



جامعة أظلي محمد أولحاج - البويرة -



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم إدارة وتسيير رياضي

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية.
مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان علوم وتقنيات
النشاطات البدنية والرياضية

الموضوع:

علاقة الأسلوب القيادي الإداري بالرضا الوظيفي لدى العاملين
بالمنشآت الرياضية بالبويرة.

- دراسة ميدانية: أجريت بديوان المركب متعدد الرياضات رابح بيطاط - البويرة -

إشراف الدكتور:

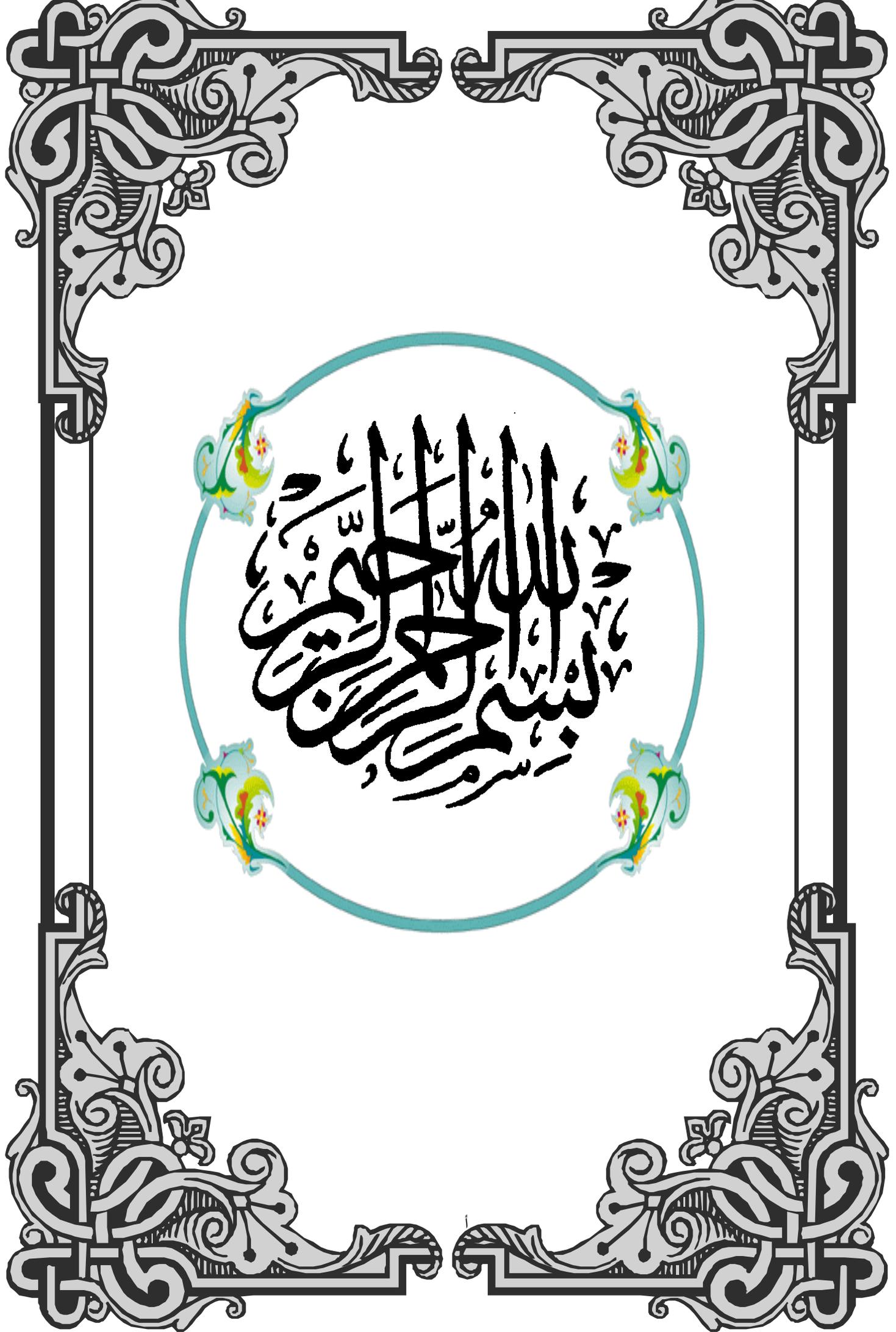
بوحاج مزيان.

إعداد الطالبين :

علواني عمار.

طيب عبد المومن.

السنة الجامعية: 2018/2017.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

- قال الله تعالى:

(.... وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ

أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَذِّنْ لِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ (19)

- سورة النمل الآية 19.

- وقال رسول الله (صلى الله عليه وسلم):

(من لم يشكر الناس لم يشكر الله).

في البداية نشكر المولى عز وجل والذي وفنا في إتمام هذه الدراسة

تبارك الله ذو الجلال والإكرام.

ثم نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة في إنجاز هذه المذكرة ونخص

بالذكر الدكتور "بوحاج مزيان" الذي لم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته

من خلال متابعتنا لعملنا خطوة بخطوة، وبكل جدية وتفاني.

كما نتوجه بشكرنا إلى جميع أساتذة معهد تقنيات النشاطات البدنية والرياضية

وخاصة الدكتور: الودود منصور بن نبيل على صبره وحلمه وسعة صدره.

وإلى مدير ديوان المركب متعدد الرياضات رابع بيطاط بالبويرة.

ورؤساء الوحدات الرياضية "فاعات، مسابح، ملاعب".

ونشكر في الأخير كل من قدم لنا يد المساعدة، سواء من قريب أو من بعيد.

والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

إهداء

الحمد لله رب العالمين

الذي أماننا على انجاز هذا الدراسة والتي هي ثمرة جهد الكثيرين.

أهدي هذا العمل المتواضع لروح من يمثلان أسمى معاني الحب والتضحية
إلى روح الوالدين رحمهما الله وطيب ثراهما وأسكنهما فسيح جنانه ولا يسعنا إلا أن نقول:
ربي اغفر وأرحم وأنت خير الراحمين.

إلى جدتي العزيزة والغالية والملائكية ربي يطول عمرها.

وإلى نسيبتي العزيزة.

إلى عائلتي الصغيرة إلى الزوجة الكريمة رفيقة الدرب وإلى أبنائي الأغزاء رؤيا، محمد، وجدان.

إلى عائلتي الكبيرة إلى الذين يدخلون القلب بلا استئذان إلى إخوتي وأخواتي

وإلى كل عائلة علواني.

إلى الدكتور "بوحام مزيان" والدكتور "منصوري نبيل" وإلى جميع طلبة وأساتذة في

معهد التربية البدنية بالبويرة، وكل من ساهم في إنهاء هذا البحث.

وإلى جميع أصدقائي في الدرب وزملائي وزميلاتي

وإلى من تسعهم ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي.

وإلى من فتح مذكرتي من بعدي.

عمار

إهداء

إلى من قال فيها عز وجل

﴿وَأخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذَّالِ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّي أَرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا﴾.

بعدما رسمت سفينة هذا البحث على شواطئ الختام لا يسعني إلا أن أهدي ثمرة هذا البحث المتواضع إلى التي عجز اللسان عن وصف مآثرها نحووي إلى المرأة التي حمرتني حباً وحناناً إلى حكاية العمر إلى التي لا أدري بأي كلام أقابلها، أو كلام يسكن في الأرض أم في السماء أو عباراته الليل أم عباراته النهار.

إلى.....أمي الغالية.

أهدي ثمرة جهدي إلى ذلك الشخص الذي لم يبخل علي يوماً بروحه وماله، إلى الشخص الذي يسعد بسعادتي ويحزن بحزني رمز الأبوة إلى ذلك المقام الواسع في ذهني وأفكاري.

إلى.....أبي الغالي

إلى شركائي في عرض أمي وأبي إلى الذين يدخلون القلب بلا استئذان إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل أعمامي و عماتي و أبنائهم، إلى كل أخوالي وخالاتي و أبنائهم، إلى كل عائلة طيبة

إلى مرشدتي الدكتور "بوحاج مزيان" وإلى جميع طلبة و أساتذة في معهد التربية البدنية بالبويرة، وكل من ساهم في إنهاء هذا البحث .

وإلى جميع أصدقائي في الدروب وزملائي وزميلاتي

وإلى من تسعمم ذكرتي ولو تحملهم ذكرتي....

إلى كل من فتح ذكرتي من جهدي أهدي ثمرة جهدي.

عبد المؤمن

فهرس المحتويات

الورقة	المحتويات
أ	شكر وتقدير.
ب	إهداء.
ث	فهرس المحتويات.
ذ	فهرس الجداول.
ز	فهرس الأشكال.
ش	ملخص الدراسة.
ط	مقدمة.
مدخل عام: التعريف بالدراسة.	
2	1- الإشكالية.
3	2- الفرضيات.
4	3- أسباب اختيار الموضوع.
4	4- أهمية الدراسة.
5	5- أهداف الدراسة.
5	6- تحديد المصطلحات والمفاهيم.

الجانب النظري: الخلفية النظرية للدراسة والدراسات المرتبطة بالبحث.

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة.

10	تمهيد.
11	1- المحور الأول: الأساليب القيادية.
11	1-1- مفهوم القيادة
12	1-2- عناصر القيادة الإدارية
12	1-3- الأساليب القيادية.
14	1-4- النظريات المفسرة للقيادة الإدارية.
26	2- المحور الثاني: الرضا الوظيفي.
26	2-1- ماهية الرضا الوظيفي.
32	2-2- عوامل الرضا الوظيفي وطرق قياسه
39	3- المحور الثالث: المنشآت الرياضية بالبويرة.
39	3-1- التعريف بالمؤسسة (ديوان المركب متعدد الرياضات بالبويرة).
39	3-2- أهداف ديوان المركب متعدد الرياضات بالبويرة.
40	3-3- مهام ديوان المركب متعدد الرياضات بالبويرة.
41	3-4- هياكل تسيير ديوان المركب متعدد الرياضات بالبويرة.
52	3-5- الهياكل والمنشآت الرياضية المتوفرة بديوان المركب المتعدد الرياضات بالبويرة.

43 3-6- مستعملي المنشآت الرياضية.

48 3-7- المداخل الخاصة بديوان المركب متعدد الرياضات بالبويرة.

50 3-8- النفاص والإقتراحات.

55 خلاصة.

الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث.

57 تمهيد.

58 1- الدراسات المحلية.

63 2- الدراسات العربية.

68 3- التعليق على الدراسات السابقة بصفة عامة.

69 خلاصة.

الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث.

الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

72 تمهيد.

73 1- الدراسة الاستطلاعية.

74 2- الدراسة الأساسية.

74 2-1- منهج البحث المستخدم.

74 2-2- متغيرات الدراسة.

75	2-3- المجتمع وعينة الدراسة.
75	3- مجالات الدراسة.
75	3-1- الحدود الموضوعية.
75	3-2- الحدود البشرية.
75	3-3- الحدود المكانية.
75	3-4- الحدود الزمانية.
76	4- أدوات الدراسة لجمع البيانات.
76	4-1- مقياس الأسلوب القيادي.
78	4-2- مقياس الرضا الوظيفي.
80	5- الوسائل الإحصائية.
82	خلاصة.
الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
84	تمهيد.
85	1- عرض وتحليل النتائج.
108	2- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات.
121	خلاصة
122	الاستنتاج العام.

125	الخاتمة.
127	اقتراحات وفروض مستقبلية.
130	قائمة المصادر والمراجع.
الملاحق.	
138	1- تسهيل مهمة.
139	2- جدول يبين تعداد مستخدمي ديوان المركب متعدد الرياضات بالبويرة.
140	3- الهيكل التنظيمي لديوان المركب متعدد الرياضات بالبويرة.
141	4- خارطة تبين المنشآت التابعة لديوان المركب متعدد الرياضات بالبويرة
142	5- توصية للإستفادة من خدمات المكتبة.
143	6- إستمارة تحكيم المقاييس.
155	7- قائمة المحكمين
156	8- النتائج المحصل عليها من مقياس الأسلوب القيادي الموجه للمسيرين.
157	9- نتائج مقياس الرضا الوظيفي الموزع على العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة.

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الورقة
1	جدول رقم (01) يبين بالتفصيل المنشآت التابعة لديوان المركب متعدد الرياضات بالبويرة.	42
2	الجدول رقم (02): عدد المنشآت التابعة لديوان المركب متعدد الرياضات بالبويرة	43
3	جدول رقم (03) يبين مستعملي المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب متعدد الرياضات بالبويرة	43
4	جدول رقم (04) : مستعملي المنشآت التابعة لديوان المركب متعدد الرياضات بالبويرة بموجب إتفاقيات.	47
5	الجدول رقم (05): المداخل الخاصة بديوان المركب متعدد الرياضات بالبويرة 2017.	49
6	جدول رقم (06) يبين مجتمع وعينة الدراسة.	73
7	جدول رقم (07) يبين صدق وثبات المقياس.	77
8	جدول رقم (08) يمثل درجات أسلوب المسير الأول.	85
9	جدول رقم (09) يمثل درجات أسلوب المسير الثاني.	86
10	جدول رقم (10) يمثل درجات أسلوب المسير الثالث.	87
11	جدول رقم (11) يمثل درجات أسلوب المسير الرابع.	88
12	جدول رقم (12) يمثل درجات أسلوب المسير الخامس.	89
13	جدول رقم (13) يمثل درجات أسلوب المسير السادس.	90
14	جدول رقم (14) يمثل درجات أسلوب المسير السابع.	91
15	جدول رقم (15) يمثل درجات أسلوب المسير الثامن.	92

93	جدول رقم (16) يمثل درجات أسلوب المسير التاسع.	16
94	جدول رقم (17) يمثل درجات أسلوب المسير العاشر.	17
95	جدول رقم (18) يمثل درجات أسلوب المسير الحادي عشر.	18
96	جدول رقم (19) يوضح الدرجات والنسب المئوية للأسلوب القيادي لكل مسيرين	19
98	جدول مفصل رقم: (20) يمثل درجات الرضا الوظيفي للعاملين بالنشآت الرياضية بالبويرة.	20
100	جدول رقم (21) يبين تقييم مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بكل منشأة	21
102	جدول رقم: (22) يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الأساليب القيادية والرضا الوظيفي لدى العاملين.	22
103	جدول رقم(23) يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الأسلوب التدريبي والرضا الوظيفي لدى العاملين.	23
104	جدول رقم:(24) يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الأسلوب الديمقراطي والرضا الوظيفي لدى العاملين	24
105	جدول رقم (25) يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الأسلوب التسلطي والرضا الوظيفي لدى العاملين	25
106	جدول رقم(26): يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الأسلوب الاجتماعي المساعد والرضا الوظيفي لدى العاملين	26
107	جدول رقم: (27) يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الأسلوب التحفيزي والرضا الوظيفي لدى العاملين.	27
120	الجدول رقم: (28) يبين استنتاجات مقابلة النتائج بالفرضيات.	28

فهرس الأشكال

الورقة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	أوهايو. جامعة القائد سلوك لدراسة البعدين نظرية الشكل رقم 01: نموذج	1
19	الشكل رقم 02: الشبكة الإدارية لبلاك وموتو.	2
20	الشكل رقم 03: نموذج "تانبوم وشميدت" للقيادة.	3
21	الشكل رقم 04: نموذج "بيدلر" لاختيار الأسلوب القيادي حسب الموقف.	4
22	التفاعلية النظرية في القيادي الشكل رقم 05: لتأثير	5
23	الشكل رقم 06: نموذج القيادة التبادلية.	6
31	شكل رقم 07: خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة.	7
50	شكل رقم (08): مخطط بياني يوضح تغيرات مداخل المركب الرياضي من سنة 2011 إلى سنة 2017.	8
85	الشكل رقم (09) النسبة المئوية لدرجات المسير الأول	9
86	الشكل رقم (10) النسبة المئوية لدرجات المسير الثاني	10
87	الشكل رقم (11) النسبة المئوية لدرجات المسير الثالث	11
88	الشكل رقم (12) النسبة المئوية لدرجات المسير الرابع	12
89	الشكل رقم (13) النسبة المئوية لدرجات المسير الخامس	13
90	الشكل رقم (14) النسبة المئوية لدرجات المسير السادس	14

91	الشكل رقم (15) النسبة المئوية لدرجات المسير السابع	15
92	الشكل رقم (16) النسبة المئوية لدرجات المسير الثامن	16
93	الشكل رقم (17) النسبة المئوية لدرجات المسير التاسع	17
94	الشكل رقم (18) النسبة المئوية لدرجات المسير العاشر	18
95	الشكل رقم (19) النسبة المئوية لدرجات المسير الحادي عشر	19
97	الشكل رقم (20) النسبة المئوية لدرجات جميع المسيرين	20
99	الشكل رقم (21) النسبة المئوية لدرجات الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة	21

ملخص البحث

علاقة الأسلوب القيادي الإداري بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة

- دراسة ميدانية أجريت بديوان المركب المتعدد الرياضات رابع بيطاط - بالبويرة -

إشرافه الدكتور:

- بوحاج مزيان.

إعداد الطالبين:

- علواني عمار .

- طيب محمد المؤمن.

تهدف دراستنا التي قمنا بإنجازها خلال الموسم الدراسي: 2018/2017 إلى معرفة الأسلوب القيادي السائد بالمنشآت الرياضية بالبويرة، وكذا التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بهاته المنشآت ومنه معرفة طبيعة العلاقة بين الأسلوب القيادي الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين، ومن ثم التقدم بعدد من التوصيات لتحقيق وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة، ومنه كان التساؤل الأساسي التالي:

- ما علاقة الأسلوب القيادي الإداري بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة؟.

للإجابة على التساؤل السابق وللوصول إلى أهداف الدراسة تنقلنا إلى ديوان المركب المتعدد الرياضات بالبويرة وبعد الموافقة على تسهيل المهمة بدأنا في جمع المعلومات والبيانات، ومنها مجتمع البحث الذي شمل كل الأفراد المنتمين لديوان المركب متعدد الرياضات بالبويرة (المورد البشري) وعددهم 190 موظف، باستعمال قصاصات الورق، وضعنا أسماء المنشآت بهاته القصاصات وتم وضعها في إناء وقمنا بسحب 11 قصاصة عشوائيا بها 11 منشأة حصلنا من خلالها على 11 مسير و 33 عامل يمثلون عينة الدراسة، من أجل الوصول إلى النتائج قمنا باتباع المنهج الوصفي، كما ضمت الدراسة متغيرين هما، المتغير المستقل (الأسلوب القيادي الإداري) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، واستعنا بمقياسين كأداة للدراسة وهما مقياس صالح وشيلادوري للأسلوب القيادي، ومقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي، وإستخدمنا وسائل إحصائية لتحليلاته النتائج ابتداء من المتوسط الحسابي مروراً بالانحراف المعياري إلى القاعدة الثلاثية لحساب النسبة المئوية، واستعملنا كذلك معامل الارتباط بيرسون وبرنامج **Spss** للإحصاء، وبعد عرض وتحليل ومناقشة النتائج توصلنا إلى أن:

- الأسلوب القيادي التحفيزي هو الأسلوب السائد بالمنشآت الرياضية بالبويرة، يليه الأسلوب القيادي الديمقراطي.

- مستوى الرضا الوظيفي متوسط لدى لعاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة.

- توجد علاقة طردية بين الأساليب القيادية والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة.

من خلال النتائج السابقة توصلنا إلى مقترحات وتوصيات نذكر منها على سبيل الذكر لا الحصر:

- ضرورة انتهاز المسير الإداري للأساليب القيادية المناسبة لطبيعة الموقف وخصوصيات العاملين.

- البحث في العوامل المعززة للرضا الوظيفي لدى العاملين.

- اختيار المسيرين أصحاب الكفاءة والشهادات والخبرة والتجربة.

- يجب أن يكون المسير على دراية علمية وعملية بالمنهج والسلوك المناسب والموافق لكل موقف تسييري.

- الاهتمام بجوانب الراتب والحوافز المادية، والأمن والاستقرار الوظيفي وكذلك النمو المهني والتقدم الوظيفي.

- إجراء دراسات حول علاقة الأسلوب القيادي بمتغيرات دراسية أخرى، وكذلك بالنسبة للرضا الوظيفي.

حقائق

تطور الدول يتم من خلال مؤسساتها عامة كانت أو خاصة، صناعية أو خدماتية أو تجارية،
فالتغيرات المتلاحقة والتطورات المتسارعة وضعت جميع المنظمات على اختلافها أمام كثير من التحديات التي تهدد بقاءها واستمرارية نشاطها، فمنها من يستطيع التغلب على هذه التحديات وتجاوزها ومنها من يتعرض للإفلاس والزوال، فتطور واستمرارية هاته المؤسسات مرتبط بمواردها (البشرية، المالية، المادية) وهنا تظهر المشكلة في كيفية استغلال موردها البشري واكتشاف مواهبه بالشكل الذي يضمن لهاته المنظمات مستوى أعلى من الكفاءة والفاعلية حتى يكتب لها البقاء والاستمرار، فالمؤسسة الرياضية شأنها شأن باقي المؤسسات الأخرى يتكون موردها البشري من رؤساء(قادة) ومرؤوسين(عمال) وكل له دور فعال في بقاء المؤسسة من خلال تحقيق الأهداف التي صممت من أجلها.

تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطاتها إلى قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بكفاءة وفاعلية وبدون هاته القيادات الواعية وذات المسؤولية فإنه يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه بل تعجز عن التخطيط الجيد في سعيها نحو تحقيق أهدافها المسطرة، فالقيادة تحظى باهتمام كافة المجتمعات فهي تأثر في الأفراد والجماعات وإنجاز الأعمال وتطوير المؤسسات.

في عصرنا الحالي، تميز المنظمات الرياضية ناتج عن فاعلية قياداتها في العديد من المجالات لهذا تحاول الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها وتعمل على تدريبها وتنميتها لأداء دورها القيادي في تحقيق أهداف التنمية، فالقيادة عملية مستمرة الفعالية ويرتبط نجاحها بهذه الاستمرارية التي تثمر عن علاقة وطيدة بين الرئيس والمرؤوس والتي من خلالها يستطيع الرئيس أن يؤثر في سلوك المرؤوسين ويتخذ القرارات الصائبة من خلال جمعه لكل المعلومات اللازمة عن الأفراد والمنشأة.

العمال أو المرؤوسين وجب الاهتمام بهم فهم ركيزة أساسية ولهم تأثير قد يكون إيجابي أو سلبي على أداء المنظمة الرياضية، فهذا المورد والمتمثل في العمال تكتسبه المنظمة من خلال اختياره وتكوينه وتنميته والمحافظة عليه برضا العامل عن وظيفته، فهناك عوامل كثيرة تؤثر على الرضا الوظيفي وتؤدي إلى رفع أو خفض مستواه لدى العاملين، والذي بدوره يؤثر على الانتماء التنظيمي، أو على الروح المعنوية، أو على الإنتاجية وغيرها.

ومن العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي نجد ضغوط العمل، المتغيرات التنظيمية أو ظروف العمل المادية أو نظام الأجور والحوافز وغيرها، كذلك القائد وبالنمط القيادي الذي يتبعه يؤثر بدوره على العاملين ورضاهم عن عملهم، إن المؤسسة لا تستطيع أن تؤدي رسالتها على الوجه الأكمل إلا إذا كان العاملين راضين عن عملهم كما أشار(آل ناجي، محمد المفيدي، 1990، ص22)، أن العاملين الأكثر إحساسا بالرضا يميلون لتحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية.

أشار القيسي (1988) هنالك نوعان من القادة، النوع الأول يهتم بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين بدرجة كبيرة مع الاهتمام بالعمل وإنجاز المهام بدرجة أقل، والنوع الآخر يهتم بالعمل وإنجاز المهام بدرجة أكبر من

الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين القائد وبقية أفراد الجماعة، وقد أطلق على الأسلوب الأول القيادة المتساهلة لكونها تهتم بتنمية العلاقات الجيدة وتتعاطف مع الأفراد وتشبه إلى حد كبير الأسلوب الإجتماعي المساعد، وأطلق على الأسلوب الثاني القيادة الموجهة حيث يهتم القائد بزيادة الإنتاج لتحقيق الأهداف وليس بالأشخاص (القيسي، 1988 ص28)، كما أشار "نورتون" (Norton) إلى أن نتائج الدراسات تدعم بقوة حقيقة هامة وهي أن قيادة مدير المدرسة هي واحدة من ثلاثة عوامل أهم تأثيراً على المناخ العام للمدرسة، وتباعاً على مستوى الرضا الوظيفي العام للمعلمين وتحصيل الطلاب (Norton، 2003، p50).

من خلال ما سبق أردنا أن نحدد الأسلوب القيادي السائد بالمنشآت الرياضية لديوان المركب المتعدد الرياضات بالبويرة، وكذلك التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت السالفة الذكر، تهدف دراستنا كذلك لتحديد الأسلوب القيادي الذي يؤدي إلى أعلى مستوى للرضا الوظيفي بعد تحصلنا على تسهيل مهمة للقيام بدراستنا بديوان المركب المتعدد الرياضات بالبويرة، قمنا بدراسة استطلاعية بالمنشآت التابعة له من أجل أخذ حوصلة عامة عن سير العمل ومن أجل القيام بدراسة تتمحور حول إمكانية وجود علاقة الأسلوب القيادي الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب السالف الذكر، حددنا المجتمع والذي شمل 190 موظف، والعينة والتي تمثلت في 11 مسير و33 عامل وهذا بإستعمال قصاصات الورق.

شملت دراستنا مدخل عام تم فيه عرض الإشكالية والفرضيات وتحديد المصطلحات والمفاهيم، يليه الجانب النظري الذي قسم لفصلين، الأول خاص بالخلفية النظرية للدراسة والتي قسمت إلى ثلاثة محاور والفصل الثاني الدراسات المرتبطة بالبحث، ثم الجانب التطبيقي والذي قسم بدوره إلى فصلين، الثالث والذي تناولنا فيه منهجية البحث وإجراءاته الميدانية وشمل منهج البحث المستخدم وهو المنهج الوصفي كونه يلائم طبيعة وأهداف الدراسة ضم البحث متغيرين، المتغير المستقل (الأسلوب القيادي الإداري) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وقمنا بجمع البيانات بإستعمال مقياس للأسلوب القيادي ومقياس للرضا الوظيفي، وعالجنا هاته البيانات بإستعمال الوسائل الإحصائية (القاعدة الثلاثية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، وبرنامج Spss) والفصل الرابع والذي تم فيه عرض وتحليل النتائج ومناقشتها والتي من خلالها توصلنا إلى أن:

- الأسلوب القيادي التحفيزي هو الأسلوب السائد بالمنشآت الرياضية بالبويرة، يليه الأسلوب القيادي الديمقراطي.
- مستوى الرضا الوظيفي متوسط لدى لعاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة.
- توجد علاقة طردية بين الأساليب القيادية والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة.

مدخل عام:

التعريف بالدراسة

1- الإشكالية:

تطور واستمرارية المؤسسات الرياضية مرتبط بمواردها (البشرية، المالية، المادية) وهنا تظهر المشكلة في كيفية استغلال موردها البشري واكتشاف مواهبه بالشكل الذي يضمن لهاته المنظمات مستوى أعلى من الكفاءة والفاعلية حتى يكتب لها البقاء والاستمرار، فالمؤسسة الرياضية شأنها شأن باقي المؤسسات الأخرى يتكون موردها البشري من رؤساء(قادة) ومرؤوسين(عمال) وكل له دور فعال في بقاء المؤسسة من خلال تحقيق الأهداف التي صممت من أجلها.

تميز المنظمات الرياضية ناتج عن فاعلية قياداتها في العديد من المجالات لهذا تحاول الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها وتعمل على تدريبها وتنميتها لأداء دورها القيادي في تحقيق أهداف التنمية، فالقيادة عملية مستمرة الفعالية ويرتبط نجاحها بهذه الاستمرارية التي تثمر عن علاقة وطيدة بين الرئيس والمرؤوس والتي من خلالها يستطيع الرئيس أن يؤثر في سلوك المرؤوسين ويتخذ القرارات الصائبة من خلال جمعه لكل المعلومات اللازمة عن الأفراد والمنشأة، يُنظر إلى القيادة في عالمنا المعاصر على أنها عملية تغيير وتطوير، لها آثارها الإيجابية في دفع حركة المجتمع وبنائه والارتقاء به، بما أن علاقة القائد بالتابعين تمثل هذه الأهمية فقد تم البحث في انعكاسات هذه العلاقة وتبعاتها على الرضا الوظيفي للعاملين، خاصة نظريات الدافعية والعوامل التي تثير وتحرك السلوك في محيط العمل، وقد توافرت الإجابة عن محركات السلوك التنظيمي من قبل من نظري الدافعية وظهر في هذا المجال نظريات عديدة منها نظرية سلم الحاجات لماسلو (Maslow)، ونظرية البقاء الانتماء والتطور لدرفر (Alderfer) ونظرية هيرزبيرغ (Herzberg) ذات العاملين، ومن خلال معايشة الباحثين لواقع التسيير الإداري في الميدان لأنهما عاملان بالإدارة، وبسبب التخصص، وما نتج عن ذلك من تصورات حول وجود أكثر من أسلوب قيادي في المنشآت، مما أثار لديه التساؤل عن الأنماط القيادية السائدة في المنشآت الرياضية وللتعرف على الأسلوب السائد بها مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بهته المنشآت، والبحث عن العلاقة بينهما، جاءت فكرة إجراء دراسة ميدانية امتدادًا للدراسات التي تناولت الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، وباستخدام منهج النظرية الموقفية لبول هيرسي (P.Hersey) وكينيث بلانشارد (K. Blanchard)، ومنهج هيرزبيرغ (Herzberg) للدافعية لرؤية العلاقة القائمة بين القيادة والرضا الوظيفي للعاملين، فقد تعرضت العديد من الدراسات لهذا الموضوع نذكر منها: دراسة مفيدة بوزيد (2015) ودراسة أحمد الصالح سالم (2015)، ودراسة حسين مرتضى الدوسري (2013) ودراسة أمل محمد سرحان المخلافي (2008)، ودراسة محمود عبد المسلم الصليبي (2004)، دراسة الشراري (2003)، سلامة والجعيني (2000).

يعد الرضا الوظيفي للموظفين في أي إدارة من الإدارات الحديثة الشغل الشاغل والنتيجة الذي تستهدفها الإدارة فما يرضى عنه الفرد حاليا قد لا يرضاه مستقبلا وما لم يعد مرضيا اليوم قد يكون مرضيا في المستقبل ويعتبر الرضا الوظيفي كذلك المحفز لرفع الأداء فالعامل عندما يكون غير راض في العمل الذي يقوم به لا يؤديه

على أحسن وجه حتى ولو تعرض لعقوبات، والعكس صحيح، لذلك جرى بحث موضوع الرضا الوظيفي على نطاق واسع، سواء كمتغير مستقل درس تأثيره على أداء العاملين، أو على الانتماء التنظيمي، أو على الروح المعنوية، أو على الإنتاجية وغيرها، أو درس كمتغير تابع من حيث العوامل المؤثرة عليه من ضغوط العمل، أو المتغيرات التنظيمية أو ظروف العمل المادية أو نظام الأجور والحوافز وغيرها.

كما ذكرنا سابقا للرضا الوظيفي عوامل مؤثرة كثيرة ومنها الأسلوب القيادي الإداري الذي من خلاله جاء هذا البحث لدراسة علاقة الأسلوب القيادي التدريبي، الأسلوب الديمقراطي، الأسلوب الأوتوقراطي، الأسلوب الاجتماعي المساعد وكذا الأسلوب التحفيزي، بالرضا الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة. حيث يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما علاقة الأسلوب القيادي الإداري بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة؟

- يتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- (1) ما هي الأساليب القيادية السائدة بالمنشآت الرياضية بالبويرة؟
- (2) ما هو مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة؟
- (3) ما طبيعة علاقة بين الأسلوب القيادي التدريبي والرضا الوظيفي بالمنشآت الرياضية بالبويرة؟
- (4) ما طبيعة علاقة بين الأسلوب القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي بالمنشآت الرياضية بالبويرة؟
- (5) ما طبيعة علاقة بين الأسلوب القيادي التسلطي والرضا الوظيفي بالمنشآت الرياضية بالبويرة؟
- (6) ما طبيعة علاقة بين الأسلوب القيادي الاجتماعي المساعد والرضا الوظيفي بالمنشآت الرياضية بالبويرة؟
- (7) ما طبيعة علاقة بين الأسلوب القيادي التحفيزي والرضا الوظيفي بالمنشآت الرياضية بالبويرة؟

2- الفرضيات:

انطلاقا من أهداف البحث فقد اعتمدنا الفرضيات الآتية:

* **فرضية عامة:**

-توجد علاقة طردية للأسلوب القيادي الإداري بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة.

فرضيات جزئية:

- (1) تختلف الأساليب القيادية في المنشآت الرياضية من حيث السيادة في نوع الأسلوب.
- (2) مستوى الرضا الوظيفي ضعيف لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة.
- (3) توجد علاقة طردية بين الأسلوب القيادي التدريبي والرضا الوظيفي بالمنشآت الرياضية بالبويرة.
- (4) توجد علاقة طردية بين الأسلوب القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي بالمنشآت الرياضية بالبويرة.
- (5) توجد علاقة عكسية بين الأسلوب القيادي التسلطي والرضا الوظيفي بالمنشآت الرياضية بالبويرة.
- (6) توجد علاقة طردية بين الأسلوب القيادي الاجتماعي المساعد والرضا الوظيفي بالمنشآت الرياضية بالبويرة.
- (7) توجد علاقة طردية بين الأسلوب القيادي التحفيزي والرضا الوظيفي بالمنشآت الرياضية بالبويرة.

3- أسباب اختيار الموضوع:

3-1- أسباب ذاتية :

- الميل الطبيعي والإحساس بالمشكل لتحديد العلاقة بين الأسلوب القيادي والرضا الوظيفي ونوعها.
 - محاولة رفع مستوى كفاءتنا منهجياً وموضوعياً على أساس أن الممارسة العلمية للبحث من شأنها إثراء معارفنا وتمرننا على التحكيم في أدوات وأساليب المنهجية العلمية.
 - كذلك يندرج موضوع القيادة والرضا الوظيفي ضمن التخصص ويعتبر من المواضيع الهامة التي تتطلب الدراسة ومحاولة تقديم بعض المفاهيم عن القيادة والرضا الوظيفي.
 - إثراء المكتبة بمرجع جديد قد يكون في يوم ما في متناول باحثين آخرين لإنجاز دراسات أخرى مكتملة.
- 3-2- أسباب موضوعية: يعتبر المورد البشري أثمن عنصر في المنظمات ولهذا فمسؤولية قيادة الأفراد وتنميتهم هي الأعظم فبدون قائد تصبح المنظمة خليطاً من الأفراد تسيطر عليهم الفوضى، فالقيادة هي التي تربط وتنظم العلاقات والجماعات داخل المنظمة وتحفز الأفراد من أجل تحقيق الأهداف، ولهذا اخترنا هذا الموضوع لمعرفة الأساليب القيادية الموجودة بالمنشآت الرياضية بالبويرة، ومعرفة الأسلوب السائد بها وكذلك للإطلاع عن مستوى الرضا الوظيفي ومسبباته بهاته المنشآت ومعرفة الأسلوب القيادي الذي يساعد على زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين ويحقق في نفس الوقت أهداف المنظمة أو المنشأة.

4- أهمية الدراسة:

- تكم أهمية هذا البحث في الوقوف على الأسلوب القيادي المستخدم في المنشآت الرياضية بالبويرة وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين بهذه المنشآت من أجل تقديم معلومات للمسؤولين عن هذه المنشآت عن الأسلوب القيادي الأمثل والذي يزيد من الرضا الوظيفي للعاملين من أجل تطوير وتحقيق أهدافه المنشآت.
- * **الأهمية العلمية النظرية:** تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال إتباعنا منهج علمي قد يضيف معرفة علمية في مجال الإدارة بشكل عام فيما يتعلق بالأنماط القيادية الملائمة بالمنشآت الرياضية بالبويرة، ومدى تأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، كما نأمل أن تؤدي هذه الدراسة إلى إضافة علمية تساعد الباحثين في الحقل الأكاديمي في التعرف على النمط القيادي الملائم لرضا العاملين ودفعهم للإبداع وبالتالي زيادة كفاءتهم.
- إثراء مكتبة المعهد بمرجع إضافي عن علاقة الأساليب القيادية الإدارية بالرضا الوظيفي للعاملين.
- * **الأهمية العملية التطبيقية:** تتمثل أهمية هذه الدراسة من الناحية التطبيقية في أنها تسعى للوقوف على نمط القيادة المستخدم في المنشآت الرياضية بالبويرة وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين من أجل تقديم معلومات للمسؤولين عن هاته المنشآت لتساعدهم على اختيار النمط القيادي الملائم الذي يؤثر إيجاباً في الرضا الوظيفي للعاملين التابعين لمنشآتهم مما ينعكس إيجاباً في الأعمال والخدمات التي تقدمها هاته المنشآت ومنه تحقيق أهدافها وأهداف الدولة ككل.

5- أهداف الدراسة: يهدف بحثنا هذا إلى:

- التعرف على الأسلوب القيادي السائد بالمنشآت الرياضية بالبويرة.
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة.
- معرفة طبيعة العلاقة بين الأسلوب القيادي الإداري بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة.
- التقدم بعدد من التوصيات لتحقيق وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة وإثبات وجود علاقة بين الأساليب القيادية والرضا الوظيفي بالمنشآت الرياضية بالبويرة من عدمها.

6- تحديد المصطلحات والمفاهيم:

تعتبر المفاهيم التي يستعملها الباحث لغة أساسية في أي دراسة أو بحث علمي ولعل من أكبر الصعوبات التي يواجهها الباحث في ميادين العلوم الاجتماعية والإنسانية هي كثرة المصطلحات والمرادفات نظرا لتداخلها وطغيان النزعة الأدبية عليها، ولذا وجب علي كل باحث أن يحدد في بداية كل عمل علمي المصطلحات تحديدا واضحا للظاهرة التي يدرسها دون لبس أو غموض لكل من يطلع على دراسته من بعد ولهذا قمنا بتحديد المصطلحات الأساسية الضرورية التي استخدمناها في الدراسة كما يلي:

***الأسلوب القيادي:** تعدد مفهوم الأسلوب القيادي بين الباحثين، والمهتمين بالجوانب الإدارية:

- عرف (قاموس كارتر جود) الأسلوب القيادي بأنه "السلوك الذي يلعبه الفرد ضمن مجموعة معينة" (Garter 1998، ص502).

- عرف (محي الدين الأزهري) الأسلوب القيادي بأنه "مجموعة من الخصائص المميزة، والعوامل الأساسية التي تجعل المدير يؤثر في مرؤوسيه، أو يقاوم تأثيرها، ويسلك سلوكه الفردي. (الأزهري، 1993، ص287).

- عرف (حافظ فرج أحمد) الأسلوب القيادي بأنه "نوع القيادة التي تضي على شخص ما سمة يتصف بها في ممارسته في إحدى المؤسسات التربوية". (أحمد، 1994، ص187).

- **القيادة لغةً:** (القود) نقيض السوق، يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها (ابن منظور، 2000 ص310).

وقد ثبت في كتاب الصحاح في اللغة بأن كلمة قيادة مأخوذة من كلمة القياد وهو الحبل الذي تقاد به الدابة وبالتالي فالقيادة هي وسيلة الوصول بها على النحو المطلوب تقاديا للعقبات، وتجنبنا للمزالق، ويلزم لتلك الوسيلة من يقوم بها وهو القائد (الصحاح في اللغة والعلوم، ب، د، ج، 2، ص216).

- **القيادة اصطلاحاً:** هي الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين (أفراد وجماعات) ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة (القحطاني 2008 م، ص8).

- عرف (محمد الخولي) القيادة بأنها "تنسيق التعاون بين أفراد الجماعة وجعل كل فرد يبذل قصارى جهده" (الخولي، 1994، ص262).

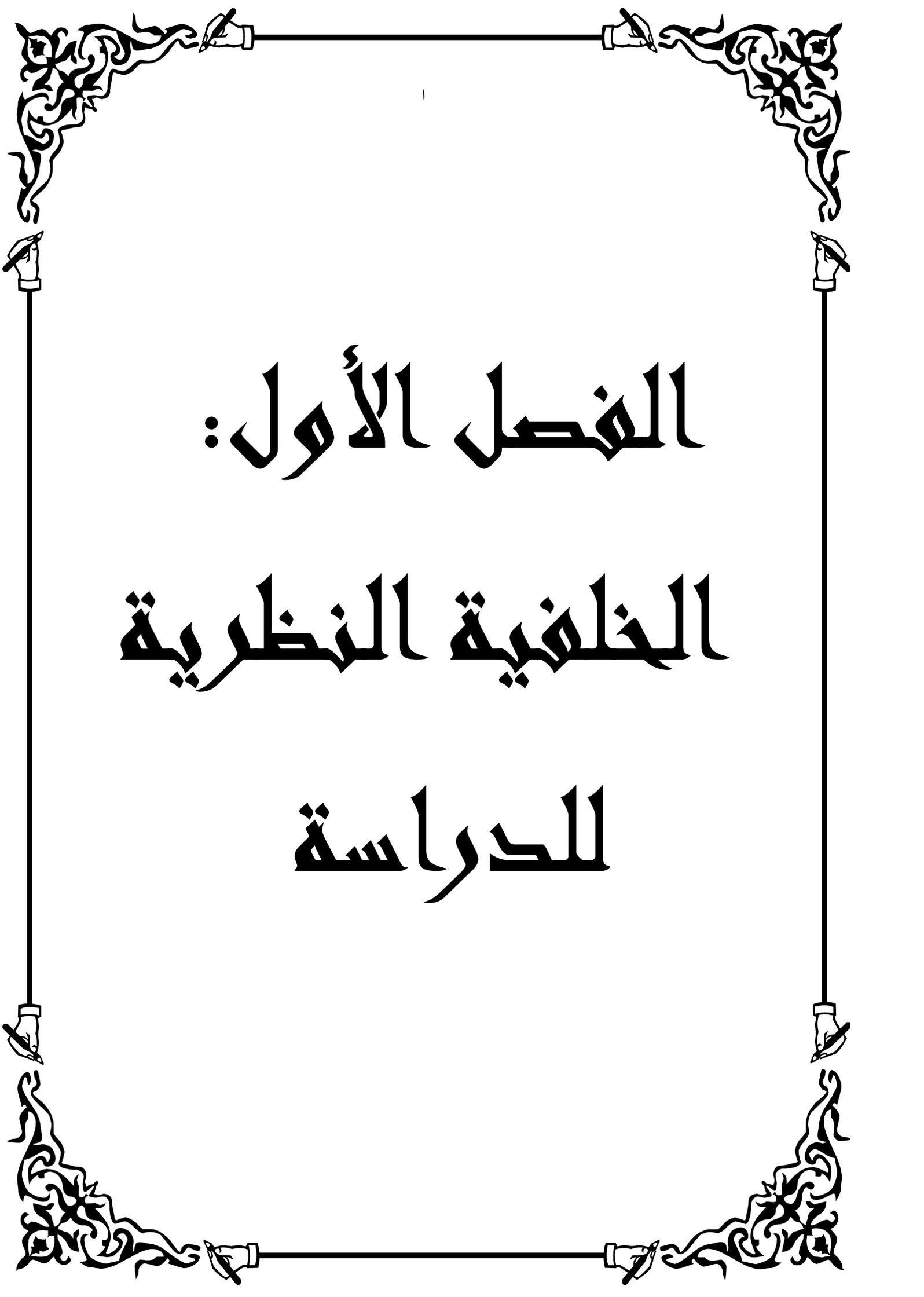
- عرفها (حسين توفيق) بأنها "قوة التأثير في نشاط فرد أو مجموعة بغية تحقيق الهدف" (توفيق، 1974، ص7).
- عرف (هشام الطالب) القيادة بأنها "عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم". (الطالب، 1998، ص52).
- القيادة إجرائياً: على أنها النشاط الذي يمارسه القائد داخل المنشآت الرياضية بالبويرة من أجل التأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف.
- * الرضا الوظيفي:
- الرضا لغةً: موافقة، قبول، عدم ممانعة.
- الرضا الوظيفي لغةً: لذة ناتجة عن إتمام ما كان المرء يطلبه ويتوقعه أو يرغب فيه ويتمناه (المنجد في اللغة العربية المعاصرة، 2001 م، باب رضي).
- الرضا الوظيفي اصطلاحاً: يعرف على انه السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، وبالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو العمل (خطاب، 2001، ص 130).
- الرضا الوظيفي هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه الاعتراف بواسطة الآخرين وهناك من يرى أن الرضا الوظيفي هو اتجاه الفرد نحو عمله فالشخص الذي يشعر بالرضا عن العمل ويحمل اتجاهات إيجابية نحو العمل بينما الشخص غير الراضي عن عمله فإنه يحمل اتجاهات سلبية نحو العمل (ماهر، 2002، ص 211).
- الرضا عن العمل هو "محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد انه حصل عليها من عمله ويعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة التالية:
- الرضا الوظيفي = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.. الخ (عبد الباقي، 2001، ص210).
- الرضا الوظيفي كذلك بأنه "عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظائفهم حيث تتولد هذه المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه هذه الوظائف ولما ينبغي إن يحصلوا عليه منها، فكلما كان هناك تقارب بين الإداريين كلما ارتفعت درجة الرضا" (شاويش، 1996، ص 110).
- الرضا الوظيفي بأنه: "مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة إذ إن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به وحيث أن الأفراد مختلفون في رغباتهم فان هناك تباين في اتجاهاتهم نحو أي القيم ذات أهميه بالنسبة لهم لذلك فان الرضا الوظيفي هو عبارة عن مدركات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفضيلية وهذا يعنى أن الرضا يحدث لدى الفرد عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له" (عباس، 2003، ص 170).
- تعريف الرضا الوظيفي إجرائياً: هو شعور الموظف نحو العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية والنفسية التي تحيط به في بيئة العمل ومنها الأسلوب الذي يتبناه المسير.

- **العامل:** يعرف (سمير كاتبة) العاملين: "بأنهم الهيئة التنفيذية الذين تقع على عاتقهم مسؤولية تحقيق أهداف هذه المؤسسات" (سمير كاتبة، ص11).
- * **المنشآت الرياضية:**
- **لغة:** المنشأة: مفرد مؤنث، مكان للعمل بعدد من العاملين والآلات، جمعها منشآت (المعجم العربي الميسر، ص 562).
- **اصطلاحاً:** حسب المرسوم التنفيذي 91-416 المؤرخ في 02 نوفمبر 1991 هي كل هيكل مهياً للنشاط الرياضي التابعة لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة (بلعروسي، 2006، ص384).
- **التعريف الإجرائي:** يطلق اسم منشأة رياضية على كل بناية أو عقار موجه للممارسة النشاطات البدنية والرياضية ويضم أيضاً كل الهياكل الثابتة أو المتحركة من عتاد ولوازم رياضية، والتي تخص الرياضيين أو ما يخص الجمهور من (قاعات تغيير الملابس، مدرجات، هياكل صحية... الخ) (بن هادية، 1990، ص413).
- المنشآت الرياضية هي جميع الوحدات أو المباني الموجهة لممارسة الأنشطة البدنية والرياضية وما تحويه من موارد مالية ومادية وبشرية هدفها نشر وتوسيع النشاطات البدنية والرياضية، وهي تابعة لديوان المركب كتعدد الرياضات بالبويرة.

الجانب النظري

- الخلفية النظرية للدراسة

والدراسات المرتبطة بالبحث -



الفصل الأول:
الخطفية النظرية
للدراسة

تمهيد

لقد نال موضوع الأسلوب القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي في العقود الأخيرة اهتمامًا كبيرًا من الباحثين والدارسين، نظرًا لأهمية علاقة الرضا الوظيفي بعدد من المتغيرات كالولاء ومعدل دوران العمل والغياب والإنتاجية وضغوط العمل.

أشار القيسي (1988) هناك نوع يهتم بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين بدرجة كبيرة مع الاهتمام بالعمل وإنجاز المهام بدرجة أقل، وقد أطلق على الأسلوب القيادة المتساهلة كونها تهتم بتنمية العلاقات الجيدة وتتعاطف مع الأفراد وتشبه إلى حد كبير الأسلوب الاجتماعي المساعد (القيسي، 1988 ص 28)، كما أشار "نورتون" (Norton) إلى أن نتائج الدراسات تدعم بقوة حقيقة هامة وهي أن قيادة مدير المدرسة هي واحدة من ثلاثة عوامل أهم تأثيرًا على المناخ العام للمدرسة، وتباعًا على مستوى الرضا الوظيفي العام للمعلمين وتحصيل الطلاب (Nort, 2003 p50). ولقد أبرزت العديد من الدراسات تأثير الأسلوب القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة على العلاقات الاجتماعية والروح المعنوية والرضا الوظيفي للعاملين معه، حيث يلعب النمط القيادي لمدير المدرسة دورًا كبيرًا في رضا المعلمين، فمن خلال التركيز على احتياجاتهم والاهتمام بتحقيق أهدافهم يمكن التأثير إيجابًا على رضاهم الوظيفي، وعلى حياتهم الوظيفية بشكل عام، فيزيد عندهم الانتماء وحب العمل، والحرص على أداء المهام الموكلة إليهم بجديه وإخلاص. والعكس من ذلك في حالة إهمال تحقيق أهدافهم يتولد لديهم شعور بعدم الرضا عن العمل مما يؤثر سلبًا في سلوكهم داخل المدرسة (السعيدى، 1998، ص 124).

ويشير جج، درهام، كلوجر (Judge, durham, klyger, 1989) إلى أن الرضا الوظيفي هو إحساس الموظف بالإنجاز والنجاح، وأشارت نتائج عدة دراسات إلى أن الرضا الوظيفي مرتبط بشكل مباشر بالإنتاجية بالإضافة إلى الصحة الشخصية للموظف، ومن المهم ملاحظة أن الأدب الخاص بتحديد العلاقة بين الرضا ومعدل الإنتاج غير حاسم ولا ثابت.

وتوصل كل من "بورتر وستيرس" (Steers and porter 1973) و"بيوم ويونج بلود" (Baum & blood, 1975) و"بارتول" (Bartol, 1979) إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة وثابتة بين الرضا الوظيفي وعدد من العوامل من بينها التسرب الوظيفي والإنتاجية (أمل محمد سرحان المخلافي، 2008، ص 16).

كما أن القيادة الناجحة هي التي تهتم بتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف، معتمدة على قوة التأثير في سلوك العاملين باعتبارهم مصدر هذا السلوك الذي بات توظيفه في مبتغى القيادة ومطلبها، لذا فإنه يلزمها العناية بهم علميا وعمليا واجتماعيا وإنسانياً لحث سلوكهم فيما يعود بالنفع و الفائدة على العمل، مع الأخذ في الحسبان أن يكون اهتمام القيادة بالعمل و العاملين بشكل متلائم ومتناسق، وسنتناول في هذا الفصل ثلاث محاور الأول خاص بالأساليب القيادية الإدارة والمحور الثاني خاص بالرضا الوظيفي فيما يخص المحور الثالث المنشآت الرياضية وبالتحديد ديوان المركب متعدد الرياضات بالبويرة مكان اجراء الدراسة.

1-1 - مفهوم القيادة:

بالرغم من تعدد البحوث والدراسات في هذا الموضوع إلا أنه لم يستقر رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة على وضع تعريف جامع لمفهوم القيادة، ويرجع سبب ذلك لكثرة التعاريف الخاصة بالقيادة بسبب اختلاف وجهات نظر العلماء الذين تصدوا لدراسة هذه المسألة

لقد تم بحث موضوع القيادة من قبل كثير من الباحثين في الماضي والحاضر، نظرًا لدورها البارز والمهم في تقدم الدول والمنظمات والمؤسسات المختلفة، وانعكاس ذلك على تقدم المجتمعات والشعوب وازدهارها ورخائها.

وقد زادت أهمية القيادة في وقت الحاضر نظرًا للتقدم العلمي والمعرفي الهائل، والتطور في مختلف جوانب الحياة وتنوع الحاجات والرغبات، وزيادة حدة المنافسة، مما يستدعي وجود قيادات قوية ومتميزة وكفاءة قادرة على التجديد والتطوير المستمر لمنظمتها، بشكل يمكنها من مواجهة التحديات والاستمرارية والتميز.

ولقد وضعت للقيادة تعريفات عديدة منها:

"ذكر ابن دريد في تعريفه للقيادة في اللغة بأنها مأخوذة من الفعل قاد كما في: قاد الرجل بعيرة فهو يقود قوداً، ومنها يقاد القائل فيقتل بالذي قتل به (الغامدي 2009م، ص31).

وكذلك عرفها السواط وآخرون " بأنها قوة التأثير على الآخرين لتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف الجماعة (السواط 2007م، ص230).

