



جامعة عمار ثلجي الأغواط

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والتربية الرياضية

قسم: الادارة والتسيير الرياضي

مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

دور القيادة الإدارية في ادارة الازمات

داخل المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة - غرداية -

إشراف الأستاذ:

بروفيسور بعيط عيسى

إعداد الطالب:

شعنة رضا

لجنة المناقشة

الصفة	الدرجة	الأستاذ
رئيس	دكتور	شويرب بشير
مشرفا ومقرر	بروفيسور	بعيط عيسى
عضوا مناقشا	دكتور	تربح محمد

السنة الدراسية: 2022/2021

إهداء

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابطة الجاش وراحتني حتى صرت
كبيراً (أمي الغالية)، طيب الله ثراها.

إلى زوجتي ورفيقة الكفاح في مسيرة الحياة.

إلى أصدقائي الذين أشهد لهم بأنهم نعم الرفقاء في جميع الأمور.

إلى إخوتي؛ من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.

إلى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتأخروا في مد يد العون لي

أهدي إليكم بحثي

كلمة شكر و تقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وبه نستعين والحمد لله الذي وفقنا في دراستنا وبلوغ
خايتنا في إنجاز هذا العمل المتواضع بحمده حمدا يليق بجلاله
وعظيم سلطانه
اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد
بعد الرضا.

في نهاية هذا العمل نتقدم بالشكر لمديرة التربية والرياضة
لولاية غرداية

كما نشكر جميع الأساتذة والزملاء الذين ساعدوني في إتمام
هذه المذكرة خاصة الاستاذ المشرف "بعيط عيسى"

فهرس المحتويات

	إهداء	
	كلمة شكر	
	مقدمة	أ،ب،ج
	الإطار العام للدراسة	
5	الإشكالية	1
05	فرضيات البحث	2
06	تحديد المفاهيم المصطلحات	3
08	أسباب اختيارا لموضوع	4
09	أهمية البحث	5
09	أهداف البحث	6
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية	
	المبحث الأول: الإطار النظري	
	تمهيد	1
13	1 . القيادة الادارية	2
13	1.1 ماهية القيادة الإدارية	3

20	2.1 أنماط القيادة الإدارية.	4
31	2. إدارة الازمات	5
31	1.2. ماهية الازمات الإدارية.	6
35	2.2. أسس وأساليب التعامل مع الازمات	7
39	3. المنشآت الرياضية	8
المبحث الثاني: الدراسات المرتبطة والتعقيب عليها		
46	المطلب الأول: الدراسات المرتبطة	1.
46	الدراسة الأولى	2.
49	الدراسة الثانية	3.
52	الدراسة الثالثة	4.
59	المطلب الثاني : التعقيب على الدراسات المرتبطة	7.
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية		
المبحث الأول: الطريقة المنهجية وأدواتها		
62	1. الدراسة الاستطلاعية	1
62	2. منهج البحث	2
62	3. متغيرات الدراسة	3
62	4. مجالات الدراسة	4

62	5. مجتمع الدراسة وعينته	5
63	6. أدوات جمع المعلومات	6
63	7. الخصائص السيكومترية للأداة	7
63	8. أساليب المعالجة الإحصائية	8
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة		
63	عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى	1
74	عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية	2
81	عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	3
المبحث الثالث : مناقشة نتائج الدراسة		
89	مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى	1
89	مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية	2
89	مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	3
92	الاستنتاج العام	4
95	اقتراحات	5
98	خاتمة البحث	6
قائمة المراجع		
الملاحق		

قائمة الاشكال

37	الشكل رقم (01): مراحل تطور الازمة داخل المنشآت
67	الشكل رقم (02): يبين المعاملة الطبية وعلاقتها بالعمل
68	الشكل رقم (03): يبين مراقبة القائد للعمال في المنشآت
69	الشكل رقم (04) : يبين قوة دور شخصية القائد وتأثيرها على المنظمة
71	الشكل رقم (05): ثقة القائد في عماله وتأثيرها على العامل
72	الشكل رقم (06): يبين دور القائد في حل وتسيير المشاكل في المنشآت
73	الشكل رقم (07) : مدى تأثير المشاكل الخارجية على القائد المنشآت في مرحلة الازمة
74	الشكل رقم (08) : يبين علاقة ما بين القائد والعاملين والعمل
75	الشكل رقم (09): يبين تأثير حسن القيادة الإدارية وتأثيرها على انضباط العمل
76	الشكل رقم (10) : القيادة الإبداعية وعلاقتها بإدارة الازمات
77	الشكل رقم (11) : استخدام طرق وتدابير من أجل التصدي لحصول أي ازمة طارئة
78	الشكل رقم (12): يبين دور شخصية القائد في تطبيق النظام الداخلي للمنشآت
79	الشكل رقم (13): يبين توفير القيادة الناجحة يؤدي الى نجاح المنشآت
80	الشكل رقم (14): علاقة ما بين قيم القائد وثبات المنشآت
81	الشكل رقم (15): علاقة ما بين القائد المهمش والإدارة
82	الشكل رقم (16): فشل المنظمة او نجاحها هل مرتبط بالعاملين او القادة
83	الشكل رقم (17): يبين دور العملية الاتصالية بين القائد والعاملين في حالة حدوث مشكلة في المنشآت
84	الشكل رقم (18): يبين ثقة القيادة الإدارية في التصدي للازمات
85	الشكل رقم (19): يبين اقدمية القائد في المنظمة تؤثر على المنشآت
86	الشكل رقم (20): يبين العلاقة ما بين القائد وعلاقته بالمنشآت
87	الشكل رقم (21): يبين إعطاء التحفيز والخوافز تؤثر على شمولية المنشآت
88	الشكل رقم (22): يبين مدى اعتماد القادة الاداريون على أنفسهم في تجاوز الازمات الإدارية

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
67	رقم (01): يبين المعاملة الطيبة لك ولزملائك تفرض عليك التفاني في العمل
68	رقم (02): يبين مراقبة القائد للعمال في المنشآت
69	رقم (03): يبين قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المنشآت تؤثر عليها
70	رقم (04): يبين ثقة القائد في العامل بحسبك بالعمل و الجدية
71	رقم (05): يبين دور القائد في حل وتسيير الازمات
72	رقم (06): تأثير المشاكل الخارجية على القائد المنشآت في مرحلة الازمة
73	رقم (07): يبين قرب العاملين من القائد يحسبهم بضرورة احترام السلم الإداري
74	رقم (08): يبين حسن القيادة الإدارية للعاملين تنمي انضباط العاملين بأوقات العمل
75	رقم (09): يبين العلاقة القيادة الإبداعية وإدارة الازمات
76	رقم (10): استخدام طرق وتدابير من أجل التصدي لحصول أي أزمة طارئة
77	رقم (11): يبين دور شخصية القائد في تطبيق النظام الداخلي للمنشآت
78	رقم (12): يبين توفير القيادة الناجحة يؤدي الى نجاح المنشآت
79	رقم (13): يبين إذا كان القائد محافظ على قيمه وقيم المؤسسة هل يعمل ذلك على ثبات المنشآت
80	رقم (14): يبين إذا كانت القيادة الإدارية مهمشة هل يهمل النظام للمنشآت
81	رقم (15): يبين فشل المنشآت او نجاحها هل مرتبط بالعاملين او القادة
82	رقم (16): يبين دور العملية الاتصالية بين القائد والعاملين في حالة حدوث مشكلة في المؤسسة
83	رقم (17): يبين ثقة القيادة الإدارية في التصدي للازمات
84	رقم (18): يبين اقدمية القائد في المؤسسة تؤثر على المنشآت
85	رقم (19): يبين شخصية القائد وعلاقتها بالمنظمة

86	رقم (20): يبين إعطاء التحفيزات والحوافز تؤثر على شمولية المنشآت
87	رقم (21): يبين مدى اعتماد القادة الاداريون على أنفسهم في تجاوز الازمات الإدارية

عنوان المذكرة باللغة العربية

Title in English

شعنة رضا

ملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أهم العناصر المؤثرة في القيادة على مسار الأزمات في المنشآت الرياضية باعتبارها العقل المدبر فيها فهي القادرة على جعل المنشآت مستعدة وجاهزة لمواجهة الأزمات بكفاءة ولهذا الغرض استخدمنا منهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من 30 عامل تم اختيارها بشكل عشوائي لجمع البيانات استخدمنا أداة الاستبيان ، بعد جمع النتائج ومعالجتها إحصائياً تم التوصل إلى النتائج النهائية وعلى هذا الأساس أوصت الدراسة بضرورة التوافق بين القائد والمنشآت من أجل التصدي للزمات التي تهدد المنظمة بالفشل .

كلمات مفتاحية: أزمة ، صدمة ، منشآت رياضية

Abstract:

The Object of the study aims to identify for the most important factors affecting leadership on the path of crises in sports facilities as the mastermind in them,

For this purpose, we used the descriptive analytical method on a sample consisting of a sample of 30 randomly selected workers, and to collect data, we used the questionnaire tool solution after collecting the results and processing them statistically, deducing the final results and on this basis the study recommended the necessity of compatibility between the leader and the facilities in order to address crises that threaten organization failed.

Keywords:. Crisis, shock, sports facilities

المقدمة

لقد نالت ظاهرة القيادة عموماً والإدارية بوجه خاص باهتمام الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية منذ أقدم القصور وعبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية، بدءاً من نشأة أول التجمعات الإنسانية البدائية البسيطة، ومروراً بمجموعة من التحولات والتغيرات والتبديلات المتعددة الأوجه، في مختلف النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتنظيمية، وانتهاءً بتبلور المرحلة العلمية أين شهدت بوادر إدراك ووعي جديد ومختلف الدور الفعل القيادي وأهميته في إحداث التطور والتقدم والتنمية على جميع المستويات وداخل جميع المنشآت .

كما يشهد عالم اليوم أعداداً كبيرة وأشكالا عديدة من الأزمات، والتي يتفاوت مدى حدوثها بين تلك الأزمات التي تحدث على المستوى الفردي، وبين تلك التي تمس الجماعات على اختلاف تنظيماتها، سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو حتى على المستوى العالمي. ونظراً لأن البيئة والظروف المحيطة بنا غير مستقرة، والتغيرات سريعة ومتلاحقة، ولأن العلاقات بين مختلف التنظيمات يسيرها منطق التحدي والتنافس بغية تحقيق أهدافها، هو ما أدى إلى تعقد الأزمات وتعدد أبعادها وامتداد آثارها إلى أطراف ليس لها شأن أو سبب في حدوثها. ذلك أن استمرارية الأزمات ونموها وتجديدها كانت ولا تزال بمثابة التهديد الذي يمكن أن يطال مختلف المجتمعات البشرية، فقد أصبحت من بين العوامل والعوائق التي تؤخذ في الحسبان عند التفكير في وضع خطط وبرامج لها صلة بحياة الأفراد وحاجاتهم التي يأملون تحقيقها أو الحصول عليها بشكل فردي أو داخل المنشآت التي ينتمون إليها.

تعد القيادة إحدى العوامل المهمة في تحقيق أهداف المنشآت، وخلق توازن بينها وبين الموظفين، والسعي لتوفير مناخ مناسب للعاملين، بما يشعرهم بأهمية الاستعداد للتطوير والتغيير الدائمين، وكذا تلبية متطلباتهم وتحقيق طموحاتهم المتجددة، وذلك وفق ما تمتلكه المنشآت من إمكانيات وفرص، وبالرغم مما قد يعيق استمرارها وبقائها من تهديدات وعوارض، قد لا تكون في الحسبان أحيانا. فالعمل بقيادة متميزة ومبدعة وكفؤة، واعتمادا على ما تمتلكه من خصائص شخصية وأخلاقية ومعرفية، فضلا عن النمط الذي تسلكه في أدوارها والمهام التي تقوم بها، تستطيع مواجهة الأزمات التي تتعرض لها

تتخذ الأزمات أشكالا مختلفة ، لها درجات متفاوتة من الخطر الذي يهدد المنشآت، وقد يكون بعضها داخليا لا يلاحظ خارج المنظمة ، مع أنه يمكن أن يشكل دمارا داخليا ، وقد يكون البعض الآخر عاما ويتخذ نطاقا واسعا

حيث هناك أزمات هائلة التي تطال تنظيمات عديدة ومختلفة في نفس الوقت ، غير أنه مهما كان شكل الأزمة وما تفرزه من مشكلات معقدة ، فعلى القائد الإداري أن يوجهها ، كما تعتبر أخطر نتائجها تلك التي تمس الأفراد داخل المنظمة ، فأثناء أية أزمة سرعان ما يصاب الأفراد داخل المنشآت أو خارجها بالحيرة والارتباك والقلق وعدم المنطقية في التفكير ، وأنهم يبحثون وينتظرون التوجيه الذي يجب أن يوفره صوت من القمة ، وبإمكانه أن يوفر قدرا من الأمان والهدوء ، وأن كل شيء سوف يتم عمله من أجل حل تلك الأزمة .لعلنا لا نجنب الصواب إذا قلنا أن القيادة الإدارية تمثل حجر الأساس في تطوير الجهاز الإداري الذي تتولاه ، على اعتبار أن أهمية القيادة تتحدد من كونها تقوم بدور أساسي في جوانب العملية الإدارية ووظائفها المختلفة ، فهي التي تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية ، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهداف المنظمة ، ومن هذا المنطلق ولأن أي منظمة لا يمكنها أن تعمل بمعزل عن تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية المختلفة والمتجددة ، المتوقعة غير المتوقعة ، وأمام التحديات والعقبات التي تواجه المنشآت على اختلاف أشكالها في سبيل تحقيق مخططاتها ، والحفاظ على بقاءها واستمرارها وحتى نموها.

تعد الأندية الرياضية من المنشآت الإدارية والاجتماعية التي تضم العديد من الشرائح البشرية، كأعضاء الهيئة الإدارية والمدربين واللاعبين والعاملين والجمهور الذي يشجع النادي ويدعم نشاطاته، وتحتوى الأندية الرياضية على المنشآت كالملاعب والقاعات الداخلية والمساح الرياضية، إن عملية إجراء النشاطات والمسابقات والتدريبات ليست بالعملية السهلة أو العشوائية والتي تتطلب وجود رئيس وهيئة إدارية تضم عدداً من الأعضاء الذين يشكلون الركيزة الأساسية في إدارة النادي والعمل به، كما يؤدي المدربين دورا كبيرا في المساعدة في إدارة النادي.

إن عالم اليوم هو عالم الأزمات لأسباب تتعلق بالتغيرات الكثيرة التي حدثت في مجالات الحياة المختلفة، التي أثرت في حياة الإنسان داخل المجتمعات كافة وبشكل خاص داخل المجتمع المصري، الذي لم يفتأ يوم من أيام الأزمة ينتهي حتى تبدأ أزمة جديدة في اليوم اللاحق وعلى الأصعدة جميعها، ومن المعروف أن التحدي الكبير الذي يواجه الأفراد والمنشآت والدول يتحدد بسلسلة الأزمات التي تختلف في طبيعتها وحجمها وعوامل تحريكها، والتي تؤدي إلى خلق الصعوبات والمشكلات وإحداث الانهيارات في القيم والمعتقدات والموارد المادية والبشرية، ولاشك بأن إحدى هذه المنشآت هي الأندية الرياضية التي مازالت تعاني الكثير من المشاكل والأزمات التي تواجهها وخاصة عند تصاعد وتيرة المنافسات الرياضية.

إن الذي نراه في واقعنا الرياضي هو تدني مستويات الإنجاز وضعف النتائج وتذبذبها، وخاصة في الأندية الرياضية التي تعاني أزمات داخلية، والتي تكون إدارتها عاجزة عن إيجاد أفضل الحلول والسبل لمعالجة أزماتها.

والتعامل السليم مع أية أزمة لا يتم في وقت حدوثها حسب، ولكن يحدث من خلال تصورها والتنبؤ المسبق لحدوثها والاستعداد المبكر لمعالجتها وإجراء الممارسات التجريبية لأنظمة إدارة الأزمات قبل حدوثها أي التنبؤ بحدوث الأزمات ووضع المعالجات لها مسبقاً.

نظراً لطبيعة الموضوع، فإن هيكل الدراسة ارتأينا أن يكون وفق فصلين بدءاً بالمقدمة وانتهاءً بالخاتمة، حيث اقتصرنا هذا الدراسة على الجانب النظري. أما الجانب التطبيقي تم التركيز على ما تم دراسته وأخذ ملاحظات في الميدان التطبيقي.

-الفصل الأول : تناولنا في الفصل الأول استعراض الإطار المفاهيمي والنظري للقيادة والأزمات الإدارية داخل المنشآت الرياضية وهو ينقسم إلى مبحثين ، المبحث الأول تم تقسيمه الى الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية ، ويتضمن مفهوم القيادة الإدارية ، و علاقة مفهوم القيادة الإدارية ببعض المفاهيم المشابهة ، وعناصر القيادة الإدارية وخصائصها ، وكذا أنماط القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة فيها، بينما المطلب الثاني يتناول إدارة الأزمات الرياضية وأخيراً كمطلب ثالث تم التركيز على مفهوم المنشآت الرياضية أما المبحث الثاني ارتأينا الى الدراسات التطبيقية والتعقيب عليها .

-الفصل الثاني : تناولنا فيه الدراسة التطبيقية والتي تمت في مديرية المنشآت الرياضية بغرداية ، وهو ينقسم إلى مبحثين مترابطين فيما بينهما ، المبحث الأول يتناول الطريقة المنهجية وأدواتها أما المبحث الثاني فيتضمن عرض نتائج الدراسة وتحليلها وأخيراً تم مناقشة نتائج الدراسة لتنتهي دراستنا بجملة من الاستنتاجات واقتراحات وخاتمة عبارة عن حوصلة لما تم التطرق اليه في دراستنا .

الاطار العام للدراسة

1. الإشكالية:

تعد القيادة من أهم العناصر المؤثرة على مسار الأزمات في المنشآت باعتبارها العقل المدبر فيها فهي القادرة على جعل المنشآت مستعدة وجاهزة لمواجهة الأزمات بكفاءة. ويبرز دور القائد في إدارة الأزمة في مختلف مراحلها، إذ يعمل القائد قبل وقوع الأزمة على تحليل المخاطر المحتملة وتقدير الإمكانيات والموارد المتاحة وإعداد الخطط المتكاملة لمواجهة الأزمة والتغلب عليها. وتعد مرحلة حدوث الأزمة الاختبار الحقيقي للقائد وللخطط التي تم وضعها مسبقا فبقدر الجهد وحسن التخطيط الذي بذل من طرف القائد في مرحلة ما قبل الأزمة يتحدد نجاحه في إدارة الأزمة. ويتجلى دور القائد في مرحلة ما بعد الأزمة في محاولة علاج الآثار الناتجة عن تلك الأزمة وإعادة بناء المنشآت والعمل على تحقيق أهدافها وإعادة التوازن داخلها. وتكمن براعة القيادة في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرص لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول الناجعة خاصة داخل المنشآت الرياضية.

ومن هذا المنطلق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن للقائد الإداري أن يحافظ على استمرارية المنشآت واستمرارها في فترة الأزمات داخل المنشآت الرياضية؟

كما انبثق عن هذه الإشكالية الرئيسية عدة تساؤلات جزئية نذكر منها:

- 1- هل يمكن أن تلعب القيادة الإدارية دورا هاما في تصويب توجهات المنشآت نحو بلوغها للأهداف التي سطرها مسبقا؟
- 2- هل تؤثر الخصائص القيادية على مواجهة مختلف مراحل الأزمة داخل المنظمة الرياضية؟
- 3- ما هي أهم المقومات والعوامل التي يستند إليها القادة الإداريون داخل منشأتهم في سبيل تخطي الأزمات الرياضية؟

2- فرضيات البحث:

الفرضية العامة:

بإمكان القائد الإداري أن يحافظ على استقرار المنشآت واستمرارها في فترة الأزمة، من خلال توفره على جملة من الخصائص الشخصية، وفي قدرته على توليد وإنتاج أفكار وأساليب جديدة ومفيدة، وكلما أمكنه جعل المنظمة في وضعية أكثر جاهزية واستعدادا لتجاوز الأزمة من خلال وضع حلول استباقية.

الفرضيات الجزئية:

- 1- بالرغم من الدور الكبير الذي تلعبه القيادة داخل المنشآت إلا أن هذا الدور يتعاضد أكثر أوقات الأزمات.
- 2- إن نجاح أو فشل أي منشآت في الحفاظ على مسارها الصحيح وتجاوزها لمختلف المشاكل والأزمات، إنما يعتمد بدرجة كبيرة على خصائص القيادة الإدارية، ولذلك فإن الفارق الرئيسي بين المؤسسة الناجحة والمؤسسة غير الناجحة، إنما يرجع إلى الاختلاف في طبيعة القيادة وخصائصها داخل تلك المنشآت.
- 3- يعتمد القادة الإداريون في تجاوز الأزمة على مؤهلاتهم الخاصة مثل الشخصية المتميزة والخبرة، وعلى توفر الإمكانيات المختلفة مثل (المعدات، كفاءة وتعاون المرؤوسين)

3-تحديد المصطلحات والمفاهيم:

تعريف الاصطلاح:

القيادة: قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص، وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة.

تعريف الأزمة crisis:

عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام.

تعريفات مرتبطة بالأزمة

الكارثة catastrophe :

هي حادثة كبيرة ينجم عنها خسائر في الأرواح والممتلكات وقد تكون طبيعية مردها فعل الطبيعة (زلازل - سيول -براكين..... إلخ) وقد تكون كارثة فنية أي مردها فعل الإنسان سواء كان إداريا (عمدا) أو إداريا (الإهمال) . ويتطلب لمواجهتها معونة الدولة او معونة دول أخرى إذا كانت مواجهتها تفوق قدرات الدولة والكارثة حدثت فعلا وهي حالة مدمرة نجم عنها أضرار سواء في الماديات أو غير الماديات أو كلاهما معا.

الصدمة - shock :

تعنى شعورا فجائيا حاد نتيجة حادث غير متوقع ويقول بعض العلماء أن الصدمة هي إحدى عوارض الأزمات أو أحد نتائجها التي تولدت عند انفجارها في شكل فجائي سريع دون سابق تمهيد أو إنذار وإدارة الصدمة يقصد بها كيفية مواجهة الصدمات التي تصادفنا في الحياة العلمية والتعامل معها بحكمة وتمثل إدارة الصدمة قدرة غير عادية تتوفر في القادة تجعلهم مهياين لاستقبال الصدمة واستيعابها والتعامل معها في ثبات ويقين للحيلولة بينها وبين التأثير على الادارة.

الخلاف : dispute :

يعبر الخلاف عن مفهوم المعارضة والتضاد وعدم التطابق وهو قد يكون أحد مظاهر الأزمة ولكنه لا يعبر عنها تماما

الحادث: accident :

عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام بأكمله وفي هذه الحالة يتوقف الانتاج حتى الانتهاء من عمليات الإصلاح التي نتجت عن هذا الحادث.

3-2- مفهوم ادارة المنشآت الرياضية:

3-3- تعريف الإدارة لغويا :والتي حسب القاموس " معجم السبيل "تستعمل إدارة مال :فندق وهي بمعنى تسيير رأس المال.

