

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

رقم :

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: إدارة وتسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة المنشآت الرياضية والموارد البشرية

العنوان

الأنماط القيادية ودورها في تحسين التنظيم الإداري داخل

المؤسسة الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى المركب الرياضي الشهيد فلاح خالد-أولاد جلال (2021-2022)

تحت إشراف :

• أ.د دشري حميد

من إعداد:

• بخاري عبد الباسط

السنة الجامعية: 2021/2022



شكر وعرفان

الحمد لله تعالى على نعمة العقل والدين

القائل في محكم التنزيل (فوق كل ذي علم عليم) يوسف الاية 76

نتقدم بالشكر الى كل. من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر الى كل اساتذتي الكرام

في مشواري الدراسي في الجامعة.

كما نتقدم بالشكر الخالص الاستاذ المحترم الدكتور: "حميد دشري" الذي كان له الفضل في

هذه الثمرة العلمية ولم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه التي كانت عوننا لنا في اتمام هذا

البحث.

الى كل من أسهم وساعد ولو بكلمة في هذا العمل

شكرا لكم جميعا

فهرس المحتويات

.....	شكر وعرفان
.....	الاهداء
.....	فهرس المحتويات
9	مقدمة:
20	الفصل الأول: القيادة والانماط القيادية
20	تمهيد:
21	1- مفهوم وأهمية القيادة
21	1.1. مفهوم القيادة:
22	2.1. أهمية القيادة:
23	2- نظريات القيادة:
23	1.2. نظرية الرجل العظيم
23	2.2. نظرية السمات:
24	3.2. النظرية الوظيفية:
24	4.2. نظرية الوراثة:
24	3- أساليب القيادة ومستوياتها
24	1.3. أساليب القيادة:
25	1.1.3. القيادة الديمقراطية:
25	2.1.3. القيادة التسلطية:

25	3.1.3. القيادة غير الموجهة:
26	2.3. مستويات القيادة:
26	4-كيفية اختيار القائد وماهية صفاته:
26	1.4. اختيار القائد
27	5-الأنماط القيادية
27	1.5. نمط القيادة الأوتوقراطية:
27	2.5. نمط القيادة التسيبي:
27	3.5. نمط القيادة الديمقراطي:
28	6-معوقات عملية القيادة:
28	1.6. الضغوط الداخلية والخارجية:
28	2.6. المركزية وعدم التفويض:
29	3.6. البيروقراطية:
30	خلاصة الفصل:
32	الفصل الثاني: التنظيم الاداري
32	تمهيد:
33	1. مفهوم الإدارة
34	2. الإدارة الرياضية ومكوناتها:
34	1.2. الإدارة الرياضية:
35	2.2. مكونات الإدارة الرياضية:
36	3. التنظيم في الإدارة الرياضية

36	1.3. مفهوم التنظيم في الإدارة الرياضية:
37	2.3. أهمية التنظيم في الإدارة الرياضية:
37	4. أسس وأنواع التنظيم في الإدارة الرياضية:
38	1.4. أنواع التنظيم:
39	2.4. أسس التنظيم:
39	خلاصة الفصل:
42	الفصل الثالث: المؤسسة الرياضية:
42	تمهيد:
43	1-تعريف المؤسسة:
43	2-مفهوم المؤسسات الرياضية:
43	1.2. تعريف المنشآت الرياضية:
44	2.2. لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية:
44	1.2.2. المنشآت الرياضية في العصر القديم:
46	2.2.2. المنشآت الرياضية في العصر الحديث:
47	3-أهداف وغايات المؤسسة الرياضية:
48	4-خصائص المنشآت الرياضية:
49	5-إدارة المنشآت الرياضية:
49	1.5. الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:
50	2.5. الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:
50	3.5. الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

51	6-تسيير المنشآت الرياضية:
53	خلاصة الفصل:
56	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
56	تمهيد:
57	1-الدراسة الاستطلاعية:
57	2-منهج البحث:
58	3-مجتمع وعينة الدراسة:
58	4-متغيرات الدراسة:
58	5-أداة جمع البيانات:
60	6-الأساليب الإحصائية المستخدمة:
62	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
62	أولاً: الثبات والاتساق الداخلي للاستبيان:
63	ثانياً: خصائص عينة الدراسة
68	ثالثاً: عرض وتحليل ومناقشة فرضيات الدراسة
70	2-عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:
72	3-عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
75	الخاتمة:
77	قائمة المصادر والمراجع:
.....	الملاحق

مقدمة

تعتبر الإدارة العمود الفقري لأي عمل رياضي يرجى له النجاح، وإذا كانت الإدارة تهدف إلى تحقيق أغراض محددة مسبقا بأقل قدر من الجهد وفي أسرع وقت وبأقل تكلفة، فإن نجاح الهيئات الرياضية اللجنة الأولمبية، الاتحادات الرياضية، الأندية، مراكز الشباب، المناطق الرياضية، مديريات وإدارات الشباب والرياضة، يعزى إلى نجاح الإدارة وأيضا يعزى فشل هذه المؤسسات إلى فشل الإدارة.

ولقد تطورت وظائف التنظيم الإداري في مختلف المجالات عامة والرياضية خاصة وهناك علاقة بين الوظيفة والإدارة حيث يرتبط تطور الإدارة بتطور الوظيفة، ويرتبط التنظيم والمنظمة بتطور الدور الذي يقع على عاتق كل منهما أو الوظيفة التي يجب أن ينهض بها.

وفي ظل هذا التقدم العلمي والتكنولوجي الحاصل في مختلف مجالات الحياة وارتباط التقدم الرياضي والإنجاز بمقدار ارتباطها بالعلوم المختلفة النفسية والفسولوجية والتشريح والاجتماع أصبحت الإدارة أكثر تعقيدا، فالإدارة الرياضية الحديثة يقع على عاتقها تقديم وظائف فنية غاية في الدقة، وعلى مستوى رفيع جدا من الأداء، وبدرجة عالية جدا من الكفاية وعندما تعجز الإدارة في الهيئات الشبابية والرياضية بعناصرها المختلفة العنصر البشري والأساليب والإجراءات والإمكانات عن مواجهة متطلبات التطورات أو إحداث التغيير من أجل التقدم والإنجاز ينشأ اختلال وعدم توازن بين ما هو كائن وما يجب أن يكون وتظهر المشكلة الإدارية متمثلة في هذا العجز.

وواضح من هذا أن للقيادة الرياضية نصيب من الاهتمام الكبير من كافة المجتمعات فهي تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات داخل المؤسسات الرياضية، وإنجاز الأعمال وتطوير هذه المعاهد والأقسام الرياضية، حيث أصبح واضحا في يومنا هذا وعصرنا الحالي أن تقدم جميع الدول في جميع المجالات من بينها رياضيا، نتيجة طبيعية وحتمية

الفعالية قيادتها في المجالات الرياضية وفي جميع المجالات الأخرى، ولذا تحاول مختلف المؤسسات الرياضية الكشف عن القدرات الإدارية، بما فيها القيادية بين أفرادها والعمل على تمهيتها وتدريبها الأداء دورها القيادي السليم في الوصول إلى أهدافها المنشودة.

ومن أجل التعرف والتعمق في هذا الموضوع قمنا باختيار هذه الدراسة والمعونة ب: الأنماط القيادية ودورها في تحسين النظام الإداري داخل المؤسسة الرياضية، وكما وضعنا خطة بحثية مقسمة كالتالي:

حيث تطرقنا في البداية الى الجانب التمهيدي والذي تعرفنا فيه على موضوع الدراسة وتحديد إشكالية الموضوع عن طريق طرح التساؤل الرئيسي متبوعا بالتساؤلات الفرعية، وكذا تحديد فرضيات البحث، وبعدها أهمية الدراسة وأهدافها ثم أسباب اختيارنا لهذا الموضوع وبعد ذلك تحديد المفاهيم والمصطلحات واخيرا الدراسات السابقة لبحثنا هذا.

أما الجانب النظري فيتكون من:

الفصل الأول: القيادة والأنماط القيادية.

الفصل الثاني: وتطرقنا فيه الى موضوع التنظيم الإداري.

الفصل الثالث: فتم التطرق إلى موضوع المؤسسات الرياضية.

ويأتي بعد هذا الجانب التطبيقي ويقسم إلى فصلين وهما:

الفصل الأول: الإجراءات الميدانية للدراسة والتي تطرقنا فيها إلى المنهج المستخدم في الدراسة والمجال المكاني والزمني وكذا مجتمع البحث ثم عينة البحث وكيفية اختيارها وفي الأخير ادوات الدراسة.

أما الفصل الثاني: تناولنا فيه عرض البيانات وتحليلها ثم نتائج الدراسة وفي النهاية تم وضع خاتمة وملاحق الدراسة والمراجع.

الفصل التمهيدي:

الإطار العام للدراسة

1- اشكالية الدراسة:

ان تطوير وتنمية المستوى الرياضي في الجزائر، يعتبر الهدف الجوهرى الذي تسعى كل المؤسسات الرياضية الى تحقيقه مهما اختلف نوعها وتباينت مهامها، ومن أجل التعمق والتعرف كذب على طبيعة هذه المؤسسات وآلية عمل الإدارة وارتباطها بالأسلوب القيادي المتبع من طرف مدراءها، تم التوجه نحو دراسة الأساليب القيادية وعلاقتها بمدى رضا العاملين في هذه المؤسسات، التي تعد الميدان الفعلي الذي تتجمع فيه كل جهود العاملين في المجال الرياضي، وإذا كانت على هذه الدرجة من الأهمية فإن الطريقة التي تدار بها وأساليب العمل فيها تمثل العمود الفقري لنجاحها في أداء رسالتها بصورة فعالة ومرجوة.

إن القيادة أصبحت عنصرا مهما للنجاح المؤسسة الرياضية، فهي تعد منتوجا غالي الثمن وسط سلع تتميز بالنقص والرداءة فيما يخص الكفاءات القيادية الفعالة، والتي يعود سببها إلى عظم المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق المدراء والتي لا يتحملها إلا القليلون، لذا وجب علينا أن نتكلم على الاستمرارية لان الإدارة الرياضية بصفة عامة والقيادة بصفة خاصة هي أسلوب يتميز باستمرارية فعاليته لأنه مرتبط بهذه الأخيرة، التي بدورها تثمر عن علاقة وطيدة بين المدير ومرؤوسيه ومن خلال هذه العلاقة يستطيع المدير أن يؤثر في سلوكهم.

وتكمن أهمية القيادة الإدارية الرياضية في أنها مستمدة من قدرتها على الاستغلال الصائب لمقومات المنظمة الرياضية، ومواردها في الزيادة من رفع مستوى الرضا الوظيفي للمرؤوسين، وذلك يؤدي إلى الرفع من الأداء ومن ثمة تحقيق الأهداف المسطرة ولا يكون ذلك إلا باستخدام أنجح الأساليب والأنماط القيادية التي تتسم بالفعالية مع الظروف الفعلية للعمل داخل المعاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية المختلفة، ومن هنا وبناءا عن ما سبق يستوجب علينا طرح التساؤل التالي: هل للأنماط القيادية دور في تحسين التنظيم الإداري داخل المؤسسة الرياضية؟

وتبعا لهذا السؤال نجد أن هناك مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي تتمثل في:

ما هو مستوى قبول (النمط القيادي السائد) بالمركب الرياضي الشهيد فلاح خالد أولاد جلال؟
ما هو مستوى قبول (التنظيم الإداري بالمؤسسة) بالمركب الرياضي الشهيد فلاح خالد أولاد جلال؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد والتنظيم الإداري بالمركب الرياضي الشهيد فلاح خالد أولاد جلال؟

2-فرضيات الدراسة:

وكإجابة للتساؤلات التالية وضعنا مجموعة الفرضيات والتي تمثلت في فرضية عامة وفرضيات جزئية:

الفرضية العامة:

نعم هناك دور لأنماط القيادة ف تحسين التنظيم الإداري داخل المؤسسة الرياضية

الفرضيات الجزئية:

مستوى قبول (النمط القيادي السائد) بالمركب الرياضي الشهيد فلاح خالد أولاد جلال متوسط.

