

وزارة التّعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر يوسف بن خدة
معهد التربية البدنية و الرياضية
بسيدي عبد الله

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية
تخصّص: الإدارة والتسيير الرياضي

الأنماط القيادية للمديرين ورؤساء الأقسام وعلاقتها بالرّضا الوظيفي لدى أساتذة معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية

دراسة وصفية متمحورة حول البعد النفسي الاجتماعي

دراسة ميدانية لمعاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية بالجزائر

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د بن عّي محند أكلي

من إعداد الطالب:

بورايو وسيم

السنة الجامعية : 2008 - 2009

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر يوسف بن خدة
معهد التربية البدنية و الرياضية
بسيدي عبد الله

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية
تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي

الأنماط القيادية للمديرين ورؤساء الأقسام وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية

دراسة وصفية متمحورة حول البعد النفسي الاجتماعي
دراسة ميدانية لمعاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية بالجزائر

تحت إشراف الأستاذ:
أ.د بن عكي محند أكلي

من إعداد الطالب:
بورايو وسيم

السنة الجامعية : 2008 - 2009

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

"قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ

أَنْتَ السَّمِيعُ الْعَلِيمُ"

- الآية 31 من سورة البقرة -

مقدمة شكر

الحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه.

بعد الله سبحانه وتعالى وعملاً بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم " من لم يشكر
الناس لم يشكر الله " - حديث شريف -

أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الخالص إلى الأستاذ الدكتور المحترم:

بن عتي محمد أكلي على إشرافه وتوجيهاته القيمة لإنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر إلى كل الأساتذة الذين أطلعونا من علمهم والذين لولاهم لما
وصلت إلى هذا المستوى، وإلى السادة الأساتذة المناقشين لهذه المذكرة.

كما لا أنسى أن أتقدم بالشكر إلى كل من علمني حرفاً نافعاً وعلماً صالحاً، وإلى
من حمل مشعل التربية في هذا الوطن الحبيب، وإلى كل من ساعدني من بعيد
أو من قريب، في إتمام هذا البحث

شكراً.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلي أغلى ما أملك في الوجود:

والديّ العزيزين - حفظهما الله -

إلى من تربطني بها صلة الرحم والدّم الواحد: أختي العزيزة.

إلى كل أفراد عائلتي كبيرهم وصغيرهم

إلى كل زملائي في الدراسة وإلى جميع الأصدقاء والأحباب.

إلى كل من لم يبخل عليّ بأي جهد وساعدني في انجاز هذه المذكرة

كما أهديه إلى جميع الأساتذة الكرام وإلى كل من علّمني حرفاً، أو لقّنيني درساً،
أو أعطاني نصحاً.

وإلى كل من وسعهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي .

إلى هؤلاء جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع.

محتوى المذكرة

1.....مقدمة

الباب الأول

الفصل الأول التمهيدى: الخلفية النظرية لإشكالية البحث

1- الإشكالية.....5

2- الفرضيات.....7

3- أسباب اختيار الموضوع وأهدافه.....7

4- أهمية الدراسة.....8

5- تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث.....9

6- صعوبات البحث.....15

7- الدراسات السابقة.....16

الفصل الثانى: الإدارة في المجال الرياضي

20.....تمهيد

1- الإدارة العامة.....20

2- الرياضة والإدارة.....20

3- الإدارة الرياضية.....21

4- وظائف الإدارة الرياضية.....23

5- الإدارة الرياضية العلمية الفعالة.....24

6- عناصر التغيير الايجابي في إدارة المؤسسات الرياضية.....25

7- تحديات العولمة في إدارة المؤسسات الرياضية.....26

8- مفهوم المدير.....28

9- مفهوم المدير الحديث.....29

10- مهام المدير الرياضي.....32

11- مسؤوليات المدير الرياضي.....33

35.....	12- خصائص المدير الرياضي
35.....	12-1- الخصائص المعرفية
37.....	12-2- الخصائص النفسية
39.....	13- مهارات المدير الرياضي
39.....	13-1- مهارة اتخاذ القرار
41.....	13-2- مهارة الاتصال الناجع
42.....	13-3- مهارة التفويض
42.....	13-4- مهارة التغيير
43.....	13-5- مهارة تحديد الأهداف
43.....	13-6- مهارة الحفز المؤثر
43.....	13-7- مهارة إدارة الوقت
44.....	13-8- مهارة إدارة الاجتماعات
45.....	13-9- مهارة بناء الفريق
45.....	13-10- مهارة الرقابة
45.....	13-11- مهارة القيادة
46.....	14- العملية الإدارية الرياضية
46.....	14-1- التحليل
47.....	14-2- تحديد الأهداف
48.....	14-3- التخطيط
48.....	14-4- القرار
49.....	14-5- التنفيذ
49.....	14-6- المتابعة
49.....	14-7- التنظيم
50.....	14-8- المعلومات
50.....	14-9- فن القيادة

51.....	15- نظريات الإدارة.....
52.....	15-1- نظرية الإدارة كعملية اجتماعية.....
52.....	15-2- نظرية الإدارة كعملية اتخاذ القرار.....
52.....	15-3- نظرية الإدارة كوظائف.....
53.....	15-4- نظرية الإدارة من منظور علم النفس.....
54.....	خلاصة.....

الفصل الثالث: القيادة في المجال الرياضي

56.....	تمهيد.....
56.....	1- مفهوم القيادة الرياضية.....
58.....	2- مفهوم القائد الرياضي.....
59.....	3- أساليب القيادة الرياضية.....
60.....	4- القيادة والمفاهيم الأخرى.....
61.....	5- القيادة التربوية الرياضية.....
62.....	6- وظائف القائد الرياضي التربوي.....
63.....	7- مهارات القيادة التربوية الرياضية.....
64.....	8- أنواع القيادة في الميدان الرياضي.....
64.....	8-1- نوع القائد الطبيعي.....
65.....	8-2- نوع القائد المتطوع.....
65.....	8-3- نوع القائد المهني.....
66.....	9- القيادة الرسمية وغير رسمية في المؤسسات الرياضية.....
66.....	9-1- القيادة الرسمية.....
67.....	9-2- القيادة الغير رسمية.....
67.....	10- نظريات القيادة الإدارية في الميدان الرياضي.....
68.....	10-1- نظرية القيادة الوظيفية.....
69.....	10-2- نظرية القيادة الموقفية.....

69.....	10-3- نظرية القيادة الخصائصية
70.....	10-4- نظرية القيادة التفاعلية (التكاملية)
70.....	10-5- نظرية القيادة الإلهامية
70.....	10-6- نظرية القيادة التبادلية
71.....	10-7- نظرية القيادة التحويلية
71.....	10-8- نظرية القيادة محورية المبادئ
71.....	11- فاعلية القيادة الرياضية
73.....	12- الأنماط القيادية لمديري المؤسسات الرياضية
75.....	12-1- نمط المدير الأوتوقراطي
77.....	12-2- نمط المدير الديمقراطي
82.....	12-3- النمط الحر المتساهل
84.....	13- تعليق على الأنماط القيادية
84.....	13-1- القيادة الديمقراطية
85.....	13-2- القيادة الأوتوقراطية
87.....	خلاصة

الفصل الرابع: الرضا الوظيفي في المؤسسات الرياضية

89.....	تمهيد
89.....	1- مفهوم الرضا الوظيفي
92.....	2- عناصر الرضا الوظيفي
92.....	2-1- الإشراف والقيادة
95.....	2-2- الأجر
96.....	2-3- الترقية
97.....	2-4- محتوى وأهمية العمل
97.....	2-5- الجماعات داخل المؤسسة
98.....	2-6- القيمة الاجتماعية للعمل

99.....	7-2- ظروف العمل المادية
99.....	3- نظريات الرضا الوظيفي
99.....	3-1- نظرية الدافعية
100.....	3-2- نظرية التوقع الأساسي
100.....	3-3- نظرية تسلسل الحاجات
101.....	3-4- نظرية التعاون
101.....	3-5- نظرية الإنصاف والمساواة
102.....	4- قياس الرضا عن العمل
104.....	5- دراسات حول الرضا الوظيفي و القيادة
104.....	5-1- دراسة جامعة أوهايو
105.....	5-2- دراسة جامعة ميشيغان
106.....	6- علاقة ظروف العمل الطبيعية بالرضا الوظيفي
107.....	6-1- الإضاءة
108.....	6-2- الحرارة
109.....	6-3- التهوية
109.....	6-4- الضوضاء
110.....	6-5- التعب والملل
111.....	7- أساليب زيادة الرضا عن العمل
111.....	7-1- إعادة تصميم الأعمال
111.....	7-2- تحسين العلاقات الاجتماعية داخل العمل
112.....	7-3- تدريب وانتقاء العاملين
112.....	8- العوامل المثيرة للرضا أو عدم الرضا
113.....	9- علاقات العمل والرضا الوظيفي
113.....	9-1- علاقة الأستاذ بعمله
114.....	9-2- علاقة الأستاذ بنظام المؤسسة والإدارة

114.....	9-3- علاقة الأستاذ بالرؤساء
114.....	9-4- علاقة الأستاذ مع الزملاء
116.....	خلاصة

الباب الثاني

الفصل الأول: منهجية وأدوات البحث

119.....	تمهيد
119.....	1- المدفوع من الدراسة الميدانية
119.....	2- منهج الدراسة
120.....	3- مجالات الدراسة
121.....	4- مجتمع البحث
120.....	5- أداة البحث
122.....	6- عينة البحث
124.....	7- تطبيق البحث
125.....	8- تطبيق أدوات البحث
127.....	9- الأساليب الإحصائية المستعملة
128.....	خلاصة

الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

130.....	تمهيد
131.....	1- عرض نتائج الاستبيان الخاص بالأنماط القيادية السائدة في معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية
131.....	1-1- تحديد رؤية أفراد عينة البحث إزاء النمط الديمقراطي
141.....	1-2- تحديد رؤية أفراد عينة البحث إزاء النمط القيادي الحر المتساهل
151.....	1-3- تحديد رؤية أفراد عينة البحث إزاء النمط القيادي الأوتوقراطي

2-	معرض وتحليل نتائج الاستبيان الخاص بمستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة	
	إيزاء النمط المتبع.....	163
2-1-	تحديد رؤية أفراد عينة البحث إزاء الرضا الوظيفي.....	163
2-	مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.....	177
2-1-	مناقشة الفرضية الأولى.....	177
2-2-	مناقشة الفرضية الثانية.....	178
2-3-	مناقشة الفرضية الثالثة.....	179
3-	الاستنتاج العام.....	180
4-	التوصيات والمقترحات.....	181
	خاتمة.....	183
	قائمة المراجع.....	185
	الملاحق	

دليل الجداول

- 1- الجدول (1): يوضح توزيع أفراد العينة.....122
- 2- الجدول (2): يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للعمر.....123
- 3- الجدول (3): يوضح توزيع عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي.....123
- 4- الجدول (4): يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة في العمل.....124
- 5- الجدول (5): يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً للحالة الاجتماعية.....124
- 6- الجدول (6): يوضح الإجابات في خانة الاستبيان.....126
- 7- الجدول (7): يوضح مدى تطبيق المدير لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرار.....131
- 8- الجدول (8): يوضح مدى منع القائد الأساتذة الصلاحيات المتكافئة.....133
- 9- الجدول (9): يوضح مدى تشجيع المدير الأساتذة في إبداء آرائهم عند تخطيط العمل.....134
- 10- الجدول (10): يوضح مدى حرص القائد على تنسيق جهود الأساتذة.....135
- 11- الجدول (11): يوضح مدى طرح القائد أفكاره على الأساتذة لمناقشتها.....136
- 12- الجدول (12): يوضح مدى مشاركة المدير الأساتذة في لقاءاتهم الخاصة.....137
- 13- الجدول (13): يوضح مدى تشجيع المدير للمناقشة الجماعية لأساليب العمل.....138
- 14- الجدول (14): يوضح مدى مراعاة المدير لقدرات الأساتذة عند توزيع الواجبات عليهم.....139
- 15- الجدول (15): يوضح مدى تساهل المدير مع الأساتذة المقصرين في أعمالهم.....140
- 16- الجدول (16): يوضح مدى موافقة القائد على الأساليب التي يختارها الأساتذة لإنجاز أعمالهم.....142
- 17- الجدول (17): يوضح مدى تقبل المدير إلى أي تغيير يقترحه الأساتذة في أسلوب العمل.....143

- 18- الجدول (18): يوضح مدى إعطاء المدير الحرية الكاملة للأساتذة.....144
- 19- الجدول (19): يوضح مدى تجنب المدير التدخل في حل النزاعات بين الأساتذة.....146
- 20- الجدول (20): يوضح مدى تهرب القائد في مواجهة المشاكل التي يتعرض لها أثناء عمله.....147
- 21- الجدول (21): يوضح مدى تأثير القائد برغبات الأساتذة.....148
- 22- الجدول (22): يوضح مدى تقبل القائد لاجتهاد الشخصي للأساتذة في حل المشكلات.....149
- 23- الجدول (23): يوضح مدى مطالبة المدير للأساتذة بتنفيذ الخطط دون الإسماء في وضعها.....151
- 24- الجدول (24): يوضح مدى تركيز المدير على أن تكون جميع السلطات في يده.....152
- 25- الجدول (25): يوضح مدى اعتقاد المدير بأن تبادل الآراء مضيعة للوقت.....154
- 26- الجدول (26): يوضح مدى انفراد القائد باتخاذ القرارات.....155
- 27- الجدول (27): يوضح مدى تقبل المدير لانتقادات الأساتذة لسلوكياته في إدارة العمل.....157
- 28- الجدول (28): يوضح مدى حرص المدير على أن يكون المتحدث الرسمي باسم الأساتذة.....158
- 29- الجدول (29): يوضح مدى انتساب العمل الناجع في المؤسسة إلى المدير دون الأساتذة.....159
- 30- الجدول (30): يوضح النمط القيادي الأكثر انتشارا في المعاهد والأقسام الرياضية.....161
- 31- الجدول (31): يوضح مستوى الرضا الوظيفي للأساتذة بالنسبة لضعف التفاعل بينهم وبين المدير.....163
- 32- الجدول (32): يوضح مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية في ظل ضعف تفويض السلطات من طرف المدراء.....164

- 33- الجدول (33): يوضح مدى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية اثر تكليفه بالعديد من الواجبات165
- 34- الجدول (34): يوضح مدى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية إزاء فتور العلاقات الإنسانية.....166
- 35- الجدول (35): يوضح مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية بالنسبة لصرامة وشدة القيادة.....167
- 36- الجدول (36): يوضح مدى توافر الرضا الوظيفي عند أساتذة التربية البدنية والرياضية في ظل مشاركتهم في اتخاذ القرار.....168
- 37- الجدول (37): يوضح مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية اثر ثناء مديره للمجهودات التي يبذلونها.....169
- 38- الجدول (38): يوضح مدى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية إزاء تفهم المدير لمشاعره واحتياجاته.....170
- 39- الجدول (39): يوضح مدى زيادة الرفع من مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية والتجديد في أساليب العمل إزاء تقبل المدير لمقترحاتهم.....171
- 40- الجدول (40): يوضح ما إذا كانت الرعاية الكافية للأستاذ تساهم في رضاه عن انجاز عمله.....172
- 41- الجدول (41): يوضح الاجابات عن دور النمط الديمقراطي في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.....173
- 42- الجدول (42): يوضح الاجابات عن دور النمط الأوتوقراطي في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.....174
- 43- الجدول (43): يوضح الاجابات عن دور النمط الحر المتساهل في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.....175

دليل الأشكال

- 1- الشكل (1): يمثل النسب المؤوية لدى تطبيق المدير لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرار.....131
- 2- الشكل (2): يمثل النسب المؤوية لدى منح المدير للصلاحيات المتكافئة للأساتذة.....133
- 3- الشكل (3): يمثل النسب المؤوية لدى تشجيع المدير الأساتذة في إبداء آراءهم.....134
- 4- الشكل (4): يمثل النسب المؤوية لدى حرص المدير على تنسيق جهود الأساتذة.....135
- 5- الشكل (5): يمثل النسب المؤوية لدى طرح القائد لأفكاره على الأساتذة لمناقشتها.....136
- 6- الشكل (6): يمثل النسب المؤوية لمشاركة المدير الأساتذة في لقاءاتهم الخاصة.....137
- 7- الشكل (7): يمثل النسب المؤوية لدى تشجيع المدير للمناقشة الجماعية لأساليب العمل.....138
- 8- الشكل (8): يمثل النسب المؤوية لدى مراعاة المدير لقدرات الأساتذة عند توزيع الواجبات عليهم.....139
- 9- الشكل (9): يمثل النسب المؤوية لدى تساهل القائد مع الأساتذة المقصرين في أعمالهم.....141
- 10- الشكل (10): يمثل النسب المؤوية لدى موافقة القائد على الأساليب التي يختارها الأساتذة لإنجاز أعمالهم.....142
- 11- الشكل (11): يمثل النسب المؤوية لدى تقبل المدير أي تغيير يقترحه الأساتذة في أسلوب العمل.....143

- 12- الشكل (12): يمثل النسب المؤوية لدى إعطاء المدير الحرية الكاملة للأساتذة.....144
- 13- الشكل (13): يمثل النسب المؤوية لدى تجنب المدير التدخل في حل النزاعات بين الأساتذة.....146
- 14- الشكل (14): يمثل النسب المؤوية لدى تصرّف القائد في مواجهة المشاكل التي يتعرّض إليها أثناء العمل.....147
- 15- الشكل (15): يمثل النسب المؤوية لدى تأثير القائد برغبات الأساتذة.....148
- 16- الشكل (16): يمثل النسب المؤوية لدى تقبل القائد للاجتماع الشخصي للأساتذة في حل المشكلات.....149
- 17- الشكل (17): يمثل النسب المؤوية لدى مطالبة المدير الأساتذة بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها.....151
- 18- الشكل (18): يمثل النسب المؤوية لدى تركيز المدير على أن تكون جميع السلطات في يده.....152
- 19- الشكل (19): يمثل النسب المؤوية لدى اعتقاد المدير بأن تبادل الآراء مضيعة للوقت.....154
- 20- الشكل (20): يمثل النسب المؤوية لدى انفراد القائد باتخاذ القرارات.....155
- 21- الشكل (21): يمثل النسب المؤوية لدى تقبل المدير لانتقادات الأساتذة لسلوكياته في إدارة العمل.....157
- 22- الشكل (22): يمثل النسب المؤوية لدى حرص المدير على أن يكون المتحدث الرسمي باسم الأساتذة.....158
- 23- الشكل (23): يمثل النسب المؤوية لدى نسب العمل الناجع في المؤسسة الى المدير دون الأساتذة.....159

- 24- الشكل (24): يمثل النسب المؤوية للنمط القيادي السائد في المؤسسات الرياضية.....161
- 25- الشكل (25): يمثل النسب المؤوية لمستوى الرضا الوظيفي للأساتذة بالنسبة ضعف التفاعل بين الأستاذ والمدير.....163
- 26- الشكل (26): يمثل النسب المؤوية لمستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية في ظل تفويض السلطات من طرف المدراء.....164
- 27- الشكل (27): يمثل النسب المؤوية لمدى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لأستاذ التربية البدنية والرياضية اثر تكليفه بالعديد من الواجبات.....165
- 28- الشكل (28): يمثل النسب المؤوية لمدى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية إزاء فتور العلاقات الإنسانية.....166
- 29- الشكل (29): يمثل النسب المؤوية لمستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية بالنسبة لصرامة وشدة القيادة.....167
- 30- الشكل (30): يمثل النسب المؤوية لمدى توافر الرضا الوظيفي عند الأساتذة في ظل مشاركتهم في اتخاذ القرار.....168
- 31- الشكل (31): يمثل النسب المؤوية لمستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية اثر ثناء مديرهم على المجهودات التي يبذلونها.....169
- 32- الشكل (32): يمثل النسب المؤوية لمدى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية إزاء تفهم المدير لمشاعرهم واحتياجاتهم.....170
- 33- الشكل (33): يمثل النسب المؤوية لمدى زيادة الرفح من مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية والتجديد في أساليب العمل إزاء تقبل المدير لمقترحاتهم.....171
- 34- الشكل (34): يمثل النسب المؤوية لمدى مساهمة الرعاية الكافية لأساتذة التربية البدنية والرياضية في رضاهم عن انجاز عملهم.....172
- 35- الشكل (35): يمثل النسب المؤوية لدور النمط الديمقراطي في الرفح من مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة.....173

36- الشكل (36): يمثل النسبة المؤوية لدور النمط الأوتوقراطي في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة.....174

37- الشكل (37): يمثل النسبة المؤوية لدور النمط الحر المتساهل في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة.....175

مقدمة:

يعتبر ميدان التربية البدنية والرياضية من الميادين الهامة التي تخدم المجتمع بشكل كبير، لذا استوجب علينا إعادة النظر في كيفية تطويرها وتنميتها لخدمة هذا المجتمع، وإذا ما أردنا لها الازدهار والتقدم فلا بدّ من إشراك العلم كطريق صحيح للوصول إلى المبتغى والإدارة هي احد الأعمدة العلمية الأساسية التي تعتمد عليها كافة الدول المتقدمة ومؤسساتها في النهوض بالرياضة عموما والتربية البدنية والرياضية خصوصا، في شتى معاهدها وأقسامها وحتى نواديها ومؤسساتها، وبالرغم من أن هذه المذكرة حوت عناصر الإدارة الرياضية والتربية البدنية إلا أنها عرفت في صورة تطبيقية متخذة الاختصار غير المخل بالمضمون والمحتوى منهجا في عرض مادتها، محاولة تحويل المادة النظرية الأكاديمية للإدارة الرياضية إلى مادة تطبيقية تتماشى مع احتياجات التربية البدنية والرياضية في المعاهد والأقسام الخاصة بها.

حيث تحتاج هذه المؤسسات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف هذه المنظمات، على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها المرغوب فيه بل تتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها.

و بالنظر إلى صعوبات وتعقيدات العملية الإدارية أدى هذا إلى كبر حجم المنظمات وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية، وأيضا تأثير مختلف الظروف الأخرى ومن بينها الاقتصادية والسياسية، والتكنولوجية وحتى الاجتماعية على هذه المنظمات إلى مواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير، وهذا لا يتحقق إلا باستعمال نهج قيادي وإداري واعى وسليم.

و واضح من هذا أن للقيادة الرياضية نصيب من الاهتمام الكبير من كافة المجتمعات فهي تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات داخل المؤسسات الرياضية، وانجاز 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

لفعاليّة قيادتها في المجالات الرياضية وفي جميع المجالات الأخرى، ولذا تحاول مختلف المؤسسات الرياضية

الكشف عن القدرات الإدارية، بما فيها القيادية بين أفرادها والعمل على تنميتها وتدريبها لأداء دورها القيادي السليم في الوصول إلى أهدافها المنشودة.

لذلك تعد القيادة الرياضية منتج غالي الثمن وسط سلع تتميز بالنقص والرداءة فيما يخص الكفاءات القيادية الفعّالة، التي 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 أنجع الأساليب والأنماط القيادية التي تتسم بالفعالية مع الظروف الفعلية للعمل داخل المعاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية المختلفة، وفي هذا البحث سوف نتناول الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء ورؤساء الأقسام لمعاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية، ومدى تأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، وفي دراستي لهذا الموضوع قسم هذا البحث إلى قسمين:

أ- الباب الأول: الجانب النظري وينقسم بدوره إلى أربعة فصول.

1- الفصل الأول التمهيدي: تطرقنا إلى الخلفية النظرية لإشكالية البحث

2- الفصل الثاني: الإدارة في المجال الرياضي

3- الفصل الثالث: القيادة في المجال الرياضي

4- الفصل الرابع: الرضا الوظيفي في المؤسسات الرياضية

ب- الباب الثاني: الجانب التطبيقي وينقسم بدوره إلى فصلين

1- الفصل الأول: منهجية وأدوات البحث

2- الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج.

المباحث الأولى:

الجانب النظري

المفصل الأول

التمهيد:

الخلفية النظرية لإشكالية البحث

- الإشكالية:

من خلال اطلاع الباحث على كيفية تسيير المركبات الرياضية، بفضل التربص الميداني، ولكونه طالبا في معهد التربية البدنية والرياضية، وبما أن هاتين الأخيرتين تعدّان مؤسّستين رياضيتين بالرغم من اختلاف مهامهما، إلا أنّهما يرميان إلى هدف واحد وهو تطوير وتنمية المستوى الرياضي في الجزائر، لقد تعرّف الباحث عن كثر على طبيعة هذه المؤسّسات وآلية عمل الإدارة وارتباطها بالأسلوب القيادي المتبع من طرف مدراءها، وبناء على ذلك فقد تم التوجه نحو دراسة الأساليب القيادية وعلاقتها بمدى رضا العاملين في هذه المؤسّسات، التي تعدّ الميدان الفعلي الذي تتجمّع فيه كلّ جهود العاملين في المجال الرياضي، وإذا كانت على هذه الدّرجة من الأهميّة فإنّ الطريقة التي تدار بها وأساليب العمل فيها تمثّل العمود الفقري لنجاحها في أداء رسالتها بصورة فعّالة ومرجوة، إن القيادة أصبحت عنصرا مهماً لنجاح المؤسّسة الرياضيّة، وتبرز أهميّتها في قدرتها على تحريك وتنشيط الكفاءات البشريّة، لتحقيق الأهداف الرياضيّة والتعليميّة والتربويّة ويمثّل المدير قيادة العمل الرياضي والتربوي داخلها، فهو رجل الإدارة وممثّل السلطة معا، ويمكن تصوّر أهميّة دوره داخل المؤسّسة بالنظر إليه في أكثر من منظور، فإذا نظرنا إلى هيكلها على أنّه هرم مدرّج له قمة وقاعدة، فإنّ المدير يتربّع على قمة هذا الهرم المتدرّج في السّلطة من الأعلى إلى الأسفل، وإذا نظرنا إلى إدارة المؤسّسة الرياضيّة على أنّها دائرة لها مركز، ولها محيط فإنّ مدير المؤسّسة أو الهيئة أو النّادي يعتبر هو المحور لهذه الدّائرة ومركزها، فهو يقع في مكان متوسط يتيح له الرّؤية والتّوجيه لكل أجزاء هذه الدّائرة، من محورها إلى محيطها، وبالنّظر إلى إدارة المؤسّسات الرياضيّة باعتبارها مجتمعا إنسانيا له قيادة فإنّ مدير المؤسّسة هو أحد هذه الأركان وأهمّها، وتعتبر هذه الأركان ناقصة بدونه.

وعند النظر إلى الإدارة على أنها عمليات إدارية تشمل التخطيط والتنظيم والرقابة والتقويم، فإن المدير هو البادئ لهذه العمليات و محرّكها، إلا أنّ العملية القيادية، لا تتوقف على المدير فقط، مهما كانت وظائفه وصفاته، بل تتوقف كذلك على أفراد الجماعة التي يتعامل معهم، ومعنى هذا أنّ للموظفين، سواء كانوا إداريين أو أساتذة أو مدربين، دوراً أساسياً في عملية الإدارة الرياضية. فهؤلاء مسيّرون للنشاطات التربوية والرياضية والتعليمية، التي يشرف عليها المدير. ونظراً لما لجماعة المؤسسة من أهمية، كان من الضروري أن تحظى بالعناية التي تستحقها، بالنظر للدور المهم الذي تلعبه في تسيير المؤسسة بنجاح، وإعداد نشئ رياضي وتكوينه، والوصول إلى أعلى وأرقى النتائج. وعليه فطبيعة العمل داخل المؤسسة الرياضية، ونوع العلاقات والتفاعلات السائدة بين المدير والموظفين، ذات صلة كبيرة بنجاح أو فشل سير المؤسسة الرياضية.

ويعتبر النمط القيادي المتبع من طرف المدير، في إدارة المؤسسة أو الهيئة الرياضية والتعامل مع الموظفين، عنصراً حيوياً في الإدارة والتنظيم، وذا صلة مباشرة بأداء الموظف لوظيفته، سواء كانت تربوية وتعليمية، بالنسبة للأستاذ، أو إدارية بالنسبة للإداريين أو تدريبيين للمدربين، وبالتالي ينعكس على رضاه، حيث يعتبر هذا الأخير من المؤشرات الهامة للجو السائد في المؤسسة. فعدم رضا الأستاذ أو المدرب أو الموظف الإداري عن الجو الذي يشتغل فيه، يؤدي به إلى التخلي غير المباشر عن مسؤولياته وينتج على ذلك عدم الأداء الجيد للعمل المنوط به والذي تنعكس آثاره فيما بعد على مستوى الرياضي أو الطالب، أو النادي، أو المؤسسة التربوية الرياضية بصفة عامة. حيث أنّ المستوى الرياضي الراقى والتربوي مرتبط بنوعية الأداء الجيد وهذا الأخير مرتبط بالرضا عن العمل. ويرتبط الرضا بدوره بعوامل كثيرة يصعب تحديدها، ومعرفة درجة تأثيرها، سلباً أو إيجاباً. ونظراً لأهمية عامل الرضا في تحقيق التوافق النفسي والمهني للموظفين، فإنني تعرّضت في بحثي هذا لمشكلة لها علاقة مباشرة بالرضا المهني، أو الوظيفي، والمتمثلة في النمط القيادي المنتهج، والمتبع، من طرف مدراء المؤسسات الرياضية. بناء عليه توصلت إلى طرح السؤال التالي:

- ماهي الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء و رؤساء أقسام التربية البدنية والرياضية ومدى تأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية ؟
الأسئلة الجزئية:

- ماهي الأنماط القيادية السائدة في معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية بالجزائر ؟
- ما مدى فاعلية الرضا الوظيفي للأساتذة في معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية
إزاء الأنماط القيادية للمدراء ؟

2- الفرضيات:

أ-الفرضية العامة:

- هناك تأثير للأنماط القيادية لمدراء معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية على مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.

ب- الفرضيات الجزئية:

- الأنماط القيادية السائدة في معاهد و أقسام التربية البدنية والرياضية هي النمط الديمقراطي بنسبة عالية، ثم يليها النمط الاوتقراطي والنمط الحر المتساهل بدرجة أقل.
- النمط القيادي الديمقراطي يؤثر بشكل إيجابي في مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.

- النمط القيادي الاوتقراطي و النمط الحر المتساهل يؤثر بشكل سلبي في مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضية.

3- أسباب اختيار الموضوع و أهدافه:

إن إدارة معاهد التربية البدنية والرياضية خصوصا والإدارة الرياضية عموما تعتبر من المهام المعقدة والصعبة وذلك ما لاحظته أثناء فترة تربصي، والوقوف على العديد من المشكلات المتمثلة في نقص الانسجام بين الطلبة و الأساتذة والإداريين ومدراء الأقسام الذين يعدّون بمثابة القادة الذين يجب عليهم أن ينسقوا الجهود التي يقوم بها فريق العاملين في هذا الحقل " المؤسسة الرياضية "، إلى جانب استخدامه الحوافز لإثارة الدوافع والرغبة في العمل والرضا عن العمل وجعل مسؤولية التنظيم متكاملة ومتفاعلة في إطار اجتماعي

يسوده روح التعاون والاحترام بينه وبين العاملين في المؤسسة، ولاياتي هذا إلا إذا انتهج أنجع الأساليب القيادية لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية والرياضية داخل المؤسسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية وتعليم أبناءها بأسس سليمة.

وبعد محاولة التقرب من الأساتذة للاستفسار عن سبب هذه المشاكل فأرجعها معظمهم إلى تهاون الإدارة في القيام بمهامها التربوية والفنية، وعدم اهتمام الإدارة بآراء الأساتذة ومقترحاتهم ومشكلاتهم واقتصار دورها على الجوانب الإدارية فقط، ولهذا أصبح من الضروري دراسة مثل هذه المواضيع لتحسين الإدارة الرياضية للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد وبأدنى تكلفة وفي أقصر وقت ممكن.

كما يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على أنماط القيادة السائدة بمعاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية بمعاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لدى الأساتذة بمعاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية.
- الكشف عن العلاقة بين المدير والأستاذ والإدارة في المؤسسة الرياضية.
- محاولة الاطلاع على الحياة المهنية للأستاذ ولمدراء الأقسام في معاهدنا الرياضية. و تسليط الضوء على بعض مشاكلهم المهنية والإدارية.
- الكشف عن العلاقة بين الأساتذة ومدراء الأقسام في المؤسسة الرياضية.
- إبراز مختلف معاهدنا وكنياتنا التي تسير التربية البدنية والرياضية.
- تهاون بعض الإدارات في القيام بمهامها التربوية والتعليمية والفنية، وعدم اهتمامها بآراء الأساتذة ومقترحاتهم ومشكلاتهم واقتصار دورها على الجوانب الإدارية فقط.
- محاولة الإسهام بهذا البحث في رصد المكتبة.

4- أهمية الدراسة:

إذا أردنا أن نحسّن نظامنا التربوي التعليمي الخاص بالتربية البدنية والرياضيّة علينا بدراسة العوامل المؤثرة في العملية التعليمية الرياضيّة، بما في ذلك إدارة معاهد التربية البدنية والرياضيّة، وأنماط القيادة في مؤسّساتنا الرياضيّة، ولهذا لا بدّ من إلقاء الضوء على هذه الأنماط في معاهدنا وكياناتنا الرياضيّة، لمعرفة أفضل أنواع السلوك القيادي الذي يحقق أهداف العملية التسييريّة لمؤسّساتنا الرياضيّة، ومن ثمة زيادة فعالية أداء مدراء الأقسام في إدارة معاهدهم الرياضيّة بطرق أفضل.

كما يعتبر موضوع الإدارة والقيادة الرياضيّة 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

ولتسليط الضوء على بعض الحقائق وخاصة لفتح نافذة للبحث العلمي.

وفي هذا السياق إذا ما أردنا تحسين نظامنا التربوي الرياضي علينا بدراسة العوامل الإدارية المؤثرة في العملية التعليمية الرياضيّة، بما في ذلك إدارة المؤسسات والهيئات الرياضيّة كمعاهد وأقسام التربية البدنية والرياضيّة، وأنماط القيادة في مؤسّساتنا الرياضيّة ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضيّة، لمعرفة أنواع القيادة ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للأساتذة ومن ثمة معرفة أفضل أنواع السلوك القيادي الذي يحقق أعلى مستوى من الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضيّة.

- محاولة التوصل إلى نتائج تبين لنا مدى تأثير الأنماط القيادية لمديري أقسام و معاهد التربية البدنية والرياضية بمستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية.

5-المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالبحث:

الإدارة :

- حسب قاموس السبيل¹ :

- إدارة مال: فندق، وهي بمعنى تسيير رأس مال.

¹ - دانيال ريغ، السبيل، معجم عربي فرنسي، مكتبة لاروس، 1983، ص 1875.

- إدارة مركزية: تسيير أعمال وهي مبنى توجه فيها مختلف الأعمال العمومية في أغلب الأحيان.

- مجلس إدارة: وهو بمعنى اجتماع، جلسة.

- إدارة أعمال: الإشراف على أعمال معينة.

- تعريف (فايول) للإدارة: " يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة"

- تعريف (ماري جارك): "انجاز الأعمال بواسطة الناس"

- تعريف (فريدريك تايلور): "فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، رؤيتك أي ملاحظتك ومباشرتك إياهم وهم يعملونه بأفضل الطرق وأرخصهاثمنا".²

ومن خلال هذه التعاريف المتعددة نستخلص المعنى العام للإدارة، الذي هو هيئة أو منظمة تتألف من شخص أو عدة أشخاص يتحملون مسؤولية تسيير عمل أو هيكل أو برنامج وتعني أيضا " تنظيم، تنسيق، توجيه، مراقبة جمع بشري لتحقيق هدف معين"

المدير :

- لغويًا: كلمة مشتقة من أدار يدير، معناها يسيّر، يوجه، ينفذ ويؤدّي ويرشد.

- تعريف (عبد الحفيظ مقدّم): " هو أيّ شخص في التنظيم يقوم بالإشراف على نشاطات الآخرين، ووظيفيًا هو الشخص في التنظيم الذي يقوم بالتخطيط والمراقبة لنشاط الآخرين"³

- تعريف (محمد حامد منصور) " هو القائد الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيتهم تربية متكاملة روحياً، خلقياً وجسمياً ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في بناء المجتمع".⁴

² -Bernard GALANBAUD, si la GRH était de la Gestion , édition LIAISONS, Paris ,2002 P82.

³ - عبد الحفيظ مقدّم ، أثر الخصائص الشخصية للمدير على فعاليتهم في التسيير ، الجزائر ، مجلة البحوث ، العدد 6 ، 1992-1993 ، ص 88.

⁴ - صلاح عبد الحميد مصطفى، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر المعاصر ، دار المريح ، الرياض، 1982 ، ص 44.

- التعريف الإجرائي:

" هو الشخص المكلف بإدارة المنظمة أو غيرها بيداغوجيا وتربويا وماليا وإداريا ويشرف على جميع الموظفين والعاملين فيها ويمارس مهامه طبقا لأحكام المرسوم "

المدير الرياضي:

- هو الإنسان الذي يسطر ويبرمج ويوجه تعاليمه وجهوده وجهود الآخرين معه للوصول إلى المراد، وتحقيق المتفق عليه داخل المؤسسة الرياضية، مستعملا العمليات أو المهارات الإدارية مع التوظيف الجيد للقدرات الذهنية والإمكانات المادية.

- التعريف الإجرائي:

هو الشخص الإداري والأكاديمي للمؤسسة الرياضية الذي له استقلالية جديرة بالاعتبار في تقرير تنظيمها ومناهجها والهيئة القائمة عليها مع ذلك فهو مقيد بعدد من الضوابط والتوازنات التي تمارس بواسطة مجلس المؤسسة والاتجاهات الخاصة بهيئات التسيير والسياسة الكلية للسلطات المحلية.

القيادة :

- يعرفها (أحمد إبراهيم أحمد): " هي القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف وأغراض محدّدة وهي السلوك الذي يوجه الآخرين ويحركهم في اتجاهات معيّنة".⁵

- 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) 1957 hemphill- coons

⁵- أحمد إبراهيم أحمد ، الجوانب السلوكية للإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1998 ، ص 117 ، 118.

القيادة الرياضية هي: " سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد اتجاه هدف مشترك بينهم".⁶

- 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".²

القائد الرياضي :

- "الفرد في الجماعة الذي يوجه وينسق الأنشطة الرياضية المرتبطة بالجماعة لتحقيق أهدافها، وأنه الفرد الذي يمتلك أكبر قدر ممكن من النفوذ والتأثير على أفراد الجماعة بالمقارنة بغيره من الأفراد".²

- التعريف الإجرائي:

"هو الفرد في أي جماعة تشكل مؤسسة أو منظمة رياضية الذي يقوم بعملية التوجيه والتأثير على سلوك بقية الأفراد بهدف دفعهم برغبة صادقة نحو الأهداف المشتركة"

النمط القيادي الأوتوقراطي (الدكتاتوري) :

- يعرفه (محمد منير مرسي) قائلاً: " رجل الإدارة الأوتوقراطي يريد من الآخرين عمل الأشياء وفق طريقته الخاصة ولا يهتمه شيء".⁷

- 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 مرؤوسيهـم وإرغامهم على تحقيق أهداف التنظيم وغاياته".⁸

⁶- محمد حسن علاوي ، بـسيكولوجية القيادة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، الاسكندرية ، 1990 ، ص 15 ، 16.

⁷- محمد منير مرسي ، الإدارة التعليمية ، أصولها و تطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1993 ، ص 33.

- 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 و التوتر في نفوسهم.

النمط القيادي الديمقراطي:

- يعرفه (محمد منير مرسى) قائلاً: " فهو يهتم بالناس ويحرص على أن يكون محبوباً ويتجنب الصراع المكشوف، وهو يتميز بالمرونة والطيبة وتكون سعادته عندما يرى الآخرين سعداء".⁹

- يعرفه (السيد الهواري): " هو نمط المدير المهتم بالناس أكثر من اهتمامه بالعمل، إن الذي يسيطر على عقل المدير الذي يعمل تحت ظل هذا النمط هو الناس أكثر من شيء آخر فالناس عنده لهم أولوية أولى من بين الأولويات الأخرى على أساس أن الاهتمام بالناس كفيلاً بتحقيق الاهتمام بالعمل".¹⁰

- التعريف الإجرائي:

هو ذلك الشخص الذي يبدي اهتماماً عالياً بالعمل، وتحقيق أهدافه واهتماماً عالياً أيضاً بالعاملين معه وتحقيق أهدافهم، وهذا لا يتم إلا بالمشاركة الفعالة بين المدير والعاملين معه في المؤسسة سواء أساتذة أو مدربين أو إداريين أو ماشابه ذلك، لتحقيق جو تسوده الألفة والمحبة.

النمط القيادي الحر (المتساهل):

- يعرفه (دافيز Davis) قائلاً: "يعتمد في قيادته على ترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم، ويحلون مشاكلهم ويخلقون الحفز على العمل من ذاتهم دون

⁸- حليم المنيري ، عصام بدوي ، الإدارة في الميدان الرياضي ، ج1 ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، 1992 ، ص 241.

⁹ - محمد منير مرسى ، الإدارة التعليمية ، مرجع سبق ذكره، ص 35 .

¹⁰- السيد الهواري ، المدير الفعال للقرن 21 ، ط4 ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1998 ، ص 123.

الاعتماد على القائد، لذلك تبدو المجموعة العاملة في ظل هذا النمط وكأنها تتجاهل فيها القيادة الأوتوقراطية المجموعة العاملة فيها".¹¹

- يعرفه (مفتي إبراهيم حمّاد) قائلاً: " هذا النوع من القادة يترك الأمور بلا توجيه ورقابة حيث يترك جماعة تعمل فيها تحدد الأهداف وتتخذ القرارات ومن صفات هذا النمط: لسلبية التسامح، الود وترك زمام المبادرة والضعف والتفكك لأنّ المسؤوليات غير محددة".²

- التعريف الإجرائي:

هو الشخص الذي يهتم بتحقيق أهداف الجماعة وكسب رضاهم على حساب تحقيق أهداف العمل والواجبات المطلوبة، أي أنه نمط سائب فوضوي، يعتبر الديمقراطية حرية مطلقة بدون ضوابط، حيث لا يهتم بشأن التقويم، وتنظيم الأدوار والوظائف التي يقوم بها كل عامل في المؤسسة.

المؤسسة الرياضية:

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

الرضا الوظيفي:

- يعرفه (حامد بدر) على أنّه:

" درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب فيها من وظيفته من خلال قيامه بأدائه لوظيفة معينة، حيث أن درجة الرضا تتوقف على مقدار الحاجات التي يرغب أن يشبعها الفرد من خلال أعماله وما تشبعه هذه الوظيفة من حاجات للفرد بالفعل ".¹²

- تعرّفه (نادية محمود شريف وآخرون) أنّه:

¹¹ - نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة ، بيروت ، 1999، ص254.

² - المرجع نفسه، ص 34.
¹² - صالح عبد الحفيظ ، الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية ، دار المريخ ، الرياض ، 1982 ، ص 26.

" قدرة الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته كما يظم التقدير والانجاز والإبداع واحترام الذات وتحمل مسؤولياته والمنفعة التي تعود عليه من جرّاء القيام بالعمل نفسه".¹³

- (عبد الحفيظ مقدّم) يعرفه على أنّه:

" هو تلك الحالة الوجدانية السارة أو الممتعة التي يشعر بها الفرد حين يشبع حاجة من حاجاته الأساسية، أو يحقق نجاحا في عملية، أو في أداء ما، أو يحقق شيئا مرغوبا فيه. فالرضا ينجم عن تقييم لما يحققه من مكافأة مادية أو معنوية، وما يتوقعه من جرّاء ما يقوم به من عمل، أو ما يبذله من مجهود، فالشخص الذي يحصل على مكافأة مادية تفوق توقعاته يشعر بالرضا، أمّا إذا كان أقل من توقعاته، فإنّه يشعر بالتدمر أو عدم الرضا".¹⁴

- التعريف الإجرائي:

وفقا للتعاريف السابقة خلصنا إلى التعريف التالي:

إن الرضا الوظيفي هو ما يعبر عن مشاعر الفرد تجاه وظيفته، وهو الناتج عن الإدراك الحالي لما تقدّمه الوظيفة له، وإدراكه لما ينبغي أن يتحصّل عليه من الوظيفة. ويلاحظ أنّ الرضا عن الوظيفة، يمثل الاشباعات التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة، التي ترتبط في تصوّره بالوظيفة التي يشغلها. وبالتالي بقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباعات، أو منافع كبيرة ومتعدّدة بالنسبة له، بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة، وبالتالي يزداد ارتباطه.

الأستاذ :

- اصطلاحا : هو الذي يعمل على تنمية القدرات والمهارات عند الطلبة، عن طريق تنظيم العملية التربوية، وضبطها، واستخدام تقنيات التعليم ووسائله، ومعرفة حاجات الطلبة وطرائق تعلمهم وتفكيرهم. هذا بالإضافة إلى الدور الريادي الذي يلعبه الأستاذ فهو

¹³ - نادية محمود الشريف ، مقارنة نمط المناخ المدرسي و علاقته برضا المعلم عن مهنته في مدراس المفربات و المدارس التقليدية ، كلية العلوم الإجتماعية ، مجلة 13 ، عدد 3 ، الكويت ، 1980 ، ص 74.

¹⁴ - عبد الحفيظ مقدّم ، المديرون ، دراسات نفسية اجتماعية في المؤسسات الاقتصادية ، مجلة البحوث ، العدد 1 ، 1992-1993 ، الجزائر ، ص 205.

رائد اجتماعي، يساهم في تطوير المجتمع وتقدمه، عن طريق تسليح الطلبة بطرق العمل الذاتي التي تمكنهم من متابعة اكتساب المعرفة، وتكوين القدرات والمهارات وغرس قيم العمل الاجتماعي في نفوسهم .

- يعرفه (إسحاق محمد) قائلاً:

" هو أهم مصدر في توثيق العلاقات التفاعلية بينه وبين الطلبة، فالأستاذ لديه القدرة الكبيرة على نسق نقاط الضعف والقوة عند الطالب، مما يساعد على التفاعل معهم بطريقة مثمرة قائمة على فهم السلوك الخاص بالطالب والوقوف على أسباب تصرفه".¹⁵

- التعريف الإجرائي:

الأستاذ هو جزء من الأجهزة المنفذة لرسالة التعليم في المجتمع وهو العامل الأول والأساسي القائم على تطبيق المعلومات ونقلها إلى أبناء المجتمع، إذ يعتبر ناقلاً لثقافة الأجيال السابقة وأخلاقهم وعاداتهم على الجيل الجديد عبر المؤسسة.

6- صعوبات البحث:

إن الخوض في عملية إنشاء البحوث الأكاديمية لاتعني خلوها من تلك المعوقات والصعوبات من حين لآخر والتي في الحقيقة تزيد من أهميتها وأهمية النتائج المحصل عليها طيلة مسيرة البحث، رغم ما تحدثه هذه الأخيرة من آثار سلبية تشوب البحث، ولسنا هنا لتعداد تلك المعوقات فحسب بل كان ذلك من أجل محاولة العمل على تفاديها مستقبلاً ومن خلال هذا البحث الذي يهتم بدراسة الأنماط القيادية للمديرين وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، كان من بين أهم الصعوبات التي واجهتها:

- عدم توفر العدد الكافي من المراجع المتخصصة في مجال الإدارة والتسيير الرياضي.
- صعوبة التعامل مع الإدارة في الحصول على بعض المعطيات الدقيقة والاكتفاء بالمعطيات العامة.

- صعوبة التحكم بالوقت.

- صعوبة استرجاع الاستثمارات في وقتها المحدد رغم حرصنا على ذلك.

¹⁵ - إسحاق محمد ، التفاعل اللفظي ، مجلة التربية ، عدد 44 ، الوزارة التعليمية، عمان ، الأردن ، ص 29.

- صعوبة التعامل مع المكتبات الجامعية وعدم منحنا الوقت الكافي للاستعارة والاقتصار على المطالعة والإعارة الداخلية بالإضافة إلى عدم منحنا المذكرات التي تحيط بهذا الموضوع متحججين بنذرتها وقيمتها.

7- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

- سفوبودا 1970 svoboda

لقد حاول التحقق من توافر نظم ليكرت في القيادة على المدربين الرياضيين من حيث أنهم قادة رياضيين واستطاع التوصل إلى وجود ثلاثة أنظمة لسلوك هؤلاء القادة الرياضيين ومن بين أهم النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة مايلي:

- المدرب الرياضي " القائد الرياضي " الناجح هو الذي يتبنى السلوك الديمقراطي، وفي نفس الوقت يسلك بطريقة مرنة، ويظهر سلطته عند الضرورة، ويقوم في اللحظات المناسبة بالمبادرات اللازمة وعند الحاجة إليها.

- القائد المسيطر والقائد الموجه يعتبران من الأنماط المناسبة للقيادة الرياضية لفرق الأنسات.

- نظرا لأن الدور التقليدي للرجل في المجتمع هو دور المسيطر بصفة عامة، لذا فإن سلوك القائد المسيطر، يتناسب مع سلوك القائد الرياضي، في مجال القيادة الرياضية لفرق الأنسات، ولكن مع مراعاة أن الأمر قد يستلزم تخلي القائد عن دكتاتوريته.

الدراسة الثانية:

- دراسة حسن إبراهيم حسّان، وعبد العاطي أحمد الصيّاد

حيث قاما بدراسة حول البناء العاملي للأنماط القيادية التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرّضا الوظيفي للمعلم أو بعض المتغيّرات الأخرى في المدرسة المتوسطة السعودية.

حدّدت الدراسة مشكلتها في طرح بعض الأسئلة:

- مامدى إدراك المعلمين لنمط القيادة الكائن من حيث كونه نمط ديمقراطي أو توتوقراطي أو ترسلي؟
- ما توقعات المعلمين لنمط القيادة الذي يجب أن يكون للأنماط القياديّة السالفة الذكر؟
- هل هناك اختلاف بين إدراك المعلمين للأنماط القياديّة الثلاثة؟
- هل هناك علاقة بين رضا المعلم عن العمل وأنماط القيادة الثلاثة؟
- اختبر الباحثان أسئلة دراسيّة، من خلال استبيان، طبّقه على عيّنة دراسته التي بلغت قوامها 234 معلّما، وكشفت نتائج الدّراسة أنّ هناك علاقة بين الرّضا وأنواع القيادة التّربويّة، وتبيّن أنّ أفضل أنواع القيادات هي الأكثر تأثيرا على الرّضا الوظيفي في مهنة التّدريس. كما أنّها أكثر أنواع القيادة وجودا بالمدرسة المتوسطة بمكّة المكرّمة.

الدّراسة الثّالثة:

- كارون وشيلا دورايند 1983 carron et chelladuraland
- لقد قامت دراسة المؤلفين السابقين الدّكر على محاولة الوصول الى معرفة الفرق بين تفضيل اللاعبين ذوي المستويات المتباينة من النضج والسلوك القيادي للمدرّس المعني بانجاز المهام وسلوكه القيادي المعني بالعلاقات الإنسانية، عن طريق اختيار نظريّة "هيرس وبلافشارد" للقيادة الموققة.
- لقد كان مقياس القيادة في الرياضة "ISS"، لقياس السلوك المهم بالانجاز، والسلوك المهم بالعلاقات الإنسانية، هو الوسيلة التي استعملها الباحثان في دراستهم هذه، ومن بين أهم النّتائج التي توصّلت إليها مايلي:
- توجد علاقة خطيّة بين النضج والسلوك المعني بالعلاقات الإنسانية.
- فقد ظهر أنّ تفضيل اللاعبين للسلوك القيادي المهم بالعلاقات الإنسانية يزداد تدريجيّا مع ارتفاع مستوى الممارسة الرياضيّة من مرحلة لأخرى.
- لا تتفق النّتائج المتحصّل عليها مع الفروض المقترحة.

