كفاءة أداء مواردها البشرية .

و يلاحظ أن القيادة هي علاقة متبادلة بين فرد من الجماعة و بين بقية أفراد الجماعة (التابعين أو المرؤوسين أو الأعضاء) و يقوم القائد بعملية التوجيه و التأثير على هذه الجماعة بمختلف الطرق و الوسائل المشروعة بغية تحقيق هدف أو أهداف مشتركة بينهم .

و القائد هو الفرد في الجماعة الذي يوجه و ينسق الأنشطة المرتبطة بالجماعة لتحقيق أهدافها ، و هو الفرد الذي يمتلك أكبر قدر من النفوذ و التأثير على أفراد الجماعة بالمقارنة بغيره من الأفراد . (محمد حسن علاوى ، 2005 ، ص 16)

و تعتبر القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار و إصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية و عن طريق التأثير و الاستمالة بقصد تحقيق هدف معين ، فالقيادة الإدارية تجمع في المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية و بين التأثير على سلوك الآخرين و استمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف . (صابرين عطبة ، 2014 ، ص 14)

إن الإدارة هي جزء من القيادة و هي النشاط الذي تمارسه هذه الإدارة عن طريق تنظيماتها العامة و الذي يهدف إلى المشاركة في وضع السياسة العامة و القيام بتنفيذها . (بلال خلف السكارنة سيار ، 2010-2014 ، ص 17)

و يمكن القول بصفة عامة إدارة الموارد البشرية هي أحد الأنشطة الإدارية المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة مما يسهم ذلك في تحقيق أهداف الفرد و المنظمة و المجتمع . (عبد الرحمان سيار ، 2014 ، ص-ص 14-13)

إن عملية تقييم أداء العاملين كونه وسيلة تمكن الإدارة من إن عملية تقييم أداء العاملين كونه وسيلة تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف في أداء واجبات و مسؤوليات وظيفته ، ة التحقق كذلك من سلوكه و تصرفاته أثناء العمل ومن مدى التحسن أدائه لواجبات و مسؤوليات وظيفته و أخيرا التحقق من قدراته على تحمل واجبات و مسؤوليات إضافية . (نادر أحمد أبو شيحة ، 2010 ، ص-ص 332-331)

لكي تنجح المنشآت الرياضية في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة و فعالية الإدارة و العاملين فيها و طريقة تسييرها و المبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في قيادة المنشأة لما هو أحسن و أفضل حيث أن المشرف هو أعلم بما يجب أن تحتاج إليه المنشأة .

و عليه نطرح التساؤل التالي :

هل القيادة الإدارية لها تأثير على أداء العاملين في المنشآت الرياضية ؟

التساؤلات الفرعية :

– هل القيادة الإدارية مفعلة في المنشآت الرياضية ؟

– هل تساهم القيادة الإدارية في زيادة مردود العاملين في المنشآت الرياضية ؟

3- فرضيات الدراسة :

القيادة الإدارية لها تأثير على أداء العاملين في المنشآت الرياضية

3-1: الفرضيات الجزئية :

– القيادة الإدارية مفعلة في المنشآت الرياضية

– تساهم القيادة الإدارية في زيادة مردود العاملين في المنشآت الرياضية

4- أهمية الدراسة :

4-1: الأهمية العلمية :

- تمثل هذه الدراسة إضافة علمية حيث نوضح العلاقة بين القيادة الإدارية و أداء العاملين.
- كيفية تحسين أداء العاملين من خلال تطبيق القيادة الإدارية.

4-2: الأهمية العملية :

- لفت انتباه المسير (القائد) لأهمية التسيير الإداري .
- إبراز دور القيادة الإدارية في تنشيط عمل العاملين .
- إبراز دور التنسيق بين القائد و العاملين .

5- أهداف الدراسة :

- إبراز أهمية و دور القيادة في الإدارة الرياضية لتحسين أداء العاملين ومعرفتها إن كانت مفعلة أم لا .
- جعل دراستنا مرجعا مساعدا للباحثين في الميدان الرياضي.
- التعرف على دور القيادة الادارية في تحسين أداء العاملين.
- إمكانية معرفة عوامل نجاح المسير في المؤسسة و علاقة ذلك النجاح بالقائد و العاملين
- إبراز الآثار التي يسببها القائد الإداري على أداء العاملين .
- تبيان العلاقة الموجودة بين القائد الإداري و العاملين .

6- أسباب اختيار الدراسة :

6-1 الأسباب الذاتية :

- ميول و رغبة الباحث في الخوض في هذا الموضوع .

- القدرة على إنجاز هذا الموضوع .
- إثراء مكتبتنا ببحوث تخص هذا المجال .

6-2 الأسباب الموضوعية :

- نقص الدراسات التي تناولت موضوع من هذا النوع نتيجة حداثة التخصص .
- قابلية الإشكالية للدراسة النظرية و الميدانية .
- ارتباط هذا الموضوع بالوضعية السيئة للمنشآت الرياضية .

7- تحديد المفاهيم و المصطلحات :

القيادة :

هي نشاطات و فعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة . (بشير العلاق ، 2010 ، ص 13)

التعريف الإجرائي : القيادة هي التأثير الفعال في الآخرين ليؤدوا الأعمال التي يريد القائد إنجازها كما أنها القدرة على إقناع الآخرين للعمل بحماس و محاولة تحقيق أهداف محققة .

القيادة الإدارية :

هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة و توجيههم و إرشادهم لنيل تعاونهم و حفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية ، من أجل تحقيق الأهداف الموسومة . (بلال خلف السكارنة ، 2009 ، ص 18)

التعريف الإجرائي :

القيادة الإدارية تجمع في مفهومها بين استخدام السلطة الرسمية و بين التأثير على سلوك الآخرين و التعاون لتحقيق الهدف المحدد .

الأداء :

الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد و مدى تفهمه لدوره و اختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه ، و مدى إتباعه لطريقة أو لأسلوب عمل الذي ترشد له الإدارة عن طريق المشرف المباشر .

(التاريخ 17-12-2017 الساعة 23:06 <https://hrdiscussion.com/hr49447.html>)

التعريف الإجرائي :

هو قدرة الفرد أو الموظف على الأعمال و المسؤوليات التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، و يعني النتائج يحققها الموظف في المنظمة .

أداء العاملين :

يطلق على العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلاً للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق.

(التاريخ 17-12-2017 الساعة 23:15 http://bohotti.blogspot.com/2014/09/blog-post_763.html)

المنشأة الرياضية :

هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها الرياضات سواء الفردية أو الجماعية وهذه المنشأة لها إدارة تسيروها وفق برنامج معين .

التعريف الإجرائي :

هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسة البدنية و الرياضية و التي تتوفر فيها الشروط التقنية و الصحية و الأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية و البدنية .

8- الدراسات السابقة و المشابهة :

يعد موضوع المذكرة التي أنجزناها من المواضيع النادرة في نظرنا و ذلك بعد اطلاعنا على مختلف الأرشيفات المكتبية للمعهد ، لأن طبيعة الموضوع صعبة نوعا ما إلا أننا وجدنا بعض المواضيع السابقة و المشابهة نوعا ما لموضوع مذكرتنا هذه و نذكر منها :

8-1: الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى :

دراسة: نوال تدر ، أثر القيادة على أداء العاملين ، مذكرة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وشعبة علم الاجتماع ، قسم العلوم الاجتماعية ، تخصص إدارة ، جامعة محمد خيضر بسكرة (2012-2013) .

إشكالية الدراسة :

كيف تؤثر القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة ؟

التساؤلات الفرعية :

1. هل يعطي القادة الإداريون الاهتمام اللازم بالعمل والعاملين في المؤسسة ؟
2. هل توجد سمات تتوافر في القادة الإداريين لرفع أداء العاملين في المؤسسة ؟

أهمية الدراسة :

تظهر أهمية تناول هذا الموضوع بالدراسة من خلال العلاقة بين القيادة الإدارية وبين المردود العلمي لأفراد التنظيم وهذا بزيادة مهارات الأفراد في أدائهم لعملهم عن طريق رفع كفاءتهم الإنتاجية ، إن للقيادة الإدارية وظيفة رئيسية من الوظائف التنفيذية لإدارة الأفراد بمفهومها الحديث ، لهذا صارت القيادة الإدارية من المعايير التي تحدد على ضوءها نجاح أية مؤسسة أو إدارة ، كما تنبع أهمية الموضوع من ارتباطه بعمل الإنسان ، فالأفراد هم المحور الأساسي بالنسبة للقيادة الإدارية كم تنبع من ارتباطه بتحقيق الأهداف مهما كان نوعها.

أهداف الدراسة :

من الأهداف المباشرة لهذه الدراسة محاولة إنجاز عمل ميداني لاختيار المعلومات المحصلة عليها وكيفية إعداد البحوث العلمية.

ومن الأهداف غير مباشرة التعرف على واقع القيادة الإدارية في المؤسسات الصناعية الجزائرية كتنظيم يحتاج إلى قيادة أفرادهم وتدريبهم على المهام الموكلة لهم ، ومحاولة التعرف على القيادة على أداء عمال المؤسسات واتجاهاتهم نحوه.

المنهج : اعتمد على المنهج الوصفي

المجال المكاني : شركة سوناطراك قاعدة الإمدادات - تقرت -

العينة : رؤساء المصالح وعمال سوناطراك

الأدوات : استمارة الاستبيان

8-2: الدراسات المشابهة

8-2-1: الدراسات التي تناولت المغير المستقل

الدراسة الأولى :

دراسة : سعداني هناء ، القيادة و دورها في تحسين التسيير الإداري في المنشأة الرياضية ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التربية البدنية و الرياضية تخصص تسيير المنشآت الرياضية ، جامعة محمد خيضر بسكرة (2014-2015) .

كانت الإشكالية كالتالي : ما هو الأسلوب القيادي الذي يساهم في تحسين التسيير الإداري في المنشأة الرياضية ؟

التساؤلات الفرعية :

- هل للاتصال تأثير في تحسين التسيير الإداري في المنشأة الرياضية ؟

الجانب التمهيدي

- هل للقيادة الديمقراطية دور في تحسين التسيير الإداري في المنشأة الرياضية ؟

- هل للقيادة التسلطية دور في تحسين التسيير الإداري في المنشأة الرياضية ؟

أهداف الدراسة :

- التعرف على أساليب القيادة في الوسط و بالتحديد في إدارة المنشأة الرياضية لزيادة معارف أهل الاختصاص .

- توضيح دور القيادة و الاتصال في التسيير الإداري للمنشأة الرياضية .

- معرفة النتائج المترتبة على عمل القيادة الرياضية و مدى إسهامها في تحقيق متطلبات الرياضة و بالأخص إدارة المنشأة الرياضية و بالتحديد التسيير الإداري فيها .

- محاولة الاطلاع على الحياة المهنية لرؤساء الأقسام و الإداريين المنشأة الرياضية في بلادنا و تسليط الضوء على بعض المشاكل التي تواجههم .

- محاولة توظيف المعلومات النظرية المكتسبة في التكوين بقسم الإدارة و التسيير الرياضي في أرض الواقع .

أهمية الدراسة :

- ابراز أسباب نجاح و فشل التسيير الإداري في المنشآت الرياضية و اعطاء صورة حقيقية عن تسييرها و دور القيادة و الاتصال في تحقيق الأهداف المسطرة .

- معرفة ما يمكن أن تقدمه القيادة و الاتصال و معرفة أهم النقاط التي تساهم في تحقيق أهداف إدارة المنشآت الرياضية .

- إبراز حاجة الميدان الرياضي إلى ضرورة تكوين قيادات تعمل على تغييره و تطويره .

- تظهر الأهمية في القيادة الجماعية من خلال التواصل الفعال في إدارة المنشآت الرياضية

- أردنا تحسين التسيير الإداري في المنشآت الرياضية فقمنا بدراسة بعض العوامل المؤثرة فيه بما فيه تأثير الاتصال عليه ، على أساليب القيادة المتبعة من طرف رؤساء المصالح و الأقسام و لمعرفة أي أسلوب منها فعال أكثر و ذو فعالية و تأثير أكبر لتحقيق الأهداف المنشودة .

- ضرورة اعتماد سياسة تكوينية في الجانب الإداري لرؤساء المصالح و الأقسام .

المنهج : اتبع صاحب الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .

المجال المكاني :

شملت الدراسة الميدانية المتعلقة برؤساء المصالح و العاملين الإداريين الدائمين بديوان المركب المتعدد الرياضات و المنشآت التابعة له ببلدية الوادي و ولاية الوادي .

المجال الزمني : كانت بداية قيام الدراسة في الفترة الممتدة بين 2015-04-22 إلى 2015-04-25 .

الأدوات : الاستبيان

نتائج الدراسة :

إن التسيير الإداري في المنشأة الرياضية رئاسي بين المدير المسير و بين الإداريين ، و الأسلوب المتبع هو الديمقراطي و لقد نجح في الإدارة ، أما أسلوب الاتصال مباشرة بينهم و لقد كان ذو فاعلية و لكن يبقى هنالك مشكل في ضعف التغذية الرجعية ، و المرونة كانت متوسطة فمنه ينتج نقص في التوجيه ، أما بالنسبة للأسلوب التسلطي لقد كان مكروها و غير متقبل من طرف الإداريين و أحيانا ما تكون نتائجه إيجابية في التسيير الإداري في المنشأة الرياضية .

أوجه الشبه بين موضوع البحث و الدراسة السابقة :

ويكمن وجه الشبه في موضوع البحث القيادة الإدارية و تأثيرها على أداء العاملين في المنشآت الرياضية و القيادة و الدراسة السابقة دورها في تحسين التسيير الإداري في المنشأة الرياضية في النقاط التالية :

- تناول كلا من الدراستين إلى موضوع القيادة .

- استخدم كلا الدراستين المنشآت الرياضية .

أوجه الاختلاف بين موضوع البحث و الدراسة السابقة :

تظهر أوجه الاختلاف بين موضوع الدراسة القيادة الإدارية و تأثيرها على أداء العاملين في المنشآت الرياضية و الدراسة السابقة القيادة و دورها في تحسين التسيير الإداري في المنشأة الرياضية ، في العديد من النقاط نذكر منها:

- متغيرات الدراسة : فالمتغير المستقل في موضوع الدراسة يكمن في القيادة الإدارية ، أما بالنسبة للدراسة السابقة فيكمن في القيادة ، و كذلك بالنسبة للمتغير التابع في موضوع الدراسة يكمن في أداء العاملين ، أما بالنسبة للدراسة السابقة فيكمن في التسيير الإداري .

- عدم تشابه في الإشكالية المطروحة بين موضوع الدراسة و الدراسة السابقة .

- اختلاف في عينة الدراسة و الدراسة السابقة .

الدراسة الثانية :

دراسة : علي عبد الباي ، دور القيادة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التربية البدنية و الرياضية تخصص تسيير المنشآت الرياضية جامعة محمد خيضر بسكرة (2014-2015) .

كانت الإشكالية كالتالي : كيف يمكن أن تساهم القيادة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنشأة الرياضية ؟

التساؤلات الفرعية :

- هل تساهم القيادة الأوتوقراطية في الأداء الجيد للأفراد العاملين بالمنشأة الرياضية ؟

- هل تؤثر القيادة الأوتوقراطية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنشأة الرياضية ؟

- هل القيادة الأوتوقراطية تعيق من أداء العاملين بالمنشأة الرياضية ؟

أهداف الدراسة :

- دراسة دور القيادة في تحسين الأداء الوظيفي ، و إظهار أهميتها و مصارها و بيان خطوات نجاحها في المنشآت الرياضية .
- التعرف على النمط القيادي السائد بالمنشآت الرياضية .
- إعطاء نظرة واقعية على أهمية القيادة و دورها في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية .
- إبراز دور القيادة في تحسين و رفع أداء العاملين و بالتالي تحقيق أهداف المنشأة .

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع الذي يتناول دور القيادة في تحسين الأداء الوظيفي لعمال منشأة رياضية حيث أنه يسعى للوقوف على نمط القيادة المستخدم في المنشأة محل الدراسة و أثرها على دافعية العاملين بها من أجل تقديم ولو بصورة بسيطة معلومات للمسؤولين بالمديرين في اختيار النمط الملائم الذي يؤثر و يزيد في مستوى الدافعية مما ينعكس إيجابيا في تطوير الأعمال و الخدمات النبيلة التي تقدمها هذه المنشأة .

كما يتوقع أن ما تتوصل إليه الدراسة الحالية توفر معلومات هامة لمديري المنشآت الرياضية حول تحسين الأداء الوظيفي للعاملين فيها مما يساعدهم في إعادة النظر في سلوكياتهم القيادية من أجل حشد طاقتهم و قدراتهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة .

المنهج : اتبع الباحث المنهج الوصفي .

المجال المكاني : المسبح النصف أولمبي قمار ولاية الوادي

المجال الزمني :

فكانت بداية الجانب النظري بداية من نوفمبر 2014 .

أما الجانب التطبيقي فكان بداية من شهر فيفري 2015 .

العينة :

تم اختيار عينة البحث من العاملين الذين يزاولون نشاطاتهم بطريقة عادية و الذي بلغ عددهم 24 عامل

تم اختيار الكل نظرا لقلّة العينة .

الأدوات : الاستبيان .

أوجه الشبه بين موضوع البحث و الدراسة السابقة :

وجه الشبه في موضوع البحث القيادة الإدارية و تأثيرها على أداء العاملين في المنشآت الرياضية و الدراسة السابقة

دور القيادة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية في العناصر التالية :

- تطرق كلا من الدراستين إلى موضوع القيادة .

- تناولت الدراستين عنصر الأداء .

- أداء العاملين موجود في الدراستين .

أوجه الاختلاف بين موضوع البحث و الدراسة السابقة :

تتوضح أوجه الاختلاف بين موضوع الدراسة القيادة الإدارية و تأثيرها على أداء العاملين في المنشآت الرياضية و

الدراسة السابقة دور القيادة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية في الكثر من الاختلاف وهي

كالتالي :

- متغيرات الدراسة : فالمتغير المستقل في موضوع الدراسة هو القيادة الإدارية أما بالنسبة للدراسة السابقة فهو

دور القيادة ، و كذلك بالنسبة للمتغير التابع في موضوع الدراسة فهو أداء العاملين أما بالنسبة للدراسة السابقة

فهو الأداء الوظيفي للعاملين .

- عدم تشابه في الإشكالية بين موضوع الدراسة و الدراسة السابقة .

- عدم تشابه في فرضيات موضوع الدراسة و فرضيات الدراسة السابقة .

- عدم تشابه في أهمية و أهداف موضوع الدراسة و الدراسة السابقة .

الدراسة الثالثة :

الدراسة : دور نمط القيادة الإدارية للمنشأة الرياضية على نجاعة المردود الرياضي ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ، تخصص تسيير المنشآت الرياضية ، جامعة محمد خيضر بسكرة (2014-2015) .

1- الإشكالية :

هل للقيادة الإدارية للمنشأة الرياضية انعكاس على نجاعة المردود الرياضي أي القائد الإداري من خلال نمط قيادته ، هل يؤثر على تنمية المردود الرياضي لدى الفرق المتعاقدة مع منشأته ؟

1-1: التساؤلات الفرعية :

- هل للنمط الإداري لقائد المنشأة انعكاس على نجاعة المردود الرياضي ؟
- هل للاتصال بين القائد الإداري و رؤساء النوادي الرياضية داخل المنشأة الرياضية انعكاس على نجاعة المردود الرياضي ؟
- هل للقرارات الإدارية للقائد الإداري تأثير على نجاعة المردود الرياضي ؟

2- الفرضيات :

1-2: الفرضية العامة : للقيادة الإدارية للمنشأة الرياضية انعكاس على نجاعة المردود الرياضي .

2-2: الفرضيات الجزئية :

- هل للنمط الإداري لقائد المنشأة انعكاس على نجاعة المردود الرياضي .
- للاتصال بين القائد الإداري و رؤساء النوادي الرياضية داخل المنشأة الرياضية انعكاس على نجاعة المردود الرياضي .
- للقرارات الإدارية للقائد الإداري تأثير على نجاعة المردود الرياضي .

