

نموذج الإدارة بالأهداف في الإتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن وإمكانية تطبيقه
**The Management Model with Aims in the Sport Federations for the
Groups Games in Jordan and how can be Applied**

عصام الغويرين

Essam ALqwareen

كلية التربية الرياضية، الجامعة الأردنية، الأردن
بريد الكتروني: essam_ghwari@yahoo.com

تاريخ التسليم: (٢٣/٣/٢٠٠٩)، تاريخ القبول: (٢٢/٣/٢٠١٠)

ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى نموذج الإدارة بالأهداف في الإتحادات الرياضية للألعاب الجماعية وإمكانية تطبيقه وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلين التاليين: ما إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن؟ وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة؟ تكونت عينة الدراسة من رؤساء وأعضاء الإتحادات الرياضية للألعاب الجماعية وعددهم (٣٩). ولأغراض الدراسة قام الباحث ببناء استبانة مكونة من (٤٩) فقرة موزعة على أربعة محاور هي: تحديد الأهداف، والتخطيط، والرقابة الإدارية، وتقييم الأداء، وقام الباحث بالتأكد من صدق وثبات الأداة. وللإجابة عن التساؤلين تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع محور ولكل فقرة من محاور أداة الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإتحادات الرياضية للألعاب الجماعية بدرجة كبيرة، وأنه لا يوجد هناك فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بالاهتمام بزيادة الكوادر الإدارية المؤهلة في الإتحادات الرياضية، وكذلك بتطبيق الإدارة بالأهداف في الإتحادات الرياضية، والاهتمام بتدريب الإداريين وتنمية قدراتهم.

Abstract

The study aimed to consider the management model by the aims in the sport federations for the group games and implementing , by answering these two questions, What is the possibility of applying the management model by the aims in the sport federations for the group

games , and differences in of implementing? Which cause to the instable of scientific eligible and experience? The study society consisted of all heads and members of the sport federations for groups games and they were(39) members. For the study, the researcher did a of (49) items, covered in four builds which are identify the aims, planning , management censorships , and tool assessment, and the researcher also veribied the validity and reliability of study tool. To answer question averages and percentages were applied for each item of the fields, and the study concluded that the level of implementation for the management model of aims in the sport federations for groups homes. There are no differences which ascribed to the instable of scientific eligible and experience. The researchers recommended and increase the qualified federations, and practice the management with all aims in the sport federations and concern in training to heads and improving there abilities.

مقدمة

مع حاجة العاملين في مجال الإدارة إلى نظام إداري يناسب ظروف عملهم ومع تطور الحياة والعلاقات الإنسانية والاتجاه نحو التشاركية والتعاون وتضافر الجهود والتوجه نحو التميز بالإضافة إلى محدودية الإمكانيات المادية ومصادر التمويل، والأبتعاد عن الروتين والقضاء على التناقض والصراعات بين المستويات الإدارية يجب الاتجاه نحو الأساليب المناسبة وتلك الظروف والمتمثلة بالإدارة بالأهداف بضوابطها التشاركية والتعاونية ومساهمته الجميع بتضافر بجهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة والرقى بها.

تلعب الإدارة دوراً مؤثراً في تحريك عجلة نمو المؤسسة وتقدمها وذلك من خلال توفير بيئة مناسبة للعمل والإنتاج، فالمؤسسات الإدارية تحتاج الى مبدأ إدارياً ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى الأفراد العاملين ويوفر لهم التوجه الكافي نحو مؤسستهم ويجعل أهدافهم الشخصية منسجمة مع أهداف المؤسسة .

يعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية ؛ والقرن الماضي قرن وضع الدساتير، فنتيجةً للثورة الصناعية حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية للإدارة بصفة عامة، ونتيجة لاتساع النشاط الحكومي في القرن الحالي أصبح الاهتمام موجه لوضع نُظم الإدارة بهدف رفع الكفاية الإنتاجية لأجهزتها (عبد المقصود، ٢٠٠٣، ص ١٣).

إن نجاح أو فشل المنظمات في تلبية حاجات ومتطلبات الأفراد والمجتمعات المتنوعة يتوقف إلى حد كبير على كيفية إدارة تلك المنظمات، لا بل أن تقدم أي مجتمع أو تخلفه أصبح

يعتمد على نمط إدارته؛ فالإدارة الناجحة والفعّالة هي مفتاح نجاح أي منظمة، وأساس بناء أي مجتمع ومفتاح تقدمه وتطوره (حريم، ٢٠٠٦، ص ١٥).

الإدارة أصبحت عملية هامة في تقدّم المجتمعات الحديثة؛ بل إن أهميتها تزداد بإستمرار بزيادة مجال المنافسة البشرية واتساعها من ناحية اتجاهها نحو المزيد من التخصص والتنوع، وقد أحدثت التطورات التكنولوجية تغييرات كثيرة في تشكيل نُظم الإدارة وأنماطها، وأصبح على القائمين بأعمال الإدارة أن يواجهوا تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية وتعقيدها، وذلك باستخدام أساليب متعددة ومناسبة للوصول إلى الأهداف المرجوة.

تعتبر الإدارة بالأهداف أسلوباً إدارياً من خلال أهداف وضعت مشاركةً بين المرؤوسين والرؤساء لتحقيق الترابط فيما بينهما، بحيث تكون أساساً لأي تحسين في عملية التخطيط والرقابة، وزيادة رفع المعنوية والإبداع في الأداء، ويكون المعيار المتمثل في أسلوب الإدارة بالأهداف هو مدى تنفيذ هذه الأهداف، فهو نظام متحرك ليس مرتبطاً بسلطات ثابتة، أو علاقات جامدة، أو نظام ترقّيات، أو مكافئات تقليدية؛ فهو أسلوب يدفع إلى الارتكاز والخلق ولا يتعامل مع الإنسان على أنه جامد (أبو حلّيمة، ٢٠٠٤، ص ٢٠١).

تقوم فلسفة الإدارة بالأهداف على أساس المسؤولية المشتركة بين المدير والمرؤوسين، أي أن العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات هي عملية مشتركة بين الرئيس والمرؤوسين في مختلف دوائر وأقسام وشعَب وحدات التنظيم، وأن متطلبات أسلوب الإدارة بالأهداف تتبلور في تحديد الأهداف الجماعية على ضوء الإمكانيات المتاحة ومن ثم تنفيذها (دره، ٢٠٠٢، ص ٥٧).

أهداف نظام الإدارة بالأهداف

١. تحقيق الترابط والتكامل بين الأهداف السنوية والمتوسطة المدى وبين الأهداف طويلة المدى.
٢. ربط أشكال الأداء الروتيني اليومي بأهداف ممكنة وقابلة للقياس.
٣. مساعدة المنظمة على تغطية الفجوة بين مستوى أدائها، وبين أداء المنظمات الأخرى.
٤. وضع مجموعة من المعايير الرئيسية والتي يتم من خلالها تقييم أداء العاملين بشكل موضوعي (عبوي، ٢٠٠٦، ص ٤٦).

تنطلق فلسفة الإدارة بالأهداف من قاعدة الغاية من كافة النشاطات الإدارية هو تحقيق الهدف العام للمنظمة والذي يكون ناتجاً عن مجموعة من الأهداف الفرعية لتشمل الأطراف الأخرى مثل العاملين والمتعاملين، والقائمين على المنظمة .

