

أهمية ممارسة المسؤولين الإداريين للوظائف الإدارية في مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية بمحافظة دمار باليمن^(*)

أ.عزيز محمد عايض العيزري
طالب دراسات عليا، كلية علوم الرياضة والنشاط البدني،
بجامعة الملك سعود

د. عبد القادر عبد الوهاب الباطين
أستاذ مشارك في قسم الإدارة الرياضية والترويحية بكلية علوم
الرياضة والنشاط البدني جامعة الملك سعود

(قدم للنشر في ٢٣/٥/٢٠١٧ م ؛ وقبل للنشر في ١/١/٢٠١٨ م)

الكلمات المفتاحية: وظائف الإدارة، الشباب والرياضة، الأندية الرياضية.

ملخص البحث: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة أهمية ممارسة الوظائف الإدارية من وجهة نظر المسؤولين الإداريين في مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية بمحافظة دمار بدولة اليمن، وأيضاً إلى التعرف على الفروق بين عينة الدراسة في درجة أهمية ممارستهم للوظائف الإدارية وفقاً لمتغيرات (جهة العمل، الخبرة، المؤهل العلمي). استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي. معتمداً على الاستبانة، بعد تحكيمها والتأكد من صدقها وثباتها بوصفها أداة تجمع المعلومات الميدانية، تمت صياغة عباراتها في (٥٠) عبارة وزعت على خمسة محاور هي: القيادة، التخطيط، التنظيم، المتابعة، الاتصال، وكل محور يشمل ١٠ عبارات، وتم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة المكونة من (٢٠٠) مسؤول إداري، وتمثل عينة الدراسة على (٩٥) مسؤولاً إدارياً تابعاً لمكتب الشباب والرياضة و(١٠٥) مسؤول إداري تابع للأندية الرياضية التابعة لمكتب الشباب والرياضة. وتمثلت أهم نتائج الدراسة الحالية أن درجة ممارسة المسؤولين الإداريين للوظائف في كافة المحاور (القيادة، التخطيط، التنظيم، المتابعة، الاتصال) كانت " بدرجة متوسطة " ما عدا محور القيادة " بدرجة كبيرة " وفق مقياس ليكرت الخماسي. وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح حملة البكالوريوس فأعلى عند مستوى دلالة ٠,٠٥، فأقل، بينما في متغير الخبرة كانت لصالح من لديهم خبرة من ١٠ سنوات فأكثر عند مستوى دلالة ٠,٠٥، فأقل. وفي ضوء هذه النتائج أوصى الباحثان عدة توصيات من أهمها: إعداد دورات تأهيلية تشمل جميع مجالات الوظائف الإدارية التي تتضمنها الدراسة بشكل عام. تعيين أصحاب المؤهلات العلمية المتخصصة في المجال الرياضي (بكالوريوس فأعلى) ومن يملكون خبرة عالية في ممارسة الأعمال الإدارية.

(*) تم دعم هذا البحث من مركز بحوث كلية علوم الرياضة والنشاط البدني وعادة البحث العلمي بجامعة الملك سعود.

The importance of the exercise of administrative functions for the administrative staff in the Youth and Sports Office and the sports clubs in Tamar Governorate in Yemen

Dr. Abdulqader bin Abdulwahab Albabtain
*Associate Professor in the Department of Sport
Management and Recreation College of Sports Science and
Physical Activity , King Saud University*

A. Aziz Mohammed Ayed al-aizari
*Graduate student- Faculty of Sports
Science and Physical Activity*

(Received 23/5/2017 ; Accepted for publication 1/1/2018)

Keywords: Administrative jobs, Youth and sports, Sports clubs.

Abstract: The current study aimed to identify the importance of practicing administrative functions from the point of view of the responsible administrators of youth office and sports clubs in Tamar province of Yemen, and to find out the differences between the sample in the degree of importance of their practices for administrative functions according to the study variables (job location, experience, and academic qualification). The researchers used the descriptive approach in the survey method based on the questionnaire, after judging it and verifying its validity and reliability as a tool for gathering field data which were formulated in (50) statements that distributed on five dimensions: leadership, planning, organization, follow-up, communication, each dimension includes 10 items. The questionnaire was distributed to the study samples consisting of (200) administrators, distributed to (95) administrators of the youth and sports office and (105) to administrators of the sports clubs. The results of the study showed that the degree of practice was "moderate" in all dimensions except the "leadership" which showed a high degree of practicing according to five-point Likert scale. Also, the results indicate that there were statistically significant differences toward favored bachelor's degree and higher at the level of significance of 0.05 and less, while in the experience variable, it was for those with experience of 10 years or more at the level of significance of 0.05 and less. On the light of these results, the researcher recommended several recommendations, the most important of which are: the preparation of training courses covering all areas of administrative functions, in general; appointing of the specialized and qualified sport certificate (Bachelor and above) holders who have high practical experience in the sport field for the administrative jobs.

مقدمة الدراسة

يكون على علم بوظائف دوره ومتطلباته وأبعاده وأن يحسن في الوقت نفسه تبصر منطلقاته الفلسفية ومدى تكامل مفاهيم النظرية التي يعتمدها في ممارسة عملية الاختيار بين البدائل واحتمالات المواقف التي يقابلها ويتعامل معها. (شحاته، حسن، ٢٠٠١)

فالإدارة اليوم هي ركيزة أساسية من ركائز الدول المتقدمة وأحد الشروط والخطوات الأساسية في إصلاح الهيئات والمؤسسات الحكومية والخاصة وتحسين نوعيتها، وتوجيه مسيراتها المستقبلية نحو تحقيق الأهداف القريبة والبعيدة المرسومة لها باستخدام كافة وظائفها الإدارية (إبراهيم، ٢٠٠٠؛ البدري ٢٠٠١ أبو حليلة، ٢٠٠٤). والتطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لم يكن وليد الصدفة والعشوائية وإنما كان نتيجة إدارة واعية أدركت معنى بناء الاستراتيجيات والخطط وممارسة الوظائف الإدارية بشكل حقق لها كل هذا التقدم والإنجاز، ويمكن أن يسمى هذا العصر بعصر الإدارة حيث تحتل الإدارة مكانة كبيرة في تاريخنا المعاصر (البدري، ٢٠٠١).

وتأتي أهمية الإدارة ووظائفها في المجال الرياضي من كونها سمة من سمات العصر الحديث في كافة المجالات المتعلقة بالإنسان، وتتجلى صورة التطور الرياضي الحاصل في المحافل الدولية، حيث تعد تجسيدا حيا لقدرات الإنسان، فضلا عن أنها تعكس بصورة جلية مدى اهتمام الدول بالرياضة؛ لتحقيق المراكز المتقدمة في تلك المحافل واللقاءات الدولية (القريوتي، ٢٠٠٤ Amelia A. & Edwin A. 1991).

في ضوء ما سبق توضيحه واستكمالاً لجهود الآخرين جاءت هذه الدراسة والتي لم تقتصر على وصف للواقع الموجود بل جاءت لتحديد أهمية ممارسة المسؤولين الإداريين للوظائف الإدارية في مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية بمحافظة ذمار باليمن واقتراح سبل لتفعيلها ولهذا كان موضوع الدراسة هو موضع اهتمام الباحث.

يعد مكتب الشباب والرياضة بمحافظة ذمار أحد الفروع التابعة لوزارة الشباب والرياضة باليمن ويعمل على ربط قنوات الاتصال بين وزارة الشباب والرياضة والأندية الرياضية في المحافظة وذلك خلال تنظيم التظاهرات الرياضية والاشراف على الأنشطة التي تقدمها المنتخبات والأندية والعمل على تأهيل العاملين وتطوير قدراتهم في مجال الإدارة الرياضية لكونهم يشكلون الركيزة الأساسية في رسم الخطط الاستراتيجية، واتخاذ القرارات الصائبة، والاتصال الفعال مع العاملين، والقيادة الفاعلة المؤثرة بما ينعكس بشكل إيجابي على مخرجات الرياضة اليمنية. كما يعد مكتب الشباب والرياضة بمحافظة ذمار مؤسسة من أهم المؤسسات التي تعنى بالشباب وتحرص على تقديم الخدمات والتسهيلات لتنفيذ الأعمال والأنشطة الرياضية المختلفة وتبذل ما بوسعها لتوفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه تطور الشباب اليمني في الجوانب الثقافية والاجتماعية والبدنية. وتعتبر الوظائف الإدارية من أحد المكونات الأساسية للعملية الإدارية، فبمقتضاها تتم تعبئة الإمكانات المادية والبشرية وتنسيقها وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

فإنجاز الوظائف الإدارية من قبل المسؤول الإداري بفعالية يمثل العمود الفقري للمؤسسات. ومن أجل إنجاز الوظائف الإداري بفعالية وجدوى عالية، لا بد من توافر قدر من المعلومات بجودة معينة، وهذه الجودة لا تتوافر إلا بوجود نظام معلومات تعتمد عليها الإدارة عند إنجازها للوظائف الإدارية (كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرار) " (آل علي؛ الموسوي ٢٠٠١).