3- أهداف الدراسة :

- معرفة دور القيادة و الإشراف على المنشأة الرياضية في تحقيق نتائج رياضية أي معرفة الأسلوب القيادي الناجح لتحقيق نتائج رياضية .
- مساهمتها في إرشاد القائد و عماله و رؤساء النوادي إلى أنجح الطرق الاتصالية الواجب استعمالها للحصول على نتائج رياضية .
- محاولة التعرف على العراقيل و الصعوبات التي تواجهها الإدارة الرياضية .

4- أهمية الدراسة :

4-1: أهمية علمية نظرية :

- محاولة استكمال المعارف في هذا الموضوع .
- اكتساب خبرة جديدة و إثراء الرصيد المعرفي للبحث العلمي .
- تفصيل الطرق و الأساليب التي يعمل بها القائد .
- اكتشاف الطرق و الأساليب التي يعمل بها القائد الإداري .
- اكتساب أحسن الطرق الإدارية السليمة .

4-2: أهمية علمية تطبيقية :

- إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي .
- توضيح أساليب و أنماط القيادة الإدارية إحصائياً .

5- المنهج : تم استخدام المنهج الوصفي .

6- المجال المكاني : لقد أقيمت هذه الدراسة في مجموعة من الأندية الرياضية لكرة القدم التي تدخل نطاق

ولاية سكيكدة و التي تشمل كل الأندية " القسم الجهوي " و عددهم 20 نادي .

- 7- المجال الزمني : الموسم الرياضي 2014-2015 و استغرقت هذي الدراسة حوالي شهرين .
- 8- العينة : رؤساء و مسيري الأندية الرياضية التي تنشط على مستوى القسم الجهوي الشرفي لولاية سكيكدة و عددهم 20 نادي يقابلهم 20 مسؤول و مسير و مدير المركب الرياضي " الشهيد عبد الحميد بوثلجة "
- 9- الأدوات : الاستبيان و المقابلة الشخصية .

10- النتائج المتحصل عليها :

القيادة الإدارية الخاصة بالمنشأة الرياضية هي قيادة ديموقراطية أي القائد يتحلى بسمات شخصية من قدرات و خصائص عظيمة ، معاملة جيدة مع رؤساء الفرق و النوادي المتعاقدة مع المركب وكذا طريقة العمل تتسم بالتعامل الجيد مع العمال وهذا بمحورهم ، الاهتمام بهم الاتصال الدائم معهم و مناقشتهم في آرائهم و مقترحاتهم .

8-2-2: الدراسات التي تناولت المتغير التابع

الدراسة الأولى :

الدراسة: دور وظيفة التخطيط الإداري في تحسين أداء العاملين داخل المنشآت الرياضية ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، تخصص إدارة و تسيير رياضي ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - (2014-2015) .

الإشكالية:

كانت إشكالية كالتالي :

هل تساهم وظيفة التخطيط الإداري في تحسين أداء العاملين بالمنشآت الرياضية ؟

التساؤلات الفرعية:

- هل يوجد تخطيط إداري فعال في المنشآت الرياضية ؟

- هل يساهم التخطيط الإداري في رفع كفاءة وأداء العاملين بالمنشآت الرياضية ؟

الفرضيات:

العامّة الفرضية :

لوظيفة التخطيط الإداري دور في تحسين أداء العاملين بالمنشآت الرياضية

الفرضيات الجزئية:

- يوجد تخطيط إداري فعال في المنشآت الرياضية

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث في أحد المفاهيم الإدارية الهامة، وهو التخطيط الإداري حيث إن إخضاعه للدراسة التطبيقية يعطيه أهمية واضحة خاصة في ظل الظروف و المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية ، التي تشهدها بيئة الرياضة والمنشآت الرياضية ، والتي تستوجب منها تبني هذا المفهوم لمواكبة البيئة المختلفة كما تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول المنشآت في القطاع الرياضي الذي يعتبر من أهم القطاعات، بالإضافة للدور الذي يلعبه التخطيط في إدارة المنشآت الرياضية، وبذلك يمكن أن تكون هذه الدراسة وما تصل إليه من نتائج ذات فائدة لهذه المنشآت في توجيه أفرادها نحو مفهوم التخطيط الإداري على مستوى إدارة الهياكل الرياضية.

كما تبرز الأهمية في موضوع دراستنا في معرفة قيمة وأهمية التخطيط ودوره كطريقة إدارية حديثة للوصول إلى الأداء الجيد على مستوى الإدارة الرياضية.

لذا قد تساهم هذه الدراسة في تقديم بعض النتائج والمقترحات والتوصيات لدى القائمين على الإدارة الرياضية لتفعيل نظام التخطيط الإداري ومن ثم الارتقاء بالأداء الوظيفي للإطارات مما يدفعهم نحو إنجاز مهامهم بكفاءة وفعالية.

أهداف الدراسة:

- إبراز أهمية و دور التخطيط في الإدارة كوظيفة لتحسين المردود الرياضي ومردود العاملين.

- إعطاء اقتراحات ميدانية لتعميم واستعمال التخطيط في الإدارة كمنهج علمي في الإدارة الرياضية.

- جعل دراستنا مرجعا مساعدا للباحثين في الميدان الرياضي .
- توضيح تأثير وظيفة التخطيط الإداري على إدارة المنشآت الرياضية .
- الكشف على واقع ممارسة التخطيط الإداري في المنشآت الرياضية.

المنهج : المنهج الوصفي

المجال المكاني : تم إجراء البحث على مستوى ولاية بسكرة

المجال الزمني :

الأدوات : الاستبيان

العينة :

شملت العينة مجموعة من الإطارات المسيرة للمنشآت الرياضية لولاية بسكرة وهي مقدر ب35 إطار من المركبات الجوارية والملاعب والصالات.

التعليق على الدراسة السابقة والمثابرة

من خلال ما جاء في الدراسات السابقة والمثابرة التي سبق ذكرها نجد أن هذه الدراسات تعتمد على المنهج الوصفي بالنسبة للجانب النظري أما بخصوص الجانب التطبيقي اعتمدت هذه الدراسات على دراسة حالة بالإضافة إلى تم تدعيمها على استبيان لكل دراسة . أنها تعتمد كلها في الجانب التطبيقي على المنهج الوصفي الذي يعد مهم بالنسبة للدراسة التي نطبقها على العينة .

الجانب النظري

الفصل الأول

القيادة و القيادة

الإدارية

تمهيد

القيادة أو القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ و إصدار القرار و إصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير و الاستمالة بقصد تحقيق هدف معين ، فالقيادة الإدارية تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

القيادة والقيادة الإدارية

1- القيادة

1-1: مفهوم القيادة

إن مفهوم القيادة ورد في المراجع العربية بطرق و صياغات مختلفة و لكثرة الصياغات الخاصة بتعريف القيادة سنكتفي فقط بذكر التعاريف الأكثر شيوعا و التي وردت بأساليب و صياغات متبادلة .

إن تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبيئة و الزمن و العوامل السياسية و الاجتماعية و الثقافية و النظام القيمي في المجتمع و الأهداف المراد تحقيقها ولا أحد ينكر أننا بحاجة قوية إلى القيادة لإدارة المدرسة لأن معظم البحوث و الدراسات اعتبرت القيادة عامل رئيسي يسلم بقاعدة عريضة من المداخل و الأساليب. و باستخدام النمط المناسب في الموقف المناسب. و يمكن إيجاد أهم التعاريف التي أضيفت للقيادة فيما يلي :

وعرفها كل من فقتز وبرثيوث بأنها فن التنبؤ بين الأفراد و الجماعات و شحذ همهم لبلوغ غايات منشودة. (محمد حسنين العجمي ، 2007 ، ص -ص 56-57)

هي نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة. (بشير العلاق ، 2010 ، ص-ص 13-14)

هي عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف المرسومة.

تعتبر نشاط أو حركة تنطوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة. (بشير العلاق ، 2010 ، ص 14)

وعرفت بأنها نشاط جماعي هادف لصالح الجماعة عن طريق التعاون في رسم الخطة وتوزيع المسؤوليات حسب الكفاءات و الاستعدادات و الإمكانيات المتاحة. (محمد حسنين العجمي ، 2007 ، ص 57)

يعرفها هيفيال القيادة بأنها إدخال هيكل أو نظام جديد أو إجراءات حديثة من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، أو إجراء تغييرات في أهداف المنظمة وأغراضها. (عبد الرحمن سيار ، 2013 ، ص 10)

ويرى أحمد إبراهيم (1987) أن القيادة تعني القدرة على التأثير في سلوك العاملين ، والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة و المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد و تابعيه. (عبد الرحمن سيار ، 2013 ، ص12)

1-2: مهارات القيادة

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق الأهداف الإدارية التي يعملون فيها.

ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة و هي (القائد – التابعون – الموقف) فلا بد أن يحرز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل و يرفع الإنتاجية من ناحية ، و يحقق أهداف الأفراد و يرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى. و هذه المهارات الأساسية هي :

1-2-1: المهارة الفنية

وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله و متقنا إياه ، و ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها ، و عارفا لمراحلها وعلاقتها و متطلباتها. كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات و تحليلها ، و مدركا و عارفا للطرق و الوسائل المتاحة و الكفيلة بإنجاز العمل.

1-2-2: المهارة الانسانية

و يعني بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين و علاقاتهم و دوافعهم ، و كذا العوامل المؤثرة على سلوكهم لأن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولا و من ثم معرفة مرؤوسيه ثانيا ، وهذا يساعد على إشباع حاجات التابعين ، و تحقيق الأهداف المشتركة.

1-2-3: المهارة التنظيمية

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ، و يفهم أهدافها و أنظمتها و خططها ، و يجيد أعمال السلطة و الصلاحيات ، و كذا تنظيم العمل و توزيع الواجبات و تنسيق الجهود و إدراك و فهم جميع اللوائح و الأنظمة.

1-2-4: المهارة الفكرية

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل و الاستنتاج بالمقارنة ، وكذلك تعني المرونة و الاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين ، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر و الظروف. (بشير العلق ، 2010 ، ص-ص 14-16)

1-3: صفات القادة

تشير العديد من الدراسات و الأبحاث إلى وجود العديد من الصفات التي يتمتع بها القادة ، حيث حددها الدكتور عمر محمود غباين بالآتي استناد إلى دراسات كل من المدعو داني كوكس و جون هوفر : (بشير العلق ، 2010 ، ص-ص 23-26)

- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية

- النشاط العالي

- الإنجاز

- امتلاك الشجاعة

- العمل بدافع الإبداع

- العمل الجاد بتفان ة التزام

- تحديد الأهداف

- استمرار الحماس

- امتلاك الحنكة

- مساعدة الآخرين على النمو

4-1: نظريات القيادة

تتعدد نظريات القيادة بتعدد البحث في سيكولوجية القيادة وفيما يلي نتناول هذه النظريات : (عبد الرحمن سيار ، 2013 ، ص-ص36-39)

1-4-1: نظرية السمات

تشير نتائج البحوث والدراسات إلى أنه ليست هنالك سمة عامة أو دلائل موحدة تفسر القيادة على أساس سمات معينة في كل المجالات.

وسمات القائد الجيد لم تعد تختار على أساس افتراضي ولكنها أصبحت تشتق من نتائج الاختبارات و المقاييس العلمية التي تنطبق و تفسر بحرص وعناية.

وقد أسفرت نتائج البحوث عن قوائم من سمات القائد الجيد نورد أهمها فيما يلي:

- السمات الجسمية

- السمات العقلية والمعرفية

- السمات الاجتماعية

- سمات عامة

2-4-1: النظرية الوظيفية

والقيادة في ضوء هذه النظرية هي القيام بالوظائف التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها. وتتلخص أهم وظائف القائد في الجماعة فيما يلي :

* التخطيط

* الأيديولوجية

* الخبرة

* الإدارة والتنفيذ

* الحكم والوساطة

* الثواب والعقاب

* نموذج يحتذى

* رمز للجماعة

1-4-3: النظرية الموقفية

وتشير هذه النظرية إلى أن أي عضو في الجماعة قد يصبح قائدها في موقف يمكنه من القيام بالوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف ، قد لا يكون بالضرورة قائدا في موقف آخر. فمثلا قد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقف الحرب بينما لا يصلح لقيادتها في وقت السلم.

1-4-4: النظرية التفاعلية

تقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي :

* القائد و شخصيته ونشاطه في الجماعة.

* الاتباع (اتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم).

* الجماعة نفسها (بناؤها والعلاقات بين أفرادها وخصائصها وأهداف ودينامياتها... إلخ).

* المواقف كما تحددتها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه.

وهكذا تقوم النظرية في أساسها على أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي فالقائد يجب أن يكون عضوا في الجماعة يشاركها معاييرها وقيمها واتجاهاتها وأهدافها ومشكلاتها وسلوكها وحسب هذه النظرية يمكن الحكم على شخصية القائد وتعاون الأتباع معه وعلى الموقف الاجتماعي ومدى التفاعل بينهم.

1-4-5: نظرية الرجل العظيم

يؤكد أصحاب هذه النظرية أن بعض الرجل العظام يبرزون في المجتمع لما يتسمون به من قدرات ومواهب عظيمة وخصائص وعبقورية عادية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف الاجتماعية يواجهونها.

1-5: أهمية القيادة

تبدو أهمية القيادة في المنظمات العامة للعديد من النقاط من أهمها :

- * التأكد من أن التخطيط والبرامج قد وضعت لخدمة الصالح العام : وليست لفئة معينة على حساب فئات أخرى. هذا إلى جانب التأكد من أن العمل ينفذ وفقا لمبادئ وأصول علمية مع مراعاة مختلف الأبعاد الاستراتيجية والخططية والتنظيمية.
 - * مساعدة الرؤوسين على اتفاق أعمالهم : وإعدادهم لتولى المسؤولية في المستقبل وحفزهم لتقييم أقصى ما تسمح به طاقاتهم لتحقيق الكفاءة والفعالية المنشودة في العمل المطلوب.
 - * تحقيق التوافق والتنسيق : بين جهود الرؤوسين وإثارة الوعي الجماعي بينهم.
 - * الاستفادة المثلى من الموارد المادية والبشرية المعنية : المتاحة لتحقيق الأهداف العامة.
 - * المشاركة في اتخاذ القرارات : حيث تعد عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية ، ولا يجب أن يستبد القائد ويركز السلطات في يده لأن جودة القرار تتوقف على درجة قبوله والتفاني في تنفيذه.
 - * تحديد الأهداف الرئيسية : وترك التفاصيل للرؤوسين حيث يجب على القائد الاهتمام بمعالجة القضايا الأساسية وترك الجزئيات والتفاصيل للرؤوسين مما يسهم في تنشيط قدراتهم والاستخدام الأمثل لطاقاتهم وإيجاد المناخ الملائم لسيادة مفهوم الرقابة الذاتية.
 - * اختيار واستخدام قوة التأثير المناسبة : فالقائد يتمتع بالعديد من مصادر القوة كالقوة الرسمية وقوة المكافآت وقوة العقاب وقوة الخبرة والمعرفة والقوة الفردية والإقناع والقوة المرجعية ، وعلى القائد أن يجيد استخدام النوع المناسب من القوة طبقا لمختلف الظروف والمتغيرات المحيطة بالموقف الذي يتم فيه اتخاذ القرار. (صابرين عطية مرسل ، 2013 ص-ص12-15)
- وعليه فإن أهمية القيادة تكمن في :
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
 - مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

- تسهيل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة. (بشير العلاق ، 2010 ، ص-ص52-53)

1-6-6: تصنيف القيادة : يمكن تصنيف القيادة إلى : (منصور عيسى ، 2013 ، ص-ص17-18)

1-6-1: القيادة الرسمية

وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة ، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محدد من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

1-6-2: القيادة غير الرسمية

وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي ، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمنافسة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا ، فهناك الكثير من النقبين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات. وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في الكثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما أن تجتمعان في شخص واحد.

1-7: أنماط القيادة

هناك علاقة وثيقة الصلة بين النمط القيادي وفعالية المؤسسات ونجاحها في أداء رسالتها لذا فالقائمون على تطوير الأعمال وتحقيق ما يسمى بالاعتماد والجودة مطالبون بالبحث عن القيادة أولا ، وبعد ذلك تطوير هذه القيادة عناية كبيرة. ففعالية القيادة تؤدي إلى فعالية المنظمة والعكس صحيح.

وفيما يلي شرح أنماط القيادة على النحو التالي : (بلال خلف السكارنه ، 2009 ، ص-ص177-180)

- القيادة الديكتاتورية : (الأتوقراطية)

- القيادة الديمقراطية

- القيادة الحرة

2- القيادة الإدارية

2-1: مفهوم القيادة الإدارية

على القائد التمتع بالقدرة على إجراء التغييرات اللازمة في متطلبات عنصر أو أكثر من عناصر الموقف الإداري. فقد يضطر لإعادة تحديد الواجبات أو تغيير إجراءات سير العمل أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي... إلخ. وهذه تتطلب من القائد القدرة على وضع استراتيجية للتغيير قادرة على تحقيق التغيير المطلوب بكفاءة وفاعلية وملبية للحاجات والرغبات وتجعل المرؤوسين يقبلون على تنفيذ التغيير ولا يقاومونه ، بحيث يتم تقليل المعارضة إلى أدنى درجة ممكنة ، الأمر الذي يستدعي تمتع القائد بقدر كاف من المرونة والقدرة على الإقناع والتكيف لتسيير عملية التغيير.

فالقيادة تلعب الدور الأكبر والأكثر حساسية تجاه العديد من القضايا ، فتوافر بعض الخصائص والقدرات الذهنية للمزج بين النواحي الفنية والاجتماعية والاقتصادية... إلخ لمواجهة التغيير كأمر ضروري. فالحاجة ماسة بين الحين والآخر إلى تغيير وتجديد مستمرين للقدرات الذهنية والمهارات الفنية لمسايرة التطورات التقنية والاجتماعية والاقتصادية ، حيث باتت سرعة التغييرات تلك تتطلب ضرورة مجازاتها بتغيير طريقة التفكير ونبد التقاليد الإدارية الموروثة والتي لا تعتمد على الفكر التطوري الإنساني ولا تتلاءم مع التطورات التقنية المتسارعة.

والذي يتبين لنا أن القيادة تارة تكون فطرية وأخرى تكون مكتسبة ، فبعض المرؤوسين يرزقهم الله تعالى صفات قيادية فطرية ، كما قال النبي صلى الله عليه وسلم للأحنف بن قيس رضي الله عنه " إنك فيك خصلتين يجبهما الله : الحلم والأناة ، فقال الأحنف : يا رسول الله : أنا تايجادات بهما أم الله جبلي عليهما ؟ قال : بل الله جبلك عليهما ، فقال : الحمد لله الذي جبلي على المجادين يجبهما الله ورسوله "

القيادة الحكيمة هي التي تكون قادرة على قيادة الآخرين من أجل تحقيق إنجازات متميزة وهذا النوع من القيادة يكون له السبق في فهم الوضع الحالي وما يؤثر عليه من مستجدات كما أنها تكون قادرة على فهم ما سيكون عليه المستقبل حيث تنظر إليه بطريقة ذكية وتعمل على تطويعه لخدمة أهدافها.

والقيادة الواعية يمكنها التأثير على الأفراد في اطار الجماعة وذلك من خلال استثمار دوافعهم للعمل ، ولذا تعد القيادة من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي.

