

الفصل الأول

الخلفية النظرية والدراسات السابقة



تمهد

✓ طبعة الإدارة

✓ طبعة الإدارة الرياضية

✓ النماذج الحديثة للإدارة الرياضية

✓ الدراسات السابقة و المشابهة

الفصل الثاني

الإطار العام للدراسة

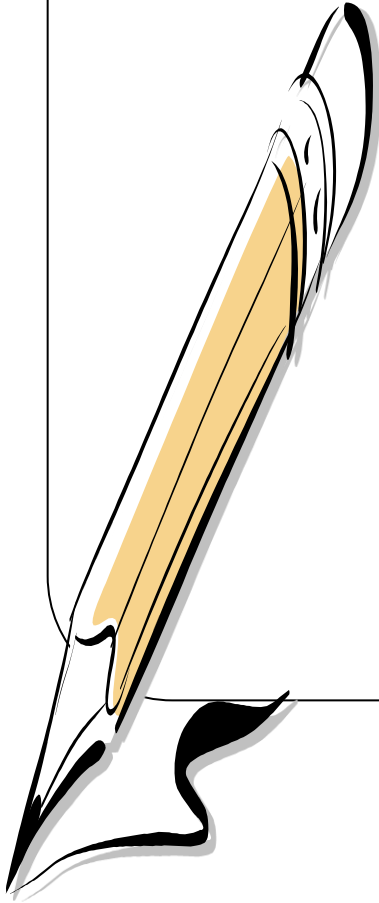
الكلمات الدالة في الدراسة ✓

إشكالية الدراسة ✓

أهداف الدراسة ✓

أهمية الدراسة ✓

فرضيات الدراسة ✓



الفصل الثالث

الإجراءات الميدانية للدراسة

✓ الدراسة الاستطلاعية.

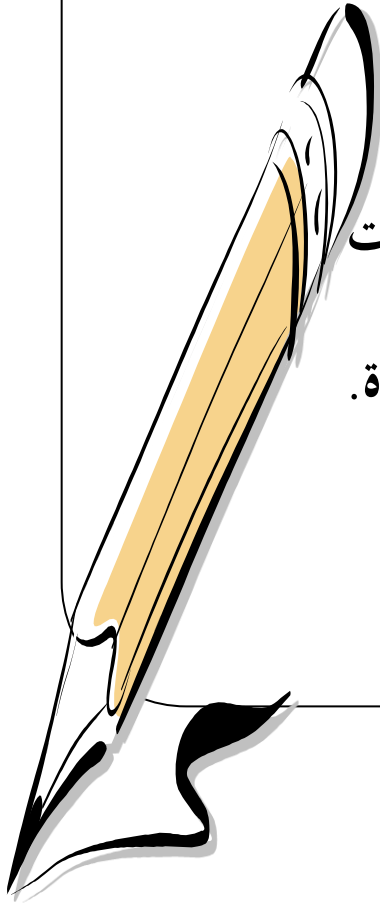
✓ المنهج المتبع في الدراسة.

✓ مجتمع وعينة الدراسة.

✓ أدوات جمع البيانات والمعلومات

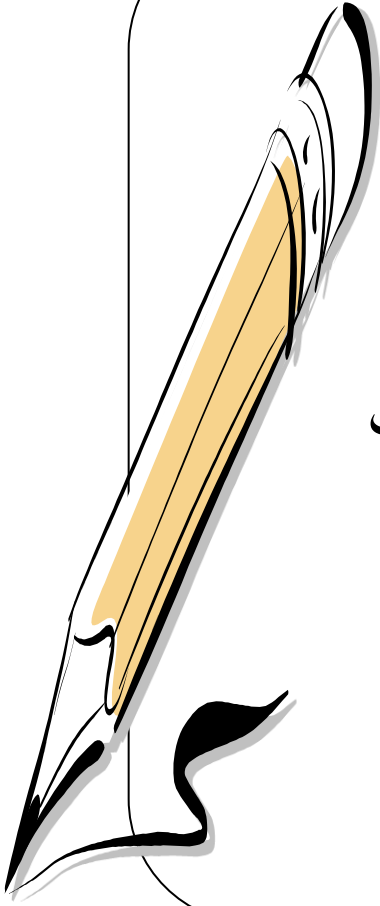
✓ إجراءات التطبيق الميداني للأداة.

✓ الأساليب الإحصائية



الفصل الرابع

تحليل ومناقشة النتائج



✓ عرض و تحليل نتائج المحور الأول

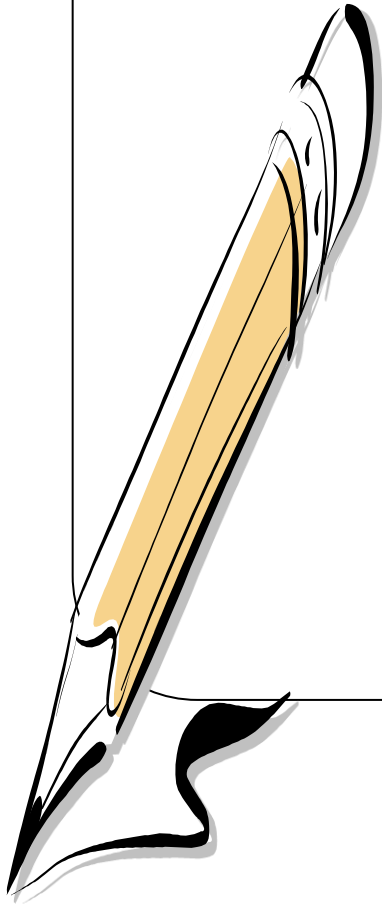
✓ عرض و تحليل نتائج المحور الثاني

✓ عرض و تحليل نتائج المحور الثالث

✓ عرض و تحليل نتائج المحور الرابع

الفصل الخامس

إستنتاجات وإقتراحات الدراسة



- ✓ استنتاجات عامة
- ✓ توصيات واقتراحات
- ✓ الأفاق المستقبلية للدراسة
- ✓ المراجع المعتمدة في الدراسة
- ✓ الملاحق
- ✓ ملخص الدراسة

الفصل الرابع

❖ المصادر

- القرآن الكريم

- المعاجم :

- 1- المنجد في اللغة والأعلام دار المشرق بيروت ط 39 ص 274.
- 2- ابن منظور : لسان العرب ، ط 1 ، الجزء 10 ، دار صادر ، بيروت 1997 ، ص 161 .

❖ المراجع باللغة العربية:

- 1- إبراهيم محمود عبد المقصود . حسن الأحمد الشافعي : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، ج2، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر، 2003 ص 16-17.
- 2- ابراهيم علي ابراهيم عبد ربه: مبادئ علم الاحصاء، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية الادارة المتزنة، جامعة الاسكندرية، القاهرة، 2001.
- 3- ابراهيم قلاطي قاموس الهدى مكتب الدراسات دار الهدى عين مليلة الجزائر ص 205.
- 4- احمد ماهر و جلال المهجرسي وآخرون: الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية ، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2001-2002، ص. 08.
- 5- أنور أمين الخولي الرياضة والحضارة الإسلامية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1995، ص.30.
- 6- ب شير صلاح الرش يدي : مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية بسيطة ، ط1، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000.
- 7- حسن احمد الشافعي: "إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص.11.
- 7- حسن عبد الجواد: كرة القدم" ، دار العلم للملايين ، بيروت ، لبنان ، ط 71 ، 1984، ص 5 كلها
- 8- حسن عمر: التنمية والتخطيط الإقتصادي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، د/سنة ، ص 69-70.
- 9- حسن شلتوت وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية ، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر ، ص152.
- 10- صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية ، دار ومكتبة الحامد ، ط 1 ، عمان، الأردن ، 2002، ص 18.
- 11- طلحة حسام الدين ، عدله عيسى مطر : "مقدمة في الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر الجديدة، القاهرة، 1997، ص.25.
- 12- طلحة حسام الدين: مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر ، ط 1، مصر الجديدة، القاهرة، مصر 1997، ص.08.

- 13- طلعت إبراهيم: أساليب و أدوات البحث الاجتماعي . بدون طبعة . دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع . القاهرة مصر . 1995.ص185
- 14- سعد جلال : التوجيه النفسي والتربوي والمهني ، ط2 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1992 ، ص 85
- 15- سعيد يس عامر وشركاءه: سلسلة التميز الإداري ، مركز وايد للاستشارة والتطور ، مصر الجديدة ، 1999، ص.10،
- 16- سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة ، دار الجامعة، الإسكندرية ، مصر، 1999، ص.4.
- 17- عبد الهادي الجوهري : علم اجتماع الإدارة ، مفاهيم وقضايا ، دار المعارف ، ط2 ، القاهرة، مصر ، 1987 ، ص 14.
- 18- عبده علي : صيف السامرائي . طرق الإحصاء في التربية البدنية والرياضية. بدون طبعة. جامعة بغداد . 1977. ص75 .
- 19- عبد الكريم أبو مصطفى : الإدارة والتنظيم – الوظائف- العمليات سنة 2001 ص 246
- 20- عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحن : تنظيم وإدارة الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 1993 ، ص:558 .
- 21- علي عبد الواحد وافي: مناهج البحث . معجم العلوم الاجتماعية . بدون طبعة . الهيئة المصرية للكتاب بالقاهرة . 1997. ص592.
- 22- عالي الواحد وافي: مناهج البحث، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب بالقاهرة، 1997.
- 23- عمر مصطفى التير: استمارات الاستبيان ومقابلة لدراسات في مجال علم الاجتماع، معهد الانماء العربي، بيروت، 1986.
- 24- عثمان محمد غنيم: " التخطيط أسس ومبادئ عامة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص:26.
- 25- عصام بدوي: : موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة ، مصر.
- 26- علي بن هادئة وآخرون : القاموس الجديد للطلاب ، معجم عربي مدرسي ، ط7 ، الموسوعة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1991 ، ص 24 .
- 27- غريب سيدي احمد: تصميم وتنفيذ البحث ، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1997.
- 28- صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية ، دار ومكتبة الحامد ، ط1 ، عمان، الأردن ، 2002 ، ص 18.
- 29- فريد كتمل ابو زينة وآخرون: مناهج البحث العلمي الاحصاء في البحث العلمي، دار المسيرة، ج2، ط1، عمان، 2006.
- 30- فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، ط1، الاسكندرية، مصر، 2002.

- 31- فوزي عبد الله العكش: البحث العلمي المناهج والاجراءات، مطبعة العين الحديثة، العين، الامارات العربية المتحدة، 1986.
- 32- فيصل خير الزواد : علاج الأمراض النفسية والاضطرابات السلوكية ، دار الملايين ، بيروت ، 84، ص 7 .
- 33- يوسف مصطفى قاضي : الإرشاد النفسي و التربوي . ط1. المملكة العربية السعودية . الرياض 1981. ص 210.
- 34- موسى يوسف خميس: مدخل للتخطيط ،دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، 1999، ص.13.
- 35- محمد حسن علوي . أسامة كامل راتب : البحث العلمي التربية الرياضية . وعلم النفس الرياضي ،ط1، الفكر العربي ، القاهرة . 1999، ص 134.
- 36- محمود عبد الحميد منسي وآخرون : المدخل إلى علم النفس التربوي ، مركز الإسكندرية للكتاب 2002 ، ص 386 .
- 37- مروان عبد المجيد إبراهيم : أسس البحث العلمي مؤسسة الوراق، ط1 عمان ،الأردن ، 2000.
- 38- ماثيو جدير: منهجية البحث العلمي، ترجمة ملكة ابيض، 1999.
- 39- نبيل الحسيني النجار: الإدارة وأصولها وإجهاثها المعاصرة ، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر، 1993، ص 15.
- 40- يوسف مصطفى قاضي: الارشاد النفسي والتربوي، ط1، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1981.

قائمة الأطروحات والرسائل العلمية

- 1- دراسة الباحث بوبكر بن عبد الكريم تحت عنوان " رؤية مستقبلية لتخصص في مهن الرياضة داخل الهياكل الرياضية" ضمن أشغال المؤتمر الدولي العلمي تسير الادارة الرياضية في ظل اقتصاد السوق 2008.
- 2- دراسة الباحث عوينات حسين " دور وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية" في معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية بيسكرة للموسم الجامعي 2012/2013.
- 3- دراسة الباحث راشد حمدون 2009 بعنوان "ادارة الازمات الرياضية في الاندية العراقية " .
- 4- دراسة الباحث عطاء الله الوحش بعنوان "المناخ التنظيمي في ظل سياسة الحوكمة وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في الادارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة *مقاربة نظرية* ضمن اشغال الملتقى العلمي الدولي الخامس بعنوان الحوكمة في الرياضة 2016.

الفلاحة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي



مذكرة محملة لنيل شهادة ماستر
في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة

مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري
الرياضي
دراسة ميدانية للمؤسسات الرياضية لبلدية المسيلة

تحت إشرافه:

د . أسامة مرنيز

من إعداد الطالب:

كيواني هشام

السنة الجامعية

2016/2015

فهرس المحتويات

- ❖ الشكر والعرافان.....
- ❖ الإهداء.....
- ❖ مقدمة..... " أ " " ب "

الفصل الأول

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

الصفحة	المحتوى
04	❖ تمهد
I : طبيعة الإدارة	
05	1- ماهية الإدارة
06	1-1- التعريف بماهية الإدارة
07	2- أهمية الإدارة
07	3- تطور الفكر الإداري
07	3-1- مدارس الفكر الإداري
08	3-1-3- الفكر الإداري الكلاسيكي:
09	3-2- خصائص البيروقراطية المثالية التي دعا إليها ماكس فيبر.
09	3-3- الفكر الإداري السلوكي
06	3-4- المداخل الجزئية في الفكر الإداري
ثانيا: طبيعة الإدارة الرياضية	
12	1- تعريف الإدارة الرياضية
12	2- أهمية الإدارة الرياضية
13	3- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي
14	4- وظائف الإدارة الرياضية
14	4-1- وظيفة التخطيط
15	4-1-1- أهمية ومزايا التخطيط
16	4-1-2- مراحل التخطيط
16	4-2- وظيفة التنظيم
16	4-2- وظيفة التنظيم
16	4-2-2- أهمية التنظيم

18	4-2-3 أنواع التنظيم
18	4-3 وظيفة التوجيه:
18	4-3-1 تعريف التوجيه
19	4-3-2 مبادئ التوجيه
19	4-3-3 الأبعاد الرئيسية لعملية التوجيه
19	4-3-4 أغراض التوجيه وأهدافه
20	4-3-5 أنواع التوجيه: يوجد نوعان من التوجيه
20	4-4 وظيفة الرقابة
20	4-4-2 أهمية الرقابة
20	4-4-3 فوائد الرقابة
21	4-4-4 فوائد الرقابة للإدارة الرياضية
21	4-4-5 خطوات الرقابة
21	4-4-6 خصائص النظام الرقابي الفعال
21	4-4-7 كيف تتم الرقابة
ثالثا: النماذج الحديثة للإدارة الرياضية	
23	1- الإدارة بالأهداف في المجال الرياضي
23	1-1 مبادئ الإدارة بالأهداف
24	1-2 أهمية الأهداف الكمية وغير الكمية
24	1-3 عناصر الإدارة بالأهداف
24	1-4 الأهداف الرئيسية والفرعية
25	1-5 مزايا الإدارة بالأهداف
25	1-6 عقبات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف
25	2- إدارة الوقت في المجال الرياضي
26	2-1 ما هو الوقت
26	2-2 أين يذهب الوقت
26	2-3 كيف تنظم وقتك جيدا
27	2-4 نصائح إدارة الوقت بفاعلية
27	2-5 مراحل الوقت
27	2-6 السلوك الإداري في تحديد قيمة الوقت

28	3- الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية
28	3-1- تعريف الجودة الشاملة
28	3-2- كيف نحقق الجودة الشاملة
28	3-3- إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
29	3-4- المبادئ الأساسية لمفاهيم الجودة في المؤسسات الرياضية
30	خلاصة
31-32	الدراسات السابقة و المشابهة

الفصل الثاني

الإطار العام للدراسة

36	1- الكلمات الدالة في الدراسة
39	2- إشكالية الدراسة
39	3- أهداف الدراسة
40	4- أهمية الدراسة
40	5- فرضيات الدراسة

الفصل الثالث

الإجراءات الميدانية للدراسة

42	تمهيد
43	1- الدراسة الاستطلاعية
43	2- المنهج المتبع في الدراسة
44	3- مجتمع وعينة الدراسة
44	4- أدوات جمع البيانات والمعلومات
48	5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة
48	6- الأساليب الإحصائية

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها و مناقشتها

60-50	1- عرض وتحليل نتائج المحور الأول (الخاص بالموظفين)
66-61	2- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني (الخاص بالموظفين)
75-66	3- عرض وتحليل نتائج المحور الثالث (الخاص بالموظفين)
78-76	4- عرض وتحليل نتائج المحور الرابع (الخاص بالموظفين)
89-79	1- عرض وتحليل نتائج المحور الأول (الخاص بالمدراء)
94-89	2- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني (الخاص بالمدراء)
96-94	3- عرض وتحليل نتائج المحور الثالث (الخاص بالمدراء)
100-97	4- عرض وتحليل نتائج المحور الرابع (الخاص بالمدراء)
105-101	5- مناقشة في ظل الفرضيات

الفصل الخامس

إستنتاجات واقتراحات

الصفحة

107	1- إستنتاجات عامة
107	2- توصيات و اقتراحات
107	3- الآفاق المستقبلية
	المراجع المعتمدة للدراسة
	الملاحق
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية

فهرس الجداول

رقم الجداول	العنوان	الصفحة
1	يمثل معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان	47
2	يوضح ثبات الاستبيان المطبق على الموظفين و الاستبيان المطبق على المدراء بطريقة التناسق الداخلي	48
3	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس (خاص بالموظفين)	50
4	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي (خاص بالموظفين)	51
5	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن (خاص بالموظفين)	52

60-53	يمثل النتائج لأسئلة المحور الأول (خاص بالموظفين)	11-06
66-61	يمثل النتائج لأسئلة المحور الثاني (خاص بالموظفين)	15-12
75-66	يمثل النتائج لأسئلة المحور الثالث (خاص بالموظفين)	22-16
78-76	يمثل النتائج لأسئلة المحور الرابع (خاص بالموظفين)	23-24
79	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس (خاص بالموظفين)	25
80	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي (خاص بالموظفين)	26
81	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن (خاص بالموظفين)	27
89-82	يمثل النتائج لأسئلة المحور الأول (الخاص بالمدرء)	28-34
94-89	يمثل النتائج لأسئلة المحور الثاني (الخاص بالمدرء)	35-38
96-94	يمثل النتائج لأسئلة المحور الثالث (الخاص بالمدرء)	41-39
100-97	يمثل النتائج لأسئلة المحور الرابع (الخاص بالمدرء)	44-42
105-101	تفسير نتائج المحاور الخاص بالفرضيات من خلال إجابات الموظفين والمدرء	48-45

فهرس الأشكال

رقم الأشكال	العنوان	الصفحة
1	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	50
2	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي	51
3	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	52
9-4	يوضح التمثيل البياني لأسئلة المحور الأول	59-53
10-13	يوضح التمثيل البياني لأسئلة المحور الثاني	65-61
14-20	يوضح التمثيل البياني لأسئلة المحور الثالث	74-66
21-22	يوضح التمثيل البياني لأسئلة المحور الرابع	78-76
23	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	79
24	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي	80
25	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	81
26-32	يوضح التمثيل البياني لأسئلة المحور الأول	88-82
33-36	يوضح التمثيل البياني لأسئلة المحور الثاني	93-90
37-39	يوضح التمثيل البياني لأسئلة المحور الثالث	96-94
40-42	يوضح التمثيل البياني لأسئلة المحور الرابع	100-97

كلمة شكر

قال تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم

{ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ

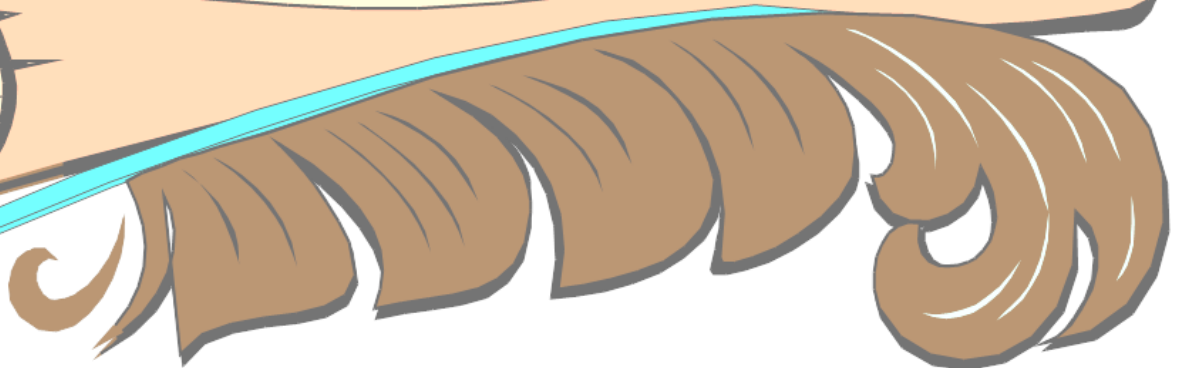
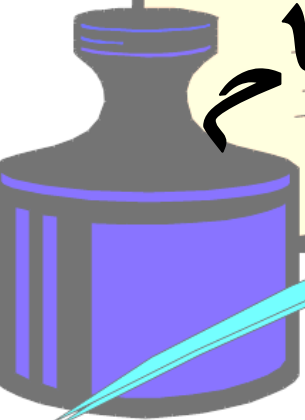
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ

19

سورة النمل الآية 19.

في البداية نشكر الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع
كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا البحث
سواء من قريب أو من بعيد، كما يسعدنا أن نتقدم بأسمى التقدير وجزيل الشكر
إلى الأستاذ المشرف * مرنيز أسامة* الذي لم ييخل علينا بنصائحه القيمة
التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذا البحث، و لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر
والعرفان إلى كل من قدم لنا يد العون والمساعدة
دون نسيان عمال معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
من أساتذة وإداريين.

هشام



إهداء

بسم الله الذي خلقني وهداني وأعطاني الحكمة وفصاحة اللسان
أهدي عملي هذا

إلى رجل النور الذي أثار البشرية بنور ، إلى حبيبي وقرّة عيني رسول الله صلى الله عليه وسلم
إلى التي كانت سندي وعوني إلى الصدر الحنون ونبع الحنان الصافي قنديل فؤادي
إلى أعظم نعمة من الله بعد إيماني إلى التي حملتني وهنا على وهن وسهرت لأنام وتعبت لأرتاح
إلى التي رضعت منها لبان الصفاء وروح البنذل والعطاء، إلى
أمي الغالية

حفظها الله وأطال في عمرها
إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله
إلى كل أخواتي وإخوتي وكل الأهل والأقارب
إلى كل من عرفني بهم القدر وجمعتني بهم الأيام
إلى كل من كان له عليّ فضل العلم والتعلم من قريب أو من بعيد
إلى هؤلاء جميعاً أهدي هذا العمل إلى كل دفعة 2016 إدارة وتسيير رياضي
وأخص بالذكر الأستاذ الفاضل المشرف مرنيز اسامة
إلى دكاترة وأساتذة وعمال قسم الإدارة والتسيير الرياضي
والحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله

كيواني هشام

مقدمة:

إن إحدى سمات الحياة التكنولوجية الحديثة الموجودة في كافة ثقافات العالم هي الأهمية المتزايدة للمنظمات والمنشآت والمؤسسات إن عالم الرياضة لا يختلف عن ذلك في هذا الصدد وأن حياة الرياضي تتغير باستمرار نتيجة لتغيير المنظمات والمنشآت.

وبذلك يتم تشكيل منشأة ما عندما تقوم مجموعة من الأفراد سويا بإنجازات معينة من المهام والمقاصد ويتم تشكيل المجموعات نظرا لأن المهام والمقاصد المراد إنجازها تفوق قدرات الفرد، وكأي فريق منظم فإن أي منظمة يمكنها إنجاز قدر أكبر بكثير من إنجاز الفرد أن المؤسسة أو منشأة أفراد لديها الكثير لتقديمه، فيما يتعلق بالوقت والموارد من الواضح أن المدارس والحكومات والمصانع والبنوك كأي منظمة يمكنها أن تنجز قدر أكثر مما يستطيع الفرد أن ينجزه، وتنتج المنشآت والمنظمات خدمة ذات جودة لا تستطيع جهود الفرد وحده إنتاج مثيلاتها، وتبرز فعالية المنشآت عندما تعمل القيادة المعروفة بالإدارة بصورة سليمة وعلى هذا فإن الإدارة تبرز أهميتها الكبيرة في المنظمات الفعالة.

تعرف الإدارة بأنها توجيه للأنشطة الضرورية للمنظمة لضمان عملها بصورة فعالة وتهدف الإدارة الرياضية إلى ضمان عمل المنظمات أو المؤسسات الرياضية بصورة فعالة، وكذلك أيضا هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة، ومن التعريف السابق نلاحظ شموله على مكونات العملية الإدارية واستخدام الموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو مادية والأهداف التي حددتها المؤسسة.

و المنظمات تحتاج إلى من يديرها على أن يكون لديهم العلم والخبرة في إدارة هذه المنظمات وتظهر أهمية الإدارة في كون الموارد المتاحة للمنظمة محدودة والمطلوب استخدامها بفعالية عالية حتى يمكن التوصل إلى تحقيق أهداف المنظمة ولا يتم تحقيق هذه الأهداف إلا إذا كانت الإدارة مبنية على أسس علمية ومنهج مفصل يدرس كل جوانب العمل الإداري ولا يختلف هذا العمل الإداري باختلاف نوع المؤسسة سواء المؤسسة الاقتصادية إنتاجية أو مؤسسة خدماتية أو رياضية، وتعد الوظائف الإدارية العنصر الشخصي في حياة المؤسسة التي تعمل على تحقيق أهدافها وفي سبيل ذلك تستخدم الوسائل الصحيحة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل جهود ممكنة، مع مراعاة العامل الإنساني أي القيادات الحازمة القادرة، وبذلك تكفل للمؤسسة نجاح يرضى عنه أصحابها وعمالها وموظفيها والمجتمع الذي تعمل فيه.

و انطلاق من هذا جاء موضوع الدراسة بعنوان "مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي" وقد قسمنا بحثنا إلى خمسة فصول:

ففي الفصل الأول تحدثنا عن الخلفية النظرية والدراسات السابقة, وفي الفصل الثاني تطرقنا إلى الإطار العام للدراسة, أما الفصل الثالث فكان للإجراءات الميدانية للدراسة, والفصل الرابع فخصصناه لعرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها, أما الفصل الخامس فاحتوى على الاستنتاجات والاقتراحات.

تمهيد

إن أي عمل ناجح لا بد أن سبقه ويوافقه ويحتمه نشاط ناجح، وكذا شأن أي العمل ناجح هادف ينبغي على الإنسان إنجاز وتزداد الحاجة، إلى مثل هذا النشاط الذي نسميه الإدارة عندما يكون العمل جماعيا لتحديد هدف نشاط المجموعة، ودور كل فرد فيها في تحقيق ذلك الهدف، وهنا تبرز الصفات الشخصية المميزة لمن يتولون قيادة المجموعة البشرية .

فالإدارة الناجحة تتطلب حسن التخطيط، ولتدابيرها وحتمية التنظيم والتنسيق وتحديد الأدوار لكل فرد فيما وفقا لشعار تقسيم العمل، وائتهاجا لتذكرة التخصيص والتخصيص مع تحديد صلاحيات محددة ولتحميل صاحبها مسؤوليات يقدرها كما تقضى الإدارة، كذلك على الإداري واجب التوجيه الصحيح وتقديم النصح والإرشاد، تحجيما للأخطاء وتفاديا للعثرات، وتجنبنا للظواهر غير المرضية والمشاكل.

ومن هنا نجد أن نتائج الدراسات الحديثة أكدت أن سوء الإدارة وقصورها هو السبب الرئيسي وراء انخفاض المستوى الأداء للمؤسسات، وبالعكس بمعنى أن التأثير الإيجابي للمؤسسات جاء بفعل الإدارة الفاعلة الواعدة صاحبة الرؤية، الكافية التي خططت على مدى من منطق موضوعي ونظمت فأضنت التنظيم ووضحت النظام المناسب، لظروفها وإمكاناتها، وحرصت على توفر قادة ومدار لديهم القدرة والخبرة والرغبة في أداء عملهم، فكانت توجهاتهم خير زاد لمرؤوسهم، وإشرافهم على العمل، نموذج للإشراف الفعال علاوة على حرصهم إحداث المتابعة والرقابة على العمل المبنية على فلسفة للاقتناص فرص ومجالات التفوق على الآخرين، وكفاءاتهم ومحاسبتهم ايجابا عليها.

أولاً: طبيعة الإدارة

1- ماهية الإدارة

الإدارة هي نشاط إنساني، يرمي إلى تحقيق نتائج معينة باستخدام امثل لكافة المواد المتاحة للمنشأة، في ظل المتغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها، ولتحقيق هذا النشاط فان الأمر يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية، بدا بتحديد الأهداف المراد بلوغها، ومرورا بالتخطيط والتنظيم والتنسيق وتكوين، وتنمية الكفاءات والتوجيه والقيادة والإشراف، وانتهاء بالرقابة وتقييم الأداء (نبيل الحسيني النجار، 1993، ص 15).

1-1- التعريف بماهية الإدارة

- **التعاريف التقليدية :** عرفت الإدارة حتى وقت قريب، بأنها مجموعة الأنشطة الإنسانية التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف، من خلال الآخرين (أي بمشاركة الآخرين)، إلا أن هذه التعاريف تضمنت: أن من له الحق في الإدارة (المدير) تكون له سلطة التوجيه للآخرين بنية تحقيق الأهداف، وأن هذا الحق يستمد من المركز الإداري الرسمي الذي يشغله المدير على الهيكل التنظيمي عن الأنشطة الإدارية تمارس داخل إطار وحدود المنظمة دون النظر إلى البيئة المحيطة بها.

- **التعريف الحديث للإدارة :** تطور تعريف الإدارة نتيجة لظهور نظريتين حديثتين أثرتا في الفكر الإداري أثرا جوهريا هما:

* **نظرية القيادة:** والتي تنادي بان التوجيه الفعال لجهود الآخرين لا يتوقف على ما يتمتع به الفرد من سلطات مكتسبة، من مركزه في التنظيم، ولكن على ما يتمتع به القائد الإداري كفرد من قوة التأثير تجعل الآخرين يقبلونه كموجه لجهودهم، ومحفز يدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة التي من خلالها تتحقق أهدافهم الشخصية.

* **نظرية النظم:** والتي تنظر إلى المنشآت كنظام مفتوح، يتفاعل بصفة مستمرة مع البيئة المحيطة، يأخذ مدخلات عملياته الإنتاجية منها، ويحولها إلى مخرجات مقبولة من البيئة ومطلوبة من أفراد المجتمع، وجماعاته. كما يسعى إلى الحصول على ردود فعل البيئة، ويستخدمها في تطوير المخرجات، وبذلك تتحقق المنشأة وأهدافها الرئيسية وهي الربحية والاستمرارية في الأجل الطويل (سعيد محمد المصري، 1999، ص4).

- **المفهوم العلمي للإدارة:** هنا العديد من التعاريف للمفهوم العلمي للإدارة ولكن رغم تعددها فإننا نقدم هذا التعريف الذي يضمن أهم عناصر وخصائص الإدارة .

هي مجموعة من الأنشطة التي تمكن من انجاز الأعمال من خلال الآخرين، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، ومن هذا التعريف يمكن استنباط الخصائص الآتية للإدارة:

- أنها نشاط عام يوجد في جميع المنظمات بغض النظر عن إشكالها وأنواعها وأحجامها.
- أنها نشاط رسمي، أي دورها معلن رسميا.
- أنها نشاط هام يقوم على تحقيق الأهداف.

- أنها وسيلة وليست غاية في ذاتها.

- إن هذا المفهوم ينظر إلى الإدارة في إطار مفهوم النظم، وسوف نناقش هذه الخاصية بشيء من التفصيل فيما بعد.

أنها تسعى لتحقيق الكفاءة في استغلال الموارد والفاعلية من تحقيق النتائج والأهداف.

- مفهوم الإدارة في ضوء نظرية النظم .

