



اتجاهات مسيري الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم الجزائرية

نحو بعض أساليب إدارة الوقت

عصام لعياضي¹، مرزوقي سمير¹
I-جامعة محمد الشريف مساعديّة، سوق أهراس، الجزائر
layadi.issam@yahoo.fr

معلومات متعلّقة بالمقال:

الملخص

نهدف من خلال دراستنا إلى إبراز اتجاهات المسيرين نحو بعض أساليب إدارة الوقت بالجزائر من خلال عدة متغيرات أهمها معرفة واقع تطبيق بعض أساليب إدارة الوقت لدى المسيرين وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي على عينة مقصودة قدرت بـ120 مسيرا لأندية الرياضية المحترفة الأولى والثانية موبيليس ، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى محورين بـ40 عبارة وتوصلنا في دراستنا إلى أن إجابات أفراد العينة كانت مجملها بالموافقة بشدة حيث تراوحت ما بين 25.5-57.7%، وهذا يدل على أن مسيري الأندية الرياضية المحترفة بالجزائر لديهم اتجاه إيجابي حول أسلوب الإدارة بالتفويض. كما أن إجابات أفراد العينة كانت مجملها بالموافقة بشدة حيث تراوحت ما بين 18.7-72.4 %، وهي نسبة كبيرة، وهذا يدل على أن مسيري الأندية الرياضية المحترفة بالجزائر لديهم اتجاه إيجابي حول أسلوب الإدارة بالأهداف.

تاريخ الاستلام: 2019/ 07/17

تاريخ القبول: 2020/01/06

تاريخ النشر: 2020/03/09

الكلمات المفتاحية:

اتجاهات

المسيرين

الأندية الرياضية المحترفة

أسلوب الإدارة بالتفويض

أسلوب الإدارة بالأهداف

The career trends of professional football clubs in Algerian Football towards some time management techniques

Issam layadi¹, Merzougui samir¹

1 University of mouhamed cherif mesaadia, souk ahras, algeria
layadi.issam@yahoo.fr

ARTICLE INFO

Received: 17/07/2019

Accepted: 06/01/2020

Published: 09/03/2020

Keywords:

Trends

The Managers

Professional sports clubs

Management style of
delegation

Management style of
objectives

ABSTRACT.

The objective of our study is to highlight the trends of the Managers towards some time management methods in Algeria Through several variables of the reality of the application of some Methods of time management. The researchers used the Descriptive method on a target sample estimated 120 trainees for The professional clubs first and second Mobilis , And the Questionnaire was divided into two axes with 40 words. In our Study, we found that the responses of the sample members were Very agreeable, ranging from 25.5-57.7%. This indicates that the Professional sports clubs in Algeria have a positive attitude. The Responses of the sample were generally very agreeable, ranging From 18.7 to 72.4%, which is a large percentage. This indicates That the professional sports clubs in Algeria have a positive Attitude towards the management of the objectives

1 - مقدمة:

كلمة الوقت في حياتنا اليومية تتردد على أفواه الناس بدرجة كبيرة، نظرا لحرصهم التام على المحافظة عليه، باعتباره موردا ثمينا 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). لقد أصبحت دراسة الوقت من قبل المسيرين ممن هم في موقع المسؤولية لدى مختلف قطاعات العمل، ومنها القطاعات الرياضية، و من الموضوعات التي تحظى بدرجة عالية من الأهمية، لما له من آثار - سلبية كانت أم ايجابية - 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 الفريق الرياضي. في حين ان إساءة استخدام الوقت يؤدي إلى ضعف استغلال الموارد البشرية والمادية على حد سواء وبالتالي زيادة تكلفة العمل خاصة في ظل الاحتراف الرياضي.

ولأن 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، ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة للتعرف على اتجاهات مسيري الأندية الرياضية المحترفة بالجزائر نحو أساليب إدارة الوقت. وعليه تم طرح التساؤلات التالية:

- هل لمسيري الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم الجزائرية اتجاهات ايجابية نحو أسلوب الإدارة بالتفويض ؟
- هل لمسيري الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم الجزائرية اتجاهات ايجابية نحو أسلوب الإدارة بالتفويض ؟
- الفرضيات: تم صياغة الفرضيات التالية: - لمسيري الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم الجزائرية اتجاهات ايجابية نحو أسلوب الإدارة بالتفويض .

