وزارة التعليـم العالــي والبحـث العلمي
جــامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

القسم : الإدارة والتسيير الرياضي
الشعبة: .....
التخصص: .....

الرقم التسلسلي:.....
الرمـــــــــز: .....

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة

(ماستر)

واقع ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية

"دراسة ميدانية على مستوى المركبات الرياضية الجوارية لولاية المسيلة"

اعداد الطالب:
تيـطوم وليـــد

إشراف الاستاذ:
د. مجـادي رابـح

السنة الجامعية :
2026/2025

وزارة التعليـم العالـي والبحـث العلمي
جـامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية





القسم : الإدارة والتسيير الرياضي الرقم التسلسلي:.....

الشعبة: ..... الرمـــــــــز : .....

التخصص: .....

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة

(ماستر)

واقع ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية

"دراسة ميدانية على مستوى المركبات الرياضية الجوارية لولاية المسيلة"

اعداد الطالب:
تيـطوم وليـــد

إشراف الاستاذ:
د. مجـادي رابـح

السنة الجامعية :
2026/2025

شكر:

اللهم إني عبدك ابن عبدك ابن أمتك ناصيتي بيدك، ماض في حكمك، عدل في قضاؤك ،أسألك بكل اسم هو لك ،سميت به نفسك ،أو أنزلته في كتابك أو علمته أحدا من خلقك، أن تجعل القران ربيع قلبي ونور صدري وجلاء حزني وذهاب همي .

نحمد الله حمدا كثيرا و نشكره شكرا جزيلا الذي كان فضله و عطائه كريما نحمده لأنه سهل لنا المبتغى وأعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع و ذلل لنا الصعاب و هون علينا المتاعب .

يسعدني أن أتقدم بعميق الشكر و خالص التقدير إلى أستاذي الفاضل مجادي رابح الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة ولم يبخل علي بنصائحه و إرشاداته القيمة قط كما يسعدني التقدم بجزيل الشكر إلى عائلتي وكل أستاذ تتلمذت على يده طيلة مسيرة الدرب وكذا المشرفين والمدربون.

و أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من قدم لي يد المساعدة و إلى كل قسم الإدارة و التسيير الرياضي ، ومعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالمسيلة

و الله المستعان

قائمة المحتويات

شكر	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
الملخص باللغة العربية	
الملخص باللغة الإنجليزية **Abstract**	
مقدمة	أ
الجانب المنهجي	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	**الصفحة**
1 – 1 – إشكالية الدراسة	17
1 – 2 – فرضيات الدراسة	18
1 – 3 – أهمية الدراسة	18
1 – 4 – أهداف الدراسة	18
1 – 5 – تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة	19
1 – 6 – الدراسات السابقة	21
1 – 7 – مميزات الدراسة الحالية	25
الجانب النظري	
الفصل الثاني: الكفايات الإدارية	**الصفحة**
تمهيد	28
2-1- تعريف الكفايات	29
2-2- مفهوم الكفايات	30
2-3- علاقة الكفاية ببعض المصطلحات	30
2-4- أهميه الكفايات	31
2-5- العناصر المكونة للكفايات	32
2-6- أنواع الكفايات	33
2-7- تعريف الكفايات الإدارية	33

2-8- خصائص الكفايات الإدارية	34
2-9- الكفايات أساس الموارد البشرية	35
2-10- الكفايات الإدارية الواجب توفرها لدى العامل في الإدارة الرياضية	36
خلاصة	38
الفصل الثالث: الإدارة والمركبات الرياضية الجوارية	**الصفحة**
تمهيد	40
3-1- الإدارة	41
3-2- الإدارة الرياضية	42
3-3- مكونات الإدارة الرياضية	43
3-4- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية	43
3-5- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية	44
3-6- الإدارة ومجالاتها في الميدان الرياضي	46
3-7- وظائف الإدارة الرياضية	48
3-8- المركبات الرياضية الجوارية	49
3-8-1- مفهوم المركب الرياضي الجواري	49
3-8-2- تعريف المركب الرياضي الجواري	50
3-8-3- أهداف المركبات الرياضية الجوارية	51
خلاصة	52
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: منهجية الدراسة	**الصفحة**
تمهيد	55
4-1 - الدراسة الاستطلاعية	56
4-2 - منهج الدراسة	56
4-3 - متغيرات الدراسة	57
4- مجتمع وعينة الدراسة	57
4-5 - اساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات)	59
4-6- الخصائص السيكومترية لادوات الدراسة(الصدق،الثبات،الموضوعية)	60
4-7 - تصميم الدراسة والمعالجة الاحصائية	61

4–8 – خطوات اجراء الدراسة الميدانية	61
خلاصة	62
الفصل الخامس:عرض و تحليل و مناقشة النتائج	**الصفحة**
5–1 – عرض وتحليل النتائج	64
5–2 – مناقشة النتائج في ظل الفرضيات	76
الفصل السادس: الاستنتاجات و الاقتراحات	**الصفحة**
6 – 1 – الاستنتاج العام	80
6 –2 – الاقتراحات والفرضيات المستقبلية	81
– قائمة المصادر والمراجع	82
– قائمة الملاحق	87

قائمة الجداول

عنوان الجدول	الرقم	الصفحة
يمثل الخبرة	1	58
يمثل المؤهل العلمي	2	58
يمثل أبعاد الاستبيان	3	59
يمثل مقياس ليكارت الخماسي	4	59
يمثل معامل ثبات الاستبيان بطريقة الإختبار وإعادة الإختبار	5	60
يمثل معامل ثبات الإتساق الداخلي ألفا كرونباخ لأبعاد المقياس	6	60
يوضح حساب الصدق الذاتي	7	60
يوضح الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي لأبعاد الإستبيان	8	64
يوضح الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي لبعد كفايات التخطيط	9	65
يوضح الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي لبعد الكفايات المعرفية المهارية	10	66
يوضح الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي لبعد الكفايات السلوكية	11	67
يمثل قيمة (ت) لحساب الفروق في ممارسة مديري المركبات الرياضية الجوارية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لكل الأبعاد	12	68
يمثل قيمة (ت) لحساب الفروق في ممارسة مديري المركبات الرياضية الجوارية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لبعد كفايات التخطيط	13	69
يمثل قيمة (ت) لحساب الفروق في ممارسة مديري المركبات الرياضية الجوارية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لبعد الكفايات المعرفية المهارية	14	70
يمثل قيمة (ت) لحساب الفروق في ممارسة مديري المركبات الرياضية الجوارية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لبعد الكفايات السلوكية	15	71

72	16	يمثل قيمة (ت) لحساب الفروق في ممارسة مديري المركبات الرياضية الجوارية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة لكل الأبعاد
73	17	يمثل قيمة (ت) لحساب الفروق في ممارسة مديري المركبات الرياضية الجوارية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة لبعد كفايات التخطيط
74	18	يمثل قيمة (ت) لحساب الفروق في ممارسة مديري المركبات الرياضية الجوارية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة لبعد الكفايات المعرفية المهارية
75	19	يمثل قيمة (ت) لحساب الفروق في ممارسة مديري المركبات الرياضية الجوارية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة لبعد الكفايات السلوكية

الملخص:

واقع ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية.

دراسة ميدانية على مستوى المركبات الرياضية الجوارية لولاية المسيلة.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، تم اختيار عينة تكونت من (20 إداري).

إستخدم إستمارة إستبيان بعد بنائها وتحكيمها، تكونت من عدت فقرات تضمنت 3 محاور وكل محور يحتوي على (6 أسئلة)، وقد اعتمد على برنامج spss 26 في معالجة البيانات مستخدما " التكرار والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري و معامل الإرتباط بيرسون (R) وطريقة الاتساق الداخلي ألفاكرونباخ واختبار T لحساب الفروق "، وخلص الباحث إلى أن مديري المركبات الرياضية الجوارية يمتلكون درجات متوسطة في ممارسة الكفايات الإدارية.

الكلمات المفتاحية: الكفايات الإدارية ، الإدارة الرياضية، المركبات الرياضية الجوارية.

Abstract:

This study aimed to identify the reality of managerial competencies practice among managers of neighborhood sports complexes.

A field study was conducted at the neighborhood sports complexes in the Wilaya of M'sila .

The researcher adopted the descriptive method, and the study sample consisted of 20 administrators.

A questionnaire was used as the main data collection tool after being designed and validated. It included several items distributed across three dimensions, with each dimension containing six questions. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 26), employing frequencies, percentages, arithmetic means, standard deviations, Pearson's correlation

coefficient (R), Cronbach's Alpha method for internal consistency, and the T-test to measure differences.

The findings of the study revealed that managers of neighborhood sports complexes demonstrate a moderate level of practice of managerial competencies.

Keywords: Managerial competencies, sports management, neighborhood sports complexes.

مقدمة

مقدمة:

تعد المركبات الرياضية الجوارية من أهم المنشآت القاعدية في المجال الرياضي على مستوى البلديات بحيث تعتبر مكانا للتنشيط الثقافي والعلمي والرياضي لمختلف الفئات ، فهي مؤسسة كباقي المؤسسات تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيد.

والإداراة تعبر عن النشاط الإنساني المركب والمستمر، وقد زادت أهميتها في وقتنا الراهن بسبب التغيرات الإجتماعية والإقتصادية والتقنية التي تركت أثرها على جميع المجتمعات ذلك أنه بدون وجود إدارة ذات كفاية عالية فإننا لا نستطيع أن نعمل على تحديد ورسم المسارات التي تسير عليها المؤسسة.

ولابد لإطارات الإدارة لكي يحققوا النجاح في أداء المهمات المكلفون بها بدقة وإتقان من إكتساب مجموعة من الكفايات الإدارية، والتي يمكن القول بأنها جميع المعارف والمهارات والإتجاهات والسلوكات وقدرات الفرد غلى أداء الوظائف من أجل تحقيق الأهداف للمؤسسة التي يعمل بها.

ومما سبق ذكره فإن الدراسة الحالية تهدف إلى تقديم صورة على واقع ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية، ولقد تم تقسيمها إلى ثلاثة جوانب على الشكل التالي:

أولا: الجانب المنهجي، يحتوي على الفصل الأول والمتعلق بالإطار العام للدراسة، التي شكلت المنطلق الفكري للباحث لموضوع الدراسة، من حيث بناء إشكالية الدراسة وفروضها وأهميتها وأهدافها مع تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة والتطرق إلى الدراسات السابقة ومميزات الدراسة الحالية.

ثانيا: الجانب النظري تم تقسيمه إلى فصلين، الثاني والثالث، وقد جاء الفصل الثاني يدور حول الكفايات الادارية، حيث حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى الكفايات ومفهومها وعلاقتها ببعض المصطلحات وأهميتها والعناصر المكون لها وأنواعها، ثم الإنتقال إلى الكفايات الإدارية من تعريف و وخصائص ومفهوم وأهمية، لننتقل إلى الكفايات الإدارية الواجب توفرها لدى العامل في الإدارة الرياضية.

أما الفصل الثالث فقد جاء بعنوان الإدارة والمركبات الجوارية، ومن خلاله تطرقنا إلى الإدارة و الإدارة الرياضية مكوناتها مهاراتها ومبادئها الأساسية، ثم إنتقلنا إلى المركبات الرياضية من مفهوم وتعريف ومعايير إنشائها وأهداف هذه المركبات.

ثالثا: الجانب التطبيقي تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول، الفصل الرابع منهجية الدراسة، في حين الفصل الخامس تم فيها عرض و تحليل و مناقشة النتائج، أما الفصل السادس فقد تم فيه عرض الاستنتاجات و الاقتراحات.

الجانب المنهجي

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

1-1- الإشكالية :

يعد نجاح المؤسسات الرياضية عامة والمركبات الرياضية الجوارية خاصة مرهون بمدى استخدام أسس ومبادئ الإدارة على كافة مستوياتها فالإدارة هي عماد التقدم لكافة الأنشطة الإنسانية الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية.

والإدارة الرياضية هي ذلك العمل الإنساني الذي يدور في المنشأة ويكون مستمرا ومتبادلا بين الأفراد ويحتوي على جملة من الأنشطة التي تساهم في تحقيق الأهداف إذ يمكن تعريف الإدارة بأنها" توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها " (مفتي إبراهيم حماد ،1999،ص18) .

كما تعد الإدارة الركيزة الجوهرية لبلوغ الأهداف المرسومة وحلقة الوصل بين الرؤساء والمرؤوسين والمستفيدين، مما يتطلب العمل على رفع مستوى كفايتها وتجويد أساليبها الإدارية(الناصر، والعزاوي، 2015،ص85)

وشرط الأساس لنجاح هذه العملية الادارية الاهتمام بمدير المؤسسة ورفع مستوى أدائه وتوفير السبل التي تكفل نجاحه، "فهو الشخص المسؤول عن تخطيط عمل مجموعة من الأفراد وتوجيههم والرقابة على أدائهم واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة والإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمعلوماتية، ولما له من انعكاس على أداء العاملين والمؤسسة" (lakhasly.com)

إلا أنه مع التطورات الحديثة جاء الاهتمام بالكفايات الادارية وضرورة توافرها في أي عملية إدارية، فقد أثبتت كثير من الدراسات أهمية الكفايات الادارية فنجاح أي مؤسسة أو فشلها يعود إلى إدارتها ومدى تطبيق القانون بها، وأن الإداري يجب أن يتمتع بمجموعة من الكفايات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف، حيث ان الأساليب الإدارية التقليدية غير مرغوب بها من المرؤوسين. (بواقنه، علي يوسف.2001)

كما تؤكد الدراسات الحديثة أن الكفايات الإدارية أصبحت من أهم المقومات لتحقيق الأداء الوظيفي ، إذا تساهم في رفع مستوى التنسيق والتنظيم وتحسين جودة الخدمات وقد عرفها الباحث الفرنسي غاي لوبوتيرف بأنها القدرة على تعبئة مجموعة من الموارد المعرفية والمهارية والسلوكية لمواجهة وضعية معينة" (Le Boterf, 1994, p. 43). ويعد من أكثر التعاريف المعتمدة في الدراسات الحديثة المتعلقة بالكفايات، فقد ربطها بقدرة الفرد على توظيف المعارف والمهارات في الواقع العملي..

ومن خلال بحثنا هذا أردنا معرفة واقع ممارسة الكافايات الإدارية لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية ومنه حق علينا طرح التساؤلات التالية:

- مادرجة ممارسة مديري المركبات الرياضية الجوارية لـ (كفايات التخطيط، الكفايات المعرفية المهارية، الكفايات السلوكية) ؟
- هل هناك فروق في درجة الممارسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ؟
- هل هناك فروق في درجة الممارسة تعزى لمتغير الخبرة؟

1-2- الفرضيات :

- يمتلك مديري المركبات الرياضية الجوارية درجات متوسطة في ممارسة (كفايات التخطيط، الكفايات المعرفية المهارية، الكفايات السلوكية) .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة .

1-3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع في كونه يتناول موضوع حديث وهو واقع الكفايات الإدارية لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية ,وتكمن أهمية الموضوع المدروس في:

أهمية دراسة الكفايات كعنصر أساسي في إدارة المركبات الرياضية الجواية .

أصبح من الضروري توجيه أنظار المدراء والقائمين إلى أهمية الكفايات الإدارية وممارستها .

تكمن أهمية هذا العنصر في كونه من ضمن موضوعات علم الإدارة الحديث .