مستوى قبول (التنظيم الإداري بالمؤسسة) بالمركب الرياضي الشهيد فلاح خالد أولاد جلال متوسط.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد والتنظيم الإداري بالمركب الرياضي الشهيد فلاح خالد أولاد جلال

3- أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الإدارة والقيادة الرياضية من المواضيع التي لها أهمية كبيرة والتي يتطلب دراستها، نظرا للأدوار التعليمية والتربوية والرياضية الهامة التي تقوم بها وفي تحسين وتطوير التربية البدنية والرياضية في معاهدنا وأقسامنا الرياضية بصفة خاصة.

4- أهداف الدراسة:

يتميز كل بحث بمجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وتكمن أهداف بحثنا في:

- التعرف على أنماط القيادة السائدة بالمؤسسات الرياضية.
- التعرف على مستوى التنظيم الإداري داخل المؤسسات الرياضية.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية وتحسن التنظيم الإداري داخل المؤسسات الرياضية.
- إبراز مختلف المعاهد والكليات التي تدير التربية البدنية والرياضية.
- محاولة الإسهام بهذا البحث في رصيد المكتبة.

5- أسباب اختيار الموضوع:

أسباب شخصية:

- ميلونا ورغبتنا في البحث عن هذا الموضوع.
- الحاجة الماسة لمعالجة هذا الموضوع وخاصة أنه حديث.

أسباب بيداغوجية:

- إثراء مكتباتنا بنوع من هذه البحوث.
- نقص الدراسات حول دور الأنماط القيادية ودورها في تحسن التنظيم الإداري.

أسباب علمية:

- نقص الاهتمام بالإدارة القيادية ومساهمتها في نجاح التنظيم الإداري داخل المؤسسة الرياضية.

- محاولة التعرف على أنواع الأنماط القيادية ودورها في تحسين التنظيم الإداري.

6- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

■ القيادة:

يعرفها (أحمد إبراهيم أحمد): " هي القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف وأغراض محددة وهي السلوك الذي يوجه الآخرين ويحركهم في اتجاهات معينة".

التعريف الإجرائي: مصطلح القيادة يشير إلى التفاعل بين الرئيس والمرؤوسين بالشكل الذي يجعلهم أكثر فعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية بأقل قدر من المعارضة من جانبهم وتعتمد مساهمة المرؤوسين على خصائص المدير الشخصية وقدرته على تفهم مرؤوسيه ومن ثمة تشجيعهم على الرغبة في أداء الواجبات.

■ القيادة الرياضية:

- تعريف (همفل وكونس) القيادة الرياضية هي: " سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد اتجاه هدف مشترك بينهم ".

- تعريف (محمد علاوي) 1992-1997 " العملية التي يقوم فيها فرد من أفراد جماعة رياضية منظمة بتوجيه سلوك أفرادها أو لاعبيها أو أساتذتها أو مدربيها لدفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم"¹.

¹ محمد حسن علاوي، بسيكولوجية القيادة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، الإسكندرية، 1990، ص 15، 16.

■ النمط القيادي:

يعرفه (محمد منير مرسي) قائلاً: " رجل الإدارة الأوتوقراطي يريد من الآخرين عمل الأشياء وفق طريقته الخاصة ولا يهتمه شيء"¹.

يعرفه (حليم المنيري والدكتور عصام بدوي) بقولهما: "هذا النمط يتخذ من سلطة القائد الرسمية وسيلة تحكم وأداة فقط تدار بموجبها كل المسائل التنظيمية تبعاً لأرائهم الشخصية ولا يؤولون جهداً في حمل مرؤوسيههم وإرغامهم على تحقيق أهداف التنظيم وغاياته"².

التعريف الإجرائي: هو الشخص الذي يركز على كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل، ويصدر على طاعة مرؤوسيه له وغير مدرك لما يترتب على ذلك من إثارة روح القلق والتوتر في نفوسهم.

■ المؤسسة الرياضية:

هي أي منشأة يقوم هيكلها، المتكون من جماعة عمل يترأسها مدير، بتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد، اتجاه هدف مشترك، وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات، فيما يخص الرياضة، والأنشطة البدنية، وتكوين الأفراد، تربوياً ورياضية وتعليمياً.

7- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: خالد بوجعدار، شهيناز دريوش، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة- 2013،

¹ محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 1993، ص 33.

² حليم المنيري، عصام بدوي، الإدارة في الميدان الرياضي، ج 1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1992، ص 241.

← تهدف هذه الدراسة الى تبيان أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، كما اقتصرَت الدراسة التطبيقية على تبيان أثر النمط القيادي الأوتوقراطي والنمط القيادي الديمقراطي على تنمية الإبداع. ولبحث تلك العلاقة اعتمدنا على منهج المسح بالعينة فشملت الدراسة أربعين (40) مؤسسة صناعية خاصة واستخدمنا أداة الاستبيان لجمع البيانات، وتمت معالجة البيانات وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) باستخراج التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية ومعدلات الارتباط.

الدراسة الثانية: طلال عبد المالك الشريف (2004) بعنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي بإمارة مكة المكرمة.

← هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة بالمؤسسات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي، من أجل ذلك تم توزيع 240 استبانة عشوائياً، وخلصت الدراسة إلى أن الأنماط السائدة اتبعت ترتيباً تنازلياً: النمط الديمقراطي ثم الحر ثم الأوتوقراطي كما خلصت إلى وجود علاقة دالة إحصائية وموجّهة بين النمط الديمقراطي ومستوى الأداء، ووجود علاقة دالة إحصائية وسالبة بين النمط الحر والأوتوقراطي من جهة ومستوى الأداء من جهة أخرى.

الدراسة الثالثة: د. ديلمي محمد، مبادئ وأسس إنشاء وتسيير المنشآت الرياضية وفق المعايير الدولية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية - جامعة المسيلة، 2014.

← هدفت هذه الدراسة إلى استنباط طرائق ووسائل جديدة تفسح المجال الاستخدام أدوات ومعدات بسيطة ومصغرة مبتكرة أو مكتسبة لكي تملأ الفراغ الكبير الناتج عن نقص أو عدم توفر هذه التجهيزات.

وكذا توفر هذه المنشآت والوسائل الرياضية معناه زيادة الإقبال والمشاركة إذ ما توفرت فإنها ستظهر الوجه الحقيقي للرياضة من خلال تحقيق أهداف المنشآت الرياضية.

الفصل الأول:

القيادة والانماط القيادية

الفصل الأول: القيادة والانماط القيادية

تمهيد:

يعتبر موضوع القيادة موضوعا بارزا ومهم في مجال الإدارة حيث يعتبر موضوعا ضروريا في كل المنظمات مهما كان قطاع النشاط الذي تمارسه، وأيضا في كل المجالات الإدارية ففي مجال الإشراف وممارسة بعض أشكال من الإجراءات التصحيحية فإن الأمر يتطلب القيادة وبصورة واضحة وفي مثل هذه الأحوال تكون القيادة موضوع اختيار حقيقي فنجد في منظمات الأعمال وغيرها أن القيادة ما هي إلا نتيجة التعلم والإعداد ويتم هذا من خلال التجربة والممارسة أي أن القيادة يتم اكتسابها من خلال سنوات الممارسة للمبادئ لإنجاز الأهداف بمشاركة الأفراد وبناء على ذلك توصف القيادة بكونها عملية موازنة بين قدرات ومواصفات القائد وإمكانية المرؤوسين وقناعتهم وإخلاصهم له.

1- مفهوم وأهمية القيادة

1.1. مفهوم القيادة:

تعرف القيادة بأنها:

- تختص القيادة بالتأثير الفعال في نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف.

- فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين.

- فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحذ همهم لبلوغ غاية منشودة.

- توجيه العنصر البشري العامل في الإدارة على اختلاف أوجه النشاط التي يتولاها توجيهها متناسقا نحو تحقيق أهدافها على أفضل نحو ممكن.¹

تطرق كثيرون إلى تعريف القيادة سواء كانوا مفكرين أو قادة، حيث يرون أن القيادة فن يتسم به القائد وأنها تتأثر بالشخصية، وتباين المواقف وتماسك الجماعة وتجانسها وقدرة القائد على التأثير والاقناع ومن بين هذه التعاريف:

تعريف " هادي مستعان ربيع ": مجموعة السلوكيات وتصرفات معينة تتوافر في شخص ما ويقصد بها حث العاملين على التعاون من أجل تحقيق أهداف معينة للعمل ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية.²

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، القيادة الإدارية في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003، ص10.

² درويش شاهيناز، أثر انماط القيادة الإدارية على تنمية ابداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة، مذكرة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012، ص 33

ويعرفها " جون جاردين " : هي عملية الاقناع او تقديم القدوة التي يستخدمها فرد او فريق قيادي لحث مجموعة من الافراد على السعي لتحقيق اهداف يريدها القائد مشتركة بين القائد واتباعه¹.

ويعرف هنت لاسون (LARSON HUNHT) القيادة الإدارية بأنها " الوسيلة المناسبة الذي يتمكن بواسطتها المدير من حيث روح التآلف والتعاون المثير بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة"².

2.1. أهمية القيادة:

للقيادة الإدارية أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة نظرا لما لها من تأثيرات مهمة في كافة عناصر المنظمات، ولقدرتها في التأثير على سلوك الأفراد العاملين كما "تعد القيادة عنصرا حيويا في حياة واستمرار المنظمات والقيادة هي قمة التنظيم الإداري والقائد هو المسؤول عن التوجيه والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية ومسؤول أيضا عن تحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة الآخرين فهو أساس فعالية القيادة"³.

"تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي يحتل المكانة الأولى بين عناصر الإنتاجية والتي تساهم في تحقيق أهداف المشروع، فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظرا للمتغيرات المستمرة في مشاعره كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع التي من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن تتوفر للعاملين قيادة سليمة وتستطيع الحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم"⁴.

¹ هدى فؤاد محمد، القيادة، مجموعة النيل، القاهرة، ط1، 2007، ص17.

² درويش شاهيناز، مرجع سبق ذكره، ص 36.

³ علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، 2005، ص 30.

⁴ كامل المغربي وآخرون: أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، 1995، ص 164.

2-نظريات القيادة:

هناك عدة نظريات إهتمت بالقيادة وأوضحت أهم معالمها نذكر منها:

1.2. نظرية الرجل العظيم

تقوم هذه النظرية على افتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت علي حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر، وأن هذه المواهب والقدرات لا تكرر في أناس كثيرين علي مر التاريخ. وهذه النظرية، على الرغم من وجاهتها، إلا أنها اصطدمت ببعض الحالات التي تقلل من صدقها ففي بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال الأفذاذ الذين نجحوا في دفع جماعاتهم الي الأمام عجزوا في البعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات، وفي بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء الرجال الأفذاذ عن قيادة جماعات أخرى غير جماعتهم الأصلية. من هذا نستطيع أن نخلص الي أن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها أفراد دون الآخرين، وإنما هناك من العوامل الأخرى التي تتدخل في الأمر، منها الظروف المحيطة بالجماعة وكذلك نوعية الجماعة ذاتها.¹

2.2. نظرية السمات:

ظهرت نظرية السمات نتيجة للجدل الذي أثير حول نظرية الرجل العظيم وتأثيرات المدرسة السلوكية في علم النفس التي تؤكد على أهمية التعلم والخبرة والتجربة في امتلاك سمات قيادية، وهي أول نظرية في إطار المدخل الفردي التي عنيت بتفسير ظاهرة القيادة الإدارية والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، وقد تبني أنصار هذه النظرية الطريقة الاستقرائية أو الاستنتاجية، وذلك بملاحظة القادة والزعماء وتعداد السمات المشتركة بينهم على

¹ طلال عبد الملك شريف، أنماط القيادة وعلاقتها بأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2004، ص 44

أمل أن تصبح معيارا يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة أو لتحديد مدى الصلاحية للقيادة إمكانية النجاح فيها¹.