- لمسيري الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم الجزائرية اتجاهات ايجابية نحو أسلوب الإدارة بالتفويض
نهدف من خلال دراستنا للتوصل إلى :

- التعرف على الوقت والذي يلعب دورا هاما لدى المسيرين.
 - التعرف على أبرز الطرق في مواجهة مضيعات الوقت .
 - التطرق لأهم أساليب إدارة الوقت واستغلاله في الاحتراف الرياضي .
 - التعرف على واقع تطبيق أساليب إدارة الوقت لدى مسيري أندية كرة القدم الجزائرية .
- تعريف الاتجاهات: تناول العديد من الباحثين "الاتجاه" بتعريفات مختلفة تقتصر على عرض بعضها. حيث عرف (Touré 2007, p137) الاتجاه بأنه استعداد ذهني يفسر الاستجابة نحو المواقف لمرتبطة 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، ص 23).
- 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". 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 تعبيراً لفظياً بالموافقة عليه أو عدم الموافقة" (جابر ولوكيا، 2006، ص 90).

تعريف جودة بني جابر " استعداد نفسي أو تهيئ عصبى 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 "محصلة إدراك وشعور الفرد نحو موضوع ما بالإيجاب أو السلب نتيجة الخبرة والتفاعل مع البيئة الاجتماعية".

-**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).

ويقاس تقدم الأفراد والأمم بحسن استثمارها للوقت وإدارتها له ، فإدارة الوقت لا تعني الحث على تخفيض الزمن الذي يستغرق حاليا 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 طبقا لطبيعة الأعمال التي يمارسها الفرد داخل المؤسسة، إلا أنه يمكن القول أن إدارة الوقت بالنسبة للمدير تتمثل في توجيه القوى البشرية لإنجاز الأعمال المحددة، وفقا للتوقيتات السابق تخطيطها". (نصر نجيب محمود، 2004، ص58-59).

-**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 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، ويوجد الكثيرون ذلك تحديا صعبا، إذ تتطلب مسؤوليات المدير الإضافة انتقالا من استغلال الأشياء على استغلال الأشياء والأشخاص معا. (ويليام، 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 غالبا لسماته وقدراته الذاتية وقناعاته الشخصية (الغامدي سارة بنت محمد، 2007، ص58).

وبناء على ذلك يقوم الباحثان بعرض لأهم أساليب إدارة الوقت في الاندية الرياضية المحترفة وهي كالتالي:

أولاً- أسلوب الإدارة بالتفويض

ثانياً- أسلوب الإدارة بالأهداف

أولاً: أسلوب الإدارة بالتفويض

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 جزءا من سلطاتهم على مرؤوسيه، ويحتفظون بجزء من السلطات المخولة لهم.. وهكذا" (المغربي أحمد السيد، 2000، ص187).

كما يعتبر هذا الأسلوب علاج لمركزية البيروقراطية، حيث تدور فكرته الأساسية حول الاستخدام الأمثل لوقت المدير وإعطائه الفرصة للاهتمام بالأعمال الهامة المحققة لأهداف المنظمة التي تتطلب جهدا ووقتا 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:

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

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

ج- 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 كثيرا 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" (ديفيرسون 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.

-الإدارة بالأهداف: تتطرق 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" (فونتانا 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.

ويعرفها "هاينز" "الإدارة بالأهداف في عملية الاجتماع مع المرؤوسين في بداية مشروع أو فترة عمل والاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها" (هاينز ماريون إي، 1988، ص107).

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 انجازه قياسيا إلى هذا الذي تم تحديده" (حريري هاشم بكر، 1999، ص43).

2- منهجية الدراسة:

-المنهج المتبع في الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يوضح الظاهرة موضع الدراسة ويحللها بهدف معرفة نقاط القوة والضعف.

- مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مسيري الرابطة المحترفة الأولى والثانية موبيليس، والبالغ عددهم 120 مسيرا من الرابطة الوطنية المحترفة لكرة القدم الأولى والثانية، فيما تم اختيار العينة بطريقة قصدية.

