

الرقم التسلسلي: .....

رقم التسجيل: D.EPS/01/2014

أطروحة

مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه معلوم

في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية

تخصص: إدارة وتسيير رياضي

العنوان

## إتجاهات المسيرين نحو أساليب إدارة الوقت في ظل الإحتراف

### الرياضي

- دراسة ميدانية لمسيري الرابطة الأولى والثانية موبيليس -

من إعداد:

عصام لعياضي

تاريخ المناقشة: 2019/05/09

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

<u>الاسم واللقب</u>	<u>الرتبة العلمية</u>	<u>المؤسسة</u>	<u>الصفة</u>
رابح مجادي	دكتور	جامعة المسيلة	رئيسا
عبد اليمين بوداود	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 03	مشرفا ومقررا
نور الدين عمارة	دكتور	جامعة المسيلة	ممتحنا
صلاح الدين جلال	دكتور	جامعة المسيلة	ممتحنا
عبد القادر حناط	دكتور	جامعة الجزائر 03	ممتحنا
محمد بن عطاء الله	دكتور	جامعة الجلفة	ممتحنا



## كلمة شكر

يعجز القلم عن الرفع ويعجز اللسان عن المدح وتعجز الكلمات عن الفصح أما بعد:  
أشكر الله سبحانه وتعالى على إعانتي في إنجاز هذا البحث وأسأله التوفيق والنجاح

أتقدم بشكري الجزيل إلى الأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور الفاضل "عبد اليمين بوداود" والذي كان خير مرشد لي في كل مراحل إعداد المذكرة، ولم ينخل بوقته وعلمه وخبرته، وكانت لتوجيهاته السديدة الأثر الكبير في إنجاز هذه الدراسة.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى أساتذتي العظماء بمعهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية على إعانتهم وتوجيهاتهم لي وعلى رأسهم مدير معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية البروفيسور أحمد بوسكرة والدكتور "عمارة نور الدين"

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الخالص إلى مسيري الأندية الرياضية المحترفة للرابطين الأولى والثانية

وأتوجه بعبارة الشكر الجزيل "لوالدي العزيزين" وإلى رفيقة دربي زوجتي الفاضلة، وإلى قرّة عيني ابنتي "أريج شهد" وأخوتي وأخواتي، وكل الأقارب ولكل من يعرفني ولا أنسى أن أتقدم بكل إحتراماتي إلى كل من وقف بجانبي وساعدني على اتمام هذا البحث سواء من قريب أو من بعيد، وبالخصوص الأساتذة المحكمين.

كما أوجه عبارات الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة الزملاء بمعهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة سوق أهراس.

وفي الأخير نسأل الله أن تكون هذه الرسالة بمثابة السراج المنير لطريق العلم وتطهيره من شوائب وظلام الجهل برحمتك يا أرحم الراحمين يا رب العالمين.

عصاه

## فهرس المحتويات

الصفحة	
I	كلمة شكر
VII-II	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
أ-ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: النظرية النظرية والدراسات السابقة</b>	
11	المبحث الأول: الاتجاهات .....
11	1- نظريات الاتجاهات .....
11	1 1 نظرية التحليل النفسي .....
11	1-2- النظرية المعرفية .....
11	1-3- النظرية السلوكية .....
12	2- تعريف الاتجاهات .....
13	3- تصنيف الاتجاهات .....
13	1.3. على أساس الموضوع .....
13	2.3. على أساس القوة .....
13	3.3. على أساس الأفراد .....
13	4.3. على أساس الانفعالات .....
13	5.3. على أساس الوضوح .....
14	6.3. على أساس الهدف .....
14	4- مكونات الاتجاهات .....
14	4-1 المكوّن المعرفي .....
14	4-2 المكوّن الوجداني (الانفعالي) .....
15	4-3 المكوّن السلوكي (الأدائي) .....
16	5- مميزات الاتجاه .....
16	6- وظائف الاتجاه .....
17	7- خصائص الاتجاهات .....
17	8- تكوين الاتجاهات .....
18	9- تغيير الاتجاهات .....

19	10- وظائف الاتجاهات .....
20	11- قياس الاتجاهات .....
22	12- تعديل الإتجاهات وتغييرها .....
23	المبحث الثاني: التسيير والمسير الرياضي .....
23	أولاً: تعريف التسيير الرياضي .....
23	1- ماهية التسيير الرياضي .....
24	2- متطلبات التسيير الرياضي وعناصره .....
24	3- أهمية التسيير في المجال الرياضي .....
25	4- أساليب التسيير الرياضي .....
25	1-4- أساليب التسيير بناء على مصادر السلطة .....
25	2-4- أساليب التسيير الرياضي بناء على السلوك الإداري .....
26	1-2-4- التسيير الإداري الأوتوقراطي .....
26	2-2-4- التسيير الإداري الديمقراطي .....
26	3-2-4- التسيير الفوضوي .....
27	5- أهم ملامح أنماط التسيير الرياضي .....
28	6- أهداف التسيير الرياضي .....
28	ثانياً- مفهوم المسير الرياضي .....
29	1- خصائص المسير الرياضي .....
29	2- أدوار المسير الرياضي .....
30	3- مستويات المسيرين في المؤسسة الرياضية .....
30	4- خصائص المسير الرياضي الفعال الناجح .....
31	5- وظيفة المسير الرياضي .....
31	6- المهارات الإدارية للمسير الرياضي .....
32	7- صفات المدير الناجح في التسيير الرياضي .....
33	8- المبادئ الأساسية لإدارة المؤسسة الرياضية .....
33	9- وظائف المسير وتقنيات التسيير في المجال الرياضي .....
33	9-1 التخطيط في المجال الرياضي .....
34	9-2 التنظيم في المجال الرياضي .....
35	9-3 المتابعة والرقابة في المجال الرياضي .....
36	9-4 العلاقات الإنسانية في المجال الرياضي .....

36	..... 9-5- التوجيه والإشراف في المجال الرياضي
36	..... 9-6- القيادة الإدارية في المجال الرياضي
39	..... <b>المبحث الثالث المفهوم الوقت</b>
39	..... 1- الوقت في الإسلام
43	..... 2- مفهوم إدارة الوقت
45	..... 3- الاتجاهات الحديثة في إدارة الوقت
47	..... 4- مكونات الإدارة الفعالة للوقت
47	..... 5- أساليب إدارة الوقت
48	..... 5-1- أسلوب الإدارة بالتفويض
49	..... 5-1-1- مستويات التفويض
50	..... 5-1-2- النشاط الإداري الذي لا ينبغي التفويض فيه
50	..... 5-1-3- خطوات فعالة نحو تفويض فعال
50	..... 5-1-4- مميزات التفويض الفعال
51	..... 5-2- الإدارة بالأهداف
51	..... 5-2-1- خطوات الإدارة بالأهداف
53	..... 5-3- الإدارة بالمشاركة
54	..... 5-4- الإدارة الذاتية
55	..... <b>المبحث الرابع: الاحتراف الرياضي</b>
55	..... 1- نشأة ومفهوم الاحتراف
55	..... 1-1- نشأة الاحتراف
56	..... 1-2- مفهوم الاحتراف الرياضي
57	..... 2- ظهور الاحتراف في كرة القدم
58	..... 3- الاحتراف الرياضي في كرة القدم في بعض الأنظمة المعاصرة
60	..... 4- أهمية الاحتراف في كرة القدم
60	..... 5- كيفية مواجهة متطلبات اللاعبين المحترفين
61	..... 6- التطور التاريخي لحقوق اللاعب المحترف
61	..... 7- تطور مكانة الرياضي المحترف
62	..... 8- العناصر المكونة للاعتراف الرياضي في كرة القدم
63	..... 9- الالتزامات والواجبات الناتجة عن عقد الاعتراف للاعب كرة القدم
64	..... 10- الاعتراف في كرة القدم الجزائرية

64	1.10. بداية الاحتراف في كرة القدم الجزائرية .....
	2.10. عوائق الاحتراف في كرة القدم الجزائرية .....
65	3.10. السند القانوني للاحتراف في الجزائ .....
65	
77	❖ الدراسات السابقة .....
<b>الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة</b>	
106	1- الكلمات الدالة في الدراسة .....
109	2- الإشكالية .....
110	3- أهداف الدراسة .....
111	4- أهمية الدراسة .....
111	5- فرضيات الدراسة .....
<b>الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة</b>	
113	1- الدراسة الاستطلاعية .....
114	2- المنهج المتبع في الدراسة .....
114	3- مجتمع وعينة الدراسة .....
115	4- أدوات جمع البيانات والمعلومات .....
116	4-1 حساب الخصائص السيكومترية للأداة: .....
116	4-1-1 صدق الأداة .....
116	4-1-1-1 الصدق الظاهري .....
116	4-1-1-2 صدق الاتساق الداخلي .....
120	4-1-2 ثبات الأداة .....
121	4-1-2-1 طريقة التجزئة النصفية .....
121	4-1-2-2 طريقة ألفا كرونباخ .....
122	5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة .....
123	6- الأساليب الإحصائية .....
<b>الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها</b>	
125	1- الإجابة عن التساؤل الأول .....
151	1- النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول .....
152	2- الإجابة على التساؤل الثاني .....
157	2- النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني .....

157	3- الإجابة على التساؤل الثالث .....
159	3- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث .....
<b>الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات</b>	
161	1- استنتاجات عامة .....
162	2- الاقتراحات .....
163	3- الآفاق المستقبلية للدراسة .....
164	4- المراجع المعتمدة في الدراسة .....
	5- الملاحق
	1-5 الملحق رقم 1
	2-5 الملحق رقم 2
	3-5 الملحق رقم 3
	4-5 الملحق رقم 4
	6- ملخص الدراسة

### قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	مستويات التدرج لمقياس بوجاردس	20
02	الأوزان التقديرية لبدائل الاستجابة لكل من العبارات الموجبة والسالبة	21
03	أهم ملامح أنماط التسيير	27
04	العمليات الإدارية لمدير نادي رياضي	37
05	توزيع استمارة الاستبيان على عينة البحث في النوادي الرياضية المحترفة .	114
06	درجات الاستبيان	115
07	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أسلوب الإدارة بالتفويض والدرجة الكلية لفقراته	116
08	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أسلوب الإدارة بالأهداف والدرجة الكلية لفقراته.	117
09	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أسلوب الإدارة بالمشاركة والدرجة الكلية لفقراته	118
10	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أسلوب الإدارة الذاتية والدرجة الكلية لفقراته	119
11	التجزئة النصفية لعبرات الاستبيان	121
12	نتائج اختبار ألفا كرونباخ	121

125	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال أسلوب الإدارة بالتفويض	13
131	درجات محور أسلوب الإدارة بالتفويض لدى مسيري الأندية الرياضية المحترفة بالنسب المئوية	14
132	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال أسلوب الإدارة بالأهداف	15
138	درجات محور أسلوب الإدارة بالأهداف لدى مسيري الأندية الرياضية المحترفة بالنسب المئوية	16
139	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال أسلوب الإدارة بالمشاركة	17
144	درجات محور أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الأندية الرياضية المحترفة بالنسب المئوية	18
145	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال أسلوب الإدارة بالذاتية	19
151	درجات محور أسلوب الإدارة بالذاتية لدى مسيري الأندية الرياضية المحترفة بالنسب المئوية	20
152	نتائج اختبار ( t ) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة حول اتجاهات المسيرين نحو أساليب إدارة الوقت تبعاً لمتغير السن.	12
153	نتائج اختبار يبين تحليل التباين الأحادي الاتجاه للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول اتجاهات السيرين نحو أساليب إدارة الوقت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	22
155	نتائج اختبار يبين تحليل التباين الأحادي الاتجاه للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول اتجاهات السيرين نحو أساليب إدارة الوقت تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	23
157	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأساليب إدارة الوقت لدى مسيري الأندية الرياضية المحترفة.	24

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
15	مكونات الاتجاهات	01
20	يمثل الاتجاهات تلعب دوراً في تحديد السلوك	02
21	متصل شدة الاتجاه	03
47	مكونات الإدارة الفعالة للوقت	04
52	خطوات الإدارة بالأهداف	05
113	متغيرات الدراسة	06
131	إجابات أفراد العينة حول أسلوب الإدارة بالتفويض	07
138	إجابات أفراد العينة حول أسلوب الإدارة بالأهداف	08
145	إجابات أفراد العينة حول أسلوب الإدارة بالمشاركة	09
151	إجابات أفراد العينة حول أسلوب الإدارة الذاتية	20

## مقدمة:

تلعب الاتجاهات دورا هاما في الحياة، مجموعة من المواقف والمثيرات حول فكرة أو وجهة ما وعليها يتم تحديد سلوكنا وبالتالي بناء شخصيتنا، وأصبحت الدول اليوم تهتم بالاتجاهات، باعتبارها أضحت ذات أهمية في الدول النامية التي تحاول جاهدة أن تعوض ما فاتها من التقدم، والذي يحتمل أن يزداد تعرضها للهزات التي تصاحب عمليات التغير الحضاري والرياضي، ولعل أشد هذه الهزات تلك التي تصيب الإيديولوجية وبصفة خاصة القيم والاتجاهات ( مقدم عبد الحفيظ، 1993، ص 324)

و تساهم الاتجاهات بكونها عملية فعالة في شتى القطاعات بالجزائر عموما و المجال الإداري في قطاع التربية البدنية والرياضية خصوصا، وإذا ما عُززت بشكل جيد ودقيق عن طريق معالجة الاتجاهات الايجابية والسلبية لدى الإداريين وخاصة مسيري الأندية الرياضية المحترفة، و تزويدهم بالمعارف التي من شأنها أن تعالج الجوانب التي تعترض تأديتهم لمهامهم الإدارية.

وباعتبار أن العملية الإدارية في المجال الرياضي مرتبطة بعدة عوامل قد تسهم في تطويرها ودفع عجلة نموها أو الدفع بها إلى الركود والرجوع إلى الخلف، وترتبط تلك العمليات بعنصر هام وهو "الزمن" أو بالإدارة الفعالة للوقت الذي يهدرونه نتيجة عدم التحكم فيه أو معرفة أساليب إدارته، وبالتالي قد تساعدهم في تطوير أنديتهم الرياضية التي يسبونها بشكل أفضل.

وبما أن الوقت عنصر حاسم من عناصر الإدارة ومورد من الموارد المتاحة التي يجب استغلالها بكفاية، فلا وسيلة أمام الإدارة إلا بزيادة تفعيل استخدامه، وحسن استغلاله، واتخاذ ما يلزم من التدابير لمنع هدره، أو إضاعته (دراسة المهدي، 1998، ص 118)

و يعتبر الوقت عنصرا نادرا وثمينا في الحياة، وذلك لما له من الفائدة العظيمة والدرجة الكبيرة التي حضى بها ، فهو أعلى ما يملكه كل مخلوق على هذه الأرض، فلكل وقته وعمره الذي لا ينقص أو يزيد، وأجمل المخلوقات على الأرض هو الإنسان الذي وهبه الله عز و جل، عقلاً ميزه به عن سائر المخلوقات، وسخر له الموارد جميعها ليستغلها أحسن استغلال ، وقد كرمه الله في العديد من السور ، حيث أقسم به في مطالع بعض الآيات في قوله تعالى: {وَالْعَصْرِ (1) إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ (2)} {سورة العصر، الآية {1-2}، {وَالْفَجْرِ (1) وَلَيَالٍ عَشْرٍ (2)} {سورة الفجر، الآية {1-2}، {وَالشَّمْسِ وَضُحِيِّهَا (1) وَالْقَمَرِ إِذَا تَلَيَّهَا (2)} {سورة الشمس، الآية {1-2} {وَاللَّيْلِ إِذَا يَغْشَى (1) وَالنَّهَارِ إِذَا تَجَلَّى (2)} {سورة الليل، الآية {1-2} ، ويذكر في هذا الصدد الإمام القرضاوي أنه من المعروف لدى المفسرين وفي حس المسلمين أن الله إذا أقسم بشيء من خلقه ، فذلك ليلفت أنظارهم إليه وينبههم على جليل منفعتة وآثاره ( القرضاوي، 1991، ص 05).

كما دعى النبي (ص) إلى عدم هدر الوقت هباء حيث يقول: " إذا قامت الساعة وفي يد أحدكم فسيلة ( أي نخلة صغيرة) فإن استطاع ألا يقوم حتى يغرسها فليغرسها " ( أبو شيخة نادر، 1991، العدد 01)

يقول ابن الجوزي رحمه الله: " ينبغي للإنسان أن يعرف شرف زمانه وقدر وقته ، فلا يضيع منه لحظة من غير قرية"  
(المطوع جاسم، 1991، ص 86).

لقد أصبحت دراسة الوقت من قبل الإداريين ممن هم في موقع المسؤولية لدى مختلف قطاعات العمل، ومنها القطاعات الرياضية، من الموضوعات التي تحظى بدرجة عالية من الأهمية، لما له من آثار - سلبية كانت أم إيجابية - على مجريات سير العمل وتنفيذه، وصولاً إلى تحقيق الأهداف وزيادة الإنتاجية، كونه أصبح أحد المعايير الأساسية في قياس درجة فاعلية الإدارة وتقييمها، ونجاح قيادتها في القدرة على التحكم والسيطرة على الوقت المتاح لأفراد العمل وفي أدائهم، في حين إن إساءة استخدام الوقت يؤدي إلى ضعف استغلال الموارد البشرية والمادية على حد سواء وبالتالي زيادة تكلفة العمل (دراسة السحيمات، 2005، 135-169)

ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة لمعرفة اتجاهات المسيرين نحو أساليب إدارة الوقت في ظل الاحتراف الرياضي من أجل معرفة نوع اتجاههم نحو تلك الأساليب أهو إيجابي أم سلبى؟ و إبراز أهم المعوقات الشخصية والتنظيمية التي تواجههم، و أهمية توظيف أساليب إدارة الوقت المختلفة في استغلال الوقت بالشكل الأمثل لتحسين الأداء في المجال الرياضي، بالإضافة إلى الحلول والاقتراحات التي تسهم في ترشيد إدارة الوقت؛ ذلك أن دراسة الوقت لا تأتي من منطلق تغييره أو تعديله أو تطويره، بل من منطلق كيفية استغلاله بشكل فعال، وكذلك تقليل الوقت الضائع هدراً دون أية فائدة أو إنتاج (دراسة عبيدات والكيلاني، 1997، ص 15-34).

وقد تناول الباحث في هذه الدراسة مقدمة عامة و خمسة فصول جاءت على النحو الآتي:

**1- الفصل الأول:** الذي احتوى على خلفية نظرية أبرز عناصرها: الاتجاهات، ثم تطرق الباحث إلى التسيير والمسير الرياضي، ثم كانت المحطة الثالثة نحو مفهوم إدارة الوقت وأساليبه، وفي آخر الخلفية أعطى مفهوما حول الاحتراف الرياضي، و ختم الفصل بدراسات سابقة.

**2- الفصل الثاني:** فقد تناول الإطار العام للدراسة من خلال إطلالة على الكلمات الدالة و تحديد المشكلة والتساؤلات الجزئية وإبراز أهم الأهداف وتوضيح أهمية الموضوع ليصل بعدها في نهاية الفصل إلى الفرضية العامة والفرضيات الجزئية.

**3- الفصل الثالث:** قام الباحث في هذا الفصل برسم المعالم من خلال اتخاذ الإجراءات الميدانية للدراسة والتي شملت: الدراسة الاستطلاعية، المنهج المستخدم، مجتمع وعينة البحث، أدوات الدراسة، إجراءات التطبيق الميداني، الأساليب الإحصائية.

**الفصل الرابع:** فقد تطرق إلى عرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها ومناقشتها.

**الفصل الخامس:** تم في هذا الفصل الوصول إلى استنتاجات واقتراحات وأفاق مستقبلية عن موضوع البحث.

# الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة



**المبحث الأول: الاتجاهات:**

**1- نظريات الاتجاهات:**

قامت عدة نظريات مفسرة لكيفية الحصول على المعلومات الجديدة المؤدية إلى تكوين أو تغيير الاتجاهات منها:

**1 1 نظرية التحليل النفسي:**

تلعب الاتجاهات حسب هذه النظرية دورا حيويا في تكوين " الأنا" عبر مراحل النمو المختلفة من مرحلة الطفولة إلى مرحلة البلوغ، والتي تتأثر بمحصلة الاتجاهات التي يكونها الفرد نتيجة لخفض أو عدم خفض توتره. فاتباه الفرد نحو الأشياء يحدده دور تلك الأشياء في خفض التوتر الناشئ عن الصراع الداخلي بين متطلبات " الهو " الغريزية، على أن تكوين الاتجاه السليبي يكون نحو الأشياء التي أعاققت أو منعت خفض التوتر.

كما ترى هذه النظرية أنه يمكن تغيير اتجاهات الفرد إذا ما تمت دراسة ميكانيزمات الدفاع لديه والحلول التي تقدمها والتي تعمل على خفض هذه التوترات، ويتم ذلك عن طريق إخضاع الفرد للتحليل النفسي لتبصيره بأساس توقعاته، وما يصاحبها من وجود اتجاهات القبول أو الرفض (وحيد أحمد، 2001، ص 51).

إذا فالموقف الفرويدي يرى أن الاتجاهات السلبية ضد الأفراد من الجماعات الأخرى، تعد شكلا من الترحسية للجماعة المرجعية، فيحاول الفرد قمع مشاعر الكراهية ضد جماعته ويبلور مشاعر الانتماء لها، فيما سماه بالروابط اللبيدية مع جماعته، مما يجعله يكون اتجاها سلبيا نحو جماعات أخرى (الزبيدي كامل، 2003، ص 124).

**1 2 النظرية المعرفية:** يندرج في إطار هذا الاتجاه كل التصورات النظرية التي اهتمت أساسا بأثر المعلومات الملائمة للاتجاه على النمو المعرفي للفرد. فنظرية الاتساق المعرفي ل (روزويتخ و ابستون، Rosoitrech and Aptson) تذهب إلى أن الاتجاه حالة وجدانية مع أو ضد موضوع أو أكثر. وأن هذه الوجدانيات عادة ما ترتبط بمجموعة من المعارف أو المعتقدات، كما أن الاتجاه ذو بنية نفسية منطقية، وأنه إذا حدث تغيير في أحد المكونات أو العناصر فإن ذلك سوف يؤدي بالضرورة إلى تغيير في المكون الوجداني للاتجاه والذي بدوره يؤدي إلى تغيير في المكون المعرفي والعكس صحيح، لذا لا بد من وجود اتساق بين المكونين. (وحيد أحمد، 2001، ص 50).

فعند إعادة تنظيم معلومة حول موضوع الاتجاه، وإعادة تنظيم البنى المعرفية المرتبطة به، في ضوء المعلومات المستجدة حوله، يمكن تغيير الاتجاه بعد ذلك، ويسير تكوين الاتجاه حسب هذه النظرية ضمن مراحل، بداية بتحديد الاتجاهات المراد تكوينها أو تعديلها، ثم تزويد الأفراد بالتغذية الراجعة حول الاتجاه المستهدف، ثم إبراز التناقض حول محاسن الاتجاه المرغوب فيه، مساوئ الاتجاه غير المرغوب فيه، من خلال الأسئلة والمناقشة، وأخيرا التعزيز للاتجاه المرغوب فيه (سلامة عبد الحافظ، 2007، ص 73-74).

**1-3- النظرية السلوكية:** فسرت هذه النظرية تكون الاتجاهات وتغيرها على المبادئ المستمدة من نظريات التعلم سواء

نظريات الارتباط الاشتراطي أو نظريات التعزيز. فهي ترى بأن الاتجاهات هي عادات متعلمة من البيئة وفقا لقوانين الارتباط و إشباع الحاجات.

## الفصل الأول: ..... الخلفية النظرية والدراسات السابقة

وقد استخلص (روسنو Rosno) من تجارب اشتراطية أن الاتجاه استجابة متوسطة متعلمة يمكن تكوينه وتعديله باستخدام التعزيز اللفظي الإيجابي أو التعزيز اللفظي السلبي بالحجج المؤيدة أو المعارضة للرأي (وحيد أحمد، 2001، ص51).

من خلال ما سبق يتضح للباحث أن نظريات الاتجاهات كان لها دور فعال في الكشف عن الأصول الحقيقية والفرع الثابت للاتجاه من خلال تحليل مضمونه وهدفه في التكوين والتعديل، ومعرفة سلوكنا وآراءنا نحو موقف أو فكرة ما، وفي دراستنا هذه سنقف عن الاتجاهات الحقيقية لمسيرى الأندية الرياضية المحترفة بالجزائر نحو الأساليب الفعالة لإدارة الوقت .

**2- تعريف الاتجاهات:** تناول العديد من الباحثين "الاتجاه" بتعريفات مختلفة نقتصر على عرض بعضها . حيث عرف (Touré mounir 2007, p137) الاتجاه بأنه استعداد ذهني يفسر الاستجابة نحو المواقف المرتبطة بأحاسيس وآراء وقيم ومعارف ومعتقدات الفرد، في حين نجد "ثرستون" "Thurston" عرفه بأنه "استجابة عامة لدى الفرد إزاء موضوع معين، وهذه الاستجابة تتضمن درجة ما من الإيجاب أو السلب ترتبط بموضوع الاتجاه" (سليمان شحاتة، 2005، ص23).

أما ألبورت "ALLPORT" فيقول في هذا الصدد عن مفهوم الاتجاه بأنه "حالة استعداد عقلية نفسية وعصبية تتكون لدى الفرد تنتظم عن طريق الخبرة والتجربة التي عايشها والتي تعمل على توجيه استجابته أو سلوكه إزاء جميع الأشياء والمواقف المتصلة بهذه الحالة."

كرتشفيلد Crutchfield الاتجاه بأنه "تنظيم مستمر للعمليات الانفعالية والإدراكية والمعرفية إزاء بعض جوانب المجال الذي يعيش فيه الفرد" (Schwarz and Bohner, 2001, p2) .

تعريف أبو النيل محمد السيد "استعداد نفسي تظهر محصلته في وجهة نظر الشخص حول موضوع من الموضوعات، سواء كان اجتماعيا أو اقتصاديا أو سياسيا، أو حول قيمة من القيم كالقيمة الدينية، أو الجمالية، أو النظرية، أو الاجتماعية، أو حول جماعة من الجماعات، ويعبر عن هذا الاتجاه تعبيرا لفظيا بالموافقة عليه أو عدم الموافقة" (جابر ولوكيا، 2006، ص90).

تعريف جودة بني جابر "استعداد نفسي أو تهيئ عصبية متعلم، يؤهل الفرد للاستجابة بأنماط سلوكية محددة، (موجبة أو سالبة) نحو أشخاص، أو أفكار، أو حوادث، أو أوضاع، أو أشياء، أو رموز معينة في البيئة التي تستثير هذه الاستجابة" (بني جابر، 2004، ص257)

ومن خلال استقراء التعريفات السابقة يمكن إبداء الملاحظات التالية:

- جل التعاريف ركزت في تعريفها للاتجاه على مكوناته.

- أغلب التعاريف أبرزت دور البيئة والخبرات السابقة من خلال عمليتي التعلم والاكتساب.

- تركيزها على الخصائص وهي النقاط التي سيتم التطرق لها بشكل مستفيض.

وعليه ومن خلال ما تم استعراضه من التعريفات السابقة أمكن تحديد معنى الاتجاه بأنه " عبارة عن محصلة إدراك وشعور مسيري الأندية الرياضية المحترفة بالجزائر نحو موضوع أساليب إدارة الوقت بالإيجاب أو السلب نتيجة الخبرة والتفاعل مع البيئة الاجتماعية والمتجسدة في النادي الرياضي المحترف."

### **3- تصنيف الاتجاهات:**

للاتجاهات عدة أنواع تظهر من خلال التصنيفات المتعددة لها، ومنه تصنيف الاتجاهات وفق أسس منها:

#### **1.3. على أساس الموضوع: هناك نوعان: اتجاه عام واتجاه خاص:**

##### **1.1.3. الاتجاه العام:** وهو الاتجاه الذي يكون معمما نحو موضوعات متقاربة ومتعددة وهو أكثر ثباتا و استقرارا

من الاتجاه الخاص.

##### **2.1.3. الاتجاه الخاص:** وهو الذي يكون محمدا نحو موضوع نوعي وينصب على النواحي الذاتية.

#### **2.3. على أساس القوة: هناك نوعان: اتجاه القوي و اتجاه الضعيف:**

##### **1.2.3. الاتجاه القوي:** وهو الاتجاه الذي يتضح في السلوك الفعلي الذي يعبر عن العزم والتصميم ، و الاتجاه

القوي أكثر ثباتا و استمرارا ويصعب تغييره نسبيا .

##### **2.2.3. الاتجاه الضعيف:** وهو الاتجاه الذي يكمن وراء السلوك المتراخي المتردد، والاتجاه الضعيف سهل التغيير

والتعديل. (حامد عبد السلام زهران، 2000، ص 173)

#### **3.3. على أساس الأفراد: هناك نوعان :**

##### **1.3.3. اتجاه جماعي:** وهو اتجاه يشترك فيه عدد من الناس والجماعة.

##### **2.3.3. اتجاه فردي:** وهو الاتجاه الذي يميز فردا عن الآخر بمعنى أنه يوجد لدى فرد ولا يوجد لدى باقي الأفراد

كما هو الحال بالنسبة للمبتكرين.

#### **4.3. على أساس الانفعالات: هناك نوعان :**

##### **1.4.3. اتجاه شعوري:** وهو الذي يظهره الفرد دون حرج أو تحفظ وهذا الاتجاه غالبا ما يكون متفق مع معايير

وقيم الجماعة.

##### **2.4.3. اتجاه لا شعوري:** وهذا الاتجاه الذي يتحرج منه الفرد ويخفيه و لا يفصح عنه وغالبا لا يتفق مع معايير

وقيم الجماعة.

#### **5.3. على أساس الوضوح: هناك نوعان:**

##### **1.5.3. اتجاه علني:** وهو الاتجاه الذي يعلنه الفرد ويظهر عنه سلوكيا دون احراج، أو أي خوف.

##### **2.5.3. اتجاه سري :** هو الذي يخفيه الفرد وينكره ويتستر على عكس السلوك المعبر عنه، كما هو الحال في

الاتجاهات نحو المنظمات المحظورة (حامد عبد السلام زهران، 2000، ص 173).

### 6.3. على أساس الهدف: وتنقسم إلى:

1.6.3. اتجاه موجب: وهي التي تعبر عن التأييد وتنحو بالفرد نحو معين كالفن.

2.6.3. اتجاه سالب: فهي التي تنحج بالفرد بعيدا نحو شيء آخر كالإدمان مثلا (سهير كامل أحمد، 2001،

ص104).

من خلال ما سبق ذكره يتضح للباحث أن تصنيفات الاتجاهات تعددت وتنوعت لكن يبقى بمفهوم واحد ورؤية واحدة، وفي دراستنا سنقوم بالتركيز نحو الاتجاهات على أساس الهدف (اتجاه موجب، اتجاه سالب) من خلال دراسة الاتجاهات الايجابية والسلبية لمسيحي الأندية الرياضية المحترفة بالجزائر.

#### 4- مكونات الاتجاهات:

يغلب على الاتجاه نوع من التداخل والترابط بين مكوناته الأمر الذي يؤدي إلى تكوين وظهور الاتجاهات الإيجابية أو السلبية نحو العديد من القضايا والموضوعات .

ونميز في هذا المقام ثلاث مكونات رئيسية للاتجاه هي:

#### 1-4 المكوّن المعرفي: Cognitive component يدل هذا المكون على الجوانب المعرفية التي تنطوي

عليها وجهة نظر الفرد ذات العلاقة بموقفه من موضوع الاتجاه، وتتوافر هذه الجوانب عادة من خلال المعلومات والحقائق الواقعية التي يعرفها الفرد حول موضوع الاتجاه، فالطالب الذي يظهر استجابات تقبلية نحو الدراسات الاجتماعية مثلا، قد يملك بعض المعلومات حول طبيعة هذه الدراسات ودورها في الحياة الاجتماعية وضرورة تطويرها لإنجاز حياة مجتمعية أفضل وهي أمور تتطلب الفهم والتفكير والمحاكمة والتقويم... الخ (عبد المجيد النشواتي، 2003، ص472).

وأوضح (ربيع محمد، 2009، ص139) هذا المدلول حين ذكر بأنه يمثل القاعدة المعلوماتية الموجودة لدى الفرد عن موضوع الاتجاه فإذا كان الاتجاه في جوهره تفضيل موضوع على آخر، فإن عملية التفضيل هذه لا بد وأن تستند إلى جوانب معرفية وعقلية كالفهم، والتمييز، والاستدلال.

فالمكون المعرفي يشمل كل تلك الأفكار والمعتقدات، والمفاهيم، والإدراك والحجج والبراهين، نحو موضوع الاتجاه" (العتوم عدنان، 2009، ص198) .

هو الجانب المعرفي والمتمثل في المفاهيم والمعتقدات التي يمثلها الفرد عن الموضوع أو الشيء (فاطمة المنتصر الكتاني

، 2000 ص38) .

وهو عبارة عن مجموعة من المعلومات والخبرات والمعارف التي تتصل بموضوع الاتجاه والتي انتقلت إلى الفرد عن طريق التلقين أو عن طريق الممارسة المباشرة . (فؤاد البهي السيد، سعد عبد الرحمن ، 2006 ، ص254)

#### 2-4 المكوّن الوجداني(الانفعالي): (Affective component)

يشير إلى مشاعر الحب والكراهية التي يوجهها الفرد نحو موضوع الاتجاه، أي يتعلق هذا المكون بدرجة ميل الفرد على الإقبال والإحجام، أو بدرجة التحبيد أو النفور بالنسبة لموضوع الاتجاه (أحمد عبد اللطيف وحيد، 2001، ص47).

كما يشير هذا المكون إلى مشاعر الفرد وانفعالاته نحو موضوع الاتجاه(خليفة ومحمود، 1997، ص196)

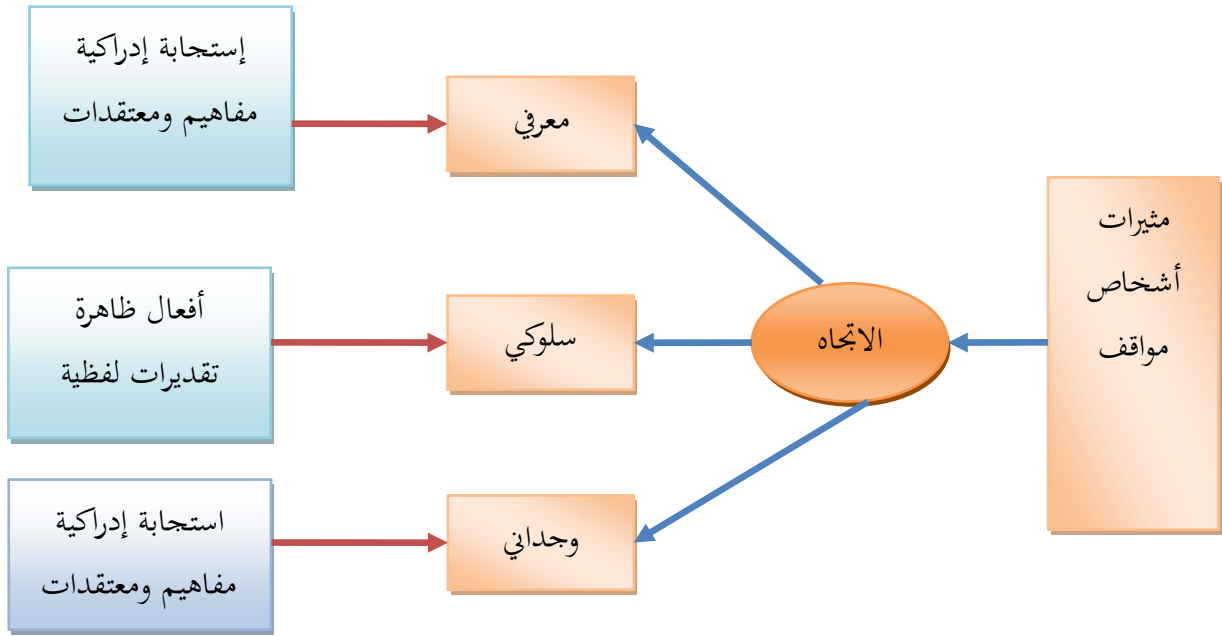
وبالتالي فهو يمثل الحالة التي يكون عليها الفرد قبل إصدار السلوك ، بحيث تتضمن مشاعر الفرد ومقدار هذا التفضيل أو الرفض.

ورغم من أنه قد يكون لدى شخصين إتجاهات غير ملائمة إتجاه موضوع معين، إلا أن المشاعر لكلاهما تختلف بين خوف وكره و.... الخ (دويدار عبد الفتاح، 2006، ص173).

#### **3-4 المكوّن السلوكي (الأدائي) Behavioral component:**

ويمثل هذا المكون المظهر الخارجي للاتجاه حسب ما أشار إليه (خليفة ومحمود، 1997، مرجع سابق ص12) فهذا المكون هو محصلة المكوّنين السابقين، فهو يؤدي دورا كبيرا في عمليتي دفع وتوجيه سلوك الإنسان في جميع مجالات الحياة.

وتجدر الإشارة إلى التنسيق والتأثير المتبادل بين المكونات الثلاثة للاتجاه، فمعرفة الفرد بموضوع الاتجاه ( مكون معرفي)، ومشاعره نحو هذا الموضوع (مكون وجداني)، وكيف يسلك الفرد نحو هذا الموضوع (مكون سلوكي) تشكل كلها مجتمعة الاستجابة النهائية من قبل الفرد تجاه موضوع ما



الشكل رقم (01) يمثل مكونات الاتجاهات (عدنان يوسف العتوم، 2009، مرجع سابق، ص168)

يتضح للباحث أن دراسة اتجاهات مسيري الأندية الرياضية المحترفة بالجزائر متوقف على مجموعة المثيرات والمواقف التي تكون اتجاههم ومن ثم تحديد الشكل الدقيق للمعالم حسب درجة التكوين للاتجاه، لنصل في النهاية على أن كل عنصر من مكونات اتجاهات المسيرين يتأثر بدرجة الفعالية، فالمكون المعرفي يتأثر باستجابات إدراكية متجسدة في تلك المفاهيم والمعتقدات، أما المكون السلوكي فيرتبط بشكل كبير بالأفعال الظاهرة والمتجسدة في تقديرات لفظية تنبع من الفرد مباشرة، أما المكون الوجداني فله علاقة وثيقة بالاستجابات الإدراكية للمسير من خلال المفاهيم والمعتقدات التي تكون شخصيته.

## 5- مميزات الاتجاه:

تتميز الاتجاهات من عدة عناصر تتمثل فيما يلي - الوجهة - الشدة - الاستقرار - البروز .

1.5. **الوجهة:** تشير وجهة الاتجاه إلى شعور الفرد نحو مجموعة من الموضوعات وفيما كانت محبوبة لديه فالطالب

الذي له اتجاه مرض نحو الجامعة يعني أن وجهته إيجابية نحو كل أو بعض الجوانب في الجامعة أما الطالب الذي يتجنب الجامعة أو نشاطاتها فإن اتجاهه سلبي . ففي المجال الرياضي فالفرد الذي له اتجاه إيجابي نحو الرياضة فإنه يعد تماما عن ممارستها و الاهتمام بنشاطاتها ومن معرفة نجومها .

2.5. **الشدة:** تختلف الاتجاهات من حيث الشدة إذ نجد لشخص معين اتجاهات ضعيفا نحو موضوع ما ، بينما نجد اتجاهات قويا نحو نفس الموضوع أو موضوع آخر لدى شخص آخر ولفهم الاتجاه ينبغي أن يعكس هذا الأخير مدى قوة شعور الفرد".

3.5. **الانتشار:** ويطلق عليه أيضا المدى حيث نجد تلميذا لا يجب أو يكره بشدة جانبا واحدا أو جانبين من

جوانب المدرسة بينما قد نجد آخر لا يجب أي شيء يتعلق بالتعليم الخاص أو العام .

4.5. **الاستقرار:** من الملاحظ أن بعض الأفراد يستحيون لسلم الاتجاه بأسلوب مستقر بينما نجد آخرين يعطون

إجابات مرضية لنفس الموضوع فقد يقول فرد بأنه يعتقد بأن القضاة محايدون وفي نفس الوقت يجادل قاضيا معنا ليس محايدا.

5.5. **البروز:** ويقصد به درجة التلقائية أو التهيؤ للتعبير عن الاتجاه ويمكن ملاحظة البروز بشكل أكثر إيجابية في

المواقف عن طريق المقابلات و الملاحظات. (مقدم عبد الحفيظ، 1993، ص 243-244).

## 6. وظائف الاتجاه:

يرى البعض بأن الاتجاه يساعد على سعادة ورفاهية الفرد وذلك من خلال قيامه بالوظائف التالية :

1.6. **الوظيفة التكيفية:** وتمكن هذه الوظيفة الفرد من تحقيق أهدافه المرغوبة وتجنب أهدافه غير المرغوبة وذلك من

خلال التواجد مع الأفراد الذين يكون لهم نفس الاتجاهات الخاصة به، وهذا بدوره يزيد من رضاه ويجنبه الألم أو العقاب، فالاتجاهات تبلور وتوضح صورة العلاقة بين الفرد وبين عالمه الاجتماعي .

2.6. **الوظيفة المعرفية:** وتعلق هذه الوظيفة بإدراك الفرد لبيئته الاجتماعية والطبيعية والذي من شأنه أن يجعل

العالم من حوله أكثر ألفة وتوقعا .

3.7. **وظيفة التعبير عن الذات :** وتعلق هذه الوظيفة بحاجة الفرد لأخبار الآخرين عن نفسه ومعرفة ذاته، أي

الوعي بما يعتقد ويشرح به (الوعي بالذات).

4.6. **وظيفة الدفاع عن الذات :** أي أن اتجاهات الفرد تحميه من نفسه ومن الآخرين ، فالفرد قد يؤنب نفسه إذا

ارتكب ذنبا وقد يعزي فشله للآخرين فالاتجاه ينظم العمليات الدفاعية والانفعالية و الإدراكية و المعرفية حول بعض

النواحي الموجودة في المجال الذي يعيش فيه الفرد. (طلعت همام، 1989، ص 78)

## 7- خصائص الاتجاهات:

عند العودة للأدب التربوي نجد أن الاتجاهات تتميز بعدة خصائص عدّد "زيتون" بعضها منها :

- وجود موضوع ينصب عليه الاتجاه، فقد يكون شخصا أو موقفا أو عملا.
- الاتجاهات تحمل حكما أو تقييما، كما تتسم بدرجات متفاوتة في المقدار والشدة.
- الاتجاهات تتنبأ بالسلوك ( زيتون حسن، 1999، ص126).
- في حين نجد ( خليفة ومحمود، 1997، ص4، 5) قد سلطا الضوء على أن الاتجاهات:
  - تتسم بالثبات النسبي، مع تفاوتها من حيث الاستمرارية أو الدوام لفترة من الزمن.
  - أنها متعلمة ومكتسبة وفي كثير من الأحيان تعكس طريقة التنشئة وبالتالي يمكن تغييرها .
  - إمكانية التنبؤ من خلال المعرفة بالاتجاهات .
  - تعكس إدراك الفرد للعالم المحيط به .

في حين يلخص (عبد الرحمن المعاينة، 2000، ص162) خصائص الاتجاهات فيما يلي:

- الاتجاهات مكتسبة وليست وراثية.
- لا تتكون من فراغ لكنها تتضمن علاقة بين الفرد وموضوع من مواضيع البيئة.
- تتعدد وتختلف حسب الميراث التي ترتبط بها.
- تغلب عليها صفة الذاتية أكثر من الموضوعية.
- منها ما هو قوي يقاوم أي تعديل ومنها سهل التعديل.
- يتأثر الاتجاه بحبرة الفرد ويؤثر فيها.
- الاتجاه قابل للقياس والتقويم بأدوات وأساليب مختلفة.
- الاتجاه يقع دائما بين طرفين متقابلين إحداهما موجب والآخر سالب أي التأييد المطلق أو المعارضة المطلقة.

## 8- تكوين الاتجاهات:

ما يستشف من الخصائص السابقة أن الفرد يولد وهو غير مزود بأي اتجاه معين نحو أي موضوع، وإنما تتكون الاتجاهات نتيجة تكرار اتصال الفرد بموضوع الاتجاه ويتفاعله مع المحيط الخارجي الذي يؤثر عليه بطريقة ما، والتي يمكن الاستدلال عليها من خلال السلوك الملاحظ أو الاستجابة لعبارات المقاييس والتي تكون نتيجة :

- إشباع الحاجات والرغبات المختلفة.
- الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية و المؤثرات الحضارية والثقافية بما تشمله من نظم دينية وأخلاقية.
- التنشئة الاجتماعية التي تعتبر الاتجاهات النفسية إحدى النتائج البارزة لها.
- التجارب والخبرات الشخصية التي يتعرض لها الأفراد في مواقف اجتماعية مختلفة .
- ويضيف كل من (خليفة ومحمود، 1997، ص48) أن تكون الاتجاهات يكون:

## الفصل الأول: ..... الخلفية النظرية والدراسات السابقة

- عندما يقوم الأفراد عن طريق تحليلهم للسلوكات والأفعال الماضية أو السابقة نحو الهدف ويستنتجون اتجاههم من هذه الأفعال .

- عندما يحصل الأفراد على معلومات ويطورون معتقداتهم عن موضوع الاتجاه، كأن يقتنع حديثو العهد بالتعليم بما يردده المعلم القديم عن سلبية العمليات التكوينية .

- عندما يصبح الوجدان مرتبطا ارتباطا مباشرا بالهدف من خلال عدة عمليات كالتعرض المباشر أو الشروط الكلاسيكية، وهذا مثل إعادة محتوى العملية التكوينية عدة مرات .

- كما يمكن تكوين الاتجاهات باستخدام الأساليب والطرائق القائمة على نظريات التعلم والتعليم التي تستخدم في التعزيز والإثابة أساساً لاكتساب السلوك وترسيخه.

وقد حدد "ألبورت" أربعة شروط أساسية لتكوين الاتجاه وهي:

أ- تكامل وتجمع خبرات الفرد حول موضوع معين لتكوين اتجاه نحو هذا الموضوع.

ب- مرور المرحلة السابقة بعملية تمايز للخبرات المختلفة المتعرض لها .

ج- قد تتكون وتكتسب الاتجاهات نتيجة لخبرة واحدة قوية.

د- الحصول على اتجاهات جاهزة من خلال تقليد كل من يحوز إعجاب الفرد كالوالدين أو الأصدقاء أو الأفراد الآخرين (دويدار، 1992، ص52).

من خلال ماسبق ذكره يتضح أن اتجاهات مسيري الأندية الرياضية المحترفة نحو أساليب إدارة الوقت يتوقف بدرجة كبيرة على تحليل اتجاه المسير وشخصيته ومعرفة الظروف المحيطة به، سواء كانت داخلية وخارجية حتى تتمكن من معرفة اتجاهه الفعلي الحقيقي، وعليه لا بد أن ندرس مختلف العوامل التي تؤثر في اتجاه المسير من الظروف الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، الدينية... وغيرها .

### 9- تغيير الاتجاهات:

طالما كانت الاتجاهات تتسم بالثبات النسبي الأمر الذي يعني إمكانية تعديلها بل وحتى تغييرها، لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة مرغوبة اجتماعيا من خلال تغيير متجه الدرجة إيجابا أو سلبا عن طريق زيادة المؤثرات للاتجاهات الجديدة المرغوب في تنميتها وخفض المؤثرات المضادة لها، أو بتغيير كم هذه الدرجة (شدتها) بالزيادة أو بالنقصان. ويقصد الإمام بهذا الموضوع يمكن ذكر العديد من العوامل التي تتدخل في تغيير الاتجاهات نذكر منها:

- سطحية الاتجاه والتي تظهر من خلال ضعفه وعدم رسوخه وتجذره عند الفرد. فالاتجاهات القائمة على معلومات بسيطة تكون أكثر عرضة للتغيير من اتجاهات قائمة على معلومات معقدة ودقيقة.

- عدم تطور اتجاه الفرد نحو موضوع ما وعدم تبلوره بشكل واضح.

- كون الاتجاه يحمل طابعا فرديا، مع وجود حالة جمود فكري وصلابة في الرأي لدى الفرد تجعل الفرد يحس بالتهديد لذاته عند محاولة تغيير اتجاهه .

## الفصل الأول: ..... الخلفية النظرية والدراسات السابقة

-الاقتصار على محاولة تغيير الاتجاهات على الأفراد دون الجماعات التي تنتج عنها أصلا فيكون بذلك تغيير النتيجة دون الأسباب المؤدية إلى ذلك.

-وجود اتجاهات متساوية في القوة بحيث يمكن ترجيح إحداها على باقي الاتجاهات في ظل عدم وجود مؤشرات مضادة للدفاع عن الاتجاه .

-وجود خبرات مباشرة تتصل بموضوع الاتجاه مبنية على أساس صحيح ومرتكزة على حجج وبراهين منطقية.

وقد عدد(طلعت،1998) طرقا ومصادر لتغيير الاتجاهات قام بتلخيصها كل من(شحدة والبهبهاني،2011،ص357) في النقاط التالية:

- تزويد الأفراد بمعلومات جديدة عن موضوع الاتجاه تعمل على تغيير اعتقادهم نحوها.

- تغيير الإطار المرجعي.

- تغيير الجماعة المرجعية.

- وسائل الإعلام والاتصال الجمعية.

-التعليم المدرسي الرسمي.

-السلطات(القادة والمسؤولون).

من خلال ماسبق ذكره يتضح للباحث أن اتجاهات مسيري الأندية الرياضية المحترفة بالجزائر قد تتغير وفقا للمواقف التي يقعون فيها،فاتجاه الفرد نحو موقف ما ليس بالضرورة ايجابي أو سلبي دائما،فقد تنعكس الصورة بوجود موقف معين ما وذلك يرجع في بعض الأحيان إلى عدم إدارك وفهم جيد لذلك الموقف.

**10- وظائف الاتجاهات:** ويحمل حامد زهران (2000) أهم وظائف الاتجاهات في:

- الاتجاه يحدد طريق السلوك ويفسره

- الاتجاه ينظم العمليات الدفاعية والانفعالية والإدراكية والمعرفية حول بعض النواحي الموجودة في المجال الذي يعيش فيه الفرد.

- الاتجاهات تنعكس في سلوك الفرد وفي أقواله وأفعاله وتفاعله مع الآخرين في الجماعات المختلفة في الثقافة التي يعيش فيها.

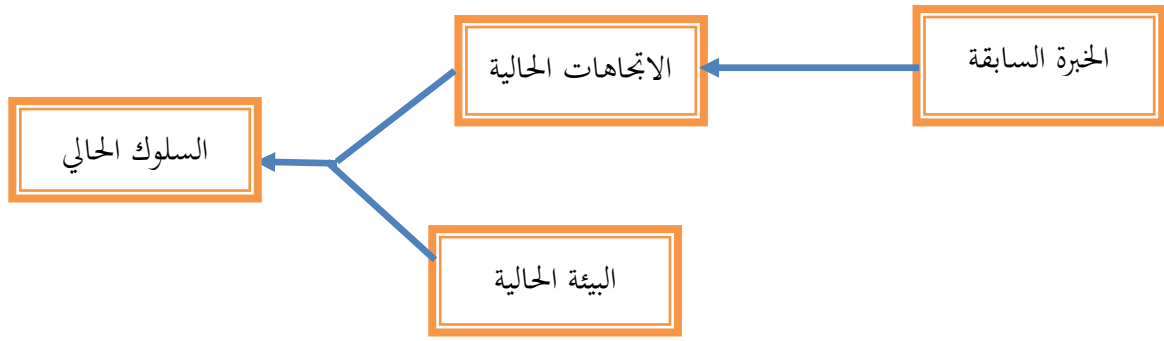
- الاتجاهات تيسر للفرد القدرة على السلوك واتخاذ القرارات في المواقف النفسية المتعددة في شيء من الاتساق والتوحيد دون تردد أو تفكير في كل موقف في كل مرة تفكير مستقلا.

- الاتجاهات تبلور وتوضح صورة العلاقة بين الفرد وبين عالمه الاجتماعي.

- الاتجاه يوجه استجابات الفرد للأشخاص وللأشياء والموضوعات بطريقة تكاد تكون ثابتة.

- الاتجاه يحمل الفرد على أن يحسن ويدرك ويفكر بطريقة محددة إزاء موضوعات البيئة الخارجية.

- الاتجاهات المعلنة تعبر عن مساندة الفرد لما يسود مجتمعه من معايير وقيم ومعتقدات.



الشكل رقم (02): يمثل الاتجاهات تلعب دورا في تحديد السلوك (حامد زهران، 2000، ص175-176) يتضح لنا جليا من خلال هذا الشكل أن الخبرات السابقة تلعب دورا هاما في تكوين الاتجاهات الحالية للفرد وترتبط مع البيئة الحالية التي يعيش ويتعايش فيها لتنعكس كل منهما على سلوكنا الحالي، وعليه فالإتجاهات تلعب دورا هاما في تعديل سلوك الأفراد وفقا للبيئة التي يتعايشون فيها.

### 11- قياس الاتجاهات:

يعتبر قياس الاتجاهات عملية جد مهمة في الكشف عن طبيعتها، كما تيسر التنبؤ بالسلوك المستقبلي ومن ثم التحكم فيه، وأيضا يساعد في عمليتي التعديل والتغيير. ولقد ابتكر العلماء في ذلك مقاييس شتى أهمها مقاييس التقدير الذاتي، وهي عبارة عن مجموعة من العبارات تتضمن مواقف سلبية أو إيجابية نحو موضوع الاتجاه. ليتم الاقتصار على ذكر الشائع منها مع التركيز بعد ذلك على طريقة "ليكرت" كونها المعتمدة في الدراسة.

**11-1 طريقة بوجاردس (1952) "bogardus":** وتسمى بمقياس البعد الاجتماعي، لكونه يحتوي على عبارات تقيس قرب الفرد أو بعده، تسامحه أو تعصبه، تقبله أو نفوره من جماعة معينة أو من جنس معين. ويعد هذا المقياس أول محاولة في موضوع الإتجاهات، حيث لا يزال مقياسه يستخدم في التعرف على اتجاه الفرد نحو درجة قبوله أو نفوره من الأجناس العنصرية، وقد طبق هذا المقياس على عينة تقرب من ألفين من الأمريكيين لمعرفة اتجاههم نحو أربعين قومية (الأنصاري ومحمود، 2007، ص253-254).

والجدول التالي يوضح ذلك:

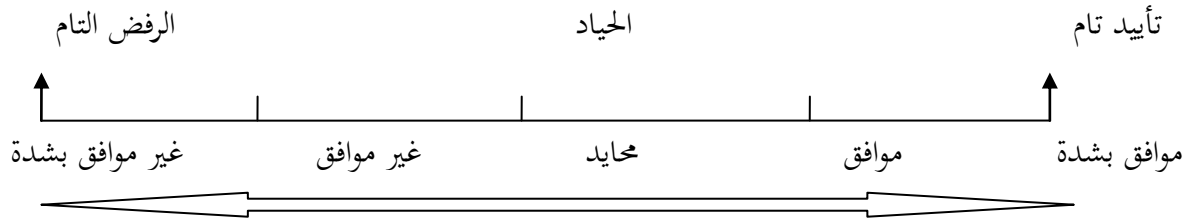
أتزوج منهم	أصادقهم	أجاورهم في المسكن	أزاملهم في العمل	أقبلهم كمواطنين في بلدي	أقبلهم كزائرين لوطني	أستبعدهم في وطني
01	02	03	04	05	06	07

جدول رقم (01) يوضح مستويات التدرج لمقياس بوجاردس

**11-2 طريقة ثيرستون (1929) "Thurstone":** وتسمى بمقياس الفترات متساوية الظهور وأقترح لقياس الاتجاهات نحو عدد من الموضوعات، وإنشاء عدة مقاييس وحداتها معروفة البعد عن بعضها البعض أو متساوية البعد.

**11-3** طريقة جوثمان (1947) "Gutman": تقوم هذه الطريقة على الانطلاق من نقطة معينة من خلالها يمكننا معرفة ما سبقها. بمعنى إن وافق الفرد على عبارة معينة فإن هذا يعني أنه موافق على كل العبارات التي سبقتها (على غرار مقياس قوة الإبصار).

**11-4** طريقة ليكرت (1932) "Likert": وهي الطريقة المعتمدة في هاته الدراسة باختيار ذات الخمسة بدائل وهذا لما تحمله من امتيازات كونها أكثر الصور شيوعاً، بالإضافة إلى أنها تعطي للشخص المفحوص بدائل أكثر يختار فيما بينها ما يتوافق مع شدة انفعاله، وهو ما أكد عليه (زيتون، 2003، ص 578). ويضيف في هذا الصدد (زيتون، 1999، مرجع سابق، ص 701، 700) أنه في هذه الطريقة يقدم للمفحوص عدة عبارات تتصل بالموضوع الذي نريد أن نبحث اتجاهه كموضوع التكوين أثناء الخدمة، وأمام كل عبارة عدد من بدائل الاستجابة يفترض أنها تمتد على متصل شدة الاتجاه تبدأ بتأييد تام وتنتهي بمعارضة شديدة كما هو مبين في الشكل الموالي.



شكل رقم (03) يوضح متصل شدة الاتجاه.

وغالبا ما تشمل المقاييس المبنية على طريقة "ليكرت" نوعين من العبارات "موجبة وسالبة" كما هو الحال في هاته الدراسة، والتي تم توزيعها بصورة عشوائية تجنبا للاستجابة النمطية. والجدول أدناه يوضح الأوزان التقديرية لهذين النوعين من العبارات.

الجدول رقم (02) يوضح الأوزان التقديرية لبدائل الاستجابة لكل من العبارات الموجبة والسالبة

نوع البدائل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
موجبة	5	4	3	2	1
سالبة	1	2	3	4	5

وبمجموع النقاط المحصل عليها هي الدرجة الكلية للمفحوص، وعلى ذلك فإن الدرجة المرتفعة تشير إلى الموافقة والدرجة المنخفضة تشير إلى الرفض (ربيع، 2009، ص 200).

تعطى هذه الاستجابات الدرجات 1، 2، 3، 4، 5، إذا كانت الجملة تعبر عن معنى مزيد للاتجاه، وتعطى عكس هذه الدرجات إذا كان معناها معارضا أي تعطى 1، 2، 3، 4، 5 (مقدم عبد الحفيظ، 2003، ص 245).

من خلال ما سبق يتضح أن طرق قياس الاتجاهات تعددت وتنوعت بشكل كبير، وسنحاول في دراستنا اتجاهات مسيري الأندية الرياضية المحترفة نحو أساليب إدارة الوقت أن نستعمل أحد المقاييس المذكورة وهو مقياس ليكرت للاتجاه، وهو من بين المقاييس الكثيرة الاستخدام لدى الباحثين في مجال التربية البدنية والرياضية.

- 12- تعديل الاتجاهات وتغييرها:** إن عملية تعديل الاتجاهات هي عملية صعبة، بل وأكثر من ذلك، باعتبار أن الاتجاهات قد تصبح جزءا من شخصية الفرد، يحدث ذلك خاصة إذا كانت الاتجاهات قوية ولكن من جهة أخرى هناك بعض العوامل المساعدة في تغيير الاتجاه وتعديله وتمثل في:
- أن يكون الاتجاه ضعيفا وغير ثابت، ويتميز بعدم الوضوح والسطحية، فيصبح قابلا للتعديل.
  - أن تكون هناك عدة اتجاهات متساوية في القوة، وعلى الفرد أن يختار إحداها (كمال طارق، 2005، ص 211-212).
  - إرتياح الفرد وإحساسه بالطمأنينة نحو إتجاه جديد.
  - تغيير الإطار المرجعي نظرا للتأثير الكبير لهذا الأخير على الإتجاهات، كتغيير الفرد لحزبه، أو انتقال الفتاة القروية من جماعتها إلى جماعة جديدة بالجامعة.
  - تأثير رأي الرغبة أو أي رأي الخبراء، غالبا ما يؤدي إلى التغيير في اتجاهاتنا نحو مواضيع معينة، ويرجع ذلك في الأصل إلى عامل الثقة برأي الجماعة والخبراء (جابر ولوكيا، 2006، ص 107-108).
  - كما أن لوسائل الإعلام بكافة أنواعه دورا لا بأس به في تعديل الاتجاهات.
  - وللدور تأثير كبير على الاتجاه، فإن أي شخص إذا أدى دورا يتعارض مع اتجاهه يتبناه، فإن ذلك يؤدي إلى تغيير هذا الاتجاه وتبني اتجاه آخر (الكبيسي والداهري، 2000، ص 78-79).
  - زيادة تطرف الاتجاهات تقلل من قابلية التغيير، فالإتجاهات المتطرفة يكتسبها الفرد بدرجة عالية من الشدة أكثر من الاتجاهات الأقل تطرفا، وبالتالي يمكن أن نتوقع شدة مقاومتها للتغيير.
  - كما أن الاتجاه البسيط تكون قابليته للتغيير أكثر من الاتجاهات المركبة والمعقدة أو المتعددة المكونات.
  - إن ارتباط اتجاهات باتجاهات أخرى لدى الفرد تكون أكثر مقاومة للتغيير، فالمساندة الإنفعالية بين الاتجاهات تؤدي إلى قدرة الاتجاه على مقاومة التغيير، وعلى العكس من ذلك فالإتجاهات المنعزلة أكثر قابلية للتغيير (عكاشة وزكي، 2002، ص 145-146).
  - يمر الفرد خلال حياته بأوضاع متعددة، وكثيرا ما تتعدل اتجاهاته نتيجة لاختلاف هذه الأوضاع، كإنتقال الفرد من مستوى تعليمي أو ثقافي لآخر، يعدل من اتجاهاته ويجعله أكثر تلامها وإتساقا مع الأوضاع الجديدة.
  - يؤدي التغيير التكنولوجي والتطور العلمي إلى إحداث تغيير ملموس في الاتجاهات في الأسرة والريف والحضر (بني جابر، 2004، ص 280).