حيث إن القيادة ظاهرة اجتماعية يصعب وضع مفهوم محدد لها إلا إذا تم تحديد الأبعاد التي يجب أن يشملها هذا المفهوم. (صابرين عطية مرسل ، 2014 ، ص-ص7-9)

والقيادة الإدارية ما هي إلا امتداد لتعريف القيادة بشكلها العام ، إلا أنها تختلف عنها بخصوصية تطبيقها في مجال الإدارة ، حاول الكثير من علماء الإدارة والاجتماع تقديم تعريف لها ، نذكر من بينها :

تعرفها موسوعة علم النفس الاجتماعي بأنها " وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية ". (محمد اسماعيل بلال ، 2005 ، ص226)

ويعرفها عبد الكريم درويش وليلى تكلا بأنها " القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وهمهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته ". (حسين عبد الحميد أحمد نشوان ، 2010 ، ص19)

2-2: نظريات القيادة الإدارية

تكمن نظريات القيادة الإدارية فيما يلي : (بلال خلف السكارنه ، 2009 ، ص-ص55-66)

2-2-1: القيادة الإدارية في ظل النظريات الحديثة

ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم الإداري في الثلاثينيات من هذا القرن وسادت حتى الخمسينات. وحاولت بما قدمته من أفكار تلافي العيوب والانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية في مجال القيادة الإدارية. قد كان للجهود التي قدمها أنصار النظريات الحديثة - في تحليلهم للتنظيم وكيفية العمل فيه - أثر هام في تنمية وتحسين دوز القيادة ، ومحاوله الكشف عن الأسلوب القيادي المفضل في التنظيمات الإدارية... فركزت اهتمامها على دراسة العنصر البشري الذي يعتبر عماد العملية الإدارية ونقطة انطلاقها والخور الأساسي للسلوك التنظيمي ، والنظر للتنظيم الإداري باعتباره نظاما مفتوحا حيث ينشأ بينه وبين البيئة المحيطة به علاقات تبادلية ينعكس أثرها على السلوك التنظيمي.

2-2-2: نظرية العلاقات الإنسانية

تعتمد نظرية العلاقات الإنسانية في تحليلها على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم هي الأساس الذي يجب أن تركز عليه دراسة الإدارة. وتبنى نظريتها للتنظيم من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر ، وإدراكها لأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية ، مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية.. لذلك فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال الإدارة يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين..

3-2-2 : نظرية التنظيم الاجتماعي

تصور نظرية التنظيم الاجتماعي التنظيم الإداري على أنه تنظيم اجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر. وتنظر إليه من حيث أنه يتكون من مجموعة من الأفراد مجتمعين بعضهم ببعض يتعاونون مستخدمين موارد بشرية ومادية وطبيعية لتحقيق أهداف شخصية وجماعية بواسطة سلوك منظم ، يكفل تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه.. وترى هذه النظرية أن مشكلة التنظيم الإداري تكمن في كيفية جعل هذه المجموعة من الأفراد

4-2-2 : نظرية التوازن التنظيمي

تقوم نظرية التوازن التنظيمي على تقرير الشروط التي يمكن للتنظيم في ظلها أن يدفع أعضائه إلى الاستمرار في مشاركتهم القيمة ، ومن ثم ضمان بقاء التنظيم واستمراره. وترى أن التنظيم الإداري - باعتباره تنظيمًا اجتماعيًا - إنما يتركز على نشاطه في اتخاذ القرارات. ولقد كان " شستر برنارد " أول من نبه إلى هذه النظرية ووضع المفاهيم الأساسية لها في كتابه (وظائف المنفذ) .

3-2 أهمية القيادة الإدارية

فالقيادة بالغة الأهمية وتلك الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجزئية والشجاعة في نفس الوقت الملتزمة بالنظم فأهمية القيادة تكمن في :

- إنها حلقة التواصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- إنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

- تعميم القوة الإيجابية في المؤسسة ، وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد ، إذ أنه رأس المال الأهم والمورد الأعلى.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها.
- تسعى القيادة لتحقيق أهداف المؤسسة المرسومة سابقا.
- تقوم القيادة بالتحكم في مشكلات العمل وإيجاد الحلول لها وحسم الخلافات وتقريب الرؤى ووجهات النظر بين العاملين في المؤسسة.
- تنمية الروح المعنوية للأفراد وتمكينهم من الأداء وبحرية واثبات قدراتهم الفردية.
- مساندة المرؤوسين في اكتساب المهارات والمعارف وزيادة رصيدهم المعرفي واستثماره عن تطوير الأداء عملية التنفيذ. (عباس شهرزاد ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، ص 15)
- تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- توجه القيادة الإدارية العناصر الإيجابية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
- بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر لأهدافها المرسومة.
- تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية ، وتعمل كأداة محكمة لها لتحقيق أهدافها.
- تعتبر المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري.

(www.jdam-aldefaee.blogdpoy.com 2013/01/12)

4-2 سمات القائد

لقد ظهرت من خلال التعامل مع الدراسات والأبحاث ، أن معامل الارتباط بين السمات التي يتسم بها القائد وبين نجاحه في القيادة ليست على درجة عالية بحيث تؤكد أو تدعم هذه العلاقة بين السمات والقيادة الناجحة ، وإذا كنا نتوقع النجاح لأحد القادة لتمييزه ببعض المميزات الخاصة في شخصيته فإنما يرجع ذلك إلى أن هذه الصفات تشكل جزءا من العوامل الكثيرة المتفاعلة في الموقف القيادي.

ويؤكد ذلك " وليم هنري " الذي وضع مجموعة من السمات الواجب توفرها في القائد الجيد ، (طارق عبد الحميد البدري ، 2001 ، ص-ص 69-72)

5-2 : القيادة والإدارة

يخلط الكثيرون بين مصطلحي القيادة والإدارة ويعتبرونهما وجهان لعملة واحدة. لكن المصطلحين مختلفين تماما في الحقيقة ، فالقائد يمكن أن يكون مديرا أيضا ولكن ليس كل مدير يصلح قائدا.

والإدارة حسب فيفروبريستوس بأنها " تنظيم وتوجيه الموارد الإنسانية والمادية لتحقيق الأهداف المرغوبة. (نواف كنعان ، 1999 ، ص 27)

ويعرفها مارشال ديموك هي " اتجاه مخطط لحل المشكلات في كل نشاط فردي أو جماعي. (محمد رفيق الطيب ، 1995 ، ص 189)

ويرى ارنست دال بأنها " تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين. (سالم بن سعيد القحطاني ، 2002 ، ص-ص 32-33)

أما اختلاف وجهات النظر حول العلاقة بين القيادة والإدارة ، مرده إلى أن هناك من يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة ، وهناك من يرى أنهما متكاملتان رغم الاختلاف بينها في بعض الجوانب ، بينما يرى آخرون أن الإدارة أقرب إلى الفن منها إلى العلم ، لذلك سنتناول هذه الآراء بشيء من التفصيل و الإيضاح قصد تحديد العلاقة بين القيادة و الإدارة.

2-5-1 : القيادة جزء من الإدارة

أصحاب هذا الرأي يقولون أن المدير أينما كان موقعه في المنظمة هو أيضا قائد ، وأن وظيفة القيادة هي واحدة من مسؤوليات وواجبات المدير. (ظاهر كلالدة ، ص 31)

ويرى ولمان طان العلاقة بين القيادة والإدارة هي علاقة العام (الإدارة) بالخاص (القيادة) أو علاقة الكل (الإدارة) بأحد أجزائه (القيادة) ، لذلك نرى أن على كل مدير أن يسعى ليكون قائدا ، أما إذا اكتفى بالاعتماد على سلطة إصدار الأوامر فقط دون القدرة على الأفراد عن طريق الإقناع فستكون فرصته لتحقيق أهداف المنظمة محدودة. (نواف كنعان ، 1999 ، ص 49)

2-5-2 : التكامل بين القيادة والإدارة

يرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة للماديات (الأشياء الجامدة) ، والقيادة تكون للإنسان (الجانب الإنساني) وأن كل منهما يكمل الآخر ، لذا يمكن للفرد أن يكون مديرا دون أن يمتلك صفة القائد لاعتماده على سلطة المركز الإداري فقط في التأثير على مرؤوسيه وافتقاده للجانب الإنساني العاطفي في التأثير ، كما يمكن للفرد أن يكون قائدا دون أن يكون مديرا وذلك باكتسابه الطاقة والولاء والقبول لدى أفراد الجماعة مع انتقاء صفة الرسمية عنه لكونه ليس مديرا. ولتحقيق القيادة الناجحة لا بد من اجتماع الاثنين معا القيادة والإدارة في شخص واحد ، مدير بصفات ومهارات القائد ، وقائد بسلطة ومركز المدير ، وهذا ما أراده درافت بقوله " القيادة ليست الإدارة ، ولكن إذا اجتمعت القيادة والإدارة في شخص واحد لا شك أنه سيكون ناجحا وسيعمل على قيادة مؤسسته إلى بر الأمان. (هايل عبد المولى طشطوش ، 2008 ، ص 55)

2-5-3 : القيادة فن والإدارة علم

تعد القيادة أقرب إلى الفن منها إلى العلم ، حيث يقول أورد سليم " القيادة بالروح ، مركب من الشخصية والبصيرة ، إنها تطبيق في الفن ، الإدارة بالعقل مسألة حسابات ، إحصائيات ، أساليب ، مواعيد وروتين ، إنها تطبيق في العلم " (سالم بن سعيد الفحطاني ، 2002 ، ص 28) ، فالقيادة تقوم على الرؤية لما يمكن أن تكون عليه المؤسسة وتستلزم تشجيع التعاون وروح الفريق وتحفيز الأفراد وإقناعهم ، وبالتالي تكون أقرب إلى الفن والعاطفة منها إلى العلم ، أما الإدارة فتعتمد على قدرات ومهارات علمية كالتخطيط ، إعداد الموازنات ، الرقابة واتخاذ القرارات فهي أقرب إلى العلم والعقل. (أحمد سيد مصطفى ، 2000 ، ص 264)

إن التشابك القائم بين القيادة والإدارة وكل نواحي النشاط الإداري في التنظيم هدفا وسياسة ، تخطيطا وتنفيذا ، توجيهها ، سلطة ومسؤولية... أدى إلى التداخل بين بعض الجوانب العملية الإدارية ومهام المدير القائد ودوره فيها. وكل ذلك أدى إلى الخلط بين دور المدير القائد. (نواف كنعان ، 1999 ، ص 110)

خلاصة

وفي الأخير يمكن القول أن القيادة الإدارية واحدة من أبرز الوظائف التي تقوم بها المنظمات للحفاظ على نموها وتطورها عبر الأزمان، ومن هنا نجد أن القيادة الإدارية لديها العديد من الطرق والأساليب التي تطبق بها على حسب سياسة المنظمة وطبيعتها .

الفصل الثاني

الأداء و الأداء الوظيفي

تمهيد

إن نجاح المنظمات مرتبط بأداء العاملين فيها ، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد و المنظمات على حد سواء ، فالمنظمات تسعى دائما إلى الارتقاء بأداء العاملين فيها من خلال تدريبهم و تحفيزهم بالاستمرار للوصول إلى أهدافها وحسب معايير الأداء المحددة و التي يمكن أن تكون كمية أو نوعية الجهد المبذول و نمط الأداء.

1- الأداء

1-1 تعريف الأداء :

يعرفه توماس جيلبرت بأنه : التفاعل بين السلوك و الانجاز ، و أنه السلوك و النتائج معا ، وهو اتحاد السلوك و نتائجه ، وما تسعى المنظمة للوصول إليه .

ويعرف الأداء بأنه : تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة ، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين ، أو مجموعة أشخاص . (عصمت سليم القرالة ، 2009 ، ص 48)

1-2 عناصر الأداء: (مرسي، محمود والصباغ ، 1988 ، ص 86)

– المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبط بها.

– نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبته ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

– كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

– المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين ، وتقييم نتائج عمله.

1-3 محددات الأداء:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينها ، وهذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، إضافة إلى أن دور عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف ، وليس هذا ما بالأمر بل إن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظراً لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال، كما أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه ، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط ، ولكن نتيجة لعملية التفاعل.

والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به وكذلك الأداء لا يتحدد بناء على توافر أو عدم توافر بعض المحددات، بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي: الدافعية الفردية ، مناخ العمل ، القدرة على أداء العمل.

– الدافعية الفردية تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسة وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.

– مناخ العمل يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية ، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع حاجاته جميعها.

– القدرة لدى الفرد على أداء العمل ، هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل. و المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معاً في تحديد مستوى الأداء ، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل ، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية : (هلال، محمد عبد الغني ، 1999 ، ص 34)

مستوى الأداء = المقدرة على العمل × الرغبة في العمل.

وقدم الباحثان بورتر ولولر نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي والذي يتحدد بناء على هذا النموذج بثلاثة عوامل رئيسية هي: الجهد المبذول ، والقدرات والخصائص الفردية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي. فالجهد المبذول يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل ، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعيته للأداء ، والعنصر الثاني يمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ، ويعني ذلك إدراك الفرد لدوره الوظيفي وتصوراته وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دورة في المنظمة.

ويتضح مما سبق الاختلاف بين الباحثين والمنظرين حول محددات الأداء، ذلك أن تحديد العوامل التي تحكم

الأداء ليس بالأمر السهل كما أن تعميم النتائج أمر غير صحيح وذلك للأسباب التالية :

- إن محددات أداء فئة معينة من العاملين ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
- إن محددات أداء العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء العاملين في منظمة أخرى.

– إن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء.

1-4 نظريات الأداء: (عاشور، أحمد صقر، 2005، ص 77)

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية قد وجه انتباه الدارسين والباحثين على بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم. وفيما يلي يناقش الباحث بعض النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي وتحلل مكوناته.

- نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر **فردريك تابلور** من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية ، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجًا يقل عن طاقتهم الإنتاجية ، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومي المتوقع للعمال ، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل رفع الإنتاجية ، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة ، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج ، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية.

- نظرية التقسيم الإداري:

من أبرز رواد هذه النظرية **هنري فايول** ، وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف. وتبرز أيضًا هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض. لقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي: نشاطات فنية - نشاطات تجارية - نشاطات مالية - نشاطات أمنية - نشاطات محاسبية - نشاطات إدارية.

وقد ركز فايول في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتباره أهم هذه الأنشطة ، وقسمها إلى خمسة عناصر هي : التخطيط-التنظيم -التوجيه -التنسيق -الرقابة، كما وضع أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكدًا أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي :-

- تقسيم العمل - السلطة والمسؤولية - الانضباط في العمل - وحدة الأمر -
- وحدة الاتجاه - تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد - المكافآت -
- المركزية - التسلسل الهرمي - النظام - المساواة - الاستقرار الوظيفي -
- الابتكار والمبادأة - العمل بروح الفريق .

- النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس ووبر حيث تعد نظريته الخاصة بمياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها ، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تنساب إليهم في حدد الأوامر المشددة والتي تتلخص في مفهوم " :اصدع بما تؤمر." وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين طواعية واختيار على تنفيذها ، وأوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها على ثلاثة أقسام هي :السلطة البطولية- السلطة التقليدية - السلطة القانونية الرشيدة. (عاشور، أحمد صقر ، 2005 ، ص 77)

- نظرية العلاقات الإنسانية:

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة ، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً وجدائياً وانفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً. وقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها إلتون مايو وزملاؤه التي أجريت في هوثورن بشركة جنرال إلكتريك ، أن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بحل هذه المشكلات والتحرير من وطأة الضغوط الرئاسية وتخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية.

- نظرية العدالة : (طه ، عبد القادر ، 1988 ، ص101)

تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة وقيس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف. وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير ، والمشاركة ، موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم.

- نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها فيكتور فروم أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه. وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له الأداء ، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة لنتيجة عن القيام بعمل معين، وتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

الدافع للأداء = منفعة العوائد × احتمال تحقق العوائد:

وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء ، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية و الاشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل ، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم . كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز ، بحيث يكون الفرد على بينه من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل

- النظرية اليابانية في الإدارة:

قام وليم أوشي بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية ، وتوصل في نهاية الأمر إلى ما أسماه بنظرية Z والتي تقوم فرضياتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي.

ويؤكد أوشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء .

وتقوم نظرية Z على ثلاثة مبادئ أساسية تتلخص في الآتي:

- أ - الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.
 - ب - الحذق والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك عن الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.
 - ج - الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين.
- ما وهو للمنظمة. والانتماء الالتزام الوظيفي إلى يؤدي ذلك فإن العمل في المودة والمهارة الثقة توفر حال وفي المنظمة الفرد وإنتاجية أداء مستوى رفع إلى بالتالي يؤدي

1-5 كيف يحدث الأداء :

يحدث الأداء نتيجة تفاعل ثلاثة مجموعات من النظم المستقلة و المرتبطة بنوع الأداء المطلوب تقييمه وهذه النظم هي :

- النظم المتعلقة بالواجب الوظيفي :

تستخدم هذه النظم إجراءات ربط إمكانيات و أهلية أعضاء المنظمة الذين يشغلون وظائفها المختلفة ، مع التكنولوجيا المتاحة لها لتحويل المدخلات المتعلقة بكل مهمة أداء إلى مخرجات ذات قيمة .

- نظم بيئة الأداء الاجتماعي و السياسي :

تتم هذه النظم بإشباع احتياجات الأعضاء الاجتماعية ، و توظف عمليات التفاعل الاجتماعي بين الأفراد لإعادة توزيع المكانة و القوة و التأثير ، طبقا لرؤية الإدارة العليا في هذه المنظمات .

- النظم المتعلقة بالفرد القائم بالأداء :

يشمل هذا البعد عوامل القدرة و الرغبة لدى الفرد في الموقف الأدائي و التي تحمل له في لحظة معينة خاصة فيحدث في الموقف الواحد ، إذا اختلف القائمون بالأداء.

1-6 العوامل المؤثرة في الأداء :

إن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء و فيما يلي الإشارة إلى عدد منها :

- التوقعات : هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم ؟ هل تم تحديد أهداف الأداء بشكل واضح و تم تعميمها على الجميع ؟
- الدوافع : هل هناك دوافع محببة وجذابة لدى العاملين تشجع الأداء و تدعم الوصول إلى الأداء بشكل واضح و تم تعميمها على الجميع ؟
- المصادر : هل يمتلك العاملون الأدوات و المصادر التي يحتاجونها لتنفيذ الأداء ؟
- المهارات و المعارف : هل يعرف العاملون كيفية تنفيذ جميع عناصر عملهم ؟
- التنفيذ الراجعة : هل يتم اتصال نتائج الأداء للعاملين و إبلاغهم عنها ؟ هل يتم إبلاغ الإدارة باستمرار بنتائج الإدارة ؟
- القدرات : هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية و الجسمية و النفسية ؟
- تصميم العمل : هل هناك أية عقبات أمام الأداء ؟ هل هناك تداخل بين الأعمال المختلفة ؟ هل إجراءات العمل و أسلوب تدفقه منطقيات ؟

2- الأداء الوظيفي

2-1 تعريف الأداء الوظيفي :

عرفه هلال بأنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط ، و لكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد و القوى الخارجية المحيطة به .

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه ، ومن زاوية أخرى نلاحظ إن هناك مناظير و زوايا متباينة ، فالبعض يتناوله من خلال أداء أو أداء فريق العمل (الجماعة) ، والبعض يتناوله من خلال النظر إلى أداء المؤسسة ككل .

2-2 أهمية الأداء الوظيفي :

تتلور أهمية الأداء الوظيفي فيها يلي :

- إن الأداء الوظيفي يعد مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر و أعمال أخرى في المستقبل ، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل و الترقية .

- ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد ، و هذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه .

- ارتباط الأداء بالاستمرار الوظيفي لدى العاملين ، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم .

2-3 محددات الأداء الوظيفي :

إن الأداء الوظيفي هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه ناتج العلاقة بين الجهد و القدرات و إدراك الدور الهام للفرد .

ولهذا نجد محددات الأداء تتضح في :

- **الجهد** : يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته و ذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله .

- **القدرات** : تشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه .

- **إدراك الدور** : ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه .

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من جهة نظر الآخرين ، فبرغم بذل جهد كبير فإن هذا العمل لن يكون موجه في الطريق الصحيح ، و بنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير و يفهم عمله ولكن تنقصه القدرات ، عادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض ، و هناك احتمال أخير وهو و هو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة و الفهم اللازم لكنه لا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أدائه مثل هذا الفرد أيضا منخفضا ، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر . (رواية حسن (ب) ، 1999 ، ص 216)

2-4 أبعاد الأداء الوظيفي :

نعني بالأداء قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي تتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد الأداء ،
وهذي الأبعاد هي :

- كمية الجهد المبذول : تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية ، و تعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .

- الجهد المبذول : فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال ، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدره ما يهتم بنوعيته و جودة الجهد المبذول و يندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الانتاج للموصفات و خلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار و الابداع في الأداء .