- الإجراءات الميدانية للدراسة:

- المجال المكاني: مسيري الرابطة المحترفة الأولى والثانية موبيليس، والبالغ عددهم 120 مسيرا من الرابطة الوطنية المحترفة لكرة القدم الأولى والثانية بالجزائر

- المجال الزمني: امتدت الدراسة من 2018/10/10 إلى غاية 2019/05/14

- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

قام الباحثان بالاعتماد على الاستبيان بعد قيامه بالدراسة الاستطلاعية، حيث رأى بأنه الأداة الأكثر ملائمة في هذه الدراسة. وبعد الاطلاع على استبيانات عديدة لدراسات سابقة والافتباس من دراسة "فهد الغيثي"، 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.

2-5 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.

3- نتائج الدراسة:

أ- بالنسبة لأسلوب الإدارة بالتفويض

-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.

-تحصلت الفقرة "أقدم التشجيع والدعم النفسي للأشخاص الذين أفوضهم للقيام بالمهمة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري 0.88.

• يتضح أن إجابات أفراد العينة كانت مجملها بالموافقة بشدة حيث تراوحت ما بين 25.5-57.7%، في حين كانت إجاباتهم بغير موافق بشدة ما بين 00-4.1% وهي نسبة ضعيفة جدا

•ب- بالنسبة لأسلوب الإدارة بالأهداف

• 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.

• 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.

• 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 ايجابي حول أسلوب الإدارة بالأهداف. يتضح أن إجابات أفراد العينة كانت مجملها بالموافقة بشدة حيث تراوحت ما بين 25.5-57.7%، في حين كانت إجاباتهم بغير موافق بشدة ما بين 00-4.1% وهي نسبة ضعيفة جدا.

• 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.

4- مناقشة نتائج الدراسة:

• 4-1- الإجابة عن التساؤل الأول: هل لمسيري الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم الجزائرية اتجاهات ايجابية نحو أسلوب الإدارة بالتفويض ؟

للإجابة على هذا التساؤل تم تحليل فقرات (أسلوب الإدارة بالتفويض) وذلك من خلال استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب العبارات تنازليا.

الجدول -1- يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال أسلوب الإدارة بالتفويض

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة		مجايد	التكرارات والنسب المئوية		محتوى العبارات	الترتيب
			بشدة	غير بشدة		موافق	موافق بشدة		
12	0.96	4.16	03	09	02	57	49	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	%		
03	0.57	4.47	00	00	05	53	62	ت	أطبق 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 تقتي 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	14
			4.1	6.5	4.9	42.3	39.8	%		

								تواجهه.			
14	1.01	4.11	03 2.4	11 8.9	04 3.3	53 43.1	49 39.8	ت %	أكافئ الشخص المفوض إليه على عمله الجيد.	15	
05	0.67	4.45	00	02	06	47	65	ت	استخدم التفويض بالشكل الذي يحقق أفضل أداء للنادي المحترف.	16	
10	0.80	4.26	01 0.8	02 1.6	15 12.2	46 39	54 43.9	ت %	أتحمل المسؤولية النهائية للمهمة المفوضة للآخرين.	17	
04	0.68	4.46	00 00	02 1.6	07 5.7	44 35.8	67 54.5	ت %	لا أفوض المسائل المتعلقة بالتخطيط وتقييم الأداء والأمور المالية.	18	
08	0.70	4.33	00 00	00 00	16 13	48 39	56 45.5	ت %	أفوض من ينوب عني في أداء مهام التمثيل أمام مختلف المناسبات والتظاهرات.	19	
		0.81	4.25								جميع فقرات المجال

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (01) 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 ترشدهم 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.

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، إيسناد الأمور للأعضاء المسيرين المفوض إليهم بما يتوافق مع قدراتهم يزيد من ربح الوقت وقضاء عدة أعمال في لحظة واحدة .

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.

والفقرة السادسة عشر " استخدم التفويض بالشكل الذي يحقق أفضل أداء للنادي" 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" أعبّر 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 فهم 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 للنوادي 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 وكيفية 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 سيمثلها، وأن الغياب عن تلك التظاهرات يمثل إهانة لفريقهم.

في حين احتلت الفقرة الخامسة" أعدد 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" أتحمّل 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 الغيبي 2001 أن تفويض السلطة لا يعني إعطاء الموظف الصلاحيات والمسؤوليات فقط بل يتحمل المدير المفوض المسؤولية إذ أنه لا يفقد سلطاته وصلاحياته بل يظل محتفظا بها.

