

نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية وإمكانية
تطبيقه

إعداد
عصام صالح ذيب الغويرين

المشرف
الأستاذ الدكتور سهى أديب عيسى

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في
التربية الرياضية

كلية الدراسات العليا
الجامعة الأردنية

آب، ٢٠١٠

تعتمد كلية الدراسات
هذه النسخة من
التوقيع..... التاريخ

قرار لجنة لمناقشة

نوقشت هذه الأطروحة " نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية وإمكانية تطبيقه " وإجيزت بتاريخ ٢٨ / ٧ / ٢٠١٠

التوقيع

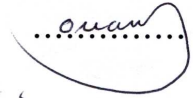
أعضاء لجنة المناقشة


.....

الأستاذ الدكتور سهى أديب عيسى ، مشرفاً
أستاذ الإدارة والتنظيم الرياضي _ التربية الرياضية


.....

الأستاذ الدكتور وليد أحمد الرحاحلة ، عضواً
أستاذ التدريب الرياضي _ التربية الرياضية


.....

الأستاذ الدكتور سميره محمد عرابي ، عضواً
أستاذ فسيولوجيا التدريب الرياضي _ منهجية البحث العلمي


.....

الأستاذ الدكتور إبراهيم عيسى وزرمس ، عضواً
أستاذ الإدارة والتنظيم الرياضي _ التربية الرياضية _ جامعة اليرموك

تعتمد كلية الدراسات العليا
هذه النسخة من الرسالة
التوقيع..... التاريخ.....

الإهداء

الى رمز عزتي وفخري وكياني
الى العنوان الأبرز في مخيلتي أبي الحبيب (أطل الله في عمره)

الى رمز حبي وأملبي وحناني
الى من اسكنها الله وجداني أمي الحبيبه (أطل الله في عمرها)

الى من تربعوا في أعماق القلب والوجدان
الى من تعجز الكلمات أن تعبر لهم عن عظيم الشكر والعرفان
إخوتي وإخواتي

الى من هم كتاب مفتوح لكل طالب علم ينهل من معين علمهم
أساتذتي الأفاضل

الى من أكرمني الله بصحبتهم وأكرمهم الله بنبل الخلق والإحسان الى من وقفوا الى جانبي في
كل لحظه أصداقائي الأعزاء

الى الأمل الذي يسكنني ابداً والذي هو مداد الروح وخلجات القلب ونقاء الإحساس
الى ذلك الأمل الموجود؟؟؟

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

الباحث

عصام صالح الغوييري

شكـر و تقديـر

الشكـر لله

ولو أنني أوتيت كل بلاغة وأفنيت بحر النطق في النظم والنثر
لما كنت بعد القول إلا مقصراً ومعتزلاً بالعجز عن واجب الشكر

أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان من أستاذتي الفاضلة الأستاذة الدكتورة سهى أديب لتفضلها بالإشراف على هذه الأطروحة ولما قدمته لي من توجيهات سديدة وكانت لي الموجه والمعلم.... حفظها الله.

كما أتقدم بالشكر والامتنان من الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الأستاذة الدكتورة ابراهيم وزرمس والأستاذة الدكتورة وليد رحاحلة والأستاذة الدكتورة سميرة عرابي لتفضلهم بمناقشة هذه الأطروحة وإثرائها من فيض علمهم الواسع .

كما أتقدم بالشكر الجزيل من والدي ووالدتي وأخواني وأخواتي وزملائي وزميلاتي وكل من قدم لي المساعدة والعون وأسهم في تسهيل مهماتي حتى إنجازها جزاهم الله عني كل خير .

الباحث

عصام صالح الغوييري

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
١	قرار لجنة لمناقشة	ب
٢	الإهداء	ج
٣	شكر وتقدير	د
٤	فهرس المحتويات	هـ
٥	قائمة الجداول	و
٦	قائمة الأشكال	ح
٧	قائمة الملاحق	ح
٨	الملخص باللغة العربية	ط
٩	الفصل الأول: المقدمة	١٠-١
١٠	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة	٥٧-١١
١١	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة	٦٦-٥٨
١٢	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها	٩٧-٦٧
١٣	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات	١٠٠-٩٨
١٤	المراجع	١١١-١٠١
١٥	الملاحق	١٢٤-١١٢
١٦	الملخص باللغة الإنجليزية	١٢٦-١٢٥

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	٦٠
٢	سلم الإجابة لفقرات الاستبيان	٦٢
٣	مستويات الاستجابة الى أفراد عينة الدراسة وما يقابلها من درجات إمكانية التطبيق	٦٣
٤	معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين (ثبات الاستقرار) وثبات التجانس باستخدام معادلة كرونباخ ألفا	٦٤
٥	عدد الإستبانات الموزعة والمرتجة	٦٥
٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إمكانية تطبيق فقرات محور تحديد الأهداف مرتبة تنازلياً	٦٩
٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إمكانية تطبيق فقرات محور التخطيط مرتبة تنازلياً	٧١
٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إمكانية تطبيق فقرات محور الرقابة الإدارية مرتبة تنازلياً	٧٣
٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إمكانية تطبيق فقرات محور تقييم الأداء مرتبة تنازلياً	٧٤
١٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إمكانية تطبيق فقرات محور دعم الإدارة العليا مرتبة تنازلياً	٧٦
١١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية مرتبة تنازلياً	٧٧
١٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية حسب متغير الجنس	٧٩

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية حسب متغير نوع الاتحاد	٨٠
١٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية حسب متغير المؤهل العلمي	٨١
١٥	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد العينة لدرجة إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية حسب متغير المؤهل العلمي	٨٢
١٦	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين تقديرات أفراد العينة على محاور الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	٨٤
١٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية حسب متغير الخبرة	٨٥
١٨	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد العينة لدرجة إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية حسب متغير الخبرة	٨٦
١٩	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين تقديرات أفراد العينة على محور تحديد الأهداف حسب متغير الخبرة	٨٧

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
١	نموذج روبنس للإدارة بالأهداف	٢٦
٢	نموذج ابونبعه للإدارة بالأهداف	٢٨
٣	نموذج عبد الحافظ للإدارة بالأهداف	٣٠
٤	النموذج المقترح من الباحث للإدارة بالأهداف	٣٢

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
١	الاستبانة بصورتها الأولية	١١٣
٢	أسماء المحكمين	١١٩
٣	الاستبانة بصورتها النهائية	١٢٠
٤	كتاب الجامعة الأردنية الموجه للجنة الأولمبية	١٢٤

نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية وإمكانية تطبيقه

إعداد

عصام صالح ذيب الغويرين

المشرف

الأستاذ الدكتورة سهى أديب عيسى

ملخص

هدفت الدراسة التعرف الى نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية وإمكانية تطبيقه كما هدفت التعرف الى الفروق في إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، نوع اللعبة) ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وإجراءاته العلمية لملائمته وطبيعة الدراسة واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات حيث اشتملت على خمسة محاور (تحديد الأهداف، التخطيط، الرقابة الإدارية، تقييم الأداء، دعم الإدارة العليا).

وتكونت عينة الدراسة من (٨٤) عضواً من رؤساء وأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الأردنية تم اختيارهم بالطريقة العمدية من (١٠) اتحادات رياضية (٤) اتحادات تمثل الألعاب الرياضية الجماعية (كرة القدم، كرة الطائرة، كرة السلة، كرة اليد) و(٦) اتحادات تمثل الألعاب الرياضية الفردية (العاب القوى، التايكوندو، المبارزة، الجمناز، بناء الأجسام، الريشة الطائرة) وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية واختبار بيرسون ومعامل كرونباخ الفا واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي واختبار شففيه كأساليب إحصائية للحصول على النتائج .

وأظهرت النتائج أن الاتحادات الرياضية الأردنية لديها إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف بدرجة متوسطة وعلى جميع محاور الدراسة ، كما وأظهرت النتائج ان متغير الجنس

ونوع الاتحاد ليس لهما اثر على إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية ، في حين أظهرت النتائج فروق دالة إحصائياً على محاور الدراسة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي) ولصالح البكالوريوس والماجستير ، كذلك أظهرت النتائج فروقاً دالة إحصائياً لمتغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة (٥-١٠ سنوات وأكثر من ١٠ سنوات) لإمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية .

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بتبني تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية وذلك لما له من انعكاسات في توجيه سلوك وأداء العاملين في المؤسسات الرياضية ، والتعريف بإيجابيات ومزايا تطبيق نظام الإدارة بالأهداف وحث العاملين في الاتحادات الرياضية الأردنية على الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى المستخدمة لنظام الإدارة بالأهداف من خلال عمل ورش عمل ومحاضرات ، بالإضافة الى إجراء دراسات مماثلة على نطاق أوسع ومن جوانب أخرى .

الفصل الأول

التعريف بالدراسة

مقدمة الدراسة

مشكلة الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

تساؤلات الدراسة

مجالات الدراسة

محددات الدراسة

مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

مقدمة الدراسة :

أصبحت الإدارة عملية هامة في المجتمعات الحديثة، وقد تزايدت أهميتها بزيادة مجال المنافسة البشرية وإتساعها وإتجاهها نحو مزيد من التخصص والتطور في أساليب الإنتاج ووسائل تقديم الخدمات ، وقد أحدثت التطورات التكنولوجية تغيرات كثيرة في متطلبات الإدارة وأنماطها وأصبح على القائمين بأعمال الإدارة مواجهة تحديات ومتطلبات المنظمات وتعقيدها وأحتياجاتها ، ولعل أهم ما يميز الإدارة اليوم هو استخدامها وتطبيقها لنماذج إدارية حديثة موجهة نحو تحقيق الكفاءة والتميز والمشاركة الفعالة بما يضمن تحقيق الأهداف الموضوعية ، فالإدارة الفعالة هي الإدارة القادرة على تحليل وإستقراء وتطوير الأهداف والإجراءات وتحديد النتائج المتوقعة بأسلوب ديمقراطي تشاركي لتحقيق التقدم الاقتصادي والحضاري المأمول .

ويعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية والقرن الماضي قرن وضع الدساتير الإدارية ، فنتيجة للثورة الصناعية حدثت تطورات في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة مما انعكس على المؤسسات كلٌ حسب تخصصه ، ونتيجة لاتساع النشاط الحكومي في القرن الحالي والتغير في البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسات الأعمال والاقتصاد أصبح الاهتمام موجهاً لوضع النظم والنماذج الإدارية المناسبة بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لأجهزتها وخدماتها ومن هذه النماذج المستخدمة نموذج الإدارة بالأهداف. (عبد المقصود ، ٢٠٠٣).

وقد ساهم بيتر دركر (Peter Drucker) في إخراج مفهوم الإدارة بالأهداف وتطبيقاته العملية عام ١٩٥٤م الى حيز الوجود ، نتيجة للتطورات الهامة التي حدثت في القطاعين العام والخاص وفي ظل التغيرات السياسية والاقتصادية والتقدم العلمي والتكنولوجي الحديث والتحديات الكبيرة للمؤسسات أدى ذلك الى أهمية استخدام نموذج إداري يتميز بالديمقراطية في العمل على كافة مستويات التنظيم لتحقيق الأهداف العامة والخاصة من خلال ترجمتها الى واقع

لموس ولعل أحد أهم الأسباب لتطوير نموذج الإدارة بالأهداف كما أوضحه بيتر دركر في كتابه (الأداء الإداري) تذر المديرين حول الأساليب المستخدمة في تقويم أدائهم وفي قياس النتائج الحقيقة لأعمالهم وبناءاً على ذلك أقترح دركر مفهوماً جديداً للإدارة يرى أن الأهداف ينبغي أن تشكل وسيلة لإدارة وتوجيه المنظمة من خلال ممارسة الواجبات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة حيث كانت التنظيمات مصممة بالتركيز على الأنشطة والمدخلات وليس على أساس النتائج والمخرجات .(الصيرفي، ٢٠٠٣).

ويشير السلمي (١٩٩٩) أن نموذج الإدارة بالأهداف يمثل نظاماً متكاملًا لكافة نظم العمل في المجالات الإنتاجية والتسويقية والمالية والإدارية بشكل عام ويحقق الترابط بين الأنشطة المتعددة على كل المستويات بحيث تتناسق الجهود وتتوحد بما يؤدي إلى مستويات أفضل من الأداء كما أن نظام الإدارة بالأهداف يعتبر القمة في البناء التخطيطي والرقابي للمؤسسة ومن ناحية أخرى فهو يحقق الترابط بين مستويات الأداء لدى الفرد والمؤسسة الأمر الذي يضمن توحيد الجهود في اتجاه تحقيق أهداف مشتركة للمؤسسة والأفراد .

وقد عرف أبو حليلة (٢٠٠٤) الإدارة بالأهداف بأنها طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس ومعاونيه معاً بتحديد الأهداف العامة للمؤسسة التي يعملون بها وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة بحيث يكون تحقيق الأهداف هي المعايير الموجهة في تحريك الوحدات الإدارية وتشغيلها وعليه يعتبر نظام الإدارة بالأهداف نظاماً متحركاً يدفع العاملين إلى الابتكار والإبداع .

أما نشوان (١٩٩٢) فيرى أن الإدارة بالأهداف هي نظام إداري يهدف إلى زيادة فاعلية كل من المؤسسة الإدارية والإداري عن طريق مشاركة جميع أعضاء المؤسسة في وضع الأهداف المرجو بلوغها.

ويعرف العمايره (٢٠٠٢) الإدارة بالأهداف بأنها نظام إداري يشارك فيه المدراء مع المرؤوسين بنشاط وفاعلية في تحديد أهداف أدائية للعمل قابلة للقياس والتقويم والإنجاز ويعتمد الهدف في تقويم أداء جميع العاملين في المؤسسة .

ويرى الباحث أن الإدارة بالأهداف تعد إستراتيجية لتوجيه كافة الموارد والجهود لتحقيق فعالية أداء المؤسسة وذلك من خلال إتاحة فرص المشاركة للإداريين والعاملين لتحديد أهدافها والاتفاق عليها والالتزام بها بما يخدم رؤية ومصحة المؤسسة والعاملين .

كما أن الإدارة بالأهداف وفقاً لهذا النموذج وكما يشير الشامي وآخرون (٢٠٠١) تمثل منهجاً تحليلياً يوضح الاتصالات والعلاقات في البنية التنظيمية للمنظمة إضافة للإثراء الإيجابي الذي يتركه هذا الأسلوب على وظيفة التخطيط والرقابة حيث يعزز قدرة المدراء على التفكير في التخطيط لتحقيق نتائج محددة أكثر من الاهتمام بتخطيط الأنشطة أو العمل فقط لكون هذا الأسلوب يعتبر وسيلة جيدة للرقابة التنظيمية من خلال الاعتماد على منظومة واضحة ودقيقة من الأهداف .

في ضوء ما سبق فإن الإدارة بالأهداف تمثل نموذجاً إدارياً تشكل الأهداف الموضوعية على أساس المشاركة مسارات لدوافع وسلوك العاملين وانجازهم وعليه فإن تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في المؤسسات الرياضية قد يزيد من فعالية الأداء الإداري والمؤسسي ويرفع الروح المعنوية لدى العاملين كونه يعتمد العمل الجماعي المنظم ويوضح في ضوء الموارد والخطط الموضوعية كيف أن مجهودات العاملين والإدارة تؤدي معاً إلى زيادة فاعلية الأداء وتحقق الأهداف ، ويرى الباحث أن تحقيق المؤسسات الرياضية بشكل عام والاتحادات الرياضية بشكل خاص لبرامجها وأهدافها للوصول للإنجاز المطلوب في اللعبة الرياضية المعنية يتطلب إتباع ممارسات إدارية فعالة تعتمد التشخيص العلمي والتقدير لأولويات العمل من خلال تحديد أهداف وأساليب عمل واضحة ومحددة يمكن تنفيذها ومتابعتها وإدارتها بحيث تقود إلى

تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة لذا ارتأى الباحث القيام بهذه الدراسة بغرض التعرف الى إمكانية تطبيق الاتحادات الرياضية لنموذج الإدارة بالأهداف .

مشكلة الدراسة :

تشهد البيئة الإدارية التي تعيشها الاتحادات الرياضية الأردنية العديد من المتغيرات والتوجهات الجديدة التي تمثلت بتنوع مستويات المنافسة وتنوع الأفراد العاملين وقدراتهم وتعدد احتياجاتهم ومطالبهم بالإضافة الى قلة الإمكانيات المادية وقلة بروز فعالية الإجراءات والأساليب الإدارية المستخدمة والتي لا تتناسب في كثير من الأحيان مع متطلبات العصر من حيث الاهتمام بالعنصر البشري وتميمته بهدف بناء قاعدة قوية من الموارد البشرية القادرة على المشاركة والتأثير في تحقيق الانسجام والتوافق ما بين احتياجات ونشاطات المؤسسة وأهدافها.

حيث أشارت الأدبيات القريوتي (٢٠٠٦) ولخضر وحدة (٢٠٠٦) الى أن الإدارة تلعب دوراً مؤثراً في تحريك عجلة نمو المؤسسة وتقدمها وذلك من خلال توفير بيئة مناسبة للعمل والتي يشارك فيه الجميع بمسؤولية وفاعلية وأن الأهداف تمثل الأساس لبناء نظام تعتمد عليه المؤسسة في المراجعة والرقابة والمتابعة للمهام بما يعزز تحقيق الانجاز وتقدم الحركة الرياضية .

وقد أوضح رشيد (١٩٨١) الى أن ما تحتاج إليه المؤسسات "مبدأً إدارياً" ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى الأفراد العاملين فيها ويوفر لهم في نفس الوقت التوجيه الكافي ويعزز روح الفريق لديهم حتى يتحقق الانسجام بين أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة و نموذج الإدارة بالأهداف يمثل نموذجاً إدارياً يعمل على تطوير وتحسين أداء المؤسسات بشكل عام .

ويشير الشامي وآخرون (٢٠٠١) الى أن الأهداف تمثل نقاط مسؤولية ومراكز اتخاذ القرارات وتشكل بصورة مباشرة هيكل السلطة والمسؤولية والعلاقات العامة في البنية التنظيمية للمؤسسة فضلاً عن ذلك يعتبر نموذج الإدارة بالأهداف أساساً لعمليات تطوير المؤسسة وتحليل الخطط والبرامج فيها وتحديد المهام الإدارية المختلفة حيث يؤكد (Robert,1982)

و (Vincent ،١٩٩٤) للأثر الايجابي لنموذج الإدارة بالأهداف على تحسين وظيفة التخطيط والرقابة حيث يعزز من قدرة الإداريين في التخطيط لتحقيق نتائج محددة أكثر من مجرد الاهتمام بتخطيط الأنشطة وبهذا يعتبر وسيلة جيدة للرقابة والسيطرة التنظيمية من خلال الاعتماد على منظومة واضحة ودقيقة من الأهداف والتي تساهم في رفع الكفاءة التنظيمية وتحسين الانجاز كما ونوعاً.

كما أظهرت الأدبيات ضعف اهتمامات إداريي الاتحادات الرياضية في إمكانية تبني أساليب أدرية جديدة، وهذا ما لاحظته الباحث من خلال إطلاعها ومتابعته لشؤون الاتحادات الرياضية حيث أن العمل الإداري يمارس ضمن أساليب تقليدية بيروقراطية تخلو من الإبداع ولا تتناسب مع حجم التطور المعرفي والتكنولوجي الذي يستدعي استخدام أساليب إدارية تعمل على بناء ثقافة تنظيمية تساعد أفرادها على فهم مؤسستهم والمشاركة في تحديد أهدافها ورسم خططها وبرامجها.

من هنا تبلورت المشكلة ومن خلال قلة الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الإدارة بالأهداف في المجالات المختلفة بشكل عام والمجال الرياضي بشكل خاص الأمر الذي يدعو للقيام بمزيد من الدراسات لإثراء الموضوع وللتعرف على مدى إمكانية تطبيق هذا النموذج الإداري التشاركي الذي يمنح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتحديد أهداف مشتركة وهذا ما دعا الباحث الى إجراء هذه الدراسة للتعرف إلى إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية في ضوء متغيرات الدراسة ومحاورها .

أهمية الدراسة

يمكن أبراز أهمية الدراسة في الآتي :

١- لم يحظ موضوع الإدارة بالأهداف في الحقل الرياضي بشكل عام باهتمام جاد لذا ارتأى الباحث القيام بهذه الدراسة والتي تعتبر من الدراسات الأولى - على حد علم الباحث - محاولاً توفير بعض المعلومات الرافده لإمكانية وأهمية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف .

٢- من تفردتها بدراسة موضوع الإدارة بالأهداف في المؤسسات الرياضية وبالتحديد في الاتحادات الرياضية الأردنية كون هذا المجال لم يحظ بالاهتمام والبحث .

٣- يمكن أن توفر الدراسة أدباً نظرياً رافداً للمكتبة العربية والأردنية في مجال الإدارة الرياضية يسهم في الإثراء المعرفي لمجال الإدارة الرياضية حيث تربط الدراسة بين المفاهيم الإدارية النظرية والتطبيقية من خلال ما تقدمه من إطارٍ نظريٍّ ودراساتٍ متخصصة .

٤- كما تبرز أهمية الدراسة من خلال تناولها لعدد من المحاور تمثلت بمحور دعم الإدارة العليا والرقابة الإدارية وتحديد الأهداف والتخطيط وتقييم الأداء .

٥- كما يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تزويد إدارات الاتحادات الرياضية بتغذية راجعة حول أهمية وإيجابية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف حيث يمكن استخدام نتائج الدراسة للتطوير المستقبلي لأساليبها الإدارية المستخدمة.

أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى :

١. درجة إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية .
٢. الفروق في إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية تبعاً لمتغيرات : الجنس ، المؤهل العلمي، الخبرة، نوع الإتحاد .

تساؤلات الدراسة :

سعت هذه الدراسة الى الإجابة عن الأسئلة التالية :

١. ما درجة إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية ؟
٢. هل هناك فروق دالة إحصائياً في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة ، نوع الإتحاد) ؟

مجالات الدراسة :

- المجال المكاني : تم إجراء وتطبيق هذه الدراسة على الإتحادات الرياضية الأردنية .
- المجال الزمني : تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٠٨/٢٠٠٩ م .

- المجال البشري : إجراء الدراسة على عينة اشتملت على رؤساء وأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الأردنية للألعاب الفردية والجماعية .

محددات الدراسة :

١. اقتصرت هذه الدراسة على رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية الأردنية للألعاب الجماعية (القدم، اليد، الطائرة، السلة) وبعض الألعاب الفردية (العاب القوى، التايكوندو، المبارزة، الجمباز، بناء الأجسام، الريشة الطائرة) .
٢. تم تحديد متغيرات الدراسة الآتية : (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة ، نوع الاتحاد).
٣. تتحدد نتائج الدراسة بالمقاييس المستخدمة والمعاملات العلمية لها وباستجابات أفراد عينة الدراسة عليها.
٤. قلة الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الإدارة بالأهداف في المجال الرياضي.

مصطلحات الدراسة :

هناك العديد من المفاهيم والمصطلحات التي ارتأى الباحث تعريفها من أجل توضيح أهداف الدراسة وهي على النحو التالي :

الإدارة : هي عملية تتضمن مجموعة الأنشطة والممارسات المنظمة والموجهة نحو الاستخدام المثمر والفعال للموارد المادية والبشرية في المؤسسات وتحويلها الى مخرجات تكون أكثر فاعلية وكفاءة في تحقيق أهداف وتوقعات المؤسسة. (النمر ، ١٩٩٧)

الإدارة بالأهداف : هو نظام إداري قائم على تبني المبادرات التشاركية بين الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في تحديد الأهداف الرئيسية والنتائج المتوقعة ويتضمن قدرًا من المرونة والحرية في العمل وفي تحمل المسؤوليات وتقييم أداء العاملين. (القريوتي ، ٢٠٠٦)

الاتحادات الرياضية : هي هيئات أهلية تطوعية تُعنى برعاية لعبة رياضية معينة تعمل على تنظيمها ونشرها وتوسيع قاعدتها والارتقاء بالمستوى الإداري والتنظيمي والفني والتحكمي للعبة . (نظام الاتحادات الرياضية الأردنية ٢٠٠٤)

الهدف : الغاية أو النهاية المستهدفة والتي تسعى المؤسسة الى تحقيقها بحيث تشكل منهج العمل وتكون مرشداً للنتائج التي يتوجب تحقيقها . (العقيلي ، ٢٠٠٧)

تحديد الأهداف : هي عملية تحديد نقاط المسؤولية والمتمثلة بالأهداف والغايات المراد تحقيقها والتي تشكل الأساس لمنهج العمل والتخطيط للبرامج والأنشطة ونظام الرقابة وتقييم الأداء في إطار زمني يتناسب مع المطلوب انجازه . (عبوي ، ٢٠٠٦)

التخطيط : عملية مستمرة تتضمن الأهداف والأنشطة والبرامج المطلوب تحقيقها بوسائل مناسبة ووفق ترتيب زمني محدد ويستثمر الموارد والإمكانات بشكل أفضل وفقاً لأولويات مختارة بعناية . (عبدالمقصود ، ٢٠٠٣)

الرقابة الإدارية : هي عملية تسعى للتأكد من الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة تُنفذ بدقة حسب البرامج بكفاءة وفاعلية وبشكل مرضٍ وأن النتائج المحققة تطابق الأهداف المرسومة . (عباس ، ٢٠٠٨)

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً : الأدب النظري

مقدمة

الإدارة بالأهداف

فلسفة الإدارة بالأهداف

أهمية الأهداف

نماذج الإدارة بالأهداف (الأجنبية والعربية)

شروط تطبيق الإدارة بالأهداف

صعوبات تطبيق الإدارة بالأهداف

مقومات نجاح الإدارة بالأهداف

فوائد تطبيق الإدارة بالأهداف

القيادة و الإدارة بالأهداف

الرقابة و الإدارة بالأهداف

الاتحادات الرياضية الأردنية

ثانياً : الدراسات السابقة :

الدراسات التي تناولت الإدارة بالأهداف في المؤسسات التربوية .

الدراسات التي تناولت الإدارة بالأهداف في الأشراف والإدارة التربوية .

الدراسات التي تناولت الإدارة بالأهداف في الجامعات والمعاهد .

خلاصة الدراسة السابقة .

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الدراسة والمتعلق بنظام الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية كما يتضمن عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة والمرتبطة بموضوع هذه الدراسة .

أولاً : الأدب النظري :

تعتبر الإدارة وظيفة أساسية في العصر الحديث تلعب دوراً في توظيف موارد المجتمع واستثماراته وإمكانياته المتاحة لتحقيق الخدمات التي يحتاجها المجتمع ، فالإدارة هي نشاط يتم في إطار حركة منظمة تتجه الى غاية مرجوة وأهداف محددة أي أنها تمتلك القدرة على نقل المؤسسة لتصبح أكثر قدرة وفاعلية ، والإدارة من العلوم ذات الصلة بالمهن والوظائف والأعمال المختلفة وتتضمن مهام التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والرقابة والتي تمارس بهدف حصول المؤسسة على قدرات تطويرية للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية ومزجها وتحويلها إلى مخرجات هادفة .

وتتأثر الإدارة بعدة عوامل مترابطة منها نوع النظام الاجتماعي القائم ودرجة المعرفة العلمية والعملية ومنها النظام التكنولوجي المستخدم والممارسات القيادية والى غير ذلك من العوامل والعلاقات المتداخلة ، فالإدارة تتكيف وتتشكل بالنسبة للإطار الذي يعيش فيه المجتمع بنظمه وقوانينه وتنظيماته ومدى التقدم الحضاري الذي يعايشه .(سليمان وضحاوي، ١٩٩٨).

