

واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الفردية بالجمهورية اليمنية

أ.م. د / حسين صالح مصلح جعيم

كلية التربية الرياضية - جامعة صنعاء

(قدم للنشر في ١/٨/٢٠١٧ م ؛ وقبل للنشر في ٧/١١/٢٠١٧ م)

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالأهداف، الجمهورية اليمنية.

ملخص البحث: هدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الفردية، وذلك من خلال التعرف على واقع تطبيق كلاً من: أهداف الاتحادات الرياضية، والمشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة بالأهداف، والإجراءات التي تعمل على تحقيقها، وأسلوب التقويم المناسب، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة البحث من رؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية للألعاب الفردية، بواقع (٥٠) عضواً، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: - معامل الارتباط، معامل ألفا كرونباخ، التكرارات والنسب المئوية، الأهمية النسبية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وأظهرت نتائج الدراسة أن أعضاء الاتحادات الرياضية يعملون على تحقيق الأهداف، كما اتضح وجود بعض المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة بالأهداف، ومن أهم الإجراءات المتبعة لتحقيق الإدارة بالأهداف توزيع المهام والذي بدوره يدعو إلى الاقتصاد في الجهد وتحقيق الأهداف، وأتضح وبها لا يدع مجالاً لشك أنه من خلال استخدام النظم الرقابية الحديثة التي تعمل على زيادة القدرة على التخطيط، ومن أهم التوصيات أن تتبنى وزارة الشباب والرياضة استراتيجية واضحة ومحددة لتفعيل وتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في جميع الاتحادات الرياضية بالجمهورية اليمنية من خلال التدريب والتأهيل وإقامة الدورات التدريبية وورش العمل.

The reality of the application of the management method by the goals in the sports federations of individual games in the Republic of Yemen

Dr. Hussain Saleh Mosleh Jouim

Faculty of physical education – Sana'a University

(Received 1/8/2017 ; Accepted for publication 7/11/2017)

Keywords: Management by objectives, Republic of Yemen

Abstract: The study aimed to identify the reality of the application of the management method by the goals in the sports federations for individual games through By identifying the reality of the application of :- the objectives of sports federations and the problems facing the application of management goals And actions to achieve them And appropriate calendar style The researcher used the descriptive approach The sample of the research was chosen from the presidents and members of the sports federations for individual games with (50) members The following statistical methods have been used: Coefficient of Coefficient of Alpha Cronbach Duplicates and percentages Relative importance Arithmetic average standard deviation The results of the study showed that members of sports federations are working to achieve the goals And there were also some problems facing the administration's implementation of the objectives One of the most important procedures used to achieve management objectives is the distribution of tasks which is called for the economy in the effort and achieve the goals And it is clear beyond doubt that through the use of modern control systems that increase the ability to plan One of the most important recommendations is that the Ministry of Youth and Sports adopts a clear and specific strategy for activating and applying the management approach to the goals In all sports federations in the Republic of Yemen through training and qualification and the establishment of training courses and workshops.

- تنمية قدرات الرؤساء والمرؤوسين ورفع قدراتهم الإدارية واختيار البدائل السليمة.
- المساعدة في تقوية العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال التعاون في إنجاز الأهداف.
- المساعدة في رفع الروح المعنوية بين العاملين، وذلك من خلال مشاركتهم في صنع القرار.
- تحقيق مبدأ المرونة، ومحاولة التخلص من الروتين في المؤسسة.
- المساعدة في اكتشاف الأخطاء، وملاحظة قصور العاملين الغير قادرين على تنفيذ أعمالهم.
- تساعد في الرقابة الفعالة ومراقبة الأداء وتقويمه.
- وقد شهدت الإدارة بالأهداف في الآونة الأخيرة تحولاً من نظام للتقييم إلى للتخطيط والرقابة الفعالة، حيث تتولى الرقابة ضبط نظم العاملين والنظم المالية التي تستمد منطقتها من الهدف والتتائج ورقابة نظم تدفق المعلومات لمراكز اتخاذ القرار ورقابة مدى تقبل العاملين للفكر الجديد القائم على الأهداف والتصميم الذي بني عليه نظام الوظائف بالوحدة، فالإدارة الناجحة لا تعتمد على التخطيط السليم أو التنظيم الفعال والاتصالات القوية والتنسيق الجيد فقط بل تعتمد على الرقابة الواعية المستنيرة التي تهدف إلى التعرف على مواطن الخلل ووسائل علاجها في إطار إنساني منظم. (محمد، ٢٠٠٨)
- في حين تعمل الإدارة بالأهداف على تكامل القيمتين الداخلية والخارجية إذ أنها تدمج الفرد في عمله وتوافق بين أهدافه الشخصية وأهداف العمل وتجعل الفرد يشبع حاجته لاحترام النفس واثبات الذات من خلال تأديته لعمله والقيام بمسئوليته، ومن جهة أخرى فإن الإدارة تعطيه حوافز متنوعة من إنجازاته، فتوفر له القيمة الخارجية للعمل. (حسانين، درويش، ٢٠٠٤)

وتعتبر الإدارة بالأهداف أسلوب شامل للتطوير، وطريقه جديدة تعتمد على التفكير أولاً ثم تتدرج خطواته حتى يصل إلى تحقيق الأهداف المنشودة عن طريق الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، القيادة، الرقابة، حيث

مقدمة الدراسة:

يشهد العالم اليوم تطور سريع في شتى مجالات الحياة بصفة عامة وفي علم الإدارة بصفة خاصة مما يفرض على المنظمات الحديثة مواكبته، وذلك من خلال بناء استراتيجيات وأساليب إدارية فعالة، وهذا يرجع لكون الإدارة نوع متميز من النشاط ويختلف عن كل أنواع النشاطات الأخرى حيث توجد بدرجة كبيرة في جميع أوجه النشاط الإنساني، بحيث تتعامل الإدارة مع تكوين الأهداف وتحقيقها.

إن الإدارة عن طريق الأهداف تعد إحدى الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة، وتمنح في نفس الوقت توجيهاً مشتركاً للجهود نحو تحقيق الرؤية، وأيضاً خلق روح الفريق ومواءمة أهداف الموظفين مع المصلحة المشتركة والعامة، وأن على كل مؤسسة سواء في القطاع الحكومي أو الخاص أن تضع أهدافاً واضحة تسعى إلى تحقيقها، فتحدد الأهداف والية تحقيقها مع تحديد المسؤوليات والمهام والمتطلبات لكل قسم بل لكل موظف يعد الركيزة الأساسية لإدارة فعالة تنتهج الإدارة بالأهداف. (رضا، ٢٠١٤)

وتعتبر الإدارة بالأهداف أسلوباً إدارياً من خلال أهداف وضعت مشاركة بين المرؤوسين والرؤساء لتحقيق الترابط فيما بينهما، بحيث تكون أساساً لأي تحسين في عملية التخطيط والرقابة، وزيادة رفع المعنوية والإبداع في الأداء ويكون المعيار المتمثل في أسلوب الإدارة بالأهداف هو مدى تنفيذ هذه الأهداف، فهو نظام متحرك ليس مرتبطاً بسلطات ثابتة، أو علاقات جامدة، أو ترقيات، أو مكافئات تقليدية، فهو أسلوب يدفع إلى الارتكاز والخلق ولا يتعامل مع الإنسان على أنه جامد. (أبو حليمة، ٢٠٠٤)

ويمكن الاستدلال على أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من خلال مايلي (جودة، ٢٠٠٨):

- مساعدة الإدارة بالتعرف على الصعوبات، ومشاركة المرؤوسين والرؤساء في مناقشة تلك الصعوبات وإيجاد الحلول لها.