أما الفقرة الثانية عشر" أراقب وأتأكد من حسن سير العمل المفوض من وقت لآخر" فقد حصلت 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 يؤدون الأعمال المفوضة لهم بصورة صحيحة، يشغل حيزا هاما بالنسبة لبقية أساليب إدارة الوقت.

في حين احتلت الفقرة الأولى" إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار لإشعارهم بتحمل المسؤولية" على المرتبة الثاني 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 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 تحليلهم 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".

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" أعدد المهام التي يجب أن أوفض 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 للنادي 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 نفسياتهم ،بحيث تعتبر حافزا لبذل مجهودهم أثناء تأدية الأعمال وزيادة الرضا على ما تم تقديمه .

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 بالنادي 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.

والفقرة السابعة" عندما أوفض المهمة للمرؤوسين أعدد النتائج المتوقعة منهم" فقد تحصلت على المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.77، إذ يرى مسيرو النادي 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 أوفضهم للقيام بالمهمة" على المرتبة السابع عشر بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري 0.88، وهذا يبين على أن التشجيع المقدم والعامل البيكولوجي المنبثق له أثر عميق في نفسية الأشخاص الذين يتم تفويضهم، مما يعمل على تقوية العلاقات ما بين المرؤوسين ويكسبهم ثقة في النفس والتحرر من العقد أثناء تأدية المهام داخل النادي الرياضية المحترفة.

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 لديه قدرات سيزيد من نزيف الوقت وفقدانه وعدم التحكم فيه، مما سيرهق كاهلهم ويحدث لهم نوعا من الفوضى بعد نهاية عملية التفويض.

الإجابة عن التساؤل الثاني: هل لمسيري الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم الجزائرية اتجاهات ايجابية نحو أسلوب الإدارة بالأهداف ؟

للإجابة على هذا التساؤل تم تحليل فقرات (أسلوب الإدارة بالأهداف) وذلك من خلال استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب العبارات تنازليا.

الجدول -2- 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 انجازها 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 واقعيا وممكنا.	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	%		
13	0.75	4.03	02	03	11	77	27	ت	أهتم بتقويم ما تم تحقيقه من الأهداف الموضوعه مسبقا.	29
			1.6	2.4	8.9	62.6	22	%		

06	0.83	4.21	04	02	01	70	43	ت	توضيح المعلومات حول المهام المراد انجازها .	30
			3.3	1.6	0.8	56.9	35	%		
10	0.68	4.14	01	03	06	78	32	ت	تحديد المهام المراد انجازها حسب أولويتها.	31
			0.8	2.4	4.9	63	26	%		
08	0.70	4.18	02	01	06	75	36	ت	أضع في اعتباري الشروط الواجب توافرها لتحقيق أهداف العمل.	32
			1.6	0.8	4.9	61	29.3	%		
02	0.75	4.49	01	04	01	43	71	ت	هدفي الرئيسي أن استخدم وقتي بحكمة وأنجز أكبر قدر ممكن من الأعمال خلال الوقت المتاح لي.	33
			0.8	3.3	0.8	35	57.7	%		
01	0.55	4.71	01	00	00	30	89	ت	أضع جدول أعمال لتحديد أولويات الأعمال المطلوب إنجازها.	34
			0.8	00	00	24.4	72.4	%		
12	0.66	4.07	00	02	16	73	29	ت	تحديد مدة انجاز كل مهمة.	35
			00	1.6	13	59.3	23.6	%		
17	0.99	3.83	01	19	07	65	28	ت	عدم إنجاز الكثير من المهام في آن واحد.	36
			0.8	15.4	5.7	52.8	22.8	%		
05	0.73	4.22	03	01	01	76	39	ت	معرفة الأخطاء أثناء العمل في الوقت المناسب لتداركها مستقبلا.	37
			2.4	0.8	0.8	61.8	31.7	%		
07	0.82	4.20	04	02	01	72	41	ت	أقوم بتحديد وقت لإنجاز الأعمال الكثيرة بصرف النظر عن سيقوم بانجازها.	38
			3.3	1.6	0.8	58.5	33.3	%		
09	0.84	4.15	01	06	11	58	44	ت	أضع في اعتباري قدرات المرؤوسين عند تحقيق الأهداف.	39
			0.8	4.9	8.9	47.2	35.8	%		
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	%		
	0.84	4.14	جميع فقرات المجال							

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (2) 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 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.

