

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي



رقم:

مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر
تخصص تسيير المنشآت الرياضية

العنوان

تأثير النمط القيادي على أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة

(دراسة ميدانية على عمال وإطارات مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة)

تحت إشراف:
أ.د: فنوش نصير

من إعداد:
جنين محمد الصادق

السنة الجامعية: 2018./ 2019.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

السَّلَامُ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَةُ اللَّهِ وَبَرَكَاتُهُ

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين نبينا محمد ابن عبد الله وصحبة أجمعين،
وبعد.

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقني لإتمام هذا البحث بعد أن امن على بروح الصبر، وألبسني ثبات
الصحة والعافية، ويشرفني أن أتقدم إلى من تكرم بقبول الإشراف على هذه المذكرة: الأستاذ
"فنوش نصير" فقد كان أستاذا ناصحا وموجها ومشجعا، فاستفدت من علمه وإرشاده وتوجيهاته.

كما أتقدم بالشكر والاحترام والتقدير الى جميع أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
وعلى رأسهم مدير المعهد الدكتور "بوعروري جعفر" لما قدمه لنا من معارف ومرافقته لنا طوال سنوات
الدراسة. واشكر كذلك زملاء الدراسة الذين أمضيت معهم أجمل الأوقات وأتمنى لهم التوفيق في مشوارهم
الدراسي.

واخص بالشكر زملائي بالعمل والسيد المدير العام للخدمات الجامعية السيد "موسطيري بشير" لما قدمه
لي من دعم ومساعدة وتسهيلات.

وشكرا.

الإهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى:

روح أمي الطاهرة رحمة الله عليها

إلى الذي تعب من اجل أن يفتح لي درب الحياة والذي غرس فيا حب العمل أبي العزيز

إلى سندي في هذه الحياة زوجتي وابنتي اللتين أمدتاني بالقوة وقدمتا لي يد العون

إلى أخي وإخوتي الأعزاء وجميع العائلة الكريمة

والى جميع الزملاء والأصدقاء الذين كان لهم الفضل الكبير في انجاز هذا البحث المتواضع فألف

شكر لهم.



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	كلمة شكر
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال والجداول
أ	مقدمة
الجانب التمهيدي: الإطار العام للدراسة	
05	1- الإشكالية
06	2- فرضيات الدراسة
06	3- أهداف الدراسة
07	4- أسباب اختيار الموضوع
07	5- أهمية الدراسة
08	6- تحديد المفاهيم والمصطلحات
11	7- الدراسات السابقة والمشابهة
الجانب النظري	
الفصل الأول: القيادة والأنماط القيادية	
18	تمهيد
19	1- القيادة
19	1-1- مفهوم القيادة .
19	1-2- مفهوم القيادة في المجال الرياضي .
19	1-3- مكونات القيادة في المجال الرياضي .
21	1-4- أنواع القيادة في المجال الرياضي
23	1-5- الخصائص النفسية للقائد في المجال الرياضي -

24	1-6- واجبات القائد ومهاراته
25	1-7- أهمية القيادة في حياة الجماعة
26	2- الأنماط القيادية
27	2-1- النمط الديمقراطي
28	2-2- النمط الأوتوقراطي
29	2-3- النمط الفوضوي (الحر المتساهل)
30	2-4- العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة
30	2-5- طرق تغير اتجاهات المرشحين للقيادة
32	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: أداء العاملين في المؤسسات الرياضية	
35	تمهيد
36	1- أداء العاملين .
36	1-1- مفهوم الموارد البشرية.
36	1-2- أهمية إدارة الموارد البشرية.
37	1-3- أهداف إدارة الموارد البشرية.
37	1-4- أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية
38	2- الأداء الوظيفي.
38	2-1- مفهوم الأداء .
39	2-2- عناصر الأداء الوظيفي.
40	2-3- محددات الأداء.
40	2-4- قياس الأداء.
42	2-5- تحسين الأداء.
47	3- المؤسسات الرياضية
47	3-1- مفهوم المؤسسات الرياضية
47	3-2- تصنيف المؤسسات الرياضية

48	3-3- أنواع المؤسسات الرياضية
50	خلاصة الفصل
الدراسة الميدانية	
الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة	
53	تمهيد.
54	1- الدراسة الاستطلاعية.
56	2- منهج الدراسة.
56	3- مجتمع وعينة الدراسة
59	4- أدوات جمع البيانات.
61	5- الشروط العلمية للأداة.
62	6- ضبط متغيرات الدراسة.
62	7- أساليب المعالجة الإحصائية.
الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة	
65	تمهيد
65	1- عرض وتحليل نتائج الدراسة.
65	1-1- عرض و تحليل نتائج الاستثمار الموجهة للرؤساء.
84	1-2- عرض و تحليل نتائج الاستثمار الموجهة للمرؤوسين.
الفصل الخامس: مناقشة النتائج وتفسيرها	
105	تمهيد
106	1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
101	2-1- مناقشة نتائج البعد الأول.
108	2-2- مناقشة نتائج البعد الثاني.
109	2-3- مناقشة نتائج البعد الثالث.
112	خاتمة

113	الاقتراحات.
115	قائمة المراجع
121	الملاحق

فهرس الأشكال

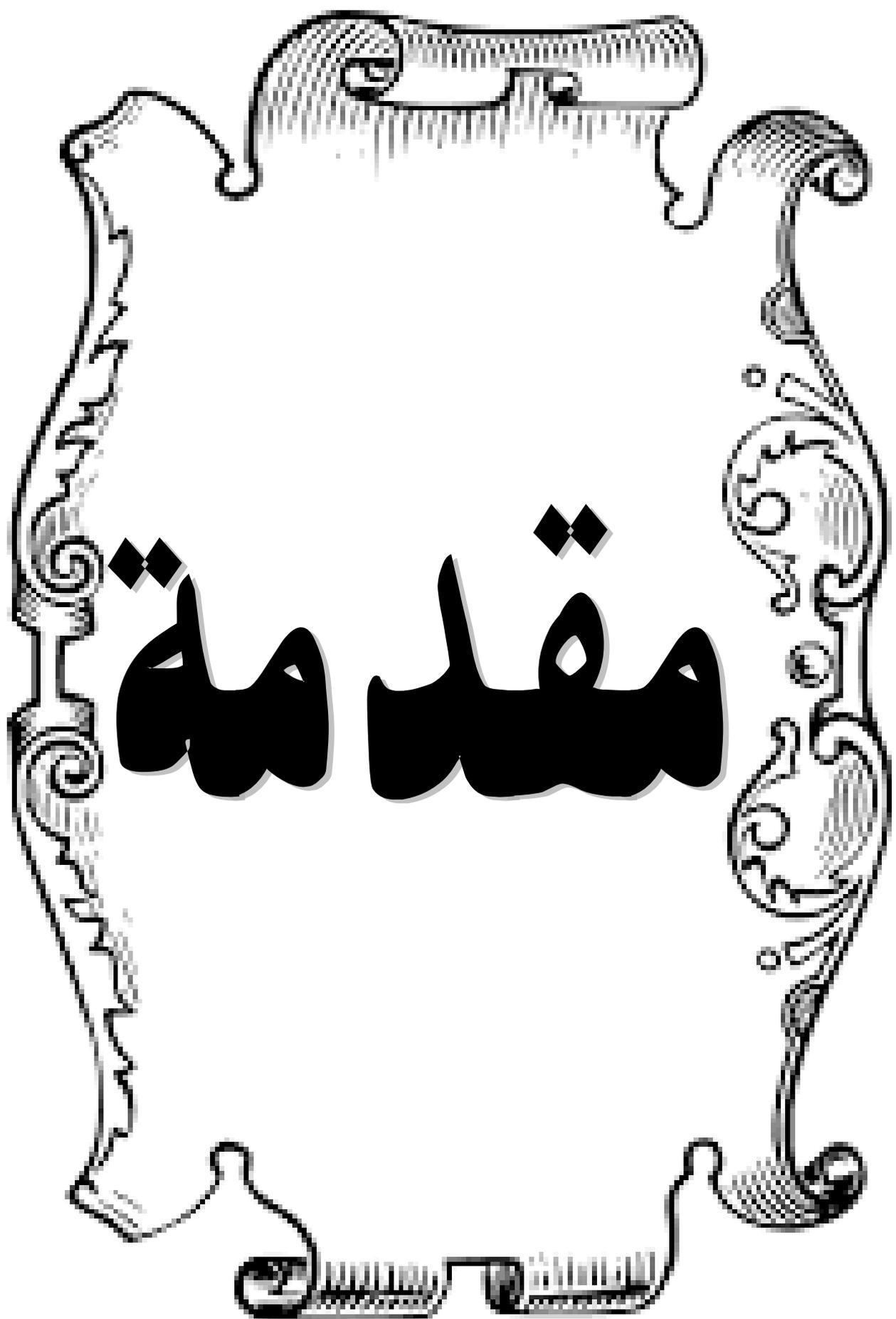
الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
20	مكونات القيادة في المجال الرياضي	1

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
57	توزيع عينة البحث على أساس الجنس	1
58	توزيع عينة البحث على أساس السن	2
58	توزيع عينة البحث على أساس الأقدمية بالسنوات	3
65	يمثل إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (01)	4
66	يمثل إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (02)	5
66	يمثل إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (03)	6
67	يمثل إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (04)	7
68	يمثل إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (05)	8
68	يمثل إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (06)	9
69	يمثل إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (07)	10
70	يمثل إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (08)	11
70	يمثل إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (09)	12
71	يمثل إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (10)	13
72	يمثل إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (11)	14
72	يمثل إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (12)	15
73	يمثل إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (13)	16
74	يمثل إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (14)	17
74	يمثل إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (15)	18
75	يمثل إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (16)	19
75	يمثل إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (17)	20
76	يمثل إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (18)	21
76	يمثل إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (19)	22

77	يمثل إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (20)	23
77	يمثل إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (21)	24
78	يمثل إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (22)	25
79	يمثل إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (23)	26
79	يمثل إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (24)	27
80	يمثل إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (25)	28
80	يمثل إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (26)	29
81	يمثل إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (27)	30
81	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (27) في حالة نعم	31
82	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (28)	32
82	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (28) في حالة نعم	33
83	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (29)	34
84	إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (01)	35
85	إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (02)	36
85	إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (03)	37
86	إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (04)	38
87	إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (05)	39
87	إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (06)	40
88	إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (07)	41
89	إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (08)	42
90	إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (09)	43
90	إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (10)	44
91	إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (11)	45
92	إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (12)	46
92	إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (13)	47

93	إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (14)	48
94	إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (15)	49
94	إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (16)	50
95	إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (17)	51
95	إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (18)	52
96	إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (19)	53
96	إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (20)	54
97	إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (21)	55
98	إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (22)	56
98	إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (23)	57
99	إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (24)	58
100	إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (25)	59
100	إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (26)	60
101	إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (27)	61
101	إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (28)	62
102	إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (28) في حالة نعم	63
102	إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (29)	64
103	إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (29) في حالة نعم	65
103	إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (30)	66



مقدمة:

أدى التطور السريع الذي حدث في السنوات الأخيرة إلى تحقيق نجاحات فعالة في مجالات التسيير والقيادة الرياضية حتى وصل الأمر إلى أن أصبح لقيادة وتسيير الأفراد دور حيوي في الوقت الحاضر، نتيجة لنمو كبير في حجم المؤسسات ، و تنوع أنشطتها و تعقدتها مما يستدعي بالضرورة توفير الموارد البشرية المناسبة و المتوافقة و احتياجات و متطلبات العمل

و قد أشار كل من ” ديزنس كلي و لورتون و بيتل 1990 بان الإدارة الرياضية هي مجموعة المهارات التي تشمل كل ما له صلة بالتخطيط و التنظيم و المتابعة و التمويل و التوجيه و القيادة و التقويم داخل أي منظمة أو إدارة تقدم خدمات متصلة بالتربية البدنية و الرياضية ، كما تم تعريف الإدارة الرياضية بأنها تنسيق الموارد و جهود الأفراد بالاستفادة من التقنيات وتوجيهها بطريقة تسمح بتحقيق الأهداف بدقة في اقصر وقت و بأقل تكلفة.

و بهذا فإن أهمية التسيير الإداري للمؤسسات الرياضية يتضح من خلال اهتمامها بتطوير النظم الإدارية و العمل على تخطيط إدارة المنشآت الرياضية و تنمية قدرات البرامج الرياضية وفق المتطلبات و المقاييس العالمية ، و بذلك فهي تجسد مفاهيم تحسن و تطور الإنسان (حداب سليم، 2013/2012 ص 19).

وعلى خلاف جميع الميادين حققت الرياضة تطور نوعي كبير عرفت من خلالها تغييرا في طرق و منهجيات التسيير الإداري وهذا بفضل السياسات الرياضية المتبعة والإمكانيات الكبيرة المسخرة لها من طرف الجهات المختصة .

أما في الجزائر فقد أولت الدولة اهتماما كبيرا لتحسين التسيير الإداري حتى تماشى مع تطورات هذا العصر الرياضي حيث عرفت الإدارة الرياضية مراحل متباينة بدأتها بفترة متواضعة في سنوات الستينات

(1960) و السبعينات (1970) تلاها بعد ذلك مستوى لائق في فترة الثمانينات و بداية التسعينات ،لنصل الى يومنا هذا وما وصلت إليها لإدارة الرياضية و مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية الحديثة في هياكل المؤسسات الرياضية بالجوائز.

و بهذا فإن أهمية القيادة والتسيير الإداري للمؤسسات الرياضية يتضح من خلال اهتمامها بتطوير النظم الإدارية و العمل على التخطيط الجيد و تنمية قدرات البرامج الرياضية وفق المتطلبات و المقاييس العالمية ،و بذلك فهي تجسد مفاهيم تحسن و تطور الإنسان.

ومن خلال ما سبق ارتأينا تقسيم بحثنا هذا إلى ثلاث جوانب جاءت كالآتي :

- الجانب التمهيدي :وتناولنا فيه الإطار العام لبحث

- الجانب النظري : وتناولنا فيه فصلين اثنين هما .

الفصل الأول : القيادة و الأنماط القيادية.

الفصل الثاني : أداء العاملين في المؤسسات الرياضية.

- الجانب التطبيقي : وتناولنا فيه فصلين هما .

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة.

الفصل الثاني : عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث .

وفي الأخير ختمنا دراستنا باستنتاج عام و خلاصة عامة مع تقديم بعض الاقتراحات التي تخص بحثنا.



الجانب التمهيدي

الإطار العام للدراسة

1- الإشكالية

يعتبر الأداء الفعال للفرد أهم ما تسعى إليه المنظمة، وهذا ما يتحقق إلا بتوفر عوامل كثيرة، من بينها نمط القيادة، فهي من أكثر العمليات تأثيراً على سلوك الجماعة واتجاهاتهم النفسية ومحوراً أساسياً للعمل بين الرئيس والمرؤوس، كما أنها القوة المحركة لقدرات ومهارات الأفراد في المنظمة.

ويعكس الاهتمام بدراسة القيادة مدى إدراك الأهمية الحقيقية للعنصر البشري الفعال فالسلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في أداء الأفراد كما وكيفاً، فتحقيق أهداف أي منظمة يتوقف على نوعية القيادة الموجودة بها، فإذا كان النمط القيادي فعال فإنه يؤثر في الرفع من أداء الأفراد بشكل إيجابي.

فالعمل القيادي هو المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري، فالقيادة تعتبر إحدى وسائل الاتصال والتوجيه فهي تؤدي دوراً من أهم الأدوار المرتبطة بمراكز بناء الجماعة في مجال العمل، وتعتبر فعالية الجماعة في جزء كبير منها على درجة تأزر والتوجيه أنشطة الجماعة نحو تحقيق الهدف والذي نادراً ما يتحقق إذا لم يود الفرد الذي يقوم بدور القيادة فالقيادة ظاهرة نلمس آثارها في مختلف مناحي الحياة، في المؤسسات التربوية (مدارس، كليات، جامعات.... الخ) والمصانع والشركات و الوزارات الحكومية ففي كل المؤسسات هناك قادة وهناك أتباع، ويتوقف الإنتاج والنجاح في أي عمل من الأعمال على مدى كفاءة القائد وقدرته مع فهم وتطبيق هذه المعادلة على أرض الواقع لتحقيق الأهداف.

فالقيادة هي القدرة على توجيه سلوك العاملين في أي منظمة نحو تحقيق أهدافها.

ولقد اختلفت الآراء حول أنماط القادة وخصائصهم ومعايير الحكم على كفاءتهم. كذلك تباينت الآراء حول جدوى الأنماط القيادية، ومدى إمكانية التوصل إلى منهجيات قيادية يمكن تطبيقها في مختلف المؤسسات عامة و في المؤسسات الرياضية خاصة، على اعتبار أن نجاح القائد يتوقف أساساً على استخدامه النمط القيادي المناسب والمؤثر على العاملين تحت إشرافه.

ومن هذا المنطلق بدأ اهتمامنا في هذه الدراسة بتأثير النمط القيادي على أداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة، وبالتالي رفع مستوى الخدمة بهذه المؤسسة العمومية الرياضية.

وعلى هذا هذه الدراسة انطلاقا من الإشكالية التالي:

هل للنمط القيادي أثر على أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية سنحاول الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هو النمط القيادي /الأكثر ممارسة في مديرية الشباب والرياضة؟

2- ما هو مستوى الأداء البشري في مديرية الشباب والرياضة؟

3- ما هي طبيعة العلاقة بين النمط القيادي وأداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة؟

2-فرضيات الدراسة:

- تختلف آراء العاملين حول النمط القيادي السائد بمديرية الشباب والرياضة ما بين (النمط الديمقراطي و النمط الأوتوقراطي و النمط النسبي) (الحر).

- مستوى الأداء البشري في مديرية الشباب والرياضة هو أداء جيد ومرتفع.

- تكمن العلاقة بين النمط القيادي وأداء العاملين انطلاقا من بعد الرؤساء والشيء الذي ينتهجه أكثر في

التحفيز على العمل وبعد المرؤوسين والشيء الذي يحفزهم على العمل أكثر.

3-أهداف البحث:

لا شك أن أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف معينة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، وفيما يخص هذه الدراسة حول القيادة فهي تهدف لتحقيق مجموعة من الأهداف لعل أهمها:

- محاولة التعرف على عناصر وخصائص القيادة الفعالة باعتبارها متطلبا ضروريا لتطوير المدير غير القائد إلى مدير قائد؛

- فهم نظريات القيادة الإدارية الرياضية المختلفة، الشيء الذي قد يساعد القادة الإداريين في المؤسسات الرياضية الجزائرية في تطوير وتنمية مهاراتهم في القيادة من خلال الاستفادة مما جاءت به هذه النظريات؛

- الوقوف على السمات أو الصفات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة وخاصة التأثير في أداء العاملين بشكل إيجابي، حيث أن توافر هذه السمات في قادة المؤسسات الرياضية الجزائرية أصبح شرط أساسي لبقائها ونموها؛
- التعرف على الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون لرفع الأداء في المؤسسة الرياضية، وهو ما يشكل حاجة ماسة للمديرين في المؤسسات الرياضية الجزائرية؛
- إبراز واقع القيادة الإدارية في مديرية الشباب والرياضة بسكرة، وعلاقة القادة بالمرؤوسين، وهو ما قد يساعد هذه المؤسسة في تحسين المناخ التنظيمي والإداري داخلها من خلال الأخذ بعين الاعتبار بالمشكلات التي سجلناها والاقتراحات التي قدمناها.

4- أسباب اختيار الموضوع:

- أسباب ذاتية:
- الميل الشخصي للموضوع باعتباره مثيرا وجديدا نسبيا
- الفضول ورغبة البحث في الموضوع كونه صمن تخصص الإدارة والتسيير الرياضي.
- أسباب موضوعية:
- الرغبة في التأكد من دور القيادة ميدانيا.
- اجراء مقارنة بين الجانب النظري والميداني في موضوع القيادة.
- أهمية موضوع النمط القيادي السائد واثره على أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة.
- الشعور بقيمة وأهمية هذا الموضوع.

5-أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في موضوع القيادة ودورها في المؤسسة، خاصة التأثير في العاملين بهدف رفع أدائهم إلى العوامل التالية:

- ✓ تعد القيادة لب الإدارة وقلبها النابض، حيث تقوم بعمل أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعلها أكثر ديناميكية وفعالية وتعمل كأداة محرّكة لها لتحقيق أهداف المؤسسة، فالقائد الإداري يخطط، ينظم، يوجه ويراقب، ولهذا صارت القيادة من المعايير التي يحدد على ضوءها نجاح أية مؤسسة أو إدارة؛

- ✓ اتخاذ الباحثين من القيادة موضوعاً رئيسياً في دراساتهم، إذ نجد في معظم كتب الإدارة العامة، إدارة الأعمال وعلمي النفس و الاجتماع بفروعهما المختلفة؛ وفي المجال الرياضي .
- ✓ يعتبر موضوع القيادة ميداناً خصباً ما يزال خاضعاً للتجربة والتنظير ولم يستقر بعد على حال محدد، فرغم الجهود المبذولة مازالت الحاجة ماسة للمزيد من الغوص والتعمق في جوانبه، خاصة خلال السنوات الحالية التي تواجه فيها المؤسسات الرياضية بيئة متقلبة؛
- ✓ يقوم القادة بدور هام في المؤسسة الرياضية، وذلك بتنظيم وتنسيق جهود ونشاطات العاملين وربطهم بالأهداف التي تسعى المؤسسة الرياضية إلى تحقيقها، خاصة في ظل البيئة الحالية وما يميزها من تعقيد وتغير وعدم تأكد بفعل المنافسة الحادة.

6- مفاهيم ومصطلحات البحث:

6-1. القيادة:

وحسب " لسان العرب " لابن منظور القيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من أمام والسوق من خلف، يقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد. (ابن منظور 2000، ص 315).

- التعريف الاصطلاحي:

يرى (R. Griffin) القيادة : بأنها إستخدام التأثير غير القصري لتشكيل أهداف التنظيم و الجماعة ، و دفع السلوك نحو إنجاز الأهداف التنظيمية و مساعدة الجماعة و التنظيم لتشكيل هويته و ثقافته. (إبراهيم محمود عبد المقصود ، حسن أحمد الشافعي 2003 ص 21)

- التعريف الاجرائي : فن التأثير في الاشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم و إحترامهم و ولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين

6-2. تعريف القيادة الرياضية

- **التعريف الاصطلاحي** : عرف كل من فيفروفريستس Fristse-Fifnar " أنها فن التنسيق بين المدراء ورؤساء النوادي والمدربين والمختصين في المجال الرياضي أي بين الأفراد والجماعات، وشحنهم لبلوغ غاية منشودة" (**حليم المنيري و عصام بدوي 1992، ص 141.**)

ويعرفها محمد علاوي " العملية التي يقوم فيها فرد من أفراد الجماعة الرياضية المنظمة بتوجيه سلوك أفرادها أو لاعبيها أو أساتذتها ، أو مدرسيها لدفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم . " (**محمد حسن علاوي 1990، ص 15.**)

- **التعريف الإجرائي** :

القيادة الرياضية تعني القدرة على ممارسة نوع من الضغط للتأثير على سلوك الفريق لتحقيق أهداف محددة

3-6. الأنماط القيادية :

التعريف الإصلاحي : هو أسلوب السلوك الذي يتبناه القائد لمساعدة جماعته على إنجاز واجباتها وإشباع حاجاتها (طارق عبد الحميد البدري 2002 ، ص 54)

التعريف الإجرائي :

يركز أساسا على أن هناك بعض الأساليب أو الأنماط المحددة التي يستخدمها القادة في غضون العملية القيادية في سبيل قيادة التابعين أو المرؤوسين أو اللاعبين ويمكن ملاحظتها بسهولة والتي تعكس سلوك و تصرفات القادة بصورة واضحة .