والمسؤول الإداري في العملية الإدارية يُعد من أهم فئات مجتمعاتنا المعاصرة، فعلى درجة كفاءته وإعداده وتأهيله ووضوح رؤيته وتكاملها يتوقف تقدم هذه المجتمعات وتطورها بصفه عامة وفي مجال الرياضة بصفه خاصة. لذا فإن ممارسة المسؤول الإداري لوظائفه الأساسية تتطلب منه أن

مشكلة الدراسة

لاحظ الباحثان من خلال خبرة أحدهما المهنية بوصفة أحد الموظفين التابعين لمكتب الشباب والرياضة بمحافظة ذمار- اليمن. وكذلك من خلال التقارير المعدة من مكتب الشباب والرياضة والمرفوعة إلى وزارة الشباب والرياضة أن هناك ركوداً في المجال الرياضي خلال الأعوام الماضية والمتمثلة في انخفاض عدد الأندية الرياضية وعدد المشاركين في مختلف الرياضات على المستويين المحلي والإقليمي. وقد يعود سبب هذا التراجع، حسب رأي الباحث، إلى ضعف في إعداد وتأهيل المسؤولين الإداريين في مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية التابعة له لممارسة الوظائف الإدارية المختلفة (القيادة والتخطيط والتنظيم والاتصال والمتابعة).

ومن هذا المنطلق رأى الباحثان إجراء دراسة للتعرف على أهمية ممارسة المسؤولين الإداريين للوظائف الإدارية في مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية بمحافظة ذمار باليمن وفقاً للتوجهات والدراسات الحديثة في مجال الإدارة وكذلك للتعرف على مدى تأثير المؤهل العلمي والخبرة المهنية ووجهات العمل في تنفيذ المهام الإدارية وذلك للوقوف على أهم جوانب القوة في العمل الإداري وتعزيزها وعلاج أوجه النقص والضعف فيها ومحاولة تلافيتها أو الحد منها للوصول بالرياضة إلى مستوى أفضل.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في التالي:

قلة الدراسات والبحوث -في حدود علم الباحثان- التي لها علاقة بموضوع الدراسة، حيث أن نتائج وتوصيات الدراسة قد تساعد المسؤولين الإداريين العاملين في مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية التابعة له بمحافظة ذمار بدولة اليمن على تحديد جوانب القصور أثناء القيام بمهامهم وأعمالهم الإدارية وبالتالي العمل على تلافيتها أو الحد منها.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على الآتي:

١- التعرف على مدى امكانية درجة ممارسة المسؤولين الإداريين للوظائف الإدارية في مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية بمحافظة ذمار بدولة اليمن.
٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأفراد عينة الدراسة لمدى أهمية ممارسة المسؤولين الإداريين للوظائف الإدارية في مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية بمحافظة ذمار باليمن وفقاً لمتغير وجهة العمل والخبرة والمؤهل العلمي؟

تساؤلات الدراسة

حاولت هذه الدراسة الاجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما مدى درجة امكانية ممارسة المسؤولين الإداريين للوظائف الإدارية في مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية بمحافظة ذمار بدولة اليمن؟
٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأفراد عينة الدراسة حول مدى درجة أهمية ممارسة المسؤولين الإداريين للوظائف الإدارية في مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية بمحافظة ذمار باليمن حسب متغيرات المؤهل العلمي والخبرة وجهة العمل؟

حدود الدراسة

المجال المكاني

تم إجراء الدراسة الحالية على المسؤولين الإداريين في مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية بمحافظة ذمار باليمن.

المجال البشري

اقتصرت الدراسة الحالية على المسؤولين الإداريين في مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية بمحافظة ذمار باليمن.

المجال الزمني

أجريت الدراسة الحالية في الفترة الواقعة ما بين ١٤٣٦/١١/٨ هـ و١٤٣٧/٣/٨ هـ

يتضح من جدول (١) بأن (٥١٪) من المسؤولين الإداريين في مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية التابعة له لديهم خبرة أقل من خمس سنوات. وبلغت نسبة العاملين في مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية ممن لديهم الخبرة من خمس إلى عشر سنوات (٣٦,٥٪). بينما بلغت نسبة العاملين في مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية لمن هم أكثر خبرة من عشر سنوات (١٢,٥٪).

٢- المؤهل العلمي

جدول (٢). توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي.

المجموع	الاندية الرياضية		مكتب الشباب والرياضة		المتغيرات
	ك	%	ك	%	
٦٠	١٢٠	٧١,٤٣	٧٥	٤٧,٣٦	ثانوية
١٢,٥	٢٥	٠	٠	٢٦,٣٢	دبلوم
٢٧,٥	٥٥	٢٥,٥٧	٣٠	٢٦,٣٢	بكالوريوس فاعل
١٠٠	٢٠٠	١٠٠	١٠٥	١٠٠	المجموع الكلي

يتضح من جدول (٢) أن أصحاب مؤهلات الثانوية العامة في المرتبة الأولى بنسبة كلية (٦٠٪). وبلغت نسبة العاملين من المسؤولين في مكتب الشباب والرياضة من مؤهلات الثانوية نسبة (٤٧,٣٦٪) والعاملين في الاندية الرياضية نسبة (٧١,٤٣٪) وجاء من حاملين مؤهلات البكالوريوس فأعلى المرتبة الثانية بنسبة كلية (٢٧,٥٪) وبلغت نسبة العاملين في مكتب الشباب والرياضة نسبة (٢٦,٣٢٪) ومن الاندية الرياضية (٥٧,٥٧٪). وجاء من حاملين مؤهلات الدبلوم في المرتبة الأخيرة بنسبة كلية (١٢,٥٪) وبلغت نسبة العاملين في مكتب الشباب والرياضة (٢٦,٣٢٪) والعاملين في الاندية الرياضية بنسبة (صفر٪).

منهجية الدراسة وعينتها

منهجية الدراسة

استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي الذي يصف الواقع عن طريق إجابات عينة الدراسة، مستخدماً الاستبانة أداة رئيسية في الدراسة ولما لمتها لأهداف الدراسة الحالية.

مجتمع وعينة الدراسة

تتضمن عينة الدراسة الحالية جميع أفراد مجتمع الدراسة بالطريقة العمدية، البالغ عددهم (٢٠٠) مسؤول من المسؤولين الإداريين في مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية التابعة له بمحافظة دمار باليمن، يتوزعون على النحو الآتي: (٩٥) مسؤولاً إدارياً يتبعون مكتب الشباب والرياضة، و(١٠٥) مسؤول إداري يتبعون مجالس إدارات الأندية الرياضية التابعة لمكتب الشباب والرياضة بمحافظة دمار باليمن.

توصيف أفراد عينة الدراسة

يتكون أفراد عينة الدراسة الحالية من الفئات التالية:

١- سنوات الخبرة

جدول (١). توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة.

المجموع	الاندية الرياضية		مكتب الشباب والرياضة		سنوات الخبرة
	ك	%	ك	%	
٥١	١٠٢	٦٥,٧١	٦٩	٣٤,٧٣	أقل من ٥ سنوات
٣٦,٥	٧٣	٢٨,٥٧	٣٠	٤٥,٢٦	١٠-٥ سنوات
١٢,٥	٢٥	٥,٧١	٦	٢٠,٠٠	أكثر من ١٠ سنوات
١٠٠	٢٠٠	١٠٠	١٠٥	١٠٠	المجموع

جدول (٣). معاملات ثبات الفا كرو نباخ لمحاور الاستبانة.

المحاور	عدد الفقرات	ألفا
القيادة	١٠	٠,٧٨
التخطيط	١٠	٠,٨٢
التنظيم	١٠	٠,٨١
المتابعة	١٠	٠,٨١
الاتصال	١٠	٠,٧٨
الكلبي	٥٠	٠,٨٠

يتضح من خلال "جدول" (٣) أن جميع معاملات ثبات محاور الأداة تراوحت ما بين (٠,٧٨-٠,٨٠) وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة وصلاحيته للتطبيق.