الدّراسة الرَّابِعة:

– دراسة أكر 1979

التي استهدفت معرفة العلاقة بين سلوك المدير القيادي وبين رضا الموظفين واستخدام مقياس يتكوّن من بعدين للتعرفّ على السلوك القيادي لمدير المدرسة أحدهما يبيّن مدى اهتمام القائد بإنشاء بيئة نشيطة للعمل والبعد الآخر يبيّن مدى اهتمام القائد باحترام العاملين معه ومن بين النتائج التي وصلت إليها الدراسة أنّ السلوك القيادي للمدير الذي يهتمّ باحترام العاملين يعطي مؤشّرا للتنبؤ برضا العاملين أكثر من السلوك الذي يهتمّ بإنشاء بيئة تنظيميّة للعمل.

الفصل الثّاني:

الإدارة في المجال الرياضي

تمهيد:

أصبح من البديهي أن نجاح أي عملية ، أو أي مشروع حكومي أو خاص يهدف إلى الربح أو يهدف إلى أبعاد أخرى رياضية مثلا ، أو ثقافية ، أو دينية ، أو غيرها يتطلب الإدارة السليمة و الإدارة علم و ليس اجتهادا فقط أو فطرة أو إدعاء أو مكابرة كما أنها بالقطع إستعدادا و قدر من الموهبة، ثم سلوك، ثم خبرة و ممارسة و تطبيق و بذلك تصبح إدارة فعالة تؤدي إلى تلاقي أو معالجة المشكلات و حسن إستخدام موارد المشروع و من ثمة تعظيم القائد و الأهداف الاقتصادية من ناحية و الإنسانية من ناحية أخرى و من البديهي أن الإدارة تزاوّل بواسطة مجموعة من المديرين بالمنشأة كل في مجاله و إطاره و نطاق إشرافه، و بالتالي فالإدارة الفعالة تأتي أساسا على يد المديرين الفعالين.

1- الإدارة العامة:

يقول فايول (FAYEL) في تعريفه للإدارة بأنها التنبؤ و التخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة.

و في تعريف آخر (لفريد يريك تايلور) : " أن الإدارة هي المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعملهم، ثم رؤيتك و ملاحظتك و مباشرتك إياهم و هم يعملونه بأفضل الطرق و أرخصها ثمنا.

و بذلك نستخلص من التعاريف السابقة أن الإدارة فن يتضمن عمليات هامة متعددة منها التخطيط و التنظيم و التنفيذ و الرقابة و التنسيق و توجيه جهود كل الأشخاص العاملين في المشروع، و كل ذلك من أجل تحقيق هدف معين يرمي إليه المشروع.

و الإدارة فن لا يمكن أن يستقر في حالة سكون، بل هو في حركة دائمة إذ أنه يقتضي تعبئة جميع الموارد الإنسانية و الطبيعية و غيرها من الموارد المتوافرة و العمل على الاستفادة منها لأقصى درجة من أجل تحقيق الهدف.

2- الرياضة و الإدارة:

قد تعرف الرياضة كل وفق خبرته و معلوماته، و يعتقد الكثيرون أن الرياضة هي مجرد مرح و لهو، بينما أن الرياضة في نفس الوقت قد تعني عمل أو وظيفة (الاحتراف) السياحة و الرياضة ، الأعمال التجارية ، لذلك نجد أن الرياضة لها أشغال عديدة، و من الصعب أن نجد تعريفا يشمل كل هذه الأشغال، الأمر الذي يجعلنا عند تعريف الرياضة، أن يقترن التعريف بالشكل الذي تؤديه الرياضة و من الجدير بالذكر أن اللجنة الحكومية للتربية البدنية و الرياضية بمنظمة التربية و العلوم و الثقافة (اليونسكو) و هي إحدى منظمات الأمم المتحدة ، و قد وضعت مصطلح التربية البدنية و الرياضية على أساس " التفريق بين التربية البدنية التي تعبر عن التربية عن طريق البدن و الأنشطة الحركية ، و بين الرياضة التي تعبر عن المنافسة في الأنشطة البدنية البشرية و التي تحكمها قواعد معينة، أما (VANDER ZWASAG 1988) فقد كان أكثر تحديدا في تعريف الرياضة حيث قال " الرياضة عبارة عن منافسات الأنشطة البدنية ، تستخدم فيها أدوات خاصة و

إمكانات ذات أبعاد محددة من الوقت، بهدف تسجيل أرقام و نتائج لها مدلولات عالية"¹⁶ ،
أما (LOY 1968) فقد زودنا بعلاقة مختلفة عندما إفتتح أن الرياضة يجب أن :

- تلعب كما في الطبيعة
- تتضمن بعض العناصر التنافسية
- أن تركز على الشجاعة و القدرات البدنية

3- الإدارة الرياضية SPORT MANAGEMENT

عرف كل من (EITEK DE SENS KELL Y AND BLATEN) 1990 الإدارة الرياضية على أنها "المهارات المرتبطة بالتخطيط و التنظيم و التوجيه و المتابعة و الميزانيات و القيادة و التنظيم داخل المؤسسة".²
تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويجية و قد بدا برنامج الإدارة الرياضية عندما بدأ التساؤل عن أين يجد الإنسان شخصا لديه معلومات و خبرات لإدارة مؤسسة رياضية، و تنظيم و إدارة بطولة أو مسابقة أو أستاذ أو فريق، "لذلك بدأت جامعة أوهايدوا بدراسات الماجستير في الإدارة الرياضية عام 1966 و كانت هذه أول دراسة في برنامج الإدارة الرياضية في أمريكا و بدأت بعدها عدة جامعات في تنظيم دراسات في الإدارة الرياضية"¹⁷ ، ثم بدأت المراجع المتخصصة في الرياضة في الظهور مع بداية الستينات بالتدريج ، تناولت تنظيم و إدارة البطولات الرياضية و وضع الأسس و المعايير التي يتطلب توفرها في العاملين في مجالات الإدارة الرياضية.

و كما نعلم أن نجاح الهيئات و المؤسسات الرياضية في تحقيق أهدافها إنما يتوقف إلى حد كبير على مستوى و كفاءة و تأهيل من يقوم على إدارتها سواء من القادة المهنيين أو المتطوعين، و كذلك برامج إعادة القادة الرياضيين بمختلف نوعياتهم و تأهيلهم بالقدر

- عصام بدوي ، حليم ريمونوي ، الإدارة في المجال الرياضي ، الجزء الأول ، دار الصحف المنشورة ، القاهرة ¹⁶ 2001 ، ص 59.

2- المرجع نفسه، ص 60.

- عصام بدوي، موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر العربي القاهرة ، 2001 ص ¹⁷ 182.

الذي يتناسب مع حجم العمل الذي يقوم به، و في المجال الرياضي نجد أن الإداري يعتمد في تحقيق أهدافه على خمسة عناصر و هي:

1- المساواة ، 2- القادة ، 3- البرامج ، 4- الميزانيات، 5- المستفيدون

فإذا توافرت لديه هذه العناصر الخمسة الأولى كان عليه أن يسعى لإيجاد العنصر السادس و هو تنظيم و إدارة العمل و هذا ما يدعونا لأن نتعرف على معاني و مدلولات كلمة الإدارة، فالإدارة اليوم علم متطورا في مبتكرات غيره لتسهيل التحركات الداخلية ضمن المؤسسة (حكومية أو أهلية) و الوصول إلى أقصى استخدام للطاقات و بأرخص و أبسط التشكيلات، و إقامة العلاقات الخارجية للجمهور و الإدارات الأخرى على أساس ثقة المتعامل .

و الإدارة الرياضية هي عملية إنسانية إجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المؤسسة أو الهيئة الرياضية كأفراد و جماعات، لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها متخذين في ذلك أفضل إستخدام ممكن للإمكانات المادية و البشرية و الفنية المتاحة للمؤسسة أو الهيئة الرياضية.

و هناك تعريفات كثيرة تهدف إلى إيجاد مدلولات واضحة للرياضة على مختلف مستوياتها و بأشكالها المتعددة، و لكن ما يهمنا هنا هم القائمون على تنفيذ هذه الأنشطة شأنهم في ذلك شأن القائمون على تنفيذ برامج الإنتاج و الخدمات في أي موقع، و نجدهم يندرجون في الوظائف من القيادات العليا و المتوسطة و المنفذون و الذين نطلق عليهم : الإداريون الرياضيون.

أما الإداري فهو الإنسان الذي يوجه جهوده و جهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المتفق عليها، مستعملا العمليات الإدارية مع التوظيف الأمثل للقدرات و الإمكانيات.

4- وظائف الإدارة الرياضية:

لاحظنا في إطلالتنا على معظم المراجع و الكتب انه ليس هناك إتفاق بين المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية حول معنى كلمة وظيفة و كلمة مرحلة، و الكثير من هؤلاء الكتاب يستخدمونها كمترادفين و لكن بالنسبة إلى بحثنا هذا يجب علينا أن

نوضح الفرق بين كلمة وظيفة و كلمة مرحلة بوجه عام، و بالتالي نستطيع أن ننقل بهذا المفهوم إلى ميدان الإدارة.

و يعرف (ليفنغيدون LIVINGIDION) : "أن وظيفة الإدارة الرياضية هو الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل، و أقل التكاليف في حدود الموارد و التسهيلات المتاحة الممكن إستخدامها".¹⁸

و يرى (فايول FAYOL)¹⁹ أن الوظائف الرئيسية للإدارة هي:

- | | |
|------------|-------------|
| 1- التخطيط | TO PLAN |
| 2- التنظيم | TO ORGANISE |
| 3- القيادة | TO CAMAND |
| 4- التنسيق | TO ORGANATE |
| 5- الرقابة | TO CONTROL |

أما (لوثر جيليك)²⁰ فقد ذكر الوظائف التالية للإدارة:

- | | |
|-------------------|--------------|
| 1- التخطيط | PLANING |
| 2- التنظيم | ORGANISE |
| 3- إدارة الأفراد | STATFING |
| 4- التوجيه | DIRECTING |
| 5- التنسيق | CO-ORERATING |
| 6- وضع التقارير | REPORTING |
| 7- وضع الميزانيات | BUDGETING |

و يمكن أن نجل المراحل الإدارية الرئيسية في الآتي:

1- تحديد الغرض

18 - حليم المنيري، عصام بدوي، الإدارة في الميدان الرياضي ، ج 1 ، مرجع سبق ذكره ، ص 241.

19 - عصام بدوي ، مرجع سابق ذكره ، ص 29.

20 - حليم المنيري، عصام بدوي، مرجع سبق ذكره ، ص 21.

2- التخطيط

3- التنظيم

4- تهيئة الجو للعمل

5- القيام بالعمل

6- القيادة و الإشراف و التنسيق

7- المتابعة

8- التقويم

5- الإدارة الرياضية العلمية الفعالة:

يمكننا أن نحدد صفات الإدارة الرياضية الفعالة على النحو الآتي:

- الشمول:

بمعنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب و مجالات العمل في المؤسسة الرياضية في حدود إختصاصاتها.

- التكامل:

و يعني أن نتولى كل قسم أو جزء في المؤسسة الرياضية جانب من التنظيم، " حيث يؤدي أو يقوم بمهام محددة متخصصة مع مراعاة أن تكمل كافة الأقسام أو الأجزاء العملية الإدارية للهيئة الرياضية ككل ، و يكون ذلك في إطار و نسق واحد بحيث تتحقق النتائج الموجودة"²¹.

- المستقبلية:

و يعني ذلك ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط و إنما للمستقبل أيضا من خلال أهداف و آماني و تطلعات في زمن آت و عليها خلال عملها من أجل ذلك

- مفتي إبراهيم حماد ، تطبيقات الإدارة الرياضية(المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية،الاندية، مراكز الشباب) ²¹ مركز الكتاب للنشر، القاهرة ، 1999 ، ص 18 - 19.

أن ننظر إلى الماضي لنستخلص منه الدروس، و هنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل بإعتباره واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.

- الانفتاح :

" و يعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل و تتأثر بها و تؤثر فيها ".²²

6- عناصر التعبير الايجابي في إدارة المؤسسات الرياضية:

إن من بين العناصر الضرورية و الهامة كي يكون للإدارة الرياضية تسييرا فعالا هو عنصر التعبير الناجح، و الذي يعتمد على عدة مقومات نذكر منها :

- دعم تكامل المعارف و المعلومات و المهارات الإدارية في إدارة الهيئة الرياضية، حيث يجب أن تشجع الجهود للحصول على المعرفة من مراجع و أبحاث و دراسات الإدارة الرياضية، أما المهارات فهي تكتسب من خلال التطبيق الفعلي و الممارسة اليومية و المعاشية المستمرة للمشكلات النفسية و الإنسانية داخل الهيئة أو المؤسسة داخليا أو خارجيا.

- "تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة النابعة من الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية و على كافة المستويات و توصيلها إلى الرؤساء، و إيجاد نظام للحفز على البحث على مثل تلك الأفكار و إذا ما كانت قابلة للتطبيق و مثمرة.

- الاستناد إلى المعلومات حول التغيير المنشود من حيث أهدافه و أنواعه و مدى تأثيره و نتائجه المتوقعة، و هذا يرجع أساسا إلى نظم المعلومات المتوافرة.

- ترسيخ المرونة و المقدرة على التكيف حتى يمكن تقبل التغيير و التكيف معه".²³

7- تحديات العولمة في إدارة المؤسسات الرياضية:

²² - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، دمشق ، 1991 ، ص 19.

²³ - مفتي إبراهيم حماد ، تطبيقات الإدارة الرياضية ، مرجع سبق ذكره ، ص 23.

لا شك أن أكثر المؤسسات الرياضية في حاجة إلى إحداث تغييرات لتواكب ثورة الإدارة الرياضية الحديثة على مستوى العالم في القرن الحادي والعشرين، و من ثم يجب عليها أن تمضي قدما في سبيل تبين فلسفة و توجهات إدارية محددة و جديدة تتماشى مع متطلبات الإنتاج الرياضي في كافة مجالاتها و على كافة مستوياتها.

الإدارة الرياضية بشكل عام في حاجة لإعادة صياغة الفكر الإداري في المجال الرياضي، و تحويله من فكر إداري تقليدي إلى فكر إداري حديث يتماشى مع متطلبات المنتج الرياضي في عصر العولمة و تحديات القرن الحادي والعشرون.

" و للوصول إلى هذا يجب أن تكون هناك بعض العناصر التي نستطيع عن طريقها من الوصول إلى ما تصبو إليه الإدارة الرياضية و الاستفادة من المتغيرات الحديثة التي ظهرت مع ظهور العولمة ²⁴، لذا يجب علينا أن نضع بعض المقومات المقترحة لمواجهة هذه التحديات السابق الإشارة إليها و هي كما يلي :

- أ- تبني أسلوب الجودة الشاملة في تسيير مؤسساتنا الرياضية.
- ب- البدء بالمخرجات و ليس كما تعودنا عليه في الإدارة الرياضية التقليدية ، حيث يبدأ الأمر عادة بالمدخلات.
- ج- يجب أن يكون الابتكار هو المدخل الرئيسي للعمل في مجال الإدارة بالمؤسسات الرياضية.
- د- ضرورة أن يكون المحك الأساسي في التقويم هو كفاءة و دعم الإنتاج الإداري و الفني.
- هـ- "من الأهمية أن تتبنى الإدارة بالهيئات الرياضية شعار البحث عن التميز". ²⁵
- و- ضرورة التغيير في الأهداف و ذلك بتدريب و تنمية قدرات الموظفين أو الأساتذة إلى مستوى القدرة و الكفاءة في العمل و الإنتاج.

- مفتي إبراهيم حماد ، تطبيقات الإدارة الرياضية ، مرجع سبق ذكره ، ص 21- 22. ²⁴

- إسماعيل حامد ، إدارة الأزمات الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، دمشق ، 1998 ، ص 21. ²⁵

ز- التغيير في القيم لأنها تعتبر من أهم قوى العمل داخل المؤسسة و تتمثل في المشاركة في القرارات المؤثرة على المرؤوسين، و تبني مفاهيم الرقابة الذاتية أكثر من الاعتماد على أساليب الرقابة التقليدية.

ح- إتباع التكنولوجيا التي تقدمت بشكل سريع في السنوات الماضية و من المتوقع أن يستمر هذا الاتجاه في المستقبل، سواء في بعدها الاجتماعي أو الآلي، و لقد وضح ذلك في شكل مجموعة متطورة من الأساليب و طرق و أدوات العمل التي تعتمد على الجانب الآلي بدرجة أو أخرى.

ط- وجوب التغيير في العمليات الإدارية لأن هناك تأثيرات عديدة نتيجة ظروف كثيرة و نجد أن هذه الظروف تختلف من منظمة إلى أخرى، بحيث لا نجد منظمتان لهما نفس الاستجابة و لقد حرصت الدول المتقدمة على أن تصمم مداخل معاصرة و تتوقف هذه المداخل على الثقافة التي تسود المنظمة، و درجة إستعدادها للتغيير و التكنولوجيا السائدة فيها و توقعاتها على المستقبل و نظام القيم فيها.

ي- يجب التغيير في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و ذلك على أن يقوم المدير أو الرئيس بحل المشاكل التي تواجه المجتمع المحلي، و أن تكون المؤسسة راغبة في حل بعض هذه المشاكل الاجتماعية، و أن تحاول إتخاذ القرارات فيما يتعلق بشتى المجالات و لذا يجب على مديري المؤسسات الرياضية التصدي لهذه المشاكل.

ك- يجب أيضا التغيير على مستوى التخطيط ، لأننا نحتاج إلى نوع مغاير من التخطيط مما يتناسب مع العصر و العولمة و يتم هذا التغيير على مستوى نوع الأهداف و من خلالها يتم إدراك الفرص المختلفة و تشخيصها، ثم تحديد البدائل و التوصل إلى نتائج حول تلك البدائل و تحليلها، ثم الاختيار من بين تلك البدائل ثم القيام بمتابعة الاتجاه الذي نتبناه و الذي يترد إلى الأهداف مرة أخرى.

ل- التغيير في طبيعة العمل الإداري ، فنجد أن الوصف التقليدي يركز على الجانب الرسمي للهيكل التنظيمي و المسؤوليات و الاختصاصات و يقلل من أثر العامل الإنساني و في المستقبل لن يكون المدير متخذ القرار بمفرده، " فالعمل الإداري له بعض المكونات الهامة و كل منها له تأثير على قدرة مدير المؤسسة في المستقبل

خاصة مع زيادة الضغوط و التحديات حيث أصبح وقت الراحة و الفراغ لدى مدير المؤسسة الرياضية نادرا " .²⁶

هـ- " وجوب التغيير في إتخاذ القرار و الرقابة و ذلك من خلال برمجة القرارات الروتينية المتخذة من أجل إتاحة الوقت للمدير للتفكير في المشاكل التي لها حلول غير صحيحة، و هناك عدد من القرارات التي تتطلب تحليلا إبداعيا و سلامة الحكم و تقدير أكثر من النماذج التي تقوم فقط على تطبيقات الخبرة السابقة، و التي تتطلب مجز المعرفة المستقاة من علوم الحسابات الأليمة المأخوذة من العلوم الإدارية و السلوكية".²⁷

8- مفهوم المدير:

يعرف الدكتور (حيدر) المدير على أنه : " المشرف الناجح، و هو الذي لديه القدرة على إعادة البناء السريع و المناسب للمعلومات مما ينجم مع ظروف الموقف "²⁸، فنجاح المشرف في المؤسسة مرهون أساسا بمدى قدرته على بناء المعلومات و توظيفها في المواقف المناسبة، بما يلائم ظروف و ملابسات هذا الموقف و بما يحسن من طبيعة الإنتاجية، و طالما أن المشرف لديه السيولة المعلوماتية حول الموقف، فإن ذلك يحسن من مستوى وعيه و إدراكه به.

و يمكن تعريف المدير أو الرئيس أيضا على أنه: " القائد التربوي الذي يتصف بخصائص و مهارات تتطلبها طبيعة الأدوار التي يتوقع ممارستها في إنشاء إدارة المؤسسة و في ضوء وظيفته و عمله كقائد إداري في المؤسسة ".²⁹

و جاء تعريف الدكتور (عبد الحفيظ مقدم): " بأنه أي شخص في التنظيم الذي يقوم بالإشراف على نشاطات الآخرين، و وظيفيا هو ذلك الشخص في التنظيم الذي يقوم بالتخطيط و القيادة و المراقبة لنشاطات الآخرين ".³⁰

²⁶ - حسن محمد إبراهيم حسان، محمد حسنين العجمي، الإدارة التربوية، دار المسيرة، ط 1، 2007، ص 458.

²⁷ - عبد الغني عبود، إدارة التربية و تطبيقاتها المعاصرة، ط3، القاهرة، دار الفكر العربي، 1990، ص 460.

²⁸ - فؤاد حيدر، التخطيط التربوي المدرسي، حاجة الطفل المدرسي، دار الفكر العربي، بيروت، 1995، ص 141.

²⁹ - حافظ فرج أحمد، بحوث و دراسات تربوية، مكتبة أنقلو المصرية، القاهرة، 1987، ص 27.

و نجد حسب الدكتور (عبد الحفيظ مقدم) ثلاثة أنواع من المديرين حسب وضعها في الهيكل التنظيمي:

(1) المديرون الرئيسيون:

المديرون على رأس هرم التنظيم و هم مسؤولون على التسيير العام لعمليات التنظيم

و نشاطات أفرادهم، كما يعتبر المدير في المؤسسات الرياضية هو أعلى هيئة في هيكله حيث يشرف على جميع المعلومات و الأنشطة التي تتم داخل المؤسسة بهدف خدمة التربية البدنية و الرياضية و تطوير التعليم.

(2) مديرو الوسط :

الذين يتواجدون في وسط الهيكل التنظيمي و هم المسؤولون مباشرة عن كل العمليات الإنتاجية و الخدماتية، كمدير الدراسات، و المستشار الرئيسي في المؤسسة أو الهيئة الرياضية ، " فهم بمثابة الوساطة الإدارية التي تربط بين المدير العام و المجتمع الطلابي و العمالي داخل مؤسسة التربية البدنية و الرياضية ".³¹

(3) مديرو الخط الأول:

" و هم الذين يقفون في المستوى الأول من الهيكل التنظيمي، الذين هم مسؤولون عن العمليات الإنتاجية و الخدماتية، و يطلق عليهم عادة إسم رؤساء الأقسام أو المشرفين و ممثل الأساتذة و الفئة العمالية هم المسؤولون عن العملية الإنتاجية في مؤسسة التربية البدنية و الرياضية ".³²

9- مفهوم المدير الحديث:

- عبد الحفيظ مقدم ، أترخصائص الشخصية للمدير على فعاليتهم في التسيير ، مرجع سبق ذكره، ص88.³⁰

- فؤاد حيدر ، التخطيط التربوي المدرسي ، مرجع سابق ذكره ، ص 27 - 29.³¹

-اسماعيل حامد، ادارة الازمات الرياضية، مرجع سبق ذكره، ص23.³²

لقد أثرت التربية البدنية التقليدية على النظر إلى مختلف الوظائف التي يقوم بها المديرون أو الأساتذة أو الطلبة، و بالتالي جميع الأفعال التربوية سواءا منها النظرية أو التطبيقية لا تخرج عن دائرة التربية التقليدية، و لا تختلف عن الأحوال (الاجتماعية الاقتصادية و السياسية) عن الحالة التعليمية و التربوية.

فإن مفهوم المدير تقليديا لا يعني أكثر من سلطة تمارس النفوذ و التسلط على الأساتذة و الطلبة ، و يحرص على ضبط الحضور و الغياب و يتخذ قرارات شخصية تتعلق بخدمات المؤسسة، و يفهم مسؤوليته عليها الفهم التملكي، لا الإشراف و التنظيم و هذا من شأنه تعطيل ديناميكية المؤسسة، و عرقلة نشاطها التربوي التعليمي، إلا أن هذا المفهوم بات يهدد التطور التربوي عموما و الفكر الإداري التعليمي خصوصا، و الذي مهد لنظام مفاهيمي جديد يوسع من النظرة الضيقة التربوية من ناحية، و يحقق الحركة الايجابية للمدير، فبعد أن كان المدير يحمل سلطة (التربية التقليدية) أصبح يقدم خدمة و أعمالا للعملية التربوية ذاتها و يمارس نشاطها بالتعارف مع جميع أفراد الجماعة التربوية و يحول الاهتمام الواحدي إلى إهتمام تكاملي يهتم بجميع الشؤون المتعلقة بالتربية و التعليم و البيداغوجية الإدارية ، لتحقيق الشؤون الهدفية التربوية و التعليمية، و التطور النسبي لهذا الاهتمام في بلدان العالم الثالث متأثرا إلى حد كبير بالنظرة الغربية في الدول المتقدمة، أي أن وظيفة مدير المؤسسة تعني مفهوما شاملا أي وظيفة إدارية و فنية كاملة، و يعني هذا أن مدير المؤسسة مسؤول عن جميع ما يتعلق بالنواحي الإدارية و الفنية كالمنهاج و طريقة التدريس و الكتاب من طبع و إخراج و أسلوب، و عن علاقة المجتمع بالمؤسسة و عن علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى و النواحي الاقتصادية الخاصة بمديري المؤسسة و تقويم عمل كل فرد في المؤسسة أو الهيئة الرياضية من إداريين و مدرسين و طلبة و متابعة النشاطات الموجودة في المؤسسة.

"ف نجد أن هذه الطريقة الغربية التي تراعي الخصوصية الشاملة للوظائف من الناحية الإدارية المتعلقة بضبط الحضور و الغياب لكل أفراد الجماعة التربوية، و تنظيم الدخول

الجامعي إلى غير ذلك من الأعمال الإدارية الموكلة إلى مدير المؤسسة"³³، إلى جانب هذا يمتد نشاط المدير حسب النموذج الغربي دائماً إلى الجوانب الفنية ذات العلاقة بالمشاركة في

وضع المناهج التعليمية ، و مراقبة تطوير طرق التدريس و تأليف و تقييم الكتب الجامعية. و هذه الجوانب بإجرائها من قبل المدير تسهم إلى حد كبير في تطوير العملية التربوية و توسيع البعد التربوي للفعل الإداري ، و مراعاة الهدفية التربوية في التطبيقات و الإجراءات التنظيمية.

فينبغي على المدير أن يربط علاقات المؤسسة بالمجتمع، طالما أن الخدمات التربوية و التعليمية و الاجتماعية و الرياضية التي تنجز داخل المجتمع تتوجه مباشرة إليه، و نتائج العمل التعليمي العام و المتخصص تستقبله مؤسسات المجتمع، و توظفه فيما يعود عليها بالفائدة ، و العكس صحيح، حيث انه إذا كانت هذه العلاقات غير موجودة فإنها تؤدي إلى عدم تقدم المجتمع و تطوره و لا يقتصر هذا النموذج على العلاقة التربوية الاجتماعية بل يمتد إلى العلاقة التعليمية، أي العلاقة التي يربطها مدير مؤسسة تعليمية بمؤسسات تعليمية أخرى قصد تبادل الخبرات و المهارات في مجالات القيادة و التسيير و تقديم الخدمات التربوية و التعليمية، " و يتطلب تطوير هذه العلاقات إعلاماً تربوياً تعليمياً يربط الصلات بين هذه المؤسسات مثل (الإذاعة الجامعية) أو حصص تلفزيونية تعرف بالمؤسسة أو نشرات صحفية تنشر الأنشطة الجامعية و تشجع الإبداعات الطلابية "³⁴.

و تشير ملامح هذا النموذج في الأخير إلى ضرورة تقويم عمل كل فرد في المؤسسة الإدارية ، الجامعات ، الطلاب المتواجدون على مستوى المؤسسة، لأن كل عنصر منهم وظائفه الخافطة المتعلقة به فالإداري ينظم العملية التعليمية ، و الأستاذ ينتج الفعل التعليمي للتدريس، و المتعلم يتلقى المعرفة، و يستفيد من الخدمة التعليمية ، و تتجلى أهمية التقويم في إستدراك السلبيات و تطوير الايجابيات و تفعيل النشاط التعليمي داخل

³³ - مفتي إبراهيم حماد ، تطبيقات الإدارة الرياضية، مرجع سبق ذكره ، ص 28.

³⁴ - فؤاد حيدر ، التخطيط التربوي المدرسي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

المؤسسة و باستمرار المراجعات و التقويمات، و يستمر التفاعل التربوي و يتدعم الإشراف الإداري و الفني ، و يتطور النشاط الموجود داخل المؤسسة.

و تعود أسباب تخلف النظرة التربوية إلى المدير في الدول النامية، و عدم تكوين مفاهيم صحيحة لدور مدير المؤسسة حسب الدكتور (عبد الله منيع)³⁵ إلى :

- (1) عدم وجود الإعداد المسبق في مجال الإدارة.
 - (2) عدم وجود البرامج التربوية أثناء الخدمة.
 - (3) الاعتقاد السائد بأن المدير منفذ للقرارات و التعليمات فقط.
 - (4) تمسك المسؤولين عن التعليم بمبدأ عدم التغيير ، لأن التغيير يضر بمراكزهم عن طريق إحلال شخص أكبر خبرة و كفاءة في المجال الإداري.
- و لحل النقائص التي أشار إليها الدكتور نجدها في الدول النامية بمستويات مختلفة و يمكننا أن نضيف إلى الأسباب التي أوردها الدكتور ما يتعلق صميما بالثقافة الاجتماعية و ضعف إهتمامها بالإدارة، إلى جانب الثقافة الرسمية الممثلة في السياسة التعليمية الواضحة لهذه القوانين المتعلقة بالإدارة و وظائف المديرين، و مهامهم و علاقة الوظائف بالهدفية التربوية، و تأثرها بالنظرة التقليدية للتربية و كذلك الإيديولوجية المتبعة كإختيار فكري لتوجيه العملية التربوية ككل، و لكن تخلف النظرة التربوية لا تنفي إمكانية تقدمها لا سيما مع التطورات الكبرى في العالم، و تطور إهتمامات المؤسسة التربوية الرياضيّة و الثقافية بين البلدان العربية.
- و مع تطور مستويات التعليم في بلدنا ، و كثرة خريجي الجامعات و حملة الشهادات الأكاديمية، هذا من شأنه أن يطور الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية الرياضيّة، و يرفع الوعي بقيمة العملية التربوية.

10- مهام المدير الرياضي:

- محمد عبد الله منيع ، أثر الأنماط الإدارية للمدير على أعمالهم في المدارس ، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية، (1 - 2) ، السعودية ، 1989 ، ص 197.

يقوم عمل المدير الرياضي بالسعي إلى تحقيق أهداف كثيرة منها ما هو رياضي بحث و يكون ذلك في أي ناد رياضي، أو ما هو رياضي تربوي تعليمي و هذا ما نجده في المعاهد و الأقسام الرياضية، إذ نجده يتعامل مع ثلاثة أوساط³⁶ و هي:

(1) الوسط الاجتماعي الكبير: و يضم المجتمع الذي توجد فيه المنشأة أو المشروع الرياضي و يعمل على إشباع حاجاته.

(2) الوسط التنظيمي للهيئة: و هو المشروع الذي يديره و يسعى لتحقيق أهدافه.

(3) الوسط الاجتماعي داخل الهيئة الرياضية: و هو يضم الأفراد العاملين بالمنشأة بعلاقاتهم المتشابهة و مصالحهم المختلفة، و قد تتعارض أهداف هذه الأوساط و مصالحها في كثير من الأحيان ، فالمجتمع الكبير الذي يعمل النادي أو المعهد أو المؤسسة الرياضية على إشباع إحتياجاته يتطلب عادة كثيرا من البرامج المتنوعة التي تسمح لمعظم أفرادها أن يمارسوا الأنشطة الرياضية بسهولة و يسر و أقل تكلفة ، و لكن المؤسسة الرياضية في نفس الوقت تبحث عن الميزانيات التي تجعلها قادرة على تقديم الخدمات و من ناحية أخرى فالعاملون الذين يستعان بهم ، و خاصة إذا كانوا من المتخصصين يطلبون أجورا مرتفعة و لكن إدارة المؤسسة تريد أيضا أن توفر الخدمة للأعضاء و في نفس الوقت تريد أن تحقق بعض الدخل للصرف منه على الأنشطة الأخرى أو التوسع فيها.

و معنى ذلك أن "مدير المؤسسة الرياضية صار يواجه مركبا من الأهداف ، و هذا يدلنا على طبيعة عمل المدير و الكفاءة و المهارات التي يتعين توافرها فيمن يتولى هذا العمل ، لأنه يواجه بمعدلات صعبة لا يمكن حلها إلا بالإدارة العلمية".³⁷

و نجد أن هناك جدلا قائما و عدم إتفاق حول وظائف المدير فالبعض يرون أن وظائف المدير هي وظائف الإدارة نفسها ممثلة في التخطيط و التنظيم و تكوين الأفراد التوجيه و التنسيق و الرقابة، و لكن ذلك في رأينا ليس هو المطلوب ، فهذه الوظائف ليست مهمة المدير، بل هي مهمة كل فرد موجود في التنظيم و كل في مستواه يمارسها

³⁶ - عصام بدوي، موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية، مرجع سبق ذكره ، ص 54.

³⁷ - حسن مصطفى ، العوامل الإدارية المرتبطة بنجاح الاتحادات الرياضية ، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 2001 ، ص 102.

و يباشرها بصورة تكاد تكون يومية و لكن تبقى هناك مسؤوليات متميزة يرتهن القيام بها بوجود المدير الفعال الذي يباشرها، و هذه المسؤوليات تتسم بالهيمنة و الشمول و الاحتواء لنشاط الآخرين، و هذه فقط هي التي يمكن أن نتناولها على أنها وظائف المدير.

11- مسؤوليات المدير الرياضي:

يعتبر المدير بصفة عامة و المدير الرياضي بصفة خاصة هرم الهيكل الإداري لذا نجد أن لديه العديد من المسؤوليات و المهام التي يجب القيام بها داخل مؤسسته و من بينها:

1- تفهم العمل: و ذلك من خلال التحصيل والاتصال بالعاملين و القدرة على الاستيعاب و استخدام خبراته.

2- التنسيق: " و ذلك بتنسيق مختلف الأعمال داخل النادي أو المؤسسة الرياضية و المحافظة على توازن المهام، و تخطيط برنامج العمل اليومي، و تعديل هذا البرنامج لمواجهة الحالات الطارئة ".³⁸

3- تفويض السلطة: " و ذلك بتفويض الآخرين بجزء من سلطاته وفقا للمؤهلات و الخبرات، و تزويد العاملين معه دائما بالمعلومات و التوجيهات و الإرشادات الخاصة بالعمل و وسائل التنفيذ ".³⁹

4- إبلاغ الرؤساء بحالة العمل : " و ذلك لأن المدير هو حلقة في سلسلة تتدرج منها السلطة و المسؤولية، و من هنا يجب على المدير إبلاغ من هم فوقه من الرؤساء بحالة العمل بالنادي و مدى التقدم، من خلال التقارير التي يرفعها للمسؤولين و يجب أن تكون هذه التقارير واضحة و مفهومة و مدعمة بالأرقام و الإحصائيات الدقيقة في سرد

- عزة صبحي عبد المنعم، مجلة التنمية الإدارية الرياضية ، عدد 28 جانفي 1985 ، الجهاز المركزي للتنظيم و الإدارة ص 72.

- منصور فهمي، الإنسان و الإدارة ، دار النشر الحديث، دمشق 1999 ، ص 32.

المعلومات، على ألا يتقل على الرؤساء بالتردد عليهم كثيرا و بالتذمر و الشكوى من الظروف التي تواجهه".⁴⁰

5- حفز العاملين و تشجيعهم : "و ذلك بتشجيع العاملين على تنفيذ أعمالهم و إتباع سياسة معينة للحوافز، مثل زيادة الأجور أو الترقية أو تقرير بعض المزايا و المكافآت لبعض العناصر المتميزة.

6- الاطمئنان على مستوى طلاب المعهد أو الجامعة التحصيلي، فيساهم في تكريم المتفوقين منهم بتشجيعهم بالوسائل المتاحة و التعرف على أسباب ضعف الطلاب المتأخرين للمساهمة في علاجها".⁴¹

7- تهيئة الجو المناسب للعمل سواء كان ذلك بالنسبة للطلاب أو الأساتذة.

8- عليه رعاية الأستاذ حديث العهد، و تهيئة الجو المناسب له لتحمل الأمانة الملقاة على عاتقه.

9- " عليه أن يهتم بحصر سلبيات العمل و مناقشتها في الاجتماعات الدورية لوضع الطرق اللازمة لمعرفة الأسباب، و وضع العلاج المناسب لها بالتعاون مع العاملين بالمعهد أو القسم الرياضي".⁴²

10- محاسبة الأساتذة أو المدربين المقصرين و غير المنضبطين بالعمل و باللوائح التنظيمية و الدوام الرسمي.

12- خصائص المدير الرياضي:

يعد المدير هو المسؤول الأول عن تنظيم العمل في المؤسسة الرياضية أو في المعاهد و الأقسام الرياضية، و له المسؤولية المباشرة قبل الإدارة التعليمية و البيئة

- حلمي يوسف، المدير العربي، دار النهضة العربية، بيروت ، 1985 ، ص 111.⁴⁰

و التوزيع و الطباعة ، ط -حسن محمد إبراهيم حسان ، محمد حسنين العجمي ، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر⁴¹
1 عمان 2007 ، ص 165.

- إبراهيم عصمت مطاوع، الإدارة التربوية في الوطن العربي، القاهرة، دار الفكر للطباعة 2003 ، ص 167.⁴²

الجامعية

" فمدير المؤسسة هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشئ و تربيته تربية متكاملة، روحيا و خلقيا و جسميا، ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم " .⁴³

و بما أن إدارة المؤسسة تتأثر إلى حد كبير بشخصية و ميول و إتجاهات مديرها، و حسن تحقيق المؤسسة أهدافها التربوية و الاجتماعية لابد من توفرها على قائد تربوي (مدير) ذو خصائص متميزة تؤهله للقيام بدوره القيادي على أكمل وجه ونجد من هذه الخصائص:

12-1- الخصائص المعرفية:

لقد أشار (روزن RISEN) إلى مدى تميز المديرين بصفة عامة بالذكاء المرتفع مقارنة بالجمهور العام، و لقد أثبتت النتائج أن نصف المديرين الذين أجريت عليهم الدراسة كانوا الأوائل في إختبارات الذكاء، و أظهروا أيضا قدرة جيدة في معالجة الأرقام و الكلمات ، و أنهم يفكرون جيدا ، و يتكلمون بطلاقة و قال بدوره روزن في هذه النقطة : " إن المديرين يفضلون التفكير الملموس على التفكير المجرد، و التفكير العلمي عن التفكير النظري ، و أنهم يشكون من المجرد لأنهم يعرفون جيدا أنه يهمل الكثير من التفاصيل " .⁴⁴

فالذكاء المرتفع لدى مديري المؤسسات و الهيئات الرياضية يمكنهم من فهم المشكلات المتعلقة بإحصاء الطلبة، و تقويم تحصيلهم الدراسي ، و كذا الشروط المادية لتحقيق التعلم و العلاقات بين المدخلات و المخرجات، و توزيع الوظائف بين جميع مساعديه في عملية القيادة، و من خلال ممارسة التفكير العلمي و تفعيله على التفكير النظري يدرك جيدا عملية المجال الذي يعمل فيه و دقة الاهتمامات المطروحة من قبل الباحثين فيه، فيوظف إجرائيا نتائج البحوث و الدراسات الخاصة بالإدارة التعليمية و

- عبد الحميد مصطفى ، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، مطبعة النهضة ، دار المريح ،⁴³ الرياض

1998 ، ص 144.

- عبد الحفيظ مقدم ، أثر الخصائص الشخصية للمديرين على فعاليتهم في التسيير ، مرجع سبق ذكره، ص 88،⁴⁴ 89.

يستفيد منها خصوصا ما يتعلق بالوسائل و التقنيات الحديثة المطروحة لعملية الاتصال و النقل، و الإعلام و المعلومات في المجال الإداري ، " و ذلك من أهم ما أنتجته الثورة العلمية التكنولوجية بل أهم ما أنتجته تلك الثورة في الإدارة و التسيير و التنظيم، التي أدت إلى حسن استخدام الموارد المتاحة و زادت من فعالية الإنتاج و عطائه و مردوده، و من هنا ولدت تقنية إدارية جديدة قامت في ميدان الحرب أولا ثم إمتدت إلى سائر الميادين و زحفت مؤخرا نحو التربية و على رأس تلك التقنيات التي تنتسب إلى منهج تحليل النظم و إلى طرائق التحليل الإجرائي " 45.

فالمدير الذي لا يمتلك مهارات معرفية عالية و ذكاءا مرتفعا في تعامله مع الوسائل التكنولوجية و التقنية لا يستطيع أن يوظف هذه الإمكانيات الحديثة في تطوير العمل الإداري.

و من الخصائص التي وجدها الباحث و التي تميز المديرين الناجحين من غيرهم هي " القدرة على تقييم الآخرين بدقة و على وضع الثقة في مروؤسيهم و هذا يعني من جهة أنهم يعملون على تفويض جزء من سلطتهم لمروؤسيهم و يمنحون لهم مسؤوليات و حركة كافية لأداء أعمالهم، و تعني أيضا أن هؤلاء المديرين يستطيعون بناء علاقات عمل مع الآخرين و يتعاونون بنجاح في تحقيق الأهداف المشتركة " 46.

" و هذه الخصائص المميزة بين المديرين الناجحين و غير الناجحين كشف عنها (روزن ROSEN) كما أشرنا إليها سابقا في المؤسسات الاقتصادية العربية، و يمكن الاستفادة منها في تقييم مديري مؤسساتنا التعليمية و التربوية على مختلف المراحل التعليمية التي يشرفون عليها، إلا أن الاستفادة منها و محاولة جعلها مقياسا تستند إليه طبيعة المهارات لا تخلوا من المخاطر ، لاسيما أن الإدارة التعليمية كعملية ذات أبعاد و مدخلات و مخرجات لا تتبع من ذاتها و من فراغ حولها، و إنما هي تصدر عن النظم

45 -CLERMONT Baranabé, La Gestion des Ressourse Humaines en education, edition ARC, 1981.

46 - نفس المرجع ، ص 93 - 94.

الأم أو القاعدية التي تنتمي إليها تلك الإدارة و هذه النظم هي : الإدارة العامة، النظام السياسي و النظام الاجتماعي و الاقتصادي الذي تنمو بداخله الإدارة التعليمية " 47 .

و يجدر بنا الذكر إلى أن هناك دراسة أخرى قام بها (يتسلي و هانز) و التي أشار فيها إلى أنه على الرغم من وجود فروق فردية إلا أن هناك مديرين ناجحين يتميزون على العموم بدرجة ذكاء مرتفعة، و بطلاقة لفظية و قدرة على الإشراف، و ذهب (كارتز KARTZ) 1974 في إشارته إلى أن المديرين الذين يتميزون بفعالية التسيير يتعلمون بنجاح المهارات التقنية و العلائقية و التصورية، و التواصلية، و تعني بالمهارة هنا القدرة المرتبطة بالأداء و التي ليست بالضرورة فطرية و إنما يمكن إكتسابها و تتميتها

الفرد " 48 .

12-2- الخصائص النفسية:

للحديث على الخصائص النفسية يجب أن ندرج ضمنها سيم أو سمات الشخصية و القيم و الاتجاهات و أيضا الحاجات و الدوافع ، حيث نجد أن النتائج و البيانات المستخلصة من الدراسات التي أجريت على المديرين بصفة خاصة و القادة بصفة عامة لم تحسم في ضبط السمات الشخصية، التي بإمكان توفرها في المدير حتى يكون ناجحا في أعماله، و هذا ربما يعود إلى تعقد الظواهر الشخصية و تداخلها، و درجة تفاعلها إلى المستوى الذي لا يمكننا من الفصل بين هذه السمات و أبرزها كخاصية واضحة و محددة فالسلوك الناجم عن فهم و تصور لأهمية العلاقات الإنسانية للعمل الإداري التعليمي يختلف عن السلوك الناجم عن إلغاء هذا الجانب في التعامل، و ممارسة أسلوب تسلطي و توجيه الأوامر، و نظرا لتباين السمات بين المديرين ، فهناك تباين في تفاعل السمات

- محمد أحمد الغانم ، تجديد الإدارة ضرورة إستراتيجية لتطوير النظم التربوية في البلاد العربية مجلة ، عدد 8 47
أفريل مصر، 1976 ، ص 17.

- عبد الحفيظ مقدم ، مرجع سبق ذكره ، ص 93. 48

مع المواقف المختلفة في العمل التربوي، فالمدير الذي قاد و أشرف على العملية التربوية في مرحلة إبتدائية أو أساسية أو ثانوية قد لا يستطيع قيادتها في المستويات الجامعية فالمستوى الأدنى قد لا يؤهله إلى الأرقى، و المستوى الأرقى لا يجعله صالحا لقيادة المستوى الأدنى، فطبيعة الاستعدادات النفسية تختلف من مدير لآخر ، و من مرحلة أخرى.

" و قد توصل (ميليزون و تولوز MILLERAND – TOULEUSEL) 1986 في دراستهما حول علاقة شخصية المديرين العاملين بإستراتيجية و هيكل المؤسسة و جدا أن الأبعاد الثلاثة التالية (المرونة، مركز التوجيه و الحاجة إلى التحصيل) ترتبط إرتباطا معنويا مع الإستراتيجية المتبعة، و الهيكل و نمط إتخاذ القرارات إلا أن درجة إرتباطها تختلف ".⁴⁹

و تؤكد هذه النتائج وجود فروق فردية بين المديرين في السمات الشخصية و هذا حتى بين المديرين الناجحين، و تأكد أيضا أن الأدوار الوظيفية التي يقوم بها المديرون تختلف فيما تتطلبه من سمات شخصية للنجاح فيها أما ما يتعلق بالحاجات و القيم التي يسعى المديرون إلى تمثيلها و سلوكها، فهي تختلف و تتباين تبعا لمستويات المديرين الثقافية و الفكرية.

" و حسب (ماسلو 1954 MASLOW) فيصنف هذه الحاجات إلى خمسة مستويات مرتبة حسب الأهمية "⁵⁰

أ- الحاجات البيولوجية التي تشبع عن طريق الأكل و الشرب للمحافظة على الحياة و استمرار النوع، و الحاجة إلى الأمن و الحاجة إلى الانتماء، و الحاجة إلى تقدير الذات و الحاجة إلى تحقيق الذات.

و حسب (ماكليناند 1961) ⁵¹ فيصنف الحاجات إلى ثلاثة أصناف:

- الحاجة إلى الانجاز

⁴⁹ - عبد الحفيظ مقدم ، مرجع سبق ذكره ، ص 94.

⁵⁰ - محمد أحمد الغانم، مرجع سبق ذكره ، ص 21.

⁵¹ - عبد الحفيظ مقدم، مرجع سبق ذكره ، ص 102.

- الحاجة إلى الإنماء

- الحاجة إلى النفوذ

و قد وجد (جورج 1967 GEORGE)⁵² ، أن المدير يسعى إلى تحقيق الجوانب الآتية:

- تحقيق الذات

- النجاح

- الابداع

- الرضا عن العمل

أما ما يتعلق بالقيم التي يراها المدير مهمة فقد وجد :

- المنافسة

- التغيير

- السلطة

- الجرأة

و نجد أن المنافسة بين العاملين و الأساتذة في المؤسسة الرياضية أو المعهد الرياضي تنمي حوافز العمل لديهم و تنشط الحركة التربوية، أما التغيير عملية محورية في العمل الإداري ، أي لا يرغب المدير أو رئيس القسم في وضعية واحدة تستهلك وقته و جهده بل يحبذ تغيير نمط النشاط، أما السلطة فيوظفها على الفريق التربوي في عملية القيادة و الإشراف و الخدمة، و يهتم أيضا بقيمة الجرأة و الشجاعة خاصة بما يتعلق باتخاذ القرارات إزاء المشكلات التربوية و التعليمية الرياضية.

13- مهارات المدير الرياضي:

يعتبر المدير الرياضي محرك النشاط و الفاعلية في المؤسسة أو المنشأة الرياضية التي يديرها و من أجل ذلك لابد من أن يتوفر على المهارات اللازمة لقيادة هذه المؤسسة على أحسن وجه و من بين هذه المهارات نجد:

13-1- مهارة إتخاذ القرار:

- مصطفى محمد عيسى قلاتة ، مرجع سبق ذكره ، ص 137. ⁵²

إن في إتخاذ القرارات أهمية كبيرة في حل الإشكالات المختلفة، فهي وسيلة المدير إلى وضع الحلول المناسبة لما يعترض إدارته من أوجه الخلاف و المشاكل التي لا تقع تحت حصر.

و يختلف الأشخاص في أسلوب نظرهم إلى المسائل التي تستدعي إتخاذ القرارات فمنهم من لا يبالي عندما يتم إتخاذ قرار ما بشأنه ، و منهم من يحاول تجنب الدواعي و الإشكاليات التي تؤدي إلى اتخاذ القرارات و ما إلى ذلك.

كما أن هناك أساليب و مناهج يتم اللجوء إليها في حل المشكلات إبتداء من حصر المشكلة و البحث عن أسبابها و إنتهاء بالبحث عن الحلول الممكنة، و من بين هذه الأساليب نجد :

(أ) مبررات إتخاذ القرار: إن مسألة أو مهارة إتخاذ القرارات المختلفة من قبل المدير لا تأتي وليدة الصدفة بل ناتجة عن وجود مشكلة معينة تحتاج إلى حل ، و من هنا يتم إتخاذ القرارات المختلفة إقتناعا بأنها الحلول المأمولة لتلك الإشكاليات، فلو لا وجود دواعي دعت إلى اتخاذها لما كان مبرر لاتخاذها.

(ب) متخذي القرارات و أصنافهم: هناك العديد من الأصناف التي يوصف بها المدراء متخذي القرارات، و يعتمد هذا التصنيف أو ذاك على السمة الرئيسية البارزة لمتخذ القرار كأن يكون - مخاطرا - أو - المتجنب للمشاكل - المدير المتردد - المتردد - أو - صاحب المنطق - و هناك أيضا - المدير المحقق - و - العاطفي - .

(ج) الأنماط الإدارية في إتخاذ القرارات: "تختلف أنماط إتخاذ القرارات بين المديرين و لعله من الواضح عبر تجارب ملايين المديرين أن هناك ثلاثة أنماط"⁵³.

1- إتخاذ القرارات بالخبرة و الإحساس لدى الشخص، و هنا يعتمد المدير على ذكائه الفطري، و خبراته السابقة، و ما يسمى بالإحساس و هو يتخذ القرار عادة بسرعة و لا يستطيع أن يفسر كيف.

- علي السلمي ، عالم الإدارة ، المهارات الإدارية و القيادية للعديد المتفوق ، دار الحكمة ، مصر 2001 ، ص94 .⁵³

2- إتخاذ القرارات عن طريق الخبرة و التحليل، فالمدير هنا يبحث عن الحقائق و يجمع المعلومات، و ينظم الأفكار للوصول من الأسباب إلى النتائج، و يحاول إيجاد علاقات تفسير المشاكل، و يصل إلى القرار بعد موازنة و مراجعة البدائل.

3- إتخاذ القرارات بمزيج من الإحساس و الدراسة، فنجد هنا المدير أنه يقوم بجمع ما بين النمطين السابقين ، فهو لا يتمسك بالدراسة من أجل الدراسة ، كما أنه لا يتجاهل الخبرة الواقعية بل يمزج الدراسة بحصيلة الخبرة العلمية.