لم يكن للحركة الرياضية الأردنية أي تنظيم تشريعي حتى بداية الستينات حيث كانت الرياضة تمارس بدون قوانين أو أنظمه تشريعية؛ الأمر بموجب أسس كانت تُحدّد من قبل السلطات

الأمنية التي كانت تشرف على الرياضة وذلك لحين صدور قانون الجمعيات الذي أشرف على الأندية والإتحادات الرياضية (هارون، وآخرون، ١٩٩٦، ص١٧٨).

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

لقد أتسعت وتعددت الخدمات التي تقدمها الإتحادات الرياضية الأردنية، أو تشارك في أعدادها، فهي تشرف على الألعاب والرياضات وإدارة المنتخبات واللجان والمنشآت الرياضية وغيرها من الأعمال الكثيرة، وهذه الأعباء والواجبات تعتبر بمثابة محفز للقائمين على الإتحادات بنهج أسلوب إداري واضح يرتقي بمستوى الإتحادات ويحقق أهدافها بكفاءة عالية، ويجتاز المشاكل، ويوجد روح التشارك والعلاقات الإنسانية بين العاملين ومرؤوسيه .

ويعتبر اتحاد كرة القدم أول اتحاد أردني تأسس عام ١٩٤٩، إذ إنه لم يكن في ذلك التاريخ هيئة أو مؤسسة متخصصة تشرف عليه، وقد تم تشكيل بعض الإتحادات الرياضية مثل اتحاد كرة السلة، وكرة اليد، وكرة الطائرة، ولعبة الملاكمة وغيرها من الألعاب الفردية أو الجامعية، فالألعاب الجماعية هي من أوائل الإتحادات الرياضية التي تأسست في الأردن، ويشرف على تلك الإتحادات اللجنة الأولمبية، وهي الجهة الأردنية المسؤولة عن تشكيل الإتحادات وتسيير أمورها (مؤتمر تطوير الحركة الرياضية الأردنية، ١٩٩٣).

تعتبر الإتحادات الرياضية مسؤولة عن تنشيط الرياضة الأردنية، وتشكيل المنتخبات الوطنية، ولكل اتحاد فرق متعددة تمثل الفئات العمرية المختلفة، أضافه إلى ذلك ترتبط هذه الإتحادات بالاتفاقيات الثنائية مع معظم الدول لتطوير وتحسين الأداء الرياضي .

يشير (الدقس، ٢٠٠٦، ص٦٤) إلى مهام الإتحادات الرياضية:

١. إتاحة الفرصة لكل المواطنين الأردنيين لممارسه هواياتهم الرياضة.
٢. نشر الألعاب الرياضية في جميع مدن وقرى المملكة.
٣. توسيع قاعدة الألعاب الرياضية وتشجيع ممارستها.
٤. رفع مستوى الرياضة الأردنية.

مشكلة الدراسة

انطلاقاً من أن الإدارة الرياضية نظام فرعي من الإدارة العامة، فإن كافة المستجدات في الإدارة العامة تؤثر بدورها في إدارة المنظمات الرياضية، وبذلك تعتمد إدارة المنظمات

الرياضية الحديثة على الديمقراطية والمشاركة والعلاقات الإنسانية ونبذ الفردية والتسلط، وفي ظل الظروف الاقتصادية للاتحادات الرياضية والتوجه نحو التميز والربط بين أهداف المنظمة والعاملين من خلال مشاركتهم في وضع الخطط وتقييمها وتقديم الاقتراحات .

أظهرت الأدبيات إلى ضعف اهتمامات إداريين الاتحادات وقد تفاوتت قدراتهم في إمكانية تبني أساليب إدارية جديدة، كما لاحظ الباحث من خلال إطلاعه على الإتحادات الرياضية ومنشوراتها أن العمل الإداري ضمن أساليب تقليدية يخلو من الإبداع، والعصر الحالي بتطوره المعرفي والتكنولوجي يتطلب استخدام إدارة تعمل على بناء ثقافة تنظيمية تساعد أفرادها على فهم منظمتهم والمشاركين لتحديد أهدافها رسم خططها.

يعتبر الأسلوب الإداري الناجح هو الركيزة الأساسية لنمو واستمرار وتحقيق أهداف المنظمة، حيث تقاس كفاءة المنظمة بكفاءة القائمين على إدارتها وأسلوبهم المناسب في الإدارة، ومدى تحقيقهم للأهداف الموضوعية، فتتخصص مشكلة الدراسة في محاولة التعرف إلى إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن، كما وتحاول الدراسة معرفة أثر كل من المؤهل العلمي وسنوات الخبرة على مدى تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف التي تحتاجها المنظمات الرياضية في تحقيق أهدافها ومدى فعالية وأداء الإدارة وفق الأساليب الإدارية المتبعة، فتعتبر الإدارة بالأهداف من النماذج الإدارية التي تدعو إلى التشارك والتعاون لوضع الأهداف والخطط وتحقيق النتائج والتقييم.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية توجيه الاتحادات الرياضية نحو أداء وظائفها، وتحقيق أهدافها لاسيما وأن عمل الاتحادات لا يوازي تحقيق أهدافها المرجوة، فتكمن أهمية الدراسة في التعرف إلى إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن، والمتتبع للدراسات والأبحاث في مجال الإدارة والرياضة يجد أن هذا الموضوع لم يحظ بإهتمام جاد من قبل الباحثين السابقين ؛ لذا ارتأى الباحث القيام بهذه الدراسة لتكون إضافة جديدة في مجال إدارة المنظمات الرياضية بشكل عام، والاتحادات الرياضية بشكل خاص، والاستفادة من نتائجها لرفع مستوى وتحسين وتطوير الأداء ليعود بالنفع على الحركة الرياضية في الأردن.

بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الدراسة تتناول المجال الرياضي بمحاور شاملة وتوفر أدباً نظرياً ذا أهمية في الأثر المعرفي لمجال الإدارة الرياضية، ونتائج هذه الدراسة ستسهم لطرح تساؤلات علمية في مجال الإدارة الرياضية.

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي

- التعرف الى إمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف في الإتحادات الرياضية الأردنية للألعاب الجماعية.
- التعرف الى الفروق في إمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف في الإتحادات الرياضية الأردنية للألعاب الجماعية والتي تعزى لمتغيرات، المؤهل العلمي، الخبرة، نوع الأتحاد .

تساؤلات الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلين التاليين:

١. ما إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن؟
٢. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإتحادات الرياضة للألعاب الجماعية في الأردن تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، الخبرة، نوع الأتحاد)؟

مصطلحات الدراسة

الإدارة بالأهداف: نظام إداري يركّز على الأهداف والنتائج المتوقعة، وتكون واضحة ومحددة ضمن برامج واقعية لتحقيق تلك الأهداف وتقييم الأداء في ضوء قياس النتائج. (تعريف إجرائي).

الهدف: هو كل نتيجة تتحقق من أداء عمل ويكون متوافقاً مع رغبات الفرد (دره، وآخرون، ٢٠٠٢، ص٥٧).