ينظر الاتجاه الحديث للإدارة على أنها نظام مفتوح يتأثر ويؤثر في البيئة التي يوجد فيها(د/ احمد ماهر و د/ جلال الهجرسي وآخرون ،2001-2002،ص 08).

2- أهمية الإدارة

تظهر أهمية النشاط الإداري متى كانت هناك جهود إنسانية جماعية موجهة، إلى تحقيق هدف مشترك أو مصلحة مشتركة، تتحقق من خلالها الأهداف الشخصية لأفراد الجماعة، وقد تبلورت هذه الأهمية نتيجة العديد من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، التي تعرض لها المجتمع الإنساني أهمها:

- ظهور المنظمات وكبر حجمها وزيادة الاتجاه إلى التخصص والبعد عن العمومية.

- انفصال الملكية عن الإدارة في المنظمات التي يتعدد فيها الملاك.

- التطورات التكنولوجية في فنون إنتاج السلع والخدمات.

- زيادة حدة المنافسة بين المنتجين في الأسواق.

- الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية مما أدى إلى ضرورة البحث عن وسائل أكثر كفاية وفاعلية لاستغلالها واستخدامها في الإنتاج.

- النظرة إلى الإدارة كعلم وفن ومهنة متخصصة .

- اختفاء أهمية الجهود الفردية، وتفوق الجهود الجماعية، التي تحتاج إلى قيادة وتواجهها ناحية الهدف لمشارك.

سعيد محمد المصري، مرجع سابق ، ص 3).

3- تطور الفكر الإداري

3-1-1- مدارس الفكر الإداري

3-1-1-3- الفكر الإداري الكلاسيكي:

ويطلق عليه اسم المدرسة الكلاسيكية، لأنها المدرسة الأولى التي تميزت بوضع الأسس والقواعد والتقاليد العريقة، في الإدارة والتي لم تكن معروفة من قبل، وتضم هذه المدرسة الاتجاهين الفكريين التاليين (صبحي العتيبي ، 2002، ص 18)

* الإدارة العلمية.

* الإدارة البيروقراطية.

أولاً- الإدارة العلمية : قامت المدرسة العلمية على المرتكزات التالية:

أ- وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية: وتعني هذه العبارة الحصول على أفضل النتائج من عناصر الإنتاج كما تعني الحصول على أفضل الإيرادات المالية التي تغطي النفقات والتكاليف، وتحقق أفضل الأرباح للمنتج وبكلمة موجزة تعني الكفاية الإنتاجية، سلعة أو خدمة بأفضل المواصفات من حيث الجودة وقل التكاليف وبجهد اقل وزمن اقل الأمر الذي يعود على رب العمل بأفضل الأرباح.

ب- البحث العلمي : تطبيق الأسلوب العلمي في تصميم العمل وتحديد أبعاده ومتطلباته، بعيداً عن التخمين والتقديرية الشخصية بالنسبة للعمل أو لشاغله.

ج- تقسيم العمل: إن الهدف الذي سعت إليه الإدارة العلمية من وراء تقسيم العمل هو تحديد أدق لإبعاد النشاط، الذي يوكل إلى العامل، بحيث يمكنه التخصص فيه، مما يزيد كفاءة الإنتاجية ولا يدع مجالاً لزيادة التكلفة وعليه فإن التركيز على تقسيم العمل أدى إلى تجميع التخصص في مجال الأعمال ليس فقط بالنسبة للعمال، بل أيضاً بالنسبة للمدراء وفقاً لطبيعة النشاط الذي يتولون إدارته.

د- وضع قواعد وأصول علمية للقيام بإدارة المنظمة والعناية بإنتاجها: ركزت الإدارة العلمية على عملية المتابعة والمراقبة والحوافز المادية ووضع اللوائح الخاصة بذلك للالتزام بها.

هـ- تطبيق الأسلوب العلمي في عملية اختيار المدراء والموظفين والعاملين ضمن مبدأ تقسيم العمل والتخصص واعتماد التدريب، عملية مكتملة لزيادة كفاءة هؤلاء وسد أي نقص قد يلاحظ في قدراتهم العملية .

و- التركيز على أهمية التوجيه والتقييد والاعتماد الكلي، على العلاقات الرسمية في المنظمة ومحاربة أي علاقة خارج هذا الإطار ، كونها لا تقع ضمن اللوائح العمل، والسلوك الرسمية المعتمدة .

ثانياً- الإدارة البيروقراطية:

تتكون البيروقراطية من مقطعين هما Bureau وتعني مكتب أو الأعمال والأنشطة التي يتضمنها المكتب و Craty تعني سلطة أو حكم وبالتالي يصبح معنى Bureaucraty سلطة المكتب أو حكم المكتب أو نفوذ وأسلوب العمل المكتبي، ويعود إنشاء هذه المدرسة في الإدارة إلى جهود العالم الألماني

ماكس فيبر (1864-1920) Max weber وهو عالم اجتماع واقتصاد عايش الجدل القائم بين أنصار المدرسة العلمية في الإدارة ومدرسة العلاقات الإنسانية، وكعالم اجتماع كان على دارية واسعة بدور الفرد في المجتمع وتأثير المجموعة عليه وأثره في المجموعة كما كان عالم اقتصاد مهتما بالإنتاجية وضرورة تحفيز العاملين إلى زيادتها والتقييد بمواصفات الإنتاج لذا فقد وضع أسسا علمية في الإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية لتحقيق الحد الأعلى من الكفاءة الإدارية والإنتاجية سميت بالبيروقراطية (صبحي العتيبي: مرجع سابق ، ص 20).

3-2- خصائص البيروقراطية المثالية التي دعا إليها ماكس فيبر.

أ- التحديد الدقيق لأهداف وسياسات وإجراءات العمل عبر قوانين وأنظمة وتعليمات تصدر في لوائح يتقيد ويلتزم بها من يقوم بأداء العمل: فالتركيز يكون على العمل لا على من يقوم بالعمل إذا يتم اختياره وفق ضرورات ومواصفات العمل كما يجرى إلزامه بالتقيد بدقة بما يفرضه العمل دون استثناء.

ب- الخدمة العامة: ولا تحيز فيها لمن تطبق عليه شروط الاستفادة منها وعلى الموظف أو العامل التفريق بين دورها الرسمي في العمل وبين علاقاته ومصالحه الشخصية وعدم إفساح المجال لها بأن تؤثر في دوره الرسمي الذي تحدده القوانين والأنظمة والتعليمات الرسمية

ج- تطبيق مبدأ تقسيم الأعمال لتشجيع التخصص: وزيادة الكفاءة الإنتاجية وسهولة ضبطها ما يهدف إلى تبسيط بالسبب للعامل.

د- تنميطة الأنشطة الخاصة بالعمل: وكذلك سياساتها وإجراءاتها لتسهيل عملية مراقبة وتقسيم الأعمال وتحقيق مبدأ العدالة والمساواة سواء أكانت عملية الإنتاج أو عملية تصريف المنتج أي العاملين في المنظمة ومع المتعاملين معها .

هـ- تدرج الوظائف في مستويات السلطة: حرص فيبر على أن تكون السلطة في تحديد مسؤولية العاملين واضحة ومفهومة لدى الجميع كي يتم عمليا التقيد باللوائح التي يتم بموجبها تنفيذ الأعمال.

و- تسخير المؤهلات والخبرات للوظيفة: والتقيد بهما عبر اختيار العامل أو الموظف والابتعاد عن أية مؤثرات شخصية أو نفعية في هذا المجال.

ز- الاعتماد على التوثيق لضبط المعاملات والرجوع إليها مستقبلا عند الحاجة: ادخل فيبر العمل الكتابي لتدوين كافة الأنشطة المتعلقة بالعمل والتعامل المنظم لكي يسهل ضبطها والرجوع إليها مستقبلا سواء بالنسبة لإدارة المنظمة أو للعاملين فيها أو المتعاملين معها .

ح- وضع نظام خدمة للعاملين في المنظمة: بين كافة الأمور المتعلقة بهم منذ لحظة اختيارهم للعمل إلى حين تركهم له نهائيا مع بيان الحقوق والواجبات الخاصة بهم

ط- السرية والالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات: إن هذا المبدأ يعتبر من الأمور الهامة في العلاقة بين المرؤوس لكي لا يسيء تفسير واستغلال العلاقة من قبل الآخرين أو يؤدي إلى إفشاء أسرار العمل عن قصد أو عن غير قصد مهما كانت هذه الأمور بسيطة أو معروفة.

ك- مركزية السلطة في اتخاذ القرارات أو تعديلها: ركز فيبر على أن سلطة اتخاذ القرار أو تعديله يجب أن تبقى في يد الإدارة العليا وأنه لا مانع من خلال المشاورات أو اللجان المتخصصة المساهمة في عملة صنع القرار (صبحي العتيبي: مرجع سابق ، ص 33).

3-3- الفكر الإداري السلوكي

لا شك أن المدير الناجح هو الذي يستطيع أن يجعل سلوك العاملين معه يتطابق مع السلوك الذي يريده سواء أكان في مجال التعامل مع الآخرين وللوصول إلى ذلك لابد من دراسة ومعرفة سلوك العاملين معه حتى يمكن من التعامل معهم بنجاح وهذا ما دعت إليه مدارس الفكر الإداري السلوكي الذي نستعرضهما فيما يلي:

* مدرسة النظام التعاوني: صاحب هذه المدرسة ورائدها عالم الاجتماع الأمريكي تشر برنارد 1886-1961 ركز برنارد على آليات المجموعة البرية المنظمة وذكر أن المجموعة لها خصوصياتها التي تتميز بها الأفراد الأعضاء فيها ومهمة المدير فهم مجموعة ومعرفة مدى تأثيرها على سلوك الأفراد الذين يشكلون هذه المجموعة

*مدرسة الدافعية

يرى Rudolf.sterner وهو فيلسوف اجتماعي نمساوي 1861-1935 وموجد علم Anlheoposphy وهو علم أشبه بنظام ديني يركز على تطوير الإنسان وتحفيزه على البناء والتقدم. ويرتبط بهذا المفهوم ثلاثة مفاهيم هي الحوافز والدوافع والحاجات الإنسانية وفيما يلي تحديد موجز لهذه المفاهيم التي يركز عليها مفهوم الدافعية:

- الحافز - الحاجة

3-4- المداخل الجزئية في الفكر الإداري

وتتميز هذه المداخل بتركيزها على نشاط في الإدارة أو ظاهرة فيها معتبرة إياها محور اهتمام الإدارة العليا والذي يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتعزيز مركزها في البيئة التي تعمل فيها ومن أهم هذه المداخل فيما يلي:

***مدرسة اتخاذ القرارات:**

تركز هذه المدرسة على عملية صنع واتخاذ وتطبيق القرار الناجح الذي يخدم ويحقق هدف هذه المنظمة وتعتبر عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية ومهمة المدير الأولى التي تحدد نجاحه وفشله من خلال اتخاذ القرارات التي يتخذها أو يطبقها ويعتبر المفكرون في هذا المجال ومعظمهم من أصول ثقافية وعلمية اقتصادية أن نظريو القارات هي تفسير بكافة إبعاد الفكر الإداري حيث يرون أن كل نشاط إداري هو نوع من صناعة القرار من معظم إتباع هذه النظرية لهم توجد النظم ومن ابرز مفكري هذه المدرسة ودعاؤها "هاربرت سيموت" الذي بين أن عملية صنع القرار الناجح تنطلق من اعتبارين هما :

- الجدوى الاقتصادية للقرار بالنسبة للمنظمة كإدارة عليا وكأصحاب مشروع وقد أطلق على المدير الذي يهتم بهذه الناحية بالرجل الاقتصادي
- الجدوى النفسية والمعنوية للقرار وهي تعكس مدى الارتياح النفسي والروح المعنوية ودرجة تجاوب العاملين مع هذا القرار .

وقد أطلق "سيمون" على المدير الذي يركز على هذا الجانب "بالرجل الإداري" وأشار "سيمون" إلى ضرورة الموازنة بين هذين الاعتبارين في صنع القرار واتخاذ وهو من رواد مدرسة علم الاجتماع في الإدارة التي تهتم بسلوك المجموعة العلمية الهادفة وعلاقتها التبادلية مع الإدارة حيث أراد من المدير أن يجعل مثل هذه المجموعات المصدر الأول لاهتمام المدير عند اتخاذ القرار ليكون الرجل الاقتصادي و الإداري في أن واحد.

*** المدرسة الكمية في الإدارة:**

من المتعارف عليه عمليا أن هناك مدخلين في الإدارة لحل المشاكل وتجاوز العقبات التي تعترض نشاط المنظمة وقد تقف في وجه تحقيق أهدافها . فهنا المدخل الكيفي حيث يستخدم المدير إلمامه ورأيه الشخصي في مواجهة المشاكل والعقبات ويعتمد على خبرته في اتخاذ القرار أو القرارات لحل أو لمواجهة مايعترض سبيله ويتم اللجوء إلى مثل هذا الأسلوب الكيفي في الحالات التالية:

- عندما تكون الأمور أو المواضيع المراد اتخاذ القرار بشأنها بسيطة وغير معقدة.
- عندما تكون الأمور أو المواضيع المراد اتخاذ قرار بشأنها مألوفة ومتعارف عليها.
- عندما تكون تأليف حل المشاكل أو تجاوز العقبات والقرارات التي تتخذ قليلة التكاليف نسبيا.

*** المدرسة التجريبية:** يعتبر Ernestdale رائد لهذه المدرسة التي تركز على دراسة التجارب المميزة لبعض المدراء الناجحين أو محاولة استنباط سلوكية وممارسات إدارية يمكن تعميمها على منظمات مشابهة (صبحي العتيبي: مرجع سابق ، ص 35). وحالات مماثلة وذلك اختصارا للجهد والنفقات والوقت وتميز هذه المدرسة بأنها كالإدارة العلمية تزود المدراء بثقافات إدارية تساعدهم في معالجة ما يصادفهم من أمور نتيجة تجارب واقعية حدثت ليس مجرد فكر نظري، ولكن تطبيق القواعد العامة المستخلصة من تجارب الآخرين

تتطلب قدرة تقديرية عالية فيما إذا كانت الظروف والحالات والموكلة مطابقة للمشكلة والظروف والحالات التي استنبطت منها هذه القاعدة غير أن هذه المدرسة تساهم في توثيق النشاط الإداري الناجح وأسباب نجاحه والظروف والحالات التي رافقت ذلك النشاط .

ثانيا: طبيعة الإدارة الرياضية

1- تعريف الإدارة الرياضية

(الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية باستخدام جميع المواد لتحقيق أهداف محددة) (طلحة حسام الدين، 1997، ص:08).

(الإدارة الرياضية تعني الخدمة وإن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي الخدمة عن طريق الإدارة إنها عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم) (حسن شلتوت وحسن معوض ، بدون سنة ص:152).

الإدارة الرياضية هي فن وتنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات

عرف كل من De Sens Kelley.Blanten.And Beitel (1990) الإدارة الرياضية على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية ترويجية.

وقد تبارى المتخصصون في وضع التعريفات الجامعة والشاملة لمعنى الإدارة سوف نرى منها:
ماري باركر: فن انجاز الأعمال بواسطة الناس.

فايول fayol : يقصد بالإدارة التنبؤ و التخطيط و التنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

فريدريك تايلور: فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، رؤيتك أي ملاحظاتك ومباشرتك إياهم وهم يعلمونه بأفضل الطرق وأرخصها ثنا (عصام بدوي، بدون سنة، ص 20)

2- أهمية الإدارة الرياضية:

تعمل الإدارة الرياضية باستغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة وذلك عن طريق بعض الوظائف الأساسية للإدارة فالتخطيط يشمل تحديد الأهداف ووضع السياسات وتصميم البرامج ورسم الخطوات والإجراءات والقواعد في إطار زمني وببني معين أما التنظيم فيحدد الأعمال والأنشطة المطلوبة لبلوغ الأهداف وتقسيمها وتوصيف الوظائف وتوزيع المهام والتنسيق بينها وقيادة العاملين وتوجيههم كفرق متكاملة منسجمة لتحقيق الأهداف والتأكد من أن القدرة الموضوعية قد نفذت والأهداف حققت .

يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوى العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة، والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة النشاط يمثل محركا يحول الطاقة البشرية الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة ويتميز المجال الرياضي على سائر المجالات الأخرى انه مجال التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري في الاتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات ايجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذين يعيشون فيه (طلحة حسام الدين، عدله عيسى مطر، 1997، ص25).

وعليه فمجال التربية البدنية والرياضية يعد من أنجح مجالات التربية تأثيراً في الأفراد وترتبط أهدافه التربوية إلى حد كبير، حيث تترجم هذه الأهداف إلى ممارسات واقعية ملموسة تصبح عادات متأصلة لدى الفرد. ومن هنا يتضح أهمية هذا النوع من التربية في تحقيق النمو الشامل المتزن لدى الفرد وحتى تحقيق تربية البدنية والرياضية من تحقيق أهدافها المنشودة لابد إتباع الأسلوب العلمي في تنفيذ أنشطتها ويستلزم الأسلوب التخطيط والتنظيم والتوجيه والتابعة من خلال سياسات وقرارات وإجراءات موضوعة تحدد الإطار العام للعمل ويتمكن العاملون بمقتضاها من التخطيط والتنظيم، وصولاً لتحقيق الأهداف.

فلو تناولنا الحركة الرياضية، والتي يعمل بها قطاع ضخم من الباب ما في الأندية والاتحادات واللجان والوزارات فليضمن نجاح أي مجال من مجالاتها يستلزم إلمام العاملين بها بالأسس والوظائف التي تحكم العمل، كما يتطلب ذلك دراية ووعي بالأهداف الموضوعية حتى يتسنى للعاملين بمختلف مستوياتهم الثقافي في تحقيق أهدافه فالمعلمون والموجهون والموظفون والمشرفون الرياضيون والمدربون والإداريون والمحكمون كل في مجال عمله يسعى لتحقيق أهداف إدارته .

فمعلم التربية البدنية والرياضية الذي يغفل أهداف المنهج لن يتمكن من التخطيط والتنظيم والتنفيذ من أجل تحقيق الأهداف فعملية التخطيط والتنظيم تجعل من السهل على المعلم التماس مدى تحقيق الهدف كما تساهم هذه العملية في تحديد مراحل تنفيذ العمل بسهولة والانتقال من مرحلة لأخرى دون ظهور المشكلات الغير متوقعة نتيجة عن غياب التخطيط والتنظيم فلا تعني وفرة الإمكانيات المادية في تحقيق المنشأة لأهدافها ما لم يتواجد الفرد الإداري القادر على تحديد أهداف المنظمة والأسلوب الأمثل في الوصول إليها وتوزيع الأفراد في العمل والتنسيق بين مختلف الجهود والاستغلال الجيد للإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة ضماناً لتحقيق الأهداف المرسومة.

يتضح ما سبق أهمية الإدارة في المجال الرياضي فمهما بلغت قوة وصلاحيات أنشطة التربية البدنية والرياضية فلن تتمكن من الوصول إلى تحقيق أهدافها ما لم تتوفر لها القدر الكافي من التخطيط والتنظيم والتنفيذ الجيد والتوجيه والمتابعة.

3- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي (طلحة حسام الدين. عدله عيسى مطر، 1997 ص 19)

ظهرت الحاجة للإدارة منذ نشأة الإدارة وازداد الاهتمام بها منذ عرف الإنسان ضرورة وأهمية التخطيط للأنشطة وتنظيمها والرقابة عليها منذ آلاف السنين ويرجع البعض نشأة الإدارة إلى ثلاثة وأربعة آلاف سنة ماضية ولقد تعرض الفكر الإداري إلى تطور ملموس في شكل كتابات الموثقة والعلمية وذلك خلال القرن العشرين. على الرغم من أن الإدارة في مجالات التربية الرياضية من المهن التي ارتبطت بظهور هذه المجالات فان هناك عدة ملاحظات على تطور الفكر الإداري الرياضي هي في الواقع ملاحظات على تطور الفكر الإداري بشكل عام، لكنها تجسدت في المجال الرياضي لتنوع أنشطتها وتباين مستويات العمل الإداري فيها هذا بالإضافة لارتباطها أصلاً بالعمل في الأداء البشري الذي ينخر بالمشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية ومن هذه

الملاحظات أن من أهم روافد علم الإدارة والعلاقات الاجتماعية وتمثل هذه العلاقات انعكاسات للواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع ككل فالفكر الإداري في المجال الرياضي هو محصلة طبيعية لنواتج هذه المتغيرات في أي مجتمع وفي أي طور من أطوار نموه.

فتطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بما يحدث من تطوير في الفكر الإداري على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها بل وانه يمكن القول بان الرياضة بمجالاتها المختلفة إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور، فهي تحقق في قيمتها ما قد لا تحققه مجالات أخرى من مكانة دولية.

هذا بالإضافة إلى أن الاهتمام في الدولة النامية يتركز على أنشطة هذا المجال الرياضي التطبيقية نفسها وتعتبر الإدارة عنصراً ثانوياً لذا فان التاريخ لتطور الفكر الإداري الرياضي وبخاصة في الوطن العربي لم يظهر إلا منذ فترة قصيرة وهذا يعني أننا نحمل المسؤولية على من يؤرخون للفكر الإداري الرياضي ولكن عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات وتغيير الإدارات العليا جعل من الرياضة في الوطن العربي مجالاً يزخر بالمبدعين وهواة العمل التطوعي شكلاً و الإلزامي موضوعاً مما أدى إلى انشغالهم بأمر بعيدة كل البعد عن دعم الفكر الإداري الرياضي وتسجيل تاريخه وما يطرأ عليه من تطور وان كانت المدارس الفكرية في الإدارة علم عام، وقد تصارعت على القمة، فان انتساب حقبة تاريخية معينة لمدرسة فكرية معينة لا يعني أبداً اقتصار هذه الفترة على نشاط هذا الفكر دون غيره، فظهور أي فكر إداري جديد لا يعني إلغاء ما قبله فهو لم يكتب له الظهور، إلا من خلال تأثير ما سبقه حاله في ذلك حال المذاهب الفلسفية ومدارس علم النفس.

فأصحاب مدارس الفكر الإداري هم أشبه ما يكون بأصحاب النظريات في علوم النفس، والاجتماع إذا تناولون الإدارة من وجهة نظر صحيحة، في كل حالة وبينون تصنيفاتهم وتقسيماتهم ومبادئهم على أسس منطقية. والإدارة كعلم عام اسبق من أن يكون علماً تطبيقياً في مجالات الحياة المختلفة، بمعنى إن معدلات الانجاز المختلفة، التي حققها علم الإدارة، تفوق بكثير ما يمكن أن يكون قد حققه أي مجال تطبيقي، وإذا ما قارنا المجال الرياضي بأي مجال آخر من مجالات الحياة في الوطن العربي نجد انه لم يحظى بالاهتمام الكافي من علماء الإدارة لكي يطبقوا فيه مبادئهم ونظرياتهم، وانه من المجالات التي تركت للخبرة الشخصية، والانتماءات السياسية والرغبة في تحقيق المنفعة الخاصة.

4- وظائف الإدارة الرياضية :

1-4 وظيفة التخطيط:

يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى للقيام بأي نشاط، وهو تحليل بيانات عن الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر لبناء شيء في المستقبل، لذا فان أول ما يميز التخطيط هو ارتباطه كوظيفة إدارية بالمستقبل، وبالتالي بالقيمة التنموية وقد يفسر ذلك عدم لجوء الكثير من العاملين في المجال الرياضي لمختلف قطاعاته إلى التخطيط في

أعمالهم خوفا من المخاطرة في اتخاذ القرارات، والاختيار من بين البدائل المتاحة ما يرتبط بشيء غير معلوم إبراهيم (محمود عبد المقصود - حسن الأحمد الشافعي، 2003 ص 16-17)

ويعرفه فايول بقوله: "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".

ويعرفه إبراهيم سعد الدين: "هو مجموعة النشاط و الترتيبات و العمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلى، وان التخطيط القومي هو مجموعة التنظيمات والترتيبات التي اختيرت لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالمجتمع في زمن معين "

ويعرف السلمي التخطيط "هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أخذا الاعتبار الإمكانات و القيود التي تفرضها ظروف المناخ العامل المحيط بالمشروع" (عثمان محمد غنيم، 1999، ص 19).

يعرف التخطيط كمفهوم عام بأنه جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة وبجهد ومال.

4-1-1- أهمية ومزايا التخطيط :

التخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في شتى المجالات ويحدد مساره وبدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للقدر أو للعمل العشوائي غير الهادف ومن أهم مزايا التخطيط :

أ- يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال وكذا توضيح الأهداف لكي يسعوا لتحقيقها .

ب- يبين مقدما جميع الموارد اللازم استخدامها كما ونوعا وبذلك يمكن الاستعداد لكل الضر وف والاحتمالات.

ج- يساعد على التخلص من المشاكل والعمل على تفاديها قبل حدوثها مما يزيد الشعور بالأمن والاستقرار

د- يمكن بواسطة التنبؤ بالاحتياجات البعيدة من حيث العمال والأموال والمواد

هـ- يعمل على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشآت إلى أدنى حد.

و- يساعد مساعدة كبيرة على التنسيق بين الأنشطة المختلفة ويتم عن طريق التنسيق الأول الذي يتم بين الخطط.

ز- يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلا أن الأمور التي تهمهم قد حسب حسابها واعدت عدتها.

4-1-2 مراحل التخطيط:

- تحديد الهدف بوضوح.
- جميع الحقائق والمعلومات المتصلة بالمشروع.
- تبويب المعلومات في أبواب متجانسة.
- تحليل هذه المعلومات
- وضع عدد من الخطط البديلة.
- وضع فروض العمل على تحقيق الأهداف.
- دراسة الخطط واختيار الأفضل منها.
- وضع برامج التنفيذ وفق الأولويات في التنفيذ والترتيب الزمني (إبراهيم محمود عبد المقصود - حسن الأحمد الشافعي: مرجع سابق ، ص 18 - 19).

4-2 وظيفة التنظيم :

4-2-1 تعريف التنظيم:

هو مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين ،أي أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقتها ببعضها البعض وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق أهداف المنظم (عصام بدوي : مرجع سابق ، ص 69)

هو عملية تجميع وتحديد العمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف (حسن عبد الجواد ، 1984، ص 5).

ويعرفه هنري فايول "أن التنظيم هو إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية أو الآلات ورأس المال والمستخدمين وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين إقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم ببعض وبين الأشياء ببعضها البعض "

ويعرفه شيلدون "أن التنظيم عملية أو مرحلة تجمع بين العمل الذي يجب على الأفراد أو المجموعات القيام به مع الإمكانيات أو القدرات الأزمة لتنفيذه من اجل أن نعطي الواجبات بهذا الشكل ،أحسن الطرق للتطبيق الايجابي الكفاء المتناسق المنظم.

4-2-2 أهمية التنظيم:

التنظيم هو تحديد للمسؤولية والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي بقصد تحقيق الأهداف المحددة ويتم التنظيم الوظيفي على مرحلتين :

أ - تصميم الهيكل الوظيفي.

ب- الجمع بين المناصب الإدارية وبين الأشخاص الملائمين بها وتظهر أهمية التنظيم في خمس زوايا رئيسية هي:

- التنظيم يقسم العمل بين العاملين.

- التنظيم ينقل القرارات إلى أجزاء منظمة سواء من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى
 - التنظيم يحدد أسلوباً نمطياً في العمل.
 - التنظيم يوفر نظاماً ومعلومات للاتصالات.
 - التنظيم يوفر ويحقق التنمية وتدريب العاملين.
- كما أن هناك عدة مبادئ هامة تزيد من أهمية وفاعلية التنظيم هي:

* **مبدأ ضرورة التنظيم:** إذا زاد عدد الأفراد في أي عمل عن واحد وجب تقسيم الواجبات والمسؤوليات وإعطاء السلطات المناسبة.

* **مبدأ هدف التنظيم:** صهر المجهودات الجماعية في قالب واحد للوصول إلى الأهداف الكلية دون تضارب.

* **مبدأ التخصيص في العمل:** تخصيص وتقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه وتحسن أدائه.

* **مبدأ الوظيفة:** هو أن يقوم المشروع على أساس وظائف وليس حول الأشخاص.

* **مبدأ وحدة الهدف:** اتفاق الأهداف القومية مع أساسيات المشروع.

* **مبدأ التجانس في العمل:** تقسيم أوجه النشاط المتشابهة في العمل تجنباً للتضارب.

* **مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية:**

* **مبدأ نطاق الإشراف:** ويشرف كل إداري على عدد معين من المرؤوسين حتى تتحقق الفاعلية في الإشراف

* **مبدأ تفويض السلطة:** تفويض السلطة في المستويات الإدارية الأقل بقدر الإمكان حتى يتم تنفيذ الأعمال بسرعة وعلى خير وجه.

* **مبدأ إمكانية إدارة المشروع:** إعطاء الاستقلال الإداري إلى حد كبير للوحدات الإدارية إذا زادت الأعمال في المشروع بشكل يصعب إدارته.

* **مبدأ مرونة التقسيم:** يجب أن يكون التنظيم مرناً أي يسمح بمقابلة التغيرات التي تحدث داخل المشروع وخارجه دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية في الهيكل التنظيمي.

4-2-3 أنواع التنظيم (إبراهيم محمود عبد المقصود ، حسن احمد الشافعي: مرجع سابق ، ج 3، ص 11)

- التنظيم الرسمي .

- التنظيم غير الرسمي .

أ- **التنظيم الرسمي**: وهو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمؤسسة وبشكلها أو مظهرها الهندسي وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أراد لها المشروع أو المخطط أو كما وردت في الوثيقة الرسمية للمؤسسة وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل الأجزاء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المؤسسة ويقتضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج لأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصانع وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها .

ب- **التنظيم غير الرسمي**: وهو الذي يهتم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتنبع من احتياجات العاملين بالمؤسسة وسلوكهم ، والتنظيم غير الرسمي ينشأ نتيجة للدور الاجتماعي الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة وهذا التنظيم غير الرسمي يرتب أنماط سلوك غير رسمية وطريقة معينة يتبعها الأفراد في الواقع في تصرفاتهم .

ومن ثم فالتنظيم غير الرسمي قد لا يتفق بالضرورة مع المخطط الرسمي وهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن لا كما يجب أن يكون رسمياً والجماعة الصغيرة هي احد عناصر التنظيم غير الرسمي الهامة ، ومن الملاحظ أن الأعضاء في الجماعة الصغيرة قد تنمو لديهم مشاعر انتماء قوية إليها بما لا يتوافق بالنسبة للمؤسسة الكبيرة التي يعملون بها ، والتنظيم غير الرسمي لا يأخذ قوانينه وقواعده الغير الرسمية من الأعلى إلى الأسفل في صورة أمرة أو تعسفية بقدر ما تنمو خلال التجربة العلمية والاحتكاك والتفاعل المستمر الحادث في المؤسسة من أسفل لأعلى (إبراهيم محمود عبد المقصود ، حسن احمد الشافعي نفس مرجع ، ص 12).

4-3 وظيفة التوجيه:

يعد التوجه احد الأركان الأساسية للعملية الإدارية، ومثل أكثر الوظائف الإدارية تعقيد الارتباط ما بكل العمليات الإدارية وخاصة بالقيادة والاتصال. فالتوجيه يتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم في العمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية ثم تقويم أداء العاملين بالوظائف التنفيذية فالتوجيه ليس إلا عملية اتصال وأسلوب القيادة ويرتبط التوجيه أيضا بوجود الدوافع والخوافز أو عدم وجودها.

4-3-1 تعريف التوجيه:

ويعرفه إبراهيم عصمت وأمينة محمد بأنه: "الاتصال بالموظفين والمعلمين عن طريق رؤسائهم وتريدهم بالعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية العامة".

ويعرفه علي الشرقاوي وعمر غنایم بأنه: "العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين من مرؤوسيهم لإرشادهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف".

ويعرفه إبراهيم الغمر بأنه: " العملية التي تضمن تنفيذ العاملين للمهام الملقاة على عاتقهم فأغلب الأعمال يتم تنفيذها تتطلب تضافر الجهود من الأفراد ويتم ذلك تحت قيادي ملائم يسعى لتحقيق نوع من الاتصال مع الأفراد وذلك بتحفيزهم بالأسلوب الملائم لحاجتهم البشرية"

ويعرفه سيد الهواري التوجيه بأنه: " الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف، وبذلك يحلل التوجيه إلى عنصرين مترابطين (طلحة حسام الدين، عدله عيسى مطر 1997، ص83)

- الاتصال بالمرؤوسين من قبل الرئيس (لإعطاء التعليمات والحصول على المعلومات).
- القيادة وتنمية التعاون الاختياري.

