



## معلومات البحث

أستلم: 19 حزيران 2014  
المراجعة: 17 أيار 2014  
النشر: 1 تموز 2014

## إدارة الوقت في المؤسسات الرياضية بالجزائر

بوجمعة شوية، خالد جوادي، عبدالقادر بلخير

مختبر التعلم والتحكم الحركي، جامعة المسيلة، الجزائر

chouia72@gmail.com

khdj1975@yahoo.fr

abdou.belkheir@gmail.com

### الملخص

تناولنا في هذا البحث واقع إدارة الوقت في المركبات الرياضية بالجزائر، بخلاف الدراسات السابقة التي إختصت في مجالات علم النفس الصناعي وعلوم التسيير والإدارة والعلوم الاقتصادية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الفروق بين عمّال المركبات الرياضية في أدائهم للأعمال والمهام الإدارية والفنية والشخصية وفقا لمتغيرات: "الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية"، كما قامت الدراسة بتقديم رؤية مقترحة تساهم في تحسين إدارة الوقت لدى عمال المركبات الرياضية. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المنشآت الرياضية في كل من ولايتي "سطيف والمسيلة"، البالغ عددهم (158) موظفا وموظفة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (89) موظفا وموظفة، خلال العام الدراسي "2011/2010"، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام أداة الدراسة الرئيسية وهي الاستبيان، الذي اشتمل على (38) عبارة مقسمة على خمسة (04) محاور. ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأعمال والمهام التي يقوم بها العامل وقت الدوام تعزى باختلاف الجنس والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي، ولا توجد هذه الفروق في حالة اختلاف سنوات الخدمة. تقديم العمّال رؤية مقترحة تساهم في تحسين إدارة الوقت من خلال الحرص على الحضور للمنشأة قبل الموعد المحدد وعدم مغادرتها قبل نهاية الدوام والحرص على توظيف استخدام أنظمة المعلومات الحديثة في العمل. هذه النتائج التي توصلنا إليها تحتم على إدارة المنشآت الرياضية الاهتمام بالوقت وإدارته بكفاءة ليصبح جزءا من الثقافة الإدارية التنظيمية، وكذلك زيادة الوعي عند العاملين بأهمية الوقت كمورد نادر وثمين.

الكلمات المفتاحية: إدارة الوقت، المؤسسات "المركبات" الرياضية، موظفي المؤسسات الرياضية، أنظمة المعلومات الحديثة.

**ABSTRACT**

We are dealing in this study with the time management for sport complexes' workers. Unlike the previous studies that examined this relationship in the areas of industrial psychology , science of management, administration and economic science, this study aimed to identify the differences between sport complexes' workers in their performance of the administrative, technical and personal tasks, according to the variables: (gender, marital status, educational qualification and professional experience). The study also proposes a new vision that may contribute in the improvement of time management for the sport complexes' workers. The study population consisted of all staff in the sports complexes in each of the states (Setif and M'sila), totaling 158 male and female employees. The study was applied on a random sample of 89 male and female employees, means about (56%) of the original population of the study during the academic year 2010 / 2011. The researcher has used the descriptive analytical method with the main tool of study which is the questionnaire, including (45) phrase divided on 05 topics. The most important findings in this study are, the presence of statistically significant differences in the work and functions performed by the worker during his permanence which are attributed to gender, marital status, and educational qualification. However, they are absent in the case of differentiation in the years of service. The workers have provided a vision that contributes to improve the time management through ensuring on the early presence to the facility and never leave it before the end of working hours and keep in mind the use of modern information systems during the work. These results we have found force the sports facilities administrations to pay attention to run efficiently their time to become a part of organizational management culture and to enhance the workers' conscious to the importance of time as a rare and a precious source.

**Keywords:** Time management, institutions sports, sports administrators' institutions.

**1. المقدمة**

الوقت نعمة من نعم الله على الإنسان، وقال تعالى في محكم كتابه العزيز "إن الصلاة كانت على المؤمنين كتابا موقوتا" النساء (103). فلوقت أحد الموارد الهامة والنادرة والثمينة، فهو مورد لا يتجدد، ولا يخترن، ولا يجمع، ولا يمكن الاستغناء عنه، وقد عني الفكر الإداري بدراسته، وحظي باهتمام العلماء والباحثين في مختلف المجالات نظراً لأهميته في إدارة المنظمات الحديثة. وقد ترايد هذا الاهتمام منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي، نتيجة لمجموعة العوامل التي تتعلق بالتغيرات التي يشهدها العالم، وخاصة الانفجار المعرفي، وما صاحبه من ثورة في المعلومات والاتصالات غيرت إلى حد بعيد مفاهيم الوقت والمكان والمادة، حيث تعكس العلامات المحفورة على عظام الأسلاف في العصر الجليدي نوعاً من التسجيل المنتظم للشهور القمرية (CARSTEN, ET, AL, 1999).