التعرف على مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية.

التوجه الحالي الذي تفرضه التحولات التكنولوجية والمعرفية، والتي من أهم ما جاءت به الكفايات خاصة في مجال الإدارة والإدارة الرياضية لإنجاز الأعمال بكفاءة وجودة عالية .

1-4- أهداف الدراسة :

من مجمل المبررات السابقة تنطلق دراستنا إلى محاولة الكشف عن مدى ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية من خلال :

- التعرف على درجة ممارسة مديري المركبات الرياضية الجوارية لكفايات التخطيط والكفايات المعرفية المهارية والكفايات السلوكية .
- معرفة التباين في ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية تبعا لمتغير المؤهل العلمي والخبرة.
- لفت الإنتباه إلى واقع أكثر الكفايات الإدارية ممارسة وتفضيلا عند مديري المركبات الجوارية .

1-5- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

1-5-1- تعريف الكفاية:

1-5-1-1- الكفاية لغة:

جاء في (لسان العرب لابن منظور 1990، ص 139)، كفى يكفي كفاية اذا قام بالأمر، ويقال كفاك هذا الامر اي حسبك، وذكر (الفيروز ابادي في القاموس المحيط 1993، ص712)، كفاه مؤونته يكفيه كفاية، وكفاك الشيء واكتفيت به واستكفيته الشيء فكفانية، وكافيك من رجل اي حسبك. وفعلها كفى يكفي كفاية اي استغنى به عن غيره،(مصطفى، واخرون، 1971 صفحه).

1-5-1-2- التعريف الإصطلاحي للكفايات الإدارية :

هي مجموعة المعارف والمهارات والسلوكيات المرغوبة واللازمة لأداء عمل إداري محدد، وقد أكد عليها اول مرة (Dalalies,1992,p285).

أو هي قابلية الفرد لتحقيق متطلبات الوظيفة على المستوى السلوكي والمهني والقابلة للقياس (sudakorn& swierzelo, 2008, p571)

وعرفت بأنها الكفاية المرتبطة بالوظيفة الإدارية، وهي مجموعه أبعاد الأداء الملاحظ حول المعرفة الفردية والمهارات والاتجاهات السلوكية بالإضافة الى عمليات المعرفة الجماعية والقابليات التنظيمية التي ترتبط مع الاداء العالي. (Athay, 1999, p101)

إجرائيا: هي الرصيد العلمي المكتسب في إطار نيل الشهادة المطابقة لشغل الوظيفة، والمعارف المستخلصة من الندوات والتكوين والدورات التدريبية، والمهارات المكتسبة جراء الخبرة العملية، والسلوك المهني الأخلاقي، التي يتوفر عليهم الإداري للتسيير بكفاءة.

1-5-2- الإدارة والإدارة الرياضية:

1-5-2-1- التعريف اللغوي للإدارة: أدار الشيء أي تعاطه ومنه فالمدير هو الذي يتولى النظر في الشيء.(نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة(منظور معاصر)، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009 ،ص 18).

1-5-2-2- التعريف الإصطلاحي للإدارة الرياضية: هي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في كافة الهيئات الرياضية، بصورة منظمة من اجل تحقيق أهداف هذه الهيئات" .

كما أن للإدارة الرياضية العديد من التعاريف نذكر منها:

مروان عبد المجيد: "إن الرياضة تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين كما أن الاقتصاديين ساهموا بوضع عمليات نظرية تطبيقية قصد تطوير حول الرياضة في دور الخبرات نتيجة العمل الإداري".

علي عبد المجيد: في كتابه أصول العملية للإدارة والتنظيم – هي فن النشاط الخاص لقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد والتخطيط وتنظيم مشروع المحدد لأحسن الطرق واقل التكاليف.

إجرائيا: تنظيم، تنسيق، توجيه، تخطيط، مراقبة، جمع بشري تحقيق هدف معين

1-5-3- المركب الرياضي الجواري:

1-5-3-1- التعريف اللغوي للمركب للرياضي الجواري:

المركب: هو المؤلف والمكون يقال هذا الشيء مركب من عده اجزاء، الاصل والمبنى ضد البسيط (القاموس الجديد للطلبه الصفحه 1056).

الجواري: من جاوره يجاور مجاوره وجوار صاحبه لا سقه في المسكن وجوار مصدره حالة الإقامة بالقرب من الجار. (المعجم العربي الاساسي، صفحه 277)

ومعنى الجملة: مركب جواري كباس بالقرب من سكن المعنيين بها فالمركبات الرياضية الجوارية: هي مجموعة من الملاعب والمنشآت والمساحات المخصصة للنشاطات الرياضية والعلمية والثقافية.

1-5-3-2- التعريف الإصطلاحي للمركب للرياضي الجواري: هي عبارة عن هياكل ومنشآت منها الثقافية العلمية والرياضية، والتي تقع بالقرب من الأحياء والمجمعات السكنية الكبرى والمؤسسات الشبانية بحيث تلعب دور هام في سد النقص الموجود في الهياكل الشبانية الاخرى.

إضافة إلى هذا فهي على ابراز مهاراتهم الفنية سواء كانت ذهنية أو بدنية وبالتالي فهي تساهم في رفع المستوى الثقافي والبدني للشباب وكذا إخراجهم من العزلة وإدماجهم إجتماعيا. (وزارة الشباب والرياضة، الأمر رقم 95 05 المادة 89، ص 31)

إجرائيا: مؤسسة عمومية ذات طابع تربوي، ثقافي، ورياضي، توضع تحت إشراف دواوين مؤسسات الشباب

1-6- الدراسات السابقة :

قام الباحث بالإستناد إلى خمس (5) دراسات سابقة: أخذ منها اسم صاحب الدراسة وعنوان الدراسة، الجامعة وسنة الدراسة، العينة والمنهج المتبع فيها، النتائج التي توصلت إليها الدراسة، كما قام بالتعقيب على هذه الدراسات .

الدراسة الأولى :

قام الطالب يوسفي محمد بمذكرة لنيل شهادة ماستر ،معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ،سنة 2023 وكانت تحت عنوان "واقع تسيير المنشآت الرياضية الحوارية" تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 30 مسير، وتم اختيارها بطريقة عشوائية منتظمة ، وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي الملائم لهذه الدراسة، الدراسة الميدانية اعتمد على الخصائص السيكومترية للاستبيان، واستخدم برنامج SPSS ،ووزع الاستبيان على عينة الدراسة

النتائج المتحصل عليها:

إقرار الإجراءات التي تتبع في تنفيذ مختاف العمليات داخل المنشأة الرياضية

رسم السياسات والقواعد التس تحكم تصرفات المسيرين.

تحديد الأهداف المطلوبة والوصول إليها من خلال الجهد الجماعي.

الدراسة الثانية :

قام الطالب مرسيس محمد لمين بمذكرة لنيل شهادة ليسانس ،معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ،سنة 2020، وكانت تحت عنوان "واقع ممارسة الكفايات الإدارية لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة ، جامعة المسيلة" .

تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 60أستاذا، وتم اختيارها بطريقة عشوائية ، وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي الملائم لهذه الدراسة، الدراسة الميدانية اعتمد على الخصائص السيكومترية للاستبيان، واستخدم برنامج SPSS 22 ،ووزع الاستبيان على عينة الدراسة

النتائج المتحصل عليها :

يمتلك أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية درجات مرتفعة في ممارسة (كفايات التخطيط للتعليم،الكفايات المعرفية والتعليمة المهنية، الكفايات المهارات الإدارية البيداغوجية والبحثية).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة.

الدراسة الثالثة:

قام الطالب خليل بورنان ببحث تكميلي لاستكمال متطلبات برنامج دكتوراه ،معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ،سنة 2019، وكانت تحت عنوان "دور البرامج التدريبية في تنمية الكفايات الإدارية لدى العاملين في الإدارات الرياضية ودرجة توافقها مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة" .

- تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 210عامل من بعض الإدارات، وتم اختيارها بطريقة عشوائية ، وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي الملائم لهذه الدراسة، الدراسة الميدانية اعتمد على الخصائص السيكومترية للاستبيان، واستخدم برنامج SPSS ،ووزع الاستبيان على عينة الدراسة
- النتائج المتحصل عليها:
- أهمية البرامج التدريبية تعمل على رفع جل الكفايات التي يحتاجها العامل في الإدارة الرياضية.
- البرامج التدريبية تساهل بدرجة كبيرة في تنمية الكفايات التخطيطية.
- البرامج التدريبية تجعل العامل في الإدارة أكثر قدرة على ترتيب الأولويات.
- البرامج التدريبية تعمل على جعل الإداريين في الإدارات الرياضية أكثر قدرة على إدراك جميع العناصر الفاعلة في التخطيط.

- البرامج التدريبية تساهم بدرجة كبيرة في تنمية الكفايات التنظيمية.
- البرامج التدريبية تساهم بدرجة كبيرة في تنمية الكفايات الإدارية.

الدراسة الرابعة :

قام الطالب خميس موسى أبو عواد بمذكرة لنيل شهادة ماجستير ، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس،سنة 2012، وكانت تحت عنوان "مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام" .

تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 192 رئيس قسم، وتم اختيارها بطريقة عشوائية ، وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي الملائم لهذه الدراسة، الدراسة الميدانية اعتمد على الخصائص السيكومترية للاستبيان ،ووزع الاستبيان على عينة الدراسة

النتائج المتحصل عليها:

لا توج فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى لمتغير الجنس.

لا توج فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى لمتغير الخبرة في العمل الحالي.

لا توج فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لا توج فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى لمتغير الموقع الجغرافي.

لا توج فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى لمتغير التخصص.

الدراسة الخامسة:

قام الطالب أحمد آدم أحمد محمد ، وحبير أحمد علي بمذكرة لنيل شهادة ليسانس ،السودان ،سنة 2012، وكانت تحت عنوان " واقع الكفايات الإدارية لدى مدراء الرياضة بالمؤسسات الرياضية الحكومية بالسودان "

حيث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي في دراسة الموضوع، مستخدمين الاستبيان كأداة دراسة لجمع البيانات ثم تطبيقها على عينة قدرت بـ 150فردا من مجتمع الدراسة.

النتائج المتحصل عليها :

مديري الرياضة لا يحرصون على تطبيق مبدأ تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليا بين المستويات الإدارية للمؤسسة مما يعكس نقص في الكفايات التنظيمية.

له رؤية استراتيجية واضحة في إطار عمله مما يدل على توافر الكفايات التخطيطية

لا يتوفر لدى المدراء الرياضيين قدر عالي من الإدراك بأهمية التقنيات الإدارية الحديثة ما يدل على عدم إدراك لأهمية الكفايات التكنولوجية في التسيير الاداري الحديث

1-6-1- التعقيب على الدراسات السابقة :

أولا أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في النقاط التالية:

أ- من حيث موضوع الدراسة وأهدافها :

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من : خليل بورنان 2019، أحمد آدم أحمد محمد ، وحبير أحمد علي 2012، خميس موسى 2012، مرسيس محمد لمين 2020.

ب- مجتمع وعينة البحث :

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من : يوسفي محمد 2023

ت- من حيث المنهج المستخدم وأداة الدراسة :

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من : خليل بورنان 2019، يوسفي محمد 2023، خميس موسى 2012، مرسيس محمد لمين 2020، أحمد آدم أحمد محمد ، وحبير أحمد علي 2012

ثانيا : أوجه اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كالآتي :

أ- من حيث موضوع الدراسة وأهدافها :

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة كل من: يوسفي محمد 2023، مرسيس محمد لمين 2020.

ب- مجتمع وعينة الدراسة :

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة كل من : خليل بورنان 2019، خميس موسى 2012، مرسيس محمد لمين 2020، أحمد آدم أحمد محمد ، وحبير أحمد علي 2012

1-6-2- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة عدة فوائد نذكر منها ما يلي :

- ساعدتنا على تجنب دراسة قضايا سبق وأن درسها غيرنا من الباحثين.
- تكوين رؤية كمنطلق أساسي للدراسة الحالية .
- ساعدنا على تدعيم الجانب النظري للدراسة .
- الأساليب الإحصائية والطرق المناسبة للموضوع .
- ساعدت الباحث على اتخاذ الإجراءات المناسبة للدراسة .
- الاستفادة من النتائج في تقديم التوصيات والاقتراحات .

1-7- مميزات الدراسة الحالية:

- تميزت الدراسة الحالية بأنها تبين واقع ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية .
- تعد الدراسة الأولى حسب معلومات الباحث

الجانب النظري

الفصل الثاني

الكفايات الإدارية

تمهيد:

تعتبر الكفايات كمصطلح من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، وخاصة في مجال الإدارة الرياضية، إذ لم يعد نجاح الفرد في أداء العمل داخل المؤسسة يرتبط بمؤهلاته العلمية فقط، بل أصبح يعتمد على الكفايات التي تمكنه من أداء عمله بكفاءة وفعالية في مختلف ظروف العمل داخل هذه المؤسسات.

ومن هذا المنطلق يأتي هذا الفصل ليسلط الضوء على الكفايات والكفايات الإدارية، خاصة في الادارات الرياضية.

2-1- تعريف الكفايات:

2-1-1- الكفاية لغة:

جاء في (لسان العرب لابن منظور 1990، ص 139)، كفى يكفي كفاية اذا قام بالأمر، ويقال كفاك هذا الامر اي حسبك، وذكر (الفيروز ابادي في القاموس المحيط 1993، ص712)، كفاه مؤونته يكفيه كفاية، وكفاك الشيء واكتفيت به واستكفيته الشيء فكفانية، وكافيك من رجل اي حسبك. وفعلها كفى يكفي كفاية اي استغنى به عن غيره،(مصطفى، واخرون، 1971 صفحه)7.

2-1-2- الكفاية اصطلاحا:

إن مفهوم الكفاية قد بدأ يستخدم لوصف بنيات من الأفعال والأنشطة التي تتيح للفرد أداء مهام معينة، وارتبط بالتطورات الحاصلة في مجال تنظيم المهن، وتطوير الخبرات المهنية، كما جسد التحول من التدبير الإداري إلى تدبير الموارد البشرية.

يمكن في البداية تقديم الكفاية على أنها: مجموعة من السلوكيات الكامنة التي تسمح للفرد بممارسة وبفعالية وظيفة تعتبر بصفة عامة معقدة، كما أن الكفاية وثيقة الصلة بمهنة، وظيفة، مكانة، بوضعية مهنية أو اجتماعية، مرجعية ولذلك فهي تضم كل من المعارف، الخبرات، المهارات، والقدرات المترابطة بشدة فيما بينها، والتي تسمح بإبراز الكفايات الكامنة. (مفلح غازي، ماجستير، جامعه دمشق، 1998، صفحه 55).

يُعرفها دوكتال: هي مجموعة منتظمة من القدرات التي تمارس على المحتويات في صنف معين من الوضعيات لحل المشاكل التي تطرحها هذه الوضعيات.

