

المهارات الإدارية ومدى توفرها لدى القائد عند تسييره للموارد البشرية في المجال الرياضي  
**Management skills and availability of the leader when managing  
 human resources in the field of sports.**

صدارة جمال الدين<sup>1</sup>

<sup>1</sup>جامعة الجزائر3، djameleps@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2019/7/4 تاريخ القبول: 2020/6/8 تاريخ النشر: 2020/06/26

**ملخص:**

بالرغم من الدراسات العديدة في مجال القيادة، إلا أن هناك فجوة فيما يخص تحديد الشروط الواجب توفرها لدى القائد الإداري. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات الإدارية التي لا يسع القائد الإداري الاستغناء عنها عند تسييره للموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية. كما نقوم بتطوير واختبار أداة جديدة لقياس مدى توفر المهارات الإدارية لدى ذلك القائد الإداري، والتي تم تطبيقها على عينة مكونة من ست (06) قاعات متعددة الرياضات موزعة في ولاية الجزائر. وقد كانت النتيجة متوسطة، مما دعانا إلى مجموعة توصيات لتحقيق الفعالية في القيادة، واقتراحات للبحوث المستقبلية.  
**الكلمات الدالة:** القيادة، المهارات الإدارية، الموارد البشرية، المنشآت الرياضية.

**Abstract:**

Although many studies have been undertaken in the area of leadership styles. However, there is a gap in terms of determining the conditions, which must be present at the administrative leader. This study aims to identify the managerial skills, which must be present at the administrative leader. When he direct the human resources within the sports facilities. In addition, we have developed and tested a new tool to measure the availability of the managerial skills of the administrative leader, which was applied to a sample of six multidisciplinary sports facilities in the region of Algiers. The result was moderate, which led us to a set of recommendations for effective leadership, and suggestions for future researches.

**Keywords:** leadership, managerial skills, human resources, sport facilities.

المؤلف المرسل: صدارة جمال الدين

## مقدمة:

بالرغم مما وصل إليه التطور التكنولوجي في كافة المجالات، إلا أن تقليده يعتبر سهلاً مقارنة بالنجاح المتحقق من خلال الإدارة السليمة للموارد البشرية؛ وهو ما ذهب إليه جيفري حين أكد بأن هذا النجاح يكون غير مرئي وبالتالي يصعب تقليده على عكس التكنولوجيا؛ ويعود السبب في ذلك إلى المنظومة المتكاملة التي تشكلها إدارة العاملين، فإذا نُقل أو قُلد جزء منها بدون الكل، وطُبق في بيئة مختلفة، فإنه لا يعطي نفس النتائج المبتغاة (Jeffrey, 1994). ولهذا أدركت مختلف المنظمات في جميع دول العالم، أن العامل الأكثر مساهمة في نجاحها واستمراريتها وتوفير الميزة التنافسية لها هم أفرادها. (كوبرا، 2002) وانطلاقاً من أن القائد الإداري هو المسؤول الأول عن إدارة العاملين، فإن نجاح هذه الأخيرة يتوقف أساساً على مدى نجاح هذا القائد، والذي يلزمه بدوره مجموعة من المهارات التي مع أنها كانت محل اهتمام واسع من قبل الباحثين، إلا أنهم في كثير من الأحيان لم يستطيعوا التمييز بين تلك المهارات المتعلقة بالقيادة مع التي تتعلق بأعمال الإدارة (صدارة، 2019)، كما سيأتي بيانه في نقدنا للدراسات السابقة.

وبالرغم من الهدف المشترك لكل من القيادة والإدارة وهو التأثير في مجموعة ما من الأفراد من أجل تحقيق هدف معين، إلا أن هناك العديد من الاختلافات القائمة بينهما؛ ففي حين تركز الإدارة على أنشطة التخطيط، التنظيم، التوظيف والرقابة، فإن القيادة تؤكد على عملية التأثير العامة (نورث هاوس، 2006). وبالتالي، يتضح لنا ضرورة التمييز بين المهارات القيادية والمهارات الإدارية؛ فالأولى يمكن أن تكون عبارة عن مقومات ذاتية تؤهل القائد لتولي مهام القيادة، أو سلوكية تكفل له فعالية واستمرار قيادته (أبو الفضل، 1996)، وأما المهارات الإدارية - موضوع بحثنا - فهي التي سنقوم بذكرها والبحث عن مدى تطبيقها لدى قادتنا الإداريين داخل المنشآت الرياضية.

## الإشكالية:

انطلاقاً مما تقدم، فإن المشاهد للدراسات المتعلقة بهذا الموضوع، يمكنه ملاحظة خلاف كبير فيما يلزم القائد الإداري من مهارات عند تسييره لموارده البشرية. ففي تصنيفها للمهارات القيادية، ركزت أربع دراسات حديثة على كل من المهارات الذاتية، الإنسانية، الفنية وكذا المهارات الإدارية (شيباني، 2017، صيتي، 2019)، هذه الأخيرة التي أدرجتها بعض الدراسات ضمن ما سبقها من مهارات. (زيتوني، 2015، حفيظي، 2018)