وتعرف الإدارة بأنها النشاط الإنساني المختص بتوظيف الموارد المالية والبشرية والمعنوية المتاحة والعمل على تنميتها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التي يرغبها المجتمع مع مراعاة الظروف المحيطة . (عليه، ٢٠٠١)

أما الأبراهيم (٢٠٠٢) فيعرف الإدارة بأنها العملية المتكاملة التي يتم فيها استثمار الجهود الجماعية لتحقيق هدف مخطط له يسهم في تقدم المجتمع وتطويره .

ويشير درة (٢٠٠٢) الى أن الإدارة هي التي تميز تنظيمًا عن تنظيم آخر وهي المسؤولة عن نجاح هذا التنظيم أو فشله، فالمفكر الاقتصادي جوزيف شومبيتر يّنوه لأهمية المديرين ويصفهم بأنهم آلة النمو أما عالم الإدارة بيتر دركر فيصف الإدارة بأنها العضو الذي يمنح الحياة للمؤسسة .

ويشير العياصرة (٢٠٠٨) الى أن الإدارة هي عملية تحفيز العاملين والتعاون مع مؤسساتهم بحيث أن مجهوداتهم وطاقتهم تصرف في تحقيق الأهداف المشتركة ، وتعني المشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات والاستفادة من خبرات العاملين ومعرفتهم بأساليب العمل لتوجيه مجهوداتهم وطاقاتهم نحو أهداف واضحة ومحددة .

وفي المجال الرياضي تلعب الإدارة دوراً هاماً على مستوى الهيئات والمؤسسات والفرق الرياضية حيث تعمل على تنظيم المجهود والعلاقات بين المؤسسة والعاملين وتنسيقها وتوجيهها بما يحقق أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين في إطار المصلحة العامة حيث أن طبيعة أهداف وعمل المؤسسات الرياضية تتطلب إجراء دراسات وصفية للإمكانيات الموجودة ووضع تصور عام للنتائج المراد تحقيقها من خلال الاستعانة بخطط عمل تعتمد تقدير الوقت والتكلفة ، وهذا بحاجة إلى إدارة واعية تبتعد عن العشوائية والارتجال وتحدد إطار ومراحل العمل بوضوح تلافياً للمشكلات المتوقعة ويؤكد شرف (١٩٩٩) أن الإدارة هي المسؤوله عن شؤون المؤسسات وتوجيه جميع الممارسات وتنسيق كافة الجهود البشرية للارتقاء بمستوى العمل بالمؤسسات وتحقيق أهدافها المنشودة .

ويستخلص الباحث أن الإدارة هي نظام متكامل من الجهود المتكاتفه التي تهتم بتطوير موارد المؤسسة المادية وتنمية قدرات العاملين فيها بهدف تحسين مهاراتهم من خلال إشاعة أجواء الديمقراطية وروح الفريق والمسؤولية الجماعية لتحقيق الأهداف بالشكل الأمثل .

الإدارة بالأهداف :

يُعتبر مدخل الإدارة بالأهداف (**Management by Objectives**) من مدارس الفكر الإداري الحديث والتي تتسم بالبساطة وإمكانية التطبيق في مختلف المجالات العامة والخاصة ومنها المجال الرياضي وهي فلسفة إدارية تتخذ الأهداف كمعايير في توجيه العمل وكأداة لزيادة الإنتاجية وتوليد الدافعية عند العاملين ويتفق مكافري (١٩٧٦) وعبدالوهاب (١٩٨٤) على أنها منهج متكامل يجمع العديد من الوظائف الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقويم .

وقد تطور مفهوم الإدارة بالأهداف نتيجة للتغيرات السياسية والاقتصادية والتقدم العلمي والتكنولوجي والتحديات الكبيرة للمؤسسات ويعد بيتر دركر (Peter Drucker) أول من تناول مفهوم الإدارة بالأهداف عام ١٩٥٤ حيث أوضح دركر في كتابه (الأداء الإداري) أن المؤسسات تحتاج لأسلوب إداري قائم على أساس العمل الجماعي والمشاركة الفعالة وتنمية الرقابة الذاتية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وقد أشار إلى عدم الرضا من قبل المديرين عن الأساليب المستخدمة في تقييم أدائهم والتي تمثلت في قياس الدرجة التي يتمتع بها المديرون ببعض الصفات أو عدم تمتعهم بتلك الصفات ، وأوضح أنه لا بد من ربط المواصفات بالنتائج الحقيقية لأعمالهم ومن ثم فقد اقترح مفهوماً جديداً يتخذ الأهداف وسيلة لإدارة وتوجيه العمل في المؤسسة كما أنها في الوقت نفسه أداة تقوم على انجاز الأهداف والالتزام بالعمل ومن ثم بدأ التحول التدريجي في تقويم المديرين، وذلك من خلال تزويدهم بأهداف يسعون إلى تحقيقها والاعتراف بالإنجازات التي يحققونها مع مراعاة أن تكون هذه النتائج والأهداف قابلة للقياس .

(الصيرفي ، ٢٠٠٣)

وتقوم الإدارة بالأهداف على أساس المسؤولية المشتركة بين المدير والمرؤوسين أي أن العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ القرارات هي عملية مشتركة بين الرئيس والمرؤوسين في كل دوائر وأقسام وشعب ووحدات المؤسسة ،حيث أن متطلبات أسلوب

الإدارة بالأهداف تتبلور في تحديد الأهداف الجماعية على ضوء الإمكانيات المتاحة ومن ثم تنفيذها . (دره ، ٢٠٠٢) .

ويرى Humble (١٩٧٣) إن الإدارة بالأهداف نظام ديناميكي يربط بين حاجة المؤسسة الى النمو وتحقيق الأهداف ودور المديرين في المشاركة والإسهام لتحقيق تلك الأهداف وتنمية طاقاتهم وقدراتهم .

كما أوضح Reddin (١٩٩١) أن أهمية الأهداف تبرز من كونها نظام مرن للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتقويم أداء العمل في المؤسسات كما أشار الى أن الإدارة بالأهداف هي نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجاً لها في العمل الإداري وفي الوقت نفسه أداة تقوم على انجاز الأهداف والالتزام بالعمل وهي أسلوب شامل للتطوير وطريقة جديدة للتفكير ومنهج يجمع وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة .

ويعرف (Morrsey ١٩٧٠) الإدارة بالأهداف منهج يتطلب تحديد أهداف واضحة ودقيقة وبرامج واقعية لتحقيق هذه الأهداف ثم يقيم الأداء في ضوء ما توصل إليه من نتائج تحقق الأهداف المنشودة .

أما Mali (١٩٧٢) فنظر إلى الإدارة بالأهداف على أنها إستراتيجية للتخطيط يتشارك فيه المديرون مع المرؤوسين بنشاط وفاعلية .

أما (Sherwood 1976) فقد عرف الإدارة بالأهداف على أنها إدارة تقوم على عناصر أساسية هي التخطيط والتعاون وحساب النتائج .

ونظر إليها (Odiorne ١٩٨١) على أنها طريقة يقوم من خلالها الرئيس والمرؤوسين معاً بتحديد الأهداف العامة للمؤسسة وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة واستخدام تلك النتائج كمعايير في توجيه الأداء الإداري وفي تقييم إنجازات العاملين في المؤسسة .

كما عرف عبد الوهاب (١٩٨٤) الإدارة بالأهداف على أنها نظام شامل للتطوير والتفكير ومنهج عضوي متحرك يجمع وظائف الإدارة .

أما (١٩٩٦) Shermehorn فعرّفها بأنها عملية توضع بواسطتها أهداف المؤسسة من خلال مشاركة أعضاء المؤسسة في رموز من النتائج المتوقعة .

وتبنى الشمخي (١٩٩٨) ما أكده (Gibson) بأن نظام الإدارة بالأهداف يعتمد بالدرجة الأولى على الجوانب السلوكية وتحقيق أكبر قدر من الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة وان السلوك الإنساني داخل المؤسسة هو الأساس في بناء الأهداف لكل العملية الإدارية وبالتالي فإنه يربط أهداف المؤسسة بالسلوك الإنساني وقد لخص جيسون الأهداف داخل المؤسسة على النحو التالي :

- أهداف المؤسسة وهي الأهداف المرسومة التي وجدت المؤسسة لتحقيقها .
- أهداف مجموعة أعضاء المؤسسة وتظهر هذه الأهداف عندما توجد تجمعات غير رسمية من العاملين داخل المؤسسة .
- الأهداف الشخصية للفرد .
- الأهداف الشخصية للمدير .

وعرّفها الخطيب والفرح (١٩٩٨) بأنه نظام إداري يتميز بتركيز الرئيس على الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة للوصول إليها .

وعرف (٢٠٠٠) Daft الإدارة بالأهداف أنها نظام يربط أهداف أداء المرؤوسين بمشرفيهم حيث تتم مراجعة هذا الأداء بصفة دورية منتظمة لمكافأتهم وفقاً للتقدم الذي تم إنجازه.

ويعرفها العمارة (٢٠٠٢) بأنها نظام إداري يتشارك فيه المديرون مع المرؤوسين بنشاط وفاعلية في تحديد أهداف أدائية للعمل قابلة للقياس والتقويم وقابلة للإنجاز في وقت زمني محدد ، ويعتمد الجميع هذه الأهداف أساساً لتقويم أداء جميع العاملين في المؤسسة .

أما القريوتي (٢٠٠٦) فيعرف الإدارة بالأهداف على انه نظام يركّز على أهداف التنظيم أو جزء منها كأساس لتحقيق كفاءة أكبر ، ولتهيئة دوافع وحوافز للمديرين ، وتشخيص العوامل التي تعيق التنفيذ وتحول دون تحقيق الأهداف وذلك بهدف التغلب عليها ، ومراجعة النتائج دورياً ووضع أهداف جديدة أن استدعت الضرورة .

وبناءً على ما تقدم فإن التعريفات السابقة وأن اختلفت في صياغتها إلا أن جميعها تؤكد على أهمية الإدارة بالأهداف وضرورة التوافق ما بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسات وتفاعل الجميع ومشاركتهم في تحديدها والتعاون لتحقيقها بطريقة تضمن الإنتاجية والتحسين والتطوير والفاعلية للمؤسسات .

كما ويرى الباحث أن نظام الإدارة بالأهداف يتمحور حول المشاركة الديمقراطية بين الرئيس والمرؤوسين وتقوية الرؤية المشتركة بينهم في تحديد الأهداف وانجازها وتقييم الأداء في ضوء النتائج المحققة للأهداف المنشودة .

فلسفة الإدارة بالأهداف :

أن فلسفة الإدارة بالأهداف يجب أن تعتمد على فكرة الأداء الجيد للعمل وتبادل المنافع بين المنظمة والأفراد وتكوين فرق عمل متناسقة ومتنافسة وبالتالي يتم الاتجاه نحو تحقيق أهداف محددة ومترابطة بعيداً عن الارتجالية حيث تتحول الأهداف إلى بوصلة حقيقية لتحديد المسار والاتجاه العام لجميع النشاطات في المؤسسة، وهذا ما يعمل على زيادة دافعية ورضا الأفراد وتنمية وتوظيف قدراتهم الإبداعية في العمل كون الجميع يؤثر ويتأثر بالنتائج المحققة .

ويبنى نظام الإدارة بالأهداف حول فكرة أن تحقيق أهداف معينة يكون نقطة الانطلاق لتحقيق أهداف أخرى أشمل بإتباع طرق جديدة في التفكير موجهه نحو الاستغلال الأمثل للموارد والتحديد الدقيق للعلاقة والأدوار والصلاحيات للرئيس والمرؤوسين.

ويشير عبد الوهاب (١٩٨٤) الى أن الإدارة بالأهداف نظام في الإدارة يتلافى سلبيات كل من مدخل الإدارة العلمية ومدخل العلاقات الإنسانية ويستفيد من إيجابيات كل منهما وتستند فلسفة الإدارة بالأهداف إلى مجموعة من المسلمات منها :

- ١- أن العاملين في المؤسسات يميلون إلى معرفة وفهم المتوقع منهم القيام به.
- ٢- لدى العاملين رغبة في الاشتراك في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر على مصالحهم ومستقبلهم .
- ٣- أن العاملين يرغبون في الوقوف على أدائهم في المؤسسات .

هذه المسلمات تدل على أهمية العنصر الإنساني في نظرية الإدارة بالأهداف ، فهو عنصر حيوي في العملية الإدارية وهو الذي يحركها ويضع الخطط وينفذها ، وتثق الإدارة بالأهداف في الإنسان على أنه قادر على تحمل المسؤولية وممارسة الرقابة والتوجيه الذاتي وتؤكد أن هذه الخصائص يمكن اكتسابها من خلال برامج تدريبية منظمة متخصصة تؤدي إلى تنمية قدرات الفرد على التجديد والابتكار .

كما ويلخص درويش (٢٠٠٤) فلسفة الإدارة بالأهداف كالتالي :

- ١- تنطلق الإدارة من الأهداف وليس الأنشطة أو الأفعال حيث يعمل الهدف على توحيد جهودهم وتوجيه أفكارهم نحو تحقيقها.
- ٢- تزيد مساهمة المديرين والأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة إذ فهموها أو تعرّفوا عليها .

٣- لا توجد طريقة مثلى للأداء وإنما تستخدم الطرق المناسبة للأداء من خلال تواصل المديرين والأفراد تحت قيادتهم في حدود الإمكانيات والمتطلبات التي يضعونها سوياً ويتفوقون على تحقيقها .

٤- التعاون بين كافة الأطراف المعنية لتحقيق الأهداف المشتركة حيث يصبح التعاون مثمراً عندما يضع الرئيس أو المرؤوسين أهدافهم ويتفانون لتحقيقها في ضوء معايير مقياسيه تم الاتفاق عليها فيما بينهم .

٥- توفير شبكة اتصالات جيدة على كافة المستويات التنظيمية بين الأفراد أنفسهم وبينهم وبين الإدارات حيث يعمل ذلك على توثيق الروابط وتعميق التفاهم وإزالة الغموض.

٦- القائد الإداري في الإدارة بالأهداف هو موجه ومرشد وقائد بالمشاركة فلا تتركز عنده نقطة الصلاحيات واتخاذ القرارات ولكنه عضواً في فريق متكامل يتكون من جماعة العمل التي يقودها .

أما الهواري (١٩٨٨) فنظر إلى فلسفة الإدارة بالأهداف من عدة اتجاهات :

الاتجاه الأول : الإدارة بالأهداف كنظام فعال للإدارة : حيث يكون التركيز في هذا الاتجاه على وضع الأهداف ومقارنة النتائج بالأهداف ووضع الخطط على مختلف مستويات الإدارة في المؤسسة.

الاتجاه الثاني : الإدارة بالأهداف كنظام للتطوير التنظيمي : حيث يكون التركيز في هذا الاتجاه على المؤسسة وتطويرها من خلال الاجتماعيات لتدارس النتائج والأهداف مما يقوي الالتزام والإحساس بالرؤيا المشتركة .

الاتجاه الثالث : الإدارة بالأهداف كفلسفة إدارة : يتبنى هذا الاتجاه مفهوم أن الإنسان يحب العمل وقادر على الإبداع والابتكار وأن الطريقة الفعالة في تحفيزه هي تحقيق ذاته ومشاركته الفاعلة في وضع الأهداف ورسم السياسات.

ويستخلص الباحث أن ما تحتاج إليه المؤسسات الإدارية في الوقت الحاضر وبالتحديد المؤسسات الرياضية مبدأً إدارياً متكاملًا يهتم بالمشاركة الفاعلة بالعنصر البشري ويؤكد على النتائج وليس على الشخصيات الإدارية وذلك من خلال إتاحة المجال لتوظيف كامل طاقات الأفراد في العمل وبنفس الوقت تقديم توجيهٍ مشتركٍ للجهد والرؤيا والرسالة للمؤسسة ومن هذا المنطلق يهدف نظام الإدارة بالأهداف الى :

- ١- تحقيق الترابط والتكامل بين الأهداف السنوية والمتوسطة المستقبلية .
 - ٢- الربط بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة .
 - ٣- المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة .
 - ٤- رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة والالتزام .
 - ٥- ربط الأداء اليومي بأهداف ممكنة وقابلة للقياس خلال فترة زمنية محددة .
 - ٦- تهيئة المؤسسة بكاملها للتأهب والحركة الإيجابية السريعة عن طريق تعبئة جهود وطاقات أفرادها العاملين على مختلف المستويات الإدارية .
 - ٧- مساعدة المؤسسة على تغطية الفجوة أو النقص بين مستوى أدائها وبين مستوى أداء بقية المؤسسات الأخرى .
 - ٨- وضع مجموعة من المعايير الرئيسية والتي يمكن من خلالها من متابعة وتقييم أداء العاملين بشكل موضوعي يدفع بالعاملين الماهرين إلى التقدم .
- في ضوء هذه الفلسفة يتضح أن الإدارة بالأهداف نظام إداري يهدف إلى زيادة فعالية أداء المؤسسات الإدارية والأفراد عن طريق التركيز على العملية التشاركية التعاونية بين جميع العاملين .

أهمية الأهداف الإدارية وأهمية تحديدها:

يشير مفهوم الأهداف (Objectives) الى النقاط الإستراتيجية الأساسية والتي تمثل الغايات المستهدفة التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها بحيث تشكل منهج العمل الذي تجند له الطاقات والموارد المادية والتقنية وبذلك تُعد الأهداف القوة الدافعة والمحفزة للعاملين والموجه الحقيقي لمتخذي القرارات في المؤسسة كما وتعتبر الأهداف الأساس لبناء نظم المراجعة والسيطرة والتقييم والتغذية الراجعة وبالتالي تعمل الأهداف على رفع الكفاءة التنظيمية وتحسن الانجاز.

يمكن التفريق بين مفهومي (Objectives) و (Goals) على أساس أن (Goals) تشير الى الأهداف التي تتميز بالغايات النهائية الواجب تحقيقها ولهذا تأخذ صفة العمومية والشمول والأفضلية مثل تحقيق أعظم ربحية أما (Objectives) فتشير الى تلك الأهداف الوسطى المطلوبة لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها الى نواحي محددة ، كما أن الأهداف الشاملة (Goals) تمثل ما ترمي المؤسسة الى تحقيقها على المدى البعيد وهي بطبيعتها أهداف عامة توضع بصورة مجردة فهي ترتبط ارتباط وثيق بالإستراتيجية ، في حين أن الأهداف الفرعية (Objectives) تمثل أهدافاً على المدى التخطيطي والتشغيلي وتهتم الإدارة بتحديد لها لبيان أكثر تفصيلاً وإيضاحاً للأهداف العامة وكمرشد للنتائج الواجب تحقيقها على مستويات زمنية اقل .
(المغربي، ٢٠٠٦)

وقد عرف Berrow (المشار إليه في حريم، ٢٠٠٦) :أن الأهداف هي المخرجات المتوقعة والمحددة التي تضعها المؤسسة وتسعى لتحقيقها وهذه الأهداف تمثل بيانات لما يجب أن تفعله المؤسسة .

أما لخضر(٢٠٠٦): فقد عرف الهدف بأنه رغبة تحدد حاضراً ويؤمل في تحقيقها مستقبلاً من خلال أداء وممارسة نشاط معين.

في حين يرى شريف (٢٠٠٧): أن الغايات هي أهداف قصيرة الأجل يبتغي الفرد تحقيقها في الفترة القصيرة وبالنسبة للنهائيات فهي تعبير جامع بمعنى أنها تستخدم للتعبير عن جميع الأهداف التي يسعى أي جهد أنساني لبلوغها .

ويذكر مرعي (١٩٩٩) : أن الأهداف تعد أدوات توجه وتدفع إلى العمل وتساعد على تصحيح العيوب كما أنها تحقق عدة وظائف منها :

- التجديد : فالهدف يخرجنا عن الإطار الاعتيادي الروتيني ويقودنا إلى البحث عن الجديد والمفيد .

- الحكم على الضمان : تفيد الأهداف بتحديد فيما إذا كان العمل مطابقاً للمتوقع .

- جعل الإستراتيجية متماسكة : تتشكل الأهداف على الأسس الإستراتيجية فتساعد على التكامل والتعاون في العمل .

- الرقابة : تساعد الأهداف على قياس الأداء المتوقع وبهذا تساعد في تطبيق نظام الرقابة .

أما حريم (٢٠٠٣) فيرى أن أهمية الأهداف ترتبط بما يلي :

- ١- تمثل الأهداف ما ترغب به المؤسسات فهي تحدد رسالتها وهويتها .
- ٢- توفر الأهداف أساساً لتوجيه المؤسسة وتزود الأفراد بالمخرجات التي عليهم التطلع إليها .
- ٣- تزود الأهداف المؤسسات بمعايير لقياس الأداء وتكون أساساً لمراقبة أعمال المؤسسة .
- ٤- تضمن الأهداف تنسيق الجهود وانسجامها وتكاملها وتوجهها نحو الغاية .
- ٥- تساعد الأهداف المؤسسة على التعلم التكيف وتعتبر عملية تعليمية للإدارة والعاملين .
- ٦- الأهداف هي المرشد للطريق المناسب لبلوغها .
- ٧- تعد الأهداف قوة دافعة ومحفزة للأفراد العاملين في المؤسسة وتساعدهم في ضمان خط السير الآمن .

كما ويؤكد درويش (٢٠٠٤) أن أهمية تحديد الأهداف يتمثل بأنها تعكس فلسفة المؤسسات وتعد نقطة انطلاق العمل ومقياساً للرقابة والتقويم والتقييم وتوحي بالاستفادة من الإمكانيات المتاحة وتضمن قدرًا مناسباً من التحدي لقدرات العاملين على تحقيقها وتحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية المشتركة بالإضافة الى توافقتها مع المعايير والقيم السائدة في المجتمع يعتبر تحديد الأهداف من أهم الوظائف الإدارية التي تقوم بها المؤسسة والتي يتوقف عليها مستقبلها ويقصد بتحديد الهدف وضع خطة تفصيلية متضمنة لجميع المراحل التي ينبغي إتباعها والوسائل الواجب استخدامها وفق أسس علمية دقيقة منها :

- ١- أن تكون الأهداف واضحة ومرتبطة حسب الأولوية .
- ٢- أن تكون الأهداف واقعية ومرتبطة بحجم الإمكانيات والموارد المتاحة .
- ٣- أن تتصف الأهداف بالمرونة والقابلية للتعديل والتغير .
- ٤- أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للقياس .
- ٥- أن تشمل الأهداف على البدائل والإجراءات الاحتياطية اللازمة .
- ٦- أن تكون هناك نظرة مستقبلية عند وضع الأهداف .
- ٧- أن تكون ذات دافعية تستثير دافعية المعنيين نحو تحقيقها .

نماذج الإدارة بالأهداف :

لقد تعددت تصورات المفكرين حول النموذج الأمثل لتطبيق مراحل الإدارة بالأهداف باعتبارها نظاماً تشاركياً بين الرئيس والمرؤوسين بدءاً من تحديد الأهداف وانتهاءً بمراحل قياسها وتقييمها وفيما يلي استعراضاً لبعض النماذج الأجنبية والعربية الأكثر استخداماً.

أولاً : النماذج الأجنبية :

١- نموذج (Drucker ١٩٥٤) للإدارة بالأهداف :

يشكل نموذج بيتر دركر أساساً لنماذج نظام الإدارة بالأهداف فهو أول نموذج وضع في هذا المجال وهو الأكثر استخداماً والأهم لسهولة تطبيقه بكفاءة وفاعلية وتكامل مكوناته وترابط مراحله مع احتياجاته الإدارية المختلفة وهذه المراحل كالتالي :

١- مرحلة وضع الأولويات والنشاطات المتعلقة بالتنظيم.

٢- مرحلة تقويم الخدمات والنشاطات جميعها.

٣- مرحلة وضع أهداف محددة تتضمن ما هو مطلوب لتحقيق تلك الأهداف.

٤- مرحلة تخصيص الموارد المتاحة حسب الإمكانيات .

٥- مرحلة اختيار أفراد أكفاء في العمل والأداء لتنفيذ الأهداف وخطة العمل.

٦- مرحلة قياس الأداء وذلك بوضع معايير تقيس الأداء.

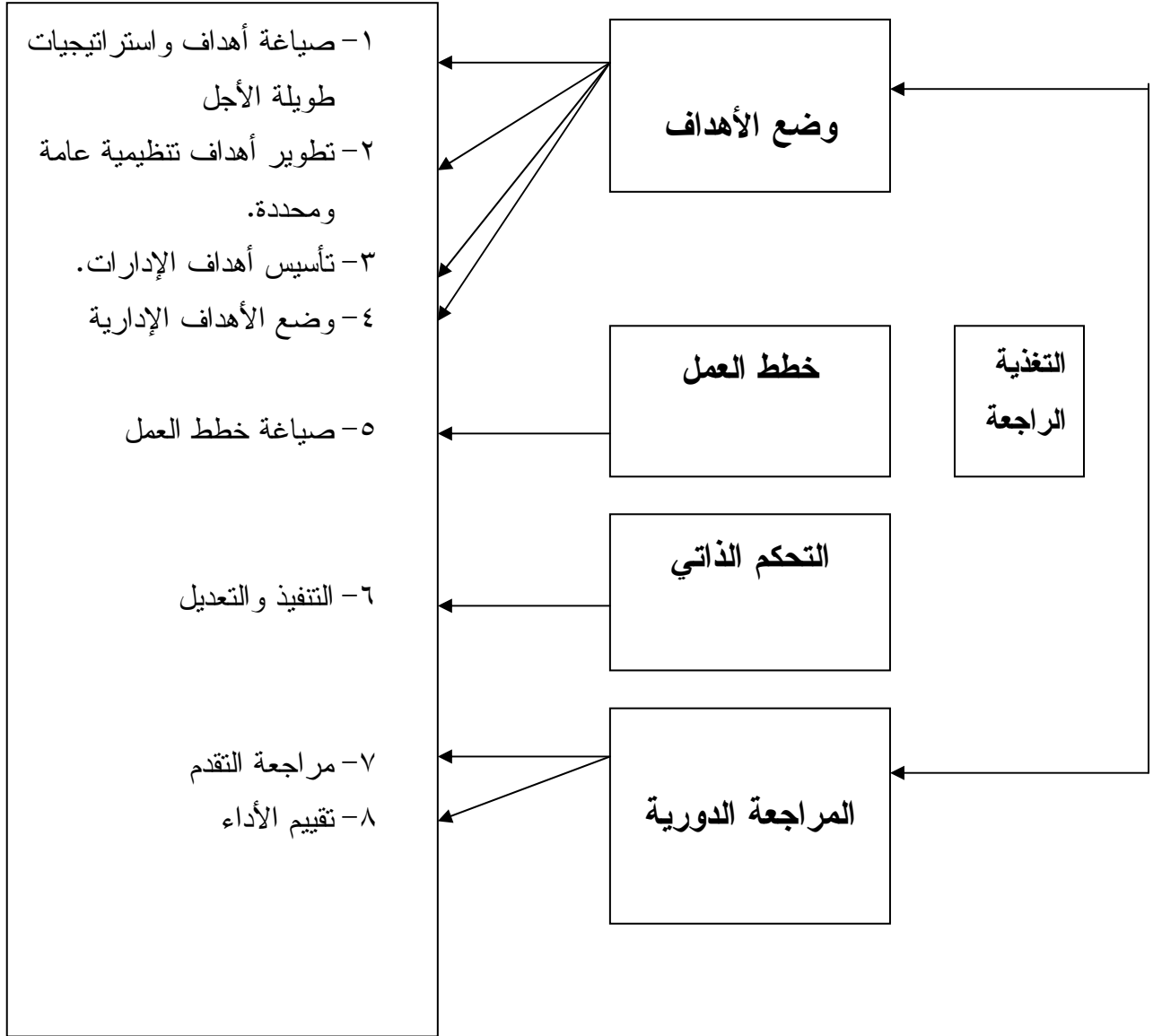
٧- مرحلة تنظيم عملية وصول المعلومات : ما هي النتائج وفي أي وقت.

