

السؤال الأول : حول السن

الجدول رقم (٠١) : توزيع المبحوثين حسب الفئات النسبية

النسبة المئوية	عدد تكرارات	الاقتراح
٣٦,٦٦	١١	(٣٠-١٨)
٥٠	١٥	(٥٠-١٨)
١٣,٣٣	٤	٥٠ ما فوق
١٠٠	٣٠	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم (٠٢)

يلاحظ من خلال النسب الواردة في الجدول السابق أن ٥٠% عينة الموظفين يتراوح بين نسبهم ما بين ٣٠% و ٥٠% سنة وإذا ما لاحظنا النسبة التي قبلها نجد أن ٨٦,٦٦% (أي ٣٦,٦٦% + ٥٠% يتراوح سنهم بين ١٨ و ٥٠ سنة وهي مرحلة العطاء التي يمكن لهذه المنشآت الرياضية استغلالها كما تجب الإشارة إلى أن النسبة الأضعف ١٣,٣٣% هي الفئة النسبية الأكبر من ٥٠ سنة وهي كذلك مؤشرا إيجابيا من جانبين وهو انخفاض نسبة المسنين والذي هم أقل الأفراد آراء وثانيهما أن الدراسات في علم الاجتماع الإداري قد أثبت أن الأفراد كبار السن لهم القدرة على المحافظة على تماسك جماعات العمل من خلال المكانة الاجتماعية للمسنين .

السؤال الثاني : حول المستوى الدراسي

الجدول رقم (٠٢): توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب المستويات الإدارية

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
٠	٠	ابتدائي
٠	٠	متوسط
٧٠	٢١	ثانوي
٣٠	٩	جامعي
١٠٠	٣٠	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم (٠٢)

قبل التحليل في نتائج الجدول السابق نود أن نذكر أن المستوى التعليمي للموظفين ذو علاقة وارتباط وطيد بالقدرة الإدارية وليست بالقدرة القيادية وبالتالي فالغرض من السؤال الثاني هو معرفة المستويات السابقة (السن والقدرة القيادية) فتبين النتائج الواردة في الجدول السابق إن أغلب عينة الموظفين (٧٠ %) متحصلون على المستوى التعليمي الثانوي ومن خلال ملاحظتنا وتحاورنا مع هذه العينة علمنا أن البعض من هذه الأغلبية متحصلون على شهادات من معاهد التكوين المختلفة إلا أن هذه النسبة تبدو غير كافية جدا ولها أثرها السلبي على المؤسسات الرياضية على المدى الاستراتيجي خاصة وإذا علمنا أن كل هذه العينة من طبقة الإداريين فهل يعقل أن يقود مؤسساتنا الرياضية ٧٠ % من ذوي المستوى التعليمي الثانوي ؟

ونلاحظ من خلال الجدول السابق أن من عينة الموظفين أي بما يمثل ٣٠ % هم ذوي المستوى التعليمي الجامعي وهذا ما يعطينا إشارة مسبقة على بعض المشاكل الإدارية التي سنجيب عنها من خلال التحليل الموضوعي للأسئلة الموضوع اللاحقة.

السؤال الثالث : حول الجنس

الجدول رقم (٠٣) توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب الجنس

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
٨٣,٣٣	٢٥	ذكر
١٦,٦٦	٥	أنثى
١٠٠	٣٠	المجموع

المصدر: سؤال الاستمارة رقم (٣)

يفترض بكل مؤسسة رياضية احتواءها على نسبة جيدة من الإداريات كون العمل الإداري لا يختلف باختلاف الجنس إلا أن الملاحظ من الجدول أعلاه هو المشاركة الضعيفة للإناث في الإدارة الرياضية وهذا راجع أساسا إلى المفهوم الاجتماعي المحلي الراض نسبيا للإدارة النسوية غير أن هذا قد يطرح إشكالا مستقبليا نحوه: ما مدى قدرة المؤسسات الرياضية على هيكلة وتسيير النشاطات الرياضية النسوية؟ وبالتالي فإن النسبة الضعيفة للمشاركة النسوية في الإدارة المسجلة في الجدول والتي بلغت ١٦,٦٦ % لها مبرراتها الاجتماعية من جهة ومخاطرها المستقبلية من جهة أخرى وينبغي أن نشير إلى العنصر النسوي غير مؤثر بشكل يستحق الذكر على القرارات الإدارية لهذه المؤسسات الرياضية وذلك راجع إلى توليها منصب ثانويا أغلبها السكرتارية والمتصرفات الإداريات.

السؤال الرابع: هل تعتقد أن للإدارة دور في نجاح النشاطات الرياضية؟
الجدول رقم (٠٤) : توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب آرائهم حول الإدارة في نجاح النشاطات الرياضية .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
١٠٠	٣٠	نعم
٠٠	٠	لا
١٠٠	٣٠	المجموع

المصدر: سؤال الاستمارة رقم ٤ .

إن الغرض الأساسي من وضع السؤال الخامس هو الانطلاق من فرضية سليمة بين الباحث والمبحوث وهو إبراز دور الإدارة عموماً في نجاح النشاطات الرياضية ويكون هذا السؤال المبدئي كأساس للأسئلة الموضوعية الموالية وهو ما يبرر أن ١٠٠% من عينة الموظفين المبحوثين يعتقدون كبدئية إن للإدارة دور هام في نجاح النشاطات الرياضية.