ويُعرفها في موضوع آخر بقوله، هي القدرة على حشد وإدماج مجموعة لا بأس بها من المعارف والمهارات، ومعارف الكيان لحل عائلة من الوضعيات المشكل الجيدة الدالة والمألوفة. (Leborterf, 1995، p22)

تعريف بيرنود: الكفاية هي قدرة الشخص على تفعيل موارد معرفية مختلفة، لمواجهة نوع محدد من الوضعيات، اذا فالكفايات ليست في حد ذاتها معارف او مهارات او مواقف، لكنها تفعل وتدمج وتنسق بين هذه المعارف. (Phillip, 1999, p17)

2-2- مفهوم الكفايات:

عرف الخولي الكفاية بأنه مقدره او اقتدار مثل القدرة المعرفية والقدرة الاتصالية والمقدرة الاجتماعية والقدرة التقنية.

بينما سميث فيرى أنها القدرة على عمل نشاط معين حسب معايير محدده.

بينما يرى فاضل قاسم أن الكفايات هي مجموع المعارف والمهارات اللازمة لأداء عمل معين

ويتضح من التعاريف السابقة، أن الكفايات لها مجموعة من المميزات التي يمكن استخلاصها في:

يمكن ملاحظتها من خلال الأداء.

الكفايات تخضع لمجموعة من المعايير التي تحدد مستوياتها.

الكفايات مزيج مركب من عده مكونات ابرزها المعرفة السلوك المهارات .

الكفايات تتميز بالقابلية للاكتساب والتطوير.

ومصطلح الكفايات من ناحيه المفهوم يتقاطع إلى حد كبير مع مجموعة من المصطلحات يوردها فيما يلي:

2-3- علاقة الكفاية ببعض المصطلحات:

2-3-1- الفاعلية: من المصطلحات التي لها إقتران بمصطلح الكفاءة، والفاعلية تعني درجه تحقيق الأهداف(شوقي بورقبة ، 2013، ص75)، والعلاقة التي تربط الفاعلية بالكفاية هي ان الكفاية هي القدرات المؤدية إلى النتائج المطلوبة بينما الفاعلية تعني درجة تحقق تلك النتائج، وعليه يمكن القول ان الكفاية بالضرورة تؤدي إلى الفاعلية وبالتالي فالفاعلية متضمنة في الكفاية.

2-3-2- الإنتاجية: والمقصود بها هي مخرجات العمل، النتائج،(عبد الصمد سميره، 2016، صفحه 111) وعليه فالإنتاجية هي محصلة الكفاءة، لأن الإنتاجية لها علاقة طردية مع الكفاءة حيث كلما ارتفعت الكفاءة يقابلها ارتفاع في الإنتاجية.

2-3-3- الأداء: هو الجهد المؤدي لتحقيق نتائج العمل المطلوب، وبتالي يكون الأداء هو عباره عن صوره او معيار لكفاءة العامل، وعليه يمكن ان يستدل على الكفاءة من خلال الأداء.

2-3-4- المهارات: هي عبارة عن تنظيم ذهني معقد للفرد، يستخدم لإيجاد حلول لمشكل جديد، بإستخدام المعارف السابقة ومزجها مع الخبرات السابقة، وبالتالي فهي عبارة عن تراكم للمعارف المستخدمة في شتى المواقف العملية، من التعريف يلاحظ أن المهارة أحد المكونات الرئيسية للكفاءة.(حجاز يوسعاد، 2013، ص 83).

2-3-5- الجدرات: يعد مصطلح الجدرات من المصطلحات الحديثة، كما انه يعتبر مرادف لمفهوم الكفاءات، حيث يعبر مفهوم الجدارة عن مجموع المعارف والمهارات والقدرات والسلوك القابل للقياس.(محمد احمد اسماعيل، 2013، ص 13)

2-3-6- الكفاية والكفاءة: هي القدرة التي تكفي لأداء عمل ما بشكل مقبول أما الكفاءة فهي الحد الاقصى للأداء في ظروف مثالية

ويؤكد ذلك ما ورد بالمعجم الوسيط، ابراهيم مصطفى واخرون، 1972 م ، 792. 8 أن الكفاية أخذت من كفاه الشيء به عن غيره فهو كاف، واكتفى بالشيء استغنى به واقتنع، أما الكفاءة فتعني المماثلة

ويرى رشيد طعيمة وحسين غريب 1986 م 305. 4 من أن الكفاءة تمثل اعلى درجات في عمل ما، أما الكفاية هي الحد الادنى الذي ينبغي توفيره في اي شيء كشرط لقبوله.

والأداء هو ما تم عمله بالفعل في ظل الظروف المتاحة، الكفاية هي ما يمكن القيام به في ظل هذه الظروف، ويلاحظ ان الاداء هو المظهر العملي للكفاية.

2-4- أهميه الكفايات:

أصبحت ادارة الكفايات جزءا من الاصلاح التنظيمي الواسع، ففي مجال الخدمة الألمانية مثلا، تهدف اداره الكفايات الى تحوير التصلب والصرامة والثقافة البيروقراطية لتكون اكثر ريادية ومرتبطة بشخصية الموظف ، اما في بلجيكا، فإن ادارة الكفايات ترتكز على التغيير التنظيمي والانتقال الى المستقبل بسرعة، وفي كلا الحالتين، استخدمت ادارة الكفايات كاداة للتغير ووضع ثقافه جديدة للقطاع العام تساعد على تطوير القيادات لتسهيل عمليات الاصلاح (horton.362.1996)

من خلال الأمثلة السابقة نلاحظ مدى أهمية إدارة الكفايات كوسيلة إستراتيجية للتطوير والتغيير الايجابي، وتعزيز ثقافه المنظمة.

ووفقا لما قاله horton فإن إدارة الكفايات هي أداة لتحقيق عدد من المميزات، إذ أنها تسهل التكامل الأفقي والعمودي، وكذلك هي أداة لربط الكفايات الفردية بالكفايات التنظيمية ، وأداة لربط مختلف

العوامل التنظيمية بعضها ببعض، وربط البيئة الداخلية بما فيها نقاط القوه والضعف مع البيئة الخارجية بما فيها من فرص وتهديدات (الطائي واخرون 2013 صفحه 246) ، وتتم عملية الربط هذه، عبر تكييف الكفايات الإدارية المتوفرة، مع متطلبات البيئة الخارجية، وهذا عبر معالجة مواطن الضعف في البيئة الداخلية، والاستخدام الامثل لنقاط القوة، كل هذا يتيح للمنظمة اقتناص الفرص وتجنب وتحييد التهديدات.

ونجد ان المثال الالماني في ادارة الكفايات الإدارية، من بين ابرز الأمثلة الناجحة في العالم، وهو نموذج مميز تعكسه الجودة العالية في مخرجات العمل المختلفة، حيث يعمل على تسهيل تكامل اقسام المنظمة مع قسم ادارة الموارد البشرية، وتدعم التماسك الاستراتيجي وتجعله منسجما مع السياسات التنظيمية الاخرى.(الطائي واخرون، 2013، ص 246)

وتتجلى أهمية إدارة الكفايات الإدارية بشكل واضح، من خلال صنع سياسات المنظمة لتصبح اداة استراتيجية مهمة وفعالة، من خلال تسهيل عملية اختيار العاملين وترقيتهم، كما تسمح بتقييم أدائهم، لأنها إدارة الكفايات تستند على معايير قياسية تتجلى فيها كل المواصفات المثالية لشغل وظيفه معينة طبقا لمتطلباتها.

إن مدخل الكفايات في الإدارة للقطاع العام يمكن ان يجذب العاملين نحو التطوير الذاتي، ويدفعهم للارتباط أكثر مع مفهوم الخدمة المدنية وتحقيق التواصل في القصد الاستراتيجي وايجاد لغة مشتركه تتمثل في : (siuysdinen. 2006. p656)

- تسهيل عملية الاصلاح للخدمة.
- تبني التغيير الثقافي.
- تحسين أداء منظمات الحكومة.

2-5- العناصر المكونة للكفايات:

تتشكل الكفايات بمختلف انواعها من مجموعه من العناصر، والتي تتمثل فيما يلي:

هيكل المعرفة: وهي مجموع المعارف والمعلومات التي يحتاجها العاملون تمكنوا من انجاز اعمالهم وتحقيق الاهداف المحددة المطلوبة.

المهارات: تتضمن حاجات العاملين من القدرة على اداء العمل، والتي يمكن تطبيقها من الناحية العملية.

الاتجاهات: تتضمن القيم والتصور الذاتي ويعد هذا العنصر من بين ابرز تلك العناصر.

التصور الذاتي: هو فهم الفرد لنفسه وللأخرين.

الدور الاجتماعي: ويتعلق بمدركات الاعراف والسلوكيات الاجتماعية التي يحتاجها الفرد للتطابق مع تلك الادوار (الطائي، 2012، ص 245)

2-6- أنواع الكفايات:

قسم (armstrong, 2009, pp159) الكفايات الى:

كفايات سلوكية: وهي عبارة عن انماط السلوك المطلوبة من العاملين والضرورية لإنجاز عمل معين ويعتبر (mccledaned, 1973) أول من ذكر هذه الكفايات.

الكفايات التقنية: وهي عبارة عن كمية ونوعية المعرفة المطلوبة واللازمة لإنجاز عمل معين، اما جامعه واشنطن فقد حددت انواعها بما يلي (الطائي، 2007، ص 116).

كفايات الاسناد الاداري وتشمل:

كفايات علاقات الزبون.

كفايات ادارة الجودة.

كفايات حل المشاكل.

كفايات التعلم.

الكفايات ذات العلاقة بالعمل:

كفايات العمليات.

كفايات تشكيل فرق العمل.

كفايات توزيع الصلاحيات والأدوار.

الكفايات المعرفية والمهارية.

2-7- تعريف الكفايات الإدارية :

وهي مجموعة المعارف والمهارات والسلوكيات المرغوبة واللازمة لأداء عمل إداري محدد، وقد أكد عليها اول مرة (Dalalies,1992,p285).

أو هي قابلية الفرد لتحقيق متطلبات الوظيفة على المستوى السلوكي والمهني والقابلة للقياس (swierzelo, 2008, p571 &sudakorn)

وعرفت بأنها الكفاية المرتبطة بالوظيفة الإدارية، وهي مجموعه أبعاد الأداء الملاحظ حول المعرفة الفردية والمهارات والاتجاهات السلوكية بالإضافة الى عمليات المعرفة الجماعية والقابليات التنظيمية التي ترتبط مع الاداء العالي. (Athay, 1999، p101)

2-8- خصائص الكفايات الإدارية:

للكفايات الإدارية مجموعه من الخصائص تستمدها من مكوناتها المشكلة لها، وفيما يلي ابرز تلك الخصائص:

- **القابلية للزيادة والتطوير:** لا نها عبارة عن مجموعة من المعلومات والمعارف التي تحتاج لتحديث وتنمية، عند كل حاجة من وقت لآخر بسبب التطورات في انظمة العمل وتجدد الوسائل والاجراءات.
- **ليست متماثلة لدى الافراد:** لأنها تتعلق بالفروق الفردية للأشخاص خصوصا ما تعلق بالمهارات.
- **متنوعه ومتعددة:** ويرجع تنوعها لتنوع مواقف العمل وتنوع انشطتة ومهامة التي تتطلبها .
- **ليست مرئيه:** ونقصد هنا ان الكفايات بالشكل مجمل لا يمكن ملاحظتها، لأنه يستدل عليها من خلال الاداء و مواقف العمل المختلفة.
- **تعدد مصادر اكتسابها:** بحيث انه لا يكفي تكوين نظري او تطبيقي محدود لإكتساب مختلف الكفايات الإدارية.
- **المعيارية:** ومعنى ذلك ان الكفايات تعتمد كمعيار اساسي في امور كثيره في العمل منها، عملية التقييم بحيث تعتبر الكفايات معيارا اساسيا في تقييم الاعمال، كما تعد احد المحددات الاساسية التي يستند عليها في التوصيف الوظيفي.

التدريب الإداري وتأثيراته على الكفايات الإدارية:

يعمل التدريب في خمس مجالات اساسية وهي تشكل المكونات الاساسية للكفاية وهي: (هيثم واخرون، 2015، صفحه 30)

المعرفة: مساعدة المتدرب على تعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ ، وهي اطر فكرية نظرية، ومن امثلتها: اهداف ووظائف وسياسات المؤسسة ، القوانين والأنظمة والتعليمات وذلك مثل الاطلاع على اساليب التدريب.

المهارات: وهي التي تتعلق بمهارات العمل ومهارات الاتصال، والمهارات الإدارية (التخطيط والتنظيم والتنسيق واتخاذ القرارات)، وهي اي تصرف او عمل مادي يقوم به المتدرب مثل: اتقان مهاره جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية، تشغيل الحاسب الالي.

الأساليب: تتضمن الأساليب عادة، تطبيق المعرفة والمهارات في موقف عملي ونقصد به طريقه التفكير والسلوك مثل قيادة السيارة والطائرة.

الإتجاهات: ونقصد بها اتجاهات الفرد ومعتقداته، ولا يمكن تغييرها بأي حال من الأحوال، لذلك يركز التدريب على الممكن تعديله مثل الأمانة، اثارة الدافعية، روح الفريق، التعاون، الولاء التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات.

الخبرة: ويختلف هذا المجال عن المجالات السابقة حيث لا يمكن تعلمها داخل قاعة التدريب وانما هي نتاج الممارسة والتطبيق العملي وللمعرفة والمهارة والاسلوب في مواقف مختلفة خلال فتره زمنيه طويله.

2-9- الكفايات أساس الموارد البشرية:

2-9-1- مفهوم الكفايات (Competencies) في إدارة الموارد البشرية :

هو مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات والقدرات الشخصية التي يحتاجها الموظف لأداء عمله بفعالية ونجاح، ويمكن أن تكون الكفايات فنية مرتبطة بمهارات متخصصة، أو سلوكية مثل القيادة، والعمل الجماعي، والتواصل، أو إدارية مثل التخطيط واتخاذ القرار.

وقد تتنوع الكفايات، لتشمل الكفايات الأساسية Competencies Core تميز ثقافة وهوية المنظمة وتشترك فيها جميع الوظائف، وكفايات وظيفية Competencies Functional ترتبط بوظيفة أو مهنة معينة مثل التسويق أو المحاسبة، واخرى قيادية Leadership Competencies تركز على مهارات القيادة والإدارة مثل التأثير، واتخاذ القرار، والتفكير الاستراتيجي.

2-9-2- أهمية الكفايات في إدارة الموارد البشرية:

بإختصار يمكن تناول أهميتها من خلال الأنشطة الرئيسة لإدارة الموارد البشرية ، وعلى النحو التالي:

ففي مجال الاستقطاب والتوظيف، تساعد في إعداد معايير دقيقة لاختيار أفضل المرشحين بناءً على الكفايات المطلوبة، بعد تصنيفها وتقييم المستوى المستهدف منها.

وفي مجال التدريب والتطوير، تسهم في تحديد الفجوات الفعلية في الكفايات ووضع خطط تدريب فعالة لتطوير الموظفين، في حين توفر مرجعية لتقييم أداء الموظفين بناءً على كفاءاتهم الفعلية مقارنة بالكفاءات المتوقعة.

تُستخدم الكفايات لتحديد جاهزية الموظف للانتقال إلى مستويات أعلى أو أدوار جديدة، كما تساعد في التعرف على المواهب الواعدة وإعدادهم لتولي المناصب القيادية في المستقبل. وتساهم في تعزيز الثقافة المؤسسية من خلال توحيد السلوكيات والقيم في بيئة العمل، مما يعزز التماسك التنظيمي.