من خلال ما سبق عرضه من أدبيات الدراسة، يتضح للباحث أن الاتجاهات تلعب دورا هاما في مجال التربية البدنية والرياضية، حيث أنها تمثل تلك المجموعة المتكاملة من المثيرات والاستجابات السلوكية والمعرفية والنفسية للأفراد، ومعرفة نمط تكوين تلك الاتجاهات أهو معرفي أم سلوكي أم وجداني، ومن ثم التوصل إلى نوع الاتجاه وما هي الأسباب والعوامل المؤثرة في تغييره، وباعتبار أن الفرد وتكوين شخصيته مرتبط بدرجة كبيرة بنوع اتجاهه نحو موقف أو فكرة معينة، وسنحاول من خلال هاته الدراسة الحصول والوصول إلى نوع اتجاهات المسيرين نحو أساليب إدارة الوقت، هل هي ايجابية أم سلبية؟ ومن ثم الحكم على موقف هؤلاء المسيرين.

### **المبحث الثاني: التسيير والمسير الرياضي**

#### **أولا: تعريف التسيير الرياضي**

هو طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المسطرة وتتم هذه الطريقة حسب سيرورة التخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة للعمليات ( عبد الرزاق بن حبيب، 2000، ص103) وحسب ما جاء به كوتلر" في كتابه أن الإدارة لا ينبغي لها بأية حال التخلي عن اليقظة، وفي نظر بعض المديرين أن مهمة التسيير تتمحور حول إعطاء كل الوقت لتطوير الكل، ومن جهة نظرهم أنه خطوة صغيرة في الاتجاه الصحيح كل يوم أفضل من قفزة كل عشرة أو عشرين سنة، وكل مؤسسة تتوقف عن التقدم وتتقهقر ( Philip kotler, 2005 p88)، وهكذا يعرف التسيير الجيد الذي يسعى كل مسير إلى تحقيقه.

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المشتقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، فهو باختصار عملية تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها (محمد رفيق الطيب، 1995، ص4). إن الوصول إلى تعريف محدد للتسيير لقي عدة صعوبات، حيث يختلف معاني كلمة التسيير باختلاف وجهة نظر القائم بتعريفه، فالتسيير مثلا مثل باقي العلوم الأخرى طرأت عليه عدة تطورات أضفت معاني جديدة لمعناه، حبا للإطلاع على الكتب التي تتكلم عن التسيير نجد أن هناك تعاريف مختلفة لهذه الكلمة فنجد أن: فريدريك تايلور" يرى أن التسيير هو أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدون بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة" (علي أحمد الشرفاوي، 2002، ص123).

ويعرفه الباحث بأنه مجموعة من العمليات التي يسعى مسيرو الأندية الرياضية المحترفة لتحقيقها من خلال، التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، القيادة، اتخاذ القرار، الاتصال... الخ، والوصول بالنادي الرياضي إلى تحقيق أعلى المستويات.

#### **1- ماهية التسيير الرياضي:**

**التسيير في اللغة:** القوة في اللغة نقيض "السوق"، يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها عليه، فمكان القائد في المقدمة كالدليل والمرشد والقُدوة (طارق سويدان وآخرون، 2006، ص40)

• **التسيير الرياضي اصطلاحا:** قبل التطرق لمفهوم التسيير الرياضي لابد من تعريف التسيير بصفة عامة فيعرفه

كونتر بأنه القدرة على عملية التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف معين (محمود سليمان

العميان، 2008، ص53)

والتسيير في مجال التربية البدنية والرياضية يقصد به القدرة في التأثير على الجماعة الرياضية التي يتعامل معها القائد من خلال استخدام عناصر العملية الإدارية للوصول إلى تحقيق الأهداف.  
والتسيير الرياضي نوعان:

- **التسيير الرسمي:** هو التسيير الذي يمارس مهامه وفقا لمنهج التنظيم أي ( اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون مسؤولياته محدودة من قبل مركزه الوظيفي.
- **التسيير غير الرسمي:** هو ذلك التسيير الذي يمارسه بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس مركزهم ووضعهم الوظيفي، فهناك الكثير من القادة غير الرسميين يشكلون قوى ضاغطة على الإدارة (عمرو عبد الله، 2008، ص3-4).

## **2- متطلبات التسيير الرياضي وعناصره:**

من خلال التعاريف السابقة نستخلص عناصر التسيير:

- أ - **التأثير:** القدرة على إحداث تغيير أو قناعة ما
- ب - **النفوذ:** القدرة على إحداث أمر أو منعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي
- ج - **السلطة القانونية:** وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع، وعليه فعناصر القيادة الإدارية هي:
  - وجود جماعة من الأفراد
  - وجود فرد (قائد) من المجموع ذو تأثير وقرار صائب وفكر إداري.
  - الاتفاق على الأهداف التي تسعى المجموعة لتقييمها (عمرو عبد الله، 2008، ص07)

يتضح لنا جيدا أن المسير الرياضي الفعال لا بد له أن يحتوي على مجموعة من القدرات والمؤهلات المتجسدة في القوة على التأثير في الجماعة الرياضية كعنصر مؤثر، والتمتع بالنفوذ والقدرة على السيطرة فيهم في مختلف المواقف، ولا يحق له التصرف إلا بوجود سلطة قانونية تؤهله لذلك.

## **3- أهمية التسيير في المجال الرياضي:**

تتضح أهمية القيادة في الإدارة، لأنه لا بد من تنظيم شؤون التنظيم وإقامة العدل إذ تشير بعض الدراسات إلى أن القيادة لها أهمية في جوانب عديدة منها:

- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين المؤسسة الرياضية وتصوراتها المستقبلية.
- تدعيم القوى الإيجابية وتقليص السلبية قدر الإمكان
- السيطرة على مشكلات الجماعة وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للجماعة الرياضية كما أن الأعضاء يتخذون من القائد قدوة لهم.
- تسهيل تحقيق أهداف الإدارة الرياضية والجماعة (محمد سمير عبد الفتاح وآخرون، 2004، ص231)
- مواكبة التغيرات المحيطة بالمجموعة وتجنب أثرها السلبي أو توظيفها لخدمة الجماعة.

يتضح من المفاهيم السابقة أن التسيير في الأندية الرياضية مهم جدا ،كونه يحفظ الحقوق لكل الأطراف، ويسهل من تحقيق الأهداف في وقت قصير ،ويرسم سياسات النادي الرياضي نحو المجد و الريادة دائما .

#### **4- أساليب التسيير الرياضي: (style of leader ship)**

تأثرت العلاقة بين القائد الإداري ومرؤوسيه بظهور مفاهيم متباينة حول ماهية العلاقة بين القائد الإداري ومرؤوسيه هل هي علاقة سيطرة أو تسلط؟ أم هي علاقة تعاطف وتآخ؟ أم هي علاقة تجمع بين العلاقتين؟ لذلك ظهرت أنماط وأساليب متعددة للقيادة الإدارية يمكن استعراضها على النحو التالي:

#### **4-1- أساليب التسيير بناء على مصادر السلطة:**

من التصنيفات الأولى المبكرة للقيادة تصنيفها على أساس مصادر الثلاثة للسلطة التي حددها العالم الألماني ماكس فيبر max wiber، وتبعاً لذلك يمكن تمييز ثلاث أساليب هي الأسلوب التقليدي، الأسلوب الملهم أو الجذب، والأسلوب العقلاني، ولا يعني هذا وجود حدود فاصلة بين هذه التقسيمات فقد تتداخل هذه الأنواع وقد يجمع القائد بين أكثر من نوع (علي عياصرة، 2006، ص110).

#### **أ - الأسلوب التقليدي: traditionnel**

هي تلك القيادة التي ينسبها الناس لفرد ما على أساس كبر سنه وفصاحة لسانه والحكمة التي يكون بها الولاء والطاعة له من قبل الأفراد نجد هذا النوع عند التجمعات الريفية والقبلية (التقليدية) حيث تقوم القيادة على الصورة الأبوية للقائد كما يقال (أكبر منك بيوم يعرف أكثر بسنة)

#### **ب - الأسلوب العقلاني: rational**

يستمد القائد سلطته وقوته من مركزه الرسمي كما يركز اهتمامه على سيادة وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات في المؤسسة فيعتبر السلطة والمسؤولية والمعايير المتبعة في المؤسسة من الركائز الأساسية لنشاطه القيادي حيث يوقع عقوباته على الفرد الذي يخالف القوانين واللوائح، هذا النمط يكون فيه الولاء والطاعة من طرف التابعين طبقاً للمعايير المعمول بها في المؤسسة (ممعن محمود عياصرة، 2008، ص151-152)

#### **4-2- أساليب التسيير الرياضي بناء على السلوك الإداري:**

إن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه، عكست تبايناً في أساليب القيادة، فعلى الرغم من تعدد أساليب القيادة فإن أكثرها شيوعاً ما يهمننا في هذا المجال هو التقسيم الذي يصنفها على أساس طريقة القائد في التعامل مع مرؤوسيه وقد صنفت القيادة الإدارية على هذا المعيار إلى ثلاث أساليب:

#### **القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الفوضوية أو الحرة ( نواف كنعان، 2006، ص126)**

حيث أن هذه الأساليب الثلاثة لم تكن معروفة حتى بداية القرن التاسع عشر، ورغم تعدد أساليب القيادة وفقاً لهذا المعيار، وإن كانت تختلف من حيث المضمون والتقنيات، إلا أنها تشكل أسلوباً متميزاً بجوانب واضحة ومحددة، وفيما يلي نسرد أهم الأساليب المعروفة في مجال القيادة الإدارية (حارث عبود، 2009، ص253)

#### 4-2-1- التسيير الإداري الأوتوقراطي: Antocratic leadership

إن السمات المميزة لنشاط القائد الإداري الأتوقراطي تتمثل في اتخاذه من سلطته الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز الأعمال، ذلك فهو يجمع السلطات في يده ويحتفظ بها لنفسه ويشرف على كل كبيرة وصغيرة ( محمد محمود العياصرة، 2008، ص88)

في حين يبقى أفراد الجماعة أو المرؤوسين في جهل تام حول ما يدور داخل التنظيم، فالقائد الإداري المتسلط لا يؤمن بمبدأ المشاركة إذا تعلق الأمر بشرح بعض الغموض حول أمر ما ( ابراهيم محمود عبد المقصود وآخرون، 2003، ص52)

إن هذا الأسلوب مبني على افتراض أن القائد على علم بكل شيء ويعرف الأفضل وإن الأفراد كسالى ويفضلون أن يقادوا، وإذا استخدم القائد سلطته فإنه يستخدمها على أساس ضغط وتهديد وحرمان من المكافآت ( محمد محمد عياصرة، ص113-114).

#### 4-2-2- التسيير الإداري الديمقراطي:

في ظل هذا الأسلوب فالجماعة هي التي تقوم باختيار القائد وانتخابه، ومن خصائصها أنها تعتمد على المشاركة في تخطيط الأهداف، ووضعها رسم خطط العمل والتنفيذ على أن يتم ذلك من خلال أخذ الأصوات، والاستقرار على رأي الأغلبية باعتبار أن الرئيس يكون له رأي كأى عضو في الجماعة، كما يعتمد هذا النوع من القيادة على بناء العلاقات الإنسانية، حيث يعمل القائد الديمقراطي على تهيئة المناخ المناسب في العمل، مما يحقق قدرا كبيرا من التفاعل والتعاون بين العمال وهذا يتطلب أن تكون علاقاته مع مرؤوسيه علاقة دعم ومساندة (فضيل دليو وآخرون، 2001، ص109).

#### 4-2-3- التسيير الفوضوي:

يتميز هذا النوع من التسيير، بأنه معاكس تماما لأسلوب التسيير التسلطي، لأن القائد يترك فيه الحرية للمرؤوسين في مسألة التصرف في العمل مع احتفاظه بأدنى مستوى من الإشراف والتوجيه، يغلب على هذا النمط طابع الفوضى وسلبية القائد، لا تحكمه قوانين أو سياسات وقد يكون السبب في ذلك راجع لعدم قدرة القائد على صنع قرارات أو اتخاذها، وتفويضه للسلطة يكون على نطاق واسع وإسناد واجباته إلى المرؤوسين (فضيل دليو وآخرون، 2001، ص110)

وهذا النوع يغيب أسلوب الثواب والعقاب الذي من شأنه أن يضبط المرؤوسين، يضاف إلى زيادة أجواء التذمر واللامبالاة تسود الإدارة (محمد محمود عياصرة، ص30-31)

زيادة إلى ما ذكر فإن القائد يتبع سياسة الباب المفتوح في الاتصال وفي هذا لا يعني استعداد القائد الاستماع إلى شكاوي المرؤوسين، وتفهمها ومعالجتها، وإنما يعود إلى لامبالاة القائد الإداري من هذا النمط (نواف كنعان، ص255).

5- أهم ملامح أنماط التسيير الرياضي

القيادة الديمقراطية	القيادة الأتوقراطية	القيادة الفوضوية الحرة
<b>المناخ الاجتماعي</b>		
ديمقراطي يسود فيه تحقيق أهداف الإدارة، يسود الاحترام المتبادل للحقوق والعمل يكون مبني على مناقشة الآراء واتخاذ القرار الجماعي	التسلط والاستبداد والأوتوقراطي	فوضوي يتمتع فيه أفراد الجماعة بالحرية المطلقة الكاملة دون ضابط
<b>القائد</b>		
يشترك في مناقشة الجماعة ويشجع الأعضاء في مناقشتهم ويحيطهم بخطوات العمل ويترك الجماعة تحدد الهدف ويكون موضوعي في هدفه ونقده.	يحدد بنفسه الساسة والخطة ويملي خطوات العمل كما أنه يحدد نوع العمل الذي يقوم به الفرد، يعطي أوامر كثيرة تعارض أهداف المرؤوسين لتحل محلها أهدافه ويهتم بطاعته المطلقة والولاء له .	محايد لا يشارك إلا بحد أدنى من النصيحة ولا يشارك إلا إذا طلب منه ذلك، ويترك الحرية لأفراد الجماعة ويكون غير مكترث بواجبات الإدارة.
<b>الأعضاء</b>		
يشعر كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في تحديد الأهداف عندما يحتاجون مشورة يعرض القائد عدة اقتراحات ويترك لهم الحرية	لا يعرفون الأهداف وينفذون العمل خطوة خطوة بصورة يصعب معها معرفة الخطوات التالية أو الخطة الكاملة وليس لهم الحرية في اختيار رفاق العمل بل هو الذي يعينهم بنفسه.	لهم الحرية المطلقة في تحديد الأهداف ويختارون الأصدقاء ورفاق العمل بحرية تامة.
<b>غياب القائد</b>		
لا يؤثر غياب القائد كان الإنتاج أو العمل والنشاط في غيابه مساويا للإنتاج والعمل والنشاط في حضوره	إذا غاب القائد حدثت أزمة شديدة تؤدي إلى انحلال الجماعة، يتوقف النشاط حين عودة القائد.	قد يكون الإنتاج في غيابه مساويا أو أقل أو أكثر مما لو كان موجودا، حسب ظروف التفاعل الإيجابي.
شبكات الاتصال تكون مفتوحة وذلك للتوضيح.	يكون الاتصال جاف وهابط على شكل أوامر.	قنوات الاتصال تكون مفتوحة في كل الاتجاهات ومرجع ذلك حرية الأفراد المطلقة.

**المصدر: جودت بني جابر، 2001، ص120 الجدول رقم (03)**

" يمكن اعتبار رئيس مجلس إدارة الإتحاد الرياضي أو رئيس مجلس إدارة النادي الرياضي بمثابة قائد، ومدير الإتحاد أو مدير النادي قائد والمدير الفني أو المدرب الرياضي للفريق الرياضي بمثابة قائد... وهكذا نجد أنواع ومراتب القيادات متعددة في كل منظمة أو مؤسسة أو جماعة رياضية ولكل قائد سلطاته ومسؤولياته المحددة والتي ينظمها الهيكل التنظيمي لكل منها والتي تحدد "خطوط السلطة" ligne of authority بالنسبة لكل مستوى قيادي معين (محمد حسن علاوي، 1998، ص16-17)

**6- أهداف التسيير الرياضي:** من بين الأهداف التي يسعى التسيير الحديث الوصول إليها ما يلي:

- ضمان سير الأنشطة الإنتاجية وفق ما جاء في البرنامج الإنتاجي

- إيجاد صيغ مثلى لاستعمال عوامل الإنتاج من يد عاملة، مواد أولية، رؤوس أموال، تكنولوجيا استعمالا عقلانيا بدون تبذير أو نقص.

- إنتاج المنتج بنمط خاص مع ضمان تسويقه.

- تلبية رغبات وحاجيات المستهلك من حيث الكم، الكيف، والزمن (فركوس، 1995، ص03)

**ثانيا- مفهوم المسير الرياضي:**

**المسير:** هو الفرد الذي يسير رأس المال الفكري بإعتباره أهم مورد استراتيجي وبالتالي يهتم بكيفية تسييره بهدف زيادة مقداره وقدرته على زيادة التدفقات النقدية المستقبلية، وتحسين الربح الاقتصادي واكتساب ميزة تنافسية مستدامة (سملاي يحضيه، 2005، ص124)

المسير هو الفرد الذي يشعر بما يجب عمله وكيفية عمله في أي مستوى تنظيمي، وأن يقوم بتنفيذ الجزء المسئول عنه من البرامج بنشاط وكفاءة كبيرة (إبراهيم أحمد وآخرون، 1999، ص20).

والمسير هو الفرد الذي يقوم بتوجيه المرؤوسين ويبين لهم الطريقة التي يتبعونها في تأدية أعمالهم وهو الذي يضع خطة التنفيذ أي تحديد ما يجب عمله ومكان العمل والزمن لتأدية الوسائل والأدوات المستخدمة للتنفيذ، والأفراد الذين يتولون تأدية كل ذلك في ضوء التكاليف المقدرة وتحقيق درجة كافية في الإنتاج إضافة إلى ذلك قيامه بالأنشطة والمهام التي يتولى الإشراف عليها وكذلك متابعته ورقابته لنتائجه ليتمكن من اتخاذ قرارات والاجراءات لتصحيح ومعالجة الأخطاء والانحرافات، ويجب على الجميع أن يحصل على القدر الكافي من المعرفة ومبادئ الإدارة قبل أن يقوم بممارستها ( محمد قطب راشد، 1997، ص12).

المسيرين هم الذين يعلمون الآخرين ومن خلالها ويقومون بتشخيص الموارد النادرة لإنجاز الأهداف، وغياب أي عامل من هذه العوامل يعني أنه لا توجد حاجة للتسيير (نوري منير، 2010، ص34)

ويعرفه الباحث المسيرين بأنهم مجموعة من الأفراد يعملون معا وذلك باستغلال الموارد المالية والبشرية بالنادي الرياضي أحسن استغلال والوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة منهم.

## 1- خصائص المسير الرياضي:

بعد تطرقنا إلى مفهوم المسير سنتطرق إلى إبراز السمات والخصائص التي يتصف بها المسيرين الأكفاء أو المديرين الناجحين، وهي تختلف من مسير إلى آخر ولعل من أهمها ما يلي: (عبد الرحمان العيسوي، 1998، ص131-133)

- القدرة على تحمل المسؤولية
- القدرة على فهم مختلف الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في المجتمع
- القدرة على فهم طبيعة التغيير وضروراته
- القدرة على سرعة البت في الأمور واتخاذ القرارات الصائبة
- القدرة على التأثير في الجماعة التي يتولى قيادتها، وتوجيه السلوك نحو الأهداف المرغوبة
- القدرة على الاستفادة من خبرات جميع العاملين في المؤسسة
- الإيمان بالعدالة والإنصاف والمساواة في الحقوق والواجبات
- القدرة على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، والمعاملة الحسنة للأفراد
- القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها والعمل على تفاديها
- أن يكون من أهداف تطوير المهارات الإنسانية للعاملين معه
- القدرة على حسن توزيع الأعمال والمهام على الأفراد بالمؤسسة
- القدرة على تحقيق التعاون بين جميع الفئات العاملة معه.

## 2- أدوار المسير الرياضي:

فمدير المؤسسة أو مسيرها يمارس عدة أدوار مختلفة أعمالها، وكل دور عبارة عن مجموعة من الأنشطة والمهارات التي يقوم بها أثناء عمله، وعليه يقدم Mintzberg مجموعة من الأدوار، وهي تتوزع في ثلاث مجموعات هي: (جلال ابراهيم العبد، 2003، ص62-63)

### 1-2 أدوار المواجهة الشخصية: بحيث تكون مهمة جدا خاصة بالنسبة للإدارة العليا، وهذه المجموعات تنقسم إلى:

- تمثيل المنظمة رسميا: وهو الدور الرمزي، كونه يمثل المؤسسة رسميا كتوقيعه للقرارات والخطابات المرسله لجهات خارجية واستقبال الزبائن

- المسير يلعب دور القائد: أي أنه يتولى مهام اختيار المرؤوسين وتدريبهم وتوجيههم وتقييم أداءهم وإثارة دافعيتهم وتحفيزهم أو عقابهم .

- المسير يلعب حلقة وصل بالجهات: حيث يقوم الاتصال وتبادل المعلومات والمنافع بينه من جهة ومن جهة بين الأفراد والمديرين والعملاء والحكومة خارج منظمته من جهة أخرى.

### 2-2 الأدوار الإعلامية: حيث يكون تأثيرها أكبر على الإدارة الوسطى، وتتضمن هذه المجموعة مايلي:

- تجميع وتحليل البيانات: وذلك عن طريق طلب، تجميع وتلقي المعلومات والبيانات سواء من داخل أو خارج المؤسسة ثم تحليلها حتى الحصول على مدلولات معبرة عن العملية الإدارية

- نشر المعلومات: حيث يقوم المسير بتوفير المعلومات باعتبارها حيز الأساس لكافة المديرين أو المسيرين في اتخاذ قراراتهم الإدارية المختلفة.

- التحدث باسم المؤسسة: أي أنه يقوم بالتحدث نيابة عما يسيره في تعامله مع الجهات الحكومية والمؤسسات المختلفة، كما يقوم بنقل المعلومات المتوافرة بهدف إنجاز بعض الأعمال أو لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لديهم.

**2-3 الأدوار القرارية:** وتشمل مايلي:

- تقديم الأفكار الجديدة: وهنا دور المخاطرة، فيتضمن عمل المدير (المسير) محاولة الابتكار والتطور وذلك بالدخول في مجالات جديدة أو البحث عن فرص تسويقية تمكن المؤسسة من التمتع بمزايا تنافسية في السوق.

**3- مستويات المسيرين في المؤسسة الرياضية:** (محمد رفيق الطيب، 1995، ص18-20)

**1-3 مسيرو القاعدة العليا:**

يمارس المسيرون مهامهم في قمة الهرم التنظيمي ويقومون برسم المسار العام للمنشآت أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط ورسم السياسات العامة، وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة وتجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى، وخاصة من التخصصات الإنتاجية والتمويل والبيع.

**2-3 مسيرو الإدارة الوسطى:**

يلعب دور الوطاء بين المسيرين القاعدة من جهة، والإدارة العليا من جهة أخرى ويتمثل دورهم في استعمال ومراقبة الموارد، للتأكد من حسن سير التنظيم، يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير وحضور الاجتماعات وإجراء الاتصالات وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية وتوزيعها على الجهة المعنية مع تقديم الشرح والإيضاح.

**3-3 مسيرو القاعديون:**

يقوم بالإشراف على المستخدمين وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية ويجري انتقائهم عادة بالنظر لخبرتهم التقنية، حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء، أما مهمتهم فتتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة لمرووسيهم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم والكيف والتوقيت وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصح والإرشاد.

**4- خصائص المسير الرياضي الفعال الناجح:** (أمين عبد العزيز حسن، 2001، ص47-49)

يمكن حصر بعض خصائص المسير الفعال فيما يلي:

- يعتبر المسير الفعال العمل شيء طبيعي كاللعب ويفترض أن التحفيز اذ تم بشكل سليم فإنه يمكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتيا وأن يكونوا مشتركين.
- مسؤولية التخطيط مشاركة بينه وبين العاملين معه
- العبرة عند المسير الفعال ليست بالممكن ولكنه كما ينبغي أن يكون.
- ينظر المسير الفعال إلى التنظيم على أنه نظام منسق إداريا، فهو يتعامل بروح الفريق.
- يهتم المسير الفعال بالزمن حيث ينظر إلى الوقت على أنه استثمار للمستقبل.

- المسير الفعال مستشار مرؤوسيه الذين يطلبون مشورته والعلاقة بينه وبين مرؤوسيه علاقة احترام متبادل.
- ينظر المسير الفعال إلى العلاقات في المنظمة على أنها علاقات عضوية هادفة.
- يعتمد المسير الفعال على الالتزام وروح الفريق والتأثير من خلال الفهم والاحترام الذاتي المتبادل كإستراتيجية أساسية للتحفيز.
- يرى المسير الفعال أن الرقابة ذاتية، وأن الخطأ نتيجة سوء الفهم، لا بد من معرفة سببه فالرقابة ليست لمعاقبة المخطئ ولكن لا بد من معرفة سبب الخطأ وعلاجه.
- المسير الفعال يقيم الناس على أساس قدراتهم في نسج أهداف أفراد المنظمة من أجل تحقيق أفضل النتائج.
- المسير الفعال يعالج الصراعات بالمواجهة بين العاملين معه.
- المسير الفعال يبحث عن الأفكار الجديدة.
- المسير الفعال قاس أيضا عند الضرورة وطيب ومتساهل عند الضرورة.

#### **5- وظيفة المسير الرياضي:**

- يعتبر المسير المفكر الذي يقوم بتجميع المعلومات الكافية عن مشكلة خاصة تواجه منطقة ما يراد حلها ويتم ذلك بدراسة المشكلة وعلاقتها بالمشاكل الأخرى المتشابكة معها ثم عزلها بعد ذلك يقوم المسير بتحليل المعلومات وإرساء أنسب حل للمشكلة مع وضع برنامج زمني ينفذ على مراحل وذلك للوصول إلى الهدف المنشود ولا يغيب عن البال أن هناك عوامل تعوق عملية التسيير و تتمثل في:
- طغيان الجانب الشخصي (المنافع الشخصية)
  - الاعتبارات السياسية
  - الحالة الاقتصادية

#### **6- المهارات الإدارية للمسير الرياضي:**

قدرات المسيرين تتوقف على إنجاز أهدافهم، مع توافر المهارات الإدارية التي تميزهم عن غيرهم من الأفراد داخل المؤسسة، وهذه المهارات يمكن تقسيمها إلى أنواع رئيسية وهي: (جلال إبراهيم العبد، ص57-59)

- 1) **المهارات الذهنية:** وهي قدرة المسير أو المدير على تفسير الأمور والحكم عليها والقدرة على التخطيط الشامل لأهداف المؤسسة، وبالأخص مديري الإدارة العليا يجب أن تتوفر فيهم هذه المهارات بصورة كبيرة مقارنة بالمستويات الأخرى، وبالتالي فاختيار القيادات في هذا المستوى يجب أن يتم بناءً على الكفاءة وتوافر هذه المهارات وليس على الأقدمية.
- 2) **المهارات السلوكية:** ويقصد بها القدرة على التعامل مع الآخرين وفهم ودراسة سلوك الأفراد وحفزهم للعمل وتحقيق التعاون بين جماعات العمل وقيادتهم وتوجيههم ورقابتهم، كما تشمل تحقيق الاتصال الفعال بالأفراد في المستويات الإدارية المختلفة بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية.

**3) المهارات الفنية:** ويقصد بها المعرفة المتخصصة في مجال معين والقدرة الفنية والتميزة على أداء العمل، وقد تختلف مدى الحاجة إلى المهارات الفنية باختلاف المستوى الإداري.

وبناء على ذلك، فإنه على أي مدير لممارسة عملية التسيير في المؤسسة على أحسن وجه فيجب أن تتوفر فيه مجموعة من المهارات إضافة إلى المهارات الإدارية وهي المهارات الإنسانية، المهارات العقلية، والمهارات الشخصية).

### **7- صفات المدير الناجح في التسيير الرياضي: (طريق شوقي، 2002، ص40)**

إنه كثيرا ما يثار جدل حول حقيقة وجود صفات محددة ثابتة عامة تميز المديرين الناجحين في عملية تسيير المنظمات لكن واقع الأمر ينفي وجود مثل هذا، فصفات المدير الناجح لغرفة العمليات تختلف عن تلك اللازمة لمدير مصنع لإنتاج السيارات، وعليه فالذي يحدد الصفات اللازمة للمدير الفعال هو خصائص أعضاء الجماعة التي عليه أن يديرها من جانب، وبيعة عملها وظروفها من جانب آخر.

وعن فرج عبد القادر طه يرى نورمان ما ير أنه لنجاح المدير في عمله لا بد من توفر بعض المهارات الجوهرية كالقدرة على عرض المشكلة على نحو لا يجعل الجماعة تتخذ منها موقفا دافعا، ولكنه يؤدي بها إلى أن تتجه إليها اتجاهها بناء، وينبغي أن لا يقدم إليهم حلول متعددة ليختاروا من بينها أو يصدر عنهما ما يشير إلى إثارة حل بعينه أو يوجه النقد إلى ما يقدمه الموظفون إليه من اقتراحات، وكذا القدرة على تقديم الحقائق الجوهرية وعلى إفراح مجال الحرية، دون اقتراح حل ما، وأكثر الأخطاء انتشارا عند القيام بتدريب المديرين على المناقشة ما يلاحظ من نزوعهم إلى تقديم المشكلات في خطب طويلة والقدرة على تبيينه لأفراد الجماعة، بحيث يشتركون جميعا في المناقشة وتقتضي هذه القدرة مديرون يستطيعون:

أ- قبول المساهمة من الغير.

ب- مساعدة أعضاء المحجمين على الشعور، بأن آرائهم مرغوب فيها وتحتاج إليها.

ج- منع الثرائين من السيطرة على المواقف ولكن دون صدهم.

د- إبقاء اتجاه الحركة في المناقشة إلى الأمام دائما.

هـ- قبول مشاعر المشتركين جميعا واتجاهاتهم كنقاط صحيحة.

و- وقاية الأعضاء الذين قد يتعرضون إلى هجمات كلامية من غيرهم.

ق- قبول الصراع داخل الجماعة كأمر حسن وجوهري لحل المشكلة.

ز- القدرة على إعادة عرض الآراء والمشاعر التي يمكن التعبير عنها بدقة، وفي ضوء صورة أكثر إيجازا وتحديدا واضحا من الصورة التي قدمت بواسطة الأعضاء.

م- القدرة على توجيه الأسئلة المناسبة تنبه السلوك لحل المشكلات وتعبر هذه المهارة على أكبر قدر من الأهمية لتوجيه المناقشات لغرض حل المشكلات المعقدة.

ن- القدرة على التخليص ما بدت الحاجة إلى ذلك (فرج عبد القادر طه، 1986، ص268-269)

## 8- المبادئ الأساسية لإدارة المؤسسة الرياضية:

من أهم مبادئ إدارة المؤسسة الرياضية ما يلي:

- استخدام الطرق العلمية في تحديد أجزاء العمل وتنظيمه وكيفية تنفيذه محل الطرق الإدارية العميقة لرفع مستوى الأداء.

- إتباع السبل العلمية الكفيلة لاختيار القياديين وإعدادهم للتدريب والتعليم والتحسين المستمر.

- تشجيع التخصص في المهنة وتحقيق التعاون التام بين أفراد المستقرين داخل المؤسسات الرياضية حتى يمكن إنجاز أهدافها لأن التعاون ضروري لتحمل المسؤولية لتحفيز الطاقات وتحقيق الأهداف.

- أهم تطبيق مبدأ تقييم العمل وتوزيع المسؤوليات على حساب الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية.

- تنمية القيادة الديمقراطية الايجابية تنمي روح الانتماء بين الجماعة داخل المؤسسة.

## 9- وظائف المسير وتقنيات التسيير في المجال الرياضي:

إن عناصر الوظيفة الإدارية هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، فالتخطيط والتنظيم يسبقان التنفيذ، أما التوجيه فإنه يرافقه على حين أن الرقابة إذ ترافق التنفيذ، وعليه فوظائف التسيير تتجلى فيما يلي:

### 9-1 التخطيط في المجال الرياضي:

تعتبر وظيفة التخطيط أهم الوظائف الإدارية، ويجب أن تسبق أي وظيفة إدارية أخرى، ولها عدة تعاريف حيث عرفها

هنري فايول بقوله "التخطيط يشمل على اعتبارين أساسيين هما التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ثم الاستعداد لهذا

المستقبل" وكذلك عرفه كونتنر **Kontner** في كلمة واحدة هي "الاختيار" وعرفه أدونيل "التخطيط هو اتخاذ قرار مسبق حول ماذا تعمل؟ ومتى تعمل؟ ومن يعمل؟".

و يعد التخطيط من أهم عناصر الإدارة فهو الذي يكفل الاستخدام الأمثل لكافة الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق

الأهداف بطريقة علمية وعملية وإنسانية تتميز بتحديد مواعيد بدأ الأعمال والانتهاؤها منها، و التخطيط هو عبارة عن

تحديد الأهداف حسب أولوياتها وحصر كافة الموارد والإمكانات المتاحة ثم تحديد أنسب الوسائل والسبل لاستغلال هذه الموارد في تحقيق الأهداف (أحمد الشافعي، 2003، ص16).

والتخطيط في المجال الرياضي بالغ الأهمية لتحقيق الأهداف المطلوبة إذ بدونه يصبح العمل إرتجاليا والقرارات دون تأثير

يذكر وبالتالي لا تتحقق الأهداف، وعن طريق التخطيط يمكن التعرف على المعوقات وإكتشافها قبل حدوثها والعمل على

تلافيها قبل، كما تتوقف عملية التخطيط في المجال الرياضي على حسن استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة والفترة

الزمنية للتنفيذ (د.ابراهيم محمود عبد المقصود، 2003، ص90).

انطلاقاً من هاته التعاريف يمكن تعريف التخطيط بأنه "عبارة عن مجموعة من الأنشطة الإدارية المصممة من اجل تحضير

المنظمة لمواجهة المستقبل و التأكد من أن القرارات الخاص باستغلال الأفراد والموارد تساعد المنظمة علي تحقيق أهدافها

(فائق حسني أبو حليلة ، 2004، ص40)، تزداد أهمية التخطيط على المستويات العليا وتنخفض كلما اتجهنا نحو

المستويات الدنيا في التنظيم.

### أهمية التخطيط:

تتجلى فيما يلي:

- ✓ 1- يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال وكذا توضيح الأهداف لكي يسعوا لتحقيقها.
- ✓ 2- يحدد المواد اللازمة لاستخدام مسبقا من حيث الكمية والنوعية وهذا ما يتيح فرصة التأهل لكل الظروف والأزمات المحتملة.
- ✓ 3- يساعد على التخلص من مشاكل العامل وتفاديها قبل الحدوث مما ينمي شعور الراحة والاطمئنان والأمن والاستقرار في المنظمة.
- ✓ 4- تحدد العمالة والموارد المستقبلية على المدى البعيد أو ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي.
- ✓ 5- يوفر فرصة الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة وهذا يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشأة أو المنظمة إلى ادنى حد.
- ✓ 6- الأساس الأول لعمليات الإدارية وبتالي المساهمة في تناسق الوظائف الأخرى ولا يمكن أن تكون وظائف أخرى دون أن يكون التخطيط.
- ✓ 7- يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع لان المستقبل قد خطط له.

### 9-2- التنظيم في المجال الرياضي:

التنظيم مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين أي أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقتها ببعضها البعض وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة (ابراهيم محمود، 2003، ص9)

التنظيم أحد أهم عناصر الإدارة فبدونه تفقد الكثير وتصبح عملية عاجزة غير قادرة على السير في الطريق بالسرعة والأهمية المطلوبة لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، وعموما التنظيم هو توجيه الجهود وتجميعها في محطة واحدة وإطلاقها نحو الهدف المنشود عن طريق تحديد العلاقات التنظيمية بين مكونات هذا التنظيم (عبد الحميد شرف، 1998، ص14-15).

"وهو عملية تحديد عمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف".

ويعرفه هنري فايول بأنه "إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظيفة مثل المواد الأولية أو الآلات و رأس المال والمستخدمين".

ويعرفه شيلدون انه "عملية أو مرحلة تجمع بين العمل الذي يجب على الفرد أو المجموعات القيام به مع الإمكانيات أو القدرات اللازمة لتنفيذه من اجل أن نعطي الواجبات بهذا الشكل، وهو أحسن الطريق لتطبيق الايجابي الكفاء المتناسق المنظم" (عصام بدوي، 2001، ص69)

**9-2-1 أنواع التنظيم: هناك نوعان للتنظيم:**

**أ- التنظيم الرسمي:**

يهتم الهيكل التكويني للمؤسسة بتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أراد المشرع أو كما ورد بالوثيقة الرسمية ويقتضي هذا التنظيم أن يكون على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضمن الوحدات التي تعمل على المستوى التنفيذي، وتمثل فيه شبكة الاتصالات الموجودة في الإدارة بمعنى القنوات الرسمية التي تمر خلالها المعلومات.

**ب- التنظيم غير الرسمي:**

يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات و الدوافع الخاصة بالأفراد و التي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائيا و تنبع من احتياجات العاملين بالمنظمة و ينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة فهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن و ليس كما يجب أن يكون رسميا كما أنه يمثل العلاقات الشخصية المتداخلة في التنظيم. ( طلعة حسام الدين، 1997، ص64).

**9-2-2 أهمية التنظيم:**

التنظيم هو تحديد المسؤولية والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي يقصد تحقيق الأهداف

المحددة ويتم التنظيم وفق خريطة تنظيمية صحيحة، بصورة مباشرة أو غير مباشرة حيث يوضح ما يلي:

- ✓ 1- تقسيم العمل على الإدارات أو الأقسام أو المجموعات يسهل إدارتها.
- ✓ 2- تحديد العلاقات وطرق الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنشأة.
- ✓ 3- تحديد التسلسل في الصلاحيات والسلطات لجميع العاملين في المنشأة وبالتالي المسؤولية المترتبة عليهم نتيجة الصلاحيات والسلطات.
- ✓ 4- يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرسال واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة.
- ✓ 5- يكفل التنظيم بتهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أنحاء هذه الوحدة الإدارية.
- ✓ 6- يهيئ التنظيم الجو الملائم للتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما هم في حاجة إليه من أساليب معروفة بما يحفزهم ويضاعف من إخلاصهم وولائهم (فائق حسني أبو حليلة، ص51)

**9-3- المتابعة والرقابة في المجال الرياضي:**

تهدف المتابعة كوظيفة إدارية غالى تحقيق هدفين أساسيين هما التوجيه والتعليم والسعي المستمر لإيجاد التنسيق والتعاون بين أطراف العمل وكذلك السيطرة والمراقبة للتأكد من سير العمل وفق الخطة المرسومة أما الرقابة فهي من الأنشطة الضرورية في العمل الإداري ولها دور كبير في تحسنه وذلك من خلال الإشارة إلى الأمور السلبية ومحاولة تصحيحها وتجاوزها ، وهي متداخلة مع جميع عناصر الإدارة والتنظيم ولكنها تنفذ على أنها نشاط إداري منفرد ، فهناك رقابة على التخطيط والتنظيم والتنسيق وعلى العاملين والقادة من اجل إعدادهم وتوجيههم في مهامهم ( فائق حسني أبو حليلة،

ص211)

#### **9-4- العلاقات الإنسانية في المجال الرياضي:**

إن للعلاقات الإنسانية دورا فعالا في نجاح الهيئة الرياضية ، وهي من الأساسيات التي تهدف إلى إشباع الحاجات النفسية والحيوية والاجتماعية لدى العاملين بها ، إن العاملين في الهيئة أو المؤسسة أو النادي لابد أن يتوافر لديهم الأمن والأمان والشعور بالانتماء والتيقن من تحقيق الأهداف والاعتراف بالوجود والإشارة بالفضل والإحساس بالتقدم واكتساب الخبرات وفي الهيئات الرياضية يجب توطيد العلاقات بين اللاعبين بعضهم ببعض ، وبينهم وبين المشرفين والمسؤولين عنهم سواء كانوا مدربين أو إداريين أو أطباء وجمهور وغيرهم ، حيث إن تنمية تلك العلاقات تساهم بقدر كبير في تحقيق الأهداف والحصول على البطولات (سمير عبد الحميد ، 2002 ص20)

#### **9-5- التوجيه والإشراف في المجال الرياضي:**

إن التوجيه يعد من العناصر الإدارية الهامة والتي تهدف إلى الارتقاء بالمستوى الوظيفي أو المهني لإفراد المؤسسة على أن يكون أساسه التعاون والثقة المتبادلة وحسن المعاملة بعيدا عن التعسف والاستبداد لخلق ظروف نفسية جيدة وزيادة إنتاجهم وكفائاتهم (محمود داود الربيعي ، 2008 ، ص131-132).

ويكن تعريف الإشراف بأنه "العلاقة بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعة معينة وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليه في تحقيق الأهداف " (عباس السامرائي، محمود السامرائي ، 1991، ص231).

#### **9-6- القيادة الإدارية في المجال الرياضي:**

ويعتبر مفهوم القيادة في المجال الرياضي من المفاهيم المركبة التي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها، وقد ظهر للقيادة مجموعة كبيرة من التعاريف كل منها يعكس وجهة نظر صاحبه بالنسبة للجوانب التي يعتقد أنها أساسية وهامة. ويمكن تعريف القيادة في المجال الرياضي بأنها " القدرة على التأثير في الأفراد الآخرين أفرادا وجماعات، وتوجيههم وإرشادهم لحفزهم على بذل جهود تتجاوز مستوياتهم العادية من أجل تحقيق الأهداف (رائد محمد السطري، 2010، ص59).

ويعرفها الباحث بأنها تلك القوة الموجودة في القائد الرياضي وانعكاسها على المرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف داخل النادي الرياضي وحثهم على بذل ومضاعفة الجهود للتطوير المستمر والبقاء.

## الفصل الأول: ..... الخلفية النظرية والدراسات السابقة

وسوف نقوم بعرض العمليات الإدارية لمدير نادي رياضي حسب الجدول التالي:

العناصر	التعريف	المثال
التخطيط	معرفة الأهداف المطلوب تحقيقها ووضع السياسات والخطط المقترحة للتنفيذ	زيادة عدد ساعات العمل بالنادي زيادة عدد اللعاب بالنادي زيادة عدد الممارسين للأنشطة
التنظيم	تقسيم العمل بالنادي إلى أقسام يساهم كل فيها في تحقيق الأهداف ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب	إنشاء مدارس اللعاب للأطفال تحديد اختصاصات المشرفين عليها تحديد الميزانيات اللازمة للتنفيذ
العمالة	التعین، التدريب، التقييم	تحديد العمالة المطلوبة، موافق مجلس الإدارة، الإعلان، المقابلات، فحص الطلبات، عرض المرتبات، اختيار الصالح، إعداد تقارير الكفاية.
التحفيز	إثارة الدوافع الداخلية والخارجية التي تؤثر في الأداء لتقدم الأحسن.	إعلان نظام للحوافز لمساعدة العاملين المجدين سواء ماديا أو أدبيا.
الاتصالات	إرسال واستقبال المعلومات من قنوات متعددة لتنفيذ متطلبات النادي.	عقد الاجتماعات مع مديري الأنشطة واللعاب مرة أسبوعيا لوضع خطة الأسبوع التالي ونقل المعلومات
القرار	اتخاذ القرارات التي من شأنها تنفيذ الأهداف والارتقاء بالنادي	مشاركة العاملين في صنع القرارات قبل اتخاذها للتأكد من فهمها ولضمان تنفيذها
المتابعة	مطابقة النتائج مع الأهداف عن طريق التقييم المستمر للنتائج والأداء والتعرف على نقاط الضعف	متابعة الانجازات شهريا مع جميع العاملين ومناقشة وتصحيح مسار الأداء.

المصدر: د. عصام البدوي، 2009، ص56 (الجدول رقم 04)

يتضح من الجدول أن مدير النادي الرياضي يقوم بعمليات ادارية جوهرية تتجسد في التخطيط داخل النادي الرياضي برسم الأهداف والتنبؤ بها مستقبلا، ثم القيام بتنظيم وهيكله الأفراد ذلك بوضع الرجل المناسب في مكانه المناسب ويكون ذلك باختيار أفضل العمال (العناصر) بالاستقطاب حول النادي وتدريبهم وتكوينهم، ليتم تحفيزهم عن طريق الامتيازات التي وعد بها من قبل، وتلعب الاتصالات دورا هاما في قيادة النادي الرياضي فالإتصال الجيد بين الأعضاء يمكن من تحقيق الأهداف في ظرف قصير، كما أن اتخاذ القرار يكمن في مشاركة الرئيس لمروؤوسيه حتى يتسنى لهم معرفة ما يتم انجازه وفهمه، وتأتي المتابعة في نهاية المهام باعتبارها التأكد بأن ما تم تخطيطه قد انجز من الأطراف الموكلين بذلك.

• المهام التي يقوم بها إداري الفرق الرياضية خلال الموسم الرياضي:

يمكن تقسيم المهام إلى أربعة مراحل رئيسية وهي:

1 مرحلة الإعداد:

وفيها يقوم إداري الفرق الرياضية بالمهام التالية:

- الكشف الطبي لجميع اللاعبين من خلال طبيب مختص
- الإجراءات الإدارية بالنسبة لتعاقد اللاعبين
- استخراج بطاقات اللاعبين من الاتحاد الرياضي
- التجهيز والإشراف على ما يخص وحدات التدريب وحجرات خلع الملابس وأدوات الملعب وغيرها.
- عمل اجراءات إدارية لعمل مباريات ودية مع فرق أخرى
- انهاء الإجراءات المالية الخاصة باللاعبين
- الإشراف على التغذية سواء أثناء التدريب أو المباريات الودية

2 مرحلة المنافسة:

- كتابة ورقة التسجيل للمباراة الرسمية
- حجز أماكن الإقامة في حالة المباريات الخارجية
- عمل إجراءات التبديل أثناء المباريات
- انهاء الإجراءات المالية والإدارية مع حكم المباراة
- حجز التغذية الخاصة باللاعبين والإشراف عليها في المباريات الرسمية الودية
- انهاء إجراءات وسيلة المواصلات الخاصة بالفريق سواء من داخل البلد أو خارجها

3 مرحلة ما بعد المنافسة:

- عمل تقرير شامل بالموسم الرياضي وموقف الفريق بالنسبة للفرق الأخرى
- عمل تقرير فردي لكل لاعب أثناء الموسم

4 المرحلة الانتقالية:

- الاستعداد للموسم القادم
- كتابة المقترحات والسلبيات والايجابيات الخاصة بالموسم الرياضي
- الاستعداد لإجراء التعاقدات مع اللاعبين الجدد (د. محمد بدر عبد التواب، 2016، ص41-42)

## المبحث الثالث: مفهوم الوقت

أخذت دراسة الوقت حيزا كبيرا في الحياة، خاصة لما له من الفائدة العظيمة والمنفعة الجليلة، فهو بمرتبة الجوهر الثمين والفريدة من نوعها أو بمثابة الحلقة الواصلة والفاصلة في حياة الناس، فلكل منا وقت محدد ومقدار مشترك، لا يمكن شراؤه أو تخزينه. لذا من الضروري علينا المحافظة عليه وأن نحسن استثماره، فإذا ما أطلقنا عنانه سنفقد الكثير منه وبل نندم على تضييعه لأننا لم نحسن التعامل معه من جهة، ومن جهة أخرى نتحسر على ما فاتنا منه وبالتالي يصعب علينا تعويضه أو استجاره، مما ينعكس على حياتنا وعلى المجتمع.

وتفاوت المجتمعات فيما بينها في تقدير قيمة الوقت ، ويرجع ذلك إلى المستوى الحضاري للمجتمعات والأفراد وإلى النمط الإداري والفكري الذي يسود المجتمع ، فالمجتمعات التقليدية لا تنظر إلى عامل الزمن نظرة جدية دقيقة بل يشيطن على تفكيرهم بعض الأمثال التي ورثوها عن الآباء والأجداد والتي تدفع الإنسان إلى التكاسل وعدم إجهاد الجسم ، وقد أسيء فهم الوقت في المجتمعات التقليدية وترك ذلك آثارا سلبية في المجتمع والفرد بتساهلهم في التصرف في الوقت ، وعدم تقيدهم بالمواعيد التي تعطى لهم (عمارة محمد، 1999، ص253).

ونجد اهتماما أكبر وعناية أكثر بموضوع الوقت في المجتمعات المتقدمة ، وحرصا أفضل على كيفية استثماره وتوزيعه بما يضمن تحقيق الأهداف العامة والخاصة ، ويقل هذا الاهتمام والحرص والعناية في المجتمعات النامية أو الأقل تقدما بشكل عام، ويرتبط مفهوم الوقت بالقاعدة الاقتصادية المعروفة بندرة الموارد المتاحة في المجتمع ، كما يصر الاقتصاديون أن يستثمروه بشكل فعال من خلال استثمار كافة الإمكانيات ، والمواهب والقدرات الشخصية المتاحة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها المجتمع بشكل عام (سلامة فهد ، 1988، ص16).

وتجد أن كلمة الوقت في حياتنا اليومية تتردد على أفواه الناس بدرجة كبيرة، نظرا لحرصهم التام على المحافظة عليه، باعتباره موردا ثميناً أو رأس المال الحقيقي لثروتهم، بل أصبح رفيقهم وشريكهم في شتى أعمالهم، فلو تسأل شخصا عن حالته أو عائلته، لقال لك "نحن مع الوقت" أو "ليس عندي وقت" أو "هل ترى الوقت الذي نعيش فيه"؟ وكلها كلمات تدل على أن الأفراد حرصون كل الحرص على استغلال هذا المنبع، فبدونه تجف أعمالنا وأقوالنا.

ويذكر الصيرفي أن مفهوم الوقت يطلق على "عملية تخطيط وتنظيم ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشيء المناسب الصحيح المراد عمله، وبالتالي القيام بأعمال كثيرة في وقت قصير" (الصيرفي عبد الفتاح، 2003، ص120).

### 1 - الوقت في الإسلام:

اهتم الإسلام بالوقت وأعطاه الدرجة الكبيرة، باعتباره الطريق الذي تسير وفقه حياة المسلمين وقد حددها في أركان الإسلام "الصلاة، الصيام، الحج، الزكاة، الدعاء..". وكلها تؤدي في وقتها المحدد لها، وقد أثنى القرآن الكريم والسنة النبوية بالوقت في أبواب كثيرة وبصور عديدة، إذ أن المتأمل فينا لصفحات الرحيق المختوم والكتاب المكنون، وبعد أن يستعرض آياته، يلاحظ ذكر كثير من الأوقات كالليل الشهور ، والسنين سواء على المستوى النظري" (أحمد وحافظ محمد، 2003، ص184).

### أولاً: الوقت في السنة النبوية

لقد جاءت السنة النبوية المطهرة منوّهة بما قيل في القرآن الكريم ومؤكدة قيمة الوقت لدى الإنسان المسلم، وحرصه التام على عدم تضييعه فيما يغضب الله - عز وجل -، ويتضح ذلك جلياً فيما نقل عن النبي - صلى الله عليه وسلم - من الأقوال والأفعال التي يمكن تناولها من خلال المحاور التالية:

#### 1- الوقت نعمة عظيمة:

بينت السنة المطهرة بأن ما جاء به القرآن الكريم من معاني وقسم ونواهي للوقت لا يدل إلا على أنه من أعظم النعم التي أنعم الله على عباده، وذلك من باب تنبيه المسلمين إلى اغتنامه، ولفت أنظارهم إليه باعتباره مورد الفلاح ووقود النجاح ومصدر الارتياح.

عن ابن العباس رضي الله عنهما قال رسول الله - صلى الله عليه وسلم - : "نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس الصحة والفرغ" (البخاري محمد، 1998، ص6049).

#### 2- الوقت مسؤولية كبرى:

بينت السنة النبوية حقيقة مسؤولية الإنسان عن الوقت أمام الله يوم القيامة ، وإن ثمة أربعة أسئلة سيسأل عنها العبد عند الله - عز وجل - يوم القيامة ومنها سؤالان يختصان بالوقت، ففي الحديث عن النبي - صلى الله عليه وسلم - أنه قال: "لا تزول قدما عبد يوم القيامة ، حتى يسأل عن أربع خصال : عن عمره فيما أفناه ، وعن شبابه فيما أبلاه ، وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه ، وعن علمه ماذا عمل فيه" . (صححه الطبراني أبو القاسم، عن سنن الترميذي، 1983، ص61).

#### 3- الوقت في أفعال الرسول:

يحث النبي - صلى الله عليه وسلم - الأمة على الاهتمام بتنظيم الوقت وإدارته بكفاءة ، واستغلاله أحسن استغلال في الحياة الخاصة والعامة ، فيقول فيما يرويه عبد الله بن عمرو بن العاص قال: دخل على رسول الله - صلى الله عليه وسلم - فقال: " ألم أخبرك أنك تقوم الليل ، وتصوم النهار؟ قلت : بلى ، قال : فلا تفعل، قم ونم وصم وأفطر، فإن لجسدك عليك حقاً، وإن لعينيك عليك حقاً ، وإن لزورك عليك حقاً، وإن لزوجك عليك حقاً" (البخاري محمد، 1998، ص1232).

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "اغتنم خمسا قبل خمس: شبابك قبل هرمك وصحتك قبل سقمك وغناك قبل فقرك، وفرغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك" رواه الحاكم ، المستدرک على الصحیحین (القاسم عبد المالك، 1993، ص8).

### ثانيا: الوقت في حياة السلف

ولعل المفاهيم العظيمة السابقة عن الوقت وأهميته، بينت أنه سبيل الناجحين من سلف هذه الأمة، هو ما كان يتميز به السلف الصالح، حيث كانوا أحرص الناس على كسب الوقت سواء عاملهم أم عابدهم، لذا كانوا يسابقون الساعات ويبادرون اللحظات ، ضنا منهم بالوقت وحرصا على أن لا يذهب منهم هدرا. قال الصحابي الجليل عبد الله بن مسعود - رضي الله عنه- " ما ندمت على شيء ندمي على يوم غربت شمسه، ونقص فيه أجلي، ولم يزد فيه عملي"، وقال الخليفة الصالح عمر بن عبد العزيز- رضي الله عنه-: "إن الليل والنهار يعملان فيك فاعمل فيهما" وقال الحسن البصري- رضي الله عنه-: " أدركت أقواما كانوا على أوقاتهم أشد منكم حرصا على دراهمكم ودنانيركم" (أبو غدة عبد الفتاح، 1995، ص26-27).

فيما روى الإمام أحمد والبيهقي وغيرهما عن ابن مسعود رضي الله عنه قال: "إني لأمقت الرجل، أراه فارغا ليس في شيء من عمل الدنيا ولا آخره" ( ميقا أبو بكر، 1993، ص19).

ويقول الإمام علي ابن أبي طالب كرم الله وجهه عن الزمن:

يعيب الناس كلهم زمانا وما لزماننا عيب سوانا

نعيب الزمان والعيب فينا ولو نطق الزمان هجانا

ويقول أيضا: إن ماضي يومك منتقل، وبقايقه متهم، فاعتنم وقتك بالعمل (يوسف أيمن، 2006، ص8).

وقال ابن القيم: "العارفُ ابن وقته، فإن أضعاه ضاعت عليه مصالحهُ لهُمّا، فجميع المصالح إنّما تنشأ من الوقت، إن ضيّجه لم يستدركه أبدا... إلى أن قال "فَوَقَّتْ الإنسان هو عمره في الحقيقة وهو مادة حياته الأبدية في التّعيم المقيم، ومادة معيشته الضنك في العذاب الأليم، وهو يمرّ أسرع من السّحاب، فما كان وقته لله وبالله فهو حياته وعمره، وغير ذلك ليس محسوبا من حياته، وإن عاش فيه عاش حياة البهائم، فإذا قطع وقته في الغفلة والسهر والأماي الباطلة، وكان خير ما قطعه به النوم والبطالة فموت هذا خير من حياته" (ابن القيم الجوزية، 1991، ص198).

وأكد ناصر الدين " أول واجب على الإنسان المسلم نحو وقته أن يحافظ عليه كما يحافظ على ماله بل وأكثر وأن يحرص على الاستفادة من وقته كله فيما ينفعه في دينه ودنياه وما يعود على أمته بالخير والسعادة والنماء" ( ناصر الدين محمد 1992، ص45).

يرى الباحث مما سبق أن إسلامنا الحنيف هو النواة الحقيقية التي تدفع المسلم على التمسك بالوقت، واعتباره رأس المال الذي لا ينقضي إذا ما تم وضع أساليب لإدارته واستثماره بما يرضي الله عز وجل، وهذا لا يدل إلا على أسبقية الدين الإسلامي لدراسة إدارة الوقت، قبل اكتشاف علماء الإدارة الغربيين ذلك، وقد سبقهم قبل أربعة عشر قرنا، لذا علينا كمسلمين أن نحافظ على الوقت بفعالية ونعطي حقه من خلال برمجة آليات لمعالجة المشاكل التي تعترضه وتحول على العملية الإدارية، وذلك بوضع أساليب لإدارته حتى لا نضيعه في ما لا ينفع، وبالتالي يرتفع أداءنا ويتطور وتزيد قدرتنا على العمل بأفضل مجهود وتكلفة أقل من جهة، ولكي ننال رضا الله عز وجل و نصل إلى العلا والتقدم الحضاري من جهة أخرى، وأن نصل إلى ما وصل إليه الصحابة والسلف الصالح والمسلمين الأوائل.

### ثالثا: الوقت في الثقافة العربية

يوجد تفاوت كبير في أهمية الوقت ونمط استهلاكه بتفاوت المستوى الحضاري للمجتمع، فالمجتمعات المتقدمة تعتمد على الصناعة بما تشمل من أجهزة ومعدات وآلات، وتكون وحدة الزمن فيها الثانية أو الجزء من الثانية، أما المجتمعات النامية تعتمد على الزراعة والرعي والصيد وتكون وحدة الزمن فيها هي المواسم أو الأسابيع كما هو الحال في سائر الدول العربية، لذا نرى الأفراد في المجتمعات المتقدمة ينظرون إلى الوقت باعتباره مورداً وعنصراً ثميناً ونادراً في الحياة، ففي نظرهم لا يمكن شراء المزيد منه أو استجاره أو تخزينه وإذا استخدم أو انقضى، فإنه ينتهي إلى الأبد" (علي عبد الوهاب، 1993، ص13).

فيما اهتم العرب بالوقت منذ القدم وأعطوه مكانة جلييلة في حياتهم، وقد تجسد ذلك من خلال نظمهم لقصائد كانت على لسان شعرائهم تعبر عن كيفية الاستفادة منه، فيقول أحمد شوقي:

دقات قلب المرء قائلة له إن الحياة دقائق وثواني  
وحذر شاعر آخر على عدم تضييع الوقت، والمحافظة عليه بشتى الأساليب:

الوقت أنفس ما عنيت بحفظه وأراه أسهل ما عليك يضيع. (العديلي ناصر، 1994، ص18)

ويقول أبو العلاء المعري: ثلاثة ليس لها إياب "الوقت والجمال والشباب"  
وهناك أقوال مأثورة نذكر منها:  
من علامة المقت إضاعة الوقت.  
الوقت من ذهب.  
الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك.

لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد. (العجمي محمد، 2007، ص300)

### 2- مفهوم إدارة الوقت:

يعتبر مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة لأي زمان ومكان وإنسان، فإدارة الوقت لا تقتصر على الإداري دون الآخر، ولا تقتصر تطبيقاتها على مكان أو زمان دون الآخر، وارتبط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري دون غيره من المجالات الأخرى وقبل البدء في تحديد المقصود بإدارة الوقت لابد من إشارة إلى أن إدارة الوقت تشمل إدارة الوقت الخاص بزيادة على وقت العمل، وإذا ارتبطت كلمة الإدارة بالوقت في الحالتين ونظر الإنسان للوقت من خلال مفاهيم مختلفة، واعتمد فيها على تصنيف الظواهر الكونية فمنها الوقت الميكانيكي الذي يتعلق بحركة الأجسام المادية والسرعة، ومنها الوقت البيولوجي الذي يقيس تطور الظواهر الطبيعية كالنمو، ومنها الوقت النفسي والاجتماعي والميتافيزيقي" (الطراونة محمد أحمد، 2002، ص64).