والمشكلة هي ليس كم لدينا من الوقت، بل كيف نستغل هذا الوقت استغلالاً صحيحاً، وقد زاد اهتمام الأفراد في الأعوام الأخيرة بالوقت، نتيجة لسرعه معدلات التغير في عالمنا المعاصر، ولزيادة توقعات الأفراد. بما يجب أن يحققه لأنفسهم، هذا إلى جانب تعقد بيئة العمل، بمختلف أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، مع الحاجة إلى نزع الاستقلال الفردي ومن ثم الحاجة إلى السيطرة على الوقت وتوجيهه (أبو شيخه، 1991). وتعد الإدارة اليوم أداة تغيير حيث ترتبط بالماضي لمعرفة الاتجاهات والدروس المستفادة، وترتبط بالحاضر وتحدياته، كما أنها إدارة المستقبل وما يطرأ عليه من آمال وآلام بسبب الضغوط التي يعكسها التغيير

واستمرارية الحياة، والإدارة بشكل عام تشمل عدة عمليات متداخلة مع بعضها البعض، ومن أهم هذه العمليات: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والإشراف، والرقابة، والمتابعة، والتقييم، وجوهر الإدارة اتخاذ القرار وتحويله إلى واقع فعال (العجمي، 2000). و باعتبار الوقت موردا حاكما للنجاح والتقدم، فوقت المدير لا يصح أن يقاس بقسمة الراتب على عدد ساعات العمل، ولكن يجب أن يقاس بحجم الموارد البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرف المدير، مضافا إليها الفرص الجديدة المتاحة أو الممكن إتاحتها، والاداري الناجح هو الذي يحسن استخدام وقته، وعدم تبذيره في أعمال ومهام ثانوية، يستطيع غيره من الاشخاص القيام بها (الحواري، 1985).

لقد أصبحت دراسة الوقت من قبل الإدارات ممن هم في موقع المسؤولية لدى مختلف قطاعات العمل، ومنها القطاعات الرياضية، من الموضوعات التي تحظى بدرجة عالية من الأهمية، لما له من آثار - سلبية كانت أم 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 العمل. في حين ان إساءة استخدام الوقت يؤدي إلى ضعف استغلال الموارد البشرية والمادية وتعرضهم إلى ضغوط مختلفة المستويات ومتعددة المصادر وبالتالي زيادة تكلفة العمل، ولذلك قد ارتأينا أن نعالج موضوعا بعنوان بـ: " إدارة الوقت في المؤسسات الرياضية بالجزائر "

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تعالج أحد أهم عناصر إدارة المؤسسات الرياضية ألا وهو الوقت حيث تحاول إبراز سبل التعامل مع مضيعات الوقت، وهذا ما يعطينا فرصة التعرف للطريقة التي يدير بها الإداري بالمركب الرياضي وقته تجعلنا نقدر وظيفته حق التقدير، كما تساعدنا على وضع وتطوير المعايير لاختيار شاغل الوظيفة. وللدراسة أهميتها أيضاً بالنسبة للهيئات المسؤولة كمعاهد التعليم العالي ومراكز التدريب والتطوير، عن طريق إعداد وتدريب عمال المركبات الرياضية، والوقوف على أهم المعوقات التي تعوق الاستفادة الكاملة من الوقت المتاح للعمال، كما يشجع ذلك تلك الجهات على أن تضعها ضمن برنامجها للإعداد والتدريب ومناقشتها للمساهمة في وعي الإداريين بأهمية إدارة الوقت بفعالية.

#### أهداف الدراسة: نهدف من خلال دراستنا للتوصل إلى :

- ✚ التعرف إلى واقع إدارة الوقت لدى موظفي المركبات الرياضية
- ✚ التعرف إلى الفروق في الاعمال والمهام لموظفي المركبات الرياضية تبعاً للجنس والحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، والخبرة.
- ✚ التعرف إلى الرؤية المقترحة لإدارة الوقت من وجهة نظر موظفي المركبات الرياضية .

## تساؤلات الدراسة :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأعمال والمهام التي يقضيها العامل وقت الدوام تعزى باختلاف " الجنس ، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة " ؟

ما الرؤية المقترحة التي تسهم في تحسين إدارة الوقت من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية ؟

## 2. اجراءات البحث

### 1.2 المنهج المستخدم :

استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي وبأسلوب دراسة الحالة لأنه يناسب موضوع بحثنا.

### 2.2 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال المركبات المتعددة الرياضات لولاية سطيف وولاية المسيلة والبالغ عددهم 158 عامل إداري حسب مديري ديواني المركبات المتعددة الرياضات للولايتين، وعلى ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث.

### 3.2 عينة الدراسة:

كانت عينة البحث عشوائية بسيطة، بلغ مجموع العينة 89 إداري من أصل 158 عامل إداري بالمركبات الرياضية ودواوينها، وتمثل نسبة 56.32% من مجتمع الدراسة.

### 4.2 أداة الدراسة:

وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لإجراء هذه الدراسة هو الاستبيان الذي شمل على 38 عبارة مقسمة بين محاوره وقد تكوّن الاستبيان في النهاية من قسمين :

**القسم الأول:** ويعبر عن بعض المعلومات الشخصية والوظيفية التي تخص عينة البحث والتي إشملت على (04) عناصر تمثلت في "الجنس ، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة".

**القسم الثاني :** محاور الإستبيان: وتتكون من (38) عبارة

**المحور الأول:** (21) عبارة لقياس الأعمال والمهام التي يقضي بها العامل وقت الدوام موزعة على ثلاث مجالات :

1- الأعمال والمهام الإدارية (08) عبارات .

2- الأعمال والمهام الفنية الميدانية (07) عبارات .

3- الأعمال والمهام الشخصية (06) عبارات.

المحور الثاني: (17) عبارة للمقترحات التي تسهم في تحسين إدارة الوقت .  
وقد إعتد الباحث في إنجاز هذا الاستبيان على الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، أي على مقياس ليكرت الخماسي وقد طلب من المبحوثين تحديد مدى الموافقة على هذه العبارات.

