



جامعة اكلي محند اولحاج البويرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
تخصص: الإدارة و التسيير الرياضي

بعنوان

أهمية القيادة الإدارية الفعالة في تحسين المجانب الخدماتي للمنشأة الرياضية

دراسة ميدانية بالمسابح نصف الأولمبية بولاية البويرة

إشراف الأستاذ:

لاوسين سليمان

إعداد الطالبين: - بوتاتة مراد

- بريش جمال

السنة الجامعية: 2022/2021



الإهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالعلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا
بالعافية.

أتقدم بإهداء عمل المتواضع إلى:

رمز العطاء صدق الإيماء إلى ذروه العطف والوفاء لك أجل
حواء أنت أُمي الغالية أطل الله عمرك
الدرع الواقي والكنز الباقي أُمي العزيز أطل الله عمرك.

الدر النادر والدفء العامر أرجو التوفيق من القادر
لإخوتي وأخواتي الأعزاء.

إلى من انطلاقه الماضي وعون الحاضر
وسند المستقبل

إلى رمز الصداقة والوفاء زملاء الدراسة
دفعه الأعمال

إهداء

يا رب بك حمدا طيبا مباركا كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك
ملئ السنوات والأرض وملئ بينهما ومالك كل شيء، الصلاة والسلام
على حبيبي وشفيعي محمد صلى الله عليه وسلم.
أختي ثمراتها جهدنا إلى الذين قال فيهما الرحمن "ولا تقل لهما أفٍ ولا
تنهرهما"

إلى من لم يدخر في سبيل سعادتني ونجاحي.

إلى الآباء والأمهات

إلى كل عائلة بوتاة وعائلة بريش

إلى كل الأصدقاء الذين عرفتهم طيلة حياتي

إلى كل من أعاننا على انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

كل من هوفي الذاكرة ولم تحمله المذكرة وكل من عمّر الصدور وغيبته
السطور.

شكر وعرفان

اشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا والقائل في محكم ترتيبه: "إِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ

شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ" (7) سورة إبراهيم

بداية نتوجه بالشكر الخالص إلى الأستاذ المشرف "لاوسين سليمان" الذي لم يدخل علينا بنصائحه القيمة فوجهنا حين أخطانا وشجعنا حين الصواب فكان نعم المشرف.

ولا ننسى أن نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان

إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل المتواضع.

وفي الأخير نحمد الله جل وعلا الذي انعم علينا بإنهاء هذا العمل

بوثاقه مراد

بريش جمال

الموضوع	الصفحة
-الإهداء	I
-شكر	II
-المحتويات	III
-قائمة الجداول	XI
-قائمة الإشكال البيانية	XII
-مقدمة	أ
الفصل التمهيدي	
1- الإشكالية	ت
2- الفرضيات	ت
3- أهداف الدراسة	ث
4- أهمية الدراسة	ث
5- تحديد المفاهيم والمصطلحات	ج
6- الدراسات المرتبطة	ح
7- أسباب اختيار الموضوع	خ
<u>الجانب النظري</u>	
الفصل الأول: الإدارة الرياضية	

2	تمهيد الفصل
3	1- عموميات حول الإدارة
3	1-1- نشأة الإدارة
4	1-2- مفهوم الإدارة
4	1-3- مستويات الإدارة
5	2- نظريات الإدارة
6	3- الإدارة الرياضية
6	3-1- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي
10	3-2- تعريف الإدارة الرياضية
11	3-3- أهمية الإدارة الرياضية
12	4- وظائف الإدارة الرياضية
12	4-1- التخطيط
13	4-2- التنظيم
13	4-3- التوجيه
14	4-4- الرقابة
15	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: القيادة في المجال الرياضي	
17	تمهيد الفصل
18	1- مدخل للقيادة
18	1-1- لمحة تاريخية عن القيادة
19	1-2- مفهوم القيادة
20	1-3- عناصر القيادة
21	2- القيادة الإدارية
21	2-1- تعريف القيادة الإدارية
22	2-2- كيفية اختيار القادة الإداريين
23	2-3- المقومات الأساسية للقيادة الإدارية الناجحة
24	3- القيادة الرياضية القائد الرياضي

24	3-1- مفهوم القيادة الرياضية
25	3-2- أنواع القيادة في المجال الرياضي
27	3-3- مكونات القيادة في المجال الرياضي
29	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: المنشأة الرياضية	
31	تمهيد الفصل
32	1- نظرة حول المنشآت الرياضية
32	1-1- المنشآت الرياضية في العصر القديم
33	1-2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث
34	1-3- مفهوم المنشآت الرياضية
35	2- إدارة المنشآت الرياضية
35	2-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية
36	2-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية
37	2-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية
38	3- الإمكانيات وأهميتها في المنشأة الرياضية
38	3-1- تعريف الإمكانيات
38	3-2- أهمية الإمكانيات في المنشأة الرياضية
39	3-3- مبادئ الإمكانيات الرياضية
40	خلاصة الفصل
الباب الثاني: الجانب التطبيقي	

الفصل الثالث: منهجية البحث في الدراسة وإجراءاتها الميدانية	
43	تمهيد الفصل
44	1- الدراسة الاستطلاعية
44	2- المجال المكاني والزمني
44	3- المنهج المتبع
44	4- مجتمع وعينة الدراسة
45	5- أدوات البحث
45	6- المعالجة الإحصائية
46	7- صعوبات الدراسة
47	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج	
49	تمهيد الفصل
50	1- عرض ومناقشة النتائج
68	2- تحليل النتائج في ظل الفرضيات
69	الاستنتاج العام و التوصيات
70	الخاتمة
72	المراجع
76	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1.5	هل المعاملة الطيبة تفرض عليك التفاني في العمل؟	50
2.5	هل احترام العامل للقائد يخضعه للسلم الإداري؟	51
3.5	هل قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تؤثر على انضباط العامل داخلها؟	52
4.5	هل ثقة القائد في العمال يحسبهم بالعمل والجدية؟	53
5.5	هل قرب العامل من قائده في المؤسسة يحسه بضرورة احترام السلم الإداري؟	54
6.5	هل القيادة الإدارية التي تراعي معاملة الأفراد بالحسنى تنمي أداء العمال في العمل؟	55
5.7	هل رضا العمال على قرارات المؤسسة يساهم في تطوير أداءهم؟	56
8.5	هل المؤسسة دائماً ما تساعد العاملين في تحسين الأداء داخلها؟	58
9.5	هل المؤسسة تقوم بمراقبة العمال من أجل دراسة الهفوات؟	60
10.5	هل القائد الإداري يجعل من أداء عماله يتميز بالجدية؟	61
11.5	هل شخصية القائد في المؤسسة تحكم العملية الاتصالية داخلها؟	62
12.5	هل القائد الإداري يسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة للمنشأة؟	63
13.5	هل القائد الإداري يوزع المسؤوليات بحيث يضع كل عامل في مكانه المناسب؟	65
14.5	هل القائد يستفيد من إمكانيات وقدرات جميع العمال؟	66
15.5	هل القائد الإداري يستخدم الطرق والأساليب الحديثة في القيادة الإدارية داخل منشآتكم الرياضية؟	67

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
27	مكونات القيادة في المجال الرياضي.	1.2
50	دائرة نسبية تمثل هل المعاملة الطيبة تفرض عليك التفاني في العمل؟	1.5
51	دائرة نسبية تمثل هل احترام العامل للقائد يخضعه للسلم الإداري؟	2.5
52	دائرة نسبية تمثل هل قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تؤثر على انضباط العامل داخلها؟	3.5
54	دائرة نسبية تمثل هل ثقة القائد في العمال يحسبهم بالعمل والجدية؟	4.5
55	دائرة نسبية تمثل هل قرب العامل من قائده في المؤسسة يحسه بضرورة احترام السلم الإداري؟	5.5
56	دائرة نسبية تمثل هل القيادة الإدارية التي تراعي معاملة الأفراد بالحسنى تنمي أداء العمال في العمل؟	6.5
58	دائرة نسبية تمثل هل رضا العمال على قرارات المؤسسة يساهم في تطوير أداؤهم؟	5.7
59	دائرة نسبية تمثل هل المؤسسة دائماً ما تساعد العاملين في تحسين الأداء داخلها؟	8.5
60	دائرة نسبية تمثل هل المؤسسة تقوم بمراقبة العمال من أجل دراسة الهفوات؟	9.5
61	دائرة نسبية تمثل هل القائد الإداري يجعل من أداء عماله يتميز بالجدية؟	10.5

63	دائرة نسبية تمثل هل شخصية القائد في المؤسسة تحكم العملية الاتصالية داخلها؟	11.5
64	دائرة نسبية تمثل هل القائد الإداري يسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة للمنشأة؟	12.5
65	دائرة نسبية تمثل هل القائد الإداري يوزع المسؤوليات بحيث يضع كل عامل في مكانه المناسب؟	13.5
66	دائرة نسبية تمثل هل القائد يستفيد من إمكانيات وقدرات جميع العمال؟	14.5
67	دائرة نسبية تمثل هل القائد الإداري يستخدم الطرق والأساليب الحديثة في القيادة الإدارية داخل منشآتكم الرياضية؟	15.5

مقدمة

تعتبر الرياضة عنصرا قويا في إعداد المواطن الصالح، وتزويده بخبرات ومهارات واسعة تمكنه من التكيف مع مجتمعه حتى أصبحت الممارسة الرياضية، حقيقة تخترق الأعراف وتصبح شيئا فشيئا حقيقة تظهر في النسيج الاجتماعي. ولعله من المفيد نحن في عهد تحظى فيه أوقات الفراغ بقسط متزايد من أوقاتنا، أن تكون للرياضة والتسلية مكانة مرموقة للنشاطات خلال هذه الأوقات، بالإضافة إلى هذا فقد أصبح يتميز جيل القرن الواحد والعشرين بالوعي الرياضي أيا كان نظام الدول من الوجهة السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

ومن أجل هذا عمدت دول العالم إلى توفير العوامل المساعدة على ممارسة النشاط البدني والرياضي مثل كافة النشاطات الحيوية لحياة المجتمعات كالتعليم والصحة والصناعة.

ولعل من أهم العوامل التي يجب توفيرها من أجل ممارسة النشاطات الرياضية والبدنية هو توفير الميادين والأماكن الخاصة بها وكذلك ضبط القوانين الخاصة بمختلف النشاطات الرياضية.

إن دراسة بناء التنظيم تسلط الضوء على عملية القيادة، فضروريات التنظيم السليم تقتضي أن يرجع الموظف في عمله إلى رئيس واحد هذا الرئيس يشرف على عمل الموظف ويوجهه، وتتضمن القيادة إعطاء الأوامر والتعليمات والتوجيهات والإرشادات وهو ليس بالمهمة السهلة ويتطلب لنجاحه مهارات خاصة، فالذي يرجى من الأمر الحصول على نتائج معينة ومن ثم يتحتم توحيد الإطار الفكري للرئيس والمروءوس حتى يفهم الأخير ما يقصده الأول وما يهدف إليه، وحتى ينفذ بدقة. وعليه يلزم أن يكون الأمر واضحا وممكن التنفيذ وفي حدود اختصاصات كل من الرئيس والمروءوس ومحقق للهدف أو مؤديا لذلك، ومن الخطأ عند إصدار الأمر أو التوجيه أن يعتقد بأن كل ما يلزم من جانب المروءوس هو الطاعة، أما من ناحية إدارة المنشآت الرياضية وذلك نظرا لعدم القيام بالقيادة الإدارية الفعالة بشكل صحيح، سيتم تسليط الضوء على تدهور الجانب الخدماتي في هذه المنشآت.

من هنا جاءت الفكرة إلى دراسة أهمية القيادة الإدارية الفعالة في تحسين الجانب الخدماتي في المنشآت الرياضية. وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم بحثنا هذين البابين:

الباب الأول: حيث تناولنا فيه ثلاثة فصول: فصل الإدارة، فصل القيادة وفصل المنشأة الرياضية.

الباب الثاني: حيث تناولنا فيه فصلين: فصل للمنهجية العلمية المتبعة وفصل لعرض وتحليل النتائج الاستباني مع الخروج بخلاصة عامة وختمنا بحثنا بمجموعة من التوصيات.

الفصل التمهيدي

1- إشكالية البحث:

تعد القيادة ظاهرة اجتماعية ونفسية تعبر عن صورة التفاعل الاجتماعي الذي يحدث بين فرد وجماعة تنشأ تلقائياً لتلبية لإشباع حاجات الأفراد وإذا كان لكل فرد من أفراد الجماعة المتفاعلة دور يقوم به، فالقيادة تمثل أحد هذه الأدوار التي يقوم الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة بالإضافة إلى كل ذلك فهي تتضمن التأثير في الفرد أو الجماعة نحو تحقيق هدف معين مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته فيتفاعل الأعضاء بطريقة تضمن تماسك الجماعة وتحريكها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف فالحرية والمشاركة المتبادلة في المسؤولية على تنظيم نفسها وتحديد أساليب لتحقيق الأهداف.

وللقيادة وظيفة اجتماعية يقوم بها القائد للمساعدة في تحقيق أهداف الجماعة إذ تعد شكل من أشكال التعامل الاجتماعي بين الأفراد، والقائد يقوم فيه بقيادة الجماعة وتوجيه أعمالها، فالقيادة بهذا المعنى كما يراها البعض عملية سلوكية لها عدة جوانب اجتماعية وتفاعلات ديناميكية ومحددات سلوكية، فهي سمة تتجلى فيما يتصف به القائد من إمكانيات وخصائص اجتماعية ونفسية وعقلية وبدنية تمكنه من التوجه والسيطرة على الآخرين، وتتمثل أيضاً في إمكانية تحريك الجماعة لتحقيق تأثير موجه نحو أهدافه وتحسين التفاعل الاجتماعي بين أعضائها والحفاظ على تماسكها أما الدور الاجتماعي فيحقق أهداف الجماعة من خلال عملية التفاعل الاجتماعي. (محمود فوزي حلوة، 2007)

يدخل تمويل المنشآت الرياضية العمومية ضمن ميزانيات الدولة إذ تنحصر مهامها في تنظيم وتسيير الرياضة بمختلف أنواعها سواء أكانت من أجل التدريب أو تنافسية جماهيرية أو مدرسية أو جامعية وغيرها. (إبراهيم عبد المقصود و حسن أحمد الشافعي ، 1999)

فالوصول إلى المستوى العالي من التقدم والتطور وتحقيق أفضل النتائج مرهون بمدى نجاح الإدارة الرياضية من خلال التسيير الجيد والقيادة المثالية للمؤسسة الرياضية، إذ يمكن القول أن النجاحات والإخفاقات التي تظهر في المستوى العالي للمؤسسات الرياضية يكون مربوطاً بالتسيير والقيادة المثالية داخل هذه المؤسسات، فإذا كانت الخدمات التي تقدمها هذه الأخيرة ترضي كل الأشخاص من داخل أو خارج المنشآت الرياضية، ولهذا وجب علينا معرفة التسيير والقيادة وما معناهما وكذا شروطهما وأنواعهما بغية العمل وفق المبادئ الأساسية لها واحترام شروطهما، وعليه ومن خلال دراستنا هذه سنحاول الإجابة على التساؤل العام التالي:

فيما تتجلى أهمية القيادة الفعالة في تحسين الجانب الخدماتي للمنشآت الرياضية؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل العام التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل تساهم العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة الرياضية في تطبيق القيادة الفعالة؟
- 2- هل هناك تحسين وتطوير للأداء على مستوى المورد البشري للمنشأة الرياضية؟
- 3- ما هي أهم الأنماط القيادية السائدة في المنشآت الرياضية؟

2- فرضيات الدراسة:

2-1- الفرضية العامة:

للقيادة الفعالة أهمية كبيرة في تحسين الجانب الخدماتي للمنشآت الرياضية

2-2- الفرضيات الجزئية:

1. تساهم العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة الرياضية في تطبيق القيادة الفعالة.
2. هناك تحسين وتطوير للأداء على مستوى المورد البشري للمنشأة الرياضية.
3. الأنماط القيادية السائدة في المنشآت الرياضية هي النمط الديمقراطي بنسبة عالية.

3- أهمية البحث:

تمثل أهمية هذه الدراسة في توضيح العلاقة بين القيادة الإدارية وتحسين الخدمات داخل المنشأة الرياضية، وتتجلى أيضا من خلال لفت انتباه المسير (القائد) لأهمية التسيير الإداري وإبراز دور القيادة الإدارية في تنشيط الخدمات بالمنشآت الرياضية.

4- أهداف البحث:

- إبراز أهمية ودور القيادة الفعالة في الإدارة الرياضية لتحسين أداء الجانب الخدماتي.
- التطرق لنوع القيادة الأكثر تفعيلا في الإدارة الرياضية.
- التعرف على دور القيادة الإدارية في تحسين الخدمات.
- معرفة الأنماط القيادية الأكثر انتشارا في المنشآت الرياضية.

5- أسباب اختيار الموضوع:

5-1- أسباب ذاتية:

- الإحساس بمشكلة الموضوع وارتباطه المباشر بالتخصص.

- الرغبة في دراسة الموضوع لاسيما القيادة الإدارية في المنظمة الرياضية.
- محاولة إثراء مكتبتنا ببحوث تخص هذا المجال.

5-2- أسباب موضوعية:

- قابلية دراسة مشكل الدراسة النظرية والميدانية.
- ارتباط هذا الموضوع بالوضع السيئة للمنشآت الرياضية.

6- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

6-1- القيادة:

أ- لغة: مصدرها قاد، ويقصد بها قِيَادَةُ شَعْبٍ: ترؤسه وتدير شؤونه، نَجَحَ فِي مَهَامِّ الْقِيَادَةِ: مهنة القيادة، وَصَلَ إِلَى مَقَرِّ الْقِيَادَةِ: المكان الذي يكون فيه القائد، الْقِيَادَةُ الْعَامَّةُ لِلْجَيْشِ: المركز الذي يستقر فيه القائد العام والضباط الكبار (معجم الغني، 2013)

ب- اصطلاحاً: هي انجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة يعملون بطريقة طيبة، وأن كل منهم يؤدي دوره بكفاءة عالية، والقائد يقود الجماعة في تحديد الأهداف، وتخطيط، وتنفيذ العمل، وتحقيق التقدم في الأداء ووضع معايير يقاس بها هذا الأداء ويسعى القائد للحفاظ على وحدة الجماعة وإحساس أفرادها بلذة الإنجاز (مصطفى حسين باهي، أحمد كمال نصاري، 2006، ص3).

ج- إجرائياً: هي القدرة التي يمتلكها فرد ما وتأثيره على مجموعة من الأفراد وتحريكهم نحو الهدف المنشود.

6-2- الخدمات:

أ- لغة: مصدر: خَدَمَ. مفرد: خدمة، جمع: خِدْمَات، مساعدة أو عناية واهتمام "أسدى إليه خِدْمَةً/ خِدْمَات جليلة"، إدارة خِدْمَات: مكتب لتقديم المساعدات وأعمال الصيانة (في المصالح الحكومية)، أَيْة خِدْمَة: أي تحت تصرفك، ومستعد لخدمتك، التحق بخِدْمَة فلان: ارتبط بالعمل عنده (معجم اللغة العربية المعاصرة، 2008)

ب- اصطلاحاً: هي النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة (هاني حامد الضمور، 2005، ص18).

ج- إجرائياً: هي عبارة عن منتجات غير ملموسة تهدف أساساً إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك وتحقيق له المنفعة.

6-3- المنشأة الرياضية:

أ- اصطلاحاً: هي عبارة عن مجمع رياضي يمارس فيه مختلف الرياضات سواء الفردية أو الجماعية ولها إدارة تسييرها وفق برنامج معين (إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون، 2002، ص16).

ب- إجرائياً: هي المكان التي تم تجهيزه بالوسائل والطرق والإمكانات الرياضية الخاصة؛ وذلك لممارسة الأنشطة الرياضية بمختلف أنواعها مثل (التنس، ألعاب القوى، كرة السلة، ركوب الخيل)، مع ضرورة تقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضراً أو مستقبلاً.

7- الدراسات المرتبطة:

7-1- دراسة: سعداني هناء، تحت عنوان: القيادة ودورها في تحسين التسيير الإداري في المنشأة الرياضية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية تخصص تسيير المنشآت الرياضية، جامعة بسكرة، 2014-2015. كانت الإشكالية كالتالي: ما هو الأسلوب القيادي الذي يساهم في تحسين التسيير الإداري في المنشأة الرياضية؟ وقد شملت الدراسة الميدانية المتعلقة برؤساء المصالح والعاملين الإداريين الدائمين بديوان المركب المتعدد الرياضات والمنشآت التابعة له ببلدية الوادي وولاية الوادي. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن التسيير الإداري في المنشأة الرياضية رئاسي بين المدير المسير وبين الإداريين، والأسلوب المتبع هو الديمقراطي، ولقد نجح في الإدارة، أما أسلوب الاتصال مباشراً بينهم ولقد كان ذو فاعلية ولكن يبقى هناك مشكل في ضعف التغذية الراجعة والمرونة كانت متوسطة فمنه ينتج نقص في التوجيه، أما بالنسبة للأسلوب التسلسلي لقد كان مكروهاً وغير متقبل من طرف الإداريين وأحياناً ما تكون نتائجه إيجابية في التسيير الإداري في المنشأة الرياضية.