كذلك اسهم ليكرت بتعريف للقيادة وقال: "القيادة قدرة الفرد على التأثير على شخص أو مجموعه وتوجيههم للعمل بأعلى درجه من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعه (الشريف، 2004، ص30).

هناك مفكرين تطرقوا لتعريف القيادة الإدارية فهي عند "كونتز وادونيل" تعني: عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني (كنعان 2009، ص98).

ويرى محمد عثمان القيادة الإدارية بأنها القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لتحقيق هدف معين.

أما القيادة بمعناها العام في الإسلام فهي "ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز الخلافة أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة، فهي عملية سلوكية، وهي تفاعل اجتماعي فيه نشاط موجه ومؤثر، علاوة على كونه مركز قوة (المطيري 2008، ص227).

ونستنتج من هذه التعريفات السابقة: أن القيادة هي عملية تأثير وإثارة للحماس بين أفراد المنظمة، للقيام بأعمالهم بحماس وطواعية دون أي ضغوط أو استخدام للسلطة، فالقيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد بطريقة تحفزهم داخليا على القيام بالعمل لتحقيق أهداف المنظمة، كما تؤكد التعريفات بأن القيادة هي عملية تستلزم وجود عدة عناصر تتمثل في الأفراد (المرؤوسين) وشخص من المجموعة قادر على التأثير في الأفراد لتحقيق الأهداف وهو القائد، ووجود موقف يستلزم توجيه الجهود من خلاله، ووجود هدف تسعى المنظمة إلى تحقيقه.

ويمكن أن نعرف القيادة الإدارية تعريفا مختصرا على أنها النشاط الذي يمارسه القائد داخل المنشآت الرياضية بالبويرة من أجل التأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف.

1-2- عناصر القيادة الإدارية:

تتكون عناصر القيادة الإدارية من العناصر التالية:

1-2-1- وجود الجماعة: حيث تعتبر القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشوء المجتمعات، فمتى وجد لدينا مجتمع ما، وإن كان محدودا، أصبح هناك حاجة للقيادة.

1-2-2- وجود هدف مشترك: إن دور القيادة هو السعي لتوحيد الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينها.

1-2-3- التماسك والانسجام: إن وجود الجماعة لا يكفي لإنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم، لأن نجاح عمل مشترك يتطلب تماسك وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يواجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها. (المزروع 1999م، ص34).

1-2-4- القدرة على التأثير: إن لب معنى القيادة هو القدرة على التأثير في سلوك الجماعة وهي تعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل في الممارسة الفعلية للقيادة ويشير عدد من الكتاب إلى عدد من أنواع التأثير الذي يعتبر مصدر للقوة التي يعتمد عليها القائد ما يلي:

* التأثير القسري: الذي يقوم به القائد بتخويف الإلتباع وتهديدهم بالعقاب أو الحرمان من بعض الميزات.

* التأثير بالمكافآت: وهي قدرة القائد على التأثير على الأفراد من خلال ما يملكه من قدرة على المكافئة والتحفيز.

* التأثير الشرعي: منبع هذا التأثير هو السلطة أو القوة التي يستمدها القائد من شرعية المنصب الإداري الذي يشغله.

* التأثير المعرفي (العلمي): ومصدر قوة القائد هنا مستمدة من المهارة والخبرة والمعرفة التخصصية التي يمتلكها في موضوع أو تخصص معين.

* تأثير المرجعية: وهو التأثير النابع من قدرة القائد على الحكم على الأشياء، فيصبح هو المرجع الذي يملك القدرة على التشريع والفتوى.

* تأثير السمات الشخصية: وهو التأثير المنبعث من السمات الشخصية الحميدة والمميزة التي يملكها القائد والتي يستخدمها في توجيه المرؤوسين.

* تأثير القرينة: وهو التأثير الذي يجعل القائد يتمتع بمركز قوة يستمده من دعم القيادات العليا أو من أقاربه وأصدقائه الذين هم في مناصب عليا أو من خلال مركزه الاجتماعي أو السياسي (حريم 2011م، ص218).

1-3- الأساليب القيادية:

هناك الكثير من الأساليب القيادية التي لا يمكن حصرها هنا ولكن لنصنف جميع الأساليب تحت مجموعات

أساسية تندرج منها الأساليب المتفرعة والمتشعبة. المجموعات هي:

* مجموعة أنا القائد.

* مجموعة أنا وأنت قادة.

* مجموعة نحن قادة.

وأكدت الدراسات أن أساليب القيادة السائدة الاستخدام تنحصر في أسلوبين هما:

- الأسلوب الديمقراطي.

- الأسلوب الأوتوقراطي (السلطي).

ليس معنى ذلك أن القادة في مجال التسيير ينقسمون إلى نوعين إحداهما ديمقراطي والآخر أوتوقراطي تسلطي، ولكن المقصود في ذلك أن سلوك القائد أو المسير الإداري يتأرجح بين الأسلوب الديمقراطي أو الأسلوب الأوتوقراطي (السلطي)، ويتحدد ذلك في ضوء الاعتبارات التالية:

- خصائص المهمة المكلف بانجازها المسير مع العاملين.

- النشاطات والمنافسات الرياضية فكل موقف ظروف تتحكم فيه.

- الخصائص الشخصية المميزة للقائد الرياضي.

كما أن استخدام المسير أو القائد لأحد الأسلوبين في بعض المواقف له دوافعه وفوائده (محمد فايز أبو محمد،

2006، صفحة 63).

1-3-1- الأسلوب الأوتوقراطي (السلطي):

"يتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها، ولذلك فهو لا يفوض سلطاته بل يحاول دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته ومدها لتكون كل الأمور تحت سيطرته، وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة" (ماهر محمد صالح، 2004 ، ص32).

"ويقسم "قيلبو" النمط القيادي السلطي إلى ثلاث أشكال رئيسية على الشكل التالي:

* **الأوتوقراطي العنيف المتشدد:** الذي يستخدم التأثيرات السلبية بدرجة كبيرة كالعقاب والتخويف ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسون.

* **الأوتوقراطي الخير:** الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية من خلال الإثراء والثناء وأيضا من خلال العقاب الخفيف، وذلك لكي يضمن ولاء المرؤوسين في تنفيذ قراراته.

* **الأوتوقراطي المناور:** الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار في حين أنه هو الذي اتخذ القرار بنفسه، (حكمت شرور 2007، ص48).

1-3-2- الأسلوب الديمقراطي:

تعرف الديمقراطية بأنها عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها، وفيها يمثل الأعضاء تمثيلا متساويا في اتخاذ القرارات.

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة" فالقيادة الديمقراطية للمسير تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بينه وبين العاملين التي تقوم على إشباعهم

لحاجاتهم، وخلق التعاون فيما بينهم، وحل مشكلاتهم وتنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الاقتناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم وأهميتهم في تحقيق الأهداف وضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات من أجل تحفيزهم على التعاون، وبهدف خلق نوع من المسؤولية لدى الأفراد، الأمر الذي ينتج عنه غالباً الارتقاء بالروح المعنوية للأفراد وارتباطهم بالجماعة والارتفاع بدرجة الولاء والانتماء، كما أن القيادة الديمقراطية تتميز بالاستماع الجيد لآراء التابعين وتحترم وجهات النظر الأخرى والآخر حتى لو كان هذا الرأي يحمل في طياته النقد اللاذع (محمد حسن علاوي، 1998، ص3).

1-4- النظرية المفصلة للقيادة الإدارية:

1-4-1- النظريات الفردية للقيادة:

* نظرية الرجل العظيم:

تعتبر من أقدم النظريات التي تفسر القيادة على أسس وراثية، ويرى القائلون بهذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد وأن عدداً قليلاً من الأفراد لديهم من السمات الشخصية، والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة، وأن يسيطروا على الآخرين، وكذا من التأثير على البيئة المحيطة به، فيحدث بها أي تغييرات يراها. فالتغييرات في الحياة الجماعية والاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذي مواهب غير عادية. كما يرو أن الرجال العظماء يبرزون لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها. بمعنى أن القادة يولدون قادة، وأنه لا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة أن يصير قائداً، فالملك والأمير الإقطاعي كل هؤلاء يولدون قادة، لأنهم لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلاً للقيادة .

ويعتبر "جالتون" من أشد المؤيدين لهذه النظرية (حسين عبد الحميد 2010 ص61)، وتستند هذه النظرية على الافتراضات التالية (سامر جلد 2009، ص 152 153).

- يمتلك الرجال العظماء حرية الإرادة المطلقة.

- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم.

- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.

ويؤخذ على هذه النظرية أن معظم خصائص القائد فيها كان مبالغاً فيها، وتعتبر عما ينبغي أن يكون، ولا تدل على ما هو كائن فعلاً، لأن طرحها وتحديدها لتلك الصفات لم يكن علمياً ولا واقعياً، إلا أنها وضعت اللبنة الأولى لباقي الدراسات والنظريات للفكر القيادي وكان أول من اعتمد نتائجها في تقديم دراسة أكثر موضوعية وواقعية هي نظرية السمات.

* نظرية السمات:

نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية "الرجل العظيم" التي انطلقت من حقيقة وراثية السمات وإن القائد يولد ولا يصنع وتأثير المدرسة السلوكية التي أكدت أهمية التعلم والخبرة والتجربة في امتلاك الأفراد سمات القيادة ظهرت نظرية جديدة عرفت بنظرية السمات التي قدمت سمات القائد كما يلي (محمود سلمان العميان ص 263 264).

- سمات جسمية: الطول، حسن المظهر، الصحة والحيوية والنشاط.
 - سمات ذهنية: الذكاء، الفهم والتفكير، الإدراك، بعد النظر، القدرة على التنبؤ والتخطيط.
 - سمات شخصية: التسامح والتحمل، الشجاعة والحسم، الثقة بالنفس.
 - سمات وظيفية: الاهتمام بالانجاز، المثابرة، القدرة على الإشراف وتسيير الأمور.
 - سمات اجتماعية: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، الرغبة في التعاون مع الآخرين.
- وفي دراسة قدمها "ارنست ديل" قام بجمع الصفات التي تأخذها في عين الاعتبار ثماني شركات لاختيار مديرها فاتضح أن عددها بلغ 77 صفة (محمد إسماعيل بلال ص 263).
- ويرى "أوردواي" ضرورة توافر خصائص للقائد الكفاء لخصها في عشرة صفات هي: الطاقة الجسمية والعصبية الشعور القوي بالهدف والغاية، الحماس، الذكاء، القدرة على عقد علاقات للصدقة، الإحساس بالآخرين ومشاكلهم وتقدير مواقفهم، العمل من أجل تطبيق التكامل، الخبرة الفنية، الحزم والقدرة على اتخاذ القرارات، المستوى التعليمي والقدرة على تعليم الآخرين.
- يرى "براون" أن من صفات القائد: القوى الجسمية، المظهر، الذكاء، القدرة على التعبير، القدرة على تحمل المسؤولية الثقة بالنفس (حسين عبد الحميد ص57).
- كما قام "إبراهيم درويش" بحصر السمات والصفات الشخصية للقائد في الآتي (حسين عبد الحميد ص49-50).
- الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان؛ الثقة في النفس والإيمان بالقيم.
 - المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف؛ الحزم والسرعة في اختيار البدائل المناسبة.
 - المقدر على الإقناع والتأثير؛ الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية.
 - المقدر على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم.
 - الحكم الصائب على الأمور والقدرة على تمييز الجوانب المهمة للمشكلة.
 - الأمانة والاستقامة والإحساس بواجباته الأخلاقية؛ حب العمل والإمام بجوانبه ونشاطاته.
 - القدرة على تفهم الموقف.
- وقام كل من "كيرك باتريك ولوك" بأبحاث حول الصفات المميزة للقائد الناجح، توصلوا من خلالها إلى أن هذه الصفات تتلخص فيما يلي:
- وجود الدافع: ويتمثل في الرقبة الشديدة في تحقيق الغايات، الطموح العالي، الطاقة والإقدام.
 - الصدق والاستقامة: ويتمثل في الأمانة.
 - الحافز إلى القيادة: ويتمثل في الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة.
 - الثقة بالنفس: الوثوق في القدرات الشخصية.
 - القدرة العقلية: وتتمثل في الذكاء والقدرة على دمج وتفسير قدر كبير من المعلومات.
 - الابتكار والإبداع والإلمام بالتقنيات الحديثة لإدارة الأعمال.
 - المرونة: وتتمثل في القدرة على التكيف مع احتياجات المرؤوسين والظروف المحيطة (محمد سلطان ص338).

وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية، إلا أنه لم يتفق عليها احد من العلماء حتى الآن على تحديد عدد هذه السمات بصفة دقيقة، كما فشلت في أن تجد نمطا متسقا من السمات التي تميز القادة يمكن تطبيقه بصفة عامة، كذلك فإن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها سمات لا توجد إلا في القادة، لكنها تتوافر غير القادة مثل سمات: الذكاء، الجسمية، والحماسة... وغيرها.

كما انتقدت أيضا كونها لا تحدد الخصائص والسمات التي تميز القائد عن التابعين، وتجاهل دور المرؤوسين في فعالية عملية القيادة (محمود سلمان العميان ص264).
كذلك نظرت هذه البحوث إلى القائد على انه مستقل عن الموقف، بينما هو في الواقع عنصر من عناصر الموقف (راوية حسن 2004، ص256).

ويضاف إلى ما سبق من انتقادات للنظرية أن:

- النظرية لم تفرق بين السمات الموروثة والتي يمكن أن تكتسب بالتعلم والخبرة.
- لم تتفق دراسات هذه النظرية فيما بينها على عدد وأنواع الصفات التي قيل أنها ضرورية للقيادة الناجحة، ففي الوقت الذي تكون فيه هذه الصفات قد تجاوزت المائة في بعض الدراسات، يتضح أنها قد هبطت إلى ما دون الخمس في دراسات أخرى.
- لم تبين الأهمية النسبة للصفات القيادية الناجحة، أي ما هي تلك الصفات التي يمكن اعتبارها أكثر أهمية وتلك التي يمكن اعتبارها اقل أهمية (محمد إسماعيل بلال ص264).

بعد فشل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات في وضع نموذج واقعي ومحدد وواضح للصفات الواجب توفرها في القائد الناجح، ظهرت دراسات اهتمت بدراسة فعالية القيادة على افتراض إن فعالية القائد تتوقف على السلوك القيادي الذي يمارسه في علاقته مع مرؤوسيه، وقدمت ما يعرف بالنظريات السلوكية للقيادة. وسنعرض فيما يلي لأبرز النماذج والدراسات التي قامت على دراسة سلوك القائد.

1-4-2- النظريات السلوكية للقيادة:

* دراسات جامعة "أيوا":

تعتبر من الدراسات الرائدة في مجال دراسة السلوك القيادي، قام بها كل من "رونلد ليبيت، رالف وايت وكيرت ليفين" تمثلت في إجراء تجربة على عدد من التلاميذ الذين قسموا إلى ثلاث مجموعات ومارس كل قائد على كل مجموعة نمط من الأنماط الثلاثة للقيادة وهي (راوية حسن 2004 ص256):

- الأسلوب الاستبدادي أو الأوتوقراطي.

- الأسلوب الديمقراطي.

- الأسلوب التسبيبي أو الحر.

في الأسلوب الأوتوقراطي، يقوم القائد بتحديد السياسات تحديدا كليا، فهو يملئ على الأفراد خطوات العمل ويحدد نوع العمل الذي يقوم به الفرد، وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات، كما اعتمد أسلوب الثواب والعقاب على أساس شخصي - أسس غير موضوعية -، بينما الأسلوب الديمقراطي، فكان عكس الأسلوب الأول، حيث تم

اتخاذ القرارات جميعها نتيجة للمناقشة الجماعية، ويمنح الثواب والعقاب على أسس موضوعية، ويكون هناك حرية أفضل للاتصال بين أفراد الجماعة، أما في الأسلوب التسيبي أو الحر، تميز بالحرية الكاملة لأفراد المجموعة في اتخاذ القرارات وتوزيع العمل، دون مشاركة القائد، فهو لا يقدم توجيهها ولا يقوم بأي عمل إلا إذا طلب منه ذلك.

توصلت هذه الدراسة إلى انه بالنسبة للأسلوب الاستبدادي كانت الإنتاجية مرتفعة لكن ارتفاعها كان مشروطا بوجود القائد، ولذا كان الدافع للعمل والرضا منخفضين، والميل إلى الابتكار ضعيف، وكان ملحوظا في ظل هذا النمط نزوح الأفراد إلى السلوك العدائي فيما بينهم، أما الأسلوب الديمقراطي، فكانت الإنتاجية أكثر استقرارا، وكانت دافعية الأفراد للعمل اكبر وكان الأفراد يعملون بروح الفريق وكان التفاعل بينهم اكبر، أما بالنسبة للأسلوب الحر فكانت الإنتاجية والرضا اقل مما كانت في النمط الديمقراطي، وقد اتصف العمل بعدم الجدية والفوضى.

لقد أوضحت الدراسات أن النمط الديمقراطي هو أفضل الأنماط الثلاثة من حيث تحقيق الرضا لدى الأفراد وزيادة إنتاجيتهم، إلا انه يؤخذ على دراسة جامعة "ايوا" انه:

- لا يمكن اعتبار الأفراد الذين قاموا بدور التابعين في الدراسة وهم أطفال غير ناضجين عينة ممثلة للأفراد الراشدين الذين يعملون في منظمات رسمية و يقومون بأعمال ومهام معقدة.
- هناك عوامل ومتغيرات لم تخضع للدراسة ولم يعزل أثرها مثل شخصية ودوافع وقدرات الأفراد.
- من الصعب الحصول على نتائج متشابهة إذا ما أجريت مثل هذه التجربة في مجتمع تختلف ثقافته وعاداته عن المجتمع الأمريكي الذي أجريت فيه الدراسة (محمد إسماعيل بلال ص 267).

إن دراسات جامعة "ايوا" أكدت على أهمية سلوك القائد كمتغير رئيسي في العملية القيادية، كما قدمت وصفا لأنماط مختلفة من القيادة، وهذا ما دفع الباحثين في جامعة أوهايو إلى إجراء المزيد من الدراسات حول أنماط القيادة في المنظمات الرسمية.

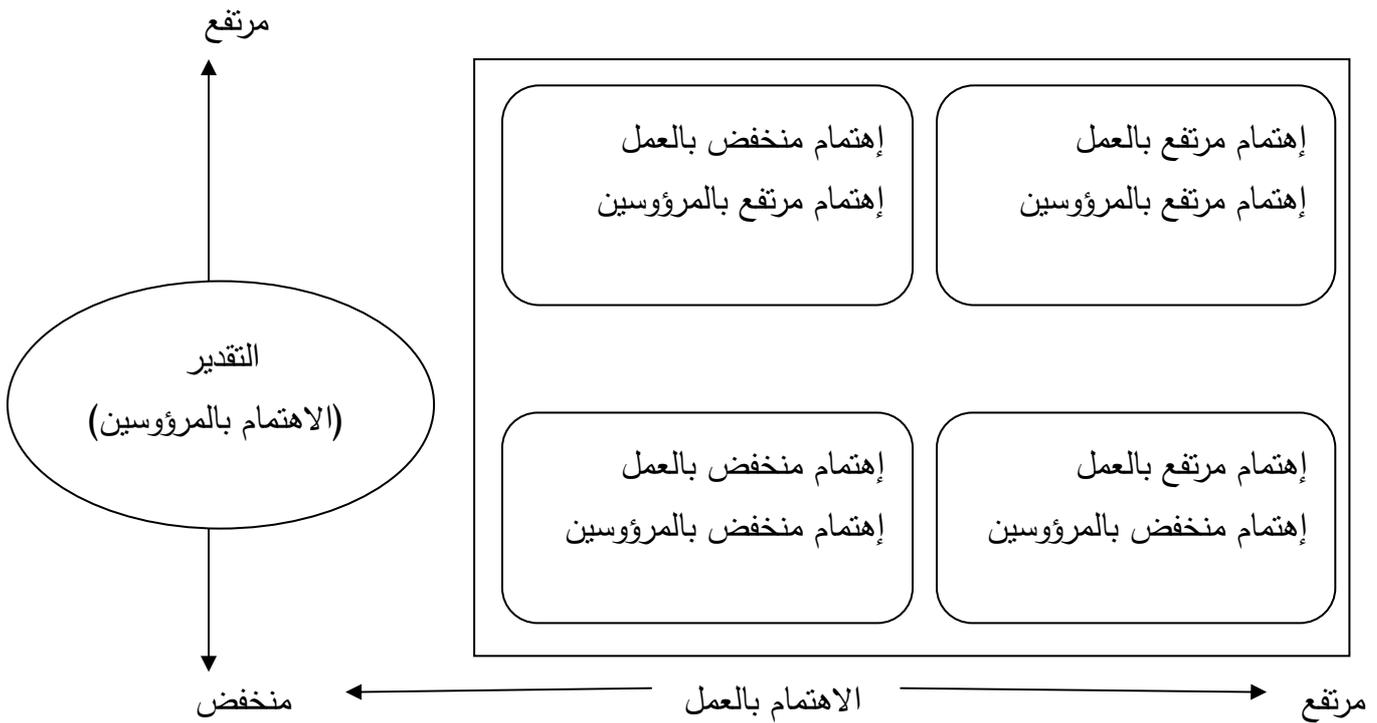
* دراسات جامعة ولاية "أوهايو":

ويطلق عليها أيضا اسم نظرية البعدين، حيث قام الباحثون بتوزيع استبيان تحوي قائمة من الأسئلة عرف بـ "استبيان وصف سلوك القائد" على المؤسسات الصناعية والعسكرية بهدف التعرف على عناصر وأبعاد السلوك القيادي، ومن أبرز رواد هذه النظرية "يليشمان وشارتل" اللذان استنتجا من خلال الدراسات وجود بعدين للسلوك القيادي هما:

- أ- القيادة المرتكزة على توجيه وتنظيم العمل: يتركز اهتمام القائد على هيكلية العمل (تقسيم وتنظيم الأنشطة)، كما يحرص على توضيح متطلبات مهام العمل وكل ما يتعلق به.
- ب- القيادة المرتكزة على تقدير الأفراد: ويشير إلى اهتمام كبير بالاعتبارات الإنسانية، أكثر حساسية تجاه مشاعر تابعيه، وكل ما يزيد من رضاهم (James.G.Hunt et autre P 364).

بموجب هذا التحليل فان هذين البعدين ليسا متعارضين، والقائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهما بنفس الوقت، وبالتالي يحقق الرضا والانجاز الجماعي لمروؤوسيه (محمود سلمان العميان ص 270).

ويمكن توضيح سلوك القائد من خلال اهتمامه بالمرؤوسين أو الاهتمام بالعمل بالشكل التالي:



الشكل رقم 01: نموذج نظرية البعدين لدراسة سلوك القائد جامعة أوهايو.

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، ص 321.

على الرغم من النتائج التي حققتها دراسة جامعة "أوهايو" من تقديمها لوصف نمطي لسلوك القائد كمتغيرين مستقلين بحيث يظهر القائد بمستويات مختلفة من الاهتمام بالعمل في نفس الوقت بمستويات مختلفة من الاهتمام بالمرؤوسين، وأن أفضل القادة هو من يمتلك القدرة على تنظيم العمل وأيضا الاهتمام بالمرؤوسين، إلا أنه يمكن القول أن هذه الدراسة قد أهملت تأثير المتغيرات الموقفية على العلاقة بين متغيري سلوك القائد وبين تحقيق الأهداف القيادية، ففي حال الأزمات وحالات اللابيقين التي كثيرا ما تواجهها المؤسسات، قد يجبر القائد على تغليب احد المتغيرين على الآخر (الاهتمام بهيكله العمل على حساب مشاعر المرؤوسين أو العكس).

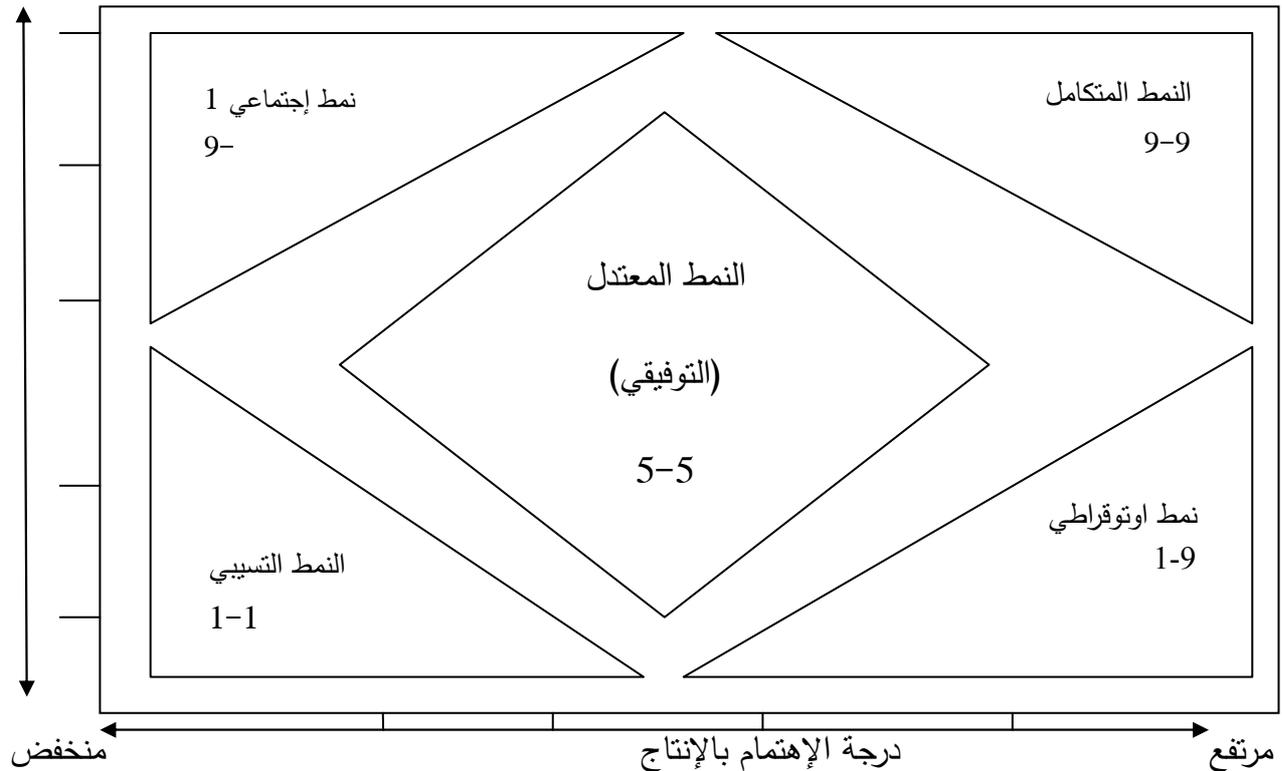
* نظرية الشبكة الإدارية:

نموذج الشبكة الإدارية "بلاك وموتون" أحد النماذج الهامة لتحديد أنماط القيادة، ولقد اعتمد في بناء هذه الشبكة على نتائج دراسات جامعة "ميشيغان وأوهايو"، وبالرغم من اختلاف أسلوب البحث المستخدم، إلا أن هناك اتفاق من حيث النتائج النهائية، قام كل من "بلاك وموتون"، ببناء الشبكة وذلك بوضع البعد الأفقي لتمثيل (الاهتمام بالإنتاج) والبعد الرأسي يمثل (الاهتمام بالمرؤوسين)، وتقع درجات الاهتمام على كل من البعدين على مقياس تدرجي من 9 درجات، تعطى فيها درجة 1 لأقل درجات الاهتمام بالإنتاج أو المرؤوسين، و 9 درجات لأعلى اهتمام بالإنتاج والمرؤوسين (محمد إسماعيل بلال، ص 273).

وعليه فإنه يوجد في إطار الشبكة عدد لانتهائي من أنماط السلوك الإداري، يتحدد كل منها بدرجة على كل من البعدين، إلا أن "بلاك وموتون" ركزا على خمسة أنماط أساسية هي: (Nicole AUBERT، 1992، PP : 383- 384).

- أ- النمط الأوتوقراطي المتسلط: يهتم بالعمل بشكل كبير ولكن الإهتمام بالعاملين يكون في أدنى صورة وشعاره الإنتاج فقط أما المرؤوسين فإنهم مجرد أدوات للإنتاج، فهو يخطط ويدقق في كل التفاصيل، يتخذ كل القرارات، يطلب طاعة مطلقة، يراقب كل النتائج ويستعمل التعليمات والعقاب.
- ب- النمط الاجتماعي: يهتم بجو العمل ولا يهتم كثيرا للإنتاج، بل يسعى للحفاظ على علاقات جيدة داخل الجماعة، يعمل على تجنب الصراعات ويمارس رقابة بسيطة ويترك الحرية للمرؤوسين في توجيه أنفسهم، كما يؤمن القائد أن زيادة الإنتاج تكون بتحقيق الرضا للأفراد.
- ج- النمط التسبيبي: هذا النمط يهتم إلى أدنى حد بكل من الأفراد والإنتاج، و القائد لا أن يتدخل في العمل، أي أنه لا يهتم بمستوى الإنتاج ولا يوجه المرؤوسين ويبدل الحد الأدنى من الجهد.
- د- النمط المعتدل: يحاول القائد الموازنة بين حاجات المنظمة (الإنتاج) وبين حاجات العاملين (العلاقات الإنسانية) بحيث لا يطغى أحدهما على الآخر، وهو ما يجعل اهتمامه متوسط بكل منهما.
- هـ- النمط المتكامل: في هذا النمط يدعم القائد التزام العاملين لإنجاز الأهداف بإيجاد جو من الثقة وتشجيع المبادرة، كما يبحث عن الأداء العالي عن طريق مشاركة أفراد الجماعة في صنع القرارات، أي أنه يعطي اهتماما كبيرا للعاملين والإنتاج ويعمل على بناء فريق عمل من الأفراد ملتزمين محفزين للعمل، كما يوضحه الشكل التالي:

مرتفع



الشكل رقم 02: الشبكة الإدارية لبلاك وموتو.

SOURCE : Nicole Aubert et autres, Diriger Et Motiver Art Et Pratique Du Management 2eme édition, Édition d'organisation, Paris,2006 , P 73.

كانت هذه الدراسات هي نقطة البداية للاهتمام بدراسة فعالية القيادة على افتراض أن فعالية القائد تتوقف على النمط القيادي الذي يمارسه في علاقته مع مرؤوسيه، أي مجموع الأنشطة والتصرفات التي يقوم بها القائد والتي تشكل في مجموعها طريقة ونمط قياديا، على خلاف المدخل الفردي، تحول التركيز من البحث عن السمات التي تصنع القائد إلى التركيز على سلوكيات وتصرفات القائد، ويقول "يليشمان" أن التحول في التركيز انتقل من التفكير في القيادة من خلال السمات التي يملكها الفرد إلى تصور القيادة كنشاط يقوم به الفرد (بيتر.ج ونورث هاوس 2006، ص 53-54).

وعليه فقد بحثت النظريات السلوكية أساسا عن النمط القيادي الفعال الذي يمكن القائد من تحقيق أهداف المؤسسة من جهة وإرضاء مرؤوسيه من جهة أخرى، وعلى الرغم من مزايا الشبكة الإدارية في كونها تساعد على قياس النمط القيادي الذي يتناسب مع الموقف إلا أن أهم الانتقادات التي وجهت إليها أنها أهملت العوامل الموقفية مثل دوافع ونضوج التابعين، درجة هيكله المهام، والعلاقات بين القائد والمرؤوسين، هذا ما أدى إلى ظهور النظريات الموقفية في محاولة لتفسير اثر العوامل الموقفية على القيادة الإدارية.

1-4-3- النظريات الموقفية للقيادة:

* نظرية "تانبوم وشميدت": استخدم "تانبوم وشميدت" مصفوفة تعطي سلوكيات مختلفة للقائد وفق تأثيره بخصائص المرؤوسين وخصائص الموقف فضلا عن خصائص المدير أو القائد، المصفوفة تمثل العلاقة بين درجة حرية المرؤوسين في المشاركة ومقدار السلطة المستخدمة من قبل القائد، ويأتي هذا استنادا إلى خصائص الموقف التي يعتمد عليها القائد عند تحديد أسلوب اتخاذ القرار ومدى نسبة مشاركة المرؤوسين فيه، وعليه قسم السلوك القيادي إلى سبعة أنماط من القائد الدكتاتوري إلى القائد الديمقراطي، ويقوم النموذج على وصف سلوك القائد على محورين، الأول يصف القيادة المتمركزة في الرئيس، والثاني يصف القيادة الديمقراطية المتمركزة في المرؤوسين، وبين هذين المحورين درجات متفاوتة من المشاركة في المسؤوليات والسلطات وصنع القرارات، كما يظهره الشكل الآتي: (محمد إسماعيل بلال، ص 04).

القرارات المتخذة من طرف المرؤوسين						
القرارات المتخذة من طرف القادة						
1	2	3	4	5	6	7
يتخذ القائد القرار بمفرده دون الرجوع الى المرؤوسين	يصنع القائد القرار ويقنع المرؤوسين به	القائد يعرض الأفكار ويدعو المرؤوسين للمناقشة	القائد يعرض قرارات أولية، بإمكان المرؤوسين تقديم آرائهم قبل ان يتخذ القائد القرار النهائي	يقدم المرؤوسون اقتراحات، والقائد يتخذ القرار المناسب	يعرض القائد المشكلة ثم يطلب إقتراحات وآراء المرؤوسين لكي يصنع القرار	القائد يسمح للمرؤوسين بصناعة القرار في حدود متفق عليها
أوتوقراطي	مؤسس	إخباري	إستشاري	متعاون	المفوض	ديمقراطي

الشكل رقم 03: نموذج "تانبوم وشميدت" للقيادة.

Source : Marc-Philippe Lumpé, Leadership and Organization in the Aviation Industry,mixed sources,uk,2008,P10

* النظرية الظرفية لـ "فيدلر": قدم "فيدلر" أعماله في منتصف سنوات 1960، وحسبه فان فعالية فريق العمل تقوم على تحقيق التوافق بين الأسلوب القيادي (مرتبط بشخصية القائد)، ومتطلبات الموقف "فيدلر" ركز أساسا على السيطرة الظرفية (الموقفية) (James.G.Hunt et autre , Op cit , P 366).

أ- متغيرات شخصية القائد: يؤكد "فيدلر" أن القادة يظهرون أنماطا مختلفة من السلوك تبعا لحاجاتهم (حاجات العلاقات الشخصية، حاجات انجاز العمل)، ويتم تحديد نمط القيادة بناء على هذه الحاجات، وذلك من خلال استقصاء يسمى بالتقدير المرتبط بأقل الزملاء تفضيلا (LPC)، يقوم القائد بملء هذا الاستقصاء المكون من 16-24 مقياسا فرعيا يحمل كل منها صفات متضادة، ويقسم إلى ثماني درجات، تجمع الدرجات ووفقا للنتائج التي يعطيها مقياس (LPC) لتحديد شخصية القائد، فإذا كان تقييم القائد لصفات الزميل الذي لا يفضل القائد العمل معه عاليا، فهذا حسب "فيدلر" قائد يميل إلى الاهتمام بالجوانب والعلاقات الإنسانية، أما إذا كان تقييمه منخفضا، فالقائد في هذه الحالة يميل إلى الاهتمام بالعمل وليس بالجوانب الإنسانية (محمد إسماعيل بلال، ص279).

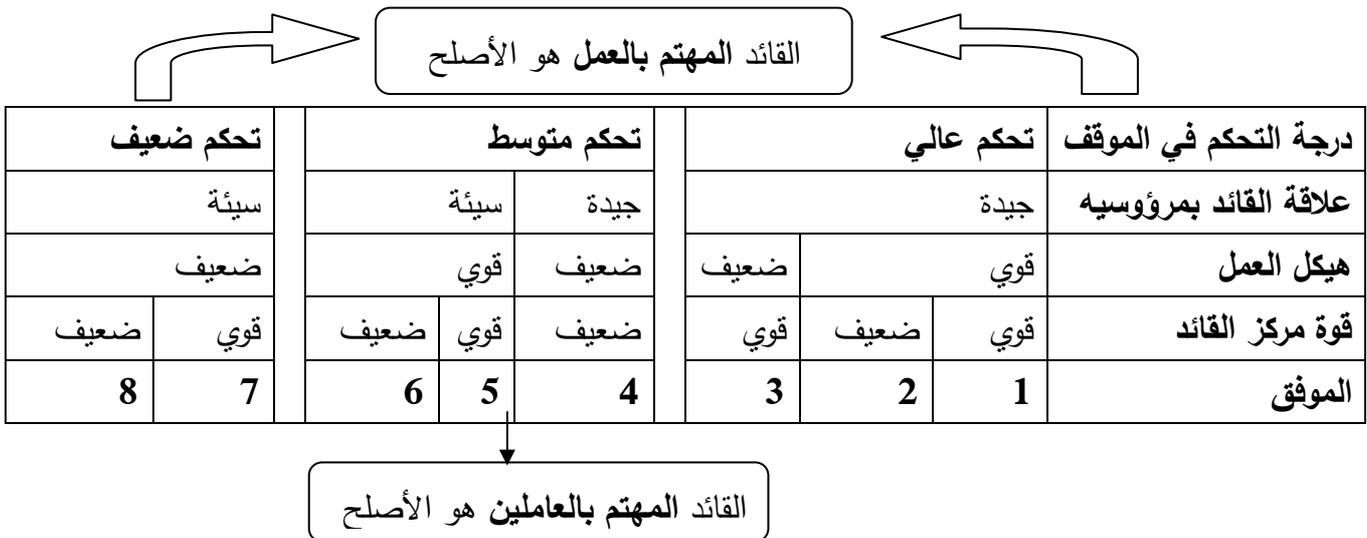
ب- متغيرات الموقف: تتمثل متغيرات الموقف في ظروف العمل التي يعمل فيها القائد، وهي:

* علاقة القائد بالمرؤوسين: يتمثل هذا المتغير في درجة ولاء المرؤوسين لقائدهم، فالقائد الذي يحصل على ولاء وثقة ومحبة المرؤوسين يحتاج إلى قوة ونفوذ أقل لقيادة الجماعة.

* هيكل المهمة: يتعلق هذا المتغير بمدى وضوح مهام العمل ومدى تعريفها، وعموما تمثل المهام غير المهيكلة موقفا أكثر صعوبة للقائد عن المهام الواضحة و المهيكلة.

* القوة الكامنة في مركز القائد: يعبر هذا المتغير عن مدى سلطات ونفوذ وقوة القائد، فهو يعكس مثلا قدرة القائد على ترقية ومنح المكافآت لأفراد الجماعة أو العكس، والمركز الذي يحتله في المنظمة ومستوى الوظيفة التي يشغلها (راوية حسن، ص263).

والشكل التالي يمثل النتائج التي توصل إليها "فيدلر" وفق نموذج المقترح لاختيار الأسلوب القيادي المناسب بناء على التوافق مع متغيرات الموقف.



الشكل رقم 04: نموذج "فيدلر" لاختيار الأسلوب القيادي حسب الموقف.

حسب النموذج المقترح "فيدلر" إن هناك ثلاث افتراضات للموقف تتحكم في اختيار النمط القيادي هي:

- في المواقف الصعبة (حكم ضعيف): حيث ان العلاقة سيئة بين القائد والمرؤوسين، والعمل غير واضح، والقائد لا يتمتع بأية سلطة، يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالا.
- في المواقف السهلة والمواتية (تحكم عال): حيث تك ون العلاقة جيدة بين القائد والمرؤوسين، والعمل واضح والقائد يتمتع بسلطات واسعة يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج فعالا.
- في المواقف العادية أو متوسطة الصعوبة (تحكم متوسط): حيث العلاقة عادية بين القائد والمرؤوسين، والعمل متوسط الصعوبة، وللقائد قدر متوسط من السلطات، يكون نمط القيادة المهتم بالمرؤوسين فعالا.

وفى هذا يقول "ستوجديل" لقد أصبح واضحا أن التحليل المنطقي للقيادة لا يقتصر على القادة، وإنما لابد من التطرق للمواقف، ويضيف: أن الفرد الذي يكون قائدا في موقف قد لا يكون بالضرورة قائدا في موقف آخر، فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، بينما لا يصلح لقيادتها وقت السلم (حسين عبد الحميد، ص71-76).

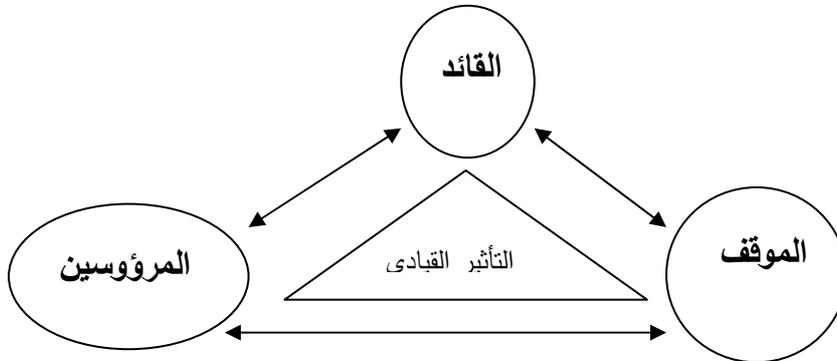
ولقد وجهت عدة انتقادات لنظرية "فيدلر" كون إن النموذج قاصر على أن يقدم تفسيراً منطقياً ومعقولاً للعلاقة التي فرضها "فيدلر" بين متغيرات نمط القائد ومتغيرات الموقف وبين إنتاجية المرؤوسين. والشكل السابق يتضح فيه ان هناك نوعين متناقضين من المواقف بنمط واحد من القيادة (محمد إسماعيل بلال، ص283).

رغم ما وجه من انتقادات لنظرية فيدلر، إلا أنها تعد خطوة بارزة في إظهار إمكانية وجود علاقات تفاعلية بين خصائص القائد والعلاقة مع المرؤوسين وخصائص الموقف في تحديد فعالية القيادة.

1-4-4- النظريات الحديثة في القيادة:

* النظرية التفاعلية: ترتكز القيادة في نظر هذا الاتجاه على عمليتي التفاعل والتكامل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة، إذ نجده يربط الاتجاه الأول للسمات الشخصية بالاتجاه الثاني وهو الاتجاه الموقفي، وبهذا التفاعل يتحقق التكامل بين المتغيرات، وتتفاعل عوامل ثلاثة في القيادة هي: السمات الشخصية للقائد وما ينبغي أن يتوافر فيها من عناصر عناصر الموقف والعوامل المتداخلة في إحداثه، الجماعة من حيث تركيبها واتجاهاتها وخصائصها ومتطلباتها ومشاكلها (حسين عبد الحميد، ص78).

والشكل التالي يمثل العلاقة التفاعلية بين المتغيرات الثلاثة:



الشكل رقم 05: لتأثير القيادي في النظرية التفاعلية.

المصدر: صالح مهدي العامري، طاهر منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، 2007، ص439.

وقد أسهمت هذه النظرية إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة، ويبدو ذلك في الآتي:

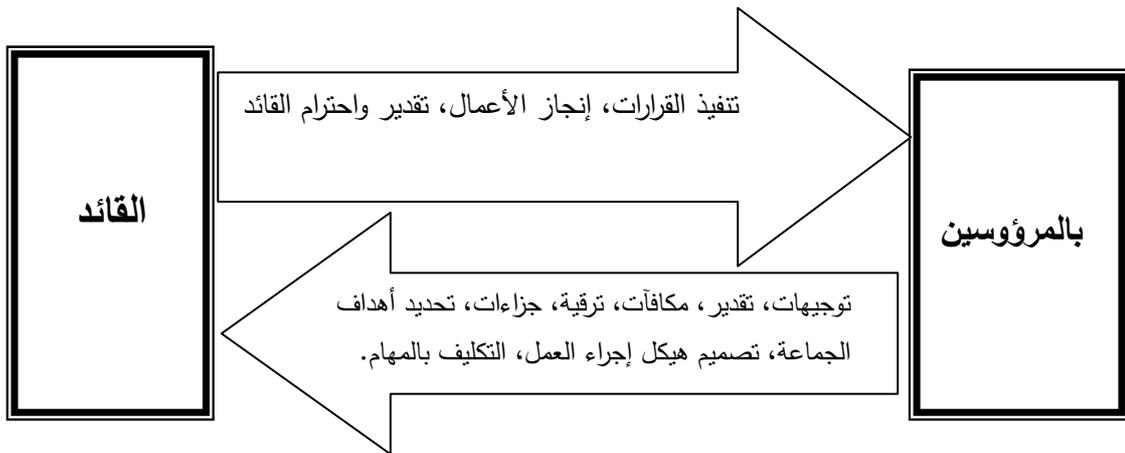
- لم تنكر النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والموقفية)، ولكنها حاولت الجمع بينهما، لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها على حدا كمييار لتحديد خصائص القيادة (حسين عبد الحميد، ص 80).
- يبدو أن النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.

* **النظرية التبادلية:** قام هذا الاتجاه على الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي يقوم فيه أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين، مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة مادام أعضاؤها يحققون من وراء هذا التبادل منافع متبادلة.

ويرى "بلو" على ضوء هذا المفهوم أنه على قدر إسهام القائد ودوره المتميز في معاونة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم، وفي المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونته لهؤلاء الأعضاء، وعلى ذلك فإن القائد يستفيد بقدر كبير، كما يستفيد أعضاء الجماعة عند إتباع نصائحه الجيدة والمتميزة، حيث إن افتقارهم لنصائحه وتقديرهم لها يكسبه مزيدا من الإمكانيات القيادية (عبد الشافي محمد أبو الفضل، ص 24).

أما "جيمس ج. هانت" وآخرون فيرون أن القيادة التبادلية مرتبطة بالمبادلات الضرورية بين القائد والتابعين له لتحقيق مستوى الأداء اليومي المتفق عليه (James.G.Hunt et autre , Op cit , P 379).

وهذه المبادلات الضرورية بالنسبة للقائد هي التوجيهات، التقدير المكافآت، الترقيّة، تصميم هيكل العمل، التكليف بالمهام... أما في المقابل بالنسبة للمرؤوسين فتتمثل في تنفيذ القرارات، إنجاز الأعمال، تقدير واحترام القائد، والشكل التالي يوضح نموذج القيادة التبادلية.



الشكل رقم 06: نموذج القيادة التبادلية.

المصدر: محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، بيروت، 1985، ص 632.

وعليه يرى "جاكوبس" أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة له نظير خدماته ومساهماته المتميزة من أجل تحقيق أهدافها، وأن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية إنما يتركز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء وانجاز الأعمال الموكلة إليهم دون استخدام القوة، فالقيادة من وجهة نظره إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد والتابعين، وبدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة (عبد الشافي محمد، ص24).

* **نظرية القيادة التحويلية:** تعد نظرية القيادة التحويلية إطارا فكريا جديدا، مقابلا للقيادة التبادلية؛ ففي القيادة التبادلية يمارس القائد كمثل لإدارة تتم فيها عملية تبادل بينه وبين المرؤوسين، حيث يقدم المرؤوسون الأداء والإنجاز بينما يقدم القائد المكافآت أو العقوبات.

لكن في القيادة التحويلية يسعى القائد لإحداث تغييرات ايجابية في طريقة العمل، حيث يأخذ بمبدأ الإدارة بالاستثناء، فلا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي ودون أحداث استثنائية غير عادية تبرر تدخله، وهو هكذا يتابع أداء مرؤوسيه ويصحح ما يحدث من انحرافات، وللقيادة التحويلية أبعاد هي: (James.G.Hunt et autre , P P 379-380).

- **التأثير المثالي "الكاريزما":** يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز وتنمية الاحترام والثقة لدى المرؤوسين وإقناعهم بتحقيقها، أي هي قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام التابعين واعتباره مثلهم الأعلى، يقلدونه ويطيعون برغبة كل مطالبه.

- **الحافز الإلهامي:** هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة.

- **الإثارة الفكرية:** قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها.

- **الاهتمام بالمشاعر الفردية:** تعني اهتمام القائد بمرؤوسيه (التشجيع، التوجيه، النصح) والاهتمام بحاجاتهم التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة.

وعليه فإن جوهر نظرية القيادة التحويلية يقوم على تقديم تحفيز عال للعاملين من خلال اللجوء إلى المثلى الحسن والقيم الأخلاقية، وحثهم على التفكير في المشاكل بطرق جديدة مما يزيد من ثقتهم واحترامهم لقائدهم فتتوافر لديهم الدافعية لانجاز أكثر مما يتوقع منهم، فهناك تشابه كبير بين القيادة الزعامية والقيادة التحويلية، لكن الفرق بينهما يكمن في أن الشخصية الكارزمانية للقائد هي بداية القيادة التحويلية، فالقائد التحويلي له صفات القائد الكاريزمي إضافة إلى الأبعاد الثلاثة الأخرى (الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام بالمشاعر الفردية)، كما يقول "محمد سعيد أنور سلطان" القيادة التحويلية ما بعد الكاريزما" (محمد أنور سلطان، ص346).

وهذا ما تبينه "ماجدة العطية" في قولها "القيادة التحويلية هي أكثر من الكاريزما" (ماجدة عطية، 2003، ص234).
بناء على ما تم طرحه لأهم نظريات القيادة الحديثة، اتضح مدى التباين في تفسيراتها ومواقفها من حقيقة القيادة الإدارية، وأن ظهور نظرية جديدة لم يؤدي إلى اختفاء سابقتها، وأن الانتقادات الموجهة إلى أية نظرية لا تثبت خطأها، كل هذا أدى بالباحثين إلى محاولة تحديد الأنماط القيادية المختلفة وأبها الأصلح استعمالا والأكثر تأثيرا على رفع أداء المرؤوسين.

2-1-1- ماهية الرضا الوظيفي:

2-1-1- مفهوم الرضا الوظيفي:

لا يوجد اتفاق محدد حول مفهوم الرضا إذ لا يزال محل اختلاف ويرجع سبب ذلك لارتباطه بمشاعر الأفراد والتي غالبا ما يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، وفي ما يلي نورد أهم التعاريف حول مصطلح الرضا الوظيفي.

ظهر مفهوم الرضا الوظيفي كمصطلح على يد العالم "هوبوك" عام 1935، إذ يعتبر من أوائل الباحثين في مجال الرضا عن العمل الوظيفي، حيث يعرفه على: أنه مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضيا عن عمله (محمد سعيد سلطان، 2004، ص195).

أما "فروم" فيعرفه على أنه: المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيم إيجابية وهي ترادف التكافؤ، ويعرفه أيضا: الاتجاهات المؤثرة لأفراد اتجاه أدوارهم التي يؤدونها ويشغلونها حاليا (عبد المنعم عبد الحي 1989، ص210).

ويرى -عبد الخالق- أن الرضا الوظيفي هو مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في هذا الرضا الكلي الذي يستمده العامل من مهنته وجماعة العمل التي يعمل معها ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك المنشأة والبيئة التي يعمل فيهما، وبالمنط التكويني للشخصية.

ويرى "دينيس كول" أن مفهوم الرضا يتم من خلال رضا الفرد عن بعض المتغيرات وهي: الأجر، زملاء العمل، وفرص الترقى (عويد سلطان المشعان 1994، ص210).

كما يرى "هربرت" أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم، ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين:

- ما يوفره العمل للعاملين في الواقع.

- ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، ص212).

ويرى "سترونج" أن الرضا الوظيفي هو "حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له مقبلا عليه في بدء يومه دون أية غضاضة (حريم حسن، 1997، ص 105).

كما يعرف "لوك" الرضا الوظيفي بأنه: حالة وجدانية سارة تنتج عن تقويم عمل الفرد أو خبراته المهنية.

أما "ناصر العديلي" فيعرفه بأنه: الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل المؤشرات الأخرى ذات العلاقة (ناصر محمد العديلي، 1995، ص189).

وقد توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج فيما يتعلق بدراسة مفهوم الرضا الوظيفي أهمها:

- إن دراسة سلوك العاملين لا يمكن إخفاؤها بسهولة، وبالتالي يصعب التعريف عمليا، كما أن إظهار هذه الأحاسيس عادة ما يأخذ صورا عديدة، من بينها الأحاسيس بالتكامل الشخصي الذي يعكس في صورته الرضا عن الأحوال السائدة في العمل.

- أن المشاعر الشخصية لا يمكن أن تفهم مجردة في حد ذاتها، وإنما يمكن إدراكها في ضوء الموقف الكلي لسلوك الفرد، وعلى هذا يتطلب تفهم المشاعر الشخصية لفرد ما أن يمتد إطار الدراسة إلى دائرة أوسع (عويد سلطان المشعان، 1994، ص215).

2-1-2- أهمية الرضا الوظيفي:

لقد حظي الرضا الوظيفي باهتمام كبير من طرف الباحثين في الدراسات السلوكية والتنظيمية لما له من أثر مهم في المنظمة، فهو مدرج ضمن التفاعلات بين وضمن المحيط، محتوى المحيط، الظروف التنظيمية، قدرات العمال وحاجاتهم، الثقافة والاعتبارات الشخصية الخارجية عن العمل التي بإمكانها أن تؤثر على الصحة وعلى الأداء والرضا عنه.