الإتحادات الرياضية: هيئات أهلية تطوعية تتشكل وفقاً لأحكام النظام وتهدف إلى رعاية شؤون اللعبة (منشورات اللجنة الأولمبية، ٢٠٠٤، ص١).

الألعاب الجماعية: الألعاب أو الرياضات التي تمارس بشكل جماعي والمتمثلة في كرة القدم، كرة السلة، كرة اليد، كرة الطائرة (تعريف إجرائي).

حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على رؤساء وأعضاء الإتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن للعام (٢٠٠٨م).

الدراسات السابقة

اطلع الباحث على الدراسات والأبحاث ذات الصلة بموضوع الدراسة والمتعلقة بتطبيق الإدارة بالأهداف في معظم الميادين المختلفة، وذلك للوقوف على طريقة البحث وفق إجراءاتهم والنتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات والإفادة منها وفيما يلي بعض هذه الدراسات:

في دراسة قامت بها (العدوان، ٢٠٠٦م) بعنوان "تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمو الإدارة بالأهداف" حيث هدفت الدراسة التعرف الى تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الأداء بالأهداف في محافظه البلقاء، وتكونت العينة من (٨٧) مديراً ومديرة و(٢٤٢٩) معلماً استخدمت الباحثة الاستبانة في جمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى أن تطورات إمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية مرتفعة، ولا يوجد هنالك فروق تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، بينما يوجد فروق تعزى لمتغير الخبرة. وأوصت الدراسة بتصميم دورات إرشادية لتطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس.

في دراسة أجرتها (عقيلات، ٢٠٠٢) بعنوان "درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الأشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال"، حيث تكونت العينة من (٢٠٩) مشرفاً ومشرفةً، استخدمت الباحثة الاستبانة في جمع المعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في إدارة الأشراف التربوي كانت بدرجة كبيرة، ووجود فروق إحصائية لمتغير سنوات الخبرة، ولا يوجد فروق لمتغير الجنس.

قامت (الرواحي، ٢٠٠٢) بدراسة هدفت للتعرف على "مدى إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف بالكلية التقنية في سلطنة عمان، والتعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيقه"، فقد تكونت العينة من (١٠٢) إدارياً و(١٣٣) أكاديمياً بالكلية التقنية وعددها خمس كليات، وقد استخدم الباحث الاستبانة في جمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى مدى إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف حيث كانت تقديراتها مرتفعة، وخلصت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق لتقديرات العينة تعزى إلى متغيرات الجنس، والوظيفة، والمؤهل العلمي، والخبرة، أما بالنسبة للمعوقات فقد أظهرت النتائج وجود معوقات في تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف ولكن بتقديرات مختلفة.

قام (vincent , 1994) في دراسة هدفت للتعرف على "المزايا التي يحققها تطبيق الإدارة بالأهداف في كلية ديكال بولاية جورجيا بأمريكا من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين العاملين بالكلية"، وتألقت العينة من (٢٨) إدارياً و(٤٢) أكاديمياً، توصلت الدراسة أن تطبيق الإدارة بالأهداف في الكلية أسفر عنه المزايا التالية: الكشف عن الموظفين المبدعين، حوافز للمتميزين، تحسين العلاقات بين العميد والموظفين، والمساعدة في التخطيط لأعمال الكلية.

وفي دراسة أجراها (JOHNSON, 1994) هدفت إلى "بيان فاعلية الإشراف التربوي حسب نموذج الإدارة بالأهداف ومدى فائدة هذا النموذج للمعلم والعملية التعليمية ككل"، وتكونت

العينة من مجموعة مدارس في ولاية مسيبي الأمريكية المطبقة للإدارة بالأهداف، ثم دراسة الرضا الوظيفي للمشرفين، ومقارنتهم بمجموعة من المشرفين غير المطبقين للإدارة بالأهداف. وقد توصلت الدراسة إلى الرضا الوظيفي للمجموعة الأولى المطبقة لنظام الإدارة بالأهداف على المجموعة الثانية غير المطبقة للإدارة بالأهداف. وقد أوصت الدراسة بضرورة اتباع المشرفين التربويين لنموذج الإدارة بالأهداف عند ممارستهم لعملية الإشراف التربوي .

قام (Robert , 1994) بدراسة هدفت إلى "تحديد مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في (٥٣) في ومستوى قبولها لدى مجلس الإدارة ومدى تطبيقها بتلك الجامعات، استخدم الباحث الاستبانة في جمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى أن (٤٦) من تلك الجامعات تطبق الإدارة بالأهداف فعلياً، و(٧) منها تقوم بتطبيقه لفترة تجريبية، وأظهرت النتائج أن (٦٩%) قاموا بتطبيقها بفاعلية عالية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من المزايا في تطبيق الإدارة بالأهداف منها: المساعدة على التخطيط، وتهيئ للاتصال وتحسين العلاقات، وتقييم أداء العاملين بموضوعية، وأوصت الدراسة تعميم تطبيق الإدارة بالأهداف على بقية الجامعات.

من خلال مراجعة الباحث للدارسات السابقة لاحظ ما يلي

- استخدمت الدارسات السابقة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات.
- تتفق هذه الدراسة مع الدارسات السابقة في استخدام الاستبانة لجمع البيانات واستخدامها لمنهجية الدارسات السابقة.
- تختلف هذه الدراسة عن الدارسات السابقة في عينة الدراسة، حيث أن العينة تشمل رؤساء وأعضاء الإتحادات الرياضية الأردنية، بينما الدارسات السابقة كانت غالبية عيناتها تقتصر على معلمين أو مشرفي وإداري المدارس، والكليات والجامعات.
- تميزت هذه الدراسة عن باقي الدارسات السابقة بشمولها العينة لكل أعضاء الإتحادات في الألعاب الجماعية، وشموليتها لجميع الإتحادات الرياضية للألعاب الجماعية وعددها (٤) اتحادات - كرة القدم والطائرة والسلة واليد - وبالتالي تعطي تصوراً أفضل لمدى إمكانية تطبيق نظام الإدارة بالأهداف بشكل أكثر دقة وموضوعية.
- تميزت هذه الدراسة بدراسة نظام الإدارة بالأهداف في مجال المؤسسات الرياضية، والدارسات السابقة - حسب حدود علم الباحث - لم تتناول هذا المجال في دراساتها.

الطريقة والإجراءات

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع رؤساء وأعضاء الإتحادات الرياضية الأردنية للألعاب الجماعية لعام (٢٠٠٨)، وبلغ عددهم (٣٩) عضواً موزعين على (٤) رؤساء و(٣٥) عضواً.

أداة الدراسة

صمّم الباحث أداة للدراسة معتمداً على الأدب السابق والدراسات السابقة، وقد تمّ عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء والمختصين من أساتذة الجامعات وعددهم (٧)؛ لإبداء آراءهم وتقديرهم لملائمة فقرات الاستبانة لمحاوَر الدراسة، وفي ضوء اقتراحات المحكمين وإبداء آرائهم تمّ تعديل بعض الفقرات، ودمج بعض الفقرات المشابهة، وإضافة فقرات أخرى لتخرج الاستبانة بصورتها النهائية (٤٩) فقرة وأربعة محاور للتعرف الى مدى إمكانية تطبيق نظام الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية في الأردن، وتمّ وضع سلم خماسي التدرج للإجابة عن الفقرات وهي: (درجة عالية جداً، بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً)

جدول (١): محاور أداة الدراسة وعددها.