4-6. الأداء:

يشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى معنى المشي مشيا ليس سريع وليس ببطئ و أدى الشيء ببطئ وأدى الشيء قام به، ويقال أدى فلان الدين وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها(المنجد اللغة والإعلام، ص 06)

وقد عرف اصطلاحا بأنه "القيام الشخصي بالعمل والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لممارسة مهام وأعباء وظائفهم فهو عبارة عن السلوك عملي يؤديه الفرد أو جماعة من الأفراد ومؤسسة تتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من اجل عمل معين لتحقيق هدف أو مرسوم(عقلة محمد المبيضين

، أسامة محمد جرادات ، 2001) وقد وضعنا تعريفا إجرائيا تمثل في أن "الأداء هو إنجاز العمل وفق الأسس والقواعد والمعايير المحددة مسبقا ويتم الأداء من طرف الأفراد والأشخاص فرادى أو جماعات " .

5-6. مديرية الشباب والرياضة :

مديرية الشباب و الرياضة مؤسسة ذات طابع خدمي وذلك نظرا للمساهمة الكبيرة لها في تنشيط الميدان الرياضي و الشباني داخل مناطق الولاية وحتى من الخارج من خلال تبادل النشاطات مع الولايات الأخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات، وتعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة متخصصة في مجال معين. كما يتركز أساس نشاط مديرية الشباب والرياضة في متابعة النوادي الرياضية، و الرباطات وتفعيل دورها في شتى المجالات وذلك بالمساهمة في الدعم المعنوي و المادي، وكذا متابعتها لأجل تحسين الأداء للنوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبانية عموما و المتابعة الميدانية لها.

- تطوير مديرية الشباب و الرياضة للولاية و المؤسسات و الهياكل و الأجهزة و النشاطات التابعة لاختصاصها العامة في ميادين الشباب و الرياضة و التربية البدنية و الرياضية، و تحثها وتنسقها و تقييمها و مراقبها .

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية و الترفيهية و حركة مبادلات الشباب و فضاء أتهم للتغيير و التنشيط و متابعة تنفيذها

- إعداد برامج الإعلام و الاتصال و الإصغاء للشباب و تطويرها و تنظيمها .

- تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب و المشاركة المتصفة بالمواطنة و ترقية مبادراتهم و كذا مكافحة الآفات الاجتماعية و العنف و التهميش بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية .

- تنفيذ برامج ترقية و تعميم التربية البدنية و الرياضية لاسيما في الوسط التربوي و التكوين وإعادة التربية و الوقاية بالاتصال مع المصالح و الهيئات المعنية للولاية .

- وضع التنظيمات و أقطاب انتقاء المواهب الشابة و توجيهها و تكوينها و تطوير هذه التنظيمات و الأقطاب و متابعتها و ترقية الممارسات الرياضية النسوية .

- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين و التأطير الدائم للعاملين داخل هياكل الحركة الجموعية و تجديد معارفهم و تحسين مستواهم في إطار التنظيم المعمول به .

- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل و الهيئات المعنية .
- السهر على تطوير التنظيم المتعلق بتسيير المؤسسات و هيئات الشباب و الرياضة الموجودة في الولاية و استغلالها أحسن استغلال .
- و ضع أنظمة لتقييم و مراقبة الهياكل و الهيئات و المؤسسات التابعة لاختصاصها و السهر على مراقبة مساعدة الدولة للحركة الجموعية الرياضية و الشبانية .
- ضمان متابعة برامج الاستشارة و انجاز الهياكل الأساسية و كذا تقييمها و تصديقها و صيانتها و حفظها .
- ضمان تسيير الموارد البشرية و المالية و المادية اللازمة لانجاز مهامها و كذا المحافظة على الممتلكات و الأرشيف
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية و إعداد الحصائل و البرامج المتعلقة بها وفقا للإشكالية و الكيفيات و الآجال المقررة(مرسوم تنفيذي رقم 345/06)

7-الدراسات السابقة :

إن الدراسات السابقة لها أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري، لأنها توفر الكثير من المعلومات، بغية الاستفادة منها في جميع مراحل البحث، فهي توفر المعلومات النظرية والبيانات والشواهد الواقعية لتكون انطلاقة يبنى على أساسها البحث.

وقد كان لأهمية الدراسات المتعلقة بنمط القيادة في تقديم فروض عن محددات وفعالية القيادة على أسس سليمة أثر في دفع عدد من الباحثين السيكولوجيين إلى محاولة بناء نماذج نظرية تهدف إلى تلافيا للثغرات في الدراسات السابقة. هذا من جهة أخرى يعد موضوع المذكرة التي بين أيدينا من المواضيع التي لم يتم التطرق إليها بهذه الصيغة من قبل .

ومن المواضيع التي سبقت وتناولت بعض الجوانب لهذا الموضوع نجد الدراسات الآتي ذكرها:

الدراسة الأولى: دراسة "أ. وداد بلكرمي" اثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الجمرات الفلاحية ETRA، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة عنابة الجزائر ، دراسة منشورة بمجلة العلوم الإنسانية عدد40،ديسمبر2013.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر الأنماط القيادية (الديمقراطي الحر، والأوتوقراطي) على الأداء الوظيفي (الرجبة، القدرة، فرص النمو والتقدم الوظيفي) لدى مؤسسة الجمرات الفلاحية بقسنطينة .

حيث طرحت الباحثة الإشكالية التالية:

هل هناك اثر لأنماط القيادة الإدارية (الديمقراطي الحر،الأوتوقراطي) على الأداء الوظيفي بمتغيراته (الرجبة، القدرة، فرص النمو والتقدم الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ؟
وانطلاقا من هذا التساؤل قامت بوضع ثلاث فرضيات:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنط القيادة الديمقراطي على الأداء الوظيفي في مؤسسة ETRA عند مستوى دلالة 0.05.
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لنط القيادة الحر على الأداء الوظيفي في مؤسسة ETRA عند مستوى دلالة 0.05.
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لنط القيادة الأوتوقراطي على الأداء الوظيفي في مؤسسة ETRA عند مستوى دلالة 0.05.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي المناسب لهذه الدراسة، وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلت إلى النتائج التالية:

اثر الأنماط القيادية على الأداء يعزي إلى النمط الديمقراطي بالدرجة الأولى وبدرجة كبيرة، اما النمط الحر فهو ذو تأثير ضعيف ومنعدم في القدرة على الانجاز، حيث درجة التأثير لا تتجاوز 0.05 ما يعني أن اقل من 50% من التغير في المتغير المستقل (نمط القيادة الحر) يؤدي إلى التغير في المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي.

أما النمط الأوتوقراطي فهو إما ذو دلالة عكسية على الأداء،أي كلما زاد المتغير المستقل (نمط القيادة الأوتوقراطي) كلما قل مستوى الأداء الوظيفي (خاصة الرجبة في العمل وفرص النمو والتقدم الوظيفي) وهو المتغير التابع،او ليس له علاقة بالأداء الوظيفي خاصة القدرة على الأداء. فهناك تأثير للمتغير المستقل أنماط القيادة الإدارية في المتغير التابع الأداء الوظيفي .

و على ضوء هذه النتائج نؤكد على تعزيز النمط الديمقراطي في المؤسسة ، وخلق جو من التعاون بين الأفراد وتحسين قدرة القادة في إدارة الموارد البشرية من خلال التأثير الإيجابي في سلوك المرؤوسين وتوجيهه نحو تحقيق الأداء .

الدراسة الثانية: دراسة " يوسف أبو عيدة " بعنوان " الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في أصول التربية " جامعة الأزهر- غزة، (2004 2005).

وقد تمثلت اهداف الدراسة في:

1. التعرف على الأنماط القيادية التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية في محافظة غزة.
2. الكشف عن أثر متغيرات الدراسة (الخبرة، السن، مكان العمل) في تصور أعضاء هيئة التدريس للأنماط القيادية لدى رؤساء الجامعات بالجامعات الفلسطينية.
3. الكشف عن أثر النمط القيادي التربوي السائد لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية في محافظة غزة على تفعيل أداء أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم.

حيث طرحت الباحث الإشكالية التالية:

ما الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، وانعكاساتها على تفعيل أداء العاملين؟

وانطلاقاً من هذا التساؤل قامت بوضع ثلاث فرضيات:

- يختلف تصور أعضاء هيئة التدريس للأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية في محافظة غزة باختلاف متغير مدة الخدمة التعليمية
- يختلف تصور أعضاء هيئة التدريس للأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية في محافظة غزة باختلاف متغير مكان العمل
- يختلف تصور أعضاء هيئة التدريس للأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية في محافظة غزة باختلاف متغير السن

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المناسب لهذه الدراسة، وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلت إلى النتائج التالية:

1. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أعضاء الهيئة التدريسية للأنماط القيادية لرؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير مكان العمل (الأزهر ، الإسلامية ، الأقصى ، القدس المفتوحة).
2. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تصور أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للنمط الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة يعزى لمتغير السن.
3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تصور أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للنمط الترسلّي لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة يعزى لمتغير السن.
4. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تصور أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للنمط الأتوقراطي لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة يعزى لمتغير السن.
5. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تصور أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للنمط الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة يعزى لمتغير الخبرة .
6. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تصور أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للنمط الترسلّي لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة يعزى لمتغير الخبرة .
7. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تصور أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للنمط الأتوقراطي لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة يعزى لمتغير الخبرة .

-التعليق على الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة و الدعم القوي للباحث، وعلى هذا فإنها تساعده في سيرورة بحثه منذ البداية وحتى النهاية إذ يتم الرجوع إليها دائما وفي كل مجالات البحث ولقد أفادتنا الدراسات السابقة التي تناولناها وتنوعت استفادتنا منها، فالدراسة السابقة الأولى دراسة "أ. وداد بلكرمي" اثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي

دراسة حالة مؤسسة الجمرات الفلاحية ETRA، أفادتنا في الجانب النظري من خلال المعارف التي ضمتها الخاصة بالقيادة ، وأيضاً ساعدتنا في صياغتنا للأسئلة الاستبيان، كما ساعدتنا في فهم الموضوع جيداً والجانب المنهجي للبحث وكذا تحديد أبعاد المشكلة وطرق جمع البيانات والمعلومات.

أما الدراسة السابقة الثانية دراسة " يوسف أبو عبيدة" بعنوان " الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في أصول التربية" فساعدتنا تقريبا في نفس الأشياء إضافة إلى استقائنا منها كيفية التحليل والتفسير للنتائج.

وعلى العموم فإن الدراسات السابقة والمشابهة التي تناولتها ساعدتنا كل المساعدة في إنجاز بحثنا هذا.



الكتاب الطيب

A decorative border in a traditional Arabic calligraphic style, featuring intricate scrollwork and floral motifs. At the top and bottom, there are horizontal bands with a fine, repeating pattern, resembling a woven or beaded texture. The central area is framed by elegant, flowing lines that curve and swirl, creating a sense of movement and grace. The overall design is symmetrical and highly detailed.

الفصل الأول

القيادة والأنماط القيادية

تمهيد

إن عملية التفاعل بين التابعين والمتبوعين أمر يؤكد على أهمية فهم صفات الناس الذين نتعامل معهم، حتى يمكن إدراك ما يؤثر فيهم ويجعلهم يتوجهون الوجهة المطلوبة في سلوكهم وما يظهر أيضا في قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته دونما إلزام قانوني سعيا وراء أهداف معينة يجعل فينا نوع من الفضول لمعرفة طبيعة ومكونات العملية القيادية وخطواتها.

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

وعلى الرغم من أن الأسلوب أو النمط المتبع للعمل مع الجماعات لا يختلف كثيرا من مجال لآخر إلا أنه نظرا لاختلاف أنماط الجماعات في مدى خبراتها أو مستواها الثقافي أو الاجتماعي، أو في تقاليدها السائدة، ونظرا لأن الجماعات تتباين من حيث الصفات والسمات العامة التي تميز طبيعة كل جماعة أو من أغراض كل جماعة وأهدافها فإن القائد بالضرورة يختلف من جماعة لأخرى، ولكن هناك نواحي يجب أن تتوافر في الأساليب القيادية مهما تنوعت مجالاتها سواء كانت متعلقة بالأسلوب القيادي أو القائد بحد ذاته.

1- القيادة:**1-1- مفهوم القيادة**

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

- **تعريف هام فيل 1954Hemphill** : يعرف القيادة بأنها نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة بتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة. (ناصر محمد العديلي 1982 ، ص 128-129)

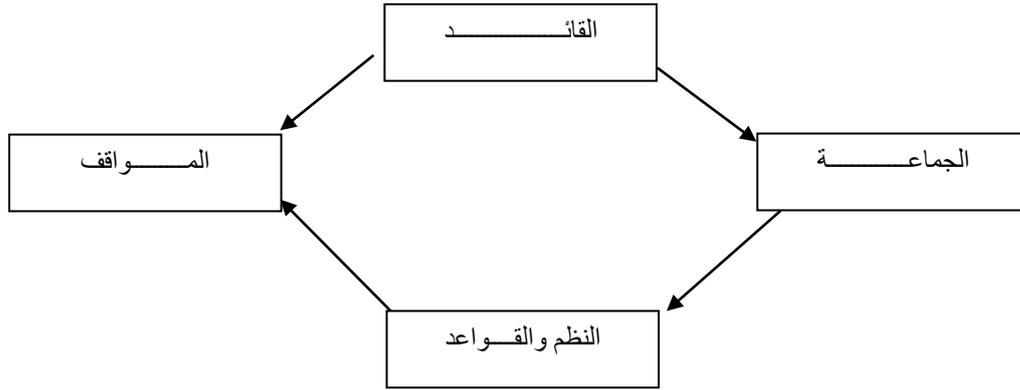
- **تعريف سهيلة عباس**: القيادة هي عملية ديناميكية، تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه أو تابعيه، إذ يمكن التأثير في سلوك المرؤوسين تأثيراً مباشراً، إذا توافرت القناعة والفهم والإدراك للقائد من قبل المرؤوسين، كما يمكن للمرؤوسين من تقديم المعلومات الضرورية للقرارات، ولذلك فإن القيادة عملية تواصل وتفاعل متواصل ومتغير حسب الموقف والظروف. (سهيلة عباس 2004، ص12)

1-2- مفهوم القيادة في المجال الرياضي**- تعريف القيادة**

- **تعريف همفلوكونس 1957 HemphillCoons** : عرفها على أنها : سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد اتجاه هدف مشترك بينهم (محمد حسن علاوي : 1990، ص15)

1-3- مكونات القيادة في المجال الرياضي

هناك أربعة أركان أساسية في مكونات القيادة والشكل التالي يوضح ذلك: (مصطفى حسين باهي وأحمد كمال نصاري ص 05)



شكل رقم(01): يوضح مكونات القيادة في المجال الرياضي

- **القائد:** يعتبر القائد من أهم عناصر ومكونات عملية القيادة فهو صورة الجماعة ورمزها المتحدث بلسانها و المسؤول عن إيجابياتها وسلبياتها وواضع فلسفتها. ويستطيع تحقيق أهدافها من خلال خبراته السابقة وطموحاته ومؤهلاته العلمية وتكوينه الشخصي واتجاهاته، وقدرته على التأثير في الآخرين من خلال الوسائل والطرق التي يستخدمها لتحقيق أهداف الجماعة.

ويعرف علي السلمي 1993 القائد بأنه: " الشخص القادر على التأثير في التابعين من أجل بلوغ هدف معين في ضوء التغيرات العصرية ".

كما أشار علاوي 1998 إلى القائد بأنه: " الفرد في الجماعة الذي يوجه وينسق الأنشطة المرتبطة بالجماعة لتحقيق أهدافها، وإنه الفرد في الجماعة الذي يمتلك أكبر قدر من النفوذ والتأثير على أفراد الجماعة بالمقارنة بغيره من الأفراد ".

ومن هنا يمكن تعريف القائد بأنه: الشخص المحرك الذي يستطيع إقناع الآخرين والتأثير فيهم بقيادته والموجه لأنشطتهم من أجل ضمان حسن سير العمل لتحقيق الأهداف المنشودة.

- **الجماعة:** وهي عنصر هام من عناصر القيادة ومكوناتها وهي تشير إلى وجود إثنين أو أكثر من الأفراد توجد بينهم أهداف مشتركة تتفاعل شخصياتهم وخبراتهم ودوافعهم مع بعضها البعض لتحقيق أهداف محددة.

- **المواقف:** وهي تشير إلى المواقف الاجتماعية التي يوجد فيها الفرد أو الجماعة وتثير لديهم دوافع معينة، وتتسم تلك المواقف بوجود معوقات تستلزم وجود من يقود تلك الجماعة
- **النظم والقواعد:** وهي تشير إلى تلك النظم والقواعد التي تتفق عليها الجماعة وتعمل على تنظيم العلاقات بين الأفراد، وتراعي القيم والعادات والتقاليد واتجاهات الأفراد.

1-4- أنواع القيادة في المجال الرياضي

تتعد أنواع القيادة بتعدد البحث في سيكولوجية القيادة وفيما يلي سنعرض هذه الأنواع:

- القائد المهني

هو الشخص الذي أعد عن طريق دراسات معينة وتدريب خاص لكي يكون قادرا على العمل في المؤسسات الرياضية، القيادة المهنية هي قيادة تربوية تلعب دورا جوهريا من خلال المؤسسات التي يعمل بها على مساعدة نفسه وإشباع احتياجاته ونحو مواهبه وتعديل سلوكه واتجاهاته لإعداد مواطن سوي صالح. (حامد عبد السلام زهران 1984. ص62)

ويعد القائد المهني لكي يكون صالحا للعمل في المجال الرياضي عن طريق محاور رئيسة:

- تعليمه مجموعة من العلوم والمعارف اللازمة للتعامل مع المجتمع الرياضي وهي مجموعة العلوم الأساسية مثل: علم النفس، علم الاجتماع، الإدارة الرياضية... الخ.
- تعليمه مجموعة من العلوم المهنية اللازمة له في مجال تخصصه مثل: التدريب الرياضي، قوانين الألعاب، مقاسات وأبعاد الملاعب الرياضية، طرق تنظيم واخراج الدورات الرياضية... الخ.
- اكتسابه مجموعة من المهارات القيادية التي تمكنه من العمل مع الشباب ويرى البعض أن القائد المهني لابد وأن يتقاضى راتبا نظير عمله كشرط من الشروط الأساسية إلى جانب إعداده المتخصص حتى يمكن أن نسميه قائد مهني وحتى نفرق بينه وبين القائد المتطوع (حليم المنيري وعصام بدوي، 1992. ص214)

- القائد المتطوع

هو الشخص الذي لديه من الوقت والرغبة والاستعداد ما يدفعه إلى التطوع للعمل في المؤسسات والهيئات الرياضية وغالبا ما يكون لدى هذا الشخص مهارة عملية أو يتقن نشاطا معيناً وهناك ضرورة وجود هذا النوع من القادة في المجال الرياضي للأسباب التالية: (حامد عبد السلام زهران 1984. ص94)

- أن هناك نقصاً في القادة المهنيين إلى جانب عدم قدرة المؤسسات والهيئات الرياضية على توظيف العدد اللازم من القادة المهنيين لقيادة مجالات نشاطها المقصود.

- تنمية روح التطوع والخدمة العامة، وربط هؤلاء المتطوعين بواقع مجتمعهم واحتياجاتهم من خلال تعاملهم مع الرياضيين وإدراكهم لأهمهم وطموحاتهم وكذلك احتياجاتهم

- إضافة مهارات جديدة، وربما لا تكون متوفرة لدى القادة عمله القائد المهني هو الذي يحدد مسؤولياته واختصاصاته ويشرف عليه ويوجهه أثناء قيامه بالعمل، كما يقع على عاتق القائد المهني مسؤولية إعداد وتدريب القيادة التطوعية (حليم المنيري وعصام بدوي 1992. ص 215)

- القائد الطبيعي: وهو الذي تنتخبه الجماعة من بين أعضائها لكي يتولى مباشرة قيادتها وتنظيم أعمالها ونشاطها واجتماعاتها ويكون حلقة الاتصال بينها وبين القائد المهني وتمثل أهمية هذا النوع من القيادة في الآتي

- فرصة لتدريب الشباب على تحمل المسؤولية، ومواجهة المشاكل.

- تؤدي إلى إيجاد تابعين (وهم أعضاء الجماعة التي يقودها القائد الطبيعي) "يخضمون التبعية السلمية وتتكون لديهم محاسبة القائد الطبيعي ومناقشته في أي خروج منه عن ما اتفقت عليه الجماعة" (حسن شلتوت وحسن معوض 1996. ص84)

- تؤدي إلى إيجابية الأعضاء وتزيد من فاعليتهم داخل الجماعة لشعورهم بأن القائد أحد زملائهم وأنهم أصحاب القرار الأول، سواء في إبقائه أو عزله.

- فرصة لتدريب الشباب على الأسلوب الديمقراطي حتى يخرجوا إلى الحياة مزودين بقيم ديمقراطية صالحة تساعد على تدعيم وتغذية الهيئات الرياضية ومواقع العمل الأخرى بالقيادات الإيجابية الفعالة (حليم المنيري وعصام بدوي 1992. ص 216)

- جاء في كتاب ل: حليم المنيري وعصام البدوي أن: " الإدارة تحتاج دائما إلى المدير، والمدير هو الرئيس في بعض الأحيان وقائدا أحيانا أخرى، ويتوقف هذا على مدى ما يجتمع به المدير في صفات ومهارات. " ولذلك سوف نتطرق لرئيس الفريق كقائد وذلك بالتعرض إلى خصائصه وسماته. (حليم المنيري وعصام بدوي 1992. ص 227)

1-5- الخصائص النفسية للقائد في المجال الرياضي

- حسن المظهر يتمتع باللياقة البدنية.
- حسن الخلق يتمسك بالقيم والمبادئ.
- يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على التأثير في الآخرين وتحمل المسؤولية.
- الفطنة والذكاء والقدرة على التصرف في مواجهة المشكلات.
- القدرة على الاتزان الانفعالي وإنكار الذات.
- المشاركة الإيجابية والتفاعل الاجتماعي.
- مثالا حيا للنزاهة والأمانة والسمعة الطيبة.
- أن يكون مهذبا وموضع ثقة الآخرين.
- القدرة على تحقيق أهداف الجماعة ووضع الخطط والاستراتيجيات.
- القدرة على اتخاذ القرار.
- القدرة على التفكير والتحليل والتنبؤ.