3.2. النظرية الوظيفية:

ترتبط هذه النظرية القيادة بالأعمال والجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وهي تشمل ما يمكن أن يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحديد وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين النوعية التفاعل بين أعضائها وحفظ التماسك بينهم. ولما كانت هذه الأعمال والأنشطة بطبيعتها يمكن أن يقوم بها غالبية أعضاء الجماعة. وبذلك فإن القيادة في ضوء النظرية الوظيفية تحدد في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبعا لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف. وطبقا لذلك فإن هذه النظرية تصلح أساسا لاختيار القادة والمديرين في مجال إدارة المؤسسات نظرا للصعوبات التطبيقية التي تصادفها.²

4.2. نظرية الوراثة:

وينطلق مفهوم هذه النظرية في القول بأن القيادة هي شيء فطري وأن القادة يولدون لا يصنعون³

3-أساليب القيادة ومستوياتها

1.3. أساليب القيادة:⁴

- القيادة الديمقراطية
- القيادة التسلطية

¹ ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، ط1، 2014م، ص 30.

² طلال عبد الملك شريف، المرجع السابق، ص 55

³ إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، المرجع السابق، ص44.

⁴ المرجع نفسه، ص 12.

- القيادة غير الموجهة

1.1.3. القيادة الديمقراطية:

في هذا النوع تكون القرارات التي تتخذ تابعة من الجماعة كحصيلة المناقشة والتفكير الجماعي وعلى القائد أن يدير المناقشة ويجمعها حول الموضوع على أن يبقى كل فرد حر في التعبير عن رأيه، والقائد يقدم للجماعة مشورته عن طريق اقتراح عدد من البدائل تختار الجماعة من بينها.

2.1.3. القيادة التسلطية:

في هذا النوع يحدد القائد كل أوجه النشاط والإجراءات التي تتبع بدون استثارة الجماعة، وتبلغ أساليب العمل وخطواته للجماعة خطوة بخطوة حيث يبقى أفراد الجماعة دائما في جهل تام عن أهداف المستقبل التي يحتفظ بها دائما القائد المتسلط، والقيادة المتسلطة يكون فيها القائد دائما منعزلا عن المشاركة الجماعية مع باقي الأفراد إلا إذا اضطرته الظروف لشرح موضوع معين.

3.1.3. القيادة غير الموجهة:

وفيها يكون القائد دوره سلبي تاركا الجماعة حرة تماما فيما يتعلق باتخاذ القرارات وأوجه النشاط والإجراءات التي تتبعها وفيها يكون القائد مسؤولا أمام الجماعة عن تقديم المعلومات الضرورية والإمداد بالمواد المطلوبة للعمل فقط وما هو واضح أن نطاق القيادة التسلطية والقيادة غير الموجهة تنمي شتى المشاعر العدائية ومظاهر القلق بين أفراد الجماعة داخل الجماعة، أما في القيادة الديمقراطية نجد أن التعاون بين أفراد الجماعة واعتمادهم على بعضهم البعض بدلا من اعتمادهم نهائيا على القائد.

2.3. مستويات القيادة:

هناك خمس مستويات للقيادة وهي¹:

- **قائد الجماعة:** وهما مستويان من القيادة الطبيعية من الشباب أنفسهم.
- **المساعد:** يعد عن طريق دراسات قصيرة
- **الرائد:** وهو قائد مهني أعد عن طريق دراسات متخصصة طويلة من المعاهد أو قصيرة في المعسكرات
- **الموجه:** هو قائد مهني يتولى المسؤولية لتوجيه الرواد
- **المخطط:** وهو أعلى مستوى من القائد ويتولى مهمة التخطيط ورسم السياسة لرعاية الشباب.

4- كيفية اختيار القائد وماهية صفاته:

1.4. اختيار القائد

يمكن اختيار القائد عبر عدة طرق نذكر منها:

- **المقابلة:** تعتبر وسيلة من وسائل الاختبار القيادي، ويصعب التنبؤ بصيغة المقابلة ولكن يمكن التغلب على ذلك بتكرار المقابلة.
- **الانتخاب:** تقوم الجماعة بانتخاب قائدها بأسلوبها الخاص المناسب لأغراضها
- **الاختبارات المواقف:** يتم وضع مجموعة من الأفراد في موقف أو مواقف محددة، ثم يقومون فيه بسلوك اجتماعي بشرط ألا يعطي فرد منهم أي مسؤولية ومنه يحدد القائد الذي يكون الأكثر مسؤولية والأكثر تأثير.

¹ سلوى عثمان الصديق، مناهج الخدمة الاجتماعية في المجال المدرسي ورعاية الشباب، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص403.

- المركز الاجتماعي للقائد: يختار القائد من طرف الجماعة على أساس التأثير الاجتماعي أي النسب أو التعاطف بتأثير ثقل الموقف الاجتماعي
- الخبرة والتجربة: يتم اختيار قائد من قبل الجماعة على أساس خبراته وتجاربه في المجال الذي يحقق أغراض الجماعة.¹

5- الأنماط القيادية

1.5. نمط القيادة الأوتوقراطية:

ويطلق عليها القيادة التسلطية أو الاستبدادية، ويدور هذا النمط من القيادة حول محور واحد هو إخضاع الأمور كافية في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة، فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات، ويخضع لها الحلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين بأوامر هو يكون عليهم السمع والطاعة دون إتاحة أية فرصة للمناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد.²

2.5. نمط القيادة التسبيبي:

ترك القائد الامر واتخاذ القرارات وتوزيع العمل للجماعة ولم يقم بأي جهد في توجيههم او متابعة عملهم، وعدم المدح او النقد لاحد.³

3.5. نمط القيادة الديمقراطي:

يتسع معنى الديمقراطية بمفهومها في مجال القيادة ليشمل العديد من انتخاب الأفراد للقائد واستخدام أسلوب التصويب في جميع الأمور بما في ذلك تحديد أهداف الجماعة، وقائد معين يشجع المناقشة الجماعية لبعض الموضوعات المحددة فقط.

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، المرجع السابق، ص20.

² طلال عبد الملك شريف، مرجع سبق ذكره، ص60

³ أبو سعيد خالد الحسن، لكيلا تكون القيادة استبدادا، ط1، دار المدينة للنشر، عمان، الأردن، 1995، ص48

وبصفة عامة يمكن القول بأن الديمقراطية تتضمن درجة عالية من المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات ودرجة عالية من المساندة من جانب القائد، إلا أن ذلك لا يعني ضرورة اتخاذ العاملين لقرارات تتضمن تحديدا لأهداف المؤسسة ويلاحظ أن مفاهيم القيادة المتمركزة في المرؤوسين Employee entered والقيادة الاستشارية Consultative والقيادة المشاركة Participative كلها اصطلاحات تشير بدرجة أو بأخرى إلى القيادة الديمقراطية.¹

6- معوقات عملية القيادة:

هناك عدة معوقات للقيادة نذكر منها:

1.6. الضغوط الداخلية والخارجية:

يواجه القادة الكثير من الضغوط الداخلية التي يمارسها زملاء العمل والقادة الآخرين، لتحقيق مصالح أو منافع معينة وكذلك يعانون من الضغوط الخارجية التي تكون مصدرها المجتمع المتمثل في الأهل والأقارب والأصدقاء ومن لهم علاقة بالقائد الإداري أو أصحاب السلطات في البلاد، مما قد يدفعه إلى مراعاة مصالح تلك الأطراف عند اتخاذ أي قرار.²

2.6. المركزية وعدم التفويض:

تمارس القيادة في الدول النامية مظاهر مختلفة من المركزية وعدم الرغبة في التفويض والاستحواد على أكبر قدر منها تعبيراً عن الأهمية والمركز الاجتماعي، نتيجة أسباب سياسية أو لتخلف إداري الذي من شأنه أن يقلل درجة اطمئنان القائد في ممارسة عمله.³

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، المرجع السابق، ص 28.

² حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 216

³ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، مدينة نصر، القاهرة، 2007، ص 325.

3.6. البيروقراطية:

إن التركيز على التنمية وتوسيع نطاق سلطة القيادة وإمبراطوراتها الإدارية من شأنه أن تقف عثرة أمام كل قائد يريد أن يحدث نوع من التغيير أو التحديث، حيث أصبحت خدمة الثقافة البيروقراطية هي هدف تلك الإدارات بينما الأهداف التي أنشئت تلك الإدارات لأجلها أهدافا ثانوية.

خلاصة الفصل:

يمكن الاستفادة من الأنماط القيادية للتعرف على القادة والتركيز على القيادة الإيجابية التي لها تأثير في الناس على بذل الجهد لتحسين المجتمع، ومن الملاحظ ان انماط القيادة والأبحاث المتعلقة بها تؤكد على المفاهيم المرتبطة بالموقف وأهميته من اجل تكوين فعال في شتى الادارات.

الفصل الثاني: التنظيم الاداري

الفصل الثاني: التنظيم الإداري

تمهيد:

الإدارة عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية، الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، وبدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا الآن والرياضة واحد من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع وتتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد بها وخلال هذا التوسع وذلك التفرع كان من الضروري التشبث بالإطار العلمي في تنظيمها، وبذلك أصبحت الإدارة أساسا لكل نجاح فيها وهذا يعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية.

1. مفهوم الإدارة

مما لا شك فيه أن الإنسان كائن اجتماعي لا يستطيع العيش منفردا بعيدا عن الجماعة، ولا يستطيع أيضا الاستغناء عن جهود الآخرين من أجل تسهيل أمور حياته، ومن هنا كانت حاجة الإنسان ماسة للإدارة، وأصبحت ضرورة للفرد والجماعة، فالفرد بحاجة للإدارة التنظيم وتسيير أموره وأمور أسرته، والمؤسسة بحاجة للإدارة من أجل تنظيم أمورها ونشاطاتها المختلفة.

يعرفها Fayola بأنها التنبؤ والتخطي والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

كما عرفها كمبل (Kimball) بأنها: العملية التي تشمل جميع الواجبات والوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء مشروع، من حيث السياسات العامة، وتوفير ما يلزم من إمكانيات مادية وبشرية، وتنسيق ذلك في إطار تنظيمي يساعد على تحقيق الأهداف¹.

ومن خلال قراءة التعريفات المختلفة لمفهوم الإدارة وتحليلها، يمكن استخلاص بعض العناصر المتعلقة بهذا المفهوم وهي:

- أن الإدارة نشاط متكامل، يتكون من مجموعة الوظائف الإدارية التي تبدأ بتحديد هدف متفق عليه، وتنتهي بإنتاج سلعة أو خدمة.
- أن الركيزة الأساسية للإدارة هي الإنسان أو العنصر البشري، وإن إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف لا يتم إلا من خلاله
- أن الوظائف الإدارية تتسم بقابليتها للممارسة والتطبيق ومختلف مؤسسات الأعمال مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها.
- أن المؤسسة تعمل في ظل العديد من المتغيرات الخارجية التي تؤثر على عملها.
- أن الإدارة عملية ديناميكية تتفاعل مع الظروف البيئية السائدة.
- أن الإدارة تعني الاستخدام الفاعل للموارد المتاحة بأقل جهد وأقل وقت وأقل تكلفة ممكنة.