إن أهمية القوى العاملة تتمثل في أنها سر نجاح المؤسسات وتحقيق التنمية الوطنية في كافة المجالات ومن المتفق عليه بين كافة الباحثين والدارسين في هذا المجال بأن الرضا الوظيفي للعاملين يعد أحد العوامل الأساسية المؤثرة في إنتاجيتهم، ومن هذا المنطلق فإن إدارة الموارد البشرية في كافة المؤسسات تسعى جاهدة إلى استثمار العنصر البشري استثماراً أمثلاً، وإدارتها بأسلوب أفضل من خلال تصميم برامج تساعد على زيادة إنتاجها وأدائها، وذلك لا يأتي إلا باقتناع الفرد بعمله ورضاه عنه، وإذا كان من السهل على المنظمات توفير الموارد المادية فإنه يصعب عليها في بعض الأحيان توفير الموارد البشرية الراضية في العمل، أو الحفاظ على عملها واستغلال طاقتها الكامنة، فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغ تطورها ستبقى غير مفيدة إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها ويحركها.

وقد اهتم العلماء والباحثون كثيراً بهذا الموضوع وذلك أن العامل يقضي وقتاً طويلاً في أداء عمله، فليس من الضروري أن نعرف ما هو دور الرضا الوظيفي في الحياة الشخصية والمهنية للعامل وكذا دوافع أو محددات سلوكه.

كما أن دراسة الرضا تساهم في زيادة المشاعر الإنسانية السعيدة في مختلف الأعمال، وتعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية كما أشرنا إليه سابقاً، وخاصة في مجال البحث العلمي التي تتطلب رضا العامل وقناعاته حتى يعزز لديه الشعور بالمسؤولية ويفتح لو آفاق الإبداع والتجديد، خاصة أن طبقة العمال ذات حساسية كبيرة لظروف العمل سواء كانت داخلية أو خارجية.

وعن طريق دراسة الرضا الوظيفي للمنظمة يمكن للإدارة التعرف على نفسها من خلال آراء العاملين فيها والتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المختلفة، لذلك فإن الرضا الوظيفي مسألة مهمة بالنسبة للأفراد، فرضا الفرد عن وظيفته يعتبر الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي، ذلك لأن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل، والنجاح في العمل هو المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساسه تقييم المجتمع لأفراده، كما أنه يمكن أن يكون مؤشراً لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى، فكثيراً ما كانت مظاهر السلوك غير السوي ومشكلاتهم النفسية ناشئة عن إحساسهم بأن هذا لم يكن العمل الذي يريدونه، أو ما يوفره العمل بمختلف جوانبه أو بعضها لا يشبع حاجاتهم ولا يرضي طموحاتهم (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2001، ص210).

2-1-3- نظريات الرضا الوظيفي:

هناك العديد من المداخل التي تفسر ظاهرة الرضا وعدم الرضا وفيما يلي سنتطرق إلى أهم النظريات:

* **مدرسة العلاقات الإنسانية:** يمثل هذا المدخل البناء الفلسفي والفكري لأصحاب الاتجاه الذي يقوم على اعتبار محددات الرضا عن العمل، المحرك الأساسي للدوافع الذاتية وراء تحقيق الأداء المفضل، حيث تفترض هذه المدرسة توافر قدر معين وغير محدد من المنافع والعوائد المقدمة للفرد داخل المنظمة، إذ كلما زادت هذه المنافع كلما ازداد الرضا المتحقق عن العمل، ومن ثم تزداد دافعية الفرد في العمل، ومن أشهر الاتجاهات التي برزت في هذا الخصوص دراسات "جماعة هاثورن" وتجاربها الشهيرة حول الروح المعنوية للعاملين وأثرها في الإنتاجية وذلك في شركة "وسترن إلكتريك" في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1932، وقد أبرزت هذه التجربة أهمية الروح المعنوية والمتغيرات الاجتماعية وأثرها في إنتاجية الأفراد، كما قامت دراسات تجريبية أخرى في هذا الخصوص حول إمكانية زيادة الروح المعنوية والدافعية وتحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمة، ومن بين ذلك الدراسة التي قام بها فروم والتي توصل من خلالها إلى أن العلاقة بين الرضا والدوافع الكامنة وراء الأداء تتحقق في الحالات التي يحصل فيها الأفراد على المزايا والعوائد، وذلك على أساس الأداء المحقق من قبلهم، ففي مثل هذه الحالات يصبح أداء الفرد مرتبطا بطبيعة المنافع التي يتوقع الحصول عليها، وهذا من شأنه أن يسهم في تطلع الفرد نحو طموحات اقتصادية واجتماعية، وإلى السعي لتوفير سبل إشباعها عن طريق زيادة فاعلية وكفاءة الأداء، وفي حالة غياب الاقتران الموضوعي بين الرضا والأداء يضعف (أو لا يتحقق) ما تستهدفه المنظمة من تطلعات هادفة لتطوير الكفاءة أو تحسينها (عمار بوحوش، 2006، ص 42).

* **نظرية (Y-X) والافتراضات السلبية والايجابية حول الإنسان:** لقد وضع "دوجلاس ماك كريجور" أنماطا مثالية حول مفهوم الإنسان، واصفا واحدا منها بالافتراضات X السلبية (التقليدية)، والثاني Y الايجابية، فبعد إجراء دراسات علمية عن سلوك العمال في المؤسسات، تبين من نتائج تلك الأبحاث أن التحفيز في المؤسسات شبه منعدم وأن المسؤولين يفرضون أسلوب الإكراه في العمل بطرق خفية واتضح من خلال أبحاثه:

أ- الافتراضات التقليدية (افتراضات X):

- إن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.
- إن الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.
- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح لو ماذا يعمل.
- يعتبر العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان إلى العمل، أي إن الإنسان يعمل خوفا من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.
- تعتبر الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان ضرورية كي يعمل، حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف.
- ويعتبر الأجر والمزايا أهم الحوافز للعمل.

ب- الافتراضات الايجابية (افتراضات Y):

تخالف هذه النظرية أولاً تلك الافتراضات في السلوك الإنساني والتي وصفت البشر بنعوت سلبية، تلك حجت النور عن الجانب الإنساني للإنتاج، وتناست الدوافع التي تدفع العاملين نحو العمل وهي مفتاح السلوك الإنساني.

إن نظرية Y إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين، فإنها تحاول تقديم فروض أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وعلى النحو التالي:

- تنظر إلى العاملين على طبيعتهم الحقيقية كبشر لم يخلقوا ضد الإدارة وأهدافها.
- ليست الإدارة هي التي تضع العاملين في مواضع الإحساس وتحمل المسؤوليات وتوجيههم نحو أهدافها، بل أن كل ذلك مغروس في نفوس العاملين، وما على الإدارة سوى إعانتهم على تطوير واكتشاف تلك الصفات الإنسانية تحقيقاً لأمانيتهم، وإعانتهم على تحقيق أهدافهم وتوجيه أنفسهم بجهودهم الخاصة لتوجيهها يؤمن تحقيق أهداف الإدارة وأهداف العاملين، تلك السبل لا تتعدى التشجيع وإتاحة فرص التقدم، وإطلاق أفاق المستقبل أمام الطامحين، وبهذا تستبدل إدارة الإكراه بالإدارة بالأهداف، وهو مفهوم جديد نسبياً في الإدارة.

- إن الإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائد وليس تابعاً، ولهذا ركزت الإدارة على تشجيع النقد الذاتي كوسيلة لتقديم العاملين ومراقبتهم.

- كما آمنت الإدارة بالأهداف بأن الإنسان يعمل أملاً في المكافأة لا خوفاً من العقاب (محمد قاسم القريوتي 2009 ص53).

* نظرية (Z) "ويليام أوتشي": تعتبر نظرية Z في حقيقة الأمر امتداداً لنظرية Y، ففي كتابه المنشور سنة 1981 الذي أبرز فيه المعالم النظرية لنظرية Z التي حظيت بتقدير كبير في الأوساط العلمية المهتمة بالسلوك التنظيمي اقترح "ويليام أوتشي" على الأمريكيين أفكاراً جديدة لزيادة الإنتاج والكفاءة في العمل، إن أهمية هذه النظرية تكمن في أهمية المناخ التنظيمي، والاعتماد على فرق عمل متآخية ومتجانسة، وتوجد ثقة متبادلة بين الإدارة وعمالها وبمعنى آخر أن هذا المفكر يرى أن مشكل الإدارة في زيادة الإنتاج وتحقيق أرباح مرتفعة لا يكمن في زيادة المكافآت المالية أو مضاعفة الاستثمار في الأبحاث العلمية والتنمية، أو مضاعفة ساعات العمل، وإنما المشكل يكمن في إدارة الناس بطريقة حسنة بحيث ينتهج ذلك نوع من التآلف والمحبة بينهم، وبالتالي يتعاون الجميع لتحقيق نتائج ايجابية، وبإيجاز فإن نظرية Z تتميز عن غيرها من النظريات بما يلي:

- تحقيق الأمن الوظيفي للعمال.
- قيام المؤسسة بدور تنمية مهارات العمال وتشجيعهم على التخصص في مهن معينة.
- تدعيم المبادرة غير الرسمية، مع التأكيد على احترام الإجراءات الرسمية.
- المشاركة في اتخاذ القرارات وإتباع السياسات التي يتم الاتفاق عليها من طرف الجميع.
- الالتزام بالعمل في إطار القدرات الجماعية، على أن يتحمل كل فرد مسؤولياته.
- اعتماد مبدأ الثقة بين العمال ورؤسائهم في العمل.

* **نظرية الحاجات "لأبراهام ماسلو"**: تعتبر نظرية سلم الحاجات من أشهر النظريات في ميدان نمو الإنسان وتطلعه لحياة أفضل، ففي دراسة "ماسلو" نشرت سنة 1943م بعنوان "نظرية التحفيز الإنساني" بين أن الفرد يسعى باستمرار لتلبية حاجياته وتحقيق غاياته بأساليب تدريجية.

فقد فسّر سلوك الفرد بأنه مرتبط بحاجاته التي يريد أن يشبعها، ولهذا فإنه يقوم بترتيب الحاجات الأساسية له ترتيباً تصاعدياً على شكل هرم، فإذا حقق الفرد الحاجة الأولى انتقل إلى السعي لتحقيق الحاجة الثانية، ثم الثالثة...إلخ.

وتميزت نظرية "ماسلو" عن غيرها من النظريات بترتيب احتياجات الأفراد في نطاق تصاعدي حسب الأولويات والأهمية، وبإيجاز فإن "ماسلو" قسم الحاجات الإنسانية إلى خمسة أنواع تتمثل فيما يلي:

أ- **الحاجات الفزيولوجية**: وهي الحاجات الضرورية للإنسان والتي لا يستطيع أن يستغني عنها مثل (الماء، الغذاء الهواء...إلخ)، وبطبيعة الحال إن الوظيفة في الإدارة والعمل في أية مؤسسة عمومية أو خاصة فالأجر الذي يتقاضاه أي عامل، تعتبر كلها من الحاجات الضرورية لكل فرد، لأن الجانب المادي هو الذي يوفر للإنسان حياة كريمة ويساعده على اقتناء الغذاء والسكن والتمتع بالحياة.

ب- **الحاجة للأمن والاستقرار**: تأتي في الدرجة الثانية من الأهمية قضية إشباع الحاجات الأمنية والمتمثلة في توفر الأمن وشعور الفرد بأنه غير مهدد في حياته، ومعنى هذا أن الفرد في حاجة إلى وجود بيئة عمل آمنة وخالية من الأخطار أو الأضرار المادية والنفسية، ولهذا فالعامل يحتاج ويطلب من إدارته أن تشبع حاجاته من أشياء ضرورية في عمله، مثل: الأمن الوظيفي، الوقاية من الأخطار، التأمين الصحي، فإذا حصل الإنسان على الأمن في الوظيفة وشعر بالأمان في وظيفته وبأنه لا يطرد منها، فإن معنوياته ترتفع ما دام تعاقد مع مؤسسته يحميه من الطرد أو التخلص منه لأسباب عرضية أو مفتعلة.

ج- **الحاجات الاجتماعية**: يأتي هذا النوع من الاحتياجات الضرورية للإنسان في الدرجة الثالثة، وبما أن الإنسان معروف بطبعه الاجتماعي فإنه يحتاج إلى جماعات ومؤسسات وإقامة علاقات ودية مع أفراد أقوياء حتى يتسنى له الاحتماء والاستعانة بهم في حالة مواجهة أخطار وأزمات تهدد حياته، كما أن الانضمام إلى النقابات والانتماء إليها يساعد على حماية الأفراد من التعسف الإداري (عمار بوحوش، 2006، ص45).

د- **حاجات التقدير والاحترام**: إن الفرد بطبيعته يبحث عن تقدير الناس واحترامهم له، وبطبيعة الحال فإن تنمية احترام الذات وقبول الآخرين للفرد لا يمكن أن يتم بمعزل عن المؤسسات الاجتماعية التي تتيح للفرد أن يبرز مواهبه وقدراته ويثبت نجاحه، وبالتالي يحصل على مكانة مرموقة في مجتمعه، والمؤسسات أو المهن التي يشغل فيها الإنسان تساهم إلى حد كبير في ترقية العمل المهني وإعطاء فرص للمتميزين أن ينالوا جوائز تقديرية ويحصلوا على حوافز مادية مستحقة.

هـ- **الحاجات إلى تأكيد الذات**: وهي في المرتبة الأخيرة في قمة الهرم للحاجات التي حددها "ماسلو" في نظريته ومعنى هذا أنه بعد إشباع الحاجات السابقة يأتي دور إشباع حاجة الإنسان إلى تأكيد الذات، والمقصود بتأكيد الذات هو إثبات قدرات الفرد على الابتكار وإظهار مواهبه التي تؤهله لكي يحظى بمكانة مرموقة في مجتمعه، وفي

واقع الأمر أن المؤسسات تلعب دورا كبيرا في خلق بيئة عمل مساعدة لإبراز القدرات ومكافأة المتميزين في مجال اختصاصات الأفراد، ولهذا فإن الدعم المؤسسي يعتبر أساسيا لإظهار وإبراز الناس الموهوبين والقادرين على التميز والتفوق في تخصصاتهم.

* **نظرية ذات العاملين "لفريدريك هرزبرغ"**: قام "فريدريك هرزبرغ" بتطوير هذه النظرية باستخدام أسلوب المقابلات مع مائتي شخص من مهندسين ومحاسبين، وبموجب هذه النظرية توجد مجموعتان من العوامل: داخلية وخارجية.

أ- **عوامل داخلية**: تتعلق بالعمل مباشرة، وأطلق عليها عوامل دافعية أو حافزة انسجاما مع هرم "ماسلو" للحاجات الاجتماعية والاحترام والتقدير وتحقيق الذات، وتتضمن العوامل الداخلية ما يلي:

- الإنجاز في العمل - التقدير والاحترام نتيجة الإنجاز - المسؤولية لإنجاز العمل - الترقية - احتمالية التطور والتقدم - طبيعة العمل ومحتواه.

يؤدي وجود العوامل الداخلية في موقف العمل وبشكل ملائم إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين ولكن غيابها لا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا (العميان محمد سليمان، 2005، ص286).

ب- **عوامل خارجية**: تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل، وأطلق عليها عوامل الصحة أو الصيانة، الوقاية انسجاما مع الحاجات الفسيولوجية والأمن والحماية في هرم "ماسلو"، وتشمل العوامل الخارجية ما يلي:

- سياسة المنظمة وأسلوب إدارتها

- أسلوب الإشراف

- العلاقات بين قمة الهرم الإداري

- العلاقات بين المشرف والمرؤوسين

- العلاقات بين المرؤوسين

- العلاقات بين الزملاء في العمل

- الأجور والرواتب

- الأمن الوظيفي إضافة لعوامل مادية من إضاءة وتهوية وحرارة

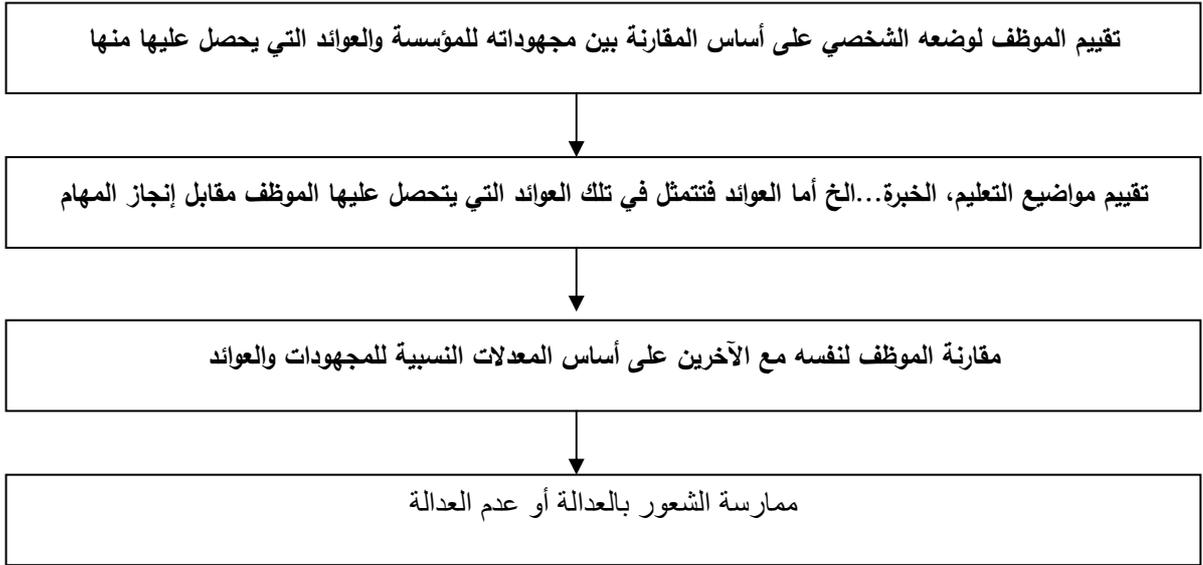
- المركز الوظيفي.

إن عدم وجود هذه العوامل يسبب شعورا بعدم الرضا، ولكن وجودها لا يشكل بالضرورة إحساسا أو شعورا بالرضا وإنما يمنع حالات عدم الرضا، بمعنى هذه العوامل غير متوفرة فإنها ستؤدي إلى عدم رضا العاملين، ولكن توفرها في نفس الوقت لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد وزيادة الإنتاجية لأن وجود الرضا والإنتاجية العالية مرتبطان بالعوامل الداخلية، لذلك نجد تأثيرا محدودا للعوامل الخارجية على الأفراد العاملين لتحسين جهودهم (العميان محمود سلمان، 2005، ص 287).

* **نظرية العدالة (لستايسي آدمز)**: تمثل هذه النظرية واحدة من عدد من النظريات التي اشتقت من عمله المقارنة الاجتماعية، حيث تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة، ومنصفة، واعتبر "آدمز" أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها، حيث يقدم الموظف الجهود والخبرة مقابل

الحصول على العوائد مثل الأجر والترقيات، والتأمينات الصحية، وبناء على هذه النظرية يقوم الفرد بإجراء مقارنة بين معدل عوائده وما يقدمه إلى المنظمة، وعوائد الآخرين وما يقدمونه إلى المنظمة فإذا تساوى المعدلان شعر الفرد بالرضا عن العمل، وإذا وجد أي اختلاف بينهم من وجهة نظره فإنه يشعر بالظلم مما يؤثر على أدائه الوظيفي حيث تكثر غياباته وقد يغادر المنظمة إذا وجد أفضل منها (محمد علي الكتيبي، 2005، ص309).

وإدراك الفرد للعدالة يكون من خلال الخطوات التالية:



شكل رقم 07: خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة.

يتبين من الشكل السابق أن آدمز اعتمد في تفسيره لعملية إدراك العدالة على الثنائية "مجهودات/عائدات" حيث تمثل المجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها الموظف تحت تصرف مؤسسته بصفة عامة ووظيفته بصفة خاصة مثل: التعليم، الخبرة... الخ، أما العوائد التي يتحصل عليها الموظف مقابل ما قدمه من مجهودات سواء كانت هذه العوائد مادية مثل: الأجر، العلاوات... الخ، أو معنوية مثل: التقدير، الشكر... الخ. وتترتب عملية إدراك الموظف للعدالة بدءاً بالخطوة الأولى التي تكون فيها المقارنة بين مجهودات الموظف والعوائد التي يحصل عليها مقابل هذه المجهودات ليأتي في الخطوة الثانية تقييم الآخرين على أساس المقارنة بين مجهوداتهم للمؤسسة وعوائدهم التي يتحصلون عليها إثر تلك المجهودات، على أساس المعدلات النسبية للمجهودات والعوائد وعلى أساس هذه المقارنة يتحدد سلوك الموظف أي الخطوة الأخيرة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة، فإذا كان هناك شعور بالعدالة يحافظ الموظف على وضعه القائم، أي أنه يستمر بتقديم نفس المجهودات لمؤسسته بصفة عامة ولوظيفته بصفة خاصة، وهذا مادام أن عوائده على الأقل لم تتغير كما أن مجهودات وعودات الآخرين كذلك لم تتغير، أما إذا كان هناك شعور بعدم العدالة فإن الموظف يسعى إلى تجاوز هذا الشعور بإتباعه السلوكيات التالية:

- تقليص مجهوداته في العمل.

- تغيير النواتج وهذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد.

- تغيير إدراكه للآخرين من خلال تغيير تقييمه فهنا يرجع الموظف أن عملية تقييمه للآخرين خاطئة.

- تغيير الإدراك الذاتي، من خلال تقييمه الذاتي، فالموظف قد يرجح أن عملية تقييمه لنفسه خاطئة (غربي علي 2007، ص216).

2-2- عوامل الرضا الوظيفي وطرق قياسه:

2-2-1- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

إن كون الرضا مفهوماً متعدد الأبعاد لذلك اختلفت الدراسات في تسمية هذه الأبعاد ومن خلال الدراسات الاستكشافية في تسمية هذه الأبعاد فقد ذكرها البعض على أنها أبعاد الرضا وذكرها البعض الآخر على أنها محددات الرضا، فيما ذكرها آخرون على أنها عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي مع أنها تتفق في المضمون وسنعالجها كما يلي:

أ- الجوانب التي تتصل بظروف العمل:

- تحديد الأهداف في التنظيم: يرغب الأفراد بأن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف فعال.

- تحقيق العدالة والموضوعية في العمل وبخاصة توزيع الأدوار.

- الحالة الصحية والبدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة الذهنية وأثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته.

ب- الجوانب التي لها صلة مباشرة بالعمل:

- كفاية الإشراف المباشر: فالمشرف له أهمية كبرى في هذا المجال، لأنه يشكل نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد ويكون لو أثر فيما يقومون به من أنشطة يومية.

- طبيعة العمل نفسه: فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه، ويكون هذا الرضا دافعا لي إلى إتقان عملهم وبذل ما لديهم من طاقة للقيام به.

- العلاقة مع الزملاء في العمل: فالإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر أنه يمنحه الفرصة لزمالة الآخرين والاتصال بهم.

ويضيف سالم تيسير الشرايدة العناصر التالية:

* الرضا عن الوظيفة: ويحتوي على:

- اتفاق الوظيفة مع تأهيل الفرد وقدراته واستعداداته ومواهبه.

- إتاحة الوظيفة للموظف فرص استخدام مهاراته ومواهبه.

- إتاحة الوظيفة للموظف فرصا للمبادرة والابتكار.

- المكانة الاجتماعية للوظيفة داخل المؤسسة وخارجها.

* الرضا عن الأجر: ويتضمن ما يلي:

- تتناسب الأجر مع العمل بالنسبة للوظائف الأخرى.
- تتناسب الأجر مع العمل بالنسبة لظروف العمل.
- تتناسب الأجر مع تكاليف المعيشة.
- * الرضا عن فرصتي النمو والترقية: ويحتوي على ما يلي:
 - نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف وارتباطه بها عند نموها.
 - تجاهل العاملين بالمؤسسة لشغل الوظائف العليا.
- * الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة: ويتضمن الأمور التالية:
 - إظهار روح الصداقة في العمل.
 - مساندة المرؤوسين وتقديم المعنوية عند الطلب.
 - عدالة الرؤساء في معاملة المرؤوسين.
 - التركيز على نقاط القوة عند المرؤوس بدلا من التركيز على نقاط الضعف.
- * الرضا عن مجموعة العمل: ويتضمن الآتي:
 - الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة.
 - التقارب في المستوى الثقافي وفي الخلفية الفكرية
 - تقارب القيم والعادات الخاصة بالمجموعة.
- * الرضا عن النواحي الاجتماعية:
 - رعاية الموظف صحيا.
 - توفير الخدمات.
 - مساندة الموظف في مواجهة الحالات الطارئة والكوارث.
 - وجود أنشطة ترويحية (سالم تيسير الشرايدة، 2008، ص99).

وذكر "فيليبو" قائمة أخرى من العوامل المؤثرة على رضا الأفراد، ومن بينها: (الأجر، الاستقرار في العمل ظروف العمل، تقدير العمل المنجز، القيادة العادلة والكفاءة، الفرص المتاحة، الانسجام مع الزملاء في العمل المزايا المتحصل عليها خلاف الأجر، المركز الاجتماعي، القيام بعمل له أهميته)، ولاحظ "هوبوك" من مراجعته لبعض البحوث في موضوع الرضا الوظيفي أن من بين العوامل التي تحقق الرضا أو عدم الرضا عن العمل ما يلي (السن، الطموح، المواقف، توافر المعلومات عن الوظيفة، النقد، درجة صعوبة العمل، ما تحققه الوظيفة من مكاسب مادية، الظروف الاقتصادية، المركز الاقتصادي، مستوى التعليم للموظف، مدة الخدمة، طبيعة العمل، الاتجاهات العصبية للموظف، نوع الحرفة، الحالة العائلية، الدين، نوع السكن، الجنس، الاستقرار الوظيفي، أوقات العمل) (سالم محمد السالم، 1997، ص81).

2-2-2 مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفي:

ان اعتبار الرضا كمتغير تابع في هذه الدراسة يستلزم معرفة ما له من آثار على الحياة العملية للأفراد وبالتالي على إدارة المؤسسة الايجابية والنااتجة عن الرضا أو السلبية والنااتجة عن عدم الرضا.

أ- مؤشرات الرضا الوظيفي: للرضا الوظيفي آثار ايجابية على المنظمة بشكل يمكن تلخيصه في النقاط التالية:

* الأداء: يعرف على أنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتائج لعلاقة متداخلة بين كل من الجهد، القدرات، إدراك الدور أو المهام، فالأداء يعبر إذن عن درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية (بن نوار صالح، 2006، ص62).

* الولاء التنظيمي: يعكس الولاء طبيعة الشعور لدى الأفراد اتجاه منظماتهم ومدى تعلقهم وتواجدهم من أجل خدمتها، فيتأثر الولاء بدرجة الرضا وتأثراً واضحاً حيث أن الراضين عن عمله يتصفون بتعاون وتقوية العلاقات الاجتماعية بينهم، كما أن لديهم رغبة في الحفاظ على المؤسسة وتحمل المصاعب دون شكوى (حسب طبيعة الأشخاص) وهي كلها مميزات الولاء التنظيمي (محمد سعيد سلطان، 2003، ص207).

* السلامة والصحة المهنية: تعرف السلامة والصحة المهنية كمجموعة الأنظمة والإجراءات التي تؤدي لتوفير الحماية المهنية للعاملين والحد من خطر المعدات والآلات على العمال والمنشأة ومحاولة منع وقوع حوادث أو التقليل من حدوثها، وتوفير الجو المهني السليم.

لذلك فالمنظمات المعاصرة تعتمد منظور واسع أي "توفير بيئة عمل آمنة وصحية" فالأخطار التي يمكن أن يتعرض لها الفرد والناجمة عن حوادث وأمراض نفسية أو بدنية تصيبه أو عن تغيرات تكنولوجية تنظيمية أو اقتصادية يمكن أن تهدد قدرته على الاحتفاظ بعمله وبالتالي رضاه الوظيفي من جهة وقدرة المنظمة على الاحتفاظ بعناصر مؤهلة (سعاد نايف البرنوطي، 2004، ص488).

ب- مؤشرات عدم الرضا الوظيفي: يتحدد عدم الرضا داخل المنظمة من خلال بعض الآثار السلبية، الغياب، دوران العمل، التمارض، الإصابات، الشكاوى، الإضراب واللامبالاة.

* الغياب ودوران العمل: يشكل الغياب ودوران العمل ظاهرتين مكلفتين بالنسبة لأي منظمة مهما كانت صفتها فهما تؤديان على زيادة العمالة وبالتالي تخفيض الإنتاجية ومن ثم تدني مردودية العامل من جهة، ومن جهة أخرى التكاليف التي تتكبدها المؤسسة حينما تصرف أموالها في توظيف وتدريب من يحل محل التاركين للوظيفة أو المتغيبين عن العمل (أندرو دي سيزلاقي ترجمة "جعفر أبو القاسم أحمد" ص432).

- الغياب: يقصد بالغياب نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم، وهو أمر يسبب ارتفاع التكاليف في المنظمة، ولاسيما تكاليف تعويض العطل المرضية والإجازات السنوية ونقص الإنتاجية، بالإضافة إلى التكلفة المعنوية التي يتحملها الأفراد الذين على عاتقهم تحمل عبئ النقص الذي يتركه الغائبون.

- دوران العمل: يعبر ترك العمل عف استقالة العامل من منظمته طواعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة كتكلفة التدريب وتكلفة التعيين والتي تزداد كلما ارتقينا في السلم الهرمي التنظيمي

بالإضافة إلى أن المنظمة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة (التكاليف الخفية في الموارد البشرية) مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقيل، وتتعظم تكاليف العمل أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذو الأبعاد والخبرات العالية (راوية حسن، 2004، ص175).

ويقود التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد الوظيفي، زاد الدافع لديه إلى البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض فأظهر بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا ومعدل دوران العمل بمعنى كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض (محمد سعيد سلطان، 2003، ص204).

* **التمارض والإصابات:** وهي وسائل الانسحاب غير المباشر من العمل عن طريق اتخاذ الذرائع والحجج.

- **التمارض:** التمارض (ادعاء المرض) ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل، وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها، ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهرباً من الواقع المعاش أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله.

- **الإصابات:** إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، وإنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي، وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة، إذ ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب، لذا نجد "فروم" يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس (راوية حسن 2004، ص205).

* **النظلمات، الشكاوي وعدم الاهتمام:** وهي في نفس الوقت مؤشر يدل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشراً مباشراً لانخفاض الروح المعنوية الفردية، وتنصب معظم المظالم على ساعات العمل الزائدة والترقيات، ونظام الإشراف والأجور، كما أن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعاً الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي وكثيراً ما يعبر ذلك عن التعب والملل، وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية، كما يدخل في هذا الإطار حالات الإهمال واللامبالاة واللذان يؤديان بدورهما إلى قيا العامل بتخريب أدوات الإنتاج، أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته (منصور فهمي، 1984، ص141).

2-2-3- طرق قياس الرضا الوظيفي:

تشير الأبحاث والدراسات العلمية إلى وجود طريقتين أساسيتين لقياس الرضا الوظيفي هما الطريقة المباشرة والطريقة غير المباشرة.

أ- الطريقة المباشرة: تقوم الطريقة المباشرة على تصميم استقصاء تتضمن أسئلة توجه للموارد البشرية بالمؤسسة، وهذا من أجل الحصول على تقرير مباشر منها عن درجة الرضا الوظيفي، ونميز هنا بين طريقتين رئيسيتين تستعملان في تحديد محتوى أسئلة قوائم الاستقصاء هما:

* **طريقة تقسيم الحاجات:** وفق طريقة تقسيم الحاجات يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي التقسيم الذي قدمه ماسلو للحاجات الإنسانية وهي: الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير والاحترام حاجات تحقيق الذات.

وتصمم الأسئلة بطريقة تسمح للموارد البشرية بالتعبير عن مدى ما تتيحه لها وظائفها من إشباع للحاجات المختلفة (أحمد صقر عاشور، 1983، ص407).

* **طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي:** وفق هذه الطريقة يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي مختلف عناصر الرضا الوظيفي من أجر، ترقية، محتوى العمل، جماعات العمل، الإشراف، ظروف العمل المادية (عبد الرحمان العيسوي، 2007، ص185).

ويمكن قياس ما تحتويه الطريقتين السابقتين، طريقة تقسيم الحاجات وطريقة تقسيم عناصر الرضا

الوظيفي، من خصائص وظيفته باستخدام عدة أساليب نذكر من أهمها ما يلي:

- **طريقة التدرج التجميعي "الليكارث":** يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة ليكارث من خلال طرح مجموعة من العبارات على المورد البشري أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة. مثال ذلك: إنني أستمتع بعملتي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ.

1

2

3

4

5

لا أوافق أبدا

لا أوافق

غير متأكد

أوافق

أوافق بشدة

وتعطى للإجابات التي يقدمها المورد البشري درجات تتراوح بين 1 و5 كما هو موضح في المثال أعلاه وبتجميع الدرجات التي حصل عليها المورد البشري في العبارات المختلفة يمكن حساب القيمة الكمية لدرجة رضاه الوظيفي.

- **طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة "الأوزجود" وزملائه:** يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة الفروق الفردية من خلال تقديم مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من الجوانب التي تحتويها الوظيفة، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين متعارضين بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من المورد البشري قياس مستوى رضاه الوظيفي وهذا باختياره للدرجة التي تمثل مشاعره.

مثال ذلك: - ما رأيك في العمل اليومي الذي تؤديه؟

مثير | | | | | | | ممل
1 2 3 4 5 6 7

ويجمع الدرجات التي أعطاها المورد البشري لكل مجموعة من المقاييس الجزئية، يكون هذا المجموع ممثلاً لدرجة رضاه الوظيفي العام أو عن جانب من جوانبه.

- **طريقة الوقائع الحرجة "لهيرزبرج"**: تقوم طريقة الوقائع الحرجة على توجيه سؤالين رئيسيين للموارد البشرية المراد قياس مستوى رضاها الوظيفي وهما:

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالسعادة الشديدة اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية (شهر، سنة، 03 سنوات... الخ) مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور.

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالاستياء الشديد اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الكثير من البحوث الميدانية إن لم نقل أغلبها تستخدم طريقة التدرج التجميعي "الليكار" في قياس مستوى الرضا الوظيفي، وهذا بسبب ما تتميز به هذه الطريقة من سهولة كبيرة من جمع الكثير من البيانات المتعمقة بمشاعر الموارد اتجاه وظائفها في وقت قصير، وكذا إمكانية ترجمة هذه البيانات إلى أرقام يتم من خلالها تحديد مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا أو عدم الرضا الوظيفي (أحمد صقر عاشور، 1983 ص414).

ب- **الطريقة غير المباشرة**: تعتمد الطريقة غير المباشرة في قياسها لمستوى الرضا الوظيفي على حساب العديد من معدلات نواتج العمل نذكر من أهمها معدل دوران العمل، معدل التغيب عن العمل ومعدل الإنتاج المرفوض، وفيما يلي شرح لهذه المعدلات:

* **معدل دوران العمل**: قبل التطرق إلى معدل دوران العمل، نوضح مدلول دوران العمل وهو مصطلح يطلق على الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة وإحلال آخرين جدد محلهم، فهو يشير إلى حركة القوى العاملة دخولا إلى المؤسسة وخروجاً منها، وتعكس لنا تلك الحركة مدى استقرار العامل في المؤسسة (طلعت إبراهيم لطفى 1996، ص85).

ويقدر معدل دوران العمل في مؤسسة ما بعدد تاركي العمل باختيارهم مقسوماً على متوسط عدد الموارد البشرية في تلك المؤسسة خلال فترة ما (محمد فتحي عكاشة، 1999، ص115).

عدد تاركي العمل اختياريًا

_____ = معدل دوران العمل

متوسط عدد الموارد البشرية

ويقدر متوسط عدد الموارد البشرية على النحو التالي:

$$\text{متوسط عدد الموارد البشرية} = \frac{\text{عدد الموارد البشرية في أول المدة} + \text{عدد الموارد البشرية في آخر المدة}}{2}$$

ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي يكون فيها معدل دوران العمل مرتفع (أكثر من 5%) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل. * **معدل التغيب عن العمل:** التغيب يعني عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقا لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيبا (مصطفى نجيب شاوش، 1990، ص115). ويعرف التغيب عن العمل كذلك على أنه: "تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان بإمكانه أن يتحكم فيها (طلعت إبراهيم لطي، 1996، ص73).

ويقدر معدل تغيب الموارد البشرية عن العمل في مؤسسة ما بالمعادلة التالية:

$$\text{معدل التغيب عن العمل} = \frac{\text{عدد ساعات التغيب عن العمل}}{\text{عدد ساعات العمل الكلية}}$$

ويمكن حساب هذا المعدل في فترات متباعدة تحدها المؤسسة (كل شهر، كل سنة... الخ) ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي تكون فيها معدلات التغيب مرتفعة (أكثر من 5%) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل. * **معدل الإنتاج المرفوض:** يقدر معدل الإنتاج المرفوض في مؤسسة ما من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل الإنتاج المرفوض} = \frac{\text{عدد الوحدات المرفوضة لسوء جودتها}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}}$$

ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي تكون فيها معدلات الإنتاج المرفوض (أكثر من 5%) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة الإنخفاض (محمد فتحي عكاشة، 1999، ص116). من خلال ما تقدم ذكره نستنتج أن الطريقة المباشرة هي الطريقة الأكثر فعالية وموضوعية في قياس مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية، كونها تقيس الرضا مباشرة وهذا باستقصاء الموارد البشرية عن مشاعرها اتجاه الجوانب المختلفة للوظيفة، أما فيما يخص الطريقة غير المباشرة والتي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل فهي طريقة غير موضوعية لكونها لا تأخذ بعين الاعتبار إمكانية تأثر هذه المعدلات بعوامل أخرى تخرج عن الرضا أو عدم الرضا، مثل توفر بدائل العمل خارج المؤسسة بالنسبة لمعدل دوران العمل... الخ.

3-1- التعريف بالمؤسسة (ديوان المركب متعدد الرياضات بالبويرة):

أنشئ ديوان المركب متعدد الرياضات رابح بيطاط لولاية البويرة بموجب قرار وزاري رقم: 134 المؤرخ في: 11/12/1991، طبقا للمرسوم التنفيذي رقم: 117/77 المؤرخ في: 06/08/1977، (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، للمرسوم التنفيذي رقم: 117/77 المؤرخ في: 06/08/1977 والمتضمن القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات، العدد 62، 1977). والمعدل بالمرسوم: 492/05 المؤرخ في: 22/12/2005، (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، للمرسوم التنفيذي رقم: 492/05 والمتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات، المؤرخ في: 29/12/2005، العدد 84، ص13. والمتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات وعليه فالمركب المتعدد الرياضات بالبويرة هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، يعتمد في تسييره زيادة على القوانين السارية المفعول على مبادئ وتوصيات الوزارة الوصية ومديرية الشباب والرياضة.

يعد المركب الرياضي بولاية البويرة من المؤسسات الهادفة والتي تسعى جاهدة بكل ما أوتيت من طاقة مادية معنوية وبشرية لبذل كل الجهود والعمل المتواصل للتكثيف من نشاطاتها وبرامجها السنوية المسطرة، وذلك لتمكين من خلق فضاءات متنوعة لدى فئات الشباب الهاوين والراغبين في التطلع وحب المعرفة في شتى المجالات، وهذا من خلال مختلف الوحدات الرياضية التي يحوزها المركب وكذا الأجهزة والهيكل.

يساهم في عملية تربية الشبيبة وتكوينها بالوسائل اللازمة والمساعدة على نشر الممارسة الرياضية بكل أنواعها (تدريبية، تنافسية ترويحوية) وذلك لفسح المجال لأقصى عدد لتمكينهم على بعث النشاط البدني الرياضي ونشر الروح الرياضية.

إن كل هذه الوحدات الرياضية التابعة للديوان مسيرة من طرف مسؤول الوحدة يعين من طرف مدير ديوان المركب متعدد الرياضات والذي يسهر بدوره على السير الحسن لهذه الأخيرة حيث تملك كل الوحدات سجلات خاصة بها تتعلق بالجرد والمداومة وسجلات القبض، ويتم التنسيق بشكل متواصل ومنتظم مع إدارة الديوان (مكتب المستخدمين ومكتب المحاسبة ووكيل الإيرادات) في شكل اجتماعات دورية أين يتم طرح كل الانشغالات والاحتياجات الخاصة بكل وحدة.

3-2- أهدافه ديوان المركب متعدد الرياضات بالبويرة:

يسعى ديوان المركب المتعدد الرياضات من خلال وحداته الرياضية المنتشرة عبر أنحاء الولاية إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف الإيجابية والمتمثلة في:

- تسخير هذه المنشآت الرياضية لترقية ممارسة الرياضة البدنية وتطويرها على مستوى الولاية.
- جعل المركب الرياضي قطب نموذجي وفعال للتربية والتكوين في المجال الرياضي مع الحفاظ على التوازن بين ما هو رياضي وما هو مادي.
- تأهيل مرافق المركب من أجل مردودية أفضل.

- المساهمة في نشر الروح الرياضية لتحفيز انضمام الشباب لممارسة مختلف الرياضات وذلك من أجل تكوين الرياضيين والمستخدمين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم وربطهم بمستجدات الساحة الرياضية.
- العمل على إيجاد الحلول الدائمة لانشغالات الشباب في مجال الممارسة الرياضية والترفيهية، مع مراعاة احترام القانون الداخلي والقوانين المعمول بها في هذا المجال، بغرض ازدهار وترقية الحركة الرياضية على جميع المستويات باعتبارها عامل إيجابي لتطوير الوضعية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والصحة والوقاية من الآفات الاجتماعية والإنزلاقات الخطيرة باعتبار أن الرياضة ليست وسيلة للتسلية فقط وإنما ميدان للتعامل والاحتكاك لاكتساب التجارب والمهارات.
- توفير تجهيزات رياضية مناسبة لكل الحاجيات وتأطير رياضي كفى كما وكيفا توازيه هيكلية رياضية حديثة في إطار قوانين ملائمة للتطوير الرياضي.
- تشجيع الممارسة النسوية.
- المساهمة في تكوين الشباب وخاصة المدارس الرياضية حسب توجيهات الوزارة الوصية (وزارة الشباب والرياضة)
- تجسيد روح التعارف والصداقة ما بين الشباب.
- ترسيخ روح الانضباط والكرامة والتساوي.
- ترسيخ الروح الوطنية لدى الشباب عن طريق الممارسة الرياضية.

3-3- مهام ديوان المركب متعدد الرياضات بالبويرة:

- تتمثل مهام الديوان في مساهمته في ترقية الممارسات البدنية والرياضية وتطويرها على مستوى الولاية بهذه الصفة يتكفل بما يأتي:
- ضمان صيانة المنشآت وتجهيزات الديوان وإنجاز كل الأشغال، البناء أو التهيئة أو توسيع أو الدعم أو الترميم في هذا المجال أو التكاليف بإنجازها.
- وضع وسائلها تحت تصرف المتعاملين قصد ضمان التحضير والتنظيم المادي والتقني بما يأتي:
- المنافسات والتظاهرات الرياضية المحلية والوطنية التي تجري داخل المنشآت الرياضية للديوان.
- التدريبات التحضيرية للرياضيين / تعليم التربية البدنية والرياضية والتدريبات للمستويات الأخرى للممارسات البدنية والرياضية.
- تكوين الرياضيين وكذا مستخدمي التأطير وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.
- استقبال الرياضيين من المنتخبات المحلية والجهوية والوطنية ووضع الوسائل الضرورية لتحضيرهم وتجمعاتهم تحت تصرفهم.
- المساهمة في تنمية الممارسات الرياضية المنتشرة ضمن المدارس الرياضية عن طريق وضع الوسائل والهيكل تحت تصرفها.

- تنظيم التظاهرات والعروض الرياضية وترقيتها وعرض الفنيات الثقافية منها وضمان كل أداء للخدمة في مجال التسلية وراحة الجمهور.

يعد ديوان المركب المتعدد الرياضات مخططا سنوي لاستعمال المنشآت حسب قدراتها الوظيفية في بداية كل موسم رياضي بالاتفاق مع الرابطات والأندية الرياضية والمؤسسات والهيئات المستعملة للمنشآت. يؤخذ بعين الاعتبار نظام المنافسة حسب الأولوية.

تحدد كفاءات تنفيذ المخطط السنوي واستعمال المنشآت الرياضية عن طريق اتفاقيات تبرم ما بين مدير الديوان والمستعمل أو المستعملين.

3-4- هياكل تسيير ديوان المركب المتعدد الرياضات بالبويرة:

* مدير ديوان المركب متعدد الرياضات: بناء على المادة: 14 من المرسوم التنفيذي: 492/05 المؤرخ في: 2005/12/22 يعين مدير الديوان المتعدد الرياضات بقرار الوزير المكلف بالرياضة وباقتراح من والي الولاية. (الجريدة الرسمية، العدد 84).

* رئيس قسم الإدارة والمالية: يساهم في التسيير والمتابعة الإدارية، المالية والموارد البشرية بالتنسيق مع رؤساء الوحدات الرياضية التابعة للمركب.

* رئيس القسم التقني والصيانة: يقوم بمتابعة كل ما يتعلق بأمر الصيانة على مستوى الوحدات الرياضية التابعة للمركب.

* مكتب المحاسبة: تتحصر مهام هذا المكتب في الأمور الحسابية ومتابعة الميزانية بفرعيها (نفقات المستخدمين، نفقات التسيير)، كما نشير إلى ان كل التعهدات المالية تتم بتأشيرة من مصالح المراقبة المالية بالولاية حسب الميزانية الممنوحة في كل باب.

* عون محاسبة الخزينة: تم تعيينه بالمركب الرياضي بموجب القرار رقم: 36 المؤرخ في: 2007/07/14 من طرف المديرية الجهوية للخزينة بسطيف، حيث يقوم بمهامه من ناحية الحسابات ومتابعة الميزانية بفرعيها ويسهر على تسديد فواتير الاستهلاك (كهرباء وغاز، ماء.... إلخ) وكذلك رواتب المستخدمين حسب الميزانية الممنوحة في كل باب.

وطبقا للمرسوم رقم: 108/93 المؤرخ في: 1993/05/05. (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، للمرسوم التنفيذي رقم: 108/93 والذي يحدد كفاءات إحدات وكالات الإيرادات والنفقات وتنظيمها وسيرها المؤرخ في: 1993/05/05) الذي يحدد كفاءات إحدات وكالات الإيرادات والنفقات وتنظيمها وسيرها تم تعيين:

* وكيل المداخل: يعمل بالتنسيق مع وكلاء مداخل الوحدات، يستلم منهم كل المداخل ويسلمها بدوره لعون محاسبة الخزينة المذكورة أعلاه، وكذا يقوم بمتابعة كل الاتفاقيات المبرمة مع المتعاملين، فهذه الأخيرة يتم تحديد مبالغها بإجماع الأطراف التالية: مدير ديوان المركب متعدد الرياضات، وكيل المداخل وعون الخزينة.

وفيما يتم إنتظار تحديد تسعيرة إستعمال المنشآت الرياضية في مجلس الإدارة الخاص بالمؤسسة، مداخل المنشآت الرياضية يستلمها وكيل المداخل مقابل وصل تسليم، هذه المداخل تصب في حساب الخزينة رقم: 577 الخاص بالمركب الرياضي في أجل أقصاه 24 ساعة.

3-5- الهياكل والمنشآت الرياضية المتوفرة بديوان المركب المتعدد الرياضات بالبويرة:

يضم ديوان المركب الرياضي لولاية البويرة عدة منشآت رياضية موزعة عبر قطر الولاية نذكرها فيما يلي:

الرقم	المنشآت الرياضية	التسمية	الوضعية	الملاحظة
01	ملعب 10000 مقعد	رابح بيطاط	غير ملحق	يوجد في حالة إعادة تهيئة مدرجات 500 مقعد
02	ملعب الريش	/	ملحق	في نشاط
03	ملعب تكجدة	/	ملحق	/
04	وحدة الإيواء	رابح بيطاط	ملحق	في نشاط
05	المسبح نصف الأولمبي بالبويرة	رابح بيطاط	ملحق	في نشاط
06	المسبح نصف الأولمبي بحيزر	فضيل محمد	ملحق	في نشاط
07	المسبح نصف الأولمبي ببشلول	شراق سعيد	ملحق	في نشاط
08	المسبح نصف الأولمبي امشدالة	يحياوي حميش	ملحق	في نشاط
09	المسبح نصف الأولمبي برج اخريص	بداني محمد	ملحق	في نشاط
10	المسبح نصف الأولمبي عين بسام	الشهيدان عماري سعيد واعمر	ملحق	في نشاط
11	المسبح نصف الأولمبي بئر اغبالو	زهواني عبد النور	ملحق	في نشاط
12	المسبح نصف الأولمبي سور الغزلان	سعدون العيد	ملحق	في نشاط
13	المسبح نصف الأولمبي الأخضرية	اوكيل خالد	ملحق	في نشاط
14	المسبح نصف الأولمبي قادييرية	خليف بلقاسم	ملحق	في نشاط
15	القاعة متعددة الرياضات بالبويرة	رابح بيطاط	غير ملحق	في نشاط
16	القاعة متعددة الرياضات حيزر	بوعمر يون اعمر	ملحق	في نشاط
17	القاعة متعددة الرياضات عين بسام	اوسعديت محمد	ملحق	في نشاط
18	القاعة متعددة الرياضات الأخضرية	عيادي احمد	ملحق	في نشاط
19	القاعة متعددة الرياضات سور الغزلان	راعي فرحوح	ملحق	في نشاط
20	القاعة متعددة الرياضات امشدالة	زقان مسعود	ملحق	في نشاط
21	القاعة متعددة الرياضات الشرفة	/	غير ملحق	/
22	القاعة متخصصة اغبالو	بوستة خالد	ملحق	في نشاط

23	القاعة متخصصة اديرة	منصوري كلثوم	ملحق	في نشاط
24	القاعة متخصصة عين بسام	يوسفى احمد	ملحقة	في نشاط
25	القاعة متخصصة قاديروية	فودي محفوظ	ملحق	في نشاط

جدول رقم (01) يبين بالتفصيل المنشآت التابعة لديوان المركب متعدد الرياضات بالبويرة.

المنشآت الرياضية	الملاعب	القاعات متعددة الرياضات	القاعات المتخصصة	المسابح نصف الأولمبية	وحدة الإيواء
المجموع	03	07	04	10	01
المجموع العام	25				

الجدول رقم (02): عدد المنشآت التابعة لديوان المركب متعدد الرياضات بالبويرة.