وقد ارتبط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري، حتى أصبح ينظر إلى تطبيق هذا المفهوم بمنظار ضيق، والحقيقة أن مفهوم إدارة الوقت تشمل إدارة الوقت الخاص، إضافة إلى إدارة وقت العمل، أي الوقت المتبقي من ساعات اليوم بعد انتهاء فترة العمل المحدد، وقد ارتبطت كلمة الإدارة بالوقت، سواء كان وقت العمل، أو الوقت الخاص، من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط والتحليل، والتقييم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الشخص خلال فترة زمنية محددة، تهدف إلى تحقيق فعالية مرتفعة في استغلال هذا الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة" (جاءك فرنر، 1995، ص9).

ويقاس تقدم الأفراد والأمم بحسن استثمارها للوقت وإدارتها له ، فإدارة الوقت لا تعني الحث على تخفيض الزمن الذي يستغرق حالياً في كل الأنشطة ، بل تعني أن تخصص لكل نشاط قدر من الوقت الذي يستحقه، ويختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم وحاجاتهم واختلاف مهنتهم، كما يختلف من ثقافة إلى أخرى ومن مجتمع لآخر، واختلاف المفهوم طبقاً لطبيعة الأعمال التي يمارسها الفرد داخل المؤسسة، إلا أنه يمكن القول أن إدارة الوقت بالنسبة للمدير تتمثل في توجيه القوى البشرية لإنجاز الأعمال المحددة، وفقاً للتوقيتات السابق تخطيطها". (نصر نجيب محمود، 2004، ص58-59).

وعلى الرغم من حداثة الموضوع في أدبيات الإدارة الحديثة، إلا أن جذورها ترجع بشكل عام إلى جهود وأعمال فريديريك تايلور (f, taylor) من خلال تركيزه على دراسة الحركة والزمن بتقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة، بحيث يتم تحديد حركتها الأساسية من منطقة إلى أخرى، والزمن الذي يستغرقه ذلك، بهدف ربط الأجزاء بعضها مع البعض بأفضل وأسرع طريقة، وبأقل وقت ممكن" (حافظ وأحمد محمد، 2003، ص183).

وأكد عليان أنه بالرغم من مساهمة تايلور الكبيرة فإنها لم تعبر عن المفهوم الحديث لإدارة الوقت، فقد كانت محاولات تايلور تركز على زيادة الإنتاج والأرباح، من خلال التركيز على زيادة فاعلية الإدارة التنفيذية، وخاصة النواحي الإنتاجية للعمل حتى ظهرت المدارس الإدارية التي حاولت التركيز على فعالية المؤسسة بشكل عام في أواخر الخمسينيات وأوائل الستينات من القرن العشرين، وبعد هذه الفترة الزمنية، وازداد الاهتمام بإدارة الوقت بشكل كبير، وذلك من خلال الأبحاث والمقالات والدراسات والكتب والعديد في هذا المجال، وقد كان للتطورات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية أثراً كبيراً في زيادة الاهتمام بموضوع إدارة الوقت وخاصة التطورات التقنية الهائلة في مجال الاتصالات، وارتفاع مستوى المعيشة، وارتفاع معدلات الاستثمار في المؤسسات وتكاليف الإنتاج" (عليان بسام، 2007، ص15-16).

وأصبح من الثابت في الحياة المعاصرة أن فن تنظيم وإدارة الوقت من الفنون التي تحتاج إلى دراسة وتأمل ، حيث تقوم النظم الإنتاجية ، ورفع مستوى الأداء للأفراد والمنظمات ويعد الوقت من المتغيرات البيئية الخارجية التي ليس لنا سلطة أو قدرة على التحكم فيه ، فلا يمكن لأحد تقديم أو تأخير الوقت أو حتى زيادته أو تخزينه، فالوقت محدد للجميع وبشكل متساوي ويتمثل ذلك في تحديد المدة الزمنية المعروفة بالتقويم التي على أساسها يتم احتساب الدقائق ، والساعات، والأيام والشهور، والسنين" (محمود محمد، 1994، ص402).

وأما إذا نظرنا نظرة خاصة إلى المؤسسات الرياضية ، نجد أنها أكثر المؤسسات حاجة إلى إدارة الوقت بغية الوصول إلى أعلى كفاءة في أداء المهام لتحقيق الأهداف المسطرة، حيث أن التطور الذي يعرفه المجال الإداري بالجزائر يتطلب من عمال المؤسسات الرياضية جهوداً جبارة خاصة في ظل السعي الجاد الذي تبذله الدولة لبلوغ درجات الكفاءة في أداء المهام الإدارية" (بلخير عبد القادر، 2011، ص5).

ويستنتج الباحث مما سبق أن مفهوم إدارة الوقت هو مجموع المهارات الفنية والإدارية (الموارد المتاحة) التي يقوم بها مدير النادي الرياضي أثناء عمله، لتنظيم سير العملية الإدارية بكفاءة عالية، والتحكم في مختلف العوامل التي من شأنها أن تعيق في أداءه، وذلك من خلال استغلال الموارد المتاحة أحسن استغلال، ووضع الأهداف والأولويات وحل المشكلات التي تواجهه في فترة زمنية محددة .

### **3- الاتجاهات الحديثة في إدارة الوقت:**

إن دراسة أي حركة يقوم بها الفرد، إلا كانت ضمن وقت محدد ومخصص للقيام بها، فالإدارة هي فعل مركب من حركة وزمن، أو وقت وعمل، وهي القيام بعمل ضمن وقت معين، وانطلاقاً من هذا المفهوم برز فضل الوقت في نظريات الإدارة، واحتلت مكاناً بارزاً فيها وذلك يتضح فيما يلي:

#### **أولاً: نظرية الإدارة العملية**

اهتمت نظرية الإدارة العلمية بقيادة ( فريدريك تايلور ) بدراسة الحركة والزمن ، وذلك بهدف تحليل أفضل (أمثل) طريقة لأداء العمل، وتتمثل دراسة الحركة والزمن في تحليل أو تقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة ، بحيث يتم تحديد حركتها الأساسية من منطقة إلى أخرى والزمن الذي يستغرقه في ذلك ، بهدف ربط الأجزاء ببعضها البعض بأسرع وأفضل طريقة ممكنة ، وقد أخذ تايلور بعين الاعتبار نسبة معينة من الوقت لتغطية احتمالات التوقف أو المقاطعات أو التأخير للاستراحة ، أو لأسباب اضطرارية أخرى" (سلامة فهد، 1988، ص19).

وتبلورت دراسة الوقت بأسلوب علمي في عهد المدرسة الكلاسيكية ، بقيام (تايلور) رائد الإدارة العلمية بإجراء تجاربه على الحركة والزمن (الوقت) في إحدى الشركات الصناعية الأمريكية ، ولاحظ أن هناك ضياعاً كبيراً في الإنتاج نتيجة سوء استثمار الوقت ، كما قام جانث (Gantt) بوضع جدول عمل ومخططات تساعد في وضع جداول زمنية للأعمال كأساس لأعمال التخطيط والتنفيذ والرقابة ، كذلك دراسة جلبرت (Gilbret) إمكانية استئصال للحركات غير الضرورية لدى العمال في شركات الإنشاء الأمريكية". (الطراونة محمد أحمد، 2002، ص64).

واستطاع إدخال التحسينات في تطوير العمل وكيفية أدائه، ووضع (Gilbreth) قواعد للعمل بأن قسمه إلى عدة خطوات أو أقسام، وحدد لكل الزمن أداء، ووضع خرائط لهذه الغاية أطلق عليها (خرائط للتدفق flowchart) فهذه الخرائط تساعد على دراسة أية عملية بتفاصيلها" (وتر محمد ضاهر، 1987، ص17).

### ثانيا: الوقت في المدرسة الكلاسيكية

اعتمدت المدرسة السلوكية على نظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت على بناء المؤسسة من الوجهة الاجتماعية والإنسانية كعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض، وعلاقاتهم مع رؤسائهم ومع غيرهم من داخل المؤسسات وغيرها وبدأ الاهتمام بالزمن في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل، مما ينعكس إيجابيا على معنوياته وبالتالي على إنتاجه" (أبو شيخة نادر، 1991، ص134).

فالمدرسة السلوكية اهتمت بالوقت علاوة على اهتمامها بالعنصر الإنساني وسلوكه وعلاقاته ومشاعره، وقام ( Mayo ) مايو بدراسته المشهورة في مصانع ( studies howthornne ) وتوصل إلى أن ظاهرة تغييب العمال وعدم الانتظام في أوقات الدوام يقلل من الإنتاج" (الطراونة محمد أحمد، 2002، ص64).

### ثالثا: الوقت في المدرسة الحديثة

ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم، مستفيدة من أخطاء التجارب السابقة، وقد حاول رواد النظرية الحديثة الاستفادة من أفكار الباحثين، ومن أهم النظريات ما يلي:

#### 1- نظرية صنع القرارات:

لقد استفادت هذه النظرية من النظريات السابقة، وعدلتها، وأضافت إليها، وطورتها وقد احتلت فيها إدارة الوقت مكانا بارزا، واستعانت بالوقت في حل المشكلات الأساسية للتخطيط والإنتاج" (أبو شيخة نادر، 1991، ص34). واعتمدت هذه النظرية على الأحداث الماضية التي ربما تكون مكررة أو مفاجئة أو متقلبة وصنفتها بما يتلاءم مع اتخاذ القرارات، والوقت في مثل هذه الحالة يؤثر على نوعية القرار المتخذ وزمن حدوثه.

#### 2- النظرية الرياضية:

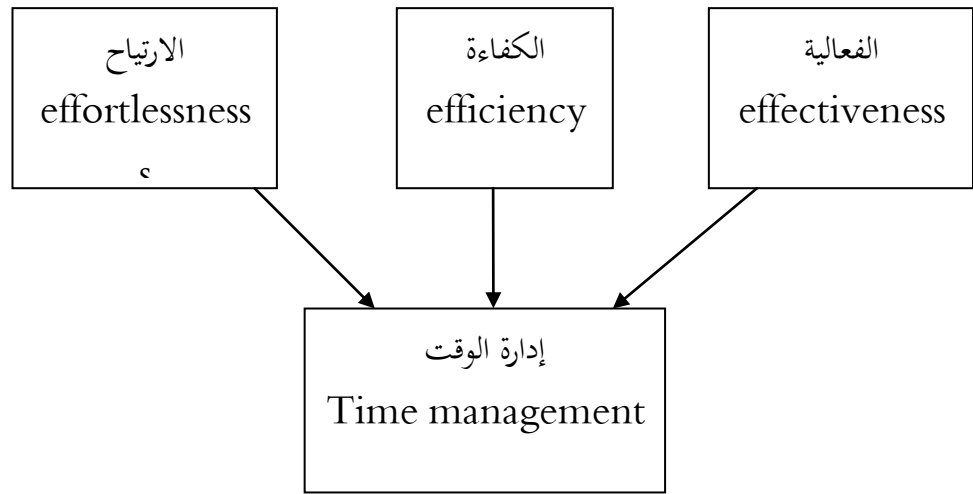
اعتمدت هذه النظرية على الرياضيات في حل مشكلات إدارة الوقت، وافترضت النظرية البيولوجية أن المؤسسة كائن حي يولد ثم ينمو ثم يبلغ من الكبر عتيا ثم يموت، وهناك مرحلة من تلك المراحل الزمنية التي تمر بها المؤسسة من خلال مراحل تطورها، وهي مرحلة الإنتاج الأقصى" (عبد الله شوقي، 2006، ص80).

ونجد أن المدارس الإدارية الحديثة أبدت اهتماما خاصا بالوقت أيضا، إذا أن مدرسة الأساليب الكمية مثلا قد أفردت من بين موضوعاتها بابا خاصا لإدارة الوقت، وهو ما يسمى بنظرية صفوف الانتظار ( Queuing theory )، في حين اعتبرت مدرسة النظم ( system theory ) الوقت كأحد متغيرات البيئة الخارجية التي لا تستطيع السيطرة عليها لأنه متحرك ويسير إلى الأمام بشكل منتظم". (الطراونة محمد أحمد، 2002، ص64).

ويقول عربيات أن المدرسة الحديثة اهتمت بالوقت وإدارته، وكرست هذا الاهتمام لتطوير التكنولوجيا والاتصالات، واختصار مسافات وأوقات كبيرة، وقد تم استخدام الكمبيوتر والاختراعات الحديثة، واستثمار قدرتها على تخزين المعلومات، والمفاضلة بين بدائلها المحتملة" (عربيات بشير محمد، 2001، ص15).

وفي خضم التطور في مجال التكنولوجيا والمعلومات وازدياد التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال تزداد الحاجة إلى التركيز على مفهوم إدارة الوقت وزيادة فاعلية استثمارها ورفع مستويات الأداء لدفع عملية التنمية، وتحقيق مستويات أفضل من الرفاه الاقتصادي والاجتماعي " (الطراونة محمد أحمد، 2002، ص64).  
ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن هناك تسلسل في نظريات إدارة الوقت وتطور كبير وهذا ما يدل على أن الإدارة تحررت من الصفة الضيقة التي كانت سائدة في الماضي إلى الصفة الواسعة، ومن الداخل إلى جميع أنحاء العالم، واتخذت صفة العالمية والتداول.

**4- مكونات الإدارة الفعالة للوقت** لخصها حمودة من خلال الشكل رقم (04):



**المصدر: حمودة عبد الناصر، 2003، ص09.**

يرى الباحث أن الإدارة الفعالة للوقت هي تحصيل حاصل لكل من الفعالية والتي تعبر عن العمل المنجز خلال فترة زمنية قصيرة، والكفاءة التي تعبر عن المهارات والقدرات التي يحتويها الفرد لإنجاز العمل بأقل تكلفة وفي الموعد المحدد لها، أما الارتياح فمصدره التأكد بأن ما تم التخطيط له مسبقاً من أهداف يسير وفقاً لما تم التسطير له، كلها تصب في قالب واحد ألا وهو "إدارة الوقت".

**5- أساليب إدارة الوقت:**

تعتبر أساليب إدارة الوقت الحلقة التي يستخدمها الإداريون في المركبات الرياضية، كما تعمل على مساعدتهم وتوجيههم لاستغلال أوقاتهم أثناء العمل الاستغلال الأمثل بما يحقق أهداف العمل داخل إدارتهم.  
كما أن أسلوب إدارة الوقت يعد حقيقة انعكاساً للفلسفة والمفهوم العام للإدارة وإدراك الحالة المحيطة، فالإداري كلما تقدم في السلم الوظيفي للمؤسسة وجب عليه أن يحدث تحويلاً، أي من عملية التنفيذ إلى عملية الإدارة، ويجد الكثيرون ذلك تحدياً صعباً، إذ تتطلب مسؤوليات المدير بالإضافة انتقالاً من استغلال الأشياء على استغلال الأشياء والأشخاص معا. (ويلكنس وليام، 1991، ص24)

والأساليب الإدارية تمثل جانبا هاما لإدارة الوقت ذلك أنها تحدد إلى حد كبير طبيعة العمل بشكل عام وطبيعة العلاقة بين العاملين من خلال سلوك المدير الذي ينتهج أسلوبا معيناً لإدارة وقت العمل الرسمي أو يجمع عدة أساليب، كما أن الأسلوب الذي ينتهجه المدير في إدارة وقته غالباً لسماته وقدراته الذاتية وقناعاته الشخصية (الغامدي سارة بنت محمد، 2007، ص58).

وبناء على ذلك يقوم الباحث بعرض لأهم أساليب إدارة الوقت داخل المركبات الرياضية الجوارية وهي كالتالي:

1- أسلوب الإدارة بالتفويض

2- أسلوب الإدارة بالأهداف

3- أسلوب الإدارة بالمشاركة

4- أسلوب الإدارة الذاتية.

### 5-1- أسلوب الإدارة بالتفويض:

وقد عرف الصيرفي التفويض على أنه عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال (الصيرفي، 2003، ص71).

يعتمد أسلوب الإدارة بالتفويض على أن يقوم المدير أو القائد بتفويض جزء من سلطاته إلى مرؤوسيه من المديرين، ويحتفظ لنفسه بالجزء الهام فقط، وهؤلاء يوزعون جزءاً من سلطاتهم على مرؤوسيه، ويحتفظون بجزء من السلطات المخولة لهم.. وهكذا" (المغربي أحمد السيد، 2000، ص187).

كما يعتبر هذا الأسلوب علاجاً لمركزية البيروقراطية، حيث تدور فكرته الأساسية حول الاستخدام الأمثل لوقت المدير وإعطائه الفرصة للاهتمام بالأعمال الهامة المحققة لأهداف المنظمة التي تتطلب جهداً ووقتاً وتفكيراً أكثر، وتفويض النشاطات الأقل أهمية للمرؤوسين حتى يمكنهم القيام بها بفعالية، ولتحقيق الأهداف المرجوة من عملية التفويض، يجب على المدير أو القائد الالتزام بالخطوات التالية:

1- توفر الوقت الكافي للمفوض لكي يستطيع ممارسة مهامه الأصلية إلى جانب مهامه الجديدة.

2- يتم اختيار الشخص بحسب قدراته ومهاراته وإمكاناته وتناسبه مع النشاط المفوض له.

3- متابعة المفوض لأعمال المفوض إليه لضمان تحقيق الأهداف المنشودة في الوقت المحدد. (النمر

وآخرون، 2001، ص164).

ويعد تفويض السلطة من أفضل أساليب إدارة الوقت لدى المدير، وهو في نفس الوقت من أنجح الوسائل التي يستخدمها المدير في تطوير الموظفين، وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم واستغلال وقتهم، وذلك من خلال إسناد أكبر قدر ممكن من الأنشطة الفنية والثانوية التي تتضمن كثيراً من التفاصيل الجزئية للعمل لمعاونيه وتفويضهم بسلطات لأدائها، حتى يتسنى له التركيز على أداء الأنشطة المهمة والرئيسية وتكريس جهوده لمباشرة وظائفه الأساسية الجوهرية مثل التخطيط العام، ورسم السياسة والتنظيم العام، والرقابة العامة إلى جانب حل المشكلات المعقدة التي تعترض الأهداف الموضوعية.

كما أن المديرين أكثر فعالية بارعون دائما في تفويض المهام والواجبات إلى الآخرين وضمان نجاح تلك الواجبات حيث يعتبر التفويض مهما لأن الوقت الذي من الممكن توفيره بفضل التفويض يعتبر هائلا" )  
ديفيروسون جيف، 2000، ص100)

وتعرف الإدارة بالتفويض بأنها" تحقيق إنجازات معينة من خلال تحفيز وتطوير الآخرين لتحقيق بعض هذه النتائج والتي تعتبر من المسؤوليات والمهام التي يقوم بها الإداري" (سلامة فهد، 1988، ص157).  
وتفويض السلطة يعني منح المرؤوس الذي تفوض إليه الصلاحية وحرية التصرف والتنفيذ معا بعيدا عن أية ضغوط أو قيود تحد من نشاطه الفكري وقدرته على الابتكار" (علاقي مدني، 1991، ص62).  
ومن خلال التعاريف السابقة يتضح أن تفويض السلطة يعني إسناد بعض المهام والواجبات إلى شخص في مستوى إداري أقل وإعطاءه الصلاحيات اللازمة لتنفيذ المهام الموكلة إليه، وتفويض السلطة يتضمن تعيين مهام المرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، مع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام وذلك لتسيير عملية اتخاذ القرار.

ويشير العضيلة وبوكانان إلى أن هناك خطوات رئيسية يجب إتباعها في عملية التفويض وهي كما يلي : (بوكانان روبرت، 1991، ص389).

- 1- تحدد المهام المفوضة للمرؤوسين.
  - 2- تحديد الواجبات والمسؤوليات التي يفوضها لمعاونيه.
  - 3- منح الإذن كتابيا باستخدام السلطة وممارستها، واتخاذ الإجراءات اللازمة، مع ضرورة معرفة الموظفين بهذا التفويض بمعنى منحه السلطة اللازمة، لإنجاز هذه المهام .
  - 4- الالتزام من قبل المرؤوس لإنجاز المهام الموكلة إليه بشكل مرضٍ.
  - 5- مراقبة أداء من فوضت إليه السلطة للتأكد من حسن استخدامها في أداء مهامه الوظيفية بطريقة سليمة، وتسخيرها لتحقيق أهداف المؤسسة.
  - 6- دعم ومساندة الرئيس إلى المفوض إليهم في تهيئة الوسائل التي تساعدهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم.
  - 7- عدم تشجيع المرؤوسين المفوض إليهم الصلاحيات في العودة إلى الرئيس لأخذ موافقته على إجراءاتهم.
- 5-1-1- مستويات التفويض:**

ويشير في ذلك هاينز أن هناك ثلاثة مستويات للتفويض وهي: (هاينز ماريون إي، 1988، ص311).

#### **المستوى الأول:**

التفويض على أساس ما يجب عمله، مع منح المرؤوسين الحرية فيما يتعلق بمعدل العمل والرقابة على الجودة.

#### **المستوى الثاني:**

التفويض على أساس ما يجب عمله، مع منح المرؤوسين الحرية في تحديد ما يجب عمله وأسلوب الأداء ومعدله وكذلك مدى الجودة التي يتم بها العمل.

### المستوى الثالث:

التفويض على أساس ما ينبغي تحقيقه من أهداف، مع منح المرؤوسين الحرية في تحديد ما ينبغي عمله وأسلوب الأداء ومعدله ، وكذلك مدى الجودة التي يتم بها العمل.

ويتبين مما سبق أن ترتيب مستويات التفويض للسلطة على النحو المشار إليه مسبقا يرتبط بالنضج الوظيفي للمرؤوسين ، ففي المستوى الأول يتم التفويض للمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي المنخفض، أما المستوى الثاني للتفويض فيتم للمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي المرتفع نسبيا، أما في ما يتعلق بالمستوى الثالث فإن عملية التفويض تكون عملية كاملة حيث يمارسون مسؤوليات العمل اليومي دون تدخل من المدير، ويصبح هذا المستوى من التفويض عندما يحقق المرؤوسين مستوى عاليا من النضج الوظيفي.

### 5 4 2 النشاط الإداري الذي لا ينبغي التفويض فيه:

هناك بعض نواحي النشاط الإداري لا يجوز تفويض السلطة بشأنه أو يحسن وضع حدود ضيقة لتفويضها، ومن أهم هذه النواحي ما يلي:

- 1 - المسائل المالية لخطورتها وأهميتها (كنعان، 2009، ص232).
  - 2 - مسؤولية وضع الخطط الخاصة بالمنظمة وتفسيرها وما يحيط بتطبيقها.
  - 3 - القرارات النهائية الخاصة باختيار، وترقية العاملين.
  - 4 - عمليات التنسيق بين وحدات المنظمة وبين المنظمة ككل والمنظمات الأخرى (كنعان، 2009، ص233).
  - 5 - القرارات المهمة في سياسة عمل المنظمة وتعيين المرشحين للوظائف الرئيسية فيها (حبتو، 2009، ص169).
- وفي ضوء العرض السابق يتضح للباحث على أن الإدارة بالتفويض من أساليب إدارة الوقت التي تمنح لرئيس النادي الحرية في ما ينبغي عمله وبذلك زيادة في أدائه بما يضمن الجودة في العمل وتحقيق أفضل النتائج.

### 5 4 3 خطوات فعالة نحو تفويض فعال:

- عليك إدراك قدرات فريقك
- ركز على النتائج لتحقيق المهنة المطلوبة
- استخدام التفويض لتطوير مهارات فريقك
- قم بتفسير المهام بشكل واضح وقم بتزويد المفوضين بالدعم والمصادر اللازمة.
- قم بتزويد الفريق بالتغذية الراجعة المناسبة حول تقدمهم في الانجاز وحتى حول أخطائهم ( د.حسين أحمد

الطراونة، 2012، ص89-90).

### 5-1-4 مميزات التفويض الفعال:

- يمنحك الوقت لأداء الأعمال المهمة والمعقدة
- تهيئة الفرصة للآخرين لإثبات مهاراتهم
- تدريب الآخرين على تحمل المسؤوليات وتطوير قدراتهم (محمد خليل الكسواني، 2017، ص151).

## 5-2- الإدارة بالأهداف:

تنطلق الإدارة بالأهداف من فرضية بأن أهداف المنظمة يجب أن تكون واضحة ومعروفة لجميع العاملين، كما يتفق أسلوب الإدارة بالأهداف بالمنهج العلمي في إدارة الوقت من حيث تحديد أهداف معينة يسعى لتحقيقها من خلال فترة زمنية معينة، ومن خلال القيام بالنشاطات الإدارية الرئيسية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات، كما يعتمد نجاح الأهداف وتحديد الفترة الزمنية المناسبة لإنجازها، ومن أهم المزايا التي يحققها أسلوب الإدارة بالأهداف في المنظمة استغلال الوقت بفعالية تامة وزيادة الإنتاج وارتفاع الروح المعنوية للأفراد وتقوية العلاقات والاتصالات بين الإدارة والعاملين، والتشخيص الجيد لمشكلات العمل ووضع الحلول اللازمة لها .

كما أن تحديد أهداف المنظمة وتوفير الإمكانيات المادية والفنية، وإنشاء نظام لمعلومات وتدريب العاملين، وتنمية وعيهم بالمصلحة العامة للمنظمة تمكن الإدارة من تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى الاستغلال الأمثل للوقت" (العتيبي نايف زراق، 1991، ص43).

ويعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الحديثة المتطورة والذي من خلالها يتم تحديد الأهداف والفترة الزمنية اللازمة لتحقيق النتائج المحددة، وذلك بوضع البرامج والخطط اللازمة لذلك بين الرئيس والمرؤوسين، إذ تقدم في شكل أهداف من المرؤوسين إلى رئيسهم ومناقشتها وإقرارها، وقام "بيتر دركار" عام 1900م، بصياغة مصطلح الإدارة بالأهداف، ونادى بالتركيز على الأهداف بدلا من التأكيد على مناقشة كيف يتم عمل هذه الأشياء" (فونتانو ديفيد، 1990، ص70).

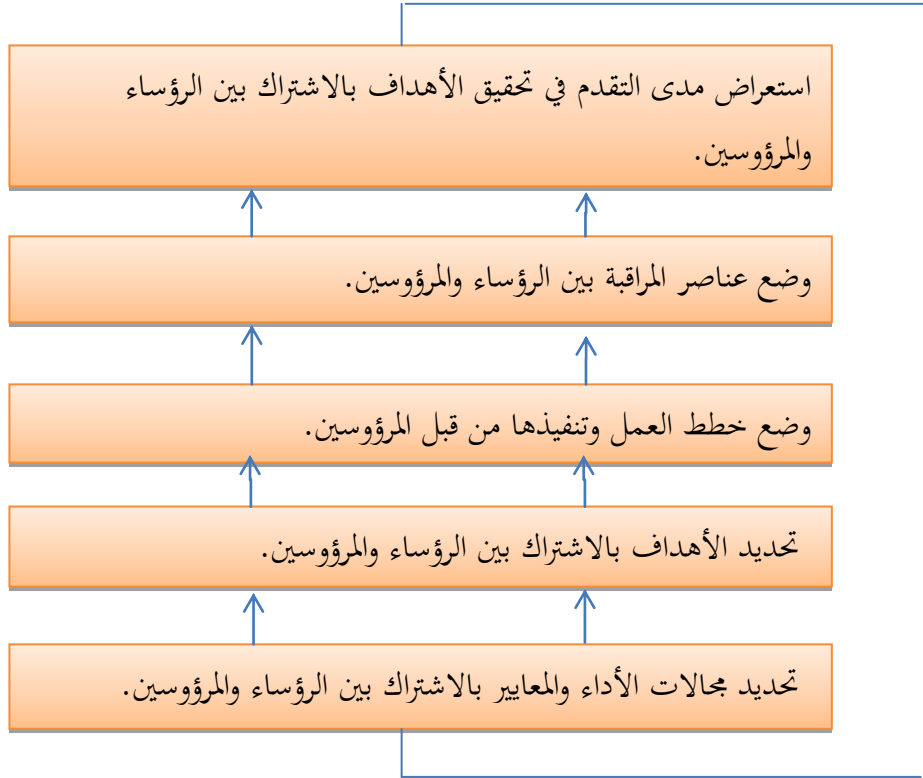
وتعرف الإدارة بالأهداف على أنها "طريقة قوم بموجبها كل من الرئيس ومرؤوسيه معا بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون بها، وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تحريك الوحدات الإدارية وتشغيلها، وفي إسهام كل عضو من أعضاء تلك الوحدات. ويشير "حريري" إلى أن الإدارة بالأهداف هي أسلوب من أساليب الإدارة الحديثة، يقصد به الربط الوثيق لتبيين الأنشطة التي تقوم بها الإدارة وما يوضع لها من أهداف أو هي نظام يمكن للمؤسسة عن طريقه أن تحدد ما تريد تحقيقه، مع ضرورة تقويم ما تم إنجازه قياسيا إلى هذا الذي تم تحديده" (حريري هاشم بكر، 1999، ص43).

ويتمتع هذا النوع من أساليب الإدارة بفعالية فهي إدارة تحوي أهدافا أو نتائج متوقعة ومحددة، كما تحوي برامج واقعية لتحقيق هذه الأهداف وتقويم أداءه في ضوء قياس نتائج، وفي هذا الأسلوب يوجه المديرين والمرؤوسون أنفسهم ذاتيا تجاه الأهداف التي حددت والتزموا بها وهذا يعني أن الالتزام بالأهداف يولد الإحساس بالرقابة الذاتية بدلا من الرقابة من أعلى (د. كريم محمد، 2015، ص28).

5-2-1- خطوات الإدارة بالأهداف: حدد سلامة أربعة خطوات رئيسية للإدارة بالأهداف وهي: (سلامة فهد، 1988، ص161).

1- يطلب الرئيس من المرؤوس ورقة مكتوبة تتضمن تصورات عن الفترة المستقبلية قصيرة المدى بحيث تشمل وضع الأهداف العملية والشخصية.

- 2- يجتمع الرئيس مع المرؤوس لمناقشة هذه التصورات وإجراء التعديلات اللازمة لها.
  - 3- تنفيذ المهام والواجبات التي تم الاتفاق عليها ومحاولة حل المشكلات التي تعترض التنفيذ.
  - 4 -تقديم النتائج النهائية بعد انتهاء الفترة الزمنية لإنجاز المهام المحددة مسبقا.
- وقد تختلف خطوات الإدارة بالأهداف باختلاف المهتمين بها وخبراتهم وفلسفتهم، وقد وضع "درة" نموذجا للإدارة بالأهداف، ويتكون من خمس خطوات تتضح في الشكل التالي": (درة عبد الباري، 1981، ص14).



#### شكل رقم (05) يوضح: خطوات الإدارة بالأهداف.

وتحليل هذا الشكل للإدارة بالأهداف، تبين أن مجالات الأداء والمعايير هي الأساس الذي يبنى عليه تحديد الأهداف، والذي يتم بناء على مبدأ المشاركة بين المدير والعاملين في المنظمة، وبناء على تحديد الأهداف يتم وضع خطط العمل وتنفيذها مع ضمان توفير عناصر الرقابة سواء من المديرين أو الأفراد. وفي نهاية الأمر تمثل الخطوة الأخيرة لأسلوب الإدارة بالأهداف، تقييما لمستويات تحسين الأداء ومدى التقدم في تحقيق أهداف المنظمة ككل.

مما سبق يتضح أن الإدارة بالأهداف تعتبر فلسفة إدارية حديثة، ونموذج يحقق إشراك العاملين في وضع أهداف المنظمة وطرق تنفيذها مع رؤسائهم والاشتراك في عملية التخطيط لمنظمتهم، الأمر الذي يحقق نوعا من الرضا النفسي، والشعور بالانتماء للمنظمة، وهذا يساعد في الارتباط بين العاملين ورؤسائهم وتوجيه طاقتهم للإبداع وخدمة منظمتهم.

فالإدارة بالأهداف تساعد في تحديد الأدوار لكل المستويات الإدارية، وتحديد المسؤولية، وكذلك النظم الرقابية بواسطة العاملين أو المرؤوسين أنفسهم، والإدارة بالأهداف تساهم بـروح المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين والعمل بشكل جماعي، كما تهيئ لهم فرصة التطوير والنمو الذاتي وتحسين أدائهم.

كما أن تركيز هذا الأسلوب في الإدارة على تحديد الأهداف أو على نتائج معينة يسعى لتحقيقها خلال مدة زمنية محددة، يتفق تماما مع المنهج العلمي المطلوب في إدارة الوقت، والذي يركز على ضرورة تحديد الأهداف العملية والشخصية التي يسعى لتحقيقها خلال مدة زمنية محددة، والواقع أن تفضيل خطوات الإدارة بالأهداف تعمل على توضيح كيفية الاستفادة من الوقت بشكل أفضل واستغلاله الاستغلال الأمثل" (فهيمى محمد و محمود، 1993، ص409).

ويؤكد علماء الإدارة أن وضع الأهداف لأي منظمة وربطها بعنصر الوقت يعتبر لب أو مركز عمليات التخطيط، حيث يتضمن التخطيط تخطيطا مسبقا لنشاط الغد لإنجاز الأهداف قصيرة الأمد، وإعداد استراتيجيات لتحقيق الأهداف بعيدة الأمد وتحديد الأهداف للمرؤوسين ومساعدتهم على تطوير أنفسهم وتحقيق أهدافهم من خلال تحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا تتحدد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال بوضع خطة كاملة متجانسة محددة الأهداف بشكل واضح ومرن بحيث يعرف المدير الاتجاه والطريق الذي يسير فيه الهدف الذي يسعى لتحقيقه على المدى القريب أو البعيد" (عيسان صالحة، 1992، ص13).

وخلاصة القول أن الإدارة بالأهداف تشرك الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف والتنفيذ، ويترب على ذلك تحديد الفترة الزمنية، ويؤدي هذا إلى إدارة جيدة للوقت واستثماره الاستثمار الأمثل.

### **5-3- الإدارة بالمشاركة:**

من الأساليب الإدارية الحديثة التي كثر الاهتمام بها في الآونة الأخيرة بسبب ما تركته من آثار إيجابية، حيث يتم إشراك العاملين في الإدارة واتخاذ القرار والمشاركة في تحمل مسؤولية التخطيط والتنفيذ وفكرة اشتراك العاملين في الإدارة، قد روج لها من الدول المختلفة رغبة في توسيع نطاق الديمقراطية حتى تشمل مجال العمل في المؤسسات المختلفة، واشتراك العاملين في الإدارة ذو فعالية ملموسة من وجهة نظر الإدارة السليمة" (عبد المجيد علي وفهيمى، 1976، ص5).

وتعرف أيضا بأنها "مجموعة من العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة يتخذ بموجبها العاملون فيها القرارات الخاصة بالإنتاج وتقدير ظروف العمل" (النعمي جلال وعبد الهادي، 1990، ص147).

ويتضح من المفاهيم السابقة أن تعريف الإدارة بالمشاركة يعتمد بشكل أساسي على عملية إشراك العاملين في صنع القرارات، حيث أن القرار عملية جماعية يشترك فيها صاحب سلطة اتخاذ القرار مع أفراد آخرين، لأنه لا يستطيع الإحاطة بجميع الجوانب والأبعاد التي تعترض سبيل التنظيم، لذا لا بد من المشاركة لأنها من أسس الإدارة المعاصرة، وكثيرا من القرارات الإدارية بل معظم القرارات لها أبعاد تنظيمية وإنسانية وقانونية وبيئية واقتصادية، وهو الأمر الذي يدعو إلى وجود مساهمة المرؤوسين والمستشارين والخبراء المعنيين بأبعاد تلك القرارات المختلفة وآثارها، فضلا عن يعينهم القرار بصورة مباشرة" (شهاب، 1990، ص211).

## 5-4- الإدارة الذاتية:

يتمثل مفهوم الإدارة الذاتية بوجود فلسفة معينة ومفهوم متطور لدى المدير أو القائد، يتم من خلاله تطوير وتنمية قدرات ومهارات الأفراد العاملين تحت إدارته الذاتية لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات وكذلك أفضل النتائج سواء على مستوى الفرد نفسه أو على مستوى المنظمة بشكل عام" (cox & beck,1984,p167).

وتبرز أهمية الإدارة الذاتية للاستفادة من الوقت من خلال فهم الإداري للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، ومعرفة النشاطات التي يقوم بها، والوسائل التي يعمد إليها لتحقيق ذلك، كما أن أسلوب الإدارة الذاتية يعتمد أساساً على الفرد الإداري الذي يعتبر في هذه الحالة هو العقل المدبر للمنظمة وبالتالي يتوجب عليه تطوير نفسه وقدراته بصفة دائمة، كما ينبغي عليه أن يكون على اتصال دائم بكل ما هو جديد في حقول المعرفة، والمعلومات التي تؤدي إلى فعالية في مجال عمله، بهدف استغلال الإمكانيات والموارد المتاحة بشكل أفضل، والمحافظة على وقت العمل للوصول إلى الأهداف المرسومة والمحددة بأقل تكلفة وجهد" (العتيبي نايف بن رزاق، 1992، ص44).

وأسلوب الإدارة الذاتية يدفع الإداري إلى أن يطور نفسه وذلك من خلال معرفته بالمهارات التي يمتلكها وقيمتها ويعمل على تطويرها ولكن قبل البدء في التطوير الذاتي لابد أن يتعرف المدير على ذاته ، فالتعرف على الذات أمر ضروري بالنسبة لعلاقة المدير في الموظفين والإدارة الآخرين بكفاءة واقتدار وكذلك لوضع أهداف المدير الخاصة بالنمو والتطور، ويتم التعرف على الذات بتحليل المهارات التي يمتلكها المدير مثل المهارات البدنية والعقلية والسلوكية والإدارية والفنية" (علاقي مدني، 1991، ص113).

ويتضح من ذلك أن الإدارة الذاتية تعتمد على جملة من المهارات والقدرات التي يجب أن يؤمن بها مسؤول النادي الرياضي المحترف لتحقيق أهدافه وذلك بتخصيص جزء من وقته لزيادة معلوماته والإطلاع على المعارف الحديثة بغية تطوير الأداء الفردي واستغلال الموارد المتاحة بالشكل الأفضل من أجل تحقيق مستوى أفضل من الأداء والإنتاجية. ومفهوم الإدارة الذاتية يعني قدرة الإداري على فهم الأهداف التي يسعى لتحقيقها ومن ثم معرفة الأنشطة التي يقوم بها، والبحث عن الطرق والوسائل الكفيلة من أجل تحقيق تلك الأهداف.

إن هذا العصر يتطلب وجود قيادات إدارية لديها الكم الكافي من المهارات الذاتية والإدارية والفنية والسلوكية، بحيث تكون قادرة على التكيف مع مختلف التغيرات الطارئة من جهة أخرى، بما يكفل إدارة ذات تنظيم حديث، تمكنهم من تحقيقهم للأهداف.

كما يتضح أيضاً أن الوسائل والأساليب الحديثة تساهم في رفع مستوى أداء وإنتاجية الإداريين داخل المنظمة، مما يساعد العامل في عمله من خلال تنظيم وقت العمل والنشاط وبالتالي زيادة فعاليته في تحقيق الأهداف في زمنها المحدد وتكلفة أقل وجهد ممكن.

ويتضح مما سبق أن للإدارة الذاتية أهمية بالغة، حيث تهتم بالتركيز على ضرورة فهم مسير النادي الرياضي لأهدافه التي يسعى لتحقيقها ومعرفته للأنشطة التي يقوم بها، وقدرته على التعامل مع الوسائل والطرق التي يستخدمها بطريقة حديثة من أجل تحقيق أهدافه وزيادة أداء المنظمة بما يضمن رفع الإنتاج، لذا فالمراد الناجح يجب أن يكون على دراية وقدرة، وأن يؤمن بقدراته وإمكاناته من خلال معرفة نفسه والإطلاع على أفكار حديثة تمكنه من مواكبة التطور الإداري.

### **المبحث الرابع: الاحتراف الرياضي**

إن الاحتراف الرياضي أضحي مطلباً حيويًا في الوقت الراهن لنجاحه على المستوى العالمي وحتى في بعض الدول العربية لكونه نظامًا كاملاً بمتطلباته ومتغيراته، فلا يمكن تجاهله في أي حال من الأحوال، نظرًا للوضع الذي آلت إليه الرياضة في الجزائر، إلا أن تطبيقه يخضع للظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية لكل دولة، بالإضافة إلى الجانب القانوني والتشريعي للاعتراف الرياضي من جهة، والجانب المدني والاجتماعي للرياضة من جهة أخرى، نجد أن فلسفة الاعتراف تكمن حقيقة في الجانب الاقتصادي والمالي، فلا يمكن الارتقاء بمستوى أي رياضة وتطور أي نادٍ إذا ما لم تتوفر القدرة المالية لتحقيق أهدافه (أ.د. عبد اليمين بوداود، 2014، ص 15).

#### **1 - نشأة ومفهوم الاحتراف:**

##### **1-1- نشأة الاحتراف**

احترف الإنسان بعض الأنشطة الرياضية منذ أقدم العصور، فمنذ سنة 680 قبل الميلاد عرفت أثينا السباقات التي كانت تجري بين مركبات صغيرة تجرها الخيول، فقد كان سائق المركبة يمارس هذه الرياضة على أنها حرفة يعتمد عليها كمصدر رزق رئيسي، وقد استمر هذا النوع من السباق وما زال موجودًا في بعض الدول الأوروبية كفرنسا، بل يعد من الألعاب المعترف بها في الوقت الحاضر ضمن الألعاب الأولمبية، وفي مرحلة لاحقة ظهرت في روما مسابقات الخيل على اختلاف صورها، كما عرف نظام المراهانات لأول مرة فيها حيث كان يسمح بنظام هذه المسابقات لمحتري هذه الرياضة بالدخول في مراهانات، وكان الفارس الذي يشترك في السباق يحصل على أجره من قيمة المراهانات التي يدفعها المشتركون (تومي صونيا مباركة، 2007، ص 53).

وفي العصور الوسطى ظهرت صور جديدة للاحتراف الرياضة، مثال ذلك المصارعة وألعاب القوى، وبسبب عدم وجود أندية تنظم هذه الرياضات، كان الرياضيون المحترفون ينتقلون من مدينة إلى أخرى لكسب الرزق، حيث يتجمع الناس حول الأماكن التي تجري فيها المصارعات وفي نهاية المباراة يدفع المتفرجون بعضًا من النقود للمتصارعين مكافأة لهم بل أكثر من ذلك كان النبلاء يدعون الرياضيين المحترفين إلى قصورهم لتقديم عروضهم المسلية وكان يشترك معهم المهرجون نظير مبلغ من المال يحصلون عليه من قاطني القصور.

غير أن الأمر ما لبث أن تبدل في القرن العشرين، وذلك نتيجة التغيرات التي اهتز لها المجتمع البريطاني، فقد ظهرت تنظيمات مهنية في جميع فروع الألعاب الرياضية، وكانت ذات هدف تجاري عندئذ استرد الاحتراف مكانته المتميزة التي كانت له في العصور القديمة (عبد الحميد عثمان الحفني، 2007، ص 5).

أصبح الاحتراف الرياضي رسمياً وقانونياً منذ عام 1885 حيث يعتبر ذلك العام بداية لمرحلة من أهم مراحل كرة القدم، حيث تم الاعتراف به ولم يأت ذلك إلا بعد مرحلة طويلة من التطور والاعتراض فاللعبة كانت بمثابة ترويح بالنسبة للقلعة في الجامعات والمدارس ويطلق عليها في إنجلترا اسم "لعبة الجنتلمان" أي السيد المتهذب لأنها كانت تمارس في بيئة رفيعة المستوى من الناحية الثقافية والاجتماعية، وأصبحت لعبة القاعدة العريضة من الشعب والجماهير وخاصة أعضاء الأندية الرياضية، كما ارتبط الاحتراف في كرة القدم ارتباطاً عميقاً بالأوضاع الاقتصادية في بريطانيا (رعاش كمال، 2010، ص 14).

## 1-2- مفهوم الاحتراف الرياضي:

### الاحتراف الرياضي

لغة: حرف، يحرف، احتراف، اسم من الاحتراف، طريقة الكسب من الحرفة<sup>1</sup> (قاموس المنجد العربي، 1984 ص 41).  
اصطلاحاً: نعي بالاحتراف ممارسة الشخص لنشاط رياضي على أنه حرفة وذلك بان يباشره بصفة منتظمة ومستمرة بغرض تحقيق عائد مادي يعتمد عليه كوسيلة للعيش (أيمن محمد محروس وآخرون، 2007 ص 2).  
والاحتراف الرياضي هو نوع من أنواع الاحتراف، إذ أن كل احتراف ينصب على عمل ما سواء كان ذلك في مجال الصناعة أو التجارة أو الزراعة أو الرياضة.

كما يعني الاحتراف في أبسط صوره أن يقوم الفرد بالعمل لاعبا والعمل بطلا أو العمل مدرباً أو مساعد للمدرب، ويكون له دخل من هذا العمل وفق عقود أو شروط يتم الاتفاق عليها مسبقاً أي الاتجار والتعايش من ممارسة الرياضة (أمين ساعاتي، 2001، ص 51).

فالتطور الذي طرأ على الاحتراف الرياضي أدى إلى توسيع دائرة نطاقه ممتداً إلى المنظمات الرياضية، لاسيما الأندية الرياضية التي أصبحت غالباً ما تحترف الأنشطة الرياضية، وعليه فإن الصفة الرياضية المقترنة بالاحتراف ليست التي يقصد منها النشاط الذي يمارسه الإنسان، بل تشمل كذلك كل عمل يتعلق بالرياضة أو يرتبط بها (محمد سليمان الأحمد، 2005، ص 18).

ويعرفه الباحث بأنه عبارة عن تنظيم وتصور حديث بحيث يسمح للاعب بضمان حقوقه كاملة كلاعب مؤمن بالفريق ويتقاضى خلاله مرتباً يتم تحديده وفقاً للبيد المتفق عليه، كما أن الاحتراف مصطلح يرجى تعميمه في كل المجالات الرياضية على حدى، فالإعلام الرياضي لا بد له من أن يحترف، والجمهور الذي يشاهد الألعاب لا بد له أن يحترف، والإدارة الرياضية ككل لا بد أن تحترف.

وعلى ذلك، يجب الأخذ بعين الاعتبار هذه الخصوصية التي يتصف بها الاحتراف الرياضي في ضوء التعريف العام للاحتراف بأنه: ممارسة الرياضة بصورة مستمرة بقصد الحصول على عائد مالي بل أكثر من ذلك أن صفة الاحتراف الرياضي، أصبحت الآن تثبت للنوادي التي لا تمارس الرياضة بل تقوم بتنظيمها وتُشرف على ممارستها، فهي إذن تمارس عملاً متعلقاً بالرياضة أو مرتبطاً بها ليس إلا.

وتنص المادة 26 من النظام الأساسي للجنة الأولمبية الدولية على أن الرياضي الهاوي هو " الذي يمارس الرياضة كنشاط غير رئيسي ولا يحصل منه على أي كسب مادي" ( عبد الرؤوف مهدي ، بدون سنة نشر ، ص 56 ).  
على عكس ذلك تنص المادة الثالثة من لائحة احتراف لاعبي كرة القدم السعودية على أن اللاعب المحترف هو " الذي يتقاضى لقاء ممارسته لعبة كرة القدم مبالغ مالية كرواتب أو مكافآت ، بموجب عقد محدد المدة بينه وبين النادي ، وذلك بخلاف النفقات الفعلية المترتبة على مشاركته في اللعب كنفقات السفر والإقامة والإعاشة والتأمين والتدريب وما شابه ذلك."

إن الاحتراف الرياضي ، شأنه شأن احتراف أي نشاط آخر ، يستلزم أن يتخذ اللاعب المحترف من ممارسته للعبة كرة القدم مهنة يباشرها بصفة منتظمة ومستمرة ، وذلك بهدف تحقيق عائد مادي يعتمد عليه كوسيلة للعيش .  
بيد أنه لا يكفي لتوافر معنى الاحتراف الرياضي ، أن يتصف النشاط الرياضي بالانتظام والاستمرار ، وأن يكون مصدر الرزق الرئيسي للاعب ، بل يلزم - فوق ذلك - أن يكون هناك عقد احتراف مبرم بين اللاعب والنادي ، وهذا ما تنص عليه دائماً لوائح الاحتراف .

## **2- ظهور الاحتراف في كرة القدم:**

أما عن اول ظهور للاحتراف لكرة القدم فكان بإنجلترا و كان "جيمس لانج" الاسكتلندي أول محترف والذي انضم إلى فريق شيفليد في 1876 حيث كان يتلقى مقابلًا ماليًا كأجرة توضع خفية في حذائه ، كما استمر الاحتراف المقنع المستمر في مجال كرة القدم حقبة من الزمان ولكن بدأت الشكاوي تنهال على اتحاد كرة القدم الإنجليزي وكان من الصعب على لجان التحقيق إثبات استخدام بعض الأندية للاعبين محترفين ببساطة لأن تلك الأندية كانت تحتفظ بسجلين ، سجل يقدم للمختصين وسجل سري في بيانات بالمكافآت التي تدفع للمحترفين سرا بوضع النقود في أحذيتهم (كمال درويش، أشرف عبد المعز، 2000، ص 37).

وفي نوفمبر 1883 ثبت لإتحاد كرة القدم الإنجليزي أن نادي " أكرينجتون" في مسابقة كأس إنجلترا تقدم أجر لأحد اللاعبين حيث قدم النادي المهزوم شكوى وهو نادي " باراك رود" ثم جاء أشجع رجل في تاريخ الصراع بين الهواية والاحتراف وهو الميجور " ويليام سوديل" مدير فريق " بريستون نورث أند" فبعد تعادل نادي "أبتون باراك" 1-1 مع نادي بريستون في فيفري 1883 قدم نادي "أبتون" شكوى لإتحاد كرة القدم، وجاء في الشكوى أن فريق بريستون يضم لاعبين محترفين سرا مما يخالف لوائح بطولة كأس إنجلترا وهي البطولة الرسمية المنظمة الوحيدة في ذلك الوقت .  
وأمام لجنة التحقيق أعلن سوديل بكل شجاعة أدبية أن جميع لاعبيه من المحترفين فقرر إيقاف أندية " بريستون" ، و"بوليتول" و"بيرتلي" عن الاشتراك في مسابقة كأس إنجلترا لثبوت تهمة شنيعة على لاعبيه وهي تهمة الاحتراف، وبدأت حملة ضد اتحاد كرة القدم الإنجليزي عندما طالب كل الأندية بتقديم بيانات وافية عن مصدر رزق ووظائف جميع اللاعبين للتأكد من أنهم هواة وذلك عندما تبين وجود لاعبين محترفين في أندية إنجليزية وكان هذا يخالف لوائح بطولة كأس إنجلترا.

وعندما وافق الاتحاد الإنجليزي على السماح باحتراف اللاعبين لم يتوقف أنصار الهواية على تضيق الخناق على المحترفين فقد نص السماح بشرعية الاحتراف على أن يعيش اللاعب المحترف على بعد ستة أميال من ناديه على الأكثر لمدة عامين قبل أن يجوز له تمثيل ناديه في بطولة كأس إنجلترا وجاء الرد على ذلك القرار المتعسف من شركات الغاز والكهرباء والفحم الإنجليزية بالاعتراف بحق العمال اللاعبين لكرة القدم في الحصول على إجازات بمرتب كامل وكانت أول إجازة مدفوعة بالكامل في تاريخ كرة القدم للاعب المحترف.

وقعت الأندية الإنجليزية في أزمة مالية وهي كيفية تدبير أجور أسبوعية منتظمة للاعبين المحترفين، فالاحتراف هو تنظيم حياة اللاعبين المحترفين وضمان مورد رزقهم، وجاء الحل من خلال اقتراح إيجاي من اسكتلندي هاجر من الشمال إلى الجنوب في مدينة برمنجهام الإنجليزية في إقامة مسابقة جديدة تضم مباريات كثيرة وبالتالي تشكل دخلا منتظما للأندية تستطيع به مواجهة النفقات الجديدة المتصاعدة وهي أجور المحترفين، ومكافآت الفوز والتعادل وصيانة أرضيات الملاعب وبناء مدرجات تتسع لأعداد المشاهدين المتصاعدة، وكان عام 1888 يشهد إقامة أول دوري في كرة القدم في العالم . حيث تطلب الاحتراف وبطولة الدوري الجديدة المزيد من التنظيم المتقن وفنون الإدارة الدقيقة خاصة وأن الأندية المحترفة تحولت إلى شركات مساهمة ومؤسسات اقتصادية تطرح أسهمها في السوق ومن ثم نشأت الحاجة إلى الاهتمام بمستوى فريق النادي لأن اقتصاديات النادي تركز على سمعة فريقه ومستواه ومدى النظام والالتزام بالنادي (رعاش كمال، 2010، ص15).

### 3 الاحتراف الرياضي في كرة القدم في بعض الأنظمة المعاصرة:

#### 1.3. الاحتراف في فرنسا:

رغم أن الاحتراف الرياضي قد عرف في فرنسا منذ زمن بعيد، إلا أن إقراره، في خصوص رياضة كرة القدم يرجع إلى سنة 1932، حيث بدأت أندية الهواة تستعين ببعض اللاعبين المحترفين في المباريات الرسمية. وكان اللاعب المحترف، الذي يشارك في مباريات الهواة، يتقاضى نظير مشاركته أجرًا يتم تقديره بطريقة جزافية، أي لم تكن هناك لائحة تحدد بدقة أجور اللاعبين المحترفين.

وبسبب اتساع نطاق الاستعانة باللاعبين المحترفين ضمن أندية الهواة، بدأت تظهر الحاجة إلى إنشاء أندية واتحاديات رياضية خاصة باللاعبين المحترفين. ومع زيادة عدد اللاعبين المحترفين، وزيادة المطالبة بضرورة وضع نظام خاص بهم، أقر الاتحاد الفرنسي لكرة القدم نظام الاحتراف وذلك بأن أقر للاعب المحترف الحق في أن يستمر لاعبًا محترفًا في أحد أندية الهواة، وبهذا استطاع الاتحاد الفرنسي لكرة القدم أن يقلل من المطالبة المستمرة للاعبين المحترفين بإنشاء اتحاديات وأندية رياضية خاصة بهم، الأمر الذي ترتب عليه، أن الاتحاد الرياضي لكرة القدم وكذلك الأندية الرياضية أصبحت تضم . في آن واحد لاعبين هواة ولاعبين محترفين. إلا أن ذلك الوضع لم يستمر طويلا (M. Izard: 1979.p9) .

وفي سنة 1968 م، وبناء على الاتفاق الذي أبرم بين الأندية الرياضية والاتحاد الرياضي لكرة القدم، والذي عدل في 4 يوليو 1972 م، أسندت مهمة تنظيم وإدارة احتراف كرة القدم إلى جهة خاصة أطلق عليها اسم جماعة احتراف كرة القدم، تعد هذه الجماعة بمثابة جمعية مشهورة تضم - فقط - الأندية التي بها لاعبون محترفون، فلم تكن لجنة تابعة للاتحاد الفرنسي لكرة القدم، بل كانت جمعية مستقلة لها بعض الاختصاصات الإدارية والمالية والرياضية. إلا أن ذلك لا يعني أنها كانت مستقلة تمامًا عن الاتحاد الرياضي، فمن الناحية العملية، كان الاتحاد الرياضي لكرة القدم يمارس عليها نوعًا من الرقابة وخاصة في الأوقات التي يكون فيها رئيس الاتحاد هو نفسه رئيس جمعية احتراف كرة القدم. وبناء على كل هذه الجهود، صدرت اللائحة الخاصة باحتراف كرة القدم، وقد أنشئت بناء عليها، أندية واتحاديات رياضية خاصة باللعبين المحترفين. كما جاءت هذه اللائحة بنصوص صريحة تؤكد صفة اللاعب المحترف كعامل، وذلك من خلال الحماية الاجتماعية التي قررت لها للاعبين المحترفين.

وأخيرًا صدر " ميثاق احتراف كرة القدم " وذلك في الموسم الرياضي 1993-1994 متضمنًا نظامًا قانونيًا شاملاً، لجميع فئات لاعبي كرة القدم (تومي صونيا مباركة، 2007، ص56).

### **2.3 الاحتراف في المملكة العربية السعودية:**

تعد المملكة العربية السعودية أول دولة عربية تصدر بها لائحة لتنظيم عملية احتراف رياضة كرة القدم، بل تعد هذه اللائحة من أفضل اللوائح المنظمة لاحتراف هذه الرياضة مقارنة بما يسير عليه نظام الاحتراف في الدول العربية الأخرى. وبتاريخ 1 يوليو 1992 م، أصدر صاحب السمو الملكي نائب الرئيس العام لرعاية الشباب ونائب رئيس الاتحاد السعودي لكرة القدم القرار رقم 01 المتعلق بلائحة احتراف لاعبي كرة القدم بالمملكة، كما تضمن هذا القرار أيضًا بعض الملحقات الضرورية للعمل بنظام الاحتراف. ومن هذه الملحقات:

- نموذج عقد لاعب كرة القدم المحترف.
- نموذج وثيقة تسجيل لاعب متعاقد.
- نموذج نقل تسجيل لاعب متعاقد من ناد إلى آخر.
- لائحة عقوبات لاعبي كرة القدم المحترفين.

وفي التاريخ نفسه صدرت أيضًا لائحة أخرى تنظم احتراف اللاعب غير السعودي وكما هو واضح من الملحقات التي صدرت مع اللائحة، أن الأمر لم يترك لإرادة الأطراف بل تضمنت اللائحة تنظيمًا دقيقًا لعملية الاحتراف، كما نجد أيضًا نموذج لعقد الاحتراف تم إعداده مقدمًا بواسطة الاتحاد الرياضي لكرة القدم، بحيث يلتزم به الأطراف ومتى تم إبرام العقد يلزم تسجيل اللاعب في الاتحاد كلاعب محترف، ومن ثم يوجد نموذج معد من قبل الاتحاد لعملية تسجيل اللاعب، وكذلك الحال في حالة انتقال لاعب من ناد إلى آخر.

وتعتبر لائحة احتراف اللاعب السعودي، بمثابة المرجع الأصلي، في حالة وجود نزاع بين اللاعب والنادي أو بين اللاعب والاتحاد الرياضي، ومن ثم يلجأ إليها في حالة وجود قصور في اللائحة الخاصة باحتراف اللاعب الأجنبي (تومي صونيا مباركة، 2007، ص58).

#### 4. أهمية الاحتراف في كرة القدم :

تكمن أهميته في:

- الاحتراف يتطلب التفرغ التام لممارسة كرة القدم فقط دون غيرها ويعمل على تنظيم حياة اللاعب من كافة الجوانب ، كما يجب وضع قاعدة لإعطاء اللاعب المحترف صفة مهنية معترف بها كمصدر للكسب المالي .
- اللاعب المحترف هو الذي يتقاضى رواتب أو بدلات مالية أساسية وبصفة منتظمة ومستمرة فيما يتعلق بمشاركته في أي نشاط يتعلق بكرة القدم.
- يساعد على انتقال اللاعبين بين الأندية على المستوى الداخلي والخارجي تحت ضوابط يحددها الاتحاد.
- الجهد الذي يبذله اللاعب المحترف هو لقاء أجر متفق عليه وليس مجرد ممارسة حرة للعبة لأنه ضمان لمورد رزق ثابت للاعب المحترف.
- التفرغ الكامل للتدريب من اللاعبين المحترفين في كرة القدم يؤدي إلى الارتقاء بمستوى اللاعبين للوصول إلى المستويات العالية.
- يقلل من ظاهرة عنف الملاعب والاعتراض على الحكام من اللاعبين نتيجة الخصومات الكبيرة التي تقع على اللاعبين المحترفين المخطفين.
- الاحتراف في كرة القدم يرتقي بالمستوى البدني والمهاري والعقلي والنفسي للاعبين .
- يؤدي الاحتراف إلى وجود نظام ملزم لكل الهيئات التي تعمل في مجال قطاع البطولة في كرة القدم كما أن الاحتراف يؤمن للاعب حقوقه عند الإصابة أو العجز أو الوفاة أو مشاركة منتخب بلاده (السعدني خليل، كمال درويش، ص 57).

من خلال ما سبق عرضه من أدبيات الدراسة يرى الباحث أن الاحتراف الرياضي أخذ شوطا كبيرا في حياة الأفراد والجماعات الرياضية، وذلك بالنظر لأهميته بحفظ حقوق كل الفاعلين من إداري إلى عامل بالفريق دون استثناء، وبالتالي كل يعرف هدفه ومهامه تحت إطار ما يسمح به القانون.