وهذا يتطلب تبني المعلومات العائدة والتي تؤدي إلى مراجعة مستمرة للأهداف والأولويات (التغذية الراجعة) وتخصيص الموارد المتاحة ضمن العملية الإدارية مما يحقق نتائج إيجابية وفاعلة. (Drucker,1954) .

١- نموذج (Robbins 1984) للإدارة بالأهداف :

يعتبر هذا النموذج شبيهاً بنموذج (Drucker) من حيث مراحل التطبيق ويتميز هذا النموذج بمشاركة العاملين في جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف والخطط والقيام بالمراجعة الدورية وتقييم الإنجاز السنوي ويتكون النموذج من المراحل التالية :

- ١- مرحلة وضع الأهداف : ويراعى تنوع وضع الأهداف أهداف استراتيجيات وأهداف طويلة المدى ومتوسطة المدى وأهداف فرعية وثنائية ثم أهداف قصيرة المدى على مستوى الفرد .
- ٢- مرحلة وضع خطط العمل : ويتم في هذه المرحلة تحديد كيفية تحقيق الأهداف ، وذلك من خلال التعريف بالأنشطة اللازمة وتأسيس العلاقات بينها، وتخصيص وتوزيع المسؤولية الخاصة بكل نشاط ، وتقدير الوقت اللازم لكل نشاط ، وتحديد الموارد اللازمة لإكمال وإنجاز هذه الأنشطة.
- ٣- مرحلة الرقابة الذاتية : وفيها يتم قياس الأداء من قبل الأفراد أنفسهم .
- ٤- مرحلة المراجعة الدورية : وفي هذه المرحلة يتم تقييم الأداء ككل ، وكذلك تنفيذ الإجراءات التصحيحية عندما ينحرف العمل عن الأهداف المرسومة، وتتم المراجعة بشكل دوري خلال السنة بمعنى أنها لا تقتصر على مرة واحدة فقط.
- (Robbins,1984).



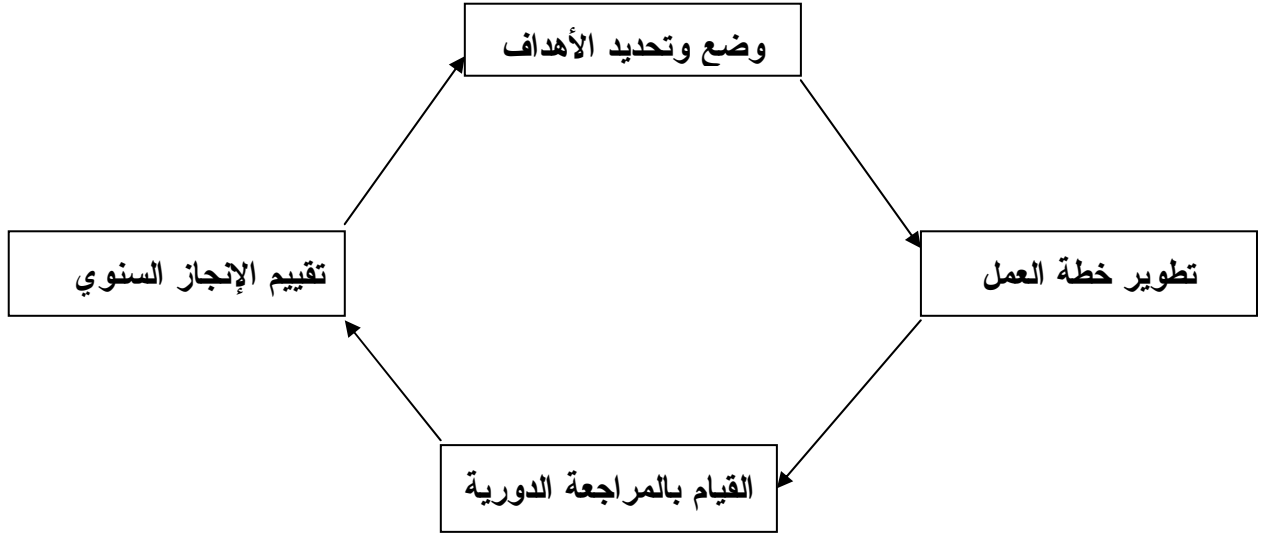
الشكل (١) نموذج الإدارة بالأهداف لروبينس (1984)

ثانياً : النماذج العربية :

١- نموذج أبو نبعه (١٩٨٣) :

اعتمد هذا النموذج على المراحل الأساسية التي قام عليها نموذج دركر (Ducker) لنظام الإدارة بالأهداف مع التوسع البسيط في بعض المراحل ويتميز هذا النموذج بسهولة تطبيقه في أي مؤسسة شريطة توفر نظام معلومات واتصالات جيد والذي من خلاله يتم تحديد الاستراتيجيات والسياسات العامة للمؤسسة، ويتضمن النموذج المراحل التالية :

- ١- وضع الأهداف : تتضمن هذه الخطوة ثلاثة مراحل هي، مرحلة تحديد مراكز عمل المسؤولية (تقاسم المسؤولية) ومرحلة تحديد أساليب قياس الإنجاز ومرحلة تحديد أهداف المؤسسة لقياس الإنجاز .
- ٢- تطوير خطة العمل : وذلك بتحديد الاستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة واختيار أفراد أكفاء لتنفيذ خطة العمل .
- ٣- القيام بالمراجعة الدورية للأهداف والعمل: وذلك للتأكد من أنها تسير على الطريق المرسوم لتحقيق الأهداف المحددة .
- ٤- تقييم الإنجاز السنوي : حيث يتم في هذه المرحلة مراجعة ما تم تحقيقه من أهداف وكذلك الإعداد للعام المقبل بناءً على معرفة النتائج ، وعند عدم تحقيق الأهداف فإن الرئيس والمرووس يركزان جهودهما على معرفة الأسباب لتفاديها مستقبلاً .



الشكل (٢) لنموذج أبو نبعه للإدارة بالأهداف (١٩٨٣)

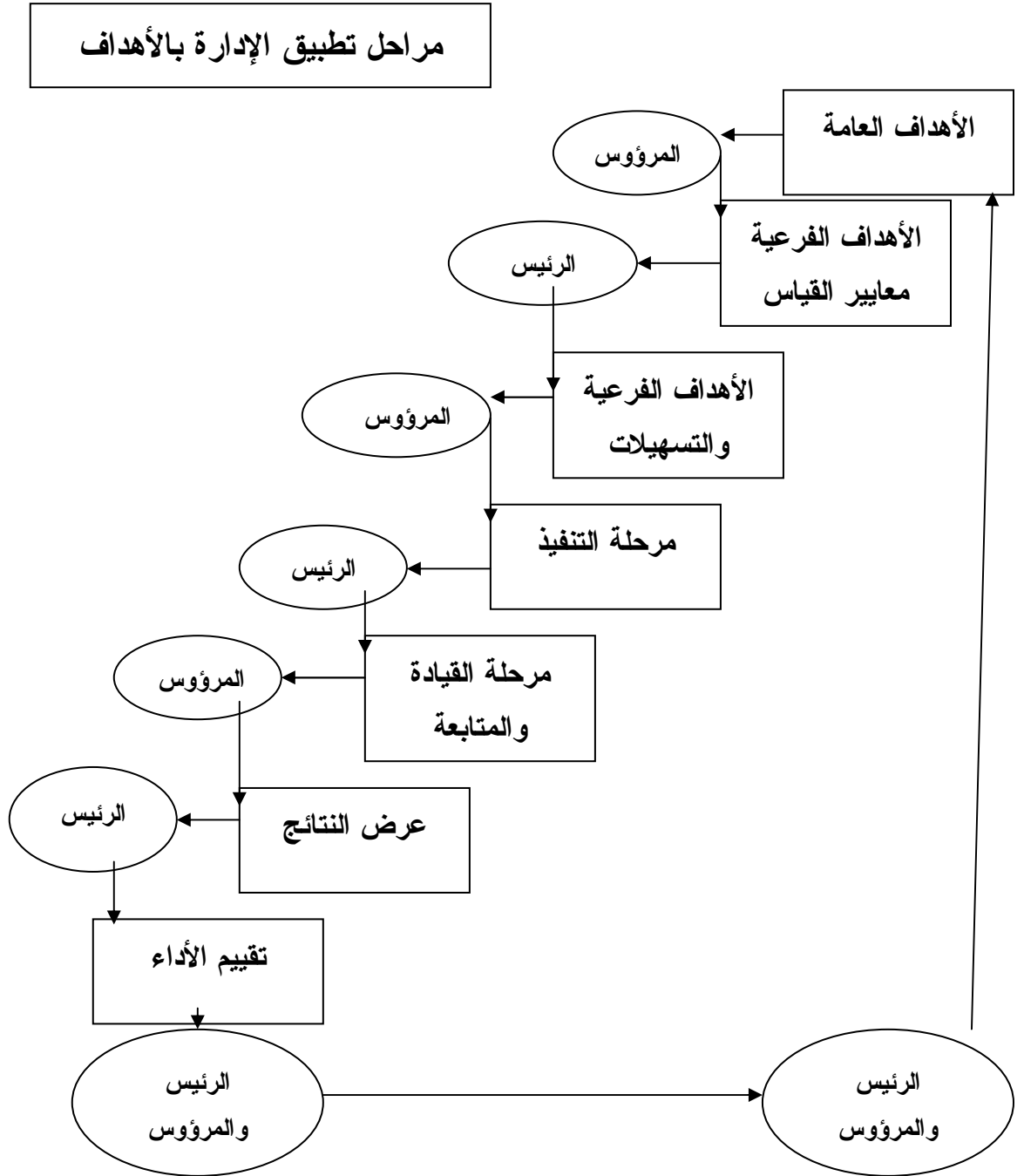
٢- نموذج عبد الحافظ (٢٠٠١) :

يعتبر هذا النموذج من أحدث النماذج في الإدارة بالأهداف، فهو يقوم على المشاركة المطلقة بين الرئيس والمرؤوس في كل مرحلة من مراحل الإدارة بالأهداف، ولا تقتصر المشاركة في وضع الأهداف فقط وإنما تتعدى للتخطيط والتقويم ، وهذا ما يميز هذا النموذج عن النماذج الأخرى ، والتي تركز على مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف والسعي إلى تحقيقها دون الخوض في تفاصيل المشاركة في المراحل الأخرى للإدارة.

يتضمن نموذج عبد الحافظ (٢٠٠١) المراحل التالية:

- ١- تحديد الأهداف العامة من قبل الرئيس في ضوء الاستراتيجيات للمؤسسة.
- ٢- تحويل الأهداف العامة إلى أهداف فرعية واقتراح معايير لقياس مدى تنفيذها.
- ٣- إعداد وتوفير التسهيلات اللازمة من موارد مادية وبشرية وغيرها.
- ٤- تنفيذ الأهداف والخطط الموضوعة.
- ٥- يقوم الرئيس بمتابعة مراحل العمل.

- ٦- يقوم المرؤوس بعرض النتائج المرحلية على الرئيس.
- ٧- تتم عملية تقويم الأداء بشكل مستمر مع الرئيس.
- ٨- يشارك الرئيس المرؤوسين في عملية التقويم وإعادة النظر في الأهداف الموضوعية.



لشكل (٣) نموذج عبد الحافظ للإدارة بالأهداف (٢٠٠١)

٣- نموذج عبوي (٢٠٠٦) :

يشير عبوي (٢٠٠٦) الى إن نموذج الإدارة بالأهداف يتضمن أربعة مراحل حيث تمثل المرحلتين الأولى والثانية التخطيط أما المرحلتين الثالثة والرابعة فتمثل الرقابة والتقييم :

المرحلة الأولى : تحديد الأهداف عن طريق المشاركة : تتضمن مجموعة من الأهداف ذات الأولويات والتي تتصف بالدقة والوضوح وقابلية القياس ، وتعتبر نقطة البداية لكل الخطوات التي تليها، فمن خصائص السلوك الإنساني أنه موجه نحو هدف معين ، طبقاً لنموذج الإدارة بالأهداف ليس هناك مكان للمدير الذي يفرض الأهداف على مرؤوسيه .

المرحلة الثانية : وضع البرامج والخطط : البرامج والخطط تكفل تحقيق الأهداف المحددة بالمشاركة ، ووضع البرامج هي خطوة يقوم كل مدير من كافة المستويات بتطوير الخطط اللازمة لتنفيذ الأهداف المحددة بالمشاركة .

المرحلة الثالثة : التقييم الدوري للأهداف والخطط والبرامج ومراقبة مدى تنفيذها : يجب على كل من الرئيس والمرؤوسين أن يلتقوا وجها لوجه لمراجعة وتقييم الأهداف في ضوء الإنجازات الفعلية وإعادة النظر فيها طبقاً لذلك وهنا تتم عملية التغذية الراجعة دون حواجز أو قيود وتكون أكثر فاعلية ، فالتقييم هو مقارنة ما تم انجازه من أهداف مع ما خطط له وتكتمل معها خطوة الرقابة من خلال منح المكافآت في حال النجاح أو اتخاذ الخطوات التصحيحية في حال فشل تحقيق الأهداف .

المرحلة الرابعة : إجراء التقييم السنوي للإنجاز : في هذه المرحلة تبدأ مرحلة جديدة عملية ، والتقييم هنا يعتمد على أساس الجهد المبذول والأهداف والنتائج المحققة .

قام الباحث بتبني هذا النموذج لأغراض دراسته مع إضافة مرحلة تمثلت بدعم الإدارة العليا للنموذج والذي تم الاستفتاء عليه في الاتحادات الرياضية الأردنية وذلك لأهمية وشمولية هذا النموذج مع أهمية دعم الإدارات العليا للأساليب المتبعة في المؤسسة ومدى قدرتهم على تبني وإنجاح هذه الأساليب في مؤسساتهم .

٣- النموذج المقترح للإدارة بالأهداف : لغايات هذه الدراسة تبني الباحث نموذج عبوي للإدارة بالأهداف (٢٠٠٦) حيث أن دورة الإدارة بالأهداف تتضمن أربعة مراحل مع إضافة مرحلة تمثلت بدعم الإدارة العليا للنموذج المقترح :

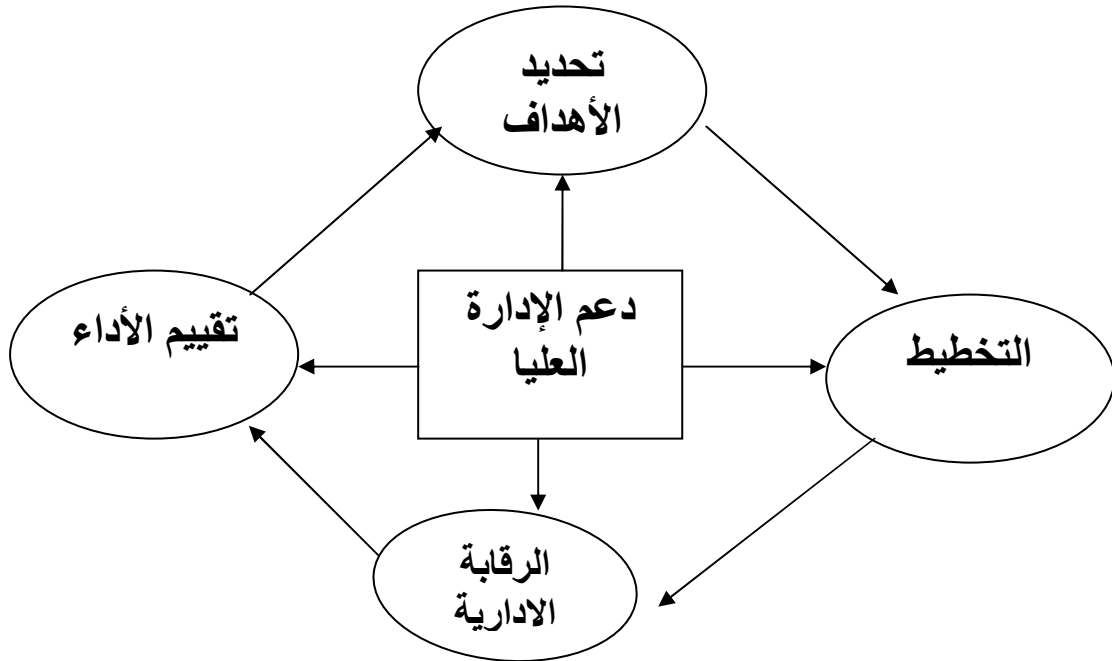
المرحلة الأولى : تحديد الأهداف عن طريق المشاركة .

المرحلة الثانية : وضع البرامج والخطط .

المرحلة الثالثة : التقييم الدوري للأهداف والخطط والبرامج ومراقبة مدى تنفيذها .

المرحلة الرابعة : إجراء التقييم السنوي للإنجاز .

المرحلة الخامسة : قام الباحث بإضافة المرحلة الخامسة والتي تمثلت بدعم الإدارة العليا للنموذج.



الشكل (٤) النموذج المقترح للإدارة بالأهداف

شروط تطبيق نظام الإدارة بالأهداف :

نجحت الكثير من تطبيقات الإدارة بالأهداف بينما فشلت بعض التطبيقات الأخرى ولا يعود النجاح أو الفشل لعيوب في نظام الإدارة بالأهداف بقدر ما يعود إلى أسباب وطرق تطبيقية خاصة في مرحلة ما قبل تطبيق النظام ، لذلك فإنه من الضروري العناية بإعداد المستلزمات الأولية بنجاح نظام الإدارة بالأهداف مع التآني وعدم الاكتفاء بنقل أساليب أو طرق تم تطبيقها في مؤسسة أخرى مهما كانت درجة النجاح التي حققتها تلك المؤسسات .

ويرى حريم (٢٠٠٣) وعبوي (٢٠٠٦) أن نجاح نظام الإدارة بالأهداف يعتمد بشكل كبير على الإعداد في مرحلة ما قبل التطبيق حيث يتطلب تهيئة الظروف الضرورية وشروط مهمة منها :

- ١- اختيار المديرين من ذوي الكفاءة والمقدرة .
- ٢- التدريب المكثف على تطبيق الإدارة بالأهداف قبل محاولة تطبيقه فعلياً .
- ٣- مراعاة احتياجات ورغبات وتطلعات الجماعات المستفيدة من المؤسسة .
- ٤- إعطاء مهلة مناسبة للوصول إلى مستوى النجاح المطلوب من تطبيق نظام الإدارة بالأهداف .
- ٥- فتح مجالات المشاركة أمام المرؤوسين على كافة المستويات وبكل السبل الممكنة.
- ٦- الاسترشاد بممارسات المؤسسات الأخرى ولاسيما الناجحة منها .
- ٧- توفير الحوافز المتناسبة مع الأهداف المحددة .
- ٨- أقلمة الأهداف مع كفاءات الأفراد.

ويؤكد عبد الوهاب (١٩٧٦) على الشروط التالية لتطبيق نظام الإدارة بالأهداف :

- ١- أن يتعرف الرؤساء والمرؤوسين على المفهوم الصحيح للإدارة بالأهداف .
- ٢- تحديد الأهداف الكلية والجزئية وأهداف إدارات الأقسام والأفراد .
- ٣- تحديد الفترات الزمنية اللازمة لبلوغ الأهداف .
- ٤- اختيار الطرق أو البدائل المناسبة لتحقيق الأهداف وتحديد الإمكانيات المطلوبة لتحقيقها .
- ٥- توفير الحوافز المادية والمعنوية .
- ٦- تحديد المقاييس التي سيتم بناءً عليها تقييم المرؤوسين .
- ٧- بحث النتائج بعد تحصيلها وتقييمها ومناقشة المشكلات والمعوقات .
- ٨- وعي الإدارة والعاملين والثقة المتبادلة والرغبة في التعاون .
- ٩- وجود نظام جيد للاتصالات وتوفير المعلومات اللازمة .
- ١٠- تدريب الرؤساء على العلاقات الإنسانية ومهارات الاتصال والقيادة والتوجيه وحل المشكلات .

أما كوفي وآخرون (المشار إليه في شريف ٢٠٠٠) فيقترحون سبع مراحل لتطبيق

نظام الإدارة بالأهداف وتتمثل في :

أولاً : مرحلة الأهداف العامة للمؤسسة وفيها تصاغ أهداف المؤسسة وتصمم أساليب إنجاز هذه الأهداف مسبقاً لقياس مدى بلوغ الهدف .

ثانياً : مراجعة تركيب المؤسسة للبحث عما إذا كان تركيبها يتلاءم مع الأهداف العامة ويتمشى معها .

ثالثا : يضع المسؤول الإداري أهدافاً ومقاييس للمرؤوسين لكي يقوموا بتنفيذها كما يقوم المرؤوسين أنفسهم باقتراح أهداف ومقاييس لأعمالهم .

رابعا : الحصول على الموافقة المشتركة على أهداف المرؤوسين وهذه تكون بمثابة مراجعة الأهداف العامة وضمان عدم تعارضها .

خامسا : التغذية الراجعة للنتائج والتي تؤثر بدورها في المخرجات ويترتب عليها حذف الأهداف غير المناسبة .

سادسا : الاستفادة من التغذية الراجعة في مراجعة المرؤوسين لنتائجهم في ضوء أهدافهم وهذه المراجعة تكون بصفة دورية .

سابعا : مراجعة إنجاز المؤسسة وهي بدورها تؤدي إلى وضع الأهداف العامة للمؤسسة .

بالرغم من أتباع المراحل لتطبيق نظام الإدارة بالأهداف بما يضمن نجاحه إلا أن هناك مجموعة من المتغيرات لا بد من اعتبارها قبل اعتماد النظام وهي :

١- حجم التنظيم وعدد الأفراد : حيث تطبيق النظام في المؤسسات الضخمة عملية أكثر تعقيداً من تنظيم متوسط أو صغير الحجم .

٢- هيكل التنظيم : مستويات الإدارة داخل المؤسسة فكلما قل عدد المستويات زادت نسبة النجاح نظام الإدارة بالأهداف .

٣- تنوع الخدمات : أن تطبيق النظام في مؤسسة تخصص نوع واحد من الخدمات ولجمهور محدد أسهل منه في تقديم خدمات متنوعة ولأكثر من جمهور .

٤- التوزيع الجغرافي للتنظيم : يؤدي بُعد المسافة بين فروع التنظيم إلى صعوبة الاتصال وذلك يلزم مزيد من الجهد اللازم لاعتماد النظام .

٥- العلاقة مع الإدارة العليا في التنظيم : أي مدى الصلاحية والاستقلالية التي يتمتع بها المديرين بالقياس للقيادة العليا في التنظيم .

٦- النمط الإداري : أن أكثر أنظمة الإدارة بالأهداف نجاحاً يكون في المؤسسات التي تعتمد على الإدارة المشاركة والنمط الإداري المشارك .

نستشهد بتلك المتغيرات وقياساً بمؤسسات الاتحادات الرياضية الأردنية نجد فيها البيئة المناسبة لتطبيق نظام الإدارة بالأهداف حيث أن هذه المتغيرات متوفرة وبشكل ملاحظ قياساً بالمؤسسات الحكومية الأخرى ، فحجمها وخدماتها وتوزيعها الجغرافي وإدارتها العليا والأنماط الإدارية السائدة لدى قيادتها كلها تصب في مصلحة وقدرة نجاح تطبيق نظام الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية .

صعوبات تطبيق نظام الإدارة بالأهداف :

يواجه تطبيق نظام الإدارة بالأهداف بعض الصعوبات المآخذ وهي كما يذكرها عربيات (٢٠٠٨) تتمثل بالآتي :

١- يكشف تطبيق هذا النظام أهداف وخطط المؤسسة للعملاء والمنافسين .

٢- صعوبة التوفيق بشكل مرضٍ بين مختلف الأهداف التي تتركز عليها أهداف المؤسسة .

٣- مدخلات هذا المنهج الإداري متفرعة ومتعددة والسيطرة عليها محدودة .

٤- صعوبة التوفيق بين أهداف المؤسسة كاملة .

٥- يفتح مجال للنقاش والجدل وإضاعة الوقت .

٦- تفاوت الالتزام والحماس نحو نظام الإدارة بالأهداف بين أفراد المؤسسة .

٧- قصور المعلومات والتغذية الراجعة والمتوفرة .

مقومات نجاح تطبيق نظام الإدارة بالأهداف :

يشير حسام الدين (١٩٩٧) الى أن مقومات نجاح تطبيق نظام الإدارة بالأهداف :

- ١- وضوح الهدف : أهداف الإدارة واضحة ومتفق عليها مع الإدارة العليا حتى يتسنى اختيار أفضل الطرق لتحقيقها.
- ٢- تعاقب الأهداف : يتطلب تحقيق أهداف بعيدة المدى إنجاز أهداف متعاقبة من الأهداف القصيرة المتكاملة فيما بينها والمؤدية للهدف البعيد.
- ٣- التفويض بالأهداف : الواجبات المسندة محددة على شكل نتائج مطلوبة ، وتفويض السلطة يرتبط بحجم الهدف المسند لأي مرؤوس.
- ٤- حرية التصرف : إسناد واجب محدد وتفويض السلطة الكاملة يساعدان المدير على اختيار أحسن الطرق للعمل بفاعلية عالية.
- ٥- قابلية النتائج للقياس : التعبير عن مدى تحقيق الهدف كمياً ويمكن قياس نتائجه.
- ٦- تحسين قدرة الأداء : من خلال المراجعة الدورية للبرامج الموضوعية.
- ٧- المسؤولية المشتركة : عملية المشاركة تولد الشعور المتزايد بالمسؤولية اتجاه تحقيق الأهداف.

ويؤكد (Erskin 1996) أن نجاح الإدارة بالأهداف يرتكز على المعايير الآتية :

١. التحديد الدقيق للأهداف .
٢. التنسيق بين أهداف الأقسام .
٣. وجود معايير محددة لقياس النتائج .
٤. دعم الإدارة العليا .
٥. تدريب العاملين على الأسلوب .

٦. نظام دقيق للاتصالات والمعلومات .
٧. نظام كفاء للحوافز لدفع العاملين لتحقيق الأهداف .
٨. توفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف .

فوائد تطبيق نظام الإدارة بالأهداف :

يتطرق المدهون (١٩٨٤) الى الفوائد التي تجنى من تطبيق نظام الإدارة بالأهداف :

- ١- زيادة وعي وفهم الموظف للأهداف العامة.
- ٢- زيادة ارتباط والتزام العاملين بالأهداف .
- ٣- زيادة الدافعية لدى العاملين .
- ٤- تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس .
- ٥- تنمية مهارات التخطيط واتخاذ القرارات .
- ٦- تسهيل مهمة الإدارة العليا نتيجة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين .
- ٧- يتيح الفرصة أمام الموظف لتحقيق الذات .
- ٨- رفع درجة رضا العاملين والروح المعنوية لديهم .
- ٩- يكشف عن المقصرين بسرعة.
- ١٠- يخفف من الروتين ويحقق المرونة التي يتطلبها العمل.

من الملاحظ أن نظام الإدارة بالأهداف ثورة بيضاء على ما سبقها من الأساليب الإدارية ، فهي تحوّل جاد لحضارة جديدة يسودها روح الفريق ، والتربية الرياضية بدورها تدعو إلي روح الفريق الواحد لتحقيق هدفها السامي وهو النمو الشامل والمتزن للفرد بما ينعكس إيجاباً على المجتمع .

والإدارة بالأهداف لا يمكن تعلمها ذاتياً فبالرغم من أن مفهوم الإدارة بالأهداف يبدو واضحاً وسهلاً في التطبيق فإن تعلم مهارة جديدة أصعب من العمل ذاته لذا يقترح أبو حليلة (٢٠٠٤) إيجاد أخصائيين لنظام الإدارة بالأهداف ، فمن مهام أخصائي الإدارة بالأهداف يجب أن يكون قادراً على القيام بما يلي :

١- وضع مجالات نتائج لكل المناصب الإدارية في مختلف الوحدات الإدارية التي يمكن أن يعمل فيها.