حيث تكون المسؤولية الملقاة على عاتق الاتحادات الرياضية كبيرة جداً، حيث تتمثل بشكل أساسي في بناء قاعدة رياضية واسعة تعمل من خلالها على تطوير اللعبة ونشرها، ومن ثم ردف الفرق الوطنية بالكوادر المتميزة حتى تكون المشاركات الدولية لها مردود إيجابي نتيجة الإعداد الجيد لتلك الفرق وهذا لا بد أن يكون مخطط له ومحدد أهدافه مسبقاً، ويعتبر هذا هو دور الإدارة بالأهداف. (عبد الرحيم، ١٩٩٢)

ويعتبر الأسلوب الإداري الناجح هو الركيزة الأساسية لنمو واستمرار وتحقيق أهداف المنظمة، حيث تقاس كفاءة المنظمة بكفاءة القائمين على إدارتها وأسلوبهم المناسب في الإدارة، ومدى تحقيقهم للأهداف الموضوعية.

والإدارة بالأهداف في المنظمات الرياضية التي تستلهم من علم الإدارة المعاصر قوانينها وبناءها النظري ذات أهمية بالغة في تحقيق السياسة المنشودة للمؤسسات الرياضية، فهي ضرورة للتغلب على سوء التوجيه بين الرؤساء والمرؤسين في مختلف المستويات الإدارية.

حيث يتمثل جوهر أسلوب الإدارة بالأهداف في وضع الأهداف القائم على مبدأ المشاركة بين الرئيس والمرؤوس في مختلف المستويات الإدارية وتحديد مجالات الأداء وتقييم مدى تحقيقها، بالإضافة أنها تساعد المؤسسات الرياضية على زيادة قدرتها على حل المشكلات، وتهيئ المناخ الملائم للاتصالات بحيث تعمل على تحسين العلاقة بين الإدارة العليا والمستويات الأخرى.

كما تقوم الاتحادات الرياضية للألعاب الفردية بالجمهورية اليمنية بأدوار متعددة ومتباينة داخل المجتمع وهذه الأدوار تلقي عليها أعباء كثيرة تصعب من إمكانية تحقيق أهدافها المنشودة، كما تقلل من فرصة إشباع حاجات ورغبات أعضائها، وقد جاءت الإدارة بالأهداف كأسلوب وفلسفة في الإدارة للقضاء على هذه الشكوى، ومن ثم فإن الإدارة بالأهداف تعتبر منهجاً من المناهج الإدارية الحديثة والتي تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها، ويعتمد هذا المنهج بصورة أساسية على الوضوح التام للأهداف المنظمة مع اشتراك العاملين في عملية تحديد الأهداف، مما يعكس وبصورة إيجابية

يعمل على التنمية المشتركة للموارد المتاحة البشرية والمادية والنفسية والمعنوية، ونضمن بذلك التعاون بين الرؤساء والمرؤسين على تحديد أهداف متحركة متطورة للوصول لتحقيق النتائج المطلوبة بناء على معايير موضوعية. (كامل، ٢٠٠٠)

ويرى (فؤاد شريف)، نقلاً عن (عبد الرحيم، ١٩٩٦)، أن أهم إيجابيات نظام الإدارة بالأهداف أنها تتيح فرصة أوسع للإدارة الذاتية بأن يعد كل مدير مسئول عن عمله وعن مراقبة أدائه في الإشراف الذاتي، ويتفق هذا مع الاتجاهات الحديثة للإدارة، حيث يكون التركيز فيها على ضرورة الإفادة من الموارد الذاتية للمدربين، يعني أنه في غير حاجة للرجوع إلى المستويات الأعلى من وقت لآخر لأخذ التوجيهات والاتفاق على العمل نظراً لأن العمل حدد مسبقاً.

وبناء على ما سبق يتضح أن استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف يعتبر ذات أهمية عالية بالنسبة للاتحادات الرياضية، فهذا الأسلوب يعطي أفكاراً جديدة ومتعددة للإدارة ويساعد على تقييم أداء الموظفين، وهنا يكون الموظفين غير مقيدين بالعمل الذي وكل لهم بل يساعدهم على التوسع في مجال عملهم مما يعطي أداء أفضل.

أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة في نقل صورته واضحة للمجتمع الرياضي والاتحادات الرياضية بأهمية استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف ودوره في تحسين عمل الاتحادات الرياضية اليمنية.

مشكلة الدراسة:

أوضحت معظم الدراسات التي أجريت في المجال الرياضي أن المديرين والعاملين في الاتحادات الرياضية أبدو عدم شعورهم بالرضا النفسي أثناء أدائهم لأعمالهم وذلك لأنهم مطالبون بتنفيذ أهداف لم يؤخذ رأيهم في وضعها وكذلك عدم ارتباطها بأهدافهم الشخصية الأمر الذي أدى إلى سير العمل بشكل من الرتابة وعدم الحماس.

- ٢- المجال البشري: رؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية للألعاب الفردية، يمثلهم رئيس الاتحاد، نائب رئيس الاتحاد، الأمين العام، الأمين العام المساعد، المشرف الفني. اقتصرت الدراسة على الألعاب الفردية نظراً للأسباب التالية:
- لم تحظى الألعاب الفردية في الجمهورية اليمنية بدراسة واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.
 - تم إجراء دراسة في الجمهورية اليمنية تناولت مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية.
 - تحقق الألعاب الفردية بالجمهورية اليمنية نتائج متميزة على مستوى الوطن العربي والدولي.
 - ٣- المجال الزمني: أجريت الدراسة خلال الفترة من ١٠/٨/٢٠١٦م، حتى ٥/٩/٢٠١٦م.

الدراسات السابقة:

دراسة "السيد (٢٠٠٢)، هدفت الدراسة إلى اقتراح نموذج للإدارة بالأهداف في النادي الرياضي، وطبقت الدراسة على عينة من جميع أندية الجيزة المشاركة في نشاط السباحة بمنطقة الجيزة لموسم ٢٠٠٠/٢٠٠١م بالطريقة العمدية، كما أختار الباحث جميع المسؤولين على نشاط السباحة بتلك الأندية بطريقة الحصر الشامل، وأظهرت النتائج إن الإدارة بالأهداف من الأساليب التطبيقية العملية حيث يمكنها أن تساهم في تحقيق أهداف النادي، لا تتفق أهداف النادي مع أهداف وزارة الشباب.

