



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: تسيير المنشآت الرياضية

الموضوع:

دور مبادئ الإدارة بالأهداف في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية

تحت إشراف الدكتور:

- بوعرووي جعفر

من إعداد الطالب:

- بوهلال محمد العيد

السنة الجامعية:

2017/2016

كلمة شكر وتقدير

والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وآله وصحبه ومن اتبع هداه إلى يوم الدين. يطيب لي بعد أن من الله علي ووفقني لإتمام هذه الدراسة أن أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى الشمعة التي تنير معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية فضيلة الدكتور / بوعرووي جعفر المشرف على هذه المذكرة الذي كان خير مرشد لي في كل مراحل إعدادها فتوجيهاته السديدة ساهمت في إنجاز هذا البحث وأدعو له الله أن يوفقه في حياته.

كما أتقدم أيضا بخالص الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني في الإجابة عن بعض التساؤلات من طرفه السادة الكرام دكاترة معهد علوم وتقنيات النشاطات التربوية البدنية والرياضية ببسكرة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة وطلبة معهد علوم وتقنيات النشاطات التربوية البدنية والرياضية على مساعدتهم لي في إجراء هذا البحث.

كما لا يفوتنا أن نتوجه بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة. وكل من ساهم من قريب ومن بعيد لإنجاز هذه المذكرة.

والحمد لله الذي تتم ب نعمته الصالحات

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله و أطال في
عمرهما

إلى ذلك الوجه الذي لم يفارقني طيلة حياتي إلى ذلك القلب الحنون و الدافئ
إلى التي سهرت على تربيتي و ضمدت جراحي و قررة عيني أُمي الغالية
إلى من كان يحترق كالشمعة ليضيء لي دربي إلى الذي صارح ظروف الحياة من
أجل أن يؤمن لي لقمة العيش إلى الذي لم يبخل علي يوما بدعمه المعنوي و المادي
أبي الغالي * عبد الرزاق *

دون أن أنسى من تقاسمت معهم حلاوة الحياة ومرارتها ومن كانوا لي عوناً على
غدر الزمان والدنيا "إخوتي و أخواتي حفظهم الله "

إلى كل اصدقائي وزملائي الاعزاء على قلبي *عيدو. يعقوب. ضياء الدين . ابراهيم
. بلال *

إلى كل الأهل و الأقارب وإلى كل من يعرفني و يذكرني بالخير

إلى كل طلبة سنة ثانية ماستر تخصص إدارة وتسيير منشآت رياضية ودكاترة
المعهد وأخص بالذكر الدكتور المشرف *بوعروري جعفر* الذي ساندني و
ساعدني في اكمال هذه المذكرة

إلى كل من أحس به قلبي و نطق به لساني و لم يخطه قلبي فليسمح لي...

إلى كل هؤلاء جميعاً أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

مُحَمَّدُ الْعِيدُ

قائمة المحتويات

شكر و عرفان.

قائمة المحتويات

قائمة الجداول.

مقدمة أ- ب

الجانب التمهيدي

- 1- إشكالية الدراسة..... 04
- 2- فرضيات الدراسة..... 05
- 3- تحديد المفاهيم و المصطلحات..... 05
- 4- أهداف الدراسة..... 07
- 5- أهمية الدراسة..... 07
- 6- الدراسات السابقة والمشاهدة..... 08
- 6-1- الدراسات العربية..... 08
- 6-2- الدراسات المحلية..... 10
- 6-3- الدراسات الأجنبية..... 11
- 6-4- التعليق على الدراسات السابقة..... 12
- 6-5- استفادات الباحث من الدراسات السابقة..... 13
- خلاصة..... 14

الجانب النظري

الفصل الاول: الادارة بالاهداف

- 1- الادارة بالأهداف..... 18
- 1-1- نشأة و مفهوم الإدارة بالأهداف..... 18
- 1-2- مفهوم الإدارة بالأهداف..... 19
- 1-3- ماهية الأهداف..... 20
- 1-4- أهمية الأهداف..... 21

- 21..... 1-5- خطوات ومبادئ الإدارة بال أهداف
- 22..... 1-6- إيجابيات الإدارة بالأهداف
- 23..... 1-7- سلبيات الإدارة بالأهداف

الفصل الثاني: الاداء المتميز

- 24..... 2- الأداء المتميز
- 24..... 2-1- ماهية الأداء المتميز
- 24..... 2-2- نظريات الأداء المتميز
- 25..... 2-2-1- نظرية البحث عن الامتياز (Peter and Waterman)
- 25..... 2-2-2- نظرية كل من Deal and Kennedy حول الأداء لثمانين شركة
- 25..... 2-2-3- نظرية Gallagher et Al
- 26..... 2-2-4- نظرية Stamm
- 27..... 2-2-5- النظرية الأوروبية لإدارة الاداء المتميز
- 27..... 2-2-6- النظرية الأمريكية Baldrige
- 28..... 2-2-7- النظرية اليابانية لإدارة التميز في الأداء (Deming)

الفصل الثالث: الادارة الرياضية

- 30..... 1- الادارة الرياضية
- 30..... 1-1- الادارة
- 30..... 1-2- مستويات الادارة
- 31..... 1-3- نظريات الادارة
- 33..... 1-4- تعريف الادارة الرياضية
- 34..... 1-5- المبادئ الاساسية للادارة الرياضية
- 34..... 1-6- وظائف الادارة الرياضية
- 34..... 1-6-1- التخطيط
- 36..... 1-6-2- التنظيم الرياضي
- 37..... 1-6-3- التوجيه في الادارة الرياضية
- 38..... 1-6-4- الرقابة في الادارة الرياضية