3-6- مستعملي المنشآت الرياضية:

تستعمل المنشآت الرياضية من طرف العديد من المتعاملين الرياضيين نذكرهم فيما يلي:

الرقم	مستعملي المنشآت بموجب اتفاقية مدفوعة التسعيرة	الاختصاص	مستعملي المنشآت الرياضية بموجب اتفاقيات مجانية	الاختصاص
01	الرابطة الولائية للفنون القتالية	الفنون القتالية	الدرك الوطني	كرة السلة
02	النادي الرياضي للهواة اوزلاقن	الرياضة	امن دائرة بشلول	سباحة
03	فريق براواقية		جامعة البويرة	تربية بدنية
04	فريق نجد		امن دائرة امشدالة	سباحة
05	ن.ر.ه. شعبة ابراهيم		ن.ر.ه. هيمي الأخضرية	كرة السلة
06	فريق بوغارة		امن دائرة عين بسام	سباحة
07	فريق اقبو		الرابطة الولائية للرياضة المدرسية	سباحة - تنس، الطاولة، كرة القدم،
08	فريق تازملت		مدرية الشؤون الدينية	كرة القدم
09	النادي الرياضي لبجاية		بريد وموصلات ولاية البويرة	
10	مجمع الرياضي لسور الغزلان		الإتحاد العام للطلبة الجزائريين	
11	ن.ر.ه. بلدية الشرفة		الأكاديمية الرياضية لولاية البويرة	
12	ن.ر.ه. أمال عين بسام		الخدمات الاجتماعية لقطاع التربية لولاية البويرة	

سباحة	الحماية المدنية		ن.ر.ه. مستقبل امشدالة	13
	ن.ر.ه. اغبالو اناث		فريق واد سمار	14
كرة اليد	الرابطة الولائية لكرة اليد		فريق بني سليمان	15
كرة السلة	الرابطة الولائية لكرة السلة		الوفاق الرياضي للأخضرية	16
رياضة ميكانيكية	الرابطة الولائية للرياضة الميكانيكية		فريق درقينية بجاية	17
مختلف الرياضات	الرابطة الولائية للرياضة للجميع		اولمبي سور الغزلان	18
مختلف الرياضات	الرابطة الولائية للمعوقين		ن.ر.ه. بلدية واد سوف	19
العاب القوى	الرابطة الولائية لالعاب القوى		ن.ر.ه. فريحة	20
كرة القدم	الرابطة الولائية لكرة القدم		الرابطة الولائية للجيدو	21
التزلج	الرابطة الولائية لرياضة التزلج	جيدو	ن.ر.ه. الجيدو بحيزر	22
كرة الطائرة	الرابطة الولائية لكرة الطائرة		الرابطة الولائية للكراتي دو	23
طايكواندو	الرابطة الولائية للطايكواندو	كراتي	ن.ر.ه. الكراتي التقليدي	24
		فول كونتاكت	الرابطة الولائية للفول كونتاكت	25
		فو فيتنام	ن.ر.ه. رائد عين بسام	26
		-الأيكيدو -كينغ فو - كينغ بوكسينغ - كراتي دو	ن.ر.ه. شباب جرجرة حيزر	27
			ترجي شباب مدينة سور الغزلان	28
			المجمع الرياضي لسور الغزلان	29
			ن.ر.ه. بلدية برج اخريص	30
			الخدمات الإجتماعية لشركة نفضال	31
			ن.ر.ه. اتحاد شرطة بشلول	32
			ن.ر.ه. العجيبة	33
			ن.ر.ه. مستقبل عين بسام	34

			الاتحاد الرياضي لمدينة عين بسام	35
			الاتحاد الرياضي مشعل عين بسام	36
			جمعية امل الاخضرية	37
			ن.ر.ه الجبائية	38
			ن.ر.ه قاديوية	39
			ن.ر.ه لبلدية اث منصور	40
			ن.ر.ه برج اخريص	41
			ن.ر.ه مستقبل بئر اغبالو	42
			الاتحاد الرياضي لمشدالة	43
			الشباب الرياضي لبديية الاخضرية	44
			الخدمات الإجتماعية لشركة سونلغاز	45
			معهد علوم و تقنيات النشاطات الرياضية و البدنية لجامعة البويرة	46
			الشباب الرياضي للكراتي دو	47
			ن.ر.ه تاقيديت	48
		دكايتوريو	اتحاد بلدية الاخضرية IBL	49
			الخدمات الإجتماعية للوكالة العقارية	50
			جمعية اسيرام -عين الترك-	51
			جمعية واد ادھوس الرياضية	52
			ن.ر.ه ابطال البويرة	53
			جمعية اولياء التلاميذ لمدرسة عبد الحميد بن باديس	54
			مؤسسة السيراميك	55
			شركة نفطال	56

			جمعية السوريكال	57
			اولمبيك مدينة البويرة	58
			جمعية مستقبل شباب البويرة	59
			ن.ر.ه أمل الجباحية	60
			ن.ر.ه مديرية التربية	61
			الرابطة الولائية لكرة القدم	62
			الرابطة الولائية الرياضة و العمل	63
			قدماء لاعبي مولودية بلدية البويرة	64
			مديرية املاك الدولة	65
			النقابة الوطنية لجامعة البويرة	66
			قدماء لاعبي مولودية شعبية البويرة	67
			الخدمات الاجتماعية NUMILOG	68
			جمعية المجد	69
			جمعية نشاطات شباب القاديرية	70
			منظمة المحامين	71
			الاتحادية الرياضية لتايكواندو	72
		الأيكيديو	جمعية التوعية الرياضية	73
			ن.ر.ه شباب الرياضي البويرة JSM	74
			جمعية المستقبل لكرة القدم الثانية	75
			الجمعية الرياضية ملالة	76
			الوفاق الرياضي لأزفون لكرة القدم	77

			الأبطال الزينيين للتايكواندو تلمسان	78
			الإتحاد الرياضي لبلدية الأخضرية	79
			الاتحادية الرياضية لتايكواندو	80
			ن.ر.ه. مولودية شباب جامعة	81
			الفريق الهاوي لرياضة المشي سكيدة	82
			الترجي الرياضي لأرزو كرة اليد	83
			ن.ر.ه. مولودية البويرة لكرة اليد	84
		ايروبيك	النادي الرياضي للهواة ايروبيك LYNE	85
			الجمعية الرياضية النسوية بنت الأخضرية	86
		كرة السلة	الجمعية الرياضية امال الأخضرية	87
			الإتحاد الرياضي لمدينة عين بسام	88
		يوسيكان بيدو	الفهد الرياضي لعين بسام	89

جدول رقم (03) يبين مستعملي المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب متعدد الرياضات بالبويرة

عدد مستعملي المنشآت الرياضية بموجب اتفاقيات مجانية		عدد مستعملي المنشآت بموجب اتفاقية مدفوعة التسعيرة	
الرابطات الولائية	النوادي الرياضية	الرابطات الولائية	النوادي الرياضية
11	13	06	38
24		89	
131			

جدول رقم (04) : مستعملي المنشآت التابعة لديوان المركب متعدد الرياضات بالبويرة بموجب إتفاقيات.

إن ارتفاع كل من نسبة المداخل على مستوى المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب متعدد الرياضات لولاية البويرة وعدد مستعملي هذه المنشآت من موسم رياضي لأخر جاء نتيجة تضافر الجهود من منطلق سعينا إلى الدفع بعجلة الرياضة على مستوى ولاية البويرة إلى التطور والتقدم، ويمكن تلخيص هذه الجهود فيما يلي:

* فتح المنشآت الرياضية على مختلف أنواعها (مسابح، ملاعب، قاعات) في وجه جميع الراغبين في استعمالها وذلك كل أيام الأسبوع لأكثر من 10 ساعات يوميا.

* تجهيز هذه المنشآت و تقديمها بصورة متميزة و على أحسن وجه من خلال تدارك اغلب النقائص المسجلة على مستوى المنشآت سواء من ناحية الوسائل أو أشغال البناء و إعادة التهيئة

* اعتماد تسعيرة رمزية مقابل استغلال هذه المنشآت مصادق عليها من قبل مجلس إدارة ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية البويرة و ذلك حتى تكون في متناول الجميع.

* محاولة تغطية النقص المسجل في اليد العاملة على مستوى المنشآت من خلال الاستعانة بعمال عقود ما قبل التشغيل.

* وضع إطار قانوني داخلي ومخططات لضبط رزنامة التدريبات الرياضية يتلاءم مع قدرات الوحدات وهذا قصد تنظيم النشاط الرياضي والاستعمال العقلاني للتجهيزات الرياضية.

* ويعمل ديوان المركب المتعدد الرياضات ووحداته بالشراكة مع الجمعيات بما فيها الرابطات الولائية ببذل مجهود لتشجيع الرياضة المدرسية والجامعية من اجل تعميم الممارسة الرياضية داخل مختلف المنشآت الرياضية وتجدر الإشارة إلا أن الرياضة النسوية تحض باهتمام خاص حيث تعمل على إعطائها المكانة التي تليق بها داخل الولاية.

* وضع استقبال يليق بالمتعاملين الرياضيين.

* توفير اللوازم والوسائل الرياضية للمدارس والجمعيات المتعاقدة مع الديوان.

* العمل على جعل هذه الوحدات الرياضية باعتبارها تلعب دورا مهما في الهرم الرياضي تسهر بالتنسيق مع الجمعيات المتعاقدة على إعداد الرياضيين وضمان مشاركة النوادي والمنتخبات الولائية في مختلف التظاهرات الرياضية .

من خلال ما سبق يتضح لنا جليا أنه من اجل تحقيق الأهداف كتوسع قاعدة الممارسة الرياضية وترقيتها وجب علينا كمسؤولين وقائمين على هذه المنشآت الرياضية ضمان تأطير فعال وملائم واعتماد مبدأ التخطيط والبرمجة نهدف من خلاله إلى الارتقاء بالرياضة في بلادنا.

3-7- المداخل الخاصة بديوان المركب متعدد الرياضات بالبويرة:

مداخل الديوان هي حصيلة للمداخل الخاصة بكل الوحدات الرياضية للمدة الممتدة من: 2017/01/01 إلى

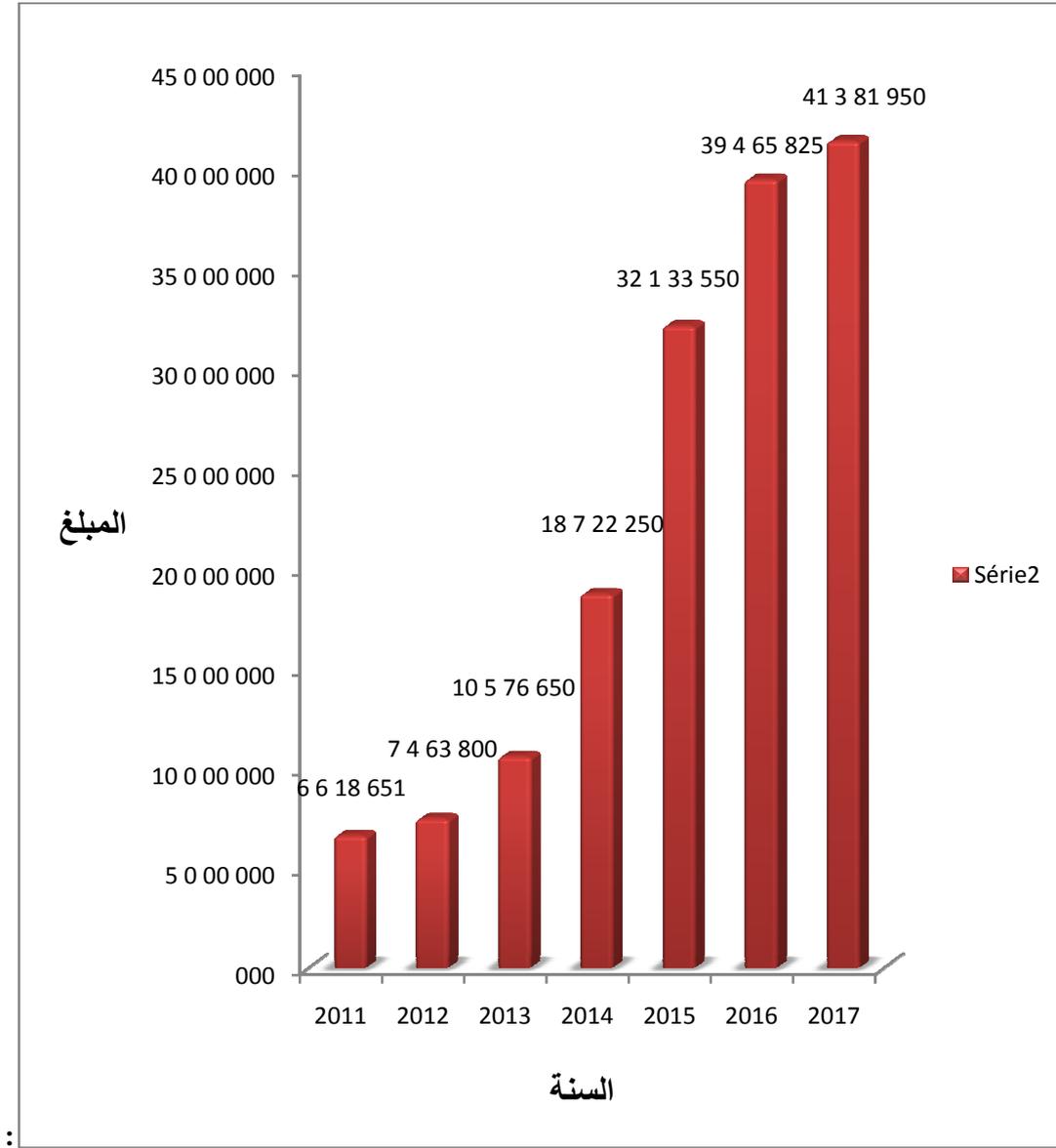
2017/12/31، وهي كالتالي:

- المحور الثالث:

المنشآت الرياضية بالبويرة

الوحدة	مجموع المداخل
ملعب رابح بيطاط	298.000.00
ملعب الريش	1.135.000.00
وحدة الإيواء	543.200.00
المسبح النصف الاولمبي البويرة	10.810.500.00
المسبح النصف الاولمبي حيزر	2.800.000.00
المسبح النصف الاولمبي بشلول	2.416.900.00
المسبح النصف الاولمبي الاخضرية	3.367.000.00
المسبح النصف الاولمبي امشداله	4.183.800.00
المسبح النصف الاولمبي عين بسام	3.627.300.00
المسبح النصف الاولمبي سور الغزلان	3.031.800.00
المسبح النصف الاولمبي القادرية	1.812.200.00
المسبح النصف الاولمبي برج أخريص	1.332.000.00
المسبح الجوارى بئر أغبالو	1.904.000.00
القاعة المتعددة الرياضات البويرة	522.750.00
القاعة المتعددة الرياضات حيزر	79.600.00
القاعة المتعددة الرياضات الاخضرية	103.000.00
القاعة المتعددة الرياضات امشداله	4.000.00
القاعة المتعددة الرياضات عين بسام	307.200.00
القاعة المتعددة الرياضات سور الغزلان	30.000,00
القاعة المتخصصة أغبالو	10.000.00
مبلغ من سنة 2016 مدفوع في سنة 2017	3.038.700.00
المجموع	41.381.950.00

الجدول رقم (05): المداخل الخاصة بديوان المركب متعدد الرياضات بالبويرة لسنة 2017.



شكل رقم (08) : مخطط بياني يوضح تغيرات مداخيل المركب الرياضي من سنة 2011 إلى سنة 2017.

8-3- النقائص والإقتراحات:

تعد المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب الرياضي لولاية البويرة من أهم العوامل القادرة على إنجاب مواهب وكفاءات رياضية في شتى التخصصات بمقدورها اعتلاء منصة التتويج في مختلف الملتقيات والمحافل الرياضية، كما تعتبر هذه المنشآت متنفسا حقيقيا لشباب هذه الولاية من أجل ممارسة نشاطاته وقضاء وقت فراغه.

8-3-1- النقائص:

نظرا للدور الذي يقوم به ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية البويرة، لترقية وتطوير الرياضة التي تحتاج إلى منشآت رياضية لأنها القاعدة الأساسية التي تمارس فيها الرياضة بكل أنواعها وعلى كل مستوياتها بتوفر

المنشآت الرياضية وجودتها وحسن تسييرها يتحسن ويرتفع مردود ومستوى الرياضة، فهته المنشآت الرياضية تسعى لتحقيق الأفضل وتقديم أحسن الخدمات للممارسين الرياضيين غير أن بعض العراقيل تواجهه.

بعد افتتاح منشآت رياضية جديدة منها: قاعات متخصصة بعين بسام وقاديرية ومساح نصف أولمبية بعين بسام بشلول، امشدالة، سور الغزلان، الاخضرية، برج أخريص، قاديرية وبئر اغبالو والقاعة المتعددة الرياضات بشرفة، هذا نتج عنه كثافة الأعباء الملحقة (الماء، الكهرباء، الغاز، الكلور.....) مما أدى إلى عدم القدرة على التكفل بهذه الأعباء لقلّة الإمكانيات المادية لتسييرها لضعف الميزانية الممنوحة من طرف الوزارة، التي تعتبر غير كافية لتوفير كافة متطلبات هذه المنشآت الرياضية.

إن المداخل الناتجة عن الأنشطة الرياضية التي تمارس بالمنشآت الرياضية تبقى قليلة مقارنة بما تصرفه إدارة المركب الرياضي على هذه المنشآت الرياضية من (ترميمات وإصلاحات، الطلاب، إصلاح الزجاج...)، هذا راجع إلى كثرة المستعملين والاستغلال المجاني للمنشآت الرياضية في مختلف التظاهرات الرياضية. كما تعتبر قيمة الاشتراكات الشهرية بهذه المنشآت قليلة جدا لاسيما بالمساح نصف اولمبية حيث قدرت الاشتراكات الشهرية الخاصة بالأطفال بـ: 600 دج للطفل الواحد في حين أن إدارة المركب تصرف أكثر من 2 500,00 دج شهريا على كل مستعمل رياضي.

كما أن هذه المساح النصف اولمبية تتطلب موارد مالية تساعد على تسيير احتياجاتها خاصة في المعالجة الدائمة للمياه التي تتطلب ما يلي :

- * غلاء وصعوبة توفير مادة الكلور لعشرة مساح موزعة عبر قطر الولاية وذلك لقلّة ميزانية الديوان حيث أنه:
- يستعمل من 03 كغ إلى 07 كغ لليوم الواحد حسب عدد المنخرطين هذا بالنسبة للمساح الواحد و تقدر قيمة الكيلو غرام الواحد من هذه المادة ب 1 000,00 دج
- مضاد الطحالب Anti Algues حيث يتم استعمال 05 لترات في اليوم الواحد ، تقدر قيمة اللتر الواحد 944,00 دج بمعدل 4 720,00 دج لليوم الواحد.
- الكلارفيون يستعمل منه 05 كغ في اليوم الواحد وتقدر قيمته ب 56,00 دج للكيلوغرام الواحد أي بمعدل 280,00 دج لليوم الواحد.
- الاستعمال اليومي لمادة PH الحامضي والقاعدي حسب درجة حموضة الماء، يستعمل منه ما بين 05 و10 لترات في اليوم و بذلك يتم صرف ما يزيد عن 5 950,00 دج.
- عملية إجراء تحاليل ومعاينات على مياه هذه المساح شهريا بعقد اتفاقية مع المخبر المنخصص في هذه إجراء هذه المعاينات حيث تبلغ تكلفة هذه التحاليل والمعاينات ب 5 000,00 د.ج لكل معاينة.
- * التسخين اليومي للماء ومحيط المسبح يستلزم استهلاك كميات كبيرة من مادتي الكهرباء والغاز خاصة في فصلي الخريف والشتاء حيث يجب أن تكون درجة سخونة ماء الحوض ما بين 27° إلى 29°.
- * حذف جزء من الرصيد المتبقي (Reliquat) من سنة 2017 و ذلك تطبيقا للأمر 15/01 الصادر في 2015/07/23 المتضمن قانون المالية لسنة 2015 و لاسيما المادة 51 منه، وتعليمية وزارة المالية رقم 20 المؤرخة في 30 ديسمبر 2015.

* فيما يخص المناصب المالية الممنوحة لهذه السنة 2018 هي نفسها للعام الماضي وتتمثل في:

- العمال المهنيون والحراس: 34 منصب (مناصب مجمدة منذ 2015).

- سائقوا السيارات والحجاب: 01 منصب.

- أعوان الوقاية: 01 منصب

وقد تم تحويل إلى مؤسستنا منتج التكوين لهذه السنة كالتالي:

- مستشار في الرياضة: 11.

- مربى للأنشطة البدنية والرياضية: 01.

ووزعت هذه المناصب على مستوى المسابح النصف أولمبية التي تعاني نقصا في التأطير مثل:

- المسبح النصف أولمبي برج أخريص (1).

- المسبح النصف أولمبي قادية (1).

- المسبح النصف أولمبي سور الغزلان (1).

- المسبح النصف أولمبي الأخضرية (1).

- المسبح النصف أولمبي امشدالة (1).

- المسبح النصف أولمبي بشلول (2).

- المسبح الجوارى بئر أغبالو (1).

- المسبح النصف أولمبي عين بسام (3).

- المسبح النصف أولمبي البويرة (1).

ونظرا لتجميد عملية التوظيف وعدم فتح مناصب مالية لسنة 2018، يبقى الخلل مطروحا وعائقا في تسيير

المنشآت الرياضية التي تعاني من نقص كبير في العنصر البشري والمناصب المالية الممنوحة تبقى ضئيلة مقارنة

لما تحتاجه المؤسسة في مختلف المجالات (إطارات بيداغوجية، الحراسة، النظافة...)، حتى الاستعانة بموظفي

عقود ما قبل التشغيل أصبح أمرا عسيرا لنفس السبب (تجميد التوظيف).

في هذا السياق تجدر الإشارة إلى أن المنشآت الرياضية كانت تعتمد على موظفي عقود ما قبل التشغيل

لتغطية بعض النقص خاصة المسابح النصف أولمبية غير أن المشكل المطروح هو أن أغلبية هاته العقود قد

انتهت وبلغ عددها 45 عقدا.

* - انعدام الثقافة لدى المستعملين بضرورة دفع مستحقات استعمال المنشآت الرياضية واللجوء إلى السياسة

المجانية مما أدى إلى تضاؤل نسبة المداخيل في كل المنشآت الرياضية.

* - بشأن استغلال المنشآت الرياضية وضع تسعيرة رمزية لذلك، غير أن عدة نوادي وجمعيات رياضية التي

تربطها اتفاقيات مع الديوان تماطل في تسديد المستحقات المفروضة عليها.

* - ضيق وحدة الإيواء المتواجدة تحت مدرجات الملعب رايح بيطاط حيث يصل عدد الأسرة داخل الغرفة الواحدة

إلى أربعة، إضافة إلى تسربات المياه المتكررة من أسقف هذه الأخيرة ما يتسبب في تعرضها إلى التدهور، مما

يضطربنا في كل مرة إلى إحداث عدة ترميمات (طلاء، كهرباء ترصيص....) وهذا يكلفنا دفع مبالغ مالية كبيرة ونشير في هذه النقطة إلى كثرة الطلب على هذه الوحدة واغلب نشاطاته مجانية.

* الاستغلال المجاني لحظيرة المركب الرياضي، فمخ الترخيص الاستثنائي لمدارس تعليم السباق التابعة لدائرتي البويرة وحيزر لاستعمال الحظيرة المحاذية للمركب الرياضي، وذلك إلى حين تهيئة المسلك المخصص لنشاطاتها وقد حظي هذا الطلب بالموافقة من مصالح الولاية، الأمر الذي يعني أن استعمال هذه المساحة من طرف مدارس تعليم السباق بصفة مجانية كان منذ سنة 2007 إلى غاية يومنا هذا، هذا الأمر دفعنا إلى رفع انشغالنا إلى مجلس الإدارة (دورة جويلية 2013) الخاص بالديوان المركب الرياضي الذي ترأسه الأمين العام لولاية البويرة وذلك قصد تحديد مستحقات استعمال موقف السيارات التابع لديوان المركب الرياضي وعليه تم تحديد تسعيرة استعمال حظيرة المركب ب: 12 000.00 دج سنويا غير أن هذه المدارس رفضت التسديد .

3-8-2- الإقتراحات:

لتحسين وضعية ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة والدفع به إلى التطور والتقدم بما يخدم الهدف المسطر من إنشائه نقتراح ما يلي:

* ضرورة إيجاد حل بديل للاستغلال المجاني للمنشآت الرياضية، هذه الأخيرة التي تضررت بفعل هذا الاستغلال بفعل تزايد عدد المستعملين من مختلف الأعمار ، هذا حتما يؤدي في كثير من الأحيان إلى أعمال تخريب على مستوى المنشآت، كسر الأبواب، زجاج النوافذ، المرشات..... الخ وذلك لكسب مداخيل أكثر وهذا ليس من باب الريح بل للتكفل بأعباء هذه المنشآت المتزايدة باستمرار.

* ضرورة إنشاء منبع مائي للتخفيف من فواتير الماء بالملعب نصف اولمبي "رابج بيطاط" والمسبح النصف أولمبي والقاعة متعددة الرياضات البويرة.

* طلب تسوية وضعية العقار (حظيرة المركب الرياضي) قصد استغلالها لرفع مداخيلنا.

* منحنا ترخيص استثنائي للقيام بعملية التوظيف على مستوى مؤسساتنا الرياضية لتغطية العجز الذي تعاني منه هذه المنشآت في الموارد البشرية وذلك في كل المجالات.

* وفقا لتقرير الخبرة المسلم لنا من طرف المكتب الوطني للدراسات الخاصة بالتنمية الريفية الذي يثبت عدم صلاحية أرضية ملعب رابج بيطاط هذا ما يتطلب إعادة تهيئتها والقيام بإصلاحها.

* إعادة إصلاح مضمار ملعب المركب الرياضي رابج بيطاط التي تدهورت وضعيته.

* مساعدتنا مع المصالح المختصة للاستفادة من إعانات الصندوق الولائي لترقية مبادرات الشباب لتمكيننا من تغطية بعض التكاليف.

* إعادة النظر في تسعيرة استعمال بعض المنشآت الرياضية.

* الرفع من قيمة التسعيرة الخاصة بالمسابح نصف الأولمبية حيث يفرض علينا الوضع السائد في هذه المنشآت زيادة في التسعيرة قصد خلق توافق ما بين مصاريف ومداخيل هذه المؤسسات.

* لوضع حد للتجاوزات التي تحدث في تسعيرة استعمال المسابح نصف الأولمبية من طرف النوادي الرياضية نقتراح إبرام تعهد ما بين إدارة الديوان والنادي المستعمل يضمن إتباع سلم تسعيرة موحد يكون في فائدة جميع الأطراف وفي

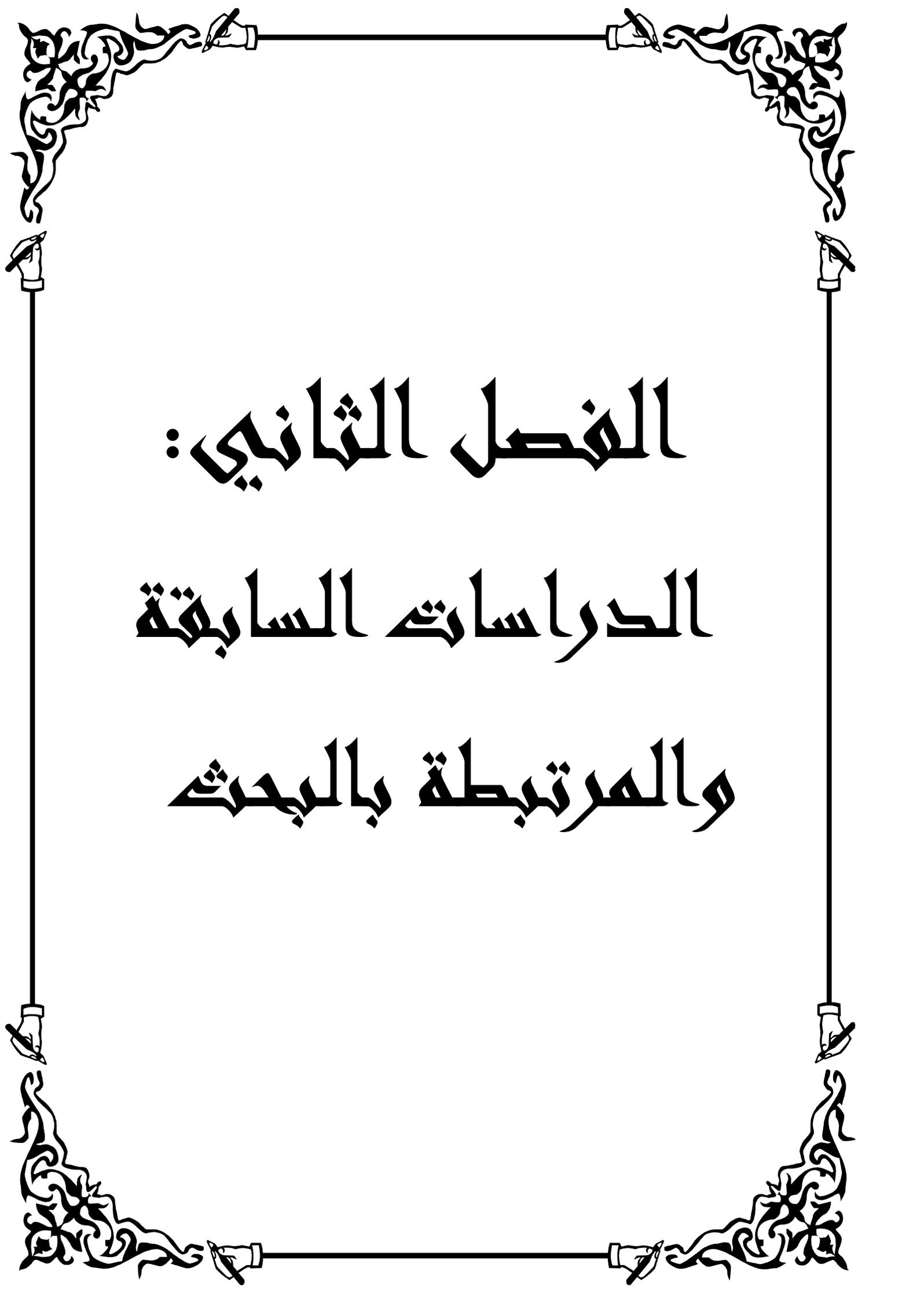
حالة عدم احترام النادي لهذا التعهد تلغى مباشرة الاتفاقية المبرمة ما بين الطرفين (إدارة المركب الرياضي والنادي المستعمل).

- * للتخفيف من مصاريف والأعباء الملحقة(الماء) نطلب إنشاء منبع للمياه بالملعب نصف الاولمبي "رابح بيطاط".
- * انجاز وحدة الإيواء خارج المدرجات وذلك بغرض توسيعها.
- * معالجة وضعية الاستغلال المجاني لحظيرة المركب الرياضي من طرف مدارس تعليم السياقة .
- * منح الديوان الترخيص لاقتناء سيارة نفعية جديدة لفائدة المركب الرياضي لكون السيارة المتواجدة على مستوى ديوان المركب الرياضي أصبحت غير قادرة على تلبية احتياجات المؤسسات الرياضية نتيجة قدمها ونعلمكم انه قد خصص لنا مبلغ مالي (190 000) لاقتناء سيارة ضمن ميزانية 2014.
- * إعادة تصليح أرضية الملعب رابح بيطاط التي أصبحت غير صالحة للاستعمال مع العلم أن هذا الملعب سيدخل في نشاط خلال السنة المقبلة، لهذا نقترح منحنا إعانة من الصندوق الولائي حتى نتمكن من إصلاحها.
- * اقتراح تسجيل مسبح بدون سقف خاصة في الموسم الحار لممارسة السباحة الحرة وذلك ضمن الرياضة الترفيهية (ما بين شهري ماي وسبتمبر) وهذا لتخفيض الضغط على مستوى المسابح الأخرى خلال مواسم الاصطياف.
- * البحث عن موارد مالية أخرى عساها تمثل مصدرا لارتفاع قيمة مداخيل مؤسستنا ومن ثمة إمكانية توفير مختلف احتياجات هذه المنشآت الرياضية، وهذه الموارد تمثلت في محاولة استغلال كافة الممتلكات التابعة لديوان المركب الرياضي والتي من بينها كراء موقف السيارات الواقع بجوار الملعب الأولمبي "رابح بيطاط" التابع لإدارتنا قصد استغلاله في تنصيب معارض وتظاهرات تجارية وهذا استنادا إلى المرسوم التنفيذي رقم 217/07 المؤرخ في: 10 جويلية 2007 الذي يحدد شروط وكيفيات تنظيم التظاهرات التجارية الدورية وسيرها ولاسيما المادة 17 التي تنص على ما يلي: تستثني من تطبيق أحكام هذا المرسوم المؤسسات العمومية التي يتمثل هدفها الاجتماعي في إقامة هذه التظاهرات التجارية وتتوفر فضاءاتها الخاصة المعدة لممارسة هذا النشاط (ديوان المركب متعدد الرياضات بالبويرة، أمانة مدير الديوان).

خلاصة :

لقد تطرقنا من خلال هذه المحاور إلى مفهوم القيادة وعناصر القيادة الإدارية وكذا الأساليب القيادية ومنه إلى النظريات المفسرة للقيادة الإدارية ومن ثم إلى موضوع الرضا وأهميته وأهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي كنظرية "ماسلو" للحاجات حيث قسم حاجات الإنسان، إلى حاجات الأمن والاستقرار، والحاجات الاجتماعية، ثم انتقلنا إلى معرفة عوامل الرضا الوظيفي وطرق قياسها.

أما بالنسبة لمؤشرات الرضا فقد تطرقنا إلى الأداء والولاء أما مؤشرات عدم الرضا الوظيفي فقد مثلناها بالغياب ودوران العمل و التظلمات، الشكاوي وعدم الاهتمام وكذلك التمارض والإصابات، وان تحقيق رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين علاقات العمل، فهي تساعد كذلك على تطوير مستوى الرضا الوظيفي والذي يتأثر بالأسلوب القيادي السائد داخل المنظمة لذلك لا بد أن يكون لكل مؤسسة وسيلة في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء وهذا من خلال رضا العمال عن عملهم والاستمرار فيه بشكل جيد لمواجهة التحديات وتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة.



الفصل الثاني: الدراسات السابقة والمرتبطة بالبحث

تمهيد:

تعتبر الدراسات السابقة مصدرًا هامًا من مصادر البحث العلمي، حيث أنها تمثل مجهود الباحثين السابقين بدراسة موضوع البحث، كما أنها ترشد الباحث إلى نقاط القوة والضعف فيما قام به الآخرون، وحيث أن ذلك يسهم بصورة جادة في تصويب مسار البحث العلمي، وتحميه من الوقوع في الأخطاء والثغرات التي وقع فيها غيره، كما أن العلوم المختلفة تتسم بالتراكم حيث بدأ المتأخرون على ما بنى الأسبقون.

يؤكد رجاء محمود أبو علام (1998) على أن الدراسات السابقة تساعد الباحث على وضع خطة ومنهج سليم لبحثه، كما أنه يؤكد على أن الاستعراض العميق يوضح مراكز القوة والضعف التي على الباحث أن يستفيد منها. يؤكد رجاء محمود أبو علام (1998) أهمية الدراسات السابقة، ويرى من الضروري ربط المصادر الأساسية من دراسات ونظريات سابقة حتى يمكن تصنيف وتحليل معطيات البحث والربط بينها وبين الموضوع الوارد البحث فيه.

فلا يمكن انجاز أي بحث من البحوث العلمية دون اللجوء والاستعانة بهذه الدراسات، حيث تكمن أهمية هذه الأخيرة في معالجة مشكلة البحث ومعرفة الأبعاد التي تحيط به مع الاستفادة منها في توجيه وتخطيط وضبط المتغيرات أو مناقشة نتائج البحث، ومن هذا المنطلق قام الباحث بمراجعة الدراسات المرتبطة بموضوع بحثه، وتم الاستفادة منها في اختيار المنهج المناسب لهذا النوع من الدراسات، بالإضافة إلى الوسائل الإحصائية المستخدمة. وفي هذا الفصل سنتطرق على بعض الدراسات السابقة التي تمكنا من الحصول عليها ولها صلة بموضوع دراستنا.

1- دراسات داخل الوطن:

1-1- دراسة الطالب كيرد عمار (2015):

- عنوان البحث: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية -مؤسسة سونلغاز - بالأغواط.
- مستوى الدراسة: مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالبويرة.
- المشكلة: ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع -؟.
- هدف البحث: التعرف على أثر القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاثة (نمط الاشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على الأداء الوظيفي للعاملين لدى مؤسسة سونلغاز، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) على استجابات العاملين لتأثير القيادة الادارية على الأداء الوظيفي.
- الفرضيات:

أ- الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين القيادة الإدارية ومستوى أداء العمل لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

ب- الفرضيات الفرعية:

- * توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- * توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- * توجد علاقة ذات دلالة إحصائية التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- * هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الادارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة).
- منهج البحث: المنهج الوصفي التحليلي.
- مجتمع البحث: تتمثل في 322 عامل بين القادة الإداريين والمرؤوسين.
- عينة البحث: 64 موظف أي ما يمثل 17% من المجتمع، تم اختيارهم عشوائيا.
- أداة البحث: الاستبيان.
- أهم النتائج:

- * أثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة، حيث توصلت إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) ومستوى الأداء الوظيفي.
- * تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف السائد (النمط الديمقراطي) وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- * تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- * تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- * تبين أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة وذلك باختلاف المتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة).

* ارتفاع المستوى العام للأداء الوظيفي.

- أهم الاقتراحات: تقترح على المديرين والمسؤولين الإداريين المحافظة على استخدام النمط الديمقراطي في القيادة بزيادة الاهتمام بمروؤسيهم والإصغاء الجيد لهم، كما تقترح عليهم التخفيف من الصرامة في تطبيق التعليمات والأوامر بحذافيرها، وإتباع أسلوب اللين في التعامل مع المرؤوسين، وكذا ترى الدراسة أن على القيادة الإدارية مؤسسة سونلغاز - مديريةية التوزيع بالأغواط - محاولة تحقيق التكامل في نظام الحوافز لديها بشقيه المادي والمعنوي، لأنه وحسب نتائج استجابات أفراد العينة فإن بعضهم يرون أن أجرهم لا يتلاءم مع العمل الذي يقومون به، وأنهم غير راضين على علاوات وتعويضات مخاطر العمل، لذا يجب على المؤسسة مراجعة نظام الأجور وتعويضات مخاطر العمل لديها، كما تقترح هذه الدراسة أيضا، على المديرين والمسؤولين الإداريين لمؤسسة - سونلغاز - مديريةية التوزيع بالأغواط المحافظة على بناء فرق العمل عالية الأداء، وذلك بتشجيع أعضاء هذه الفرق وتيسير سبل قنوات الاتصال معهم، لان أساس نشاط المؤسسة مبني على فرق العمل، ووجود فرق عمل متماسكة وفعالة يضمن الأداء الجيد للمؤسسة.

- التعليق على الدراسة:

في هذه الدراسة ومن خلال النتائج المتحصل عليها بإتباع المنهج الوصفي واستعمال الاستبيان لجمع المعلومات، تم إثبات صحة الفرضية العامة بحيث توجد علاقة ايجابية بين القيادة بمتغيراتها ومستوى الأداء الوظيفي، إضافة إلى سيادة النمط الديمقراطي مع ارتفاع الأداء كما أسلفنا الذكر، ومنه اتفقت هاته الدراسة ودراستنا في المتغير المستقل والمنهج المتبع، واختلفت فيما يخص الأنماط القيادية المدروسة وكذا المتغير التابع (الأداء الوظيفي) الذي كان مستواه مرتفعا إضافة لأداة البحث حيث استخدمنا مقياسين للأسلوب القيادي وللرضا الوظيفي عكس الدراسة التي استعملت الاستبيان.

1-2- دراسة الطالب مكفس عبد الملك (2009):

- عنوان البحث: نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي.

- مستوى البحث: مذكرة ماجستير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر.

- هدف البحث:

* تزويد المشرفين على التسيير التربوي بما يرفع من درجة الرضا الوظيفي لدى الأساتذة باختلاف مستوياتهم وخبرتهم وبالتالي تحسين المردود التربوي.

* فتح الآفاق لدى الباحثين التربويين للبحث في العلاقة بين النمط القيادي ومتغيرات أخرى.

* معرفة الفروق بين الأساتذة في درجة الرضا الوظيفي بحسب بعض المتغيرات الشخصية والوظيفة كالجنس وسنوات التدريس وشعبة التدريس.

* معرفة العلاقة الموجودة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي لدى الأساتذة.

- منهج البحث: اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي.

- **عينة البحث:** تكونت عينة الدراسة من 330 أستاذ من المجتمع الأصلي الذي يتكون من 1583 أستاذ عبر تراب ولاية مسيلة أي تقدر بنسبة 20%.

- **أداة البحث:** الاستبيان، مع استعمال:

* استعمال الأساليب (Spss) حيث تمت المعالجة الإحصائية بواسطة الحاسب الآلي عن طريق حساب التكرار والنسب المئوية لوصف العينة وتحديد مستوى درجة الرضا.

* اختبار T-test لتحديد الفروق الفردية بين الجنسين في مستوى درجة الرضا .

* معامل تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين الأساتذة في درجة الرضا.

* معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي وأنماط القيادة.

- **أهم النتائج:**

* وجود ارتباط إيجابي قوي بين النمط القيادي الديمقراطي ودرجة الرضا الوظيفي للأساتذة.

* وجود ارتباط عكسي قوي بين النمطين التسيبي والديكتاتوري بدرجة الرضا الوظيفي غير أن النمط القيادي التسيبي كان أقوى من الدكتاتوري.

* توجد فروق بين الجنسين في درجة الرضا العام لصالح الذكور.

* عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة الرضا العام باعتبار متغير شعبة التدريس وكذلك باعتبار سنوات الخبرة.

- **تعليق على الدراسة:**

اعتمد الباحث في هذه الدراسة "نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم

الثانوي" على أساليب إحصائية عديدة وهذه نقطة إيجابية في هذه الدراسة والتي تتمثل في برنامج Spss وذلك لحساب كل من التكرار والنسب المئوية واختبار T-test ومعامل تحليل التباين ومعامل بيرسون .

حيث استفادت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في اختيار المنهج وبناء الاطار النظري والتطبيقي واعتمدت أيضا في بناء بنود الاستبيان الخاص بالرضا الوظيفي، واختلفت في النمط القيادي السائد حيث كان النمط القيادي الديمقراطي سائدا مع ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي.

1-3- دراسة الطالب أحمد الصالح سالم (2015):

- **عنوان البحث:** السلوك القيادي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية.

- **مستوى الدراسة:** مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لولاية الوادي.

- **المشكلة:** هل توجد علاقة بين السلوك القيادي ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية؟

- **هدف البحث:**

* التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات الوطنية.

* التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الوطنية.

* محاولة الكشف عن العلاقة بين السلوك القيادي السائد ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية.

* إثراء اهتمام المسؤولين في المؤسسات الوطنية بموضوع الرضا الوظيفي لدى العاملين.

- **الفرضيات:**

أ- **الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين السلوك القيادي ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الوطنية.

ب- **الفرضيات الفرعية:**

* السلوك القيادي السائد في إدارة بلدية الطريف هو السلوك الديمقراطي.

* توفر مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بدرجة متوسطة.

* توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين السلوك القيادي السائد ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

- **منهج البحث:** المنهج الوصفي.

- **مجتمع البحث:** جميع العاملين في بلدية الطريف والبالغ عددهم 110 موظف موظفة.

- **عينة البحث:** 50 موظف موظفة بطريقة عشوائية صدفية.

- **أداة البحث:** الاستبيان.

- **أهم النتائج:**

* هناك توافر لأنماط السلوك القيادي الثلاث، والسلوك القيادي الديمقراطي هو السائد بالمؤسسة محل الدراسة.

* مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة كان بدرجة متوسطة.

* وجود علاقة ارتباطية موجبة بين السلوك القيادي السائد (الديمقراطي) ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

- **أهم الاقتراحات:**

* وضع حلول وبرامج مناسبة للحد والتخفيف من المخالفات والصراعات السياسية على مستوى المؤسسات الوطنية.

* تطبيق مبادئ الديمقراطية من طرف المسؤولين والعمل على توفير وخلق مناخ تسوده الثقة والاحترام والتعاون

المتبادل، وكذا إشراك العاملين في اتخاذ القرارات مع تلبية حاجياتهم.

* الابتعاد عن كل السلوكيات التي تعبر عن السيطرة والإرغام.

* كما اقترح على الباحثين ضرورة إجراء دراسات تمس كل من علاقة القيادة بمتغيرات أخرى كفعالية أداء العاملين،

دافعية الإنجاز، مستوى الاستقرار الوظيفي... الخ، في المؤسسات الوطنية أين تندر مثل هذه الدراسات.

- **التعليق على الدراسة:**

تم خلال هذه الدراسة إتباع نفس المنهج المتبع من طرفنا، ومن خلال النتائج عن طريق استعمال الاستبيان

لجمع البيانات، كان السلوك الديمقراطي هو السائد على الأسلوبين الديكتاتوري والتسيبي وكان مستوى الرضا

الوظيفي متوسط، ومنه توافقت النتائج الحاصلة مع الفرضيات المقترحة، ومنه اتفقت مع دراستنا في المنهج المتبع

ومستوى الرضا الوظيفي المتحصل عليه، واختلفت في أنماط القيادة المدروسة وكذا في النمط السائد من بينهم وكذا أداة البحث حيث استخدمنا مقياسين للأسلوب القيادي وللرضا الوظيفي عكس الدراسة التي استعملت الاستبيان.

1-4- دراسة الطالبة مفيدة بوزيد (2013):

- عنوان البحث: الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة.
- مستوى الدراسة: مذكرة ماستر في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- المشكلة: هل هناك علاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة؟
- هدف البحث: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة، كما سعت إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمكتبة، وكذا طبيعة العلاقة بين النمط القيادي الممارس والرضا الوظيفي للعاملين.
- الفرضيات:

أ- الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

ب- الفرضيات الفرعية:

- * لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
- * لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
- * لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر والرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
- * لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي والرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
- * لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التبادلي والرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

- منهج البحث: المنهج الوصفي التحليلي.

- مجتمع البحث: تكون من الموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة والبالغ عددهم 211 موظف وموظفة.

- عينة البحث: بلغ حجمها 50.

- أداة البحث: تم استعمال الإستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم استرجاع 45 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ومن ثم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها: الإحصاء الوصفي، معامل الثبات "ألفا كرونباخ"، تحليل الانحدار البسيط، تحليل التباين الأحادي.

- أهم النتائج:

- * هناك علاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي.
- * النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.52).
- * مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمكتبة كان جيد بلغ متوسطه الحسابي (3.44).
- أهم الاقتراحات: على المكتبة الاهتمام بمشكلات العاملين واحتياجاتهم، والحرص على قيام الموظفين بأعمال متنوعة من أجل زيادة خبراتهم العملية وتنمية قدراتهم لحل مشكلات العمل بطرق إبداعية، وتنمية النمط الديمقراطي، والعمل على توفير ظروف عمل ملائمة للموظفين، ووضع نظام للترقية وفقا لمعايير معينة معمول بها.
- التعليق على الدراسة:

تم خلال هذه الدراسة إتباع نفس المنهج المتبع من طرفنا، مع استعمال الاستبيان لجمع البيانات، كما تم توظيف 5 أنماط قيادية في البحث ومن خلال النتائج كان النمط الديمقراطي هو السائد من بينها، ومنه اتفقت مع دراستنا في المنهج المتبع والأساليب القيادية المدروسة، واختلفت في مستوى الرضا الوظيفي المتحصل الذي كان جيدا والنمط القيادي حيث كان النمط الديمقراطي النمط السائد من بينهم وكذا أداة البحث حيث استخدمنا مقياسين للأسلوب القيادي وللرضا الوظيفي عكس الدراسة التي استعملت الاستبانة.

2- دراسات خارج الوطن:

2-1- دراسة حسين مرضي الدوسري (2013):

- عنوان البحث: الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين.
- مستوى البحث: رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية السعودية.
- المشكلة: ما علاقة أنماط القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين؟
- هدف البحث: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين كما هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، وسعت كذلك إلى التعرف على ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي في الكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، وهدفت أيضاً إلى التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين نحو محاور الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية ولتحقيق هذه الأهداف سعت الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:
- ما الأنماط القيادية السائدة في كمية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين؟
- ما مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في كمية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي في كمية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول محاور الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية؟.
- منهج البحث: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي.
- مجتمع البحث: يتكون من موظفي الكلية التقنية بالخرج وعددهم (125) موظف.
- عينة البحث: ، وكانت عينة الدراسة (109) موظف.
- أداة البحث: واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات باعتباره من أنسب أدوات البحث العلمي.
- أهم النتائج:
- * توفر الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة وذلك بمتوسط حسابي (3.30) من 5.
- * النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد، ثم النمط التشاوري، ثم النمط الحر.
- * وجود علاقة عكسية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الأوتوقراطي.
- * وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي التشاوري.
- * وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الحر.
- الاقتراحات:
- * ضرورة إفساح المجال أمام المرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرار، والاعتراف بقدراتهم وبكفاءتهم في تحقيق أهداف الكلية.
- * العمل على إيجاد نظام ذو مرونة عالية في عملية ضبط الحضور والانصراف.
- * توصي الدراسة بعدم تدخل القائد في أعمال ليست من مهامه.
- * يجب أن تتناسب الحوافز المادية والمعنوية مع ما يبذله العاملين من جهد في العمل.
- * الاهتمام بترشيح المدراء وفقاً لمعايير مقننة وواضحة تقوم على أساس الكفاءة والعدالة في الاختيار والترشيح وليس على حساب المجاملة والمصالح والمحاباة.
- التعليق على الدراسة: من خلال النتائج المتحصل باستخدام الاستبيان كأداة مناسبة لجمع البيانات، يظهر النمط القيادي الأوتوقراطي سائداً مع درجة متوسطة للرضا الوظيفي للعاملين، ومنه عدم وجود فضاء عمل ملائم للعاملين، ومنه فالنمط الأوتوقراطي لا يصلح لتحقيق الرضا الوظيفي المثالي للعاملين، اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في المنهج المتبع وكذا مستوى الرضا الوظيفي الذي كان متوسطاً، واختلفت في عدد الأساليب القيادية المدروسة والنمط السائد بينهم.
- 2-2- محمود عيد المسلم الصليبي (2010):
- عنوان البحث: الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية "هيرسي وبلانشارد" وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم.
- المشكلة: ما الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من منظور النظرية الموقفية "هيرسي وبلانشارد"، وما علاقة هذه الأنماط بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم؟.

- مستوى الدراسة: دراسات العلوم التربوية، المجلد 37، العدد 2، 2010.
- هدف البحث: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم.
- منهج البحث: المنهج الوصفي الارتباطي.
- مجتمع البحث: من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن، العاملين فيها خلال العام الدراسي (2003/2004) وعددهم (1048) ومعلمي المدارس الثانوية البالغ عددهم (11315)، موزعين على 1048 مدرسة منها 483 مدرسة ذكور و565 مدرسة إناث.
- عينة البحث: تكونت من 315 مديراً ومديرة و 1160 معلماً ومعلمة.
- أداة البحث: الأولى مقياس الأنماط القيادية والأداة الثانية مقياس الرضا الوظيفي.
- أهم النتائج: أن النمط القيادي المشارك الداعم قد جاء في المرتبة الأولى يليه النمط البائع المدرب. كذلك أظهرت أن مستوى الرضا عن العمل لدى المعلمين كان عالياً.
- التعليق على الدراسة: من خلال النتائج المتحصل عليه يظهر النمط القيادي المشارك الداعم سائداً مع درجة عالية للرضا الوظيفي للمعلمين، اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في المنهج المتبع وأداة البحث المستعملة والمتمثلة في مقياسين للأساليب القيادية وللرضا الوظيفي وكذا الذي كان متوسطاً، واختلفت في مستوى الرضا الوظيفي الذي كان عالياً والأسلوب القيادي السائد بينهم.
- 2-3- دراسة الشريف طلال عبد المالك (2004):
- عنوان البحث: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجه نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة.
- مستوى البحث: رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعه نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- المشكلة: ما هي الأنماط القيادية السائدة في إمارة منطقة مكة المكرمة وما هي علاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين؟.
- هدف البحث: هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة والأداء الوظيفي وطبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بإمارة مكة المكرمة.
- منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي.
- مجتمع البحث: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إمارة مكة المكرمة الذين يشغلون مدير إداري ورئيس قسم وعددهم 240.
- عينة البحث: قام الباحث باختيار عينة عشوائية 120 أي بنسبة (50%).
- أداة البحث: اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.
- أهم النتائج:
- * هناك توافر للأنماط القيادية الثلاثة حيث النمط الديمقراطي بصورة عالية والنمط الحر بصورة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بصورة أقل.

* هناك علاقة ارتباط موجبة بين النمط الديمقراطي والأداء الوظيفي، وعلاقة سالبة بين كل من النمط الحر والأوتوقراطي والأداء الوظيفي.

* أهم الاقتراحات:

* ضرورة منح المزيد من الاهتمام والعناية لتزويد العاملين بمنطقة مكة المكرمة بالمعرفة النظرية بأهمية القيادة الإدارية ونظرياتها وخصائص القادة التي تزيد من فاعليتها أثناء تأهيلهم في الدورات التدريبية.

* ضرورة الحرص من القيادة في منطقة إمارة مكة المكرمة بإتباع نمط القيادة الديمقراطي لأنه يؤدي إلى ترقية الأداء ورفع الإنتاجية.

- **التعليق على الدراسة:** من خلال النتائج المتحصل باستخدام الاستبيان كأداة مناسبة لجمع البيانات، يظهر النمط القيادي الديمقراطي سائداً مع درجة عالية للأداء الوظيفي للعاملين، ومنه وجود فضاء عمل ملائم للعاملين، ومنه فالنمط الديمقراطي يصلح لتحقيق الأداء الوظيفي المثالي للعاملين، اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في ما يخص المنهج المتبع، واختلفت في الأساليب القيادية المدروسة والنمط السائد بينهم، وكذا مستوى الرضا الوظيفي الذي كان عالياً، كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات عكس دراستنا التي استعملت المقياسين سالف الذكر.

2-4- دراسة الجوجو (2000):

- **عنوان البحث:** النمط القيادي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة غزة من المنظور الإنساني والمنظور الوظيفي.

- **مستوى الدراسة:** رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة.

- **المشكلة:** ما النمط القيادي الملائم لمديري المدارس الثانوية الحكومية من المنظور الإنساني والوظيفي؟.

- **هدف البحث:** هدفت الدراسة إلى كيفية تدعيم النمط القيادي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة من المنظور الإنساني والوظيفي بما يحقق فعالية إدارة هذه المدارس.

- **منهج البحث:** المنهج الوصفي.