7-2- دراسة: بلمختار هشام، تحت عنوان: دور نمط القيادة الإدارية للمنشأة الرياضية على نجاعة المردود الرياضي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص تسيير المنشآت الرياضية، جامعة بسكرة، 2014-2015، وكانت الإشكالية كالتالي: هل للقيادة الإدارية للمنشأة الرياضية انعكاس على نجاعة المردود الرياضي أي القائد الإداري من خلال نمط قيادته؟، هل يؤثر على تنمية المردود الرياضي لدى الفرق المتعاقدة مع منشأته؟. أقيمت هذه الدراسة في مجموعة من الأندية الرياضية لكرة القدم التي تدخل نطاق ولاية سكيكدة، بحيث كانت العينة تتمثل في رؤساء ومسيري الأندية الرياضية التي تنشط على مستوى القسم الجهوي الشرفي لولاية سكيكدة وعددهم 20 نادي يقابلهم 20 مسؤول ومسير ومدير المركب الرياضي "الشهيد عبد الحميد بوثلجة". وأخيراً كانت النتائج المتحصل عليها تتمثل في أن القيادة الإدارية الخاصة

بالمنشأة الرياضية هي قيادة ديموقراطية أي القائد يتحلى بسمات شخصية من قدرات وخصائص عظيمة، معاملة جيدة مع رؤساء الفرق والنوادي المتعاقدة مع المركب وكذا طريقة العمل تتسم بالتعامل الجيد مع العمال وهذا بمحاورتهم، الاهتمام بهم الاتصال الدائم معهم ومناقشتهم في آرائهم ومقترحاتهم.

7-3- دراسة: بورزامة رابع، تحت عنوان: مدى انعكاس القيادة الإدارية للمنشآت الرياضية على نجاعة المردود الرياضي، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، دراسة متمحورة حول البعد النفسي الاجتماع -دراسة الحالة للمركب الأولمبي محمد بوضياف 05 جويلية- معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، 2004-2005، طرحت إشكالية البحث كالتالي: ما مدى انعكاس القيادة الإدارية للمنشآت الرياضية على نجاعة المردود الرياضي أي القائد الإداري من خلال نمط قيادته هل يؤثر على تنمية المردود الرياضي لدى الفرق المتعاقدة مع منشأته؟، وقد هدف البحث إلى المناقشة العلمية لموضوع يعتبر من أهم المشاكل التي تعاني منها الرياضة في الآونة الأخيرة وهو موضوع القيادة الإدارية وعلاقته بالمردود الرياضي، وكذا محاولة ربط النتائج الرياضية بمتغيرات خارج إطار الممارسة الرياضية والمتعلق خاصة بصفة القيادة الإدارية للمنشآت والمركبات الرياضية، وقد تم استعمال الاستبيان والمقابلة كأدوات للبحث بحيث قدم استبيان خاص بعمال المركب الأولمبي واستبيان خاص بلاعبي مولودية الجزائر، أما المقابلة فكانت خاصة بالسيد مدير المركب الأولمبي، واستخلصت المقابلة أن المدير له تصور في تطوير نظام التسيير وهذا تماشيا مع التحولات الاقتصادية وفكرة العولمة من خلال إدراج نظام التسويق الرياضي وكذا انتهاج لا مركزية التسيير فهذا كله ينعكس إيجابا على مردود الفرق الرياضية التي تجد كل شيء متوفر، أما الاستنتاج الذي أخرج به من خلال نتائج الاستبيان الموجه إلى عمال المركب الأولمبي محمد بوضياف بأن غالبية عمال المنشأة الرياضية أجمعوا بأن هذا القائد الإداري وبناءا على إجاباتهم الملموسة، تخلص بأنه ذو نمط قيادي ديمقراطي في الإشراف والقيادة وهذا لما يتمتع به القائد من شخصية متزنة وصفات شخصية، كما تم تقديم النتيجة العامة للبحث كالتالي: أن للقيادة الإدارية انعكاس على التحصيل الرياضي فيمكن القول بأن المركب الأولمبي 05 جويلية بالرغم مما تم ملاحظته من وجود نقائص على مستوى التجهيز إلا أن هنالك قيادة إدارية راشدة من خلال المقابلة التي أجريت مع مديرها العام (قائدها العام).

7-4- دراسة: نشوان محمد كباس، تحت عنوان: واقع الإدارة الرياضية في جامعة صنعاء وانعكاساتها على النشاط الرياضي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تخصص إدارة و تسيير رياضي، معهد التربية البدنية والرياضية،

جامعة الجزائر 3، 2009-2010، وقد تمت صياغة إشكالية البحث على النحو التالي: ما تأثير الإدارة الرياضية في جامعة صنعاء على ممارسة النشاط الرياضي بين طلاب الجامعة؟، وتسعى دراسة البحث إلى إيجاد إدارة رياضية فعالة للنشاط الرياضي في جامعته صنعاء وكذا تحسين طرق عمل الإدارة الرياضية في جامعة صنعاء في مجال النشاط الرياضي إضافة إلى استحداث الوسائل المادية والبشرية في تطوير الرياضة الجامعية. وقد تبين من خلال دراسة الموضوع أن الإدارة الرياضية في جامعة صنعاء لا تقوم بتطبيق خطة النشاط الرياضي في الجامعة بشكلها الكامل، وكذلك من ناحية الإمكانيات البشرية والمادية الموجودة في الجامعة لممارسة النشاط الرياضي لا تتوفر بشكل كبير بما يتناسب مع إعداد الطلاب، كما تم التوصل إلى عدم وجود وسائل جذب مبتكرة لجذب الطلاب للمشاركة الرياضية وتوعيتهم بأهمية المشاركة في النشاط الرياضي رغم حث أعضاء هيئة التدريس لهم على المشاركة في الأنشطة.

7-5- دراسة: نور الدين بوراس، تحت عنوان: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين -دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، 2014/2015، وقد أجابت هذه الدراسة على التساؤل التالي: ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؟، وقد هدف البحث إلى معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية وأهمية العلاقة بين العمال والقادة عن طريق عملية الثقافة التنظيمية. وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة الإدارية تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، من خلال مجموعة من العوامل والميكانيزمات والتي تعمل من أجل تطوير الثقافة التنظيمية لتحقيق التميز والنجاح داخل التنظيم.

الْحَنِيبِ

النَّظَرِي

الفصل الأول:

الإدارة والإدارة الرياضية

تمهيد:

أصبحت الرياضة في عصرنا الحاضر ظاهرة اجتماعية وثقافية واقتصادية وسياسية، تستقطب اهتمام جميع شرائح المجتمع.

إن الإدارة الرياضية هي أساس تقدم كافة الأنشطة الإنسانية اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو إنسانية، وبدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عاملنا الآن. والرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع وتتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد بها. وخلال هذا التوسع وذلك التفرع كان من الضروري التثبيت بالإطار العلمي في تنظيمها، وبذلك أصبحت الإدارة أساساً لكل جناح فيها. يعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية.

ثم إنَّ العمل في مجال الإدارة الرياضية يتطلب دراسة نظريات وفنون العمل والإدارة، والتخطيط الرياضي، والإمكانات في القطاعات الرياضية، والاتصال الإداري والقوانين، اللوائح التنظيمية والإدارية في المجال الرياضي والقيادة الإدارية في المجال الرياضي والسلوك التنظيمي والإشراف، التوجيه، المتابعة، التسويق الرياضي.

1- عموميات حول الإدارة:

1-1- نشأة الإدارة:

إن المنافسة الإدارية قديمة قدم المجتمع الإنساني، فهنا كشواهد تاريخية تشير إلى وجود نشاطات تنظيمية تدل على معرفة ودراية أفكار إدارية ثم التعبير عنها لاحقاً بواسطة رواد الفكر الإداري.

أ. الإدارة في العهود القديمة: إن نظرنا إلى إنجازات الحضارات القديمة نرى بوضوح أن جميعها كان من المستحيل أن تنجز ما أنجزته إلا من خلال الإدارة على سبيل المثال: بناء الأهرامات في مصر القديمة الذي تم بناء بعضها قبل 3000 سنة قبل الميلاد، نجد أن المصريين عرفوا تنظيم جيد ونذكر أيضاً نظم الإدارة الحكومية للبابليين وبناء سور الصين العظيم ومبادئ الإدارة التي تحدث عنها سقراط، وأسس التخصص التي روج لها أفلاطون ودراسات القيادة التي قام بها الفارابي، كل هذه الآثار المادية والفكرية تعد دليلاً على ممارسة الإدارة علمياً منذ حوالي 3000 عام قبل الميلاد. وعلى الرغم من الممارسات الإدارية السابقة إلا أن الاهتمام بالإدارة كحقل دراسي لم يبدأ إلا منذ 100 عام فقط.

ب. ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية: من المعروف أنه لا يمكن أن تحدث الثورة الصناعية بدون وجود أسس للإدارة الناجحة وهذا في القرن 19، وكانت المهارات الإدارية تتفوق على المهارات العمالية في المصانع وقد تزامنت التطورات في الحالات الإدارية مع ذلك في الحالات الفنية وحتى نهاية القرن 19 كان عدد منظمات الأعمال كبيرة الحجم قليلاً، أما المنظمات الحكومية والعسكرية التي كانت منتشرة في ذلك الوقت لم تكن منظمات ربحية ومن ثمة فإن عدم وجود دوافع الربح لم يخلق لديها اهتماماً للدراسات اللازمة لزيادة الكفاءة والفعالية. (صباح، 2003، صفحة 13)

وأيضاً الدراسات التي أجريت في نهاية القرن 19 كانت دراسات اقتصادية هذه الدراسات وجهت اهتماماً نحو الاقتصاد؛ وتغيير النمط السابق للإدارة وكانت بداية تغيير هي قيام الثورة الصناعية، وبروز ما يسمى بنظام المصنع، في ظل هذا النظام بدأت المصانع في استخدام أعداد هائلة من العاملين في مكان واحد لتأدية أعمال مختلفة ومتباينة ترتب على ذلك إن مديري هذه المصانع أصبحوا يواجهون أنواعاً جديدة من المشاكل لم تكن معروفة من قبل، وهي مشاكل التنسيق والإشراف ومع تركز المجتمعات العلمية في أماكن قريبة من المنظمات بدأ من نوع آخر من المشاكل في الظهور وهي المشاكل الاجتماعية مثل ساعات العمل وظروف العمل، والمستوى الأدنى للأجور.

1-2- مفهوم الإدارة

الأصل اللغوي للكلمة هو لاتيني، فجاء المفهوم من الكلمة "Administrare" "حيث المقطع Ad=to و المقطع Save=ministrate الكلمة تعني Save to ومعناه تقديم خدمة.(محمد، 2004، صفحة 17)

أما المعنى اللفظي للكلمة فهو: إدارة، يدير، manage، تعني: يخطط و ينظم نشاطات أو أعمال الناس الذين تجمعهم مهمة معينة.(المقصود، 2003، صفحة 27)

الإدارة هي: management يعني: فن أو علم توجيهه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة.(الشافعي، 2001)

- تعددت المفاهيم التي تبين لنا مفهوم الإدارة من طرف العديد من الباحثين في هذا المجال:
- فيعرفها فايول: أنها عملية تسعى إلى التنظيم و التوجيه و التنسيق و الرقابة لأجل الوصول إلى هدف معين
 - ماري باركر تقول أن الإدارة هي فن انجاز الأعمال بواسطة الناس.(خالد محمد، 2001)
 - الدكتور جمال الدين لعويسات يعرفها بأنها: عبارة عن تنسيق الموارد المختلفة من خلال عمليات التخطيط و التوجيه و الرقابة، قصد الوصول إلى أهداف مرسومة.(لعويسات، 2003)
 - عرفها عمار بوحوش: أنها الجهاز التنفيذي والمكلف بتطبيق قوانين الدولة وتقديم الخدمات الضرورية للمواطنين، ذلك في إطار القوانين المرسومة والأهداف التي وضعتها القيادة السياسية والاقتصادية والاجتماعية. (بوحوش، 1984)
 - يعرف سيد الهواري الإدارة أنها ذلك العضو المسؤول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها أي مؤسسة أو هيئة. كما يرى سيد الهواري أن لتحقيق الإدارة نتائج يجب أن تلتزم أساساً بـ:(محمد عبد العظيم، 2007)

- اختيار أفضل العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة .
- استخدام تلك العناصر أفضل استخدام ممكن .
- الاستمرارية في تحقيق التوازن بين متطلبات الأجل القصير والأجل الطويل.

1-3- مستويات الإدارة

بعد دخول عهد الثورة الصناعية اتسعت المشروعات و تطورت المؤسسات، هذا ما زاد من عدد الإداريين، كما كان هذا سبباً لترتيبهم في مستويات من الأعلى إلى الأدنى، هذه المستويات هي:

أ. الإدارة العليا: تقع الإدارة العليا في قمة الهرم التنظيمي، يتم على مستواها وضع سياسة المنظمة، ففيها مجموعة من الإداريين يقومون بوضع السياسة والخطط العامة للمنظمة، من أجل تحقيق الهدف المراد الوصول إليه.

الإدارة العليا تمثل عقل المؤسسة، فالمهارات الإدارية الذهنية فيها هي الأساس قبل المهارات الإنسانية والمهارات الفنية، فهي التي تقوم برسم السياسات العامة والقواعد والقوانين، مع وضع الأهداف، تحديد الخطط، الإشراف عليها ومتابعة تنفيذها.

ii. الإدارة الوسطى: تعتبر الإدارة الوسطى همزة وصل بين الإدارة العليا والإدارة الإشرافية المباشرة، ويشمل هذا المستوى رؤساء الأقسام، مديري المناطق، وغالبا ما يكون عددهم أكبر من الإدارة العليا، فهي إدارة تتكفل بوضع برامج وخطط تفصيلية، فذلك حسب الخطط والسياسات العامة التي وضعتها الإدارة العليا والتي تعمل الإدارة المباشرة على تطبيقها، وتنفيذها باعتبارها المسؤولة على ذلك.

iii. الإدارة الإشرافية: تمثل الإدارة الإشرافية مختلف أفراد المؤسسة والذين يشغلون وظائف التنفيذ، ويقومون بالرقابة على الأداء، أي يتعاملون مع المنفذ. (مصطفى حسين باهي و محمد متولي عفيفي، 2005)

2-نظريات الإدارة:

A. النظرية التقليدية (نظرية X): تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات عن حقيقة النفس البشرية ومحددات السلوك كالاتي: (رعد حسن الصرن، 2004)

- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل.
- الإنسان بطبعه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل.
- يفضل الإنسان دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل.
- الإنسان يعمل خوفا من العقاب أو الحرمان وليس حبا في العمل.

تلك هي فروض النظرية التقليدية وهي تفسير السلوك الإنساني بطريقة تؤدي إلى أن تتبع الإدارة طريقة خاصة في معاملة الأشخاص تتفق وتلك النظرية إلى الإنسان وطبيعته، هناك العديد من التجارب العملية أثبتت أن أوامر كثيرة تصدرها الإدارة لا تطاع بل يتجاهلها الأفراد في الاتجاه المضاد لما تنادي به تلك الأوامر. وفي أحيان أخرى قد يتصرفون دون أن تصدر إليهم أوامر محددة كذلك يتبين للباحثين في ميدان علاقات العمل أن الإنسان ليس كسولا بطبعه بل هناك أفراد يعملون ساعات أطول من ساعات العمل المقررة،

وإذا كان الإنسان بطبعه كسولا فكيف نفسير إقبال احد المسؤولين على عمله لفترات طويلة بل انه حتى حين يذهب إلى بيته يستمر في العمل ولا ينقطع عن التفكير في مشاكل العمل و حتى حين يأوي إلى فراشه.

إن تلك المظاهر للسلوك الإنساني توضح فشل التفسير الذي تقدمه النظرية التقليدية حيث انه يجافي طبيعة الإنسان كما تتضح في حالات أو مواقف إنسانية متعددة لذلك لابد من البحث عن تفسير آخر.

B. **النظرية الحديثة (نظرية Y):** بالنظر إلى فشل النظرية التقليدية في رسم صورة حقيقية لصورة الإنسان و محددات سلوكه فان النظرية الحديثة تحاول تقديم مجموعة أخرى من الفروض التي تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وهي: (رعد حسن الصرن، 2004)

- الإنسان يرغب في العمل لذاته فهو يحب العمل ويفضله عن الفراغ.
- الإنسان يسعى إلى تحمل المسؤولية والمخاطرة.
- الإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا.
- الوعد بالمكافأة واحتمال الحصول على نتائج ايجابية دافع أساسي للعمل أي أن الإنسان ليس خوفا من العقاب ولكن أملا في المكافأة.

تلك الفروض للنظرية الحديثة ساهمت في توجيه أساليب الإدارة في العصر الحديث تجاه ما يسمى "العلاقات الإنسانية" وبناء على ذلك الاتجاه أصبح أسلوب القيادة والإشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية العمل والتعبير هو الأساس وشجعت الأساليب الاستبدادية في القيادة حيث أنها تتجافى طبيعة الإنسان .

C. **نظرية الإدارة التنظيمية:** في الوقت نفسه الذي بدأت فيه مبادئ الإدارة العلمية في الوم.أ تحتل مكانها في الدراسات والأعمال الإدارية كان هنري فايول يقدم إسهامه إلى الإدارة عن طريق مبادئ الإدارة وهو بذلك كان الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تهتم بالأعمال الإدارية من ناحية وصف وتحليل الوظائف الإدارية وسرد مبادئ التنظيم وتختلف هذه النظرية عن مبادئ الإدارة التعليمية من ناحية جوهر اهتماماتها وهو تحليل العمل اليدوي ودراسة الزمن والحركة في الإدارة العملية ودراسة وتحليل وظيفة الإدارة والتنظيم في نظرية الإدارة التنظيمية .(فايز الزغبى و محمد عبيدات، 1997)

D. **نظرية العلاقات الإنسانية:** بدأ ظهور نظرية العلاقات الإنسانية في الفترة من 1935-1950، وكان رد فعل أساسي على النظرية العلمية التي تعاملت مع الأشخاص باعتبارهم آلات، حيث تشمل مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية أن المؤسسة يجب أن تنظر وتتعامل مع العامل باعتباره إنسان، وكانت النظرية نتاج ما يعرف

بدراسات هوثرون من قبل جورج إلتون مايو الذي قام ببحث آثار العلاقات الاجتماعية والدافعية ورضا العاملين على الإنتاجية، حيث أشار إلتون إلى أن: "الجوانب الاجتماعية يكون لها الأسبقية على البنية المؤسسة الوظيفية ويكون التواصل المتصاعد ذو اتجاهين من العامل إلى الإدارة والعكس"، ويكون التعاون والقيادة الجيدة مطلوبة لتحقيق الأهداف وضمان صنع القرار الفعال المتناسق. (محمود فتحي عكاشة، 1999)

وتلعب نظرية العلاقات الإنسانية دور هام في تطوير الإدارة المؤسسية من خلال تعزيز جهود الممارسات الديمقراطية الإدارية، واستخدام مفاهيم العلوم الاجتماعية والاجتماعية والنفسية والعناصر السلوكية المتعلقة بالاقتصاديات والعلوم السياسية في إدارة المؤسسات، وتحمل الإدارة مسئولية تنمية العلاقات بين أفراد المؤسسة والرضا المتبادل والتجانس والأخلاقيات العالية بين العاملين التي تعتبر من أساسيات العمل المثمر.

وساهمت نظرية العلاقات الإنسانية في تعزيز الأنشطة الخدمية في الإدارة التربوية من خلال البرامج التعليمية الفعالة باعتبارها الوسيلة وليست الغاية من خلال الفكرة الواضحة بشكل كبير التي تشير إلى أن الإدارة نشاط خدمي أساسي وأداة من خلالها يتم تحقيق الأهداف الأساسية للعملية التعليمية بشكل فعال وكامل، وساهمت نظرية العلاقات الإنسانية بشكل كبير الفكر الإداري، حيث سلطت الضوء على الجوانب الإنسانية والاجتماعية في المؤسسات من خلال تعزيز اهتمام المؤسسة بالعامل باعتباره إنسان بدلاً من النظرة إلى العامل كآلة، كما ساهمت في ظهور الإدارة وصنع القرار التشاركي والإدارة الإنسانية وروح المرونة في المؤسسة الديمقراطية.

وعلى الرغم من ذلك تعرضت نظرية العلاقات الإنسانية إلى انتقادات كبيرة ومنها أنه يتم تطبيق برامج العلاقات الإنسانية باعتبارها تقنية للتأثير في توافق الأشخاص مع التوجهات الإدارية بدلاً من فهم الإدارة للطبيعة البشرية وخلق التغيرات المرغوبة في المؤسسة، كما تشمل انتقادات نظرية العلاقات الإنسانية التأكيد المتزايد على الاحتياجات الإنسانية على حساب الحاجة المتعلقة بالإنجاز أو المسئولية أو المهمة والعملية التنظيمية، لذا يوجد قصور فيما يتعلق بالشمولية في مفهوم العلاقات الإنسانية المقدم. كما لم تقدم بعض الفرضيات الخاصة بنظرية العلاقات الإنسانية الدليل على النتائج التي تخضع للاختبار التجريبي، حيث يوجد قصور في الدلائل التي تؤكد على العلاقة بين مستوى الرضا المرتفع لدى العامل وزيادة الإنتاجية، حيث تفترض نظريات الموارد البشرية في الفترة الأخيرة إلى أن الأداء الجيد والهادف يؤدي إلى الرضا الوظيفي وليس العكس. (عبد الله محمد عبد الرحمن، 1999)

3-1- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي: تطور الفكر الإداري الرياضي لا يختلف عن تطور الفكر الإداري بشكل عام، عدا المجال الرياضي هنا يكمن الاختلاف، إذ أنه يزخر بأنشطة متنوعة ومستويات عمل إداري متباينة. تطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباطا وثيقا لما يحدث من تطوير الفكر الإداري على مستوى الدولة ككل، وفي مختلف قطاعاتها، لكن في الدول النامية نجد للأسف الاهتمام بالإدارة في المجال الرياضي ناقص، وتعتبر الإدارة عنصرا ثانويا، والاهتمام بها لم يظهر سوى منذ زمن قصير، هذا بسبب المؤرخين للفكر الإداري الرياضي، مع أن عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات وتغيير الإدارات العليا، جعل من الرياضة في الوطن العربي مجالا يذخر بالمبدعين وهواة العمل التطوعي شكلا والإلزام موضوعا، هذا ما أدى لعدم اهتمامهم بتطوير الفكر الإداري الرياضي وتسجيل تاريخه، مع الأسف نجد علماء الإدارة لم يعطوا أهمية بالغة للإدارة في المجال الرياضي، لكي يطبقوا فيه مبادئهم ونظرياتهم فتركوا للخبرة الشخصية والرغبة في تحقيق المنفعة الخاصة والانتماءات السياسية. (طلحة حسام الدين و عدلة عيسى مطر، 1997)

الإدارة في المجال الرياضي قد وجدت منذ مدة طويلة، يظهر ذلك في إقامة دورات الألعاب الأولمبية القديمة والحديثة، بحيث يتضح أنها كانت جهود متفرقة من أفراد وجماعات نسقت الإدارة فيما بينها لتحقيق الهدف، وهو تنظيم وإقامة الدورات الأولمبية الحديثة، التي بدأت عام 1896 واستمرت حتى الآن مرة كل أربع سنوات، فوجود في هذه الدورات منظمين، مروجين، إداريين، مدربين، دليل على وجود مفهوم الإدارة الرياضية، لكن حاليا يختلف الأمر تماما، فالعمل في مجال الإدارة الرياضية يتطلب دراسة نظريات وفنون العمل والإدارة، والتخطيط الرياضي، والإمكانات في القطاعات الرياضية، والاتصال الإداري والقوانين، اللوائح التنظيمية والإدارية في المجال الرياضي والقيادة الإدارية في المجال الرياضي والسلوك التنظيمي والإشراف، التوجيه، المتابعة، التسويق الرياضي. (عصام بدوى، 2001)

3-2- تعريف الإدارة الرياضية: إنّ الإدارة الرياضية من أهم العناصر في تحقيق النجاحات والفوز بالبطولات في مجال الرياضة، ولعل ما كتب فيها من اختلاف في وجهات نظر الكتاب، جاء ليفسر مدى حاجة أي مؤسسة رياضية إلى إدارة رياضية تمتاز بالفكر الإداري الجيد والتخطيط المستقبلي للفريق، وتباين نظرية الإدارة الرياضية في هذا المجال، وظهر مدارس للفكر الإداري الرياضي.

