

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Muhend Ulhag - Tibirett -  
Institut des Sciences et Techniques  
des Activités Physiques et Sportives



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أوجاج  
- البويرة -  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية و  
الرياضية.

تخصص: تسير المنشآت الرياضية والموارد البشرية.

## دور الأنماط القيادية للمسير في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظف في المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية: المركب الرياضي رابح بباط البويرة

- إشراف الدكتور:

\* د. أرزقي اسماعيل

- إعداد الطالبين:

+ رحيم ابراهيم

+ عزوز إسلامي زكرياء

السنة الجامعية: 2022/2021

# شكر وتقدير

بداية أشكر الله تعالى و أحمده على فضله و نعمه و توفيقه لي في

إنجاز هذا العمل

وأقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف: د/ أرزقي إسماعيل

الذي لم يخل علي بنصائحه و توجيهاته التي أنارت لنا طريق البحث

كما لا أنسى كل من مد لي العون من قريب أو بعيد و لو بكلمة

طيبة من أجل انجاز هذا البحث.

# إهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة و نصح الأمة .....  
إلى نبي الرحمة و نور العالمين ....  
سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم ....  
إلى أبي الغالي أطل الله في عمره ...  
إلى نبع الحنان و كل الحنان ... إلى من تفرح لفرحي و تحزن لحزني  
إلى بر الأمان....أمي العزيزة.  
إلى العائلة الكريمة الكل باسمه وأخص بالذكر زوجتي الغالية وبنتي  
الكتكوتة الصغيرة قرة عيني سناء.  
إلى كل أساتذتي في المعهد والزملاء والأصدقاء والأحباب والقائمة  
طويلة و من نسيناه هو في القلب.  
إلى كل طلبة قسم إدارة وتسيير رياضي في المعهد.

رحيم إبراهيم



# إهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة و نصح الأمة .....  
إلى نبي الرحمة و نور العالمين ....  
سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم ....  
إلى أبي الغالي أطل الله في عمره ...  
إلى نبع الحنان و كل الحنان ... إلى من تفرح لفرحي و تحزن لحزني  
إلى بر الأمان....أمي العزيزة.  
إلى العائلة الكريمة  
إلى كل أساتذتي في المعهد والزملاء والأصدقاء والأحباب والقائمة  
طويلة و من نسيناه هو في القلب.  
إلى كل طلبة قسم إدارة وتسيير رياضي في المعهد.

عزوز إسلامي زكرياء

الفهرس	
الموضوع	الورقة
✓ شكر وتقدير.	أ
✓ اهداء.	ب
✓ قائمة الجداول.	ت
✓ قائمة الأشكال.	د
✓ ملخص البحث.	ز
✓ مقدمة.	ص
مدخل عام: التعريف بالبحث	
1- الإشكالية .	2
2- الفرضيات.	3
3- أسباب اختيار الموضوع.	3
4- أهمية البحث.	4
5- أهداف البحث.	4
6- تحديد المصطلحات والمفاهيم.	5-6
الجانب النظري: الخلفية النظرية والدراسة المرتبطة بالبحث	
الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة	
تمهيد	9
المحور الأول: الأنماط القيادية	
1- مفاهيم عامة حول القيادة.	9
1-1- مفهوم القيادة.	10
2-1- مفهوم النمط	10
3-1- مفهوم النمط القيادي.	10
4-1- مفهوم القائد.	10

11	2-التطور الفكري لمفهوم القيادة.
11	2-1-حركة الادارية العلمية.
12	2-2-حركة العلاقات الانسانية .
12	3-أهمية القيادة.
12	4-أنواع القيادة.
13	4-1-القيادة الدكتاتورية .
13	4-2-القائد الأوتوقراطي.
13	4-3-القائد الديمقراطي.
13	4-4-القيادة الشخصية.
13	4-5-القيادة الأبوية.
13	4-6-القيادة غير رسمية.
13	5-أساليب القيادة (الأنماط القيادية).
15	5-1-القيادة الاستبدادية.
14	5-2-القيادة الديمقراطية.
15	5-3-القيادة الفوضوية.
15	5-4-القيادة الغير موجهة.
16	6-نظريات الأنماط القيادية.
16	6-1-نظريات القيادة الإدارية.
16	6-2-النظريات التقليدية.
17	6-3-النظريات الحديثة.
المحور الثاني:الالتزام التنظيمي	
20	1-مفهوم الالتزام التنظيمي.
21	2-خصائص الالتزام التنظيمي.
21	3-أبعاد الالتزام التنظيمي.
21	3-1-الالتزام المؤثر .

22	2-3-الالتزام الأخلاقي المعياري .
22	3-3-الالتزام المستمر.
23	4-أهمية الالتزام التنظيمي.
23	5-مراحل تطور الالتزام التنظيمي.
23	5-1-مرحلة التربية.
23	5-2-مرحلة العمل والانجاز.
23	5-3-مرحلة الثقة بالتنظيم.
24	6-أنماط الالتزام التنظيمي.
24	6-1-النمط الوجداني الالتزام التنظيمي.
24	6-2-النمط الاستمراري الالتزام التنظيمي
24	6-3-النمط المعياري الالتزام التنظيمي.
24	7-العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي
24	7-1-السياسات.
25	7-2-الأهداف.
25	7-3-تنمية مشاركة العاملين في التنظيم.
25	7-4- المناخ التنظيمي.
25	7-5-أنظمة الحوافز.
25	7-6-ثقافة المؤسسة.
25	7-7-نمط القيادة.
26	7-8-المكانة الاجتماعية.
26	7-9-الرضا الوظيفي.
المحور الثالث: المنشآت الرياضية	
27	1-مفهوم المنشآت الرياضية.
27	2-إدارة المنشأة الرياضية
27	2-1-الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية

27	2-2-الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية
28	2-3-الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية
28	3-خصائص المنشآت الرياضية
29	4-أسس تخطيط المنشآت الرياضية
29	4-1-اختيار الموقع
30	4-2-وسائل المواصلات
30	5-تعريف الإمكانيات
30	6-أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية
31	7-مبادئ الإمكانيات الرياضية
31	8-أنواع الملاعب
32	9-مزايا دراسية إمكانيات المنشأة الرياضية
33	خلاصة.
الفصل الثاني:الدراسات المرتبطة بالبحث	
35	تمهيد.
35	1-الدراسات السابقة والمتشابهة.
35	1-1- الدراسات داخل الوطن.
35	الدراسة الأولى: من إعداد الطالب سالم العياشي، السنة 2018-2019.
37	التعليق عن الدراسة الاولى .
37	الدراسة الثانية: من إعداد الطالب بوقندورة يمنية ،سنة 2016-2017.
38	التعليق عن الدراسة الثانية
38	الدراسة الثالثة: من إعداد الطالب نورا لدين بوراس2014.
39	التعليق على الدراسة الثالثة
39	1-2- الدراسات خارج الوطن.
40	الدراسة الرابعة:
40	التعليق على الدراسة الرابعة.



40	الدراسة الخامسة: من إعداد باسم عباس كريدي، سنة 2010.
41	1-3- كيفية الاستفادة من الدراسات السابقة.
41	1-4- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.
42	خلاصة.
الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث .	
45	تمهيد
46	1-الدراسة الاستطلاعية.
46	2-منهجية الدراسة.
46	3-مجتمع وعينة الدراسة.
46	3-1-مجتمع البحث.
47	3-2-عينة الدراسة.
47	3-3-متغيرات الدراسة.
47	4-أدوات جمع البيانات .
47	4-1-استمارة الاستبيان.
48	4-2-تصحيح الاستمارة.
48	4-3-التحكيم.
49	5-كيفية احتساب ك تريع.
49	6-طريقة احصاء النسبة المئوية.
49	7-مجالات البحث.
51	خلاصة.
الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
53	1-عرض وتحليل المتعلق بالمحور الاول
62	2-عرض وتحليل المتعلق بالمحور الثاني.
71	3-عرض وتحليل المتعلق بالمحور الثالث.
81	4-مقابلة ومناقشة النتائج بالفرضيات.

84	خلاصة
85	استنتاج عام .
85	اقتراحات وفروض مستقبلية.
88	حاتمة.
91	المراجع والملاحق.

## قائمة الجداول:

الصفحة	الموضوع
49	الجدول رقم 1: نموذج كيفية احصاء ك تربيع.
53	الجدول رقم 2: إحصائيات احابات السؤال الأول
54	الجدول رقم 3: إحصائيات احابات السؤال الثاني
56	الجدول رقم 4: إحصائيات احابات السؤال الثالث
57	الجدول رقم 5: إحصائيات احابات السؤال الرابع
58	الجدول رقم 6: إحصائيات احابات السؤال الخامس
60	الجدول رقم 7: إحصائيات احابات السؤال السادس
61	الجدول رقم 8: إحصائيات احابات السؤال السابع
62	الجدول رقم 9: إحصائيات احابات السؤال الثامن
63	الجدول رقم 10: إحصائيات احابات السؤال التاسع
64	الجدول رقم 11: إحصائيات احابات السؤال العاشر
66	الجدول رقم 12: إحصائيات احابات السؤال الحادي عشر
67	الجدول رقم 13: إحصائيات احابات السؤال الثاني عشر
68	الجدول رقم 14: إحصائيات احابات السؤال الثالث عشر
70	الجدول رقم 15: إحصائيات احابات السؤال الرابع عشر
71	الجدول رقم 16: إحصائيات احابات السؤال الخامس عشر
72	الجدول رقم 17: إحصائيات احابات السؤال السادس عشر

74	الجدول رقم 18: إحصائيات احابات السؤال السابع عشر
75	الجدول رقم 19: إحصائيات احابات السؤال الثامن عشر
76	الجدول رقم 20: إحصائيات احابات السؤال التاسع عشر
78	الجدول رقم 21: إحصائيات احابات السؤال العشرون
79	الجدول رقم 22: إحصائيات احابات السؤال الواحد والعشرون
80	الجدول رقم 23: النسب المئوية للمحاور الثلاثة.
80	الجدول رقم 24: ك تربيع للمحاور الثلاثة.

### قائمة الاشكال البيانية:

الصفحة	الموضوع
53	الشكل البياني رقم 1.
55	الشكل البياني رقم 2.
56	الشكل البياني رقم 3.
57	الشكل البياني رقم 4.
59	الشكل البياني رقم 5
60	الشكل البياني رقم 6
61	الشكل البياني رقم 7
62	الشكل البياني رقم 8
64	الشكل البياني رقم 9
65	الشكل البياني رقم 10
66	الشكل البياني رقم 11

67	الشكل البياني رقم 12
69	الشكل البياني رقم 13
70	الشكل البياني رقم 14
71	الشكل البياني رقم 15
73	الشكل البياني رقم 16
74	الشكل البياني رقم 17
75	الشكل البياني رقم 18
77	الشكل البياني رقم 19
78	الشكل البياني رقم 20
79	الشكل البياني رقم 21

## ملخص البحث:

تهد الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة في المنشآت الرياضية في تحقيق الالتزام التنظيمي ، حيث أجريت هذه الدراسة الميدانية في المركب الرياضي رابح بطاط البويرة، ونظرا لأهمية القيادة في بلوغ الالتزام التنظيمي بالمنشآت الرياضية، وطريقة التواصل مع الموظفين ارتأينا في بحثنا هذا الوقوف على النمط السائد والنمط الأكثر تحقيق للالتزام من بين الأنماط التالية، النمط الديمقراطي ، النمط الأوتوقراطي ، النمط المتساهل

انطلاقا مما سبق تقديمه تولد عندنا فكرة إجراء دراسة تهدف إلى معرفة دور الأنماط القيادية للسير في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظف في المنشأة الرياضية باعتبارها الوجهة الأولى للمسيرين الرياضيين للالتحاق بالحياة العلمية في الجزائر .

ويتضمن هذا البحث الإضافة إلى مقدمة الموضوع والمدخل العام، قائمة المصادر والمراجع وكذا الملاحق خمسة فصول .



## مقدمة:

تهدف المؤسسات إلى وضع و صياغة مخططات وأهداف تطمح إلى تحقيقها عن طريق إتباع تكتيكات واستراتيجيات وسياسات ، حيث يتطلب ذلك إيجاد وتوفير مجموعة من المدخلات من موارد مادية وبشرية ومعلومات وآليات، فالموارد البشرية وصناعة الأفراد هي الأكثر تأثير على أي مؤسسة وذلك بتوفير مجموعة من الظروف المواتية التي تساعد على القيام بالدور الأمثل ، ومن بين هذه الظروف هي القيادة باعتبارها الأداة الرئيسية التي تستطيع المؤسسات الرياضية من خلالها تحقيق الرؤية المنشودة ، بشرط أن يكون هناك قيادة رشيدة ، أي تحت إمرة سلطة قائد يؤثر في الأفراد ويعمل على إشباع حاجاتهم و ذلك من خلال انجاز الأهداف المراد تحقيقها ، فكل قائد له طريقته وأسلوبه ونمط تحكم ويسير بها المنشأة الرياضية و يتعامل مع مرؤوسيه،فانه يؤثر على الالتزام التنظيمي لدى العاملين، ويقصد بالالتزام التنظيمي هو التمسك بقيم وأهداف المؤسسة والشعور القوي بالانتماء والرغبة في الاستمرار.

لقد حظي موضوع الالتزام التنظيمي في الثلاثين سنة الأخيرة باهتمام الكثير من الباحثين الغربيين والعرب في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي، وركزت الأبحاث بصفة عامة حول مسببات ومحددات الالتزام التنظيمي وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة بكفاءة وفاعلية، وخير الأمثلة على ذلك التجربة اليابانية حيث يعتبر الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين في اليابان شيء مقدس بالنسبة لهم، ويلهم الألمان الذين يلتزمون بالعمل في مؤسساتهم إلى التقاعد ويحرصون على تقديم أفضل منتج وخدمة لمنظماتهم. (الوزان، 2006. ص33)

من خلال دراستنا هذه سنتعرف على دور الأنماط القيادية للمسير في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظف في المنشآت الرياضية، داخل المنشآت الرياضية ،من وجهة نظر المسير الإداري ،ومنه قسمنا بحثنا إلى جانبين ،جانب نظري يشمل الفصل الأول الخلفية النظرية للدراسة، الفصل الثاني الدراسات المرتبطة بالبحث، أما الجانب الميداني فتناولنا في الفصل الثالث منهجية البحث وإجراءاته الميدانية ،والفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج. الجانب النظري (الخلفية والنظرية والدراسات السابقة)،الذي يتناولنا فيه فصلين :

الفصل الأول (الخلفية النظرية):والذي تطرقنا في المحور الأول إلى مفاهيم عامة حول القيادة، وتطور الفكري المفهوم القيادة ،وأهمية القيادة وكذا أنواع القيادة، وأساليب (الأنماط القيادية) ونظريات الأنماط القيادية ، أما المحور الثاني تناولنا فيه الالتزام التنظيمي مفهومه خصائصه ، أبعد، وأهميته وكذا مراحل تطوره وأنماطه والعوامل المساعدة في تكوينه، وفي المحور الثالث تناولنا فيه المنشآت الرياضية ،مفهوم المنشأة ، إدارة المنشأة ،خصائص المنشأة، وكذا أسس تخطيط المنشأة،و (أهمية،ومبادئ،ومزايا ) الإمكانيات ، وأنواع الملاعب كمثال على المنشأة.

الفصل الثاني (الدراسات المرتبطة بالبحث): قمنا بذكر خمس دراسات بين متشابهة وسابقة ثلاث دراسات من داخل الوطن ودراستين من خارج الوطن.

الفصل الثالث (الإجراءات الميدانية): حيث تطرقنا إلى دراسة الاستطلاعية وقد تم استخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبيان الموجه للمسيرين الرياضيين في المركب الرياضي رابح بوطاط، على طريقة المسح الشامل للعينة، وأساليب المعالجة الإحصائية كاف تجميع والنسب المؤوية .

الفصل الرابع (تحليل ومناقشة النتائج الدراسة): وقد خصصناه لعرض وتحليل النتائج، ووضعها في جداول توضيحية تسهل قراءتها، ثم مناقشة هذه النتائج في ضوء فرضيات الدراسة، وربطها الخلفية النظرية والدراسات السابقة وفي الآخر الدراسة توصلنا إلى استنتاج العام ووضع بعض الاقتراحات والفروض المستقبلية وخاتمة الدراسة.

ملأه علم: الشريف بالحك

## 1-الإشكالية:

لقد أصبحت الحاجة إلى تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية في ظل التطورات المتسارعة أكثر ضرورة، ولاسيما في قطاع الشباب والرياضة في الجزائر الذي يعد قطاع هام و حيوي ، ويشكل إحدى الاستراتيجيات المستقبلية لسياسة الدولة، فيسهم هذا الالتزام التنظيمي في رفع مستوى أداء واستقرار واستمرار العاملين على حد سواء بشرط توفير الظروف والعوامل التي تدعم قيم العمل الجماعي، والإبداع، وإتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، ووضع أهداف المنظمات، وزيادة قدرتهم على التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية، كل هذا من شأنه أن يرفع من مستويات الأداء نتيجة زيادة إقبال الموظفين على العمل وزيادة درجات ، ولأنهم وانتمائهم للمنظمات ولكون الالتزام التنظيمي نتيجة للعديد من المتغيرات فان ذلك لا يمنع أن يكون في العديد من الحالات سببا للعديد من الظهور، كـرغبة الموظف في البقاء بالمنشأة الرياضية التابع لها، والحضور، كـرغبة الموظف في البناء بالمنشأة الرياضية التابع لها، والحضور للعمل في أوقات محددة، والأداء أو الانجاز الجيد للعمل وشعور بالأمان، إذن والسلوك الذي يظهر الفرد تجاه منظمة هو بمثابة الشعور الوجداني للفرد ويترجمهم فعليا عند البعض لصالح المنظمة، وحتى في حالة غياب الرقابة والحوافز المعنوية مع الرغبة في الاستمرار في العمل، أما البعض الآخر فيطمح إلى مكانة أو مكسب. (شاين نوال 2002 ص59)

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي مست المنظمات، كالعولمة، ثورة المعلومات، التطور التكنولوجي،....الخ، وجب على المنظمات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار والبقاء .

وفي ظل هذه التحديات لابد من الاهتمام والتركيز على المورد البشري بما يمتلك من معرفة وخبرة ومهارة للقيام بأداء الأعمال بكفاءة وفعالية، لذلك أصبح من الضروري للمنظمات تطوير مواردها البشرية لتتلاءم مع التطورات المتسارعة، ومن أجل تطوير العمل والتميز عن المنظمات الأخرى، تسعى هذه الأخيرة إلى زيادة ارتباط العاملين بمنظمتهم إن ذلك كله يدفعهم إلى أن يكونوا ملتزمين بمنظمتهم ومهتمين بأن يساهموا في تحقيق أهدافها. (نواف كعنان 2009 ص97)

إن التزام الأفراد في عملهم يشير إلى تقبلهم لقيم أهداف المنظمة التي يعملون بها وتفانيهم ورغبتهم القوية وجهدهم المتواصل في تحقيق الأهداف، وسيظل موضوع الالتزام التنظيمي مفتاحا أساسيا مهما في تحديد توافق مع منظماتهم، فإذا كان هناك التزام نحو المنظمة سيكون هناك استعداد كاف لتكريس كل الجهود والتفاني في

انجاز المهام والسعي وراء البقاء في المنظمة والاستمرار للعمل بها، أما انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي ستتبعه آثارا سلبية ومكلفة على المنظمة كالتسيب الوظيفي وغيرها، لذا صار الالتزام التنظيمي مطلباً أساساً لتحقيق الفعالية في الأداء والكفاءة في الإنتاجية ومؤشراً دالاً على نجاح المنظمات . ( معن محمود عصايرة 2008 ص138)

إذن تتضح أهمية الالتزام التنظيمي ،التي تسعى كافة المنظمات إلى بناءه، من أهمية التغيير والتطور الايجابي من خلال دعم الانسجام والاندماج نما يضمن استمرارية الجماعة وكفاءتها وقدرتها على حل مشاكلها بنفسها لتحقيق هدفها المشترك، ومن هنا فصيافة التوجيهات الحاضرة والمستقبلية لأي منظمة مرتبط بعنصر القيادة العامة والقيادة الفعالة والايجابية خاصة، لأن النمط القيادي الناجح يتميز بخصائص تؤهل القادة لسلوك بعينه يؤثر حتما في التخطيط المستقبلي وصياغة الالتزام التنظيمي الذي يعمل على تنمية وتطوير المؤسسة انطلاقاً من مكانه القيادة ضمن الوظائف الإدارية.

و هنا تكمن الأهمية التي تمارسها القياد على مجموعة المتغيرات ومن بينها الالتزام التنظيمي

ومنه ارتأينا إلى أن تكون مشكلة الدراسة التي نحن بصدد القيام بها تتمحور حول التساؤل التالي :

- هل للأنماط القيادية للمسير دور في تحقيق الالتزام التنظيمي في المنشآت الرياضية ؟

### التساؤلات الجزئية :

- هل لنمط القيادي الديمقراطي للمسير دور في تحقيق الالتزام التنظيمي في منشأة رياضية ؟

- هل لنمط القيادي الحر والمطلق للمسير دور في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظف في منشأة رياضية ؟

- هل لنمط القيادي الأوتوقراطي دور في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظف في منشأة رياضية ؟

### 2- الفرضيات:

#### الفرضية العامة :

- للقيادة دور في تحقيق الالتزام التنظيمي في المنشآت الرياضية.

#### فرضيات جزئية :



\_ لنمط القيادي الديمقراطي للمسير دور في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظف في منشأة رياضية .

\_ لنمط القيادي الحر والمطلق (المتساهل) للمسير دور في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظف في منشأة رياضية .

\_ لنمط القيادي الأوتوقراطي للمسير دور في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظف في منشأة رياضية.

## 7- أسباب اختيار الموضوع:

### 3-1 - أسباب ذاتية :

وتكمن الأسباب الذاتية التي دفعت إلى اختيار هذا الموضوع هي:

- ❖ الميول الطبيعي والرغبة في البحث والاستطلاع في موضوع دور الأنماط القيادية للمسير في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظف في المنشآت الرياضية
- ❖ التعرف على أهم الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع .
- ❖ الاهتمام بالموضوع كونه ينصب في تخصصنا.

### 3-2 - أسباب موضوعية :

- ❖ إمكانية البحث متوفرة أي أن هذا البحث قابل للبحث والدراسة
- ❖ تعدد جوانب وأبعاد الموضوع والرغبة في الوصول إلى نتائج واقتراحات في هذا الموضوع للاستفادة منها في الجانب العلمي .

## 8- أهمية البحث :

### 4-1 - أهمية علمية :

يعتبر موضوع دور الأنماط القيادية للمسير في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظف في المنشآت الرياضية من أهم المواضيع أو الإشكاليات المطروحة و التي تطرح نفسها على المستوى الوطني وعلى المستوى الدولي .

كما تكمن أهمية الموضوع في كونه يتناول جوانب مهمة وحساسة وهي :

✓ الأنماط القيادية للمسير.

✓ الالتزام التنظيمي.

#### 4-2- أهمية عملية :

تسعى هذه الدراسة إلى الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وعدم هدر قدراته وصياغتها داخل المؤسسة الرياضية مستقبلا .

إن الالتزام التنظيمي يعتبر حديث النشأة يساعد على ضبط سلوك العامل وتحسين أدائهم وزيادة كفاءته.

تسعى هذه الدراسة لمعرفة قيمة العامل داخل المؤسسة ، الرياضية ونظرته الى رئيسه.

#### 5- أهداف البحث:

- معرفة نمط القيادي الأكثر تحقيقا للالتزام التنظيمي .

- معرفة النمط الأكبر ايجابية في تحقيق الالتزام التنظيمي عند الموظف في منشأة رياضية.

- الوقوف عند النمط القيادي الذي يقدم الاستقرار بالمؤسسة الرياضية .

#### 6- تحديد المصطلحات والمفاهيم:

نقصد بتحديد المفاهيم الكلمات المفتاحية المتضمنة في البحث والتي تظهر في إشكالية البحث، ويعرفها معين خليل عمر إنها :الصورة الذهنية والإدراكية المتشكلة بواسطة الملاحظة المباشرة لأكثر من مؤشر واحد من واقع ميدان البحث.