2-9-3- تصنيف الكفايات في إدارة الموارد البشرية إلى:

- كفايات أساسية (مثل النزاهة، العمل بروح الفريق، الالتزام الوطني)
- كفايات إدارية (مثل القيادة، إدارة الأداء، التفكير الاستراتيجي)
- كفايات تخصصية (مرتبطة بكل مجال وظيفي، مثل: إدارة البيانات، التحول الرقمي، الابتكار الحكومي).

(د.عبدالله القضاة ،2025، الكفايات أساس الموارد البشرية)

2-10- الكفايات الإدارية الواجب توفرها لدى العامل في الإدارة الرياضية: (https://www.ammonnews.net/article/919784)

من المعروف ان حقل الإدارة الرياضية، من الحقول المتميزة التي تتطلب هي الاخرى جهدا اداريا مميزا، لا يتحقق إلا من خلال عامل إداري له من الكفايات ما يؤهله لأداء وظائفه على أحسن وجه، ولقد أبرز kanz أن من المكونات الأساسية للإدارة الرياضية هو العامل البشري، والواجب توفره على مجموعة من المهارات التي تساهم في نجاح العمل الاداري، وفيما يلي نورد أبرز تلك المهارات التي تشكل الكفايات العامة للعامل في الإدارة الرياضية. (مروان عبد المجيد ابراهيم، 2010، صفحه 153، 154)

2-10-1- المهارات الفنية: وقد وصفها كانس بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتحليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التفنن في المجال الرياضي.

2-10-2- المهارات الإنسانية: القابلية للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وبعلاقة جيدة.

2-10-3- مهارات الاستيعاب الفكري: وهي القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.

بينما اورد صالح صلاح أن الكفايات الإدارية تتعلق بالعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة والاشراف والاتصال (صالح صلاح درويش معمار، 2008، ص 71) ، وفيما يلي اهم الكفايات التي يجب على الاداري الرياضي امتلاكها:

- **الكفايات التخطيطية:** وتتمثل في القدرة على وضع الاهداف، وإدراك عناصر العمل ووضع البدائل والمفاضلة بينهم، من خلال توقع المشكلات، وهذا عبر التشارك ضمن فريق عمل.
- **الكفايات التنظيمية:** تتعلق بدرجة إلمامه بالنواحي التنظيمية والتي تتطلب تعرفه على مجالات عمله (عبد المجيد، 2010، ص 155)، والقدرة على أداء المهام الموكلة له والربط بينها، ومعرفة حدود السلطة والمسؤولية التي يمتلكها، والقدرة على التكيف مع مختلف التغيرات التنظيمية، لتجنب التعارض في العمل، بالإضافة إلى مرونة في التعامل مع القوانين واللوائح، كل هذا لتسيير العمل.
- **الكفايات الرقابية:** تعتبر من بين أهم الكفايات الإدارية، لأنه من خلالها نضمن جودة العمل وتجنب الوقوع في الأخطاء، وتتضمن الكفايات الرقابية القدرة على قياس مخرجات العمل، وكشف مواطن الخلل في المهام الموكلة له، هذا لضمان تحقق الأهداف المسطرة، تتطلب كذلك القدرة على الملاحظة الدقيقة وجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالوظيفة المسندة له، وهذا للتمكن من مقارنة الأداء الفعلي بالمفترض.
- **الكفايات الاتصالية:** من الكفايات الهامه، حيث تتطلب مجموعة من القدرات التي تساعد في العمل الجماعي وتمكن من تيسير التعامل مع مختلف المتعاملين الداخليين والخارجيين، ومن أبرز تلك القدرات هي القدرة على التحكم في الانفعالات اثناء عملية التواصل، والاستماع باهتمام وبدون مقاطعة، والرد بوضوح وطلاقة لتسهيل نقل الأفكار، والقدرة على تحليل ردود الفعل مع الكل، حسن اختيار الوسائل المناسبة لنقل المعلومات، والسعي الدائم لحل الخلافات بشكل ودي.
- **الكفايات التكنولوجية:** تعتبر كفايات جد هامة في الوقت الرحم خصوصا مع الثورة التكنولوجية التي مست كل المجالات، حيث يتوجب على العامل في الإدارة الرياضية امتلاك القدرة على التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة، وهذا عبر حسن استخدام شبكات المعلومات المختلفة، والقدرة على تفعيل آليات الإدارة وفقا لتكنولوجيا العصر، ومعرفه واستعمال البرامج الإلكترونية التي تساعد في تسريع الاعمال.

وجب الاشارة هنا إلى أنه لم يتم التطرق الى الكفايات التنفيذية، حيث يعتبرها البعض من الكفايات المستقلة في تقسيماتهم النظرية، وهذا بإعتبار ان الكفايات التنفيذية تتضمن مختلف الكفايات السابقة، حيث تبقى الكفايات السابقة كامنة ما لم توضع موضع التنفيذ

خلاصة:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى مفهوم الكفايات، أنواعها ، أهميتها ، مكوناتها، وما يتعلق بتعريف الكفايات الإدارية وخصائصها، وإلى التدريب الإداري وتأثيراته على الكفايات الإدارية، ثم ختمنا الفصل بعنوان ذو اهميه بالغة حيث تطرقنا الى الكفايات الادارية الواجب توفرها لدى العامل في الإدارة الرياضية.

وعليه فضمان كفاءة العمل الإداري وتحقيق الأهداف يستدعي توفر كفايات لدى العاملين في هذه المؤسسات.

الفصل الثالث

الإدارة والمركبات الرياضية الجوارية

تمهيد:

إن الإدارة ولو اختلفت مجالاتها تعد أحد أهم الركائز في تنظيم وتوجيه الجهود البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة، خاصة في المجال الرياضي، وبما أن المركبات الرياضية هي مؤسسة رياضية فإن نجاحها لا يتوقف على الامكانات البشرية والمنشآت فقط، وإنما يرتبط بمدى كفاءة الإدارة والقائمين على التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.

ومن هذا المنطلق يأتي هذا الفصل ليسلط الضوء على الإدارة والمركبات الرياضية الجوارية

3-1- الإدارة:

هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع المعني، تتكون الإدارة العامة من عملية توجيه وقيادة الجهود البشرية، التخطيط والتنسيق وإتخاذ القرارات والرقابة في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع، الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة، تزداد أهميتها في الأجهزة التي تتعامل الجماهير معها بصفة مباشرة، ولا يمكن لأي منشاة أن تكون ناجحة وتحافظ على نجاحها إلا اذا استخدمت الإدارة الفعالة وإلى حد كبير يتوقف تحقيق الكثير من الاهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على قدرة الإداري ومهارته، ويلقى على عاتق الإدارة الحديثة مهمة إقامة مجتمع اقتصادي أفضل وتحسين المستويات الاجتماعية وزيادة كفاءة الحكومة، وهي التي تجلب النظام للمشروعات المختلفة فبواسطة الإدارة يمكن تجميع الأحداث والمعلومات والمعتقدات المنعزلة مع بعضها البعض لا قامه علاقات لها أهميتها، وتؤثر هذه العلاقات على المشاكل المعالجة وتشير إلى الصعوبات المستقبلية التي ينبغي التغلب عليها كما تساعد على تحديد الحلول لهذه المشاكل.(ابراهيم محمود عبد المقصود، الشافعي حسن احمد، 2003، ص 15)

من هذا يمكن القول بأن الإدارة العامة تعني مجموعة الأشخاص والأجهزة القائمين تحت امره الحكومة وبتوجيه منها لأداء الخدمات العامة التي يجب ان تؤدى يوميا متى أردنا أن نستوثق من نفاذ القانون وحماية الحقوق وتأدية الواجبات، وكلما توسعت في الحقوق والواجبات أدى هذا إلى كبر حجم الخدمات التي يؤديها الموظفون.

لذا فإن الإدارة العامة تعني تنفيذ السياسات العامة للدولة واخراجها إلى حيز الواقع وهي بذلك تمثل مجموع النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة، ويتمثل هذا في أوجه الأنشطة المختلفة التي تؤديها الأجهزة العاملة في رعاية الشباب معه وتوفير المناخ الرياضي الملائم لمختلف المراحل السنية في كافة الأجهزة المعنية.

3-2- الإدارة الرياضية:

إن الرياضة وأهميتها وكيفية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين وان المختصين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة يمكن أن تنسجم معه الجوانب التطبيقية العملية فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة بإتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة التي تتجمع نتيجة العمل الإداري.

إن كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل 9في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفين رئيسيين متداخلين مع بعضهما:

- تحقيق انجازات رياضية عالية.
- محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم مما لا شك فيه أن الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم إلا أن هنالك جهود أخرى تضاف إلى الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من أجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة.

لقد توضح منذ سنوات طويلة بأن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك، وهذا لا يتمثل في مهمات المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية، وقد فهمت الدول المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور، وعملت على تشريع القوانين لذلك، من أجل تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل وذلك بمساهمة اللاعبين والمدربين والإداريين.

إن التطور الذي طرق التربية البدنية والرياضية مؤخرا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها وحل مشاكلها فكان لزاما عليها أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم مختلف الأنشطة وهي فن وعماد هذا الفن حسن التخطيط والتنظيم.

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفعالة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطوره كما ونوعا وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل الانشطة الرياضية.

والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصرا أساسيا من العناصر التي تسعى لتقدم وازدهار هذه اللعبة، فهي تقود للتقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير والتنمية عوامله وتحريك متطلباته ولهذا فهي مطالبة بأن تعد نفسها ووسائلها لتكون أكثر تجاوبا مع ظروف المجتمع والبيئة.

إن تطور مستوى الانجازات كمن ونوعا في حقل التربية الرياضية هو نتيجة منطقية تعتمد بشكل رئيسي على عوامل منها: نوعية تطوير العملية الإدارية في هذا الحقل وبمعنى آخر يمكن القول كيف ما تكون القيادة تكون الإنجازات وبذلك فيجب إعطاء الفعالية الإدارية أهمية كبيرة لأي إداري ناجح في هذا الحقل، فهو ذلك القدر من الأهمية كمدرب ناجح، ذلك أن التدريب والمسابقة يمكن فقط أن تكون فاعلة ومؤثرة عندما يكون العمل الإداري الخاص بمسألة تنفيذها قد أحاط بكل جوانب وظروف التنفيذ المطلوب وعلى أكمل وجه وبأقل كلفة وفي وقت محدد.(نويوه واخرون، صفحه 18)

3-3- مكونات الإدارة الرياضية:

لقد حللها الإداري الامريكي (kang) الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربع مكونات أساسية هي:

- ✓ العمل البشري.
- ✓ العمل الجماعي.
- ✓ المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.
- ✓ القائد الإداري. (مروان عبد المجيد ابراهيم، 2002، صفحه 60).

3-4- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

لقد أشاد الإداري الأمريكي kanz بأن الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي:

3-4-1- المهارات الفنية: وقد وصفها بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية إستخدام التقنين في المجال الرياضي.

3-4-2- المهارات الإنسانية: القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وبعلاقة جيدة.

3-4- مهارة الإستيعاب الفكري: القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.

إن إدارة التربية الرياضية تعتبر من أهم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه وبذلك فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين والموظفين وجميع العاملين في مجالاتها وميادينها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية وعلى المنشاة والمرافق والمعدات والأدوات بالدرجة الثالثة.

3-5- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية: (مروان، ص 53.54.55.56)

تطبق هذه المبادئ في اداره جميع المؤسسات بما في ذلك الرياضة دون نظر بحجمها وطبيعتها على أساس أن جميع الأعمال تتشابه في أهدافها وعملياتها الرئيسية إلا أن المشكلة في اختيار المبادئ التي تتفق وخدمة الأهداف الخاصة بتلك الجهة وتتلخص هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة في ما يلي:

3-5-1- مبدأ التوازن: يجب أن تكون المؤسسة الرياضية أيا كانت إبتداء من اللجنة الأولمبية أو الاتحادات أو الأندية الرياضية متوازية لضمان النمو المناسب لها وتحقيق الكفاية في إدارتها كذلك نجد أن من مهام الرئيس الإداري التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كلها، كما يقع على عاتق الرئيس الإداري حفظ توازن المؤسسة.

3-5-2- مبدأ التبسيط: يجب إستبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة وتحقيق العناصر الموجودة إلى أبسط شكل لها.

3-5-3- مبدأ التخصص: يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين الخبراء في ميدان النشاط المعين بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية، ويطبق مبدأ التخصص تطبيقا عاما شاملا في نواحي النشاط المختلفة ويقترن التخصص في الوقت الحاضر بالإنجاز ويستند مبدأ التخصص على الحقيقة التي تقول أن القلة من الأفراد تتمكن من إنجاز أشياء عدة بدقة بينما الكسرة من الأفراد تتمكن من إنجاز أشياء قليلة بدقة إن كان مجال نشاطهم صغيرا نسبيا.

3-5-4- مبدأ التنميط: يجب أن نحدد أحسن طريقة ونعبر عنها بوحدات محدودة أو أنماط ثم تستخدم كنموذج في العمليات وفي التخطيط والرقابة.

3-5-5- مبدأ الحوافز المادية: يجب أن تتناسب المكافأة مباشرة وقيمة العمل المنجز ويشترط أن توضع مستويات عادلة للأعمال المنجزة وأن يكافئ الشخص على أساس ما أنجزه من أعمال بالنسبة للمستويات الموضوعة.

3-5-6- مبدأ العلاقات الإنسانية: تنجح الإدارة أو تفشل حسب معالجتها للعلاقات الإنسانية في المؤسسة.

وتسعى الإدارة والأشخاص إلى الأهداف نفسها وكلاهما يرغب في إزدهار المؤسسة لأنه على إزدهارها يتوقف أمن كل منهما، فهما المعادلة العادلة فالإدارة في معاملتها مع الأشخاص والأشخاص في اتصالاتهم بالإدارة.

3-5-7- مبدأ التخطيط: يكون هنالك تخطيط سابق للتنفيذ نصل إلى عمل شيء له اهميه بطريقه فعاله يحل التخطيط محل الحدث والتخمين، وبذلك يقلل من الاعتماد على عنصر الحظ، بجانب انه يتوقع حل المشاكل وفي كثير من الحالات يعمل على منع حدوثها.

وينطوي التخطيط على إتخاذ قرار يحدد ما يجب عمله والكيفية التي ينفذ بها ومكان التنفيذ والزمن الواجب أن ينفذ فيه، لأن التخطيط يرقب العمل ويحدد مراحل تتابعه.

3-5-8- مبدأ الرقابة: يصبح التخطيط قليل القيمة إلا حيث توجد الرقابة لتضمن تنفيذ الخطط يجب على الأشخاص القائمين بالعمل بعد إعداد الخطط وإصدار التعليمات لتنفيذها أن يكون لديهم من الوسائل ما يمكنهم من ضمان تنفيذ ومن ملاحظة سير العمل.

3-5-9- مبدأ القيادة: إن القيادة الحكيمة هي أحد العوامل في نجاح العمليات كافة وينطبق مدلول هذا المبدأ على المؤسسة كوحدة قدر انطلاقه على الإدارة الواحدة او جماعة من الأشخاص وتنطوي القيادة الحكيمة على القدرة على عمل ما يقدر الشخص عمله، وعلى المثابرة ليتم إنجاز المهمة الموضوعة، وعلى امتلاك الشخصية والقدرة على كسب التعاون وولاء الآخرين، وعلى المهارة في قيادة جهود الأشخاص والرقابة عليها.