في حين لم تُشر دراسات أخرى إطلاقاً للمهارات الإدارية عند تحليلها لسمات القيادة الإدارية؛ فقد صنفت 'مقداد' صفات القائد الإداري المسلم إلى صفات فطرية، وأخرى مكتسبة كالعلم، الخبرات ومجموعة من السلوكيات الحسنة (مقداد، 2014). أما 'سعد'، فبعد سرده للعديد من السمات القيادية من وجهة نظر الباحثين، خُص إلى أن هناك معايير شخصية تدور حول السمات الشخصية للقائد، وأخرى موضوعية مرتبطة بالمركز القيادي، وعلاقة القائد بالمرؤوسين (سعد، 2015). بينما اعتمد 'زرقة' على أربع سمات قيادية تتحكم في فعالية القيادة الإدارية، هي: الذكاء العاطفي، النضج الاجتماعي، الدافعية للإنجاز وكذا سمة الرحمة والشورى. (زرقة، 2009)

وعلى النقيض مما سبق، ففي محاولتها لتوضيح طرق تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين من خلال المديرين، أهملت بعض الدراسات الكثير من المهارات القيادية، فقد حصر 'معلوم' تلك الطرق على الوظائف الإدارية الخمسة (معلوم، 2015)، أما 'العكروت' فإن تركيزه شمل فقط ثلاث وظائف إدارية هي التخطيط، التوظيف والتكوين. (العكروت، 2015)

ومن خلال هذا التضارب في تحديد ما يلزم القائد الإداري من مهارات في مختلف الميادين لاسيما الرياضية منها، ونظراً لضيق المجال فإننا سوف نركز

المهارات الإدارية ومدى توفرها لدى القائد  
عند تسييره للموارد البشرية في المجال الرياضي

في هذا البحث على مجموع المهارات الإدارية الضرورية في تسيير الموارد البشرية، وذلك عن طريق طرح التساؤل العام الآتي:

إلى أي مدى تتوفر المهارات الإدارية لدى القائد الإداري عند تسييره للموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية؟

**فرضية الدراسة:**

تتوفر المهارات الإدارية لدى القائد الإداري عند تسييره للموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية بدرجة مرتفعة

**أهداف الدراسة:**

1. التعرف على المهارات الإدارية الواجب توفرها لدى القائد الإداري في تسييره للموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية
2. التعرف على درجة توفر المهارات الإدارية لدى القائد الإداري عند تسييره للموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية

**أهمية البحث:**

يقدم هذا البحث فرصة للمديرين لوعي ممارساتهم وأسلوبهم القيادي فيما يخص المهارات التي لا غنى للقائد الإداري عنها، مما يمكنهم من إعداد الخطط والبرامج لتطوير منظمتهم الرياضية.

**المفاهيم الدالة والمصطلحات:**

**1. القيادة:**

• **التعريف الاصطلاحي:** القيادة عملية اجتماعية يمكن أن تظهر في أي موقف تتواجد فيه الجماعة، يقوم من خلالها القائد بالتأثير في جماعته من أجل تحقيق أهداف مشتركة (أبو الفضل، 1996)، بحيث كلما توفرت في هذا القائد المهارات اللازمة كلما كان ذلك أدعى لتحقيق تلك الأهداف.

• **التعريف الإجرائي:** نطلق مصطلح قائد على كل فرد عنده مسؤولية نحو جماعة من العاملين، وأولهم المدير ثم مساعده ورئيس المصلحة... الخ. كما

نستخدم مصطلح القيادة في بحثنا هذا للإشارة إلى التفاعل بين المدير وعمال القاعة المتعددة الرياضات بالشكل الذي يجعلهم أكثر فعالية في تحقيق أهداف هذه المنشأة الرياضية. وقد تم التحقق من هذا التفاعل من خلال التعرف على مدى تطبيق القائد الإداري للمهارات الإدارية، عن طريق فحص وجهة نظر العاملين اتجاه مديريهم من جهة، وكذا من خلال المديرين أنفسهم من جهة أخرى فيما يخص تلك المهارات؛ وهذا كله ضمن أداة هذه الدراسة وهي عبارة عن استبيان تم توزيع جزءه الأول على العاملين والجزء الثاني وُزِعَ على المديرين.

**2. الموارد البشرية:**

• **التعريف الاصطلاحي:** الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات (بلوط، 2002). أما تسيير الموارد البشرية فهي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها. (حمداوي، 2004)

• **التعريف الإجرائي:** نقصد بالموارد البشرية في الدراسة الحالية كل من يعمل تحت لواء المنشأة الرياضية ويسعى لتحقيق أهدافها من مسؤولين وموظفين وإطارات رياضية وإدارية وأعاون أمن، كل حسب موقعه داخلها. كما أن تسيير هذه المنشآت الرياضية يتمثل في العمل الذي يقوم به المدير (القائد) من خلال تلك الآلية الموجودة داخل المنشأة الرياضية والتي تركز اهتمامها على كل الأفراد العاملين داخلها، من أجل الحفاظ عليهم وبالتالي الحفاظ على هذه المنشأة.