#### 5 كيفية مواجهة متطلبات اللاعبين المحترفين:

وقعت الأندية في أزمة مالية وهي كيفية تدبير أجور أسبوعية منتظمة للاعبين المحترفين، فالاحتراف هو تنظيم حياة اللاعبين المحترفين وضمان لمورد رزقهم، وجاء الحل من خلال اقتراح ايجابي من اسكتلندي هاجر من الشمال إلى الجنوب في مدينة برمنغهام الإنجليزية في إقامة مسابقة جديدة تضم مباريات كثيرة ، وبالتالي تشكل دخلا منتظما للأندية تستطيع به مواجهة النفقات الجديدة المتصاعدة وهي أجور المحترفين ومكافئات الفوز والتعادل وصيانة الملاعب وبناء مدرجات تتسع لأعداد المشاهدين المتصاعدة.

وذلك كان الهدف الأساسي من إقامة دوري كرة القدم، وكان عام 1888م، يشهد إقامة أول دوري في كرة القدم في العالم، حيث تطلب الاحتراف وبطولة الدوري الجديدة المزيد من التنظيم المتقن وفنون الإدارة الدقيقة خاصة وإن الأندية المحترفة تحولت إلى شركات مساهمة ومؤسسات اقتصادية تطرح سهمها في السوق، ومن ثم نشأت الحجة الى الاهتمام بمستوى النادي لان النوادي اقتصاديا تركز على سمعة فرقها ومستواها ومدى النظام والالتزام بالنوادي (عادل شريف، 1988، ص28).

#### **6 التطور التاريخي لحقوق اللاعب المحترف :**

كانت حقوق اللاعب المحترف قليلة أو ضائعة في كل بلاد العالم حتى منتصف الخمسينات ، و لم يكن له الحق في تقرير مصيره ،ولا حق الانتقال من ناد إلى آخر إلا بموافقة ناديه ، ولا يمكن اللعب للنادي الذي يريد الانتقال إليه مهما دفع هذا النادي و حتى في حالة إنتهاء عقده مع ناديه يصبح إجباريا إذا رغب النادي في ذلك، وكان اللاعب المحترف يباع كسلعة يتحكم فيها رؤساء الأندية الذين كانوا دائما من الأثرياء و كانوا يلتقون دائما بعضهم ، حيث كانوا يتفقون على خفض أسعار اللاعبين لتقل مصروفاتهم على أنديتهم ، و هذا الإتفاق غير العادل ، فيه ظلم واقع على اللاعبين المحترفين غير القادرين على المطالبة بحقوقهم في ضل التعسف الإداري (محمد عبد العظيم، 2005، ص12) وفي نهاية الخمسينات و الستينات تحسنت الأوضاع كثيرا في أوروبا و أمريكا مع الإحتفاظ لأصحاب الأندية بسلطاتهم في التصرف في حرية اللاعبين و ظل ظلم اللاعب المحترف حتى عام 1976 م ، عندما أعلن اللاعبون المحترفون الثورة على ظلم أصحاب الأندية و أقاموا الكثير من الدعاوي القضائية ضدهم في المحاكم التي إتخذت موقفا إيجابيا لصالح اللاعبين و أقرت القوانين السارية لأصحاب الأندية و كذا تعديل قانون إنتقال اللاعبين من أندية إلى أخرى مؤكدة على حرية اللاعب المحترف في الحصول على حريته كاملة في وقت معين بعدما يقضي الفترة المقررة له مع ناديه ، كان هذا التغيير السر الحقيقي وراء الزيادة الرهيبة في أسعار اللاعبين لاسيما في كرة القدم ، كرة السلة ،الهوكي ، البيسبول و كرة القدم الأمريكية ، و بمرور الوقت بدأ تكوين روابط اللاعبين المحترفين والتي زادت من قوة اللاعب وواجهت تحكم رؤساء الأندية بشجاعة ، و تحقيق مكاسب لصالح اللاعبين المحترفين .

#### **7. تطور مكانة الرياضي المحترف :**

مرت مكانة الرياضي المحترف بتطور يعكس مدى الإحترام الذي كانت تلقاه الرياضة عامة و الإحتراف خاصة ، فقد كان الرياضي المحترف في العصور البدائية محلا للإحترام و التقدير من جانب الناس ، و كانوا ينظرون إليه على أنه بطل الأبطال ، إلا أنه في العصور الوسطى تغيرت النظرة فقد هبطت قيمة الرياضي المحترف و أصبح التقليل من شأنه يحل محل الإحترام و التقدير ، بل كان ينظر إلى إحتراف الرياضة على أنه مهنة له و قد شاطر الممثلون الرياضيين المصير نفسه بالتقليل من قيمتهم الشخصية ، و في القرن التاسع عشر عكست ظروف التطور التي مرت بها إحتراف الرياضة و خاصة رياضة كرة القدم في إنجلترا ، الحالة التي آلت إليها هذه الرياضة في العصور الوسطى مع تعثر و إنحدار.

حيث أسهمت الرياضة مساهمة هامشية في تلك الحقبة من الزمن و السبب هو بروز رياضة الهواة ، التي كانت تمارس بواسطة الطبقات الأرستوقراطية و الطبقات الاجتماعية الدنيا في وقت واحد ، غير أن الأمر ما لبث أن تبدل في القرن العشرين و ذلك نتيجة للتغيرات التي إهتز لها المجتمع البريطاني ، فقد ظهرت تنظيمات مهنية في جميع فروع الألعاب الرياضية و كانت ذات هدف تجاري ، و إسترد الإحتراف مكانته المتميزة و أصبح الناس ينظرون إلى الرياضي المحترف في الأنشطة المختلفة نظرة حب و إحترام و تقدير (عادل شريف، 1988، ص 28).

#### **8. العناصر المكونة للإحتراف الرياضي في كرة القدم:**

لكي يتحقق الإحتراف الرياضي يجب أن يتصف النشاط الرياضي بالانتظام والاستمرار وأن يكون النشاط الرياضي المتخصص هو مصدر الرزق الرئيسي للاعب، بل يلزم أن يكون هناك عقد إحتراف مبرم بين اللاعب والنادي وهذا ما تنص عليه دائما لوائح الإحتراف، وبناء على ذلك فإن اللاعب المحترف يجب أن تتوفر فيه العناصر الآتية :

**أ- الانتظام والاستمرار في ممارسة لعبة كرة القدم :** يشترط في لاعب كرة القدم أن يتخذ من لعبة كرة القدم مهنة يباشرها بصفة منتظمة ومستمرة، ومن ثم لا يتوافر لديه أي وقت آخر لممارسة نشاط مهني آخر وهذا ما تنص عليه دائما لوائح الإحتراف.

فالفقرة الثالثة من المادة الرابعة من لائحة الإحتراف السعودي تنص على أنه : " يلزم في اللاعب المحترف " أن يكون متفرغا لناديه " كما تنص الفقرة الثالثة من المادة الأولى من لائحة الإحتراف الفرنسية على أنه يلزم لاعتبار اللاعب لاعبا محترفا أن يتخذ من لعبة كرة القدم مهنته الأساسية "

**ب- لعبة كرة القدم هي مصدر رزق رئيسي للاعب المحترف :** لا يكفي لتوافر معنى الإحتراف أن يتصف النشاط الرياضي للاعب بالانتظام والاستمرار بل يلزم فوق ذلك أن يكون الأجر الذي يحصل عليه اللاعب نظير ممارسته لكرة القدم هو مصدر رزقه الرئيسي، ويعتمد عليه اللاعب وبصفة أساسية في معيشته.

فاللاعب لا يتقاضى فقط راتباً شهرياً بل يحصل كذلك على بدل مسكن سنوياً وبدل مواصلات بالإضافة إلى التأمين الشامل ضد الإصابة داخل الملاعب وفي حالة العجز والوفاة وأيضاً التأمين الصحي الذي يشمل العلاج العادي للاعب والكشف الطبي الدوري الإلزامي على اللاعب ، كما يحصل على نسبة معينة من مقابل الانتقال في حال انتقاله من ناديه إلى ناد آخر ، وقد أكد الفقيه الفرنسي (تور سيل) أنه " لا يشترط في اللاعب المحترف أن تكون الرياضة مصدر رزقه الوحيد بل يكفي أن يكون المصدر الرئيسي الذي يعتمد عليه في معيشته (السعدني خليل السعدني، كمال درويش، 2006، ص 58-60)

**ج- وجود عقد إحتراف بين اللاعب والنادي الرياضي :** لاعب كرة القدم المحترف لا يستطيع المشاركة في المباريات أو المسابقات الرسمية التي ينظمها الاتحاد الرياضي لكرة القدم إلا إذا كان مرخصاً له بذلك من الاتحاد الرياضي ، وعلى هذا فإنه يلزم اللاعب المحترف أن يكون مرتبطاً بناديه بعقد إحتراف وهذا هو العنصر الأساسي والجوهري الذي يميز اللاعب المحترف عن اللاعب الهاوي.

وعلى هذا فإنه يلزم لاعتبار اللاعب لاعبا محترفاً أن يكون مرتبطاً بناديه بعقد احتراف وهذا هو العنصر الأساسي والجوهرى الذي يميز اللاعب المحترف عن اللاعب الهاوى، ولهذا نجد أن جميع لوائح الاحتراف التي تنظم احتراف لعبة كرة القدم ، تنص صراحة على ضرورة وجود عقد بين اللاعب وأحد الأندية ، وذلك يتضح في المادة الثالثة من لائحة الاحتراف السعودي " اللاعب المحترف هو اللاعب الذي يتقاضى لقاء ممارسته لعبة كرة القدم مبالغ مالية بموجب عقد محدد المدة بينه وبين النادي".

### **9. الالتزامات والواجبات الناتجة عن عقد الاحتراف للاعب كرة القدم:**

الآثار الناتجة عن عقد عمل لاعب كرة القدم المحترف هي ما يتولد عن العقد من واجبات والتزامات بالنسبة إلى كل من طرفيه " النادي الرياضي واللاعب المحترف " والحقوق التي تترتب عنه لأحد طرفيه وهي في الوقت نفسه التزامات على الطرف الآخر (خير الدين علي عويس وآخرون، 1998، ص 22-25)

### **9-1 التزامات اللاعب المحترف :**

لاعب كرة القدم المحترفة باعتباره عاملاً لدى النادي ، يخضع للالتزامات نفسها التي يخضع لها غيره من الموظفين كما يمكن توضيح تلك الالتزامات فيما يلي :

لاعب كرة القدم المحترف شأنه شأن باقي العمال يلتزم أساساً بأداء العمل المتفق عليه أي المشاركة في التدريبات والمباريات والمسابقات التي يتم إخطاره بها من قبل النادي المتعاقد معه.

يلتزم اللاعب بأن يقوم بالعمل المكلف به بنفسه فلا ينيب عنه غيره في أدائه.

يجب على اللاعب المحترف أن يتفرغ لأداء العمل المنوط به فلا يرتبط بأي عمل مع أية جهة أخرى، كما لا يجوز له بدون موافقة خطية من النادي أن يشارك بأي نشاط رياضي آخر.

يجب على اللاعب الامتثال لكل ما يصدر إليه من أوامر وتعليمات خاصة بتنفيذ العمل سواء كانت صادرة من الجهاز الإداري للفريق أو من الجهاز الفني سواء صدرت هذه التعليمات عند التدريب أو أثناء سير المباراة فهو يلتزم بالخطط التي

يضعها مدرب الفريق قبل بدء المباريات أو التعديلات التي يضعها أثناء سير المباراة ، ويلتزم اللاعب بالمحافظة على

ممتلكات النادي وأمواله وجميع ما يسلم إليه وفي حالة الإضرار بها أو عند ردها أو فقدتها يكون مسؤولاً عن تعويض النادي عن قيمتها.

كذلك يلتزم اللاعب بموجب السرية، فلا يجوز له إطلاع الآخرين وبصفة خاصة الفريق المنافس على التشكيل أو على الخطة المنتهجة التي وضعها المدرب للمباراة، وبصفة عامة يحظر للاعب الإدلاء بأي معلومات من شأنها الإضرار بالنادي

الذي يلعب لحسابه (محمد صبحي حسنين، 1983، ص 235).

## **10. الاحتراف في كرة القدم الجزائرية:**

### **1.10. بداية الاحتراف في كرة القدم الجزائرية:**

لقد بدأت كرة القدم الجزائرية تنهياً للمغامرة الاحترافية فقد كان الموسم الرياضي 1999 / 2000 مبشراً لبداية عهد جديد بالنسبة إلى الرياضة الأولى في الجزائر، فبعد عدة سنوات من التردد والترقب، بدأت كرة القدم الجزائرية تستعد أخيراً لاتخاذ القرار الحاكم وخوض التجربة الاحترافية، وهكذا فقد صادقت الجمعية العامة للاتحادية الجزائرية لكرة القدم على التوجيهات الجديدة لوزارة الشباب والرياضة خلال دورتها المنعقدة في 23 جويلية 1998 والمتعلقة بنظام المنافسة الوطنية الجديدة، ففي هذا الشأن اعتمدت الاتحادية الجزائرية لكرة القدم مبدأ الموسم الانتقالي 98 / 99 والذي جرى في صيغة بطولة وطنية للقسم الأول مع مجموعتين من 14 فريق لكليهما (الوسط الشرقي والوسط الغربي) وبطولة وطنية للقسم الثاني، وقد كانت تتكون أربعة مجموعات من 14 فريقاً أيضاً (الغرب، الوسط، الشرق الجنوب) والمجموعة الأخيرة للجنوب قسمت إلى قسمين من سبعة فرق (الجنوب الغربي، والجنوب الشرقي). هذه الفترة الانتقالية " أدت إلى ظهور قسم احترافي عالي متكون من 12 نادي بالنسبة إلى الموسم الرياضي 1999 / 2000، فقد شكل هذا الأخير نخبة كرة القدم الجزائرية والتي تخضع لعدة متطلبات إدارية ومالية وهيكلية ورياضية يتحكم فيها دفتر شروط، هكذا في نهاية الموسم الانتقالي 98 / 99 أحسن ستة فرق من كل فوج من القسم الوطني (وسط شرق، وسط غرب) تمكنوا من الصعود إلى قسم الامتياز والدخول في كرة القدم الاحترافية، كما إن كرة قدم احترافية في الجزائر سيمتد على مدار ثلاث سنوات، باثني عشر (12) فريق معني في الموسم 1999-2000، ثم في النهاية إلى قسم الامتياز متكون من ستة عشر (16) فريق للموسم 2000-2001 صحيح أن تحوفات مسيري النوادي كانت عديدة ومشروعة ولكن التجربة الاحترافية جديدة بالمحاولة فقد أضحي الاحتراف في أيامنا هذه ضرورة من ضروريات الساعة التي تفرضها كرة القدم المعاصرة واليوم تقتضي الساحة الدولية توفير شروط خاصة للتحضير والمنافسة واكتساب مستوى عالي.

وفي هذا الصدد فقد أعطت التجربة عند جيراننا في تونس ومصر ثمارها الأولى بحيث فازت مصر بكل مهارة بكأس إفريقيا للأمم 1998 في بوركينافاسو في حين شهدت تونس سيطرة أحسن نواديها خلال المنافسات الإفريقية والعربية كفوز نادي صفاقس وفوز الترجي التونسي بكأس إفريقيا للأندية خلال نهاية سنة 1998.

لهذا نشهد هجرة اللاعبين الجزائريين نحو تونس والمغرب ونحو اتجاهات أخرى كفرنسا وتركيا، وهذا الأمر دفع بالمسؤولين إلى تأسيس الاحتراف بالجزائر لضمان ظروف عمل وتكفل اجتماعي واحترافي أفضل وهنا تكمن مصلحة كرة القدم الجزائرية، لذلك يرى السيد رئيس الاتحادية لكرة القدم " تأسيس الاحتراف ضرورة بالنسبة لكرة القدم الجزائرية التي لا يجب أن تتأخر عن الركب وأن تتقدم أكثر من المحافل الدولية ( اللجنة الأولمبية الجزائرية، المجلة الأولمبية، ص 11-13 ).

## **2.10. عوائق الاحتراف في كرة القدم الجزائرية :**

تتضح عوائق ومشكلات الاحتراف في كرة القدم بالجزائر في أن المفهوم الحقيقي لماهية الاحتراف غير واضح لدى:

- لاعب كرة القدم المحترف.

- الأندية الرياضية .

- القائمين على نظام الاحتراف بالاتحادية الجزائرية لكرة القدم.

- اللاعبين الجزائريين المحترفين في كرة القدم لا يلتزمون بنصوص العقود المبرمة في نواديهم.

- عدم وجود نظام للثواب والعقاب يطبق بطريقة واضحة بين اللاعبين والمحترفين والأندية.

- عدم وجود كذلك نظام تدريبي منتظم للاعبين صباحا ومساء لزيادة مستواهم البدني والفني (مثل ما يحدث في الدول

الأوربية).

- عدم تفرغ اللاعبين فرغا تاما لممارسة كرة القدم فاللاعبون المحترفون سيلعبون للمنتخبات أخرى أو بطولات الشركات أو

الجامعات بجانب قيامهم بأعمال أخرى غير كرة القدم وهذا ما لا يتفق مع واقع الاحتراف الحقيقي (حجيج مولود

، 2006، ص 47، 48).

## **3.10. السند القانوني للاحتراف في الجزائر.**

- دفتر الأعباء الواجب اكتسابه من طرف الشركات والنوادي الرياضية المحترفة.

مشاريع الاحتراف من المواضيع التي تأخذ الحصة الكبرى من البحوث في الشبكات الإعلامية في الآونة الأخيرة، على

مستوى القطاع الرياضي، حيث بات الكلام غالب على شروط الاحتراف، كإيجابياته، أبعاده نتائجه وأصبح يعتبر ضرورة ملحة

أكثر من أي وقت مضى . ففي الأوساط المتطورة منحت الإمكانيات ووفر التنظيم، وتركز النقاش حول عامل مهم لم يؤخذ

به سابقا، ألا وهو الإمكانيات المالية والتجهيزات والمواد...، وما دام وفرت الطاقات ودعمت بصفة كافية، أسند إليها جانب

التنظيم والتوجيه السديد بغية تحقيق أسمى غرض من ممارسة النشاط البدني الرياضي على مستوى النادي المحترف وهو الربح

المادي. هذا لا يستطيع نكرانه أحد ، ومن هذا المنطلق رأت الهيئات المكلفة بشؤون الأندية الرياضية ، أنه ينبغي التفكير في

الاحتراف والتفكير للعمل في تجسيده، كمشروع مخطط ومبرمج بطرق علمية وممول من طرف الدولة والقطاع الخاص.

وظهرت هذه الفكرة في النوادي الجزائرية بهذا المنظر في 25 فيفري 1995 في مواد 20. 21. 22 المشيرة إلى الأندية

الرياضية المحترفة بالتخصيص، حيث نصت هذه المواد على إحداث تغيير فيها وجعل الاحتراف هدف سامي لعمل النادي

يندرج من ورائه عموما الربح المادي.

ونظرا لعدم تجسيده الفعلي على أرض الواقع، والظروف الصعبة التي مرت بها هذه الأندية على المستويات التقنية والإدارية،

عجل بتشريع قانون رياضي آخر هو قانون 2004 الذي بدوره أتى متمما لفجوات ونقائص القانون السابق وتنصيب

مختصين ومشرفين وفنيين، يتم انتقاؤهم وفق شروط موضوعية.

رغم كل الجهود المبذولة ، بقيت الصعوبات تواجه الأندية الرياضية ومشاكل الاحتراف تتفاقم ومنها قلة الحصص التدريبية مقارنة والمنافسات المجرأة، إلى جانب ذلك زادت المشاكل المالية وارتفع العجز في تغطية المتطلبات، في نفس السياق تباين الأجر ومكافآت المحترفين.

صحيح أن الظروف لم تسمح بتنمية المهارات والاحتراف ، لكن الأزمات المادية أولدت عامل جد مهم وهو الدفع لغاية الاحتراف من أجل الكسب المادي، كما تتخذ من سياسات إستراتيجية في أندية الدول المتقدمة، مثل ذلك شراء اللاعبين وعقد معاملات مع مدربين مهمين حتى ولو كانوا أجنب.

من المشاكل التي تواجهها الأندية في سبيل الاحتراف نجد كذلك عدم التكافؤ الكائن بين هذه الهيئات مما أدى بها الأمر إلى الإخفاق والفشل.

ومما سبق يتضح البعد العميق لسيادة ظاهرة الاحتراف في النادي الرياضي الذي يشتمل على تحقيق العائد اللازم والكافي لتغطية الحاجات المتزايدة، لذا وجب التركيز على هذا المبدأ والعمل به لهدف تطوير وضعية النادي (شريفى سلمى، 2007، ص 52-53).

**أولا: أحكام عامة**

**المادة 1:** يهدف دفتر الأعباء هذا إلى تحديد لاسيما الشروط والالتزامات لتقنية الواجب اكتسابها من طرف الشركات والنوادي الرياضية المحترفة للمشاركة والاندماج في أنظمة التظاهرات والمنافسات الرياضية الاحترافية التي تنظمها الرابطة الوطنية الرياضية المحترفة تحت إشراف الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية، طبقاً لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 06-246 المؤرخ في 13 رجب عام 1427 الموافق 8 غشت سنة 2006 الذي يضبط الأحكام المطبقة على النادي الرياضي المحترف ويحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية التجارية.

**المادة 2 :** تلتزم النوادي الرياضية المحترفة بتطبيق الشروط والالتزامات المنصوص عليها في دفتر الأعباء تحت طائلة الحرمان من المشاركة في البطولات الاحترافية.

**المادة 3 :** يلتزم النادي الرياضي المحترف باكتتاب دفتر الأعباء بعد إجراءات الموافقة الداخلية ضمن هياكلها ويوقع الممثل الشرعي للنادي على دفتر الأعباء.

**ثانيا : الشروط والالتزامات في مجال التأطير الرياضي والتقني واللاعبين والمسيرين.**

**المادة 4 :** يتعين على النادي الرياضي المحترف في مجال المدربين والتأطير الرياضي والتقني:

- أن يتوفر على مكونين مؤهلين ومدربين حائزين على شهادات منصوص عليها في القوانين كما يجب عرض عقود المدربين على المصادقة لدى الاتحادية، كما أنه يجب على النادي التصريح بالأشخاص المكلفين بالتأطير التقني والطبي لدى الإدارة الجبائية وهيئات التأمينات الاجتماعية والتقاعد.

- كما تنص على أنه يجب أن يتوفر في النادي مدير تقني يثبت المؤهلات اللازمة ومستخدمين طبيين وشبه طبيين ونفسانيين وأن يضمن التكوين المستمر لمستخدمي التأطير الرياضي.

**المادة 5 :** يتعين على النادي الرياضي فيما يخص اللاعبين:

- تطبيق الأحكام القانونية والتنظيمية لاسيما في مجال العمال الأجانب، كما تنص على تطبيق التنظيمات في مجال تشغيل الشباب وتحويلهم واحترام الأحكام التي تحكم مراقبة تعاطي المنشطات.
- كما تنص على تطبيق الأنظمة التي تسنها الاتحادية الرياضية الوطنية والرابطة الوطنية الرياضية المحترفة، إضافة إلى عرض عقود اللاعبين على مصادقة الرابطة الوطنية الرياضية المحترفة، واكتتاب تأمينات لفائدة لاعبيه ، مع تقديم الإجازة للاعب التي توفرها مسبقا الرابطة الوطنية الرياضية المحترفة.
- كما تنص على توفر حد أدنى من فرق شباب ، وفرق اللاعبين الهواة واللاعبين المحترفين مع وجوب التصريح باللاعبين لدى الإدارة الجبائية وهيئات التأمينات الاجتماعية والتقاعد، كما يجب توظيف اللاعبين المحترفين مطابقا للأحكام المحددة من قبل الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية.

**المادة 6 :** يجب أن يدرج في عقود اللاعبين شرطا إلزاميا خاصا بالرد الإيجابي الإجباري لاستدعاءات مختلف الفرق الوطنية، ويكون التكفل وتعويض اللاعبين من اختصاصات الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية.

**المادة 7 :** يجب على كل مسير ناد رياضي محترف أن يكون حائزا على إجازة مسير تسلمها الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية وأن يكون إما مساهما أو شريكا أو أجيورا. كما يجب عليه:

احترام أنظمة الاتحادية الرياضية الوطنية وعدم القيام بتصرف يخالف القوانين وأخلاقيات الرياضة واحترام النظام الداخلي للنادي.

**المادة 8 :** المسيرين الذين يمارسون ضمن النادي الرياضي المحترف المذكورون في المادة 7 أعلاه هم:

الرئيس المدير العام، رئيس مجلس الإدارة ، المدير العام أو المسير، رئيس الهيئة المديرية، رئيس مجلس المراقبة، أعضاء الهيئة المديرية أو مجلس المراقبة، المتصرفون، مسير الشركة ( الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 2010، ص 19-24).

**ثالثا : الشروط والالتزامات في مجال المنشآت الرياضية والتكوين.**

**المادة 9 :** يتعين على النادي الرياضي المحترف:

- إثبات بكل وثيقة قانونية (سند، إيجار أو اتفاقية.) انتفاعه الدائم أو الجزئي لمنشأة رياضية مطابقة للمقاييس التقنية والخاصة المنصوص عليها في أحكام المرسوم التنفيذي رقم 09-184 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 12 مايو سنة 2009 الذي يحدد الإجراءات ومقاييس الخاصة بالمصادقة التقنية والأمنية على المنشآت القاعدية الرياضية المفتوحة للجمهور وكذا كفاءات تطبيقها.

- كما تنص على اكتتاب عقود التأمين الإلزامية وضرورة توفر جهاز مراقبة عن طريق الفيديو ونظام إنارة ملائم يسمح بإجراء اللقاءات الليلية وبثها التلفزيوني.

**المادة 10 :** يجب على النادي الرياضي المحترف أن يتوفر على مركز للتكوين وفقا للشروط والكفاءات المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي 09-97 المؤرخ في 26 صفر عام 1430 الموافق 22 فبراير سنة 2009، وفي غياب ذلك يلتزم بإنشاء مركز للتكوين في أجل (3) سنوات ابتداء من تاريخ تأسيس النادي.

## الفصل الأول :..... الخلفية النظرية والدراسات السابقة

**المادة 11 :** يلتزم النادي الرياضي المحترف بتجنيد وسائله وموارده وطاقاته قصد ترقية تكوين المواهب الرياضية الشابة وضمان تبعاً لذلك أداءات على مستوى جميع فئات السن.

**المادة 12 :** يلتزم النادي الرياضي المحترف بتسهيل مشاركة لاعبيه في تربيصات التكوين في مجال الرياضة وفي مجال التكوين المهني.

**المادة 13 :** يلتزم النادي الرياضي المحترف على عدم التنازل على مركز التكوين أو التدريب المنجز بأموال عمومية والمستفيد منه.

### رابعا: الشروط والالتزامات في مجال المالية والمحاسبة

**المادة 14 :** يتعين على النادي الرياضي المحترف:

- امتلاك موارد مالية كافية ومطابقة مع مقتضيات المنافسة وذات علاقة مع أنشطته.
- ضمان مسك محاسبة طبقاً للقوانين ، الامتناع عن استعمال الأوراق النقدية ماعدا حالة الوكالات الضرورية للنفقات البسيطة ، القيام بالمحاسبة المنتظمة لكل العمليات والخضوع إلى الرقابة الميدانية والوثائقية لأجهزة وسلطات الرقابة وممثليهم المؤهلين لهذا الغرض .

**المادة 15 :** يلتزم النادي الرياضي المحترف طبقاً للإجراءات والأحكام التشريعية والتنظيمية السارية المفعول بتقديم مديرية الرقابة والتسيير المالي للاتحادية الرياضية الوطنية المعنية وللرابطة الوطنية الرياضية المحترفة وكذا مديرية الشباب والرياضة للولاية المعنية الوثائق الآتية :

- نسخة من جدول إرسال الأجور المدفوعة شهرياً.
- نسخة من التصريح بالأجور والمرتببات الأخرى لدى الإدارة الجبائية وهيئات الضمان الاجتماعي.
- الوضعية المحاسبية السنوية المصادق عليها من طرف الهيئات المسيرة.
- مخطط مفصل لتمويل البرنامج المتعدد السنوات وكذا الميزانية السنوية.
- الحسابات والحصائل المصادق عليها من طرف محافظ حسابات معتمد.
- حساب الاستغلال وكذا كل الوثائق المحاسبية المنصوص عليها.
- بيان الموارد المتحصل عليها بعنوان الرعاية والإشهار والأعمال الخيرية والهبات والوصايا.
- دفاتر الجرد والسجلات القانونية التي يشترطها القانون التجاري.

**المادة 16 :** يلتزم النادي الرياضي المحترف بإعداد ورقة للإيرادات بمناسبة كل لقاء .

يجب أن ترسل ورقة الإيرادات إلى الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية وإلى الرابطة الوطنية الرياضية المحترفة ومديرية الشباب والرياضة للولاية المعنية وكذا إدارة الضرائب المختصة إقليمياً

**المادة 17 :** يتعين على النادي الرياضي المحترف عند بداية كل موسم إعلام الاتحادية الرياضية الوطنية والرابطة الوطنية الرياضية المحترفة ومسير المنشأة الرياضية وإدارة الضرائب المختصة ومديرية الشباب والرياضة بسعر الأماكن لكل فئة ولكل أنواع اللقاءات . يجب إلصاق هذا السعر وإعلام الجمهور به.

**المادة 18 :** يلتزم النادي الرياضي المحترف باحترام عدد أو نسبة الأماكن المخصصة للنادي الزائرة والمؤمنين والشخصيات المهمة جدا وكيفيات منح البطاقات للمسيرين والاشتراكات المحددة من طرف الاتحادية الرياضية الوطنية ، عندما تكون المنشأة الرياضية التي تجري بها المنافسة ملكا تاما للنادي الرياضي المحترف (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،2010، ص19-24)

**خامسا : الشروط والالتزامات في المجال الأمني .**

**المادة 19 :** يتعين على كل ناد رياضي محترف تعيين مسؤول عن الأمن يزود بالصلاحيات الضرورية ويتوفر لهذا الغرض على كل الوسائل التي تسمح له بضمان بصفة تامة المهام المسندة إليه ، لاسيما فيما يخص تأطير المناصرين ومكافحة العنف في المنشآت الرياضية.

**المادة 20 :** يجب على مسؤول الأمن قبل كل لقاء وبالعلاقفة مع رئيس النادي :

- تقدير المخاطر التي يمثلها اللقاء وإعلام مسيري النادي لإبلاغ مسؤول مصلحة الأمن على المستوى المحلي.

- السهر بالاتصال مع مسؤول بيع التذاكر على الفصل الإجباري لشبابيك بيع التذاكر بين مناصري الفريقين المتنافسين وكذا تنظيم موقع مناصري النوادي الحاضرين في المدرجات المتفرقة التي خصصت لهم لمراقبتهم واتخاذ التدابير الملائمة في ظل احترام الترتيب الأمني الموضوع.

**المادة 21 :** يعد النادي الرياضي المحترف المنظم مسؤولا عن الأحداث التي يمكن أن تقع داخل المنشأة الرياضية أو بجوارها بفعل تصرفات لاعبيه ودربيه ومسيريهِ والمناصرين أو بسبب النقص في التنظيم الموكل إليه.

**المادة 22 :** يتعين على النادي الرياضي المحترف إرسال في غضون 48 ساعة التقرير الأمني الذي يعده مسؤول الأمن المتعلق بكل لقاء إلى الرابطة الرياضية الوطنية المحترفة والاتحادية الرياضية الوطنية والسلطات المعنية.

**سادسا : الشروط والالتزامات في مجال تأطير المناصرين.**

**المادة 23 :** يلتزم النادي الرياضي المحترف بإحداث لجنة للمناصرين ضمن أعضائه تكلف بما يأتي:

- وضع ترتيبات لتأطير المناصرين ، المشاركة في ضبط التدابير التي من شأنها الوقاية من العنف ومكافحته في المنشآت الرياضية ، ترقية الروح الرياضية والحفاظة على أخلاقيات الرياضة.

- يجب إرسال قائمة مسؤولي لجان المناصرين إلى الاتحادية الرياضية الوطنية والرابطة الوطنية الرياضية الوطنية المحترفة ومديرية الشباب والرياضة للولاية المعنية ومصالح الأمن على المستوى الداخلي.

**المادة 24 :** يلتزم النادي الرياضي المحترف بوضع جهاز استقبال وتنشيط ومراقبة الأمن داخل المنشأة الرياضية، كما يتعين عليه اتخاذ كل التدابير المفيدة والضرورية بالاتصال مع مسؤول مصالح الأمن على المستوى المحلي في حالة وقوع تصرفات معادية ضد الحكام والمفوضين واللاعبين ومسيري الفريق الزائر وكذا المناصرين (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،2010، ص19-24).

**سابعا : الشروط والالتزامات تجاه الإدارة المكلفة بالرياضة والاتحادية الرياضية الوطنية والرابطة الوطنية الرياضية المحترفة المعنية.**

**المادة 25 :** يتعين على النادي الرياضي المحترف إرسال إلى الاتحادية الرياضية الوطنية والرابطة الوطنية الرياضية المحترفة والإدارة المكلفة بالرياضة ملفا يتضمن نسخة من القوانين الأساسية للشركة الرياضية التجارية ، نسخة من محضر الجمعية العامة لمجلس الإدارة أو مجلس المراقبة المتضمن تعيين و/أو انتخاب أجهزته المسيرة مع كل المعلومات المطلوبة ، قائمة الأشخاص المؤهلين لتوقيع الوثائق الرسمية الصادرة عن النادي.

**المادة 26 :** يلتزم النادي الرياضي المحترف بإرسال إلى الهيئات المذكورة في المادة 25 أعلاه، كل التغييرات التي تطرأ ، لاسيما على القوانين الأساسية للنادي وفي رأسماله وفي تشكيلة أجهزته.

**المادة 27 :** يجب على النادي الرياضي المحترف أن يكون منضمًا إلى الاتحادية الرياضية الوطنية وأن يكون مرخصًا له من طرفها ومن طرف الرابطة الوطنية الرياضية المحترفة للمشاركة في البطولات الاحترافية وغيرها من المنافسات الدولية ولاستعمال اللاعبين المحترفين .

**المادة 28 :** يلتزم النادي الرياضي المحترف الخضوع إلى المراقبة الإدارية والتقنية والمالية للاتحادية الرياضية الوطنية والرابطة الرياضية الوطنية المحترفة والإدارة المكلفة بالرياضة كذا جميع السلطات المؤهلة قانونًا.

**ثامنا : الشروط والالتزامات في مجال علاقات العمل والنظام الداخلي .**

**المادة 29 :** يلتزم النادي الرياضي المحترف باحترام القوانين والأنظمة السارية المفعول لاسيما تلك المتعلقة بقانون العمل والضمان الاجتماعي والشركات التجارية.

**المادة 30 :** يلتزم النادي الرياضي المحترف بالقيام بكل التصريحات وبكل الإجراءات المنصوص عليها في القوانين والأنظمة السارية المفعول لاسيما في مجال: التوظيف ، الضمان الاجتماعي، التقاعد، الضرائب والأعباء الجبائية، إقامة وعمل الأجانب ، اكتتاب التأمينات.

**المادة 31 :** يتعين على النادي الرياضي المحترف إعداد نظام داخلي يطبق على المستخدم وعلى أجهزته.

**المادة 32:** يجب أن يلصق النظام الداخلي في أماكن العمل وأن يكون سهل الاطلاع عليه.

**المادة 33 :** يحدد النظام الداخلي، لاسيما ما يأتي :

التدابير التطبيقية للتنظيم في مجال الوقاية الصحية والأمن ، القواعد العامة والدائمة المتعلقة بالانضباط لاسيما طبيعة ودرجة العقوبة التي يمكن أن يتخذها المستخدم، وكذا الأحكام المتعلقة بالتزامات و واجبات مستخدمي النادي الرياضي المحترف.

**تاسعا : الشروط والالتزامات في مجال التنظيم الهيكلي .**

**المادة 34 :** يتعين على النادي الرياضي المحترف أن يتوفر على تنظيم هيكلي يسمح له بممارسة وتسيير فعال وناجع لنشاطاته.

**المادة 35 :** يجب أن يتضمن التنظيم الهيكلي المنصوص عليه في المادة 34 أعلاه لاسيما ما يأتي :

مدير عام أو مسير عام ، مدير مالي ومحاسبي ، مدير تقني يكلف بالتنسيق ، لاسيما العمل التقني لمختلف الفرق وبالسهر على تكوين المواهب الشابة ، مسؤول مصلحة الإعلام الآلي ، مسؤول مكلف بالتنسيق ، مسؤول مكلف بالأمن ، مستخدمون طبيون وشبه طبيين ، لاسيما أطباء ومعالجون ، وكذا مدلكون ونفسانيون.

**المادة 36 :** بصرف النظر عن أحكام المادة 35 أعلاه ولمدة انتقالية تقدر ب ( 5 ) خمس سنوات ابتداء من تاريخ نشر دفتر الأعباء هذا في الجريدة الرسمية، يمكن تعديل التنظيم الهيكلي للنادي الرياضي المحترف حسب حجمه وموارده.

**المادة 37 :** توضح تنظيمات الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية عند الحاجة شروط دفتر الأعباء هذا(الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية 2010، ص19-24).

**11- قائمة الوثائق المرفقة بالاتفاقية المحددة للأنشطة التابعة للنادي الرياضي الموقع والأنشطة التابعة للشركة**

**والنادي الرياضي المحترف:** "قرار مؤرخ في 23 رجب عام 1431 الموافق ل06 جويلية 2010"

**المادة 01:** تطبيقا للمادة 09 من المرسوم التنفيذي رقم 264-06 المؤرخ في 13 رجب عام 1427 الموافق ل 08

أوت سنة 2006 الذي يضبط الأحكام المطبقة على النادي الرياضي ويحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية التجارية، يهدف هذا القرار إلى تحديد قائمة الوثائق الواجب إرفاقها بالاتفاقية التي تحدد النشاطات التابعة للنادي الرياضي الموقع على هذه الاتفاقية والنشاطات التابعة للمجال الاحتراف الرياضي الواقعة على مسؤولية النادي والشركة الرياضية التجارية.

**المادة 02:** الوثائق المذكورة في المادة الأولى أعلاه هي :

✓ نسخة من القوانين الأساسية للنادي الرياضي وحيد الاختصاص أو متعدد الاختصاصات.

✓ نسخة من القوانين الأساسية للشركة الرياضية التجارية.

✓ العلامة والإشارات الميزة الأخرى التي يملكها النادي الرياضي.

✓ قائمة المستخدمين الأجراء وتوزيعهم بين النادي الرياضي والشركة الرياضية التجارية.

✓ نسخة من الاتفاقية أو عقد الامتياز الذي يربط مالك المنشآت الرياضية بالنادي الرياضي أو بالشركة الرياضية

التجارية والتي تحدد كيفية استعمال المنشآت الرياضية سواء من طرف النادي الرياضي أو الشركة الرياضية التجارية

فيما يخص التدريب والمنافسة والتكويّن(قرار مؤرخ في 18 رجب عام 1431، الموافق ل01 جويلية 2010،

الجريدة الرسمية الجزائرية، ص19).

**11-1 تعريف النادي الرياضي المحترف :** حسب الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية /العدد 39 المؤرخ في 22

رمضان عام 1434 هـ الموافق ل 31 يوليو سنة 2013م

**المادة 78:** يعد النادي الرياضي المحترف شركة تجارية ذات هدف رياضي يمكن أن يتخذ أشكال الشركات التجارية

الآتية:

- المؤسسة ذات الشخص الوحيد الرياضية ذات المسؤولية المحددة.

- الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحددة

- الشركة الرياضية ذات الأسهم.

تسير الشركات المنصوص عليها أعلاه، بأحكام القانون التجاري وأحكام هذا القانون، وكذا قوانينها الأساسية الخاصة التي يجب أن تحدد، لاسيما كفاءات تنظيمها وطبيعة المساهمات.

تحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات المذكورة أعلاه، عن طريق التنظيم.

**المادة 79:** يهدف النادي الرياضي المحترف، لاسيما إلى تحسين مستواه التنافسي الاقتصادي والرياضي، وكذا لرياضيه عبر مشاركته في التظاهرات والمنافسات الرياضية المدفوعة الأجر وتوظيف مؤطرين ورياضيين مقابل أجره وكذا ممارسة الأنشطة التجارية المرتبطة بهدفه.

**المادة 80:** تشجع الدولة، من خلال تدابير تحفيزية وتدابير مرافقة، كل ناد رياضي محترف مؤسس قانونا ينشئ مركزا لتكوين المواهب الرياضية الشابة طبقا للقوانين والأنظمة سارية المفعول.

**المادة 81:** يمكن كل ناد رياضي هاو وكل شخص طبيعي ومعنوي أن يؤسس ناديا رياضيا محترفا أو يكون ماسهما أو شريكا له.

ويمكن الشركات الأجنبية أن تكون مساهمة أو شريكة في النادي الرياضي المحترف، طبقا للتشريع العمول به.

**المادة 82:** يمكن كل ناد رياضي هاو يشارك بصفة معتادة في تنظيم التظاهرات والأحداث الرياضية المدفوعة الأجر، الذي تكون إيراداته وكذا أجور المؤطرين والرياضيين الذين يشغلهم قد بلغت بعنوان السنة المنصرمة، مبلغا يفوق سقفها يحدد عن طريق التنظيم، تأسيس شركة رياضية تجارية كما هو منصوص عليه في هذا القانون.

**المادة 83:** عندما يمتلك النادي الرياضي الهاوي رأسمال المؤسسة ذات الشخص الوحيد الرياضية ذات المسؤولية المحدودة، شخص يحمل الأرباح المحققة في هذه الشركة إلى تشكيل صندوق الاحتياطات.

**المادة 84:** مع مراعاة التشريع ساري المفعول، وفي حالة الزيادة في الرأسمال الإجتماعي للشركات الرياضية التجارية المذكورة في المادة 78 أعلاه، إما عن طريق إصدار أسهم جديدة أو حصص إجتماعية، وإما عن طريق الزيادة في قيمة الأسهم أو الحصص الاجتماعية، فإنه يجب على الجمعيات العامة للمساهمين أو للشركاء في الشركات المذكورة أعلاه، قبول الاكتتابات الجديدة الصادرة عن الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين ذوي الجنسية الجزائرية أو الأجنبية بغرض الزيادة في موارد هذه الشركات وضمها استمراريته (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 2013، ص 12-13).

وجاء في محتوى الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/العدد 11 والصادرة بتاريخ: 6 جمادى الأولى عام

1436هـ الموافق ل 25 فبراير سنة 2015م

**الفصل الأول: أحكام عامة**

**المادة 2:** يكلف النادي الرياضي المحترف في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما بتحسين مستواه التنافسي والإقتصادي والرياضي وكذا لرياضيه عبر مشاركته في التظاهرات والمنافسات الرياضية المدفوعة الأجر وتوظيف مؤطرين ورياضيين مقابل أجره وكذا ممارسة كل الأنشطة التجارية المرتبطة بموضوعه

وبهذه الصفة يكلف، لاسيما بما يأتي:

- المشاركة في مختلف المنافسات الرياضية الوطنية والدولية.
- القيام بعمليات التكوين لفائدة الرياضيين والمؤطرين وإحداث مراكز تكوين المواهب الرياضية.
- ضمان تدريب رياضي النادي وتأطيرهم أو كل فريق آخر وتحضيرهم وتجميعهم.
- المشاركة في انتقاء المواهب الرياضية الشابة وكشفها وتوجيهها.
- العمل على تربية وترقية منخرطي النادي والمساهمة في ترقية الروح الرياضية.
- تنظيم التظاهرات والعروض والمنافسات الرياضية المدفوعة الأجر.
- إحداث كل منشأة رياضية أو استغلالها في إطار التنظيم المعمول به وتسيير وصيانة أملاك النادي.
- منح الرواتب لرياضي النادي ومؤطريه ضمن احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما.
- القيام بكل نشاط إشهار ورعاية وتكفل من شأنه المساهمة في تطوير موارده المالية.
- القيام بكل أنشطة تجارية واستثمار من شأنها تطوير موارده وضمان بقائه.
- تنظيم كل نشاط استراحة وترفيه لفائدة الشباب والجمهور.

### **المادة 3:** يتعين على النادي الرياضي المحترف على الخصوص:

- الامتثال للقوانين الأساسية وتنظيمات الإتحادية أو الاتحاديات والرابطات التابع لها والانضمام إليها.
- احترام كل المقاييس والتعليمات في ميدان المصادقة وأمن المنشآت الرياضية.
- العمل على زيادة رأسماله الاجتماعي بخصص جديدة في إطار القوانين والتنظيمات المعمول بها لضمان التوازن المالي للشركة الرياضية التجارية.
- القيام بالتزاماته في الوقاية من العنف في المنشآت الرياضية ومكافحته، لاسيما من خلال وضع لجنة للمناصرين طبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.
- اتخاذ كل التدابير التي من شأنها تحسيس رياضييه ومؤطريه من أجل التنظيم والسير الحسن للتظاهرات والمنافسات الرياضية وتأمينها قصد تفادي كل أعمال العنف في المنشآت الرياضية.
- الإمتناع من كل مساس بنزاهة اللعبة أو المنافسة وذلك تحت طائلة العقوبات المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات المعمول بها.
- احترام قواعد المراسيم والتشريعات الرسمية المتعلقة بالمنافسات والتظاهرات الرياضية.
- اكتتاب جميع التأمينات التي تضمن مسؤوليته ضد المخاطر التي يمكن أن تحدث لأعضائه ورياضييه وتأطيره أو للجمهور طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- ضمان بالاتصال بالهيئات والهياكل المعنية، الحماية والمتابعة الطبية للرياضيين والتأطير الرياضي.
- تقديم لغرض المراقبة حصيلته الأدبية والمالية وكذا الوثائق المرتبطة بسيره وتسييره بطلب من هيكل مراقبة تسيير الاتحادية وبطلب من الإدارة المكلفة بالرياضة والسلطات المؤهلة لذلك.

- إعداد الجرد والوثائق المحاسبية المختلفة المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما.
- تعيين محافظ أو عدة محافظين للحسابات.
- العمل على الوقاية من تعاطي المنشطات ومكافحتها في إطار الأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها.
- يتعين على النادي الرياضي المحترف، تحت طائلة العقوبات المنصوص عليها في القوانين والأنظمة المعمول بها، أن يخضع للالتزامات المنصوص عليها أعلاه.

**المادة 4:** علاوة على ذلك، يجب على النادي الرياضي المحترف اكتتاب دفتر شروط يضبط، لاسيما الشروط والالتزامات التقنية التي يجب استيفاؤها للمشاركة وإدماجه في منظومات التظاهرات والمنافسات الرياضية تحت إشراف الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية والذي يحدد نموده بقرار من الوزير المكلف بالرياضة.

#### **الفصل الثاني: شروط تأسيس شركة رياضية تجارية من طرف ناد رياضي هاو**

**المادة 5:** يمكن كل ناد رياضي هاو مؤسس بصفة قانونية طبقاً لأحكام القانون رقم 12-06 المؤرخ في 18 صفر عام 1433 الموافق ل 12 يناير سنة 2012 والقانون رقم 13-05 المؤرخ في 14 رمضان عام 1434 الموافق 23 يوليو سنة 2013 والمذكورين أعلاه، والذي تبلغ إيراداته وأجوره خمسين ( 50 ) دينار على الأقل بعنوان السنة المالية الأخيرة، تأسيس شركة رياضية تجارية وفقاً للأشكال المنصوص عليها في التشريع المعمول به.

**المادة 6:** يقصد بالإيرادات والأجور في مفهوم هذا المرسوم:

- الإيرادات الناجمة عن الدخول المدفوع الأجر مهما كان نوعها أو الأقساط المخصصة للنادي طبقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها.
- الإيرادات الإخبارية أيا كانت طبيعتها طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- الإيرادات الناجمة عن تحويلات الرياضيين.
- حاصل حقوق إعادة البث التلفزيوني والإذاعي والسينمائي أو أي دعم سمعي بصري مدفوع للنادي.
- الإعانات والمساهمات المحتملة الواردة من الدولة والجماعات المحلية والاتحاديات والرابطات ومن كل هيئات عمومية أو خاصة.
- المساعدات والمساهمات المحتملة الواردة من الدولة والجماعات المحلية والإتحاديات والرابطات ومن كل هيئات عمومية أو خاصة.
- المساعدات والمساهمات المالية لكل شخص اعتباري من القانون العام أو الخاص.
- الهبات والوصايا.
- مداخيل الأملاك الخاصة أو المستغلة عن طريق الامتياز.
- أقساط الأرباح الناجمة عن عقود الرعاية والتجهيز وتسويق صورة الرياضي أو مجموعة الرياضيين.
- كل الموارد الأخرى التي يسمح بها التشريع والتنظيم المعمول بهما.

- الرواتب والمنح والتعويضات أيا كانت طبيعتها الممنوحة للمستخدمين الإداريين والتقنيين وكذا الرياضيين وتأطيرهم.

**المادة 7:** عندما يحوز النادي الرياضي الهاوي على أكثر من ثلث (3/1) رأسمال الشركة الرياضية، يمكنه في إطار دفتر الشروط المذكور في المادة 4 أعلاه أن يقدم مساهمته لا سيما في شكل منشأة رياضية مطابقة للمقاييس ومستغلة وفق الأشكال المنصوص عليها في القوانين والأنظمة المعمول بها، كما يمكنه إنجاز كل منشأة رياضية بوسائله الخاصة.

**المادة 8:** يجب على النادي الرياضي الهاوي والشركة الرياضية التجارية، توقيع اتفاقية تحدد النشاطات التابعة للنادي الرياضية الهاوي والنشاطات التابعة للنادي الرياضي الهاوي والنشاطات التابعة للمجال الاحترافي الواقعة على مسؤولية النادي والشركة على التوالي:

يجب أن تنص الاتفاقية المذكورة في الفقرة الأولى أعلاه لاسيما على ما يأتي:

- توزيع النشاطات المرتبطة بالتكوين الرياضي بين النادي الهاوي والشركة التجارية.
- كيفيات مشاركة الشركة في النشاطات التي تبقى تحت مسؤولية النادي الرياضي الهاوي.
- شروط استعمال المنشآت الرياضية، لاسيما الأراضي والبنائات والمنشآت والتجهيزات من أحد الطرفين وعند الاقتضاء، علاقات هذه الأطراف مع مالك هذه المنشآت والتجهيزات.
- شروط استعمال الشركة التسمية والعلامة أو أية إشارات مميزة أخرى التي يمتلكها النادي الرياضي الهاوي وكذا المقابل المستحق من الشركة للنادي الرياضي الهاوي لقاء هذا الاستعمال.
- مدة الاتفاقية وكيفيات تجديدها التي يجب أن لاتدرج إمكانية التجديد الضمني وكذا كيفيات فسخها المسبق مقابل إشعار لا يتعدى أجله ثلاثة (3) أشهر.

كما يجب أن تنص الاتفاقية على أنه لا يمكن أي مسير ناد رياضي هاو أن يتقاضى أجرا مهما كان شكله من الشركة ولا أي مسير شركة أن يتقاضى أجرا من النادي الرياضي الهاوي.

تخضع الاتفاقية إلى موافقة الوزير المكلف بالرياضة وترفق بوثائق تحدد قائمتها بقرار من الوزير المكلف بالرياضة.

### **الفصل الثالث: شروط تأسيس شركة رياضية تجارية من طرف شخص طبيعي أو معنوي**

**المادة 9:** يمكن أي شخص معنوي أو طبيعي من جنسية جزائرية أن يؤسس شركة رياضية تجارية طبقا للأحكام المنصوص عليها أدناه.

**المادة 10:** يمكن الأشخاص المذكورين في المادة 9 أعلاه أن يقدموا في شكل حصص رأسمال الشركة منشأة رياضية مطابقة للمقاييس المعمول بها والتي يجب أن تكون ملكهم و مستغلة حسب الأشكال المنصوص عليها في القوانين والأنظمة المعمول بها.

**المادة 11:** في حالة إصدار أسهم جديدة أو حصص أو في حالة الزيادة في قيمة الأسهم أو الحصص، يجب على كل شركة رياضية تجارية، مع مراعاة التشريع المعمول به، لاسيما حق التفاضل في الاكتتاب، قبول من طرف جمعيتها العامة للمساهمين أو الشركاء كل اكتتاب جديد صادر من أشخاص طبيعيين أو معنويين من جنسية جزائرية أو أجنبية قصد زيادة مداخيل الشركة وضمان بقائها.

**المادة 12:** طبقا لأحكام المادة 81 من القانون رقم 13-05 المؤرخ في 14 رمضان عام 1434 الموافق 23 يوليو سنة 2013 والمذكور أعلاه، يمكن كل ناد رياضي هاو وكل شخص طبيعي أو معنوي أن يؤسس ناديا رياضيا محترفا أو أن يكون مساهما أو شريكا فيه.

#### **الفصل الرابع: الأحكام المتعلقة بتسيير الشركات الرياضية التجارية**

**المادة 13:** عندما يمتلك النادي الرياضي الهاوي رأسمال الشركة الرياضية ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحددة، تخصص مجمل الأرباح التي تحققها هذه الشركة إلى تشكيل صندوق الاحتياطات طبقا للقوانين والأنظمة المعمول بها.

**المادة 14:** يجب إدراج اسم وشارة النادي الرياضي الهاوي المتبوعة بالأحرف "ش.ر.ذ.أ" أو "ش.ر.ذ.م.م" أو "م.ر.ذ.ش.و.م.م" في كل تسمية شركة رياضية تجارية عندما يكون مساهما أو شريكا في هذه الشركة طبقا للاتفاقية المنصوص عليها في المادة 8 أعلاه.

**المادة 15:** يتعين على النادي الرياضي المحترف القيام بكل التصريحات وأداء كل الإجراءات المنصوص عليها في القوانين والأنظمة المهمول بها لا سيما في مجال:

- التوظيف.
- الضمان الاجتماعي والتقاعد.
- الضريبة والأعباء الجبائية.
- الإقامة وعمل الأجانب.
- اكتتاب التأمينات.

**المادة 16:** تطبق أحكام القانون التجاري بالنسبة لكل الأحكام غير المنصوص عليها في القوانين الأساسية النموذجية الملحقة بهذا المرسوم.

**المادة 17:** تلغى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 06-264 المؤرخ في 13 رجب عام 1427 الموافق 8 عشت سنة 2006 الذي يضبط الأحكام المطبقة على النادي الرياضي المحترف ويحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية التجارية.

**المادة 18:** ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .  
حرر بالجزائر في 26 ربيع الثاني عام 1436 الموافق 16 فبراير سنة 2015. (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2015، ص9-ص11).

## الدراسات السابقة:

➤ من المعلوم أن العلم له صفة تراكمية حيث يبدأ الباحث من حيث انتهى الآخرون فالتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة تساعد الباحثين الحاليين في وضع فروض لأبحاثهم وإطلاع على مواضيع ذكرات المنحزة في معهد التربية البدنية والرياضية، لم يجد الباحث مواضيع تطرقت لنفس الموضوع، لذا اقترح بعض المواضيع المشابهة في بعض الأبواب وهي كالاتي:

### 1- الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا:

1-1 الدراسة الأولى: قام الدكتور زياد بركات بدراسة بجامعة القدس المفتوحة/فلسطين سنة 2007، وكانت تحت عنوان: اتجاهات الطلاب الجامعيين الذين يدرسون عن بعد نحو إدارة الوقت وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات" وكان يهدف من خلال دراسته إلى:

1 - التعرف على اتجاهات الطلاب الجامعيين الذين يدرسون عن بعد نحو إدارة الوقت وعلاقة ذلك ببعض

المتغيرات: التحصيل الأكاديمي، والجنس، والتخصص، والعمر، والحالة الاجتماعية، ونوع العمل، والأنشطة اليومية.

وتضمنت الدراسة التساؤلات التالية:

2 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين اتجاهات طلبة جامعة القدس المفتوحة نحو إدارة

الوقت، بحيث تعزى لكل من المتغيرات التالية: الجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر، والعمل، التخصص؟.

3 - ما المتوسط اليومي لكمية الوقت الذي يقضيه طلبة الجامعة الذين يدرسون عن بعد لأنواع الأنشطة السلوكية

الدراسية والحياتية المختلفة في ضوء متغير الجنس؟

4 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسط عدد الساعات التي يقضيها طلبة الجامعة

الذين يدرسون عن بعد ذوي الاتجاه الموجب في القيام بالأنشطة الحياتية موضوع البحث ومتوسط عدد

الساعات التي يقضيها نظراؤهم ذوي الاتجاه السالب في تلك الأنشطة؟

واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم العينة 260 طالبا وطالبة ملتحقين ببرامج

وتخصصات مختلفة بجامعة القدس-منطقة طولكرم التعليمية، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية، أما أداة الدراسة فقد

استخدم اسمارة استبائية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1 - أن ما نسبته (32.7%) فقط من الطلاب المستهدفين بالدراسة قد أظهروا اتجاهات ايجابية نحو إدارة

الوقت، بينما أظهر بالمقابل ما نسبته (67.3%) من الطلاب اتجاهات سلبية نحو إدارة الوقت.

2 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات اتجاهات الطلاب نحو إدارة الوقت تعزى لأي من

المتغيرات: الجنس، والعمل، والتخصص، بينما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في اتجاهات الطلاب نحو

إدارة الوقت تعزى إلى المتغيرات: الحالة الاجتماعية، والتحصيل الأكاديمي، والعمر، وذلك لمصلحة الطلاب

المتزوجين، وذوي التحصيل المرتفع، ومن الفئة العمرية (31 سنة فأكثر) على الترتيب.

3 - أن الوقت الذي يقضيه الطلاب في الممارسة اليومية كان على الآتي: النوم، والعادات الحياتية، والحضور إلى الجامعة، والدراسة البيئية، وقضاء وقت الفراغ، والترفيه، وحل الواجبات الدراسية، وأخيرا الزيارات الاجتماعية.

4 - عدم وجود فروق جوهرية بين الطلاب ذوي الاتجاه الموجب والطلاب ذوي الاتجاه السالب نحو إدارة الوقت تعزى إلى متوسط الساعات التي يقضيها الطلاب في ممارسة الأنشطة السلوكية اليومية.

## **1 2 الدراسة الثانية : قامت الدكتورة سلوى محمد زغلول طه والدكتورة فاتن مصطفى كمال لطفي في المؤتمر**

الدولي الأول-العربي الرابع) الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعلم العالمي النوعي في مصر والعالم العربي " الواقع والمأمول" في الفترة الممتدة من 8-9 أبريل 2009 بدراسة تحت عنوان " اتجاهات وممارسات طلاب الجامعة نحو وقت الفراغ وعلاقته بالرضا عن الحياة" وكان الهدف من الدراسة مايلي:

1 -تقدير الفروق بين الطلاب عينة البحث (ذكور-إناث) فيما يتعلق بإشراكهم في كل الأنشطة الجامعية وكذلك أنشطة الفراغ.

تحديد اتجاهات طلاب الجامعة نحو وقت الفراغ.

2 -تقييم ممارسات طلاب الجامعة خلال وقت الفراغ.

3 -تحديد العلاقة الارتباطية بين الاتجاهات وممارسات الشباب الجامعي لوقت الفراغ ومستوى الرضا عن الحياة.

4 -تحديد العلاقة الارتباطية بين بعض المتغيرات الاقتصادية والشخصية للطلاب عينة البحث وبين اتجاهاتهم وممارساتهم لوقت الفراغ ومستوى الرضا عن الحياة.

وتمحورت الدراسة في التساؤلات التالية:

5 -هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الطلاب عينة البحث (ذكور-إناث) فيما يتعلق بإشراكهم في أنشطة وقت الفراغ؟

6 -هل توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه نحو وقت الفراغ والرضا عن الحياة لدى طلاب الجامعة؟

7 -هل توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات خلال وقت الفراغ والرضا عن الحياة لدى طلاب الجامعة عينة البحث؟

8 -هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات طلاب الجامعة نحو وقت الفراغ وبعض المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والشخصية؟

9 -هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات طلاب الجامعة خلال وقت الفراغ وبعض المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والشخصية؟

10 - هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى رضا طلاب الجامعة عن الحياة وبعض المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والشخصية؟

## الفصل الأول: ..... الخلفية النظرية والدراسات السابقة

واعتمدت الباحثين في دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي، فيما تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة من طلاب وطالبات كليات الجامعة المنوفية بشبين الكوم وكليات الأزهر بطنطا وبلغ عددهم 300 طالب وطالبة، أما الأداة المستخدمة فقد استعملت الباحثين استمارة استبائية.

وأهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

أولاً: الخصائص الاجتماعية والاقتصادية:

1 - نسبة الإناث في العينة البحثية قد بلغت 56% وأن 53.7% من قيمة العينة البحثية كانت أعمارهم أكبر من 20 سنة.