- نمط الأداء : يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة معينة و مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى ، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل قرار لمشكلة معينة و الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة . (محمد سعيد أنور سلطان ، 2003 ، ص 220)

2-5 تقييم أداء العاملين :

- تعريف تقييم أداء العاملين :

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء ، فقد سمية تارة بتقييم الأداء كما سمية بقياس الكفاءة إلا أن التسميات انتشارا و استعمالا هو تقييم الأداء .

ويعرف بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.

أما عبد الباقي ، فيعرف تقييم الأداء بأنه : دراسة و تحليل العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل ، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله مسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى .

و يعرفه كذلك بأنه الحصول على حقائق و بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل و فهم و تقييم أداء العامل لعمله و مسلكه فيه في فترة زمنية محددة و تقدير مدى كفاءته الفنية و العملية و العلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات و الواجبات المتعلقة بعملهم بالحاضر و المستقبل .

– أسس و فوائد تقييم أداء العاملين :

يقوم مفهوم تقييم أداء العاملين على أسس هي :

- إن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج عمله من ناحية أو على سلوكه و تصرفاته من ناحية أخرى .
- إن التقييم يشمل الحكم على مدى نجاح الفرد في وظيفته الحالية (أي في الوقت الحاضر) من ناحية و الحكم على مدى نجاحه و ترقيته في المستقبل من ناحية أخرى .
- و عملية تقييم الأداء تمكن الإدارة من الوصول على فوائد عديدة نذكر منها :

* **رفع الروح المعنوية :** إن جو من التفاهم و العلاقة الحسنة يسود العاملين و رؤساءهم عندما يشعرون أن جهدهم و طاقتهم في تأديتهم لعملهم هي موضع تفدي و اهتمام من قبل الإدارة مما يدفع الفرد إلى القيام بعمله راضيا و باستعداد وجداني .

* **إشعار العاملين بمسؤولياتهم :** عندما يشعر الفرد أن نشاطه و أدائه أثناء العمل هو موضع له لضمان عدالة المعاملة .

* **الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء** أن ينال ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده و كفاءته في العمل ، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة و متساوية لكافة العاملين .

* **الرقابة على الرؤساء :** أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة و تقييم جهود الرؤساء و قدراتهم الإشرافية و التوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها و مراجعتها من خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين و مدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم .

خلاصة

في هذا الفصل تم تناول مفهوم الأداء و عناصره و محدداته ، و أيضا أهم نظريات الأداء ، كما تم التطرق إلى الأداء الوظيفي مفهومه وأهميته ومحدداته وأيضاً أبعاد الأداء الوظيفي كما تطرقنا أيضاً إلى كيفية تحديد الأداء ، والعوامل المؤثرة في الأداء و أخيراً تم تناول تقييم أداء العاملين في المؤسسة .

الجانب التطبيقي

الفصل الأول

الإجراءات المنهجية

و الميدانية للدراسة

تمهيد

تعتبر الإجراءات الميدانية للدراسة وسيلة هامة للباحث تهدف إلى الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة عن طريق الميدان ، حيث يصبح الباحث بإمكانه جمع البيانات من مجتمع البحث أو الدراسة وتحليلها لتدعيم الجانب النظري وتأكيد ميدانيا و في هذا الفصل سنقوم بعرض مجموع الإجراءات المنهجية التي استعملناها ، بغية الوصول وإعطاء فكرة حول الموضوع وذلك بتوضيح المجال الخاص بالدراسة بالإضافة إلى ذكر وتحديد منهج الدراسة ، مجتمع وعينة الدراسة ، أدوات جمع البيانات ومختلف الأساليب الإحصائية المستعملة ، كما لا ننسى ذكر خصائص مجتمع البحث كالسن ، الجنس ، الخبرة المهنية ، المستوى التعليمي .

لذلك سوف نحاول جاهدين أن نلم بجميع الإجراءات الخاصة بالدراسة الميدانية قصد الوصول إلى الغاية التي تسعى البحوث العلمية الوصول إليها عموما ، وهي الوصول إلى أهداف المسطرة للدراسة أي إثبات صحة أو نفي فرضيات الدراسة.

الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

1/ الدراسة الاستطلاعية :

تعتبر أدوات البحث العلمي هي أساس الجانب التطبيقي الذي يعطي أكثر مصداقية للإشكالية المطروحة وتعد الدراسة الاستطلاعية أحد أهم الأدوات المستعملة في البحث العلمي فهي تفصح لنا عن خبايا المكان الذي نستفسر فيه فرضياتنا، وقد قادتنا دراستنا الاستطلاعية إلى مديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة ومنشآت الرياضية وكذا ديوان المركبات الرياضية لولاية بسكرة، وقد اشتملت دراستنا هذه على عدة خطوات هي:

- الحصول على قبول إدارة المعهد للقيام بهذه الدراسة.
- الحصول على قبول من طرف مسؤولي مديرية الشباب والرياضة ببسكرة لإجراء دراستنا وكان الهدف من هذه الدراسة هو:
- معرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء إجراء دراسة الميدانية.
- التعرف على ميدان تطبيق وإجراءات هذه الدراسة.
- قابلية مسؤولي المديرية والمنشآت الرياضية لمساعدتنا على إجراء دراستنا.
- معرفة مدى صعوبة أو سهولة الاستبيان المقدم.
- معرفة الوقت ممكن أن نستغرقه لإجراء هذه الدراسة.
- معرفة هل استبيان المقدم مناسب لمستوى مجتمع البحث.
- مدى تفهم وكفاية فريق العمل بالمنشآت الرياضية للاستبيان المقدم أثناء القيام بعملية الإجابة عنه.
- ميدان التطبيق وإجراءات الدراسة.

2/ منهج الدراسة :

المنهج هو الطريق المؤدي إلى الهدف المطلوب أو هو الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى نهايته قصد الوصول إلى النتائج. (محمد أزهري السماك وآخرون ، 1980 ، ص 42)

ونظرا لطبيعة الموضوع الذي تناولناه في دراستنا، وقصد تحليل النتائج ودراسة الإشكالية التي طرحناها فإننا نعتمد على المنهج الوصفي الذي يختص بجمع البيانات والتقارير أو الجداول الكمية أو كلاهما معا.

والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كينيا وتعبيرا كيميا فالأول يصف لنا ظاهرة ويوضح خصائصها أما الثاني فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

ويلجأ الباحث إلى استخدام هذا المنهج من أجل فتح مجالات جديدة للدراسة التي ينقصها القدر الكافي من المعارف وهو يريد التوصل إلى معرفة دقيقة وتفصيلية عن عناصر الظاهرة لموضوع البحث التي تفيد في تحقيق فهم لها أو وضع إجراءات مستقبلية خاصة بها. (محمد علي محمد ، 1986 ، ص 181)

3/ أداة الدراسة :

استمارة الاستبيان: هي وسيلة من وسائل جمع البيانات ويعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم من موضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة فيه وإعادة ثانياة كما تعرف أيضا أنها مجموعة الأسئلة المطروحة والمرتبطة بأهداف الدراسة ,توجه لأفراد العينة بغية الحصول على إجابات مختلفة تعكس آرائهم ومواقفهم . (معروف أحلام وآخرون ، 2005/2004 ، ص 65)

فهي تعد أهم أدوات البحث التي اعتمدنا عليها , حيث تم إعداد أسئلة الاستمارة التي حاولنا أن تكون شاملة لجميع ما جاء في الجزء النظري وقد راعينا عند صياغة الأسئلة في الاستمارة التالية:

- صياغة الأسئلة بطريقة واضحة وسهلة.
- ربط الأسئلة بالأهداف المراد الحصول عليها.
- صياغة الأسئلة باللغة العربية مراعاة للمستوى الثقافي والعلمي لكل عامل.

4/ مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في المؤطرين العاملين بالمنشآت الرياضية بولاية بسكرة و المقدر عددهم بعد قيامنا بالدراسة الاستطلاعية ب 103 إطار مقسمين على المنشآت الرياضية لولاية بسكرة .

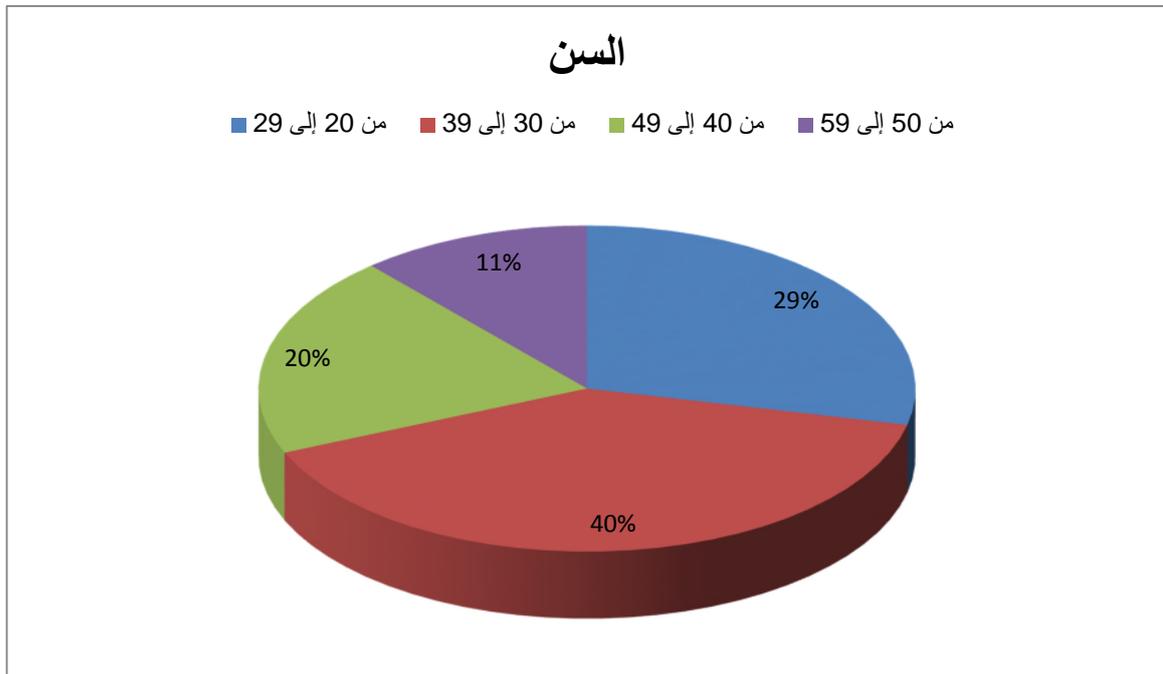
5/ عينة الدراسة :

لقد تم اختيار عينة الدراسة اختيار عشوائي من مجتمع البحث الأصلي وقد قدرت عينة البحث ب(35) أي ثلث المجتمع

وقد استعملنا في ذلك جداول التكرارات وقمنا بحساب النسب المئوية .

الجدول 01 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن :

النسبة المئوية	التكرار	السن
%28.57	10	29 – 20
%40	14	39 – 30
%20	07	49 – 40
%11.42	04	59 – 50

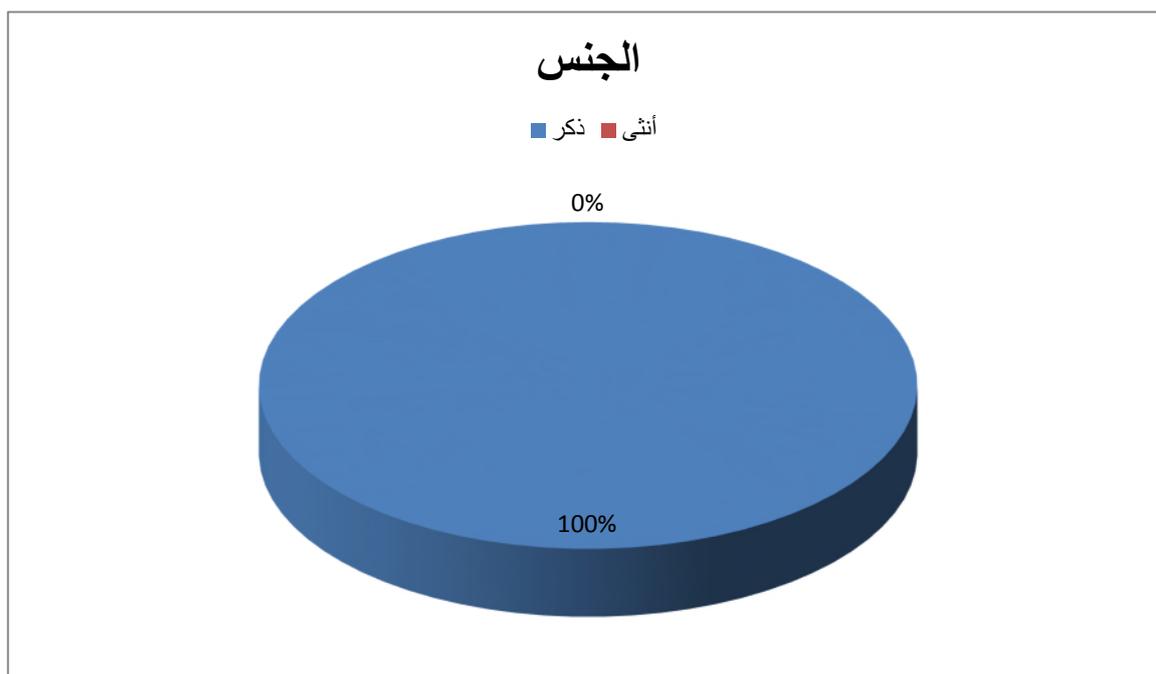


شكل رقم 01 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

يعتبر السن عاملا مهما في العمل ومن خلال البيانات التي جمعناها حول السن وجدنا أن أكبر نسبة كانت في الفئة العمرية ما بين 39-30 ثم تليها فئة الأشخاص الذين أعمارهم بين 29-20 سنة ، أما بالنسبة للبقية فقد وزعت بين الفئات العمرية 49-40 بنسبة 20% ، والفئة العمرية 59-50 بنسبة 11.42% ومن هنا نلاحظ أن المنشآت الرياضية لولاية بسكرة تولى أهمية كبرى لعنصر الشباب والخبرة معا وهذا يعتبر شياء إيجابي في سير عمل هذه المنشآت لأنه مهما كنت تعتمد على عنصر الشباب وجب أن تكون هناك فئة تتمتع بالخبرة تساعدهم على تأدية أعمالهم على أكمل وجه.

الجدول 02 : يمثل توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%100	35	ذكر
%00	0	أنثى

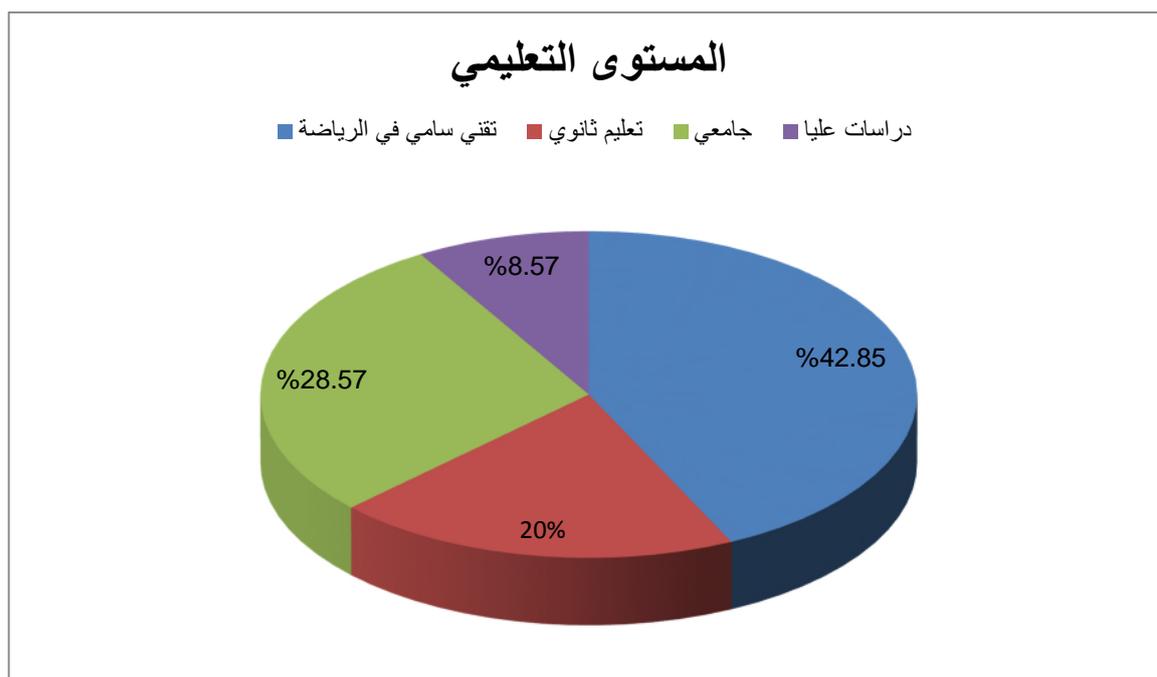


الشكل 02 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

على ضوء المعطيات التي تضمنها الجدول رقم 02 المتعلق بالجنس يتبين أن نسبة 100% من مجموع أفراد العينة هم من الذكور، بينما لم نسجل أي حالة من الجنس الآخر على مستوى المنشآت الرياضية لولاية بسكرة.

الجدول رقم 03 : يمثل توزيع العينة حسب مستوى أو مؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
% 42.85	15	تقني سامي في الرياضة
20%	07	تعليم ثانوي
28.57%	10	جامعي
8.57%	03	دراسات عليا

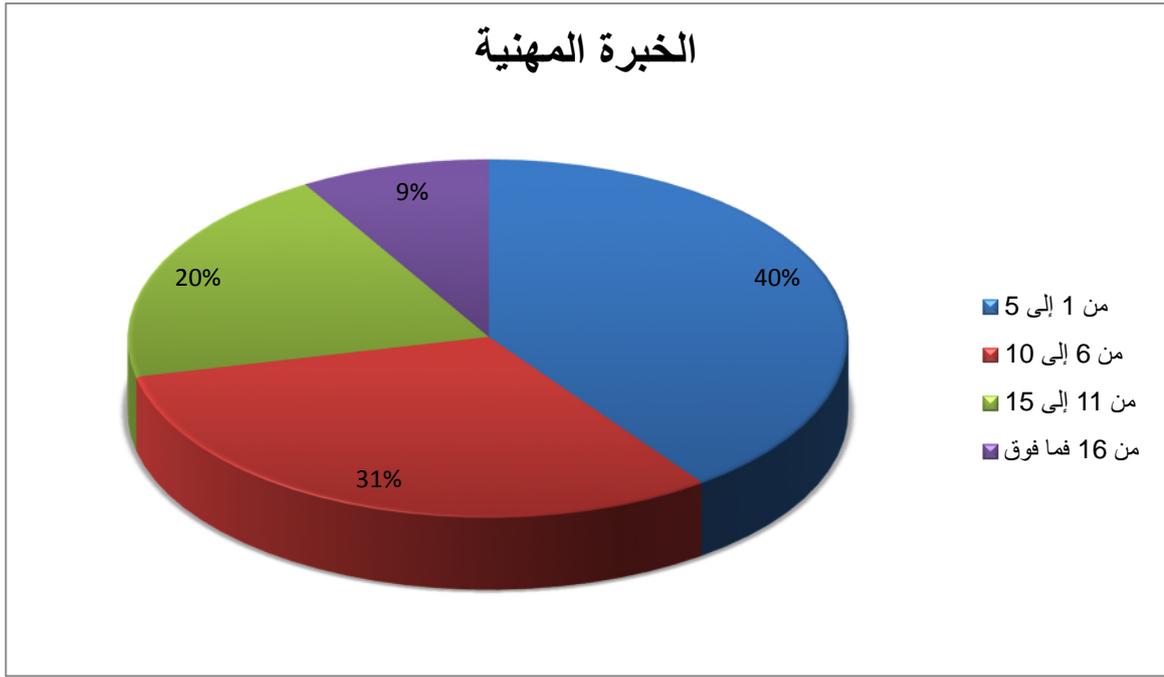


الشكل 03 : يمثل توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي

يمثل الجدول رقم 03 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي أو مؤهل التعليمي ويتضح لنا من خلال الجدول أن النسبة الكبيرة هي من التقنيين السامين بنسبة 42.85% حين أن نسبة 28.57% تمثل ذوي مستوى الجامعي في حين يمثل ذوي مستوى الثانوي نسبة 20% أما ذوي مستوى الدراسات العليا فهم قليلون في هذه المنشآت ومن هنا فإن مجتمع البحث وبأكبر نسبة منه ومثلة في ذوي المستوى التقني سامي و الجامعي نلاحظ أن المنشآت الرياضية لولاية بسكرة تعتمد بالدرجة الأولى على أصحاب المستوى الدراسي العالي، وهو ما يساعدها على تسيير شؤونها والقيام بأعمالها على أكمل وجه .