¹ رائد محمد السطري، الإدارة الرياضية، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص4.

وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن الإدارة هي: الاستخدام الأنسب للموارد المتاحة (بشرية ومادية ومالية وتكنولوجية ومعلوماتية) لتحقيق هدف المؤسسة (سلع، خدمات بأقل جهد ووقت وتكلفة ممكنة. عن طريق الوظائف الأساسية للإدارة (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة).¹

2. الإدارة الرياضية ومكوناتها:

1.2. الإدارة الرياضية:

تحتاج الرياضة كبقية شؤون الحياة إلى إدارة وتنظيم جيدين وإن الاختصاصيين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة يمكن أن تتسجم مع الجوانب التطبيقية العملية.

بهذا فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة. إن كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفين رئيسيين متداخلين مع بعضهما.

- تحقيق إنجازات رياضية عالية.

- محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم.

مما لا شك فيه أنا الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم، إلا أن هناك جهود أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من أجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة.

ولقد تضح منذ سنوات طويلة بأن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك.

¹ رائد محمد السطري، المرجع السابق، ص 5.

وهذا لا يتمثل بمهام المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية وقد فهمت الدول المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور، وعملت على تشريع القوانين الخاصة بذلك أجل تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل.

إذا ليس بالإمكان تحقيق أي تطور ملموس في أي حقل من حقول التربية البدنية والرياضية إذا لم يصاحب ذلك عمال إداريا جيدا والذي يستند إلى مبادئ الإدارة العلمية الحديثة وبهذا فإن العمل الإداري هو أحد عوامل التطور الأساسية في حقل التربية البدنية والرياضية شكل عام، وهذا يقودنا إلى القول إن الإدارة العلمية الحديثة تتحقق بالاستخدام العلمي للعمل الإداري.

وعند التكلم عن موضوع الإدارة في حقل من الحقول فإنه يجب التأكيد على الأمور التالية:

- موضوع الفعالية الإدارية وهذا يعني كل من سيقاد في الفعالية موضوعة الإدارة.
- الإدارة القيادية وهي تعني كل من سيقود¹.

2.2. مكونات الإدارة الرياضية:

لقد حلل الإداري الأمريكي "kantz" الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية وهي:

- العامل البشري.
- العمل الجماعي.
- المنظمة والتي تعمل الإدارة لأجلها.
- القائد الإداري.²

¹ مروان عبد الجميد إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص49-50-51.

² مروان عبد ا جميد إبراهيم، المرجع نفسه، ص13

3. التنظيم في الإدارة الرياضية

1.3. مفهوم التنظيم في الإدارة الرياضية:

تعد كلمة تنظيم، من أكثر الكلمات شيوعاً في الإدارة الرياضية، حيث أن أي عمل إداري تم التخطيط له جيداً وتم تنفيذه بنجاح يوصف بأنه منظم. والتنظيم من العناصر الأساسية في الإدارة الرياضية، وبدونه لا يمكن للإداري الرياضي القيام بعمله بكفاءة، حيث أن وظيفة التنظيم تعني تحديد الأعمال الإدارية اللازمة لتحقيق الأهداف التي سبق تحديدها في وظيفة التخطيط، ومن ثم تجميع هذه الأعمال في شكل إدارات وأقسام، ومن ثم تحديد سلطات ومسؤوليات الأفراد داخل المؤسسة، مع تحديد العلاقات التنظيمية فيما بينهم.

ولإلقاء الضوء على مفهوم التنظيم يتطلب ذلك استعراض بعض وجهات النظر حول مفهوم التنظيم فالبعض يرى أن التنظيم هو تحديد وتجميع الأعمال داخل المؤسسة، وتفويض السلطة والمسؤولية، وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فاعلية بما يحقق الأهداف.

وبالبعث الآخر يرى أن التنظيم هو: توزيع المسؤوليات، والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة¹.

وآخرون يرون أن التنظيم هو: تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص. وعلى الرغم من اختلاف وجهات النظر حول مفهوم التنظيم في الإدارة العامة، إلا أننا يمكن أن نقول أن التنظيم في الإدارة الرياضية يهتم بالجوانب الآتية:

- تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية
- تحليل العمل ووصف الوظائف، لتحديد السلطات والمسؤوليات للأفراد المعنيين بالقيام بهذه الأنشطة.

¹ رائد محمد السطري، المرجع السابق، ص 27.

- تجميع النشاطات المرتبطة بوحدة إدارية داخل المؤسسة الرياضية
- تحديد الإمكانيات والموارد المتاحة والمطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية
- التنسيق بين النشاطات المختلفة وتحديد العلاقات بين الإدارات والأقسام والأفراد داخل المؤسسة الرياضية.

ويمكن القول أن الصورة الأساسية للتنظيم في الإدارة الرياضية هي رسم الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة، وهو الذي يوضح التنظيم الرسمي والعلاقات القائمة بين الأفراد العاملين.¹

2.3. أهمية التنظيم في الإدارة الرياضية

بعد التنظيم في الإدارة الرياضية من المهام الرئيسة للإداري الرياضي المؤسسة الرياضية، وهو يسير جنباً إلى جنب مع بقية الوظائف الإدارية الأخرى لتنسيق جهود الأفراد، والنشاطات المتعلقة بخطط العمل وبرامجه، ومتابعته من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية. ويمكن إيجاز أهمية التنظيم في الإدارة الرياضية بالنقاط الآتية:

- يحدد التنظيم السلطات والمسؤوليات الممنوحة للأفراد العاملين داخل المؤسسة الرياضية، مما يهيئ بيئة العمل القادرة على تحقيق الأهداف.
- يوضح التنظيم العلاقات القائمة بين العاملين في الوحدات الإدارية المختلفة، مع تحديد سبل الاتصال الرسمي بين هذه الوحدات الإدارية.
- يساعد اعد على التخلص من الازدواجية في العمل ويمنع التضارب تنفيذ الخطط والواجبات.
- يساعد التنظيم على انتقال القرارات الإدارية إلى جميع المؤسسة بشكل انسيابي.²

4. أسس وأنواع التنظيم في الإدارة الرياضية:

¹ رائد محمد السطري، المرجع السابق، ص 27.

² رائد محمد السطري، المرجع السابق، ص 28.

1.4. أنواع التنظيم

أولاً: التنظيم الرسمي:

هو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وبشكلها أو مظهرها الهندسي، وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أرادها المشرع، أو المخطط كما وردت في الوثيقة الرسمية للمنظمة وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل إجراء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المنظمة، ويقتضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج الأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها.

ثانياً: التنظيم غير الرسمي:

يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمنظمة وينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة فهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن وليس كما يجب أن يكون رسمياً، كما أننا نمثل العلاقة الشخصية المتداخلة في التنظيم.¹

وهناك العديد من التعريفات للتنظيم غير الرسمي نذكر منها:

يعرف كل من "كونتر" و "أدوونال" على أنه تجميع للأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة وإنما كل مجموعة من مجموعات العمل إلى مدير تحول السلطة والتنسيق بينهما أفقياً ورأسياً داخل هيكل تنظيمي للمنشأة، ويعرف "لويس ألن" على أنه: "عملية تجميع وتحديد للعمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف.

¹ طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتب للنشر، 1997، ص64.

التنظيم والهيكل التنظيمي:

ويتطلب التنظيم الإداري وضع هيكل لأي منظمة تفرغ فيه الواجبات والاختصاصات في قوالب محددة وأقسام معينة منها الازدواجية وتضارب أو تداخل الصلاحيات في العمل اليومي¹

2.4. أسس التنظيم:

- أساس جغرافي :

بمقتضى هذا التنظيم فإن جميع أوجه النشاط في المؤسسة الخاصة بمنطقة معينة تجمع بين وحدة تنفيذية واحدة وهذه الوحدة مع غيرها من الوحدات المماثلة بالمناطق الأخرى تخضع لإشراف مركزي واحد بصرف النظر عن درجة المركزية أو اللامركزية التي تستمع بها الوحدات الجغرافية.

- أساس الغرض الرئيسي:

يبني هذا التنظيم على أساس السلعة المنتجة أو فئة الجمهور المتعامل مع المؤسسة أو نوع الخدمة المؤداة فتتنظيم الإدارة العامة للاستيراد مثلا يقوم على أساس نوع السلعة المستوردة وتنظيم مديرية التربية والتعليم يقوم على أساس توجيه التلاميذ الذين يتعاملون بينما تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية يقوم على أساس نوع الخدمة، المؤدات مثل إدارة المساعدات، إدارة الضمان الاجتماعي، إدارة الأسر.

- أساس وظيفي:

يعني بتقسيم العمل على أساس التخصص داخل المؤسسة فكل عملية أو نشاط بشكل وظيفة متميزة تمثله وحدة مستقلة بالبناء التنظيمي مثل التخطيط والتمويل والإنتاج والإعلان.

خلاصة الفصل:

¹ أحمد إبراهيم أبو الحسن، الإدارة والإسلام، ط5، 1995، ص79

الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفاعلة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطوره كما ونوعاً، وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل الأنشطة الرياضية في نفس الوقت والعلاقة بين الإدارتين العامة والرياضية. ونستخلص من هذا الفصل أن للإدارة العامة والإدارة الرياضية دور فعال في مختلف المؤسسات والمشروعات مهما كان طبعها.

الفصل الثالث:

المؤسسة الرياضية

الفصل الثالث: المؤسسة الرياضية

تمهيد:

وإن نجاح المنشآت الرياضية في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الإدارة وطريقة تسييرها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط للمنشآت والإمكانات الرياضية حيث أن المشرف هو أعلم بما يجب أن تحتاج إليه المنشآت من تسيير، اتخاذ القرارات.

1-تعريف المؤسسة:

هناك مجموعة من المفاهيم تتأتى من جوانب عدة، اقتصادية واجتماعية وخاصة قانونية حيث هي ذات تطور تاريخي مستمر.

مصطلح المؤسسة مرادف لمصطلح المنشأة أو المنظمة وتعمل على تلبية الحاجيات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها وتنظم وتدار المؤسسة التي تلبى حاجيات المجتمع بطرق مختلفة ولأغراض مختلفة¹.

من الجانب الاجتماعي المؤسسة مكون اجتماعي (الأسرة، الفرد) ينشط في نطاق معين لأداء وظيفة اجتماعية لبلوغ أهداف منها تحقيق مقابل، توفير الرفاهية الاجتماعية، والمؤسسة الاجتماعية التي تمثل بنية خلوية لها أهداف اجتماعية أي ذات طابع اجتماعي محض.

أما الجانب الاقتصادي، تمثل المؤسسة هيكل تنظيم يرتكز على تفعيل مجموعة من العوامل قصد تحقيق إنتاج إذن الغاية الأسمى لعمل المؤسسة هي الوظيفة الإنتاجية للساعة أو الخدمة.

ويرى صامويل عبود أن المؤسسة القالب الذي ينظم الناس فيها شؤونهم وعلاقتهم مع بعضهم البعض، والمؤسسة جهاز عمل يشتمل على تركيبات ويظم أدوات وتجهيزات وتوزيع².

2- مفهوم المؤسسات الرياضية**1.2. تعريف المنشآت الرياضية**

جاء المرسوم التنفيذي الذي يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها على النحو التالي: (المنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسة

¹ د. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم، بيروت، 2002، ص14.

² صمويل عبود: اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 24.