ثانياً: الاشتراك في الأنشطة الجامعية:

2 - أن النسبة الأكبر لإجمالي طلاب العينة البحثية 58.33% لا يشتركون في الأنشطة الجامعية وأن 41.67% فقط من كانوا يشتركون.

3 - أن 67% من إجمالي الطلاب المشتركين قد اشتركوا في النشاط الرياضي ونسب مماثلة منهم قد شاركوا في كل من الجواله والأسر الطلابية.

ثالثاً: الاشتراك في أنشطة وقت الفراغ:

4 - أن نسبة اشتراك الطلاب في أنشطة الفراغ قد بلغت 80% من إجمالي العينة البحثية وهي نسبة تفوق نسبة اشتراكهم في الأنشطة الجامعية .

5 - توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات خلال وقت الفراغ والرضا عن الحياة لدى طلاب الجامعة عينة البحث.

6 - وجود علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى معنوية (0.01-0.05) بين اتجاهات الطلاب نحو وقت الفراغ وكل من حجم الأسرة والدخل السنوي والاشتراك في الأنشطة.

**1-3 الدراسة الثالثة:** قام الطالب **نواف بن سعد بن عبد الله** بدراسة تحت عنوان " اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي " سنة 2003 وذلك ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير -أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية حيث هدفت الدراسة إلى مايلي

1 -دراسة واقع التطوير التنظيمي في الدفاع المدني في مدينة الرياض وجدة.

2 -المتعرف على أهم اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في جهاز الدفاع المدني

3 -المتعرف على أهم العوامل المؤثرة على التطوير التنظيمي في جهاز الدفاع المدني

4 -المتعرف على اتجاهات المديرين نحو أهم العوامل المؤثرة على التطوير التنظيمي في جهاز الدفاع المدني

5 -المتعرف على ما إذا كانت اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي والمؤثرات على مجالاته تختلف باختلاف

خصائصهم الشخصية

6 المسعي للوصول إلى نتائج محددة واقتراح توصيات تسهم في معالجة نقاط الضعف التنظيمية-إن وجدت، مع ابراز كيفية الاستفادة من عناصر القوة الدافعة في جهاز الدفاع المدني لتحقيق التطوير المنشود الذي يستهدف رفع كفاءة الأداء في الجهاز.

وتمحورت تساؤلات الدراسة فيما يلي:

- 1 ما هو واقع التطوير التنظيمي في الدفاع المدني؟
  - 2 ما هي اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في الدفاع المدني؟
  - 3 ما هي أهم العوامل المؤثرة على التطوير التنظيمي في جهاز الدفاع المدني؟
  - 4 ما هي اتجاهات المديرين نحو أهم العوامل المؤثرة على التطوير التنظيمي في جهاز الدفاع المدني؟
  - 5 هل تختلف اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي باختلاف خصائصهم الشخصية؟
- واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم العينة 1000 من قيادات الدفاع المدني موزعين في إمارة مكة 400 والرياض 600، وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة، أما أداة الدراسة فقد استخدم استمارة استبائية.

**وأهم النتائج التي توصل إليها مايلي:**

- 1 -لا توجد فروق بين الرتبة العسكرية واتجاهات قادة الدفاع المدني نحو المؤثرات على كفاءة التطوير التنظيمي
  - 2 -لا توجد فروق بين قادة الدفاع المدني في الاتجاه نحو المؤثرات على كفاءة التطوير التنظيمي تعزى الى الاختلاف في عدد الضباط المشرف عليهم .
  - 3 -لا توجد فروق بين اختلاف سنوات الخبرة عند القادة العسكريين واتجاهاتهم نحو المؤثرات على كفاءة التطوير التنظيمي في الدفاع المدني عند مستوى دلالة 0.05.
  - 4 -لا توجد فروق بين اختلاف المؤهل العلمي عند القادة العسكريين واتجاهاتهم نحو المؤثرات على كفاءة التطوير التنظيمي
  - 5 -لا توجد فروق بين اختلاف الاتجاه نحو المؤثرات على كفاءة التدريب باختلاف القادة بحصولهم على التدريب
- 1 4 الدراسة الرابعة:** قام الدكتور محمد خميس حسين بدراسة 2002 تحت عنوان " اتجاهات مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في الأردن نحو برنامج التربية الرياضية المدرسية"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى مايلي:

- 1 -التعرف على اتجاهات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن ومديراتها نحو برنامج التربية الرياضية المدرسية
  - 2 -التعرف إلى الفروق في الاتجاهات بين مديري المدارس ومديراتها نحو برنامج التربية الرياضية المدرسية تبعاً لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، والتفاعل بينهما.
- وتمحورت تساؤلات الدراسة فيمايلي:

3- ما اتجاهات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن ومديراتها نحو برنامج التربية الرياضية المدرسية؟  
4- هل هناك فروق في اتجاهات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن ومديراتها نحو برنامج التربية الرياضية المدرسية تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل، والتفاعل بينهما؟  
واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، بينما تكون مجتمع الدراسة من 190 مدير ومديرة من مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة، أما أداة الدراسة فقد استخدم الباحث استمارة استبائية.

### **وأهم النتائج المتوصل إليها مايلي:**

- 1- اتجاهات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن ومديراتها نحو برنامج التربية الرياضية المدرسية، ايجابية وعلى جميع محاور الاستبانة (الدعم المالي والأنشطة، التخطيط، القيادة، والتقويم)
- 2- عدم وجود فروق في اتجاهات المديرين والمديرات على جميع مجالات الاستبانة
- 3- عدم وجود فروق بين حملة المؤهلات العلمية (كلية مجتمع وبكالوريوس)
- 4- وجود فروق بين الخبرة أقل من 10 سنوات والخبرة أكثر من 10 سنوات على مجالي الدعم المالي والأنشطة والتخطيط ولصالح الخبرة أكثر من 10 سنوات.

**1-5 الدراسة الخامسة:** قام الباحث **برباح رابع** بدراسة بعنوان "أساليب إدارة الوقت و أثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء و رؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2017/2018.

وهدفت الدراسة إلى ما يلي:

- 1- تحديد الأسلوب الأكثر استخداما من أساليب إدارة الوقت التي يمارسها المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر .
- 2- للوقوف على علاقة أساليب إدارة الوقت ببعض المتغيرات الشخصية مثل ( المركز الوظيفي - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة ) ، ومعرفة لصالح من هذه الفروق.
- 3- تحديد مستوى الإبداع الإداري لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.
- 4- للوقوف على علاقة الإبداع الإداري ببعض المتغيرات الشخصية مثل ( المركز الوظيفي - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة ) ، ومعرفة لصالح من هذه الفروق.
- 5- التعرف على طبيعة العلاقة بين أساليب إدارة الوقت والإبداع الإداري من وجهة نظر المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.

- 6 - التعرف على طبيعة علاقة أسلوب الإدارة بالأهداف بالإبداع الإداري من وجهة نظر المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.
- 7 - التعرف على طبيعة علاقة أسلوب الإدارة بالتفويض على الإبداع الإداري من وجهة نظر المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.
- 8 - التعرف على طبيعة علاقة أسلوب الإدارة الذاتية بالإبداع الإداري من وجهة نظر المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.
- وتمحورت تساؤلات الدراسة على النحو الآتي:

- 1 - ما درجة استخدام أساليب إدارة الوقت و ما هو أسلوب إدارة الوقت الأكثر استخداما لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر؟.
  - 2 - هل تختلف أساليب إدارة الوقت المستخدمة من طرف المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر تبعا لمتغير " المركز الوظيفي - المؤهل العلمي - الخبرة المهنية في المنصب الحالي " ؟
  - 3 - ما مستوى الإبداع الإداري لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر؟.
  - 4 - هل تختلف مستويات الإبداع الإداري لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر تبعا لمتغير " المركز الوظيفي - المؤهل العلمي - الخبرة المهنية في المنصب الحالي " ؟
  - 5 - هل توجد علاقة دالة إحصائيا بين أساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) و الإبداع الإداري( الأصالة - الطلاقة - المرونة - القدرة على التحليل - الحساسية للمشكلات - الخروج على المألوف ) لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر؟.
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من 68 مدراء ونواب مدير و رؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالجزائر، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية العنقودية، أما أداة الدراسة فتمثلت في الاستبيان.

**وأهم النتائج المتحصل عليها ما يلي:**

- 1 توجد درجة عالية لاستخدام أساليب إدارة الوقت لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.

2 - ومنه نستنتج أن المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر يتمتعون بدرجة عالية ، من ممارسة أساليب إدارة الوقت ، وجاءت مرتبة تنازليا على النحو الآتي :

3 **أولاً** : أسلوب الإدارة بالأهداف بمتوسط حسابي ( 3.796 ) و انحراف معياري ( 0.339 ) و هي درجة عالية من ممارسة أسلوب الإدارة بالأهداف لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر ، و باعتباره أسلوب من أساليب إدارة الوقت .

4 **ثانياً** : أسلوب الإدارة بالتفويض بمتوسط حسابي ( 3.431 ) و انحراف معياري ( 0.298 ) و هي درجة عالية من ممارسة أسلوب الإدارة بالتفويض لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر ، و باعتباره أسلوب من أساليب إدارة الوقت

5 **ثالثاً** : أسلوب الإدارة الذاتية بمتوسط حسابي ( 3.376 ) و انحراف معياري ( 0.327 ) و هي درجة متوسطة من ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر ، و باعتباره أسلوب من أساليب إدارة الوقت .

6 **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  )** لإجابات أفراد العينة حول أساليب إدارة الوقت تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر لصالح الذين لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة إدارية .

**1-6 الدراسة السادسة:** قام الطالب **فهد بن الغيثي** ببحث لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط جامعة أم القرى - السعودية، سنة 2001 ، وكانت تحت عنوان " أساليب إدارة الوقت وممارستها التربوية من جهة نظر مديري الإدارات الأمنية" وقد أشرف عليه الدكتور رمضان بن أحمد . وكان يهدف من خلال بحثه إلى:

- 1) التعرف على مفهوم الوقت وأساليبه في الفكر الإداري الحديث.
- 2) التعرف على مدى استخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت المعاصرة .
- 3) التعرف على مقترحات إجرائية من شأنها تنمية الممارسات التربوية لمديري الإدارات الأمنية في استخدامهم لأساليب إدارة الوقت المعاصرة.

وتمحورت تساؤلات الدراسة فيما يلي:

- 1 - ما مفهوم إدارة الوقت وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر؟
- 2 - ما أساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر؟
- 3 - ما الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر؟

4 - ما مدى استخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت وممارستها التربوية؟

5 - ما التصور النظري المقترح للممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الأمنية؟

واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم العينة 180 ضابط أمن من مديري الإدارات الأمنية بمدينة الرياض، وتم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية، أما أداة الدراسة فقد استخدم الاستبيان.

**وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:**

- ✓ أن مديري الإدارات الأمنية يستخدمون بعض أساليب إدارة الوقت.
- ✓ أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب إدارة الوقت ممارسة لدى مديري الإدارات الأمنية.
- ✓ استخدام مديري الإدارات الأمنية لأسلوب الإدارة بالمشاركة فيه بعض الصعوبات.
- ✓ استخدام مديري الإدارات الأمنية لأسلوب الإدارة الذاتية من أقل أساليب إدارة الوقت ممارسة في الواقع الفعلي، وضرورة اشتراك المديرين والمديرات في الدورات التدريبية المتعلقة بإدارة الوقت.
- ✓ استخدام مديري الإدارات الأمنية لأسلوب الإدارة بالتفويض من أقل أساليب إدارة الوقت ممارسة في الواقع الفعلي ( مشكلة عدم التفويض ).

**1 7 الدراسة السابعة:** قام الدكتور **زياد لطفي الطحaine** بدراسة تحت عنوان " الوقت ومعوقات استخدامه من وجهة نظر المشرفين الرياضيين العاملين في الجامعات الأردنية الحكومية" للعام 2007/2006.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب المستخدمة في إدارة الوقت من وجهة نظر المشرفين الرياضيين العاملين في الجامعات الأردنية الحكومية، والتعرف كذلك إلى معوقات الوقت الرئيسية في مكان العمل كما يراها المشرفون الرياضيون.

وتمحورت تساؤلات الدراسة فيما يلي:

1 - ما أبرز أساليب إدارة الوقت من وجهة نظر المشرفين الرياضيين العاملين في الجامعات الأردنية الحكومية؟

2 - ما أبرز معوقات الوقت من وجهة نظر المشرفين الرياضيين العاملين في الجامعات الأردنية الحكومية؟

وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي الملائم لطبيعة وأهداف هذه الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين الرياضيين العاملين في دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية الرسمية، حيث بلغ عددهم ( 80 ) مشرفاً ومشرفة يتوزعون على عشر جامعات حكومية، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

وأظهرت النتائج مايلي:

✓ أن هناك إدراكاً كبيراً لإدارة الوقت وأهميته لدى المشرفين الرياضيين حيث بلغ المتوسط العام ( 4.42 )، وقد ظهر

ذلك من خلال تأكيدهم على أهمية توظيف أساليب إدارة الوقت المختلفة في استغلال الوقت بالشكل الأمثل في

المجال الرياضي.

✓ أن مستوى توافر معوقات الوقت في مكان العمل كما يراه المشرفون الرياضيون كان مرتفعاً نسبياً حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4) من أصل خمس درجات على مقياس ليكرت.

ومن أهم المعوقات التي تم رصدها: الجمع بين العمل الميداني والمكتبي، والإجراءات الروتينية، وعدم وضوح الأهداف والتعليمات، والزيارات الشخصية المفاجئة، وعدم التفويض والمكالمات الهاتفية، وكثرة الاجتماعات وعدم تنظيم وحفظ الملفات، وعدم توفر الأجهزة الحديثة ونظام فعال للاتصالات.

**1-8 الدراسة الثامنة:** قام الطالب **محمد أحمد الغامدي** بدراسة تحت عنوان "إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة الطائف" 2007، وذلك ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في كلية التربية بجامعة أم القرى.

وهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة الطائف من وجهة نظر وكلائهم، وتحديد أبرز مظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس وكذلك تحديد أبرز أساليب إدارة الوقت لدى أفراد العينة، وأبرز الممارسات المخلة بإدارة الوقت لدى مديري المدارس، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول مظاهر إدارة الوقت - أساليب إدارة الوقت - الممارسات المخلة لإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم.

وتمحورت تساؤلات الدراسة على النحو الآتي:

- 1- ما أبرز مظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم؟
  - 2- ما أبرز أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم؟
  - 3- ما أبرز الممارسات المخلة بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم؟
  - 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم وفقاً لمتغيرات الدراسة "المؤهل، التخصص، العمر، سنوات الخبرة" في وكالة المدرسة الثانوية؟
  - 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم وفقاً لمتغيرات الدراسة "المؤهل، التخصص، العمر، سنوات الخبرة" في وكالة المدرسة الثانوية؟
  - 6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الممارسات المخلة بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم وفقاً لمتغيرات الدراسة "المؤهل، التخصص، العمر، سنوات الخبرة" في وكالة المدرسة الثانوية؟
- واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من 92 وكلاء من وكلاء المرحلة الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة الطائف، وتم تطبيقها بطريقة مسحية، أما أداة الدراسة فقد تم استخدام استبيان على شكل مقياس خماسي.

**وأهم النتائج ما يلي:**

✓ مستوى مظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم كانت بدرجة كبيرة جداً.

✓ مستوى مظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم كالاتي:

\* مستوى أسلوب الإدارة الذاتية والإدارة بالتفويض والإدارة بالأهداف كان بدرجة كبيرة.

✓ مستوى الممارسات المخلة بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم كانت بدرجة منخفضة.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم وفقاً لمتغير المؤهل والعمر، سنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للتخصص.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الممارسات المخلة بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم وفقاً لمتغير المؤهل، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للتخصص والعمر، وسنوات الخبرة.

### **9-1- الدراسة التاسعة: قام الطالب علي بن سعيد الزهراني بدراسة تحت عنوان "إدارة الوقت لدى حرس الحدود**

بمنطقة مكة المكرمة" 2005، وذلك ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبرز أساليب إدارة الوقت من وجهة نظر ضباط حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، وكذلك التعرف على أبرز المعوقات الشخصية والتنظيمية والفنية لإدارة الوقت من وجهة نظر أفراد العينة ومعرفة أبرز الحلول والاقتراحات لترشيد إدارة الوقت من وجهة نظر ضباط حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة. وتمحورت تساؤلات الدراسة على النحو الآتي:

- 1- ما أبرز أساليب إدارة الوقت من وجهة نظر ضباط حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة؟
  - 2- ما أبرز المعوقات الشخصية لإدارة الوقت من وجهة نظر ضباط حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة؟
  - 3- ما أبرز المعوقات التنظيمية لإدارة الوقت من وجهة نظر ضباط حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة؟
  - 4- ما أبرز المعوقات التقنية والفنية لإدارة الوقت من وجهة نظر ضباط حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة؟
  - 5- ما أبرز الحلول والاقتراحات لترشيد إدارة الوقت من وجهة نظر ضباط حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة؟
- واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي، وتكونت العينة من 423 ضابطاً لحرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، وتم اختيارها بطريقة مسحية، أما أداة الدراسة فقد استخدم الاستبيان.

وأهم النتائج المتحصل عليها ما يلي:

✓ وجود دور فعال تلعبه أبرز أساليب إدارة الوقت لدى حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة تجاه الاستغلال الأمثل للوقت.

✓ وجود دور سلبي تلعبه المعوقات الشخصية لإدارة الوقت لدى حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة تجاه الاستغلال الأمثل للوقت.

✓ وجود دور سلبي تلعبه المعوقات التنظيمية لإدارة الوقت لدى حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة تجاه الاستغلال الأمثل للوقت.

✓ وجود دور سلبي تلعبه المعوقات التقنية والفنية لإدارة الوقت لدى حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة تجاه الاستغلال الأمثل للوقت.

✓ وجد دور أن الفعالية العظمى تؤيد الأساليب والحلول المقترحة لترشيد إدارة الوقت لدى حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة.

**10-1 الدراسة الثالثة:** قام الطالب **أسعد صالح بوبكر العقيلي** بدراسة تحت عنوان "المعوقات المؤثرة في استخدام الأساليب العلمية في إدارة الوقت دراسة تطبيقية-شركة ( Rama )، وشركة (HGT) السويسريتين "2009. هدفت هذه الدراسة إلى : التعرف إلى الأساليب العلمية المتبعة في إدارة الوقت بشركتي ( Rama )، (HGT) السويسريتين ، وتحديد المعوقات المختلفة لإدارة الوقت بشركتي (Rama)، (HGT) السويسريتين . وتمحورت تساؤلات الدراسة على النحو الآتي:

1- ما هو تأثير كل معوق من معوقات إدارة الوقت على الأساليب العلمية لإدارة الوقت ؟

2- ما هي العلاقة ومدى التأثير النسبي بين المعوقات المختلفة لإدارة الوقت ؟

واعتمد البحث في دراسته على المنهج التحليلي الوصفي، وتكونت العينة من 18 عاملاً بشركتي (Rama) و (HGT) السويسريتين وتم استخدام الاستبيانات وتوزيعها على العينة المختارة، أما مجتمع الدراسة فقد كان بصور قصدية. وأهم النتائج المتوصل إليها مايلي:

✓ أن هناك اهتمام كبير ، بتطبيق الأساليب العلمية لإدارة الوقت، وأهمها، تحديد الأهداف، ومعرفة الأولويات ووجود تفويض للمهام التي يجب تفويضها، وأن هذه الأساليب حضيت بقبول كبير لدى عينة الدراسة، وهذه من أهم العوامل لنجاح أية صناعة .

✓ أن المعوقات الشخصية لا تشكل أي تأثير سلبي على الأساليب العلمية لإدارة الوقت، التي تنتهجها شركة صناعة الساعات السويسرية، وأن غالبية إجابات عينة الدراسة لم تتجاوز المتوسط المرجح ( المقياس )

وأنه هناك معرفة بمعوقات إدارة الوقت، وأنه يوجد هناك اهتمام بالوقت، وحرص شديد على عدم إهداره، وتضييعه.

✓ أن معظم إجابات عينة الدراسة لم تصل إلى المتوسط المرجح ( 3 )، مما يدل أن لا يوجد تأثير سلبي للمعوقات التنظيمية على تطبيق الأساليب العلمية لإدارة الوقت، وإن بقت بعض المعوقات التي لا يمكن تجاوزها، أو إهمالها ومن أهمها ضعف كفاءة التنظيم، وفي كل الأحوال فإن هذه المعوقات لم تتجاوز متوسط المقياس بدرجة ملحوظة حيث بلغ أعلاها (3.3).

**11-1 الدراسة الحادي عشر:** قامت الطالبة **سارة إبراهيم الغامدي** بدراسة تحت عنوان "إدارة الوقت لدى مديري المدارس الأهلية في مدينة الدمام"، وذلك لنيل شهادة الماجستير سنة 2009 في التربية تخصص الإدارة والتخطيط التربوي- بكلية العلوم الاجتماعية-الرياض.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى قدرة مديرة المدرسة الأهلية على إدارة وقت العمل الرسمي، وكيفية قضاءه، وكذلك التعرف على الوسائل والآليات التي تعتمد عليها مديرة المدرسة في تنظيم الوقت، والتعرف على أهم معوقات إدارة الوقت بشكل فعال بالنسبة لمديرة المدرسة والتوصل إلى أهم المقترحات والتوصيات لزيادة فاعلية إدارة الوقت لدى مديرة المدرسة الأهلية.

وتمحورت تساؤلات الدراسة على النحو الآتي:

- 1- ما مدى قدرة مديرة المدرسة الأهلية على إدارة وقت العمل الرسمي؟
  - 2- كيف تقضي مديرة المدرسة الأهلية وقت العمل الرسمي؟
  - 3- ما الوسائل والآليات التي تعتمد عليها مديرة المدرسة الأهلية في تنظيم وقت العمل؟
  - 4- ما أهم معوقات إدارة الوقت بشكل فعال بالنسبة لمديرة المدرسة الأهلية؟
  - 5- ما أهم المقترحات والتوصيات لزيادة فاعلية إدارة الوقت لدى مديرة المدرسة الأهلية؟
- واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من 31 مديرة، و26 مساعدة مديرة أما أداة الدراسة فقد استخدمت الاستبيان.

وأهم النتائج التي توصلت إليها مايلي:

- أظهرت نتائج الدراسة قدرة متوسطة لمديرات المدارس الأهلية على إدارة وقت العمل الرسمي.
  - وضحت الدراسة اهتمام المديرات بالوقت عند إنجاز أعمالهن.
  - اختلفت أساليب إدارة الوقت لدى مديرات المدارس الأهلية، فكان أسلوب الإدارة بالتفويض الأكثر ممارسة، بينما كان أسلوب الإدارة بالأهداف والإدارة الذاتية أقل استخداماً.
  - وجود ممارسة لمعوقات إدارة الوقت بالنسبة لمديرات المدارس الأهلية أحياناً.
  - التخطيط الجيد للعمل مسبقاً كان المقترح الأهم في إدارة الوقت بشكل فعال بالنسبة لمديرة المدرسة الأهلية.
- 1-12- الدراسة الثانية عشر:** قامت **الطالبة حنان شكري شاكر** بدراسة بعنوان " واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة" 2006، وذلك ضمن نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال .
- وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى المديرين والموظفين العاملين في إدارة البرامج في القنوات الفضائية، وإظهار طبيعة كل المهام والنشاطات المتعلقة بذلك من حيث واقع إدارة الوقت والنشاطات المختلفة والمتعلقة بذلك من حيث واقع إدارة الوقت والنشاطات التي يقومون بها ساعات العمل الرسمي اليومي، إضافة إلى محاولة الوصول إلى جوانب القصور في إدارة الوقت لدى عينة الدراسة وتحديد العوامل المسببة لهذه الظاهرة، ووضع أساليب للسيطرة عليها، وتقليل ما يضيع الوقت وإيجاد الحلول المناسبة التي تساعد على زيادة إدارة الوقت والاستفادة أحسن الاستفادة المثلى.

بينما تمحورت تساؤلات الدراسة حول مايلي:

1 - هل يؤثر مجال تحديد الأهداف تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 على واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة؟

2 - هل يؤثر تخطيط الوقت وتنظيمه ومجال آليات التعامل مع البريد والمذكرات والاتصالات تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 على واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة؟

3 - هل يؤثر مجال إنجاز المهام والأعمال والنشاطات تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 على واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة؟

واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، بينما مثلت العينة 70 إعلامي وإعلامية شملت كل من مخرجي ومعدّي ومقدمي ومصوري ومراسلي البرامج والأخبار العاملين في القنوات الفضائية العاملة في محافظات غزة، وقد تم اختيار العينة بطريقة المسح الشامل.

أما أداة الدراسة فقد استخدمت الباحثة الاستبيان مكوناً من 05 درجات. وأهم ما توصلت إليه من نتائج مايلي:

✓ أن العاملين في القنوات الفضائية لديهم القدرة على تحديد الأهداف وقياسها، وذلك من خلال تحديد

الأهداف الواقعية بدقة ووضوح، وتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بفعالية ووضع رؤية واضحة للعمل وإنجازها في أوقاتها المحددة.

✓ أن العاملين في القنوات الفضائية لديهم القدرة على تنظيم الوقت من خلال تخصيص وقتاً كافياً للتنظيم

والتطوير بوضع الخطط والمهام والإجراءات الموضوعية حسب الجدول الزمني وتطويرهم لقوائم تتلاءم مع العمل على أرض الواقع دون الإفراط أو التقليل في الوقت المستغرق لكل مهمة.

✓ أن العاملين في القنوات الفضائية لديهم القدرة على استخدام التفويض للسلطة والصلاحيات وذلك من خلال

إدراكهم لواجبات ووظائفهم ومسؤولياتهم ونطاق سلطاتهم ودورهم في العمل وتحديد للأعمال التي يستطيعون تفويضها وحرصهم على تدريب الموظفين وفق برنامج محدد للمشاركة في اتخاذ القرار.

**13-1 الدراسة الثالثة عشر:** قامت الطالبة **نجلاء بنت محمد الخلف** بدراسة تحت عنوان " إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية-دراسة مقارنة بين الموظفين والموظفات-2007، وذلك لنيل شهادة الماجستير بكلية إدارة الأعمال.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية إدارة الموظفين والموظفات لوقتهم أثناء العمل وأهم الآليات المتبعة في تنظيم الوقت ومن ناحية العوامل التي تعيقهم عن إدارة وقتهم بشكل فعال، وأيضاً من ناحية توزيعهم وقت العمل على مهامهم الإدارية الرئيسية، كما تبين أهم الوسائل المستخدمة من قبل الموظفين والموظفات التي تساعدهم في تنظيم وقتهم. وتمحورت تساؤلات الدراسة فيما يلي:

1 - كيف ينظم الموظفون والموظفات وقتهم أثناء العمل، وما هي الآليات المتبعة في تنظيم الوقت؟

2 - ما العوامل التي تعيق الموظفين والموظفات أثناء إدارة وقتهم بشكل فعال؟

- 3- ما الوسائل التي يعتمد عليها الموظفون والموظفات في تنظيم وقتهم؟
  - 4- هل هناك اختلاف بين الرجال والنساء في عملية إدارة الوقت أثناء العمل؟
  - 5- هل هناك علاقة بين توزيع الموظفين والموظفات لوقتهم على أداء المهام الإدارية وبين الخصائص الشخصية للموظف أو الموظفة (العمر، المؤهل العلمي والخبرة، والمرتبة الوظيفية)؟
- واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج المسحي الوصفي، وتكونت العينة من 338 موظفاً وموظفة من جميع الإدارات المختلفة في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، أما أداة الدراسة فقد تم استخدام الاستبيان.

#### وأهم النتائج المتوصل إليها مايلي:

- ✓ هناك 24 عاملاً يعيق الموظف والموظفة عن إدارة وقتهم بشكل فعال، وأهم تلك العوامل " (عدم توفر المعلومات المطلوبة، عدم حفظ الأوراق في أماكنها الصحيحة، تأجيل الأمور وتسويقها، عدم وجود تنظيم جيد للعمل، وعدم تحديد أهداف واضحة).
  - ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين والموظفات في 11 عاملاً جميعها لصالح الموظفين (الزيارات المفاجئة، عدم تحديد مواعيد لإنجاز الأعمال، الحرص على الإطلاع، القيام بكل التفاصيل).
  - ✓ أكثر المهام التي يوزع عليها الموظفون والموظفات وقتهم هي (التنظيم، التخطيط، حل المشكلات).
  - ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين والموظفات فيما يتعلق بتوزيعهم للوقت على مهمتين إداريتين هما: التخطيط والتنظيم (لصالح الموظفات).
  - ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توزيع الموظفين والموظفات للوقت على المهام الإدارية وبين الخصائص الشخصية للموظف أو الموظفة مثل (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية، المرتبة الوظيفية).
- 14-1- الدراسة الرابعة عشر:** قام الطالب عبد القادر بلخير بدراسة تحت عنوان "علاقة إدارة الوقت بمستوى ضغوط عمال المركبات الرياضية، للموسم الجامعي: 2010-2011 ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضة، تخصص إدارة وتسيير رياضي.
- وهدفت الدراسة إلى التعرف على مضيعات الوقت والتي غالباً ما يتعرض لها العمال خلال إنجازهم لمهامهم، وتحديد أبرز الطرق لمواجهة مضيعات الوقت، وكذلك التطرق لأهم أساليب إدارة الوقت واستغلاله والتعرف على مصادر ضغوط العمل، وإبراز الآثار التي تسببها ضغوط العمل وسبل التخفيف منها.
- وتمحورت تساؤلات الدراسة على النحو الآتي:

- 1- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للأعمال والمهام التي يقضيها العامل وقت الدوام تعزى باختلاف "الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة"؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لإجابات أفراد العينة حول آثار ضغوط العمل التي يتعرض لها العمال تعزى باختلاف "الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة"؟
- 3- هل لإدارة الوقت بكفاءة دور في التقليل من آثار ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية؟

- 4 - هل هناك علاقة بين هدر الوقت وزيادة آثار ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية؟
- 5 - ما الرؤية المقترحة التي تسهم في تحسين إدارة الوقت من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية؟
- 6 - ما هي الطرق التي تسهم في تحسين إدارة الوقت من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية؟
- واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون المجتمع الأصلي من 158 موظفا وموظفة، وطبقت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 89 موظفا وموظفة، أما أداة الدراسة فقد استخدم الاستبيان.
- وأهم النتائج المتوصل إليها مايلي:**

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للأعمال والمهام التي يقضيها العامل وقت الدوام تعزى باختلاف "الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي" ولا توجد في حالة اختلاف سنوات الخدمة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  الآثار ضغوط العمل التي يتعرض لها العمال تعزى باختلاف "الجنس، الخبرة" ولا توجد هذه الفروق في حالة اختلاف "الحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي".
- لإدارة الوقت بكفاءة دور في التقليل من آثار ضغوط العمل.
- توجد علاقة طردية بين هدر الوقت وزيادة آثار ضغوط العمل.
- تقديم العمال رؤية مقترحة تسهم في تحسين إدارة الوقت من خلال الحرص على الحضور للمنشأة قبل الموعد المحدد وعدم مغادرتها قبل نهاية الدوام، والحرص على توظيف استخدام أنظمة المعلومات الحديثة في العمل.
- 2- الدراسات المتعلقة بأساليب إدارة الوقت: (الإدارة بالأهداف، الإدارة بالتفويض، الإدارة الذاتية، الإدارة بالمشاركة)**

**1-2 الدراسة الأولى:** قام **عصام ذيب الغويرين** بدراسة بعنوان " نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية وإمكانية تطبيقه " ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في التربية الرياضية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2010.

وهدفت الدراسة إلى مايلي:

- ✓ التعرف على نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية وإمكانية تطبيقه.
- ✓ التعرف على إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، نوع اللعبة).

وتمحورت تساؤلات الدراسة فيما يلي:

- ✓ ما هي إمكانية التعرف على نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، نوع اللعبة)؟

## الفصل الأول: ..... الخلفية النظرية والدراسات السابقة

وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي، أما عينة الدراسة فتكونت من 74 عضواً من رؤساء وأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الأردنية، وتم اختيار العينة بطريقة عمدية، وأداة الدراسة استخدم الاستمارة الإستبائية وأهم النتائج المتوصل إليها:

✓ الاتحادات الرياضية الأردنية لديها إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف بدرجة متوسطة وعلى جميع محاور الدراسة.

✓ متغير الجنس ونوع الإتحاد ليس لهما أثر على إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإتحادات الرياضية الأردنية.

✓ توجد فروق دالة احصائياً على محاور الدراسة تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، ولصالح البكالوريوس والماجستير لإمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإتحادات الرياضية الأردنية.

✓ توجد فروق دالة احصائياً على محاور الدراسة تبعاً لمتغيرات الخبرة، ولصالح ( 5-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات) لإمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإتحادات الرياضية الأردنية.

**2-2 الدراسة الثانية:** قامت الطالبة **سمية بنت سليمان الرحيلي** بدراسة بعنوان " الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، 2009. هدفت الدراسة إلى ما يلي:

✓ التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى وفاعلية استخدامه على العمل.

✓ تحديد أبرز المعوقات التي تحد من تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وكيف يمكن التغلب عليها من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري.

وتمحورت تساؤلات الدراسة فيما يلي:

✓ ما فاعلية استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في إنجاز العمل من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بجامعة أم القرى؟

✓ ما واقع أسلوب الإدارة بالأهداف في إنجاز العمل من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بجامعة أم القرى؟

✓ ما المعوقات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في إنجاز العمل من وجهة نظر القائمات بالعمل بجامعة أم القرى؟

✓ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات ( المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المرتبة، الدورات التدريبية)؟

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقدّرت عينة الدراسة بـ 320 إدارية من جميع فروع جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة (الحصر الشامل)، في حين تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وأهم النتائج المتحصل عليها ما يلي:

- ✓ جاءت استجابات عينة الدراسة بالنسبة لفعالية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة عالية.
- ✓ جاءت استجابات عينة الدراسة لواقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة عالية.
- ✓ جاءت استجابات عينة الدراسة بالنسبة لفعالية لمعوقات التي تحد من استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة عالية.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات ( المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المرتبة، الدورات التدريبية).

**3-2 الدراسة الثالثة:** قام الطالب **محمد مبارك محمد الرشيد** بدراسة بعنوان " أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين وذلك استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014. هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- ✓ تحديد مستوى تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المبحوثين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت.
  - ✓ تحديد مستوى أداء العاملين من وجهة نظر المبحوثين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت.
  - ✓ التعرف على أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت.
- وتمحوت تساؤلات الدراسة في النقاط التالية:

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإلتزام العاملين في استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمشاركة بين الرئيس والمرؤوس في صياغة الأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الرئيس والمرؤوس في نجاح تقويم استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإلتزام العاملين في استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتغذية الراجعة في استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة البحث مشكلة من 905 موظفاً تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة، أما أداة الدراسة فقد تم استخدام الاستبيان.

**وأهم النتائج المتوصل إليها:**

- ✓ درجة استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت من وجهة نظر مجتمع الدراسة كانت متوسطة.

- ✓ مستوى أداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت من وجهة نظر مجتمع الدراسة كانت متوسطة.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة معنوية لإبعاد طريقة الإدارة بالأهداف مجتمعة ومنفردة في أداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام العاملين في تحقيق الأهداف في أداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .
- ✓ وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستخدام التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين في طريقة الإدارة بالأهداف في أداء الموظفين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .
- 4-2 الدراسة الرابعة:** قام محمد توفيق محمد بدراسة تحت عنوان " واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال/موارد بشرية 2015.
- وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- وتمحورت تساؤلات الدراسة في النقاط التالية:
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  للإدارة بالأهداف على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات؟
- ✓ هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  للإدارة بالأهداف على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات؟
- ✓ هل توجد فروق بين استجابات متوسطات المفحوصين حول واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات يعزى لمتغير ( الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة، الجامعة)؟
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 2439 من المرؤوسين بجامعة (الإسلامية والأزهر، وفلسطين، والأقصى) وتم اختيارها عن طريق الحصر الشامل، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان.
- وكانت أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:
- ✓ أسلوب الإدارة بالأهداف مستخدم بنسبة 73.71 لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين مكونات الإدارة بالأهداف و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

✓ وجود فروق بين استجابات متوسطات المفحوصين حول واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية بغزة يعزى لمتغير الجامعة.

✓ وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين (نظام تقييم الأداء، الاتصال الإداري الفعال، مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف، ووضوح ومرونة الأهداف).

**2-5 الدراسة الخامسة:** قام الباحث **موسى بن سليمان** بدراسة تحت عنوان " دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية/قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة 2008.

وهدفت الدراسة إلى النقاط التالية:

✓ التعرف دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم.

✓ التعرف على واقع ممارسة مدير المدرسة لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

✓ التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين مديري المدارس حسب المؤهل العلمي، الخبرة، الإدارة في المدرسة.

وتمحورت تساؤلات الدراسة في ما يلي:

✓ ما دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم؟

✓ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية  $0.05 \geq \alpha$  بين المتوسطات حول دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية تعزى لكل من متغيرات، المؤهل العلمي، الخبرة، والتفاعل بينهما؟

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من 301 مديري مدارس منطقة تبوك، وتم اختيارها عن طريق الحصر الشامل، أما الأداة فتجسدت في الاستبيان.

**وأهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:**

✓ ما دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس كانت بدرجة عالية.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية  $0.05 \geq \alpha$  بين المتوسطات حول دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية تعزى لكل من متغيرات، المؤهل العلمي، الخبرة، والتفاعل بينهما؟

**2-6 الدراسة السادسة:** دراسة الدكتور **عبد العزيز بن سالم بن محمد النوح** بعنوان " واقع وأهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف، بجامعة الملك سعود، (الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، جستن الرياض 2011، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، عدد 37، ص 1-350).

## الفصل الأول: ..... الخلفية النظرية والدراسات السابقة

وهدفت الدراسة للتعرف على مدى تطبيق مديري مدارس التعليم العام -بنين- في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف ومدى أهمية تطبيقهم لهذا الأسلوب من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها. وتمحورت تساؤلات الدراسة في النقاط التالية:

✓ ما مدى تطبيق مديري مدارس التعليم العام -بنين- في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس التعليم العام -بنين؟

✓ ما الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم العام -بنين- في مدينة الرياض من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس التعليم العام -بنين؟

✓ ما مدى اختلاف مديري ومعلمي مدارس التعليم العام -بنين- في مدى تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف باختلاف متغيرات ( الوظيفة، المؤهل، عدد سنوات الخبرة في العمل)؟

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت العينة في جميع مديري مدارس التعليم العام بنين بمدينة الرياض (حصر شامل) 340 (مديري ومعلمون)، أما الأداة فقد استعمل الاستبيان.

وأهم النتائج المتوصل إليها على النحو الآتي:

✓ أن مديري المدارس يرون أن الإدارة بالأهداف تطبق بدرجة عالية 3.30، بينما يرى المعلمون أن الإدارة بالأهداف تطبق بدرجة متوسطة 3.19

✓ يرى المديرون والمعلمون أن هناك أهمية عالية لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

✓ هناك صعوبات تواجه تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس بدرجة متوسطة 3.07 من 4

**2-7 الدراسة السابعة:** قام الباحث مسعود بن مسعود الرشيد بدراسة تحت عنوان " تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2013.

وهدفت الدراسة إلى النقاط التالية:

✓ التعرف على واقع الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.

✓ التعرف على مواطن الضعف في الإدارة المدرسية لمعالجتها وتلاقيها في الإدارة الذاتية

✓ صياغة بعض المقترحات التي تسهم تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية.

وتمحورت تساؤلات الدراسة فيما يلي:

✓ ما واقع الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض؟

✓ ما معوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة الثانوية للبنين في مدينة الرياض؟

✓ ما سبل تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية للبنين بمدينة الرياض في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية

للمدرسة؟

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بينما تكونت عينة البحث من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة الرياض 76 مديرا (الحصر الشامل)، وتمثلت أداة الدراسة في استمارة استبائية.

**وكانت نتائج الدراسة كالآتي:**

- ✓ أن مجتمع الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على واقع الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي 3.77 من 5
  - ✓ أن مجتمع الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على معوقات الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي 3.34 من 5
  - ✓ أن مجتمع الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي 3.19 من 5.
- 2-8 الدراسة الثامنة:** قامت الباحثة **تهاني بنت الفياض**، بدراسة تحت عنوان " واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمين، بحث مكمل لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن مسعود الإسلامية، 2011. وهدفت الدراسة إلى النقاط التالية:

- ✓ التعرف على واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمين.
- ✓ التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمين.
- ✓ صياغة بعض المقترحات التي تسهم في تطوير عملية تطبيق الإدارة الذاتية المدرسية في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض.

وتمحورت تساؤلات الدراسة على النحو الآتي:

- ✓ ما واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمين؟
- ✓ ما معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمين؟
- ✓ ما المقترحات التي تسهم في تطوير عملية تطبيق الإدارة الذاتية المدرسية في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض؟

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة البحث من 30 مديرة اختيرت بطريقة مسحية، أما 254 من المعلمات وتم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة، أما الأداة فقد استعمل الاستمارة الإستبائية.

**وأهم النتائج المتوصل إليها كان على النحو الآتي:**

- ✓ واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض من وجهة نظر أفراد العينة جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 3.40 وانحراف معياري 0.89.

✓ وجود معوقات كثيرة تحد من تصنيف الإدارة الذاتية في المدارس المتوسطة والثانوية من وجهة نظر أفراد العينة.

**2-9- الدراسة التاسعة:** قام الباحث **لخنش فريد** بدراسة تحت عنوان " أثر عملية تفويض السلطة على الفعالية

التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2014.

وهدفت الدراسة إلى ما يلي:

✓ التعرف على تأثير عملية تفويض السلطة في الكفاءة الإدارية لدى الموظفين بالمؤسسة العمومية

✓ التعرف على تأثير عملية تفويض السلطة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة العمومية

✓ التعرف على تأثير عملية تفويض السلطة في عملية اتخاذ القرار لدى الموظفين بالمؤسسة العمومية

✓ الكشف عن الآثار التي تحدثها عملية تفويض السلطة على الأداء الوظيفي ومن ثم على الفعالية التنظيمية.

وتمحورت تساؤلات الدراسة في النقاط التالية:

✓ هل تساهم عملية تفويض السلطة في تحقيق الكفاءة الإدارية لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية؟

✓ هل تساهم عملية تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية؟

✓ هل تساهم عملية تفويض السلطة في زيادة سرعة اتخاذ القرار لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية؟

وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من 62 موظفا إداريا منهم 21 إطار إداري، 41 عون

تحكم، وتم اختيار العينة بطريقة قصدية.

**وأهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:**

✓ يؤثر تراكم الأعمال في المؤسسة على الأسلوب المتبع في التفويض أي أنه كلما تراكمت الأعمال كلما كان

اللجوء للتفويض الشفهي أكثر.

✓ تؤدي عملية التفويض داخل المؤسسة إلى تحقيق الكفاءة الإدارية لدى الموظفين.

✓ تساهم عملية تفويض السلطة في زيادة الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين ومن ثم زيادة الأداء.

✓ تساهم عملية تفويض السلطة داخل المؤسسة في زيادة الفعالية التنظيمية.

**2-10 الدراسة العاشرة:** قام الباحث **محمد عبد العزيز الحلو** بدراسة تحت عنوان " أثر تفويض الصلاحيات على

تنمية المهارات الإدارية للعاملين، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير قسم إدارة

الأعمال من كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2010.

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

✓ التعرف على أثر التفويض على تنمية المهارات الإدارية للعاملين وذلك في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

✓ التعرف على مدى مساهمة التفويض في تنمية العمل داخل المؤسسة وعدم تأثر بغياب المسؤول المباشر .

✓ الكشف عن بعض الأسباب التي قد تؤدي إلى فشل عملية التفويض.

وتمحورت تساؤلات الدراسة في النقاط الآتية:

- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض في الجامعات الفلسطينية وتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض في الجامعات الفلسطينية والتنظيم الإداري فيها؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض في الجامعات الفلسطينية وتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، الجنس؟
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، أما عينة البحث فتكونت من 304 موظفا في الجامعات الفلسطينية وتم اختيارها بطريقة الحصر الشامل، وأداة البحث تجسدت في الاستمارة الاستبائية.
- وأهم النتائج المتوصل إليها كانت على الشكل التالي:**
- ✓ أظهرت الدراسة أن هناك مستوى مناسب من تفويض الصلاحيات لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، بلغ الوزن النسبي لمستوى التفويض 70.92% .
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري داخل الجامعة ما لذلك من أثر على رفع مستوى تفويض الصلاحيات.
- ✓ عدم وجود فروق بين استجابات الباحثين حول أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- ✓ عدم وجود فروق بين استجابات الباحثين حول أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- ✓ وجود فروق بين استجابات الباحثين حول أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين تعزى لمتغير العمر ولصالح الأكبر سنا.
- 11-2 الدراسة الحادي عشر:** قام محمد بن عبد الله العثمان بدراسة بعنوان " تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء" قسم العلوم الإدارية، تخصص العلوم الإدارية، رسالة ماجستير 2003.
- هدفت الدراسة إلى النقاط التالية:
- ✓ التعرف على العوامل المعوقة لتفويض السلطة لدى شرطة منطقة الرياض.
- ✓ التعرف على العوامل الايجابية لنجاح عملية تفويض السلطة لدى شرطة منطقة الرياض.
- ✓ التعرف على العوامل الدافعة لنجاح التفويض في السلطة لدى شرطة منطقة الرياض.
- ✓ التعرف على تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء لدى شرطة منطقة الرياض.
- ✓ التعرف على الفروق في استجابات الباحثين وفق المتغيرات الديموغرافية.
- تمحورت التساؤلات على النحو الآتي:
- ✓ ما هي العوامل المعوقة لتفويض السلطة لدى شرطة منطقة الرياض؟
- ✓ ماهي العوامل الايجابية لنجاح عملية تفويض السلطة لدى شرطة منطقة الرياض؟

- ✓ ماهي العوامل الدافعة لنجاح التفويض في السلطة لدى شرطة منطقة الرياض؟
  - ✓ ما هو تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء لدى شرطة منطقة الرياض؟
  - ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة وفق المتغيرات الديمغرافية؟
- وإستخدام الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من 667 ضابط شرطة في منطقة الرياض، وتم اختيارها بطريقة عشوائية، أما أداة البحث فقد استخدم الاستبيان.

### **أهم النتائج التوصل إليها:**

- ✓ فوائد تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل الشرطي ومنها تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى المرؤوسين.
- ✓ معوقات تفويض السلطة ومنها حساسية وأهمية بعض القرارات التي لا تقبل التفويض، وعدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية.
- ✓ العوامل الايجابية لتفويض السلطة ومنها وجود توصيف وظيفي واضح ومحدد ودقيق، وتثبيت الخارطة التنظيمية للإدارة.
- ✓ القوى الدافعة لنجاح عملية تفويض السلطة ومنها تنمية العلاقات الايجابية بين الأعضاء، والارتقاء بمستوى الأداء، والاستثمار الأفضل للوقت.
- ✓ تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء ومنها أن تفويض السلطة يزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية، ويعمل على زيادة كمية العمل المنجز.
- ✓ وجود علاقات ايجابية أو سلبية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية واستجابات أفراد العينة على بعض الفقرات وفي بعض المحاور.

**2-12- الدراسة الثانية عشر:** قام الباحث ماجد بن سفر بن صالح السفيني بدراسة بعنوان " درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المدرسية، دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى 2012.

وهدفت الدراسة إلى النقاط التالية:

- ✓ التعرف على درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب، المعلمين، والمناهج وطرق تنفيذها، المجتمع المحلي، المرافق المدرسية، والأمور المالية.
  - ✓ الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقدر درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وفق لمتغيرات الدراسة، المؤهل العلمي، نوع المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.
- وتمحورت تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

- ✓ ما درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب، المعلمين، والمناهج وطرق تنفيذها، المجتمع المحلي، المرافق المدرسية، والأمور المالية؟

✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المشاركة في اتخاذ

القرارات المدرسية وفق لمتغيرات الدراسة، المؤهل العلمي، نوع المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة؟

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، بينما تكونت عينة البحث من 370 معلما وتم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية، وحددت الأداة بالاستبيان.

**أهم النتائج المتوصل إليها:**

✓ درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية بمجالاتها الخمس كانت

منخفضة، بمتوسط حسابي 3.44.

✓ درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب كانت

متوسطة.

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المشاركة في اتخاذ القرارات

المدرسية وفق لمتغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين أكثر من 15 سنة.

**13-2 الدراسة الثالثة عشر:** قام الباحث **محمد حسين الرفاعي** بدراسة تحت عنوان " الإدارة بالمشاركة وأثرها على

العاملين والإدارة، استكمالاً لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا 2009.

هدفت الدراسة إلى النقاط التالية:

✓ التعرف على مفهوم الإدارة بالمشاركة والتعرف على مفهوم الإنتاجية والروح المعنوية.

✓ التعرف على أثر عملية المشاركة في تعزيز الدافعية لدى العاملين.

✓ تحديد أثر المشاركة على خلق علاقات إنسانية جديدة داخل المشاركة.

✓ معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة في إنجاح عملية المشاركة.

وتمحورت تساؤلات الدراسة فيما يلي:

✓ هل تؤثر الإدارة بالمشاركة على: - الرقابة الخارجية والداخلية - رفع العلاقات الإنسانية - رفع الروح المعنوية

للعاملين - عملية اتخاذ القرارات؟

✓ هل لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات دور فعال في خلق أجواء عمل جديدة؟

✓ هل تؤثر الإمكانيات المادية والبشرية على نتائج عملية المشاركة؟

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من 60 موظفا مشرف-رئيس قسم، وتم اختيار العينة بشكل

عشوائي طبقية، أما أداة الدراسة فقد تمثلت في الاستبيان.

**وأهم النتائج المتحصل عليها ما يلي:**

✓ مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات أثر على الدافعية والحماس لديهم

✓ هناك أثر للمشاركة على الرضا الوظيفي لدى العاملين والروح المعنوية لديهم.

✓ للمشاركة زيادة لدرجة الرقابة الذاتية لدى العاملين.

✓ المشاركة تحسن للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين مما يخفف الصراعات.

### 3- التعميق على الدراسات السابقة:

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

#### 1 من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من: زياد بركات 2007، سلوى محمد وفاتن 2009، نواف بن سعد 2003، محمد خميس حسين 2002، برباخ رابع 2018، محمد الغامدي 2007، علي الزهراني 2005، أسعد العقيلي 2009، فهد الغيثي 2001، لطفي الطحاينة 2006، سارة سعد الغامدي 2009، حنان شكري 2010، نجلاء الخلف 2007، عبد القادر بلخير 2011.

#### 2 -مجموع وعينة الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من: دراسة عصام ذيب 2010 ،لخنش فريد 2014

#### 3- من حيث المنهج المستخدم وأداة الدراسة:

اتفقت جميع الدراسات مع الدراسة الحالية من حيث استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان.

ثانياً: أوجه اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كالاتي:

#### 1 من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة كل من: سمية بنت سليمان 2009، محمد مبارك 2010، محمد توفيق 2015، موسى سليمان 2008، عبد العزيز بن سالم 2011، مسعود بن مسعود 2013، تهاني بنت الفياض 2011، محمد عبد العزيز 2010، محمد بن عبد الله 2003، ماجد بن سفر 2012، محمد حسين 2009، دراسة عصام ذيب 2010، لخنش فريد 2014.

#### 2 -مجموع وعينة الدراسة:

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة كل من: فهد الغيثي 2001، أسعد العقيلي 2009، لطفي الطحاينة 2006، محمد الغامدي 2007، حنان شكري 2010، نجلاء الخلف 2007، علي الزهراني 2005، سارة سعد، الغامدي 2009، سلوى محمد وفاتن 2009، نواف بن سعد 2003، محمد خميس حسين 2002، عبد القادر بلخير 2011، سمية بنت سليمان 2009، محمد مبارك 2010، محمد توفيق 2015، موسى سليمان 2008، عبد العزيز بن سالم 2011، مسعود بن مسعود 2013، تهاني بنت الفياض 2011، محمد عبد العزيز 2010، محمد بن عبد الله 2003، ماجد بن سفر 2012، محمد حسين 2009، برباخ رابع 2018.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

استفادت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة عدة فوائد يمكن إجمالها فيما يلي:

✓ وضع تصور عام لموضوع الإطار النظري.

✓ تصميم وبناء أداء الدراسة (الاستبيان) من حيث بعض المحاور، والمتغيرات الديمغرافية.

✓ الأساليب الإحصائية وطرق التحليل المناسبة للموضوع.

✓ الاستفادة مما ذكر من مراجع علمية استندت إليها الدراسات.

✓ مقارنة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

✓ توجيه الباحث إلى اقتراح دراسات أخرى غير ما سبق دراسته.

رابعا: أوجه تمييز الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.

1 تميزت الدراسة الحالية بأنها درست اتجاهات مسيري كرة القدم لأساليب إدارة الوقت في ظل الاحتراف الرياضي (تعد الدراسة الأولى حسب معلومات الباحث).

2 ركزت معظم الدراسات على مديري الإدارات الأمنية ومدارس التعليم والموظفين العاملين بالإدارات والمشرفين ورؤساء الأقسام، بينما احتوت الدراسة الحالية على مسيري أندية كرة القدم الجزائرية.

3 سمكت هذه الدراسة الباحث من الإطلاع على عمل المسيرين وتعاملهم مع الوقت، وحال الاحتراف الرياضي بالجزائر.



الفصل الثاني: الإطار العام  
للدراسة

## 1 ضبط المفاهيم والمصطلحات:

هناك بعض المفاهيم التي سيتكرر استخدامها في هذا البحث، ولذا من المناسب توضيح معناها حتى يستطيع القارئ الحصول على صورته واضحة عن هذه الدراسة .

### 1-1 تعريف الاتجاهات: تناول العديد من الباحثين "الاتجاه" بتعريفات مختلفة نقتصر على عرض

بعضها. حيث عرف (Touré 2007, p137) الاتجاه بأنه استعداد ذهني يفسر الاستجابة نحو المواقف المرتبطة بأحاسيس وآراء وقيم ومعارف ومعتقدات الفرد، في حين نجد "ثرستون" "Thurston" عرفه بأنه "استجابة عامة لدى الفرد إزاء موضوع معين، وهذه الاستجابة تتضمن درجة ما من الإيجاب أو السلب ترتبط بموضوع الاتجاه" (سليمان، 2005، مرجع سابق، ص23)

تعريف أبو النيل محمد السيد " استعداد نفسي تظهر محصلته في وجهة نظر الشخص حول موضوع من الموضوعات، سواء كان اجتماعيا أو اقتصاديا أو سياسيا، أو حول قيمة من القيم كالقيمة الدينية، أو الجمالية، أو النظرية، أو الاجتماعية، أو حول جماعة من الجماعات، ويعبر عن هذا الاتجاه تعبيرا لفظيا بالموافقة عليه أو عدم الموافقة" (جابر ولوكيا، 2006، مرجع سابق، ص90).

تعريف جودة بني جابر " استعداد نفسي أو تهيئ عصبي متعلم، يؤهل الفرد للاستجابة بأنماط سلوكية محددة، (موجبة أو سالبة) نحو أشخاص، أو أفكار، أو حوادث، أو أوضاع، أو أشياء، أو رموز معينة في البيئة التي تستثير هذه الاستجابة" (بني جابر، 2004، مرجع سابق، ص257)

ومن خلال استقراء التعريفات السابقة يمكن إبداء الملاحظات التالية:

-جل التعاريف ركزت في تعريفها للاتجاه على مكوناته.

-أغلب التعاريف أبرزت دور البيئة والخبرات السابقة من خلال عمليتي التعلم والاكتساب.

-تركيزها على الخصائص وهي النقاط التي سيتم التطرق لها بشكل مستفيض.

وعليه ومن خلال ما تم استعراضه من التعريفات السابقة أمكن تحديد معنى الاتجاه بأنه " محصلة إدراك وشعور الفرد نحو موضوع ما بالإيجاب أو السلب نتيجة الخبرة والتفاعل مع البيئة الاجتماعية."

ويعرفها الباحث على أنها عبارة مجموعة من المكتسبات تعبر عن وجهة نظر أو رؤية مسيري الأندية الرياضية المحترفة نحو موقف معين ( أساليب إدارة الوقت ) ومن ثم الحكم عليه بالإيجاب أو السلب.

## 1-2 تعريف المسير:

### تعريف المسير:

هو ذلك الشخص الذي يقوم بالعملية الإدارية، وهو الجزء الحيوي من الجهاز الإداري وعصومهم في الفريق والذي يتكامل أعضائه لتحقيق الأهداف المحددة أو هو الرابطة، أو حلقة الوصل بين الإدارة من جهة، والقاعدة العريضة من العاملين من جهة أخرى. فهو من هذه الزاوية الرجل الذي يقع من منطقة الوسط ويتحمل نصيبه من برنامج العمل الذي تؤديه الإدارة وتقرر حدا زمنيا لإنجازه. (عصام بدوي، ب س، ص 35).

## 1-3 مفهوم الوقت:

الوقت لغة: "هو مقدار من الزم ان، وكل شيء قدرت له حيناً، أو قدرت غايته فهو مؤقت، والوقت مقدار من الدهر معروف" (الأنصاري جمال الدين، 2003، مرجع سابق، ص 138).

ويذكر علوان وأحمد "أن الوقت هو أحدث الكلمات في اللغة يفهمها كل شخص، ولكن يصعب عليه تحديده، وبالرغم أن مفهوم الوقت عالمي إلا أن كل شخص لديه تعريفه الخاص" (علوان واحمي، 2009، ص 33).

وكتعريف إجرائي "يعتبر الوقت من أعلى الموارد المتاحة للأفراد كونه المعدن النفيس الذي لا يمكن شراؤه ولا تخزينه، كما أن حياة الأفراد في مجتمعاتهم مبنية على الحفاظ عليه وعدم تضييعه من خلال ادارته".

## 1-4 إدارة الوقت:

عرف غنام إدارة الوقت هي "أن تنجز أكبر قدر من المهام المخطط لها في الزمن المقرر لها بالطريقة المخططة لها من قبل بداية التنفيذ" (غنام شوقي، 2006، ص 39).

أما طه فأكد على أنه "الاستخدام الفعال للوقت والموارد المتاحة الأخرى وذلك بهدف تحقيق الأهداف المتوقعة في المنظمة خلال إطار زمني محدد" (طه نهلة، 1996، ص 32).

وكتعريف إجرائي للدراسة فقد اعتمد على تعريف الدكتور زياد لطفي الطحائية "إدارة الوقت هي استغلال وقت العمل الرسمي لانجاز المهام والأعمال المتصلة بطبيعة العمل الإداري الرياضي بدقة وكفاءة خلال فترة زمنية محددة" (زياد لطفي الطحائية، ملتقى دولي بالمسيلة، 2008/04/09). وعرفها الباحث بأنها قدرة مسيري الأندية الرياضية المحترفة على استغلال الموارد أحسن استغلال لتحقيق أفضل النتائج والوصول بالنادي الرياضي إلى تحقيق البطولات.

### 1-5 أساليب إدارة الوقت:

تعتبر أساليب إدارة الوقت الحلقة التي يستخدمها مسيرو الأندية الرياضية المحترفة ، كما تعمل على مساعدتهم وتوجيههم لاستغلال أوقاتهم أثناء العمل الاستغلال الأمثل بما يحقق أهداف العمل داخل إدارتهم. كما أن أسلوب إدارة الوقت يعد حقيقة انعكاسا للفلسفة والمفهوم العام للإدارة وإدراك الحالة المحيطة، فالإداري كلما تقدم في السلم الوظيفي للمؤسسة وجب عليه أن يحدث تحويلا، أي من عملية التنفيذ إلى عملية الإدارة، ويجد الكثيرون ذلك تحديا صعبا، إذ تتطلب مسؤوليات المدير الإضافة انتقالا من استغلال الأشياء على استغلال الأشياء والأشخاص معا. (ويليكس وليام، 1991، ص24)

### 1-5-1 أسلوب الإدارة بالتفويض:

"تعتبر الإدارة بالتفويض من أنجح الوسائل المستخدمة في مجال العمل الإداري، حيث تدور الفكرة الأساسية لهذا الأسلوب حول الاستخدام الأمثل لوقت المدير وتركيزه على الأعمال الهامة والمحقة للأهداف المنظمة والتي تتطلب جهدا ووقتا وتفكيراً، وتفويض النشاطات الثانوية للمرؤوسين حتى يتسنى لهم القيام بها بفعالية" ( آل خريص حمد، 2006، ص28).