4-3-2 مبادئ التوجيه:

- إيجاد الثقة بمن يصدر الأمر وبعمله وبإحاطته الشاملة بالموقف وقدرة على مواجهته.
- تنمية الإخلاص للرئيس.

- إشعار المرؤوسين بالثقة بهم وتنمية ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم.

- أن يكون التوجيه واضحاً ومفهوماً وفي اختصاص من يصدر إليه وفي حدود قدرته على التنفيذ.

4-3-3 الأبعاد الرئيسية لعملية التوجيه:

- انه عمل ديمقراطي يسيره التفاهم والتعاون عن طريق النصح والإرشاد بدلا من إصداره.

- انه يركز على مساعدة العاملين في تحسين مستويات أدائهم .

- انه يعطي الموجه قيمته من حيث قوة أفكاره ومهاراته ومعلوماته المتجددة وخبراته المتطورة وليست من حيث مكانته وسلطته.

- انه برنامج متكامل ومحدد وهادف نحو تحسين العملية الإدارية مستخدماً أساليب الاتصال المتنوعة.

- انه لا يعتبر التقييم هدفاً في حد ذاته بل وسيلة لتحسين الأداء والارتفاع بمستواه.

4-3-4 أغراض التوجيه وأهدافه:

- تحسين الأداء.

- تقييم عمل المؤسسات وتقديم المقترحات لتحسينها.

- تطوير النمو المهني والفني للعاملين وتحسين مستوياتهم وأدائهم.

- تحسين استغلال وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية.

4-3-5 أنواع التوجيه: يوجد نوعان من التوجيه:

- التوجيه الفني .

- التوجيه الإداري (طلحة حسام الدين - عدلة عيسى مطر : مرجع سابق ، ص 83)

4-4 وظيفة الرقابة:

تمثل الرقابة الحلقة الأخيرة في سلسلة العمليات الإدارية وهي تشمل التصرفات الفعلية بالخطط الموضوعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حينها.

4-4-1 تعريف الرقابة: وهي التأكد من أن ما تم عمله يتمشى مع ما تم التخطيط له مسبقا.

وتعني أيضا" التحقق من أن فعاليات العمل تسير وفقا للخطط المعتمدة والتعليمات والإجراءات والسياسات الموضوعة وفي ذات الوقت تهدف إلى التعرف على مواضع الإخفاق وإصلاحها" ،وهي أيضا تقويم النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بأهداف الخطط أو معايير الانجاز ومن ثم التعرف على أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المطلوب تحقيقها مع اتخاذ إجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضروريا(د/عصام بدوي : مرجع سابق ، ص74).

4-4-2 أهمية الرقابة:

يرى فايول : "أن مهمة الرقابة في أي منشأة هو التحقيق من كل شيء يحدث وفقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة ، كما وتهدف الرقابة إلى إظهار نقاط الضعف والأخطاء حتى تعمل المنشآت على تلافي وقوعها أو تمنع من حدوثها مرة أخرى" .

ونجد أن عملية المتابعة تتيح إمكانية التعديل والتبديل والتغيير في معظم العناصر التي تسبقها ، فمن نتائج المتابعة يمن التعديل في التنفيذ والقرار والتخطيط والتحليل والتنبؤ إلا أن ذلك لن يتم إلا إذا توافرت المصادر السليمة للمعلومات وكذلك وسائل الاتصال الصحيحة ، فالمعروف أن وظيفة المتابعة تتضمن أوجه النشاط التي تعمل على أن تتمشى الحوادث والتصرفات مع الخطط المرسومة ، ومعنى ذلك أن يتعرف المدير على الانحرافات المختلفة عن الخطط المرسومة وأن يحدد الأشخاص المسؤولين عن حدوث هذه الانحرافات عن معايير العمل ، وأن يتخذ اللازم نحو تصحيح الأوضاع بالشكل الذي يعمل على استمرار تحقيق أهداف المنشأة بأحسن الوسائل وأقل التكاليف ، وتتوقف فاعلية المتابعة على جودة وسرعة البيانات التي تصل للمسؤول ، فإذا لم تصل البيانات والمعلومات الكافية والصحيحة عن الانحرافات المختلفة إلى المسؤولين عن المتابعة في الوقت المناسب وبأسرع ما يمكن حتى يستطيعوا اتخاذ اللازم نحو علاج الموقف وتصحيح الأخطاء ، فان أداة المتابعة سليمة لا وسيلة أو أداة متابعة جيدة.

4-4-3 فوائد الرقابة :

تحقق الرقابة بعدين هامين في الهيئات الرياضية هما:

أ- تحقيق الوقاية: حيث تعمل على حماية الهيئة الرياضية من الأخطاء التي قد تتعرض لها من العاملين فيها

ب- تحقيق التنمية الكافية: حيث تهدف إلى التأكد من أن السياسات و النظم الإدارية الموضوعية والخطط قيد

التنفيذ تسير دون انحرافات من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر من الكفاية .

4-4-4 فوائد الرقابة للإدارة الرياضية:

- تسهم في تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر وفي زمن أقل.
- حث وتشجيع الأفراد على القيام بأدوارهم.
- تحليل أسباب الخطأ والإخفاق وتتعرف على وسائل التصحيح والعلاج
- تكشف الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها أو في بدايتها للإسراع بعلاجها.
- التعرف على معوقات العمل والمشكلات التي تعترض العمليات الإدارية (د/عصام بدوي : مرجع سابق ، ص74).

4-4-5 خطوات الرقابة:

- وضع المعايير الرقابية.
- تقويم الأداء من خلال قياس ما تم إنجازه فعلا.
- تحديد ما إذا كان هناك انحرافا وتحديد درجته وذلك من خلال مقارنة النتائج بمعايير الأداء.
- تحديد أسباب الانحراف وتحليل هذه الأسباب.
- تصحيح الاختلافات بين النتائج التي تم تحقيقها والنتائج المتوقعة طبقا للخطة.

4-4-6 خصائص النظام الرقابي الفعال:

- كي يكون للنظام الرقابي فعالية يجب أن يتوفر فيه عدد من الخصائص منها ما يلي:
- أ- الموضوعية: وذلك حتى يستوعب المخطأ خطئه و يسعى لتصحيحه
- ب- المرونة: وتعني التواءم مع الواقع في حالة حدوث بعض التغيرات ولكن لا بد للمرونة من حدود وضوابط بمعنى أن لا يكون ذلك على حساب دقة العمل وملائمته.
- ج- التحديد الدقيق للعناصر الرقابية: مثل المطلوب رقابته ومعايير القياس.
- د- الابتعاد عن تصيد الأخطاء: استخدام التشجيع بدلا من التصيد والبحث عن العمل الجيد.
- هـ- مراعاة البعد الإنساني: بث أجواء التعاون والمودة بدلا من إظهار صورة التفتيش وتولد الضغوط.
- و- الاستمرارية: من المهم أن تكون الرقابة على فترات متقاربة.

4-4-7 كيف تتم الرقابة:

فيما يلي نحدد خطوات الرقابة:

- تحديد معايير الرقابة
- قياس الأداء الفعلي
- أ- المعايير الرقابية: يجب أن تتناسب المعايير الرقابية من العملية الرقابية بما يحقق سرعة ودقة قياس الأداء حتى تحقيق أهداف الرقابة بأكبر درجة كافية ممكنة، وهناك أنواع الرقابة كما يلي:
- *الأهداف كمعيار رقابي: الهدف هو الأساس الأول لقيام الهيئة الرياضية وتحقيق الهدف من وجودها هو معيار نجاحها وتوسع الرقابة هنا إلى تقييم درجات تحقيق الأهداف

* اللوائح والنظم والإجراءات والسياسات كـمـعـيـار رقابي: اللوائح والنظم والإجراءات والسياسات لها وسائل لتحقيق أهداف الهيئة أو المشروع الرياضي أو الالتزام بتنفيذها عس بقدر كبير مدى النجاح في تحقيق الأهداف.

* الزمن كـمـعـيـار رقابي: المشروعات غالبا ما يتم تقسيمها إلى مراحل زمنية يعتبر ل منها مرحلة وبيان ما تم انجازه في نهاية كل مرحلة يجعل من الزمن معيارا رقابيا

ب- قياس الأداء وأساليبه: بعد الانتهاء من تحديد المعايير الرقابية تأتي مرحلة قياس الأداء والتي يتم في ضوءها وفي ما لي نقدم أساليب قياس الأداء:

* القياس الفعلي باستخدام التقارير: هذا الأسلوب هام جدا خاصة في حالة تعدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للمشروع أو الهيئة الرياضية وذل برفع التقارير الرقابية.

بنود التقرير: تتضمن بنود التقرير ما يلي:

- الهدف من العملية الرقابية.
- النتائج المتوقع تحقيقها.
- ما تم تحقيقه فعلا من النتائج.
- تحديد مدى الانحراف عن النتائج المتوقعة والأداء الفعلي.

أشكال التقرير: هناك شكلان رئيسيا للتقارير هما:

- التقارير التحريرية .
- التقارير الشفوية.

ج- القياس الفعلي بالملاحظة الشخصية: وتعني أن يقوم المراقب بالاطلاع بنفسه على الأداء ثم تسجيل الملاحظات في ضوء المعايير المحددة فيما يلي نحدد مزايا وعيوب الرقابة بالملاحظة الشخصية.

* مزايا القياس الفعلي بالملاحظة الشخصية:

- سرعة اكتشاف وتصحيح الانحراف عن النتائج المتوقعة والأداء الفعلي
- سهولة اكتشاف الانحراف
- اختصار الوقت

* عيوب القياس الفعلي بالملاحظة الشخصية:

- غير صالحة لكافة الأغراض.
- تعتبر مصدر إزعاج للقائمين على تنفيذ الأعمال.
- تحتاج إلى مهارات عالية لانجاز المهمة الرقابية(د/عصام بدوي : مرجع سابق ، ص74).

ثالثا: النماذج الحديثة للإدارة الرياضية :

1- الإدارة بالأهداف في المجال الرياضي:

الإدارة بالأهداف هي أسلوب علمي يجمع مختلف أساليب الإدارة التي تثبت فاعلتها ويستخدمها لتحقيق أهداف المنشأة من خلال تحقيق كل مستوى إداري لأهدافه والتي تسهم بدورها في الوصول لأهداف عليا للتنظيم ذلك أن هذا النظام إذا طبق بالأسلوب الصحيح يشكل أساسا فعالا للتطوير والتنمية الإدارية حيث يرشد الإدارة لترجمة أهدافها إلى خطة عمل متكاملة وفق ظروف الوحدات الإنتاجية ثم التطبيق الواقعي لهذه الخطة، وصولا إلى الأهداف المخططة ويرجع اغلب المتخصصين في الإدارة بالأهداف إلى بيتر دروكر.

الذي أشار إلى أن الإدارة بالأهداف قد وجدت منذ المبكرة للتعاون بين بني الإنسان، وقد ادمج دروكر بعض العناصر لنخرج منها الفلسفة المعروفة بالإدارة بالأهداف، حددها في النقاط الآتية:

- إرساء أهداف واضحة وموجزة ومفهومة

- أن يشارك في عملية تحديد الأهداف كل من ينتظر منهم أن يعملوا في ظل الهيئة

- أن يكون تقييم الأداء على أساس النتائج

ويقول الدكتور السيد في كتابه بأن الإدارة بالأهداف من خلال إدراك:

- إن احتمالات تكامل الجهود الإدارية تزداد لحد كبير في أي مشروع إذا ما اتجهت هذه الجهود نحو تحقيق

هدف واحد واضح ومحدد ومتفق عليه

- انه كلما ازداد التركيز على النتائج التي تعود ينبغي على الفرد أو التنظيم الوصول إليها في خلال فترة زمنية

معينة.

- انه كلما ازداد درجة المشاركة في تحديد هذه النتائج وخطة العمل للوصول إليها من القائمين بالتنفيذ ازدادت

حوافزهم لتحقيق هذه النتائج.

1-1- مبادئ الإدارة بالأهداف:

لا يزال هناك جدل حول أسلوب ممارسة الإدارة بالأهداف، فلن تظهر بعد مجموعة مبادئ متفق عليها في هذا

الصدد، وقد نرى بعض التداخل في المبادئ سنتعرض لها كذلك فإنها ليست جامعة أو شاملة وهذه المبادئ هي:

أ- التمييز بين الغايات والوسائل:

ويتضمن ذلك التعهد بفرض عام شامل لتحقيقه ثم تحديد مجموعة من الوسائل لإنجاز هذا الفرض واخذ كل من

هذه الوسائل باعتباره غرضا فرعيا منفصلا وبذلك تصبح كل من الغايات والوسائل أكثر عملية وتفصيلا وقابلة للحكم

(عصام بدوي: ، نفس المرجع السابق، ص 105)

ب- وضوح الهدف النهائي:

إن وضوح الهدف النهائي مهم للغاية ومن المحتمل أن يكون لكل تغيير في الظروف بعض التأثير على طبيعة الهدف

لدى بعض المستويات وبذلك فإن الفوضى قد تصيب بعض الأهداف الفرعية وتؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء.

ج- المساندة التنظيمية:

يجب أن يظهر التماسك داخل المشروع ولاسيما التي تظهر ظهورا واضحا في أوقات وان تكون مشاركة الإدارة العليا ظاهرة لباقي التنظيم بشكل واضح.

د- المرونة في تطوير الأهداف الأساسية:

وتتضح هذه الظاهرة عندما يحاول مشروع ما أن يبقى على وجوده مؤسسة بعد أن ينجز مهمته الأصلية فقد يأتي وقت في حياة كل مشروع فيفكر في تغيير أهدافه كلية ولا يجب على نظام الإدارة بالأهداف أن يكون عديم الحساسية لهذه الغاية إذا ما اضطرت الظروف لظهورها.

1-2- أهمية الأهداف الكمية وغير الكمية:

عادة ما تكون الأهداف المخططة قابلة للتغير الكمي ولن هناك بعض العوامل المؤثرة على الأداء وهي:

أ- المشاركة: لا اختلاف على أن التأثيرات الايجابية لعملية المارة في وضع الأهداف هو احد أحجار زاوية نظام الإدارة بالأهداف

ب- أفكار من داخل التنظيم : الاستجابة بدرجة كافية للاقتراحات والمبادرات التي قد تنشأ من أي مكان داخل التنظيم

ج- الاهتمام بالفرد: لما كان تعامل الفرد مع المشروع هو منهج الإدارة الحديثة فيجب أن يكون ذلك مبدءا أساسيا في الإدارة بالأهداف تشمل أسسه العلمية الاهتمام بالعمل البشري وتشجيعه وتطوره ونموه وبالتخطيط المناسب للقوى العاملة

1-3- عناصر الإدارة بالأهداف:

في ضوء ما تقدم يمكن القول أن الإدارة في الأهداف هي نظام تطبيقي وعملي للإدارة بموجب يشترك المدير ومرووسه في تحديد الغايات والأهداف ثم تحديد العناصر المسؤولة لكل موظف في شكل نتائج منتظرة منه ومتوقع من تحقيقها يلي ذلك إعداد خطة واضحة لتحقيق النتائج ثم الاتفاق على معايير لقياس الأداء ثم قياس نتائج التنفيذ وفي نهاية الأداء يتم التقييم الإفادة في ضبط الأداء في المستقبل ليكون أكثر فاعلية نحوز تحقيق الأهداف إلا انه واقع التعامل في مجالات الإدارة المختلفة فانه يمكن تلخيص العناصر الأساسية التالية والتي تعتبر ضرورية لتطبيق ناجح للإدارة بالأهداف في الآتي:

1-4- الأهداف الرئيسية والفرعية: ويحدد فيها بوضوح ما الذي يجب عمله وكيفية قياسه وفي خلال أي فترة

زمنية.

*الخطة: سلسلة الأنشطة التي عندما يتم استكمالها بنجاح فإنها تؤدي انجاز الأهداف الأساسية.

*الأداء: ما الذي يجب على الفرد أن يعمل له للوصول إلى هدفه؟

*أحوال العمل: الظروف المحيطة في منطقة العمل.

*معايير الأداء: العوامل التي يقاس الأداء بموجبها.

*قياس الأداء: قياس ما يتم انجازه بناء على المعايير المتفق عليها والتي توضح ما إذا كان التنفيذ نتيجة لتحقيق الأهداف من عدمها.

*التقييم: مراجعة الانجاز النهائي للأهداف وتحديد مدى النجاح في إحرازها ومراجعة أسباب الأداء. الجيد واتخاذ القرارات الجديدة للتغيير في ضبط الأداء في المستقبل (د/ إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، مرجع سابق، 104)

1-5- مزايا الإدارة بالأهداف:

- توجيه اهتمامنا لأداء العاملين في المستقبل وتؤدي إلى تغيير في سلوك العاملين.
- تنمي القدرة التخطيطية لكل المديرين المرؤوسين فهي ترفع من وعي المديرين بأهداف المؤسسة.
- تجعل مهمة الإشراف والتوجيه سهلة عند إتباع منهج الإدارة بالأهداف.
- تساعد على التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية أو مستقبلية.
- يعتبر منهج الإدارة بالأهداف ذو قيمة تعليمية لأنه يرشد المديرين إلى مهارات المرؤوسين وطاقتهم والى طرق توجيهها واستثمارها.
- تقوم بتقوية الاتصالات بين الإدارة والعاملين ونشر المعلومات بين الطرفين.
- تساعد على وضع مقاييس موضوعية لأداء العمل.

1-6- عقبات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف:

- عدم مرونة اللوائح.
- عدم تقدير الإدارة العليا.
- عدم الاستقرار في إدارة الأندية وعدم كفاءة بعض مجالس الأندية.
- عدم توفر الإمكانيات وقلة الإعتمادات المخصصة للإدارة الرياضية.

2- إدارة الوقت في المجال الرياضي:

إن النظرة الحديثة لإدارة الوقت تركز على إدارة وقت المدير أو من يعمل في مجال الإدارة الرياضية باعتباره صاحب سلطة يؤثر على من يليه في الهرم الإداري إلى أن يصل هذا التأثير إلى العامل فإدارة الوقت بالنسبة للعامل حسب النظرة الحديثة لإدارة الوقت هي مشكل رقابية يمكن التحكم فيها بسهولة من خلال وضع معايير محددة لوقت العمل وزمن ابتدائي وانتهائي وفق ما ورد في الخطة والتنظيم أما إدارة الوقت بالنسبة للمدير هي أكثر تعقيدا نظرا لطبيعته ونشاطاته وعلاقاته برؤسائه ومرؤوسيه ومن يتعامل معهم من الزبائن وغيرهم في بيئة العمل الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة الرياضية.

مهما كانت وظيفتك ومهما كان موقعك في السلم الوظيفي سواء كنت موظفا رسميا أو متطوعا في إحدى الهيئات الرياضية فإن عنصر الوقت يشكل موردا أساسيات ومهما لا بد أن نتعامل معه بحكمة ومقدرة عالية، فقد أصبح الوقت يقاس بالثانية والدقيقة بعد أن كان يقاس باليوم وحسن استخدام اي من العاملين للوقت وبصفة خاصة أي من المشرفين والمدريون أصبح هو الفيصل للضمان بتحقيق الأهداف الكاملة

فلماذا لا نجد استخدام الوقت في عملياتنا الإدارية؟ وبكل بساطة فإننا لا نخصص الوقت الكافي ولا الطاقة الكافية للتخطيط للاستفادة المثلى من احد المصادر الرئيسة المتاحة لنا وهو الوقت (عصام بدوي: مرجع سابق، ص 149-150)

2-1- ما هو الوقت:

الوقت هو أهم ما نملكه من مصادر ولا نستطيع تخزينه فهو من الأشياء التي يستحيل تخزينها وكل ثانية أو دقيقة أو ساعة أو يوم يمر لا يمكن استعادته والوقت لا يمكن شراؤه وكل ما نملكه هو أن تصرف فيه ونستخدمه إما بطريقة سلمية أو نتركه يمضي دون استخدام مفيد، فالوقت ثمين وكما قيل "الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك" ولا يمكن تعويضه لأنه من المصادر النادرة ويمثل عنصرا إيجابيا وأساسيا للعملية الإدارية.

2-2- أين يذهب الوقت:

كل مدير مسؤول عن تنفيذ حجم معين من الأعمال ولكنه يحتاج لوقت يخصصه للترويح والراحة من ضغط العمل ولن يتحقق له ذلك إلا بتنظيم وقته فمن يستطيع التحكم في الوقت هو الذي يحصل على عشرة ساعات خارج نطاق العمل اليومي العادي دون حساب عدد ساعات النوم والمدير الناجح هو الذي يعلم أن القدرة هي التنفيذ الصحيح للوظيفة بينما الكفاءة هي القيام بالوظيفة الصحيحة، وكم من مديرين لديهم القدرة على القيام بأعباء الوظيفة ورغم انشغالهم بأعبائها إلا أنهم لا ينجزون من الأعمال إلا القليل .

فالمدير الكفاء هو الذي يستخدم وقته في إنجاز أعماله وفق أولويات يضعها لنفسه.

2-3- كيف تنظم وقتك جيدا: (عصام بدوي: مرجع سابق، ص 149-150)

يعتقد كل مدير انه أحسن من ينظم وقته ويعتقد البعض أن مراكزهم الوظيفية هي التي تعكس ما يتمتعون به من قدرات وسلطة في إدارة وتنفيذ واجبات ووظائفهم .

وإذا أردت أن تتعرف على الطريقة التي تدير بها عملك وهل هي سليمة أم لا فراجع القائمة التالية التي توضح السلبيات التي تتصف بها الإدارة الغير سليمة وكم من هذه السلبيات تنطبق على أسلوب عملك:

- ليس هناك وقت إطلاقا لإنهاء الأعمال المهمة.
- تستهلك الأعمال العاجلة وقتا طويلا أكثر من الأعمال المهمة.
- الاستمرار في العمل لساعات متأخرة .
- إنهاء بعض الأعمال المنزلية.
- ليس هناك وقت للاطلاع على معلومات الحديثة في مجال عملي.
- القيام غالبا بأعمال الآخرين.
- الشعور بالأهمية وعدم إمكان الاستغناء عن جهودك .
- الشعور الدائم بالقلق وضغط الوقت.
- حضور اجتماعات كثيرة جدا.

2-4- نصائح إدارة الوقت بفاعلية:

- حدد أهدافك أولاً ثم اكتبها وبعد ذلك ضع الأولويات.
- ركز على الأهداف وليس على الأنشطة.
- حدد هدفا واحدا على الأقل يوميا وحاول تحقيقه.
- سجل وقتك بصفة دورية حتى تستطيع تحليل كيفية استخدامك لوقتك.
- حلل كل شيء تقوم به نحو تحقيق أهدافك.
- خطط وقتك وضع خطة لكل أسبوع وما تتمنى تحقيقه.
- اكتب قائمة أعمال يومية ولا تعتمد على النمط الارتجالي.
- تأكد أن الساعة الأولى من عملك اليومي هي أكثر الأوقات إنتاجا.
- لا تهدر أوقاتك في الأشياء ذات الأهمية البسيطة.

2-5- مراحل الوقت:

وهناك أربعة مراحل لعملية استخدام الوقت

- **احتياجاتنا لتنظيم استخدام الوقت:** يجب في البداية أن يكون هناك اقتناع من المدير للحاجة الملحة لإعادة تنظيم استخدام الوقت فلن يتحقق أي نجاح دون وجود هذا الدافع ، ولم ولن يضيف أي مدير جديد في طريقة أسلوب عمله الذي سيستمر من سيء إلى أسوأ.

- **تجميع المعلومات:** هناك عدة وسائل يمكن استخدامها في تجميع المعلومات والمهم أن يتم ذلك بطريقة منظمة. يعتقد بعض المديرين أنهم يتحكمون جيدا في وقتهم كما يعتقدون أيضا أنهم يعرفون أين يذهب وقتهم بالتحديد ولكنهم للأسف يعتقدون ذلك من واقع نضرتهم وحكمهم على أنفسهم أنهم أكفاء، وهذا ما يعرضهم لعدم الدقة حيث يرون ما يتمنونه فقط، وهناك فرق بين ما هو قائم وما يجب أن يقوم ويرتبط التنظيم باستخدام الوقت بتجميع المعلومات الصحيحة .

- **تحليل الوقت:** عندما تكون لدينا قائمة توضح كيفية استخدام الوقت فإننا نستطيع من خلال تحليل معلوماها والتعرف على من سيستخدم وقته بطريقة سليمة ومن يضيع وقته ولا يستفيد منه والأسباب التي أدت إلى ذلك ، وعندما تتضح لنا هذه الأسباب يمكن وضع السياسات والخطط التي تجعلنا نتخلص منها ونوجه جهدنا للطريق الصحيح.

- **خطة العمل:** وهذه هي المرحلة الأخيرة حيث يقوم فيها المدير بوضع تصوره الجديد في نظام استخدام وقته اليومي ومعنى ذلك أن تكون هناك أولويات حقيقية للأعمال المطلوبة والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف في الوقت المتاح

2-6- السلوك الإداري في تحديد قيمة الوقت:

يعرف السلوك بأنه سيرة الإنسان ومذهبه واتجاهه في علم النفس بأنه حاجة الاستجابة الكلية التي يديها كائن حي إزاء أي موقف يجابهه.

وهناك أربعة مراحل يمكن من خلالها تحديد السلوك الإداري المناسب لقيمة الوقت :

- **المرحلة الأولى :** تحليل الأنشطة تستنفذ الوقت.

- المرحلة الثانية: تحديد الأعمال لا تحقق عائدا أو إضافة.

- المرحلة الثالثة: تحديد الأعمال المكررة أو المعادة.

- المرحلة الرابعة: تحديد الأعمال المستفيدة في الاتصالات.

وهناك الكثير من المبادئ التي تساعدنا في تنظيم وتعديل سلوكياتنا نحو إنجاز أكبر قدر من العمل بالاستخدام الأمثل لما هو متاح لدينا من الوقت ومعلومات وقدرات العاملين .

وكثيرا ما تقابلنا بعض المواقف نضطر فيها إلى تأجيل ما بأيدينا من أعمال للتفرغ لها وفي بعض الأحيان يطلب منك إبداء رأيك في موضوع لم تنتهي من دراسته ،فتضطر إلى تأجيل إبداء رأيك ،فنحن نؤجل جميعا بعض الأعمال من آن لآخر ،ولكن هناك فرق بين تأجيل موضوع لأنه يتطلب مزيدا من الدراسة وبين تأجيل الموضوع لأنه غير مشوق أو لأنه من الموضوعات التي تتطلب جهدا كبيرا وكذلك كم مرة دخل عليك شخص وأبعدك عن تركيزك في ما تقوم به من أعمال ، من مرة أمكنك أن تقول لهم ليس لدي وقت الآن ، لذلك يجب أن تتعلم كيف تقول(لا) في الوقت المناسب .

3- الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية (الدكتور حسن احمد الشافعي ، 2003 ، ص11)

3-1-تعريف الجودة الشاملة:

"هي كل أنشطة ووظائف الإدارة التي تحدد سياسة الجودة وأهدافها ومسؤولياتهم وتطبيقها بواسطة تخطيط الجودة وضبط الجودة وتوكيد الجودة وتحسين الجودة بداخل النظام (حسن أحمد الشافعي : مرجع سابق ، ص: 85 - 86).

ونعرفها أيضا" هو ذلك الأسلوب الذي يهدف إلى التعاون والمشاركة من كافة العاملين للهيئة الرياضية بهدف تحسين الخدمات والأنشطة بمهامها ، مما يحقق رضا المستفيدين من الأنشطة وتحقيق أهداف الهيئة ذاتها".

3-2- كيف نحقق الجودة الشاملة: يمكن أن يحقق أسلوب الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية وأن يحقق أهدافه

من خلال توافر عدد من المقومات وهي كما يلي:

أ- الأداء الصحيح: وهو يعني تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح ومن أول ممارسة له وفي الزمن المحدد لإنجازه .

ب- استخدام نظم المعلومات في حل المشكلات: وهو ما يعني تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح ومن أول ممارسة له وفي الزمن المحدد لإنجازه

ج- التركيز على كل المعلومات والنتائج معا: وهو ما يعني الاهتمام بأسلوب العمل وطريقة تنفيذه والتدقيق في استمرار تطويره بجانب العمل على تحقيق الأهداف المرجوة وهو ما يعني الاهتمام بالعمليات الإدارية في الهيئة بجانب نتائجها

د- تنمية الموارد البشرية: وهو ما يعني العمل على رقي أداء الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية وذلك من خلال دورات تدريبه للإحاطة بكل ما هو جديد ومتطور في مجال التخصص الوظيفي وكذلك تحسين الظروف المحيطة بالعمل والتأكيد على انتماء العاملين للهيئة الرياضية.

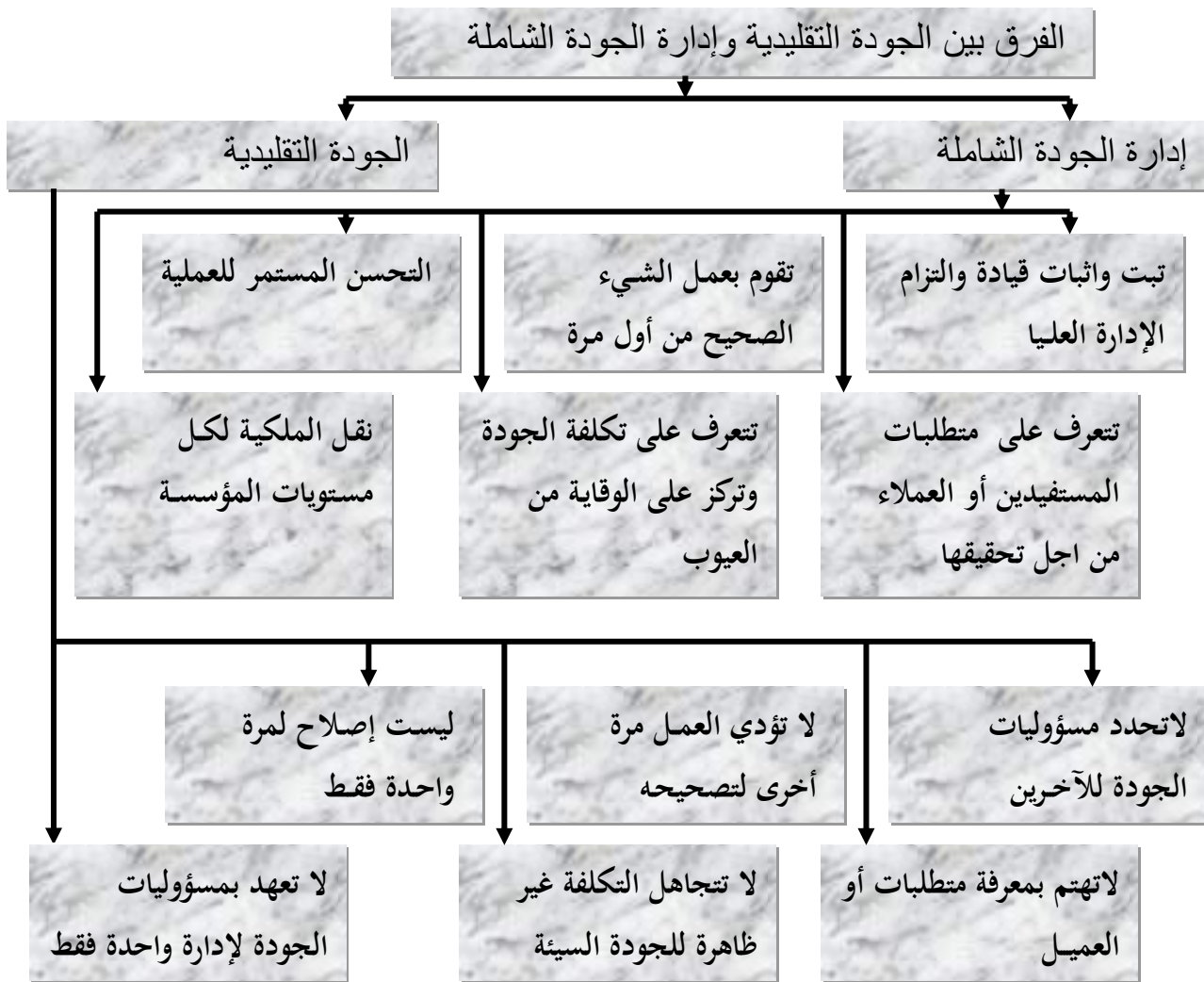
3-3- إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية: (د/مفتي إبراهيم حماد: مرجع سابق ، ص21/20).