البدنية والرياضية والتي تتوفر فيها الشروط التقنية كالصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية)¹

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية.²

2.2. لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية:

لقد ظهرت المنشآت الرياضية منذ القدم وبدأت تتطور تدريجياً إلى أن وصلت إلى ما هي عليه الآن، فأصبحت هناك مدناً رياضية تحوي العديد من المنشآت.

1.2.2. المنشآت الرياضية في العصر القديم:³

تم اقامت المنشآت الرياضية من طرف الاغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية.

وهذا بعد تنظيمه للعب في عام 468 قبل الميلاد مما اضطرهم للإقامة وإنشاء عدد كبير من الملاعب وقد كانوا أول من أطلق على اسم الملعب لفظ أستاذ "stadum".

وأثناء العصر الروماني الذي عرفت فيه المنشآت أوجهها وذلك لوفرتها واهتمام المسؤولين بها حيث أقيمت مجموعة من المنشآت الرياضية منها:

¹ المرسوم التنفيذي: رقم 91/416، المتضمن احداث المنشآت الرياضية المؤرخ في 2 نوفمبر 1991، الجريدة الرسمية، العدد 54، الصادرة بتاريخ 33 نوفمبر 1991.

² المرسوم التنفيذي: رقم 91/416، المتضمن احداث المنشآت الرياضية المؤرخ في 2 نوفمبر 1991، الجريدة الرسمية، العدد 54، الصادرة بتاريخ 33 نوفمبر 1991.

³ عفاف، عبد المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة ا عار، الإسكندرية، 1998، ص 59.

• ملعب البتائون:

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

• ملعب الهيبودروم:

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

• البالاسترا:

هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة.

• الليونيديون:

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

• الكولوسيوم:

يعتبر من أشهر الملاعب القديمة في التاريخ، قام بتشييده الإمبراطور فسباسيان وتوفي قبل إتمامه فأكمل ابنه البناء سنة 80 م كان الملعب بيضوي الشكل يشتمل على مدرجات بنيت على أربعة طوابق يبلغ ارتفاعها 48 متر ويستوعب حوالي 8000 متفرج، بالإضافة إلى وجود مداخل ومخارج وضعت على أسس علمية سليمة، كما زينته واجهاته بالتماثيل.

2.2.2. المنشآت الرياضية في العصر الحديث:¹

في سنة 1890 م بدأ الاهتمام الكبير بالمنشآت الرياضية فأصبحت الدول الأوربية تخصص لها ميزانيات كبيرة وتأخذ في تشييدها بالمعايير الهندسية معتمدة في ذلك على خبراء ومتخصصين، إضافة إلى التطور التكنولوجي للتجهيزات الرياضية، كما ظهرت المدن الرياضية لإقامة المنافسات الدولية والتي تضم مجموعة من المنشآت والملاعب من أهمها:

• الملعب الأولمبي:

وهو أهم منشأة في الدورات الأولمبية حيث خصص لمجموعة من الرياضات منها: كرة القدم - ألعاب القوى الخفيفة - سباق الموانع - المشي - القفز - الرمي. الخ.

تتكون هذه المنشأة من ملعب لكرة القدم يتركب من أرضية ذات حشائش طبيعية أو اصطناعية ومحاط بمضمار للسباق به مجموعة من المعدات والتجهيزات المخصصة لبعض ألعاب القوى الخفيفة.

• الصالة المغطاة:

لا يمكن أن تقل مساحتها عن 25 متر مربع وارتفاعها عن 07 أمتار، وسعة مدرجاتها عن 400 متفرج على الأقل، كما تستغل أسفل المدرجات لتوفير الخدمات للاعبين والإداريين والحكام، كدورات المياه وغرف تبديل الملابس والخدمات الطبية ... الخ.

• الملاعب المفتوحة:

وهي عبارة عن مجموعة من الملاعب تعتبر كملاحق للملاعب الأولمبي تعد خصيصاً لبعض المنافسات التي تقام حول رياضة واحدة في وقت واحد، كما تستعمل في التدريب.

¹ . د ديلمي محمد، مبادئ وأسس إنشاء وتسيير المنشآت الرياضية وفق المعايير الدولية، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد (8)، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية - جامعة المسيلة، 2014، ص72.

• حمام السباحة والغطس:

وهي أيضا عبارة عن مجموعة من المسابح من بينها: المسبح الأولمبي، حوض الغطس مزود بمصاعد ولوحات القفز، حوض للتدريب وآخر للإحماء قبل إجراء المنافسات، كما يستعمل أسفل مدرجات المسبح الأولمبي كغرف لتبديل الملابس، دورات المياه ومخازن... الخ.

• الفنادق الرياضية:

تخصص هذه الأخيرة لإقامة الرياضيين الوافدين، وتكون مزودة بالمرافق الضرورية من غرف ومطعم ومقهى... الخ.

• الخدمات المركزية:

تعتبر المسؤولة عن كل مستلزمات حسن سير المنشآت السابق ذكرها إذ تعمل على تجهيزها بالكهرباء، المياه، شبكات صرف المياه، الخدمات البريدية، مستودعات السيارات والمخازن وتقوم على مراقبتها.

3- أهداف وغايات المؤسسة الرياضية

تنشأ وتخطط أهداف المؤسسة الرياضية منذ نقطة الانطلاق، يمكن تحديد الأهداف الشائعة منها من خلال الآتي:

- تكوين الشخصية المتكاملة من النواحي، الاجتماعية، الصحية، الفكرية والروحية.
- بث الروح القومية بين الأعضاء من الشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتحقيق ذلك.
- تهيئة الوسائل وتسيير الأموال الاستغلال الطاقات والمهارات الفردية.

علاوة إلى ذلك نشير إلى أسمى هدف والمتمثل في:

- تنمية القدرات وتهيئة الكفاءات للرقى بها إلى أعلى الدرجات، وبلوغ المهارات أو ما يصطلح به " الرياضي المنتج " الذي يتمكن من تحقيق المردود المعنوي وتحصيل الأرباح المادية.

ونظرا إلى أن المؤسسات الرياضية أصبحت تحمل صيغة المؤسسة الاقتصادية، حيث تشتمل على نفس أهدافها، كالاستغلال الاقتصادي والتمكن من إنتاج سلع وخدمات تغطي الطلب السوقي في حدود الإمكانيات المتوفرة ورفع مستوى المعيشة وتحقيق العائد المناسب من رأس المال المستثمر، وامتصاص البطالة وتحقيق التكامل الاقتصادي وكذا تحقيق الاكتفاء الذاتي الوطني في سياق الاهتمام بالأحداث الرياضية المحلية والفرق الوطنية الذي من شأنه تقليل التكاليف مثل شراء حقوق بث المباريات الدولية، استقطاب المهتمين وأصحاب رؤوس الأموال. وصولا بالهيئة الرياضية للدخول بها في أسواق تداول رؤوس الأموال.¹

4- خصائص المنشآت الرياضية

لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:²

- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.
- أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية أو النشاطين معا.

¹ د ديلمي محمد، مبادئ وأسس إنشاء وتسيير المنشآت الرياضية وفق المعايير الدولية، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد (8)، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية - جامعة المسيلة، 2014، ص61.

² المرسوم التنفيذي: رقم 91/416، المتضمن احداث المنشآت الرياضية المؤرخ في 2 نوفمبر 1991، الجريدة الرسمية، العدد 54، الصادرة بتاريخ 33 نوفمبر 1991.

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

5- إدارة المنشآت الرياضية

1.5. الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

- هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشروع في العمليات الخاصة بالتسهيلات والإمكانات الرياضية الخاصة به نذكر منها ما يلي:
- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقا لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار¹.
 - يجب أن يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفاصيل الكاملة
 - لاستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.
 - على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيدا لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات،

¹ مفتي إبراهيم حمادة، 1999، ص، 153

وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.

- يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأ الرياضي.

2.5. الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

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

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

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

- إذا ما كان المنشأ الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفذة طبقا للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية.¹

3.5. الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من

حيث ما يلي:

- عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.
 - تكاليف الانتفاع، وصيانتها، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن.
 - عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.
- ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأ الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات، الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة... الخ).

¹ مفتي إبراهيم حمادة، المرجع السابق ص 154.

- يجب أن تتمشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومبانيه آمنة وجذابة.
- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانتها استهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.
- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.
- ضرورة وضع موجز لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام، وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى.

6-تسيير المنشآت الرياضية:

تهتم الدولة عن قرب بنشاط المنشآت العمومية وتسعى إلى وضع القواعد التي من شأنها التوفيق بين ما يلزم من حرية لتمكين منشآتها من التصرف في شؤونها على الوجه الأفضل وما يلزم من رقابة للحفاظ على الأموال العمومية والمصلحة العامة.

وباعتبار هذه المنشآت العمومية مرافق عمومية في الغالب فإنه من الطبيعي أن تختلف تبعاً لذلك طرق تسييرها، وتراعي الإدارة العمومية عندما تختار طريقة تسيير المرافق العمومية اعتبارات سياسية واقتصادية واجتماعية، فكل نوع من المرافق العمومية تناسبه طريقة تسيير ربما لا تناسب الأنواع الأخرى، ولهذا الأسباب والاعتبارات تعددت طرق إدارة المنشآت العمومية، لاسيما من حيث درجة تدخل الدولة.

فمن الطرق ما يتطلب هيمنة كاملة للدولة في إدارتها، كما هو الحال في طريقة الاستغلال المباشر، ومنها ما تقل فيه درجة تدخل الدولة، فتعهد إدارتها إلى أشخاص خاصة وتكتفي الدولة برقابتها وإشرافها على تسييرها، وتسمى هذه الطريقة بأسلوب الامتياز، وهناك طرق أخرى تتفاوت فيها مدى رقابة الدولة مثل طريقة المؤسسة العمومية، ولكن فمهما كانت الطريقة

المتبعة، فإنها لا تؤثر على طبيعة المرفق العمومي، كما أن رقابة الدولة تبقى دائما موجودة فقط إن مداها يختلف باختلاف طرق التسيير المتبعة.

ويمكن حصر الطرق المستعملة لتسيير المنشآت الرياضية العمومية في الجزائر، باعتبارها تمثل مرافق عمومية، من الاستقلال إلى يومنا هذا، إلى ما يلي:

- طريقة الاستغلال المباشر la régie
- طريقة المؤسسة العمومية l'établissement public
- طريقة الامتياز la concession
- طريقة الإيجار l'affermage¹

¹ كربوعة، زكرياء، تأمين المنشآت الرياضية والالتزام بضمان مبدأ السلامة في التشريع الجزائري، مجلة القانون والأعمال، جامعة الحسن الأول -كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية -مختبر البحث قانون الأعمال، العدد 37، 2018،

خلاصة الفصل:

وإن نجاح تسيير هذه المنشآت الرياضية وتحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة وفعالية الإدارة المسيرة لها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط والتسيير للإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف هو أدرى وأعلم بما يجب أن تحتاج إليه هاته المنشآت من تسيير أمثل واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنشأة المراد تحقيقها والوصول إليها.

الجانب التّطبيقي

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

في هذا الجانب سوف نتطرق الى منهجية البحث وذلك من خلال منهج الدراسة وعينة البحث، كما سنتطرق إلى نوع المتغيرات، أدوات الدراسة، والمعالجة الإحصائية، وبعد دراستنا للجانب النظري الذي تناول الرصيد المعرفي الخاص بموضوع البحث والذي ضم فصلين في هذه الدراسة، فسنحاول الانتقال الى الجانب التطبيقي لدراسة الموضوع دراسة ميدانية حتى نعطي منهجية العلمية، وكذلك التحقق من المعلومات النظرية التي تناولناها في الفصول السابقة، وهذا عن طريق تحليل الجداول الإحصائية التي حصلنا عليها بعد تفريغ أسئلة الاستبيان.