دراسة "عقيلات" (٢٠٠٢)، هدفت الدراسة التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (٢٠٩) مشرف ومشرفة وصممت استبيان اشتمل على (٤٨) فقرة موزعة على (٤) مجالات وهي (تحديد الأهداف، وضع خطة عملية، المراجعة الدورية، تقويم الأنجاز السنوي)، ومن وقد توصلت الباحثة إلى أن درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في إدارة الإشراف كانت بدرجة كبيرة، كما أشارت

على التطور والتقدم في مختلف الألعاب الرياضية، ومن خلال ذلك تتضح أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الحصول على نتائج متميزة. لذا جاءت هذه الدراسة والتي تسعى إلى الخروج بنتائج تساهم في معرفة واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الفردية بالجمهورية اليمنية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الفردية بالجمهورية اليمنية، من خلال الآتي:

- ١- التعرف على أهداف الاتحادات الرياضية.
 - ٢- التعرف على المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية.
 - ٣- التعرف على الإجراءات المتبعة لتحقيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية.
 - ٤- التعرف على التقويم المناسب للإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية.
- تساؤلات الدراسة:
- ما أهداف الاتحادات الرياضية؟
 - ما المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية.
 - ما الإجراءات المتبعة لتحقيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية؟
 - ما التقويم المناسب للإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية؟

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على المجالات التالية:

- ١- المجال المكاني: الاتحادات الرياضية للألعاب الفردية بأمانة العاصمة صنعاء.

تطبيقه، واشتملت عينة البحث على القائمات بالعمل الإداري والبالغ عددهن (٣٢٥) إدارية من جميع فروع جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة، وكان أهم نتائج الدراسة، أن استجابات عينة الدراسة بالنسبة لفاعلية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة عالية، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الدراسة.

دراسة "الغويرين" (٢٠١٠م)، هدفت الدراسة التعرف إلى نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية وإمكانية تطبيقه وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة، وطبقت الدراسة على عينة من رؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية وعددهم (٣٩)، وقد توصلت الدراسة إلى إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية بدرجة كبيرة، وأنه لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بالاهتمام بزيادة الكوادر الإدارية المؤهلة في الاتحادات الرياضية، وتطبيق الإدارة بالأهداف والاهتمام بتدريب الإداريين.

الدراسات الأجنبية:

دراسة: Vincent (1994م)، هدفت الدراسة التعرف إلى المزايا التي يحققها تطبيق الإدارة بالأهداف في كلية ديكال بولاية جورجيا بأمريكا من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وطبقت الدراسة على عينة قوامها (٢٨) إدارياً و (٤٢) أكاديمياً، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة بالأهداف في الكلية أسفر عنه المزايا التالية: الكشف عن الموظفين المبدعين، وتقديم حوافز للمتميزين، وتحسين العلاقات بين العميد والموظفين، والمساعدة في التخطيط لأعمال الكلية.

دراسة: Johnson، (1997م)، هدفت الدراسة التعرف إلى بيان فاعلية الإشراف التربوي حسب نموذج الإدارة بالأهداف ومدى فائدة هذا النموذج للمعلم والعملية التعليمية ككل، و تكونت العينة من مجموعة مدارس في ولاية مسيسيبي الأمريكية المطبقة للإدارة بالأهداف، ثم دارسة الرضا الوظيفي للمشرفين، ومقارنتهم بمجموعة من المشرفين غير المطبقين للإدارة بالأهداف، وتوصلت الدراسة إلى الرضا الوظيفي

النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠،٠٥)، بين متوسطات درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإشرافية وكانت الفروق لصالح المشرفين ذوي الخبرات الطويلة (١١) سنة فأكثر، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير الجنس.

دراسة "ناصر" (٢٠٠٥م)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الإدارة بالأهداف والنتائج للتربية الرياضية في المدارس الثانوية بوزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين، وطبقت الدراسة على عينة من مديري المدارس الثانوية وعددهم (١٣) مديراً، وعدد (٦) أخصائي تربية رياضية، وعينة من معلمي التربية الرياضية عددهم (٤٥) معلم، وعدد (١٣٠) طالباً من مدارس المرحلة الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة بالأهداف تعمل على إكساب الطلبة قدرًا كافيًا من قوانين الألعاب الرياضية، وإكساب المعلومات والمعارف الرياضية، وإتاحة الفرصة للطلاب المتميزين في الأنشطة الرياضية لتمثيل مدرستهم في المنافسات الرياضية.

دراسة "الصادق" (٢٠٠٨)، والتي هدفت إلى الوقوف على أبرز معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وطبقت الدراسة على عينة قوامها (٢١١) فرداً، استعملت بطريقة عشوائية منظمة تتساوى فيه فرص الاختيار لكل أفراد العينة، وتوصل الباحث إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك معوقات بدرجة كبيرة تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال البيئة التعليمية، وأن هناك معوقات بدرجة متوسطة في كل من مجالات الإدارة التعليمية، والهئية الإدارية، والهئية التدريسية. وأوصى الباحث بضرورة زيادة الصلاحيات الممنوحة للمديرين حتى يتمكنوا من تطبيق الإدارة بالأهداف بالصورة المطلوبة في المدارس.

دراسة "الرحيلي" (٢٠٠٩م)، هدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى وفاعلية استخدامه على العمل وتحديد أبرز المعوقات التي تحد من

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من (١٠) اتحادات رياضية للألعاب الفردية وتمثلت في الاتحادات التالية: (العاب القوى، التكوندو، الجودو، الدرجات، كمال الأجسام، رفع الأثقال، المبارزة، تنس الطاولة، الملاكمة، تنس الميدان، حيث يبلغ إجمالي مجتمع البحث (١١٠)، عضواً.

عينة الدراسة:

تم إختيار عينة الدراسة من الاتحادات الرياضية التي تمثل الألعاب الفردية، حيث بلغ عددهم (٥٠) عضواً، بواقع (٥) من كل اتحاد، موزعين كالتالي (١٠) رؤساء اتحادات، و (٤٠) عضواً، يمثلون ما نسبته (٤٥٪) من مجتمع الدراسة.

أدوات الدراسة:

استخدم الباحث المقابلة الشخصية وتحليل الوثائق والسجلات والاستبيان كأدوات للدراسة، حيث قام الباحث بتصميم الاستبيان في صورته الأولية والذي اشتمل على (٦٣) عبارة.

إجراءات تصميم أداة الدراسة:

- ١- الاطلاع على البحوث والمراجع والدراسات المشابهة بهدف تحديد المحاور الرئيسية.
- ٢- عرض المحاور على السادة الخبراء للتعرف على مدى مناسبة المحاور المقترحة، حيث كان إجمالي عدد المحاور (4) محاور. كما يوضحها الجدول التالي:

للمجموعة الأولى المطبقة لنظام الإدارة بالأهداف على المجموعة الثانية غير المطبقة للإدارة بالأهداف، وقد أوصت الدراسة بضرورة إتباع المشرفين التربويين لنموذج الإدارة بالأهداف عند ممارستهم لعملية الأشراف التربوي.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة أوضحت مجموعة هامة من المؤشرات التي يمكن إيجازها فيما يلي:

- ١- يتضح أن موضوع الدراسة من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين والدارسين.
- ٢- يلاحظ أن الدراسات السابقة تراوحت في المدة الزمنية بين الأعوام (١٩٩٤-٢٠١٠م).
- ٣- تشابهت أغلب الدراسات في تحديد الهدف العام وهو التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالأهداف.
- ٤- اتفقت جميع الدراسات على استخدام الاستبيان لجمع البيانات، واستخدامها لمنهجية الدراسات السابقة.
- ٥- اختلفت العينة في الدراسات حيث اشتملت على معلمين أو مشرفي وإداري المدارس، والكليات والجامعات، والأندية الرياضية، ورؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية.
- ٦- أكدت الدراسات المرتبطة على فاعلية وإمكانية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.
- ٧- أظهرت معظم الدراسات الأثر الإيجابي لاستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف وأهميته في تطوير الرياضة بشكل عام.

إجراءات الدراسة:**منهج الدراسة:**

تم استخدام المنهج الوصفي للملاءمة مع طبيعة هذه الدراسة وتحقيق أهدافها.

جدول (١). النسبة المئوية لآراء الخبراء في محاور الاستبيان (ن=5).

م	المحور	ك	٪
١	تحديد ومناقشة أهداف الاتحادات الرياضية.	٥	٪١٠٠
٢	تحديد المشكلات التي تواجه الاتحادات الرياضية.	٥	٪١٠٠
٣	الإجراءات المتبعة لتحقيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات.	٤	٪٨٠
٤	التقويم ومراجعة أهداف الاتحادات الرياضية.	٤	٪٨٠

علمًا بأن النسبة التي ارتضاها الباحث لا تقل عن (٨٠٪).

- يتضح من جدول (١) النسب المئوية لموافقة الخبراء على محاور الاستبيان حيث اشتمل على (٤) محاور، وتم الموافقة على جميع المحاور.
- تحديد العبارات الخاصة بكل محور من محاور الاستبيان حيث بلغ إجمالي عدد العبارات (٦٣) عبارة.
- تم تفرغ وتحليل تقديرات الخبراء على كل فقرة من فقرات الاستبيان.
- كما تم استبعاد العبارات التي حصلت على نسبة أقل من (٨٠٪)، كما يوضحها جدول (٢).

جدول (٢). عدد عبارات المحاور قبل وبعد العرض على السادة الخبراء.

م	المحاور	عدد العبارات في الصورة الأولية	أرقام العبارات المستبعدة	عدد العبارات بعد العرض على الخبراء
١	المحور الأول	١٧	(٧)، (١١)، (١٢)، (١٣)، (١٥)، (١٦)	١١
٢	المحور الثاني	١٥	(١)، (٣)، (٤)، (٥)، (٩)	١٠
٣	المحور الثالث	١٦	(٢)، (٧)، (٩)، (١١)، (١٤)	١١
٤	المحور الرابع	١٥	(٢)، (٩)، (١٢)، (١٥)	١١
	الإجمالي	٦٣	٢٠	٤٣

الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بتطبيق استمارة الاستبيان على عينة من مجتمع البحث قوامها (٣٠) عضواً من أعضاء الاتحادات الرياضية، ومن خارج عينة البحث الأساسية.

المعاملات العلمية للاستمارة:

بعد إجراء التعديلات أستخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق لاستمارة الاستبيان عن طريق حساب معامل الارتباط بين العبارة ومجموع محورها، وكذلك تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبيان وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

أولاً صدق الاتساق الداخلي:

جدول (٣). حساب صدق الاتساق الداخلي لاستجابات العينة الاستطلاعية (ن=٣٠)

م	الفقرات	"ر"	الدالة
المحور الأول: تحديد أهداف الاتحادات الرياضية			
١	يرتبط تحقيق الأهداف كما ونوعاً بوقت زمني محدد يلتزم به الاتحاد.	*٠,٤١٣	دال
٢	يسبق التخطيط بالاتحاد دراسة وتنبؤ من أجل التوصل إلى اتخاذ قرارات مناسبة.	**٠,٨٤٠	دال
٣	تحديد الأهداف داخل الاتحاد تجعل هناك قابلية لتنفيذ ووضع الخطط.	**٠,٥٣٥	دال
٤	تحديد وقت زمني لكل عمل داخل الاتحاد يتم اعتماداً على التجارب السابقة.	**٠,٧٣١	دال
٥	لا تكفي الدورة التدريبية لاستيعاب جدوى استخدام النظم الإدارية الحديثة على مستوى التنفيذ الإداري.	*٠,٣٦٨	دال
٦	يعمل التواصل بين أعضاء الاتحاد على تحفيز ودفع الأفراد إلى ما هو مطلوب إنجازه.	**٠,٦٤٨	دال
٧	استخدام النظم والمعلومات الحديثة يؤدي إلى زيادة القدرة على التخطيط الجيد.	٠,٢١٢٠	غير دال
٨	توجد دورات تدريبية لتأهيل الكوادر على استخدام النظم الإدارية الحديثة.	**٠,٤٨٦	دال
٩	يعمل التدريب والتأهيل على تنمية المهارات اللازمة لشغل الوظائف القيادية.	**٠,٧٧٣	دال
١٠	يتم مشاركة جميع الأعضاء في اتخاذ القرار وصولاً لحلول أكثر فعالية.	**٠,٧١٦	دال
١١	أنفرد باتخاذ القرار النهائي بعد إعلان المرؤوسين كجاعة بالمشكلة بعد أخذ آرائهم ومقترحاتهم لاتخاذ القرار.	**٠,٢٦٩	غير دال

تابع جدول (٣).