يمكن حصر أهم المصطلحات التي تضمنتها الدراسة في :

**النمط:**

**تعريفا اصطلاحيا:** طريقة والخصائص التي يعتمد بها الإنسان في بيته ومجتمعه وعمله.

**تعريفا إجريا :**

النمط هو نموذج يتكون من خصائص و سلوكيات ، تميز الفرد او الجماعة عن نموذج فرد أول جماعة أخرى، وتستخدم الأنماط من أجل توفير وسيلة للتصنيف الجماعات الأفراد

القيادة :

تعريفا اصطلاحيا : هي القدرة التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة.

تعريفا اجريا :

إن القيادة هي عملية تأثير في الأفراد ، للقيام بعملهم بجد وحماس دون ما حاجة إلى استخدام السلطة الرسمية ، فالقيادة هي التي تستمر سلطتها من شخصية القائد بخبرته وقدرتها على التعامل مع الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة

نمط القيادي :

تعرف اجرائي لنمط القيادي :

هو السلوك الغالب الذي يمارسه القائد أثناء تعامله وممارساته القيادية مع موظفين بهدف تحسين نوعية الالتزام وتحقيق أهداف المؤسسة

الالتزام التنظيمي:

تعريف اجرائي :

الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل تطابق أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر والتمسك بقيم وأهداف المؤسسة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها.

# الجنب النظري : الخلفية النظرية والدراسات المرتبطة بالبحث

## الفصل الأول : الخلفية النظرية

## تمهيد:

سنعرض في هذا الفصل أهم المحاور الأساسية المتعلقة بموضوع هذه الدراسة، بحيث قسمت هذه الأخيرة إلى ثلاث محاور أساسية أولها محور خاص بالأنماط القيادية فهي الركيزة والعمود الرئيسي في عملية التسيير الإدارية في المنشآت الرياضية، كما سنتطرق في المحور الثاني إلى الالتزام التنظيمي باعتباره الغاية المرجوة في كل مؤسسة، رياضية من أجل بلوغ الاستمرارية والاستقرار والإنشاء، أما المحور الثالث فقد خصص للمنشآت الرياضية باعتبارها الحيز المكاني الذي ينتمي إليه القائد والموظف على حدي سواء

## الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة

## المحور الأول: الأنماط القيادية

## 1-1- مفاهيم عامة حول القيادة:

## 1-1-1- مفهوم القيادة:

هناك العديد من التعاريف في القيادة نذكر منها:

هادي مستعان ربيع بأنها: مجموعة السلوكيات والتصرفات معينة تتوافر في شخص ما ويقصد بها حث العاملين على التعاون من أجل تحقيق أهداف معينة للعمل ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية. (هادي مستعان، 2008، ص145)

كما يعرفها كامل محمد المغربي بأنها قدرة الفرد في التأثير على الشخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب معارفهم وحقوقهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضعية. القيادة هي عملية التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف محدد وتتضمن القيادة محاولة التأثير في الأنشطة فرد أو مجموعة من الأفراد نحو تحقيق هدف ما في موقف ما. (جمال الدين محمد المرسى راخرون، 2003، ص551)

كما يعرفها "جون جاردن": هي عملية الإقناع أو تقديم القدوة التي يستخدمها فرد أو فريق قيادي لحث مجموعة من الأفراد على السعي لتحقيق أهداف يريدها القائد مشتركة بين القاعد وإتباعه. (هدى فؤاد، 2007، ص17)

كما يعرفها "تومان" بأنها: لقدرة على توجيه سلوك أتباعه والتأثير فيه بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف.



ويعرفها "جيب" في موسوعة علم النفس الاجتماعي بأنها وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد واحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالة التنظيمية.

### 1-1-2 - مفهوم النمط (style):

يعرفه "محمد عاطف" أنه نموذج يتكون من خلال خصائص يميزه عن نموذج آخر، ونستخدم الأنماط من أجل توفير وسيلة لتصنيف الأشخاص و الثقافات بما أنها تفيد في تحليل في نفس الوقت (منير البلعكي، 1981، ص191)

### 1-1-3 مفهوم النمط القيادي:

نوع من القيادة ذات سلوك مميز، وكثيرا من الفقهاء الإدارة والقانون يستخدم مصطلح نمط بمعنى الطريقة التي تجتازها القيادة في إدارتها أو الأفراد.

النمط القيادي: وهو السلوك الذي يسلكه القائد أثناء تحقق هدف الجماعة ويقنّدي الإتياع به في سلوكياتهم.

### 1-1-4 - مفهوم القائد:

هناك العديد من التعريف التي قدمت للقائد منها ما يلي:

القائد: هو الشخص الذي يكون محورا الغروب سلوك الجماعة، فالقائد بحكم موقعه يتلقى اتصالات متعددة من الأعضاء وله تأثير واضح على قرارات الجماعة (ميخائيل، 2003، ص2009).

صفات القائد الجيد: هناك خمس صفات أساسية للقائد الجيد والمتمثلة فيما يلي:

✓ عقلية منظمة: تفكير منظم، متسلسل هادئ، مرن، مبتكر، يحلل، يربط يتعلم دوما، يخطط، يتصور  
المواقف يري المستقبل.

✓ يصنع سبل العمل: يصنع الأطر، يختار الوسائل، يصنع الأشخاص في مواقع الفعل حسن الاختيار،  
يتفهم الأطر يحترم التعدد.

✓ له القدرات متتابعة: لا يعمل أمرا، يضمن المواضيع ضمن الآلية، يبني المواضيع،  
يلحق، ينجز، يدبر (ثروت، 2010، ص141)

✓ ذو أداء حاسم: يعالج المشاكل، يحل الخلافات، يضع القرارات، ويفهم علاقة الإلحاحية بالجاهزية  
بالزمن الأولوية لكل حدث أو قضية أو قرار.

✓ كنموذج حقق الالتئام نموذج أخلاقي: لان صاحب الخلق العظيم محور

حول الفكرة بشخصية للكثيرين.

## 1-2- التطور الفكري لمفهوم القيادة:

تتنامي الحاجة في المنظمات الحديثة إلى القيادة اعتبارها المساهمة وبصورة أكبر في خلق تنظيم يتجه بالنشاط نحو تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية، وكذا العمل على حل المشاكل أو الطوارئ اليومية. (هلال، 36، 2007).

وكما تمت الإشارة إليه في تعريفنا للقيادة بأنها عبارة عن عملية تأثير في سلوك الأفراد والجماعات وتوجيههم لتحقيق الأهداف المنشودة، فالقيادة إذا تعمل للأهداف من خلال الأفراد، والجماعات ولذلك لابد أن يهتم القائد بأمرين:

\_المهام

\_الجانب الإنساني

لذا حاول بعض الكتاب والمهتمين في حقل الإدارة التركيز على أحد هذين المتغيرين بينما عمل البعض الآخر على إبراز أهمية الأسلوب القيادي الذي يعمل على إيجاد نوع من الموازنة بينهما.

## 1-2-1- حركة الإدارة العلمية:

يعتبر "فريدريك تايلور" من أشهر منظري أوائل هذا المجال، فقد قامت دراساته العلمية للإدارة على افتراض أن الوسيلة الوحيدة لزيادة الإنتاج هي التركيز على إجراءات وطرق العمل، لذا فهم مبدأ الإدارة العلمية على أنها محاولة لاستغلال طاقات الأفراد من قبل القيادة والتعامل معهم كأى متغير آخر من مقومات الإنتاج من آلات، مباني، أثاث، وقت، مواد الخام.... الخ. من خلال دراسة الوقت والحركة يستطيع القائد تحديد معايير الأداء لتحقيق الأهداف التنظيمية. فمهمة القائد إذا هي التركيز على احتياجات المنظمة وكيفية تحقيق أهدافها، بدون بذل أي مجهود لمعرفة احتياجات الأشخاص ودوافع العمل لديهم.

## 1-2-2- حركة العلاقات الإنسانية:

أشهر مفكري هذه الحركة "التون مايو" وفريقه، قد أبرزوا أهمية الجانب الإنساني كأحد المتغيرات الرئيسة التي تؤثر في كفاءة التنظيم. مراعاة الجانب الإنساني والعلاقات الاجتماعية تعتبر من المصادر الرئيسة التي يستمد القائد منها قوته وقدرته على تأثير في سلوك مرؤوسيه.

فالقيادة، كما يراها هؤلاء المنظرون، نظام تعاوني مهمة القائد فيه تنحصر فب تنسيق جهود كل العاملين واستثمار ما بهم من طاقات وقدرات والعمل على تنميتها لما يخدم مصلحة التنظيم ويحقق أهدافه. إضافة إلى تركيز على حاجات الأفراد وتوجيه سلوكهم من خلال سد هذه الحاجات.

كما يتضح من عرضنا السابق: ركزت الإدارة العلمية على الإنتاجية "مهام" بينما اهتمت المدرسة الإنسانية بالعلاقات الفردية "الأشخاص"

كل الدراسات والأبحاث المهمة بموضوع القيادة منذ التاريخ، ردود الفعل بين المدرسة العلمية والإنسانية، حتى أن أكدت على أهمية هذين الجانبين كمتغيرين أساسيين يحدان مدى فعالية القيادة الإدارية. (السواط، سندي، والشريف، 1428هـ، ص232\_ص233).

### 1-3- أهمية القيادة:

إن للقيادة أهمية كبيرة وتتمثل أهميتها في الآتي:

- \_ أنها حلقة الوصول بين العالمين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- \_ أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- \_ تدعيم القوة الايجابية في المؤسسة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- \_ السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- \_ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- \_ مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- \_ أنها تسهل للمؤسسة الأهداف المرسومة. (دودين، 2012، ص174).

### 1-4- أنواع القيادة:

تتعد أساليب ألقيادة التي ينتجها القائد للقيادة مرؤوسيه وتحفزهم للقيام بالعمل بحسب اتجاهاته الفكرية والثقافية وتفاعله والخبرة العملية والظروف البيئية داخل وخارج المنظمة.

#### 1-4-1- القيادة الديكتاتورية:

يتمتع الدكتاتور بالسلطة المطلقة، ويقوم بانجاز الأعمال من خلال التهديد والإجبار للأفراد الواقعين تحت سلطة.

**1-4-2- القائد الأرتوكراتي(المتسلط):**

يعتمد القائد هنا على السلطة الرسمية المخولة له بموجب القوانين وأنظمة المنظمة، ويميل هذا النوع من القيادة بالتفرد بعملية صنع القرار ووضع السياسات والخطط دون مشاركة المرؤوسين. ويتميز القائد بالحزم الشديد وتحديد الدقيق للواجبات والسلطات الممنوحة لكل فرد في المنظمة. ويختلف عن القائد الدكتاتوري بأنه نشيط وفال وليس متسلط على مرؤوسيه. كالقائد الدكتاتوري وهو فعال في إقناع مرؤوسيه بما يريده.

**1-4-3- القائد الديمقراطي:**

تتميز القيادة الديمقراطية بأسلوب المشاركة العاملين في عملية صنع القرار وتخطيط ووضع السياسات، فالقائد هنا يقترح الأعمال مع توصياته، ولكنه سيهتم بموافقة الجماعة قبل أن يضع هذه الأعمال موضع التنفيذ، ويؤمن القائد بقدرات وإمكانات مرؤوسيه ويستطيع توظيفها لصالح العمل.

**1-4-4- القيادة الشخصية:** تزاوُل القيادة هنا عن طريق الاتصال المباشر بين القائد والأفراد، ويصل التوجيه وتحفيز شخصيا من القائد، وهذا نوع شائع ويمتاز بالبساطة والفاغلية.

**1-4-5- القيادة الأبوية:** يعتبر هذا النوع من القيادة بالعلاقة المباشرة بين القائد والأفراد وتضح هنا مدى اهتمام القائد براحة ورفاهية الأفراد التابعين له. ويؤخذ على هذا النوع من القيادة صعوبة تنمية واستقلال الجماعة واعتمادهم على أنفسهم، يعتمد نجاح القائد على استمرارية الخدمات الأبوية التي يقدمها لهم.

**1-4-6- القيادة غير الرسمية:** وهي القيادة التي تتكون داخل المجموعات التنظيم الاجتماعي غير رسمي دون أن ترتبط بوظيفة رسمية في الهيكل التنظيمي، وهذه القيادة تنشأ نتيجة لصفات معينة يتصف بها القائد عن غيره من الأفراد (مبادئ إدارة الأعمال، دس، ص 65، 67).

**1-5- أساليب القيادة(الأنماط القيادية):**

يمكن تقسيم القيادة وفقا لأسلوب ممارستها إلى أربعة أنماط رئيسية وهي:

**1-5-1- القيادة الاستبدادية:**

غالبا ما تطلق صفة (الرئيس) على القائد الاستبدادي عرضا عن صفة (القائد)، وذلك لأن الشخص المستبد يتحكم في متابعيه ويتلاعب بمصائرهم بغير إرادتهم، وضع خطته لهم منفردا وبعيدا عنهم، ولا يشاركونهم الرأي ولا يستمع إليهم بل يملئ عليهم أوامره ويطلبهم بتنفيذ الأوامر الاستبدادية دون نقاش بل انه يفرض هذه الأوامر عليهم بأساليب تحكمية مهيمنة.

ويطلق على القائد المستبد لفظ أوتوقراطي، لأنه يعتقد أن من حقه التحكم في أتباعه بسبب ما يمتلكه من امتياز عليهم (مثلاً كأن يكون مديراً عاماً له خبرة عريقة أو قوة شخصية أو مسيطرة) والقائد الأوتوقراطي يتصف غالباً بالراحة واليجابية والموضوعية، فهو يعرف بالضبط ما يريد ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء، ويتصف القائد الأوتوقراطي بالصفات التالية:

1- الاعتماد بالنفس، الثقة المطلقة بالنفس. الكبرياء. عدم الاعتراف بأخطائه. التفاخر بنفسه وإنجازاته. القسوة، حيث لا يبالي بالشعور والعواطف الإنسانية حتى بالنسبة للمحيطين به، البحث الدائم عن القوة والجاه بأي ثمن، يحتفظ بأسرار العمل لذاته، ويلقي اللوم على معاونيه متى ما فشل، لكنه يحصل على تقدير لشخصه في حالة نجاح. ويوجد نوعين من القادة المستبدين هما:

أ- القائد الحائر: وهو القائد المستبد الذي يغلو في الاستبداد، ويجعل شغله الشاغل على سلطة وسطوته حتى ولو ضحى بمصالح جماعته.

ب- القائد المستبد العادل: غالباً ما يكون محب للخير، يدير الجماعة بروح الأسرة، بالرغم من أن أسرته تعتمد عليه اعتماداً مطلقاً في تدبير كافة شؤونها، بيد أن القيادة الاستبدادية قد تقيد في مدى القصير، وبخاصة في الأزمات أو عند ناشئة الجماعة، وتكن على المدى البعيد، تحول القيادة الاستبدادية إلى مصدر تدمير وخراب للمنشأة، لأنها تجعل المرؤوسين يتذمرون ويتحولون إلى أعداء، وبالتالي تضعف لمعنوياتهم وتقل كفاءتهم ويصيبهم الإحباط.

كذلك فإن الفرصة تكون ضعيفة أمام معاونين لكي يصبحوا قادة في المستقبل، لأن القائد المستبد يلغي شخصياتهم ويفقد القدرة على القيادة. ويطلق هذا النموذج القيادي بنظرية x (Theoryx)

### 1-5-2 - القيادة الديمقراطية:

وفيه يقوم القائد باستشارة مرؤوسيه وأخذ آرائهم في اتخاذ القرار، ويفوض كثيراً من سلطاته اليهم، وبصفة عامة فإن هذا الأسلوب في القيادة يؤكد على أهمية أفراد المجموعة التي يتم قيادتها، ويرفع معنوياتهم ويثير حماسهم للعمل بجد وكفاءة ويتيح الفرصة لبث روح الفريق الواحد والتعاون بينهم، فضلاً عن كون هذا الأسلوب وسيلة عملية لتدريب المرؤوسين وتطوير قدراتهم الإدارية، ويطلق على هذا النوع من القيادة بنظرية y (Theoryy).

يوجد نوعان من القيادة الديمقراطية وهما :

أ- القيادة الجماعية: هي القيادة التي يشترك فيها عدد من القادة وتصدر قراراتهم باتفاقهم.

ب- القيادة الفردية مع الاستعانة بالمشاركين: في هذا النوع من القيادة لا يتخذ القرار إلا بعد أن يستشير في ذلك معنوية ليتعرف على مختلف وجهات النظر ويلم بكافة الآراء والحلول ثم يتخذ في النهاية قرار

منفرد بعد أن يكون قد استشار وتكونت له خلفية واسعة من المعلومات وفي هذا النوع من القيادة، يقول الله تعالى: "فأعف عنهم وأستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا فرغت فتوكل على الله..." (الخطاط، سورة آل عمران، ص159).

**1-5-3 - القيادة الفوضوية:** يتميز هذا الأسلوب القيادي بأن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف، ويترك لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاءون، فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها، ويعملون كلما يحلو لهم. والقائد الفوضوي لا يشترك اشتراكاً له أثر في الجماعة والتنسيق بين وحداتها، لهذا فإن سمات هذه القيادة تتمثل في:

\_ ازدواجية الجهود.

\_ إضاعة الكثير من الوقت.

\_ إهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط.

\_ التوسع في تفويض السلطات.

\_ عمومية التعليمات.

\_ التردد وعدم الاستقرار.

ومن النادر أن نجد هذا نمط في الحياة العملية، ولكننا أوردناه هنا لمجرد اكتمال التقسيم فحسب. أيضاً يندر أن نجد في الواقع الأمر قيادة استبدادية مطلقة ولكن نجد القائد من يمارس قدراً من الاستبداد وقدراً من الديمقراطية في إدارة وفقاً لما تمليه عليه الظروف التي يواجهها وما يقتضيه طبيعة المواقف التي يعيشها والأفراد الذين يقودهم أو يتعامل معهم. وعلى أية حال فإنه إذا قسمنا الخواص التي يمتلكها الشخص إلى نوعين كذلك: جماعي (يسعى لتحقيق المصلحة العامة)، وذاتي (يسعى لتحقيق مصالحه الخاصة والمادية والمعنوية) فإنه يمكن استخلاص المعادلات التالية:

خواص قيادية + سلوك جماعي = قيادة ديمقراطية.

خواص قيادية + سلوك ذاتي = مستبدة عادلة.

خواص تبعية + سلوك جماعي = قيادة موضوعية.

خواص تبعية + سلوك ذاتي = مستبدة جائر.

### 1-5-4 - القيادة الغير موجهة:

هذا نوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي المستويات العقلية والعلمية و الأكاديمية العالية، كما في المؤسسات البحث العلمي والدراسات المتخصصة ومراكز العلوم الطبية وغيرها. وفي هذا النوع من القيادة تنازل المدير لمروءسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار، فهو لا يسيطر على مروءسيه بطريقة مباشرة ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة.

و بالإضافة إلى هذه الأنماط الرئيسة للقيادة، يمكن التمييز بين أنواع أخرى وفقاً لمعايير مختلفة مثل:

**أ\_ من حيث الانفراد بالقيادة أو الاشتراك:** هناك القادة الفردية فيها يكون القادة الموجهة فردا واحدا ، كما أن هناك القادة الجماعية حيث يشترك أكثر من فرد في القيادة بحيث يكون القادة على مستوى واحد ، وتصدر قراراتهم جماعية سواء كانت بالإجماع أو بأغلبية الأصوات.

**ب\_ من حيث المصدر الذي يستمد منه القائد سلطته :** هناك القيادة الغير الرسمية، وبين القيادة المعينة الأخرى المنتخبة من ناحية ثانية.

**ج\_ من حيث علنية القيادة:** قيادة مباشرة يتم في ظلها الاتصال بين القائد والجماعة عن طريق قنوات واضحة ومعلومة/وقيادة غير مباشرة يمارس فيها القائد قيادته من وراء ستار، فلا يعرف شخصه ولا يبين الطريق إليه. (العلاق، 2008، ص285-ص290).

## 1-6- نظريات وأنماط القيادة الإدارية:

**1-6-1 - نظريات القيادة الإدارية:** تعدد النظريات التي تناولت تفسير ظاهرة القيادة وتنقسم إلى نظريات التقليدية ونظريات حديثة.

**1-6-2- النظريات التقليدية:** نظرية الرجل العظيم :لهذه النظرية مسلمة وتتمثل في:(الطيفة عبد الرحمان وآخرون ،ص3)

\_القادة يولدون ولا يصنعون.

\_القادة العظماء سينهضون عندما تظهر الحاجة لهم.

\_القادة الجيدين هم الذين يمتلكون السمات الصحيحة.

تعتبر هذه النظرية من أول النظريات في القيادة ،ومن أشد دعائها "JATON Fransiss" الذي قدم عددا من البيانات الإحصائية والوراثية لتأييد النظرية.(فتحي أحمد ذياب عواد، 2013، ص177)

نرى أن هذه النظرية تبين أن الشخص الذي يتمتع عن بقية أفراد المجموعة بخصائص ومميزات ويفرض نفسه يعتبر قائدا.

نظرية السمات: ترتبط هذه النظرية ارتباطا وثيقا بنظرية الرجل العظيم التي تقوم على فرضية أن القادة يولدون ولا يصنعون، فالقائد ولدوا وهم يحملون عددا من الخصائص الموروثة أو السمات الشخصية التي تجعلهم قادة ناجحين، وقد توصل أنصار هذه النظرية من خلال دراساتهم إلى مجموعة من السمات الضرورية للقيادة منها : الذكاء ، الأمانة، الثقة بالنفس، تحمل المسؤولية، الطموح، القدرة على اتخاذ القرار، وغيرها.(هايل عبد المولى طشطوش، 2014، ص30).

تبين هذه النظرية أن الشخص الذي يتمتع بمجموعة من الصفات الوراثية والقدرات و المهارات يصبح قائدا ناجحا

النظرية الموقفية: مسلمات هذه النظرية:

\_أفضل أداء للقائد يعتمد على عدد من العوامل الموقفية.

\_القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة.

\_مقدرة القائد على القيادة مشروطة بعدة عناصر موقفية

حيث ترى النظرية أنه يمكن أن يصبح الفرد قائدا حتى وإن كانت صفاته أقل من صفا الآخرين، ولكنه يتفوق عليهم في مهمة أو موقف معين، وبالتالي هو قائد يصلح لمهام آخر.

نستنتج من هذه النظرية أن الشخص قد يكون قائدا في موقف معين وقد يكون تبعا في موقف آخر، ومن عيوبها أنه إذا نجح الشخص في موقف واحد يعتبر قائدا. (لطيفة عبد الرحمان، ص06).

النظرية التفاعلية: تركز هذه النظرية في مفهومها للقيادة على الجمع بين النظرية الموقفية ونظرية السمان، حيث نرى أن القيادة هي عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي لا تتوقف على تفاعل السمات الشخصية ، وإنما يجب أن تتعدى ذلك إلى التفاعل بين شخصية القائد والمتغيرات المحيطة بالموقف، حيث تتحد خصائص القيادة على أساس أبعاد ثلاثة هي:

\_السمات الشخصية.

\_ خصائص المرؤوسين.

عناصر الموقف. (لطيفة عبد الرحمان الشبانات وآخرون ص05).

### 1-6-3- النظريات الحديثة:

أ\_ **القيادة التبادلية (الإجرائية):** إن القائد الإجرائي محاور جيد وقادرة على إيصال رؤية المستقبل وضبط الإجراءات وتنمية قناعة مرؤوسيه بوحدة الأهداف فحدد "NELBOMNE DAVD" عوامل القيادة الإجرائية في (شاين نوال 2002-2003، ص59).

- **المكافأة المشروطة:** بالتعزيز الايجابي بين القائد ومرؤوسيه لتسهيل تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبلهم ،للحصول على مكافآت مقابل الأداء المتميز والإنتاجية المرتفعة.



- **الإدارة بالاستثناء:** يتدخل فيها القائد عند سير الأمور بشكل غير صحيح، من خلال التعزيز السلبي والعقاب على المر دودية والأداء المتدني.

حيث أن القيادة التبادلية هي قيادة توجه جهود المرؤوسين بشكل ايجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز والهيكل.