مصطلحات الدراسة

أولاً-المسؤولون الإداريون

يرى الباحثان أن ممارسة سلوكيات المسؤولين الإداريين أمر ضروري في العصر الحالي لما لها من دور فعال تجاه تطوير المنظمات والمنشآت الحكومية. فالمسؤول رقيب وموجه للأفراد في سلوكهم ومواقفهم نحو أهداف معينة يسعون إلى تحقيقها. فهو المسؤول الأول عن التعامل مع ما يعترض المؤسسة أو المنظمة من صعوبات، وهو الذي يعمل على إيجاد بيئة العمل المناسبة، وهو المشرف المقيم الذي يتابع سير العمل الإداري، بالإضافة لذلك فإنه المعني بفهم الذات الإنسانية وتقبلها، وبناء أجواء ودية بين أفراد المؤسسة الحكومية وغيرها (الصريرة، ٢٠٠٣).

ثانياً-وظائف الإدارة

تمثل الوظائف الإدارية الأنشطة الرئيسية التي تتم في كل المنظمات بصرف النظر عن اختلاف مجال نشاطها (صناعي - تجاري - رياضي - خدمي). كما يقوم بها كل المديرين والمسؤولين في جميع المستويات الإدارية (القريوتي، ٢٠٠٤).

أداة الدراسة

تم تصميم استبانة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق هدف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وذلك من خلال عدة مراحل وهي كما يأتي:

١- تحديد المحاور الأساسية للاستبانة من خلال الاطلاع على الدراسات النظرية المرتبطة والمراجع المتاحة لتشمل النواحي المرتبطة بعملية استخدام درجة الممارسة للمسؤولين الإداريين في مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية بمحافظة ذمار باليمن كما يأتي:

- المحور الأول: محور القيادة.
- المحور الثاني: محور التخطيط.
- المحور الثالث: محور التنظيم.
- محور الرابع: محور المتابعة.
- المحور الخامس: محور الاتصال.

٢- وضع ميزان التقدير الخماسي ليكرت (likert-scale) ويتكون من (درجة قليلة جداً-درجة قليلة-درجة متوسطة-درجة كبيرة-درجة كبيرة جداً) وفقاً للدرجات التالية (١-٢-٣-٤-٥).

صدق الإداة

للتأكد من صدق الإداة فقد عرضت على عدد من الخبراء بلغ عددهم (سبعة خبراء) من أعضاء هيئة التدريس بكلية علوم الرياضة والنشاط البدني جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية لبيان مدى مناسبة العبارات للمحاور المختلفة، وإبداء الرأي في صياغتها من الناحية اللغوية وحذف أو إضافة أي فقرة يرونها مناسبة، وتم تعديل الفقرات التي أجمع معظم المحكمين على تعديلها وإعادة الصياغة اللغوية لها لتخرج الاستبانة بصورتها النهائية.

ثبات الإداة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحثان (معامل الفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha) حيث بلغ الثبات (٠,٨٠) وهو مؤشر يدل على درجة ثبات مقبول لأغراض تطبيق الدراسة. والجدول (٣) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

٢- عبارة عن نشاط يقوم به المسؤول الإداري تجاه المرؤوسين العاملين في المنظمة.

٣- ويرى الباحثان أن المسؤولية الإدارية بصفة عامة هي روح الإدارة التنظيمية في تطبيق وممارسة تلك الوظائف الإدارية الممثلة في القيادة والتخطيط والتنظيم والمتابعة والاتصال والتوجيه. ومن خلال ذلك فالمسؤول الإداري هو أحد العناصر الحيوية القادرة على قيادة مكتب الشباب وتوجيهات العاملين.

ثانياً: المسؤول الإداري

"إن عملية القيادة والتنظيم في المنظمة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، فالمسؤول الإداري هو الذي يقود التنظيم ويحقق فيها التنسيق بين وحداته وأعضائه. فالمسؤول الإداري الناجح أو المدير هو الذي يجعل إدارته أكثر ديناميكية وحركية. وتبرز أهمية المسؤول الإداري في أن العبء الأكثر يقع عليه في تحقيق أهداف المنظمة". (الداوود، ٢٠٠٦، ص ١٣١).

فالمسؤولية بشكل عام تعني القدرات والإمكانات الاستثنائية المتوفرة في الشخص الموجود في موقع المسؤولية الإدارية والتي من خلالها يستطيع توجيه تابعيه والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف. (الداوود، ٢٠٠٦).

ويعد المسؤول الإداري فرداً في منظمة مسؤول عن مجموعة من المرؤوسين، والغرض تحقيق أهداف المنظمة من خلال ما يقوم به من وظائف - تخطيط وتنظيم وصنع واتخاذ قرارات وقيادة ورقابة؛ وذلك للاستخدام الأمثل للمواد البشرية والمالية والمعلوماتية. (العضايلة، ٢٠١١).

ثالثاً: اختيار المسؤول الإداري

تفضل الكثير من المؤسسات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية في الوصول إلى صورة محددة وواضحة في اختيار مسؤول إداري وترشيحه بسبب الخلل في الإجراءات التي تتخذها المنظمة في عملية الترشيح لذلك المركز، فأحياناً ما يؤخذ أشخاص المدون بخطأ واحد، في حين يصل

أولاً: الإطار النظري

أولاً: المسؤولية الإدارية

"لا شك أن المسؤولية الإدارية لا تأتي بالتنصيب أو الاعتبارات الخاصة ولا بالمال أيضاً، بل هي قدرات خاصة وموهب يعتمد عليها المسؤول الإداري أو المدير الإداري وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر ومهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار بل لا بد أن يتولى المسؤول القيادي أو الإداري مهام أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام" (الفياض، ١٩٩٥، ص ١٦٨).

"هناك الكثير من الذين تطرقوا إلى تعريف المسؤولية الإدارية سواء أكانوا علماء أم قادة ظهوروا في التاريخ، لكن المسؤولية لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعاً قابلاً للجدل بقدر ما كانت موضوعاً يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة" (الكلالدة، ١٩٩٧، ص ١١٢).

وهناك من يرى أن المسؤولية الإدارية بأنها القدرة على التأثير في الآخرين، سواء أكانوا مرؤوسين في العمل أم زملاء أم أعضاء أم موظفين أم عاديي أم جماعة أم تنظيمياً غير رسمي (ماهر، ١٩٩٧).

وتعرف المسؤولية الإدارية بأنها: النشاط الذي يمارسه المسؤول الإداري أو المدير الإداري أو القائد الإداري في مجال إصدار واتخاذ القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالمسؤولية الإدارية تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير في سلوك الآخرين. واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (عليوة، ٢٠٠١).

والمسؤولية الإدارية عند (كنعان، ٢٠٠٥) تعني "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إداء النشاط التعاوني". من خلال التعريفات السابقة لمفهوم المسؤولية الإدارية يظهر للباحث أن المسؤولية الإدارية:

١- لها هدف أو مجموعة من الأهداف تسعى المسؤولية الإدارية إلى تحقيقها.

وما يوازئهُ من التنسيق، فالقيادة تمثل أحد العناصر الأساسية اللازمة لنجاح المدير فالمدير الناجح يجب أن يكون قائداً فعالاً في الوقت نفسه (العلي، ٢٠١٥).

المحظوظون متوسطو الكفاءة إلى المراكز العالية، فعملية اختيار المسؤولين الإداريين تحتاج إلى كثير من الدقة وتتطلب عناية فائقة (عليوة، ٢٠٠١).

ثانياً: الدراسات المرتبطة

يستعرض الباحثان بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تشير إلى أهمية ممارسة المسؤولين للوظائف الإدارية ومدى تأثير هذه الوظائف في تنفيذ العملية الإدارية بصفة عامة وفي المجال الرياضي بصفة خاصة. ومن خلال المسح المرجعي للدراسات العلمية لاحظ الباحثان أنها ركزت على ممارسة الوظائف الإدارية بشكل مستمر ويومي مما قد يساعد في نجاح أداء الوظائف بشكل ممتاز.