(د) أسلوب و منهج إتخاذ القرارات: " يقوم أسلوب و منهج إتخاذ القرارات على عدد من الخطوات و المراحل المتلاحقة و المكملة لبعضها البعض ، إبتداء من حصر المشكلة محل القرار إنتهاء بإختيار أنسب الحلول الملائمة و نحصر هذه المراحل في " : 54

- حصر المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها - تعريفها -.
- البحث عن مسببات المشكلة - جمع المعلومات -.
- إيجاد الوسائل التي تساعد في الحصول على معلومات عن المشكلة.
- البحث عن الحلول الممكنة للمشكلة.
- إختيار الحل الأفضل و تفعيله.

13-2- مهارة الاتصال الناجح:

نظرا لما للاتصالات الناجحة سواء فيما يتعلق بالاتصال على مستوى الأفراد أو المجموعات من أهمية كبيرة في تفعيل الإدارة السويّة من طرف المدير لأنه يتطلب رئيسي و هام يحتاجه المدير أو الرئيس لتلبية احتياجاته و أغراضه ، عن طريق الاحتكاك مع الآخرين و التفاعل معهم.

و لا شك أن هذه المهارة من الأساسيات التي يحتاجها المدير الناجح الفعال في إدارته للمؤسسة الرياضية، لأنه من خلالها يستطيع التخاطب مع الآخرين، و التفاعل معهم و توجيه النصائح و الإرشادات و الأوامر إليهم.

- ابراهيم الفقي، أسرار قادة التميز ، ترجمة أميرة نبيل عرفة، دار الطباعة الإسكندرية ، مصر ، 1996 ، ص 54 .31

و في إطار استخدام المدير الفعال لهذه المهارة، فإنه يستخدم الأصول الفنية التي تحكم هذه المهارة ، لأن هذه الأصول و القواعد التي يعرفها المتخصصون تعتبر بمثابة إشارات المرور التي ترشدك إلى السبيل الآمن، بمعنى أن مهارة الاتصال لها عناصر للمخاطبة و الكلام ، و سماع الآخرين ، و الاحتكاك معهم، و إتباع هذه العناصر يؤدي إلى تحقيق أهداف الاتصال.

13-3- مهارة التفويض:

"تعتبر مهارة التفويض إحدى الخصائص التي يجب أن تتوفر في المدير الرياضي بصفة خاصة و المدير بصفة عامة لأن لهذه السياسة فوائد كبيرة، ففكرة تفويض شخص بأداء مهمة بطريقة أفضل سوف يوفر للمدير الوقت و المجهود اللذين عليه أن يستثمرها في أنشطة أخرى".⁵⁵

و التفويض كإحدى المهارات التي يقوم بها المدير الناجح تمتاز بان لها أصول و قواعد، و كذلك مراحل ، و تتصف بأنها سيف ذو حدين، بمعنى أن لها العديد من السلبيات و الايجابيات علاوة على أن ليست كل صلاحية قابلة للتفويض بل أن هناك أموراً لا يجوز فيها إجراء التفويض ، و البعض الآخر من الممكن إجراء التفويض فيها و للقيام بعملية التفويض يجب على المدير أن يكون ذو دراية بخصائصه و شروطه " التفويض "، و سلبياته و إيجابياته و يجب عليه أيضاً استخدام الأسلوب التدريجي لمنع التفويض.

13-4- مهارة التغيير:

إن الإدارة هي ناحية من النواحي التي تقبل التغيير فمن الطبيعي أن يقوم المدير باستخدام هذه المهارة، و ذلك بالعمل على التغيير بجانب من جوانب الإدارة التي يقودها سواء كان هذا التغيير جزئياً، بحيث ينطبق على ناحية من نواحي النادي

- إلان كرييف ، دليل المدير لتجنب الأخطاء ، ط1 ، لبنان، 2000 ، ص 118. ⁵⁵

أو المؤسسة الرياضية، أو يشمل العديد من جوانبها، و قد يشمل هذا التغيير سياسة الخدمة أو الإنتاج أو طاقم الإدارة أو الأساتذة أو المدرسين أو الموظفين أو غير ذلك. " و التغيير هو إجراء ينقل المؤسسة التي يديرها المدير من مرحلة ما قبل التغيير إلى مرحلة ما بعد التغيير إقناعا منه بفوائد هذه السياسة، و لكون التغيير هو إنتقال من مرحلة إلى أخرى، فلا بد من العمل على تجاوز عنصر المفاجأة الذي يشعر به طاقم المؤسسة من خلال القيام بخطوات سابقة لهذه السياسة تعمل على إيجاد بيئة مناسبة أو أرضية ملائمة لتقبل هذا الإجراء، و التفاعل معه ".⁵⁶

13-5- مهارة تحديد الأهداف:

إيمان القائد أو المدير بالأهداف و محاولة تحديدها من السمات الضرورية لنجاحه لأن الإيمان بالهدف و محاولة تحديده يمكنه من القدرة على إقناع مرؤوسيه بضرورة تحقيق الهدف، لذلك يجب على المدير رسم صورة واضحة الهدف للوصول إلى ما يريد تحقيقه لذلك نجد أن الأهداف تختلف من مدير لآخر، فكل واحد منهم له أهداف يعمل على التخطيط لها، فالأهداف هي المحرك، و الحافز الذي يدفع القائد أو الرئيس أو المدير نحو التقدم سواء في مؤسسة رياضية أو إقتصادية أو تجارية إلى غير ذلك، و لمهارة تحديد الأهداف فلسفة خاصة بها، و أسلوب معين لكي يكون من الممكن تحقيقها، فهناك الأهداف المعنوية ذات الأبعاد المادية و أهداف مادية ذات الأبعاد المعنوية، و هناك أيضا الأهداف العامة و الخاصة و نرى أيضا أن العديد من المدراء يقتسمون أهدافهم اعتمادا على عنصر الزمن فمن الأهداف من يحتاج إلى وقت قصير لتحقيقه و منها ما يحتاج إلى وقت أطول مما يحتاجه تحقيق الهدف الوقتي، بينما هنالك أهداف قد تأخذ وقتا طويلا من أجل تحقيقها.

13-6- مهارة الحفز المؤثر:

- طه كاب الدروبي، كيف تكون مديرا مبدعا، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان 2005 ، ص 64.⁵⁶

يعد التحفيز عاملاً مهماً من عوامل الإبداع و التمييز في إطار العمل، لأنه يلعب دوراً بارزاً في تحريك المواهب، و تنمية المهارات المختلفة لدى المرؤوسين.

إن جوهر التحفيز كما قال (دیل) "هو إعطاء الموظف ما يريد من العمل و كلما كنت قادراً على إعطائه ما يريد ، وجدت منه ما تريد و بالتحديد الإنتاجية و الجودة و الخدمة".⁵⁷

و لكي يكون التحفيز إيجابياً و ناجح يجب على المدير أن يكون تقديره مناسباً للتحفيز، و أن يعرف طبيعة الحوافز المراد تقديمها، بالإضافة إلى الدراية في مدى أثر هذه الحوافز على أداء العمل، و أيضاً شروط الحفز الفعال.

13-7- مهارة إدارة الوقت:

إن للوقت أهمية كبيرة في حياة أي مدير أو رئيس، لأن هذه الحياة التي يعيشها عبارة عن وقت محدد، و كلما أحسن تنظيم و إدارة وقته، كان مردود ذلك في كثير من الأحيان إيجابياً عليه، و من هنا فالمدير الفعال و النشيط يخطط لوقته، حتى يسهل عليه إدارة مختلف أموره، و السيطرة عليها، لأنه يعمل وفق برنامج محدد، و جدول منظم، لذلك فإن التعامل بهذه الكيفية تعمل على تحقيق العديد من الفوائد، و التي من أهمها الإدارة الصحيحة للوقت، و كذلك القدرة على ضبط الأمور، بالإضافة إلى الاعتناء على التعامل مع مختلف الأمور بنظام و إنتظام.

فإدارة الوقت تمثل جانباً هاماً في التعامل مع النفس، "فهي تشتمل على استخدام الوقت لإيجاد أقصى درجة من الفعالية و الكفاءة الشخصية، و يمكن إحراز ذلك عن طريق التخطيط للاستخدام الأفضل للوقت، و تنفيذ الخطة بنجاح".⁵⁸

13-8- مهارة إدارة الاجتماعات:

إن للاجتماعات أهمية بالغة بالنسبة لسير العمل في المؤسسة، حيث تعتبر من الوسائل الفعالة في كثير من الأحيان لحل بعض المشاكل أو الإشكالات في هذه المؤسسة

⁵⁷ - ديل ، إدارة الأفراد ، معهد الإدارة ، لندن، ط 1 ، 2001 ، ص 138.

⁵⁸ - كيت كينان، أسس الإدارة الناجحة، ترجمة مركز التعريب و البرمجة ، الدار العربية للعلوم، ط1، 1995 ، ص 71.

أو تلك المنشأة، و من أجل ذلك يلجأ المديرون إلى عقد الاجتماعات في الأحوال التي تستدعي ذلك للوصول إلى الحلول المناسبة.

" و إذا كانت الاجتماعات وسيلة من وسائل حل الإشكالات التي تعترض سير العمل في المؤسسة، فإن من الأهمية بما كان أن تتوفر إدارة ماهرة لتنظيم و إدارة الاجتماعات لأن الشخص الذي يقوم بإدارة الاجتماع هو المحرك، و المنظم لكيفية إدارته، بالإضافة إلى أنه يساهم بشكل كبير في طرح النقاط العامة التي من أجلها تم عقد الاجتماع

59 ."

و في الغالب الأعم يتم عقد الاجتماعات عندما يرى المدير أن هناك شأنًا معينًا يحتاج في وضع الحلول المناسبة له إلى أفكار أو آراء جماعية، "بحيث يتم تحديد هؤلاء الأشخاص فإذا كان الأمر لا يستدعي عقد الاجتماع فإن المدير يقوم بإتخاذ القرار المناسب اعتمادًا على مهارة اتخاذ القرار دون الحاجة إلى اللجوء لعقد الاجتماعات، و من هنا نجد" 60 ، أنه من الضروري على المدير أن يعرف:

- الدواعي و المبررات لعقد الاجتماعات.
- مزايا عقد الاجتماعات و عيوبها.
- الكيفية التي يتم فيها عقد الاجتماع.
- المحاذير الواجب مراعاتها عند حضور الاجتماعات.
- أسباب فشل الاجتماعات.
- العوامل التي تؤدي إلى نجاح الاجتماعات.

13-9- مهارة بناء الفريق:

إن للعمل الجماعي أهمية كبيرة في تسيير العمل داخل المؤسسة، لأن هناك الكثير من الأمور و المهمات التي لا يستطيع الشخص الواحد بمفرده القيام بها، بل تتطلب تضافر الجهود الجماعية مع بعضها البعض من أجل إنجازها و القيام بها.

59 - علي شريف محمد سلطان، المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية، الإسكندرية 1998 ، ص 182.

60 - صبحي العتيبي، تطور الفكر و الأنشطة الإدارية، دار مكتبة الحامد لنشر و التوزيع ط1، السعودية ، 2002، ص 92.

و تعد مهارة بناء الفريق و إدارته ، من المهارات التي تتطلب صفات متعددة في المدير، لأنها تقوم على فكرة البناء و كذلك الإدارة، فهي عملية تجمع ما بين إنشاء الفريق و العمل على جاهزيته ، و من ثم العمل على إدراته.

و تتطلب مهمة البناء أو التأسيس، مسؤوليات التخطيط و بناء الفريق و ذلك من خلال إختيار أعضائه، و الصفات الواجب توفرها فيهم، و كذلك مهمات كل منهم، و عدد هؤلاء الأعضاء و غيرها من مسائل البناء و التنظيم.

13-10- مهارة الرقابة:

تعد الرقابة من الأمور الأساسية و الضرورية في علم و فن الإدارة، نظرا للوظائف التي تحققها من خلال عملية ضبط نشاط المؤسسات المختلفة و التأكد من سير نشاط هذه المؤسسات في الشكل المطلوب و المخطط له سلفا " و لذلك فإن الرقابة تتصل بالعملية التخطيطية في الإدارة و تتمثل أهم وظائفها في الكشف عن مواطن الخلل و الانحراف و معرفة السبب و المتسبب في ذلك".⁶¹

13-11- مهارة القيادة:

يعتبر فن القيادة، التأثير على الناس لكي يمارسوا أعمالهم برغبتهم الكاملة لتحقيق أهداف الجماعة، و القائد في سبيل ذلك عليه أن يكون في المقدمة ليبين الطريق للناس و لكي يقود و يدفع الجماعة نحو العمل و تحقيق الأهداف، "و يكون القائد ملما إماما بالخصائص الفردية لتابعيه، على أن يؤثر عليهم عن طريق معرفة مصالحهم و حاجاته بهدف الحصول على إحترامهم، و على أكبر إنجاز ممكن منهم و من خلالهم".⁶²

61 - فؤاد الشيخ سالم و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، شركة دار الشعب، عمان، 2001، ص 32.

62 - كامل بربر، الإدارة عملية و نظام، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ط1 ، الاردن، 1996،

14- العملية الإدارية الرياضية:

إن للعملية الإدارية وقع واضح لسير أي مؤسسة أو نادي رياضي، " و تبرز أهميتها فيما تتضمنه من مقومات تجنب الشخص الوقوع في مشاكل قدر الإمكان "63 و من هنا يمكن تحديد أهم العناصر الخاصة بالعملية الإدارية.

14-1- التحليل - Analysing :

تحليل كل ما يتصل بعمل النادي أو المؤسسة الرياضية:

- الأفراد: و يشمل عدد الأفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية و مسؤولياتهم و اختصاصاتهم و كفاءتهم و علاقتهم ببعض و مشكلاتهم.
- الأجهزة: كل ما بالمؤسسة الرياضية من أجهزة، و أدوات و ملاعب و إمكانات و مدى صلاحيتها، و كفايتها بالنسبة لعدد الأعضاء و الممارسة.
- الميزانيات: الميزانية السنوية للمؤسسة و توزيعها على البنود و مدى كفاية الميزانية المخصصة لكل بند، طرق الصرف و الإعانات المتوقعة، و مدى كفاية الميزانية بالنسبة لمصروفات المعهد الرياضي أو المؤسسة.
- الرئاسة: علاقة المدير بمجلس الإدارة، بالرئاسة الإدارية و الفنية بالجهة الحكومية المسؤولة.
- العلاقات الداخلية: علاقة أعضاء مجلس الإدارة ببعضهم و علاقات العاملين و الأساتذة و المدربين ببعضهم، و علاقات المدير أو رئيس القسم بالسابقين الذكر.
- العلاقات الخارجية: علاقة النادي أو المؤسسة الرياضية بالهيئات و المؤسسات الخارجية و التي تساهم مع المؤسسة في تحقيقها لأهدافها، و بصفة خاصة الهيئات الخاصة بالبيئة و المجتمع، و الخدمة العامة.

- عصام بدوي، مرجع سبق ذكره ، ص 32. 63

- **الاتصالات:** علاقة المؤسسة الرياضية بأجهزة الإعلام المختلفة، و اتصالاتها بجميع الأجهزة و الهيئات ذات العلاقة مع المؤسسة، و مدى سلامة و صحة الطريقة التي تتم بها هذه الاتصالات.
- **التنظيم:** الهيكل التنظيمي للعاملين بالمؤسسة و هل يتفق مع الأسس العلمية، و هل يتناسب مع الاختصاصات و المسؤوليات المحددة لكل عامل.
- **القوانين:** القانون الخاص بالتربية البدنية و الرياضية أو الشباب و الرياضة، لوائح النظم الأساسية للاتحادات و النظم الرياضية و وزارة التعليم العالي، و وجودها في المؤسسة و فهم العاملين لها.
- **الخبرات السابقة:** و يقصد بذلك ما قام به المدراء السابقون من أعمال و مدى تحقيقهم لأهداف المؤسسة الرياضية و ما صاحب ذلك من السلبيات و الايجابيات.

14-2- تحديد الأهداف:

في ضوء التحليل، يمكن تصور بعض الأهداف التي يمكن تحقيقها في ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها، " و من الطبيعي أن تكون هذه الأهداف مبدئية غير واضحة من حيث الصياغة أو الترتيب " ⁶⁴، ثم يبدأ هذا المدير في عرض هذه الأهداف على العاملين معه لمناقشتها و تحديد ما هو قابل للتنفيذ، باعتبارهم أصحاب خبرة في هذا المكان و بعد تحديد هذه الأهداف يتم وضعها في أولويات و إعادة صياغتها من جديد، بحيث تكون واضحة و مفهومة من الجميع و بنفس المعنى، و بذلك تكون هناك أهداف محددة واضحة مفهومة ، تحتاج إلى وضع الأسلوب التنفيذي لها ، و هذا ما نسميه بالتخطيط لتنفيذ الأهداف.

14-3- التخطيط:

– بكر القباني، أسس التربية البدنية الرياضية، دار النشر – دمشق، 1998، ص 162. ⁶⁴

التخطيط هو البحث عن أفضل البدائل لتحقيق كل هدف في مدة معلومة في حدود
الإمكانات و الظروف المتاحة، أي الإجابة على ستة أسئلة محددة هي : ماذا ؟ ، لمن ؟
أين ؟ ، بكم ؟ و متى ؟

" و من الطبيعي أن يتم عرض نتائج عملية التخطيط على المسؤولين أو مجلس
الإدارة و هي في هذه الحالة تسمى خطة، أي أن نتاج التخطيط هو خطة ، و من
الطبيعي أيضا أن يتم الموافقة على الخطة من مجلس الإدارة في موعدها ، أي قبل الموعد
المحدد للبدء في التنفيذ ، و من الجائز أيضا أن يؤجل قرار مجلس الإدارة إلى اجتماع
قادم أو يطلب تعديلات أو تغييرات بالخطة ، و في هذه الحالة يجب إعادة دراسة
جدولة الخطة و تغيير المواعيد بها وفقا لموعد إتخاذ القرار، إلا إذا كانت هذه الخطة
ترتبط بمواعيد خارجية تتطلب التنفيذ في مواعيد معينة، و هذا ما يجب مراعاته عند
اتخاذ القرار".⁶⁵

14-4- القرار Decision :

القرارات هي جوهر العملية الإدارية و خصوصا في المؤسسات الرياضية، و إن
الفاعلية و الكفاءة و التي يتخذ بها المديرون و الرؤساء قراراتهم تحدد بدرجة كبيرة
فاعلية و كفاءة العملية الإدارية التي يقومون عليها في أعمالهم، فكلما كانت القرارات التي
يتخذها مجلس الإدارة للمؤسسة الرياضية واقعية و تهتم بالمصلحة العامة للمؤسسة
و أعضائه كانت قابلة للتنفيذ، و يجب أن يكون واضحا لكل متخذ قرار أن هناك أركاناً
أساسية للقرار.

أ- السبب : فكل قرار له بواعثه و أسبابه و التي ينبغي أن تكون وليدة الحاجة الواقعية
و ليس من الضروري النص على السبب في صدور القرار.

ب- الشكل : لا يكفي أن يعبر القرار عن إرادة الإدارة ، و إنما ينبغي حمل و نقل هذه
الإرادة إلى الذين يمسه القرار أو يقومون على تنفيذه، و يتعلق الشكل هنا بمظهر القرار
الخارجي و الإجراءات المتبعة في إصداره (كتابة ، شفاهة ، ضمناً).

- ج- الاختصاص: بمعنى صدور القرار ممن يملك سلطة إصداره بالأصالة أو التفويض.
- د- المشروعية: يقصد بها مشروعية موضوع القرار و الأثر القانوني الذي يحدثه.
- هـ- الغاية : و يفترض أن يكون لكل فرد أو مدير في المؤسسة غاية يهدف إليها و نتيجة يسعى لتحقيقها، و هذه الغاية يسعى أن تكون في إطار مصلحة عامة.

14-5- التنفيذ:

يخضع تنفيذ أي خطة إلى تقسيم المهام الرئيسية إلى مهام فرعية و توزيعها على المنفذين موضحا بها الواجب أو المهمة ، إسم القائم بها، موعد البداية ، موعد النهاية.

" و مثال ذلك عند تنفيذ بطولة أو دورة رياضية، فإن المهام تبدأ بتحديد موعد البطولة، و عدد الفرق المشاركة، و الملاعب المستخدمة، و الميزانية المتاحة، و عادة ما تقوم بذلك اللجنة المنظمة أو اللجنة العليا للبطولة، ثم يحدد أسماء اللجان المعاونة و توزع عليها المهام و تبدأ كل لجنة في وضع خطة تنفيذية لتنفيذ واجباتها على أن تكون متفقة مع الخطة العامة و توقيتها ".⁶⁶

14-6- المتابعة:

و تعني المتابعة هنا، التأكد من تنفيذ كل الواجبات بطريقة سليمة و محاولة إكتشاف أي أخطاء في الموعد المناسب لإيجاد السبل لحلها، فإذا ما تعرضت لجنة الملاعب لأي مشكلة خاصة بإعداد ملعب الافتتاح عليها إخطار اللجنة المنظمة أو اللجنة العليا لدراسة هذه المشكلة و حلها أثناء الفترة المحددة للتنفيذ حتى يمكن إنهاء الواجبات المحددة في مواعيدها.

14-7- التنظيم:

66 - حسن شلتوت ، حسن معوض ، التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية ، مرجع سبق ذكره ، ص 35.

التنظيم هو وضع كل شيء في مكانه ، كل شخص في مكانه ، ثم إيجاد علاقة بين الأشياء بعضهم ببعض، و الأشخاص بعضهم ببعض، و مثال ذلك السيارة التي يتم فكها و عرضها في إحدى الصالات، هل يمكن أن نطلق على هذه الأجزاء بأنها سيارة بالقطع أكيد لا، بالرغم من وجود جميع أجزاءها.

إذا نستطيع القول أنّ حتى يكون التنظيم ناجحا يجب مراعاة:

- تحديد و توزيع المسؤوليات و تقسيم العمل.
- إتفاق المسؤولية و السلطة اللازمة له.
- نقل القرارات إلى خبراء الهيئة سواء من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى.
- توفير نظام معلوم للاتصالات.

14-8- المعلومات:

المعلومات و البيانات من العناصر الهامة التي يتم على أساسها التخطيط و التنظيم و المتابعة بما يخض تنفيذ كافة المشروعات سواء كانت رياضية أو غير رياضية بصورة سليمة متكاملة تحقق الأهداف المرجوة، و المعلومات و إن كانت ضمن عناصر العملية الإدارية ، إلا أن الاهتمام الجدي بظاهرة المعلومات ظهر مع منتصف القرن التاسع عشر بظهور الجرائد و نظم الاتصالات، و تطورت عبر السنين إلى أجهزة النسخ المصغر، من ميكرو و فيلم و ميكروفيش، و إلى الحاسب الآلي واستخداماته الحديثة و ربطه بالشبكات الدولية للمعلومات، و عموما فإن المعلومات في المجال الرياضي شأنها شأن أي مجال آخر تعتبر العنصر المحرك للتنمية، و التطوير، و بدونها يحدث السكون و الجمود و التخلف.

و كثيرا ما نجد مدير المؤسسة الرياضية أو مدرب فريق ما يعتمد على ما لديه من معلومات تساعد على وضع الخطة، و في بعض الأحيان ينسى البعض أن المعلومات متغيرة باستمرار أي أنها تتطور و تتبدل من يوم لآخر، و على ذلك فإن المدير أو أي إداري عليه أن يسعى باستمرار للحصول على المعلومات الحديثة، و في كل الحالات يجب أن يتوافر في المعلومات ثلاثة جوانب هامة هي:

- أن تكون المعلومات من مصدر موثوق به.

- أن تكون المعلومات هامة.

- أن تكون المعلومات حديثة.

14-9- فن قيادة الأفراد:

و يقصد بذلك كيفية تعامل الإداري أو المدير مع باقي طاقم الإدارة أو التدريب و مجلس الإدارة، و الأعضاء، و توضيح معظم الدراسات الحديثة في مجالات علم النفس و الاجتماع " أن العلاقات الشخصية القائمة على ميدانه يمكن للمجموعة أن تحقق أفضل النتائج إذا حسنت العلاقات بين أفرادها، و هذا خير دليل على تفضيل العمل الجماعي عن العمل الفردي " .⁶⁷

و عند التعامل مع الأفراد، يجب أن نسأل أنفسنا عدة أسئلة مهمة، تجعل عمل المدير هادفا و متكاملا:

- من هو الفرد ؟

- ماذا يستطيع الفرد ؟

- ماذا يريد الفرد ؟

15- نظريات الإدارة:

تعد النظريات التي صيغت و أعدت في مجال الإدارة التربوية الرياضية من بين العمليات و المحاولات المهمة، التي لها أثر في تحقيق نوع من التقدم في هذه المجالات. و من أهم الشخصيات التي تطرقت و غاصت في هذا الموضوع نجد أستاذ الإدارة العليا (هارولد كونتز - harold koontz) بجامعة كاليفورنيا، ومن أهم ما نشره من مواضيع نجد عنوان " غاية نظرية الإدارة " .⁶⁸

و من أهم ما جاء به في هذا العنوان هو السعي إلى صياغة نظرية للإدارة تحتوي و تأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل منها:

⁶⁷ - أحمد زكي صالح ، علم النفس في الإدارة و الصناعة، دار الكتاب الحديث، مصر 1998، ص 28.

⁶⁸ - حسن محمد إبراهيم حسان ، محمد حسنين العجمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 52.

- أن تتضمن قدر من المعارف التي تجعلها قابلة للتطبيق الإداري.
- أن تكون النظرية مفيدة و تحسن في أساليب التطبيق، و الأخذ بعين الاعتبار آراء الممارسين و الإداريين.
- لا ينبغي أن تضيع النظرية في خضم التعقيدات اللغوية.
- ينبغي أن تعطي النظرية توجيهات للباحثين و الراغبين في التعليم، توجههم نحو تحقيق الكفاية
- ينبغي تعريف النظرية بأن ما تتضمنه من معارف ما هي إلا جزء في عالم المعرفة الواسعة العريض.

15-1- نظرية الإدارة كعملية إجتماعية:

- تعد نظرية الإدارة على أنها عملية إجتماعية، أحدث النظريات الإدارية في الوقت الحاضر، و هي تعتمد على معالجة السلوك الاجتماعي للمؤسسة في إطار منظم إذا اعتبرت الإدارة نظاما إجتماعيا يضم صنفين من الظواهر المستقلة من حيث المظهر و المتداخلة من حيث المضمون و هما :
- المؤسسات و ما تتطلبه من أدوار و توقعات و ما تحقق من أهداف (البعد التنظيمي).
 - الأفراد و ما يمتلكون من حاجات و رغبات و طموحات (البعد الشخصي).
- " و يتم من خلال العملية الإدارية التفاعل بين هذين البعدين وكلما كان هناك توازن في عمليات التفاعل بين هذين البعدين تحققت الأهداف والتوقعات المطلوبة للاثنتين بدرجة عالية " .⁶⁹

15-2- نظرية الإدارة كعملية إتخاذ القرار:

- تعتبر هذه النظرية القرار الإداري أو الفني أساس العملية الإدارية، بل أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وفقا لهذه النظرية يعتمد بالدرجة الأولى على الطريقة التي تصاغ بها القرارات و تصنف هذه القرارات كالتالي:
- 1- قرارات مهنية: و أساسها الوظيفة الرسمية التي يمثلها الفرد.

- محمد حسنين العجمي ، نموذج لاتخاذ القرار في الإدارة التعليمية ، دار المسيرة مصر، 1992 ، ص 54.⁶⁹

2- قرارات شخصية: أساسها الفرد نفسه كإنسان لا كموظف.

3- قرارات رئيسية: تلك القرارات تتعلق بالسياسة البعيدة المدى للمؤسسة و هذا النوع من القرارات يحتاج إلى وقت طويل للصياغة و ذلك لتشعب العوامل المؤثرة فيه و التي يجب على الإداري مراعاتها و دراستها بدقة.

4- قرارات روتينية: القرارات التي لا تخرج عن نطاق العمل.

15-3- نظرية الإدارة كوظائف:

و يعتبر هذا الاتجاه عبارة عن وظائف مترابطة بعضها البعض، يؤثر كل منهما في الآخر مثل: التخطيط ، التوجيه ، التنظيم و الرقابة و التنسيق.

و تعتبر هذه النظرية أن العمليات الإدارية ما هي إلا وظائف و كل وظيفة تهدف من ورائها إلى تحقيق الأهداف الموضوعة للمؤسسة بكفاءة عالية ، كما يوضح في الوقت نفسه أن هذه الوظائف مترابطة ببعضها، بمعنى إذا نجح القائد في القيام بأي منها نجح في القيام بالباقي و العكس صحيح.

15-4- نظرية الإدارة من منظور علم النظم:

و يعتبر هذا الاتجاه الإدارة نظاما تحدد مدخلات و مخرجات و بينهما العمليات الإدارية و تتكون المدخلات من أنماط السلوك، و أداء الأفراد و التفاعل و التوقعات و يلاحظ على هذه المدخلات أنها خاضعة لسيطرة الرجل الإداري، و يمكن التحكم فيها أما مخرجات العملية الإدارية من منطق هذا المنظور، فهي تنحصر في المنجزات أو النتائج مثل: الإنتاجية، الروح المعنوية، التكامل.

أما العمليات الإدارية فهي كالتالي: البناء الرسمي للمؤسسة الوظيفية، المكانة الغرض، تركيب الأدوار، المسؤولية ، السلطة و العمليات.

خلاصة:

لقد حاولت في هذا الفصل إلقاء الضوء على الجوانب الهامة من الإدارة الرياضية بدءا من الإدارة العامة و انتهاءا بنظريات الإدارة ، و يمكننا أن نستخلص مما سبق أن الإدارة عامة و الإدارة الرياضية خاصة، تهدف إلى تحقيق أهداف عامة تتصل بتنفيذ السياسة العامة للدولة، أما الإدارة كعلم له أصوله و أسسه و مبادئه شيء حديث من مواليد القرن العشرين و الذي ظهر بظهور أحد من رواد هذا العلم و هو العالم " تايلور فريديريك" و بناءا على ما تقدم فإنه هناك تداخلا و تشابكا في المفاهيم الإدارية التي سبق الحديث عنها و هذا أمر طبيعي، فالتداخل و التشابه من سمة علم الإدارة.

و مما سبق يتضح لنا أن الرجل الأول المعني بالإدارة هو المدير الذي يعتبر المحرك الأساسي لها من خلال الأدوار التي يؤديها في إدارته و هذا يعتمد على خصائصه و مهاراته و صفاته، و يتضح أيضا أن منظومة المتطلبات الفنية للمدير الرياضي العصري شبكة ديناميكية متفاعلة الأجزاء تتكامل فيما بينها لتحقيق المتطلبات الفنية للمدير غير أن كل جزء من هذه الشبكة ينفرد بخاصية من الخصائص الفنية التي تميزه عن غيره من الأجزاء الأخرى للتعبير عن إحدى المتطلبات غاية الأمر أن تلك الأجزاء معا تشكل المتطلبات الفنية لمدير المؤسسة الرياضية، كما أن التنمية المستمرة للمدراء و إحاطتهم بالنظريات و الاتجاهات المتطورة في مجالات الإدارة و كذلك تطوير

أنماط سلوكهم و تفكيرهم ستمكنهم من الحركة و المبادأة و الابتكار في التعامل مع
المستجدات و إحداث التغيير و التطور.

الفصل الثالث:

القيادة في المجال الرياضي

تمهيد :

تعتبر القيادة من المواضيع التي اهتمت به مجالات الإدارة ، و تنظر إليها على أنها حجر الزاوية في العملية الإدارية لأنها هي التي تؤدي إلى نجاح أي مشروع سواء كان في المجال الرياضي أو الصناعي أو التجاري أو الاقتصادي، حيث يرتبط بدرجة واضحة بفاعلية القيادة الإدارية و تعني هذه الكلمة " القيادة " تأثير و تحريك للأفراد داخل الجماعة لتحقيق أهداف إتفقوا عليها بشرط ألا تتعارض مع أهداف المجتمع ، لذلك نعتبرها فن فهي تعتمد بجانب عمليات الإعداد و التدريب على إستعداد الفرد للعمل مع الجماعات و استعدادة لنقل أفكاره و آراءه بصورة واضحة و مناسبة للآخرين ، و قدرته على التعامل مع الجماعات و مواجهتها ، لذا نجد في بداية السبعينات من هذا القرن ، حاول بعض الباحثون في علم النفس الرياضي إقتباس و استعارة بعض المعلومات و المعارف و المفاهيم المرتبطة بالقيادة الإدارية، في مجالات إدارة الأعمال أو الإدارة العامة و محاولة تطبيقها في المجال الرياضي على القادة الرياضيين و اشتملت على نصائح حول أنجع السبل لممارسة السلطة و اختبار و تكوين القادة و المسؤولين ، و من بينهم مدير المؤسسة الرياضية الذي يشغل مركزا يؤهله للتأثير على جميع العاملين بالمؤسسة.

1- مفهوم القيادة الرياضية:

يعتبر مفهوم القيادة (Leaden ship) من المفاهيم المركبة التي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة، و التي تؤثر كل منها في الأخرى و تتأثر بها.

كما تعني القيادة الرياضية المقدرة على التأثير في سلوكيات الآخرين، كتأثير المدربين على اللاعبين، أو رؤساء الأندية على المدربين، أو مدراء المؤسسات الرياضية على الأساتذة و العاملين في المؤسسة ، إذا هي عملية تتواصل بين المدير و مرؤوسيه أو أفراد المؤسسة حيث يتبادلون الأفكار، و الإتجاهات و المعلومات و المعارف، من أجل إنجاز المهام الموكلة إليهم و تعني القيادة الرياضية أيضا كل من الإرشاد و التوجيه رياضيا و إتاحة الفرص للمختصين في المجال الرياضي، و التأثير في الآخرين و المبادرة و الإنطلاق للأمام ، و توضيح معالم الطريق.

* عرّفها (ستجديل STOGDILL)⁷⁰ ، الذي يعتبر من بين الرواد في مجال الأبحاث العلمية في القيادة الرياضية إلى أنّ هناك على الأقل ثلاثة شروط أساسية تعتبر ضرورية لوجود القيادة هي :

- وجود جماعة رياضية (من شخصين أو أكثر) مرتبطة بعضهم ببعض الآخر .
- وجود مهمة مشتركة بينهم.
- وجود إختلاف أو تمايز في المسؤوليات الملقاة على عاتق كل فرد من الجماعة
- * تعريف كل من (فيفنر و فريتنس FRISTSE – FIFNAR) أنها فن التنسيق بين المدراء و رؤساء النوادي، أو المؤسسات الرياضية و المدربين، أو الأساتذة و المختصين في المجال الرياضي، أي بين الأفراد و الجماعات و شحنهم لبلوغ غاية منشودة " .
- * تعريف (همفل HEMPHIL و كونس COONS) 1958 لمفهوم القيادة الرياضية و الذي ينص على أنّ القيادة هي :
- " سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه أنشطة جماعية رياضية من الأفراد تجاه هدف مشترك بينهم " .⁷¹

- مفتي إبراهيم حمّاد . تطبيقات الإدارة الرياضية، مرجع سبق ذكره، ص45. ⁷⁰

دار الكتاب الحديث، القاهرة، 1999، ص112. - حسن شلتوت ، حسن معوض ، التنظيم والادارة في التربية البدنية والرياضية،⁷¹

* تعريف مدرسة المشاة : أّها " فن التأثير في الأشخاص و توجيههم بطريقة معينة يتسّى معها كسب طاعاتهم و احترامهم و ولائهم و تعاونهم، في سبيل الوصول إلى هدف معين".⁷²

* تعريف إدارة الخدمة الحديثة بالولايات المتحدة : " تختص بالتأثير الفعّال على نشاط الجماعة ، و توجيهها نحو الهدف و السعي لبلوغ هذا الهدف".

* ومن ناحية أخرى (يعرّف محمد علاوي) 1992 ، 1998 القيادة بأنها " العملية التي يقوم فيها فرد من أفراد جماعية منظمة بتوجيه سلوك أفرادها لدفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم".⁷³

و نستخلص من التعاريف السابقة أن القيادة في المجال الرياضي هي العملية التي يقوم بها فرد من أفراد جماعة رياضية منظمة بتوجيه سلوك الأفراد الرياضيين أوالأعضاء المنضمين للجماعة الرياضية من أجل دفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم. وعلى الرغم من هذه التعاريف المحددة فمفهوم القيادة الرياضية ليس سهل التحديد وقد اختلف معناه على مر التاريخ، فقد يما كان أي منصب مرموق كافيا لأنه يضفي على صاحبه صفة القائد، وقد أدى هذا الاختلاف في تحديد ما يرمز إليه اصطلاحا " القيادة الرياضية".

2- مفهوم القائد الرياضي :

يمكن تعريف القائد في المجال الرياضي "sportleader" على كل فرد في أية جماعة تشكل مؤسسة أو منظمة رياضية أو جماعة الفريق الرياضي، و الذي يقوم بعملية التوجيه و التأثير على سلوك بقية الأفراد بهدف دفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق الأهداف الرياضية المشتركة.

وعلى ذلك يمكن اعتبار مدير مؤسسة رياضية، أو رئيس فريق أو رئيس قسم جامعة مختصة بالتربية البدنية و الرياضية، أو مدير معهد رياضي، بمثابة قائد أو مدرب فريق أو مدير اتحاد الرياضة في دولة بمثابة قائد، وهكذا نجد أن أنواع ومراتب القيادات متنوعة ومتعددة في كل منظمة أو مؤسسة أو جماعة رياضية، ولكل قائد سلطته

- محمد حسن علاوي . سيكولوجية القيادة الرياضية ، مرجع سبق ذكره، ص 15.⁷²

- محمد حسن علاوي . مرجع سبق ذكره ، ص 14.⁷³

و مسؤولياته المحددة و التي ينظمها الهيكل التنظيمي لكل منها، و التي تحدد خطوط السلطة line of authority بالنسبة لكل مستوى قيادي معين.

حيث عرفه (محمد حسن علاوي): "على أنه الفرد في الجماعة الرياضية الذي يوجه وينسق الأنشطة المرتبطة بالجماعة الرياضية التي تمتلك أكبر قدر من النفوذ و التأثير على أفراد الجماعة الرياضية بالمقارنة بغيره من الأفراد".⁷⁴

3- أساليب القيادة الرياضية:

يستخدم القادة في المجال الرياضي في غضون العملية القيادية في سبيل قيادة التابعين أو المرؤوسين، أو الأساتذة أو اللاعبين... الخ، أساليب عديدة ولكل قائد أسلوب خاص به و التي يمكن ملاحظتها بسهولة، والتي تعكس سلوك و تصرفات القادة بصورة واضحة وقد تبين ذلك في العديد من الدراسات في المجال الرياضي، ومن بينها دراسة (كيرت ليفين) في اواخر الثلاثينات من هذا القرن وقام باجرائها كل من (ليببت lippet) و(هوايت white) وكذلك بعض الدراسات الأخرى التي أجريت بعد ذلك، وخاصة بالنسبة للقيادة الرياضيين، والتي قام (مارك أنشل Anshel) بتلخيصها فيما يلي : الأساليب القيادية ⁷⁵ :

- القيادة السلطوية

- القيادة السلوكية

- القيادة الإنسانية

- قيادة عدم التدخل

وبما أن القائد الكفاء هو العقل المفكر والموجه والقلب النابض الذي يدفع الحيوية في شرايين ومكونات المنظمة من خلال توجيه جهود الآخرين و التأثير فيهم و في سلوكهم فالقائد هو الذي يمكنه تحضير العاملين تحت قيادته لبذل أقصى ما في وسعهم، و كل هذا يعود إلى : " طبيعة القيادة و مضمونها ، ظروف العمل ، الأهداف المرجوة تحقيقها سواء

⁷⁴ - محمد حسن علاوي . مرجع سبق ذكره ، ص 17.

⁷⁵ - عبدالرحمان عمر، القيادة الإدارية، دورية المقطع العربية للعلوم الإدارية، مجلة، العدد 100 . ديسمبر 1980، ص 21.

كانت تنظيمية أو شخصية للمرؤوسين و القادة والأفراد " 76 ، و يشير أيضا أسلوب القيادة إلى نمط تصرف القائد أو الرئيس عند مباشرة مهام وظيفته.

وهذا ما أشار إليه كل من (تاننوم) و (شمدت) في هذا الخصوص و هو أن هناك مدأ ممتدًا لأساليب القيادة و الممكن إتباعها حسب تدرج محدد كالآتي:

- إدراج المشكلة وهذا يكون للرئيس أو القائد شخصيا، ثم يقوم بتحديد البدائل الممكنة للحل ثم اتخاذ القرار المناسب و إعلانه على المرؤوسين دون أن يكون لهم أي رأي في ذلك .
- اتخاذ القرار يكون فرديا ولكنه ليس مفروض على المرؤوسين إنما يحاول إقناعهم أنه الأفضل من بين القرارات وذلك إن كان هناك اعتراض.

- يكون اتخاذ القرار فرديا ولكنه يحاول إقناع الأفراد به مع إتاحة الفرصة لتناول المناقشة، وهذا نوع من التأثير الغير المباشر على القرارات بالنسبة للمرؤوسين.

هنا يتم عرض الموضوعات و المشكلات على المرؤوسين لمناقشة وذلك قبل اتخاذ القرار، والذي مازال في يد الرئيس ولكن مع مراعاة آراء المرؤوسين مما يوفر حرية أكبر للمرؤوسين .

- يتم مناقشة الأمر مع المرؤوسين حيث، "يكون لهم حق التساؤل ولكن سلطة اتخاذ القرار في يد الرئيس الذي يتفق مع رأي المجموعة، لذلك يكون للمرؤوسين بعض التأثير المباشر على القرارات". 77

4- القيادة و المفاهيم الأخرى:

بعد أن تطرقنا إلى تحديد مفهوم القيادة ، إرتأينا أن نحدد بعض المفاهيم التي نرى أن هناك خلطا في استعمالها، و من بين هذه المفاهيم نجد : الإدارة ، الرئاسة ، الزعامة.
للوهلة الأولى قد يبدو أن القيادة و الإدارة كلمتان تدلان على نفس الشيء ، غير أن هذا الاعتقاد غير سليم ، إذ أن القيادة جزء هام من الإدارة فهي أعم و أشمل و أعتقد أن تكون توجيهات فقط ، فهي تشمل زيادة على ذلك التنظيم و التخطيط و المراقبة .

- حليم المنيري ، عصام بدوي، الادارة في الميدان الرياضي، مرجع سبق ذكره، ص 56.76

- عبد الرحمان عمر ، القيادة الإدارية ، دورية المقطم العربية للعلوم الإدارية ، مرجع سبق ، ص 21.77

أمّا إذا حاولنا التفريق بين هذين المفهومين . القيادة و الرئاسة فالأمر أكثر تعقيدا من سابقه حيث يفرّق (عبودي 1984) بين هذين المفهومين بقوله : " تعد فكرة الرئاسة طاقة و قوة تنظيمية خارجية تنفّر بعيدا و خارجيا عن ذاتية و شخصية القائد الإداري " .⁷⁸

معنى هذا أنها تفرض فرضا إلزاميا و رسميا على الأتباع، فهي تعتمد إذا على السلطة المخوّلة لها من طرف السلطة الرسمية، أما القيادة حسبه دائما فهي ظاهرة سلوكية تنظيمية إجتماعية تستمد أساسها و مصدرها من ذاتية و شخصية القائد الإداري بصفاته و إمكانيات القائد في التنظيم، أما الرئاسة فهي تعتمد على مجموعة من القواعد المجردة التي تنظم العلاقات بين الرئيس و مرؤوسيه، أما الزعامة فتعرف إجرائيا حسب أركمان (1985 ACKERMAN)، مجموعة الخصال الزعامية الكارزمية في شخصية القائد و التي تمنعه من التأثير البالغ على تابعيه، و على تحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا و طيب خاطر من جانبهم و على إقتناع أنها أهدافهم الخاصة فهذا التعريف يوضح لنا أن الزعامة هي شكل من أشكال القيادة ، يمتاز بها الزعيم و تساعد في التأثير على أتباعه و تنفيذ الأوامر بدون مناقشة.

و نستخلص بأن الزعامة يمكن أن يتحلّى بها المدير مع مرؤوسيه، إذا توفرت فيه بعض السمات مثل القدرة على الإقناع، التحفيز، و التأثير بالإضافة إلى شخصيته البارزة.

5- القيادة التربوية الرياضية:

من المؤكد أن نجاح أو فشل مؤسسة إنما يرجع لطبيعة القيادة فيها، فهي بصفة عامة علم و فن، العلم يتوفر في البحوث و الدراسات و مصادر المعرفة المتنوعة، أما الفن فيتمثل في خبرة القائد و مهارته في الاستفادة من الجانب العلمي في ميدان التطبيق.

و القيادة مفهوم عام، غير القيادة التربوية الرياضية، التي يكون محورها النشاط التربوي الرياضي الذي يتم في إطار التنظيم التربوي و هي شكل من أشكال القيادة، يقوم بها القائد مع أعضاء الجماعة التي تشاركه في العملية التعليمية الرياضية أو التربوية الرياضية لتحقيق أهدافها، و هكذا يمكن النظر إليها على أنها دور إجتماعي و سمة شخصية و عملية سلوكية و من هنا يمكن تعريفها على أنها:

" عملية قيادية تقود القوى العاملة في العملية التربوية في مؤسسة تعليمية و توجيهها نحو الأهداف التربوية التعليمية سواء كانت معرفية أو رياضية أو إقتصادية أو غيرها، و تحسين التفاعل الاجتماعي بين أفرادها بطريقة مؤثرة تحقق تعاونهم و رفع مستوى أدائهم إلى أقصى حد ممكن، مع المحافظة على بناء الجماعة و تماسكها " ⁷⁹ و القائد التربوي الذي نقصده في بحثنا هذا هو مدير المؤسسة الرياضية من معاهد رياضية أو أقسام التربية البدنية و الرياضية بالجامعات الجزائرية.

6- وظائف القائد الرياضي التربوي:

إن من أهم ما يجب أن يتوفر لدى القائد الرياضي و التربوي في نفس الوقت، القدرة على تسيير شؤون المؤسسة التعليمية الرياضية، و التربوية بشكل يجلب الفائدة و ذلك بتتبع الخطوات التي تؤدي به إلى ذلك، و تسطير منهجية ناجحة لذلك و جب عليه التوفر على الوظائف اللازمة لذلك و من بين هذه الوظائف نجد:

1- التخطيط للأهداف التربوية الرياضية القريبة المدى، و البعيدة المدى للعملية التربوية حيث تكون الأهداف واقعية ممكنة التحقيق.

2- وضع سياسة تعليمية مستعينا فيها بمصادر و سياسات السلطات الأعلى، و مصادر أعضاء الجماعة، و المساهمة في إطار ما تفوضه السلطة العليا و الجماعة نفسها بأمانة و إخلاص.

3- الإيديولوجية، حيث يكون للقائد أفكارا إبداعية يدعمها إطار علمي.

4- الخبرة الإدارية التربوية المتوفرة لدى القائد و التي يستغلها و تظهر في سلوكه.

5- الإدارة و التنفيذ و تحريك التفاعل لتنفيذ السياسة و المناهج، و تحقيق الأهداف بإيجابية و نشاط.

6- الحكم و الوساطة حيث يكون القائد حكما و وسيطا فيما قد يشب من صراعات و خلافات داخل المؤسسة و الجماعة.

- عبد الغني عبود و حامد عامر، إدارة التعليم في الوطن العربي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1995، ص 141 142. ⁷⁹

7- الثواب و العقاب في حالات الصواب و الخطأ بما يكفل المحافظة على النظام و الانضباط في الجماعة.

8- صيانة بناء الجماعة من حيث علاقات الود و التجاذب و التعاون و طرق الاتصال بين الأعضاء و إمكانات الحراك الرأسي و الأفقي.

9- تنسيق الأدوار الاجتماعية و وظائف الأعضاء في الجماعة و حسن توزيعها و القيام بسلوك الدور في ضوء المعايير السلوكية السليمة و تجنب صراع الأدوار.

10- نموذج سلوكي و مثل أعلى للسلوك و قدوة حسنة لأعضاء الجماعة.

11- رمز للجماعة و إستمرارها في أداء مهمتها.

12- صورة للأب و رمز مثالي للتوحد.

13- حارس معايير السلوك الرياضي التربوي في ضوء تعاليم الدين ، اللوائح و القوانين و العرف و التقاليد.

14- محافظ على التقاليد الجماعية و تسيير القوى التي تجذب الأعضاء للجماعة.

7- مهارات القيادة الرياضية:

من بين المهارات التي يجب أن تتميز بها القيادة الرياضية للوصول إلى ما تريد أن تصبوا إليها من تحقيق الأهداف الرياضية و التربوية نجد:

- المهارات الفنية العادية : و هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم و الكفاءة في استخدام هذه المعرفة بما يحقق الهدف المرغوب فيه بفاعلية ، و تكتسب هذه المهارات بالدراية و الخبرة و التدريب .

- المهارات الإنسانية الاجتماعية: وتعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه و تنسيق جهودهم في خلق روح العمل الجماعي بينهم .

- المهارات الإدراكية التصورية : و هي قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ، وفهمه للترابط بين أجزائه و قدرته على تصور و فهم علاقة الموظف بالمؤسسة و علاقات المؤسسة ككل بالمجتمع الذي تعمل فيه، و لكي يستطيع مدير المؤسسة أن يمارس هذه المهارات بكفاءة و اقتدار لابد من الوعي ببعض العناصر الجوهرية اللازمة لعملية القيادة الإدارية التربوية و الرياضية بالمؤسسة و التي تتمثل في الآتي :

- عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه و الوسائل التي يستخدمها من أجل حفزهم على العمل و الإنتاج و من بين هذه الوسائل المكافأة و الخبرة الشخصية للمدير.
- توجيه المرؤوسين و توحيد جهودهم و التنسيق بينهم في توزيع مسؤوليات العمل بناء على تخصصاتهم و قدراتهم و إمكانياتهم و خبراتهم و اهتماماتهم الشخصية.
- تحقيق الهدف الوظيفي و المتمثل في تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية التربوية و التي يسعى جميع العاملين بها لبلوغه.

و نجد هذا في ما قاله الباحث (حسن محمد إبراهيم) عن القيادة التربوية على أنها " التفكير المبدع و التخطيط و التنظيم و المتابعة و أيضا انتقاء الأفراد و توظيفهم و توفير المواد و المعدات و التجهيزات التي تتطلبها المؤسسة و كذلك الاقتصاد في الإنفاق و العناية بسلوك الموظفين و مصلحتهم و الإلمام بالتطورات والحفاظ على اللياقة البدنية".⁸⁰

8- أنواع القيادة في الميدان الرياضي:

تختلف و تتعدد أنواع القيادات في المجال الرياضي و ذلك بتعدد سيكولوجية القيادة لذلك نود أن نوضح و نستعرض هذه الأنواع المتعددة و هي:

8-1- نوع القائد الطبيعي:

و هو القائد الذي تنتجه جماعة من بين أعضائها لكي يتولى مباشرة قيادتها و تنظيم أعمالها، و نشاطها و اجتماعاتها، و يكون حلقة الاتصال بينها و بين القائد المهني و تتمثل أهمية النوع من القيادة في:

- فرصة لتدريب الشباب على تحمل المسؤولية ، و مواجهة المشاكل.
- تؤدي إلى إيجاد تابعين و هم أعضاء الجماعة التي يقودها القائد الطبيعي " يخدمون التبعية السلمية و تتكون لديهم محاسبة القائد الطبيعي و مناقشته في أي خروج منه عن ما إتفقت عليه الجماعة ".⁸¹

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

- حسن محمد إبراهيم حسان، محمد حسنين العجمي، الإدارة التربوية، مرجع سبق ذكره، ص 232.⁸⁰

- حسن شلتوت ، حسن معوض، مرجع سبق ذكره ، ص 84.⁸¹

- فرصة لتدريب الشباب على الأسلوب الديمقراطي حتى "يخرجوا إلى الحياة مزودين بقيم ديمقراطية صالحة تساعد على تدعيم و تغذية الهيئات الرياضية و مواقع العمل الأخرى بالقيادات الايجابية الفعالة " 82.