جدول رقم (1)  
درجات الإستبيان

الإجابة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الدرجات	5	4	3	2	1

## 5.2 المعاملات العلمية للأداة:

**صدق الأداة :** يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أُعدَّ لقياسه  
**الصدق الظاهري:** قام الباحث بعرض الاستبيان على خمسة محكمين يحملون درجة دكتورا في نظرية ومنهجية التربية البدنية، ولهم أكثر من خمس سنوات خبرة، حيث اعتبر الأساتذة المحكمين 14 عبارة غير مفهومة أو مكررة، أو أن نسبة الاتفاق المتحصل عليها بين المحكمين كانت دون 50 %، فتم حذفها.

**صدق الإتساق الداخلي:** وللتأكد من صدق الاتساق لعبارات ومحاور أداة الدراسة ، تم حساب معامل الارتباط بين العبارة ومجموع المحور والمجموع الكلي للاستبيان، حيث جاءت معاملات الارتباط جميعها موجبة مما يدل على وجود تجانس داخلي بين عبارات هذه المحاور .

**بثت الأداة :** يعني أن يكون الاختبار على درجة عالية من الدقة والإتقان فيما وضع لقياسه.  
**طريقة التجزئة النصفية:** لقد كان معامل الارتباط بين جزئي كل محور من محاور الاستبيان ينحصر بين 0.8716 و 0.9562، كما يتميز كل نصف من محاور الأداء بثبات عال .

**معامل الثبات كرونباخ  $\alpha$ :** بلغ معامل الثبات الكلي لاستبيان الدراسة 0.919 ، وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائيا مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصل عليها باستخدام الاستبيان.

## 6.2 معادات الدراسة:

**المحادات الزمانية:** بدأ الباحث الدراسة ابتداء من جانفي 2011 إلى غاية جوان 2011  
**المحادات المكانية:** طُبِّقت هذه الدراسة على مستوى بعض المركبات الرياضية لولايي: المسيلة - سطيف.  
**المحادات البشرية:** شملت دراستنا عينة من عمال المركبات المتعددة الرياضات الذين يُختصون بالجانب الإداري.

## 7.2 أدوات التحليل الإحصائي:

استعمل الباحث البرنامج الإحصائي المسمى الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار الثامن عشر (spss18) ، كما اعتمد على التقنيات الإحصائية التالية:

- ✚ النسب المئوية والتكرارات لوصف العينة .
- ✚ المتوسط الحسابي لقياس مدى مركزية الإجابات.
- ✚ الانحراف المعياري لقياس مدى اتفاق وعدم تشتت الإجابات.
- ✚ معامل الثبات كرونباخ  $\alpha$  لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- ✚ إختبار (t-test) لإيجاد الفروق بين متوسطات فئتين.
- ✚ تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لإيجاد الفروق بين متوسطات عدة فئات.

## 3. عرض وتحليل النتائج

الإجابة على التساؤل الأول: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأعمال والمهام التي يقضيها العامل وقت الدوام تعزى باختلاف " الجنس ، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة " ؟  
هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأعمال والمهام التي يقضيها العامل وقت الدوام تعزى للجنس ؟ :

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام اختبار (T-Test) لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير الجنس والجدول رقم (02) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات درجات الاستبيان للأعمال والمهام التي يقضيها العامل وقت الدوام وقيمة (t) ومستوى دلالتها تبعاً لمتغير الجنس عند درجة حرية 87.

### جدول رقم (2)

نتائج اختبار (t) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة على الأعمال والمهام التي يقضيها العامل وقت الدوام تبعاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة "T-Test"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	محاور الاستبيان
دال	0,002	1,900	4,009	30,84	61	ذكر	الأعمال والمهام الإدارية
			6,027	28,79	28	أنثى	
دال عند 0.01	0,000	3,376	4,484	25,16	61	ذكر	الأعمال والمهام الفنية الميدانية
			8,669	20,46	28	أنثى	
غير دال	0,500	3,656-	2,764	15,72	61	ذكر	الأعمال والمهام الشخصية
			2,200	17,89	28	أنثى	
دال	0.021	2.548	9.89	71.72	61	ذكر	الدرجة الكلية
			10.09	67.14	28	أنثى	

يتضح من الجدول السابق أن قيم الدلالة لمحوري " الأعمال والمهام الإدارية - الأعمال والمهام الفنية الميدانية " والدرجة الكلية أقل من 0.05 أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على هذين المحورين والدرجة الكلية تعزى لمتغير الجنس لصالح العمال الذكور ونجد ذلك من المتوسط الحسابي حيث المتوسط الحسابي للذكور أكبر من المتوسط الحسابي للإناث في كل حالات الدلالة مما يدل على أن الذكور أكثر إهتماماً في تأدية المهام الإدارية والمهام الفنية الميدانية من الإناث، بالمقابل لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة 0.05 على محور "الأعمال والمهام الشخصية"، وهذه النتائج تخالف دراسة " الصوري ، 2008 " (واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات التعليم بمحافظة غزة) والتي نتجت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تأدية المهام والأعمال بين الذكور والإناث. وترجع الفروق في رأي الباحث إلى أن الإداريات أغلبهن ليست لهن ميول أو رغبة في العمل بالإدارة الرياضية على عكس الذكور ونجد ذلك واضحاً في محور الأعمال والمهام الفنية الميدانية حيث بلغ مستوى الدلالة أقل من 0.01 مما يدل على أن المهام الميدانية الفنية من إختصاص الذكور.