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

-مجلس الإدارة: وهو بمعنى اجتماع، جلسة ادارية

3-4- تعريف الإدارة اصطلاحا :هي " عملية التخطيط والتنظيم والقيادة .والمتابعة لكل الافراد، وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الاهداف التنظيمية¹ "

"إن فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ورؤيتك اي ملاحظتك ومباشرتك اياهم وهم يعملون بأفضل الطرق وارخصها ثمنا"

تعريف الإدارة الرياضية: هي "فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية واخراجها بصورة منظمة من اجل تحقيق اهداف وتوجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها.²

المفهوم الاجرائي لإدارة المنشآت الرياضية:

هي عملية لبذل الجهود من طرف الموظفين المنتمين لإدارة المنشآت الرياضية بتطبيق الاجراءات والتنظيمات والقرارات والتعليمات والتأقلم مع الازمات الإدارية وضمان العملية السليمة لمكافحة الازمات والفاعلين في المجال الرياضي وتطبيق السبل والطرق الجيدة من اجل ضمان سير القيادة لتحقيق اهداف الإدارة ومواجهة الازمات التي تقع داخل المنشآت الرياضية .³

¹ عبد السلام ابو قحف، اساسيات التنظيم والادارة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر ، 2002 ، ص 34
² حسن ابراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، ط 1، بيروت ،لبنان ، 20، ص 198
³ مفتي ابراهيم حمادة، تطبيقات الإدارة الرياضية، دار الكتاب والنشر، ط 1، القاهرة، مصر، 1999، ص 1051

تعريف المنشآت الرياضية: "لقد عرف البعض المنشآت الرياضية على أنها: "ذلك الواقع المادي المنشآت الذي يتعهد الرياضة" ويعرفها البعض أيضا على أنها: "وحدة فنية اجتماعية المفروض أن تدار للوصول الى أفضل صورة وذلك إذا اتبعت جوانب رئيسية متداخلة في بعضها بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر به وهي: الأهداف التي تكون معروفة وواضحة، الموارد البشرية والمادية والعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة¹

المفهوم الاجرائي للمنشآت الرياضية: المنشآت الرياضية هي كل المساحات أو القاعات أو المركبات أو الملاعب، أو بصفة عامة الأماكن المخصصة لممارسة مختلف النشاطات البدنية والرياضية، والتي تقوم بتسييرها مجموعة من الافراد في إطار إداري منظم.²

4-أسباب اختيار الموضوع :

الرغبة في دراسة الموضوع.

الرغبة في إعادة تجديد الموضوع الذي يخدم كل منشأة

اثراء دراستنا بمعلومات جديدة وإدخال بعض الإضافات الجديدة في سيرورة البحوث الجامعية

ربط العلاقة بين موضوعنا وبين مواضيع أخرى

الرغبة في تجديد الدراسة وموضوع البحث

4-أهمية البحث:

لقد تم اختيار موضوع دور القيادة في إدارة الأزمات في المنشآت الرياضية، إيماناً من الباحث بمكانة وأهمية القيادة داخل أي منشآت ، وما قد تلعبه من أدوار محورية في نجاحه أو فشله ، حيث تعتبر القيادة الناجحة بمثابة بوصلة تسيير بالتنظيم إلى الوجهة التي رسمها ، ولتحقيق ذلك لا بد من تذليل مختلف الصعوبات وإزالة الحواجز والعقبات ، ومحاولة تجنب الأزمات أو التخفيف من حدتها ، من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى للوصول إليها ، والحفاظ على بقاء المنشآت واستمرارها ونموها ، والتي تعتبر من الأهداف الطبيعية لأي منشآت ، ومحاولة إيضاح شكل هذا الدور من خلال وضعه في قالب علمي ، بناء على ما استطاع الباحث جمعه من إسهامات قدمها دارسون ومفكرون حول هذا الموضوع ، محاولين إثراء الساحة العلمية من خلال هذا البحث، والذي نأمل أن يفيد من أراد الاطلاع أو البحث في هذا الموضوع.

¹ أمين أنور الخولي، الرياضة والحضارة الإسلامية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1995، ص78
² حسن احمد الشافعي، التخطيط للقوى العاملة (الموارد البشرية) في المؤسسات الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط 1، الإسكندرية، مصر، ص 270

5-أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الادارية في مواجهة وإدارة الأزمات داخل المنشآت الرياضية ، وذلك بعد أن نحاول إزالة اللبس والغموض من خلال التطرق إلى أهم المفاهيم ذات الصلة والقريبة من مفهوم القيادة الإدارية ومفهوم الأزمة كما ركزنا عليها بالتحديد داخل المنشآت الرياضية وكذا التعرف على أهم العناصر والمكونات التي تندرج تحت هذين المفهومين ، وهو ما يساعد على إيضاح العلاقة بين القيادة الإدارية والأزمات التي تتعرض لها المنشآت الرياضية ، من خلال الوقوف على أهم الأساليب والاستراتيجيات والعوامل التي تساعد القادة على تجاوز الأزمات داخل منظماتهم وكذا ما تعترض القيادة من مشاكل وعقبات في سبيل تجاوز تلك الظروف الاستثنائية (الأزمات ، خاصة وأن هذه المتغيرات (القيادة وإدارة الأزمات الرياضية) أصبحت من المواضيع والمصطلحات المتداولة والشائعة لدى الخاص والعام ، ولأن القيادة الإدارية وإدارة لأزمات تقع في حدود التخصص العلمي الذي يزاوله الباحث دراسته.

الفصل الأول الأدبيات النظرية

المبحث الأول الإطار النظري

تمهيد :

تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية ذات جذور عميقة ، لازمت التجمعات البشرية في كل زمان ومكان ، حيث استدعى وجود تلك التجمعات والتنظيمات بشقيها الرسمي وغير الرسمي ضرورة وجود نوع من السلوك الإنساني كفطرة وضرورة طبيعية في نفوس البشر، والتي تقرر أن يطلق عليها لفظ القيادة ، حيث اقتضى الأمر الاهتمام بها من قبل الباحثين والمفكرين ، من خلال البحث في مكوناتها وخصائصها وإمكانية اكتساب قدر من صفاتها، وصياغة العديد من النظريات والافتراضات التي حاولت تفسير وجود أشكال وأنماط عديدة من القيادة ، وكذا مختلف العوامل التي تؤثر في تحديد الأساليب القيادية ، ومحاولة الكشف وتقديم الحلول لمختلف العراقيل التي تحد من فاعلية الأداء القيادي ، وقيام القادة بالمهام والأدوار التي أُوكلت إليهم ، سواء كانت في الظروف الاعتيادية أم الاستثنائية ، التي تمر بها التنظيمات التي يتصدرون القيام بإداراتها.

وستتناول ما يتضمنه هذا الفصل من خلال مبحثين:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية وإدارة الازمات داخل المنشآت الرياضية

المبحث الثاني: الدراسات المرتبطة والتعقيب عليها.

1- المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

إذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى كلمة القيادة ، لوجدنا أن كلمة قيادة لأن (Arendet) مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما (وذلك كما ذكرت) آرندت (Leader ship) بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم، يتفق مع الفعل اللاتيني (Archein) الفعل اليوناني ومعناه يحرك أو يقود وذهبت (آرندت) إلى أن العلاقة بين القائد والأتباع تنقسم إلى وظيفتين متباينتين : وظيفة إعطاء الأوامر وهي من حق القائد ، ووظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبة على أتباعه.

(Leader وتعني كلمة قائد ، الشخص الذي يوجه أو يهدي الآخرين... بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرون يقبلون هذا التوجيه ، والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة) طرفاها شخص يوجه ويرشد والطرف الآخر أشخاص يتلقون هذا التوجيه والإرشاد الذي يستهدف أغراض معينة¹

ومفهوم القيادة الإدارية مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة وإن كان يركز على التفاعل بين القائد والعملية الإدارية، ولذا فإن القيادة تختلف عن القيادة الإدارية في محور الأخيرة حول النشاط الإداري الذي يتم في إطار من التنظيم الإداري، بينما تتجه القيادة إلى التركيز على عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف التي يرسمها القائد.

White ويضيف وايت إلى محاولات الإقناع والحث في القيادة الإدارية ، " ضرورة قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة "وعليه ، فالقيادة الإدارية هي القيادة التي يكون فيها المدير قائدا ، أي متى توفرت السلطة لدى المدير بحكم وظيفته في تولي أمور المنظمة ، بالإضافة إلى قدرته على التأثير والتوجيه والإقناع في مرؤوسيه ، حينئذ يمكن القول إن هذه القيادة هي قيادة إدارية.

¹ نواف كنعان ، القيادة الإدارية، ط 01 ، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2009 م ، ص 88.

1-2- علاقة مفهوم القيادة الإدارية ببعض المفاهيم المشابهة

أ- الفرق بين القيادة والرئاسة:

الرئاسة عبارة عن الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للتابعين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف الموضوعة، والرئيس هو الشخص الذي يحتل مركزا رئاسيا في منظمة رسمية و يكون مسؤولا عن شخص واحد على الأقل ويمتلك سلطات رسمية تجاه ذلك الشخص¹.

يتضح من هذا التعريف أن الرئاسة هي السلطة الرسمية للتوجيه وإصدار الأوامر للتابعين لإنجاز الأعمال وتنفيذ الأهداف ، بينما نلاحظ أن القائد هو ذلك الشخص الذي يقود الجماعة من خلال قدرته على التأثير واستخدام براعته وذكائه و دهائه وشخصيته وتحصيله ووضعه الاجتماعي ليوجه الجماعة إلى الاستجابة لتحقيق هدف معين، ولعل الحد الفاصل بين القيادة والرئاسة يجسده المثل القائل “تستطيع أن تجر الحصان إلى بركة الماء لكنك لا تستطيع أن تجبره أن يشرب”²

ب - الفرق بين القيادة والإدارة

يعرف على أنه نشاط يزاوله فرد أو عدد من الأفراد في التنظيم لتوجيه الجهود البشرية المادية من خلال سياسات و إجراءات وتعليمات ولوائح عمل وقوانين، تقود في محصلتها إلى تحقيق الأهداف المرسومة³

ج-الفرق بين القيادة والزعامة :

مجموعة الخصال الزعامية أو الكارزمية في شخصية القائد، والتي تمكنه من التأثير البالغ تعرف الزعامة بأنها أهدافهم الخاصة على تابعيه ، وتحقيق أهدافهم بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم وعن اقتناع ، حيث يتضح من خلال هذا التعريف أن الزعامة شكل من أشكال القيادة ، وأن كل ما يميزها عن القيادة يتمثل في ذلك القدر

¹ ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، د ط ، عمان ، دار زهران للطباعة والنشر، ص186

² محمد عبد الله البرعي، الإدارة في الإسلام ، جدة، مكتبة الملك فهد الوطنية ، ط1، 2001م ، ص56

³ ظاهر محمود كلالدة، مرجع سبق ذكره، ص26

البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه ، اعتمادا على تأثيره الشخصي ، وقدرته على إقناعهم بأداء ما يطلب منهم ، بصرف النظر عن المنطلق أو المبرر لذلك¹

ومن وجهة النظر التحليلية يمكن القول بأن المدير بصفة عامة هو صاحب السلطة، وهذه السلطة يمكن أن تكتسب من وظيفته حينذاك يقال أن المدير هو الرئيس، وقد تكتسب السلطة من الوظيفة واحترام المرؤوسين فيطلق على المدير حينذاك قائدا، أما إذا استمدت السلطة من الوظيفة واحترام المرؤوسين بالإضافة إلى الشخصية القوية فيطلق على المدير حينذاك زعيم .

1-3- عناصر القيادة الإدارية وخصائصها :

أولا - عناصر القيادة الإدارية:

أ- القائد الإداري:

يعتبر القائد الإداري أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة ، وهذا ما جعل بعض التعاريف والنظريات التي ظهرت في مجال القيادة تعطي أهمية كبيرة للقائد وتبرز الدور الذي يلعبه في الجماعة ، وقد (J.Carter) أورد كارتر خمس تعاريف للقائد تتلخص في:

1- يمثل القائد مركز سلوك الجماعة².

يؤكد هذا التعريف التفاف الجماعة حول القائد وقيامه بدرجة عالية من عملية الاتصال داخل الجماعة، إلا أن الخلل في هذا التعريف يتمثل في أنه توجد الكثير من الحالات التي يكون فيها فرد ما مركزا للانتباه ، ولكنه ليس قائدا.

2- القائد قادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها.

رغم أن هذا التعريف أقوى من سابقه، إلا أنه يصعب تحديد أهداف الجماعة، كما يوجد قادة يوجهون الجماعات نحو تغيير أهدافها بل نحو أهدافهم الشخصية القادة ومع ذلك فهم قادة، مثل هتلر.

¹ أمين أنور الخولي ، الرياضة والحضارة الإسلامية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 1995
² الصالح جيلح ، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية، 2006 م ، ص84

3- القائد يتم اختياره إراديا من الجماعة.

إن هذا التعريف يشير فقط إلى شخص يحتل منصب القيادة، وتقبله الجماعة طوعيا دون أن يبين خصائص هذه القيادة.

4- القائد هو الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة.

رغم أن هذا التعريف يشير إلى التغييرات التي يحدثها القائد في مستوى أداء الجماعة، لكنه لا يوضح بدقة من هو الشخص الذي يحدث هذا التغيير.

5- القائد هو الذي يهتم بسلوك الجماعة.

إلا أننا نجد في كثير من الحالات أشخاصا يهتمون بسلوك جماعتهم مثل رئيس شركة، حاكم عسكري ، ومع ذلك لا يمثلون قادة لاعتمادهم أكثر على السلطة التي يحولها لهم المنصب.

نظراً للانتقادات السابقة نفضل التعريف الذي يرى أن القائد هو) العضو الذي يبذل تأثير إيجابيا أكبر على الآخرين مما يبذلونه نحوه، ويشير التأثير هنا إلى التأثير المرغوب من القائد والجماعة

ب - الجماعة المرؤوسين

من غير التابعين لا يمكن تصور وجود قائد، ومن غيرهم لا يمكن تحقيق الأهداف الجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها، كما أحيانا تؤثر عليه ليقبل قراراتها ويحقق أهدافها¹.

ج -عملية التأثير:

يعتبر التأثير لبّ القيادة الإدارية، وهو يمثل سلوكا يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريد، ويختلف التأثير عن القوة ، حيث يقصد بالقوة القدرة على إحداث الإذعان لدى الآخرين ، وقد يكون الإذعان قسريا ، وكذلك يختلف الإذعان عن السلطة ، حيث إن السلطة هي قوة شرعية تمنح للقائد الإداري بهدف إحداث السلوك المرغوب فيه لدى المرؤوسين ، ومن أهم وسائل التأثير نذكر ما يلي²:

¹ خالد تلعيث ، مرجع سبق ذكره ، ص78

² نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص94

.التأثير القائم على المكافأة.

.التأثير القائم على الإكراه.

.التأثير القائم على أسس مرجعية.

.التأثير القائم على الخبرة.

.التأثير القائم على المعلومات.

.التأثير القائم على الإعجاب الشخصي.

.التأثير القائم على الشرعية.

. .التأثير القائم على التمكين

د-تحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة:

تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى الجماعة ، ولكن هذه الأهداف متعددة ، فهناك أهداف خاصة بالقائد ، وأهداف خاصة بالجماعة ككل ، وأهداف خاصة بكل فرد من أفرادها

هـ-الموقف:

يختلف الموقف حسب الظروف والمعطيات، لذا لا توجد طريقة مثلى واحدة للتعامل، بل يتم التعامل مع كل موقف على حدا، ولعل ما يصادف القيادة من صعوبات أن تتخلل مسيرتها القيادية أزمات يصعب عليها مواجهتها

لذلك يمكن القول أن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في كثير من الأحيان، إلا أنه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف أو حتى يكيفها، وهذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار أو التصرف المناسب في الوقت المناسب¹

¹ الصالح جيلح ، مرجع سبق ذكره ، ص.26

ثانياً- خصائص القيادة الإدارية:

هناك دراسات كثيرة تشير إلى عوامل ذات قيمة، يجب على القائد أن يلتفت إليها ليستطيع بواسطتها أن يحقق المهمة ويحقق ذاته ويحقق ذات الآخرين المرؤوسين نظراً للمجهودات العديدة التي حاول من خلالها الدارسون والمفكرون وقادة في ميادين مختلفة إيضاح الخصائص والسمات التي يجب أن يتحلى بها أو أن يسعى القادة والمديرون لاكتسابها، كون القائد ركيزة التنظيم والذي يتوقف عليه نجاحه أو فشله، حاول الباحث أن يقدم تلك الخصائص والتي تتوزع بين خصائص شخصية سلوكية، وذهنية.

1. التفاعل الاجتماعي : من خلال العمل مع الجماعة والتعاون والتكيف والشعور مع الجماعة ومشكلاتهم.
2. اليقظة وبعد الرؤية : وهي تعني الحذر والاستعداد الدائم لمواجهة أي طارئ ، أما الرؤية فتعرف بأن تصور مستقبلي أفضل من الواقع الحالي بالإضافة إلى طرق تنفيذه.
3. قوة التحمل والحكمة : وهذه الصفات ضرورية للقائد من الناحية الفعلية والبدنية لاستمرار أي مهمة مطلوبة ، بينما الحكمة هي القدرة على وزن وتقدير الأمور بميزان حكيم.
4. التواضع والعدل والولاء : أي التحرر النفسي من الغرور وجنون العظمة والغطرسة المصطنعة ويجب أن يتحلى القائد بالعدل والإنصاف ومعاملة جميع المرؤوسين بروح من المساواة وعدم المحاباة سواء في الثواب أو العقاب، ويجب أن يكون لديه ولاء لوطنه وقسمه ورؤسائه ومرؤوسيه.
5. الروح المرحية : أي تفعيل الانتقاد والمتاعب بروح مرحية وإشاعة جو من الهمة داخل قسم العمل لأن هذا ينعكس إيجابياً على العمل.
6. الثقافة الاجتماعية والمشاركة الوجدانية : أي القيم والأفكار والمعتقدات التي تتماشى مع أهداف الجماعة والخبرات والفهم والمعرفة ، وهذا يساعد على حل الصراعات والمشاكل بين الأعضاء¹.
7. التوافق الاجتماعي والنفسي : أي من خلال خصائص معينة كالثبات والرزانة وردود الفعل المناسبة تجاه الخبرات المختلفة.

¹ فائق عوض الغزو ، مرجع سبق ذكره ، ص32 ص34

8. **جودة التعبير والخطابة والحسم والحزم** : القدرة على عمل المقصود والقدرة على مواجهة الآخرين والخطابة بينهم وكذلك الحزم في الحفاظ على النظام وإتباع سياسة متوازنة تعتمد على الثواب و العقاب المناسب¹.

9. **الأخلاق الحميدة** : أي الصفات والحصال النبيلة مثل التواضع وسعة الإطلاع والرغبة في المعرفة وموضوعية الحكم وواقعيته

10. **وعي القائد لذاته** : إن وعي القائد لذاته يسمح له بالمعرفة النزيهة لصفاته الإيجابية والسلبية ومدى تأثيرها في سلوكه القيادي، وهذا تكون له أهمية مزدوجة تتمثل في:

- معرفة القائد للمزايا الكامنة في نفسه تعزز أسلوبه في القيادة ، كما يستمد منها الثقة في النفس.

- أما اكتشاف القائد لسلبياته أو المزايا التي لا تتوفر فيه ، فتجعله قادرا على تحديد ما يجب تطويره .

11. **القدرة على المبادرة والمبادأة** : القائد الإداري منوط به تحقيق أهداف محددة في ظل ظروف متغيرة، لذا عليه أن يوائم دائما بين أوضاعه و أوضاع جماعته وتلك الظروف ، كما عليه أن يستجيب لدواعي تلك المتغيرات الموقفية التي تفرض عليه وتتطلب منه سرعة المبادرة من تلقاء نفسه باتخاذ الإجراءات وإصدار القرارات وفق المقتضيات

12. **القدوة الحسنة للمرؤوسين** : يكون القائد قدوة لمرؤوسيه إذا قرن القول بالعمل ، فيتعين على القائد أن يمارس و يطبق ما يقوله للمرؤوسين من المواعظ من خلال سلوكه اليومي ، و أن يحدد نموذجا واضحا للمرؤوسين ، لأنه كما تقول الحكمة إن فعل رجلٍ في ألف رجل أقوى من قول ألف رجلٍ لرجل.

13. **القدرة على الاتصال** : تعتبر القدرة على الاتصال من المهارات الأكثر حسما في مدى نجاح القائد في عمله حتى إن بعض الباحثين في الإدارة يعتبرون القيادة مجموعة اتصالات و التي بواسطتها يؤثر القائد في المرؤوسين.

14. **الذكاء** : حيث يعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة ، حيث يرى أن سر نجاح القادة اليوم هو الذكاء الاستراتيجي ، فالقادة اليوم بحاجة إلى إدارة منظماتهم المعقدة .

¹ كارول أوكنر ، القيادة الإدارية الناجحة ، مركز التعريب والبرمجة ، د ط ، بيروت : الدار العربية للعلوم ، 1997 م ، ص ص 19، 20

15. المهارة السياسية : تتطلب القيادة مهارات و قدرات للتأثير على المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة إلا أن وجود المنظمة في المجتمع تؤثر عليها ، وهذا يتطلب من القائد أن يتوافر على مهارات التعامل مع هذا المجتمع والسلطة التي تحكمه ، وهو ما يعرف بالمهارة السياسية

1-4- أنماط القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة فيها

أولاً- الأنماط القيادية الإدارية:

وبناء على ما سبق يستعرض الباحث تصنيفين لأنماط القيادة كما يلي:¹

أولاً-الأنماط القيادية وفق السلوك القيادي المتبع

وتأخذ الأنماط القيادية ثلاثة أشكال:

1. القيادة الديمقراطية:

وهي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين، وقد أسماها البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض الآخر أسماها وفي ظل الديمقراطية يشرك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ويشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية، فيلتفوا حوله ويدعمونه ويحبونه ويتقبلون أوامره بروح راضية ويسعون لتنفيذها.

لكن ما يعاب على القيادة الديمقراطية بطؤها أحيانا في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسمًا وسرعة، كما أن هذه القيادة تفشل أحيانا إذا كان التابعون ليسوا على مستوى المسؤولية، وإذا كانوا من الجهلة، ومحدودي الخبر²

2. القيادة الديكتاتورية:

وتأخذ هذه القيادة اتجاهها استبداديا، وارغاميا وتسلطيا، ويظهر ذلك في العلاقة بين كل من القائد والتابع والمناخ الاجتماعي وذلك كما يلي :

3. القائد : يشكل ما يسمى موقف عنق الزجاجة في أي تنظيم لأن القرار يمر فقط من خلال القائد ، ويركز هذا النمط السلطات في يده ، بحيث تنتهي عنده كل العمليات الإدارية ويحجم عن تفويض سلطة اتخاذ القرار لمرؤوسيه ، ويتدخل في أعمالهم ، ويقوم بتحديد العلاقات القائمة بينهم ، ويهتم هذا القائد بالشكل عند التنفيذ

¹ سعاد حرب قاسم، (أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات) مذكرة ماجستير ، الجامعة الإسلامية – غزة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، 2011 م ، ص37

² معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط01 ، عمان :دار الحامد للنشر والتوزيع 2005،ص50

على حساب كفاءة المحتوى أو المضمون ، ويدفع العاملين لتحقيق أهدافه وغالبا ما يتهرب من المسؤولية ، ويوزع العمل على الآخرين وغالبا ما يكون له جهاز من معاونين يعملون كوسيلة اتصال بينه وبين الآخرين¹

الأفراد: ينفذون الخطوات خطوة بخطوة بصورة يصعب عليهم معرفة الخطة الكاملة ، ليس لهم حرية اختيار رفاق العمل ، وإذا ترك القائد مكانه أو تنحى حدثت أزمة شديدة ، قد تؤدي إلى انحلال الجماعة ، أو انخفاض روحهم المعنوية .