### **3. المنشآت الرياضية:**

• **التعريف الاصطلاحي:** يقصد بها المباني والملاعب والمركبات الرياضية التي تقام فيها المنافسات الرياضية المختلفة وهي تتكون من ملاعب، قاعات،

المهارات الإدارية ومدى توفرها لدى القائد  
عند تسييره للموارد البشرية في المجال الرياضي

حمامات سباحة، مضامير، بالإضافة إلى المرافق مثل المخازن وأماكن  
الصيانة وحجرات تغيير الملابس. (عبد المقصود، 2004)

• **التعريف الإجرائي:** ونقصد بهذا المفهوم في دراستنا الحالية مجموعة  
القاعات المتعددة الرياضات التي تمارس فيها مختلف النشاطات الرياضية،  
سواء كانت فردية أو جماعية، والتي لها إدارة تسييرها وفق برنامج معين.

### مقاربة مفاهيمية:

سوف نحاول في هذا المقام التعرف عن ما يلزم القائد الإداري من مهارات  
إدارية في سبيل التسيير الناجح لموارده البشرية، وذلك من خلال إلقاء الضوء  
على ثمان (08) مهارات لا غنى للقائد الإداري عنها، وهي التي سنقوم بالتعقيب  
عنها لاحقاً في بعض المؤسسات الرياضية، كما سيأتي في الجانب التطبيقي.  
وتتمثل هذه المهارات فيما يلي:

#### 1. التخطيط:

انطلاقاً من أن لكل قائد إداري رؤية محددة للوضع المستقبلي الذي تسعى  
منظمته أن تكون عليه، فإن التخطيط يمكننا من خلاله الربط بين تلك الرؤية  
والواقع وتحويلها إلى عمليات قابلة للتنفيذ. فالتخطيط يستهدف بالأساس تحديد  
الأنشطة المختلفة اللازمة لإحداث التغيير في المنظمة وبمختلف المستويات  
وفي إطار هيكلها التنظيمي.

ولقد عرّف 'توفيق' تخطيط الموارد البشرية على أنها: عملية التقدير والتنبؤ  
التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما  
ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب، وذلك من أجل تحقيق الأهداف  
العامة للمنظمة والأهداف الخاصة للقطاعات العامة بها. (توفيق، 2010)

#### 2. تحليل وتوصف الوظائف:

وهي عملية البحث في الخصائص المتعلقة بكل وظيفة لاستخراج الشروط  
اللازم توفرها في شاغل هذه الوظيفة، وتظهر أهمية هذه المهارة الإدارية في

الدور الذي تلعبه لتحقيق غيرها من المهارات (القحطاني، 2012)، كالتخطيط، الاختيار، التدريب وتقييم الأداء، وكذا تحديد سياسة الأجور والنقل... الخ

**3. التوظيف:** ويتم عبر مرحلتين أساسيتين هما: عملية الاستقطاب ثم عملية

الاختيار للموارد البشرية، وفي النهاية يأتي قرار التعيين

أ. **الاستقطاب:** وهو عملية البحث عن، والحصول على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك بالعدد المطلوب وبالنوعية المرغوبة، وفي الوقت المناسب، حتى يمكن أن تختار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها (Werther, 1993). وقد تتم هذه العملية من خلال مصادر داخلية بحيث يكون الاعتماد في شغل الوظائف على مجموع العاملين المناسبين من داخل المنظمة. كما قد يتم الاعتماد على وسائل الإعلان والدعايات المختلفة أو مكاتب العمل وهيئات التوظيف أو التنظيمات العمالية الحكومية مثل الوكالة الوطنية للتشغيل "ANEM" وغيرها من مصادر الاستقطاب الخارجية.

ب. **الاختيار:** ويتمثل في انتقاء أنسب المتقدمين الذين تتوفر لديهم كافة المتطلبات اللازمة للوظيفة أو الوظائف المراد شغلها، وذلك باستخدام أدوات معينة بحسب نوع الوظيفة. (القحطاني، 2012)

**4. التدريب:**

وهو نشاط علمي مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات وتغيير سلوكيات الأفراد، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لتمكينهم من القيام بأداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة. وهو عملية مستمرة، إذ أن العامل أيا كان مستواه التعليمي وخبرته فهو في حاجة مستمرة إلى المزيد لتنمية مهاراته وقدراته ومعلوماته، وهو ما يتأتى من خلال البرامج التدريبية الموجهة للموارد البشرية. (القحطاني، 2012)

## المهارات الإدارية ومدى توفرها لدى القائد عند تسييره للموارد البشرية في المجال الرياضي

وبالرغم من إنفاق الكثير من الشركات أموالا طائلة على التدريب إلا أنها لا تحصل على عائد يتناسب مع هذا الإنفاق، وهذا يعود لعدم اهتمامها بتنمية فئة المدربين القادرين على انجاز الأهداف التدريبية بكفاءة وفعالية. ولهذا يعتبر إعداد المدربين الأكفاء من الشروط الرئيسية في النشاط التدريبي المتكامل.