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: طرق منهجية البحث

44	تمهيد
45	1- الدراسة الإستطلاعية
45	2- المنهج المتبع في الدراسة
45	3- مجتمع وعينة الدراسة
46	4- أدوات جمع البيانات والمعلومات
48	5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة
49	6- الأساليب الإحصائية
49	7- حدود الدراسة
50	خلاصة

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

52	1- عرض نتائج البيانات الشخصية
56	2- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الأولى
58	3- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثانية
60	4- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة
62	5- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الرابعة
64	6- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
67	7- خلاصة
68	8- الاستنتاجات العامة
68	9- الإقتراحات
68	10- الآفاق المستقبلية للدراسة
70	11- المراجع المعتمدة في الدراسة
	12- الملاحق
	13- ملخص الدراسة

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	جدول رقم
47	معاملات بيرسون للمحاور بالدرجة الكلية للاستبانة	01
48	ثبات اداة الدراسة	02
52	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب الفئات السنوية	03
52	توزيع المبحوثين حسب نوع الجنس	04
53	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب المستوى الدراسي	05
53	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب الشهادة المتحصل عليها	06
54	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب المستويات الإدارية	07
55	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب سنوات العمل	08
55	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب سنوات الخبرة في المنصب الحالي	09
56	إختبار كا ² لدلالة عبارات محور المشاركة	10
58	إختبار كا ² لدلالة عبارات محور الالتزام	11
60	إختبار كا ² لدلالة عبارات محور تحمل المسؤولية	12
62	إختبار كا ² لدلالة عبارات محور رفع الروح المعنوية	13

لقد شهد العالم المعاصر تطورات سريعة ومتلاحقة وما ينتج من تغيرات في المفاهيم والأحداث المختلفة، و انعكس جلي على المؤسسات الرياضية وعلى الخدمات المختلفة المقدمة من طرف هذه المؤسسات إلى المتعاملين معها هذا ما أدى إلى إعادة النظر في الأساليب و الممارسات الإدارية، لذلك تسعى مختلف المؤسسات الرياضية إلى تحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية من اجل تحقيق أهدافها والتميز وذلك باهتمامها بتنمية وتطوير أدائها من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة ومن بين أهمها الاهتمام بالإدارة بالأهداف ، فمنذ بداية الثمانينات ازداد الاهتمام بهذا المصطلح لدى المؤسسات الرياضية إلى أن طغى على المواضيع الحديثة ودخل كتب العلوم الإدارية الحديثة، فلدى كل منظمة عوامل داخلية مرتبطة بطبيعة نشاطها وبيئتها التي تعمل فيها وكذلك نمط القيادة والهيكلة المكون لها ونوعية الأفراد العاملين بها، فالاختلاف بين المؤسسات لن يكون في مستوى الأداء والنتائج فقط ولكن أيضا في طبيعة المبادئ التي تعتمد عليها المؤسسة سواء التحسين المستمر أو المشاركة الكاملة، القيادة الإدارية، الوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها، وصولا إلى التركيز على المتعامل كلها مبادئ تكون ما يسمى بالإدارة بالأهداف ، هذا المفهوم يكسب المؤسسات الرياضية خصائص وسمات تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى كما يوفر الإطار الذي يبين أداء العمل وطبيعة قوة أو ضعف الإدارة يؤثر على فعالية الأداء ويلعب دورا رئيسيا على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري. حيث اهتمت معظم الدراسات الإدارية بمشاكل الأداء ونتائج هذه المؤسسات ورفع كفاءة أداء الموظفين ودراسة مشاكل الإدارة وركزت معظمها على دور كل من المشاركة ومبدأ الالتزام وتحمل المسؤولية وكذا رفع روح المعنوية ،وعلى اثر ذلك جاءت دراسات حديثة لتغطية النقص الذي أحدثته الدراسات السابقة بتناول موضوع واقع الإدارة بالاهداف في الأندية الرياضية، إلا أن هذه الدراسات تعاملت مع تلك العوامل بشكل منفصل دون التركيز على المحرك الفعلي للسلوك ألا وهو المبادئ التي يرجع إليها الاختلاف في مستويات الأداء بين المؤسسات بشكل أساسي، حيث أصبحت تلعب دورا مهما ضمن الحقل التسييري باعتبارها من أهم الموارد الداخلية غير الملموسة المساهمة في حصول المؤسسة الرياضية على الميزة التنافسية.

فلقد أصبح التقدم في المجال الرياضي في مختلف الدول إنما يعكس أو يكون معبرا عن التقدم في الإدارة الرياضية للمؤسسات الرياضية المختلفة وذلك من خلال إتباع أحد الأساليب الإدارية الحديثة.

ونجد أن الاتجاه الحالي في الإدارة الرياضية يتجه نحو زيادة مستويات المشاركة في الإدارة وزيادة عمل الفرق والمجموعات، وذلك يعتبر من الأهداف التي تسعى الإدارة بالأهداف لتحقيقها في المؤسسات الرياضية المختلفة.

وتعتبر الإدارة بالأهداف إحدى أهم الأساليب الإدارية والتي يؤدي تطبيقها إلى التحسين والتطوير المستمر سواء للمنتج أو الخدمة المقدمة للمستخدمين منها ،(قوربي خالد، 2014، ص1).

ولم تعد مشكلة الرياضة في الجزائر هي مشكلة منشآت أو نقص تجهيزات فقط ولكن أصبحت المشكلة في الجوانب الإدارية وكيفية تنظيم عمل تلك المنشآت والاستفادة القصوى والفعالة من تلك الامكانيات (البشرية، المادية) وتؤكد مبادئ الإدارة بالأهداف على ذلك المفهوم بالرغم من غياب تلك الثقافة في المجتمع.



وتعتبر مديرية الشباب والرياضة من أهم المؤسسات الرياضية، حيث أنها أساس لقاعدة الممارسة الرياضية، وذلك من خلال توفيرها الفرص المختلفة لممارسة الأنشطة الرياضية.