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية حيث يقوم الباحث بتنظيم زيارات لميدان الدراسة¹.

ومن خلال دراستنا، توجهنا إلى منشآت الرياضية بأولاد جلال المركب الرياضي الشهيد فلاح خالد، المسبح، القاعة، بحيث اتصلنا بالمدير، من أجل تسهيل مهامنا.

وقبل قيامنا بتوزيع الاستمارات الاستبيان ارتأينا إلا أن نتصل بالمسيرين والمسؤولين والعمال والاطلاع على كيفية إدارتهم وكيفية تسيير المؤسسة، وفي ضوء كل هذا قمنا بطرح بعض الأسئلة وتوزيع استمارة الاستبيان على 5 أفراد بالمؤسسة كدراسة أولية واستطلاعية وهذا للتأكد على مدى صحة ونجاح الأداة.

2- منهج البحث:

يرتكز استخدام الباحث المنهج ما دون غيره على طبيعة الموضوع الذي نود دراسته وفي دراستنا الحالية وتبعاً للمشكلة المطروحة نرى أن المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الملائم حيث يعرفه رابح تركي أنه "عبارة عن استقصاء ينصب في ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر قصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها"².

أما بشير صالح الرشدي فيعرفه بأنه "مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً الاستخلاص والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أي الموضوع محل البحث"³.

¹ رشيد زرواطي، 2002، ص23

² رابح تركي، مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 84، ص23

³ شري صالح الرشدي، مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، 2000، ص59.

3-مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع البحث: هو مجتمع الدراسة والذي شمل عمال المركب الرياضي الشهيد فلاح خالد بأولاد جلال ويتكون من 30 عامل.

عينة الدراسة: هي عينة الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية، من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختيار عينة البحث بطريقة المسح الشامل، حيث شملت (25 عامل) بالمركب الرياضي الشهيد فلاح خالد أولاد جلال.

4-متغيرات الدراسة:

إن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على متغيرين أولهما متغير مستقل والآخر متغير تابع.

المتغير المستقل: إن المتغير المستقل هو عبارة عن السبب في الدراسة وفي دراستنا المتغير المستقل هو "الأنماط القيادية"

المتغير التابع: هو نتيجة المتغير المستقل وفي هذه الدراسة المتغير التابع هو "التنظيم الإداري".

5-أداة جمع البيانات:

تتوقف نتائج الدراسة إلى حد كبير على كيفية جمع البيانات والأدوات المنهجية المستخدمة لهذا الغرض، حيث إن أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية للحصول على المعلومات الخاصة بالظاهرة الأساسية.

الاستبيان: وهو أداة من أدوات الحصول على الحقائق والبيانات والمعلومات فيتم جمع هذه البيانات عن طريق الاستبيان من خلال وضع استمارة الأسئلة، ومن بين مزايا هذه الطريقة

أنها اقتصاد في الجهد والوقت كما أنها تسهم في الحصول على بيانات من العينات في أقل وقت ممكن بتوفير شروط التقنين من صدق وثبات وموضوعية.

وبناء على هذا قمنا بإعداد استمارة تحوي على 20 سؤال حيث يتم تقسيمه إلى قسمين.

القسم الأول: ويحتوي على البيانات الشخصية للعمال، والتي تتمثل في الجنس، السن، المستوى التعليمي، والأقدمية في العمل.

القسم الثاني: وقد قسم إلى محورين بحيث:

المحور الأول: النمط القيادي السائد، ويحتوي على 10 عبارات.

المحور الثاني: التنظيم الإداري، ويحتوي على 10 عبارات.

وقد اعتمدنا في الاستبيان سلم ليكارت الخماسي، حيث يحتوي على خمس إمكانات للإجابة على الأسئلة المطروحة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وعلى العاملين وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة (التي يختارها)، والجدول الموالي يوضح مقياس ليكارت (Likert) الخماسي:

جدول رقم (01): يوضح مقياس ليكارت (Likert) الخماسي

الدرجة	5	4	3	2	1
المستوى	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
مستوى القبول	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
المتوسط الحسابي	05.00-4.20	04.19-3.40	3.39-2.60	2.59-1.80	1.79-1.00

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- اختبار ألفا كرومباخ alpha Cronbach للتحقق من ثبات أداة القياس.
- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة أهمية إجابات عينة الدراسة وكذا ترتيب العبارات.
- الانحراف المعياري لمدى انحراف الإجابات بانسجام أو تشتت العبارة.
- معامل الارتباط بيرسون: لاختبار العلاقة بين المتغيرين.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة نتائج

الدراسة

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: الثبات والاتساق الداخلي للاستبيان:

ثبات أداة الدراسة للتحقق من ثبات أداة الدراسة جرى حساب معامل كرونباخ ألفا Alpha Cronbach والتثبت من صدقها كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم (02): قياس ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات لكل متغير	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
المحور الأول: النمط القيادي السائد	10	0.706	0.840
المحور الثاني: التنظيم الإداري بالمؤسسة	10	0.836	0.914
الاستبانة ككل	20	0.732	0.855

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V24

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.732) وهو معامل ثبات ممتاز ومناسب لأغراض البحث، كما تراوح معامل الثبات بمتغيرات الدراسة بين 0.706-0.836. وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث (أي ثبات استبانة البحث) مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

2-الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:

تم القيام بقياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان وذلك من خلال دراسة معامل الارتباط لكل بعد مع الاستبيان ككل:

جدول رقم (03): قياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان (معامل الارتباط بيرسون)

المحاور والابعاد	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المحور الأول: النمط القيادي السائد	0.906**	0.000
المحور الثاني: التنظيم الإداري بالمؤسسة	0.800**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V24

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن جميع قيم معامل ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة مع الاستبيان ككل دالة عند مستوى دلالة 0.00 حيث تتراوح قيم معامل الارتباط ما بين (0.800 إلى 0.906) وتعتبر دلالة إحصائية قوية جدًا، ومنه يمكننا القول أن كل عبارات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: خصائص عينة الدراسة

يشتمل الوصف الاحصائي لعينة الدراسة على الخصائص الديمغرافية لها وتتمثل في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، والأقدمية في العمل)، سيتم تحديد نسبة وتكرار كل عامل من هذه العوامل فيما يلي.

1. الجنس:

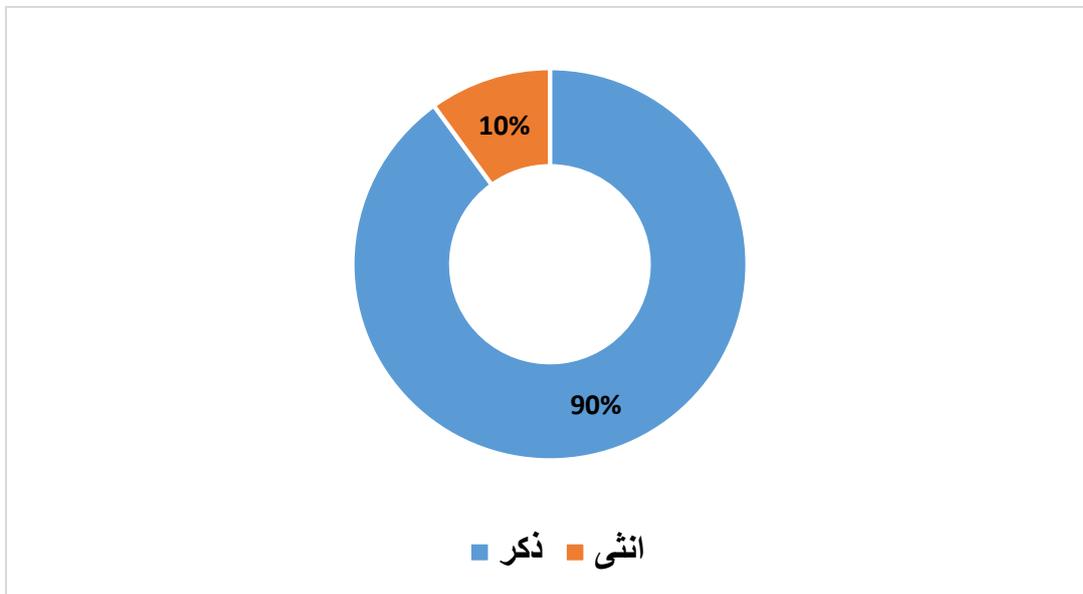
جدول رقم (04): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	18	90
انثى	02	10
المجموع	20	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V24

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية المبحوثين كانوا من الذكور فيما يتعلق بمتغير الجنس، حيث بلغت نسبتهم (90%) في حين بلغت نسبة الإناث (10%) من مجموع أفراد عينة البحث، ومنه فإن أغلب العاملين في المركب الرياضي الشهيد فلاح خالد أولادجالال ذكور وهذا طبيعي وراجع لطبيعة العمل بالمؤسسة وطبيعة المجتمع.

الشكل رقم (01): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



2. السن:

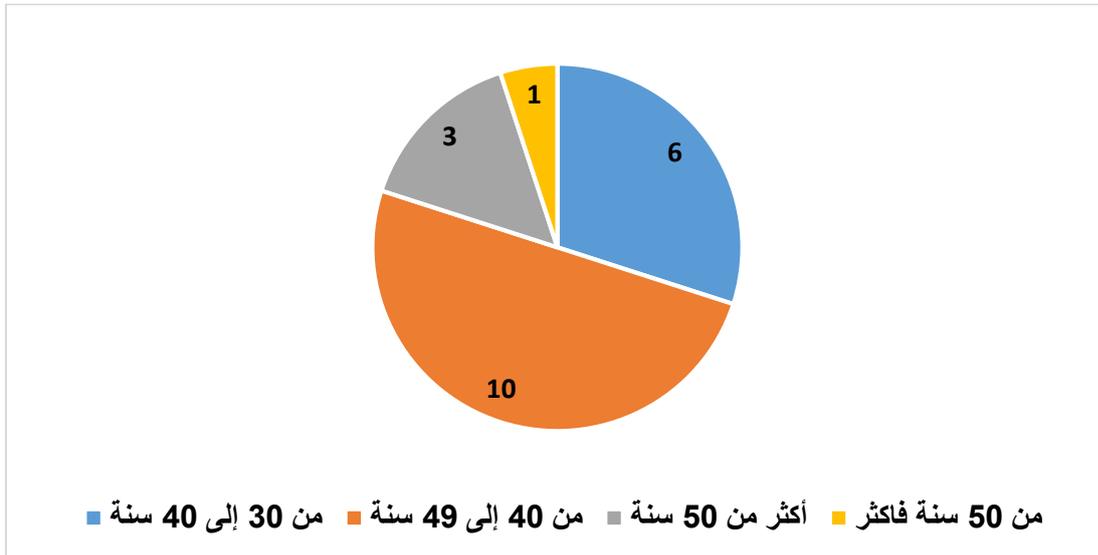
جدول رقم (05): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب السن

فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
من 20-29 سنة	06	30
من 30 إلى 40 سنة	10	50
من 40 إلى 49 سنة	03	15
أكثر من 50 سنة	01	05
المجموع	20	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V24

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (من 30-40 سنة) احتلت أعلى نسبة بـ (50%) تليها مباشرة الفئة (من 20-29 سنة) بنسبة (30%) في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 40-49 سنة) بلغت (15%)، وأخيرا تحتل الفئة (أكثر من 50 سنة) بنسبة (05%).