م	الفقرات	"ر"	الدالة
المحور الثاني: تحديد المشكلات التي تواجه الاتحادات الرياضية			
١٢	يساعد التوجيه على رسم الخطط السليمة التي تؤدي به إلى تحقيق الأهداف في الوقت المطلوب.	**٠,٥١١	دال
١٣	تؤثر الحالة المادية للاتحاد على أدائي في اتخاذ القرار.	**٠,٧٨٦	دال
١٤	تؤدي الخلافات والصراعات بين أعضاء الاتحاد إلى تشتيت انتباهي أثناء اتخاذ القرار.	**٠,٥٧٨	دال
١٥	يتم تسوية الخلافات فيما بين أعضاء الاتحاد لضمان حيادية وموضوعية القرار الذي سيتم إنجازه.	**٠,٧٥٦	دال
١٦	أساعد أعضاء مجلس الإدارة في تسوية خلافاتهم لضمان حيادية وموضوعية القرار الذي سيتم إنجازه.	**٠,٥٥٥	دال
١٧	أفوض لبعض المرؤوسين جزء من صلاحياتي وسلطاتي في اتخاذ القرار.	**٠,١٩١	غير دال
١٨	تمثل المشكلات التنظيمية المحيطة بالاتحاد قيذا على حريتي وقدراتي على اتخاذ القرار.	**٠,٣٩٨	دال
١٩	خبرتي الشخصية وتجاربي السابقة عاملين أساسيين لاتخاذ القرار.	*٠,٣٨٥	دال
٢٠	أتهجنب تحمل مسؤولية اتخاذ قرارات قد تؤدي إلى جدل.	**٠,٥٥١	دال
٢١	أهتم بحل المشكلات الفرعية قبل إيجاد حل للمشكلات الرئيسية موضوع القرار.	٠,٢٦٦	غير دال
المحور الثالث: الإجراءات المتبعة لتحقيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات			
٢٢	يحدد التنظيم داخل الاتحاد أوجه نشاط الاتحاد لتحقيق أهدافه.	**٠,٦٧٥	دال
٢٣	توزيع المهام يدعو إلى الاقتصاد في الجهد وتحقيق الأهداف للاتحاد.	**٠,٥٩٦	دال
٢٤	يقوم التنظيم بالاتحاد بتحديد المسؤوليات والسلطات للمناصب الإدارية.	**٠,٤١٦	دال
٢٥	يسهل التنظيم داخل الاتحاد تفويض السلطة وممارستها في الحدود المرسومة.	**٠,٤٧٤	دال
٢٦	يؤدي النظام الإداري الحالي إلى التواصل لإيجاد حلول منطقية لمشكلات العمل.	**٠,٦٧٢	دال
٢٧	توجد لوائح تنظم العلاقة بين اللاعب وناديه والاتحاد تضمن الحقوق والواجبات لكل طرف.	**٠,٥٥٦	دال
٢٨	الإجراءات الروتينية من أهم معوقا الاستثمار في مجال الاحتراف الرياضي.	٠,٠٩٨	غير دال
٢٩	توجد لوائح تنظم العمل الإداري والفني والعلاقات ما بين الأفراد لتحقيق أهداف الاتحاد.	**٠,٥٦٦	دال
٣٠	الموازنة المعتمدة للاتحاد كافيه واقعية لتحقيق الأهداف.	٠,١٩٢	غير دال
٣١	تحقق المناقشة أننا عقد اجتماعات مجلس الإدارة الأهداف العامة للاتحاد.	**٠,٤٧٥	دال
٣٢	تقوم اللجان الفرعية التي يشكلها الاتحاد بتنظيم الدراسات المتخصصة والبحوث العلمية التي أنشئت لأجلها.	**٠,٦٣٨	دال
المحور الرابع: التقييم ومراجعة أهداف الاتحادات الرياضية			
٣٣	تساعد رقابة الاتحاد على التأكد من أن الأعمال والمهام تنفذ على أكمل وجه وفقاً للقواعد والأصول العلمية لمجال التخصص.	**٠,٥٩٣	دال
٣٤	تمكن الرقابة داخل الاتحاد الإدارة من التعرف على المميزات وقدرات العاملين.	**٠,٦٦٣	دال
٣٥	يؤثر ارتفاع تكاليف استخدام وسائل التقييم على موضوعية وحيادية التقييم.	**٠,٣٩٦	دال
٣٦	يؤثر ضيق الوقت المتاحة لعملية التقييم سلبيا على تقييم كفاءتي في اتخاذ القرار.	*٠,٣٧٧	دال
٣٧	يلجئ القائم بعملية التقييم لخبرته الشخصية وتجاربه السابقة في تقييم كفاءتي على اتخاذ القرار.	٠,١٩٥	غير دال
٣٨	يقوم مجلس إدارة الاتحاد بمتابعة تحقيق الأهداف الموضوعه.	**٠,٧٩٣	دال
٣٩	يتم التقييم عن طريق المتخصصين والخبراء.	**٠,٧٩٨	دال
٤٠	يؤدي استخدام أساليب النظم الرقابية الحديثة إلى زيادة القدرة على التخطيط.	**٠,٤٩١	دال
٤١	يحقق اختيار المساعدين ذوي الآراء والاتجاهات المتباينة جو مناسب للأفكار المبدعة.	**٠,٦٣٧	دال
٤٢	أفضل آراء الأعضاء والمرؤوسين للبدائل في عملية اتخاذ القرار على رأي العضو الواحد.	٠,١٥٦	غير دال
٤٣	يشترط موافقة أغلبية الأعضاء أو المرؤوسين على القرار.	**٠,٥٠٥	دال

** دال عند مستوي ٠,٠١ * دال عند مستوي ٠,٠٥

رقم (٢٨)، (٣٠)، من المحور الثالث وذلك لعدم ارتباطها بمجموع المحور، وبذلك يصبح العدد النهائي لعبارات المحور الثالث (٩) عبارات، فيما تم استبعاد العبارات رقم (٣٧)، (٤٢)، من المحور الرابع وذلك لعدم ارتباطها بمجموع المحور، وبذلك يصبح العدد النهائي لعبارات المحور الرابع (٩) عبارات، وبذلك يصبح إجمالي عدد عبارات الاستبيان النهائي (٣٥) عبارة.

يتضح من جدول (٣) ما يلي:
تم استبعاد العبارات رقم (٧)، (١١)، من المحور الأول وذلك لعدم ارتباطها بمجموع المحور، وبذلك يصبح العدد النهائي لعبارات المحور الأول (٩) عبارات، كما تم استبعاد العبارات رقم (١٧)، (٢١)، من المحور الثاني وذلك لعدم ارتباطها بمجموع المحور، وبذلك يصبح العدد النهائي لعبارات المحور الثاني (٨) عبارات، بينما تم استبعاد العبارات

ثانياً: ثبات الأداة:

جدول (٤). معامل ألفا كرونباخ

م	المحاور	قيمة ألفا كرونباخ
١	الأول	٠,٧٤٧
٢	الثاني	٠,٧١٠
٣	الثالث	٠,٧١٥
٤	الرابع	٠,٧١٦
	المجموع الكلي	٠,٧٧٩

يتضح من جدول (٤) ما يلي:

بلغت قيمة ألفا في المحور الأول (٠,٧٤٧)، فيما جاءت في المحور الثاني (٠,٧١٠)، وبلغت في المحور الثالث (٠,٧١٥)، وجاءت في المحور الرابع (٠,٧١٦)، فيما جاءت ثبات المجموع الكلي للاستبيان (٠,٧٧٩)، وهذه الدرجات تدل على الثبات الجيد لأداة البحث وكافية لأغراض البحث العلمي.

سلم الاستجابة:

تكون سلم الاستجابة على فقرات الاستبيان من ثلاث درجات وعلى النحو التالي:

(موافق) وحدد له "٣" درجات، (موافق بدرجة متوسطة) وحدد له (٢) درجتان، (غير موافق) وحدد له "١" درجة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- معامل الارتباط بيرسون، معامل ألفا كرونباخ،
- التكرارات والنسب المئوية، الأهمية النسبية.
- المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.
- عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها:
- أولاً: عرض نتائج التساؤل الأول ومناقشتها وتفسيرها: والذي ينص على ما يلي:
- ما واقع أهداف الاتحادات الرياضية للألعاب الفردية؟ للإجابة على هذا التساؤل تم حساب التكرارات والنسبة المئوية لكل عبارة، وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول (٥). التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات المحور الأول (أهداف الاتحادات الرياضية)

(ن=٥٠).