فتطبيق الادارة بالأهداف بالمؤسسات الرياضية كمديرية الشباب والرياضة يسهم بدرجة كبيرة بالارتقاء بها وتطويرها عن طريق مساهمتها في المشاركة والالتزام بالإضافة إلى تحمل المسؤولية ورفع الروح المعنوية لمختلف العمليات الإدارية بها وذلك من خلال الاستفادة المثلى من الموارد المادية أو البشرية المتاحة بها بدون الحاجة إلى تكاليف أو موارد إضافية فوق إمكانات مديريات الشباب والرياضة.

حيث أن الهدف الأساسي من الادارة بالأهداف في أي مؤسسة رياضية أو نشاط رياضي هو تحسين الأداء والوصول إلى الأداء المتميز، وذلك من خلال تحقيق أكبر عائد ممكن بأقل تكلفة تطبيقاً لقاعدة العمل الصحيح بدون أخطاء منذ التجربة الأولى.

ومن أجل ذلك سوف يتم دراسة مبادئ الادارة بالأهداف ودورها في تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب والرياضة.

وقد تناول الباحث في هذه الدراسة مقدمة وخمسة فصول جاءت على النحو الآتي:

1- الفصل الأول: فقد تناول الإطار العام للدراسة من خلال إطلالة على الكلمات الدالة و تحديد المشكلة والتساؤلات الجزئية وإبراز أهم الأهداف وتوضيح أهمية الموضوع ليصل بعدها في نهاية الفصل إلى الفرضية العامة والفرضيات الجزئية.

2- الفصل الثاني: الذي احتوى على خلفية نظرية أبرز عناصرها: ماهية الادارة بالأهداف ثم انتقل الباحث إلى بعض مفاهيم الأداء المتميز ومفاتيحه ونظرياته، وفي آخر الخلفية أعطى لمحة عن الإدارة الرياضية و ختم الفصل بدراسات سابقة.

3- الفصل الثالث: قام الباحث في هذا الفصل برسم المعالم من خلال اتخاذ الإجراءات الميدانية للدراسة والتي شملت: الدراسة الاستطلاعية، المنهج المستخدم، مجتمع وعينة البحث، أدوات الدراسة، إجراءات التطبيق الميداني، الأساليب الإحصائية.

4- الفصل الرابع: فقد تطرق إلى عرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها ومناقشتها.

05- الفصل الخامس: و في هذا الفصل تم الوصول إلى استنتاجات واقتراحات وأفاق مستقبلية عن موضوع البحث.



الجانب
التمهيدي:
الاطار العام
للدراسة

إشكالية الدراسة:

تميز القرن الحادي والعشرين بمجموعة من التغيرات تتضح مظاهرها في كافة المجالات الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، السياسية والتكنولوجية، وحتى المجال الرياضي لم يسلم من هذه التغيرات ومن أهمها ظاهرة العولمة، الانفتاح العالمي والتطور التكنولوجي السريع.

كل هذه العوامل أدت إلى منافسة شديدة وعنيفة محليا وعالميا جعلت المنظمات تتهافت وتتسابق من أجل تحقيق أفضل أداء وبالتالي السيطرة على السوق، وفي هذه الآونة برزت ما يسمى بالإدارة بالأهداف واكتسبت أهمية كبيرة باعتبارها الوسيلة التي توافق بين المتغيرات الداخلية للمنظمة والمتغيرات الخارجية، التي تساعد المنظمة على التكيف ومواكبة التطورات المستمرة وذلك من خلال تحقيق أداء متميز وتحسينه بصورة مستمرة.

حيث أضحى موضوع الهدف يحظى بالعناية والاهتمام من مختلف المؤسسات الصناعية، الإدارية، الرياضية، والمهتمين بتطوير الأساليب الإدارية باعتباره عامل يسمح بمواجهة مختلف التحديات الداخلية والتحديات المستقبلية المرتبطة بالحيط الذي تنشط فيه المؤسسة.

ولعل الإدارة بالأهداف هي الطريق الموصل إلى التنمية الحقيقية نظرا لأن الهدف يلعب دورا هاما في نجاح المنظمات وزيادة حصتها التسويقية محليا وإقليميا وعالميا، وإدارة الجودة في مسارها تعتمد على مبدئين هما مبدأ التحسين المستمر، وإستراتيجية تحويلية للمؤسسة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة) (موزاوي سامية، 2004، ص 2).

فلم تعد مشكلة الرياضة في الجزائر هي مشكلة منشآت أو نقص تجهيزات ولكن أصبحت المشكلة في الجوانب الإدارية وكيفية تنظيم عمل تلك المنشآت والاستفادة القصوى والفعالة من إمكاناتها المادية أو البشرية، فأصبحت الإدارة الرياضية بشكل عام تحتاج إلى إعادة صياغة الفكر الإداري وتحويله من فكر تقليدي إلى فكر إداري حديث، يتماشى مع متطلبات المنتج الرياضي في القرن الحادي والعشرين من خلال تبني إدارة الهدف.

فالمؤسسات الرياضية تعتبر مجالا لتطبيق هذه الفلسفة الحديثة والمتمثلة في الإدارة بالأهداف من أجل منافسة مختلف المؤسسات الرياضية العالمية، من أجل بلوغ أداء متميز يجعلها تحقق أهدافها المخطط لها وفق إدارة ناجحة على جميع المستويات (رامي سيد إبراهيم المصري، 2012، ص 7).

ولضمان تحقيق أداء متميز في المؤسسات الرياضية وخاصة مديريات الشباب والرياضة يستدعي إيجاد أحدث النظم الإدارية التي تتضمن تحقيق الجودة الشاملة في الأداء، فبرغم من الجهد المبذول لتطوير مخرجات المؤسسات الرياضية إلا أن هناك العديد من التساؤلات حول نوعية وأداء هذه المخرجات، وعلى هذا الأساس كان من الحتمي اصلاح هذه المخرجات لتحقيق أداء متميز بإيجاد أنظمة إدارية جديدة وحديثة.