أما إجرائيا فعرفت على أنها "عملية يقوم من خلالها الرئيس من تحويل بعض الصلاحيات للمرؤوسين والتنازل عن جزء من المسؤولية لصالحهم، حتى يتسنى لهم إبراز قدراتهم ومؤهلاتهم وتحقيق الأهداف في أقل وقت ممكن".

### 1-5-2 أسلوب الإدارة بالأهداف:

ذكر شريف 2003 تعريفا لما نقله عن أوديون يقول فيه "بأنها طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس والمرؤوس معا بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون فيها، وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تحريك الوحدات وتشغيلها وفي إسهام كل عضو من أعضاء تلك الوحدات" (شريف عابدين، 2003، ص194)

وعرفها الباحث إجرائيا على " أنها عملية يتمكن من خلالها المسير من رسم خريطة عمله داخل النادي الرياضي المحترف مما يكفل له ربح الوقت واستثماره بالشكل الذي يجعل هدفه قابلا للتحقق، وبالتالي زيادة الفعالية أكثر في العمل".

1-5-3 أسلوب الإدارة بالمشاركة: وتعرف بأنها "مجموعة من العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة يتخذ بموجبها العاملون فيها القرارات الخاصة بالإنتاج وتقدير ظروف العمل" (النعيمي جلال، 1990، مرجع سابق، ص147).

عرفها الباحث إجرائيا على أنها قدرة مسيري الأندية الرياضية المحترفة على فتح الحوار والتشاور مع أعضاء الإدارة وتكوين العلاقات الجيدة التي تسمح لهم باتخاذ القرارات في وقتها وبالتالي الوصول إلى الأهداف.

**1-5-4 أسلوب الادارة الذاتية :** أسلوب الإدارة الذاتية يدفع الإداري إلى أن يطور نفسه وذلك من خلال معرفته بالمهارات التي يمتلكها وقيمها ويعمل على تطويرها ولكن قبل البدء في التطوير الذاتي لابد أن يتعرف المدير على ذاته ، فالتعرف على الذات أمر ضروري بالنسبة لعلاقة المدير في الموظفين والإدارة الآخرين بكفاءة واقتدار وكذلك لوضع أهداف المدير الخاصة بالنمو والتطور، ويتم التعرف على الذات بتحليل المهارات التي يمتلكها المدير مثل المهارات البدنية والعقلية والسلوكية والإدارية والفنية" (علاقي مدني، 1991، ص113).

عرفه الباحث إجرائيا على أنه عبارة عن مجموعة من المهارات التي يمتلكها مسيرو الأندية الرياضية المحترفة، وإذا عرفوا كيفية استغلالها بلغوا إلى أهدافهم دون عناء وفي زمن قصير .

**1-6- الاحتراف الرياضي :** اصطلاحا: نعني بالاحتراف الرياضي ممارسة الشخص لنشاط رياضي على أنه حرفة وذلك بأن يباشره بصفة منتظمة ومستمرة بغرض تحقيق عائد مادي يعتمد عليه كوسيلة للعيش (أيمن محروس وآخرون، 2007، ص45).

وعرفه الباحث إجرائيا على أنه عقد بين اللاعب ومسير الشركة الرياضية المحترفة، بحيث يلتزم بموجبه اللاعب على الممارسة الرياضية والذي يتقاضى من خلالها راتبا شهريا نتيجة أداءه، ويحفظ هذا العقد لكل طرف الحق من حقوقه.

## **2- الإشكالية :**

الوقت مورد فريد في نوعه إذ أن كل شخص يملك منه نفس المقدار، فكل عمل يحتاج إلى وقت لا يمكن شراؤه وإنما الحل الحقيقي الوحيد هو الاستخدام الأفضل للوقت المتاح ، ويرى (الغامدي) في دراسته : "أن الوقت من الأشياء التي يجب أن يحرص عليها الإداري ، وإذ لم يستخدمه بشكل جيد وفعال ، ومعنى ذلك أنه ذهب هدرًا ولا يمكن تعويضه " (الغامدي معيض بن سعيد ، 1990 ص13).

لقد أصبح الوقت المتاح أمام الإداريين الكبار والمديرين على درجة عالية من الأهمية حتى إن كثيراً من المنظمات اليوم تعتبر وقت الإدارة معياراً حاسماً للدخول في مشروعات جديدة، بدلاً من النظر إلى مدى العائد من استثمار هذا الوقت ، إن عمل المدير أساساً مجزأ، ولهذا فإن وقته ينبغي أن يكون مجزأً بين إنجاز عمل اليوم والتفكير في نشاطات وأعمال الغد ، وأن يعرف المدير السبل المثلى لاستغلال وقت العمل ، وأن لا يهدر وقته هباءاً في الأعمال الغير مجدية ، وفي هذا الصدد يذكر Drucker : "أن المديرين الفعالين لا يبدؤون بمباشرة مهماتهم بل يبدؤون بالنظر في وقتهم وهم لا يبدؤون بمباشرة التخطيط بل يبدؤون بمعرفة فيم يصرف وقتهم فعلا ، ثم إنهم لا يبدؤون جهدهم للتقليل من الأعمال غير المثمرة التي تمثل عبئا على أوقاتهم " ( Drucker, p, 1982, ) .(p26).

ويعتبر الوقت عنصرا هاما في العديد من المؤسسات بشكل عام ، وفي القطاع الرياضي بشكل خاص، إذ أن المؤسسات الرياضية تستلزم عناية كبيرة بعنصر الوقت ، وفي دراسة قام بها الأستاذ عبد القادر بلخير أكد على أن العمل في المؤسسات الرياضية يستلزم دراسة جيدة وعناية كبيرة بعنصر الوقت ، بغية الوصول إلى أعلى كفاءة في أداء المهام لتحقيق الأهداف المسطرة" (عبد القادر بلخير، 2011 ص5).

وهذا ما يبين قيمة الوقت في الأندية الرياضية المحترفة، فعلى المدير القائم بتسييرها استخدام مجموعة من الطرق والأساليب لإدارة الوقت من أجل تحقيق أفضل أداء بما يكفل الوصول إلى الأهداف المرجوة ، ولو تأملنا في المحيط الرياضي لوجدنا أن سبيل نجاح الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم مرهون بمدى الاستعمال الأمثل لأساليب إدارة الوقت من طرف المسيرين مما يحقق النجاح والتألق لهم .  
ونظرا لأن النوادي الرياضية المحترفة من أهم المؤسسات الرياضية ويلعب عنصر الوقت دورا فيها ، فإننا سنقوم بإنجاز هذا البحث والذي يتضمن واقع تطبيق أساليب إدارة الوقت لدى مسيري الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر.

وهذا ما يقودنا إلى طرح الإشكالية العامة لبحثنا على النحو التالي:

## 1.2 التساؤل العام:

① ما طبيعة اتجاهات المسيرين نحو أساليب إدارة الوقت في ظل الاحتراف الرياضي ؟

## 2.2 التساؤلات الجزئية:

ومن خلال هذا التساؤل أدرجنا الإشكاليات الجزئية التالية :

1) ما هو واقع تطبيق أساليب إدارة الوقت لدى مسيري كرة القدم الجزائرية في ظل الإحتراف الرياضي؟

2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لاتجاهات المسيرين نحو

أساليب إدارة الوقت تعزى لمتغير ( السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

3) ما هو أبرز أسلوب لإدارة الوقت لدى مسيري كرة القدم الجزائرية في ظل الإحتراف الرياضي؟

## 3- أهداف الدراسة:

نهدف من خلال دراستنا للتوصل إلى :

1) التعرف على واقع تطبيق أساليب إدارة الوقت لدى مسيري كرة القدم الجزائرية في ظل الإحتراف الرياضي .

2) التعرف على إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

لاتجاهات المسيرين نحو أساليب إدارة الوقت تعزى لمتغير ( السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) .

3) التطرق لأهم أساليب إدارة الوقت واستغلاله في الاحتراف الرياضي .

4) أبرز أسلوب لإدارة الوقت لدى مسيري كرة القدم الجزائرية في ظل الإحتراف الرياضي.

#### 4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في أنه يعالج أحد أهم العناصر لإدارة الفرق الرياضية ألا وهو الوقت حيث سأحاول إبراز سبل التعامل مع أساليب إدارة الوقت في ظل الاحتراف الرياضي . كما يمكن أن تثري الفصول النظرية لهذه الدراسة الجانب المعرفي للمكتبة الرياضية وهذا باعتبار أن هناك نقص في الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الوقت في ظل الاحتراف الرياضي من وجهة المسيرين، وخصوصا إن الجديد في موضوعي يكمن في جانبه الميداني لتناوله للشركات الرياضية بطابعها التجاري دون غيرها من المؤسسات الأخرى .

#### 5- فرضيات الدراسة :

وللإجابة على التساؤلات السابقة نقترح الفرضيات التالية :

##### 1.5 الفرضية العامة:

⌚ . للمسيرين اتجاهات إيجابية نحو أساليب إدارة الوقت في ظل الاحتراف الرياضي.

##### 2.5 الفرضيات الجزئية:

- 1) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لاتجاهات المسيرين نحو أسلوب الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير(السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- 2) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لاتجاهات المسيرين نحو أسلوب الإدارة بالتفويض تعزى لمتغير(السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- 3) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لاتجاهات المسيرين نحو أسلوب الإدارة بالمشاركة تعزى لمتغير(السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- 4) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لاتجاهات المسيرين نحو أسلوب الإدارة بالذاتية تعزى لمتغير(السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- 5) أسلوب الإدارة بالتفويض هو أبرز أسلوب لإدارة الوقت لدى مسيري كرة القدم الجزائرية في ظل الإحتراف الرياضي.



## الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة

## الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة

### 1- الدراسة الاستطلاعية:

تمثل الدراسة الاستطلاعية المنعرج الهام لطالب العلم باعتبارها النواة التي تقوم عليها أي دراسة في مجال البحث العلمي وكونها أيضا تقوم على عدة عناصر خاصة المتعلقة بتحديد متغيرات الدراسة وصياغة الفرضيات والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة.

وعليه قام الباحث بإجراء دراستين استطلاعتين:

### 1-1 الدراسة الأولى:

وكان الهدف منها جمع المعلومات والبيانات الخاصة بمجتمع الدراسة ومعلومات عن العينة، من خلال المقابلة التي أجريت مع بعض المسيرين من فريق نصر حسين داي، وتم من خلالها:

- الوقوف على العراقيل والصعوبات التي تواجه المسيرين في إدارتهم للأندية واحترامهم للوقت.
- التعرف على طريقة عمل المسيرين من حيث تنظيم المهام والأدوات الخاصة بالنادي الرياضي وكيفية التحكم في الجوانب التي من شأنها تطويره.
- التطرق إلى كيفية تنظيم المسيرين للأعمال واحترامهم للوقت.

### 1-2 الدراسة الاستطلاعية الثانية:

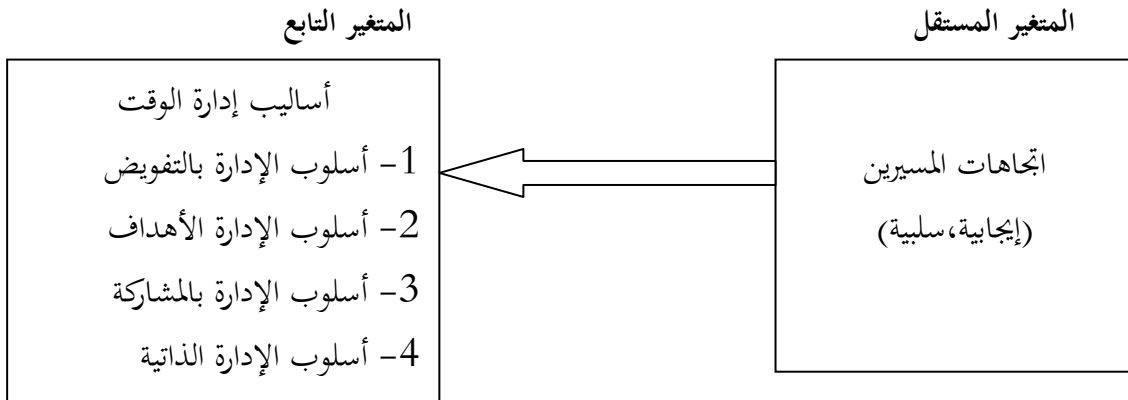
حيث حاول الباحث من خلالها إلى بناء فقرات الاستبيان وفق أهداف الدراسة، ومن ثم قام بتجريب أداة الدراسة بعد التحقق من صحتها وإخضاعها للشروط العلمية.

#### ➤ متغيرات الدراسة:

➤ أ- المتغير المستقل: هو الذي يؤثر في العلاقة القائمة بين المتغيرين ولا يتأثر بها، وفي هذا البحث اتجاهات المسيرين.

➤ ب- المتغير التابع: هو الذي يتأثر بالعلاقة القائمة بين المتغيرين ولا يؤثر فيها، وفي هذا البحث هو أساليب إدارة الوقت .

الشكل رقم(06) يوضح متغيرات الدراسة.



### 2- المنهج المتبع في الدراسة:

يعد المنهج الوصفي التحليلي أحد أهم مناهج البحث العلمي وأكثرها شيوعاً في البحوث العلمية، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يوضح الظاهرة موضع الدراسة ويحللها بهدف معرفة نقاط القوة والضعف، ومن خلال هذا المنهج يستطيع الباحث دراسة الظاهرة كما هي عليه في أرض الواقع بشكل دقيق للغاية، حيث يتعرف إلى الأسباب التي أدت إلى حدوثها ويبحث عن الحلول لها من خلال المقارنة بينها وبين الظواهر الأخرى ومن ثم يحللها، وقد استخدمنا هذا المنهج ملائمة دراستنا.

### 3- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مسيري الرابطة المحترفة الأولى والثانية موبيليس، وقد بلغت عينة الدراسة 120 مسيراً من 20 نادي رياضي محترف (10 نوادي الرابطة من المحترفة الأولى، و 10 نوادي من الرابطة المحترفة الثانية) حيث تم اختيار العينة بطريقة قصدية، ويمثلون نسبة 62.5 % من المجتمع الكلي للدراسة، وبالنسبة لأفراد العينة فقد تم اختيار 6 مسيرين من مجلس إدارة النوادي الرياضية المحترفة العشرين وهم كالتالي:

- رئيس مجلس الإدارة
- المدير العام (المسير)
- رئيس الهيئة المديرة
- رئيس مجلس المراقبة
- عضو من الهيئة المديرة
- متصرف.

وقد تم توزيع أداة الدراسة (الاستبيان) على جميع أفراد العينة من المسيرين، حيث تم توزيع 120 استمارة كما هو موضح في الجدول رقم (05).

عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات المسلمة	عدد المسيرين	النادي
06	06	06	إتحاد العاصمة
06	06	06	أولمبي المدية
06	06	06	إتحاد بلعباس
06	06	06	وفاق سطيف
06	06	06	شباب الساورة
06	06	06	شباب قسنطينة
06	06	06	نادي أتليتيك بارادو
06	06	06	دفاع تاجنانت
06	06	06	مولدية الجزائر
06	06	06	إتحاد البليدة
06	06	06	جمعية عين مليلة

06	06	06	أمل بوسعادة
06	06	06	جمعية الخروب
06	06	06	وداد بوفاريك
06	06	06	شباب باتنة
06	06	06	أولمبي الشلف
06	06	06	أهلي برج بوعريريج
06	06	06	مولدية العلمة
06	06	06	شبيبة سكيكدة
06	06	06	جمعية وهران
120	120	120	المجموع الكلي

جدول رقم (05): يبين توزيع استمارة الاستبيان على عينة البحث في النوادي الرياضية المحترفة .

#### 4- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

قام الباحث بالاعتماد على الاستبيان بعد قيامه بالدراسة الاستطلاعية، حيث رأى بأنه الأداة الأكثر ملائمة في هذه الدراسة.

وبعد الاطلاع على استبيانات عديدة لدراسات سابقة والاقتراب من دراسة " فهد الغيثي 2001"، وقد تكون

الاستبيان في النهاية من 81 عبارة مقسمة إلى أربع محاور:

القسم الأول: محور أسلوب الإدارة بالتفويض (19) عبارة.

القسم الثاني: محور أسلوب الإدارة بالأهداف (21) عبارة.

القسم الثالث: محور أسلوب الإدارة بالمشاركة (20) عبارة.

القسم الرابع: محور أسلوب الإدارة الذاتية (21) عبارة).

واعتمد الباحث في إنجازه للاستبيان على الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، أي على

مقياس ليكرت الخماسي نسبة لعالم النفس "رينسيس ليكرت" ، وطلب من المبحوثين تحديد مدى الموافقة على

هذه العبارات.

\*درجات الاستبيان:

يشمل الاستبيان على 05 درجات:

جدول رقم(06) يبين درجات الاستبيان.

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات	05	04	03	02	01

4-1 حساب الخصائص السيكومترية للأداة:

4-1-1 صدق الأداة:

4-1-1-1 الصدق الظاهري:

قام الباحث بعرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين من ذو الخبرة في مجالات البحث العلمي ومن المؤهلين في مجال موضوع الدراسة للحكم عليه.

وطلب الباحث من المحكمين إبداء الرأي في مدى وضوح عبارات أداة الدراسة ومدى انتمائها للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله، وكذلك إضافة أو تعديل أي عبارة من العبارات وقد بلغ عدد المحكمين 08 محكمين والملحق رقم(01) يوضح أسمائهم.

وفي ضوء التوجيهات التي أبدتها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين سواء كان بتعديل الصياغة أو حذف بعض العبارات بعد تحديد مواضيع الالتباس فيها أو إضافة عبارة جديدة.

4-1-1-2 صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم استخدام معامل بيرسون للتأكد من الصدق البنائي والاتساق الداخلي وتحديد مدى التجانس الداخلي لها، والجدول رقم(07) يوضح ذلك:

4-1-1-2-1 الصدق الداخلي بين عبارات محور أسلوب الإدارة بالتفويض والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور.

جدول رقم (07): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أسلوب الإدارة بالتفويض والدرجة الكلية لفقراته.

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار لإشعارهم بتحمل المسؤولية.	0.722	0.01
02	أحدد المهام التي يجب أن أفوض بها أشخاص آخرين في النادي.	0.747	0.01
03	التأكد من مقدرة المفوضين على القيام بالمهام التي يتم تفويضها لهم.	0.767	0.01
04	أقدم للمفوضين المعلومات التي يحتاجون معرفتها للقيام بالمهمة المفوضة إليهم.	0.420	0.01
05	أحدد المهارات والقدرات المطلوبة للمهمة قبل أن أفوض بها شخص آخر.	0.418	0.01
06	أطابق بين المهمة وقدرات الأفراد التي يفوضون بها.	0.526	0.01



**الفصل الثالث :.....الإجراءات الميدانية للدراسة**

0.01	0.377	أهتم بأن تكون أهداف العمل مكتوبة وواضحة.	26
0.01	0.567	أتحقق من إنجاز جميع الأعمال في ضوء الأهداف.	27
0.01	0.528	أن التزم بتنفيذ أولويات الأهداف التي أسعى لإنجازها.	28
0.01	0.294	أهتم بتقويم ما تم تحقيقه من الأهداف الموضوعية مسبقا.	29
0.01	0.405	توضيح المعلومات حول المهام المراد إنجازها .	30
0.01	0.469	تحديد المهام المراد إنجازها حسب أولويتها.	31
0.01	0.239	أضع في اعتياري الشروط الواجب توافرها لتحقيق أهداف العمل.	32
0.01	0.257	هدفي الرئيسي أن استخدم وقتي بحكمة وأنجز أكبر قدر ممكن من الأعمال خلال الوقت المتاح لي.	33
0.01	0.341	أضع جدول أعمال لتحديد أولويات الأعمال المطلوب إنجازها.	34
0.01	0.329	تحديد مدة إنجاز كل مهمة.	35
0.01	0.249	عدم إنجاز الكثير من المهام في آن واحد.	36
0.01	0.425	معرفة الأخطاء أثناء العمل في الوقت المناسب لتداركها مستقبلا.	37
0.01	0.396	أقوم بتحديد وقت لإنجاز الأعمال الكثيرة بصرف النظر عن سيقوم بإنجازها.	38
0.01	0.347	أضع في اعتياري قدرات المرؤوسين عند تحقيق الأهداف.	39
0.01	0.423	برمجة دورات لتدريب الإداريين على أهمية الوقت وسبل إدارته.	40

الجدول يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أسلوب الإدارة بالأهداف والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.239-0.567) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

**4-1-1-2-3** الاتساق الداخلي بين عبارات محور أسلوب الإدارة بالمشاركة والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور .

جدول رقم (09): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أسلوب الإدارة بالمشاركة والدرجة الكلية لفقراته.

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
41	أؤمن بالمشاركة على نطاق واسع لتحديد الأهداف والعمل على تحقيقها	0.193	0.05
42	استدعي الخبراء عندما يكون من الممكن الاستفادة منهم في إيجاد حلول لمشكلات معينة	0.701	0.01
43	أعمل على نشر روح الفريق عند أداء العمل	0.730	0.01

**الفصل الثالث :.....الإجراءات الميدانية للدراسة**

0.01	0.728	أعمل على إشراك المرؤوسين في التخطيط لجدول أعمال الإدارة	44
0.01	0.384	اهتم بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار لإشعارهم بتحمل المسؤولية	45
0.01	0.462	أعمل على أن يتكاتف الجميع لتجاوز أية أزمة قد تعترض العمل	46
0.01	0.503	أحرص على وجود درجة عالية من الثقة بين المرؤوسين وشعور بالحرية والمسؤولية المتبادلة فيما بينهم.	47
0.01	0.472	نعمل معا على مواجهة الأداء الضعيف ونبحث كجماعة عن علاج له	48
0.01	0.526	أحرص على أن يقوم الجميع بمتابعة سير العمل لتحقيق أفضل أداء	49
0.01	0.497	اشرك المرؤوسين في اتخاذ القرار بصرف النظر عن موقعهم في الهيكل التنظيمي	50
0.01	0.443	أعمل على وجود تناسق بين ما يقال وما يتم عمله.	51
0.01	0.508	اعقد الاجتماعات كوسيلة لاشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار	52
0.01	0.718	أعمل على تشجيع المرؤوسين في الاجتماع حتى تتاح لهم فرصة للتعبير عن رأيهم	53
0.01	0.319	أشجع المرؤوسين على ابداء مقترحاتهم	54
0.01	0.371	أقدم حوافز تشجيعية للمرؤوسين الذين يقدمون مقترحات جيدة	55
0.01	0.328	اساعد المرؤوسين على تقديم الأفكار المبدعة	56
0.05	0.217	أعمل على اشراك المرؤوسين في الاجتماعات الرسمية لصنع القرار	57
0.05	0.207	أعمل على ايجاد جو من المودة والتفاهم بين المرؤوسين حتى يتم انجاز العمل على أحسن وجه	58
0.01	0.507	أعمل على نشر روح الفريق في اتخاذ القرار لتحقيق انتاجية أكبر	59
0.01	0.528	أحرص على تشكيل لجان من ذوي الخبرة الفنية والكفاءة العالية لدراسة مشكلة معينة.	60

الجدول يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أسلوب الإدارة بالمشاركة والدرجة الكلية لفقراته حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.193-0.730) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

**4-1-2-2 الاتساق الداخلي بين عبارات محور أسلوب الإدارة الذاتية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور.**

جدول رقم (10): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أسلوب الإدارة الذاتية والدرجة الكلية لفقراته.

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
61	أخطط ما يجب عمله أثناء اليوم والأسبوع	0.457	0.01

0.01	0.250	أدون الأفكار المتعلقة بالعمل باستمرار	62
0.01	0.388	انظم وقتي بحيث يتاح لي القيام بأدوارى المختلفة على أكمل وجه	63
0.01	0.346	أطور الطريقة التي أتبعها في أداء الأعمال اليومية	64
0.01	0.429	أقوم ذاتي لاستخدام وقتي على أفضل وجه	65
0.01	0.363	أحاول معرفة أخطائي في العمل لتداركها مستقبلا	66
0.05	0.226	أحدد وقتا كافيا لإنجاز الأعمال الأكثر أهمية	67
0.01	0.484	أؤدي الأعمال غير المرغوبة فورا بدلا من تأجيلها	68
0.01	0.467	أعرف كيف أحدد الأولويات والمهام والالتزام بها.	69
0.05	0.208	أحرص للإطلاع على الدراسات والبحوث المتعلقة بمجال عملي لتحسين أدائي	70
0.01	0.468	أتحقق من أنني أنجزت الأعمال الموكلة إلي	71
0.01	0.492	أغير من أسلوب عملي بما يتناسب وطبيعة الموقف	72
0.01	0.280	أساعد المرؤوسين على تنمية وتطوير أداء أعمالهم	73
0.01	0.357	أستثمر الامكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أفضل النتائج	74
0.01	0.398	أبدأ بالأعمال التي تحقق استخدام وقتي بفعالية أكثر	75
0.01	0.362	أتوقف عن الأعمال التي تؤدي إلى استخدام وقتي بفعالية أقل	76
0.01	0.263	أحترم وجهات نظر الآخرين في مناقشة أمور العمل	77
0.01	0.323	أحرص على توطيد علاقاتي بزملاء العمل	78
0.01	0.400	أقبل الأخطاء غير المقصودة للمرؤوسين لمعرفتي بهم	79
0.01	0.354	أحرص على عقد اجتماعات مع المرؤوسين لتطوير العمل	80
0.01	0.447	أعرف الأعمال التي تحقق لي الرضا الشخصي.	81

الجدول يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أسلوب الإدارة بالذاتية والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.208-0.492) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

#### 4-1-2 ثبات الأداة:

يعتبر من الأمور المهمة لمعرفة مدى صلاحية أي اختبار أو استبيان، كما تساعد الباحث من الحصول على نفس النتائج عند إعادة الاختبار. بعد عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين، قام الباحث بقياس ثباته باستعمال طريقتي التجزئة النصفية ومعامل كرونباخ ألفا.

#### 4-1-2-1- طريقة التجزئة النصفية: (split half méthode)

قام الباحث بقياس عامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية على عينة الدراسة، حيث تم تجزئة الاستبيان إلى نصفين (العبارات ذات الأرقام الفردية، والعبارات ذات الأرقام الزوجية)، ثم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجة الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون.

$$\text{معامل الارتباط المعدل} = \frac{2r}{1+r} \quad (\text{حيث } r \text{ معامل الارتباط}).$$

والجدول رقم(11) يوضح التجزئة النصفية لعبارات الاستبيان.

معايير الارتباط سبيرمان براون	معامل الثبات	التجزئة النصفية	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.675	0.855 0.600	10 9	19	أسلوب الإدارة بالتفويض
0.722	0.642 0.444	11 10	21	أسلوب الإدارة بالأهداف
0.774	0.778 0.619	10 10	20	أسلوب الإدارة بالمشاركة
0.633	0.554 0.518	11 10	21	أسلوب الإدارة الذاتية
0.794	0.862 0.780	41 40	81	الاستبيان الكلي

يتضح من الجدول السابق أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان وقد تراوحت ما بين (0.633-0.774)، كما أن معامل الثبات لنصفي الاستبيان كان عالياً حيث قدر بـ " 0.862 بالنسبة للنصف الأول و 0.780 بالنسبة للنصف الثاني، كما أن معامل الارتباط بين نصفي الاستبيان يعتبر عالياً، حيث تم الحصول على ارتباط يقدر بـ " 0.794 وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة مقبولة من الثبات، تطمئن الباحث إلى تطبيقه على عينة الدراسة.

#### 4-2-2-1- المعالجة بألفا كرونباخ (cronbach's alpha coefficient)

استخدم الباحث المعالجة بألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، حيث تحصل على قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان، وللأستبيان ككل، والجدول رقم(12) يوضح ذلك:

جدول رقم(12) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ

محاور الاستبيان	عدد الفقرات	كرونباخ $\alpha$
أسلوب الإدارة بالتفويض	19	0.836
أسلوب الإدارة بالأهداف	21	0.731
أسلوب الإدارة بالمشاركة	20	0.810
أسلوب الإدارة الذاتية	21	0.662
الاستبيان الكلي	81	0.894

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور، حيث تراوحت بين (0.662-0.836) وبلغ حدها الأعلى في محور "أسلوب الإدارة بالأهداف"، أما حدها الأدنى في محور "الإدارة بالتفويض"، وقد بلغت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبيان الكلي 0.894، وهو معامل ثبات مرتفع، وعليه يكون الاستبيان قبلاً للتوزيع، كما يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات أداة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة النتائج.

#### 5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وصياغتها في صورتها النهائية ( أصبحت جاهزة للتطبيق)، استأذن الباحث من إدارة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية-جامعة المسيلة- للقيام بعملية التطبيق من خلال وثائق تسهيل المهمة والمرخصة من طرف الإدارة يوم: 2016/04/17 من العام الدراسي (2015/2016).

تم خلالها توزيع الاستبيان على أفراد مجتمع الدراسة كالتالي:

5-1 المجال المكاني: تمت هذه الدراسة على مستوى مسيري الرابطة المحترفة الأولى والثانية موبيليس، والبالغ عددها 120 مسيراً من 20 نادي.

5-2 المجال الزمني: تم الشروع في هذا البحث بداية شهر نوفمبر 2014، أما الاستبيان بدأ تحضيره في شهر أبريل 2016

وتم توزيع الاستبيان في الفترة الممتدة ما بين \*10 ماي 2017\* إلى \*23 ماي 2017\*

فيما تم تحليل و فرز النتائج من \*03 جوان 2017\* إلى \*26 نوفمبر 2017\*

وأهم ما توصل إليه الباحث أثناء التطبيق الميداني مايلي:

- نقص الوسائل والإمكانيات لدى النوادي الرياضية المحترفة.

- قلة المعلومات الكافية لدى المسيرين عن موضوع إدارة الوقت.

- عدم احترام الوقت لدى الكثير من المسيرين من حيث الالتزام بالمواعيد وقد ظهر جليا للباحث من خلال التواصل معهم .

#### **6- الأساليب الإحصائية:**

استعمل الباحث البرنامج الإحصائي **spss** (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 22)، واعتمد على التقنيات الإحصائية التالية:

- الانحراف المعياري لقياس مدى اتفاق وعدم التشتت.
- المتوسط الحسابي .
- معامل الثبات كرونباخ (لقياس ثبات فقرات الاستبيان).
- التجزئة النصفية .
- معامل الارتباط سييرمان براون (spearman brown) للبحث في العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- استخدام t-test لقياس الفروق الإحصائية



**الفصل الرابع: عرض  
النتائج وتفسيرها  
ومناقشتها**

## الفصل الرابع: ..... عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

تمهيد:

يهدف الباحث من خلال هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها والتأكد من صحة الفرضيات معتمدا على بعض الدراسات السابقة وبعض الكتب الخاصة بعلم النفس والعلوم الإدارية والتسيير، والتربية البدنية والرياضية وغيرها.

### 1- الإجابة عن التساؤل الأول: ما واقع تطبيق أساليب إدارة الوقت لدى مسيري النوادي الرياضية المحترفة؟

للإجابة على هذا التساؤل تم تحليل فقرات محاور أساليب إدارة الوقت (أسلوب الإدارة بالتفويض - أسلوب الإدارة بالأهداف - أسلوب الإدارة بالمشاركة - أسلوب الإدارة الذاتية) وذلك من خلال استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب العبارات تنازليا.

الجدول رقم (13) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال أسلوب الإدارة بالتفويض

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	محتوى العبارات	الرقم
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
12	0.96	4.16	03	09	02	57	49	ت	إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار لإشعارهم بتحمل المسؤولية.	01
			2.4	7.3	1.6	46.3	39.8	%		
14	0.98	4.11	03	09	06	55	47	ت	أحدد المهام التي يجب أن أفوض بها أشخاص آخرين في النادي.	02
			2.4	3.7	4.9	44.7	38.2	%		
13	0.98	4.13	03	10	03	56	48	ت	التأكد من مقدرة المفوضين على القيام بالمهام التي يتم تفويضها لهم.	03
			2.4	8.1	2.4	45.5	39	%		
01	0.62	4.53	00	01	05	43	71	ت	أقدم للمفوضين المعلومات التي يحتاجون معرفتها للقيام بالمهمة المفوضة إليهم.	04
			00	0.8	4.1	35	57.7	%		
09	0.78	4.29	01	01	15	48	55	ت	أحدد المهارات والقدرات المطلوبة للمهمة قبل أن أفوض بها شخص آخر.	05
			0.8	0.8	12.2	39	44.7	%		

الفصل الرابع: ..... عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

03	0.57	4.47	00	00	05	53	62	ت	أطابق بين المهمة وقدرات الأفراد التي يفوضون بها.	06
			00	00	4.1	43.1	50.4	%		
16	0.77	4.00	00	05	20	64	31	ت	عندما أفوض المهمة للمرؤوسين أحدد النتائج المتوقعة منهم.	07
			00	4.1	16.3	52	25.5	%		
02	0.67	4.48	00	02	06	44	68	ت	أوجه التعليمات بشكل كاف لمن تفوض إليه المهمة قبل أن يبدأ عمله.	08
			00	1.6	4.9	35.8	55.3	%		
07	0.69	4.34	00	00	15	49	56	ت	عندما أفوض المهمة لأجل ، أخبر من لهم علاقة بذلك مقدما قبل قيامه بممارستها.	09
			00	00	12.2	39.8	45.5	%		
06	0.65	4.44	00	02	05	51	62	ت	أعبر عن ثقتي بقدرة المفوض إليهم للقيام بالمهمة المطلوبة منه	10
			00	1.6	4.1	41.5	50.4	%		
17	0.88	3.94	02	06	20	61	31	ت	أقدم التشجيع والدعم النفسي للأشخاص الذين أفوضهم للقيام بالمهمة.	11
			1.6	4.9	16.3	49.6	25.2	%		
11	0.94	4.18	03	08	02	58	49	ت	أراقب وأتأكد من حسن سير العمل المفوض من وقت لآخر.	12
			2.4	6.5	1.6	47.2	39.8	%		
13	1.00	4.13	03	11	02	55	49	ت	أشجع الشخص المفوض إليه على أن يجد الحلول بنفسه.	13
			2.4	8.9	1.6	44.7	39.8	%		
15	1.04	4.10	05	08	06	52	49	ت	أساعد الشخص المفوض إليه في التغلب على الصعوبات التي تواجهه.	14
			4.1	6.5	4.9	42.3	39.8	%		
14	1.01	4.11	03	11	04	53	49	ت	أكافئ الشخص المفوض إليه على عمله الجيد.	15
			2.4	8.9	3.3	43.1	39.8	%		
05	0.67	4.45	00	02	06	47	65	ت	استخدم التفويض بالشكل الذي يحقق أفضل أداء للنادي المحترف.	16
			00	1.6	4.9	38.2	52.8	%		

الفصل الرابع: ..... عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

10	0.80	4.26	01	02	15	46	54	ت	أتحمل المسؤولية النهائية للمهمة المفوضة للآخرين.	17
			0.8	1.6	12.2	39	43.9	%		
04	0.68	4.46	00	02	07	44	67	ت	لا أفوض المسائل المتعلقة بالتخطيط وتقييم الأداء والأمور المالية.	18
			00	1.6	5.7	35.8	54.5	%		
08	0.70	4.33	00	00	16	48	56	ت	أفوض من ينوب عني في أداء مهام التمثيل أمام مختلف المناسبات والتظاهرات.	19
			00	00	13	39	45.5	%		
	0.81	4.25	جميع فقرات المجال							

يتضح من الجدول رقم (13) المتعلق بمجال أسلوب الإدارة بالتفويض النتائج التالية:

حصلت الفقرة الرابعة" أقدم للمفوضين المعلومات التي يحتاجون معرفتها للقيام بالمهمة المفوضة إليهم "على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.53 وانحراف معياري 0.62 وهي نسبة مرتفعة جدا، وهذا لا يدل إلا على أن وصف الأعمال لأعضاء التسيير المفوضين وتقديم كم من المعلومات للأعمال التي سينجزونها، سيرسم لهم معالم ترشدتهم في تأدية أعمالهم ومن ثم يزيد حرصهم على عدم الوقوع في الأخطاء التي ستواجههم،ومن ثم تأدية عملهم بثقة تامة والانسجام مع الوسائل الممنوحة لهم، مما يكفلهم من ربح الوقت والتحكم من معيقاته،وقد أكد لخنش فريد في دراسة قام بها 2014-2015 أن دقة ووضوح المهام والصلاحيات المفوضة لها دور ايجابي في زيادة الكفاءة في الأداء لدى الموظفين من خلال التحكم والسيطرة أكثر على العمل وزيادة سرعة التنفيذ.

وهذا ما أكدته الفقرة الثامنة" أوجه التعليمات بشكل كاف لمن تفوض إليه المهمة قبل أن يبدأ عمله" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.48 وانحراف معياري قدره 0.67 حيث أن لب عملية التفويض يتشكل أساسا فيما سيعمد عليه المفوض أثناء تأدية المهمة المنوطة به؟ وكيف سيواجه المشاكل التي تواجهه أثناء العمل؟.وعليه لا بد أن يستند المفوض على جملة من التعليمات بشكل كاف ودقيق قبل بداية عمله، ليجعلها العصا التي يتكئ عليها أو القاعدة التي يركز عليها حتى لا تتلاشى خطاه في تأدية مهمته.

بينما احتلت الفقرة السادسة" أطابق بين المهمة وقدرات الأفراد التي يفوضون بها" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.47 وانحراف معياري 0.57،أي أن أفراد العينة يوافقون عليها بدرجة كبيرة جدا،إذ أن القائم بعملية التفويض يجب عليه وضع الرجل المناسب في المكان المناسب،فإسناد الأمور للأعضاء المسيرين المفوض إليهم بما يتوافق مع قدراتهم يزيد من ربح الوقت وقضاء عدة أعمال في لحظة واحدة .

## الفصل الرابع: ..... عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

أما الفقرة الثامنة عشر " لا أفوض المسائل المتعلقة بالتخطيط وتقييم الأداء والأمور المالية" فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.46 وانحراف معياري قدره 0.68، وهذا يبين على أن النوادي الرياضية المحترفة كانت معظم إجاباتهم بشكل محايد وصرف النظر عن هذه الفقرة، حيث يتضح أن المسيرين لا يسندون مهمة التخطيط والتقييم والأمور المالية للأشخاص المفوضين وذلك راجع للأمور الشخصية حسب اعتقادهم و أن كل مرؤوس مكلف بتأدية واجباته. كما أن المسيرين يجزمون على أن التصرف في الأمور المالية من شأنه أن يحدث زوبعة في النادي الرياضي المحترف خاصة وأنها منبثقة تحت سلطة وصية، بل وهي بمثابة أمانة في رقبتهم.

و الفقرة السادسة عشر " استخدم التفويض بالشكل الذي يحقق أفضل أداء لل نادي" احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.45 وانحراف معياري 0.67 حيث أن المفوض إليهم تتولد لديهم روح المسؤولية بعد الاعتماد عليهم مما يزيدهم دقة في تأدية العمل وتحقيق أفضل النتائج للنادي.

فيما احتلت الفقرة العاشرة " أعبر عن ثقتي بقدرة المفوض إليهم للقيام بالمهمة المطلوبة منه" على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 4.44 وانحراف معياري 0.65، فما دام أن المسيرين يختارون الشخص المفوض فه م على دراية بما سيفعله، وأنهم يستطيعون تحميله للمسؤولية مدركين بشكل قاطع بأنه قادر عليها، لذا تجد معظم المسيرين بعد تفويضهم للمهمة ينصرفون ويبقوا بعيدين عنها حتى نهاية أجل التفويض، وهذا لا يدل إلا على الثقة التي يضعها المسيرين في المفوض إليه، إذ أن التفويض سيسمح للمسيرين التركيز على نشاطات أخرى وريح الوقت، وهذا ما يتفق مع دراسة زياد الطحاينة 2006، حيث يرى أن التفويض يسهم في حفظ الوقت بدرجة كبيرة ويعطي المدير الفرصة للتفرغ والتركيز على النشاطات الهامة والرئيسية.

بينما احتلت الفقرة التاسعة " عندما أفوض المهمة لأجل، أخبر من لهم علاقة بذلك مقدما قبل قيامه بممارستها" على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 4.34 وانحراف معياري 0.69، إذ الطاقم المسير للنادي الرياضية المحترفة يرى أنه لا بد من إخبار المفوض إليهم عن مدة التفويض قبل الشروع في المهمة المفوضة، وهذا ما يكسبهم من ترتيب إجراءات العمل (كالوقوع مثلا في العطل الدينية وكيف تقي المواظبة فيها)، كما أن التفاهم والتشاور في مدة التفويض سيرضي الطرفين من قبول المهمة المفوضة أو رفضها.

في وقت احتلت الفقرة التاسعة عشر " أفوض من ينوب عني في أداء مهام التمثيل أمام مختلف المناسبات والتظاهرات" المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 4.33 وانحراف معياري قدره 0.70، وهذا يبين على أن المسيرين يحرصون على أداء مهام التمثيل في مختلف المناسبات والتظاهرات بأنفسهم دون الاعتماد على المفوض إليهم، لأن في اعتقادهم مهمة التمثيل في شتى التظاهرات يستوجب حضور رئيس النادي بذاته دون المساس بقيمة النادي التي سيمثله، وأن الغياب عن تلك التظاهرات يمثل إهانة لفريقهم.

## الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

في حين احتلت الفقرة الخامسة "أحدد المهارات والقدرات المطلوبة للمهمة قبل أن أفوض بها شخص آخر" على المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي **4.29** وانحراف معياري **0.78** ويدل ذلك على أن مسيري النوادي الرياضية المحترفة لديهم تحديد للظروف المحيطة بالمهمة قبل تفويضها للأشخاص من خلال معرفة مختلف السبل والإمكانيات والوسائل على حجم كفاءة وقدرات المفوضين إليهم.

وقد احتلت الفقرة السابعة عشر "أتحمل المسؤولية النهائية للمهمة المفوضة للآخرين" على المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي **4.26** وانحراف معياري **0.80** يتضح أن مسيري النوادي الرياضية المحترفة يتحملون المسؤولية كاملة للمهمة المطلوبة من المفوضين تأديتها، وهذا لا يدل إلا على ثقة المسيرين في الأشخاص المفوضين وأنهم يقفون بجانبهم أثناء حدوث أي عواقب، لذا فمهمة التفويض مبنية على تحمل المسؤولية "إما أن يصيب المفوض عليه أو يخطأ"، من جانبه أكدت دراسة الغيثي **2001** أن تفويض السلطة لا يعني إعطاء الموظف الصلاحيات والمسؤوليات فقط بل يتحمل المدير المفوض المسؤولية إذ أنه لا يفقد سلطاته وصلاحياته بل يظل محتفظاً بها.

أما الفقرة الثانية عشر "أراقب وأتأكد من حسن سير العمل المفوض من وقت لآخر" فقد تحصلت على المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي **4.18** وانحراف معياري **0.94**، حيث يتضح أن المسيرين للنوادي الرياضية المحترفة يدركون حجم المسؤولية التي تقع على عاتقهم لذا تجدهم حريصين على متابعة المهام التي تم تفويضها، وهذا ما يتفق مع دراسة العقيلي **2009** حيث يرى أن تفويض المهام للأفراد ثم متابعتهم والتأكد من أنهم يؤديون الأعمال المفوضة لهم بصورة صحيحة، يشغل حيزاً هاماً بالنسبة لبقية أساليب إدارة الوقت.

في حين احتلت الفقرة الأولى "إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار لإشعارهم بتحمل المسؤولية" على المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي **4.16** وانحراف معياري **0.96**، حيث أن التفويض ينبثق من قدرة المسير على فتح باب الحوار والتشاور مع المفوض إليهم والسماح لهم باتخاذ القرار واختيار البديل المناسب وكيفية تصنيفه عن باقي البدائل، لتحقيق أفضل النتائج وزيادة الثقة في النفس والقدرة على تحمل المسؤولية في المستقبل، وقد أكد لخنش فريد في

دراسته **2014-2015** أن التفويض يتيح للمرؤوسين فرصة الظهور والتميز وكذا المنافسة على اكتساب المهارات من خلال إبراز القدرات في استغلال الموارد المتوفرة بشكل أفضل.

وقد احتلت الفقرة الثالثة "التأكد من مقدرة المفوضين على القيام بالمهام التي يتم تفويضها لهم" على المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي **4.13** وانحراف معياري **0.98**، وهذا ما يدل إلا على أن مسيري النوادي الرياضية المحترفة يستطيعون منح التفويض في حالة التأكد من جاهزية وقدرة المفوض إليهم للمهمة المفوضة، وهذا يحتاج تحليل يهتم لمواصفات القائمين بتلك المهمة، وهذا ما يتفق مع دراسة العثمان **2003** حيث أثبتت نتائج دراسته أن العوامل الإيجابية لنجاح عملية تفويض السلطة منها "وجود توصيف واضح ودقيق، وتثبيت الخارطة التنظيمية للإدارة".

## الفصل الرابع: ..... عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

في وقد حصلت الفقرة الثالثة عشر " أشجع الشخص المفوض إليه على أن يجد الحلول بنفسه" على نفس المرتبة 13 بمتوسط حسابي **4.13** وانحراف معياري **1.00**، إذ أن المسيرين يرون أن الشخص المفوض إليه كلما زاد تشجيعه في إيجاد الحلول بنفسه زادت قدرته في عدم الاتكال على الآخرين في اتخاذ القرار، مما يولد لديه الثقة بالنفس والقدرة على مجابهة مختلف المصاعب، كما يزيد من رضا نفسي داخلي لدى المفوض نحو ما تم تفويضه.

وجاءت الفقرة الثانية " أحدد المهام التي يجب أن أفوض بها أشخاص آخرين في المنشأة" و الفقرة الخامسة عشرة "أكافئ الشخص المفوض إليه على عمله الجيد" في المرتبة الرابع عشر بمتوسط حسابي **4.11** وانحراف معياري **0.98**، حيث يسعى المسيرون أثناء إدارتهم للنوادي الرياضية المحترفة على تنظيم العمل في لوائح تنظيمية من شأنها وضع تصور لإطار العمل الذي سيتولاه المفوض إليه وكيفية توزيع الأدوار على العاملين بالنادي، مما سيزيد من تدفق العاملين نحو أعمالهم كل يحوم حول حماه، في حين أن المكافآت لها تأثير عميق في نفسيهم، بحيث تعتبر حافزا لبذل مجهودهم أثناء تأدية الأعمال وزيادة الرضا على ما تم تقديمه وهذا ما أكدته دراسة **لخنش فريد 2014-2015** أنه كلما كانت الحوافز المتوقعة الحصول عليها من طرف المرؤوسين جراء التفويض مغرية كلما زادت الرغبة أكبر في تحمل المسؤولية وتقبل الأعمال الإضافية، وهذا ما أكده **عبد العزيز الحلو 2010** الذي توصل إلى أن هناك تكافؤ بين المهام الإضافية التي يتم تفويضها للعاملين والحوافز المادية والمعنوية التي يتم إعطاؤها للعاملين فقد بلغ الوزن النسبي **59.36%**.

بينما احتلت الفقرة الرابعة عشر " أساعد الشخص المفوض إليه في التغلب على الصعوبات التي تواجهه" على المرتبة الخامس عشر بمتوسط حسابي **4.11** وانحراف معياري **1.01**، حيث يعتبر المسيرون بالنوادي الرياضية المحترفة أن الشخص المفوض إليه كلما زادت مساعدته زادت قدرته في إنجاز الأعمال بأقل وقت ممكن، وبالتالي تزداد لديه الرؤية في تأدية المهمة المنوطة به.

و الفقرة السابعة " عندما أفوض المهمة للمرؤوسين أحدد النتائج المتوقعة منهم" فقد تحصلت على المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي **4.00** وانحراف معياري **0.77**، إذ يرى مسيرو النوادي الرياضية المحترفة أن قبل الشروع في عملية التفويض لابد من رسم النتائج المتوقعة من قبل الأشخاص المفوض إليهم، ووضع البدائل كاحتياط لمواجهة كل ما يعكر صفوة مهمة التفويض من أجل الاستدراك وتفادي الرجوع إلى خط البداية.

وقد تحصلت الفقرة " أقدم التشجيع والدعم النفسي للأشخاص الذين أفوضهم للقيام بالمهمة " على المرتبة السابع عشر بمتوسط حسابي **3.94** وانحراف معياري **0.88**، وهذا يبين على أن التشجيع المقدم و العامل البسيكولوجي المنبثق له أثر عميق في نفسية الأ شخص الذين يتم تفويضهم، مما يعمل على تقوية العلاقات ما بين المرؤوسين ويكسبهم ثقة في النفس والتحرر من العقد أثناء تأدية المهام داخل النوادي الرياضية المحترفة .

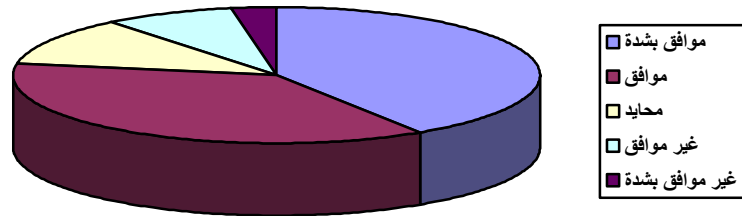
## الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

وقد أكد عبد العزيز محمد الحلو 2010 أن عملية تفويض الصلاحيات تساهم بشكل فعال في تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين فقد بلغ الوزن النسبي 78.25%.

بينما تحصل المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات أسلوب الإدارة بالتفويض على 4.25 وانحراف معياري 0.81 وعليه فإن مسيري الأندية الرياضية المحترفة يعتمدون على التفويض بدرجة كبيرة جدا، وهذا راجع إلى عدة نقاط "أن التفويض سيزيد من انشغالهم عن حال العملية المفوضة، واسناد الأمور إلى شخص ليست ليده قدرات سيزيد من نضيف الوقت وفقدانه وعدم التحكم فيه، مما سيرهق كاهلهم ويحدث لهم نوعا من الفوضى بعد نهاية عملية التفويض. جدول رقم (14) يوضح درجات محور أسلوب الإدارة بالتفويض لدى مسيري الأندية الرياضية المحترفة بالنسب المئوية

درجات محور أسلوب الإدارة بالتفويض	النسب المئوية
موافق بشدة	57.7-25.5 %
موافق	52-35 %
محايد	16.3-1.6 %
غير موافق	11-00 %
غير موافق بشدة	4.1-00 %
المجموع	100 %

من خلال الجدول يتضح أن إجابات أفراد العينة كانت مجملها بالموافقة بشدة حيث تراوحت ما بين 57.7-25.5%، في حين كانت إجاباتهم بغير موافق بشدة ما بين 4.1-00% وهي نسبة ضعيفة جدا، وهذا يدل على أن مسيري الأندية الرياضية المحترفة بالجزائر لديهم اتجاه ايجابي حول أسلوب الإدارة بالتفويض.



شكل رقم (07) يمثل إجابات أفراد العينة حول أسلوب الإدارة بالتفويض

الفصل الرابع: ..... عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

الجدول رقم(15) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال أسلوب الإدارة بالأهداف

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	محتوى العبارات	الرقم
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
03	0.89	4.28	02	07	02	53	56	ت	أن أحدد بدقة الأهداف المراد إنجازها في النادي.	20
			1.6	5.7	1.6	43.1	45.5	%		
09	0.94	4.15	04	07	01	63	45	ت	أن يكون الهدف المراد تحقيقه واقعياً وممكناً.	21
			3.3	5.7	0.8	51.2	36.6	%		
16	0.97	3.89	08	04	04	81	23	ت	أضع خطة زمنية لتحقيق الأهداف.	22
			6.5	3.3	3.3	65.9	18.7	%		
14	0.99	4.00	05	05	14	57	39	ت	أحدد الطرق والأساليب التي تحقق الأهداف.	23
			4.1	4.1	11.4	46.3	31.7	%		
09	1.04	4.15	05	08	03	51	53	ت	أرتب الأهداف حسب أهميتها في مجال عملي بإدارة النادي الرياضي.	24
			4.1	6.5	2.4	41.5	43.1	%		
04	0.91	4.25	02	06	08	47	57	ت	أحدد الأهداف التي تحقق لإدارة النادي الرياضي أكبر فائدة.	25
			1.6	4.9	6.5	38.2	46.3	%		
11	0.79	4.10	02	06	02	78	32	ت	أهتم بأن تكون أهداف العمل مكتوبة وواضحة.	26
			1.6	4.9	1.6	63.4	26	%		
15	0.89	3.99	04	04	12	69	31	ت	أتحقق من إنجاز جميع الأعمال في ضوء الأهداف.	27
			3.3	3.3	9.8	56.1	25.2	%		
13	0.96	4.03	06	03	08	67	36	ت	أن التزم بتنفيذ أولويات الأهداف التي أسعى لإنجازها.	28
			4.9	2.4	6.5	54.5	29.3	%		

الفصل الرابع: ..... عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

13	0.75	4.03	02	03	11	77	27	ت	29	أهتم بتقويم ما تم تحقيقه من الأهداف الموضوعة مسبقا.
			1.6	2.4	8.9	62.6	22	%		
06	0.83	4.21	04	02	01	70	43	ت	30	توضيح المعلومات حول المهام المراد إنجازها .
			3.3	1.6	0.8	56.9	35	%		
10	0.68	4.14	01	03	06	78	32	ت	31	تحديد المهام المراد إنجازها حسب أولويتها.
			0.8	2.4	4.9	63	26	%		
08	0.70	4.18	02	01	06	75	36	ت	32	أضع في اعتباري الشروط الواجب توافرها لتحقيق أهداف العمل.
			1.6	0.8	4.9	61	29.3	%		
02	0.75	4.49	01	04	01	43	71	ت	33	هدفي الرئيسي أن استخدم وقتي بحكمة وأنجز أكبر قدر ممكن من الأعمال خلال الوقت المتاح لي.
			0.8	3.3	0.8	35	57.7	%		
01	0.55	4.71	01	00	00	30	89	ت	34	أضع جدول أعمال لتحديد أولويات الأعمال المطلوب إنجازها.
			0.8	00	00	24.4	72.4	%		
12	0.66	4.07	00	02	16	73	29	ت	35	تحديد مدة إنجاز كل مهمة.
			00	1.6	13	59.3	23.6	%		
17	0.99	3.83	01	19	07	65	28	ت	36	عدم إنجاز الكثير من المهام في آن واحد.
			0.8	15.4	5.7	52.8	22.8	%		
05	0.73	4.22	03	01	01	76	39	ت	37	معرفة الأخطاء أثناء العمل في الوقت المناسب لتداركها مستقبلا.
			2.4	0.8	0.8	61.8	31.7	%		
07	0.82	4.20	04	02	01	72	41	ت	38	أقوم بتحديد وقت لإنجاز الأعمال الكثيرة بصرف النظر عن سيقوم بإنجازها.
			3.3	1.6	0.8	58.5	33.3	%		
09	0.84	4.15	01	06	11	58	44	ت	39	أضع في اعتباري قدرات المرؤوسين عند تحقيق الأهداف.
			0.8	4.9	8.9	47.2	35.8	%		

## الفصل الرابع: ..... عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

15	1.00	3.99	05	05	16	54	40	ت	برمجة دورات لتدريب الإداريين على أهمية الوقت وسبل إدارته.	40
			4.1	4.1	13	43.9	32.5	%		
			جميع فقرات المجال							
			0.84	4.14						

يتضح من الجدول رقم (15) المتعلق بمجال أسلوب الإدارة بالأهداف النتائج التالية:

حصلت الفقرة الرابعة والثلاثون "أضع جدول أعمال لتحديد أولويات الأعمال المطلوب إنجازها" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي **4.71** وانحراف معياري **0.55** وهي نسبة مرتفعة جدا، كما يبين هذا إلا على أن مسيري النوادي المحترفة يضعون جداول أعمال تساعدهم في تحليل أعمالهم وتصورها بشكل يكفل لهم وضع الاعتبارات عن كل مهمة يتم إنجازها، كما أن ترتيب تلك المهام وتصنيفها من الصعب إلى السهل (مبدأ الأولويات) من شأنه أن يزيد في ربح الوقت بالمنشآت.

وهذا ما أكدته الفقرة الثالثة والثلاثون "هدفي الرئيسي أن استخدم وقتي بحكمة وأنجز أكبر قدر ممكن من الأعمال خلال الوقت المتاح لي" باحتلالها المرتبة الثانية بمتوسط حسابي **4.49** وانحراف معياري **0.75**، ويبين هذا على أن القائمين بشؤون رعاية النوادي الرياضية المحترفة لديهم اهتمام واسع بعنصر الوقت، فهو يشكل لهم منبعاً حقيقياً يجب استغلاله أحسن استغلال وعدم تبذيره والتحكم فيه، مما يمكنهم من القدرة على إنجاز العديد من الأعمال في الوقت المناسب لها.

في حين احتلت الفقرة العشرون "أن أحدد بدقة الأهداف المراد إنجازها في النادي" على المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي **4.28**، وهذا للدليل قاطع على أن مسيري النوادي الرياضية المحترفة لديهم حرص شديد في تحديد الأهداف بدقة قبل الشروع في العمل، حيث أن تحديد الأهداف من شأنه يزيد المسيرين على ربح الوقت داخل الأندية الرياضية، وهذا ما يتفق مع دراسة العقيلي **2009** حيث بلغ المتوسط الحسابي **4.27** ما يشير إلى اقترابه من الدرجة القصوى، وهذا يعني أن العينة تعطي اهتماماً كبيراً لعامل تحديد الأهداف المطلوب إنجازها بدقة ووضوح، كما أكدته دراسة حنان شكري **2010** "أن العاملين في القنوات الفضائية لديهم القدرة على تحديد الأهداف وقياسها وذلك من خلال تحديد الأهداف الواقعية بدقة ووضوح.

ويرى موسى بن سليمان **2008** فيما يتعلق بمجال تحديد الأهداف فقد احتلت الفقرة "تساعد في تحديد الأهداف بشكل واضح" على أعلى درجة عند المديرين ويرجع ذلك إلى اهتمام مديري المدارس بوضع الخطط الخاصة بهم. أما الفقرة الخامسة والعشرون "أحدد الأهداف التي تحقق لإدارة النادي الرياضي المحترف أكبر فائدة" فقد تحصلت على المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي **4.25** وانحراف معياري **0.91**، وهذا يدل على أن المسيرين لديهم تصور دقيق لمختلف الأهداف التي يسعون لتحقيقها من خلال تصنيف الأهداف وتحليلها، ومعرفة أكثر الأهداف التي تحقق لفرقهم الفائدة الكبرى والاستمرارية في فرض الوجود أمام باقي الأندية الأخرى، حيث أكدت دراسة آل خريص **2006** أن عدم وضوح الأهداف للمنظمات يعيق الأفراد من تحديد مهام التخطيط لها بما يساهم في إضاعة وقتهم.

## الفصل الرابع: ..... عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

بينما احتلت الفقرة السابعة والثلاثون " معرفة الأخطاء أثناء العمل في الوقت المناسب لتداركها مستقبلا" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي **4.22** وانحراف معياري **0.73**، ويبين هذا على درجة حرص الم سيرين أثناء عملهم، من خلال قدرتهم على مراقبة ومتابعة الأخطاء في الوقت المناسب حتى يتسنى لهم تصحيحها ووضعها في خانة خبراتهم من أجل تفاديها مستقبلا، وبالتالي تطوير النادي الرياضي وتطهيره من الشوائب التي تعترض أثناء القيام بالعمل. في حين احتلت الفقرة الثلاثون " توضيح المعلومات حول المهام المراد إنجازها" على المرتبة ال سادسة بمتوسط حسابي **4.21** وانحراف معياري **0.83** وهذا يدل على أن المعلومات تلعب دورا هاما في تسيير الأندية الرياضية المحترفة، حيث أن المسيرين كلما كان لديهم كم هائل من المعلومات عن المهام التي سينجزونها زاد ربحهم للوقت أكثر وبالتالي تزداد قدرتهم على القيام بكل المهام بسهولة تامة، فالم سير المزود بالقدرات والمعارف تجده مدركا لما سيفعل وكيف يفعل، على عكس المسير الذي تقل لديه المعلومات فتجده كالذي يمشي في طريق لا يدرك أين مدخله أو مخرجه.