8-2- نوع القائد المتطوع:

هو الشخص الذي لديه من الوقت و الرغبة و الاستعداد، ما يدفعه إلى التطوع للعمل في المؤسسات و الهيئات الرياضية، " وغالبا ما يكون لدى هذا الشخص مهارة عملية أو يتقن نشاطا معيناً وهناك ضرورة بوجود هذا النوع من القادة في المجال الرياضي للأسباب الآتية" 83.

- هناك نقص في القادة المهنيين إلى جانب عدم قدرة المؤسسات والهيئات الرياضية على توظيف العدد اللازم من القادة المهنيين لقيادة مجالات نشاطها المقصودة .
- تنمية روح التطوع والخدمة العامة وربط هؤلاء المتطوعين بواقع مجتمعهم واحتياجاتهم من خلال تعاملهم مع الرياضيين وإدراكهم لآمالهم وطموحاتهم وكذلك احتياجاتهم.
- إضافة مهارات ونشاطات جديدة ربما لا تكون متوفرة لدى القادة وعمله عمل القائد المهني الذي يحدد له مسؤولياته واختصاصاته، ويشرف عليه ويوجهه أثناء قيامه بالعمل كما يقع على عاتق المهني المسؤولية في إعداد وتدريب القيادة التطوعية " 84.

8-3 - نوع القائد المهني :

هو الشخص الذي أعد عن طريق دراسات معينة وتدريب خاص لكي يكون قادراً على العمل في المؤسسات الرياضية، والقيادة المهنية هي قيادة تربوية تلعب دوراً هاماً و جوهرياً من خلال المؤسسات التي يعمل بها على مساعدة نفسه، و اشباع احتياجاته، ونمو مواهبه، وتعديل سلوكه واتجاهاته، لإعداد مواطن سوي صالح " 85.
و يعد القائد المهني لكي يكون صالحاً للعمل في المجال الرياضي عن طريق محاور رئيسية :

- حليم المنيري ، عصام بدوي، مرجع سبق ذكره ، ص 216. 82

- حامد عبدالسلام زهران - علم النفس الاجتماعي ، ط5، عالم الكتب، القاهرة، 1984 ، ص94. 83

- حليم المنيري، عصام بدوي، مرجع سبق ذكره، ص215. 84

- حامد عبدالسلام زهران، مرجع سبق ذكره، ص62. 85

- تعليمه مجموعة من المعارف والعلوم المهنية 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 وإخراج الدورات الرياضية... الخ.

- اكتسابه مجموعة من المهارات القيادية التي تمكنه من العمل مع الشباب " ويرى البعض أن القائد المهني لابد أن يتقاضى أجراً أو راتباً نظير عمله كشرط من الشروط الأساسية إلى جانب إعداداته المتخصص حتى يمكن أن نسميه قائد مهني وحتى نفرق بينه وبين القائد المتطوع".⁸⁶

9- القيادة الرسمية والغير رسمية في المؤسسات الرياضية:

يمكن أن نشير إلى أن هناك بعض البحوث والتدريبات في ما يخص هذين المنهجين وهما القيادة الرسمية، والغير الرسمية في شتى المجالات من بينها المدارس الرياضية و التدريبية :

9-1- القيادة الرسمية :

و هي ذلك النوع من القيادة الذي يتم عن طريق الاختيار على حسب أسس معينة أو التعيين، ولقد بينت بعض الدراسات التي أجريت على الجماعات الرسمية ومنها ما درسه (هالبن وواينر) 1957 (Halpin and Winer)، في سلوك القائد في قيادة مدرسة الطيران ، " فذكر أن كلا من المحافظة على الجماعة وعلى استمرارها ، والمبادأة والتوجيه ترتبط بسلوك القائد بنسبة 83 بالمئة، ويعني المحافظة على الجماعة وعلى استمرارها، أن سلوك القائد يتضمن ما يشير للاحترام ، والصدق المتبادل أما المبادأة والتوجيه فترتبط بسلوك القائد الذي يوضح دور الأعضاء ويركز على الوصول للهدف وعلى القيام بالعمل وانجازه، والمهم أن نتساءل عن أي الوظيفتين يستحق التأكيد ويستدعي النظر فيها عن الأخرى "87، وذلك لأنه اذا وصل الصراع داخل الجماعة لمستوى يهدد وجودها ، فإننا نتوقع أن تسيطر وظائف المحافظة على الجماعة وعلى استمرارها على سلوك قادتها

-- حليم المنبيري، عصام بدوي، مرجع سبق ذكره، ص214.86

- محمد حسن علاوي، بيسكولوجية القيادة الرياضية ، مرجع سبق ذكره، ص 243.87

وبالمثل على سلوك أعضائها، وفي حقيقة الأمر فانه من المحتمل جدا تحت مثل هذه الظروف ظهور قادة جدد.

9-2- القيادة الغير الرسمية :

تنشأ القيادة الغير رسمية لا بالانتخاب ولا بالتعيين بل من خلال التفاف أعضاء الجماعة حول شخص يحبونه و يتوحدون معه ، و تكشف الإختبارات السوسيومترية عن ذلك الشخص، و لقد بينت دراسة (جننجر Jennings) حول القيادة في الجماعات غير رسمية باستخدام الوسائل السوسيومترية (لمورينو) 1934 ، حيث طلب من البنات في إحدى مدارس التدريب بالولاية أن يخترن من بين زميلاتهن من يفضلن للاشتراك معهن في بعض الأنشطة في مجال الرياضة و الترفيه، ثم قام بتفريغ و عمل تصنيف للاختيارات فوجد أن البنات اللاتي إخترن إختيارا أعلى قد تقلدوا فعلا وظائف القيادة الرسمية في المجتمع و لقد قامت (جننجر) بجمع بيانات عن شخصية البنات اللاتي حصلن على إختيار أعلى فقاموا بمقابلة البنات الأخريات لمعرفة أسباب إختيارهن لزميلاتهن اللاتي حصلن على درجات أعلى في الاختبار ، وكان من جراء ذلك ظهور نتيجتين ، الأولى أن البنات اللاتي إخترن إختيار أعلى قد إختلفن في نماذج قيادتهن ، و من ثم يقترح أن القادة المختلفين قد أعجبتهم الإهتمامات المختلفة في البنات اللاتي اخترنهم ، أما النتيجة الثانية فقد إتضح من وصف شخصية القادة و أسباب إختيارهم من جانب الآخرين أن السلوك و القدرات هامتين لوظائف القيادة المتمثلة في الحصول على الهدف و المحافظة على الجماعة و على استمرارها"⁸⁸، و نلاحظ هذا أنه يوجد في الجماعة غير الرسمية كثير من العوامل التي تحدد ما إن كان الفرد سوف تكون لديه خصائص سلوك القيادة أو بمعنى آخر سوف يكون قائدا.

10- نظريات القيادة الإدارية في الميدان الرياضي :

لقد شغلت ظاهرة القيادة الجنس البشري منذ فترة طويلة من الزمن ، فالقيادة قد تنتقل من شخص لآخر أو قد تظل عند الشخص نفسه أو يقوم بها، و بتوليها أكثر من شخص في وقت واحد في المجتمع ، و أن تحديد نمط معين من السمات أمر صعب إن لم يكن متعذرا

- محمود السيد أبو النيل ، علم النفس الصناعي ، دار النهضة العربية، بيروت ، 1985 ، ص 638.⁸⁸

لأن العلاقة بين السمة و دور القيادة لن تكتسب معناها إلا إذا إعتبرنا تفاصيل طبيعة الدور فالشخص لن يصبح قائدا لمجرد أنه يمثل نمطا خاصا من سمات الشخصية، و لكن يجب أن يكون متصلا بالحقائق الحالية و بنشاط و بأهداف الجماعة التي هو قائد لها، معنى ذلك أن بعض الصفات التي توصل البحث إليها لا يمكن أن تكتسب صفة العمومية .

لذلك إتفق العديد من الباحثين على أن الفرق بين النجاح و الفشل في العديد من الأنشطة الإقتصادية أو الإجتماعية أو السياسية أو الرياضية وغيرها، يرجع في جانب كبير منه إلى مدى قدرة و فعالية و توفيق القيادة ، إلا أن الباحثين إختلفو فيما بينهم حول العديد من الأسئلة التي تربط بالقيادة مثل : ما الذي يميز القائد الناجح عن غيره ؟ و هل القائد مطبوع أو مصنوع ؟ و هل سمات القائد موروثه ؟ ... الخ، " و في ضوء ذلك قدمو الباحثين العديد من النظريات التي حاولت دراسة القيادة و فاعليتها و العوامل المحددة لها و يمكن تصنيف أهم المداخل أو نظريات القيادة على النحو التالي " .⁸⁹

10-1- نظرية القيادة الوظيفية:

نتلخص في النقاط التالية:

- دراسة المهام و الوظائف التي يقوم بها القائد.
- تعتمد على المعايير التي تنتقل بالمهام الوظيفية التي يقوم بها القائد.
- يهتم أصحاب النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات و المهام القيادية.
- تشمل الوظائف القيادية (التوجيه، إتخاذ القرارات، التخطيط، التنسيق)
- تتمحور شخصية القائد حسب هذه النظرية بأنه القدوة.
- يتصف بالبيروقراطية (إدارة الفرد).⁹⁰

10-2- نظرية القيادة الموقفية :

نتصف بالنقاط الآتية:

- يرتبط بالسلوك القيادي في الموقف النوعي.
- تؤكد النظرية على أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما حسب ظروف ما قد لا يصلح لظروف و مرحلة أخرى.

- محمد حسن علاوي ، بسلوكية القيادة الرياضية ، مرجع سبق ذكره، ص 39 .⁸⁹

- فاروق السيد عثمان ، سيكولوجية التفاوض و إدارة الأزمات، الاسكندرية ، منشأة المعارف ، 1998 ، ص 152 .⁹⁰

- القيادة هنا ترتبط بالظروف فهي قيادة ظرفية.
- تحكم هذه النظرية (الظرفية - الموقفية) عناصر هي:
- أ- سمات القائد الشخصية و قواه و قدراته الكافية.
- ب- سمات الأتباع و استعداداتهم و قدراتهم.
- ج- سمات الموقف و طبيعة الظروف.
- د- يتصف القائد بالاستبداد.⁹¹

10-3- نظرية القيادة الخصائصية (السماتية):

و تتلخص فيما يلي:

- تركز على القائد من حيث شخصيته و سماته و خصائصه.
- تختلف المعايير في تحديد السمات القيادية من مجتمع لآخر.
- تتوقف السمات على طبيعة المواقف الاجتماعية المنظمة و أهدافها و مدى تغيرها عبر الزمن.

- هناك خمسة أنواع للسمات القيادية:

- 1- السمات الجسمية (كالطول ، العرض ، الصحة ، الوزن).
- 2- السمات المعرفية (قدراته الثقافية).
- 3- السمات الاجتماعية (القدرة على التعامل، كسب محبة الآخرين و ثقتهم).
- 4- السمات الانفعالية (كالنضج الانفعالي، ضبط النفس).
- 5- السمات الشكلية (حسن المظهر، الذوق العام).

10-4- نظرية القيادة التفاعلية (التكاملية):

- تدور حول مسألة التفاعل و التكامل و الأولويات و المتغيرات الرئيسية في القيادة (القائد، الأتباع، الجماعة، الموقف).
- " تعتبر القيادة عملية تفاعل إجتماعي تركز على الأبعاد التالية (السمات ، العناصر الموقف المراد قيادته ، خصائص المنظمة المراد قيادتها) " ⁹².

- محمد حسن علاوي، مرجع سبق ذكره، ص 41.⁹¹

- محمد حسن علاوي، مرجع سبق ذكره ، ص 42.⁹²

- تطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع الموقف و المهام المحددة و أعضاء المنظمة المقودة، وقيادة المجتمع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية.
- تتصف بالديمقراطية.

10-5- نظرية القيادة الإلهامية:

نتلخص في النقاط التالية:

- تؤكد على أن هناك رجال عظماء بسبب ما يتصفون به من قدرات و مواهب غير عادية.
- هذه القيادة الإلهامية هي التي تحقق التغيرات في الحياة الجماعية و الاجتماعية.
- " تتحرك القيادة الإلهامية من خلال معايير و شروط مادية و معنوية " ⁹³.

10-6- نظرية القيادة التبادلية:

نتصف بما يلي:

- تقوم على أساس عملية التبادل بين القائد و الأتباع.
- التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين و التعاطف معهم.
- القائد التبادلي يدعم المرؤوسين بشروط أو بقانون الترغيب و التهيب.
- " يتبع القائد هذا الأسلوب الإداري بالاستفتاء ، أي التدخل عند الضرورة " ⁹⁴.
- يركز على النوع و على تحسين الرضا الوظيفي.
- هذه النظرية غير قادرة على تقديم الحوافز الإيجابية.
- ضغوط العمل لا تسمح بالتقييم الجيد.
- يتصف القائد بالديمقراطية.

10-7- نظرية القيادة التحويلية:

من أهم المواصفات التي تتميز بها هذه النظرية:

- يتمثل القائد التحويلي بأنه صاحب رؤية، و صاحب رسالة.

- محمد حسن علاوي، علم نفس المدرب و التدريب الرياضي ، دار المعارف ، مصر ، 1997 ، ص 132. ⁹³

- محمد إبراهيم حسان، محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 251. ⁹⁴

- وظيفة حضارية ، بنقل الناس من حوله نقلة حضارية.
- أهدافه عالية و معايير مرتفعة.
- يتمتع باحترام الآخرين و التقليد من طرفهم.
- ذو جاذبية خاصة في شخصيته.
- يدير بالمعاني و القيم و يطلق الشعارات و المصطلحات.
- تتصف هذه النظرية بديمقراطية الإدارة و القيادة.

10-8- نظرية القيادة محورية المبادئ :

من أهم ميزاتها الآتي:

- القائد ذو المبادئ يعمل على تحقيق العدالة و الرفق و الكفاءة و الفعالية.
- القائد يعمق الإحساس بالمعاني و المقاصد السامية من وراء العمل.
- القائد يعتقد بوجود طاقات كافية إبداعية في الأفراد.
- القائد ذو المبادئ يجمع بين تحقيق الأهداف في المؤسسة و أهداف الأفراد.
- يتصف القائد في ظل هذه النظرية بالديمقراطية.

11- فاعلية القيادة الرياضية:

لقد أشار (زالزنك 1987) إلى أن هناك فروق واضحة بين القيادة الناجحة و بين القيادة الفاعلة، " فالقيادة الناجحة يقصد بها القدرة على جعل التابعين يسلكون طبقاً لما يهدف إليه القائد، فقد يقوم التابعين بأداء المهمة الموكلة إليهم كما يحددها القائد، و قد يبعث ذلك الرضا لدى القائد و لكن ذلك يتم بارتباطه بإغفال التابعين " ⁹⁵.

أما في القيادة الفاعلة فإن التابعين يقومون بأداء المهمة الموكلة إليهم كما يحددها القائد، و في نفس الوقت يتحقق إشباع حاجات التابعين و رضاهم.

" حيث أشار (كربن CRIBBEN) 1981، إلى أن نجاح القيادة يرتبط بإنجاز التابعين للعمل المطلوب، و في نفس الوقت إدراكهم بأن حاجاتهم قد تم إشباعها كنتيجة لانجاز العمل المطلوب " ⁹⁶.

- مصطفى كامل أبو زيد، العوامل المرتبطة بالسلوك القيادي في المجال الرياضي، كلية التربية الرياضية للبنين، القاهرة، 1990 ، ص 362.⁹⁵
 - فؤاد الشيخ سالم و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة في المجال الرياضي، مرجع سبق ذكره، ص 313.⁹⁶

لذلك نجد العديد من المكونات التي تسهم في التأثير على القيادة الرياضية الفاعلة و التي تركز على ثلاثة محاور أساسية هي:

- خصائص القائد الرياضي:

يتضمن هذا المكون نوعية السمات الشخصية التي يتسم بها القائد الرياضي و مدى تفاعل هذه السمات بعضها مع البعض الآخر، و كذلك نمط السلوك المفضل لدى القائد الرياضي و عما إذا كان هذا النمط السلوكي ينحو نحو الاهتمام بالأداء، أو الاهتمام بمشاعر الأفراد أو نحو الاهتمام بكل من الأداء و مشاعر الأفراد معا، و كذلك مقدار النفوذ الشخصي أو نفوذ المنصب أو المركز الذي يسهم في التأثير و توجيهه على سلوك التابعين.

- عوامل الموقف الرياضي:

إن الاختلاف في العوامل الموقفية يتطلب بالتالي التباين في أداء الوظائف القيادية فعلى سبيل المثال الموقف الذي يتطلب سرعة إتخاذ القرار، يختلف عن الموقف الذي يحتاج إلى مساحة زمنية أكبر لاتخاذ القرار، و كذلك الموقف القيادي مع الفرق الجماعية يختلف عن الموقف القيادي مع اللاعبين أو الرياضيين في الأنشطة الفردية، و كذلك يختلف بين الفرق كبيرة العدد ، بالإضافة إلى إختلاف طبيعة المنافسات الرياضية و عواملها المتعددة.

- خصائص الجماعة الرياضية:

يتضمن هذا المكون مجموعة الخصائص المميزة للجماعة الرياضية أو اللاعبين أو الرياضيين، و مدى تعاونهم مع القائد الرياضي و تعاطفهم معه، و تقديرهم له و مدى نفوذهم المضاد على القائد الرياضي، و طبيعة دوافعهم للانجاز و التفوق و مقدار مستوياتهم الحالية و طبيعة تماسكهم و أنواع الصراعات بينهم.

" و لقد قدم (شيلا دوراي CHELLADURAI) 1993 نموذجا متعدد الأبعاد لفاعلية القيادة، يصلح للتطبيق في مجال القيادة الفاعلة للقائد الرياضي، و يمكن اقتباس هذا النموذج بتصريف للتطبيق على القيادة الرياضية الفاعلة بأشكالها المتعددة على النحو التالي " 97:

- خصائص الموقف الرياضي:

و يتضمن العديد من المتغيرات مثل: الطبيعة المميزة للموقف الرياضي و المتغيرات البيئية المرتبطة به، و غيرها و كذلك بكل من السلوك المحدد للموقف و السلوك المفضل من الجماعة الرياضية.

و في ضوء كل من المحددات الثلاثة و أنواع السلوك الثلاثة السابق ذكرها و كنتيجة للسلوك الفعلي للقائد الرياضي تتحدد الحاصلات، أو النتائج، أو الفاعلية، في ضوء عاملين أساسيين هما:

- النجاح و الفشل:

أي تحقيق أو عدم تحقيق الأهداف المرجوة.

- الرضا أو عدم الرضا:

أي مدى الإشباع الذي تحقق للجماعة الرياضية و الذي ينتج عنه رضاهم أو عدم رضاهم عن النتائج الحادثة.

12- الأنماط القيادية لمديري و رؤساء المؤسسات الرياضية:

لقد ركزت البحوث التي تناولت موضوع القيادة حول تحديد الأسلوب أو النمط القيادي للقائد، و الذي باستخدامه يحقق البحوث و الدراسات إلى تصنيفات متعددة الأنماط و أساليب القيادة.

" و يمكن تعريف النمط القيادي على أنه جملة العادات و الممارسات التي تصدر عن رجل الإدارة في إدارته للمؤسسة التي يشرف عليها، و للقائد أساليب متعددة في القيادة و ذلك حسب طبيعة تكوينه و الظروف التي وجد فيها " ⁹⁸.

و على الرغم من تعدد التطبيقات في تحديد الأنماط القيادية، كما سبق و أشرنا إلا أنها أبرزت أن أكثر المعايير شيوعاً لتصنيف القيادة هما معياران رئيسيان:

(1) النظر للقيادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها القائد في توجيه الجماعة، و ما إذا كانت سلطته رسمية نابعة من مركزه الوظيفي، أو أنها غير رسمية مستمدة من سمات شخصية تؤدي بصاحبها إلى إختياره من قبل أفراد الجماعة ليرعى مصالحها و يشبع حاجاتها و يحقق أهدافها ، و قد صنفت القيادة على أساس هذا المعيار :

- عبد الرحمن احمد و آخرون، دراسة أنماط و أساليب الإدارة المدرسية لمراحل التعليم العام بالكويت، مجلة رسالة الخليج ، 1985، ص 98.98

* القيادة الرسمية * القيادة غير الرسمية.

2) تصنيف القائد من حيث الأسلوب و طريقة القائد لعملية التأثير على العاملين معه، و ما إذا كان القائد يركز على السلطات في يده، أو أنه لا يركز على السلطات في يده بل يتيح الفرصة للعاملين لمشاركته في مهامه أو أنه يترك جميع المسؤوليات للعاملين لمشاركته في مهامه أو أنه يترك جميع المسؤوليات للعاملين، و يعتمد عليهم كلية بدون توجيههم أو الاشتراك معهم في جميع الحلول و القرارات، و قد صنف الأنماط القيادية على أساس هذا المعيار إلى ثلاثة أنماط و هي:

- القيادة الديمقراطية - القيادة الدكتاتورية - القيادة الفوضوية

" و قد اتخذت هذه الأنماط الثلاثة مسميات مختلفة من قبل الباحثين تختلف باختلاف المدخل الذي اتخذوه لدراسة النمط القيادي، و أهم هذه المسميات نجد:

القيادة الاستبدادية و المتسلطة، القيادة الاستشارية أو الإنسانية، القيادة الترسلية أو الفوضوية أو المتساهلة ، و القيادة الدكتاتورية أو الأوتوقراطية " 99

و مما تقدم ندرك أن هناك تصنيفات مختلفة للأنماط و أساليب القيادة، و كذلك هناك اختلافات معينة في تسمية كل نمط، و في دراستي هذه سأتناول تصنيف القيادة من حيث السلوك و الأفعال الإدارية السائدة، و طبقاً لهذا التصنيف يتناول الأنواع التالية:

- القيادة : الأوتوقراطية، الديمقراطية، الفوضوية.

12-1- نمط المدير الأوتوقراطي:

" هو ذلك الشخص الذي يركز إهتمامه على العمل و النظام و تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية على حساب العلاقات الإنسانية في العمل، حيث يعتبر رؤوسيه مجرد منفذين لتعليماته و أوامره بدون مناقشة أو إبداء رأي " 100

و إن أهم السمات المميزة لسلوك القائد ذو الميل الأوتوقراطي تتمثل في اتخاذه من سلطته الرسمية أداة تحكم و ضغط على رؤوسيه لإجبارهم على أداء العمل، و لذلك فهو

- حسن إبراهيم حسان و عبد العاطي الصياد، البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية و علاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي و بعض المتغيرات الأخرى في مدرسة متوسطة سعودية ، مجلة رسالة الخليج ، العدد 80 ، ص 100.
- حسن إبراهيم حسان، عبد العاطي الصياد ، مرجع سبق ذكره، ص 100.

يركز كل السلطات في يده و يحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة و كبيرة بمفرده، و يصدر أوامره و تعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ، و يصر على طاعة مرؤوسيه له.

و يتبع المدير الأوتوقراطي أسلوب الإشراف المحكم على مرؤوسيه لعدم ثقته بهم بل أنه دائم الشك فيهم و غير مدرك لما يترتب على ذلك من إثارة روح القلق و التوتر في نفوسهم، و يركز المدير اهتمامه على إنجاز العمل، و على المحافظة على مركزه حيث يبدو إهتمامه بنفسه واضحا من خلال محاولته لتحسين مركزه، و لو على حساب مرؤوسيه و في أغلب الأحيان بنسب كل نجاح يتحقق في إدارته لنفسه و ليس لموظفيه و كأنه حقق هذا النجاح بمجهوده الفردي، و الأهم من ذلك أنه إذا فشل في حل بعض المشكلات التي تتطلب مهارة و كفاءة فانه يحاول التفضل عن مسؤوليته، و قد يتهم مرؤوسيه بالقصور و عدم الفهم و الالتزام بأوامره.

و إذا استخدم هذا القائد سلطته ، فإنه يفهم السلطة على أنها أداة ضغط و تهديد فيضغط على مرؤوسيه و يهددهم بالفصل أو عدم الحصول على الترقيات في الوظيفة و في مثل هذا الجو يصعب على المرؤوسين نقل آمالهم و شكاوهم إليه، و حتى إذا حاول النظر إلى بعض الشكاوي فإن ذلك يكون مبنيا في الغالب على أسس شخصية و ليست موضوعية، و على أي حال فوجود بعض الخصائص المميزة لسلوك هذا القائد من هذا النمط، لا يعني أن هذه الخصائص تعتبر معيارا يمكن أن يتميز به سلوك هذا القائد الأوتوقراطي عن غيره، ذلك أن استخدام هذا القائد لسلطته كأداة للضغط على مرؤوسيه لانجاز العمل بدرجة واحدة لدى جميع القادة من هذا الطراز، بل يكون على درجات متفاوتة مما يترتب عليه وجود أنماط متعددة لسلوك القادة الأوتوقراطيين.

و لقد أثبتت بعض الدراسات أن سلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية يتدرج في شدته بين السلوك الأوتوقراطي المتطرف في استبداده، و قد أطلق عليها القيادة الأوتوقراطية المتسلطة، و يمثل البعد الثاني لهذا النمط السلوك الأوتوقراطي غير المتطرف، و قد أطلق عليه القيادة الأوتوقراطية اللبقة و البعد الثالث يكون وسطا في شدته بين النمطين السابقين (المتطرف ، غير المتطرف) و يطلق عليه اسم الأوتوقراطية الصالحة و هنا تعتبر العلاقة التي تربط المدير الأوتوقراطي بمرؤوسيه التي تغذيها ثقافة

واسعة و فلسفية، توطر و تحدد هذه النظرة إلى طبيعة الإنسان و مميزات سلوكه و تتلخص في النظرة التقليدية.

(نظرية X)¹⁰¹ و التي تعتبر أن:

- الإنسان بطبعه كسول و لا يحب العمل .
- الإنسان بطبعه كامل و لا يريد تحمل المسؤولية.
- الإنسان يفضل دائما أن يجد شخصا آخر يقوده و يرشده في العمل.
- الإنسان يدفع إلى العمل بالعقاب أو التهديد بالعقاب.

و الواقع أن هذا الأسلوب من القيادة يفقد المرؤوسين الشعور بالرضا و الفخر المصاحب للتصرف و المشاركة في إتخاذ القرار، و عدم إعطائهم الفرصة للتقدم و النمو و أنهم يعملون فقط لخوفهم من العقوبة و الردع، بالإضافة إلى العراقيل التي يضعها هذا النمط لتحقيق التعاون بين الموظفين و زيادة ولائهم لقائدهم و رفع كفاءاتهم لتحقيق الأهداف المنشودة.

12-2- نمط المدير الديمقراطي:

هو ذلك الشخص الذي يبدي إهتماما عاليا بالعمل و تحقيق أهدافه ، و أيضا إهتمامه بالموظفين و العاملين تحت قيادته و هذا لا يتم إلا بالمشاركة الفاعلة و الايجابية بين المدير و الأساتذة أو المدربين ... الخ ، في المؤسسة الرياضية لتحقيق جو تسوده الألفة و المحبة داخل إطار الأخوية، و ذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة و الواجبات المطلوبة منهم و من أهم الخصائص المميزة للنمط الديمقراطي أنها تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة و المشاركة و تفويض السلطة، و تبرز أهمية إتباع القائد لهذا الأسلوب بأنها تقوم على إشباع المدير لحاجات الأساتذة و العاملين معه و خلق روح التعاون بينهم، كما أن القيادة في جوهرها عملية شخصية دينامية لأن القائد يقوم عن طريق تأثيره الشخصي على مرؤوسيه حتى يرشدهم و يجعل سلوكهم متلائما مع متطلبات و أهداف التنظيم، و ذلك من خلال تفهمه لمشاعرهم و احتياجاتهم و مشكلاتهم و معالجتها بكل موضوعية و إنصاف، و هي دينامية من ناحية أخرى لكونها علاقة متغيرة و متطورة إذ يبرز المنحى الدينامي كون

- زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، دار النشر العربي، مصر ، 1980 ، ص 248.¹⁰¹

العلاقة بين المدير أو القائد و مرؤوسيه تخضع للتغيير و التطور، و أيضا من خلال تأثير القائد فيهم و تأثيره في نفس الوقت بهم، و يعمل هذا القائد في ظل هذا النمط على تهيئة المناخ الديمقراطي في العمل مما يحقق قدرا كبيرا من التفاعل و التعاون بين العاملين و يشجعهم على الاشتراك و الإسهام في نشاطات المؤسسة، و هذا يتطلب منه أن يكون معهم علاقات أخوية و دائمة و ذلك بأن يخلق فيهم شعورا قويا بالمسؤولية و هذا الأخير ما يؤدي بالقائد الاستغناء عن فرض الرقابة الفردية على العاملين، و بذلك يربح الكثير من الوقت و الجهد و التفرغ لأعمال أخرى أكثر أهمية، و بذلك نستنتج أن من مميزات هذا النمط أنه ينمي روح الانضباط الذاتي لدى الأساتذة و الموظفين ، فقد أصبح واضحا في التطبيق العملي أن الدليل على حسن القيادة ليس فقط ما يؤديه القادة من أعمال، بل أيضا ما يجعل مرؤوسيه يؤدون عملهم عن رضا و ارتياح و دون رقابة.

و لذلك فإن تفهم القائد الديمقراطي للمشاعر الإنسانية لدى مرؤوسيه يعتبر من الأسس الهامة لإقامة علاقات سليمة معهم، و هذا يتطلب توافرا ما يسمى بالحساسية للعلاقات الإنسانية لدى القائد ، كما يعتمد أيضا على مدى قدرة القائد الديمقراطي على إدراك ذاته و إدراك وجهة نظر المرؤوسين (أساتذة ، موظفين ، مدربين ... الخ).

" و لا يمكن للقيادة الديمقراطية أن تحقق درجة عالية من دفع المرؤوسين إلى العمل دون تلبية حاجياتهم و إشباعها و تمثل الحوافز الايجابية إحدى الوسائل لإشباع الحاجات الإنسانية، و هذا ما يتطلب من القائد تفهم الحاجات الملحة لديهم و حفزهم أيضا من خلال خلق حوافز جديدة و غير موجودة أصلا، و بصفة عامة تشمل الحاجات الإنسانية للعاملين ثلاث مجموعات هي: الحاجات الاقتصادية و الحاجات النفسية و الحاجات الاجتماعية "

102 .

و إن إشباع هذه الحاجات لدى الموظفين يؤدي إلى بناء علاقات إنسانية سليمة و يمكن أن يتحقق ذلك في ظل القيادة الديمقراطية عن طريق إيجاد المناخ الذي يجعل الحوافز الملائمة متاحة للموظفين لإشباع حاجاتهم، و هذه النظرة نابعة من ثقافة و قيم مكونة أساسا من خلال الفكرة التي يحملها المدير الديمقراطي عن طبيعة الإنسان

و محددات سلوكه، و نستخلص في النظرة الحديثة و التي تسمى (نظرية X)¹⁰³ ، حيث تفسر سلوك الإنسان بأسلوب منطقي لمواقف الإبداع في عمله.

- (1) الإنسان يرغب في العمل و يفضلهُ عن الفراغ.
- (2) الإنسان يحب المخاطرة بطبعه و السعي إلى تحمل المسؤولية.
- (3) الإنسان يفضل أن يكون قائداً ، و يمتلك القدرة على حرية العمل و التحرك.
- (4) الإنسان يسعى لإشباع حاجات و رغبات ليس مادية فقط.

" فهذه النظرية الحديثة تمكن المدير من إحترام موظفيه و إستشارتهم و الأخذ بآرائهم و مشاركتهم في القيادة ، و يتابع المدير تقويماته الدؤوبة لكل الجهود التي يقوم بها عاملوه في المؤسسة، حيث يعقد المدير الاجتماعات يوميا و يقوم بوضع لجنة لهذه الاجتماعات ، سواءا يرأس المدير الاجتماع أو يفوض أحد أعضائه فالمهم أن يسعى إلى الحصول على قرار جماعي و يعمل على تحديد المسؤولية ، و هو يعتقد أن من واجبه مساعدة كل أعضاء الهيئة على الاشتراك في أخذ القرار، و في الوصول إلى إتفاق في ما يخص وسائل تنفيذ القرار، و مغادرته هذه الاجتماعات مقتنعا بتنفيذ المسؤوليات التي تتطلبها هذه الهيئة ".¹⁰⁴

ثم إن حاجة الموظف النفسية (المعنوية) يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار كذلك و يعمل على إتباعها، كالحاجة إلى الإحساس بالأمن و الطمأنينة في العمل، و الحاجة إلى كسب الاحترام و التقدير الذاتي بين زملائه، و حاجته إلى العطف و المحبة، ثم حاجته إلى تحقيق ذاته و شعوره بالحرية و الاستقلال في العمل.

كما أن الموظف يصبو إلى إشباع حاجاته الاجتماعية المتمثلة في حاجاته إلى الإحساس بالانتماء إلى التنظيم الذي يعمل فيه، و حاجاته إلى الانسجام الجماعي مع زملائه و تبادل الأفكار و المشاعر فيما بينهم، ثم حاجته إلى الإحساس بالكفاءة و التفوق في العمل.

- وهيب سمعان و محمد منير مرسي ، الإدارة الحديثة ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1975 ، ص140.¹⁰³

- محمد حسن الطائع، محمود عطا حسين، أنماط القيادة التربوية لدي مديري المدارس الابتدائية و ولاء الأساتذة في المرحلة الابتدائية¹⁰⁴ بمدينة الرياض و علاقتها ببعض المتغيرات، مجلة ملك سعود لعلوم التربية و الدراسات الإسلامية ، عدد 6 ، 1994 ، ص 180.

إن القائد الذي يعمل تحت هذا النمط و هذه المنهجية الديمقراطية يعتمد على مدى و طبيعة موفقته و رغبته الصادقة في إتاحة الفرص لمناقشة المسائل الإدارية مع مرؤوسيه، و التعاون معهم في صياغة الحلول لتلك القضايا و العمل سويا على نجاح تنفيذها و تختلف درجات المشاركة الديمقراطية في الإدارة اعتمادا على الطريقة التي يتبعها القادة الإداريون، " فقد يتيح الفرص لمرؤوسيه بالمشاركة في عملية صنع القرارات من خلال طرحهم للمشكلة، و طلبهم من المرؤوسين العمل على إيجاد الحل المناسب لها فهم بهذا النهج يتيحون قدرا يسيرا من الحرية للمرؤوسين لمشاركتهم في صياغة القرارات قبل إتخاذها " 105

و قد يتسع أو يتقلص مدى الحرية المتاحة للمرؤوسين في مشكلة قادتهم صياغة القرارات الإدارية اعتمادا على الفرص و المواقف المختلفة التي يرتضيها أولئك القادة ضرورة لمشاركة مرؤوسيهم بصورة أكبر أو أصغر حسبما تقتضيه الظروف المحيطة بالمشكلة قيد البحث.

و قد يترك القادة حرية صياغة القرارات بيد المرؤوسين أنفسهم، و من ثم يأتي دور القيادة بالقبول و الرضى، شريطة أن يتم الاتفاق المسبق بين الموظفين أنفسهم على تلك الخطوة بصفة عامة.

" و يرى فريق آخر من كتاب الإدارة، وجوب التمييز في عملية المشاركة من حيث نوعية القرارات الإدارية المعمول بها فهم يؤيدون المشاركة في القرارات العادية الروتينية و لكنهم من جهة أخرى يقصرون في اتخاذ القرارات الإستراتيجية و يحصرونها في القيادة الإدارية في حين نجد أن هناك فريقا ذو اتجاه حديث، يناصر مبدأ إستخدام أساليب المشاركة الإدارية الجماعية في صنع القرارات من كافة المستويات التنظيمية ، دون إستثناء " 106

يلقى تطبيق مبدأ المشاركة في الإدارة ارتياحا خاصا في نفوس العاملين للمزايا الايجابية التي تتمتع بها المشاركة من حيث أنها تتيح للمرؤوسين فرص التعبير عن آرائهم في كل المسائل التي تعنيهم، و تؤثر في ظروفهم و قضاياهم العملية ، كما أن المشاركة تهئى المناخ الملائم الذي يهدف إلى تشجيع التغيير و التطور لمصالح المرؤوسين

و أهداف التنظيم، إن المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة و العاملين في التنظيم الإداري و بصورة أشمل " تولد الثقة مع الجمهور في البيئة المحيطة بها، هذا ناهيك من أن المشاركة في الإدارة تساعد على ترشيد عملية إتخاذ القرارات و تحسين نوعيتها

" 107 .

و من مميزات القائد الديمقراطي أنه يعتمد على مبدأ تفويض السلطة، و يعني هذا أن القائد الإداري يعهد إلى بعض مرؤوسيه بواجبات معينة هذا أن القائد الإداري يعهد إلى بعض مرؤوسيه بواجبات معينة و مصحوبة بقدر من السلطات، تخولهم تنفيذ المهام و تكون مسؤوليتهم أمام القائد في حدود السلطة " المستمدة من مركزه القيادي و التي فوضها لهم تحقيق تلك الغاية و ذلك تطبيقا للقاعدة الإدارية المعروفة على قدر السلطة تكون

المسؤولية " 108 .

فتستلزم عملية التفويض إذا كانت الواجبات المفوضة محددة و واضحة، و لا تؤثر على إستراتيجية التنظيم، و السلطات المخولة لانجازها عندئذ كافية لتحقيق النتائج المرجوة من التفويض، أما فيما يخص الحذر في عملية التفويض و عواقبها على الإدارة فيجب أن يكون القائد شجاعا، واثقا في نفسه عند التفويض و حريصا على حسن اختيار عدد من المرؤوسين الذين يفوض عليهم السلطة محافظا على استمرارية مراقبتهم و الاتصال بهم متأكدا من الاستعمال السليم للسلطات المفوضة لهم و ألا يبطل التفويض إذا تبين أنهم انحرفوا عن الغرض الرئيسي الذي فوضوا أساسا من أجله.

" و كما هو الحال في مبدأ - المشاركة - نجد أن للتفويض مزايا متنوعة، منها إتاحة الوقت للقائد و توفير الجهد للتفرغ للمهام القيادية الرئيسية، بدلا من إضاعة الوقت و تبديد طاقته في المسائل الإجرائية، و الإدارات الشكلية، و يساعد التفويض كذلك على تنمية قدرات المرؤوسين و توليد الثقة بينهم و بين القائد و ما يترتب على ذلك من إتاحة الفرص

- وهيب سمعان، و محمد منير مرسي، الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره ، ص 149. 107

- محمد حسن الطائع، محمود حسين، مرجع سبق ذكره، ص 189. 108

لظهور قيادات ناشئة، تمارس دورها في المشاركة في صنع القرارات و التدرج في تحمل المسؤولية في المستويات المتحددة للتنظيم الإداري " 109

في الأخير نقول أن عمل المدير يتأثر بهذا النمط بحيث نجد الثقة و الود المتبادل بينه و بين المرؤوسين سواء كانوا أساتذة أو مدربين أو إداريين ، كما أن العمل لا يتأثر بتركه من طرفه كما أن هذا النمط يترك آثارا إيجابية على المؤسسة الرياضية و ما تقوم به من واجبات و تحقيق الأهداف التربوية و الرياضية.

12- 3- النمط الحر المتساهل " الفوضوي " :

" هو الشخص الذي يعتمد في نمطه على التساهل ، حيث يعطي القائد لمرؤوسيه حرية كبيرة في ممارسة أعمالهم بانفراد في حل المشكلات التي تواجههم، أو السلبية في مواجهة المشكلات، و التهرب من تحمل المسؤولية و متابعة المرؤوسين " 110

حيث يركز هذا النمط على تحقيق أهداف الجماعة و كسب رضاهم على حساب تحقيق أهداف العمل و الواجبات المطلوبة، أي أنه نمط سائب فوضوي يعتبر الديمقراطية حرية مطلقة بدون ضوابط، حيث يترك السلطة في يده و لا يحاول إشراك مرؤوسيه فيه بل يحاول إعطاء مرؤوسيه و العاملين معه حرية واسعة في التفاعل مع الأحداث و مواجهة المشكلات و يتحفظ بالإشراف الصوري، و لا يرغب في متابعة العاملين معه مع إداريين و غير ذلك في المؤسسة، و لا يهتم بشأن التقويم ، و تنظيم الأدوار و الوظائف التي يقوم بها كل عامل في المؤسسة.

و هذا النوع من الأنماط يترك الأمور بلا توجيه أو رقابة، بحيث " يترك جماعة العمل تحدد الأهداف و تتخذ القرارات، حيث يتميز صاحب هذا النمط بالتسامح و السلبية و الود و ترك زمام المبادرة، و ضعف الجماعة لأن المسؤوليات غير محددة " 111

- حليم المنيري ، عصام بدوي ، مرجع سبق ذكره، ص 248. 109

- حسن إبراهيم حسان، عبد العاطي الصبياد، مرجع سبق ذكره ، ص 80. 110

- مفتي إبراهيم حماد ، مرجع سبق ذكره ، ص 71. 111

فإننا نجد أن منهجية القيادة الحرة هنا تركز عنايتها لترعى حرية الفرد العامل في أداء العمل التنظيمي.

و من أهم المميزات التي يختص بها أسلوب القيادة الحرة أن القائد في هذا النوع من الأنماط الإدارية يتبنى مبدأ غايته، و أن يمنح أكبر قدر من الحرية لمروؤوسيه في ممارسة نشاطهم و الحرية بما يتفق و مصلحة التنظيم، فالقيادة الحرة أو الطليعة تصمم و توجه السياسة العامة، و لكنها تترك عمليات التنفيذ و علاج القضايا الإدارية بيد المرؤوسين و الموظفين في التنظيم، " فالقائد الحر يفتح باب التفويض على مصراعيه في العملية الإدارية ثم يتبع أسلوب الاتصالات المباشرة لتشمل كافة أعضاء التنظيم الذين بدورهم يترك لهم حرية العمل الإداري ضمن إطار السياسة العامة التي يرسمها الإداري ".¹¹²

كما في هذا النمط القيادي نجد أن كل عضو يعمل في الهيئة يعتبر كمستشار لمديره و لا يتميز كل فرد منهم على الآخر، إذ لكل منهم حق إبداء الرأي و الدفاع عنه كما لا يحاول مدير المؤسسة أن يضبط حضور الأساتذة أو المدربين أو الموظفين و إنصرافهم مرددا دائما أن المؤسسة تسير نفسها، و أن المسؤولية و التوجيه الذاتي لا يمكن أن ينمو إلا إذا توفرت الحرية للموظفين، و غالبا ما يؤدي هذا إلى إهمال المسؤوليات، و عدم الاهتمام بالوظائف و الاعتماد على الآخرين، " بأن يفقد المدير شخصيته من حيث الأهمية و الضرورة في التنسيق و التنظيم طالما أن المدير لا يستطيع التوجيه و التحكم في مسار العمل الرياضي و التربوي داخل المؤسسة، و حينها تختلط الوظائف و تتداخل الأدوار فيما بينها ، و تحدث الفوضى الإدارية ، و دون شك تؤثر على مسار العملية التربوية الرياضية و يتضح أن نظرة القائد للطبيعة الإنسانية هي أيضا نابعة من نظرية فلسفية تترجم طبيعة - الإنسان و محددات سلوكه و تتلخص فيما يلي:

- الإنسان بطبيعته لا يحتاج إلى التوجيه.

- الإنسان حر في تأدية أعماله و واجباته.

- عصام بدوي ، حليم المنيري، مرجع سبق ذكره، ص 249.¹¹²

- الإنسان لا يحتاج إلى من يحدد مسؤولياته.

- الإنسان بطبعه حيوي و يتحمل المسؤولية.

- الإنسان يستطيع اتخاذ القرارات المناسبة.¹¹³

فالنظرة هذه تثبت اللامسؤولية للمدير، و تواكلية الانجاز و الأداء، و هذا من شأنه تضعيف مهارات المدير و الحد من فعاليته في العمل، مما يجعل المؤسسة في حالة تسبب و يسود القلق و التوتر بدرجة كبيرة في محيط المؤسسة، بحيث لا يوجد توجيه حقيقي فعال و لا رقابة تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

"و تتلخص النتائج التي يمكن الحصول عليها ، في أن أعضاء الجماعة قد أظهروا حاجة واضحة إلى اهتمام القائد في القيادة الحرة و المتساهلة و كان واضحاً أنه في نطاق القيادة الحرة تبدي شيئاً من المشاعر العدائية و مظاهر القلق " .¹¹⁴

"أما التطبيق الفعلي لمنهجية القيادة الحرة يصلح بصفة خاصة في ظروف استثنائية أو في التنظيمات و المؤسسات التي يتمتع موظفيها بمستوى عال من التعليم والكفاءات الإدارية ، فعندما تتوفر هذه النوعية الفريدة من الموظفين يستخدم التفويض الذي تمنحه لهم القيادة الحرة بصورة بناءة و مثلى تساهم في عملية الإنتاج و الخدمة المثمرة " .¹¹⁵

13- تعليق على الأنماط القيادية:

1-13- الديمقراطية:

لقد أثبتت التجارب الإدارية المتعددة أن المنهجية الديمقراطية في القيادة ، و التي يدور رحاها و يتركز حول تفهم مشاعر العاملين ، و اعتبار آرائهم ثم العمل لمعالجة قضاياهم . و إشباع رغباتهم بأفضل الأساليب القيادية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية و الخدماتية في التنظيمات الإدارية و كما يتضح أن الديمقراطية في القيادة تعني بمبدأ المشاركة في عملية إتخاذ القرارات و تعهد إلى تفويض السلطة لتنفيذ المهام الإدارية .

و تعتبر هذه المبادئ معطيات أساسية تسعى لتهيئة و إيجاد الجماعة الصادقة المتعاونة ، أما في جانب المأخذ على منهجية القيادة الديمقراطية ، فقد ينتقد البعض مبدأ

- إبراهيم محمود عبد المقصود، التنظيم و الإدارة في التربية البدنية الرياضية الفنية للطباعة و النشر، الإسكندرية 1989 ، ص 182.¹¹³

1- Mahtez,CC,and Sims A,SUPER LEADER SHIP, New York, Berkeley books,1990,p266

2- Whetten, D, Camenonk, DEUE LOPING MANAGEMENT SKILLS, New York, harper coollins publishers, 1991, p136.

المشاركة من حيث أنه يشكل مظهر ضعف يتنازل فيه القائد عن بعض مهامه القيادية لصالح مرؤوسيه تحت ضغوط معينة ، هذا و قد يعتقد فريق آخر أن المشاركة قد تصبح غاية في ذاتها و ليست وسيلة لتحقيق الديمقراطية الفعلية في القيادة الإدارية " و يرى بعض الباحثين و الكتاب في الإدارة أن أسلوب المشاركة أو الاستشارة بآراء المرؤوسين طريقة غير عملية و قليل طائلها . هذا وقد يؤدي الاهتمام الزائد في رعاية رغبات الموظفين ضررا جسيما بالمصالح الأساسية للتنظيم ، و عليه كمخرج من هذا التناقض يعتقدون أن "أفضل القادة هم أولئك الذين يراعون اهتماما معدولا بشؤون العاملين ويركزون في ذات الوقت اهتمامهم على سير العمليات الإنتاجية".¹¹⁶

13 - 2 الأوتوقراطية :

قد يبدو لأول وهلة أن الأسلوب الأوتوقراطي في القيادة ، تقشعر له الأبدان و يحمل في طياته بذور الرفض عند المرؤوسين ، و يترتب عليه آثار سلبية في العمل لمنافاته الطبائع الإنسانية لدى العاملين في التنظيم غير أن بعض الدراسات كشفت عن نتائج إيجابية لممارسة هذا الأسلوب في التطبيق العارض ، و في مواقف معينة تقتضي الضرورة أن لا مناص من اللجوء إلى تطبيقه .

" ففي خلال فترة الأزمات أو الظروف الطارئة التي قد تهدد سلامة التنظيم ، و كيانه و مصالح العاملين فيه تظهر الحاجة الملحة لممارسة الحزم و الشدة لحسم الأمور سريعا و يكون حينئذ الأسلوب الأوتوقراطي هو خير علاج ناجح لمواجهة تلك الظروف الحرجة".¹¹⁷

و يثني بعض المفكرين الإداريين على النمط الأوتوقراطي في القيادة لاعتقادهم أن القائد من هذه الفصيلة يتفانى في إنجاز المهام القيادية الخاصة به ، و يكون مدرار للخير إذا ما أتاحت له الفرص و المنافاة الإدارية المواتية، حيث يحسن إستغلالها بدراية فائقة و مقدرته على التحكم في الأمور التنظيمية كما دعت الحاجة لزيادة المعدلات في المستويات الإنتاجية ، و الخدماتية.

- مساعد هارون ، الإدارة في المجال الرياضي ، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي ، 1985 ، ص 312 .¹¹⁶

¹¹⁷ - Tonnenbaum, R, LEADERSHIP and ORGANISATION, New York, 1991, p 75.

يعتقد كل من (كار) و(كاتز) " أن تطبيق الأسلوب الأوتوقراطي في الإدارة يؤدي إلى إنخفاض الروح المعنوية للعاملين في التنظيم، و بالتالي يتولد عن نشوء مثل هذه الحالة مضاعفة في تدهور معدلات الإنتاج، و عرقلة سير العمليات الإدارية " ¹¹⁸، فالعاملين في ظل النظام الأوتوقراطي تتولد عندهم مشاعر السخط و التذمر من العمل، و فقد روح التعاون فيما بينهم، يصاحبها عدم الولاء للقائد و يحذو بالكثيرين منهم إلى التغيب عن العمل أو تركه كلية، مما يؤدي إلى نقص حاد في الكفاءات الإدارية.

إن مثل هذا الوضع المتأزم يترك آثار سلبية يصعب إصلاحها وتصبح مخاطرها جدية على سير العمل في كافة المستويات التنظيمية .

يتضح من تحليل مزايا الأسلوب الأوتوقراطي في القيادة أنه كان أكثر ملائمة للإدارة في العهود الماضية ، حيث أن التنظيمات قديما لم يكونوا على درجة عالية من المستوى العلمي و التقدم التكنولوجي " عكس الحال في عصرنا الحاضر , فإن القيادة الأوتوقراطية يصعب تطبيقها في إدارة التنظيمات الحديث الضخمة , ذات الطبيعة التقنية و الإنسانية المعقدة .

هذا وإن جاز صلاح ممارسة الأوتوقراطية مؤقتا في مواقف معينة , لكن لم يعد يستصاغ العمل بها في ظل الإدارات الحديثة.

- عبد الحميد شرف، التنظيم و الإدارة في التربية الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1997، ص 192. ¹¹⁸

خلاصة:

يتضح من خلال هذا الفصل أن للقيادة دورا هاما في الإدارة، يبرز من خلال مسؤولياتها في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية الرياضية وهذا ما أثبتته بعض الأساليب القيادية في المجال الرياضي ونظرياته.

ابتداء من النظرية الوظيفية ثم الموقفية التي تركزت مجهودات أنصارها حول تحليل عناصر الموقف، كعامل هام يؤثر في تحديد خصائص القيادة إلى النظرية الخصائصية أو السماتية، التي تركزت مجهودات أنصارها حول مجموعة من السمات والقدرات و المهارات المشتركة للقيادة الناجحة، إلى النظريات الإلهامية والتبادلية والتحويلية ثم نظرية المبادئ، إلى النظرية التفاعلية التي حاولت التوفيق بين النظريات السابقة، ومن خلال النظر إلى القيادة على أنها تفاعل اجتماعي، وأن متطلبات القيادة الناجحة نابعة من خلال التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف الكلي وخاصة المجموعة العاملة.

حيث يعتبر القائد بصفة خاصة أهم عناصر القيادة في المؤسسة التربوية الرياضية وهو شخصية تتولى التنظيم والقيادة والتوجيه، والإرشاد والمراقبة للعملية التربوية الرياضية.