كما تُعد الدراسات السابقة بمنزلة المصباح الذي أثار الطريق للباحث بعد اطلاعه على أكبر عدد ممكن من الدراسات مما سهل له اختيار موضوع الدراسة، الذي تمحور حول أهمية ممارسة الوظائف الإدارية في المجال الرياضي ودورها في تحسين العملية الإدارية (الوظائف الإدارية).

الدراسات العربية والأجنبية

أجرى المومني (٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى التعرف على الكفايات الإدارية اللازمة لمشرفي مراكز الشباب ودرجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين أنفسهم، حيث تألف مجتمع الدراسة من جميع مشرفي مراكز الشباب في إقليم الشمال والبالغ عددهم (٦٥) مشرفاً ومشرفة، تم اختيارهم بطريقة الحصر الشامل. استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي للملاءمة طبيعة الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن القدرة على ممارسة مشرفي مراكز الشباب للكفايات الإدارية ودرجة أهميتها جاءت متباينة، وأن هناك فروقا دالة إحصائياً لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس. وأوصى الباحثان بضرورة تدريب مشرفي مراكز الشباب وتأهيلهم على أيدي متخصصين.

وأجرت غدير سمر دلي جريس (٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى تحديد الكفايات الإشرافية المستخدمة والكفايات الإشرافية

المبحث الثاني: الوظائف الإدارية

الوظائف الإدارية

تمثل الوظائف الإدارية الأنشطة الرئيسة التي تتم في كل المنظمات بصرف النظر عن اختلاف مجال نشاطها (صناعي - تجاري - رياضي - خدمي). كما يقوم بها كل المديرين والمسؤولين من مختلف المستويات الإدارية (إدارة عليا - إدارة وسطى - إدارة دنيا). ويطلق على ذلك مبدأ عملية الإدارة أو عمومية وظائف الإدارة. وتشمل الوظائف الإدارية العناصر التالية:

أولاً: القيادة

ظهرت تعريفات متعددة للقيادة، فقد دونلي جيمز Donnelly James نقلاً عن العلي (٢٠١٥) أن القيادة هي "عملية التأثير التي تتناول أنشطة مجموعة بشرية منظمة تسعى إلى وضع أهداف أو تحقيق أهداف".

كما تعرف القيادة بأنها "عملية على مجموعة في موقف معين وفي وقت محدد وضمن مجموعة من الظروف المعينة تعمل هذه المجموعة راغبة في بذل الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية" لأن القيادة تملك الخبرة التي تساعد على تحقيق الأهداف المقنتعين بها. (العلي، ٢٠١٥).

القيادة والإدارة

هناك علاقة بين القيادة والإدارة؛ فالقيادة كما يقول مارشال ادوارد Marshall Edward وآخرون هي مفتاح الإدارة ومهما تكن القيود التي تفرضها الأوامر القانونية أو سياسة التمويل أو الأفراد ومهما كانت الصعوبة التي تنطوي عليها أعمال معينة، فإن نوع القيادة القائمة هو الذي يشكل قيمة التنظيم ويلهم أفراد العمل برغبة وحماسة تؤديان إلى الفاعلية في القيادة. تؤثر في الدوافع والإشارة وتهيئ الأساس للتفويض

الدراسة (١١٣) شركة كبيرة تم اختيارها بشكل عشوائي، وتم استخدام الاستبيان أداة لجمع البيانات، حيث اشتملت على أربعة محاور وهي (صفات ومميزات الشركة، وأطول مدة لوضع خطة، مدى الالتزام بالنشاطات الاستراتيجية، مجالات التخطيط). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تلتزم الشركات بإعداد وصياغة الاستراتيجية بمستوى أكبر من الالتزام بتنفيذها وتقييمها، ووجود اتجاهات إيجابية وقوية نحو التخطيط الرسمي، وظهور أجماع بين الشركات على التخطيط الرسمي يساهم في تحقيق أداء مالي جيد.

كما قام بيلو نكوست ودبرو (Belew., Deborah. 1998) بدراسة في جامعة شمال أريزونا في الولايات الأمريكية المتحدة حول اتجاهات المدرسين نحو الإدارة المدرسية الفعالة. هدفت الدراسة إلى التعرف على كفايات المديرين وميزاتهم الإدارية، وهل هناك حاجة لمديرين أكفاء. وذوي فعاليات نشطة من أجل تحسين التشخيص الإداري وتفعيله والقيام بالممارسة الإدارية الناجحة. وأظهرت نتائج الدراسة أن القادة الإداريين يجب أن يتميزوا بالصفات القيادية التي تميزهم عن غيرهم من حيث الكفاية الإدارية والفاعلية، وأن يتمتعوا بصفات شخصية بارعة مثل: القدرة على الاتصال، وبعد النظر، والقدرة على اتخاذ القرار، ووجود علاقات إنسانية ناجحة مع زملائهم في العمل

وأجرت نانسي كويكندول (Nancy, 1997, kuykeudoll). دراسة هدفت إلى تحديد الكفايات الجوهرية اللازمة لفاعلية القائمين بالإشراف على المعلم الطالب الدارس للتربية البدنية والتحديد للكفايات التي يتعين توفرها للمعلم القائم بالإشراف على الطلبة الدارسين للتربية البدنية وتحديد الكفايات الجوهرية الهامة للمشرفين وكذلك لتحديد الكفايات غير الهامة للمشرف. واعتمد الباحثان المنهج الوصفي مستخدماً الاستبانة أداة للدراسة، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٢٥) مشرفاً داخل الولايات الأمريكية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة أنه لا تعد الدرجة العلمية والجنس والخبرة عوامل مؤثرة بشكل جوهري في كفاية إدراك الكفايات من جانب المشرفين وأن هناك كفايات

اللازمة لمشرفي التربية البدنية من وجهة نظر معلمي التربية البدنية للصفوف من السابع إلى العاشر، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٤٤) معلماً و(٥٠) معلمة، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وتوصلت الدراسة إلى أن كفايات العلاقات الإنسانية جاءت بالمرتبة الأولى، وجاءت كفايات تقنيات الإشراف في المرتبة الأخيرة، وأن هناك علاقة إيجابية طردية بين درجات تقديرات أفراد العينة نحو الكفايات الإشرافية المستخدمة والكفايات الإشرافية المرغوبة، وإلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية سواء في الكفايات الإشرافية المستخدمة أم اللازمة. تعزى لمتغير الجنس.

وأجرت الترك (٢٠٠١) دراسة هدفت إلى التعرف على الكفايات الإدارية لأعضاء الاتحادات الرياضية ودراسة أثر متغيرات الصفة والجنس وسنوات الخبرة ونوع الرياضة في درجة الممارسة. وتكونت عينة الدراسة من الجهاز الفني للفريق واللاعبين وأعضاء الإعلام الرياضي وإداريي الاتحادات والأندية فبلغت (١٦٠) فرداً. استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الكفايات الإدارية لأعضاء الأندية الرياضية كانت بدرجة متوسطة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة كفايات الاتصال والتفاعل والتخطيط والإشراف والتنظيم والتنفيذ والتقييم لأعضاء الاتحادات الرياضية تبعاً لمتغير الصفة ولصالح إداريي الأندية، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة كفايات الاتصال والتفاعل والتخطيط والإشراف والتقييم لأعضاء الاتحادات الرياضية تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور. وأوصت الدراسة بتزويد وزارة الشباب والرياضة بنتائج الدراسة وإقامة دورات تدريبية لرفع مستوى الكفايات التي تمارس بدرجة قليلة ومتوسطة عند بعض الأعضاء.

دراسة جليستر وفالشو (Glaister & Falshow, 1999) هدفت إلى التعرف على كيفية ممارسة الشركات البريطانية لمفهوم وتقنيات التخطيط الاستراتيجي، والتعرف على اتجاهات مديري الشركات نحو التخطيط. وقد بلغت عينة

- محددة يتم إدراكها من جانب المشرفين باعتبارها مهمة للإشراف الفعال لمعلمي الطلاب الدارسين للتربية البدنية.
- ملخص الدراسات السابقة
- مما سبق عرضه من دراسات السابقة يستنتج الباحثان ما يلي:
- ١- اشتملت عينة الدراسة الحالية على قادة، ومسؤولين إداريين، مدراء إدارات، ومن تلك الدراسات تتمثل في دراسة المومني (٢٠٠٣) وغدير سمر دلي (٢٠٠٣) والترك (٢٠٠١) جلستر وفالشو (١٩٩٩) وبيلو نكوست ودبرو (١٩٩٨) ونانسي كويكن دول (١٩٧٩).
- ٢- جاءت بعض الدراسات مختلفة في أهدافها وعناوينها إلا أنه يوجد اتفاق حول هدف واحد في كل الدراسات وهو مدى ممارسة المسؤولين الإداريين للوظائف الإدارية وماهية المعوقات.
- جدول (٤). معاملات ثبات الفا كرونباخ لمحاو الاستبانة.