4. القيادة الفوضوية غير الموجهة

تقوم على ترك الفرد يعمل ما يشاء، وهي قيادة تكون متحررة من سلطة القائد، وتكون فوضوية غير موجودة ، كما يترك المسؤولين كاملة لمروؤوسيه ، ويعتمد عليهم اعتمادا كليا في تحقيقها ، القائد عادة بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف دون تدخل منه ، ويتميز هذا النوع من القيادة بما يلي²:

- انعدام سيطرته على المرؤوسين ، وهنا تنعدم القيادة.

- اللامبالاة في العمل من قبل المرؤوسين ، فتقل إنتاجيتهم.

- يترتب عليها روح معنوية عالية وإنتاج منخفض.

- يعتبر هذا النمط من القيادة غير مجد ، حيث أنه لا يكسب العاملين خبرات ومهارات جديدة

ثانيا - الأنماط القيادية وفق مصدر السلطة:

يعتبر هذا التصنيف من التصنيفات الأولى المبكرة للقيادة على أساس المصادر الثلاث للسلطة والتي حددها ماكس ويبر Max Weber ، وتبعا لذلك قسمت إلى³:

1. **النمط التقليدي :** هو نوع القيادة التي يضيفها أفراد المجتمع أو أفراد المنظمة على شخص يتوقع منه القيام بدور القيادة ، يمتلك الحكمة كما أنه يعطي اهتماما كبيرا للمرؤوسين وأهداف المنظمة ، ويسود هذا النوع من القيادة في المجتمعات القبلية (التقليدية) حيث تقوم القيادة على الصورة الأبوية لشخصية القائد ، وما يؤخذ على هذا النوع أنه يمنح أهمية أكبر للمرؤوسين على حساب أهداف المنظمة

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة، د ط ، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 2010 م ، ص 101ص102

² بلال خلف السكارنة ، القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط 01 ، عمان

³ عبد الوهاب مبروح ، السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا ، 2010

2. **النمط الملهم** : تقوم هذه القيادة على أساس أن صاحبها يتمتع بصفات شخصية وقوة جذب يستطيع بها التأثير على المرؤوسين ، وتكون نظرهم للقائد على أنه شخص مثالي لا يخطأ ، لديه صفة الإلهام يستطيع بها إنجاز الأعمال الصعبة والتغلب على المشكلات و الأزمات مما يسمح بتنفيذ أهداف المنظمة¹.

3. **النمط العقلاني** : وهو نمط القيادة التي تقوم على أساس المركز الوظيفي في المنظمة ، وتستمد القيادة سلطاتها وقوة تأثيرها من مركزها الرسمي وما له من صلاحيات واختصاصات ، وتركز اهتمامها على سيادة وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات في المنظمة ، ويتوقع من مرؤوسيه نفس السلوك ، وتعتبر السلطة والمسؤولية والمعايير المتبعة في المنظمة من الركائز الأساسية لسلوكها الإداري.

إن مثل هذا النمط من القيادة يتصف بأنه غير شخصي، وبالتالي فإن الطاعة والولاء من المرؤوسين التابعين. ليست للاعتبارات الشخصية للقائد وإنما للمعايير والقواعد المعمول بها في المنظمة.

ثالثاً- العوامل المحددة للنمط القيادي:

أولاً - خصال القائد

وتتضمن العناصر التالية: السمات الشخصية، الجاذبية الشخصية، الحزم، الحيوية، استيعاب الآخرين، القيم والمعتقدات والأفكار والخبرات، طموحات القائد، دافعيته للإنجاز، وفيما يلي سيتناول الباحث بعض هذه الخصال على النحو التالي:²

1. السمات الشخصية : وهي النواحي الوجدانية المزاجية المكونة لنفسية القائد

قد تكون مكتسبة أو موروثة والتي تظهر في نوعية الاستجابات التي يصدرها القائد اتجاه المواقف التي تواجهه، كما تساهم في تكوين الميل النفسي اتجاه بعض الأشياء دون الأخرى، إضافة إلى دورها في اختياره الأسلوب القيادي الذي يمارسه القائد.

2. **نسق القيم** : إن القيم حسب باريت أن تفضي إلى سلوك تفضيلي تتمثل في التصورات التي من شأنه، فهي بمثابة معايير للاختيار بين البدائل السلوكية المتاحة للفرد في الموقف، كما يرى كل من تانباوم وشهدت أن نسق

¹ علاء محمد سيد قنديل ، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار ، ط 01 ، عمان : دار الفكر ، 2010 م ، ص105
² بلال خلف السكارنة ، مرجع سبق ذكره ، ص32

القيم الذي يتبناه القائد سيحدد جزئياً حجم المشاركة الذي سيسمح به للعاملين معه في اتخاذ القرارات الخاصة بهم أو بالعمل ، وبذا يضع نفسه إما في اتجاه الديمقراطية أو الأوتوقراطية.

3. مستوى الخبرة الفنية : وتكمن أهمية مستوى الخبرة كأحد محددات الأسلوب القيادي ، في أن القائد

ذو الخبرة الفنية العالية سيعتمد على خبرته تلك في قيادة مرؤوسيه ، كما تقلل من اعتماده على غيره ، أما القائد ذو الخبرة المتوسطة أو دون ذلك ، فهذا يفرض عليه بأن يستعين بمن معه في المنظمة.

4. الدافعية للإنجاز : وتشير إلى الطموح، ولكنه الطموح المرتبط بالدافعية للعمل لتحقيق النجاح في مجال تتمثل في قبول المخاطرة العمل والمهنة، أما عن أبرز سمات القائد الذي لديه دافع قوي للإنجاز المحسوبة، الجدية، قبول التحدي، المثابرة ، المراقبة الذاتية ، وضع معايير صارمة للحكم على الأداء الشخصي ، وعدم الاكتفاء بالوصول إلى الأهداف التي يراها الآخرون كافية.

5. مفهوم القائد عن ذاته : يرى بيش أنه لكي تفهم شخصا آخر يجب أن تعي الكيفية التي يشعر بها ويفكر بها عن ذاته، أما عن مفهوم الذات، فإن الباحثين يتفقون على أنه يشير إلى "تلك التصورات والمعارف والمشاعر التي يتبنها الفرد عن ذاته ، وتمثل تلك التصورات في أن الفرد يسعى لأن يكون سلوكه وأسلوبه القيادي متسقاً معها.

6. التصورات المضمرة التي يتبنها القائد حول خصال مرؤوسيه : فالقائد الذي يؤمن بوجوب متابعة مرؤوسيه بدقة وعلى نحو لصيق ليتأكد من حسن أدائهم للمهام الموكلة إليهم، يتبنى تصورات ضمنية عن طبيعة المرؤوسين تختلف عن ذلك الذي يدع مرؤوسيه يؤدون العمل على النحو الذي يناسبهم.

ثانياً – خصال المرؤوسين:

يعتبر هذا المتغير من المتغيرات الهامة في تحديد أسلوب القيادة الإدارية ، لأن القائد يتعامل مع المرؤوسين مباشرة ، مما يجعل سلوكه وردود أفعاله وثيقة الصلة بهم، ويشتمل هذا المتغير على :

1. wrightsman&Deaux توقعات المرؤوسين : يرى كل من رايتسمان و ديوكس أن القائد

الكفاء هو الذي يدرك ما يريد الآخرون أن يوصلونه إليه ، وأن يعدل في سلوكه في ضوء هذا الإدراك حتى ينال تقبل الجماعة ويشحذها للأداء أي أن القائد يتأثر بتوقعات مرؤوسيه ويعمل على أن يتواءم معها.

2. مستوى نضج المرؤوسين : يعكس مستوى نضج المرؤوسين كلا من مستوى خبرتهم بالعمل ومستوى دافعتهم لأدائه ، لذا وجب تطبيق مع كل مستوى من مستويات نضج المرؤوسين أسلوب قيادة مختلف يكون أكثر ملائمة له ، كما يجب أن يعدل القائد أسلوبه القيادي ويغيره حتى ينتقل المرؤوس إلى مرحلة أعلى من النضج

ثالثا - خصائص المهمة:

هي مجموعة واجبات وظيفية معينة تشكل الوحدات الأساسية التي يتكون منها العمل ، وهناك جوانب عديدة للمهمة يفترض تدخلهم في تشكيل أسلوب القيادة الإدارية وتتمثل في:

1. غموض المهمة : ففي حالة غموض المهمة يقوم القائد بتزويد مرؤوسيه بالخبرات والمعلومات اللازمة لإزالة ذلك الغموض ، فضلا على أنه يعمل على تقليل التوتر المصاحب للفشل ، وبالمقابل إذا كان القائد والمرؤوسين لا يعرفون بالضبط ما يجب عليهم عمله ولا كيف يكون ذلك حينئذ سيمارس القائد قدرا ضئيلا من التوجيه ويتيح للمرؤوسين حيزا أكبر من المشاركة.

إلى أنه حين يمكن تقسيم المهمة إلى أجزاء منفصلة ليقوم Holland تحديد الأدوار : يشير هولاند بأدائها عدد من الأفراد ، فإن سلطة القائد حينئذ يتسع مداها ، فالمرؤوس الذي يفشل في أداء أي خطوة يسهل اكتشافه ومساءلته وبالمقابل فإنه حين يتعذر تقسيم المهمة فإن سلوك القائد في توجيهه ومساءلة المرؤوسين يعنى بتنمية روح الفريق لديهم¹.

3. الاستقلالية " : يشير هذا العنصر إلى مدى الاستقلال وحرية التصرف المتاحة للمرؤوسين في تنفيذ المهمة " ، أي انه كلما زادت استقلالية المرؤوس في أداء المهمة كلما انخفض سلوك التحكم والتوجيه من جانب القائد والعكس صحي ، فالمدير الماهر هو الذي يستطيع توفير التوجيه السليم لمرؤوسيه الوقت المناسب وبالقدر المناسب بحيث يصبح أدائهم أعلى كفاءة و يقل اعتمادهم عليه تدريجيا حتى يصبح التوجيه من بعد في العموميات وليس في التفاصيل.

¹ سميرة صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص ص78

رابعا - خصائص النسق التنظيمي:

يعرف النسق التنظيمي بأنه مجموعة من العناصر المترابطة الذي يعتمد كل منها على الآخر والتي تتضمن كل من التكنولوجيا ، أساليب الإنتاج ، تقسيم العمل ، فلسفة المنظمة ، البناء التنظيمي ، حجم المنظمة ، وفيما يلي: سيتم عرض بعض منها:

كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة

فلسفة المنظمة : تؤثر في العاملين وهي خصائص عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال ، "... فالقائد في كل الحالات عليه أن يستكشف الملامح العامة للفلسفة المهيمنة على المنظمة ، وأن يعمل على أن يصوغ تصرفاته وأسلوبه القيادي وفقا لها.

البناء التنظيمي : يلاحظ أنه في المنشآت ذات البناء التنظيمي الرأسي يتسم الإشراف بأنه مباشر ، والقادة يمارسون قدرا أكبر من التحكم والرقابة على مرؤوسيه ، بينما في المنشآت ذات التنظيم الأفقي ، سيلجأ القادة لتفويض مزيد من السلطات والمسؤوليات لمرؤوسيه.

حجم المنظمة : ثمة جانبان هاما لهذا المتغير هما : حجم جماعة العمل (صغيرة أو كبيرة (وحجم المنظمة من خلال البحوث التي أجراها إلى أن زيادة ، Hemphill ككل محدودة أو ضخمة (فقد توصل) همفيل حجم المنظمة تدفع بالقائد لأن يكون أكثر اهتماما بالعمل ، أما فيما يتصل بحجم جماعة العمل داخل المنظمة فإنه كلما زاد عدد أفراد الجماعة كلما تبادى القائد في استخدام قوة القسر ، في حين أنه في الجماعة الصغيرة يتمكن القائد من إظهار قدر أكبر من الاهتمام بمرؤوسيه.

—أهمية القيادة في الإدارة:

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون. كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم، وتوجيهها من

خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه. فقيادة جميع جوانب التنظيم تنأتى من خلال التنسيق، والأعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق وتناغم

أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة

أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسيه ولكنه يشمل دوره كمرؤوس يخضع وهو ما يسمى بدور التبعية، حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسيه لسلطات عليا يلتزم بتوجيه سلوكات يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه، وهناك دوره كزميل للقادة الآخرين، يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى، وأن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم، وكذا دوره وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كاشتراكه في النوادي والجمعيات والنقابات، وتعامله مع جماعات وممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها جميعا وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية دوره الإنساني في التنظيم.

أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة:

رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية، تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد مرؤوسيه، والحيلولة دون تعارض تمع ككل من جهة أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة، وبينها وبين أخرى فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين الإدارة والقائد المنظمة

المطلب الثاني : إدارة الازمات

2.ادارة الازمات

2-1تعريف الإدارة : الإدارة الأزمت

الأزمة من المنظور التاريخي :

كلمة الأزمة تضرب جذورها بعمق في علم الطب الإغريقي القديم حيث كان مرادفها يستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول هامة أو لحظات مصيرية في تطور المرض ، ذلك أن المؤشرات المعتادة للأزمة في المرض هي تلك الأعراض المتمثلة في اضطراب ضربات القلب وضغط الدم والتنفس.¹

وتعني (نقطة تحول) فهي تطلق للدلالة على حدوث تغيير جوهري ومفاجئ في جسم الإنسان، ثم انتقلت إلى مختلف فروع العلم الإنساني .

الأزمة من المنظور اللغوي :²

ترجع أصول كلمة (أزمة Crisis) الى الكلمة اللاتينية Krinein ومعناها ان تقرر أما في اللغة الصينية فعرفت الأزمة بـWet-ji أي الخطر والفرصة وينطقونه أيضا بـwet ji

كلمتين الأولى تدل على الخطر أما الأخرى فهي تدل على الفرصة التي يمكن استثمارها، وتكمن براعة القيادة في تصور إمكانية تحويل الأزمت وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول البديلة³

¹ محمد صلاح سالم ، إدارة الأزمت والكوارث ، القاهرة : عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، ط 01، 2005م، ص43

² عبد الرزاق محمد الدليمي ، الإعلام وإدارة الأزمت ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط 01، 2012 م ، ص84

³ حسن عماد مكايي ، الإعلام ومعالجة الأزمت ، القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، ط 01، 2007 ص48

الأزمة من المنظور الإصطلاحي

يعرف (رجب عبد الحميد) الأزمة: موقف خارج السيطرة، وتحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل وتهديد للمصالح، ويؤثر على النظام العام للمجتمع، وأن مواجهة هذا الموقف يتطلب اتخاذ قرار محدد وسريع في ظل محدودية المعلومات، والمفاجأة، وضيق الوقت المقترن بالتهديد¹

الأزمة من المنظور الإداري :

يعرف (محسن الخضيرى) الأزمة لحظة حرجية حاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة لا يدري أي قرار يتخذ كل ذلك بانها خبيثة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج

ويرى (مُجد رشاد الحملاوي) أن الأزمة عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا شديدا على المؤسسة كما أنها تهدد الافتراضات والمسلمات الرئيسية التي تقوم عليها المؤسسة .

الأزمة من المنظور الاجتماعي:

يرى (أحمد بدوي) أن الأزمة تتطلب توقف الأحداث المنتظمة والمتوقعة واضطراب العادات والعرف ، مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة .

تعريف إدارة الازمات : عرف (عبد الرزاق مُجد الدليمي) إدارة الأزمة بأنها الكيفية التي يتم بواسطتها التغلب على الازمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة والتحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها².

¹ رجب عبد الحميد ، إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث ، د ط ، د ب ن : دار أبو المجد للطباعة
² إسماعيل عبد الفتاح ، إدارة الصراعات والأزمات الدولية ، القاهرة : العربي للنشر والتوزيع، ط 01 2001 م ، ص 21

أسس تعامل القائد الإداري مع الأزمة¹

- تحديد الهدف وترتيب الأولويات
- الحركة السريعة والمبادرة المرونة والسيطرة
- تنظيم القوى المواجهة للأزمة
- المفاجأة والمشاركة والتعاون
- الروح المعنوية المرتفعة
- التفاوض مع الأزمة

2-2 : أساليب إدارة الازمات :

أولا - الأساليب التقليدية لمواجهة الازمات²

- 1- تجاهل الأزمة: وهي أبسط الطرق التقليدية ، حيث يعلق المسؤول أو متخذ القرار الإداري أنه لا توجد أي أزمة وأن الأوضاع القائمة تعبر عن أفضل حال ويطلق على هذه الطريقة "التعقيم الإعلامي للأزمة"
- 2- كبت الأزمة: وهي طريقة لتأجيل ظهور الأزمة ، و يتم فيها استخدام العنف و القوة لتدمير العناصر الأولية لظهور الأزمة بشكل عام والقضاء على مولداتها ، وعدم الاستجابة لأية ضغوط ، وذلك منعا لتصاعد الأزمة وتفاقمها
- 3- تشكيل لجنة لبحث الأزمة (تميع الأزمة): وتستخدم هذه الطريقة عندما لا تتوافر معلومات عن القوى الحقيقية التي صنعت الأزمة ، حيث يكون الهدف من تشكيل هذه اللجنة هو : معرفة المتسببين في وجود الأزمة ، ومن ثم التعامل معهم وفق الأسلوب المناسب
- 4- بخس الأزمة:

ويتم في هذه الاستراتيجية التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها ، حيث يتم الاعتراف بالأزمة كحدث غير مهم وقليل الشأن ، وسيتم التعامل معه بالأساليب المناسبة والقضاء عليه بشكل يستعيد الكيان.

¹ خالد تلعيث ، مرجع سبق ذكره ، ص 51
² رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص 104

ثانيا : الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات :

وفي هذا الصدد يقدم "تيودور ليفيت" الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات ، حيث اعتبره الأكثر ضمانا

الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة :

ويهدف إلى تحديد العوامل المشتركة في الأزمة، وتحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف، والمدى الذي وصل إليه الموقف، وترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها، وأيضا تحديد القوى المؤيدة والمعارضة ، ثم تحديد نقطة البداية للمواجهة ، وتتوقف هذه المرحلة على طبيعة الأزمة وشدة خطورتها والوقت المتاح.

الدراسة التحليلية للأزمة :

وتهدف إلى التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب، والتأكد واليقين من الأسباب، ومعرفة دور المكون البشري أو المكون الطبيعي ، ومدى تأثيره في ظهور الأزمة ، وتحديد أسباب الخلل الذي أدى إلى حدوث الأزمة ، ثم معرفة عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة ، وأيضا معرفة المرحلة التي وصلت إليها الأزمة.

التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة :

وتهدف هذه المرحلة إلى تحديد مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذها. وتنظيم عمليات الاتصال داخل مجال الأزمة نفسه.

- وقف تدهور الموقف .تقليل الخسائر. السيطرة على الموقف. توجيه الموقف إلى المسار الصحيح.
- معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة.
- تطوير الأداء العملي بصورة أفضل مما سبق.

استخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات

3-أنواع الازمات :

أ -أزمات ذات طابع دوري متكرر :

وخير مثال على ذلك هي الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالقدرة الشرائية، وهذا النوع يسهل توقعه ولكن لا يمكن توقع حجم وشدة هذه الأزمة.

ب -الأزمات غير الدورية :

وهذه الأزمات عشوائية الحدوث لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية، والأزمات غير الدورية تحدث نتيجة عوامل متعددة وهي تحدث فجأة ودون مقدمات ، مثل الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية أو تغيير الطرف لمناخية الأمطار التي تؤدي إلى فيضانات (ويمكن معالجة هذه الأزمات بمعالجة النتائج وليس بمعالجة الأسباب تصنيف الأزمات تبعا لعمق الأزمة¹ :

حيث تميز الدراسات بين نوعين من الأزمات ،أزمة سطحية هامشية التأثير وأزمة جوهرية بالغة التأثير
أ -أزمة سطحية :

وهي لا تشكل خطورة وتحدث بشكل فجائي وتنتهي بسرعة بالتعامل مع أسبابها العميقة ، فهي أزمة بدون جذور وتختفي دون أن تترك آثارا ورائها ومثال على ذلك عندما تحدث إشاعة من الإشاعات الكاذبة.
ب -أزمة عميقة :

وهي أخطر أنواع الأزمات لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به الأزمة ، والذي سوف يتأثر بشدة تغلغل أو عمق جذورها.

أ -أزمة سطحية :

وهي لا تشكل خطورة وتحدث بشكل فجائي وتنتهي بسرعة بالتعامل مع أسبابها العميقة ،فهي أزمة بدون جذور وتختفي دون أن تترك آثارا ورائها ومثال على ذلك عندما تحدث إشاعة من الإشاعات الكاذبة
ب -أزمة عميقة :

وهي أخطر أنواع الأزمات لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به الأزمة ، والذي سوف يتأثر بشدة تغلغل أو عمق جذورها.

¹ لرجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص 20

3- تصنيف الأزمات من حيث درجة شدتها:

ووفقا لهذا الأساس يتم تصنيف الأزمات إلى نوعين هما:

أ -أزمات عنيفة :

وهي أزمات بالغة الشدة والعنف تتهز الكيان الإداري ، وهذا النوع لا يقف شيء في طريقها ولا سبيل للتصدي لها إلا بإفقادها قوة الدفع الخاصة بها وتفتيتها إلى عناصر ، ومن الأمثلة على هاته الأزمات الحادة إضراب شامل لكل لعاملين في المنظمة ، اعتصام الطيارين في شركة طيران، مظاهرات في كافة مدن الدولة .

ب -أزمات هادئة :

وهي أزمات خفيفة التأثير ، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع ومن الأمثلة على هذه الأزمات البسيطة الإشاعات الداخلية المحدودة ، عمل تخريبي في بعض أجزاء الشركة ، إضراب عمال أحد أقسام الشركة¹

4- تصنيف الأزمة من حيث الطرف المسبب للأزمة :

Coombs يقسم "كومبس" الأزمات إلى نوعين أساسيين ، غير متعمدة ومتعمدة :

وتشمل الأزمات غير المتعمدة :

أ -الزلات :

وهي تصرفات غير مقصودة يسعى أحد الأطراف الخارجية إلى تحويلها إلى أزمة ، وغالبا يتصف هذا النوع من الأزمات بالغموض وعدم اليقين.

ب -الحوادث :

وهي تقع نتيجة أخطاء بشرية مثل الإهمال وعدم الاهتمام بجودة المنتج أو نتيجة أحداث طبيعية قدرية.

أما الأزمات المتعمدة فيمكن تقسيمها إلى نوعين :

أ -التجاوزات :

وهي أزمات تنتج عن تصرفات متعمدة من جانب بعض المسؤولين بالمنظمة، من خلال سوء التقدير أو تجاوز الاختصاصات.

¹ ماجد سلام الهدمي ، جاسم محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 96

تصنيف الأزمات وفقاً للمعيار الزمني لحدوثها:

أ-الأزمات المفاجئة:

وهي الأزمات التي تحدث بشكل مفاجئ، ومن أمثلة تلك الأزمات تعرض المنظمة إلى عمل إرهابي، الحرائق، الانفجارات (حوادث) السفن ، الطائرات ، السكك الحديدية .

ب-الأزمات ذات المقدمات المحسوسة:

وهي التي لها مقدمات يمكن استشعارها مسبقاً، ومن أمثلة تلك الأزمات إضرابات العاملين، التغيرات في القواعد والقوانين المؤثرة على المنظمة.