السؤال الخامس : ما مدى إطلاعك على المؤسسة الرياضية ؟

الجدول رقم (٥٥) : يوضح توزيع عينة المبحوثين (الموظفين) حول اطلاعهم على المؤسسة .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
٦٨,٦٦	٢٦	جيدة
٣١,٣٣	٤	ضعيفة
١٠٠	٣٠	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم ٥ :

يلاحظ من الجدول أعلاه أن ٦٨,٦٦ % لديهم اطلاع جيد بالمؤسسة في حين أن ٣١,٣٣ % اطلعهم على مؤسساتهم ضعيف فنستنتج من هذه النسبتين أن مدى اطلاع العينة الموظفين على مؤسساتهم مقبول إلى حد كبير وهو ما دعم ثقتنا بالبيانات التي سيدلون بها في الإجابات عن الأسئلة اللاحقة وهو ما يعطي مصداقية أكبر للاستبيان ككل.

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

الجدول رقم (٠٦): يوضح إشارة الإدارة مجموعة عينة الموظفين في تحديد الأهداف .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
٢٠	٦	دائما
٤٣,٣٣	١٣	أحيانا
٣٦,٦٦	١١	أبدا
١٠٠	٣٠	المجموع

المصدر: سؤال الاستمارة رقم ٦ .

إن عملية وضع الأهداف هي المرحلة الأولى والهامة في عملية التخطيط ولذلك يأتي السؤال السادس لبيّن مدى اشتراك الإدارة بمجموعة الموظفين في هذه العملية فنلاحظ أن ٢٠ % فقط يشاركون بشكل دائم في عملية وضع الأهداف بينما بلغت نسبة الذين لا يحظون بهدف المشاركة إلا بشكل متوسط حوالي ٤٣,٣٣ % وما يعزز فرضية عدم اعتماد الإدارات في مختلف المؤسسات الرياضية محل الدراسة للأسلوب الإدارات بالمشاركة هو أن ٣٦,٦٦ % لا يشاركون مطلقا بشكل كاف في عملية تحديد الأهداف وهذا المؤشر جد سلبي لأن توصيات النظرية الحديثة في الإدارة تشير إلى أن العامل المشارك في عملية وضع الأهداف هو العامل الأحسن أداء وكذا عن مشاركة الموظفين في عملية وضع الأهداف يعزز من العمل الجماعي ويجعل طرق العمل واضحة ويدعم الرقابة الذاتية للعمال في حالات حدوث الأخطاء والانحرافات .

السؤال السابع: هل تساهم في وضع الأهداف؟

الجدول رقم (٧) : يوضح مدى مساهمة عينة الموظفين في عملية وضع الأهداف .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
٤٣,٣٣	١٣	نعم
٥٦,٦٦	١٧	لا
١٠٠	٣٠	المجموع

المصدر: سؤال الاستمارة رقم ٧ .

تكلمة للسؤال السابق يبين الجدول أعلاه مدى مبادرة العاملين في الإدارة لوضع الأهداف في حالة عرض المؤسسة الرياضية ذلك عليهم فتبين في الجدول النتائج أن ٤٣,٣٣% مهتمين ومستعدين للمساهمة في وضع الأهداف مما يعني أن مستوى المبادرة في المؤسسة متوسطة وهو مؤشر يجب على المؤسسات مراجعة أسباب لأنه يعكس بطريقة أو أخرى مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين اتجاه مؤسساتهم ومن خلال ملاحظتنا وتجاوزنا مع الموظفين يرجع السبب يعود إلى أن العديد فيهم يتمتع بالازدواج الوظيفي (موظف في مؤسسة ومتطوع في أخرى) وهو ما يجعل العامل في مفاصلة توزيع جهوده بين هاتين المؤسستين .

السؤال الثامن:

أ- ما مدى مساهمتك في وضع الخطط قي تطوير المؤسسة ونشاطاتها ؟
الجدول رقم (٨) : مدى مساهمة الموظفين في عملية وضع الخطط في تطوير المؤسسة ونشاطاتها .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
٤٠	١٢	جيدة
٦٠	١٨	ضعيفة
١٠٠	٣٠	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة (٨)

نلاحظ من خلال الجدول أن ٦٠ % أي أغلبية الموظفين لا يساهمون في وضع الخطط السبب المسطرة من الإدارة في حين أن الأقلية أي ٤٠ % يشاركون في وضع الخطط والسبب الرئيسي لهذا الضعف في المشاركة يعود أساسا إلى أن أغلب الخطط الخاصة بنشاطات المؤسسات الرياضية محل الدراسة معدة ومسطرة مسبقا أغلبها على شكل رزنامة نشاط سنوي لا يطرأ عليه لتعديل إلا بشكل استثنائي وطفيف .

وللسؤال قصدين الأول مباشرة والثاني غير مباشرة إن القصد المباشر في السؤال فيمكن في معرفة ما مدى مرونة الخطط الموضوعية في الطرق الإدارة المرنة مبدأ من مبادئ التخطيط راجع الجزء النظري فكلما كان هناك مساهمة في مشاركة الموظفين في عملية التخطيط معنى ذلك أن الإدارة مستعدة لتعديل أو تغيير الخطط كلما رأت الحاجة والمصلحة إلى ذلك في حين أن القصد غير مباشر من السؤال هو الموظفين لأنه وببساطة يقدم الموظف اقتراحاته إلا ممن يأخذ بها على مجمل الجد .