لرقم	المحور	عدد الفقرات
١	تحديد الأهداف	١٣
٢	التخطيط	١٢
٣	الرقابة الإدارية	١٢
٤	تقييم الأداء	١٢

والملاحق (١) يوضح أداة الدراسة بصورتها النهائية

صدق الأداة

تمّ التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بمجال الدراسات الإدارية والتربية الرياضية من أساتذة الجامعات وعددهم (٧) محكمين، وذلك للتحكيم على مناسبة الفقرة للمحور، ومدى قياسها للمحور الذي تندرج تحته، وقد اختيرت الفقرات التي أجمع عليها المحكمون، وعدلت الفقرات حسب آرائهم، وتمّ إضافة فقرات اقترحوا إضافتها، هذا ويعتبر موافقة المحكمين على أداة الدراسة مؤشراً إلى صدق مضمونها.

ثبات الأداة

لغرض التحقق من ثبات الأداة قام الباحث باتباع طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test- Re- Test) على عينة استطلاعية من خارج مجتمع الدراسة تكونت من (١٥) عضواً من اتحادات أخرى، حيث تمّ تطبيق الأداة على أفراد العينة مرة ثانية بعد أسبوعين من التطبيق الأول، وتم حساب معامل الارتباط بين استجابات أفراد العينة في المرتين، وقد بلغ معامل الثبات للدرجة الكلية (٠.٧٥) وتعتبر هذه النسبة مقبولة حسب القواعد الإحصائية لأغراض الدراسات.

إجراءات الدراسة

بعد بناء أداة الدراسة وتحديد المجتمع والعينة وأجراء الصدق والثبات لأداة الدراسة، تم مخاطبة الإتحادات الرياضية للألعاب الجماعية لتوزيع أداة الدراسة، وبعد ذلك تم استرجاع الاستبانة من أفراد العينة حيث بلغت نسبة الإرجاع (١٠٠%).

منهجية الدراسة

قام الباحث بإستخدام المنهج المسحي التحليلي لمناسبته وطبيعة الدراسة .

المعالجات الإحصائية

أستخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وأختبار تحليل التباين المتعدد وأختبار شيفيه.

عرض النتائج ومناقشتها

فيما يلي عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها، بعد أن قام الباحث بجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة "استبانة نموذج الإدارة بالأهداف في الإتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن وإمكانية تطبيقه"، وقام بعرضها وفقاً لأسئلة الدراسة.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها

"ما مدى إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن؟" للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (٢).

جدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن مرتبة تنازلياً.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الترتيب	إمكانية التطبيق
٤	تقييم الأداء	٤.١٧	٠.٦١	الأولى	كبيرة
١	تحديد الأهداف	٤.١٤	٠.٥٣	الثانية	كبيرة
٢	التخطيط	٤.١١	٠.٥٨	الثالثة	كبيرة
٣	الرقابة الادارية	٤.٠٧	٠.٦٠	الرابعة	كبيرة
	الدرجة الكلية	٤.١٠	٠.٥٤	-	كبيرة

* الدرجة العظمى من (٥).

يبين الجدول (٢) أن المجال الرابع "تقييم الأداء" قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.١٧) وانحراف معياري (٠.٦١)، وجاء المجال الأول "تحديد الأهداف" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.١٤) وانحراف معياري (٠.٥٣)، بينما جاء المجال الثالث "الرقابة الإدارية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤.٠٧) وانحراف معياري (٠.٦٠)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية (٤.١٠) بانحراف معياري (٠.٥٤)، وهو يقابل التقدير درجة كبيرة. يتضح من هذه النتائج أن إمكانية التطبيق لاداره بالأهداف جاءت بدرجة كبيرة عند جميع المجالات وتقييم الاداء جاء في المرتبة الأولى والسبب أن التقييم هو أساس الأداء والاتحادات تتبع نظام ومعايير محددة في التقييم وملتزمه بالأهداف والخطط الموضوعه، أما بالنسبة للرقابه الإداريه فالبرغم من أن إمكانية التطبيق كباره الأنها جاءت في المرتبة الرابعه والأخيره والسبب هو ضعف الرقابه المباشره وشيوع الروتين وتنوع وإختلاف أنشطة الاتحادات الرياضية .

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات الدراسة، حيث كانت على النحو التالي:

أ. المجال الأول: تحديد الأهداف

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، كما هي موضحة في جدول (٣).

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تحديد الأهداف مرتبة تنازلياً.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إمكانية التطبيق
١	يتبنى الاتحاد أهدافاً واضحة ومحددة	٤.٤١	٠.٧٩	كبيرة
١٣	وضع أهداف قابلة للتحقيق هو الأساس في تحديد البرامج وتنفيذها	٤.٢٦	٠.٨٢	كبيرة
٦	توضع أهداف الاتحاد في مختلف المستويات الإدارية	٤.٢٣	٠.٧١	كبيرة
٣	يتم تحديد الأهداف من خلال الحوار والمناقشة مع الأعضاء	٤.١٥	٠.٧٨	كبيرة
١١	الأهداف التي يتبناها الاتحاد تحدد الاتجاه نحو المرحلة المستقبلية	٤.١٥	٠.٨١	كبيرة
٤	يوضح رئيس الاتحاد للأعضاء أهداف الاتحاد	٤.١٣	٠.٨٦	كبيرة
١٠	يتم تحديد أساليب العمل المناسبة لتحقيق الأهداف	٤.١٣	٠.٩٢	كبيرة
٩	ترتبط أهداف الاتحاد بالنتائج	٤.١٠	٠.٧٩	كبيرة

... تابع جدول رقم (٣)

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إمكانية التطبيق
٥	تتلاءم أهداف الإتحاد مع برامج وخطط العمل الموضوعية	٤.٠٨	٠.٨٧	كبيرة
٢	تتبنى إدارة الإتحاد الأهداف القابلة للتنفيذ	٤.٠٦	٠.٨٣	كبيرة
٧	الأهداف الموضوعية تعد محددة لسلوك الرئيس والأعضاء في الإتحاد	٤.٠٥	٠.٨٣	كبيرة
٨	يتم وضع الأهداف للإتحاد على شكل نتائج مرغوب تحقيقها	٤.٠٤	٠.٨٦	كبيرة
١٢	تشكل أهداف الإتحاد المعيار والمرجع لاتخاذ القرارات القابلة للقياس	٤.٠٣	٠.٨١	كبيرة
	المجال ككل	٤.١٤	٠.٥٣	كبيرة

* الدرجة العظمى من (٥).