### 5. التطوير:

وهو نشاط طويل المدى يستهدف تحقيق التميز من خلال العاملين بحيث يقوم القائد الإداري بالتغيير من طريقة تفكيره اتجاههم، فيصبح يعمل معهم ومن خلالهم ولا يعاملهم كترس في آلة يمكن الاستغناء عنها কিفما يريد. كما أن التطوير يتحقق من خلال إعطائهم مزيدا من الحرية والنظر إليهم كعامل إيجابي وليس كتكلفة عبء على المنظمة يجب تخفيضه والإقلال منه. (Jeffrey, 1994)

### 6. التحفيز:

لقد أثبتت الدراسات التحليلية التي أجريت خلال هذا القرن أن الفرد لا يمكن أن يؤدي ما يكلف به بكفاءة دون وجود حافز معين يدفعه إلى ذلك (توفيق، 2010)، لذلك يعد الحفز على العمل من الأمور الهامة للتأثير في سلوك الفرد لكي يغير من أدائه بما يتناسب وتحقيق الأهداف المرسومة. وتختلف أنواع التحفيز فهناك الحوافز المادية كالأجور وساعات العمل اليومية والخدمات المتنوعة المقدمة من طرف المنظمة، وهناك الحوافز المعنوية كالترقيات وعلاقات العمل ومختلف أنواع التشجيع من طرف الرؤساء.

### 7. الرقابة:

وهو نظام مصمم لاكتشاف وتقليل أي انحراف داخل المنظمة وفي أي مهارة إدارية، فمن خلاله يمكننا مراقبة نظام الحوافز وما إذا كان مناسباً ومشجعاً لحاجات الأفراد. ومثله مهارة الاختيار فالتقييم يفصح عما إذا كان الشخص المناسب مكافأ بالوظيفة التي توافق ميوله وتتفق مع قدراته وتتناسب مع مؤهلاته. وكذا تقييم برامج التدريب التي تعطى للموظفين، وما إذا كانت هذه



البرامج كافية لتنمية مهارات هؤلاء الموظفين وصقل قدراتهم. ومن خلال الرقابة يمكننا معرفة مدى سلامة عملية التقييم، وهل تُظهر الاختبارات التي نُجريها على العاملين فعلا قدراتهم، وتعطي معلومات كافية عن تقدمهم في وظائفهم ونجاحهم فيها. (توفيق، 2010)

وأخيرا تعتبر الرقابة وسيلة لمعرفة مدى قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسيه، من خلال إلقاء الضوء على فاعلية الأسلوب القيادي الذي يتبعه المشرف مع عماله، فيفهم بذلك كيفية تأثير سلوكه وخياراته على أداء تابعيه، وهو في الحقيقة شبيهة بما قمنا به في هذه الدراسة من خلال الاستبيان الذي تم بنائه كما سيأتي، والذي يكشف عن مدى توفر مختلف المهارات الإدارية لدى القائد الإداري.

**8. التقييم:**

إن تقييم الأداء هو لب وأساس عملية الرقابة، فمن خلاله يمكننا فحص الأداء، ومن تم تصحيحه وتقويمه. فنحن لا نستطيع إدارة ما لا نستطيع قياسه، كما قال بيتر دروكر.

ولقد عرّف القحطاني هذه المهارة على أنها تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانية تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى. (القحطاني، 2012)

### **إجراءات البحث:**

**المنهج:** استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

**مجتمع البحث والعينة:** يشمل مجتمع هذه الدراسة على مجموع العاملين في القاعات المتعددة الرياضات التابعة لمديرية الشباب والرياضة لولاية الجزائر، والتي يبلغ عددها 19 قاعة متعددة الرياضات موزعة على مختلف الدوائر والبلديات، والتي تحتوي على عمالة قدرها 192 عاملا وفقاً لبيانات مديرية الشباب والرياضة لولاية الجزائر.

المهارات الإدارية ومدى توفرها لدى القائد  
عند تسييره للموارد البشرية في المجال الرياضي

أما العينة فقد اقتصر على 6 عمال قاعات متعددة الرياضات، بحيث كان عدد العاملين بها 74 عاملاً، وذلك بعدما تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية بلغت 10 عمال (وقد تم استبعادها فيما بعد) أين تم التأكد من وضوح عبارات أداة الدراسة وسهولة فهمها من طرف العاملين.

**أداة الدراسة:** وهي عبارة عن استبيان مقسم إلى جزئين، الأول خاص بالمدير والثاني خاص بالعمال، تم بناؤه من طرف الباحث، بحيث ضم كل جزء 8 عبارات. أراد الباحث من خلاله معرفة مدى توفر المهارات الإدارية عند القائد الإداري في المنشآت الرياضية الجزائرية.

**إجراءات التصحيح:** لمعرفة مدى توفر المهارات الإدارية من خلال هذه الأداة يقوم المفحوص (مدير/عامل) بالإجابة على العبارات الثمانية المكونة للاستبيان الخاص به، وذلك طبقاً لمقياس ليكرت الثلاثي: أبداً - أحياناً - دائماً. وبعد استرجاع جميع الاستمارات وإلغاء الغير صالحة منها، نقوم بما يلي:

- تصحيح الإجابات من خلال تحويلها إلى درجات (نقاط)، كما يلي:
- العبارات الإيجابية: أبداً = 0 ، أحياناً = 1 ، دائماً = 3
- العبارات السلبية: أبداً = 3 ، أحياناً = 1 ، دائماً = 0
- جمع نتائج كل عبارة لاستخراج متوسط إجابة العاملين عليها ومنه متوسط المهارة، بحيث يتراوح هذا المتوسط الحسابي ما بين 0 و 3
- ثم نقوم من خلال المتوسط الحسابي المتحصل عليه بإعطاء تفسير كافي (درجة الدلالة) لهذه النتائج الكمية، وذلك حسب الجدول رقم (01) الآتي:

المتوسط الحسابي	من 0 إلى > 1	من 1 إلى > 2	من 2 إلى 3
درجة الدلالة	منخفضة	متوسطة	مرتفعة

الجدول رقم (01): يمثل تفسير معدلات عبارات الاستبيان

## عرض النتائج ومناقشتها:

بعد توزيع الاستبيان بجزئيه الأول والثاني على العينة محل الدراسة وتطبيق مفتاح التصحيح، استطعنا معرفة درجة توفر كل مهارة على حدة، ومن تم الخروج بنتيجة عامة لكل المهارات الإدارية الثمانية، والجدول رقم: 02 الآتي يلخص هذه النتائج.

الرقم	المهارة	المتوسط الحسابي	الرتبة	درجة الدلالة
1	التخطيط	1,55	6	متوسطة
2	تحليل الوظائف	1,60	5	متوسطة
3	التوظيف	2,05	2	مرتفعة
4	التدريب	0,78	8	منخفضة
5	التطوير	2,40	1	مرتفعة
6	التحفيز	1,43	7	متوسطة
7	الرقابة	1,79	4	متوسطة
8	التقييم	2,04	3	مرتفعة

المعدل الكلي: 1,71

الجدول رقم (02): يمثل نتائج توفر المهارات الإدارية

من خلال نتائج الجدول رقم (02) يتضح لنا بصفة عامة أن مجموع المهارات الإدارية قد توفرت فعلا لدى قادة المنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة لولاية الجزائر ولكن بدرجة متوسطة، بحيث بلغت هذه الدرجة 1,71 وهذا الأمر لا يخدم فرضيتنا التي نحن في صدد دراستها.

وفيما يخص ترتيب درجات توفر هذه المهارات، فقد حازت مهارة التطوير على الرتبة الأولى بدرجة 2,40 مما يدل على مدى سعي مديريةية الشباب والرياضة على إحداث تغييرات في مسارها ومناخ العمل السائد بها، أما الرتبة الأخيرة فقد كانت من نصيب مهارة التدريب التي حازت على درجة 0,78 والتي تعتبر منخفضة وهو ما يدل على غياب عملية التكوين داخل المنشآت الرياضية بدرجة معتبرة.

المهارات الإدارية ومدى توفرها لدى القائد  
عند تسييره للموارد البشرية في المجال الرياضي

إن تتراوح درجات توفر المهارات الإدارية ما بين 0,78 و 2,40 يدل على نسبة تشتت مرتفعة ما بين المهارات الثمانية محل الدراسة، الأمر الذي يدعونا إلى إلقاء نظرة مفصلة لكل مهارة على حدة. ونظرا لتطرفنا لمهارة التدريب والتطوير فإننا سنناقش بقية المهارات بدءًا بالتي توفرت بدرجة متوسطة وهي أربع مهارات ذات الترتيب: 4-5-6-7، ثم المهارات التي توفرت بدرجة مرتفعة وهي المهارات ذات الترتيب: 2 و 3 كما يلي:

**أولاً: المهارات التي توفرت بدرجة متوسطة**

1. **مهارة التحفيز:** جاءت في الرتبة السابعة بمعدل 1,43، ولأجل الإحاطة بهذه المهارة قمنا بطرح ثلاث عبارات كلها على العمال، وهي كما يلي:  
**العبارة 1: "أتحصل على حوافز تجعلني أضعف مجهوداتي"**  
انطلاقاً من أن أهم ما يؤثر في الدافعية لدى الفرد نحو الإنجاز هو الحوافز، تناولت هذه العبارة مهارة التحفيز بمختلف أشكالها، ويدخل فيها المحفزات الداخلية التي يعتمد عليها القائد الإداري من خلال مخاطبة القيم السائدة لدى العمال وشحذ الهمم لاكتساب العزيمة التي يتغلب بها العامل على الصعاب. ولكن على الرغم من أن نتائج هذه العبارة أكدت وجود مثل هذا النوع من الحوافز إلا أنها ليست بالمستوى المطلوب، فقد بلغ معدل استجابة العمال لهذه العبارة 1,35 وهي درجة متوسطة.

**العبارة 2: "هناك توازن بين طبيعة العمل والأجور الممنوحة"**

تعد الأجور واحد من أهم الحوافز المادية في العمل على اختلاف أنظمتها، والعامل الذي لا يتحصل على أجر يناسب طبيعة عمله سوف يفشل عند أول مشكلة يواجهها في عمله. والقائد الكفاء هو الذي يعرف كيف يجعل من هذا الأجر حافزاً يؤثر إيجاباً على سلوك الفرد.