الفصل الرابع:

الرّضا الوظيفي في المؤسسات الرياضية

تمهيد:

لقد إهتم العديد من الباحثين و العلماء بموضوع الرضا الوظيفي و لقد حضي هذا الأخير بالكثير من البحوثات و الدراسات و خاصة في العقود الأربعة الأخيرة، حيث حاولوا تسليط الضوء على مختلف محدداته و مؤشراتته، و من هنا يمكن القول أنه من المواضيع الهامة و الذي يصعب الحديث عنه بصورة مدققة ، و محددة و ذلك لكونه عملية وجدانية داخلية قد ترتبط بمشاعر تقنية يحس بها الفرد، لهذا يصعب تحديد درجة رضا كل فرد عن الآخر.

و لقد جاء هذا الفصل محاولة للخوض في غمار هذا الموضوع ألا و هو الرضا الوظيفي و ذلك بتحديد مفهومه، و عناصره الأساسية و النظريات التي تناولته.

1- مفهوم الرضا الوظيفي:

نستطيع إعتبار الرضا الوظيفي من المفاهيم الهامة التي تسعى الكثير من الدراسات و البحوثات إلى الخوض في حيثياته و التطلع إلى معرفة الكثير عنه، و تحديده تحديدا دقيقا لكونه يمدنا بالأساس اللازم لفهم السلوك المحفز للعمل، و نلاحظ أيضا أن مفاهيمه عديدة وذلك راجع إلى إختلاف وجهات نظر الدارسين في هذا الموضوع.

ف نجد أن الباحثان (حسن عادل و صقر عاشور) اعتبر الرضا حالة شعورية داخلية حيث يعرفه (حسن عادل) على أنه " شعور يشعر به الفرد في قرارات نفسه وان كان قد يصعب فصله، كما أن درجة الرضا عن العمل قد تختلف من فرد لآخر، بل لنفس

الفرد قد تختلف من وقت لآخر حسب الظروف التي يعمل فيها داخل المؤسسة أو ظروف حياته الخاصة¹¹⁹.

أما (صقر عاشور) فقد عرفه على أنه : " مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً و هذه المشاعر قد تكون سلبية و إيجابية و هي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد انه يحقق من عمله¹²⁰ .

فالفكرة الأساسية التي ذكرت في تعريف " حسن عادل " هي أن الرضا عن العمل يرجع إلى التباين بين المميزات النفسية و الاجتماعية الخاصة بكل عامل، كما تتغير درجة الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد نفسه بمجرد إحداث أي تغيير في محيط عمله و في حياته الخاصة.

و من تعريف (صقر عاشور) نستخلص أن الرضا الوظيفي هو حالة نفسية ناتجة عن تجمع مجموعة مشاعر وجدانية ناتجة عن الإشباع التي تحققها العناصر المختلفة للعمل، و التي تجعله يشعر بالرضا و السعادة في أداء عمله و لكن درجة الرضا و السعادة هذه تختلف من فرد لآخر و ذلك باختلاف درجة الإشباع المحققة و كذا الفروق الفردية كالذكاء و الخبرة.

كما يعرفه الباحث (دافيس DAVIS) على أن الرضا هو " ظاهرة داخلية ضمن عمل المعني بالأمر، و هو كنتيجة التكيف مع العمل من حيث أن الرضا يعمل على التأثير بالقرارات المتخذة من طرف العمال " ¹²¹.

فنستخلص من رأي هذا الباحث حسب تعريفه هذا بأن الرضا مرتبط بدرجة تكيف الفرد مع عمله، و طريقة أدائه، فإن كان نوع العمل المنجز متناسب مع قدرات الفرد و ميوله المختلفة كان مصدراً للرضا و السعادة.

¹¹⁹ - حسن عادل ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الحكمة للطباعة و النشر، بيروت، 1969 ، ص 174.

¹²⁰ - أحمد صقر عاشور ، إدارة القوة العاملة ، دار النهضة العربية للنشر، طبعة رقم 02 ، القاهرة ، 1979 ، ص 152.

¹²¹ - Aubert NICOLE, DIRIGER et MOTIVER, Secrets et Pratique, Edition Organisation, Paris, 1996, p97

و إذا تطرقنا بشكل دقيق في هذا التعريف نجد أن الباحث (دافيس DAVIS) قد أولى اهتماما كبيرا للعوامل الداخلية للعمل، و هي تكييف قدرات و استعدادات العامل مع نوع المهنة التي يؤديها متناسيا العوامل الخارجية التي لا تقل أهمية من الأولى و التي تتمثل في الخدمات المختلفة التي تقدم للعامل.

أما الباحث (مورس MORSE) يركز تعريفه للرضا على طموح الفرد حيث يرى أن : " الرضا وحدة متكونة من مستوى طموح الفرد و المقدار العائد من البيئة و هو نتيجة تحقيق أعلى مستوى للرضا عندما يكون هذان العاملان في إتجاه واحد و إن عدم الرضا يظهر عندما يكون العائد من البيئة أقل بكثير من مستوى حاجة الفرد "122.

و يعني من هذا التعريف أن الوصول إلى الرضا يكون و يتحقق عندما يحصل العامل على ما يتمناه و ينتظره من خلال العمل، لكن مصداقية هذه الفكرة نسبية ما دام الفرد يسعى باستمرار لكسب المزيد، فكلما أشبعت له رغبة أو حاجة قل التوتر و تحولت اهتماماته إلى طلب إشباع حاجات أخرى غير مشبعة و هكذا دواليك.

نلاحظ من تعريفات (دافيس و مورس) أنهم قد ركزوا على الجانب الخاص في تعريفاتهم للرضا على عكس الباحث (سكوت SCOTT) الذي قدم تعريفا شمل، حيث يرى أن " الرضا الوظيفي يشمل الرضا الإجمالي عن العمل و الرضا عن مختلف جوانب بنية عمل الفرد، كمشرفه و زملائه و المؤسسة التي يعمل فيها و ظروف عمله و ساعات عمله و أجره و نوع العمل الذي يشغله، كما يشمل إشباع حاجاته و تحقيق أوجه طموحاته و توقعاته و يشمل إتفاق ميوله المهني معظم الناس الناجحين الذين يعملون في مهنته " 123.

إن تعريف (سكوت) أكثر سعة، حيث أنه يمس جوانب عديدة تساعد كلها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العامل، فهو يشمل الجوانب البيئية للعمل كالإشراف كما يشمل الجوانب الشخصية كإشباع الحاجات و تحقيق الطموحات.

و على هذا الأساس و كل هذه المفاهيم فإن مفهوم الرضا الوظيفي مفهوم واسع تتداخل فيه عدة فروع و عناصر جزئية تتفاعل فيما بينها لتؤثر بصفة إيجابية أو سلبية على درجة الرضا العام، وبعبارة أخرى فإنّ الرّضا الوظيفي يعتبر محصلة للعوامل الفرعية التي تتمثل في مشاعر العامل إتجاه مختلف جوانب العمل الذي يشغله.

2- عناصر الرضا الوظيفي:

" يمكننا أن نعتبر الرضا الوظيفي عاملا أو متغيرا يمثل محصلة مختلف المشاعر التي تكون إتجاه عامله " ¹²⁴ ، و كما لهذا المفهوم من أهمية فقد لقي اهتمامات كثيرة من طرف الباحثين و الدارسين، و على كل فإن الرضا يبقى من الميادين الأساسية في ميدان علم النفس و السلوك التنظيمي، رغم أنه مفهوم قد يختلف تعريفه من باحث إلى آخر و ذلك حسب مؤشرات و عوامل معينة يتأثر فيها متغير الرضا، و يكاد يكون هناك اتفاق في الرأي بين هؤلاء الدارسين على اعتبار العشر عناصر التالية من أهم العوامل التي تشجع على البقاء في عملهم و الرضا عنه و ذلك حسب هذا الترتيب: الأجر و ملحقاته، نوع العمل، فرص الترقية و التقدم، شروط العمل الجيد، زمالة طيبة بين العمال و الرؤساء ، رقابة جيدة ، إعتراف بأهمية الفرد، الاهتمام بالعمل، عمل مقبول، ساعات عمل مقبولة، الاهتمام بالمزايا العينية.

لذا يمكننا أن نختار مجموعة من العوامل و التي نراها أكثر أهمية بالنسبة للرضا الوظيفي، و ذلك إستنادا لدرجة إهتمام الباحثين بها لدراستهم حول الرضا و هذه العوامل

- عبد الرحمن عيسوي، الكفاءة الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، 1996 ، ص 48. ¹²⁴

هي: 1- الإشراف و القيادة، 2- الأجر، 3- الترقية، 4- محتوى و أهمية العمل
5- جماعة العمل، 6- القيمة الاجتماعية للعمل، 7- الظروف المادية.

2-1- الإشراف و القيادة:

إن نمط القيادة يلعب دورا هاما في رضا العامل عن عمله، فغالبا ما يشتكى المعلم من إحجاف مرؤوسيه و تدخلهم في الشؤون المتعلقة بتخصصاته ، و هذا ما يجعله في حالة من القلق و التوتر المستمرين و يذهب البعض منهم إلى حد تغيير عمله أو اللجوء إلى المعارضة الداخلية عن طريق عدم الامتثال التام لأوامره و تعليمات مسؤولية المدير ، و يتأثر رضا الأستاذ عن عمله بشخصية المدير أو رئيس القسم و نمط القيادة الذي يمارسه في القيام بمهمته، حيث يلعب دورا أساسيا في تحفيز الأساتذة و باقي العاملين و الرفع من معنوياتهم ، كما أنه يزيد في ربط العلاقات الموجودة بين الأساتذة و في هذا الصدد يقول الدكتور (عبد الرحمان عيسوي) : " إن المشرف قد يكون موضعاً لحب العمال و تعاطفهم كما قد يكون هدفاً للعداوة " ¹²⁵.

لذا نجد أن للنمط القيادي الممارس من المشرفين أهمية كبيرة في تحديد درجة رضا الأستاذ عن عمله، فعندما يخضع هذا الأخير لنمط قيادي ديمقراطي يسمح له بمجال واسع من الحرية و المسؤولية و المشاركة في اتخاذ القرارات و الإسهام في نشاطات المؤسسة فإن هذا يساعده على إشباع قدر كبير من الحاجات و الدوافع ، و هذا ما يؤدي إلى بناء علاقات إنسانية سليمة مبنية على الثقة المتبادلة بين الأساتذة و المدير أو رئيس القسم و بالتالي يستغني هذا الأخير عن فرض الرقابة على الأساتذة، و يؤدي إلى نمو روح الانضباط الذاتي مما يجعل الأساتذة يؤدون مهامهم عن رضا و ارتياح و دون رقابة.

و كانت الدراسات التي بينت أثر النمط الديمقراطي على الرضا الوظيفي للعامل بصفة عامة عديدة و منها ما قام به الباحث (ليفين)، و زملائه بدراسة في هذا المضمون و كانت نتائجه كالتالي: " هناك علاقة تفاهم و صداقة بين القائد الديمقراطي

و مرؤوسيه، بينما كانت علاقتهم بالقائد الاستبدادي علاقة خضوع، كما أن التكافؤ و التآخي أكثر ظهوراً في المجموعة التي يشرف عليها القائد الديمقراطي " 126.

كما أظهرت دراسة أجريت في جامعة (ميشيجان)، أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محور الاهتمام و ذلك ببنميته لعلاقات المساندة الشخصية بينه و بينهم و اهتمامه الشخصي بهم و تفهمه وسعة صدره عند حدود الأخطاء من جانبهم، يكسب ولاء مرؤوسيه له، و يحقق رضاهم عن عملهم.

لقد كانت الدراسات التي أجريت في جامعة (أوهايو) متفقة مع باقي الدراسات الأخرى، حيث بينت نتائجها هي الأخرى " أن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه و الذي يقيم علاقات معهم على أساس الصداقة و الثقة و الاحترام المتبادل و المودة، يحقق رضا عالياً بين المرؤوسين، غير المشرف الذي يفتقد لتلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه" 127.

و هناك أيضاً الدراسة التي قام بها (إيكير 1979 EKER) 128 و التي استهدفت معرفة العلاقة بين سلوك المدير القيادي و بين رضا المعلمين و التي طبق فيها مقياس يتكوّن من بعدين للتعرف على السلوك القيادي لمدير المدرسة، أحدهما يبين مدى اهتمام القائد بإنشاء بيئة تنظيمية للعمل و البعد الثاني يبين مدى إهتمام القائد باحترام العاملين معه و بينت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن السلوك القيادي للمدير الذي يهتم باحترام العاملين يعطي مؤشراً للتنبؤ برضا العاملين أكثر من السلوك الذي يهتم بإنشاء بيئة تنظيمية للعمل.

و في دراسة قام بها كل من (محمد حسنين الطائع و محمود عطا حسين) 129 بأحد المؤسسات التربوية في السعودية، التي استهدفت الكشف عن علاقة الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي للأستاذ و بعض المتغيرات الأخرى، و اختبر الباحثان أسئلة الدراسة من خلال إستبيان طبق على عينة الدراسة و التي بلغ عددها 234 أستاذ، و كشفت الدراسة

126 - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره ، ص 147 - 148.

127 - عبد الرحمان عيسوي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

128 - أحمد إبراهيم أحمد، الجوانب السلوكية للإدارة المدرسية، مرجع سبق ذكره ص 135.

129 - نفس المرجع، ص 136.

أن هناك علاقة بين الرضا و أنواع القيادات التربوية، و تبين أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادات تأثيرا على الرضا الوظيفي في مهنة التدريس ، و من خلال نتائج هذه الدراسات تبين أن هذا النمط يؤدي إلى إشباع الحاجات الشعورية و اللاشعورية للأستاذ كما ينمي في نفوسهم الاهتمام بمهنتهم و الإقبال عليها، و إن تحقق فإنه يعكس الرضا

و لكن إذا خضع الأستاذ إلى النمط القيادي الأوتوقراطي من طرف المدير و الذي يتخذ من سلطته الرسمية أداة تحكم و ضغط على مرؤوسيه و إجبارهم على أداء العمل ، فإن هذا الجو السائد الناتج عن هذا النمط غالبا ما يكون مشحوبا بالتوتر و القلق و عدم الثقة بين العاملين وقائدهم و عدم الشعور بالرضا على المواقف التي يتخذها المدير وتكون مشاركتهم في النشاطات والأعمال خوفا من العقوبة فقط و تكثر غياباتهم تعبيرا منهم عن عدم رضاهم و عدم مساندتهم لهذا الأسلوب القيادي المتبع، و تقل دافعيتهم تجاه مهنتهم فيصبح عملهم روتينيا مملا تنعدم فيه روح الابتكار و التجديد، و هذا ما أشارت إليه الدراسات السابقة الذكر و التي أظهرت أن القائد الاستبدادي كانت علاقة مرؤوسيه به علاقة خضوع و هذا ما وصلت إليه الدراسة السابقة الذكر لـ : (ليفين وزملائه و أوهايو) ، أما إذا كان المدير يتبع في قيادته نمطا ترسليا و ذلك بإعطاء مرؤوسيه و العاملين معه حرية واسعة و التفاعل مع الأحداث، و مواجهة المشاكل ويحتفظ بالإشراف الشفوي و الصوري فقط و لا يرغب في متابعة العاملين معه، فإن هذا يؤثر سلبا على الجو السائد في المؤسسة، مما قد تنجر عنه نتائج غير مرغوب فيها و من بينها " إهمال المسؤوليات و عدم الاهتمام بالوظائف والاعتماد على الآخرين، و حينها تختلط الوظائف و تتداخل الأدوار فيما بينها و تعم الفوضى الإدارية، مما يترتب على هذا سخط الأستاذ و استنكاره لهذه الوضعية المتسببة و يدفع به الشعور باللامبالاة من طرف المسؤولين و التي تنعكس بدورها على مردوده و كفاءته في مزاولة مهامه تعبيرا منه عن عدم رضاه.

و نستخلص من عرضنا هذا للأنماط الثلاثة و علاقتها برضا الأستاذ إلى أن نمط القيادة يعتبر من بين العناصر الأساسية في تحقيق الرضا الوظيفي للأستاذ، و لكن ليس باستطاعتنا أن نجزم بأنه العنصر الوحيد و الأساسي الذي يتعلق بالرضا الوظيفي، بل

هناك عناصر أخرى التي سنتطرق إليها حول الله كالأجر و الترقية و الزمالة الحسنة ... الخ ، و التي تتداخل فيما بينها لتؤثر بصفة إيجابية أو سلبية على درجة الرضا العام.

2-2- الأجر:

الأجر هو مقابل ما يقوم به العامل أو الموظف، أو هو ما يتحصل عليه الفرد عند قيامه أو بذله للمجهود المراد منه القيام به، بغض النظر عن مكوناته، و الأجر من بين العوامل التي تشد الموظف لعمله أو تجعله يغادر إلى غيره من الأعمال، خصوصا إذا علمنا أنه مرتبط بإشباع حاجات أساسية للعامل و هو يتأثر بالمستوى الاقتصادي للبلاد لذا كثيرا ما يكون مصدرا للنزاعات العمالية، و لهذا فإن شعور الأستاذ بعدم قدرته على تلبية الحاجات الأساسية لعائلته يؤدي به إلى القلق و عدم الارتياح، و بالتالي ينخفض مردوده و يؤثر على رضاه، و هذا ما جاءت به و أكدته الدراسات التي أجريت في المجتمعات الرأسمالية المتقدمة كالتي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية من طرف مجموعة من الباحثين من بينهم (تومسون THOMSON 1939 ، ميلار MILLARE 1941) كما أجريت كذلك دراسات في مصانع انجليزية من طرف الباحثين (ماريوث MARRIOTH و دنيرلي DENERLEYE 1959) ،" التي تشير إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل و الرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا و العكس صحيح " ¹³⁰.

2-3- الترقية:

قد يكون من الضروري أن يشعر العامل و أن يكون بحاجة إلى التطور و الرقي في وظيفته، و يأمل دائما أن يكون في مستوى أعلى و أفضل من المستوى الذي كان فيه و يمكن أن يعبر عن طموحه هذا بحبه للتدرج و الترقية في السلم الوظيفي، و هذا لمواجهة الشعور بعدم الملل الذي يراوده من حين لآخر، و نتيجة الخوف مما سيحدث له في المستقبل المجهول و قد تصبح المهمة التي يزاولها الفرد مصدر رضاه إذا ما كانت تفتح أمامه مجالا للتقدم فيه ، و إبراز قدراته المهنية أكثر فأكثر ، لأن إمكانية الترقية تعيد

- أحمد صقر عاشور ، إدارة القوة العاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص 156. ¹³⁰

تقييم العامل لعمله، فيشعر بتقلص التباعد الاجتماعي في العمل، و لذا كثيرا من الموظفين حريصين على الترقية أو بلوغ مسؤوليات عالية، فيحققون نجاحات عالية في حياتهم و هذا ما يزيدهم ثقة بالنفس، و الترقية عنصرا يهتم به الجميع، إذ يسعى لها كل عامل حسب تخصصه من الأستاذ الذي يريد أن يكون مهندسا ... الخ.

و ما يؤكد أهمية هذا الجانب و هذا العنصر الأساسي في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل أو الأستاذ هي نتائج الدراسات التي قام بها (فروم 1964 VROOM) "عن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها، و حصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له رضا أكبر " ¹³¹.

2-4- محتوى و أهمية العمل:

تلعب طبيعة و تكوين المهام التي يؤديها الموظف في وظيفته دورا هاما في التأثير على رضاه عن عمله، بالرغم من أن الدراسات التي اهتمت بهذا الموضوع " أثر محتوى و أهمية العمل عن الرضا " تعتبر حديثة النشأة نسبيا، فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل طبيعة العمل أو الأنشطة ، و المسؤولية التي يحتويها هذا العمل، و فرص الانجاز التي يوفرها و أيضا الاعتراف و التقدير من طرف الآخرين على أداء الموظف لوظيفته و نستطيع تلخيص هذه المتغيرات في ما يلي:

أ- قدرات الموظف المستخدمة:

كلما تصور العامل أن الوظيفة التي هو في صدد القيام بها يستخدم فيه قدراته كلما زاد رضاه عن العمل، كما أن استخدام الموظف لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات حسب ما هو محدد في " هرم ماسلو " للحاجات.

ب- درجة تنوع مهام الموظف:

نستطيع القول أنه كلما كانت درجة تنوع مهام الأستاذ أو الموظف عالية، يعني قلة تكرارها ، كلما زاد الرضا عن العمل و العكس بالعكس، فكلما كان العمل روتينيا تنقص حرية الأستاذ أو الموظف و أحس بالملل و قل رضاه عن العمل.

ج- درجة التحكم الذاتي للفرد:

إذا زادت حرية الموظف في إختيار طرق أدائه لوظيفته، و إختيار المقاييس التي يؤدي بها هذا العمل كلما زاد رضاه عن وظيفته و عمله المنجز.

2-5- الجماعة داخل المؤسسة " جماعة العمل ":

يستطيع الفرد إشباع العديد من حاجاته بين جماعته، داخل المؤسسة، و ذلك كأن يستمد قوته و طاقته الهائلة و يشعر بالأمن و الانتماء و الراحة و الاطمئنان، فكلما كانت العلاقة بين أفراد الجماعة تقوم على أساس التعاون و التفاعل فيما بينهم و غيرها من المؤشرات التي تزيد من التماسك ، يكون شعور الفرد بالأمن و يظطر به إلى رفع مردوده و التقليل من الغياب، لأنه يرى في ذلك إشباعا لحاجاته و دوافعه التي لا يستطيع أن يشبعها بمفرده و ذلك بناءا على طبيعة العمل الذي يقوم به، و الذي يتطلب تكامل و تضافر مجموعة من الجهود من أجل تحقيق الهدف المشترك فعندما يجد العامل العلاقات متوترة بين أفراد الجماعة فإن ذلك يؤثر على حالته النفسية، و يسبب له نفورا من المحيط العملي و بالتالي يعود ذلك سلبا على الرضا الوظيفي.

2-6- القيمة الاجتماعية للعمل:

هناك عنصر آخر من العناصر الأساسية التي قد تأثر في الرضا الوظيفي و التي تتمثل في القيمة الاجتماعية للعمل أو الوظيفة، و ذلك بغض النظر عن الأجر أو الامتيازات المادية التي يحصل عليها، فقد نجد وظائف ذات أجر قليل لكنها مفضلة من طرف القائم بها لكونها تحمل قيمة إجتماعية لا بأس بها، بينما قد توجد وظائف أخرى عكس الأخرى أو نقص قيمتها الاجتماعية، فالموظف يسعى دائما لأن يكون مثالا يحتذى به و إلى تحقيق الحاجة إلى الاحترام، و البحث عن المودة و التفضيل أو التبجيل

والإكرام و المكانة الاجتماعية المرموقة و هذا ما يجلب له إشباعا نفسيا إلى جانب ذلك الإشباع المادي ، مما يدفع إلى حب عمله أثناء قيامه بالمهمة المسندة إليه و هذا ما نجده في الدراسة التي قام بها (كورمان KORMAN) الذي توصل فيها إلى أن "المكانة التي تحصل عليها الفرد تعمل على تعديل العلاقة بين الفرد و النجاح في المهام و الجاذبية أو التفوق في المهمة ويعني الرضا عن المهمة " ¹³².

و نلاحظ ذلك في إستمرارية الموظف في أداء عمله، و ذلك من أجل الإحساس بأنه مرغوب فيه و لو كان ذلك على حساب المنافع المادية لأن المكافآت الاجتماعية التي يحصل عليها كالتقدير و الاحترام و الإعجاب من طرف رؤسائه أو حتى زملائه، قد تعوضه عما ينقص من الحوافز المادية، و هذا ما جاء به (براون) في تفسيره لهذه الظاهرة " إن العمل أحيانا يصبح طريقا إلى تأمين حاجات الأنا " ¹³³.

2-7- ظروف العمل المادية:

نجد أن من بين العناصر الهامة التي قد تؤثر على درجة تقبل الفرد لبيئة عمله عنصر الظروف المادية للوظيفة، و بالتالي تنعكس على رضاه عن العمل، فالموظف الذي يشتغل في أماكن ليست مهيأة لأداء وظيفته على أحسن ما يرام، كالأماكن الغير نظيفة و ذات المناخ المتغير، و الضوضاء الحادة و غيرها من العناصر، يختلف عن الذي يشتغل في أماكن مرتفعة ، و نجد أن الظروف المادية تساعد على سرعة الأداء و جودته و تقلل من التعب والملل ونلاحظ ذلك في إنخفاض نسبة الغيابات وهجرة العمال و نفورهم من العمل، و مجمل هذه الظروف تتمثل في الإضاءة ، الحرارة ، التهوية الرطوبة، النظافة، و إلى غير ذلك من الظروف التي تزيد من نسبة رضا العامل عن وظيفته.

3- نظريات الرضا الوظيفي:

هناك العديد من النظريات التي تطرقت إلى الرضا الوظيفي و التي إعتمدت مجمل دراساتها على الكثير من النماذج و الرؤى التي حاولت تفسير الرضا، و وضعت أساسا

- أحمد ابراهيم أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص137. ¹³²

- نفس المرجع، ص138. ¹³³

لقياسه ، و في فصلنا هذا سنحاول التوجه و عرض بعض النظريات المعروفة و الأساسية التي تناولت موضوع الرضا لدى العامل.

3-1- نظرية الدافعية:

لقد قام (هيرزبيرج HERZBZRG) 1957 إلى الدراسة التي قام بها في مركز الخدمات النفسية بـ - بيسترك - ، و ذلك عن طريق العديد من المناقشات و المقابلات المكثفة مع المهندسين حيث توصل في دراسته هذه إلى أن الدافعية و الرضا يرتكزان على إشباع تحقيق الذات و الانجاز العلمي، و يرتبطان بعوامل صحية، و أشار إلى أن عدم الرضا عن بيئة العمل مرتبط بالعمل نفسه لأنه يلبي حاجات الفرد في تحقيق ذاته و لا يمكن للظروف المحيطة بالعمل أن تعطيه الرضا اللازم و الأساسي لأنها لا تملك القدرة على ذلك.

3-2- نظرية التوقع الأساسي:

تحمل هذه النظرية في صميمها على أن الرضا يتعلق و يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى تصور العامل لنتيجة عمله، فإذا تحقق تصوره للنتيجة كان هناك رضا، و العكس صحيح فوجدنا أن هذه النظرية تعتمد على افتراضين:

- الفرد يحدد قيمة النتائج المتوقعة لكل عمل، و بالتالي يفضل بعض النتائج على الأخرى.

- تفسير السلوك إذا ما كان موجها نحو هدف يتناسب مع قدراته و جهوده لتحقيق النتيجة المفضلة لديه، أي أن العامل عندما يقوم بعمل يتصور الهدف الذي يسعى لتحقيقه و حتى الجهود التي يبذلها لكي يصل إلى النتيجة المحببة.

و نستخلص من هذان الافتراضان أن الأستاذ أو الموظف يكون له رضا كبير تجاه عمله إذا ما توفرت هذه الفرضيات ، لأن التوقع السلبي أو الايجابي يساعد على التكافؤ و كذا تكيف الفرد مع موقف ما، و بالتالي يكون هناك توجه فعال نحو نتائج معينة تساعد أو تزيد من قابلية الفرد.

3-3- نظرية تسلسل الحاجات لـ (ماسلو MASLOW)¹³⁴

أعطيت هذه النظرية إسم (ماسلو) و ذلك نظرا للعالم ماسلو و هي أساسا نابعة عن الحاجات البشرية التي تدفع الفرد للقيام ببعض السلوكيات المعينة، فقد قام (ماسلو) بتقسيم هذه الحاجات إلى خمسة أقسام أساسية:

- أ- حاجات إجتماعية كالانتماء و تبادل الصداقات ... الخ.
- ب- حاجات عضوية فيزيولوجية كالنوم و الأكل و الراحة ... الخ.
- ج- حاجات تحقيق الذات كالابتكار و الإبداع ... الخ.
- د- حاجات أمنية كالاستقرار و الأمان و الراحة... الخ.
- هـ- حاجات التقدير و المكانة كالثقة بالنفس و الانجاز ... الخ.

لقد جاء تقسيم (ماسلو) هذا في نظريته هذه و التي ركز فيها على إبراز الحاجات المختلفة لتلبية رضا الموظف نوعا ما متشابكة مع بعضها البعض ، لأننا لا يمكننا أن نلبي هذه الحاجات إلى درجة الإشباع و بالتالي يكون الرضا نسبي و ذلك لمدى إرتباطه و تقييده بتلبية الحاجات البشرية المستمدة من طبيعة الإنسان.

3-4- نظرية التعاون:¹³⁵

جاءت هذه النظرية و التي تنسب إلى (لاولر LAWLER) بما ينتظره العامل عن تحقيقه لعمل ما، و تتحدد درجة رضا الفرد عن عمله بالفارق بين أجره و ما يجب أن يحصل عليه في نظره، فإذا كان توقع العامل يتعارض مع أجره فلا يكون هناك رضا عن العمل و ما نستخلصه من هذه النظرية أنها تناولت الرضا من كل جوانبه أي الفرد وقدراته، ميولاته ، تصوره للرضا و الظروف التي تحيط به و الأشخاص الذين يعيشون معه و حتى يحدث الرضا الوظيفي فلا بد من تضافر جميع هذه الجوانب مع بعضها البعض.

3-5- نظرية الإنصاف و المساواة:¹³⁶

¹³⁴ - عبد الرحمن عيسوي، الكفاءة الإدارية ، مرجع سبق ذكره، ص 43 - 44.

¹³⁵ - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر، 1992 ، ص 133.

تتظر هذه النظرية إلى الرضا من جانب مهم و هو التنظيم في المؤسسة، الذي تناولت فيه الرضا عن الإشراف و زملاء العمل، و كذلك الرضا عن الترقية ، فهي تشير إلى أن الرضا عن العمل متوقف على مدى الجهد المبذول من طرف العامل و معاملة المؤسسة له ضمن الإطار الإداري، حيث أن الموظف يقارن بين المعاملة التي يتلقاها هو نفسه، و المعاملة التي يتلقاها زملائه في العمل الذين لهم نفس المؤهلات و الكفاءات الوظيفية و على أساسها حددت درجة رضا العامل عن وظيفته، و تركز هذه النظرية على تأثير الجماعة على الفرد، و تنصح المشرفين بالاهتمام بالعمليات الاجتماعية في المؤسسة و إتباع أساليب حسنة في التعامل مع العاملين و التي تتميز بالمساواة و العدالة و الإنصاف و خاصة الإنصاف المادي مقارنة بالإنصاف في واجبات العمل و فرص الترقية و التقدير المعنوي.

4- قياس الرضا عن العمل:

لا تختلف مقاييس الرضا عن مقاييس الاتجاهات، ذلك لأن الرضا نفسه عبارة عن إتجاه يمكن تعريفه بأنه إحساس و إعتقاد، و المعروف أن مقاييس الاتجاهات تقيس إحساس الأفراد و إعتقاداتهم بخصوص موضوع ما يبدو واضحاً، بأن للعاطفة دوراً كبيراً في تحديد إتجاه الرضا عن العمل و ذلك لأن حالة الرضا أو السخط فيها عدة متغيرات ذاتية و موضوعية.

يستعمل الباحثون عدة تقنيات لقياس الرضا، و أولى هذه التقنيات و أبسطها القياس الاسمي و هو أبسط مستويات القياس و ذلك كأن يسأل الباحث العمال عدة أسئلة تتعلق برضاهم عن العمل و الأجر و ظروف العمل و نوعية الإشراف و نمط القيادة و لا تتطلب هذه الأسئلة إلا الإجابة " بنعم أو لا " .

و من التقنيات الأخرى المستعملة تقنية أسكود التي تعتمد على الدلالة اللغوية و يعتبر (ليكرت) من أشهر من وضع مقاييس الاتجاهات في سنة 1932، نشر ليكرت

موضوعا تحت عنوان - تقنية لقياس الاتجاهات - و ذلك في مجلة - أرشيف علم النفس - إقترح فيه أسلوبا جديدا يعتمد على مقياس الفئات المتساوية يعتمد هذا الأسلوب عند قياس أي إتجاه نحو موضوع ما و ذلك بوضع عبارات نصف الاتجاه نحو الموضوع المراد دراسته و تتبع كل عبارة بخمسة آراء و هي:

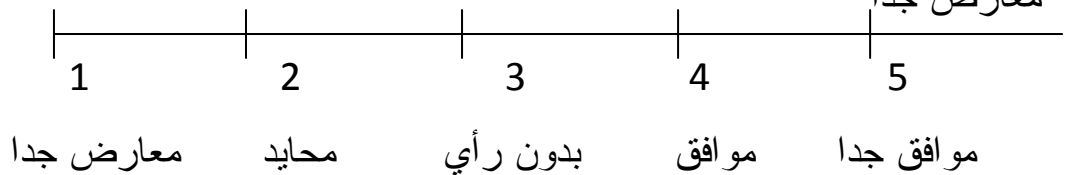
1- موافق جدا

2- موافق

3- بدون رأي

4- معارض

5- معارض جدا



(محايد)

و لا يخفى بأن قياس الاتجاه لا يتم بواسطة عبارة واحدة بل يعتمد الباحثون لبناء المقياس وفق منهجية معينة، يراعى فيها ما يسمى بتحليل القرارات أو البنود بحيث يختار الباحث العبارات (الفقرات) التي تعطي الإجابات المتميزة، و يستبعد الفقرات الغير مميزة كما يعتمد الباحث على دراسة مدى ثبات و صدق مقياسه و ذلك بتقنيات معروفة في مختلف كتب الإحصاء و المنهجية و المهم أن يحتوي المقياس المصمم وفق تقنيات ليكرت على عبارات صممت بصيغة الإيجاب و عبارات أخرى مصممة بصيغة السلب بحيث تكون العبارات متوازنة نوعا ما.

و يحسب الاتجاه بجمع كل النقاط في مختلف الآراء التي يعطيها الشخص (المفحوص) لمجموع العبارات التي تقيس الاتجاه، و لإجراء هذا الحساب ينبغي أن يميز الباحث بين النقاط العالية التي قد تدل على الاتجاه الايجابي و النقاط العالية أيضا التي قد تدل على إتجاه سلبي، و ذلك راجع إلى صيغة العبارات الموجبة و السالبة التي تقيس الاتجاه.

إن إستعمال مقياس ليكرت يتطلب إتباع الخطوات التالية:

1- بناء مقياس ما يحتوي على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة الإيجاب و بعضها الآخر بصيغة السلب، بحيث تتبع كل عبارة بخمس " آراء " متراوحة بين الموافقة القوية و المعارضة الشديدة.

2- إختيار عينة لإجراء البحث و جمع الإجابات المختلفة.

3- جمع كل النقاط لمجموع العبارات و الأفراد المكونين للعينة.

4- فحص إنسجام نسق الإجابة لكل عبارة و مقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها.

5- إستبعاد العبارات غير المنسجمة مع مجموع العبارات الأخرى.

6- تحديد العبارات النهائية للمقياس و إعادة حساب مجموع النقاط التي يحصل عليها أفراد العينة بعد إستبقاء العبارات غير الملائمة.

و للقيام بمهمة إختيار العبارات الملائمة و المنسجمة ينبغي للباحث أن يكون ملما بتقنية تحليل الفقرات و بحساب ثبات و صدق الاختيارات و بشروط القياس بصفة عامة (لين 1976).

إن قياس الرضى ليس بالأمر الهين خاصة عندما يتعلق الأمر بقياس رضا جماعة من العمال إذ قد تلعب الفروق الفردية دورا أساسيا في تحديد الإجابة الجماعية مما لا يمكن وضع البرامج الضرورية لمعالجة عدم الرضا الذي قد يعاني منه بعض الأفراد لأسباب مختلفة و ذلك لأن الاتجاه العام قد يكون إيجابيا عند حساب مجموع إجابات العينة.

5- دراسات حول الرضا الوظيفي و القيادة:

5-1- دراسة جامعة أوهايو : ohio :

ركز باحثو جامعة أوهايو في دراستهم لموضوع القيادة التنظيمية إلى النظر بصفة خاصة إلى ما قد يكون الاختلافات الفردية من تأثير على القيادة، و يمكن تقسيم الأفراد داخل المنظمة إلى قسمين رئيسيين و هما قادة و أتباع، و التابع هو الشخص الذي يقبل

القيادة أو يرفضها بالدوافع الأساسية للتابع و لوجهات نظره و إطار تفكيره و إتجاهه دور في تحديد شعوره نحو القيادة و تفاعله معها.

كما أن نمط القيادة موضوع إهتمام باحثين آخرين، و قد بذلت الجهود لتحديد مدى تأثير نمذ الفرد أو طريقته في القيادة على آراء المنظمة أو الجماعة، و قد إفترض باحثو جامعة أوهايو أن " الناس يؤدون أعمالهم على أحسن وجه عندما يحسون بالمشاركة الكاملة"¹³⁷.

و لا شك أن دراسات (هاوثورن) و مقالات جماعة (مايو) ساهمت كثيرا في تدعيم الأهمية الإدارية، و مع ذلك فقد كانت سلسلة الدراسات التي قامت بها جامعة أوهايو في أواخر الثلاثينات هي التي أوجدت طريقة للتفكير في النمط التسلطي، النمط الديمقراطي النمط القيادي الفوضوي، و مع ذلك فقد ركزت الاهتمام الرئيسي في هذه البحوث على نقطتين و هما : النمط التسلطي و الديمقراطي،" فقد وصف القائد المتسلط بأوصاف مختلفة

فهو موجه و يركز إهتمامه على الإنتاج متمسك بالقوانين و يوصف القائد الديمقراطي بأنه ميال إلى المشاركة و إهتمامه مرتكز على الموظفين" ¹³⁸.

و قد وجد أن النمط الديمقراطي يمكن أن ينجح و أنه يعمل على تحقيق رضا الأتباع أما النمط التسلطي فيمكن أن يخلق الكثير من العداوة بين كل من القادة و الأتباع.

حاول (هاوز فيلي و كيير HOUSE, FILLEY KEER) من خلال دراسة قاموا بها لمعرفة مدى تأثير النمط القيادي على رضا الأتباع، حيث افترض هؤلاء الباحثين أنه " بانخفاض درجة الاعتبار فإنه يرتبط سلبا برضا الأتباع، و أن رضا الأتباع يكون عاليا عندما يزداد اهتمام القائد بالتسلط الموجه نحو العمل، و في نفس الوقت عندما تكون درجة الاعتبار عالية".¹³⁹

- جون فيفر، فرانك تيردود، ترجمة محمد توفيق تزين ، التنظيم الإداري ، مكتبة النهضة المصرية، 1965، ص 141.

- المرجع نفسه، ص 142.

- سعيد لوصيف، أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي، دار الكتاب للنشر، الجزائر 1997 ، ص 38، 39.

و قد وجه (مورفي و شرشيم MURPHI AND SHRISHIM) أن النشاط الموجه نحو العمل المرتبط إيجابا بالرضا في مجموعات العمل الصغيرة، أما فيما يتعلق بالاعتبار فقد كانت النتيجة عكسية حيث يرتبط برضا الأتباع بالإيجاب في المجموعات الصغيرة و كان يرتبط به سلبا في مجموعات العمل الكبيرة".¹⁴⁰

5-2- دراسة جامعة ميشيغان:

تمثل دراسة (ميشيغان) مجموع البحوث التي قام بها الباحثون المنتمون لمعهد الدراسات الاجتماعية بجامعة (ميشيغان)، و من رواد هذا الاتجاه نجد (كاتز ، ماكوبي مورسي) حيث قام هؤلاء الباحثون بدراسة في إحدى الشركات التأمينية 1950 م استهدفت معرفة الفروق بين مجموعتين من أفواج العمل، فتمركز هذه المجموعة بإنتاجية مرتفعة بينما تتبين لهم أن هناك ثلاثة فروق رئيسية في نمط قيادة المجموعتين. (أ) يهتم قادة المجموعة الأولى بالأعمال أكثر من إهتمامهم بالعمل، أيضا يمارس قادة المجموعة الأولى بالإشراف العام بدلا من الإشراف الخاص و تتميز قادة المجموعة الأولى بصفة أحسن من قادة المجموعة الثانية بين أدوارهم و واجباتهم و أدوار واجبات أتباعهم.

و قد حاول (كاتز و كاهن) سنة 1978 بدراسة العلاقات بين الجماعات في العمل و المشرفين عليها، حيث تبين لهما أن المجموعات التي تتمتع بإنتاج مرتفع يختلف عن مجموعات التي تتمتع بإنتاج منخفض في أربع جوانب، الاختلاف في دور المشرفين حيث لوحظ أن مشرفين المجموعات التي تتمتع بإنتاج مرتفع يقضون أطول وقت في:

- التخطيط
- الإشراف العام و تفويض السلطة.
- الاهتمام بالعمل أكثر من الاهتمام بالعامل.
- كما يريان إلى أن الارتفاع في معدلات الإنتاج يمكن أن يتحقق رغم غياب بعض أو كل هذه العناصر، فالمشرف يمكن أن يزيد الإنتاجية بإحدى الطريقتين ، فالمهارة الفنية

أو القدرة على التحفيز كما يتبين أن التعاون و تنظيم العمل يولد الرضا و الكفاية و في نفس الوقت يزيد من دافعية الأفراد للعمل.

- و قد قدم (بلاك موتون BLACK MOTON) سنة 1964 - 1978 من خلال نظرة الشبكة الإدارية أن الاهتمام بالعمال و العمل يعدان ذو أهمية كبيرة في تحقيق الرضا لدى العامل و الفعالية القيادية، و على هذا الأساس فإنهما يميزان بين نمطين من القيادة :
أ- القيادة الارتجالية :

و هي القيادة التي تمنح إهتماما قليلا لكل من العمال و العمل.

ب- قيادة سلطة الخضوع:

تهتم هذه الأخيرة أساسا بالعمل ، لها نتائج عملية فعالة في أمور تحسين ظروف العمل حيث لا يظهر فيها الاهتمام بعنصر العلاقات الإنسانية إلا بشكل قليل.

6- علاقة ظروف العمل الطبيعية بالرضا الوظيفي:

لا شك أن تحقيق الملائمة بين الأستاذ أو العامل و عمله و أيضا ضمان الرضا عن عمله بأعلى درجة بالطرق العلمية، سواءا تم ذلك عن طريق الاختيار المهني أو التوجيه المهني أو التأهيل المهني مع ما قد يلي ذلك أو يصحبه من تدريب مهني أو علاج و إرشاد طبي أو نفسي، سوف يفيد في تحقيق زيادة في الرضا عن العمل و أيضا الزيادة في الإنتاج كما و كيفا، إلا أنه ينبغي أن نؤكد أن هذا الرضا أو هذه الملائمة وحدها ليست كافية لتحقيق مثل هذه الأهداف الجوهرية، بل إن تحقيقها يقتضي بالضرورة أن تضاف إلى ملائمة العامل لعمله توافر ظروف عمل طبيعية مناسبة تساعد العامل على أداء عمله و تديره له و تجذبه إليه و ترضيه عنه.

6-1- الإضاءة Illumination :

الإضاءة الكافية و المناسبة عامل هام لا بد من توافره في بيئة العمل كشرط أساسي لرضا العامل و إمكان العمل و الإنتاج، ذلك أن رؤية عناصر بيئة العمل ضروري لمعالجتها على النحو الذي يرفع الكفاية الخدماتية أو الإنتاجية.

و لقد بينت الدراسات أن الرضا و الخدمة تزداد مع إزدیاد شدة الإضاءة ، " و قد أشار (لوكيش و موس Luckiesh and moss) (11 ، 586 ، 587) أن زيادة شدة الإضاءة عما كانت عليه ترفع الخدمة و الإحساس بالرضا عن الخدمة في بعض الأعمال إلى 35 %¹⁴¹ و لنا أن نتوقع أن شدة الإضاءة لو زادت على حد معين فإن الخدمة لا ترتفع و بذلك ينقص الرضا.

و ليست شدة الإضاءة هي العامل الوحيد الذي ينبغي مراعاته في بيئة العمل فيما يتعلق بالإضاءة ، بل أن هناك عاملا آخر لا يقل أهمية وهو تجانس توزيع الضوء Unitomity of illumination يعني مدى توحيد شدة الإضاءة في كل جزء من بيئة العمل.

" ففي دراسة (فيري و راند Ferrée and land) 1917 (11 - 288 - 289) تبين أن نقص كفاءة الرؤية بعد القراءة لمدة ساعتين بالنسبة للأساتذة يتزايد كلما كانت الإضاءة مباشرة و غير طبيعية، و كذلك إذا كان الأمر بعد القراءة لمدة ثلاث ساعات ¹⁴² .

6-2- الحرارة:

ينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة عمل توفر له درجة حرارة معتدلة ، و سواء كان العمل عضليا أو ذهنيا فإن كفاءة الفرد تقل فيه كلما زادت درجة الحرارة أو إنخفضت عن المعدل المناسب، ذلك أن درجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل (سواء مرتفعة أو منخفضة) تسبب ضيقا للأستاذ أو العامل، كما تؤثر تأثيرا سيئا على النواحي الفيزيولوجية للعامل، مما يزيد إحساس الموظف بالضيق و يقلل من رضاه و كفاءته في العمل حيث قام (ماكويرث Mackworth) (منشورة في عام 1950) بدراسة تبين أن "معدل الأخطاء في العمل كان يتزايد بزيادة درجة الحرارة المؤثرة Electivre temperzture و هي درجات الحرارة التي تأخذ في إعتبارها كلا من الحرارة و

- فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي و التنظيمي، دار النهضة العربية بيروت، ط5 ، 1986 ، ص 220.¹⁴¹

- سيد عبد الحميد مرسى، سيكولوجية المهن، دار النهضة العربية، القاهرة ، 1965، ص113. ¹⁴²

الرطوبة من 79° إلى 97° ، كما وجد (بيلر pepler) في بحثه عام 1953، تأييدا لذلك في الوجبات الدهنية حيث كانت الكفاءة تتدهور من درجة حرارة مؤثرة 76° إلى 91° ، و فيما يتعلق بالبرودة فقد بين (كلارك Clarc) عام 1961، أن الإنتاج ينخفض بإنخفاض درجات الحرارة للجلد عن 55° " 143.

و يذكر (بيتجر Paetjer) التقديرات الواردة بأن " درجات الحرارة المفضلة أنها تكون منخفضة في الشتاء عنها في الصيف، و ذلك متوقع على حسب نظرية الشكل و الأرضية، ذلك أن درجة الحرارة المنخفضة على أرضية شديدة الانخفاض و هي درجة حرارة الجو شتاء تصبح مرتفعة من حيث الإحساس بها بغض النظر عن واقعها، كما بين أن درجات الحرارة الأنسب لبيئة العمل لا تختلف فقط باختلاف فصول السنة، بل أيضا باختلاف نوعية الأعمال التي تمارس ، حيث تنخفض بحاجة العمل إلى النشاط الحركي الشاق، ذلك أن هذا النشاط يؤدي إلى رفع درجة حرارة الجسم نتيجة عمليات الاحتراق اللازمة لهذا النشاط ، فيحتاج الجسم بالتالي إلى التخلص من حرارته العالية، فلا يتم له ذلك بشكل أفضل إلا لو كانت درجة الحرارة المحيطة بالجسم منخفضة " 144.

و لا شك أن درجات الحرارة المثلى لبيئة العمل سوف تختلف بعض الشيء من عمل لآخر ، و من قطاع جغرافي إلى آخر، و من هنا فإن تحديد درجات الحرارة المثلى ينبغي أن يتم بناء على دراسة ميدانية، كما ينبغي أن يكون تحديدا نوعيا حسب نوع بيئة العمل و نوع العمل ذاته، و نوع القطاع الجغرافي الموجود به و نوع الفصل من البيئة.

6-3- التهوية:

قال (جيزلي و براون) أن هناك من الدراسات العديدة ما يشير إلى أن الخدمة و الرضا مؤشر لجودة التهوية، و هذا ما جاء في بحوث لجنة التهوية التابعة لولاية نيويورك " أن الحرارة المرتفعة و الهواء الراكد يخلان بالعمل البدني و طلب من الرجال في إحدى التجارب أن يرفعوا أثقالا حديدية وزنها خمسة أرطال، عبر مسافة مترين

- فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي و التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 225. 143

- عبد الحليم البهي، تقييم الوظائف، منشورات مصلحة الكفاية الإنتاجية و التدريب المهني، القاهرة، 1968 ، ص 144 .62

و نصف و كانت تحفزهم مكافأة تشجيعية، و أجري الاختيار في درجة حرارة تقدر بـ 68 و 75 درجة فهرنهايتية ، و في الهواء النقي و الهواء الراكد، فوجد أن مدى تأثير سوء التهوية على الخدمة و الرضا عن العمل، إذ يخفض هذين الأخيرين بنسبة تقترب 9 % كما يتضح أيضا مدى تأثير إرتفاع درجة الحرارة عن معدلها المناسب "145، و قد أوضحت بعض الدراسات على عمال المناجم عن أن "معدل فترات الراحة غير المرخصة أي التي يختلسها العمال تزيد من 7 دقائق إلى 22 دقيقة في الساعة الواحدة إن ساءت التهوية، أي إن كان الجو حارا رطبا لا يتحرك بمقدار 41 % و زيادة نسبة التعرض للأمراض لديهم بمقدار 65 % و المعروف أن العمال الذين يعملون في مثل هذه الأجواء معرضون لأمراض التنفس و الروماتيزم بوجه خاص "146.

6-4- الضوضاء:

إن الضوضاء عامل ذو تأثير سيء على الموظف و على رضاه و يرجع ذلك إلى سببين رئيسيين، هما كون الضوضاء عاملا مزعجا فتسبب بذلك ضيقا و إستياء و عدم رضا من جانب الموظف، و كونها عاملا مشتتا للانتباه و التركيز فتصرف بذلك إنتباه العامل عن عمله و تقلل تركيزه عليه فتقل تبعاً لذلك رضاه و كفاءته فيه.

" و بين أحد التقارير لـ (مكارتي Macartney) 1941 عن آثار الضوضاء في الصناعة أنواعا من التحسينات المذهلة بتخفيض الضوضاء ، إلا أنه تنقصه التفاصيل الكافية لهذا الموضوع، فقد إنخفضت الأخطاء إلى ثمن عددها السابق عندما انتقل العمل من مكان قريب لورشة للغلايات إلى منطقة هادئة ، و زاد عمل المكتب 8,8 % و قلت أخطاء الكتابة على الآلة الكاتبة بنسبة 24 % عندما إنخفضت نسبة الضوضاء بمقدار 14,5 % و قد قلل تخفيض الضوضاء كذلك معدل دوران العمل بمقدار 47 % و نسبة التغيب بمقدار 37,50 % "147.

145 - سيد عبد الحميد مرسي، سيكولوجية المهن، مرجع سبق ذكره، ص 115.

146 - سيد عبد الحميد مرسي، سيكولوجية المهن، مرجع سبق ذكره، ص 115.

147 - فرج عبد القادر طه، مرجع سبق ذكره ، ص 228.

و نستخلص هنا أن الأعمال العقلية تتأثر بالضوضاء أكثر من الأعمال الحركية و الروتينية نظرا لحاجة الأولى إلى التركيز أكثر، كما أنه يبدو أيضا أن الضوضاء المتقطعة أكثر إضرارا بالخدمة من الضوضاء الموصولة، إذ أن الضوضاء الموصولة لا يلبث أن يتعود عليها الفرد و يتكيف لها بحيث يقاوم تأثيرها الضار في كل الأشخاص و قد تحدث الأصوات المرتفعة و المستمرة، خصوصا الأصوات ذات الطبقة المرتفعة الصمم بالنسبة لطبقات صوتية معينة، و من الطبيعي أنه يجب منع هذه الأصوات.