السؤال الثامن:

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

الجدول رقم (٠٩): يوضح كيفية مشاركة عينة الموظفين في عملية التخطيط .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
٦٦,٦٦	٨	على شكل اقتراح شفوي أثناء العمل
٣٣,٣٣	٤	بشكل رسمي في الاجتماعات
١٠٠	١٢	المجموع

المصدر : سؤال استمارة استبيان رقم ٠٨ .

يلاحظ من خلال الجدول أن ٦٦,٦٦% من عينة الموظفين يشاركون في عملية التخطيط على شكل اقتراح شفوي أثناء العمل وهي تمثل غالبية العينة في حين أن ٣٣,٣٣% يشاركون بشكل رسمي في الاجتماعات في عملية التخطيط والنسبتين السابقتين تدعم ملاحظتنا واستنتاجنا من خلال تحاورنا مع عينة الموظفين حيث أن الإدارة تعتمد على أسلوب عفوي في جمع اقتراحات ومشاركات عينة الموظفين ولا تتبنى هذه الاقتراحات بشكل رسمي إلا في حدود ما يسمح به القانون الداخلي للمؤسسة وهو ما يجد من حصول المؤسسات على أغلب أفكار اقتراحات الموظفين (اقتراحات ٦٦,٦٦% من عينة الموظفين) مما قد يقلل من شأن وأهمية الخطط الموضوعية وكذا مدى تقييد كل الموظفين لهذه الخطط .

السؤال التاسع : هل علاقاتك بالمسؤول ؟

الجدول رقم (١٠): توزيع عينة الموظفين حسب نوعية علاقاتهم مع المسؤولين .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الافتراح
٠	٠	سيئة
٣٠	٩	متوسطة
٧٠	٢١	جيدة
١٠٠	٣٠	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم ٩ .

إن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تعتبر إحدى أهم دعائم التنظيم أي مؤسسة والجدول السابق يوضح أن ٧٠ % من عينة الموظفين تربطهم علاقات جيدة مع المسؤولين مما يعني أن أغلب العلاقات الثنائية (رئيس ومرؤوس) جيدة ويرجع ذلك إلى قدم جماعات عمال مما يعني أن مرحلة التدريب الحساسة بين هذه الجماعات قد تمت بشكل متطور نسبياً ومما يساعد في حيث هذه العلاقات هو الجانب الروتيني في عمل المؤسسات مما يجعل مهام الموظفين معروفة ويؤدي إلى تفادي التصادم في قرارات وآراء الرئيس والمرؤوسين إن هذه النسبة لا تعني بعدم وجود مشاكل فقد يشير ٣٠ % من العينة إلى أن علاقاتهم مع مرؤوسهم متوسطة وهو ما يشير إلى تحفظنا حول هذه النسبة وسبب التحفظ هو كون بعض الباحثين قد تفادوا اختيار لفظ (سيئة) واختاروا متوسطة للتكبير عن جزء من سوء علاقاتهم بالمسؤولين وعموما تعد النسب المسجلة سابقا مقبولة إلى حد بعيد ويمكن الاعتماد عليها في بناء فرق العمل .

السؤال العاشر: هل تتعامل مع بقية الموظفين بطريقة؟

الجدول رقم (١١): يوضح توزيع عتبة المبحوثين، كيفية تعاملهم مع بعضهم البعض (الموظفين).

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
٧٣,٣٣	٢٢	رسمية وفقا للقانون
٢٦,٦٦	٠٨	على أساس الصداقة
١٠٠	٣٠	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم ١٠ .

يلاحظ من الجدول أن ٧٣,٣٣ % لديهم علاقات رسمية وفق القانون، ومن جهة أخرى أن ٢٦,٦٦ % من المبحوثين علاقتهم على أساس الصداقة وتعاملهم مع بعضهم البعض، ومن هنا نتج أن هاتين النسبتين أن التعامل في المؤسسات الرياضية (عينة البحث) التعامل على أساس القانون أكثر منه هو صداقة وهذا ما نلاحظه في الجدول.

السؤال الحادي عشر:

أ- هل هناك تقارب في القرارات بينكم؟

الجدول رقم (١٢): إختلاف المبحوثين في القرارات الإدارية.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
٢٦,٦٦	٠٨	نعم
٧٣,٣٣	٢٢	لا
١٠٠	٣٠	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم ١١ .

من خلال الجدول نلاحظ أن ٧٣,٣٣ % من المبحوثين يؤكدون أنه لا يوجد تضارب في القرارات الإدارية بينهم وهذا ما يؤثر إيجاباً على الأداء داخل المؤسسة، وتماسك العمل، بينما ٢٦,٦٦ % من المبحوثين يرون أن هناك تضارب في القرارات الإدارية.

ب- إذا كان هناك تضارب في القارات فما هو السبب؟
جدول رقم (١٣): كشف أسباب التضارب في القرارات.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
٦٢,٥	٥	عدم وضوح الاختصاص في القانون الداخلي
٣٧,٥	٣	التجاوز المؤسف للنطاق للصلاحيات
١٠٠	٨	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم ١١ .

هناك العديد من الأسباب التي تكون خلف تضارب القرارات، وبناء على بعض الاقتراحات تم اقتراح سببين رئيسيين لذلك فيرى ٦٢,٥% من المبحوثين أن عدم وضوح الاختصاص في القانون الداخلي للمؤسسة يولد تداخل في الاختصاصات، مما سبب التضارب في القرارات، فحين يرى ٣٧,٥% منهم أن تجاوز المسؤولين لنطاق الصلاحيات هو الباعث الحقيقي للتضارب في القرارات.