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 منبعا حقيقيا 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 لدليل 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 اهتماما كبيرا 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.

أما الفقرة الخامسة والعشرون "أحدد الأهداف التي تحقق لإدارة النادي الرياضي المحترف أكبر فائدة" فقد حصلت 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 لفرعهم 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 يسهم في إضاعة وقتهم.

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 المسيرين 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 السادسة 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، فالمسير 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 بانجازها" على المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي 4.20 وانحراف معياري 0.82، حيث أن مسيري الأندية الرياضية المحترفة يقومون بتحديد أهدافهم وفق وقت مخصص، وانجاز 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 مرؤوسيتهم، فالشروط المريحة مفتاح النجاح لأي منظمة رياضية خاصة إذا 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 واقعيًا وممكنًا" 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.

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.

بينما احتلت الفقرة الواحد والثلاثون "تحديد المهام المراد إنجازها حسب أولويتها" على المرتبة العاشرة، 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 تضيق 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 مبالغين جدا بكتابة الأهداف في سجلات خاصة والعمل على تطبيقها.

في حين الفقرة الخامس والثلاثون "تحديد مدة انجاز كل مهمة" فقد احتلت المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي 4.07 وانحراف معياري 0.66 أي أن مسيري الرابطتين الأولى والثانية المحترفة ليس لهم اهتمام بتحديد مدة إنجاز كل مهمة، فهم يرون بأنها غير مهمة لأن المهام إذا ما تم تحديدها بمدة، جعلت منهم إما يسرعوا أو يعملوا ببطء حسب رغبتهم الذاتية وهذا ما ينعكس على تطور ورفي 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 .

كذلك نفس الحال بالنسبة للفقرة الثامنة والعشرون "أن التزم بتنفيذ أولويات الأهداف التي أسمى 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 والممرور إلى هدف آخر، فهذا سيعكس صفو الأمور ويحدث نوعا 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 وتجديد 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 فقرة نوعية لأنديةهم.

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 مسبقا، 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 مستقبلا.

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 مهما 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 أنديةهم، كما يعمل أيضا على وضع تصور في بناء الأهداف حسب وقتها الرسمي، وقد أكد عصام صالح 2010 في دراسته عندما توصل إلى أن أعلى مجال تطبيقا وأهمية هو مجال (وضع الخطة).

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 لهم نوعا من العجز والإرهاق النفسي والعقلي والعقلي، كما سيزيد من ضياع الوقت لديهم ويعثرة المهام دون إتمامها وبالتالي زيادة وقوعهم في الأخطاء وقلة في تركيزهم.

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.

5- الأستنتاجات أو الاقتراحات و التوصيات :

تعتبر أساليب إدارة الوقت أداة هامة لدى مسيري الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر، حيث أن الوصول إلى الأهداف بأعلى درجة ممكنة وفي وقتها المحدد يتطلب التحكم التام في عنصر الوقت من خلال ضبطه والوقوف على الأسباب الحقيقية لمضيعته حتى تصل الأندية الرياضية المحترفة إلى المستوى الحقيقي كان من اللازم ضبط اليات بطرق حديثة لتنظيم الوقت في المؤسسة ككل.

من خلال ما سبق تم التوصل إلى النتائج التالية:

أ- بالنسبة لأسلوب الإدارة بالتفويض

● 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 ترشدهم 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

• تحصلت الفقرة "أقدم التشجيع والدعم النفسي للأشخاص الذين أفضهم للقيام بالمهمة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري 0.88، وهذا يبين على أن التشجيع المقدم و العامل البيكولوجي المنبثق له أثر عميق في نفسية الأشخاص الذين يتم تفويضهم، مما يعمل على تقوية العلاقات مابين المرؤوسين ويكسبهم ثقة في النفس والتحرر من العقد أثناء تأدية المهام داخل النوادي الرياضية المحترفة

• يتضح أن إجابات أفراد العينة كانت مجملها بالموافقة بشدة حيث تراوحت مابين 25.5-57.7%، في حين كانت إجابتهم بغير موافق بشدة مابين 0-4.1% وهي نسبة ضعيفة جدا، وهذا يدل على أن مسيري الأندية الرياضية المحترفة بالجزائر لديهم اتجاه ايجابي حول أسلوب الإدارة بالتفويض.

ب- بالنسبة لأسلوب الإدارة بالأهداف

• 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 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 بالمنتشات.