وقد احتلت الفقرة الثامنة والثلاثون " أقوم بتحديد وقت لإنجاز الأعمال الكثيرة بصرف النظر عن سيقوم بإنجازها" على المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي **4.20** وانحراف معياري **0.82**، حيث أن مسيري الأندية الرياضية المحترفة يقومون بتحديد أهدافهم وفق وقت مخصص، وإنجاز الكثير من الأعمال دون انتظار من الأشخاص الآخرين القيام بها، لذا فهم منصفين فكرهم حول تحقيق الأهداف واضعين في اعتقادهم أنهم من سيقوم بها، دون انتظار المساعدة من الآخرين. أما الفقرة الثانية والثلاثون " أضع في اعتباري الشروط الواجب توافرها لتحقيق أهداف العمل " احتلت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي **4.18** وانحراف معياري **0.70** ، حيث أن القائمين بشؤون تسيير النوادي الرياضية المحترفة يرون أن الشروط الضرورية للعمل تعتبر مهمة لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أفضل النتائج، مما يكسب الفريق ككل الثقة في مرؤوسيه، فالشروط المريحة مفتاح النجاح لأي منظمة رياضية خاصة اذا ما كان هناك عامل الاستقرار. في حين احتلت الفقرة التاسعة والثلاثون " أضع في اعتباري قدرات المرؤوسين عند تحقيق الأهداف" على المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي **4.15** وانحراف معياري **0.84**، حيث كان من الضروري على الطاقم المسير للنادي الرياضي المحترف عند رسمهم للأهداف وضع قدرات ومؤهلات للأشخاص العاملين الذين سيتم تحميلهم مسؤولية أعمالهم، وتكييفها حولهم كل حسب استطاعته وتوزيع الأدوار عليهم ووضع البدائل عند وجود الأخطاء، حتى يتسنى لهم ربح الوقت داخل النادي الرياضي وعدم التجريب في كل مرة.

أما بالنسبة للفقرة الحادي والعشرون " أن يكون الهدف المراد تحقيقه واقعا وممكنا " فقد احتلت نفس الرتبة، بمتوسط حسابي **4.15** وانحراف معياري **0.94**، حيث يرى الكثير من المسيرين للأندية الرياضية المحترفة أن الهدف الذي يسعون لتحقيقه يجب أن يكون على أرض الواقع ليس من ضرب الخيال، بمعنى آخر يمكن رؤيته في عملنا وقابل للتحقيق وموجودا أساسا، فذلك هو الهدف الذي يمكن تحقيقه وقياسه من الفعالية أو عدمها.

## الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

ونفس الحال بالنسبة للفقرة الرابعة والعشرون "أرتب الأهداف حسب أهميتها في مجال عملي بإدارة النادي الرياضي" بنفس الرتبة، بمتوسط حسابي **4.15** وانحراف معياري **1.04** وهذا لا يبين إلا على أن القائمين بشؤون تسيير الأندية المحترفة يعتمدون في عملهم على ترتيب الأهداف وفقا لقيمتها وأهميتها، فمثلا المهمة الصعبة تحتاج إلى هدف طويل المدى، يحرص خلالها المسير على تحقيق الهدف بالتدرج حتى ينتهي منه تماما، لذا كان من الضروري على الأعضاء المسيرين ترتيب الأهداف حتى يتسنى لهم ربح الوقت داخل أنديةهم، وهذا ما يتفق مع دراسة نجلاء الخلف **2008** التي بينت أن أهم الآليات المتبعة من قبل الموظفين والموظفات في تنظيم الوقت "ترتيب أهداف العمل حسب أهميتها".

بينما احتلت الفقرة الواحد والثلاثون "تحديد المهام المراد إنجازها حسب أولويتها" على المرتبة **الغشرة**، بمتوسط حسابي **4.14** وانحراف معياري **0.68**، حيث يرى المسير أنه من الضروري تقسيم المهام وتنظيمها وتصنيفها على مستوى الأولويات، مما يكسبهم القدرة على تحقيق الأهداف في ظرف وجيز، ويزيد من تنظيمهم وقيادتهم وعدم تضييع الوقت داخل النادي المحترف.

والفقرة السادسة والعشرون "أهتم بأن تكون أهداف العمل مكتوبة وواضحة" تحصلت على المرتبة الحادي عشر، بمتوسط حسابي **4.10** وانحراف معياري **0.79**، وكانت هذه النتيجة عكس توقعات الباحث حيث أن رسم الأهداف وكتابتها ووضعها في جداول العمل من شأنه أن يساهم في ربح الوقت لدى مسيري الأندية الرياضية المحترفة، كما يساعدهم على تذكر تحقيق تلك الأهداف، فاحتلال الفقرة هذه المرتبة يعطي للباحث تصورا على أن المدراء مبالين جدا بكتابة الأهداف في سجلات خاصة والعمل على تطبيقها، حيث أكدت دراسة موسى بن سليمان **2008** أن فقرة تساعد الإدارة بالأهداف على تنظيم السجلات المدرسية "كأعلى درجة عند المديرين من وجهة نظرهم ويرجع ذلك إلى حرص الكثير من المديرين على تنظيم السجلات المدرسية التي تساعد في تحديد وتوثيق الأعمال المختلفة.

في حين الفقرة الخامس والثلاثون "تحديد مدة إنجاز كل مهمة" فقد احتلت المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي **4.07** وانحراف معياري **0.66** أي أن مسيري الرابطين الأولى والثانية المحترفة ليس لهم اهتمام بتحديد مدة إنجاز كل مهمة، فهم يرون بأنها غير مهمة لأن المهام إذا ما تم تحديدها بمدة، جعلت من هم إما يسرعوا أو يعملوا ببطء حسب رغبتهم الذاتية وهذا ما ينعكس على تطور ورقي أنديةهم الرياضية، وعليه يتضح أن القيام بالمهام يستلزم التكيف مع الموجود حتى لا نبذل المجهود.

كما احتلت الفقرة التاسعة والعشرون "أهتم بتقويم ما تم تحقيقه من الأهداف الموضوعة مسبقا" على المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي **4.03** وانحراف معياري **0.75**، وهذا ما يدل إلا أن المسيرين يضعون اهتماما بجانب التقويم ومتابعة تحقيق الأهداف خطوة بخطوة وتصحيح الأخطاء والانحرافات لتفادي الوقوع بها مرة أخرى، والتأكد على أن ما تم تحقيقه من أهداف يتماشى مع ما تم تخطيطه مسبقا، مما سينعكس على تطور أنديةهم الرياضية والقدرة على مواكبة المشاكل التي تعترضها.

## الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

كذلك نفس الحال بالنسبة للفقرة الثامنة والعشرون " أن التزم بتنفيذ أولويات الأهداف التي أسعى لإنجازها" فقد احتلت نفس المرتبة بمتوسط حسابي **4.03** وانحراف معياري **0.96**، حيث يرى مسيرو الأندية المحترفة أن تحقيق الأهداف التي يسعون إليها يتطلب الالتزام بتنفيذ أولوية كل هدف عن الآخر خطوة بخطوة وعدم ترك هدف لم يتم إنجازه والمروء إلى هدف آخر، فهذا سيعكر صفو الأمور ويحدث نوعاً من الخلل لديهم وبالتالي زيادة صرف الوقت دون جدوى مما ينعكس على تحقيق كل الأهداف داخل الشركة الرياضية.

أما الفقرة الثالثة والعشرون " أحدد الطرق والأساليب التي تحقق الأهداف" فقد احتلت على المرتبة الرابع عشر بمتوسط حسابي **4.00** وانحراف معياري **0.99**، حيث يرى العديد من مسيري الأندية المحترفة أن لتحقيق الأهداف بدرجة عالية، يستوجب منهم تصميم طرق وتجنيد مختلف الأساليب والوسائل التي تمكنهم من الوصول إلى أفضل النتائج، إذ أن رسم منهجية واضحة لتحقيق الأهداف واقتناء أفضل الأساليب سيزيد المدراء من ربحهم للوقت وتحقيق قفزة نوعية لأنديتهم.

و الفقرة السابعة والعشرون " أتحقق من إنجاز جميع الأعمال في ضوء الأهداف" فقد احتلت المرتبة الخامسة عشر، بمتوسط حسابي **3.99** وانحراف معياري **0.89**، وهذا دليل إلى أن المسيرين يحرصون على أن تتحقق جميع أعمالهم وفق الأهداف التي سطورها مسبقاً، حيث يقوم رئيس النادي بقياس أعماله من خلال القدرة على تحقيقها. أما عدم تحقيقها فيدل على وجود هفوات وأخطاء على مستوى تلك الأعمال ليتم تصحيحها وتدارك النقص الموجود، هذا ما يزيد من حرصهم وحذرهم في تأدية تلك المهام مستقبلاً.

كما احتلت الفقرة الأربعون " برمجة دورات لتدريب الإداريين على أهمية الوقت وسبل إدارته" على نفس الرتبة، بمتوسط حسابي **3.99** وانحراف معياري **1.00**، وهذه النتيجة تنطبق على حال القائمين بشؤون تسيير الأندية الرياضية، حيث أن القيام بدورات تدريبية وأيام تكوينية حول الرعاية بإدارة الوقت ليس مهماً لديهم، لأنهم بطبيعة الحال مدركين بأن انشغالهم وظروفهم لا تسمح لهم بحضور تلك الدورات.

في حين احتلت الفقرة الثانية والعشرون " أضع خطة زمنية لتحقيق الأهداف" على المرتبة السادسة عشر، بمتوسط حسابي **3.89** وانحراف معياري **0.97**، أي أن مسيري النوادي الرياضية المحترفة يرون بأن وضع الخطة الزمنية لتحقيق الأهداف عامل مهم لربح الوقت داخل أنديتهم، كما يعمل أيضاً على وضع تصور في بناء الأهداف حسب وقتها الرسمي، وقد أكد عصام صالح **2010** في دراسته عندما توصل إلى أن أعلى مجال تطبيقاً وأهمية هو مجال (وضع الخطة).

## الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

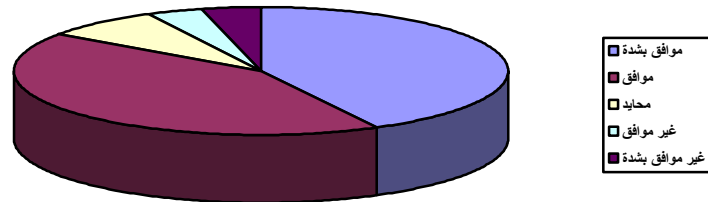
وقد احتلت الفقرة السادسة والثلاثون "عدم إنجاز الكثير من المهام في آن واحد" على المرتبة الأخيرة" السابع عشر"، بمتوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري 0.99، ويدل هذا على أن القائمين بتسيير الأندية الرياضية لا يمكنهم الجمع بين عدة أعمال في وقت واحد فهذا يسبب له نوعاً من العجز والإرهاق النفسي والعضلي والعقلي، كما سيزيد من ضياع الوقت لديهم وبعثرة المهام دون إتمامها وبالتالي زيادة وقوعهم في الأخطاء وقلة في تركيزهم، وهذا ما يتفق مع دراسة الطحاينة 2006 حيث يرى أن إنجاز مهام مختلفة في وقت واحد يؤدي إلى التعارض وعدم التركيز وإلى تشتت الجهد ويثقل كاهل الموظف مما يؤدي إلى عدم الإنجاز وتحقيق الأهداف.

بينما تحصل المتوسط الكلي لعبارات أسلوب الإدارة بالأهداف على 4.14 وانحراف معياري 0.84، وهذا يدل على أن مسيري الأندية الرياضية المحترفة يعتمدون بدرجة متوسطة على الإدارة بالأهداف داخل أنديةهم مما يكفلهم من استثمار الوقت الحقيقي وسد الهفوات واستغلال الموارد المتاحة أحسن استغلال.

جدول رقم (16) يوضح درجات محور أسلوب الإدارة بالأهداف لدى مسيري الأندية الرياضية المحترفة بالنسب المئوية

درجات محور أسلوب الإدارة بالأهداف	النسب المئوية
موافق بشدة	18.7-72.4%
موافق	24.4-73%
محايد	00-13%
غير موافق	00-6.5%
غير موافق بشدة	00-6.5%
المجموع	100%

من خلال الجدول يتضح أن إجابات أفراد العينة كانت مجملها بالموافقة بشدة حيث تراوحت ما بين 18.7-72.4% ، في حين كانت إجاباتهم بغير موافق بشدة ما بين 00-6.5% وهي نسبة كبيرة، وهذا يدل على أن مسيري الأندية الرياضية المحترفة بالجزائر لديهم اتجاه إيجابي حول أسلوب الإدارة بالأهداف.



شكل رقم (08) يمثل إجابات أفراد العينة حول أسلوب الإدارة بالأهداف

الفصل الرابع: ..... عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

الجدول رقم(17) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال أسلوب الإدارة بالمشاركة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	محتوى العبارات	الرقم
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
13	1.01	4.10	03	12	02	55	48	ت	أؤمن بالمشاركة على نطاق واسع لتحديد الأهداف والعمل على تحقيقها	41
			2.4	9.8	1.6	44.7	39	%		
14	1.08	4.09	06	09	02	54	49	ت	استدعي الخبراء عندما يكون من الممكن الاستفادة منهم في إيجاد حلول لمشكلات معينة	42
			4.9	7.3	1.6	43.9	39.8	%		
13	0.99	4.10	03	10	06	54	47	ت	أعمل على نشر روح الفريق عند أداء العمل	43
			2.4	8.1	4.9	43.9	38.2	%		
12	1.00	4.11	04	09	03	57	47	ت	أعمل على إشراك المرؤوسين في التخطيط لجدول أعمال الإدارة	44
			3.3	7.3	2.4	46.3	38.2	%		
01	0.73	4.49	01	02	05	41	71	ت	اهتم بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار لإشعارهم بتحمل المسؤولية	45
			0.8	1.6	4.1	33.3	57.7	%		
07	0.78	4.27	01	01	16	48	54	ت	أعمل على أن يتكاتف الجميع لتجاوز أية أزمة قد تعترض العمل	46
			0.8	0.8	13	39	43.9	%		
04	0.73	4.40	02	00	06	52	60	ت	أحرص على وجود درجة عالية من الثقة بين المرؤوسين وشعور بالحرية والمسؤولية المتبادلة فيما بينهم.	47
			1.6	00	4.9	42.3	48	%		
17	0.78	4.03	00	05	20	61	34	ت	نعمل معا على مواجهة الأداء الضعيف ونبحث كجماعة عن علاج له	48
			00	4.1	16.3	49.6	27.6	%		

الفصل الرابع: ..... عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

02	0.76	4.45	01	03	05	42	69	ت	أحرص على أن يقوم الجميع بمتابعة سير العمل لتحقيق أفضل أداء	49
			0.8	2.4	4.1	34.1	56.1	%		
06	0.76	4.29	00	02	16	47	55	ت	اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار بصرف النظر عن موقعهم في الهيكل التنظيمي	50
			00	1.6	13	38.2	44.7	%		
05	0.84	4.33	02	04	05	50	59	ت	أعمل على وجود تناسق بين ما يقال وما يتم عمله.	51
			1.6	3.3	4.1	40.7	48	%		
18	0.93	3.90	03	07	20	59	31	ت	اعقد الاجتماعات كوسيلة لاشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار	52
			2.4	5.7	16.3	48	25.2	%		
11	1.02	4.12	05	08	02	57	48	ت	أعمل على تشجيع المرؤوسين في الاجتماع حتى تتاح لهم فرصة للتعبير عن رأيهم	53
			4.1	6.5	1.6	46.3	39	%		
10	1.01	4.15	03	11	02	52	52	ت	أشجع المرؤوسين على ابداء مقترحاتهم	54
			2.4	8.9	1.6	42.3	42.3	%		
16	1.11	4.05	07	08	05	51	49	ت	أقدم حوافز تشجيعية للمرؤوسين الذين يقدمون مقترحات جيدة	55
			5.7	6.5	4.1	41.5	39.8	%		
15	1.07	4.08	05	10	04	52	49	ت	اساعد المرؤوسين على تقديم الأفكار المبدعة	56
			4.1	8.1	3.3	42.3	39.8	%		
03	0.74	4.43	01	02	06	46	65	ت	أعمل على اشراك المرؤوسين في الاجتماعات الرسمية لصنع القرار	57
			0.8	1.6	4.9	37.4	52.8	%		
09	0.83	4.25	01	03	15	47	54	ت	أعمل على ايجاد جو من المودة والتفاهم بين المرؤوسين حتى يتم انجاز العمل على أحسن وجه	58
			0.8	2.4	12.2	38.2	43.9	%		
02	0.75	4.45	01	02	07	42	68	ت	أعمل على نشر روح الفريق في اتخاذ القرار لتحقيق انتاجية أكبر	59
			0.8	1.6	5.7	34.1	55.3	%		

## الفصل الرابع: ..... عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

08	0.78	4.26	01	01	16	49	53	ت	أحرص على تشكيل لجان من ذوي الخبرة الفنية والكفاءة العالية لدراسة مشكلة معينة.	60
			0.8	0.8	13	39.8	43.1	%		
			جميع فقرات المجال							
			0.88	4.21						

حصلت الفقرة الخامسة والأربعون "اهتم بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار لإشعارهم بتحمل المسؤولية" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي **4.49** وانحراف معياري **0.73** وهي نسبة مرتفعة جداً، وهذا يبين على أن المسيرين لديهم اهتمام بالغ بفتح المجال للمرؤوسين لإبداء آرائهم حول عملية اتخاذ القرار داخل النادي الرياضي المحترف مما يجعلهم واثقين بتحملهم للمسؤولية الملقاة على عاتقهم وبالتالي إنجاز المهام في أقل وقت ممكن.

في حين الفقرة التاسعة والخمسون "أعمل على نشر روح الفريق في اتخاذ القرار لتحقيق انتاجية أكبر" احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي **4.45** وانحراف معياري **0.75** حيث أن المسيرين بالأندية الرياضية المحترفة يعملون على نشر روح الفريق من خلال المشاركة أثناء اتخاذ القرار ككتلة واحدة متضامنة ومتماسكة وبالتالي يشعر كل عضو بأن نتيجة المحصل عليها ستعود على كل فرد من أعضاء الفريق.

وقد احتلت الفقرة التاسعة والأربعون "أحرص على أن يقوم الجميع بمتابعة سير العمل لتحقيق أفضل أداء" على نفس المرتبة بمتوسط حسابي **4.45** وانحراف معياري **0.76** حيث أن الطاقم الإداري المسير بالأندية الرياضية المحترفة يحرصون كل الحرص على أن جميع الأعضاء يقومون بمتابعة سير العمل لتحقيق أفضل النتائج للفريق، وأن كل واحد منهم يؤدي أحسن أداء ممكن ما يكسبهم تنفيذ عدة أعمال في وقت قياسي.

بينما احتلت الفقرة السابعة والخمسون "أعمل على إشراك المرؤوسين في الاجتماعات الرسمية لصنع القرار" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي **4.43** وانحراف معياري **0.74**، أي أن أفراد العينة يوافقون عليها بدرجة كبيرة جداً، إذ أن القائم بعملية تسيير النادي الرياضي يجب عليه إشراك المرؤوسين في الاجتماعات الرسمية من أجل تمكين كل عضو من المشاركة في صنع القرار، هذا ما أكدته دراسة محمد حسين الرفاعي **2009** أن من الضروري تحديد حدود جميع الأعضاء في المشاركة في صنع القرار، هذا ما يعث الثقة في نفوسهم ويزيدهم رغبتهم في العمل أكثر من جهة ومن جهة أخرى يدركون أن لديهم قيمة كبيرة داخل الفريق ويجب عليهم معرفة كل شاردة وورادة تحصل مما يسهم في ربح الوقت داخل نوادهم.

أما الفقرة السابعة والأربعون "أحرص على وجود درجة عالية من الثقة بين المرؤوسين وشعور بالحرية والمسؤولية المتبادلة فيما بينهم." فقد حصلت على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي **4.40** وانحراف معياري **0.73** وهذا لا يدل إلا على أن الثقة بين الأعضاء المسيرين عامل مهم في زيادة أدائهم داخل الأندية الرياضية، كما أن شعورهم بالحرية المطلقة لدليل على ارتياحهم النفسي، وينجر عن التفاهم الحاصل بين المسيرين تفاعل ايجابي في تسيير أمور ناديتهم وبذلك تحقيق النتائج في أقل وقت ممكن.

## الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

و الفقرة الواحد والخمسون " أعمل على وجود تناسق بين ما يقال وما يتم عمله " على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي **4.33** وانحراف معياري **0.84** حيث يعمل المسيريون بالأندية الرياضية المحترفة على التأكد من أن ما تم التخطيط والتشاور عليه أثناء المشاركة في اتخاذهم للقرار يتم عمله بشكل أفضل من خلال وقوفهم بالميدان، كما يعمل المسيريون على فتح جسور الترابط بينهم وبين مرؤوسيه لتأدية المهام على أحسن وجه، هذا ما يزيد من كسب للوقت .

بينما احتلت الفقرة الخمسون " اشراك المرؤسين في اتخاذ القرار بصرف النظر عن موقعهم في الهيكل التنظيمي " على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي **4.29** وانحراف معياري **0.76** وهي نسبة مرتفعة، حيث يعتبر الم سيريون أن إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار داخل النادي الرياضي دون مراعاة موقعهم في الهيكل التنظيمي يزيد نوعا ما من إدراكهم بأنهم عامل أساسي في الفريق هذا ما يزيد من عزيمتهم نحو العمل وبالتالي يزداد نشاطهم داخل النادي الرياضي . في حين احتلت الفقرة السادس والأربعون " أعمل على أن يتكاتف الجميع لتجاوز أية أزمة قد تعترض العمل " على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي **4.27** وانحراف معياري **0.78** ويدل ذلك على أن مسيري الأندية الرياضية المحترفة يعملون على خلق التكاثر داخل الفريق كإحدى الواحدة من أجل مجابهة مختلف الأزمات التي ترزق وتحدد الفرق المحترفة، كما أن استقرار الطاقم المسير يساعد الفريق على تخطي نيران المناوشات التي تحصل، هذا ما قد يقلل من التهاجا وبالتالي يتم اخمادها في الوقت المناسب.

وقد حصلت الفقرة الستون " أحرص على تشكيل لجان من ذوي الخبرة الفنية والكفاءة العالية لدراسة مشكلة معينة. " على المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي **4.26** وانحراف معياري **0.78**، إذ أن الم سيريين للأندية يحرصون على تشكيل أشخاص ذوي كفاءة عالية تعمل كلجنة على دراسة المشاكل العالقة حيث تسهم في حلها في أقل وقت ممكن ما يسمح للأعضاء المسيرين للتفرغ لأعمال أخرى تخص النادي.

فيما احتلت الفقرة الثامن والخمسون " أعمل على إيجاد جو من المودة والتفاهم بين المرؤوسين حتى يتم انجاز العمل على أحسن وجه " على المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي **4.25** وانحراف معياري **0.83**، يري مسيرو الأندية الرياضية المحترفة أن العمل في جو تسوده الأخوة والمحبة من شأنه يزيد في تفاهم أعضاءه أكثر، حيث أن احترام كل عضو في التسيير لمهامه ومهام الأشخاص المساهمين معه يزيد من انجاز الأعمال بدرجة أكبر وبالتالي تحقيق نتائج مرضية للفريق ككل.

## الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

أما الفقرة الرابع والخمسون " أشجع المرؤوسين على ابداء مقترحاتهم " فقد تحصلت على المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي **4.15** وانحراف معياري **1.01**، حيث يتضح أن المسيرين للأندية المحترفة يدركون قيمة تشجيع مرؤوسيههم على إبداء آرائهم ومقترحاتهم، هذا ما يدل على أن كل عنصر من عناصر الإدارة مهم في تسيير الشركة الرياضية فيجب احترام وجوهات النظر وان يستفيد الجميع من بعضهم البعض، كل هذا سيؤدي إلى انجاز المهام في الوقت المحدد. وجاءت الفقرة الثالث والخمسون " أعمل على تشجيع المرؤوسين في الاجتماع حتى تتاح لهم فرصة للتعبير عن رأيهم " في المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي **4.12** وانحراف معياري **1.02**، حيث يسعى المسيرين للأندية الرياضية المحترفة على تشجيع المرؤوسين في الاجتماعات المبرمجة من أجل إبداء آرائهم وملاحظاتهم والبحث عن الحلول لمختلف المشاكل التي تواجههم مما يكسب ربح الوقت.

بينما احتلت الفقرة الرابع والأربعون " أعمل على إشراك المرؤوسين في التخطيط لجدول أعمال الإدارة " على المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي **4.11** وانحراف معياري **1.00**، إذ الطاقم الإداري المسير يرى أنه لا بد من إشراك المرؤوسين في عملية التخطيط لجدولة الأعمال، حيث أن إشراكهم سيسمح لهم باتخاذ القرار الجماعي وفهم ما هو مطلوب عمله، ما يجعل الرؤى واضحة وبالتالي انجاز الأعمال في وقت أقل.

وقد احتلت الفقرة الثالثة والأربعون " أعمل على نشر روح الفريق عند أداء العمل " احتلت المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي **4.10** وانحراف معياري **0.99** إذ يرى مسيرو الأندية الرياضية المحترفة على أن نشر روح الفريق عند أداء العمل هو أساس جوهرى لا بد منه، حيث التضامن والوحدة من شأنهما تحقيق الأهداف للنادي في وقتها، عكس ما إذا كانت هناك شحناء ومناوشات مابين الأعضاء ما ينجر عنه كراهية والتهرب عن أداء المهام والفوضى.

كذلك بالنسبة لفقرة الواحد والأربعون " أؤمن بالمشاركة على نطاق واسع لتحديد الأهداف والعمل على تحقيقها " على نفس المرتبة بمتوسط حسابي **4.10** وانحراف معياري **1.01**، وهذا ما يدل إلا على أن المسيرين واثقون كل الثقة بأن المشاركة في تحديد الأهداف عامل مهم في الأندية الرياضية ويجب أن تتكاثف الجهود لتحقيقها من أجل الوصول إلى الألقاب والتتويجات.

أما الفقرة الثانية والأربعون " استدعي الخبراء عندما يكون من الممكن الاستفادة منهم في إيجاد حلول لمشكلات معينة " فقد تحصلت على المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي **4.09** وانحراف معياري **1.08**، إذ يرى مسيرو الأندية الرياضية المحترفة أن استدعاء الخبراء والاستفادة منهم في إيجاد حلول للمشكلات مهم جدا داخل أنديةهم، حيث أن مشاورتهم يمنح من ربح الوقت أكثر من جهة كما أن تجاربهم تساهم أكثر في تفسير بعض التصورات التي قد تحصل من جهة أخرى ما ينجر عليه تحقيق الأهداف الممكنة.

## الفصل الرابع: ..... عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

في حين احتلت الفقرة السادس والخمسون " أساعد المرؤوسين على تقديم الأفكار المبدعة " على المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي **4.08** وانحراف معياري **1.07**، حيث أن المسيرين بالأندية الرياضية المحترفة لا يساعدون المرؤوسين بالشكل الكافي في تقديم الأفكار الجديدة و التي من شأنها تحسين النتائج لفرقهم وتطويرها أكثر.

وقد احتلت الفقرة الخامسة والخمسون " أقدم حوافز تشجيعية للمرؤوسين الذين يقدمون مقترحات جيدة " على المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي **4.05** وانحراف معياري **1.11**، يتضح أن مسيري الأندية الرياضية المحترفة لا يضعون في اعتباراتهم حوافز تشجيعية للمرؤوسين نظير ما يقدموه من مقترحات جديدة ويعتبرون أنها من صلاحية عملهم وان لديهم مهام يجب عليهم تطبيقها دون مراعاة حوافز لذلك.

في وقت احتلت الفقرة الثامن والأربعون " نعمل معا على مواجهة الأداء الضعيف ونبحث كجماعة عن علاج له " المرتبة السابع عشر بمتوسط حسابي **4.03** وانحراف معياري **0.78**، وهذا يبين على أن المسيرين الأندية الرياضية المحترفة لا يعملون معا بشكل أفضل من أجل مواجهة الأداء الضعيف والبحث عن الحلول للمشاكل التي تواجههم، حيث يرى معظمهم أن الفريق يجب أن يكون أداءه جيد وقوي وأن التكاثر بين أعضاء الجماعة يقلل فرص الوقوع في الأداء الضعيف.

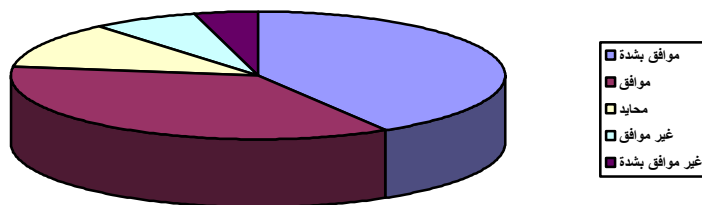
بينما تحصل المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات أسلوب الإدارة بالمشاركة على **4.21** وانحراف معياري **0.88** وعليه فإن مسيري النوادي الرياضي المحترفة يعتمدون على الإدارة بالمشاركة بدرجة كبيرة، وهذا راجع إلى عدة نقاط "أن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار داخل الأندية عامل مهم للتحكم في الوقت أكثر، وأن تنفيذ كل عضو من أعضاء النادي لعمل دون استشارته على مجلس الإدارة سينزف من الوقت وبالتالي تضييعه.

جدول رقم (18) يوضح درجات محور أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الأندية الرياضية المحترفة بالنسب المئوية

درجات محور أسلوب الإدارة بالمشاركة	النسب المئوية
موافق بشدة	57.7-25.2 %
موافق	49.6-33.3 %
محايد	16.3-1.6 %
غير موافق	9.8-00 %
غير موافق بشدة	5.7-00 %
المجموع	100 %

## الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

من خلال الجدول يتضح أن إجابات أفراد العينة كانت مجملها بالموافقة بشدة حيث تراوحت ما بين 57.7-25.2 % في حين كانت إجاباتهم بغير موافق بشدة ما بين 00-5.7% وهي نسبة متوسطة جدا، وهذا يدل على أن مسيري الأندية الرياضية المحترفة بالجزائر لديهم اتجاه ايجابي متوسط حول أسلوب الإدارة بالمشاركة.



شكل رقم (09) يمثل إجابات أفراد العينة حول أسلوب الإدارة بالمشاركة

الجدول رقم (19) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال أسلوب الإدارة بللداتية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرارات والنسب	محتوى العبارات	الرقم
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
04	0.91	4.24	54	02	08	03	53	54	أخطط ما يجب عمله أثناء اليوم والأسبوع	61
			43.9	1.6	6.5	2.4	43.1	43.9		
08	0.99	4.11	45	05	07	02	61	45	أدون الأفكار المتعلقة بالعمل باستمرار	62
			36.6	4.1	5.7	1.6	49.6	36.6		
18	0.98	3.88	23	08	04	05	80	23	انظم وقتي بحيث يتاح لي القيام بأدواري المختلفة على أكمل وجه	63
			18.7	6.5	3.3	4.1	65	18.7		
15	1.04	3.95	38	06	06	14	56	38	أطور الطريقة التي أتبعها في أداء الأعمال اليومية	64
			30.9	4.9	4.9	11.4	45.5	30.9		
06	1.04	4.15	53	05	08	03	51	53	أقوم ذاتي لاستخدام وقتي على أفضل وجه	65
			43.1	4.1	6.5	2.4	41.5	43.1		
03	0.91	4.25	57	02	06	09	46	57	أحاول معرفة أخطائي في العمل لتداركها مستقبلا	66
			46.3	1.6	4.9	7.3	37.4	46.3		
12	0.90	4.02	31	04	07	02	76	31	احدد وقتا كافيا لانجاز الأعمال الأكثر أهمية	67
			25.2	3.3	5.7	1.6	61.8	25.2		

الفصل الرابع: ..... عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

16	1.00	3.90	30	07	04	12	67	30	أؤدي الأعمال غير المرغوبة فوراً بدلاً من تأجيلها	68
			24.4	5.7	3.3	9.8	54.5	24.4		
13	0.99	4.00	36	06	05	08	65	36	أعرف كيف أحدد الأولويات والمهام والالتزام بها.	69
			29.3	4.9	4.1	6.5	52.8	29.3		
14	0.82	3.97	26	03	04	12	75	26	أحرص للإطلاع على الدراسات والبحوث المتعلقة بمجال عملي لتحسين أدائي	70
			21.1	2.4	3.3	9.8	61	21.1		
05	0.90	4.17	43	05	03	01	68	43	أتحقق من أنني أنجزت الأعمال الموكلة إلي	71
			35	4.1	2.4	08	55.3	35		
11	0.84	4.05	31	04	03	06	76	31	أغير من أسلوب عملي بما يتناسب وطبيعة الموقف	72
			25.2	3.3	2.4	4.9	61.8	25.2		
09	0.83	4.09	35	02	06	06	71	35	أساعد المرؤوسين على تنمية وتطوير أداء أعمالهم	73
			28.5	1.6	4.9	4.9	57.7	28.5		
02	0.98	4.37	69	03	07	01	40	69	أستثمر الامكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أفضل النتائج	74
			56.1	2.4	5.7	08	32.5	56.1		
01	0.72	4.61	85	01	03	02	29	85	أبدأ بالأعمال التي تحقق استخدام وقي بفعالية أكثر	75
			69.1	0.8	2.4	1.6	23.6	69.1		
18	0.98	3.88	28	07	02	17	66	28	أتوقف عن الأعمال التي تؤدي إلى استخدام وقي بفعالية أقل	76
			22.8	5.7	1.6	13.8	53.7	22.8		
19	1.12	3.72	28	05	20	06	61	28	أحترم وجهات نظر الآخرين في مناقشة أمور العمل	77
			22.8	4.1	16.3	4.9	49.6	22.8		
06	0.86	4.15	39	05	02	01	73	39	أحرص على توطيد علاقتي بزملاء العمل	78
			31.7	4.1	1.6	08	59.3	31.7		
07	0.91	4.14	40	06	02	01	71	40	أقبل لأخطاء غير المقصودة للمرؤوسين لمعرفتي بهم	79
			32.5	4.9	1.6	0.8	57.7	32.5		
10	0.98	4.07	44	04	06	11	55	44	أحرص على عقد اجتماعات مع المرؤوسين لتطوير العمل	80
			35.8	3.3	4.9	8.9	44.7	35.8		

## الفصل الرابع: ..... عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

17	1.09	3.89	38	07	07	16	52	38	أعرف الأعمال التي تحقق لي الرضا الشخصي.	81
			30.9	5.7	5.7	13	42.3	30.9		
	0.94	4.07	جميع فقرات المجال							

حصلت الفقرة الخامس والسبعون " أبدأ بالأعمال التي تحقق استخدام وقي بفعالية أكثر " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي **4.61** وانحراف معياري **0.72** وهي نسبة مرتفعة جدا، وهذا يبين على أن مسيري أندية الرابطتين المحترفتين يولون اهتماما بالغا بالأعمال التي تحقق لهم استغلال في الوقت عند إنجازها، وهذا ما يدل على حرصهم التام في إنهاء تلك الأعمال في فترة الزمنية المحددة.

وهذا ما أكدته الفقرة الرابع والسبعون " استثمر الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أفضل النتائج " من خلال احتلالها المرتبة الثانية بمتوسط حسابي **4.37** وانحراف معياري **0.98** حيث أن الاستثمار في العنصرين البشري والمادي يساهم بشكل كبير في تطور النادي الرياضي المحترف، لذا يعمل المسيرين بكل طاقاتهم على الاهتمام والرعاية بهما من أجل تحقيق أفضل النتائج في الوقت المحدد .

بينما احتلت الفقرة السادسة والستون " أحاول معرفة أخطائي في العمل لتداركها مستقبلا " على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي **4.25** وانحراف معياري **0.91**، أي أن أفراد العينة يوافقون عليها بدرجة كبيرة، إذ أن القائم بعملية التسيير في النادي الرياضي المحترف عليه أن يدرك حجم الأخطاء التي يرتكبها والعمل على تصحيحها مستقبلا، من أجل إنجاز الأهداف بصفر خطأ ومحاولة تفادي تكرار العمل مرات عديدة خلال وجود الأخطاء، هذا ما يكسبه إنجاز الأهداف في فترة وجيزة.

والفقرة الواحدة والستون " أخطط ما يجب عمله أثناء اليوم والأسبوع " فقد حصلت على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي **4.24** وانحراف معياري **0.91** حيث أن المسيرين بالأندية المحترفة يعملون على تخطيط ما يجب عمله في اليوم والأسبوع بدرجة كبيرة جدا وهذا ما يؤكد على حرص المسيرين على التنبؤ بما سيحصل في كل وقت وإيجاد الحلول الدقيقة والمدروسة ما يسمح للنادي الرياضي بالرقى والتطور.

أما الفقرة الواحدة والسبعون " أتأكد من أنني أنجزت الأعمال الموكلة إلي " فقد حصلت على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي **4.17** وانحراف معياري **0.90** وهذا لا يدل إلا على أن مسيري الأندية الرياضية المحترفة يتحققون بدقة من إنجاز الأعمال الموكلة إليهم وأنهم لا يتركونها لحظة حتى يتمكنوا من إنهاءها، وتأدية المهام الموكلة لكل عضو من أعضاء الطاقم المسير للنادي المحترف سيكفل باحترام الوقت المنجز للأعمال.

والفقرة الثامنة والسبعون " احرص على توطيد علاقتي بزملاء العمل " على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي **4.15** وانحراف معياري **0.86** حيث أن المسيرين بالأندية المحترفة لكرة القدم الجزائرية يحرصون على أن تكون علاقاتهم بزملاء العمل جيدة وان تكون المحبة والأخوة ما بينهم الهدف الرسمي لتحقيق أفضل النتائج، هذا ما يسمح لفتح سبل الحوار والتشاور ما بينهم حول الأهداف المتباينة للفريق.

## الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

وهذا ما أكدته الفقرة الخامسة والستون " أقوم ذاتي لاستخدام وقتي على أفضل وجه " باحتلالها نفس المرتبة بمتوسط حسابي **4.15** وانحراف معياري **1.04** وهذا لا يدل إلا على أن المسيرين بالأندية المحترفة يقومون بتقويم ذاتهم من خلال محاسبة أنفسهم على ما فعلوه وما سيفعلونه مستقبلا وما هي الأفكار والمقترحات والمهارات الواجبة لتحقيق أفضل النتائج، لذا كان من الضروري تقويم ذاتهم ومعرفة أدائهم من أجل تطويره.

بينما احتلت الفقرة التاسعة والسبعون " اتقبل الأخطاء غير المقصودة للمرؤوسين لمعرفتي بهم " على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي **4.14** وانحراف معياري **0.91**، حيث أن المسيرين بالأندية المحترفة يتقبلون الأخطاء والهفوات غير مقصودة من المرؤوسين لمعرفتهم بهم، وهذا يدل على حرص المسيرين على بعث جسور الترابط والمودة مع مرؤوسيه، لأن تحقيق الأهداف يتطلب التضحية من الجميع هذا ما يسمح بريح الوقت والاهتمام أكثر بالأمور والحيثيات الدقيقة للنجاح.

في حين احتلت الثانية والستون " أدون الأفكار المتعلقة بالعمل باستمرار " على المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي **4.11** وانحراف معياري **0.99** ويدل ذلك على أن الطاقم المسير للنوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم الجزائرية يدونون أفكارهم المتعلقة بالعمل بطريقة مستمرة وأنهم ليتوانون لحظة دون أن يسجلوها، حيث سيسمح لهم ذلك بالرجوع بين فترة وأخرى إلى تلك الأفكار والعمل بها لتحقيق أفضل النتائج للفريق.

وقد حصلت الفقرة الثالثة والسبعون " اساعد المرؤوسين على تنمية وتطوير أداء أعمالهم " على المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي **4.09** وانحراف معياري **0.83**، إذ أن المسيرين يرون أن مساعدة مرؤوسيه في تنمية وتطوير أداءهم أمر مهم لتطور النادي الرياضي المحترف فالكل يسعى بكل ما يمتلك للوصول إلى الأهداف المنشودة للفريق وهي التتويج بالألقاب.

فيما احتلت الفقرة الثمانون " احرص على عقد اجتماعات مع المرؤوسين لتطوير العمل " على المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي **4.07** وانحراف معياري **0.98**، حيث أن المسيرين يحرصون على عقد الاجتماعات مع المرؤوسين لتطوير العمل ومناقشة بعض الأمور التي تحتاج حلول معمقة والتشاور حول خريطة العمل للوصول بالفريق إلى مصف الكبار خاصة تلك الفرق التي تلعب أدوار كبيرة في تمثيل الراية الجزائرية.

أما الفقرة الثانية والسبعون " أغير من أسلوب عملي بما يتناسب وطبيعة الموقف " فقد تحصلت على المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي **4.05** وانحراف معياري **0.84**، حيث يتضح أن مسيري الأندية الرياضية المحترفة يغيرون أسلوب عملهم وفقا لطبيعة الموقف، وهذا يدل على أنهم يحاولون إيجاد الحلول للمواقف الصعبة التي يقعون فيها من خلال تغيير الطريقة المثالية لنجاح وتطور فرقهم، وهذا باستخدام مهارتهم الفكرية والتصورات وخبراتهم السابقة ما يسمح لهم بالخروج من عنق الزجاجة لمختلف الظروف المستعصية.

## الفصل الرابع: ..... عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

وجاءت الفقرة السابعة والستون " احدد وقتا كافيا لانجاز الأعمال الأكثر أهمية " في المرتبة الثاني عشر بمتوسط حسابي **4.02** وانحراف معياري **0.90**، حيث يسعى مسيرو النوادي المحترفة على تنظيم أوقاتهم من خلال انجاز الأعمال أكثر أهمية والتفرغ لها أكثر دون الاهتمام بالحيثيات والمهام الصغيرة التي تتطلب جهدا ضعيفا، هذا ما يسمح من التحكم في الوقت وانجاز الأعمال في الفترة المحددة خاصة تلك المتعلقة بالمراسلات من الرابطة والمستعجلة.

بينما احتلت الفقرة التاسعة والستون " عندما أعرف كيف أحدد الأولويات والمهام والالتزام بها " على المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي **4.00** وانحراف معياري **0.99**، إذ الطاقم المسير للنادي الرياضي المحترف يرون أنه لا بد من معرفة كيفية تحديد المهام والأولويات والالتزام بها وهذا لا يدل إلا على المعرفة الخاصة بطريقة تحليل المهام وفهمها لدى المسير بالشكل الأفضل سيسمح له بالتنقل من مهمة إلى أخرى، حيث أن هناك مجموعة من المهام لها أولويات عن مهام أخرى سيجعل من المسير يربح وقتا أكبر .

وقد احتلت الفقرة ال سبعون " أحرص للإطلاع على الدراسات والبحوث المتعلقة بمجال عملي " على المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي **3.97** وانحراف معياري **0.82** وهي درجة متوسطة، هذا ما يدل إلا على أن مسيري الأندية الرياضية المحترفة لا يلون اهتماما بالغا بالدراسات والبحوث المتعلقة بمجال التسيير الرياضي، فهم يرون أن تسيير الأندية الرياضية في الجزائر لا يتطلب ذلك مبررين ذلك بأن خبرتهم في تولي زمام الفرق الرياضية لها كلمتها وهذا خطأ يقع فيه العديد من المسيرين للنوادي الرياضية بالجزائر، فالإطلاع على الدراسات والبحوث سيسمح لهم بالتحكم في الوقت أكثر وزيادة نتاجهم الفكري والمعرفي في التسيير الرياضي بكل دقة.

والفقرة الرابعة والستون " أطور الطريقة التي أتبعها في أداء الأعمال اليومية " فقد تحصلت على المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي **3.95** وانحراف معياري **1.04** حيث أن المسيرين على مستوى الأندية الرياضية المحترفة يعملون على تطوير الطريقة التي يتبعونها في أداء أعمالهم اليومية بشكل ضعيف، وهذا يدل على أنهم لا يهتمون كثيرا بطريقة تطوير أداءهم والأهم عندهم هو أن كل عضو مسير يقوم بالعمل المطلوب منه .

أما الفقرة الثامنة والستون " أؤدي الأعمال غير المرغوبة فورا بدلا من تأجيلها " فقد تحصلت على المرتبة السادسة عشر عشر بمتوسط حسابي **3.97** وانحراف معياري **0.82**، إذ المسيرين على مستوى الأندية الرياضية المحترفة لا يولون اهتماما بالغا في تأدية الأعمال غير المرغوبة فورا بدلا من تأجيلها، وهذا يدل على استنزاف الوقت وتضييعه بطريقة ساذجة لأن ترك الأعمال غير المرغوبة من شأنه إحداث فجوى أثناء العمل وذلك بسبب تراكم تلك الأعمال واستعمال التسويق في كل مرة حتى يجد المسير نفسه في وضعية معقدة وتكثر عليه ضغوط العمل، ما يؤثر سلبا على نتائج النادي وعدم تقديم المهام في وقاها المحدد.

## الفصل الرابع: ..... عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

في حين احتلت الفقرة الواحدة والثمانون " أعرف الأعمال التي تحقق لي الرضا الشخصي. " على المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي **3.89** وانحراف معياري **1.09**، حيث أن المسيرين يعرفون للأندية المحترفة لا يدركون قيمة الأعمال التي تحقق لهم الرضا الشخصي بالشكل الأفضل، وهذا يدل على تضييعهم للوقت بشكل أكبر لأن الأعمال التي تحقق الرضا للمسير تجعله في قمة النشاط والحيوية لتأديتها عكس المهام والأعمال التي لا يجدها فتجده ينفر ويتهرب من تأديتها، لذا وجب من المسيرين تحديد الأعمال والمهام بدقة ومعرفة أكثرها التي تحقق الرضا الشخصي وتريح النفس ما يسمح من كسب وقت كبير داخل الشركة الرياضية.

وقد احتلت الفقرة السادسة والسبعون " أتوقف عن الأعمال التي تؤدي إلى استخدام وقتي بفعالية أقل " على المرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي **3.88** وانحراف معياري **0.98** كذلك بالنسبة للفقرة الثالثة والستون بنفس الرتبة " انظم وقتي بحيث يتاح لي القيام بأدوار مختلفة على أكمل وجه " هذا يدل على أن المسيرين لا يولون اهتماما بالتوقف عن الأعمال التي تؤدي إلى استخدامهم للوقت بفعالية أقل وأنهم يؤدون كل الأعمال الموكلة إليهم دون حسابات فالأهم عندهم هو إنجازها في الوقت المحدد وأن لا تتعطل مصالح الفريق، كما أنهم لا يدركون قيمة تنظيم الوقت بالنسبة لهم للقيام بالأدوار المختلفة على أكمل وجه، بل يعملون من أجل تأدية المهام بشتى الطرق دون وضع اعتبار لعنصر التنظيم الفعال للوقت والتحكم فيه، فلو يعمل المسيرون بالأندية الرياضية الجزائرية على تنظيم أوقاتهم بالشكل الأفضل سيمكنهم من تحقيق نتائج أكثر مع فرقهم وحصد مختلف الألقاب.

في وقت احتلت الفقرة السابعة والسبعون " احترم وجهات نظر الآخرين في مناقشة أمور العمل " فاحتلت المرتبة " التاسع عشر " بمتوسط حسابي **3.72** وانحراف معياري **1.12**، هذا ما يدل على أن المسيرين للنادي الرياضية المحترفة يحترمون وجهات نظر الآخرين في مناقشة أمور العمل بشكل ضعيف، ويستنتج الباحث ذلك من خلال رتبة العبارة حيث أن معظم المسيرين يجبون تنفيذ الأمور من ذاتهم دون إشراك الآخرين فيها حتى يظهروا دائما في الواجهة، حيث أن الأنانية في العمل وحب إثبات الوجود يتطلب التكاثف والتضامن وليس أن يعمل كل واحد بأهوائه دون احترام وجهات نظر الآخرين، مما يسمح من استنزاف الوقت بدرجة كبيرة .

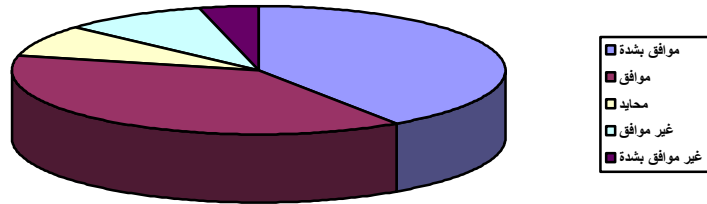
بينما تحصل المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات أسلوب الإدارة الذاتية على متوسط حسابي **4.07** وانحراف معياري **0.94** وعليه فإن مسيري الأندية الرياضية بالجزائر لا يعتمدون على الإدارة الذاتية بدرجة كبيرة جدا، وهذا راجع إلى " أن الذاتية في تولي الأمور بالشكل الشخصي يعطل العمل أكثر ويزيد من ضياع الوقت، حيث أن الطاقم المسير مكون من مجموعة من الأشخاص يشتركون في الأهداف إذ لا بد من مشاورتهم في وضع الحلول للوصول إلى أفضل النتائج في وقتها المحدد وبالتالي يزداد تطور الفريق بازدياد التفاهم الجماعي بين أعضائه "

## الفصل الرابع: ..... عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

جدول رقم (20) يوضح درجات محور أسلوب الإدارة بالذاتية لدى مسيري الأندية الرياضية المحترفة بالنسب المئوية

درجات محور أسلوب الإدارة الذاتية	النسب المئوية
موافق بشدة	18.7-69.1%
موافق	23.6-65%
محايد	0.8-13.8%
غير موافق	1.6-16.3%
غير موافق بشدة	0.8-6.5%
المجموع	100%

من خلال الجدول يتضح أن إجابات أفراد العينة كانت مجملها بالموافقة بشدة حيث تراوحت ما بين 18.7-69.1%، في حين كانت إجاباتهم بغير موافق بشدة ما بين 0.8-6.5% وهي نسبة متوسطة، وهذا يدل على أن مسيري الأندية الرياضية المحترفة بالجزائر لديهم اتجاه ايجابي حول أسلوب الإدارة الذاتية.



شكل رقم (10) يمثل إجابات أفراد العينة حول أسلوب الإدارة بالذاتية

### 1- أهم النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول:

أولاً:- تحصل المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات أسلوب الإدارة بالتفويض على 4.25 وانحراف معياري 0.81 وعليه فإن مسيري الأندية الرياضية المحترفة يعتمدون على التفويض بدرجة كبيرة جداً.

ثانياً:- تحصل المتوسط الكلي لعبارات أسلوب الإدارة بالأهداف على 4.14 وانحراف معياري 0.84، وهذا يدل على أن مسيري الأندية الرياضية المحترفة يعتمدون بدرجة متوسطة على هذا الأسلوب.

ثالثاً- تحصل المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات أسلوب الإدارة بالمشاركة على 4.21 وانحراف معياري 0.88 وعليه فإن مسيري النوادي الرياضي المحترفة يعتمدون على الإدارة بالمشاركة بدرجة كبيرة.

رابعاً- بينما تحصل المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات أسلوب الإدارة الذاتية على متوسط حسابي 4.07 وانحراف معياري 0.94 وعليه فإن مسيري الأندية الرياضية بالجزائر لا يعتمدون على الإدارة الذاتية بدرجة كبيرة .

وتختلف هاته النتائج مع دراسة برباخ رابح 2018، والتي كانت على النحو التالي:

## الفصل الرابع: ..... عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

- أولاً : أسلوب الإدارة بالأهداف بمتوسط حسابي ( 3.796 ) و انحراف معياري ( 0.339) و هي درجة عالية من ممارسة أسلوب الإدارة بالأهداف لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر ، و باعتباره أسلوب من أساليب إدارة الوقت .

- ثانياً : أسلوب الإدارة بالتفويض بمتوسط حسابي ( 3.431 ) و انحراف معياري ( 0.298) و هي درجة عالية من ممارسة أسلوب الإدارة بالتفويض لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر ، و باعتباره أسلوب من أساليب إدارة الوقت .

- ثالثاً : أسلوب الإدارة الذاتية بمتوسط حسابي ( 3.376 ) و انحراف معياري ( 0.327) و هي درجة متوسطة من ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر ، و باعتباره أسلوب من أساليب إدارة الوقت .

2/ الإجابة على التساؤل الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لاتجاهات المسيرين نحو أساليب إدارة الوقت تعزى لمتغير (السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)؟

1-2/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لاتجاهات المسيرين نحو أساليب إدارة الوقت تعزى لمتغير السن؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام ( t-test ) من أجل معرفة الفروق تبعاً لمتغير السن والجدول (21) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات درجات الاستبيان لاتجاهات المسيرين نحو أساليب إدارة الوقت وقيمة (t) ومستوى دلالتها تبعاً لمتغير "السن" عند درجة حرية 118

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة t-test	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	السن	محاوير الاستبيان
غير دال	0.846	0.385	8.10	81.18	81	أقل من 40 سنة	أسلوب الإدارة بالتفويض
			7.55	80.58	39	أكثر من 40 سنة	
دال	0.002	0.378	8.00	87.29	81	أقل من 40 سنة	أسلوب الإدارة بالأهداف
			4.87	86.76	39	أكثر من 40 سنة	
غير دال	0.962	0.314	8.57	84.59	81	أقل من 40 سنة	أسلوب الإدارة بالمشاركة
			8.11	84.07	39	أكثر من 40 سنة	
دال	0.059	0.483	8.01	85.92	81	أقل من 40 سنة	أسلوب الإدارة الذاتية
			5.81	85.23	39	أكثر من 40 سنة	

الفصل الرابع: ..... عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

الدرجة الكلية	أقل من 40 سنة	81	339.0	25.74	0.512	0.004	دال
	أكثر من 40 سنة	39	336.6	17.47			

جدول رقم (21) يبين نتائج اختبار (t) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة حول اتجاهات المسيرين نحو أساليب إدارة الوقت تبعاً لمتغير السن.

يتضح من الجدول السابق أن قيم الدلالة لمحور الإدارة بالتفويض ومحور الإدارة بالمشاركة والدرجة الكلية أكبر من 0.05 أي أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لمحوري الإدارة بالتفويض ومحور الإدارة بالمشاركة تعزى لمتغير "السن" ولصالح الأقل من 40 سنة.

وهذا ما يختلف مع دراسة عبد العزيز الحلو 2010 الذي توصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية تعزى لمتغير العمر والفروق لصالح الأكبر سناً، في حين أن قيم الدلالة لمحور الإدارة بالأهداف ومحور تعزى لمتغير "السن".

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لاتجاهات المسيرين نحو أساليب إدارة الوقت تعزى لمتغير "المؤهل العلمي".

2-2/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لاتجاهات المسيرين نحو أساليب إدارة الوقت تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

وللإجابة الإدارة الذاتية والدرجة الكلية أقل من 0.05 أي أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في

إجابات أفراد العينة لمحوري الإدارة بالأهداف ومحور الإدارة الذاتية والدرجة الكلية

على هذا التساؤل تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) والجدول (22) يبين مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية وقيمة "F" ومستوى الدلالة لاستجابة أفراد العينة حول اتجاهات المسيرين نحو أساليب إدارة الوقت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (أقل من الثانوي، ثانوي، جامعي).

محاور الاستبيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
أسلوب الإدارة بالتفويض	بين المجموعات	221.94	02	110.9	1.79	0.17	غير دال
	داخل المجموعات	7217.0	117	61.68			
	المجموع الكلي	7438.9	119				
أسلوب الإدارة بالأهداف	بين المجموعات	201.07	02	100.5	2.01	0.13	غير دال
	داخل المجموعات	5840.0	117	49.91			
	المجموع الكلي	6041.1	119				

الفصل الرابع: ..... عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

غير دال	0.16	1.80	125.4	02	250.85	بين المجموعات	أسلوب الإدارة بالمشاركة
			69.52	117	8134.4	داخل المجموعات	
				119	8385.3	المجموع الكلي	
غير دال	0.36	1.02	55.52	02	111.05	بين المجموعات	أسلوب الإدارة الذاتية
			54.07	117	6326.1	داخل المجموعات	
				119	6437.2	المجموع الكلي	
غير دال	0.09	2.38	1267.7	02	2535.5	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			531.9	117	62232.4	داخل المجموعات	
				119	64767.9	المجموع الكلي	

جدول رقم ( 22 ) يبين نتائج اختبار يبين تحليل التباين الأحادي الاتجاه للمتوسطات الحسابية لإجابات

أفراد العينة حول اتجاهات السيرين نحو أساليب إدارة الوقت تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

يتضح من الجدول السابق أن قيم الدلالة لأساليب إدارة الوقت والدرجة الكلية أكبر من 0.05 أي أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى " لمتغير المؤهل العلمي"، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة برباخ رابح 2018، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) لإجابات أفراد العينة حول أساليب إدارة الوقت تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى المدرء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.

وهذه النتيجة تتفق أيضا مع دراسة الزهراني 2005 ودراسة الغيثي 2001 حيث أكد عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأساليب الإدارة بالتفويض، في حين أثبتت الدراسة التي قام بها العثمان 2003 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فوائد تفويض السلطة تعزى إلى المؤهل العلمي.

وقد اختلفت مع دراسة محمد أحمد الغامدي 2008 حيث توصل إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

ويري الباحث أن القائمين بتسيير النوادي المحترفة يطبقون أساليب إدارة الوقت لكن بدون شعور لمعناها النظري عند الثانويين، وعليه فالمؤهل العلمي ليس له أي تأثير في استعمال مسيري الأندية الرياضية المحترفة لأساليب إدارة الوقت.

**الفصل الرابع: ..... عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات المسيرين نحو أساليب إدارة الوقت تعزى لمتغير المؤهل العلمي"

2-3 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لاتجاهات المسيرين نحو أساليب إدارة الوقت تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) والجدول (23) يبين مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية وقيمة "F" ومستوى الدلالة لاستجابة أفراد العينة حول اتجاهات المسيرين نحو أساليب إدارة الوقت تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (1-5 سنوات، 5-10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الاستبيان
غير دال	0.08	2.46	150.4	02	300.8	بين المجموعات	أسلوب الإدارة بالتفويض
			61.01	117	7138.1	داخل المجموعات	
				119	7438.9	المجموع الكلي	
غير دال	0.08	2.50	123.8	02	247.78	بين المجموعات	أسلوب الإدارة الأهداف
			49.51	117	5793.3	داخل المجموعات	
				119	6041.1	المجموع الكلي	
غير دال	0.36	1.02	72.03	02	144.07	بين المجموعات	أسلوب الإدارة بالمشاركة
			70.43	117	8241.2	داخل المجموعات	
				119	8385.3	المجموع الكلي	
غير دال	0.26	1.36	73.20	02	146.41	بين المجموعات	أسلوب الإدارة الذاتية
			53.76	117	6290.7	داخل المجموعات	
				119	6437.2	المجموع الكلي	
غير دال	0.49	0.71	389.0	02	778.06	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			456.9	117	63989.9	داخل المجموعات	
				119	64767.9	المجموع الكلي	

## الفصل الرابع: ..... عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

جدول رقم (23) يبين نتائج اختبار يبين تحليل التباين الأحادي الاتجاه للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول اتجاهات السيرين نحو أساليب إدارة الوقت تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

يتضح من الجدول السابق أن قيم الدلالة لأساليب إدارة الوقت والدرجة الكلية أكبر من 0.05 أي أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة". وهذه النتيجة تتفق مع (دراسة الزهراني 2005) الذي أكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ضباط حرس الحدود بالنسبة لأبرز أساليب إدارة الوقت تعزى إلى سنوات الخبرة، في حين اختلفت دراسة الغيوشي 2001 مع هذه الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالتفويض، واتفقت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالأهداف. في حين اختلفت دراسة محمد الغامدي 2007 وأكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أسلوب الإدارة بالتفويض والإدارة بالأهداف من أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير سنوات الخبرة {لصالح الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات و (6-10 سنوات)}. وقد اختلفت مع دراسة محمد أحمد الغامدي 2008 حيث توصل إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. واختلفت مع دراسة برباخ رابع 2018 حيث توصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الوقت تعزى لمتغير الخبرة لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر. ويرى الباحث أن عامل سنوات الخبرة غير مؤثر في استخدام أساليب إدارة الوقت لدى مسيري الأندية الرياضية المحترفة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات السيرين نحو أساليب إدارة الوقت تعزى لمتغير "سنوات الخبرة".

2- أهم النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات المسيرين نحو أساليب إدارة الوقت تعزى لمتغير "الهن".

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات المسيرين نحو أساليب إدارة الوقت تعزى لمتغير المؤهل العلمي

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات المسيرين نحو أساليب إدارة الوقت تعزى لمتغير "سنوات الخبرة".

3- الإجابة عن التساؤل الثالث: ما هو الأسلوب الأكثر شيوعا لإدارة الوقت لدى مسيري النوادي الرياضية المحترفة؟

للإجابة على هذا التساؤل تم تحليل فقرات محاور أساليب إدارة الوقت (أسلوب الإدارة بالتفويض - أسلوب الإدارة بالأهداف - أسلوب الإدارة بالمشاركة - أسلوب الإدارة الذاتية) وذلك من خلال استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب العبارات تنازليا

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أساليب إدارة الوقت
01	0.81	4.25	أسلوب الإدارة بالتفويض
03	0.84	4.14	أسلوب الإدارة بالأهداف
02	0.88	4.21	أسلوب الإدارة بالمشاركة
04	0.94	4.07	أسلوب الإدارة الذاتية
	0.86	4.16	المجموع الكلي

جدول رقم (24) يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأساليب إدارة الوقت لدى مسيري الأندية الرياضية المحترفة

من خلال الجدول يتضح للباحث أن أسلوب الإدارة بالتفويض تحصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.25 وانحراف معياري 0.81 وهذا ما يتفق مع دراسة محمد أحمد الغامدي 2008 الذي توصل إلى أن متوسطات عبارات أسلوب الإدارة بالتفويض من أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم كانت بدرجة كبيرة جدا.