السؤال الثاني عشر:

أ- ما هو حجم إرشادات المسؤولين لكم؟

الجدول (١٤): يوضح مدى توجيه المدراء للموظفين داخل الإدارة.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
٢٠	٠٦	ناقصة
٣٣,٣٣	١٠	متوسطة
٤٦,٦٦	١٤	كافية
١٠٠	٣٠	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم ١٢ .

تعطي إجابات الباحثين السؤال رقم (١٢) تقييماً لمستوى توجيه المدراء الباحثين، وكذا مدى استيعابهم للتوجيهات وتعاملهم مع اللوائح التنظيمية الموجهة لهم، حيث يلاحظ أن ٢٠% من الباحثين، أن هناك نقص في الإرشادات، في حين ٣٣,٣٣% يرون أنها متوسطة، أما باقي الباحثين والذين يمثلون ٤٦,٦٦% يعتبرون حجم الإرشادات كافية ويشار هنا أن معظم الباحثين أيدوا ارتياحهم للإرشادات المقدمة من طرف المدراء.

ب- كيف تتم عملية الإرشاد التوجيهية؟

الجدول رقم (١٥): يوضح كيف تتم عملية الإرشاد التوجيهي.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
٥٠	١٥	عن طريق اللوائح المكتوبة
٣٣,٣٣	١٠	عن طريق الاتصال الشفهي
١٦,٦٦	٥	طريقة أخرى
١٠٠	٣٠	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم ١٢ .

يبين الجدول رقم ١٥ مدى التفاوت في إجابات الباحثين حول الطرق التي تتم من خلالها عملية الإرشاد والتوجيه، والملاحظ أن ٥٠% يعتقدون أن طريقة اللوائح المكتوبة هي العملية التي يتم بها الإرشاد والتوجيه، من المدير تحوي الباحثين أما النسبة الثانية ٣٣,٣٣% ، فهي حسب الباحثين أما ١٦,٦٦% فقط فيرون أن هناك طرق أخرى غير المذكورة يستعملها المدراء لإرشاد الباحثين من أهمها الاجتماعات.

السؤال الثالث عشر : هل يقوم الرئيس بتشجيعك في أداء عملك؟
الجدول رقم (١٦): دور الرئيس في رفع فعالية الأداء.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
٤٠	١٢	دائما
٥٠	١٥	أحيانا
١٠	٣	أبدا
١٠٠	٣٠	المجموع

المصدر: سؤال الاستمارة رقم ١٣ .

لتبيان دور الرئيس في دفع مستوى فعالية المبحوثين (الموظفين) وجب طرح هذا السؤال، على المبحوثين فيلاحظ أن ٤٠% من المبحوثين يؤكدون دائما أن الرئيس يشجعهم على أداء العمل، بينما ٥٠% أظهروا أن تشجيع الرئيس يكون أحيانا، في حين لا يرى سوى ١٠% من المبحوثين أن الرئيس لا يشجع أبدا على أداء العمل.

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

السؤال الرابع عشر: هل قرارات المشرف واضحة بالنسبة لك؟
الجدول رقم (١٧): مدى وضوح قرارات المشرف (المدير) بالنسبة للمبحوثين (الموظفين).

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
٧٣,٣٣	٢٢	نعم
٢٦,٦٦	٠٨	لا
١٠٠	٣٠	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم ١٤ .

يرى ٧٣,٣٣% من المبحوثين أن قرارات المشرف واضحة ودقيقة في مفهومها بالنسبة لهم :وهندسية دالة على إهتمام المشرف (المدير) على توضيح قراراته باستعمال العبارات السهلة والمفهومة والأسلوب البسيط لضمان فهمها من طرف المبحوثين، أما ٢٦,٦٦% من المبحوثين فيرون أن القرارات غير واضحة وتتسم بالغموض مما يجعلها صعبة التنفيذ، وحسبما إلتمسه الباحث من بعض المبحوثين فإن هذا يعود إلى:

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

السؤال الخامس عشر: هل تثق في توجيهات المشرف ؟
الجدول رقم (١٨): قياس ثقة المبحوثين في توجيهات المشرف .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
٩٠	٢٧	نعم
١٠	٣	لا
١٠٠	٣٠	المجموع

المصدر: سؤال الاستمارة رقم ١٥ .

يلاحظ من الجدول رقم (١٨) أن ٩٠% من المبحوثين يثقون في توجيهات المشرف وأن ١٠% من المبحوثين لا يثقون فيها، وتعود هذه النسب الإيجابية الدالة على الرضا الوظيفي للمبحوثين ، وهذا ما يزيد في تحقيق أهداف المؤسسة وتطورها.

السؤال السادس عشر :

أ- هل تقوم بمراجعة قرارات المدير قبل التطبيق؟
الجدول رقم (١٩): مدى تعامل المبحوثين مع قرارات المدير.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
٤٣,٣٣	١٣	نعم
٥٦,٦٦	١٧	لا
١٠٠	٣٠	المجموع

المصدر: سؤال الاستمارة رقم ١٦ .

يلاحظ من الجدول أن ٤٣,٣٣% من المبحوثين يقومون بمراجعة قرارات المدير قبل التطبيق في حين أن ٥٦,٦٦% منهم يفضلون عدم مراجعة القرارات قبل التطبيق، وتؤكد هذه النسب أن المتضمن لهذه المؤسسات الرياضية لا يولون اهتماما بما تحويه القرارات الإدارية وإنما يهتمون بتطبيقها وهذا ما يؤثر على درجة أداء المؤسسة الرياضية، فهناك قرارات تنجم عنها بعض المشاكل عند التطبيق.