تعرف الإدارة الرياضية أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط، والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويجية. فلما كان النقص في الخبرات الهيئات الرياضية، وتنظيم إدارة بطولة أو مسابقة، أو إستاذ أو فريق بدأ برنامج الإدارة الرياضية، بحيث بدأت جامعة أوهايدو بدراسات

الماجستير في الإدارة الرياضية عام 1966، وكانت أول دراسة في أمريكا و بعدها بدأت جامعات أخرى عديدة في تنظيم دراسات في هذا المجال (عصام بدوى، 2001)، كما يمكن تعريفها على أنها "عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة." (طلحة حسام الدين و عدلة عيسى مطر، 1997)

3-3- أهمية الإدارة الرياضية: يستوعب سوق العمل بالمجال الرياضي أعداد كبيرة من خريجي التربية الرياضية للعمل في إدارة الهيئات والمؤسسات الرياضية، ورغم كون موهبة القيادة تعتبر أحد متطلبات العمل الإداري في المجال الرياضي كما هو الحال في إدارة المجالات الأخرى. غير أن الصقل والتأهيل والتدريب والدراسة تعتبر من الأهمية كمكان لصقل هذه الموهبة، مما يمكن القول أن دراسة الإدارة الرياضية أمر ضروري لتحقيق النجاح في العمل الإداري أيا كان المجال الحادث فيه.

فجميع أنشطة التربية البدنية و الرياضية عبارة عن جهد جماعي، فالإدارة أساسية من أجل تنمية روح الجماعة والتخطيط المسبق لأي برنامج، والاشتراك والتنسيق والتعاون في العمل، وهذا يتطلب معرفة بإمكانات الإدارة.

وتعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث فهي تساعد في زيادة الإنجاز الرياضي وتطويره كما ونوعاً. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000)

لذلك فإن لدراسة الإدارة أهمية كبيرة في المجال الرياضي وذلك لما يلي : (طلحة حسام الدين و عدلة عيسى مطر، 1997)

أولاً: للمؤسسات الرياضية دور هام وكبير في تربية النشء والشباب وإعدادهم كمواطنين صالحين وذلك عن طريق البرامج الرياضية التي تنبثق أهدافها من الأهداف العامة للدولة.

ثانياً: ضرورة علم الإدارة بالنسبة للمشتغلين في المجال الرياضي مثل المدرسين والمشرفين والمدرسين والإداريين حتى يعمل كل منهم بوعي وإدراك لما يقوم به من أعباء إدارية لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً: تساعد على التعرف على المشاكل والمعوقات والتنبؤ بالاحتمالات والظروف المتوقعة لتصبح طرق العمل وإجراءاته في المجال الرياضي أكثر تقدماً فهي توازن بين الإمكانيات المتوافرة في هذا المجال بشرية ومادية. رابعاً: طبيعة المجال الرياضي ومؤسساته تختلف في إدارتها عن المؤسسات الأخرى ولذا فإنه من الضروري أن يلم العاملين في هذا المجال بكيفية استخدام الإدارة في المجال الرياضي.

4- وظائف الإدارة الرياضية: إن دراسة الإدارة كمدخل وظيفي يعني النظر إليها باعتبارها عملية معينة، وهذه العملية يمكن تحليلها ووصفها من خلال مجموعة وظائف رئيسية، وهنا القيام بهذا العمل فمن الضروري النظر إلى هذه الوظائف باعتبارها منفصلة، وهذا الفصل وإن كان يسهل مهمة الدراسة إلا أنه غير موجود في الحيات العملية، حيث يمارس المدير مجموعة من الوظائف المتداخلة مع بعضها البعض وهي وظائف: **التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة**

4-1- التخطيط: تهتم الإدارة في المنظمات أربع وظائف أساسية أولها التخطيط (Plamming) وتسبق وظيفة التخطيط ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار من بين البدائل لإجراءات العمل للمنظمة ككل، ولكن قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين فيها وهي لهذا الشكل وظيفية المسؤولين في كل المستويات الإدارية ولهذا فإن هناك اختلاف في أبعاد ونطاق ومحتويات التخطيط بين هذه المستويات وبصفة عامة لا تتم الوظائف الإدارية الأربعة إلا في وجود التخطيط فالمسؤول عندما يقوم لتنظيم وحشد وتجنيد الموارد البشرية والتوجيه والرقابة إنما بغرض التحقق من أن التنفيذ يتمشى مع الخطط الموضوعية. (مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، 2002).

أما في المجال الرياضي فيقول كوكوشكين kockooshken عن التنبؤ والتخطيط لتطوير التربية البدنية والرياضية أنه "تنبؤ مدروس لتطوير النتائج وهذا التطوير يقوم على أساس الإمكانيات الموضوعية والمتوفرة ولا يعتبر التنبؤ كشرط فق أولي للتخطيط المثالي، ولكنه أيضا واحد من أسس تنظيم الأنشطة الرياضية و تطويره". (إبراهيم عبد المقصود و حسن أحمد الشافعي ، 1999)

يمكن فهم أهمية وطبيعة التخطيط من خلال أربعة مبادئ أساسية هي: (خيتم شامة و آخرون، 1999)

- **مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف:** حيث لا بد أن تشارك الخطة في تحقيق الأهداف الجماعية ويشق هذا المبدأ من طبيعة التنظيم فالخطة تقرر مسبقا أي هي الإجراءات المؤدية لتحقيق الهدف النهائي.

- **مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط:** يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى على ما عداها من الوظائف الأخرى لذا فهو أساس تحديد الأهداف كما بات العمل الضرورية لتحديد نوعية العلاقات التنظيمية ونوعية الأفراد المطلوبين.

- **مبدأ شمولية التخطيط:** إن التخطيط هو وظيفة كل المديرين ابتداء من المدير العام إلى الملاحظ أو مشرف عن العمل ومن هذا يتضح أن التخطيط في أي مستوى تحكمه وإجراءات معينة، تتفاوت حسب المستوى الإداري وبالتالي فإن شمولية التخطيط تزداد كلما اتجهنا إلى مستوى الإدارة العليا.

- **فاعلية وكفاية التخطيط:** تكون الخطة أكثر كفاية وفاعلية إذا ما تم تنفيذها وتحققت الأهداف بأقل جهد وتكلفة والقياس والفعالية لا بد من قياس العلاقة بين المدخلات الموارد المستخدمة والمخرجات وفق وحدات متفق عليها كساعات العمل مثلاً.

4-2- التنظيم:

❖ **مفهوم التنظيم وأهميته:** إن كلمة تنظيم تستخدم في كثير من الكتابات الإدارية بمعنى منظمة والمنظمة قد تكون تجارية ، صناعية، تعليمية، سياسية ، رياضية ... الخ

ويقصد بالتنظيم بناء الهياكل الداخلية للأعمال، وارتباطها ببعضها ببعض، فيعرف لويس ألن التنظيم: أنه عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه، مع تحديد وتقويض المسؤولية والسلطة، وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف، ويعرفه ليندال إيرويك أنه تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف و ترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص. (فائق حسني أبو حليلة، 2004)
كما يمكن تعريف التنظيم على أنه هو الشكل الذي تتعاون فيه الجهود الإنسانية لأجل تحقيق غرض عام تمارس من خلاله السلطة والتنسيق والرقابة. (زيد منير عبوي و سامي محمد هشام حريز ، 2006)

وتتجلى أهمية التنظيم على أنه: (محمد فوزي ، 2007)

- يهتم بتقسيم العمل بين أعضاء المنظمة.
 - يعتمد على إرساء أسس نمطية بالنسبة لإجراء مختلف الأعمال.
 - يهيئ الكيفية التي يتم بها إرساء واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة.
- يعتبر التنظيم ذات أهمية في نقل القرارات، واستقبالها في مختلف الأقسام في المنظمة، بما يوفر نظام للاتصال بنوعيه الرسمي بين الأفراد في المنظمة.
- كما يحقق التنظيم التنمية والتأهيل والتدريب لأعضاء التنظيم أو العاملين في المنظمة، كما أنه من خلال التنظيم يتحصل الأفراد على تدريب وتأهيل من أجل تنمية مؤهلاتهم وكفاءاتهم.

❖ مبادئ التنظيم في الإدارة الرياضية:

توجد عدة مبادئ للتنظيم ذكرها العديد من الباحثين في المجال ومن أهم مبادئ التنظيم الرياضي: (فائق حسني أبو حليلة، 2004)

1. مبدأ تحديد الهدف و وحدته: فعلى كل العاملين في الهيئة معرفة الأهداف والمشاركة في تحقيقه.

2. مبدأ تقسيم العمل: أي يجب تقسيم أنشطة المؤسسة ووضعها في مجموعات لكي تساهم بأكبر فاعلية نحو تحقيق الأهداف، حيث أن تقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه وتحسين جودته.
3. مبدأ وحدة الأمر: ويقصد به أن يكون تلقي الأوامر من رئيس واحد من أجل تفادي الخلط والفوضى.
4. مبدأ نطاق الإشراف: نعني بنطاق الإشراف عدد الأفراد الذين يستطيع أن يشرف عليهم مدير معني بكفاءة وفاعلية وبالتالي ينص هذا المبدأ بأن لا يزيد عدد الأفراد في أي وحدة إدارية عن العدد الذي يمكن مدير الوحدة من إدارتهم والإشراف عليهم بكفاءة وفاعلية.
5. مبدأ تكافؤ المسؤولية والسلطة: أي أن يعطي كل مسؤول السلطات اللازمة التي تتناسب المسؤوليات المطلوبة منه.

4-3- التوجيه: يعتبر التخطيط والتنظيم كمرحل تجهيزية تم تنفيذ الأعمال لأن مجموعات من الأفراد، يعملون لتحقيق الأهداف المنظمة، ومن أجل أن يتم عملها في أحسن وجه يستوجب أن يكون توجيهه، لأنه قد لا يفهم العاملون الخطط والأنظمة أو حتى يكونون غير قادرين على تنفيذها، أو قد يختارون أن يخالفون ما جاء فيها لذلك على الإدارة العمل على التأكد من التأثير السليم في العاملين بالتوجيه، فوظيفة التوجيه تتضمن الكيفية التي تتمثل بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المنشأة وحفزهم للعمل بأقصى طاقاتهم وتوفير بيئة عمل ملائمة، وذلك من خلال القيادة والحفز والاتصال وذلك لفهم طبيعة السلوك الإنساني ومحاولة توجيهه إلى تحقيق أهداف المنشأة بفعالية وكفاءة. (محمود فوزي حلوة، 2007)

يعرف محمود فوزي التوجيه أنه عملية التعامل مع العامل الإنساني، وهي مطلوبة بسبب الخصائص المميزة للإنسان، التي تجعلها وظيفة أساسية للإدارة، فهي تشمل القيادة والتحفيز وحسن التواصل وغيرها من عمليات التأثير على العاملين، بهدف التأكد من تحقيق أهداف المنظمة. (نداء محمد الصوص، 2007)

❖ عناصر التوجيه الفعال:

- لا تصدر توجيهات أو أوامر إلا عند الضرورة.
- احرص أن تحدد بدقة من سيقوم بالعمل ومتى وأين وكيف.
- تابع تنفيذ الأمر بعد إصداره.
- كن واضحاً في توجيهاتك وأطلب من المرؤوس شرح ما يفعله وكيف.
- تحدث مباشرة مع الشخص المسؤول ودون وسيط.
- وضح الهدف من التوجيه.

- لا توجّه العامل أمام الآخرين.
- شجّع من التزم بالتوجيه وأعط فرصة لمن لا يحتاج إلى تطوير أدائه طالما أنه يحدث بغير قصد.
- اختر الألفاظ المناسبة والواضحة والمحددة.
- اختر المكان المناسب للتوجيه. (نداء محمد الصوص، 2007)

4-4- الرقابة: إن الجانب الآخر من العملية الإدارية تتمثل في وظيفة الرقابة، وهذه الوظيفة تتمثل في القياس الأداء الحالي ومقارنته بالمعايير المتوقعة الأداء والسابق تحديدها، إن وظيفة الرقابة تمارس بطريقة دائمة ومستمرة وبالرغم من إتصال هذه الوظيفة بوظيفتي التوجيه والتنظيم إلا أن إتصالها الأكبر يكون عادة بوظيفة التخطيط وعادة ما يتضمن الإجراء التصحيحي للرقابة إدخال تعديلات على الخطط الموضوعة ونتيجة لهذه الحقيقة ينظر الكثيرون من دارسي الإدارة لوظيفتي التخطيط والرقابة كجزء من دائرة متكاملة تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة ثم التخطيط. (علي شريف و آخرون، 1989)

والرقابة هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير الأعمال داخل المنظمة أو المنشأة وذلك تهدف التأكد من حسن سير العمل وكشف أي أخطاء أو نقصان أو انحراف والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية للقضاء على أسبابه. (عليوة، 2001)

ويعرفها "فويل": هي التحقيق من أن كل شيء تم طبقا للخطة التي أخذت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت تهدف توضيح الأخطاء والانحرافات التي يمكن تصحيحها وتجنبها لوقوع فيها مرة أخرى. (موسى اللوزي، 2000)

ولكي يكون نظام الرقابة فعالا وناجحا لا بد من توفر عدة مبادئ وهي: (لبنى عابي وآخرون، الجزائر)

- **التركيز على الأهم:** عمليا يمكن الرقابة على كل شيء فحدود الوقت والمكان والتكلفة لا يسمح بتغطية كل شيء يتم تنفيذه والرقابة عليه بل يجب أن تتم الرقابة على الأشياء الهامة والحرجة
- **توفر المعلومات:** لا بد من توفر المعلومات عن كل من الخطط والتنفيذ الفعلي لها للتعرف على ما حدث حتى يمكن التعرف على الانحرافات وأسبابها.
- **الوقت المناسب:** إن المعلومات المقدمة تكون ذات قيمة إذا جاءت في وقتها حيث تفقد معناها وقيمتها إذا كانت متأخرة، ويتميز النظام الرقابي السليم بأنه يوفر البيانات للمديرين في الوقت المناسب، وفي لحظة الاستخدام والاحتياج له.

- **التكامل:** يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع الأنظمة الإدارية بالمؤسسة وعلى الخصوص نظام التخطيط فكلما يستخدم للتخطيط يمكن أن يكون أداة جيدة للرقابة.
- **الموضوعية:** يعني ذلك عدم أخذ عملية الرقابة واكتشاف الانحرافات على أنها عملية شخصية وإلا أصبحت تتسم بالتمييز وربما تؤدي إلى تكوين معلومات شخصية وآراء غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي فعلى المديرين توخي الحذر في استخدام المعلومات والتحقق من دقتها.
- **الدقة:** قد يقوم المدير المالي بتخفيض أرقام الاستهلاك فيزيد الربح بطريقة غير دقيقة وغير حقيقية وعليه يعتمد بعض المديرين إلى عدم الدقة في تحميل إجمالياتهم وعلى القائمين بالرقابة التحقق من دقة البيانات.
- **المرونة:** أن يتمتع النظام الرقابي بدرجة كبيرة من المرونة بحيث يكون قابل للتعديل والتغيير وفقاً لظروف المحيطة وظروف العمل.
- **التحكم الذاتي:** يقصد بذلك أن تتوفر جميع أجزاء نظام القدرة على الرقابة الذاتية أي القدرة على التنبؤ بالانحرافات وتحديدتها بين المعايير المخططة والأداء الفعلي.
- **الملائمة:** ويقصد بذلك أن يتوافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي وإجراءاته لأن ذلك يؤثر في تحديد مسارات تدفق المعلومات والبيانات.
- **الاتصال:** ضرورة تحقيق اتصال مباشر بين طرفي العملية الرقابية وهما المراقب والمراقب فالعلاقة غير المباشرة بين طرفي العملية الرقابية قد يترتب عليها تشوش أو ضياع المعلومات والبيانات الضرورية لعملية الرقابة.
- **التجاوب:** تعتمد عملية الرقابة على التجاوب بين من يقوم بالرقابة ومن تتم رقابته وعلى هذين الطرفين أن يعرفا أن تفاهمهما وتجاوبهما يحقق وظائفهما ويتم هذا التجاوب من خلال تبادل المعلومات اللازمين لتحقيق الغرض من الرقابة.

من خلال ما جاء في هذا الفصل نستنتج أن تطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط بما يحدث من تطور في الفكر الإداري على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها، بل يمكن القول بأن الرياضة بمجالاتها المختلفة إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور، لكن في الدول النامية منها الجزائر تهتم بأنشطة المجال الرياضي التطبيقية نفسها، و تعتبر الإدارة عنصراً ثانوياً، فتطوير الفكر الإداري ظهر منذ مدة قصيرة في المجال الرياضي خاصة في الوطن العربي، والمسؤولية قد تكون بسبب من يؤرخون الفكر الإداري، هذا وعدم ثبات القوانين و كثرة التشريعات و تغيير الإدارات العليا جعل من الرياضة في الوطن العربي مجالاً ينقصه المتخصصين.

فالإدارة الرياضية تستخدم عناصر الإدارة ونظرياتها وتستفيد من تطور الفكر الإداري لكي تحقق أفضل عائد اجتماعي وتربوي، وثقافي واقتصادي للمجتمع، والمجال الرياضي أيضاً يدخل كعامل مساعد في نجاح المنظمات الأخرى الاقتصادية والصناعية والتجارية والمؤسسات الحكومية والسياسية والتربوية والتعليمية.

الفصل الثاني :

القيادة في المجال الرياضي

تمهيد:

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية و قلبها النابض، و هي مفتاح الإدارة و محور العملية الإدارية، فهي لا تقتصر على التأكد من قيام المنظمة بواجباتها فحسب بل تتعدى ذلك، فتعمل على بعث الحماس في نفوس العاملين، و تغرس فيهم روح التعاون و العمل المشترك بالدوافع و الحوافز.

فالقيادة تقوم بتوجيه الأفعال وفقا للظروف المحيطة بها، فتكمن أهمية القيادة في حياة المنظمات في دورها المهم في تنفيذ و تحقيق الأهداف، و اختبارها و تنميتها.

أما القيادة في المجال الرياضي الذي يعتبر العملية السلوكية التي تؤثر على الأفراد والجماعات نحو تحقيق الأهداف داخل الفريق الرياضي، كما يتضمن السلوك القيادة في المجال الرياضي عدة عمليات كاتخاذ القرار، وهذا ما سنحاول التطرق له في هذا الفصل .

1- مدخل للقيادة

1-1- لمحة تاريخية عن القيادة:

i. القيادة في الإسلام

1. القيادة في القرآن الكريم:

إن الله سبحانه وتعالى استخلفنا على هذه الأرض التي نعيش عليها واختصنا بذلك دون سائر خلقه مصداقا لقوله تعالى: " وإذ قال ربك للملائكة إني جاعل في الأرض خليفة قالوا أتجعل فيها من يفسد فيها ويسفك الدماء ونحن نسبح بحمدك ونقدس لك قال إني أعلم ما لا تعلمون " (البقرة: الآية 30).

ولم يقتصر تكريم الله سبحانه وتعالى للإنسان على استخلافه في الأرض وإنما علمه الأسماء كلها مما لم يعلمه للملائكة استكمالاً لحكمته تعالى من استخلافه للإنسان في الأرض، حيث نجد هذا في قوله عز وجل: " وعلم آدم الأسماء كلها ثم عرضهم على الملائكة فقال أنبئوني بأسماء هؤلاء إن كنتم صادقين " (البقرة: الآية 31).

كما نجد أيضاً في القرآن الكريم على لسان يوسف عليه السلام لعزيز مصر إذ يقول: " قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم " (يوسف: الآية 55).