ويري الباحث أن المسيرين بالأندية الرياضية المحترفة بالجزائر يعتمدون على التفويض بدرجة كبيرة جدا في تأدية الأعمال والسبب في ذلك يرجع إلى كثرة المهام في تسيير النادي ولا يمكن لأي مسير تأديتها لوحده كما أن الطاقم المسير يضع ثقته التامة في رؤوسيه مدركين قدرتهم على عملها.

## الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

وهذا ما أكدته دراسة لخنش فريد 2014-2015 على أن عامل الثقة يؤثر في نفسية الموظف بشكل إيجابي حيث يدفعه ذلك لزيادة الأداء أكثر وتحمل المسؤولية، ولذا وجب تقسيم المهام واستخدام التفويض بالشكل الذي يحقق ربح في الوقت وإنهاء المهام في مدتها الزمنية، وهذا ما يتفق مع دراسة عبد العزيز محمد الحلو 2010 على عملية تفويض الصلاحيات تساهم بشكل فعال في رفع مستوى تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين حيث بلغ الوزن النسبي 79.47.

أما أسلوب الإدارة بالمشاركة فقد حل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.21 وانحراف معياري 0.88 وهذا يدل على أن المسيرين للأندية المحترفة لكرة القدم الجزائرية يعتمدون على المشاركة بدرجة كبيرة، لأن نجاح أي منظمة يكون بإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار حيث أكد ذلك محمد حسن الرفاعي في دراسته 2009 بأن في مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار أثر على الدافعية والحماس لديهم.

كما أن اختيار البديل الأفضل من مجموعة البدائل يحتاج إلى قرار حازم ينبعث من جماعة تشارك في الأهداف وتعتمد على روح العمل وتشجيع الآراء والأفكار التي تقدم بالإضافة من خلال السماح للمرؤوس من إبداء رأيه حول نقطة معينة، هذا ما يسمح بمعرفة أين هي وجهة النادي؟ وما العمل؟.

لذا فإن فتح الحوار مع المرؤوسين في صنع القرار سيسمح لهم بالتعبير ما يجول في حوزتهم من أفكار سواء كانت إيجابية أو سلبية لرسم معالم النجاح والحصول على مراتب القمم وتحقيق النتائج في الوقت المناسب دون احتساب الوقت الضائع الغير إضافي.

وفي دراسة قام بها ماجد بن سفر صالح 2012 توصل إلى أن درجة مشاركة المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب كانت مجملها متوسطة.

واحتل أسلوب الإدارة بالأهداف المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.14 وانحراف معياري 0.84 وهذا يدل على أن الطاقم المسير للنادي الرياضي المحترف يعتمد على الإدارة بالأهداف بدرجة متوسطة، وهذا ما يتفق مع دراسة محمد مبارك 2014 والتي بينت أن درجة استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت من وجهة نظر مجتمع الدراسة كانت متوسطة، وهذا ما أكدته دراسة عصام صالح ذيب 2010 على أن الاتحادات الرياضية الأردنية لديها امكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف بدرجة متوسطة وعلى جميع المحاور، وفي دراسة قام بها عبد العزيز بن سالم 2011 أكد أن المعلمون يرون أن الإدارة بالأهداف تطبق بدرجة متوسطة 3.19، وقد اختلفت مع دراسة سمية بنت سليمان 2009 والتي توصلت إلى أن استجابات عينة الدراسة بالنسبة لفعالية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة عالية، وهذا ما أكدته دراسة موسى بن سليمان 2008 حيث توصل إلى أن تقديرات المديرين لدور أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير كفايات مديري المدارس كانت كبيرة.

أما دراسة محمد توفيق محمد 2015 فقد أكدت على أن أسلوب الإدارة بالأهداف لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة غير مطبق بنسبة 73.71.

## الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

وعليه يري الباحث من خلال إجابات أفراد العينة أن مشوار النادي حسب اعتقادهم يلعب على الحالة الذي هو عليها النادي، فاللعب على الأدوار الأولى له أهداف واضحة ومخططة بشكل علمي وهذا بعيد كل البعد عن الأندية المحترفة الجزائرية، فمثلا تكون أهداف فريق ما متباينة من خلال الديون المتراكمة عليه ليلعب على تفادي السقوط وقد يجد نفسه يلعب على الأدوار المتقدمة إما في الكأس أو البطولة لتتغير الأهداف بالنسبة لهم .  
وعليه فإن مسيري الأندية الرياضية المحترفة بالجزائر يرون أن التحكم الجيد في الوقت لا يكون بالضرورة في الإدارة بالأهداف بل بالروح الجماعية والتضامن بين أعضاء الفريق لتحقيق النتائج.

أما أسلوب الإدارة الذاتية فقد احتل المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي **4.07** وانحراف معياري **0.94** بدرجة متوسطة، وهذا ما يتفق مع دراسة تهناني بنت فهد **2011** على أن واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر أفراد العينة جاءت بدرجة متوسطة على واقع الإدارة المدرسية في المدارس بمدينة الرياض في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية بمتوسط حسابي **2.77**، وهذا ما أكده مسعود بن سعود في دراسته **2013-2014** على أن مجتمع الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على واقع الإدارة المدرسية بمدينة الرياض في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية بمتوسط حسابي **2.77**

ويرى الباحث أن المسيرين بالأندية المحترفة الجزائرية لا يعتمدون كثيرا على الإدارة الذاتية، حيث كانت إجاباتهم معبرة على ذلك والسبب في ذلك يرجع حسب اعتقادهم أن غالبيتهم ليس له مستوى تعليمي عال ولا يمكنهم توظيف مهاراتهم وقدراتهم الفكرية بدرجة كبيرة لتحقيق أهداف الفريق وقد تم لمس ذلك من خلال محاورتهم .  
وعليه فإن أسلوب الإدارة الذاتية مهم جدا للتحكم في الوقت أكثر ولنجاح أي فريق رياضي لا بد من الاستعانة بمجموعة من المرؤوسين ذوي الكفاءة الجيدة للبحث عن الحلول و إعطاء أفكار جديدة.

أما جميع أساليب إدارة الوقت لدى مسيري الأندية الرياضية المحترفة فقد بلغ متوسط حسابها **4.16** وانحراف معياري **0.86** .

### 3- النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث:

- أظهرت النتائج أن مسيري الأندية الرياضية المحترفة يستخدمون أسلوب الإدارة بالتفويض أكثر استخداما من الأساليب الأخرى، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي **4.25** وانحراف معياري **0.81** بينما بلغ المتوسط لكل الأساليب **4.16** وانحراف قيمته **0.86** .

وهذا ما يتفق مع دراسة سارة الغامدي **2009** والتي بينت أن أسلوب الإدارة بالتفويض الأكثر ممارسة لدى مديري المدارس الأهلية في مدينة الدمام.

وعليه فلأسلوب الأكثر شيوعا لإدارة الوقت لدى مسيري النوادي الرياضية المحترفة هو أسلوب الإدارة بالتفويض.



# الفصل الخامس: استنتاجات واقترحات

1 - استنتاجات عامة:

- بالنسبة للفرضية الأولى: للمسيرين اتجاهات ايجابية نحو أساليب إدارة الوقت في ظل الاحتراف الرياضي، فكانت النتائج على النحو التالي:
- أ- أسلوب الإدارة بالتفويض:
- حصلت الفقرة " أقدم للمفوضين المعلومات التي يحتاجون معرفتها للقيام بالمهمة المفوضة إليهم " على أعلى نسبة بمتوسط حسابي **4.53** وانحراف معياري **0.62** وهي نسبة مرتفعة جدا، وهذا لا يدل إلا على أن وصف الأعمال لأعضاء التسيير المفوضين وتقديم كم من المعلومات للأعمال التي سينجزونها، سيرسم لهم معالم ترشدتهم في تأدية أعمالهم ومن ثم يزيد حرصهم على عدم الوقوع في الأخطاء التي تواجههم، ومن ثم تأدية عملهم بثقة تامة والانسجام مع الوسائل الممنوحة لهم، مما يكفلهم من ربح الوقت والتحكم من معيقاته.
- وقد تحصلت الفقرة " أقدم التشجيع والدعم النفسي للأشخاص الذين أفوضهم للقيام بالمهمة " على أقل نسبة بمتوسط حسابي **3.94** وانحراف معياري **0.88**، وهذا يبين على أن التشجيع المقدم و العامل البسيكولوجي المنبثق له أثر عميق في نفسية الأ شخص الذين يتم تفويضهم، مما يعمل على تقوية العلاقات مابين المرؤوسين ويكسبهم ثقة في النفس والتحرر من العقد أثناء تأدية المهام داخل النوادي الرياضية المحترفة .
- أن إجابات أفراد العينة كانت مجملها **بالموافقة بشدة** حيث تراوحت مابين **25.5-57.7%**، في حين كانت إجابتهم **بغير موافق بشدة** مابين **00-4.1%** وهي نسبة ضعيفة جدا، وهذا يدل على أن مسيري الأندية الرياضية المحترفة بالجزائر لديهم **اتجاه ايجابي حول أسلوب الإدارة بالتفويض**.
- تحصل المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات أسلوب الإدارة بالتفويض على **4.25** وانحراف معياري **0.81** وعليه فإن مسيري الأندية الرياضية المحترفة يعتمدون على التفويض بدرجة كبيرة جدا.
- ب- أسلوب الإدارة بالأهداف:
- حصلت الفقرة " أضع جدول أعمال لتحديد أولويات الأعمال المطلوب إنجازها" على أعلى نسبة بمتوسط حسابي **4.71** وانحراف معياري **0.55** وهي نسبة مرتفعة جدا، كما يبين هذا إلا على أن مسيري النوادي المحترفة يضعون جداول أعمال تساعد في تحليل أعمالهم وتصورها بشكل يكفل لهم وضع الاعتبارات عن كل مهمة يتم إنجازها، كما أن ترتيب تلك المهام وتصنيفها من الصعب إلى السهل (مبدأ الأولويات) من شأنه أن يزيد في ربح الوقت بالمنشآت.

- وقد احتلت الفقرة " عدم إنجاز الكثير من المهام في آن واحد" على أقل نسبة، بمتوسط حسابي **3.83** وانحراف معياري **0.99**، ويدل هذا على أن القائمين بتسيير الأندية الرياضية لا يمكنهم الجمع بين عدة أعمال في وقت واحد فهذا يسبب لهم نوعاً من العجز والإرهاق النفسي والعضلي والعقلي، كما سيزيد من ضياع الوقت لديهم وبعثرة المهام دون إتمامها وبالتالي زيادة وقوعهم في الأخطاء وقلة في تركيزهم.
- أن إجابات أفراد العينة كانت مجملها **بالموافقة بشدة** حيث تراوحت ما بين **18.7-72.4%** ، في حين كانت إجاباتهم **بغير موافق بشدة** ما بين **00-6.5%** وهي نسبة كبيرة، وهذا يدل على أن مسيري الأندية الرياضية المحترفة بالجزائر لديهم اتجاه إيجابي حول أسلوب الإدارة بالأهداف.
- تحصل المتوسط الكلي لعبارات أسلوب الإدارة بالأهداف على **4.14** وانحراف معياري **0.84**، وهذا يدل على أن مسيري الأندية الرياضية المحترفة يعتمدون بدرجة متوسطة على هذا الأسلوب.

### **ج- أسلوب الإدارة بالمشاركة:**

- حصلت الفقرة " اهتم بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار لإشعارهم بتحمل المسؤولية " على أعلى نسبة بمتوسط حسابي **4.49** وانحراف معياري **0.73** وهي نسبة مرتفعة جداً، وهذا يبين على أن المسيرين لديهم اهتمام بالغ بفتح المجال للمرؤوسين لإبداء آرائهم حول عملية اتخاذ القرار داخل النادي الرياضي المحترف مما يجعلهم واثقين بتحملهم للمسؤولية الملقاة على عاتقهم وبالتالي إنجاز المهام في أقل وقت ممكن.
- حصلت الفقرة " نعمل معاً على مواجهة الأداء الضعيف ونبحث كجماعة عن علاج له " على أقل نسبة بمتوسط حسابي **4.03** وانحراف معياري **0.78**، وهذا يبين على أن المسيرين الأندية الرياضية المحترفة لا يعملون معاً بشكل أفضل من أجل مواجهة الأداء الضعيف والبحث عن الحلول للمشاكل التي تواجههم، حيث يرى معظمهم أن الفريق يجب أن يكون أداءه جيد وقوي وأن التكاثر بين أعضاء الجماعة يقلل فرص الوقوع في الأداء الضعيف.
- أن إجابات أفراد العينة كانت مجملها **بالموافقة بشدة** حيث تراوحت ما بين **25.2-57.7%** في حين كانت إجاباتهم **بغير موافق بشدة** ما بين **00-5.7%** وهي نسبة متوسطة جداً، وهذا يدل على أن مسيري الأندية الرياضية المحترفة بالجزائر لديهم اتجاه إيجابي متوسط حول أسلوب الإدارة بالمشاركة.
- تحصل المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات أسلوب الإدارة بالمشاركة على **4.21** وانحراف معياري **0.88** وعليه فإن مسيري النوادي الرياضي المحترفة يعتمدون على الإدارة بالمشاركة بدرجة كبيرة.

**د- أسلوب الإدارة الذاتية:**

- حصلت الفقرة " أبدأ بالأعمال التي تحقق استخدام وقتي بفعالية أكثر " على أعلى نسبة بمتوسط حسابي **4.61** وانحراف معياري **0.72** وهي نسبة مرتفعة جدا، وهذا يبين على أن مسيري الأندية الرابطين المحترفين يولون اهتماما بالغا بالأعمال التي تحقق لهم استغلال في الوقت عند إنجازها، وهذا ما يدل على حرصهم التام في إنهاء تلك الأعمال في فترة الزمنية المحددة.

- حصلت الفقرة " احترم وجهات نظر الآخرين في مناقشة أمور العمل " على أقل نسبة بمتوسط حسابي **3.72** وانحراف معياري **1.12**، هذا ما يدل على أن المسيرين للنادي الرياضية المحترفة يحترمون وجهات نظر الآخرين في مناقشة أمور العمل بشكل ضعيف، ويستنتج الباحث ذلك من خلال رتبة العبارة حيث أن معظم المسيرين يحبون تنفيذ الأمور من ذاتهم دون إشراك الآخرين فيها حتى يظهروا دائما في الواجهة، حيث أن الأناية في العمل وحب إثبات الوجود يتطلب التكاثف والتضامن وليس أن يعمل كل واحد بأهوائه دون احترام وجهات نظر الآخرين، مما يسمح من استنزاف الوقت بدرجة كبيرة .

- أن إجابات أفراد العينة كانت مجملها **بالموافقة بشدة** حيث تراوحت ما بين **18.7-69.1%**، في حين كانت إجاباتهم **بغير موافق بشدة** ما بين **0.8-6.5%** وهي نسبة متوسطة، وهذا يدل على أن مسيري الأندية الرياضية المحترفة بالجزائر لديهم اتجاه ايجابي حول أسلوب الإدارة الذاتية.

- بينما تحصل المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات أسلوب الإدارة الذاتية على متوسط حسابي **4.07** وانحراف معياري **0.94** وعليه فإن مسيري الأندية الرياضية بالجزائر لا يعتمدون على الإدارة الذاتية بدرجة كبيرة .

- بالنسبة للفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) لاتجاهات المسيرين نحو أساليب إدارة الوقت تعزى لمتغير "السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. كانت النتائج على النحو الآتي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) لاتجاهات المسيرين نحو أساليب إدارة الوقت تعزى لمتغير "السن".

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) لاتجاهات المسيرين نحو أساليب إدارة الوقت تعزى لمتغير المؤهل العلمي "

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات المسيرين نحو أساليب إدارة الوقت تعزى لمتغير "سنوات الخبرة".

- بالنسبة للفرضية الثالثة: أسلوب الإدارة بالتفويض هو أبرز أسلوب لإدارة الوقت لدى مسيري كرة القدم الجزائرية في ظل الإحتراف الرياضي، حيث كانت النتائج مايلي:

- أظهرت النتائج أن مسيري الأندية الرياضية المحترفة يستخدمون أسلوب الإدارة بالتفويض أكثر استخداما من الأساليب الأخرى، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4.25 وانحراف معياري 0.81 بينما بلغ المتوسط لكل الأساليب 4.16 وانحراف قيمته 0.86 .

وعليه فلأسلوب الأكثر شيوعا لإدارة الوقت لدى مسيري النوادي الرياضية المحترفة هو أسلوب الإدارة بالتفويض.

## 2- الاقتراحات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عليها الدراسة يورد الباحث عدد من الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تطوير أساليب إدارة الوقت لدى مسيري الأندية الرياضية المحترفة بالجزائر وهي كما يلي:

- زيادة الاهتمام أكثر بعنصر الوقت من خلال إقامة دورات تدريبية يشرف عليها خبراء في الميدان.
- فتح المجال أكثر لأسلوب الإدارة الذاتية مما سيسمح من ربح الوقت واكتشاف قدرات الأفراد داخل النادي.
- العمل على نشر ثقافة إدارة الوقت في الأندية الرياضية المحترفة مما سيقصص من مضيعاته.
- حث المسيرين على زيادة تطوير أدائهم، والتحكم في الوقت والالتزام بالمواعيد داخل المنشأة الرياضية.
- إجراء المزيد من البحوث العلمية عن أساليب إدارة الوقت وواقعها لدى مسيري الأندية الرياضية من الجانب التجريبي.

- الاهتمام بالمسيرين أكثر وتقديم لهم الرعاية من الناحية العلمية، النفسية والاجتماعية، الصحية، الرياضية حتى يتسنى لهم تأدية المهام بكل أريحية بعيدا عن كل الضغوط.

- على مسيري الأندية الرياضية المحترفة تقسيم المهام أكثر على المرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف في وقت قصير وأقل تكلفة.

- العمل على بناء خطة يومية وأسبوعية وشهرية وفقا للأهداف المحددة.

- عقد لقاءات متبادلة بين مسيري الأندية الرياضية المحترفة من أجل تبادل الخبرات المكتسبة والتجارب المثمرة عن استخدام أساليب إدارة الوقت .

- العمل على زيادة المعدات والوسائل الرياضية داخل الأندية الرياضية المحترفة وإعطائها اهتماما أكثر، حتى يتسنى للمسيرين العمل على تحقيق الأهداف في جو ملائم.

- تشجيع ومكافأة المفوضين على تأدية المهام المحولة لهم بالأندية الرياضية المحترفة حتى تزداد الثقة في النفس لديهم ويتحقق لديهم الرضا الوظيفي.

### **3- الآفاق المستقبلية للدراسة:**

يقترح الباحث إجراء الدراسات والبحوث التالية في مجال الإدارة الرياضية:

- إجراء بحوث حول واقع أساليب إدارة الوقت لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة.
- إجراء بحوث حول اتجاهات مدرء المركبات الرياضية نحو أسلوب الإدارة بالمشاركة.
- إجراء بحوث حول علاقة إدارة الوقت باتخاذ القرارات لدى العاملين بالمركبات الرياضية الجوارية.
- إجراء بحوث تتضمن دراسة تحليلية للعلاقة بين أساليب إدارة الوقت والرضا الوظيفي لإداري الرباطات الرياضية.

#### 4- المراجع المعتمدة في الدراسة:

- باللغة العربية:

- 1- أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000.
- 2- أبو غدة عبد الفتاح، قيمة الزمن عند العلماء، ط1، دار البشائر، بيروت، لبنان، 1995.
- 3- ابن القيم الجوزية، شمس الدين محمد بن أبي بكر الزرعي، الجواب الكافي لمن سأل عن الدواء الشافي، تحقيق سعيد اللحام، دار الفكر العربي، بيروت، 1991.
- 4- ابراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، إدارة المنافسات والبطولات والدورات الرياضية، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003.
- 5- ابراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، القيادة الإدارية في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء للطباعة، الإسكندرية، ط1، 2003.
- 6- أحمد حافظ وحافظ محمد، إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2003.
- 7- الألباني محمد ناصر، ضعيف سنن أبي داود للإمام الحافظ سليمان بن الأشعث السجستاني، مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، ط2، الرياض، السعودية، 2000.
- 8- الأنصاري سامية لطفي، محمود أحلام حسن، الصحة النفسية وعلم النفس الاجتماعي والتربية الصحية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2007.
- 9- البخاري محمد بن اسماعيل، صحيح البخاري "اعتنى به أبو صهيب"، بيت الأفكار الدولية، كتاب (81)، باب 1، الرياض، السعودية، 1998.
- 10- الجريسي خالد، إدارة الوقت "رؤية اسلامية"، مطابع الحميضي، ط1، 1991.
- 11- الزبيدي كامل علوان، علم النفس الاجتماعي، الوارق للنشر والتوزيع، د.ط، الأردن، 2003.
- 12- الطبراني أبو القاسم سليمان بن أحمد، المعجم الكبير، تحقيق حمدي بن عبد المجيد السلفي، ط 2، دار إحياء التراث العربي، ج20، بيروت، لبنان، 1983.
- 13- الكبيسي وهيب مجيد، الداھري صالح حسن، المدخل في علم النفس التربوي، مؤسسة حمادة للخدمات والدراسات الجامعية، ط1، الأردن، 2000.
- 14- المطوع جاسم محمد بدر: الوقت عمار أو دمار، دار الدعوة، الكويت، ط7، 1991هـ.
- 15- المعاينة خليل عبد الرحمان، علم النفس الاجتماعي، دار الفكر، ط1، عمان، 2000.
- 16- المغربي أحمد السيد، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال- البيئة والوظائف والاستراتيجيات، دار حامد، عمان، 2000.
- 17- النمر وآخرون، الإدارة العامة- الأسس والوظائف، مكتبة الملك فهد الوطنية، ط1، 2001.

- 19- السيد فؤاد بهمي وعبد الرحمان سعد، علم النفس الاجتماعي ،رؤية معاصرة، دار الفكر العربي، د.ط، القاهرة ،مصر،.1999
- 20- العجمي محمد حسنين، القيادة التربوية، دار المسيرة،الأردن،2007.
- 21- العديلي ناصر محمد، إدارة الوقت دليلك للنجاح والفعالية في إدارة الوقت ،مكتبة جريدة الملك فهد الوطنية،ط1،السعودية،.1994
- 22- العميرة محمد محسن، مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة،عمان،الأردن،1999.
- 23- العتوم عدنان يوسف، علم النفس الاجتماعي،إثراء للنشر والتوزيع،ط1،الأردن،.2009
- 24- الصيرفي محمد عبد الفتاح،الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،2003.
- 25- القاسم عبد المالك بن محمد،الوقت أنفاس لاتعود، دار القاسم،الرياض،السعودية،1993.
- 26- القرضاوي يوسف: الوقت في حياة المسلم،مؤسسة الرسالة ،بيروت،1991.
- 27- أمين ساعاتي،الدورات الاللمبية ( ماضيا-حاضرا- مستقبلا)، دار الفكر العربي، القاهرة 2001.
- 28- أمين عبد العزيز حسن،إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين، دار الطباعة،.2001
- 29- بوكنان روبرت د، كيف تفوض بفعالية من إدارة الوقت-سلسلة فن وعلم ادارة الأعمال (ترجمة وليد عبد الله هوانة)،معهد الإدارة العامة،الرياض،1991.
- 30- بوداود عبد اليمين،متطلبات الإحتراف الرياضي،الدار الوطنية للكتاب،الجزائر،2014.
- 31- بني جابر جودة،علم النفس الاجتماعي،دار الثقافة للنشر،ط1،الأردن،.2004
- 32- جابر جابر عبد الحميد، مدرس القرن الحادي والعشرين الفعال،المهارات والتنمية ،دار الفكر العربي، ط1 ، القاهرة ، مصر،.2000
- 33- جابر نصر الدين،لوكيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي ،ديوان المطبوعات الجامعية للمطبعة الجهوية،ط2،قسنطينة،الجزائر،.2006
- 34- جودت بني جابر،علم النفس الاجتماعي،دار الثقافة للنشر والتوزيع،ط1،2001.
- 35- جلال إبراهيم العبد،إدارة الأعمال،مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية والمديرين-وظائف الإدارة-المهارات الإدارية،دار الجامعة الجديدة،مصر،.2003
- 36- دويدار عبد الفتاح محمد،علم النفس الاجتماعي أصوله ومبادئه،دار المعرفة الجامعية،د.ط، الإسكندرية، 2006.
- 37- ديفيرسون جيف،السلوك الإنساني في العمل،ترجمة جولي سليلات،ط1،بيروت،2000.
- 38- هاينز ماريون إي،إدارة الأداء-دليل شامل للإشراف الفعال(ترجمة محمود مرسي وآخرون)،معهد الإدارة العامة،الرياض،.1988

- 39- وحيد أحمد عبد اللطيف، علم النفس الاجتماعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2001.
- 40- وليكينسن وليام آر، لا تضيع وقتك استثمره من إدارة الوقت، سلسلة فن علم إدارة الأعمال، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
- 41- وتر محمد ضاهر، دور الزمن في الإدارة، ط3، دار الفكر، دمشق، سوريا، 1987.
- 42- زيتون حسن حسين، تصميم التدريس، الكتاب الثاني، المجلد الأول والثاني، عالم الكتب، ط1، اربد، عمان، 1999.
- 43- زيتون كمال عبد الحميد، التدريس نماذجه ومهاراته، عالم الكتب، ط1، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 44- حامد عبد السلام الزهران، علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب، ط6، القاهرة، 2000.
- 45- حارث عبود، الاتصال التربوي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- 46- حبتو عبد العزيز صالح، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 47- حمودة عبد الناصر ، دليل المدير العربي لإدارة الوقت ، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 48- حسين أحمد الطراونة، مانيا مؤيد مبسلط، إدارة الوقت، مهارات المدراء الموظفين باستخدام الوقت لتحسين آدائهم بفعالية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 49- حسن أحمد الشافعي، التخطيط للقوى العاملة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2004.
- 50- حريري هاشم بكر، الإدارة التربوية، مكتبة الأفق، مكة المكرمة، 1999.
- 51- طارق سويدان، فيصل عمر بشراجيل، صناعة القائد، مكتبة جرير، ط4، الرياض، 2006.
- 52- طلعت همام، سين وجيم عن علم النفس الاجتماعي، دار عمار، ط3، عمان، 1989.
- 53- طلعت حسام الدين، مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997.
- 54- طريق شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، دار المعارف، عمان، 2002،
- 55- كمال درويش، -السعداني خليل السعداني، الإحتراف في كرة القدم، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2006 .
- 56- كمال طارق، أساسيات في علم النفس الاجتماعي، مؤسسة شباب الجامعة، د.ط، مصر، 2005.
- 57- كنعان نواف، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة ، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- 58- محمد بدر عبد التواب، أشرف جاب الله السيد، مستحدثات الإدارة الرياضية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ط1، الجزء الثاني، دسوق، 2016.

- 59- محمد حسن علاوي، أسامة كامل راتب، البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
- 60- معبد سليمان الأحمد، الوجيز في العقود الرياضية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2005.
- 61- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للنشر، ط4، عمان، 2008.
- 62- محمد سمير عبد الفتاح، زينب رشيد عبد الحكيم، علم النفس الاجتماعي، أهداف-انتماءات-اتجاهات، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، 2004.
- 63- محمد عبد العظيم، طريق الإحتراف في كرة القدم، دار الفاروق، مصر، 2005.
- 64- محمد فركوس، الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 65- محمد صبحي حسنين، الوجيز في نظرية الالتزام، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1983.
- 66- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، الجزائر، 1995.
- 67- محمد خليل الكسواني، إدارة الوقت، دار الابتكار للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2017.
- 68- محمد محمود العياصرة، الإشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها بالاحتراف النفسي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط. 2008، 5.
- 69- محمود داود الربيعي، التنظيم الإداري في العمل الرياضي، النجف الاشرف، دار الضياء للطباعة، 2008.
- 70- ميقات أبو بكر اسماعيل محمد، معالجة الإسلام لوقت الفراغ ووسائل شغل أوقات الفراغ في الإسلام، ط2، مكتبة التوبة للنشر والتوزيع، الرياض، 1993.
- 71- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والإنصال الإداريين، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
- 72- مقدم عبد الحفيظ، الإحصاء والقياس النفسي والتربوي، ديوان المطبوعات الجامعية، ب. ط، الجزائر، 1993.
- 73- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
- 74- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 75- سهير كامل أحمد، علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، د. ط، مركز الإسكندرية للكتاب والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 76- سلامة سهيل فهد، إدارة الوقت منهج متطور لنجاح المنظمة العربية للعلوم الإدارية، سلطة البحوث والدراسات الإدارية، عمان، الأردن، 1988.
- 77- سلامة عبد الحافظ، علم النفس الاجتماعي، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، 2007.

- 78- سليمان شحاتة سليمان محمد، اتجاهات الأطفال نحو الذات والرفاق والروضة ،مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 79- سمير عبد الحميد علي، رؤية علمية لإدارة الهيئات الرياضية ،جامعة الملك سعود، النشر العلمي والمطابع، 2002.
- 80- عادل شريف، قصة كرة القدم ،الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1988
- 81- عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية البدنية والرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 1997.
- 82- عبد الله شوقي، إدارة الوقت ومدارس القيادة الإدارية، دار المشرق الثقافي، عمان، الأردن، 2006.
- 83- عبد المجيد علي وفهمي منصور، اشتراك الموظفين العاملين في الإدارة "فلسفة مفهوم المشاركة"، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مركز البحوث الإدارية، القاهرة، 1976
- 84- عبد المجيد النشواقي، علم النفس التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2003.
- 85- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، دون سنة.
- 86- عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998
- 87- عبد الرؤوف مهدي، الاتجاهات المعاصرة في أساس ونظام إباحة الجريمة الرياضية، مجلة إدارة قضايا الحكومة، العدد الثالث، السنة 27 .
- 88- عيسان، صاحبة عبد اللطيف يوسف ، إدارة الموجه التربوي لوقته ومساعدة العاملين في إدارة وقتهم، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان، 1992.
- 89- عيسى الهادي، كمال رعاش، الإحتراف الرياضي في كرة القدم ،دراسة مقارنة، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2012 .
- 90- عكاشة محمود فتحي، زكي محمد شفيق، المدخل إلى علم النفس الاجتماعي ،المكتب الجامعي الحديث، د.ط، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 91- علاوي، محمد حسن ،مدخل في علم النفس الرياضي، مركز الكتاب للنشر، القاهرة. (1998م)
- 92- علاقي مدني عبد القادر، دورة تنمية المهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية ،جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، 1991.
- 93- علوان قاسم واحميد نجوى، إدارة الوقت (مفاهيم، عمليات، تطبيقات)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2009.
- 94- علي أحمد الشرقاوي، إدارة الأعمال والوظائف والممارسات الوظيفية ،دار النهضة العربية، بيروت، 2003 .

- 95- عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي، ط 1، القاهرة، 2001.
- 96- فاطمة المنتصر الكتاني، الاتجاهات الوالدية في التنشئة الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 97- فائق حسني أبو حليلة، الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- 98- فهمي محمد سيف الدين، حسين عبد المالك محمود، تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية ، مكتبة التربية العربي لدول الخليج، الرياض، 1993.
- 99- فونتانا ديفيد، إدارة الوقت (ترجمة عبد الرحمان بن أحمد الهيجان)، درا الفرقان، الرياض، 1990.
- 100- رائد محمد السطري، الإدارة الرياضية، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.
- 101- ربيع محمد شحاتة، قياس الشخصية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2009.
- 102- خير الدين علي عويس، عطا حسن عبد الرحيم، الإعلام الرياضي ، مركز الكتاب للنشر، ط 1، القاهرة، مصر ، 1998.
- 103- خليفة عبد اللطيف محمد محمود، عبد المنعم شحاتة، سيكولوجية الاتجاهات، (المفهوم-القياس-التغيير)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1997.
- 104- غنام شوقي، إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، عمان، الأردن ، 2006.
- الأطروحات والرسائل العلمية:
- 105- العقيلي أسعد بوبكر، المعوقات المؤثرة في استخدام الأساليب العلمية في إدارة الوقت دراسة تطبيقية على شركة Rama وشركة HGT السويسريتين ، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، رسالة ماجستير غير منشورة، 2009.
- 106- العتيبي نايف زراق، إدارة الوقت في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات الأمنية، الرياض، 1991.
- 107- العتيبي نايف بن زراق، إدارة الوقت في الأجهزة الأمنية "دراسة العلاقة بين الإدارة الرشيدة للوقت وبين الأداء الوظيفي الفعال للأجهزة الأمنية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1992.
- 108- الغامدي معيض بن سعد، إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1990.

- 109- الغيثي فهد محمد، أساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية من وجهة نظر مديري الإدارات الأمنية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2001.
- 110- برباخ رابع، أساليب إدارة الوقت و أثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء و رؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالجزائر ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2017./2018.
- 111- حجاج مولود ، معوقات الاحتراف في كرة القدم الجزائرية ، قسم التربية البدنية والرياضية كلية العلوم الاجتماعية دالي إبراهيم، السنة الجامعية 2006-2007.
- 112- حنان شكري شاكور شبير، واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- 113- طه نهلة عبد القادر هاشم، تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية في ضوء مفهوم إدارة الوقت ،رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين الشمس، كلية التربية، القاهرة ، 1996.
- 114- يوسف أيمن حمد أحمد، إدارة الوقت ومضيعاته لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية بمحافظة رام الله والبيرة في فلسطين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان، 2006.
- 115- لخنش فريد، أثر عملية تفويض السلطة على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2014.
- 116- ماجد بن سفر بن صالح السفياي، درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المدرسية، دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف ،رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى . 2012.
- 117- موسى بن سليمان، دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم ،رسالة ماجستير في الإدارة التربوية/قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة 2008.
- 118- مسعود بن مسعود الرشيد، تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض ،رسالة ماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2013.
- 119- محمد أحمد محمد الغامدي، إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى 2007-2008.

- 120- محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، قسم العلوم الإدارية، تخصص العلوم الإدارية، رسالة ماجستير. 2003
- 121- محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، استكمالاً لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا 2009.
- 122- محمد مبارك محمد الرشيد، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين وذلك استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014.
- 123- محمد عبد العزيز الحلو، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال من كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2010.
- 124- محمد توفيق محمد، واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال/موارد بشرية، الجامعة الإسلامية، غزة. 2015
- 125- محمود محمد، تطوير أسلوب تقويم أداء مدير المدرسة الثانوية في ضوء الفكر الإداري التربوي المعاصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين الشمس، القاهرة، 1994
- 126- معيضي بن سعيد الغامدي، إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية بجدة، رسالة غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1990.
- 127- نجلاء بنت محمد الخلف، إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية - دراسة مقارنة بين الموظفين والموظفات، رسالة الماجستير بكلية إدارة الأعمال، 2007.
- 128- نواف بن سعد بن عبد الله، اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي، رسالة الماجستير - أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.
- 129- سارة بنت محمد الغامدي، إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية - دراسة مقارنة بين الموظفين والموظفات، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2008
- 130- سمية بنت سليمان الرحيلي، الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمت بالعمل الإداري بالجامعة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، 2009.
- 131- سمالي يحييه، أثر التسيير الاستراتيجي وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005.

- 132- عبد القادر بلخير، علاقة إدارة الوقت بمستوى ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية رسالة ماجستير، إدارة وتسيير رياضي، المركز الجامعي سوق أهراس، الجزائر، 2010-2011.
- 134- علي بن سعيد الزهراني: "إدارة الوقت لدى حراس الحدود بمنطقة مكة المكرمة"، ماجستير غير منشورة إشراف محمد بن دليم القحطاني، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2006.
- 135- رافت حسين شاكر، تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية بغزة، 2006.
- 136- رعاش كمال، الاحتراف الرياضي ومدى فاعليته في الارتقاء بمستوى كرة القدم، رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية، سيدي عبدالله الجزائر، السنة الجامعية 2009-2010
- 137- شريف سلمي، أساسيات التمويل والإدارة المالية في المؤسسة الرياضية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، معهد التربية البدنية والرياضية، فرع التسيير الرياضي، جامعة الجزائر، 2007
- 138- تهاني بنت الفياض، واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمين، بحث مكمل لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن مسعود الإسلامية، 2011
- 139- تومي صونيا مباركة، عقد احتراف لاعب كرة القدم، رسالة ماجستير، قسم التربية البدنية والرياضية كلية العلوم الاجتماعية - دالي إبراهيم، -السنة الجامعية 2007-2008
- 140- خريص حمد آل خريص، الفروق بين المتغيرات الشخصية والوظيفية في إدارة الوقت في مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، الرياض، 2006.
- مجلات و ندوات علمية:
- 141- أبو شيخة نادر، إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية، دراسات الجامعة الأردنية، عمان، المجلد 20، العدد 1، 1991، 01
- 142- أيمن محمد محروس وآخرون، الاحتراف بين الواقع والتطبيق، غير منشورة، مؤتمر القاهرة، 2007 ص. 2.
- 143- النعيمي جلال محمد وعبد الهادي آلاء حسين، المشاركة الجماعية والأسلوب البارامتري في إدارة المنظمات الصناعية، مجلة الإداري ع40، عمان، 1990
- 144- السحيمات ياسف خلف، إدارة الوقت ومعيقات استخدامه من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الإدارية الخدمية، محافظة اليرموك، مؤتم للبحوث والدراسات، سلسلة مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 20 (4).

- 145- المهدي سوزان محمد: إدارة الوقت مدخل لفعالية أداء مديري مدرسة في مصر ، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد 21(1) 1998.
- 146- بشير محمد عريبات ، واقع إدارة الوقت لدى موظفي وزارة التربية والتعليم ، دراسات العلوم التربوية، المجلد 28، العدد 1، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2001.
- 147- درة عبد الباري ، الإدارة بالأهداف فلسفة ومدخل فعالان في الإدارة ، مجلة الإدارة العامة، العدد 29، 1981.
- 148- زياد بركات ، اتجاهات الطلاب الجامعيين الذين يدرسون عن بعد نحو إدارة الوقت وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، ورقة بحثية بجامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2007.
- 149- زياد لطفي الطحاينة : محاضرة بعنوان : " الوقت ومعوقات استخدامه من وجهة نظر المشرفين الرياضيين العاملين في الجامعة الأردنية الحكومية " ، الملتقى الدولي تنظيم : قسم الإدارة والتسيير الرياضي، المسيلة الجزائر، 2008/04/09.
- 150- حسن حماد محمود، شحدة البهبهاني سعيد، اتجاهات معلمي الحكومة نحو الدورات التدريبية التي تلقوها أثناء الخدمة بمحافظة غزة ، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، مجلد 19، عدد 2، فلسطين، جانفي 2011
- 151- محمد أحمد الطراونة، إدارة الوقت والأداء الوظيفي دراسة تحليلية ، مؤتمة للدراسات والبحوث، المجلد 17، العدد (1)، 2002.
- 152- محمد خميس حسين، اتجاهات مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في الأردن نحو برنامج التربية الرياضية المدرسية، ورقة بحثية، 2002.
- 153- نصر نجيب محمود، إدارة الوقت في ضوء تطور علوم الإدارة الحديثة ، مجلة المهندسين، ع (579) نقابة المهندسين، مصر، 2004.
- 154- سلوى محمد زغلول طه ، فاتن مصطفى كمال لطفي، اتجاهات وممارسات طلاب الجامعة نحو وقت الفراغ وعلاقته بالرضا عن الحياة، المؤتمر الدولي الأول-العربي الرابع) الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعلم العالمي النوعي في مصر والعالم العربي " الواقع والمأمول" في الفترة الممتدة من 8-9 أبريل 2009.
- 155- عبد العزيز بن سالم بن محمد النوح، واقع وأهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف، مجامعة الملك سعود، (الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، جستن الرياض 2011، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، عدد 37، ص 1-350.

- 156- عبد الحميد عثمان الحفني، عقد احتراف لاعب كرة القدم مفهومه طبيعته القانونية ، المؤتمر العلمي الدولي حول القانون والرياضة ، جامعة أسيوط ، مصر ، أيام 6 - 7 مارس 2007 .
- 157- عبيدات الكيلاني محمود عل ي: كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإنتاج ، مجلة دراسات العلوم التربوية العدد 28 ج1، 1997.
- 158- عليان بسام، أهمية تنظيم الوقت في الإسلام، مجلة المنبر، ع(18)، 2007.
- 159- علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الوقت المؤتمر السنوي الثالث استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية، مركز الإستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1993.
- 160- علي عياصرة محمد العودة الفاضل ،الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات الإدارية والمالية في المؤسسات العربية، ورشة عمل تحت الضغوط، القاهرة، 2008.
- 161- عمرو عبد الله، إعداد القادة، ورقة مقدمة في الملتقى العربي الثاني بعنوان "إعداد القيادات الإدارية المالية، ورشة عمل الإدارة، تحت الضغوط، مصر، 2008.
- 162- فضيل دليو، الهاشمي لوكيا، ميلود سفاري ، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني بعنوان المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، الجزائر، 2001.
- 163- شهاب ابراهيم ، مشاركة العاملين في صنع القرارات الادارية ، مجلة الإداري، العدد، عمان، الأردن 1995،
- 164- شريف عابدين محمد ، دور الإدارة بالأهداف في تطبيق الكفاية الإدارية والمهنية لمدير المدرسة، المجلة التربوية ، 17(66)، جامعة الكويت.
- بعض القواميس والمعاجم:
- 165- إبراهيم عبد المقصود، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط2، الإسكندرية 2003،
- 166- أحمد زكي بدوي وصديقة يوسف محمود، المعجم العربي الميسر للمدرسة والجامعة ، دار الكتاب المصري و اللبناني، القاهرة-بيروت ، 1997.
- 167- الأنصاري جمال الدين، لسان العرب، المجلد 12، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2003.
- المراسيم والمناشير:
- 168- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 44 ، المطبعة الرسمية، حي البساتين، بئر مراد رايس، ص.ب 376، الجزائر - محطة ، صادرة يوم 21 يوليو 2010
- 169- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية /العدد 39 المؤرخ في 22 رمضان عام 1434 هـ والموافق ل 31 يوليو سنة 2013م

170- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/العدد 11 والصادرة بتاريخ: 6 جمادى الأولى عام  
1436هـ الموافق ل 25 فبراير سنة 2015م  
باللغة الأجنبية:

171-Durcker.p,the effective executive,n,y,1982

172-Ferner,jack d,successful time management,a self teaching guide  
2<sup>nd</sup>,jhon wiley & sons inc,1995.

173-M. Izard : les relations de travail des sportifs professionnels, thèse  
Aix -Marseille, France,1979

174-Philip,kotler & B,Dubois « maketing management:puplic-union,  
12<sup>eme</sup> edition, paris,2005.

175-Schwarz,Nobert and bohner,Gerd,the construction of Attitudes  
Manuscript of a chapter in A ,Tesser & N, Schwarz (Eds) Intrapersonal  
Processes (Black handbook of Social Psychology),Oxfor,Uk: Blackwell  
,2001 .

176-Touré mounir,Introduction à la Méthodologie de la Recherche,  
L'Amattan,paris,2007.

## الملاحق رقم: 01

\* قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة:

الجامعة	المسمى الوظيفي	الإسم	الرقم
جامعة الجزائر	أستاذ التعليم العالي	أ.د غضبان حمزة	01
جامعة السودان	أستاذة التعليم العالي	أ.د أبوبكر أمال إبراهيم	02
جامعة المسيلة	أستاذ محاضر "أ"	د. خالد جوادي	03
جامعة الجلفة	أستاذ محاضر "أ"	د. عيسى الهادي	04
جامعة بومرداس	أستاذ محاضر "أ"	د. اسماعيل مقران	05
جامعة المسيلة	أستاذ محاضر "أ"	د. عمارة نورالدين	06
جامعة نيسان، العراق	أستاذ محاضر "أ"	د. حكمت المذخوري	07
جامعة الإسكندرية	أستاذ محاضر "أ"	د. حمادة العنتبلي	08
جامعة ورقلة	أستاذ محاضر "أ"	د. عبد السلام مقبل الريمي	09
جامعة سوق أهراس	أستاذ محاضر "أ"	د. عبدلي فاتح	10

## استمارة استيانية

السيدة/المحترم /ة:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.....

يقوم الباحث بإعداد دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في تخصص الإدارة والتسيير الرياضي بجامعة محمد بوضياف - المسيلة - وهي بعنوان " اتجاهات المسيرين نحو أساليب إدارة الوقت في ظل الإحتراف الرياضي " وذلك بهدف تبين أهمية استخدام أساليب إدارة الوقت في تسيير النادي الرياضي ، ومعرفة أفضلها وأكثرها استخداما في ظل فلسفة الإحتراف الرياضي ، لذا يضع بين أيديكم هذه الاستمارة الاستيانية راجيا تقديم المساعدة من خلال الإجابة على فقراتها بدقة وموضوعية، فالرجاء منكم التكرم بوضع إشارة (x) في الخانة المخصصة لها، وذلك أمام الإجابة المناسبة التي تعبر عنها ، علما أن كل ما يرد في إجابتكم سيكون موضع احترام ، وسوف يعامل بسرية تامة ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا مني فائق الشكر والتقدير

إشراف الأستاذ الدكتور

عبد اليمين بوداود

الطالب

لعياضي عصام

أولاً: البيانات الشخصية

➤ السن:

أكثر من 40 سنة

أقل من 40 سنة

➤ المؤهل العلمي:

جامعي

ثانوي

أقل من ثانوي

➤ سنوات الخبرة:

10 سنوات فأكثر

10-5 سنوات

1-5 سنوات

ثانيا: محاور الدراسة

المحور الأول: أسلوب الإدارة بالتفويض.

الرقم	العبارة	المعيار				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار لإشعارهم بتحمل المسؤولية.					
02	أحدد المهام التي يجب أن أفوض بها أشخاص آخريين في النادي.					
03	التأكد من مقدرة المفوضين على القيام بالمهام التي يتم تفويضها لهم.					
04	أقدم للمفوضين المعلومات التي يحتاجون معرفتها للقيام بالمهمة المفوضة إليهم.					
05	أحدد المهارات والقدرات المطلوبة للمهمة قبل أن أفوض بها شخص آخر.					
06	أطابق بين المهمة وقدرات الأفراد التي يفوضون بها.					
07	عندما أفوض المهمة للمرؤوسين أحدد النتائج المتوقعة منهم.					
08	أوجه التعليمات بشكل كاف لمن تفوض إليه المهمة قبل أن يبدأ عمله.					
09	عندما أفوض المهمة لأجل ، أخبر من لهم علاقة بذلك مقدما قبل قيامه بممارستها.					
10	أعبر عن ثقتي بقدررة المفوض إليهم للقيام بالمهمة المطلوبة منه.					
11	أقدم التشجيع والدعم النفسي للأشخاص الذين أفوضهم للقيام بالمهمة.					
12	أراقب وأتأكد من حسن سير العمل المفوض من وقت لآخر.					
13	أشجع الشخص المفوض إليه على أن يجد الحلول بنفسه.					
14	أساعد الشخص المفوض إليه في التغلب على الصعوبات التي تواجهه.					
15	أكافئ الشخص المفوض إليه على عمله الجيد.					
16	استخدم التفويض بالشكل الذي يحقق أفضل أداء للنادي.					
17	أتحمل المسؤولية النهائية للمهمة المفوضة للآخريين.					
18	لا أفوض المسائل المتعلقة بالتخطيط وتقييم الأداء والأمور المالية.					
19	أفوض من ينوب عني في أداء مهام التمثيل أمام مختلف المناسبات					

المحور الثاني: أسلوب الإدارة بالأهداف.

الرقم	العبارة	المعيار				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
20	أن أحدد بدقة الأهداف المراد إنجازها في النادي الرياضي.					
21	أن يكون الهدف المراد تحقيقه واقعياً وممكناً.					
22	أضع خطة زمنية لتحقيق الأهداف.					
23	أحدد الطرق والأساليب التي تحقق الأهداف.					
24	أرتب الأهداف حسب أهميتها في مجال عملي بإدارة النادي الرياضي.					
25	أحدد الأهداف التي تحقق لإدارة المركب أكبر فائدة.					
26	أهتم بأن تكون أهداف العمل مكتوبة وواضحة.					
27	أتحقق من إنجاز جميع الأعمال في ضوء الأهداف.					
28	أن التزم بتنفيذ أولويات الأهداف التي أسعى لإنجازها.					
29	أهتم بتقويم ما تم تحقيقه من الأهداف الموضوعه مسبقاً.					
30	توضيح المعلومات حول المهام المراد إنجازها .					
31	تحديد المهام المراد إنجازها حسب أولويتها.					
32	أضع في اعتبائي الشروط الواجب توافرها لتحقيق أهداف العمل.					
33	هدفي الرئيسي أن استخدم وقتي بحكمة وأنجز أكبر قدر ممكن من الأعمال خلال الوقت المتاح لي.					
34	أضع جدول أعمال لتحديد أولويات الأعمال المطلوب إنجازها.					
35	تحديد مدة إنجاز كل مهمة.					
36	عدم إنجاز الكثير من المهام في آن واحد.					
37	معرفة الأخطاء أثناء العمل في الوقت المناسب لتداركها مستقبلاً.					
38	أقوم بتحديد وقت لإنجاز الأعمال الكثيرة بصرف النظر عن سيقوم بإنجازها.					
39	أضع في اعتبائي قدرات المرؤوسين عند تحقيق الأهداف.					
40	برمجة دورات لتدريب الإداريين على أهمية الوقت وسبل إدارته.					

المحور الثالث: أسلوب الإدارة بالمشاركة

المعيار					العبارة	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					أؤمن بالمشاركة على نطاق واسع لتحديد الأهداف والعمل على تحقيقها	31
					استدعي الخبراء عندما يكون من الممكن الاستفادة منهم في إيجاد حلول لمشكلات معينة	32
					أعمل على نشر روح الفريق عند أداء العمل	33
					أعمل على إشراك الطاقم الإداري في التخطيط لجدول أعمال الإدارة	34
					اهتم بمشاركة الطاقم الإداري في اتخاذ القرار لإشعارهم بتحمل المسؤولية	35
					أعمل على أن يتكاتف الجميع لتجاوز أية أزمة قد تعترض العمل	36
					أحرص على وجود درجة عالية من الثقة بين المرؤوسين وشعور بالحرية والمسؤولية المتبادلة فيما بينهم.	37
					نعمل معا على مواجهة الأداء الضعيف ونبحث كجماعة عن علاج له	38
					أحرص على أن يقوم الجميع بمتابعة سير العمل لتحقيق أفضل أداء	39
					اشراك الطاقم الإداري والتقني في اتخاذ القرار بصرف النظر عن موقعهم في الهيكل التنظيمي	40
					أعمل على وجود تناسق بين ما يقال وما يتم عمله.	41
					اعقد الاجتماعات كوسيلة لاشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار	42
					أعمل على تشجيع الطاقم الإداري في الاجتماع حتى تتاح لهم فرصة للتعبير عن رأيهم	43
					أشجع الطاقم الإداري والتقني في النادي على ابداء مقترحاتهم	44
					أقدم حوافز تشجيعية للطاقم الإداري الذين يقدمون مقترحات جيدة	45
					اساعد الطاقم الإداري على تقديم الأفكار المبدعة	46
					أعمل على اشراك الطاقم الإداري في الاجتماعات الرسمية لصنع القرار	47
					أعمل على إيجاد جو من المودة والتفاهم بين الطاقم الإداري والتقني حتى يتم إنجاز العمل على أحسن وجه	48
					أعمل على نشر روح الفريق في اتخاذ القرار لتحقيق انتاجية أكبر	49

					50	أحرص على تشكيل لجان من ذوي الخبرة الفنية والكفاءة العالية لدراسة مشكلة معينة.
--	--	--	--	--	----	---

### المحور الرابع: أسلوب الإدارة الذاتية

المعيار					الرقم	العبارة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					51	أخطط ما يجب عمله أثناء اليوم والأسبوع
					52	أدون الأفكار المتعلقة بالعمل باستمرار
					53	انظم وقتي بحيث يتاح لي القيام بأدوارتي المختلفة على أكمل وجه
					54	أطور الطريقة التي أتبعها في أداء الأعمال اليومية
					55	أقوم ذاتي لاستخدام وقتي على أفضل وجه
					56	أحاول معرفة أخطائي في العمل لتداركها مستقبلا
					57	أحدد وقتا كافيا لإنجاز الأعمال الأكثر أهمية
					58	أؤدى الأعمال غير المرغوبة فورا بدلا من تأجيلها
					59	أعرف كيف أحدد الأولويات والمهام والإلتزام بها.
					60	أحرص للإطلاع على الدراسات والبحوث المتعلقة بمجال عملي لتحسين أدائي
					61	أتحقق من أنني انجزت الأعمال الموكلة إلي
					62	أغير من أسلوب عملي بما يتناسب وطبيعة الموقف
					63	أساعد الطاقم الإداري والتقني على تنمية وتطوير أداء أعمالهم
					64	أستثمر الامكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أفضل النتائج
					65	أبدأ بالأعمال التي تحقق استخدام وقتي بفعالية أكثر
					66	أتوقف عن الأعمال التي تؤدي إلى استخدام وقتي بفعالية أقل
					67	أحترم وجهات نظر الآخرين في مناقشة أمور العمل
					68	أحرص على توطيد علاقتي بزملاء العمل
					69	أقبل الأخطاء غير المقصودة للطاقم الإداري للنادي لمعرفتي بهم
					70	أحرص على عقد اجتماعات مع الطاقم الإداري والتقني لتطوير العمل
					71	أعرف الأعمال التي تحقق لي الرضا الشخصي.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université de Mohamed Boudiaf M'Sila  
Institut des Sciences et Techniques des Activités  
Physiques et Sportives.  
Directeur adjoint chargé de la poste graduation:  
de la recherche scientifique et des relations  
extérieures



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف المسيلة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث  
العلمي والعلاقات الخارجية

المسيلة في: 2016/04/17

الى السادة: رؤساء الاندية  
(mobilis) المحترفة لكرة القدم

### الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتبس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة

- للطلاب: لعياضي عصام
- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه علوم.
- بعنوان : اتجاهات المسيرين نحو اساليب ادارة الوقت في ظل الاحتراف الرياضي





المسيلة في: 2016/04/17

الى السادة: رؤساء الاندية  
(mobilis) المحترفة لكرة القدم

## الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة

- للطالب: **لعياضي عصام**
- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج  
لنيل شهادة الدكتوراه علوم.
- بعنوان : اتجاهات المسيرين نحو اساليب ادارة الوقت في ظل الاحتراف  
الرياضي



المسيلة في: 2016/04/17

الى السادة: رؤساء الاندية  
(mobilis) المحترفة لكرة القدم

## الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتبس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة

- للطالب: لعياضي عصام
- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه علوم.
- بعنوان : اتجاهات المسيرين نحو اساليب ادارة الوقت في ظل الاحتراف الرياضي



المسيلة في: 2016/04/17

الى السادة: رؤساء الاندية  
(mobilis) المحترفة لكرة القدم

### الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتبس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة

- للطالب: **نعياضي عصام**
- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه علوم.
- بعنوان : **اتجاهات المسيرين نحو اساليب ادارة الوقت في ظل الاحتراف الرياضي**



المسيلة في: 2016/04/17

الى السادة: رؤساء الاندية  
(mobilis) المحترفة لكرة القدم

### الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتبس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة

- للطالب: **نعياضي عصام**
- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج  
لنيل شهادة الدكتوراه علوم.
- بعنوان : **اتجاهات المسيرين نحو اساليب ادارة الوقت في ظل الاحتراف  
الرياضي**

المدير المساعد  
لما بعد التدرج والبحث  
العلمي والعلاقات  
الخارجية  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
المسيرة العلاقات الخارجية  
بجوراد الرض



تناولنا في موضوع بحثنا الذي يندرج تحت عنوان إتجاهات المسيرين نحو أساليب إدارة الوقت في ظل الإحتراف الرياضي وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أندية الرابطة المحترفة الأولى و الثانية لكرة القدم موبليس خلال الموسم الرياضي: 2017/2018 ، والبالغ عددهم 120 مسيرا فيما تم اختيار العينة بطريقة قصدية. واستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام الاستبيان .

- **أهم النتائج المتوصل إليها :** تحصل المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات أسلوب الإدارة بالتفويض على 4.25 وانحراف معياري 0.81. بينما تحصل المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات أسلوب الإدارة الذاتية على متوسط حسابي 4.07 وانحراف معياري 0.94 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإتجاهات المسيرين نحو أساليب إدارة الوقت تعزى لمتغير "السن"، - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإتجاهات المسيرين نحو أساليب إدارة الوقت تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة" - وعليه فلأسلوب الأكثر شيوعا لإدارة الوقت لدى مسيري النوادي الرياضية المحترفة هو أسلوب الإدارة بالتفويض.

**أهم الاقتراحات -** زيادة الاهتمام أكثر بعنصر الوقت من خلال إقامة دورات تدريبية يشرف عليها خبراء في الميدان. - فتح المجال أكثر لأسلوب الإدارة الذاتية مما سيسمح من ربح الوقت واكتشاف قدرات الأفراد داخل النادي.  
**الكلمات المفتاحية :** الإتجاهات ، المسيرين ، أساليب إدارة الوقت ، الاحتراف الرياضي .

**Résumé** Nous avons discuté du sujet de notre recherche, qui s'inscrit dans le cadre des tendances des managers vers les méthodes de gestion du temps à la lumière du professionnalisme et du sport.

La communauté d'études est composée de tous les clubs de la première et de la deuxième association de football professionnel Mobilis pendant la saison sportive: 2017/2018. Le nombre total de 120 participants a été choisi de manière délibérée. Nous avons utilisé la méthode analytique descriptive à l'aide du questionnaire.

**Résultats** La moyenne arithmétique de toutes les déclarations de gestion par délégation était de 4,25, avec un écart type de 0,81. Ainsi, les gérants de clubs professionnels comptent beaucoup sur la délégation. En revanche, la moyenne arithmétique de toutes les déclarations de gestion personnelle était de 4,07, avec un écart-type de 0,94. Par conséquent, les dirigeants algériens de clubs sportifs ne comptent pas beaucoup sur la gestion personnelle. Il existe des différences statistiquement significatives au niveau de signification  $\alpha < 0,05$  (deux queues) entre les méthodes de gestion du temps résultant de la variable d'âge.

- Il n'existe pas de différences statistiquement significatives au niveau de signification  $\alpha < 0,05$  (deux finales) entre les attitudes des gestionnaires à l'égard des méthodes de gestion du temps résultant du diplôme universitaire ou des années d'expérience. Ainsi, la méthode la plus utilisée la gestion parmi les gestionnaires des clubs professionnels est la gestion par délégation.

#### **Les principales suggestions**

- Il faudrait accorder plus d'attention au temps en organisant des cours de formation supervisés par des professionnels du domaine. - Des portes devraient être ouvertes pour l'application de la méthode de gestion personnelle, ce qui permettrait de gagner du temps et d'explorer les capacités du club.

**Mots-clés:** tendances, les gestionnaires, techniques de gestion du temps, professionnalisme sportif.

#### **Abstract**

We discussed the topic of our research, which falls under the title of the trends of the managers towards the methods of time management in the light of professionalism and sports

The study community is composed of all the clubs of the first and second professional football association Mobilis during the sports season: 2017/2018. The total number of 120 participants was chosen in a deliberate manner. We used the descriptive analytical method using the questionnaire.

#### **Results**

The arithmetic mean of all the management through delegation statements was 4.25, with a standard deviation of 0.81. Thus, the managers of professional clubs rely on delegation to a very great extent. On the other hand, the arithmetic mean of all the personal management statements was 4.07, with a standard deviation of 0.94. Hence, the Algerian managers of sport clubs do not rely on personal management with a high degree. There are statistically significant differences at the  $\alpha \leq 0.05$  level of significance (two tailed) between the time-management methods resulting from the age variable.

- There are no statistically significant differences at the  $\alpha \leq 0.05$  level of significance (two tailed) between the managers' attitudes towards the time-management methods resulting from the academic qualification or the years of experience. Thus, the most prominent method of time-management amongst the professional clubs' managers is the management through delegation.

#### **The main Suggestions**

- More attention should be paid to time by organising training courses supervised by professionals in the domain. - Doors should be opened for the application of the personal management method which would help in saving time and exploring the abilities within the club.

**Keywords:** trends, the managers, time management techniques, sports professionalism.