الجدول 04 : يمثل توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
5 – 1	14	40%
10 – 6	11	31.42%
15 – 11	07	20%
16 فما فوق	03	8.57%



الشكل 04 : يمثل توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية

تبين البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة الكبيرة من العاملين ممن لديهم خبرة تتراوح بين 1-5 سنوات وقد قدرت نسبتها 40%، في حين يمثل أصحاب الخبرة العاملين في المنشآت والذي تتراوح خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات نسبة 31.42%، أما الفئة الثالثة فهي تمثل نسبة 20% وهم من لديهم خبرة تتراوح ما بين 11-15 سنة، في حين الفئة الرابعة كانت نسبتها مقدرة بـ 8.57% وهم من لديهم خبرة مهنية أكبر من 16 سنة ومن خلال عرضنا هذا نلاحظ أن المنشآت الرياضية لولاية بسكرة تعتمد سياسة التشبيب وهو ما تفسره النسب الموضحة أعلاه.

6/ متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: القيادة الإدارية.

المتغير التابع: أداء العاملين.

7/ مجالات الدراسة:

1/7 المجال المكاني:

جرت أطوار الدراسة الميدانية بالمنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، والتابعة أيضا لديوان المركبات الرياضية لنفس الولاية، ولقد قمنا بإجرائها على العمال و الإطارات العاملة في المنشآت الرياضية.

2/7 /المجال الزمني:

بعد اختيارنا لموضوع الدراسة وقبوله من طرف الإدارة شرعنا في العمل وبعد تحديد عبارات ومحاور الاستبيان تم توزيع استماراته على الإطارات العاملة في المنشآت الرياضية لولاية بسكرة في يوم 10 مارس 2019م إلى غاية 07 أبريل 2019م وبعدها تم استرجاع استمارات ،وتمت مرحلة تحليل النتائج الخاصة بالدراسة استطلاعية.

8 /الوسائل الإحصائية :

$$\text{النسبة المئوية} = \text{عدد التكرارات} \times 100 / \text{مجموع أفراد العينة}$$

خلاصة

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل من نقاط ، والتي تشمل منهجية البحث والإجراءات الميدانية للدراسة التي قمنا بها في سبيل التحقق من صدق الفروض على أرض الواقع من عدمه ، نكون قد أزلنا اللبس عن بعض المعطيات الغامضة في دراستنا ، كما قمنا بعرض وتحليل الدراسة الاستطلاعية حول خصائص عينة البحث والتي جمعها من الجزء الخاص بالمعلومات الأولية وذلك بغرض تقنين مقياس التي اعتمدها في الاستبيان وهو مقياس ليكارت الرباعي الأبعاد ، كما عرضنا إلى المنهج المتبع في الدراسة، وكذا متغيرات الدراسة إلى غير ذلك.

الفصل الثاني

عرض وتحليل

ومناقشة النتائج

تمهيد

سيتم في هذا الفصل بعد جمع الاستمارات الموزعة على الإطارات العاملة في المركبات الرياضية لولاية بسكرة عرض وتحليل ومناقشة نتائج الاستمارة المقدمة للإطارات على ضوء الفرضيات المقترحة وهذا من أجل إثبات صحة أو بطلان الفرضيات الموضوعية لدراسة.

وتهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على ما إذا كانت القيادة الإدارية مفعلة بالشكل المطلوب داخل المنشآت الرياضية (المركبات الرياضية) لولاية بسكرة ، والتعرف أيضا مدى مساهمة القيادة الإدارية في أداء العاملين داخل المنشآت الرياضية.

كما تهدف الدراسة الحالية أيضا إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع البحث بإخلاف متغيراتهم الشخصية ، وسعت الدراسة إلى تحقيق أهدافها من خلال إجابة على التساؤلات التالية :

1- هل القيادة الإدارية مفعلة في المنشآت الرياضية ؟

2- هل تساهم القيادة الإدارية في زيادة مردود العاملين في المنشآت الرياضية ؟

وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الدراسة التي تم توصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة ، وأهدافها مع تفسير النتائج :

1/ عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

السؤال الأول : هل القيادة الإدارية مفعلة في المنشآت الرياضية ؟

وكان الهدف من هذا التساؤل هو معرفة ما إذا كانت القيادة الإدارية مفعلة وموجودة داخل المنشآت الرياضية بولاية بسكرة ، ومعرفة أهميتها والأساليب القيادية المتبعة داخل هاته المنشآت الرياضية.

وقد تم حساب ذلك بالاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات محور الأول " هل القيادة الإدارية مفعلة في المنشآت الرياضية " وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم 05 : وضع استجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات المحور الأول .

غير موافق بشدة		غير موافق		موافق		موافق بشدة		العبارة الاختيار
01	ت	06	ت	14	ت	14	ت	العبارة رقم 01
2.85%	ن %	17.14%	ن %	40%	ن %	40%	ن %	
00	ت	05	ت	16	ت	14	ت	العبارة رقم 02
00%	ن %	14.28%	ن %	45.71%	ن %	40%	ن %	
01	ت	06	ت	13	ت	15	ت	العبارة رقم 03
2.85%	ن %	17.14%	ن %	37.14%	ن %	42.85%	ن %	
00	ت	01	ت	14	ت	20	ت	العبارة رقم 04
00%	ن %	2.85%	ن %	40%	ن %	57.14%	ن %	
00	ت	05	ت	11	ت	19	ت	العبارة رقم 05
00%	ن %	14.28%	ن %	31.42%	ن %	54.28%	ن %	
00	ت	05	ت	19	ت	11	ت	العبارة رقم 06
00%	ن %	14.28%	ن %	54.28%	ن %	31.42%	ن %	

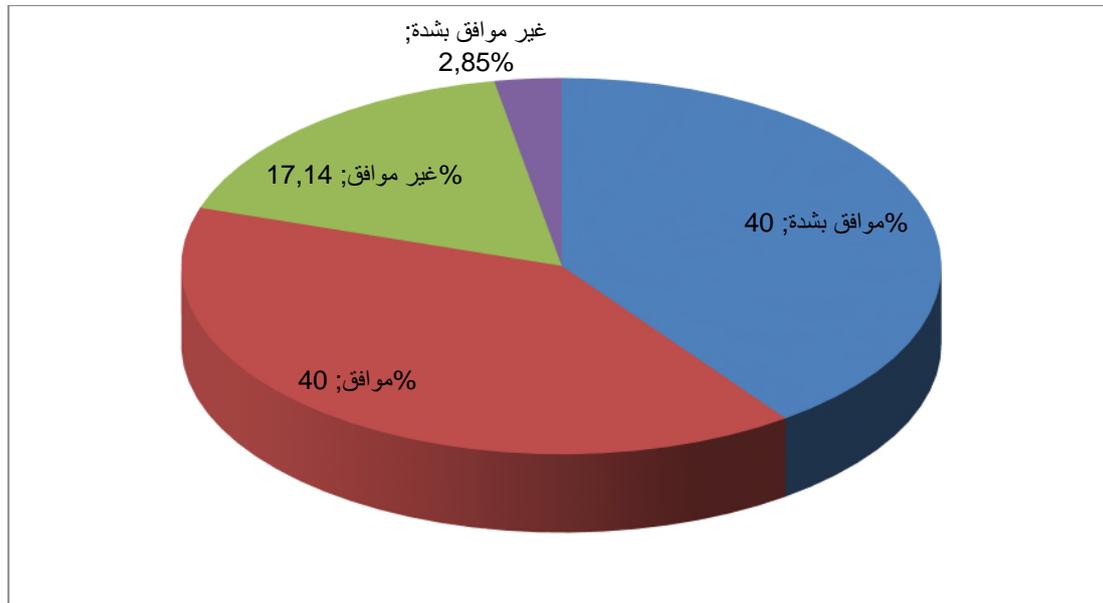
01	ت	06	ت	15	ت	13	ت	العبارة رقم 07
2.85%	ن %	17.14%	ن %	42.85%	ن %	37.14	ن %	

تحليل عبارات المحور الأول : مفهوم القيادة الإدارية مفعل داخل المنشآت الرياضية.

- العبارة رقم: 01

يوجد مفهوم القيادة الإدارية بالمنشأة الرياضية بالأتماط الحديثة.

- ✓ موافق بشدة.
- ✓ موافق.
- ✓ غير موافق.
- ✓ غير موافق بشدة.



الشكل رقم: 05 يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم 01

الهدف منه:

معرفة إذا ما كانت القيادة الإدارية مفعلة داخل المنشآت الرياضية.

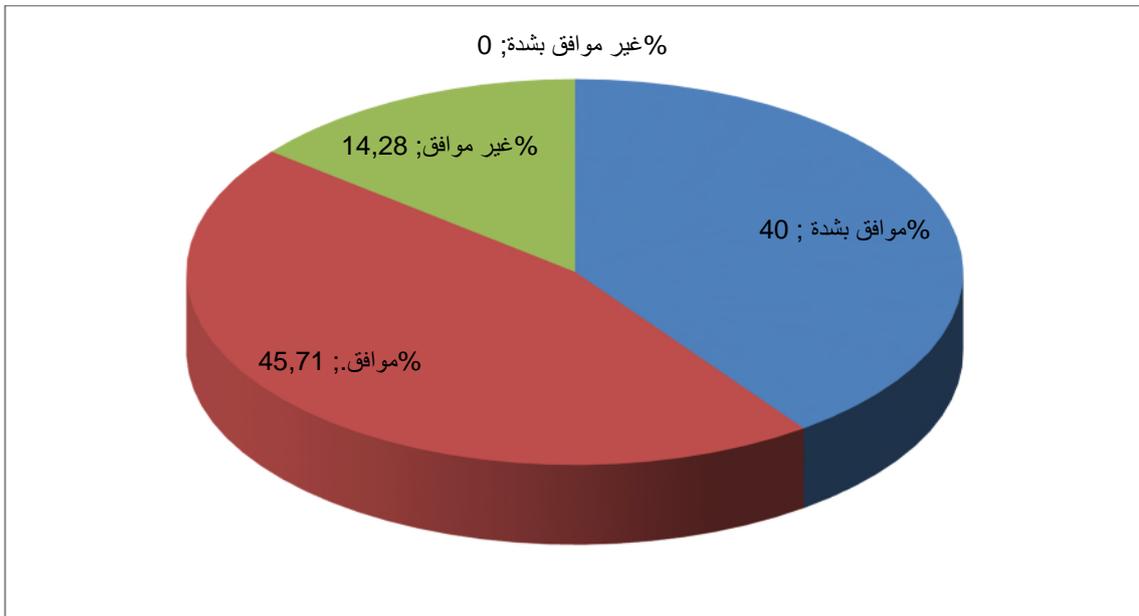
التحليل:

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 40% من الإطارات موافقين بشدة ويؤكدون على أن القيادة الإدارية مفعلة داخل المنشآت الرياضية بالأمناط الحديثة ، بينما توجد نفس نسبة 40% من الإطارات بالمنشآت الرياضية هم موافقين على أن القيادة الإدارية مفعلة داخل المنشآت الرياضية بالأمناط الحديثة ، في حين توجد نسبة 17.14% منهم غير موافقة على أن القيادة الإدارية مفعلة بالأمناط الحديثة داخل المنشآت الرياضية ، وهناك نسبة 2.85% من الإطارات غير موافقة بشدة وترى أنه لا توجد القيادة إدارية مفعلة بالأمناط الحديثة داخل المنشآت الرياضية .

العبارة رقم 02 :

تبدأ الأساليب القيادية في المنشأة الرياضية بعد تحديد المهام والأهداف للعاملين.

- ✓ موافق بشدة.
- ✓ موافق.
- ✓ غير موافق.
- ✓ غير موافق بشدة.



الشكل رقم: 06 يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم: 02

الهدف منه:

معرفة ماذا كانت العملية القيادية داخل المنشآت الرياضية بعد تحديد المهام و الأهداف للعاملين .

التحليل:

من الجدول الموضح يتضح أن نسبة 40% من الإطارات موافقة بشدة على أن الأساليب القيادية في المنشأة الرياضية تبدأ بعد تحديد المهام و الأهداف للعاملين ، بينما نلاحظ نسبة 45.71% من الإطارات موافقة على هذا الطرح ، في حين أن نسبة 14.28% من الإطارات غير موافقة على هذا الرأي.

العبارة رقم 03 :

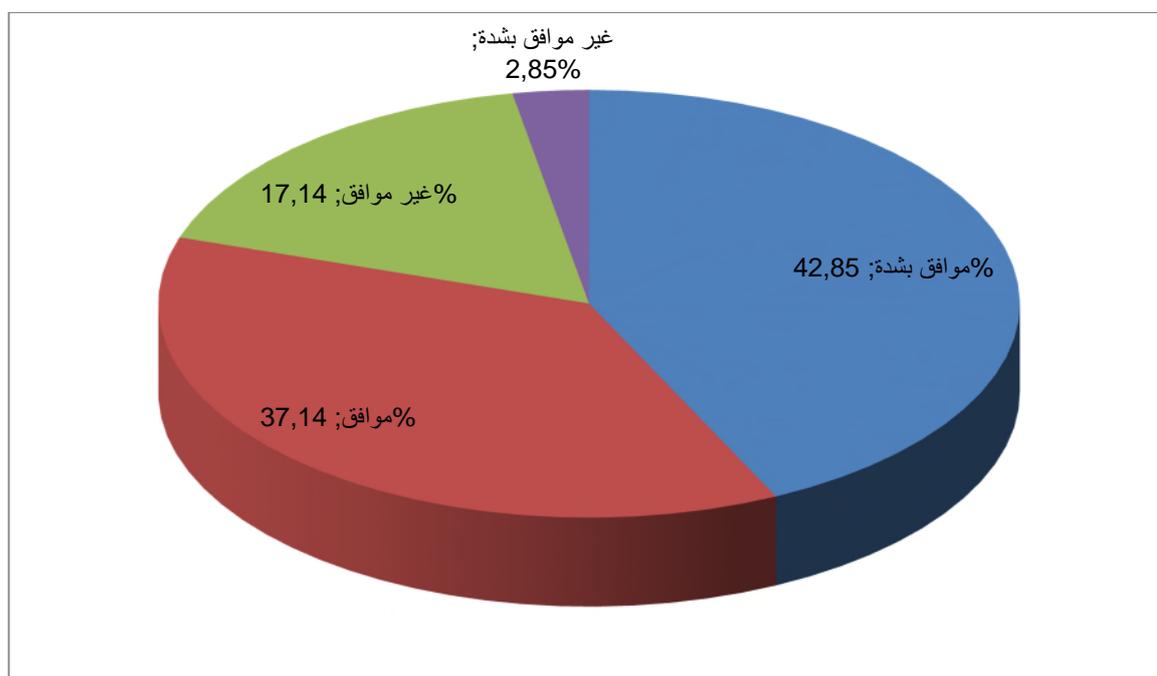
تحقق القيادة الإدارية مبدأ تحقيق الأهداف وفق الآجال المحددة.

✓ موافق بشدة.

✓ موافق.

✓ غير موافق.

✓ غير موافق بشدة.



الشكل رقم :07 يوضح النسب المئوية للعبارة رقم 03

الهدف منه:

معرفة ما إذا كانت القيادة الإدارية تحقق مبدأ تحقيق الأهداف وفق الآجال المحددة.

التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتضح لنا أن نسبة 42.85% من الإطارات موافقين بشدة على أن القيادة الإدارية تحقق مبدأ تحقيق الأهداف وفق الآجال المحددة داخل المنشآت الرياضية لولاية بسكرة ، في حين أن نسبة 37.14% موافقة على أن القيادة الإدارية تحقق مبدأ تحقيق الأهداف وفق الآجال المحددة ، أما نسبة 17.14% من الإطارات فهي غير موافقة وترى أن القيادة الإدارية لا تحقق مبدأ تحقيق الأهداف وفق الآجال المحددة ، أما نسبة 2.85% فهي موافقة وبشدة على هذا الطرح.

العبارة رقم 04 :

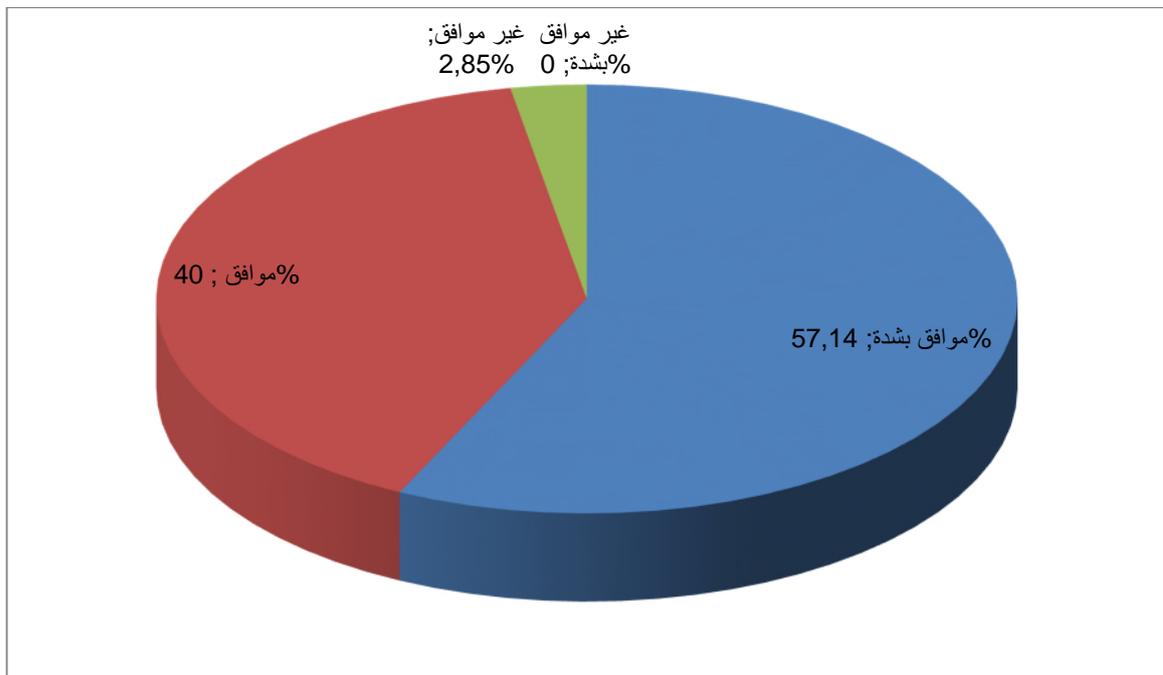
تتم القيادة الإدارية في المنشأة الرياضية بطرق غير مباشرة.

✓ موافق بشدة.

✓ موافق.

✓ غير موافق.

✓ غير موافق بشدة.



الشكل رقم:08 يوضح النسب المئوية للعبارة رقم04

الهدف منه:

معرفة ما إذا كانت القيادة الإدارية في المنشأة الرياضية تتم بطرق غير مباشرة.