**ب\_ القيادة التحويلية:** جيمس بيرنز "يتحدث عن مفهوم المعيارى للقيادة التي مسمها القيادة التحويلية، والقيادة التحويلية هي نمط من القيادة المعيارية بمعنى أنها لا تصف كيف القادة يتصرفون في الواقع بل كيف عليهم أن يتصرفوا، "بيرنز" يرى أن القادة يجب أن يعملوا أكثر من أجل رغبات وحاجات الأفراد لهذا فهذه القيادة يجب أن تتحرك إلى ما بعد رغبات الأفراد من خلال لاهتمام بحاجاتهم وقيمهم الحقيقية ،فعد الارتقاء بالقيادة والمرؤوسين إلى مستويات أعلى من التحفيز والقيم الأخلاقية فان القيادة التحويلية لاختيار الملائم.(حميدة بن شخرون، 2015-2016، ص54)

#### 1-6-4- أنماط القيادة الإدارية: تعددت وجهات النظر التي تفسر القيادة ،لكن هناك إجماع على أن الأساليب هي ثلاثة:

**أ\_ نمط القيادة الأوتوقراطية :** وهي التي تؤمن بمركزية السلطة واتخاذ القرار إذا على جميع المرؤوسين قبل أن يقوموا بأي تصرف أن يرجعوا به إلى رئيسهم الذي بدوره يزودهم بكافة المعلومات التفصيلية التي يحتاجونها في أداء أعمالهم.(تونسي أمحمد .2016.2015، ص34).

تعد الأوتوقراطية من أنماط القيادة غير المرغوب فيها في الوقت الحاضر، لأنها تؤدي إلى حدوث صراعات، وتعيق الإبداع لدى المرؤوسين، وتشعرهم بالإحباط ،وأحيان تكون ردة فعلهم تجاهها عدوانية كتعطيل آلة أو تخريب العمل أو ما شابه.(تونسي امحمد.ص35)

**ب\_ نمط القيادة الديمقراطية:** يقوم هذا النمط القيادي على ثلاثة ركائز هي:العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة،فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه والتي تقوم على إشباع حاجياتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.(دينا مناف علي، 2012، ص5).

حيث يتضح أن القيادة الديمقراطية تسعى إلى تبني الفرق والتعاون وتعمل على منح الصلاحيات للمرؤوسين والأخذ بأرائهم.

**ج\_ نمط القيادة الحرة:**يرجع استخدام هذا نمط من القيادة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوب لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد إلا أن هذا الأسلوب لم يصل الى الحد الذي يجعل منه منهجا ثابتا.

حيث يتميز هذا النمط من القيادة بإعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لمروؤسيه لممارسة نشاطاتهم ، إصدار القرارات ، وإتباع الإجراءات التي يرونها الملائمة لانجاز العمل .

ينتج عن هذا النمط حدوث بعض الإهمال في أوجه النشاط،حيث أن القائد الذي يتبع هذا النمط من القيادة يكون ضعيفا في رقابة والإشراف على مروؤسيه حيث يعطيهم حرية كبيرة في انجاز مهامهم.(رائد عبد الكريم أبو ناموس،ص24-ص25).

## المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

## 1- مفهوم الالتزام التنظيمي:

لغة: هو العهد ، يلزم الشيء أي لا يفارقه، أو الملازم الشيء المداوم عليه (ابن منظور، 2004، ص103)

اصطلاحاً: درجة انغماس الموظف في عمله ، ومقدرا الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض والى أي مدى يعتبر عمله جانبا في حياته.

يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من أكثر المفاهيم صعوبة، حيث تعددت مفاهيمه وتباينت فيمن بينها نظرا لتعدد العوامل المؤثرة فيه، واختلاف مداخل دراسته ونتائج الدراسات التي تناولته.

وبدل مفهوم الالتزام في اللغة إلى الاندماج أو الرغبة أو القبول واستعداد وكان لعلماء الاجتماع السبق في البحث في المجال لأن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع الآخرين وتربطه بهم علاقات تشعره بالثقة والمسؤولية ، ومن هنا ندرك أن الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه. (محمد مصطفى الخرشوف، 2011، ص173).

وقد عرف "keyton" الالتزام التنظيمي أنه عملية مستمرة ومعقدة فمن خلاله يتواجد أعضاء المنظمة ومن خلاله يحافظ هؤلاء الأعقاد على المنظمة ويريدون التغيير فيها (كايتن، 2008، ص124).

ويعرفه "بورثر" وآخرون الالتزام التنظيمي أنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد يظهر مستوى عال من الالتزام التنظيمي اتجاه المنظمة لديه الصفات التالية :

- الاعتقاد قوي بتول أهداف وقيم المنظمة.

- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن عن المنظمة.

- رغبة في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة (العيادي احمد حميد محمد، 2000، ص12).

ومن أوائل من قدموا تعريفا للالتزام التنظيمي كان "بورثر" و"سميث" سنة 1970، حيث نظرا إليه من منظور نفسي ووصفوه بأنه توجه يتسم بالانفعالية والايجابية نحو المنظمة.

ويركز "أريلي" و"شاتمن" على المنظور النفسي للالتزام ويعرفاه بأنه الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه إلى في الاندماج في العمل والتي تبنى قيم المنظمة ويشير الباحثان إلى أن هناك ثلاث جوانب للارتباط النفسي وهي:

- الإذعان.

- تحديد الهوية.

- الشرب أو الاستيطان.

ويعود الإذعان أي إذعان الفرد للمنظمة التي توقعه تلقى المكافآت الخارجية والبيئة المادية المناسبة لأداء العمل المناسب، أما تحديد الهوية فيعود إلى مدى الأهمية التي يعلقها الشخص على الانتساب للمنظمة أما التشرب فيعود إلى مدى التوافق بين قيم الفرد والمنظمة (محمد بن غالب العوفي، 2005، ص 33-34)

أما "Buchanan" فيرى بأن مفهوم الالتزام واستيعاب يتم من خلال مؤشرات الثلاثة (التطابق والإنشاء و الولاء)، وقد عبر عنه بقوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في بذل أقصى جهد لصالحها والمحافظة على عفويته فيها (حقير نعيمة عباس، 1996، ص 77).

بالتالي يمكن القول أن الالتزام التنظيمي حالة شعورية نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظمة واقتناعه بأهدافه، لأمر الذي ينكس على سلوكه حيث يسعى الى انجاح هذه المنظمة، وبذل قصارى الجهد، والالتزام لتحقيق ذلك.

## 2- خصائص الالتزام التنظيمي:

يتميز الالتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص وهي:

- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية شعورية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة التي ينتمي إليه.

- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

- يتصف الأفراد الذين لديهم الالتزام التنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والأمان بها وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ووجود -- مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي.

يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد (اناس فؤاد نواوي فلميان، ص 33).

## 3 - أبعاد الالتزام التنظيمي:

ميز "ماير" و"سميث" بين أبعاد للالتزام التنظيمي

وهي:

**3-1- الالتزام المؤثر:**

يتأثر بدرجة إدراك العامل للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية وأهمية وتنوع المهارات والمشرفين والمشاركة الفعالة.

**3-2- الالتزام الأخلاقي المعياري:**

ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام الموظف الالتزام نحو البقاء مع المنظمة و يعتز هذا الإحساس بالدعم من قبل المنظمة والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل والمساهمة في وضع الأهداف والخطط.

**3-3- الالتزام المستمر:**

درجة الالتزام في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استثمر مع التنظيم ،مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، ويتأثر هذا النوع بتقدم السن وطول العمر الوظيفي.

وقد حدد "ستار" 1977 و"سيلانيك" أبعاد الالتزام التنظيمي إلى البعدين التاليين:

أ\_ الالتزام ألتجاهي: والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتتزايد لديه الرغبة في الاستمرار بها.

ب\_ الالتزام السلوكي: المقصود بها الرغبة التي يبديها الموظف باستمراره في عمله بالمؤسسة رغم وجود بمؤسسة أخرى وبمزاياها أفضل. ( العيادي أحمد بن حميد محمد ،ص12).

**4- أهمية الالتزام التنظيمي:**

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، إذا أوضحت الدراسات إن ارتفاع مستوى الالتزام في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب من أداء العمل، فهو يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة دورات معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.

يتميز الالتزام التنظيمي بأهمية بالغة للمنظمة لما له من انعكاسات ايجابية على بقاء المنظمة واستمرارها وتحقيق أهدافها وتتجلى أهميته في :

✓ يمثل عنصرا هاما بين الإدارة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لرفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

- ✓ أن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا أكثر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم لها.
- ✓ يعتبر عاملا هام في لتنبؤ بفعالية المنظمة (هيجان عبد الرحمان أحمد، 1998، ص8).
- ✓ إن التزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال الإدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة وتمكنها من الاستمرار ، وانطلاقا من ذلك الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات بغرض تحفيز وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمتها .
- ✓ كونه يرتبط بعدد من العوامل منها: سلوك الفرد ونشاطه، ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل الرضا الوظيفي والمشاركة، ارتباطه بسمات ودور الموظف كاستقلالية و المسؤولية، ارتباطها بالسمات الشخصية للموظف، ومن كل ما سبق يعطي التزام أهمية فكل عامل من هذه العوامل يرتبط بإنتاجية الفرد وبالتالي إنتاجية المنظمة وفعاليتها. (حميدات محمد، 2006، ص67).

## 5 - مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

يشير المعاني الى أن "بوكانن" ذكر لأن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاثة مراحل متتابع وهي:

### 5-1- مرحلة التربية:

وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد وتجربة ، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، و البيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة، ومحاولة إثبات ذاته، ويقول "بوكانن" انه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عند مرحلة التجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل ، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.

### 5-2- مرحلة العمل والانجاز:

وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكد مفهوم الانجاز، وأهم يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز ، ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

### 5-3- مرحلة الثقة بالتنظيم:

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من بالتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولاؤه وتنقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج. (العفي، 2005، ص36، ص37).

**6- أنماط الالتزام التنظيمي:**

أشار كل من "كولين، و سمرز، واسيو في دراسة لهم ان الالتزام التنظيمي يعد حالة سلوكية وارتباطا نحو المنظمة لذا تنص الرؤية السلوكية على أن هناك ثلاثة أنماط تشكل قي مجموعها الالتزام التنظيمي وهذه الأنماط هي: (حسين حريم، 2003، ص192)

**6-1- النمط الوجداني للالتزام التنظيمي (الالتزام الوجداني):** ويقصد به شعور العامل بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها (محمد أحمد سليمان، 69، 2011 ص)، ويعرف كذلك بأنه التزام عاطفي وهو توافق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة مما يؤدي إلى مشاركة الفرد في تحقيق الأهداف وتدعيم هذه. (نور الدين حاروش، 2011، ص69)

**6-2- النمط الاستمراري للالتزام التنظيمي (الالتزام المستمر):** وهو مبني على التكاليف التي يرى العامل أن سببها هو تركه للمنظمة (محمد أحمد سليمان، ص69)، وهو قوة الفرد ورغبته الجامعة في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها (نور الدين حاروش، ص240)

**6-3- النمط المعيار للالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري):**

ويشير الى شعور العامل بالالتزام بالبقاء في المنظمة. (محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، ص69) وقد يعود ذلك إلى ضغوط الآخر يتمثل الزملاء والرؤساء (نور الدين حاروش، ص240).

الإحساس بالانتماء: ويظهر ذلك في التعبير بالافتخار بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.

المشاركة: من قبل الفرد التي تتبع من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.

الإخلاص: الذي يعبر عنه بوجود تلك الرغبة الأكيد عند الفرد بالاستمرار والعمل بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال ، ومضاعفة الجهد المبذول من قبله سعيا وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة. (محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب ، ص69).

**7- العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي:**

تعتبر دراسات "روبرت مارش وماناري) من الدراسات المتميزة التي أشارت الى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي:

**7-1- السياسات:** ضرورة العمل تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في تنظيم، فإذا أشبعت هذه الحاجات فان ذلك سيجتذب علي اتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين

مما يسمى بالسلوك المتوازن وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة للفرد في إشباع هذه الحاجيات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء، وتختلف هذه الحاجات عن الفرد العاملين من الأهمية والأولية في العمل على إشباعها، وقد أشار "ماسلون" في نظرية الحاجات الفسيولوجية والحاجة غالى الأمن ، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى احترام، والحاجة إلى تحقيق الذات.

**7-2- الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة ، كلما كانت عملة إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي أكبر.

**7-3- تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:** إن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد العاملين يرتبطون بيئة عملهم بشكل أكبر.

**7-4- المناخ التنظيمي:** المناخ التنظيمي هو ذلك المجال للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل المنظمة بين الأفراد.

إن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة.

وتمنح العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

**7-5- أنظمة الحوافز :** إن توافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الأداء والإنتاج وتقليل التكاليف.

**7-6- ثقافة المؤسسة:** إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحد ترسخ معايير أداء متميز لأفراد ، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبير في مشاركة في اتخاذ القرارات ، سيجتنب عنه زيادة قوة وتماسك المنظمة وزيادة قوة وتماسك المنظمة وزيادة الولاء والالتزام لها.

**7-7- نمط القيادة:** إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة، والقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الأفراد (محمد بن غالب العوفي، 2005، ص36.37.38.39).



## 7-8- المكانة الاجتماعية:

ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيرا عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية ، ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم بعضا حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تتحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم، ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتمييزها، وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة كالدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته وظروف العمل، والأجور و الأقدمية في التعيين بالإضافة إلى التي يحصل عليها الشخص من الخارج كالمتعلم والمكانة المهنية.

## 7-9- الرضا الوظيفي:

يقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبدئها الفرد نحو عمله في التنظيم ، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه، فكلما قل الفرق بينهما، ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، وزيادة درجة الرضا الوظيفي تدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

## المحور الثالث: المنشآت الرياضية

## 1- مفهوم المنشآت الرياضية:

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله ، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية. والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات التريبة البدنية. (المرسوم تنفيذي رقم 91-416 صادر سنة 1991).

## 2- إدارة المنشآت الرياضية:

## 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 منها ما يلي:
- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقا لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين ، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار (مفتي إبراهيم حمادة 1999 ص 153).
- يجب أن يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفاصيل الكاملة باستخداماتها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، ولتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضة.
- على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططون جيدا لكيفية إدارته، وتحقق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما إن عليهم أن يحددون الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.
- يجب إن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي.

## 2-2- الاعتبار الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

- يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل إن بناءه من خلال ذلك قد يكلف أكثر، ولكنه سوف يوفر كثيرا في المستقبل.
- الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيرا على مدى الطويل كما إن استخدامها سيكون أفضل.
- يجب إن يضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء.

- إذا ما كان المنشأة الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة إن تكون مواصفات البناء منفذة طبقاً للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية. (مفتي إبراهيم حمادة 1999 ص 154).

## 2\_3\_ الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

\_ عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب ان يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من حيث ما يلي:

- عند الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.
- تكاليف الارتفاع ، وصيانتته ، والحفاظ عليه ، وإجراءات الأمن.
- عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.

- ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأة الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (الحفلات، الاستقبال، والاجتماعات ، مكتبة.... الخ).

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

- يجب ان تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانتته واستهلاكياته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.

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

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

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

- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.

## 3 خصائص المنشآت الرياضية :

لا اعتبار منشأة إنها رياضية لابد إن تتوفر على العنصرين التاليين : (المرسوم التنفيذي 416-91 مؤرخ في 1991).

إن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس ، وان تكون المنشأة مفتوحة للجميع ، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.

إن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب إن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو إن تمارسه فيها النشاطات البدنية والرياضية و إما النشاطات الترفيهية وإما الناشطين معا.

وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية إن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كان تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مرد ودية و أحسن ،وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالهم هو إنها مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصا للممارسة البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وان النشاطات الأخرى تمارس بصفة عوضية أو تبعية.

#### 4\_أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والإستادان والقرى الرياضية من اجل الاستغلال الأمثل وضمان فاعلية وسهول وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف التي أنشئت من أجله، ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها من الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي:(حسن أحمد الشافعي 2004ص18).

#### 4-1- اختيار الموقع:

يتوقف دراسة هذا العنصر على المنشأة الرياضية المطلوب إقامتها، حيث يختلف اختيار الموقع ومساحة بالنسبة للنساء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين وعن المجتمعات الرياضية بالولايات والمدن الكبيرة ويراعي في ذلك الحجم ، الكثافة السكانية والطلب الاجتماعي والرياضي للممارسة، ويفضل اختبار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكانية بمسافة أقل عن (4كلومترات) بالنسبة للشباب، (2 كيلومتر) بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيرا على الأقدام.

## 4-2- وسائل المواصلات:

والتي يستحسن أن تكون المنشأة الرياضية قريبة من المدينة أو القرية بالنسبة لاختيار موقع الملعب والمدن الرياضية ويجب دراسة أقصى حد لضبط حركة المرور والتنقل في أيام المباريات الرسمية حتى تتمكن توفير وسائل النقل للمشاهدين من وإلى الملعب في أقل وقت ممكن.

\_ التجاوب الوظيفي لملاعب والوحدات:

- أ- إن وحدات نزع الملابس ودوريات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب.
- ب- يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها.

## 5- تعريف الإمكانيات:

هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلوماتية وكوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقويم لتحقيق تلك الأهداف. (عفاف عبد المنعم درويش 1998).

## 6- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:

يمكننا التعرف على أهمية الإمكانيات في هذا المجال على نحو التالي:

- ✓ توفر الإمكانيات يعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التعليمية حيث لا غنى عن وجود أفنية وملاعب وأدوات رياضية مدرسية.
- ✓ إن البرامج المختلفة لأعراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملاً في غياب الإمكانيات.
- ✓ يعد توافر الإمكانيات وحسن استخدامها على مستوى القومي خاصة في مجال الإعلامي الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.
- ✓ إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المتدرب وتساعد للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الالى بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد في رفع مستوى الأداء.
- ✓ إن تواجد الإمكانيات يوفر الجهد لكل من اللاعب والمدرّب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.

- ✓ توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من الشعور الممارسين بالملل.
- ✓ إن توافر الإمكانيات في المناطق الشعبية (كالمساحات الشعبية، مراكز الشباب) يحد من المظاهر السلوكية غير المرغوبة فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.

#### 7- مبادئ الإمكانيات الرياضية:

إن مبادئ التخطيط على جانب كبير من الأهمية إذا كان الهدف الإنشاء هو توفير أماكن ذات فعالية للتعليم أو تدريب وفيما يلي بعض تلك المبادئ التي يمكن إن يستفيد منها مسؤولي الإدارة والمهندسون المعماريون في تطوير أساليب إنشاء أماكن التربية البدنية والرياضية ، يجب أن يشارك في برنامج رياضي يحتاج لبعض المواقع التعليمية الأساسية.(حسن أحمد الشافعي 2004ص51).

#### 8- أنواع الملاعب :

الملاعب على اختلاف أنواعها يمكن تقسيمها طبقاً للأهداف المعينة، ولكن لا يعني هذا أن كل تقسيم ونوع قائم بذاته بل يجب أن تكون هذه التقسيمات كلها مرتبطة ببعضها ويمكن تقسيمها إلى ما يلي:

- أ- من حيث الأهداف:-ملاعب علاجية- ملاعب تدريبية - ملاعب ترويحية- ملاعب تنافسية.
- ب- من حيث الشكل الهندسي: - ملاعب مستطيلة - ملاعب مربعة- ملاعب دائرية-ملاعب بيضاوية.
- ج- من حيث الشكل العام : ملاعب المكشوفة- حمامات السباحة-الفصل.
- د- من حيث اللعبة -ملاعب المنازلات -ملاعب الألعاب الجماعية- ملاعب الألعاب الفردية والزوجية .
- هـ- من حيث القانونية:-ملاعب قانونية - ملاعب غير القانونية.
- و- من حيث التبعية:ملاعب حكومية(مدارس وكليات،مراكز الشباب)\_ملاعب تابعة لهيئة معينة مثل النوادي ونوادي الشركات.

#### ي- من حيث الأرضية:

نوعية الأرض تلعب دورا كبيرا بالنسبة للألعاب وهي تختلف حسب كل لعبة متطلباتها ويمكن تصنيفها إلى ملاعب خضراء، سوداء فحمية، الحمرة المخلوطة،العشب الاصطناعي،الإسفلت، البلاط، الرملة،الاسمنت، الجليدية الثلجية، المائية.....الخ.

### 9-مزايا دراسة إمكانات المنشأة الرياضية:

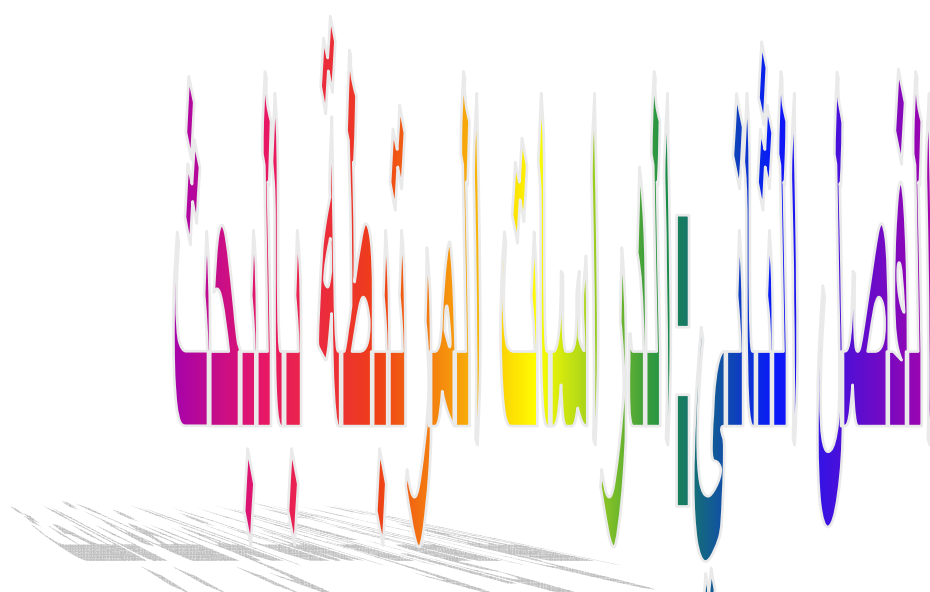
- \_ الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة.
- \_ اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة
- \_ زيادة حماس العاملين بالمنشأة
- \_ الإشباع الأفضل للحاجيات الإنسانية
- \_ تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية
- \_ زيادة أعداد الممارسين
- \_ استخدام أفضل الموارد المتاحة
- \_ تحقيق أفضل الأهداف

## خلاصة:

انطلاقاً مما سبق برزة الحاجة إلى دراسة سلوك القائد في المنشآت الرياضية ،وذلك بهدف تحقيق النجاح للمؤسسات الرياضية والتقدم ، ويتحقق هذا بعدة عوامل منها الالتزام التنظيمي ،حيث أن هذا الأخير هو احد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، والذي يعتبر حالة ايجابية محسوسة يشعر بها الموظف تجاه المنظمة التي يعمل فيها، وتعددت الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة.

يوضح هذا الفصل مجموعة من المفاهيم حول المحاور المتناول من أنماط قيادية، والالتزام التنظيمي وتعرض إلى أهمية وخصائص التي تميزه عن باقي المتغيرات، وتطرقنا الى العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي وإبعاده والمتغير المؤثر فيه ،كما تطرق إلى المراحل التي يمر بها ليصل إلى المعني المطلوب.





## تمهيد:

تعتبر الدراسات السابقة هامة في البحث العلمي، نظرا لكون العلم تعاوني ، فقمنا بالبحث والتقصي عن المواضيع التي لها علاقة بموضوع بحثنا وقد وجدنا المواضيع المشابهة لدراستنا في بعض النقاط والمجالات وهي:

### 1-الدراسات السابقة والمتشابهة:

#### 1-1-الدراسات داخل الوطن:

الدراسة الأولى: من إعداد الطالب سالم العياشي السنة 2018-2019

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية المدنية والرياضية، تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، بالعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقاتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية،

من إعداد الطالب سالم العياشي، وتحت إشراف: الأستاذ المحاضر منجحي محلوف، لسنة الجامعية 2018/2019، وتحمل في طياتها التساؤل العام:

هل توجد علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر؟.