تشير هذه الآية الكريمة إلى عدة جوانب رئيسية في عملية القيادة وشخصيتها فالجانب الأول هو أن يكون الشخص القائد على نفسه بصير وأدرى بقدرته وكفاءته في النظر بالموضوعية، لاسيما أن سيدنا يوسف عليه السلام قد أثبت في مراحل حياته السابقة يوم كان في قصر الملك وحتى عند دخوله السجن والحكمة عند صدق التعبير في الرؤيا، فكل هذه الخبرة جعلته ليكون أهلاً للقيادة، والجانب الثاني هو تحديد موضوع ومجال للقيادة فالقيادة متعددة ومتنوعة الأشكال فعلى سبيل المثال القائد التربوي تختلف مهامه عن القائد العسكري.

2. القيادة في السنة النبوية:

إن القيادة في نظر ديننا الإسلامي يعتبرها أمانة ' قال: قلت: يا رسول الله ألا تستعملني؟ فضرب بيده على منكبي ثم قال: "يا رضي الله عنه 'فقد روى مسلم عن أبي ذر أبا ذر إنك ضعيف وإنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها."

والمقصود بالأمانة أي أنها تكليف شاق يستلزم القيام بحقوق الناس على الوجه الذي يحقق كل مطالبهم، وكما هو معروف أن أمانة القيادة تقتضي إسناد المناصب العامة إلى الأمناء والأقوياء والأكفاء المخلصين، فإذا قدم من يستحق التأخير أو آخر من يستحق التقديم كان ذلك إيذانا بحرب وغضب وعقاب من الله، فالقيادة في الإسلام أمر عظيم وخطير لأن القائد يصبح مسئول على كل رعية ويحاسب عليها أمام الله عز وجل.

ومن هنا نستخلص أن القيادة في الإسلام هي محاولة إثارة وتحريك الناس نحو الهدف الدنيوي والأخروي وفق قيم وشريعة الإسلام، مصداقا لقول نبينا الكريم محمد صلى الله عليه وسلم: "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته"

1-2- مفهوم القيادة:

يعتبر مفهوم القيادة من المفاهيم المركبة التي تضمن العديد من التغيرات المتداخلة والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها.

أشار (أندرو دوبرين 1998) brin Du-Andrew إلى أن القيادة تتضمن:

• القدرة التي توحى بالثقة والمساندة بين الأفراد من أجل تحقيق أهداف منظمة.

• القدرة علي بث الثقة والتأييد في نفوس الأفراد المطلوب منهم انجاز أهداف منظمة.

• التأثير الشخصي المنظم والموجه من خلال عملية الاتصال من أجل تحقيق هدف معين.

• هي القوة الفعالة لتنظيم الجماعة أثناء عملية تحقيق الهدف.

ويرى أحمد سيد مصطفى (2000) أن القيادة الناجحة، هي القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهدافا مخططة.

كما أشار أحمد إسماعيل حجي (1994) إلى القيادة بأنها: انجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة يعملون بطريقة طيبة، وأن كل منهم يؤدي دوره بكفاءة عالية، والقائد يقود الجماعة في تحديد الأهداف، وتخطيط، وتنفيذ العمل، وتحقيق التقدم في الأداء ووضع معايير يقاس بها هذا الأداء ويسعى القائد للحفاظ على وحدة الجماعة وإحساس أفرادها بلذة الإنجاز. (مصطفى حسين باهي و أحمد كمال نصارى، د.ت)

وأشار فدلر Fiedler 1967 إلا أن هناك أكثر من عشرين تعريفا لمصطلح القيادة، وكل من هذه التعاريف يعكس وجهة نظر صاحبه بالنسبة للجوانب التي يعتقد أنها أساسية وهامة.

كما أشار ستجدل Stogdill 1974 هناك على الأقل ثلاثة شروط أساسية تعتبر ضرورية لوجود القيادة

هي:

• وجود جماعة (من شخصين أو أكثر) مرتبطة ببعضهم البعض.

• وجود مهمة عامة مشتركة بينهما.

• وجود اختلاف أو تمايز في المسؤوليات الملقاة على عاتق كل فرد من الأفراد الجماعة.

ورأي ريتشارد لوكس Lox 1994 أن هذه الشروط السابقة تكاد تتوافر في التعريف الذي قدمه همفل Hamphill وكونس Coons 1957 لمفهوم القيادة، والذي ينص على أن القيادة هي سلوك عند قيامه بتوجيه أنشطة جماعة من الأفراد اتجاه هدف مشترك بينهم ويعرف محمد علاوي (1992-1997) القيادة بأنها:

• العملية التي يقوم فيها فرد من أفراد جماعة منظمة بتوجيه سلوك أفرادها لدفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم.

• العملية التي يقوم فيها فردا من أفراد جماعة رياضية بتوجيه سلوك الأفراد الرياضيين أو الأعضاء المنظمين للجماعة الرياضية من أجل دفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم. (محمد حسن علاوي، 1998)

أما حسب Chambon فأن القيادة هي السيرة التي عن طريقها يقوم الفرد بالتأثير على مجموعة من الأفراد بغية الوصول إلى الأهداف. (CHAMBON, 1998)

وقد أشار ستجدل Stogdill 1974 الذي يعتبر من بين الرواد في مجال الأبحاث العلمية في القيادة، إلى أن هناك على الأقل ثلاثة شروط أساسية تعتبر ضرورية لوجود القيادة وهي:

1. وجود جماعة (من شخصين أو أكثر) مرتبطة بعضهم ببعض الآخر.
 2. وجود مهمة عامة مشتركة بينهما.
 3. وجود اختلاف أو تمايز في المسؤوليات الملقاة على عاتق كل فرد من الأفراد الجماعة. (عبد الحميد الهاشمي، 1984)
- تختص القيادة بالتأثير الفعال على نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف. (إبراهيم محمود عبد المقصود و حسن أحمد الشافعي، 2004)
- القيادة هي فن التأثير في الأشخاص والتنسيق بين الأفراد والجماعات لإثارة دوافعهم لبلوغ هدف معين. (عبد السلام البدوي، 1974)
- المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها بتحقيق أهداف مشتركة.
- النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يحتويه في الأول بحقيقة. (عطية حسن أفندي و أحمد رشيد، 1995)
- 1-3- عناصر القيادة وخصائصها:**
- يتضع من التعريفات السابق عرضها للقيادة، وجود أربعة عناصر أساسية للقيادة، هي:
- وجود جماعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين (جماعة منظمة).
 - وجود قائد من افراد الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء.
 - وجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.
 - الموقف القيادي الذي يوجد القائد ويمكنه من إحداث التفاعل بين هذه العوامل جميعا لتحديد النتيجة النهائية للقيادة.

تتمثل الخصائص الرئيسية للقيادة وعناصرها الأساسية في النقاط التالية:

1. الشجاعة الصائبة المبنية على معرفة الذات والفعل.

2. التحكم في النفس والصبر والتحفيز والإلهام.

3. الإحساس الحقيقي بالعدل والنزاهة لنيل احترام الآخرين
 4. الثبات في اتخاذ القرارات لقيادة الآخرين بنجاح.
 5. دقة الخطط والعمل بثبات على تطبيقها من أجل تحقيق الهدف المشترك بين أفراد الجماعة
 6. النشاط في أداء العديد من المهام والأدوار يمثل حافزا للتابعين.
 7. شخصية ممنعة ذي زعامة حقيقية تدعو للاحترام من الآخرين.
 8. التعاطف والتفهم مع الأتباع وفهم حاجاتهم وحل مشكلاتهم.
 9. التحكم في التفاصيل وعدم إغفال صغائر الأمور.
 10. الاستعداد لتحمل كامل المسؤولية في الفشل قبل النجاح والاعتراف بالخطأ والوعد بالتغيير
 11. قيادة المجهود الجماعي وبث روح التعاون في الأتباع.
- وقد ذكر "فرماوي" أهم خصائص الطفل الموهوب قياديا وهي:
- يعبر عن رأيه (له رأي واضح ويستطيع أن يعبر عليه).
 - غير راض عن الوضع القائم ويرغب في تطويره دائما.
 - يبادر بتقديم أفكار بناءة في مختلف المواقف التي تواجه الجماعة التي ينتمي إليها.
 - لبق اجتماعيا ويتميز بحسن التصرف.

2- القيادة الإدارية

2-1- تعريف القيادة الإدارية: هناك من يسمي هذه الوظيفة بالتوجيه الرياضي القائم على الإرشاد والتحفيز للعاملين بغية تحقيق الأهداف المسطرة، ولكن كلمة قيادة اشمل من ذلك حيث يكمن جوهرها بالإضافة إلى حث المرؤوسين وتحميسهم وإشراكهم في عملية التسيير هناك عنصر التواصل فالقيادة الرياضية تنتظر من المرؤوس أن يدرك بوضوح ما يريده منه مسؤوله ، الشيء الذي يلزم الإدارة الرياضية توفير القنوات الاتصالية الملائمة والتأكد من وصول رسالة القائد إلى مرؤوسيه. (حليم المنيري و عصام بدوي، 1991)

كما تعرف القيادة الرياضية أنها " العملية التي يقوم بها فرد من أفراد جماعة رياضية منظمة بتوجيه سلوك الأفراد الرياضيين أو الأعضاء المنضمين للجماعة الرياضية من أجل دفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم "

توصلت الدراسات التي أجريت على الجماعات مع الاستعانة بطريقة التحليل النفسي إلى وجود بعض عناصر عامة للقيادة، فالقائد في حاجة لأن يتمتع بمرونة ثقافية تمكنه من تنسيق العمل بنجاح بين أفراد الجماعة المختلفين من تؤدي مصالحهم المتعارضة عادة إلى ميل انفصالية قوية والقائد مسؤول عن تحديد بؤرة واضحة يتركز حولها نشاط الجماعة وهذا يتطلب من القائد قدرة عالية على إيجاد تفاهم يحقق ترابط الجماعة وتمارسها فدور القائد إذا يدعوه لأن يعمل كمنسق ومخطط وممثل للجماعة.

ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن يكون هناك قائد بدون إتباع ولا محل للقائد ما لم يكن هناك هدف محدد وغاية يسعى لتحقيقها، ودراسة القيادة كظاهرة اجتماعية وسيكولوجية تأخذ بالضرورة في اعتبارها العلاقة المتبادلة بين القائد وباقي أعضاء الجماعة في ظل هدف تسعى الجماعة إلى تحقيقه (عصام بدوي، 2001).

إذا كان التنظيم بعناصره وأسسها لازمة لحسن تكوين الجهاز الإداري فإن القيادة الإدارية هي روح الإدارة العامة فالحياة المنظمة لا تنبعث من الهيكل الذي تقوم عليه بل توقف أولاً وقبل كل شيء على خصائص قيادتها الإدارية.

إن التنظيم السليم للمصلحة أو الإدارة يجعل ولاشك مهمة القيادة الإدارية سهلة ميسرة ولكن لا يعني عنها بحال من الأحوال وأقرب مثال على ذلك الجيش فقد قوم الجيش على خير نظام وقد زود بأحسن الأسلحة وكذلك الحال في الإدارة المدنية فإن حسن القيادة يتوقف عليه مدى كفاية الجهاز الإداري

2-2- كيفية اختيار القادة الإداريين: يتم اختيار القادة الرياضيين عن طريق:

1. الانتخاب
2. الاختيارات المهنية
3. المركز الاجتماعي للقائد
4. التصميم و الإعداد
5. الخبر و التجربة.

2-3- المقومات الأساسية للقيادة الإدارية الناجحة:

❖ **طبيعة القائد الإدارية:** تلعب شخصية القائد أو المشرف دورا هاما في نجاح القيادة، فهو يجب أن يكون حسن المعاملة للمسؤولين جدير باحترامهم، عادلا غير متغير قادرا على تنمية المعلومات والمهارات الشخصية وعلى اتخاذ القرارات السليمة في الظروف المعينة والاتصال في الوقت المناسب والسير نحو تحقيق الأهداف ويكون على علم بكيفية خلق العلاقات المثمرة وإشباع الحاجيات الإنسانية عند المرؤوسين بقدر المستطاع.

❖ **مقومات التنظيم:** ومن أهمها أن تكون أهداف العمل واضح ومحددة وأن تتعامل سلطة القائد مع مسؤولياته وأن تراعى مبادئ التنظيم السليم بحيث ينتظم العمل وتصبح الإجراءات الأداء سهلة وإمكانيات العمل متوفرة وأن تتاح للعاملين فرصة الترقى لزيادة القدرة على الأداء والإنتاج وخلق التعاون المثمر بين الجميع وأن تتحقق العدالة في توزيع الأعمال بين العاملين. (حليم المنيري و عصام بدوي، الإدارة في الميدان الرياضي، 1991)

3- القيادة الرياضية والقائد الرياضي

3-1- مفهوم القيادة الرياضية: يرى حليم المنيري ود.عصام بدوي أن القيادة تأثير وتحريك الأفراد داخل الجماعة لتحقيق أهداف اتفقوا عليها بشرط ألا تتعارض مع أهداف المجتمع، ويرى أن القيادة فن فهي تعتمد بجانب عمليات إعداد العمل والتدريب على استعداد الفرد لنقل أفكاره وآراءه بصورة واضحة ومناسبة إلى الآخرين للعمل مع الجماعات ومواجهتها. ويقولان إذا توافر الاستعداد بجوانبه الثلاث في شخص ما. أمكن من خلال تدريبه وصقله، وعداده أن يكون قائدا ناجحا ومؤثرا في الجماعة والقائد هو قدرة الإحساس باحتياج جماعته وأمانهم وآمالهم. (حليم المنيري و عصام بدوي، 1991)

3-2- أنواع القيادة في المجال الرياضي: للقيادة ثلاثة أنواع في المجال الرياضي ولعله من مجالات العمل القليلة التي توجد فيه هذه الأنواع الثلاث دون أن نستطيع الاستغناء عن إحداها وهي:

القائد المهني

القائد المتطوع

القائد الطبيعي

1) **القائد المهني:** هو الفرد الذي اعد عن طريقة دراسات معينة وتدريب خاص لكي يكون قادرا على العمل في المؤسسات والهيئات الرياضية، والقيادة المهنية هي قيادة تربوية. (عبد الحميد الهاشمي، 1984)

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

- ✓تعليمية مجموعة من العلوم والمعارف اللازمة له لتعامل مع مجتمع الرياضيين مثل :علم النفس، علم الاجتماع، الإدارة الرياضية، التشريح الفيزيولوجي
- ✓تعليمية مجموعة من العلوم المهنية اللازمة له في مجال تخصصه مثل: التدريب الرياضي، قوانين الألعاب، طريق التنظيم، وإخراج دورات الرياضة.
- ✓إكسابه مجموعة من المهارات القيادية التي تمكنه من العمل مع الشباب القائد المهني أن يتقاضى أجرا وأن يكون متخصصا.

المهارات والصفات الواجب توفرها في القائد المهني:

- أن يكون مستعدا للعمل في مجالات الأنشطة.
- أن يكون قدوة صالحة في سلوكه وقوله وفعله.
- أن يكون مصدرا لجماعته بما تحتاج إليه من معلومات وخبرات.
- أن تكون لديه مهارة صنع برامج النشاط في قالب من تحديدات لقدرتهم.
- مهارة اكتشاف القائد الطبيعية ومهارة إعداده وصقله.
- مهارة مساعدة الجماعة لتنمو وتتقدم نحو تحقيق أهدافها.
- مهارة تحقيق الأهداف التربوية خلال تحقيق الأهداف العضو.
- مهارة توفير المناخ الديمقراطية داخل الجماعة وتدعيمه.

(2) المتطوع القائد: هو الفرد الذي لديه من الوقت والرغبة والاستعداد ما يدفعه إلى التطوع للعمل في المؤسسات وهيئات الرياضة وضروري أن يوجد هذا النوع من القادة في المجال الرياضي للأسباب الآتية: (عبد الحميد الهاشمي، 1984)

•النقص من القادة المهنيين

•تنمية روح التطوع والخدمة العامة

• إضافة مهارات ونشاطات جديدة ربما تكون منعدمة لدى القادة المهنيين والقائد المهني يشرف على القائد المتطوع ويوجه أثناء قيامه بالعمل وكما يقع على عاتق القائد المهني مسؤولية إعداد وترتيب القيادة التطوعية.

(3) الطبيعي القائد: هو القائد الذي ينبثق من الجماعة ومن بين أعضائها يتولى مباشرة قيادتها وتنظيم أعمالها ونشاطاتها واجتماعاتها ويكون حلقة اتصال بينها وبين القائد المهني ويتمثل هذا النوع فيما يلي: (عبد الحميد الهاشمي، 1984)

- فرصة لتدريب الشباب على تحمل المسؤولية ومواجهة المشاكل.
 - تؤدي إلى إيجاد التابعين (وهم أعضاء الجماعة التي يقودها القائد الطبيعي)
 - تؤدي إلى ايجابية الأعضاء وشعورهم بأن القائد زميلهم وأنهم أصحاب القرار سواء في إبقائه أو عزله.
 - فرصة لتدريب الشباب على الأسلوب الديمقراطي.
- ويتم اكتشاف القائد الطبيعي عن طريق:

- عن طريق الملاحظة العابرة المقصودة أثناء مزولة الأنشطة.
- إسناد بعض المسؤوليات لأعضاء الجماعة ومراقبتهم أثناء أدائهم.
- إيجاد بعض المواقف القيادية ودراسة أسلوب تصرف الأعضاء.
- إسناد بعض المسؤوليات المشتركة بين أعضاء الجماعة ودراسة مدى التعاون بينهم وملاحظة العضو الأكثر تأثيراً في الآخرين

❖ إعداد القائد الطبيعي: يتم إعداد القائد الطبيعي عن طريق:

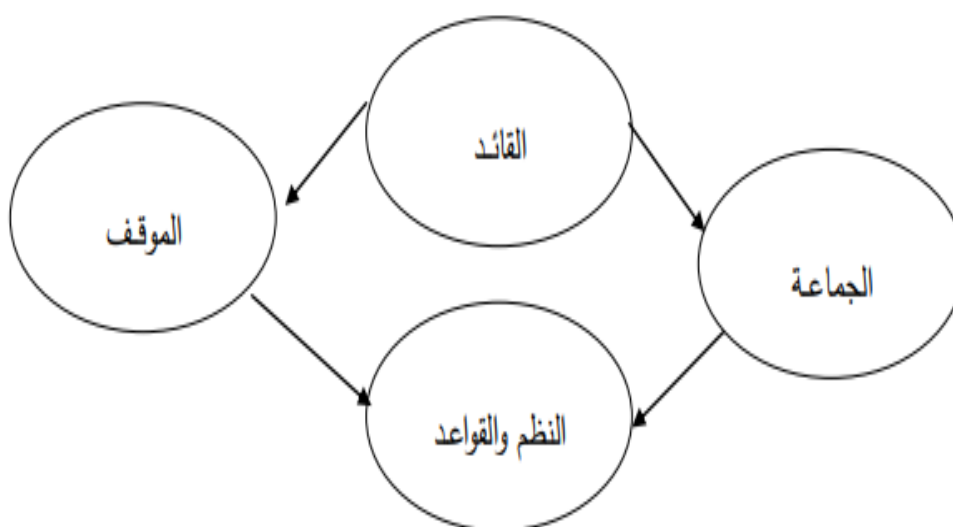
- ✓ شرح أبعاد وظيفته وتبصيره بواجبات ومسؤولياته.
- ✓ مساعدته على حل الصعوبات والمشاكل التي تواجهه أثناء أداء وظيفته.
- ✓ مساندته أمام الجماعة فيما يصدره من القرارات والتصرفات .
- ✓ محاسبته وتوجيهه على الفرد، بعيداً عن سمع والبصر للجماعة.

- ✓ تدريبه على أعمال التسجيل ومتابعة ما يقوم به من التسجيل.
- ✓ الإصرار على تدريبه على الأسلوب الديمقراطي في القيادة.
- ✓ تشجيعه على الالتحاق في مؤسسات خاصة بإعداد القادة الطبيعيين.

3-3- مكونات القيادة في المجال الرياضي:

هناك أربعة أركان أساسية في مكونات القيادة والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل 2-1: مكونات القيادة في المجال الرياضي.



المصدر: مصطفى حسیف باهی و احمد کمال، مهارات القيادة في المجال الرياضي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2006، ص5

من الشكل أعلاه يتضح أن القيادة في المجال الرياضي تتكون من 4 مكونات وهي: (مصطفى حسیف باهی و احمد کمال، 2006)

أ. القائد: يعتبر من أهم عناصر ومكونات عمليات القيادة فهو صورة الجماعة ورمزها والمتحدث بلسانها، والمسؤول عن ايجابياتها وسلبياتها، وواضع فلسفتها ويستطيع تحقيق أهدافها من خلال خبراتها السابقة وطموحاته

ومؤهلاته العلمية وتكوينه الشخصي، واتجاهاته وقدرته على التأثير في الآخرين، من خلال الوسائل التي يستخدمها لتحقيق أهداف الجماعة، وكما يعرف القائد بأنه الشخص القادر على التأثير في التابعين من أجل بلوغ هدف معين في ضوء التغيرات العصرية.

ب. **الجماعة:** وهي عنصر من عناصر القيادة ومكوناتها وهي تشير إلى وجود اثنين أو أكثر من الأفراد توجد بينها أهداف مشتركة تتفاعل شخصياته وخياراته ودوافعه مع بعضها البعض لتحقيق أهداف محددة.