-التواضع والتحرر من الغرور والكبرياء.

- الطموح والدافعية. (مصطفى حسين باهي وأحمد كمال نصاري 2006. ص6)

وقد أشار محمد حسن علاوي 1998، إلى أهم السمات الشخصية والقدرات التي يجب توافرها في القائد: (مصطفى حسين باهي وأحمد كمال نصاري 2006. ص7)

- الثبات الانفعالي. - التناغم الوجداني والتعاطف.

- القدرة على اتخاذ القرار. - تحمل المسؤولية.

- الإبداع. - المرونة.

- الطموح. - القيادة.

1-6- واجبات القائد ومهاراته

- واجبات القائد

إن البحث عن الامتياز يستوجب التعرض للمحاولات الفاشلة والتعلم منها والاستفادة بدافع الإبداع لاتخاذ القرارات الصعبة، ومن هنا لابد من التعرف على الصفات الواجب توافرها في القائد ويجب أن يتحلى بها، وقد لخصها إبراهيم المليجي في: (إبراهيم عبد الحميد المليجي 2003. ص258)

- التجاوب: بمعنى الاهتمام والاستجابة لحاجات الأفراد النفسية كالتقدير والاحترام والأمن

- العمل والإنصاف: بمعنى أن يكون موضوعيا في أحكامه، وأن يتصف بالعدل والإنصاف وألا يفرق في معاملاته مع أفراد جماعته.

- الانطلاق: بمعنى الإقدام من غير تهور، والحزم من غير قوة، والاعتناء بالذات من غير كبرياء واليقظة، وحسن التصرف والقدرة على الإنجاز ومشورة الآخرين وعدم الاستبداد بالرأي، والقدرة على إنجاز الأولويات دون تنازل مؤكداً أن كل أولوية تحتل الأهمية القصوى عندما يحين دورها.

- **الاستقرار الانفعالي:** بمعنى الهدوء والاعتزان وأن تكون ردود الأفعال مناسبة للفعل وسعة الصدر والمقدرة على استيعاب الآخرين وعدم السرعة أو الحدة في الغضب وأن يكون مثلاً يقتدي به.

- **حب الناس:** بمعنى أن يكون رحيماً ويهتم بالغير، ويعمل على راحتهم ولا يقسو على أبنائه ولا يتكبر ولا يتعالى عليهم، ولديه المقدرة على العطاء، ومساعدة أعضاء الفريق على النمو والنجاح وتشجيعهم على تطوير أنفسهم ودعمهم والتعاون معهم لتحقيق ذلك.

- **الذكاء:** حسن التصرف والوسطية في الأمور و المرونة، والتنبؤ بعواقب الأمور.

- **الكفاية والخبرة:** لديه الدراية بكيفية توجيه ومساعدة الجماعة التي يعمل معها في وضع البرامج وتنفيذها، وتشخيص المشكلات والعمل على علاجها وأن يسير حسب قدرة الجماعة وان يتدرج معهم حيث وصلوا.

- **الثبات في المعاملة:** أن يكون متنبأ بسلوكه من قبل الآخرين حيث أن المواقف المعينة متناسبة معها لا يوجد فيها شطط.

- **الثقة بالنفس:** بمعنى أن يكون واثقاً بخبراته وقدراته ليكون أكثر طمأنينة وهدوء وأنه قادر على مساعدة الناس ومن ثم تنقل هذه الطمأنينة والهدوء إلى الآخرين.

- **الاعتناء بالمظهر والصحة:** أي أن يكون سليم الصحة، قادر على معطيات وواجبات وظيفته يؤدي ما عليه بقوة ونشاط، كما أن مظهره لائق ومناسب للمجتمع الذي يعمل معه فهو يهتم بمظهره في غير مبالغة ويتمسك بقيمه الخلقية والمهنية. (إبراهيم عبد الحميد المليجي 2003 ص 259) ظ

1-7- أهمية القيادة في حياة الجماعة

إن القادة يلعبون دوراً أساسياً في تحديد أهداف الجماعة وفي وضع قيمها ومعاييرها وثقافتها كما يضعون خطط النشاطات المختلفة لجماعتهم، وبالطبع الجماعة تعود هامة لأنها هي التي تقبل القيادة أو ترفضها وعلى ذلك لا بد أن يعمل القائد على إشباع حاجاتهم ففي بعض المواقف قد تتطلب الجماعة قائداً يشعرها بالحب والحنان والدفء، والأبوة وفي مواقف أخرى قد تكون القيادة خطراً داهماً يهدد حياة

الجماعة فترغب في قائد حاسم وحازم ولو كان عدوانيا وعلى ذلك فمعرفة القائد ونوعيته تكون بتحديد الحاجات المادية والاجتماعية والسيكولوجية للجماعة ، وبذلك نحدد نوع القائد المناسب .

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

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

2- الأنماط القيادية:

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

" حصر السلطات في نطاق مسؤولية القائد بمفرده ، أو اتاحه الفرص لموظفيه للمشاركة في تنفيذ مهامه الإدارية ، أو الاعتماد الكلي على مرؤوسيه في صنع القرارات وإدارة شؤون التنظيم " (حليم المنيري وعصام بدوي ص 240)

وتتضمن الأساليب القيادية كلا من القيادة الديمقراطية والقيادة الأوتوقراطية والقيادة الفوضوية :

2-1- النمط الديمقراطي:

ويكون القائد الديمقراطي عضواً في الفريق ، ويشعر الآخرون بذلك ويتلقى أفكارهم ومقترحاتهم وينظر إليها بالتقدير و الاحترام (يعقوب حسين نشوان 1985 ص162).

" يسعى القائد الديمقراطي إلى ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها وفي تحديد أهدافها ورسم خططها ولا يميل إلى تركيز السلطة في يده ، وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهدافها عن طريق الأعضاء أنفسهم ، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء . " (عادل أحمد الاستول 1987 ، ص 261)

و يعمد القائد في النمط الديمقراطي إلى تحقيق ضرب من الوصال الفكري بينه وبين مرؤوسيه ، فهو يعمل على تحريك دوافع المرؤوسين ، وهو دائماً يعرض عليهم المشاكل ويناقشهم فيها بوصفهم أسرة واحدة أو فرد واحد .

القيادة الديمقراطية وفيها لا يرغب المدير في الإنفراد بصنع القرار ، ولا يكتفي بطلب العون والمساعدة والرأي في صنعه من جانب مرؤوسيه ، ولكنه ينظم إلى جماعته كعضو وزميل مشارك ، فهو يفضل ألا يعطي مرؤوسيه توجيهات مسبقة : أو لا يعطيهم منها إلا القليل ، قاصداً بذلك أن يترك لهم حرية أكبر في صنع القرار (عبد الفتاح حسن 1972 ص245)

ومن جهة أخرى فإن القيادة الديمقراطية تقوم على الفرضين الآتين:

- الأفراد الناضجون الأذكياء المثقفون قادرين على إدارة شؤونهم بطريقة خلاقة ومسئولة.
- تكون انعكاسات الأفراد ايجابية نحو الفرص التي تمكنهم من التعبير عن خصائصهم الإنسانية الطبيعية وتكون انعكاساتهم سلبية إذا ما حرّموا من مثل هذه الفرص (عبد الفتاح حسن 1972 ص255)

وحسب محمد فتحي فإن القيادة الديمقراطية هي " قيادة يميل القائد فيها إلى تفويض سلطاته لمرؤوسيه كما يعتمد على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد ومشاركتهم جميعاً في اتخاذ القرار كما أن القائد الديمقراطي يعمل على إشباع حاجات مرؤوسيه بما يساهم في إيجاد روح التعاون بين الأفراد في المؤسسة مما يعمل على جعل سلوك التعاون بين الأفراد متناسباً ومتوافقاً مع الاتجاه العام للمؤسسة وأهدافها . (محمد فتحي، ص161)

2-2- النمط الأوتوقراطي :

فيظل هذا الأسلوب القيادي ، تتركز السلطة في يد القائد وحده ، فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه دون أن يشرك مرؤوسيه ، وهو الذي ينضم أعمال الأفراد الذين يعملون تحت قيادته ، ومن هنا فإن القائد يهتم بضمان طاعة الأفراد وليس للأفراد حرية في اختيار العمل أو المناقشة أو إبداء الرأي (سيد صبحي ص119).

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

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

والقيادة الأوتوقراطية كما عرفها محمد فتحي هي قيادة يميل القائد فيها إلى استخدام السلطة الرسمية كأداة يتحكم بواسطتها يضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على تنفيذ عمل معين ، بالإضافة لكون هذا القائد مستبدا أو (متحكما) في كل القرارات وهو لا يثق في قدرات ومهارات مرؤوسيه مما يساهم في ازدياد روح الشك والريبة في العاملين معه ، وبالتالي بعكس هذا الأمر على المؤسسة روح التوتر والقلق كما أنه ينسب كل نجاح لنفسه ولأسلوب مهاراتهم وإمكانياتهم ويستخدم معهم أسلوب القوة بالتهديد بطردهم من العمل والخصم من مرتباتهم و(يستخدم معهم أسلوب القوة) ويتخذ قراراته بناء على أسس مزاجية غير موضوعية ولا تتفق مع الصالح العام للمؤسسة. (محمد فتحي ص161)

وتتميز القيادة الاستبدادية باجتماع السلطة المطلقة في يد القائد الاستبدادي فهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها ، وهو الذي يفرض على الأعضاء ما يقوم به من أعمال ، كما أنه يحدد العلاقات التي تقوم بينهم ، وهو وحده الحاكم والحكم ومصدر الثواب والعقاب ، ويعتمد الأعضاء اعتمادا كليا عليه . (عبد الرحمان عيسوي ص371)

كما أن القيادة التسلطية بدورها تقوم على الفرضين الآتيين (عبد الفتاح حسن ص 254)

- لا أثر للعلاقات الإنسانية في مجال الأعمال.

- يميل معظم الناس بطبعهم إلى الاعتماد على غيرهم ، وهم كسالى : يهتمون بأنفسهم وغير متعاونين لذلك فهم - فرضا - محتاجون إلى إدارة وإلى رقابة قوية من الخارج ، حفظ للنظام ، وقد نبعت الإدارة التسلطية عن فكرة استغلال الإدارة لكل مصادر الإنتاج ورقابتها عليها ، آلات ، طرق ، مواد مالي ، قوة عاملة .

- ويعرف النمط الأوتوقراطي بأنه ذلك النمط الذي يستعمله المدير بالتركيز على العمل والنظام وتحقيق أهداف المؤسسة ، على حساب العلاقات الإنسانية في العمل ، حيث يعتبر مرؤوسيه مجرد منقدين لتعليماته وأوامره بدون مناقشة أو إبداء الرأي " والقادة من هذا النوع يتخذون من سلطتهم الرسمية وسيلة تحكم وأداة فقط ، تدرا بموجبها كل المسائل التنظيمية تبعا لأرائهم الشخصية ، ولا يألون جهدا في حمل مرؤوسيهم إرغامهم على تحقيق أهداف التنظيم وغاياته . (حسن إبراهيم وعبد العاطي أحمد الصياد 1993.ص100)

2-3- النمط الفوضوي (الحر المتساهل)

وفي هذا الأسلوب يتصف الجو بالحرية التامة ، حيث يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المناقشة أو التنفيذ ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي ، بعكس القائد الديمقراطي الذي يتمتع بحب الجماعة ، كذلك تكون جماعة أقل عدوانا وأكثر تعاونا قابلية لتحمل المسؤولية (محمود السيد أبو النيل 1985 ص.262). ويظهر في هذا الأسلوب القيادي قائد الجماعة غير مكثرة بواجباته ، لا يؤدي إلا دورا شكليا في الجماعة وبالتالي لا يوجد له دور فعلي في التخطيط أو التنفيذ أو التوجيه أو المراقبة وجوده في الجماعة كعدمه ، لذا تكون الجماعة في حالة من الفوضى .

والقائد الفوضوي لا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا متى طلبوا منه ذلك وفي أغلب الأحوال ما يكون وصل إلى مركز القيادة بحكم مهارته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادية (محمد فتحي ص 169) ويعرفها محمد فتحي أي القيادة الفوضوية على أنها قيادة ترى أن على كل فرد أن يعمل ما يراه مناسبا فالقيادة هنا تترك للمرؤوسين حرية تصريف الأمور فلا يوجد نظام ولا مسؤوليات ولا أهداف فالنظام غير موجود والمسؤوليات لأهداف فالنظام غير موجود والمسؤوليات غير محددة والهدف غير واضح. (حسن إبراهيم وعبد العاطي أحمد الصياد 1993.ص80)

وحسب حسن إبراهيم حسان فإن النمط الفوضوي " هو النمط الذي يتصف بالتساهل ، حيث يعطي القائد مرؤوسيه حرية كبيرة في ممارسة أعمالهم بإنفراد في حل المشكلات التي تواجههم . أو السلبية في مواجهة المشكلات ، والتهرب من تحمل المسؤولية ومتابعة المرؤوسين وهذا النوع من الأنماط يترك الأمور بلا توجيه أو رقابة حيث : " يترك جماعة العمل تحدد الأهداف وتتخذ القرارات حيث يتميز صاحب هذا النمط بالتسامح والسلبية ، والود وترك زمام المبادرة ، وضعف الجماعة لأن المسؤوليات غير محددة. (مفتي إبراهيم حماد ص71)

2-4- العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة

- إن من أهم العوامل التي تؤثر على اختيار النموذج القيادي هي عوامل تخص القائد نفسه وأخرى تخص المرؤوسين أنفسهم وثالثة تخص الموقف والبيئة وهي : (حسن إبراهيم وعبد التعاطي أحمد الصياد 1993.ص80)

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

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

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

-الموقف : أما الموقف فهو يؤثر على إتباع نموذج قيادي معين ، فإن مواقف الأزمات لا تشجع القادة على المشاركة المرؤوسين .

الضغوط الزمنية: كما أن الضغوط والحاجة الملحة لاتخاذ القرار قد تميل بالرئيس إلى الانفراد في إصدار القرار دون الرجوع لمشاركة الجماعة.

2-5- طرق تغير اتجاهات المرشحين للقيادة

إن عملية تغير الاتجاهات لدى المرشحين لمناصب القيادة في تدريبهم على العلاقات الإنسانية ليست عملية سهلة ، أو يمكن أن تتم في يوم أو ليلة بل إنها عملية فطام نفس تقتضي من الفرد التنازل عن الاتجاهات ووجهات نظرا ألفها ، والأخذ بأخرى جديدة لم يألفها ، بل كثير يكون تغير الاتجاهات

الأساسية للفرد بمثابة إعادة لبناء شخصية بأسرها ، لدم فكثيرا ما ترتطم محاولة هذا التغيير بمقاومة عنيفة من الفرد بين طرق تغير الاتجاهات (فؤاد حيدر 1994.ص04)

-المناقشة الجماعية : إن المناقشة التي يعقبها قرارات جماعية تؤدي إلى تغير اتجاهات قوية لدى الناس حين تتغير معايير الجماعة ، تتغير معايير الأفراد وتقل مقاومتهم لتغير اتجاهاتهم.
- تمثيل الأدوار :وهي أن يقوم الفرد بتمثيل دور الرئيس أو عامل أو مسؤول وذلك في تمثيله دون أن يشعر بمشاعره الحقيقية نحو صاحب الشخصية التي يمثلها .

معونة المرشح الاستبصار في نفسه : بمعرفة الفرد حقيقة اتجاهاته السيئة وأثرها في سلوكه نحو الآخرين فيخلق في نفسه الدافع إلى تغييرها ، أي معونة على أن يفهم كيف ينشأ هذا الاتجاه لديه ، وفي أية ظروف ينشأ .

-تغير اتجاه الفرد نحو نفسه : إن الفرد يسقط اتجاهاته نحو نفسه على الناس وقد يؤدي إلى تغير اتجاهات الفرد نحو نفسه عن طريق العلاج النفسي يؤدي إلى تغير اتجاهاته نحو الآخرين ، أي احترامهم وتقبلهم .

خلاصة:

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

فالقيادة هي طاقة بشرية وجهد إنساني متكامل ومتبادل مبني على المعرفة و التنظيم و الحاجة لممارسة القيادة ، تعتمد على حجم السلطة الممنوحة ومدى استقلالية المنصب و العمل المسموح القيام به ، وعليه فالقائد عليه أن يكون ماهرا في التنقل من نمط إلى آخر من أنماط القيادة لمساعدته في فهم العملية القيادية و الاختلاف بين الأنماط و الأساليب القيادية ، وكيف يمكن استخدامها .

كما تتضمن القيادة قيام القادة ببحث و تحميس العاملين لإنجاز أعمالهم بصورة جيدة مهما كانت المهام الموكلة إليهم وحتى يمكن أداء ذلك بكفاءة يجب أن تكون مدركا لجميع العوامل المؤثرة في الموقف القيادي و من ثم اختيار الأسلوب القيادي المناسب .

الفضل الثاني

أداء العاملين في المؤسسات الرياضية

تمهيد

إن عملية التفاعل بين التابعين والمتبوعين أمر يؤكد على أهمية فهم صفات الناس الذين نتعامل معهم، حتى يمكن إدراك ما يؤثر فيهم ويجعلهم يتوجهون الوجهة المطلوبة في سلوكهم وما يظهر أيضا في قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته دونما إلزام قانوني سعيًا وراء أهداف معينة يجعل فينا نوع من الفضول لمعرفة طبيعة ومكونات العملية القيادية وخطواتها

1- أداء العاملين:

1-1- مفهوم الموارد البشرية :

لقد اهتم العديد من المفكرين والكتاب بموضوع إدارة الموارد البشرية، كما تباين بعضهم في تحديد التسميات حسب التطور الزمني لمفاهيم وفلسفة الإدارة، حيث ضمت تسمية إدارة المستخدمين ثم تليها إدارة الأفراد، ثم أضحى إدارة شؤون الموظفين، ثم أخيراً وانطلاقاً من سبعينات القرن الماضي أطلق عليها اسم إدارة الموارد البشرية (مصطفى نجيب شاوش 2005.ص15)

وكما أن لها عدة تعاريف أطلقها المفكرون والكتاب، كل حسب طبيعة المنظمة حيث عرفت بأنها "النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمنظمة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب، والأجور والحوافز وتحسين الأداء، وتقييمه وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية، وصولاً إلى الإحالة على المعاش بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها وكذلك المجتمع، وكذلك عرفت بأنها "ربط الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء، وتنمية الثقافة التنظيمية التي تحفز الابتكار والمرونة"، فيما عرفها عبد الرحمن الهيتي بأنها "الإدارة المسؤولة عن الفعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع". (مدحت أبو النصر 2007، ص 62)

نستدل من مجمل هاته التعاريف على أن إدارة الموارد البشرية تكمن في تكامل مجموعة من الأنشطة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية والمتمثلة عموماً في التخطيط الواقعي، والتوظيف الملائم بالإضافة إلى المتابعة المستمرة والتدريب الجيد لهاته الموارد البشرية.

1-2- أهمية إدارة الموارد البشرية:

انطلاقاً من التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، أدركت مختلف المنظمات في جميع دول العالم، أن العامل الأكثر مساهمة في استمراريتها وتوفير الميزة التنافسية لها هو أفرادها، وحسب ما يرى السيد الهواري (2005) "أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي مؤسسة أو منظمة وهذا إذا تم إدارتها بشكل جيد". ولقد لخصنا أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في تعزيز ما يلي :

◀ الموارد البشرية أساس الاستقلال وأداة تنافسية عالمية، من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية، والتطوير المستمر في الأنشطة المتعلقة بها .

◀ الاختيار الجيد والتكوين المستمر لمورد بشري، تزيد من قدراته الابتكارية التي بدورها تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.

◀ الحدة التنافسية في زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليفها، والتطور المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، يتطلب استقطاب العقول التي هي تحت ساحة الصراع العالمي.

◀ الحد من التعارض المحتمل بين متطلبات الإدارة والالتزامات الخاصة بالموارد البشرية .

◀ تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية، انطلاقا من تعدد مهام الأفراد التي لا تخص بمصلحة معينة

فقط. (مصطفى نجيب شاوش 2005.ص16)

1-3- أهداف إدارة الموارد البشرية:

تجسد الأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية، من خلال استغلالها لهذه الموارد أحسن استغلال، وذلك محاولة للوصول إلى تميز حقيقي ودائم في الأداء، و تحقيق أهداف كل من الفرد والمنظمة وحتى المجتمع، و يتضح لنا هذا أن من الأهداف إدارة الموارد البشرية، توفر الظروف المناسبة للعمل وبتالي الرفع من إنتاجية القوى العاملة طبقا لإمكانات المنظمة، وكما تهدف أيضا إلى توفير الموارد البشرية بالمواصفات المطلوبة في الوقت المناسب، مع مراعاة الطريقة الصحيحة لبناء وتدعيم الولاء المؤسسي لديهم، وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لهم، عن طريق تحفيز العاملين على التعاون أي بناء العلاقات الإنسانية، وكذا تدريبهم وتنميتهم، ومن أهداف إدارة الموارد البشرية أيضا الاهتمام بمقترحات العاملين وتطبيق المناسبة منها، وكذلك تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص للجميع في المنظمة من حيث الترقية والأجور، التدريب والتطوير(مصطفى نجيب شاوش 2005.ص17)

ويبرز لنا كذلك أن من تلك الأهداف، هو تحقيق مبتغيات المنظمة من خلال البحث المستمر على أفضل المهارات والمحافظة عليها، وذلك من اجل الحفاظ على استقرار واستمرارية المنظمة، وتحسين أدائها والميزة التنافسية لها. (مدحت أبو النصر 2007.ص15)

1-4- أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية:

تعتبر الموارد البشرية بمختلف وظائفها الركيزة الأساسية في دوام وحيوية أي منظمة، سواء كان مجال عملها إنتاجيا أو خدميا، حيث تولي الإدارات الحديثة اهتماما كبيرا بهذه الموارد، من خلال تحفيزها وتدريبها والاعتناء بها، على المديين المتوسط والطويل، ومراعاة اهتماماتها ومحاولة حل مشاكلها، ويعتبر المجال الرياضي من أهم المجالات التي تتوفر على الموارد البشرية سواء كانت في المجال الإداري من خلال

موظفي ومستخدمي الإدارات الرياضية أو في المجال التدريبي من حيث اللاعبين، الحكام، المدربين، والمسيرين وكذلك في المجال التربوي الرياضي من خلال مختلف الأساتذة والأخصائيين في المجال الرياضي.

وإن المجال الرياضي يعتبر مجالاً غنياً وخصباً لمختلف الموارد البشرية المكونة له، لذا يجب الاطلاع على مختلف الأساليب والطرق، والمناهج الحديثة في تطوير وجلب هاته الموارد، بطريقة تخدم الجميع من منظمة وكذلك الفرد والمجتمع، فلو رأينا مثلاً على مستوى الفريق، فإن اللاعبين الذين يمتلكون مهارات وقدرات تأهلهم للتألق، والوصول إلى تحقيق أفضل النتائج، نجد أن المنظمة أو بالأحرى الفريق يعمل جاهداً، من أجل الحفاظ عليهم، من خلال تدريبهم وكذا تحفيزهم، وكذلك بالنسبة لعملية الانتقاء للاعبين الجدد، التي بدورها تعتمد على مجموعة من الاختبارات والمعايير للوصول للاعب الكفء والجيد.