يبين الجدول (٣) أن الفقرة رقم (١) والتي نصت على "يتبنى الإتحاد أهدافا واضحة ومحددة" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٤١) وانحراف معياري (٠.٧٩)، وجاءت الفقرة رقم (١٣) والتي كان نصها "وضع أهداف قابلة للتحقيق هو الأساس في تحديد البرامج وتنفيذها" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٢٦) وانحراف معياري (٠.٨٢)، بينما احتلت الفقرة رقم (١٢) والتي نصت على "تشكل أهداف الإتحاد المعيار والمرجع لاتخاذ القرارات القابلة للقياس" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤.٠٣) وانحراف معياري (٠.٨١)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٤.١٤) وانحراف معياري (٠.٥٣)، وهو يقابل التقدير الموافقة بدرجة كبيرة، يرجع الباحث حصول الفقرات على تقدير بدرجة كبيرة لسهولة وبساطة تطبيق نظام الأداره بالأهداف، حصلت "يتبنى الإتحاد أهدافا واضحة ومحددة" والسبب أن أهداف الإتحاد واضحة وسهلة ومحدده ضمن خطط يتم اتباعها بعيداً عن العشوائية وهي بمثابة المنارة لسير عمل الإتحاد، بينما جاءت فقره "تشكل أهداف الإتحاد المعيار والمرجع لاتخاذ القرارات القابلة للقياس" المرتبة الأخيرة ويعزو الباحث السبب أن الأهداف لا تعتبر مصدراً للقرارات لأن القرارات من الأنظمة والتشريعات بالإضافة أنه من الممكن عدم تحقيق تلك الأهداف فهي قرارات إحتماالية.

ب. المجال الثاني: التخطيط

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة على فقرات هذا المجال، كما هي موضحة في جدول (٤).

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة على فقرات مجال التخطيط مرتبة تنازلياً.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إمكانية التطبيق
١	ترتبط خطط الاتحاد بالأهداف الموضوعية	٤.٣٣	٠.٧٤	كبيرة
١١	يوجد نظام اتصالات شامل داخل الاتحاد	٤.٢٣	٠.٧١	كبيرة
٤	يوضح الاتحاد خطوات العمل لتحقيق الأهداف	٤.٢١	٠.٩٢	كبيرة
١٢	يتم مراجعة الخطط باستمرار لتقييمها وتعديلها	٤.١٨	٠.٧٢	كبيرة
٢	يشارك جميع المعنيين في بلورة خطط عمل واضحة وقابلة للتنفيذ	٤.١٥	٠.٧١	كبيرة
٥	خطط الاتحاد واضحة للجميع	٤.١٣	٠.٨٠	كبيرة
٦	يتم تحديد فترة زمنية لتنفيذ الخطط والبرامج	٤.١٣	٠.٨٩	كبيرة
٣	تلتزم خطط الاتحاد بمعايير وضوابط تحدد مدى الالتزام بها	٤.١١	٠.٧٥	كبيرة
١٠	الخطط موجهة لمواجهة التحديات والصعوبات	٤.١٠	٠.٧٥	كبيرة
٨	ترتبط الخطة الموضوعية بالحاجات الفعلية للأفراد والمجتمع	٤.٠٨	٠.٨١	كبيرة
٩	توضع الخطط في حدود الإمكانيات المتوفرة	٤.٠٥	٠.٧٦	كبيرة
٧	يتم تقييم الخطط وفق معايير محدد	٤.٠٠	٠.٧٦	كبيرة
	المجال ككل	٤.١١	٠.٥٨	كبيرة

* الدرجة العظمى من (٥).

يبين الجدول (٤) أن الفقرة رقم (١) والتي نصت على "ترتبط خطط الاتحاد بالأهداف الموضوعية" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٣٣) وانحراف معياري (٠.٧٤)، وجاءت الفقرة رقم (١١) والتي كان نصها "يوجد نظام اتصالات شامل داخل الاتحاد" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٢٣) وانحراف معياري (٠.٧١)، بينما احتلت الفقرة رقم (٧) والتي نصت على "يتم تقييم الخطط وفق معايير محددة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤.٠٠) وانحراف معياري (٠.٧٦)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٤.١١) وانحراف معياري (٠.٥٨)، وهو يقابل التقدير الموافقة بدرجة كبيرة، يرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن خطط الاتحاد موضع إهتمام الجميع من رئيس ومرؤسين والخطط يتم رسمها من أهداف التنظيم وأهداف الرئيس والمرؤسين ويلتزم الجميع بتنفيذ الخطط بما تتضمنه من أهداف، بالمقابل حصلت الفقرة التي نصت على "يتم تقييم الخطط وفق معايير محددة" المرتبة الأخيرة يعزي الباحث السبب إلى أن خطط الاتحاد نابعه من الأهداف ومرسومه من قبل مختصين ومعنيين بالمجال الرياضي فهي لا تخضع للتقييم المستمر إلا إذ دعت الحاجة لذلك.

ج. المجال الثالث: الرقابة الإدارية

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، كما هي موضحة في جدول (٥).

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الرقابة الإدارية مرتبة تنازلياً.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إمكانية التطبيق
٦	يشجع الرئيس الأعضاء على تنمية الرقابة الذاتية	٤.٢١	٠.٧٦	كبيرة
٩	الرقابة داخل الاتحاد تتم بإيجابية لتحديد الانحرافات والاستفادة منها في المستقبل	٤.٢٠	٠.٦٨	كبيرة
١٠	تسهم الرقابة في رفع كفاءة الأفراد وتحسن الأداء	٤.١٩	٠.٧٢	كبيرة
١١	يبقى أداء العمل ومخرجاته ضمن حدود تم وضعها مسبقاً	٤.١٦	٠.٧٤	كبيرة
١٢	تدعم عملية الرقابة اتخاذ القرارات المناسبة داخل الاتحاد	٤.١٥	٠.٧١	كبيرة
٤	يدعم الاتحاد الموضوعية والعدالة كأساس للرقابة والمتابعة	٤.١٣	٠.٨٠	كبيرة
١	تعتبر الأهداف الموضوعية وسيلة رقابة لمتابعة الأداء	٤.١٠	٠.٧٢	كبيرة
٥	يلتزم الاتحاد بالمتابعة المستمرة في تنفيذ الخطط والبرامج	٤.٠٨	٠.٧٤	كبيرة
٧	وجود التوازن من الإدارة بين التفويض للمسؤولية وعملية الرقابة	٤.٠٤	٠.٨٤	كبيرة
٣	المشاركة في وضع الأهداف يحسن الرقابة الذاتية لدى العاملين	٤.٠٣	٠.٨١	كبيرة
٨	الرقابة داخل الاتحاد للتأكد بأن العمل يسير نحو الأهداف	٤.٠٠	٠.٨٩	كبيرة
٢	ترتبط الحوافز في الاتحاد بالأداء وإنجاز المهام	٣.٦٤	٠.٩٠	كبيرة
	المجال ككل	٤.٠٧	٠.٦٠	كبيرة

* الدرجة العظمى من (٥).