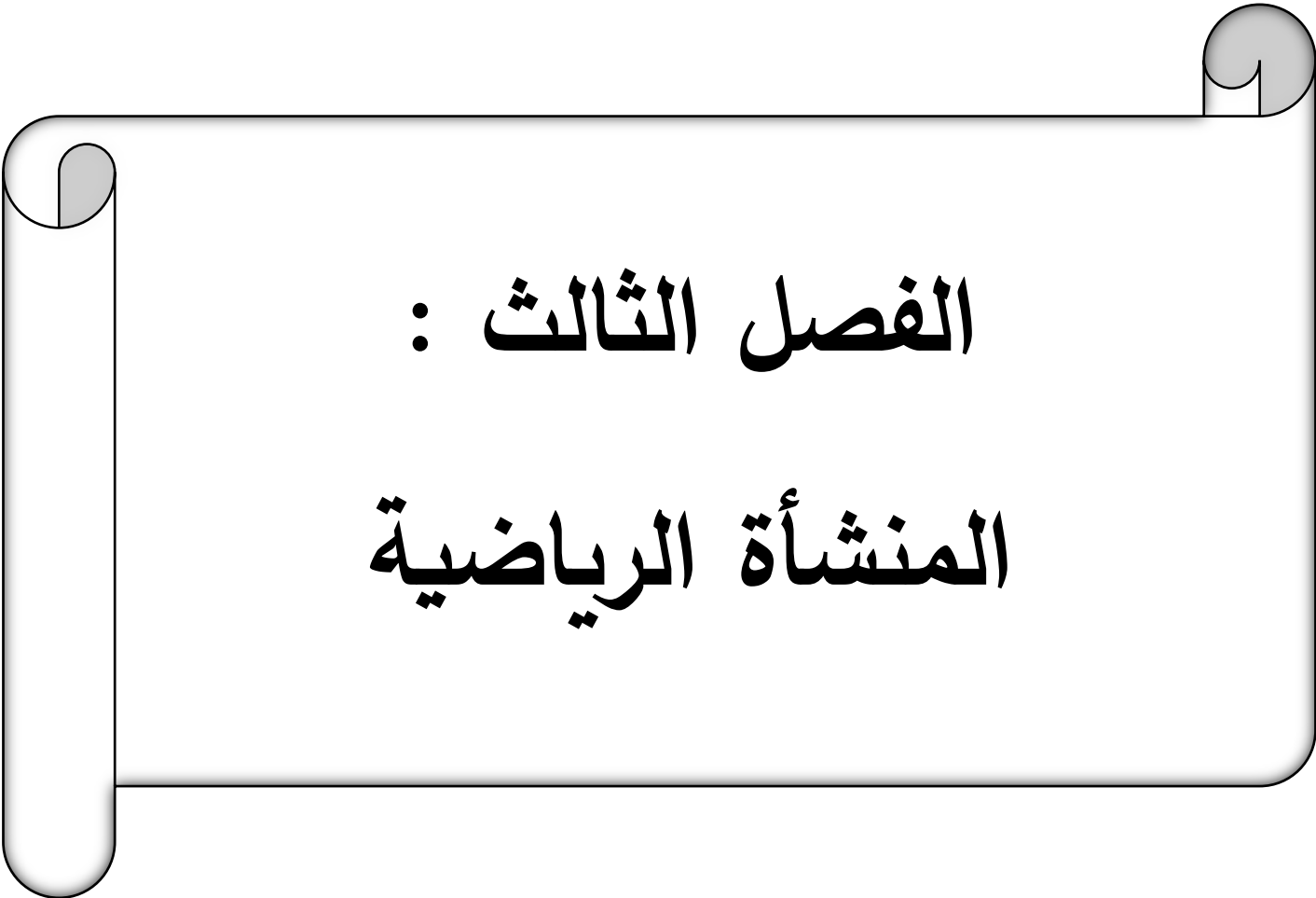
ت. **المواقف:** وهي تشير إلى المواقف الاجتماعية التي يوجد فيها الفرد أو الجماعة وتثير لها دوافع معينة، وتتسم تلك المواقف بوجود معوقات تستلزم وجود من يقود تلك الجماعة كما تتوافر فيها فرص تفرض نفسها على طبيعة العلاقات بين القائد والمرؤوسين.

ث. **النظم:** وهي تشير إلى تلك النظم والقواعد التي تتفق عليها الجماعة وتعمل على تنظيم العلاقات بين الأفراد، وتراعي القيم واتجاهات الأفراد

الخلاصة:

مما سبق ذكره يتضح لنا جليا ان أهمية القيادة الإدارية يبرز في التعاون والتضافر في الجهود بين الأفراد و بعضهم بين الجماعات و بعضها و ذلك بغرض تحديد الأهداف. فالقيادة الواعية يمكنها التأثير على الأفراد في إطار الجماعة و ذلك من خلال إستشارة دوافعهم للعمل، و لذا تعد القيادة من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي.

و بالرغم من تداول مصطلح " القيادة " في العصر الحديث، إلا أنه بقصده دقة التحديد، فقد ترتبط القيادة بنوع العمل أو الوظيفة و خصائصها أو تقتزن بطبيعة الفرد و خصائصه القيادية أو تشير إلى أنواع السلوك أو المواقف التي يواجهها الفرد – القائد مع أفراد الجماعة.



الفصل الثالث :

المنشأة الرياضية

تمهيد:

لكي يمكن لكل فقرة تعليمية في المنهج الدراسي أو تدريبية في النشاط الرياضي أن تحقق أهدافها فإنه من الضروري توافر المنشآت الرياضية بشكل كاف فكما أن الأماكن المناسبة ضرورية من أجل تعليم ناجح وممارسة جيدة، فهي أيضا مطلوبة من أجل ممارسة ناجحة وجيدة في التربية البدنية والرياضية.

كما أن إقامة المنشآت الرياضية لا يمكن أن يأتي عشوائيا بل لا يمكن وجود أساسا علمي يدفع و يوجه ليتمكن القائمين على العمل إلى قوة دفع إلى الارتقاء بالمنشآت من أجل تحقيق لأغراضها التي أقيمت من أجلها

إن النقص في الأماكن التعليمية والمنشآت الرياضية المناسبة والملاعب هي أسباب استمرار البرامج الهزيلة للتربية البدنية والرياضية وهذا لا يعني أن البرامج الجيدة والممارسة الجيدة لا يمكن أن تقوم على الإمكانيات والمنشآت القديمة والغير مناسبة وإنما يعني أنه على الأقل يمكن توافر الأرض الفضاءات الكافية لتعليم مجموعة رياضية بطريقة فعالة وبعض البرامج الممتازة التي تقام على المنشآت القديمة بينما تقدم أسوء البرامج في المنشآت الحديثة والتجهيزات الحديثة.

1- نظرة حول المنشآت الرياضية

لقد ظهرت المنشآت الرياضية منذ القدم نتيجة الحاجة إليها ولو أن بدايتها كانت بسيطة وليست بمعناها الحالي، غير أن ذلك يدل على أن تطور الألعاب الرياضية جعلت الإنسان يحتاج إلى أماكن خاصة لممارسة الرياضة، كما دفعته إلى تصميم أحدث الهياكل والمنشآت الرياضية في كافة أنحاء العالم.

1-1- المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية. والتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذا أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة "أوليمبيا" استمرت لمدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كثيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين لإقامة إنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب للأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ إستاد STADAM وكان يطلق في بداية الأمر على مضمار الجري. (مصعب محمد الحسين الفكي، 2016)

وأثناء العصر الروماني الذي عرفت فيه المنشآت أوجهها وذلك لوفرتها واهتمام المسؤولين بها حيث أقيمت مجموعة من المنشآت الرياضية منها: (مصعب محمد الحسين الفكي، 2016)

أ - ملعب البنثاثون: الذي كان يستعمله الرومان في إجراء منافسة البنثاثون.

ب-ملعب الهيبودورم: وقد خصص في العصر الروماني لمسابقات الفروسية والعربات.

ج-البلاستر: وكان يخصص هذا الملعب للتدريب.

د - الليونيديون: وهو المكان الذي يخصص لإقامة اللاعبين والزوار كما هو الحال في العصر الحالي بما يسمى بالقرية الرياضية.

هـ -الكولوسيوم: ويعتبر من أشهر الملاعب التاريخية، وقد أُنقن هذا الملعب ووفر له جميع الوسائل واهتمام من طرف مهندسين الذين أُنقنوا في صنعه.

وعند بداية عام 5990 بدأ الاهتمام الكبير من طرف المسؤولين بالمنشآت الرياضية في أوروبا وطورتها على يد خبراء ومتخصصين وبعد اهتمامهم بالمنشآت ذهبوا حتى إلى تجهيزها الذين استعانوا بالتكنولوجيا المتطورة في تجهيز مختلف هذه المنشآت مما جعلتهم في تنافس مستمر بين معظم الدول في إظهار مختلف التقنيات والتطورات الحديثة التي وصلت إليها.

1-2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث

أصبح القائمون على الرياضة في العصر الحديث يجسدون فكرة مراعاة مختلف سبل الراحة والرضا الذي توفره الدول للمسؤولين على الرياضة، فأصبحوا يقيمون المدن الرياضية التي تظهر أهميتها في مدى إستيعاب أكبر عدد ممكن من الرياضيين مع توفير جميع فرص الراحة لهم. (عفاف عبد المنعم درويش، د.س)

تظهر أهمية المدن الرياضية، عند تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب بالإضافة لدورها اهم في إعداد وتجهيز الفرق والمنتخبات القومية وللمدن الرياضية مواصفات ومشتملات خاصة بها يمكن أن نوردتها فيما يلي: (عفاف عبد المنعم درويش، د.س)

- الملعب: يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 8 متر يحتوي على عدد من 4-6 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 10888 متفرج ومقصورة لكبار الزوار وأماكن الإعلاميين، وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الاشتراكات وصالات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن.

- الصالة المغطاة: يجب ألا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 80 مترا طول 19 مترا عرض، وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة بالإضافة لوجود مدرجات المتفرجين وتستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات المختلفة للاعبين والداريين والحكام من دورات المياه والمخازن، الخدمات الطبية.

كما يجب أن تلحق بهذه الصالة الرئيسية صالة أخرى تمارس عليها، أنشطة متنوعة ومسرح وغرف الاجتماعات مع صالة أخرى تستخدم كمكان لمشاهدة التلفزيون وكافيتريا مع مختلف الخدمات الأخرى مثل المخازن وأماكن الصيانة.

1-3- مفهوم المنشآت الرياضية

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدورها لا يمكن القيام أي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية (حنفي إبراهيم حمادة، 1999)

كما يمكن تعريفها على أنها هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات سواء الفردية او الجماعية ولها ادارة تسييرها وفق برنامج معين. (عوادي عبد الجبار وآخرون، 2002)

يمكن تعريف المنشأة الرياضية على انها ذلك المكان المجهز بالوسائل والأدوات الرياضية والمخصص لممارسة النشاط الرياضي وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف حاضراً ومستقبلاً. (مصعب محمد الحسين الفكي، 2016)

تختلف المنشآت الرياضية عن بعضها بناء علي ما تحتويه من أماكن خاصة لممارسة النشاط الرياضي وتنقسم علي النحو التالي :منشآت رياضية تنافسية - منشآت تدريبية - منشآت ترويجية - منشآت تعليمية - منشآت ترويجية.

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (416 - 91) المؤرخ في: 02/11/1991 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، والمنشآت الرياضية التي ستنطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 03/02/1993 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل الهياكل المهيأة للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (05 - 95) لاسيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العاليي وللتربية البدنية والرياضية ولمنظمات رياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنيا ولعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية، التي

تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية و البدنية.(المرسوم التنفيذي رقم 91/416 : ،المؤرخ في 11/02/1991، 1991).

2- إدارة المنشآت الرياضية:

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

2-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشروع في العمليات الخاصة بالتسهيلات والإمكانات الرياضية الخاصة به نذكر ما يلي: (إبراهيم عبد المقصود و حسن أحمد الشافعي ، 1999)

- 1) احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقا لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أن توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار .
- 2) يجب أن يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفاصيل الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس ومساحات الممارسة الرياضية.
- 3) على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيدا لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.
- 4) يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي.

2-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

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

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

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

4. إذا ما كان المنشأ الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفذة طبقا للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية. (مفتي إبراهيم حماد ، 1999)

2-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

1- عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من حيث ما يلي:

✓ عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.

✓ تكاليف الانتفاع، وصيانته، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن.

✓ عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.

2- ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأ الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة، ...إلخ)

3- يجب أن تتماشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومبانيه آمنة وجذابة.

4- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانته و استهلاكاته، ذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.

5- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.

6- ضرورة وضع موجز لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات وإدارة المبنى .

7- وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرقات وتدريب العاملين وموجز للسياسات.

8- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد. (مفتي إبراهيم حماد ، 1999)

3- الإمكانيات وأهميتها في المنشأة الرياضية:

إن أهم عناصر الإدارة هو التخطيط وأحد عناصر التخطيط الإمكانيات أو الوسائل وهي تحديد العناصر المطلوب توظيفها لتحقيق المستهدف في التخطيط من حيث الكم والنوع ، كما تكون هذه الإمكانيات مادية وبشرية.

3-1- تعريف الإمكانيات:

تُعرّف الإمكانيات على أنها "كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقويم لتحقيق تلك الأهداف" (عفاف عبد المنعم درويش، الإمكانيات في التربية البدنية، 1998)

3-2- أهمية الإمكانيات في المنشأة الرياضية:

إن توافر الإمكانيات لا غنى عنه في ممارسة كما أنها أحد العوامل التي تعكس درجة تقدم الدول وتطورها لما لها من أثر استثماري في تنمية طاقات الأفراد والجماعات، وتتلخص أهمية الإمكانيات في التالي: (أحمد عبد الله، 2014-2015)

- 1- يعد توافر الإمكانيات احد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التعليمية والممارسة الرياضية، حيث لاغنى عن وجود أفنية وملاعب وأدوات رياضية.
- 2- البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية لا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملة في غياب الإمكانيات.
- 3- يعد توافر الإمكانيات وحسن استخدامها على المستوى العام من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الرياضية مما يزيد بصورة أو بأخرى من الشعور بالانتماء للجماعة والمكان.

- 4- تواجد الإمكانيات يوفر الوقت والجهد لكل من لاعب والمدرّب والتلميذ والمعلم حيث أن توافر الإمكانيات في أماكن التدريب يؤثر في جذب الطالب نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.
- 5- إن توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل وتعتبر عامل جذب للممارسة الرياضية.
- 6- إن توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر الممارسة الرياضية والتعرف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب في الإقبال على ممارستها.
- 7- إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات الرياضية المختلفة يساعد المؤسسة نحو تحقيق أهدافها العامة.
- 8- توفير الإمكانيات سواء المادية أو البشرية له الأثر الأكبر في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين من الناحيتين المهارية و الخططية.
- 9- توفير الإمكانيات وحسن استخدامها في المؤسسات التعليمية الجامعية له الدور الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة طالبها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشئت من أجلها.
- 10- توفير الإمكانيات الخاصة بالأنشطة الرياضية في القرى السياحية والفنادق الكبرى له دور حيوي في تنشيط الحركة السياحية وما يترتب عليه من زيادة في الدخل القومي.
- 11- توفير الإمكانيات الخاصة بالمهرجانات والعروض الرياضية المحلية أو القارية أو الأولمبية يعد أحد المظاهر العامة التي تظهر مدى تقدم الدولة وتطورها بالإضافة إلى أهميتها الاقتصادية.
- 12- إن توفير الإمكانيات ذات التقنية الحديثة خاصة في مجال القياس له دوره الفعال في الارتقاء بالبحوث العلمية للتربية الرياضية مما يؤثر بصورة أو أخرى في تطويرها ودقة نتائجها.
- 13- توفير الإمكانيات من أدوات وأجهزة في أماكن التدريب له إثر كبير في تتبع مستوى أداء اللاعبين سواء أثناء فترة إعدادهم أو في غضون المنافسة من أجل الارتقاء بهم.
- 14- يعد تزويد الجهات المسؤولة عن انتقاء الناشئين في مجال التربية الرياضية بالإمكانيات الحديثة أمر ذا أهمية خاصة إذ تمكنهم هذه الأجهزة والأدوات من انتقاء أفضل العناصر لنوع النشاط الرياضي الممارس مما يوفر الوقت والجهد للوصول بهم مستقبلا إلى المستويات الرياضية العليا.

15- لا يمكن لأي دولة تحقيق التقدم والازدهار أسوة بالدول الكبرى دون توافر الإمكانيات الخاصة بمختلف الأنشطة الرياضية المتعددة.

3-3- مبادئ الإمكانيات الرياضية :

إن مبادئ التخطيط على جانب كبير من الأهمية إذا كان هدف الإنشاء هو توفير أماكن ذات فعالية للتعليم أو التدريب وفيما يلي بعض تلك المبادئ التي يمكن أن يستفيد منها مسؤولي الإدارة والمهندسون المعماريون في تطوير أساليب إنشاء أماكن التربية البدنية والرياضية، يجب أن يشارك في التخطيط المبدئي كل الأشخاص الذين يعملون أو يستفيدون من الإمكانيات الرياضية فيعملهم، إن أي برنامج رياضي يحتاج لبعض المواقع التعليمية الأساسية. (إبراهيم محمود عبد المقصود و حسن أحمد الشافعي، 2004)

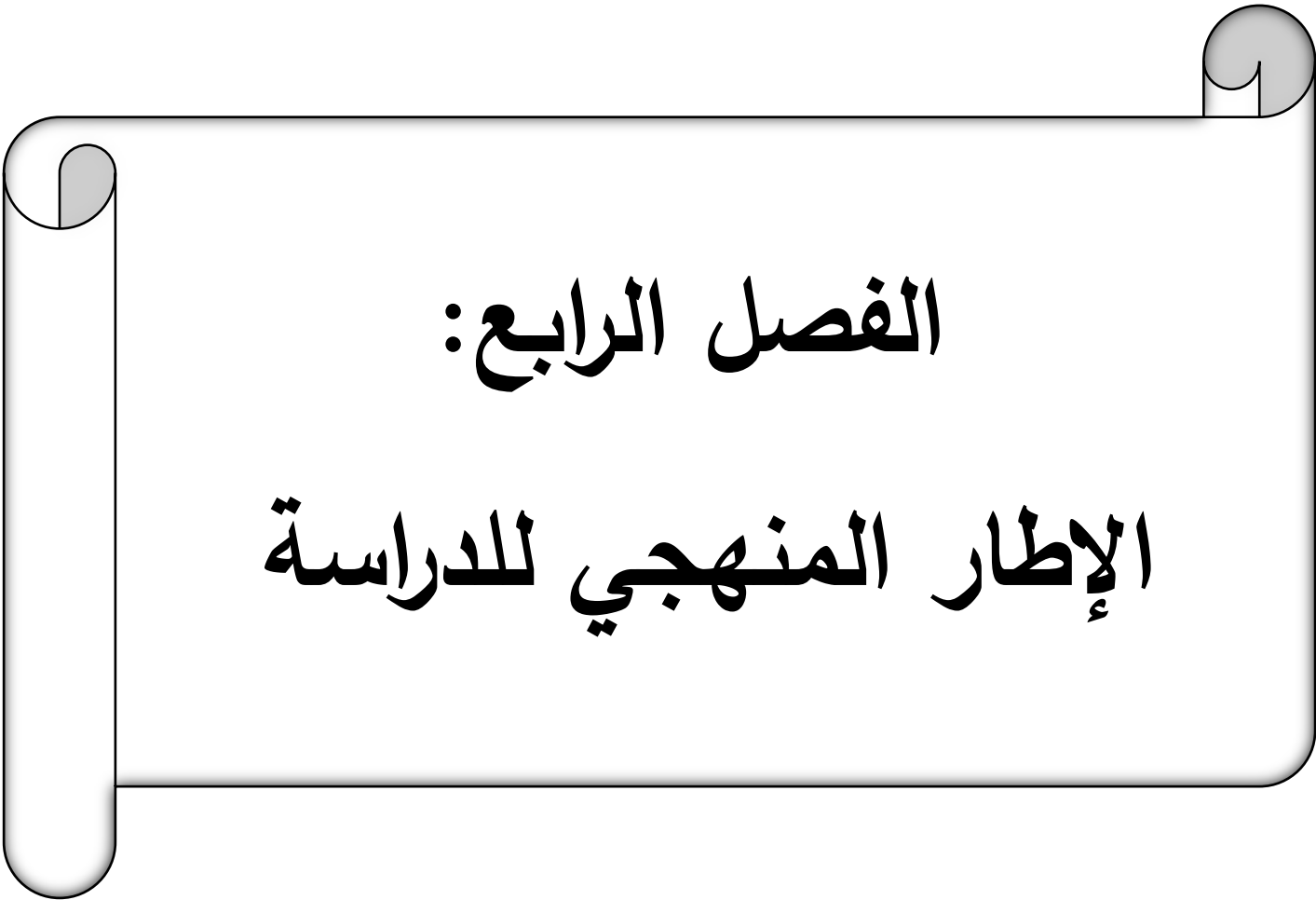
الخلاصة:

من خلال عرض هذا الفصل، تبين لنا أن المنشآت الرياضية هي تلك الهياكل والبنىات والمساحات التي يتم إنشاؤها بغرض الممارسة الرياضية، ولقد تطورت الألعاب حتى أصبحت ما هي عليه اليوم، فأصبحت شريكا أساسيا لا يمكن الاستغناء عنه ومقياسا هاما لمستوى حجم الثقافة الرياضية والبدنية لدى البلدان والدول، لكن لا بد من القول أن وجود مثل هذه الهياكل والمنشآت الرياضية دون تسيير عاقل وفعال ينعكس بالسلب على الرياضة والرياضيين بصفة عامة.

من جهة أخرى إن تطور المنشآت الرياضية لن يتوقف عند هذا الحد سواء كان ذلك من ناحية الخدمات أو من الناحية، وإن نجاح تسيير هذه المنشآت الرياضية وتحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الإجمالية التي أصبحت تصمم عليها، الأولى على كفاءة وفعالية الإدارة المسيرة لها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط والتسيير للإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف هو أدرى وأعلم بما يجب أن تحتاج إليه هاته المنشآت من تسيير أمثل واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنشأة المراد تحقيقها والوصول إليها.

الْحَائِب

اَلتَّطَبُّقِي

A decorative scroll frame with a light gray background and a black border. The frame has rounded corners and a vertical strip on the left side that looks like a scroll binding. The text is centered within the frame.