وكذا التساؤلات المنشقة من هذا الأخير وهي:

- 1- هل توجد قيم سائد للثقافة مكونة التنظيمية لدى الموظفين في الوزارة الشباب والرياضة بالجزائر؟
  - 2- هل يوجد التزام التنظيمي لدى الموظفين في الوزارة الشباب والرياضة بالجزائر؟
  - 3- هل توجد علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية اتجاه جهة العمل لدى الموظفين في الوزارة الشباب والرياضة بالجزائر؟
  - 4- هل توجد علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية والرغبة في الاستمرار بالعمل لدى الموظفين في الوزارة الشباب والرياضة بالجزائر؟
  - 5- هل توجد علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية والإيمان بالمؤسسة لدى الموظفين في الوزارة الشباب والرياضة بالجزائر؟
  - 6- هل توجد علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية والولادة الوظيفي الموظفين في الوزارة الشباب والرياضة بالجزائر؟
- أما في ما يتعلق بفروض الدراسة المشابهة الأولى فهي:
- الفرضية العامة الدراسية:

توجد علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية التزام التنظيمي لدى الموظفين في الوزارة الشباب والرياضة بالجزائر .  
الفرضيات الجزئية:

- 1- توجد قيم سائد مكونة للثقافة التنظيمية في الوزارة الشباب والرياضة بالجزائر .
- 2- يوجد مستوى التزامي تنظيمي الموظفين في الوزارة الشباب والرياضة بالجزائر .
- 3- توجد علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية اتجاه جهة العمل لدى الموظفين في الوزارة الشباب والرياضة بالجزائر
- 4 توجد علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية والرغبة في استمرارية بالعمل لدى الموظف في الوزارة الشباب والرياضة بالجزائر
- 5- توجد علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية والاستبيان بالمؤسسة لدى الموظفين في الوزارة الشباب والرياضة بالجزائر .
- 6-توجد علاقة ارتباطيه بين الثقافية التنظيمية والولاء الوظيفي لدى الموظفين في الوزارة الشباب والرياضة بالجزائر .

أهداف الدراسة السابقة :

- معرفة واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة الشباب والرياضة بالجزائر، ودرجة مساهمتها في تحقيق التزام التنظيمي لدى الموظفين في الوزارة الشباب والرياضة بالجزائر .
- معرفة مستوى التزامي تنظيمي الموظفين في الوزارة الشباب والرياضة بالجزائر....الخ.
- أما من حيث المنهج المتبع فاتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، حيث اقتصر المجتمع البحث موظفين الوزارة الشباب والرياضة بالجزائر (الإدارة المركزية) ويقدر عدد الموظفين 200 موظف وموظفة ، والعينة كانت تظم 100 عاملا من هذا الأخير .
- أما الأدوات المستعمل والوسائل استعمل كل من الاستمارة، الملاحظة والمقاس ، ، وخلصت هذه الدراسة إلى صحة كل الفرضيات المقترحة، وفيما يخص الاقتراحات فأهمها:
- \_التأكيد على القيم الجيدة وغرسها في نفوس الموظفين.
- \_وضع برنامج تدريبي يعمل على تلقين المهارات لتي تساعد على تعلم كيف يعملون كأعضاء فريق بدلا من العمل كفرد.
- \_ ضرورة توفير الخدمات الاجتماعية والترفيهية للعاملين .
- \_ ترسيخ مفهوم المشاركة وفي جميع المجالات .

### تعليق عن الدراسة الاولى:

طبقت الدراسة السابقة الذكر في البيئية الجزائر في المقر المركزي الوزارة الشباب والرياضة، أما فدراستنا قمنا بها بإحدى المركبات الرياضية الجزائرية اي من نفس البيئة وهو المركب الرياضي رابح بطاط البويرة، استعمل في الدراسة أدوات الاستبيان والمقاس على الموظفين ونحن العينة نستفيد منها باستعمال الاستبيان للمسيرين وفيما يخص العينة قام بأخذ العينة بالطريقة شبه مسحية ونحن أخذنا عينات بطريقة المسح الشامل.

### الدراسة الثانية: من إعداد الطالب بوقندورة يمنية سنة 2016-2017

تتمثل هاته الدراسة في المذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، وتحمل عنوان دور القيادة السنوية في تحقيق الالتزام التنظيمي ، تمت الدراسة الميدانية في جامعة أم البواقي والتي كانت من إعداد الطالب بوقندورة يمنية، وتحت إشراف الدكتور (موزا مي عبد الحكيم ) في سنة الجامعية 2016-2017 ، وتحمل في طياتها التساؤل العام التالي:

\_ هل تؤثر القيادة السنوية على تحقيق الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين؟

الذي انبثق منه تساؤلات الجزئية وهي:

\_ هل تؤثر القيادة السنوية إيجابا على الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين؟

\_ هل تشجع القيادة السنوية الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين ؟

أما في ما يتعلق بفروض وأهداف الدراسة المشابهة الثانية فهي:

الفرضية العامة:

\_ تؤثر القيادة السنوية على تحقيق الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين.

فرضيات الجزئية:

\_ تؤثر القيادة السنوية إيجابا على الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين.

\_ تشجع القيادة السنوية الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين.

أهداف الدراسة:

- الدور الذي تلعبه المرأة القائدة تحقيق الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين.
- دراسة وتحليل العلاقة بين القيادة السنوية الالتزام التنظيمي، نظرا لتأثير كل من هما على الإنتاجية والأداء.

➤ ما إذا كانت القيادة النسوية تشجع الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

أما من حيث المنهج المتبع فأتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، حيث اقتصر المجتمع البحث على جامعة أم البواقي ، والعينة كانت عشوائية بسيطة.

أما الأدوات المستعمل والوسائل استعمل كل من الاستمارة، الملاحظة ، وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

### تعليق عن الدراسة الثانية :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، وهذا هو المنهج الذي اعتمدنا نحن في دراستنا ، كما اعتمدنا على عينة الحصر الشامل في اختيارنا أفراد المجتمع، أما هذه الدراسة فقد استعملت العينة العشوائية البسيطة وهي بعض أفراد المجتمع الذي هم عمال جامعة أم البواقي ، كما تناولت هذه الدراسة أدوات سألها الذكر ، في جمع المعلومات واعتمدنا كذلك على استبيان، وقد اشتركت هذه الدراسة مع دراستنا في محاولة تسليط الضوء الالتزام التنظيمي يعند العاملين ، والأدوار، التي من خلالها نستطيع معرفة دور الأنماط القيادية للمسير في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنشأة الرياضية من زاوية المسير .

### الدراسة الثالثة: : من إعداد الطالب نور الدين بوراس سنة 2013-2014

تتمثل هاته الدراسة في المذكرة مكملة لنيل شهادة الماج يستر في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم العمال ، وتحمل عنوان دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة ، تمت صيانة الدراسة الميدانية في المركب المنجم للفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسة والتي كانت من إعداد الطالب نور الدين بوراس، وتحت إشراف الدكتور رشيد زوزو في سنة الدراسية 2013-2014، وتحمل في طياتها التساؤل العام التالي:

\_ ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية احترام السلم الإداري داخل المؤسسة؟

الذي انبثق منه تساؤلات الجزئية وهي:

\_ ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة؟

\_ ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية الاتصال داخل التنظيم؟

أما في ما يتعلق بفروض الدراسة المشابهة الأولى فهي:

(1)- هناك علاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي الناتج عن نمط القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية.

(2)- هناك علاقة بين نمط الاتصالات الناتج عن سلوك القيادة الإدارية للمنطقة الصناعية، وتطوير الثقافة التنظيمية

(3)- هناك علاقة بين النظام الحوافز المشكلة عن نمط القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنطقة الصناعية

أما من حيث المنهج المتبع فاتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، حيث اقتصر المجتمع البحث على عمال المنجم ، والعينة كانت تظم 60 عاملا من هذا الأخير.

أما الأدوات المستعمل والوسائل استعمل كل من الاستمارة، الملاحظة ، المقابلة والوثائق والسجلات ، وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

\_ أن تعمل القيادة على تقسيم العمل بين العاملين مع مراعاة تخصصهم و مبدأ الحراك الوظيفي بالإضافة إلى عدم تداخل الوظائف والمهام داخل التنظيم.

\_ خلق مناخ إداري يساهم بصورة مباشرة في تحقيق التقارب والانسجام بين العاملين في الإدارة ، القيادة الذكية هي التي توفق بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم.

\_ من خلال كل ما تقدم نستنتج أن القيادة الإدارية تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية داخل التنظيم من خلال مجموعة من الإجراءات والعوامل.

### تعليق عن الدراسة الثالثة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، وهذا هو المنهج الذي اعتمدنا نحن في دراستنا ، كما اعتمدنا على عينة الحصر الشامل في اختيارنا أفراد المجتمع، أما هذه الدراسة فقد استعملت العينة المقصودة وهي بعض أفراد المجتمع الذي هم عمال المنجم ، كما تناولت هذه الدراسة أدوات سالفة الذكر ، في جمع المعلومات واعتمدنا كذلك على استبيان، وقد اشتركت هذه الدراسة مع دراستنا في محاولة الكشف عن الأسباب ،والأدوار، التي من خلالها نستطيع معرفة دور الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام داخل المنشأة الرياضية.

### 1-2- الدراسات خارج الوطن:

الدراسة الرابعة: إعداد الدكتور محمد عبد الكريم سنة 2017

هدفت هذه الدراسة التي من إعداد الدكتور محمد عبد الكريم عطية وآخرون ، بعنوان الأنماط القيادية الممارسة لدى مدير الوحدات الإدارية بجامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين ، أساتذة بكلية التربية ، جامعة الباحة ، المملكة العربية السعودية .

حيث تطرقت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي بصورته المسجلة لملائمة طبيعية الدراسة ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جمع الموظفين العاملين بجامعة الباحة وكلياتها المختلفة ، وتكونت عينة الدراسة من (74) موظفا وموظفة من جميع الوحدات الإدارية تم اختيارهم بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة ، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان لقياس درجة ممارسة مدير الوحدات الإدارية للأنماط القيادية حسب نظرية هرسى وبلا نشر وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج من أهمها إن درجة ممارسة الأنماط القيادية (الإجباري، والاقناعي،المشارك والمفوض ) ، لدى مدير الوحدات الإدارية بجامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين جاءت متوسطة ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الأنماط القيادية الأربعة من وجهة نظر الموظفين والتي تعزى لمتغيرات التنوع الاجتماعي ، والمؤهل الدراسي، وعدد سنوات الخبرة، مكان الإقامة ، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ، حول النمط الإخباري من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الدورات التدريبية في مجال الإدارة ، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية، حول نمط القيادي (الاقناعي، المشارك والمفوض) من وجهة نظر الموظفين لصالح الذين حضروا الدورات التكوينية أكثر من ستة دورات في مجال الإدارة.

### التعليق عن الدراسة الرابعة :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، وهذا هو المنهج الذي اعتمدنا نحن في دراستنا ، كما اعتمدنا على عينة الحصر الشامل في اختيارنا أفراد المجتمع ، أما هذه الدراسة فقد استعملت العينة عشوائية وهي بعض أفراد المجتمع والمتمثل البيئة الصناعية الراقية وفي محيط عمل الشركات الصناعية ، الذي هم موظفين الشركات سالفة الذكر ، كما تناولت هذه الدراسة أدوات ووسائل إحصائية متعددة ، في جمع المعلومات واعتمدنا كذلك على استبيان، وقد اشتركت هذه الدراسة مع دراستنا في محاولة الكشف عن الأسباب ، والأدوار ، التي من خلالها نستطيع معرفة دور الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام داخل المنشأة الرياضية، رغم اختلاف البيئة والمجال هي أجريت في المجال الصناعي، ودراستنا في المجال الرياضي .

### الدراسة الخامسة: من إعداد باسم عباس كريدي سنة 2010

هدفت هذه الدراسة التي من إعداد باسم عباس كريدي سنة 2010، بعنوان الأنماط القيادية وإثرها في الالتزام التنظيمي ،دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة القادسية ، ووضعتي فرضيتان رئيسيتان للبحث عن وجود علاقة وتأثير معنوي بين الأنماط القيادية و الالتزام التنظيمي ، أما من حيث المنهج المتبع فاتبعت هذه

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، حيث اقتصر المجتمع البحث أساتذة جامعة القادسية ، والعينة كانت أساتذة قسم الإدارة والإعمال هذا الأخير.

أما الأدوات المستعمل والوسائل استعمل كل من الاستمارة الاستبيان واستخدام برنامج إحصائي، ثم توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة استنتاجات من بينها وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصاء بين نمط الأوتوقراطي والالتزام العاطفي ورفض الفرضيات الأخرى وتم تقديم مجموعة من التوصيات من بينها المحافظة على الكفاءات الموجودة من خلال رفع المستوى الالتزام المستمر الموجود لديهم وضرورة إدخال نظرية الالتزام المنظمي ضمن ثقافة المنظمات العراقية بما يحقق أهداف المنظمات والأفراد على حد سواء.

### 1-3- كيفية الاستفادة من الدراسات السابقة:

- 1- الاطلاع والتعرف على بعض المصادر والدوريات والبحوث ومواقع شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) مما سهل على الباحث الرجوع إليها وصياغة الإطار النظري للدراسة الحالية.
- 2- أسهمت الدراسات السابقة في بلورة أهداف الدراسة ووضع فرضيات.
- 3- اختيار الوسائل الإحصائية الملائمة للدراسة عن طريق الاطلاع على الوسائل المستخدمة في الدراسات السابقة وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة بهدف اختيار نموذج الدراسة.
- 4- استخدام بعض المقاييس العالمية التي اعتمدتها بعض الدراسات السابقة ومن ثم تصميم الاستبيان على ضوءها.
- 5- التعرف على منهجيات الدراسات السابقة ووضع منهجية متميزة للدراسة الحالية.
- 6- هناك تطابق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في تبنيها نفس المتغيرات التي أشارت إليها الدراسات السابقة ولكن بأسلوب مختلف إلى جانب استخدام الاستبيان التي تم استعمالها في أغلب الدراسات السابقة.
- 7- التعرف على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات بهدف تدعيم نتائج الدراسة الحالية وإسناد تحليلاتها الميدانية.

### 1-4- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- 1- جريت هذه الدراسة في البيئية رياضية وفي ظروف استثنائية تحيط بعمل المركب الرياضي قيد الدراسة.
- 2- خضعت فرضيات الدراسة إلى اختبارات متعددة وبوسائل إحصائية متعددة لغرض ترصين عملية الاختبار.



3- جري المقارنة بين متغيرات الدراسة (الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي) وفقا لوجهة نظر عينة الدراسة المسيرين الرياضيين وبما يميزها عن الدراسات السابقة.

### خلاصة:

مما سبق يتضح ،أن جل الدراسات تناولت إحدى متغيرات دراستنا ،الأنماط القيادية من علاقة وارتباط وأهمية بالالتزام التنظيمي، من وجهات مختلفة وكان أغلبها من وجهة نظر العاملين ، وهذا ما يجعل الدراسات المرتبطة بالبحث مرجعا لنا،وسبيل نستتير به في دراستنا هذه ولكن من وجهة نظر لم توفى حقها بالقدر الكافي، إلا وهي وجهة نظر المسير وأنماطه القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المنشآت الرياضية ،لكي نخرج بدراستنا هذه إلى بيئة مختلفة وهي المؤسسة الرياضية ،بعيدا على المؤسسات الصناعية والاجتماعية.

# الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث

## الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية

### تمهيد:

يعتبر هذا الفصل (الإجراءات الميدانية) العمود الفقري لتصميم وبناء بحث علمي ، و نقوم في هذا الجزء بالإحاطة الموضوع من جانب التطبيقي بالقيام بدراسة ميدانية وذلك عن طريق توزيع استشارات الاستبيان على أفراد العينة المختارة والتي تقوم أساسا حول الفرضيات إلي قمنا بصياغتها والتي تعتبر حلول مؤقتة في نظريات بحيث نتطرق إلى الدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع والدراسة الميدانية وأداة جمع البيانات ثم إجراءات التطبيق الميداني

## 1\_ الدراسات الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية حيث يقوم الباحث بتنظيم زيارات الميدانية الدراسة

(رشيد زرواطي 2002، ص23).

قبل قيامنا بتوزيع الاستمارات الاستبيان ارتأينا إلا أن نتصل ببعض الميسرين ورؤساء الوحدات، والاطلاع إدارتهم وكيفية على كيفية تسيير المؤسسة، في ضوء كل هذا قمنا بطرح بعض الأسئلة وتوزيع استمارة الاستبيان على 5 رؤساء وحدة كدراسة أولية استطلاعية وهذا للتأكد على مدى صحة ونجاح الأداة وقبل كل هذا عرضنا، استمارة الاستبيان على بعض المتخصصين من أساتذة جامعيين قصد تحكيمية .

## 2\_ المنهج المنتج في الدراسة:

يرتبط استخدام الباحث المنهج دون غيره بتطبيقه الموضوع الذي نتطرق إليه ، في دراستنا هذه و لتطبيقه المشكلة المطروحة نرى أن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم لها، وهذا الاختيار أساسا من كون هذا المنهج يساعد على الحصول على المعلومات الشاملة حول متغيرات المشكلة واستطلاع الموقف العلمي الميداني الذي نجري فيه قصد تحديدها وصياغتها صياغة علمية دقيقة.

\_ ويقوم النهج الوصفي كغير من المنهاج الأخرى عدة مراحل أهمها التعرف على مشكلة، البحث وتحديدها ووضع الفروض واختبارات الفئة المناسبة، واختبار أساليب جمع البيانات ن وإعدادها ووضع قواعد التصنيف البيانات ووضع النتائج وتحليلها في عبارات واضحة، ومحاولة استخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلى تقديم المعرفة. (محمد نوفل وآخرون 1984، ص313).

## 3\_ مجتمع وعينة الدراسة:

### 3-1- مجتمع البحث:

هو مجتمع الدراسة والذي يشمل الميسرين على مستوى المركب الرياضي (رابح بطاط)، البويرة والوحدات التابع له، والبالغ عددهم (30).

## 3-2- عينة الدراسة:

هي عينة الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية ، من أجل الوصول إلى النتائج أكثر دقة موضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختبار عينة البحث بطريقة المسح الشامل ، حيث شملت (25) مسيرا بالمركب الرياضي ( رابح بطاط،البويرة).

## 3-3-متغيرات الدراسة:

ارتأى موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة بتوفر على متغيرين أولها متغير مستقل والآخرين متغير تابع.

\_المتغير المستقل :إن متغير المستقبل هو عبارة عن السبب في الدراسة وفي دراستنا المتغير المستقبل هو الأنماط القيادية.

\_المتغير الناتج: هو نتيجة المتغير المستقبل وفي هذه الدراسة المتغير التابع هو الالتزام التنظيمي.

## 4- أدوات جمع البيانات:

قد لا يختلف اثنان بأن الدراسة تتوقف إلى حد كبير على كيفية جمع البيانات والأدوات المنهجية المستقبلية لهذا الفرض، حيث إن أداة جمع البيانات من الوسائل للحول على المعلومات الخاصة بالظاهرة الأساسية، والحصول على المعلومات الموضوع الدراسة ، ولكي يتمكن الباحث من الحصول على المعلومات التي تخدم بحثه، عليه إن نختار الادوة التي تتناسب مع طبيعة الموضوع وتتوقف معه، وفي موضوع بحث استخدامنا الأدوات الثابتة.

## 4-1-استمارة الاستبيان:

وهي وسيلة من الوسائل جمع البيانات ويعتمد أساسا على استمارة تتكون من المجموعة من الأسئلة تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم من موضوع الدراسة ليقوم بتسجيل ايجابياتهم على الأسئلة الوارد فيه وإعادتها ثانية كما تعرف أيضا أنها مجموعة الأسئلة المطروحة والمطروحة بأهداف الدراسة، توجه الأفراد العينة بغية الحصول على إجابات مختلفة تعكس آرائهم وموافقتهم(بالمختار هشام2016،ص3)

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

### الأسئلة المغلقة:

هي أسئلة بسيطة في أغلب الأحيان تكمن خاصيتها في تحديد الإجابة مسبقاً ، وتحديد ما يعتمد على أفكار الباحث وأغراضه، والنتائج المستوحاة منه إذا يطلب من المستجوب بنعم أو لا، بصحيح أو خطأ، أو اختيار الإجابة الملائمة

### الأسئلة النصف مفتوحة:

وهي الأسئلة التي تحتوي بداخلها نوعين من الأسئلة ، أو هي التي تتكون من النصفين النصف الأول يكون سؤالاً مغلقاً والنصف الثاني يكون فيه الحرية للمستجوب لإدلاء برأيه الخاص (يكون تعليلاً أو تفسيراً للجواب النصف الأول)

### 4-2- تصحيح الاستبيان لغوياً:

بعد صياغة الأسئلة قمت بتسليم الاستبيان إلى أستاذ مختص في اللغة العربية قام بتصحيح الأخطاء اللغوية والنحوية.

### 4-3- تحكيم الاستبيان:

بعد صياغة الاستبيان قمنا بتسليم نسخة منه إلى الأستاذ المؤطر لتصحيح وترتيب الأسئلة، حسب فرضيات البحث وقد تم فعلاً تحديد بعض عبارات الأسئلة من طرف الأستاذ ولقد قمنا بإتباع كل ملاحظاته وتوجيهاته كما قمنا بتقديم 5 نسخ منه إلى أساتذتنا بمعهد علوم وتقنيات النشاطات التربوية البدنية والرياضية المتخصص في تسيير الموارد البشرية والمركبات الرياضية وكذا أخذ توجيهاتهم بعين الاعتبار ، فخرجنا باستبيان موحد .

حيث قمنا ببناء استبيان موجه للمسيرين والإداريين والعاملين بالمركب الرياضي من أجل وقوف على وجهة نظرهم بكل مسؤولية وموضوعية في إجاباتهم ، ويتكون هذا الأخير من 21 سؤال موزعين على ثلاثة محاور .

### المحور الأول :الذي يقدم الفرضية الأولى التي تنص على أن:

للنمط القيادي الديمقراطي دور في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظف في منشأة الرياضية .

قد تطرقت إليها الأسئلة : (س1.س2.س3.س4.س5.س6.س7) من استمارة الاستبيان.

### المحور الثاني: الذي يقدم الفرضية الثانية والتي تنص على أن :

للنمط القيادي الأوتوقراطي لمسير دور في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظف في المنشآت الرياضية.

قد تطرقت إليها الأسئلة (س.8.س.9.س.10.س.10.س.11.س.12.س.13.س.14) من استمارة الاستبيان.

**المحور الثالث:** الذي يخدم الفرضية التي تنص على أن للنمط القيادي المتساهل للمسير دور في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظف في المنشآت الرياضية.

قد تطرقت إليها الأسئلة (س.15.س.16.س.17.س.18.س.19.س.20.س.21) من استمارة الاستبيان.

### 5- كيفية احتساب ك تربيع مثال: الجدول رقم 1

(ت-ح-تن) <sup>2</sup>	(ت-ح-تن) <sup>2</sup>	ت-ح-تن	تن	ت-ح	
تن					
0,33480192	2,7889	1,67	8,33	10	1
4,81019208	40,0689	6,33-	8,33	2	2
2,61811525	21,8089	4,67	8,33	13	3
7,76310924			25	25	المجموع

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كاف الجدولة
0,05	2	5,99

### 6- طريقة الاحصاء النسبة المئوية:

النسبة المئوية = (عدد التكرارات ÷ العدد الكلي للعينة) 360

### 7- مجالات البحث:

**المجال البشري:** لقد كان عدد المسيرين بالمركب 30 بين دائم ومكلف، 5 منهم تم توزيع عليهم الاستبيان الاستطلاعي، 25 الاستبيان التي قامت عليه الدراسة داخل المركب.

**المجال المكاني:** لقد تمت هذه الدراسة على مستوى المركب الرياضي رايح بطاط بولاية البويرة

**المجال الزمني:** لقد تم تقسيم المجال الزمني لهذه الدراسة إلى قسمين:



المجال الخاص بالجانب التطبيقي يمتد من بداية السنة الجامعية 2021-2022 إلى غاية شهر جانفي 2022 ، أما المجال الخاص بالجانب الميداني ،يمتد من نهاية شهر جانفي 2022 ألي غاية شهر جوان 2022 .

حيث تم توزيع الاستبيان علي مجموعة من المسيرين والإداريين وبعد 15 يوم تم استرجاع الاستبيان ،وهذا ما جعلنا نقوم ببعض التأخير لعدم تواجد المسيرين بالمؤسسات،وكذا الإجراءات الاحترازية من جائحة كورونا.