٢- اقتراح معايير الإدارة الملائمة لمجالات النتائج وهذه تعتمد على الكتب والمراجع أكثر من اعتمادها على التركيز.

٣- فن المقابلة مع المنافسة على مختلف المديرين وعمل تلخيص للمقابلات بإعتبار أن الخبير هو الساعد الأيمن للمدير.

٤- وضع تحسينات للهياكل التنظيمية وثبيتها في اللوائح المالية ، ونظم تصميم وتدقيق المعلومات.

القيادة ونظام الإدارة بالأهداف :

ذهب كثير من رجال الفكر الإداري الى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبيها النابض وإنها مفتاح الإدارة وان أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية لتحقيق أهدافها (كنعان، ٢٠٠٢).

يتطلب استخدام نظام الإدارة بالأهداف نمطاً قيادياً يتسم بالديمقراطية والمشاركة والتعاون في تحديد الأهداف والنتائج المتوقعة من المرؤوسين تحقيقها ، والمشاركة لا تعني مجرد إبداء الرأي أو حضور الاجتماعات فالمشاركة الحقيقية تتمثل بقبول الرئيس لأراء واقتراحات المرؤوسين .

أن نجاح تطبيق نظام الإدارة بالأهداف يتطلب نمطاً إدارياً مميزاً وأكثر الأنماط نجاحاً الذي تنتم فيه الإدارة بنمط المتوازن المشارك ، ونجاح عملية الإدارة بالأهداف يعتمد على قدرة القائد ومهارته في وضع الأهداف وتحليل الإمكانيات الموجودة وستكون الإدارة بالأهداف أقل نجاحاً بإدارة أوتوقراطية أو تسلطية .

ويعرف النمط الإداري المتوازن المشارك بأنه يتمتع بأقصى درجة من تفويض الصلاحيات ومشاركة قصوى في عملية وضع الأهداف والتخطيط وتشجيع التغيير والتطوير والتخطيط ويتبع نظام الحوافز والمكافآت ودرجة عالية من الإدارة الذاتية والانضباط الذاتي ويسمح بالخطأ أحياناً.

الرقابة ونظام الإدارة بالأهداف :

يُعرف عباس (٢٠٠٨) الرقابة بأنها وظيفة إدارية تعمل على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد تحققت ، والرقابة بالمفهوم التقليدي تعني الرقابة على موارد المؤسسة وكيفية استخدامها ، وهي تهتم بالتدقيق على مخططات التنظيم المالية والمعدات والأجهزة المستخدمة للعاملين الذين يعملون في المؤسسة .

أما في ظل نظام الإدارة بالأهداف فأن الرقابة ترتفع من المفهوم السلبي الضيق للتدقيق وتصيد الأخطاء الى مفهوم إيجابي واسع يتمثل في متابعة الإنجاز لمعرفة مدى إسهام العاملين في تحقيق الأهداف والالتزام بالخطط ، والوصول إلي النتائج المتوقعة ، والكشف عن جوانب القصور والانحرافات للتغلب عليها وتلافيها وتعديل المسار إذا لزم الأمر.

هذا المفهوم الواسع للرقابة شرط أساسي لنجاح نظام الإدارة بالأهداف وللرقابة فوائده

للمؤسسة تتمثل بالاتي :

- ١- إخضاع المؤسسة للنظم والقوانين التي تنظم عمل الأفراد .
- ٢- التأكيد على استخدام الموارد المادية والبشرية بطريقة مثلى .
- ٣- اكتشاف المدراء والعاملين المبدعين ومكافئتهم .
- ٤- التقليل من تكرار المشكلات الناتجة عن الانحرافات السلبية .
- ٥- رفع كفاءات الأفراد .
- ٦- فتح قنوات الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية .

الاتحادات الرياضية الأردنية :

لم يكن للحركة الرياضية في الأردن أي تنظيم تشريعي حتى بداية الستينات حيث كانت في البداية رياضة تُمارس بدون قوانين أو أنظمة إلا بموجب أسس كانت تحدد من قبل السلطات الأمنية التي كانت تشرف على الرياضة في تلك الفترة وذلك لحين صدور قانون الجمعيات والهيئات الاجتماعية الذي أشرف على الأندية والاتحادات حتى نهاية الستينات .(هارون وآخرون ، ١٩٩٦)

تعتبر الاتحادات الرياضية مسؤولة عن تنشيط الحركة الرياضية في المملكة الأردنية الهاشمية وتشكيل المنتخبات الوطنية لها ، ولكل اتحاد فرق متعددة تمثل الفئات العمرية المختلفة والتي يتم اختيار المنتخب الوطني منها وترتبط هذه الاتحادات بالاتفاقيات الثنائية مع معظم الدول العربية والأجنبية أما تشكيل مجالس إدارات الاتحاد فأنها تمزج بين الانتخاب والتعيين بأعضاء من أصحاب الخبرة والكفاءة في المجال الرياضي .

يعتبر اتحاد كرة القدم أول اتحاد رياضي أردني ، حيث تم تأسيسه عام ١٩٤٩م إذا لم يوجد في ذلك التاريخ هيئة أو مؤسسة رياضية متخصصة تشرف عليه ،تم بعد ذلك تشكيل

بعض الاتحادات الرياضية الأردنية مثل اتحاد السلة والطائرة والملاكمة وغيرها ، ويوجد في الأردن (٣٧) اتحاداً موزعين ما بين اتحاد الألعاب الجماعية والفردية والاتحادات النوعية ويشرف على تلك الاتحادات اللجنة الأولمبية وهي الجهة المسؤولة عن الاتحادات الرياضية وتسيير أمورها . (مؤتمر تطوير الحركة الرياضية الأردنية، ١٩٩٣)

يُشير المنيري (١٩٩١) إلى أن الاتحادات الرياضية هي تنظيمات تضم الاتحادات الأهلية والأعضاء في نفس اللعبة ، والاتحاد الدولي هو الجهة المسؤولة عن كافة شؤون اللعبة واللجنة الأولمبية الدولية بدورها هي الجهة التي لها حق الاعتراف بالاتحادات الدولية وتحرض اللجنة الأولمبية الدولية بالإشراف على إدارة اللعبة في جميع أنحاء العالم ورعايتها وإدارة الدورات الأولمبية والإقليمية دون تفرقة بالجنس أو اللون أو الدين .

حسب المادة (٥) الفقرة (ب) من مواد ونظام الاتحادات الرياضية الأردنية لعام (٢٠٠٤) يتولى الاتحاد تحقيق الأهداف التالية :

- ١- تنمية روح الانتماء والولاء المطلق للأردن والقيادة الهاشمية .
- ٢- المساهمة في تطوير ثقافة الرياضة ونشرها وتكريس مبدأ الروح الرياضية.
- ٣- رعاية اللعبة وتشجيع الهواية وتنظيم الاحتراف فيها .
- ٤- تشجيع مشاركة المرأة ودعمها .
- ٥- الاهتمام بشؤون البيئة والمحافظة عليها .
- ٦- تمثيل المملكة الأردنية الهاشمية في الفعاليات الخارجية ذات العلاقة .
- ٧- نشر الألعاب الرياضية في جميع مدن وقرى المملكة الأردنية الهاشمية.

المادة (١٥) : يتكون الاتحاد من مجلس يسمي (مجلس الاتحاد) يتولى إدارة شؤون اللعبة أو النشاط والإشراف على اللجان المساعدة وجهاز الاتحاد .

المادة (١٦) : الألعاب الجماعية : يتألف مجلس الاتحاد من أحد عشر عضواً يمثلون الفئات : الأندية وأركان اللعبة واللاعبون والمميزون .

المادة (١٧) : الألعاب الفردية : يتألف مجلس الاتحاد من تسعة أعضاء يمثلون الفئات : الأندية وأركان اللعبة واللاعبون والمميزون . (نظام الاتحادات الرياضية الأردنية

(٢٠٠٤)

ثانياً : الدراسات السابقة :

من خلال مراجعة الباحث للدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الإدارة بالأهداف توصل الباحث الى أن هناك شحاً في الدراسات التي بحثت بموضوع الإدارة بالأهداف في المجال الرياضي تحديداً رغم وجود العديد من الدراسات في المجالات الأخرى وفي كل من البيئة العربية والأجنبية والتي استفاد منها الباحث في دراسته وفيما يلي عرضٌ لعدد من هذه الدراسات :

١- الدراسات التي تناولت الإدارة بالأهداف في المؤسسات التربوية .

٢- الدراسات التي تناولت الإدارة بالأهداف في الإشراف والإدارة التربوية .

٣- الدراسات التي تناولت الإدارة بالأهداف في الجامعات والمعاهد .

أولاً : الدراسات التي تناولت الإدارة بالأهداف في المؤسسات التربوية :

أجرى **Waltter (1979)** دراسة هدفت التعرف الى مدى فعالية تطبيق نظام الإدارة بالأهداف في تحسين الإنتاجية والشعور بالرضا لدى المعلمين عن قيادة المديرين، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث اشتملت على خمسة محاور: الاتصال والتحكم واتخاذ القرار والتداخل والثقة بالنفس والقيادة ، وتكونت عينة الدراسة من (١٠) مدارس من بلدة رتشموند بولاية جورجيا الأمريكية تحتوي على صفوف من (١-٧) وتم اختيار هذه البلدة لخبرة الباحث فيها كمدير ولتوقعه مشاركة المديرين الإيجابية ، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تحسن في علاقة المعلمين بالمدير في الفقرات المتعلقة بالأهداف وخطّة العمل المحددة للواجبات والمسؤوليات المطورة والمطبقة ، وأظهرت النتائج أيضاً أن الإدارة بالأهداف يمكن تطبيقها بفعالية في الإدارات التنظيمية فهي تعمل كتنقيّة فعالة لتحسين الاتصال بين المعلمين والمديرين في المؤسسات التربوية وبالتالي تحسين المتغيرات التنظيمية بفعالية .

أما دراسة **Orci (1980)** والتي هدفت الى تطوير نموذج إحصائي للإدارة بالأهداف ومقارنته بأنظمة الإدارة المدرسية الأخرى في منطقة كلارك التعليمية بأمريكا ونظام المحاسبة في المدارس الثانوية بالمنطقة ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تحليل النماذج التربوية للإدارة بالأهداف للتعرف الى المبادئ المشتركة بين هذه النماذج لاستخدامها في بناء نموذج إحصائي للإدارة بالأهداف ، وأظهرت نتائج الدراسة نجاح نموذج الإدارة بالأهداف الذي تم تطويره في الإدارة التربوية حيث ساعد في التحديد الدقيق لاختصاصات ومسؤوليات الأفراد في المؤسسة كما وأظهرت النتائج أيضاً أن نظام المحاسبة بالمدارس الثانوية في منطقة كلارك التعليمية يتفق مع النموذج الإحصائي المطور للإدارة بالأهداف .

وقام **Northcutt (1981)** بدراسة هدفت التعرف الى الفروق في إدراك المعلمين للتقييم باستخدام نموذج الإدارة بالأهداف مقارنة باستخدام طريقة التقييم التقليدية، تم إجراء استطلاع للرأي للمعلمين لبناء محاور أداة الدراسة الأربعة وهي : تعريف التقييم وهدفه وطريقته ونتائجه ، حيث صيغت فقراتها بحسب مبادئ الإدارة بالأهداف والمتعلقة بالمشاركة في التقييم ، تكونت عينة الدراسة من مجموعتين طبقت المجموعة الأولى التقييم وفق نموذج الإدارة بالأهداف في حين طبقت المجموعة الثانية التقييم وفق الطريقة التقليدية ، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق في إدراك المعلمين للتقييم باستخدام الإدارة بالأهداف مقارنة مع استخدام الطرق التقليدية ولصالح المجموعة الأولى، وأظهرت النتائج أن غالبية المعلمين يفضلون المشاركة في تقييمهم وفي الطرق التي تزودهم بالتغذية الراجعة وتساعدهم في تطوير البرامج التعليمية وفي النمو المهني .

وقام **Bernabi et all (1982)** بدراسة هدفت إلى معرفة وتحليل اتجاهات المديرين حديثي الخبرة نحو نظام الإدارة بالأهداف ، تكونت عينة الدراسة من (٣٧٤) مديراً في (٢٢) منطقة تعليمية بولاية بنسلفانيا الأمريكية تم تقسيمهم إلى خمس مجموعات (بدون خبرة - خبرة لمدة سنة واحدة - خبرة لمدة ٣سنوات - خبرة لمدة ٤سنوات - خبرة لمدة ٥سنوات) ،

وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً في اتجاهات المديرين نحو نظام الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة ٥ سنوات ، كما وأظهرت النتائج ضرورة الدمج بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد والتركيز على الجانب العملي والمسؤوليات والعلاقات في العمل وضرورة التخطيط للأهداف وأثر الإدارة بالأهداف في التقدم الوظيفي للعاملين .

وفي دراسة **Cobbin(1985)** هدفت التعرف الى إدراك مديرات المدارس الحكومية للإدارة بالأهداف كطريقة إدارية فعالة والفرق بين مدى استخدامهن للنموذج اعتماداً على حجم المنطقة التعليمية والمؤهل العلمي، أُستخدم المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة للتقييم الذاتي لقياس مدى استخدام الإدارة بالأهداف في ثمان وظائف إدارية هي : التخطيط والرقابة والتنسيق والدافعية والتقييم والتوظيف والتدريب والتطوير ، تكونت عينة الدراسة من (٢٩٨) مديرة يمثلن خمس ولايات أمريكية (كاليفورنيا ونيويورك ونيوجيرسي وإيليتويس وبنسلفانيا) وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق داله إحصائياً في مدى إدراك المديرات للإدارة بالأهداف في وظائف التخطيط والتنسيق والتقييم والتوظيف والتدريب والتطوير يعزى لحجم المنطقة التعليمية ، في حين أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في مدى إدراك المديرات لوظيفتي الرقابة والدافعية كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى للمؤهل العلمي في وظيفتي الرقابة والدافعية .

وفي دراسة **Andrzej (1988)** والتي هدفت التعرف الى المراحل الرئيسية لنموذج الإدارة بالأهداف المستخدم في وضع وتطوير الخطط والبرامج والأنشطة التربوية من وجهة نظر المديرين والكشف عن معوقات تطبيق النموذج ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات ، تكونت عينة الدراسة من المديرين ومساعدتهم ورؤساء الأقسام في خمسة مدارس من ولاية ديلور الأمريكية ، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن المراحل الرئيسية لتطبيق نموذج الإدارة بالأهداف هي تقييم الحاجات ووضع الأولويات وتحديد الأهداف

قصيرة المدى وتطوير خطة العمل ومتابعتها وتقييمها ، كما وأظهرت النتائج أن تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في وضع الخطط العملية لتطوير البرامج والأنشطة التربوية يساعد المديرين في تطوير مدارسهم بما يتناسب مع احتياجاتها ، وأن أهم المعوقات تمثلت بالتخطيط المدرسي ووضع الأهداف المناسبة لحاجات المدارس وارتباط هذه الأهداف بأنشطة المدارس والمجتمع المحلي .

أما الشبول (١٩٩٥) فأجرى دراسة هدفت التعرف الى مدى إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية في محافظة إربد ، استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات ، تكونت عينة الدراسة من (١٢٠) مديراً ومديرة و(٤٠٦) معلماً ومعلمة ، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك درجة مرتفعة في إمكانية تطبيق المديرين لنموذج الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المديرين أنفسهم ومن وجهة نظر المعلمين أيضاً ، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في تصورات المديرين لنموذج الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير الجنس ، في حين كانت الفروق دالة إحصائية تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة ، أما فيما يتعلق بتصورات المعلمين للنموذج فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والخبرة التعليمية ، فيما وجدت الفروق دالة إحصائية بحسب متغير المؤهل العلمي .

أما ضحاوي (١٩٩٥) فقد أجرى دراسة هدفت التعرف الى نموذج الإدارة بالأهداف وتحليل ومقارنة التجريبتين الأمريكية والمصرية كتطبيق لهذا النموذج ، والتوصل إلى تصور مقترح لإعداد مديري المدارس في مصر وسلطنة عُمان في ضوء نموذج الإدارة بالأهداف يشمل خمسة عناصر: أهداف برنامج الإعداد والتدريب وطريقة الاختيار للمرشحين للمراكز القيادية في المدارس ، ومدة البرنامج في مجال الإعداد والتدريب لمديري المدارس ، ونظام الإعداد والتدريب ، وتقويم الدارسين والمتدربين في برامج إعداد قادة المدارس وشهادات التخرج ، استخدام الباحث أسلوب التحليل والمقارنة بين التجريبتين الأمريكية والمصرية في

تطبيق النموذج ، أظهرت نتائج الدراسة إلى أن هناك إمكانية واضحة في الاستفادة من نموذج الإدارة بالأهداف في تكوين التصور المقترح من جانب الدراسة لكيفية اختيار وإعداد مديري المدارس في مصر وسلطنة عُمان ، وأن هذا النموذج سيُمكن مديري المدارس من العمل بكفاءة إدارية عالية لتطوير مدارسهم من خلال التنمية المستمرة للموارد المتاحة ، وتحقيق النتائج المطلوبة بناءً على معايير موضوعية ، كما وأن الإدارة بالأهداف طريقة جديدة في التفكير ومنهجاً متكاملاً لجميع وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم وقيادة ومتابعة ومراقبة.

وفي دراسة شريف (٢٠٠٣) والتي هدفت التعرف الى دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاءات الإدارية المهنية لمدير المدرسة وتوضيح التطور الذي طرأ على الإدارة التعليمية خلال العقود الثلاث الماضية نتيجة إضفاء الصبغة العلمية عليها، اعتمد الباحث النماذج والنظريات عبر بُعدين أساسيين يتعلق أحدهما بالمحتوى ويتعلق الآخر بالطريقة التي يتبعها المدراء في إدارة مؤسساتهم، ويرتبط هذا البعد بالجانب السلوكي والأدائي والتفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية ، أظهرت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق نظام الإدارة بالأهداف في أي مرحلة من مراحل التعليم العام من شأنه أن يؤدي إلى تطوير أداء مدير المدرسة وتطوير علاقاته مع المعلمين ، إذ يوفر هذا النظام بيئة مدرسية تعزز الثقة بالنفس لدى المعلمين والارتباط الوثيق بالمهنة وبالتالي التدريس وفق الأسلوب الذي يروونه مناسباً لإمكاناتهم وقدرات تلاميذهم .

كما أجرى الجهضمي (٢٠٠٥) دراسة هدفت التعرف الى معوقات تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في مدارس المنطقة الشرقية بسلطنة عُمان كما يتصورها الإداريون والتربويون ، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، تكونت عينة الدراسة من جميع الإداريين التربويين بالمنطقة الشرقية شمال سلطنة عُمان والبالغ عددهم (١١٢) إدارياً وإداريه ، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك معوقات لكل مجال من مجالات تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف

كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً تتعلق بمعوقات تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة ، وقد أوصى الباحث إلى إشراك المعلمين والمعلمات في التخطيط باستخدام النماذج الإدارية الحديثة بشكل عام ونموذج الإدارة بالأهداف بشكل خاص .

أما **العدوان (٢٠٠٦)** فأجرت دراسة هدفت التعرف الى تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في محافظة البلقاء ، استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات ، تكونت العينة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء والبالغ عددهم (٨٧) مديراً ومديرة وكذلك المعلمين والبالغ عددهم (٢٤٢٩) ، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن تصورات مديري المدارس لإمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية مرتفعه في حين أن وتصورات معلمي المدارس جاءت متوسطة ، وكذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً لتصورات المديرين والمعلمين تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي في إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية في حين كانت الفروق دالة إحصائياً لمتغير الخبرة التعليمية ولصالح المديرين ، وقد أوصت الدراسة بتصميم برامج تدريبية حول الإدارة بالأهداف وعمل دراسات إرشادية لتطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في المدارس .

ثانياً : الدراسات التي تناولت الإدارة بالأهداف في الأشراف والإدارة التربوية :

دراسة (**Fuler (١٩٨١)** والتي هدفت التعرف الى مكونات نظام الإدارة بالأهداف وتطبيقات المديرين التربويين له والحاجة إلى استخدامه وأهمية تطبيق خطواته بشكل مفصل ، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، تكونت عينة الدراسة من (٢٠) من المديرين التربويين ، أظهرت نتائج الدراسة إلى أنه لا بد من وضع دليل لتحديد الأهداف ، ولكيفية إمكانية تحقيقها وتنفيذها وبيان معايير النجاح ، وتحديد فترة زمنية لتحقيقها ووضع الأولويات لها ، كما

توصلت الدراسة إلى وضع برنامج للتطوير والتدريب الإداري اشتمل على مواضيع مثل دور الإدارة في التطوير التنظيمي وصنع القرار والحوار والإبداع والترقيات وحل المشكلات .

وأجرى (Bell (1981) دراسة هدفت التعرف إلى مدى استخدام المناطق التعليمية بولاية متشيجان الأمريكية لنموذج الإرادة بالأهداف والمعوقات التي تواجه تطبيقها ، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، تكونت عينة الدراسة من (٢٠) مدير من مديري المدارس العامة و(٢٠) من مديري برامج تعليم الكبار في (٢٠) منطقة تعليمية تم اختيارهم بشكل عشوائي ، وأظهرت نتائج الدراسة إلى استخدام المديرين لنموذج الإدارة بالأهداف بنسبة ١٠٠% من قبل مديري المدارس العامة ومديري برامج تعليم الكبار في وظائف التخطيط والإشراف والتنظيم والموازنة والتقييم وذلك بسبب المزايا التي توفرها في الاتصال والتغذية الراجعة وزيادة عمل الفرق الجماعية ، كما وأظهرت نتائج الدراسة وجود بعض المعوقات التي واجهت مديري المدارس العامة ومديري برامج تعليم الكبار في بداية استخدام نموذج الإدارة بالأهداف تم معالجتها من خلال التخطيط المناسب وورش العمل والاستعانة باستشاريين متخصصين في الإدارة بالأهداف .

أما دراسة (Johnson (١٩٩٧) فقد هدفت التعرف إلى فاعلية الإشراف التربوي حسب نموذج الإدارة بالأهداف ومدى فائدة هذا النموذج للمعلم وللعملية التعليمية ككل ، تكونت عينة الدراسة من المشرفين في مجموعة من المدارس في ولاية المسيسيبي الأمريكية يطبقون نموذج الإدارة بالأهداف ودراسة الرضا الوظيفي للمعلمين الذين يشرفون عليهم ، ومقارنتهم مع مجموعة أخرى من المعلمين لا يطبق مشرفيهم نموذج الإدارة بالأهداف ، أظهرت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي للمجموعة الأولى والتي يطبق مشرفيهم نموذج الإدارة بالأهداف أعلى من المجموعة الأخرى ، وقد أوصى المشرفين التربويين بضرورة إتباع نموذج الإدارة بالأهداف عند ممارستهم لعملهم الإشرافي في العملية التعليمية .

أجرت عقيلات (٢٠٠٢) دراسة هدفت التعرف الى درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال ، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث اشتملت على (٤٨) فقرة ووزعت على (٤) محاور هي: (تحديد الأهداف ، وضع خطة عملية ، المراجعة الدورية ، تقويم الإنجاز السنوي) ، تكونت عينة الدراسة من (٢٠٩) مشرفاً ومشرفة تم اختيارهم بشكل عشوائي ، أظهرت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في أداء الإشراف التربوي كانت بدرجة مرتفعة ، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإشرافية ولصالح المشرفين ذوي الخبرات الطويلة (١١) سنة فأكثر ، في حين لم تظهر فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي تعزى لمتغير الجنس .

ثالثاً : الدراسات التي تناولت الإدارة بالأهداف في الجامعات والمعاهد :

وفي دراسة درة (١٩٨١) والتي هدفت التعرف إلى تحديد نظام الإدارة بالأهداف والأسس التي يقوم عليه وفوائد وعقبات تطبيقه ، تم تقديم نموذج مقترح مكون من خمسة مراحل للنظام في جامعة اليرموك بالمملكة الأردنية الهاشمية ، استخدم المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح نظام الإدارة بالأهداف من حيث الأسس الفلسفية ومن حيث إمكانية تطبيقه مستقبلاً ، تكونت عينة الدراسة من إداريي الكليات في الجامعة ، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن نظام الإدارة بالأهداف مدخل تقيم فيه الأهداف المحددة الدقيقة ، ويقوم على اشتراك العاملين في تحديد أهدافهم ومجالات أدائهم وتقييم مدى تحقيقها ، كما أظهرت النتائج إلى أن الإدارة بالأهداف تصلح لأن تكون إستراتيجية تساعد المؤسسات التعليمية على زيادة قدرتها في حل مشكلاتها ، وأن تأييد المديرين في المؤسسات لها من أهم عوامل نجاح تطبيقها .

في دراسة (Robert 1982) والتي هدفت إلى تحديد مستوى تطبيق نظام الإدارة بالأهداف في (٥٣) معهد متوسط في الإقليم الشمالي في ولاية تكساس الأمريكية وكذلك التعرف

الى نسبة استخدام الإدارة بالأهداف من مجالس الإدارات والمديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس والمشرفين في تلك الجامعات والتعرف الى مزايا تطبيقها ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات ، أظهرت نتائج الدراسة إلى أن (٤٦) معهد من تلك المعاهد تطبق نظام الإدارة بالأهداف فعلياً و(٧) معاهد منها تقوم بتطبيقه لفترة تجريبية مدتها (٣) سنوات لمعرفة مدى ملاءمتها ، كما أظهرت النتائج أن (٦٩%) من أفراد العينة اعتبروا نظام الإدارة بالأهداف ذا فاعلية عالية ، حيث لم تظهر فروق دالة إحصائياً في آراء أفراد عينة الدراسة في نسبة استخدام نظام الإدارة بالأهداف تعزى لطبيعة الوظيفة (إداري أو أكاديمي) ، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود العديد من المزايا لنظام الإدارة بالأهداف تمثلت في : التخطيط السليم للأهداف ، بلوغ الأهداف المحددة ، عدم هدر الجهد والوقت ، تهيئة المناخ الملائم للاتصال ، تحسين العلاقة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، تقويم أداء الموظفين بموضوعية وزيادة الرضا الوظيفي لديهم .

وأجرى أبو نبعه (١٩٨٣) دراسة هدفت التعرف الى مفهوم نظام الإدارة بالأهداف وفوائد وعوائق تطبيقه وإمكانية تطبيقه في إدارة التعليم العالي ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، تكونت عينة الدراسة من (١١٢) إداري وأكاديمي الجامعات ، أظهرت نتائج الدراسة أن تحسن أداء الإدارة وقياس النتائج يتحقق من خلال استخدام نظام الإدارة بالأهداف وانه يشجع على تفويض السلطة ويحقق الترقيات بناءً على الاستحقاق ويقدم للمؤسسات قاعدة لنتائج أكثر كفاءة وفاعلية ، كما أظهرت النتائج أن الأنظمة التي تُطبق في الجامعات العربية لم تلب حاجات أفرادها ومجتمعاتها بالشكل الأمثل .

وقام (Brady 1986) بدراسة هدفت التعرف الى اتجاهات المديرين نحو أساسيات ومبادئ نظام الإدارة بالأهداف ، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات تكونت من جزئين ، الأول معلومات ديمغرافية عامة كالعمر والجنس والمستوى الدراسي والخبرة في العمل وحجم المؤسسة ، والثاني عشرة أسئلة تتضمن مبادئ وممارسات نظام الإدارة بالأهداف

بحسب مقياس ليكرت السباعي ، تكونت عينة الدراسة من الإداريين في التعليم العالي والعاملون في جامعات وكليات منطقة سانت لويس الأمريكية والمديرون في الأعمال والصناعة في نفس المنطقة تم اختيارهم بشكل عشوائي ، أظهرت نتائج الدراسة اتفاق العينتين حول أهمية استخدام نظام الإدارة بالأهداف ودوره في مشاركة العاملين في وضع الأهداف والذي يسهم في تقبل تلك الأهداف وتنفيذها مما يحسن أدائهم ، كما أظهرت النتائج أن نظام الإدارة بالأهداف يؤكد على كفاءة وتميز الإدارة وقدرتها على تحقيق الأهداف في إطار السياسات المرسومة ونظام الاتصال المتبع ، حيث يكون الحكم على أداء الإدارة على أساس ما تحققه من تلك الأهداف .