ولقد حاولنا في هذه العبارة معرفة أقل أنواع التحفيز من خلال الأجور، وهو إحداث توازن بين هذه الأجور وطبيعة العمل المطلوب من العاملين، وقد

أوضحت نتائج هذه العبارة بعض التقصير من طرف كل من القادة والمديرية فيما يخص تحديد مستوى الأجور لأن معدل استجابة العمال لهذه العبارة لم تكن بالمستوى المطلوب فقد بلغ 1,41 وهي درجة متوسطة

### العبارة 3: "تُمنح الترقّيات على أساس الكفاءة والخبرة"

بما أن الترقية هي أحد نُظم التحفيز المعنوية مثل: تشجيع الرؤساء، تقدير جهود العاملين وعلاقات الزملاء، فإنه يجب أن تتاح فرص الترقية أمام كل العاملين وفي ظل الشروط الموضوعية للمناصب الأعلى، بحيث تتم الترقّيات بناء على أسس موضوعية كعدد سنوات الخبرة ومقدار الكفاءة المهنية، وهو ما حاولنا التطرق إليه من خلال هذه العبارة أين استنتجنا أنه بالرغم من وجود هذا الأمر فعلا داخل المنشآت الرياضية إلا أنه ليس بالمستوى المطلوب، فقد بلغ معدل استجابة العمال لهذه العبارة 1,53 وهي درجة متوسطة، وقد يعود سبب هذا الانخفاض لعدم وجود أصلا هذه الترقّيات في مكان العمل فضلا عن سوء توزيعها.

2. **مهارة التخطيط:** وقد حازت على الرتبة السادسة بمعدل قدره 1,55 واحتوت على ثلاث عبارات، بحيث تم طرح عبارتين على المدير وعبارة واحدة على العمال، وهي كالاتي:

العبارة 1: " لدى المديرية خطط استراتيجية بديلة لمواجهة الظروف الطارئة" (وقد تم طرحها على المدير)

إن مهارة التخطيط لا غنى عنها لدى القائد الإداري، إذ من خلالها يتم الربط بين الرؤية والأهداف مع الواقع وتحويلهما إلى عمليات قابلة للتنفيذ، ولقد كان اختيارنا لهذه العبارة المتمحورة حول التخطيط الاستراتيجي وهو ذلك التخطيط البعيد المدى الذي يظهر فيه تحديد الاتجاه ووصف الوضع المستقبلي الذي تسعى الشركة لتكون عليه من جهة، وكذا مختلف العمليات والطرق المطروحة

المهارات الإدارية ومدى توفرها لدى القائد  
عند تسييره للموارد البشرية في المجال الرياضي

لتحويل تلك الرؤية إلى واقع ملموس من جهة أخرى. ومن خلال تحليل هذه النتائج يظهر لنا توفر هذه الخطط الإستراتيجية ولكن بدرجة متوسطة (1,60)، وهو ما يمكن ارجاعه إلى الرؤية المستقبلية المحدودة لدى القيادة العليا.

**العبارة 2:** "يتم طلب شغل الوظائف عندما تنشأ مشكلة نتيجة نقص في القوى العاملة" (وقد تم طرحها على المدير)

إن القائد الإداري الذي لا يقوم بعملية التنبؤ بالطلب من القوى العاملة سوى عند حدوث مشكلة ما نتيجة نقص في العمالة، هو في الحقيقة مُعطل لمهارة التخطيط، ومن خلال إجابات المديرين لاحظنا هذا الأمر بدرجة معتبرة (1,70)، مما يدل على عدم معرفة المديرين بطرق التنبؤ بالطلب والتي تعتبر أحد أهم محاور مهارة التخطيط، وربما يعود سبب تقصير بعض المديرين إلى انكّال بعضهم على المديرية فيما يخص هذا الأمر.

**العبارة 3:** "هناك مشكلة عدم توازن في العمالة في مختلف الإدارات" (وقد تم طرحها على العمال)

إن عدم وجود توازن في العمالة في مختلف الإدارات يدل على التوزيع الغير مناسب للعاملين في أماكن العمل، وهو ما يرجع سببه لوجود ضعف في مهارة التخطيط، وهذا ما أردنا معرفته من خلال هذه العبارة والتي أوضحت حقيقة وجود هذا الأمر أحيانا، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة: 1,36.

**3. مهارة تحليل وتوصيف الوظائف:** وجاءت في الرتبة الخامسة بمعدل 1,60 وقد اكتفينا فيها بعبارة واحدة تم طرحها على المدير، وهي كالاتي: " نقوم بعملية تحليل الوظائف قبل تحديد المتطلبات المستقبلية من الأفراد"

إن تحليل الوظائف يتم عبر خطوات ولكل وظيفة على حدة، كما أنه يسبق تحديد المتطلبات المستقبلية من الأفراد. وقد حاولنا في هذه العبارة معرفة مدى اهتمام القادة بهذه المهارة، والتي توفرت فعلا عند مديري المنشآت الرياضية

التابعة لمديرية الشباب والرياضة لولاية الجزائر، ولكن ليس بالقدر اللازم فقد اتضح بأن درجتها متوسطة.

4. **مهارة الرقابة:** وقد حازت على الرتبة الرابعة بمعدل قدره 1,79 واحتوت على عبارتين تم طرحهما على المدير وعبارة واحدة على العمال، وهي كالآتي:

**العبارة 1:** " لدى المديرية وحدة إدارية مختصة في التدقيق الداخلي الإداري والمحاسبي" (وقد تم طرحها على المدير)

إن احتواء المديرية على وحدة تدقيق إداري ومحاسبي يدل على مدى اعتنائها بنظام الرقابة الذي من خلاله يمكن اكتشاف الانحرافات الموجودة في كل مهارات إدارية، فمن خلال التقارير الممنوحة من طرف وحدة التدقيق أين توضع مختلف التحفظات والاقتراحات، يتمكن مدير المنشأة الرياضية بدوره من تفعيل مهارة الرقابة داخل منظمته.