ب- إذا كان الجواب بنعم هل لك الحق في تعديلها؟
الجدول رقم (٢٠): درجة مساهمة المبحوثين في تعديل القرارات.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
٦١,٥	٠٨	نعم
٣٨,٥	٠٥	لا
١٠٠	١٣	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم ١٦ .

الديمقراطية في اتخاذ القرارات أسلوب من أساليب الإدارة الحديثة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف بفعالية، فبين الجدول رقم ٢٠ أن نسبة عالية من المبحوثين ٦١,٥% ترى أنه يمكنها تعديل القرار الصادر من الإدارة بعد مراجعته بتقديم اقتراحات التعديل؛ وذلك راجع إلى الاستقرار في المناخ التنظيمي بالإضافة إلى الشعور بروح المسؤولية اتجاه المؤسسة، ويرى أن ٣٨,٥% من المبحوثين ليس لهم الحق في تعديل القرارات.

السؤال السابع عشر: ما نوع السياسة الرقابية للمدير؟
الجدول رقم (٢١): تحديد نوع السياسة الرقابية للمدير .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
٣٠	٠٩	شكل عشوائي
٧٠	٢١	شكل دوري مستمر
١٠٠	٣٠	المجموع

المصدر: استمارة الاستبيان رقم ١٧ .

تعتبر الرقابة عنصر أساسي لتقييم أداء المبحوثين ودرجة التزامهم بتطبيق القرار الإداري، حيث تلاحظ من الجدول أن ٧٠% من المبحوثين يرون أن السياسة الرقابية للمدير تتم بشكل دوري مستمر بينما ٣٠% منهم يرون عكس ذلك، بأن السياسة الرقابية للمدير تتم بشكل عشوائي وغير منتظم، فحسب ما يسجله الباحث أثناء الاستبيان فإن الجزء الكبير من هذه النسبة يعود إلى الثقة الكبيرة التي يضعها المبحوثين في المدراء، وأيضاً حرص المدراء على الأداء الأمثل للمبحوثين.

السؤال الثامن عشر: ما هو أهم عنصر يساهم في إنجاح عملكم (رتب حسب الأهمية من (١ - ٤)؟
الجدول رقم (٢٢): مدى أهمية العناصر في نجاح العمل الإداري.

الاقتراح	الرتبة	عدد التكرارات	× المتوسط الحسابي
وضوح الأهداف والبرامج المسطرة من الإدارة	١	١١	١,٩٦
	٢	١١	
	٣	٠٦	
	٤	٠٢	
وضوح المهام ووفرة الإمكانيات وطريقة تقييم العمل	١	٠٦	٢,٦٣
	٢	٠٧	
	٣	٠٩	
	٤	٠٥	
العلاقات واستفادتك من التجارب السابقة	١	٠٤	٢,٨٣
	٢	٠٦	
	٣	١١	
	٤	٠٩	
اكتساب الخبرات الجيدة مع المشرفين	١	٠٨	٢,٦
	٢	٠٧	
	٣	٠٤	
	٤	١١	

المصدر: سؤال الاستمارة رقم ١٠ .

يوضح الجدول إيجابيات الباحثين حول ترتيب كل من وضوح البرامج المسطرة من الإدارة ووضوح المهام ووفرة إمكانيات وطريقة تقييم العمل، العلاقات واستفادتك من التجارب السابقة، اكتساب الخبرات الجيدة مع المشرفين؛ وباستعمال المتوسط الحسابي لمجموعة الرتب لكل عنصر مساهم في إنجاح العمل يلاحظ أن وضوح الأهداف والبرامج المسطرة من الإدارة تحتل المرتبة الأولى في المؤسسات الرياضية وذلك لأنه العنصر البارز والمهم في إنجاح عمل الإدارة باعتباره الخطوة الأولى والأساسية للتخطيط، وفي المرتبة الثانية نجد أن اكتساب الخبرات

الجيدة مع المشرفين لما له من أهمية في مراقبة تنفيذ القرار الإداري، أما الرتبة الثالثة فهي وضوح المهام ووفرة الإمكانيات وطريقة تقييم العمل في حين أن علاقات العمال واستفادتهم من التجارب السابقة تأتي في المرتبة الرابعة.

السؤال الأول : حول السن

الجدول رقم ١ : توزيع المبحوثين حسب الفئات النسبية

الاقتراح	عدد التكرارات	النسبة المئوية
٣٥-٢٥	٠	٠
٥٥-٣٥	٥	٧١,٤٢
٥٥ مافوق	٢	٢٨,٥٧
المجموع	٧	١٠٠%

المصدر: سؤال الاستمارة رقم ١٠ .

نلاحظ أن نسبة ٠٠% من المدراء يتراوح سنهم بين ٢٥ و ٣٥ سنة في حين أن ٧١% من المدراء النسبي يلاءم بشكل كبير لأهداف المؤسسات لأن السن كما هو معروف أحد أبرز دعائم القدرة القيادية في الإدارة بالإضافة إلى يمكن القول أن هذه النسبة هي مؤشر على كم الخبرات ٧١,٤٢% من عينة المدراء .