كما قام **Johannes (1988)** بدراسة هدفت إلى تطوير أداء إدارة معهد (كاب تكنيكون) بجنوب أفريقيا من خلال تطبيق نظام الإدارة بالأهداف في المعهد والتعرف على مدى إمكانية تطبيقها فيه والمزايا التي من الممكن أن تعود عليه ، تم قياس أهداف المعهد وأداء المحاضرين وإشراكهم في عملية صنع القرارات المتعلقة بأعمالهم مباشرة ، استخدام الباحث طريقتين لجمع البيانات : الأولى مسح الأدبيات المتعلقة بنموذج الإدارة بالأهداف ، والثانية تم من خلالها تحليل النظام الإداري الحالي للمعهد ووصف النظام الإداري العملي للنموذج ، أظهرت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف سيؤدي إلى التحسين والتطوير من خلال إشراك المحاضرين في تحديد الأهداف وتوقع النتائج المطلوبة منهم ، كما وأظهرت النتائج أهمية التطبيق في معرفة الأهداف الهامة من غيرها وبالتالي التركيز عليها مما يساعد على الارتقاء بالإدارة والمؤسسة وأن التزام العاملين بأهداف المعهد سيساعد على تحقيقها .

في دراسة **Vincent (١٩٩٤)** هدفت التعرف الى المزايا التي يحققها تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في كلية ديكالب بولاية جورجيا الأمريكية من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين العاملين بالكلية والتعرف الى المراحل التي يتم فيها تطبيق النموذج في الكلية ، لتحقيق الهدف الأول للدراسة استخدام الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، تكونت من (١٦) سؤالاً من أسئلة الاختيار من متعدد ، تم استخدام أسلوب المقابلة لتحقيق الهدف الثاني للدراسة ،

تكونت عينة الدراسة من (٢٨) إدارياً و (٤٢) أكاديمياً ، أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف حقق المزايا التالية : الكشف عن الموظفين الذين يستحقون الترقية ، تحفيز المتميزين منهم ، وتحسن العلاقات بين العميد والموظفين بالكلية من خلال مشاركتهم في جميع مراحل الإدارة بالأهداف ، كما ساعد في التخطيط الجيد لأعمال الكلية بتحديد عمل كل موظف ، كما وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن تطبيق النموذج يمر بالمراحل التالية : مرحلة تحديد الأهداف العامة وتحديد أهداف الأقسام والمواعمة بينها ، مرحلة توزيع الأهداف والمهام للموظفين على شكل خطط عملية لتحقيقها ، مرحلة اجتماع إدارة الكلية في نهاية كل شهر لمتابعة مدى التقدم الحاصل في تنفيذ الخطط وتحفيز المتميزين من الموظفين ، مرحلة التقييم النهائي لمعرفة مدى تحقق الأهداف ومن يستحق الترقية من الموظفين .

قامت الرواحي (٢٠٠٢) بدراسة هدفت التعرف الى إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف بالكليات التقنية في سلطنة عُمان ، والتعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيقه من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين ، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات تكونت من (٦١) فقرة موزعة على خمسة محاور وهي : الأهداف ، وخطة العمل ، والتنظيم الإداري ، والرقابة والمتابعة ، وتقويم الأداء ، أستخدم أسلوب المقابلة لمعرفة المعوقات التي تحول دون تطبيق النموذج ، تكونت عينة الدراسة من (١٠٢) إدارياً و (١٣٣) أكاديمياً بالكليات التقنية الخمس بسلطنة عُمان ، أظهرت نتائج الدراسة إلى أن تقديرات أفراد العينة على المحاور الخمسة لمدى إمكانية تطبيق خطوات نموذج الإدارة بالأهداف بالكليات التقنية في سلطنة عُمان تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة ، كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع المحاور الخمس تعزى لمتغيرات الجنس والجنسية والوظيفة والمؤهل العلمي والخبرة ، أما فيما يخص المعوقات فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود معوقات تتعلق بالمحاور الخمسة لخطوات تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف بتقديرات متفاوتة .

خلاصة الدراسات السابقة :

من خلال عرض الدراسات السابقة نجد أنها تناولت موضوع الإدارة بالأهداف في مؤسسات وقطاعات تربوية مختلفة من مؤسسات تربوية والإشراف والإدارة التربوية والجامعات والمعاهد ، حيث أولت بعض الدراسات اهتمامات باستقصاء إمكانية تطبيق نظام الإدارة بالأهداف كدراسة (الرواحي، ٢٠٠٢) و(الشبول، ١٩٩٥) و(العدوان، ٢٠٠٦) والمزايا كدراسة (Robert,1982) و(Johannes,1988) و(Vincent ،١٩٩٤) والمعوقات كدراسة (Bell.1981) و(الرواحي، ٢٠٠٢) و(الجهضي، ٢٠٠٥) والبرامج التدريبية الخاصة به كدراسة (Orci,1980) و(Andrze,1988) و(ضحاوي، ١٩٩٥) في حين ركزت دراسات أخرى على مراحل وفاعلية تطبيق نظام الإدارة بالأهداف ودوره في تطوير الكفاءات الإدارية والمهنية كدراسة (Cobbin,1985) و(شريف، ٢٠٠٣) والرضا الوظيفي للعاملين كدراسة (Walitters,1979) و(Johnson،١٩٩٧) كما ركزت دراسات أخرى على اتجاهات الإداريين والاكاديميين نحو تطبيق نظام الإدارة بالأهداف كدراسة (Brady,1986) و (Bernabi&Others,1982) .

ويمكن إجمال ملاحظات الباحث فيما يلي :

- ١- استخدمت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة هذه الدراسات من حيث طبيعة وظروف استخدام نماذج الإدارة بالأهداف كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وهو ما أشار إليه الكيلاني والشريفين (٢٠٠٢) من حيث البحث الوصفي لدراسة الظواهر والتعرف الى العوامل والعلاقات المؤثرة فيها .
- ٢- تشابهت معظم الدراسات في المراحل والمحاور الأكثر أهمية لنظام الإدارة الأهداف .
- ٣- أجريت معظم الدراسات السابقة في الحقول التربوية بقطاعاتها المختلفة من مدارس وجامعات وكليات ومعاهد .

٤- اختلاف العينات باختلاف المجالات والقطاعات التي أجريت فيها فمنها ما اشتمل عينة من معلمي المدارس أو المدراء ومنها ما تضمن عينة من المشرفين والإداريين التربويين ومنها على أساتذة أكاديميين وعاملين في الجامعات .

٥- استخدمت الدراسات الإحصاء الوصفي والمتمثل بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والإحصاء التحليلي .

استفاد الباحث من الدراسات السابقة ما يلي :

١- تحديد الإطار العام لدراسته وتوضيح جوانبها المختلفة من حيث الفهم الأعمق لموضوع الدراسة وتحديد مشكلتها مدعماً بالإطار النظري ونتائج الدراسات السابقة .

٢- صياغة أهداف وتساؤلات الدراسة .

٣- اختيار منهجية الدراسة وتحديد أداة جمع البيانات والأساليب الإحصائية الملائمة لمعالجة البيانات .

٤- تصور أوضح لمحاور وفقرات أداة الدراسة ومتغيراتها .

٥- تحليل ومناقشة ومقارنة نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة واستخلاص النتائج .

أمّا ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجال الأبحاث الوصفية التحليلية :

١- أنها الدراسة الأولى -على حد علم الباحث- التي تناولت موضوع الإدارة بالأهداف في المجال الرياضي بشكل عام وفي الاتحادات الرياضية الأردنية بشكل خاص حيث لم يتم تغطيتها في الدراسات السابقة .

٢- تناول الدراسة لمحاور أكثر شمولية كما تعد الدراسة الأولى التي تدخل محور دعم الإدارة العليا على نموذج الإدارة بالأهداف .

٣- أن أهداف الدراسة ستفتح المجال أمام دراسات أخرى تتناول موضوع الإدارة بالأهداف في المجال الرياضي .

٤- تكتسب تطبيق هذه الدراسة على الاتحادات الرياضية الأردنية أهمية خاصة إذ تشكل الدراسة محاولة للتحقق من تطبيقات نموذج وممارسات الإدارة بالأهداف في البيئة الرياضية الأردنية .

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

صدق الأداة

ثبات الأداة

إجراءات الدراسة

تصميم الدراسة

المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها والأداة المستخدمة في جمع البيانات ، وكيفية بنائها وطرق التحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة، ومتغيراتها، والمعالجات الإحصائية المستخدمة للتوصل الى النتائج.

منهج الدراسة :

أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بخطواته وإجراءاته العلمية لملاءمته لطبيعة الدراسة ، حيث تم الاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية لبلورة الإطار النظري والوقوف على الدراسات السابقة التي شكلت رافداً حيوياً في الدراسة كما تم تحليل كافة البيانات من خلال الإجابة عن الاستبانة التي طورها الباحث .

مجتمع الدراسة :

تكوّن مجتمع الدراسة من رؤساء وأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الأردنية للألعاب الجماعية والألعاب الفردية للعام ٢٠٠٩م والبالغ عددهم (٢٦٢) عضواً منهم (٤٤) عضواً يمثلون رؤساء وأعضاء مجالس اتحادات الألعاب الجماعية و(٢١٨) عضواً يمثلون رؤساء وأعضاء مجالس اتحادات الألعاب الفردية ، عدد هذه الاتحادات (٣٠) اتحاداً . (منشورات اللجنة الاولمبية الأردنية ٢٠٠٩) .

عينة الدراسة :

تمّ اختيار عينة الدراسة بالطريقة العمدية ، حيث تكونت من (٨٤) من رؤساء وأعضاء في مجالس الاتحادات الرياضية الأردنية للألعاب الرياضية الجماعية وبعض الألعاب الرياضية الفردية ، يشكلون ما نسبته (٣٢%) من مجتمع الدراسة الأصلي والجدول (١) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها .

الجدول ١. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستويات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	74	%٨٨,١٠
	أنثى	10	%١١,٩٠
	المجموع	٨٤	%١٠٠,٠٠
نوع الاتحاد	اتحاد لعبة جماعية	36	%٤٢,٨٦
	اتحاد لعبة فردية	48	%٥٧,١٤
	المجموع	٨٤	%١٠٠,٠٠
المؤهل العلمي	أقل من البكالوريوس	20	%٢٣,٨١
	بكالوريوس	41	%٤٨,٨١
	ماجستير فأكثر	23	%٢٧,٣٨
	المجموع	٨٤	%١٠٠,٠٠
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	33	%٣٩,٢٩
	٥-١٠ سنوات	21	%٢٥,٠٠
	أكثر من ١٠ سنة	30	%٣٥,٧١
	المجموع	٨٤	%١٠٠,٠٠
المجموع الكلي		٨٤	%١٠٠,٠٠

أداة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الأستبانة كأداة لجمع البيانات ، حيث تم بناء استبانة الدراسة بعد المراجعة المستفيضة للأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الإدارة بالأهداف ونماذجها وذلك لقياس إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية وفق الخطوات التالية :

- تم مراجعة المراجع العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بنماذج الإدارة بالأهداف وعلى وجه التحديد دراسة (Robert,1982) ودراسة الشبول (١٩٩٥) ودراسة الرواحي (٢٠٠٢) ودراسة العدوان (٢٠٠٦) .

- تم الاطلاع على أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسات السابقة والتقديرات الترتيبية لها .

- قام الباحث ببناء استبانته الدراسة بصورتها الأولية حيث تكونت من (٦٧) فقرة موزعة على خمسة محاور هي :

- المحور الأول : محور تحديد الأهداف (١٤) فقرة .
- المحور الثاني : محور التخطيط (١٤) فقرة .
- المحور الثالث : محور الرقابة الإدارية (١٣) فقرة .
- المحور الرابع : محور تقييم الأداء (١٣) فقرة .
- المحور الخامس : محور دعم الإدارة العليا (١٣) فقرة .

والملحق (١) يوضح أداة الدراسة بصورتها الأولية .

المعاملات العلمية لأداة الدراسة :

أولاً : صدق الأداة :

- تم عرض الاستبانته بصورتها الأولية على هيئته من المحكمين المختصين في الإدارة الرياضية وعددهم (٧) بهدف مراجعتها لإبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول مناسبة محاور الاستبانته ووضوح فقراتها بحيث تكون قابلة للتطبيق .

والملحق(٢) يوضح هيئة المحكمين .

- بعد جمع الاستبانات من المحكمين تم الاطلاع على ملاحظاتهم والأخذ بها حيث استبعدت الفقرة (١١) من المحور الأول والتي تنص على "يتم تحديد الأهداف من خلال المشاركة بين الرئيس والأعضاء " كونها تتشابه مع الفقرة (٣) من المحور نفسه ، واستبعدت الفقرة (٣) من المحور الثاني والتي تنص على " تتبع خطط الاتحاد من الأهداف " لتكرارها مع الفقرة (١) من المحور نفسه ، وأستبعدت أيضاً الفقرة (١٢) والتي تنص على " يتوفر خطط فرعية لكل قسم او لجنة" وذلك لعدم مناسبتها للمحور ، وأستبعدت الفقرة (٧) من المحور الثالث والتي تنص على " يحرص الاتحاد على التكامل بين أهداف الأعضاء والأهداف التنظيمية" وذلك لعدم مناسبتها للمحور حسب رأي المحكمين ، وأستبعدت الفقرة (٦) من المحور الرابع والتي تنص على " تستخدم النتائج المتوقعة مسبقاً كمعيار لتقييم الأداء" لتكرارها مع الفقرة (٥) من المحور نفسه ، وأستبعدت الفقرة (٢) من المحور الخامس والتي تنص على " يسهم نظام الإدارة بالأهداف في تقريب وجهات النظر بين الأعضاء وتحسين علاقاتهم" لعدم مناسبتها للمحور وكذلك الفقرة (١٢) والتي تنص على " شبكة الاتصالات مع الإدارة العليا مناسبة للاتحاد

وإدارته" كونها تتشابه مع الفقرة (١٣) من المحور الثاني ، كما تم تعديل صياغة بعض المصطلحات لنتناسب وموضوع الدراسة.

- بعد التنقيح تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (٦٠) فقرة موزعه على خمسة محاور وعلى النحو الآتي :

- المحور الأول : محور تحديد الأهداف (١٣) فقرة .

- المحور الثاني : محور التخطيط (١٢) فقرة .

- المحور الثالث : محور الرقابة الإدارية (١٢) فقرة .

- المحور الرابع : محور تقييم الأداء (١٢) فقرة .

- المحور الخامس : محور دعم الإدارة العليا (١١) فقرة .

والملاحق (٣) يوضح أداة الدراسة بصورتها النهائية .

تكون سلم الإجابة على فقرات الاستبانة من سلم تقديرات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي حيث تدرجت الإجابة من موافق بدرجة كبيرة جداً الى موافق بدرجة قليلة جداً وتم إعطاءها تقديرات من (٥-١) وعلى النحو التالي كما هو موضح في الجدول (٢) :

الجدول ٢ . سلم الإجابة لفقرات الاستبانة

موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
٥	٤	٣	٢	١

حيث طلب من أفراد عينة الدراسة وضع إشارة (x) في المكان الذي يمثل تقديره الخاص نحو فقرات الاستبانة .

من خلال مراجعة سلم الاستجابة لأفراد عينة الدراسة على الاستبانة تم تحديد ثلاثة مستويات لاستجابة أفراد عينة الدراسة على الاستبانة لتحديد إمكانية التطبيق لنموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية والجدول (٣) يوضح ذلك :

لجدول ٣. مستويات الاستجابة لأفراد عينة الدراسة وما يقابلها من درجات إمكانية التطبيق

المستوى	النسبة المئوية	إمكانية التطبيق
أقل من ٣,٩٨	يقابلها أقل من ٧٩,٦%	قليلة
٣,٩٨ - أقل من ٤,٢٠	يقابلها ٧٩,٦% - ٨٤%	متوسطة
٤,٢٠ فأعلى	يقابلها أعلى من ٨٤%	كبيرة

قام الباحث بإجراء صدق المحتوى للاستبانة عن طريق عرضها بصورتها الأولية على هيئة من المحكمين والخبراء من حملة درجة الدكتوراه والمختصين في مجال الإدارة والإدارة الرياضية وعددهم (٧) حيث طلب منهم إبداء آراءهم حول شمولية الفقرات ومناسبة الفقرة للمحور من حيث المضمون والصياغة اللغوية وكذلك حذف أو تعديل أي فقرة وتقديم أي اقتراحات أخرى قد تثري الدراسة .

تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات كما استبعدت الفقرات التي لم تتل موافقة وبنسبة تقل عن ٧٠% وعددها (٧) فقرات والملحق (٣) يوضح أداة الدراسة بصورتها النهائية .

ثانياً : ثبات الأداة :

للتأكد من ثبات الأداة قام الباحث باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test_ Re test) وبفاصل زمني مدته أسبوعين على عينة استطلاعية بلغ عددها (19) فرداً من رؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية الأردنية من خارج عينة الدراسة ، حيث تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين بين (٠,٨٢ - ٠,٩١) للمحاور، و(٠,٩٤) للأداة ككل ، كما تم حساب ثبات الأداة أيضاً باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي ، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات بين (٠,٨٤ - ٠,٩٥) للمحاور و(٠,٩٦) للأداة ككل والجدول (٤) يوضح نتائج قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة معامل ارتباط بيرسون وطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

الجدول ٤. معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين (ثبات الاستقرار) وثبات التجانس باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

معامل الثبات (بطريقة كرونباخ ألفا)	معامل الثبات (ارتباط بيرسون)	المحور
0.92	٠,٨٨	تحديد الأهداف
0.91	٠,٨٩	التخطيط
0.95	٠,٩١	الرقابة الإدارية
٠,٨٦	٠,٨٢	تقييم الأداء
٠,٩١	٠,٨٧	دعم الإدارة العليا
٠,٩٦	٠,٩٤	الأداة ككل

إجراءات الدراسة :

- تم إعداد أداة الدراسة الاستبانه لقياس إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية بصورتها النهائية بإجراء الخطوات التالية :
- مخاطبة كلية التربية الرياضية في الجامعة الأردنية للجنة الأولمبية الأردنية لتسهيل مهمة الباحث بإجراء الدراسة . الملحق (٤).
- قام الباحث بتوزيع ما مجمله (٩٨) استبانته على رؤساء وأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الأولمبية الأردنية المعتمدة لدى اللجنة الأولمبية الأردنية للعام ٢٠٠٩ م ، وذلك خلال الفترة ما بين ٢٠٠٨/١١/١٥ _ ٢٠٠٩/٣/١٥ م .
- قام الباحث بالإشراف والمتابعة الكاملة على توزيع الاستبانات على عينة الدراسة والتأكد من الإجابة على جميع الفقرات عند استلامها وفرزها حسب متغيرات الدراسة .
- بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (٨٤) استبياناً من أصل (٩٨) استبانته والجدول (٥) يوضح ذلك :

الجدول ٥. عدد الإستبانات الموزعة والمسترجعة

الاتحاد	نوع الإتحاد	عدد أعضاء الإتحاد	عدد الأستبانات المرتجعة
اتحاد كرة القدم	لعبة جماعية	١١	٩
اتحاد كرة اليد	لعبة جماعية	١١	٩
اتحاد كرة السلة	لعبة جماعية	١١	٧
اتحاد كرة الطائرة	لعبة جماعية	١١	١١
اتحاد ألعاب القوى	لعبة فردية	١١	٩
اتحاد التايكوندو	لعبة فردية	٩	٧
اتحاد المبارزة	لعبة فردية	٧	٧
اتحاد الجمباز	لعبة فردية	٩	٨
اتحاد بناء الاجسام	لعبة فردية	٩	٩
اتحاد الريشة الطائرة	لعبة فردية	٩	٨
المجموع الكلي		٩٨	٨٤

تصميم الدراسة :

تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات الوصفية المسحية وقد اشتملت على المتغيرات التالية :

أولاً : المتغيرات المستقلة وتشمل :

الجنس : (ذكر ، أنثى) .

المستوى الدراسي : (أقل من بكالوريوس ، بكالوريوس ، ماجستير فأكثر) .

الخبرة : (أقل من ٥ سنوات ، من ٥-١٠ سنوات ، ١٠ سنوات فأكثر) .

نوع الإتحاد : (اتحاد جماعي ، إتحاد فردي) .

ثانياً : المتغير التابع : وهو عبارة عن مجموعة استجابات أفراد عينة الدراسة من رؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية الأردنية للألعاب الجماعية والألعاب الفردية على محاور الاستبانة المعدة لهذه الدراسة .

المعالجات الإحصائية :

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية بهدف الحصول على نتائج الدراسة وعلى النحو الآتي :

- معامل ارتباط بيرسون (Person-r) ومعامل كرونباخ ألفا (Cronbach alpha) لحساب معامل الثبات لأداة الدراسة والاتساق الداخلي .

_ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وذلك للإجابة عن سؤالي الدراسة الأول والثاني .

_ اختبار (t - test) للعينات المستقلة للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني .

_ تحليل التباين الأحادي (One way anova) للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني .

_ اختبار شيفيه (Scheffe ') للمقارنات البعديه .

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

أولاً: عرض النتائج

ثانياً : مناقشة النتائج

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

أولاً : عرض النتائج :

هدفت الدراسة التعرف الى إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية كما هدفت التعرف الى أثر كل من متغيرات الجنس، نوع الاتحاد، المؤهل العلمي، الخبرة في مدى إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية وسيتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها، بعد جمع البيانات وتحليلها من خلال تقديرات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة وفيما يلي عرضٌ لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلة الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

نص السؤال الأول على: "ما درجة إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية؟"

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية لكل فقرة من فقرات محاور الدراسة الخمسة وكما هو موضح في الجداول ذوات الأرقام (٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠) .

أ- المحور الأول: تحديد الأهداف:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لإمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية كما هو موضح في الجدول (٦) .

الجدول ٦. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور تحديد الأهداف

بحسب تقديرات أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً (ن = ٨٤)

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للتطبيق	درجة إمكانية التطبيق
١	يتبنى الاتحاد أهدافاً واضحة ومحددة	4,43	٠,70	%٨٨,٦٠	كبيرة
٤	يوضح رئيس الاتحاد للأعضاء أهداف الاتحاد	4,30	٠,83	%٨٦,٠٠	كبيرة
٨	يتم وضع الأهداف للاتحاد على شكل نتائج مرغوب تحقيقها	4,27	٠,80	%٨٥,٤٠	كبيرة
١٣	وضع أهداف قابلة للتحقيق هو الأساس في تحديد البرامج وتنفيذها	4,18	٠,92	%٨٣,٦٠	متوسطة
٢	تتبنى إدارة الاتحاد أهدافاً قابلة للتنفيذ	4,15	٠,83	%٨٣,٠٠	متوسطة
١١	الأهداف التي يتبناها الاتحاد تحدد الاتجاه نحو المرحلة المستقبلية	4,14	٠,89	%٨٢,٨٠	متوسطة
١٢	يُشكل الاتحاد أهداف المعيار والمرجع لاتخاذ القرارات القابلة للقياس	4,13	٠,95	%٨٢,٦٠	متوسطة
٦	يضع الاتحاد أهداف في مختلف المستويات الإدارية	4,12	٠,81	%٨٢,٤٠	متوسطة
٧	الأهداف الموضوعية تعد محددة لسلوك الرئيس والأعضاء في للاتحاد	4,11	٠,89	%٨٢,٢٠	متوسطة
١٠	يتم تحديد أساليب العمل المناسبة لتحقيق الأهداف	4,11	٠,93	%٨٢,٢٠	متوسطة
٣	يتم تحديد الأهداف من خلال الحوار والمناقشة مع الأعضاء	4,10	٠,90	%٨٢,٠٠	متوسطة
٥	تتلاءم أهداف الاتحاد مع برامج وخطط العمل الموضوعية	4,06	٠,86	%٨١,٢٠	متوسطة
٩	ترتبط أهداف الاتحاد بالنتائج	3,92	1,04	%٧٨,٤٠	قليلة
	المحور ككل	4,15	٠,62	%٨٣,٠٠	متوسطة

. الدرجة العظمى من (٥)

يبين الجدول (٦) أن الفقرة (١) والتي نصت على " يتبنى الاتحاد أهدافا واضحة ومحددة " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي $(٠,٧٠ \pm ٤,٤٣)$ ونسبة مئوية $(٨٨,٦٠\%)$ ، وجاءت الفقرة (٤) والتي كان نصها " يوضح رئيس الاتحاد للأعضاء أهداف الاتحاد " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي $(٠,٨٣ \pm ٤,٣٠)$ ونسبة مئوية $(٨٦,٠٠\%)$ ، بينما احتلت الفقرة (٩) والتي نصت على " ترتبط الاتحاد أهداف بالنتائج " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي $(١,٠٤ \pm ٣,٩٢)$ ونسبة مئوية $(٧٨,٤٠\%)$ ، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المحور ككل $(٠,٦٢ \pm ٤,١٥)$ ونسبة مئوية $(٨٣,٠٠\%)$ وهي تعبر عن إمكانية تطبيق بدرجة متوسطة.

ب- المحور الثاني : التخطيط :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لإمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية كما هو موضح في الجدول (٧).

الجدول ٧. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور التخطيط بحسب الدرجة تقديرات أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للتطبيق	درجة إمكانية التطبيق
١	ترتبط خطط الاتحاد بالأهداف الموضوعية	4,37	٠,71	%٨٧,٤٠	كبيرة
٤	يوضح الاتحاد خطوات العمل لتحقيق الأهداف	4,31	٠,78	%٨٦,٢٠	كبيرة
٥	خطط الاتحاد واضحة للجميع	4,23	٠,96	%٨٤,٦٠	كبيرة
١٠	الخطط موجهة لمواجهة التحديات والصعوبات	4,10	٠,91	%٨٢,٠٠	متوسطة
١١	يوجد نظام اتصالات شامل داخل الاتحاد	4,08	٠,88	%٨١,٦٠	متوسطة
٨	ترتبط الخطة الموضوعية بالحاجات الفعلية للأفراد والمجتمع	4,05	٠,90	%٨١,٠٠	متوسطة
٣	تلتزم خطط الاتحاد بمعايير وضوابط تحدد مدى الالتزام بها	4,02	٠,97	%٨٠,٤٠	متوسطة
٦	يتم تحديد فترة زمنية لتنفيذ الخطط والبرامج	3,96	٠,92	%٧٩,٢٠	قليلة
١٢	يتم مراجعة الخطط باستمرار لتقييمها وتعديلها	3,96	٠,95	%٧٩,٢٠	قليلة
٩	توضع الخطط في حدود الإمكانيات المتوفرة	3,95	1,07	%٧٩,٠٠	قليلة
٢	يشارك جميع المعنيين في بلورة خطط عمل واضحة وقابلة للتنفيذ	3,93	٠,97	%٧٨,٦٠	قليلة
٧	يتم تقييم الخطط وفق معايير محددة	3,86	٠,97	%٧٧,٢٠	قليلة
	المحور ككل	4,07	0.70	%٨١,٤٠	متوسطة

العظمى من (٥).