ونظرا لنتائج هذه العبارة التي كانت ضعيفة نوعا ما (1,10) يمكننا القول بأنه فعلا يوجد وحدة إدارية مختصة في التدقيق الداخلي الإداري والمحاسبي لدى مديرية الشباب والرياضة لولاية الجزائر، ولكن هذه الوحدة لا تقوم بدورها كما ينبغي لأن أغلب المديرين لم يسبق لهم وأن خضعوا لعمليات التدقيق.

**العبارة 2:** " تعاني هذه المنشأة من ديون ناتجة عن ضعف الميزانية" (وقد تم طرحها على المدير)

إن القائد الإداري الكفاء هو الذي يعرف كيف يتعامل مع ضعف الميزانية - الذي يرجع سببه غالبا إلى المديرية- وإن أدى هذا الضعف في الميزانية إلى تراكم الديون على منظمته فهذا يدل إلى جانب سوء التخطيط إلى عدم تفعيل مهارة الرقابة، وهذا في الحقيقة ما حاولنا التأكد منه في هذه العبارة التي

المهارات الإدارية ومدى توفرها لدى القائد  
عند تسييره للموارد البشرية في المجال الرياضي

أوضحت نتائجها في الجملة وجود اعتناء مستمر لدى قادة المنشآت الرياضية بالرقابة المالية.

**العبارة 3:** "هناك هياكل رياضية غير مستغلة في هذه المنشأة" (وقد تم طرحها على العمال)

إن الاستفادة المثلى من الإمكانيات المتاحة داخل المنشأة الرياضية باختلاف أشكالها كالفئات الرياضية أو الملاعب أو غيرها من الهياكل الرياضية، تعتبر من الأمور الهامة لدى القائد الإداري الرشيد الذي يهمله أمر منظمته والعاملين بل والرياضة والرياضيين؛ وعدم استغلال بعض هذه الهياكل يدل على قلة تفعيل هذا القائد لمهارة الرقابة، ومن خلال نتائج هذه العبارة، نلاحظ حرص لدى قادة المنشآت الرياضية على استغلال مثل هذه الهياكل، لكن في بعض الأحيان ربما يكون هناك تقصير يعود سببه لضعف مهارة التخطيط.

### ثانياً: المهارات التي توفرت بنسبة مرتفعة

1. **مهارة التقييم:** وجاءت في الرتبة الثالثة بمعدل 2,04 وقد اكتفينا فيها بعبارة واحدة تم طرحها على العمال، وهي: "تُصَحَّح الأخطاء في العمل بشكل مستمر" إن تصحيح الأخطاء أو بمعنى آخر تقويم الأداء يبدأ أولاً بفحص واكتشاف هذه الأخطاء وهو ما نقصد به عملية التقييم، والذي يدل على وجود متابعة مستمرة للأداء، وهذه المهارات الثلاث هي ما يشكل عملية الرقابة. فالتقييم والتقييم هما لب مهارة الرقابة التي جاءت في العبارات الثلاث السابقة. ومن خلال هذه العبارة حاولنا التحقق من توفر مهارة التقييم لدى القائد عن طريق عملية التقييم، ومن خلال الدرجة المشار إليها والتي فاقت 2,00 يتضح لنا بأن مهارة التقييم متوفرة بدرجة مرتفعة عند قادة المنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة لولاية الجزائر.



2. مهارة التوظيف: وقد حازت على الرتبة الثانية بدرجة 2,05 طرحنا فيها عبارتين واحدة على المدير والأخرى على العمال، كما يلي:

**العبارة 1: " نستعين بأنظمة الإعلان عن الوظائف (مثل ANEM)"**

إن اللجوء لأنظمة الإعلان عن الوظائف يعتبر أحد أنواع الاستقطاب من المصادر الخارجية، والتي تتدرج ضمن مهارة التوظيف، وقد أوضحت هذه العبارة عدم وجود إجماع من طرف مديري المنشآت الرياضية على استعمال مثل هذه الأنظمة، ولعل سببه اختلاف مرجعية الوظائف، فهناك وظائف تابعة لمديرية الشباب والرياضة مثل الوظائف الإدارية وأخرى ترجع للبلدية التابعة لها تلك المنشأة كأعوان الأمن.

**العبارة 2: "يتم تعيين أفراد جدد من الخارج مع وجود أفراد أكفاء يمكن ترقيةهم في الداخل"**

إن تعيين أفراد جدد أمرٌ لا بد منه، لاسيما في حال وجود وظائف شاغرة داخل المنظمة، لكن في بعض الأحيان يكون هناك مجموعة عاملين مناسبين لمثل هذه المناصب الشاغرة في داخل المنظمة، بحيث يكون تعيينهم فيها عن طريق الترقية، وهذا في الحقيقة ما أردنا استكشافه من خلال هذه العبارة، كونه يمثل أحد أنواع الاستقطاب ألا وهو الاستقطاب من المصادر الداخلية. وقد أوضحت نتائج هذه العبارة توفر هذه المهارة بدرجة مرتفعة (2,00).