والمتبع لإدارة الموارد البشرية يجد أن مختلف الوظائف والطرق والأساليب المحددة لهاته الموارد، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمجال الرياضي في كل أقسامه.

ومن هذا الأساس تظهر الأهمية البالغة للمورد البشري في مختلف ميادين المجال الرياضي وذلك من خلال الاعتماد الكبير على هذا المورد في مختلف المهام والنشاطات الرياضية بالرغم من التطور التكنولوجي الإداري في وقتنا الحاضر. (مدحت أبو النصر 2007. ص 18)

2- الأداء الوظيفي:

2-1- مفهوم الأداء:

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد و المنظمة حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة وذلك على مستوى الفرد والمنظمة و الدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث عرف أندروود (Andrewd) الأداء بأنه تفاعل سلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته.

كذلك يعرف الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.

ويعرف المير الأداء الوظيفي بأنه " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة." "

يتضح مما سبق تعدد تعاريف الأداء وذلك ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء أكانت دراسات نظرية أم ميدانية، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تلك التعاريف إلا أنها كعوامل تجمع هذه التعاريف وهي كما يلي:

- أ - الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
 ب - الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
 ج - الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكلة التنظيمية (بن نوار صالح 2006، ص 26)

إن الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز عليها وإلا يتم تجاهلها تماماً بمعنى أن الأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج ولهذا ينظر إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط فهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم فمثلاً يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسة عامة أن تخطط وتنظم إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أية نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها، وهذا يفسر بوضوح مدى الترابط الوظيفي بين هاتين الوظيفتين من جهة ومن جهة أخرى فإن أداء العملية الإدارية على جانب كبير من الأهمية بالنسبة لموقف الأداء في الجهاز الرقابي الحكومي حيث يعتبر أداء العملية الإدارية هدفه الرئيسي الذي وجد أصلاً من أجل الرقابة عليه ولأغراض هذه الدراسة سيتم النظر للأداء على أنه الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين.

2-2- عناصر الأداء

- أ - المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.: (مرسي، محمود والصباح 1988، ص 86)
 ب - 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.
 ج - كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازَه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
 د - 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.

2-3- 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 آل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف ، وليس هذا آل 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.

أ- 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.

ب- 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.

ج- 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)

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}.$$

2-4- قياس الأداء:

يتضمن قياس أداء العمل الأساليب أو الإجراءات التي تزودنا بمؤشرات كمية عن مدى إظهار الموظفين لسلوك وظيفي معين وعن نتائج هذا السلوك. وهناك وسائل عديدة ومتنوعة لقياس الأداء، وعلى أبسط المستويات هناك فئتان من مقاييس الأداء وهي: المقاييس الحكمية التقديرية والمقاييس غير الحكمية الموضوعية ، حيث تمثل تقديرات الأداء نوعاً من المقاييس الحكمية ، وتتطلب عملية تقدير الأداء قيام شخص بإصدار حكم حول مستوى أداء شخص آخر. وتتضمن جمع معلومات ومدى أهمية هذه

المعلومات وكيفية استخدامها في إعداد بيان عن أداء الشخص الخاضع للتقييم ، وعليه فإن تقديرات الأداء تعد في بعض جوانبها نوعاً من التجريد. (الحسيني، أحمد بن عبد الله 1994، ص72).

أما الفئة الأخرى من مقاييس الأداء المقاييس غير الحكمية فهي مقاييس لا تتطلب تجريباً أو تجميعاً أو استنتاجاً من قبل الشخص الذي يقوم بجمع القياسات على الأقل.

وتتكون هذه البيانات من أشياء يمكن عدّها أو مشاهدتها أو مقارنتها مباشرة بين موظف وآخر ، وتشتمل المقاييس غير الحكمية عادة على مؤشرات كالوقت المستغرق في إنجاز المهمة ، ومعدل الإنتاج ونسبة التآلف، وهذه أشياء واضحة إلى حد كبير ، وتحدد في حالات كثيرة قيمة أداء الفرد بالنسبة للمنظمة.

كما توجد مقاييس أخرى غير حكمية لا تمثل الأداء بشكل مباشر ولكنها تدخل بشكل واضح في أي تعريف للفعالية الكلية كتسرب العاملين، والتظلمات ، ومعدلات الغياب ، والحوادث.

وفيما يلي سيعرض الباحث بعض نماذج قياس الأداء:

أجرى هوللي وفيلد **Holley & Field** دراسة على منظمات حكومية في الولايات المتحدة الأمريكية فوجدا أن العناصر المستخدمة لقياس الأداء سواء تلك النماذج المعدة للمشرفين أو النماذج المعدة لغير المشرفين كانت على النحو التالي: العلاقات الإنسانية ، نوعية العمل كيفية أداء العمل ، كمية العمل، المبادرة، التصرف ، المعرفة بالعمل ، عادات العمل ، درجات الاعتماد على الموظف التنظيم والتخطيط القدرة الإشرافية، التعاون ، الحضور (الحسيني، أحمد بن عبد الله 1994، ص74).

أما عن قياس أداء الموظفين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية فقد نصت المادة 1/36 من لائحة تقويم الأداء الوظيفي التي أصدرها الديوان العام للخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية في 1404/7/1 هـ على أنه يجب عند الحكم على أداء الموظف أن تأخذ في الاعتبار العناصر التي حددتها تلك اللائحة وهي: مستوى الأداء، إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى، الحرص على أمور السلامة والوقاية في العمل، المحافظة على أوقات الدوام ، المعرفة التقنية ومستوى الخبرة، المهارة في التخطيط ، المهارة في الإشراف، المهارة في اتخاذ القرار، المهارة في التنفيذ المعرفة بنظم وإجراءات العمل، درجة الاعتماد على لموظف، القدرة على تطوير أساليب العمل ، أسلوب عرض الآراء واتخاذ المواقف، تقبل التوجيه، السلوك العام.

أما زاميتو **Zammuto** فقد وضع نموذجاً يقيس الأداء من خلال 19 عبارة تقيس السمات المختلفة للأداء وهي: الكفاية القدرة على تنظيم وجدولة أعباء العمل، المهارة في التخطيط، قبول العمل المنجز، الحضور والتأهب للعمل، مراعاة أوقات الراحة وتناول الطعام، كمية العمل المنجز، إتمام العمل حسب الجدول القدرة على التكيف في الحالات الطارئة جودة العمل، الاتكالية، الإرادة لتنفيذ الواجبات،

مراعاة القوانين واللوائح، تطبيق الجهد قبول المسؤولية عن السلوك الشخصي، التأثير الجيد في الآخرين، المظهر الشخصي، المهارة في الاتصال، الفعالية الكلية مما تقدم نجد اختلاف نماذج قياس الأداء التي أشار إليها الباحثون سواء فيما يتعلق بعناصر قياس الأداء أو عدد هذه العناصر التي تتضمنها تلك النماذج، وهذا راجع إلى تعدد رؤى هؤلاء الباحثين في هذا المجال.

2-5- تحسين الأداء:

2-5-1- مفهوم تحسين الأداء:

من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو: الأشخاص، الموظفون، العاملون، وأصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى إهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم، وحسن أدائهم لأعمالهم، وكيفية استثمار رأس المال البشري. (محمد سعيد أنور سلطان 2005. ص 107)

2-5-2- التركيز على تحسين الأداء:

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، وهذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد، على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزءا من المطلوب، لأن الصورة متكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعا من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة. (محمد سعيد أنور سلطان 2005. ص 107)

2-5-3- مظاهر ضعف الأداء:

- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها.
 - عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد .
 - الصدام المستمر بين الإدارة و الموظفين ، وخاصة الجدد .
 - عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة .
 - فقدان الحافزية و ازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين .
 - تجنب وفقدان روح المخاطرة و التأخير في اتخاذ القرارات .
 - عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي . (محمد سعيد أنور سلطان 2005. ص 109)
- تكنولوجيا الأداء الإنساني:

تسمى عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني ، ويمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء، وحيثما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة، نظام مكافآت، إختيار وتغيير مواقع الموظفين وتدريبهم ، وعند الاتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعلياً، وبعد التطبيق يتم التقييم . (محمد سعيد أنور سلطان 2005. ص 110)

2-5-4- خطوات عملية تحسين الأداء

الخطوة الأولى : تحليل الأداء

و يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما :

- **الوضع المرغوب** : ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة .

- **الوضع الحالي/الفعلي** : يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً .

و ينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء ، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها و محاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً ،لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

الخطوة الثانية : البحث عن جذور المسببات

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها. وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ و نبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لا نخجل من مواجهة و مصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء.

و يمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء.

- ضعف في التحفيز .

- ضعف في المعرفة و المهارات.

- معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل .

- ضعف في التركيز والمجتمع المحيط .

2-5-5- عوائق تحسين الأداء:

- هي العوائق المتواجدة و المحيطة في البيئة التي يحصل فيها العمل، وتؤثر على العمل أو الأداء بشكل سلبي أو بشكل يمنع من استخدام الموظف لطاقته القصوى في الإنتاج، وأهمها العوائق الشخصية للموظف، وعدم احترام قيمة الوقت . كما أن الخطوات اللازمة لتحسين أساسيات الأداء، على المستوى الفردي، فرق العمل، و يجب تتبع الخطوات الأساسية التالية :
1. حدد نقاط تحسين الأداء و الفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل.
 2. طور خطة لمعالجة القضايا والفجوات التي قمت بتحديدتها .
 3. اعمل على تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل.
 4. التحق بالبرامج التدريبية لتحسين مهاراتك.
 5. قم بقياس التقدم الحاصل في مهاراتك بعد الإجراءات المتخذة.
 6. يجب أن تُعلم برد فعل رئيسك وأن تعطيه تغذية راجعة عن أعمالك.
 7. الآن راجع كل العملية التي قمت بها وقيم نتائجها.
 8. حاول أن يكون لديك دائما خططاً للتطوير و التحسين المستمر للأداء (موسى سلامة، 2000، ص 74)

2-5-6- دور المدير في عملية تحسين الأداء:

- يجب على المدير الحرص على تنفيذ استراتيجيات الأداء و متابعتها، ويمكن تلخيص دوره بالخطوات التالية :
1. تحديد المشكلة وتحليل الموقف.
 2. طلب المشورة المتخصصة وعمل التقييم اللازم.
 3. وضع وتحديد الأهداف.
 4. تحديد المدخلات اللازمة.
 5. التطبيق والتعزيز (زيادة السلوك الإيجابي وتقليل السلبي)
 6. المتابعة الدائمة وإعادة التقييم والمشورة . (موسى سلامة، 2000، ص 75)
 7. دور المدير مهم جدا في إدراك أهمية تحسين الأداء و إزالة العوائق و تعزيز النواحي الإيجابية.
- 2-5-7- فرق العمل وتحسين الأداء:

فرق العمل : هي إحدى الطرق الفعالة لتحسين الأداء وهي مجموعة صغيرة تضم عددا من الأفراد تخصصاتهم مختلفة ولكنها متكاملة، مطلوب منهم أداء مهمات وأهداف معينة في وقت معين وهم مسؤولون عن أدائهم. عادة ما يتراوح عددهم من 5-10.

وهذه الفرق تفيد في :

تبادل الخبرات والمهارات اللازمة، جمع المعلومات وتكوين البدائل وتقييمها واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة، فتح آفاق كبيرة على حل المشكلات، وتوفير الوقت. ولكن يجب الحرص عند اختيار فريق العمل بحيث يكون متجانسا لأنه إذا كان غير متجانس و غير متكافئ فإن النتائج ستكون سلبية. هناك مؤسسات تقوم بعمل (الدوران الوظيفي) وهو يعني باختصار أن كل موظف بعد أن يثبت مهارته في قسمه وعمله ينتقل بين الأقسام لفترات قصيرة ليأخذ فكرة عن طبيعة عمل الأقسام الأخرى، حتى تكون العملية التي تمر بها المؤسسة بشكل كامل أمامه (بن نوار صالح ص 77)

2-5-8- الرضا الوظيفي و تحسين الأداء:

الرضا الوظيفي يعنى أن توفر المؤسسة المتطلبات الأساسية اللازمة لأداء العمل ، وكل الوسائل اللازمة المادية والمعنوية لأداء الأعمال، يوجد عدد من الدراسات يربط بين الرضا الوظيفي وبين الأداء الجيد ، وفي نفس الوقت توجد دراسات أخرى تبين أن الرضا الوظيفي لا يؤدي بالضرورة إلى الأداء الجيد بسبب تدخل العديد من العوامل، وباختلاف الآراء و التفسيرات يبقى أن المؤسسة لا شك عليها مسؤولية تجاه موظفيها بالقدر المعقول والمطلوب لتوفير الأجواء المناسبة للعمل ماديا ومعنويا، ثم بعد ذلك تكون مسؤولية الأداء على الموظف.

2-5-9- تعديل السلوك وتحسين الأداء:

تعديل السلوك هو إحدى الوسائل لتحسين الأداء لأننا من خلاله نحاول إزالة وتقليل السلوك السلبي و زيادة السلوك الإيجابي. ونبدأ بالوسائل الإيجابية وقد ينتهي بنا المطاف إلى الوسائل العقابية، وذلك مرهون بحسب استحابة الموظف والظروف المحيطة، ويمكن إلزام الموظف بكتابة تقرير يومي عن عمله، لأنه سيدرك إن لم يعمل بهذا اليوم سوف لن يجد ما يكتبه، وهذا لا يعني أن يكون العمل منجزا ومنتها فقد يستهلك العمل عدة أيام .

2-5-10- العوامل المؤثرة على تحسن الأداء:

يظهر الأداء في المنظمات من خلال عدة جوانب منها : حركية الوسائل المالية، التنسيق الأمثل بين العوامل، النجاح في الاندماج التجاري، بقاء وحدة الإنتاج في المنافسة، إبراز الإبداعات... فهو يضمن القيادة الفعالة للمنظمة و احترام ما هو منتظر منها تجاه زبائنها. لكن توفير نظام اقتصادي يضمن

للمنظمة الفعالية و الكفاءة، قد يبدو عسيرا و من الصعب تحقيقه، لذا يجب توجيه المنظمات و قيادتها إلى النجاح بوضع إطار يشرح بعض أسباب الفشل و النجاح في المنظمة. من أهم العوامل المؤثرة على الأداء نجد ، من أجل تحسين أداء العمال، و الذي يصب في تحقيق أحسن إنتاج بنفس الموارد ، أو تحقيق نفس الإنتاج بأقل موارد ، وهو ما يدعى بالإنتاجية من أجل رفع كفاءة الموارد المختلفة، باعتبار أن الفاعل الأساسي هو الإنسان و للوصول إلى ذلك يوجد عدة طرق مثل التأثير على رغبة العمال و المأثرين بحوافز مادية : مثل زيادة الأجر، تحديد مكافآت دورية. أو حوافز معنوية: مثل الترقية و الإتصال بهم بشكل أحسن و إعطاء اهتمام أكثر بالعمال، أو مناقشتهم في مواضيع تهم المؤسسة و تهمهم ، كما يمكن تحسين الأداء بالتدريب و إعادة التكوين للعمال، والإطارات ، وكذلك عن طريق أسلوب الرقابي الفعال لما لهذا الجانب من أثر على الأداء. (بن نوار صالح ص 79)

- الصلة الوثيقة بين التكوين و الأداء وإستعمال الطرق العلمية:

تقترح نظرية رأس المال البشري أن الاستثمار في تكوين الأشخاص هو ضروري لتحسين قدراتهم التسييرية و منه تحسين مردودهم في العمل، حيث يرجع بعض العلماء ضعف التسيير إلى ضعف مستوى التعليم، و لذا يجب تحديد نوع و أسلوب التكوين الذي يساعد على دعم نمو القدرات المشتركة مع الأسلوب التسييري.

أثبتت الدراسات أن هناك علاقة وطيدة بين طريقة التسيير و التعليمات الدراسية، و هذا ما يتطلب إعداد استراتيجيات للتكوين تفيد في الحصول على رؤساء يجيدوا عمليات الاتصال مع البشر، قادرين على عرض المحفزات التي تتناسب مع متطلبات العمال و أخيرا قيادتهم لبلوغ النجاح إنَّ صيانة العنصر البشري و الدعم الجيد له هي عامل لأداء المنظمة لكي تتفادى الاستثمارات السلبية، حيث نوقشت أهمية هذا العامل في العديد من الدراسات و كانت مفيدة للبلدان النامية باقتراح بعض الحلول لمشاكلها. (هلال، محمد عبد الغني ، ص 52)

3- المؤسسات الرياضية :

3-1- مفهوم المؤسسة الرياضية

هي نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلائي، بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة وتنظم علاقاتهم بميكلة محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محدد السلطة والمسؤولية.

و المؤسسة مصطلح رديف للمنظمة أو المنشأة وتعمل على تلبية الحاجيات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها، وتنظم وتدار المؤسسة التي تلي حاجات المجتمع بطرق مختلفة و لأغراض مختلفة. (محمد أكرم العد لوني، 2002، ص:14).

المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المادية و المالية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف المرسومة في نطاق زمني ومكاني (عبد الرزاق بن حبيب 2002، ص24)

3-2- تصنيف المؤسسات الرياضية

المؤسسات الإنتاجية: هي المؤسسات التي تختص بإنتاج سلعة معينة وقد تكون صناعة سلعة شكلية أو تحويلية باستخدام عمليات صناعية معينة لتحويل المواد الأولية إلى سلع ذات طبيعة مختلفة وتصنف هذه المؤسسات وفقا لطبيعة النشاط الذي تعمل فيه وقد تكون تابعة للقطاع الحكومي أو الخاص أو المشترك وهي مؤسسات ربحية بالدرجة الأولى ومن أشكالها: مؤسسات النشاط الإستخراجي، مؤسسات النشاط التحويلي، مؤسسات النشاط التجميعي.

- المؤسسات الخدمية:

هي المؤسسات التي لا تقوم بإنتاج سلعة مادية ولكنها تقدم خدماتها نظير الحصول على مقابل لها، وهي المؤسسات في غاية الأهمية وقد تكون تابعة للقطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو القطاع المشترك ومن أشكالها: مؤسسات الخدمات الصحية والعلاجية، والخدمات التعليمية، والخدمات المنزلية، والخدمات القانونية الإدارية، والخدمات المصرفية، وخدمات الترفيه والسياحة، وخدمات الفندقية (علي الشرفاوي 1988، ص:45)

– المؤسسات التطوعية:

هي المؤسسات التي تقوم على أساس التطوع بدافع خدمة المجتمع ولا تسعى للربح المادي أبداً وفي معظمها قامت على أساس أخلاقي أو إجتماعي أو حضاري بالمفهوم الواسع ومن أشكالها مؤسسات الدعوى و التبشير ، مؤسسات خيرية و {اجتماعية ، مؤسسات الحفاظ على الطبيعة ، مؤسسات الدفاع عن حقوق المرأة ، المؤسسات النقابية. (علي الشرفاوي 1988، ص:45)

3-3-أنواع المؤسسات الرياضية

. المؤسسة الميكانيكية:

هي مؤسسة بيروقراطية ورسمية ومركزية وهذا النوع من المؤسسات يصلح للبيئة المستقرة و التي تعتمد على الروتين والإجراءات المرسومة مثل خطوط الطيران و البنوك وهذه تحتاج إلى التخطيط الرسمي التقليدي المبرمج ودور المخططين هنا هو الدور المساعد ومحاوله تغيير مفاهيم الإدارة العليا للمؤسسة .

– المؤسسة الديناميكية :

هي مؤسسة تنشأ حول المشروعات الصغيرة وتتميز بقدر كبير من المرونة وتتم فيها الرقابة بصورة لطيفة وشخصية والتخطيط فيها مكلف جدا وغير عملي ، لأن صاحب العمل يرى في التخطيط تحجيماً لسلطاته والسبيل الوحيد لنجاح التخطيط هنا هو إقناع الإدارة التنفيذية بأهمية تحويل الأفكار إلى برامج عمل تنفيذها .

– المؤسسة المهنية:

هي المؤسسة التي تسودها أعمال تحتاج إلى خبرة عالية وثقة عمل مستقرة ويعمل فيها متخصصون تخدمهم إدارة تقوم على مساعدتهم لاعلى مراقبتهم ومن نماذجها المستشفيات والجامعات ، وهذه بحاجة إلى تخطيط غير تقليدي وقد يخطئ بعض الخبراء فيظنون أن هذه المؤسسات بحاجة إلى تخطيط رسمي مبرمج لكن المؤسسات المهنية تكون غير مركزية كما أنه من الصعب إدارة المتخصصين بفعالية من خلال أساليب تقليدية .