## خلاصة :

إن نجاح أي عمل مهما كانت درجته العلمية مرتبطة بشكل أساسي بإجراءات البحث الميدانية ونظرا لطبيعة مشكلة هذا البحث فقد تناول في هذا الفصل (الإجراءات المدنية) الخطوات المنهجية، التي يتبعها الباحث من أجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة وتوضح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتسلسلها وتنظيمها، وأيضا عرض هذه الطرق والأدوات وتوضح كيفية استعمالها بالإضافة إلى المجالات التي تمت فيها الدراسة من مجال مكاني وزماني ، كما حدثت كل من مجتمع وعينة البحث الذي تمحورت حوله هذه الدراسة، والهدف منها جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن الصور، لأجل الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول المشكلة المطروحة سلفا ، وتكمن أهمية هذا الفصل كونه يعتبر الركيزة المنهجية إلى اعتمادنا عليها لرسم خريطة عمل واضحة المعالم والأبعاد، ويحدد الإطار المنجي والعلمي الذي يجب على الباحث أن يلزمه به ليعطي مصداقية علمية لبحثه، فالباحث الذي يتبع هذه الخطوات والإجراءات أثناء انجازه لبحثه للوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الاعتماد عليها مستقبلا وحتى إمكانية تعميمها.

# الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

## 1\_ عرض وتحليل ومناقشة النتائج:

## 1\_1\_ عرض وتحليل المتعلق بالمحور الأول:

**المحور الأول:** للنمط الديمقراطي للمسير دور في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظف في المنشأة الرياضية.

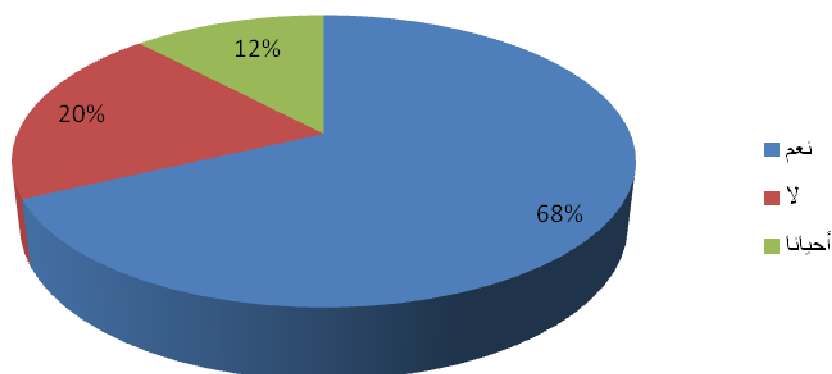
**سؤال 1:** هل تسعى كونك مسير منشأة رياضية إلى جعل الموظفين يشعرون بأهمية مشاركة في اتخاذ القرارات من خلال إمكانياتهم ؟

**الغرض من السؤال:** بأهمية مشاركة في اتخاذ القرارات.

## الجدول رقم 2:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	المحسوب كـ 2	المجموع كـ 2	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	17	68%	13.76	5.99	0.5	2	توجد إحصائية
لا	5	20 %					
أحيانا	3	12%					
المجموع	25	100%					

الشكل البياني: 1



**تحليل النتائج:** من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المسيرين أكدوا على أنهم يجعلون الموظفين يشعرون بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات حيث بلغ عددهم (17) مسير من مجموعة العينة بنسبة (68%) ، وهذا يجعلنا نقول أن المسيرين يعملون على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات من خلال إمكاناتهم ، بين (5) مسيرين من مجموعة العينة ونسبة (20%) لا يشركون موظفيهم في اتخاذ القرارات ، ونسبة (12%) ليس لهم مانع ، وعند تطبيق اختبار (ك تربيع) على النتائج المسجلة وحساب ك<sup>2</sup> وجدناها أكبر من الجدولة بلغة قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة (13.67) ، أما قيمة ك<sup>2</sup> الجدولة 5.99 وذلك عند درجة المؤوية تساوي (2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فهي دلالة إحصائية.

الاستنتاج:

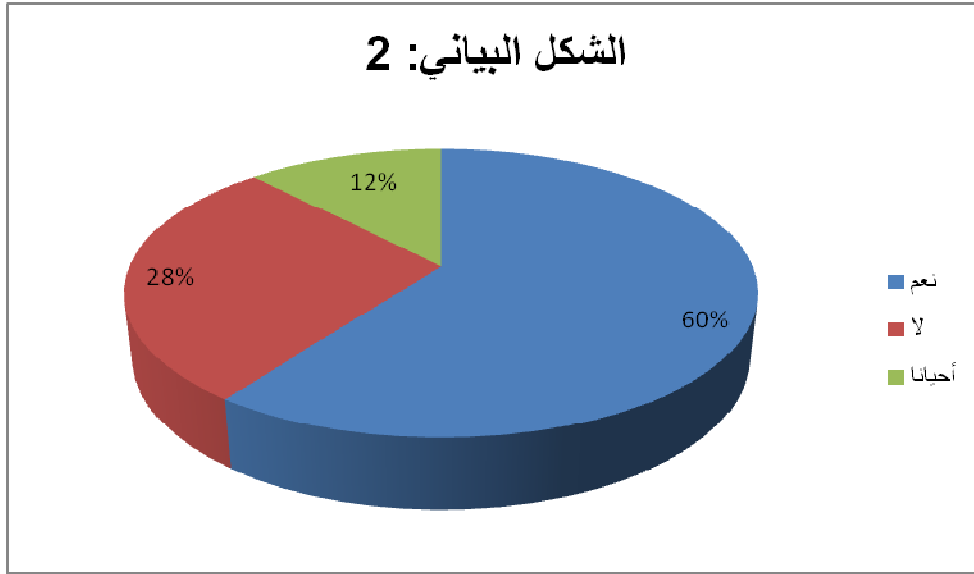
من خلال النتائج المحصلة في الجدول أعلاه نستنتج أن أغلب المسيرين ويشركون الموظفين في اتخاذ قرار .

سؤال 2: هل تسعى إلى جعل الموظفين يراقبون أنفسهم بأنفسهم؟

**الغرض من السؤال:** جعل الموظفين يراقبون أنفسهم بأنفسهم.

**الجدول رقم 3:**

الإجابات	التكرار	النسبة المؤوية	ك <sup>2</sup> المحسوبة	ك <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	15	60%	8.96	5.99	0.05	2	توجد
لا	07	28%					إحصائية
أحيانا	03	12%					
المجموع	25	100%					



### تحليل النتائج

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المسيرين أكدوا على أنهم يجعلون الموظفين يراقبون أنفسهم بأنفسهم حيث بلغ عددهم (15) مسير من مجموعة العينة بنسبة (60%)، وهذا يجعلنا نقول أن المسيرين يعملون على جعل الموظفين يراقبون أنفسهم بأنفسهم من خلال إمكاناتهم، بينما (7) مسيرين من مجموعة العينة بنسبة (28%) لا جعل الموظفين يراقبون أنفسهم بأنفسهم، ونسبة (12%) ليس لهم مانع، وعند تطبيق اختبار (ك تربيع) على النتائج المسجلة وحساب ك<sup>2</sup> وجدناها أكبر من الجدولة، و بلغة قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة (8.96)، أما قيمة ك<sup>2</sup> الجدولة 5.99 وذلك عند درجة المؤوية تساوي (2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فهي دلالة إحصائية.

### استنتاج:

من خلال النتائج المحصلة في الجدول أعلاه نستنتج، أن أغلب المسيرين يجعلوا الموظفين يراقبون أنفسهم بأنفسهم.

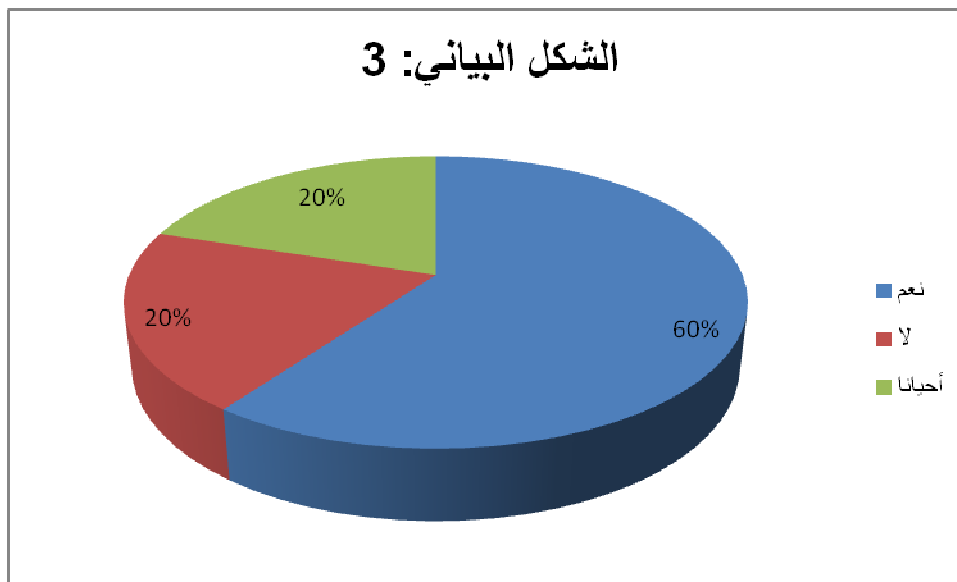
**سؤال 3:** هل تفوض جزء من صلاحياتك إلى موظفيك الانجاز الأعمال الموكلة إليهم؟

### الغرض من السؤال:

تفويض جزء من صلاحيات المسير للموظف من أجل انجاز الأعمال الموكلة إليه.

الجدول رقم 4:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك2 المحسوب	ك2 الجدو	مستوى الد	درجة الحرية	الدلالة
نعم	15	60%	8.00	5.99	0.05	2	توجد إحصائية
لا	5	20%					
أحيانا	5	20%					
المجموع	25	100%					



تحليل النتائج:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المسيرين أكدوا على أنهم يفويض جزء من صلاحيات المسير للموظف من أجل انجاز الأعمال الموكلة إليه حيث بلغ عددهم (15) مسير من مجموعة العينة بنسبة (60%)، وهذا يجعلنا نقول أن المسيرين يعملون على تفويض جزء من صلاحيات المسير للموظف من أجل انجاز الأعمال الموكلة إليه، بينما (05) مسيرين من مجموعة العينة ونسبة (20%) لا تفويض جزء من صلاحيات المسير للموظف من أجل انجاز الأعمال الموكلة إليه، ونسبة (20%) ليس لهم مانع، وعند تطبيق اختبار (ك تربيع) على النتائج المسجلة وحساب ك2 وجدناها أكبر من الجدولة، و بلغة قيمة ك2 المحسوبة

(8.00)، أما قيمة ك2 المجدولة 5.99 وذلك عند درجة المؤوية تساوي (2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فهي دلالة إحصائية.

استنتاج: من خلال النتائج المحصلة في الجدول أعلاه نستنتج، أن أغلب المسيرين يفويض جزء من صلاحيات المسير للموظف من أجل انجاز الأعمال الموكلة إليه.

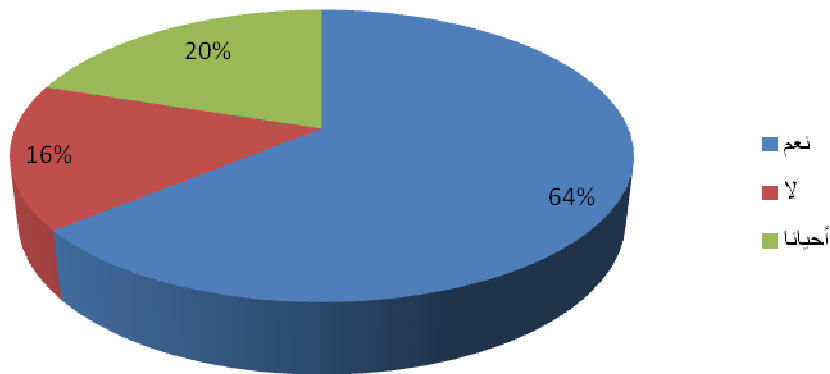
سؤال 4: هل هناك مجال لك كمسير تمنحه لمناقشة المشكلات التي تواجهها المنشأة وتحاول تبسيط العمل لموظفك؟

الغرض من السؤال: المجال الذي يمنحه المسير لمناقشة المشكلات التي تواجهها المنشأة وتحاول تبسيط العمل لموظفك

الجدول رقم 5:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك2 المحسوب	ك2 المجدول	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	16	64%	10.64	5.99	0.05	2	توجد إحصائية
لا	4	16%					
أحيانا	5	20%					
المجموع	25	100%					

الشكل البياني: 4





**تحليل النتائج:** من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المسيرين أكدوا على أنهم، هناك المجال الذي يمنحه المسير لمناقشة المشكلات التي تواجهها المنشأة وتحاول تبسيط العمل لموظفك، حيث بلغ عددهم (16) مسير من مجموعة العينة بنسبة (64)، وهذا يجعلنا نقول أن المسيرين يعملون على المجال الذي يمنحه المسير لمناقشة المشكلات التي تواجهها المنشأة وتحاول تبسيط العمل لموظفك.

من خلال إمكاناتهم، بين (4) مسيرين من مجموعة العينة ونسبة (16%) لا جعل الموظفين يراقبون أنفسهم بأنفسهم، ونسبة (20%) ليس لهم مانع، وعند تطبيق اختبار (ك تربيع) على النتائج المسجلة وحساب ك وجدناها أكبر من الجدولة، و بلغة قيمة ك2 المحسوبة (10.64)، أما قيمة ك2 الجدولة 5.99 وذلك عند درجة المؤوية تساوي (2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فهي دلالة إحصائية.

### استنتاج:

من خلال النتائج المحصلة في الجدول أعلاه نستنتج، أن أغلب المسيرين أكدوا على انه هناك المجال الذي يمنحه المسير لمناقشة المشكلات التي تواجهها المنشأة وتحاول تبسيط العمل لموظفك.

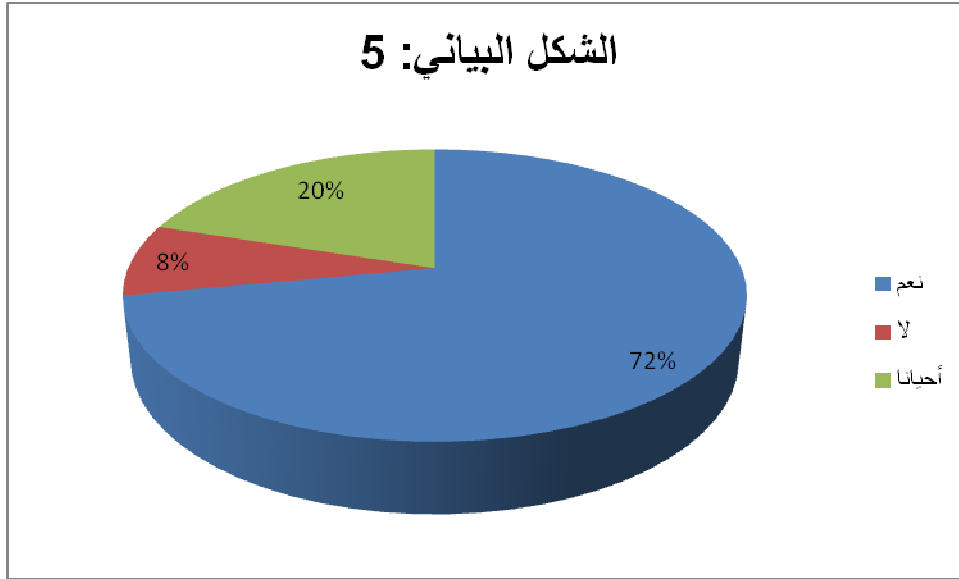
سؤال 5: هل تسعى إلى توضيح العلاقات المعقدة بين الموظفين وتحاول تبسيط المهام للآخرين؟

### الغرض من السؤال:

توضيح العلاقات المعقدة بين الموظفين وتحاول تبسيط المهام للآخرين.

### الجدول رقم 6:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك2 المحسوب	ك2 الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	18	72%	17.36	5.99	0.05	2	توجد إحصائية
لا	2	8%					
أحيانا	5	20%					
المجموع	25	100%					



#### تحليل النتائج:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المسيرين أكدوا على أنهم (الغرض) حيث بلغ عددهم (18) مسير من مجموعة العينة بنسبة (72%)، وهذا يجعلنا نقول أن المسيرين يعملون على (الغرض) من خلال إمكاناتهم، بين (2) مسيرين من مجموعة العينة ونسبة (8%) لا يوافقون على غرض السؤال، ونسبة (20%) ليس لهم مانع، وعند تطبيق اختبار (ك تربيع) على النتائج المسجلة وحساب ك<sup>2</sup> وجدناها أكبر من الجدولة، و بلغة قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة (17.36)، أما قيمة ك<sup>2</sup> الجدولة 5.99 وذلك عند درجة المؤوية تساوي (2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فهي دلالة إحصائية.

#### استنتاج:

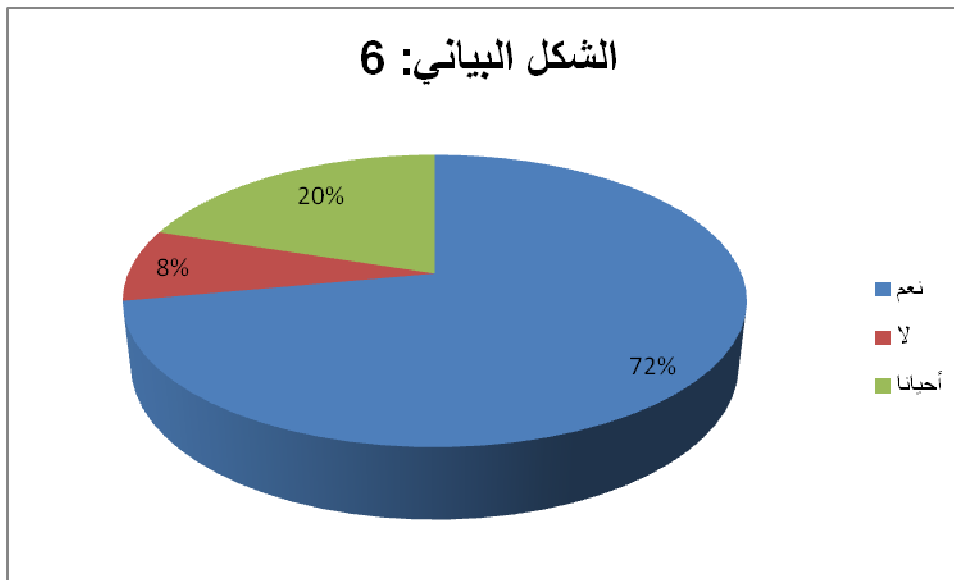
من خلال النتائج المحصلة في الجدول أعلاه نستنتج، أن أغلب المسيرين يقومون توضيح العلاقات المعقدة بين الموظفين وتحاول تبسيط المهام للآخرين

سؤال 6: هل هناك حرية ممنوحة للموظف للاتصال معك في إطار تبادل المنفعة؟

الغرض من السؤال: حرية ممنوحة للموظف للاتصال معك في إطار تبادل المنفعة.

الجدول رقم 7:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك2 المحسوب	ك2 الجدول	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	18	72%	17.36	5.99	0.05	2	توجد إحصائية
لا	2	8%					
أحيانا	5	20%					
المجموع	25	100%					



**تحليل النتائج:** من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المسيرين أكدوا على أنهم وافقوا (الغرض) حيث بلغ عددهم (18) مسير من مجموعة العينة بنسبة (72%)، وهذا يجعلنا نقول أن المسيرين يعملون على (الغرض) من خلال إمكاناتهم، بين (2) مسيرين من مجموعة العينة ونسبة (8%) لا يوافقون، ونسبة (20%) ليس لهم مانع، وعند تطبيق اختبار (ك تربيع) على النتائج المسجلة وحساب ك2 وجدناها أكبر من الجدولة، وبلغت قيمة ك2 المحسوبة (17.36)، أما قيمة ك2 الجدولة 5.99 وذلك عند درجة المؤوية تساوي (2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فهي دلالة إحصائية.

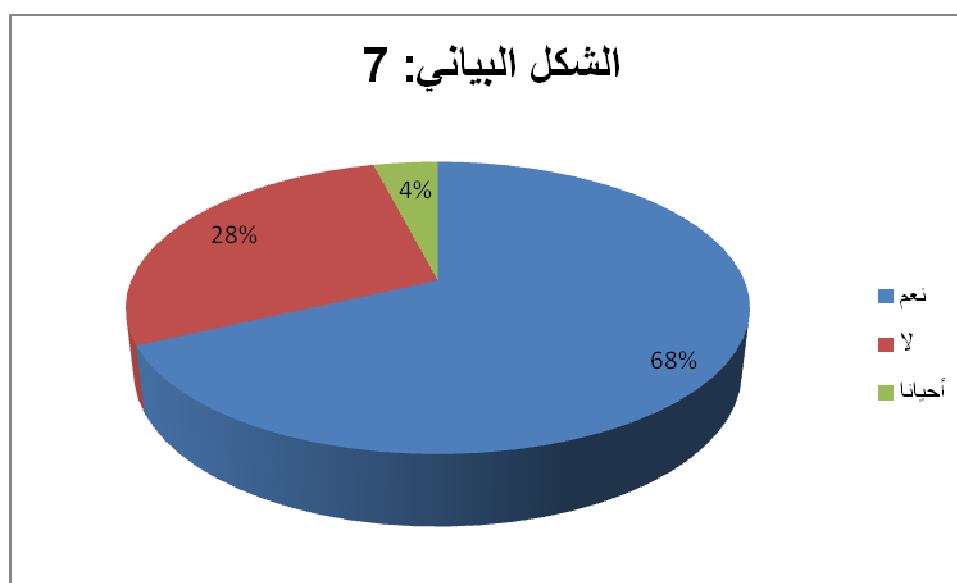
**استنتاج:** من خلال النتائج المحصلة في الجدول أعلاه نستنتج، أن أغلب المسيرين لديهم حرية ممنوحة للموظف للاتصال معهم في إطار تبادل المنفعة

سؤال 7: هل يشارك موظفوك في وضع خطط الهيكل التنظيمي للمنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: يشارك موظفين في وضع خطط الهيكل التنظيمي للمنشأة الرياضية.

الجدول رقم 8:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك2 المحسوب	ك2 المجدو	مستوى الد	درجة الحرية	الدلالة
نعم	17	68%	15.68	5.99	0.05	2	توجد إحصائية
لا	7	28%					
اجابة أخرى	1	4%					
المجموع	25	100%					



تحليل النتائج:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المسيرين أكدوا على أنهم مع (الغرض) حيث بلغ عددهم (17) مسير من مجموعة العينة بنسبة (68%) ، وهذا يجعلنا نقول أن المسيرين يعملون على (الغرض) من خلال إمكاناتهم ، بين (7) مسيرين من مجموعة العينة ونسبة (28%) لا يشاركون موظفين في وضع خطط الهيكل التنظيمي للمنشأة الرياضية ، ونسبة (4%) ليس لهم مانع ، وعند تطبيق اختبار (ك تربيع) على النتائج المسجلة

وحساب ك2 وجدناها أكبر من الجدولة، و بلغة قيمة ك2 المحسوبة (15.68)، أما قيمة ك2 الجدولة 5.99 وذلك عند درجة المؤوية تساوي (2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فهي دلالة إحصائية.

استنتاج: من خلال النتائج المحصلة في الجدول أعلاه نستنتج، أن أغلب المسيرين يشارك موظفين في وضع خطط الهيكل التنظيمي للمنشأة الرياضية.

## 2-المحور الثاني:

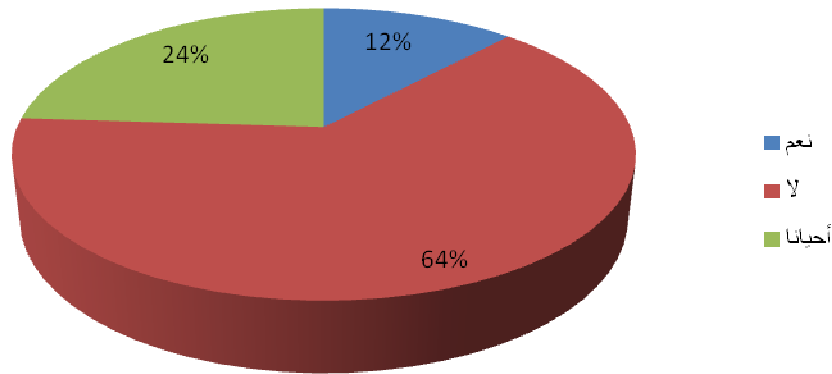
سؤال 8: هل تصدر أوامر للموظفين و لا تسمح لي أحد بالمخالفة؟

الغرض من السؤال: تصدر أوامر للموظفين و لا يسمح لي أحد بالمخالفة.