يبين الجدول (٧) أن الفقرة (١) والتي نصت على " ترتبط خطط الاتحاد بالأهداف الموضوعية " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٧ ± ٠,٧١) ونسبة مئوية (٨٧,٤٠ %)، وجاءت الفقرة (٤) والتي كان نصها "يوضح الاتحاد خطوات العمل لتحقيق الأهداف" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٣١ ± ٠,٧٨) ونسبة مئوية (٨٦,٢٠%)، بينما

احتلت الفقرة (٧) والتي نصت على " يتم تقييم الخطط وفق معايير محددة " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣،٨٦ ± ٠،٩٧) ونسبة مئوية (٧٧،٢٠ %)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المحور ككل (٤،٠٧ ± ٠،٧٠) ونسبة مئوية (٨١،٤٠ %) وهي تعبر عن إمكانية تطبيق بدرجة متوسطة.

ج- المحور الثالث: الرقابة الإدارية :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لإمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية كما هو موضح في الجدول (٨).

الجدول ٨. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور الرقابة الإدارية بحسب تقديرات أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للتطبيق	درجة إمكانية التطبيق
٣	المشاركة في وضع الأهداف يحسن الرقابة الذاتية لدى العاملين	4,26	٠,71	%٨٥,٢٠	كبيرة
١٠	تسهم الرقابة في رفع كفاءة الأفراد وتحسن الأداء	4,14	٠,79	%٨٢,٨٠	متوسطة
٦	يشجع الرئيس الأعضاء على تنمية الرقابة الذاتية	4,13	٠,83	%٨٢,٦٠	متوسطة
٨	الرقابة داخل الاتحاد للتأكد بان العمل يسير نحو العمل	4,12	٠,86	%٨٢,٤٠	متوسطة
١	تعتبر الأهداف الموضوعية وسيلة رقابة لمتابعة الأداء	4,06	٠,78	%٨١,٢٠	متوسطة
٧	وجود التوازن من الإدارة بين التفويض للمسؤولية وعملية الرقابة	4,05	٠,89	%٨١,٠٠	متوسطة
٩	الرقابة داخل الاتحاد تتم بايجابية لتحديد الانحرافات والاستفادة منها في المستقبل	4,05	٠,79	%٨١,٠٠	متوسطة
١٢	تدعم عملية الرقابة اتخاذ القرارات المناسبة داخل الاتحاد	4,05	٠,83	%٨١,٢٠	متوسطة
٤	يدعم الاتحاد الموضوعية والعدالة كأساس للرقابة والمتابعة	4,01	٠,72	%٨٠,٢٠	متوسطة
٥	يلتزم الاتحاد بالمتابعة المستمرة في تنفيذ الخطط والبرامج	4,01	٠,77	%٨٠,٢٠	متوسطة
١١	يبقى أداء العمل ومخرجاته ضمن حدود تم وضعها مسبقاً	3,99	٠,78	%٧٩,٨٠	متوسطة
٢	ترتبط الحوافز في الاتحاد بالأداء وانجاز المهام	3,79	1,04	%٧٥,٨٠	قليلة
	المحور ككل	4,05	٠,57	%٨١,٠٠	متوسطة

• الدرجة العظمى من (٥)

يبين الجدول (٨) أن الفقرة (٣) والتي نصت على " المشاركة في وضع الأهداف يحسن الرقابة الذاتية لدى العاملين " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي $(٤,٢٦ \pm ٠,٧١)$ ونسبة مئوية (%٨٥,٢٠) ، وجاءت الفقرة (١٠) والتي كان نصها " تسهم الرقابة في رفع كفاءة الأفراد وتحسن الأداء " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي $(٤,١٤ \pm ٠,٧٩)$ ونسبة مئوية (%٨٢,٨٠) ، بينما احتلت الفقرة (٢) والتي نصت على " ترتبط الحوافز في الاتحاد بالأداء

وانجاز المهام " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٧٩ ± ١,٠٤) ونسبة مئوية (٧٥,٨٠%) ، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المحور ككل (٤,٠٥ ± ٠,٥٧) ونسبة مئوية (٨١,٠٠%) وهي تعبر عن إمكانية تطبيق بدرجة متوسطة.

د-المحور الرابع :تقييم الأداء:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لإمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية كما هو موضح في الجدول (٩).

الجدول ٩. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور تقييم الأداء بحسب تقديرات أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للتطبيق	درجة إمكانية التطبيق
٨	يهتم الرئيس بالمتابعة المستمرة لسير وتنفيذ العمل	4,27	٠,75	%٨٥,٤٠	كبيرة
١٠	يقدم الاتحاد تقريراً نهائياً يوضح الانجازات المحققة	4,17	٠,77	%٨٣,٤٠	متوسطة
٢	يعمل أعضاء الاتحاد بدافعية ذاتية لتحقيق الأهداف	4,08	٠,79	%٨١,٤٠	متوسطة
٣	التقارير الدورية حول الانجاز تسهم في زيادة دافعية الأفراد نحو العمل	4,07	٠,79	%٨١,٤٠	متوسطة
٤	تحرص الإدارة على المراجعة الدورية للأهداف في ضوء المعايير وتقييم النتائج	4,06	٠,77	%٨١,٤٠	متوسطة
٥	يتم تقييم الأداء في الاتحاد في ضوء تحقق النتائج المتوقعة	4,04	٠,87	%٨٠,٨٠	متوسطة
٩	تقييم الأداء يزود الإدارة ببيانات للتوجيه والرقابة	4,01	٠,74	%٨٠,٢٠	متوسطة
١	يضع أعضاء الاتحاد معايير محددة لتقييم الأداء	3,99	٠,87	%٧٩,٨٠	متوسطة
٧	يهتم الرئيس بتقديم الحوافز للأعضاء لزيادة دافعتهم وانجازهم	3,98	٠,84	%٧٩,٦٠	متوسطة
٦	يستخدم نظام التغذية الراجعة كوسيلة لتقييم الأداء وتحقيق الأهداف	3,92	٠,91	%٧٨,٤٠	قليلة
١٢	تراعي الموضوعية والدقة في تقييم أداء الأعضاء	3,90	٠,91	%٧٨,٠٠	قليلة
١١	يتوفر نظام التدريب للموظفين لتحسين أدائهم الوظيفي	3,76	٠,93	%٧٥,٢٠	قليلة
	المحور ككل	4,02	٠,57	%٨٠,٤٠	متوسطة

• الدرجة العظمى من (٥)

يبين الجدول (٩) أن الفقرة (٨) والتي نصت على " يهتم الرئيس بالمتابعة المستمرة لسير وتنفيذ العمل " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي $(٤,٢٧ \pm ٠,٧٥)$ ونسبة مئوية $(٨٥,٤٠\%)$ ، وجاءت الفقرة (١٠) والتي كان نصها " يقدم الاتحاد تقريراً نهائياً يوضح الانجازات المحققة " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي $(٤,١٧ \pm ٠,٧٧)$ ونسبة مئوية $(٨٣,٤٠\%)$ ، بينما احتلت الفقرة (١١) والتي نصت على " يتوفر نظام التدريب للموظفين لتحسين أدائهم الوظيفي " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي $(٣,٧٦ \pm ٠,٩٣)$ ونسبة مئوية $(٧٥,٢٠\%)$ ، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المحور ككل $(٤,٠٢ \pm ٠,٥٣)$ ونسبة مئوية $(٨٠,٤٠\%)$ وهي تعبر عن إمكانية تطبيق بدرجة متوسطة .

هـ - المحور الخامس : دعم الإدارة العليا:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لإمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية كما هو موضح في الجدول (١٠).

الجدول ١٠. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور دعم الإدارة

العليا بحسب تقديرات أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للتطبيق	درجة إمكانية التطبيق
٥	يعمل الجميع بروح الفريق الواحد في جميع المستويات الإدارية	4,20	٠,97	%٨٤,٠٠	كبيرة
٣	تدعم الإدارة العليا ثقافة الحوار بين الأعضاء وتشجعهم على المشاركة الفعالة	4,18	٠,92	%٨٣,٦٠	متوسطة
٤	تلتزم الإدارة العليا بالأهداف التي تم الاتفاق عليها	4,18	٠,96	%٨٣,٦٠	متوسطة
٧	تعمل الأداء العليا على توفير التسهيلات اللازمة من موارد مادية وبشرية	4,18	٠,97	%٨٣,٦٠	متوسطة
١١	تواصل الإدارة العليا بنعكس ايجابياً على الأداء داخل الاتحاد	4,17	٠,85	%٨٣,٤٠	متوسطة
١	تهتم الإدارة العليا بإشراك جميع المستويات الإدارية في تحديد الأهداف وخطط العمل	4,13	٠,83	%٨٢,٦٠	متوسطة
٦	تتقبل الإداري العليا الاقتراحات والآراء التي تسهم في تحسين الأداء	4,12	٠,99	%٨٢,٤٠	متوسطة
٨	تهتم الإدارة العليا بمتابعة العمل للتعرف على المشكلات وحلها	4,06	٠,87	%٨١,٢٠	متوسطة
٢	تشجع الإدارة العليا أعضاء الاتحاد على المشاركة من خلال المناقشة والحوار	4,04	٠,94	%٨٠,٨٠	متوسطة
١٠	لدى الإدارة العليا اليه للاطلاع على سير عمل الاتحاد	4,02	٠,94	%٨٠,٤٠	متوسطة
٩	تشجع الإدارة العليا في الاتحاد على الابتكار والإبداع	3,96	1,10	%٧٩,٢٠	قليلة
	المحور ككل	4,11	٠,76	%٨٢,٢٠	متوسطة

• الدرجة العظمى من (٥)

يبين الجدول (١٠) أن الفقرة (٥) والتي نصت على " يعمل الجميع بروح الفريق الواحد في جميع المستويات الإدارية " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٠ ± ٠,٩٧) ونسبة مئوية (٨٤,٠٠ %) ، وجاءت الفقرة (٧) والتي كان نصها " تعمل الأداء العليا على توفير التسهيلات اللازمة من موارد مادية وبشرية ومعلوماتية للاتحاد " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,١٨ ± ٠,٩٧) ونسبة مئوية (٨٣,٦٠ %) ، بينما احتلت الفقرة رقم (٩) والتي نصت على " تشجع الإدارة العليا في الاتحاد على الابتكار والإبداع " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٩٦ ± ١,١٠) ونسبة مئوية (٧٩,٢٠ %)

وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المحور ككل ($4,11 \pm 0,76$) ونسبة مئوية ($82,20\%$) وهي تعبر عن إمكانية تطبيق بدرجة متوسطة.

الجدول ١١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحاور الدراسة بحسب

تقديرات أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	محاور نموذج الإدارة بالأهداف	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للتطبيق	درجة إمكانية التطبيق
١	تحديد الأهداف	4,15	0,62	83,00%	متوسطة
٢	دعم الإدارة العليا	4,11	0,76	82,20%	متوسطة
٣	التخطيط	4,07	0,70	81,40%	متوسطة
٤	الرقابة الإدارية	4,05	0,57	81,00%	متوسطة
٥	تقييم الأداء	4,02	0,57	80,40%	متوسطة
	المحور ككل	4,08	0,58	81,60%	متوسطة

* الدرجة العظمى من (٥)

يبين الجدول (١١) أن المحور الأول " تحديد الأهداف " قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ($4,15 \pm 0,62$) ونسبة مئوية ($83,00\%$) ، وجاء المحور الخامس " دعم الإدارة العليا " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ($4,11 \pm 0,76$) ونسبة مئوية ($82,20\%$) ، بينما جاء المحور الرابع " تقييم الأداء " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ($4,02 \pm 0,57$) ونسبة مئوية ($80,40\%$). وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على واقع التخطيط الاستراتيجي ككل ($4,08 \pm 0,58$) ونسبة مئوية ($81,60\%$) وهي تعبر عن إمكانية تطبيق بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على: " هل هناك فروق دالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة ، نوع الاتحاد) ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) وتحليل التباين الأحادي وتحليل التباين المتعدد واختبار شفبه للمقارنات البعديه لتقديرات أفراد العينة لإمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية كما هو موضح في الجداول ذوات الأرقام (١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩) :

أ- حسب متغير الجنس :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) ومستوى الدلالة على

محاور الدراسة كما هو موضح في الجدول (١٢) :

الجدول ١٢ . نتائج اختبار (ت) لتقديرات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
تحديد الأهداف	ذكر	74	4,14	٠,64	٨٢	٠,٧٤٧	٠,٤٥٧
	أنثى	10	4,29	٠,40			
التخطيط	ذكر	74	4,04	٠,72	٨٢	١,٠٣٨	٠,٣٠٣
	أنثى	10	4,28	٠,47			
الرقابة الإدارية	ذكر	74	4,06	٠,59	٨٢	٠,٠٧٦	٠,٩٤٠
	أنثى	10	4,04	٠,41			
تقييم الأداء	ذكر	74	4,00	٠,61	٨٢	٠,٧٠٧	٠,٤٨٢
	أنثى	10	4,14	٠,20			
دعم الإدارة العليا	ذكر	74	4,07	٠,79	٨٢	١,٢٧١	٠,٢٠٧
	أنثى	10	4,40	٠,40			
المحور ككل	ذكر	74	4,06	٠,60	٨٢	٠,٨٥٩	٠,٣٩٣
	أنثى	10	4,23	٠,30			

يبين الجدول (١٢) عدم وجود فروق بين متوسطات الذكور والإناث على أي من محاور الدراسة والأداة ككل تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة اقل من قيمة (ت) الجدولية والبالغة (١,٩٢١) .

ب- حسب متغير نوع الاتحاد :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) ومستوى الدلالة على

محاور الدراسة كما هو موضح في الجدول (١٣) :

لجدول ١٣ . نتائج اختبار (ت) لتقديرات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير نوع الاتحاد

المحور	نوع الاتحاد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
تحديد الأهداف	اتحاد لعبة جماعية	36	4,20	٠,50	٨٢	٠,٥٨٩	٠,٥٥٨
	اتحاد لعبة فردية	48	4,12	٠,70			
التخطيط	اتحاد لعبة جماعية	36	4,09	٠,62	٨٢	٠,٢٧٣	٠,٧٨٦
	اتحاد لعبة فردية	48	4,05	٠,76			
الرقابة الإدارية	اتحاد لعبة جماعية	36	4,09	٠,53	٨٢	٠,٥٢٨	٠,٥٩٩
	اتحاد لعبة فردية	48	4,03	٠,60			
تقييم الأداء	اتحاد لعبة جماعية	36	4,07	٠,50	٨٢	٠,٦٣٨	٠,٥٢٦
	اتحاد لعبة فردية	48	3,99	٠,63			
دعم الإدارة العليا	اتحاد لعبة جماعية	36	4,11	٠,73	٨٢	٠,٠٤١	٠,٩٦٧
	اتحاد لعبة فردية	48	4,12	٠,80			
المحور ككل	اتحاد لعبة جماعية	36	4,11	٠,48	٨٢	٠,٤٢٤	٠,٦٧٢
	اتحاد لعبة فردية	48	4,06	٠,64			

يبين الجدول (١٣) عدم وجود فروق على جميع محاور الدراسة وعلى الأداة ككل تعزى لمتغير نوع الاتحاد ، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة اقل من قيمة (ت) الجدولية والبالغة (١,٩٢١) .

ج- حسب متغير المؤهل العلمي :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي وقيمة (ف) واختبار شفيه ومستوى الدلالة على محاور الدراسة كما هو موضح في الجدول (١٤,١٥,١٦) :

الجدول ١٤ . المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير

المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحديد الأهداف	أقل من البكالوريوس	20	3,72	٠,79
	بكالوريوس	41	4,20	٠,48
	ماجستير فأكثر	23	4,46	٠,46
التخطيط	أقل من البكالوريوس	20	3,51	٠,88
	بكالوريوس	41	4,14	٠,51
	ماجستير فأكثر	23	4,42	٠,53
الرقابة الإدارية	أقل من البكالوريوس	20	3,69	٠,75
	بكالوريوس	41	4,07	٠,40
	ماجستير فأكثر	23	4,34	٠,49
تقييم الأداء	أقل من البكالوريوس	20	3,78	٠,81
	بكالوريوس	41	4,22	٠,43
	ماجستير فأكثر	23	4,30	٠,45
دعم الإدارة العليا	أقل من البكالوريوس	20	3,73	٠,86
	بكالوريوس	41	4,14	٠,76
	ماجستير فأكثر	23	4,41	٠,53
المحور ككل	أقل من البكالوريوس	20	3,68	٠,76
	بكالوريوس	41	4,11	٠,43
	ماجستير فأكثر	23	4,39	٠,43

يبين الجدول (١٤) وجود فروقا بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على محاور الدراسة والأداة الكلية، وللتحقق من معنويتها تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي كما هو موضح في الجدول (١٥) .

الجدول ١٥ . نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق لتقديرات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
تحديد الأهداف	بين المجموعات	٦,٠٩٩	٢	٣,٠٤٩	٩,٦٠٩	*٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٥,٧٠٦	٨١	٠,٣١٧		
	الكلية	٣١,٨٠٥	٨٣			
التخطيط	بين المجموعات	٩,٢٥٢	٢	٤,٦٢٦	١٢,٠١٢	*٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٣١,١٩٤	٨١	٠,٣٨٥		
	الكلية	٤٠,٤٤٧	٨٣			
الرقابة الإدارية	بين المجموعات	٤,٥٢٧	٢	٢,٢٦٣	٨,١٨٠	*٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٢٢,٤١١	٨١	٠,٢٧٧		
	الكلية	٢٦,٩٣٧	٨٣			
تقييم الأداء	بين المجموعات	٣,٠١٥	٢	١,٥٠٧	٥,٠١٢	*٠,٠٠٩
	داخل المجموعات	٢٤,٣٥٩	٨١	٠,٣٠١		
	الكلية	٢٧,٣٧٣	٨٣			
دعم الإدارة العليا	بين المجموعات	٤,٩٨٦	٢	٢,٤٩٣	٤,٦٣٦	*٠,٠١٢
	داخل المجموعات	٤٣,٥٥٤	٨١	٠,٥٣٨		
	الكلية	٤٨,٥٣٩	٨٣			
المحور ككل	بين المجموعات	٥,٣٢٠	٢	٢,٦٦٠	٩,٦٩٠	*٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٢,٢٣٨	٨١	٠,٢٧٥		
	الكلية	٢٧,٥٥٨	٨٣			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)

يبين الجدول (١٥) وجود فروق بين متوسط تقديرات أفراد العينة على جميع محاور أداة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة أكبر من قيمة (ف) الجدولية والبالغة (٣،١١) ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعديه كما هو موضح في الجدول (١٦) .

الجدول ١٦ . نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة

الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي		
	أقل من البكالوريوس	بكالوريوس	ماجستير فأكثر
تحديد الأهداف	أقل من البكالوريوس	3,72	4,20
	بكالوريوس	4,20	4,46
	ماجستير فأكثر	4,46	4,46
	المتوسط الحسابي	3,72	4,46
التخطيط	أقل من البكالوريوس	3,51	4,14
	بكالوريوس	4,14	4,42
	ماجستير فأكثر	4,42	4,42
	المتوسط الحسابي	3,51	4,42
الرقابة الإدارية	أقل من البكالوريوس	3,69	4,07
	بكالوريوس	4,07	4,34
	ماجستير فأكثر	4,34	4,34
	المتوسط الحسابي	3,69	4,34
تقييم الأداء	أقل من البكالوريوس	3,78	4,22
	بكالوريوس	4,22	4,30
	ماجستير فأكثر	4,30	4,30
	المتوسط الحسابي	3,78	4,30
دعم الإدارة العليا	أقل من البكالوريوس	3,73	4,14
	بكالوريوس	4,14	4,41
	ماجستير فأكثر	4,41	4,41
	المتوسط الحسابي	3,73	4,41

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)

يبين الجدول (١٦) وجود فروق بين متوسط تقديرات ذوي المؤهل العلمي (أقل من البكالوريوس) من جهة، ومتوسط تقديرات ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس، وماجستير فأكثر) من جهة ثانية، وذلك لصالح تقديرات ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس، وماجستير فأكثر) على جميع محاور الدراسة ، بينما لم تظهر هناك فروق بين متوسطات ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس وماجستير فأكثر .

د - حسب متغير الخبرة :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي وقيمة (ف) واختبار شفيه ومستوى الدلالة على محاور الدراسة كما هو موضح في الجدول (١٧، ١٨، ١٩) :

الجدول ١٧ . المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الخبرة

المحور	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحديد الأهداف	أقل من ٥ سنوات	33	3.80	٠,64
	٥-١٠ سنوات	21	4,10	٠,40
	أكثر من ١٠ سنة	30	4,15	٠,54
التخطيط	أقل من ٥ سنوات	33	4,05	٠,77
	٥-١٠ سنوات	21	4,24	٠,55
	أكثر من ١٠ سنة	30	3,99	٠,63
الرقابة الإدارية	أقل من ٥ سنوات	33	4,03	٠,83
	٥-١٠ سنوات	21	4,22	٠,47
	أكثر من ١٠ سنة	30	3,93	٠,50
تقييم الأداء	أقل من ٥ سنوات	33	4,07	٠,67
	٥-١٠ سنوات	21	4,08	٠,34
	أكثر من ١٠ سنة	30	4,00	٠,54
دعم الإدارة العليا	أقل من ٥ سنوات	33	4,01	٠,72
	٥-١٠ سنوات	21	4,24	٠,45
	أكثر من ١٠ سنة	30	4,09	٠,81
المحور ككل	أقل من ٥ سنوات	21	4,22	٠,39
	٥-١٠ سنوات	30	4,03	٠,50
	أكثر من ١٠ سنة	33	4,04	٠,72

يبين الجدول (١٧) وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على محاور الدراسة والأداة ككل وللتحقق من معنويتها تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، كما هو موضح في الجدول (١٨) .

الجدول ١٨. نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
تحديد الأهداف	بين المجموعات	٢,٩١٨	٢	١,٤٥٩	٣,٨٢٩	*٠,٠٣٨
	داخل المجموعات	٣٠,٨٨٧	٨١	٠,٣٨١		
	الكلي	٣٣,٨٠٥	٨٣			
التخطيط	بين المجموعات	٠,٨٢٣	٢	٠,٤١٢	٠,٨٤١	٠,٤٣٥
	داخل المجموعات	٣٩,٦٢٣	٨١	٠,٤٨٩		
	الكلي	٤٠,٤٤٧	٨٣			
الرقابة الإدارية	بين المجموعات	١,٠٤٩	٢	٠,٥٢٤	١,٦٤١	٠,٢٠٠
	داخل المجموعات	٢٥,٨٨٨	٨١	٠,٣٢٠		
	الكلي	٢٦,٩٣٧	٨٣			
تقييم الأداء	بين المجموعات	0.096	٢	٠,٠٤٨	٠,١٤٤	٠,٨٦٦
	داخل المجموعات	٢٧,٢٧٦	٨١	٠,٣٣٧		
	الكلي	٢٧,٣٧٣	٨٣			
دعم الإدارة العليا	بين المجموعات	٠,٥٠٧	٢	٠,٢٥٤	٠,٤٢٨	٠,٦٥٤
	داخل المجموعات	٤٨,٠٣٢	٨١	٠,٥٩٣		
	الكلي	٤٨,٥٣٩	٨٣			
المحور ككل	بين المجموعات	٠,٥٣١	٢	٠,٢٦٦	٠,٧٩٦	٠,٤٥٥
	داخل المجموعات	٢٧,٠٢٧	٨١	٠,٣٣٤		
	الكلي	٢٧,٥٥٨	٨٣			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$)

يبين الجدول (١٨) عدم وجود فروق بين متوسط تقديرات أفراد العينة على جميع محاور الدراسة تعزى لمتغير الخبرة ، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية والبالغة (٣,١١) ، ما عدا محور تحديد الأهداف ولتحديد مصادر تلك الفروق استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعديه كما هو موضح في الجدول (١٩) .

الجدول ١٩ . نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على محور تحديد الأهداف بحسب متغير الخبرة

أكثر من ١٠ سنة	١٠-٥ سنوات	أقل من ٥ سنوات	الخبرة	
			المتوسط الحسابي	
4,15	4,10	3.80	3.80	أقل من ٥ سنوات
*٠,٣٥	*٠,٣٠		4,10	١٠-٥ سنوات
٠,٠٥			4,15	أكثر من ١٠ سنة

• ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)

يبين الجدول (١٩) وجود فروق بين متوسط تقديرات ذوي الخبرة (أقل من ٥ سنوات) من جهة ومتوسط تقديرات ذوي الخبرة (١٠-٥ سنوات وأكثر من ١٠ سنة) من جهة ثانية، وذلك لصالح تقديرات ذوي الخبرة (١٠-٥ سنوات وأكثر من ١٠ سنة).

ثانياً : مناقشة النتائج :

يتضمن هذا الفصل مناقشة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي هدفت التعرف إلى إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية ، كما هدفت أيضاً التعرف إلى الفروق لإمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي ، الخبرة ، نوع الاتحاد) وسيتم مناقشة النتائج وفقاً لأسئلة الدراسة .

مناقشة نتائج السؤال الأول :

يتبين من الجدول (١١) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية على محاور الدراسة جاءت جميعها بدرجة متوسطة ، وتشير النتائج الى حصول محور تحديد الأهداف على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٥ ± ٠,٦٢) وبنسبة مئوية للتطبيق (٨٣,٠٠ %) ، كما وحصل محور دعم الإدارة العليا على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,١١ ± ٠,٧٦) وبنسبة مئوية للتطبيق (٨٢,٢٠ %) ، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال تقييم الأداء بمتوسط حسابي (٤,٠٢ ± ٠,٥٧) وبنسبة مئوية للتطبيق (٨٠,٤٠) ، أما الأداة ككل فقد حصلت على متوسط حسابي (٤,٠٨ ± ٠,٥٨) ونسبة مئوية للتطبيق (٨١,٦٠ %) وبدرجة متوسطة لإمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعزى الى :

اهتمام الاتحادات الرياضية الأردنية بمواكبة التطورات والتغيرات الإدارية والمهنية وسعيها لمحاولة تبني أساليب وممارسات إدارية جديدة للعمل في الاتحادات الرياضية الأردنية وكذلك امتلاك إدارات الاتحادات الرياضية لرؤيا واضحة ورسالة تعبر عن تطلعات وطموحات الإدارة والعاملين معاً وتوفر الكوادر الإدارية والمهنية ذات الكفاءة في الاتحادات الرياضية والقادرة على تحقيق الانجاز المخطط له كذلك الاستعداد الإداري والمهني لدى رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية الأردنية لاستخدام أساليب وطرق إدارية يتم من خلالها

تنفيذ المطلوب والتطلع لاستخدام أساليب إدارية من شأنها تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين من جهة وزيادة ثقة العاملين بأنفسهم من جهة أخرى وهو ما انعكس في تقديرات أفراد عينة الدراسة بشكل ايجابي ، وهذه النتيجة تتفق مع ما أشارت إليه نتائج دراسة كل من (عقيلات ٢٠٠٢) ودراسة (الشبول ١٩٩٥) ودراسة (العدوان ٢٠٠٦) ودراسة (الرواحي ٢٠٠٢) والتي أشارت الى إمكانية لتطبيق نموذج الإدارة بالأهداف بدرجة مرتفعة ومتوسطة .

ويمكن تفسير نتائج محاور الدراسة التي تم التوصل إليها كما يلي :

١- أحتل محور تحديد الأهداف المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٥ ± ٠,٦٢) ونسبة مئوية لتطبيق (٨٣%) بدرجة متوسطة ، ويعزو الباحث السبب الى اهتمام إدارات الاتحادات الرياضية الأردنية بعملية تحديد الأهداف والتركيز عليها كونها قاعدة العمل الإداري الأولى ونقطة الانطلاق لتنفيذ النشاطات والفعاليات المختلفة كما تعتبر الأهداف القاعدة والأساس لإدارة المؤسسات في هذا العصر فهي تعكس امتلاك المؤسسات لآليات العمل والقدرة على تحقيق مخرجات نوعية ، وهذه النتيجة تتفق مع ما أشارت إليه نتائج دراسة (دره ١٩٨١) ودراسة (Orci,1980) بأن الأهداف المحددة هي المدخل الرئيسي لنظام الإدارة بالأهداف وبأنها الأساس لسير العمل في المؤسسات .