الترتيب	الأهمية النسبية	مجموع الدرجة	ع	س	غير موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق		م
					ك	%	ك	%	ك	%	
٨	٧٨,٦٧	١١٨	٠,٦٦٣	٢,٣٦	٥	١٠	٢٢	٤٤	٢٣	٤٦	١
٣	٨٦	١٢٩	٠,٦٤٢	٢,٥٨	٤	٨	١٣	٢٦	٣٣	٦٦	٢
٤	٨٣,٣٣	١٢٥	٠,٦١٤	٢,٥٠	٣	٦	١٩	٣٨	٢٨	٥٦	٣
٦	٨٠	١٢٠	٠,٦٩٩	٢,٤٠	٦	١٢	١٨	٣٦	٢٦	٥٢	٤
٧	٧٩,٣٣	١١٩	٠,٦٩٧	٢,٣٨	٦	١٢	١٩	٣٨	٢٥	٥٠	٥
١	٩٤	١٤١	٠,٤٣٨	٢,٨٢	١	٢	٧	١٤	٤٢	٨٤	٦
٩	٧٤	١١١	٠,٧٣٧	٢,٢٢	٩	١٨	٢١	٤٢	٢٠	٤٠	٧
٥	٨٢	١٢٣	٠,٧٦٢	٢,٤٦	٨	١٦	١١	٢٢	٣١	٦٢	٨
٢	٩٢	١٣٨	٠,٤٧٦	٢,٧٦	١	٢	١٠	٢٠	٣٩	٧٨	٩

يتضح من جدول (٥) ما يلي:

القرار وصولاً لحلول أكثر فاعلية ، ويرجع ذلك إلى التخطيط العلمي المدروس الذي يسبق غالباً اتخاذ القرار، ومما سبق يتضح لنا وبما لا يدع مجالاً للشك أنه يتم تحديد الأهداف داخل الاتحادات الرياضية والتي تجعل هناك قابلية لتنفيذ ووضع الخطط، ويتفق ذلك مع دراسة "ناصر" (٢٠٠٥م)، حيث توصلت الدراسة إلى أن الإدارة بالأهداف تعمل على إكساب الطلبة قدراً كافياً من قوانين الألعاب الرياضية، وإكساب المعلومات والمعارف الرياضية، وإتاحة الفرصة للطلاب المتميزين في الأنشطة الرياضية لتمثيل مدرستهم في المنافسات الرياضية، وتتفق أيضاً مع دراسة Vincent (١٩٩٤م)، التي توصلت إلى أن تطبيق الإدارة بالأهداف في الكلية أسفر عنه الكشف عن الموظفين المدعين، ومن هنا تظهر أهمية الإدارة بالأهداف والتي تعمل على تطوير الأداء الإداري في الاتحادات الرياضية.

حصلت العبارة رقم (٦) التي تنص على أن "التواصل بين أعضاء الاتحاد يعمل على تحفيز ودفع الأفراد إلى ما هو مطلوب إنجازه"، على الترتيب الأول بمجموع درجات (١٤١) درجة، ونسبة مئوية (٩٤٪)، ومتوسط حسابي (٢,٣٦)، وانحراف معياري (٠,٦٦٣)، بينما جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على أنه "توجد دورات تدريبية لتأهيل الكوادر على استخدام النظم الإدارية الحديثة" في المرتبة الأخيرة، بمجموع درجات (١١١) درجة، ونسبة مئوية (٧٤٪)، ومتوسط حسابي (٢,٢٢)، وانحراف معياري (٠,٧٣٧)، حيث تراوحت الأهمية النسبية وفقاً لآراء عينة البحث ما بين (٧٤٪-٧٤٪)، وتعتبر هذه النسبة مؤشراً إيجابياً يدل على أن أعضاء الاتحادات الرياضية يعملون على تحقيق الأهداف من خلال التواصل الإيجابي فيما بينهم، ومشاركة الجميع في اتخاذ

ثانياً: عرض نتائج التساؤل الثاني ومناقشتها وتفسيرها: والذي ينص على ما يلي:

- ما واقع المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الفردية؟

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب التكرارات والنسبة المئوية لكل عبارة، وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول (٦). التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات المحور الثاني (المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية) (ن=٥٠).

الترتيب	الأهمية النسبية	مجموع الدرجة	ع	س	غير موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق		م
					ك	%	ك	%	ك	%	
٤	٨٤,٦٧	١٢٧	٠,٦٤٦	٢,٥٤	٤	٨	١٥	٣٠	٦٢	٣١	١
١	٨٧,٣٣	١٣١	٠,٦٣٥	٢,٦٢	٤	٨	١١	٢٢	٧٠	٣٥	٢
٣	٨٦,٠٠	١٢٩	٠,٥٧٥	٢,٥٨	٢	٤	١٧	٣٤	٦٢	٣١	٣
٦	٨٤,٠٠	١٢٦	٠,٧٠٦	٢,٥٢	٦	١٢	١٢	٢٤	٦٤	٣٢	٤
٢	٨٦,٦٧	١٣٠	٠,٦٧٠	٢,٦٠	٥	١٠	١٠	٢٠	٧٠	٣٥	٥
٤	٨٤,٦٧	١٢٧	٠,٦٧٦	٢,٥٤	٥	١٠	١٣	٢٦	٦٤	٣٢	٦
٧	٨٢,٠٠	١٢٣	٠,٧٦٢	٢,٤٦	٨	١٦	١١	٢٢	٦٢	٣١	٧
٨	٧٢,٠٠	١٠٨	٠,٨٤٢	٢,١٦	١٤	٢٨	١٤	٢٨	٤٤	٢٢	٨

التطور الذي تسعى إلى تحقيقه الاتحادات الرياضية، حيث تساعد الإدارة بالأهداف في تسوية الخلافات فيما بين أعضاء مجلس الإدارة لضمان حيادية وموضوعية اتخاذ القرار، وفي بعض المواقف يتم اتخاذ قرارات غير موفقة نظراً لعدم حل الصراع والخلافات بين أعضاء مجلس الإدارة، ويتفق ذلك مع دراسة "الصادق" (٢٠٠٨م)، حيث توصل الباحث إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك معيقات بدرجة كبيرة و بدرجة متوسطة تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، وتبرز هنا المشكلات التنظيمية والمادية المحيطة بالاتحادات وتمثل قيلاً على اتخاذ القرار السليم، وما يجب أن يتم القيام به هو التوجيه العلمي والمدرّس حتى يساعد على رسم الخطط السليمة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف في الوقت المناسب.