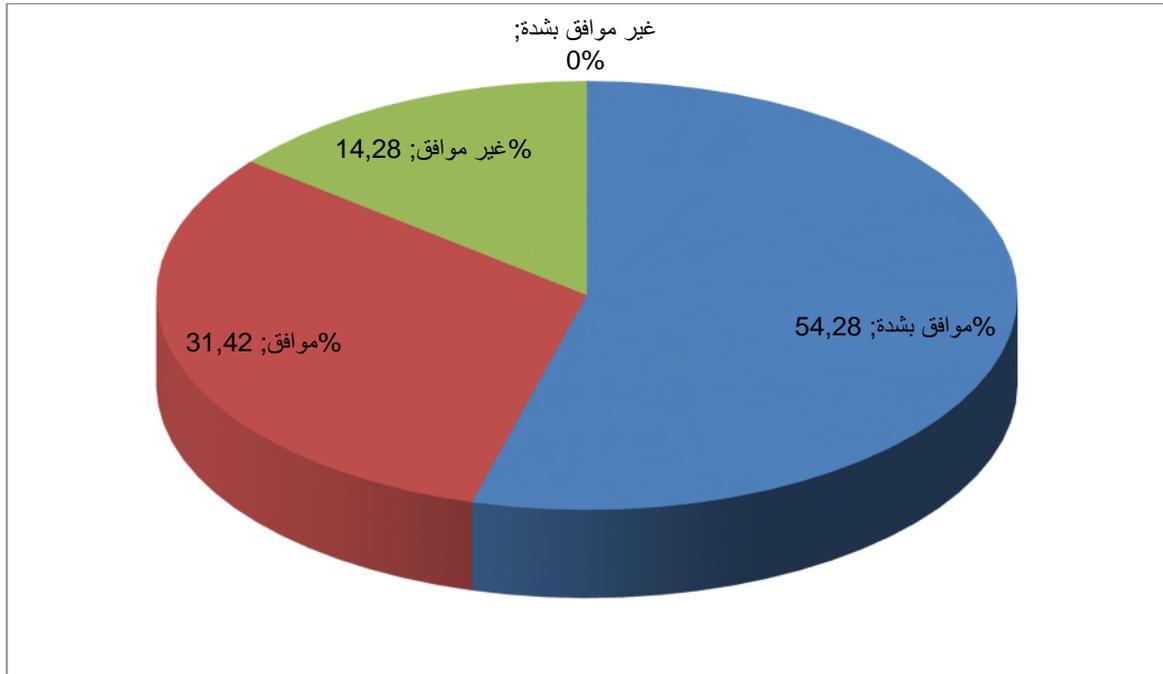
التحليل:

يتضح ويتبين من خلال الجدول التالي أن نسبة 57.14% من الإطارات موافقة بشدة على أن القيادة الإدارية في المنشأة الرياضية تتم بطرق غير مباشرة ، بينما نسبة 40% منهم كانت موافقة على وجود هذه الطرق والعمل بها من طرف المسؤولين ، أما نسبة 2.85% هي غير موافقة وترى عدم وجود هذه الطرق في المنشآت الرياضية التابعين لها.

العبارة رقم 05 :

نظام القيادة الإدارية المتبع بالمنشأة الرياضية كافي لجعل الموظفين يقومون بأعمالهم بتنافسية.

- ✓ موافق بشدة.
- ✓ موافق.
- ✓ غير موافق .
- ✓ غير موافق بشدة.



الشكل رقم: 09 يوضح النسب المئوية للعبارة 05

الهدف منه:

معرفة ما إذا كان نظام القيادة الإدارية المتبع في المنشأة الرياضية كافي لجعل الموظفين يقومون بأعمالهم بتنافسية.

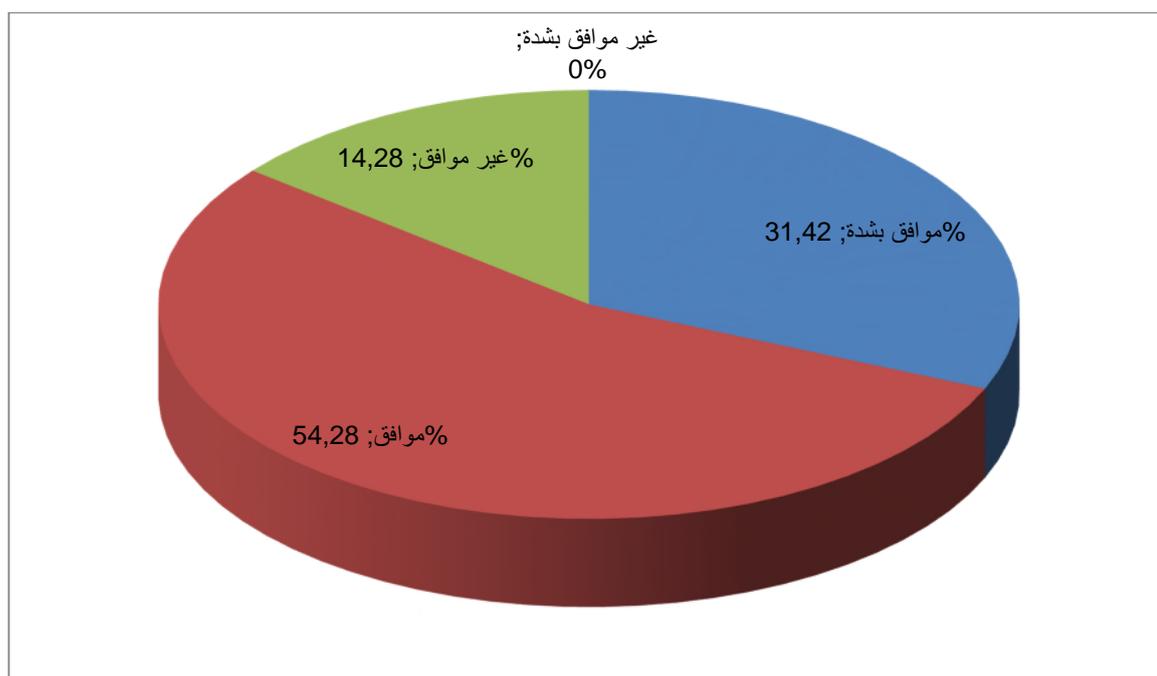
التحليل:

من خلال الجدول التالي يتضح لنا أن نسبة 54.28% من الموظفين موافقة بشدة على هذا الطرح وترى أن نظام القيادة الإدارية المتبع في المنشأة الرياضية كافي لجعل الموظفين يقومون بأعمالهم بتنافسية ، في حين أن نسبة 31.42% منهم موافقة على الطرح ، أما نسبة 14.28% فهي غير موافقة وترى عدم كفاية النظام المتبع للقيادة الإدارية داخل المنشأة الرياضية لجعل الموظفين يقومون بأعمالهم بتنافسية.

العبارة رقم 06 :

من خلال القيادة الإدارية على الأداء يتم تقييم العاملين وترقيتهم.

- ✓ موافق بشدة.
- ✓ موافق.
- ✓ غير موافق.
- ✓ غير موافق بشدة.



الشكل رقم 10: يوضح النسب المئوية للعبارة 06

الهدف منه:

معرفة ما إذا كان من خلال القيادة الإدارية على الأداء يتم تقييم العاملين وترقيتهم.

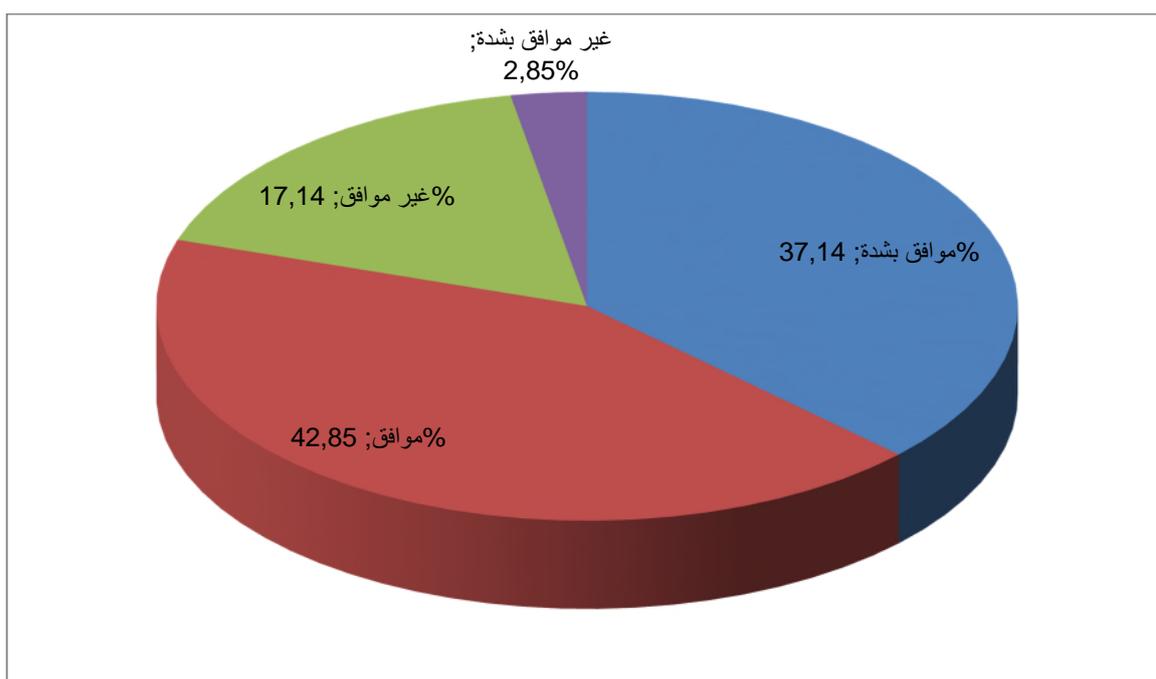
التحليل:

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 31.42% موافقة بشدة على أنه من خلال القيادة الإدارية على أداء العاملين يتم تقييم العاملين وترقيتهم داخل المنشآت الرياضية ، بينما نلاحظ أن نسبة 54.28% موافقة أيضا على هذا الطرح ، أما نسبة 14.28% فهي غير موافقة على وترى أن الترقية للعاملين لا تتم عن طريق القيادة الإدارية .

- العبارة رقم: 07

تستخدم البيانات الإحصائية والرسوم البيانية لمتابعة سير العمل .

- ✓ موافق بشدة.
- ✓ موافق.
- ✓ غير موافق.
- ✓ غير موافق بشدة.



الشكل رقم: 11 يوضح النسب المئوية للعبارة رقم 07

الهدف منه:

معرفة ما إذا كانت القيادة الإدارية تطبق بأساليب متنوعة داخل المنشأة الرياضية.

التحليل:

يتضح من خلال الجدول التالي أن نسبة 37.14% من الإطارات في المنشآت الرياضية لولاية بسكرة موافقون بشدة على أن القيادة الإدارية تطبق بأساليب متنوعة ، بينما نرى نسبة 42.85% منهم موافقة على تطبيق هذه الأساليب في المنشآت الرياضية ، أما نسبة 17.14% فهي غير موافقة وترى عدم تطبيق هذه الأساليب في المنشآت الرياضية ، أما نسبة 2.85% فهي غير موافقة بشدة على عدم تطبيق هذه الأساليب نهائيا في المنشآت الرياضية.

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

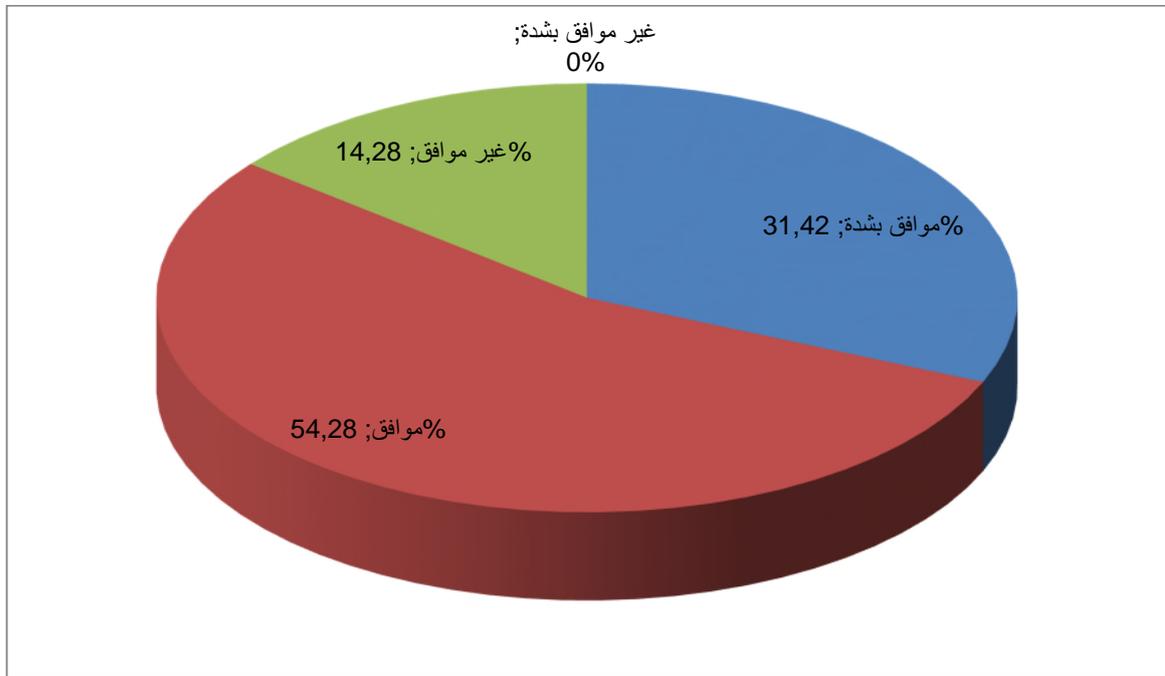
*الجدول رقم 06: يوضح استجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات محور تساهم

غير موافق بشدة		غير موافق		موافق		موافق بشدة		العبارة الاختيار
00	ت	05	ت	19	ت	11	ت	العبارة رقم 01
00%	ن %	14.28%	ن %	54.28%	ن %	31.42%	ن %	
00	ت	02	ت	24	ت	09	ت	العبارة رقم 02
00%	ن %	5.71%	ن %	68.57%	ن %	25.71%	ن %	
02	ت	05	ت	15	ت	13	ت	العبارة رقم 03
5.71%	ن %	14.28%	ن %	42.85%	ن %	37.14%	ن %	
02	ت	04	ت	14	ت	15	ت	العبارة رقم 04
5.71%	ن %	11.42%	ن %	40%	ن %	42.85%	ن %	
01	ت	03	ت	13	ت	18	ت	العبارة رقم 05
2.85%	ن %	8.57%	ن %	37.14%	ن %	51.42%	ن %	
00	ت	05	ت	11	ت	19	ت	العبارة رقم 06
00%	ن %	14.28%	ن %	31.42%	ن %	54.28%	ن %	
02	ت	04	ت	13	ت	16	ت	العبارة رقم 07
5.71%	ن %	11.42%	ن %	37.14%	ن %	45.71%	ن %	

القيادة الإدارية في زيادة من مردود العاملين داخل المنشأة الرياضية.
تحليل عبارات المحور الثاني: " تساهم القياد الإدارية في زيادة مردود العاملين داخل المنشأة الرياضية ".
العبارة رقم 01 :

- تساهم القيادة الإدارية في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات داخل المنشأة الرياضية.

- ✓ موافق بشدة.
- ✓ موافق.
- ✓ غير موافق.
- ✓ غير موافق بشدة.



الشكل رقم 12: يوضح النسب المئوية للعبارة رقم 01

الهدف منه:

معرفة ما إذا كانت القيادة الإدارية تساهم في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات داخل المنشأة الرياضية.

التحليل:

من خلال الشكل الموضح أعلاه نرى أن نسبة 31.42% من الإطارات موافقة بشدة على أن القيادة الإدارية تعمل على تحديد الصلاحيات والمسؤوليات داخل المنشأة الرياضية ، أما نسبة 54.28% منهم فهي أيضا موافقة على هذا الطرح وترى أن القيادة الإدارية تعمل على تحديد الصلاحيات والمسؤوليات داخل المنشأة الرياضية في

حين ذهبت نسبة 14.28% من باقي الإطارات عكس ذلك وترى أن القيادة الإدارية لا تعمل على تحديد الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين داخل المنشأة الرياضية.

العبارة رقم 02 :

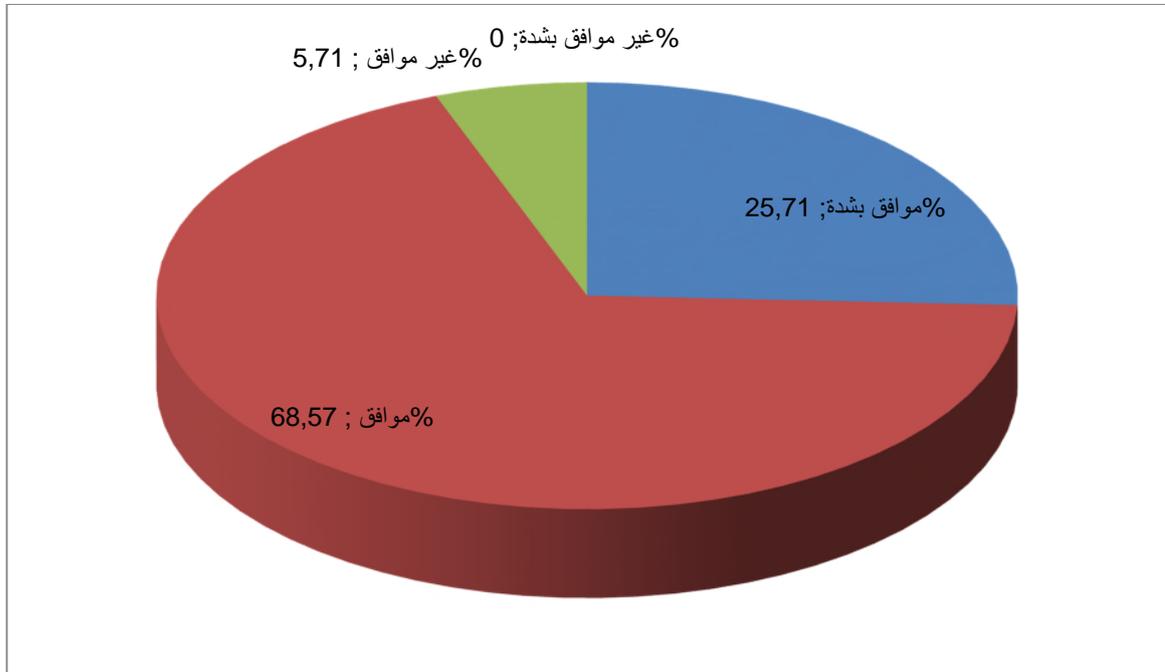
- تؤدي عملية القيادة الإدارية إلى متابعة الأداء الفعلي للعاملين أثناء تنفيذه بالشكل الصحيح.

✓ موافق بشدة.

✓ موافق.

✓ غير موافق.

✓ غير موافق بشدة.



الشكل رقم: 13 يوضح النسب المئوية للعبارة رقم 02

الهدف منه:

معرفة ما إذا كانت القيادة الإدارية تؤدي إلى متابعة الأداء الفعلي للعاملين أثناء تنفيذه بالشكل الصحيح.

التحليل:

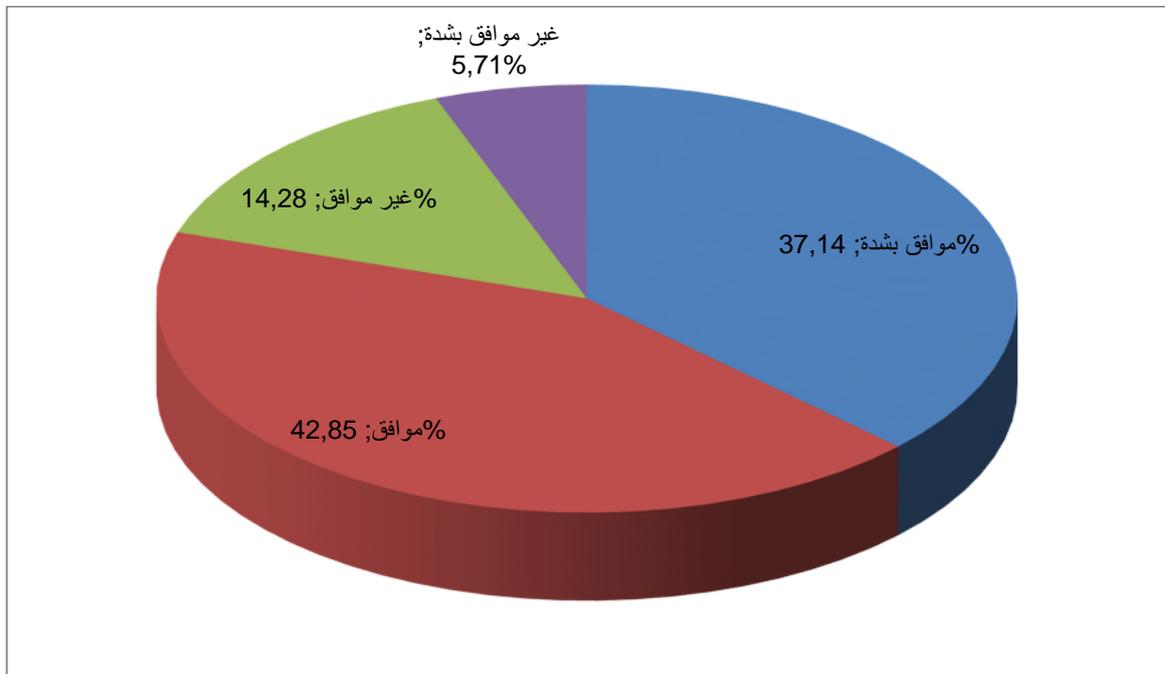
من خلال الشكل الموضح نرى أن نسبة 25.71% من الإطارات موافقة بشدة على أن القيادة الإدارية تؤدي إلى متابعة الأداء الفعلي للعاملين أثناء تنفيذه بالشكل الصحيح ، أما نسبة 68.57% من الإطارات فهي موافقة

على هذا الطرح ، أما نسبة 5.71% من الإطارات الباقين ترى عكس ذلك وهي غير موافقة وترى أن القيادة الإدارية لا تؤدي إلى متابعة الأداء الفعلي للعاملين أثناء تنفيذه بالشكل الصحيح.