3-5-10- مبدأ السلطة والمسؤولية: إن الشخص الذي يمارس السلطة يجب أن يكون مسؤولا عن تنفيذ كل أعمال داخل نطاق سلطته وبالعكس فإن الشخص لا يعتبر مسؤولا عن تنفيذ عمل مادام ليست

له سلطة عليه، لا يمكن إعتبار الشخص مسؤولا عن نتائج معينة إلا إذا كانت له سلطة القيادة والإشراف على الوسائل التي تستخدم للوصول إلى تحقيقها.

3-5-11- مبدأ إتخاذ القرار: يجب إتخاذ القرار عند أدنى مستوى تنظيمي ممكن لتسهيل القيام بالأعمال، ويجب أن تتخذ القرارات بواسطة الإداريين والمراقبين المختصين بالنشاط معين أو المشرفين على الأشخاص الذين يقومون بتنفيذ عمل ما، إلا في الحالات غير العادية فيتطلب في الإدارة إعداد وتدريب إداري للمستقبل لأنه في هذه الحالة تظهر القيادة الصحيحة والقدرة في التحكم على صلاحية الأفراد للقيام بمهام معين.

3-5-12- مبدأ استخدام القدرة الإدارية: تستخدم القدرة الإدارية كاملة للتخفيف عن كاهل الإداري بتحويل جميع المسائل التي يمكن أن تنفذ روتينيا إلى الآخرين، ولو طبق هذا المبدأ فإن الإداريين يتحررون من التفصيلات التي تستغرق معظم وقتهم، ويتمكنون بواسطة التقارير المرفوعة إليهم من مرؤوسيهم تتبع جميع الأعمال ووظائف المسؤولين عنها فيترك الإداري الأشياء التي تسير في مجراها الطبيعي وشأنها بينما يركز إهتماماته على المسائل التي تتفاوت والمستويات الموضوعية، أو التي لا تتفق والخطط الموضوعة لبحث وسائل معالجتها وبيان كيفية التصرف فيها.

3-6- الإدارة ومجالاتها في الميدان الرياضي: (عوادي واخرون، التسيير الإداري والتنظيم، 2004، ص 37)

يقوم العمل الإداري في المجال الرياضي على عناصر خمسة أساسية يمكن تحديدها كالآتي:

3-6-1- البرامج: وهي التي يصنفها المختصون في المجالات الرياضية المتعددة الشاملة فهناك رياضة الأقوياء ورياضة المعاقين الرياضة الموهوبين على المستويات الثلاثة وهي الرياضة الإجبارية والرياضة الاختيارية الروتينية ورياضة المستويات.

3-6-2- المستفيدون: وهم الأشخاص الذين تقدم لهم هذه البرامج وتحدد نوعياتهم وفئاتهم وفقا للمراحل العمرية أو وفقا لسن البداية لكل لعبة من الألعاب، وأيضا وفقا لنتائج إختبارات الإنتقاء والتي تجري عليهم إذا كان ذلك يتعلق بأعدادهم للمستويات العالية أما باقي المستويات فيقصد به الاختبارات التي تثبت قدرتهم على الاشتراك في برنامج معين.

3-6-3- القادة: ويشمل هذا العنصر جميع قيادات العمل الرياضي من قادة مهنيين ومتطوعين ومدى ما يسند إلى كل منهم من أعمال وفقا لقدراتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم ولا شك أن الاختيار الجيد للقادة الاختيار يعد من اهم مقومات النجاح لأي عمل من الأعمال وحيث أن العمل في المجال الرياضي هو في الأساس التعامل مع الإنسان وهو أصعب أنواع التعامل لذلك فإنه يجب في إختيار القائد الذي يعمل مع الشباب ان يتأكد من الإجابة على ثلاثة أسئلة هي:

- من هو القائد؟ - ماذا يستطيع القائد؟ - ماذا يريد القائد؟.

وتماشيا مع المبادئ العامة للإدارة العلمية فإنه طالما توجد جماعة لها هدف معين فلا بد أن يكون لها قائد يقودها فقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم في هذا المجال " إذا سافر ثلاثة فليؤمر أحدهم " ، فالثلاثة هم مجموعة من الأفراد والسفر هدف لذلك فعليهم أن يختاروا من بينهم قائدا لتسيير الجماعة ثم فالقيادة ضرورة ومن دواعي إختيارها:

- إختيار القائد المناسب وفي المكان المناسب.
- أن تكون له القدرة على تنمية صف ثان.
- وجود معايير موضوعية لعملية الإختيار.
- التأهيل العلمي.
- التأهيل الإداري.
- الموضوعات السلوكية والشخصية.

3-6-4- المنشآت: ويشمل هذا العنصر جميع المنشآت الرياضية التي يحتاجها إلى التنفيذ بما في ذلك الأدوات والأجهزة ويدخل على هذه المنشآت والأجهزة عن تطوير واستحداث وتوفير الأمن والسلامة للممارسين فلا يجب أن تكون إهتماماتنا متجهة إلى الكم في هذه الأجهزة والمنشآت ولكن يجب أن تكون اهتماماتنا بالكيف من حيث تكاملها مع بعضها وخضوعها للمواصفات والاستفادة في خدمه اكبر عدد من الممارسين من مختلف النوعيات.

3-6-5- الميزانيات: تلعب الميزانيات دورا أساسيا في تنفيذ أي خطة وتحقيق أهدافها فهي التي تسبب النجاح وهي أيضا التي تسبب الفشل في بعض الأحيان لذلك فإنه من الواجب أن تحدد الميزانيات وفقا لمصدرها وحجمها وقواعد صرفها مع العلم أن كل مبلغ صرف لابد أن يكون له مردود واضح يعبر عن

تنفيذ جزء من الخطة الموضوعة إلا أننا أصبحنا بعيدين كل البعد عن العمل الموضوعي وتحديد الميزانيات المتاحة.

3-7- وظائف الإدارة الرياضية:

إن الإدارة الرياضية كباقي الإدارات الأخرى لها وظائف تؤديها أو عمليات وهي كما يلي:

- التخطيط.
- التنظيم.
- التنسيق.
- الرقابة.
- القيادة.

ويرى البعض أن عمليات أو وظائف الإدارة يمكن أن تضم بالإضافة إلى ما سبق كل من التوجيه ووضع الميزانيات وإصدار الأوامر

3-7-1- التخطيط: (ابراهيم واخرون، 2003، ص 16، 17)

التخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى وله عده تعاريف:

فقد عرفه فايول " التخطيط هو في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل "

ابراهيم سعد الدين: هو مجموعة النشاط والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلى.

ويعرفه السلمي التخطيط هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إليها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف مع الأخذ في الإعتبار الامكانيات والقيود التي تفرضها ظروف المناخ العامل المحيط بالمشروع.

3-7-2- التنظيم:

من الخصائص المميزة لحياتنا اليومية في الوقت الحاضر هو التنظيم والذي ابتدعه الإنسان قديما فلا يمكن لأي عمل من الأعمال أن يسير بكفاءة عالية دون تنظيم، فهو يساعد على توفير الوسائل التي يتمكن الأشخاص من خلالها بالعمل مع بعضهم لغرض تحقيق الأهداف.

3-7-3- التنسيق: (ابراهيم واخرون، 2003، ص 18)

التنسيق أحد العناصر الهامة في العملية التنظيمية وهو عبارة عن تحقيق التكامل لأنشطة الأفراد والوحدات في شكل منظم بحيث تعمل في اتجاه الهدف المشترك وقد عرفه james d.moony بأنه ترتيب منظم للجهود الجماعية مما يؤدي إلى وحدة التصرف لتحقيق الهدف المشترك

3-8- المركبات الرياضية الجوارية

3-8-1- مفهوم المركب الرياضي الجواري:

لغة:

للوصول إلى تعريف يلزم علينا اولا، تعريف كلمتين المركب وجواري ثم محاولة الربط بينهما للوصول إلى المعنى المقصود

المركب: هو المؤلف والمكون يقال هذا الشيء مركب من عده اجزاء، الاصل والمبنى ضد البسيط (القاموس الجديد للطلبه الصفحه 1056).

الجواري: من جاوره يجاور مجاوره وجوار صاحبه لا سقه في المسكن وجوار مصدره حالة الإقامة بالقرب من الجار. (المعجم العربي الاساسي، صفحه 277)

ومعنى الجملة: مركب جواري كباس بالقرب من سكن المعنيين بها فالمركبات الرياضية الجوارية: هي مجموعة من الملاعب والمنشآت والمساحات المخصصة للنشاطات الرياضية والعلمية والثقافية. (ليتشارز بيوشر، 1960، صفحه 28)

اصطلاحا:

المركبات الرياضية الجوارية عبارة عن هياكل ومنشآت منها الثقافية العلمية والرياضية، والتي تقع بالقرب من الأحياء والمجمعات السكنية الكبرى والمؤسسات الشبانية بحيث تلعب دور هام في سد النقص الموجود في الهياكل الشبانية الاخرى.

إضافة إلى هذا فهي على ابراز مهاراتهم الفنية سواء كانت ذهنية أو بدنية وبالتالي فهي تساهم في رفع المستوى الثقافي والبدني للشباب وكذا إخراجهم من العزلة وإدماجهم إجتماعيا. (وزارة الشباب والرياضة، الأمر رقم 95 05 المادة 89، ص 31)

3-8-2- تعريف المركب الرياضي الجواري:

هو عبارة عن مجموعة من المنشآت الثقافية والتربوية والرياضية، حيث يحتوي على مساحات للنشاطات العلمية والثقافية وقاعات متعددة النشاطات ومكتبة وقاعة للمطالعة وملعب لألعاب القوى وملعب لكرة القدم وملعب مشترك كرة اليد كرة السلة كرة الطائرة وملعب للكرة الحديدية، كما يحتوي على مكان مغطى عبارة عن قاعة متخصصة لتغطية الاحتياجات الرياضية ومقهى وحظيرة للسيارات.

وبصفة طبيعية تأتي لإتمام المنشآت الموجودة كدور الشباب والمراكز الثقافية والمؤسسات التابعة لمراكز الإعلام وتنشيط الشباب للولاية. (وزاره الشباب والرياضة، الامر 95..05، ص 31)

معايير إنشاء المركبات الرياضية الجوارية:

تختلف مساحة المركب تبعا لكثافة السكان، وعلى ذلك هناك ثلاث أنواع من المركبات الرياضية:

- **مركبات صغيرة:** هي التي تتسع لحوالي 700 نسمه.
- **مركبات متوسطة:** هي التي تتسع لحوالي 4000 نسمه.
- **مركبات كبيرة:** هي ما يطلق عليها الإستاد وتتسع لحوالي ما بين 60.000 إلى 100,000 نسمة.

وهناك مبدأ عام لإقامه المركبات الرياضية بحيث تتناسب مع الكثافة السكانية، بإعتباري أن واحد على إثنين من مساحة المركب الكلية يجب أن تخصص لا قامه الملاعب والصالات وحمام السباحة .

3-8-3- أهداف المركبات الرياضية الجوارية:

لقد أوكلت إلى المركب الرياضي الجواري مهمتين أساسيتين تتمثل في:

- النشاطات البدنية والرياضية التربوية والترويحية.
- التنشيط الاجتماعي التربوي والترفيهي وذلك بواسطة قاعات العمل والمكتبة التكوينية لمنح فرص استعماله من طرف كل شرائح المجتمع، الجامعيين التلاميذ العمال البطالين...، والذين يرغبون في الممارسة الحرة أو بشكل منظم للنشاطات المذكورة أعلاه بدون تمييز في السن أو الجنس

زياده على هذه الجوانب، فإن المركب الجواري تحفزه الإعتبارات المتعلقة بإدماج الشباب وكذا الإتصال الإجتماعي. (مداخله سيدي علي لبيب وزير الشباب والرياضة حول المركبات الجواريه ،الجزائر، ديسمبر)1994.

خلاصة :

من خلال هذا الفصل أمكن الوقوف على الإدارة العامة، وكذلك الإدارة الرياضية ، ثم عرجنا بعدها على مكونات الإدارة الرياضية، كما أوردنا المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية، ضف إلى ذلك المبادئ الأساسية الإدارة الرياضية، وتناولنا الإدارة ومجالاتها في الميدان الرياضي، بعدها تطرقنا إلى وظائف الإدارة الرياضية.

لننتقل في الجزء الثاني من الفصل إلى موضوع المركبات الرياضية الجوارية، حيث فصلنا في مفهومها وتعريفها، وأوضحنا معايير إنشاء المركبات الرياضية الجوارية، لنختتم الفصل بذكر أهداف المركبات الرياضية الجوارية.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

تمهيد:

من خلال الجانب التطبيقي نحاول ايجاد حل للإشكالية المطروحة سابقا، وذلك بإثبات صحة الفروض أو نفيها، وقد تم من خلال هذا الجانب المكمل للدراسة النظرية تحديد منهج الدراسة و متغيرات الدراسة و مجتمع وعينة الدراسة، وتم تحديد أساليب جمع البيانات و الخصائص السيكومترية و تصميم الدراسة والمعالجة الاحصائية والخطوات الميدانية.

4-1 - الدراسة الاستطلاعية:

البحوث الاستطلاعية هي تلك البحوث التي تتناول موضوعات جديدة، لم يتطرق إليها أي باحث من قبل ولا تتوفر عنها بيانات أو معلومات أو حتى يجهل الباحث كثيرا من أبعادها وجوانبها.(ناصر ثابت ،1984 ،ص47)

فأول خطوة قمنا بها في بحثنا هي الدراسة الاستطلاعية التي لها أهمية كبيرة ،حيث تعتبر القاعدة التي يبنى عليها الباحث تصوراته الأولية حول دراسته وميدان تطبيقها ،وعن طريقها أيضا نقوم بتفسير النواحي الخاضعة للدراسة من الممارسة الميدانية ،وقد تم القيام بدراسة استطلاعية من خلال القيام بمقابلة مع عينة من أفراد مجتمع البحث عددهم (3 افراد)، وذلك من أجل التأكد من مدى مطابقة مجتمع الدراسة للدراسة التي سنقوم بها .

الهدف من الدراسة الاستطلاعية هو التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ومدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث ،وحتى نتمكن من معرفة مختلف الجوانب المراد دراستها قمنا بزيارة المركبات الرياضية الجوارية لولاية المسيلة وذلك من أجل الإلمام والإحاطة بجوانب المشكلة المعالجة في بحثنا وذلك من خلال التعرف على " مدى ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية " وكان الهدف من هذه الخطوة هو :

- التعرف على المكان ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة.
- التعرف على كل ما يمكنه عرقلة علمنا ومختلف الصعوبات المحتمل مواجهتها.
- تحديد العينة ومعرفة الأجواء المحيطة بها ومختلف ظروفها.
- التقرب من أفراد العينة.
- مدى مطابقة الأفراد لموضوع البحث وفي الأخير خلصنا إلى ضبط إشكالية وفرضيات البحث وكذلك تحديد الصيغة الختامية لاستمارة الأسئلة الخاصة بالدراسة.

4-2 - منهج الدراسة:

لما كانت طبيعة الموضوع المدروس هي التي تحدد نوع المنهج المتبع، ولما كنا بحاجة إلى وصف ظاهرة معينة وجمع بيانات ومعلومات حولها، وتحليل نتائج تلك البيانات في ضوء الفرضيات وإصدار لأحكام عليها فقد أقتضى ذلك من إتباع المنهج الوصفي التحليلي.