المحاو	عدد الفقرات	ألفا
القيادة	١٠	٠,٧٨
التخطيط	١٠	٠,٨٢
التنظيم	١٠	٠,٨١
المتابعة	١٠	٠,٨١
الاتصال	١٠	٠,٧٨
الكلي	٥٠	٠,٨٠

التحليل الاحصائي

قام الباحثان باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عن طريق استخدام برنامج (spss) والأساليب الإحصائية المستخدمة، هي:

- ١- لوصف إجابات أفراد عينة الدراسة تم استخدام:
- التكرار
 - النسبة المئوية
 - المتوسطات الحسابية
 - الانحرافات المعيارية
- ٢- لقياس مدى ثبات الاستبانة تم استخدام معامل الفا كرونباخ Alpha Cronbach Coefficient للتحقق من ثبات الأداة.
- ٣- اختبار "ت" T-test لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير جهة العمل.
- ٤- تحليل التباين الأحادي "One-Way ANOVA" للتعرف على دلالة الفروق وفقاً لاختلاف المتغيرات التي تنقسم إلى أكثر من فئتين (المؤهل العلمي، الخبرة).
- ٥- استخدام اختبار شيفيه للتحقق من صالح الفروق التي أوجدها اختبار "تحليل التباين الأحادي" "One Way ANOVA"
- ٦- استخدام اختبار "Chi-Square" لمعرفة الأهمية النسبية لجودة التوفيق وحسن المطابقة بين فقرات كل محور من الدراسة.

عرض النتائج

عرض نتائج السؤال الأول

نص هذا السؤال على (مدى أهمية ممارسة المسؤولين الإداريين للوظائف الإدارية في مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية بمحافظة ذمار باليمن).

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (٢) بين ترتيب المجالات ترتيباً تنازلياً.

جدول (٥). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات الدراسة ترتيبياً تنازلياً

الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	مجال القيادة	٣,٤٣	١,٢٧	كبيرة
٢	مجال المتابعة	٣,٣٢	١,١٣	متوسطة
٣	مجال التخطيط	٣,٣٠	١,٤٥	متوسطة
٤	مجال التنظيم	٣,٢٩	١,١٤	متوسطة
٥	مجال الاتصال	٣,٢٤	١,١٤	متوسطة
	المتوسط الكلي	٣,٣١	١,٢٢	متوسطة

الإدارية في مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية بمحافظة ذمار باليمن تعزي متغير (جهة العمل، الخبرة، المؤهل العلمي)؟

النتائج المتعلقة بمتغيرات جهة العمل

للإجابة عن السؤال الثاني فيما يتعلق بمتغير جهة العمل تم استخدام اختبار(ت) لإيجاد الفروقات في أهمية ممارسة الوظائف الإدارية للمسؤولين الإداريين في مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية التابعة له بمحافظة ذمار باليمن.

يتضح من الجدول (٥) أن مجال القيادة قد جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٤٣) وانحراف معياري (١,٢٧) وجاء مجال المتابعة في المرتبة الثانية بمتوسط (٣,٣٢) وانحراف معياري (١,٤٥)، بينما جاء مجال الاتصال في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٢٤) وانحراف معياري (١,١٣) وبتقدير درجة متوسطة.

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

نص هذا السؤال على " هل هناك فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارستهم للوظائف

جدول (٦). نتائج اختبار (ت) للمجموعات المستقلة وعلى جميع مجالات الدراسة تبعاً لجهة العمل .

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الأندية الرياضية ن=١٠٥		مكتب الشباب والرياضة ن=٩٥		محاور الدراسة
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
غير دالة	٠,٤٠	٠,٨٧	٣,٣٦	٠,٢٧	٣,٤٨	مجال القيادة
غير دالة	٠,٧٢	٠,٣٦	٣,٣٦	٠,١٦	٣,٣٢	مجال التخطيط
غير دالة	٠,٩٥	٠,٥٥	٣,٢٨	٠,١٥	٣,٢٨	مجال التنظيم
غير دالة	٠,٥١	٠,٦٥	٣,٣١	٠,٢٨	٣,٣٨	مجال المتابعة
غير دالة	٠,٩٧	٠,٣١	٣,٢٦	٠,١٤	٣,٢٥	مجال الاتصال

ممارستهم للوظائف الإدارية متساوية. ولا توجد أي فروق بينهم في درجة الممارسة للوظائف الإدارية.

يتضح من جدول (٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) على جميع محاور الاستبانة تبعاً لمتغير جهة العمل، حيث تشير هذه النتيجة إلى أن وجهة نظر المسؤولين الإداريين الموظفين في مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية بمحافظة ذمار باليمن نحو درجة أهمية

النتائج المتعلقة بنتائج السؤال الثاني وفقاً لمتغير الخبرة
للإجابة عن السؤال الثاني المتعلق بمتغير الخبرة تم استخدام اختبار "تحليل التباين" وجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لممارسة الوظائف الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة.

مستوى الدلالة*	قيمة (ف)	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مصدر التباين	مجالات الدراسة
*٠,٠٠٤	٥,٧٢٩	٩٤,٨٧٣	١٩٨,٧٤٦	٢	بين المجموعات	مجال القيادة
		١٦,٥٥٩	٣٢٦٢,١٢٩	١٩٧	داخل المجموعات	
			٣٤٥١,٨٧٥	١٩٩	الكلية	
٠,٠٨٩	٢,٤٤٦	٣٧,٥٤٨	٧٥,٠٩٥	٢	بين المجموعات	مجال التخطيط
		١٥,٣٤٩	٣٠٢٣,٧٨٠	١٩٧	داخل المجموعات	
			٣٠٩٨,٨٧٥	١٩٩	الكلية	
*٠,٠١٨	٤,١٣٠	٦٣,٥١٠	١٢٧,٠٢١	٢	بين المجموعات	مجال التنظيم
		١٥,٣٧٩	٣٠٢٩,٥٩٩	١٩٧	داخل المجموعات	
			٣١٥٦,٦٢٠	١٩٩	الكلية	
٠,٢٢٧	١,٤٩٦	٢٧,٠٣٥	٥٤,٠٧١	٢	بين المجموعات	مجال المتابعة
		١٨,٠٧٦	٣٥٦٠,٨٨٤	١٩٧	داخل المجموعات	
			٣٦١٤,٩٥٥	١٩٩	الكلية	
٠,٥٣٤	٠,٦٣٠	١٠,٩٥٠	٢١,٩٠٠	٢	بين المجموعات	مجال الاتصال
		١٧,٣٩١	٣٤٢٦,٠٨٠	١٩٧	داخل المجموعات	
			٣٤٤٧,٩٨٠	١٩٩	الكلية	

*داله عند مستوى (٠,٠٥).

على دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل ومجال التنظيم الذي حصل على دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل. باختلاف متغير الخبرة، ولتحديد صالح الفروق بين فئات متغير الخبرة حول الاتجاه نحو هذه المحاور استخدم الباحثان اختبار "شيفيه" وجاءت النتائج كالتالي:

يتضح من خلال النتائج في جدول (٨) الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل فيما يتعلق بدرجة ممارسة المسؤولين الإداريين في مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية التابعة لهُ للوظائف الإدارية في محاور (التخطيط، المتابعة، الاتصال) بحيث لا تأثير للخبرة في جميع المجالات باستثناء مجال القيادة الذي حصل

جدول (٨). نتائج اختبار "شيفيه" للفروق بين فئات متغير الخبرة.

المحاور	المؤهل العلمي	ن	المتوسط	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى ١٠ سنوات	من ١٠ فأكثر
القيادة	أقل من ٥ سنوات	١٠٢	٣٣,٨٢			**
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٧٣	٣٤,٠٣			
	من ١٠ فأكثر	٢٥	٣٦,٨٤	**		

تابع جدول (٨).