كذلك تظهر الحاجة إلى معرفة درجة تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف في إدارة وتنظيم وتسيير المؤسسات الرياضية، بإفساح المجال أمام الموظفين والعاملين لرصد وتشخيص المتطلبات المتوفرة والعمل على استكمال المتطلبات غير المتوفرة بصورة علمية سليمة تحقق الأداء المتميز داخل المؤسسات الرياضية.

ومن خلال ماسبق تتضح معالم إشكالية الدراسة في التساؤل العام:

- هل لمبادئ الإدارة بالأهداف دور في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية؟
ومنه تنبثق التساؤلات التالية:

- هل لمبدأ المشاركة في الإدارة بالأهداف له دور في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية؟
- هل لمبدأ الالتزام في الإدارة بالأهداف دور في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية؟
- هل لمبدأ تحمل المسؤولية في الإدارة بالأهداف دور في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية؟
- هل لمبدأ رفع الروح المعنوية في الإدارة بالأهداف دور في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية؟

02- فرضيات الدراسة

-الفرضية العامة:

- لمبادئ الإدارة بالأهداف دور في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية .

-الفرضيات الجزئية:

- مبدأ المشاركة في الإدارة بالأهداف له دور في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية.
- مبدأ الالتزام في الإدارة بالأهداف له دور في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية.
- مبدأ تحمل المسؤولية في الإدارة بالأهداف له دور في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية.
- مبدأ رفع الروح المعنوية في الإدارة بالأهداف دور في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية.

03- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

3-1- الإدارة بالأهداف:

أ- الإدارة:

- لغة: الإدارة كمفهوم يمكن أن يتحقق لغويا من خلال تحليل كلمة الإدارة (AD-MINISTRATION) وهي تعني لغويا أداء تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد ولقد اشتقت من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين (AD-MINISTRE) ومعناها أداء خدمة للآخرين، بينما نجد البعض يفضل كلمة (MANAGEMENT) للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000، ص 49).

- اصطلاحا: ويرى (Fayal) بأنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000، ص 52).

- إجرائيا: هي قيام مجموعة من الأفراد بتنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين بغرض تحقيق هدف معين عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد الموجودة في المديرية.

ب- الأهداف:

- لغة: objectives هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية objectives والتي يقصد بها طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحه (علي السلمي، 1999، ص 18).
- اصطلاحاً: هي مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين، وأنها في مجال الصناعة والأعمال تعني كم يكون الأداء أو خصائص معينة ممتازة خصوصاً عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل المنظمة أو العميل (عيسى قدارة، 2008، ص 29).
- إجرائياً: هي مجموعة الخطط والغايات التي تضعها المؤسسة للموظفين من اجل تحقيقها والوصول إلى أفضل النتائج المحددة في المؤسسة الرياضية.

ج- الإدارة بالأهداف:

- اصطلاحاً: "هي إحدى الإستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة و تمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركاً للجهود نحو الرؤية، و أيضاً خلق روح الفريق و مواءمة أهداف الفرد (الموظف) مع المصلحة المشتركة و العامة للمنشأة (علي محمد عبد الوهاب، 1984، ص 12).
- إجرائياً: هي الخطط والاستراتيجيات الإداري المتكامل الذي يعتمد عليها رؤساء وموظفي المؤسسات الرياضية من أجل التحسين المستمر في الأداء باستخدام الوسائل العلمية والإحصائية من خلال العمل بروح الفريق للوفاء بالتوقعات وعن طريق تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف من المشاركة والالتزام ، تحمل المسؤولية ورفع الروح المعنوية... الخ.

3-2- الإدارة الرياضية:

- اصطلاحاً: الإدارة الرياضية تعني الخدمة، وأن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي خدمة عن طريق الإدارة، وهي عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أدائه، وهي كذلك تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات (حسن معوض، 1997، ص 152).
- إجرائياً: هي عملية إنسانية واجتماعية تتحد فيها جهود الموظفين في المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة الرياضية كأفراد الجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجل تحقيقها متبعين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية المتاحة للهيئة أو المنشأة الرياضية.

3-3- الأداء المتميز:

- أ - الأداء:
- لغة: أدى (تأدية) الدين، سدده، الصلاة قام بها في وقتها، الشهادة أدلى بها، إليه الشيء أو وصله إليه (أمل عبد العزيز محمود، 1997، ص 205).

- اصطلاحاً: يطلق المصطلح بصورة عامة على كل شيء يفعله الفرد بشكل علني وصريح سواء استخدم في ذلك اللغة أم لم يستخدمها (رضا فجة، 2002، ص 51).
- إجرائياً: هو قدرة الفرد على تنفيذ ما أوكل إليه من الأعمال والدرجة المتحصل عليها في تحمل المسؤولية.
- ب - الأداء المتميز:
- اصطلاحاً: يقصد بالتميز في الأداء بأنه حالة من تفرد من أداء عناصر المؤسسة المختلفة باعتبارها منظومة وتفوقها على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى (زكرياء الدوري، 2010، ص 323).
- إجرائياً: الأشخاص الذين يحققون نتائج بارزة وفائقة على نحو دائم في المواقع المختلفة بما فيها موقع العمل نستطيع أن نطلق عليهم أنهم قاموا بأداء متميز من خلال النتائج والممكنات.

04- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور مبادئ الإدارة بالأهداف في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية من خلال:

- معرفة دور مبدأ المشاركة في الإدارة بالأهداف في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية.
- كشف دور مبدأ الالتزام في الإدارة بالأهداف في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية.
- إظهار دور مبدأ تحمل المسؤولية في الإدارة بالأهداف في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية.
- إبراز دور مبدأ رفع الروح المعنوية في الإدارة بالأهداف في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية.

05- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراسة موضوع مبادئ الإدارة بالأهداف ودورها في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية من خلال وضع الأهداف وتحديد إمكانية تطبيقها والتي من خلالها تتعرف المؤسسات الرياضية والإدارات المختلفة بما على أدائها الحقيقي، بحيث تساعد على تحسين الخدمات الرياضية المقدمة من طرف المؤسسات الرياضية ونخص بالذكر مديريات الشباب والرياضة، وذلك بتسليط الضوء على هذه الأخيرة من خلال الإدارة بالأهداف على مكامن الخلل في الأداء وتساهم في إيجاد الحلول لها أثناء تنفيذ البرامج وليس بعد الانتهاء منها، فهي توفر للباحثين معلومات عن إمكانية توظيف وتطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف في مديريات الشباب والرياضة خصوصاً مبدأ الالتزام بتحسين الخدمات المقدمة وذلك بالرفع من الروح المعنوية من خلال قيادة إدارية مبدعة تعتمد على المشاركة في الأداء ولا تنشغل على مبدأ تحمل المسؤولية، وهذا كله من أجل خدمة المجتمع وتطوير الرياضة التي تحافظ على رأس مال الدولة والمتمثل في الشباب الذي بواسطته يمكن تحقيق التنمية، فأهمية بحثي هذا تكمن في التطرق لجانِب مغاير وجانِب جديد كلياً عن ما تطرقت له الدراسات السابقة فالدراسات السابقة تطرقت لدرجة تطبيق هذه المبادئ . لكن في بحثي تم دراسة مبادئ الادارة بالأهداف ودورها في تحقيق الاداء المتميز في الادارة الرياضية و هذا ما يعطيه اهمية بالغة و اضافة جديدة للبحث العلمي.

6 - الدراسات السابقة:

6-1- الدراسات العربية:

-الدراسة الأولى:

في دراسة أجرتها (عقيلات، 2002) رسالة ماجستير بعنوان "درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الأشراف التربوي من جهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال"، حيث تكونت العينة من (209) مشرفاً ومشرفة 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.

-الدراسة الثانية:

سمية بنت سليمان الرحيل (2009)، رسالة ماجستير بعنوان "الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة"، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى وفاعلية استخدامه على العمل وتحديد أبرز المعوقات التي تحد من تطبيقه وكيف يمكن التغلب عليها، من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري والبالغ عددهن 320 (إدارية من جميع فروع جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة سواء) القائمات منهن بعمل إداري أو أعضاء هيئة التدريس المكلفات بعمل إداري خلال 1430 هـ - العام الدراسي 1429 وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم إستبانة تكونت من جزأين الأول ضم البيانات الأولية لعينة الدراسة، والآخر ضم محاور الدراسة والتي تقيس اتجاهات أفراد العينة وفقاً لمقياس (ليكرت) الخماسي بعد تحليل بيانات الإستبانة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١ - جاءت استجابات عينة الدراسة بالنسبة لفاعلية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة عالية.
- ٢ - جاءت استجابات عينة الدراسة بدرجة عالية نحو واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.
- ٣ - جاءت استجابات عينة الدراسة بالنسبة للمعوقات التي تحد من استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة عالية.
- ٤ - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات (المؤهل، عدد سنوات الخبرة، المرتبة، الدورات التدريبية).

-التوصيات:

بناء على النتائج، توصي الدراسة بعدد من التوصيات منها:

- ١ - تعزيز إستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف كونه أسلوب إداري فعال.
- ٢ - إشاعة ثقافة مبادئ الإدارة بالأهداف.
- ٣ - تدريب الإداريات في مختلف الأقسام الإدارية على المهارات التي يحتاجها تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

-الدراسة الثالثة:

دراسة طارق زياد الاسطل، (2008)، رسالة ماجستير بعنوان "درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الخاصة الأردنية في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية" وهدفت هذه الدراسة الى تعرف درجة تطبيق الإدارة

بالأهداف في الجامعات الخاصة الأردنية في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الدراسة الآتية:

- 1- ما درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الخاصة الأردنية في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟
 - 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الخاصة الأردنية في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزي لمتغير الجنس؟
 - 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الخاصة الأردنية في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزي لمتغير الخبرة؟
 - 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الخاصة الأردنية في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزي لمتغير الرتبة الأكاديمية؟
- وتكونت عينة الدراسة م (197) عضو هيئة تدريسية اختبروا بالطريقة الطبقة العشوائية من مجتمع الدراسة، واستخدمت الإستبانة التي قام الباحث ببنائها وسيلة لجمع البيانات، بعد إيجاد صدقها وثباتها، معالجة البيانات إحصائياً تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التالي (t -test) وتحليل التباين الأحادي (anova)، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- إن تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت متوسطة بشكل عام.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الخاصة الأردنية في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزي لمتغير الجنس، وذلك قبلت الفرضية الصفرية.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الخاصة الأردنية في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزي لمتغير الخبرة، وذلك قبلت الفرضية الصفرية.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الخاصة الأردنية في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزي لمتغير الرتبة الأكاديمية، وذلك قبلت الفرضية الصفرية.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بما يلي: العمل على تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة. وأيضاً إجراء دراسات مماثلة على مؤسسات تربوية أخرى واستخدام وسائل أخرى لجمع البيانات.