ويعرف "جلال الدين عبد الخالق" الدراسات الوصفية بأنها دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بحقيقة ظاهرة أو موقف أو مجموعة من الناس أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة من الأوضاع".(جلال الدين عبد الخالق ،2003 ،ص166)

ويعرف كذلك محمد توفيق "الدراسة الوصفية على أنها لا تقف عند مجرد جمع البيانات والحقائق وتلك البيانات وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالتها وتحديدها بالصورة التي هي عليها كميا وكيفيا بهدف التوصل إلى نتائج نهاية يمكن تعميمها"(محمد شفيق ،1998 ،ص180)

4-3 - متغيرات الدراسة:

4-3-1- المتغير المستقل :

يعرف على أنه المتغير الذي يؤثر على نتائج التجربة .(فريد كتم أبو زينة 2006 ،ص27)

والمتغير المستقل في بحثنا هو " المؤهل العلمي والخبرة "

4-3-2- المتغير التابع :

هو المتغير الذي يؤثر فيه المتغير المستقل ، والمتغير التابع في بحثنا يتمثل في :" الكفايات الإدارية "

4-4- مجتمع وعينة الدراسة:

4-4-1- مجتمع الدراسة :

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها ،ومجتمع الدراسة يتكون من إداري المركبات الرياضية الجوارية لبلدية المسيلة والبالغ عددهم (23 إداري) لسنة 2025 حسب المعلومات التي تحصلنا عليها من رئيس قسم الموارد البشرية.

والمجتمع حسب تعريف grawitz هو"مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا التي ترتكز عليها الملاحظات". (موريس أنجرس ،2004 ،ص29)

ومجتمع البحث في العلوم الإنسانية هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها التقصي .(رشيد زرواتي ،2002 ،ص119)

4-4-2- عينة البحث وكيفية اختيارها :

عينة البحث هي جزء من المجتمع الأصلي يحتوي على بعض العناصر التي تم اختيارها منه بطريقة معينة وذلك بقصد دراسة خصائص المجتمع الأصلي.

أما العينة القصدية فهي العينة التي يعتمد عليها الباحث فيما ان تتكون من وحدات معينة اعتقادا منه أنها تمثل المجتمع الأصلي خير تمثيل، فالباحث في هذه الحالة قد يختار مناطق محددة تتميز بخصائص و مزايا إحصائية تمثيلية للمجتمع و هذه تعطي نتائج اقرب ما تكون الى النتائج التي يمكن ان يصل اليها الباحث بمسح المجتمع كله، وهي مفيدة في الحالات التي نرغب فيها بالوصول إلي العينة المرغوبة بسرعة، وتساعد في معرفة أراء المجتمع المستهدف. (فضيل دليو، ص12)

وفي دراستنا هذه وعلى ضوء أهداف البحث وطبيعة الدراسة ولأجل إختبار فرضيات الدراسة إستعملنا عينة قصدية من المدراء العاملين داخل المركبات الرياضية الجوارية لولاية المسيلة، وتم توزيع **20** استمارة استبيان على 20 إداري.

4-4-2-1- خصائص العينة حسب استمارة المعلومات:

جدول رقم (01) يمثل الخبرة

الأبعاد	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	12	% 60
أكثر من 5 سنوات	8	% 40
المجموع	20	% 100

جدول رقم (02) يمثل المؤهل العلمي

الأبعاد	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	15	% 75
مستشار في الرياضة	5	% 25
المجموع	20	% 100

4-5 - اساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات)

4-5-1-الاستبيان :

من أجل جمع البيانات والمعلومات والحقائق يوجد العديد من أدوات البحث العلمي منها الاستبيان والتي تم تصميمها في ضوء الدراسة النظرية والدراسات السابقة ،وهذه الاداة تساعد في تسجيل البيانات وعرضها في جداول تعين الباحث على الكشف عما تنطوي عليه هذه البيانات من معاني وقد عرفها الباحثون على "الاستبيان عبارة عن أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب وهي أداة دراسة مناسبة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات وبيانات وحقائق محددة مرتبطة بواقع معين وتقدم على شكل أسئلة يطلب إجابة عنها من قبل المفحوصين المعنيين بالأسئلة" (الليلي عبد الوهاب ،2015،ص53)

جدول رقم (03) يمثل أبعاد الاستبيان

الأبعاد	أرقام العبارات	عدد العبارات
البعد الأول	6-5-4-3-2-1	6
البعد الثاني	12-11-10-9-8-7	6
البعد الثالث	18-17-16-15-14-13	6

يطبق الإستبيان على إداري المركبات الرياضية الجوارية بحيث يقوم كل مبحوث بوضع علامة (X) على الإجابة المناسبة وهذا باتباع مقياس متدرج من 5 مستويات هي: (بدرجة كبيرة جدا، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جدا)، وذلك بإعطاء الدرجات (1، 2،3 ،4، 5) على الترتيب.

جدول رقم (04) يمثل مقياس ليكارت الخماسي: حيث يكون مجال المتوسط الحسابي المرجح كما يلي:

مجال المتوسط الحسابي المرجح	المستوى الموافق له
من 1 إلى 1.80	ضعيف جدا
من 1.81 إلى 2.60	ضعيف
من 2.61 إلى 3.40	متوسط
من 3.41 إلى 4.20	مرتفع
من 4.21 إلى 5	مرتفع جدا

4-6- الخصائص السيكومترية لادوات الدراسة(الثبات، الصدق ،الموضوعية)

4-6-1- الثبات: يقصد بثبات الاختبار مدة الدقة أو الاتساق الذي يقيس به الاختبار الظاهرة والتي وضع من أجلها، والثبات يعزى إلى إتساق القياس، الثبات عكس الصدق، ويعتبر من العوامل الهامة والخصائص التي يجب توافرها في صلاحية استخدام أي اختبار أو جهاز قياس حيث أنه (درجة التماسك التي يمكن لوسيلة القياس المستخدم من تطبيقها). السيد فرحات: 1998 ص144

4-6-1-1- طريقة الأختبار وإعادة الإختبار: تم قياس الاختبار بطيقة الاختبار وإعادة الإختبار وهذا حسب معامل الارتباط بيرسون (R) .والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (05) يمثل معامل ثبات الاستبيان بطريقة الإختبار وإعادة الإختبار.

البعد	معامل الإرتباط بيرسون
الكفايات الإدارية	0.872

4-6-1-2- طريقة الإتساق الداخلي:

جدول رقم (06) يمثل معامل ثبات الإتساق الداخلي ألفا كرونباخ لأبعاد المقياس

البعد	معامل الإرتباط ألفا كرونباخ
البعد الأول	0.964
البعد الثاني	0.952
البعد الثالث	0.959

4-6-2- الصدق: حد الشروط الواجب توافرها في القياس أو الاختبار هو مدى صلاحية الاختبار أو المقياس في قياس ما وضع لأجله، ولقد رأى الباحث أن الصدق الذاتي هو أحسن طريقة لاستخراج درجة صدق الاستبيان حي يتم حساب هذا النوع من الصدق باستخدام المعادلة التالية:

الصد الذاتي = $\sqrt{}$**الثبات**

فكانت لنتائج التالية:

جدول رقم (07) يوضح حساب الصدق الذاتي

الاستبيان	الصدق الذاتي
الكفايات الإدارية	0.933

4-6-3- الموضوعية:

هي مدى تحرر المحكم أو الفاحص من العامل الذاتي كالتحفيز، ويتم ذلك بتحديده درجة اتفاق الحكام و الفاحصين بحيث يكون المحكم مستقلا. (السيد فرحات : 1998 ص 145).

4-7 - تصميم الدراسة والمعالجة الاحصائية:

- التكرار والنسب المئوية
- المتوسط الحسابي
- الإنحراف المعياري
- معامل الإرتباط بيرسون (R)
- طريقة الاتساق الداخلي ألفاكرونباخ
- اختبار T لحساب الفروق

بعد جمع البيانات تم معالجتها باستخدام برنامج SPSS النسخة 26

4-8 - خطوات اجراء الدراسة الميدانية

4-8-1- المجال المكاني :

قمنا بتوزيع الاستمارات على مجموعة من أداري المكبات الرياضية الجوارية لبلدية لمسيلة.

4-8-2- المجال الزماني:

قمنا بانجاز العمل الميداني من جانفي 2026 إلى غاية ماي 2026 على مرحلتين.

- مرحلة اجراء الدراسة الاستطلاعية والجزء النظري بين شهر جانفي وفيفري
- مرحلة الجانب التطبيقي توزيع الاستبيان واسترجاعه وتحليل البيانات وتفسيرها بين مارس وماي.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الاجراءات المنهجية التي حددت منهج الدراسة و متغيرات الدراسة و مجتمع وعينة الدراسة، وتم تحديد اساليب جمع البيانات و الخصائص السيكومترية كما تطرقنا إلى تصميم الدراسة والمعالجة الاحصائية والخطوات الميدانية.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

5-1- عرض وتحليل نتائج الدراسة حسب الفرضيات:

5-1-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

" **يمتلك مديري المركبات الرياضية الجوارية درجات متوسطة في ممارسة (كفايات التخطيط، الكفايات المعرفية المهارية، الكفايات السلوكية)** ".

استخدمنا الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي لوصف درجات العينة ككل على الإستبيان وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (08) يوضح الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي لأبعاد الإستبيان.

الأبعاد	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	المستوى
كفايات التخطيط	0.386	3.216	2	متوسط
الكفايات المعرفية المهارية	0.425	3.208	3	متوسط
الكفايات السلوكية	0.409	3.233	1	متوسط
المقياس ككل	0.406	3.219		

يتبين من خلال الجدول أن بعد الكفايات السلوكية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.233) وانحراف معياري قدره (0.409)، أما بعد كفايات التخطيط يمثل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.216) وانحراف معياري قدره (0.386)، في حين الكفايات المعرفية المهارية جاء في املرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.208) وانحراف معياري قدره (0.425).

الإستنتاج: من خلال ما سبق نستنتج أن مديري المركبات الرياضية الجوارية يمتلكون درجات متوسطة في ممارسة الكفايات الإدارية .

جدول رقم (09): يوضح الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي لبعد كفايات التخطيط.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	المستوى
01	هل تمتلك مهارة التخطيط لإدارة المركب الرياضي والأنشطة الرياضية ؟	3.200	0.410	03	متوسط
02	هل تقوم بتحديد أهداف العمل داخل المركب بوضوح ؟	3.250	0.444	02	متوسط
03	هل تقوم بمتابعة البرامج وتنفيذ الخطط بانتظام داخل المركب الرياضي؟	3.300	0.470	01	متوسط
04	هل تتباع التعليمات الجديدة من الجهات الوصية وتضع برامج لتطبيقها ؟	3.150	0.366	04	متوسط
05	هل لديك القدرة على التقييم وتقويم الأداء داخل المركب ؟	3.200	0.410	03	متوسط
06	هل تقوم بتنظيم العمل الإداري وفق خطة محددة ؟	3.200	0.410	03	متوسط
المتوسط العام		3.216	0.418		متوسط

يظهر من خلال الجدول السابق أن المتوسط العام لعبارات معيار كفايات التخطيط، كان يقدر بـ (3.216) و إنحراف معياري يقدر بـ (0.418) بمستوى متوسط ، حيث جاءت جميع العبارات رقم (6.5.4.3.2.1) بمستوى متوسط ، أما من ناحية الرتبة فالعبارة رقم(03) كانت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (3.3) و وانحراف معياري قدر بـ(0.47) بينما العبارة رقم (02) كانت في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (3.25) و وانحراف معياري قدر بـ(0.444)، والعبارة رقم (06.05.01) في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.2) و وانحراف معياري قدر بـ(0.41)، والعبارة رقم (04) كانت في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.15) و وانحراف معياري قدر بـ(0.366).

جدول رقم (10): يوضح الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي لبعد الكفايات المعرفية المهارية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	المستوى
01	هل أنت متمكن من استخدام الوسائل الحديثة في التسيير كالحاسب الآلي والأنترنيت وما تعلق بهما ؟	3.150	0.489	03	متوسط
02	هل لديك القدرة على التعامل مع المواقف الطارئة أثناء مختلف النشاطات ؟	3.250	0.444	01	متوسط
03	هل لديك القدرة على حل المشكلات التي تواجهها في العمل ؟	3.250	0.444	01	متوسط
04	هل تحضر دورات تدريبية لتعلم مهارات ومعارف جديدة تساعدك في العمل ؟	3.250	0.444	01	متوسط
05	هل أنت على معرفة بالقوانين الخاصة بتسيير المركبات الرياضية ؟	3.150	0.587	03	متوسط
06	هل تقوم بتقسيم الوقت وتوزيع المهام بين العاملين بطريقة عادلة ؟	3.200	0.410	02	متوسط
المتوسط العام		3.208	0.496		

يظهر من خلال الجدول السابق أن المتوسط العام لعبارات معيار الكفايات المعرفية المهارية ، كان يقدر بـ (3.208) و إنحراف معياري يقدر بـ (0.496) بمستوى متوسط ، حيث جاءت جميع العبارات رقم (6.5.4.3.2.1) بمستوى متوسط ، أما من ناحية الرتبة فالعبارة رقم(04.03.02) كانت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (3.25) و وانحراف معياري قدر بـ(0.444) بينما العبارة رقم (06) كانت في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (3.2) و وانحراف معياري قدر بـ(0.41)، والعبارة رقم (05.01) في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.15) و وانحراف معياري قدر بـ(0.489).

جدول رقم (11): يوضح الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي لبعد الكفايات السلوكية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	المستوى
01	هل تتعامل باحترام مع العاملين والمترددين على المركب ؟	3.150	0.489	04	متوسط
02	هل تمتلك مهارة الاختلاط والاستماع لآراء العمال ؟	3.250	0.444	02	متوسط
03	هل تقوم بممارسة دور القيادة داخل المركب الرياضي؟	3.300	0.470	01	متوسط
04	هل لديك القدرة على التعامل بهدوء وحكمة مع المشكلات ؟	3.200	0.410	03	متوسط
05	هل تقوم بالتدخل لحل النزاعات بين العاملين ؟	3.200	0.410	03	متوسط
06	هل لديك القدرة على تحمل المسؤولية ؟	3.300	0.470	01	متوسط
المتوسط العام		3.233	0.448		

يظهر من خلال الجدول السابق أن المتوسط العام لعبارات معيار كفايات التخطيط، كان يقدر بـ (3.233) و إنحراف معياري يقدر بـ (0.448) بمستوى متوسط ، حيث جاءت جميع العبارات رقم (6.5.4.3.2.1) بمستوى متوسط ، أما من ناحية الرتبة فالعبارة رقم(06.03) كانت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (3.3) و وانحراف معياري قدر بـ(0.47) بينما العبارة رقم (02) كانت في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (3.25) و وانحراف معياري قدر بـ(0.444)، والعبارة رقم (05.04) في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.2) و وانحراف معياري قدر بـ(0.41)، والعبارة رقم (01) كانت في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.15) و وانحراف معياري قدر بـ(0.366).

5-1-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

" **توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي** ".

استخدمنا اختبار (ت) من أجل معرفة مدى وجود فروقات في إجابات أفراد العينة تبعا لمتغير المؤهل العلمي، وكانت النتائج ممثلة في الجدول التالي:

جدول رقم (12): يمثل قيمة (ت) لحساب الفروق في ممارسة مديري المركبات الرياضية الجوارية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لكل الأبعاد.