العبارة رقم 03 :

تعمل القيادة الإدارية في منشآتكم على التمييز بين أداء العاملين.

- ✓ موافق بشدة.
- ✓ موافق.
- ✓ غير موافق.
- ✓ غير موافق بشدة.



الشكل رقم 14: يوضح النسب المئوية للعبارة 03

الهدف منه :

معرفة ما إذا كانت القيادة الإدارية في المنشأة الرياضية تميز بين أداء العاملين.

التحليل:

من خلال الشكل الموضح نجد أن نسبة 37.14% من الإطارات كانت موافقة بشدة على أن القيادة الإدارية بالمنشأة الرياضية تعمل على التمييز بين أداء العاملين، وهو ما نلاحظه في نسبة المقدرة 42.85% من الإطارات

الباقيين التي هي أيضا موافقة على هذا الطرح ، أما نسبة 14.28% من الإطارات الباقيين فكانت عكس ذلك ورأت أن القيادة الإدارية لا تتميز بين أداء العاملين داخل المنشأة الرياضية، وهو نفس رأي نسبة 5.71% من الإطارات التي غير موافقة و بشدة أيضا على هذا الطرح

العبارة رقم 04 :

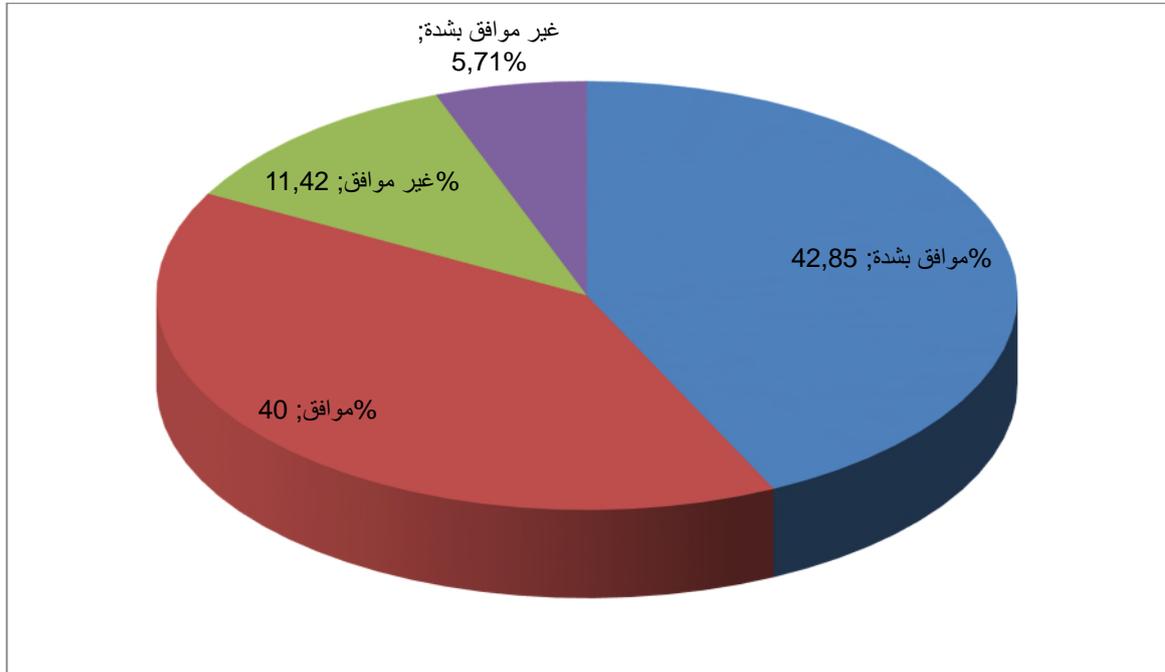
تساهم القيادة الإدارية في جمع المعلومات الصحيحة بالمنشأة الرياضية.

✓ موافق بشدة.

✓ موافق.

✓ غير موافق.

✓ غير موافق.



الشكل رقم 15: يوضح النسب المئوية للعبارة رقم 04

الهدف منه :

معرفة ما إذا كانت القيادة الإدارية تساهم في جمع المعلومات الصحيحة بالمنشأة الرياضية.

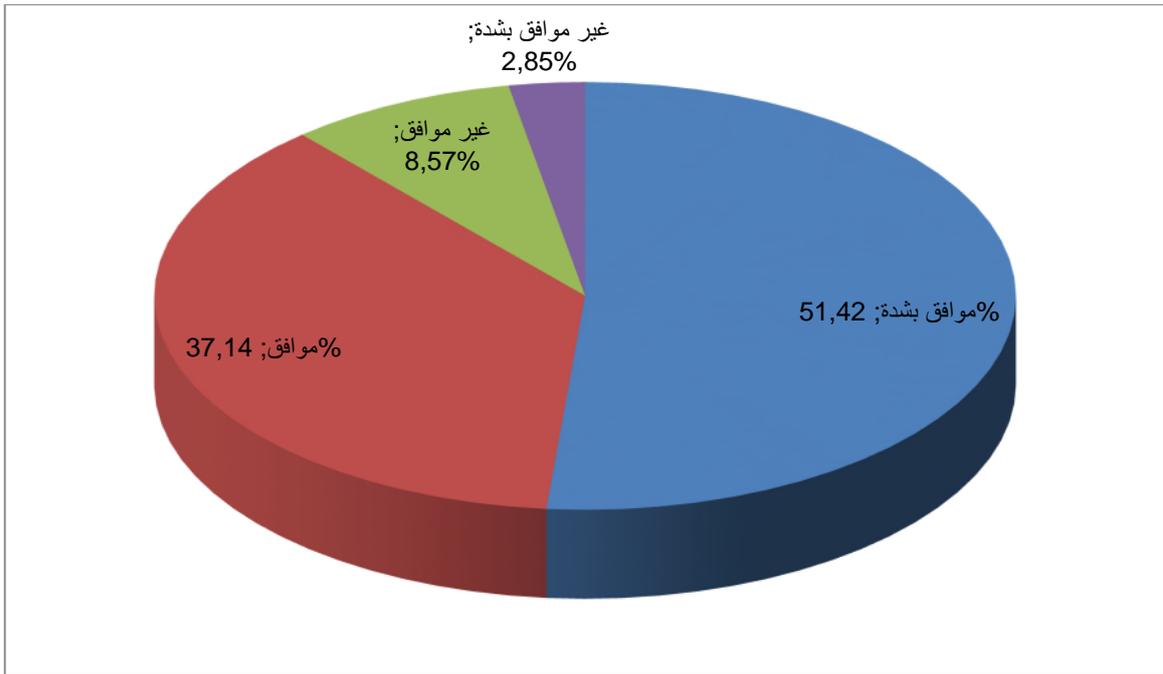
التحليل:

من خلال الشكل الموضح أعلاه نلاحظ أن نسبة 42.85% من الإطارات كانت موافقة بشدة على أن القيادة الإدارية تساهم في جمع المعلومات الصحيحة بالمنشأة الرياضية، وهو نفس رأي نسبة 40% من الإطارات الذين هم موافقين على هذا الطرح، إلا أنه توجد نسبة 11.42% من الإطارات في المنشأة الرياضية غير موافقة وترى أن القيادة الإدارية لا تساهم في جمع المعلومات الصحيحة بالمنشأة الرياضية، أما نسبة 5.71% فهي غير موافقة بشدة على هذا الطرح وتؤكد أن القيادة الإدارية لا تساهم أبدا في جمع المعلومات الصحيحة بالمنشأة الرياضية.

العبارة رقم 05 :

تلزم القيادة الإدارية العاملين بالمنشأة الرياضية الإمام الكامل بأساليب العمل.

- ✓ موافق بشدة.
- ✓ موافق.
- ✓ غير موافق.
- ✓ غير موافق بشدة.



الشكل رقم 16 : يوضح النسب المئوية للعبارة رقم 05

الهدف منه:

معرفة ما إذا كانت القيادة الإدارية تلزم العاملين على الإمام الكامل بأساليب العمل.

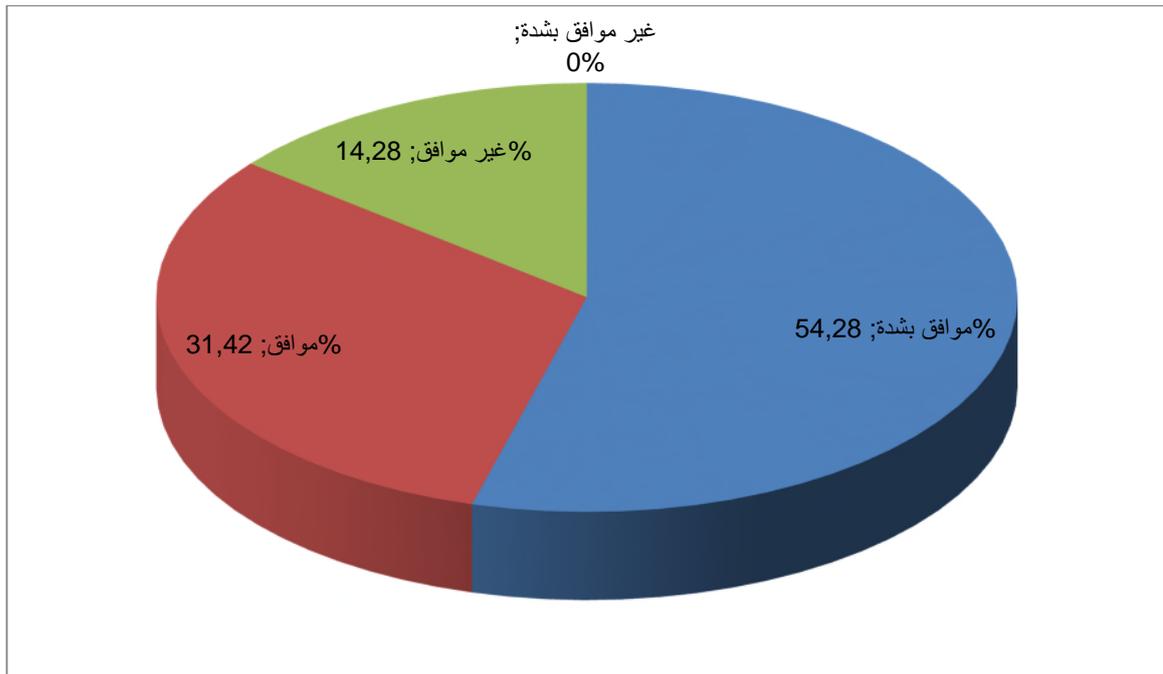
التحليل:

من الشكل الموضح أعلاه نجد أن نسبة 51.42% من الإطارات موافقة بشدة على أن القيادة الإدارية تلزم العاملين الإمام الكامل بأساليب العمل، وهو ما أكدته نسبة 37.14% من الإطارات الباقين التي كانت موافقة على هذا الطرح، في حين أن نسبة 8.57% من الإطارات الباقين غير موافقة وترى أن القيادة الإدارية لا تلزم العاملين على الإمام الكامل بأساليب العمل، أما نسبة 2.85% الباقية فهي غير موافقة بشدة على الطرح.

العبارة رقم 06 :

تؤدي القيادة الإدارية في المنشأة الرياضية إلى انضباط العاملين.

- ✓ موافق بشدة.
- ✓ موافق.
- ✓ غير موافق.
- ✓ غير موافق بشدة



الشكل رقم 17: يوضح النسب المئوية للعبارة رقم 06

الهدف منه:

معرفة ما إذا كانت القيادة الإدارية تؤدي إلى انضباط العاملين داخل المنشأة الرياضية.

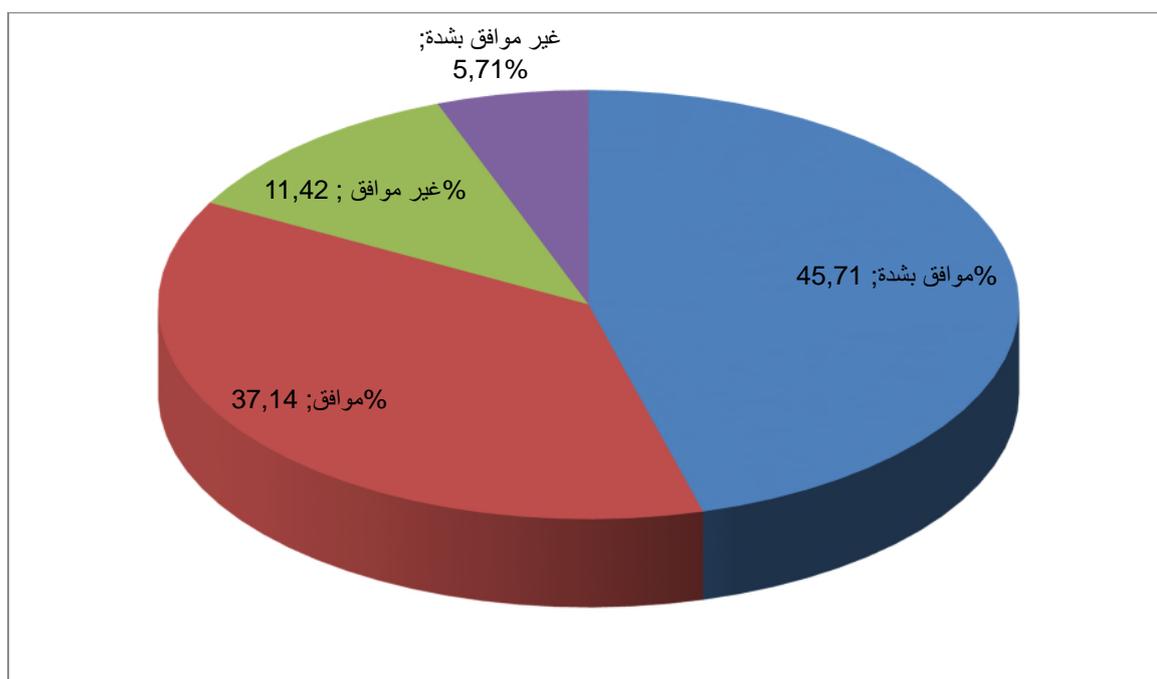
التحليل:

من خلال الشكل الموضح أعلاه نجد أن نسبة 54.28% من الإطارات داخل المنشأة الرياضية موافقة بشدة على أن القيادة الإدارية تؤدي إلى انضباط العاملين داخل المنشأة الرياضية ، وهو ما أكدته نسبة 31.42% من الإطارات التي كانت موافقة على هذا الرأي ، في حين توجد نسبة 14.28% من الإطارات الباقين ترى عكس ذلك وهي غير موافقة على أن القيادة الإدارية تؤدي إلى انضباط العاملين داخل المنشأة الرياضية.

العبارة رقم 07 :

يعمل القائمون على العملية القيادية بالالتزام بالموضوعية في اتخاذ القرار المتعلق بالترقيات و المنح وإنهاء المهام.

- ✓ موافق بشدة.
- ✓ موافق.
- ✓ غير موافق.
- ✓ غير موافق بشدة.



الشكل رقم 18: يوضح النسب المئوية للعبارة رقم 07

الهدف منه:

معرفة ما إذا كان القائمون بالعملية القيادية يلتزمون الموضوعية في اتخاذ القرار المتعلق بالترقيات والمنح وإنهاء المهام.

التحليل:

من خلال الشكل الموضح أعلاه نجد أن نسبة 45.71% من الإطارات كانوا موافقين بشدة على أن القائمون بالعملية القيادية يلتزمون الموضوعية في اتخاذ القرار المتعلق بالترقيات والمنح وإنهاء المهام ، أما نسبة 37.14% فكانت هي أيضا موافقة على هذا الطرح ، في حين رأت نسبة 11.42% أن القائمون بالعملية القيادية لا يلتزمون الموضوعية في اتخاذ القرار المتعلق بالترقيات والمنح وإنهاء المهام ، وهو نفس رأي نسبة 5.71% من الإطارات الباقين الذين هم غير موافقين بشدة على هذه الرأي.

مناقشة النتائج وتفسيرها

مناقشة نتائج المحور الأول على ضوء الفرضية الأولى:

بعد القيام بعملية تحليل نتائج المحور الأول الخاص بالفرضية الأولى، و التي تبحث فيما إذا كان مفهوم القيادة الإدارية مفعّل داخل المنشآت الرياضية لولاية بسكرة، والتعرف على ما إذا كانت هنالك أساليب قيادية متبعة داخل المنشآت الرياضية وهل القيادة الإدارية متبعة من قبل المسؤولين.

وقد كانت إجاباتهم على بعض العبارات مثلا كالتالي:

العبارة رقم (04) "تمت القيادة الإدارية في المنشأة الرياضية بطرق غير مباشرة" ، كانت إجابات الأفراد فيها جد قوية وهذا ما يؤكد أن القيادة الإدارية تتم بعدة طرق داخل المنشآت الرياضية.

جاءت العبارة رقم (02) "تبدأ الأساليب القيادية في المنشأة الرياضية بعد تحديد المهام والأهداف للعاملين" ، من خلال إجابات أفراد البحث تبين لنا أن الأساليب القيادية تبدأ بالظهور والتجلي بعد أن تحدد المهام للعاملين وكذا أهداف المنظمة.

يتضح من خلال العرض الموضح لبعض نتائج عبارات المحور الأول أن القيادة الإدارية مفعلة داخل المنشآت الرياضية لولاية بسكرة، كما أن الأساليب القيادية موجودة ومستخدمة في هاته المنشآت بمختلف الطرق ، والموضح من خلال الإجابة عن العبارة الأولى و التي مفادها أن القيادة الإدارية مفعلة داخل المنشآت الرياضية، ويهدف تفعيل مفهوم القيادة الإدارية داخل المنشآت الرياضية إلى الزيادة في كفاءتها وتحسين أداء عاملها.

ومن هذا الذي ذكر نرى أن العبارات (1،4،7) هي العبارات التي تدل على صحة الفرضية الأولى وبهذا نقول أن الفرضية الأولى قد تحققت ، أي أن القيادة الإدارية موجودة حقا ومفعلة داخل المنشآت الرياضية وهي موجودة أيضا بأساليب متنوعة داخل هاته المنشآت، وهو ما يتفق ما نتج من دراسة والتي أن القيادة الإدارية مفعلة داخل المؤسسات العمالية وهي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

مناقشة نتائج المحور الثاني على ضوء الفرضية الثانية:

بعد القيام بعملية تحليل نتائج المحور الثاني الخاص بالفرضية الثانية، و التي تبحث عن معرفة مدى مساهمة القيادة الإدارية في الزيادة من أداء العاملين داخل المنشأة الرياضية ، أي ما هو دور تحقيق أهداف القيادة الإدارية على أداء العاملين أي إذا حققت القيادة الإدارية أهدافها هل لهذا الأمر دور في تحسين أداء العاملين وزيادته والارتقاء به نحو الأحسن مما يساهم في السير الحسن للمنشأة الرياضية و خدمة الصالح العام.