الإجابة على التساؤل الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) للأعمال والمهام التي يقضيها العامل وقت الدوام تعزى للحالة الاجتماعية ؟

تم استخدام اختبار (T-Test) لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية والجدول رقم (03) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات درجات الاستبيان وقيمة (t) ومستوى دلالتها لاستجابة أفراد العينة على الأعمال والمهام التي يقضيها العامل وقت الدوام تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية عند درجة حرية 87.

### جدول رقم (3)

نتائج اختبار (t) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة على الأعمال والمهام التي يقضيها العامل وقت الدوام تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

محاور الاستبيان	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T-Test"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الأعمال والمهام الإدارية	متزوج	17	28,94	4,115	-1.197	0,631	غير دال
	أعزب	72	30,49	4,925			
الأعمال والمهام الفنية الميدانية	متزوج	17	17,88	9,746	-4,567	0,000	دال عند 0.01
	أعزب	72	25,06	4,491			
الاعمال الشخصية	متزوج	17	17,29	2,953	1,477	0,482	غير دال
	أعزب	72	16,19	2,715			
الدرجة الكلية	متزوج	17	64.11	4.85	-3.819	0,000	دال عند 0.01
	أعزب	72	71.74	3.88			

من الجدول السابق نجد أن قيم الدلالة لكل من محور "الأعمال والمهام الإدارية" – الأعمال والمهام الشخصية " أكبر من 0.05 أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لعمال المركبات الرياضية بين المتزوجين والعزّاب في إجاباتهم لكلى المحورين، بالمقابل نجد أن قيمة الدلالة لمحور "الأعمال والمهام الفنية" والدرجة الكلية أقل من 0.05 وقيمة المتوسط الحسابي للعزّاب أكبر منه عند المتزوجين لكل حالات الدلالة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محور "الأعمال والمهام الفنية" والدرجة الكلية تعزى للحالة الاجتماعية لصالح العزّاب، ويرجع ذلك إلى أن العزّاب أكثر تفرغاً للأعمال الفنية الميدانية، من حرص على النظام وتحديث وصيانة العتاد وتقديم المساعدات للشباب ... الخ على عكس المتزوجين الذين لهم مسؤوليات وإلتزامات كثيرة نحو أسرهم والذي يأخذ جانب معتبر من أوقاتهم.

**الإجابة على التساؤل الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) للأعمال والمهام التي يقضيها العامل وقت الدوام تعزى للمؤهل العلمي ؟**

تم استخدام اختبار (T-Test) لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والجدول رقم (04) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات درجات الاستبيان وقيمة (t) ومستوى دلالتها لاستجابة أفراد العينة على الأعمال والمهام التي يقضيها العامل وقت الدوام تبعاً لمتغير المؤهل العلمي عند درجة حرية 87.

#### جدول رقم (4)

نتائج اختبار (t) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة على الأعمال والمهام التي يقضيها العامل وقت الدوام تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة "T-Test"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	محاور الاستبيان
غير دال	0,923	0.195	4,203	30,39	18	ثانوي	الأعمال والمهام الإدارية
			4,964	30,14	71	جامعي	
دال عند 0,01	0,000	5,819-	8,721	16,94	18	ثانوي	الأعمال والمهام الفنية الميدانية
			4,377	25,39	71	جامعي	
غير دال	0,315	0.541	2,137	16,72	18	ثانوي	الاعمال والمهام الشخصية
			2,927	16,32	71	جامعي	
دال عند 0,01	0,000	4,882-	5,41	64,05	18	ثانوي	الدرجة الكلية
			3,87	71,85	71	جامعي	



من الجدول السابق نجد أن قيم الدلالة لكل من محور "الأعمال والمهام الإدارية" – الأعمال والمهام الشخصية " أكبر من 0.05 أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لعمال المركبات الرياضية بين الثانويين والجامعيين في إجاباتهم لكلى المحورين لأن الأعمال الإدارية في المركبات الرياضية تغطي عليها التقليدية والروتين والبساطة أي المؤهل ليس له تأثير، بالمقابل نجد أن قيم الدلالة لمحور "الأعمال والمهام الفنية" والدرجة الكلية أقل من 0.05 أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي لصالح الجامعيين، وهذا راجع لمستوى التفكير لدى الجامعيين الذي يسمح لهم بالتعامل مع الأمور الميدانية بسهولة وكفاءة وذلك لان الوسط الجامعي يختلف إختلافا كليا عن الوسط الثانوي ويتجلى ذلك في تقديم المساعدات للشباب الوافدين إلى المركب وكذلك تنظيم المنافسات والتظاهرات الرياضية وتوطيد العلاقات مع المجتمع المحلي على عكس العمال ذوي المستوى الثانوي.

**الإجابة على التساؤل الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأعمال والمهام التي يقضيها العامل وقت الدوام تعزى لسنوات الخدمة؟**

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) والجدول رقم (05) يبين مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية وقيمة " F " ومستوى الدلالة لاستجابة أفراد العينة على الأعمال والمهام التي يقضيها العامل وقت الدوام بإختلاف سنوات الخدمة (من 1- 5 سنوات ، من 6- 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات).