الجدول رقم 9:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك2 المحسوب	ك2 الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	3	12%	11.12	5.99	0.05	2	توجد إحصائية
لا	16	64%					
أحيانا	6	24%					
المجموع	25	100%					

الشكل البياني: 8



### تحليل النتائج:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المسيرين أكدوا على أنهم ضد إصدار أوامر للموظفين و لا يسمح لي أحد بالمخالفة حيث بلغ عددهم (16) مسير من مجموعة العينة بنسبة (64) ، وهذا يجعلنا نقول أن المسيرين يعملون ضد (الغرض) من خلال إمكاناتهم ، بين (3) مسيرين من مجموعة العينة ونسبة (12%) تصدر أوامر للموظفين و لا يسمح لي أحد بالمخالفة ، ونسبة (24%) ليس لهم مانع ، وعند تطبيق اختبار (ك تربيعة) على النتائج المسجلة وحساب ك وجدناها أكبر من الجدولة ، و بلغة قيمة ك 2 المحسوبة (11.12) ، أما قيمة ك 2 الجدولة 5.99 وذلك عند درجة المؤوية تساوي (2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فهي دلالة إحصائية.

### استنتاج:

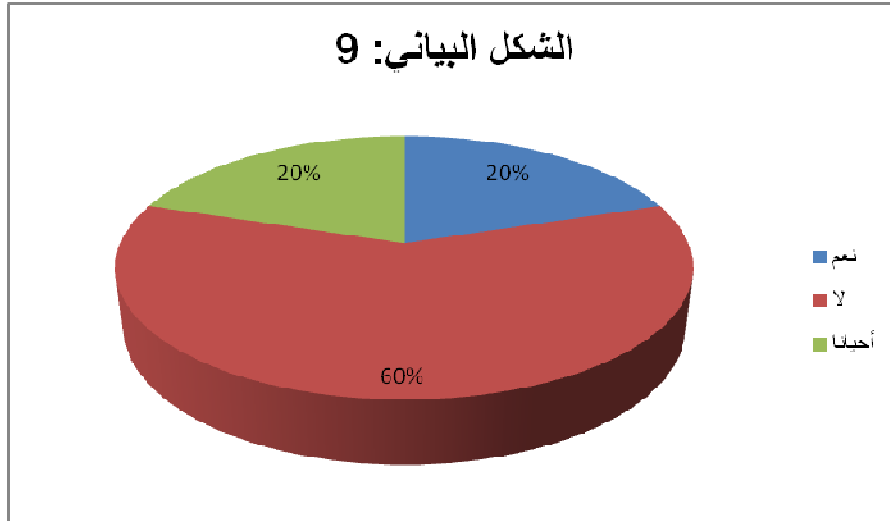
من خلال النتائج المحصلة في الجدول أعلاه نستنتج، أن أغلب المسيرين ضد إصدار أوامر للموظفين و لا يسمح لي أحد بالمخالفة.

سؤال 9: هل تضع معايير دقيقة لتقويم التزام الموظفين للتميز مستوي التزامهم؟

الغرض من السؤال: وضع معايير دقيقة لتقويم التزام الموظفين للتميز مستوي التزامهم.

### الجدول رقم 10:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك 2 المحسوب	ك 2 الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	5	20%	8.00	5.99	0.05	2	توجد
لا	15	60%					إحصائية
أحيانا	5	20%					
المجموع	25	100%					



**تحليل النتائج:** من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المسيرين أكدوا على أنهم ضد (الغرض) حيث بلغ عددهم (15) مسير من مجموعة العينة بنسبة (60%) ، وهذا يجعلنا نقول أن المسيرين يعملون ضد (الغرض) من خلال إمكاناتهم ، بين (5) مسيرين من مجموعة العينة ونسبة (20%) وضع معايير دقيقة لتقويم التزام الموظفين للتميز مستوى التزامهم ، ونسبة (20%) ليس لهم مانع ، وعند تطبيق اختبار (ك تربيع) على النتائج المسجلة وحساب ك<sup>2</sup> وجدناها أكبر من الجدولة ، و بلغة قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة (8.00) ، أما قيمة ك<sup>2</sup> الجدولة 5.99 وذلك عند درجة المؤوية تساوي (2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فهي دلالة إحصائية.

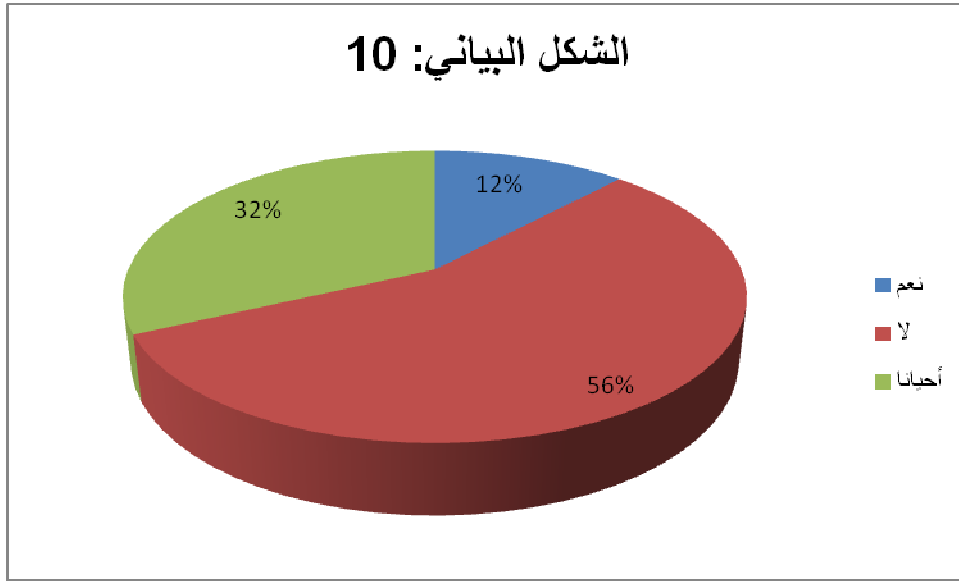
**استنتاج:** من خلال النتائج المحصلة في الجدول أعلاه نستنتج، أن أغلب المسيرين لا يضعوا معايير دقيقة لتقويم التزام الموظفين للتميز مستوى التزامهم.

سؤال 10: هل تعتمد على عقوبات في توجيه سلوكيات الموظفين المقصرين؟

**الغرض من السؤال:** اعتماد على عقوبات في توجيه سلوكيات الموظفين المقصرين.

**الجدول رقم 11:**

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك <sup>2</sup> المحسوب	ك <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	3	12%	7.28	5.99	0.05	2	توجد إحصائية
لا	14	56%					
أحياناً	8	32%					
المجموع	25	100%					



**تحليل النتائج:** من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المسيرين أكدوا على أنهم ضد (الغرض) حيث بلغ عددهم (14) مسير من مجموعة العينة بنسبة (56%)، وهذا يجعلنا نقول أن المسيرين يعملون تجنب (الغرض) من خلال إمكاناتهم، بين (3) مسيرين من مجموعة العينة ونسبة (12%) اعتماد على عقوبات في توجيه سلوكيات الموظفين المقصرين، ونسبة (32%) ليس لهم مانع، وعند تطبيق اختبار (ك تريع) على النتائج المسجلة وحساب ك<sup>2</sup> وجدناها أكبر من المجدولة، و بلغة قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة (7.28)، أما قيمة ك<sup>2</sup> المجدولة 5.99 وذلك عند درجة المؤوية تساوي (2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فهي دلالة إحصائية.

#### استنتاج:

من خلال النتائج المحصلة في الجدول أعلاه نستنتج، أن أغلب المسيرين ضد الاعتماد على عقوبات في توجيه سلوكيات الموظفين المقصرين.

سؤال 11: هل هناك متابعة دقيقة لمدى التزام الموظفين بشكل تفصيل للتأكد من صحة الالتزام بالنظم داخل المنشأة؟

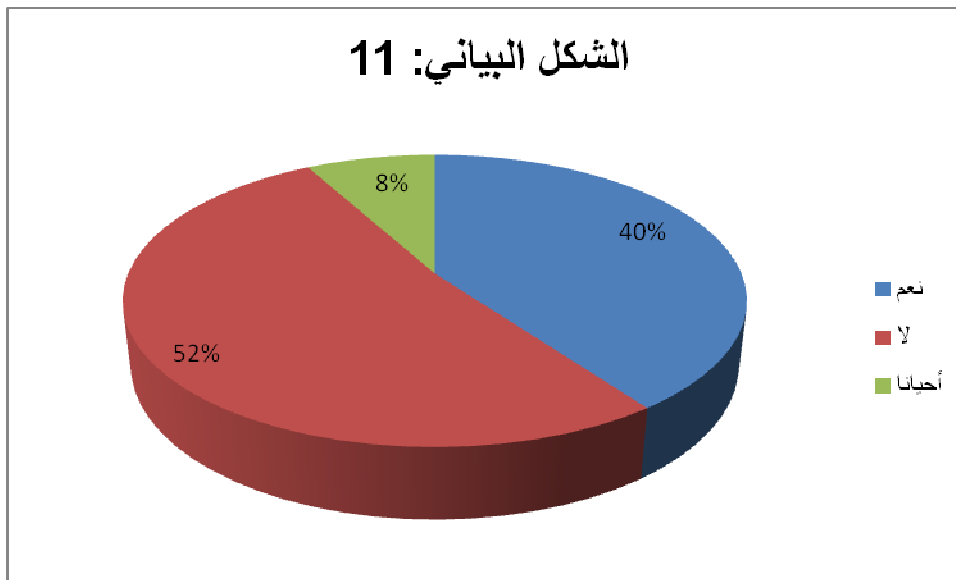
#### الغرض من السؤال:

المتابعة دقيقة لمدى التزام الموظفين بشكل تفصيل للتأكد من صحة الالتزام بالنظم داخل المنشأة.



الجدول رقم 12

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك2 المحسوب	ك2 الجدو	مستوى الد	درجة الحر	الدلالة
نعم	10	40%	7.76	5.99	0.05	2	توجد
لا	13	52%					إحصائية
أحيانا	2	8%					
المجموع	25	100%					



### تحليل النتائج:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المسيرين أكدوا على أنهم لا يوافقوا (الغرض) حيث بلغ عددهم (13) مسير من مجموعة العينة بنسبة (52%)، وهذا يجعلنا نقول أن المسيرين يعملون ضد (الغرض) من خلال إمكاناتهم، بين (10) مسيرين من مجموعة العينة ونسبة (40%) يعتمدون على المتابعة الدقيقة لمدى التزام الموظفين بشكل تفصيلي للتأكد من صحة الالتزام بالنظم داخل المنشأة.

ونسبة (8%) ليس لهم مانع، وعند تطبيق اختبار (ك تربيع) على النتائج المسجلة وحساب ك2 وجدناها أكبر من الجدولة، و بلغة قيمة ك2 المحسوبة (7.76)، أما قيمة ك2 الجدولة 5.99 وذلك عند درجة المؤوية تساوي (2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فهي دلالة إحصائية.

## استنتاج:

من خلال النتائج المحصلة في الجدول أعلاه نستنتج، أن أغلب المسيرين لا يعتمدون على المتابعة دقيقة لمدى التزام الموظفين بشكل تفصيل للتأكد من صحة الالتزام بالنظم داخل المنشأة.

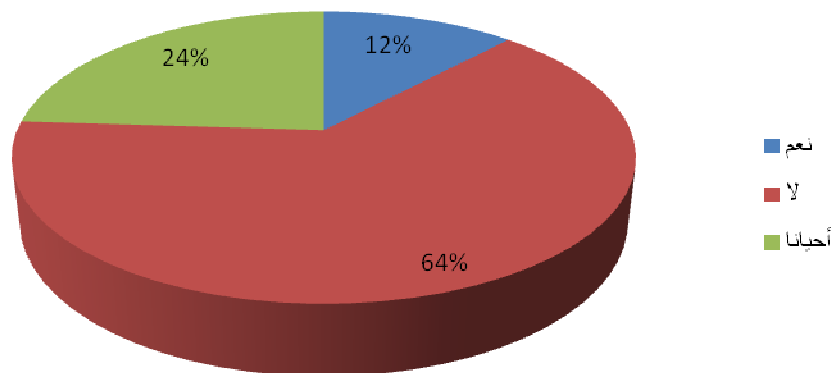
سؤال 12: هل هناك متابعة من طرفك كمسير للالتزام خطوة بخطوة؟

الغرض من السؤال: المتابعة المسير للالتزام خطوة بخطوة.

## الجدول رقم 13

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك2 المحسوب	ك2 المجدو	مستوى الد	درجة الحر	الدلالة
نعم	3	12%	11.01	5.99	0.05	2	توجد إحصائية
لا	16	64%					
أحيانا	6	24%					
المجموع	25	100%					

الشكل البياني: 12



### تحليل النتائج

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المسيرين أكدوا على أن المتابعة المسير للالتزام لا تكون خطوة بخطوة، حيث بلغ عددهم (16) مسير من مجموعة العينة بنسبة (64)، وهذا يجعلنا نقول أن المسيرين لا يعملون على (الغرض) من خلال إمكاناتهم، بين (3) مسيرين من مجموعة العينة ونسبة (12%) المتابعين للالتزام خطوة بخطوة، ونسبة (24%) ليس لهم مانع، وعند تطبيق اختبار (ك تربيع) على النتائج المسجلة وحساب ك2 وجدناها أكبر من الجدولة، وبلغت قيمة ك2 المحسوبة (11.01)، أما قيمة ك2 الجدولة 5.99 وذلك عند درجة المؤوية تساوي (2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فهي دلالة إحصائية.

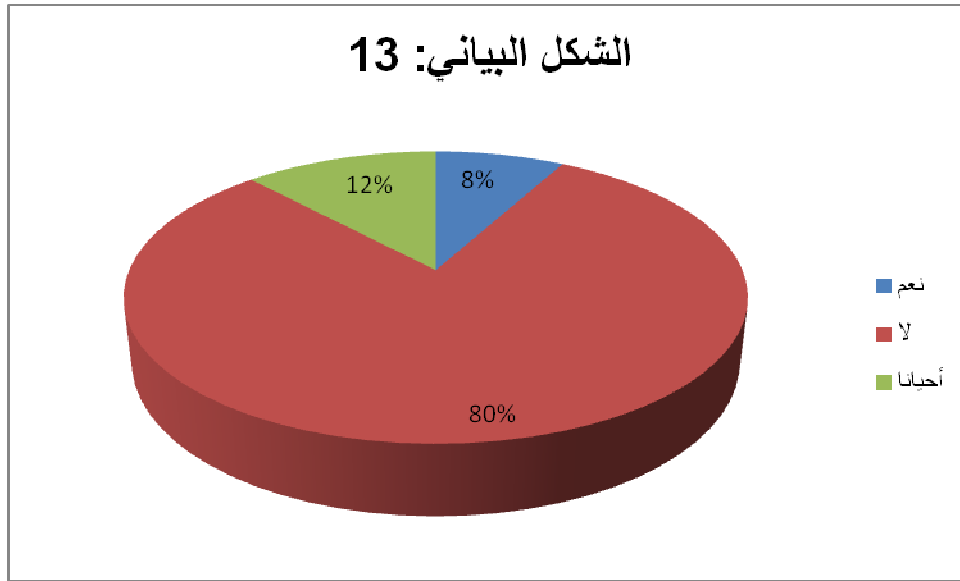
استنتاج: من خلال النتائج المحصلة في الجدول أعلاه نستنتج، أن أغلب المسيرين، لا يرون المتابعة المسير للالتزام خطوة بخطوة.

سؤال 13: هل تعمل كمسير في المنشأة الرياضية باستقلالية تامة ولا تحتاج لدعم موظفيك؟

الغرض من السؤال: عمل المسير في المنشأة الرياضية باستقلالية تامة ولا تحتاج لدعم موظفين.

الجدول رقم 14:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك2 المحسوب	ك2 الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	2	8%	24.56	5.99	0.05	2	توجد
لا	20	80%					إحصائية
أحيانا	3	12%					
المجموع	25	100%					



#### تحليل النتائج:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المسيرين أكدوا على أنهم لا يوافقون (الغرض) حيث بلغ عددهم (20) مسير من مجموعة العينة بنسبة (80%)، وهذا يجعلنا نقول أن المسيرين لا يعملون على (الغرض) من خلال إمكاناتهم، بين (2) مسيرين من مجموعة العينة ونسبة (8%) يرون أن عمل المسير في المنشأة الرياضية باستقلالية تامة ولا تحتاج لدعم موظفين، ونسبة (12%) ليس لهم مانع، وعند تطبيق اختبار (ك) تربيع على النتائج المسجلة وحساب ك2 وجدناها أكبر من الجدولة، وبلغت قيمة ك2 المحسوبة (24.56)، أما قيمة ك2 الجدولة 5.99 وذلك عند درجة المؤوية تساوي (2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فهي دلالة إحصائية.

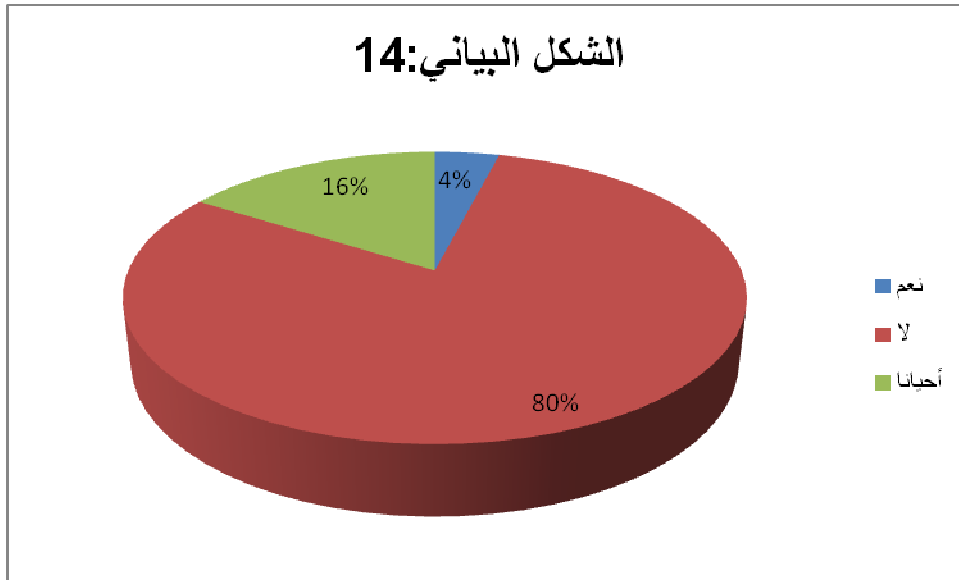
**استنتاج:** من خلال النتائج المحصلة في الجدول أعلاه نستنتج، أن أغلب المسيرين لا يوافقون بأن عمل المسير في المنشأة الرياضية باستقلالية تامة ولا تحتاج لدعم موظفين.

**سؤال 14:** هل تهدد موظفيك باستخدام السلطة؟

**الغرض من السؤال:** استخدام السلطة على الموظفين.

الجدول رقم 15:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك2 المحسوب	ك2 الجدو	مستوى الد	درجة الحر	الدلالة
نعم	1	4%	26.20	5.99	0.05	2	توجد إحصائية
لا	20	80%					
أحيانا	4	16%					
المجموع	25	100%					



**تحليل النتائج:** من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المسيرين أكدوا على أنهم ضد (الغرض) حيث بلغ عددهم (20) مسير من مجموعة العينة بنسبة (80%)، وهذا يجعلنا نقول أن المسيرين يعملون ضد (الغرض) من خلال إمكاناتهم، بينهم (1) مسير من مجموعة العينة ونسبة (4%) يرى لابد من استخدام السلطة على الموظفين، ونسبة (4%) ليس لهم مانع، وعند تطبيق اختبار (ك تربيع) على النتائج المسجلة وحساب ك2 وجدناها أكبر من الجدولة، وبلغت قيمة ك2 المحسوبة (26.20)، أما قيمة ك2 الجدولة 5.99 وذلك عند درجة المؤوية تساوي (2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فهي دلالة إحصائية.

**استنتاج:** من خلال النتائج المحصلة في الجدول أعلاه نستنتج، أن أغلب المسيرين ضد استخدام السلطة على الموظفين.

### 3-المحور الثالث:

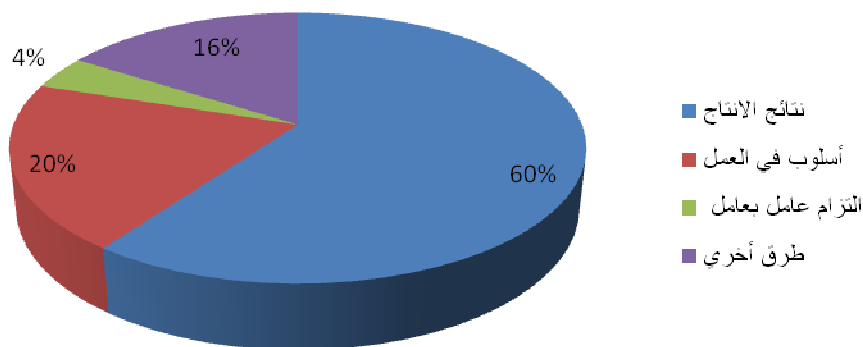
سؤال 15: ماهي الطريقة التي تفضل استخدامها في تقييم أداء الموظفين على أي أساس؟

الغرض من السؤال: الطريقة التي يفضل استخدامها لمسير في تقييم أداء الموظفين على أي أساس.

الجدول رقم 16:

الإجابات أساس	التكرار	النسبة المئوية	ك2 المحسوب	ك2 المجدو	مستوى الد	درجة الحر	الدلالة
نتائج الانجا	15	60%	21.85	7.82	0.05	3	توجد إحصائية
لا أسلوب العمل	05	20%					
مقارنة عامل بعامل	1	4%					
طرق أخرى	4	16%					
المجموع	25	100%					

الشكل البياني: 15



### تحليل النتائج:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المسيرين أكدوا على أنهم الطريقة التي يفضل استخدامها لمسير في تقييم أداء الموظفين على أي أساس نتائج الإنتاج

حيث بلغ عددهم (15) مسير من مجموعة العينة بنسبة (60)، وهذا يجعلنا نقول أن المسيرين يعملون على نتائج الإنتاج من خلال إمكاناتهم، بين (5) مسيرين من مجموعة العينة ونسبة (20%) على أساس الأسلوب في العمل، ونسبة (16%) على أساس طرق أخرى، وعند تطبيق اختبار (ك تربيع) على النتائج المسجلة وحساب ك2 وجدناها أكبر من المجدولة، و بلغة قيمة ك2 المحسوبة (،) أما قيمة ك2 المجدولة 7.87 وذلك عند درجة المؤوية تساوي (3) عند مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فهي دلالة إحصائية.

### استنتاج:

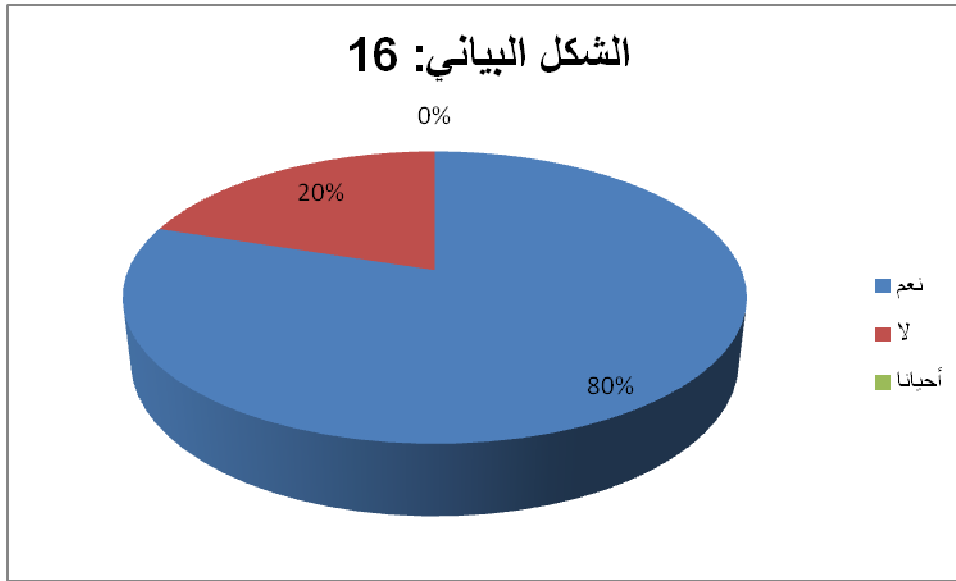
من خلال النتائج المحصلة في الجدول أعلاه نستنتج، أن أغلب المسيرين الطريقة التي يفضل استخدامها لمسير في تقييم أداء الموظفين على أي أساس النتائج.