-الدراسة الرابعة:

في دراسة قامت بها (العدوان 2006) رسالة ماجستير بعنوان "تصورات مديري و معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمو الإدارة بالأهداف " حيث هدف الدراسة التعرف إلى تصورات مديري ومعلمي المدارس

الثانوية في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الأداء بالأهداف في محافظه البلقاء، وتكونت العينة من (87) مديرا ومديرة و(2469) معلما استخدمت الباحثة الإستبانة 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 توجد فروق تعزى لمتغير الخبرة. وأوصت الدراسة بتصميم دورات إرشادية لتطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس.

-الدراسة الخامسة:

قامت (الرواحي، 2002) رسالة ماجستير بدراسة هدفت للتعرف على " مدى إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف بالكليات التقنية في سلطنة عمان، والتعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيقه"، فقد تكونت العينة من (102) إداري أ و (144) أكاديمي أ بالكليات التقنية وعددها خمس كليات، وقد استخدم الباحث الإستبانة في جمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى مدى إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف، حيث كانت تقديراتها مرتفعة، وخلصت الدراسة الى انه 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.

-الدراسة السادسة:

عصام الغويرين، 2010، مجلة بعنوان "نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن وإمكانية تطبيقه" هدفت الدراسة التعرف إلى نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية وإمكانية تطبيقه وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلين التاليين: ما إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن؟ وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة؟ تكونت عينة الدراسة من رؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية وعددهم (39). ولأغراض الدراسة قام الباحث ببناء استبانة مكونة من (49) 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 الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية بدرجة كبيرة، وإنه لا يوجد هناك فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بالاهتمام بزيادة الكوادر الإدارية المؤهلة في الاتحادات الرياضية، وكذلك بتطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية، والاهتمام بتدريب الإداريين وتنمية قدراتهم.

6-2- الدراسات المحلية:

-الدراسة الأولى:

مهديد فاطمة الزهراء (2010) رسالة الماجستير الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية التي تهدف إلى دراسة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية السادة في المنظمات في تحقيق الأداء المتميز ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة شملت جميع عمال وحدة كوندور والبالغ عددهم 439 وقد تم تحديد عينة البحث بنسبة 30 %

وبالتالي شملت العينة 131 عاملا بطريقة عشوائية، متبعا في ذلك المنهج الوصفي التحليلي من خلال استمارة استبيان إلى جانب المقابلة والملاحظة، والسجلات الإدارية بحيث توصل الباحث إلى أنه الثقافة التنظيمية القوية تمثل أداة فعالة في تحقيق التفوق والأداء التنظيمي المتميز في المؤسسات الاقتصادية ، وأظهرت الدراسة أن درجة مساهمتها كانت عالية وكبيرة.

-الدراسة الثانية:

بلهادي سعيدة (2008) رسالة ماجستير "تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين"، هدفت الدراسة إلى معرفة دور القادة والمرؤوسين الذين يعتبران هما الرأس المال للتنمية الإدارية لذلك فالتغيير الإيجابي ينبغي أن يبدأ بالموارد البشرية وألا يقتصر فقط على تشخيصات عيادية مخففة لأمراض البيروقراطية المنتشرة في الواقع الإداري، وإنما تقديم البديل الرأسمال البشري والمعرفي من أجل تحدي كل من يقف أمام تنمية الإبداع الإداري متبعا في الدراسة المنهج الوصفي والمنهج المقارن على عينة شملت جميع رؤساء الوحدات وموظفي المعهد الوطني للتسيير مستخدما أداة الاستبيان والمقابلة في الدراسة، حيث توصل الباحث في الأخير إلى ضرورة العمل على تصميم دورات تدريبية منظمة لإنماء التفكير الإبداعي من خلال تكريس مناخ إداري يقوم على التفاهم بين القادة والمرؤوسين، وبناء وتنمية شبكة الاتصالات الفعالة التي تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة وصياغة التشريعات المحفزة للإبداع والابتكار بالإضافة إلى ضرورة انتقاء القادة الإداريين ذوي التفكير الاستراتيجي.

3-6- الدراسات الأجنبية:

-الدراسة الأولى:

قام (Vincent، 1994) في دراسة رسالة ماجستير هدفت للتعرف إلى " المزايا التي يحققها تطبيق الإدارة بالأهداف في كلية ديكال بولاية جورجيا بأمريكا من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين العاملين بالكلية "، وتألقت العينة من (28) إداريا و(52) أكاديميا، وتوصلت الدراسة إلى 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.

-الدراسة الثانية :

وفي دراسة أجرتها (JOHNSON ، 1994) رسالة ماجستير 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 مسيسي 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 إتباع المشرفين التربويين لنموذج الإدارة بالأهداف عند ممارستهم لعملية الإشراف التربوي.

- الدراسة الثالثة:

قام (روبرت 1982) رسالة ماجستير بدراسة هدفت إلى "تحديد مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في (53) فئة ومستوى قبولها لدى مجلس الإدارة بتلك الجامعات، استخدم الباحث الإستبانة في جمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى أن (46) من تلك الجامعات تطبق الإدارة بالأهداف فعليا، و(7) منها تقوم بتطبيقه لفترة تجريبية، وأظهرت النتائج أن (69%) قاموا بتطبيقها بفاعلية عالية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من المزايا في تطبيق الإدارة بالأهداف منها: المساعدة على التخطيط، وتهيئ للاتصال وتحسين العلاقات، وتقوم أداء العاملين بموضوعية، وأوصت الدراسة تعميم تطبيق الإدارة بالأهداف على بقية الجامعات.