6-5- التعب و الملل:

" يعرف (جيمس دريفر) التعب بأنه انخفاض في الخدمة و الإنتاجية و قد يسبب نقص في الرضا عن العمل أو القدرة على الاستمرار في العمل بسبب بذل الطاقة السابق في إنجاز العمل هذا من وجهة العمل، أما من ناحية الفرد هو الأحاسيس و المشاعر المعقدة و الصعوبة المتزايدة التي يجدها الفرد بعد استمراره في العمل لفترة طويلة، و إن التعب يمكن أن يكون عقليا أو عضليا أو حسيا أو عصبيا " ¹⁴⁸.

أما الملل فيعرفه (أنجلش) "أنه حالة نفسية تنتج من أي نشاط ينقصه الدافع أو من الاستمرار في موقف لا يميل إليه الفرد " ¹⁴⁹ ، و تتميز هذه الحالة بضعف الاهتمام وعدم الرضا عن النشاط أو الموقف، معنى هذا أن التعب حالة فيزيولوجية نفسية تنشأ من الاستمرار لفترة طويلة في العمل مهما كان الفرد يميل إليه دافع قوي لمزاولته، أما الملل فهو حالة نفسية تنشأ من مزاولته ، و بالتالي يحس الفرد بالملل من استمراره في هذا العمل مهما كانت فترة الاستمرار قصيرة و من الجدير بالذكر أن التعب يؤدي إلى الملل المؤقت للعمل و الرغبة في الانصراف عنه، كما أن الملل غالبا ما يؤدي إلى سرعة الإحساس بالتعب من الاستمرار في العمل الذي يملّه الفرد، و من هنا يعتبر الملل أحد مظاهر التعب

و إن لم يكن كل ملل ناتجا عن تعب على نحو ما أوضحنا.

- محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، مرجع سبق ذكره، ص 166. ¹⁴⁸

- أحمد عزت راجح، علم النفس الصناعي، مؤسسة المطبوعات الحديثة، مصر 1961 ، ص 43. ¹⁴⁹

7-أساليب زيادة الرضا عن العمل:

7-1- إعادة تصميم الأعمال:

توسيع مجال العمل لزيادة تنوع المهام التي تؤدي إلى شعور العامل بإنجاز وحدة ذات معنى، إذ يفضل كثير من الأفراد الأعمال التي تكون إلى حد ما أكثر إثارة و مسؤولية.

7-2- تحسين العلاقات الاجتماعية داخل العمل:

نظرا لارتفاع درجة الرضا عن العمل لذا الأفراد الذين يحضون بالتقبل من الزملاء و ينتمون إلى جماعات متماسكة، فمن الضروري العمل على زيادة تماسك الجماعة و تنمية علاقات اجتماعية طيبة في بيئة العمل، و يمكن ذلك بطرق عديدة من أهمها:

- تكوين جماعات عمل متعاونة.
- تحسين مهارات الإشراف.
- زيادة المشاركة في القرارات.
- تقوية الاتصال بين العمل و العملاء.
- خفض الفروق في المكانة و الأجر في التدرج الوظيفي.

7-3- تدريب و إنتقاء العاملين:

يجب تحقيق أكبر قدر من التماثل بين خصال و قدرات الأفراد من جهة و متطلبات الأعمال من جهة أخرى، و يتم ذلك بتحسين سياسات الاختيار و الترقى و التحويل و التدريب من خلال الاعتماد على مكونات و محكات موضوعية كالقدرات و المهارات و السمات اللازمة لأداء العمل.

8- العوامل المؤثرة في الرضا أو عدم الرضا الوظيفي:

قام (فريديريك هرزيك) مع زملائه بدراسة العوامل التي تؤثر في إتجاهات العاملين نحو أعمالهم و توصلوا إلى العوامل المثيرة للرضا عن العمل و هي العوامل التي تتصل بما يفعله الشخص:

أي واجبات العمل و محتواه و هي مرتبة تنازلا حسب تكرارها كالآتي:

- الشعور بالانجاز.

- التقدير من قبل العملاء أو الرئيس أو الزملاء.

- طبيعة العمل كأن يكون مشوق أو مكتمل.

- المسؤولية.

- الترقى.

العوامل المثيرة لعدم الرضا عن العمل و هي عوامل تكمن خارج الأفراد و ترتبط مباشرة ببيئة العمل و هي:

- نمط الإدارة.

- نظام الأجور.

- ظروف العمل.

- الإشراف.

"و نظرا لاستقلال العوامل المثيرة للرضا و العوامل المثيرة لعدم الرضا عن العمل فإنه يمكن القول بأنه إذا كانت ظروف العمل جيدة فإنه عدم الرضا يمكن أن يختفي " ¹⁵⁰.

9- علاقات العمل و الرضا الوظيفي:

تعتبر علاقات العمل من محددات الرضا الوظيفي، و التي لها دور كبير في مستوى رضا الأستاذ عن وظيفته، لذلك يجب أن تتصف هذه العلاقات بالعلاقة الإنسانية لما لها من أهمية بحيث:

- كامل محمد عويضة ، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ط1، دار الكتاب العلمية، لبنان، 1996، ص 48. ¹⁵⁰

- تحقق نجاح المؤسسة و تشبع حاجات الأفراد العاملين.
 - تعطي صيغة الصفة الاجتماعية بالإضافة إلى الصفة الرسمية على المؤسسة عندما تتحول المؤسسة الرسمية إلى مؤسسة إجتماعية، فإنها ستمتع بولاء أفرادها و زيادة ثقتهم فيها نتيجة لما تحققه من إشباع حاجاتهم و رغباتهم
 - تحسين العلاقة بين الرئيس و المرؤوس و العلاقات العامة.
 - زيادة الاتصال بين الموظفين.
- و من أنواع هذه العلاقات بالنسبة للأستاذ ما يلي:

9-1 علاقة الأستاذ بعمله:

فالأستاذ الذي إختار هذه الوظيفة عن قناعة و حسب قدراته و إمكانياته و ميوله يحقق رضا مرتقعا عن عمله، "أما في حالة العكس فإن ذلك يتسبب في ترك الكثير من المعلمين لعملهم و انتقلهم إلى غيره نتيجة فشلهم أو الانتقال إلى مؤسسة أخرى، و ندرك مقدار ما يعانيه الأستاذ من كثرة التنقل بين المؤسسات التربوية و التعليمية من الشعور باليأس و الخيبة المؤلمة و فقد الثقة بالنفس و ضياع الوقت و الجهد و إرهاق الأعصاب و ما ينتج عن تحويل العدوان الناجم عما يصادفه من إحباط متكرر إلى علاقاته مع زملائه ومع المؤسسة نفسها بل مع نفسه كذلك" ¹⁵¹.

9-2 علاقة الأستاذ بنظام المؤسسة و الإدارة :

فالأستاذ الراضي عن عمله يكون عادة على علاقة حسنة مع النظام و الهيئات الإدارية للمؤسسة، و في حالة عدم الرضا الوظيفي يجب على الإدارة دراسة الأسباب الحقيقية التي تؤدي بالأستاذ لأن تسوء علاقته بنظام المؤسسة و هيئاتها الإدارية و تحاول جادة إزالتها.

9-3 علاقة الأستاذ بالرؤساء:

- شاكور محمد فتحي احمد ، إدارة المنظمات التعليمية ، دار المعارف القاهرة ، 1997 ، ص 38. ¹⁵¹

يجب أن تسود العلاقات الاجتماعية و النفسية الصحيحة بين الأستاذ و المدير لكي نصل إلى الرضا الوظيفي للأستاذ، فتحسين هذه العلاقة من شأنها أن تؤدي إلى قيام الأستاذ بعمله على أحسن وجه، و يتحقق التوافق المهني المنشود، و خاصة علاقته بالمدير و الواقع يؤكد أن الأساتذة الأكثر رضا عن وظائفهم إنما يرجع رضاهم في المقام الأول إلى مديرهم و مدى إتباعه أسلوب العلاقات الرسمية في المؤسسات، والمشاركة والمرونة

و قدرته على القيادة، علاوة على محاولة إشراك بعض الأساتذة في المسؤولية ، و إعطاء حرية الحركة في العمل، و الابتكار ، و أن يكون قادرا على التأثير عليهم "كما يجب أن يكون المدير عادلا في كتابة التقارير عن الأساتذة مراعيًا في ذلك ظروفهم الخاصة و لابد من تعاون الأستاذ مع المدير و يكون هذا عن طريق التعليمات، الاشتراك في اللجان و القيام بالأعمال التي تتاط به، و كذا إتقان المهمات التي توكل إليه، و عدم خلق مشاكل لنفسه أو زملاءه أو للإدارة" .¹⁵²

9-4- علاقة الأستاذ مع الزملاء:

فالأستاذ الرضي عن وظيفته غالبا ما تكون علاقاته مع زملاءه حسنة أو جيدة و يؤمن بعدة مبادئ و يسير عليها مثل :

- مبدأ روح الفريق: لا يستطيع مدير المؤسسة أن يعمل وحيدا مهما أتى من مهارة و حنكة إدارية، فلا بد من أن تسود روح الفريق فيما بين الأساتذة، و روح الجماعة و روح التعاون و روح التآخي و التضحية أحيانا.

- مبدأ احترام الرتبة: بحيث توجد درجات وظيفته للأساتذة حسب شهاداتهم و سنوات خدمتهم، فالأستاذ يعرف أن فلان يعلوه درجة و يعلوه أقدمية و يكبره سنا، و إحترام الأستاذ لزميله الأعلى رتبة أو الأكبر منه سنا أو الأقدم منه في الخدمة هو أمر مرغوب فيه إنسانيا و مهنيا و دينيا.

"إعتماد الأستاذ على هذه المبادئ يمكنه من تحسين علاقته مع زملاءه و بالتالي يكون الرضا الوظيفي مرتفعاً".¹⁵³

وسائل العمل محدد آخر للرضا الوظيفي، "فيستعملها الأستاذ كوسائل تعليمية تعينه على التدريس، فتوفر له هذه الوسائل و تنوعها لدى الأستاذ من شأنه أن يساعده على أداء مهمته على الوجه المطلوب، فهذا ما قد يجعله راضيا عن وظيفته " ¹⁵⁴، لما لها من هذه المزايا:

- تساعد على توضيح المادة، فيصبح البعيد قريبا و الخيال حقيقة و الكلام واقعا.
 - تساعد في تشويق الطالب و دفع الملل عنه.
 - توفر الوقت و الجهد لأنها تختصر الطريق أمام الأستاذ و الطالب على السواء.
 - و من أمثلة هذه الوسائل التعليمية: الصور ، البطاقات الومضية ، اللوحات، أشرطة التسجيل والشرائح - الأفلام - المذياع - التلفزيون - الشريط المصور ...الخ
- خلاصة:**

لقد تناولنا في هذا الفصل موضوع الرضا الوظيفي لأساتذة و مدربين المؤسسات الرياضية التربوية أو التعليمية، و الذي تتم فيه إبراز مجموعة من المفاهيم الأساسية و كانت في مجملها تعتبر أن الرضا الوظيفي هو الشعور الفردي النابع من قرارة النفس الدال على الارتياح و السعادة الناتجة عن ظروف العمل الجيدة، و مدى توافق قدرات و متطلبات الأستاذ أو الموظف مع الوظيفة و ما يحققه له التنظيم من إشباعات.

كما أن الرضا يعتبر طبيعة سيكولوجية معقدة يصعب وصفها أحيانا.و لتحقيق الرضا لابد من معرفة العوامل المؤثرة فيه و التي قد تزيد في درجته، لذلك ظهرت مجموعة من النظريات التي تفسر هذا الموضوع لكل منها وجهة نظر خاصة بها، كما تناولنا عوامل الرضا الأساسية و المتمثلة في سبعة عوامل و التي ركزنا فيها على النمط القيادي، الذي اخذ حيزا كبيرا من فصلنا هذا و الذي تناولناه بشيء من التفصيل كونه محور موضوعي

- شاكر محمد فتحي أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 41 ، ص 58. 153

- فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي و التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص132. 154

بالإضافة إلى عامل الأجر، و الترقية و عامل الزمالة و
عامل القيمة الاجتماعية للمهنة.

الباب الثاني:

الجانبة التّطبيقي

المفصل الأول:

منهجية وأدوات البحث

تمهيد:

سوف نتناول في هذا الفصل الإجراءات المتعلقة بالجانب المنهجي من ذكر أهداف الدراسة الميدانية، و المنهج المتبع في هذه الدراسة و مرورا بحدود البحث و المعلومات المتحصل عليها و مجتمع البحث بخصائصه التي يشملها، ثم التقنيات الإحصائية المستعملة في هذه الدراسة و بما أن هذا البحث عبارة عن دراسة تحليلية حول الأنماط القيادية للمديرين ورؤساء الأقسام و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضية، و هذا بعد الاستعانة بالمصادر العلمية المتعلقة بهذا الموضوع، و عن طريق إستخدام الاستثمارات الاستبائية التي قدمت إلى أساتذة التربية البدنية و الرياضية بمعاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية " سيدي عبد الله، المسيلة، الجلفة، الشلف".

حيث استعملت في ذلك تقنية الاستبيان الذي استطعنا الكشف من خلاله على الأنماط القيادية لمديري و رؤساء الأقسام، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية، مع الأخذ بعين الاعتبار الدراسات السابقة في تحديد

هذه العلاقة و التساؤلات التي طرحت في هذا المجال، و بالتالي الإلمام بجميع جوانب هذا البحث.

1- الهدف من الدراسة الميدانية:

تتلخص الأهداف الميدانية فيما يلي:

- أ - إختيار الفرضيات التي إعتدنا عليها من أجل التأكد من صحتها أو عدم صحتها.
- ب- الخروج بإحصائيات دقيقة حول الموضوع.
- ج- الخروج ببعض التوصيات و الاقتراحات.

2- منهج الدراسة:

لما كان الهدف من الدراسة الحالية وصف واقع محدد بغية تفسيره و معرفته و حتى تحسينه أو تعديله، و في ضوء أهداف البحث و الأسئلة التي نحاول الإجابة عليها فقد وجد الباحث في المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف و تحليل الظواهر الاجتماعية المراد دراستها، كما توجد في الواقع تعبيراً كما و كيفاً، كما يعد المنهج الوصفي هو السبيل الأنسب لتحقيق الهدف المراد الوصول إليه لما يوفره من أدوات و طرائق تستجيب لمتطلبات عناصر البحث، و هذا ما جاء في تعريف (عبد الرزاق حلي) للمنهج الوصفي بأنه: " إستقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر التعليمية أو التقنية كما هي قائمة في الحاضر، قصد تشخيصها و كشف جوانبها و تحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها و بين الظواهر التعليمية أو التقنية الأخرى".¹⁵⁵

و يستخدم الباحث في بحثه مدخل المسح الاجتماعي بالعينة، حيث يتناول بعض أساتذة المعاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية في بعض ولايات الوطن الجزائري لتمثيل المجتمع الأصلي، من أجل تحديد النمط و العلاقة بين النمط القيادي و بين الرضا الوظيفي للأساتذة، و معرفة الارتباط، و مقدار هذا الارتباط و الاتجاه.

3- مجالات الدراسة:

يتحدد هذا البحث بالمجالات الآتية:

¹⁵⁵ - علي عبد الرزاق حلي، تصميم البحث العلمي، دار المعارف الجامعية، مصر، 1956، ص 143.

3-1- المجال البشري:

يقتصر البحث على أساتذة التربية البدنية و الرياضية في بعض معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية.

3-2- الحدود الزمانية:

يقوم الباحث بتطبيق البحث الميداني في الفصل الدراسي الثاني: 2007-2008

3-3- الحدود المكانية:

يقتصر هذا البحث على معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية في كل من :
معهد التربية البدنية و الرياضية بسيدي عبد الله الجزائر و معهد التربية البدنية
و الرياضية بالشلف، و قسمي التربية البدنية و الرياضية بالجلفة و المسيلة.

3-4- المجالات الموضوعية:

يقتصر البحث على الأنماط القيادية حسب التصنيف الأكثر شيوعا و الأكثر شمولاً
و هذه الأنماط هي: النمط الديمقراطي و النمط الأوتوقراطي و النمط الحر " المتساهل " .

3-5- الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة:

اقتصرت هذه الدراسة على بعض الخصائص الديمغرافية التي يعتقد الباحث من خبرته
و معاشته للأساتذة بمعاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية أن لها تأثيراً في اختلاف
إدراك أفراد عينة البحث لنوع النمط القيادي، و علاقته بالرّضا الوظيفي، و هذه
الخصائص هي: العمر، الشهادة المتحصل عليها، عدد سنوات الخبرة في العمل، الحالة
الاجتماعية.

4- مجتمع البحث:

يشتمل مجتمع البحث على أساتذة التربية البدنية و الرياضية في مختلف معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية لأربع ولايات " الجزائر، المسيلة، الجلفة، الشلف".

5- أداة البحث:

5-1- بناء اداة البحث:

لغرض إستطلاع آراء الأساتذة فيما يخص موضوع البحث و لتحقيق أهداف الدراسة و الإجابة عن تساؤلاتها، قام الباحث بالاعتماد على " أداة الاستبيان" لجمع البيانات و المعلومات اللازمة للدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي الملائمة لتطبيق مدخل المسح الاجتماعي، كما عرفها (خير الدين علي عويس) أنها : "أداة من أدوات البحث العلمي معدة لجمع البيانات بهدف الحصول على إجابات عن مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات المكتوبة في نموذج أعد لهذا الغرض، و يقوم المبحوثون بتسجيل إجاباتهم بأنفسهم " .¹⁵⁶

و قد إشتملت الاستبانة على ثلاثة أجزاء رئيسية هي:

- المحور الأول: البيانات أو الخصائص الشخصية الأساسية لأفراد العينة و التي اشتملت (السن، الشهادة المتحصل عليها، الخبرة في التعليم، الحالة الاجتماعية).

- المحور الثاني: الأنماط القيادية السائدة و تشمل (النمط القيادي الأوتوقراطي، النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الديمقراطي).

- المحور الثالث: و يضم الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية و الرياضية.

5-2- صدق أداة البحث:

قام الباحث بعرض أداة البحث في صورته الأولية على (3) محكمين من المتخصصين في مجالات البحث العلمي، وأساتذة في إختصاص التربية البدنية و الرياضية.

و قد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى وضوح عبارات الاستبانة و مدى ملائمة كل عبارة لقياس ما وضعت لأجله، و مدى إنتماء كل عبارة لقياس ما

¹⁵⁶ - خير الدين علي عويس، دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1998 ، ص 55.

وضعت لأجله و مدى إنتماء كل عبارة للمحور الخاص بها، هذا بالإضافة إلى إدخال أي تعديلات على صياغة عبارات الاستبانة أو حذف بعضها أو الإضافة إليها، و في ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها.

6- عينة البحث:

قام الباحث بإختيار عينة عشوائية بواقع 50 % من المجتمع الأصلي للدراسة في حدود 50 مفردة. و هذا الجدول رقم(1) يوضح أفراد عينة البحث و نسبة تمثيلها.

الجدول رقم (01): يوضح أفراد عينة البحث و نسبة تمثيلها

اسم المؤسسة	عدد الأساتذة
- معهد التربية البدنية و الرياضية بالجزائر	20
- معهد التربية البدنية و الرياضية بالشلف	10
- قسم التربية البدنية و الرياضية بالمسيلة	10
- قسم التربية البدنية و الرياضية بالجلفة	10

6-1- توزيع خصائص عينة البحث:

تتسم عينة البحث بعدة خصائص حددتها نوعية الخصائص الديمغرافية لأفرادها و يمكن توضيح خصائص عينة البحث فيما يلي:

أ- توزيع عينة البحث وفق العمر

الجدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفقا للعمر

فئة العمر	العدد	النسبة المئوية
من 25 عاما إلى أقل من 35 عاما	15	30 %
من 35 عاما إلى أقل من 45 عاما	20	40 %
من 45 عاما فأكثر	15	30 %
المجموع	50	100 %

من الجدول رقم (2) أعلاه يتضح أن نسبة 30 % من أفراد العينة كانت أعمارهم من 25 عاما إلى أقل من 35 عاما، و أن نسبة 40 % من أفراد العينة كانت أعمارهم في الفئة العمرية من 35 عاما إلى أقل من 45 عاما، و أن نسبة 30 % من أفراد عينة البحث كانت أعمارهم من 45 عاما فأكثر.

و مما سبق نستنتج أن عينة البحث تتمتع بمراحل عمرية جيدة و هي عمر الشباب و الحيوية، و لذلك من المتوقع أن يكون الرضا الوظيفي لهم مرتفع.

ب- الشهادة المتحصل عليها:

الجدول رقم (3): توزيع عينة البحث وفقا للمؤهل العلمي:

نسبة المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ليسانس	5	10 %
ماجستير	30	60 %
دكتوراه	15	30 %
المجموع	50	100 %

من الجدول (3): أعلاه يتضح أن نسبة 10 % من أفراد العينة يحملون شهادة ليسانس و أن نسبة 60 % من أفراد العينة يحملون شهادة الماجستير و أن نسبة 30 % يحملون شهادة دكتوراه، و مما سبق نستنتج أن أكثر من نصف أفراد العينة يحملون درجة ماجستير و أن نسبة 30 % يحملون درجة دكتوراه و هذا مؤشر جيد يدل على أن إستجابة أفراد العينة سوف تكون إيجابية بشأن عبارات البحث.

ج- سنوات الخبرة في العمل:

الجدول رقم (4) : توزيع أفراد العينة وفقا لسنوات الخبرة في العمل:

فئة سنوات الخبرة في العمل	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	20 %
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	12	24 %
من 10 إلى أقل من 15 سنة	13	26 %
	15	30 %

من 15 سنة فأكثر		
المجموع	50	100 %

من الجدول رقم (4) أعلاه يتبين أن نسبة 20 % من أفراد العينة كانت سنوات الخبرة لهم أقل من 5 سنوات، و أن نسبة 24 % من أفراد العينة كانت سنوات الخبرة لديهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 ، و أن نسبة 26 % من أفراد العينة كانت سنوات الخبرة لهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، كما أن نسبة 30 % من أفراد العينة كانت سنوات الخبرة لديهم من 15 سنة فما فوق.

د- الحالة الاجتماعية:

هذا الجدول يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للحالة الاجتماعية

الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة وفقا للحالة الاجتماعية

فئة الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة المئوية
متزوج	42	84 %
أعزب	8	16 %
المجموع	50	100 %

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 84 % من أفراد العينة هم من فئة المتزوجون و أن نسبة 16 % فقط من أفراد عينة البحث هم غير متزوجون.

7- تطبيق البحث:

قام الباحث بتطبيق بحثه المسحي على أساتذة التربية البدنية و الرياضية بأقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية في أربعة مؤسسات (الجزائر، الشلف، الجلفة، المسيلة و ذلك بعد التأكد من الصدق الظاهري و ثبات أداة البحث بإتباع الخطوات التالية:

1- تم توزيع أداة البحث على (50) فردا من مختلف المؤسسات الرياضية السابق ذكرها و هذا العدد يمثل (50 %) من المجتمع الأصلي للبحث.

2- استعاد الباحث (50) استمارة مكتملة البيانات بلغت نسبتها (100 %) من المجتمع الأصلي للبحث.

8- تطبيق أداة البحث:

وقع اختيار الباحث في هذا البحث على تطبيق التقنية السائدة و الشائعة و هي الاستبيان كأداة لجمع البيانات، و الذي وجدناها أنجع طريقة للتحقق من إشكاليتنا التي نحن بصدد البحث فيها فهي: " أداة من أدوات البحث العلمي معدة لجمع البيانات بهدف الحصول على إجابات عن مجموعة من الأسئلة، أو الاستفسارات المكتوبة في نموذج أعد لهذا الغرض و يقومون المبحوثون بتسجيل إجاباتهم بأنفسهم " ¹⁵⁷ ، و يعتبر الاستبيان أكثر أدوات جمع البيانات استخداما و شيوعا في البحوث العلمية الاجتماعية و التربوية الرياضية، كما يستعين الباحثون كثيرا بهذه الأداة نظرا لكونها سهلة و اقتصادية سريعة في تطبيقها، لذلك قام الباحث بتحضيرها تعاونا مع المحكمين كما سبق و أشرنا إليه و اعتمدنا في بنائها على استمارة خاصة بالأساتذة و تضم (37) بنداء، و تتمثل هذه الأسئلة التي اخترناها في:

- الأسئلة المتعددة الاختيارات: و هي الأسئلة التي لها عدة اختيارات كأبداء، أحيانا، دائما و الغرض منها استقصاء حقائق أو معلومات دقيقة من طرف المجيب حيث له بعض الحرية، و قد تم بناء هذا الاستبيان حسب خصائص و ميزات كل نمط قيادي، فقد حول البعض من هذه الخصائص و المميزات إلى أسئلة.

- الأسئلة المغلقة: وهي الأسئلة المقيّدة بنعم أو لا بدون إبداء رأي، والغرض منها تقصي الحقائق مباشرة.

وفيما يلي الجدول الذي يوضح الإجابات التي في خانة الاستبيان.

الجدول رقم (6): يوضح الاجابات في خانات الاستبيان.

رقم السؤال:	الإجابة في الخانة الأولى تعني أن النمط متوافر بدرجة:	الإجابة في الخانة الثانية تعني أن النمط متوافر بدرجة:	الإجابة في الخانة الثالثة تعني أن النمط متوافر بدرجة:
السؤال الأول	قليلة	عالية	غير متوافر
السؤال الثاني	قليلة	عالية	غير متوافر
السؤال الثالث	قليلة	عالية	غير متوافر
السؤال الرابع	قليلة	عالية	غير متوافر
السؤال الخامس	قليلة	عالية	غير متوافر
السؤال السادس	قليلة	عالية	غير متوافر
السؤال السابع	قليلة	عالية	غير متوافر
السؤال الثامن	قليلة	عالية	غير متوافر
السؤال التاسع	قليلة	عالية	غير متوافر
السؤال العاشر	قليلة	عالية	غير متوافر
السؤال الحادي عشر	قليلة	عالية	غير متوافر
السؤال الثاني عشر	قليلة	عالية	غير متوافر
السؤال الثالث عشر	قليلة	عالية	غير متوافر
السؤال الرابع عشر	قليلة	عالية	غير متوافر
السؤال الخامس عشر	قليلة	عالية	غير متوافر
السؤال السادس عشر	قليلة	عالية	غير متوافر
السؤال السابع عشر	قليلة	عالية	غير متوافر
السؤال الثامن عشر	قليلة	عالية	غير متوافر
السؤال التاسع عشر	قليلة	عالية	غير متوافر
السؤال العشرون	قليلة	عالية	غير متوافر
السؤال الواحد والعشرون	قليلة	غير متوافر	عالية
السؤال الثاني والعشرون	قليلة	عالية	غير متوافر
السؤال الثالث والعشرون	قليلة	عالية	غير متوافر
السؤال الرابع والعشرون	النمط: حر متساهل(فوضوي)	الاجابة في الخانة 2 يعني النمط: ديمقراطي	الاجابة في الخانة 3 يعني النمط: أوتوقراطي
رقم السؤال:	الإجابة في الخانة الأولى تعني: أن النمط المتخذ يؤثر في الرضا الوظيفي بدرجة:	الإجابة في الخانة الأولى تعني: أن النمط المتخذ يؤثر في الرضا الوظيفي بدرجة:	الإجابة في الخانة الأولى تعني: أن النمط المتخذ يؤثر في الرضا الوظيفي بدرجة:
السؤال الخامس والعشرون	قليلة	عالية	لا يؤثر
السؤال السادس والعشرون	قليلة	عالية	لا يؤثر
السؤال السابع والعشرون	قليلة	عالية	لا يؤثر
السؤال الثامن والعشرون	قليلة	عالية	لا يؤثر
السؤال التاسع والعشرون	قليلة	عالية	لا يؤثر
السؤال الثلاثون	قليلة	عالية	لا يؤثر

السؤال الواحد و الثلاثون	قليلة	عالية	لا يؤثر
السؤال الثاني والثلاثون	قليلة	عالية	لا يؤثر
السؤال الثالث والثلاثون	قليلة	عالية	لا يؤثر
السؤال الرابع والثلاثون	قليلة	عالية	لا يؤثر
رقم السؤال	الاجابة في الخانة الاولى تعني ان النمط له:	الاجابة في الخانة الاولى تعني ان النمط ليس له:	
السؤال الخامس والثلاثون	دور هام	دور هام	
السؤال السادس والثلاثون	دور هام	دور هام	
السؤال السابع والثلاثون	دور هام	دور هام	

9- الأساليب الإحصائية المستعملة:

أولاً: النسب المئوية: لقد قام الباحث بتحويل التكرارات المتحصل عليها إلى نسب مئوية و ذلك اعتماداً على القانون التالي:

$$\text{النسب المئوية} = 100 \times \frac{\text{عدد التكرارات}}{\text{...}}$$

ثانياً: اختبار كا مربع للدلالة الإحصائية:

يعتبر اختبار كا مربع من أهم اختبارات الدلالة الإحصائية للآبارامترية، و أكثرها شيوعاً نظراً لسهولة إجراءه و فوائده لتقدير الظروف بين العينات أو في مدى تطابقها و هو يستعمل في البيانات التي هي مقياس "المستوى الاسمي و التي تكون على شكل تكرارات " 158.

و يسمح اختبار كا مربع بحساب الفرق بين التكرار الواقعي و التكرار المتوقع فكلما زاد الفرق بينهما زادت تبعا لذلك دلالة الفرق بين التكرارين، و لإيجاد قيمة (كا مربع) نقوم باستخدام القانون التالي:

$$\text{مج (ت ح - ت ن)}^2$$

$$\text{كا}^2 = \frac{\quad}{\quad}$$

يمثل: كا² : القيمة المحسوبة من خلال الاختبار

ت ح: عدد التكرارات الحقيقية (الواقعية)

ت ن: عدد التكرارات النظرية (المتوقعة)

يتم حساب عدد التكرارات النظرية (ت ن) من خلال المعادلة التالية: ت ن = ن / و

حيث : ن : يمثل العدد الكلي لأفراد العينة

و : عدد الاختيارات الموضوعة للأسئلة

ملاحظة: إذا كانت عدد التكرارات أقل من 5 نستعمل تصحيح (ياتس)

خلاصة:

فضلا عما تقدمت نتائج الاستبيان للإدارة من معلومات في غاية الأهمية، فهي تساعد في اختيار النمط المناسب لتسيير المؤسسات الرياضية و تأثيرها إيجابيا على الرضا الوظيفي للأساتذة.

و سوف نعرف في الفصل الموالي نتائج الاستبيانات الموجهة للأساتذة في المؤسسات المذكورة آنفا.

المفصل الثاني:

عرض و تحليل ومناقشة النتائج

تمهيد:

تحقيقاً لأهداف البحث في التعرف على الأنماط القيادية السائدة في معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضية، يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصل إليها الباحث و تحليلها و تفسيرها من خلال الإجابة على أسئلة البحث تجاه الأنماط القيادية الأكثر فاعلية و الأقل فاعلية في مؤسسات التربية البدنية و الرياضية، و كذلك اتجاه مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة، و كشف العلاقة بين الرضا الوظيفي للأساتذة و النمط المتبع، لذا قام الباحث بعرض هذه النتائج في جداول خاصة تم تمثيلها بيانيا لكل استبيان.

الأنماط القيادية السائدة في معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية و مستوى

الرضا الوظيفي للأساتذة:

للإجابة على أسئلة البحث التالية:

- ما هي الأنماط القيادية السائدة في معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية؟
- ما مدى فاعلية الرضا الوظيفي للأساتذة في معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية ايزاء النمط القيادي المتبع؟
- للإجابة على السؤال الأول و السؤال الثاني من أسئلة الدراسة و هي على التوالي:
ما هي الأنماط القيادية السائدة في أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية ؟ ما مدى فاعلية الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية و الرياضية ؟
- قام الباحث بتحليل إستجابات أفراد العينة إزاء كل نمط قيادي (أوتوقراطي، ديمقراطي حر) و كذلك إزاء الرضا الوظيفي و ذلك على النحو التالي:

1- عرض نتائج الاستبيان الخاص بالأنماط القيادية السائدة في معاهد و أقسام التربية البدنية والرياضية (الجزائر، الشلف، الجلفة، المسيلة).

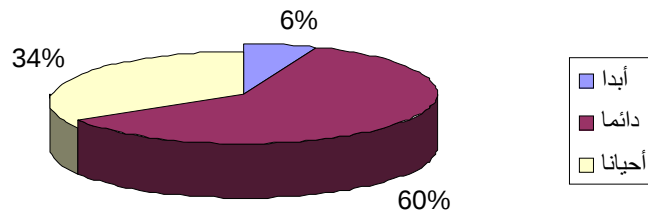
1-1- تحديد رؤية أفراد عينة البحث إزاء النمط القيادي الديمقراطي:

السؤال رقم (1): هل يؤمن المدير بأن المشاركة في إتخاذ القرار هي أساس الإدارة السليمة؟

الغرض منه: معرفة هل يطبق المدير دائما أو أحيانا أو أبدا مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار.

الجدول رقم (7): يوضح مدى تطبيق المدير لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرار.

الإجابات	أحيانا	دائما	أبدا	المجموع	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
التكرارات	17	30	3	50	21,88	5,99	0,05	دال
النسبة المئوية	% 34	% 60	% 06	% 100				



الشكل رقم (1): يمثل النسب المئوية لمدى تطبيق المدير لمبدأ المشاركة في إتخاذ القرار

عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (7):

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح لنا أن نسبة 60 % من الأساتذة أجابوا بأن المدير يؤمن بأن المشاركة في القرار أساس الإدارة السليمة دائماً، بينما أجابت نسبة 34 % من الأساتذة أن المدير أحياناً ما يطبق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، و نسبة 6 % أجابت بـ " أبدا " في ما يخص السؤال.

و من خلال هذه النتائج نلاحظ مدى توافر النمط القيادي الديمقراطي على القادة و قد أظهرت استجابات أفراد العينة توافر كبير لتوافر هذه الخاصية و هي الإيمان بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، و هذا ما يبين أن المدير يؤمن بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار إذا تطلب الأمر إلى ذلك أي أنه يشاور غيره و نفسه و يخرج بقرارات و هذا من سمة النمط الديمقراطي.

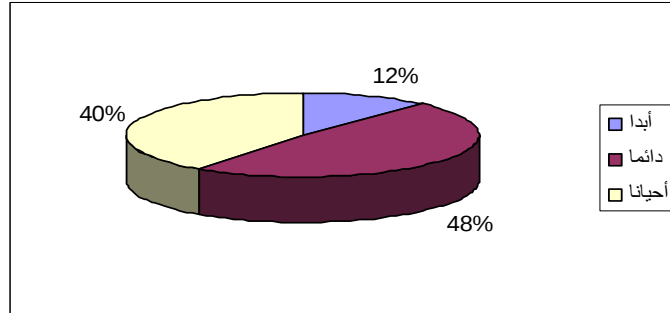
و بحساب قيمة χ^2 وجدنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المتوقعة و التكرارات المحسوبة، حيث أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0,05.

السؤال رقم (2): هل يمنح المدير للأساتذة صلاحيات متكافئة ؟

الغرض منه: معرفة إذا كان المدير يؤمن بمبدأ المساواة في العمل لأنها من صفات الديمقراطية في العمل.

الجدول رقم (8): يوضح مدى منح القائد للأساتذة الصلاحيات المتكافئة.

الإجابات	أحيانا	دائما	أبدا	المجموع	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدالة	الدالة
التكرارات	20	24	06	50	07،14	5,99	0,05	دال
النسبة المئوية	% 40	% 48	% 12	% 100				



الشكل رقم (2): يمثل النسب المئوية لمدى منح المدير للصلاحيات المتكافئة للأساتذة.

عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (8):

من خلال عرضنا لنتائج هذا الجدول تبين لنا أن نسبة 48 % من الأساتذة أجابوا بأن المدير دائما ما يمنح الصلاحيات المتكافئة للأساتذة، بينما وجدنا أن نسبة 40 % أجابت بأن المدير أحيانا ما يمنح للمؤوسين الصلاحيات المتكافئة، و نسبة 12 % قالت أن المدير لا يمنح أبدا هذه الصلاحيات.

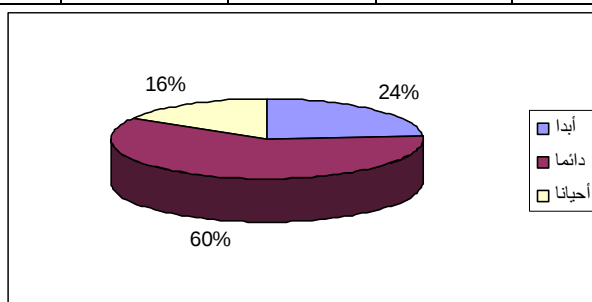
و من خلال هذه النتائج نلاحظ مدى توافر النمط القيادي الديمقراطي على القادة و قد أظهرت استجابات أفراد العينة توافر كبير لهذه الخاصية و هي منح المدير للأساتذة الصلاحية المتكافئة، و هذا دليل على أن المدير يؤمن بمبدأ المساواة في العمل و لا يفضل طرف على طرف آخر و هذا من سمات النمط الديمقراطي.

و عند حسابنا لقيمة χ^2 وجدنا هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجيبين لأن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0,05

السؤال رقم (3): هل يشجع المدير الأساتذة في إبداء آرائهم عند تخطيط العمل و تنفيذه ؟
الغرض منه: معرفة مدى تشجيع المدير الأساتذة في إبداء آرائهم عند تخطيط العمل و تنفيذه.

الجدول رقم (9): يوضح مدى تشجيع المدير الأساتذة في إبداء آرائهم عند تخطيط العمل و تنفيذه.

الإجابات	أحيانا	دائما	أبدا	المجموع	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
التكرارات	8	30	12	50	18,7	5,99	0,05	دال
النسب المئوية	16 %	60 %	24 %	100 %				



الشكل رقم (3): يمثل النسب المئوية لمدى تشجيع المدير الأساتذة في إبداء آرائهم.

عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (9):

توضح لنا نتائج الجدول أن نسبة 60 % من الأساتذة أجابت بأن المدير دائما يشجع الأساتذة في إبداء آرائهم عند تخطيط العمل و تنفيذه، و نسبة 24 % أجابت بأن المدير لا يشجع أبدا الأساتذة في إبداء آرائهم في ما يخص تنفيذ الخطط و تخطيطها بينما أجابت نسبة 16 % بأنه أحيانا ما يشجع على إبداء الرأي.

و من خلال عرضنا لهذه النتائج نلاحظ تواجد النمط القيادي الديمقراطي على القادة حيث أظهرت استجابات أفراد العينة توافر كبير لهذه الخاصية و هي تشجيع المدير للأساتذة في إبداء آرائهم في تخطيط العمل و تنفيذه و هذا ما يبين أن لابد من أبداء الرأي لكسب رضا الأساتذة خاصة إذا كانت هذه القرارات و الخطط تخص الأساتذة و هذا من سمة النمط الديمقراطي.

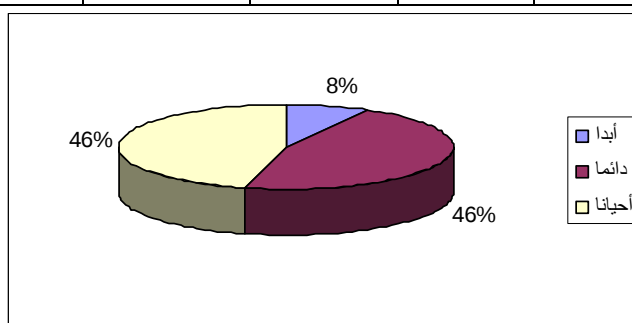
و بحساب χ^2 وجدنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجيبين، لأن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0,05.

السؤال رقم (4): هل يحرص القائد على تنسيق جهود الأساتذة ؟

الغرض منه: معرفة مدى حرص المدير على تنسيق جهود الأساتذة أو الاعتماد على سلطاته فقط و يشعر أنه مستقل عليهم.

الجدول رقم (10): يمثل مدى حرص القائد على تنسيق جهود الأساتذة.

الإجابات	أحيانا	دائما	أبدا	المجموع	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
التكرارات	23	23	4	50	14,44	5,99	0,05	دال
النسبة المئوية	46 %	46 %	08 %	100 %				



الشكل رقم (4): يمثل النسب المئوية لمدى حرص المدير على تنسيق جهود الأساتذة.

عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (10):

يظهر من خلال الجدول أن أغلبية الأساتذة أجابوا بأن المدير يحرص على تنسيق جهود الأساتذة و هذا ما تبينه النسب المتحصل عليها، حيث مثلت نسبة المجيبين بأحيانا

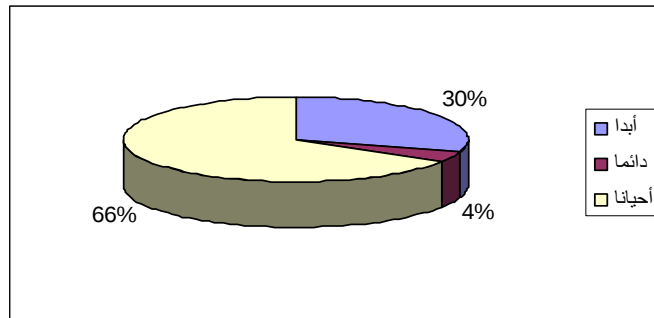
و دائما 46 % بينما عبرت نسبة 08 % عن عدم حرص المدير بتنسيق جهودهم و هذا ما يظهر توافر النمط القيادي الديمقراطي على القادة، و قد أظهرت إستجابات أفراد العينة توافر كبير لهذه الخاصية و هي حرص المدير على تنسيق جهود الأساتذة و هذا ما يبين أن المدير له إتجاه ديمقراطي في عمله مع مرؤوسيه، و هذا ما توصلنا إليه بعد حساب قيمة كا² المجدولة كما هو موضح في الجدول عند مستوى الدلالة 0,05. و بالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجيبين بـ (دائما، أحيانا، أبدا) حول حرص المدير على تنسيق جهود الآخرين.

السؤال رقم (5): هل يطرح القائد أفكاره على الأساتذة لمناقشتها ؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كان المدير يعتمد على الأساتذة في مناقشة أفكاره

الجدول رقم (11): يوضح مدى طرح القائد أفكاره على الأساتذة لمناقشتها.

الإجابات	أحيانا	دائما	أبدا	المجموع	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
التكرارات	23	2	15	50	31,28	5,99	0,05	دال
النسبة المئوية	66 %	04 %	30 %	100 %				



الشكل رقم (5): يمثل النسب المئوية لمدى طرح القائد لأفكاره على الأساتذة لمناقشتها

عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (11):

من خلال عرضنا لنتائج الجدول تبين لنا أن نسبة 66 % من الأساتذة أجابوا بأن المدير يطرح أحيانا أفكاره على الأساتذة لمناقشتها معه إذا تطلب الأمر إلى ذلك، و يخرج بقرارات و هذا من سمة النمط الديمقراطي، بينما أجابت نسبة 30 % من الأساتذة على أن المدير لا يطرح أفكاره على الأساتذة أبدا، القرار يأتي من عنده فقط، و هذا من سمة

النمط الديكتاتوري، و هذا النمط من القيادة تأكده النظرية التقليدية، و التي تسمى نظرية (X) حيث جاء في إحدى بنودها أن الإنسان يفضل دائما أن يجد شخصا آخر " مديرا " يقوده

و يفرض عليه أفكاره، و يرشده للعمل، لأن الإنسان بطبعه كسول و لا يحب العمل و مناقشة الأفكار، في حين أجابت نسبة 4 % من الأساتذة على أن المدير يطرح عليهم دائما أفكاره و ذلك لأنه لا يثق في نفسه و هذا من سمة النمط المتساهل.

و من خلال هذا الجدول نلاحظ توافر النمط الديمقراطي على القادة و قد أظهرت إستجابات أفراد العينة ذلك لتوافر هذه الخاصية و هي طرح أفكار المدير على مرؤوسيه لمناقشتها، وهذا ما يبين أن المدير يعتمد أحيانا على مناقشة الأساتذة لأفكاره و مناقشتها و هذا من سمة النمط الديمقراطي.

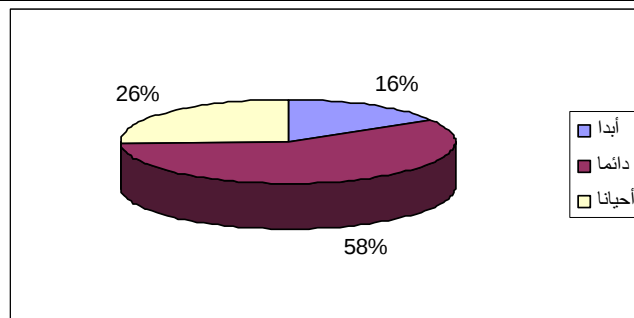
و بحساب χ^2 وجدنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجيبين لأن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0,05.

السؤال رقم (6): هل يشارك القائد الأساتذة في لقاءاتهم و إجتماعاتهم الخاصة ؟

الغرض منه: معرفة مدى إتصال القائد بالأساتذة في لقاءاتهم و إجتماعاتهم الخاصة.

الجدول رقم (12): يوضح مدى مشاركة القائد الأساتذة في لقاءاتهم الخاصة.

الإجابات	أحيانا	دائما	أبدا	المجموع	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
التكرارات	13	29	8	50	16,05	5,99	0,05	دال
النسبة المئوية	26 %	58 %	16 %	100 %				



الشكل رقم (6): يمثل النسب المئوية لمشاركة المدير الأساتذة في لقاءاتهم الخاصة

عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (12):

يظهر لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 58 % من الأساتذة عبروا على أن المدير دائماً يشاركونهم في لقاءاتهم الخاصة و نسبة 26 % قالوا أنه أحياناً ما يشاركونهم في هذه اللقاءات بينما أجابت نسبة 8 % على أنه لا يشاركونهم إطلاقاً في هذه اللقاءات.

و من خلال عرضنا لهذه النتائج نرى تواجد النمط الديمقراطي على القادة حيث أظهرت إستجابات أفراد العينة توافر كبير لهذه الخاصية و هي مشاركة المدير في لقاءات الأساتذة حيث أنهم يؤمنون بوجوب الاتصال و معرفة مشاكل الأساتذة و مشاركتهم في إيجاد الحلول

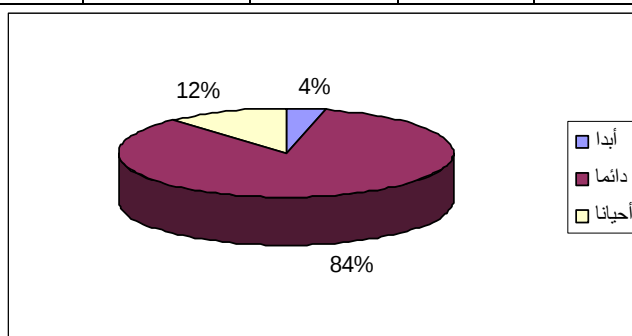
وجدنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجيبين لأن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 المجدولة عند مستوى الدلالة 0,05.

السؤال رقم (7): هل يشجع المدير المناقشة الجماعية لأساليب العمل ؟

الغرض منه: معرفة مدى تشجيع المدير للمناقشة الجماعية لأساليب العمل لأنها من أساليب النمط الديمقراطي.

الجدول رقم (13): يوضح مدى تشجيع المدير المناقشة الجماعية لأساليب العمل.

الإجابات	أحياناً	دائماً	أبداً	المجموع	χ^2 المحسوبة	χ^2 المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
التكرارات	06	42	2	50	58,26	5,99	0,05	دال
النسبة المئوية	12 %	84 %	4 %	100 %				



الشكل رقم (7): يمثل النسب المئوية لتشجيع المدير المناقشة الجماعية لأساليب العمل

عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (13):

من خلال عرضنا نتائج هذا الجدول اتضح لنا أن نسبة 84 % من الأساتذة أجابوا بأن المدير يشجع على المناقشة الجماعية لأساليب العمل، بينما أجابت نسبة 12 % بأنه أحيانا ما يشجع على المناقشة الجماعية لأساليب العمل في حين أن نسبة 4 % أجابت بالسلب فيما يخص هذا السؤال.

و لهذا إستخلصنا من معطيات هذا الجدول توافر كبير للنمط الديمقراطي على القادة لأن هذه المعطيات أظهرت تواجد لهذه الخاصية و هي تشجيع المناقشة الجماعية لأساليب العمل من طرف المدير و هذه من سمات المدير الذي يستعمل النمط الديمقراطي في عمله.

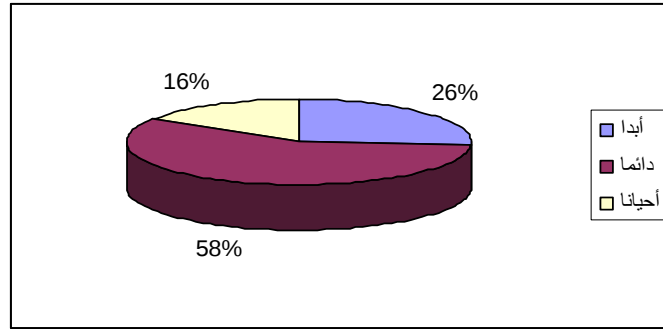
و بعد حساب χ^2 وجدنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 المجدولة عند مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن معظم الأساتذة أشادوا بتشجيع مديرهم للمناقشة الجماعية لأساليب العمل.

السؤال رقم (8): هل يراعي المدير قدرات الأساتذة عند توزيع الواجبات عليهم ؟

الغرض منه: معرفة مدى مراعاة المدير لقدرات الأساتذة عند توزيع الواجبات عليهم.

الجدول رقم (14): يوضح مدى مراعاة المدير لقدرات الأساتذة عند توزيع الواجبات عليهم.

الإجابات	أحيانا	دائما	أبدا	المجموع	χ^2 المحسوبة	χ^2 المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
التكرارات	08	29	13	50	16,05	5,99	0,05	دال
النسبة المئوية	16 %	58 %	26 %	100 %				



الشكل رقم (8): يمثل النسب المئوية لمدى مراعاة المدير لقدرات الأساتذة عند توزيع الواجبات

عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (14):

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 58 % من الأساتذة عبروا على أن المدير دائما ما يراعي قدرات الأساتذة عند توزيع الواجبات عليهم، أي أنه يقدر مدى أهمية مراعاة قدرة الآخرين و هذا من سمة النمط الديمقراطي، في حين عبرت نسبة 26 % من الأساتذة على أنه لا يراعي قدرات الأساتذة عند توزيع الواجبات عليهم، بينما عبرت نسبة 16 % أنه أحيانا ما يراعي قدرات الأساتذة عند توزيع الواجبات.

و من خلال هذه النتائج نلاحظ مدى توافر النمط القيادي الديمقراطي على القادة و قد أظهرت إستجابات أفراد العينة توافر كبير للنمط الديمقراطي لتوافر هذه الخاصية و هي مراعاة قدرات الأساتذة عند توزيع الواجبات عليهم.

و هذا ما يتضح من خلال الجداول رقم (7،....،14) وجود توافر كبير للنمط القيادي الديمقراطي لدى القادة في العبارات، و هذا يعني أن النمط الديمقراطي سائد لدى القادة في المؤسسات الرياضية حيث أنهم يؤمنون بأن المشاركة في القرار أساس الإدارة السليمة، و يمنحون المرؤوسين صلاحيات متكافئة، كما أنهم يحرصون على تنسيق جهود الأساتذة و يشجعون الأساتذة على إبداء آرائهم عند تخطيط العمل و تنفيذه، و يحرصون على تنسيق جهود الأساتذة و يشاركون الأساتذة في لقاءاتهم الخاصة، و تشجيعهم للمناقشة الجماعية لأساليب العمل، كما يراعون قدرات الأساتذة عند توزيع الواجبات عليهم.