• 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 لهم نوعا من العجز والإرهاق النفسي والعقلي والعقلي، كما سيزيد من ضياع الوقت لديهم ويعثرة المهام دون إتمامها وبالتالي زيادة وقوعهم في الأخطاء وقلة في تركيزهم.

• يتضح أن إجابات أفراد العينة كانت مجملها بالموافقة بشدة حيث تراوحت مابين 18.7-72.4% ، في حين كانت إجابتهم بغير موافق بشدة مابين 0-6.5% وهي نسبة كبيرة، وهذا يدل على أن مسيري الأندية الرياضية المحترفة بالجزائر لديهم اتجاه ايجابي حول أسلوب الإدارة بالأهداف.

التوصيات والاقتراحات

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 لباب التفويض مما سيسمح من ربح الوقت واكتشاف قدرات الأفراد المفوضين.
- 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.

6- المراجع:

- الصيرفي محمد عبد الفتاح،(2003)،الإدارة الرائدة، عمان ،دار صفاء للنشر والتوزيع.
- سليمان ،شحاتة سليمان محمد (2005)،اتجاهات الأطفال نحو الذات والرفاق والروضة،مصر،مركز الاسكندرية للكتاب،الاسكندرية.
- جابر،نصر الدين ولوكيا،الهاشمي،(2006)،مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي،ط2،قسنطينة - الجزائر-ديوان المطبوعات الجامعية للطبعة الجهوية .
- بني جابر،جودة،(2004)،علم النفس الإجتماعي،ط1،الأردن،مكتبة دار الثقافة للنشر.
- محمد أحمد الطراونة،(2002)،إدارة الوقت والأداء الوظيفي دراسة تحليلية، المجلد 17، العدد(1)،مؤتة للدراسات والبحوث.
- نصر نجيب محمود،(2004)،إدارة الوقت في ضوء تطور علوم الإدارة الحديثة،ع(579)، مصر، مجلة المهندسين، نقابة المهندسين.
- وليكينسن وليام آر،(1991)،لا تضيع وقتك استثمره من إدارة الوقت،سلسلة فن علم إدارة الأعمال،ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة،الرياض،معهد الإدارة العامة.
- سارة بنت محمد الغامدي،(2008)،إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية"دراسة مقارنة بين الموظفين والموظفات،رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية ،إدارة الأعمال،جامعة الملك سعود.
- المغربي أحمد السيد،(200)،الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال-البيئة والوظائف والاستراتيجيات، عمان،.دار حامد.
- النمر وآخرون،(2001)،الإدارة العامة-الأسس والوظائف،ط1،مكتبة الملك فهد الوطنية.
- ديفيرسون جيف،(2000)،السلوك الإنساني في العمل،ط1،بيروت،ترجمة جولي سليات.
- سلامة سهيل فهد،(1998)،إدارة الوقت منهج متطور لنجاح المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن،سلطة البحوث والدراسات الإدارية.
- علاقي مدني عبد القادر،(1991)،دورة تنمية المهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية ،الرياض،جامعة الملك عبد العزيز .

- العنبي نايف زراق،(1991)،إدارة الوقت في الأجهزة الأمنية،رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات الأمنية،الرياض.
- فونتانا ديفيد،(1990)،إدارة الوقت(ترجمة عبد الرحمان بن أحمد الهيجان)، الرياض،درا الفرقان.
- هاينز ماريون إي،(1988)،إدارة الأداء-دليل شامل للإشراف الفعال(ترجمة محمود مرسي وآخرون) الرياض،معهد الإدارة العامة.
- حريري هاشم بكر،(1999)،الإدارة التربوية،مكة المكرمة،مكتبة الأفق.
- قبلي أسعد بوبكر،(2009)،المعوقات المؤثرة في استخدام الأساليب العلمية في إدارة الوقت دراسة تطبيقية على شركة Rama وشركة HGT السويسريتين، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك .
- العثمان محمد،(2003)،تفويض السلطة وأثره في كفاية الأداء،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،السعودية.
- حنان شكري شاكر شبير،(2010)،واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،كلية التجارة،الجامعة الإسلامية.
- خريص حمد آل خريص،(2006)،الفروق بين المتغيرات الشخصية والوظيفية في إدارة الوقت في مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية،الرياض،رسالة ماجستير .