المؤهل العلمي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
ليسانس	15	3.011	0.056	18	10.227	0.001
مستشار في الرياضة	5	3.844	0.317			

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي لعينة البحث لسانس بلغت قيمته (3.011) وانحراف معياري قدره (0.056)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لعينة البحث مستشار في الرياضة بلغت قيمته (3.844) وانحراف معياري قدره (0.317)، وقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (10.227)، عند مستوى الدلالة (0.001) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي بالنسبة لأبعاد الاستبيان.

جدول رقم (13): يمثل قيمة (ت) لحساب الفروق في ممارسة مديري المركبات الرياضية الجوارية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لبعد كفايات التخطيط.

المؤهل العلمي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
ليسانس	15	3.022	0.586	18	8.461	0.002
مستشار في الرياضة	5	3.800	0.361			

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي لعينة البحث لسانس بلغت قيمته (3.022) وانحراف معياري قدره (0.586)، بينما المتوسط الحسابي لعينة البحث مستشار في الرياضة بلغت قيمته (3.8) وانحراف معياري قدره (0.361)، وقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (8.461)، عند مستوى الدلالة (0.002) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي بالنسبة لبعد كفايات التخطيط.

جدول رقم (14): يمثل قيمة (ت) لحساب الفروق في ممارسة مديري المركبات الرياضية الجوارية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لبعد الكفايات المعرفية المهارية.

المؤهل العلمي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
ليسانس	15	2.988	0.117	18	9.741	0.026
مستشار في الرياضة	5	3.866	0.298			

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي لعينة البحث لسانس بلغت قيمته (2.988) وانحراف معياري قدره (0.117)، بينما المتوسط الحسابي لعينة البحث مستشار في الرياضة بلغت قيمته (3.866) وانحراف معياري قدره (0.298)، وقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (9.741)، عند مستوى الدلالة (0.026) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي بالنسبة لبعد الكفايات المعرفية المهارية.

جدول رقم (15): يمثل قيمة (ت) لحساب الفروق في ممارسة مديري المركبات الرياضية الجوارية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لبعد الكفايات السلوكية.

المؤهل العلمي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
ليسانس	15	3.022	0.106	18	9.669	0.018
مستشار في الرياضة	5	3.866	0.298			

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي لعينة البحث لسانس بلغت قيمته (3.022) وانحراف معياري قدره (0.106)، بينما المتوسط الحسابي لعينة البحث مستشار في الرياضة بلغت قيمته (3.866) وانحراف معياري قدره (0.298)، وقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (9.669)، عند مستوى الدلالة (0.018) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي بالنسبة لبعد الكفايات السلوكية.

5-1-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

" **توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة** "

استخدمنا اختبار (ت) من أجل معرفة مدى وجود فروقات في إجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الخبرة، وكانت النتائج ممثلة في الجدول التالي:

جدول رقم (16): يمثل قيمة (ت) لحساب الفروق في ممارسة مديري المركبات الرياضية الجوارية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة لكل الأبعاد.

الخبرة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
أقل من 5 سنوات	12	3.009	0.091	18	3.717	0.001
أكثر من 5 سنوات	8	3.534	0.483			

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي لعينة البحث خبرة أقل من خمس سنوات بلغت قيمته (3.009) وانحراف معياري قدره (0.091)، بينما المتوسط الحسابي لعينة البحث خبرة أكثر من خمس سنوات بلغت قيمته (3.534) وانحراف معياري قدره (0.483)، وقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.717)، عند مستوى الدلالة (0.001) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة بالنسبة لأبعاد الاستبيان.

جدول رقم (17): يمثل قيمة (ت) لحساب الفروق في ممارسة مديري المركبات الرياضية الجوارية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة لبعد كفايات التخطيط.

الخبرة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
أقل من 5 سنوات	12	3.013	0.048	18	3.719	0.001
أكثر من 5 سنوات	8	3.520	0.475			

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي لعينة البحث خبرة أقل من خمس سنوات بلغت قيمته (3.013) وانحراف معياري قدره (0.048)، بينما المتوسط الحسابي لعينة البحث خبرة أكثر من خمس سنوات بلغت قيمته (3.520) وانحراف معياري قدره (0.475)، وقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.719)، عند مستوى الدلالة (0.001) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة بالنسبة لبعد كفايات التخطيط .

جدول رقم (18): يمثل قيمة (ت) لحساب الفروق في ممارسة مديري المركبات الرياضية الجوارية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة لبعد الكفايات المعرفية المهارية.

الخبرة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
أقل من 5 سنوات	12	2.981	0.132	18	3.692	0.001
أكثر من 5 سنوات	8	3.541	0.501			

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي لعينة البحث خبرة أقل من خمس سنوات بلغت قيمته (2.981) وانحراف معياري قدره (0.132)، بينما المتوسط الحسابي لعينة البحث خبرة أكثر من خمس سنوات بلغت قيمته (3.541) وانحراف معياري قدره (0.501)، وقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.692)، عند مستوى الدلالة (0.001) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة بالنسبة لبعد الكفايات المعرفية المهارية.

جدول رقم (19): يمثل قيمة (ت) لحساب الفروق في ممارسة مديري المركبات الرياضية الجوارية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة لبعد الكفايات السلوكية.

الخبرة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
أقل من 5 سنوات	12	3.027	0.119	18	3.446	0.001
أكثر من 5 سنوات	8	3.541	0.501			

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي لعينة البحث خبرة أقل من خمس سنوات بلغت قيمته (2.027) وانحراف معياري قدره (0.119)، بينما المتوسط الحسابي لعينة البحث خبرة أكثر من خمس سنوات بلغت قيمته (3.541) وانحراف معياري قدره (0.501)، وقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.692)، عند مستوى الدلالة (0.001) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة بالنسبة لبعد الكفايات السلوكية.

5-2- مناقشة تفسير نتائج الفرضيات:

5-2-1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

" يمتلك مديري المركبات الرياضية الجوارية درجات متوسطة في ممارسة (كفايات التخطيط، الكفايات المعرفية المهارية، الكفايات السلوكية) ".

من خلال المعالجة الإحصائية و تفسير نتائج الجداول (08)،(09)،(10)،(11) تبين أن ممارسة مديري المركبات الرياضية الجوارية لكفايات التخطيط والكفايات المعرفية المهارية والكفايات السلوكية كان بدرجة متوسطة، إذ حصل بعد الكفايات السلوكية على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قد بـ (3.233) وهو مستوى متوسط، فمديري المركبات الرياضية الجوارية لديهم ممارسة متوسطة في كل من التعامل باحترام مع العاملين والمترددين على المركب، وامتلاك مهارة الاختلاط والاستماع لآراء العمال، والقيام بممارسة دور القيادة ،والقدرة على التعامل بهدوء وحكمة مع المشكلات مع تحمل المسؤولية، والتدخل لحل النزاعات بين العاملين.

فيما حصل بعد كفايات التخطيط عل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قد بـ (3.216) وهو مستوى متوسط، فأغلب مديري المركبات الرياضية الجوارية لديهم ممارسة متوسطة لكل من مهارة التخطيط لإدارة المركب الرياضي، والقيام بتحديد أهداف العمل داخل المركب بوضوح، ومتابعة البرامج وتنفيذ الخطط بانتظام، ومتابعة التعليمات الجديدة من الجهات الوصية ووضع برامج لتطبيقها، والقدرة على التقييم والتقويم داخل المركب، والقيام بتنظيم العمل الإداري وفق خطة محددة.

بينما حصل بعد الكفايات المعرفية المهارية على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.208) وهو مستوى متوسط، فأغلب مديري المركبات الرياضية الجوارية لديهم ممارسة متوسطة لكل من استخدام الوسائل الحديثة في التسيير كالحاسب الآلي والانترنيت، والقدرة على التعامل مع المواقف الطارئة أثناء مختلف النشاطات وحل المشكلات أثناء العمل، واكتساب مهارات ومعارف جديدة من خلال حضور دورات تدريبية، والتعرف على جميع القوانين الخاصة بتسيير المركب الرياضي، والقيام بتقسيم الوقت والمهام بطريقة عادلة لبن العاملين.

وتتعارض نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة "مرسيس محمد لمين، 2020، واقع ممارسة الكفايات الإدارية لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة" التي أكدت أن مستوى ممارسة

الكفايات الإدارية كان بدرجات مرتفعة، كما تختلف مع دراسة " أحمد آدم أحمد محمد ، وحبير أحمد علي 2012، واقع الكفايات الإدارية لدى مدراء الرياضة بالمؤسسات الرياضية الحكومية بالسودان" التي أشارت إلى نقص في الكفايات التنظيمية وعدم توفر الكفايات التكنولوجية.

5-2-2- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

" **توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي** ".

بينت المعالجة الإحصائية لنتائج الفرضية الثانية ومن خلال تفسير نتائج الجداول (12)،(13)،(14)،(15) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري المركبات الرياضية الجوارية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لأن قيمة (T) تقدر بـ (10.227) ومستوى الدلالة (0.001) فهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05) وعليه نقبل الفرضية البديلة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري المركبات الرياضية الجوارية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ونرفض الفرضية الصفرية التي تقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري المركبات الرياضية الجوارية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذا ما تؤكده قيم المتوسطات الحسابية لعينة المؤهل العلمي (3.011، 3.844)، وهي متباعدة بالنسبة للأبعاد الثلاثة.

وتتعارض نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة " خميس موسى أبو عواد 2012، مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام" ودراسة "مرسيس محمد لمين، 2020، واقع ممارسة الكفايات الإدارية لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة" التي ترا بأنه لا توجد فروق في ممارسة الكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

5-2-3- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة "

بينت المعالجة الإحصائية لنتائج الفرضية الثانية ومن خلال تفسير نتائج الجداول (16)،(17)،(18)،(19) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري المركبات الرياضية الجوارية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة لأن قيمة (T) تقدر بـ (3.717) ومستوى الدلالة (0.001) فهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05) وعليه نقبل الفرضية البديلة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري المركبات الرياضية الجوارية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة، ونرفض الفرضية الصفرية التي تقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري المركبات الرياضية الجوارية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة ، وهذا ما تؤكده قيم المتوسطات الحسابية لعينة الخبرة

(3.009، 3.534)، وهي متباعدة بالنسبة للأبعاد الثلاثة.

وتتعارض نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة " خميس موسى أبو عواد 2012، مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام" ودراسة "مرسيس محمد لمين، 2020، واقع ممارسة الكفايات الإدارية لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة" التي ترا بأنه لا توجد فروق في ممارسة الكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة.

الفصل السادس

الاستنتاجات و الاقتراحات

6-1- الإستنتاج العام:

بعد عرض ومناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة، توصلنا إلى النتائج التالية:

- ❖ يمتلك مديري المركبات الرياضية الجوارية درجات متوسطة في ممارسة (كفايات التخطيط، الكفايات المعرفية المهارية، الكفايات السلوكية).
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

ويتضح ذلك من خلال:

- ✓ توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة مديري المركبات الرياضية الجوارية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لبعد كفايات التخطيط .
- ✓ توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة مديري المركبات الرياضية الجوارية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لبعد الكفايات المعرفية المهارية.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة مديري المركبات الرياضية الجوارية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لبعد الكفايات السلوكية.

- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة .

ويتضح ذلك من خلال:

- ✓ توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة مديري المركبات الرياضية الجوارية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة لبعد كفايات التخطيط .
- ✓ توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة مديري المركبات الرياضية الجوارية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة لبعد الكفايات المعرفية المهارية.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة مديري المركبات الرياضية الجوارية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة لبعد الكفايات السلوكية .

6-2- الاقتراحات والفرضيات المستقبلية:

في ضوء النتائج التي كشفت عنها الدراسة فإننا نستخلص عدد من الإقتراحات والمتمثلة فيما يلي:

- ✓ إعطاء الأهمية البالغة لمصطلح الكفايات الإدارية في مجال الإدارة والتسيير الرياضي والتشجيع على إثراء الموضوع .
- ✓ إعتبار مادة الكفايات الإدارية مطلبا رئيسا ضمن المؤسسات بكل انواعها.
- ✓ تعيين إداريين متخصصون في مجال التسيير الإداري للمركبات الرياضية الجوارية .
- ✓ إجراء ندوات تكوينية للرفع من الكفايات المعرفية لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية.
- ✓ القيام بدورات تدريبية لإكساب المديرين مهارات متقدمة ومسايرة للتطور .
- ✓ إستخدام أدوات وضوابط كالسجل لرصد سلوكيات المديرين وتحليلها لتحديد نقاط القوة والضعف.
- ✓ وضع بعض الحوافز لتحسين مردود الإداريين .
- ✓ إجراء دراسات مماثلة على مؤسسات ومنشآت رياضية أخرى كالمركبات الرياضية والديوان وغيره.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع:

أولًا: الكتب باللغة العربية والأجنبية:

1. إبراهيم محمود عبد المقصود، الشافعي حسن أحمد، (2003)، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
2. إسماعيل حجازي، معاليم سعاد، (2013)، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. ابن منظور، جمال الدين، (1990)، لسان العرب، دار العلم للملايين، بيروت.
4. الفيروز أبادي، يعقوب مجد الدين محمد، (1993)، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، الأردن.
5. جلال الدين عبد الخالق، (2003)، ملامح رئيسية عن مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية، د.ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
6. رشيد زرواتي، (2007)، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للنشر، الجزائر.
7. شوقي بورقبة، (2013)، الكفاءات التشغيلية للمصارف الإسلامية، ط1، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. فضيل دليو،أسس البحث وتقنياته في العلوم الإجتماعية،قسنطينة :ديوان المطبوعات الجامعية
9. محمد الفتاح المصرفي، (2002)، البحث العلمي، ط1، دار وائل، عمان.
10. محمد شفيق، (1998)، الإنسان والمجتمع، د.ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
11. مروان عبد المجيد إبراهيم، (2000)، الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
12. مروان عبد المجيد إبراهيم، (2010)، إستراتيجية الرياضة: الأهداف وخطط العمل المستقبلية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، مصر.
13. مفتي إبراهيم، (1999)، تطبيقات الإدارة الرياضية، مطابع أمون، القاهرة.
14. مصطفى إبراهيم وآخرون، (1971)، المعجم الوسيط، ج2، دار الفكر.
15. موريس أنجرس، (2004)، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر.
16. نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، (2009)، تحليل أسس الإدارة العامة: منظور معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
17. ناصر ثابت، (1984)، أضواء على الدراسة الميدانية، ط1، مكتبة الفلاح، الكويت.

18. فريد كامل أبو زينة، عبد الحافظ الشايب، (2006)، مناهج البحث العلمي للإحصاء في البحث العلمي، دار المسيرة، الأردن.
19. ليتشارلز بيوشر، أسس التربية البدنية، ترجمة محسن عوض وكمال صالح، المكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، مصر.
20. المعجم العربي الأساسي.
21. القاموس الجديد للطلبة.
22. Armstrong, M. (2009). Handbook of Human Resource Management Practice. Prentice Hall.
23. Dale, M., & Iles, P. (1992). Assessing Management Skills: A Guide to Competencies and Evaluation Techniques. London: Kogan Page.
24. Le Boterf, Guy, De la compétence : Essai sur un attracteur étrange, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1994
25. Perrenoud, P. (1999). Dix nouvelles compétences pour enseigner. Paris: ESF Éditeur, p. 17.
26. Siriyotia, S. (2006). Performance Management through Competency Model. Human Resources National Center.