تتطلب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية التزام كل من:

- الإدارة العليا بالمؤسسة الرياضية والإدارة الوسطى والتنفيذية.

- إتباع السلوك الصحيح للجودة من العاملين بالمؤسسة الرياضية.
 - توفر الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو بشرية مع سلامة وصحة السجلات.
 - التحكم والسيطرة على العمليات لجميع الأنشطة بالمؤسسة.
 - استخدام النظم الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- 3-4-المبادئ الأساسية لمفاهيم الجودة في المؤسسات الرياضية (حسن أحمد الشافعي : مرجع سابق ، ص:85 - 86)

- دمج العاملين وتعليمهم لتطوير وحدة الغرض الخاص بنشاط رياضي معين أو إدارة أي جهاز إداري بمؤسسة.
- التحسن المستمر للعمليات والنظم الخاصة بالأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية.
- وضع المستفيد في المقام الأول لإهتمام الإدارة في المؤسسات الرياضية .



خلاصة

لقد تم التعرف على طبيعة الإدارة و الإدارة الرياضية تعريف وأهمية تم تطور الفكر الإداري الرياضي وتبعاً لذلك تطرق الباحث إلى وظائف الإدارة الرياضية وبيان كل منها على حدى وبشكل مفصل وترتيب حسب الأهمية ، التخطيط أولاً والتنظيم ثانياً ثم التوجه ثم الرقابة. وأخيراً تم إدراج أهم النماذج الحديثة للإدارة الرياضية فمنها الإدارة بالأهداف وأهميتها في المجال الرياضي ثم إدارة الوقت ثم الجودة الشاملة في المجال الرياضي.

الدراسات السابقة و المشابهة:

هناك بعض الدراسات التي تناولت موضوع بعض الوظائف الإدارية ، وقد حظي باهتمام الباحثين عربيا و عالميا ، فقد حرص الباحث إلى العودة إلى مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بالموضوع بغية الاستفادة منها و فيمايلي سيتم عرض الدراسات السابقة في قسمين بحيث يتم تناول الدراسات العربية ثم الدراسات الأجنبية نظرا لاختلاف البيئات و السياق الذي جرت فيه و من هذه الدراسات:

1- دراسة الباحث بوبكر بن عبد الكريم تحت عنوان "رؤية مستقبلية لتخصص في مهن الرياضة داخل الهياكل الرياضية" ضمن أشغال المؤتمر الدولي العلمي تسير الادارة الرياضية في ظل اقتصاد السوق 2008

الهدف العام من الدراسة:

كان الهدف من وراء هذه الدراسة أن الظروف الاجتماعية والاقتصادية والبنية الأساسية والتجهيزات المحيطة بالممارسة الرياضية بصفة عامة في إقليم تونس الكبرى، إضافة إلى أن مهن الرياضة باعتمادها على العمل التطوعي و الخبرة حاليا تفترض وجود مختصين في ميدان التصرف و التنظيم الإداري للرياضة داخل الهياكل الرياضية لترشيد هذه المهن و تحقيق الأهداف المنشودة سياسيا و رياضيا و مهنيا.

المنهج المتبع في الدراسة:

- المنهج المستخدم "المنهج الوصفي"

عينة الدراسة و طريقة اختيارها:

وكانت عينة الدراسة قد اشتملت على 34 مستجوب في الجامعات الرياضية من اجمالي 50 مجتمع الدراسة وهذا من خلال: 34 استجواب للحائزين على الأستاذية في التصرف و التنظيم الإداري للرياضة خريجي المعهد الأعلى للرياضة و التربية البدنية (قصر السعيد)

و أهم النتائج المتوصل إليها هي:

- ضرورة العمل على تطوير الفكر المهني للتسيير في الإدارة الرياضية.
- مواكبة ما وصلت إليه الدول المتقدمة من سياسة ناجعة تعتمد على حسن التسيير و مدعمة بتكنولوجيا حديثة.
- ترسيخ مبدأ التخصص في مهن الرياضة و في التنمية الرياضية.
- دعوة المشرفين و المسؤولين إلى التفكير في الحلول المناسبة و الأكثر نجاعة.
- ضرورة الوقوف على واقع مهن الرياضة في تونس.
- الحث على دعم التخصص في مهن الرياضة و إدماجه ضمن سياسة التشغيل.

2 دراسة الباحث عوينات حسين " دور وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية" في معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية ببيسكرة للموسم الجامعي 2013/2012
الهدف العام من الدراسة:

كان هدف الدراسة أن لوظيفة التوجيه دور في إدارة المنشآت الرياضية

المنهج المتبع في الدراسة:

واستخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة

عينة الدراسة و طريقة اختيارها:

عينة الدراسة مكونة من 20 مديراً للمنشآت الرياضية بغية التوصل الى النتائج، أما فيما يخص الاداة المستعملة فقد استعمل الاستمارة الاستبائية المكونة من محورين الأول بخصوص القيادة والثاني بخصوص الاتصال عينة الدراسة مكونة وقد أظهرت النتائج التالية :

- للتوجيه دور فعال في ادارة المنشآت الرياضية

- تعتبر القيادة الرشيدة مع الاتصال الفعال عنصرا مهما في ادارة المنشآت الرياضية.

3 دراسة الباحث راشد حمدون 2009 بعنوان "ادارة الازمات الرياضية في الاندية العراقية"،

الهدف العام من الدراسة:

التعرف على دور الإداريين والمدربين في إدارة الأزمات ، و ترتيب كفاءة تطبيق عناصر إدارة الأزمات (التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحفيز والمتابعة والتقييم) لدى الإداريين من خلال وظائف الادارة .

المنهج المتبع في الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي

عينة الدراسة و طريقة اختيارها:

واشتملت عينة الدراسة على 149 اداريا

الأدوات المستخدمة في الدراسة:

بحيث باستخدام أداة الاستبيان موزعة على أربع محاور.

أهم النتائج والاقتراحات المتوصل إليها

يعتمد تسيير ادارة الازمة الرياضية على قوة ونجاعة العمل الاداري.

مساهمة الوظائف الادارية لا بد ان يبني على حسب المتطلبات الرياضية وبدقة.

4- دراسة الباحث عطاء الله الوخش بعنوان "المناخ التنظيمي في ظل سياسة الحوكمة وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة *مقاربة نظرية* ضمن اشغال الملتقى العلمي الدولي الخامس بعنوان الحوكمة في الرياضة 2016

الهدف العام من الدراسة:

التعرف على المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في الإدارة المركزية بوزارة الشباب و الرياضية..

المنهج المتبع في الدراسة:

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي

و من أهم النتائج الدراسة :

_ وضع استراتيجيات فعالة تنطلق من المناخ التنظيمي السائد وفق متطلبات الادارة الرياضية للعاملين في وزارة الشباب والرياضة.

_ الاستفادة من اليات وميكانيزمات الحوكمة في المجال الرياضي لزيادة الرضا الوظيفي للعاملين بوزارة الشباب والرياضة من خلال الاستفادة من كفاءاتهم بأحسن صورة لبلوغ سياسة رياضية رشيدة.

_ الحوكمة في المجال الرياضي ارشاد وتوجيه باعتبارها وسيلة وليست غاية مما يعطينا أفضل الادوات والخطط وفق رأى الخبراء الرياضيين.

_ تحدي المدخلات الوظيفية لبلوغ وتحقيق طموحات العاملين في المجال الرياضية دراسة مدى مساهمة الوظائف الادارية فعليا وميدانيا في الوسط الرياضي.

التعليق على الدراسات السابقة و المشابهة:

❖ الأهداف

لقد وجهنا اهتمامنا في مراجعتنا الدراسات السابقة والمشابهة أن تكون في مجال الادارة الرياضية وعلاقتها بمواضيع أخرى مع التركيز على العمل الاداري الرياضي سواء بالنسبة للمؤسسات الرياضية أو معاهد الرياضة مثل **دراسة الباحث عوينات حسين 2012.2013** في حين تناول البعض الأخر التعرف على التعرف على دور الإداريين والمدربين في إدارة الأزمات ، و ترتيب كفاءة تطبيق عناصر إدارة الأزمات (التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحفيز والمتابعة والتقييم) لدى الإداريين من خلال وظائف الادارة مثل **دراسة الباحث راشد حمدون 2009** _ ومن خلال عرض هذه الدراسات تبين أن الجزء المشترك يتمثل في الارتباط الوثيق بين كل الوظائف على حسب درجة اهمية كل وظيفة بالاضافة الى طبيعة المؤسسة الرياضية ، وقد تم الاعتماد على هذه الدراسات للإلمام بجوانب الادارة الرياضية وذلك من منطلق التدعيم للبناء المعرفي في مجال علم الادارة الرياضية مجال دراستنا وهذا من خلال:

- مدى مساهمة الوظائف الادارية كعنصر فعال في المجال الرياضي.
- دراسة نسب المساهمة وفق التطلعات والاستراتيجيات الحديثة.

❖ العينة:

في الوقت الذي تنوعت فيه الأهداف الدراسات السابقة اختلفت العينات التي اعتمدها تلك الدراسات وفق المتطلبات التي تتناسب مع الأهداف فحجم العينة يختلف من دراسة إلى أخرى أما موضوع بحثنا " مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي " فكانت موجهة إلى الموظفين و مدراء و معرفتنا آرائهم حول مساهمة الوظائف الإدارية

منهج البحث:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي و استخدامها الاستبيان أداة لجمع المعلومات بينما اختلفت عن الدراسات السابقة و المشابهة في بناء أداة الدراسة ، حيث تم بناء الاستبيان خاص كأداة لتحقيق أهداف الدراسة .

النتائج:

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات مايلي:

في طريقة عرضها لمشكلة الدراسة الحالية .

صياغة التساؤلات و اختيار المنهج المناسب للدراسة.

كيفية بناء أداة مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة وكذلك الإطار النظري و أمده ببعض المراجع ذات العلاقة بالموضوع.

1-الكلمات الدالة في الدراسة :

تحديد المفاهيم الأساسية:

أ-التعريف اللغوي لكلمة الإدارة:

وهي مصدر أدار يدير إدارة ، تقول العرب أدت الشيء أديره إدارة ، وأدار الشيء يديره إدارة ، ويريدون من ذلك التعدي التدوير للشيء دورانا ذات اليمين والشمال ويستعمل الفعل لازما أيضا ، فيقال دار الشيء يدور دورانا (لسان العرب ، 295/4 القاموس 34/2 تاج العروس 331/11) .

ب- التعريف الاصطلاحي لكلمة الإدارة :

يعرفها "حسن شلتوت وحسن معوض" بأنها >> فن تطبيق السياسة الإدارية الموضوعة في الإطار التنظيمي العام على أن يراعى هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان << (إبراهيم عبد المقصود ، 1981 ، ص27) .
و عرفها "إدوارد بريك" بأنها: >> مسؤولية اجتماعية تتضمن التخطيط والتنظيم الفاعلين لعمليات المنشأة، وإقرار الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال مع الخطة المرسومة وتوجيه ومراقبة الأفراد في المنشأة << (مروان عبد المجيد إبراهيم ، 2002 ، ص52) .

ج- التعريف الاجرائي :

الإدارة هي فن تنظيم وتدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المسطرة.

* الوظائف الإدارية:

1-التخطيط :

أ-التعريف اللغوي لكلمة التخطيط:

حَطَّطَ / حَطَّطَ لِيُحَطِّطَ ، تَحَطَّطًا ، فهو حَطَّطٌ ، والمفعول حَطَّطٌ - :
• حَطَّطَ الكتابَ سَطْرَهُ .

- حَطَّطَ البلادَ / حَطَّطَ الأرضَ : جعل لها خطوطاً وحدوداً وهيئاًها للعمارة - : قام بتخطيط أرضه استعداداً لبنائها .
- حَطَّطَتِ المرأةُ حَواجِبَها : طلتها بالخطوط ، وهو طلاء الحواجب .
- حَطَّطَ للهروب من السَّجن : وضع حُطَّتَهُ ورسم منهجه - : حَطَّطَ للحرب - :
- حَطَّطَ لمستقبله : أعدَّ حُطَّةَ لأعماله ومشاريعه في المستقبل . (المنجد في اللغة والأعلام دار المشرق بيروت ط 39 ص 325) .

ب-التعريف الإصطلاحي لكلمة التخطيط:

ويعرف السلمي التخطيط هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أخذًا باعتبار الإمكانات و القيود التي تفرضها ظروف المناخ العامل المحيط بالمشروع" (عثمان محمد غنيم، 1999، ص19)،

-ويعني تحديد الأهداف ورسم الخطط اللازمة لتحقيقها وقد يتطلب الأمر التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد لمواجهة (أحمد ماهر، جلال الهجرسي وآخرون، ص16).

ج-التعريف الاجرائي :

هو تحليل بيانات عن الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر لبناء شيء في المستقبل، لذا فان أول ما يميز التخطيط هو ارتباطه كوظيفة إدارية بالمستقبل، وبالتالي بالقيمة التنموية

2- التنظيم :

أ-التعريف اللغوي لكلمة التنظيم :

نظَّم يُنظِّم ، تنظيمًا ، فهو مُنظَّم ، والمفعول مُنظَّم -:

- نظَّم الأشياءَ نَظْمًا ، رتَّبها ، وضمَّ بعضها إلى بعضٍ في صورةٍ منسَّقة -: طالبٌ مُنظَّم ، - يهتم بتنظيم مكتبته ، - نظَّم حياته ، - نظم أفكاره قبل التحدُّث .
- نظَّم اجتماعًا : هيَّأه وأعدّه -: نظَّم حفلةً / رحلة ، - منشغل بتنظيم مشروع ، - ندوة منظَّمة جيِّدًا .
- نظَّم الكتاب : بوَّبه ورتَّبه منهاجيًّا. (المنجد في اللغة والأعلام دار المشرق بيروت ط 39 ص 145).

ب-التعريف الاصطلاحي لكلمة التنظيم :

يعرفه شيلدون أن التنظيم عملية أو مرحلة تجمع بين العمل الذي يجب على الأفراد أو المجموعات القيام به مع الإمكانات أو القدرات الأزمة لتنفيذه من اجل أن نعطي الواجبات بهذا الشكل، أحسن الطرق للتطبيق الايجابي الكفاء المتناسق المنظم. ". (عصام بدوي ، ص69)

-يعني تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف في وحدات إدارية وإنشاء العلاقات التنظيمية بينها وإمدادها بالوسائل المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الهدف.

ج-التعريف الاجرائي:

التنظيم هو تلك العملية التي تقوم بها ادارة معينة مثل مديريةية الشباب والرياضة و التي من خلالها يتم التنسيق بين جهود العمال .

3- التوجيه:

أ- التعريف اللغوي لكلمة التوجيه :

"وَجَّهَ، يُوَجِّهه ، توجيها ، فلان : أي انقاد واتبع
وَجَّهَ ، وتوَجَّهَ ، انقاد واتبع ، توجها ، أي ذهب وأقبل إليه (علي بن هادئة وآخرون ، 1991 ، ص 24).
"توجيه : وجَّهَ ، النصح والإرشاد (ابن منظور ، 1997 ، ص 161).
وجهة هي الجهة ، قال تعالى : (ولكل وجهة هو موليها) صدق الله العظيم (سورة البقرة ، الآية 148).
ومنه فالتوجيه يعني الإقبال والإلتحاق والانقياد والقصد والناحية التي يتجه إليها الفرد .

ب- التعريف الاصطلاحي لكلمة التوجيه :

ويعرفه سيد الهواري التوجيه بأنه: "الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف، وبذلك يحلل التوجيه إلى عنصرين مترابطين". (طلحة حسام الدين ، 1997 ، ص 83)
- التوجيه: وتعني تعبئة وتوجيه جهود جميع العاملين بالمنظمة تجاه الهدف الرئيسي للمنظمة من خلال القيادة والحوافز والاتصالات" (أحمد ماهر ، جلال المهجسي وآخرون ، 2001-2002).

ج- التعريف الاجرائي:

فالتوجيه يتم عن طريق إشراف الرئيس على المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم في العمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية ثم تقوم أداء العاملين

4- الرقابة :

أ- التعريف اللغوي لكلمة الرقابة :

أصل كلمة رقابة : " رقب يرقب رقوبا ورقابة أي حرس إنتظر - حاذر - رصد رقابة الله في أمره: خافه"
(ابراهيم قلاطي ، ص 205).

وجاء أصلها في معجم آخرعلى ان أصلها اللغوي هو : " رقب رقوبا ورقوبا ورقابة ورقبانا ورقبة : أي حرسه - انتظره - حاذره " (المنجد في اللغة والأعلام دار المشرق بيروت ط 39 ص 274).

ب- التعريف الاصطلاحي لكلمة الرقابة :

لم يحظ مصطلح الرقابة بمعنى واحد فقد تعددت مفاهيمه وتنوعت نتطرق فيما يلي الى أهمها :

1-تعريف هنري فايل " الرقابة هي التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة الى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء- الأشياء- الناس والأفعال"(عبد الكريم أبو مصطفى ، 2001 ، ص 246).

2-الرقابة: وتعني التأكد من مدى التزام التنفيذ بالخطط الموضوعة ومدى الكفاءة في تحقيق الأهداف (أحمد ماهر ، جلال المهجسي وآخرون ، ص 16).

ج- التعريف الاجرائي:

الرقابة هي نشاط إداري منظم تقوم به الجهة المسؤولة يشمل على الملاحظة المستمرة للآداب وقياس أساليبه ومقارنتها بالمعايير الموضوعة مسبقا .

2- الإشكالية

تطور مفهوم الإدارة وتعددت المداخل لدراستها وتزايدت أهميتها مع التقدم التكنولوجي الذي عاصر سنوات القرن العشرين كما أصبح للإدارة بأنواعها إطار من المعرفة النظرية ومنظومة من المهارات الفنية والذهنية المتكاملة الخاصة بها ومن ثم أصبحت هناك ضرورة لدراسة الوظائف الإدارية وتجسيدها في المؤسسات الرياضية والتمرس في فنونها فأصبحت الدول المتقدمة متميزة عن غيرها من الدول لتمييزها في علم وفن الإدارة ولعل من أهم ما يميز المدخل الحديث للإدارة لهذه الوظائف الإدارية أنه يستمد مادته من كل العلوم الإنسانية ويشتق منها ما يمكن أن يتكامل مع طبيعة وجوهر العملية الإدارية الرياضية ومن بين كل العلوم التي كان لها أثر في تطور مفهوم وظائف الإدارة وتكنولوجياها أثرت بدرجة كبيرة في علوم النفس والاجتماع وعلم النفس الاجتماعي و علم النظم كما أفادت الوظائف الإدارية في تطور ونجاح العمل الإداري الرياضي وهذا ما جعلنا نتساءل.

التساؤل العام:

– هل تساهم بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي ؟

التساؤلات الجزئية:

– هل تعتمد المنشأة الرياضية على آلية واضحة للبرمجة المستقبلية لنشاطاتها؟

– هل تعتمد المؤسسة الرياضية على أسس علمية في تنظيم عملها؟

– هل للمؤسسة الرياضية توجيه كاف على متابعة العمل الإداري؟

– هل للرقابة في المؤسسة الرياضية دور في تصحيح مسار العمل؟

3- أهداف الدراسة

– معرفة الأسس النظرية للوظائف الإدارية بالإضافة إلى كيفية مساهمتها ودورها في نجاح العمل الإداري الرياضي

– التطرق إلى أهم المدارس الإدارية الحديثة وكيفية مساهمة كل منها في تطور الوظائف الإدارية

– كشف الحقيقة النظرية للإدارة كمفهوم علمي يساهم في تطور المجتمعات

– إجراء استطلاع ميداني يكون بمثابة إطلالة على الواقع العملي للمنشأة كعينة مختارة تكون دليلا بسيطا عن مجتمع المنشآت الرياضية الجزائرية.

– الكشف عن مدى نظرية إدارة المنشأة بحقيقة الوظائف الإدارية وكذا مدى مساهمتها لتحقيق نجاح العمل الإداري الرياضي

– مدى تطبيق إدارة المنشأة للوظائف الإدارية بطريقة علمية ومنهجية

– معرفة إذا كانت طريقة التطبيق للمنشأة للوظائف الإدارية تساهم حقيقة بتحقيق نجاح العمل الإداري الرياضي.

4- أهمية الدراسة:

إن أهمية اختبار الموضوع فرضه واقع الملاحظة الميدانية التي يجسدها إداريو المنشآت الرياضية أثناء العملية الإدارية وهته الأخيرة التي تحظى بالاهتمام خاصة في عصرنا الحالي كونها تعتبر سبل التقدم والتطور وبما أن الإدارة جزء لا يتجزأ من هذه العملية فلا يمكننا عزلها كونها محور العملية وعمودها وقد نقف جلياً عند أهم الوظائف الإدارية والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي لا يقل دورها عن باقي الأعمال الإدارية الأخرى، فهي تحدد النتائج وصيغتها.

5- الفرضيات**أ- الفرضية العامة:**

التحكم في العناصر الإدارية يؤدي إلى نجاح العمل الإداري الرياضي

ب- الفرضيات الجزئية:

- للتنبؤات المستقبلية أثر على نشاطات المؤسسة الرياضية.
- للأسس العلمية أثر على تنظيم عمل المؤسسة الرياضية.
- للمؤسسة الرياضية توجيه كاف على متابعة العمل الإداري.
- للرقابة في المؤسسة الرياضية دور في تصحيح مسار العمل الإداري الرياضي.

تمهيد:

إن دراسة موضوع الوظائف الإدارية ودورها في تحقيق أهداف الإدارة عامة وأهداف الإدارة الرياضية خاصة منطلق هام لمواكبة التطورات التي تشهدها الإدارة العصرية في جميع المجالات السياسية الاقتصادية والاجتماعية وفي دراستنا تطرقنا إلى الإدارة والإدارة في المجال الرياضي ولتأكيد هذا المنطلق لابد من إثبات صحة تطبيقه ميدانياً ومن خلال هذه الدراسة سنحاول إيجاد حل للإشكالية المطروحة سابقاً وذلك بإثبات صحة فروض الدراسة أو نفيها وذلك بجمع المعلومات النظرية ثم العمل على ترتيبها و تصنيفها وقياسها وتعديلها بطريقة منهجية متبعة من أجل استخلاص النتائج و الوقوف على ثوابت الموضوع المدروس .

وفي الجانب التطبيقي سنتعرض إلى تحديد مجالات الدراسة والمتمثلة في المجال المكاني و الزماني التي تتناسب مع موضوع البحث وذلك بتحديد عينة الدراسة والتي تخدم لب الموضوع كما أن لكل دراسة أسلوب معين أو منهج مناسب مع تحديد الأدوات المناسبة لجمع المعلومات والبيانات الميدانية التي تهم موضوع البحث وسيتم في هذا الفصل التطرق غالى جميع هاته الطرق للوصول إلى نتائج علمية سليمة و صحيحة .

1- الدراسة الاستطلاعية:

يعرف (ماثيو جيدير) الدراسة الاستطلاعية على أنها عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة ، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها ، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة . (ماثيو جيدير، 1999، 12)،
مجالات الدراسة:

- المجال المكاني والزمني :

أ- المجال المكاني : لقد تم اختبار مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والمركب المتعدد الرياضات الحاج حفصي مسعود وجميع القاعات التابعة له في بلدية المسيلة والرابطة الولائية لكرة القدم والرابطة الولائية لألعاب القوى ، وقد تم توزيع 30 استمارة لمختلف الموظفين منشآت المذكورة و 7 استمارات لمدراء القاعات والهيئات الرياضية المذكورة .

ب- المجال الزمني : من المعروف منهجيا أن يحدد الباحث الفترة الزمنية التي نزل فيها إلى الميدان وفي الدراسة الحالية قامت مجموعة البحث بدراسة استطلاعية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والرابطة الولائية لكرة القدم والرابطة الولائية لألعاب القوى وكذا زيارة المركب المتعدد الرياضات والقاعات التابعة لبلدية المسيلة وتم من خلالها التعرف على بعض الحقائق حيث تم توزيع الاستمارات بتاريخ 15 مارس 2016 بالنسبة لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة بتاريخ 28 مارس 2016 بالنسبة للمركب المتعدد الرياضات والقاعات التابعة للبلدية وجمعت نهائيا يوم 05 أبريل 2016 بالنسبة لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وبتاريخ 07 أبريل 2016 بالنسبة للمركب المتعدد الرياضات والقاعات التابعة وبهذا تكون مدة ملاء الاستمارات يومين بالنسبة لمديرية الشباب والرياضة ويومين بالنسبة للمركب المتعدد الرياضات والقاعات التابعة لبلدية المسيلة وقد تم تفريقها ابتداء من 20 أبريل 2016

2- المنهج المتبع في الدراسة:

إن مناهج البحث العديدة والمتنوعة والمتباينة بتباين الموضوعات والإشكاليات، هي أساس كل بحث علمي، إذ لا يمكن أن ننجز هذا البحث دون الاعتماد على منهج واضح يساعد على دراسة وتشخيص الإشكالية، التي يتناولها بحثنا إذ يعتمد على اتصالنا بالميدان ودراسة ما هو قائم فيه بالفعل وهذا ما يحتم استخدام المنهج الوصفي الذي يعرف "بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة التي هي محل الدراسة". (بشير صلاح الرشدي، 2000، 50)

إن مناهج البحث عديده ومتنوعة ومتباينة تباين الموضوعات و الإشكاليات ولا يمكن أن ننجز هذا البحث دون الاعتماد على منهج واضح يساعد على دراسة و تشخيص الإشكالية التي يتناولها بحثنا (ذو الوظيفة) والوصفية إذ يعتمد على اتصال الباحث بالميدان ودراسة ما هو قائم فيه بالفعل لذا أستخدم المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة محل الدراسة

"ويمكن تعريفه بأنه ذلك العامل الذي من خلاله نقوم بتحديد طبيعة وخصائص بعض الظواهر المعينة لأجل تحليل العلاقات بين مختلف المتغيرات محولين بذلك قياسها بطريقة كمية في قلبه وأسلوبه أخصائي هادفين من خلال ذلك إلى استخلاص نتائج الموضوع تنبؤاته عن تطور مختلف الظواهر(بشير صالح الراشدي، 1998، ص59).

وتم إتباع الخطوات التالية :

- وصف موضوع الدراسة وصفا دقيقا وذلك من خلال جمع المعلومات الكافية
- التحقق من المعلومات المجموعة حول موضوع الدراسة بالوصف الدقيق و التحليل ذا النتائج الجيدة اعتمادا على الظروف المصاغة والمحددة سابقا بغية استخلاص التعليمات ذات النتائج الجيدة .

3- مجتمع وعينة الدراسة:

3-1- مجتمع الدراسة:

لكي يكون البحث مقبولا وقابلا للإيجاز، لابد من تعريف مجتمع البحث الذي نريد فحصه، وأن نوضح المقاييس المستعملة من أجل حصر هذا المجتمع؛ ومجتمع دراستنا يتكون من جميع الموظفين العاملين بجميع المؤسسات الرياضية لبلدية المسيلة و الذين يقدر عددهم "312" و كذلك 07 مدراء

3-2- عينة الدراسة:

حرصا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختيار عينة عشوائية بسيطة دون قيود أو خصائص بالنسبة للموظفين ويمكن تعريف هذه العينة كما يلي: هي المجموعة الفرعية من عناصر مجتمع بحث معين " وهي ذلك النوع الذي يعطي احتمالات متساوية ومتكافئة للاختيار عن كل وحدة من المجتمع الأصلي" . (بشير صلاح الرشدي، مرجع سابق ، ص20)

أو هي العينة التي يتم سحب مفرداتها على أساس تساوي أو تكافئ الفرص لاختيار جميع مفردات مجتمع البحث، أي لا يتم التحيز لأي مفردة على حساب أخرى وهذا يعني إتاحة احتمال متساوي مستقل لكل مفردة، والأمر يقتضي منا لتحقيق مبدأ العشوائية . (إبراهيم على إبراهيم عبد ربه، 2001، 21)

أما بالنسبة لعينة المدراء فكانت قصدية

وتتمثل هذه العينة في مجموعة من :

- الموظفين الإداريين في المؤسسات الرياضية البالغ عددهم 30 موظف إداري و 07مدراء

كما نقوم في دراستنا هذه بتوزيع الاستبيان على مجموعة من الموظفين وهذا في 07 مؤسسات رياضية في بلدية المسيلة ،وبالنسبة للموظفين أخذ الباحث نسبة 10% من المجتمع وهي نسبة كافية في دراستنا.

اما بالنسبة للمدراء كانت العينة قصدية وتمثلت في 07 مدراء

- متغيرات الدراسة:

يشتمل موضوعنا على نوعين من المتغيرات هما :

أ- المتغير المستقل: يعرف على انه المتغير الذي يؤثر على نتائج التجربة (فريد كتمل أبو زينة و آخرون ، 2006، 27)

ويتمثل المتغير المستقل في بحثنا في " الوظائف الإدارية " .

ب- المتغير التابع : هو نتيجة المتغير المستقل وفي هذه الدراسة المتغير التابع هو " نجاح العمل الإداري الرياضي" .

4- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

من اجل الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه تم استخدام استمارة الاستبيان التي تعد أداة رئيسية لجمع البيانات الكلية عن وقائع محدودة وعدد كبير نسبيا من الأشخاص. (طلعت إبراهيم ، 1995، 185)

وهي عبارة عن مجموعة الأسئلة المترابطة بطريقة منهجية. (يوسف مصطفى قاضي ، 1981، 210) وكذلك تعرف الاستمارة الاستبائية بأنها مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين، ثم وضعها في الاستمارة ترسل إلى أشخاص معينين بالبريد أو تسليمها باليد، تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع والتأكد من المعلومات المتعارف عليها لكنها غير مدعومة بحقائق. (فوزي عبد الله العكش ، 1986، 210)

ويعرف كذلك على انه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث محددة عن طريق الاستمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب. (غريب سيدي احمد ، 1997، 314)

وقد اخترنا أسئلة مغلقة لملاءمة استمارة دراستنا والتي كان عدد أسئلتها 15 سؤال موزع على المحاور الأربعة بالنسبة للموظفين ، إذ أن المحور الأول شمل على 05 عبارات والمحور الثاني 03 عبارات بينما المحور الثالث 05 عبارات والمحور الرابع على عبارتين، أما بالنسبة للمدراء قد إختارنا أسئلة مغلقة والتي كان عدد أسئلتها 14 سؤال موزع على المحاور الأربعة إذ أن المحور الأول شمل على 06 عبارات والمحور الثاني 04 عبارات بينما المحور الثالث عبارتين والمحور الرابع على عبارتين و التي بنيت في ضوء الخطوات العلمية التالية:

1- الاطلاع على الأدبيات التربوية و الدراسات السابقة التي اهتمت بالوظائف الإدارية ومساهمتها في نجاح العمل الإداري الرياضي

2- الاطلاع على الأدوات البحثية المستخدمة في الدراسات السابقة التي تناولت بعض الوظائف الإدارية

3- بناء على مراجعة الأدبيات التربوية و الأدوات البحثية في الدراسات السابقة تم تحديد أربعة محاور لمساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي و صيغت العبارات في كل محور بصورتها الأولية

5-1- الأسئلة المغلقة:

وهي أسئلة في أغلب الأحيان تطرح على شكل استفهام وتكون الإجابة ب(نعم)أو(لا)، وقد يتحتم في بعض الأحيان على المستجوب أن يختار الإجابة الصحيحة، تكمن خاصيتها في تحديد مسبق للأجوبة بالنوع موافق غير موافق وتتضمن أجوبة محددة وعلى المستجوب اختيار واحد منها. (عمر مصطفى التير ، 1986، 54)

5-2- الشروط العلمية للأداة (الموضوعية والصدق والثبات):

الموضوعية:

يعتبر الاختبار موضوعيا إذا كان يعطي نفس الدرجة بالرغم من اختلاف المصححين و لذلك فانه من الأفضل استخدام أسئلة التكملة أو الاختيار من متعدد أو الصح و الخطأ ونعم أو لا، و أسئلة المقابلة حتى يسهل على الباحث تصحيحها على نحو موضوعي دون تدخل حكمه الذاتي في تقدير الدرجة . كما يقصد بموضوعية الاختبار عندما يكون لأسئلته نفس المعنى أو الإجابة من مختلف أفراد العينة التي يطلق عليها الاختبار و يتحقق الباحث من ذلك بإجراء تجربة استطلاعية و يختار سؤال من أسئلة الاختبار و يطرحه على مجموعة من الأفراد و يطلب من كل واحد منهم أن يوضح بلغته

معنى السؤال، فإذا كان هناك اتفاق على المعنى كان صياغة السؤال موضوعية و إذا كان هناك اختلاف حول المعنى فلا بد من إعادة صياغته حتى يتحقق شرط الموضوعية.