- مناقشة الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة نجد الاهتمام بالإدارة بالأهداف وكذا الأداء المتميز كان منصب على مستوى مؤسسات مختلفة النشاطات منها المؤسسات التعليمية (كجامعة أم القرى، وبعض الثانويات بسلطنة عمان، المعهد الوطني للتسيير)، ومنها الاقتصادية (وحدة كوندور)، ومنها المؤسسات الرياضية (الأندية الرياضية، الاتحادات الرياضية)، وقد تم تناول المتغيرين على عينات مختلفة ومتنوعة عشوائية وغير عشوائية فهناك من كانت عينة بحثه على هيئة التدريس والإداريين والطلبة بجامعة أم القرى والثانويات وهناك من قام بما على الإدارة العليا من عاملين وأعضاء بالأندية الرياضية، ويوجد من وجه دراسته على أعضاء مجالس الإدارة العليا والمديرين الفنيين والمشرفين والمدربين والعاملين بالأندية الرياضية، واختارت دراسات أخرى عينتها من موظفين في الاتحادات الرياضية، إلى جانب دراسة شملت عينتها عمال وحدة كوندور أما الدراسة التي أجريت على المعهد الوطني للتسيير فشملت جميع رؤساء وموظفي المعهد. مستخدمين في ذلك مناهج مختلفة ولكن أغلبهم استخدموا المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وهناك دراسات اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي وأخرى المنهج الوصفي المقارن ودراسة اعتمدت المنهج الوصفي فقط عن طريق أدوات متنوعة أغلبها استخدمت أداة الاستبيان وهناك دراسات أضافت إلى جانبها كل من أداة المقابلة والملاحظة بالإضافة إلى مقياس الأداء.

حيث نلاحظ أن هذه الدراسات تم تناولها في بيئات متنوعة منها المحلية الجزائرية (الجزائر العاصمة، برج بوعرييج) وبيئات عربية (مصر، اليمن، المملكة السعودية) وأخرى غربية (أمريكا).

ومن خلال مناقشة وتحليل مختلف هذه الدراسات نستنتج أن الإدارة بالأهداف تم تناولها في مختلف المؤسسات شملت حتى المؤسسات الرياضية ولكن ليس مديرية الشباب والرياضة والتي تعتبر أهم مؤسسة رياضية لأنها هي المسؤولة عن مختلف المؤسسات الأخرى التي تعتبر تابعة لها وتحت إشرافها، أما فيما يخص الأداء المتميز فلم يتم تناوله في المؤسسات الرياضية.

هذا كله شجع الباحث على محاولة التعرف على مبادئ الإدارة بالأهداف ودورها في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية من خلال القيام بدراسته على مستوى مديرية الشباب والرياضة.

استفادة الباحث من الدراسات السابقة:

- أما عن أهم الجوانب تلك الدراسات السابقة من حيث الفائدة المرجوة منها فقد تمت الاستفادة منها في:
- كيفية صياغة فرضيات دراستنا الحالية، الخاصة المتعلقة بمبادئ الإدارة بالأهداف و دورها وتحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية حيث تعلق الأمر بمبادئ الإدارة بالأهداف المتبعة من طرف كل مدير أو منظمة حسب الدراسة
- كما استفدنا منها في كيفية إعداد المحتوى العلمي للإطار النظري لهاته الدراسة.
 - إيضاح النقاط الأساسية المحددة لمشكلة الدراسة .
 - تحديد المنهج المستخدم في الدراسة .
 - تحديد نوعية وحجم وكيفية اختيار العينة وجميع الخطوات الإجرائية للبحث، ويعتبر هذا البحث في بعض جوانبه استكمالاً لبعض الدراسات المرتبطة و التي ساهمت في اختيار المنهج و العينة و أدوات جمع البيانات و كذا عرض وتفسير نتائج هذا البحث.

خلاصة:

من خلال تطرقنا إلى الخطوات السابقة في الإطار العام للدراسة، والتي تتمثل في الكلمات الدالة في الدراسة وكذا تحديد المشكلة والفرضيات، بالإضافة إلى أهمية وأهداف الدراسة، اتضح لي أن هذا الفصل والمتمثل في الإطار العام للدراسة له دور هام جدا في البحث العلمي ذلك أنه حدد صياغة المشكلة وضبطها وهذا يعتبر إنجاز نصف البحث.

وفي الأخير لا يمكن أن تقوم أي دراسة أو بحث علمي دقيق دون التطرق للخطوات السابقة الذكر.

الجانب النظري



الفصل الأول الأدارة بالأهداف

1- الإدارة بالأهداف:

1-1: نشأة و مفهوم الإدارة بالأهداف:

إن الإدارة عن طريق الأهداف تعد إحدى الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة، ويمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركا للجهود نحو الرؤية، وأيضا خلق روح الفريق ومواءمة أهداف الفرد «الموظف» مع المصلحة المشتركة والعامّة للمنشأة، ولخصت الإدارة بالأهداف من قبل بيتر دريكر في عام 1954م في كتابه (ممارسة الإدارة) وهو أول من أشار إلى هذا الأسلوب الجديد "يجب على المديرين تلافي "مصيبة النشاط" بحيث يندمج المدراء في أنشطتهم اليومية والذي يجعلهم يتناسون هدفهم أو غرضهم الرئيسي " أي أن عملية التخطيط الاستراتيجي لن يكون مقصور على فئة الإدارة العليا فقط – كما هو معروف عليه- مما يجعل جميع المدراء والموظفين يشتركون في تحديد الأهداف..

كما أن شركة جنرال إلكترونيك الأمريكية كانت قد اعتمدت نمط مماثل للإدارة بالأهداف، من خلال فكرة مركزية اتخاذ القرارات بوضع مناطق رئيسية للنتائج عند كل مركز من مراكز اتخاذ القرار، كما قامت آنذاك بتعديل هيكلها التنظيمي.