#### جدول رقم (5)

يبين نتائج تحليل التباين الأحادي الاتجاه للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على الأعمال والمهام التي يقضيها العامل وقت الدوام تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة " F "	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الاستبيان
غير دال إحصائياً	0.099	2.457	197,335	2	394,669	بين المجموعات	الأعمال والمهام الإدارية
			18,966	86	1631,083	داخل المجموعات	
				88	2025,753	المجموع الكلي	
غير دال	0,503	0,693	28,998	2	57,997	بين المجموعات	الأعمال والمهام الفنية الميدانية
			41,874	86	3601,194	داخل المجموعات	
				88	3659,191	المجموع الكلي	
دال	0,000	32,215	145,504	2	291,008	بين المجموعات	الأعمال والمهام الشخصية
			4,517	86	388,431	داخل المجموعات	
				88	679,438	المجموع الكلي	
غير دال	0.089	3,224	756,187	2	1512,374	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			234,567	86	20172,750	داخل المجموعات	
				88	21685,124	المجموع الكلي	

من الجدول السابق يتضح لنا أن قيم الدلالة لكل المحاور والدرجة الكلية ماعدا محور " الأعمال والمهام الشخصية " أكبر من 0.05 أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول هذين المحورين تعزى لسنوات الخدمة. وهذه النتيجة توافق دراسة (إبراهيم الصوري 2008) بالنسبة للإدارة المدرسية، وهذا يعني أنه لا جدوى تُذكر من الخبرة الإدارية في مجال العمل سواء أكانت قصيرة، أم متوسطة، أم طويلة، وحيث إن الإداريين لا يعملون على تطوير أنفسهم، وتغيير اتجاهاتهم ومفاهيمهم في ضوء المستجدات الجديدة، إذ من المفترض أنه كلما زادت سنوات الخبرة أصبح الإداريون أكثر إقتراباً من النظرة العلمية الحديثة التي ترى في الوقت عنصراً مجدداً من عناصر الإنتاج، ومورداً مهماً لا بد من استثماره لتحقيق الأهداف. وبالإضافة لما ذكر أن قلة أو إنعدام الدورات التدريبية التي تعقد في مجال إدارة الوقت السبب المباشر في عدم وجود الفروق لدى الإداريين ذوي الخبرة من الإداريين حديثي العهد بالعمل. وعليه نرى أن عدد سنوات الخدمة في الإدارة الرياضية وبالضبط داخل المركبات الرياضية عامل غير مؤثر في إختيار الإداريين، وبمعنى آخر إن الأقدمية عامل ثانوي عند تعيين الإداريين، وبالتالي يجب البحث عن عوامل ومعايير أخرى لاختيار عمال المركبات الرياضية.

#### النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول والذي ينص على:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأعمال والمهام التي يقضيها العامل وقت الدوام تعزى باختلاف " الجنس ، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة " ؟
- 1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأعمال والمهام التي يقضيها العامل وقت الدوام تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.
  - 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأعمال والمهام التي يقضيها العامل وقت الدوام تعزى للحالة الاجتماعية لصالح العزّاب.
  - 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأعمال والمهام التي يقضيها العامل وقت الدوام تعزى للمؤهل العلمي لصالح الجامعيين.
  - 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأعمال والمهام التي يقضيها العامل وقت الدوام تعزى لسنوات الخدمة.

"من النتائج المتحصل عليها نقول أن الفرضية الأولى محققة في خاصية الجنس لصالح الذكور والحالة الاجتماعية لصالح العزّاب والمؤهل العلمي لصالح الجامعيين وغير محققة في خاصية الخبرة".

#### الإجابة على التساؤل الثاني :

\* ما الرؤية المقترحة التي تسهم في تحسين إدارة الوقت من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية ؟  
وللإجابة على هذا التساؤل قمنا في الجدول رقم ( 06) بتحليل عبارات محور مقترحات تحسين إدارة الوقت وحساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل عبارة ثم قمنا بترتيب العبارات تنازلياً على حسب قيمة الوزن النسبي.

جدول رقم (6)

تحليل فقرات محور "مقترحات تحسين إدارة الوقت"

الترتيب في المحور	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي (5)	محتوى العبارة	الرقم
01	81.2	4.56	أحرص على الحضور للمنشأة قبل الموعد المحدد.	22
02	79.4	4.46	أؤكد على عدم مغادرة المنشأة قبل نهاية الدوام.	23
05	76	4.27	أحرص على التقليل من المكالمات الهاتفية الخاصة أثناء الدوام .	24
17	45.8	2.57	أقرر مواعيد معينة لتقديم الشاي والقهوة والمرطبات .	25
13	61	3.43	أخصص الزيارات الشخصية في أوقات ما بعد الدوام.	26
04	77	4.33	أحرص على توظيف استخدام أنظمة المعلومات الحديثة – الحاسب الآلي- في العمل.	27
14	58.2	3.27	أفتح المجال للمشاركة في دورات تدريبية لاستخدام الحاسب الآلي في مجال الإدارة الرياضية .	28
03	77.4	4.25	أفضل أن تتم الأعمال الخاصة للموظف في غير أوقات الدوام .	29
08	71.8	4.03	أواكب التدريب على أساليب الإدارة الحديثة للتمكن من إدارة الوقت بكفاءة.	30
06	73	4.10	أقوم بالأعمال الصعبة عندما أكون في أفضل حالاتي .	31
10	70.4	3.96	أجتنب المبالغة في الاختلاط وإقامة العلاقات الاجتماعية أثناء العمل.	32
12	63.8	3.58	أقول (لا) للزوار الذين يريدون أن يقطعوا من وقتي بما يؤثر سلبا على انجازي لمهامي.	33
15	53.2	2.99	أقوم بالتخطيط لمكالماتي الهاتفية مقدما من خلال تحديد النقاط المهمة التي ينبغي مناقشتها	34
16	52	2.92	أحرص على تحديد مواعيد معينة للمقابلات والزيارات	35
09	71.2	4.00	أشجع على التخطيط ووضع الحلول لمعالجة المشكلات المتكررة .	36
07	72.6	4.08	أحرص على الاجتماعات بشكل منتظم.	37
11	66.4	3.73	أشجع العمل على تفويض المهام للآخرين القادرين على إنجاز العمل.	38
	67.56	3.79	جميع الفقرات	