الثبات: يؤكد التعريف الشائع للثبات أنه يشير إلى إمكانية الاعتماد على أداة القياس أو على استخدام اختبار و هذا يعني أن ثبات الاختبار هو أن يعطي نفس النتائج باستمرار إذا ما استخدم اختبار أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة (نفس الظروف).

الصدق: يقصد بالصدق هو أن يقيس الاختبار أو الأداء ما وضعت لقياسه، و الصدق كالثبات مفهوم مدروس دراسة كبيرة. و تحقيق صدق أداء القياس أكثر أهمية و لا شك من تحقيق الثبات، لأنه قد تكون أداة القياس أو الاختبار ثابتة و لكنها غير صادقة. (فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة ، 2002، 105)

صدق أداة الدراسة:

أ: صدق الاتساق الداخلي:

لقد جرى التحقق من صدق الاستبيان عن طريق حساب الاتساق الداخلي للعبارات، والذي يعتمد على حساب معامل الارتباط بيرسون بين العبارات والدرجة الكلية للمقياس، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها: لجدول رقم (1): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان

الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
الاستبيان الخاص بالمدرء				الاستبيان الخاص بالموظفين			
*0.20	11	*0.23	01	*0.20	11	*0.20	01
**0.38	12	*0.20	02	*0.19	12	**0.57	02
**0.59	13	**0.68	03	**0.56	13	*0.22	03
**0.46	14	**0.55	04	**0.57	14	*0.27	04
**0.59	15	**0.69	05	**0.48	15	**0.43	05
*0.20	16	**0.72	06	*0.23	16	**0.55	06
**0.75	17	*0.22	07	**0.56	17	*0.21	07
//	//	*0.21	08	**0.63	18	**0.36	08
//	//	**0.78	09	**0.73	19	*0.29	09
//	//	**0.55	10	//	//	*0.19	10

** دال عند (α= 0.01)، * دال عند (α= 0.05)

يتضح من الجدول رقم (01): أن جميع معاملات إرتباط الفقرات بالدرجة الكلية للاستبيان الخاص بالموظفين والاستبيان الخاص بالمدرء دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α=0.01) و(α= 0.05)، ما يعتبر مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

ثانيا: الثبات

ألفا كرونباخ:

تم التأكد كذلك من ثبات الاستبيان عن طريق معامل الثبات لألفا كرونباخ القائمة على أساس تقدير معدل الارتباطات بين العبارات ككل، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2) يوضح ثبات الاستبيان المطبق على الموظفين و الاستبيان المطبق على المدراء بطريقة التناسق الداخلي	
ألفا كرونباخ	عدد الاسئلة
0.832	19
الفا كرونباخ	عدد الأسئلة
0.712	17

يتضح من الجدول رقم (02): أن معامل الثبات ألفا كرونباخ بلغت قيمته 0.832، للاستبيان المطبق على الموظفين ، في حين بلغ 0.712 للاستبيان المطبق على المدراء وهذه القيمة مرتفعة مما يدل على أن هذا الاستبيان يتمتع بالثبات، وصلاحيته للاستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية .

5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

بعد تصميم استمارة الاستبيان وصياغتها، قمنا بتوزيعها على أفراد العينة المختارة و المقدر عددهم 30 موظف و 07 مدراء و تم استرجاعها وفرزها وتفحص الإجابات، تم تقديم مناقشة، وتحليل نتائج الحوار التي طرحها في الاستبيان، و قمنا بوضع جداول لهذه الأسئلة تتضمن عدد الإجابات وفي الأخير نقوم بعرض الاستنتاج ونوضح فيه مدى صدق الفرضيات التي يتضمنها البحث.

6- الأساليب الإحصائية:

لكي يتسنى لنا التعليق والتحليل عن نتائج الاستمارة بصورة واضحة وسهلة قمنا بأسلوب التحليل الإحصائي وهذا عن طريق تحويل النتائج التي تحصلنا عليها من خلال الاستمارة إلى أرقام على شكل نسب مئوية وهذا عن طريق إتباع القاعدة الثلاثية المعروفة بـ:

- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات استمارة الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق فقرات الاستبيان.
- حساب التكرارات والنسب المئوية لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وتعرف على اتجاهاتهم نحو أسئلة وعبارات أداة الدراسة.

- اختبار كاي تربيع لدلالة الإحصائية على وجود فروق في إجابات العينة على أسئلة أداة الدراسة

$$x^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

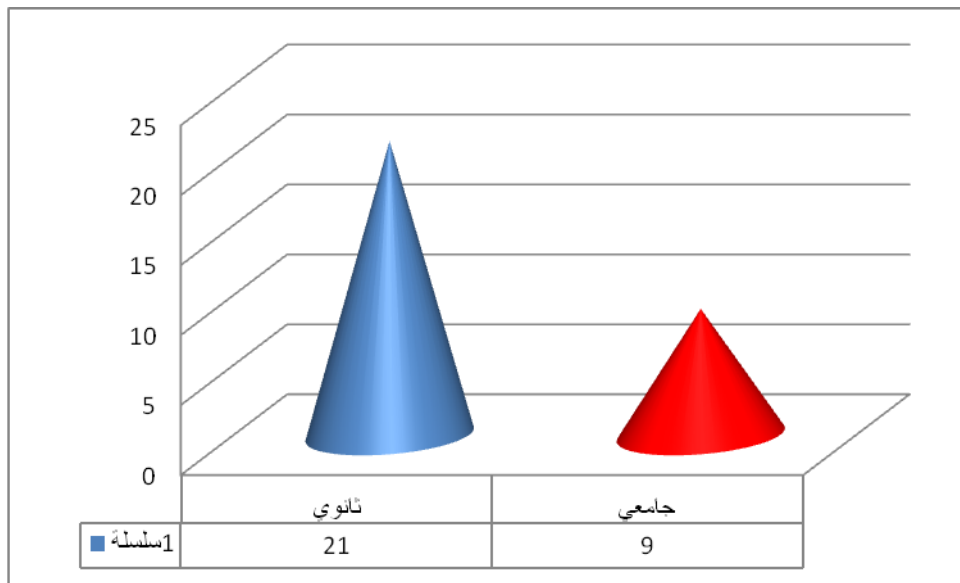
❖ عرض وتحليل نتائج وفرضيات الدراسة

عرض و تحليل نتائج المحور الأول:

أ/ تحليل البيانات الوصفية للاستبيان الخاص بالموظفين:

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
%83,3	25	ذكر
%16,7	5	أنثى
%100	30	الإجمالي



الشكل رقم (01) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

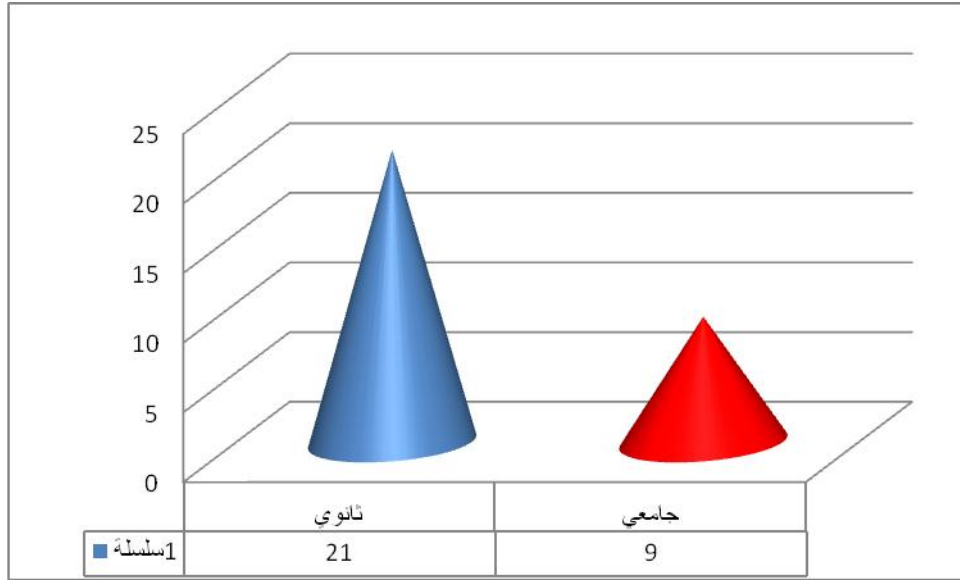
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرد، نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ 25 فرد أي بنسبة 83.3% في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 05 أفراد أي ما نسبته 16.7% و قد يعزى هذا التفاوت إلى نسب كل من الذكور و الإناث في المجتمع الأصلي للدراسة .

الاستنتاج:

من خلال الجدول السابق نستنتج ان المشاركة الضعيفة للإناث في الإدارة الرياضية وهذا راجع أساساً إلى المفهوم الاجتماعي المحلي الراض نسبياً للإدارة النسوية غير أن هذا قد يطرح إشكالا مستقبلياً : مامدى قدرة المؤسسات الرياضية على هيكلته وتسيير النشاطات الرياضية النسوية ؟

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الدراسي
70%	21	ثانوي
30%	09	جامعي
%100	30	الإجمالي



الشكل رقم (02) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

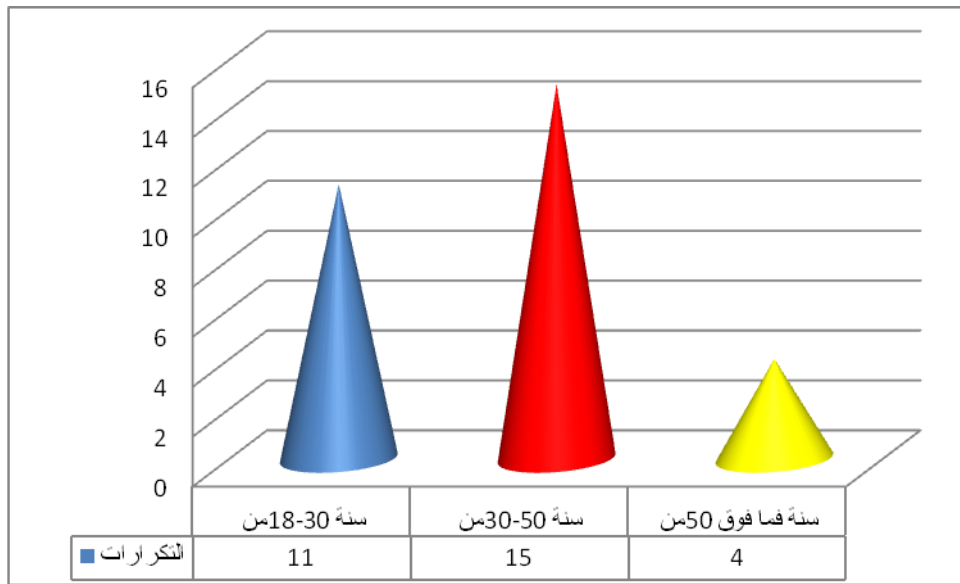
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرد، نلاحظ أن 21 فرد يمثلون عدد أفراد عينة الدراسة ذوي المستوى الثانوي بنسبة بلغت 70%، في حين يمثل الجامعيين نسبة 30% بعدد قدر به: 09 أفراد .

الاستنتاج :

من خلال الجدول السابق نستنتج أن المستوى التعليمي للموظفين ذو علاقة وارتباط وطيد بالقدرة الإدارية وليست بالقدرة القيادية وبالتالي فالغرض من السؤال هو معرفة المستويات السابقة (القدرة القيادية)

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
36.66%	11	من 18-30 سنة
50%	15	من 30-50 سنة
13.33%	04	من 50 سنة فما فوق
%100	30	الإجمالي



الشكل رقم (03) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرد، نلاحظ أن 11 فرد منهم يتراوح ما بين 18-30 سنة بنسبة قدرت بـ 36.66% أما عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 30 إلى 50 سنة فقد بلغ 15 فرد بنسبة 50% في حين نلاحظ أن عدد أفراد عينة الدراسة الذين تجاوز سنهم 50 سنة قد بلغ 04 أفراد فقط بنسبة 13.33%.

الاستنتاج :

نستنتج من خلال الجدول السابق ان التراوح في الاعداد مؤشرا إيجابيا من جانبين وهو انخفاض نسبة المسنين والذين هم أقل الأفراد أراء وثانيهما أن الدراسات في علم الاجتماع الإداري قد أثبت أن الأفراد كبار السن لهم القدرة على المحافظة على تماسك جماعات العمل من خلال المكانة الاجتماعية للمسنين .

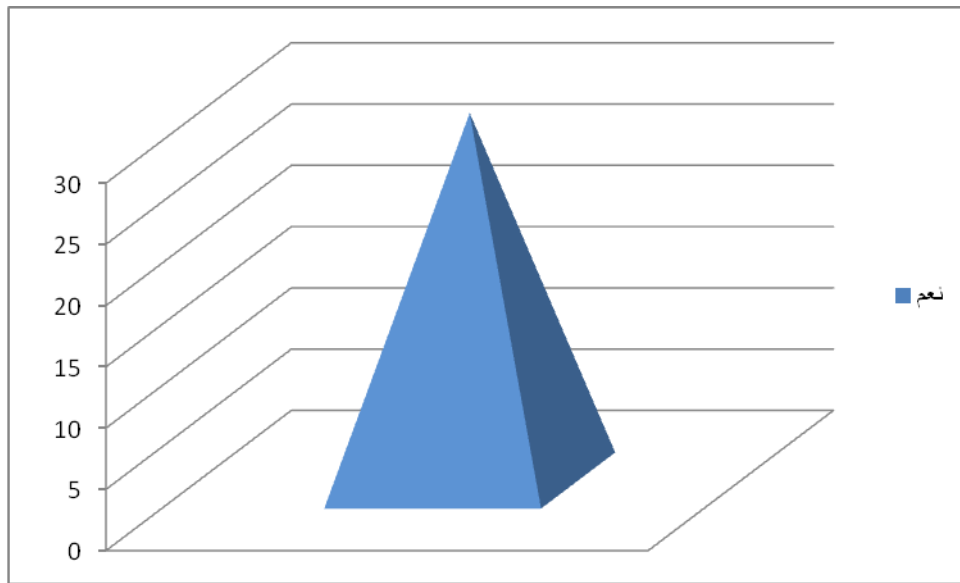
ب/ تحليل أسئلة الاستبيان الخاص بالموظفين:

المحور الأول: للتنبؤات المستقبلية أثر على المؤسسة الرياضية

السؤال 01: هل تعتقد ان للإدارة دور في نجاح النشاطات الرياضية؟

الجدول رقم (06): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 01
				0,0	30,0	100%	30	نعم
				////		%100	30	الاجمالي



شكل رقم (04): يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

من خلال الجدول رقم (06) والشكل رقم (04) اعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً

(30) فردا جاءت كلها لصالح البديل "نعم".

الاستنتاج:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق نستنتج أن العرض الأساسي من وضع هذا السؤال ،وهو إبراز

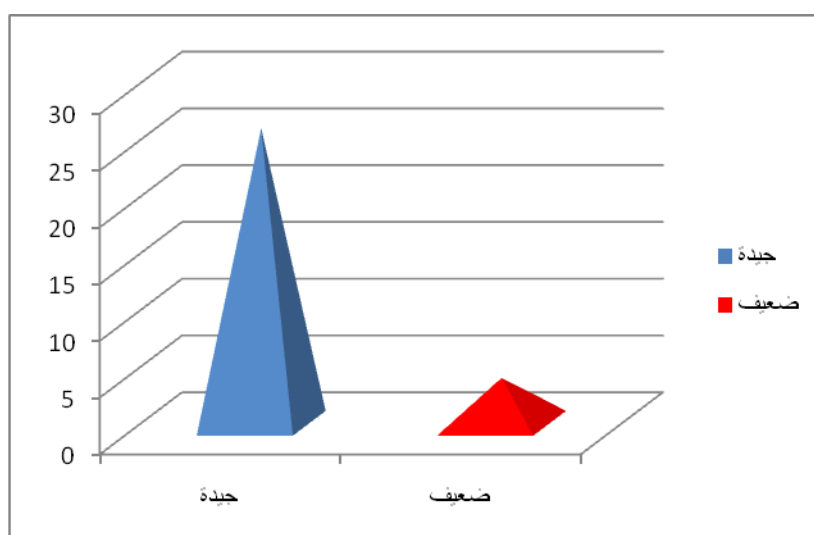
دور الإدارة في نجاح النشاطات الرياضية ويكون هذا السؤال المبدئي كأساس للأسئلة الموضوعية الموالية وهو ما يبرز أن

100% من عينة المبحوثين يعتقدون كبدئية أن الإدارة لها دور هام في نجاح النشاطات الرياضية.

السؤال 02: ما مدى اطلاعك على المؤسسة الرياضية؟

الجدول رقم (07): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 02
دالة عند 0.01	0.00	16.13	01	11,0	15,0	86.66%	26	جيدة
				-11,0	15,0	13.33%	4	ضعيف
				////		100%	30	الاجمالي



شكل رقم (05): يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

من خلال الجدول رقم (07) والشكل رقم (05) اعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل "جيدة" وقد بلغ عددهم (26) فرداً بنسبة مئوية بلغت 86,66%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "ضعيف" والبالغ عددهم (04) أفراداً بنسبة مئوية قدرت بـ 13,33%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 16,13 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين و لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

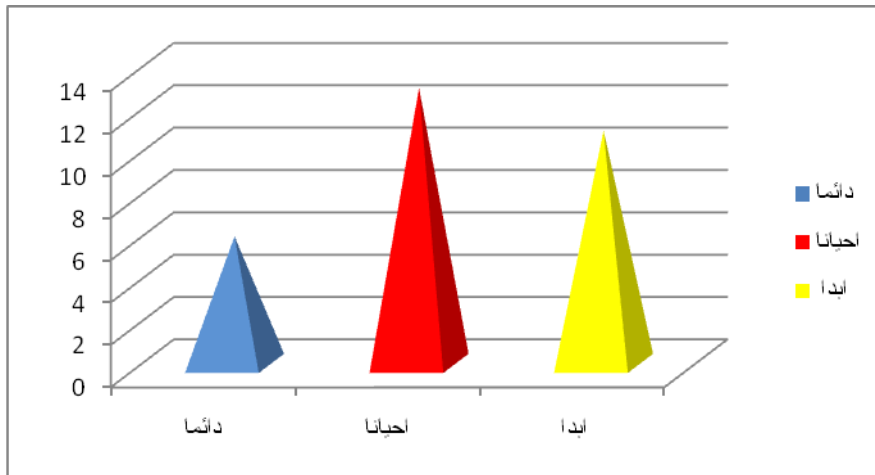
الاستنتاج:

من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن 68.66% لديهم اطلاع جيد بالمؤسسة في حين أن 31.33% اطلاعهم على مؤسساتهم ضعيف فنستنتج من هذه النسبتين أن مدى اطلاع العينة الموظفين على مؤسساتهم مقبول إلى حد كبير.

السؤال 03: هل تقوم الإدارة باستشارتك في عملية تحديد الأهداف؟

الجدول رقم (08): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 03
غير دالة عند 0.05	0.27	2.60	02	-4,0	10,0	20%	6	دائما
				3,0	10,0	43.33%	13	احيانا
				1,0	10,0	36.66%	11	ابدا
				////		100%	30	الاجمالي



شكل رقم (06): يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

من خلال الجدول رقم (08) والشكل رقم (06) اعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل "دائما" وقد بلغ عددهم (06) فرد بنسبة مئوية بلغت 20%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين

كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (13) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 43,33%، في حين نلاحظ أن ما نسبته 36,66% تمثل المجموعة الثالثة التي تحتوي على الأفراد الذين أجابوا على هذا السؤال بالبديل "أبدا" والبالغ عددهم (11) فرد .

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرته 2,60 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

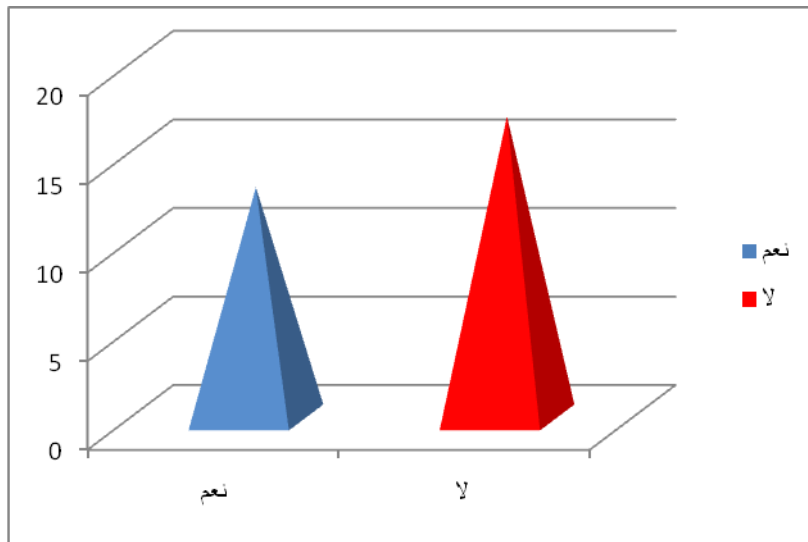
الاستنتاج:

من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج إن عملية وضع الأهداف هي المرحلة الأولى والهامية في عملية التخطيط ويبين مدى اشتراك الإدارة مجموعة الموظفين في عملية وضع الأهداف وما يعزز فرضية عدم اعتماد الإدارات في مختلف المؤسسات الرياضية محل الدراسة للأسلوب الإدارات بالمشاركة وهذا المؤشر جد سلبي لأن توصيات النظرية الحديثة في الإدارة تشير إلى أن العامل المشارك في عملية وضع الأهداف هو العامل الأحسن أداء وكذا عن مشاركة الموظفين في عملية وضع الأهداف يعزز من العمل الجماعي ويجعل طرق العمل واضحة ويدعم الرقابة الذاتية للعمال في حالات حدوث الأخطاء والانحرافات .

السؤال 04: هل تساهم في وضع الأهداف؟

الجدول رقم (09): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 04	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	13	43.33%	15,0	-2,0	01	0.53	0.46	غير دالة عند 0.05
لا	17	56.66%	15,0	2,0				
الإجمالي	30	100%	///	///				



شكل رقم (07): يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

من خلال الجدول رقم (09) والشكل رقم (07) اعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (13) فرد بنسبة مئوية بلغت 43,33%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (17) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 56,66%. وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كاسي) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0.53 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

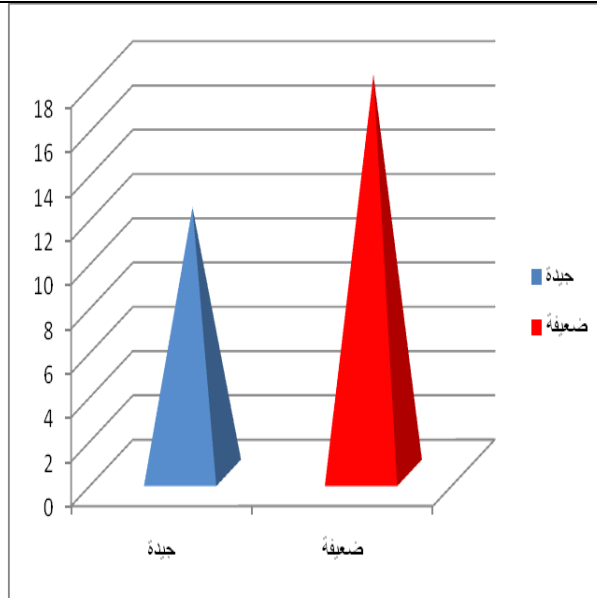
الاستنتاج:

من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن مدى مبادرة العاملين في الإدارة لوضع الأهداف في حالة عرض المؤسسة الرياضية ذلك عليهم فتبين في الجدول النتائج أن 43.33% مهتمين ومستعدين للمساهمة في وضع الأهداف مما يعني أن مستوى المبادرة في المؤسسة متوسطة وهو مؤشر يجب على المؤسسات مراجعة أسباب لأنه يعكس بطريقة أو أخرى مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين اتجاه مؤسساتهم.

السؤال 05: ما مدى مساهمتك في وضع الخطط في تطوير المؤسسة ونشاطاتها؟

الجدول رقم (10): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 05	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
جيدة	12	40%	15,0	-3,0	01	1.20	0.27	غير دالة عند 0.05
ضعيفة	18	60%	15,0	3,0				
الاجمالي	30	100%	///	///				



شكل رقم (08): يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (08) اعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل "جيدة" وقد بلغ عددهم (12) فرد بنسبة مئوية بلغت 40%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "ضعيفة" والبالغ عددهم (18) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 60%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 1,20 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج:

من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن نسبة 60% أي أغلبية الموظفين لا يساهمون في وضع الخطط المسطرة من الإدارة في حين أن الأقلية أي نسبة 40% يشاركون في وضع الخطط والسبب الرئيسي لهذا الضعف في المشاركة يعود أساسا إلى أن أغلب الخطط الخاصة بنشاطات المؤسسات الرياضية محل الدراسة معدة ومسطرة مسبقا أغلبها على شكل رزنامة نشاط سنوي لا يطرأ عليه لتعديل إلا بشكل استثنائي وطفيف.

السؤال 06 تابع لسؤال 05: إذا كانت الإجابة بجيدة كيف تشارك في عملية التخطيط؟

الجدول رقم (11): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 06	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
على شكل اقتراح شفوي	8	66.66%	6	2	01	0.81	0.36	غير دالة عند 0.05
بشكل رسمي في الاجتماعات	4	33.33%	6	-2				
الاجمالي	12	100%	///	///				



شكل رقم (09): يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم (09) اعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (06) بالبديل "على شكل اقتراح شفوي أثناء العمل" وقد بلغ عددهم (07) أفراد بنسبة مئوية بلغت 66.66%، أما المجموعة

الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "بشكل رسمي في الاجتماعات " والبالغ عددهم (04) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 33.33%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0.81 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج:

من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن 66.66% من عينة الموظفين يشاركون في عملية التخطيط على شكل اقتراح شفوي أثناء العمل وهي تمثل غالبية العينة في حين أن 33.33% يشاركون بشكل رسمي في الاجتماعات في عملية التخطيط حيث أن الإدارة تعتمد على أسلوب عفوي في جمع اقتراحات ومشاركات عينة الموظفين ولا تشي هذه الاقتراحات بشكل رسمي إلا في حدود ما يسمح به القانون الداخلي للمؤسسة مما قد يقلل من شأن وأهمية الخطط الموضوعة وكذا مدى تقييد كل الموظفين لهذه الخطط.

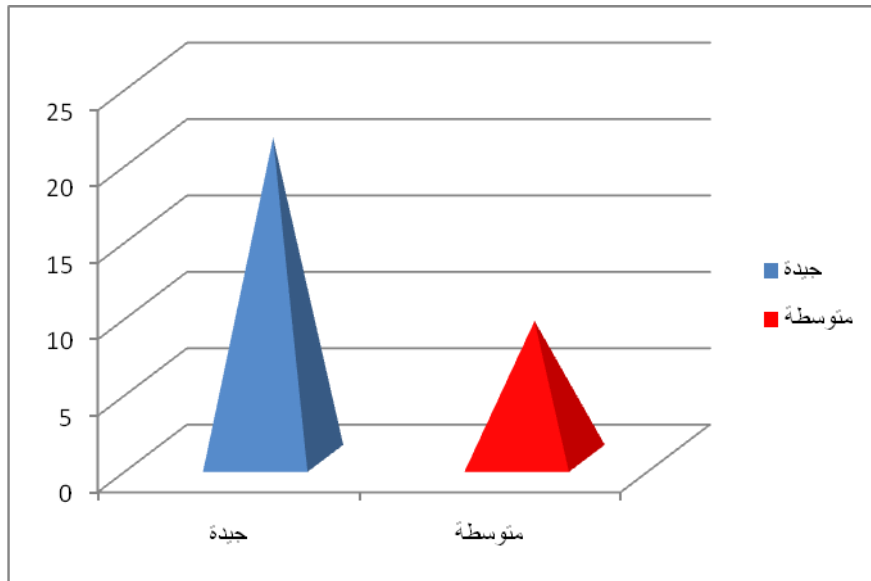
عرض و تحليل نتائج المحور الثاني:

تطبيق الأسس العلمية له اثر على تنظيم عمل المؤسسة الرياضية .

السؤال 07: هل علاقتك بالمسؤول؟

الجدول رقم (12): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 07
دال عند 0.05	0.02	4.80	01	6,0	15,0	70%	21	جيدة
				-6,0	15,0	30%	9	متوسطة
				////		100%	30	الاجمالي



شكل رقم (10): يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (10) اعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (07) بالبديل "جيدة" وقد بلغ عددهم (21) فرد بنسبة مئوية بلغت 70%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "متوسطة" والبالغ عددهم (09) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 30%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 4.80 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا

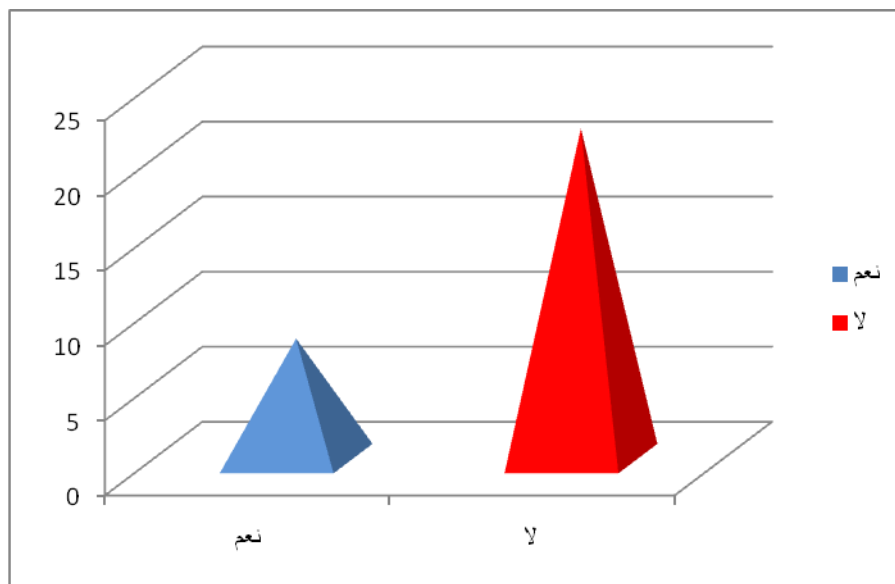
($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج: إن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تعتبر إحدى أهم دعائم التنظيم أي مؤسسة والجدول السابق يوضح أن 70% من عينة الموظفين تربطهم علاقات جيدة مع المسؤولين مما يعني أن أغلب العلاقات الثنائية (رئيس ومرؤوس) جيدة ويؤدي إلى تفادي التصادم في قرارات وآراء الرئيس والمرؤوسين إن هذه النسبة لا تعني بعدم وجود مشاكل فقد يشير 30% من العينة إلى أن علاقاتهم مع مرؤوسهم متوسطة.