- المؤسسة البيروقراطية:

هي مؤسسة تقوم بعمل مهني متخصص في بيئة ديناميكية حيث يجتمع عدد من الخبراء في مشاريع ذات تقنية عالية ويكون هيكلها التنظيمي شبكي أو على شكل مصفوفة وهي تعمل بطريقة فوق العمل ومن أمثلتها الصناعات العالية التقنية وصناعة السينما وهي تحتاج للتخطيط المرن والتفكير الإبتكاري ولأن الإستراتيجيات في هذه المؤسسات تكون في الغالب طارئة ، فإن وظيفة المخطط هنا تنحصر في البحث عن الإستراتيجية الملائمة . (هنري منتزيرج 1994، ص:55)

- المؤسسة المتنوعة:

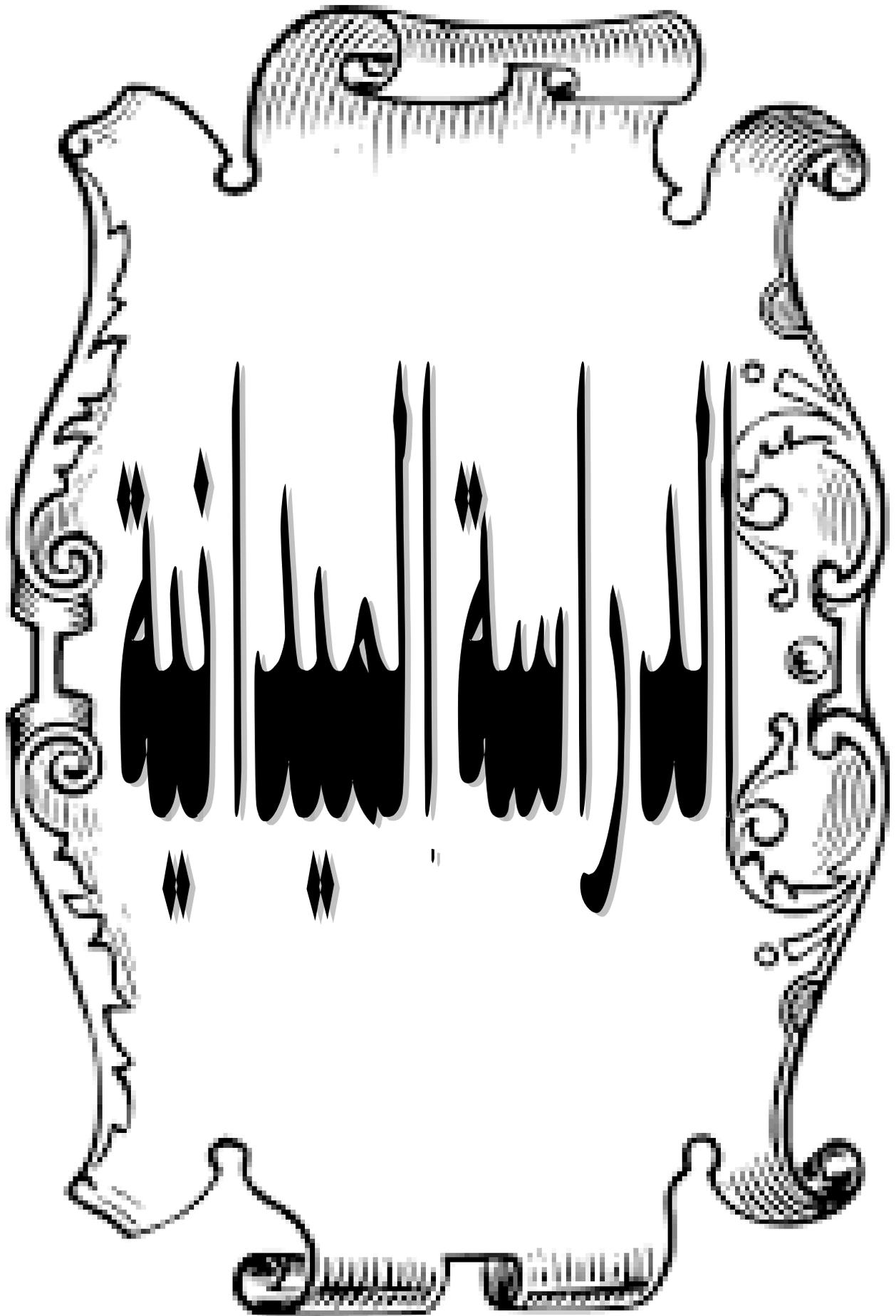
وهي مؤسسة أم تتفرع عنها مؤسسات فرعية تتمتع بالإستقلالية وتعتمد المؤسسة الأم على الرقابة المالية لتوحيد المخرجات للفروع المختلفة ويتركز هذا النوع في المؤسسات المتعددة الأنشطة أو المتعدد الأسواق أو المؤسسات القابضة وفي هذا النوع يكون التخطيط مركزيا والتنفيذ غير مركزي وتعتمد المؤسسات الفرعية هنا على التخطيط التقليدي المبرمج الذي يتلاءم مع طبيعة الرقابة المالية المفروضة من المؤسسة الأم .

خلاصة :

يشكل العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة الرياضية باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في عملية الإنتاج، أما العوامل الأخرى فهي بالدرجة الأولى التي يتحكم فيها العنصر البشري، حيث أن القرار الذي يتخذه الإنسان والعمل الذي يؤديه هو الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته، وهذا ما يجعل أداء الفرد سواء كان إداريا أو تنفيذيا هو الأساس في أداء المنظمة ككل.

وتعتبر القيادة من أكثر العمليات تأثيرا في سلوك العنصر البشري في المنظمة، فهي تؤثر في أداء الأفراد ورضاهم عن العمل، وتعتبر محورا رئيسيا للعلاقة بين القادة الإداريين والمرؤوسين، حيث أن القائد يمد مرؤوسيه بالوسائل التي تساعدهم على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، كما يقدم لهم المكافآت، ويهتم بمساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم في العمل وحتى خارجه، كما يدافع عن مصالحهم الفردية والجماعية في المنظمة. كما أن القائد يعتبر المحور الذي يتجمع حوله المرؤوسين لتكوين فريق عمل فعال، من خلال دوره في خلق الانسجام والتلاحم بينهم، وبالتالي فالقيادة تساهم بشكل كبير في خلق أثر التعاضد بالعمل على إدارة الصراعات داخل الفريق وتوجيه جهوده نحو تحقيق أهداف المنظمة.

إن توفر سمات القيادة في القائد الإداري ، وخاصة الرؤية المستقبلية الملهممة والإيمان بأهداف المنظمة والعمل المتفاني من أجل تحقيقها، إضافة إلى الشخصية السوية وضرب المثل والسلوك الرمز من خلال أقواله وأفعاله، وقدرته على إقامة علاقات متينة مع مرؤوسيه ومبنية على الاحترام والثقة المتبادلين، تجعل منه قدوة حسنة لهم، مما يمكنه من تعديل وتوجيه اتجاهاتهم وسلوكياتهم تعديلا إيجابيا نحو العمل والمنظمة.



A decorative border made of black and white scrollwork, resembling a scroll or a stylized frame, surrounding the text. It features intricate patterns of swirls and lines, with a central horizontal scroll at the top and bottom.

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

في ضوء ما تقدم في الجزء النظري، تأتي دراستنا هذه للبحث عن الأنماط القيادية الأكثر ممارسة من طرف الرؤساء في مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة ، ومستوى أداء العاملين فيها، وعلاقة أنماط القيادة بأداء العاملين باعتبار أن العاملين هم المورد الأساسي والأكثر أهمية في المؤسسات الرياضية والأساس في تحقيق أهدافها، لهذا تركزت دراستنا في هذا الفصل على وجهة نظر العاملين حول أنماط القيادة التي تمارس من قبل رؤسائهم ، وكذلك على تقييمهم الذاتي لأدائهم للوصول إلى إجابات على التساؤلات التي دارت حولها إشكالية الدراسة.

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية البوابة الأساسية و المدخل الرئيسي عند إعداد كل البحوث العلمية من منطلق الوقوف على عينة الدراسة و المتمثلة في الدراسة الحالية في أثر النمط القيادي على أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة ،قصد مناقشتهم و محاورتهم حول موضوع الدراسة ، و كذا معرفة مدى ملائمة أداة الدراسة لعينة الدراسة و مدى مناسبتها لخصائص هذه العينة من حيث سهولة ووضوح عبارات ألفاظ الاستبيان عند الموظفين بالمديرية قصد تغيير أو تعديل بعض العبارات غير الملائمة و الهدف من الدراسة الاستطلاعية هو التحضير الجيد للدراسة الأساسية.

وقد قام الباحث بجمع المعلومات الأولية حول المديرية المراد دراستها ، و نلخصها في ما يلي :

- المجال المكاني والزمني والبشري:**أ- المجال المكاني:**

تم اختيار مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة كمجال لدراستنا

- تعريف مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة :

مديرية الشباب و الرياضة بولاية بسكرة هي مؤسسة عمومية أنشأت بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 1984 و باشرت أعمالها في بداية 1985 و بعد سنتين أي في 01 جانفي 1987 أعيدت هيكلة مصالح الولاية، و أصبحت تشمل أقسام و مصالح ، حيث التحق قطاع الشبيبة و الرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية، و أصبحت تشمل مصلحة الشباب و الرياضة ، و بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم :234/90 المؤرخ في 20 جويلية 1990، الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة و الرياضة حيث تنظم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم : 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية ترقية الشبيبة في الولاية لتصبح التسمية مديرية الشباب و الرياضة.

و تعتبر مديرية الشباب و الرياضة مؤسسة ذات طابع خدمي وذلك نظرا للمساهمة الكبيرة لها في تنشيط الميدان الرياضي و الشباني داخل مناطق الولاية وحتى من الخارج من خلال تبادل النشاطات مع الولايات

الأخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات، وتعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة متخصصة في مجال معين.

كما يتركز أساس نشاط مديرية الشباب والرياضة في متابعة النوادي الرياضية، و الرابطات وتفعيل دورها في شتى المجالات وذلك بالمساهمة في الدعم المعنوي و المادي، وكذا متابعتها لأجل تحسين الأداء للنوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبانية عموما و المتابعة الميدانية لها.

المصالح التابعة لها:

مصلحة التربية البدنية والرياضية : وتتكون من ثلاث مكاتب هي :

- مكتب تطوير التربية البدنية والرياضة .
- مكتب اكتشاف المواهب الرياضية الشابة وتطويرها .
- مكتب الجمعيات الرياضية والتظاهرات الرياضية .

مصلحة نشاطات الشباب: وتتكون من ثلاث مكاتب هي :

- مكتب الاتصال وإعلام الشباب .
- مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسليية الشباب.
- مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية .

مصلحة التدريب وإدارة الوسائل: وتتكون من ثلاث مكاتب هي :

- مكتب الموظفين والتدريب.
- مكتب الميزانية ومتابعة اعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية والشبابية ومراقبتها.
- مكتب الوسائل العامة .

مصلحة الاستثمارات والتجهيزات: وتتكون من ثلاث مكاتب هي :

- مكتب المنشآت والتجهيزات.
- مكتب التقييس والصيانة .

- مكتب الاحصاءات والبرامج.

ب - **المجال الزمني:** من المعروف منهجيا أن يحدد الباحث الفترة الزمنية التي نزل فيها إلى الميدان، وفي الدراسة الحالية قمنا بدراسة استطلاعية بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة ابتداء من التاريخ 2019/01/03 إلى 2019/02/03 إذ دامت شهرا كاملا، حيث تم خلالها التعرف على بعض الحقائق، وبعد ذلك وزعنا الاستبيان بتاريخ 2019/03/22 وتم استرجاعه بعد 3 أيام أي في 2019/03/25.

ج-**المجال البشري :** تمت على العاملين بمديرية الشباب والرياضة والمنشآت التابعة لها بولاية بسكرة

2- منهج البحث.

يعرف المنهج بأنه " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة " (عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات 2001 ، ص 90) ، و تماشيا مع طبيعة الدراسة الحالية ، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي، حيث يهدف إلى محاولة تحديد العلاقة بين متغيرين قابلين للقياس أو أكثر من متغيرين ، فالمنهج الوصفي يعتمد على أساس الاستقصاء الذي ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي موجودة في الحاضر .

3-مجتمع وعينة الدراسة

3-1. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمديرية الشباب والرياضة والمنشآت التابعة لها بولاية بسكرة وحسب ما ورد في تقرير لخصيلة الأفراد العاملين في المديرية إلى غاية افريل 2019 ، فان عدد يبلغ 177 فرد عامل

3-2. عينة الدراسة:

حجم عينة الدراسة: يستحيل أو يصعب في كثير من الأحيان أن تتم الدراسة على جميع افراد المجتمع فيلجا الباحث إلى اختيار جزء من هذا المجتمع الأصلي لإجراء الدراسة و يسمى بالعينة، ويتم

اختيارها وفق أسس منهجية بحيث تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صادقاً وقد تم تحديد حجم هذه العينة بطريقة سهلة وبسيطة.

قمنا باختيار عينة عشوائية بنسبة 15 % من مجتمع البحث المحدد للدراسة، أي العينة المطبقة عليها الدراسة المتمثلة في 30 فرد منهم 10 رؤساء (مدير ورؤساء مصالح و مدراء المنشآت التابعة لمديرية الشباب والرياضة) و 20 مرؤوس.

أ- الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

استعملنا في بحثنا هذا التكرارات المطلقة و النسب المئوية كأداتين للتحليل الإحصائي للبيانات التي جمعناها. كما قمنا بتوزيع (30) استمارة على 30 موظفاً في مختلف المصالح وهذا لطبيعة الدراسة لمعرفة أسلوب القيادة لدى رؤسائهم وقد تم استرجاع 26 استمارة أي بفارق أربع استمارات لم تسترجع وبالتالي فإن مجموع الاستمارات التي تم تحليلها هو 26 استمارة.

أ- توزيع عينة البحث على أساس الجنس:

الجدول رقم(01): توزيع عينة البحث على أساس الجنس

النسبة المئوية (%)	المجموع	التكرارات		الجنس
		المرؤوسين	الرؤساء	
3.077	19	09	10	ذكر
26.92	07	07	00	أنثى
%100	26	16	10	المجموع

ب - توزيع عينة البحث على أساس السن:

الجدول رقم(02): توزيع عينة البحث على أساس السن

النسبة المئوية (%)	المجموع	التكرارات		الجنس
		المرؤوسين	الرؤساء	
11.54	03	02	01	أقل من 25 سنة
57.69	15	11	04	من 25 إلى اقل 35
26.92	07	03	04	من 35 إلى اقل 45
3.85	01	00	01	أكثر من 45 سنة
%100	26	16	10	المجموع

ج- توزيع عينة البحث على أساس الأقدمية بالسنوات:

الجدول رقم(03): توزيع عينة البحث على أساس الأقدمية بالسنوات

النسبة المئوية (%)	المجموع	التكرارات		الجنس
		المرؤوسين	الرؤساء	
61.54	16	13	3	اقل من 5 سنوات
34.62	09	03	06	من 5 إلى اقل من 15
3.85	01	00	01	من 15 سنة فأكثر
%100	26	16	10	المجموع

4- أدوات جمع البيانات.

من اجل جمع البيانات الضرورية لدراستنا اعتمدنا على الأدوات التالية:

أ- المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات اللازمة، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعاً وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث، وبناءً عليه تم اعتمادنا على المقابلة من اجل الحصول على بعض المعلومات والتفسيرات والبيانات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة وكيفية العمل فيها والمصالح التي تحتويها وعدد العمال، كما تم الحصول على مقاييس تقييم أداء العاملين بهذه المؤسسة، وكانت المقابلة قد تمت مع السيد رئيس مصلحة التدريب وإدارة الوسائل.

ب- الاستمارة :

يعتمد على هذه الأداة العملية بكثرة في الدراسات التي تتميز بمجتمع إحصائي كبير فهي أداة أساسية لجمع البيانات.

والاستمارة هي أداة تحتوي على أسئلة يعمل الباحث على تصميمها انطلاقاً من الفرضيات والتساؤلات التي قام بوضعها في إطار دراسة الظاهرة وتفسيرها. وبعد مراجعة الأدبيات والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة (أنماط القيادة ، الأداء البشري) والاطلاع على الأدوات المستخدمة فيها، وجدنا أن الاستمارة هي أحسن أداة يمكن الاستعانة بها لجمع البيانات الميدانية للدراسة وفي سبيل ذلك قمنا بتصميم استمارتين للدراسة كالتالي:

❖ استمارة موجهة للرؤساء.

❖ استمارة موجهة للمرؤوسين.

كما تم مراعاة في إعداد الاستمارة ثلاثة أبعاد وهي:

☞ النمط الأكثر ممارسة في المؤسسة محل الدراسة

☞ مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

☞ طبيعة العلاقة بين النمط القيادي وأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

وتتكون الاستمارة من ثلاثة أجزاء وهي:

الجزء الأول:

ويشمل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة التي تشمل على (السن، الجنس، الأقدمية بالسنوات) والتي اعتقدنا أن لها تأثيراً في اختلاف بإدراك أفراد عينة الدراسة نحو النمط القيادي الممارس لدى رؤسائهم.

كما يشمل 3 محاور تصف الأنماط القيادية من وجهة نظر العاملين.

وتم الاعتماد على صياغة الأسئلة التي تصف في مجملها الأبعاد المختلفة وصفات وميزات كل نمط من أنماط القيادة الثلاث، وقد تم توزيع العبارات التي تمثل كل نمط من أنماط القيادة، توزيعاً عشوائياً وهي تتوزع على المحاور التالية:

المحور (1) النمط الديمقراطي: وتمثله العبارات ذات الأرقام:

(02) ، (04) ، (01) ، (05) ، (06) ، (10) ، (09)

المحور (2) النمط الأوتوقراطي: وتمثله العبارات ذات الأرقام:

(07) ، (08) ، (10) ، (11)

المحور (3) النمط التسيبي(الحر): وتمثله العبارات ذات الأرقام:

(12) ، (13) ، (14) ، (16)

الجزء الثاني: -واقع أداء العاملين

اعتماداً على مراجعة الدراسات السابقة والمواضيع المتعلقة بقياس الأداء واعتماداً على مقاييس تقييم العامل في المؤسسة محل الدراسة، تم صياغة العبارات التي تقيس واقع مستوى الأداء وقد تكونت من الرقم: 17 إلى 22 توضح في مجملها مستوى أداء العاملين.

الجزء الثالث:- مساهمة الأنماط القيادية في رفع أداء العاملين :

يهدف هذا المحور إلى تحديد مدى مساهمة القادة في المؤسسة محل الدراسة في رفع وتنمية أداء المرؤوسين وتتكون من 23 إلى 30 توضح في مجملها تأثير النمط القيادي على أداء عمال المديرية و المنشآت التابعة لها .

5- الشروط العلمية للأداة:

صدق الاستبيان:

إن المقصود بصدق الاستبيان هو أن يقيس الاختبار بالفعل للظاهرة التي وضع لقياسها.

وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا باستخدام صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما اعد له، حيث قمنا بتوزيع نسخ من الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من جامعة بسكرة ليحكموا مدى وضوح فقرات الاستبيان ومدى كفايتها ومناسبتها للمحاور المقترحة.

والاستفادة من اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، وكذلك توجيهاتهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية بحذف بعض الخصائص الشخصية وإضافة خصائص أخرى وتعديلها .

وبالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون، قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين حيث تم حذف بعض العبارات وتغيير صياغة بعضها الآخر وكذلك إعادة ترتيبها وفق آراء المحكمين دائما .

6- ضبط متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: النمط القيادي

المتغير التابع: أداء العاملين

7 - أساليب المعالجة الإحصائية :

لحل إشكالية الدراسة تحليل البيانات التي تم تجميعها استخدمنا العديد من الأساليب الإحصائية

المناسبة وفيما يأتي مجموع الأساليب الإحصائية التي قمنا باستخدامها:

- أداة عرض البيانات: ومن أجل أداة عرض البيانات التي جمعناها استعملنا جداول بسيطة لاختيار متغيرات الفرضية والعلاقة بين متغيراتها.

- أداة التحليل الإحصائي:

استعملنا في بحثنا هذا التكرارات المطلقة و النسب المئوية كأدوات التحليل الإحصائي للبيانات التي جمعناها، لوصف الخصائص الشخصية لمفردات عينة الدراسة، وتحديد إجابات أفرادها اتجاه العبارات التي تضمنتها أداة الدراسة.

ولغرض الخروج بنتائج موثوق بها علمياً استخدمنا الطريقة الإحصائية لبحثنا، وهذا لكون الإحصاء الوسيلة والأداة الحقيقية التي تعالج بها النتائج على أساس فعلي، يستند عليها في البحث والاستقصاء، وعلى ضوء ذلك استخدمنا ما يلي:

* النسب المئوية:

بما أن البحث كان مقتصرًا على البيانات التي يحتويها الاستبيان فقد وجدنا أن أفضل وسيلة إحصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها، هي استخدام النسب المئوية.

طريقة حسابها:

النسبة المئوية تساوي عدد التكرارات $\times 100$ / عدد العينة.

ع ← 100%

ت ← س %

$$س = ت \times 100 / ع.$$

ع: عدد العينة.

ت: عدد التكرارات.

س: النسبة المئوية (محمد نصر الدين رضوان 2003، ص 75).



الفصل الرابع

عرض وتحليل ومناقشة

نتائج الدراسة

ت تمهيد :

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية وتحليلها من خلال التعرف على إجابات أفراد عينة الدراسة حو أكثر الأنماط القيادية ممارسة لدى رؤسائهم وواقع الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة واثر النمط القيادي على أدائهم في العمل، وفيما يلي عرض النتائج وتحليلها.

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1-1- عرض و تحليل نتائج الاستمارة الموجهة للرؤساء.

للإجابة على التساؤلات المطروحة من وجهة نظر الرؤساء بالمؤسسة محل الدراسة، سيتم فيما يلي تحليل كل سؤال من أسئلة الاستمارة الموجهة للرؤساء، وذلك بعرضها في جدول ثم تحليلها باستعمال النسب المئوية.

01- هل تمارس سلوك الرعاية نحو مرؤوسيك؟

الجدول رقم (04): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (01)

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
12.5	01	لا مطلقا
50	04	أحيانا
00	00	أبدا
37.5	30	غالبا
% 100	08	المجموع

من تحليل الجدول يتضح أن 12.5% أفراد العينة لا يمارسون سلوك رعاية نحو مرؤوسيهم، في حين أن 50% من أفراد العينة أحيانا ما يحاولون ممارسة سلوك الرعاية، أما 37.5% من أفراد العينة

غالبا ما يمارسون سلوك الرعاية نحو مرؤوسيهـم بينما لم تسجل أي حالة لعدم ممارسة سلوك رعاية نحو مرؤوسيهـم.

02- حسب رأيك هل تستند في قيادتك على:

الجدول رقم (05): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (02)

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
37.5	30	السلطة الرسمية
62.5	50	السمة الشخصية
00	00	لا على شيء
% 100	08	المجموع

من تحليل الجدول يتضح إن 37.5% من أفراد العينة يستند في قيادته على السلطة الرسمية في حين 62.5% يستندون في قيادتهم على السمات الشخصية أما لعدم الاستناد لم تسجل أي حالة.

03- هل تشارك مرؤوسيك في اتخاذ بع القرارات المهنية ؟

الجدول رقم (06): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (03)

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
25	02	دائما
62.5	05	أحيانا
12.5	01	نادرا
00	00	أبدا
% 100	08	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن 25% من أفراد العينة دائماً يشاركون مرؤوسيهـم في اتخاذ بعض القرارات المهنية في حين 62.5% منهم أحياناً ما يشاركون المرؤوسين في اتخاذ القرارات المهنية أما 12.5% من الأفراد نادراً ما يشاركون المرؤوسين في اتخاذ بعض القرارات و لم تسجل أي حالة بعد إشراك المرؤوسين في اتخاذ بعض القرارات.

04 - كيف ترى مرؤوسيك ؟

الجدول رقم (07): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (04)

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
62.5	05	متسامحين
37.5	03	صارمين
00	00	غير مبالين
% 100	08	المجموع

يتضح من الجدول أن 62.5% من أفراد العينة يرون أن المرؤوسين متسامحين و 37.5%

صارمين بينما لم تسجل أية حالة بالنسبة لعدم مبالاة المرؤوسين.

05- هل تهتم بمشاكل واحتياجات العاملين ؟

الجدول رقم (08): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (05)

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
25	02	دائما
37.5	03	أحيانا
00	00	نادرا
37.5	03	أبدا
% 100	08	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن 25% من أفراد العينة دائما يهتموا بمشاكل واحتياجات العاملين أما 37.5% منهم يهتموا بمشاكل واحتياجات العاملين في بعض الأحيان فقط في حين 3% لا يهتموا و لم تسجل أية حالة بالنسبة للمهتمين بمشاكل واحتياجات العاملين.

06- هل توجه مرؤوسيك بأسلوب الأمر والنهي ؟

الجدول رقم (09): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (06)

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
25	02	دائما
37.5	03	أحيانا
00	00	غالبا
37.5	03	أبدا
% 100	08	المجموع

يتضح من خلال الجدول 25 % من أفراد العينة دائما يوجهون المرؤوسين بأسلوب الأمر والنهي، أما 37.5 % يوجهون المرؤوسين بأسلوب الأمر والنهي في بعض الأحيان فقط في حين نفس 37.5 % لا يمارسوا أسلوب الأمر والنهي أما في اغلب الأوقات لم تسجل أية حالة و3 % دائما .