يبين جدول رقم (06) أن متوسط الاستجابة لدى عينة الدراسة على هذا المحور ككل بلغت 3.79 وبلغ الوزن النسبي لهذا المجال 67.56% ، كما تم عرض المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل عبارة من عبارات المحور، وتفاوتت فقرات المجال وفقا لمقادير الوزن النسبي حيث أنها تنحصر ما بين ( 45.8% - 81.2%) سوف نعرض فقرات المجال تنازليا حسب الوزن النسبي لها كما يلي:

الفقرات التالية تمثل مقترحات تحسين إدارة الوقت حيث:

- ✚ احتلت الفقرة " أحرص على الحضور للمنشأة قبل الموعد المحدد" المرتبة الأولى في هذا المحور بوزن نسبي 81.2%.
- ✚ احتلت الفقرة " أؤكد على عدم مغادرة المنشأة قبل نهاية الدوام " المرتبة الثانية في هذا المحور بوزن نسبي(79.4%).
- ✚ احتلت الفقرة " أفضل أن تتم الأعمال الخاصة للموظف في غير أوقات الدوام " المرتبة الثالثة في هذا المجال بوزن نسبي(77.4%).

احتلت الفقرة " أحرص على توظيف استخدام أنظمة المعلومات الحديثة - الحاسب الآلي- في العمل " المرتبة الرابعة في هذا المجال بوزن نسبي ( 77%).

احتلت الفقرة " أحرص على التقليل من المكالمات الهاتفية الخاصة أثناء الدوام " المرتبة الخامسة في هذا المجال بوزن نسبي ( 76%).

احتلت الفقرة " أقوم بالأعمال الصعبة عندما أكون في أفضل حالاتي " المرتبة السادسة في هذا المجال بوزن نسبي ( 73%).

احتلت الفقرة " أحرص على الاجتماعات بشكل منتظم " المرتبة السابعة في هذا المجال بوزن نسبي (72.6%).

احتلت الفقرة " أواكب التدريب على أساليب الإدارة الحديثة للتمكن من إدارة الوقت بكفاءة " المرتبة الثامنة في هذا المجال بوزن نسبي ( 71.8%).

احتلت الفقرة " أشجع على التخطيط ووضع الحلول لمعالجة المشكلات المتكررة " المرتبة التاسعة في هذا المجال بوزن نسبي (71.2%).

احتلت الفقرة " أتجنب المبالغة في الاختلاط وإقامة العلاقات الاجتماعية أثناء العمل " المرتبة العاشرة في هذا المجال بوزن نسبي ( 70.4%).

احتلت الفقرة " أشجع العمل على تفويض المهام للآخرين القادرين على إنجاز العمل " المرتبة الحادية عشرة في هذا المجال بوزن نسبي ( 66.4%).

حتلت الفقرة " أقول (لا) للزوار الذين يريدون أن يقتطعوا من وقتي بما يؤثر سلبا على إنجازي لمهامي " المرتبة الثانية عشرة في هذا المجال بوزن نسبي ( 63.8%).

احتلت الفقرة " أخصص الزيارات الشخصية في أوقات ما بعد الدوام " المرتبة الثالثة عشرة في هذا المجال بوزن نسبي ( 61%).

أما الفقرات التالية فهي تدل على أن آراء أفراد العينة لا تشير إليها بالإيجاب أو السلب، حيث احتلت الفقرة " أفتح المجال للمشاركة في دورات تدريبية لاستخدام الحاسب الآلي في مجال الإدارة الرياضية " المرتبة الرابعة عشرة في هذا المجال بوزن نسبي ( 58.2%).

احتلت الفقرة " أقوم بالتخطيط لمكالماتي الهاتفية مقدما من خلال تحديد النقاط المهمة التي ينبغي مناقشتها " المرتبة الخامسة عشر بوزن نسبي (53.2%).

احتلت الفقرة " أحرص على تحديد مواعيد معينة للمقابلات والزيارات " المرتبة السادسة عشرة في هذا المجال بوزن نسبي ( 52%).

احتلت الفقرة " أقرر مواعيد معينة لتقديم الشاي والقهوة والمرطبات " المرتبة السابعة عشرة في هذا المجال بوزن نسبي (45.8%).

وبصفة عامة يتبين أن الوسط الحسابي لفقرات مقترحات تحسين إدارة الوقت ( 3.79 ) وبلغ الوزن النسبي (67.56%) وهو أكبر من " 60 %" مما يدل على أن المقترحات من أجل تحسين إدارة الوقت هي طرق فعالة، لأن فقرات هذا المجال كانت تشير إلى الرأي الايجابي، ما عدا الفقرات ( 32،41،42 ) كانت تشير إلى الرأي المحايد، ونظرا لإستخدام العاملين للعديد من الطرق في تحسين إدارة الوقت كان له الأثر الواضح في إنجاز المهام والأعمال بشكل جيد.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

سيتم تناول المقترحات التي تسهم في تحسين إدارة الوقت لدى عمال المركبات الرياضية ومناقشتها لما يخدم أداء موظف المنشأة الرياضية بالإستفادة من وقت دوام العمل بأكبر قدر ممكن للمردود الإداري والتي تم الموافقة عليها من قبل أفراد العينة بدرجة مرتفعة و متوسطة وهي:

\* الانتظام في دوام العمل: وتمثل هذه المشكلة في تأخر وصول الموظفين إلى المنشأة في الصباح، وفي مغادرته مكان العمل قبل نهاية الدوام، ولهذا المشكلة أسباب تتعلق بالموظف نفسه (كتأمين احتياجات البيت - توصيل الأبناء - دفع الفواتير - زيارة المستشفى أو العيادة - استلام الراتب - التعزية - المشاركة في نشاطات محلية)، وأسباب تتعلق بالمنشأة (كعدم توفر الظروف المناسبة - وعدم تأييد مكتب الموظف بشكل مناسب)، وينبغي التأكيد في هذا الصدد على :

✚ الحضور إلى المنشأة قبل بدأ الدوام .