السؤال 08: هل تتعامل مع بقية الموظفين بطريقة؟

الجدول رقم (13): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 08	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	8	26.66%	15,0	-7,0	01	6.53	0.01	دالة عند 0.01
لا	22	73.33%	15,0	7,0				
الاجمالي	30	100%	///	///				



شكل رقم (11): يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (11) اعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (08)

بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (08) فرد بنسبة مئوية بلغت 26,66%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (22) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 73,33%. وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 6,53 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين ولصالح المجموعة الثانية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

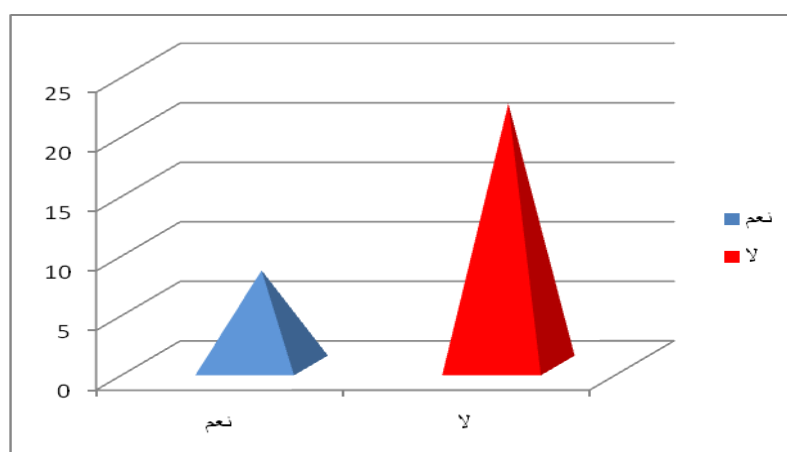
الاستنتاج:

يلاحظ من الجدول أن 73.33% لديهم علاقات رسمية وفق القانون، ومن جهة أخرى أن 26.66% من المبحوثين علاقتهم على أساس الصداقة وتعاملهم من بعضهم البعض، ومن هنا نتج أن هاتين النسبتين أن التعامل في المؤسسات الرياضية (عينة البحث) التعامل على أساس القانون أكثر منه هو صداقة وهذا ما نلاحظه في الجدول.

السؤال 09: هل هناك تضارب في القرارات فما هو السبب؟

الجدول رقم (14): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 09
دالة عند 0.01	0.01	6.53	01	-7,0	15,0	26.66%	8	نعم
				7,0	15,0	73.33%	22	لا
				////		100%	30	الاجمالي



شكل رقم (12): يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (12) اعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (09) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (08) أفراد بنسبة مئوية بلغت 26,66%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (22) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 73,33% وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كاس²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0.80 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين ولصالح المجموعة الثانية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج:

من خلال الجدول السابق نستنتج ان 73.33% من المبحوثين يؤكدون أنه لا يوجد تضارب في القرارات الإدارية بينهم وهذا ما يؤثر إيجاباً على الأداء داخل المؤسسة، وتماسك العمل، بينما 26.66% من المبحوثين يرون أن هناك تضارب في القرارات الإدارية.

السؤال 10 تابع للسؤال 09: إذا كان هناك تضارب في القرارات فما هو السبب؟

الجدول رقم (15): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 10
غير دالة عند 0.05	0.48	0.50	01	1,0	4,0	62.5%	5	عدم وضوح الاختصاص في القانون الداخلي
				-1,0	4,0	37.5%	3	التجاوز المؤسف النطاق
				////		100%	8	الإجمالي



شكل رقم (13): يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

من خلال الجدول رقم (15) والشكل رقم (13) اعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (10) بالبديل "عدم وضوح الاختصاص في القانون الداخلي" وقد بلغ عددهم (05) أفراد بنسبة مئوية بلغت 62,5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "التجاوز المؤسف النطاق للصلاحيات" والبالغ عددهم (03) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 37,5%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0.50 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج: هناك العديد من الأسباب التي تكون خلف تضارب القرارات، وبناء على بعض الاقتراحات تم اقتراح سببين رئيسيين لذلك فيرى 62.5% من المبحوثين أن عدم وضوح الاختصاص في القانون الداخلي للمؤسسة يولد تداخل في الاختصاصات، مما سبب التضارب في القرارات، فحين يرى 37.5% منهم أن تجاوز المسؤولين لنطاق الصلاحيات هو الباعث الحقيقي للتضارب في القرارات.

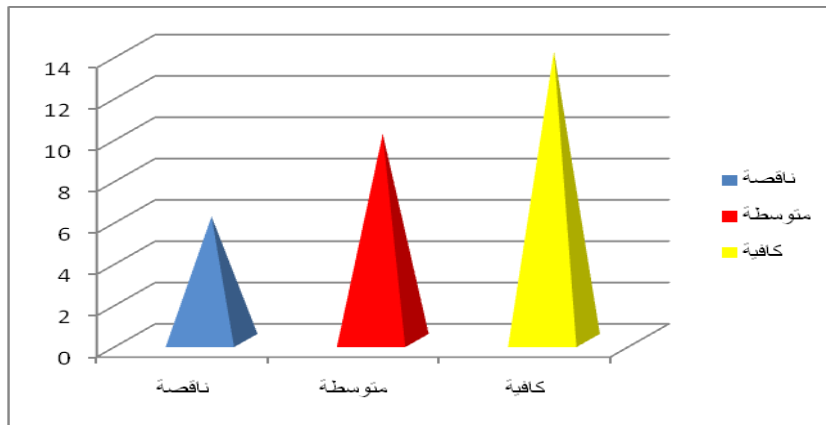
عرض و تحليل نتائج المحور الثالث :

المحور الثالث: عدم الاعتماد على التوجيه في العمل الإداري الرياضي يؤدي الى مردود سلبي.

السؤال 11: ما هو حجم إرشادات المسؤولين لكم؟

الجدول رقم (16): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 11
غير دالة عند 0.05	0.20	3.20	02	-4,0	10,0	20%	6	ناقصة
				,0	10,0	33.33%	10	متوسطة
				4,0	10,0	46.66%	14	كافية
				////		100%	30	الاجمالي



شكل رقم (14): يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

من خلال الجدول رقم (16) والشكل رقم (14) اعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (11) بالبديل "ناقصه" وقد بلغ عددهم (06) فرد بنسبة مئوية بلغت 20%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "متوسطة" والبالغ عددهم (10) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 33,33%. في حين نلاحظ أن ما نسبته 46,66% تمثل المجموعة الثالثة التي تحتوي على الأفراد الذين أجابوا على هذا السؤال بالبديل "كافية" والبالغ عددهم (14) فرد

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 3,20 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

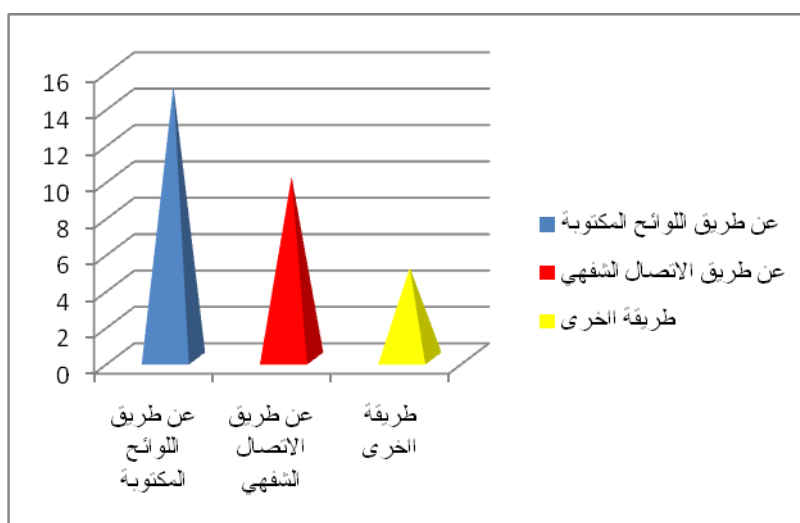
الاستنتاج:

من خلال الجدول السابق نستنتج أن 20% من المبحوثين، أن هناك نقص في الإرشادات، في حين 33.33% يرون أنها متوسطة، أما باقي المبحوثين والذين يمثلون 46.66% يعتبرون حجم الإرشادات كافية ويشار هنا أن معظم المبحوثين أيدوا ارتياحهم للإرشادات المقدمة من طرف المدرء.

السؤال 12: كيف تتم عملية الارشادالتوجيهية؟

الجدول رقم (17): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 12
غير دالة عند 0.05	0.08	5.00	02	5,0	10,0	50%	15	عن طريق اللوائح
				,0	10,0	33.33%	10	عن طريق الاتصال
				-5,0	10,0	16.66%	5	طريقة أخرى
				////		100%	30	الاجمالي



شكل رقم (15): يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

من خلال الجدول رقم (17) والشكل رقم (15) اعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (12) بالبديل "عن طريق اللوائح المكتوبة" وقد بلغ عددهم (15) فرداً بنسبة مئوية بلغت 50%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "عن طريق الاتصال الشفهي" والبالغ عددهم (10) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 33,33%. في حين نلاحظ أن ما نسبته 16,66% تمثل المجموعة الثالثة التي تحتوي على الأفراد الذين أجابوا على هذا السؤال بالبديل "نوعاً ما" والبالغ عددهم (05) فرداً وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 5,00 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا

($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

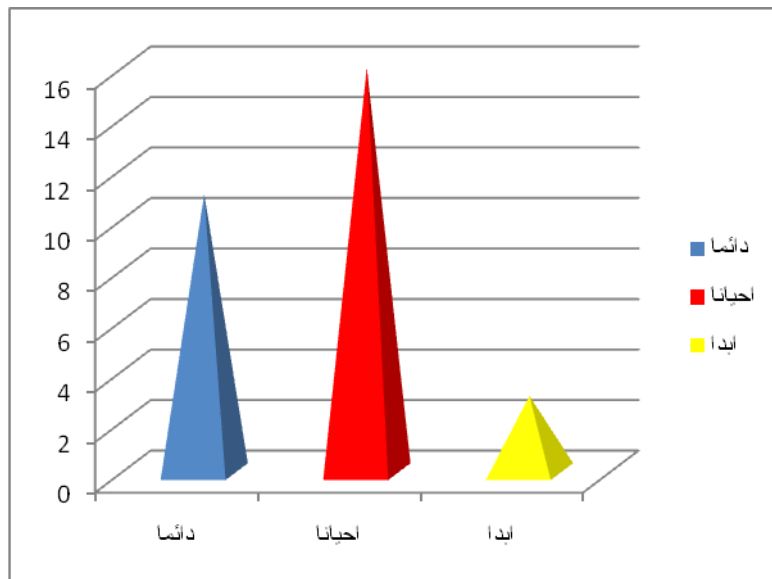
الاستنتاج:

من خلال الجدول السابق نستنتج أن مدى التفاوت في إجابات الباحثين حول الطرق التي تتم من خلالها عملية الإرشاد والتوجيه، والملاحظ أن نسبة 50% يعتقدون أن طريقة اللوائح المكتوبة هي العملية التي يتم بها الإرشاد والتوجيه، من المدير تحوي الباحثين أما النسبة الثانية 33.33% ، فهي حسب الباحثين أما 16.66% فقط فيرون أن هناك طرق أخرى غير المذكورة يستعملها المدراء لإرشاد الباحثين من أهمها الاجتماعات.

السؤال 13: هل يقوم الرئيس بتشجيعك في أداء عملك؟

الجدول رقم (18): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة / ٪ لمئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 13
دالة عند 0.01	0.01	8.60	02	1,0	10,0	36.66%	11	دائماً
				6,0	10,0	53.33%	16	أحياناً
				-7,0	10,0	10%	3	أبداً
				////		100%	30	الإجمالي



شكل رقم (16): يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

من خلال الجدول رقم (18) والشكل رقم (16) اعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (13) بالبديل "دائماً" وقد بلغ عددهم (11) فرد بنسبة مئوية بلغت 36,66%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحياناً" والبالغ عددهم (16) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 53,33%. في حين نلاحظ أن ما نسبته 10% تمثل المجموعة الثالثة التي تحتوي على الأفراد الذين أجابوا على هذا السؤال بالبديل "أبداً" والبالغ عددهم (03) أفراد.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 8,60 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الثانية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج:

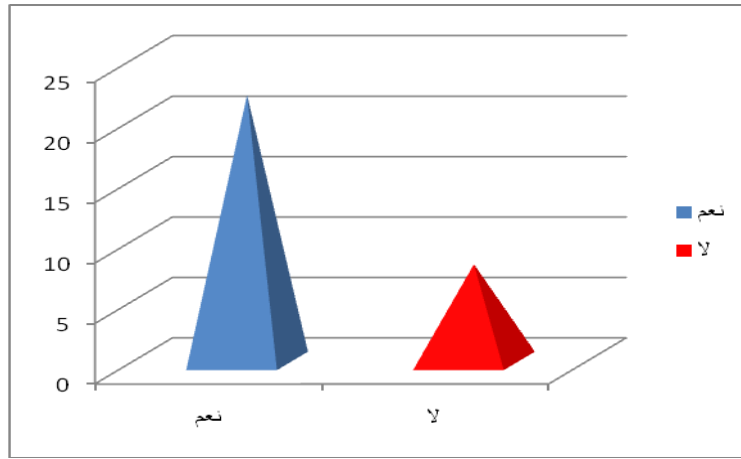
من خلال الجدول السابق نستنتج أن 40% من المبحوثين يؤكدون دائماً أن الرئيس يشجعهم على أداء العمل، بينما 50% أظهروا أن تشجيع الرئيس يكون أحياناً، في حين لا يرى سوى 10% من المبحوثين أن الرئيس لا يشجع أبداً على أداء العمل.

من خلال هذا التحليل يرى الباحث أن معظم المبحوثين يتأثر أداءهم إيجابياً بسبب دور الرئيس في تحفيزهم بمحفزات مادية (مكافأة) ومعنوية (عبارات تشجيعية).

السؤال 14: هل قرارات المشرف واضحة بالنسبة لك؟

الجدول رقم (19): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 14
دالة عند 0.01	0.01	6.53	01	7,0	15,0	73.33%	22	نعم
				-7,0	15,0	26.66%	8	لا
				////		100%	30	الاجمالي



شكل رقم (17): يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

من خلال الجدول رقم (19) والشكل رقم (17) اعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (14) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (22) فرد بنسبة مئوية بلغت 73,33%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (08) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 26,66%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 6,53 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين و لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج:

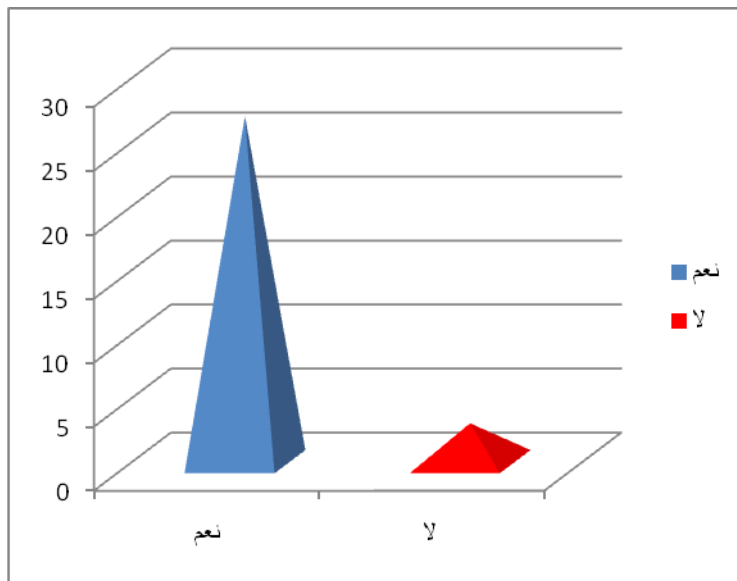
من خلال الجدول السابق نستنتج أن 73.34% من الباحثين أن قرارات المشرف واضحة ودقيقة في مفهومها بالنسبة لهم: وهندسية دالة على إهتمام المشرف (المدير) على توضيح قراراته باستعمال العبارات السهلة والمفهومة والأسلوب البسيط لضمان فهمها من طرف الباحثين، أما 26.66% من الباحثين فيرون أن القرارات غير واضحة وتتسم بالغموض مما يجعلها صعبة التنفيذ، فإن هذا يعود إلى:

- المستوى الدراسي المنخفض لبعض الباحثين.
- اعتماد بعض الباحثين أسلوب التجاهل للقرارات الإدارية، لدفع تزايد العمل.
- تحديث المدراء لأسلوب إصدار القرارات تماشياً مع التقدم.

السؤال 15: هل تثق في توجيهات المشرف؟

الجدول رقم (20): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 15
دالة عند 0.01	0.00	19.20	01	12,0	15,0	90%	27	نعم
				-12,0	15,0	10%	3	لا
				////		100%	30	الاجمالي



شكل رقم (18): يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

من خلال الجدول رقم (20) والشكل رقم (18) اعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (20) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (15) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (27) فرد بنسبة مئوية بلغت 90%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (03) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 10%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كاس²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 19,20 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

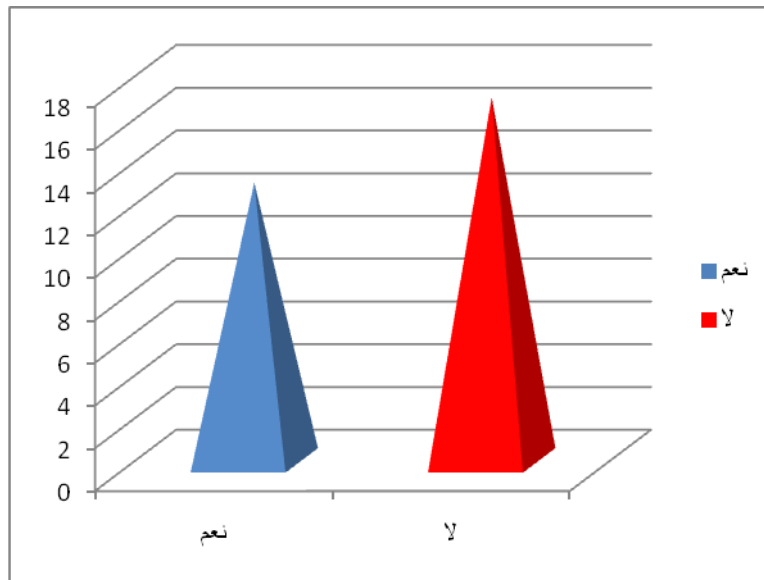
الاستنتاج:

من خلال الجدول السابق نستنتج أن 90% من المبحوثين يثقون في توجيهات المشرف وأن 10% من المبحوثين لا يثقون فيها، وتعود هذه النسب الإيجابية الدالة على الرضا الوظيفي للمبحوثين ، وهذا ما يزيد في تحقيق أهداف المؤسسة وتطورها.

السؤال 16: هل تقوم بمراجعة قرارات المدير قبل التطبيق؟

الجدول رقم (21): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 16
غير دالة عند 0.05	0.46	0.53	01	-2,0	15,0	43.33%	13	نعم
				2,0	15,0	56.66%	17	لا
				////		100%	30	الاجمالي



شكل رقم (19): يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

من خلال الجدول رقم (21) والشكل رقم (19) اعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (13) فرد بنسبة مئوية بلغت 43,33%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (17) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 56,66%.

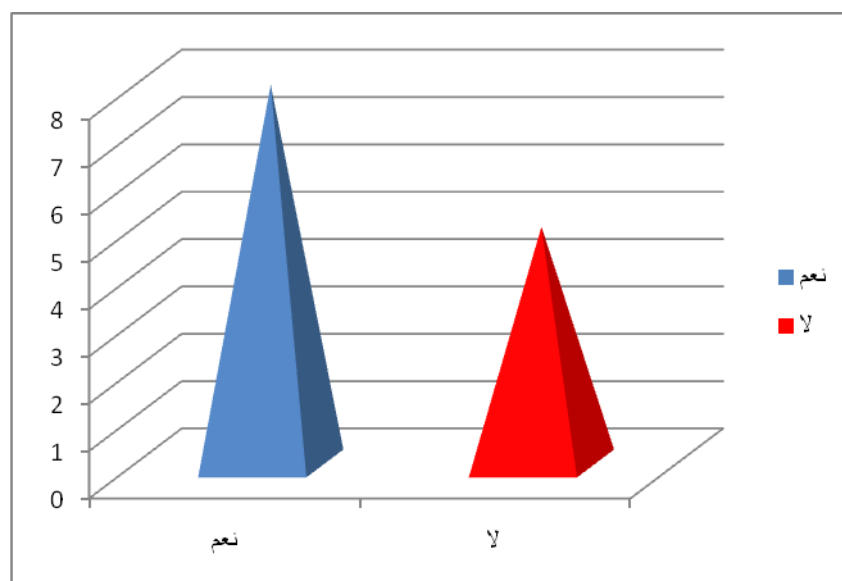
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0,53 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج: من خلال الجدول السابق نستنتج أن 43.33% من الباحثين يقومون بمراجعة قرارات المدير قبل التطبيق في حين أن 56.67% منهم يفضلون عدم مراجعة القرارات قبل التطبيق، وتؤكد هذه النسب أن المنتمين لهذه المؤسسات الرياضية لا يولون اهتماماً بما تحويه القرارات الإدارية وإنما يهتمون بتطبيقها وهذا ما يؤثر على درجة أداء المؤسسة الرياضية،

السؤال 17: إذا كان الجواب بنعم هل لك الحق في تعديلها؟

الجدول رقم (22): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 17
غير دالة عند 0.05	0.40	0.69	01	1,5	6,5	61.53%	8	نعم
				-1,5	6,5	38.46%	5	لا
				////		100%	13	الاجمالي



شكل رقم (20): يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

من خلال الجدول رقم (22) والشكل رقم (20) اعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (17) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (18) فرداً بنسبة مئوية بلغت 61,53%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (12) أفراداً بنسبة مئوية قدرت بـ 38,46%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كاس²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0,69 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج:

من خلال الجدول السابق نستنتج ان الديمقراطية في اتخاذ القرارات أسلوب من أساليب الإدارة الحديثة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف بفعالية، فبين الجدول رقم 20 أن نسبة عالية من المبحوثين 61.5% ترى أنه يمكنها تعديل القرار الصادر من الإدارة بعد مراجعته بتقديم اقتراحات التعديل؛ وذلك راجع إلى الاستقرار في المناخ التنظيمي بالإضافة إلى الشعور بروح المسؤولية اتجاه المؤسسة، ويرى أن 38.5% من المبحوثين ليس لهم الحق في تعديل القرارات.

عرض و تحليل نتائج المحور الرابع :

الرقابة في المؤسسة الرياضية لها دور في تصحيح مسار العمل الاداري الرياضي.

السؤال 18: ما نوع السياسة الرقابية للمدير؟

الجدول رقم (23): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 18
دالة عند 0.05	0.02	4.80	01	-6,0	15,0	30%	9	شكل عشوائي
				6,0	15,0	70%	21	شكل دوري مستمر
				////		100%	30	الاجمالي



شكل رقم (21): يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

من خلال الجدول رقم (23) والشكل رقم (21) اعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (18) بالبديل "شكل عشوائي" وقد بلغ عددهم (09) فرد بنسبة مئوية بلغت 30%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "شكل دوري مستمر" والبالغ عددهم (21) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 70% . وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 4.80 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا

($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين و لصالح المجموعة الثانية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج:

من خلال الجدول السابق نستنتج أن الرقابة عنصر أساسي لتقييم أداء المبحوثين ودرجة التزامهم بتطبيق القرار الإداري، حيث تلاحظ من الجدول أن 70% من المبحوثين يرون أن السياسة الرقابية للمدير تتم بشكل دوري مستمر بينما 30% منهم يرون عكس ذلك، بأن السياسة الرقابية للمدير تتم بشكل عشوائي وغير منتظم.

السؤال 19: ما هو أهم عنصر يساهم في إنجاز عملكم

الجدول رقم (24): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 19
دالة عند 0.05	0.05	7.60	03	3,5	7,5	36.66%	11	وضوح الأهداف والبرامج المسطرة من الإدارة
				3,5	7,5	36.66%	11	وضوح المهام ووفرة الإمكانيات وطريقة تقييم العمل
				-1,5	7,5	20%	6	العلاقات واستفادتك من التجارب السابقة
				-5,5	7,5	6.66%	2	اكتساب الخبرات الجيدة مع المشرفين
				////		100%	30	الإجمالي



شكل رقم (22): يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)

من خلال الجدول رقم (24) و الشكل رقم (22) نلاحظ ان إجابات افراد عينة الدراسة و البالغ عددهم اجمالا (30) فرد قد انقسمت الى اربع مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (19) بالبديل "وضوح الأهداف والبرامج المسطرة من الادارة" وقد بلغ عددهم (11) فرد بنسبة مئوية بلغت 36,66%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "وضوح المهام ووفرة الإمكانيات وطريقة تقييم" والبالغ عددهم (11) فرد كذلك بنسبة مئوية قدرت بـ 36,66%. أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "العلاقات واستفادتك من التجارب السابقة" والبالغ عددهم (06) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 20%. في حين نلاحظ أن ما نسبته 6,66% تمثل المجموعة الرابعة التي تحتوي على الأفراد الذين اجابوا على هذا السؤال بالبديل "اكتساب الخبرات الجيدة مع المشرفين" والبالغ عددهم (2) فرد. وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (3) قدرت بـ 7.60 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات و لصالح المجموعتين الأولى و الثانية ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج:

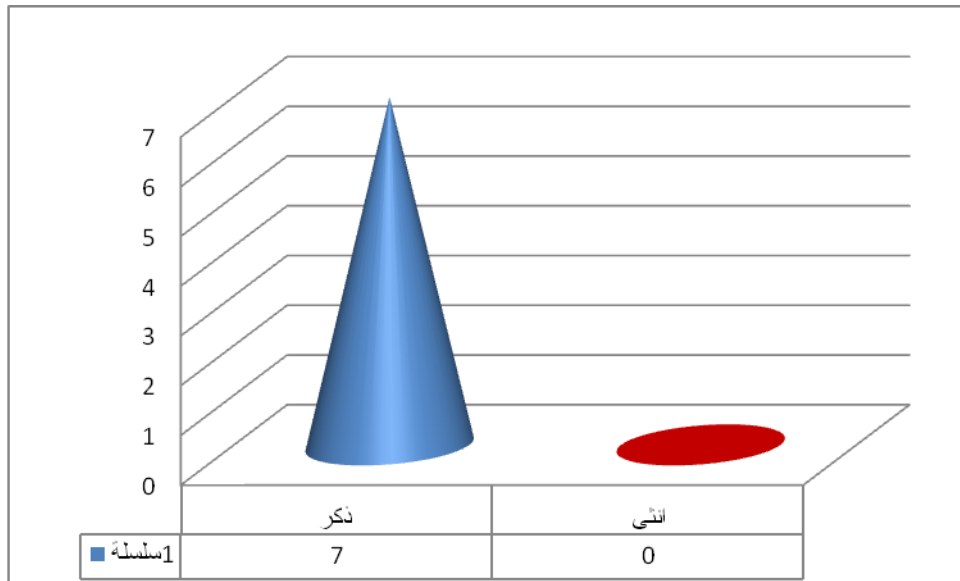
من خلال الجدول السابق نستنتج أن وضوح الأهداف والبرامج المسطرة من الإدارة تحتل المرتبة الأولى في المؤسسات الرياضية وذلك لأنه العنصر البارز والمهم في إنجاز عمل الإدارة باعتباره الخطوة الأولى والأساسية للتخطيط ، وفي المرتبة الثانية نجد أن اكتساب الخبرات الجيدة مع المشرفين لما له من أهمية في مراقبة تنفيذ القرار الإداري، أما الرتبة الثالثة فهي وضوح المهام ووفرة الإمكانيات وطريقة تقييم العمل في حين أن علاقات العمال واستفادتهم من التجارب السابقة تأتي في المرتبة الرابعة

عرض وتحليل النتائج:

أ/ تحليل البيانات الوصفية الخاصة بالمدراء:

الجدول رقم (25) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
100%	07	ذكر
00%	00	أنثى
%100	07	الإجمالي



الشكل رقم (23) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 07 أفراد، نلاحظ أن

جميع أفراد عينة الدراسة ذكور .

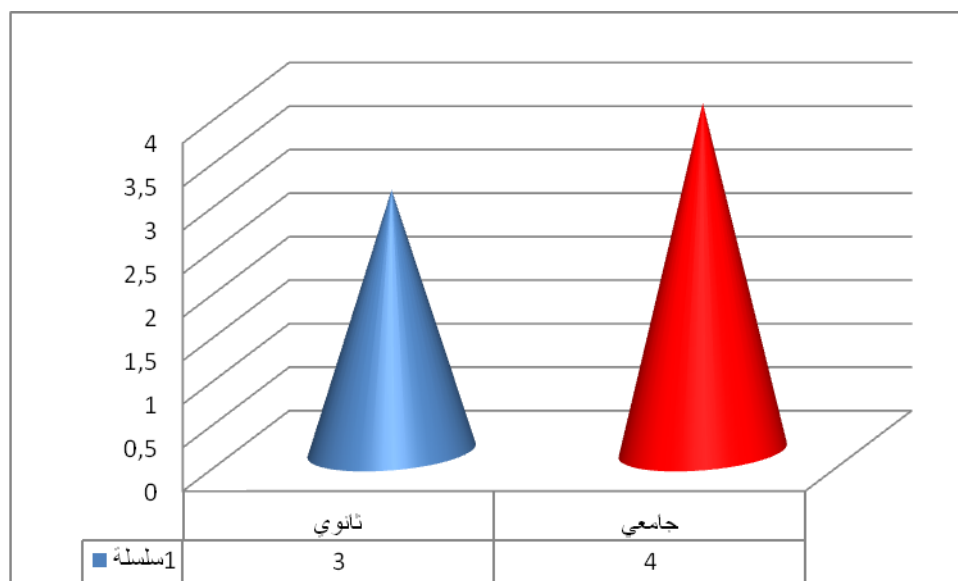
الاستنتاج:

من خلال الجدول السابق نستنتج أن نسبة 100% من الإداريين هم ذكور وهذا راجع إلى المفهوم الاجتماعي والرفض

للإدارة النسوية، وكذا صعوبة تحكم الجنس الأنثوي في قيادة الإدارية

الجدول رقم (26) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الدراسي
42.85%	03	ثانوي
57.14%	04	جامعي
%100	07	الإجمالي



الشكل رقم (24) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

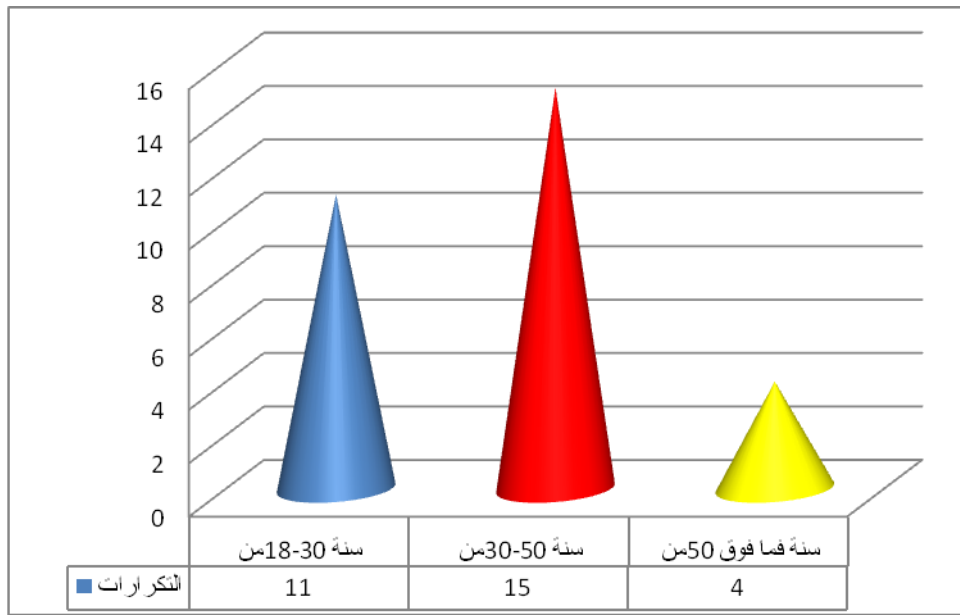
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 07 فرد، نلاحظ أن 03 أفراد يمثلون عدد أفراد عينة الدراسة ذوي المستوى الثانوي بنسبة بلغت 42.85%، في حين يمثل الجامعيين ما نسبة 57.14% بعدد قدر بـ: 04 أفراد .

الاستنتاج

من خلال الجدول السابق نستنتج أن نسبة 42.85% هم ذوي مستوى التعليم الثانوي وتقابل ذلك بنسبة 57.55% من ذوي المستوى التعليمي الجامعي ويعزى ذلك إلى إعطاء الإدارة في المؤسسات الرياضية نفس الأهمية لعاملين المستوى التعليمي وكذا الأقدمية كأساسي للترقية وهذا ما يبين كون ما يقارب نصف المدراء من ذوي التعليم الثانوي .