07- هل تهمل آراء العاملين في حل المشكلات وتتولى بنفسك دراستها ؟

الجدول رقم (10): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (07)

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
25	2	دائما
50	4	أحيانا
25	2	أبدا
% 100	08	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 25 % من أفراد العينة لا يهتموا آراء العاملين في حل المشكلات أما 50% في بعض الأحيان فقط يهتموا آراء العاملين في حل المشكلات في حين نادرا ما يهتم آراء العاملين ويتولى دراسة المشاكل بنفسه

08- هل تأخذ وجهات النظر المختلفة لحل المشكلات ؟

الجدول رقم (11): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (08)

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
25	02	دائما
75	06	أحيانا
00	00	نادرا
00	00	أبدا
% 100	08	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن 25% من أفراد العينة يأخذوا بوجهات النظر المختلفة في حين 75% أحيانا فقط يأخذوا بوجهات النظر لحل المشاكل، أما بالنسبة للعبارتين الأخيرتين لم تسجل أية حالة.

09- هل تنفذ القوانين الخاصة بتنظيم العمل بمرونة ؟

الجدول رقم (12): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (09)

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
37.5	03	دائما
37.5	03	أحيانا
12.5	01	نادرا
12.5	01	أبدا
% 100	08	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن 37.5% من أفراد العينة ينفذوا القوانين الخاصة بتنظيم العمل بمرونة في حين نفس النسبة من العينة في بعض الأحيان فقط ينفذوا القوانين بمرونة، أما 12.5% نادرا ما ينفذوا القوانين الخاصة بتنظيم العمل بمرونة ونفس النسبة من العينة لم ينفذوا القوانين بمرونة.

10- هل تتقبل انتقادات المرؤوسين؟

الجدول رقم (13): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (10)

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
12.5	01	دائما
50	04	أحيانا
25	02	نادرا
12.5	01	أبدا
% 100	08	المجموع

من تحليل الجدول نلاحظ أن 12.5% من أفراد العينة يتقبلوا انتقادات المرؤوسين، أما 50% منهم أحيانا فقط يتقبلون انتقادات المرؤوسين في حين 25% منهم نادرا ما يتقبلوا انتقادات المرؤوسين أما 12% لا يتقبلوا انتقادات المرؤوسين.

11- هل تسمح بمطلق الحرية في العمل ؟

الجدول رقم (14): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (11)

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
00	00	دائما
37.5	03	أحيانا
12.5	01	نادرا
50	04	أبدا
% 100	08	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن 37.5 % من أفراد العينة يسمحون بمطلق الحرية في العمل، في حين 12.5% نادرا ما يسمحوا بمطلق الحرية في العمل أما 50 % منهم لا يسمحوا بطلق الحرية في العمل.

12- هل تفوض بعض الصلاحيات في الإدارة للعاملين ؟

الجدول رقم (15): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (12)

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
00	00	دائما
75	06	أحيانا
00	00	نادرا
25	02	أبدا
% 100	08	المجموع

يتضح من الجدول أن 75% من أفراد العينة تفوض بعض الصلاحيات في الإدارة للعاملين في بعض الأحيان، أما 25% من أفراد العينة لا تفوض بعض الصلاحيات في الإدارة للعاملين في حين لم تسجل أية حالة بالنسبة لتفويض الصلاحيات و في بعض الحالات

13- هل تتساهل مع المقصرين في أداء أعمالهم ؟

الجدول رقم (16): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (13)

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
25	02	دائما
12.5	01	أحيانا
37.5	03	نادرا
25	02	أبدا
% 100	08	المجموع

يتضح من الجدول، أن 37.5% أفراد العينة نادرا ما يحاولون التساهل مع المقصرين في أداء أعمالهم، في حين أن 25% منهم دائما يحاولون التساهل في أعمالهم نتيجة التقصير، أما 25% لا يحاولون أبدا و 12.5% أفراد العينة يحاولون أحيانا التساهل مع المقصرين في أداء أعمالهم.

14- هل تعمل على سيادة روح التعاون بين الأفراد العاملين ؟
الجدول رقم (17): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (14)

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
75	06	دائما
25	02	أحيانا
00	00	نادرا
00	00	أبدا
100 %	08	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن اغلب أفراد العينة والمقدرة نسبتهم بـ 75% دائما يحاولون العمل على سيادة التعاون بين الأفراد، في حين 25% من أفراد العينة تعمل أحيانا على سيادة روح التعاون بين الأفراد، بينما لم تسجل أية حالة بالنسبة للمحاولة على العمل على سيادة روح التعاون.

15- هل تتدخل في حل النزاعات بين المرؤوسين ؟
الجدول رقم (18): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (15)

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
50	04	دائما
37.5	03	أحيانا
00	00	نادرا
12.5	01	أبدا
100 %	08	المجموع

من تحليل الجدول نلاحظ نسبة 50 % من أفراد العينة دائماً تحاول التدخل في حل النزاعات بين المرؤوسين، بينما 37.5 % من أفراد العينة تتدخل أحياناً في حل النزاعات بين المرؤوسين .

16- كمية الجهد المبذول في العمل من طرفكم ؟

الجدول رقم (19): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (16)

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
62.5	05	مرتفع جداً
37.5	03	مرتفع
00	00	متوسط
00	00	ضعيف
% 100	08	المجموع

عند تحليلنا للجدول اتضح أن أغلب أفراد العينة بنسبة 62.5 % يحاولون بذل كمية جهد مرتفعة جداً، في حين نسبة 37.5 % منهم يبذلون كمية جهد مرتفعة، أما بالنسبة لخاصيتين المتوسطة والمنخفضة لكمية الجهد المبذولة من طرف الرؤساء لم تسجل أية حالة.

17- هل تجد الراحة في منصبك ؟

الجدول رقم (20): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (17)

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
100	08	نعم
00	00	لا
% 100	08	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن كل أفراد العينة (100%) يجدون الراحة في مناصب عملهم.

18- هل تركز في ملاحظتك على :

الجدول رقم (21): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (18)

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
25	02	العمل أكثر
00	00	الشخصية
75	06	العمل والشخصية معا
% 100	08	المجموع

من الجدول يتضح أن 75% من أفراد العينة 75% يركزون في ملاحظتهم على العمل والشخصية معا و 25% تركز على العمل أكثر في حين لا يركز الرؤساء في الملاحظة على الشخصية فقط .

19- هل رغبتك في أداء واجبات العمل ؟

الجدول رقم (22): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (19)

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
75	06	مرتفع جدا
25	02	مرتفع
00	00	متوسط
00	00	ضعيف
% 100	08	المجموع

من تحليلنا لمعطيات الجدول اتضح أن 75% من أفراد العينة رغبتهم في أداء واجبات العمل مرتفعة جدا، في حين 25% منهم رغبتهم في أداء واجبات العمل مرتفعة، أما أفراد العينة رغبتهم متوسطة وضعيفة لم تسجل أية حالة.

20- هل قدرتك على أداء العمل ؟

الجدول رقم (23): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (20)

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
62.5	05	مرتفع جدا
37.5	03	مرتفع
00	00	متوسط
00	00	ضعيف
% 100	08	المجموع

من خلال نتائج الجدول نلاحظ، أن 62.5 % أفراد العينة قدرتهم على أداء العمل مرتفعة جدا ، في حين أن 37.5 % من أفراد العينة قدرتهم مرتفعة فقط، بينما لم تسجل أي حالة القدرة على أداء العمل المرتفعة والمتوسطة.

21- هل دقتك في انجاز المهام الموكلة إليك ؟

الجدول رقم (24): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (21)

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
37.5	03	مرتفع جدا
50	04	مرتفع
12.5	01	متوسط
00	00	ضعيف
% 100	08	المجموع

من خلال الجدول يتضح، أن 37.5 % من أفراد العينة لديهم دقة في إنجاز المهام إليهم، أما 50 % من أفراد العينة دقتهم في إنجاز المهام الموكلة لديهم، في حين 12.5 % دقتهم في إنجاز المهام متوسطة، و لم تسجل أي حالة للأفراد دقتهم ضعيفة في إنجاز المهام.

22- هل تحرص على منح مرؤوسيك فرصة اكتساب المهارات من خلال الدورات التدريبية ؟
الجدول رقم (25): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (22)

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
62.5	05	دائما
25	02	أحيانا
00	00	نادرا
12.5	01	أبدا
% 100	08	المجموع

من تحليل الجدول يتضح ، أن اغلب أفراد العينة 62.5 % دائما تحرص على منح المرؤوسين فرصة اكتساب المهارات من خلال الدورات التدريبية، في حين 25 % منهم تحرص على منح مرؤوسيهم فرصة اكتساب المهارات من خلال الدورات التدريبية، و 12.5 % لا تحرص على منح المرؤوسين المهارات، أما أفراد العينة التي تحرص منح المرؤوسين المهارات من خلال الدورات التدريبية لم تسجل أي حالة.

23- ما هو أكثر شيء تحفز به مرؤوسيك على العمل أكثر ؟

الجدول رقم (26): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (23)

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
12.5	01	اجر مرتفع
62.5	05	ترقية
00	00	الحصول على امتياز معين
25	02	الشكر
% 100	08	المجموع

من خلال نتائج الجدول، يتضح أن 62.5% أفراد العينة أكثر شيء يحفز به مرؤوسيه على العمل أكثر هو الترقية، في حين 25% منهم يفضلون الشكر لتحفيز مرؤوسيهم ، أما 12.5% يفضلون الأجر المرتفع لتحفيز مرؤوسيهم، و لم تسجل أي حالة لتحفيز المرؤوسين على العمل أكثر بالاعتماد على الحصول على امتياز معين.

24- هل المكافآت التي تقدمها مغرية لأداء أحسن ؟

الجدول رقم (27): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (24)

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
50	04	نعم
50	04	لا
% 100	08	المجموع

من تحليل الجدول يتبين ، أن نصف أفراد العينة 50% ترى أن المكافآت المقدمة من طرفهم مغرية لأداء أحسن في حين 50% ترى أن المكافآت المقدمة ليست مغرية لأداء أحسن.

25- هل لعمل الفريق أهمية لديك ؟

الجدول رقم (28): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (25)

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
00	00	لا أهمية لعمل الفريق
00	00	أهمية ضعيفة
12.5	01	أهمية مقبولة
87.5	07	أهمية عالية
% 100	08	المجموع

ما يوضحه الجدول، أن اغلب أفراد العينة 87.5% لديهم أهمية عالية لفريق العمل، بينما 12.5% أفراد العينة لديهم أهمية مقبولة لعمل الفريق، في حين لم تسجل أي حالة لا أهمية لعمل الفريق لديهم وأهمية الضعيفة كذلك.

26- كيف تقيم مناخ العمل في الفريق ؟

الجدول رقم (29): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (26)

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
100	08	الحوار وتبادل الآراء
00	00	التذمر والاستياء
00	00	العمل دون نقاش
% 100	08	المجموع

من خلال الجدول، يتضح أن كل أفراد العينة (100%) يقيمون مناخ العمل في الفريق بالحوار وتبادل الآراء.

27- هل تؤثر في فريق العمل على أداء واتجاهات المرؤوسين ؟
الجدول رقم (30): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (27)

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
87.5	07	نعم
12.5	01	لا
% 100	08	المجموع

من تحليل الجدول يتبين، أن اغلب أفراد العينة 87.5 % يؤكدون تأثيرهم في فريق العمل واتجاهات المرؤوسين، في حين 12.5 % لا يؤكدون تأثيرهم في فريق العمل على أداء واتجاهات المرؤوسين.

في حالة نعم، ماهو موقفك المباشر ؟

الجدول رقم (31): إجابات أفراد العينة على السؤال *

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
00	00	لا تهتم بالأمر
100	08	تتعاون معهم
00	00	تتنازع وتختلف معهم
% 100	08	المجموع

ما يوضحه الجدول، أن كل أفراد العينة(100 %) يؤكدون موقفهم المباشر بالتعاون مع المرؤوسين.

28- هل تؤمن بأهداف المؤسسة ؟

الجدول رقم (32): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (28)

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
100	08	نعم
00	00	لا
% 100	08	المجموع

من خلال نتائج الجدول نجد أن كل أفراد العينة (100%) تؤمن بأهداف المؤسسة.

* في حالة نعم ، هل تحث مرؤوسيك على بلوغها ؟

الجدول رقم (33): إجابات أفراد العينة على السؤال *

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
87.5	07	نعم
12.5	01	لا
% 100	08	المجموع

يتضح من نتائج الجدول، أن أغلب أفراد العينة والمقدرة نسبتهم بـ 87.5% يحثوا مرؤوسيههم على بلوغ أهداف المؤسسة، في حين يعتبر 12.5% من أفراد العينة لا تحث المرؤوسين على بلوغ أهداف المؤسسة.

29- هل تعتقد أن الجزاءات التي تطبقها لا تتناسب مع أداء العاملين ؟

الجدول رقم (34): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (29)

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجواب
37.5	03	أكيد
25	02	غالبًا
25	02	إلى حد ما
12.5	01	على منحكم فرصة
% 100	08	المجموع

يبين تحليل الجدول، أن 37.5% من أفراد العينة تؤكد أن الجزاءات التي يطبقونها لا تتناسب مع أداء العاملين، في حين 25% يعتقدون أن الجزاءات التي تطبقها غالبًا لا تتناسب مع أداء العاملين، بينما 25% يعتقدون أن الجزاءات المطبقة لا تتناسب مع الأداء إلى حد ما و 12.5% تعتقد أنها لا تتناسب مع منحهم فرصة .

1-2- عرض و تحليل نتائج الاستمارة الموجهة للمرؤوسين.

01- هل تعتقد أن قائدك ؟

الجدول رقم (35) : إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (01)

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجواب
11.11	02	يهتم بالمرؤوسين في المقام الأول
5.56	01	لا يهتم إلا بالعمل و الإنتاج فقط
83.33	15	يحاول التوفيق بينهما
00	00	لا يعطي اهتماما كافيا لكليهما
100%	18	المجموع

من أفراد العينة يعتقدون أن القائد يهتم بمرؤوسيه في المقام % من الجدول نلاحظ أن هناك نسبة 11.11 منهم أن القائد لا يهتم إلا بالعمل و الإنتاج بينما نلاحظ ان نسبة %الأول في حين يعتقد 5.56 من أفراد العينة يعتقدون أن قائدهم يحاول التوفيق بينهما و لم تسجل أي حالة تعتقد أن %83.33 القائد لا يعطي اهتماما كافيا لكليهما .

02- هل قائدك يقدم سلوك رعاية نحو المرؤوسين؟

الجدول رقم (36) : إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (02)

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجواب
5.56	01	دائما
66.66	12	أحيانا
5.56	01	أبدا
22.22	04	غالبا
100%	18	المجموع

من أفراد العينة يؤكدون أن قائدهم يقدم سلوك رعاية % من الجدول نلاحظ أن هناك نسبة 5.56 من % لا يؤكدون هذا السلوك بينما نلاحظ أن نسبة 5.56 % نحوهم في حين أن نسبة 66.66 منهم يرون أنه على الغالب أن % أفراد العينة يرون أن قائدهم لا يقدم هذا السلوك وهناك نسبة 22.22 يكون سلوك قائدهم سلوك رعاية نحوهم .

03- حسب رأيك هل قائدك يستند في قيادته على ؟

الجدول رقم (37) : إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (03)

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجواب
77.78	14	السلطة الرسمية
16.66	03	السمات الشخصية
5.56	01	لا على شيء
100%	18	المجموع

من أفراد العينة يؤكدون أن % من الجدول نلاحظ، أن هناك نسبة كبيرة تقدر ب: 77.78 منهم يرون أن % قائدهم يستند في قيادته نحوهم على السلطة الرسمية في حين أن نسبة 16.66

من أفراد العينة أنه %قائدهم يستند في قيادته نحوهم على سماته الشخصية بينما نلاحظ أن نسبة 5.56 لا يستند على أي شيء.

04- هل تشارك في اتخاذ بعض القرارات المهنية ؟

الجدول رقم (38): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (04)

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجواب
11.11	02	دائما
61.11	11	أحيانا
16.67	03	نادرا
11.11	02	غالبا
100%	18	المجموع

من أفراد العينة يؤكدون أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات % من الجدول نلاحظ أن هناك نسبة 11.11 لا يؤكدون مشاركتهم بينما نلاحظ أن نسبة %المهنية مع قائدهم في حين أن نسبة 61.11 % من أفراد العينة نادرا ما يستطيعون المشاركة في اتخاذ القرارات المهنية وهناك نسبة 11.11% 16.67% منهم يرون أنه على الغالب يستطيعون القيام بذلك.

05- كيف ترى رئيسك ؟

الجدول رقم (39): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (05)

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجواب
61.11	11	متسامح
33.33	06	صارم
5.56	01	غير مبال
100%	18	المجموع

من أفراد العينة يرون أن رئيسهم متسامح في حين % من الجدول نلاحظ، أن هناك نسبة 61.11 منهم يرون أن رئيسهم صارم في التعامل معهم، بينما نلاحظ أن نسبة 5.56 % أن نسبة 33.33 من أفراد العينة يرون أن رئيسهم غير مبال .%

06- هل يهتم رئيسك بمشاكل و احتياجات العاملين ؟

الجدول رقم (40): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (06)

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجواب
44.45	08	دائما
33.33	06	أحيانا
11.11	02	غالبا
11.11	02	أبدا
100%	18	المجموع

من أفراد العينة يؤكدون رئيسهم يهتم بمشاكلهم % نلاحظ من خلال الجدول أن هناك نسبة 44.45 لا يؤكدون أن رئيسهم يهتم بمشاكلهم و احتياجاتهم، % و احتياجاتهم في حين أن نسبة 33.33

من أفراد العينة يرون أنه على الغالب أن رئيسهم يهتم بمشاكلهم و % بينما نلاحظ أن نسبة 11.11 منهم ينفون على الإطلاق أنهم رئيسهم. % احتياجهم وهناك نسبة 11.11

07- هل يوجه رئيسك العاملين بأسلوب الأمر و النهي ؟

الجدول رقم (41): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (07)

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجواب
27.78	05	دائما
50	09	أحيانا
16.66	03	غالبا
5.56	01	أبدا
100%	18	المجموع

من أفراد العينة يؤكدون رئيسهم يوجه لهم % نلاحظ من خلال الجدول أن هناك نسبة 27.78 لا يؤكدون أن رئيسهم لا يوجه لهم هذا الأسلوب بينما % أسلوب الأمر والنهي في حين أن نسبة 50 من أفراد العينة يرون أنه على الغالب أن رئيسهم ينتهج هذا الأسلوب و % نلاحظ أن نسبة 16.66 منهم ينفون على الإطلاق هذا الأسلوب. % هناك نسبة 11.11

08- هل يهمل رئيسك آراء العاملين في حل المشكلات و يتولى بنفسه دراستها ؟
الجدول رقم (42): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (08)

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجواب
22.22	04	دائما
61.11	11	أحيانا
5.56	01	نادرا
11.11	02	أبدا
100%	18	المجموع

من أفراد العينة يؤكدون رئيسهم يهمل % نلاحظ من خلال الجدول أن هناك نسبة 22.22 لا يؤكدون أن إهمال % آرائهم في حل المشكلات و يتولى بنفسه دراستها في حين أن نسبة 50 من أفراد العينة يرون أنه نادرا ما يهمل رئيسهم ذلك % رئيسهم لآرائهم بينما نلاحظ أن نسبة 16.66 منهم ينفون على الإطلاق أن رئيسهم يهمل آرائهم في حل المشكلات. % وهناك نسبة 11.11

09- هل يأخذ رئيسك وجهات النظر المختلفة لحل المشكلات ؟

الجدول رقم (43): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (09)

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجواب
50	09	دائما
44.44	08	أحيانا
00	00	نادرا
5.56	01	أبدا
100%	18	المجموع

يؤكدون رئيسهم يأخذ % نلاحظ من خلال الجدول أن نصف أفراد العينة أي 50.00 لا يؤكدون هذه الميزة %رئيسهم بوجهات النظر المختلفة لحل المشاكل في حين أن نسبة 44.44 الصادرة من رئيسهم بينما نلاحظ أن من الجدول نرى أن لا أحد من أفراد العينة يرى ذلك و هناك نسبة منهم ينفون على الإطلاق .5.56%

10- هل ينفذ الرئيس القوانين الخاصة بتنظيم العمل بمرونة ؟

الجدول رقم (44): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (10)

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجواب
61.11	11	دائما
38.89	07	أحيانا
00	00	نادرا
00	00	أبدا
100%	18	المجموع

يؤكدون رئيسهم مرن في تنفيذ القوانين % نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 61.11 يؤكدون أن الرئيس قليلا ما يكون مرن في تنفيذ % الخاصة بتنظيم العمل، في حين أن نسبة 38.89 القوانين، بينما لم ينفي أحد من أفراد العينة مرونة الرئيس في تنفيذ القوانين .

11- هل يتقبل رئيسك انتقادات المرؤوسين ؟

الجدول رقم (45): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (29)

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجواب
22.22	04	دائما
55.56	10	أحيانا
11.11	02	نادرا
11.11	02	أبدا
100%	18	المجموع

من أفراد العينة يؤكدون رئيسهم لا ينفرد برأيه و % نلاحظ من خلال الجدول أن 22.22 لا يؤكدون ذلك بينما نلاحظ أن من الجدول نسبة % يتقبل انتقاداتهم في حين أن نسبة 55.5 منهم يرون % يرون أن الرئيس قليلا ما يتقبل انتقاداتهم و هناك نفس نسبة أي 11.11%11.11 أن رئيسهم لا يتقبل انتقاداتهم و ينفرد برأيه .

12- هل يسمح رئيسك بمطلق الحرية في العمل ؟

الجدول رقم (46): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (12)

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجواب
33.33	06	دائما
55.56	10	أحيانا
11.11	02	نادرا
100%	18	المجموع

من أفراد العينة يؤكدون أن رئيسهم يسمح لهم بالحرية % نلاحظ من خلال الجدول يتضح، أن 33.33 لا يؤكدون أن ذلك دائما بينما نلاحظ أن من % المطلقة في العمل في حين أن نسبة 55.56 يرون أن الرئيس قليلا ما تترك لهم الحرية في العمل و لم يرى أحد من أفراد %الجدول نسبة 11.11 العينة أنه يمارس عليهم تسلط في العمل .