السؤال الثاني: المستوى الدراسي

الجدول رقم ٢: معرفة المستوى الدراسي لدى المدراء

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراح
٠٠	٠	متوسط
٤٢,٨٥	٣	ثانوي
٥٧,١٥	٤	جامعي
١٠٠	٧	المجموع

المصدر: سؤال استمارة الاستبيان رقم ٠٢

نلاحظ من الجدول أن نسبة ٤٢,٨٥ % هم ذوي مستوى التعليمي الثانوي وتقابل ذلك بنسبة ٥٧,٥٥ % من ذوي المستوى التعليمي الجامعي ويعزى ذلك إلى إعطاء الإدارة في المؤسسات الرياضية نفس الأهمية لعاملين المستوى التعليمي وكذا الأقدمية كأساسي للترقية وهذا ما يبين كون ما يقارب نصف المدراء من ذوي التعليم الثانوي.

السؤال الثالث: الجنس

الجدول رقم ٣ : التعرف على الجنس الذي يشغل منصب المدير

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإقتراحات
١٠٠	٧	ذكر
٠٠	٠	أنثى
١٠٠	٧	المجموع

المصدر: سؤال استمارة الاستبيان رقم ٠٣

نلاحظ من الجدول أن نسبة ١٠٠% من الإداريين هم ذكور وهذا راجع إلى المفهوم الاجتماعي

والرافض للإدارة النسوية، وكذا صعوبة تحكم الجنس الأنثوي في قيادة الإدارية

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

جدول رقم ٤: توزيع المبحوثين (المدرء) حسب آرائهم حول الإدارة في نجاح النشاطات الرياضية

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
١٠٠	٧	نعم
٠٠	٠	لا
١٠٠	٧	المجموع

المصدر: سؤال الاستمارة رقم ٠٤

إن العرض الأساسي من وضع هذا السؤال هو الانطلاق من فرضية سليمة بين الباحث والمبحوث وهو إبراز دور الإدارة في نجاح النشاطات الرياضية ويكون هذا السؤال المبدئي كأساس للأسئلة الموضوعية الموالية وهو ما برز أن ١٠٠% من عينة المبحوثين (المدرء) يعتقدون كبدئية أن الإدارة لها دور هام في نجاح النشاطات الرياضية.

السؤال الخامس: هل برامج العمل المسطرة قابلة لتعديل؟
جدول رقم (٥): معرفة البرامج المسطرة وكيفية تعديلها

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
١٠٠	٧	أحياناً
٠٠	٠	أبداً
١٠٠	٧	المجموع

المصدر سؤال إستمارة استبيان رقم (٥)

يلاحظ من الجدول أن نسبة ١٠٠% من المبحوثين (المدرء) يرون أن برامج العمل المسطرة من قبل الإدارة من أجل وصول إلى أهداف المرجوة قابلة للتعديل وفق مستجدات الواقع.

السؤال السادس: هل يقوم الموظفون بمشاركتكم في تحديد هذه الأهداف؟
جدول رقم (٦): ما مدى قدرة الموظفين على المشاركة في تحديد الأهداف.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
٤٢,٤٥	٣	دائما
٤٢,٤٥	٣	أحيانا
١٤,٢٨	١	أبدا
١٠٠	٧	المجموع

المصدر: سؤال استمارة استبيان رقم (٦)

نلاحظ من الجدول أن ٤٢,٤٥% من المبحوثين (المدراء) أن مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف تكون بشكل دائم أما ٤٢,٤٥% منهم يرون أنه أحيانا فقط تتم مشاركة موظفين في تحديد الأهداف في حين أن ١٤,٢٨% يرون أن مشاركتهم معدومة في تحديد الأهداف، ويرى الباحث أن خلفية الإجابة ترجع إلى أسلوب تعامل المدير مع الموظفين.

سؤال السابع: هل لكم نظرة عن برامج المستقبلية للمؤسسة الرياضية؟
جدول رقم (٧): توضح النظرة المستقبلية لدى المبحوثين (المدرء) لبرامج المؤسسة

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
١٠٠	٧	نعم
٠٠	٠	لا
١٠٠	٧	المجموع

المصدر : سؤال استمارة استبيان رقم (٧)

يكشف الجدول عن وجود نظرة كاملة ومستقبلية لمبحوثين (المدرء) بكافة برامج المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها وتطورها وهذا ما يلاحظ من خلال نسبة ١٠٠% لوجود هذه النظرة.

السؤال الثامن :

أ- هل تقوم بتسجيل البيانات حول النشاطات السابقة.
جدول رقم (٨): يوضح تسجيل البيانات للنشاطات السابقة

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
١٠٠	٧	نعم
٠٠	٠	لا
١٠٠	٧	المجموع

المصدر: سؤال استمارة استبيان رقم (٨)

نلاحظ من الجدول أن نسبة ١٠٠% من المبحوثين (المدرء) أنه على الإدارة القيام بتسجيل كافة البيانات حول النشاطات السابقة بما لها من دور كبير لإعداد الدراسات حول البرامج المستقبلية من النشاطات السابقة.

ب- إذا بنعم هل تستخدم تلك البيانات للاستفادة منها مستقبلاً؟
جدول رقم (٩): مدى الاستفادة من تلك البيانات مستقبلاً

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
١٠٠	٧	نعم
٠٠	٠	لا
١٠٠	٧	المجموع

المصدر : سؤال استمارة استبيان رقم (٨)

نلاحظ أن نسبة ١٠٠% من المبحوثين (المدرء) أن الهدف الأساسي من وراء تسجيل البيانات والنشاطات السابقة هو استخدامها كمرجعية للاستفادة منها مستقبلاً.