- **مجتمع البحث:** تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة للعام الدراسي (2000/1999) حيث بلغ عددهم 1114 معلماً ومعلمة.

- **عينة البحث:** أما عينة البحث فشملت 360 معلماً ومعلمة يعملون في 18 مدرسة ثانوية حكومية في محافظات غزة.

- **أداة البحث:** لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبيان لبحث واقع النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة من المنظور الإنساني والوظيفي، وتأكد الباحث من صدقه بعرضه على المحكمين وخبراء، كما تأكد من ثباته.

- **أهم النتائج:**

* أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة هو النمط الذي يزوج بين المنظور الوظيفي والمنظور الإنساني في الإدارة المدرسية.

- * أن ممارسات سلوك مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة لبعدي المشاركة في اتخاذ القرارات كانت ضعيفة الأداء.
- * أن ممارسات سلوك مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة لبعدي الاتصال الإداري وتوجيه المعلمين كانت متوسطة الأداء.
- أهم الاقتراحات: أوصى الباحث بضرورة اهتمام مديري المدارس بالمنظور الذي يجمع بين (العمل والمعلمين) وذلك لارتباط النمط القيادي بدرجة اهتمام المدير بإحدى هذين البعدين، وحسن الاستفادة من الوسائل التقنية الحديثة لمواكبة التغيرات وتدريب العاملين على كل ما هو حديث، وهذا يساعد على رفع كفاءة الاتصال.
- التعليق على الدراسة: تم خلال هذه الدراسة استعمال المنهج الوصفي، ومن خلال النتائج المتحصل عليها باستعمال الاستبيان تبين أن السلوك الممارس من طرف مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة غزة ضعيف فيما يخص بعد المشاركة في اتخاذ القرارات، ومتوسط في بعدي الاتصال الإداري وتوجيه المعلمين، أفادت هذه الدراسة من حيث ضرورة تغيير النمط القيادي المستعمل من طرف المديرين وضرورة حسن الاستفادة من الوسائل التقنية الحديثة لمواكبة التغيرات وتدريب العاملين على كل ما هو حديث، وهذا يساعد على رفع كفاءة الاتصال.
- 2-5- دراسة علي محمد واصف طوقان (1991):
- عنوان البحث: النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية في وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين.
- مستوى البحث: قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التربية بكلية التربية في جامعة النجاح الوطنية بنابلس.
- المشكلة: هل يؤثر النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية على الرضا الوظيفي للعاملين؟.
- هدف البحث:
- * التعرف على واقع الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية وفق توزيعنا الشبكة الإدارية.
- * التعرف عن العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية بالضفة الغربية والرضا الوظيفي للمعلمين العاملين في هذه المدارس.
- * التعرف عن أكثر الأنماط القيادية قدرة على تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي للمعلمين.
- منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.
- مجتمع البحث: يتكون مجتمع الدراسة المدراء والمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بالضفة الغربية وبها 169 مدير و 2553 معلم ومعلمة.
- عينة البحث: بلغت عينة الدراسة 40% من مجموع المدراء وهي 68 مدير ومديرة، وكذلك 40% من المعلمين أي 402 معلم ومعلمة.

- أداة البحث: استبيانين الأول لقياس الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية، والثاني لقياس الرضا الوظيفي للمعلمين.

- أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

* لا توجد دلالة إحصائية بين تقديرات مديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية لأنماطهم القيادية ومتغير الجنس.
* تصنيف المعلمين وفق الأنماط القيادية لمديري المدارس التي يعملون بها يعتمد على متغير الجنس.
* رضا المعلمين عن الأسلوب الإداري لمديري مدارسهم ينعكس إيجابيا على مستوى الرضا الوظيفي في العلاقات مع الزملاء.

* إننا نستطيع التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بتأثير النمط القيادي لمديري مدارسهم وسنوات الخدمة بالنسبة لهم، بينما لا نستطيع التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بتأثير متغيرات (العمر، المستوى التعليمي الجنس).

- التعليق على الدراسة: تناولت الدراسة مدى تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي للعاملين أكثر من معرفة النمط القيادي السائد بهاته المدارس وتوصلت بأن الرضا الوظيفي يتأثر بسنوات الخدمة، أكثر من المتغيرات الأخرى كالسن والمستوى التعليمي... الخ، اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا فيما يخص المنهج المتبع وكذا أداة البحث التي اعتمدت على مقياسين للقادة والرضا الوظيفي، واختلفت في الهدف المراد الوصول إليه.

3- التعليق عن الدراسات السابقة بصفة عامة:

من خلال هاته الدراسات المرتبطة، سواء داخل أو خارج الوطن، وبمقارنتها مع دراستنا، نلاحظ أنها تشترك جميعها في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، كما اشتركت معظمها في دراسة متغيرين هما: الأسلوب القيادي كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع، ما عدا بعض الدراسات، مثل دراسة الطالب "كيرد عمار" في دراسة المتغير التابع وهو أداء العاملين، ودراسة "الشريف طلال عبد الملك" كذلك في المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي واشتركت في أخذ عينات البحث بطريقة عشوائية مع الاختلاف في نسب هذه العينات، واختلفت في النتائج المتحصل عليها سواء الأسلوب القيادي السائد أو مستوى الرضا الوظيفي المتحصل عليه.

تميزت دراستنا عن هاته الدراسات في استخدام أدوات البحث، حيث اعتمدنا مقياسين لقياس كل من الأسلوب القيادي والرضا الوظيفي عكس جميع الدراسات والتي اعتمدت على الاستبيان والإستبانة كأداتين لجمع البيانات.

خلاصة:

من خلال الدراسات السابقة سواء المحلية أو العربية تبين أن جميعها تعتمد على المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة ونوعية البحوث المدروسة باعتباره أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، كما أظهرت النتائج تبايناً في الأساليب القيادية الممارسة ومستوى الرضا الوظيفي سواء للعمال أو المعلمين أو غيرهم من المرؤوسين حسب المؤسسات وطبيعة المسؤولين وغيرها من العوامل، كما اشتركت معظم الدراسات في أداة البحث المستعملة والتي اعتمدت على الاستبيان عكس دراستنا التي اعتمدت على مقاييس دقيقة متمثلة في مقياس الأسلوب القيادي ومقياس الرضا الوظيفي.

الإطلاع على الدراسات السابقة أو المشابهة يوفر لنا بلورة مشكلته التي يفكر فيها وتحديد أبعادها ومجالاتها كما تساهم في إثراء مشكلة البحث التيتم اختيارها، وتساهم في تزويدنا بالمراجع والمصادر الهامة، كما تساهم في التوجيه الصحيح، وتجنب الأخطاء التي وقع فيها الباحثون الآخرون والتعرف على الصعوبات التي واجهوها والعمل على استكمال الجوانب التي وقفت عندها الدراسات السابقة.

الجانج

التطبيقي:

الدراسة الميدانية

للبحث.

الفصل الثالث:

منهجية البحث وإجراءاته

الميدانية.

تمهيد:

الدراسة الميدانية وسيلة هامة للوصول إلى إجابات على التساؤلات المطروحة والوصول للحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، يعد موضوع علاقة الأسلوب القيادي الإداري بالرضا الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية العمل مجالاً خصباً للدراسة، فمن الميدان نتمكن من جمع البيانات وتحليلها لتأكيد ودعم الجانب النظري بإثبات صحة فروض الدراسة أو نفيها وهذا بعد جمع المعلومات ثم ترتيبها وتصنيفها وقياسها وتعديلها من أجل استخلاص النتائج والوقوف على ثوابت الموضوع المدروس، وفي هذا الفصل سنتطرق بالتفصيل للإجراءات المنهجية التي اتبعناها

في طيات هذا الفصل من الجانب التطبيقي سوف نتعرض لمنهج الدراسة الذي استخدمناه، من خلال تحديد المجتمع وكيفية وأسباب اختيار العينة، كذلك تكلمنا على مجالات الدراسة والمتمثلة في المجال البشري والزمني والمكاني ثم استعرض أدوات الدراسة المستخدمة وكيفية بنائها لجمع المعلومات والبيانات اللازمة التي تناسب موضوع بحثنا، من أجل دراسة الأساليب القيادية ومعرفة مستوى الرضا الوظيفي استخدمنا مقياسين كأداة من أجل جمع البيانات.

1- الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية هي الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة إستشرافية للإلمام بجوانب دراسته الميدانية، وبما أننا بصدد إجراء دراسة ميدانية قمنا بإجراء دراسة استطلاعية كانت بدايتها بتوجيهنا إلى مديرية الشباب والرياضة أين تم توجيهنا لديوان المركب المتعدد الرياضات بالبويرة، هذه الزيارة كانت ترمي إلى جمع المعلومات الخاصة عن ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية البويرة ووحداته، ومعرفة الظروف الميدانية التي سنجرى بها الدراسة حيث قمنا بإجراء مقابلات حرة مع عدة مصالح كمصلحة الموارد البشرية ورؤساء الوحدات التابعة للديوان وقد تحصلنا على تسهيل مهمة للقيام بدراستنا بديوان المركب المتعدد الرياضات بالبويرة من أجل تحديد المجتمع والعينة.

كما قمنا كذلك بالتنقل إلى مكتبة معهد العلوم الإجتماعية والإنسانية ومنها إلى المكتبة المركزية لجامعة البويرة أين تحصلنا توصية من مدير المكتبة لتسهيل دخولنا إلى الجامعات والوطنية، أين ذهبنا كذلك جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وجامعة دالي براهيم وكذلك جامعة-بوزريعة- جامعة الجزائر 2 كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم النفس وبالضبط إلى مخبرها للمقاييس، كل هذا من أجل الحصول على مقياسي الأسلوب القيادي والرضا الوظيفي إلى وغيرها من المعلومات التي تساعدنا في الدراسة.

حيث تحصلنا كذلك على دراسات سابقة ومراجع قمنا بإستعمالها في دراستنا.

جدول رقم (06) يبين مجتمع وعينة الدراسة.

عدد الوحدات	عدد المسيرين	عدد العاملين	عدد المسيرين عينة البحث	عدد العاملين عينة البحث
25	26	190	11	33

2- الدراسة الأساسية

2-1- منهج البحث المستخدم: يعرف أحمد عبد الرحمن العاقب المنهج العلمي على أنه: "وسيلة الإنسان لإيجاد الحقائق العلمية عن ذاته أو عن بيئته أو عن مجتمعه أو عن الكون العريض في سالف الزمن أو حاضره أو مستقبله"، (العاقب، 1992، ص6).

يعرفه كل من عمار بوحوش ومحمد دنيبات كما يلي: المنهج هو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية أو مشكلة اجتماعية معينة (عمار بوحوش، 2001 ص137).

اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الإرتباطي لملائمته لطبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وبناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها.

فالمنهج الوصفي هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصورها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (محمد شفيق، 1985، ص80).

حيث يقوم المنهج الوصفي على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره (رحي مصطفى عليان، 2000 م، ص43).

وبما أن طبيعة موضوع الدراسة هو الذي يتحكم في اختيار المنهج الذي يتبعه الباحث وبما أن موضوع دراستنا الحالية هو معرفة العلاقة بين الأسلوب القيادي الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة، فإن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي كونه يلائم طبيعة وأهداف الدراسة.

على هذا الأساس سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الإرتباطي للتعرف على ما إذا كان طبيعة العلاقة بين الأسلوب القيادي والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية، وباستخدام وسائل جمع المعطيات المتمثلة في مقياسين (مقياس الأسلوب القيادي، مقياس الرضا الوظيفي) ومن ثم معالجة النتائج التي سنتحصل عليها بواسطة الأساليب الإحصائية المستخدمة في ذلك، ثم نقوم بشرحها وتفسيرها في هذه الدراسة.

2-2- متغيرات الدراسة: إن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على الأقل على متغيرين أولهما يسمى المتغير المستقل والأخر المتغير التابع.

- المتغير المستقل: هو الأداة التي يؤدي المتغير في قيمتها إلى إحداث التغير، وذلك عن طريق التأثير في قيم متغيرات أخرى ذات صلة به (نوار مجيد الطالب كامل لويس، ص75).

المتغير المستقل هو عبارة عن السبب في الدراسة وفي دراستنا المتغير المستقل هو: الأسلوب القيادي الإداري.
- المتغير التابع: هو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم متغيرات أخرى، حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع (نوار مجيد الطالب كامل لويس، ص76).

- المتغير التابع هو نتيجة التغير في هذه الدراسة وهو: الرضا الوظيفي لدى العاملين.

2-3- مجتموع وعينة الدراسة:

2-3-1- مجتموع البحث: شمل كل الأفراد المنتمين لديوان المركب متعدد الرياضات بالبويرة (المورد البشري) وقد تحصلنا على وثيقة من مصلحة الموارد البشرية بها 190 فرد موزعين كالتالي:

- 31 إطارات بيداغوجية يسيرون المنشآت التابعة لديون المركب.

- 32 إداريون وعمال مهنيين تابعين لديوان المركب الرياضي.

- 125 عمال مهنيين تابعين للمنشآت وسائقين.

2-3-2- عينة البحث: يلجأ العديد من الباحثين قبل الاستقرار على خطة البحث وتنفيذها بشكل كامل إلى ما يسمى بالدراسة الاستطلاعية والتي تجرى على عدد محدود من الأفراد ويتوقع الباحث من خلالها أن تحقق الأهداف (محمد عباس، 2007، ص106).

عينة الدراسة تم اختيارهم عشوائيا من المنشآت التابعة لديوان المركب متعدد الرياضات بالبويرة، باستعمال قصاصات الورق، حيث وضعت أسماء المنشآت بقصاصات الورق وتم وضعها في إناء وقمنا بسحب 11 قصاصة عشوائيا بها 11 منشأة حصلنا من خلالها على 11 مسير و33 عامل.

3- مجالات الدراسة:

3-1- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على أساليب القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة.

3-2- الحدود البشرية: تمت الدراسة على الموظفين التابعين للمنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب متعدد الرياضات بالبويرة.

3-3- الحدود المكانية:

- تمت الدراسة بالمنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب متعدد الرياضات بالبويرة.

- المكتبة المركزية لجامعة محند أولحاج بالبويرة.

3-4- الحدود الزمنية: تم إنجاز الدراسة خلال الموسم الدراسي: 2017/2018.

- شرعنا فيجمع البيانات والتعرف على سير العمل بداية من شهر أكتوبر 2017 من خلال بحوث السداسي الثالث التي قمت بها، حتى شهر فيفري 2018 أين تحصلنا على تسهيل مهمة وبصفة رسمية من أجل إنجاز هذه الدراسة وتم هذا في مدة قدرها 05 أشهر حتى شهر جويلية 2018 وقد خصصنا المدة الأولى "فيفري، مارس، أبريل للجانب النظري والتي تم فيها جمع المراجع والإطلاع على العديد من المكتبات الجامعية والخارجية بالإضافة إلى التنقل الميداني إلى الجامعات ومعاهد العلوم الرياضية وعلم الاجتماع وعلم النفس من أجل البحث عن مقاييس الرضا الوظيفي ومقاييس الأسلوب القيادي.

أما المدة الثانية كانت من شهر ماي إلى نهاية بداية شهر جويلية وهذه المدة مقسمة إلى ثلاث مراحل وهي:

المرحلة 01: والتي تم فيها تعديل وتنظيم المقاييس بعد تحديد حجم العينة.

المرحلة 02: قمنا بتوزيع المقاييس (مقياس الأسلوب القيادي على المسيرين ومقياس الرضا الوظيفي على

(العاملين) بالمنشآت الرياضية عينة الدراسة ومن ثم جمعها.

المرحلة 03: خصصت لعرض وتحليل ومناقشة النتائج باستعمال الطرق الإحصائية وكذلك مدى تحقيقها للفروض المقترحة.

4- أدوات الدراسة لجمع البيانات:

لإضفاء الموضوعية والدقة اللازمة لأي دراسة علمية لا بد من استعمال بعض الأدوات العلمية والوسائل التقنية التي بواسطتها يصل الباحث إلى كشف النقاب عن الظاهرة محل الاهتمام والدراسة وقد استخدمنا في دراستنا هذه نموذجين لجمع البيانات حول هذه الدراسة وتتمثل في مقياسين أحدهما للمتغير الأول (الأسلوب القيادي)، أما الآخر للمتغير الثاني (الرضا الوظيفي).

نقوم بجمع المعلومات النظرية من الكتب والرسائل والمقالات العربية والتي لها علاقة بموضوع البحث بينما سنعتمد في الجانب التطبيقي على المقياسين سالف الذكر، ويوجه جزء لمسيرتي المنشآت من أجل قياس الأسلوب القيادي بديوان المركب متعدد الرياضات بالبويرة، ويوجه جزء آخر للعاملين تحت سلطة مسيرتي المنشآت سالفة الذكر لقياس الرضا الوظيفي للعاملين.

4-1- مقياس الأسلوب القيادي (سليم صاحب، 2016، ص 53):

مقياس قائمة السلوك المفضل للمدرب الرياضي (من جهة نظر المدرب).

- وصف المقياس: قام كل من "صالح" و"شيلادوراى" 1980 (saleh and chelladurai) بتصميم مقياس بعنوان القيادة في الرياضة، لمحاولة قياس سلوك المدرب الرياضي، في ضوء نموذج متعدد الأبعاد لفاعلية المدرب الرياضي، ويشمل المقياس على خمسة أبعاد رئيسية تمثل أساليب سلوك المدرب الرياضي، وقد قام "محمد حسن علاوي" باقتباس المقياس وقدمه باللغة العربية تحت عنوان: قائمة السلوك المفضل للمدرب الرياضي (من وجهة نظر المدرب) بعد حذف عبارتين من بعد السلوك التدريبي لتصبح عبارات هذا البعد (11) عبارة، والمجموع الكلي لعبارات المقياس 38 عبارة، تتوزع على خمسة أبعاد أساسية وهي:

أ- السلوك التدريبي: وهو السلوك الذي يهدف إلى تحسين مستوى أداء اللاعبين، من خلال زيادة التوجيه وزيادة تكرار التدريب وشدته، وإيجاد التنسيق بين أداء أفراد الفريق في الألعاب الجماعية ويتضمن البعد العبارات التالية: (1 5 8 11 14 17 20 26 29 35 38)

ب- السلوك الديمقراطي: وهو سلوك المدرب الرياضي الذي يسمح بدرجة كبيرة في اشتراك اللاعبين في تحديد أهداف الفريق وطرق التدريب وغيرها من الأمور، ويتضمن هذا البعد العبارات التالية: (2 9 15 18 21 24 30 33 39).

ت- السلوك الأوتوقراطي (التسلطي): وهو ميل المدرب الرياضي إلى أن يضع نفسه في مكانة بعيدة عن اللاعبين ويصدر القرارات بمفرده، ويتضمن هذا البعد العبارات التالية: (6 12 27 34).

ث- السلوك الاجتماعي المساعد: وهو السلوك الذي يهتم بأفراد الفريق واللاعبين ورعايتهم، ويسعى لإضفاء شعور إيجابي بالنسبة للفريق الرياضي، ويتضمن هذا البعد العبارات التالية (3 7 13 19 25 31 32 36).

ج- السلوك التحفيزي: وهو سلوك المدرب الرياضي الذي يمنح المزيد من التدعيم والتحفيز والتعزيز للاعبين عن طريق الاعتراف الدائم لأدائهم، ويتضمن هذا البعد العبارات التالية (4 10 16 22 28).

الخصائص السيكومترية للمقاييس:

- إن نوعية الأداة التي يستخدمها الباحث هي الأساس التي يقيم بها البحث العلمي، إذا لا تكون نتائجه مقبولة أو صحيحة إلا إذا كانت الأداة المهيأة ملائمة (موريس أنجرس 2006، ص286).

"- يستخدم من أجل هذا ما يعرف بمحاكاة الجودة لهذه الاختبارات والمقاييس، وهذه المحاكاة هي الصدق والثبات (محمد حسن علاوي، 2008، ص253).

- **صدق المقاييس:** ويعني أن المقاييس تقيس فعلا السلوك الذي صمم من أجل قياسه أي أنه لا تقيس شيء آخر بدلا منه، وقد تتوقف درجة الصدق على مدى ثبات الاختبار (محمد عبد الفتاح الصرفي، 2002، ص151). وهذا يعني أن المقياس الصادق هو الذي يقيس فعلا ما أعد لقياسه.

- يعتبر صدق المقياس شرطا أساسيا للاختبار الناجح والفعال وذلك للتوصل إلى نتائج لها دلالة معنوية أي استعملت من طرف باحثين لدراسة نفس المتغيرات لكن في ظروف مغايرة، ففي بحثنا هذا استعمل هذا الاختبار من طرف "شيلادوري" مصمم هذا البحث، وكذا من طرف "شرطي رشيد" قي دراسته لرسالة الماجستير، وكان معامل الصدق عاليا حيث بلغ (0.80) وهو ما يؤكد صدق المقياس.

- **ثبات المقاييس:** يعني اتساق النتائج بمعنى أن الفرد يحصل على نفس الدرجة مهما اختلف الباحث الذي يطبق الاختبار أو الذي يصححه، وفي هذه الحالة يكون الاختبار الثابت اختبار يقدر الفرد تقديرا لا يختلف في حسابه اثنان (إخلاص محمد عبد الحفيظ، 2000، صفحة 178).

وهذا يعني أن يعطي الاختبار نفس النتائج إذا ما أعيد تطبيقه على نفس أفراد العينة، أي أن النتائج المتحصل عليها تكون واحدة في التطبيق وإعادة التطبيق للمقاييس.

- من أجل حساب معامل ثبات الاختبارات استخدم الباحث طريقة الاتساق الداخلي، حيث قام بتطبيق المقياس على عينة تتكون من (30) عاملا، حيث كانت معاملات ألفا كرومباخ كما هي مبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (07) يبين صدق وثبات المقاييس.

المقياس	حجم العينة	معامل ثبات المقياس	معامل صدق المقياس
قائمة السلوك المفضل للمدرب الرياضي	30	0.65	0.80

ينتضح من خلال الجدول رقم (04) أن مقياس قائمة السلوك المفضل للمدرب الرياضي يتمتع بثبات مرتفع إذ يبلغ (0.65) (رشيد شرطي، 2011، ص166).

- **الموضوعية:** تعني موضوعية الاختبار أن يقيس ما وضع لقياسه، واختبار "شيلادوري" صمم لقياس الأسلوب البيداغوجي والقيادي وبالتالي الموضوعية هنا متوفرة في بحثنا هذا.

- **تصحيح المقياس:** يتكون المقياس من (38) عبارة، تقيس خمسة أبعاد رئيسية، وقد تم تصحيح الإجابات في هذه الأداة استناداً إلى سلم إجابة مكون من خمس فئات وهي على الشكل التالي:

- دائماً (5) درجات، غالباً (4) درجات، أحياناً (3) درجات، نادراً (2) درجات، أبداً (1) درجة واحدة.

- يتم جمع درجات كل بعد على حدة، مع مراعاة عدم جمع درجات الأبعاد الخمسة معاً لأن المقياس ليست له درجة كلية.

4-2- مقياس الرضا الوظيفي: مقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي (دحماني عبد اللطيف، 2017، ص 55).

وصف المقياس: أعده ويلز وزملائه (1967) وقد صمم هذا المقياس في جامعة مينيسوتا لدراسة الرضا الوظيفي ومن ثم استخدام المقياس على قطاعات مختلفة للعاملين في ميادين الصناعة والتربية لدراسة الرضا الوظيفي وغيرها من الميادين ويتكون من نموذجين:

استخدم الباحث النموذج الطويل ويتكون من (59) بند، وقد تم تطوير المقياس الأخير على أساس اختبار الفقرة ذات الارتباط الأعلى في هذا النموذج بالدرجة الكلية للمقياس الفرعي الخاص بتلك الفقرة لتعبر محتوياته على الرضا الوظيفي الكلي وعلاقته بالمتغيرات، ويشتمل الاختبار على:

أ) الوظيفة نفسها: ويقصد بذلك أهمية الوظيفة ومسؤوليات شاغلها وصلاحياته ومكانته الاجتماعية وظروف العمل (إنارة وتهوية، ساعات الدوام اليومي وإنجاز أعمال تستحق التقدير) ويتضمن هذا البعد العبارات التالية: 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-37.

ب) العلاقة بالعاملين: ويقصد بذلك التعاون والتقدير والاحترام المتبادلين والقيادات الإدارية ورؤسائهم وزملائهم ومرؤوسيههم والدعم النفس الذي يوفره لهم رؤسائهم، ويتضمن هذا البعد العبارات التالية: 11-12-13-14-15-16-17-18-19-20.

ت) الراتب والحوافز المادية: ويقصد بذلك الراتب الشهري مقارنة مع أهمية الوظيفة والجهد المبذول ومدى كفايته لتغطية تكاليف المعيشة وإمكانية التوفير والزيادة السنوية والتأمين الصحي والراتب التقاعدي، ويتضمن هذا البعد العبارات التالية: 21-22-23-24-25-26-27-28-57.

ث) الأمن والاستقرار الوظيفي: ويقصد بذلك التثبيت في الوظيفة والخدمة الدائمة واهتمام الإدارة بمعالجة الشكاوى وتحسين الظروف الوظيفية ودرجة موضوعية الإدارة في تطبيق القوانين، ويتضمن هذا البعد العبارات التالية: 29-30-31-32.

ج) الإدارة المباشرة والإشراف: ويقصد بذلك أسلوب الرئيس المباشر فالتخطيط واتخاذ القرارات والتوجيه لإنجاز العمل والتقويم للأداء ومدى وضوح التعليمات الصادرة عنه وحجم الصلاحيات التي يوفرها وتقديره للأداء المتميز ويتضمن هذا البعد العبارات التالية: 33-34-35-36-38-39-40-41-42-43-44-45-46-47-48-54-59.

ح) النمو المهني والتقدم الوظيفي: ويقصد بذلك فرص التدريب وتنمية المهارات والحصول على موقع قيادي أفضل والمشاركة في التخطيط ورسم السياسات للعمل والإعارة والانتداب وتبادل الخبرات والعضوية في هيئات محلية

ودولية والمشاركة في ندوات ومؤتمرات محلية ودولية، ويتضمن هذا البعد العبارات التالية: 49-50-51-52-53-54-55-56-58).

- يحتوى الاختبار على (59) بند ولكل بند خمسة خيارات ولكل خيار تعطى درجة وسلم إجابة مكون من خمس فئات وهي على الشكل التالي: راض جدا، راض، لا استطيع التحديد، غير راض، غير راض جدا.
- نستعمل هذا المقياس لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة من وجهة نظر العاملين.

الخصائص السيكومترية للمقياس: يستخدم من أجل هذا ما يعرف بمحاكاة الجودة لهذه الاختبارات والمقاييس (محمد حسن علاوي، 2008، ص 253)، وهذه المحاكاة هي الصدق والثبات.

- **صدق المقياس:** قام ويلز وزملائه بإجراء الصدق التلازم والبنائي للمقياس على مجالات مهنية مختلفة وكانت النتائج متوافقة مع نظرية التكيف للعمل كما دلت على إن درجة الرضا العام ذات ارتباط دال بحاجات الأفراد ونظام التعزيز، ويقصد بصدق المقياس مدى صلاحيته لقياس ما وضع لقياسه وقد اعتمدت الباحثة على صدق المحتوى الذي قامت به منيرة محمد عبد الله (1996) والذي عرضته على عدد من المحكمين بجامعة الخرطوم وإجازة المقياس.

- **ثبات المقياس:** يقصد بثبات المقياس استقرار نتائجه إذا تكرر على نفس أفراد العينة وقد حسب معامل ثبات المقياس بواسطة ويلز وزملائه وكان معامل الارتباط 79 بعد فترة أسبوع من إجراء الاختبار.

- قامت منيرة محمد احمد عبد الله (1996) بقياس ثبات الاختبار وإعادةه لحساب معاملات ثبات المقياس على عينة مكونة من عشرون عامل وعاملة ثم إعادة الاختبار بعد أسبوعين من تطبيقه على نفس أفراد العينة وقامت بحساب معاملات الارتباط بين النتيجتين فبلغ (85) ويعتبر هذا الثبات مناسباً من أجل الاعتماد عليه في الدراسة الحالية.

- **طريقة التصحيح للمقياس:** يحتوى الاختبار على (59) بند ولكل بند خمسة خيارات ولكل خيار تعطى درجة والخيارات على التوالي هي: * راض جدا وتعطى (5) درجات.

* راض وتعطى (4) درجات.

* لا استطيع التحديد تعطى (3) درجات.

* غير راض وتعطى (2) درجة.

* غير راض جدا وتعطى (1) درجة.

بالمقارنة مع التوزيع الأتي يكون مستوي الرضا الوظيفي كالتالي:

* (59-118) مستوى رضا منخفض .

* (119-236) مستوى رضا متوسط .

* (237-295) مستوى رضا عال .

فكلما زادت الدرجات زاد مستوى الرضا الوظيفي.

5- الوسائل الإحصائية:

لكي يتسنى لنا التعليق وتحليل نتائج المقاييس بصورة واضحة وسهلة قمنا بالاستعانة بأسلوب التحليل الإحصائي وهذا عن طريق تحويل النتائج التي تحصلنا عليها إلى أرقام ونسب مئوية.

5-1- القاعدة الثلاثية: (فريد كامل أبو زينة، ص 86).

X: النسبة المئوية.

F: مجموع الدرجات الأعلى.

E: مجموع درجات إجابات المسير.

$$X = \frac{E \times 100}{F} \quad \text{فإن:} \quad \left\{ \begin{array}{l} \%100 \leftarrow F \\ X \leftarrow E \end{array} \right.$$

5-2- المتوسط الحسابي: يعتبر من أكثر الأساليب الإحصائية شيوعاً، وهو أحد مقاييس النزعة المركزية يعنى بمدى انتشار الدرجات في الوسط (محمود السيد أبو النيل، 1987 م، ص 101).

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n} \quad \text{حيث:}$$

\bar{X} : المتوسط الحسابي.
 \sum : مجموع.
 x : القيمة أو الدرجة.
 n : عدد الأفراد.

5-3- الانحراف المعياري: هو واحد من طرق قياس التشتت في البيانات الإحصائية وهو أصلح هذه الطرق لمقاييس النسبة والمسافة (صالح حسن الداهري، 2011 م، ص 185).

$$s = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n}}$$

5-4- معامل الارتباط بيرسون (r): وهو يعد كأحد المؤشرات الإحصائية المعلمية لدراسة قوة واتجاه العلاقة بين كمين (x) و (y) وتتراوح قيمته من: -1 إلى +1 :

$$r = \frac{n \sum(x.y) - (\sum x). (\sum y)}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2]}. \sqrt{[n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

x: درجات المتغير المستقل.

n: حجم العينة.

y: درجات المتغير التابع.

$\sum x^2$: مجموع مربعات درجات المتغير المستقل.

$\sum Y^2$: مجموع مربعات درجات المتغير التابع.

$(\sum x)^2$: مربع مجموع درجات المتغير المستقل.

$(\sum y)^2$: مربع مجموع درجات المتغير التابع.

5-5- برنامج Spss: يعتبر من أفضل برامج الإحصاء اللازمة لتحليل بيانات الأبحاث العلمية، وكلمة SPSS هي اختصار للعبارة (statistical package for social science) أي بمعنى: حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ويعمل هذا البرنامج من خلال برنامج Windows سواء الإصدارات القديمة منه Windows 3.X أو الإصدارات الحديثة والتي تعمل بنظام مختلف Windows 95 et 98، حيث يعمل ويندوز كبيئة تشغيل لكثير من البرامج عموماً والبرامج الإحصائية خاصة، ولا يختلف المحتوى الإحصائي لبرنامج SPSS باختلاف إصداراته ولكن يختلف شكله مع اختلاف بيئات التشغيل (أحمد الرفاعي، 2000، ص25).

خلاصة:

يمكن اعتبار هذا الفصل الذي تناولنا فيه منهجية البحث، من بين أهم الفصول التي ضمتها دراستنا، لأنه يحتوي على أهم العناصر الأساسية التي قادتنا إلى احتواء أهم المتغيرات والعوامل التي كان بالإمكان أن تعيق السير الحسن لهذه الدراسة.

إن هذا الفصل يعتبر بمثابة الدليل أو المرشد الذي ساعدنا على تخطي كل الصعوبات، وبالتالي الوصول إلى تحقيق أهداف البحث بسهولة كبيرة.

كما تناولنا فيه أهم العناصر التي تهتم دراستنا بشكل كبير، منها متغيرات البحث، المنهج المتبع، أدوات جمع البيانات... الخ من العناصر التي يعتمد عليها أي باحث في الجانب التطبيقي لدراسته.

الفصل الرابع:

عرض وتحليل ومناقشة

النتائج.

تمهيد:

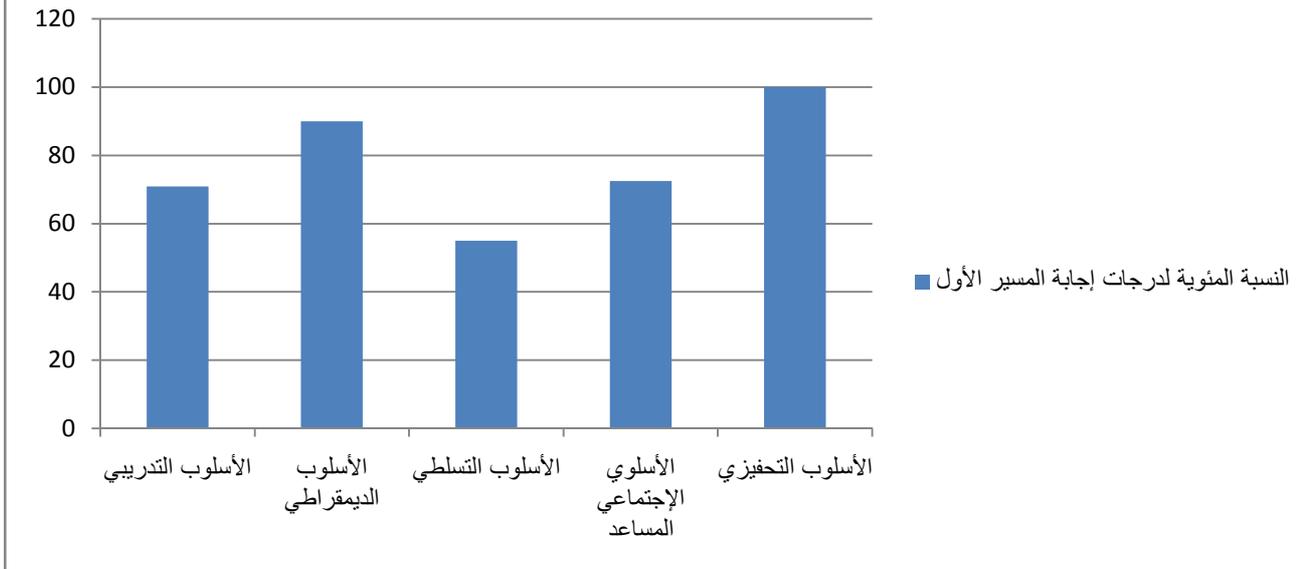
يعتبر الجانب الميداني الأكثر أهمية في موضوع الدراسة فهو يدعم ما جاء في الجانب النظري، ويثبت صحته أو خطئه، فعلى كل باحث القيام بجمع البيانات المتعلقة بموضوع دراسته، ثم يقوم بتبويبها في جداول بيانية وتحليلها وتفسيرها على ضوء ما جاء في الفرضيات وتقديم اقتراحات وحلول مستقبلية لها. سنحاول في هذا الفصل المزج بين النظري وما يطابقه ويخدمه في الجانب الميداني، بناء على ذلك، كما سنعرض فيه تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال تطبيق الاستمارة، حيث قمنا في هذا الفصل بتحليل نتائج مقياسي القيادة في الرياضة وتماسك الفريق الرياضي لإعطاء توضيحات لكل نتيجة توصلنا إليها، ثم نعرض هذه النتائج في جداول خاصة ثم نقوم بتمثيلها بيانياً. في الأخير نعرض ونختم هذا الفصل بالنتائج العامة المتوصل، والخروج ببعض الاقتراحات والفروض المستقبلية.

1- عرض وتحليل النتائج:

1-1- عرض وتحليل نتائج مقياس الأسلوب القيادي: كانت نتائج إجابات مسيري وحدات ديوان المركب متعدد الرياضات بالبويرة عينة الدراسة في المقياس الموجهة لهم كما هو موضح على النحو التالي:
جدول رقم (08) يمثل درجات أسلوب المسير الأول.

الأسلوب	الأسلوب الديمقراطي	الأسلوب التسلطي	الأسلوب الاجتماعي المساعد	الأسلوب التحفيزي	نوع الأسلوب
الدرجات	39	36	11	29	25
النسبة المئوية	70,91	90	55	72,5	100
رتيبة الأسلوب	4	2	5	3	1
الأسلوب الطاعي	التحفيزي				

الشكل رقم (09) النسبة المئوية لدرجات إجابة المسير الأول



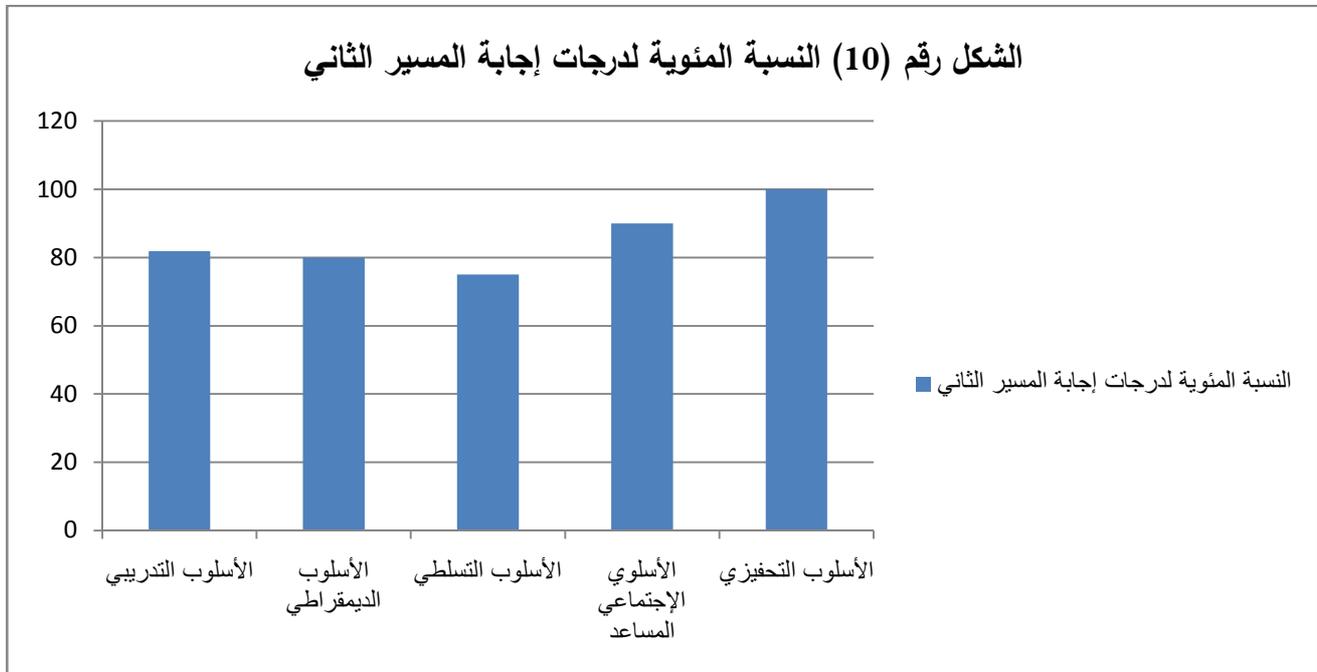
تحليل ومناقشة النتائج: من خلال عرض نتائج الجدول رقم(08) والشكل رقم (09) نلاحظ بأن الأسلوب التحفيزي نال أكبر نسبة مئوية وهي 100% من إجابات المسير الأول، أما الأسلوب الديمقراطي فقد كانت نسبة 90% من إجابات المسير الأول، ثم الأسلوب الاجتماعي المساعد والأسلوب التدريبي فقد نالا نسبة 72.5% و 70.91% على التوالي من إجابات المسير الأول، أما الأسلوب التسلطي الذي كانت نسبته متوسطة وقدرت بـ 55% من إجابات المسير الأول، ونلاحظ أيضا أن الأسلوب التحفيزي هو الطاعي عند المسير الأول.

الإستنتاج: من خلال تحليل ومناقشة النتائج نستنتج أن المسير الأول يستعمل كل الأساليب أثناء التسيير ولكنه يعتمد بدرجة أكبر على الأسلوب التحفيزي يليه الأسلوب الديمقراطي.

جدول رقم (09) يمثل درجات أسلوب المسير الثاني.

نوع الأسلوب	الأسلوب التدريبي	الأسلوب الديمقراطي	الأسلوب التسلطي	الأسلوب الاجتماعي المساعد	الأسلوب التحفيزي
الدرجات	45	32	15	36	25
النسبة المئوية	81,82	80	75	90	100
رتيبة الأسلوب	3	4	5	2	1
الأسلوب الطاعي	التحفيزي				

الشكل رقم (10) النسبة المئوية لدرجات إجابة المسير الثاني



تحليل ومناقشة النتائج:

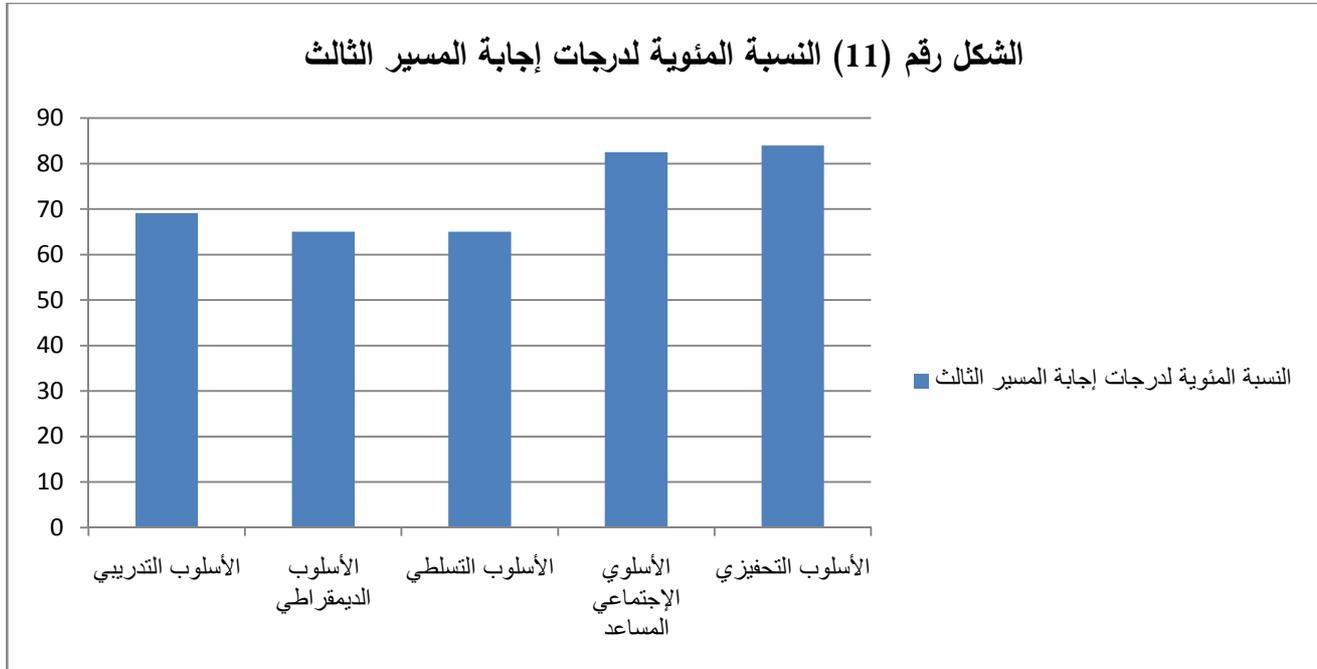
من خلال نتائج الجدول رقم (09) والشكل رقم (10) نلاحظ بأن الأسلوب التحفيزي نال أكبر نسبة مئوية وهي 100% من إجابات المسير الثاني، أما الأسلوب الاجتماعي المساعد فقد كانت نسبة 90% من إجابات المسير الثاني، ثم الأسلوب التدريبي والأسلوب الديمقراطي فقد نالا نسبة 81.82% و 80% على التوالي من إجابات المسير الثاني، أما الأسلوب التسلطي الذي كانت نسبته فوق المتوسط وقدرت بـ 75% من إجابات المسير الثاني ونلاحظ أيضا أن نسبة الأسلوب التحفيزي هو الطاعي على المسير الثاني.

الإستنتاج: من خلال تحليل ومناقشة النتائج نستنتج أن المسير الثاني يستعمل كل الأساليب أثناء التسيير ولكنه يعتمد بدرجة أكبر على الأسلوب التحفيزي يليه الأسلوب الاجتماعي المساعد.

جدول رقم (10) يمثل درجات أسلوب المسير الثالث . .

نوع الأسلوب	الأسلوب التدريبي	الأسلوب الديمقراطي	الأسلوب التسلطي	الأسلوب الاجتماعي المساعد	الأسلوب التحفيزي
الدرجات	38	26	13	33	21
النسبة المئوية	69,09	65	65	82,5	84
رتبية الأسلوب	3	/	/	2	1
الأسلوب الطاعي	التحفيزي				

الشكل رقم (11) النسبة المئوية لدرجات إجابة المسير الثالث



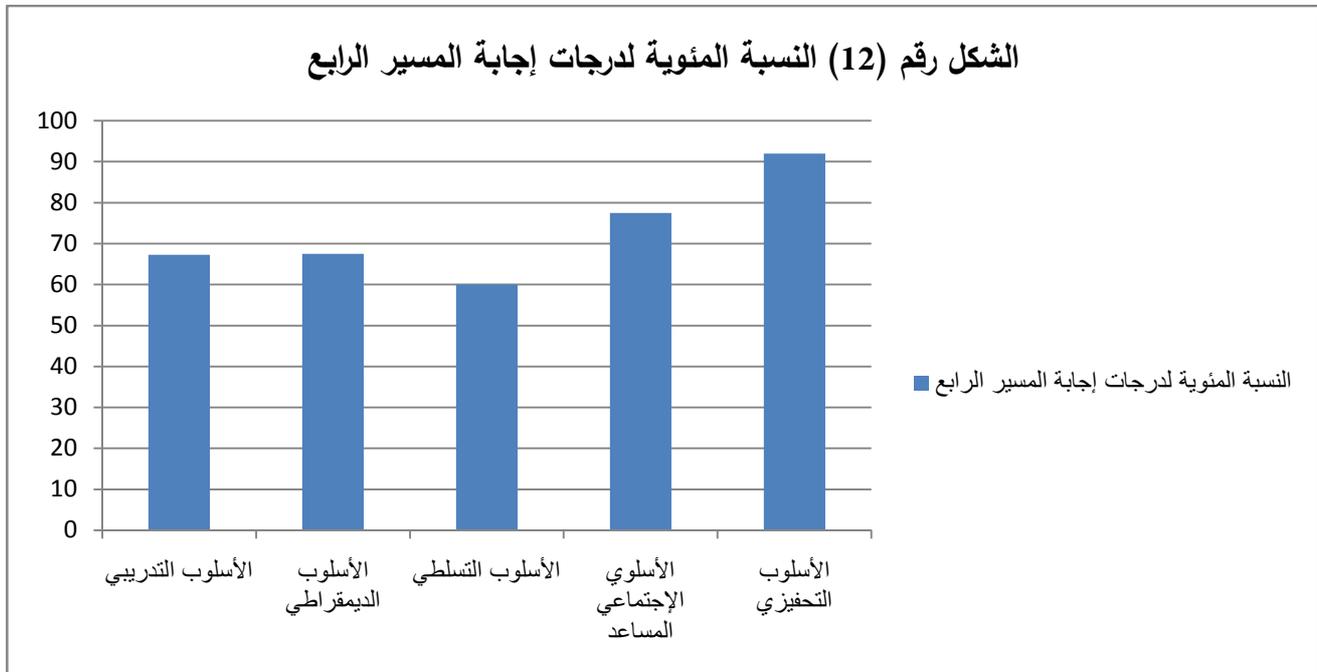
تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم (10) والشكل رقم (11) نلاحظ بأن الأسلوب التحفيزي نال أكبر نسبة مئوية وهي 84% من إجابات المسير الثالث، أما الأسلوب الاجتماعي المساعد فقد كانت نسبة 82.5% من إجابات المسير الثالث، ثم الأسلوب التدريبي الذي نال نسبة أكبر من المتوسط وهي: 69.09%، أما الأسلوب الديمقراطي والأسلوب التسلطي فقد تحصلا على نسبة 65% لكلاهما من إجابات المسير الثالث. ونلاحظ أيضا أن نسبة الأسلوب التحفيزي هو الطاعي على المسير الثالث. **الإستنتاج:** من خلال تحليل ومناقشة النتائج نستنتج أن المسير الثالث يستعمل كل الأساليب أثناء التسيير ولكنه يعتمد بدرجة أكبر على الأسلوب التحفيزي يليه الأسلوب الاجتماعي المساعد.

جدول رقم (11) يمثل درجات أسلوب المسير الرابع .

نوع الأسلوب	الأسلوب التدريبي	الأسلوب الديمقراطي	الأسلوب التسلطي	الأسلوب الاجتماعي المساعد	الأسلوب التحفيزي
الدرجات	37	27	12	31	23
النسبة المئوية	67,27	67,5	60	77,5	92
رتبية الأسلوب	4	3	5	2	1
الأسلوب الطاعي	التحفيزي				

الشكل رقم (12) النسبة المئوية لدرجات إجابة المسير الرابع



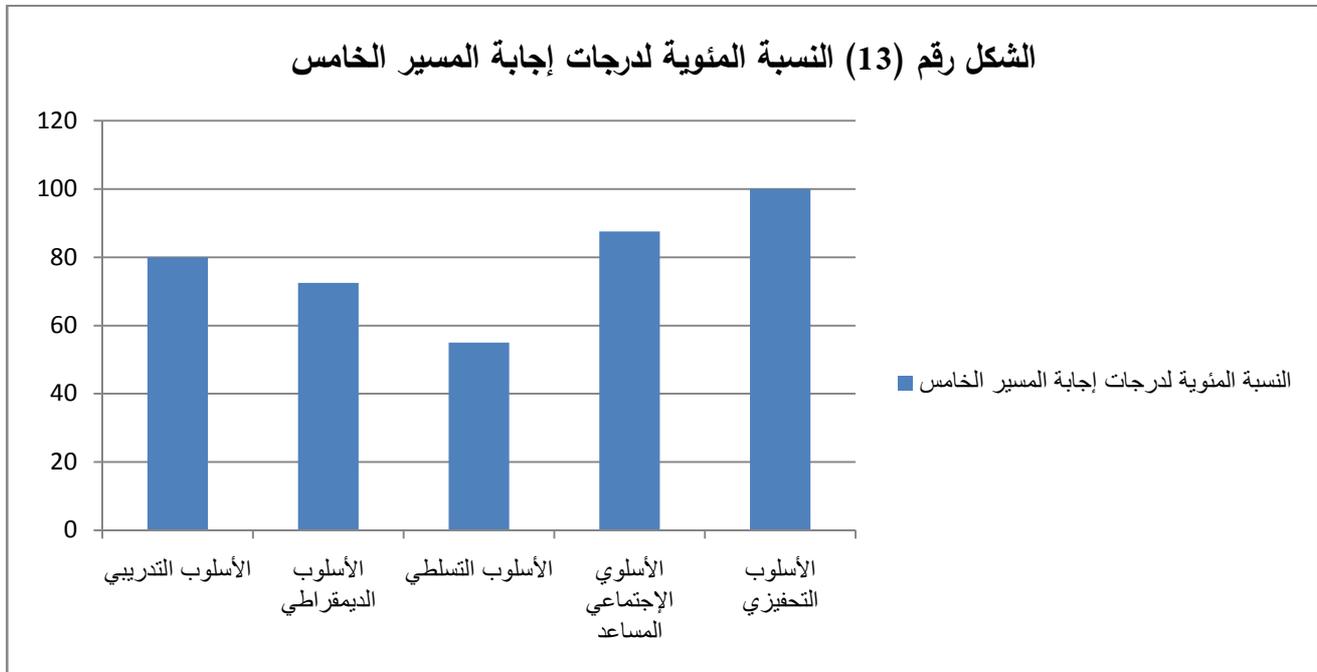
تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم (11) والشكل رقم (12) نلاحظ بأن الأسلوب التحفيزي نال أكبر نسبة مئوية وهي 92% من إجابات المسير الرابع، أما الأسلوب الاجتماعي المساعد فقد كانت نسبة 77.5% من إجابات المسير الرابع، ثم الأسلوب الديمقراطي والأسلوب التدريبي اللذان نالا نسبة أكبر من المتوسط وهي: 67.5% و67.27% على التوالي، أما الأسلوب التسلطي فقد تحصل على نسبة 60% من إجابات المسير الرابع. ونلاحظ أيضا أن نسبة الأسلوب التحفيزي هو الطاعي على المسير الرابع. الإستنتاج: من خلال تحليل ومناقشة النتائج نستنتج أن المسير الرابع يستعمل كل الأساليب أثناء التسيير ولكنه يعتمد بدرجة أكبر على الأسلوب التحفيزي يليه الأسلوب الاجتماعي المساعد.