الفصل الرابع:

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

بعد انتهائنا من الجانب النظري لموضوع بحثنا سنحاول في هذا الجزء الالمام بصلب موضوع دراستنا والمتمثل في "هل للقيادة الإدارية الفعالة دور في تحسين جنب الخدمات في المنشأة الرياضية؟" وذلك من خلال دراسة ميدانية تعطي لبحثنا هذه الصيغة العلمية ذات الطابع التربوي.

1. الدراسة الاستطلاعية:

الضمان السير الحسن لأي بحث ميداني لا بد على الباحث القيام بدراسة استطلاعية لمعرفة مدى ملائمة ميدان الدراسة لإجراءات البحث الميدانية والتأكد من صلاحية الأداة المستخدمة والصعوبات التي قد تعترض الباحث وعليه فقد قمنا بإجراء دراسة استطلاعية على

2. المجال المكاني والزمني:

المجال المكاني: تم القيام به في مسابح ولاية البويرة من خلال توزيع استمارة الاستبيان الموجه للعاملين.

المجال الزمني: شرعنا في انجاز هذا البحث من بداية فيفري 2022 إلى غاية ماي 2022.

3. المنهج المتبع:

يرتبط استخدام الباحث لمنهج دون غيره لطبيعة الموضوع الذي يتطرق إليه وفي دراستنا هذه ولطبيعة المشكلة المطروحة نرى أن المنهج الوصفي يصلح للتعامل مع المعطيات المشتقة من حالات الملاحظة البسيطة سواء كانت قد تم ملاحظتها فعليا وطبيعيا أو قد تم ملاحظتها من خلال الاستبيان أو الفنيات الأخرى.

وهو عبارة عن وصف وتفسير ما هو كائن والاهتمام بدراسة العلاقة بين ما هو كائن وبين بعض الأحداث السابقة والتي تكون قد أثرت أو تحكمت في هذه الأحداث والظروف القائمة ، فالبحوث الوصفية تحدد الطريقة التي توجد الأشياء حيث يتم غالبا جمع بيانات البحوث الوصفية عن طريق الاستبيان أو الملاحظة أو المقابلة.

4. المجتمع الأصلي للبحث:

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها ومجتمع بحثنا هذا يشمل المسابح نصف الأولمبية لولاية البويرة والتي تمثل عددها في 11 مسبح.

5. عينة البحث:

حرصا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختيار عينة عشوائية بسيطة دون قيود أو خصائص، ويمكن تعريف هذه العينة كما يلي: هي المجموعة الفرعية من عناصر مجتمع بحث معين "وهي ذلك النوع الذي يعطي احتمالات متساوية ومتكافئة للاختيار عن كل وحدة من المجتمع الأصلي" أو هي العينة التي يتم سحب

مفرداتها على أساس تساوي أو تكافئ الفرص لاختيار جميع مفردات مجتمع البحث ، أي لا يتم التحيز لأي مفردة على حساب أخرى وهذا يعني إتاحة احتمال متساوي مستقل لكل مفردة، والأمر يقتضي منا لتحقيق مبدأ العشوائية "السابق" القيام بوضع وحدات المجتمع في إطار ، وتتمثل هذه العينة في مجموعة من عمال .

5-1- خصائص العينة: إن العينة هي النموذج الأولي الذي يعتمد عليه الباحث لإنجاز العمل الميداني فهي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، فهي تعتبر جزء من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة المجتمع البحث.

فالعينة إذن هي "جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله، و وحدات العينة تكون أشخاصا كما تكون أحياء أو شوارعا أو مدن أو غير ذلك".

ينظر إلى العينة على أنها جزء من كل أو بعض من جميع وتتلخص فكرة دراسة العينات في انه إذا كان هدفنا الوصول إلى تعميمات حول ظاهرة معينة وفي بحثنا شملت العينة جزءا من مجتمع الدراسة على عمال المسبح.

5-2- طريقة اختيار العينة: وحرصا منا في مدى تقدير الثقة في النتائج ومصادقية للواقع قمنا باختيار عينة بحثنا بطريقة عشوائية حيث أعطي لجميع أفراد مجتمع الدراسة فرصا متكافئة ومتساوية ولم نخص العينة بأي خصائص أو مميزات وذلك لسببين أن العينة العشوائية تعطي فرصا متكافئة لكل الأفراد لأنها لا تأخذ أي اعتبارات أو تمييز أو إعفاء أو صفات أخرى غير التي حددها البحث، واختيار العينة العشوائية لأنها هي أبسط طرق اختيار العينات وقد شملت على 25 عاملا

6. أدوات البحث:

هو وسيلة لجمع المعلومات تستعمل كثيرا في البحوث العلمية، وعن طريق الاستبيان تستمد المعلومات مباشرة من المصدر الأصلي، ويتمثل في جملة من الأسئلة، والتي تكون بدورها إما مغلقة، مفتوحة، نصف مفتوحة أو اختيارية ويقوم الباحث بتوزيعها على العينة المختارة، ثم يقوم بجمعها فدراستها وتحليلها ثم استخلاص النتائج منها.

وقد قمنا باختيار الاستبيان لكونه يسمح لنا بعملية جمع المعلومات وتحليلها بسهولة و يكون تعريف هذه الأنواع من الأسئلة كما يلي:

الأسئلة المغلقة : وهي أسئلة بسيطة في أغلب الأحيان تطرح على شكل استفهام، تكمن خاصيتها في تحديد مسبق للأجوبة من نوع موافقة أو عدم موافقة وقد تتضمن أجوبة محددة وعلى المستجوب اختيار واحد منها.

الأسئلة نصف مفتوحة: يحتوي هذا النوع من الأسئلة عن نصفين ، النصف الأول يكون مغلقا أي الإجابة فيه تكون مقيدة "نعم" أو "لا" والنصف الثاني تكون فيه الحرية للمستجوبين للإدلاء برأيهم الخاص.

أما بالنسبة لهذه الاستمارة والخاصة بعمال المسابح فقد شملت على نوع واحد من الأسئلة وهي المغلقة وعددها 15 سؤال موزعة على ثلاثة محاور بالتساوي بحث أن كل محور يخدم فرضية جزئية واحدة.

7. الأدوات الإحصائية المستعملة:

مجموعة من الطرق العلمية التي تعمل للاستدلال على المجتمع الإحصائي بناء على البيانات الإحصائية، لكي يتسنى لنا التعليق والتحليل عن نتائج الاستمارة بصورة واضحة وسهلة قمنا بالاستعانة بأسلوب التحليل الإحصائي:

1-7- النسب المئوية: وهذا عن طريق تحويل النتائج التي تحصلنا عليها من خلال الاستمارة إلى أرقام على شكل نسب مئوية وهذا عن طريق إتباع القاعدة الثلاثية المعروفة بـ :

س ← 100%

ع ← X

$$X = \frac{100 \times \text{ع}}{\text{س}} \text{ : النسبة المئوية}$$

X: النسبة المئوية

ع: عدد الإجابات (عدد التكرارات)

س: عدد أفراد العينة

2-7- اختبار كاف تربيع: وهذا عن طريق تحويل النسب المئوية إلى دلالات احصائية.

$$X^2 = \frac{2(\text{مش ت} - \text{مت ت})}{\text{مش ت}} \text{ : كاف تربيع}$$

ت مت: التكرارات المتوقعة.

ت مش: التكرارات المشاهدة.

الخلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نكون قد أوضحنا أهم الإجراءات الميدانية التي قمنا بها من أجل التحقق من صدق الفروض ومدى تحققها على أرض الواقع ونكون بذلك قد أزلنا اللبس أو الغموض عند بعض العناصر والتي وردت في هذا الفصل، كما تأكدنا من شروط صحة الاستبيان المتمثلة في الصدق والثبات التي كانت درجة عالية تسمح لنا بالوثوق في النتائج التي نتوصل إليها.

الفصل الخامس:

تحليل و مناقشة النتائج

تمهيد:

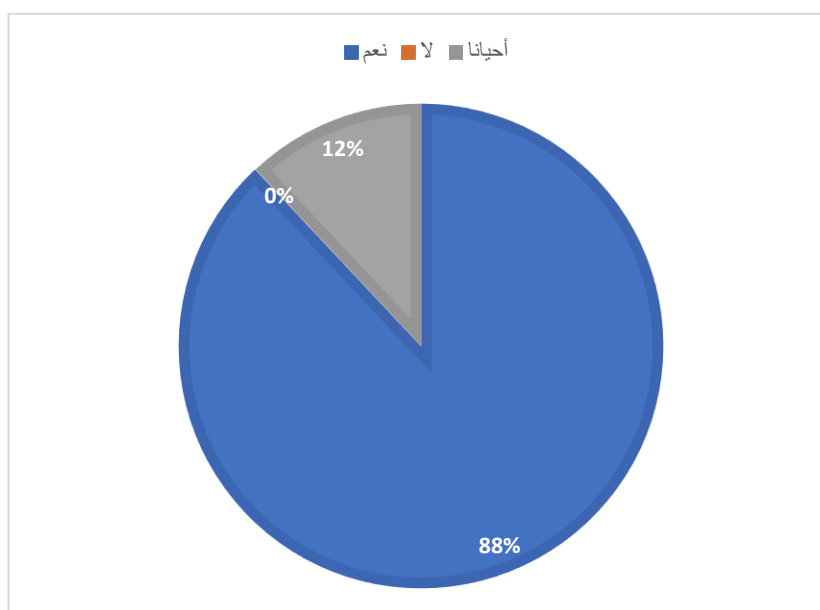
عملية تحليل النتائج وتحليلها لها أهمية بالغة في الدراسة الميدانية، حيث يتم التعرف على مدى تحقيق الفرضيات وعدم تحقيقها، ويتناول هذا الفصل عرضا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، بعد تطبيق أدوات الدراسة وجمع البيانات وتحليلها.

المحور الأول: تساهم العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة الرياضية في تطبيق القيادة الفعالة.
السؤال الأول: المعاملة الطيبة لك ولزملائك تفرض عليك التقاني في العمل.
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت المعاملة الطيبة للقائد تفرض التقاني في العمل.

الجدول رقم 1.5 يبين نتائج السؤال الأول

الإجابة	التكرار	النسبة	كا ² محسو	كا ² مجد	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	22	88%	34.16	5.99	0.05	دال
لا	0	0%				
أحيانا	3	12%				
المجموع	25	100%				

الشكل رقم 1.5 دائرة نسبية تمثل نتائج السؤال الأول



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نرى أن نسبة معدومة من العمال الذين يرون أن المعاملة الطيبة للقائد لا تفرض التفاني في العمل، في حين أكد أغليبيتهم وهذا ما نسبته 88 بالمئة أن المعاملة الطيبة للقائد تفرض التفاني في العمل، أما 12 مئة من العمال فقد قالوا أنه أحيانا تفرض المعاملة الطيبة للقائد التفاني في العمل، ومنه نستنتج أن المعاملة الطيبة للقائد تفرض على العمال أن يتفانوا في العمل.

كما لاحظنا من خلال هذا الجدول أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2.

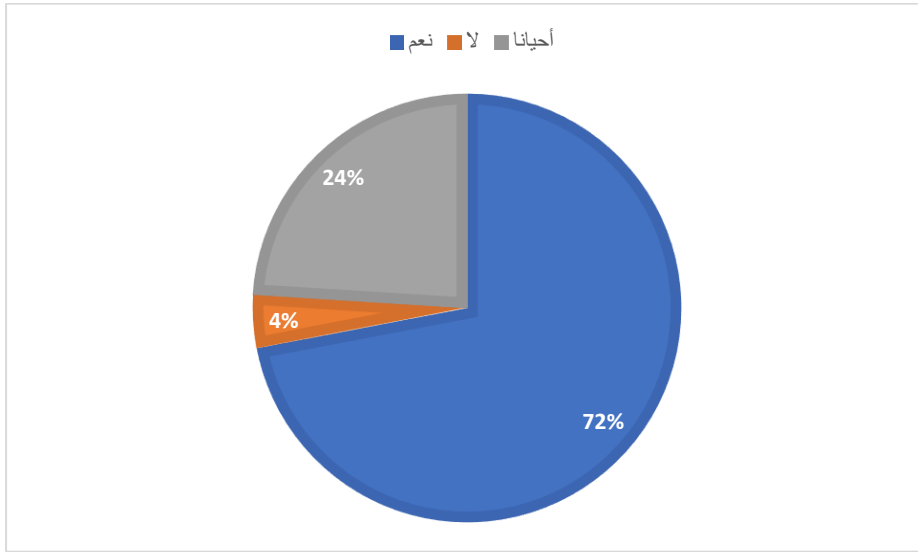
السؤال الثاني: احترامك من طرف قائدك يخضعك للسلم الإداري.

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان احترام العامل للقائد يخضعه للسلم الإداري.

الجدول رقم 2.5 يبين نتائج السؤال الثاني

الإجابة	التكرار	النسبة	كا ² محسو	كا ² مجد	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	18	72%	18.32	5.99	0.05	دال
لا	1	4%				
أحيانا	6	24%				
المجموع	25	100%				

الشكل رقم 2.5 دائرة نسبية تمثل نتائج السؤال الثاني



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نرى أن نسبة 4 بالمئة يعتقدون أن احترام العامل للقائد لا يخضعه للسلم الإداري أما 24 بالمئة منهم قالوا أنه أحيانا احترام العامل للقائد يخضعه للسلم الإداري أما النسبة الأكبر وهي 72 بالمئة قالوا أن احترام العامل للقائد يخضعه للسلم الإداري ومنه نستنتج ان احترام العمال للقائد غالبا ما يخضعهم إلى إتباع السلم الإداري للمؤسسة.

كما لاحظنا من خلال هذا الجدول أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2.

السؤال الثالث: قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تؤثر على انضباطك داخلها.

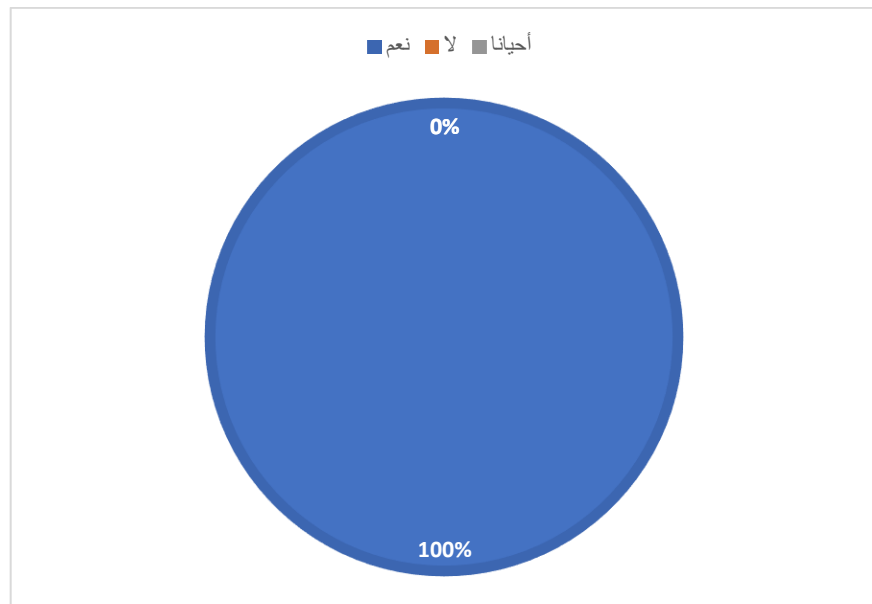
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تؤثر على انضباط

العامل داخلها.

الجدول رقم 3.5 يبين نتائج السؤال الثالث

الإجابة	التكرار	النسبة	كا ² محسو	كا ² مجد	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	25	%100	50	5.99	0.05	دال
لا	0	%0				
أحيانا	0	%0				
المجموع	25	%100				

الشكل رقم 3.5 دائرة نسبية تمثل نتائج السؤال الثالث



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نرى ان جميع العمال يؤكدون أن قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تؤثر على انضباط العامل داخلها ومنه نستنتج ان لشخصية القائد وقوته تؤثر دائما على انضباط العمال في المؤسسة.

كما لاحظنا من خلال هذا الجدول أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عند مستوى

الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2.

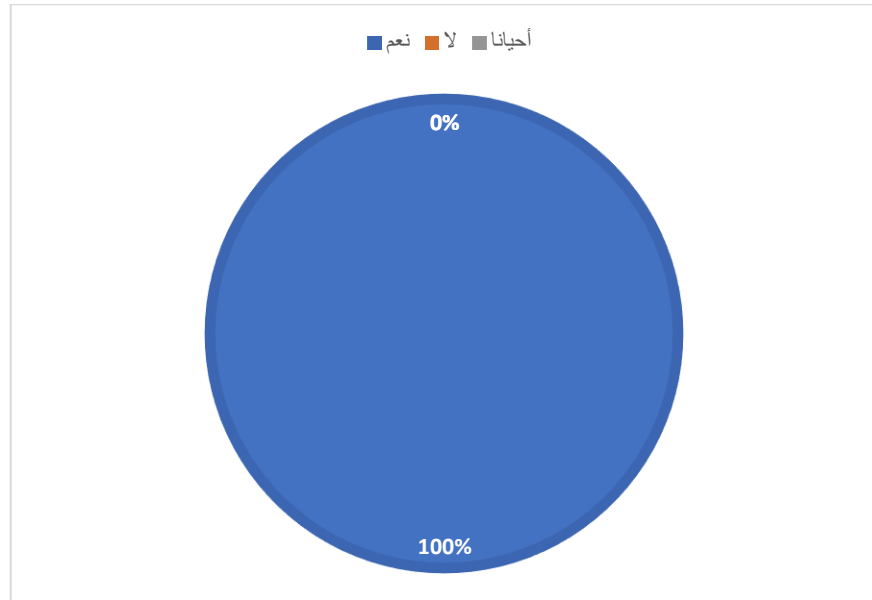
السؤال الرابع: ثقة القائد فيك وفي زملائك يحسبك بالعمل والجدية.

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت ثقة القائد في العمال يحسبهم بالعمل والجدية.

الجدول رقم 4.5 يبين نتائج السؤال الرابع

الإجابة	التكرار	النسبة	كا ² محسو	كا ² مجد	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	25	100%	50	5.99	0.05	دال
لا	0	0%				
أحيانا	0	0%				
المجموع	25	100%				

الشكل رقم 4.5 دائرة نسبية تمثل نتائج السؤال الرابع



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نرى أن جميع العمال والذين عددهم 25 عاملاً في المؤسسة قالوا أن ثقة

القائد في العمال يحسبهم بالعمل والجدية ومنه نستنتج أن صفة الثقة ضرورية ومهمة في القائد بحيث تحفز العمال وتحسبهم بالعمل والجدية.

كما لاحظنا من خلال هذا الجدول أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عند مستوى

الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2.

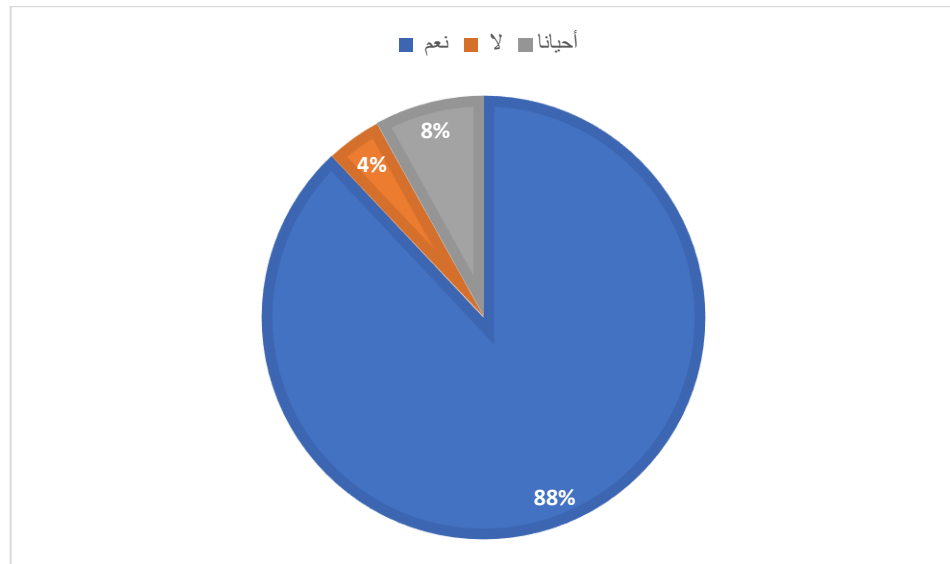
السؤال الخامس: قريك من قائدك في المؤسسة يحسك بضرورة احترام السلم الإداري.

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان قرب العامل من قائده في المؤسسة يحسه بضرورة احترام السلم الإداري

الجدول رقم 5.5 يبين لنا نتائج السؤال الخامس

الإجابة	التكرار	النسبة	كا ² محسو	كا ² مجد	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	22	88%	33.68	5.99	0.05	دال
لا	1	4%				
أحيانا	2	8%				
المجموع	25	100%				

الشكل رقم 5.5 دائرة نسبية تمثل نتائج السؤال الخامس



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نرى أن نسبة قليلة من العمال وهي 8 بالمئة التي يرون أن قريهم من قائدهم في المؤسسة لا يحسهم بضرورة احترام السلم الإداري، في حين أن غالبية العمال بنسبة 88 بالمئة منهم يرون أن قريهم من قائدهم في المؤسسة يحسهم بضرورة احترام السلم الإداري، ومنه نستنتج أن قرب العمال من القائد يعزز احترامهم للسلم الإداري للمؤسسة.

كما لاحظنا من خلال هذا الجدول أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2.

المحور الثاني: هناك تحسين وتطوير للأداء على مستوى المورد البشري للمنشأة الرياضية.

السؤال السادس: القيادة الإدارية التي تراعي معاملة الأفراد بالحسنى تنمي أداءك في العمل.