وقد اتضح من خلال النتائج المبينة أعلاه ، ومن خلال إجابات أفراد مجتمع البحث، وعلى ضوء التحليل لجدول العبارات المتعلقة بهذه الفرضية والمتمثلة في العبارات من (01) إلى (07) من محور تحقيق القيادة الإدارية لأهدافها يؤدي إلى زيادة أداء العاملين داخل المنشأة الرياضية، وقد خصصنا من خلال تحليل نتائج هاته العبارات أنه كلما حققت القيادة الإدارية أهدافها كلما ساهم ذلك في تحسين أداء الموظفين داخل المنشأة الرياضية، وقد أكدت ذلك إجابات إطارات المنشآت الرياضية لولاية بسكرة وذلك من خلال العبارات التالية :

فالعبارة رقم (06) مثلا " تؤدي القيادة الإدارية داخل المنشأة الرياضية إلى انضباط العاملين" وقد كانت أغلبية إجابات أفراد مجتمع البحث تتمحور في موافق بشدة ، وموافق وهو ما يؤكد على أن القيادة الإدارية تؤدي فعلا إلى انضباط العاملين داخل المنشأة الرياضية وهذا ما يؤدي إلى الزيادة في مردودية الموظفين.

كذلك هناك العبارة (05) " تلزم القيادة الإدارية العاملين بالمنشأة الرياضية الإلمام الكامل بأساليب العمل"، وقد كانت إجابات أفراد مجتمع البحث تتمحور في موافق بشدة وموافق ، وهو ما يعبر على أن القيادة الإدارية في المنشأة الرياضية تلزم العاملين الإلمام التام بأساليب العمل و المهام وهو ما يساهم في تسهيل العمل أو الوظيفة الموكلة إلى العامل أو الموظف وهو ما يساهم أيضا في زيادة أداء الموظفين داخل المنشأة الرياضية.

وهناك العبارة رقم (07) " يعمل القائمون على العملية القيادية بالالتزام بالموضوعية في اتخاذ القرار المتعلق بالترقيات و المنح وإنهاء المهام"، حيث كانت إجابات أفراد مجتمع البحث تتمحور في موافق بشدة ، وموافق وهو ما يؤكد على أن القيادة الإدارية المستعملة في المنشأة تسعى إلى تحقيق العدالة بين الموظفين وذلك من خلال التزامها بالموضوعية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات والمنح وإنهاء ، وهذا ما يؤدي إلى إخلاص الموظفين وأدائهم لأعمالهم بنزاهة و إتقان.

و هنالك العبارة رقم (04) " تساهم القيادة الإدارية في جمع المعلومات الصحيحة بالمنشأة الرياضية"، وقد كانت جل إجابات أفراد مجتمع البحث تتمحور بين موافق بشدة وموافق ، وهو ما يوضح على أن القيادة الإدارية

المستعملة تساهم بالقدر الكبير في جمع المعلومات المتعلقة بالمنشأة الرياضية ومحاولة تصحيح الأخطاء و المشاكل الموجودة داخل المنشأة الرياضية ، وهذا ما يساعد الموظفين على أداء أعمالهم بأريحية تامة و الزيادة في مردودهم.

وجاءت العبارة(02) "تؤدي عملية القيادة الإدارية إلى متابعة الأداء الفعلي للعاملين أثناء تنفيذه بالشكل الصحيح" وقد كانت إجابات أفراد مجتمع البحث تتمحور بين موافق ، و موافق بشدة، وهذا ما يوضح لنا أن القيادة الإدارية تؤدي إلى متابعة الأداء الفعلي للعاملين أثناء تنفيذه بالشكل الصحيح، وهذا ما يؤدي إلى تقويم أداء العاملين وتصحيحه وهذا ما يؤدي إلى زيادة أداء العاملين داخل المنشأة الرياضية.

كما جاءت العبارة (01)"تساهم القيادة الإدارية في تحديد الصلاحيات و المسؤوليات داخل المنشأة الرياضية" والتي كانت إجابات أفراد مجتمع البحث فيها تتمركز على موافق، وموافق بشدة والتي كانت تهدف إلى أن القيادة الإدارية في المنشأة الرياضية تسهم بالقدر الكبير في تحديد صلاحيات موظفيها من خلال القيادة الإدارية المطبقة داخل المنشأة الرياضية.

جاءت العبارة (03)"تعمل القيادة الإدارية في المنشأة الرياضية على التمييز بين أداء العاملين " وكانت إجابات أفراد مجتمع البحث تتمحور بين موافق، وموافق بشدة ،ومن إجابات أفراد مجتمع البحث تبين لنا أن القيادة الإدارية داخل المنشأة الرياضية تعمل على التمييز بين أداء العاملين داخلها، وهذا ما ينعكس إيجاباً على العاملين ويدفعهم إلى الزيادة في أدائهم وتحسينه

من خلال هذا العرض الموجز الذي تم عرضه وإجابات أفراد مجتمع البحث على العبارات (1،2،6) الموضوعية في المحور الثاني نرى أن القيادة الإدارية تعمل على الزيادة في مردود العاملين داخل المنشأة الرياضية وبهذا يكون قد تحققت الفرضية الثانية.

وهو ما أكدته الدراسة التي أنجزها والتي أكدت على أن كفاءة أداء العاملين داخل المؤسسة تتأثر بالأهداف التي تتوخاها القيادة الإدارية وتريد تحقيقها في المؤسسات، وهذا ينطبق مع نتائج الدراسة التي قمنا بها.

الاستنتاجات:

على ضوء ما قمنا به من دراسة ميدانية في المنشآت الرياضية لولاية بسكرة، وكذا تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال ، توزيع الاستبيان لكل الإطارات العاملة بالمنشآت الرياضية في ولاية بسكرة اللذين يزاولون أعمالهم، وذلك من أجل معرفة مدى تحقق صحة الفرضيات التي بنينا على أساسها البحث أو الدراسة، حيث تم إثبات صحة الفرضيتين على ذلك يمكن القول بأن الفرضية العامة للبحث قد تحققت.

ومن هنا يمكننا القول بأن القيادة الإدارية تعمل على تحسين أداء العاملين داخل المنشآت الرياضية لولاية بسكرة، والتي يتمثل هدفها في خدمة النشاط الرياضي تنافسي كان أم ترويحي ولا يتسنى لنا ذلك إلا بتطوير وترقية أداء العاملين فيه والرفع من مستوى أدائهم بغية تقديم خدمات تتماشى مع المستوى العربي والدولي ككل ومحاولة تطويره لا تتم إلا بتطافر مجموعة من الجهود المدروسة والخاضعة لوظائف الإدارة الرياضية الحديثة التي لا تحمل أي وظيفة من وظائفها ونخص بالذكر القيادة الإدارية محور دراستنا والتي تسهم بطريقة فعالة وكبيرة في الرفع من مستوى أداء الموظفين بطريقة جيدة إذا ما تم اعتمادها بطريقة متواصلة ومستمرة ومدروسة بغرض تحسين مستوى الخدمات المقدمة بالمنشآت الرياضية والرفقي بها إلى الأحسن.

لا يعتمد نجاح بحث ما في أهمية النتائج المتحصل عليها ولا المستخلصة بقدر ما ترتبط هذه النتائج بإمكانية التطبيق الفعلي لها ، ومن خلال دراستنا هذه كنا نهدف إلى تحديد دور الذي تلعبه القيادة الإدارية في التأثير على أداء العاملين في المنشآت الرياضية لولاية بسكرة، وإلى مدى فعاليتها وكذا الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها.

وقد وضعنا لدراسة هذا الموضوع فرضية مفادها أن القيادة الإدارية لها دور في التأثير على أداء العاملين بالمنشأة الرياضية وذلك مرهون بتوفر الأساليب القيادية والتي يجب أن تكون فعالة وكذا تحقق أهدافها في التأثير على أداء العاملين ، وكذا توفر طرق تطبيق هذه الأساليب القيادية ، وقد كانت عينة الدراسة في صورتها النهائية متكونة من 35 فرد موظفين بالمنشآت الرياضية لولاية بسكرة .

ولتحقق من صحة الفرضيات أو نفيها بالنسبة لهذه الدراسة عرضنا على عينة الدراسة استمارة استبيان بعدما قمنا من التأكد من صدق الأداة وثباتها ، قمنا بتفريغ البيانات وتحليلها والتأكد من صحة الفرضيات المقترحة في دراستنا تم إثبات صحة الفرضيتين اللتين تم وضعهما.

ومن هذا المنطلق وجب على الفاعلين في المنشآت الرياضية ومن لهم سلطة اتخاذ القرارات والاهتمام المتواصل بالقيادة الإدارية باعتبارها عنصر مهم يساعد في تحسين أداء الموظفين داخل أي منشأة رياضية ومحاولة استغلال كل الموارد البشرية والمادية المتوفرة من طرف الدولة أحسن استغلال وذلك من أجل التحسين المستمر في أداء الموظفين .

اقتراحات و توصيات :

من خلال ما قدمناه من دراسة نظرية وميدانية التي قمنا بها ، وكذا علاقتنا الحسن بالعاملين في المنشآت الرياضية بولاية بسكرة فقد توصلنا لبعض الاقتراحات المهمة والتي نتمنى مراعاتها بغرض تحسين القيادة الإدارية في المنشآت الرياضية و المتمثلة فيما يلي :

- 1- الاهتمام أكثر بالقيادة ومتابعة ما يريد متابعته .
- 2- إعطاء اهتمام متواصل بكيفية تطوير أساليب القيادة الإدارية .
- 3- الاعتماد على التقييم و التقويم المستمر للنظام القيادي المتبع حتى يكون أكثر فعالية .
- 4- إعطاء أكبر قدر من أهمية لطرق تطبيق القيادة الإدارية في المؤسسة حتى تسطيع تحقيق أهدافها .
- 5- الاهتمام أكثر بفتح المجال أمام التكوين و التربص بغرض تحسين من أداء الموظفين .
- 6- ضرورة الاهتمام المتواصل بالعمال وتشجيعهم على الإبداع والتطور ودعم روح الابتكار .
- 7- الاهتمام أكثر بالتخطيط لإعداد جدول أعمال بشكل متزن و دقيق .

قائمة المصادر

و المراجع

المرجع	الرقم
محمد حسن علاوى ، سيكولوجية القيادة الرياضية ، ط2 ، مصر ، 2005	01
صابرين عطبة مرسال ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، ط 1 ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، مصر ، 2014	02
بلال خلف السكارنة سيار ، القيادة الإدارية الفعالة ، ط 1 - ط 2 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2010-2014	03
عبد الرحمان سيار ، إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي ، ط 1 ، دار الوفاء لدنيا الطباعة ، مصر ، 2014 ،	04
نادر أحمد أبو شيحة ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010	05
بشير العلاق ، القيادة الإدارية ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010	06
عطا الله (محمد تيسير) الشرعة - غالب محمود سنحقي ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، الدار المنهجية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015	07
عصمت سليم القرالة ، الحكمانية في الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان ، دار الرمال ، عمان ، ط 1 ، 2009	08
رواية حسن (ب) ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 1999	09
محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، الاسكندرية ، 2003	10
مرسي ، محمود والصباغ ، إدارة الأداء ، الرياض ، معهد الإدارة ، 1988	11
هلال ، محمد عبد الغني ، مهارة إدارة الأداء ، ط2 ، القاهرة مركز تطوير الأداء والتنمية ، 1999	12
عاشور ، أحمد صقر ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005	13
طه ، فرج عبد القادر ، علم النفس الصناعي والتنظيمي ، ط6 ، القاهرة ، دار المعارف ، 1988	14
محمد حسنين العجمي ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية ، ط1-ط2-ط3 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2007	15
عبد الرحمن سيار ، القيادة الفعالة ، ط 1 دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الإسكندرية ، 2013	16
منصور عيسى ، القيادة ، ط1 ، الدار المصرية للعلوم نشر - توزيع ، القاهرة ، 2013	17
محمد اسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دار الجامعة الجديدة ، القاهرة ، 2005	18

19	حسين عبد الحميد أحمد نشوان ، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2010
20	عباس شهرزاد وآخرين ، تأثير القيادة على تحسين أداء الموارد البشرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة وعمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2012/2011
21	طارق عبد الحميد البدري ، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2001
22	نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، ط 3 ، دار الثقافة ، عمان ، 1999
23	سالم بن سعيد القحطاني ، القيادة الإدارية ، التحول نحو النموذج القيادي العالمي ، مطابع مرام ، الرياض ، 2002
24	ظاهر كلالدة ، القيادة الإدارية
25	هايل عبد المولى طشطوش ، أساسيات في القيادة والإدارة : النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة ، دار الكندي ، الأردن ، 2008
26	سالم بن سعيد القحطاني ، القيادة الإدارية : التحول نحو النموذج القيادي العالمي ، مطابع مرام ، الرياض ، 2002
27	أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، دار الكتاب ، مصر ، 2000
28	بلال خلف السكارنة ، القيادة الإدارية الفعالة ، ط 1 - ط 2 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2009
29	محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير : أساسيات تقنيات ووظائف ، ج 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1995
30	معروف أحلام وآخرون : " أهمية الاتصال في رفع كفاءة المؤسسة " ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس إدارة أعمال ، المسيلة ، 2005/2004
31	التاريخ 2017-12-17 https://hrdiscussion.com/hr49447.html الساعة 23:06
32	التاريخ 2017-12-17 الساعة 23:15 http://bohotti.blogspot.com/2014/09/blog-post_763.html

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر

قسم إدارة وتسيير رياضي

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة

تخصص: تسيير المنشآت الرياضية

استمارة استبيان

الموضوع: استمارة استبيان موجهة إلى إطارات المنشآت الرياضية في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في

التربية البدنية والرياضية قسم الإدارة والتسيير الرياضي تخصص تسيير منشآت رياضية تحت عنوان :

القيادة الإدارية وتأثيرها على أداء العاملين في المنشآت الرياضية

نرجو منكم ملء هذه الاستمارة بالإجابة عن أسئلتنا بكل صراحة وصدق من أجل التوصل إلى نتائج دقيقة تنفيذ
الدراسة.

ولكم منا فائق التقدير والاحترام.

ملاحظة : توضع العلامة (x) على الإجابة المختارة .

تحت إشراف الدكتور:

من إعداد الطالب :

*بلال الطاهر

فنوش نصير

الموسم الجامعي 2018/2019

معلومات شخصية:

*السن:

*الجنس:

ذكر أنثى

*المستوى التعليمي:

تقني سامي في الرياضة تعليم ثانوي

جامعي دراسات عليا

سنوات الخبرة:

*** المحور الأول : مفهوم القادة الإدارية مفاعل داخل المنشأة الرياضية.**

غير موافق بشدة	غير موافق	أوافق بشدة	أوافق	العبارات
				1-يوجد مفهوم القيادة الإدارية بالمنشأة الرياضية بالأنماط الحديثة.
				2- تبدأ الأساليب القيادة في المنشأة الرياضية بعد تحديد المهام والأهداف للعاملين.
				3- تحقق القيادة الإدارية مبدأ تحقيق الأهداف وفق الأجل المحددة.
				4- تتم القيادة في المنشأة الرياضية بطرق غير مباشرة
				5- نظام القيادة الإدارية المتبع بالمنشأة الرياضية كافي لجعل الموظفين يقومون بأعمالهم بتنافسية.
				6- من خلال القيادة الإدارية على الأداء يتم تقييم العاملين وترقيتهم.
				7-يتم تطبيق أساليب متنوعة من القيادة الإدارية داخل المنشأة الرياضية.

* المحور الثاني : للقيادة الإدارية دور في زيادة أداء العاملين داخل المنشأة الرياضية.

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافق	العبارات
				1- تساهم القيادة الإدارية في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات داخل المنشأة الرياضية.
				2- تؤدي عملية القيادة الإدارية إلى متابعة الأداء الفعلي للعاملين أثناء تنفيذه بالشكل الصحيح.
				3- تعمل القيادة الإدارية في منشآتكم على التمييز بين أداء العاملين.
				4- تساهم القيادة الإدارية في جمع المعلومات الصحيحة بالمنشأة الرياضية.
				5- تلزم القيادة الإدارية العاملين بالمنشأة بالإمام الكامل بأساليب العمل.
				6- تؤدي القيادة الإدارية في المنشأة إلى انضباط العاملين.
				7- يعمل القائمون على العملية القيادية بالالتزام بالموضوعية في اتخاذ القرار المتعلق بالترقيات والمنح وإنهاء المهام.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة-

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة و التسيير الرياضي

رقم: 46 / ق.إ.ر / 2019

إلى السيد: مدير المركب الرياضي
بمركز الفعالة بسكرة

الموضوع: طلب تسهيل مهام

نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهام الطالب: بكال طاهر
لإنجاز مذكرة ماستر تحت عنوان: التحليل الإداري والتدبير الرياضي
بإشراف د. بوعبدالله بن بوعبدالله
تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في 18.08.2019

رئيس القسم



ملخص البحث

ملخص البحث

عنوان الدراسة : القيادة الإدارية و تأثيرها على أداء العاملين في المنشآت الرياضية(دراسة ميدانية على المنشآت الرياضية لولاية بسكرة)

الإشكالية العامة: - هل القيادة الإدارية لها تأثير على أداء العاملين داخل المنشآت الرياضية ؟

التساؤلات الفرعية : - هل القيادة الإدارية مفعلة في المنشآت الرياضية ؟

- هل تساهم القيادة الإدارية في زيادة مردود العاملين داخل المنشآت الرياضية؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة : القيادة الإدارية لها دور على أداء العاملين داخل المنشآت الرياضية.

الفرضيات الجزئية:- الرقابة الإدارية مفعلة داخل المنشآت الرياضية.

- تساهم القيادة الإدارية في زيادة مردود العاملين داخل المنشآت الرياضية.

أهمية الدراسة: نكمن أهمية البحث حول دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين داخل المنشآت الرياضية فيما يلي:

الأهمية العلمية النظرية:

تزويد الباحثين والمهتمين في مجال القيادة الإدارية بمعلومات علمية عنها، وعن دورها في تحسين أداء الموظفين وزيادته داخل المنشآت الرياضية.

الأهمية العلمية التطبيقية :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الإضافة العلمية التي يمكن أن تتوصل إليها نتائج الدراسة عبر تقديم المقترحات اللازمة ، وإبراز دور القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين أداء الموظفين داخل المنشآت الرياضية ، بالإضافة إلى أنها ستساهم بإذن الله من خلال النتائج والتوصيات المتوصل إليها في مساعدة المسؤولين على كشف الانحرافات ، ومعالجة القصور في الأداء، قصد تحقيق النتائج المرجوة.

إجراءات الدراسة الميدانية :

العينة : تم اختيار عينة بحثنا بشكل عشوائي و شملت الإطارات العاملة في المنشآت الرياضية لولاية بسكرة .

المجال الزمني: دامت دراستنا قرابة شهر للموسم الجامعي:2018/2019 .

المجال المكاني: أجريت دراستنا على مستوى المنشآت الرياضية لولاية بسكرة .

المنهج المتبع : استخدمنا في بحثنا المنهج الوصفي .

الأدوات المستعملة في الدراسة : الاستبيان و هو أداة من أدوات الحصول على الحقائق و البيانات و المعلومات .

النتائج المتوصل إليها :

* هي أن القيادة الإدارية تعمل على تحسين أداء العاملين داخل المنشآت الرياضية لولاية بسكرة ، والتي تتمثل أهدافها في خدمة النشاط الرياضي تنافسي كان أم ترويحي ، ولا يتسنى ذلك إلا بتطوير وترقية أداء العاملين فيه والرفع من أدائهم بغية تقديم خدمات تنافسي ومتطلبات الرياضيين.

■ التوصيات والاقتراحات :

- تشجيع الطلبة والباحثين على الاهتمام بموضوع القيادة الإدارية بصورة جدية.
- ضرورة وضع لوائح وقواعد لتنظيم عمل العمال داخل المنشآت الرياضية.
- وضع مخطط إما قصير أو طويل المدى .
- الاهتمام بالدورات التدريبية للعمال لتنمية المعارف والمكتسبات والمهارات الخاصة بالمنشأة الرياضية .