ثانيا: البحوث المنشورة في مجلة علمية باللغة العربية والأجنبية:

27. الطائي، علي حسون، وطاهر، فاضل جميل، وسلمان، فاضل حمد، (2013)، مراحل إدارة الكفايات وعلاقتها بالفروق الوظيفية في المستويات الإدارية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 5(10)، ص 241–260.
28. Athey, T. R., & Orth, M. S. (1999). "Emerging Competency Methods for the Future." Human Resource Management, Vol. 17.
29. Horton, S. (1996). "Competency Management in the British Civil Service." The International Journal of Public Sector Management, Vol. 13, No. 4
30. Le Boterf, G. (2008). Évaluer les compétences : Quels jugements ? Quels critères ? Quelles instances ? Compétences et Travail, Vol. 135, No. 2.

31. Sudsawad, P., & Swierczek, F. W. (2008). “Management Competencies: A Comparative Study Between Thailand and Hong Kong.” Journal of Management Development, Vol. 28, No. 7.

ثالثًا: الرسائل الجامعية:

32. بواقنة، علي يوسف، (2001)، الكفايات الإدارية المتوفرة ومعيقات تطويرها لدى الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس

33. عبد الصمد سميرة، (2016)، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

34. خليل بورنان،(2019)، دور البرامج التدريبية في تنمية الكفايات الإدارية لدى العاملين في الإدارات الرياضية ودرجة توافقها مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، بحث تكميلي لاستكمال متطلبات برنامج دكتوراه، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

35. خميس موسى أبو عواد (2012)، مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس .

36. صالح صلاح درويش معمار، (2008)، مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في التدريب التربوي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة كولمبس الأمريكية، كلية إدارة الأعمال، إدارة تنمية الموارد البشرية، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية.

37. عوادي عبد الجبار وآخرون، (2004)، التسيير الإداري والتنظيم في الأندية الرياضية، مذكرة تخرج، جامعة الجزائر، قسم التربية البدنية والرياضية.

38. الليلي عبد الوهاب، (2015)، معوقات تسويق الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم الجزائرية، رسالة ماستر، جامعة المسيلة.

39. مفلح غازي، (1998)، الكفايات التعليمية التي يحتاج إليها معلمو المرحلة الابتدائية لإعادة التدريب عليها في دورات اللغة العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق.

40. يوسفي محمد (2023)، واقع تسيير المنشآت الرياضية الجوارية، مذكرة لنيل شهادة ماستر ،معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
41. مرسيس محمد (2020)، واقع ممارسة الكفايات الإدارية لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
42. أحمد آدم أحمد محمد ، وحبير أحمد علي (2012)، واقع الكفايات الإدارية لدى مدراء الرياضة بالمؤسسات الرياضية الحكومية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس ، السودان
43. نويوة صباح وآخرون، نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية، فرع مالية.

رابعًا: الوثائق الرسمية والمداخلات:

44. الأمر رقم 95-05 المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية وتنظيمها وتطويرها، الباب الرابع، المادة 89، وزارة الشباب والرياضة، 1995/02/25.
45. مداخلة سيدي علي لبيب، وزير الشباب والرياضة، حول المركبات الجوارية، الجزائر، ديسمبر 1994.

خامسًا: توثيق الإنترنت:

46. إسماعيل، محمد أحمد، (2013)، دليل الجدارات الوظيفية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، شبكة الألوكة.
47. د. عبد الله القضاة، (2025)، الكفايات أساس الموارد البشرية.
48. https://www.ammonnews.net/article/919784
49. https://lakhasly.com/ar/view-summary/odRbPx05RR

الملاحق

وزارة التعليم العالـي والبحـث العلمي
جـامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قائمة المحكمين للاستبيان

مذكرة ماستر:واقع ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية

	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الامضاء
01	حمزة شريف	استاذ	
02	برباخ راجح	استاذ	
03	قباني علي	أستاذ	
04			
05			

إعداد الطالب:

- نيطوم وليد

تحت إشراف الأستاذ:

- بحادي رابح

وزارة التعليـم العالــي والبحـث العلمي
جـامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

استمارة استبيان موجهة للاداريين

أتقدم أنا طالب معهد علوم وتقنيات النشاطات البدينة والرياضية إلى سيادتكم وفي إطار البحث العلمي لتحضير شهادة مستر تحت عنوان "واقع ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية " بهذا الاستبيان، إذ أطلب منكم المشاركة وذلك بإعطاء أجوبتكم الشخصية على هذه الأسئلة.

ونحيطكم علما أن هذا الاستبيان له غاية البحث العلمي فقط وستبقى أجوبتكم سرية.

نشكركم مسبقا على المساعدة.

إعداد الطالب: **تحت إشراف الأستاذ:**

- تيطوم وليد - مجادي رابح

ملاحظة: توضع علامة (X) أمام الاجابة الصحيحة

السنة الجامعية: 2026/2025

معلومات أولية:

المؤهل العلمي: ..... الخبرة المهنية(عدد سنوات العمل):.....

سؤال رقم:	السؤال	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
01	هل تمتلك مهارة التخطيط لإدارة المركب الرياضي والأنشطة الرياضية ؟					
02	هل تقوم بتحديد أهداف العمل داخل المركب بوضوح ؟					
03	هل تقوم بمتابعة البرامج وتنفيذ الخطط بانتظام داخل المركب الرياضي؟					
04	هل تتباع التعليمات الجديدة من الجهات الوصية وتضع برامج لتطبيقها ؟					
05	هل لديك القدرة على التقييم وتقويم الأداء داخل المركب ؟					
06	هل تقوم بتنظيم العمل الإداري وفق خطة محددة ؟					
07	هل أنت متمكن من استخدام الوسائل الحديثة في التسيير كالحاسب الآلي والأنترنيت وما تعلق بهما ؟					
08	هل لديك القدرة على التعامل مع المواقف الطارئة أثناء مختلف النشاطات ؟					
09	هل لديك القدرة على حل المشكلات التي تواجهها في العمل ؟					
10	هل تحضر دورات تدريبية لتعلم مهارات ومعارف جديدة تساعدك في العمل ؟					
11	هل أنت على معرفة بالقوانين الخاصة بتسيير المركبات الرياضية ؟					
12	هل تقوم بتقسيم الوقت وتوزيع المهام بين العاملين بطريقة عادلة ؟					
13	هل تتعامل باحترام مع العاملين والمترددين على المركب ؟					
14	هل تمتلك مهارة الاختلاط والاستماع لآراء العمال ؟					
15	هل تقوم بممارسة دور القيادة داخل المركب الرياضي؟					
16	هل لديك القدرة على التعامل بهدوء وحكمة مع المشكلات ؟					
17	هل تقوم بالتدخل لحل النزاعات بين العاملين ؟					
18	هل لديك القدرة على تحمل المسؤولية ؟					

نتائج spss 26

```
DATASET ACTIVATE DataSet1.

SAVE OUTFILE='E:\1\الادارية الكفايات مذكرتي\SPSS WALID 2026\SPSS_KAFAET.sav'
  /COMPRESSED.
COMPUTE total=mean (Q1,Q2,Q3,Q4,Q5,Q6,Q7,Q8,Q9,Q10,Q11,Q12,Q13,Q14,Q15,Q16,Q17,Q18).
EXECUTE.
T-TEST GROUPS=degree(1 2)
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=total
  /CRITERIA=CI(.95).
```

T-Test

Group Statistics

	المؤهل العلمي	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
total	ليسانس	15	3.0111	.05634	.01455
	مستشار في الرياضة	5	3.8444	.31769	.14207

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
total	Equal variances assumed	14.139	.001	-10.227-	18	.000	-.83333-	.08148	-1.00452-	-.66215-
	Equal variances not assumed			-5.835-	4.084	.004	-.83333-	.14282	-1.22666-	-.44001-

```
T-TEST GROUPS=experience(1 2)
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=total
  /CRITERIA=CI(.95).
```

T-Test

Group Statistics

	الخبرة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
total	أقل من 5 سنوات	12	3.0093	.09124	.02634
	أكثر من 5 سنوات	8	3.5347	.48335	.17089

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
total	Equal variances assumed	195.890	.000	-3.717-	18	.002	-.52546-	.14138	-.82249-	-.22844-
	Equal variances not assumed			-3.039-	7.334	.018	-.52546-	.17291	-.93058-	-.12034-

```
COMPUTE takhtit=mean (Q1,Q2,Q3,Q4,Q5,Q6).
EXECUTE.
COMPUTE mahara=mean (Q7,Q8,Q9,Q10,Q11,Q12).
EXECUTE.
COMPUTE selok=mean (Q13,Q14,Q15,Q16,Q17,Q18).
EXECUTE.
RELIABILITY
  /VARIABLES=takhtit mahara selok
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.983	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
takhtit	3.2167	.38654	20
mahara	3.2083	.42535	20
selok	3.2333	.40968	20

```
T-TEST GROUPS=degree(1 2)
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=total
  /CRITERIA=CI(.95).
```

T-Test

Group Statistics

	المؤهل العلمي	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
total	ليسانس	15	3.0111	.05634	.01455
	مستشار في الرياضة	5	3.8444	.31769	.14207

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
total	Equal variances assumed	14.139	.001	-10.227-	18	.000	-.83333-	.08148	-1.00452-	-.66215-
	Equal variances not assumed			-5.835-	4.084	.004	-.83333-	.14282	-1.22666-	-.44001-

```
T-TEST GROUPS=degree(1 2)
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=takhtit
  /CRITERIA=CI(.95).
```

T-Test

Group Statistics

	المؤهل العلمي	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
takhtit	ليسانس	15	3.0222	.05864	.01514
	مستشار في الرياضة	5	3.8000	.36132	.16159

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
takhtit	Equal variances assumed	13.708	.002	-8.461-	18	.000	-.77778-	.09192	-.97090-	-.58465-
	Equal variances not assumed			-4.792-	4.070	.008	-.77778-	.16230	-1.22533-	-.33023-

```
T-TEST GROUPS=degree(1 2)
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=mahara
  /CRITERIA=CI(.95).
```

T-Test

Group Statistics

	المؤهل العلمي	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
mahara	ليسانس	15	2.9889	.11729	.03028
	مستشار في الرياضة	5	3.8667	.29814	.13333

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
mahara	Equal variances assumed	5.871	.026	-9.741-	18	.000	-.87778-	.09012	-1.06710-	-.68845-
	Equal variances not assumed			-6.420-	4.420	.002	-.87778-	.13673	-1.24359-	-.51197-

```
T-TEST GROUPS=degree(1 2)
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=selok
  /CRITERIA=CI(.95).
```

T-Test

Group Statistics

	المؤهل العلمي	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
selok	ليسانس	15	3.0222	.10666	.02754
	مستشار في الرياضة	5	3.8667	.29814	.13333

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
selok	Equal variances assumed	6.777	.018	-9.669-	18	.000	-.84444-	.08733	-1.02792-	-.66097-
	Equal variances not assumed			-6.202-	4.346	.003	-.84444-	.13615	-1.21086-	-.47802-

```
T-TEST GROUPS=experience(1 2)
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=total
  /CRITERIA=CI(.95).
```

T-Test

Group Statistics

	الخبرة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
total	أقل من 5 سنوات	12	3.0093	.09124	.02634
	أكثر من 5 سنوات	8	3.5347	.48335	.17089

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
total	Equal variances assumed	195.890	.000	-3.717-	18	.002	-.52546-	.14138	-.82249-	-.22844-
	Equal variances not assumed			-3.039-	7.334	.018	-.52546-	.17291	-.93058-	-.12034-

```
T-TEST GROUPS=experience(1 2)
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=takhtit
  /CRITERIA=CI(.95).
```

T-Test

Group Statistics

	الخبرة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
takhtit	أقل من 5 سنوات	12	3.0139	.04811	.01389
	أكثر من 5 سنوات	8	3.5208	.47507	.16796

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
takhtit	Equal variances assumed	221.266	.000	-3.719-	18	.002	-.50694-	.13631	-.79332-	-.22057-
	Equal variances not assumed			-3.008-	7.096	.019	-.50694-	.16854	-.90438-	-.10951-

```
T-TEST GROUPS=experience(1 2)
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=mahara
  /CRITERIA=CI(.95).
```

T-Test

Group Statistics

	الخبرة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
mahara	أقل من 5 سنوات	12	2.9861	.13216	.03815
	أكثر من 5 سنوات	8	3.5417	.50198	.17748

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
mahara	Equal variances assumed	61.352	.000	-3.692-	18	.002	-.55556-	.15046	-.87167-	-.23944-
	Equal variances not assumed			-3.060-	7.651	.016	-.55556-	.18153	-.97751-	-.13360-

```
T-TEST GROUPS=experience(1 2)
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=selok
  /CRITERIA=CI(.95).
```

T-Test

Group Statistics

	الخبرة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
selok	أقل من 5 سنوات	12	3.0278	.11962	.03453
	أكثر من 5 سنوات	8	3.5417	.50198	.17748

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
selok	Equal variances assumed	72.942	.000	-3.446-	18	.003	-.51389-	.14912	-.82718-	-.20060-
	Equal variances not assumed			-2.842-	7.533	.023	-.51389-	.18081	-.93537-	-.09241-

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
كفايات التخطيط	3.2000	.41039	20
كفايات التخطيط	3.2500	.44426	20
كفايات التخطيط	3.3000	.47016	20
كفايات التخطيط	3.1500	.36635	20
كفايات التخطيط	3.2000	.41039	20
كفايات التخطيط	3.2000	.41039	20

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
كفايات المهارية المعرفية	3.1500	.48936	20
كفايات المهارية المعرفية	3.2500	.44426	20
كفايات المهارية المعرفية	3.2500	.44426	20
كفايات المهارية المعرفية	3.2500	.44426	20
كفايات المهارية المعرفية	3.1500	.58714	20
كفايات المهارية المعرفية	3.2000	.41039	20

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
كفايات السلوكية	3.1500	.48936	20
كفايات السلوكية	3.2500	.44426	20
كفايات السلوكية	3.3000	.47016	20
كفايات السلوكية	3.2000	.41039	20
كفايات السلوكية	3.2000	.41039	20
كفايات السلوكية	3.3000	.47016	20

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعلّيم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز البحث)

انا الممضي ادناه

الطالب (ة): تيـطوم وليـد

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 201806695 الصادرة بتاريخ:10 /2017/09

عن بلدية: ونـوغة .ولاية: المسيـلة

المسجل بمعهد : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

القسم: إدارة وتسيير رياضي

تخصص: إدارة وتسيير رياضي

المكلف بإنجاز مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة: الماستر

بعنوان: واقع ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية

"دراسة ميدانية على مستوى المركبات الرياضية الجوارية لولاية المسيلة"

اصرح بشرفي بأنني التزم بمراعاة المعايير العلمية و المنهجية ومعايير اخلاقيات المهنة و النزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2026/05/21

امضاء المعني

شوهد وصودق من أجل امضاء السيد ... ونوغة 22 ماي 2026

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
و بتفويض منه
المتصرف الإقليمي الرئيسي
فاتح خطوط

أنجزت هذه الوثيقة وفق ملحق القرار رقم: 933 المؤرخ في: 28 -07- 2016، الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها