

علاقة المقومات الإسلامية بالمهارات الإدارية في تحديد الأسلوب القيادي لتسيير الموارد البشرية  
دراسة وصفية تحليلية لمديري بعض المنشآت الرياضية بالجزائر العاصمة  
The relationship of islamic qualifications to managerial skills in determining  
the leadership style for human resources management  
Analytical descriptive study for managers of some algerian sports facilities

جمال الدين صدارة<sup>1</sup>

<sup>1</sup>معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، djameleps@gmail.com

معلومات عن البحث:

تاريخ الاستلام: 2019/09/08

تاريخ القبول: 2019/11/12

تاريخ النشر: 2019/12/05

الكلمات المفتاحية:

الشروط والمقومات الإسلامية للقيادة الإدارية،  
المهارات الإدارية، الأسلوب القيادي، الموارد  
البشرية، المنشآت الرياضية.

الباحث المرسل: جمال الدين صدارة

الايمل: djameleps@gmail.com

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 الشروط والمقومات القيادية الإسلامية وكذا المهارات الإدارية التي لا يسع القائد الإداري الاستغناء عنها عند تسييره للموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية، وكذا دراسة العلاقة ما بين تلك الشروط والمقومات القيادية الإسلامية من جهة، والمهارات الإدارية من جهة أخرى، وذلك عن طريق تطوير واختبار أداة جديدة لمعرفة تلك العلاقة. وقد تم تطبيق هذه الأداة على عينة مكونة من ست قاعات متعددة الرياضات موزعة في ولاية الجزائر، وبعد التعرف على مختلف تلك المقومات القيادية والمهارات الإدارية واثبات علاقة ذات دلالة احصائية فيما بينهما، قمنا بطرح مجموعة توصيات لتحقيق الفعالية في القيادة، واقتراحات للبحوث المستقبلية.

**Keywords:**

The conditions and qualifications of islamic leadership, Managerial skills, Leadership style, Human resources, Sport facilities.

**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 requested islamic leadership conditions and qualifications, also the managerial skills, which must be present at the administrative leader when he direct the human resources within the sports facilities. Likewise studying the relationship between the conditions and qualifications of islamic leadership on the one hand, and the managerial skills on the other hand, therefore we have developed and tested a new tool which was applied to a sample of six multidisciplinary sports facilities in the region of algiers, and in accordance with leadership qualifications and managerial skills, which have been identified, as well as the relationship which have been proven between them, we have included a set of recommendations for effective leadership, and suggestions for future researches.

## I - مقدمة:

بالرغم من العدد الهائل للأبحاث والدراسات القيادية التي ظهرت من فترة السبعينات إلى يومنا هذا والتي تحاول في كل مرة حصر القيادة في مجموعة شروط ومبادئ (Burnison, 2012، Heifetz, 2001) أو تصنيفها إلى أساليب وأنماط (Rooke, 2005، Collins, 2005) أو التركيز على أخلاقياتها (نورث هاوس، 2006)، فإن تلك الدراسات وغيرها انطلقت في مجملها من الفلسفة الوضعية السائدة في إطار الفلسفة النيوكلاسيكية والتي يعتمدها معظم المفكرين الغرب بل وتأثر بها أغلب المفكرين المسلمين.

إن من شروط الفلسفة الوضعية أن يكون الإنتاج المعرفي خال من القيم والأخلاق، فالنيوكلاسيكيين يرون أن الإنسان شخص أناني ويتعامل في المجتمع وفق نظرية الداروينية الاجتماعية (Claeys, 2000)، في حين أن الإسلام ينظر للمجتمع على أنه مبني على التآخي وليس فيه صدامات، بل الإسلام يعترف باختلاف المصالح وتعارضها بين الأفراد حيث أوجد حلولاً لها، لكن لا يرى أن هناك تعارض على المستوى الجمعي لأن الجميع يعمل للمصلحة العامة والمصلحة الخاصة معاً، إذ ميّز بينهما وحفّز على الاهتمام بكل واحدة منها. هذا إضافة إلى النظرة الوجودية للفلسفة الوضعية التي تعتبر المؤسسة على أنها كيان مستقل خارج عن سيطرة البشر، وأنهم جزء من داخل هذه المؤسسة يتصرفون وفقاً لما تريده. كذلك من خلال النظرة المعرفية (الإبستمولوجية) لهذه الفلسفة الوضعية التي لا تؤمن سوى بالأرقام والظواهر المشاهدة فهم لا يؤمنون بالظواهر الخفية والغيبيات (Saunders, 2015). تلك هي بعض مكونات الفلسفات التي انطلق منها أغلب أولئك الباحثين في مجال القيادة، والتي تختلف عما يدعو إليه الفكر الإسلامي للمجتمع المسلم الذي يتميز بخصائص علمية ومعرفية تشكلت من خلال الثقافة الإسلامية السائدة التي تعتبر جزء لا يتجزأ من كينونتنا وهويتنا وإنتاجنا المعرفي (الفاروقي، 2001).

ومع هذا فإن الفكر الإداري المعاصر لم يستطع أن يهتدي لموقف موحد اتجاه حقيقة نشأة وظهور القيادة، الأمر الذي جعل من الصعب -إن لم يكن من المستحيل- الوقوف على حقيقة القيادة الإدارية وحقيقة مقوماتها وعناصرها، والذي يرجع سببه إلى قصور كل من مناهج البحث وعمليات القياس المستخدمة لدراسة عمليات القيادة الإدارية (أبو الفضل، 1996).

وإذا كان هذا هو واقع حال مناهج البحث والقياس الوضعية، فماذا عن الشريعة الإسلامية خاصة إذا علمنا أنها تشمل على كثير من الأحكام والقواعد المنظمة والمقننة للمجالات الاجتماعية والنفسية (الفاروقي، 2001)، بل والمتعلقة بظاهرة القيادة الإسلامية ومقوماتها وعناصرها القيادية. فبنظرنا إلى القيادة من منطلق الكتاب والسنة نجد أول من تصدق فيهم صفة القيادة هم الأنبياء والمرسلين عليهم أفضل الصلاة والتسليم، صفوة الخلق الذين لم ينفك القرآن عن ذكر خبرهم ومواقفهم، فحلي بنا كمسلمين قبل اللجوء إلى مدح القادة الغير كاملين (Ancona, 2007)، إلقاء نظرة معمقة في قصص أولئك الأنبياء والمرسلين عليهم أفضل الصلاة والتسليم.

فمن هذا المنطلق نجدنا ملزمين بأن ننتهج نظرية القيادة الإسلامية والتي وإن لم يتم البرهنة على أسسها ومبادئها بعد، إلا أنه يمكننا اعتبار مدخل السمات أقرب النظريات المعتمدة في تحقيق شروط ومقومات القيادة الإسلامية، وذلك ليس كونه يحصر القيادة في عدد محدود من الأشخاص الذين يُعتقد أنهم ولدوا وهم يمتلكون مواهب فريدة، بل من حيث أن هذا المدخل ينظر إلى القيادة على أنها صفة أو مجموعة من الصفات المميزة، التي يتم امتلاكها من قبل أفراد مختلفين وبدرجات متفاوتة. فهو يقترح أن المنظمات سوف تعمل بشكل أفضل إذا كان للموظفين في المناصب الإدارية العليا مجموعة محددة من السمات القيادية (نورث هاوس، 2006)،

الأمر الذي ينطبق على القيادة الإسلامية والتي تستخلص في جوهرها من الكتاب والسنة مجموعة سمات قيادية.

وانطلاقاً من أن البحوث العلمية يكمل بعضها بعضاً، واستناداً إلى الدراسات السابقة وعلى رأسها دراسة أبو الفضل التي اعتمد فيها بشكل أساسي على تلك الدراسة المسحية التي قام بها ستوجدل لنتائج أهم الدراسات القيادية التي استهدفت الوقوف على المقومات والعناصر القيادية للقائد الإداري (Stogdill, 1974)، وذلك في خلال مرحلتين (1904-1947: استهدفت 124 دراسة) و (1948-1970: استهدفت 163 دراسة) واللذان أسفرتا عن عدد إجمالي لمقومات وخصائص قيادية بلغ 42 عنصراً، والتي أوضحت بعد التحليل (أبو الفضل، 1996) الاختلاف والتباين الكبيران في مواقف الفكر الإداري المعاصر اتجاه حقيقة العناصر والمقومات القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد، الأمر الذي دعى بأبو الفضل إلى القيام بدراسة شاملة لمجموع آيات القرآن الكريم التي أشارت - بشكل مباشر أو غير مباشر - للشروط والمقومات القيادية التي توافرت في حق أولو العزم من الرسل والأنبياء والقادة والحكام الصالحين الذين ورد ذكرهم في القرآن الكريم، هذا إلى جانب السنة النبوية القولية والفعلية على صاحبها أفضل الصلاة والتسليم (أبو الفضل، 1996).

وانطلاقاً من دراستنا المتمحورة حول القيادة الإدارية، فإنه بالرغم من الهدف المشترك لكل من القيادة والإدارة وهو التأثير في مجموعة ما من الأفراد من أجل تحقيق هدف معين (نورث هاوس، 2006)، إلا أن هناك العديد من الاختلافات القائمة بينهما. ففي حين أن المدير يستمد قوته من سلطته، فإن القائد يستمد سلطته من مؤيديه ومحبيه، لذلك فإنه يجب على المدير أن يكون قائداً وليس من الضروري أن يكون القائد مديراً، كما أن توفر الجانب القيادي دون الجانب الإداري يجعل التركيز منصبا على الخطوط العريضة والصورة الشاملة وتفجير الطاقات دون التقيد بالمصادر المتاحة والميزانيات وقواعد الرقابة، مما يترتب عليه فرض التغيير دون

مراعاة للمخاطر المحتملة. ووجود الجانب الإداري فقط يؤدي إلى الجمود وعدم مسايرة التقدم نظرا للتركيز على التفاصيل، كما يؤدي إلى تجنب المخاطرة والتمسك باللوائح والقوانين، وبالتالي تقليل معدلات التحديث والابتكار. فالقيادة لا تهتم بالنظام والنمطية بقدر ما تهتم بالحركة والتغيير، لذا تركز على ثلاث دعائم رئيسية: (Kotter,2001)

1. تحديد الاتجاه والرؤية: بمعنى وصف الوضع المستقبلي الذي تسعى المنظمة لتكون عليه

2. حشد القوى تحت هذه الرؤية: بمعنى التحرك السريع والاتصال بكافة الأطراف لجمع أكبر قدر من الدعم والتأييد اللازم لتحقيق الرؤية والإستراتيجية الجديدة

3. التحفيز وشحن الهمم: بمعنى تفجير الطاقات الكامنة للموارد البشرية من أجل أداء أعمال غير روتينية

وبالرغم من وضوح المهام والوظائف التي يقوم بها المديرون في تسييرهم لمواردهم البشرية والتي تتحدد بطريقة رسمية، فإن شروط وواجبات القيادة نجدها تتحدد بطريقة غير رسمية، فالتحدي الأكبر الذي يواجه المنظمات الكبرى حاليا هو الوصول إلى أفراد ليس لديهم قدرات ومهارات إدارية فحسب، بل لديهم أيضا مهارات ومقومات قيادية، وذلك لتقليل عوامل الصراع بين عنصرَي القيادة والإدارة (الخطيب، 2017).

ونظرا لاعتمادنا على نظرية القيادة الإسلامية، فقد بحثنا عن الشروط والمقومات القيادية الإسلامية إلى جانب مختلف المهارات الإدارية، وقمنا ببناء أداة تدرس العلاقة الموجودة بينهما. وبهذا يمكننا طرح التساؤل الآتي:

هل للمقومات الإسلامية علاقة بالمهارات الإدارية في تحديد نوع الأسلوب القيادي لتسيير الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية بولاية الجزائر؟

الفرضية العامة: هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المقومات الإسلامية والمهارات الإدارية في تحديد نوع الأسلوب القيادي لتسيير الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية بولاية الجزائر.

وللإجابة عن تساؤل الدراسة والتحقق من فروض البحث سوف نقوم بإلقاء نظرة سريعة على مختلف المقومات الإسلامية والمهارات الإدارية التي اعتنت بها هذه الدراسة، والموضحة في الجدول رقم 01 الآتي:

الجدول 1: يبين شروط ومهارات القيادة الإدارية

المهارات الإدارية (الجانب الإداري)	المقومات الإسلامية (الجانب القيادي)		
	المقومات السلوكية	الشروط القيادية	المقومات الذاتية
التخطيط التوظيف - التدريب التحفيز - الرقابة التقييم	القدوة - التعليم الصبر - الرحمة المهابة - الشورى الاجتهاد - العزيمة الموضوعية - الواقعية	الاصطفاء المنهجية	الإيمان بالرسالة العلم الفصاحة والبيان الخلق الحسن الانتماء

## II - المقومات الإسلامية:

وتمثل الجانب القيادي للقائد الإداري الرشيد، وهي عبارة عن مجموعة من الشروط والمقومات القيادية بلغ عددها (17) والتي توفرت في حق أولو العزم من الرسل والأنبياء والقادة والحكام الصالحين الذين ورد نكرهم في القرآن الكريم، وفي السنة النبوية القولية والفعلية على صاحبها أفضل الصلاة والتسليم (أبو الفضل، 1996)، وتنقسم إلى ثلاثة محاور كما يلي:

1 - II - المقومات الذاتية: وتضم خمس (05) عناصر متعلقة بذات القائد، وهي بمثابة مقومات تأهيلية، بحيث تؤهل الفرد لتولي القيادة، وسوف نذكرها باختصار كما يلي:



يكفل للقائد فعالية واستمرار قيادته، وهي كما يلي: القدوة، التعليم، الصبر، الرحمة، المهابة، الشورى، الاجتهاد، العزيمة، الموضوعية والواقعية.

### III- المهارات الإدارية:

في مقابل الجانب القيادي، تمثل المهارات الإدارية الجانب الإداري للقائد الإداري الرشيد. وهي عبارة عن ست (06) مهارات لا بد للقائد الإمام بها من أجل القيام بعمله الإداري على أكمل وجه، وقد تم تصنيفها كما يلي:

1- III- التخطيط: في مقابل مَقوم الإيمان السابق الذكر الذي يتمكن القائد من خلاله من تحديد الاتجاه ووصف الوضع المستقبلي الذي تسعى الشركة لتكون عليه، نجد مهارة التخطيط التي يتمثل دورها في الربط بين الرؤية والواقع وتحويلها إلى عمليات قابلة للتنفيذ.

2- III- التوظيف: ويتم من خلال مهارتين أساسيتين هما: عملية الاستقطاب ثم عملية الاختيار للموارد البشرية، وفي النهاية يأتي قرار التعيين.

3- III- التدريب: هو نشاط علمي مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات وتغيير سلوكيات الأفراد، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة.

4- III- التحفيز: وتكمن أهميته من خلال الدراسات التحليلية التي أجريت خلال هذا القرن والتي أثبتت بأن الفرد لا يمكن أن يؤدي ما يكلف به بكفاءة دون وجود حافز معين يدفعه إلى ذلك (توفيق، 2010).

5- III- الرقابة: هي مهارة إدارية فردية وجماعية، يقوم بها القائد بكل موضوعية ومتابعة النشاط الإداري وفحصه داخل المنظمة، بهدف التقييم أو التغيير عند اللزوم.

6- III- التقييم: ويتمثل في 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).

## VI - إجراءات البحث:

1 - VI - المنهج: استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

2 - VI - مجتمع البحث والعينة: يشمل مجتمع هذه الدراسة على مجموع عمال القاعات المتعددة الرياضات والمساح التابعة لمديرية الشباب والرياضة لولاية الجزائر، والتي يبلغ عددها 19 قاعة متعددة الرياضات ومسبحين موزعة على مختلف الدوائر والبلديات، والتي تحتوي على عمالة قدرها 192 عامل وفقاً لبيانات مديرية الشباب والرياضة لولاية الجزائر.

أما العينة فقد اقتصر على عمال 06 قاعات متعددة الرياضات ومسبح، كان عدد العاملين بها 119 عامل وهو ما يمثل: 62 % من المجتمع الأصلي، وذلك بعدما تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية وهي عمال القاعة المتعددة الرياضات لبلدية بئر التوتة، أين تم التأكد من وضوح العبارات المكونة للمقياس وسهولة فهمها من طرف العاملين.

3 - VI - أداة الدراسة: وهو عبارة عن استبيان ضم 42 عبارة تقيس 23 ما بين شرط ومقوم قيادي ومهارة إدارية (انظر الجدول رقم: 1). أراد الباحث من خلال هذه الأداة معرفة العلاقة الموجودة بين الشروط والمقومات الإسلامية (الجانب القيادي) من جهة، والمهارات الإدارية (الجانب الإداري) من جهة أخرى.

## V - النتائج:

بعد توضيح مختلف المقومات الإسلامية والمهارات الإدارية وكذا إجراءات البحث، سوف نحاول التحقق من فروض البحث من خلال حساب معامل الارتباط

بين المقومات الإسلامية والمهارات الإدارية، وذلك عن طريق استخدام برنامج SPSS 23 كما هو مبين في الجدول رقم 02 الآتي:

الجدول 2: يوضح العلاقة بين المقومات الإسلامية والمهارات الإدارية

العلاقة بين المقومات السلوكية والمهارات الإدارية	العلاقة بين الشروط القيادية والمهارات الإدارية	العلاقة بين المقومات الذاتية والمهارات الإدارية	العلاقة بين المقومات الإسلامية والمهارات الإدارية	
0,307	0,05	0,338	0,314	قيمة معامل الارتباط
0,003	0,635	0,001	0,002	مستوى الدلالة
91	91	91	91	حجم العينة
0,05	0,05	0,05	0,05	مستوى الخطأ
دالة	غير دالة	دالة	دالة	القرار

التحقق من الفرضية العامة للدراسة:

من خلال الجدول رقم: 02 نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المقومات الإسلامية والمهارات الإدارية تقدر بـ (0,314) وبمستوى دلالة قدره (0,002) عند مستوى الخطأ (0,05) أي أن الارتباط معنوي، ومنه نستنتج أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المقومات الإسلامية (الجانب القيادي) والمهارات الإدارية (الجانب الإداري) في تحديد نوع الأسلوب القيادي لتسيير الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية محل الدراسة، وبما أن قيمة معامل الارتباط موجبة فإن العلاقة طردية، أي كلما تحققت الشروط والمقومات الإسلامية لدى القائد الإداري كلما استطاع تحقيق المهارات الإدارية في منظمته التي يقوم على إدارتها، كما أن إخفاقه في تحقيق هذه الأخيرة يكون بحسب تضييعه لتلك المقومات الإسلامية، وأيضاً في مقابل هذا فإن اجتهاده في تحقيق المهارات الإدارية يعينه في تفعيل الشروط والمقومات القيادية.

وللتحقق أكثر من هذه العلاقة قمنا بتقسيم الفرضية العامة إلى فرضيات جزئية كما يلي:

1. **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المقومات الذاتية والمهارات الإدارية في تحديد نوع الأسلوب القيادي لتسيير الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية بولاية الجزائر.

من خلال الجدول رقم: 02 نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المقومات الذاتية والمهارات الإدارية تقدر بـ (0,338) وبمستوى دلالة قدره (0,001) عند مستوى الخطأ (0,05) أي أن الارتباط معنوي و منه نستنتج أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المقومات الذاتية والمهارات الإدارية. وبما أن قيمة معامل الارتباط موجبة فإن العلاقة طردية، أي أنه كلما تحلى القائد الإداري بالمقومات الذاتية كلما ساعده ذلك على تحقيق مختلف المهارات الإدارية في منظمته، كما أن اجتهاده في تحقيق المهارات الإدارية يعينه في تفعيل مقوماته الذاتية.

2. **الفرضية الثانية:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الشروط القيادية والمهارات الإدارية في تحديد نوع الأسلوب القيادي لتسيير الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية بولاية الجزائر.

من خلال الجدول رقم: 02 نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين الشروط القيادية والمهارات الإدارية تقدر بـ (0,05) وهي غير دالة عند مستوى الخطأ (0,05) بحيث قدر مستوى الدلالة بـ (0,635) أي أن الارتباط غير معنوي و منه نستنتج أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الشروط القيادية والمهارات الإدارية.

3. **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المقومات السلوكية والمهارات الإدارية في تحديد نوع الأسلوب القيادي لتسيير الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية بولاية الجزائر.

من خلال الجدول رقم: 02 نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المقومات السلوكية والمهارات الإدارية تقدر بـ (0,307) وبمستوى دلالة قدره (0,003) عند مستوى الخطأ (0,05) أي أن الارتباط معنوي و منه نستنتج أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المقومات السلوكية والمهارات الإدارية. وبما أن قيمة معامل الارتباط موجبة فإن العلاقة طردية، أي أنه كلما اجتهد القائد الإداري في التحلي بالمقومات السلوكية كلما ساعده ذلك على تحقيق مختلف المهارات الإدارية في منظمته، كما أن تحقيقه للمهارات الإدارية يعينه في اكتساب مختلف المقومات السلوكية.

## VI- المناقشة:

بالرغم من الاختلافات العديدة القائمة بين القيادة والإدارة (Kotter, 2001)، إلا أن ما تم التوصل إليه من خلال المقومات الذاتية التي تؤهل الشخص للقيام بالعمل القيادي داخل منظمته، إلى جانب المقومات السلوكية التي تكفل له فعالية واستمرار قيادته، وما لهما من علاقة مع مختلف المهارات الإدارية. أثبت لنا حقيقة التكامل ما بين القيادة والإدارة.

فإننا نجد القائد الإداري لا يمكنه تحقيق مهارة التخطيط إلا من خلال إيمانه بالرسالة التي تسعى منظمته لتحقيقها، والذي لا يتأتى إلا في ظل إيمانه وثقته في كل من: رؤسائه ومرؤوسيه وفي نفسه. وإلى جانب ضرورة تحلي القائد الإداري بالموضوعية لكي يسود الأمن والاستقرار في المنظمة، فإن هذا المقوم السلوكي يساهم كثيرا في تحقيق مهارة التوظيف. أما مهارة التدريب فلا يمكن تحقيقها خلوا عن مقوم العلم الذي يحرص القائد من خلاله على التعلم ومسايرة التغيرات من حوله، وكذلك فصاحته التي تساعد في تدفق وانسياب المعلومات داخل بيئة العمل... وغيرها من المقومات إلا ونجد لها علاقة متبادلة مع أحد المهارات الإدارية، والتي تساعد في السير الحسن لعملية القيادة الإدارية.

ولما كانت الشروط القيادية تعود لعوامل خارجية، كما أنها غير متعلقة بذات القائد بطريقة مباشرة، بل تتحكم فيها القيادة العليا والتي نقصد بها في هذه الدراسة مديرية الشباب والرياضة، وهي التي قامت بتعيين ذلك القائد الإداري على تلك المنشآت الرياضية. السبب الذي جعلها لم تكن لها علاقة ذات دلالة احصائية بالمهارات الإدارية، ومنه ضعف العلاقة ما بين المقومات الإسلامية والمهارات الإدارية والتي قدرت بـ (0,314).