جدول رقم (12) يمثل درجات أسلوب المسير الخامس.

نوع الأسلوب	الأسلوب التدريبي	الأسلوب الديمقراطي	الأسلوب التسلطي	الأسلوب الاجتماعي المساعد	الأسلوب التحفيزي
الدرجات	44	29	11	35	25
النسبة المئوية	80	72,5	55	87,5	100
رتبية الأسلوب	3	4	5	2	1
الأسلوب الطاعي	التحفيزي				

الشكل رقم (13) النسبة المئوية لدرجات إجابة المسير الخامس



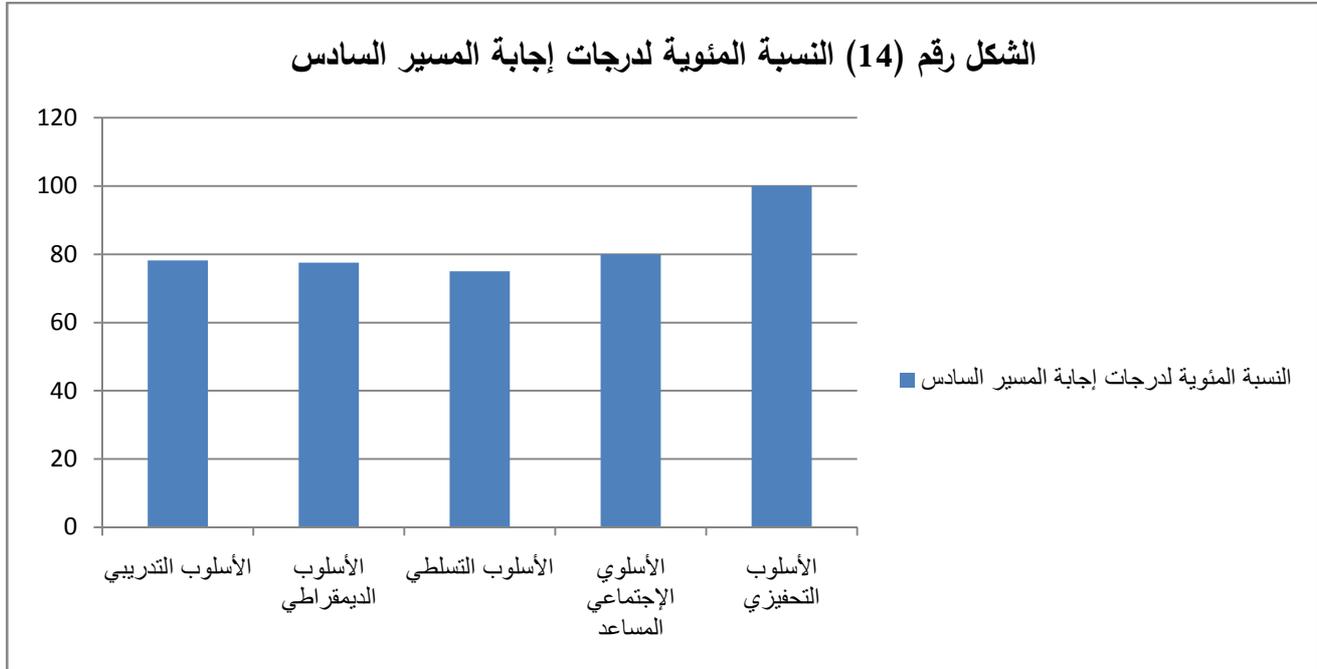
تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم (12) والشكل رقم (13) نلاحظ بأن الأسلوب التحفيزي نال أكبر نسبة مئوية وهي 100% من إجابات المسير الخامس، أما الأسلوب الاجتماعي المساعد فقد كانت نسبة 87.5% من إجابات المسير الخامس، ثم الأسلوب التدريبي الذي نال نسبة أكبر من المتوسط وهي: 80%، أما الأسلوب الديمقراطي فقد نال 72.5% وأخيرا الأسلوب التسلطي فقد تحصل على نسبة متوسطة قدرة بـ 55% إجابات المسير الخامس. ونلاحظ أيضا أن نسبة الأسلوب التحفيزي هو الطاعي على المسير الخامس. الإستنتاج: من خلال تحليل ومناقشة النتائج نستنتج أن المسير الخامس يستعمل كل الأساليب أثناء التسيير ولكنه يعتمد بدرجة أكبر على الأسلوب التحفيزي يليه الأسلوب الاجتماعي المساعد.

جدول رقم (13) يمثل درجات أسلوب المسير السادس . .

الأسلوب التحفيزي	الأسلوب الاجتماعي المساعد	الأسلوب التسلطي	الأسلوب الديمقراطي	الأسلوب التدريبي	نوع الأسلوب
25	32	15	31	43	الدرجات
100	80	75	77,5	78,18	النسبة المئوية
1	2	5	4	3	رتيبة الأسلوب
التحفيزي					الأسلوب الطاعي

الشكل رقم (14) النسبة المئوية لدرجات إجابة المسير السادس



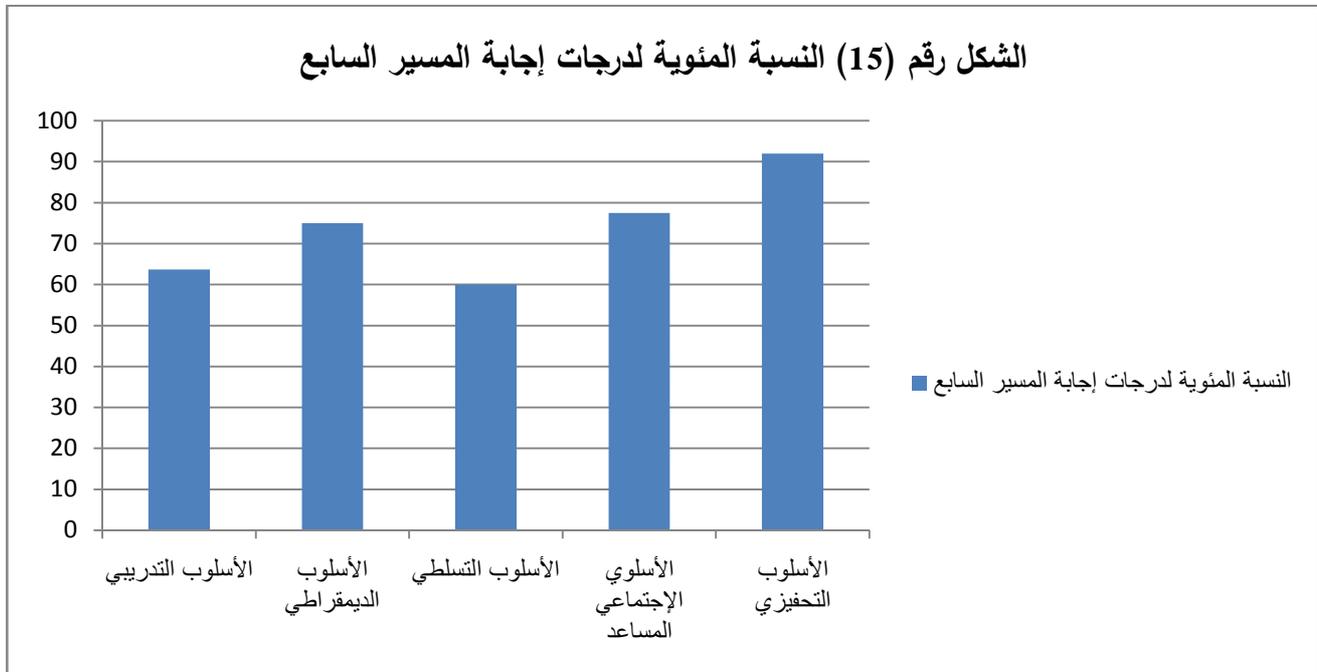
تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم (13) والشكل رقم (14) نلاحظ بأن الأسلوب التحفيزي نال أكبر نسبة مئوية وهي 100% من إجابات المسير السادس، أما الأسلوب الاجتماعي المساعد فقد كانت نسبة 80% من إجابات المسير السادس، ثم الأسلوب التدريبي الذي نال نسبة أكبر من المتوسط وهي: 78.18%، أما الأسلوب الديمقراطي فقد نال 77.5% وأخيرا الأسلوب التسلطي فقد تحصل على نسبة 75% إجابات المسير السادس. ونلاحظ أيضا أن نسبة الأسلوب التحفيزي هو الطاعي على المسير السادس. الاستنتاج: من خلال تحليل ومناقشة النتائج نستنتج أن المسير السادس يستعمل كل الأساليب أثناء التسيير ولكنه يعتمد بدرجة أكبر على الأسلوب التحفيزي يليه الأسلوب الاجتماعي المساعد.

جدول رقم (14) يمثل درجات أسلوب المسير السابع .

نوع الأسلوب	الأسلوب التدريبي	الأسلوب الديمقراطي	الأسلوب التسلطي	الأسلوب الاجتماعي المساعد	الأسلوب التحفيزي
الدرجات	35	30	12	31	23
النسبة المئوية	63,64	75	60	77,5	92
رتيبة الأسلوب	4	3	5	2	1
الأسلوب الطاعي	التحفيزي				

الشكل رقم (15) النسبة المئوية لدرجات إجابة المسير السابع



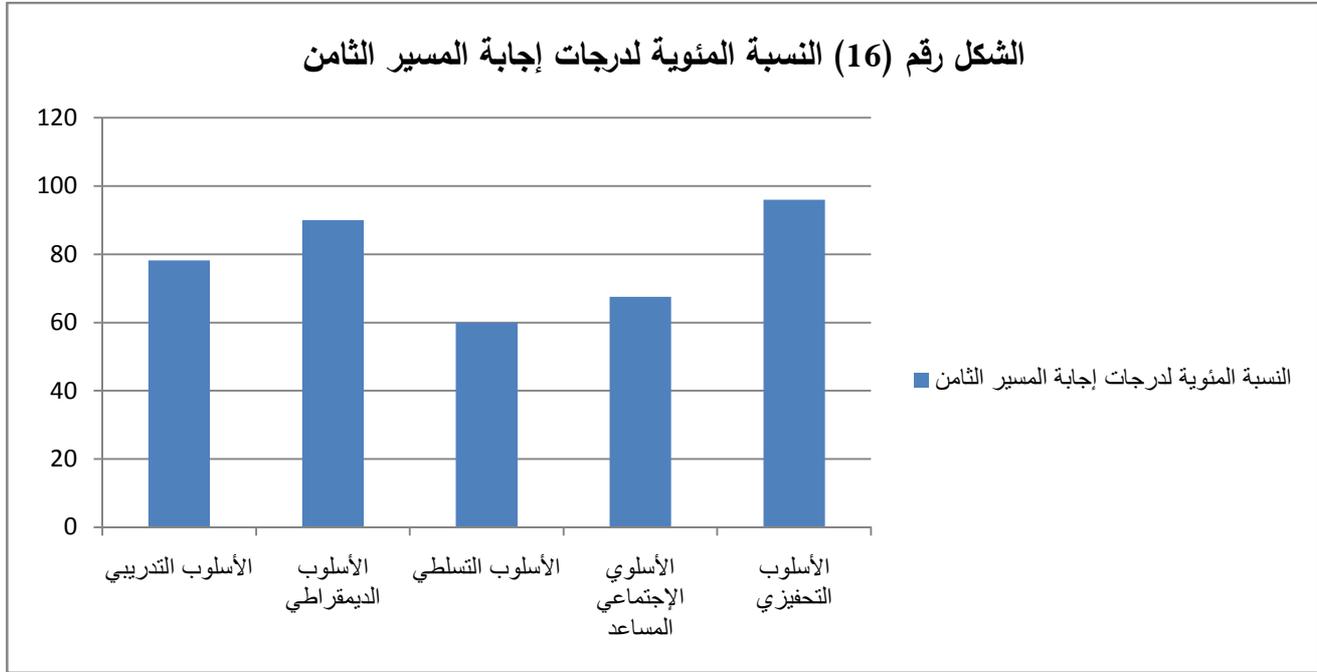
تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم (14) والشكل رقم (15) نلاحظ بأن الأسلوب التحفيزي نال أكبر نسبة مئوية وهي 92% من إجابات المسير السابع، أما الأسلوب الاجتماعي المساعد فقد كانت نسبة 77.5% من إجابات المسير السابع، ثم الأسلوب الديمقراطي الذي نال نسبة أكبر من المتوسط وهي: 75%، أما الأسلوب التدريبي فقد نال 63.64% وأخيرا الأسلوب التسلطي فقد تحصل على نسبة متوسطة قدرة بـ 60% إجابات المسير السابع. ونلاحظ أيضا أن نسبة الأسلوب التحفيزي هو الطاعي على المسير السابع. الاستنتاج: من خلال تحليل ومناقشة النتائج نستنتج أن المسير السابع يستعمل كل الأساليب أثناء التسيير ولكنه يعتمد بدرجة أكبر على الأسلوب التحفيزي يليه الأسلوب الاجتماعي المساعد.

جدول رقم (15) يمثل درجات أسلوب المسير الثامن . .

نوع الأسلوب	الأسلوب التدريبي	الأسلوب الديمقراطي	الأسلوب التسلطي	الأسلوب الاجتماعي المساعد	الأسلوب التحفيزي
الدرجات	43	36	12	27	24
النسبة المئوية	78,18	90	60	67,5	96
رتبية الأسلوب	3	2	5	4	1
الأسلوب الطاعي	التحفيزي				

الشكل رقم (16) النسبة المئوية لدرجات إجابة المسير الثامن



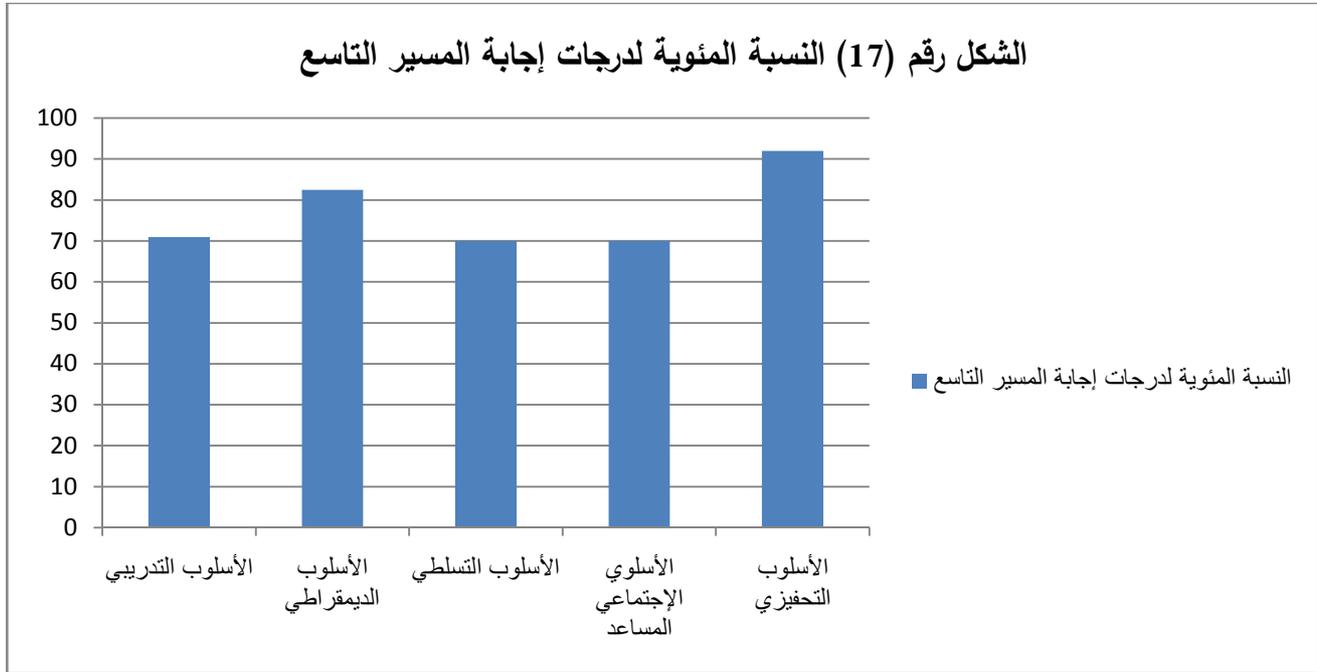
تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم (15) والشكل رقم (16) نلاحظ بأن الأسلوب التحفيزي نال أكبر نسبة مئوية وهي 96% من إجابات المسير الثامن، أما الأسلوب الديمقراطي فقد كانت نسبة 90% من إجابات المسير الثامن ثم الأسلوب التدريبي الذي نال نسبة أكبر من المتوسط وهي: 78.18%، أما الأسلوب الاجتماعي المساعد فقد نال 67.5% وأخيرا الأسلوب التسلطي فقد تحصل على نسبة متوسطة قدرة ب 60% إجابات المسير الثامن. ونلاحظ أيضا أن نسبة الأسلوب التحفيزي هو الطاعي على المسير الثامن. الاستنتاج: من خلال تحليل ومناقشة النتائج نستنتج أن المسير الثامن يستعمل كل الأساليب أثناء التسيير ولكنه يعتمد بدرجة أكبر على الأسلوب التحفيزي يليه الأسلوب الديمقراطي.

جدول رقم (16) يمثل درجات أسلوب المسير التاسع .

نوع الأسلوب	الأسلوب التدريبي	الأسلوب الديمقراطي	الأسلوب التسلطي	الأسلوب الاجتماعي المساعد	الأسلوب التحفيزي
الدرجات	39	33	14	28	23
النسبة المئوية	70,91	82,5	70	70	92
رتبية الأسلوب	3	2	4	4	1
الأسلوب الطاعي	التحفيزي				

الشكل رقم (17) النسبة المئوية لدرجات إجابة المسير التاسع



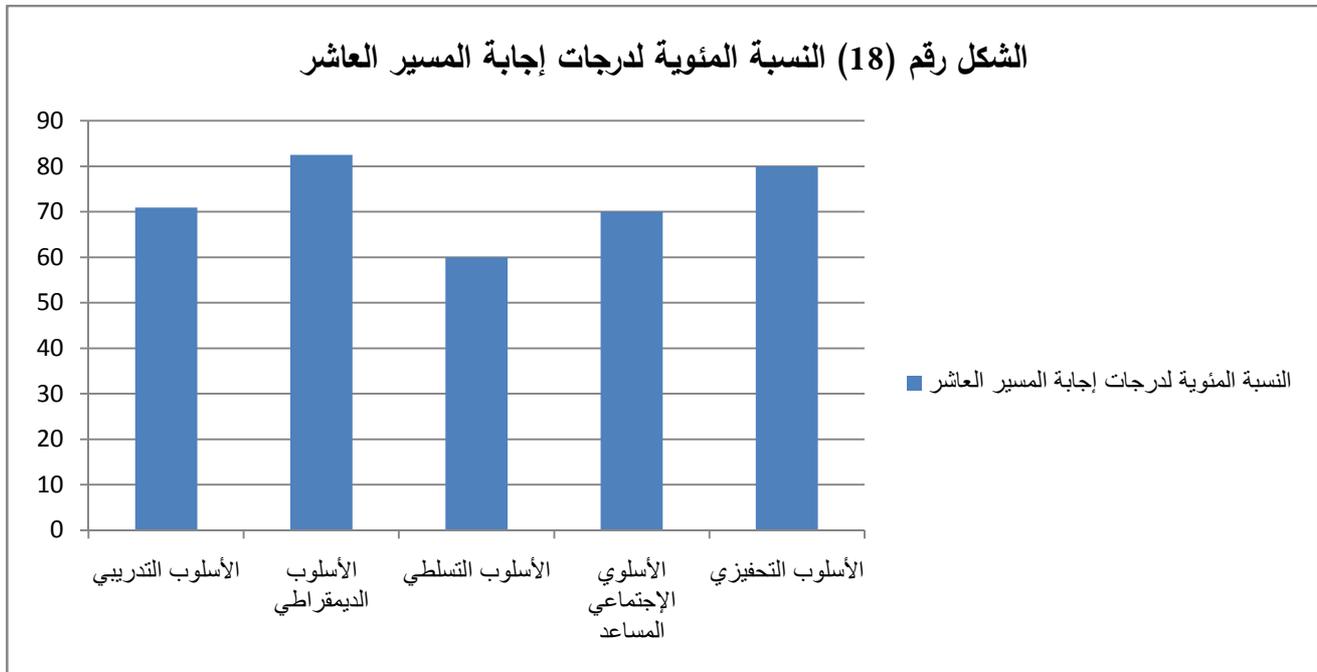
تحليل ومناقشة النتائج :

من خلال نتائج الجدول رقم (16) والشكل رقم (17) نلاحظ بأن الأسلوب التحفيزي نال أكبر نسبة مئوية وهي 92% من إجابات المسير التاسع، أما الأسلوب الديمقراطي فكانت نسبة 82.5% من إجابات المسير التاسع ثم الأسلوب التدريبي الذي نال نسبة أكبر من المتوسط وهي: 70.91%، أما الأسلوب الاجتماعي المساعد فقد نال 70% وأخيرا الأسلوب التسلطي فقد تحصل على نسبة أكبر من المتوسط قدرة بـ 70% إجابات المسير التاسع. ونلاحظ أيضا أن نسبة الأسلوب التحفيزي هو الطاعي على المسير الخامس. الاستنتاج: من خلال تحليل ومناقشة النتائج نستنتج أن المسير التاسع يستعمل كل الأساليب أثناء التسيير ولكنه يعتمد بدرجة أكبر على الأسلوب التحفيزي يليه الأسلوب الديمقراطي.

جدول رقم (17) يمثل درجات أسلوب المسير العاشر .

نوع الأسلوب	الأسلوب التدريبي	الأسلوب الديمقراطي	الأسلوب التسلطي	الأسلوب الاجتماعي المساعد	الأسلوب التحفيزي
الدرجات	39	33	12	28	20
النسبة المئوية	70,91	82,5	60	70	80
رتبية الأسلوب	3	1	5	4	2
الأسلوب الطاعي	ديمقراطي				

الشكل رقم (18) النسبة المئوية لدرجات إجابة المسير العاشر



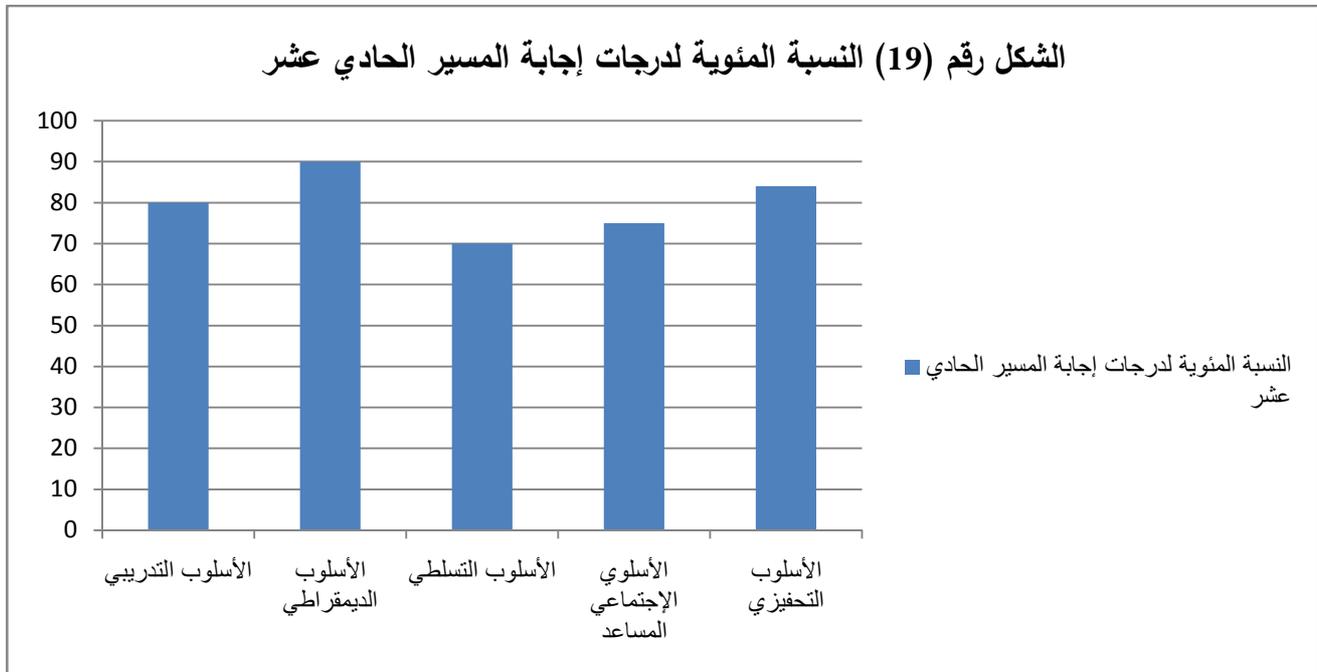
تحليل ومناقشة النتائج :

من خلال نتائج الجدول رقم (17) والشكل رقم (18) نلاحظ بأن الأسلوب الديمقراطي نال أكبر نسبة مئوية وهي 82.5% من إجابات المسير العاشر، أما الأسلوب التحفيزي فقد كانت نسبته 80% من إجابات المسير العاشر، ثم الأسلوب التدريبي الذي نال نسبة أكبر من المتوسط وهي: 70.91%، أما الأسلوب الاجتماعي المساعد فقد نال 70% وأخيرا الأسلوب التسلطي فقد تحصل على نسبة متوسطة قدرة بـ 60% إجابات المسير العاشر. ونلاحظ أيضا أن نسبة الأسلوب الديمقراطي هو الطاعي على المسير العاشر. الاستنتاج: من خلال تحليل ومناقشة النتائج نستنتج أن المسير العاشر يستعمل كل الأساليب أثناء التسيير ولكنه يعتمد بدرجة أكبر على الأسلوب الديمقراطي يليه الأسلوب التحفيزي.

جدول رقم (18) يمثل درجات أسلوب المسير الحادي عشر . .

نوع الأسلوب	الأسلوب التدريبي	الأسلوب الديمقراطي	الأسلوب التسلطي	الأسلوب الاجتماعي المساعد	الأسلوب التحفيزي
الدرجات	44	36	14	30	21
النسبة المئوية	80	90	70	75	84
رتبية الأسلوب	3	1	5	4	2
الأسلوب الطاعي	ديمقراطي				

الشكل رقم (19) النسبة المئوية لدرجات إجابة المسير الحادي عشر



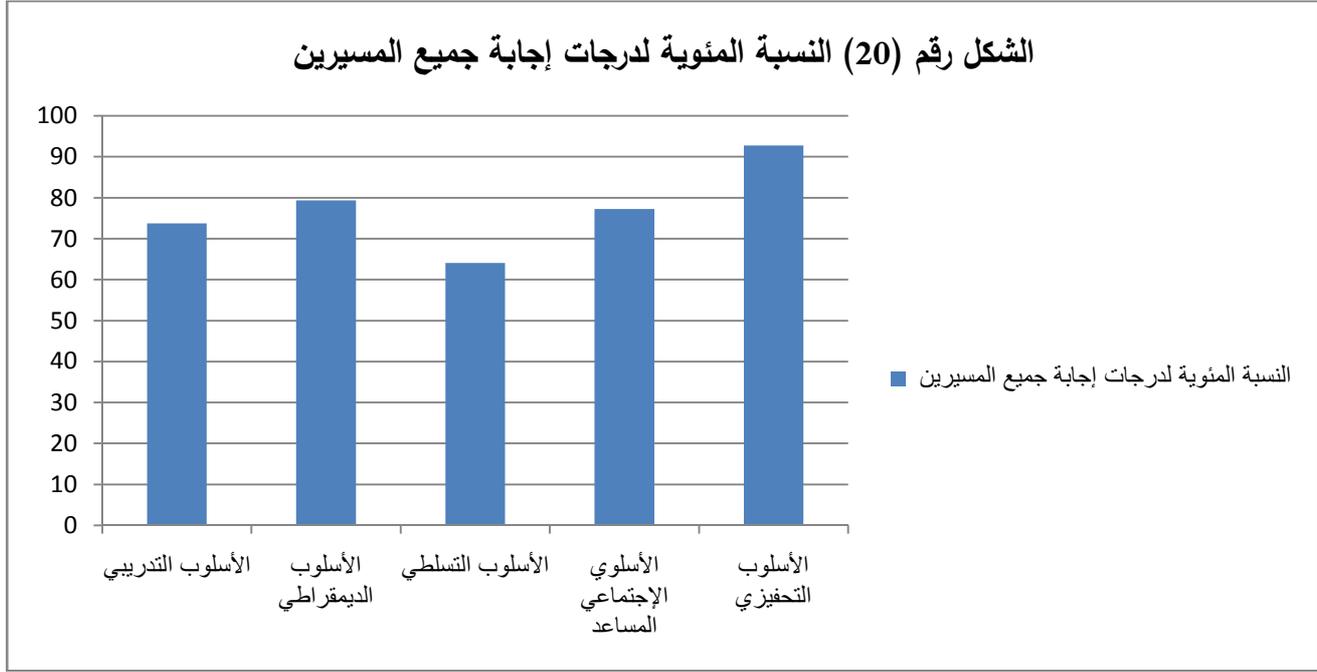
تحليل ومناقشة النتائج :

من خلال نتائج الجدول رقم (18) والشكل رقم (19) نلاحظ بأن الأسلوب الديمقراطي نال أكبر نسبة مئوية وهي 90% من إجابات المسير الحادي عشر، أما الأسلوب التحفيزي فقد كانت نسبة 84% من إجابات المسير الحادي عشر، ثم الأسلوب التدريبي الذي نال نسبة عالية وهي: 80%، أما والأسلوب الاجتماعي المساعد فقد نال 75% وأخيرا الأسلوب التسلطي تحصل على نسبة اكبر من المتوسط قدرة بـ 70% من إجابات المسير الحادي عشر، ونلاحظ أيضا أن نسبة الأسلوب الديمقراطي هو الطاعي على المسير الحادي عشر.

الاستنتاج: من خلال تحليل ومناقشة النتائج نستنتج أن المسير الحادي عشر يستعمل كل الأساليب أثناء التسيير ولكنه يعتمد بدرجة أكبر على الأسلوب الديمقراطي يليه الأسلوب التحفيزي.

جدول رقم (19) يوضح الدرجات والنسب المئوية للأسلوب القيادي لكل مسيرين.

المسير	الأسلوب التدريبي	النسبة المئوية %	الأسلوب	النسبة المئوية %	الأسلوب التسلطي	النسبة المئوية %	الأسلوب الاجتماعي	النسبة المئوية %	الأسلوب التحفيزي	النسبة المئوية %	الأسلوب الطائفي
الأول	39	70,91	36	90	11	55	29	72,5	25	100	تحفيزي
الثاني	45	81,82	32	80	15	75	36	90	25	100	تحفيزي
الثالث	38	69,09	26	65	13	65	33	82,5	21	84	تحفيزي
الرابع	37	67,27	27	67,5	12	60	31	77,5	23	92	تحفيزي
الخامس	44	80	29	72,5	11	55	35	87,5	25	100	تحفيزي
السادس	43	78,18	31	77,5	15	75	32	80	25	100	تحفيزي
السابع	35	63,64	30	75	12	60	31	77,5	23	92	تحفيزي
الثامن	43	78,18	36	90	12	60	27	67,5	24	96	تحفيزي
التاسع	39	70,91	33	82,5	14	70	28	70	23	92	تحفيزي
العاشر	39	70,91	33	82,5	12	60	28	70	20	80	ديمقراطي
الحادي عشر	44	80	36	90	14	70	30	75	21	84	ديمقراطي
المتوسط	40,55	73,72	31,73	79,32	12,82	64,09	30,91	77,27	23,18	92,73	تحفيزي
الإنحراف المعياري (s)	3.36	3.52	1.47	2.913	1.83	//					



تحليل ومناقشة النتائج

من خلال نتائج الجدول رقم (19) والشكل رقم (20) نلاحظ بأن الأسلوب التحفيزي هو الأول بـ 23.18 وبنسبة مئوية قدرت بـ 92.73% من إجابات المسيرين يليه الأسلوب الديمقراطي بـ 31.73 وبنسبة مئوية قدرت بـ 79.32% من إجابات المسيرين عينة البحث ثم الأسلوب الاجتماعي المساعد حل ثالثاً بـ 30.91 وبنسبة مئوية في حدود 77.27% ورابعاً وبدرجة أقل الأسلوب التدريبي بـ 40.55 وبنسبة مئوية قدرها 73.73% وأخيراً الأسلوب التسلطي بـ 12.82 وبنسبة مئوية قدرت بـ 64.09% من إجابات المسيرين عينة البحث ونلاحظ أيضاً أن نسبة الانحراف المعياري قليلة والتي قدرت بـ 1.47 كأدنى حد بالأسلوب التسلطي و قدرت بـ 3.25 كأقصى حد بالأسلوب الديمقراطي.

الاستنتاج: من خلال تحليل ومناقشة النتائج نستنتج أن جميع المسيرين يستعملون كل الأساليب أثناء التسيير وهي نفس النتائج المتحصل عليها في دراسة كل من أحمد الصالح سالم (2015) ودراسة مفيدة بوزيد (2013) ودراسة محمود عبد السلام الصليبي (2010) وكذلك دراسة الشريف طلال عبد المالك (2004) فجميع المسيرين يعتمدون على جميع الأساليب القيادية في تنفيذ مهامهم.

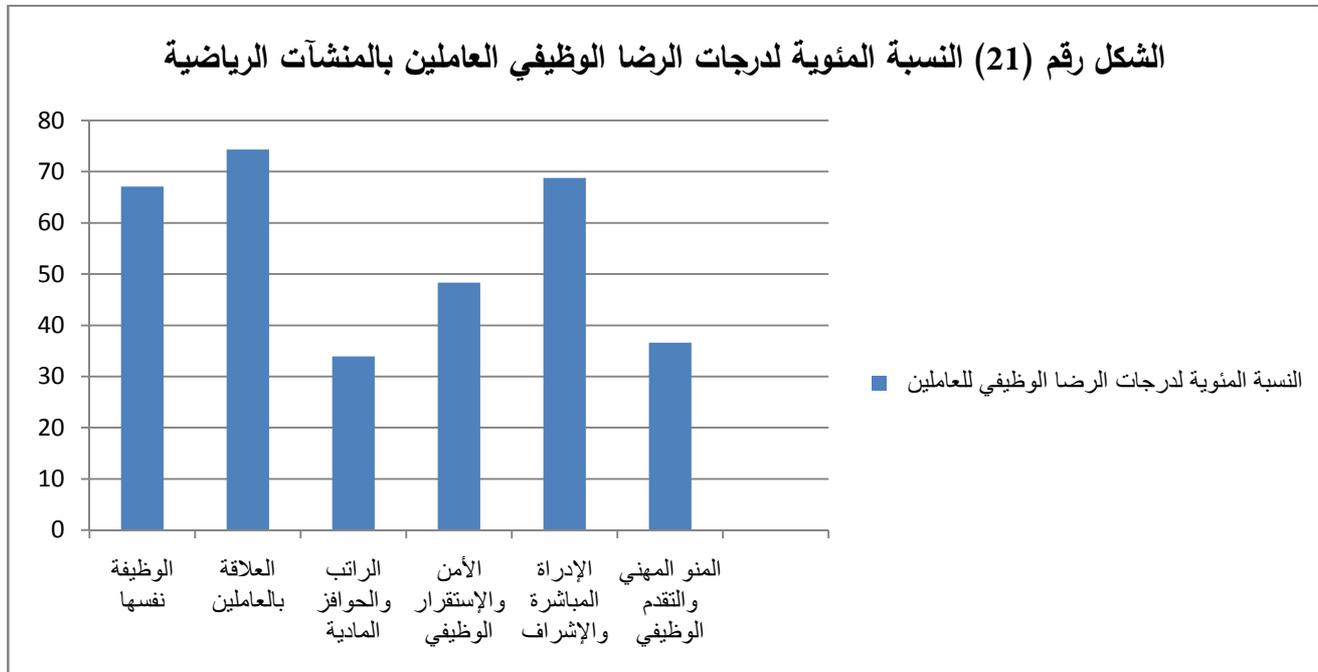
ومن خلال النسب المئوية لإجابات المسيرين نستنتج أنهم يعتمدون بدرجة أكبر على الأسلوب التحفيزي عكس ما توصلت إليه الدراسات السابقة فأغلبها كان الأسلوب الديمقراطي هو السائد بينما كان الأسلوب السائد بدراسة حسن مرتضى الدوسري (2013) هو الأسلوب التسلطي.

1-2- عرض وتحليل نتائج مقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي: كانت نتائج إجابات العاملين بالمنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب متعدد الرياضات بالبويرة عينة الدراسة في المقياس الموجهة لهم كما هو موضح على النحو التالي:

جدول مفصل رقم: (20) يمثل درجات الرضا الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة.

العامل	مجموع درجات الرضا	الوظيفة نفسها	العلاقة بالعاملين	الراتب والحوافز المادية	الأمن والإستقرار الوظيفي	الإدارة المباشرة والإشراف	النمو المهني والتقدم الوظيفي
1	193	40	44	20	13	57	19
2	177	38	36	15	10	57	21
3	212	43	44	14	07	72	32
4	186	36	41	14	12	66	17
5	218	41	46	21	13	73	24
6	167	31	39	19	10	54	14
7	138	35	30	09	06	47	11
8	193	35	46	11	05	80	16
9	202	37	40	18	14	72	21
10	236	47	36	19	20	78	36
11	153	39	42	17	08	30	17
12	127	27	32	12	10	24	22
13	191	36	33	19	16	65	22
14	139	27	20	10	12	52	18
15	177	32	30	19	12	65	19
16	171	43	39	12	08	57	12
17	181	36	40	15	09	66	15
18	170	40	38	13	07	60	12
19	180	39	42	12	11	63	13
20	177	41	38	14	08	61	15
21	190	41	43	18	07	66	15
22	169	41	31	13	13	59	12
23	160	38	18	15	10	66	13
24	184	42	32	15	09	70	16
25	164	33	41	14	09	54	13

11	56	04	11	38	27	147	26
15	57	07	12	44	33	168	27
16	53	09	22	45	39	184	28
12	51	08	17	35	38	161	29
14	53	08	13	45	36	169	30
12	52	08	18	38	37	165	31
10	45	09	15	22	35	136	32
09	49	07	18	38	35	156	33
16.48	58.48	9.67	15.27	37.15	36.91	173.97	المتوسط
%36.62	%68.8	%48.35	%33.93	%74.3	%67.09	النسبة المئوية	



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال الجدول رقم (20) والشكل رقم (21) نلاحظ أن أعلى مستوى للرضا الوظيفي كان 236 درجة للعامل رقم 10 وأقل مستوى له هو 127 درجة للعامل رقم 12 وهما عاملان من نفس المنشأة وكذلك الرضا على الوظيفة نفسها كانت نسبة إجابات العامل هي 67.09%، والرضا عن العلاقة بالعاملين هي 74.3% وكانت نسبة إجاباتهم عن الراتب والحوافز المادية هي 33.93% ورضاهم عن الأمن والاستقرار الوظيفي 48.35% وكانت نسبة إجابات العاملين على الإدارة المباشرة والإشراف 68.8% والنمو المهني والتقدم الوظيفي 36.62%، وقد كان مستوى الرضا الوظيفي متوسط للعاملين عينة الدراسة وقدر بـ 173.97.

جدول رقم (21) يبين تقييم مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بكل منشأة

المنشأة	العامل	مجموع درجات الرضا	متوسط الرضا	تقييم مستوى الرضا
الأولى	1	193	194	متوسط
	2	177		
	3	212		
الثانية	4	186	190.33	متوسط
	5	218		
	6	167		
الثالثة	7	138	177.67	متوسط
	8	193		
	9	202		
الرابعة	10	236	172	متوسط
	11	153		
	12	127		
الخامسة	13	191	169	متوسط
	14	139		
	15	177		
السادسة	16	171	174	متوسط
	17	181		
	18	170		
السابعة	19	180	182.33	متوسط
	20	177		
	21	190		
الثامنة	22	169	171	متوسط
	23	160		
	24	184		
التاسعة	25	164	159.67	متوسط
	26	147		
	27	168		
العاشرة	28	184	171.33	متوسط
	29	161		
	30	169		

متوسط	152.33	165	31	الحادية عشر
		136	32	
		156	33	
متوسط	173.97	173.97	متوسط الرضا لدى العاملين	

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن متوسط الرضا الوظيفي لدى العمال حسب المنشأة التابعين لها قد بلغ ما بين 194 درجة و152.33 درجة ومتوسط الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة عينة البحث بلغ 173.97 درجة وهته الدرجات تنتمي إلى المستوى المتوسط لمقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي (119-236).

الاستنتاج: نستنتج من نتائج الجدول رقم (20) والجدول رقم (21) والشكل رقم (21) أن مستوى الرضا الوظيفي بالمنشآت الرياضية بالبويرة عينة البحث هو مستوى متوسط وهي نفس النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة لكل من أحمد الصالح سالم (2015) ومفيدة بوزيد (2013) وحسن مرتضى الدوسري (2013) حيث كان مستوى الرضا الوظيفي متوسط بهاته الدراسات، بينما اختلفت دراستنا مت حيث مستوى الرضا مع دراسة محمود عبد السلام الصليبي (2010) والتي كان مستوى الرضا الوظيفي بها عاليا.

1-3- عرض وتحليل نتائج الارتباط بين الأسلوب القيادي والرضا الوظيفي: كانت نتائج حساب العلاقة بين الأسلوب القيادي الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين عينة الدراسة بالمنشآت الرياضية بالبويرة كالتالي:
جدول رقم: (22) يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الأساليب القيادية والرضا الوظيفي لدى العاملين.

رضا العاملين	الأساليب التي يتبعها المسيرين					المنشأة
	التحفيزي	الاجتماعي المساعد	التسلطي	الديمقراطي	التدريبي	
194	25	29	11	36	39	الأولى
190,33	25	36	15	32	45	الثانية
177,67	21	33	13	26	38	الثالثة
172	23	31	12	27	37	الرابعة
169	25	35	11	29	44	الخامسة
174	25	32	15	31	43	السادسة
182,33	23	31	12	30	35	السابعة
171	24	27	12	36	43	الثامنة
159,67	23	28	14	33	39	التاسعة
171,33	20	28	12	33	39	العاشرة
152,33	21	30	14	36	44	الحادية عشر
0.26	+ 0.47	+ 0.32	- 0.19	- 0.12	- 0.20	معامل الارتباط
علاقة طردية ضعيفة	طردية ضعيفة	طردية ضعيفة	عكسية ضعيفة جدا	عكسية ضعيفة جدا	عكسية ضعيفة جدا	نوع الارتباط

تحليل ومناقشة النتائج: من خلال الجدول رقم(22) نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين الأسلوب التدريبي للمسيرين عينة البحث والرضا الوظيفي للعمال عينة البحث هو (-0.20)، بين الأسلوب الديمقراطي للمسيرين عينة البحث والرضا الوظيفي للعمال عينة البحث كان معامل الارتباط بيرسون هو (-0.12)، أما بين الأسلوب التسلطي والرضا الوظيفي فقد كانت قيمة معامل بيرسون هي (-0.19) وكل القيم السابقة سالبة، أما قيمة معامل بيرسون بين الأسلوب الاجتماعي المساعد والرضا الوظيفي هي (0.32)، وكذلك بين الأسلوب التحفيزي والرضا الوظيفي لعينة البحث فقيمة معامل بيرسون هي (0.47) وهي الأكبر في القيم السابقة، وقيمة متوسط الارتباط بين الأسلوب القيادي والرضا الوظيفي هو (0.26).

الاستنتاج: من خلال نتائج الجدول رقم(22) نستج أنه توجد علاقة طردية ضعيفة بين الأسلوبين التحفيزي والاجتماعي على التوالي بالرضا الوظيفي وعلاقة عكسية ضعيفة جدا بين باقي الأساليب (الديمقراطي والتسلطي والتدريبي) والرضا الوظيفي.

جدول رقم (23) يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الأسلوب التدريبي والرضا الوظيفي لدى العاملين.

العلاقة	متوسط الأسلوب	متوسط الرضا	قيمة معامل الارتباط بيرسون	نوع العلاقة
الأسلوب التدريبي والرضا الوظيفي لدى العاملين	40.55	173.97	- 0.20	عكسية ضعيفة جدا

عرض وتحليل النتائج:

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(23) أن متوسط الأسلوب التدريبي 40.55 ومتوسط الرضا الوظيفي للعمال هو 173.97 وقد بلغ معامل الارتباط (-0.20)، والعلاقة عكسية ضعيفة جدا بين الأسلوب التدريبي والرضا الوظيفي لدى العاملين.

يمكن تحليل هذه النتائج انطلاقا من أن المسير الذي يعطي أولوية وأهمية كبيرة لتحسين مستوى أداء العاملين، ويعمل على أن تكون مهامه بالمنشأة مفهومة لدى جميع العاملين، ويتأكد من أن كل عامل يؤدي مهامه في المنشأة طبقا لقدراته واستعداداته، مع إعطائه أهمية لإصلاح أخطاء كل العاملين، وهذا ما سمح بزيادة نشاط العاملين على العمل والاستمرار فيها بكل رضا وسعادة، ما نتج عنه ميل الجماعة للالتصاق معا والبقاء في وحدة واحدة في سبيل تحقيق أهدافها، وهذا ما يعبر عنه العاملين من خلال شعورهم بانتمائهم للمنشأة، والولاء لها والتمسك بها، والتفاني من أجل تحقيق أهدافها، والاستعداد لتحمل المسؤولية الموكلة إليهم من أجل تحقيق النجاح والتميز في الأداء.

الاستنتاج:

من خلال تحليل ومناقشة النتائج نستنتج بأنه كلما انتهج المسير الإداري الأسلوب التدريبي الذي يهتم بتحسين الأداء والتركيز على الجانب الميداني في الأعمال كلما قل الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشأة الرياضية.

جدول رقم: (24) يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الأسلوب الديمقراطي والرضا الوظيفي لدى العاملين

العلاقة	متوسط الأسلوب	متوسط الرضا	قيمة معامل الارتباط بيرسون	نوع العلاقة
الأسلوب الديمقراطي والرضا الوظيفي لدى العاملين	31.73	173.97	- 0.12	عكسية ضعيفة جدا

عرض وتحليل النتائج:

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (24) أن متوسط الأسلوب الديمقراطي 31.73 ومتوسط الرضا الوظيفي للعمال هو 173.97 وقد بلغ معامل الارتباط (-0.12)، والعلاقة عكسية ضعيفة جدا بين الأسلوب الديمقراطي والرضا الوظيفي لدى العاملين.

يمكن تحليل هذه النتائج انطلاقاً من أن المسير الذي يعطي أولوية وأهمية كبيرة للعمل ويسمح بدرجة كبيرة في اشتراك العمال في تحديد أهداف فريق العمل وطرق العمل واستماعه لرأي العمال حول خطط العمل، وهذا ما يسمح بزيادة نشاط العاملين والاستمرارية، فهذا المسير الذي يسمح ويشجع كذلك إقامة العلاقات الودية أو غير الرسمية بينه وبين العمال، ما ينتج عنه ميل الجماعة للالتصاق معا والبقاء في وحدة واحدة في سبيل تحقيق أهدافها والولاء لها والتمسك بها، والتفاني من أجل تحقيق أهدافها، والاستعداد لتحمل المسؤولية الموكلة إليهم من أجل تحقيق النجاح والتميز في الأداء، إلا أن العلاقة كانت عكسية بين الأسلوب الديمقراطي والرضا الوظيفي الذي كان متوسط، وهذا ما يعبر عنه العاملين من خلال شعورهم بعدم الرضا الوظيفي.

الاستنتاج:

من خلال تحليل ومناقشة النتائج نستنتج بأنه كلما انتهج المسير الإداري الأسلوب الديمقراطي الذي يهتم بإشراك العاملين واستشارتهم من طرف المسير كلما قل الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشأة الرياضية.

جدول رقم (25) يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الأسلوب التسلطي والرضا الوظيفي لدى العاملين

العلاقة	متوسط الأسلوب	متوسط الرضا	قيمة معامل الارتباط بيرسون	نوع العلاقة
الأسلوب التسلطي والرضا الوظيفي لدى العاملين	12.82	173.97	- 0.19	عكسية ضعيفة جدا

عرض وتحليل النتائج:

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (25) أن متوسط الأسلوب التسلطي 12.82 ومتوسط الرضا الوظيفي للعمال هو 173.97 وقد بلغ معامل الارتباط (-0.19)، والعلاقة عكسية ضعيفة جدا بين الأسلوب التسلطي والرضا الوظيفي لدى العاملين.

ويمكن تحليل هذه النتائج انطلاقا من أن المسير الذي يتخذ القرارات بمفرده ودون إشراك اللاعبين في ذلك وهذا دون أن يضع اعتبارا لأداء فريق العمل أو العاملين، إذ نجده يقوم بالتخطيط بمفرده، كما أنه لا يحاول أن يشرح أسباب سلوكه أو قراراته للعمال، حيث يضع المسير نفسه في مكانة بعيدة عن العمال، وهذا ما يدفعهم إلى تنفيذ وتطبيق تلك القرارات بدون رضا واستمتاع مما يؤدي إلى قلق وصراعات بين العمال أنفسهم من جهة وبين المسير والعمال من جهة أخرى والذي يؤثر سلبا على الرضا الوظيفي للعاملين، والذي سيؤدي بطبيعة الحال إلى تصدع وتفكك فريق العمل.

الاستنتاج:

من خلال تحليل ومناقشة النتائج نستنتج بأنه كلما انتهج المسير الإداري الأسلوب التسلطي في قيادته للمنشأة كلما قل الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشأة الرياضية.

جدول رقم (26): يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الأسلوب الاجتماعي المساعد والرضا الوظيفي لدى العاملين.

العلاقة	متوسط الأسلوب	متوسط الرضا	قيمة معامل الارتباط بيرسون	نوع العلاقة
الأسلوب الاجتماعي المساعد والرضا الوظيفي لدى العاملين	30.91	173.97	+ 0.32	طردية ضعيف

عرض وتحليل النتائج:

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (26) أن متوسط الأسلوب الاجتماعي المساعد 30.91 ومتوسط الرضا الوظيفي للعمال هو 173.97 وقد بلغ معامل الارتباط (+0.32)، والعلاقة طردية ضعيف بين الأسلوب الاجتماعي المساعد والرضا الوظيفي لدى العاملين.

ويمكن تحليل هذه النتائج انطلاقاً من أن المسير الذي يعطي أهمية لأعضاء فريقه ويساعدهم على تسوية أو إنهاء الصراعات والمنازعات التي تحدث بينهم سواء داخل المنشأة أو خارجها، بالإضافة إلى مساعدته في حل المشاكل الشخصية للعمال، وكذا اهتمامه بتربط فريق العمل كله كوحدة واحدة متكاملة، مما يؤدي إلى بناء علاقة اتصالية قوية بينه وبين من هم تحت سلطته، لأنه كلما زاد الاتصال بين العامل والمسير بشأن القضايا الاجتماعية المهمة كلما زادت العلاقات فيما بينهم، والتي تقوم على أساس تعاوني وتكاملي، مما يزيد بطبيعة الحال من الرضا الوظيفي لدى العاملين.

الاستنتاج:

من خلال تحليل ومناقشة النتائج نستنتج بأنه كلما انتهج المسير الإداري الأسلوب الاجتماعي المساعد قيادته لفريق العمل والذي يقوم على الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للعمال كلما زاد الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشأة الرياضية.

جدول رقم: (27) يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الأسلوب التحفيزي والرضا الوظيفي لدى العاملين.

العلاقة	متوسط الأسلوب	متوسط الرضا	قيمة معامل الارتباط بيرسون	نوع العلاقة
الأسلوب التحفيزي والرضا الوظيفي لدى العاملين	23.18	173.97	+ 0.47	طردية ضعيفة

عرض وتحليل النتائج:

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (27) أن متوسط الأسلوب التحفيزي 23.18 ومتوسط الرضا الوظيفي للعمال هو 173.97 وقد بلغ معامل الارتباط (+0.47)، والعلاقة طردية ضعيفة بين الأسلوب التحفيزي والرضا الوظيفي لدى العاملين، ويمكن تحليل هذه النتائج انطلاقاً من أن المسير الذي يقوم بمكافأة العامل ويمدحه أمام زملائه عند قيامه بأداء جيد، وكذا تشجيع العاملين وإظهار المشاعر الطيبة نحوهم بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لفريق العمل ككل، هذا ما يؤدي إلى انتظام أعضاء الفريق وحماسهم ودافعيتهم نحو تحقيق أعلى مستويات الانجاز، وكذلك مشاركتهم الاجتماعية لبعضهم البعض وفي أواصر الحب والصدقة والاحترام بينهم وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

الاستنتاج:

من خلال تحليل ومناقشة النتائج نستنتج بأنه كلما انتهج المسير الإداري الأسلوب التحفيزي في قيادته للفريق والذي يهتم بالجوانب النفسية للعاملين كلما زاد الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشأة الرياضية.

2- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات:

2-1- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى: تختلف الأساليب القيادية في المنشآت الرياضية من حيث السيادة في نوع الأسلوب.

حيث نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (19) والشكل رقم (20) أن الأسلوب التحفيزي هو الأول بنسبة مئوية عالية قدرت بـ 92.73% من إجابات المسيرين يليه الأسلوب الديمقراطي بنسبة مئوية أكبر من المتوسط قدرت بـ 79.32% من إجابات المسيرين عينة البحث ثم الأسلوب الاجتماعي المساعد حل ثالثاً بنسبة مئوية في حدود 77.27% ورابعاً وبدرجة أقل الأسلوب التدريبي بنسبة مئوية قدرها 73.73% وأخيراً الأسلوب التسلطي بنسبة مئوية متوسطة قدرت بـ 64.09% من إجابات المسيرين عينة البحث ونلاحظ أيضاً أن نسبة الانحراف المعياري قليلة والتي قدرت بـ 1.47 كأدنى حد بالأسلوب التسلطي و قدرت بـ 3.25 كأقصى حد بالأسلوب الديمقراطي.

يمكن تفسير ومناقشة هذه النتائج على أساس أن المسير الإداري الذي ينتهج في تعامله مع العمال الأسلوب التحفيزي يراعي الجانب النفسي بصورة كبيرة ويمدح العامل أمام زملائه الآخرين عندما يقوم بأداء جيد ويشجع العامل الذي يؤدي أداء جيد ويتأكد من مكافأة العامل كنتيجة للأداء الجيد، فهذا المسير يعبر عن مشاعره الطيبة نحو العاملين، يعطي إرشادات خاصة لكل عامل حول ما ينبغي عمله في كل موقف، فهذا النوع من المسيرين يركز على الجانب النفسي كثيراً وهذا، ويرى الباحث أن ميل المسيرين لهذا الجانب النفسي يسمح بزيادة إقبال العمال على والاستمرار فيها بكل رضا وسعادة، ما نتج عنه ميل الجماعة للتفاعل معا والبقاء في وحدة واحدة في سبيل تحقيق أهدافها، وهذا ما يعبر عنه العاملين من خلال شعورهم بانتمائهم للمنشأة، والولاء له، والتمسك بعضويته، والتفاني من أجل تحقيق أهدافه والاستعداد لتحمل المسؤولية الموكلة إليهم من أجل تحقيق النجاح والتميز في الأداء، على هذا يمكن القول أن الثقة بالمسير بدورها تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين والتي تظهر من خلال حماسهم لتحقيق الأهداف، وهذا ما ذهب إليه (بانديورا) الذي أكد على أن "اعتماد الفرد في قدراته واستطاعته على أداء نوعي معين... ويستطيع النجاح في أداء سلوك نوعي معين.... فالعمل الذي يدرك أنه يتسم بفعالية الذات في أداء معين، يقترب أو يقبل على هذا الأداء بقدر كبير من الحماس والثقة بالنفس، وعلى هذا يمكن القول أن العمل على تحسين مستوى الأداء، يتطلب الإعداد الجيد من جميع النواحي، وهذا ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية (محمد حسن علاوي، 2006، ص 274، 275).

اتفقت دراستنا من حيث استخدام المسيرين الإداريين لجميع الأساليب القيادية مع دراسة مفيدة بوزيد (2015) والتي توصلت إلى المسيرين السائد بالمكتبة الرئيسية للمطالعة بولاية بسكرة يستعملون كل الأنماط، ودراسة كيرد عمار (2015) والتي توصلت كذلك إلى أن المسيرين بالمؤسسة الاقتصادية لسونلغاز الأغواط يمارسون كل الأساليب القيادية، واتفقت كذلك مع دراسة أحمد الصالح سالم (2015) والتي توصلت إلى أن المسيرين للمؤسسات الوطنية بلدية الطريفواوي (الوادي) يتعملون كل الأساليب، ودراسة حسين مرتضى الدوسري (2013) التي توصلت إلى أن كل الأنماط القيادية في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، وكذلك اتفقت مع دراسة أمل محمد

سرحان المخلافي (2008) والتي توصلت إلى أن الأنماط القيادية تمارس كلها وبدرجة متوسطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين، واختلفت دراستنا مع دراسة مفيدة بوزيد (2015) والتي توصلت إلى أن النمط القيادي السائد بالمكتبة الرئيسية للمطالعة بولاية بسكرة هو النمط الديمقراطي، ودراسة أحمد الصالح سالم (2015) السلوك القيادي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي في المؤسسات الوطنية بلدية الطريفوي (الوادي) والتي توصلت إلى أن الأسلوب الديمقراطي هو السائد بلدية الطريفوي، ودراسة كيرد عمار (2015) تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية بمؤسسة سونلغاز الأغواط والتي توصلت إلى أن الأسلوب الديمقراطي هو الأسلوب الغالب بهته المؤسسة، واختلفت كذلك مع دراسة حسين مرتضى الدوسري (2013) التي توصلت إلى أن النمط الأوتوقراطي التسلطي هو السائد في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، واختلفت مع دراسة أمل محمد سرحان المخلافي (2008) الأنماط القيادية تمارس كلها وبدرجة متوسطة بينما النمط السائد هو الديمقراطي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين، ودراسة محمود عبد المسلم الصليبي (2004) والتي توصلت إلى أن النمط القيادي المشارك الداعم قد جاء في المرتبة الأولى، موضوع الدراسة تحديد الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم.

بالتالي فإن المسيرين بالمنشآت الرياضية بالبويرة يمارسون كل الأساليب القيادية الإدارية المذكورة في الدراسة وقد يعزى ذلك إلى خمس عوامل هي:

الأول: عدم معرفة نسبة كبيرة من مسيري المنشآت بالأساليب القيادية، وبالدور القيادي الذي يجب أن يقوم به المسير، وهذه النسبة من المسيرين يعتقدون أن دورهم يتمركز حول تنفيذ الأعمال والمهام، بينما النسبة القليلة منهم يدركون ماهية الأساليب القيادية ودورهم القيادي وأهميته، فالمسيرين يجدون أنفسهم مقيدين بالأنظمة والقوانين واللوائح التي تملئ عليهم ما يجب تنفيذه من مهمات ومسؤوليات، وبالتالي تحد من قدرتهم على القيام بمهامهم القيادية.

الثاني: عدم ثقة مسيري المنشآت بقدرات العمال، وعدم إيمانهم بأهمية إتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، حيث يعتبرونها من اختصاص المسير وحده.

الثالث: إن الدراسة الحالية في تحديدها للأسلوب القيادي الإداري السائد تعتمد على وجهة نظر المسيرين وبالتالي فقد تؤثر على النتائج.

الرابع: ميل المسيرين للجاني النفسي والاجتماعي وإشراك العمال في اتخاذ القرارات بسبب تعويض العمال عن عدم رضاهم عن الراتب والحوافز المادية وعدم شعورهم بالأمن والاستقرار الوظيفي وعدم رضاهم عن النمو المهني والتقدم الوظيفي، هذا الميل أدى إلى جذب العمال للقيام بمهامهم.

خامسا: قد يستعمل المسيرين كل الأساليب القيادية بسبب اختلاف المواقف وذهنيات ومستويات العمال.

2-2- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية: مستوى الرضا ضعيف الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة:

أشارت نتائج الجدول رقم (20) أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة متوسط من وجهة نظر العمال أنفسهم إلى أن درجة، فقد كان العمال راضون على علاقة بالعاملين بعضهم البعض حيث كانت نسبة إجاباتهم هي 74.3%، ثم الرضا على الإدارة المباشرة والإشراف ثانياً بنسبة 68.8% من إجابات العمال، ثم جاءت إجاباتهم عن الوظيفة نفسها ثالثاً بنسبة 67.09%، وكل النسب السابقة كانت أكبر من المتوسط بينما، الرضا عن الأمن والاستقرار الوظيفي كانت نسبته 48.35% من مجموع إجابات العمال على هذا المحور وبنسبة متوسطة، ثم حل رضا العاملين على النمو المهني والتقدم الوظيفي خامساً بنسبة 36.62% من إجابات العمال عليه، وأخيراً جاءت نسبة إجاباتهم عن الراتب والحوافز المادية أقل من المتوسط في حدود 33.93%.

في العموم كان الرضا الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة عينة الدراسة متوسط بـ 173.97 وهاته القيمة محصور بين القيمتين (119-236، مستوى رضا متوسط) من مقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي.

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من: مفيدة بوزيد (2015) التي توصلت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي كان جيداً لدى الموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة، ودراسة محمود عبد المسلم الصليبي (2004) والتي توصلت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين كان عالياً بالمدارس الثانوية العامة في الأردن، واختلفت أيضاً مع دراسة الشراري (2003) إذ توصلت إلى أن درجة الرضا العام لمعلمي الثانوية في المدارس الحكومية بمحافظة القريات بالمملكة العربية السعودية بوجه عام زاد عن المتوسط، ودراسة سلامة والجعيني (2000) التي توصلت إلى أن درجة الرضا العام للمعلمين كانت أقل من المتوسط.

بينما اتفقت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة أحمد الصالح سالم (2015) والتي توصلت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي متوسط بلدية الطريفاي (الوادي)، ودراسة حسين مرتضى الدوسري (2013) التي توصلت إلى توفر الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، ودراسة أمل محمد سرحان المخلافي (2008) التي توصلت إلى أن درجة الرضا الوظيفي العام لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والخاصة في أمانة العاصمة صنعاء كانت متوسطة، فقد تراوحت درجات رضاهم على المجالات بين متوسطة كما هو الحال في مجالات (علاقات العمل، والعمل نفسه، والإدارة)، وامتدنية كما هو الحال في مجالي (النمو والترقية والراتب) ودراسة محمد (1996) التي توصلت إلى أن درجة الرضا العام لدى العاملات بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة إربد كانت متوسطة.

بالتالي فإن العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة كان رضاهم الوظيفي متوسط وقد يعزى ذلك إلى:

* رضاهم فوق الوسط على علاقة بالعاملين بعضهم البعض والإدارة المباشرة والإشراف، كذلك رضاهم عن الوظيفة كان بسبب تركيز المسيرين في تنفيذ مهامهم على الجانب النفسي والاجتماعي واشتراك العمال في تحديد أهداف فريق العمل وطرق العمل واستماعه لرأي العمال حول خطط العمل، يحاول الحصول على مساعدة الفريق

بالنسبة لموضوعات هامة قبل اتخاذ قرار بشأنها، مع تشجيع العمال على تقديم اقتراحات حول طرق تنظيم وإدارة العمل وترك الحرية لهم لتحديد أهدافهم بأنفسهم كما يشجع العاملين على أن يتقوا به

* عدم رضا العاملين عن الأمن والاستقرار الوظيفي والنمو المهني والتقدم الوظيفي، وعدم رضاهم التام عن الراتب والحوافز، بسبب مركزية السلطة وعدم منح صلاحيات للمسير وإحاف في حق العمال، وعدم تطبيق القوانين فيما يخص الأجر القاعدي، فهناك أفراد دخلهم أقل من الأجر القاعدي المضمون.

* الثاني: عدم ثقة العمال في السلطة الوصية ونقص الإتصال، وكذلك المستوى الثقافي المحدود للعمال وجهلهم بحقوقهم.

* إن الدراسة الحالية في تحديدها مستوى الرضا الوظيفي تعتمد على وجهة نظر العمال وبالتالي فقد تؤثر على النتائج.

* ميل المسيرين للجاني النفسي والاجتماعي وإشراك العمال في اتخاذ القرارات بسبب تعويض العمال عن عدم رضاهم عن الراتب والحوافز المادية وعدم شعورهم بالأمن والاستقرار الوظيفي وعدم رضاهم عن النمو المهني والتقدم الوظيفي، أجل جذب العمال للقيام بمهامهم والرفع من مستوى الرضا لديهم.

2-3- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة طردية بين الأسلوب القيادي التدريبي والرضا الوظيفي بالمنشآت الرياضية بالبويرة.

حيث نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (23) أنه توجد علاقة عكسية ضعيفة جدا بين الأسلوب التدريبي والرضا الوظيفي لدى العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط (-0.20)، يمكن تفسير ومناقشة هذه النتائج على أساس أن المسير الإداري الذي ينتهج في تعامله مع العاملين الأسلوب التدريبي والذي يركز فيه على تحسين مستوى أداء اللاعبين، ويعمل على أن تكون مهامه اتجاه فريق العمل مفهومة لدى جميع العمال، ويتأكد من أن كل عامل يؤدي مهامه طبقا لقدراته واستعداداته، مع إعطائه أهمية لإصلاح أخطاء كل عامل، وهذا ما سمح بزيادة إقبالهم العمل والاستمرار فيه بكل رضا وسعادة، ما نتج عنه ميل الجماعة للتفاعل معا والبقاء في وحدة واحدة في سبيل تحقيق أهدافها، وهذا ما يعبر عنه اللاعبون من خلال شعورهم بانتمائهم للفريق، والولاء له، والتمسك بعضويته، والتفاني من أجل تحقيق أهدافه والاستعداد لتحمل المسؤولية الموكلة إليهم من أجل تحقيق النجاح والتميز في الأداء، على هذا يمكن القول أن العمل على تحسين مستوى الأداء العاملين الذي يؤدي إلى الثقة بالنفس والتي بدورها تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين والتي تظهر من خلال حماسهم لتحقيق الأهداف، وهذا ما ذهب إليه (بانديورا) الذي أكد على أن " اعتماد الفرد في قدراته واستطاعته على أداء نوعي معين ... ويستطيع النجاح في أداء سلوك نوعي معين فالعامل الذي يدرك أنه يتسم بفعالية الذات في أداء معين، يقترب أو يقبل على هذا الأداء بقدر كبير من الحماس والثقة بالنفس (محمد حسن علاوي، 2006، ص 274/275).

وعلى هذا يمكن القول أن العمل على تحسين مستوى الأداء، يتطلب الإعداد الجيد من جميع النواحي وخاصة النفسية، وهذا ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وبالتالي تحقيق أفضل النتائج وهذا ما يدعمه (شيلادوري chelladurai، 1990)، فالمناخ النفسي والاجتماعي الذي يتولد عن الأسلوب التدريبي يؤثر حتما في أعضاء المنشأة بحكم تأثير الفرد بالجماعة وهذا ما يدفع بالأفراد إلى مزيد من التضامن والإتحاد والتعاون وبالتالي الرضا الوظيفي لدى العاملين.

عموما يؤكد الباحث من خلال تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه توجد علاقة طردية بين الأسلوب القيادي التدريبي والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة أن هذه الفرضية لم تتحقق لأنها كانت عكسية ضعيفة جدا أي أنه كلما اعتمد المسير الإداري أثناء تنفيذه لمهامه التسييرية على الأسلوب التدريبي كلما قل الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية.

2-4- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة: توجد علاقة طردية بين الأسلوب القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة.

حيث نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (24) أنه توجد علاقة عكسية ضعيفة جدا بين الأسلوب القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة، إذ بلغ معامل الارتباط (-0.12)، ويمكن تفسير ومناقشة هذه النتائج على أساس أن المسير الإداري الذي ينتهج الأسلوب الديمقراطي الذي يسمح بدرجة كبيرة في اشتراك العمال في تحديد أهداف فريق العمل وطرق العمل واستماعه لرأي العمال حول خطط العمل، يحاول الحصول على مساعدة الفريق بالنسبة لموضوعات هامة قبل اتخاذ قرار بشأنها، مع تشجيع العمال على تقديم اقتراحات حول طرق تنظيم وإدارة العمل، وترك الحرية لهم لتحديد أهدافهم بأنفسهم كما يشجع العاملين على أن يتقوا به، وهذا المسير يشجع العلاقات الودية أو غير الرسمية بينه وبين العمال، حيث يؤكد محمود عكاشة على أن " القيادة ظاهرة اجتماعية ونفسية تعبر عن صور التفاعل الاجتماعي بين الفرد والجماعة تلبية لإشباع حاجات الأفراد وميولهم الاجتماعية" (محمود عكاشة، 1998، ص112)، وحسب كارون (Carron، 1993) فبناء فريق يتطلب جوا من التفتح على الآخر، بحيث يعمل المسير على تشجيع أعضاء الفريق على إبداء الرأي والتعبير عن مشاعرهم ومشاكلهم وهذا ما أكده نواف كنعان 'على أن القيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية.... التي يقوم فيها إشباع لحاجيات المرؤوسين (نواف كنعان، 2007، ص182)، كما أشار محمد علي إلى أن "تحقيق العلاقات الإنسانية يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين ويعمق لديهم الشعور بالانتماء للهيئة والعمل بروح الفريق وكل هذا ينعكس بصورة إيجابية على نجاح الهيئة في تحقيق أهدافها" (محمد علي، 2007 ص137).

عموما فإننا نجد من أهم مرتكزات الأسلوب الديمقراطي إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف التي سوف يقوم العامل بإنجازها، مع التأكيد على ضرورة أن تكون تلك الأهداف تمثل فعلا اهتمامات العامل الشخصية والاجتماعية، وهذا ما يزيد من اقتناع العمال بأنهم يشتركون فعلا في قيادة فريق العمل مما يؤدي إلى الرفع من معنوياتهم، بالإضافة لأنه يزرع فيهم الثقة والاحترام تجاه قائدهم وتقديرهم لشخصه وهذا ما يسهل عمل المسير لتحقيق أعلى درجات التوافق النفسي والاجتماعي داخل المنشأة وتنمية تماسكها وعلى هذا الأساس يمكن القول أن المسير الإداري الذي يسلك الأسلوب القيادي الديمقراطي في تعامله مع العاملين يزيد من شعورهم بانتمائهم للمنظمة ومنه لرضاهم الوظيفي.

كما لم تتفق نتائج دراستنا مع نتائج دراسة (جامعة ميتشغان) التي توصلت إلى أن نمط القيادة الذي يركز على المرؤوسين حقق إنتاجية أعلى ومستوى رضا أفضل عن نمط القيادة الذي يركز اهتمامه حول العمل، وهذا من خلال علاقات المشرفين بالمرؤوسين الجيدة والتي تظهر من خلال إثارة دوافعهم، وإعطائهم مسؤوليات في العمل. عموما يؤكد الباحث من خلال تحليل ومناقشة الفرضية الرابعة والتي تنص على أنه توجد علاقة طردية بين الأسلوب الديمقراطي والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة أن هذه الفرضية لم تتحقق، لأنها كانت عكسية ضعيفة جدا، أي أنه كلما اعتمد المسير الإداري على الأسلوب الديمقراطي أثناء تنفيذه لمهامه التسييرية كلما قل الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية.

2-5- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة: توجد علاقة عكسية بين الأسلوب القيادي التسلطي والرضا الوظيفي بالمنشآت الرياضية بالبويرة.

حيث نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (25) أنه توجد علاقة عكسية ضعيفة جدا بين الأسلوب التسلطي والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة، إذ بلغ معامل الارتباط (-0.19)، ويمكن تفسير ومناقشة هذه النتائج على أساس أن المسير الإداري الذي يميل إلى انتهاج هذا النوع من الأساليب والذي من أهم مقوماته هو أن المسير يقوم باتخاذ القرارات بمفرده ودون إشراك العاملين في ذلك، وهذا دون أن يضع اعتبار أداء فريق العمل أو العاملين، إذ نجده يقوم بالتخطيط ووضع البرامج بمفرده، كما أنه لا يحاول أن يشرح أسباب سلوكه أو قراراته للعاملين، حيث يضع هذا المسير نفسه في مكانة بعيدة عن العاملين معه بالمنشأة، وهذا ما يدفعهم إلى تنفيذ وتطبيق تلك القرارات بدون رضا واستمتاع مما يؤدي إلى قلق وصراعات بين العاملين أنفسهم من جهة، وبين المسير والعاملين من جهة أخرى، كما أن القائد (المسير الإداري) الأوتوقراطي قليل الثقة في العمال، ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية، ونحن نعلم أن العمل بالمنشآت الرياضية هو عمل جماعي أي يعتمد اعتمادا أساسيا على أداء الجماعة، وبالتالي فإنه في ظل هذا الأسلوب التسلطي الذي تكاد تختفي فيه العلاقات الإنسانية وبالتالي الأداء الجماعي وهذا ما يؤثر على الرضا الوظيفي لدى العاملين حيث تكثر فيه الصراعات والنزاعات ويقل فيه الإلتزام والولاء الوظيفي ومنه يصبح الجو غير ملائم للاستمرار في عضويته، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض روح التعاون بين العاملين، ويرى ماهر محمد صالح أن "القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها، ولذلك فهو لا يفوض سلطاته بل يحاول دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته ومدى لتكون كل الأمور تحت سيطرته، وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة" (ماهر محمد صالح، 2004، ص 32).

ونجد أن المسير الإداري الذي يعتمد على هذا النوع من الأساليب (التسلطي) يقوم بتخطيط الأهداف والسياسات العامة للمنشأة دون إشراك العمال، حيث يستعمل هذا المسير سلطته كأداة ضغط على العاملين تحت هته السلطة لإنجاز تلك الأهداف المخططة التي لا تعبر عن انشغالاتهم واهتماماتهم، وهذا يجعلهم غير مرتبطين بها عضويا بحيث يشعر العامل أن تلك الأهداف لا تعنيه وبالتالي يقبل على تنفيذها بنوع من اللامبالاة، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لدى العمال، وبالتالي عدم الشعور بالانتماء ما يؤثر سلبا في الرضا الوظيفي لديهم.

من خلال مقابلة ومناقشة النتائج المتحصل عليها بالفرضية الخامسة والتي تنص على أنه توجد علاقة عكسية بين الأسلوب التسلطي والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة، يظهر لنا بالرجوع للجدول رقم (25) أنه توجد علاقة عكسية ضعيفة جدا بين الأسلوب التسلطي والرضا الوظيفي لدى العاملين، ومنه فإن الفرضية الخامسة تحققت، أي أنه كلما اعتمد المسير الإداري على الأسلوب التسلطي أثناء تنفيذه لمهامه كلما قل الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة.

2-6- مناقشة نتائج الفرضية السادسة توجد علاقة طردية بين الأسلوب القيادي الاجتماعي المساعد والرضا الوظيفي بالمنشآت الرياضية بالبويرة

حيث نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (26) أنه توجد علاقة طردية ضعيفة بين الأسلوب القيادي الاجتماعي المساعد والرضا الوظيفي بالمنشآت الرياضية بالبويرة، إذ بلغ معامل الارتباط (+0.32) ويمكن تفسير ومناقشة هذه النتائج على أساس أن المسير الإداري الذي يميل إلى انتهاج هذا النوع من الأساليب والذي يعطي أهمية لأعضاء فريق العمل ويساعدهم على تسوية أو إنهاء الصراعات والمنازعات التي تحدث بينهم سواء داخل المنشأة أو خارجها، بالإضافة إلى مساعدته في حل المشاكل الشخصية للعاملين، وكذا اهتمامه بترابط فريق عمله كله كوحدة واحدة متكاملة، مما يؤدي إلى بناء علاقة اتصالية قوية بينه وبين العاملين، لأنه كلما زاد الاتصال بين العمال والمسير بشأن القضايا الاجتماعية المهمة كلما زادت العلاقات بين العاملين والتي تقوم على أساس تعاوني وتكاملي، مما يزيد بطبيعة الحال من الرضا الوظيفي لديهم، ومن أهم مرتكزات هذا النوع من السلوكات القيادية هي إقامة العلاقات الإنسانية بين المسير والعاملين، وبين العاملين بعضهم البعض حيث تسهم هذه العلاقات الإنسانية في توفير جو نفسي واجتماعي ملائم يشعر فيه العامل من أنه جزء من الكل أي يشعر بالانتماء إلى هاته المنشأة كما تسهم تلك العلاقات في إشباع الحاجات والرغبات الملحة التي يبديها العمال من خلال العمل معا على إشباعها وتحقيقها في ظل تواجد جو اجتماعي مساعد مبني على الثقة والاحترام المتبادلين بين جميع أفراد فريق العمل ويؤكد أمين فوزي 2004، على ضرورة مراعاة المسير للعلاقات الإنسانية والعمل على تنمية وتدعيم العمل الجماعي والوصول إلى إشباع حاجات ومشاعر وأحاسيس العاملين وذلك من أجل رضا العاملين، وكما أشارت كذلك دراسة (إيزيس سامي) إلى أن نجاح سير المنشأة ولتحقيق أهدافها يجب أن يكون هناك قائد فعال وكفاء، حيث يعمل على إيجاد العلاقات الحسنة بينه وبين أعضاء فريق العمل، والمساواة في المعاملة... ويعطي وقتا للاستماع لمشاكلهم فيكون محبوب وصادق الجميع، ولا تقتصر العلاقات الاجتماعية بين المسير والعاملين، وبين العاملين بعضهم البعض أو لعلاقة التي تنشأ داخل المنشأة التي يعملون بها فقط، بل يمكن أن تتعداها إلى تكوين علاقات إجتماعية خارج أوصار المنشأة، هذه العلاقات الاجتماعية تساعد بشكل كبير في بث روح التعاون والمحبة بين العاملين، مما يكون له الأثر الإيجابي على المناخ النفسي والاجتماعي داخل المنشأة، ما يؤدي لرضا عن الوظيفة التي فيها أعضاء فريق العمل.

من خلال مقابلة ومناقشة النتائج المتحصل عليها بالفرضية السادسة والتي تنص على أنه توجد علاقة طردية بين الأسلوب القيادي الاجتماعي المساعد والرضا الوظيفي بالمنشآت الرياضية بالبويرة، يظهر لنا بالرجوع للجدول رقم (26) أنه توجد علاقة طردية ضعيفة بين السلوك الاجتماعي المساعد والرضا الوظيفي لدى العاملين ومنه بالفرضية السادسة قد تحققت، وهذا ما يجعلنا نؤكد بأنه كلما اعتمد المسير الإداري على الأسلوب الاجتماعي المساعد والذي يهتم بالجانب الاجتماعي أثناء تطبيقه لمهامه بالمنشأة كلما زاد الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشأة.

2-7- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية السابعة توجد علاقة طردية بين الأسلوب القيادي التحفيزي والرضا الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة.

حيث نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (27) أنه توجد علاقة طردية بين الأسلوب التحفيزي والرضا الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة، إذ بلغ معامل الارتباط (+0.47)، ويمكن تفسير ومناقشة هذه النتائج على أساس أن المسير الإداري الذي يميل إلى انتهاج هذا النوع من الأساليب والذي من أهم مقوماته قيام المسير بمكافأة العامل ويمدحه أمام زملائه عند قيامه بعمل جيد، وكذا قيامه بتشجيع العاملين واطهار المشاعر الطيبة نحوهم بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية فريق العمل ككل، هذا ما يؤدي إلى زيادة حماسهم نحو تحقيق أعلى مستويات الانجاز، وكذلك مشاركتهم الاجتماعية لبعضهم البعض وفي أواصر الحب والصدقة والاحترام بينهم، هذا ما يجعل العمال يحسون بمدى تجاوب وإدراك قائدهم لما يشعرون به، حيث يهدف المسير من خلال استخدامه لهذا النوع من الأساليب القيادية إلى "إحساسه وإدراكه لانفعالات وحاجات وميول ودوافع العمال ليس بهدف التأثير عليهم ولكن بهدف القدرة على تحفيزهم لإخراج أحسن ما عندهم" (محمد حسن علاوي، 1998، ص42)، ويؤكد تيري أورليك (terry orlick) "يستلزم بناء الفريق مناخا من الوضوح مع تشجيع الأعضاء أي العمال" (سلوى عز الدين فكري 1990) ويرى محمد وداك أن من بين الأمور الهامة التي تؤدي إلى تشجيع وتحفيز العمال "وضع أهداف تثير تحدي أعضاء فريق العمل مما يؤدي إلى حدوث تأثير إيجابي على أداء الفرد والجماعة، وتحدد الأهداف معيار عالي للإنتاجية وتجعلهم يركزون على استكمال ما يحتاجون إليه، وعندما ينجح العمال في تحقيق الأهداف لا بد أن يقوم المسير بتشجيعهم والافتخار بانجازاتهم والسعي لتحقيق أهداف جديدة، كما يجب تحديد هذه الأهداف بكل وضوح لتدعيم وزيادة الرضا الوظيفي لديهم" (محمد وداك، 2009، ص 107)، بحيث أن القائد هنا يقوم بعمليات التعزيز أو التدعيم أو الثواب والمكافأة مباشرة عقب السلوك الناجح للعامل، ولا يستخدم كلمات التهديد أو الوعيد ولا يميل إلى استخدام العقاب كوسيلة لتعديل السلوك، ويتميز هذا النوع بالمرونة والقدرة على تغيير وتعديل الأهداف هذا ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعامل، فاستخدام المسير الإداري لهذا الأسلوب يؤثر بشكل واضح في تنمية المناخ النفسي العام بالمنشأة وزيادة الاحترام والثقة بين العمال والمسير وبين العمال فيما بينهم أيضا، والرفع من جاذبية ورضا فريق العمل عن عملهم ودرجة تماسكهم.

عموما يمكن التأكيد على أن العلاقة بين الأسلوب التحفيزي للمسير الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين الذين يشرف عليهم هي علاقة طردية، ومنه يمكن استنتاج أنه كلما اعتمد المسير على السلوك التحفيزي كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية، ومن خلال نتائج معامل الارتباط المبينة في الجدول رقم (27) يمكن التأكيد على أن الفرضية السابعة والتي جاءت صياغتها كالتالي: توجد علاقة طردية بين الأسلوب القيادي التحفيزي والرضا الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة قد تحققت.

2-8- مناقشة نتائج الفرضية العامة: توجد علاقة طردية للأسلوب القيادي الإداري بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة.

من خلال ما تم طرحه في الفرضيات الجزئية وتحليل نتائج العينة تبين لنا أنه توجد علاقة طردية بين الأسلوب القيادي الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة. وهذا ما أكدته مختلف الأسئلة الجزئية التي نلخصها فيما يلي:

* توجد علاقة طردية بين الأسلوب القيادي التحفيزي والرضا الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة.

حيث نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (22) أنه توجد علاقة طردية ضعيفة بين الأسلوب التحفيزي والرضا الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة، إذ بلغ معامل الارتباط (+0.47)، وتم تفسير ومناقشة هذه النتائج على أساس أن المسير الإداري الذي يميل إلى انتهاج هذا النوع من الأساليب والذي من أهم مقوماته تركيز المسير على الجانب من خلال مكافأة العامل ومدحه أمام زملائه عند قيامه بعمل جيد، وكذا قيامه بتشجيع العاملين واطهار المشاعر الطيبة نحوهم بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لفريق العمل ككل، هذا ما يؤدي إلى زيادة حماسهم نحو تحقيق أعلى مستويات الانجاز، وكذلك مشاركتهم الاجتماعية لبعضهم البعض وفي أواصر الحب والصدقة والاحترام بينهم، هذا ما يجعل العمال يحسون بمدى تجاوب وإدراك قائدهم لما يشعرون به، حيث يهدف المسير من خلال استخدامه لهذا النوع من الأساليب القيادية إلى "إحساسه وإدراكه لانفعالات وحاجات وميول ودوافع العمال ليس بهدف التأثير عليهم ولكن بهدف القدرة على تحفيزهم لإخراج أحسن ما عندهم.

* توجد علاقة طردية بين الأسلوب القيادي الاجتماعي المساعد والرضا الوظيفي بالمنشآت الرياضية بالبويرة.

حيث نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (22) أنه توجد علاقة طردية ضعيفة بين الأسلوب القيادي الاجتماعي المساعد والرضا الوظيفي بالمنشآت الرياضية بالبويرة، إذ بلغ معامل الارتباط (+0.32)، وتم تفسير ومناقشة هذه النتائج على أساس أن المسير الإداري الذي يميل إلى انتهاج هذا النوع من الأساليب من خلال تركيزه على الجانب الاجتماعي، فهذا المسير يعطي أهمية لأعضاء فريق العمل ويساعدهم على تسوية أو إنهاء الصراعات والمنازعات التي تحدث بينهم سواء داخل المنشأة أو خارجها، بالإضافة إلى مساعدته في حل المشاكل الشخصية للعاملين وكذا اهتمامه بترابط فريق عمله ككل كوحدة واحدة متكاملة، مما يؤدي إلى بناء علاقة اتصالية قوية بينه وبين العاملين لأنه كلما زاد الاتصال بين العمال والمسير بشأن القضايا الاجتماعية المهمة كلما زادت العلاقات بين العاملين والتي تقوم على أساس تعاوني وتكاملي، مما يزيد بطبيعة الحال من الرضا الوظيفي لديهم ومن أهم مرتكزات هذا النوع من السلوكات القيادية هي إقامة العلاقات الإنسانية بين المسير والعاملين، وبين العاملين بعضهم البعض حيث تسهم هذه العلاقات الإنسانية في توفير جو نفسي واجتماعي ملائم يشعر فيه العامل من أنه جزء من الكل أي يشعر بالانتماء إلى هاته المنشأة، كما تسهم تلك العلاقات في إشباع الحاجات والرغبات الملحة التي يبديها العمال من خلال العمل معا على إشباعها وتحقيقها في ظل تواجد جو اجتماعي مساعد مبني على الثقة والاحترام المتبادلين بين جميع أفراد فريق العمل.

* توجد علاقة طردية بين الأسلوب القيادي التدريبي والرضا الوظيفي بالمنشآت الرياضية بالبويرة.

حيث نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (22) أنه توجد علاقة عكسية ضعيفة بين الأسلوب التدريبي والرضا الوظيفي لدى العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط (-0.20)، وتم تفسير ومناقشة هذه النتائج على أساس أن المسير الإداري الذي ينتهج في تعامله مع العاملين الأسلوب التدريبي والذي يركز فيه على تحسين مستوى أداء اللاعبين ويعمل على أن تكون مهامه اتجاه فريق العمل مفهومة لدى جميع العمال، ويتأكد من أن كل عامل يؤدي مهامه طبقاً لقدراته واستعداداته، مع إعطائه أهمية لإصلاح أخطاء كل عامل، وهذا ما سمح بزيادة إقبالهم العمل والاستمرار فيه بكل رضا وسعادة، ما نتج عنه ميل الجماعة للتفاعل مع والبقاء في وحدة واحدة في سبيل تحقيق أهدافها، وهذا ما يعبر عنه اللاعبون من خلال شعورهم بانتمائهم للفريق، والولاء له، والتمسك بعضويته، والتفاني من أجل تحقيق أهدافه والاستعداد لتحمل المسؤولية الموكلة إليهم من أجل تحقيق النجاح والتميز في الأداء.

* توجد علاقة طردية بين الأسلوب القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة. حيث نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (22) أنه توجد علاقة عكسية ضعيفة بين الأسلوب القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة، إذ بلغ معامل الارتباط (-0.12)، وتم تفسير ومناقشة هذه النتائج على أساس أن المسير الإداري الذي ينتهج الأسلوب الديمقراطي الذي يسمح بدرجة كبيرة في اشتراك العمال في تحديد أهداف فريق العمل وطرق العمل واستماعه لرأي العمال حول خطط العمل، يحاول الحصول على مساعدة الفريق بالنسبة لموضوعات هامة قبل اتخاذ قرار بشأنها، مع تشجيع العمال على تقديم اقتراحات حول طرق تنظيم وإدارة العمل، وترك الحرية لهم لتحديد أهدافهم بأنفسهم كما يشجع العاملين على أن يتقوا به، وهذا المسير يشجع العلاقات الودية أو غير الرسمية بينه وبين العمال.

* توجد علاقة عكسية بين الأسلوب القيادي التسلطي والرضا الوظيفي بالمنشآت الرياضية بالبويرة. حيث نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (22) أنه توجد علاقة عكسية ضعيفة بين الأسلوب التسلطي والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة، إذ بلغ معامل الارتباط (-0.19)، وتم تفسير ومناقشة هذه النتائج على أساس أن المسير الإداري الذي يميل إلى انتهاج هذا النوع من الأساليب والذي من أهم مقوماته هو أن المسير يقوم باتخاذ القرارات بمفرده ودون إشراك العاملين في ذلك، وهذا دون أن يضع اعتباراً لأداء فريق العمل أو العاملين، إذ نجده يقوم بالتخطيط ووضع البرامج بمفرده، كما أنه لا يحاول أن يشرح أسباب سلوكه أو قراراته للعاملين، حيث يضع هذا المسير نفسه في مكانة بعيدة عن العاملين معه بالمنشأة، وهذا ما يدفعهم إلى تنفيذ وتطبيق تلك القرارات بدون رضا واستمتاع مما يؤدي إلى قلق وصراعات بين العاملين أنفسهم من جهة، وبين المسير والعاملين من جهة أخرى، كما أن القائد (المسير الإداري) الأوتوقراطي قليل الثقة في العمال، ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية، ونحن نعلم أن العمل بالمنشآت الرياضية هو عمل جماعي أي يعتمد اعتماداً أساسياً على أداء الجماعة، وبالتالي فإنه في ظل هذا الأسلوب التسلطي الذي تكاد تختفي فيه العلاقات الإنسانية وبالتالي الأداء الجماعي وهذا ما يؤثر على الرضا الوظيفي لدى العاملين حيث تكثر فيه الصراعات والنزاعات ويقل فيه الإلتزام والولاء الوظيفي ومنه يصبح الجو غير ملائم للاستمرار في عضويته، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض روح التعاون بين العاملين وتصعد وتفكك فريق العمل.

القيم العالية لمعاملات الارتباط للأسالبيين القيايين (الأسلوب التحفيزي، الأسلوب الاجتماعي المساعد) مع مقياس الرضا الوظيفي، أكدت صحة الفرضيات المطروحة، كما أنها تؤكد على اهتمام المسيرين بالمنشآت الرياضية بالبورة بالنهج القيايي، فالمسير الإداري هو في حقيقة الأمر قائد فاعل، ويقصد بالقيادة قدرة المسير على التوجيه والتأثير في سلوك التابعين وقدرته على التنسيق والترتيب المنظم للمجهودات الجماعية من أجل التوصل إلى تطوير مستوى قدرات ومهارات التابعين إلى أقصى درجة، وكذلك قدرته على تحفيزهم وإثابتهم (محمد حسن علاوي، 1998، ص46).

كما يعرفها "جون لوك" بأنها: علاقة ديناميكية بين القائد والمرؤوسين وحالة من التبعية بدون مقاومة، حيث تكون بواسطة قوة تأثير الشخصية للقائد في موقف معين، من خلال الاتصال والتسيير نحو تحقيق هدف خاص (charron-jeunuc، 2001، p 53).

كما أكد أندرو دوبرين (Andrew-Dubrin، 1998) أن القيادة تتضمن:

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

* القدرة على بث الثقة والتأييد في نفوس الأفراد المطلوب منهم إنجاز أهداف منظمة.

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

* هي القوة الفعالة في تنظيم الجماعة أثناء عملية تحقيق الهدف (حسين باهي، 2002، ص 03).

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة محمد فوزي 2004 ، والذي أكد على أنه توجد علاقة بين الأسلوب القيايي الإداري والرضا الوظيفي لدى الفريق لدى لاعبي الفرق الرياضية بالجامعات المصرية ذوي المستوى المرتفع والمنخفض.

في الأخير يمكن القول أن الفرضية العامة التي مفادها " توجد علاقة طردية بين الأسلوب القيايي الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبورة قد تحققت، وهذا يعني أن استخدام المسير الإداري للأسلوب التحفيزي والأسلوب الاجتماعي المساعد أثناء تسييره للمنشأة الرياضية الأثر الإيجابي على رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، أما الأسلوب الديمقراطي والأسلوب التدريبي والأسلوب التسلطي كانت لهم علاقة عكسية مع الرضا الوظيفي لدى العاملين، أي أن استخدامهم من طرف المسير الرياضي أثناء تسييره للمنشأة له أثر سلبي على الرضا الوظيفي لدى العاملين.

اتفقت دراستنا في توصلها لوجود علاقة بين الأسلوب القيايي الإداري بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية، مع دراسة مفيدة بوزيد (2015) والتي توصلت إلى هناك علاقة بين الأنماط القيايية والرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة بولاية بسكرة، واتفقت كذلك مع دراسة أحمد الصالح سالم (2015) والتي توصلت إلى أن السلوك القيايي له علاقة بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية لبلدية الطريفاي (الوادي)، ودراسة حسين مرتضى الدوسري (2013) التي توصلت إلى أن الأنماط القيايية لها علاقة بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، ودراسة محمود عبد المسلم الصليبي

(2004) والتي توصلت إلى أن الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن لها علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم.

الجدول رقم: (28) يبين استنتاجات مقابلة النتائج بالفرضيات.

النتيجة	صياغتها	الفرضية
تحققت	تختلف الأساليب القيادية في المنشآت الرياضية من حيث السيادة في نوع الأسلوب.	الفرضية الأولى
لم تتحقق	مستوى الرضا الوظيفي ضعيف لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة.	الفرضية الثانية
لم تحقق	توجد علاقة طردية بين الأسلوب القيادي التدريبي والرضا الوظيفي بالمنشآت الرياضية بالبويرة.	الفرضية الثالثة
لم تتحقق	توجد علاقة طردية بين الأسلوب القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي بالمنشآت الرياضية بالبويرة	الفرضية الرابعة
تحققت	توجد علاقة عكسية بين الأسلوب القيادي التسلطي والرضا الوظيفي بالمنشآت الرياضية بالبويرة.	الفرضية الخامسة
تحققت	توجد علاقة طردية بين الأسلوب القيادي الاجتماعي المساعد والرضا الوظيفي بالمنشآت الرياضية بالبويرة.	الفرضية السادسة
تحققت	توجد علاقة طردية بين الأسلوب القيادي التحفيزي والرضا الوظيفي بالمنشآت الرياضية بالبويرة.	الفرضية السابعة
تحققت	توجد علاقة طردية بين الأسلوب القيادي الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة	الفرضية العامة

خلاصة:

تضمن هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة، لكل من الفرضيات التي تناولناها على شكل محاور وذلك لمعرفة آراء ووجهة نظر المسيرين حول الأسلوب المتبع من طرفهم خلال تنفيذهم لمهامهم الإدارية، وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية وقد استخدمنا مقياسين لذلك، واستخدمنا كذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية للحصول على النتائج بالإضافة إلى معامل الارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة الموجودة بين المتغيرين السابق ذكرهما، حيث وفي الأخير توصلنا إلى مجموعة من الحقائق هي أن المسيرين بالمنشآت الرياضية يستعملون جميع الأساليب القيادية (التحفيزي ثم الديمقراطي ثم الإجتماعي المساعد ثم التدريبي وأخيرا التسلطي) أثناء تنفيذ مهامهم وأن الأسلوب الطاغي هو الأسلوب التحفيزي، وتوصلنا كذلك إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين متوسط، وإستنتجنا كذلك أنه توجد علاقة طردية بين الأسلوب القيادي والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة.

الاستنتاج العام:

من خلال دراستنا الميدانية وتطبيقاتها، والعمل الذي قمنا به بتوزيع مقياس القيادة ومقياس الرضا الوظيفي في المنشآت، ومن ثم الحصول على النتائج، وبعد معالجتها إحصائياً وتقديم تحليل واستنتاجات لكل من الأسئلة المطروحة وكذا مناقشتها ومقابلتها بالفرضيات يمكننا أن نلخص ما توصلنا إليه في النقاط التالية:

* المسيرين الإداريين للمنشآت الرياضية بولاية البويرة يعتمدون على جميع الأساليب القيادية الخمسة (الأسلوب التدريبي، الديمقراطي، التسلطي، الاجتماعي المساعد، والسلوك التحفيزي) أثناء تنفيذهم لمهامهم وذلك حسب طبيعة المواقف اليومية.

* المسيرين الإداريين للمنشآت الرياضية بالبويرة يعتمدون على الأسلوب التحفيزي يليه الأسلوب الديمقراطي والأسلوب الاجتماعي المساعد بدرجة متوسطة ويأتي بعدهما الأسلوب التدريبي، كما لا يخلوا الأسلوب القيادي من الأسلوب التسلطي ولكن يبقى بدرجة ضعيفة وذلك حسب متطلبات المواقف وكيفية التفاعل معها بدرجة أقل أثناء تنفيذهم لمهامهم وذلك حسب طبيعة المواقف اليومية، فاستعمال المسيرين لكل الأساليب القيادية سببه اختلاف المواقف وذهنيات ومستويات العمال.

* كلما انتهج المسير الإداري الأسلوب التحفيزي أثناء تنفيذه لمهامه كلما زاد الرضا الوظيفي، وذلك لما له من أهمية في ميل المسير للجانب النفسي وجعل وظيفة التسيير أكثر مرونة ووضوح، فالمسير الإداري الذي يميل إلى انتهاج هذا النوع من الأساليب والذي من أهم مقوماته قيام المسير بمكافأة العامل ويمدحه أمام زملائه عند قيامه بعمل جيد، وكذا قيامه بتشجيع العاملين وإظهار المشاعر الطيبة نحوهم بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية فريق العمل ككل، هذا ما يؤدي إلى زيادة حماسهم نحو تحقيق أعلى مستويات الانجاز، وكذلك مشاركتهم الاجتماعية لبعضهم البعض وفي أواصر الحب والصدقة والاحترام بينهم، هذا ما يجعل العمال يحسون بمدى تجاوب وإدراك قائدهم لما يشعرون به، حيث يهدف المسير من خلال استخدامه لهذا النوع من الأساليب القيادية إلى "إحساسه وإدراكه لانفعالات وحاجات وميول ودوافع العمال ليس بهدف التأثير عليهم ولكن بهدف القدرة على تحفيزهم لإخراج أحسن ما عندهم، فمن بين الأمور الهامة التي تؤدي إلى تشجيع وتحفيز العمال "وضع أهداف تثير تحدي أعضاء فريق العمل مما يؤدي إلى حدوث تأثير إيجابي على أداء الفرد والجماعة، وتحدد الأهداف معيار عالي للإنتاجية وتجعلهم يركزون على استكمال ما يحتاجون إليه، وعندما ينجح العمال في تحقيق الأهداف لابد أن يقوم المسير بتشجيعهم والافتخار بانجازاتهم والسعي لتحقيق أهداف جديدة، كما يجب تحديد هذه الأهداف بكل وضوح لتدعيم وزيادة الرضا الوظيفي، بحيث إن القائد هنا يقوم بعمليات التعزيز أو التدعيم أو الثواب والمكافأة مباشرة عقب السلوك الناجح للعامل، ولا يستخدم كلمات التهديد أو الوعيد ولا يميل إلى استخدام العقاب كوسيلة لتعديل السلوك ويتميز هذا النوع بالمرونة والقدرة على تغيير وتعديل الأهداف هذا ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعامل فاستخدام المسير الإداري الأسلوب التحفيزي يؤثر بشكل واضح في تنمية المناخ النفسي العام بالمنشأة وزيادة الاحترام والثقة بين العمال والمسير وبين العمال فيما بينهم أيضاً، والرفع من جاذبية ورضا فريق العمل عن عملهم ودرجة تماسكه

* كلما انتهج المسير الإداري الأسلوب الاجتماعي المساعد أثناء تنفيذه لمهامه كلما كان له الأثر الإيجابي في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية وهذا بسبب ميل المسير للجانب الاجتماعي وذلك لما له من أهمية في التقليل من إمكانية دفع العامل بأن يكون شخصا مبرمجا ينفذ الأوامر الصادرة إليه وأن إتاحة الفرصة للعمال تعطيهم الشعور بالقدرة على التفاعل والتعامل مع من يقودهم بشكل أفضل، تتيح الفرصة للقائد للتعرف على مشاكل ومخاوف العامل وما قد يؤدي إلى الرفع من مستوى الرضا لدى العمال، كما يساعد ذلك على تعامل وتفاهم العمال معه بصورة أفضل وبالتالي يقل اعتماد العمال على من يقودهم ويأخذوا بزمام المبادرة في جميع المواقف فالمسير الإداري الذي يميل إلى انتهاج هذا النوع من الأساليب والذي يعطي أهمية لأعضاء فريق العمل ويساعدهم على تسوية أو إنهاء الصراعات والمنازعات التي تحدث بينهم سواء داخل المنشأة أو خارجها، بالإضافة إلى مساعدته في حل المشاكل الشخصية للعاملين، وكذا اهتمامه بتربط فريق عمله كله كوحدة واحدة متكاملة، مما يؤدي إلى بناء علاقة اتصالية قوية بينه وبين العاملين، لأنه كلما زاد الاتصال بين العمال والمسير بشأن القضايا الاجتماعية المهمة كلما زادت العلاقات بين العاملين والتي تقوم على أساس تعاوني وتكاملي، مما يزيد بطبيعة الحال من الرضا الوظيفي لديهم، ومن أهم مرتكزات هذا النوع من السلوكات القيادية هي إقامة العلاقات الإنسانية بين المسير والعاملين، وبين العاملين بعضهم البعض حيث تسهم هذه العلاقات الإنسانية في توفير جو نفسي واجتماعي ملائم يشعر فيه العامل من أنه جزء من الكل، أي يشعر بالانتماء إلى هاته المنشأة كما تسهم تلك العلاقات في إشباع الحاجات والرغبات الملحة التي يبيدها العمال من خلال العمل معا على إشباعها وتحقيقها في ظل تواجد جو اجتماعي مساعد مبني على الثقة والاحترام المتبادلين بين جميع أفراد فريق العمل، فمراعاة المسير للعلاقات الإنسانية والعمل على تنمية وتدعيم العمل الجماعي والوصول إلى إشباع حاجات ومشاعر وأحاسيس العاملين وذلك من أجل الوصول إلى رضا العاملين، فلنجاح سير المنشأة ولتحقيق أهدافها يجب أن يكون هناك قائد فعال وكفاء، حيث يعمل على إيجاد العلاقات الحسنة بينه وبين أعضاء فريق العمل، والمساواة في المعاملة ويعطي وقتا للاستماع لمشاكلهم فيكون محبوب وصادق الجميع، ولا تقتصر العلاقات الاجتماعية بين المسير والعاملين بل تتعدى بين للعاملين بعضهم البعض، فهته العلاقة التي تنشأ داخل المنشأة التي يعملون يمكن أن تتعداها إلى تكوين علاقات اجتماعية خارج أوصار المنشأة، هذه العلاقات الاجتماعية تساعد بشكل كبير في بث روح التعاون والمحبة بين العاملين، مما يكون له الأثر الإيجابي على المناخ النفسي والاجتماعي داخل المنشأة، ما يؤدي لرضا عن الوظيفة التي فيها أعضاء فريق العمل.

ميل المسيرين للجاني النفسي والاجتماعي وإشراك العمال في اتخاذ القرارات بسبب تعويض العمال عن عدم رضاهم عن الراتب والحوافز المادية وعدم شعورهم بالأمن والاستقرار الوظيفي وعدم رضاهم عن النمو المهني والتقدم الوظيفي، من أجل جذب العمال للقيام بمهامهم والرفع من مستوى الرضا لديهم.

* كلما اعتماد المسير الإداري الأسلوب الديمقراطي أو الأسلوب التدريبي أو التسلطي أثناء تنفيذه لمهامه ينتج عنه انخفاض لمستوى الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى الغياب وإهمال العمل وغيرها من المشاكل التي تعيق سير العمل.

خاتمة

خاتمة:

وصلنا والحمد لله إلى نهاية دراستنا والتي إحتوت على أربع فصول بالإضافة إلى المراجع والملاحق، وتناول الفصل الأول كمدخل مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، والتساؤلات والفرضيات التي تجيب عنها، وأهم المصطلحات التي استخدمت في دراسته. وتناول الباحث في هذا الفصل مفاهيم الدراسة والتي تمثلت في التعرف على الأنماط القيادية السائدة بالمنشآت الرياضية بالبويرة، كما هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة، وسعت كذلك إلى التعرف على ما إذا كان هناك علاقة بين الأساليب القيادية والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة.