فقد حصلت الفقرة التي نصت على " يتبنى الاتحاد أهدافاً واضحة ومحددة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٤٣ ± ٠,٧٠) ونسبة مئوية للتطبيق (٨٨,٦٠%) بدرجة كبيرة ، وهذه النتيجة مبررة كون أن الأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية توضح محددات سير العمل المتفق عليها بين جميع العاملين وإداراتهم فالاتحادات الرياضية الأردنية تتبنى إطار عمل يتحقق من خلال أهداف يعبر عنها من طريق نشاطات موجهه .

وحصلت الفقرة التي نصت على " يوضح رئيس الاتحاد للأعضاء أهداف الاتحاد " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٣٠ ± ٠,٨٣) ونسبة مئوية للتطبيق (٨٦%) بدرجة كبيرة ، مما يشير الى أن الأهداف يتم تحديدها من خلال المشاركة في الحوار والمناقشة بين جميع

العاملين فالأهداف تعمل على توحيد جهود رؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية بشكل فاعل ، حيث أن رؤساء الاتحاد على مستوى مهني عالٍ وذوي خبرة ومعرفة بأهمية الأهداف وإنها منطلق العمل فهم يسعوا دائماً إلى توضيح الأهداف للأعضاء ليكون العاملون أكثر كفاءة وفاعلية.

بينما حصلت الفقرة التي نصت على " ترتبط أهداف الاتحاد بالنتائج " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي $(3,92 \pm 1,04)$ ونسبة مئوية للتطبيق $(78,40\%)$ بدرجة قليلة ، وهذا يعكس ضعف الربط بين الأهداف والنتائج مما يضعف التصور للنتائج المتوقعة والافتقار الى القياس الدقيق للأهداف وضعف تكيفها مع الظروف المستجدة ، كما أن الاتحادات الرياضية الأردنية تفتقر الى الاستغلال الأمثل للبرامج والعناصر والإمكانات المتاحة ، بالإضافة الى ضعف أساليب العمل والتدريب وتوظيف التكنولوجيا والأساليب التقويمية وعملية تحويل المدخلات الى مخرجات .

٢- أحتل محور " دعم الإدارة العليا" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي $(4,11 \pm 0,76)$ وبنسبة مئوية $(82,20\%)$ بدرجة متوسطة ، وهذه النتيجة تدل على أن الإدارة العليا من رؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية الأردنية يؤمنوا بالعمل بروح الفريق الواحد وإشراك الجميع وان مساهمة الجميع تساعد وتدعم النجاح ، كما أن عمل الاتحاد هو تطوعي من خلال الانتماء والمساهمة من الأفراد والاستفادة من كل الإمكانيات المختلفة المتاحة بالإضافة الى أن استمرارية مسيرة الاتحادات الرياضية الأردنية مرتبط بتواجد الأفراد والاتصال البناء بينهم وبين إداراتهم بمستوياتها المختلفة والتي بدورها تدعم نجاحاتهم وتؤثر على مستوى أدائهم .

فقد حصلت الفقرة التي نصت على " يعمل الجميع بروح الفريق الواحد في جميع المستويات الإدارية" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي $(4,20 \pm 0,97)$ وبنسبة مئوية $(84,00\%)$ بدرجة كبيرة ، ويرى الباحث أن الإدارات العليا في الاتحادات الرياضية تؤمن بمشاركة الجميع وعلى وعي كامل بالمشاركة الفعالة كما أن تشكيلاتها من فئات مختلفة تمثل

قطاعات رياضية وسياسية واقتصادية واجتماعية فهم ذوي خبرات إدارية طويلة ومستوى عالٍ من الكفاءة ولديهم تأثير فاعل على مسيرة الاتحادات والعاملين فهم يشكلون قيمة مضافة للاتحادات الرياضية الأردنية بالإضافة إلى اهتمامهم بالإنجازات وحل المشكلات واحتياجات الرياضيين والمجتمع والعاملين .

بينما حصلت الفقرة التي نصت على " تدعم الإدارة العليا ثقافة الحوار بين الأعضاء وتشجعهم على المشاركة الفعالة " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,١٨ ± ٠,٩٢) وبنسبة مئوية (٨٣,٦٠ %) بدرجة متوسطة ، ويفسر الباحث ذلك أن الإدارة العليا في الاتحادات الرياضية الأردنية على وعي كامل وتملك مهارات فكرية وإنسانية وتدعم مبدأ المشاركة والاتصال والحوار وتوفير الدعم والتسهيلات ومتابعة الإنجازات وحل المشكلات والذي يصب كله في تحقيق أهداف الاتحادات الرياضية الأردنية وتحقيق رسالتها المستقبلية مما يزيد فرص النجاح لمؤسساتهم بالإضافة للاهتمام بالبحث عن أفكار جديدة وخلاقة ومبدعة تحاكي التطور والمشاركة الفاعلة التي تسعى للانتقال للمشاركة المنظمة .

أما الفقرة التي نصت على " تشجع الإدارة العليا في الاتحاد على الابتكار والإبداع " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٩٦ ± ١,١٠) وبنسبة مئوية (٧٩,٢٠ %) بدرجة قليلة ، يعزو الباحث السبب إلى أن الاتحادات الرياضية الأردنية ضمن البيئة والثقافة العامة الحكومية تواجه تحديات تقف عائقاً أمام الإبداع والابتكار حيث أن بعض الاتحادات الرياضية الأردنية تم حلها جراء بعض الأخطاء من منطلق أفكار جديدة ، وكذلك محدودية الرؤيا العالمية لدى الاتحادات الرياضية الأردنية وعدم وجود ثقافة الإبداع ووجود بيروقراطية في العمل واتخاذ القرار ، فالأوضاع الاقتصادية والإمكانات تحد من الأفكار الإبداعية ، بالإضافة للخوف من المخاطرة بالأفكار الإبداعية وطرح الأفكار الجديدة فهو مكلف ويحتاج إلى بنية تكنولوجية ومالية ، وهذه النتيجة تتفق مع ما أشارت إليه نتائج دراسة (Robert ١٩٨٢) ودراسة (Vincent ١٩٩٤) ودراسة (شريف ٢٠٠٣) ودراسة (Waltters 1979) إلى أن نظام

الإدارة بالأهداف يحسن العلاقات بين المدراء والعاملين ومناخ ملائم للاتصال وتطوير العلاقات بين المستويات الإدارية .

٣_ أحتل محور التخطيط المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي $(٤,٠٧ \pm ٠,٧٠)$ وبنسبة مئوية للتطبيق $(٨١,٤٠\%)$ بدرجة متوسطة ، يعزو الباحث السبب إلى وجود الكفاءات الإدارية والمهنية في إدارات الاتحادات مما يسهل ويدعم عملية التخطيط حيث أنهم يتمتعوا بخبرات متنوعة وطويلة ، والخطط في الاتحادات مرتبطة بالأهداف وتتسم بالوضوح والالتزام بالمعايير والمراجعة الدورية والتقييم المستمر وهي في حدود الإمكانيات المادية والبشرية وقابلة للتنفيذ وأن وهي المنظم الرئيس لسير العمل وفق خطوات محددة ومنظمة بما يضمن سير العمل ضمن الخطة وأهدافها في فترة زمنية محددة .

هذه النتيجة تتفق مع ما أشارت إليه نتائج دراسة (Andrzej ١٩٨٨) ودراسة (Vincent ١٩٩٤) إلى أن وضع الخطط يساعد المديرين في تطوير إداراتهم بما يتناسب مع احتياجاتهم ويحدد ملامح العمل في مؤسساتهم ويعمل على تطويرها .

فقد حصلت الفقرة التي نصت على " ترتبط خطط الاتحاد بالأهداف الموضوعية " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي $(٤,٣٧ \pm ٠,٧١)$ وبنسبة مئوية للتطبيق $(٨٧,٤٠\%)$ بدرجة كبيرة ، ويرجع هذا إلى أن واقع التخطيط الذي تتبناه الاتحادات يقوم على إدراك أهمية الخطط وشموليتها ووضوحها والأهداف بدورها هي القاعدة الأساس للخطة ومحورها الرئيسي ، والخطة بأهدافها هي طريق العمل ومحط اهتمام الجميع وبمشاركتهم يتم بلورتها وهي واقعية وليست خيالية تبقى ضمن الإمكانيات والموارد المادية والبشرية المتاحة .

وحصلت الفقرة التي نصت على " يوضح الاتحاد خطوات العمل لتحقيق الأهداف " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي $(٤,٣١ \pm ٠,٧٨)$ وبنسبة مئوية للتطبيق $(٨٦,٢٠\%)$ بدرجة كبيرة وهذه النتيجة تدل على وجود منهج متكامل في الاتحادات الرياضية الأردنية ييسر

الإجراءات ويوضح الخطوات ويهتم بالتوجيه والإشراف المستمر بمسيرة العمل والتحديات وتوجيه الخطط لحلها وتذليلها وطرح البدائل والحلول المناسبة .

أما الفقرة التي نصت على " يتم تقييم الخطط وفق معايير محددة " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي $(3,86 \pm 0,97)$ وبنسبة مئوية للتطبيق $(77,20\%)$ بدرجة قليلة ، هذا يدل ضعف اهتمام إدارات الاتحادات بالخطط وتقييمها الدوري حيث لا تأخذها بعين الاعتبار ، وهذا مؤشر سلبي لممارسة التقييم وفق الأسس والمعايير المعتمدة حيث أن تقييم الخطط له أهمية في سير عمل الاتحادات ومراجعتها وفق معايير وضوابط يلتزم بها تعمل على إسناد الخطة ودعمها وحسن تنفيذها وتحقيقها لنتائجها المتوقعة .

٤- أحتل محور الرقابة الإدارية المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي $(4,05 \pm 0,57)$ وبنسبة مئوية $(81,00\%)$ بدرجة متوسطة ، الاتحادات الرياضية الأردنية تعمل في ظل نظام للرقابة والمتابعة للتأكد من تحقيق الأهداف والسبب يعود بأيمانها بدور الرقابة الإدارية وأهميتها في تنظيم المؤسسات حيث أن الاتحادات أنظمتها تضبط العمل وكذلك تمتع إدارتها وعاملها بالضوابط الذاتية كما يدعم ذلك وجود رقابة خارجية من اللجنة الاولمبية والمجتمع المتابع للإنجازات المحققة ومسيرة الاتحاد الرياضي ، بالإضافة الى ذلك إن الأهداف ومدى تحقيقها تستخدم كأدوات للقياس والرقابة على الإدارات والعاملين وهذا ما يؤكد الدوري (2005) حيث أشار الى أهمية الرقابة في كونها وسيلة فعالة تزيد من قدرة الإدارة على تعديل خياراتها بصورة مستمرة حسب المتغيرات البيئية المختلفة .

حصلت الفقرة التي نصت على " المشاركة في وضع الأهداف يحسن الرقابة الذاتية لدى العاملين " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي $(4,26 \pm 0,71)$ وبنسبة مئوية $(85,20\%)$ بدرجة كبيرة ، يعزو الباحث السبب الى أن المشاركة أسلوب لرفع الروح المعنوية للعاملين يفضلون المشاركة في تقويم أنفسهم مما يحسن الرقابة الذاتية لديهم ، والمشاركة في وضع الأهداف تجعل من الفرد شريك حقيقي في العمل وتزيد من اهتمامه والتزامه في تنفيذ الأهداف

وتحقيقها ، بالاضافة الى إن النظام الرقابي الجيد والسليم يهتم بالنواحي الإنسانية والسلوكية والتمثلة بالمشاركة الايجابية من الجميع ، هذه النتيجة تتفق مع ما أشارت إليه نتائج دراسة (Northcutt ١٩٨١) في تفضيل العاملين بالمشاركة في التقويم حيث تزودهم بالتغذية الراجعة وتساعدهم في تطوير البرامج والخطط .

وحصلت الفقرة التي نصت على " تسهم الرقابة في رفع كفاءة الأفراد وتحسن الأداء" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,١٤ ± ٠,٧٩) وبنسبة مئوية (٨٢,٨٠ %) بدرجة متوسطة ، الرقابة تسعى للتأكد من استخدام الموارد المادية والبشرية بطريقة مثلى وتكشف عن المبدعين وتكافئهم وعن المشكلات وحلولها وتضبط الأمور وتدفع بها نحو التوازن وهذا بدوره دافع نفسي حقيقي وفعال لتحسن ورفع كفاءة أداء العاملين في الاتحادات الرياضية الأردنية وتطور المفهوم الإداري والمهني لديهم .

وحصلت الفقرة التي نصت على " ترتبط الحوافز في الاتحاد بالأداء وانجاز المهام" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٧٩ ± ١,٠٤) وبنسبة مئوية (٧٥,٨٠ %) بدرجة قليلة ، ويعزي الباحث ذلك إلى أن الحوافز قليلة لشح الموارد المالية في الاتحادات ولاعتماد هذه الاتحادات على مصادر تمويل محدودة ، بالإضافة إلى أن أداء العاملين مرتبط بالوعي المهني والثقافي العالي الذي يؤدي واجبه إيماناً بالانتماء للمؤسسة ورغبةً في النجاح والانجاز، ويذكر رشيد (١٩٨١) أن الإدارة تعاني من صعوبة إيجاد نظام مناسب للحوافز نظراً لارتباطه بمجموعة من القواعد والنظم والعاملين لا يبدو عليهم الحماس الكافي للعمل ، هذه النتيجة تتفق مع ما أشارت إليه نتائج دراسة (الرواحي ٢٠٠٣) ودراسة (الجهضمي ٢٠٠٥) بأن من قلة الحوافز الممنوحة للعاملين من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق نظام الإدارة بالأهداف كما أكدت دراسة (Vincent ١٩٩٤) على أهمية الحوافز في زيادة فرصة نجاح تطبيق نظام الإدارة بالأهداف .

٥- أحتل محور تقييم الأداء المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٠٢ ± ٠,٥٧) وبنسبة مئوية (٨٠,٤٠%) بدرجة متوسطة ، تؤكد هذه النتيجة اهتمام إدارات الاتحادات الرياضية الأردنية بإتباع أسلوب التقييم لأداء العاملين بشكل دوري وفق أسس ومعايير معتمدة تنشُد التطوير والوقوف على الايجابيات وتعزيزها والسلبيات لمعالجتها ، والتقييم المستمر يتابع النشاطات والأعمال والتدريبات ونتائج الفرق والمنتخبات والمسابقات ومقارنتها بمستويات الانجاز والطموح المطلوب .

فقد حصلت الفقرة التي نصت على " يهتم الرئيس بالمتابعة المستمرة لسير وتنفيذ العمل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٧ ± ٠,٧٥) وبنسبة مئوية (٨٥,٤٠%) بدرجة كبيرة ، وهذا يؤكد على دور الرئيس في الاتحادات الرياضية الأردنية ومتابعته الحثيثة وبشكل مستمر ودوري لمؤسسته وأهدافها والعاملين بها بما يعود بالفائدة على الاتحادات الرياضية كما ويعبر ذلك عن التزامه بقوانين وأنظمة العمل وامتلاكه للكفايات الإدارية والمهنية والسلوكية لإداريي المؤسسات .

أما الفقرة التي نصت على " يقدم الاتحاد تقرير نهائياً يوضح الانجازات المحققة " فقد جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,١٧ ± ٠,٧٧) وبنسبة مئوية (٨٣,٤٠%) بدرجة متوسطة ، ويعزو الباحث السبب إلى أن التوثيق جانب أساسي في المؤسسات وجزء مهم من العمل وأرشيف ضروري للاطلاع على الأداء ، فالإتحاد يهتم بالتقارير النهائية والتي تحدد مدى تحقيق الأهداف والانحراف مما يميز الأداء والانجاز ، كما أن نظام التقارير الدورية يعمل على رفع كفاءة العنصر البشري في المؤسسة وزيادة فاعليتهم ، هذه النتيجة تتفق مع ما أشارت إليه نتائج دراسة (Vincent ١٩٩٤) إلى أهمية وجود تقرير نهائي لتقييم مدى ما تحقّقه من أهداف في المؤسسات والوقوف على النتائج .

بينما حصلت الفقرة التي نصت على " يتوفر نظام التدريب للموظفين لتحسين أدائهم الوظيفي" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٧٦ ± ٠,٩٣) وبنسبة مئوية (٧٥,٢٠%)

بدرجة قليلة ، والسبب يعود إلى أن الاتحادات يسودها الروتين الإداري والبيروقراطية وقلّة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة ، وقلّة التجديد والاطلاع والانخراط في الدورات التدريبية وورش العمل التي من شأنها إعادة تهيئة الفرد لتحسين وضعه وأداءه الوظيفي ومواكبة التطورات بشتى المجالات المهنية والإدارية ، فالنظام التدريبي غير فعال أو كافٍ لصقل كفاءات العاملين في الاتحادات الرياضية الأردنية .

مناقشة نتائج السؤال الثاني :

يتبين من الجداول ذوات الأرقام (١٢،١٣) عدم وجود فروق على محاور الدراسة لإمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية تبعاً لمتغيري : الجنس ونوع الاتحاد ويعزو الباحث السبب :

الجنس : إلى أن الفرصة متاحة للذكور والإناث في اختيار وتطبيق النموذج الإداري المناسب لمؤسستهم ، كما أن الجنسين تتساوى اهتماماتهم الإدارية وخططهم في الاتحادات وتدريباتهم المهنية بحيث تذوب الفروقات المهنية والمهاريه بينهم وبالتالي فالنتائج التي أظهرتها الدراسة منطقية ومقبولة ، هذه النتيجة تتفق مع ما أشارت إليه نتائج دراسة (الشبول ١٩٩٥) ودراسة (عقيلات ٢٠٠٢) ودراسة (العدوان ٢٠٠٦) ودراسة (الرواحي ٢٠٠٣) والتي أظهرت عدم وجود فروق داله إحصائياً تعزى لمتغير الجنس لدرجة وإمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف.

نوع الاتحاد : الاتحادات الرياضية الأردنية للألعاب الجماعية والفردية لهم نفس المفهوم والتوجه للإدارة والتنظيم ويتبعوا أسس ولوائح الاتحادات الرياضية الأردنية وخطط شمولية وإستراتيجية ورؤى للنهوض بواقع الاتحادات الرياضية الأردنية كما وأنها تتهج طريق النهوض بالألعاب والحركة الرياضية الأردنية بشكل عام بغض النظر عن نوع اللعبة .

كما تبين من الجداول ذوات الأرقام (١٤ ، ١٥ ، ١٦) وجود فروق داله إحصائياً عند متغير المؤهل العلمي بين ذوي المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس) من جهة وذوي المؤهل

العلمي (بكالوريوس ، ماجستير فأكثر) من جهة أخرى وذلك لصالح ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس ، ماجستير فأكثر) ويفسر الباحث ذلك أن ذوي الشهادات العليا يمتلكون كفاءات معرفية وعلمية وإدارية لاستخدام الأساليب الإدارية الجديدة بشكل أكبر من ذوي الشهادات الدنيا(أقل من بكالوريوس) وكذلك بتحديد الأهداف والتخطيط ومتابعة المفاهيم الإدارية الحديثة وحرصهم على التطور المستمر والاطلاع على كل ما هو جديد والانخراط بالدورات التدريبية المستمرة ، بالإضافة الى امتلاكهم لمهارات معرفية وإدارية تتوافق مع المستجدات واحتياجات العمل .

هذه النتيجة لا تتفق مع ما أشارت إليه نتائج دراسة (الرواحي ٢٠٠٢) ودراسة (الجهضمي ٢٠٠٥) ودراسة (العدوان ٢٠٠٦) ودراسة (Cobbin ١٩٨٥) حيث أشارت نتائجها الى عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي ويمكن تفسير السبب اختلاف مجتمع الدراسة أو مجال تطبيقها أو طبيعة عمل الاتحادات الرياضية .

كما ويبين الجدول (١٧ ، ١٨ ، ١٩) وجود فروق داله إحصائياً عند متغير الخبرة بين ذوي الخبرة (أقل من ٥ سنوات) من جهة وذوي الخبرة (٥-١٠ وأكثر من ١٠ سنوات) من جهة أخرى وذلك لصالح ذوي الخبرة (٥-١٠ وأكثر من ١٠ سنوات) ، ويعزو الباحث السبب إلى أن أصحاب الخبرة لديهم مخزون معرفي ومهني وإداري بالإدارة وأساليبها وخطتها أكثر من ذوي الخبرة (أقل من ٥ سنوات) ، كما أن أصحاب الخبرة (٥-١٠ وأكثر من ١٠ سنوات) اكتسبوا خبرة في العمل والميدان واطلاعهم بشكل أكبر فالخبرة أكثر تجعل المديرين يبحثوا على أساليب جديدة للإدارة تغير من الروتين الإداري والبيروقراطية والأساليب التقليدية وتنشط العمل وترفع كفاءة الإدارة والعاملين ، هذه النتيجة تتفق مع ما أشارت إليه نتائج دراسة (عقيلات ٢٠٠٢) ودراسة (العدوان ٢٠٠٦) ودراسة (الشبول ١٩٩٥) التي أشارت الى وجود فروق تبعاً لمتغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة الطويلة .

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

ثانياً : التوصيات

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها والمنهج العلمي المستخدم وتحليل البيانات والنتائج ومناقشتها يستعرض الباحث أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة كما يقدم الباحث بعض التوصيات المبنية على نتائج الدراسة:

أولاً: الاستنتاجات

- ١- هنالك إمكانية لتطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية بدرجة متوسطة .
- ٢- متغيري الجنس ونوع الاتحاد ليس لهما دوراً في إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية .
- ٣- تأكيد أهمية كل من متغيري الخبرة والمؤهل العلمي لإمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية .
- ٤- بصورة عامة يتضح وجود ضعف في ربط الأهداف بالنتائج (المدخلات بالمخرجات) في الاتحادات الرياضية الأردنية مما يؤثر في التطابق ما بين المخرجات وبين الأهداف المحددة والوصول إليها .
- ٥- لا تزال الاتحادات الرياضية الأردنية تفتقر الى نظام حوافز ملائم يدعم تحقيق النتائج المرغوبة .

ثانياً: التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يوصي الباحث بما يلي:

- ١- التعريف بنتائج دراسة نموذج الإدارة بالأهداف وإطلاع الاتحادات الرياضية الأردنية عليها وذلك من أجل تفعيل استخدامه في الاتحادات الرياضية الأردنية بشكل خاص والمؤسسات الرياضية بشكل عام .
- ٢- تسليط الضوء على المتغيرات المؤثرة إيجاباً في استخدام الأساليب الإدارية الحديثة مثل الخبرة والمؤهل العلمي مما يتطلب إعادة النظر في أسس ومواصفات تعيين أعضاء الاتحادات الرياضية الأردنية وبما يخدم أهداف وتطلعات الاتحادات والحركة الرياضية الأردنية.
- ٣- تشكيل مجالس الاتحادات الرياضية الأردنية بحيث تكون متجانسة بما يتعلق بالخلفية العلمية والعملية للأعضاء للإسهام بفاعلية ومسؤولية نحو تحقيق أهداف وبرامج الاتحادات الرياضية الأردنية .
- ٤- الاهتمام بإجراء ورش العمل والمحاضرات للتعريف والتوضيح بأهمية تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة مثل نظام الإدارة بالأهداف والتي تراعي المستجدات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية لكون الاتحادات الرياضية الأردنية تواجه قلة في الموارد مما يتطلب إيجاد مصادر تمويل بديلة واستخدام التخطيط طويل المدى وتوفير الظروف الملائمة للعمل.
- ٥- إجراء ورش عمل للمدراء والعاملين في الاتحادات الرياضية الأردنية من أجل المساهمة في امتلاكهم للكفايات الإدارية والمهنية اللازمة لتطبيق نموذج الإدارة بالأهداف .
- ٦- إطلاع الاتحادات الرياضية الأردنية على تجارب المؤسسات الأخرى التي تستخدم نظام الإدارة بالأهداف والاستفادة من تجاربهم.
- ٧- اعتبار هذه الدراسة مدخلاً يمكن التأسيس عليه لإجراء دراسات علمية مشابهة وبمحاور أخرى وعلى نطاق أوسع ومن جوانب مختلفة .

قائمة المراجع

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- القران الكريم .
- _ الأبراهيم ، عدنان بدري (٢٠٠٢) ، الإدارة تربوية مدرسية صفية ، (ط ١) ، اربد : مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.
- أبو حليلة ، فائق حسني (٢٠٠٤) ، الحديث في الإدارة الرياضية ، (ط ١) ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- أبو نبعة ، عبد العزيز مصطفى (١٩٨٣) ، إدارة التعليم العالي بالأهداف المجلة العربية للإدارة ، ص ٣-٧
- بكري ، ناظم (١٩٨٦) ، دراسة جدوى تطوير نموذج تدريب على أسلوب الإدارة بالأهداف وإدماجه في التعليم العالي بالعراق ، المجلة العربية للبحوث التربوية ، مجلد ٦ ، العدد ٢ .
- الجهضمي ، سليمان بن راشد (٢٠٠٥) ، معوقات تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في مدارس المنطقة الشرقية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد، الأردن.
- حريم ، حسين (٢٠٠٦) ، مبادئ الإدارة الحديثة "النظريات العملية الإدارية ووظائف المنظمة" ، (ط ١) ، عمان : دار الحامد.
- حسام الدين ، طلحة ، و مطر، عدله عيسى (١٩٩٧) ، مقدمة في الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر.
- الحسن ، ربحي (١٩٨١) ، الإدارة بالأهداف أسلوب للتطوير الإداري ، المجلة العربية للإدارة ، العدد: ٢ .

- الخطيب ، رداح والخطيب ، أحمد (١٩٩٨) ، الإدارة والإشراف التربوي " اتجاهات حديثة " ، اربد: دار الأمل لنشر والتوزيع .
- دره ، عبد الباري (١٩٨١). الإدارة بالأهداف " فلسفة ومدخل فاعلان في الإدارة " ، مجلة الإدارة ، العدد ٢٩ .
- دره ، عبد الباري والمدهون ، موسى والجزراوي ، إبراهيم (٢٠٠٢) ، الإدارة الحديثة والمفاهيم والعمليات ، (ط ٢) ، الجزء الثاني ، المركز العربي للخدمات .
- درويش ، كمال الدين عبد الرحمن وحسانين ، محمد صبحي (٢٠٠٤) ، موسوعة متجهات الإدارة الرياضية في مطلع القرن الجديد ، (ط ١) ، المجلد الأول ، دار الفكر العربي .
- الدوري ، زكريا مطلق (٢٠٠٥) ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، عمان : اليازوري للنشر والتوزيع .
- رشيد ، أحمد (١٩٨١) ، الإدارة بالأهداف في المنظمات الحكومية ، مكتبة عكاظ للنشر والتوزيع .
- الرواحي ، ميمونة عبد الله سليمان (٢٠٠٢) ، الإدارة بالأهداف وإمكانية تطبيقها بالكليات التقنية في سلطنة عُمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السلطان قابوس ، مسقط ، سلطنة عُمان .
- السلمي ، علي (١٩٩٩) ، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق ، القاهرة : دار غريب للنشر .
- سليمان ، عرفات عبد العزيز وحاوي ، بيومي محمد (١٩٩٨) ، الإدارة التربوية الحديثة ، (ط ١) ، القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية .

- الشبول ، منذر قاسم (١٩٩٥) ، مدى إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية في محافظة اربد ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد ، الأردن.
- الشامي ، غازي والزعبي ، خالد (٢٠٠١) ، أسس الإدارة الدولية مدخل استراتيجي لوظائفها الإدارية ، اربد : المركز القومي للنشر .
- شرف ، عبد الحميد (١٩٩٩). الإدارة في التربية الرياضية ، (ط ٢) ، مركز الكتاب للنشر.
- شريف ، علي ومسلم ، علي عبد الهادي وسلطان، محمد سعيد (٢٠٠٧) ، الإدارة المعاصرة . القاهرة: المكتب الجامعي الحديث.
- شريف ، عابدين محمد (٢٠٠٣) ، دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية لمديري المدرسة ، المجلة التربوية ، العدد ٦٦ .
- شريف ، علي (٢٠٠٠) ، الإدارة المعاصرة ، (ط ١) ، عمان : الدار الجامعية للنشر.
- الشمخي ، حمزة محمود (١٩٩٨) ، الإدارة بالأهداف "مفاهيم ونماذج للتطبيق" ، المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، (١٨)٢ : ١١٧-١٣٧ .
- الصيرفي ، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٣) ، مفاهيم إدارية حديثة ، عمان: الدار العلمية الدولية للنشر.
- الضحاوي ، بيومي محمد (١٩٩٥) ، مدراء المدارس في مصر وسلطنة عُمان في ضوء الخبرة الأمريكية ونماذج الفكر الإداري المعاصر ، مجلة الإداري ، معهد الإدارة العامة العدد ١٧ .
- عبد الحافظ ، نبيل (٢٠٠١) ، الإدارة بالأهداف ، معهد الإدارة بالأهداف : سلطنة عُمان .
- عبد المقصود ، إبراهيم والشافعي ، حسن احمد (٢٠٠٣) ، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، (ط ١) ، عمان : دار الفرقان للنشر والتوزيع.

- عبد الوهاب ، علي محمد (١٩٨٤) ، الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق ، مكتبة غريب للنشر .
- عبد الوهاب ، علي محمد (١٩٧٦) ، الإدارة بالأهداف الإطار النظري وأسس التطبيق مجلة الإدارة ، العدد الأول .
- عبوي ، زيد منير (٢٠٠٦) ، الإدارة بالأهداف ، (ط ١) ، عمان : دار كنوز للمعرفة والنشر التوزيع .
- العدوان ، فريال حسن (٢٠٠٦) ، تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد ، الأردن.
- عربيات ، ياسر (٢٠٠٨) ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، عمان : دار يافا العلمية للنشر .
- 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 ، اربد ، الأردن .
- عقيلي ، عمر وصفي (٢٠٠٧) ، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم ، (ط ١) عمان : دار زهران للنشر والتوزيع .
- علي ، عباس (٢٠٠٨) ، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال ، (ط ١) ، إثراء للنشر والتوزيع .
- عليوه ، السيد (٢٠٠١) ، تنمية مهارات مديري الإدارة ، (ط ١) ، القاهرة : إيتراك للنشر والتوزيع .
- العمامرة ، محمد حسن (٢٠٠٢) ، مبادئ الإدارة المدرسية ، (ط ٣) ، عمان : دار الميسرة للنشر .

- عياصرة ، معن وبني احمد ، مروان (٢٠٠٨) ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، (ط ١) ، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.
- القريوتي ، محمد قاسم (٢٠٠٦) ، مقدمة في الإدارة العامة ، (ط ١) ، الكويت : جامعة الكويت.
- كنعان ، نواف (٢٠٠٢) ، القيادة الإدارية ، (ط ١) ، عمان : مكتبة دار الثقافة .
- الكيلاني ، عبد الله زيد والشريفين ، نضال كمال (٢٠٠٧) ، مدخل الى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية ، (ط ١) ، دار المسيرة .
- اللجنة الاولمبية الأردنية (٢٠٠٤) ، نظام الاتحادات الرياضية الأردنية لسنة ٢٠٠٤ ، عمان ، الأردن .
- اللجنة الاولمبية الأردنية (٢٠٠٩) ، منشورات اللجنة الاولمبية الأردنية ، عمان ، الأردن.
- مؤتمر تطوير الحركة الرياضية الأردنية (١٩٩٣) .
- لخضر ، مرغاد وحدة ، رايس (٢٠٠٦) ، الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، ايتراك للنشر والتوزيع .
- المدهون ، موسى توفيق (١٩٨٤) ، الإدارة بالأهداف: منهج متكامل يجمع وظائف الإدارة المختلطة ، المجلة العربية للإدارة ، العدد الأول.ص
- مرار ، فيصل فخري (١٩٨١) ، الإدارة بالأهداف والنتائج ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- مرعي ، محمد مرعي (١٩٩٩) ، دليل التشخيص والتحليل وتحديد الأهداف ووضع المخطط في المؤسسات ، (ط ١) ، دار الرضا للنشر.
- المنيري ، حليم وبدري ، عصام (١٩٩١) ، الإدارة في الميدان الرياضي ، الجزء الأول ، المكتبة الأكاديمية.

- المغربي ، عبد الحميد عبدالفتاح (٢٠٠٦) ، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن ، المنصورة : المكتبة العصرية .
- نشوان ، يعقوب حسين (١٩٩٢) ، الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق ، (ط ١) ، عمان : دار الفرقان للنشر والتوزيع .
- النمر ، سعود بن محمد (١٩٩٧) ، الإدارة العامة: الأسس والوظائف ، الرياض : دار الخريجي للنشر والتوزيع .
- هارون ، بسام وحمدان ، ساري وأبو حليلة ، فائق (١٩٩٦) ، الرياضة والصحة ، (ط) ، عمان: دار وائل للنشر .
- الهواري ، سيد (١٩٨٨) ، الإدارة بالأهداف والنتائج ، (ط ٣) ، القاهرة : مكتبة عين .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- Andrzejewski, Robert (1988), **MBO School site planning CA process model, Unpublished PHD Thesis** ,University of Michigan .
- Bell, K (1981), **Study of Management by Objectives as an Accountability Tool for Superintends and Directors of Adult Continuing Education Programs on Middle City School Districts Within the State of Michigan**, Unpublished PHD Thesis ,University of Michigan.
- Bernabei, Raymond and others (1982), **Longitudinal Analysis of Administrator Attitudes Towards System of Management by Objectives**. ERIC Reproduction Document service No.Ed227563.
- Brady, T (1986), **Management by Objectives and Machiavellianism A Comparison of the Theoretical Constructs**. Unpublished PHD Thesis ,University in Partial.
- Cobbin, J (1985), **Selected Perception of Women School Superintends Regarding the USA Management by Objective** . Unpublished PHD Thesis , Texas southern University .
- Daft,R (2000), **Management by Objective** , New York Mc Gaw Hill .
- Drucker, p (1954), **The Practice of Management**, Harper Row Publisher, New York .

- Erskin, Robert (1996), **Business Management New York Mc Gaw Hill.P.10 .**
- Fuller, Jack-W (1981), **MPO (Management by Objectives): A Primer for Educational Manager**, ERIC Reproduction Document service No .Ed211146 .
- Humble, J (1973), **How to Management by Objectives**, New York, AMACOM.
- Johannes ,K (1988), **The Development of a Practical System of Management by Objectives For the Cap Technition**, Unpublished PHD Thesis ,University in Partial.
- Johnson,F (1997), **Education Supervision Effectiveness According to Management by Objectives**, (ERIC Reproduction Document service) No. ED330520.
- Mali, Paul (1972), **Management by Objectives**, By John Wiley and Sons. Inc.
- Mc Caffery, Jerry (1976), **MB0 and the Federal Budgetary Process Public**. Administration Review. Vol .36,No (1).
- Morrissey, George (1970), **Management by Objective and Rewets ,** Mass achusetts. USA. Abbison. Wesley publishing co.

- Northcutt, J (1981), **Teacher Perception of Assessment Through Management by Objective**, Unpublished PHD Thesis ,University of Georgia.
- Odiorn, George S (1981), **MBO Instate Governments**. Public Administration Review, Vol.36 .
- Orci, A (1980), **The Development of Consensus Management by Objectives Model and a Comparison to the Clark County School District: Management and Accountability System for Secondary school**, Unpublished PHD Thesis ,University of Wales.
- Robbins, S (1984), **Management: Concepts and Practices** Prentice - Hall, USA.
- Reddin, willim, j(1991), **Effective Management by Objectives**, New York. McGraw-hill Book co .
- Robert, G (1982), **Management by Objectives in Public Two Year Post Secondary Institution in the North Central Accreditation Region**, Department of Education Notional Institute of Education. USA
- Shermerhorn, J (1996), **Management**, New York. John Wiley.
- Sherwood, Frank P (1976) **Management by Objectives**, Public Administration Review. Vol.36 .no1. January- February.

- Vincent, .(1994), **Faculty and Administrator Opinion on Management by Objectives at Dkalb College**. Georgia.
- Walter, J (1979), **Management by Objective Effectiveness in Improving Teacher – Prinipal Interaction**, Unpublished PHD Thesis ,University of Georgia.

ملاحق الدراسة

ملحق رقم (١)

استبانة التحكيم

الأستاذ الدكتور المحترم

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان :

" نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية وإمكانية تطبيقه " وذلك

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية الرياضية من الجامعة الأردنية .

ولأغراض هذه الدراسة أعد الباحث استبانة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة، ونظراً لما

نعهد فيكم من معرفة وخبرة وكفاءة ، ودعمكم للبحث العلمي أرجو التكرم بتحكيم الاستبانة

وتوجيه إرشاداتكم وإبداء رأيكم بما يلي:

١- وضوح الفقرة وصلاحتها.

٢- وضع علامة من (١٠) لمناسبة الفقرة .

٣- أي فقرات ترغبون في حذفها أو إضافتها.

٤- تدوين أي ملاحظات أو اقتراحات أخرى .

شاكراً لكم حسن تعاونكم

اسم المحكم:

الدرجة العلمية:

الجامعة:

الباحث :

عصام صالح الغويري

الجامعة الأردنية

٠٧٧٧ ٣١٢٧٩١

٠٧٨٨٥٩٠٠١٨

المحور الأول : تحديد الأهداف

الرقم	الفقرة	مناسبة الفقرة للمحور		العلامة من ١٠	التعديل المقترح
		مناسبة	غير مناسبة		
١-	يتبنى الاتحاد أهداف واضحة ومحددة.				
٢-	تتبنى إدارة الاتحاد الأهداف القابلة للتنفيذ.				
٣-	يتم تحديد الأهداف بالحوار والمناقشة.				
٤-	يوضح رئيس الاتحاد للأعضاء أهداف الاتحاد.				
٥-	تتلاءم أهداف الاتحاد مع برامج وخطط العمل الموضوعية.				
٦-	توضع أهداف الاتحاد في مختلف المستويات الإدارية بحيث لا تتعارض مع بعضها البعض.				
٧-	الأهداف الموضوعية محور سلوك الرئيس والأعضاء في الاتحاد.				
٨-	يتم وضع الأهداف للاتحاد على شكل النتائج المرغوب تحقيقها .				
٩-	ترتبط أهداف الاتحاد بالنتائج .				
١٠-	يتم تحديد أساليب العمل المناسبة لتحقيق الأهداف				
١١-	يتم تحديد الأهداف من خلال المشاركة التعاونية بين الرئيس والأعضاء.				
١٢-	الأهداف التي يتبناها الاتحاد تحدد الاتجاه للمرحلة المستقبلية.				
١٣-	تشكل أهداف الاتحاد المعيار والمرجع اتخاذ القرارات القابلة للقياس.				
١٤-	تحديد الأهداف هو الأساس لتحديد البرامج وتنفيذها.				

..... فقرات أخرى :

المحور الثاني : التخطيط

الرقم	الفقرة	مناسبة الفقرة للمحور		العلامة من ١٠	التعديل المقترح
		مناسبة	غير مناسبة		
١-	ترتبط خطط الاتحاد بالأهداف الموضوعية.				
٢-	يشارك الجميع في وضع خطط عمل واضحة وقابلة للتنفيذ.				
٣-	تتبع خطط الاتحاد من الأهداف.				
٤-	تلتزم خطط الاتحاد بمعايير وضوابط تحدد مدى الالتزام بها.				
٥-	يوضح الاتحاد مراحل وخطوات العمل لتحقيق الأهداف.				
٦-	خطط الاتحاد واضحة للجميع .				
٧-	يتم تحديد فترة زمنية لتنفيذ الخطط والبرامج.				
٨-	يتم تقييم الخطط وفق معايير محده.				
٩-	ترتبط أخطه الموضوعية بالحاجات الفعلية للأفراد والمجتمع.				
١٠-	توضع الخطط في حدود الإمكانيات المتوفرة.				
١١-	الخطط موجهة لمواجهة التحديات والصعوبات.				
١٢-	يتوفر خطط فرعية لكل قسم أو لجنة.				
١٣-	يوجد نظام اتصالات شامل داخل الاتحاد.				
١٤-	يتم مراجعة الخطط باستمرار لتقييمها وتعديلها.				

فقرات أخرى :

المحور الثالث : الرقابة الإدارية

الرقم	الفقرة	مناسبة الفقرة للمحور		العلامة من ١٠	التعديل المقترح
		مناسبة	غير مناسبة		
١-	تعتبر الأهداف الموضوعية وسيلة رقابة لمتابعة الأداء.				
٢-	ترتبط الحوافز في الاتحاد بإنجاز الأعمال والأداء .				
٣-	المشاركة في وضع الأهداف يحسن الرقابة الذاتية لدى العاملين.				
٤-	يدعم الاتحاد الموضوعية والعدالة كأساس للرقابة والمتابعة.				
٥-	يلتزم الاتحاد بالمتابعة المستمرة لتنفيذ الخطط والبرامج.				
٦-	يشجع الرئيس الأعضاء على تنمية الرقابة الذاتية .				
٧-	يحرص الاتحاد على التكامل بين أهداف الأعضاء و الأهداف التنظيمية.				
٨-	وجود التوازن من الإدارة بين التفويض للصلاحيات وعملية الضبط والرقابة.				
٩-	الرقابة داخل الاتحاد للتأكد بان العمل يسير بدقه نحو الأهداف لا لتصيد الأخطاء.				
١٠-	الرقابة داخل الاتحاد ايجابية لتحديد الانحرافات وتصحيحها والاستفادة منها المستقبل.				
١١-	تسهم الرقابة في رفع كفاءة الأفراد وتحسن العمل.				
١٢-	تبقى عملية العمل ومخرجاته ضمن حدود تم وضعها مسبقاً.				
١٣-	تسند عملية الرقابة اتخاذ القرارات المناسبة داخل الاتحاد.				

المحور الرابع : تقييم الأداء

الرقم	الفقرة	مناسبة الفقرة للمحور		العلامة من ١٠	التعديل المقترح
		مناسبة	غير مناسبة		
١-	يضع أعضاء الاتحاد معايير لتقييم الأداء.				
٢-	يعمل أعضاء الاتحاد بدفاعيه ذاتية لتحقيق الأهداف.				
٣-	التقارير الدورية حول الإنجاز تسهم في إشباع حاجات الأفراد وزيادة دافعيتهم للعمل.				
٤-	تحرص الإدارة على المراجعة الدورية للأهداف في ضوء المعايير وتقويم النتائج.				
٥-	يتم تقييم الأداء في الاتحاد في ضوء مدى تنفيذ النتائج المتوقعة.				
٦-	تستخدم النتائج المتوقعة مسبقاً كمعيار لتقييم الأداء.				
٧-	تستخدم التغذية الراجعة كوسيلة لتقييم الأداء وتحقيق الأهداف.				
٨-	يهتم رئيس الاتحاد بتقديم الحوافز للأعضاء لزيادة دافعيتهم وإنجازهم.				
٩-	يهتم الرئيس بالمتابعة المستمرة لسير وتنفيذ العمل.				
١٠-	تقيم الأداء يزود الإدارة ببيانات للتوجيه والرقابة.				
١١-	يقدم الاتحاد تقريراً نهائياً يوضح الإنجازات المحققة.				
١٢-	يتوفر التدريب للموظفين لتحسين أدتهم الوظيفي .				
١٣-	تراعى الموضوعية والدقة في تقييم الأعضاء والأعمال.				

فقرات أخرى :

المحور الخامس : دعم الإدارة العليا

الرقم	الفقرة	مناسبة الفقرة للمحور		العلامة من ١٠	التعديل المقترح
		مناسبة	غير مناسبة		
١-	تهتم الإدارة العليا بإشراك جميع المستويات الإدارية في تحديد الأهداف وخطط العمل.				
٢-	يسهم نظام الإدارة بالأهداف في تقريب وجهات النظر بين الأعضاء وتحسين علاقاتهم .				
٣-	تشجع الإدارة العليا أعضاء الاتحاد على المشاركة من خلال المناقشة والحوار والأداء الفعلي.				
٤-	تدعم الإدارة العليا ثقافة الحوار بين الأعضاء وتشجعهم على المشاركة الفعالة.				
٥-	تلتزم الإدارة العليا بالأهداف التي تم الاتفاق عليها .				
٦-	يعمل الجميع بروح الفريق الواحد في جميع المستويات الإدارية.				
٧-	تتقبل الإدارة العليا الاقتراحات والآراء التي تسهم في تحسين العمل.				
٨-	تعمل الإدارة العليا على توفر التسهيلات اللازمة من موارد مادية وبشرية للاتحاد.				
٩-	تهتم الإدارة بمتابعة العمل للتعرف على المشكلات وحلها.				
١٠-	تشجع الإدارة العليا الابتكار والإبداع في الاتحاد .				
١١-	لدى الإدارة العليا اطلاع على سير عمل الاتحاد.				
١٢-	شبكة الاتصالات مع الإدارة العليا مناسبة للاتحاد وإدارته.				
١٣-	تواصل الإدارة العليا ينعكس على الأداء داخل الاتحاد بالإيجابية.				

ملحق رقم (٢)

أسماء المحكمين

الرقم	المحكم	الجامعة	الكلية
١	الأستاذ الدكتور بسام مسمار	الأردنية	كلية التربية الرياضية
٢	الأستاذ الدكتور عربي حمودة	الأردنية	كلية التربية الرياضية
٣	الأستاذ الدكتور هاني عبد الرحمن	الأردنية	كلية العلوم التربوية
٤	الأستاذ الدكتور إبراهيم وزرمس	اليرموك	كلية التربية الرياضية
٥	الدكتور زياد المومني	اليرموك	كلية التربية الرياضية
٦	الدكتور سليم الجزازي	مؤتة	كلية التربية الرياضية
٧	الدكتور زياد طحاينه	الهاشمية	كلية التربية الرياضية

ملحق رقم (٣)

الجامعة الأردنية

الدراسات العليا

كلية التربية الرياضية

السادة الأفاضل : رئيس وأعضاء مجلس إدارة الاتحاد المحترمون .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد ...

يقوم الباحث بإعداد أطروحة جامعية بعنوان : " نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية وإمكانية تطبيقه" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في فلسفة التربية الرياضية من الجامعة الأردنية.

وللأهمية التي تنطوي عليها هذه الأطروحة الجامعية فإننا نأمل منكم التعاون في الإجابة عن فقرات هذا الاستبيان بدقة وموضوعية بوضع إشارة (×) أمام الفقرة وتحت درجة الموافقة التي ترونها مناسبة، وإعادتها في أقرب وقت ممكن. مؤكداً لكم أن البيانات والمعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستحاط بسريته تامة وستوظف لأغراض البحث العلمي فقط . مع خالص شكري وتقديري لتعاونكم

الباحث : عصام صالح الغوييري

دكتوراه تربية رياضية ت / ٠٧٧٧٣١٢٧٩١

الجزء الأول : معلومات عامه :

اسم الاتحاد :

المنصب في الاتحاد :

الجنس : ذكر () أنثى ()

نوع الاتحاد : اتحاد لعبة جماعية () اتحاد لعبة فردية ()

المؤهل العلمي : أقل من بكالوريوس ()

بكالوريوس ()

ماجستير فأكثر ()

سنوات الخبرة : أقل من ٥ سنوات ()

أكثر من ٥ - ١٠ سنوات ()

أكثر من ١٠ سنوات ()

الجزء الثاني : ضع إشارة (×) في المربع المناسب أمام كل فقرة :
المحور الأول : تحديد الأهداف

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
١	يتبنى الاتحاد أهدافاً واضحة ومحددة					
٢	تتبنى إدارة الاتحاد الأهداف القابلة للتنفيذ					
٣	يتم تحديد الأهداف من خلال الحوار والمناقشة مع الأعضاء					
٤	يوضح رئيس الاتحاد للأعضاء أهداف الاتحاد					
٥	تتلاءم أهداف الاتحاد مع برامج وخطط العمل الموضوعية					
٦	توضع أهداف الاتحاد في مختلف المستويات الإدارية					
٧	الأهداف الموضوعية تُعد محددة لسلوك الرئيس والأعضاء في الاتحاد					
٨	يتم وضع الأهداف للاتحاد على شكل نتائج مرغوب تحقيقها					
٩	ترتبط أهداف الاتحاد بالنتائج					
١٠	يتم تحديد أساليب العمل المناسبة لتحقيق الأهداف					
١١	الأهداف التي يتبناها الاتحاد تحدد الاتجاه نحو المرحلة المستقبلية					
١٢	تشكل أهداف الاتحاد المعيار والمرجع لاتخاذ القرارات القابلة للقياس					
١٣	وضع أهداف قابله للتحقيق هو الأساس في تحديد البرامج وتنفيذها					

المحور الثاني : التخطيط

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
١	ترتبط خطط الاتحاد بالأهداف الموضوعية					
٢	يشارك جميع المعنيين في بلورة خطط عمل واضحة وقابلة للتنفيذ					
٣	تلتزم خطط الاتحاد بمعايير وضوابط تحدد مدى الالتزام بها					
٤	يوضح الاتحاد خطوات العمل لتحقيق الأهداف					
٥	خطط الاتحاد واضحة للجميع					
٦	يتم تحديد فترة زمنية لتنفيذ الخطط والبرامج					
٧	يتم تقييم الخطط وفق معايير محدد					
٨	ترتبط أخطه الموضوعية بالحاجات الفعلية للأفراد والمجتمع					
٩	توضع الخطط في حدود الإمكانيات المتوفرة					
١٠	الخطط موجهة لمواجهة التحديات والصعوبات					
١١	يوجد نظام اتصالات شامل داخل الاتحاد					
١٢	يتم مراجعة الخطط باستمرار لتقييمها وتعديلها					

المحور الثالث : الرقابة الإدارية

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
١	تعتبر الأهداف الموضوعية وسيلة رقابة لمتابعة الأداء					
٢	ترتبط الحوافز في الاتحاد بالأداء وإنجاز المهام					
٣	المشاركة في وضع الأهداف يحسن الرقابة الذاتية لدى العاملين					
٤	يدعم الاتحاد الموضوعية والعدالة كأساس للرقابة والمتابعة					
٥	يلتزم الاتحاد بالمتابعة المستمرة في تنفيذ الخطط والبرامج					
٦	يشجع الرئيس الأعضاء على تنمية الرقابة الذاتية					
٧	وجود التوازن من الإدارة بين التفويض للمسؤولية وعملية الرقابة					
٨	الرقابة داخل الاتحاد للتأكد بان العمل يسير نحو الأهداف					
٩	الرقابة داخل الاتحاد تتم بإيجابية لتحديد الانحرافات والاستفادة منها في المستقبل					
١٠	تسهم الرقابة في رفع كفاءة الأفراد وتحسن الأداء					
١١	يبقى أداء العمل ومخرجاته ضمن حدود تم وضعها مسبقاً					
١٢	تدعم عملية الرقابة اتخاذ القرارات المناسبة داخل الاتحاد					

المحور الرابع : تقييم الأداء

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
١	يضع أعضاء الاتحاد معايير محددة لتقييم الأداء					
٢	يعمل أعضاء الاتحاد بدافعية ذاتية لتحقيق الأهداف					
٣	التقارير الدورية حول الإنجاز تسهم في زيادة دافعية الأفراد نحو العمل					
٤	تحرص الإدارة على المراجعة الدورية للأهداف في ضوء المعايير وتقويم النتائج					
٥	يتم تقييم الأداء في الاتحاد في ضوء تحقق النتائج المتوقعة					
٦	يستخدم نظام التغذية الراجعة كوسيلة لتقييم الأداء وتحقيق الأهداف					
٧	يهتم الرئيس بتقديم الحوافز للأعضاء لزيادة دافعتهم وإنجازهم					
٨	يهتم الرئيس بالمتابعة المستمرة لسير وتنفيذ العمل					
٩	تقييم الأداء يزود الإدارة ببيانات للتوجيه والرقابة					
١٠	يقدم الاتحاد تقريراً نهائياً يوضح الإنجازات المحققة					
١١	يتوفر نظام التدريب للموظفين لتحسين أدائهم الوظيفي					
١٢	تراعى الموضوعية والدقة في تقييم أداء الأعضاء					

المحور الخامس : دعم الإدارة العليا

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
١	تهتم الإدارة العليا بإشراك جميع المستويات الإدارية في تحديد الأهداف وخطط العمل					
٢	تشجع الإدارة العليا أعضاء الاتحاد على المشاركة من خلال المناقشة والحوار					
٣	تدعم الإدارة العليا ثقافة الحوار بين الأعضاء وتشجعهم على المشاركة الفعالة					
٤	تلتزم الإدارة العليا بالأهداف التي تم الاتفاق عليها					
٥	يعمل الجميع بروح الفريق الواحد في جميع المستويات الإدارية					
٦	تتقبل الإدارة العليا الاقتراحات والآراء التي تسهم في تحسين الأداء					
٧	تعمل الإدارة العليا على توفير التسهيلات اللازمة من موارد مادية وبشرية ومعلوماتية للاتحاد					
٨	تهتم الإدارة بمتابعة العمل للتعرف على المشكلات وحلها					
٩	تشجع الإدارة العليا في الاتحاد على الابتكار والإبداع					
١٠	لدى الإدارة العليا اليه للاطلاع على سير عمل الاتحاد					
١١	تواصل الإدارة العليا ينعكس ايجابياً على الأداء داخل الاتحاد					

ملحق رقم (٤)

كتاب الجامعة الأردنية الموجه للجنة الأولمبية الأردنية

**A Model of Management by Objectives in Jordanian Sports
Federations and The Possibility of its Application**

By

Essam Saleh Theib Algwereyn

Supervisor

Prof. Dr. Suha Adeeb Issa

ABSTRACT

The study aimed at identifying the management model by objectives in the Jordanian Sports Federations and the possibility of practicing them , identifying to the differences of possibility of practicing the management model by the aims in the Jordanian sport federation according to(sex, education qualification, experience, the game kind).

The analytic descriptive curriculum was used with its steps and scientific measures to instable with the way of study, and using the question as a tool to collect data where consisted of five items (identify the aims, planning, management controlling, tool assessment, and supported the high management).

And the study sample consisted of (84) members from all heads and members of the Jordanian sport federation, were be chosen by method on purpose way from(10) sport federation, (4) federations to represent. The group sport games(football, volleyball, basketball, handball) and(6) federations represent the singular sport games(field and track, tickewando, dueling, gymnasium, bodybuilding, badminton) and (percentages,

averages, Person-r, Cronbach Alpha, t-test, one way Anova, and Schaefer') were used as a statistical analysis to reach results .

Result revealed that Jordanian Sports Federations have that the possibility of practicing the MBO in moderately and on all the study items, and it revealed that the sex gender level and the federations types, have no effect on the possibility of practicing the MBO in Jordanian Sports federations, while results revealed significant statistical differences of the study items according to (education qualification) in favor of B.C and Master degree, and results also revealed obvious statistical differences for the experience level and those who involved in experience(5 – 10) years and more than 10 years) in the possibility of practicing MBO at Jordanian Sports Federations.

As a result of the study, the researcher recommended practicing the management model by the aims at the Jordanian Sports Federations, which has reflections of leading the behavior and tool of the employees in the Jordanian institutions, and organize many courses to the management of Jordanian Sport Federations and make courses identifying in positive and characteristics of implementing the management system by the aims and emphasis Jordanian Sports Federations to take advantages from the other institution experiments which are using for the management system by the aims, in addition to make similar studies widely scale from other sides.