ج-الأزمات المزمنة :

وهي تلك التي تستمر لعدة شهور أو حتى لسنوات، على الرغم من بذل أفضل الجهود لإيجاد حلول لها مثل الشائعات وأزمات المصادقية بين المنظمة وجمهورها¹

6- تصنيف الأزمات وفق المستوى الذي تحدث عليه الأزمة:

أ-الأزمات التي تحدث على مستوى المؤسسة:

وهي الأزمات الداخلية أو الخارجية التي تهدد المنشأة وقد تلحق الضرر بها مثل إضراب العمال عن العمل ، حملات الإعلام المضادة.

ب -الأزمات القومية :

وهي الأزمات التي تحدث على مستوى الدولة.

ج -الأزمات الشخصية :

وهي الأزمات التي تحدث للشخص مثل أزمة البطالة التي يعاني منها الشخص ، أزمة حدوث إعاقة للشخص أزمة الخروج على المعاش.

د -الأزمات الدولية :

الأزمة الدولية هي وصف لحالة تتميز بالتوتر الشديد والوصول إلى مرحلة حرجة تنذر بالانفجار في العلاقات الطبيعية بين الدول.

¹ حسن عماد مكاي ، مرجع سبق ذكره ، ص 71 ص 72

4- مقومات إدارة الأزمات

1- تبسيط الإجراءات والتدخل السريع :

الأزمة لا تنتظر أحداً أو تتوقف لحين استكمال إجراء إداري معين ، بل إن تجاهل عنصر الوقت قد يؤدي إلى دمار للكيان الإداري ، وتحتاج إلى التدخل السريع ، ومن هنا فإن تبسيط الإجراءات يساعد على التلقائية في التعامل مع الحدث الأموي ومعالجته بسرعة وبشكل سليم مع استخدام للأدوات والمعدات للسيطرة على الأحداث ووقف تصاعدها¹

إن عنصر الوقت هو أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغاً على إدارة الأزمة، وعلى عملية التعامل معها ، إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل و اتخاذ القرارات المناسبة ، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة .(لاحتواء الأضرار أو الحد منها و استعادة نشاط المنظمة

2- إخضاع التعامل مع الأزمة إلى المنهجية العلمية :

من غير المقبول أن يخضع التعامل مع الأزمة للارتجال أو العشوائية أو لسياسة رد الفعل ، بل يجب أن تخضع للمنهج الإداري السليم الذي يقوم على أربع وظائف أساسية هي التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ولذا سوف نلقي الضوء على تلك الوظائف

أ - التخطيط :

لا شك أن التخطيط هو محور عملية إدارة الأزمات ، فالتخطيط الجيد يمكن أن يساهم في منع حدوث الأزمة

ب - التنظيم :

لكي يكون التدخل في الأزمات ناجحاً لا بد من توفر نوع من التناسق والتنسيق وتكامل الجهود التي تبذل لإدارة الأزمة ، خاصة عندما تحتاج الأزمة لجهد جماعي ، لأنه كثيراً ما يؤدي التعارض والازدواجية إلى أزمات من نوع جديد ، ويهتم التنظيم بتحديد الأشخاص المسندة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات ومهام كل منهم ، والأنشطة التي سوف يقومون بها

¹ عادل صادق محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 97

ج -التوجيه :

تقوم عملية التوجيه على تحديد متخذ القرار للمعلومات الضرورية التي يتم تزويد فريق مواجهة الأزمة بها، ويتضمن التوجيه السليم في إدارة الأزمات شرح طبيعة المهمة ووصف العمل نفسه، ونطاق التدخل والهدف منه والأساليب المتاحة أمامهم ، ويتم ذلك عادة من خلال اجتماع مسبق لأفراد الفريق مع متخذ القرار وذلك من خلال خرائط وصور ...

المتابعة :

تعد نتائج التدخل في الأزمة نتائج ليست نهائية وإنما مرحلية، وتظل هناك أسباب كامنة مثل النار تحت الرماد تنتظر لتشتعل مرة أخرى ، ولذا لا بد أن تكون هناك متابعة حقيقية بعد حدوث الأزمة.

3-فتح قنوات الاتصال :

تحتاج الأزمة إلى كم مناسب من معلومات وإلى متابعة فورية لتداعيات الحدث ، وسلوكيات أطرافها ونتائج هذه السلوكيات ، وكثيرا ما تستخدم سياسة الباب المفتوح للحصول على المعلومات والإبقاء على سلامة قنوات الاتصال وتوجيه الجهود ويتم تكوين فريق للعمل يتولى إدارة غرفة عمليات الطوارئ لمواجهة الأزمات وتكون مهام هذا الفريق كالآتي :

- الحفاظ على إدامة المعلومات التي تحتاج لها الغرفة لإدارة شؤون الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها.
- توفير المعلومات الضرورية وإرسال واستقبال هذه المعلومات من ومع المصادر.
- تحقيق التنسيق والتنسيق بين الجهات المختصة العاملة في مجال مواجهة الأزمة.
- تحديد الاحتياجات الحقيقية لمواجهة الأزمة.
- تنسيق الاحتياجات للمعونة الخارجية إذا كانت هناك حاجة للمعونات الخارجية¹

4-التواجد المستمر في مواقع الأحداث :

يساعد التواجد المستمر في مواقع الحدث على توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار حتى يكون على بينة كاملة بتطور الأحداث ، ويأخذ التواجد في مواقع الأزمة أحد الأسلوبين التاليين :

الأول هو التواجد السري، حيث تفرض طبيعة الأزمة ذلك بهدف تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار أو القيام ببعض التصرفات أو السلوكيات المطلوبة، والثاني هو التواجد العلني في مواقع الأحداث وهو أسلوب المواجهة العنيفة والصدام مع الأزمة، وقد تؤدي إلى تدمير الكيان الإداري، ومن هنا يكون للتواجد العلني ثلاثة محاور هي :

- تأكيد الصدام مع قوى الأزمة والمؤيدين والمنفذين لها.

¹بلال خلف السكارنة ، دراسات إدارية معاصرة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 255، 256

• التدمير للمصالح والمنافع والممتلكات والعلاقات الحالية مع القوى الصانعة للأزمة والوصول إلى أكبر الخسائر.

• إلحاق أقصى الخسائر بالطرف الصانع للأزمة والمؤيدين له.

دورة حياة الأزمة ومراحل إدارتها

تطرقت الدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع الأزمات وإدارتها إلى المراحل والأطوار التي تمر بها الأزمات ، حيث تعددت الآراء حول تحديد المراحل المختلفة التي تشكل دورة حياة الأزمة، فمنهم من يقسمها إلى ثلاثة أو أربعة وآخر حددها بخمسة مراحل، كما تم تناول الكيفيات والإجراءات التي يتم بها التعامل مع الأزمة ووضع خطط متكاملة لإدارتها ، والتي من خلالها يتم السيطرة والتحكم في تصاعدها واستفحالتها وكذا الحد والتقليل من مخلفاتها السلبية ، وبناء على ما ذكر يستعرض الباحث دورة حياة الأزمة ومراحل إدارتها كالآتي :

أولا - دورة حياة الأزمة :

يمكن القول بأن هناك خمسة مراحل تمر بها الأزمات في دورة حياتها وهي على النحو التالي :

1-مرحلة ميلاد الأزمة :

تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم، فعادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبأ باحتمال وقوعها، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم، ويرجع هذا إلى اتساع نطاق في الأزمة وغياب كثير من المعلومات حول أسبابها و مجالاتها التي سوف تخضع لها ، يطلق على هذه المرحلة مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر للأزمة، ويكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، ويكون محور هذا التعامل هو تنفيس وإفقادها مرتكزات النمو ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة وعادة ما يسود المنظمات القابلة لحدوث أزمات، ثقافة تنظيمية سلبية تجاه جهود إدارة الأزمات ، حيث تعمل على تجاهل إشارات التحذير ، وأحيانا تعمل على إسكاتها ومعاقبة من ينذر بتلك التحذيرات...فالثقة محصنون وغير قابلين للتعرض للأزمات

مرحلة نمو الأزمة :

تنمو الأزمة عندما لا ينتبه متخذ القرار إلى خطورة الأزمة في مرحلة الميلاد نتيجة تغذيتها من خلال المحفزات الذاتية والخارجية التي استقطبتها الأزمة ، وفي تلك المرحلة يتعاظم الإحساس بالأزمة ويشعر بها الكثيرون ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها ، أو أن يتجاهلها.

مرحلة نضج الأزمة :

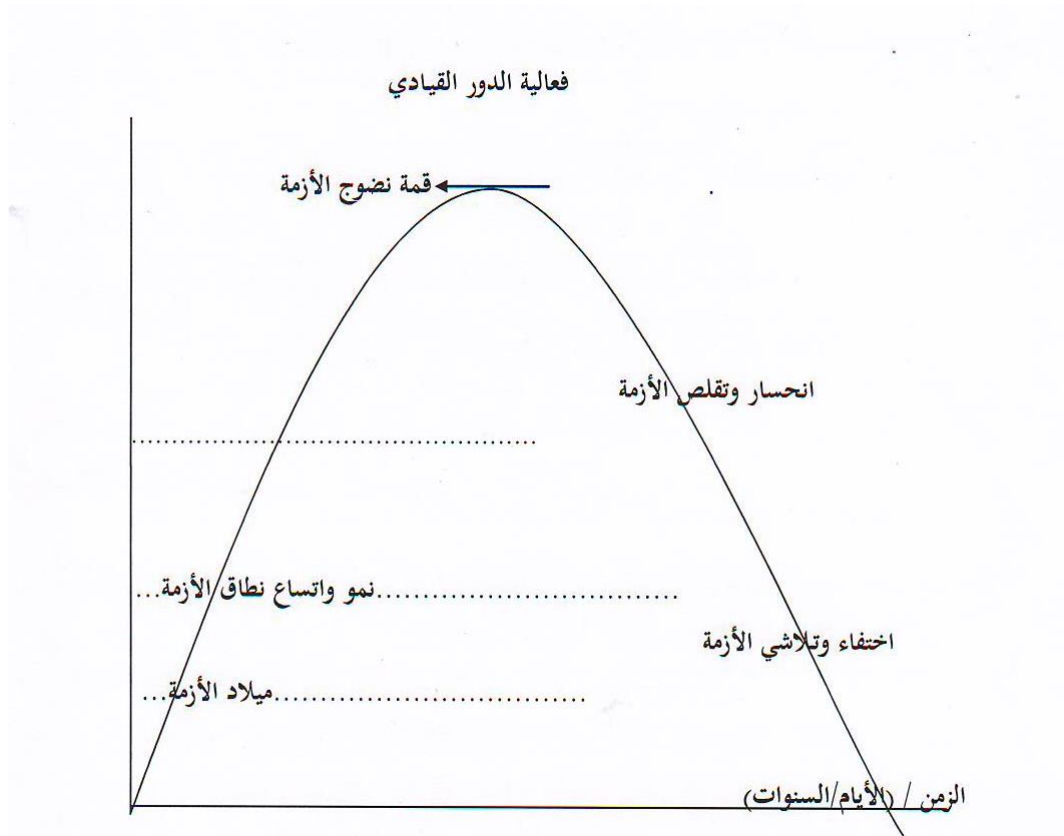
إن وصول الأزمة إلى هذه المرحلة يعني فشل متخذ القرار في التغلب عليها في المراحل السابقة من دورة حياة

الفصل الأول

الأزمة ، وهو ما يعني أن متخذ القرار يتسم بسمات الجهل والاستبداد والانغلاق على الذات ، أو إحاطة هذه الذات بالقدسية والتأليه ، وبحاشية من المستشارين الفاسدين ذوي المصالح الخاصة ، وفي هذه المرحلة يمكن أن تطيح الأزمة بمتخذي القرار .

مرحلة الانحسار والتقلص :

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تتفتت ، بعد تحقيقها هدف التصادم الذي يؤدي إلى أن تفقد الأزمة جزءا من قوة الدفع لها ، ومن ثم تبدأ في الاختفاء التدريجي ، ونرى أن يكون لدى القيادة بعد النظر في مرحلة انحسار الأزمة ، وضرورة متابعة الموقف الأزموي من كافة جوانبه خشية حدوث عوامل جديدة خارجية تبعث فيها الحيوية ويكون لها القدرة على الظهور والنمو مرة أخرى.



الشكل رقم (01): مراحل تطور الازمة

أسباب قيام القيادة أثناء الأزمة

انطلاقاً من وصف مشاكل القيادة أثناء الأزمات، يمكن حصر الأسباب المسؤولة عن هذه الأمراض فيما يلي :

1. نقص الخبرة : إن القائد يدير الجماعة لإنجاز مهام معينة ، و من ثم فهو في حاجة لأن يكون على دراية بكل القوانين التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات وعملية التفاعل بينهما، فضلاً عن الخبرة بالقواعد التي تؤدي تلك المهام من خلالها، ومن بين الأسباب المسؤولة عن نقص خبرة القائد: انخفاض قدراته العقلية والإبداعية ، عدم وجود برامج للتنمية الذاتية لديه، ضعف الدافع للتعلم ، غياب التحديات التي تدعوه للسعي نحو اكتساب المعرفة.

2. ضعف المهارات الاجتماعية للقائد : إن ضعف المهارات الاجتماعية للقائد ينطوي على عنصرين هما :

أ - ضعف مهارة تأكيد الذات : ويتجسد في صعوبة احتفاظه باستقلاليتيه ، فضلاً عن صعوبة التحكم في

3. الخوف من تحمل المسؤولية : لكي يقوم القائد بدوره على النحو الأمثل ، يجب أن يكون لديه القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية ، ومن ثم فعجزه وخوفه من تحمل المسؤولية يعد سبباً للعديد من الأمراض القيادية السابقة.

4. ضعف القدرة على تشخيص المواقف : إن القائد لا يستجيب عادة للموقف تبعاً لخصائصه الموضوعية بل كدالة للكيفية التي يدرك بها تلك الخصائص ، فإدراك القائد لعناصر الموقف والتفسير الذي يضيفه على كل منها يحدد الأسلوب الذي سيتبناه إزاءه ، وإن ضعف هذه القدرة لديه يجعله يدرك الموقف بطريقة لا تعبر عن حقيقته ويضعه في الطريق الخطأ لمواجهة المشكلة.

5. القيود والمعوقات التنظيمية: لا تقتصر الأسباب المسؤولة عن حدوث أمراض القيادة على متغيرات خاصة بالقائد فقط ، بل إن بعضها يعزى إلى المنظمة وتتمثل تلك العناصر في نقص الصلاحيات الممنوحة للقائد ثقافة المنظمة وما تفرزه من تصورات حول ما يجب أن يكون عليه القائد ، معدل التغيير السريع للوائح المنظمة للعمل في المنظمة.

6. نقص مرونة السلوك القيادي : يعجز القائد عن أداء مهامه بفعالية حين يتسم بالتصلب الفكري وانخفاض مرونة سلوكه القيادي ، فالمرونة في مجال الإدارة تعني أنه لا توجد طريقة وحيدة لإدارة الأعمال أو تحقيق الأهداف ، لذا فلا داعي أن يصر القائد على فرض طريقة بذاتها على المرؤوسين لإنجاز عمل معين.

عدم تبني استراتيجيات واضحة للتعامل مع المهام والأفراد: إن قيام القائد بإدارة مختلف المهام والعمليات يتطلب قدرا مرتفعا من القدرة على التخطيط وتبني استراتيجيات طويلة المدى، يستمد منها خططا قصيرة المدى يتم ترجمتها إلى إجراءات ميدانية، ويتطلب أيضا أن يكون لديه رؤية مستقبلية.

8. **امتصاص القيم الثقافية السلبية:** لكل ثقافة قيما إيجابية وأخرى سلبية ، ونظرا لأن القيم من الموجهات الأساسية لسلوك القائد فحتما سيتأثر بها، ومن بين هذه القيم السلبية: عدم احترام الوقت، التسامح، عدم الرغبة في التعلم الذاتي، التمييز الطائفي وعدم تشجيع الحوار النقدي.

المطلب الثالث: المنشآت الرياضية

لمحة تاريخية عن المنشآت و تطورها

المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يعود الفضل إلى الإغريق الذين يعتبرون هم الأوائل الذين اهتموا بالرياضة وبنو منشآتها منذ القديم ,وهذا بعد تنظيمه لاعب في عام 468 قبل الميلاد مما اضطرهم للإقامة و إنشاء عدد كبير من الملاعب وقد كانوا أول من أطلق على اسم الملعب لفظ أستاذ "stadum" وأثناء العصر الروماني الذي عرفت فيه المنشآت أوجهها وذلك لوفرتها واهتمام المسؤولين بها حيث أقيمت مجموعة من المنشآت الرياضية منها

أ - ملعب البنتاثون : الذي كان يستعمله الرومان في اجراء منافسة البنتاثون.

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

ج -بالاسترا : وكان يخصص هذا الملعب للتدريب.

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

هـ . - الكولوسيوم : ويعتبر من أشهر الملاعب التاريخية، وقد أتقن هذا الملعب ووفر له جميع الوسائل واهتمام من طرف مهندسين الذين أتقنوا في صنعه . وعند بداية عام 1890 بدأ الاهتمام الكبير من طرف المسؤولين بالمنشآت الرياضية في أوروبا وطورتها على يد خبراء ومتخصصين وبعد اهتمامهم بالمنشآت ذهبوا حتى إلى تجهيزها الذين استعانوا بالتكنولوجي المتطورة في تجهيز مختلف هذه المنشآت مما جعلتهم في تنافس مستمر بين معظم الدول في إظهار مختلف التقنيات والتطورات الحديثة التي وصلت إليها.

المنشآت الرياضية في العصر الحديث: حيث أصبح القائمون على الرياضة في العصر الحديث يجسدون فكرة مرعاة مختلف سبل الراحة والرضا الذي توفره الدول للمسؤولين على الرياضة، فأصبحوا يقيمون المدن الرياضية التي تظهر أهميتها في مدى إستيعاب أكبر عدد ممكن من الرياضيين مع توفير جميع فرص الراحة لهم .

مفهوم المنشأة الرياضية

"تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله ، وتشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية ، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية ،التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية .

يمكن تعريف المنشآت الرياضية أنها عبارة عن مؤسسة عمومية إدارية، حيث تنحصر مهامها في تنظيم وتيسير الممارسة الرياضية التنافسية، والجماهير، وأيضاً في الأنشطة الرياضية المدرسية والجامعية، بالإضافة إلى البيئات العسكرية التي تقوم بتشكيل المنشآت الرياضية في الملاعب الخاصة بكرة القدم وفي القاعات المتعددة للرياضات، مثل (قاعة كرة اليد، قاعة كرة السلة، قاعة كرة الطائرة، قاعة المسبح، قاعة الجمباز، قاعة الجودو، قاعة السكواش).

كما تعد المنشآت الرياضية القاعدة التي تمارس فيها الرياضة لكل أنواعها وعلى جميع مستوياتها بتوفر هذه المنشآت الرياضية وجودتها وحسن تسييرها، حيث يتحسن ويرتفع مردود مستوى الرياضة العالي ويتألق في المحافل الدولية، حيث إن ذلك يدفع الدولة إلى الاهتمام والعناية بإنشاء وتمويل المنشآت الرياضية.

أنواع المنشآت الرياضية:

تختلف المنشآت الرياضية عن بعضها البعض بناء على ما تضمه من أماكن تتعلق بأداء الأنشطة الرياضية، حيث يمكن تقسيم المنشآت الرياضية إلى عدة أنواع، وذلك من حيث النقاط التالية:

1. **الأهداف:** حيث تختلف المنشآت الرياضية من حيث الهدف التي أنشئت من أجله، حيث تم إنشائها لأهداف تنافسية واجتماعية متكاملة.
2. **المظهر العام:** حيث تختلف المنشآت الرياضية من حيث شكلها وهيئتها العامة، حيث يوجد منشآت خارجية؛ أي بمعنى منشآت مكشوفة، كما يوجد منشآت رياضية داخلية؛ أي بمعنى منشآت مغطاة.

3. **اللعبة الرياضية:** حيث تختلف المنشآت الرياضية من حيث نوع الألعاب الرياضية الممارسة فيها، سواء كانت ألعاب جماعية مثل (كرة القدم، كرة اليد)، أو ألعاب فردية مثل (لعبة التنس الأرضي، لعبة السكواش، ألعاب القوى مثل الجري ورمي الرمح).
4. **القانونية:** فمنها منشآت ذات ملاعب قانونية؛ أي بمعنى يتم الإجراء عليها المنافسات الرياضية الرسمية سواء كانت على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي أو على المستوى القاري، ومنها منشآت ذات ملاعب غير قانونية؛ أي بمعنى تم إنشائها للتعليم والتدريب والترفيه.
5. **التابعة:** أي بمعنى منها منشآت حكومية المتمثلة في (المدارس، الجامعات، المعاهد، الكليات، الساحات الشعبية)، ومنها منشآت خاصة مثل (النوادي الرياضية، المراكز، الشركات)، وأيضاً منشآت تجارية وسياسية واقتصادية.
6. **مراكز رياضية متخصصة:** أي بمعنى منها منشآت خاصة بالأنظمة الدفاع عن النفس واللياقة البدنية وألعاب البولو.
7. **نوعية الأرضية:** حيث تعتمد على نوعية وطبيعة الأنشطة الرياضية الممارسة، ومنها يكون عشب زراعة طبيعية أو عشب صناعي أو أسفلت أو بلاط خشبية أو أرضية جليدية أو أرضية رملية أو أرضية فليني

-الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية¹:

- هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشروع في العمليات الخاصة بالتسهيلات والإمكانيات الرياضية الخاصة به نذكر منها ما يلي :
- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقاً لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار.
- يجب أو يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفاصيل الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.
- على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيداً لكيفية إدارته ، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات ، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.
- يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي.

¹ مرسوم تنفيذي رقم 416 المؤرخ في 03 نوفمبر 1991 المحدد لشروط إحداث المنشأة الرياضية و استغلالها.

- عند بداية تصميم المنشآت الرياضية يجب أن يوضع تصو را لما سيكون عليه المبنى من حيث ما يلي¹:
- عدد الافراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.
- ماهية الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأ الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية
- حفلات الاستقبال، الاجتماعات، مكتبة.
- يجب أن تتماشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواتها وأجهزتها ومبانيها آمنة وجذابة .
- يجب أن تدار المنشأة ال رياضية بأسلوب يضمن دخلا ماديا ،يعوض تكاليف صيانتها او استهلاكاتها ،وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام .
- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية ،يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل ، والأدوات والأجهزة .
- ضرورة وضع موجز لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضي مراسم الاستخدام ،وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين بها، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى .
- وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرقا ت وتدريب العاملين وموجز للسياسات.
- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.
- تدريب الناشئين وعن المجتمعات الرياضية بالولايات والمدن الكبيرة في ذلك الحجم ،الكثافة السكانية والطلب الاجتماعي والرياضي للممارسة ،ويفضل اختيار لموقع الذي يبعد عن المناطق السكانية بمسافة أقل عن كيلومترات 04 بالنسبة للشباب ،و 02 (كيلومتر) بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيرا على الأقدام .
- وسائل المواصلات :والتي يستحسن أن تكون المنشأة الرياضية قريبة من المدينة أ والقرية بالنسبة لاختيار موقع الملعب والمدن الرياضية ويجب دراسة أقصى حد لضبط حركة المرور والتنقل في أيام المباريات الرسمية حتى يمكن توفير وسائل النقل للمشاهدين من و الى الملعب في أقل وقت ممكن .

¹ مفتي ابراهيم حمادة ، مرجع سبق ذكره ، 1999، ص 153

-الجانب الوظيفي للملاعب والوحدات :

أن وحدات نزع الملابس ودورات مياه والحمامات تكون قريبة من أماكن اللعب يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها .

3-الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية

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

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

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

-إذا ما كان المنشأ الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة ان تكون مواصفات البناء منفذة طبقا للقواعد التي تحددها وتشرعها الاتحادات الدولية .

-أسس تخطيط المنشأة الرياضية:¹

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والملاعب والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف التي أنشئت من أجله، وتبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها في الحسبان

- اختيار الموقع : يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوبة إقامتها،

حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز

وسائل المواصلات : والتي يستحسن أن تكون المنشأة الرياضية قريبة من المدينة أ والقرية

بالنسبة لاختيار موقع الملعب والمدن الرياضية ويجب دراسة أقصى حد لضبط حركة المرور والتنقل في أيام المباريات الرسمية حتى يمكن توفير وسائل النقل للمشاهدين من و الى الملعب في أقل وقت ممكن .

- التجانب الوظيفي للملاعب والوحدات :

يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها أن وحدات نزع الملابس ودورات المياه والحمامات تكون قريبة من أماكن اللعب .

¹ ابراهيم محمود عبد المقصود ،حسن احمد الشافعي ،الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها ، دار الوفاء ، الاسكندرية ، مصر

خلاصة :

انطلاقاً مما ورد في هذا المبحث من خلال الوقوف على متطلبات القيادة الإدارية أثناء الأزمات ، تبين أن نجاح القيادة الإدارية مرهون بجملة من المقومات والخصائص التي يتمثل جزء مهم منها في مختلف الاستعدادات الفطرية والمكتسبة التي يتمتع بها القائد الإداري ، بالإضافة إلى مجموعة السبل والأسس التي تساعد القائد في تجاوزه للأزمة، والتي قد تدفعه إلى محاولة البحث والتوصل إلى أساليب جديدة ومفيدة والتي بإمكانها تحقيق فعالية أكبر في التصدي لآثار الأزمة ، وهو ما يجسده دور القيادة الإبداعية ، الشيء الذي يفسر ويترجم نجاح القادة ومنظماهم أحيانا وفشلهم أحيانا أخرى ، وهو ما تختصره رؤية القائد القبلية والآنية والمستقبلية في تعامله مع الأزمات التي تصيب منظمته الرياضية .

المبحث الثاني

المطلب الأول: الدراسات المرتبطة

المطلب الثاني: التعليق على الدراسات المرتبطة

تمهيد:

سنقوم في هذا المبحث بالتعرف على أهم الدراسات المتعلقة بعنوان البحث والمتمثل في دور القيادة الإدارية في إدارة الازمات داخل المنشآت الرياضية وكذا التعليق على الدراسات المرتبطة

المطلب الأول: الدراسات المرتبطة

الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل : دور القيادة في إدارة الازمات الإدارية

الدراسة الأولى:

اسم ولقب الباحث : بغدادى فيصل

عنوان البحث.: دور القيادة في إدارة الازمات الإدارية في المنظمة

تاريخ الدراسة : 2013-2014

مستوي الدراسة : مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير.

بلد الدراسة : الجزائر

مشكلة الدراسة : هل يمكن للقائد الإداري أن يحافظ على استمرار المنشآت واستقرارها في فترة الأزمات

أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى:

الدور الذي تلعبه القيادة في مواجهة وإدارة الأزمات داخل المنشآت ، وذلك بعد أن نحاول إزالة اللبس والغموض من خلال التطرق إلى أهم المفاهيم ذات الصلة والقريبة من مفهوم القيادة ومفهوم الأزمة وكذا التعرف على أهم العناصر والمكونات التي تندرج تحت هذين المفهومين ، وهو ما يساعد على إيضاح العلاقة بين القيادة الإدارية والأزمات التي تتعرض لها المنشآت والمنشآت الرياضية

الفرضيات التي تناولتها هذه الدراسة :

- تأثير الدور الكبير الذي تلعبه القيادة داخل المنشآت إلا أن هذا الدور يتعاضم أكثر أوقات الأزمات.
- إن نجاح أو فشل أي منظمة في الحفاظ على مسارها الصحيح وتجاوزها لمختلف المشاكل والأزمات ، إنما يعتمد بدرجة كبيرة على خصائص القيادة الإدارية ، ولذلك فإن الفارق الرئيسي بين المؤسسة الناجحة والمؤسسة غير الناجحة ، إنما يرجع إلى الاختلاف في طبيعة القيادة وخصائصها داخل تلك المنشآت
- يبرز الإبداع كمطلب أساسي وضروري للقيادة الإدارية ، هذا المطلب الذي لا يمكن إغفاله ، والذي فرضته الحاجة إلى تجاوز الأزمات.

-يعتمد القادة الإداريون في تجاوز الأزمة على مؤهلاتهم الخاصة مثل الشخصية المتميزة والخبرة ، وعلى توفر الإمكانيات المختلفة مثل) المعدات ، كفاءة وتعاون المرؤوسين

المنهج المتبع في الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع هذه الدراسة من أفراد الطاقم الإداري للنادي الرياضية، أي مسيرين واداريين في النوادي الرياضية للقسم الاول في كرة القدم الجزائرية.

عينة الدراسة: لقد اعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية، وقد وقع الاختيار على 5 نوادي من القسم الأول لكرة القدم من مسيرين واداريين والنوادي هم: نصر حسين داي، مولودية العاصمة، إتحاد الحراش، شباب بلو زداد والمركز الوطني لتجمع الفرق الرياضية العسكرية.

أدوات الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان لجمع المعلومات.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- أن الأزمات لا يمكن تجنبها تماما ، ذلك أن تأثيراتها تختلف من أزمة إلى أخرى ، فهناك الأزمات التي تصيب كيانات إدارية عديدة في نفس الوقت ، ومرد ذلك أن بعض المنشآت تتأثر ببعضها كما أن أسبابها لم تكن متوقعة.

- أن البحث والدراسة في مجال القيادة لا يتوقف ، فالبينة الحالية سواء الداخلية أو الخارجية التي تميز المنشآت والتي توصف بالمتغيرة والمتجددة والمعقدة ، تدفع دائما نحو البحث والتعلم واكتشاف القادة الأكفاء الذين تجاوز مختلف التحديات والأزمات ، لذا تبين أن منظمات اليوم - بصفة عامة - في حاجة إلى أن تقاد بدل أن تدار فقط.

أهم الاقتراحات والتوصيات التي تم التوصل إليها:

- يجب توفير جميع الإمكانيات البشرية والمادية معا وضبطها وفق معايير دولية تكون مساهمة للتطور المشهود.

التركيز على الجوانب الاجتماعية للمسيرين والإداريين في تعاملهم مع الفرق والنوادي الرياضية.

التعليق على الدراسة:

لقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في العمل، اقتضى القيام بهذه الدراسة الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي ، لشدة ارتباطه بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية ، ويمكن تعريف هذا المنهج بأنه عبارة عن طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة

2- الدراسة الثانية:

اسم و لقب الباحث: بودوشة مريم .

سنة الانجاز: 2016/ 2017

عنوان الدراسة: دور القيادة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة

بلد الدراسة: الجزائر

مستوى الدراسة: مذكرة ماستر لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع التنمية وتسيير الموارد البشرية.

مشكلة الدراسة: ماهو الدور الذي تقوم به القيادة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة.

أهداف الدراسة: فهم الدور الذي تلعبه القيادة في علاقتها بإدارة الأزمات في مختلف مراحلها

- التعرف على ماهية إدارة الأزمات وأهم مراحلها
- التعرف على خصائص وقدرات وأنماط القيادة المعمول بها في مؤسساتهم الاقتصادية ومدى كفاءتها في التعامل مع المواقف الازمة .

الفرضيات :

الفرضية العامة: توجد هناك عالقة بين القيادة وإدارة الأزمات داخل المؤسسة

الفرضيات الجزئية: تقوم القيادة الناجحة بتخطيط الفعال في مرحلة ما قبل الأزمة.

- تقوم القيادة الناجحة بدور فعال في مرحلة الأزمة.
- تقوم القيادة الناجحة بالتغيير في مرحلة ما بعد الأزمة.

المنهج المتبع: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع هذه الدراسة من أفراد الطاقم الإداري للمؤسسة المينائية بالسكيدة أي مسيرين وإداريين.

عينة الدراسة: وبما أن المؤسسة المينائية لسكيدة موزعة على تسعة مديريات تعمل كلها تحت إشراف المديرية العامة، قد تم اختيار نسبة 44 % من إجمالي الإطارات في كل مديرية من المديريات، حيث بلغ عددهم 478 إطار، وقد تم اختيار 48 إطار وذلك من خلال استخدام العينة القصدية.

ادوات الدراسة: استخدام الملاحظة ميدانيا والمقابلة من خلال استخدام الاستمارة في هذه الدراسة استبيان.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

أن أهمية القيادة تكمن في الاهتمام وتوجيه وتدريب الفرد العامل باعتباره عنصر فعال من خلال إعطاءه مكانة لائقة به وفتح أبواب الحوار والنقاش وتبادل الأفكار والآراء كل ذلك يساعد المؤسسة على التكيف مع الحوادث والأزمات ومواجهتها بأقل الأضرار، انطلاقاً من كون القيادة الناجحة هي القيادة اجراءات لتسيير الأزمات والسيطرة عليها بالإضافة إلى التخطيط المحكم التي تعمل على وضع خطوات والمسبوق لتعامل معها فور حدوثها . كل ذلك يساعد على نجاح وتفعيل الدور القيادي في إدارة الأزمة وهو الضمان الوحيد لتحقيق الأهداف ولضمان استمرارية المؤسسة.

أهم الاقتراحات و التوصيات :

__ القيام بالمزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية حول دور القيادة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة

المينائية لسكيدة

— إنشاء وحدة خاصة بإدارة الأزمات مديرية إدارة الأزمات تعمل على تسهيل المهام والتنسيق أكثر بين جميع المديریات . وتكثيف الدورات التكوينية والتدريبية سواء للقيادات، أو العمال الاكتساب مهارات جديدة ذات الصلة و العالقة بالأزمة .

— تم اقتراح أيضا على المديرين والمسؤولين الإداريين لمؤسسة المينائية لسكيدة الاهتمام والمحافظة وإرشادهم، ألن أساس على بناء فرق العمل عالية الأداء و ذلك بتشجيع أعضاء هذه الفرق وتوجيههم نشاط المؤسسة وتجنبها للحوادث والأزمات المتوقعة والغير متوقعة مبنى على فرق العمل، ووجود فرق عمل متماسكة وفعالة تضمن الاستمرارية للمؤسسة.

— تم اقتراح على المديرين والمسؤولين الإداريين المحافظة على استخدام النمط الديمقراطي في القيادة باعتباره النمط السائد في المؤسسة المينائية لسكيدة وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالمرؤوسين والإصغاء الجيد لهم.

التعليق على الدراسة :

قامت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث كان هذا المنهج هو المنهج المعتمد في بحثنا هذا. و قد اعتمدت الطريقة العشوائية في اختيار أفراد المجتمع وهي الطريقة المماثلة للطريقة التي استعملناها في هذه الدراسة كما اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب الاستبيان في اختيار و جمع المعلومات .

منه يمكن القول أن هذه الدراسة قد اشتركت مع موضوع بحثنا الذي كان في محاولة الكشف عن دور القيادة في تسيير الأزمات الإدارية داخل المنشآت الرياضية .

3- الدراسة الثالثة:

اسم ولقب الباحث: بلمختار هشام.

سنة الانجاز: 2015/ 2016

عنوان الدراسة: دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المنشآت الرياضية.

بلد الدراسة: الجزائر.

مستوى الدراسة: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

تخصص: إدارة وتنظيم الرياضة.

مشكلة الدراسة: هل تساهم القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المنشآت الرياضية.

أهداف الدراسة :

- أهمية العلاقة بين العمال والقادة عن طريق عملية الثقافة التنظيمية في الإدارة لرياضية

1- التعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية في المنشآت الرياضية.

- التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح للمنظمات الإدارية الرياضية

- لفت انتباه المنشآت والقادة في مجال الإدارة الرياضية إلى واقع الثقافة التنظيمية.

الفرضيات :

الفرضية العامة: تساهم القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المنشآت الرياضية .

الفرضيات الجزئية :

1 : تساهم القيادة الإدارية في احترام السلم الإداري داخل التنظيم في المنشآت الرياضية

2 : تساهم القيادة الإدارية في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسات الرياضية .

3 : تساهم القيادة الإدارية في تنمية وتفعيل الاتصال داخل المنشآت الرياضي.

المنهج المتبع: تم استخدام المنهج الوصفي لأنه المنهج الملائم لهذه الدراسة.

مجتمع الدراسة : شمل عمال المسبح النصف أولمبي حمادي المسعود برأس الوادي 30 عامل.

عينة الدراسة :

تم اختيار عينة البحث بطريقة المسح الشامل، حيث شملت (25 عامل) بالمسبح النصف اولمبي برأس الوادي ولاية برج بوعرييج

ادوات الدراسة :

اعتمدت الدراسة على الاستبيان لجمع المعلومات.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث :

القيادة الإدارية هي العمود الفقري في توجيه العمليات الإدارية في المنشآت وقد بينت الدراسة أن القيادة تعد ضرورة حتمية في جميع المنشآت الرياضية، فنرى سر نجاح المنشآت الرياضية يرجع إلى نجاح قادا ومدى تأثيرهم على مرؤوسهم وتحفيزهم على تقديم أقصى طاقاتهم وتوحيد جهودهم واستمالتهم بحكمة حتى يقبلون على أداء أعمالهم برغبة واقتناع.

أن عمل القيادة في المؤسسة الرياضية على تطويرها وتنميتها لا يتأتى إلا من خلال قيادة حكيمة تعمل على تحكيم الرؤى وتوحيد الجهود وإرساء أرضية ملائمة يتم من خلالها تناول مفردات وقيم المؤسسة والعمل على تنميتها وتطويرها

القيادة الإدارية هي عملية جوهرية ومحورا رئيسيا للعلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهي من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة أو التنظيم.

أهم الاقتراحات و التوصيات :

- إدراك المسؤولين في مجال الإدارة الرياضية للأهمية الكبيرة ودور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المنشآت الرياضي.
- الاهتمام بالجوانب الإنسانية للعاملين في المنشآت الرياضية لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق الأداء الأمثل لهم.
- ضرورة اهتمام مسؤولي المنشآت و الوحدات الرياضية بمفهوم الثقافة التنظيمية واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على زيادة مستوى إدراك العاملين للثقافة التنظيمية مما يزيد من مستوى الانتماء التنظيمي لديهم.
- إجراء تربصات وتنظيم ندوات العلمية لتذكير بهذا المجال .
- أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية والمنشآت متخصصون في مجال التسيير الإداري والتكوين في قطاع الرياضة.
- ضرورة إدراك العقل الإداري القيادي في المنشآت الرياضية الجوانب التي تدعم وتعزز الولاء لدى أعضاء هذه المؤسسات.
- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنشآت الرياضية.
- استفادة و إطلاع القادة والمدراء المنشآت الرياضية على نتائج هذه الدراسة والدراسات المشابهة.

التعليق على الدراسة :

و قد اعتمدت الطريقة خاصة في اختيار أفراد المجتمع وهي الطريقة المناسبة للطريقة التي استعملناها في هذه الدراسة كما يظهر لان هذه الدراسة قد اعتمدت على أسلوب الاستبيان في اختيار و جمع المعلومات .
منه يمكن القول أن هذه الدراسة كانت مناسبة تماما مع موضوع بحثنا الذي كان مفاده تبيان دور القيادة في المنشآت الرياضية وربطها مع موضوع بحثنا .

الدراسات المرتبطة بالمتغير التابع: ادارة المنشآت الرياضية

الدراسة الأولى :

اسم ولقب الباحث :قرينيش واهيبة.

عنوان البحث :تأثير استراتيجية الإدارة الرياضية على الأداء الرياضي.

—تاريخ الدراسة : 2010/2009

مستوي الدراسة :مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير.

بلد الدراسة: الجزائر

مشكلة الدراسة: ما مدى تأثير استراتيجية الإدارة الرياضية التي تنتهجها أندية القسم الأول للبطولة الجزائرية على مردودها الرياضي؟

أهداف الدراسة:

وضع دليل بين أيدي المسؤولين في قطاع الرياضة والهيئات المعنية، للاستعانة به قصد تفادي الأوضاع التي تتلاءم مع الأهداف الرياضية ، هذا إلى جانب حث المسؤولين على إعادة النظر في حالة الإدارة الرياضية ، القائمة على إحداث إصلاحات على مستوى الإداري.

الفرضيات التي تناولتها هذه الدراسة :

- تأثير وظيفة التخطيط على أداء الرياضيين لدى أندية القسم الأول للبطولة الجزائرية

لكرة القدم .

- وظيفة التنظيم لها تأثير على الأداء الرياضي للاعبين كرة القدم في البطولة الجزائرية
- تأثير وظيفة التوجيه على الأداء الرياضي للاعبين كرة القدم في البطولة الجزائرية.
- عملية اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر تؤثر فعلا على الأداء الرياضي للاعبين القسم الأول في البطولة الجزائرية
- للرقابة تأثير على الأداء الرياضي للاعبين كرة القدم الجزائرية لبطولة القسم الأول.

المنهج المتبع في الدراسة : اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي.

مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع هذه الدراسة من أفراد الطاقم الإداري لل نوادي الرياضية ،أي مسيرين وإداريين في النوادي الرياضية للقسم الاول في كرة القدم الجزائرية.

عينة الدراسة : لقد اعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية ،وقد وقع الاختيار على 5 نوادي من القسم الأول لكرة القدم من مسيرين وإداريين والنوادي هم : نصر حسين داي ، مولودية العاصمة، اتحاد الحراش ، شباب بلو زداد والمركز الوطني لتجمع الفرق الرياضية العسكرية.

أدوات الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان لجمع المعلومات.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- ان طبيعة التخطيط التي تعتمد عليها الإدارة الرياضية لأندية القسم الأول لكرة القدم تؤثر على مردود لاعبيها.
- إن نوع التنظيم الذي تعتمد عليه الإدارة الرياضية لأندية القسم الأول لكرة القدم لا يؤثر على مردود لاعبيها.
- إن كفاءة إصدار الأوامر من طرف الإدارة الرياضية لأندية القسم الأول لكرة القدم تؤثر على مردود لاعبيها.
- إن عملية التوجيه المعتمدة من طرف الإدارة الرياضية لأندية القسم الأول لكرة القدم تؤثر على مردود لاعبيها.

أهم الاقتراحات والتوصيات التي تم التوصل إليها:

- يجب توفير جميع الإمكانيات البشرية والمادية معا وضبطها وفق معايير دولية تكون مساهمة للتطور المشهود.
- إجراء دورات تكوينية للإداريين في النوادي الرياضية
- التركيز على الجوانب الاجتماعية للمسيرين والإداريين في تعاملهم مع الفرق والنوادي الرياضية.

التعليق على الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية في اختيار أفراد المجتمع، وهي ما كنا سنعتمده في حالة دراستنا كما استخدمت هذه الدراسة أداة الاستبيان في جمع المعلومات واعتمدنا نحن أيضا على هذه الأداة، وقد اشتركت هذه الدراسة مع دراستنا في التعرف على أهمية إدارة المنشآت الرياضية في مواجهة الالتزامات الإدارية.

2-2- الدراسة الثانية:

اسم ولقب الباحث :ناظور ياسين.

سنة انجاز البحث :2013-2014

بلد الدراسة :الجزائر

عنوان الدراسة :دور الإدارة الرياضية والتسيير الرياضي في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

مستوى الدراسة: مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة الماستر.

مشكلة الدراسة :هل الادارة والتسيير لها دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ؟

أهداف الدراسة : اثراء البحث العلمي، مع كشف أسباب تدهور المنشآت الرياضية ،وكذلك التعرف على أثر الإدارة والتسيير الرياضي في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

الفرضيات التي تتناولها هذه الدراسة:

-إعتماد إدارة المنشآت الرياضية على برنامج تخطيطي يمكنها من تحقيق اهدافها بشكل ايجابي.

-هناك أسباب تؤدي الى تدهور المنشآت الرياضية منها المادية والبشرية.

المنهج المتبع : اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي

مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع بحث هذه الدراسة من إداري المنشآت الرياضية على مستوى ولاية البويرة.

عينة الدراسة : لقد اعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية وقد وقع الاختيار على (20)عشرين عامل إداري للمنشآت الرياضية لولاية البويرة.

أدوات الدراسة :اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان لجمع المعلومات.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- للتخطيط دور كبير في تحسين المنشآت الرياضية واعتمادها على برنامج تخطيطي أمر ضروري إذا ارتأت تحقيق نتائج إيجابية وهذا ما يتفق مع أهمية ومبادئ التخطيط
- إن أسباب تدهور المنشآت الرياضية إما تكون بشرية أو مادية، فهذه الأخيرة تتمثل في نقص الدعم والإمكانيات داخل المنشآت وتحاول الجهات المعنية بتسيير المنشآت الرياضية ودعم تخصصهم في مجال التسيير الرياضي.

أهم الاقتراحات والتوصيات التي تم التوصل إليها:

- أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية والمنشآت مختصون في مجال التسيير الإداري والتكوين في مجال الرياضة.
- فتح مراكز رياضية تهتم بتكوين الاطارات في مجال التسيير والإدارة.
- تشجيع الأفكار الجيدة المفيدة لتحسين التسيير التابعة للأفراد العاملين في المنشآت الرياضية وعلى كافة المستويات.

التعليق على الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة أداة الاستبيان في جمع المعلومات ، وهي ما كنا سنعتمده في حالة دراستنا ، وقد اشتركت هذه الدراسة مع دراستنا في محاولة الكشف عن أهمية القيادة الإدارية في تسيير أزمات داخل المنشآت الرياضية

المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات المرتبطة

من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة لاحظنا أن القيادة الإدارية في اعتبارها القائد الناجح هو الذي يتمشى مع التغيرات الجديدة للمنشآت، وعدم تعزيز القيادة الإدارية لنظام اتصالي يعزز نجاح التغيير الإدارية داخل المنشآت إذ أخفقت القيادة الإدارية في تحديد مفهوم الدافعية لخلق قدرة ذاتية للعمل وفق قاعدة الانضباط الداخلي، ودور القيادة الإدارية على مواجهة الازمات الإدارية و تشكيل بيئة اجتماعية روتينية وجافة تفتقد للعلاقات الإنسانية التفاعلية، إضافة إلى أهمية القيادة الإدارية من خلال مواجهة الازمات الإدارية التي من خلالها التعليمات والأوامر في شكل مركزي، وجود ارتباط طردي متوسط بين القيادة الإستراتيجية وبين نمط الازمات ، وارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية المشاركة وبين كل من الازمات الإدارية، ومساهمة القيادة في تطوير الإدارة الرياضية ، ووجود معوقات تنظيمية مهمة تحد من فعالية دور القيادات في مواجهة الازمات، ويسهم النمط القيادي الذي يعتمد على المشاركة في تغيير الازمات ومواجهة العقبات والمشاكل الإدارية والتصدي لها ، وجعلها أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للتغيرات المحيطة وكل هذا ما جاء به الدراسات السابقة وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تشكيل و بلورة موضوع البحث و وضع فروض البحث و تحديد أداة الدراسة و التي تمثلت في الاستبيان و ضبط محاوره و عباراته .وتجدر الإشارة أن معظم الدراسات السابقة التي وجدناها في هذا البحث كانت عامة حول القيادة الإدارية أو الازمات الإدارية داخل المنشآت الرياضية والدراسات السابقة التي تناولناها تعتبر موضوع مشابه و مقارب يخدم بحثنا هذا.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية

المبحث الأول

الطريقة المنهجية وأدواتها

1. الدراسة الاستطلاعية: الدراسة الاستطلاعية هي تلك البحوث التي تتناول موضوعات جديدة لم يتطرق إليها أي

باحث من قبل ولا تتوفر عنها بيانات أو معلومات وهدفها التعرف على المشكلة وتقوم الحاجة الى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها لو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة.