يبين الجدول (٥) أن الفقرة رقم (٦) والتي نصت على "يشجع الرئيس الأعضاء على تنمية الرقابة الذاتية" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٢١) وانحراف معياري (٠.٧٦)،

وجاءت الفقرة رقم (٩) والتي كان نصها "الرقابة داخل الاتحاد تتم بإيجابية لتحديد الانحرافات والاستفادة منها في المستقبل" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٢٠) وانحراف معياري (٠.٦٨)، بينما احتلت الفقرة رقم (٢) والتي نصت على "ترتبط الحوافز في الاتحاد بالأداء وإنجاز المهام" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٦٤) وانحراف معياري (٠.٩٠)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٤.٠٧) وانحراف معياري (٠.٦٠)، وهو يقابل التقدير الموافقة بدرجة كبيرة، يعزي الباحث هذه النتيجة إلى أن رؤساء الاتحادات من ذوي الخبرة والكفاءة والرقابه هي جوهر العمل الإداري في متابعة الأداء وتصحيح الانحرافات والوقوف على ما تم تحقيقه من أهداف ونظام الأداره بالأهداف يتطلب هذا النوع من الرقابه الذاتية التشارك بين الرئيس والمؤس والرئيس بدوره يحرص على اشراك العاملين وتشجيعهم ليكون دافع قوي للأداء الأفضل، أما بالنسبه للحوافز جاءت بالمرتبه الأخيره فيرجع السبب الى قلة الإمكانيات المادية للاتحادات وتنوع وتعدد أنشطتها واعتماد هذه الاتحادات على مصادر تمويل محدودة، بالإضافة إلى أن أداء الأفراد مرتبط بالوعي المهني والثقافي العالي الذي يؤدي واجبه لتحقيق هدف وينجز باستمرار حتى لو لم يحصل على الحوافز المادية والمعنوية.

د. المجال الرابع: تقييم الأداء

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة على فقرات هذا المجال، كما هي موضحة في جدول (٦).

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تقييم الأداء مرتبة تنازلياً.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إمكانية التطبيق
٩	تقييم الأداء يزود الإدارة ببيانات للتوجيه والرقابة	٤.٣٧	٠.٧٧	كبيرة
١٠	يقدم الاتحاد تقريراً نهائياً يوضح الإنجازات المختلفة	٤.٣٠	٠.٦٩	كبيرة
١١	يتوفر نظام التدريب للموظفين لتحسين أدائهم الوظيفي	٤.٢٩	٠.٦٩	كبيرة
١	يضع أعضاء الاتحاد معايير محددة لتقييم الأداء	٤.٢٨	٠.٦٥	كبيرة
٨	يهتم الرئيس بالمتابعة المستمرة لسير وتنفيذ العمل	٤.٢٦	٠.٧٩	كبيرة
١٢	تراعى الموضوعية والدقة في تقييم أداء الأعضاء	٤.٢٣	٠.٧٩	كبيرة
٢	يعمل أعضاء الاتحاد بدافعية ذاتية لتحقيق الأهداف	٤.١٨	٠.٦٨	كبيرة
٧	يهتم الرئيس بتقديم الحوافز للأعضاء لزيادة دافعيتهم وإنجازهم	٤.١٣	٠.٨٠	كبيرة

... تابع جدول رقم (٦)

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إمكانية التطبيق
٥	يتم تقييم الأداء في الاتحاد في ضوء تحقق النتائج المتوقعة	٤.٠٨	٠.٨٤	كبيرة
٦	يستخدم نظام التغذية الراجعة كوسيلة لتقييم الأداء وتحقيق الأهداف	٤.٠٧	٠.٨٧	كبيرة
٤	تحرص الإدارة على المراجعة الدورية للأهداف في ضوء المعايير وتقييم النتائج	٤.٠٥	٠.٨٦	كبيرة
٣	التقارير الدورية حول الإنجاز تسهم في زيادة دافعية الأفراد نحو العمل	٣.٩٥	٠.٧٩	كبيرة
	المجال ككل	٤.١٧	٠.٦١	كبيرة

* الدرجة العظمى من (٥).

يبين الجدول (٦) أن الفقرة رقم (٩) والتي نصت على "تقييم الأداء يزود الإدارة ببيانات للتوجيه والرقابة" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٣٧) وانحراف معياري (٠.٧٧)، وجاءت الفقرة رقم (١٠) والتي كان نصها "يقدم الاتحاد تقريراً نهائياً يوضح الإنجازات المختلفة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٣٠) وانحراف معياري (٠.٦٩)، بينما احتلت الفقرة رقم (٣) والتي نصت على "التقارير الدورية حول الإنجاز تسهم في زيادة دافعية الأفراد نحو العمل" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٩٥) وانحراف معياري (٠.٧٩)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٤.١٧) وانحراف معياري (٠.٦١)، وهو يقابل التقدير الموافقة بدرجة كبيرة، جاءت الفقرة رقم (٩) التي نصت على "تقييم الأداء يزود الإدارة ببيانات للتوجيه والرقابة" في المرتبة الأولى يرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت منطقية في ترتيبها وتناسب الواقع الإداري لنظام إدارته بالأهداف حيث أن عملية التقييم هي بمثابة أداة رقابية وتوجيهية للعاملين حيث من خلال التقييم يتم توجيه العاملين ومراقبتهم فقط، وحصلت الفقرة التي نصت على "التقارير الدورية حول الإنجاز تسهم في زيادة دافعية الأفراد نحو العمل" في المرتبة الأخيرة ويرجع الباحث السبب لأن التقارير الدورية لا تسهم في زيادة الدافعية في ظل ضعف الحوافز المادية والمعنوية وهذه النتيجة مرتبطة بالنتائج السابقة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

نص السؤال الثالث على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة الدراسة لمدى إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن تعزى لمتغيرات نوع الاتحاد، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة، على النحو التالي:

أ. حسب متغير نوع الاتحاد

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حسب متغير نوع الاتحاد على مجالات الدراسة، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (٧):

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة الدراسة حسب متغير نوع الاتحاد.

المجال	نوع الاتحاد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحديد الأهداف	كرة القدم	١٠	٤.٣١	٠.٣٨
	كرة اليد	١٠	٤.٢٧	٠.٤٥
	كرة الطائرة	١٠	٣.٩٩	٠.٦٠
	كرة السلة	٩	٣.٩٧	٠.٦٧
التخطيط	كرة القدم	١٠	٤.٤١	٠.٤٥
	كرة اليد	١٠	٤.١٨	٠.٥٧
	كرة الطائرة	١٠	٣.٨٩	٠.٦٥
	كرة السلة	٩	٣.٩٣	٠.٥٧
الرقابة الإدارية	كرة القدم	١٠	٤.٢٧	٠.٤٤
	كرة اليد	١٠	٤.٣٤	٠.٥٠
	كرة الطائرة	١٠	٣.٧٤	٠.٦٥
	كرة السلة	٩	٣.٩٤	٠.٦٧
تقييم الأداء	كرة القدم	١٠	٤.٤٤	٠.٣٤
	كرة اليد	١٠	٤.٤٦	٠.٤٣
	كرة الطائرة	١٠	٣.٧١	٠.٧٢
	كرة السلة	٩	٤.٠٧	٠.٥٩
الدرجة الكلية	كرة القدم	١٠	٤.٣٦	٠.٣٢
	كرة اليد	١٠	٤.٢١	٠.٥٩
	كرة الطائرة	١٠	٣.٨٢	٠.٦٣
	كرة السلة	٩	٣.٩٨	٠.٥٠

ب. حسب متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي على مجالات الدراسة، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (٨):