✚ عدم مغادرة المنشأة قبل نهاية الدوام .

✚ الحزم في معاملة الموظفين غير المنتظمين في دوام العمل.

وهذا ما تم قبوله بدرجة مرتفعة من قبل عمال المركبات الرياضية عند إجابتهم على الفقرتين " 22 - 30 "

\* الهاتف والإنترنت : وهو سلاح ذو حدين، فهو من وسائل توفير الوقت، ومن وسائل إضاعته، فهو يوفر الوقت الذي يصرف في الذهاب والإياب للحصول على معلومات كما يوفر عملية إعداد الخطابات والانتظار لحين وصول الرد عليها، ويعتبر الهاتف والإنترنت وسيلة لضيق الوقت ويحدث ذلك عندما تكثر المكالمات الهاتفية الواردة أثناء العمل، وعندما تطول المكالمات، ويزداد تقليب صفحات الإنترنت، ويتم التحدث والاطلاع على موضوعات غير هامة للعمل، ويكون من الصعب إنهاؤها خوفا من الإساءة لمشاعر الآخرين أو قتلا لحب الاستطلاع، وقد حصلت الفقرة رقم (24) ونصّها : " الحرص على التقليل من المكالمات الهاتفية الخاصة أثناء الدوام" على درجة مرتفعة، لما للمكالمات الهاتفية الخاصة من دور في إضاعة وقت الموظف، ولمعالجة موضوع الهاتف والإنترنت ينبغي:

✚ التقليل من المكالمات الهاتفية الخاصة أثناء دوام العمل.

✚ أن تتم الاتصالات الهاتفية الخاصة في أوقات محددة.

✚ أن تتم الاتصالات الهاتفية الخاصة في فترات الاستراحة المحددة من إدارة المنشأة.

✚ عدم الاطلاع على صفحات الإنترنت إلا فيما يتعلق بشأن الإدارة الرياضية.

\* أن تتم الزيارات الشخصية للزملاء والأصدقاء في أوقات ما بعد دوام العمل وللضرورة أثناء فترات الاستراحة، وقد لاقى المقترح على الفقرة رقم (26) قبولاً بدرجة مرتفعة من قبل عمال المركبات الرياضية .

\* تفويض المهام للآخرين القادرين على إنجاز العمل، وهذا يتم من خلال توزيع المهام على رؤساء اللجان المختلفة، فإذا قام كل واحد بعمله وبما أوكل إليه من مهام وأعمال يخفف من الأعباء الملقاة على عاتق الموظف ويفرغه لشغل أعمال أخرى تساهم في زيادة فعالية المنشأة لتحقيق أهدافها المنشودة، ومن هنا يتحول الإداري لقائد تربوي متميز، وقد قبلت العبارة رقم (38) والمتعلقة بهذا النص بدرجة مرتفعة.

\* أن تتم الأعمال الخاصة للموظف في غير أوقات دوام العمل وفي هذا الصدد ينبغي:

✚ ألا يسمح لموظف بمغادرة المنشأة إلا لظروف خاصة وهامة تستوجب ذلك.

✚ وضع إجراءات صارمة بخصوص مغادرة الموظف للمنشأة لأعمال خاصة.

ولقد تم تأكيد المقترح بدرجة مرتفعة كما جاء في العبارة رقم (29).

\* تحديث الأساليب الإدارية في المنشأة وهذا يتطلب ما يلي:

✚ توظيف استخدام أنظمة المعلومات الحديثة - الحاسب الآلي - في العمل الإداري.

✚ التدريب على أساليب الإدارة الحديثة للتمكن من إدارة الوقت بكفاءة.

✚ فتح المجال لمشاركة جميع الأطراف ورؤساء اللجان وغيرهم من المتخصصين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسب

الآلي في مجال الإدارة الرياضية .

وهذا من شأنه أن يرفع مستوى الأداء الإداري ويقلل من حجم الأعمال الروتينية والكتابية التي تستغرق وقتا كبيرا من وقت الموظف، فإذا تم تحويلها إلى أعمال بواسطة الحاسب الآلي وعبر الإنترنت يسهل عملية الاتصال والتواصل، ويوفر الجهد والوقت ويخفف من أعباء العمل الإداري ويؤدي لمشاركة أكبر في الإدارة الرياضية المتقنة للوسائل والأساليب الحديثة.

\* الاجتماعات : وتشغل جانباً من وقت دوام العمل للموظفين، ولأجل تحقيق أكبر استفادة منها فلا بد من :

✚ تنظيم الاجتماعات.

✚ تحديد مدة الاجتماع.

✚ إعداد جدول أعمال لكل اجتماع.

✚ توزيع جدول أعمال الاجتماع على المدعوين قبل مواعده بوقت كاف.

✚ أن يبدأ الاجتماع في مواعده.

✚ أن ينتهي الاجتماع في مواعده.

✚ أن يتم إعداد محضر للاجتماع بعد انتهائه بوقت قصير.