سؤال التاسع: ماهية أنواع الخطط المعتمدة في المؤسسة؟

الجدول رقم (١٠): توضيح طريقة برمجة الخطط في المؤسسة

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
٠٠	٠	يومية
١٤,٢٨	١	أسبوعية
٢٨,٣٧	٢	شهرية
٢٨,٣٧	٢	فصلية
٢٨,٥٧	٢	سنوية
١٠٠	٧	المجموع

المصدر: سؤال استمارة استبيان رقم (٩)

يلاحظ من نتائج الجدول أنه لا توجد خطط يومية ٠٠% يعتمد عليها المدراء في مؤسساتهم بينما أن نسبة ١٤,٢٨% يعتمدون منهم على خطط أسبوعية في حين أن نسبة ٢٨,٣٧% يعتمدون على الخطط الشهرية إنما خطط إستراتيجية في مؤسساتهم وبنفس النسبة ٢٨,٣٧% يرون أن هناك خطط فصلية أو سنوية من أجل تسيير المؤسسة بنجاح.

السؤال العاشر: هل علاقتك مع الموظفين؟
جدول رقم (١١): تحديد علاقة المدير مع موظفين

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
٠٠	٠	سيئة
٢٨,٥٧	٢	متوسطة
٧١,٤٣	٥	جيدة
١٠٠	٧	المجموع

المصدر: سؤال استمارة استبيان رقم (١٠)

نلاحظ من الجدول أن نسبة ١٧,٤٣% من المبحوثين (المدرء) يرون أن علاقتهم مع الموظفين جيدة تأكد هذه النسبة مدى اهتمام المدرء بعلاقتهم مع الموظفين في حين أن نسبة ٢٨,٥٧% من المبحوثين (المدرء) لهم علاقة متوسطة مع موظفيهم.

وتعتبر علاقة المدير مع الموظفين هي الأساس لتسيير المؤسسة بطريقة جيدة

سؤال الحادي عشر: هل هناك تضارب في قراراتك مع الموظفين؟
جدول رقم (١٢): نسبة تضارب القرارات بين المدير والموظفين

الاقترح	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	١	١٤,٢٨
لا	٦	٨٥,٧٢
المجموع	٧	١٠٠

المصدر: سؤال استمارة استبيان رقم (١١)

نلاحظ من الجدول أن نسبة ٨٥,٧٢% من المبحوثين (المدرء) أنه لا يوجد تضارب في القرارات السارية داخل المؤسسة بينهم وبين الموظفين وهذا ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة، وبدل على أن قرارات المدير قرارات واضحة وسليمة في حين أن نسبة ١٤,٢٨% يرون أن هناك تضارب في القرارات.

السؤال الثاني عشر: هل الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف المتوفرة على مستواهم؟
جدول رقم (١٣): ما مدى وفرة الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
٤٢,٨٥	٣	نعم
٥٧,١٥	٤	لا
١٠٠	٧	المجموع

المصدر: سؤال استمارة استبيان رقم (١٢)

من الجدول نلاحظ أن نسـبة ٤٢,٨٥% من المبحوثين (المدرء) يعتقدون أن الإمكانيات المتوفرة على مستوى مؤسساتهم لتحقيق الأهداف المسطرة في حين أن نسبة ٥٧,١٥% يرون عكس ذلك بعدم وجود بوفرة الإمكانيات للمؤسسة لتحقيق الأهداف، تعطى ايجابية المبحوثين عن السؤال رقم (١٢) بتقييم واقعي عن إمكانيات المؤسسة الرياضية لتحقيق الأهداف.

السؤال الثالث عشر: هل يقوم الموظفون بمساعدتك في أداء عملك؟

جدول رقم ١٤ : يوضح مدى مساعدة الموظفين للمدير

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
٨٥,٧٩	٦	نعم
١٤,٢١	١	لا
١٠٠	٧	المجموع

المصدر: سؤال استمارة استبيان رقم (١٣)

نلاحظ من الشكل أن نسبة ٨٥,٧٩ % من المبحوثين (المدرء) أن موظفيهم يقومون بمساعدتهم في أداء عملهم وهي نسبة كافية للحزم بوجود علاقة إيجابية بين المدير والموظفين، في حين نجد نسبة ١٤,٢١ % من المبحوثين (المدرء) لا يقومون الموظفين بعدم تقديم المساعدة لهم، وقد يكون ذلك راجع إلى وجود علاقة سلبية بين المدير والموظفين.

السؤال الرابع عشر: هل تثق في أداء الموظفين؟

جدول رقم ١٥ : توضيح كشف وجود الثقة بين المدير والموظف

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
١٠٠	٧	نعم
٠٠	٠	لا
١٠٠	٧	المجموع

المصدر : سؤال استمارة استبيان رقم (١٤)

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة ١٠٠% من المبحوثين (المدرء) يضعون ثقتهم التامة في موظفيهم وأداء أعمالهم ووجود الثقة بين المدير والموظفين شيء أساسي في عمل المؤسسة إذ تعطي نتائج إيجابية في تحقيق الأهداف.

السؤال الخامس عشر:

أ- هل حدثت مشاكل وأخطاء في عملك؟

جدول رقم ١٦: توضيح معرفة وجود أخطاء في عملك أو إنعدامها:

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
١٠٠	٧	نعم
٠٠	٠	لا
١٠٠	٧	المجموع

المصدر: سؤال استمارة استبيان رقم (١٥)

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة ١٠٠% يؤكدون على وجود مشاكل وأخطاء أثناء أدائهم للعمل الإداري وقد تكون هذه المشاكل ناتجة عن عبء في القرارات الإدارية أو في إجراءات التنفيذ أو التعامل مع جماعة العمل أو ربما من البيئة الخارجية.