**سؤال 16:** هل لموظفك طموح إلى تحقيق الأهداف المستقبلية للمنشأ الرياضية؟

**الغرض من السؤال:** معرفة المسير لطموح الموظفين في تحقيق الأهداف المستقبلية للمنشأ الرياضية.

### الجدول رقم 17:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك2 المحسوب	ك2 المجدول	مستوى الد	درجة الحرية	الدلالة
نعم	20	80%	26.01	5.99	0.05	2	توجد إحصائية
لا	5	20%					
أحيانا	00	00					
المجموع	25	100%					



### تحليل النتائج:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المسيرين أكدوا على أنهم (الغرض) حيث بلغ عددهم (20) مسير من مجموعة العينة بنسبة (80%)، وهذا يجعلنا نقول أن المسيرين يعملون على (الغرض) من خلال إمكاناتهم، بين (5) مسيرين من مجموعة العينة ونسبة (20%) لا يعملون على تنمية الطموح، ونسبة (00%) ليس لهم مانع، وعند تطبيق اختبار (ك تربيع) على النتائج المسجلة وحساب ك<sup>2</sup> وجدناها أكبر من الجدولة، و بلغة قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة (26.01)، أما قيمة ك<sup>2</sup> الجدولة 5.99 وذلك عند درجة المؤوية تساوي (2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فهي دلالة إحصائية.

**استنتاج:** من خلال النتائج المحصلة في الجدول أعلاه نستنتج، أن أغلب المسيرين يعملوا على معرفة المسير لطموح الموظفين في تحقيق الأهداف المستقبلية للمنشأ الرياضية.

سؤال 17: هل تتساهل مع موظفيك في تقصيرهم بالالتزام بتعليمات والقوانين الرسمية؟

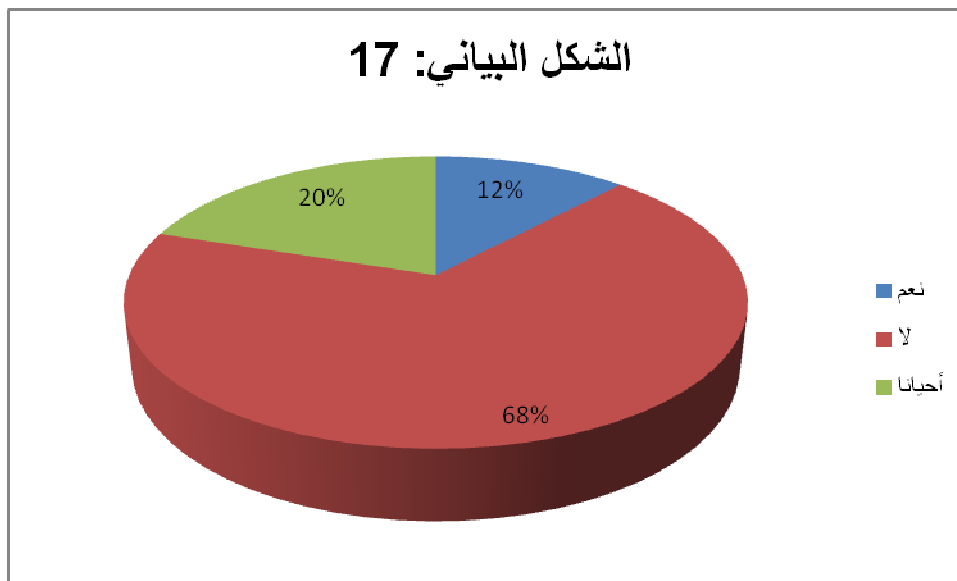
**الغرض من السؤال:** تساهل المسير مع موظفيك في تقصيرهم بالالتزام بتعليمات والقوانين الرسمية.



الجدول رقم 18:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك2 المحسوب	ك2 الجدو	مستوى الد	درجة الحر	الدلالة
نعم	3	12%	13.76	5.99	0.05	2	توجد
لا	17	68%					إحصائية
أحيانا	5	20%					
المجموع	25	100%					

الشكل البياني: 17



### تحليل النتائج:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المسيرين لم يوافقوا على أنهم (الغرض) حيث بلغ عددهم (17) مسير من مجموعة العينة بنسبة (68%)، وهذا يجعلنا نقول أن المسيرين لا يتساهلون في التقصير بالالتزام بالقوانين، بين (3) مسيرين من مجموعة العينة ونسبة (12%) يتهالون، ونسبة (20%) ليس لهم مانع، وعند تطبيق اختبار (ك تربيع) على النتائج المسجلة وحساب ك2 وجدناها أكبر من الجدولة، وبلغت قيمة ك2 المحسوبة (13.76)، أما قيمة ك2 الجدولة 5.99 وذلك عند درجة المؤوية تساوي (2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فهي دلالة إحصائية.

### استنتاج:

من خلال النتائج المحصلة في الجدول أعلاه نستنتج، أن أغلب المسيرين لا تساهلوا مع موظفيهم في تقصيرهم بالالتزام بتعليمات والقوانين الرسمية.

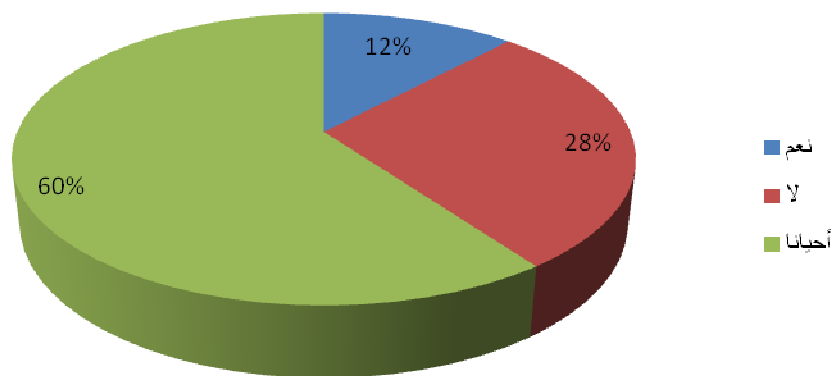
**سؤال 18:** هل تمنح الحرية لموظفيك في الالتزام بالنظم دون وضع قيود او شروط؟

**الغرض من السؤال:** منح الحرية لموظفين في الالتزام بالنظم دون وضع قيود او شروط.

### الجدول رقم 19

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك2 المحسوب	ك2 المجدو	مستوى الد	درجة الحر	الدلالة
نعم	3	12%	8.96	5.99	0.05	2	توجد
لا	7	28%					إحصائية
أحيانا	15	60%					
المجموع	25	100%					

الشكل البياني: 18



### تحليل النتائج

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المسيرين أكدوا على أنهم لا يمانعون (الغرض) حيث بلغ عددهم (15) مسير من مجموعة العينة بنسبة (60) ، وهذا يجعلنا نقول أن المسيرين لا يمانعون على (الغرض)، بين (7) مسيرين من مجموعة العينة ونسبة (28%) لا يمنحون الحرية لموظفيهم في الالتزام بالنظم ، ونسبة (12%) يعطونهم الحرية المطلقة ، وعند تطبيق اختبار (ك تربيع) على النتائج المسجلة وحساب ك<sup>2</sup> وجدناها أكبر من الجدولة، و بلغة قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة ( )، أما قيمة ك<sup>2</sup> الجدولة 5.99 وذلك عند درجة المؤوية تساوي (2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فهي دلالة إحصائية.

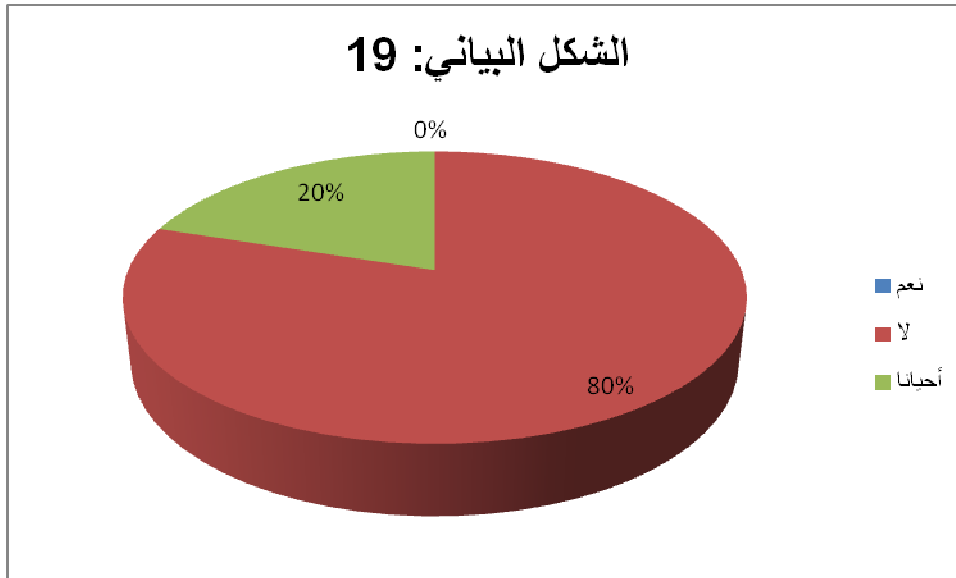
**استنتاج:** من خلال النتائج المحصلة في الجدول أعلاه نستنتج، أن أغلب المسيرين يمنحون الحرية لموظفين في الالتزام بالنظم دون وضع قيود او شروط

**سؤال 19:** هل تتساهل إلى ابعد الحدود على الغياب المتكررة للموظف؟

**الغرض من السؤال:** تتساهل إلى ابعد الحدود على الغياب المتكررة للموظف

### الجدول رقم 20:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك <sup>2</sup> المحسوب	ك <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	00	00%	26.01	5.99	0.05	2	توجد إحصائية
لا	20	80%					
أحيانا	5	20%					
المجموع	25	100%					



### تحليل النتائج:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المسيرين أكدوا على أنهم ضد (الغرض) حيث بلغ عددهم (20) مسير من مجموعة العينة بنسبة (80%)، وهذا يجعلنا نقول أن المسيرين يعملون ضد (الغرض)، بين (5) مسيرين من مجموعة العينة بنسبة (20%) لا يمانعون في التساهل إلى أبعد الحدود، ونسبة (00%) مع التساهل، وعند تطبيق اختبار (ك تربيعة) على النتائج المسجلة وحساب ك<sup>2</sup> وجدناها أكبر من الجدولة، وبلغت قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة (26.01)، أما قيمة ك<sup>2</sup> الجدولة 5.99 وذلك عند درجة المؤوية تساوي (2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فهي دلالة إحصائية.

### استنتاج:

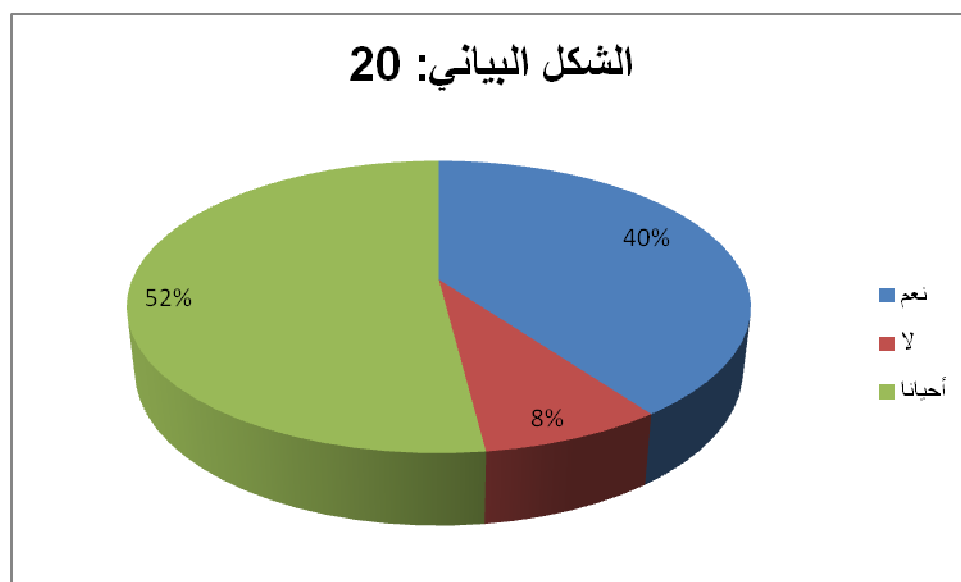
من خلال النتائج المحصلة في الجدول أعلاه نستنتج، أن أغلب المسيرين لا يتساهلون إلى أبعد الحدود على الغياب المتكررة للموظف.

سؤال 20: هل تعمل كمسير بآراء واقتراحات الآخرين خلال حل مشكلة؟

الغرض من السؤال: عمل المسير بآراء واقتراحات الآخرين خلال حل مشكلة.

الجدول رقم 21

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك2 المحسوب	ك2 الجدو	مستوى الد	درجة الحر	الدلالة
نعم	10	40%	7.76	5.99	0.05	2	توجد
لا	2	8%					إحصائية
أحيانا	13	52%					
المجموع	25	100%					



## تحليل النتائج:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المسيرين أكدوا على أنهم (الغرض) حيث بلغ عددهم (10) مسير من مجموعة العينة بنسبة (40%)، وهذا يجعلنا نقول أن المسيرين يعملون على (الغرض) من خلال إمكاناتهم، بين (2) مسيرين من مجموعة العينة بنسبة (8%) لا يعملون باقتراحات موظفيهم، ونسبة (52%) ليس لهم مانع، وعند تطبيق اختبار (ك تربيع) على النتائج المسجلة وحساب ك2 وجدناها أكبر من الجدولة، و بلغة قيمة ك2 المحسوبة (7.76)، أما قيمة ك2 الجدولة 5.99 وذلك عند درجة المؤوية تساوي (2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فهي دلالة إحصائية.

### استنتاج:

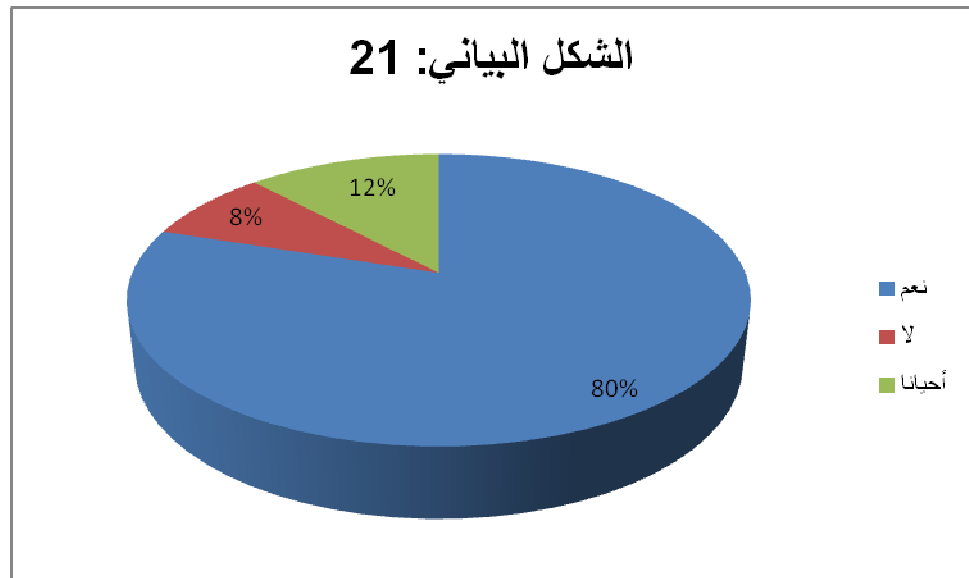
من خلال النتائج المحصلة في الجدول أعلاه نستنتج، أن أغلب المسيرين عملون أحيانا بآراء واقتراحات الآخرين خلال حل مشكلة.

سؤال 21: هل التزام موظفيك في العمل بالمنشأة الرياضية سبب علاقة صداقة التي تربطك معهم؟

**الغرض من السؤال:** التزام موظفين في العمل بالمنشأة الرياضية سبب علاقة صداقة التي تربطهم بالمسؤول.

### الجدول رقم 22:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك2 المحسوب	ك2 المجدو	مستوى الد	درجة الحرية	الدلالة
نعم	20	80%	24.56	5.99	0.05	2	توجد إحصائية
لا	2	8%					
أحيانا	3	12%					
المجموع	25	100%					



**تحليل النتائج:** من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المسيرين أكدوا على أنهم (الغرض) حيث بلغ عددهم (20) مسير من مجموعة العينة بنسبة (80%)، وهذا يجعلنا نقول أن المسيرين يعملون على (الغرض) من خلال إمكاناتهم، بين (2) مسيرين من مجموعة العينة ونسبة (8%) يرون أن الالتزام ليس سببه العلاقات الشخصية، ونسبة (12%) يقولون أحياناً، وعند تطبيق اختبار (ك تربيع) على النتائج المسجلة وحساب ك2 وجدناها أكبر من الجدولة، و بلغة قيمة ك2 المحسوبة (24.56)، أما قيمة ك2 الجدولة 5.99 وذلك عند درجة المؤوية تساوي (2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فهي دلالة إحصائية.

**استنتاج:** من خلال النتائج المحصلة في الجدول أعلاه نستنتج، أن أغلب المسيرين يرون التزام موظفين في العمل بالمنشأة الرياضية سبب علاقة صداقة التي تربطهم بالمسؤول.

### الجدول رقم 23: النسب المئوية للمحاور الثلاثة :

الاجابات	النمط الديمقراطي		النمط الأوتوقراطي		النمط المتساهل	
	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	116	66.28%	27	15.42%	72	41.14%
لا	32	18.28%	114	65.14%	58	33.85%
أحياناً	27	15.42%	34	19.42%	45	52.71%
المجموع	175	100%	175	100%	175	100%

### الجدول رقم 24: ك تربيع للمحاور الثلاثة:

الانماط	ك2 لمحسوك2 الجدولة	مستوى الد	درجة الحرية	الدالة
النمط الديمقراطي	85.73	5.99	2	0.05
النمط الأوتوقراطي	80.10	5.99	2	0.05
النمط المتساهل	6.25	5.99	2	0.05

### تحليل نتائج المحاور الثلاثة:

أشارت النتائج الواردة في الجدول الخاص بالمحاور الثلاثة إلى أن القيادة الإدارية بمجمل أنماطها تلعب دوراً في تحقيق مستوى الالتزام التنظيمي في المنشآت الرياضية ولكن بمستويات مختلفة حيث يظهر أن النمط القيادي الديمقراطي والذي يظهر جلياً في التأثير على نتائج المحاور الثلاثة ويعتبر أنه يعد السائد حالياً في المركب الرياضي بنسبة (66.58) ويليه النمط المستهل بنسبة (41) أما النمط المتسلط اقل حصة في تحقيق الالتزام داخل المؤسسة الرياضية بنسبة (15.72) وهذا ما لاحظناه في الدراسات السابقة و المرتبطة بالبحث والتي أغلبها أجريت على الموظفين.



#### 4-مقابلة ومناقشة النتائج بالفرضيات:

##### مقابلة ومناقشة نتائج المحور الأول بالفرضية الأولى:

من خلال ما تبينه نتائج أسئلة الفرضية الأولى الخاصة بالمحور الأول التي افترضناها، والتي نقول لنمط القيادي الديمقراطي دور في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظف في المنشأة الرياضية، يتضح لنا هذا الأمر جليا من خلال إجابات المسيرين، على أسئلة الاستبيان، وهذا ما توضحه نتائج الأسئلة (س1،س2،س3،س4،س5،س6،س7) من استمارة الاستبيان الموجهة للمسيرين، ففي السؤال رقم 1 الذي يقول هل تسعى كونك مسير منشأة رياضية إلى جعل الموظفين يشعرون بأهمية مشاركة في اتخاذ القرارات من خلال إمكانياتهم، حيث كانت نسبة المسيرين الذين أجابوا بنعم 68% في حين كانت نسبة من أجابوا بلا 20% وهذه النتائج تبين أن المسيرين يشعرون بأهمية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات من خلال إمكانياتهم، أما نتائج السؤال رقم 2 والذي يقول هل تسعى إلى جعل موظفيك يراقبون أنفسهم بأنفسهم ؟ ،حيث كانت نسبة الإجابة بنعم 60% في حين من أجاب بلا 28 % فمن خلال هذا السؤال نرى أن الرقابة الذاتية تسعى أغلبية المسيرين ، أما السؤال رقم 3 الذي يقول هل تفوض جزء من صلاحياتك إلى موظفيك لانجاز الأعمال الموكلة إليهم؟ ،نلاحظ أن أغلب المسيرين أجابوا بنعم أي 60% والذين أجابوا بلا 28% فمن خلال هذا السؤال يتضح لنا، أن جل المسيرين يفوضون جزء من صلاحياتهم لموظفيهم وبالتالي أكدوا على غرض سؤالنا ، أما السؤال رقم 4 والذي ين على هل هناك مجال كمسير تمنحه لمناقشة المشكلات التي تواجه المنشأة وتحاول تبسيط العمل لموظفيك؟، كانت النسبة 64% للإجابات بنعم، و16% للإجابات بلا ، لنرى بكل وضوح أن أغلب المسيرين أهم مجال يمنحونه لموظفيهم في حل المشاكل التي تعيق عملهم، وهذا ما يؤكد صحة سؤالنا هذا، أما فيما يخص الأسئلة المتبقية والتي هي على 5،6،7 وكانت نسب الإجابات بنعم مرتفعة وعلى التوالي 72% و 68% والتي تصب في (توضيح العلاقات، والحرية الممنوحة والمشاركة في وضع خطط الهيكل التنظيمي)، والإجابات بلا كانت ضئيلة مقارنة بالإجابة السابقة وهذا ما يؤكد صحت أسئلتنا المنتقاة لهذا المحور .

ومن خلال تحليلنا لبعض أسئلة هذا المحور وجدنا أن نتائج التي تحصلنا عليها إن دل ذلك على شيء فإنما يدل على أن لنمط القيادي الديمقراطي للمسير دورا كبير وإيجابيا في تحقيق الالتزام التنظيمي في المنشأة الرياضية، وهو النمط السائد في الإدارة الرياضية داخل المنشآت الرياضية ،وهذا ما يتفق مع جميع الدراسات السابقة والمتشابهة التي قمنا بذكرها في الشق النظري

##### مقابلة ومناقشة نتائج المحور الثاني بالفرضية الثانية الخاصة:

من خلال ما تبينه نتائج أسئلة الفرضية الثانية الخاصة بالمحور الثاني التي افترضناها، والتي نقول لنمط القيادي التوقراطي دور في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظف في المنشأة الرياضية، يتضح لنا هذا الأمر جليا

من خلال إجابات المسيرين، على أسئلة الاستبيان، وهذا ما توضحه نتائج الأسئلة (س8، س9، س10، س11، س12، س13، س14) من استمارة الاستبيان الموجهة للمسيرين، ففي السؤال رقم 8 الذي يقول هل تصدر الأوامر للموظفين ولا تسمح لأي أحد بالمخالفة؟ حيث كانت نسبة المسيرين الذين أجابوا بنعم 12% في حين كانت نسبة من أجابوا بلا 64% وهذه النتائج تبين أن المسيرين لا يوقفوا على إصدار الأوامر وإلزام الموظفين بعدم مخالفتها ، أما نتائج السؤال رقم 9 والذي هل تضع معايير دقيقة لتقويم التزام الموظفين لتمييز مستوى التزامهم ؟ ، حيث كانت نسبة الإجابة بنعم 20% في حين من أجاب بلا 60 % ، فمن خلال هذا السؤال نرى أن وضع المعايير الدقيقة لتقويم التزام لم يلقى إجماعاً من المسيرين ، أما السؤال رقم 10 الذي يقول هل تعتمد على العقوبات في توجيه سلوك الموظفين المقصرين ؟ ، نلاحظ أن أغلب المسيرين أجابوا لأي 56% والذين أجابوا بلا 12% فمن خلال هذا السؤال يتضح لنا، أن جل المسيرين يرفضون الاعتماد على العقوبات في توجيه سلوك الموظفين، وبالتالي جاءت الإجابات عكس غرض سؤالنا ، أما السؤال رقم 11 والذي ينص هل هناك متابعة دقيقة لمدى التزام الموظفين وبشكل تفصيلي؟، كانت النسبة 40% للإجابات بنعم، و52% للإجابات بلا ، لنرى بكل وضوح أن أغلب المسيرين ضد المتابعة الدقيقة خطوة بخطوة ، وهذا ما يؤكد دور النمط الديمقراطي السائد في الأثير على نسب الإجابات في هذا المحور، أما فيما يخص الأسئلة المتبقية والتي هي على 13، 12، 14 وكانت نسب الإجابات بنعم مرتفعة وعلى التوالي 12% و 8% و 4% والتي تصب في دقة المتابعة والاستقلالية واستخدام السلطة، والإجابات بلا كانت مرتفعة جداً مقارنة بالإجابة السابقة وهذا ما يؤكد أننا نستطيع أقول بأن النمط الأوتوقراطي شبه موجود في المنشآت الرياضية.