ودرجة قبول العبارة رقم (37) ونصها : " أحرص على الاجتماعات بشكل منتظم" مرتفعة لدى عمال المركبات الرياضية . وهذه المقترحات تقدم رؤية تساهم في تحسين إدارة الوقت لدى عمال المركبات الرياضية بولاية سطيف والمسيلة بشكل يوازن بين الأعمال والمهام وتوزيعها على جهات الاختصاص وحسب المسؤوليات في الإدارة الرياضية، إن أحسن إتقانها تساهم بشكل فاعل لأداء إدارة رياضية متميزة، وتحقق الأهداف المنشودة في التطور الرياضي.

#### 4. الخاتمة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يقترح الباحث ، إظهار أهمية الوقت كمورد نادر وثمين ومكلف باعتباره التحدي الأساسي الذي يواجه أية إدارة، وتوجيه الاهتمام نحو دراسته وتحليله وفهم خصائصه والعمل على استغلاله، وزيادة الوعي بمفهوم إدارة الوقت ليصبح جزءاً من الثقافة الإدارية التنظيمية. تحديد الصلاحيات والمسؤوليات والمهام والأعمال التي يقوم بها العامل وقت الدوام. تدريب الموظفين على إتقان الأعمال والمهام الموكلة لهم ضمن مقاييس ضمان إطار الجودة في الإدارة الرياضية. ربط المركبات الرياضية عبر كامل التراب الوطني مع الوزارة الوصية ضمن شبكة الحكومة الإلكترونية وذلك للوصول للاستخدام الآلي للكثير من الأعمال والمهام التي تزيد من وفرة الوقت. تنفيذ البرامج التدريبية التي تستهدف تنمية قدرات العاملين في الكليات في مجال التعامل مع مشكلات العمل. الإهتمام بجانب تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين ضمن نطاق العمل الرسمي وغير الرسمي من خلال البرامج والأنشطة ذات الطابع الثقافي الترفيهي، لتلبية الإحتياجات النفسية الرئيسية من الإحترام وتحقيق الذات. على إدارة المنشأة الرياضية أن تعطي الأولوية في إختيار وإنتقاء الموظفين للأشخاص ذوي المستوى الجامعي، والتركيز على الذكور وخاصة العزّاب وتكليفهم بالمهام والأعمال الصعبة أو إعطائهم صلاحيات ومسؤوليات أكبر.

#### المصادر والمراجع

- أبو شيخة نادر احمد : "إدارة الوقت" دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، الاردن ، 1991 .
- أحمد ماهر : " السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات " ، ط7 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ( مصر ) ، 2000م.
- جرينبرج جيرالد وبارون روبرت : "إدارة السلوك في المنظمات" ، ترجمة رفاعي رفاعي و بسبوني إسماعيل ، دار المريخ للنشر، الرياض ، 2004م
- جمال مرسي و ثابت إدريس : "السلوك التنظيمي" ، ط1، دار الجامعة ، الإسكندرية (مصر) ، 2002م
- عبد الحميد البلداوي: " أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيط البحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج SPSS" دارالشروق، 2007م.
- علي بن عيسى الزهران : "إدارة الوقت" ، مكتب تشاد (مؤسسة مكة المكرمة الخيرية)، ج3 ، ب ط، السعودية ، 2003
- كويك نوتس : " كيف تتخلص من الإجهاد البدني في العمل " ، ترجمت عماد الحداد، ط1 ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة (مصر) ، 2004م .
- المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني : " إدارة الوقت " ، ب ط، الرياض (السعودية) .
- ماري ريتشاردز : " التوتر " ، ط1 ، مكتبة جرير ، السعودية ، 2006 .
- محمد أحمد عبد الجواد : " أوقات الدعاة المسروقة " ، ط 1 ، سلسلة "الإدارة ببساطة" ، ج 2 ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة، 2003.
- محمد حسنين العجمي : "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية" ، ط1، دار المسيرة، عمان الأردن، 2008
- موريس أنجرس : "منهجية البحث العلمي" ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر(الجزائر)، 2004م.
- الهوري سيد : "المدير الفعال" ، مكتبة عين شمس، ط3 ، القاهرة (مصر) ، 1985 .

CARSTEN SEN, L, L. ISAACOWITZ, D.M & CHARLES ,S.T.(1999). TAKING TIME SERIOUSLY: A THEORY OF SOCIOEMOTIONAL SELECTIVITY. AMERICAN PSYCHOLOGIST 54,3

#### الرسائل العلمية:

1. إيهاب عبد الرزاق النعاس: "اثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في الإدارة العامة" ، ملخص رسالة ماجستير ، إشراف على منصور ، معهد التخطيط للدراسات العليا ، جامعة طرابلس ، 2003 م.
2. كمال عبد الحميد إبراهيم الصوري: " واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة " ، رسالة ماجستير، إشراف عبد العظيم المصدر، كلية التربية ، جامعة الأزهر - غزة - فلسطين .
3. محمد كنفوش : " إدارة الوقت " ، رسالة ماجستير، إشراف: زعباط عبد الحميد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سعد دحلب (البليدة)، 2004 - 2005 م.

#### ملتقيات علمية:

4. زياد لطفي الطحاينة : محاضرة بعنوان : "الوقت ومعيقات استخدامه من وجهة نظر المشرفين الرياضيين العاملين في الجامعة الأردنية الحكومية"، الملتقى الدولي تنظيم : قسم الإدارة والتسيير الرياضي، المسيلة، الجزائر، 2008/04/09.