ب- إذا كانت نعم هل عملت على تفادي الأخطاء ؟
جدول رقم ١٧ : توضيح كيفية التعامل مع الأخطاء وتفاديها .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
١٠٠	٧	نعم
٠٠	٠	لا
١٠٠	٧	المجموع

المصدر: سؤال استمارة استبيان رقم (١٥)

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة ١٠٠ % من المبحوثين (المدرء) يعملون دائما على تفادي الأخطاء والمشاكل الإدارية التي أكدوا في الجدول السابق أنهم فعلا يتعرضون إلى عدة مشاكل وأخطاء أثناء العمل، ويرى الباحث أن هذا التصرف هو التصرف اللائق بالمدير المناسب الذي يسعى إلى تطوير مؤسسته.

السؤال السادس عشر:

أ- ما نوع السياسة الرقابية المطبقة من طرفك ؟

جدول رقم (١٨) : توضيح السياسة الرقابية المطبقة من طرف المدير

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
٧١,٤٢	٥	شكل دوري
٢٨,٥٨	٢	شكل عشوائي
١٠٠	٧	المجموع

المصدر : سؤال استمارة استبيان رقم (١٦)

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة ٧١,٤٢ % من المبحوثين أنهم يقومون بالرقابة على موظفيهم بشكل دوري ومستمر لضمان الأداء الجيد في الأعمال المكلفون بها، بينما يرى نسبة ٢٨,٥٨ % فهم يتبعون سياسة رقابية بشكل عشوائي.

ب- هل أنت صارم أثناء الرقابة؟

جدول رقم (١٩) : معرفة طريقة تعامل المدير مع الموظفين أثناء الرقابة .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
١٠٠	٧	نعم
٠٠	٠	لا
١٠٠	٧	المجموع

المصدر : سؤال استمارة استبيان رقم (١٦)

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة ١٠٠% من المبحوثين يفضلون التعامل مع الموظفين أثناء الرقابة بصرامة وحزم وحسب الباحث فإن ذلك يعطي للرقابة أهمية كبيرة كما أن الرقابة بدون صرامة لا معنى لها.

السؤال السابع عشر: ما هو أهم عنصر يساهم في نجاح عمك (رتب حسب الأهمية من ١-٤) ؟
الجدول رقم (٢٠): توضيح العنصر الأهم في نجاح عمل المدير .

الاقتراح	الرتبة	عدد التكرارات	× المتوسط الحسابي
وضوح الأهداف والبرامج المسطرة من الإدارة	١	٤	٢,١٤
	٢	٠	
	٣	١	
	٤	٢	
وضوح المهام ووفرة الإمكانيات وطريقة تقييم العمل	١	٢	٣
	٢	٠	
	٣	١	
	٤	٤	
العلاقات الجيدة مع الموظفين	١	٠	٢,٢٨
	٢	٦	
	٣	٠	
	٤	١	
اكتساب الخبرات واستفادتك من التجارب السابقة	١	١	٢,٨٥
	٢	١	
	٣	٣	

	٢	٤	
--	---	---	--

المصدر: سؤال استمارة استبيان رقم ١٧ .

يوضح الجدول إجابات المبحوثين حول ترتيب كل من طرف المدير ووضوح المهام وتوفير الإمكانيات وكيفية تقسيم العمل والعلاقات الجيدة مع الموظفين واكتساب الخبرات واستفادتك من التجارب السابقة وباستعمال متواصل الحسبي لمجموعة الرتب لكل عنصر من العناصر نلاحظ أن وضوح الأهداف والبرامج المسطرة تحمل المرتبة الأولى عند المبحوثين (المدراء) وذلك لأنه الخطوة الأولى والعنصر المهم في عمل الإدارة والذي هو التخطيط وفي المرتبة الثانية نجد العلاقة الجيدة مع الموظفين وفي المرتبة الثالثة نجد عنصر اكتساب الخبرات والاستفادة من التجارب السابقة وفي المرتبة الرابعة والأخيرة تأتي وضوح المهام وتوفير الإمكانيات .

خلاصة

من خلال الدراسة الميدانية تم التعرف على المؤسسات الرياضية بالإضافة إلى معرفة التنسيق والعلاقات بين المدير والموظفين في المؤسسات الرياضية، كما سنحت الدراسة من خلال الاستمارة من تسليط الضوء على الوظائف الإدارية (التخطيط - التنظيم-التوجيه -الرقابة) من حيث وجودها وفعاليتها الإيجابية والسلبية بالمؤسسة الرياضية ثم تقييم دور الوظائف الإدارية على نجاح العمل الإداري للمؤسسة.

وفي ختام هذا الفصل نكون قد حاولنا إسقاط واختبار ما جاء في الجزء النظري على عينة المدراء والموظفين في المؤسسة الرياضية، غير أنه يجب التنويه أن كل ما أسس من الوظائف مقبول بالنسبة لهذه العينة المدروسة فقد لاحظنا من خلال استبيان والملاحظة أن بعض الوظائف تقل أهمية من أخرى، ومن هنا كانت الاستمارة التي اقترحها الباحث تبين أهمية كل وظيفة على نجاح العمل الإداري الرياضي.