الجدول رقم (27) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
00%	00	من 25-35 سنة
71.42%	05	من 35-55 سنة
28.57%	02	من 55 سنة فما فوق
%100	30	الإجمالي



الشكل رقم (25) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 07 افراد، نلاحظ أن 05 افراد سنهم يتراوح ما بين 35- 55 سنة بنسبة قدرت بـ 71.42 % أما عدد الأفراد الذين الذين تجاوز سنهم 55 سنة فهم فردين (02) فقط بنسبة 28.57 %

الاستنتاج

من خلال الجدول السابق نستنتج أن السن كما هو معروف أحد أبرز دعائم القدرة القيادية في الإدارة بالإضافة إلى يمكن القول أن هذه النسبة هي مؤشر على كم الخبرات من عينة المدراء .

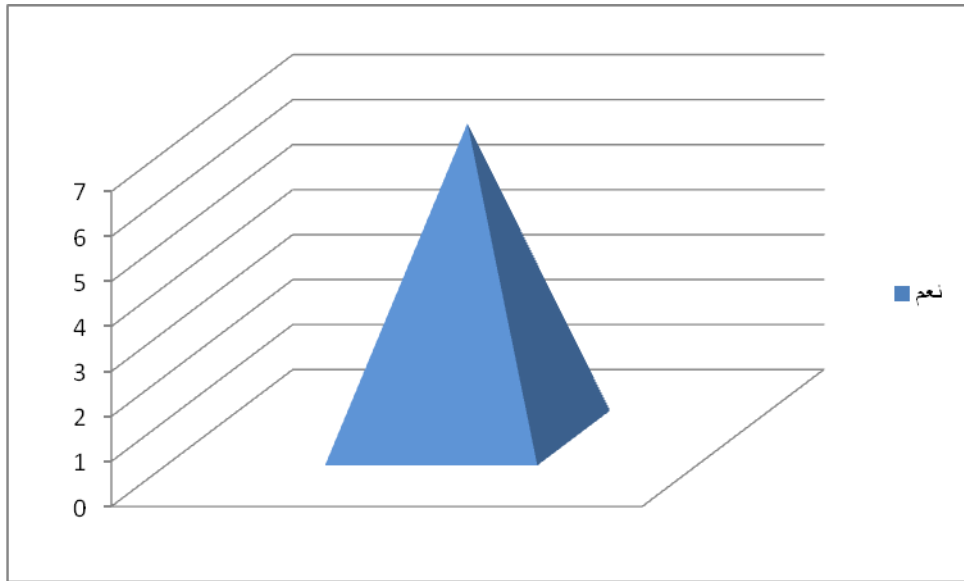
ب/ تحليل أسئلة الاستبيان الخاص بالمدراء:

المحور الاول: للتنبؤات المستقبلية اثر على نشاطات المؤسسة الرياضية.

السؤال 01: هل تعتقد أن للإدارة دور في نجاح النشاطات الرياضية؟

الجدول رقم (28) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 01	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	7	100%	7,0	0,0	/	/	/	/
الاجمالي	7	100%	////					



شكل رقم (26): يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

من خلال الجدول رقم (28) و الشكل رقم (26) نلاحظ أن جميع أفراد عينة الدراسة جاءت إجاباتهم على

البديل "نعم"

الاستنتاج:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق نستنتج أن العرض الأساسي من وضع هذا السؤال ،وهو إبراز

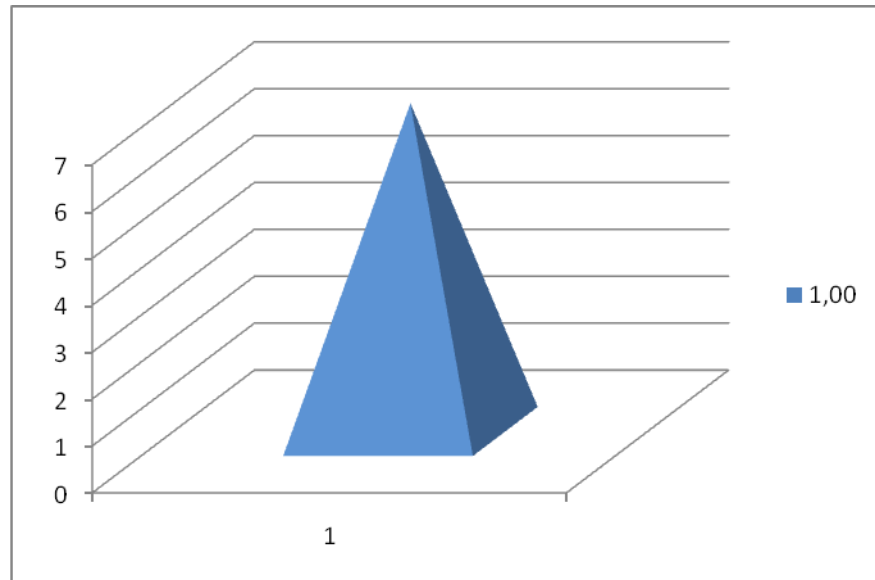
دور الإدارة في نجاح النشاطات الرياضية ويكون هذا السؤال المبدئي كأساس للأسئلة الموضوعية الموالية وهو ما يبرز أن

100% من عينة المبحوثين (المدراء) يعتقدون كبدئية أن الإدارة لها دور هام في نجاح النشاطات الرياضية.

السؤال 02: هل برامج العمل المسطرة قابلة للتعديل؟

الجدول رقم (29): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 02
//	//	//	//	0,0	7,0	100%	7	نعم
						100%	7	الاجمالي



شكل رقم (27): يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

من خلال الجدول رقم (29) و الشكل رقم (27) نلاحظ أن جميع أفراد عينة الدراسة جاءت إجاباتهم على

البديل "نعم"

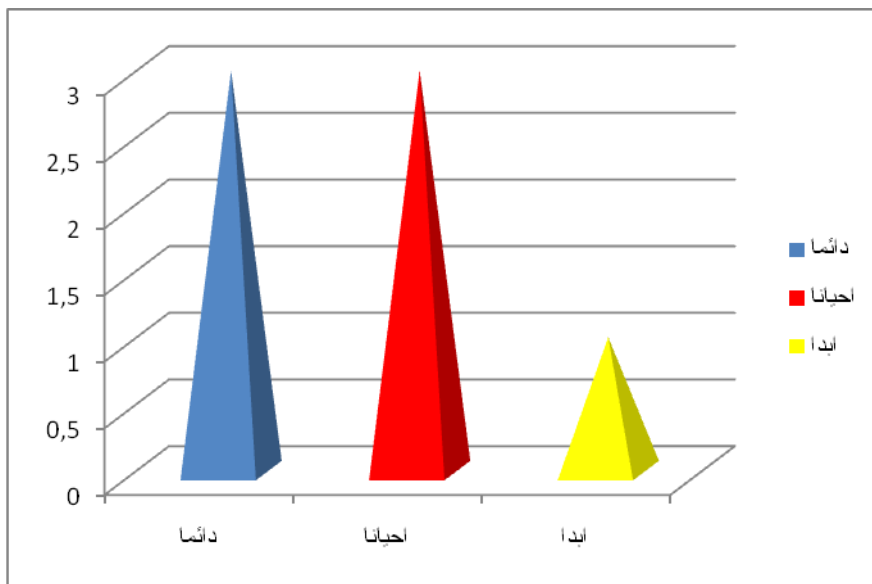
الاستنتاج:

من خلال الجدول السابق نستنتج أن نسبة 100% من الباحثين (المدرء) يرون أن برامج العمل المسطرة من قبل الإدارة من أجل وصول إلى أهداف المرجوة قابلة للتعديل وفق مستجدات الواقع .

السؤال 03: هل يقوم الموظفون بمشاركتكم في تحديد الأهداف؟

الجدول رقم (30): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 03
غير دالة عند 0.05	0.56	1.14	02	,7	2,3	42.85%	3	دائما
				,7	2,3	42.85%	3	أحيانا
				-1,3	2,3	14.28%	1	أبدا
				////		100%	7	الإجمالي



شكل رقم (28): يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

من خلال الجدول رقم (30) والشكل رقم (28) اعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (07) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل "دائما" وقد بلغ عددهم (03) أفراد بنسبة مئوية بلغت 42,85%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (03) أفراد كذلك بنسبة مئوية قدرت بـ 42.85%. في حين نلاحظ أن ما نسبته 14.28% تمثل المجموعة الثالثة التي تحتوي على الأفراد الذين أجابوا على هذا السؤال بالبديل "أبدا" والبالغ عددهم (01) فرد.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 1,14 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

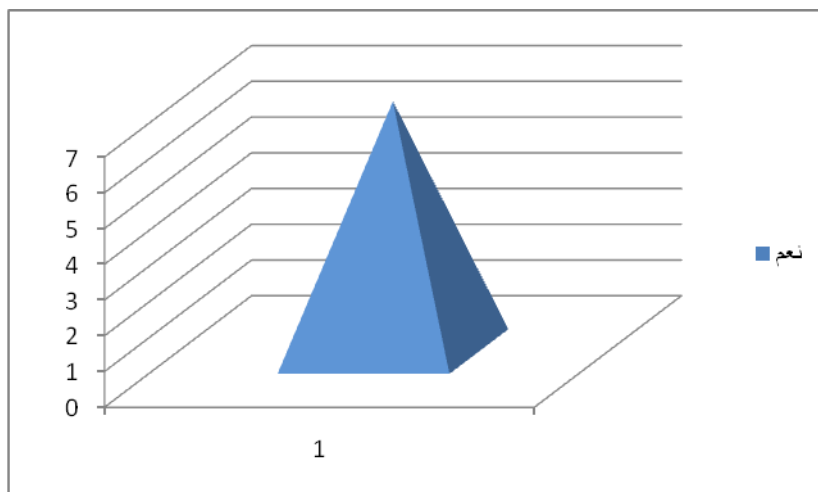
الاستنتاج:

من خلال الجدول السابق نستنتج أن 42.80% من المبحوثين (المدرء) أن مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف تكون بشكل دائم أما 42.80% منهم يرون أنه أحيانا فقط تتم مشاركة موظفين في تحديد الأهداف في حين أن 14.40% يرون أن مشاركتهم معدومة في تحديد الأهداف، ويرى الباحث أن خلفية الإجابة ترجع إلى أسلوب تعامل المدير مع الموظفين .

السؤال 04: هل لكم نظرة عن برامج المستقبلية للمؤسسة الرياضية؟

الجدول رقم (31): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 04	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	7	100%	7,0	0,0	//	//	//	///
الاجمالي	7	100%	////					



شكل رقم (29): يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

من خلال الجدول رقم (31) و الشكل رقم (29) نلاحظ أن جميع أفراد عينة الدراسة جاءت إجاباتهم على

البديل "نعم"

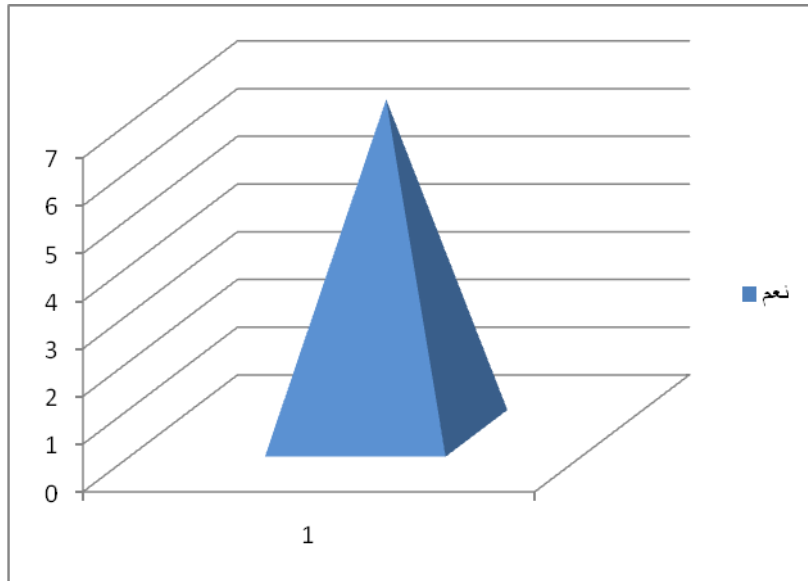
الاستنتاج:

من خلال الجدول السابق نستنتج انه توجد نظرة كاملة ومستقبلية لمبحوثين (المدرء) بكافة برامج المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وضمان استمراريته وتطورها وهذا ما يلاحظ من خلال نسبة 100% لوجود هذه النظرة .

السؤال 05: هل تقوم بتسجيل البيانات حول النشاطات السابقة؟

الجدول رقم (32): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 05	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K^2 قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	7	100%	7,0	0,0	//	///	//	//
الاجمالي	7	100%	////					



شكل رقم (30): يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

من خلال الجدول رقم (32) و الشكل رقم (30) نلاحظ أن جميع أفراد عينة الدراسة جاءت إجاباتهم على

البديل "نعم"

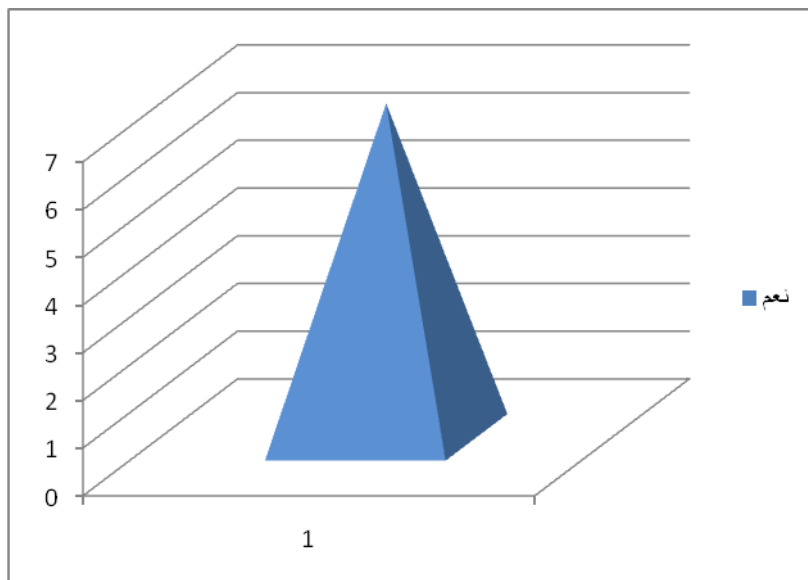
الاستنتاج:

من خلال الجدول السابق نستنتج أن نسبة 100% من المبحوثين (المدرء) أنه على الإدارة القيام بتسجيل كافة البيانات حول النشاطات السابقة بما لها من دور كبير لإعداد الدراسات حول البرامج المستقبلية من النشاطات السابقة .

السؤال 06: إذا كانت بنعم هل تستخدم تلك البيانات للاستفادة منها مستقبلاً؟

الجدول رقم (33): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 06	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K^2 قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	7	100%	7,0	0,0	//	//	//	//
الاجمالي	7	100%	////					



شكل رقم (31): يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

من خلال الجدول رقم (33) و الشكل رقم (31) نلاحظ أن جميع أفراد عينة الدراسة جاءت إجاباتهم على

البديل "نعم"

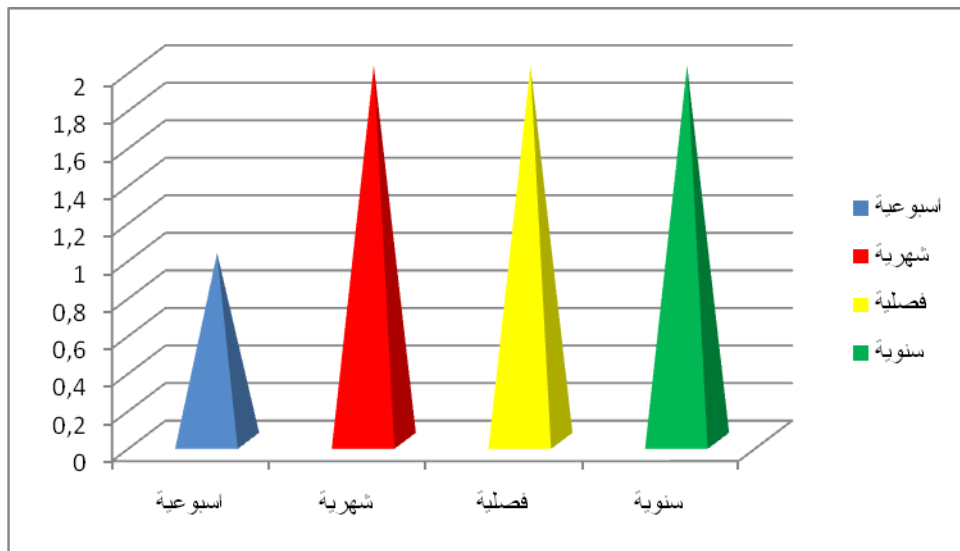
الاستنتاج:

من خلال الجدول السابق نستنتج أن نسبة 100% من المبحوثين (المدراء) أن الهدف الأساسي من وراء تسجيل البيانات والنشاطات السابقة هو استخدامها كمرجعية للاستفادة منها مستقبلاً .

السؤال 07: ما هي أنواع الخطط المعتمدة في المؤسسة؟

الجدول رقم (34): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 07
غير دالة عند 0.05	0.93	0.42	03	-,8	1,8	14.28%	1	أسبوعية
				,3	1,8	28.57%	2	شهرية
				,3	1,8	28.57%	2	فصلية
				,3	1,8	28.57%	2	سنوية
				////		100%	7	الإجمالي



شكل رقم (32): يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

من خلال الجدول رقم (34) والشكل رقم (32) اعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (07) فرداً قد انقسمت إلى أربعة مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (07) بالبديل "أسبوعية" وقد بلغ عددهم (1) فرد بنسبة مئوية بلغت 14,28%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "شهرية" والبالغ عددهم (02) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 28,57%. أما

المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبدليل "فصلية" والبالغ عددهم (02) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 28.57%. في حين نلاحظ أن ما نسبته 28,57% تمثل المجموعة الرابعة التي تحتوي على الأفراد الذين أجابوا على هذا السؤال بالبدليل "سنوية" والبالغ عددهم (2) فرد وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (3) قدرت بـ 0.42 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج:

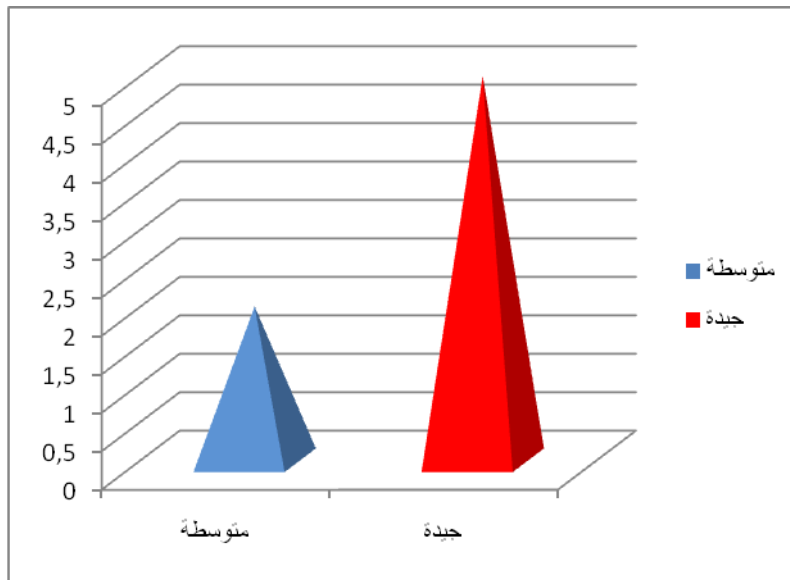
من خلال الجدول السابق نستنتج أنه لا توجد خطط يومية 00% يعتمد عليها المدراء في مؤسساتهم بينما أن نسبة 14.34% يعتمدون منهم على خطط أسبوعية في حين أن نسبة 28.49% يعتمدون على الخطط الشهرية إنها خطط إستراتيجية في مؤسساتهم وبنفس النسبة 28.49% يرون أن هناك خطط فصلية أو سنوية بنسبة 28.69% من أجل تسيير المؤسسة بنجاح .

المحور الثاني: تطبيق الاسس العلمية له اثر على تنظيم عمل المؤسسة الرياضية.

السؤال 08: هل علاقتك مع الموظفين؟

الجدول رقم (35): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 08	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
متوسطة	2	28.57%	3,5	-1,5	01	1.28	0.25	غير دالة عند 0.05
جيدة	5	71.42%	3,5	1,5				
الاجمالي	7	100%	///	///				



شكل رقم (33): يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

من خلال الجدول رقم (35) والشكل رقم (33) اعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (07) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (08) بالبديل "متوسطة" وقد بلغ عددهم (2) فرد بنسبة مئوية بلغت 28,57%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "جيدة" والبالغ عددهم (05) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 71,42%. وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كاس²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0.28 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج:

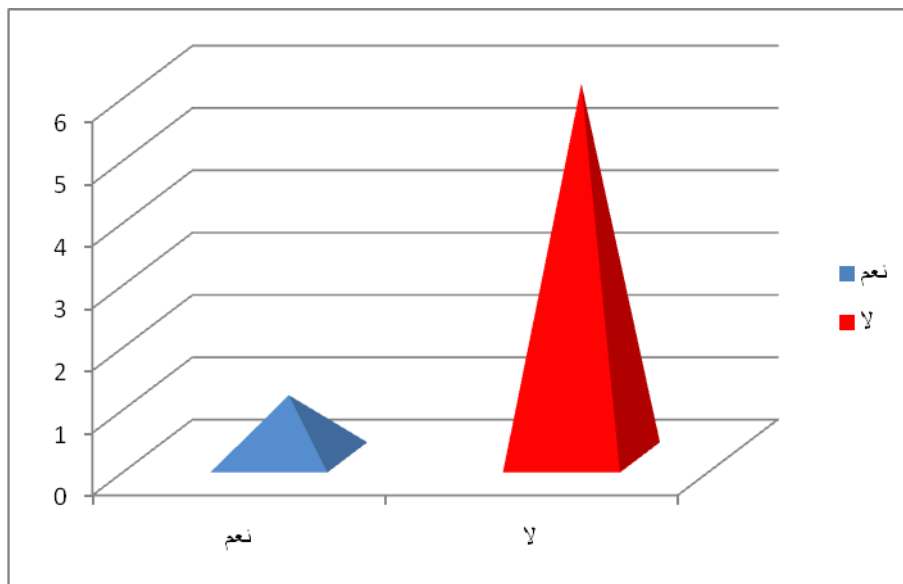
من خلال الجدول نستنتج السابق أن نسبة 71.43% من المبحوثين (المدرء) يرون أن علاقتهم مع الموظفين جيدة تأكد هذه النسبة مدى اهتمام المدرء بعلاقتهم مع الموظفين في حين أن نسبة 28.57% من المبحوثين (المدرء) لهم علاقة متوسطة مع موظفيهم .

وتعتبر علاقة المدير مع الموظفين هي الأساس لتسيير المؤسسة بطريقة جيدة

السؤال 09: هل هناك تضارب في قراراتك مع الموظفين؟

الجدول رقم (36): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 09
دالة عند 0.05	0.05	3.57	01	-2,5	3,5	14.28%	1	نعم
				2,5	3,5	85.71%	6	لا
				////		100%	7	الاجمالي



شكل رقم (34): يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

من خلال الجدول رقم (36) والشكل رقم (34) اعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (07) أفراداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (09) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (1) فرد بنسبة مئوية بلغت 14,28%، أما المجموعة الثانية فتتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (06) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 85,71%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 3,57 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا

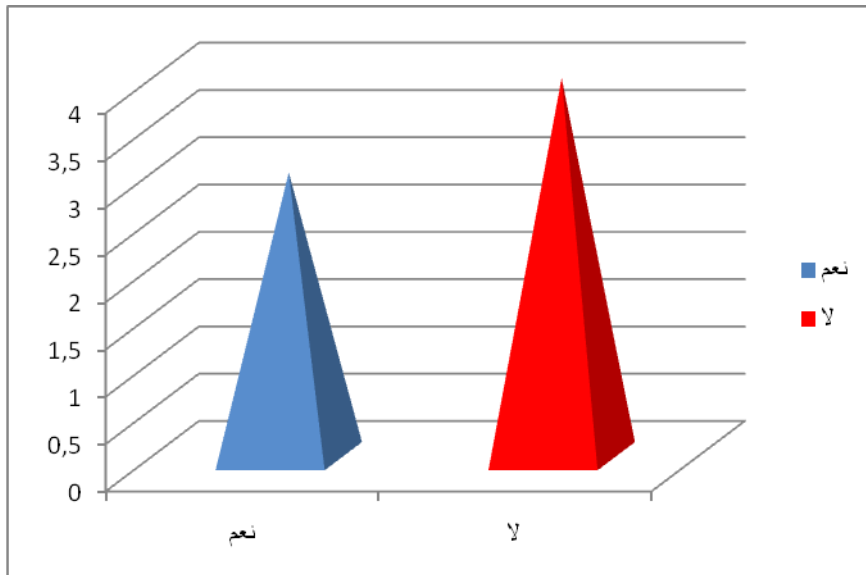
($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين ولصالح المجموعة الثانية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج: من خلال الجدول السابق نستنتج أن نسبة 85.72% من المبحوثين (المدراء) أنه لا يوجد تضارب في القرارات السارية داخل المؤسسة بينهم وبين الموظفين وهذا ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة، وبديل على أن قرارات المدير قرارات واضحة وسليمة في حين أن نسبة 14.28% يرون أن هناك تضارب في القرارات

السؤال 10: هل الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف المتوفرة على مستواهم؟

الجدول رقم (37): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 10
غير دالة عند 0.05	0.70	0.14	01	-,5	3,5	42.85%	3	نعم
				,5	3,5	57.14%	4	لا
				////		100%	7	الاجمالي



شكل رقم (35): يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

من خلال الجدول رقم (37) والشكل رقم (35) اعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (07) أفراداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (10)

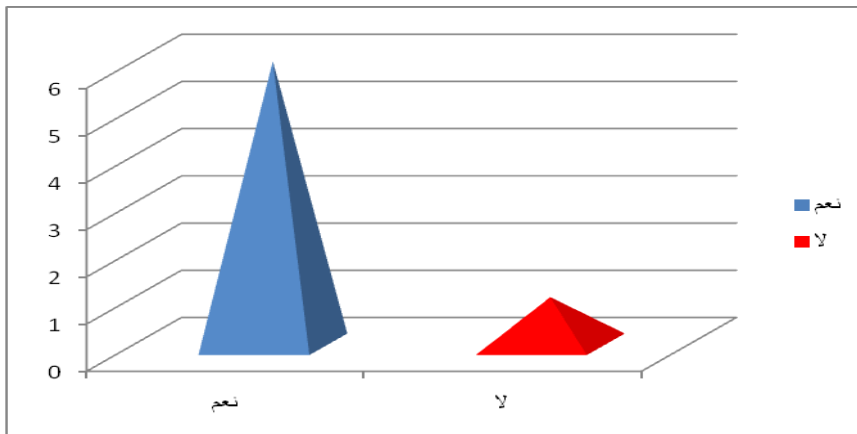
بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (03) أفراد بنسبة مئوية بلغت 42,85%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (04) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 57,14%. وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0.14 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج: من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 42.85% من الباحثين (المدرء) يعتقدون أن الإمكانيات المتوفرة على مستوى مؤسساتهم لتحقيق الأهداف المسطرة في حين أن نسبة 57.15% يرون عكس ذلك بعدم وجود بوفرة الإمكانيات للمؤسسة لتحقيق الأهداف .

السؤال 11: هل يقوم الموظفون بمساعدتك في أداء عملك؟

الجدول رقم (38): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 11
دالة عند 0.05	0.05	3.57	01	2,5	3,5	85.71%	6	نعم
				-2,5	3,5	14.28%	1	لا
				////		100%	7	الاجمالي



شكل رقم (36): يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

من خلال الجدول رقم (38) والشكل رقم (35) اعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (07) أفراداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (11) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (06) أفراداً بنسبة مئوية بلغت 85,71%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (01) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 14,28%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كاس²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 3,57 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج:

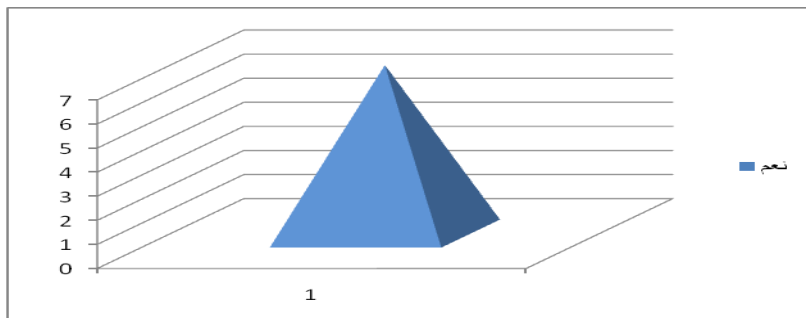
من خلال الجدول السابق نستنتج أن نسبة 85.79% من المبحوثين (المدراء) أن موظفيهم يقومون بمساعدتهم في أداء عملهم وهي نسبة كافية للحزم بوجود علاقة إيجابية بين المدير والموظفين، في حين نجد نسبة 14.21% من المبحوثين (المدراء) لا يقومون الموظفين بعدم تقديم المساعدة لهم، وقد يكون ذلك راجع إلى وجود علاقة سلبية بين المدير والموظفين.

المحور الثالث: عدم الاعتماد على التوجيه في العمل الإداري الرياضي يؤدي إلى مردود سلبي.

السؤال 12: هل تتفق في أداء الموظفين؟

الجدول رقم (39): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 12	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	7	100%	7,0	0,0	//	//	//	//
الاجمالي	7	100%	////					



شكل رقم (37): يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

من خلال الجدول رقم (39) و الشكل رقم (37) نلاحظ أن جميع أفراد عينة الدراسة جاءت إجابتهم على

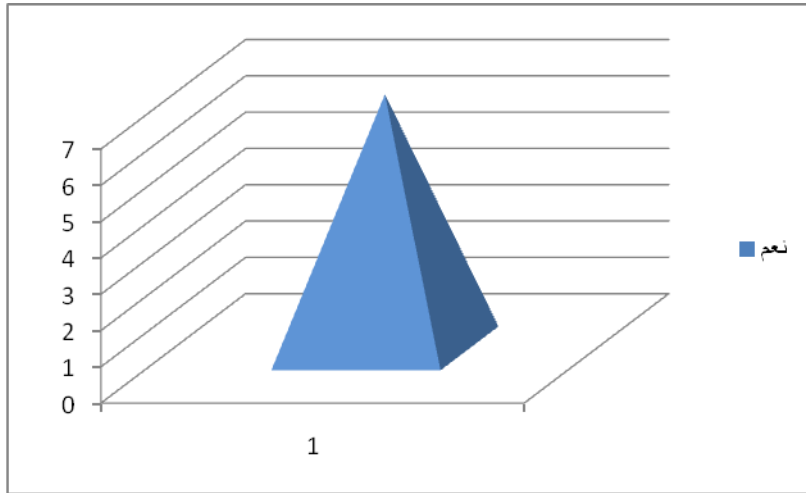
البديل "نعم"

الاستنتاج:

من خلال الجدول السابق نستنتج أن نسبة 100 % من المبحوثين (المدراء) يضعون ثقتهم التامة في موظفيهم وأداء أعمالهم ووجود الثقة بين المدير والموظفين شيء أساسي في عمل المؤسسة إذ تعطي نتائج إيجابية في تحقيق الأهداف .
السؤال 13: هل حدثت مشاكل وأخطاء في عملك؟

الجدول رقم (40): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 13	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	7	100%	7,0	0,0	//	//	//	//
الاجمالي	7	100%	////					



شكل رقم (38): يوضح نسيب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

من خلال الجدول رقم (40) و الشكل رقم (38) نلاحظ أن جميع أفراد عينة الدراسة جاءت إجابتهم على

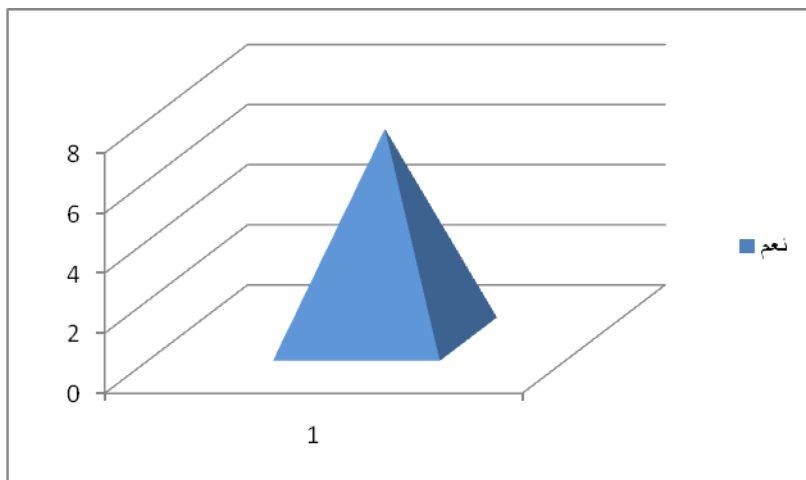
البديل "نعم"

الاستنتاج: من خلال الجدول السابق نستنتج أن نسبة 100 % يؤكدون على وجود مشاكل وأخطاء أثناء أدائهم للعمل الإداري وقد تكون هذه المشاكل ناتجة عن عبء في القرارات الإدارية أو في إجراءات التنفيذ أو التعامل مع جماعة العمل أو ربما من البيئة الخارجية .