المحاور	المؤهل العلمي	ن	المتوسط	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ فأكثر
التنظيم	أقل من ٥ سنوات	١٠٢	٣٢,٦٧			*
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٧٣	٣٢,٤٤			
	من ١٠ سنوات فأكثر	٢٥	٣٤,٩٦	*		

* دالة عند مستوى (٠,٠٥) ** دالة عند مستوى (٠,٠٥)

العمل بالشكل السليم والمطلوب الذي يتوافق مع تحقيق الأهداف ومعرفتهم للظروف والإمكانات المتاحة داخل مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية.

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

للإجابة عن السؤال الثاني المتعلق بمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار "تحليل التباين" وجدول (٨) يوضح ذلك.

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه في جدول (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ فأقل بين إجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر) فيما يتعلق بدرجة ممارستهم للوظائف الإدارية بمكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية في محاور (القيادة، والتنظيم)، وكانت الفروق فقط لمن لديهم خبرة من (٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) و(١٠ سنوات فأكثر) ولصالح أفراد عينة الدراسة لمن لديهم خبرة من ١٠ سنوات فأكثر، يعزى السبب إلى أن لديهم القدرة الكافية على إتقان

جدول (٩). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لممارسة الوظائف الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

مستوى	قيمة (ف)	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مصدر التباين	محاور الدراسة
*٠,٠٠٠	٨,٢٧٤	١٣٣,٧٤٣	٢٦٧,٤٨٧	٢	بين المجموعات	القيادة
		١٦,١٦٤	٣١٨٤,٣٨٨	١٩٧	داخل المجموعات	
			٣٤٥١,٨٧٥	١٩٩	الكلية	
*٠,٠٠٨	٤,٩٤٠	٧٣,٩٩٥	١٤٧,٩٩٠	٢	بين المجموعات	التخطيط
		١٤,٩٧٩	٢٩٥٠,٨٨٥	١٩٧	داخل المجموعات	
			٣٠٩٨,٨٧٥	١٩٩	الكلية	
*٠,٤٣	٣,٢٠٧	٤٩,٧٧٤	٩٩,٥٤٨	٢	بين المجموعات	التنظيم
		١٥,٥١٨	٣٠٥٧,٠٧٢	١٩٧	داخل المجموعات	
			٣١٥٦,٦٢٠	١٩٩	الكلية	
٠,١٧١	١,٧٨٠	٣٢,٩١	٦٤,١٨٢	٢	بين المجموعات	المتابعة
		١٨,٢٤	٣٥٥,٧٧٣	١٩٧	داخل المجموعات	
			٣٦١٤,٩٥٥	١٩٩	الكلية	
*٠,٠٢٥	٣,٧٥٣	٦٣,٢٧٤	١٢٦,٥٤٨	٢	بين المجموعات	الاتصال
		١٦,٨٦٠	٣٣٢١,٤٣٢	١٩٧	داخل المجموعات	
			٣٤٤٧,٩٨٠	١٩٩	الكلية	

* فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل .

مستوى الإنجاز وتحقيق الأهداف بصوره متكاملة من قبل العاملين داخل مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية بمحافظة دمار باليمن.

بينما يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل فيما يتعلق بدرجة ممارسة المسؤولين الإداريين في مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية التابعة له للوظائف الإدارية لمحاو (القيادة، التخطيط، التنظيم، الاتصال) باختلاف متغير المؤهل العلمي.

يتضح من خلال النتائج في جدول (٨) الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل فيما يتعلق بدرجة ممارسة المسؤولين الإداريين في مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية التابعة له للوظائف الإدارية في محور (المتابعة)، يعزى السبب إلى عدم متابعة أداء موظفي الجهة الإدارية من كون المسؤول ينفذ سير العمل وفق الأنظمة أو اللوائح التنفيذية أو التنظيمية الموضوعة لذلك، وحسب الإجراءات المعمول بها داخل المؤسسة. وعدم إيجاد الدعم الكافي من المكافآت والرواتب وجوانب التحفيز للمسؤولين الإداريين (فساد إداري)، مما أدى إلى ضعف

جدول (١٠). نتائج اختبار "شيفيه" للفروق بين فئات متغير المؤهل العلمي.

المحاور	المؤهل العلمي	ن	المتوسط	ثانوية	دبلوم	بكالوريوس فأعلى
القيادة	ثانوية	١٢٠	٣٣,٣٨			**
	دبلوم	٢٥	٣٤,٢٨			
	بكالوريوس فأعلى	٥٥	٣٦,٠٢	**		
التخطيط	ثانوية	١٢٠	٣٢,٣٥			**
	دبلوم	٢٥	٣٣,٤٨			
	بكالوريوس فأعلى	٥٥	٣٤,٢٩	**		
التنظيم	ثانوية	١٢٠	٣٢,٣٢			*
	دبلوم	٢٥	٣٣,٣٢			
	بكالوريوس فأعلى	٥٥	٣٣,٩١	*		

* فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل .

** فروق دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل .

والجوانب التطبيقية بشكل موسع وابتكار أساليب علمية حديثة مما ينعكس ذلك على طريقة إدارتهم للعمل بصورة إيجابية.

مناقشة النتائج

أشارت النتائج التي تتعلق بالسؤال الأول حول درجة ممارسة المسؤولين الإداريين للوظائف الإدارية في مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية بمحافظة دمار باليمن، في كافة مجالات الدراسة إلى أن درجة الممارسة كانت بدرجة

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه في جدول (١٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ فأقل بين إجابات أفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي (ثانوية، دبلوم، بكالوريوس فأعلى) فيما يتعلق بدرجة ممارستهم للوظائف الإدارية بمكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية في محاور (القيادة، والتخطيط، والتنظيم، والاتصال) لصالح أفراد عينة الدراسة من حملة مؤهل البكالوريوس فأعلى، يعزى السبب في ذلك إلى أنهم يمارسون وظائفهم بصورة غير تقليدية بحيث اكتسبوا الأسس النظرية المهنية

أن العاملين في التربية الرياضية لديهم اهتمام بتحمل المسؤولية في إداء المهام القيادية داخل المؤسسة بدرجة " كبيرة من الممارسة، وأبرزت الدراسة الحالية إلى اتفاق المسؤولين حول قدرتهم في حالة النجاح أو الفشل نحو تطبيق المهام القيادية ومقدرتهم على امتلاك الخبرات التي تمكنهم من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب بيسر وفاعلية.

أما ما يتعلق بمجال التخطيط، حصل على المرتبة الثانية، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن جميع فقرات هذا المجال حصلت على درجة متوسطة من الممارسة للوظائف الإدارية في المقياس، حيث بلغ المتوسط الحسابي لفقرات هذا المجال في صورتها مجمعة (٣, ٣٠) وهذا يقابل بدرجة متوسطة، تروحت المتوسطات الحسابية لفقراته ما بين (٣, ٠٢-٣, ٦٠).

يعزو الباحثان السبب في ذلك إلى أن هناك ضعفاً في استخدام المعايير الموضحة لتخطيط الأداء، وأنه يوجد قصور في إيجاد تخطيط دوري للخطط العامة في المجال الرياضي والمجال المهني للتأكد من تحقيق للأهداف، وأن عملية التخطيط تحتاج إلى عاملين مؤهلين علمياً ومتخصصين في المجال الرياضي للوقوف على مدى تحقيق الأهداف

وأما ما يتعلق بمجال التنظيم فتشير النتائج الواردة في هذه الدراسة في هذا المجال حصل على المرتبة الثالثة، أظهرت نتائج الدراسة أن جميع فقرات هذا المجال حصلت على درجة متوسطة، كما تراوحت المتوسطات لفقرات هذا المجال ما بين أعلى قيمة وأقل قيمة (٣, ٥٨ - ٣, ٠٩)، ويعزو الباحثان السبب في ذلك إلى أن علاقة مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية بالتنظيم بصيغة علمية وإدارية تتمثل في الهيكل التنظيمي أو الإطار الذي يحكم الأنشطة والعمليات التي من شأنها تحقيق الأهداف المحددة، و بمعنى أوضح فإن الهيكل أو الإطار بمحتوياته وعناصره يمثل البيئة الداخلية للعمليات الإدارية الذي يمارس في مكتب الشباب والرياضة والأندية أنشطته، وهذا ينعكس على باقي الوظائف الإدارية والتي جاءت أيضاً بدرجة تقدير متوسطة.