الشكل رقم (02): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب السن



3. المستوى التعليمي:

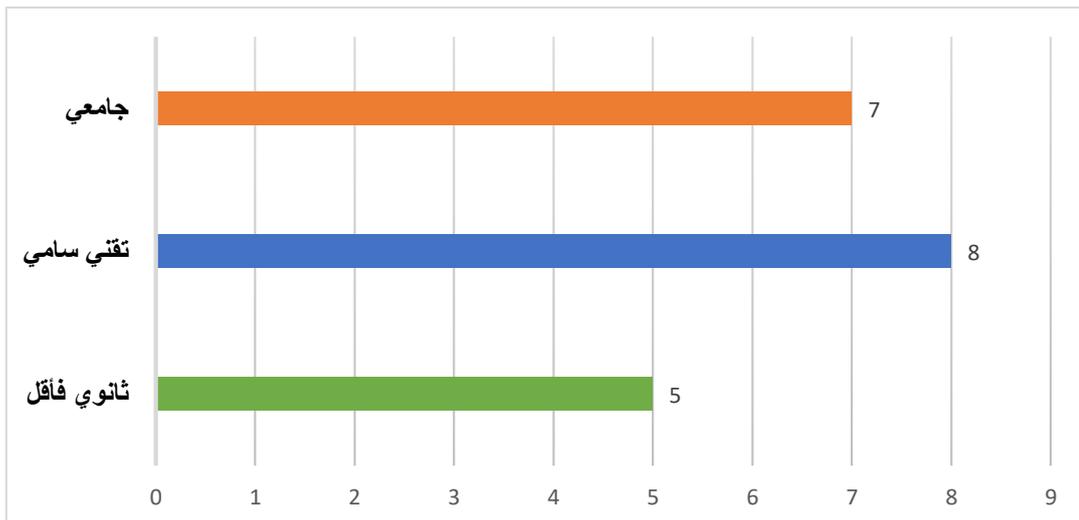
جدول رقم (06): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي فأقل	05	25
تقني سامي	08	40
جامعي	07	35
المجموع	20	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V24

تشير نتائج الجدول أن معظم أفراد عينة الدراسة مستواهم الدراسي تقني سامي، حيث بلغت نسبتهم (40%)، تلي هذه الفئة الأفراد الذين بلغ مستواهم العلمي مستوى جامعي بنسبة (35%)، واخيرا فئة الأفراد الذين بلغ مستواهم العلمي ثانوي فأقل بنسبة (25%)، منه فإن المركب الرياضي الشهيد فلاح خالد أولاد جلال يوظف مختلف المستويات العلمية خاصة ذوي مستوى تقني سامي والجامعي. وهذا طبيعي ويرجع لأهمية التربية البدنية ودورها في المجتمع بحيث تتطلب مدربين ذوي مستوى تعليمي كافي.

الشكل رقم (03): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي



4. سنوات الأقدمية:

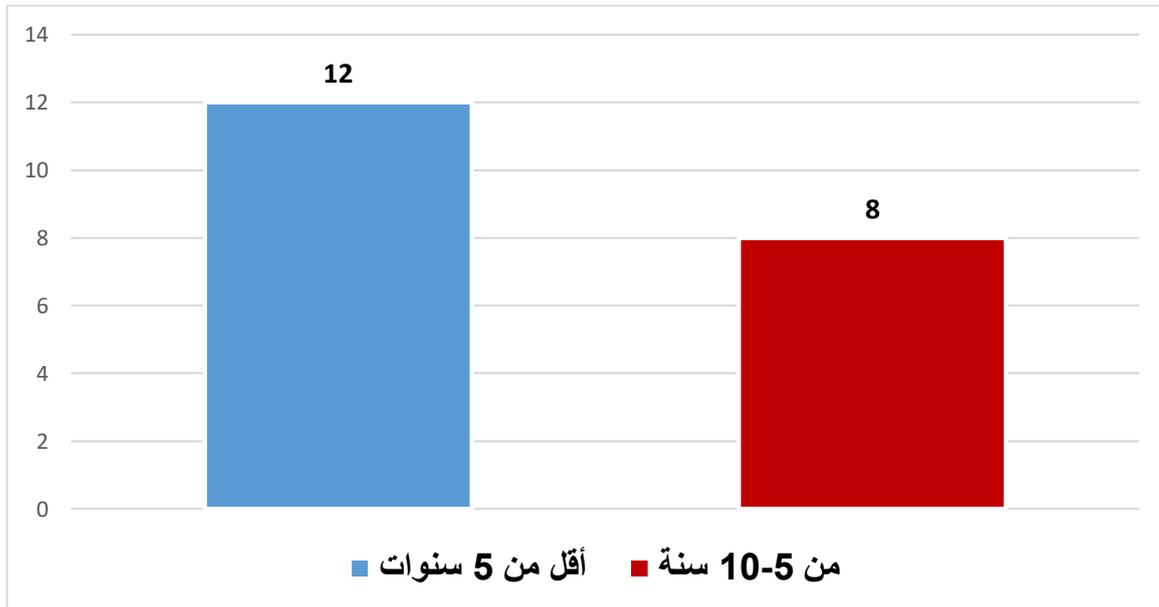
جدول رقم (07): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية

فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	12	60
من 5-10 سنة	08	40
المجموع	20	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V24

فيما يتعلق بمتغير سنوات الأقدمية نجد أن (60%)، من أفراد عينة الدراسة خبرتهم الوظيفية (أقل من 5 سنوات)، وتليها فئة (من 05 إلى 10 سنوات) بنسبة (32.6%) من المبحوثين، أما الأفراد الذين تبلغ خبرتهم المهنية أكثر من 25 سنة فقد بلغت نسبتهم (40%)، وهذا ما يفسر أن العاملين بالمركب الرياضي الشهيد فلاح خالد أولاد جلال ذوي خبرة متوسطة نظرا لأن المركب الرياضي الشهيد فلاح خالد حديث.

الشكل رقم (04): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل



ثالثاً: عرض وتحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

لاختبار وتحليل الفرضية الأولى والتي تنص على أن "مستوى قبول (النمط القيادي السائد) بالمركب الرياضي الشهيد فلاح خالد أولاد جلال هو مستوى متوسط"، سوف نقوم بالتحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول: النمط القيادي السائد.

جدول رقم (08) تقييم عينة الدراسة لعبارات النمط القيادي السائد

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
06	متوسط	0.887	3.05	يحرص المدير على استشارة الموظفين داخل المؤسسة الرياضية	1
02	متوسط	0.785	3.35	يشجع المدير العمال والموظفين من أجل حل المشاكل التي تواجههم	2
08	متوسط	0.917	3.00	معامل المدير الحسنة مع العمال والموظفين تزيد من ولائهم	3
07	متوسط	0.858	3.00	يقوم المدير بتنمية العلاقات الطيبة مع الموظفين	4
09	متوسط	0.852	2.90	يفوض المدير بعض المهام ويترك الموظفين حرية التصرف في التنفيذ.	5
04	متوسط	1.182	3.15	يترك المدير للموظفين حرية اختيار بعض الأعمال التي يرغبون فيها	6

03	متوسط	1.019	3.25	يخطط المدير للعمل بدقة ويشرك العمال في قراراته	7
05	متوسط	0.788	3.10	يتسم المدير بالمرونة في تطبيق القوانين والتعليمات	8
10	متوسط	0.933	2.85	يحرص المدير على متابعة العمل بنفسه ليتم الإنجاز بإتقان	9
01	مرتفع	1.142	3.60	يحرص المدير على احترام مواقيت العمل وتطبيق القوانين الرسمية	10
/	متوسط	0.499	3.12	المحور الأول: النمط القيادي السائد	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS24

نلاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاهات العينة كانت إيجابية نحو كل عبارات المحور الأول: النمط القيادي السائد، حيث تشكل أغلبها مستوى قبول متوسط، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور ما بين (2.85-3.60) بانحرافات معيارية بين (0.785-1.182)، ونستنتج من خلال ذلك أن تقييم عينة المبحوثين النمط القيادي السائد بالمركب الرياضي الشهيد فلاح خالد أولاد جلال كان إيجابياً، وقد بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 3.12 بانحراف معياري قدره 0.499 ما يدل على نسبة تشتت قليلة جداً في إجابات العينة المبحوثة.

ونجد العبارة رقم (10) قد جاءت في المرتبة الأولى لهذا المحور وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.60 وانحراف معياري 1.142 ما يدل على أن المدير بالمؤسسة محل الدراسة يحرص على احترام مواقيت العمل وتطبيق القوانين الرسمية، تليها العبارة رقم (02) والتي تنص على أن المدير يشجع العمال والموظفين من أجل حل المشاكل التي تواجههم، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.35 وانحراف معياري 0.875 ونجد في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (09) بمتوسط

حسابي قيمته 2.85 وانحراف معياري 0.933 ما يدل على حرص المدير على متابعة العمل بنفسه ليتم الإنجاز بإتقان.

وبناء على هذه النتائج نقبل فرضية الدراسة الأولى والتي تنص على:

"مستوى قبول (النمط القيادي السائد) بالمركب الرياضي الشهيد فلاح خالد أولاد جلال هو مستوى متوسط".

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

لاختبار وتحليل الفرضية الثانية والتي تنص على أن "مستوى قبول (التنظيم الإداري بالمؤسسة) بالمركب الرياضي الشهيد فلاح خالد أولاد جلال هو مستوى متوسط"، سوف نقوم بالتحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني: التنظيم الإداري بالمؤسسة.

جدول رقم (09) تقييم عينة الدراسة لعبارات التنظيم الإداري بالمؤسسة

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
09	متوسط	0.933	3.35	من السهل التواصل مع الموظفين بالمؤسسة	1
10	متوسط	0.786	3.25	يتعامل الموظفون فيما بينهم بشفافية تامة	2
03	مرتفع	0.833	3.80	يحترم الموظفون بالمؤسسة مواقيت العمل	3
08	مرتفع	0.753	3.40	يحرص الموظفون بالمؤسسة على الحفاظ على المعدات والأدوات.	4
02	مرتفع	1.071	3.90	يساعد الموظفون بعضهم البعض في مختلف الأعمال داخل المؤسسة	5

07	مرتفع	0.825	3.45	يتسم المحيط الداخلي للمؤسسة بظروف تنظيمية جيدة	6
05	مرتفع	0.850	3.75	يوجد تبادل للاحترام بين العاملين داخل المؤسسة	7
06	مرتفع	0.825	3.45	المؤسسة تشجع الافكار الجديدة وتعمل على تطبيقها	8
01	مرتفع	0.686	4.05	القيادة الناجحة التي توفر التعاون داخل المؤسسة تشجعك على تطبيق النظام الداخلي	9
04	مرتفع	1.019	3.75	القيادة الإدارية ذات العلاقة الحسنة تجعلك راضيا عن شروط التوظيف	10
/	مرتفع	0.351	3.61	المحور الثاني: التنظيم الإداري بالمؤسسة	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS24

نلاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاهات العينة كانت إيجابية نحو كل عبارات المحور الأول: التنظيم الإداري بالمؤسسة، حيث تشكل أغلبها مستوى قبول مرتفع، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور ما بين (3.25-4.05) بانحرافات معيارية بين (0.753-1.071)، ونستنتج من خلال ذلك أن تقييم عينة المبحوثين للتنظيم الإداري بالمؤسسة بالمركب الرياضي الشهيد فلاح خالد أولاد جلال كان إيجابيا، وقد بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 3.61 بانحراف معياري قدره 0.351 ما يدل على نسبة تشتت قليلة جدا في إجابات العينة المبحوثة.