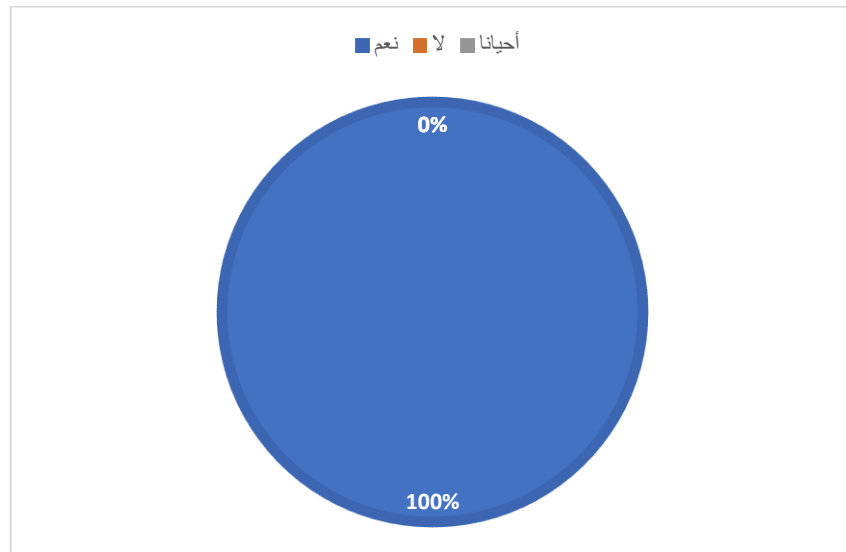
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت القيادة الإدارية التي تراعي معاملة الأفراد بالحسنى تنمي أداء العمال في

العمل

الجدول رقم 6.5 يبين نتائج السؤال السادس

الإجابة	التكرار	النسبة	كا ² محسو	كا ² مجد	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	25	%100	50	5.99	0.05	دال
لا	0	%0				
أحيانا	0	%0				
المجموع	25	%100				

الشكل رقم 6.5 دائرة نسببة تمثل نتائج السؤال السادس



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نرى أن نسبة 100 بالمئة من العمال والتي تمثلهم جميعهم يرون أن القيادة الإدارية التي تراعي معاملة الأفراد بالحسنى تنمي أداؤك في العمل، ومنه نستنتج أن المعاملة الحسنة من القائد للعمال والقيادة الإدارية الفعالة تحفز وتنمي أداء العمال.

كما لاحظنا من خلال هذا الجدول أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2.

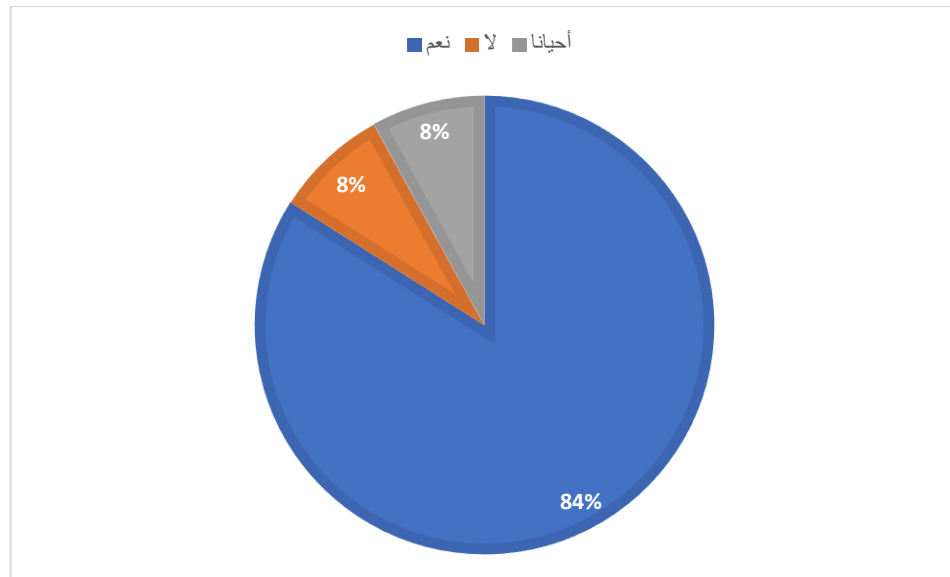
السؤال السابع: رضاك على قرارات المؤسسة يساهم في تطوير أداؤك.

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان رضا العمال على قرارات المؤسسة يساهم في تطوير أداؤهم.

الجدول رقم 7.5 يبين نتائج السؤال السابع

الإجابة	التكرار	النسبة	كا ² محسو	كا ² مجد	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	21	84%	28.88	5.99	0.05	دال
لا	2	8%				
أحيانا	2	8%				
المجموع	25	100%				

الشكل رقم 7.5 دائرة نسبوية تمثل نتائج السؤال السابع



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نرى أن غالبية العمال بنسبة 84 بالمئة يعتقدون أن رضاهم على قرارات المؤسسة يساهم في تطوير أداءهم وأن 8 بالمئة يرون رضا العمال على قرارات المؤسسة لا يساهم في تطوير أداءهم، أما نسبة 8 بالمئة فيرون أنه أحياناً ما يساهم رضا العمال على قرارات المؤسسة في تطوير أداءهم، ومنه نستنتج أن رضا العمال على قرارات المؤسسة تساهم في تطوير أداءهم.

كما لاحظنا من خلال هذا الجدول أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2.

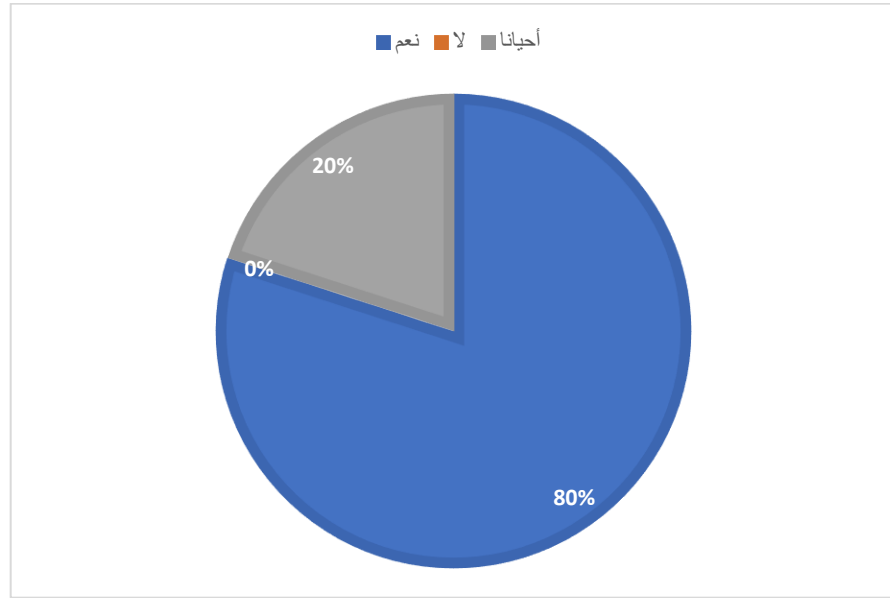
السؤال الثامن: المؤسسة دائماً ما تساعد العاملين في تحسين الأداء داخلها.

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت المؤسسة دائماً ما تساعد العاملين في تحسين الأداء داخلها.

الجدول رقم 8.5 يبين نتائج السؤال الثامن

الإجابة	التكرار	النسبة	كا ² محسو	كا ² مجد	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	20	80%	26	5.99	0.05	دال
لا	0	0%				
أحياناً	5	20%				
المجموع	25	100%				

الشكل رقم 8.5 دائرة نسبية تمثل نتائج السؤال الثامن



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نرى أن نسبة معدومة من العمال التي يرون أن المؤسسة لا تساعد العاملين في تحسين الأداء داخلها 80 بالمئة يرون أن المؤسسة دائما ما تساعد العاملين في تحسين الأداء داخلها ونسبة 20 بالمئة يرون أن المؤسسة أحيانا ما تساعد العاملين في تحسين الأداء داخلها، ومنه نستنتج ان تحسين أداء العمال وتطويره من الأمور التي على المؤسسة أن تأخذ به بعين الاعتبار لمساعدتهم.

كما لاحظنا من خلال هذا الجدول أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عند مستوى

الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2.

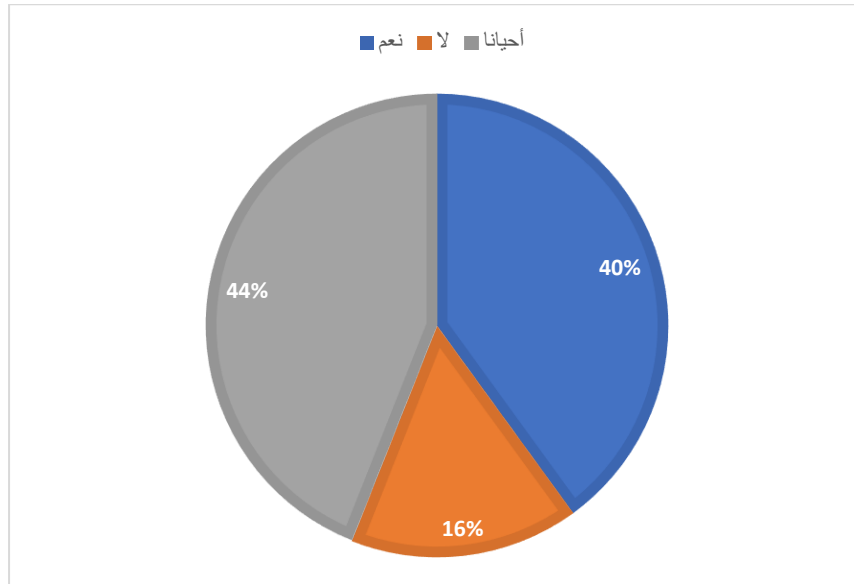
السؤال التاسع: المؤسسة تقوم بمراقبة العمال من أجل دراسة الهفوات.

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان المؤسسة تقوم بمراقبة العمال من أجل دراسة الهفوات.

الجدول رقم 9.5 يبين نتائج السؤال التاسع

الإجابة	التكرار	النسبة	كا ² محسو	كا ² مجد	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	10	%40	3.44	5.99	0.05	غير دال
لا	4	%16				
أحيانا	11	%44				
المجموع	25	%100				

الشكل رقم 9.5 دائرة نسبية تمثل نتائج السؤال التاسع



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نرى ان نسبة 40 بالمئة من العمال التي يرون أن المؤسسة تقوم بمراقبة العمال من أجل دراسة الهفوات في حين أكد 44 بالمئة أن القائد المؤسسة أحيانا ما تقوم بمراقبة العمال من أجل دراسة الهفوات، أما 16 مئة من العمال قالوا أنها لا تقوم بمراقبة العمال من أجل دراسة الهفوات ومنه نستنتج ان دراسة الهفوات من خلال مراقبة العاملين هو دراسة تقوم به المؤسسة ويعتبر من الأساسيات من أجل معالجة هذه الهفوات. كما لاحظنا من خلال هذا الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2.

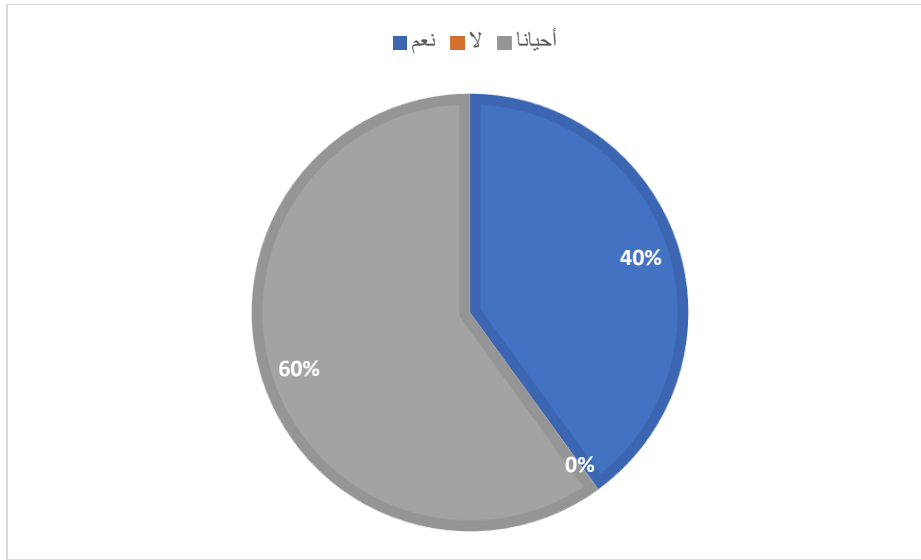
السؤال العاشر: القائد الإداري يجعل من أداء عماله يتميز بالجدية.

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان القائد الإداري يجعل من أداء عماله يتميز بالجدية.

الجدول رقم 10.5 يبين نتائج السؤال العاشر

الإجابة	التكرار	النسبة	كا ² محسو	كا ² مجد	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	10	40%	14	5.99	0.05	دال
لا	0	0%				
أحيانا	15	60%				
المجموع	25	100%				

الشكل رقم 10.5 دائرة نسببة تمثل نتائج السؤال العاشر



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نرى أن نسبة معدومة من العمال التي يرون أن القائد الإداري لا يجعل

من أداء عماله يتميز بالجدية في حين أكد نسبة 60 بالمئة أن القائد يجعل من أداء عماله يتميز بالجدية، أما 40

بالمئة من العمال فقد قالوا أنه أحيانا يجعل القائد من أداء عماله يتميز بالجدية، ومنه نستنتج أن على القائد الإداري أن

يجعل من أداء عماله يتميز بالجدية وأن يحاول أن يجذب العمال إليه ليسهل عليه عملية القيادة.

كما لاحظنا من خلال هذا الجدول أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2.

المحور الثالث: الأنماط القيادية السائدة في المنشآت الرياضية هي النمط الديمقراطي بنسبة عالية.

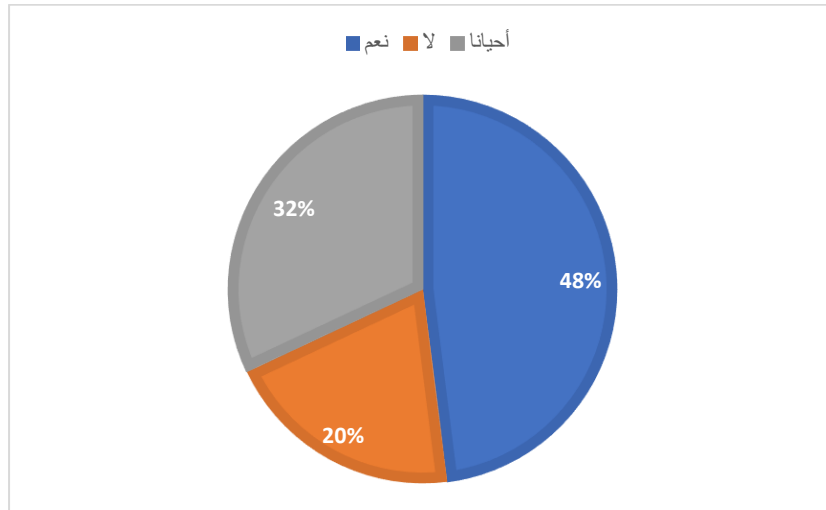
السؤال الحادي عشر: شخصية القائد في المؤسسة تحكم العملية الاتصالية داخلها.

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت شخصية القائد في المؤسسة تحكم العملية الاتصالية داخلها.

الجدول رقم 11.5 يبين نتائج السؤال الحادي عشر

الإجابة	التكرار	النسبة	كا ² محسو	كا ² مجد	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	12	48%	2.96	5.99	0.05	غير دال
لا	5	20%				
أحيانا	8	32%				
المجموع	25	100%				

الشكل رقم 11.5 دائرة نسبية تمثل نتائج السؤال الحادي عشر



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نرى ان نسبة 48 بالمئة من العمال الذين يرون أن شخصية القائد في

المؤسسة تحكم العملية الاتصالية داخلها في حين أكد 20 بالمئة منهم أنها لا تحكم العملية الاتصالية بالمؤسسة، أما

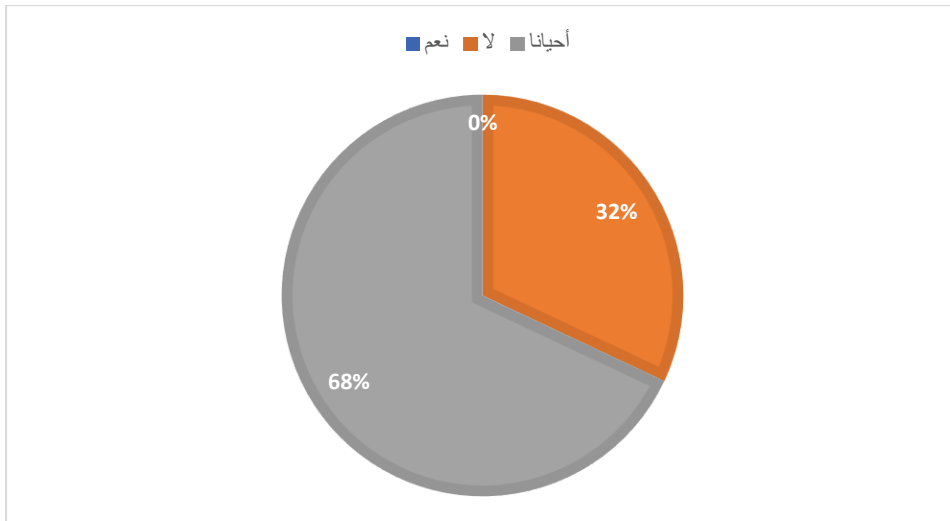
نسبة 32 مئة من الأساتذة قالوا انه أحيانا شخصية القائد في المؤسسة تحكم العملية الاتصالية داخلها، ومنه نستنتج أن العملية الاتصالية داخل المؤسسة عليها أن تحكم من طرف القائد وإلا سيكون هنالك خلل في الاتصال داخلها. كما لاحظنا من خلال هذا الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2.

السؤال الثاني عشر: القائد الإداري يسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة للمنشأة.
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان القائد الإداري يسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة للمنشأة.

الجدول رقم 12.5 يبين نتائج السؤال الثاني عشر

الإجابة	التكرار	النسبة	كا ² محسو	كا ² مجد	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	0	%0	17.36	5.99	0.05	دال
لا	8	%32				
أحيانا	17	%68				
المجموع	25	%100				

الشكل رقم 12.5 دائرة نسبوية تمثل نتائج السؤال الثاني عشر



تحليل ومناقشة النتائج:

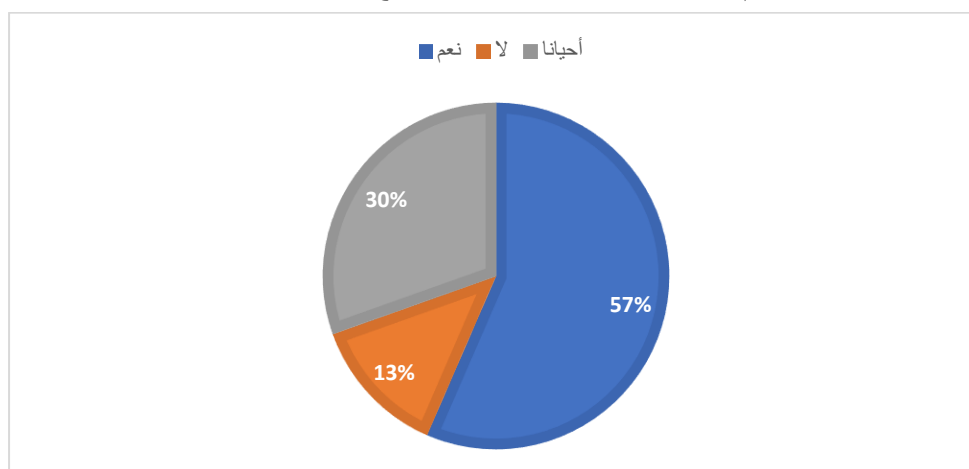
من خلال النتائج الموضحة في الجدول نرى أن نسبة معدومة من العمال التي يرون أن القائد الإداري يسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة للمنشأة في حين أكد أغليبيتهم وكانت نسبتهم 68 بالمئة أن القائد أحيانا ما يسمح لهم بالمشاركة في القرارات، أما 32 بالمئة من العمال فقد قالوا أن القائد لا يسمح لهم باتخاذ القرارات بالمؤسسة، ومنه نستنتج أن القائد غالبا ما يسمح للعمال بالمشاركة في آراءهم من أجل اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة. كما لاحظنا من خلال هذا الجدول أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2.

السؤال الثالث عشر: القائد الإداري يوزع المسؤوليات بحيث يضع كل عامل في مكانه المناسب.
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان القائد الإداري يوزع المسؤوليات بحيث يضع كل عامل في مكانه المناسب.

الجدول رقم 13.5 يبين نتائج السؤال الثالث عشر

الإجابة	التكرار	النسبة	كا ² محسو	كا ² مجد	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	13	52%	6.08	5.99	0.05	دال
لا	3	12%				
أحيانا	9	36%				
المجموع	25	100%				

الشكل رقم 13.5 دائرة نسببة تمثل نتائج السؤال الثالث عشر



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نرى أن العمال الذين يرون أن القائد الإداري يوزع المسؤوليات بحيث يضع كل عامل في مكانه المناسب والذين نسبتهم 57 بالمئة، أما 13 بالمئة منهم فهم لا يعتقدون أن القائد يضع كل عامل في مكانه المناسب، في حين أن 30 بالمئة منهم يرون أنه أحياناً ما يضع العامل في مكانه المناسب، ومنه نستنتج أن على القائد الإداري أن يأخذ بعين الاعتبار إمكانيات ومهارات العمال من أجل وضع كل عامل في مكانه المناسب وإلا ستكون مضیعة لمهارته وبالتالي ستؤثر على فعالية العمل.

كما لاحظنا من خلال هذا الجدول أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عند مستوى

الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2.