كما يعزو الباحثان السبب في ذلك إلى أن التنظيم لا يهتم بالاعتبارات والدوافع التي قد تخص الأفراد، كما أنه يعكس

متوسطة، ويرى الباحثان السبب في ذلك إلى أن هناك قصوراً في تطبيق وظائف الإدارة الحديثة، ووجود بعض الاتجاهات السلبية في الأعمال التي مورست في مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية والتي كانت عبارة عن أفعال إعتاد الموظف على القيام بها دون أن يخضع إلى قوانين الإدارة الحديثة، وتطبيقها بشكل علمي. ولهذا ستم مناقشة نتائج هذه الدراسة في كل مجال على حدة.

وسيم مناقشة النتائج، بكل مجال من مجالات الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً وذلك حسب وجهات نظرات أفراد عينة الدراسة اعتماداً على قيم المتوسطات الحسابية.

وتروحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال القيادة ما بين (٣, ٤٣-٤, ١٩).

وقد يعزي السبب في ذلك أن هناك بعض القصور لدى الموظفين نحو امتلاك الخبرات والنظريات المهنة المتعلقة بالوظائف الإدارية داخل مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية، وأن الأهداف التي وضعت في مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية لم تطبق على أكمل وجه، وهذا ما دلت عليه النتائج المتعلقة بهذا المجال، كما يعزي السبب في ذلك إلى عدم إيمان بعض العاملين من (مدراء - مشرفين - رؤساء اندية) في مكتب الشباب والرياضة بأهمية احتياجات الموظفين اثناء القيام بمهامهم الإدارية. مما ينعكس سلبياً على عدم تطوير الحركة الرياضية والشبابية.

وأظهرت نتائج الدراسة الحالية في محور القيادة الذي حصل على المرتبة الأولى من بين المحاور الخمسة بمتوسط حسابي (٣, ٤٣) وهي مستخدمة بدرجة "كبيرة" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، يعني هذا أن الخبرات والمهارات التي يمتلكها المسؤول الإداري تؤثر إيجابياً في تنفيذ إداء المهام الإدارية بيسر وفعالية عند المرؤوسين دون التكليف ببذل مزيد من الجهد واستثمار المسؤول الإداري جوانب القوة لديه مما يعود عليه بالنفع والفائدة له وللمرؤوسين اثناء الإداء المهني، فمن هذا المنطلق حصلت درجة الممارسة إلى القدر الكافي من الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة الترك (٢٠٠١م) التي أشارت إلى

فقراته في الممارسة بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط فقرات هذا المجال مجمعة (٣,٣٤)، بينما بلغت المتوسطات الحسابية بين فقراته بين أعلى قيمة وأقل قيمة (٣,٢٠ - ٣,٠٠) وهذا يقابل التقدير بشكل عام بدرجة متوسطة. كما اتفقت نتائج محور هذه الدراسة مع دراسة نانسي كويكندول (١٩٩٨) التي توصلت نتائجها إلى وجود ضعف في محور الاتصال. وأوصى الباحثة بضرورة النظر في إهداف التربية الرياضية في المدرسة، والاهتمام بوسائل الاتصال بين إدارة المدرسة، وتشجيع العاملين لبذل الجهد من خلال الحوافز المادية والمعنوية وضرورة وجود وسائل تقويم أخرى غير الزيارات الميدانية للموجهين. واتفقت نتائج الدراسة الحالية التي مارسته الوظائف الإدارية فيها بدرجة "متوسطة" بما يتوافق مع دراسة المومني (٢٠٠٣) في أن ممارسة مشرفي مراكز الشباب جاءت متوسطة من حيث الممارسة، كما اتفقت مع دراسة الترك (٢٠٠١) التي أشارت نتائجها إلى أن الكفايات الإدارية جاءت بدرجة متوسطة. كما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع بيلو دبرو (١٩٩٨) Below,Deberh. في أن على المسؤولين الإداريين أن يتمتعوا بالكفايات الإدارية الفعالة والعلاقة الإنسانية الناجحة. ويعزو الباحثان في اختلاف نتائج هذه الدراسة إلى اختلاف مكان تطبيق هذه الدراسة وعدم توفير وسائل الاتصال الحديثة كالكمبيوترات-الاتصالات الهاتفية وعدم توفير الإنترنت في بعض المكاتب الإدارية وخاصة في الأندية الرياضية التابعة لمكتب الشباب والرياضة وهذا ما قلل من عدم تفوق المجال الرياضي عند المسؤولين الإداريين خلال فترات ممارستهم لوظائفهم الإدارية ووجود ضعف كبير في عملية الاتصال بين المسؤولين الإداريين في مستوى الإنجاز الرياضي وكل ذلك مترتب على عدم اهتمام الدولة والهئية العامة للشباب والرياضة في تقديم خدمات الاتصال وغيرها من المنشأة الرياضية.

أما ما يتعلق بمناقشة نتائج السؤال الثاني المتعلق بجهة العمل فقد أظهرت النتائج الموضحة في جدول (٦) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠,٠٥) على جميع محاور الاستبانة تبعاً لمتغير جهة العمل، حيث تشير هذه النتيجة

العلاقات المتداخلة بين الموظفين في مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية.

وأما ما يتعلق بمجال المتابعة الذي يشير إلى أن هذا المجال حصوله على المرتبة الرابعة، إذ أظهرت جميع فقرات هذا المجال على درجة ممارسة متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي بصورة مجمعة (٣,٣٢) وهذا يدل على تقدير بدرجة متوسطة، كما تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات في هذا المجال ما بين (٣,٤٤ - ٣,١٢)، ويرى الباحثان من الأولوية أنه لا بد أن يكون المسؤول الإداري ملماً بالمعلومات المطلوبة التي تمكنه من تطبيق الإداء المهني المرتفع على أكمل وجهه، وهذا يعني أن توفر المعلومات لدى المسؤول الإداري قد تسهل عملية متابعة الوظائف الإدارية بين المسؤول الإداري والمؤوسين وتحد من حدوث الإخطاء وتلافيتها أن وجدت، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة سمردي (٢٠٠٣) في درجة الممارسة لدى الإداريين لأدنى متوسطات الإداء بدرجة "متوسطة" وقدرة المسؤول على متابعة العمل الإداري.

والمتابعة الإدارية في الوظائف الإدارية من أهم النشاطات الإدارية، وذلك لأنه يتعلق بكيفية إتمام الأعمال الإدارية التي تصبو إلى تحقيق الأهداف المقررة، إلا أن هذا المجال جاء بدرجة ممارسة متوسطة، يعزو الباحثان السبب في ذلك إلى غموض في عملية المتابعة وأن الثقة بين الرئيس والمؤوسين والتخاطب بينهما ليس واضح وسهل وهادف ومفهوم، كما اتفقت نتائج هذه الدراسة في درجة ممارستها للوظائف الإدارية "بدرجة متوسطة" مع دراسة المومني (٢٠٠٣) التي تشير إلى أن مشرفي مكتب الشباب والرياضة جاءت درجة ممارستهم للوظائف "متوسطة"، كما اتفقت نتائج هذا المجال مع دراسة الترك (٢٠٠١) التي أشارت نتائجها إلى أن الكفايات الإدارية جاءت بدرجة متوسطة.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة بيلودبرو (Bdow&Deboreh1998) التي تشير أهم نتائجها إلى أن المسؤولين الإداريين يجب أن يتمتعوا بالكفايات الإدارية الفعالة والعلاقات الإنسانية الناجحة. وأما ما يتعلق بمجال الاتصال فإنه قد جاء في المرتبة الخامسة، حيث جاءت جميع

وما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي تم اختبار "تحليل التباين الأحادي" يتضح من خلال النتائج في جدول (٨) الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل فيما يتعلق بدرجة ممارسة المسؤولين الإداريين للوظائف الإدارية في مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية التابعة له لمحور(المتابعة)، يعزى السبب إلى عدم متابعة أداء موظفي الجهة الإدارية من المسؤول نحو تنفيذ سير العمل وفق الأنظمة أو اللوائح التنفيذية أو التنظيمية الموضوعة لذلك، وكذلك حسب الإجراءات المعمول بها داخل المؤسسة. وعدم إيجاد الدعم الكافي من المكافآت والرواتب وجوانب التحفيز للمسؤولين الإداريين، مما أدى الى ضعف مستوى الإنجاز وتحقيق الأهداف بصورة متكاملة من قبل العاملين داخل مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية بمحافظة ذمار باليمن.