#### التوصيات والاقتراحات:

- تشجيع مدرء المنشآت الرياضية على استخدام الأسلوب القيادي الذي يوظف المهارات الإدارية وكذا المهارات القيادية ويحاول التوفيق بينهما، وذلك من أجل الوصول إلى أفراد ليس لديهم قدرات ومهارات إدارية فحسب، بل لديهم أيضاً مهارات وقدرات قيادية، وهذا لتقليل عوامل الصراع بين عنصري القيادة والإدارة.
- إجراء تدريب خاص ومكثف لمدرء المنشآت الرياضية قبل استلامهم لمناصبهم، من أجل نشر التوعية والمعرفة بأهمية استخدام الأساليب القيادية التي تشمل على كل من المقومات الإسلامية والمهارات الإدارية، لما لها من تأثير فعال في العملية الإدارية.
- ضرورة تحلي القائد بأسلوب قيادي شامل، فإن التركيز على الجانب القيادي لوحده يؤدي إلى فرض التغيير دون مراعاة للخواطر المحتملة، كما أن التركيز على محور المهارات الإدارية لوحده يؤدي إلى الجمود وعدم مسايرة التقدم وكذا تقليل معدلات التحديث والابتكار.
- يمكن للأبحاث المستقبلية أن تتحقق من الشروط والمقومات المذكورة في هذه الدراسة بشكل أكثر تفصيلاً، وكذا الطرق التي من خلالها يستطيع القائد الإداري التحلي بكل مقوم ومهارة.

## • خاتمة:

• لقد حظي السلوك القيادي باهتمام كبير من طرف الباحثين، ونظرا للاختلاف القائم في معرفة حقيقة العناصر والمقومات القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري، وكذا الصراع الكبير بين عنصرَي القيادة والإدارة، حاولنا في هذه الدراسة سد هذه الفجوة من خلال تكريس مصادر المعرفة بدأ بالكتاب والسنة وغيرها من الأدبيات، واقتراح شروط ومقومات القيادة الإسلامية والمهارات الإدارية التي لا يسع القائد الإداري المسلم تركها، وكذا بناء أداة تم اختبارها في هذه الدراسة. أين خلصنا إلى أن الأسلوب القيادي السائد في تسيير الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية لولاية الجزائر يُحدده كل من المقومات الإسلامية والمهارات الإدارية، والتي وجدنا أن هناك علاقة ارتباطية فيما بينها.

## المراجع:

- أبو الفضل، م.ع، (1996). القيادة الإدارية في الإسلام. فرجينيا: المعهد العالمي للفكر الإسلامي.
- الخطيب، ش. (2017). استشارات تم اقتباسها في: 26 أبريل 2017 من خلال موقع: [www.edara.com](http://www.edara.com)
- الفاروقي، إ. (2001). إسلامية المعرفة. بيروت: دار الهادي.
- القحطاني، م.د. (2012). إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الرياض: العبيكان.
- توفيق، ع. (2010). تنمية الموارد البشرية: الأدوار الجديدة، الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة 'بميك'.

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

Ancona, D., et al. (2007). In Praise of the Incomplete Leader. *Harvard Business Review*, 108-118.

Burnison, G. (2012). *The Twelve Absolutes of Leadership*. New York: McGraw-Hill Education.

Claeys, G. (2000). "The 'Survival of the Fittest' and the Origins of Social Darwinism". *Journal of the History of Ideas*, 61(2), 223-240.

Collins. J. (2005). Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve. *Harvard Business Review*, July-August.

Heifetz, R.A., Laurie, D.L. (2001). The Work of Leadership. *Harvard Business Review*, 35-48.

Kotter, J.P. (2001). What leaders really do?, *Harvard Business Review*, 79(11), 85-98

Rooke, D., Torbert, W.R. (2005). Seven Transformations of Leadership. *Harvard Business Review*, 1-12.

Saunders, M., Thornhill, A., Lewis, P. (2015). *Research Methods for Business Students*. (7th Edition). London: Pearson Education.

Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.