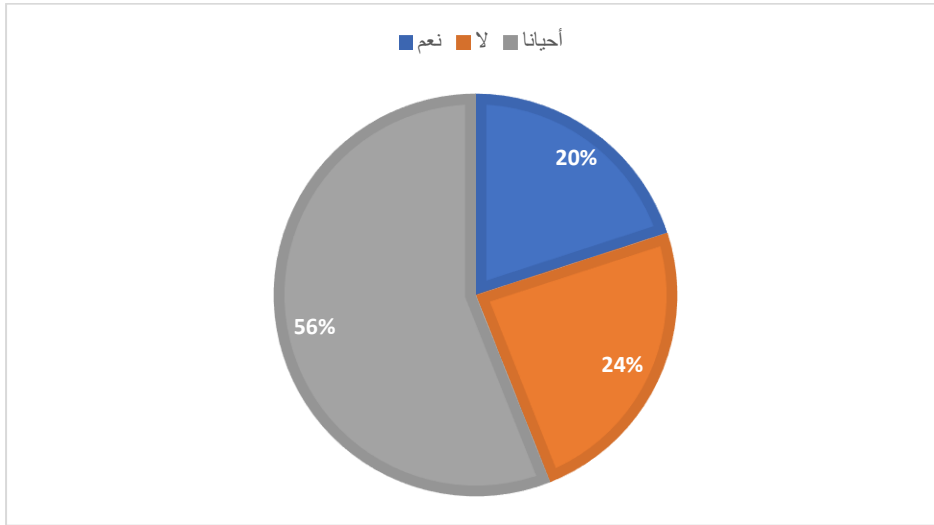
السؤال الرابع عشر: يستفيد القائد من إمكانيات وقدرات جميع العمال.

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان القائد يستفيد من إمكانيات وقدرات جميع العمال.

الجدول رقم 14.5 يبين نتائج السؤال الرابع عشر

الإجابة	التكرار	النسبة	كا ² محسو	كا ² مجد	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	5	20%	5.84	5.99	0.05	غير دال
لا	6	24%				
أحياناً	14	56%				
المجموع	25	100%				

الشكل رقم 14.5 دائرة نسبية تمثل نتائج السؤال الرابع عشر



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نرى أن نسبة 20 بالمئة من العمال الذين يعتقدون أن القائد يستفيد من إمكانيات وقدرات جميع العمال، في حين أكد 24 بالمئة منهم أن القائد لا يستفيد من إمكانيات وقدرات العمال، أما 56 بالمئة من العمال فقد قالوا أنه أحيانا ما يستفيد القائد من إمكانيات وقدرات جميع العمال، ومنه نستنتج أن على القائد يقوم بالتركيز على قدرات العمال ومهاراتهم للاستفادة منها من أجل زيادة فعاليتهم. كما لاحظنا من خلال هذا الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2.

السؤال الخامس عشر: يستخدم القائد الإداري الطرق والأساليب الحديثة في القيادة الإدارية داخل منشآتكم

الرياضية.

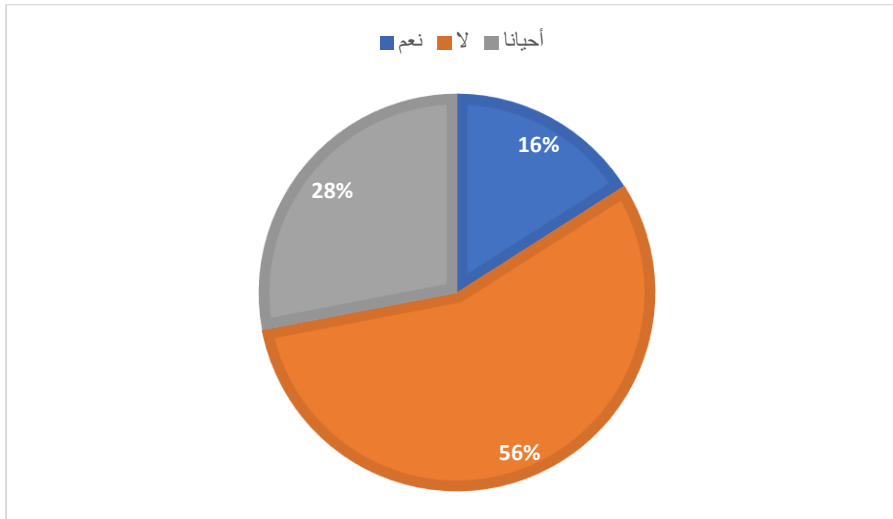
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان القائد الإداري يستخدم الطرق والأساليب الحديثة في القيادة الإدارية داخل

منشآتكم الرياضية.

الجدول رقم 15.5 يبين نتائج السؤال الخامس عشر

الإجابة	التكرار	النسبة	كا ² محسو	كا ² مجد	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	4	16%	6.32	5.99	0.05	دال
لا	14	56%				
أحيانا	7	28%				
المجموع	25	100%				

الشكل رقم 15.5 دائرة نسبية تمثل نتائج السؤال الخامس عشر



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نرى أن 16 بالمئة من العمال الذين يرون أن يستخدم القائد الإداري الطرق والأساليب الحديثة في القيادة الإدارية داخل المنشأة، في حين أكد أغلبيتهم بنسبة 56 بالمئة أن القائد لا يستخدم الأساليب الحديثة، أما 28 بالمئة من العمال فقد قالوا أنه أحيانا يستخدم القائد الأساليب الحديثة في المنشأة، ومنه نستنتج أن على القائد استخدام الأساليب الحديثة من أجل قيادة فريقه داخل المنشأة من أجل تحسين أداءهم وتطوير مهامهم.

كما لاحظنا من خلال هذا الجدول أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2.

مناقشة النتائج في ظل الفرضيات:

سنتطرق هنا الى مناقشة والتأكد من صحة الفروض الموضوع كحلول المشكلة او تقييمها، وعلى ضوء التحليل والاستنتاجات المتحصل عليها ومن خلال عرض ومناقشة النتائج ثم مقارنتها بفرضيات البحث كانت كالتالي:

المحور الأول: الفرضية الجزئية الأولى:

من خلال نتائج عرض وتحليل ومناقشة مجموعة من الأسئلة الاستبيان الموجهة للعمال، وعلى ضوء مختلف النتائج المتحصل عليها في الأسئلة السابقة لاحظنا جليا أن اغلب العوامل المحيطة بالمنشأة الرياضية تساهم في تطبيق القيادة الفعالة، وعليه فإن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت.

المحور الثاني: الفرضية الجزئية الثانية:

انطلقت الفرضية الثانية من فكرة ان هناك تحسين وتطوير للأداء على مستوى المورد البشري للمنشأة الرياضية، وانطلاقا من النتائج المتحصل عليها في جداول المحور الثاني والمؤكددة بطريقة إحصائية فقد تبين ان المنشأة الرياضية تعمل على تحسين أداء عمالها وتسهر على دراسة الهفوات الموجودة بها من أجل معالجتها لتعزيز فعالية العمال، وعليه فإن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت.

المحور الثالث: الفرضية الجزئية الثالثة:

تشير الفرضية الثالثة انه الأنماط القيادية السائدة في المنشآت الرياضية هي النمط الديمقراطي بنسبة عالية، وانطلاقا من مختلف هذه القراءات واستنادا الى النتائج المتحصل عليها في الأسئلة بالمحور الثالث فإنها تفيد انه القائد يستفيد من قدرات ومهارات العمال بالمؤسسة، كما يعمل القائد على تطبيق الأساليب والطرق الحديثة للقيادة الفعالة من أجل قيادة فريقه. وعليه فإن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت.

الاستنتاج العام:

من الممارسات الهامة للقائد السماح للعمال بتحديد أهدافهم الخاصة بطريقة دورية، وهذا يجعلهم أكثر إنتاجية ويعزز بيئة العمل الصحية ويحث الموظفين على متابعة عادات العمل الجيدة كل يوم.

هناك أيضا العديد من المقالات العلمية التي كتبها الخبراء في هذا المجال ترشد القائدين إلى كيفية إدارة الموظفين بشكل فعال، إذ توصي بوجوب احتياج الموظفين إلى التعود على التواصل مع رؤسائهم وزملائهم في العمل على أساس يومي، وينبغي للمشرفين عقد اجتماعات دورية مع فرقهم، ما يجعل التواصل أحد أولويات الشركة. وبعد عرض وتحليل نتائج كل من الاستبيان الموجه لعمال المسابح بولاية البويرة وتحقق الصديق الفرضيات الجزئية للبحث كما يلي:

➤ لقد بينت هذه الدراسة على انه العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة الرياضية تساهم في تطبيق القيادة الفعالة، إذن الفرضية الأولى قد تحققت.

➤ ومن خلال الفرضية الثانية والتي مفادها أن هناك تحسين وتطوير للأداء على مستوى المورد البشري للمنشأة الرياضية، وهذا يبين صدق الفرضية الثانية من فرضيات البحث.

➤ في حين نتائج الفرضية الثالثة والتي تقول الأنماط القيادية السائدة في المنشآت الرياضية هي النمط الديمقراطي بنسبة عالية، وهذا ما يؤكد صدق الفرضية الثالثة.

ومنه يمكن الجزم على تحقق الفرضية العامة التي تنص على أن للقيادة الإدارية الفعالة دور في تحسين جنب الخدمات في المنشأة الرياضية، انه للقيادة الفعالة أهمية كبيرة في تحسين الجانب الخدماتي للمنشآت الرياضية.

الاقتراحات والفروض المستقبلية:

بناء على النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم اقتراحات او الفرضيات التالية:

➤ على المؤسسة التواصل أكثر مع العمال ومشاركتهم اتخاذ القرارات.

➤ السماح للعمال بتحديد أهدافهم الخاصة كل فترة معينة كأن يكون ذلك كل أسبوع مثلا.

➤ فعالية إعطاء الموظفين مساحة أو وقتا كافيا لتنفيذ وظائفهم، وإعطائهم هذه المساحة دليل على

ثقة المسؤولين بهم.

➤ إجراء دورات التدريبية للعمال قبل وضعهم في مراكزهم.

خاتمة:

من خلال عرض نتائج الجانب النظري لهذا البحث وكذا الجانب التطبيقي الذي تمثل أساسا في الاستبيان الموجه للأساتذة للطور الثانوي حول موضوع الدراسة الذي يتمحور حول:

هل للقيادة الإدارية الفعالة دور في تحسين الجانب الخدمات في المنشأة الرياضية؟

وبعد تحليل ومناقشة النتائج اتضح جليا أنّ تسليط الضوء على ممارسة التسيير داخل المنشآت الرياضية مهم لتطور الجوانب المعروفة للرياضة، فالإدارة الرياضية تلعب دور المتحكم في مقومات التطور العلمي الرياضي الحديث.

إن تطور الرياضة مرهون بالتحكم بالبنية التحتية المتمثلة في التسيير الفعال، الموارد البشرية، المنشآت الرياضية والسياسة المنهجية .

وبما أنه في العصر الحالي يتم الاهتمام بالقيادة في مجال الإدارة كوسيلة تسيير في إطار المناجمنت. فإن القيادة أصبحت تساهم بشكل فعال في تسهيل التسيير وربح الوقت وحل المشاكل والصعوبات بأفضل طريقة ممكنة تتسم بالتفاهم والتشاور والحوار والتواصل بين كل المستويات.

فبالرغم من المجهودات التي تبذلها الدولة في تسيير المركبات الرياضية إلا أن مردود الفرق الرياضية في معظمه سلبي وهذا يرجع إلى نقص في التدريب الجيد للمنافسات الرسمية، فموضوع القيادة في مجال الإدارة الرياضية حديث حداثة المواضيع المطروحة على الساحة العلمية، فالبعد النفسي والاجتماعي يلعب دورا بالغا بالنسبة لهذه المواضيع البالغة الأهمية.



قائمة المراجع

• باللغة العربية:

- (1) إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي. (1999). الموسوعة العلمية الإدارية الرياضية - التخطيط في المجال الرياضي. د.ب: منشأة المعارف الإنجليزية.
- (2) إبراهيم محمود عبد المقصود، و حسن أحمد الشافعي. (2004). الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية. د.ب: دار الوفاء.
- (3) أحمد عبد الله. (2014-2015). مادة الإمكانيات والمنشآت الرياضية، قسم الإدارة الرياضية والترويج.
- (4) المرسوم التنفيذي رقم 91/416 : المؤرخ في 02/11/1991، الجزائر.
- (5) حليم المنيري و عصام بدوي. (1991). الإدارة في الميدان الرياضي. (Vol. 1) القاهرة، مصر: المكتبة الأكاديمية.
- (6) حليم المنيري و عصام بدوي. (1991). الإدارة في الميدان الرياضي. القاهرة، مصر: مكتبة الأكاديمية.
- (7) حنفي إبراهيم حمادة. (1999). تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجمعيات، الاتحادات الرياضية، الأندية. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
- (8) زيد منير عبوي & سامي محمد هشام حريز. (2006). مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية و التطبيق. عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع.
- (9) عبد الله محمد عبد الرحمن. (1999). علم الاجتماع الصناعي. بيروت: دار النهضة العربية.
- (10) عبد الحميد الهاشمي. (1984). المرشد في علم النفس الاجتماعي. مصر: د.د.ن.
- (11) عبد السلام البدوي. (1974). أصول الإدارة. مصر: القاهرة مكتبة الانجلو المصرية.
- (12) عصام بدوي. (2001). موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- (13) عطية حسن أفندي، و أحمد رشيد. (1995). مقدمة الإدارة . مصر: دار النهضة العربية.
- (14) عفاف عبد المنعم درويش. (1998). الإمكانيات في التربية البدنية. مصر: منشأة المعارف الإسكندرية.

- (15) عفاف عبد المنعم درويش. (د.س). كتاب الإمكانيات في التربية البدنية. مصر: دار النشر الإسكندرية جلال حرفي و شركائه.
- (16) علي شريف & , آخرون . (1989). علي شريف و آخرون، التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1989، ص 17. مصر: الدار الجامعية، القاهرة.
- (17) عليوة . (2001). سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد. مصر: مصر أترك لنشر والتوزيع.
- (18) عوادي عبد الجبار وآخرون . (2002). مذكرة تخرج بعنوان التسيير الإداري والتنظيم في الأندية الرياضية. الجزائر، قسم التربية البدنية والرياضية: جامعة الجزائر.
- (19) فائق حسني أبو حليلة . (2004). الحديث في الإدارة الرياضية. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.
- (20) لبنى عابي وآخرون . (الجزائر). دور الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري. 2003، فرع مالية .قسم العلوم التجارية: جامعة 1 المسيلة.
- (21) محمد حسن علاوي . (1998). سيكولوجية القيادة الرياضية. مصر: مركز الكتاب للنشر.
- (22) محمد فوزي . (2007). مبادئ الإدارة الرياضية. العراق: منشورات إلكترونية للأكاديمية الرياضية العراقية.
- (23) محمود فوزي حلوة . (2007). مبادئ الإدارة. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع.
- (24) مروان عبد المجيد إبراهيم . (2000). الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية. د.ب: دار الفكر للطباعة و النشر.
- (25) مصطفى حسيب باهي و احمد كمال . (2006). مهارات القيادة في المجال الرياضي. القاهرة، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
- مصطفى حسين باهي، أحمد كمال نصارى، مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة. مصر: مكتبة الانجلو مصرية القاهرة.
- (26) مصعب محمد الحسين الفكي . (2016). واقع إدارة المنشآت الرياضية بولاية الخرطوم. السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

- (27) مفتي إبراهيم حماد . (1999) . تطبيقات الإدارة الرياضية (المدارس ، الجامعات ، الاتحادات الرياضية ، الأندية) ، ط1، مصر: مركز الكتاب للنشر .
- (28) موسى اللوزي . (2000) . تنمية الإدارية "المفاهيم والأسس والتطبيقات" . عمان: دار وائل للطباعة والنشر .
- (29) نداء محمد الصوص . (2007) . مدخل إلى علم الإدارة . عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع .
- (30) عبد الحميد الهاشمي . (1984) . المرشد في علم النفس الاجتماعي . الجزائر: ديوان المطبوعات الجماعية .
- (31) إبراهيم عبد المقصود . (2003) . الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية . مصر: ،دار الوفاء للطباعة و النشر ، الإسكندرية .
- (32) بوحوش، ع . (1984) . الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة . المؤسسة الوطنية للكتاب .
- (33) حسن أحمد الشافعي . (2001) . التوجيه الإداري . القاهرة: الطابع الفكري العربي .
- (34) خالد محمد، ع . (2001) . التربية البدنية، تنظيم إدارة . (2. éd.) بيروت: مكتبة الهلال .
- (35) خيتم شامة وآخرون . (1999) . اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج سعمال بعض الأساليب الكمية . الجزائر: جامعة المسيلة .
- (36) رعد حسن الصرن . (2004) . نظريات الإدارة والأعمال، دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها . سوريا: دار الرضا للنشر .
- (37) صباح، ن . (2003) . نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية . جامعة محمد بوضياف .
- (38) طلحة حسام الدين، و عدلة عيسى مطر . (1997) . مقدمة في الإدارة الرياضية . القاهرة: مركز الكتاب للنشر .
- (39) فايز الزغبى، و محمد عبيدات . (1997) . أساسيات الإدارة الحديثة . الاردن: المستقبل للنشر والتوزيع .
- (40) لعويسات، ج. ا . (2003) . مبادئ الإدارة . الجزائر: دار هومة للنشر و التوزيع .

- (41) محمد عبد العظيم. (2007). تاريخ الفكر الإداري. منشورات إلكترونية للأكاديمية الرياضية العراقية، 87.
- (42) محمود فتحي عكاشة. (1999). علم النفس الصناعي. مصر: مطبعة الجمهورية الإسكندرية.
- (43) مروان عبد المجيد إبراهيم. (2002). الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- (44) مصطفى حسين باهي، و محمد متولي عفيفي. (2005). سيكولوجية الإدارة الرياضية (الإصدار 2). مصر: مكتبة الحلو المصرية.
- (45) موفق حديد محمد. (2004). الإدارة العامة (الإصدار طبعة أولى). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

• باللغة الأجنبية:

- 46) CHAMBON. (1998). *développer les habilités de leadership*. S.P: ED Vigot.

الملاحق

استمارة استبيان موجهة لموظفي المسابح

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تحت عنوان: "أهمية القيادة الإدارية الفعالة في تحسين الجانب الخدماتي للمنشأة الرياضية" نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على أسئلة هذه الاستمارة، ونتوخى منكم كل الصدق والدقة والموضوعية حتى تكون في حدود أداء الأمانة العلمية.

ملاحظة: ضع العلامة (X) أمام الإجابة المختارة.

إشراف الأستاذ:

لاوسين

إعداد الطالبين:

➤ بوتاتة مراد

سليمان

➤ بريش جمال

السنة الجامعية

2022-2021

المحور الأول: تساهم العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة الرياضية في تطبيق القيادة الفعالة.

السؤال الأول: المعاملة الطيبة لك ولزملائك تقرض عليك التفاني في العمل

نعم ☐ لا ☐ أحياناً ☐

السؤال الثاني: احترامك من طرف قائدك يخضعك للسلم الإداري

نعم ☐ لا ☐ أحياناً ☐

السؤال الثالث: قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تؤثر على انضباطك داخلها

نعم ☐ لا ☐ أحياناً ☐

السؤال الرابع: ثقة القائد فيك وفي زملائك يحسبك بالعمل والجدية

نعم ☐ لا ☐ أحياناً ☐

السؤال الخامس: قربك من قائدك في المؤسسة يحسبك بضرورة احترام السلم الإداري

نعم ☐ لا ☐ أحياناً ☐

المحور الثاني: هناك تحسين وتطوير للأداء على مستوى المورد البشري للمنشأة الرياضية.

السؤال الأول: القيادة الإدارية التي تراعي معاملة الأفراد بالحسنى تنمي أداؤك في العمل

نعم ☐ لا ☐ أحياناً ☐

السؤال الثاني: رضائك على قرارات المؤسسة يساهم في تطوير أداؤك

نعم ☐ لا ☐ أحياناً ☐

السؤال الثالث: المؤسسة دائماً ما تساعد العاملين في تحسين الأداء داخلها.

نعم ☐ لا ☐ أحياناً ☐

السؤال الرابع: المؤسسة تقوم بمراقبة العمال من أجل دراسة الهفوات

نعم ☐ لا ☐ أحياناً ☐

السؤال الخامس: القائد الإداري يجعل من أداء عماله يتميز بالجدية

<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	أحيانًا	<input type="checkbox"/>
--------------------------	-----	--------------------------	----	--------------------------	---------	--------------------------

المحور الثالث: الأنماط القيادية السائدة في المنشآت الرياضية هي النمط الديمقراطي بنسبة عالية.

السؤال الأول: شخصية القائد في المؤسسة تحكم العملية الاتصالية داخلها

<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	أحيانًا	<input type="checkbox"/>
--------------------------	-----	--------------------------	----	--------------------------	---------	--------------------------

السؤال الثاني: القائد الإداري يسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة للمنشأة

<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	أحيانًا	<input type="checkbox"/>
--------------------------	-----	--------------------------	----	--------------------------	---------	--------------------------

السؤال الثالث: القائد الإداري يوزع المسؤوليات بحيث يضع كل عامل في مكانه المناسب

<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	أحيانًا	<input type="checkbox"/>
--------------------------	-----	--------------------------	----	--------------------------	---------	--------------------------

السؤال الرابع: يستفيد القائد من إمكانيات وقدرات جميع العمال

<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	أحيانًا	<input type="checkbox"/>
--------------------------	-----	--------------------------	----	--------------------------	---------	--------------------------

السؤال الخامس: يستخدم القائد الإداري الطرق والأساليب الحديثة في القيادة الإدارية داخل منشآتكم الرياضية

<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	أحيانًا	<input type="checkbox"/>
--------------------------	-----	--------------------------	----	--------------------------	---------	--------------------------