### **استنتاج عام:**

في الأخير يمكننا ملاحظة اختلاف معدلات توفر هذه المهارات، وبالرجوع إلى العرض العام الذي خرج بنتيجة أولية والمفسرة على أن توفر المهارات الإدارية كان بدرجة متوسطة، يمكننا القول بأن هناك توافق بين النظرة العامة والنظرة الخاصة وبالتالي فإننا لا نوافق على فرضية هذه الدراسة، ونقول بأن مديري المنشآت الرياضية ليس لديهم ما يكفي من مهارات للقيام بواجبهم القيادي اتجاه مواردهم البشرية.

## خاتمة:

لقد حظيت المهارات الإدارية باهتمام كبير من طرف الباحثين، ونظرا للاختلاف القائم في مدى تطبيق هذه المهارات من طرف القائد الإداري، حاولنا في هذه الدراسة سد هذه الفجوة من خلال اقتراح ثمان مهارات إدارية لا يسع القائد الإداري تركها، ومعرفة مدى توفرها عن طريق استبيان تم اختباره في هذه الدراسة. أين خلصنا إلى أن مديري المنشآت الرياضية ليس لديهم ما يكفي من مهارات للقيام بواجبهم القيادي اتجاه مواردهم البشرية. إن هذا البحث لا يقتصر على تحديد المهارات الإدارية، وإنما جعلها مجالا مهما للبحوث المستقبلية.

## التوصيات والاقتراحات:

- إجراء تدريب خاص ومكثف لمديري المنشآت الرياضية قبل استلامهم لمناصبهم، من أجل نشر التوعية والمعرفة بأهمية استخدام الأسلوب القيادي الذي يوظف مجموع المهارات الإدارية ويحاول التوفيق بينها، لما لها من تأثير فعّال في العملية الإدارية.
- ضرورة تشكيل مديرية الشباب والرياضة لجهاز إشرافي لمتابعة سير العملية الإدارية للمديرين داخل المنشآت الرياضية، مع الحرص على تحقيق مختلف الوظائف الإدارية.
- محاولة تطبيق الأداة المطروحة في هذه الدراسة على نطاق واسع، كالمؤسسات التعليمية والصناعية... الخ.
- يمكن للأبحاث المستقبلية أن تتحقق من المهارات المذكورة في هذه الدراسة بشكل أكثر تفصيلا، وكذا الطرق التي من خلالها يستطيع القائد الإداري التحلي بكل مهارة.

## المراجع:

- أبو الفضل، م. (1996). *القيادة الإدارية في الإسلام*. فرجينيا: المعهد العالمي للفكر الإسلامي.
- بلوط، ح.إ. (2002). *إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي*. بيروت: دار النهضة العربية، 17-18.
- توفيق، ع. (2010). *تنمية الموارد البشرية: الأدوار الجديدة، الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة 'بميك'*.
- حفيظي، س. (2018). *العلاقة بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري، مجلة التغيير الاجتماعي، 1، 257-272*.
- حمداي، و. (2004). *إدارة الموارد البشرية*. قالمة: مديرية النشر لجامعة قالمة، 25.
- زرقة، أ. (2009). *القيادة الإدارية والقائد الفعال، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، 22(1)، 29-48*.
- زيتوني، س. (2015). *أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى الموارد البشرية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 16، 113-126*.
- سعد، ح. (2015). *مواصفات القائد والمدير الذكي وأسس انتقائهم وتعيينهم، مجلة التنظيم والعمل، 3(6)، 24-45*.
- شيباني، ف. (2017). *طبيعة ومستوى المهارات القيادية في القطاع الاقتصادي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، 10، 91-108*.
- صدارة، ج. (2019). *علاقة المقومات الإسلامية بالمهارات الإدارية في تحديد الأسلوب القيادي لتسيير الموارد البشرية، المجلة العلمية لعلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية، 16(3)، 66-80*.
- صيتي، ع.، لعمور، ر. (2019). *اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي، مجلة رؤى اقتصادية، 2، 261-276*.
- عبد المقصود، إ.م. (2004). *الموسوعة العلمية: الإدارة الرياضية*. الإسكندرية: دار الوفاء، 25.

المهارات الإدارية ومدى توفرها لدى القائد  
عند تسييره للموارد البشرية في المجال الرياضي

العكروت، س. (2015). التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تحسين أداء موظفي مديرية الشباب والرياضة، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، 10، 123-132.

القحطاني، م.د. (2012). إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الرياض: العبيكان.

كوبرا، آ.ش. (2002). إستراتيجية الموارد البشرية. (الخزامي، ع. مترجم). القاهرة: دار الفجر.

معلوم، ل. (2015). دور الوظائف الادارية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لعمال المنشآت الرياضية، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، 10، 67-78. مقداد، ش. (2014). القيادة الإدارية الإسلامية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة التراث، 4(16)، 262-284.

نورث هاوس، ب. (2006). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق. (المعيوف، ص. مترجم). الرياض: معهد الإدارة العامة، (النشر الأصلي: 2001).

Jeffrey, P. (1994). *Competitive Advantage Through People*. Harverd Business School Press

Werther, W.B., Davis, K. (1993). *Human Resources and Personnel Management*, New York: McGraw-Hill.