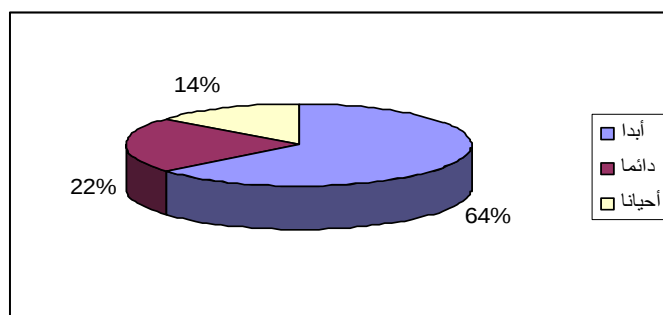
1-2- تحديد رؤية أفراد العينة إزاء النمط القيادي الحر.

السؤال رقم (9): هل يتساهل القائد مع الأساتذة المقصرين في أعمالهم ؟

الغرض منه: معرفة مدى تساهل القائد مع الأساتذة المقصرين في أعمالهم.

الجدول رقم (15): يوضح مدى تساهل المدير مع الأساتذة المقصرين في أعمالهم.

الإجابات	أحيانا	دائما	أبدا	المجموع	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
التكرارات	7	11	32	50	24,18	5,99	0,05	دال
النسبة المئوية	14 %	22 %	64 %	100 %				



الشكل رقم (9): يمثل النسب المئوية لمدى تساهل القائد مع الأساتذة المقصرين في أعمالهم

عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (15):

تبين لنا نتائج الجدول رقم (15) أن نسبة 64 % من الأساتذة لا يتساهلون مع الأساتذة المقصرين في أعمالهم، و هذا ما يبين مدى حرص القادة على ضرورة ضبط النظام و عدم الدخول في التساهل لتجنب التسيب، و هذا يخالف النمط الحر المتساهل في حين عبرت نسبة 22 % من الأساتذة على أنه دائما ما يتساهل القائد مع الأساتذة المقصرين في أعمالهم بينما عبرت نسبة 14 % على أنه أحيانا ما يتساهل مع الأساتذة المقصرين في أعمالهم.

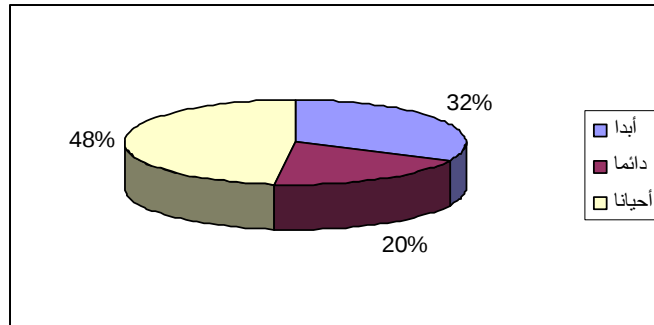
و من خلال هذه النتائج نلاحظ عدم توافر النمط القيادي الحر المتساهل على القادة و قد أظهرت إستجابات أفراد العينة عدم توافر للنمط الحر المتساهل لعدم توافر هذه الخاصية و هي تساهل المدير مع الأساتذة المقصرين في أعمالهم.

و بحساب قيمة كا² وجدنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجيبين لأن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² المجدولة عند مستوى الدلالة 0,05.

السؤال رقم (10): هل يوافق القائد على الأساليب التي يختارها الأساتذة لانجاز أعمالهم ؟
الغرض منه: معرفة مدى موافقة القائد على الأساليب التي يختارها.

الجدول رقم (16): يبين مدى موافقة القائد على الأساليب التي يختارها الأساتذة لانجاز أعمالهم، إذا كان دائما يعني النمط الحر المتساهل، هو النمط المتبع من طرف المدير.

الإجابات	أحيانا	دائما	أبدا	المجموع	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
التكرارات	24	10	16	50	7,68	5,99	0,05	دال
النسبة المئوية	48 %	20 %	32 %	100 %				



الشكل رقم (10): يمثل النسب المئوية لمدى موافقة القائد على الأساليب التي يختارها الأساتذة لانجاز أعمالهم

عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (16):

يبين لنا هذا الجدول أن نسبة 48 % من الأساتذة يرون أن المدير أحيانا ما يوافق على الأساليب التي يختارها الأساتذة لانجاز أعمالهم، و هذا ما يدل على أن المدير غير متعصب و غير متشدد، و هذه ليست من سمات النمط الحر المتساهل.

في حين عبرت نسبة 30 % من الأساتذة على أن المدير لا يوافق أبدا على الأساليب التي يختارها الأساتذة لانجاز أعمالهم، و هذا ما يدل على تعصبه، و في إعتباره دائما رأيته و أسلوبه هو الصائب، و هذا أيضا ليس من سمات النمط الحر المتساهل و هذا ما يوافق تعريف منير مرسى للقيادة الدكتاتورية حيث يقول " رجل القيادة الدكتاتوري يريد من الآخرين عمل الأشياء وفق أسلوبه الخاص ".

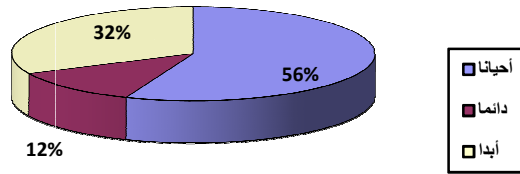
بينما عبرت نسبة 20 % من الأساتذة على أن المدير يتقبل و يوافق على جميع الأساليب التي يختارها الأساتذة لانجاز أعمالهم، و هذا يدل على أن هذا المدير عديم الرأي و هذا من سمات النمط الحر المتساهل، و بحساب قيمة χ^2 وجدنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجيبين أن قيمة χ^2 المجدولة عند مستوى الدلالة 0,05.

السؤال رقم (11): هل يتقبل المدير أي تغيير يقترحه الأساتذة في أسلوب العمل ؟

الغرض منه: الوصول إلى معرفة نسبة تقبل المدير إلى التغييرات التي يقترحها الأساتذة في أسلوب العمل.

الجدول رقم (17): يوضح مدى تقبل المدير إلى أي تغيير يقترحه الأساتذة في أسلوب العمل.

الإجابات	أحيانا	دائما	أبدا	المجموع	χ^2 المحسوبة	χ^2 المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
التكرارات	28	6	16	50	16,46	5,99	0,05	دال
النسبة المئوية	56 %	12 %	32 %	100 %				



الشكل رقم (11): يمثل النسب المئوية لمدى تقبل المدير أي تغيير يقترحه الأساتذة في أسلوب

العمل.

عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (17):

تبين لنا نتائج هذا الجدول أن نسبة 56 % من الأساتذة أجابوا بأنهم أحيانا ما يتقبل المدير إلى التغييرات التي يقترحها في أسلوب العمل، و أحيانا ما يرفضها إذا وجدها غير صالحة و هذا يدل على أن المدير لا يمارس النمط الحر المتساهل.

في حين أجابت نسبة 32 % من الأساتذة بأنه لا يتقبل أي تغيير مقترح من طرفهم أبداً و هذا ما نجده في النمط الدكتاتوري، بينما أجابت نسبة 12 % من الأساتذة على أن المدير دائماً يتقبل آراء الأساتذة في التغييرات التي يقترحونها في أسلوب العمل و هذا يدل على أن المديرين لا يحاولون إزعاج الأساتذة و لو على حساب العمل، و هذا ما نجده في النمط الحر المتساهل و هذا يتوافق مع تعريف نمط الحر المتساهل الذي يقول " القائد هنا سلبي لا أثر لوجوده و للأفراد أن يفعلوا ما يريدون، دون أي تدخل من القائد أو قيامه بتوجيههم و ليست هناك سياسات محددة أو إجراءات، بل و قد لا تكون هناك أهداف أمام الجماعة للوصول إليها.

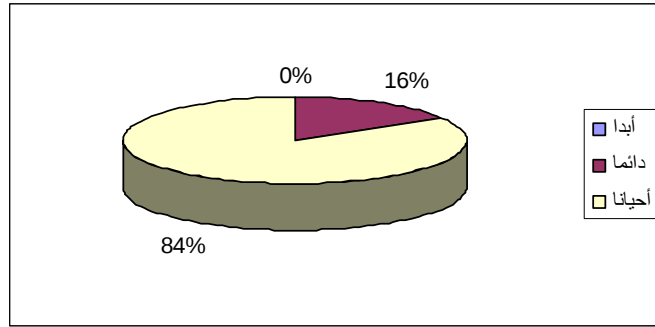
و بحساب χ^2 وجدنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجيبين لأن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0,05.

السؤال رقم (12): هل يعطي المدير الحرية الكاملة للأساتذة ؟

الغرض منه: معرفة مدى إعطاء المدير للحرية الكاملة للأساتذة لاستنتاج نسبة التساهل لدى المديرين.

الجدول رقم (18): يوضح مدى إعطاء المدير الحرية الكاملة للأساتذة.

الإجابات	أحيانا	دائما	أبدا	المجموع	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
التكرارات	42	8	0	50	59,7	5,99	0,05	دال
النسبة المئوية	84 %	16 %	0 %	100 %				



الشكل رقم (12): يمثل النسب المئوية لمدى إعطاء المدير الحرية الكاملة للأساتذة

عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (18):

توضح نتائج هذا الجدول أن نسبة 84 % من الأساتذة أجابوا بأن المدير أحيانا ما يعطي الحرية الكاملة للأساتذة، و هذا ما يدل على أن المدير يثق في مرؤوسيه و هذا من سمات النمط الذي يعاكس النمط الحر المتساهل، و هذا ما جاء في التعريف القيادي المعارض للنمط المتساهل لأحمد إسماعيل حجي : " و يفوض الرئيس بعض من سلطته إلى مرؤوسيه حيث تكون العلاقة بين أفراد الجماعة علاقة طيبة، و هناك قنوات إتصال بينهم، و القائد يشجع الأفراد، و يقدرهم لمنحهم بعض من مسؤولياته بإعطائهم الحرية من حين لآخر للتقليل من العدوان بين أفراد الجماعة ".

بينما أجابت نسبة 16 % من الأساتذة على أن المدير لا يعطي الحرية للأساتذة أبدا و هذا راجع لعدم ثقته بهم، و هذا من سمات النمط الأوتوقراطي.

في حين أجابت نسبة 0 % من الأساتذة على أن المدير يترك دائما الحرية للأساتذة و لا يهتمهم حصر حريتهم إن كان قادرا على المسؤولية أم لا، و هذا من خصائص النمط الحر المتساهل.

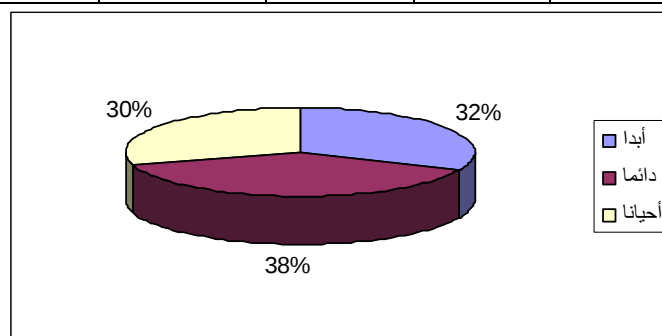
و بحساب قيمة χ^2 وجدنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجيبين، لأن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05.

السؤال رقم (13): هل يتجنب المدير التدخل في حل النزاعات بين الأساتذة ؟

الغرض منه: معرفة مدى تجنب المدير التدخل في حل النزاعات بين الأساتذة

الجدول رقم (19): يوضح مدى تجنب المدير التدخل في حل النزاعات بين الأساتذة.

الإجابات	أحيانا	دائما	أبدا	المجموع	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
التكرارات	19	15	16	50	0,05	5,99	0,05	غير دال
النسبة المئوية	% 32	% 30	% 38	% 100				



الشكل رقم (13): يمثل النسب المئوية لمدى تجنب المدير التدخل في حل النزاعات بين الأساتذة

عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (19):

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 38 % من الأساتذة أجابوا بأن

المدير دائما ما يتجنب حل النزاعات بين الأساتذة و هذا قد يرجع إلى إهمال المدير

لمسؤولياته تجاه الجانب الاجتماعي للأساتذة و الصعوبات التي تواجههم في التعايش مع بعضهم، في حين تقاربت نسبة المجيبين أحيانا و دائما حيث قدرت نسبة دائما بـ 32 % و أحيانا بـ 30 %.

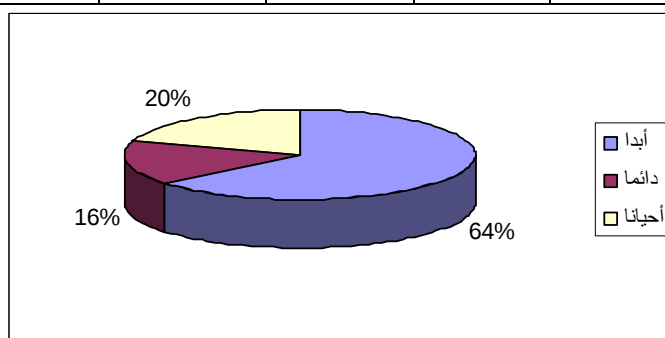
و من خلال هذه النتائج نلاحظ مدى توافر النمط القيادي الحر المتساهل على القادة و قد أظهرت إستجابات أفراد العينة توافر هذه الخاصة و هي تجنب حل النزاعات بين الأساتذة و هذا ما يبين أن المديرين قد وقعوا في النمط الحر المتساهل و ذلك بتجنبهم تلك الأخيرة بعد وصول التقارير عن تلك المشكلات التي تقع بينهم لوضع الحلول الجذرية. و بعد حساب قيمة كا² اتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجيبين على الاقتراحات المقدمة لأن قيمة كا² المحسوبة أصغر من قيمة كا² الجدولة عند مستوى الدلالة 0,05، و هذا يعني أن المدير يتجنب التدخل في حل النزاعات.

السؤال رقم (14): هل يتهرب المدير من مواجهة مشكلات العمل ؟

الغرض منه: معرفة مدى تهرب القائد من مواجهة المشاكل التي يتعرض لها أثناء عمله.

الجدول رقم (20): يوضح مدى تهرب القائد في مواجهة المشاكل التي يتعرض لها أثناء عمله.

الإجابات	أحيانا	دائما	أبدا	المجموع	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
التكرارات	10	8	32	50	23,82	5,99	0,05	دال
النسبة المئوية	20 %	16 %	64 %	100 %				



الشكل رقم (14): يمثل النسب المئوية لمدى تهرب القائد في مواجهة المشاكل الذي يتعرض لها أثناء العمل

عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (20):

توضح لنا نتائج هذا الجدول أن نسبة 64 % من الأساتذة أجابوا بأن المدير لا يتهرب من مواجهة المشكلات أثناء العمل و هذا يدل على مدى حرصه في التدخل لإيجاد الحلول المناسبة للقضاء على المشاكل الموجودة، في حين تقاربت نسبة المجيبين بأحيانا و دائما، حيث قدرت نسبة المجيبين بأحيانا 20 % و دائما 16 %.

و من خلال هذه النتائج نلاحظ عدم توافر النمط القيادي الحر المتساهل على القادة و قد أظهرت إستجابات أفراد العينة عدم توافر هذه الخاصية و هي تهرب المدير من مواجهة المشاكل التي يتعرض لها أثناء العمل.

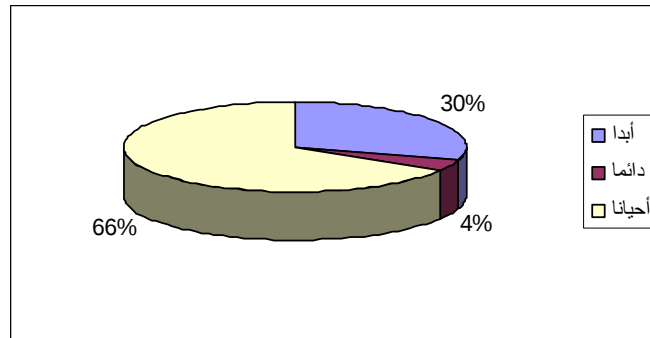
و بعد حساب قيمة χ^2 وجدنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجيبين لأن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 المجدولة عند مستوى الدلالة 0,05.

السؤال رقم (15): هل يتأثر القائد عادة برغبات الأساتذة ؟

الغرض منه: معرفة مدى تأثر القائد برغبات الأساتذة.

الجدول رقم (21): يوضح مدى تأثر القائد برغبات الأساتذة.

الإجابات	أحيانا	دائما	أبدا	المجموع	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
التكرارات	33	2	15	50	31,28	5,99	0,05	دال
النسبة المئوية	66 %	4 %	30 %	100 %				



الشكل رقم (15): يمثل النسب المئوية لمدى تأثر القائد برغبات الأساتذة

عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (21):

من خلال عرضنا لنتائج هذا الجدول تبين لنا أن نسبة 66 % من الأساتذة أجابوا بأن المدير يتأثر أحيانا برغبات الأساتذة إذا تطلب الأمر لذلك أي أنه تشاور معهم فيما يخص رغباتهم، بينما أجابت نسبة 30 % من الأساتذة على أن المدير لا يتأثر أبدا برغباتهم فالقرار الأخير يأتي من عنده دائما، و هذا ما تأكده النظرية التقليدية و التي تسمى نظرية (X)، حيث جاء في إحدى بنودها أن الإنسان يجب أن لا يتأثر أبدا برغبات الآخرين، لأن الإنسان المقود بطبعه لا يحب العمل.

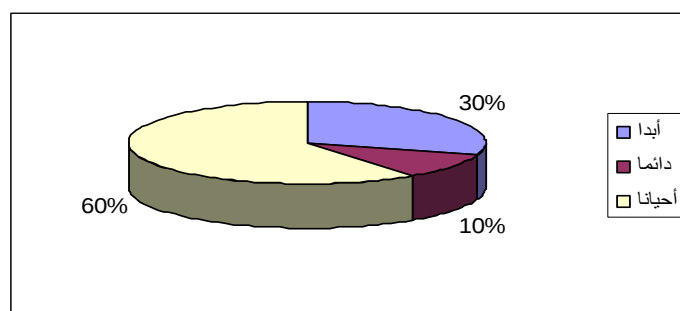
في حين أجابت نسبة 4 % من الأساتذة على أن المدير دائما ما يتأثر برغبات الأساتذة، فهو يرضخ لهم في كل كبيرة و صغيرة و هذا من سمة النمط الحر المتساهل.

و من خلال هذه النتائج نلاحظ عدم توافر النمط القيادي الحر المتساهل على القادة و قد أظهرت إستجابات أفراد العينة عدم توافر هذه الخاصية و هي تأثر المدير برغبات الأساتذة.

و بحساب قيمة χ^2 وجدنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجيبين لأن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 المجدولة عند مستوى الدلالة 0,05.

السؤال رقم (16): هل يقبل القائد بالاجتهاد الشخصي للأساتذة في حل المشكلات ؟
الغرض منه: معرفة مدى تقبل القائد للاجتهاد الشخصي للأساتذة في حل المشكلات.
الجدول رقم (22): يوضح مدى تقبل القائد للاجتهاد الشخصي للأساتذة في حل المشكلات.

الإجابات	أحيانا	دائما	أبدا	المجموع	χ^2 المحسوبة	χ^2 المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
التكرارات	30	5	15	50	21,22	5,99	0,05	دال
النسبة المئوية	60 %	10 %	30 %	100 %				



الشكل رقم (16): يمثل النسب المئوية لمدى تقبل القائد للتغيرات التي يقترحها الأساتذة في أسلوب عملهم

عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (22):

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح لنا أن نسبة 60 % من الأساتذة أجابوا بأن المدير أحيانا يتقبل الاجتهادات الشخصية للأساتذة في حل المشاكل إذا ما تطلب الأمر إلى ذلك أي أنه يتقبل الحلول التي تكون في محلها و في صالح المصلحة العامة للمؤسسة و للطلبة، بينما أجابت نسبة 30 % أنه لا يتقبل أبدا الاجتهادات الشخصية في حل المشكلات و نسبة 10 % أجابت بأنه دائما ما يتقبل الاجتهادات الشخصية للأساتذة في حل المشكلات و هذا دليل على ضعف شخصية القائد و هذا من سمة النمط الحر المتساهل الذي من صفاته أنه يتقبل كل ما يملي عليه و هذا للتهرب من المسؤولية.

و من خلال هذه النتائج نلاحظ عدم توافر النمط القيادي الحر المتساهل على القادة و قد أظهرت إستجابات أفراد العينة عدم توافر هذه الخاصية بنسبة كبيرة و هي تقبل كل الاجتهادات الشخصية من طرف الاساتذة لحل المشاكل .

و بحساب قيمة كا² وجدنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجيبين لأن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² المجدولة عند مستوى الدلالة 0,05.

يتضح من بيانات الجداول رقم (15، ...، 22) عدم وجود توافر كبير للنمط القيادي الحر لدى القادة في العبارات، و هي أن القادة في النمط الحر يتساهلون مع المقصرين في أعمالهم و يفوضون كل صلاحياتهم الإدارية للأساتذة و يترددون عادة في إتخاذ القرارات و ذلك من أجل المزيد من المعلومات عن مشاكل العمل و العمال حتى يكون

القرار

سليما

و يوافقون على كل الأساليب التي يختارها المرؤوسين إنجاز أعمالهم، و يتجنب القادة التدخل في حل النزاعات التي تحدث بين المرؤوسين و يتقبلون كل الاجتهادات الشخصية للأساتذة فيحل المشكلات و لكن لا يمكن أن يغفل القادة عن أهمية التعرف على ميول الأساتذة واتجاهاتهم و لا يمكن أن يتهرب القادة عن حل مشكلات العمل و تجاهل المعلومات للإشراف المباشر على الأساتذة.

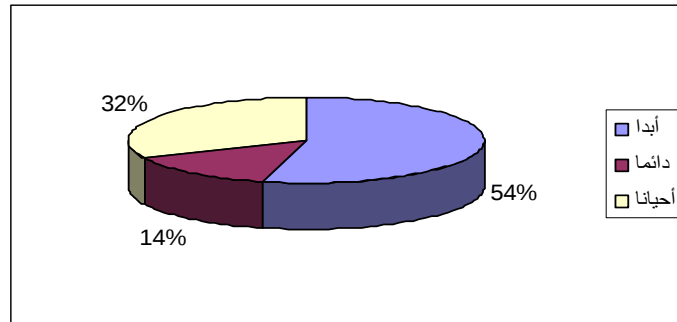
1-3- تحديد رؤية أفراد العينة إزاء النمط القيادي الأوتوقراطي:

السؤال رقم (17): هل يطالب القائد المرؤوسين بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها ؟

الغرض منه: معرفة مدى مطالبة القائد للأساتذة بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها.

الجدول رقم (23): يوضح مدى مطالبة المدير للأساتذة بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها.

الإجابات	أحيانا	دائما	أبدا	المجموع	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
التكرارات	16	7	27	50	13,78	5,99	0,05	دال
النسبة المئوية	32 %	14 %	54 %	100 %				



الشكل رقم (17): يمثل النسب المئوية لمدى مطالبة المدير للأساتذة بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها

عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (23):

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 54 % من الأساتذة أجابوا بأن المدير لا يطالب أبدا بتنفيذ الخطط دون إسهام الأساتذة في وضعها، بينما أجابت نسبة 32 % من الأساتذة أن المدير أحيانا ما يطالب الأساتذة بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها في حين أن نسبة 14 % أجابت أن المدير يقوم دائما بمطالبة الأساتذة بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها.

و من خلال هذه النتائج نلاحظ عدم توافر النمط القيادي الأوتوقراطي على القادة و قد أظهرت إستجابات أفراد العينة عدم توافر لهذه الخاصية و هي مطالبة الأساتذة بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها و هذه من سمات النمط الأوتوقراطي.

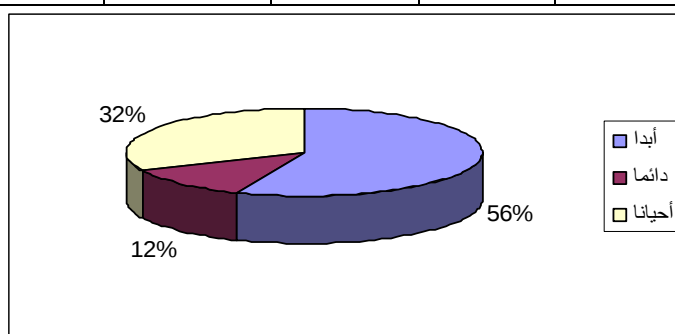
و بحساب كا² وجدنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المتوقعة و التكرارات المحسوبة، حيث أن قيمة كا² المحسوبة اكبر من قيمة كا² المجدولة عند مستوى الدلالة 0,05.

السؤال رقم (18): هل يميل المدير في تركيز جميع السلطات في يده ؟

الغرض منه: معرفة إذا ما كان المدير يركز جميع السلطات في يده.

الجدول رقم (24): يوضح مدى تركيز المدير على أن تكون جميع السلطات في يده.

الإجابات	أحيانا	دائما	أبدا	المجموع	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
التكرارات	16	6	28	50	16,46	5,99	0,05	دال
النسبة المئوية	32 %	12 %	56 %	100 %				



الشكل رقم (18): يمثل النسب المئوية لمدى تركيز المدير على جميع السلطات في يده

عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (24):

توضح نتائج هذا الجدول أن نسبة 56 % من الأساتذة أجابوا بأن المدير لا يركز على جميع السلطات في يده أبدا، و هذا يدل على أن المدير يثق في مرؤوسيه، و هذا

يعكس النمط الأوتوقراطي، بينما أجابت نسبة 32 % من الأساتذة على أن المدير أحيانا ما يركز على جميع السلطات في يده، حيث أجابت نسبة 12 % على أن المدير دائما ما يركز على أن جميع السلطات في يده، و هذا راجع لعدم ثقته بهم، و هذا من سمات النمط الأوتوقراطي.

و من خلال هذه النتائج نلاحظ عدم توافر النمط الأوتوقراطي على القادة و قد أظهرت إستجابات أفراد العينة عدم توافر هذه الخاصية و هي تركيز المدير على جميع السلطات بيده، و هذا ما يبين أن المدير يثق في مرؤوسيه، و هذا ما جاء في تعريف أحمد إسماعيل حجي: " و يفوض الرئيس بعض من سلطاته إلى مرؤوسيه، و القائد يشجع الأفراد و يقدرهم لمنحهم بعض من مسؤولياته و بذلك نبني مجتمع داخل مؤسسة بعيدا عن الدكتاتورية ".

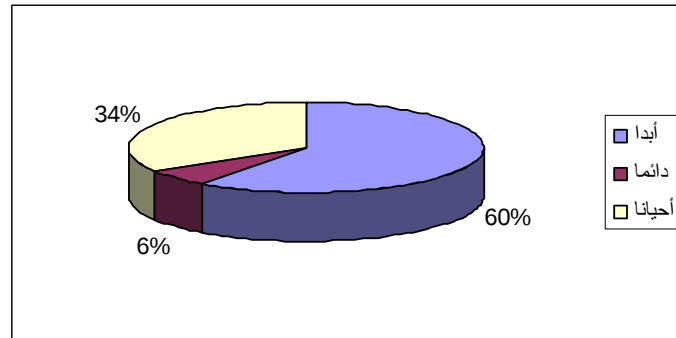
و بحساب χ^2 وجدنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجيبين، لأن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 المجدولة عند مستوى الدلالة 0,05.

السؤال رقم (19): هل يعتقد المدير أن تبادل الآراء مضيعة للوقت ؟

الغرض منه: معرفة مدى إعتقاد المدير بأن تبادل الآراء مضيعة للوقت

الجدول رقم (25): يوضح مدى إعتقاد المدير بأن تبادل الآراء مضيعة للوقت.

الإجابات	أحيانا	دائما	أبدا	المجموع	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
التكرارات	17	3	30	50	21,88	5,99	0,05	دال
النسبة المئوية	34 %	06 %	60 %	100 %				



الشكل رقم (19): يمثل النسب المئوية لمدى إعتقاد المدير بأن تبادل الآراء مضيعة للوقت

عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (25):

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 60 % من الأساتذة أجابوا بأن المدير لا يعتقد بأن تبادل الآراء مضيعة للوقت أبدا بل أن ذلك لا يثمنه، بينما أجابت نسبة 34 % من الأساتذة أن المدير أحيانا ما يعتبر أن تبادل الرأي مضيعة للوقت، في حين أجابت نسبة 06 % أن المدير دائما ما يعتقد أن تبادل الآراء مضيعة للوقت.

و من خلال هذه النتائج نلاحظ عدم توافر النمط القيادي الأوتوقراطي على القادة و قد أظهرت إستجابات أفراد العينة عدم توافر لهذه الخاصية و هي اعتقاد المدير بأن

تبادل الآراء مضيعة للوقت، و هذا ما يبين أن المدير يعتقد أن لا يتم إبداء الرأي و تطبيق الأوامر برضا المرؤوسين، و هذا يعكس سمات النمط الأوتوقراطي.

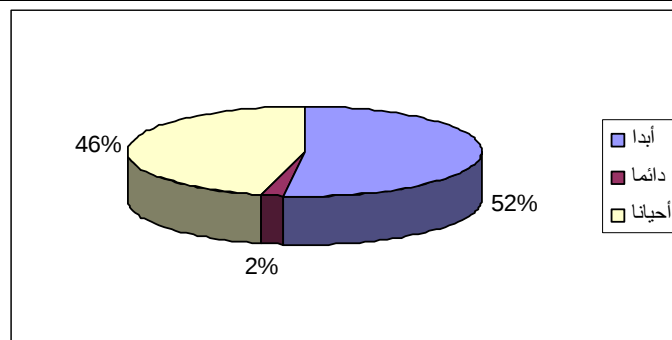
و بحساب قيمة χ^2 وجدنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المتوقعة و التكرارات المحسوبة، حيث أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 المجدولة عند مستوى الدلالة 0,05.

السؤال رقم (20): هل ينفرد القائد بإتخاذ القرارات ؟

الغرض منه: معرفة مدى إنفراد القائد بإتخاذ القرارات

الجدول رقم (26): يوضح مدى إنفراد القائد بإتخاذ القرارات.

الإجابات	أحيانا	دائما	أبدا	المجموع	χ^2 المحسوبة	χ^2 المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
التكرارات	23	01	26	50	46,48	5,99	0,05	دال
النسبة المئوية	46 %	02 %	52 %	100 %				



الشكل رقم (20): يمثل النسب المئوية لمدى إنفراد القائد باتخاذ القرارات

عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (26):

من خلال عرضنا لنتائج هذا الجدول ظهر لنا أن نسبة 52 % من الأساتذة أجابوا بأن المدير لا ينفرد باتخاذ القرارات بل يشركهم في اتخاذ بعض القرارات و هذا من أجل الوصول إلى الحل الجماعي المناسب، في حين أجابت نسبة 46 % أنه أحيانا ما ينفرد

باتخاذ القرارات لأن الانفراد في بعض القرارات البسيطة يؤدي إلى ربح الوقت فلا داعي للمشاركة الجماعية، بينما عبرت نسبة 2 % أنه دائماً ما ينفرد باتخاذ القرارات، بل يتخذ القرارات لوحده و ما على الأساتذة إلا التنفيذ.

و من خلال هذه النتائج نلاحظ عدم توافر النمط الدكتاتوري على القادة و قد أظهرت إستجابات أفراد العينة عدم توافر لهذه الخاصية و هي الانفراد باتخاذ القرارات، و هذا ما يبين أن المدير يتخذ قراراته بناء على التشاور و التفاهم و هذا ما يعكس النمط الدكتاتوري في القيادة.

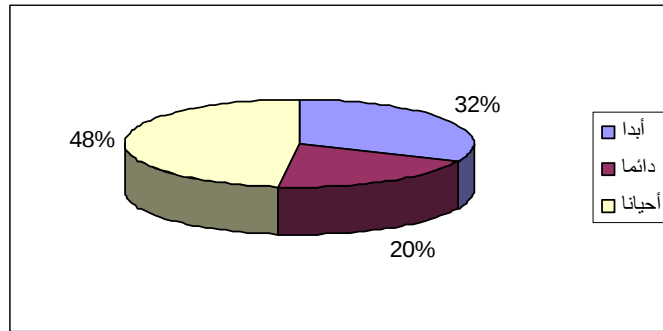
و بحساب χ^2 وجدنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المتوقعة و التكرارات المحسوبة، حيث أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 المجدولة عند مستوى الدلالة 0,05.

السؤال رقم (21): هل يقبل المدير انتقادات الأساتذة لسلوكياته في إدارة العمل ؟

الغرض منه: معرفة مدى تقبل المدير لانتقادات الأساتذة لسلوكياته في إدارة العمل.

الجدول رقم (27): يوضح مدى تقبل المدير لانتقادات الأساتذة لسلوكياته في إدارة العمل.

الإجابات	أحيانا	دائما	أبدا	المجموع	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
التكرارات	24	10	16	50	7,68	5,99	0,05	دال
النسبة المئوية	% 48	% 20	% 32	% 100				



الشكل رقم (21): يمثل النسب المئوية لمدى تقبل المدير لانتقادات الأساتذة لسلوكياته في إدارة العمل

عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (27):

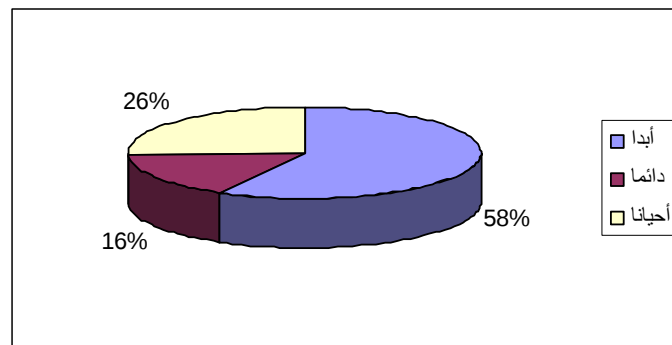
يبين هذا الجدول أن نسبة 48 % من الأساتذة يرون أن المدير يتقبل نقد الأساتذة أحيانا، و هذا يدل على أن المدير غير متعصب و غير متشدد، في حين عبرت نسبة 32 % من الأساتذة على أن المدير لا يتقبل نقد الأساتذة أبدا، و هذا يدل على تعصبه و في إعتباره دائما أن رأيه هو الصائب، و هذا ما يتفق مع تعريف محمد منير مرسى للقيادة الدكتاتورية حيث يقول : " ... رجل القيادة الأوتوقراطي يريد من الآخرين عمل الأشياء وفق طريقته الخاصة ... "، بينما عبرت نسبة 20 % من الأساتذة على أن المدير يتقبل دائما نقد الأساتذة.

و من خلال هذه النتائج نلاحظ عدم توفر النمط الأوتوقراطي على القادة و قد أظهرت إستجابات أفراد العينة توافر هذه الخاصية و هي تقبل القائد لنقد الأساتذة.

و بحساب χ^2 وجدنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجيبين، لأن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0,05.

السؤال رقم (22): هل يحرص المدير على أن يكون المتحدث الرسمي بإسم الأساتذة ؟
الغرض منه: معرفة مدى حرص المدير على أن يكون المتحدث الرسمي بإسم الأساتذة.
الجدول رقم (28): يوضح مدى حرص المدير على أن يكون المتحدث الرسمي بإسم الأساتذة.

الإجابات	أحيانا	دائما	أبدا	المجموع	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
التكرارات	13	08	29	50	16,05	5,99	0,05	دال
النسبة المئوية	26 %	16 %	58 %	100 %				



الشكل رقم (22): يمثل النسب المئوية مدى حرص المدير على أن يكون المتحدث الرسمي بإسم الأساتذة.

عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (28):

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 58 % من الأساتذة أجابت بأن المدير لا يحرص أبداً أن يكون المتحدث الرسمي باسم الأساتذة، بينما أجابت 16 % من الأساتذة أن المدير أحيانا ما يحرص على أن يكون المتحدث الرسمي باسم الأساتذة، في حين أجابت نسبة 16 % من الأساتذة أن المدير دائما ما يحرص على أن يكون المتحدث الرسمي باسم الأساتذة.

و من خلال هذه النتائج نلاحظ عدم توافر النمط القيادي الأوتوقراطي بنسبة كبيرة على القادة و قد أظهرت إستجابات أفراد العينة عدم توافر كبير لهذه الخاصية و هي حرص المدير على أن يكون المتحدث الرسمي باسم الأساتذة و هذه الأخيرة هي من سمات النمط الأوتوقراطي.

و بحساب قيمة χ^2 وجدنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المتوقعة و التكرارات المحسوبة، حيث أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 المجدولة عند مستوى الدلالة 0,05

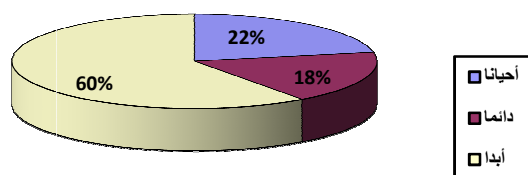
السؤال رقم (23): هل ينسب المدير كل عمل ناجح في المؤسسة لنفسه دون الأساتذة و الموظفين ؟

الغرض منه: معرفة هل ينسب المدير كل عمل ناجح في المؤسسة لنفسه دون الأساتذة

الجدول رقم (29): يوضح مدى انتساب العمل الناجح في المؤسسة إلى المدير دون الأساتذة و الموظفين.

الإجابات	أحيانا	دائما	أبدا	المجموع	χ^2 المحسوبة	χ^2 المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
----------	--------	-------	------	---------	-------------------	-------------------	---------------	---------

التكرارات	11	9	30	50	16,12	5,99	0,05	دال
النسبة المئوية	% 22	% 18	% 60	% 100				



الشكل رقم (23): يمثل النسب المئوية لمدى انتساب العمل الناجح في المؤسسة إلى المدير دون الأساتذة

عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (29):

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح لنا أن نسبة 60 % من الأساتذة أجابوا بأن المدير لا ينسب أبدا كل عمل ناجح في المؤسسة لنفسه دون الأساتذة، بينما أجابت نسبة 22 % من الأساتذة أن المدير أحيانا ما ينسب كل عمل ناجح في المؤسسة لنفسه دون الأساتذة، في حين أجابت نسبة 18 % من الأساتذة بأن المدير دائما ما ينسب العمل الناجح في المؤسسة لنفسه دون الأساتذة.

و من خلال هذه النتائج نلاحظ عدم توافر كبير للنمط القيادي الأوتوقراطي على القادة، و قد أظهرت إستجابات أفراد العينة عدم توافر كبير لهذه الخاصية و هي انتساب كل عمل ناجح في المؤسسة للمدير دون الأساتذة.

و بحساب كا² وجدنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجيبين لأن قيمة كا² المجدولة أصغر من قيمة كا² المحسوبة عند مستوى الدلالة 0,05.

و يتضح من بيانات الجداول رقم (23،...،29) عدم وجود توافر كبير للنمط القيادي الأوتوقراطي لدى القادة، و هي أن القادة في النمط الأوتوقراطي يطالبون المرؤوسين بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها، و يميلون في تركيز جميع السلطات في أيديهم و يعتقدون أن تبادل الآراء مضيعة للوقت، و من خاصيات هذا النمط أيضا هو انفراد القائد باتخاذ القرارات، و عدم تقبله لانتقاد الأساتذة لسلوكياته في إدارة العمل

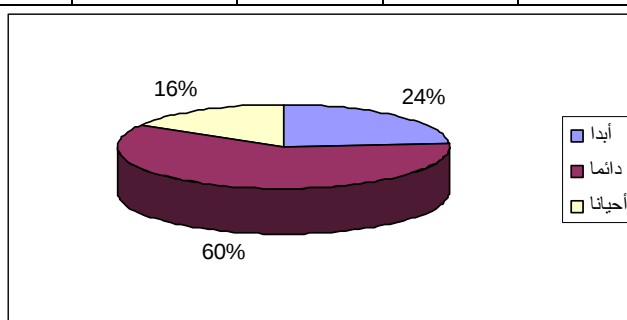
و حرصه على أن يكون المتحدث الرسمي باسم الأساتذة، و هو ينسب كل عمل ناجح في المؤسسة لنفسه دون الأساتذة و الموظفين.

السؤال رقم (24): ماهو في رأيك النمط القيادي السائد في مؤسستك؟

الغرض منه: معرفة أي الأنماط سائدا بدرجة كبيرة في معاهدنا وأقسامنا الرياضية.

الجدول رقم:(30): يوضح النمط القيادي الأكثر انتشارا في المعاهد والأقسام الرياضية

الإجابات	حر ومتساهل	ديمقراطي	أوتوقراطي	المجموع	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
التكرارات	8	30	12	50	18,7	5,99	0,05	دال
النسب المئوية	16 %	60 %	24 %	100 %				



الشكل رقم (24): يمثل النسب المئوية للنمط القيادي السائد في المؤسسات الرياضية.

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم(30):

من خلال عرضنا لنتائج هذا الجدول تبين لنا أن نسبة 60 % من الأساتذة بأن النمط القيادي السائد في مؤسساتهم هو النمط الديمقراطي، في حين أجابت نسبة 24% من

الأساتذة على أنّ النمط الأكثر رواجاً عندهم هو النمط الأوتوقراطي، بينما أجابت نسبة 16% من الأساتذة أنّ النمط الأكثر انتشاراً هو النمط الحر المتساهل.

وبحساب قيمة كاف مربع وجدنا أن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين المجيبين، لأن قيمة كا2 المحسوبة أكبر من قيمة كا2 المجدولة عند مستوى الدلالة 0,05.

هذا يعني أنّ النمط الديمقراطي سائد بدرجة كبيرة، عكس النمط الدكتاتوري والنمط الحر المتساهل الذي جاء انتشاره بدرجة قليلة، وهذا ما أكدته دراسة فريق النظرة الحديثة للإدارة والذي يعرف بالاتجاه الإنساني، الذي صاغ عدّة افتراضات مغايرة وكانت نتائج دراسته " أنّ هناك ثلاث أنماط قيادية في المؤسسات الرياضية أفضلها النمط الديمقراطي ثمّ تليه الأنماط الأخرى".¹

وأثبتت هذه النتائج كذلك دراسة (محمد حسن الطائع، ومحمود عطا حسين)، حيث درستهما أنّ " النمط القيادي الديمقراطي هو أكثر أنماط القيادة رواجاً وانتشاراً من قبل المديرين، ثمّ يأتي النمط الأوتوقراطي والنمط الحر المتساهل".²

وبيّنت هذه النتائج أيضاً دراسة (ليفين وزملائه) 1993، حيث أثبتت نتائج دراستهم بعد تطبيق الأنماط القيادية الثلاثة على ثلاثة مجموعات من الأفراد، بحيث كل مجموعة تعمل تحت نمط قيادي معيّن، وخرجت نتائج المجموعة التي كانت تعمل تحت النمط الديمقراطي أحسن من النمطين الآخرين.³

- 1- حليم المنيري، عصام بدوي، مرجع سبق ذكره، ص240،241.
- 2- حسن ابراهيم حسان، مرجع سبق ذكره، ص34.
- 3- محمد عيد ديراني، الاشراف التربوي على أساتذة الجامعة، منشورات الجامعة الأردنية، ط2، 1997، ص146.

2- عرض وتحليل نتائج الاستبيان الخاص بمستوى الرضا لدى الأساتذة إزاء النمط المتبع:

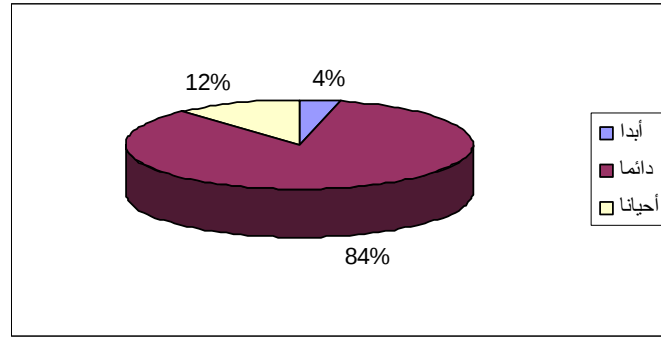
2-1- تحديد رؤية أفراد العينة إزاء الرضا الوظيفي:

السؤال رقم (25): هل ضعف التفاعل بينك وبين مديرك يسهم في انخفاض مستوى رضاك الوظيفي؟

الغرض منه: معرفة مستوى الرضا الوظيفي للأستاذ بالنسبة لضعف التفاعل بينه وبين مديره.

الجدول رقم (31): يوضح مستوى الرضا الوظيفي للأستاذ بالنسبة لضعف التفاعل بين الأستاذ والمدير.

الإجابات	أحيانا	دائما	أبدا	المجموع	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
التكرارات	06	42	02	50	58.26	5.99	0.05	دال
النسبة المئوية	12 %	84 %	04 %	100 %				



الشكل رقم (25): يمثل النسب المئوية لمستوى الرضا الوظيفي بالنسبة لضعف التفاعل بين الأستاذ والمدير

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (31):

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح لنا أن نسبة 84% من الأساتذة أجابت بأن ضعف التفاعل بينهم وبين مدراءهم دائما ما يخفض من مستوى رضاهم الوظيفي، بينما نسبة 12% أجابت بأن ضعف التفاعل بينهم وبين مدراءهم أحيانا ما يؤثر في مستوى رضاهم الوظيفي تأثيرا سلبيا، في حين أجابت نسبة 4% بأن ضعف التفاعل بينهم وبين مدراءهم لا يؤثر أبدا في انخفاض مستوى رضاهم الوظيفي.

و من خلال هذه النتائج نلاحظ مدى تأثير هذه الخاصية والتي يتميز بها القائد الأوتوقراطي في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة.

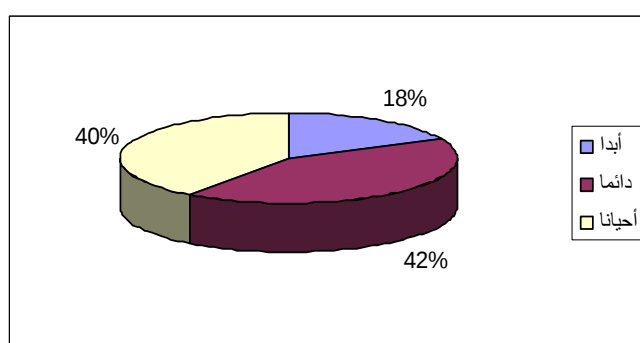
و بحساب قيمة χ^2 وجدنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المتوقعة والتكرارات المحسوبة حيث أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05.

السؤال رقم (26): هل ضعف تفويض السلطات أعاق من رفع مستوى رضاك الوظيفي؟

الغرض منه: معرفة مستوى الرضا الوظيفي لأستاذ التربية البدنية والرياضية في ظل ضعف تفويض السلطات من طرف المدراء

الجدول رقم (32): يوضح مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية في ظل ضعف تفويض السلطات من طرف المدراء.

الإجابات	أحيانا	دائما	أبدا	المجموع	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدالة	الدالة
التكرارات	20	21	09	50	5.31	5.99	0.05	غير دال
النسبة المئوية	40 %	42 %	18 %	100 %				



الشكل رقم (26): يمثل النسب المئوية لمستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في ظل ضعف تفويض السلطات من طرف المدير

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (32):

توضح لنا نتائج الجدول أن نسبة 42% من الأساتذة أجابوا بأن ضعف تفويض السلطة من طرف المدراء دائما ما يعيق من رفع مستوى رضاهم الوظيفي، بينما أجابت نسبة 40% من الأساتذة بأن ضعف تفويض السلطة أحيانا ما يعيق من مستوى رضاهم الوظيفي، في حين أجابت نسبة 18% بأن ضعف تفويض السلطة من طرف المدراء لا يعيق أبدا من الرفع من مستوى رضائهم الوظيفي.

و من خلال هذه النتائج نلاحظ أن مستوى الرضا الوظيفي يتأثر سلبيا وبشكل كبير بضعف تفويض السلطات، والتي هي من خصائص المدير الذي يتميز بأسلوبه الدكتاتوري.

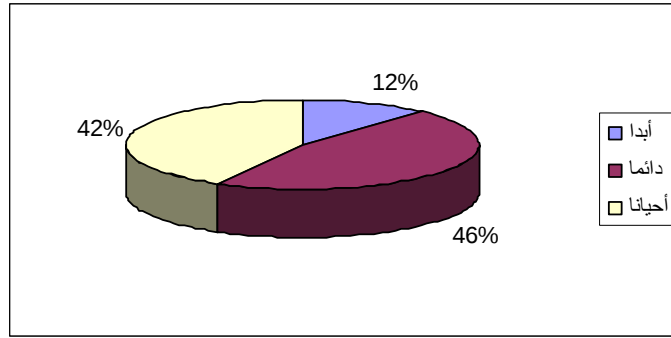
و بحساب قيمة χ^2 وجدنا أنه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المتوقعة والتكرارات المحسوبة، حيث أن قيمة χ^2 المحسوبة أصغر من قيمة χ^2 المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05.

السؤال رقم (27): هل تكليفك بالعديد من الواجبات أسهم في انخفاض مستوى رضاك الوظيفي؟

الغرض منه: معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية إثر تكليفهم بالعديد من الواجبات من طرف مدراءهم

الجدول رقم (33): يوضح مدى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لأستاذ التربية البدنية والرياضية إثر تكليفهم بالعديد من الواجبات.

الإجابات	أحيانا	دائما	أبدا	المجموع	χ^2 المحسوبة	χ^2 المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
التكرارات	21	23	06	50	10.36	5.99	0.05	دال
النسبة المئوية	42 %	46 %	12 %	100 %				



الشكل رقم (27): يمثل النسب المئوية لمدى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة

التربية البدنية والرياضية إثر تكليفهم بالعديد من الواجبات من طرف مدرائهم

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (33):

من خلال عرضنا لنتائج الجدول ظهر لنا أن نسبة 46% من الأساتذة أجابوا بأن تكليفهم بالعديد من الواجبات دائما ما يسهم في انخفاض مستوى رضاهم الوظيفي، بينما أجابت نسبة 42% من الأساتذة على أن تكليفهم بالعديد من الواجبات أحيانا ما يساهم في انخفاض مستوى رضاهم الوظيفي، في حين أجابت نسبة 12% بأن تكليفهم بالعديد من الواجبات لا يخفض أبدا من مستوى رضاهم الوظيفي.

حيث يتضح من بيانات هذا الجدول أن مستوى الرضا الوظيفي يتأثر سلبيا بشكل كبير بتكليف العاملين بالعديد من الواجبات، وهذه الأخيرة تعتبر من خصائص النمط الحر المتساهل الذي يعتمد على العشوائية في العمل والاعتماد على الآخرين.

و بحساب قيمة χ^2 وجدنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجيبين، لأن

قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05

السؤال رقم (28): هل فتور العلاقات الإنسانية يسهم في انخفاض مستوى رضاك

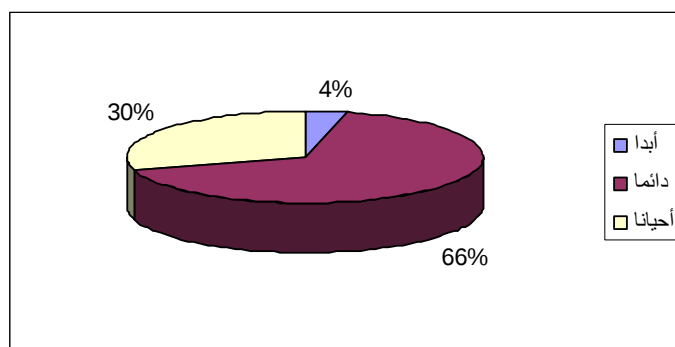
الوظيفي؟

الغرض منه: معرفة مدى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية

و الرياضية إزاء فتور العلاقات الإنسانية

الجدول رقم (34): يوضح مدى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية إزاء فتور العلاقات الإنسانية.