13- هل يفوض رئيسك بعض صلاحياته في إدارة العاملين ؟

الجدول رقم (47): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (13)

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجواب
11.11%	02	دائما
61.11%	11	أحيانا
16.67%	03	نادرا
11.11%	02	أبدا
100%	18	المجموع

من أفراد العينة يؤكدون أن رئيسهم يتخلى على بعض % نلاحظ من خلال الجدول أن 11.11 لا يؤكدون ذلك، بينما نلاحظ %صلاحياته لهم في إدارة العاملين، في حين أن نسبة 61.11

من أفراد العينة يرون أن الرئيس قليلا ما يتخلى على صلاحياته، في حين أن نسبة 16.67% من أفراد العينة ينفون ذلك. 11.11%

14- هل يتساهل رئيسك مع المقصرين في أداء أعمالهم؟

الجدول رقم (48): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (14)

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجواب
16.67	03	دائما
33.33	06	أحيانا
27.78	05	نادرا
22.22	04	أبدا
100%	18	المجموع

من أفراد العينة يؤكدون أن رئيسهم متساهل مع % نلاحظ من خلال الجدول يتضح، أن 16.67% يرون أن % لا يؤكدون ذلك بينما نلاحظ أن من الجدول 27.78% المقصرين، في حين 33.33% من أفراد العينة ينفون أنه رئيسهم متساهل. % الرئيس قليلا ما يكون متساهل مع المقصرين، أما 22.22%

15- هل يعمل على سيادة روح التعاون ؟

الجدول رقم (49): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (15)

الجواب	التكرار	النسبة المئوية (%)
دائما	12	66.67
أحيانا	06	33.33
نادرا	00	00
أبدا	00	00
المجموع	18	100%

من أفراد العينة يؤكدون أن رئيسهم يعمل % نلاحظ من خلال الجدول يتضح، أن 66.67 لا يؤكدون ذلك ، بينما لا أحد من أفراد % على سيادة الروح الجماعية و التعاون، في حين 33.33 العينة ينفي عمل رئيسه على سيادة روح التعاون بينهم .

16- هل يتدخل رئيسك في حل النزاعات بين المرؤوسين ؟

الجدول رقم (50): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (16)

الجواب	التكرار	النسبة المئوية (%)
دائما	07	38.89
أحيانا	06	33.33
نادرا	01	5.56
أبدا	04	22.22
المجموع	18	100%

من أفراد العينة يؤكدون أن رئيسهم يحل النزاعات القائمة بينهم، في %تضح من الجدول، أن 38.89 يرون أن الرئيس قليلا ما يتدخل في فك النزاعات % لا يؤكدون ذلك، بينما 5.56% حين أن 33.33 من أفراد العينة ينفون أنه رئيسهم يتدخل في حل النزاعات بينهم.% بينهم أما 22.22

17- كمية الجهد المبذول من طرفكم ؟

الجدول رقم (51): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (17)

الجواب	التكرار	النسبة المئوية (%)
مرتفع جدا	06	33.33
مرتفع	08	44.45
متوسط	04	22.22
ضعيف	00	00
المجموع	18	100%

من أفراد العينة يؤكدون أن جهدهم المبذول مرتفع % يتبين من خلال الجدول، أن 33.33 يرون أن جهدهم المبذول متوسط % يرون أنه مرتفع، بينما 22.22% جدا، في حين أن 44.44 ، ولم تسجل أي حالة للعينة التي تنفي أنها لا تقوم بأي جهد .

18- هل تجد الراحة في منصبك ؟

الجدول رقم (52): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (18)

الجواب	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	15	83.33
لا	03	16.67
المجموع	18	100%

من أفراد العينة يؤكدون أنهم مرتاحون في % من خلال الجدول يتضح، أن 83.33
يرون أنهم غير مرتاحون في مناصبهم. % مناصبهم، في حين أن 16.67

19- هل يركز رئيسك في ملاحظاته على ؟

الجدول رقم (53): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (19)

الجواب	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمل أكثر	06	33.33
شخصك	00	00
العمل و شخصك	12	66.67
المجموع	18	100%

من أفراد العينة يؤكدون أن رئيسهم يلاحظهم % نلاحظ من خلال الجدول، يتبين أن 33.33
يرون أن % من خلال عملهم بصفة كبيرة، في حين أنه لا يركز على شخصهم إطلاقاً، بينما 66.67
رئيسهم يركز في ملاحظاته على العمل و الشخصية على السواء .

20- هل رغبتك في أداء واجبات العمل ؟

الجدول رقم (54): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (20)

الجواب	التكرار	النسبة المئوية (%)
مرتفع جدا	11	61.11
مرتفع	06	33.33
متوسط	01	5.56
ضعيف	00	00
المجموع	18	100%

من أفراد العينة يؤكدون أنه لديهم رغبة في أداء % من خلال الجدول يتبين، أن 61.11 يرون أن رغبتهم متوسطة، % يرون أنها مرتفعة، 5.56 % واجبات العمل مرتفع جدا، في حين 33.33 ولم تسجل أي حالة ليس لديهم أي رغبة في أداء واجبات العمل.

21- هل قدرتك على أداء العمل ؟

الجدول رقم (55): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (21)

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجواب
50.00	09	مرتفع جدا
38.89	07	مرتفع
11.11	02	متوسط
00	00	ضعيف
100%	18	المجموع

من أفراد العينة يؤكدون أنه لديهم قدرة في أداء العمل % يتبين من الجدول ، أن 61.11 يرون أن قدرتهم متوسط ، في % يرون أنها مرتفعة، بينما 11.11 % مرتفع جدا، في حين 38.89 حين أنهم ينفون أنه ليس لديهم أي قدرة في أداء العمل .

22- هل دقتك في إنجاز المهام الموكلة إليك ؟

الجدول رقم (56): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (22)

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجواب
44.44	08	مرتفع جدا
50.00	09	مرتفع
5.56	01	متوسط
00	00	ضعيف
100%	18	المجموع

من أفراد العينة يؤكدون أنه لديهم دقة عالية جدا في إنجاز % الملاحظ من الجدول، أن 44.44 يرون % يرون أنها مرتفعة، بينما 5.56 % المهام الموكلة لهم، في حين أن نصف أفراد العينة أي 50.00 أن دقتهم متوسط في حين أنهم ينفون أنه ليس لديهم أي دقة في إنجاز الأعمال .

23- هل يحرص رئيسك على منحكم فرصة اكتساب المهارات من خلال الدورات التدريبية ؟

الجدول رقم (57): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (23)

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجواب
38.89	07	دائما
22.22	04	أحيانا
22.22	04	نادرا
16.67	03	أبدا
100%	18	المجموع

من أفراد العينة يؤكدون أن رئيسهم يمنحهم فرصة اكتساب المهارات % يتضح من الجدول، أن 38.89 يرون أن الرئيس % لا يؤكدون ذلك ، بينما 22.22 % من خلال الدورات التدريبية، في حين 22.22 من أفراد العينة ينفون أن رئيسهم يحرص على فرصة % قليلا ما يمنحهم هذه الفرص، أما 16.67 اكتساب المهارات

24- ما هو أكثر شيء يحفزك على العمل أكثر ؟

الجدول رقم (58): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (24)

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجواب
27.78	05	أجر مرتفع
27.78	05	ترقية
33.33	06	الحصول على امتياز معين
11.11	02	الشكر من الرئيس
100%	18	المجموع

من أفراد العينة يفضلون أن الشيء الذي يحفزهم هو أجر مرتفع، % من الجدول يتبين، أن 27.78 من أفراد العينة يرون أن الحصول على % ونفس النسبة يفضلون تكون الترقية، في حين أن 33.33 يرون أن الشكر من رئيسهم هو أكثر شيء % إمتياز معين هو شيء الذي يحفزهم ، بينما 11.11 يحفزهم.

- 25- هل المكافآت التي يقدمها رئيسك مغرية لأداء أحسن ؟ .
الجدول رقم (59): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (25)

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجواب
44.44	08	نعم
55.56	10	لا
100%	18	المجموع

من أفراد العينة يؤكدون أن المكافآت التي يقدمها رئيسك % تلاحظ من الجدول، أن 44.44 مغرية لأداء أحسن في حين 55.56 ينفون ذلك.

- 26- هل لعمل الفريق أهمية لقاتك ؟
الجدول رقم (60): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (26)

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجواب
00	00	لا أهمية لعمل الفريق
00	00	أهمية ضعيفة
38.89	07	أهمية مقبولة
61.11	11	أهمية عالية
100%	18	المجموع

يتبين من الجدول، أنه لا يوجد أي فرد يرى عدم أو ضعف أهمية لعمل الفريق عند القائد، بينما من أفراد العينة يرون أن هناك أهمية مقبولة لعملهم من طرف قائدهم، في حين أن 38.89% من أفراد العينة يرون أن هناك أهمية عالية لعملهم من طرف قائدهم. 61.11%

27- كيف تقيم مناخ العمل في الفريق ؟

الجدول رقم (61): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (27)

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجواب
72.22	13	الحوار و تبادل الآراء
11.11	02	التذمر و الإستياء
16.67	03	العمل دون نقاش
100%	18	المجموع

من أفراد العينة يرون في تقييمهم لمناخ عمل % نلاحظ من خلال الجدول، أن 72.22 من أفراد العينة متذمرون و مستاءون % الفريق أنه يسود فيه الحوار و تبادل الآراء في حين أن 11.11 يرون أن مناخ عملهم يتركز على العمل فقط دون أي نقاش . % من مناخ العمل، بينما 16.67

28- هل يوجد شخص في فريق العمل يؤثر على أدائك و إتجاهاتك أكثر من رئيسك ؟

الجدول رقم (62): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (28)

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجواب
50	09	نعم
50	09	لا
100%	18	المجموع

من الجدول يتضح، أن 50 % من أفراد العينة يؤكدون أنه يوجد شخص في فريق العمل يؤثر على أدائهم و إتجاهاتهم أكثر من رئيسهم، أما النصف الآخر لا يرى ذلك على الإطلاق .

28 - في حالة نعم ، ماهو موقف رئيسك المباشر؟

الجدول رقم (63): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (28)

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجواب
16.67	03	لا يهتم بالأمر
55.56	10	يتعاون معه
27.77	05	يتنازع و يختلف معه
100%	18	المجموع

من أفراد العينة يرون أن رئيسهم المباشر لا يهتم % نلاحظ من نتائج الجدول، أن 16.67 من % بالأمر في حالة وجود شخص في فريق العمل يؤثر على أدائهم و إتجاهاتهم، في حين أن 55.56 يرون أن رئيسهم سيختلف و % أفراد العينة يرون أن الرئيس يتعاون مع هذا الشخص، بينما 27.77 يتنازع معه.

29- هل تشعر أن رئيسك يؤمن بأهداف المؤسسة ؟

الجدول رقم (64): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (29)

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجواب
94.44	17	نعم
5.56	01	لا
100%	18	المجموع

يؤكدون أن رئيسهم % نلاحظ من تحليل الجدول ، أن غالبية أفراد العينة و بنسبة 94.44 ترى غير ذلك .% يؤمن بأهداف المؤسسة، بينما 5.56

29- في حالة نعم ، هل يبحث مرؤوسيه على بلوغها ؟
الجدول رقم (65): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (29)*

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجواب
88.89	16	نعم
11.11	02	لا
100%	18	المجموع

يؤكدون أن رئيسهم يوجههم % من تحليل الجدول يتبين، أن غالبية أفراد العينة و 88.89 نحو أهداف المؤسسة من أجل بلوغها بينما يرى الآخرون عكس ذلك.

30- هل تعتقد أن الجزاءات التي يطبقها رئيسك تتناسب مع أداء العاملين ؟
الجدول رقم (66): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (30)

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجواب
38.89	07	أكيد
22.22	04	غالباً
33.33	06	إلى حد ما
5.56	01	على منحكم فرصة
100%	18	المجموع

من أفراد العينة يؤكدون أن رئيسهم يطبق جزاءات % نلاحظ من تحليل الجدول، أن 38.89 يرون أن الرئيس يطبقها % لا يؤكدون ذلك، بينما 33.33% تتناسب مع أدائهم، في حين 22.22 من أفراد العينة ينفون ذلك. % إلى حد ما و 5.56

A decorative border in a traditional Islamic calligraphic style, featuring intricate scrollwork and floral motifs. At the top and bottom, there are horizontal bands with a textured, woven appearance. The border frames the central text.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج وتفسيرها

تمهيد :

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية وتفسيرها من خلال مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات ومناقشة نتائج الأبعاد الثلاثة أكثر الأنماط القيادية ممارسة لدى رؤسائهم وواقع الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة واثـر النمط القيادي على أدائهم في العمل، وفيما يلي مناقشة النتائج وتفسيرها.

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات :

بعد التحليل الإحصائي الذي تم في العنصر السابق للنتائج المتحصل عليها يأتي هذا العنصر لتفسير النتائج وفق الفرضيات.

1-2- مناقشة نتائج البعد الأول:

- النمط القيادي السائد في المديرية محل الدراسة.

بالنسبة للسؤال الأول نلاحظ أن أكثر المرؤوسين (77.78%) (الجدول رقم 04) يعتقدون أن قادتهم يحاولون التوفيق بين الاهتمام بالعمل والإنتاج من جهة وبين الاهتمام بحاجات ورغبات المرؤوسين من جهة أخرى، أي القادة من النمط التوفيقي، على أن هناك نسبة معتبرة من المرؤوسين (11.11%) الجدول رقم 35 تعتبر أن القادة من النوع الذي يهتم بالمرؤوسين في المقام الأول، وأن هناك نسبة معتبرة من المرؤوسين (5.56%) تعتبر أن القادة من النوع الذي يهتم بالعمل والإنتاج فقط ولو كان ذلك على حساب المرؤوسين، إلا أن ما يلفت انتباهنا هو أنه لم تسجل أي حالة تعتبر أن القادة من النوع المتسبب الذي لا يعطي اهتماما كافيا سواء للمرؤوسين أو للعمل.

وزيادة في تحليل نمط القيادة من خلال السؤال الثاني يتبين لنا أن 66.66% من المرؤوسين يعتبرون أن قادتهم أحيانا ما يقدمون سلوك رعاية واهتمام بهم، وذلك من خلال استشارتهم قبل اتخاذ القرارات وخاصة تلك التي تتعلق بهم، في حين يرى 22.22% من المرؤوسين أن قادتهم غالبا ما يقدمون سلوك رعاية واهتمام بهم، إلا أن ما يلفت انتباهنا أن نسبة معتبرة من المرؤوسين (5.56%) تصرح أن سلوك الرعاية والاهتمام معدوم من القادة تجاههم، وهو ما يبين أن هؤلاء القادة هم من النوع الأوتوقراطي المتشدد الذي لا يثق في مرؤوسيه ويعتمد على التهديد والعقاب والمكافأة، غير أنه في مقابل ذلك نسجل تدني نسبة القادة الذين لا يولون رعاية واهتمام عميق بمرؤوسيه من حيث الثقة فيهم وفي إخلاصهم للمؤسسة

بشكل عام يتبين من تحليل السؤالين السابقين أن القادة في مديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة هم من النمط الذي يهتم بالمرؤوسين في المقام الأول أكثر وذلك على حساب الاهتمام بالعمل

والإنتاج، وإلا فإنهم يحاولون التوفيق بين الاهتمامين، وهذا ما يتفق إلى حد ما مع ما صرح به الرؤساء في الاستبيان الموجه لهم. كما أن الرؤساء يستندوا في قيادتهم على السمات الشخصية وهو ما أكدته أغلب الرؤساء (62.5%) (الجدول رقم 11)، في حين أكد المرؤوسين (77.78%) أن الرؤساء يستندون في قيادتهم على السلطة الرسمية (الجدول رقم 37).

وان المرؤوسين يرون رؤسائهم متسامحين معهم وهذا ما أكدته 61.11%، ومن جهة أخرى أكدته الرؤساء 62.5% أنهم متسامحين مع مرؤوسيهـم (الجدول رقم 04).

كما أن الرؤساء دائما يهتموا بمشاكل المرؤوسين واحتياجات العاملين 75% (الجدول رقم 08) كما أكدته كذلك المرؤوسين الاهتمام الرؤساء الدائم بمشاكلهم واحتياجاتهم 44.45% من المرؤوسين (الجدول رقم 34).

أن الرؤساء يعتمدوا في توجيه مرؤوسيهـم أحيانا بأسلوب الأمر والنهي وهذا ما أكدته 37.5% من الرؤساء (الجدول رقم 09)، في حين 50% من المرؤوسين كذلك أكدوا أسلوب الأمر والنهي الذي يعتمده الرؤساء اتجاه مرؤوسيهـم (الجدول رقم 40).

أن الرؤساء يعملون على إهمال آراء العاملين في حل المشكلات ويتولوا دراستها بأنفسهم دائما، يعني عدم إشراك المرؤوسين في حل المشاكل ودراستها وهذا أكدته 50% (الجدول رقم 17)، على عكس المرؤوسين يؤكدون أحيانا إهمال آرائهم من طرف رؤسائهم في حل المشاكل وتولي دراستها بأنفسهم ما أكدته 75% (الجدول رقم 42)، كذلك يسمح الرؤساء أحيانا بمطلق الحرية في العمل وما أكدته 37.5% من الرؤساء (الجدول رقم 15)، كما أكد ذلك 55.56% من المرؤوسين (الجدول رقم 46).

كما أن الرؤساء يفوضون بعض الصلاحيات في الإدارة للعاملين أحيانا وهذا ما أكدته 61.11% (الجدول رقم 47) كذلك أغلب المرؤوسين يؤكدون ذلك 75% (الجدول رقم 18). في حين يرى المرؤوسين أن رؤساء يتساهلون مع المقصرين في أداء عملهم 33.33% أحيانا (الجدول رقم 48)، كما أكد الرؤساء نادرا ما يتساهلون مع المقصرين في أداء أعمالهم 37.5% من الرؤساء (الجدول رقم 19).

يرى المرؤوسين أن الرؤساء يعملوا على سيادة روح التعاون بينهم دائما وهذا ما أكدته 66.66 % من المرؤوسين (الجدول رقم 49) كذلك يؤكدونه اغلب الرؤساء حيث يعتمدوا على العمل على سيادة روح التعاون بين العاملين 75% (الجدول رقم 20) ، كما يتدخل الرؤساء دائما في حل النزاعات بين المرؤوسين وهذا ما أكدته نصف عينة المرؤوسين (الجدول رقم 22) في حين 38.89 % من المرؤوسين تؤكد تدخل الرئيس في حل النزاعات بينهم (الجدول رقم 50).

وبناء على هذا، يمكن أن نستخلص بان النمط القيادي السائد من خلال أسلوبه الإشرافي الجيد ودوره الفعال في الاهتمام بالعاملين والإنتاج كلا على حده والعمل على سيادة روح التعاون، كذلك نسبة كبيرة من المرؤوسين يرون أنهم لا يجدون صعوبة في الأعمال المسندة إليهم وهذا مؤشر على نوعية النمط القيادي.

ومن خلال هذا نلاحظ أن الرئيس السلمي يحاول على التوفيق بينهما وهذا دليل على مؤشر قوة شخص الرئيس كونه يحب العمل دون غيره وهذا مؤشر على قوة النمط القيادي السائد في مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة .

2-2- مناقشة نتائج البعد الثاني :

- ما هو مستوى الأداء البشري في مديرية الشباب والرياضة بسكرة ؟
انطلاقا من الرؤساء أن كمية الجهد المبذولة مرتفعة في العمل من طرفهم تؤكدتها 37.5% (الجدول رقم 21)، بينما المرؤوسين يؤكدون 44.45% منهم كمية الجهد المبذولة من طرفهم مرتفعة كذلك (الجدول رقم 51)، في حين كل الرؤساء يؤكدون على أنهم يجدون الراحة في مناصبهم 100% (الجدول رقم 23) أما المرؤوسين اغلب المرؤوسين يؤكدون أنهم مرتاحين في مناصبهم 83.33% (الجدول رقم 52). كما أن الرؤساء يركزون في ملاحظاتهم على العمل والشخصية معا وما أكدته 75% (الجدول رقم 24)، بينما المرؤوسين يكدون ذلك 66.67% في الجدول رقم 53). و رغبة المرؤوسين في أداء واجبات العمل مرتفعة جدا وما يؤكد 61.11% (الجدول رقم 54) بينما الرؤساء يؤكد 75% منهم أن رغبتهم في أداء واجبات العمل مرتفعة جدا (الجدول رقم 26).

يؤكد المرؤوسين أن قدرتهم على أداء العمل مرتفعة جدا وتقدر بـ 62.5% (الجدول رقم 62) من المرؤوسين بينما الرؤساء 50% منهم يؤكدون أن قدرتهم مرتفعة جدا على أداء العمل (الجدول رقم 26)، كذلك دقة الرؤساء مرتفعة في إنجاز المهام الموكلة إليهم وما يؤكد 50% من الرؤساء ونفس النسبة من عينة المرؤوسين قدرتهم مرتفعة على إنجاز المهام (الجدول رقم 57).

ومن خلال ما سبق نستخلص أن لتقدم أداء جيد ومرتفع يجب مراعاة أمور وظروف المرؤوسين ومنح الفرص والسماح لهم بالمبادرة وتوفير بيئة عمل ملائمة لأداء عملهم، وإثارة حماس ورغبة العاملين لأداء عملهم، مما يؤدي إلى مستوى أداء مرتفع لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية التي انطلقنا منها.

2-3- مناقشة نتائج البعد الثالث :

ما هي طبيعة العلاقة بين النمط القيادي وأداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بسكرة؟ انطلقا من بعد الرؤساء والشيء الذي ينتهجه أكثر في التحفيز على العمل وبعد المرؤوسين والشيء الذي يحفزهم على العمل أكثر.

تبين لنا أن الأسلوب الذي يتبعه الرؤساء هو الترقية وهذا ما أكدته 62.5% (الجدول رقم 22) منهم في حين الأسلوب الذي يجذبه المرؤوسين هو الحصول على امتياز معين بنسبة 33.33% (الجدول رقم 59). بينما يرى الرؤساء أن المكافآت المقدمة من طرفهم تؤكد 50% منهم مغرية في حين النصف الآخر يرى أنها غير مغرية لأداء أحسن (الجدول رقم 31)، بينما المرؤوسين يؤكدون أن 55.56% غير مغرية لأداء أحسن (الجدول رقم 55)، كما يؤكد اغلب الرؤساء أهمية عالية لعمل الفريق 87.5% (الجدول رقم 30)، أما المرؤوسين يؤكدون أهمية عالية لعمل الفريق لدى القائد 61.11% (الجدول رقم 60). باعتبار أن كل الرؤساء يقيمون مناخ العمل في الفريق بالحوار وتبادل الآراء وما يؤكد ذلك 100% (الجدول رقم 31)، و تقييم مناخ العمل في الفريق لدى المرؤوسين بـ 72.22% (الجدول رقم 61).



خاتمة:

من خلال هذه الدراسة نستنتج إن العنصر البشري هو الذي يحقق التميز للمنظمات خاصة الخدمية التي تعتمد عليه بشكل كبير، حيث إن أداءه يعتبر من أهم مصادر الأداء في المنظمة ككل.

وتعتبر القيادة الإدارية من أكثر العمليات تأثيراً في العنصر البشري في المنظمة، وهذا راجع إلى قدرتها في التأثير على السلوك الموارد البشرية وتوجيههم بما يحقق أهداف المنظمة. ولكي تتحقق فعالية القيادة في توجيه العاملين، وبالتالي تحقيق أداء عالي، لا بد للقيادة إن ينتهجوا أساليب من شأنها إن تؤثر إيجاباً على أداء العامل، وبالتالي تحسين أداء المنظمات.