وعلى هذا الأساس تعتبر الدراسة الاستطلاعية من اهم المراحل التي يجب على الباحث القيام بها قصد التأكد من ملائمة مكان الدراسة ومدى صلاحية الاداة المستعملة حول موضوع البحث، ولذا قمت بدراسة استطلاعية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية غرداية وقد كان الهدف من هذه الدراسة جمع المعلومات ذات ارتباط وثيق ومباشر من متغيرات الدراسة والتي يمكن من خلالها التأكد من المديرية في موضوع دراستنا، حيث استطعت من خلال دراستي الاستطلاعية تحديد مجتمع الدراسة حتى فادتي دراستي الاستطلاعية الى مديرية الشباب والرياضة غرداية وهذا بعد الفترة التي اجرينا فيها التبرص الميداني، وقد قمت بتوزيع أداة الدراسة عينة استطلاعية من عاملي مديريين الشباب والرياضة بولاية غرداية والبالغ عددهم 30 عاملا، وقد كان الهدف من هذه الدراسة هو:

-معرفة الصعوبات التي قد تواجهني أثناء اجراء الدراسة الميدانية.

-معرفة مدى سهولة وصعوبة أسئلة الاداة المستخدمة في الدراسة

-معرفة الوقت الذي يمكن أن نستغرقه لإجراء هذه الدراسة.

-معرفة هل الاداة مناسبة لمستوى مجتمع الدراسة.

-تحديد لمجتمع الدراسة تحديدا دقيقا.

2. منهج الدراسة: لا يمكن لأي باحث الاستغناء عن منهج الدراسة لأي موضوع كان، ولا يمكن أن يتوصل الى نتائج صادقة وموضوعية ما لم يعتمد على منهج معين، فالمنهج هو الطريق أو عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الفرد الباحث بغية تحقيق بحث.

تختلف المناهج المتبعة تبعاً للاختلاف الاهداف التي يود الباحث التوصل اليها في البحث العلمي، ويعتمد اختبار المنهج المناسب لحل مشكلة البحث بالأساس على المشكلة ونظراً لطبيعة موضوع الدراسة تم اختيار المنهج الوصفي، والمنهج في البحث العلمي يعين بمجموعة من القواعد والاسس التي يتم وضعها من اجل الوصول الى الحقيقة، لأنها الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة واكتشاف الحقيقة .

3. متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل : هو الذي يؤثر على نتائج التجربة، والمتغير في بحثنا هو القيادة الإدارية .

المتغير التابع : هو المتغير الذي يؤثر فيه المتغير المستقل ، والمتغير التابع في بحثنا هو الازمات ادارية في المنشآت الرياضية.

4.مجتمع الدراسة: يتشكل المجتمع الأصلي للدراسة الحالية من العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية غرداية والبالغ عددهم 30 موظف.

1.4. عينة الدراسة: تم اختيار العينة بطريقة المسح الشامل ولقد قمنا بتوزيع 30 استمارة على العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية غرداية حيث استلمنا 21 استمارة من 30 استمارة موزعة على العاملين .

5. مجالات الدراسة:

المجال الزمني والمكاني:

-المجال الزمني : خلال الموسم الدراسي 2021/2022 تم توزيع الاستمارات على عينة الدراسة من

2022/05/08 إلى غاية استلامها يوم 2022/05/22

-المجال المكاني : أجريت هذه الدراسة على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية غرداية

6. أدوات الدراسة:

الاستمارة : تمثلت التقنية المستخدمة في الدراسة في الاستمارة ، حيث تعد من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعا

في البحوث الاجتماعية ، هذا ما يدفع الباحث إلى الاجتهاد أكثر من أجل صياغة استمارة البحث بصورة تؤدي

إلى تحقيق أهداف الدراسة.

وعرفت الاستمارة على أنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات

حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما ، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى

المبحوثين عن طريق البريد .وهي مجموعة أسئلة تطرح على أفراد عينة الدراسة ، والتي تعطينا إجابات لتفسير

موضوع البحث.

ومنهم من عرفها بأنها وسيلة لجمع البيانات وتعتمد على مجموعة من الأسئلة تتم الإجابة عنها من طرف

المبحوث أو المبحوثين، حيث احتوت استمارتنا على البيانات الشخصية حول المبحوث وعدد أسئلتها ثلاثة.

وبيانات الفرضية الأولى مدى تأثير القيادة الإدارية في مواجهة الازمات في المنشآت الرياضية.

7. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

1.7. صدق الأداة:

1- صدق الاتساق الداخلي : يقصد بصدق الاختبار مدى صلاحية الاختبار لقياسه ويعد أهم الشروط الواجب توفرها في أدوات القياس ، وهو أهم معايير جودة الاختبار ، وتعرفه انستازي " 1990 (Anastasi) إن صدق الاختبار يعني ما الذي يقيسه الاختبار ، وكيفية صحة هذا القياس ويقبل الصدق على أساس معاملات الارتباط¹

2.7. ثبات الأداة: ويعني أن الدرجات التي يتم الحصول عليها دقيقة وخالية من الخطأ وهذا يعني أنه في حالة تطبيق نفس أداة القياس (القياس أو الاختبار) على نفس الفرد أو الشيء أي عدد من المرات بنفس الطريقة ونفس الشروط ، فإننا سوف نحصل على نفس القيمة في كل مرة ، استخدمنا معادلة ألفا كرونباخ وقد أكد معادلته المعروفة بمعامل ألفا لتقدير الاتساق الداخلي للاختبارات والمقاييس المتعددة الاختبار ، أي عندما تكون احتمالات الإجابة ليست صفراً ، أي ليست ثنائية البعد²

بما أن الصدق = الجذر التربيعي للثبات

8. الاختبارات الإحصائية المعتمدة في الدراسة:

الأساليب الإحصائية

استجابة لطبيعة البحث استعنا في هذه الدراسة بوسيلة إحصائية لحساب نسب التكرارات في الإجابات وهذا من أجل تحويل المعلومات الكيفية إلى معلومات كمية لتصبح أكثر دقة ومصادقية وهذه الوسيلة هي:

$$\text{النسب المئوية} = \text{عدد التكرارات} / 100 \times \text{مجموع أفراد العينة}$$

¹ محمد نصر الدين رضوان ، 2006 ، ص2

² محمد نصر الدين ، مرجع سبق ذكره ص15

المبحث الثاني

عرض نتائج الدراسة

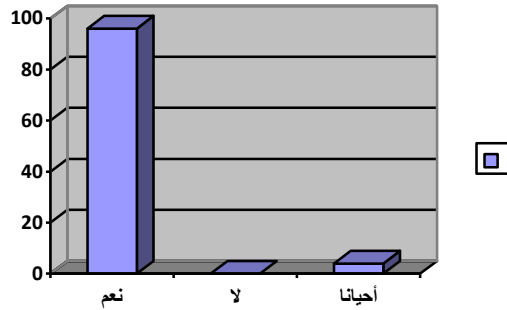
1. عرض نتائج الفرضية الجزئية الاولى:

عرض وتحليل ومناقشة نتائج المعاملة الطبية بين القائد والعامل

جدول رقم (01):

يبين الجدول رقم 01: يبين المعاملة الطبية لك ولزملائك تفرض عليك التفاني في العمل

الاحتمالات	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	24	00	1	25
النسبة	%96	%00	%04	%100



الشكل رقم (02) : يبين المعاملة الطبية وعلاقتها بالعمل

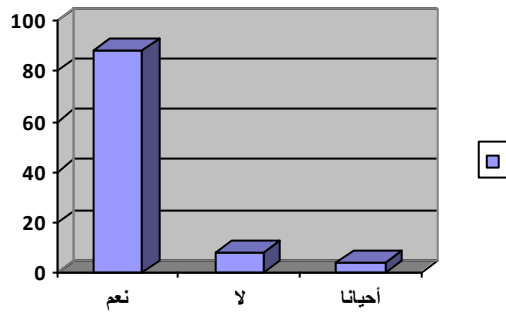
** عند مستوى الدلالة (0.05) مثال النسبة المئوية : $96\% = 24/100 * 25$

القراءة الإحصائية

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 96% أجابوا بأن المعاملة الطيبة للقائد للعاملين تفرض عليهم التفاني في العمل ، وان نسبة 4% إجابة باحيانا ،وهو يعني من خلال المستجوبين أن للقيادة دور كبير في خلق جو عمل قوية للعامل ،بالإضافة إلى شعوره بالهوية ،فهو الموجه و المبتكر والفعال انه موضع تقدير و احترام وثناء.

الجدول 02 : يبين مراقبة القائد للعمال في المنشآت

الاحتمالات	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	22	02	01	25
النسبة	%88	%08	%04	%100



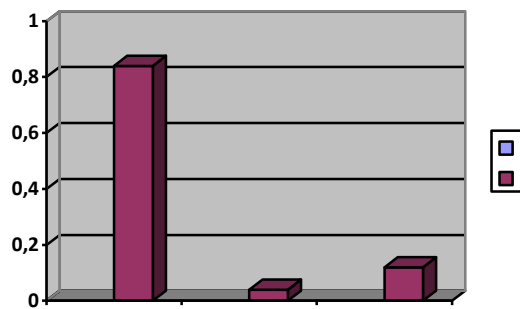
الشكل رقم (03): يبين مراقبة القائد للعمال في المنشآت

القراءة الإحصائية

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة 88% يرون بأن مراقبة القائد لهم يخضعهم للعمل والجدد، وهذا ما يبرز الدور الكبير المنوط للقيادة الإدارية، كما ذهبت نسبة 8% من المبحوثين أجابوا بلا، ونسبة 4% أجابوا أحيانا، ومنه فان سلوكيات القيادة تخضع لتأثير مستويات عليا ، وإذا ما انتقلنا إلى العوامل المرتبطة بطبيعة العمل فتتعلق إجمالا بطبيعة العمل من حيث المستوى المراقبة.

الجدول 03 : يبين قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة هل تؤثر في المنشآت :

الاحتمالات	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	21	01	03	25
النسبة	84%	4%	12%	%100



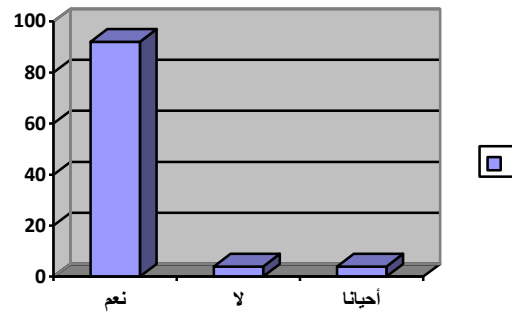
الشكل رقم (04): يبين قوة دور شخصية القائد وتأثيرها على المنشآت

القراءة الإحصائية

ستخلص من الجدول أن نسبة 84 % من المستجوبين يرون أن قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد للمؤسسة تؤثر على انضباط العامل على داخلها، ونسبة 04 % أجابوا بلا، ونسبة 12 % أجابوا أحيانا، ومن النسب السابقة نرى أن قوة شخصية القائد لها اثر في انضباط العامل، وتتمثل قوة الشخصية في المكافئة ، والمساءلة والرقابة ، كل هذه إضافة إلى صفات خاصة في القائد نفسه تجعل العامل مع جميع المواقف والظروف وتجده منضبطا ومتماشي مع أهداف وقيم التنظيم .

الجدول 04: يبين ثقة القائد في العامل يحسبك بالعمل و الجدية

الاحتمالات	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	23	01	01	25
النسبة	%92	%04	%04	%100



الشكل رقم (05): ثقة القائد في عماله وتأثيرها على العامل

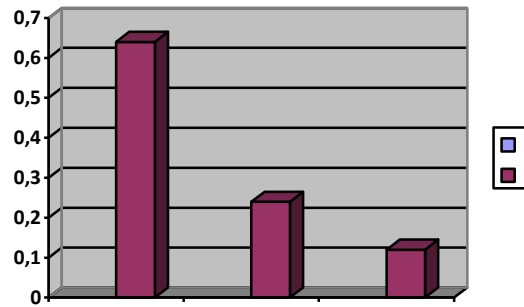
القراءة الإحصائية :

لنا الجدول أن نسبة 92 % من العاملين يرون بان ثقة القائد في العامل تحسبهم بالعمل والجدية ، و نسبة 04 % أجابوا بلا، ونسبة 04 % أجابوا أحيانا ، وهذا مايعني أن وضع القيادة الثقة في العاملين سوف يجعلهم يشعرون بأهم جزء من المؤسسة مما سيؤدي إلى امتثالهم للتعليمات و القرارات دون معارضة ، وبالتالي فأنهم سوف

يبدلون الجهد اللازم ، ويقللون في كل ما من شأنه أن يعترض الأوامر والقرارات مما يزيد مستوى الأداء وينمي قيمهم وقيم المنشآت

الجدول 05: يبين دور القائد في حل وتسيير الازمات

الاحتمالات	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	16	06	03	25
النسبة	%64	%24	%12	%100



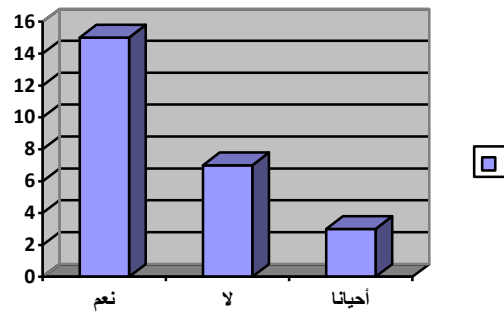
الشكل رقم (06): يبين دور القائد في حل وتسيير المشاكل في المنشآت

القراءة الإحصائية :

يبين لنا الجدول السابق أن نسبة 64 % من المبحوثين يرون بان دور القائد الصارم في المنشآت تجعل العاملين يتفانون في العمل في ما يذهب 24 % من العاملين إلى أن قلة صرامة القائد لا يؤثر على تفانيهم في العمل وأجاب 12 % باحيانا. ومن خلال تحليلنا للنسب السابقة يتضح لنا بان القائد الناجح هو الذي يفرض شخصيته على العاملين ويستميلهم لتحقيق أهداف المنشآت دون مشاكل أو معوقات كما يقوهم لتصدي الازمات الطارئة .

الجدول 06: تأثير المشاكل الخارجية على القائد المنشآت في مرحلة الازمة .

الاحتمالات	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	15	07	03	25
النسبة	%60	%28	12%	%100



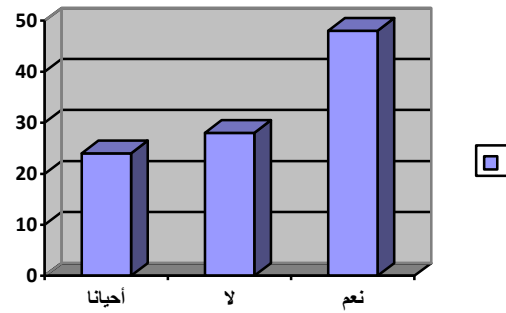
الشكل رقم (07): مدى تأثير المشاكل الخارجية على القائد المنشآت في مرحلة الازمة

القراءة الإحصائية :

يبين الجدول السابق أن تأثير المشاكل الخارجية على القائد بنسبة 60 % في ما ذهب 28 % إلى أن عدم تأثير المشاكل فيهم ليس لها أي رد فعل وذهبت نسبة 12 % من المبحوثين أن عدم تأثر القائد بالمشاكل الخارجية لا تحدث رد فعل إلا أحيانا . ومنه تبين لنا أن القيادة الذكية هي التي تضع حلول لمواجهة الازمات دون فرض رقابة دائمة ، وممارسة الضغوطات العمل والمشاكل الخاصة على العاملين يترك لديهم الملل و الشعور بالتعب وعدم اللامبالاة لأي مشكلة . وبالنسبة للسؤال وفي ماذا يتمثل ردة الفعل عندكم فقد تمثلت في : التغيب ، خلق مبررات للتغيب ، اللامبالاة ، التمارض وعدم القيام بالمهام على أكمل وجه عدم الاستقرار والإحساس بعدم الانتماء والإحباط وعدم الانضباط .

الجدول 07: يبين قرب العاملين من القائد يحسبهم بضرورة احترام السلم الإداري.

الاحتمالات	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	12	07	06	25
النسبة	%48	%28	%24	%100



الشكل رقم (08): يبين علاقة مابين القائد والعاملين والعمل

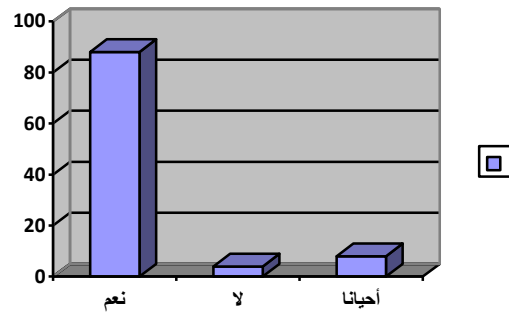
القراءة الإحصائية :

أستخلص من الجدول السابق أن 48 % من المستجوبين يرون بان قرب العاملين من القائد يحسبهم بضرورة احترام السلم الإداري ، وان نسبة 28 % من العاملين لا يرون من القائد يحسبهم بضرورة احترام السلم الإداري ، ونسبة 24 % من المستجوبين أجابوا احيانا .من خلال تحليلها للجدول نلاحظ بان القيادة هي من تختار وتنمي المورد البشري ، كما تعالج المشكلات التي تواجه المنشآت ، وتفتح أمامها آفاق النجاح والتطور والنمو والاستقرار ، فضلا عن تنمية قاعدة بشرية للمنظمة من العاملين ، وهذا لن يتأتى إلا من خلال قرب القائد من العامل وإحساسه به يجعل العامل يحترم قائده وزملاءه ووظيفته أو منصبه وفقا للتسلسل الإداري.

تحليل الفرضية 02 :

الجدول 08 : يبين حسن القيادة الإدارية للعاملين تنمي انضباط العاملين بأوقات العمل.

الاحتمالات	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	22	01	02	25
النسبة	%88	%04	%08	%100



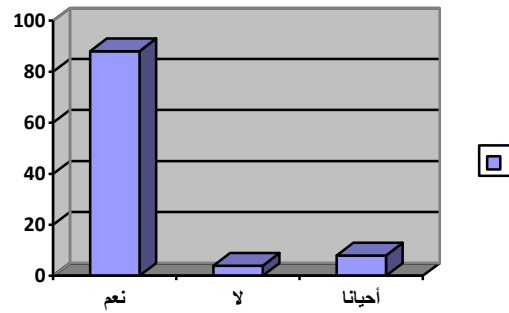
الشكل رقم (09): يبين تأثير حسن القيادة الإدارية وتأثيرها على انضباط العمل

القراءة الإحصائية :

تضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 88 % من المبحوثين أكدوا على أن حسن معاملة القيادة الإدارية للعاملين بالحسنى تنمي انضباط العاملين بأوقات العمل ونسبة 04 % لا يرون حدوث ذلك إلا أحيانا ، ونسبة 08 % نفوا ذلك . ومن خلال القراءة السابقة يتضح لنا أن القيادة الناجحة هي التي تحسن معاملة العاملين وتقترب منهم لقراءة احتياجاتهم وتعمل على تحفيزهم هذا ما سوف يجعل حتما العاملين يعملون بانضباط حتى خلال عدم وجود قيادة استبدادية ، وهذا ما يخلق جو من التفاهم والتنبؤ بأي مشكل كان.

الجدول 09 : يبين العلاقة القيادة الإبداعية وإدارة الازمات

الاحتمالات	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	22	01	02	25
النسبة	%88	%04	%08	%100



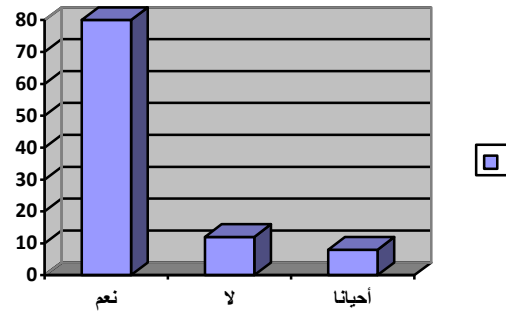
الشكل رقم (10): القيادة الإبداعية وعلاقتها بإدارة الازمات

القراءة الإحصائية:

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن 88 % من المستجوبين أجابوا بنعم على القيادة الإدارية الإبداعية وتأثيرها مع العمال لها اثر على تقبلهم النظام الداخلي للمؤسسة، ونسبة 04 % أجابوا بلا، ونسبة 08 % من المبحوثين يرون أن ذلك لا يحدث إلا أحيانا. من خلال ما سبق ومن خلال القراءات النظرية نستخلص أن القيادة الإدارية الإبداعية الناجحة هي التي تواجه الازمات وهذا متأكد مدركة العلاقات الإنسانية وعلى هذا يجب على قادة التنظيم أن يفهموا أبعاد ومكونات المنظمة مما يبين ان القيادة الإبداعية تساهم على تجنب بعض المشاكل

الجدول 10: استخدام طرق وتدابير من أجل التصدي لحصول أي أزمة طارئة

الاحتمالات	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	20	03	02	25
النسبة	%80	12%	%08	%100



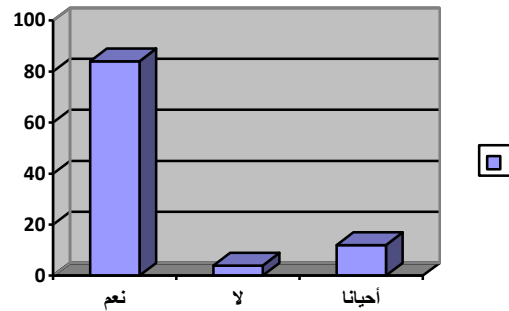
الشكل رقم (11): استخدام طرق وتدابير من أجل التصدي لحصول أي أزمة طارئة

القراءة الإحصائية:

لنا الجدول أن نسبة 80 % من العاملين يرون بأن العلاقة المنظمة التي تستخدم طرق وتدابير مسبقة من أجل مواجهة أي أزمة خلال أي مدة تجعلهم راضين عن عملهم ومستعدين لأي طارئ، ونسبة 08 % أجابوا بأحيانا، ونسبة 12 % أجابوا بلا. من خلال تحليلنا للجدول يتضح لنا أن القائد الناجح هو الذي يبني ويقوم باستعمال خطط مسبقة وتدابير في حالة حدوث أي مشكلة طارئة يزيد من التصدي لها.