ونجد العبارة رقم (09) قد جاءت في المرتبة الأولى لهذا المحور وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.05 وانحراف معياري 0.686 ما يدل على أن أفراد عينة البحث موافقون على أن

القيادة الناجحة التي توفر التعاون داخل المؤسسة تشجعهم على تطبيق النظام الداخلي، تليها العبارة رقم (05) والتي تنص على أن الموظفين يساعدون بعضهم البعض في مختلف الأعمال داخل المؤسسة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.90 وانحراف معياري 1.071 ونجد في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي قيمته 3.25 وانحراف معياري 0.786 ما يدل على تعامل الموظفين فيما بينهم بشفافية تامة داخل المؤسسة محل الدراسة.

وبناء على هذه النتائج نرفض فرضية الدراسة الثانية والتي تنص على:

"مستوى قبول (التنظيم الإداري بالمؤسسة) بالمركب الرياضي الشهيد فلاح خالد أولاد جلال هو مستوى متوسط".

ونقبل الفرضية التالية:

"مستوى قبول (التنظيم الإداري بالمؤسسة) بالمركب الرياضي الشهيد فلاح خالد أولاد جلال هو مستوى مرتفع".

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

لاختبار وتحليل الفرضية الثالثة والتي تنص على أن "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد والتنظيم الإداري بالمركب الرياضي الشهيد فلاح خالد أولاد جلال"، سوف نقوم بالتحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني: التنظيم الإداري بالمؤسسة.

الجدول رقم (10) يوضح: نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل الارتباط	العينة	مستوى الدلالة
النمط القيادي السائد التنظيم الإداري بالمؤسسة	0.672**	20	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (**0.672) وعند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 مما يمكننا أن نستنتج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين متغير النمط القيادي السائد ومتغير التنظيم الإداري بالمؤسسة بالمركب الرياضي الشهيد فلاح خالد أولاد جلال.

وبناء على هذه النتائج نقبل فرضية الدراسة الثالثة والتي تنص على:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد والتنظيم الإداري بالمركب الرياضي الشهيد فلاح خالد أولاد جلال".

الخاتمة

الخاتمة:

مما تم استعراضه في هذه الدراسة والتي كان موضوعها حول الأنماط القيادية دورها في تحسين التنظيم الإداري داخل المؤسسة الرياضية، خلصنا إلى أن هذا الموضوع من بين المواضيع الهامة والحساسة، وذلك راجع لان عامل القيادة بعد أهم عامل لنجاح المؤسسة الرياضية، فنجاح تسيير هذه المؤسسات الرياضية وتحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة وفعالية الإدارة المسيرة لها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط والتسيير للإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف هو أدري وأعلم بما يجب أن تحتاج إليه هاته المنشآت من تسيير أمثل واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنشأة المراد تحقيقها والوصول إليها.

ومن خلال نتائج الدراسة تبين لنا أن للنمط القيادي علاقة بمستوى الرضا الوظيفي، كما يعتبر النمط القيادي الديمقراطي أكثر الأنماط القيادية ممارسة من طرف المنشآت الرياضية، كونه يتيح لهم مجالا واسعا من الحرية الإيجابية، والمشاركة في اتخاذ القرار.

لذا نستطيع القول إن النمط الديمقراطي يبقى النمط الوحيد الذي يمكن انتهاجه في أغلب الأحيان، بحكمه يهتم بالعلاقات الإنسانية، فيعمل على تحقيق أهدافه أيضا.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، القيادة الإدارية في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003.
2. أبو سعيد خالد الحسن، لكيلا تكون القيادة استبدادا، ط1، دار المدينة للنشر، عمان، الأردن، 1995.
3. أحمد إبراهيم أبو الحسن، الإدارة والإسلام، ط5، 1995.
4. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
5. د ديلمي محمد، مبادئ وأسس إنشاء وتسيير المنشآت الرياضية وفق المعايير الدولية، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد (8)، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية - جامعة المسيلة، 2014.
6. د. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم، بيروت، 2002.
7. درويش شاهيناز، أثر انماط القيادة الإدارية على تنمية ابداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة، مذكرة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012.
8. رابح تركي، مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.
9. رائد محمد السطري، الإدارة الرياضية، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.
10. سلوى عثمان الصديق، مناهج الخدمة الاجتماعية في المجال المدرسي ورعاية الشباب، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.
11. شري صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، 2000.

قائمة المصادر والمراجع

12. صمويل عبود: اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
13. طلال عبد الملك شريف، أنماط القيادة وعلاقتها بأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2004.
14. طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتب للنشر، 1997.
15. عفاف، عبد المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة ا عار، الإسكندرية، 1998.
16. علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، 2005.
17. كامل المغربي وآخرون: أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط، 1 1995.
18. كربوعة، زكرياء، تأمين المنشآت الرياضية والالتزام بضمان مبدأ السلامة في التشريع الجزائري، مجلة القانون والأعمال، جامعة الحسن الأول -كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية -مختبر البحث قانون الأعمال، العدد 37، 2018.
19. ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، ط1، 2014م.
20. المرسوم التنفيذي: رقم 91/416، المتضمن احداث المنشآت الرياضية المؤرخ في 2 نوفمبر 1991، الجريدة الرسمية، العدد 54، الصادرة بتاريخ 33 نوفمبر 1991.
21. المرسوم التنفيذي: رقم 91/416، المتضمن احداث المنشآت الرياضية المؤرخ في 2 نوفمبر 1991، الجريدة الرسمية، العدد 54، الصادرة بتاريخ 33 نوفمبر 1991.
22. المرسوم التنفيذي: رقم 91/416، المتضمن احداث المنشآت الرياضية المؤرخ في 2 نوفمبر 1991، الجريدة الرسمية، العدد 54، الصادرة بتاريخ 33 نوفمبر 1991.

قائمة المصادر والمراجع

23. مروان عبد الحميد إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
24. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، مدينة نصر، القاهرة، 2007.
25. هدى فؤاد محمد، القيادة، مجموعة النيل، القاهرة، ط1، 2007.

الملاحق

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

استبيان الدراسة

أخي الكريم أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر، حول موضوع: " الانماط القيادية ودورها في تحسين التنظيم الإداري داخل المؤسسة الرياضية". ونظراً لأهمية رأيكم نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية بعد قراءة العبارات الواردة فيها قراءة متأنية ثم وضع الإشارة (X) في الخانة التي توافق رأيكم، لذلك نأمل أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي في نجاحها. كما نحيطكم علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجابتكم ومساهمتم عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية، ونتعهد من جهتنا بسريتها.

لكم منا جزيل الشكر على تعاونكم ونرجو أن تتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الأستاذة المشرف: دشري حميد

الطالب: بخاري عبد الباسط

الملاحق

القسم الأول: المعلومات الشخصية

يرجى التفضل بوضع الإشارة (X) في الخانة المناسبة لإجاباتك:

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-العمر: من 20-29 سنة من 30-40 سنة من 40-أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر
- 3-مجال العمل: ثانوي فأقل جامعي تقني سامي
- 4-الأقدمية في العمل: أقل من 05 سنوات أقل من 10 سنوات أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني : محاور الإستبيان

الرقم	عبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: النمط القيادي السائد						
01	يحرص المدير على استشارة الموظفين داخل المؤسسة الرياضية					
02	يشجع المدير العمال والموظفين من أجل حل المشاكل التي تواجههم					
03	معامل المدير الحسنة مع العمال والموظفين تزيد من ولائهم					
04	يقوم المدير بتنمية العلاقات الطيبة مع الموظفين					
05	يفوض المدير بعض المهام ويترك الموظفين حرية التصرف في التنفيذ.					
06	يترك المدير للموظفين حرية اختيار بعض الأعمال التي يرغبون فيها					
07	يخطط المدير للعمل بدقة ويشرك العمال في قراراته					
08	يتسم المدير بالمرونة في تطبيق القوانين والتعليمات					
09	يحرص المدير على متابعة العمل بنفسه ليتم الإنجاز بإتقان					
10	يحرص المدير على احترام مواقيت العمل وتطبيق القوانين الرسمية					
ثانياً: التنظيم الإداري بالمؤسسة						
01	من السهل التواصل مع الموظفين بالمؤسسة					

الملاحق

					يتعامل الموظفون فيما بينهم بشفافية تامة	02
					يحترم الموظفون بالمؤسسة مواقيت العمل	03
					يحرص الموظفون بالمؤسسة على الحفاظ على المعدات والأدوات.	04
					يساعد الموظفون بعضهم البعض في مختلف الأعمال داخل المؤسسة	05
					يتسم المحيط الداخلي للمؤسسة بظروف تنظيمية جيدة	06
					يوجد تبادل للاحترام بين العاملين داخل المؤسسة	07
					المؤسسة تشجع الافكار الجديدة وتعمل على تطبيقها	08
					القيادة الناجحة التي توفر التعاون داخل المؤسسة تشجعك عليك تطبيق النظام الداخلي	09
					القيادة الإدارية ذات العلاقة الحسنة تجعلك راضيا عن شروط التوظيف	10

نتائج ألفا كرونباخ

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	20	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,732	19

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	20	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,706	10

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	20	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,836	10

الملاحق

نتائج ارتباط بيرسون

Corrélations

		النمط القيادي للمدير	التنظيم الإداري بالمؤسسة	الاستبيان ككل
النمط القيادي للمدير	Corrélation de Pearson	1	,672	,906
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	20	20	20
التنظيم الإداري بالمؤسسة	Corrélation de Pearson	,672	1	,800
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	20	20	20
الاستبيان ككل	Corrélation de Pearson	,906	,800	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	20	20	20

نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يحرص المدير على استشارة الموظفين داخل المؤسسة الرياضية	20	3,0500	,88704
يشجع المدير العمال والموظفين من أجل حل المشاكل التي تواجههم	20	3,3500	,87509
معامل المدير الحسنة مع العمال والموظفين تزيد من ولائهم	20	3,0000	,91766
يقوم المدير بتنمية العلاقات الطيبة مع الموظفين	20	3,0000	,85840
يفوض المدير بعض المهام ويترك الموظفين حرية التصرف في التنفيذ	20	2,9000	,85224
يترك المدير للموظفين حرية اختيار بعض الأعمال التي يرغبون فيها	20	3,1500	1,18210
يخطط المدير للعمل بدقة ويشرك العمال في قراراته	20	3,2500	1,01955
يتسم المدير بالمرونة في تطبيق القوانين والتعليمات	20	3,1000	,78807
يحرص المدير على متابعة العمل بنفسه ليتم الإنجاز بإتقان	20	2,8500	,93330
يحرص المدير على احترام مواعيد العمل وتطبيق القوانين الرسمية	20	3,6000	1,14248
من السهل التواصل مع الموظفين بالمؤسسة	20	3,3500	,93330

الملاحق

يتعامل الموظفون فيما بينهم بشفافية تامة	20	3,2500	,78640
يحترم الموظفون بالمؤسسة مواقيت العمل	20	3,8000	,83351
يحرص الموظفون بالمؤسسة على الحفاظ على المعدات والأدوات	20	3,4000	,75394
يساعد الموظفون بعضهم البعض في مختلف الأعمال داخل المؤسسة	20	3,9000	1,07115
يتسم المحيط الداخلي للمؤسسة بظروف تنظيمية جيدة	20	3,4500	,82558
يوجد تبادل للاحترام بين العاملين داخل المؤسسة	20	3,7500	,85070
المؤسسة تشجع الافكار الجديدة وتعمل على تطبيقها	20	3,4500	,82558
القيادة الناجحة التي توفر التعاون داخل المؤسسة تشجعك عليك تطبيق النظام الداخلي	20	4,0500	,68633
القيادة الإدارية ذات العلاقة الحسنة تجعلك راضيا عن شروط التوظيف	20	3,7500	1,01955
النمط القيادي للمدير	20	3,1250	,49934
التنظيم الإداري بالمؤسسة	20	3,6150	,35135
N valide (liste)	20		