السؤال 14: إذا كانت نعم هل عملت على تفادي الأخطاء؟

الجدول رقم (41): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 14
				0,0	7,0	100%	7	نعم
				////		100%	7	الاجمالي



شكل رقم (39): يوضح نسبياً إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

من خلال الجدول رقم (41) و الشكل رقم (39) نلاحظ أن جميع أفراد عينة الدراسة جاءت إجاباتهم على

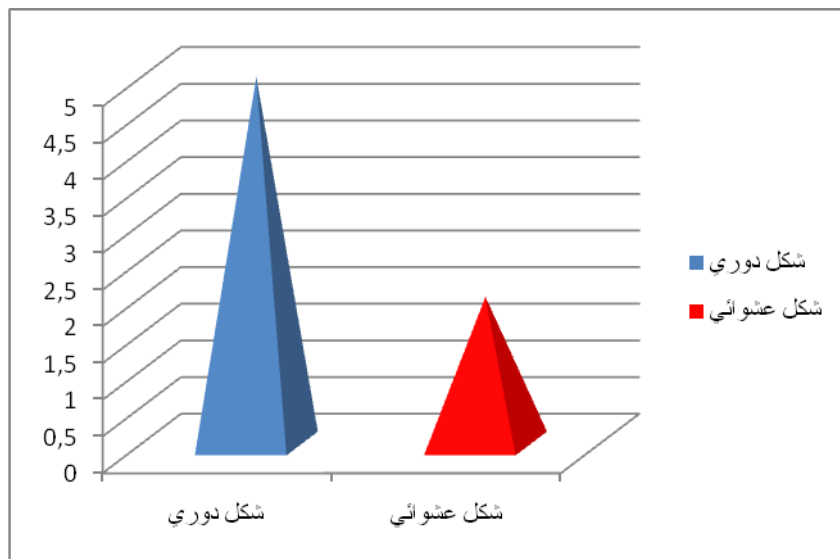
البديل "نعم"

الاستنتاج: من خلال الجدول السابق نستنتج أن نسبة 100% من المبحوثين (المدراء) يعملون دائماً على تفادي الأخطاء والمشاكل الإدارية التي أكدوا في الجدول السابق أنهم فعلاً يتعرضون إلى عدة مشاكل وأخطاء أثناء العمل، ويرى الباحث أن هذا التصرف هو التصرف اللائق بالمدير المناسب الذي يسعى إلى تطوير مؤسسته .

المحور الرابع: الرقابة في المؤسسة الرياضية لها دور في تصحيح مسار العمل الإداري الرياضي .
السؤال 15: ما نوع السياسة الرقابية المطبقة من طرفك؟

الجدول رقم (42): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 15
غير دالة عند 0.05	0.25	1.28	01	1,5	3,5	71.42%	5	شكل دوري
				-1,5	3,5	28.57%	2	شكل عشوائي
				////		100%	7	الاجمالي



شكل رقم (40): يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

من خلال الجدول رقم (42) والشكل رقم (40) اعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (07) أفراداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (15) بالبديل "شكل دوري" وقد بلغ عددهم (05) أفراداً بنسبة مئوية بلغت 71,42%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "شكل عشوائي" والبالغ عددهم (02) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 28,57%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0.28 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا

($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

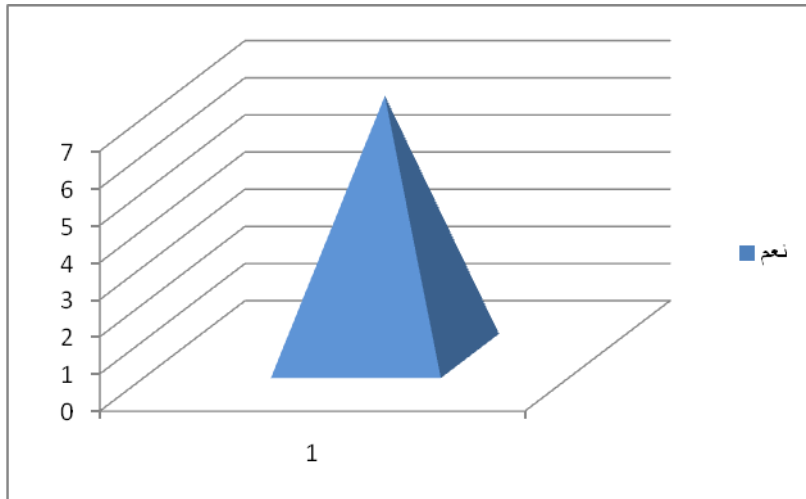
الاستنتاج:

من خلال الجدول السابق نستنتج أن نسبة 71.42% من المبحوثين أنهم يقومون بالرقابة على موظفيهم بشكل دوري ومستمر لضمان الأداء الجيد في الأعمال المكلفون بها ، بينما يرى نسبة 28.58% فهم يتبعون سياسة رقابية بشكل عشوائي .

السؤال 16: هل أنت صارم أثناء الرقابة؟

الجدول رقم (43): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 16	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K^2 قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	7	100%	7,0	0,0	///	//	//	///
الاجمالي	7	100%	////					



شكل رقم (41): يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

من خلال الجدول رقم (43) و الشكل رقم (41) نلاحظ أن جميع أفراد عينة الدراسة جاءت إجاباتهم على

البديل "نعم"

الاستنتاج:

من خلال الجدول السابق نستنتج أن نسبة 100% من المبحوثين يفضلون التعامل مع الموظفين أثناء الرقابة بصرامة وحزم وحسب الباحث فإن ذلك يعطي للرقابة أهمية كبيرة كما أن الرقابة بدون صرامة لا معنى لها .

السؤال 17: ما هو أهم عنصر يساهم في نجاح عملك؟

الجدول رقم (44): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 17
غير دالة عند 0.05	0.36	2.00	02	1,7	2,3	57.14%	4	وضوح الأهداف والبرامج المسطرة من الإدارة
				-1,3	2,3	14.28%	1	العلاقات الجيدة مع الموظفين
				-,3	2,3	28.57%	2	اكتساب الخبرات واستفادتك من التجارب السابقة
				////		100%	7	الإجمالي



شكل رقم (42): يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

من خلال الجدول رقم (44) والشكل رقم (42) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (07) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (17) بالبديل "وضوح الأهداف والبرامج المسطرة من الإدارة" وقد بلغ عددهم (04) فرد بنسبة مئوية بلغت 57,14%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "العلاقات الجيدة مع

الموظفين " والبالغ عددهم (01) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 14,28%. في حين نلاحظ أن ما نسبته 28,57% تمثل المجموعة الثالثة التي تحتوي على الأفراد الذين أجابوا على هذا السؤال بالبدليل "اكتساب الخبرات واستفادتك من التجارب السابقة" والبالغ عددهم (2) فرد

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 2.00 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج:

من خلال الجدول السابق نستنتج ان وضوح الأهداف والبرامج المسطرة تحمل المرتبة الأولى عند المبحوثين (المدراء) وذلك لأنه الخطوة الأولى والعنصر المهم في عمل الإدارة والذي هو التخطيط وفي المرتبة الثانية نجد العلاقة الجيدة مع الموظفين وفي المرتبة الثالثة نجد عنصر اكتساب الخبرات والاستفادة من التجارب السابقة وفي المرتبة الرابعة والأخيرة تأتي وضوح المهام وتوفير الإمكانيات .

مناقشة في ظل الفرضيات

الفرضية الأولى: للتنبؤات المستقبلية أثر على نشاطات المؤسسة الرياضية .

تفسير نتائج المحور الأول الخاص بالفرضية الأولى من خلال إجابات الموظفين والمدراء و على عبارات المحور الأول من كل استبيان .

نتائج المحور الأول الخاص بإجابات المدراء		نتائج المحور الأول الخاص بإجابات الموظفين		
الدلالة الإحصائية	كا ²	الدلالة الإحصائية	كا ²	السؤال
دالة	جميع الإجابات لصالح البديل "نعم"	دالة	جميع الإجابات لصالح البديل "نعم"	السؤال رقم 1
دالة	جميع الإجابات لصالح البديل "نعم"	دالة	16.13	السؤال رقم 2
غير دالة	1.14	غير دالة	2.60	السؤال رقم 3
دالة	جميع الإجابات لصالح البديل "نعم"	غير دالة	0.46	السؤال رقم 4
دالة	جميع الإجابات لصالح البديل "نعم"	غير دالة	1.20	السؤال رقم 5
دالة	جميع الإجابات لصالح البديل "نعم"	غير دالة	0.81	السؤال رقم 6
غير دالة	2.00	//////		السؤال رقم 7

تنطلق الفرضية الأولى من اعتقاد ينص على أن للتنبؤات المستقبلية أثر على نشاطات المؤسسة الرياضية ، وانطلقا من مختلف القراءات للدراسات السابقة والتراث النظري الفكري، والنتائج المتحصل عليها بطرائق إحصائية علمية في الجدول المشار إليه أعلاه رقم (45) فان النتائج تفيد إلى أن اغلب النسب المئوية لبدائل أسئلة الاستبيان المطبق على الموظفين ورغم تفوقها كانت تصب في صالح فرضية البحث رغم ان قيمة كا² جاءت دالة في السؤال الثاني فقط لصالح البديل "نعم" و جاءت كذلك جميع إجابات افراد عينة الدراسة لصالح البديل "نعم" في السؤال الأول ، أما فيما يخص أسئلة الاستبيان المطبق على المدراء فان جميع النسب المئوية و قيم كا² جاءت دالة لصالح فرضية البحث أي أن للتنبؤات

المستقبلية أثر على نشاطات المؤسسة الرياضية باستثناء السؤال رقم (3) و(7) فان الفروق فيهم لم تكن دالة لصالح أي بديل .

الفرضية الثانية: اعتماد الأسس العلمية له اثر على تنظيم عمل المؤسسة الرياضية.
تفسير نتائج المحور الثاني الخاص بالفرضية الثانية من خلال إجابات الموظفين والمدراء .

نتائج المحور الأول الخاص بإجابات المدراء		نتائج المحور الأول الخاص بإجابات الموظفين		السؤال
الدلالة الإحصائية	كا ²	الدلالة الإحصائية	كا ²	
غير دالة	1.28	دالة	4.80	السؤال رقم 7
دالة	3.57	دالة	6.53	السؤال رقم 8
غير دالة	0.14	دالة	6.53	السؤال رقم 9
دالة	3.57	غير دالة	0.50	السؤال رقم 10

تطلق الفرضية الأولى من اعتقاد ينص على أن تطبيق الأسس العلمية له اثر على تنظيم عمل المؤسسة الرياضية ، وانطلقا من مختلف القراءات للدراسات السابقة والتراث النظري الفكري، والنتائج المتحصل عليها بطرائق إحصائية علمية في الجدول المشار إليه أعلاه رقم (46) فان النتائج تفيد إلى أن اغلب النسب المئوية لبدائل أسئلة الاستبيان المطبق على الموظفين ورغم تفوقها كانت تصب في صالح فرضية باستثناء قيمة كا² للسؤال 10 للاستبيان المطبق على الموظفين حيث جاءت غير دالة ، وقيمة كا² للسؤال 08 و 10 للاستبيان المطبق على المدراء حيث جاءت كذلك غير دالة ، يمكن تفسير النتيجة التالية الى

أن المؤسسة الرياضية يجب ان تعتمد على الأسس العلمية التي تستثمر الإمكانيات المتاحة الى اقصى حد ممكن ، و ان أي عمل جماعي لا يعتمد على تلك الأسس يصبح عملا ارتجاليا يعتمد على التجربة و الخطأ، وفي هذا الصدد يشير **كمال درويش 1996** نقلا عن فروست " بأن الإدارة هي التنبؤ و التخطيط وهي فن توجيه النشاط الإنساني " ونظراً لأهمية الأنشطة الرياضية في العصر الحديث وازدياد الحاجة إليها فقد أصبحت تستند إلى خصائص و مبادئ علمية توضع برامجها في ضوء معلومات منسقة مستندة إلى خصائص علمية مختلفة ، وأصبحت تهتم بأكثر من الناحية البدنية للفرد ، فشملت النواحي الفسيولوجية والسيكولوجية بالإضافة إلى النواحي العقلية والاجتماعية وغيرها من اوجه النمو والتطور وتعدد مهامها وكثير عدد العاملين في ميادينها المختلفة مما تتطلب تنظيماً إدارياً سليماً حيث يتوقف نجاح برامج الأنشطة الرياضية وقوة تأثيرها على حسن إدارة هذه البرامج وعلى الأسس العلمية التي تقوم عليها .

تتفق الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة دراسة الباحث عوينات حسين حول " دور وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية" 2013 والتي توصل فيها الى ان القيادة الرشيدة التي تقوم على أسس علمية مع الاتصال الفعال عنصراً مهماً في ادارة المنشآت الرياضية.

الفرضية الثالثة: عدم الاعتماد على التوجيه في العمل الإداري الرياضي يؤدي إلى مردود سلبي.

تفسير نتائج المحور الثالث الخاص بالفرضية الثالثة من خلال إجابات الموظفين والمدراء .

نتائج المحور الأول الخاص بإجابات المدراء		نتائج المحور الأول الخاص بإجابات الموظفين		
الدلالة الإحصائية	كا ²	الدلالة الإحصائية	كا ²	السؤال
//	دالة كلها لصاح "نعم"	غير دالة	3.20	السؤال رقم 11
//	دالة كلها لصاح "نعم"	غير دالة	0.20	السؤال رقم 12
//	دالة كلها لصاح "نعم"	دالة	8.60	السؤال رقم 13
		دالة	6.53	السؤال رقم 14
		دالة	19.20	السؤال رقم 15
		غير دالة	0.53	السؤال رقم 16
		غير دالة	0.69	السؤال رقم 17

تنطلق الفرضية الثالثة من اعتقاد ينص على أن عدم الاعتماد على التوجيه في العمل الإداري الرياضي يؤدي إلى مردود سلبي ، وانطلقاً من مختلف القراءات للدراسات السابقة والتراث النظري الفكري، والنتائج المتحصل عليها بطرائق إحصائية علمية في الجدول المشار إليه أعلاه رقم(47) فان النتائج تفيد إلى أن اغلب النسب المئوية لبدائل أسئلة الاستبيان المطبق على الموظفين ورغم تفوقها جاءت غير دالة باستثناء قيمة كا² لسؤال 13-14-15 ، أما فيما يخص أسئلة الاستبيان المطبق على المدراء فان جميع النسب المئوية و قيم كا² جاءت دالة لصالح فرضية البحث أي أن عدم الاعتماد على التوجيه في العمل الإداري الرياضي يؤدي إلى مردود سلبي، يمكن تفسير النتيجة السابقة من خلال ما أشار إليه كل من " ديزنس كلي و لورتون و بيتل 1990 desensi ,beitel ,kelly,blarton , بان الادارة الرياضية

هي مجموعة المهارات التي تشمل كل ما له صلة بالتخطيط و التنظيم و المتابعة و التمويل و التوجيه و القيادة و التقويم داخل أي منظمة او ادارة تقدم خدمات متصلة بالتربية البدنية والرياضية ، كما تم تعريف الادارة الرياضية بانها تنسيق الموارد و جهود الافراد بالاستفادة من التقنيات وتوجيهها بطريقة تسمح بتحقيق الاهداف بدقة في اقصر وقت و بأقل تكلفة، هذا و تتفق الدراسة الحالية مع دراسة - دراسة الباحث عطاء الله الوحش حول "المناخ التنظيمي في ظل سياسة الحوكمة وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في الادارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة والتي توصل فيها إلى أن الحوكمة في المجال الرياضي إرشاد وتوجيه باعتبارها وسيلة وليست غاية مما يعطينا أفضل الأدوات والخطط وفق رأى الخبراء الرياضيين.

الفرضية الرابعة: الرقابة في المؤسسة الرياضية لها دور في تصحيح مسار العمل الإداري الرياضي

تفسير نتائج المحور الرابع الخاص بالفرضية الرابعة من خلال إجابات الموظفين والمدراء

نتائج المحور الأول الخاص بإجابات المدراء		نتائج المحور الأول الخاص بإجابات الموظفين		
الدلالة الإحصائية	كا ²	الدلالة الإحصائية	كا ²	السؤال
غير دالة	1.28	دالة	4.80	السؤال رقم 18
///	كلها دالة لصالح "نعم"	دالة	7.60	السؤال رقم 19
غير دالة	2.00			

تنطلق الفرضية الرابعة من اعتقاد ينص على الرقابة في المؤسسة الرياضية لها دور في تصحيح مسار العمل الإداري الرياضي ، وانطلقا من مختلف القراءات للدراسات السابقة والتراث النظري الفكري، والنتائج المتحصل عليها بطرائق إحصائية علمية في الجدول المشار إليه أعلاه رقم (48) فان النتائج تفيد إلى أن اغلب النسب المئوية لبدائل أسئلة الاستبيان المطبق على الموظفين والاستبيان المطبق على المدراء جاءت دالة و لصالح فرضية البحث باستثناء السؤال 15-17 للاستبيان المطبق على المدراء. يمكن ان تعزى النتيجة التالية الى ان الجانب الآخر من العملية الإدارية يتمثل في وظيفة الرقابة وهذه الوظيفة تتمثل في قياس الأداء الحالي ومقارنته بالمعايير المتوقعة في الأداء والسابق تحديدها، إن وظيفة الرقابة تمارس بطريقة دائمة ومستمرة وبالرغم من أن اتصال هذه الوظيفة بوظيفتي التنظيم والتخطيط إلا أن اتصالها الأكبر يكون عادة بوظيفة الاتصال وعادة ما يتضمن الإجراء التصحيحي للرقابة إدخال تعديلات على الخطط الموضوعة، ونتيجة لهذه الحقيقة ينظر الكثيرون من دارسي الإدارة لوظيفتي التخطيط والرقابة كجزء من دائرة متكامل تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة.

يمكن تفسير نتيجة الرقابة في المؤسسة الرياضية لها دور في تصحيح مسار العمل الإداري الرياضي الى أن الرقابة في أي مشروع تشتمل على اكتشاف ما إذا كان كل شيء تم ويتم وفقا للخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية، وهي تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف والأخطاء ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها، وإن الرقابة تكون على كل شيء سواء كانت أعمالا أو أشياء أو أفرادا أو مواقف.

مقارنة النتائج بالفرضية العامة:

جدول رقم (48) يوضح مقارنة النتائج بالفرضية العامة

النتيجة	صياغتها	الفرضية
تحققت	للتنبؤات المستقبلية أثر على نشاطات المؤسسة الرياضية	الفرضية الجزئية الأولى
تحققت	تطبيق الأسس العلمية له اثر على تنظيم عمل المؤسسة الرياضية	الفرضية الجزئية الثانية
تحققت	عدم الاعتماد على التوجيه في العمل الإداري الرياضي يؤدي إلى مردود سلبى	الفرضية الجزئية الثالثة
تحققت	الرقابة في المؤسسة الرياضية لها دور في تصحيح مسار العمل الإداري الرياضي	الفرضية الجزئية الرابعة
تحققت	التحكم في العناصر الإدارية يؤدي الى نجاح العمل الإداري الرياضي	الفرضية العامة

من خلال الجدول رقم (48) يتبين أن الفرضيات الأربعة التي صاغها الباحث كحلول مؤقتة لمشكلة البحث قد تحققت، وهذا ما أثبتته النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان الموجه للموظفين و المدراء والمبينة في الجداول أعلاه رقم (44) (45) (46) (47) ومنه نستنتج ان الفرضية العامة للبحث قد تحققت ، والتي تنص التحكم في العناصر الإدارية يؤدي الى نجاح العمل الإداري الرياضي

1- استنتاجات عامة:

- مشاركة الموظفين في وضع أو تسطير أهداف المؤسسة أمر حتمي حتى يكون على إطلاع أكبر عليها
- إتباع الأسس العلمية في تنظيم العمل وحسن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس له أثره الإيجابي على العمل الإداري ونجاحه .
- التوجيه الرشيد من الرئيس له الأهمية في سيرورة العملية الإدارية .
- الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس لها الدافع القوي في تسطير العمل الإداري.

2- توصيات و اقتراحات عامة:

- في ضوء الفروض ونتائج الدراسة ومن خلال الاستطلاع والاستبيان الذي قمنا بتوجيهه للمدراء والموظفين فيما يخص "مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي" تمكنا من الإطلاع على واقع عمل الوظائف الإدارية في المؤسسات الرياضية ومواقبتها للتحديات وأسباب الأزمة التي تعيشها وبناء على نتائج هذا البحث يمكننا إعطاء جملة من الاقتراحات والتوصيات المتمثلة فيما يلي:
- أولاً- فيما يخص التأطير والتكوين.**

- ضرورة تكوين إطارات ذات كفاءة عالية مختصة في التحكم في الوظائف الإدارية لمحاولة تحسين سير المؤسسات الرياضية.
- العمل على تطبيق التقنيات الحديثة من أجل تطوير ونجاح الإدارة بآتم معنى الكلمة وذلك بواسطة التعرف على مختلف الوظائف الإدارية وكيفية تطبيقها.
- ضرورة وجود تنسيق وتعاون مشترك بين المدير والموظفين لتحسين سيرورة العمل والأداء الجيد.
- ثانياً- فيما يخص العمل الإداري الذي كون لأجله أو الذي أطر له فيجب.**
- الاعتماد على أفضل الأنماط الإدارية وهو النمط الديمقراطي والذي يعطي فيه الفرصة للموظفين والعمال بالاجتماع مع القادة لتوضيح الأهداف ورسم الخطط للسير الحسن للمؤسسة حتى يكون أكثر فهما وأحسن أداء.
- إتباع ما أوصت به النظرية الحديثة وجعل كل فرد مسؤول وإحساسه بأنه فعال وله دور على أن يقلل المدير أو القائد من المراقبة المستمرة والمفاجئة وأن يراقب كل فرد نفسه بنفسه أي مراقبة ذاتية.

3-الأفاق المستقبلية:

- 1- مدى مساهمة الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي.
- 2- معوقات تطبيق الوظائف الإدارية في المؤسسات الرياضية
- 3- قياس أثر تطبيق الوظائف الإدارية في المؤسسات الرياضية على أداء الموظفي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
قسم الإدارة و التسيير الرياضي

استمارة استبائية

بعد كامل التحية و الاحترام

وفي إطار البحث العلمي و ضمن تكملة البحث لانجاز المذكرة لنيل شهادة ماستر : علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية فرع :الإدارة و التسيير الرياضي ، تحت عنوان : " مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي "

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة و نرجوا منكم اختيار الإجابة التي تناسب آرائكم و ذلك بوضع علامة (×) في المربع المناسب .

ملاحظة : إجابتك تستخدم لأغراض البحث العلمي ، و تأكدوا بأنها لا توجد أجوبة صحيحة و أخرى خاطئة بقدر ما يهمنا رأيكم الشخصي .

تحت إشراف:

د.مرنيز أسامة

من إعداد الطلبة :

هشام كيواني

.2016-2015

I. استبيان موجه إلى الموظفين:

المعلومات الشخصية :

1- السن :

من 18 إلى 30 سنة من 30 إلى 50 سنة 50 فأكثر

2- الجنس :

ذكر أنثى

3- المستوى الدراسي :

ابتدائي إكمالي ثانوي جامعي

معلومات البحث :

01- هل تعتقد أن للإدارة دور في نجاح النشاطات الرياضية؟

نعم لا

02- ما مدى إطلاعك على المؤسسة الرياضية ؟

جيدة ضعيف

03- هل تقوم الإدارة باستشارتك في عملية تحديد الأهداف؟

دائما أحيانا أبدا

04- هل تساهم في وضع الأهداف ؟

نعم لا

05-أ- ما مدى مساهمتك في وضع الخطط في تطوير المؤسسة ونشاطاتها ؟

جيدة ضعيفة

ب- إذا كانت الإجابة بجيدة كيف تشارك في عملية التخطيط ؟

على شكل اقتراح شفوي أثناء العمل بشكل رسمي في الاجتماعات

06- هل علاقتك بالمسؤول ؟

سيئة متوسطة جيدة

07- هل تتعامل مع بقية الموظفين بطريقة؟

على أساس الصداقة

رسمية وفقا للقانون

08- أ- هل هناك تضارب في القرارات بينكم؟

لا

نعم

ب- إذا كان هناك تضارب في القرارات فما هو السبب؟

عدم وضوح الاختصاص في القانون الداخلي

التجاوز المؤسف للنطاق للصلاحيات

09- أ- ما هو حجم إرشادات المسؤولين لكم؟

كافية

متوسطة

ناقصة

ب- كيف تتم عملية الإرشاد التوجيهية؟

طريقة أخرى

عن طريق الاتصال الشفهي

عن طريق اللوائح المكتوبة

10- هل يقوم الرئيس بتشجيعك في أداء عملك؟

أبدا

أحيانا

دائما

11- هل قرارات المشرف واضحة بالنسبة لك؟

لا

نعم

12- هل تثق في توجيهات المشرف؟

لا

نعم

13- أ- هل تقوم بمراجعة قرارات المدير قبل التطبيق؟

لا

نعم

ب- إذا كان الجواب بنعم هل لك الحق في تعديلها؟

لا

نعم

14- ما نوع السياسة الرقابية للمدير؟

شكل دوري مستمر

شكل عشوائي

15- ما هو أهم عنصر يساهم في إنجاح عملكم (رتب حسب الأهمية من 1-4)؟

1- وضوح الأهداف والبرامج المسطرة من الإدارة

2- وضوح المهام ووفرة الإمكانيات وطريقة تقييم العمل

3- العلاقات واستفادتك من التجارب السابقة

4- اكتساب الخبرات الجيدة مع المشرفين

II. استبيان موجه إلى المدراء:

المعلومات الشخصية :

1- السن :

من 25 إلى 35 سنة من 35 إلى 55 سنة 55 فأكثر

2- الجنس :

ذكر أنثى

3- المستوى الدراسي :

إكمالي ثانوي جامعي

معلومات البحث :

04- هل تعتقد أن للإدارة دور في نجاح النشاطات الرياضية؟

نعم لا

05- هل برامج العمل المسطرة قابلة لتعديل ؟

أحيانا أبدا

06- هل برامج العمل المسطرة قابلة لتعديل ؟

دائما أحيانا أبدا

07- هل لكم نظرة عن برامج المستقبلية للمؤسسة الرياضية ؟

نعم لا

08- أ- هل تقوم بتسجيل البيانات حول النشاطات السابقة .

نعم لا

ب- إذا كانت بنعم هل تستخدم تلك البيانات للاستفادة منها مستقبلا ؟

نعم لا

09- ما هي أنواع الخطط المعتمدة في المؤسسة ؟

يومية أسبوعية شهرية
فصلية سنوية

10- هل علاقتك مع الموظفين ؟

سيئة متوسطة جيدة

11- هل هناك تضارب في قراراتك مع الموظفين ؟

نعم لا

12- هل الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف المتوفرة على مستواهم ؟

نعم لا

ب- هل يقوم الموظفون بمساعدتك في أداء عملك ؟

نعم لا

13- هل تثق في أداء الموظفين ؟

نعم لا

14- أ- هل حدثت مشاكل وأخطاء في عملك ؟

نعم لا

ب- إذا كانت نعم هل عملت على تفادي الأخطاء ؟

نعم لا

15- أ- ما نوع السياسة الرقابية المطبقة من طرفك ؟

شكل دوري شكل عشوائي

ب- هل أنت صارم أثناء الرقابة ؟

نعم لا

16- ما هو أهم عنصر يساهم في نجاح عملك (رتب حسب الأهمية من 1-4) ؟

1- وضوح الأهداف والبرامج المسطرة من الإدارة

2- وضوح المهام ووفرة الإمكانيات وطريقة تقييم العمل

3- العلاقات الجيدة مع الموظفين

4- اكتساب الخبرات واستفادتك من التجارب السابقة

Résumé de l'étude

Titre de l'étude

La contribution de certaines fonctions administratives à la réussite du sport travail administratifⁿ

Objectif de l'étude

Exposer la théorie de la vérité du concept de gestion scientifique contribue au développement – des sociétés et la divulgation de l'étendue de la gestion des installations et les fonctions administratives du fait et l'ampleur de leur contribution à la réussite du travail administratif de .sports

problème étude

Quelle est la contribution de certaines fonctions administratives à la réussite du sport travail ?administratif

hypothèses

.Prévisions de l'impact futur sur les activités sportives de l'institution –

L'application des fondements scientifiques ont un impact sur l'organisation du sport travail de – .la Fondation

Ne comptez pas sur la direction dans le sport administratif travail conduisent à des rendements – négatifs

La censure dans un établissement de sport a un rôle dans la correction du cours – d'administration sportive de l'action

L'échantillon de l'étude: Échantillonnage de trente (30) employés et sept (07) gestionnaires de ,diverses installations sportives pour la municipalité liquéfié

,Méthodologie: approche descriptive

outils d'étude: enquête

.Leurs conclusions

Nous avons tiré les conclusions suivantes

La participation des salariés dans le développement de l'institution ou de soulignement – .objectifs est impératif afin d'être le plus grand les informer

Suivez les bases scientifiques dans l'organisation du travail et une bonne relation entre – supérieurs et subordonnés, il a un impact positif sur le travail administratif

.Et le succès

L'orientation rationnelle du président de son importance dans le processus du processus – .administratif

La confiance mutuelle entre le supérieur et subordonné sa forte motivation pour souligner le – travail administratif

Les conclusions et les suggestions les plus importantes

Vous devez suivre les modèles administratifs les plus importants, un style .démocratique

Vous devez suivre les commandements de la théorie moderne du travail .administratif

ملخص الدراسة :

عنوان الدراسة

" مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي

هدف الدراسة

- الكشف عن الحقيقة النظرية للإدارة كمفهوم علمي يساهم في تطور المجتمعات والكشف عن مدى إدارة المنشآت بحقيقة وظائف إدارية ومدى مساهمتها في تحقيق نجاح العمل الإداري الرياضي.

مشكلة الدراسة

ما مدى مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي ؟

فرضيات الدراسة

- للتنبؤات المستقبلية أثر على نشاطات المؤسسة الرياضية.
 - تطبيق الأسس العلمية له أثر على تنظيم عمل المؤسسة الرياضية.
 - عدم الاعتماد على التوجيه في العمل الإداري الرياضي يؤدي إلى مردود سلبي
 - الرقابة في المؤسسة الرياضية لها دور في تصحيح مسار العمل الإداري الرياضي
- عينة الدراسة : أخذ العينة من ثلاثين (30) موظف و سبعة (07) مدراء من مختلف المنشآت الرياضية لبلدية المسيلة .

منهج الدراسة : المنهج الوصفي ،

أدوات الدراسة : الاستبيان

النتائج المتوصل إليها

لقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

- مشاركة الموظفين في وضع أو تسطير أهداف المؤسسة أمر حتمي حتى يكون على إطلاع أكبر عليها .
- إتباع الأسس العلمية في تنظيم العمل وحسن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس له أثره الإيجابي على العمل الإداري ونجاحه .

- التوجيه الرشيد من الرئيس له الأهمية في سيرورة العملية الإدارية .

- الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس لها الدافع القوي في تسطير العمل الإداري

أهم الاستنتاجات والاقتراحات

يجب إتباع أهم الأنماط الإدارية وهو النمط الديمقراطي .

يجب إتباع وصايا النظرية الحديثة في العمل الإداري .