الجدول 11: يبين دور شخصية القائد في تطبيق النظام الداخلي للمنشآت

الاحتمالات	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	21	01	03	25
النسبة	%84	%04	%12	%100



الشكل رقم (12): يبين دور شخصية القائد في تطبيق النظام الداخلي للمنشآت

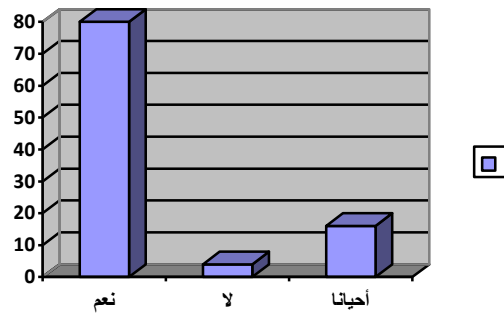
القراءة الإحصائية :

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 84% من يرون بأن شخصية القائد لها دور في تطبيق النظام الداخلي للمنشآت، ونسبة 12% من المستجوبين لا يرون ذلك إلا أحيانا، ونسبة 04% أجابوا بلا. من خلال تحليلنا للقراءات السابقة يتضح لنا أن لشخصية القائد القوي دورا كبيرا في تطبيق النظام الداخلي للمنشآت، فالقائد يجب أن يفرض شخصيته منذ توليه القيادة للمنشآت، ويفرض هو النظام بحكمه دون حدوث مشاكل مع العاملين. هذا لا يكون إلا من خلال الاستثمار الأمثل في ظل تعدد الثقافات والقيم المختلفة للعاملين في ظل

أفكار تساهم في خلق ثقافة ملائمة ناتجة عن تنوع وتعدد الأفكار ، تساهم في حل الكثير من المشاكل و المعضلات التي خلقتها البيروقراطية.

الجدول 12 : يبين توفير القيادة الناجحة يؤدي الى نجاح المنشآت

الاحتمالات	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	20	01	04	25
النسبة	%80	%04	%16	100



الشكل رقم (13): يبين توفير القيادة الناجحة يؤدي الى نجاح المنشآت

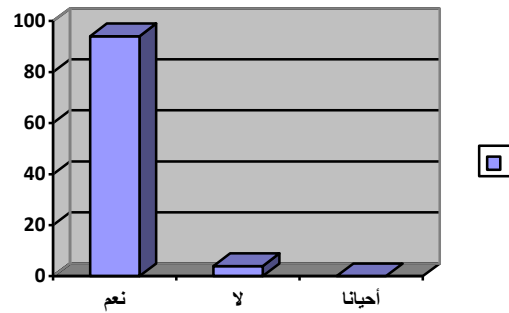
القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن نسبة 80 % من العمال أكدوا على أن توفير القيادة الناجحة للتعاون داخل المنشآت يؤدي الى نجاحها ، ونسبة 16 % يرون بان توفيرها لا يحتم عليها بنسبة كبيرة على نجاحها إلا أحيانا ، ونسبة 04 % أجابوا بلا . من خلال قراءتنا للجدول يتبين لنا أن القيادة الذكية أو الناجحة هي التي توفر التعاون وتخلق العمل بروح الفريق والعمل في جو عائلي يسوده التفاهم والاحترام المتبادل ، مما يساعد العاملين على أداء أعمالهم في إطار النظام الداخلي للمنشآت دون ملل، هذا يعني قيم تؤثر في سلوك أو النظام الكلي للمنظمة. كما أنها تبني سياسة التصدي للالزامات .

الجدول 13: يبين إذا كان القائد محافظ على قيمه وقيم المؤسسة هل يعمل ذلك على ثبات

المنشآت

الاحتمالات	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	24	01	00	25
النسبة	%94	%04	%00	%100



الشكل رقم (14): علاقة ما بين قيم القائد وثبات المنشآت

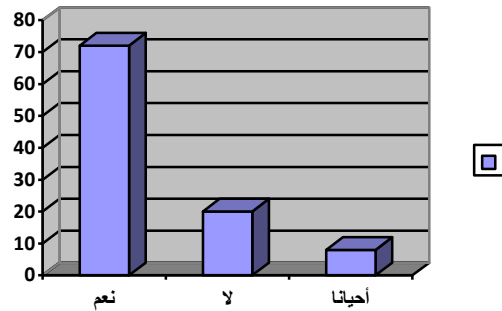
القراءة الإحصائية :

يتبين لنا من خلال الجدول أن 96% يرون بأنه إذا كان القائد محافظا على قيم التنظيم والضوابط السلوكية داخله ، فانه يحافظ على ثبات المؤسسة ، ونسبة 04% أجابوا بلا ولم يجب احد باحيانا . من خلال قراءتنا للجدول السابق ، ومن خلال تحليلنا للنسب السابقة أن نجد ان محافظة القيادة الإدارية على القيم التنظيمية والضوابط السلوكية داخل التنظيم يكون قدوة للعاملين وحتى للمؤسسة لان المؤسسة او المنشآت هي عبارة عن

مجموعة عاملين ورؤساء بدوهم لا يمكن تأسيس المنشآت، فهم يمثلون الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة ، فهم مصدر الفكر والتطوير والقادرين على تحقيق التميز .

الجدول 14 : يبين إذ كانت القيادة الإدارية مهمشة هل يهمل النظام للمنشآت

الاحتمالات	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	18	05	02	25
النسبة	72	20	08	100



الشكل رقم (15): علاقة ما بين القائد المهمش والإدارة

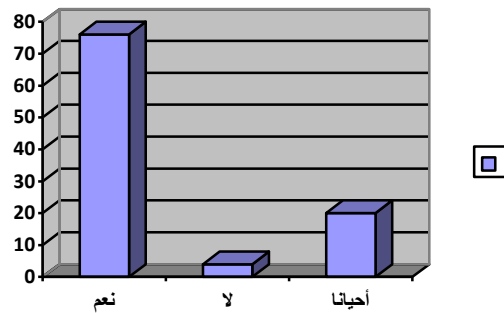
القراءة الإحصائية :

يتضح لنا من خلال الجدول انه لا توجد علاقة بين القيادة الإدارية المهمشة ومدى احترام العاملين للنظام الداخلي للمؤسسة، وهو ما تؤكد النسب السابقة ، فأجاب 72 % من العاملين أنهم يحترمون القائد المهمش للمؤسسة ، وان نسبة 20 % من العاملين أكدوا أنهم يحترمون النظام الداخلي إذا كانت القيادة مهمشة ، ونسبة 08 % من العاملين أجابوا باحسانا. وان لا علاقة للقائد بالمؤسسة يتبين لنا أن القائد المهمش سيؤثر ويؤثر بالتنظيم المنشآت ، فيجب على القائد الإداري أن يفهم أبعاد ومكونات الإدارة باعتبارها الوسيط البيئي الذي تعيش فيه المنشآت ، والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عامله.

3_تحليل البيانات على ضوء الفرضية الثالثة :

الجدول 15 : يبين فشل المنشآت او نجاحها هل مرتبط بالعاملين او القادة

الاحتمالات	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	19	01	05	25
النسبة	%76	%04	%20	%100



الشكل رقم (16): فشل المنظمة او نجاحها هل مرتبط بالعاملين او القادة

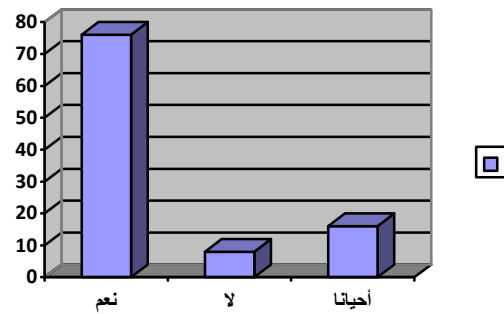
القراءة الإحصائية:

كشف الجدول أعلاه بان نسبة 76 % من العاملين يرون بان نجاح او فشل مرتبط بنجاح أو فشل العاملين داخل المنشآت ، وفي هذا الإطار يعتقد بان العمال غالبا ما يحجمون عن المشاكل بالمسؤول حينما تواجههم مشكلات ويتحفظون دوما على مصداقية محتويات المنشورات والاجتماعات الرسمية ومختلف الوسائل المعتمدة من قبل الإدارة في نقل المعلومات للعمال ويفضلون في المقابل الاتصال بأحد زملائهم في جماعة العمل خاصة أولئك الذين يتمتعون بالهيبة والتقدير والمكانة ، فيما أجابت نسبة 20 % من المبحوثين بان نجاح او فشل

المنظمة ليست له علاقة شاملة إلا أحيانا ، ونسبة 04% أجابوا بلا . ومن هنا نستنتج بان أغلبية المبحوثين يدركون أهمية نجاحهم ومكانتهم في المنشآت ومدى ارتباطها بالمنشآت

الجدول 16 : يبين دور العملية الاتصالية بين القائد والعاملين في حالة حدوث مشكلة في المنشآت

الاحتمالات	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	19	02	04	25
النسبة	%76	%08	%16	%100



الشكل رقم (17): يبين دور العملية الاتصالية بين القائد والعاملين في حالة حدوث مشكلة في المنشآت

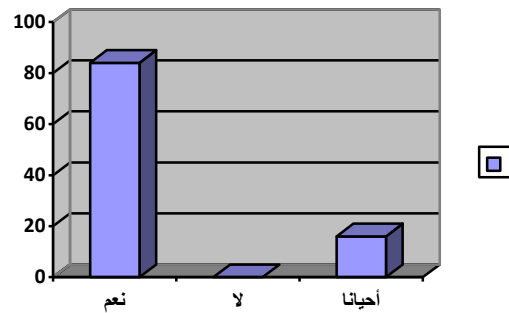
القراءة الإحصائية :

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 76% من العاملين أجابوا بنعم ، وان نسبة 08% أجابوا بلا ، ونسبة 16% أجابوا بأحيانا . ومن خلال القراءات فنسبة 76% يرون أن شخصية القائد في المنشآت تحكم العملية الاتصالية، وهذا ما ذهبت إليه العديد من الباحثين في دراسام ، عن إدراك الرؤساء لمضمون الاتصالات الذي يتميز الجماعات الداخلة في عملية الاتصال والإطار المرجعي الذي يمثل قيمها (ثقافة المؤسسة) فالمسؤولين

أثناء اتصالاتهم مع العمال أثناء وقوع المشاكل أو لا يصرف النظر عن الوسيلة التي يستخدموا يفترض فيهم التفكير بطريقة شمولية وتوافقية تستوعب مصالح وأهداف كل الأطراف الفاعلة في المنشآت (الإدارة ، العمال) مما يساعد على حل أزمات

الجدول 17 : يبين ثقة القيادة الإدارية في التصدي للازمات

الاحتمالات	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	21	00	04	25
النسبة	%84	%00	%16	100%



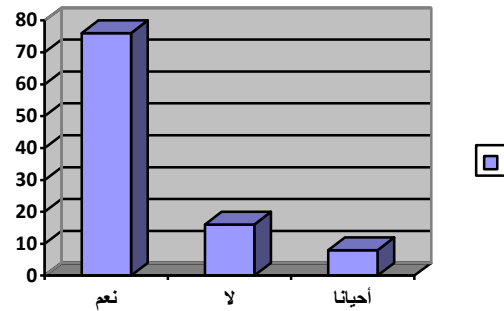
الشكل رقم (18): يبين ثقة القيادة الادارية في التصدي للازمات

القراءة الإحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 84% يرون بأن ثقة القيادة الإدارية في التصدي للالتزامات يحفزهم على الاتصال فيما بينهم والعمل أكثر ، وأن نسبة 16% لا تحفزهم إلا أحيانا ، ولا أحد أجاب بلا .ومن خلال ماسبق نلاحظ أن نسبة 84% من العاملين يرون بأن وضع القيادة الإدارية للثقة فيهم سوف يحفزهم على مواجهة أي أزمة خلال أي فترة ، هذا سوف ينمي ثقتهم بنفسهم وعدم الخوف من أي مشكلة ، والتي هي عبارة عن ركن أساسي في حل الازمات .

الجدول 18 : يبين اقدمية القائد في المنشآت تؤثر على المنشآت

الاحتمالات	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	19	04	02	25
النسبة %	76%	16%	08%	100%



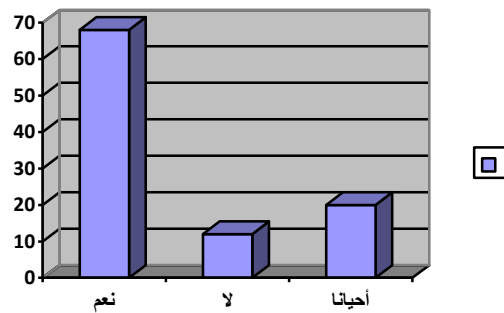
الشكل رقم (19): يبين اقدمية القائد في العمل تؤثر على المنشآت

القراءة الإحصائية :

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 76% يرون بان أقدمية القائد في المؤسسة تساهم بشكل كبير في حل مشاكل باعتباره ذو خبرة، ونسبة 16% يرون بان الاقدمية لا يؤثر على عملية النجاح، ونسبة 08% أجابوا باحيانا .من خلال الفروق بين النسب السابقة فنلاحظ أن الأغلبية أجابوا بنعم وعلى هذا الأساس أقدمية القائد لها تأثير على العمل ومتغيراته التي من أبرزها سير العمل ومواجهة أي ظرف كان بطرق سلمية، وهذا ما يؤكد على دور الخبرة في التنظيم المنشآت بين العاملين.

الجدول 19 : يبين شخصية القائد وعلاقتها بالمنشآت

الاحتمالات	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	17	03	05	25
النسبة	%68	%12	%20	%100



الشكل رقم (20): يبين العلاقة ما بين القائد وعلاقته بالمؤسسة

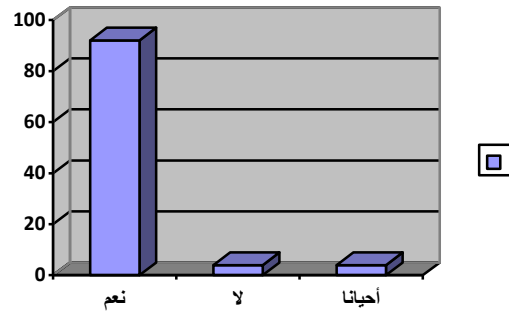
القراءة الإحصائية :

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 68% من مجموع العاملين صرحوا بان شخصية القائد لها علاقة وثيقة بالمنشآت، وان نسبة 12% أجابوا بلا ، وان نسبة 20% أجابوا باحيانا . ومنه القائد الناجح هو الذي

يعمل على ترسيخ شخصيته و تمكين العاملين لمساعدته على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة ، والمحافظة عليها دون محاباة أو تمييز على أساس المنصب أو القرابة ، مما سوف ينمي التحكم في المشاكل المنشآت .

الجدول 20 : يبين إعطاء التحفيز والحوافز تؤثر على شمولية المنشآت

الاحتمالات	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	23	01	01	25
النسبة	%92	%04	%04	%100



الشكل رقم (21): يبين إعطاء التحفيز والحوافز تؤثر على شمولية المنشآت

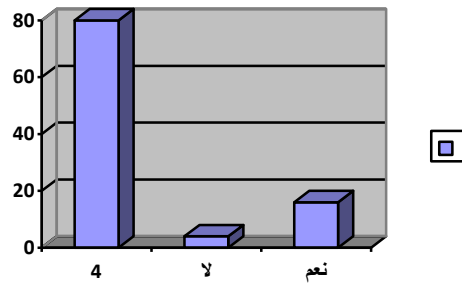
القراءة الإحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 92 % من المبحوثين يذهبون إلى أن تشجيع القادة للفرد أو العامل على الابتكار تحسين العمل ، وان نسبة 04 % أجابوا بلا ، ونفس النسبة أجابوا بأحيانا . ومن خلال ملاحظتنا للجدول نجد أن مهمة القائد الأساسية تتمثل في إيجاد المسالك التي تمكن عن طريقها توحيد جهود المرؤوسين ،

فضلا عن تحقيق الانسجام والتجاذب و التعاون بين أفرادا لإدارة الواحدة ، مما يؤدي إلى الابتكار و الإبداع وهو ما سيساعد في تحديث وتطوير العملية الاتصالية التي بدورها تساهم في نجاح المنظمة والتنبؤ لأي أزمة كانت

الجدول 21: يبين مدى اعتماد القادة الاداريون على أنفسهم في تجاوز الازمات الإدارية

الاحتمالات	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	20	01	04	25
النسبة	%80	%04	%16	%100



الشكل رقم (22) يبين مدى اعتماد القادة الاداريون على أنفسهم في تجاوز الازمات الإدارية

القراءة الإحصائية :

نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أن نسبة 80 % من العاملين أجابوا بان القادة الإداريون يعتمدون على انفسهم بكثرة في تجاوز الازمات في المنشآت ، وان نسبة 04 % أجابوا بلا ، ونسبة 16 % أجابوا باحيانا . وفي هذا السياق ومن قراءاتنا النظرية و الآراء البحثية التي تؤيد هذه الفكرة بان معظم القادة الاداريون يعتمدون على انفسهم في مواجهة الازمات ومن ثم على العاملين .

المبحث الثالث

عرض نتائج الدراسة

1. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الاولى:

من خلال حوصلة التكرارات للعاملين المستجوبين المتعلقة بالمحور الأول الذي يضم سبعة (07) عبارات متمثلة في الأسئلة (1،2،3،4،5 6،7،) فمن خلال النتائج المحققة نستنتج أن دور القيادة الإدارية في المنشآت توفر للعاملين الثقة والاطمئنان والمصادقية ، مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع بيئة العمل ومن خلالها تستطيع أن تخلق وتنمي قدرات قوية لدى العاملين وهذا ما يؤكد السؤال (01) والاحترام الذي توفره القيادة داخل المنشأة يجعل العاملين يخضعون للسلم الإداري وهذا ما نلمسه في السؤال (02) وقوة شخصية القيادة تحقق التطوير والتميز، ما يشكل منهجية وطريقة متميزة للمواجهة الازمات يتم فيها بعد تبنيها كقوة للمؤسسة وهذا ما يتجلى في السؤالين (03 و05) ، ثقة القيادة في العاملين سيشعرهم بأهم جزء من المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى امتثالهم للأوامر دون معارضة وهذا يتجسد في السؤال (04) ، (القيادة الذكية هي التي تضع الثقة في العاملين دور رقابة وممارسة الضغوطات على العاملين ما يشير أيضا الى ان العاملين يكونون على استعداد تام لاي ازمة تحل في المنظمة وهذا ما يؤكد السؤال (06) ، القيادة الإدارية هي التي تضع قاعدة بشرية من العاملين، وهذا لا يتأتى إلا بقرب القائد من العامل وهذا ما يجلى في السؤال (07) . ومن خلال هذه المناقشة نستطيع القول أن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت وهي: بالرغم من الدور الكبير الذي تلعبه القيادة داخل المنشآت الا ان هذا الدور يتعاضد أكثر أوقات الازمات

2-تحليل ومناقشة الفرضية الثانية : من خلال حوصلة التكرارات للعاملين المستجوبين المتعلقة بالمحور الثاني الذي يضم سبعة عبارات متمثلة في الأسئلة 08،09،10،11،12،13،14 ومن خلال النتائج المحققة نستنتج أن نجاح او فشل أي منظمة في الحفاظ على مسارها الصحيح وتجاوزها لمختلف المشاكل والأزمات انما يعتمد بدرجة كبيرة على خصائص القيادة الإدارية ،ولذلك فان الفارق الرئيسي بين المنشآت الناجحة والمنشآت غير الناجحة انما يرجع الى اختلاف في طبيعة القيادة وخصائصها داخل تلك التنظيمات وهذا ما يؤكد السؤال (08) و العلاقة الحسنة هي عبارة عن جسر تجسده القيادة الإدارية من خلال النظام الداخلي وهذا ما نلمسه في السؤال (09) والقيادة الناجحة هي التي تبني علاقات جيدة تتسم بالتعاون والاحترام والمشاورة ما يحسن العامل بالرضا والإحساس بالمسؤولية وهذا ما يتجلى في السؤال (10) و لشخصية القائد دور في فرض النظام الداخلي للمؤسسة وهذا يتجسد في السؤال (11) والقيادة الذكية والناجحة هي التي توفر التعاون وتخلق جو للعمل يسوده الاحترام والتفاهم ، مما يؤثر إيجابا على أداء العمل، ويحقق أحسن استثمار في قدرات وطاقات

العاملين وهذا ما يتجلى السؤالين (12 و14)، و المورد البشري يساهم في تحقيق قدرة المنشآت على تغيير وتطوير اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل، حيث يزيد ولائهم وانتماءهم وتزيد دافعيتهم للعمل وهذا يرجع إلى محافظة القائد للقيم التنظيمية والضوابط التنظيمية وهذا ما يؤكد في السؤال (13). ومن خلال هذه المناقشة نستطيع القول أن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت وهي: أن نجاح أو فشل أي منظمة في الحفاظ على مسارها الصحيح وتجاوزها لمختلف المشاكل والأزمات إنما يعتمد بدرجة كبيرة على خصائص القيادة الادارية، ولذلك فإن الفارق الرئيسي بين المؤسسة الناجحة والمؤسسة غير الناجحة إنما يرجع الى اختلاف في طبيعة القيادة وخصائصها داخل تلك المنشآت .

3-تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة : من خلال حوصلة التكرارات للعاملين المستجوبين المتعلقة بالمحور الثاني الذي يضم سبعة (07) عبارات متمثلة في الأسئلة (15،16،17،18،19،20،21) ومن خلال النتائج المحققة نستنتج أن تساهم القيادة الإدارية في تجاوز الازمة حسب مؤهلاتهم الخاصة وامكانياتهم وهذا ما يؤكد السؤال رقم (15) وان قوة الإدارة في العاملين تحفزهم على الاتصال فيما بينهم بصورة جيدة وهذا ما تأكدنا منه من خلال السؤال (17)، و الاهتمام بعملية انتقاء العاملين داخل التنظيم وخاصة فيما يتعلق بالجوانب الموضوعية ومن أبرزها الاتصالات وهذا يجلى من خلال السؤال (18) القائد الناجح هو الذي يساعد على تحويل رؤية العامل إلى حقيقة والمحافظة عليها دون تأثيرات خارجية أو داخلية وهذا ما يكده السؤال (19) ومهمة القائد تتمثل في إيجاد المسالك وتعبيد الطريق وتوحيد جهود المرؤوسين وتحقيق الانسجام والتقارب والتعاون ما ستؤثر إيجاباً على القدرات الإبداعية والثقافية للعامل وهذا ما تجلى في السؤال (20) وتحقيق القيادة الإدارية لمبدأ التعاون سيساهم في تحقيق مزيج من التماسك والنسيج الثقافي، ما سيؤدي إلى تنمية قوة الصدمات داخل المنشآت، وهذا يتجسد في السؤال (21)

ومن خلال هذه المناقشة وهذه النتائج نستطيع القول أن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت وهي: يعتمد القادة الاداريون في تجاوز الازمة على مؤهلاتهم الخاصة مثل الشخصية والخبرة وعلى توفر الإمكانيات المختلفة .وبما أن لدينا ثلاث فرضيات وقيامنا بتحليل كل فرضية على حدى وتأكدنا من صحة كل فرضية ،نتأكد من صحة

الفرضية العامة بإمكان القائد الإداري ان يحافظ على استقرار المنظمة او المنشآت واستمرارها في فترة الازمة ،من خلال توفره على جملة الخصائص الشخصية وفي قدرته على توليد وإنتاج أفكار وأساليب جديدة ومفيدة وكلما أمكنه جعل المنظمة في وضعية أكثر جاهزية واستعداد لتجاوز الازمة من خلال وضع حلول استباقية في دراستنا هذه ، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة المذكورة:

كدراسة بودوشة مريم "دور القيادة في إدارة الازمات داخل المؤسسة "

ودراسة بغدادي فيصل "دور القيادة في إدارة الازمات الإدارية في المنظمة "

استنتاجات عامة:

انطلقت هذه الدراسة من الإشكالية حول دور القيادة الإدارية في إدارة الازمات داخل المنشآت الرياضية. ومن خلالها تبين لنا القيادة الإدارية هي العمود الفقري في توجيه العمليات الإدارية في المنشآت، فبالقيادة تستطيع هذه المنشآت الرياضية أن تحقق التميز والنجاح، وهذا لن يتأتى إلا من خلال إعطائها الأولويات خاصة بمدى اهتمامها بالموارد البشري من حيث المحافظة عليه وتكوينه، وهذا لا يتجلى إلا من خلال الدور الذي تقوم به القيادة ببث روح التعاون وتوجيه الجهود من اجل تحقيق الأهداف والسمو بالمؤسسة الرياضية. ومواجهة الازمات في أي وقت وقد بينت الدراسة أن القيادة تعد ضرورة حتمية في جميع المنشآت الرياضية ، فمرى سر نجاح المنشآت الرياضية يرجع إلى نجاح قادا ومدى تأثيرهم على مرؤوسهم وتحفيزهم على تقديم أقصى طاقم وتوحيد جهودهم واستمالتهم بحكمة حتى يقبلون على أداء أعمالهم برغبة واقتناع ورضا . إن نجاح أي مؤسسة يعتمد على مجموعة من الأساليب والآليات، والتي تحاول من خلاله أن تحقق التفوق والتميز عن باقي المنشآت، وتتجلى هذه الميكانيزمات عادة في قدرة المنظمة واستطاعتها ، وما يؤثر عليها من البيئة الداخلية، البيئة الخارجية .