كما توصلنا خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها في النقاط التالية:

- ☞ إن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر ممارسة في المديرية محل الدراسة، في حين النمط الأوتوقراطي يمارس بمستوى متوسط نسبياً وهو يحتل المرتبة الثانية من ناحية ممارسته، أما النمط التسيبي فيمارس بمستوى متوسط نسبياً ويحتل المرتبة الثالثة من ناحية ممارسته.
- ☞ مستوى أداء العاملين بالمديرية محل الدراسة مرتفع نسبياً.
- ☞ توجد علاقة ارتباط موجبة بين النمط الديمقراطي ومستوى أداء العاملين وهو ما يعني تأثير إيجابي على مستوى أداء العاملين.
- ☞ توجد علاقة ارتباط سالبة بين النمط الأوتوقراطي ومستوى الأداء الوظيفي وهو ما يعني تأثير سلبي على مستوى أداء العاملين.
- ☞ توجد علاقة ارتباط سالبة بين النمط التسيبي ومستوى الأداء الوظيفي وهو ما يعني تأثير سلبي على مستوى أداء العاملين.

الاقتراحات :

بناء على هذه النتائج يمكننا إن نقدم بعض الاقتراحات التي نرى أنها تساهم في تحسين أداء الخدمة في مديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة محل الدراسة بصفة عامة في النقاط التالية:

☞ العمل على تكريس النمط الديمقراطي بصفته النمط القيادي الذي يؤدي إلى رفع أداء العاملين

وذلك من خلال اهتمام الرؤساء بالعوامل التالية:

- ❖ الاهتمام بمشكلات العاملين واحتياجاتهم.
- ❖ العمل على توفير المعلومات من اجل أداء العمل بشكل أفضل.
- ❖ الاهتمام بتنسيق الجهود بين العاملين.
- ❖ تفويض جزء من السلطات للعاملين.
- ❖ الأخذ بوجهات النظر المختلفة لحل المشكلات.
- ❖ معاملة جميع العاملين بعدل.
- ❖ الحرص على منح العاملين فرص اكتساب المهارات من خلال الدورات التدريبية.
- ❖ العمل على سيادة روح التعاون في العمل.
- ❖ تنفيذ القوانين التنظيمية بمرونة.
- ❖ التقليل من ممارسة النمط الأوتوقراطي والنمط الحر(الفوضوي) لما يؤدي إليه من خفض في أداء العاملين.
- ❖ توعية الرؤساء بأهمية العنصر البشري في العمل وكيف إن جودة الخدمة ورضا العملاء وسمعة المديرية وبقائها مرتبط بكفاءة ورضا مرؤوسيهم.
- ❖ تدريب الرؤساء على استخدام الأسلوب الفعال في توجيه وتحفيز مرؤوسيهم، وكيف يكونوا روادا في تحقيق المعاملة الإنسانية لهم من اجل تحقيق الأهداف المرجوة.
- ❖ العمل على تحسين أداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة وذلك من خلال العديد من الوسائل ومنها استخدام نمط القيادة المناسب.
- ❖ إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية للتعرف أكثر على أفضل الأنماط القيادية المناسبة للعمل في مديرية الشباب والرياضة من اجل تقديم خدمة عالية الجودة.



قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

- أ. أنسكورج و سكوبلر ، علم النفس الاجتماعي التجريبي ، ترجمة عبد الحميد صفوان إبراهيم ، عادة شؤون المكتبات ، ط1، الرياض، 1993
- إبراهيم عبد الحميد المليجي، تنظيم المجتمع المعاصر ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 2003
- إبراهيم محمود عبد المقصود ، حسن أحمد الشافعي ، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، (ط1؛ مصر : دار الوفاء التوجيه 2003
- أحمد إسماعيل حجي ، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي ، 1998.
- أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، بدون مؤسسة طبع، مصر ، 2004
- أحمد عزت راجع ، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1985
- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر ، 2003
- بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة، مخبر علم الاجتماع والإتصال والبحث و الترجمة، 2006
- جمال الدين مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص: 246
- حامد عبد السلام زهران ، علم النفس الاجتماعي ، عالم الكتب ، القاهرة، 1984
- حسن شلتوت وحسن معوض ، التنظيم في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي ، القاهرة. 1996
- الحسيني، أحمد بن عبد الله، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين، دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية، الرياض، السعودية، 1994.
- حليم المنيري و عصام بدوي، الإدارة في الميدان الرياضي ، ج1، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، 1992،
- خليل ميخائيل معوض ، قدرات وسمات الموهوبين ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 2000
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000

قائمة المراجع

- سلوى عثمان الصديقي وآخرون ، مناهج الخدمة الاجتماعية في المجال المدرسي ورعاية الشباب ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2002 .
- سهلية عباس ، القيادة الابتكارية و الأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2004
- سهير أحمد كامل ، علم النفس الإجتماعي بين النظرية والتطبيق ، مركز الاسكندرية للكتاب ، مصر ، 2001 ،
- السيد صبحي ، تصرفات سلوكية ، مكتبة إبراهيم جلي ، ط 2 ، المدينة المنورة ، 1988.
- شعبان حسن علي السيستي ، علم النفس أسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، 2010 .
- شوقي طريف ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب ، القاهرة، 1993،
- الصيرفي، محمد قياس تقويم آداء العاملين، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية، 2008.
- طارق عبد الحميد البدري ، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2001
- طارق عبد الحميد البدري ، أساسيات في علم إدارة القيادة ، ط1، دار الفكر للطباعة ، عمان ، 2002
- طاهر كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر، الأردن، 1997
- طه، فرج عبد القادر، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط6، القاهرة، دار المعارف، 1988،
- عادل أحمد الاستول، علم النفس الاجتماعي ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1987
- عاشور، أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005
- عبد الرحمان محمد عيسوي ، دراسات علم النفس الاجتماعي ، دار النهضة العربية للنشر ، بيروت ، 1974
- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002
- عبد الفتاح حسن، مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1972

قائمة المراجع

- عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2001
- علي الشرقاوي، كتاب إدارة الأعمال، المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1988
- فضيل دليلو وآخرون، إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، قسنطينة، 2001 .
- فكري حسن ريان، التدريس، عالم الكتب، القاهرة، 1993
- فؤاد حيدر، علم النفس الاجتماعي، دراسات نظرية وتطبيقية، دار الفكر العربي، ط1، بيروت، 1994.
- محمد أكرم العد لوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2002 .
- محمد حسن علاوي، سيكولوجية القيادة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، الإسكندرية، 1990.
- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005 .
- محمد فتحي ، 766 مصطلح إداري ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة، 2003 .
- محمد محمود المهدي، ممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية في رعاية الشباب، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2002 .
- محمد منير موسى ، الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1995.
- محمود السيد أبو النيل ، علم النفس الاجتماعي دراسات عربية وعالمية ، الجزء الثاني ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، ط4 ، بيروت ، 1985
- محي الدين مختار، محاضرات في علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر. 1982
- مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007
- مرسي، محمود والصباغ، إدارة الأداء، الرياض، معهد الإدارة، 1988
- مصطفى حسين باهي و أحمد كمال نصاري، مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة ، مكتبة الأنجلو المصرية، 2006

قائمة المراجع

- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005
- مفتي إبراهيم حماد، تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية، مراكز الشباب، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1999
- موسى سلامة، التنمية الإدارية، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000.
- موفق حديد محمد، الإدارة العامة هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000
- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1992
- هلال، محمد عبد الغني، مهارة إدارة الآداء، ط2، القاهرة مركز تطوير الآداء والتنمية، 1999
- يحيى عبد الحميد إبراهيم، التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع و الترجمة، مصر، القاهرة، 1998
- يعقوب حسين نشوان، الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، الأردن، 1985

مذكرات الخرج :

- إبراهيم سلهاط، النمط القيادي السائد في مؤسسة جزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد علم الاجتماع، جامعة منتوري بقسنطينة، 2001-2002.
- حداب سليم، دراسة تحليلية لواقع الرياضة الجامعية الجزائرية في ظل تسيير منشاتها الرياضية، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الجامعية الجزائرية، جامعة الجزائر 3، 2012/2013.
- صالح جيلح، اثر القيادة الإدارية على أداء العمال (دراسة حالة بجمع صيدال الجزائر)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2006.
- بنوناصباح، النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي (دراسة حالة بمستشفى بشير بن ناصر بسكرة). رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007/2008.

المجلات :

حسن إبراهيم وعبد العاطي أحمد الصياد ، البناء العملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضى الوظيفي ، مجلة رسالة الخليج ، العدد 80 ، 1993

الكتب الاجنبية :

M. DARBALET, L. IZARD, M. SCARAMUZZA, Notions fondamentales de gestion d'entreprise, ed Foucher, Paris.-, 95,

الوثائق الرسمية :

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، مرسوم تنفيذي رقم 345/06 مؤرخ 05 رمضان 1427 الموافق ل: 28 ديسمبر 2006، العدد: 61، المادة 31



الغالب

ملحق رقم (01)

وزارة التعليم العلي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي
تخصص تسيير المنشآت الرياضية
استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يطيب لي ويشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي اعد لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة لإنجاز مذكرة للحصول على درجة الماستر في تخصص تخصص تسيير المنشآت الرياضية بعنوان (تأثير النمط القيادي على أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة، دراسة بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة

أمامكم (29) عبارة تدور حلول ثلاث محاور فأرجو منكم التكرم بملء الاستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم وضع العلامة (X) بالمكان الذي يبدو مناسب وسوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع كل الاحترام لكل ما بذلتموه من جهد ووقت.

الطالب الباحث: جنين محمد الصادق

السنة الجامعية: 2019/2018

ملاحظة: يرجى وضع التأشير أمام الإجابة المختارة

1. معلومات شخصية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 25 من 25 إلى أقل 35 سنة من 35 إلى أقل 45 أكثر من 45

3- الأقدمية بالسنوات:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل 15 سنوات من 15 سنة فأكثر

المحور الأول: النمط الأكثر ممارسة في المؤسسة محل الدراسة

1- هل تمارس سلوك الرعاية نحو مرؤوسيك؟

* لا مطلقا * أحيانا * أبدا * غالبا

2- حسب رأيك هل تستند في قيادتك على:

* السلطة الرسمية * السمات الشخصية * لا على شيء

3- هل تشارك مرؤوسيك في اتخاذ بعض القرارات المهنية؟

* دائما * أحيانا * نادرا * أبدا

4- كيف ترى مرؤوسيك؟

* متسامحين * صارمين * غير مباليين

5- هل تهتم بمشاكل واحتياجات العاملين؟

* دائما * أحيانا * غالبا * أبدا

6- هل توجه مرؤوسيك بأسلوب الأمر والنهي؟

* دائما * أحيانا * غالبا * أبدا

7- هل تهمل آراء العاملين في حل المشكلات وتتولى بنفسك دراستها ؟

* دائما * أحيانا * نادرا * أبدا

8- هل تأخذ وجهات النظر المختلفة لحل المشكلات ؟

* دائما * أحيانا * نادرا * أبدا

9- هل تنفذ القوانين الخاصة بتنظيم العمل بمرونة ؟

* دائما * أحيانا * نادرا * أبدا

10- هل نتقبل انتقادات المرؤوسين ؟

* دائما * أحيانا * نادرا * أبدا

11- هل تسمح بمطلق الحرية في العمل ؟

* دائما * أحيانا * نادرا * أبدا

12- هل تفوض بعض الصلاحيات في الإدارة للعاملين ؟

* دائما * أحيانا * نادرا * أبدا

13- هل تتساهل مع المقصرين في أداء أعمالهم ؟

* دائما * أحيانا * نادرا * أبدا

14- هل تعمل على سيادة روح التعاون بين الأفراد العاملين ؟

* دائما * أحيانا * نادرا * أبدا

15- هل تتدخل في حل النزاعات بين المرؤوسين ؟

* دائما * أحيانا * نادرا * أبدا

16- كمية الجهد المبذول في العمل من طرفكم ؟

* مرتفع جدا * مرتفع * متوسط * ضعيف

المحور الثاني : مستوى أداء العاملين في المؤسسة

17- هل تجد الراحة في منصبك ؟

* نعم * لا

18- هل تركز في ملاحظتك على:

* العمل أكثر الشخصية العمل وشخصية معا

19- هل رغبتك في أداء واجبات العمل ؟

* مرتفع جدا * مرتفع * متوسط * ضعيف

20- هل قدرتك على أداء العمل ؟

* مرتفع جدا * مرتفع * متوسط * ضعيف

21- هل دقتك في انجاز المهام الموكلة إليك ؟

* مرتفع جدا * مرتفع * متوسط * ضعيف

22- هل تحرص على منح مرؤوسيك فرصة اكتساب المهارات من خلال الدورات التدريبية ؟

* دائما * أحيانا * نادرا * أبدا

المحور الثالث: طبيعة العلاقة بين النمط القيادي وأداء العاملين

23- ماهو أكثر شيء تحفز به مرؤوسيك على العمل أكثر؟

* أجر مرتفع

* ترقية

* الحصول على امتياز معين

* الشكر

24- هل المكافآت التي تقدمها مغرية لأداء أحسن؟

* نعم * لا

25- هل لعمل الفريق أهمية لديك؟

* لا أهمية لعمل الفريق * أهمية ضعيفة * أهمية مقبولة * أهمية عالية

26- كيف تقيم مناخ العمل في الفريق؟

* الحوار وتبادل الآراء التذمر والاستياء العمل دون نقاش

27- هل تؤثر في فريق العمل على أداء واتجاهات المرؤوسين؟

* نعم * لا

- في حالة نعم، ماهو موقفك المباشر؟

* لا تهتم بالأمر * تتعاون معهم * تتنازع وتختلف معهم

28- هل تؤمن بأهداف المؤسسة ؟

* نعم * لا

- في حالة نعم، هل تحت مرؤوسيك على بلوغها ؟

* نعم * لا

29- هل تعتقد أن الجزاءات التي تطبقها تتناسب مع أداء العاملين ؟

* أكيد * غالبا * إلى حد ما * على منحكم

فرصة

وزارة التعليم العلي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص تسيير المنشآت الرياضية

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يطيب لي ويشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي اعد لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة لإنجاز مذكرة للحصول على درجة الماستر في تخصص تسيير المنشآت الرياضية بعنوان (تأثير النمط القيادي على أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة، دراسة بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة).

أمامكم (30) عبارة تدور حول ثلاث محاور فأرجو منكم التكرم بملء الاستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم وضع العلامة (X) بالمكان الذي يبدو مناسب وسوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع كل الاحترام لكل ما بذلتموه من جهد ووقت.

الطالب الباحث: جنين محمد الصادق

السنة الجامعية : 2018/2019

ملاحظة: يرجى وضع التأشير أمام الإجابة المختارة

II. معلومات شخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: اقل من 25 من 25 إلى اقل 35 سنة من 35 إلى اقل 45 أكثر من 45
- 3- الأقدمية بالسنوات: اقل من 5 سنوات من 5 إلى اقل 15 سنوات من 15 سنة فأكثر

المحور الأول: النمط الأكثر ممارسة في المؤسسة محل الدراسة

1. هل تعتقد أن قائدك ؟
- * يهتم بالمرؤوسين في المقام الأول
- * لا يهتم إلا بالعمل والإنتاج فقط
- * يحاول التوفيق بينهما
- * لا يعطي اهتماما كافيا لكليهما
2. هل قائدك يقدم سلوك رعاية نحو المرؤوسين؟
- * لا مطلقا حيانا * أبدا غالبا
3. حسب رأيك هل قائدك يستند في قيادته على :
- * السلطة الرسمية * السمات الشخصية لا على شيء
4. هل تشارك في اتخاذ بعض القرارات المهنية ؟
- * دائما * أحيانا * نادرا * أبدا

5. كيف ترى رئيسك ؟

متسامح * صارم * غير مبال

6. هل يهتم رئيسك بمشاكل واحتياجات العاملين ؟

دائما * أحيانا * غالبا * أبدا *

7. هل يوجه رئيسك العاملين بأسلوب الأمر والنهي ؟

دائما * أحيانا * غالبا * أبدا *

8. هل يهمل رئيسك آراء العاملين في حل المشكلات ويتولى بنفسه دراستها ؟

دائما * أحيانا * نادرا * أبدا *

9. هل يأخذ رئيسك وجهات النظر المختلفة لحل المشكلات ؟

دائما * أحيانا * نادرا * أبدا *

10- هل ينفذ الرئيس القوانين الخاصة بتنظيم العمل بمرونة ؟

دائما * أحيانا * نادرا * أبدا *

11- هل يتقبل رئيسك انتقادات المرؤوسين ؟

دائما * أحيانا * نادرا * أبدا *

12- هل يسمح رئيسك بمطلق الحرية في العمل ؟

دائما * أحيانا * نادرا * أبدا *

13- هل يفوض رئيسك بعض صلاحياته في الإدارة للعاملين ؟

دائما * أحيانا * نادرا * أبدا *

14- هل يتساهل رئيسك مع المقصرين في أداء أعمالهم ؟

دائما * أحيانا * نادرا * أبدا *

15- هل يعمل على سيادة روح التعاون؟

دائما * أحيانا * نادرا * أبدا *

16- هل يتدخل رئيسك في حل النزاعات بين المرؤوسين؟

دائما * أحيانا * نادرا * أبدا *

المحور الثاني : مستوى أداء العاملين في المؤسسة

17- كمية الجهد المبذول في العمل من طرفكم؟

مرتفع جدا * مرتفع * متوسط * ضعيف *

18- هل تجد الراحة في منصبك؟

نعم * لا *

19- هل يركز رئيسك في ملاحظاته على:

العمل أكثر * شخصك العمل وشخصك مع

20- هل رغبتك في أداء واجبات العمل؟

مرتفع جدا * مرتفع * متوسط * ضعيف *

21- هل قدرتك على أداء العمل؟

مرتفع جدا * مرتفع * متوسط * ضعيف *

22- هل دقتك في إنجاز المهام الموكلة إليك؟

مرتفع جدا * مرتفع * متوسط * ضعيف *

المحور الثالث: طبيعة العلاقة بين النمط القيادي وأداء العاملين

23- هل يحرص رئيسك على منحكم فرصة اكتساب المهارات من خلال الدورات التدريبية؟

دائما * أحيانا * نادرا * أبدا *

24- ماهو أكثر شيء يحفزك على العمل أكثر؟

أجر مرتفع *

ترقية *

الحصول على امتياز معين *

الشكر من الرئيس *

25- هل المكافآت التي يقدمها رئيسك مغرية لأداء أحسن؟

نعم * لا *

26- هل لعمل الفريق أهمية لقائدك؟

لا أهمية لعمل الفريق * أهمية ضعيفة * أهمية مقبولة أهمية عالية

27- كيف تقيم مناخ العمل في الفريق؟

الحوار وتبادل الآراء التذمر والاستياء العمل دون نقاش

28- هل يوجد شخص في فريق العمل يؤثر على أدائك واتجاهاتك أكثر من رئيسك؟

نعم * لا *

- في حالة نعم، ماهو موقف رئيسك المباشر؟

لا يهتم بالأمر يتعاون معه * يتنازع ويختلف معه *

29- هل تشعر أن رؤيسك يؤمن بأهداف المؤسسة ؟

* نعم * لا

- في حالة نعم، هل يحث مرؤوسيه على بلوغها ؟

* نعم * لا

30- هل تعتقد أن الجزاءات التي يطبقها رؤيسك تتناسب مع أداء العاملين ؟

* أكيد * غالبا * إلى حد ما * على منحكم فرصة

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة:

تأثير الأنماط القيادية على أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة؟

فرضيات الدراسة :

- تختلف آراء العاملين حول النمط القيادي السائد بمديرية الشباب والرياضة ما بين (النمط الديمقراطي و النمط الأوتوقراطي و النمط النسبي (الحر).
 - مستوى الأداء البشري في مديرية الشباب والرياضة هو أداء جيد ومرتفع.
 - تكمن العلاقة بين النمط القيادي وأداء العاملين انطلاقا من بعد الرؤساء والشيء الذي ينتهجه أكثر في التحفيز على العمل وبعد المرؤوسين والشيء الذي يحفزهم على العمل أكثر.
- هدف الدراسة : معرفة مدى تأثير الأنماط القيادية على أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة .

إجراءات الدراسة :

العينة : عينة عشوائية بنسبة 15% 30، فرد منهم 10 رؤساء و 20 مرؤوس.

النهج المتبع: المنهج الوصفي.

الأدوات المستخدمة في البحث : المقابلة و استمارة استبيان .

النتائج المتوصل إليها : أظهرت نتائج البحث:

- ☞ إن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر ممارسة في المديرية محل الدراسة، في حين النمط الأوتوقراطي يمارس بمستوى متوسط نسبيا وهو يحتل المرتبة الثانية من ناحية ممارسته، أما النمط التسيبي فيمارس بمستوى متوسط نسبيا ويحتل المرتبة الثالثة من ناحية ممارسته.
- ☞ مستوى أداء العاملين بالمديرية محل الدراسة مرتفع نسبيا.
- ☞ توجد علاقة ارتباط موجبة بين النمط الديمقراطي ومستوى أداء العاملين وهو ما يعني تأثير ايجابي على مستوى أداء العاملين.
- ☞ توجد علاقة ارتباط سالبة بين النمط الأوتوقراطي ومستوى الأداء الوظيفي وهو ما يعني تأثير سلبي على مستوى أداء العاملين.
- ☞ توجد علاقة ارتباط سالبة بين النمط التسيبي ومستوى الأداء الوظيفي وهو ما يعني تأثير سلبي على مستوى أداء العاملين.

الاقتراحات:

- ☞ العمل على تكريس النمط الديمقراطي بصفته النمط القيادي الذي يؤدي إلى رفع أداء العاملين .

Resume:

The impact of leadership patterns on the performance of staff in the Direction of Youth and Sports field at the level of the Direction of Youth and Sports of Biskra province

Study hypotheses:

- The opinions of the staff about the dominant pattern in the Direction of Youth and Sports differ between democratic style, autocratic style, and the relative (free) style
- The level of human Performance in the Direction of Youth and Sports is good and high performance.
- The relationship between the leadership pattern and the performance of the employees is based on the distance of the bosses and the thing that they do more in motivating the work and after the subordinates and what motivates them to work more.

Objective of the study:

- Knowledge of the impact of leadership patterns on the performance of staff in the Directorate of Youth and Sports.

Study procedures:

Sample: 15% random sample, 10 heads and 20 subordinates

The used approach: The descriptive approach.

Tools used in the search: Interview and questionnaire form.

Results: Search results showed:

- The democratic pattern is the most practiced one in the Direction question, while the autocratic pattern is practiced at a relatively moderate level and is the second in practice, and the pattern of politicization is exercised at a relatively moderate level and is the third in practice.
- The level of performance of the staff of the Directorate in question is relatively high
- There is a positive correlation between the democratic pattern and the level of performance of the workers, which means the impact Positive on the level of staff performance.
- There is a negative correlation between the politicization pattern and the level of functionality, which means a negative impact on the performance level of employees.

Suggestions:

To promote the democratization of the democratic style as the leading pattern leading to the performance of workers just when the headmasters take into consideration the following factors:

- Caring about workers' problems and needs
- Providing information for doing the job perfectly.
- Taking care of coordinating efforts among workers
- Mandate a part of the authorities for workers