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحديد الأهداف	أقل من بكالوريوس	٩	٤.٠٨	٠.٤٩
	بكالوريوس	١٧	٤.١٢	٠.٥٧
	ماجستير فأكثر	١٣	٤.٢١	٠.٥٦
التخطيط	أقل من بكالوريوس	٩	٣.٩٤	٠.٦٥
	بكالوريوس	١٧	٤.٢٥	٠.٥٤
	ماجستير فأكثر	١٣	٤.٠٣	٠.٥٩
الرقابة الإدارية	أقل من بكالوريوس	٩	٣.٩٧	٠.٥٧
	بكالوريوس	١٧	٤.١٤	٠.٥٨
	ماجستير فأكثر	١٣	٤.٠٦	٠.٦٨
تقييم الأداء	أقل من بكالوريوس	٩	٣.٨١	٠.٦٦
	بكالوريوس	١٧	٤.٣٨	٠.٥٧
	ماجستير فأكثر	١٣	٤.١٥	٠.٥٣
الدرجة الكلية	أقل من بكالوريوس	٩	٣.٨٤	٠.٥٨
	بكالوريوس	١٧	٤.٢٢	٠.٥٣
	ماجستير فأكثر	١٣	٤.١١	٠.٥١

ج. حسب متغير عدد سنوات الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة على مجالات الدراسة، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (٩):

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

المجال	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحديد الأهداف	أقل من ٥ سنوات	١١	٤.٢٧	٠.٥٧
	من ٥-١٠ سنوات	١٩	٤.٠١	٠.٤٩
	أكثر من ١٠ سنوات	٩	٤.٢٦	٠.٥٦
التخطيط	أقل من ٥ سنوات	١١	٤.١٧	٠.٦٢
	من ٥-١٠ سنوات	١٩	٤.١٠	٠.٥٣
	أكثر من ١٠ سنوات	٩	٤.٠٥	٠.٧٠
الرقابة الإدارية	أقل من ٥ سنوات	١١	٤.٠٨	٠.٦٦
	من ٥-١٠ سنوات	١٩	٤.٠٦	٠.٥٩
	أكثر من ١٠ سنوات	٩	٤.١٠	٠.٦٢
تقييم الأداء	أقل من ٥ سنوات	١١	٤.٢٠	٠.٧٧
	من ٥-١٠ سنوات	١٩	٤.٢٠	٠.٤٩
	أكثر من ١٠ سنوات	٩	٤.٠٨	٠.٦٧
الدرجة الكلية	أقل من ٥ سنوات	١١	٤.١٨	٠.٥٨
	من ٥-١٠ سنوات	١٩	٤.٠٩	٠.٤٦
	أكثر من ١٠ سنوات	٩	٤.٠١	٠.٧٠

بين الجداول (٧، ٨، ٩) أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات الدراسة، ولتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام اختبار تحليل التباين المتعدد، كما هو موضح في الجدول (١٠).

جدول (١٠): نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد للفروق بين تقديرات القادة الأكاديميين على مجالات التمكين حسب متغيرات الدراسة.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجال	مصدر التباين
٠.٣٤٨	١.١٤١	٠.٣٣٣	٣	٠.٩٩٩	تحديد الأهداف	نوع الاتحاد هوتلنغ= ٠.٨٥٧ ٠.٠٥٨=ح
٠.٢٥٤	١.٤٢٧	٠.٤٨٤	٣	١.٤٥١	التخطيط	
٠.١٠٤	٢.٢٣٠	٠.٧٩٨	٣	٢.٣٩٥	الرقابة الإدارية	
*٠.٠٠٩	٤.٦٠٢	١.٢٣٢	٣	٣.٦٩٥	تقييم الأداء	
٠.٦٢٨	٠.٤٧٣	٠.١٣٨	٢	٠.٢٧٦	تحديد الأهداف	المؤهل العلمي هوتلنغ =٠.٤١٩=ح ٠.٣٤٤
٠.٥٠٤	٠.٧٠١	٠.٢٣٨	٢	٠.٤٧٥	التخطيط	
٠.٧٣٠	٠.٣١٨	٠.١١٤	٢	٠.٢٢٨	الرقابة الإدارية	
٠.٠٥٧	٣.١٤٧	٠.٨٤٢	٢	١.٦٨٥	تقييم الأداء	
٠.٣٤٤	١.١٠٥	٠.٣٢٢	٢	٠.٦٤٥	تحديد الأهداف	الخبرة هوتلنغ= ٠.٢٢٨ ٠.٥١٢=ح
٠.٨١٣	٠.٢٠٨	٠.٠٧١	٢	٠.١٤١	التخطيط	
٠.٩٧١	٠.٠٣٠	٠.٠١١	٢	٠.٠٢١	الرقابة الإدارية	
٠.٠٥٦	٠.٠٤٥	٠.٠١٢	٢	٠.٠٢٤	تقييم الأداء	
		٠.٢٩٢	٣١	٠.٩٤٣	تحديد الأهداف	الخطأ
		٠.٣٣٩	٣١	١٠.٥٠١	التخطيط	
		٠.٣٥٨	٣١	١١.٠٩٨	الرقابة الإدارية	
		٠.٢٦٨	٣١	٨.٢٩٧	تقييم الأداء	
			٣٨	٦٧٩.٢٩٦	تحديد الأهداف	الكلية
			٣٨	٦٧٠.٥٩٧	التخطيط	
			٣٨	٦٦١.٢٤٣	الرقابة الإدارية	
			٣٨	٦٩٣.١٠٤	تقييم الأداء	

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

يبين الجدول (١٠) أن:

١. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0,05$) بين تقديرات أفراد العينة عند جميع مجالات الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ومتغير عدد سنوات الخبرة. يرى الباحث أن السبب يعود إلى تقارب وجهات النظر ودوافع العمل الإداري في الأتحادات الرياضية كذلك أن متغير الخبرة لا يقاس بالسنوات فقط وإنما بمدى تمكن الفرد من اكتساب الخبرة بما تتضمنه من مهارات ومعارف ومعلومات، تتفق هذه النتيجة مع

دراسة الرواحي (٢٠٠٢) بعدم وجود فروق دالة احصائياً وفق متغير المستوى الدراسي والخبره لأفراد عينة الدراسة.

٢. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0,05$) بين تقديرات أفراد العينة عند جميع مجالات الدراسة تعزى لمتغير نوع الاتحاد، وذلك عند مجال تقييم الأداء، ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) كما هو موضح في جدول (١١).

جدول (١١): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجال تقييم الأداء حسب متغير نوع الاتحاد.

نوع الاتحاد		كرة القدم	كرة اليد	كرة الطائرة	كرة السلة
المتوسط الحسابي		٤.٤٤	٤.٤٦	٣.٧١	٤.٠٧
كرة القدم	٤.٤٤		٠.٠٢	*٠.٧٣	٠.٣٧
كرة اليد	٤.٤٦			*٠.٧٥	٠.٣٩
كرة الطائرة	٣.٧١				٠.٣٦
كرة السلة	٤.٠٧				

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

يبين الجدول رقم (١١) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات اتحاد (كرة القدم، وكرة اليد) من جهة، ومتوسط تقديرات اتحاد (كرة الطائرة) من جهة ثانية، وذلك لصالح تقديرات اتحاد (كرة القدم، وكرة اليد)، يرى الباحث السبب بأن النتيجة جاءت لصالح اتحاد (كرة القدم، وكرة اليد) بالمقارنة مع (كرة الطائرة) يعود لحيوية لعبتي القدم واليد في الأردن وزيادة نشاطاتها وفعاليتها في البطولات المختلفة.

كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الثلاثي على مجالات الدراسة ككل، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (١٢).