يتضح من جدول (٦) ما يلي:

حصلت العبارة رقم (٢) التي تنص على أن "الحالة المادية تؤثر على أداء الاتحاد في اتخاذ القرار"، على الترتيب الأول بمجموع درجات (١٣١) درجة، ونسبة مئوية (٨٧,٣٣%)، ومتوسط حسابي (٢,٦٢)، وانحراف معياري (٠,٦٣٥)، وجاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على "تجنب تحمل مسؤولية اتخاذ قرارات قد تؤدي إلى جدل" في المرتبة الأخيرة، بمجموع درجات (١٠٨) درجة، ونسبة مئوية (٧٢%)، ومتوسط حسابي (٢,١٦)، وانحراف معياري (٠,٨٤٢)، بينما تراوحت الأهمية النسبية وفقاً لآراء عينة البحث ما بين (٨٧,٣٣%-٧٢%)، حيث تشير هذه النسبة إلى وجود بعض المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة بالأهداف وتمثل في محدودية الحالة المادية وعدم كفايتها بما يناسب مع مواكبة

ثالثاً: عرض نتائج التساؤل الثالث: والذي ينص على ما يلي:
 - ما واقع الإجراءات المتبعة لتحقيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الفردية؟
 للإجابة على هذا التساؤل تم حساب التكرارات والنسبة المئوية لكل عبارة، وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول (٧). التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات المحور الثالث (الإجراءات المتبعة لتحقيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية) (ن=٥٠)

الترتيب	الأهمية النسبية	مجموع الدرجة	ع	س	غير موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق		م
					ك	%	ك	%	ك	%	
٤	٨٢,٦٧	١٢٤	٠,٦٧٧	٢,٤٨	٥	١٠	١٦	٣٢	٥٨	٢٩	١
١	٩٠,٠٠	١٣٥	٠,٥٤٤	٢,٧٠	٢	٤	١١	٢٢	٧٤	٣٧	٢
٣	٨٥,٣٣	١٢٨	٠,٥٧٧	٢,٥٦	٢	٤	١٨	٣٦	٦٠	٣٠	٣
٢	٨٨,٦٧	١٣٣	٠,٤٧٩	٢,٦٦	-	-	١٧	٣٤	٦٦	٣٣	٤
٩	٦٨,٠٠	١٠٢	٠,٧٥٥	٢,٠٤	١٣	٢٦	٢٢	٤٤	٣١	١٥	٥
٥	٧٦,٦٧	١١٥	٠,٨١٤	٢,٣٠	١١	٢٢	١٣	٢٦	٥٢	٢٦	٦
٧	٧١,٣٣	١٠٧	٠,٧٥٦	٢,١٤	١١	٢٢	٢١	٤٢	٣٧	١٨	٧
٦	٧٤,٠٠	١١١	٠,٧٠٨	٢,٢٢	٨	١٦	٢٣	٤٦	٣٨	١٩	٨
٨	٦٩,٣٣	١٠٤	٠,٧٧٨	٢,٠٨	١٣	٢٦	٢٠	٤٠	٣٤	١٧	٩

يتضح من جدول (٧) ما يلي:
 حصلت العبارة رقم (٢) التي تنص على أن "توزيع المهام يدعو إلى الاقتصاد في الجهد وتحقيق الأهداف للاتحاد"، على الترتيب الأول بمجموع درجات (١٣٥) درجة، ونسبة مئوية (٩٠٪)، ومتوسط حسابي (٢,٧٠)، وانحراف معياري (٠,٥٤٤)، وجاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على أن "النظام الإداري الحالي يعمل على التواصل لإيجاد حلول منطقية لمشكلات العمل" في المرتبة الأخيرة، بمجموع درجات (١٠٢) درجة، ونسبة مئوية (٦٨٪)، ومتوسط حسابي (٢,٠٤)، وانحراف معياري (٠,٧٥٥)، حيث تراوحت الأهمية النسبية وفقاً لآراء عينة

البحث ما بين (٦٨٪-٩٠٪)، مما يدل على أن من ابرز الإجراءات المتبعة لتحقيق الإدارة بالأهداف توزيع المهام والذي بدوره يدعو إلى الاقتصاد في الجهد وتحقيق الأهداف، والعمل على تنظيم الأداء الإداري داخل الاتحاد مما يسهل لأعضاء مجلس الإدارة ممارسة مهامهم في الحدود المرسومة، نظراً للقيام بالتنظيم وتحديد المسؤوليات والسلطات للمناصب الإدارية، ويتفق ذلك مع دراسة "السيد" (٢٠٠٢م)، حيث كان من أهم النتائج التي توصل إليها أن الإدارة بالأهداف من الأساليب التطبيقية العملية حيث يمكنها أن تساهم في تحقيق أهداف النادي، ويتضح لنا مدى أهمية التنظيم وإتباع الإجراءات داخل

الاتحادات حيث يعمل على تجديد وحصر أوجه النشاط وتحقيق الإدارة بالأهداف. رابعاً: عرض نتائج التساؤل الرابع: والذي ينص على ما يلي: - ما واقع التقويم المناسب للإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الفردية؟

جدول (٨). التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات المحور الرابع (التقويم المناسب للإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية) (ن=50)

الترتيب	الأهمية النسبية	مجموع الدرجة	ع	س	غير موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق		م
					ك	%	ك	%	ك	%	
٥	٧٩,٣٣	١١٩	٠,٦٣٥	٢,٣٨	٤	٨	٢٣	٤٦	٤٦	٢٣	١
٣	٨٣,٣٣	١٢٥	٠,٦١٤	٢,٥٠	٣	٦	١٩	٣٨	٥٦	٢٨	٢
٧	٧٦,٠٠	١١٤	٠,٨٣٤	٢,٢٨	١٢	٢٤	١٢	٢٤	٥٢	٢٦	٣
٦	٧٨,٦٧	١١٨	٠,٧٤٩	٢,٣٦	٨	١٦	١٦	٣٢	٥٢	٢٦	٤
٧	٧٦,٠٠	١١٤	٠,٦٠٧	٢,٢٨	٤	٨	٢٨	٥٦	٣٦	١٨	٥
٩	٧٤,٦٧	١١٢	٠,٧٧١	٢,٢٤	١٠	٢٠	١٨	٣٦	٤٤	٢٢	٦
١	٨٨,٠٠	١٣٢	٠,٥٢٥	٢,٦٤	١	٢	١٦	٣٢	٦٦	٣٣	٧
٣	٨٣,٣٣	١٢٥	٠,٧٣٥	٢,٥٠	٧	١٤	١١	٢٢	٦٤	٣٢	٨
١	٨٨,٠٠	١٣٢	٠,٥٩٨	٢,٦٤	٣	٦	١٢	٢٤	٧٠	٣٥	٩

حسابي (٢,٢٤)، وانحراف معياري (٠,٧٧١)، حيث تراوحت الأهمية النسبية وفقاً لآراء عينة البحث ما بين (٦٧,٧٤-٨٨,٠٠٪)، مما يدل على أهمية القيام بعملية التقويم والمراجعة من خلال استخدام النظم الرقابية الحديثة التي تعمل على زيادة القدرة على التخطيط، مع مراعاة موافقة أغلبية أعضاء مجلس الإدارة على اتخاذ القرارات الهامة والمصيرية من أجل التوصل إلى تقويم مثالي، والاستعانة بالخبراء وذوي الآراء والاتجاهات المتباينة حتى يمكن خلق جو مناسب للأفكار المبدعة، مع تفعيل دور الرقابة داخل الاتحادات الرياضية حتى يتم التعرف على المميزات والعيوب

يتضح من جدول (٨) ما يلي: حصلت العبارات رقم (٧)، (٩) التي تنص على أن "استخدام أساليب النظم الرقابية الحديثة يؤدي إلى زيادة القدرة على التخطيط"، والعبارة رقم (٩) تنص على "اشتراط موافقة أغلبية الأعضاء أو المرؤوسين على القرار" على الترتيب الأول بمجموع درجات (١٣٢) درجة، ونسبة مئوية (٨٨٪)، ومتوسط حسابي (٢,٦٤)، وانحراف معياري (٠,١٣٢)، وجاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على أنه "يتم التقويم عن طريق المتخصصين والخبراء" في المرتبة الأخيرة، بمجموع درجات (١١٢) درجة، ونسبة مئوية (٦٧,٧٤٪)، ومتوسط

داخل الاتحاد مما يسهل لأعضاء مجلس الإدارة ممارسة مهامهم في الحدود المرسومة، نظراً للقيام بالتنظيم وتحديد المسؤوليات والسلطات للمناصب الإدارية.