الإجابات	أحيانا	دائما	أبدا	المجموع	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
التكرارات	15	33	2	50	31.28	5.99	0.05	دال
النسبة المئوية	30 %	66 %	04 %	100 %				



الشكل رقم (28): يمثل النسب المئوية لمدى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية إزاء فتور العلاقات الإنسانية

تحليل نتائج الجدول رقم (34):

توضح لنا نتائج الجدول أن نسبة 66% من الأساتذة أجابوا بأن فتور العلاقات الإنسانية يساهم دائما في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، بينما أجابت نسبة 30% من الأساتذة بأن فتور العلاقات الإنسانية أحيانا ما يخفض من مستوى الرضا الوظيفي، في حين أجابت نسبة 04% من الأساتذة أنه فتور العلاقات الإنسانية لا يؤثر أبدا في مستوى انخفاض رضاهم عن عملهم.

حيث يتضح من بيانات الجدول أن مستوى الرضا الوظيفي يتأثر سلبا بشكل كبير بفتور العلاقات الإنسانية، وهذه الأخيرة نجدها في النمط الأوتوقراطي كبيرة.

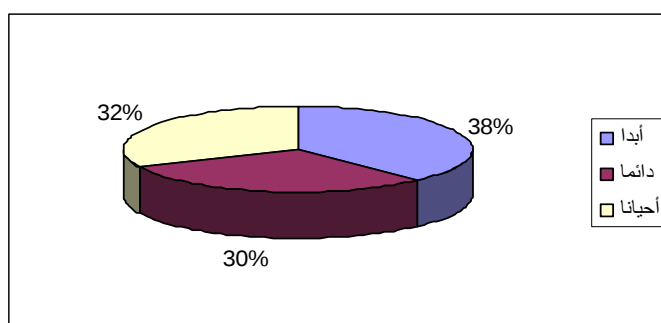
وبحساب قيمة χ^2 وجدنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجيبين لأن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05.

السؤال رقم (29): هل صرامة وشدة القيادة أسهت في انخفاض من مستوى رضاك عن عملك؟

الغرض منه: معرفة مدى انخفاض مستوى رضا الأستاذ إزاء صرامة وشدة القيادة من طرف المدراء

الجدول رقم (35): يوضح مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية بالنسبة لصرامة وشدة القيادة.

الإجابات	أحيانا	دائما	أبدا	المجموع	χ^2 المحسوبة	χ^2 المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
التكرارات	16	19	15	50	0.5	5.99	0.05	غير دال
النسبة المئوية	32 %	38 %	30 %	100 %				



الشكل رقم (29): يمثل النسب المئوية لمستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية إزاء حزم القيادة

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (35):

توضح لنا نتائج هذا الجدول أن نسبة 38% من الأساتذة أجابوا بأن صرامة وشدة القيادة دائماً ما تساهم في انخفاض مستوى رضائهم الوظيفي، بينما أجابت نسبة 32% من الأساتذة أنه صرامة وشدة القيادة أحياناً ما تساهم في انخفاض مستوى رضائهم الوظيفي في حين أجابت نسبة 30% أن صرامة وشدة القيادة لا تساهم أبداً في انخفاض مستوى رضائهم الوظيفي.

و من خلال هذه النتائج نلاحظ أن مستوى الرضا الوظيفي يتأثر سلبياً وبنسبة قليلة بصرامة وشدة القيادة والتي هي من خصائص النمط الأوتوقراطي.

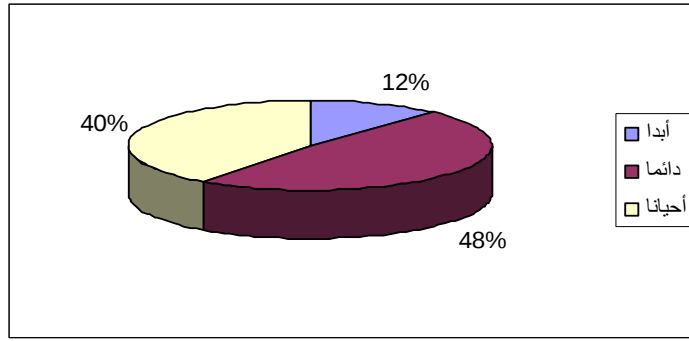
و بحساب قيمة χ^2 وجدنا أنه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المتوقعة والتكرارات المحسوبة، حيث أن قيمة χ^2 المحسوبة أصغر من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05.

السؤال رقم (30): هل مشاركتك في اتخاذ القرار ساعدت في تحقيق رضاك الوظيفي؟

الغرض منه: معرفة مستوى الرضا الوظيفي للأستاذ في ظل مشاركته في اتخاذ القرارات

الجدول رقم (36): يوضح مدى توافر الرضا الوظيفي عند الأساتذة في ظل مشاركته في اتخاذ القرارات.

الإجابات	أحياناً	دائماً	أبداً	المجموع	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
التكرارات	20	24	06	50	14.07	5.99	0.05	دال
النسبة المئوية	40 %	48 %	12 %	100 %				



الشكل رقم (30): يمثل النسب المئوية لمستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في ظل مشاركتهم في اتخاذ القرارات

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (36):

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح لنا أن نسبة 48% من الأساتذة أجابوا بأن المشاركة في اتخاذ القرار دائما ما تساعدهم في تحقيق رضائهم الوظيفي، بينما نسبة 40% من الأساتذة أجابت بأن المشاركة في اتخاذ القرار أحيانا ما تساعدهم في تحقيق رضائهم الوظيفي، في حين نسبة 12% أجابوا بأن المشاركة في اتخاذ القرار لا تساعدهم أبدا في الرفع من مستوى تحقيق رضائهم الوظيفي.

و من خلال هذه النتائج نلاحظ مدى تأثير هذه الخاصية، والتي يتميز بها القائد الديمقراطي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.

و بحساب قيمة χ^2 وجدنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجيبين، لأن

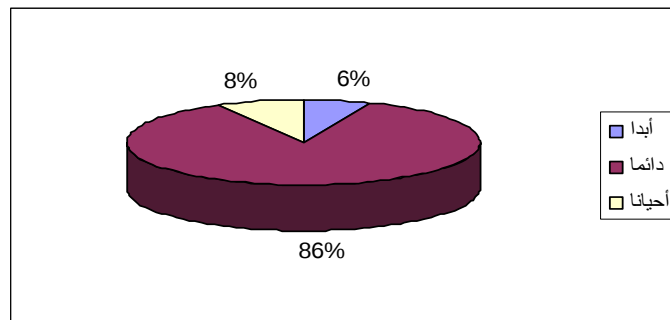
قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05.

السؤال رقم (31): هل ثناء مديرك على مجهوداتك يدفعك إلى الارتقاء بمستوى رضاك الوظيفي؟

الغرض منه: معرفة مستوى الرضا الوظيفي لأستاذ التربية البدنية والرياضية عند ثناء المدير على مجهوداته

الجدول رقم (37): يوضح مستوى الرضا الوظيفي لأستاذ التربية البدنية والرياضية إثر ثناء مديره للمجهودات التي يبذلها.

الإجابات	أحيانا	دائما	أبدا	المجموع	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
التكرارات	04	43	03	50	62.46	5.99	0.05	دال
النسبة المئوية	8 %	86 %	06 %	100 %				



الشكل رقم (31): يمثل النسب لمستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية عند ثناء مديره للمجهودات التي يبذلها

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (37):

توضح لنا نتائج هذا الجدول أن نسبة 86% من الأساتذة أجابوا بأن ثناء المدير على مجهوداتهم دائما ما تدفعهم إلى الارتقاء بمستوى رضائهم الوظيفي، بينما أجابت نسبة

8% من الأساتذة بأن ثناء المدير على المجهودات التي يبذلونها أحيانا ما تؤدي إلى الارتقاء بمستوى رضائهم الوظيفي، في حين أجابت نسبة 6% من الأساتذة أن ثناء المدير على المجهودات التي يبذلونها لا تدفعهم أبدا بالارتقاء بمستوى رضائهم الوظيفي. و من خلال هذه النتائج نلاحظ أن مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية يتأثر إيجابيا وبشكل كبير بثناء المدير على مجهودات الأساتذة، وتعتبر هذه الخاصية من خصائص النمط الديمقراطي.

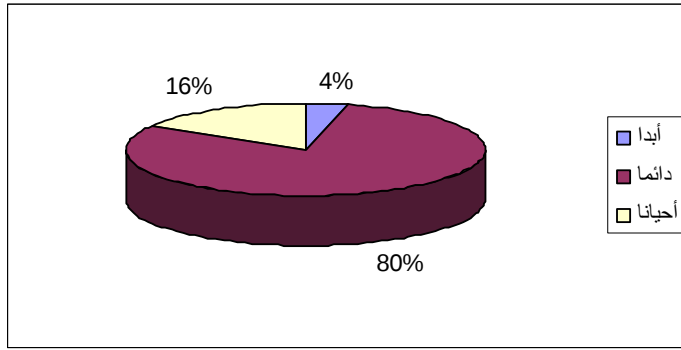
و بحساب قيمة χ^2 وجدنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المتوقعة والتكرارات المحسوبة، حيث أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05.

السؤال رقم (32): هل تفهم مديرك لمشاعرك واحتياجاتك ساهم في ارتفاع مستوى رضاك الوظيفي؟

الغرض منه: معرفة مدى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لأستاذ التربية البدنية والرياضية عن طريق تفهم المدير لمشاعره واحتياجاته

الجدول رقم (38): يوضح مدى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لأستاذ التربية البدنية والرياضية إزاء تفهم المدير لمشاعره واحتياجاته.

الإجابات	أحيانا	دائما	أبدا	المجموع	χ^2 المحسوبة	χ^2 المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
التكرارات	08	40	02	50	50.36	5.99	0.05	دال
النسبة المئوية	16 %	80 %	04 %	100 %				



الشكل رقم (32): يمثل النسب المئوية لمدى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية إزاء تفهم المدير لمشاعره واحتياجاته

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (38):

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 80% من الأساتذة أجابوا بأن تفهم المدير لمشاعرهم واحتياجاتهم دائما ما يساهم في ارتفاع مستوى رضائهم عن عملهم، بينما أجابت نسبة 16% من الأساتذة على أن تفهم المدير لمشاعرهم واحتياجاتهم أحيانا ما يساهم في ارتفاع مستوى رضاهم الوظيفي، في حين أجابت نسبة 4% بأن تفهم المدير لمشاعرهم واحتياجاتهم لا يساهم أبدا في ارتفاع مستوى رضائهم الوظيفي، بل هناك أمورا أخرى تساهم في الرفع من مستوى رضاهم الوظيفي.

و من خلال هذه النتائج نلاحظ أن مستوى الرضا الوظيفي يتأثر إيجابيا بشكل كبير بتفهم المدير لمشاعر وحاجيات الأساتذة، حيث تعتبر هذه الخاصية وهي التفهم لمشاعر وواجبات الآخرين من مميزات الأسلوب الديمقراطي.

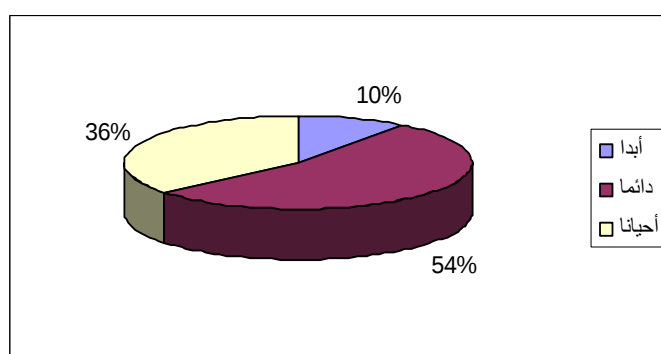
و بحساب قيمة χ^2 وجدنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المتوقعة والتكرارات المحسوبة، حيث أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05.

السؤال رقم (33): هل تقبل مديرك لمقترحاتك زاد من الرفع من مستوى رضاك الوظيفي والتجديد في أساليب عملك؟

الغرض منه: معرفة إذا ما كان تقبل المدير لمقترحات أساتذة التربية البدنية والرياضية يزيد من الرفع من مستواهم ورضاهم والوظيفي والتجديد في أساليب عملهم

الجدول رقم (39): يوضح مدى زيادة الرفع من مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية والتجديد في أساليب العمل إزاء تقبل المدير لمقترحاتهم.

الإجابات	أحيانا	دائما	أبدا	المجموع	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
التكرارات	18	27	05	50	14.67	5.99	0.05	دال
النسبة المئوية	36 %	54 %	10 %	100 %				



الشكل رقم (33): يمثل النسب المئوية لمدى زيادة مستوى الرضا الوظيفي والتجديد في أساليب العمل إزاء تقبل المدير لمقترحاتهم

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (39):

توضح لنا نتائج هذا الجدول أن نسبة 54% من الأساتذة أجابوا بأن تقبل المدير لمقترحاتهم دائما ما يزيد من الرفع من مستوى رائهم الوظيفي والتجديد في أساليب عملهم بينما أجابت نسبة 36% من الأساتذة بأن تقبل المدير لمقترحاتهم أحيانا ما يزيد من الرفع من مستوى رضائهم الوظيفي، في حين أجابت نسبة 10% من الأساتذة بأن تقبل المدير

لمقترحاتهم لا يزيد أبدا من الرفع من مستوى رضائهم الوظيفي، بل هناك أمور أخرى أهم من هذه الخاصية التي تزيد من مستواهم رضائهم الوظيفي.

و من خلال هذه النتائج نلاحظ أن مستوى الرضا الوظيفي يتأثر إيجابيا وبشكل كبير بتقبل المدير لمقترحات الأساتذة، حيث تعتبر هذه الخاصية من مميزات النمط الديمقراطي.

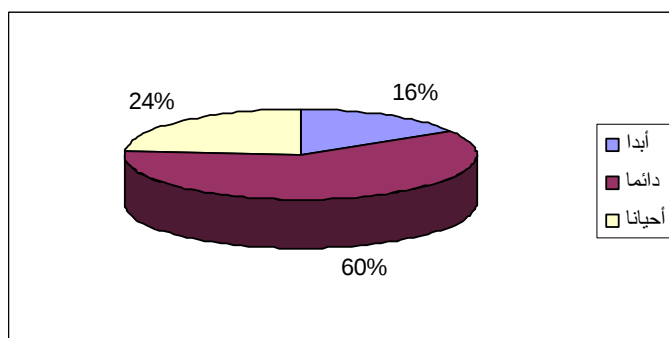
و بحساب قيمة χ^2 وجدنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المتوقعة والتكرارات المحسوبة، حيث أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05.

السؤال رقم (34): هل توفير الرعاية لك أسهم في إنجاز عملك بكل رضا؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كانت الرعاية الكافية للأستاذ تساهم في رضاه عن إنجاز عمله.

الجدول رقم (40): يوضح ما إذا كانت الرعاية الكافية للأستاذ تساهم في رضاه عن إنجاز عمله.

الإجابات	أحيانا	دائما	أبدا	المجموع	χ^2 المحسوبة	χ^2 المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
التكرارات	12	30	8	50	18.7	5.99	0.05	دال
النسبة المئوية	24 %	60 %	16 %	100 %				



الشكل رقم (34): يمثل النسب المئوية لمدى مساهمة الرعاية للأستاذ في إنجاز عمله بكل رضا

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (40):

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح لنا أن نسبة 60% من الأساتذة أجابوا بأن توفير الرعاية لهم من طرف المدير دائماً ما يساهم في إنجاز عملهم بكل رضا، بينما أجابت نسبة 24% من الأساتذة أن توفير الرعاية لهم من طرف المدير أحياناً ما تساهم في إنجاز عملهم بكل رضا، في حين أجابت نسبة 16% من الأساتذة بأن توفير الرعاية لهم من طرف مدراءهم لا يساهم أبداً في إنجاز عملهم بكل رضا، بل هناك أشياء أخرى تجعل ينجزون أعمالهم بكل رضا.

و من خلال هذه النتائج نلاحظ أن مستوى الرضا الوظيفي يتأثر إيجابياً وبشكل كبير بتوفير الرعاية اللازمة من طرف المدراء، وتعتبر هذه الخاصية من مميزات النمط الديمقراطي.

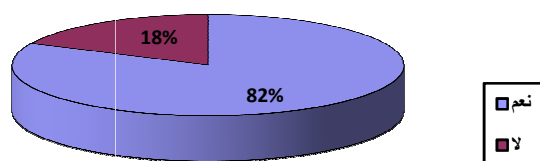
و بحساب قيمة χ^2 وجدنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المتوقعة والتكرارات المحسوبة، حيث أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05.

السؤال رقم (35): هل للنمط الديمقراطي دوراً هاماً في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي لديك؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كان للنمط الديمقراطي دوراً هاماً وإيجابياً في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.

الجدول رقم (41): يوضّح الاجابات عن دور النمط الديمقراطي في الرفع من مستوى الرّضا لدى الأساتذة.

الإجابات	نعم	لا	المجموع	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
التكرارات	41	09	50	20.48	6.64	0.05	دال
النسبة المئوية	18 %	82 %	100 %				



الشكل رقم (35): يمثل النسب المئوية لدور النمط الديمقراطي في الرفع من مستوى الرّضا الوظيفي لدى الاساتذة.

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (41):

يتّضح لنا من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 82% من الأساتذة أجابو بأنّ النّمط الديمقراطي له دور هام في الرفع من مستوى الرّضا الوظيفي لديهم، بينما أجابت نسبة 18% من الأساتذة وأنّ ليس هناك دورا هاما للنّمط الديمقراطي في الرفع من مستوى الرّضا الوظيفي لديهم.

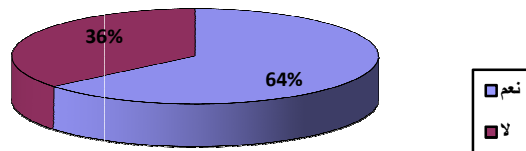
ومن خلال نتائج هذا الجدول يتبين لنا الدور الفعّال الذي يقوم به النمط الديمقراطي في الرّفع من مستوى الرّضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضيّة. وبحساب قيمة كا2 وجدنا أنّ هناك فروق ذات دلالة احصائية لأنّ قيمة كا2 المحسوبة أكبر من قيمة كا2 المجدولة عند مستوى الدّالة 0.05 .

السؤال رقم (36): هل للنمط الأوتوقراطي دورا هامّا في انخفاض مستوى الرّضا الوظيفي لديك؟

الغرض منه: معرفة ما اذا كان للنمط الأوتوقراطي دورا هامّا وسلبيا في انخفاض مستوى الرّضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضيّة.

الجدول رقم (42): يوضّح الاجابات عن دور النمط الأوتوقراطي في انخفاض مستوى الرّضا لدى الأساتذة.

الإجابات	نعم	لا	المجموع	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
التكرارات	32	18	50	3.92	3.84	0.05	دال
النسبة المئوية	64 %	36 %	100 %				



الشكل رقم (36): يمثل النسب المئوية لدور النمط الأوتوقراطي في انخفاض مستوى الرّضا الوظيفي لدى الاساتذة.

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (42):

يُتضح لنا من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 64% من الأساتذة أجابو بأنّ النمط الأوتوقراطي له دور هام في انخفاض مستوى الرّضا الوظيفي لديهم، بينما أجابت نسبة 36% من الأساتذة أنّ ليس هناك دورا هامًا للنمط الأوتوقراطي في انخفاض مستوى الرّضا الوظيفي لديهم.

ومن خلال نتائج هذا الجدول يتبيّن لنا الدّور السلبي الذي يقوم به النمط الأوتوقراطي في الخفض من مستوى الرّضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنيّة والرياضيّة

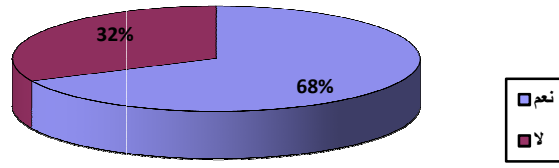
وبحساب قيمة كا2 وجدنا أنّ هناك فروق ذات دلالة احصائيّة لأنّ قيمة كا2 المحسوبة أكبر من قيمة كا2 المجدولة عند مستوى الدّلالة 0.05 .

السؤال رقم (37): هل للنمط الحر المتساهل (الفوضوي)، دورا هامًا في انخفاض مستوى الرّضا الوظيفي لديك؟

الغرض منه: معرفة ما اذا كان للنمط الحر المتساهل (الفوضوي) دورا هامًا وسلبيا في انخفاض مستوى الرّضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنيّة والرياضيّة.

الجدول رقم (43): يوضّح الاجابات عن دور النمط الحر المتساهل (الفوضوي) في انخفاض مستوى الرّضا لدى الأساتذة.

الإجابات	نعم	لا	المجموع	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
التكرارات	34	16	50	6.48	3.84	0.05	دال
النسبة المئوية	68 %	32 %	100 %				



الشكل رقم (37): يمثل النسب المئوية لدور النمط الحر المتساهل في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى الاساتذة.

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (43):

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 68% من الأساتذة أجابو بأنّ النمط الحر المتساهل (الفوضوي)، له دور هام في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لديهم، بينما أجابت نسبة 32% من الأساتذة أنّ ليس هناك دورا هاما للنمط الحر المتساهل (الفوضوي) في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

ومن خلال نتائج هذا الجدول يتبيّن لنا الدور السلبي الذي يقوم به النمط الحر المتساهل (الفوضوي)، في الخفض من مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.

وبحساب قيمة كا2 وجدنا أنّ هناك فروق ذات دلالة احصائية لأنّ قيمة كا2 المحسوبة أكبر من قيمة كا2 المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 .

يتضح من بيانات الجداول رقم (31،...،40) أنّ مستوى الرضا الوظيفي يتأثر وبشكل كبير بالأنماط القيادية التي يتميز بها القادة، حيث أنه يتأثر سلبيا وبشكل كبير بضعف التفاعل بين القادة وأساتذة التربية البدنية والرياضية، وبضعف تفويض السلطات، وحزم القيادة، وفتور العلاقات الإنسانية، وتكليف الأساتذة بالعديد من الواجبات، وكل هذه السمات يتقاسمها كل من النمط الحر والنمط الأوتوقراطي.

بينما يتأثر مستوى الرضا الوظيفي ايجابيا لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية بمشاركتهم في اتخاذ القرارات، وثناء القادة على مجهوداتهم، وتفهمهم لمشاعر واحتياجات الأساتذة، وتقبلهم لمقترحاتهم، وتوفير الرعاية لهم، وكل هذه السمات يتميز بها القائد الديمقراطي.

وهذا ما أكدته الجداول رقم (41،42،43) التي بينت أن للنمط الديمقراطي الدور الفعّال في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، وأنّ للنمط الاوتوقراطي الدور السلبي في الخفض من مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، ونفس الشيء بالنسبة للنمط الحر المتساهل الذي له دورا سلبيا في الخفض من مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.

3- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

3-1- مناقشة الفرضية الأولى:

بعد عرض و تحليل نتائج الاستبيانات التي قمنا بها، و التي وزعت على أساتذة بعض معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية و هي معهد التربية البدنية و الرياضية بسيدي عبد الله الجزائر، و معهد التربية البدنية و الرياضية بالشلف و قسم التربية البدنية و الرياضية بجامعة الجلفة، و بعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا، و إنطلاقا من الفرضية الأولى في بحثنا و التي تقول أن الأنماط القيادية السائدة في معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية هي النمط الديمقراطي بدرجة عالية يليها النمط الحر المتساهل والنمط الديكتاتوري بدرجة أقل.

و من خلال الجداول رقم (7) و (8) و (9) و (10) و (11) و (12) و (13) و(14) يتبين لنا فعلا أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد بكثرة و بدرجة عالية في معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية، و ذلك عند حسابنا لكاف تربيع في الجداول

التي حددت رؤية أفراد العينة إزاء النمط القيادي الديمقراطي في مؤسساتهم و هي الجداول رقم (7) و (8) و (9) و (10) و (11) و (12) و (13) و (14)، و التي جاء بالترتيب كالآتي: $\chi^2 = 21,88$ ، 14,07 ، 18,7 ، 14,44 ، 31,28 ، 16,05 ، 58,26 ، 05,16 عند مستوى الدلالة 0,05 أي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجيبين.

لهذا السبب نستطيع القول بأن الجزء الأول من الفرضية الأولى قد تحقق و هو أن النمط الديمقراطي متوفر بدرجة عالية في معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية.

و من خلال الجداول رقم (15) و (16) و (17) و (18) و (19) و (20) و (21) و (22) يتبين لنا أن النمط الحر المتساهل هو نمط سائد بدرجة أقل في معاهد و أقسام التربية البدنية والرياضية، و ذلك عند حسابنا لكاف تربيع في الجداول التي حددت رؤية أفراد العينة إزاء النمط الحر المتساهل في مؤسساتهم و هي الجداول رقم (15) و (16) و (17) و (18) و (19) و (20) و (21) و (22)، و التي جاءت بالترتيب كالآتي : $\chi^2 = 24,18$ ، 7,68 ، 16,46 ، 59,7 ، 0,5 ، 23,82 ، 31,28 ، 21,22 عند مستوى الدلالة 0,05 التي توجد فيه فروق ذات دلالة إحصائية بين المجيبين باستثناء الجدول رقم (19) بقيمة $\chi^2 = 0,05$ التي لا توجد فيه فروق ذات دلالة إحصائية بين المجيبين.

لهذا السبب نستطيع القول بأن الجزء الثاني من الفرضية الأولى قد تحقق و هو أن النمط الحر المتساهل متوفر بدرجة قليلة في معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية.

و من خلال الجداول رقم: (23) و (24) و (25) و (26) و (27) و (28) و (29) يتبين لنا أن النمط الأوتوقراطي هو نمط سائد بدرجة أقل في معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية، و ذلك عند حسابنا لكاف تربيع في الجداول التي حددت رؤية أفراد العينة إزاء النمط الأوتوقراطي أو الدكتاتوري و هي الجداول رقم : (23) و (24) و

(25) و (26) و (27) و (28) و (29) ، و التي جاءت بالترتيب كالآتي : $\chi^2 = 13,78$ ، 16,46 ، 21,88 ، 46,48 ، 7,68 ، 16,05 ، 16,12 عند مستوى الدلالة 0,05 أي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجيبين.

لهذا السبب نستطيع القول بأن الجزء الثالث من الفرضية الأولى قد تحقق و هو أن النمط القيادي الأوتوقراطي متوفر بدرجة قليلة في معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية، وهذا ما أكدته الجدول رقم (30) الذي يدرس النمط القيادي الأكثر انتشارا بصفة مباشرة والذي وجدناه ديمقراطيا بنسبة 60% بقيمة χ^2 تساوي 7,18 عند مستوى الدلالة 0,05، لذلك نستطيع أن نقول أن الفرضية الأولى قد تحققت.

3-2- مناقشة الفرضية الثانية:

توضح الفرضية الثانية أن النمط الديمقراطي يؤثر بشكل إيجابي في مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضية.

و من خلال المعطيات المتحصل عليها على ضوء القراءة الإحصائية و تحليل النتائج يتبين لنا صحة الفرضية الثانية، حيث أن مستوى الرضا الوظيفي يتأثر إيجابيا بالنسبة لأساتذة التربية البدنية و الرياضية و ذلك بمشاركة في اتخاذ القرارات و ثناء القادة على مجهوداتهم، و تفهم المدراء لمشاعرهم و احتياجاتهم، و تقبلهم لمقترحاتهم، بالإضافة إلى توفير الرعاية لهم من طرف القادة.

و من خلال الجداول رقم : (36) و (37) و (38) و (39) و (40) و (41) يتبين لنا فعلا أن النمط الديمقراطي يزيد من رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضية و ذلك عند حسابنا لكاف تربيع في الجداول التي حددت رؤية أفراد العينة إزاء الرضا الوظيفي بالنظر إلى النمط الديمقراطي المتبع في مؤسساتهم الرياضية و هي الجداول رقم : (36) و (37) و (38) و (39) و (40) و (41) والتي جاءت بالترتيب كالآتي: 14,07 ، 62,46 ، 50,36 ، 14,67 ، 18,7 ، 20, 48 عند مستوى الدلالة 0,05 أي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجيبين.

لهذا السبب نستطيع القول بأن الفرضية الثانية تحققت و هو أن النمط القيادي الديمقراطي يؤثر بشكل إيجابي في مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضية، وهذا ما أكدته الجدول رقم (41) الذي درس النمط الديمقراطي ودوره الهام في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي دراسة مباشرة حيث وجدناه بنسبة 82% وقيمة كا² تساوي 48,20 عند مستوى الدلالة 0,05.

3-3- مناقشة الفرضية الثالثة:

تشير الفرضية الثالثة إلى أن النمط الأوتوقراطي و النمط الحر المتساهل يؤثر بشكل سلبي في مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضية. و الملاحظ من خلال المعطيات المتحصل عليها عن طريق القراءة الإحصائية وتحليل الجداول ضمن الدراسة الميدانية يتبين صحة الفرضية الثالثة، حيث أن مستوى الرضا الوظيفي يتأثر سلبيا بالنسبة للأساتذة في معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية و ذلك بضعف التفاعل بين القادة و الأساتذة، و بضعف تفويض السلطات، و حزم القيادة فتور العلاقات الإنسانية ، و تكليف الأساتذة بالعديد من الواجبات.

و من خلال الجداول رقم : (31) و (32) و (33) و (34) و (35) و (42) و (43) يتبين لنا فعلا أن النمط الأوتوقراطي و النمط الحر المتساهل ينقص من مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضية، و ذلك عند حسابنا لكاف تربيع المتعلقة بالجداول التي حددت رؤية أفراد العينة إزاء الرضا الوظيفي بالنظر إلى النمط الأوتوقراطي و النمط الحر المتساهل المتبع في معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية و هي الجداول رقم : (31) و (32) و (33) و (34) و (35) و (42) و (43) ، و التي جاءت بالترتيب كالآتي: 58,26 ، 5,31 ، 10,36 ، 31,28 ، 0,5 ، 3,92 ، 6,48 عند مستوى الدلالة 0,05 أي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجيبين إلا إذا استثنينا الجداول رقم : (32)، (35) ، بقيمة كا² = 5,31 ، 0,5 التي لا توجد فيهما فروق ذات دلالة إحصائية بين المجيبين.

لهذا السبب نستطيع القول بأن الفرضية الثالثة تحققت و هو أن النمط الأوتوقراطي و النمط الحر المتساهل يؤثران بشكل سلبي في مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضية، وهذا ما أكدّه الجدول رقم(42،43) الذي درس النمط الأوتوقراطي والنمط الحر المتساهل ودورهما انخفاض مستوى الرضا الوظيفي دراسة مباشرة حيث وجدنا الأوتوقراطي بنسبة 64% وقيمة كا2 تساوي 3،92 عند مستوى الدلالة 05،0 والحر المتساهل بنسبة 68% وقيمة كا2 تساوي 6،48 عند مستوى الدلالة 05،0.

4- الاستنتاج العام:

على ضوء ما قام به الباحث وبناءا على التحليل الإحصائي لبيانات جداول البحث الميدانية وتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال الاستمارات الموزعة على أساتذة التربية البدنية والرياضية، بمعاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية في كل من معاهد الشلف وسيدي عبد الله بالجزائر العاصمة، وأقسام التربية البدنية والرياضية بالمسيلة والجلفة، وهذا لوضع الدراسة الميدانية في إطارها السليم، ومعرفة مدى تحقق صحة الفرضيات التي قام على أساسها البحث، والتي أثبتت فعلا صحة الفرضيات الثلاث التي صاغها الباحث، وبالتالي صحة الفرضية العامة التي ترى بأن الأنماط القيادية الثلاثة لها تأثير على الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، وبناءا على نتائج السؤال الأول والثاني وهما: ماهي الأنماط القيادية السائدة في معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية؟ وما مدى فاعلية الرضا الوظيفي للأساتذة في معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية ايزاء النمط القيادي المتبع؟

1- استنتج الباحث أن هناك توافر لأنماط القيادة الثلاث (الديمقراطي، الاوتقراطي، الحر المتساهل) بنسب متفاوتة، حيث يمارس المدراء في معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية النمط الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الأوتقراطي والنمط الحر المتساهل بدرجة أقل.

2- تبين وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي وأخرى تؤدي إلى انخفاضه.

3- لقد تبين أن هناك تأثير دال إحصائياً وموجبا بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الرضا الوظيفي في حين هناك تأثير ذات دلالة إحصائية سلبية بين النمط القيادي الاوتقراطي والحر المتساهل والرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.

وعليه فإن الدور الفعال الذي تلعبه الأنماط القيادية في تحقيق الرضا الوظيفي للأستاذ والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة يحتاج وبشكل ضروري إلى اختيار النمط القيادي الذي يساعد تلك الإدارة على الوصول إلى ما تصبوا إليه وهو تطوير المؤسسة الرياضية وتنميتها، حيث يرى جل المبحوثين أن القيادة العادلة والسليمة تؤدي إلى رفع مستوى الرضا لديهم ومن ثمة تحقيق الاستقرار الذي يساهم في تطوير المعاهد والأقسام الرياضية بصفة خاصة والمؤسسات الرياضية بصفة عامة.

5- التوصيات والمقترحات:

في ضوء نتائج البحث ومن خلال الدراسة التي قام بها الباحث سواء تلك التي تعلقت بالجانب النظري أو التي خصت الجانب الميداني، وخاصة الأدوات المستعملة في ذلك وهو الاستبيان وما ترتب عنها من احتكاك بأساتذة التربية البدنية والرياضية، فقد توصل الباحث إلى بعض التوصيات التي من شأنها أن تساهم في تفعيل العمل المؤسسي التربوي والرياضي داخل معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية، فانه يمكن إيراد التوصيات التالية:

1 - يوصي الباحث من خلال نتائج هذا البحث بإعطاء المزيد من العناية لتزويد أساتذة التربية البدنية والرياضية بالمعرفة النظرية بأهمية القيادة الإدارية ونظرياتها وأنماطها وخصائص القادة التي تزيد من فعالية الرضا الوظيفي.

2- أظهرت النتائج وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي وأخرى إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، ولهذا يوصي الباحث بالاهتمام بالعوامل والخصائص التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي والمتمثلة في الآتي:

- زيادة التفاعل بين القادة والأساتذة.

- المشاركة في اتخاذ القرار

- توفير الرعاية الاجتماعية والصحية والنفسية للأساتذة في بيئة عمل تساعد على تطوير وتنمية إنتاجية الأستاذ

- تقبل المدراء لمقترحات الأساتذة وتفهمهم لمشاعر واحتياجات ورغبات الأساتذة.

- حرص القيادة على تنمية الرقابة الذاتية و تشجيع الأساتذة و الثناء على المجهودات الشخصية التي يقومون بها للرفع من مستوى الرضا الوظيفي ومن ثمة تطوير الأداء وإنجازه في الوقت المناسب.

- يوصي الباحث في بحثه هذا بان تحرص القيادة في معاهد و أقسام التربية البدنية والرياضية بإتباع نمط القيادة الديمقراطي لأنه يؤدي إلى الرفع من مستوى الرضا الوظيفي ومن ذلك ترقية الأداء ورفع المستوى التعليمي التربوي والرياضي في أوساط الأقسام والمعاهد الرياضية

خاتمة:

بعد استعراض لهذه الدراسة والتي كان موضوعها حول الأنماط القيادية وتأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، خلصنا إلى أن هذا الموضوع من بين المواضيع الهامة والجد حساسة والتي يصعب الكشف عنها بصورة محددة، لأن الرضا الوظيفي يعتبر عملية وجدانية ترتبط بمشاعر نفسية واجتماعية للأستاذ وفي نفس الوقت يرتبط بعوامل كثيرة من بينها عامل القيادة الذي يلعب دورا جديا هاما في تجسيد أعلى مستوى من الرضا الوظيفي أو أخفض مستوى من الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية، ومن خلال نتائج الدراسة تبين لنا أن للنمط القيادي علاقة بمستوى الرضا الوظيفي، كما يعتبر النمط القيادي الديمقراطي أكثر الأنماط القيادية

ممارسة من طرف المدراء ورؤساء الأقسام، وأكثر تفضيلاً من طرف أساتذة التربية البدنية والرياضية، كونه يتيح لهم مجالاً واسعاً من الحرية الإيجابية، والمشاركة في اتخاذ القرار كما توصلنا إلى تصنيف هذه الأنماط على هذا النحو: النمط الديمقراطي بدرجة أعلى، ثم يليه النمط الأوتوقراطي والنمط الحر المتساهل بدرجة أقل.

لذا نستطيع القول أن النمط الديمقراطي يبقى النمط الوحيد الذي يمكن انتهاجه في أغلب الأحيان، بحكمه يهتم بالعلاقات الإنسانية، فيعمل على تحقيق أهدافه أيضاً. وفي الأخير يمكن القول أن من الرغم من توفر هذه العوامل إلا أنه يصعب تحقيق الرضا الوظيفي بشكل كلي وتام، وهذا كونه يختلف من حيث الدرجة من شخص لآخر وحتى إن تم الكشف عنه فإن هذا الأخير يكون سطحيًا إلى حد ما، ورغم النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة، إلا أن الباحث يعتبرها إلا محاولة منه لتناول هذه الظاهرة النفسية الاجتماعية داخل المؤسسات الرياضية من أجل توجيه الأنظار إليها، ولا يمكن الجزم على أن هذه النتائج المتحصل عليها ترقى إلى مستوى التعميم، بدعوى الدقة العلمية، وذلك لأن القيادة سلوك معقد بتعقيد شخصية القائد نفسه، ولهذا يصعب على الباحث الوصول إلى نتائج علمية دقيقة، وما هذا الموضوع إلا نقطة انطلاق بالنسبة لدراسة الدكتوراه.

المراجع

قائمة المراجع

1- باللغة العربية:

(أ) الكتب:

- إبراهيم عصمت مطاوع، الإدارة التربوية في الوطن العربي، القاهرة، دار الفكر للطباعة، 2003.

- إبراهيم الفقي، أسرار قادة التميز، ترجمة أميرة نبيل عرفة، دار الطباعة، الإسكندرية مصر 1996.

- أحمد إبراهيم أحمد، الجوانب السلوكية للإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة 1998.

- أحمد زكي صالح، علم النفس في الإدارة والصناعة، دار الكتاب الحديث، مصر 1998.

- أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، دار النهضة العربية للنشر، ط. 2، القاهرة 1979.

- أحمد عزت راجح، علم النفس الصناعي، مؤسسة المطبوعات الحديثة، مصر، 1961.

- إلان كرييف، دليل المدير لتجنب الأخطاء، ط1، 2001.

- السيد الهواري، المدير الفعال للقرن 21، ط4، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998.

- إسماعيل حامد، إدارة الأزمات الرياضية، مركز الكتاب للنشر، دمشق، 1998.

- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث، دمشق، 1991.

- بكر القباني، أسس التربية البدنية والرياضية، دار النشر، دمشق، 1998.

- جون فيغر، فرانك نيردود، ترجمة محمد توفيق تزين، التنظيم الإداري، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1965.

- حافظ فرج أحمد، بحوث ودراسات تربوية، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 1987.

- حسن شلتوت وحسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 1999.

- حامد عبد السلام الزهران، علم النفس الاجتماعي، ط5، عالم الكتب، القاهرة، 1984.

- حسن عادل، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الحكمة للطباعة والنشر، بيروت 1969.

- حسن محمد ابراهيم حسان، محمد حسنين العجمي، الإدارة التربوية، دار المسيرة، ط1 عمان، 2007.
- حسن مصطفى، العوامل الإدارية المرتبطة بنجاح الاتحادات الرياضية، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 2001.
- حلمي يوسف، المدير العربي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
- حليم المنيري، عصام بدوي، الإدارة في الميدان الرياضي، ج1، المكتبة الأكاديمية القاهرة، 1992.
- خير الدين علي عويس، دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
- ديل ، إدارة الأفراد، معهد الإدارة، لندن، ط1، 2000.
- زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، دار النشر العربي، مصر، 1980.
- سيد عبد الحميد مرسى، سيكولوجية المهن، دار النهضة، العربية، القاهرة، 1965.
- سعيد لوصيف، أنماط القيادة في اطار التغيير التنظيمي، دار الكتاب للنشر، الجزائر 1997.
- شاكر محمد فتحي أحمد، إدارة المنظمات التعليمية، دار المعارف، القاهرة، 1997.
- صالح عبد الحفيظ، الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية، دار المريخ، الرياض 1982.
- صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ط1،السعودية، 2002.
- صلاح عبد الحميد مصطفى، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر المعاصر، دار المريخ الرياض، 1982.
- طه كاب الدروبي، كيف تكون مديرا مبدعا، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2005.
- عبد الحميد مصطفى، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مطبعة النهضة، دار المريخ، الرياض، 1998.

- عبد الحميد شرف، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، مركز الكتاب للنشر القاهرة، 1997.
- عبد الرحمن عيسوي، الكفاءة الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، 1996.
- عبد الغني عبود، إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة، ط3، القاهرة، دار الفكر العربي 1990.
- عبد الغني عبود وحامد عامر، إدارة التعليم في الوطن العربي، دار الفكر العربي، القاهرة 1995.
- عصام بدوي، حليم ريمونوي، الإدارة في المجال الرياضي، ج1، دار الصحف المنشورة القاهرة، 2001.
- علي السلمي، عالم الإدارة: المهارات الإدارية والقيادية للعديد المتفوق، دار الحكمة مصر، 2001.
- علي شريف محمد سلطان، المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1998.
- عبد الحليم البهي، تقييم الوظائف، منشورات مصلحة الكفاءة الانتاجية والتدريب المهني القاهرة، 1968.
- علي عبد الرزاق حليبي، تصميم البحث العلمي، دار المعارف الجامعية، مصر، 1956.
- فاروق السيد عثمان، سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات، منشأة المعارف الإسكندرية 1998.
- فؤاد حيدر، التخطيط التربوي المدرسي: حاجة الطفل المدرسي، دار الفكر العربي بيروت، 1995.
- فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار النهضة العربية، بيروت، ط5 1986.
- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، شركة دار الشعب، عمان، 2001.

- كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1 الاردن، 1996.
- كيت كينان، أسس الإدارة الناجحة، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، ط1، 1995.
- كامل محمد عويضة، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ط1، دار الكتاب العلمية لبنان 1996.
- محمد حسن علاوي، بسيكولوجية القيادة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، الإسكندرية مصر 2005.
- محمد حسن علاوي، علم نفس المدرب والتدريب الرياضي دار المعارف، مصر، 1997.
- محمد عيد ديراني، الإشراف التربوي على أساتذة الجامعة، منشورات الجامعة الأردنية ط2، 1997.
- محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 1993.
- محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
- مساعد هارون، الإدارة في المجال الرياضي، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، الكويت 1985.
- مصطفى كامل أبو زيد، العوامل المرتبطة بالسلوك القيادي في المجال الرياضي، كلية التربية الرياضية للبنين، القاهرة، 1990.
- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1992.
- مفتي إبراهيم حماد، تطبيقات الإدارة الرياضية (المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية، مراكز الشباب)، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1999.
- منصور فهمي، الإنسان والإدارة، دار النشر الحديث، دمشق، 1999.

- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، بيروت، 1999.
- وهيب سمعان ومحمد منير مرسي، الإدارة الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، 1975.

ب) المجالات:

- إسحاق محمد، التفاعل اللفظي، مجلة التربية عدد 44، الوزارة التعليمية، عمان، الأردن.
- حسن إبراهيم حسان وعبد العاطي الصياد، البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي وبعض المتغيرات الأخرى في مدرسة متوسطة، السعودية مجلة رسالة الخليج، العدد 80، السعودية، 1997.
- عبد الحفيظ مقدم، أثر الخصائص الشخصية للمدير على فعاليتهم في التسيير مجلة البحوث، العدد 6، 1992-1993.
- عبد الحفيظ مقدم، المديرون، دراسات نفسية اجتماعية في المؤسسات الاقتصادية مجلة البحوث، العدد 1، 1992-1993، الجزائر.
- عبد الرحمان عمر، القيادة الادارية، دورية المقطع العربية للعلوم الادارية، مجلة، العدد 100، ديسمبر، مصر، 1980.
- عبد الرحمن أحمد وآخرون، دراسة أنماط وأساليب الإدارة المدرسية لمراحل التعليم العام بالكويت، مجلة رسالة الخليج، الكويت، 1985.
- عزة صبحي عبد المنعم، الجهاز المركزي والإدارة، مجلة التنمية الإدارية الرياضية، عدد 28، جانفي 1985.
- نادية محمود الشريف، مقارنة نمط المناخ المدرسي وعلاقته برضا المعلم عن مهنته في مدارس المفيزات والمدارس التقليدية، كلية العلوم الاجتماعية، مجلة رقم 13، العدد 3 الكويت، 1980.

- محمد أحمد الغانم، تجديد الإدارة ضرورة استراتيجية لتطوير النظم التربوية في البلاد العربية، مجلة، عدد 8 أفريل، مصر، 1976.

- محمد حسن الطائع، محمود عطا حسين، أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية وولاء الأساتذة في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض وعلاقتها ببعض المتغيرات مجلة الملك سعود لعلوم التربية والدراسات الإسلامية، العدد 6، الرياض، 1994.

- محمد عبدالله منيع، أثر الأنماط الإدارية للمدير على أعمالهم في المدارس، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية، العدد: 1-2، 1980، الرياض، السعودية.

ج (المعاجم والموسوعات:

- دانيال ريغ، السبيل، معجم عربي فرنسي، مكتبة لاروس، 1983.

- عصام بدوي، موسوعة التنظيم و الإدارة الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة

2001.

د (المصادر:

- القرآن الكريم.

2- باللغة الأجنبية:

-Aubert NICOLE, Diriger et Motiver, secrets et pratique, édition, Paris , 1996.

- Bernard GALANBAUD, si la GRH était la Gestion, édition Liaisons, Paris, 2002.

- CLERMONT Barnabé, la Gestion des Ressources Humaines en éducation, édition ARC, 1981.

- PATRICE Roussel, Remuniration, Motivation, et Satisfaction au Travail, édition economica, Paris, 1996.
- Mahtez CC and Sims A, Super Leadership, New York, barkeley books
- Whetten D, Camenonk, Deue Loping Management skills, New York, harper coolins publishers, 1991.
- Tonnenbaum R , Laedearship and Organisation, New York, 1991.

الملاحق

جامعة الجزائر
معهد التربية البدنية والرياضية
سيدي عبد الله

استمارة معلومات

السادة الأساتذة، تحية طيبة؛

إخواني أخواتي الأساتذة، يقوم الباحث بإعداد رسالة الماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، بعنوان " الأنماط القيادية للمديرين ورؤساء الأقسام وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية": دراسة وصفية متمحورة حول البعد النفسي الاجتماعي، ويطبق الباحث استبانة لجمع المعلومات اللازمة من الأساتذة، في معاهدنا الرياضية.

الرجاء التكرم بالإجابة عن عبارات هذه الاستبانة التي تستهدف جمع المعلومات عن النمط القيادي الذي يستعمله المدير ومدى مستوى الرضا لديكم، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك نحو كل عبارة أداة الدراسة.

إنني أشكركم على تعاونكم، وأتمنى لكم دوام التوفيق، علما أن مساهمتكم هذه تستعمل فقط لأغراض علمية، وتهدف لإثراء البحث العلمي وتوسيع مجالاته، والله من وراء القصد. لكم مني فائق الاحترام والتقدير.

تحت اشراف

من اعداد الطالب:

الأستاذ:

أ.د- بن عكي

بورايو وسيم

محند

ملاحظة: رجاء اضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

أولا: البيانات الشخصية:

1- العمر:

- ☐ - من 25 الى أقل من 35 سنة
- ☐ - من 35 الى أقل من 45 سنة
- ☐ - من 45 سنة فأكثر

2- الشهادة المتحصّل عليها:

- ☐ - ليسانس
- ☐ - ماجستير
- ☐ - دكتوراه

3- الخبرة في التعليم:

☐ - أقل من 5 سنوات

☐ - من 5 الى أقل من 10 سنوات

☐ - من 10 الى أقل من 15 سنة

☐ - من 15 سنة فأكثر

4- الحالة الاجتماعية:

☐ - متزوج

☐ - أعزب

تنبيه: المرجو منكم وضع علامة (X) أمام الاجابة المناسبة، شكرا.

أبدا	دائما	أحيانا	الاختيار	العبارة
			1-	هل يؤمن المدير بأن المشاركة في إتخاذ القرار هي أساس الإدارة السليمة؟
			2-	هل يمنح المدير للأساتذة صلاحيات متكافئة ؟
			3-	هل يشجع المدير الأساتذة في إبداء آرائهم عند تخطيط العمل و تنفيذه ؟
			4-	هل يحرص القائد على تنسيق جهود الأساتذة ؟
			5-	يطرح القائد أفكاره على الأساتذة لمناقشتها
			6-	هل يشارك القائد الأساتذة في لقاءاتهم و إجتماعاتهم الخاصة ؟
			7-	هل يشجع المدير المناقشة الجماعية لأساليب العمل ؟

			8- هل يراعي المدير قدرات الأساتذة عند توزيع الواجبات عليهم ؟
			9- يتساهل القائد مع الأساتذة المقصرين في أعمالهم ؟
			10- هل يوافق القائد على الأساليب التي يختارها الأساتذة لانجاز أعمالهم ؟
			11- هل يتقبل المدير أي تغيير يقترحه الأساتذة في أسلوب العمل
			12- هل يعطي المدير الحرية الكاملة للأساتذة ؟
			13- هل يتجنب المدير التدخل في حل النزاعات بين الأساتذة ؟
			14- هل يتهرب المدير من مواجهة مشكلات العمل ؟
			15- هل يتأثر القائد عادة برغبات الأساتذة ؟
			16- هل يقبل القائد بالاجتهاد الشخصي للأساتذة في حل المشكلات ؟
			17- هل يطالب القائد المرؤوسين بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها ؟
			18- هل يميل المدير في تركيز جميع السلطات في يده ؟
			19- هل يعتقد المدير أن تبادل الآراء مضيعة للوقت ؟
			20- هل ينفرد القائد باتخاذ القرارات ؟
			21- هل يقبل المدير انتقادات الأساتذة لسلوكياته في إدارة العمل ؟
			22- هل يحرص المدير على أن يكون المتحدث الرسمي

			بإسم الأساتذة ؟
			23- هل ينسب المدير كل عمل ناجح في المؤسسة لنفسه دون الأساتذة و الموظفين ؟
أوتقراطي	ديمقراطي	حر متساهل	
			24- ماهو في رأيك النمط السائد في مؤسستك؟
أبدا	دائما	أحيانا	
			25- هل ضعف التفاعل بينك وبين مديرك يسهم في انخفاض مستوى رضاك الوظيفي؟
			26- هل ضعف تفويض السلطات أعاق من رفع مستوى رضاك الوظيفي؟
			27- هل تكليفك بالعديد من الواجبات أسهم في انخفاض مستوى رضاك الوظيفي؟
			28-هل فتور العلاقات الإنسانية يسهم في انخفاض مستوى رضاك الوظيفي؟
			29-هل صرامة وشدة القيادة أسهت في انخفاض من مستوى رضاك عن عملك؟
			30- هل مشاركتك في اتخاذ القرار ساعدت في تحقيق رضاك الوظيفي؟
			31- هل ثناء مديرك على مجهوداتك يدفعك إلى الارتقاء

			بمستوى رضاك الوظيفي؟
			32- هل تفهم مديرك لمشاعرك واحتياجاتك ساهم في ارتفاع مستوى رضاك الوظيفي؟
			33- هل تقبل مديرك لمقترحاتك زاد من الرفع من مستوى رضاك الوظيفي والتجديد في أساليب عملك؟
			34- هل توفير الرعاية لك أسهم في إنجاز عملك بكل رضا؟
	لا	نعم	35- هل للنمط الديمقراطي دورا هاما في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي لديك؟
			36- هل للنمط الاوتوقراطي دورا هاما في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لديك؟
			37- هل للنمط الحر المتساهل دورا هاما في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لديك؟