جدول (١٢): نتائج اختبار تحليل التباين الثلاثي للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجالات الدراسة ككل حسب متغيرات الدراسة.

المتغيرات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
نوع الاتحاد	١.٦٦٤	٣	٠.٥٥٥	٢.٠٠٦	٠.١٣٤
المؤهل العلمي	٠.٧٤٩	٢	٠.٣٧٤	١.٣٥٤	٠.٢٧٣
عدد سنوات الخبرة	٠.١٢٩	٢	٠.٠٦٥	٠.٢٣٣	٠.٧٩٤
الخطأ	٨.٥٦٩	٣١	٠.٢٧٩		
الكلية	٦٦٥.٢٤٦	٣٨			

يبين الجدول رقم (١٢) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0,05$) بين تقديرات أفراد العينة على مجالات الدراسة ككل تعزى لمتغيرات نوع الاتحاد، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، يعود السبب إلى أن الإتحادات جميعها للألعاب الجماعية ونشاطاتها تتشابه والقائمين عليها هم من ذوي الخبرة والمعرفة في المجال الرياضي.

الاستنتاجات

في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها والمنهج العلمي المستخدم وتحليل البيانات ومناقشتها توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

١. الإتحادات الرياضية الأردنية للألعاب الجماعية لديها إمكانية لتطبيق الإدارة الأهداف بدرجة كبيرة وعلى جميع محاور الدراسة.
٢. محور تقييم الاداء جاء في المرتبة الأولى لمحاور الدراسة وهو الأهم في أسلوب الإدارة بالأهداف .
٣. ليس لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة أثر على إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإتحادات الرياضية الأردنية للألعاب الجماعية .

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

١. تطبيق الإدارة بالأهداف في الإتحادات الرياضية.
٢. الاهتمام بالكوادر الإدارية في الإتحادات الرياضية.
٣. الاهتمام بتنمية وتدريب إداريي الإتحادات الرياضية.

٤. إجراء دراسات مماثلة على نطاق واسع ومن جوانب أخرى.
٥. عمل محاضرات للتعريف بإيجابيات ومزايا تطبيق الإدارة بالأهداف. عمل محاضرات للتعريف بإيجابيات ومزايا تطبيق الإدارة بالأهداف.

المراجع العربية والأجنبية

- أبو حليلة. فائق حسني. (٢٠٠٤). الحديث في الإدارة الرياضية. ط١. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- حسين، حريم. (٢٠٠٦). مبادئ الإدارة الحديثة. ط١. دار الحامد للطباعة والنشر. عمان. الأردن.
- دره، عبد الباري. والمدهون، موسى. والجزراوي، إبراهيم. (٢٠٠٢). الإدارة الحديثة والمفاهيم والعمليات. ط٢. المركز العربي للخدمات. عمان. الأردن.
- الدقس، يوسف شحادة. (٢٠٠٦). الحركة الرياضية الأردنية محطات وتاريخ. ط١.
- الرواحي، ميمونة عبدا لله سليمان. (٢٠٠٢). "الإدارة بالأهداف وإمكانية تطبيقها بالكليات التقنية في سلطنة عُمان". رسالة ماجستير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة السلطان قابوس. مسقط. سلطنة عُمان.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (٢٠٠٣). مفاهيم إدارية حديثة. ط١. الدار العلمية الدولية للنشر. عمان. الأردن.
- عبد المقصود، إبراهيم محمود. والشافعي، حسن احمد. (٢٠٠٣). الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية. ط١. دار الوفاء للنشر والتوزيع. الاسكندرية. مصر.
- عبوي، زيد منير. (٢٠٠٦). الإدارة بالأهداف. ط١. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- العدوان، فريال حسن. (٢٠٠٦). "تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لامكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة اليرموك. إربد. الأردن.
- عقيلات، هند ناصر. (٢٠٠٢). "درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الأشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة اليرموك. إربد. الأردن.
- مؤتمر تطوير الحركة الرياضية الأردنية. (١٩٩٣).

- منشورات اللجنة الأولمبية. (٢٠٠٤).
- هارون، بسام. وحمدان، ساري. وأبو حليلة، فائق. (١٩٩٦). الرياضة والصحة. ط١. دار وائل للنشر. عمان. الأردن.
- Johnson, F. (1997). Education supervision Effectiveness according to Management by objectives. (ERIC Reproduction Document service) No. ED330520.
- Robert, G. (1982). Management by object ives in public Tow year post secondary Institution in the North central Accreditation region. Department of Educate ion Notional Institwte of Education. USA
- Vincent, A. (1994). Faculty and administrator opinion on manegment by objective at DKALB collge. Georgia.

ملحق رقم (١)

السادة الأفاضل: رئيس وأعضاء مجلس إدارة الاتحاد المحترمون.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد ...

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان: "نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن وإمكانية تطبيقه".

وللأهمية التي تنطوي عليها هذه الدراسة فإننا نأمل منكم التعاون في الإجابة عن فقرات هذا الاستبيان بدقة وموضوعية بوضع إشارة (×) أمام الفقرة وتحت درجة الموافقة التي ترونها مناسبة، مؤكداً لكم أن البيانات والمعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستحاط بسريته تامة وستوظف لأغراض البحث العلمي فقط .

مع خالص الشكر والتقدير

الباحث

الجزء الأول: معلومات عامه :

اسم الاتحاد:

- 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 الإتحاد أهدافاً واضحة ومحددة					
٢	تتبنى إدارة الإتحاد الأهداف القابلة للتنفيذ					
٣	يتم تحديد الأهداف من خلال الحوار والمناقشة مع الأعضاء					
٤	يوضح رئيس الإتحاد للأعضاء أهداف الإتحاد					
٥	تتلاءم أهداف الإتحاد مع برامج وخطط العمل الموضوعية					
٦	توضع أهداف الإتحاد في مختلف المستويات الإدارية					
٧	الأهداف الموضوعية تُعد محدده لسلوك الرئيس والأعضاء في الإتحاد					
٨	يتم وضع الأهداف للإتحاد على شكل نتائج مرغوب تحقيقها					
٩	ترتبط أهداف الإتحاد بالنتائج					
١٠	يتم تحديد أساليب العمل المناسبة لتحقيق الأهداف					
١١	الأهداف التي يتبناها الإتحاد تحدد الاتجاه نحو المرحلة المستقبلية					
١٢	تشكل أهداف الإتحاد المعيار والمرجع لأتخاذ القرارات القابلة للقياس					
١٣	وضع أهداف قابلة 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 الإتحاد بالأهداف الموضوعية					
٢	يشارك جميع المعنيين في بلورة خطط عمل واضحة وقابلة للتنفيذ					
٣	تلتزم خطط الإتحاد بمعايير وضوابط تحدد مدى الالتزام بها					
٤	يوضح الإتحاد خطوات العمل لتحقيق الأهداف					

٥	خطط الاتحاد واضحة للجميع				
٦	يتم تحديد فترة زمنية لتنفيذ الخطط والبرامج				
٧	يتم تقييم الخطط وفق معايير محددة				
٨	ترتبط أخطه الموضوعة 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	الفئة	درجة الموافقة				
		درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
١	يضع أعضاء الاتحاد معايير محدده لتقييم الأداء					
٢	يعمل أعضاء الاتحاد بدافعيه 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 دافعيتهم 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					