- أتضح وبما لا يدع مجالاً للشك أنه من خلال استخدام النظم الرقابية الحديثة التي تعمل على زيادة القدرة على التخطيط، يجب مراعاة موافقة أغلبية أعضاء مجلس الإدارة على اتخاذ القرارات الهامة والمصيرية من أجل التوصل إلى تقويم مثالي، والاستعانة بالخبراء وذوي الآراء والاتجاهات المتباينة حتى يمكن خلق جو مناسب للأفكار المبدعة، مع تفعيل دور الرقابة داخل الاتحادات الرياضية حتى يتم التعرف على المميزات والعيوب وقدرات العاملين.

التوصيات:

من خلال نتائج البحث، يوصي الباحث بالمقترحات والتوصيات التي يمكن الاستفادة منها، وهي كما يلي:

- ضرورة أن تتبنى وزارة الشباب والرياضة استراتيجية واضحة ومحددة لتفعيل وتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في جميع الاتحادات الرياضية بالجمهورية اليمنية.

- تنمية الوعي للإدارة بالأهداف من خلال التدريب والتأهيل وإقامة الدورات التدريبية وورش العمل.

- الاهتمام بزيادة الكوادر الإدارية المؤهلة في الاتحادات الرياضية.

- العمل على بث ونشر روح التعاون والاعتماد على الذات في نفوس أعضاء مجلس الإدارة في جميع الاتحادات الرياضية.

المراجع

المراجع العربية:

أبو حليلة، فائق حسني (٢٠٠٤). *الحديث في الإدارة الرياضية*. ط ١: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الرحيلي، سمية بنت سليمان (٢٠٠٩). *الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة وفاعلية التطبيق*

وقدرات العاملين، ويتفق ذلك مع دراسة كلاً من عقيلات (٢٠٠٢م)، الرحيلي (٢٠٠٩م)، الغويرين (٢٠١٠م)، على تطبيق الإدارة بالأهداف بدرجة كبيرة، وما يتم تحقيقه من انجازات في الألعاب الفردية على المستوى المحلي والخارجي يعتبر مقياس علمي يتم من خلاله القيام بعملية التقويم ومراجعة الأهداف في الاتحادات الرياضية.

الاستنتاجات والتوصيات:

في ضوء مشكلة وتساؤلات البحث وفي إطار الإجراءات والمعالجات الإحصائية قام الباحث بوضع النتائج التي توصل إليها من عرض نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها في صورة عدد من الاستنتاجات تحقق الأهداف التي سعى الباحث لتحقيقها، كما تم وضع عدد من التوصيات بناءً على الاستنتاجات التي تم توصل إليها.

١- الاستنتاجات:

في ضوء المعالجة الإحصائية، ونتائج البحث التي تم التوصل إليها، وفي ضوء العينة المختارة والمنهج المستخدم، تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

- يعمل أعضاء الاتحادات الرياضية على تحقيق الأهداف من خلال التواصل الإيجابي فيما بينهم، ومشاركة الجميع في اتخاذ القرار وصولاً لحلول أكثر فاعلية، ويرجع ذلك إلى التخطيط العلمي المدروس الذي يسبق غالباً اتخاذ القرار.

- وجود بعض المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة بالأهداف وتتمثل في محدودية الحالة المادية وعدم كفايتها بما يناسب مع مواكبة التطور الذي تسعى إلى تحقيقه الاتحادات الرياضية للألعاب الفردية، حيث تساعد الإدارة بالأهداف في تسوية الخلافات فيما بين أعضاء مجلس الإدارة لضمان حيادية وموضوعية اتخاذ القرار.

- من أهم الإجراءات المتبعة لتحقيق الإدارة بالأهداف توزيع المهام والذي بدوره يدعو إلى الاقتصاد في الجهد وتحقيق الأهداف، والعمل على تنظيم الأداء الإداري

عبد الرحيم، أشرف عبد المعز (١٩٩٦). *تقويم اقتصادية الأندية المصرية*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلوان، كلية التربية الرياضية للبنين، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

عقيلات، هند ناصر (٢٠٠٢). *درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الأشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الدراسات العليا، إربد، الأردن.

كامل، حسام رضوان (٢٠٠٠). *اقتصاديات الاتحادات الرياضية الاولية المصرية، دراسة تحليلية*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلوان، كلية التربية الرياضية للبنين، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

محمد، حسين عبد العال (٢٠٠٨). *الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الأيزو): دار الفكر الجامعي، الأردن*.

ناصر، محمود جاسم (٢٠٠٥). *الإدارة بالأهداف والنتائج للتربية الرياضية في المرحلة الثانوية "بنين" بمملكة البحرين*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البحرين، كلية التربية، قسم التربية الرياضية، دولة البحرين.

المراجع الإنجليزية:

Vincent, A. (1994). *Faculty and administrator opinion on management by objective at DKALB college*. Georgia.

Johnson, F. (1997). *Education supervision Effectiveness according to Management by objectives*. (ERIC Reproduction Document service), No. ED330520.

والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.

السيد، معتز محمد (٢٠٠٢). *نموذج مقترح للإدارة بالأهداف في النادي الرياضي*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، كلية التربية الرياضية للبنين، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

الصادق، عبد القادر محمود (٢٠٠٨). *معيقات تطبيق الإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة*. رسالة ماجستير، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية.

الغويرين، عصام صالح (٢٠١٠). *نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن وإمكانية تطبيقه*. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد (٢٤)، العدد (٤)، ص (١١٠١-١١٢٨)، فلسطين.

جودة، محفوظ (٢٠٠٨). *منظمات الأعمال والمفاهيم والوظائف*. ط٢: دار وائل للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

حسانين، محمد ودرويش، كمال (٢٠٠٤). *الإدارة الرياضية في مطلع القرن الجديد*. ط١: دار النهضة العربية، القاهرة.

رضا، هاشم حمدي (٢٠١٤). *الإدارة بالأهداف*. ط١: دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عبد الرحيم، أشرف عبد المعز (١٩٩٢). *دراسة تعويضية للاتحادات الرياضية - الاولية المصرية من عام ١٩٨٠م - ١٩٩٠م*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، كلية التربية الرياضية للبنين، القاهرة، جمهورية مصر العربية.