ومن خلال تحليلنا لبعض أسئلة هذا المحور وجدنا أن نتائج التي تحصلنا عليها إن دل ذلك على شيء فإنما يدل على أن لنمط القيادي الأوتوقراطي للمسير دوراً سلبياً في تحقيق الالتزام التنظيمي في المنشأة الرياضية، وهو النمط الأقل وجوداً في الإدارة الرياضية، أي داخل المنشآت الرياضية ، وهذا ما يتفق مع جميع الدراسات السابقة والمتشابهة التي استدلينا بها في هذا البحث.

### مقابلة ومناقشة نتائج المحور الثالث بالفرضية الثالثة الخاصة:

من خلال ما تبينه نتائج أسئلة الفرضية الثالثة الخاصة بالمحور الثالث التي افترضناها، والتي تقول لنمط القيادي المتساهل دور في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظف في المنشأة الرياضية، يتضح لنا هذا الأمر جلياً من خلال إجابات المسيرين، على أسئلة الاستبيان، وهذا ما توضحه نتائج الأسئلة (س15، س16، س17، س18، س19، س20، س21) من استمارة الاستبيان الموجهة للمسيرين، ففي السؤال رقم 15 الذي يقول ما هي الطريقة التي تفضل استخدامها في تقييم أداء الموظفين على أساس ؟ النتائج، أسلوب العمل المقارنة حيث كانت نسبة المسيرين الذين أجابوا على أساس النتائج 15 في حين كانت نسبة 60%، أما من أجابوا على أساس أسلوب العمل بنسبة 20% وهذه النتائج تبين أن المسيرين لهم نظرة هادفة، وهي تحقيق

أهداف المنشأة، أما نتائج السؤال رقم 16 والذي هل لموظفك طموح في تحقيق الأهداف المستقبلية؟، حيث كانت نسبة الإجابة بنعم 80% في حين من أجاب بلا 20 % ، فمن خلال هذا السؤال نرى أن جل المسيرين يعملون على تنمية طموح موظفيه حتى يبلغ الأهداف المسطرة، أما السؤال رقم 17 الذي يقول هل تتساهل مع موظفك في تقصيرهم بالالتزام بتعليمات والقوانين الرسمية، نلاحظ أن أغلب المسيرين أجابوا لا أي 68% والذين أجابوا بلا 12% فمن خلال هذا السؤال يتضح لنا، أن جل المسيرين يرفضون مخالفة التعليمات الرسمية والقوانين ، وبالتالي جاءت الاجابات عكس غرض سؤالنا ، أما السؤال رقم 18 والذي ينصهل تمنح الحرية في الالتزام بالنظم ، كانت النسبة 60% للإجابات أحيانا، و 28% للإجابات بلا ، لنرى بكل وضوح أن أغلب ليس لهم عانع اذا أحد الموظفين خالف التنظيم وفي حالت وجود تبرير ، وهذا ما يؤكد دور النمط الديمقراطي السائد في الأثير على نسب الإجابات في هذا المحور، أما فيما يخص الأسئلة المتبقية والتي هي على 19، 20، 21 وكانت نسب الإجابات بلا مرتفعة وعلى التوالي 80% و 8% و 8 والتي تصب في (التساهل إلى أبعد الحدود، العمل باقتراحات الآخرين، علاقة الصداقة في الالتزام، والإجابات بلا كانت مرتفعة جدا مقارنة بالإجابة السابقة وهذا ما يؤكد أننا نستطيع أقول بأن النمط المتساهل موجود أقل بقليل من النمط الديمقراطي في المنشآت الرياضية.

ومن خلال تحليلنا لبعض أسئلة هذا المحور وجدنا أن نتائج التي تحصلنا عليها إن دل ذلك على شيء فإنما يدل على أن لنمط القيادي المتساهل للمسير يأتي في المرتبة الثانية بعد النمط الديمقراطي في تحقيق الالتزام التنظيمي في المنشأة الرياضية، وهو النمط كثر وجودا من النمط الأوتوقراطي في الإدارة الرياضية، أي داخل المنشآت الرياضية ، وهذا ما يتفق مع جميع الدراسات السابقة والمتشابهة التي كانت بمثابة الطريق الذي نستتير بيه في هذا البحث مع قلت اهتمامهم بيه من حيث الدراسة.

### خلاصة:

بعد تحليلنا وعرضنا لنتائج التي تحصلنا عليها من الاستبيان ، عن طريق الدراسة الإحصائية، أصبحت النتائج التي تحصلنا عليها من الاستبيان ونتائج ملموسة نستطيع قراءتها ومناقشتها بالفرضيات التي افترضناها، لنتوصل إلى صحتها أو خطئها، فقد قمنا بتطبيق اختيار كاف تربيع على نتائج وحولنا تكرار إجابات الاستبيان، إلى نسب مئوية ثم مثلنا بدوائر نسبية فأصبحت النتائج المتحصل عليها ملموسة يستطيع أي شخص قراءتها بسهولة.

### استنتاج عام:

\_ أظهرت النتائج لهذه الدراسة بأن المسيرين في المنشأة الرياضية، يقدرّون مستوى الأنماط القيادية بالمستوى المرتفع ونفسر نحن هذه النتيجة بأن المسيرين يتبنون الأساليب الحديثة، في ولتي تشجع مشاركتهم في اتخاذ القرارات ورسم السياسات.

\_ وأظهرت الدراسة وجود مستوى مرتفع من تقدير للمسيرين لمتغير الالتزام التنظيمي في المنشآت الرياضية، في ضوء الأبعاد المذكورة في الجانب النظري (الالتزام الشعوري، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر)، ويمكن تفسير هذه النتيجة من حرص القيادة في المركب الرياضي، على تبني التوجيهات الإدارية الحديثة مثل تطبيقات الجودة الشاملة وتوظيف التكنولوجيا في أداء العمل، كل هذا أنعكس إيجابيا على الأداء المؤسسي للمنشأة الرياضية بالجزائر، ووزارة الشباب والرياضة بالشكل الذي حقق التزاما تنظيميا عند الموظفين.

\_ حيث كشفت الدراسة عن الدور الإيجابي للأنماط القيادية للمسيرين (النمط الديمقراطي، والأوتوقراطي، والنمط الحر) على متغير الالتزام التنظيمي في ضوء الأبعاد مما يؤكد النتائج السابقة حرص وزارة الرياضة والشباب، على تبني التوجيهات الإدارية الحديثة التي تستهدف تحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الالتزام التنظيمي كأحد مؤشرات الأداء المؤسسي.

\_ بينت الدراسة أن الموظفين التنفيذيين من أكثر الشرائح تقديرا المستوى الأنماط القيادية وذلك نظرا لشعورهم بالدافعية نتيجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وهذا ما تعززه الدراسات السابقة.

\_ كما بينت الدراسة الشعور بالمسؤولية والقناعة من أن المجهود المبذول في صالح الجميع وذلك من خلال توسيع مشاركة العاملين في المنشآت الرياضية المتواجدة على مستوى القطر الوطني في رسم السياسات وضع القرارات مما أدى لذلك من دور فزيادة دافعهم نحو العمل وتنمية مبدأ الرقابة الذاتية وزيادة الثقة بالقيادة الإدارية ويعطي أكثر استمرارية واستقرارا للمنشأة.

### التوصيات والفروض المستقبلية:

في ضوء الإطار النظري والاستنتاج العام والجانب الميداني، تم صياغة مجموعة من التوصيات والفروض المستقبلية كما يلي:

1- ضرورة الاهتمام بالأنماط القيادية المعاصرة (النمط التبادلي، والنمط التحويلي) وتجسيده ذلك فعليا مع إعطاء للنمط التحويلي لكون المنشآت الرياضية في القطاع الرياضي، المختلط تخضع إلى العديد من الضغوط ومنها على وجه التحديد الضغوط التنافسية.

2- ضرورة الاعتماد استراتيجي الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري لدى جميع العاملين لما لها من تأثير في أداء ونجاح المنشآت الرياضية ويمكن تحقيق ذلك خلال:

أ- تنمية مفهوم التوازن بين الجهد المبذول والمكافآت التي يحصل عليها الفرد نتيجة انجاز العمل.

ب- إنشاء صناديق التكافل الاجتماعي لتحقيق فوائد إضافية للعاملين في المنشآت الرياضية.

ت- تنمية شعور الموظف بالواجب والتعهد بالاستمرار في العمل داخل المنشأة الرياضية.

ث- توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة والمتطورة والتي من شأنها تقليل الوقت والجهد في المنشآت الرياضية.

3- أهمية بناء ثقافة تنظيمية قائمة على أساس الثقة لتعزيز وتدعيم الالتزام التنظيمي الذي يشكل الهدف الأساسي في تحقيق المنشأة الرياضية لأهدافها واستراتيجياته

4- ضرورة تحضير وتوجيه وإرشاد الموظفين للامان برؤية المنشأة الرياضية المستقبلية وبما يخدم أهدافهم وأهداف المنظمة الرياضية معا.

5- إثراء البرامج التدريبية التي تقوم للقيادات الإدارية بمواضيع علم النفس الرياضي، والعلاقات الرياضية، لما لهما من دور كبير في تطوير قدراتهم في التعامل مع العاملين في المنشآت الرياضية.

4- ضرورة بناء هياكل تنظيمية مرنة تسمح باستيعاب التغيرات التي تمليها المواقف الحرجة التي تواجه الشركات الرياضية قيد الدراسة.

5- العمل على إقامة البرامج والأنشطة التحضيرية التطويرية التي من شأنها رفع مستوى أداء الخدمات المقدمة من قبل الشركات الرياضية وتطوير ملكية الإبداع، والابتكار لدى العاملين من خلال:

أ- منح جائزة جودة الأداء سنويا لأكفأ منشأة رياضية.

ب- تنظيم مسابقة تنافسية لطرح البرامج والأفكار التي لها دور في تقليل الوقت والجهد والتكلفة وتعود بالفائدة على المنظمة الرياضية.

خاتمة

## خاتمة:

عملنا في هذا البحث على إبراز أهم الأدوار التي تلعبها الإدارة الرياضية في ترقية ونحسن تسيير المنشآت الرياضية سواء كانت أدوار داخلية أو خارجية.

ومن خلال بحثنا النظري المدعم بالجانب الميداني خرجنا بنتائج يمكن أن نقول على أساسها إن الإدارة الرياضية والتسيير الرياضي، وجميع وظائفه كلعب دورا مهما ومميزا في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية لكن تبقى الأنماط القيادية للإدارة الرياضية والتسيير الرياضي، يعيشان نقص ملحوظ وتراجع على مستوى المنشآت الرياضية، حيث يتبين من خلال تحليل وضعها الحالي، ونقص الاهتمام بالعنصر البشري نظرا لما يشهده العالم من تطور تكنولوجي وفكري وكم هائل من المعلومات في ظل العولمة والاقتصاد الحر، والابتكارات، وتعد الأهداف ولقد رأينا من خلال دراستنا الميدانية، وباعتمادنا على المنهج الوصفي وأداة الاستبيان لتحليل النتائج وإظهار دور الأنماط القيادية للمسير في تحقيق الالتزام التنظيمي في المنشآت الرياضية، واستنادا على الفرضيات المختلفة التي وظفناها في هذا المجال وبعد مناقشة وتحليل أسئلة الاستبيان يتبين لنا من خلال الفرضية الأولى فعلا أن النمط الديمقراطي له دورا كبيرا في تحقيق الالتزام داخل المنشآت الرياضية، وكذلك من خلال الإجابات على الأسئلة المقترحة والمطروحة، في الاستبيان، وكذلك الجانب النظري إذ يلعب النمط الذي يعتمد عليه المسير في تسيير المنشآت دور حسب نوعه في تحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاد (المعياري، والاستمراري، وشعوري).

حيث تبين أن النمط الديمقراطي الأوفر حضا في تحقيق الالتزام وبلوغ الأهداف.

ومن خلال الفرضية الثانية توصلنا إلى النمط الارتقراطي للمسير هو أيضا يلعب دورا في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظف و لكن يحتل المرتبة الأخيرة من حيث الأنماط المدروسة والمعايير المراد تحقيقها وأنى هي الاستمرارية، والإنتاجية، واستقرار داخل المؤسسة الرياضية وكذا إشراك الموظفين في إدارة منشآتهم الرياضية، حيث لا يفكرون في استبدالها رغم وجود بدائل.

ومن خلال الفرضية الثالث توصلنا الى النمط المتساهل أكبر درجتا من النمط الأوتوقراطي في تحقيق الالتزام عند الموظف في المنشأة الرياضية، وهذا مالا حضناه في الإجابات التي طرحت في الاستبيان، بعد التحليل والمناقشة وبرجوع إلى الجانب النظري، وخاصتنا الدراسات المتعلقة بالبحث والدراسات السابقة، والتي تدعم فرضيات المقترحة وتطور بحثا، تستطيع أن نقول أن فرضنا العام كان صائبا وأن الأنماط القيادية لها دور في تحقيق الالتزام وفي الأخير يمكن القول أن الموضوع يقدر ما كان شقيا، كان واسعا جدا وان كان ما بدلناه من جهد وكل مساهمتنا فيه بدت ضئيلة ولكن هذا لا يمنع من القول أننا أخلصنا في انجاز هذا البحث وكانت غايتنا

الوصول إلى الإجابات عن الأسئلة المقترحة، في دورا الأنماط القيادية للمسير في تحقيق الالتزام التنظيمي في المنشآت الرياضية.

وهذا من وجهة نظر المسير، لما رأيناه، أنه لم يأخذ القدر الكامل في البحوث السابقة على غرار الموظفين (العاملين).

مع تمنياتنا ورجاؤنا أن تكون هذه الخاتمة بمثابة مقدمة لدراسات أخرى.



المراجع

### المراجع:

المصحف الشريف

### القواميس:

\_ ابن منظور، لسان العرب 2004 دار الصدر بيروت.

### كتب:

\_ خليل ميخائيل معوض، علم النفس الاجتماعي ، مركز الإسكندرية (ط 1) 1980.

\_ هيجان عبد الرحمان أحمد ،الولاء التنظيمي للمدير السعودي (ط2) الرياض الأكاديمية نايف للعلوم الأمنية 1998.

\_ مرسى جمال الدين محمد ، وإدريس ثابت ،السلوك التنظيمي ، نظريات ونماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة (ط1) دار الجامعة الإسكندرية 2003.

\_ حسين حريم، السلوك التنظيمي دار الجامعة الجديدة الإسكندرية 2003.

\_ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية ، الرياض 2005.

\_ هدى فؤاد محمد ، القيادة ، مجموعة النيل القاهرة (ط1) 2007.

\_ هلال محمد عبد الغاني حسين ، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي (د ط) مصر ، مركز تطوير الأداء والتنمية (2007).

\_ دودين أحمد يوسف، إدارة الجودة الشاملة (ط1) عمان جامعة الزرقاء قسم إدارة الأعمال 2012.

\_ علاق بشير، الإدارة الحديثة -نظريات ومفاهيم (د ط) عمان ،دار البازوري للنشر والتوزيع 2008.

\_ دينة مناف على، أنماط القيادة ودورها في تنمية مهارات العاملين ،مذكرة دكتوراه، جامعة الموصل العراق 2012.

فتحي أحمد دياب عواد ،إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق (ط1) دار الصفاء لنشر والتوزيع عمان 2013.

- \_هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة (ط1) دار المكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان 2014.
- \_ حميد بن شخرون ، القيادة الإدارية ودورها في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، مذكرة ماجستير ،جامعة محمد خيضر - بسكرة 2015/2016.
- \_تونس أمحمد ، أنماط القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي مذكرة ماجستير ، جامعة محمد خيضر -بسكرة 2015/2016.
- \_بوقندورة يمينه ، مذكرة نيل شهادة ماجستير في علم الاجتماعي دور القيادة النسوية في تحقيق الالتزام التنظيمي2016/2017.
- \_رائد كريم أبو الناموس،فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي ، مذكرة ماجستير ، برنامج الدراسات العليا المشتركة بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا جامعة الأقصى، فلسطين غزة.
- \_شاين نوال، تأثير القيادة على أداء في المؤسسة الصناعية الجزائر، مذكرة ماجستير ،جامعة الإمام محمد بن السعود الإسلامية.
- \_لطيفة عبد الرحمان الشبانان وآخرون، نظريات القيادة وأنماطها مذكرة ماجستير، جامعة الإمام بن السعود الإسلامية.
- \_سليمان محمد أحمد ووهب سوسن عبد الفتاح ، الرضا والولاء الوطني قيم وأخلاق العمل (ط1) عمان زمزم وناشرون وموزعون.
- \_الخطاط عثمان طه، القرآن الكريم(ط7)، دمشق اليمامة للطباعة والنشر التوزيع 1405هـ.
- \_اناس فؤاد نواوي فلميان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بالإدارة التربوية والتعليم رسالة ماجستير ،كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية 1428هـ/1429هـ.
- \_ بلمختار هشام، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية،رسالة ماستر جامعة المسيلة ،2015م.

الملاحق



إلى السيد (ة): م. ب. ديوان المراكب المتعددة  
الرياضات لولاية البويرة

قسم الإدارة والتسيير الرياضي  
الرقم: 1430 / م ع ت ن ب ر / 2022.

## الموضوع: تسهيل مهمة.

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهمة الطلبة:

الطالب (ة): عزوز اسلام رقم التسجيل: 11133021077 تاريخ ومكان الميلاد: 1998/01/11 البويرة

الطالب (ة): رحيم ابراهيم رقم التسجيل: 2001213077 تاريخ ومكان الميلاد: 1981/07/07 المدية

من أجل القيام بمذكرة التخرج لنهاية التكوين خلال الموسم الجامعي 2022/2021 الذي يندرج

ضمن التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

مدير المؤسسة المستقبلية

م. ب. ديوان المراكب المتعددة  
الرياضات لولاية البويرة  
كمال عيسات

رئيس القسم  
قسم الإدارة والتسيير الرياضي  
طراد توفيق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة أوكلو محند أوالحاج \_ البويرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

التخصص : إدارة تسيير رياضي

الموضوع:

دور الأنماط القيادية للمسير في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظف  
في المنشآت الرياضية

قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	مؤسسة الانتساب	ملاحظات	التوقيع
بل شكري	أستاذ عليم داي	البويرة	مقبول	
فاهرى راج	دكتوراه	الجزائر	مقبول	
علوان زيق	أستاذ محاضر أ	جامعة البويرة	مقبول	
أردافري بل	أستاذ الدكتوراه	البويرة	مقبول	
دار زغي	أستاذ محاضر أ	البويرة	مقبول	

تحت إشراف الأستاذ :

\_ د/أرزقي إسماعيل

اسم ولقب الطالبين :

\_ رحيم إبراهيم

\_ عزوز إسلامي زكري

السنة الجامعية: 2022/2021

وزارة التعليم العالي البحث العلمي

جامعة أوكلي محند أوالحاج \_البويرة\_

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان

لتحضير مذكرة ماستر بعنوان

في دور الأنماط القيادية للمسير في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظف المنش  
الرياضية

دراسة ميدانية المركب الرياضي -البويرة -

قصد معرفة دور أنماط القيادة في تحقيق الالتزام التنظيمي في المنشآت الرياضية من وجهة نظر المسير نطلب منك عزيزي المسير الإجابة بكل موضوعية وصراحة على الأسئلة التالية بوضع علامة ( X ) أمام العبارة التي تراها مناسبة وصائبة حسب رأيك وفي حالة إجابات أخرى قم بذكرها في فراغ المحدد حسب السؤال ،من أجل التوصل إلى نتائج دقيقة تفيد دراستنا وشكرا على تفهمكم ومساعدتكم لنا .

تحت إشراف الأستاذ :

اسم ولقب الطالبين :

\_ د/أرزقي إسماعيل

\_ رحيم إبراهيم

\_ عزوز إسلامي زكرياء



المحور الأول :

سؤال 1: هل تسعى كونك مسير منشأة رياضية إلى جعل الموظفين يشعرون بأهمية مشاركة في اتخاذ القرارات من خلال إمكانياتهم ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

إذا كانت إجابتك (بأحيانا) متى وكيف يتم بذلك؟

.....  
.....

سؤال 2: هل تسعى إلى جعل الموظفين يراقبون أنفسهم بأنفسهم؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

سؤال 3: هل تفوض جزء من صلاحياتك إلى موظفيك الانجاز الأعمال الموكلة إليهم؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

سؤال 4: هل هناك مجال لك كمسير تمنحه لمناقشة المشكلات التي تواجهها المنشأة وتحاول تبسيط العمل لموظفك؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

سؤال 5: هل تسعى إلى توضيح العلاقات المعقدة بين الموظفين وتحاول تبسيط المهام للآخرين؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

سؤال 6: هل هناك حرية ممنوحة للموظف للاتصال معك في إطار تبادل المنفعة؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

سؤال 7: هل يشارك رؤوسك ف وضع خطط الهيكل التنظيمي للمنشأة الرياضية ؟

يشارك ☐ لا يشارك ☐

إجابة أخرى:

.....



المحور الثاني:

سؤال 8: هل تصدر أوامر للموظفين و لا تسمح لي أحد بالمخالفة؟

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

سؤال 9: هل تضع معايير دقيقة لتقويم التزام الموظفين للتمييز مستوي التزامهم؟

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

سؤال 10: هل تعتمد على عقوبات في توجيه سلوكيات الموظفين المقصرين؟

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

سؤال 11: هل هناك متابعة دقيقة لمدى التزام الموظفين بشكل تفصيل للتأكد من صحة الالتزام بالنظم داخل المنشأة؟

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

سؤال 12: هل هناك متابعة من طرفك كمسير للالتزام خطوة بخطوة؟

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

سؤال 13: هل تعمل كمسير في المنشأة الرياضية باستقلالية تامة ولا تحتاج لدعم موظفيك؟

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

سؤال 14: هل تهدد موظفيك باستخدام السلطة؟

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

المحور الثالث:

سؤال 15: ماهي الطريقة التي تفضل استخدامها في تقسيم أداء الموظفين على أساس النتائج؟

<input type="checkbox"/>
--------------------------

\_ على أساس نتائج الانجاز

\_ على أساس أسلوب في العمل


\_ على أساس مقارنة التزام عامل بعامل آخر

\_ على أساس توقعات الالتزام في فترة المحدد العامل

\_ طرق أخرى.....

سؤال 16: هل لموظفك طموح إلى تحقيق الأهداف المستقبلية للمنشأة الرياضية؟

أحيانا

لا

نعم

سؤال 17: هل تتساهل مع موظفيك في تقصيرهم بالالتزام بتعليمات والقوانين الرسمية؟

أحيانا

لا

نعم

سؤال 18:

هل تمنح الحرية لموظفيك في الالتزام بالنظم دون وضع قيود او شروط؟

أحيانا

أبدا

دائما

سؤال 19:

هل تتساهل إلى أبعد الحدود على الغياب المتكررة للموظف؟

أحيانا

لا

نعم

سؤال 20:

هل تعمل كمسير بآراء واقتراحات الآخرين خلال حل مشكلة؟

أحيانا

أبدا

دائما

سؤال 21:

هل التزام موظفيك في العمل بالمنشأة الرياضية سبب علاقة صداقة التي تربطك معهم؟

أحيانا

لا

نعم