يمكن سر ثبات ونجاح أي منظمة في سرعة تصدي للازمات التي تحل بها في مدى قوة وقدرة القائد المنشآت وحسن تنظيمها وسيرها

الاقتراحات :

ما يثيره هذا البحث من توصيات نرى انه من الواجب التطرق إليها :

- إدراك المسؤولين في مجال الإدارة الرياضية للأهمية الكبيرة ودور القيادة الإدارية في مواجهة الازمات لدى العاملين

في المنشآت الرياضية

الاهتمام بالجوانب الإنسانية للعاملين في المنشآت الرياضية لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق الأداء الأمثل لهم

ضرورة اهتمام مسؤولي المنشآت والوحدات الرياضية بمفهوم القيادة الإدارية واتخاذ السياسات والإجراءات التي

تعمل على زيادة مستوى إدراك العاملين للازمات.

أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية والمنشآت متخصصون في مجال التسيير الإداري والتكوين في قطاع الرياضة

تحلي القائد أكثر بالأخلاق الجيدة لأنها تعكس دوره في المنشآت

وضع خطة محكمة وتدابير مسبقة من اجل التصدي للازمات الطارئة

استفادة و إطلاع القادة والمدراء المنشآت الرياضية على نتائج هذه الدراسة والدراسات المشابهة

خاتمة

الخاتمة :

تمثل القيادة دورا هاما ومحوريا في إدارة الأزمات داخل المنشآت ، خاصة إذا امتلكت تلك القيادة ما يؤهلها للوقوف في وجه الأزمة و تبعاتها ، حيث يرى الكثير من الباحثين والمتخصصين وقادة على أرض الواقع أن نجاح المنشآت من نجاح قياداتها ، وفشلها من فشلهم ، وبناء على ما ورد فقد تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى ما يلي:

من خلال ما تناولناه في هذه الدراسة تبين أن العلاقة التي تربط القيادة بإدارة الأزمات داخل المنشآت معقدة ومتشعبة ، نظرا لاختلاف طبيعة القيادة داخل كل منظمة لما لها من خصوصيات واستعدادات وخبرات ، هذا من جهة ومن جهة أخرى لصعوبة التنبؤ بشكل وحجم الأزمات التي تتعرض لها منظماتهم ، وذلك بالطبع لكون الأزمات والبيئة التي تحدث فيها تتميز بالتغير والتجدد ، وأن الأزمات قد تنجر عنها أزمات أخرى لم تكن في الحسبان ، وهو ما يوحي ويؤكد صعوبة الوصول إلى تعميمات وطرح حلول جاهزة تقضي على المشاكل والأزمات بصورة جذرية ، ويكمن السبب وراء ذلك كون تلك الأزمات مصدرها الرئيسي هو الإنسان وما يصدر عنه من سلوكيات و أفعال لا يمكن التنبؤ بها بصورة دقيقة ، لكن ذلك لا يمنع من وجوب وضرة العمل على تجنب الأزمات والمشاكل التي يتعرض لها أي تنظيم ، تماشيا مع المبدأ الذي يرى أن تصور وبناء مستقبل أفضل لا يتم إلا من خلال التحرر من قيود الحاضر وآلام الماضي ، وذلك من خلال وجود قيادة إدارية تمتلك نظرة مستقبلية وقادرة على مواجهة تلك الظروف التي لا يمكن النأي عنها ، ولا بد أن تمتلك هذه القيادات الحد الأدنى للمقومات والمتطلبات القيادية الأساسية ، وذلك حتى يكون بمقدورها تذليل مختلف الصعوبات والعراقيل التي تواجه منظماتهم

وفي نفس السياق حاولت هذه الدراسة أن تؤكد على أهمية دور القيادة ذات النمط غير الروتيني ذات المؤهلات الإبداعية الخاصة في إدارة الأزمات ، حتى يكون بإمكانها أن تجعل من منشآت منشآت مستعدة لتجاوز للأزمات وليست منشآت مستهدفة لها ، ولأن الأزمات التي تصيب المنشآت تلقي بضلالها على كافة مكونات ومستويات المنشآت، والتي من بينها القادة ، حيث تعترضهم الكثير من المشكلات في سعيهم لحلحلة الأزمات ، كان لا بد من التفكير دوما في أساليب وكيفيات للخروج منها بأقل الخسائر و الأضرار ، ذلك أن الأزمات بقدر ما تحمل بذورا للحياة والنماء بقدر ما تحمل في ثناياها جذورا للاندثار والفناء ، وعلى القادة الأكفاء دوما البحث عن السلوك والمنهج الذي يكفل السيطرة على الأزمات ولا بد أن يدركوا أن الأزمات عامل خطير يهدد المنشآت .

انطلاقاً مما ورد ، توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات حول كل من القيادة وإدارة الأزمات وكذا العلاقة التي تربطهما في هذا الموضوع ، وهي دور القيادة في إدارة الأزمات داخل المنظمة ، حيث نورد أهم ما خلصنا إليه كما يلي:

-القيادة كظاهرة وسلوك إنساني ضرورية في كل المنشآت التي تسعى إلى الاستقرار والاستمرار والنمو القادة هم صناع النجاح داخل المنشآت.

-أن تعقد الأزمات وتواليها وتجدها فرض الحاجة إلى البحث دوماً عن أنجع وأحدث الأساليب والمناهج التي من شأنها أن توفر قدراً من الوقاية للمنظمات أمام الأزمات أو الخروج منها بأقل الخسائر .

-أن أساليب التعامل مع الأزمات يتحدد انطلاقاً من فهم طبيعة الأزمة والإحاطة بأسبابها وكذا على طبيعة النمط القيادي داخل المنشآت

-أن الأزمات لا يمكن تجنبها تماماً ، ذلك أن تأثيراتها تختلف من أزمة إلى أخرى ، فهناك الأزمات التي تصيب كيانات إدارية عديدة في نفس الوقت ، ومرد ذلك أن بعض المنشآت تتأثر ببعضها كما أن أسبابها لم تكن متوقعة.

-أن البحث والدراسة في مجال القيادة لا يتوقف ، فالبينة الحالية سواء الداخلية أو الخارجية التي تميز المنشآت والتي توصف بالمتغيرة والمتجددة والمعقدة ، تدفع دائماً نحو البحث والتعلم واكتشاف القادة الأكفاء الذين تجاوز مختلف التحديات والأزمات ، لذا تبين أن منظمات اليوم - بصفة عامة - في حاجة إلى أن تقاد بدل أن تدار فقط.

المراجع

من الكتب والمجالات :

1. عبد السلام ابو قحف، اساسيات التنظيم والادارة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر ، 2002
2. حسن ابراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، ط 1، بيروت ، لبنان
3. مفتي ابراهيم حمادة، تطبيقات الإدارة الرياضية، دار الكتاب والنشر، ط 1، القاهرة، مصر، 1999
4. أمين أنور الخولي، الرياضة والحضارة الاسلامية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1995
5. حسن احمد الشافعي، التخطيط للقوى العاملة (الموارد البشرية) في المنشآت الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط 1، الإسكندرية، مصر
6. نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، ط 01 ، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2009 م
7. ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، د ط ، عمان : دار زهران للطباعة والنشر
8. محمد عبد الله البرعي، الإدارة في الإسلام، ط 02 ، جدة : مكتبة الملك فهد الوطنية ، 2001
9. الصالح جيلح ، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين (، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم .العلوم الاقتصادية، 2006 م

10. كارول أوكتر ، القيادة الإدارية الناجحة ، مركز التعريب والبرمجة ، د ط ، بيروت : الدار العربية للعلوم ، 1997 م
11. سعاد حرب قاسم ، (أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات) مذكرة ماجستير ، الجامعة الإسلامية - غزة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، 2011 م
12. معن محمود عياصرة ، مروان مُجدّ بني أحمد ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، ط 01 ، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع 2005
13. عبد الوهاب ميروح ، السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا ، 2010
14. علاء مُجدّ سيد قنديل ، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار ، ط 01 ، عمان : دار الفكر ، 2010 م
15. علي السلمي ، المهارات القيادية والإدارية للمدير المتفوق ، د ط ، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 1999 م
16. مُجدّ صلاح سالم ، إدارة الأزمات والكوارث ، ط 01 ، القاهرة : عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية ، 2005 م.
17. عبد الرزاق مُجدّ الدليمي ، الإعلام وإدارة الأزمات ، ط 01 ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2012 م .

18. حسن عماد مكاي ، الإعلام ومعالجة الأزمات ، ط 01 ، القاهرة : الدار المصرية اللبنانية
2007،

19. إسماعيل عبد الفتاح ، إدارة الصراعات والأزمات الدولية ، ط 01 ، القاهرة : العربي للنشر
والتوزيع، 2001 م

20. صامويل هيز ، وليم توماس ، تر ، سامي هاشم ، تولى القيادة ، ط 02، بيروت : المؤسسة
العربية للنشر والتوزيع ، 1989م

مرسيم تنفيذية :

مرسوم تنفيذي رقم 416 المؤرخ في 03 نوفمبر 1991 المحدد لشروط إحداث المنشأة الرياضية

من الانترنت :

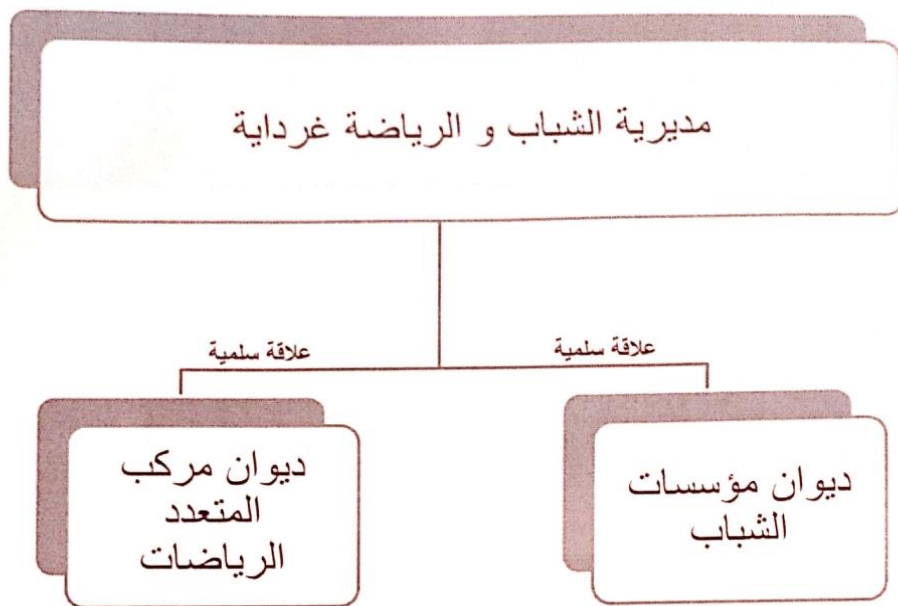
<https://www.starshams.com/2021/06/the-crisis.html>

الملاحق

الملحق رقم 01:



الملحق رقم 02:



19	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 22	16 ربيع الأول عام 1428 هـ 4 أبريل سنة 2007 م
وزارة الشباب والرياضة قرار وزاري مشترك مؤرخ في 20 صفر عام 1428 الموافق 10 مارس سنة 2007، يحدد تنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة للولاية. إن الأمين العام للحكومة، وزير الدولة، وزير الداخلية والجماعات المحلية، وزير المالية، وزير الشباب والرياضة، - بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 06-176 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1427 الموافق 25 مايو سنة 2006 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، - وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق 28 سبتمبر سنة 2006 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها، لا سيما المادة 5 منه، - وبمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 7 ربيع الثاني عام 1423 الموافق 18 يونيو سنة 2002 والمتضمن تعيين الأمين العام للحكومة، - وبمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2 جمادى الثانية عام 1410 الموافق 19 ديسمبر سنة 1990 الذي يحدد النظام الداخلي لمصالح مديرية ترقية الشباب في الولاية، يقررون ما يأتي: المادة الأولى: تطبيقا لأحكام المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق 28 سبتمبر سنة 2006 والمذكور أعلاه، يهدف هذا القرار إلى تحديد تنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة للولاية. المادة 2: تضم مديرية الشباب والرياضة للولاية، تحت سلطة المدير، أربع (4) مصالح وتنظم كالآتي: مصلحة التربية البدنية والرياضة، وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب: - مكتب تطوير التربية البدنية والرياضة، مكتب كشف المواهب الرياضية للشباب وتكوينها،		
مكتب المجتمعات الرياضية والتظاهرات الرياضية مصلحة نشاطات الشباب، وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب: - مكتب الاتصال وإعلام الشباب وأنظمة الاتصال، مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسليّة الشباب، مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجموعية للشباب. مصلحة الاستثمارات والتجهيزات، وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب: - مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية والتربوية، مكتب التقييس والصيانة، مكتب الإحصائيات والبرامج والتقييم. مصلحة التكوين وإدارة الوسائل، وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب: - مكتب المستخدمين والتكوين، مكتب الميزانية ومتابعة إعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية والشبابية ومراقبتها، مكتب الوسائل العامة. المادة 3: تلغى أحكام القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2 جمادى الثانية عام 1410 الموافق 19 ديسمبر سنة 1990 والمذكور أعلاه. المادة 4: ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. حرر بالجزائر في 20 صفر عام 1428 الموافق 10 مارس سنة 2007. وزير الشباب والرياضة وزير الدولة، وزير الداخلية والجماعات المحلية يحيى قيدوم نور الدين زرهوتي، المدعي يزيد وزير المالية من الأمين العام للحكومة مراد مدلسي وبتفويض منه المدير العام للتوظيفة العمومية جمال خريشي		

الملحق (تابع)

مقر المركز	تسمية المركز
عشعاشة	27 - ولاية مستغانم : 09-27 م.ت.م.ت لعشعاشة
المسيلة	28 - ولاية المسيلة : 13-28 م.ت.م.ت للمسيلة 3
البيض	32 - ولاية البيض : 09-32 م.ت.م.ت للبيض 4
حاسي خليفة	39 - ولاية الوادي : 11-39 م.ت.م.ت لحاسي خليفة
الحمل عين الطويلة	40 - ولاية خنشلة : 09-40 م.ت.م.ت للحمل 10-40 م.ت.م.ت لعين الطويلة
تيزازة	42 - ولاية تيزازة : 16-42 م.ت.م.ت لتيزازة
بومدفع	44 - ولاية عين الدفلى : 13-44 م.ت.م.ت لبومدفع
المالح	46 - ولاية عين تيموشنت : 08-46 م.ت.م.ت للمالح
القرارة حاسي القارة	47 - ولاية غرداية : 12-47 م.ت.م.ت للقرارة 2 13-47 م.ت.م.ت لحاسي القارة

مرسوم تنفيذي رقم 06 - 345 مؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق 28 سبتمبر سنة 2006 ، يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير الشباب والرياضة،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 85-4 و 125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 90-08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية، المتعم،

- وبمقتضى القانون رقم 90-09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية، المتعم،

- وبمقتضى القانون رقم 04-10 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1425 الموافق 14 غشت سنة 2004 والمتعلق بالتربية البدنية والرياضة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 06-175 المؤرخ في 26 ربيع الثاني عام 1427 الموافق 24 مايو سنة 2006 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 06-176 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1427 الموافق 25 مايو سنة 2006 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-234 المؤرخ في 6 محرم عام 1411 الموافق 28 يوليو سنة 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة وعملها،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 93-283 المؤرخ في 9 جمادى الثانية عام 1414 الموافق 23 نوفمبر سنة 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشبيبة في الولاية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-215 المؤرخ في 14 صفر عام 1415 الموافق 23 يوليو سنة 1994 الذي يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيكلها،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05-410 المؤرخ في 16 رمضان عام 1426 الموافق 19 أكتوبر سنة 2005 الذي يحدد صلاحيات وزير الشباب والرياضة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05-411 المؤرخ في 16 رمضان عام 1426 الموافق 19 أكتوبر سنة 2005 والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الشباب والرياضة،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : يحدد هذا المرسوم قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الشباب و الرياضة

ولاية غارداية

مديرية الشباب و الرياضة

مصلحة التربية البدنية و الرياضة

البرنامج السنوي للموسم الرياضي 2022/2021

الرقم	النشاط	الأهداف	الهيئة المكلفة بالتنظيم	الفترة	المستفيدين
01	متابعة و مراقبة هيئات التنظيم و التنشيط الرياضي	- متابعة الجمعيات العامة العادية و الانتخابية - مراقبة التسيير السنوي (الإداري و المالي)	- مصلحة الرياضة - المفتشية	جانفي - جويلية-أوت-سبتمبر 2022	- الرابطات الولائية - النوادي الرياضية
02	فتح أقطاب الرياضة	- إنشاء مدارس الرياضة	- مصلحة الرياضة - النوادي الرياضية - البلديات	الموسم الرياضي 2022/2021	- الفئات الصغرى
03	إتفاقيات الإطار	- تجسيد إتفاقيات الإطار مع مختلف القطاعات (التربية-العدالة-الأمن-الدرك الوطني-التعليم العالي-الحماية المدنية-التكوين المهني)	- مديرية الشباب و الرياضة - مصلحة الرياضة	جانفي 2022	قطاع : التربية- العدالة - الأمن - التعليم العالي - الحماية المدنية- التكوين المهني
04	إحياء الأيام الوطنية و المدنية	- تنظيم الدورات الرياضية	- مصلحة الرياضة - الرابطات الرياضية	طيلة الموسم الرياضي 2022/2021	5000 (المستفيد)

05	إجتماعات اللجنة الولائية للتنسيق من أجل الوقاية من العنف في المنشآت الرياضية	- ضمان السير الحسن للمعاقبات الرياضية - تنفيذ البرنامج الأسبوعي للشعاعات الرياضية - مصالح الولاية	- مديرية الشباب و الرياضة - مصلحة الرياضة - مصالح الولاية	طيلة الموسم الرياضي 2022/2021
06	الإحتفالات الولائي لإطارات الرياضة	- حوصلة السنوية نشاطات مصلحة الرياضة - الخبيرة السنوية لإطارات الرياضة - تحضير لبداءة الموسم الرياضي 2022/2021	- مديرية الشباب و الرياضة - مصلحة الرياضة - ديوان المعداد الرياضات - المتفشيبة	مارس 2022
07	رسكلة خاصة للأعضاء العامون و أعضاء الخزينة للوادي الرياضية	- تطبيق برنامج التكوين و الرسكلة - تطوير معلومات هياكل النوادي الرياضية - ضمان السير الجيد للنوادي الرياضية - الإكتساب الجيد للتقنيات و المسك المدقق للحسابات	- مديرية الشباب و الرياضة - مصلحة الرياضة - المتفشيبة	مارس 2022
08	رسكلة خاصة للأعضاء العامون و أعضاء الخزينة للمقاطعات الولائية	- تطبيق برنامج التكوين و الرسكلة - تطوير معلومات هياكل النوادي الرياضية - ضمان السير الجيد للنوادي الرياضية - الإكتساب الجيد للتقنيات و المسك المدقق للحسابات	- مديرية الشباب و الرياضة - مصلحة الرياضة - المتفشيبة	مارس 2022
09	دورة ولائية لمدارس كرة القدم	- تشجيع رياضة كرة القدم - إكتشاف المواهب الشابة - تكثيف التنشيط الرياضي المحلي	- مصلحة الرياضة - الأكاديمية الولائية للرياضات	مارس 2022 120 (رياضي) 22 (مؤطر)

10	برنامج كرة القدم و الروح الرياضية "إحتفال كرة القدم" دورة خاصة بالعطلة الربيعية	- تكثيف النشاط الخلي -تشجيع نشاط كرة القدم	- مصلحة الرياضة - الأكاديمية الولائية للرياضات - الرابطة الولائية للرياضة للجميع - الرابطات البلدية - النوادي و الجمعيات الرياضية	مارس 2022	2512 (رياضي)
11	ملتقى حول الطب الرياضي و الوقاية من المنشطات الرياضية	- تطبيق برنامج التكوين و الرسكلة - تطوير و تنمية المعارف العلمية - إكتساب الخبرات	مديرية الشباب و الرياضة - مديرية الصحة - مصلحة الرياض	مارس 2022	120 (مشارك)
12	تربص خاص برسكلة المدربين و الممرنين في الكراي	- تطبيق برنامج التكوين و الرسكلة - تطوير رياضة الكراي - ضمان الإطار التقني المسير - إكتساب التقنيات و القوانين الجديدة	- مصلحة الرياضة - إتحادية الكراي -الرابطة الولائية للكراي	ماي 2022	مدربين - ممرنين - حكام
13	تربص خاص برسكلة المدربين و الممرنين في الجيدو	- تطبيق برنامج التكوين و الرسكلة - تطوير رياضة الجيدو - ضمان الإطار التقني المسير - إكتساب التقنيات و القوانين الجديدة	- مصلحة الرياضة - إتحادية الجيدو -الرابطة الولائية للجيدو	ماي 2022	مدربين - ممرنين - حكام
14	تصفيات المرحلة ما بين الدوائر في كرة القدم لغير المهيكلين	- تكثيف النشاط الرياضي لفائدة الشباب - تشجيع ممارسة كرة القدم - إكتشاف المواهب	- مصلحة الرياضة - الرابطة الولائية للرياضة للجميع	ماي 2022	210 (رياضي)

15	يوم دراسي للمحدد من طائفة العنف باللاعب الرياضية	- تشجيع الرياضة و مبادئ المحبة في الوسط الرياضي - محاربة العنف في الملاعب - زرع الأخوة و الاحترام لدى الفئات الصغرى	- مديرية الشباب و الرياضة - مصلحة الرياضة - الرابطة الولائية	ماي 2022	130 (مشارك)
16	المهرجان الرياضي الترفيهي - كرة القدم - كرة الطائرة على الرمال - الشطرنج - الكرة الحديدية - تنس الطاولة	- تكتيف النشاطات الرياضية الخاصة بالفئات الصغرى في فترة الصيف - إكتشاف المواهب الشابة - تشجيع الممارسة الرياضية	- مديرية الشباب و الرياضة - بلدية ضاية بن ضحوة - نادي اتحاد الضاية	ماي / جويلية 2022	450 (مشارك)
17	- الدورات و النشاطات الرياضية مناسبة الذكرى الستون لعيد الشباب و الإستقلال 2022/07/05	- تخليد ذكرى عيدي الشباب و الإستقلال - تكتيف النشاط الرياضي المحدد للذكرى	- مديرية الشباب و الرياضة - البلديات	جوان / جويلية 2022	2000 (مشارك)