بعد بذل مجهود في العمل والبحث والتحليل وباستعمالنا لمقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي ومقياس: صالح وشيلا دوراي (1980) (saleh and chelladurai) قائمة السلوك المفضل المسير الإداري (المقتبس) لمحمد حسين علاوي فقد توصلنا إلى:

* أن المسيرين بالمنشآت الرياضية بالبويرة يعتمدون على كل الأساليب القيادية الخمسة ودرجات متفاوتة إبتداء بالأسلوب التحفيزي ثم الأسلوب الديمقراطي يليه الأسلوب الاجتماعي المساعد، رابعا حل الأسلوب التدريبي وأخيرا الأسلوب التسلطي، فمن خلال الدراسة التي قمنا بها يمكن اعتبار القيادة من الوسائل الهامة في مختلف المجالات بصفة عامة وفي المنشآت الرياضية بصفة خاصة، حيث توجد القيادة حيثما وجدت الجماعة أو ظهرت الحاجة إلى العمل الجماعي فالمسير الذي يركز على الجانبين النفسي والاجتماعي بصفة كبيرة بالمنشآت الرياضية بالبويرة إستطاع جذب العاملين إليه وتعويضهم عن الحاجات الأخرى التي تنقصهم، فتعد القيادة من أكثر العمليات تأثيرا على السلوك، وهي المحور الرئيسي للعلاقات بين الفرد والجماعة، فالقائد عادة يمد الجماعة بالوسائل التي تساعد على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، وفي المقابل يقوم الآخريين بتقبل آرائه وتقديرها وانجاز الأعمال بأسرع وقت وبأفضل صورة ممكنة، وتعد القيادة الرياضية بذلك هي الأداة الرئيسية التي نستطيع من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية.

* أن مستوى الرضا الوظيفي متوسط لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة، فرضاهم على علاقة بالعاملين بعضهم البعض والإدارة المباشرة والإشراف وعن الوظيفة، قابله عدم رضا العاملين عن الأمن والاستقرار الوظيفي والنمو المهني والتقدم الوظيفي وبصورة أكبر عن الراتب والحوافز، فأهمية المورد البشري والقوى العاملة تكمن في أنها سر نجاح المؤسسات وتحقيق التنمية الوطنية في كافة المجالات ومن المتفق عليه بين كافة الباحثين والدارسين في هذا المجال بأن الرضا الوظيفي للعاملين يعد أحد العوامل الأساسية المؤثرة في إنتاجيتهم، ومن هذا المنطلق فإن إدارة الموارد البشرية في كافة المؤسسات تسعى جاهدة إلى استثمار العنصر البشري استثمارا أمثلا، وإدارتها بأسلوب أفضل من خلال تصميم برامج تساعد على زيادة إنتاجها وأدائها، وذلك لا يأتي إلا باقتناع الفرد بعمله ورضاه عنه وإذا كان من السهل على المنظمات توفير الموارد المادية فإنه يصعب عليها في بعض الأحيان توفير الموارد البشرية الراجعة في العمل، أو الحفاظ على عملها واستغلال طاقتها الكامنة.

خاتمة الدراسة

* أنه توجد علاقة طردية بين الأسلوب القيادي والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية، فالقيادة نجدها حيثما وجدنا الجماعة أو ظهرت الحاجة إلى العمل الجماعي، وهته الجماعة لها مشاعر ومواقف متغيرة ومختلفة يجب الإهتمام بها من أجل الحفاظ عليها، فهي سر نجاح المنظمة من خلال المساهمة في بقائها، فالقائد الذي يركز على الجانبين النفسي والاجتماعي بصفة كبيرة يستطيع جذب العاملين إليه وتعويضهم عن الحاجات الأخرى التي تنقصهم، فتعد القيادة من أكثر العمليات تأثيراً على السلوك، وهي المحور الرئيسي للعلاقات بين الفرد والجماعة.

في الأخير ومن خلال ما سبق يوصي الباحث بضرورة إهتمام الميسرين بالرضا الوظيفي لدى العاملين وأن يعرفوا درجة تأثير الأساليب القيادية المستعملة من طرفهم في التسيير في الرضا العاملين تحت سلطتهم عن العمل وضرورة الالتفاف والاهتمام بالعامل فهو محور المنشأة الرياضية وسبب استمرارها وتطورها وتحقيقها للأهداف التي أنشأها من أجلها.

اقتراحات وفروض مستقبلية:

هذه الدراسة محاولة لتسليط الضوء على العلاقة بين الأسلوب القيادي والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية، ومن خلال النتائج المتوصل إليها والتي توافقت إلى حد كبير مع فرضيات الدراسة ارتأينا وضع بعض الاقتراحات والتوصيات التالية:

- الإعتقاد على نتائج الدراسة لرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية.
- إمام المسيرين الإداريين للمنشآت الرياضية بالبورة بالسلوكات المميزة لهم كقادة وموجهين ومكونين والعمل على تطويرها بالوسائل المتوفرة.
- ضرورة انتهاج المسير الإداري للأساليب القيادية المناسبة لطبيعة الموقف وخصوصيات العاملين.
- ضرورة إمام المسيرين بأهمية الرضا الوظيفي بالمنشآت الرياضية.
- البحث في العوامل المعززة للرضا الوظيفي لدى العاملين.
- ضرورة إمام المسير بطريقة التعامل مع العاملين حيث أن لكل عامل شخصية تميزه عن الآخرين.
- رسكلة المسيرين والقيام بدورات تكوينية من فترة لأخرى حتى يكونوا على إطلاع بالطرق التسييرية الحديثة وعدم استخدامهم للأساليب القيادية حسب ما يساير الموقف.
- تسليط الضوء على الأساليب القيادية المعززة للرضا الوظيفي.
- اختيار المسيرين أصحاب الكفاءة والشهادات والخبرة والتجربة.
- يجب أن يكون المسير على دراية علمية وعملية بالمنهج والسلوك المناسب والموافق لكل موقف من مواقف التسيير.
- الإهتمام بجوانب الراتب والحوافز المادية، والأمن والاستقرار الوظيفي وكذلك النمو المهني والتقدم الوظيفي.
- تعزيز الأسلوبين التحفيزي والاجتماعي المساعد بالمنشآت الرياضية للرفع من مستوى الرضا الوظيفي.
- إجراء المزيد من البحوث الوصفية والدراسات التحليلية والتجريبية في هذا الموضوع.
- إجراء دراسات حول علاقة الأسلوب القيادي بمتغيرات دراسية أخرى.
- إجراء دراسات حول علاقة الرضا الوظيفي بمتغيرات دراسية أخرى.

الفروض والدراسات المستقبلية:

من خلال ما تم طرحه في الدراسة الحالية في شقها النظري وفي ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة بعد تحليل نتائج المتحصل عليها من عينة الدراسة فإن الباحث يقترح بعض الدراسات المستقبلية المتعلقة بجوانب الدراسة الحالية:

- 1- الأسلوب القيادي التحفيزي ودوره في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية.
- 2- مقارنة الأسلوب التحفيزي والأسلوب الاجتماعي المساعد في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

- 3- مقارنة الأسلوب التحفيزي والأسلوب الديمقراطي في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- 4- مقارنة الأسلوب الاجتماعي المساعد والأسلوب الديمقراطي في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- 5- علاقة الأساليب القيادية بالولاء التنظيمي.
- 6- علاقة الراتب والحوافز المادية بالرضا الوظيفي لدى العاملين.
- 7- علاقة رضا العاملين بنجاح المنشآت في زيادة المداخيل.

السبيل نحو خرافيا

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: باللغة العربية:

1- قائمة المصادر:

- ❖ القرآن الكريم برواية ورش عن نافع (سورة النمل).
- ❖ الصحاح في اللغة والعلوم، نديم مرعشلي، الشركة المتحدة للنشر والتوزيع، ط1، ج2، القاهرة مصر، 1975.
- ❖ المعجم العربي الميسر، دار الكتاب المصري، دار الكتاب اللبناني، القاهرة وبيروت.
- ❖ المنجد في اللغة المعاصرة، لويس معلوف، دار المشرق، لبنان، 2001.
- ❖ دليل المصطلحات العربية الموحدة في العلوم الإدارية، توفيق حسين، الجامعة المفتوحة، فلسطين، 1974.
- ❖ قاموس التربية، الخولي محمد علي، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، 1994.
- ❖ لسان العرب، ابن منظور، المجلد12، ط1، دار صادر، بيروت، لبنان، 2000.
- ❖ المعجم العربي الميسر، دار الكتاب المصري، دار الكتاب اللبناني، القاهرة وبيروت.

2- المراجع:

2-1- الكتب:

- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983.
- أحمد الرفاعي، نصر محمود صبري، تعلم بنفسك التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- إخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باهي، طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2000.
- أندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1991.
- بلعروسي أحمد التيجاني، لكحل جيلالي، قانون الرياضة، دار هومة، ط1، الجزائر، 2006.
- بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، ط1.
- بيتر.ج ونورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة بن معاذ المعيوف، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2006.
- بيتر.ج ونورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة: ملاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة الرياض، 2006.
- حريم حسن، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1997.

- حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة) ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- حزام بن ماطر المطيري، الإدارة الإسلامية المنهج والممارسة، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، السعودية 2010.
- حسن عبد الحميد احمد نشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2010.
- حكمت شحرور، بناء الشخصية القيادية، دار المحبة للطباعة والنشر، مصر، 2007.
- خطاب عايدة سيد، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، مكتبة الأكاديمية ، عين شمس، مصر 2001.
- دي سيزلاقي أندرو، وجي ولاس ماركلا، السلوك التنظيمي والأداء (ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد)، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1991.
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- راوية حسن، السلوك في المنظمات، مطبعة الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
- رجاء محمود أبو علام، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر 1998.
- سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مكتبة الملك فهد الوطنية الرياض، 2008.
- سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات علمية، دار صفاء، ط1، الأردن، 2008.
- سالم محمد السالم، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، مطبعة الملك فهد الدولية، ط1، السعودية، 1997.
- سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- سعاد نايف البرنوطي، غدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط2، الأردن، 2004.
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن 2007.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004.
- الطالب، هشام، "دليل التدريب القيادي"، الطبعة الأولى، فلسطين: دار المستقبل، (1998).
- طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1996، ط1.
- طلق عوض السواط وآخرون، الإدارة العامة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2007.
- العاقب أحمد عبد الرحمن، في القرآن الكريم مفتاح البحث العلمي، الخرطوم المركز العالمي لأبحاث الإيمان السودان، 1992.
- عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل، عمان، الأردن، 2003.

- عبد الرحمان العيسوي، الإدارة في عصر العولمة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
- عبد الشافي محمد ابو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالي للفكر الإسلامي، ط7، القاهرة 1996.
- عبد الله بن عبد الواحد الغامدي، القيادة الإدارية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام، السعودية، 2009.
- عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي (المصنع ومشكلاته الاجتماعية)، المكتب الجامعي الحديث مصر 1989.
- علي بن هادية، بلحسن بليش، القاموس الجديد للطلاب، لبنان، 1990.
- عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2001.
- عمار بوحوش، نظرية الإدارة الحديثة في القرن 21، دار الغرب الإسلامي، بيروت، لبنان، ط1، 2006.
- عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط1، الكويت، 1994.
- غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- كاتبة سمير، التعليم العالي في الضفة الغربية وقطاع غزة، مجمع النقابات المهنية لمجلس التعليم العالي، بيت حنينا القدس، فلسطين، 1983.
- ماثيو جيدير، منهجية البحث (دليل الباحث المبتدئ في الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية)، ملكة أبيض وزارة الثقافة، دمشق، سوريا، 2004.
- ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، ط1، عمان، 2003.
- ماهر محمد صالح، القيادة أساسيات ونظريات، دار الكندي للنشر، الأردن، 2004.
- محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005.
- محمد حسن علاوي، سيكولوجية الجماعات الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 1998.
- محمد حسن علاوي، سيكولوجية القيادة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 1998.
- محمد حسن علاوي، موسوعة الإختبارات النفسية للرياضيين. القاهرة: مركز الكتاب للنشر، 1998.
- محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2004.
- محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- محمد سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط3، الأردن، 2005.
- محمد شفيق، البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر 1985.
- محمد علي الكتيبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسمايلية، مصر، 2005.
- محمد فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي، دار وائل، ط5، عمان الأردن 2009.

- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، ط4، الاردن، 2008.
- محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، بيروت، دار النهضة العربية، 1985.
- محي الدين الأزهري، الادارة ودور المدربين أساسيات وسلوكيات، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر 1993.
- مدحت محمد ابو النصر، ادارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر، ط1 القاهرة، 2007.
- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1990.
- المطيري حزام بن ماطر، الإدارة الإسلامية المنهج والممارسة ، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، السعودية 2008.
- منصور فهمي، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع و الحوافز، دار النهضة العربية، لبنان، 1984.
- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1995.
- نوار مجيد الطالب كامل لويس: علم النفس الرياضي، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة (مصر).
- نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2009.

2-2- الأطرورات والرسائل والمذكرات:

- ✓ محمد فايز أبو محمد، الأسلوب القيادي للمدربين وعلاقته بتماسك الفريق ودافعية الإنجاز لدى لاعبي الفرق الرياضية، أطروحة دكتوراه. ، جامعة الإسكندرية، مصر، 2006.
- ✓ أمل محمد سرحان المخلافي، الأنماط القيادية لدى مديرير المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.
- ✓ بدر بن سليمان المزروع، الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين، رسالة ماجستير قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف، 1999.
- ✓ الجوجو، النمط القيادي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة غزة من المنظور الإنساني والمنظور الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، 2000.
- ✓ حسين مرضي الدوسري، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية السعودية، 2013.
- ✓ رشيد شرطي، أساليب القيادة للمدرب الرياضي ودورها في إستثارة دافعية الإنجاز لدى اللاعبين وتحسين النتائج الرياضية، رسالة ماجستير الجزائر، جامعة الجزائر 03، معهد التربية البدنية والرياضية، 2011.

- ✓ السعيدى محمد بن مبارك، النمط القيادى السائد لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان كما يتصوره المعلمين العاملون معهم، رسالة ماجستير، غير منشور، جامعة السلطان قابوس ، صلالة ،سلطنة عمان 1998.
- ✓ الشراري عبد العزيز مدين فروان، الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمحافظة القريات بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية. عمان الاردن 2003 .
- ✓ الشريف طلال عبد المالك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجه نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعه نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
- ✓ على محمد واصف طوقان، النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية في وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في التربية، كلية التربية في جامعة النجاح الوطنية بنابلس، فلسطين، 1991.
- ✓ علي محمد واصف طوقان، النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية في وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في التربية بكلية التربية في جامعة النجاح الوطنية بنابلس، 1991.
- ✓ القيسى، هناء محمود (1988)، أنماط القيادة الإدارية السائدة لمدرس المدارس الإعدادية وعلاقتها ببعض المتغيرات، رسالة ماجستير، كلية التربية: جامعة بغداد
- ✓ كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية -مؤسسة سونلغاز- بالأغواط رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالبويرة، 2015.
- ✓ محمد بن مبارك السعيدى، النمط القيادى السائد لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان كما يتصوره المعلمين العاملون معهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، صلالة، سلطنة عمان، 1998.
- ✓ المزروع بدر بن سليمان، الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين، رسالة ماجستير قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف، السعودية، 1999.
- ✓ مكفس عبد الملك، نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 2009.
- ✓ أحمد الصالح سالم، مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، السلوك القيادي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية لولاية الوادي 2015.
- ✓ دحماني عبد اللطيف، أكساس أمال، مذكرة ماستر في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة 2017.
- ✓ سليم صاحب، مذكرة ماستر في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، بيداغوجية التدريب للمدرب الرياضي وعلاقتها بتماسك الفريق الرياضي، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، 2016.
- ✓ مفيدة بوزيد، مذكرة ماستر في علوم التسيير، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013.

3- المجالات العلمية:

- ✓ آل ناجي، محمد والمفيدي، الحسن (1990) : "الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالدافعية للعمل كما يراها المعلمون والمعلمات في الاحساء"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ج4، ع19، القاهرة.
- ✓ سلامة إمتياز والجعيني نعيم، الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء"، دراسات العلوم التربوية، مجلد (27)، عدد (2)، 2000.
- ✓ محمود عيد المسلم الصليبي وراتب سلامة السعود، الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية "هيرسي وبلانشارد" وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم، دراسات العلوم التربوية، المجلد 37، العدد 2، 2010

4- مؤتمرات:

- ✓ أحمد، حافظ فرج (1994): المؤتمر السنوي الثاني بعنوان "إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير المنعقد في الفترة من 22-24 يناير 1994، الجزء الثاني - دراسات المؤتمر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة الإدارة التعليمية.

6- القوانين والمراسيم:

- ✚ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، للمرسوم التنفيذي رقم: 117/77 المؤرخ في: 1977/08/06، والمتضمن القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات، العدد: 62، 1977.
- ✚ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، للمرسوم التنفيذي رقم: 108/93، يحدد كفيات إحداث وكالات الإيرادات والنفقات وتنظيمها وسيرها، سنة: 1993.
- ✚ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم: 119/01، المتضمن إستغلال دواوين المركبات الرياضية، 2001.
- ✚ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم: 10/04، المتعلق بالتربية البدنية والرياضية، المؤرخ في: 14 أوت 2004.
- ✚ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم: 492/05، المتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات، المؤرخ في: 29 ديسمبر 2005، العدد 84.
- ✚ المرسوم التنفيذي رقم : (416/91)، المؤرخ في 1991/11/02، الجزائر.
- ✚ المرسوم التنفيذي رقم: 416 / 91، المؤرخ في: 1991 / 11 / 2، الجزائر.

ثانياً: باللغة الأجنبية.

1. Bartol. k. Individual Versus organizational predictors of Job satisfaction and Turnover among professionals . Journal of Vocational Behavior. 1979.
2. Baum.J.& Youngblood , Impact of Organizational Control Policy on Absenteeism, Performance, and Satisfaction. Journal of applied psychology1975.
3. Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C. & Kluger, A. N. Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. Journal of Applied Psychology , 1998.
4. Hunt james G–LARSON ; LARY L.1977 . Leadership the Cutting edge. Shouth ern University ptess. Crbondale. iltinois.
5. Lomonaco. C. The Relationship between Leadership Style of Georgia Elementary School Principals and Selected Variables. Dissertation Abstract International. 1996.
6. Nicole AUBERT et autres, Management : aspects humaines et organisationnelles, Paris, ed PUE fondamentale, 1992.
7. Norton, M. Scott, Let's Keep Our Quality School Principals on the Job the High School Journal – Vol. 86, No. 2, pp. 2003.
8. Steers, R. M & porter, L. () Motivation and Work Behavior, 2nded, New Yourk, McGraw – Hill, 1979.
9. Terry. R. Gorge, D Irwin ,Principles of Management. Homewood Inc, 1972.

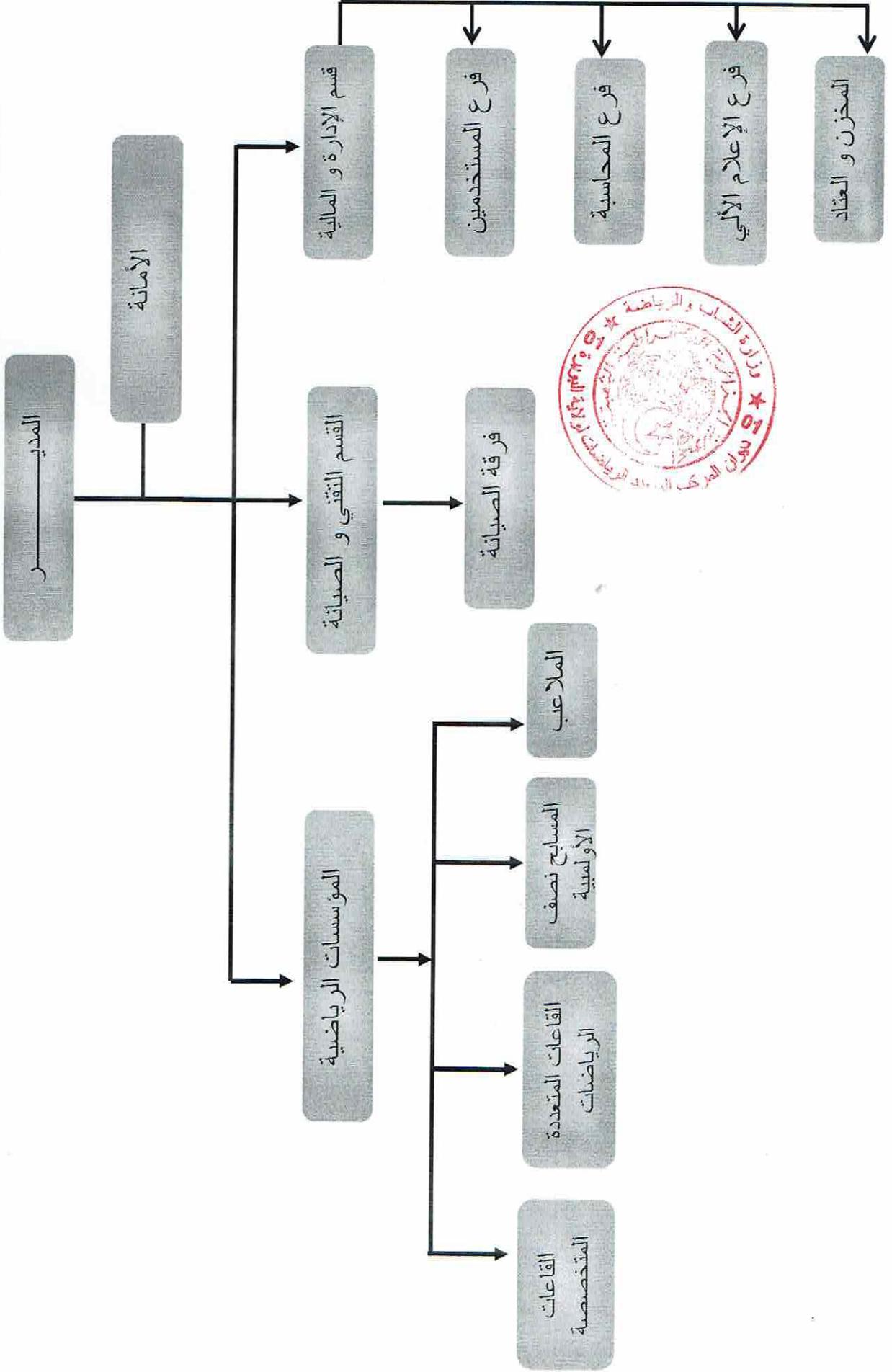
الملاحق

و الجدول المرفق يبين التعداد الحقيقي لمستخدمي المركب الرياضي :
المتعاقدين

سائق	العمال المهنيين				الإطارات البيدغوجية				العمال الدائمون		المجموع العام
	الحراس	ع 3٥.م	ع 1٥.م	أعووان	مربي الرياضة	مربي رئيسي	مستشاري الرياضة	المستشارين للرئاسة	ع ٥.٣	الإداريون	
02	20	11	82	12	06	10	10	05	10	22	
02			125				31			32	
											190



الهيكـل التـنظيـمي للديوان



28 نوفمبر 2017

البويرة في:

إلى السيدات والسادة: مسؤولي المكتبات الجامعية الجزائرية

الموضوع: الاستفادة من خدمات المكتبة.

التخصص: إدارة الموارد البشرية وسير المستعملين / إحصاء

يشرفني أن أطلب من سيادتكم المحترمة السماح لـ:

الأستاذ (ة)، الطالب (ة) **عمار علوان**

المسجل بكلية معهد - علوم وتكنولوجيا سماعات ليدية وإحصاء بالبويرة

بالاستفادة من خدمات مكتبكم في حدود الإمكانيات المتوفرة لديكم .

نشكركم على تعاونكم و تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام.

سلمت هذه التوصية للمعني(ة) لاستعمالها في إجراء عملية البحث فقط .

مدير المكتبة



إمضاء المستفيد (ة)

Signature of the beneficiary



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة آكلي محند أولحاج " البويرة "
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

استمارة تحكيم المقياس:

في إطار إنجاز مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية.

بعنوان: علاقة الأسلوب القيادي الإداري بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة.

نتقدم إليكم سيدي من أجل تحكيم المقياس وذلك من خلال :

- مدى ملائمة الأبعاد لغرض القياس.
- ملائمة العبارات والبعد.
- مدى ملائمة العبارات لغرض القياس.

نشكر لكم تعاونكم في سبيل البحث العلمي.

المشرف:
د/ بوحاج مزيان.

الباحثين:
ط/ علواني عمار.
ط/ طيب عبد المؤمن.

مقياس الأسلوب القيادي:

قام كل من " صالح " و"شيلادوراى 1980 (saleh and chelladurai) بتصميم مقياس بعنوان القيادة في الرياضة لمحاولة قياس سلوك المدرب الرياضي، في ضوء نموذج متعدد الأبعاد لفاعلية المدرب الرياضي ويشمل المقياس على خمسة أبعاد رئيسية تمثل أساليب سلوك المدرب الرياضي، وقد قام " محمد حسن علاوي " باقتباس المقياس وقدمه باللغة العربية تحت عنوان: قائمة السلوك المفضل للمدرب الرياضي(من وجهة نظر المدرب) بعد حذف عبارتين من بعد السلوك التدريبي لتصبح عبارات هذا البعد (11) عبارة، والمجموع الكلي لعبارات المقياس 38 عبارة، تتوزع على خمسة أبعاد أساسية وهي:

-**السلوك التدريبي**: وهو السلوك الذي يهدف إلى تحسين مستوى أداء اللاعبين، من خلال زيادة التوجيه وزيادة تكرار التدريب وشدته، وإيجاد التنسيق بين أداء أفراد الفريق في الألعاب الجماعية ويتضمن البعد العبارات التالية: (38/35/29/26/20/17/14/11/8/5/1).

-**السلوك الديمقراطي**: وهو سلوك المدرب الرياضي الذي يسمح بدرجة كبيرة في اشتراك اللاعبين في تحديد أهداف الفريق وطرق التدريب وغيرها من الأمور، ويتضمن هذا البعد العبارات التالية: (39/33/30/24/21/18/15/9/2).

-**السلوك الأوتوقراطي**: وهو ميل المدرب الرياضي إلى أن يضع نفسه في مكانة بعيدة عن اللاعبين، ويصدر القرارات بمفرده، ويتضمن هذا البعد العبارات التالية: (34/27/12/6). (34 27 12 6).

-**السلوك الاجتماعي المساعد**: وهو السلوك الذي يهتم بأفراد الفريق واللاعبين ورعايتهم، ويسعى لإضفاء شعور إيجابي بالنسبة للفريق الرياضي، ويتضمن هذا البعد العبارات التالية: (36/32/31/25/19/13/7/3).

-**السلوك التحفيزي**: وهو سلوك المدرب الرياضي الذي يمنح المزيد من التدعيم والتحفيز والتعزيز للاعبين عن طريق الاعتراف الدائم لأدائهم، ويتضمن هذا البعد العبارات التالية: (28/22/16/10/4). سلم إجابة مكون من خمس فئات وهي على الشكل التالي: دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا.

نستعمل هذا المقياس لمعرفة الأساليب القيادية الموجودة بالمنشآت الرياضية بالبويرة ومعرفة الأسلوب السائد بها من وجهة نظر المسيرين، حيث قمنا في هذا المقياس باستبدال "المدرب الرياضي" بـ "المسير الإداري" واستبدلنا كذلك "اللاعب" بـ "بالموظف"، لنحصل على التالي:

- 1- أتأكد من أن كل لاعب يؤدي طبقاً لقدراته.
تصبح: أتأكد من أن كل موظف يؤدي عمله طبقاً لقدراته.
 - التعديل:.....
- 2- أستمع لرأي اللاعبين حول خطط اللعب في بعض المنافسات المعينة.
تصبح: أستمع لرأي الموظفين حول خطط العمل في بعض المناسبات المعينة.
 - التعديل:.....
- 3- أساعد اللاعبين في حل مشاكلهم الشخصية.
تصبح: أساعد العمال في حل مشاكلهم الشخصية.
 - التعديل:.....
- 4- أمدح اللاعب أمام اللاعبين الآخرين عندما يقوم بأداء جيد.
تصبح: أمدح العامل أمام زملائه الآخرين عندما يقوم بعمل جيد.
 - التعديل:.....
- 5- أشرح لكل لاعب طريقة أداء المهارات وخطط اللعب.
تصبح: أشرح لكل موظف طريقة أداء المهام وخطط العمل.
 - التعديل:.....
- 6- أقوم بتخطيط التدريب دون إشراك اللاعبين.
تصبح: أقوم بالتخطيط دون إشراك العمال.
 - التعديل:.....
- 7- أساعد أعضاء الفريق في تسوية أو إنهاء الصراعات أو المنازعات بينهم.
تصبح: أساعد العمال في تسوية أو إنهاء الصراعات أو المنازعات بينهم.
 - التعديل:.....
- 8- أعطي أهمية خاصة لإصلاح أخطاء كل لاعب.
تصبح: أعطي أهمية خاصة لإصلاح أخطاء كل موظف.
 - التعديل:.....
- 9- أحاول الحصول على مساعدة الفريق بالنسبة لموضوعات هامة قبل اتخاذ قرار بشأنها.
تصبح: أحاول الحصول على مساعدة العمال بالنسبة لموضوعات هامة قبل اتخاذ قرار بشأنها.
 - التعديل:.....
- 10- أشجع اللاعب الذي يؤدي أداء جيد.
تصبح: أشجع الموظف الذي يؤدي عمل جيد.
 - التعديل:.....
- 11- أتأكد من أن وظيفة ومهام المدرب تجاه الفريق مفهومة لدى جميع اللاعبين.

- تصبح:** أتأكد من أن وظيفة ومهام المسير تجاه العمال مفهومة لدى الجميع.
- التعديل:.....
- 12-** لا أحاول أن أشرح أسباب سلوكي أو قراراتي للاعبين.
- تصبح:** لا أحاول أن أشرح أسباب سلوكي أو قراراتي للعمال.
- التعديل:.....
- 13-** أهتم بالرعاية الشخصية للاعبين.
- تصبح:** أهتم بالرعاية الشخصية للعمال.
- التعديل:.....
- 14-** أقوم بتعليم المهارات الأساسية لكل لاعب بصورة فردية.
- تصبح:** أقوم بتعليم مهارات العمل لكل موظف بصورة فردية.
- التعديل:.....
- 15-** أسمح للاعبين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
- تصبح:** أسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
- التعديل:.....
- 16-** أتأكد من مكافأة اللاعب كنتيجة للأداء الجيد.
- تصبح:** أتأكد من مكافأة الموظف كنتيجة للعمل الجيد.
- التعديل:.....
- 17-** أقوم بأداء نموذج للحركة قبل تكرار اللاعب للأداء.
- تصبح:** أقوم بأداء المهمة قبل تكرار الموظف لها.
- التعديل:.....
- 18-** أشجع اللاعبين على تقديم اقتراحات حول طرق تنظيم وإدارة عملية التدريب.
- تصبح:** أشجع الموظفين على تقديم اقتراحات حول طرق تنظيم وإدارة عملية تنفيذ المهام.
- التعديل:.....
- 19-** أقدم تسهيلات أو خدمات شخصية للاعبين.
- تصبح:** أقدم تسهيلات أو خدمات شخصية للعمال.
- التعديل:.....
- 20-** أفسر لكل لاعب ما يجب عمله وما لا يجب عمله.
- تصبح:** أفسر لكل موظف ما يجب عمله وما لا يجب عمله.
- التعديل:.....
- 21-** أترك للاعبين حرية تحديد أهدافهم بأنفسهم.
- تصبح:** أترك للعمال حرية تحديد مهامهم بأنفسهم.

- التعديل:.....
- 22- أعبّر عن مشاعري الطيبة نحو اللاعبين.
تصبح: أعبّر عن مشاعري الطيبة نحو العامل.
- التعديل:.....
- 23- أسمح للاعبين بالأداء بطريقتهم الخاصة حتى ولو ارتكبوا بعض الأخطاء.
تصبح: أسمح للعامل بتنفيذ المهام بطريقتهم الخاصة حتى ولو ارتكبوا بعض الأخطاء.
- التعديل:.....
- 24- أشجع اللاعبين على أن يثقوا بي.
تصبح: أشجع العمال على أن يثقوا بي.
- التعديل:.....
- 25- أوضح لكل لاعب نقاط قوته ونقاط ضعفه.
تصبح: أوضح لكل عامل نقاط قوته ونقاط ضعفه.
- التعديل:.....
- 26- أرفض الحل الوسط في أي أمر من الأمور المرتبطة بالفريق.
تصبح: أرفض الحل الوسط في أي أمر من الأمور المرتبطة بفريق العمل.
- التعديل:.....
- 27- أعبّر عن استحساني عندما يؤدي اللاعب جيدا.
تصبح: أعبّر عن استحساني عندما يؤدي الموظف عمله جيدا.
- التعديل:.....
- 28- أعطي إرشادات خاصة لكل لاعب حول ما ينبغي عمله في كل موقف.
تصبح: أعطي إرشادات خاصة لكل موظف حول ما ينبغي عمله في كل موقف.
- التعديل:.....
- 29- أستفسر عن رأي اللاعبين في بعض الأمور الهامة في التدريب.
تصبح: أستفسر عن رأي الموظفين في بعض الأمور الهامة في العمل.
- التعديل:.....
- 30- أشجع العلاقات الودية أو غير الرسمية بيني وبين اللاعبين.
تصبح: أشجع العلاقات الودية أو غير الرسمية بيني وبين العمال.
- التعديل:.....
- 31- أهتم بتأطير الفريق كله كوحدة واحدة.
تصبح: أهتم بتأطير فريق العمل كوحدة واحدة.
- التعديل:.....

- 32- أترك الحرية للاعبين للأداء طبقا لسرعتهم الخاصة.
تصبح: أترك الحرية للعاملين في أداء مهامهم طبقا لرغباتهم الخاصة.
- التعديل:.....
- 33- أمارس عملي بصورة مستقلة عن اللاعبين.
تصبح: أمارس عملي بصورة مستقلة عن العمال.
- التعديل:.....
- 34- اشرح كيفية إسهام اللاعب في الأداء الجماعي للفريق.
تصبح: اشرح كيفية إسهام الموظف في الأداء الجماعي بالمنشأة.
- التعديل:.....
- 35- أدعوا اللاعبين لزيارتي في منزلي.
تصبح: أدعوا العمال لزيارتي في منزلي.
- التعديل:.....
- 36- أوضح ما هو متوقع من كل لاعب بطريقة محددة.
تصبح: أوضح ما هو متوقع من كل موظف بطريقة محددة.
- التعديل:.....
- 37- أسمح للاعبين بتحديد خطط اللعب التي يمكن تطبيقها في المباراة.
تصبح: أسمح للعمال بتحديد خطط العمل التي يمكن تطبيقها في تنفيذ المهام.
- التعديل:.....
- 38- أحاول إعطاء تعليماتي وإرشاداتي بطريقة لا تعطي للاعبين فرصة المناقشة أو الاستفسار.
تصبح: أحاول إعطاء تعليماتي وإرشاداتي بطريقة لا تعطي للعامل فرصة المناقشة أو الاستفسار.
- التعديل:.....

لنحصل في الأخير على مقياس الأسلوب القيادي في صورته التالية:

أنا كمسير

أبدا	ناردا	أحيانا	غالبا	دائما	
()	()	()	()	()	1- أتأكد من أن كل موظف يؤدي عمله طبقا لقدراته.
()	()	()	()	()	2- أستمتع لرأي الموظفين حول خطط العمل في بعض المناسبات المعينة.
()	()	()	()	()	3- أساعد العمال في حل مشاكلهم الشخصية.
()	()	()	()	()	4- أمدح العامل أمام زملائه الآخرين عندما يقوم بعمل جيد.
()	()	()	()	()	5- أشرح لكل موظف طريقة أداء المهام وخطط العمل.
()	()	()	()	()	6- أقوم بالتخطيط دون إشراك العمال.
()	()	()	()	()	7- أساعد العمال في تسوية أو إنهاء الصراعات أو المنازعات بينهم.
()	()	()	()	()	8- أعطي أهمية خاصة لإصلاح أخطاء كل موظف.
()	()	()	()	()	9- أحاول الحصول على مساعدة العمال بالنسبة لموضوعات هامة قبل اتخاذ قرار بشأنها.
()	()	()	()	()	10- أشجع الموظف الذي يؤدي عمل جيد.
()	()	()	()	()	11- أتأكد من أن وظيفة ومهام المسير تجاه العمال مفهومة لدى الجميع.
()	()	()	()	()	12- لا أحاول أن أشرح أسباب سلوكي أو قراراتي للعمال.
()	()	()	()	()	13- أهتم بالرعاية الشخصية للعمال.
()	()	()	()	()	14- أقوم بتعليم المهارات الأساسية لكل عامل بصورة فردية.
()	()	()	()	()	15- أسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
()	()	()	()	()	16- أتأكد من مكافأة الموظف كنتيجة للعمل الجيد.
()	()	()	()	()	17- أقوم بأداء المهمة قبل تكرار الموظف لها.
()	()	()	()	()	18- أشجع الموظفين على تقديم اقتراحات حول طرق تنظيم وإدارة عملية تنفيذ المهام.
()	()	()	()	()	19- أقدم تسهيلات أو خدمات شخصية للعمال.
()	()	()	()	()	20- أفسر لكل موظف ما يجب عمله وما لا يجب عمله.
()	()	()	()	()	21- أترك للعمال حرية تحديد مهامهم بأنفسهم.
()	()	()	()	()	22- أعبر عن مشاعري الطيبة نحو العامل.
()	()	()	()	()	23- أسمح للعامل بتنفيذ المهام بطريقتهم الخاصة حتى ولو ارتكبوا بعض الأخطاء.
()	()	()	()	()	24- أشجع العمال على أن يتقوا بي.
()	()	()	()	()	25- أوضح لكل عامل نقاط قوته ونقاط ضعفه.

()	()	()	()	()	26- أرفض الحل الوسط في أي أمر من الأمور المرتبطة بفريق العمل.
()	()	()	()	()	27- أعبر عن استحساني عندما يؤدي الموظف عمله جيدا.
()	()	()	()	()	28- أعطي إرشادات خاصة لكل موظف حول ما ينبغي عمله في كل موقف
()	()	()	()	()	29- أستفسر عن رأي الموظفين في بعض الأمور الهامة في العمل.
()	()	()	()	()	30- أشجع العلاقات الودية أو غير الرسمية بيني وبين العمال.
()	()	()	()	()	31- أهتم بترابط فريق العمل كوحدة واحدة.
()	()	()	()	()	32- أترك الحرية للعاملين في أداء مهامهم طبقا لرغباتهم الخاصة.
()	()	()	()	()	33- أمارس عملي بصورة مستقلة عن العمال.
()	()	()	()	()	34- اشرح كيفية إسهام الموظف في الأداء الجماعي بالمنشأة.
()	()	()	()	()	35- أدعوا المعال لزيارتي في منزلي.
()	()	()	()	()	36- أوضح ما هو متوقع من كل موظف بطريقة محددة.
()	()	()	()	()	37- أسمح للعمال بتحديد خطط العمل التي يمكن تطبيقها في تنفيذ المهام.
()	()	()	()	()	38- أحاول إعطاء تعليماتي وإرشاداتي بطريقة لا تعطي للعامل فرصة المناقشة أو الاستفسار.

ملاحظة:

الرضا الوظيفي:

مقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي:

أعدّه و يلز وزملائه (1967م) وقد صمم هذا المقياس في جامعة مينيسوتا لدراسة الرضا الوظيفي ومن ثم استخدام المقياس على قطاعات مختلفة للعاملين في ميادين الصناعة والتربية لدراسة الرضا الوظيفي وغيرها من الميادين ويتكون من نموذجين:

استخدم الباحث النموذج الطويل ويتكون من (59) بند، وقد تم تطوير المقياس الأخير على أساس اختبار الفقرة ذات الارتباط الأعلى في هذا النموذج بالدرجة الكلية للمقياس الفرعي الخاص بتلك الفقرة لتعبر محتوياته على الرضا الوظيفي الكلي وعلاقته بالمتغيرات، ويشتمل الاختبار على:

(1) الوظيفة نفسها: ويقصد بذلك أهمية الوظيفة ومسؤوليات شاغلها وصلاحياته ومكانته الاجتماعية وظروف العمل (إثارة تهوية ساعات الدوام اليومي انجاز أعمال تستحق التقدير). (1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-37).

(2) العلاقة بالعاملين: ويقصد بذلك التعاون والتقدير والاحترام المتبادلين والقيادات الإدارية ورؤسائهم وزملائهم ومرؤوسيههم والدعم النفس الذي يوفره لهم رؤسائهم (11-12-13-14-15-16-17-18-19-20).

(3) الراتب والحوافز المادية: ويقصد بذلك الراتب الشهري مقارنة مع أهمية الوظيفة والجهد المبذول ومدى كفايته لتغطية تكاليف المعيشة وإمكانية التوفير والزيادة السنوية والتأمين الصحي والراتب التقاعدي (21-22-23-24-25-26-27-28-57).

(4) الأمن والاستقرار الوظيفي: ويقصد بذلك التثبيت ف الوظيفة والخدمة الدائمة واهتمام الإدارة بمعالجة الشكاوى وتحسين الظروف الوظيفية ودرجة موضوعية الإدارة في تطبيق القوانين (29-30-31-32).

(5) الإدارة المباشرة والإشراف: ويقصد بذلك أسلوب الرئيس المباشر فالتخطيط واتخاذ القرارات والتوجيه لانجاز العمل والتقويم للأداء ومدى وضوح التعليمات الصادرة عنة وحجم الصلاحيات التي يوفرها وتقديره للأداء المتميز (33-34-35-36-38-39-40-41-42-43-44-45-46-47-48-54-59).

(6) النمو المهني والتقدم الوظيفي: ويقصد بذلك فرص التدريب وتنمية المهارات والحصول على موقع قيادي أفضل والمشاركة في التخطيط ورسم السياسات للعمل والإعارة والانتداب وتبادل الخبرات والعضوية في هيئات محلية ودولية والمشاركة في ندوات ومؤتمرات محلية ودولية (49-50-51-52-53-54-55-56-58).

يحتوى الاختبار على (59) بند ولكل بند خمسة خيارات ولكل خيار تعطى درجة و سلم إجابة مكون من خمس فئات وهي على الشكل التالي: راض جداً، راض، لا أستطيع التحديد، غير راض، غير راض جداً.

نستعمل هذا المقياس لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة من وجهة نظر العاملين ومعرفة ما مدى رضا العاملين على الأسلوب القيادي للمسير.

الرقم	العبارات	راض جدا	راض	لا أستطيع التحديد	غير راض جدا	غير راض جدا
1	أهمية العمل الذي أقوم به وقيمته.					
2	وضوح مسؤوليات الوظيفة.					
3	ملائمة الوظيفة لمؤهلاتي وخبراتي وقدراتي.					
4	إشباع الوظيفة لحاجاتي وطموحاتي.					
5	الفرص التي تتيحها الوظيفة لاكتساب معارف ومهارات جديدة.					
6	الفرص المتاحة للمشاركة في صنع القرارات المتعمقة بالعمل					
7	الفرص المتاحة للابتكار والإبداع في العمل.					
8	الاستقلالية والرقابة الذاتية في العمل.					
9	الفرص المتاحة لتطبيق آرائ وأفكاري الخاصة في العمل.					
10	الإثارة والتنوع في العمل.					
11	التعاون السائد بين العاملين في إنجاز العمل.					
12	الاحترام والتقدير المتبادل بين العاملين.					
13	روح التسامح بين العاملين.					
14	عدم التحيز في المعاملة بين العاملين.					
15	درجة الانسجام والتفاهم بين العاملين					
16	الصدق واللطف في التعامل بين العاملين.					
17	حرص العاملين علي تبادل الزيارات في المناسبات والأعياد.					
18	مشاركة العاملين بعضهم بعض في حل مشكلاتهم الشخصية.					
19	الفرص المتاحة لإقامة صداقات مع العاملين.					
20	علاقاتي مع العاملين بشكل عام.					
21	كفاية الراتب لمقابلة احتياجاتي.					
22	الراتب مقارنة بالجهد الذي ابذله في العمل.					
23	الراتب مقارنة مع أهمية العمل.					
24	الراتب مقارنة برواتب الزملاء الآخرين.					
25	الرفاهية التي يوفرها الراتب.					
26	المكافآت والحوافز الإضافية.					
27	مقدار الزيادة السنوية علي الراتب.					
28	المزايا الأخرى(ادخار+تأمين صحي و تأمين علي الحياة+ السكن).					

					الشعور بالاستقرار النفسي.	29
					فرص التنشيط في الخدمة العامة.	30
					دور الوظيفة في تأمين مستقبلي.	31
					الطريقة التي يتم بها التعيين بوظيفتي او النقل منها وإليها.	32
					النزاهة والموضوعية لدي الإدارة في تطبيق الأنظمة والتعليمات واتخاذ القرار.	33
					حرص الإدارة علي الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء.	34
					اهتمام الإدارة بسماع شكاوي العاملين وتظلماتهم ومحاولة إنصافهم.	35
					الموضوعية والبعد عن المزاجية في الاستغناء عن خدمة العامل.	36
					شروط العمل وظروفه.	37
					القوانين والأنظمة والتعميمات التي تحكم العمل.	38
					قدرة الرئيس المباشر علي التوجيه والمتابعة.	39
					العدل والمساواة في معاملة العمال.	40
					وضوح التعليمات الصادرة من الإدارة.	41
					اهتمام الإدارة بالعاملين.	42
					اهتمام الرئيس المباشر بالإدارة والمقترحات المتعلقة بالعمل.	43
					تقبل الرئيس المباشر للنقد البناء.	44
					الاحترام والتقدير الذي احصل عليه من رئيسي المباشر لقاء أدائي المميز.	45
					تفهم الإدارة للظروف الفردية لمعاملين واحترام مشاعرهم.	46
					كفاءة الرئيس المباشر وقدراته.	47
					تقدير واحترام الإدارة للموظف المتميز.	48
					معايير الترقية.	49
					مدي ارتباط الترقيات بالكفاءة وإتقان العمل.	50
					تكافؤ الفرص في الترقية.	51
					الفرص للتأهيل واكتساب خبرة متخصصة.	52
					فرص العضوية في المجالس واللجان العليا.	53
					الفرص المتاحة للمشاركة في التخطيط وصناعة القرارات المتعلقة بالسياسة العامة للمؤسسة.	54
					فرص المشاركة في ندوات ومؤتمرات محلية ذات علاقة بالعمل.	55
					فرص المشاركة في ندوات ومؤتمرات خارجية ذات علاقة بالعمل.	56

					57	الفرص المتاحة للحصول علي مزايا مادية ومعنوية واجتماعية.
					58	فرص العضوية في هيئات عليا محلية ودولية في مجال العمل.
					59	قدرة الرئيس المباشر علي التوجيه والمتابعة.

ملاحظة:

عنوان مذكرة التخرج ماستر:

علاقة الأسلوب القيادي الإداري بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة.

إشراف الدكتور:

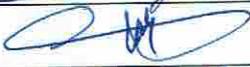
- بوحاج مزيان.

إعداد الطلبة:

- علواني عمار.

- طيب عبد المؤمن.

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الإسم واللقب	الدرجة العلمية	هيئة الارتباط	ملاحظة
01	منصوري نبيل	أستاذ دكتور محاضر "أ"	جامعة البويرة	
02	خيرى جمال	أستاذ دكتور محاضر "أ"	جامعة البويرة	
03	زريقي سليم	أستاذ دكتور مساعد	جامعة البويرة	
04	لونس عبد الله	أستاذ دكتور محاضر "أ"	جامعة البويرة	
05	فرنان مجيد	أستاذ دكتور محاضر "أ"	جامعة البويرة	
06	طراد توفيق	أستاذ دكتور محاضر "ب"	جامعة البويرة	
07	إسماعيل أرزقي	دكتور	جامعة البويرة	

النتائج المحصل عليها من مقياس الأسلوب القيادي الموجه للمسيرين

المسير	السلوك التدريبي										السلوك الديمقراطي										السلوك الاجتماعي المساعد										السلوك التحفيزي					
	1	5	8	11	14	17	20	26	29	35	38	2	9	15	18	21	24	30	33	6	12	27	34	3	7	13	19	25	31	32	36	4	10	16	22	28
1	3	4	5	4	2	4	5	3	5	2	2	5	5	5	5	5	5	4	2	1	1	5	4	3	5	3	5	5	4	1	3	5	5	5	5	5
2	4	5	5	5	3	4	5	4	5	4	1	4	4	3	5	3	5	5	3	2	3	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	5	5	3	3	5	1	5	2	1	5	3	3	3	1	5	3	3	3	2	4	4	3	5	5	5	4	5	1	5	3	5	5	5	3
4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	3	2	4	3	3	3	4	5	3	2	1	2	4	5	4	4	5	5	4	4	1	4	4	5	5	5	4
5	4	4	5	5	5	5	5	3	5	2	1	5	3	3	4	4	5	4	1	1	2	4	4	5	5	5	5	5	2	3	5	5	5	5	5	5
6	4	5	5	5	5	5	5	2	5	1	1	5	3	3	5	4	5	5	1	2	3	5	5	5	5	5	5	3	5	1	3	5	5	5	5	5
7	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	1	2	2	4	4	4	4	5	4	5	2	2	4	4	5	5	5	4
8	4	5	5	5	3	4	5	4	4	3	1	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	5	5	3	4	4	4	4	2	2	5	5	5	5	5	4
9	3	4	4	4	3	5	4	2	4	3	3	5	4	4	4	4	5	5	2	2	2	5	5	4	4	4	4	5	4	1	2	4	5	5	5	4
10	4	4	5	5	3	4	4	3	5	1	1	4	4	5	5	5	4	4	2	1	2	4	5	3	4	3	5	4	4	1	4	4	4	4	4	3
11	4	4	5	4	3	5	5	4	5	2	3	5	5	5	5	5	4	4	3	2	3	5	4	4	5	3	5	5	3	1	4	3	4	4	4	5

Résumé de la recherche

Relation du style de leadership managérial à la satisfaction des employés des installations sportives de Bouira.

- Une étude de terrain menée dans le pavillon du complexe multisports Rabah Bittat- bouira-

Préparation des étudiants:

- Allouani ammar .
- Taib abdelmoumen.

Supervisé par Dr:

- Buohadj meziane.

L'étude que nous avons effectuée durant l'année scolaire 2017/2018, a pour objet la reconnaissance du style de leadership dominant au niveau des établissements sportifs à Bouira ; ainsi que la satisfaction professionnelle des employés de ces établissements; connaître par la suite, la nature de la relation entre le style de leadership administratif et la satisfaction professionnelle chez les employés. Par conséquent, la présentation de quelques recommandations en vue de réaliser et d'augmenter la satisfaction professionnelle chez les employés des établissements sportifs de Bouira. De ce fait, on a posé la question fondamentale suivante :

- Quelle est la relation entre le style de leadership administratif et la satisfaction professionnelle chez les employés des établissements sportifs de Bouira ?

Afin de répondre à cette question et d'atteindre les objectifs de l'étude, nous nous sommes déplacés à l'office du complexe omnisports de Bouira. Après obtention de l'avis favorable en vue de nous faciliter la tâche, nous avons procédé à la collecte des renseignements et des données ; entre autre, la société de recherche incluant tout individu faisant partie de l'office du complexe omnisports de Bouira (ressource humaine). Nous avons obtenu du service des ressources humaines, une liste contenant 190 employés ; et sur des bouts de papier, nous avons mentionné les dénominations des établissements, et les avons mis dans un récipient. Nous avons procédé au tirage au hasard de 11 papiers de 11 établissements ; obtenant ainsi, 11 gérants et 33 fonctionnaires représentant l'exemple d'étude. En vue d'atteindre les résultats, nous avons suivi l'approche descriptive ; par ailleurs, l'étude comprenait deux variantes à savoir : la variante indépendante (le style de leadership administratif), et la variante dépendante (la satisfaction professionnelle), se servant de deux mesures comme outil d'étude, à savoir : la mesure de SALAH et de CHILADORI pour le style de leadership, et la mesure de MINNESOTA pour la satisfaction professionnelle. Nous avons utilisé des moyens statistiques afin d'analyser ces résultats, partant de la moyenne arithmétique, la déviation standard et La règle triple pour calculer le pourcentage ; nous avons aussi utilisé le coefficient de corrélation PIRSSON et le programme **Spss** de statistiques. Après avoir présenté, analysé et discuté des résultats, nous avons conclu que:

- Le style de leadership motivationnel est le style dominant aux établissements sportifs de Bouira, suivi par le style de leadership démocratique.
- Le niveau de la satisfaction professionnelle est moyen chez les employés des établissements sportifs de Bouira.
- Il existe une corrélation directe entre les styles de leadership et la satisfaction professionnelle chez les employés des établissements sportifs de Bouira.

D'après les résultats précédents, nous avons atteint les suggestions et les recommandations, dont nous citons entre autres :

- La direction doit adopter les méthodes de leadership appropriées pour la nature de la situation et les spécificités des employés.
- Rechercher les facteurs qui améliorent la satisfaction des employés.
- Sélection de gestionnaires ayant des qualifications, des diplômes et de l'expérience.
- Le gestionnaire devrait être scientifiquement et pratiquement familier avec l'approche et le comportement appropriés qui correspondent à chaque situation.
- Prêter attention aux aspects du salaire, des incitations physiques, de la sécurité, de la stabilité d'emploi, de la croissance de carrière et de l'avancement professionnel.
- Procéder à plus de recherches descriptives et d'études analytiques et expérimentales de cet objet.
- Mener des études sur la relation entre le style de leadership et d'autres variables de l'étude.
- Mener des études sur la relation entre la satisfaction professionnelle et d'autres variables de l'étude.