بينما يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل فيما يتعلق بدرجة ممارسة المسؤولين الإداريين في مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية التابعة له للوظائف الإدارية لمحاور (القيادة، التخطيط، التنظيم، الاتصال) باختلاف متغير المؤهل العلمي، ولتحديد صالح الفروق بين فئات المؤهل العلمي حول الاتجاه نحو هذه المحاور استخدم الباحثان اختبار " شيفيه " والجدول (٩) يوضح إلى أن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ فأقل بين إجابات أفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي (ثانوية، دبلوم، بكالوريوس فأعلى) فيما يتعلق بدرجة ممارستهم للوظائف الإدارية بمكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية في محاور(القيادة، والتخطيط، والتنظيم، والاتصال) لصالح أفراد عينة الدراسة من حملة مؤهل البكالوريوس فأعلى، يعزى السبب في ذلك إلى أنهم يمارسون وظائفهم بصورة غير تقليدية بحيث اكتسبوا الأسس النظرية المهنية والجوانب التطبيقية بشكل موسع وابتكار أساليب علمية حديثة مما يعكس ذلك على طريقة إدارتهم للعمل بصورة إيجابية.

إلى أن وجهة نظر المسؤولين الإداريين الموظفين في مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية بمحافظة ذمار باليمن نحو درجة أهمية ممارستهم للوظائف الإدارية متساوية. ولا توجد أي فروق بينهم في درجة الممارسة للوظائف الإدارية.

وما يتعلق بمتغير الخبرة تم اختبار "تحليل التباين الأحادي" يتضح من خلال النتائج في جدول (٧) الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل فيما يتعلق بدرجة ممارسة المسؤولين الإداريين في مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية التابعة له للوظائف الإدارية في محاور (التخطيط، المتابعة، الاتصال) بحيث لا تأثير للخبرة في جميع المجالات باستثناء مجال القيادة الذي حصل على دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل ومجال التنظيم الذي حصل على دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل. باختلاف متغير الخبرة، ولتحديد صالح الفروق بين فئات متغير الخبرة حول الاتجاه نحو هذه المحاور استخدم الباحثان اختبار شيفيه لمعرفة الفروق التي أوضحت في الجدول (٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ فأقل بين إجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة للفئات (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر) فيما يتعلق بدرجة ممارستهم للوظائف الإدارية بمكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية في محورين (القيادة، والتنظيم)، وكانت الفروق فقط لمن لديهم خبره في محور القيادة من (أقل من ٥ سنوات) إلى (١٠ سنوات فأكثر) عند مستوى دلالة (٠,٠١) فأقل؛ ولصالح أفراد عينة الدراسة لمن لديهم خبرة من ١٠ سنوات فأكثر، بينما في محور التنظيم أظهرت النتائج أن هناك فروق بين إجابات عينة أفراد الدراسة لمن لديهم خبرة من (أقل من ٥ سنوات) إلى (١٠ سنوات فأكثر) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل؛ ولصالح أفراد عينة الدراسة لمن لديهم خبرة من ١٠ سنوات فأكثر، يعزى السبب إلى أن لديهم القدرة الكافية على إتقان العمل بالشكل السليم والمطلوب الذي يتوافق مع تحقيق الأهداف ومعرفتهم بالظروف والإمكانات المتاحة داخل مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية.

الاستنتاجات

في ضوء نتائج البحث تم التوصل إلى ما يلي:

١- إن امتلاك المسؤولين الإداريين داخل مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية للوظائف الإدارية بدرجة متوسطة من الممارسة، يعني أنه يوجد خلل في فهم طبيعة العمل الإداري المبني على أساس علمي مما يتوجب وقفة من قبل المعنيين لمعالجة هذا الأمر.

٢- يظهر من خلال نتائج هذه الدراسة إن هناك فجوة متسعة في العمل الإداري ناتجة عن نقص المسؤولين الإداريين أصحاب المؤهلات العلمية من حاملين شهادات البكالوريوس والدراسات العليا، مما قد يؤثر سلباً على العملية الإدارية وسبب تدنياً في مستوى الإنجاز بشكل عام في المجال الرياضي.

٣- يظهر من خلال نتائج البحث أن المسؤولين الإداريين يمارسون وظائفهم الإدارية بشكل تقليدي مع عدم مراعاة المعايير العلمية خلال ممارسة تلك الوظائف، مما إدى إلى تدنٍ بمستوى الإنجاز الرياضي في مكتب الشباب والأندية التابعة له.

التوصيات

في ضوء ما توصل إليه الباحثان من نتائج فإنه يوصى بما يلي:

١- التنسيق بين مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية نحو تفعيل الوظائف الإدارية والإسهام في عمليات تطوير برامج العمل الخاص للمسؤولين الإداريين.

٢- القيام بإعداد دورات تأهيلية للمسؤولين الإداريين بمكتب الشباب والرياضة تشمل جميع مجالات الوظائف الإدارية التي تتضمنها الدراسة بشكل عام، لا سيما أنهم يمارسون الوظائف الإدارية بدرجة متوسطة، مما يتطلب الارتقاء والعمل على تطويرها لديهم.

٣- العمل على تعيين أصحاب الكفاءات والخبرة الذين يحملون مؤهلات علمية متخصصة في المجال الرياضي من ذوي المستوى العالي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) وهذا ما دلت عليه نتائج الدراسة الحالية في

المؤهل العلمي، مما قد يسهم في الارتقاء والتطوير لبرامج العملية الإدارية الموجودة في مكتب الشباب والرياضة والأندية الرياضية.

المراجع

آل علي رضا، والموسوي، وآخرون. (٢٠٠١)، وظائف المنظمة المعاصرة: نظرة بانورامية عامة، عمان، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

البدري، طارق (٢٠٠١). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان، الأردن، دار الفكر للنشر والتوزيع.

الترك، نجوى (٢٠٠١). درجة ممارسة الكفايات الإدارية لأعضاء الاتحادات الرياضية، عمان، الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

الداود، فهد (٢٠٠٦). فعالية القيادة الإدارية، مقالة متوفرة على شبكة الأنترنيت، تاريخ الاسترجاع، ٢٣/٣/٢٠٠٧ متوفر بموقع <http://www.al-difaa.com>

سمردلي، غدير جريس. (٢٠٠٣). الكفايات الإشرافية المستخدمة واللازمة لمشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية للصفوف من السابع إلى عشر، الأردن. جامعة اليرموك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية.

شحاته، حسن (2001). التعليم الجامعي والتقويم الجامعي، بيروت، لبنان، مكتبة دار العربية.

الصرايرة، أكثم. (٢٠١١). العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات، مؤته، الأردن، دار علاء الدين للنشر.

العضايلة، عدنان (٢٠١١). درجة ممارسة القادة الأكاديميين لعمليات القيادة الإدارية دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، رسالة ماجستير منشورة، جامعة اليرموك، مجلة السادس والعشرون.

المومني، زياد (٢٠٠٣). الكفايات الإدارية اللازمة لمشرفي مراكز الشباب ودرجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين أنفسهم. أبحاث اليرموك، 9 (2)، 141-165.

المراجع الأجنبية:

Amelia A. & Edwin A. (1991). *Relationships among goal difficulty, business - strategies & performance on management stimulation task.* Academy of Management Journal, 34 (2) 400-424.

Glaster, K & Fashaw J. (1999). *Strategic Planning: Still going Strong. Long Range Planning, DAI, 32 (1).*

Larry, Paul. (1999). "The Role of information and Data in Citizen Voters, Decision- Making about School District Consolidation: A case study of Select school Districts in New York State and the state of North Dakota from A rational choice Theory perspective" ph. D. Dissertation Abstracts International, 60/04, p. 139.

Bewle, Nyquist. (1998). *Elementary teacher, perceptions of effective school leadership.* Dissertation Abstract International, A 58/10, p, 3779.

Kuykendoll, Nancy Jane. (1997). *Study to determine the essential competencies for supervising teachers of physical education student teachers.* Doctor of Education. The United States of America, university of Alabam.

العلي، مراد (٢٠١٥). مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار غيداء للنشر والتوزيع.

عليوة، السيد (٢٠٠١). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، دار السباح للنشر.

الفياض، محمود (١٩٩٥). أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، عمان، الأردن رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

القريوتي، محمد. (٢٠٠٤). مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

كلألدة، ظاهر (١٩٧٧). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان، الأردن، دار الفكر للنشر.

كنعان، نواف (٢٠٠٥). القيادة الإدارية، عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

ماهر، أحمد (١٩٧٧). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مصر، الاسكندرية، مركز التقنية الإدارية.