وفي عام 1975 وضح دوجلاس ماكريجور بالاعتماد على طرح دراكر مدخلا جديدا لتقييم المرؤوسين و أدائهم، من خلال مراجعة المرؤوسين و الرؤساء، للأهداف المقترحة إلى أن يتم الاتفاق على الصورة النهائية للأهداف التي تكون بمثابة معيار يتم على أساسه الأداء و السلوك، بالتالي يظهر التقييم بواسطة الرؤساء ، و التقييم الذاتي للمرؤوسين مما ينشئ لديهم حافز لتحقيق الأهداف المطلوبة. (سعيد محمد المصري، 1999، ص86)

مع نهاية الستينات و بداية السبعينات، توسع مجال الإدارة بالأهداف ليصل إلى مجال التخطيط الإستراتيجي و القيادة الإدارية، و كل جوانب الإدارية و التسييرية، و بذلك أخذت الإدارة بالأهداف عدة تسميات، لعل أشهرها الإدارة بالأهداف و النتائج، الإدارة بالأهداف و الأولويات، الإدارة بالالتزام، الرقابة الذاتية، الإدارة بالإنتاجية، الإدارة بالعقود، الإدارة بالجهد الجماعي لتحديد الأهداف. (أحمد محمد غنيم، 2001، ص 295-296)

لقد تعددت التسميات لاعتبارات عديدة، فهناك من يسميها الإدارة بالأهداف و النتائج فذلك في اعتقادنا لأنها تقوم على وضع أهداف محددة يتم مقارنتها فيما بعد بالنتائج المحصل عليها، أي على أساس المقارنة بين الأهداف و النتائج و أما من يسميها الإدارة بالأهداف و الأولويات فذلك لأن أساس وضع سلم الأهداف هو سلم الأولويات و تدرجها، و أما الإدارة بالالتزام فذلك لأن وضع الأهداف من الأساس يكون بشكل التزام لابد من الوفاء به و الشيء نفسه بالنسبة للمصطلحين الإدارة بالعقود و الإدارة الإنتاجية و فيما يخص الإدارة بالرقابة الذاتية، فذلك لأن هذا النمط من الإدارة يزيد من الرقابة الذاتية لدى الأفراد و يركز عليها أساسا، في حين أن تسمية الإدارة بالجهد الجماعي لتحديد الأهداف، فذلك لأن تحديد الأهداف يتم بالاتفاق بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة رؤساء و مرؤوسين، كما أن تحقيقها يتم أيضا من خلال التضافر بين الجهود الجماعية.

من خلال محاولتنا توضيح جنور مختلف التسميات وصلنا إلى تحديد بعض أبعاد الإدارة بالأهداف، و التي سنوضحها أكثر من خلال إعطاء مفاهيم فيما يلي:

1-2- مفهوم الإدارة بالأهداف:

تعددت مفاهيم الإدارة بالأهداف كما تعددت تسمياتها، و فيما يلي سنحاول طرح بعض منها:

الإدارة بالأهداف: "إحدى الإستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة و تمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركا للجهود نحو الرؤية، و أيضا خلق روح الفريق و مواءمة أهداف الفرد (الموظف) مع المصلحة المشتركة و العامة للمنشأة" (علي محمد عبد الوهاب ، 1984، ص 17)

و هي : "نظام تحدد المنظمة به طريقها و ما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحققها... و هذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس و المرؤوسين و تتضمن هذه الأهداف المطلوب تحقيقها تحديدا واضحا و تحديدا مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد..."

مما سبق يمكن القول أن الإدارة بالأهداف عبارة عن نظام حركي يسعى إلى دمج أهداف العناصر المكونة له مع أهداف المنظمة، من خلال تحديدها للنتائج التي تصبو للوصول إليها، مع تحديد مسارات العمل الفعالة و حدود المسؤولية، أي أن الإدارة بالأهداف ترتكز على المشاركة و التعاون بين كل أعضاء المنظمة: الرؤساء و مرؤوسين، لتحقيق النتائج المحددة سلفا في شكل أهداف بأكثر فعالية و كفاءة ممكنة بالاعتماد على الرقابة الذاتية التي ينميها هذا النمط من الإدارة، و تصبح كحافز لدى الرؤساء و المرؤوسين لأداء مهامهم على أكمل وجه.

من خلال المفاهيم السابقة نخلص إلى تحديد أهم خصائص الإدارة بالأهداف، و هي:

أ – تقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ التشاور و المشاركة بين المرؤوسين و الرؤساء لتحديد الأهداف الجزئية التي تتكامل لتحديد الهدف العام للمؤسسة، و في حالة وجود بعض الأهداف المتعارضة (مثلا: الجودة العالية و التكلفة المنخفضة)، فإن من مهام الإدارة بالأهداف تحقيق الانسجام بينها – و هي الحالة التي تكاد تكون موجودة في مختلف المؤسسات الحالية. (ناصر دادي عدون ، 2001، ص 51)

ب- تستلزم الإدارة بالأهداف التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين على وضع الخطط و الإجراءات المرورية لتنفيذ الأهداف، ووضع معايير لقياس و تقييم الأداء و تقوم الانحرافات التي قد تظهر.

ج – هذا النمط من الإدارة يعمل على تنمية العلاقات بين أعضاء المؤسسة، و يرفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال مساهمتهم في الإدارة، و الاتصال المباشر و المستمر مع الرؤساء الذين يعملون على توفير الظروف المناسبة للعمل.

د – يساعد التحديد المسبق للأهداف و معرفة كل عضو في المؤسسة لمهامه المسير في أداء وظائفه لأن كل الفرد قد ساهم في تنظيم و تنظيم و تخطيط عمله من مشاركته في وضع الأهداف مما يجعله قادرا على توجيهه الذاتي الرقابة الذاتية.

ه – عملية التفاعل المشتركة بين العاملين في المؤسسة من رؤساء و مرؤوسين، و الاحتكاك المستمر بتطورات الأمور و تأثيرها العلمي على تحقيق الأهداف، و واقعية النظرة إلى الإنجاز بالإضافة إلى الخصائص السابقة، تجعل المؤسسة في مركز متميز من خلال معرفتها و ممارستها العملية للتغيرات يمكنها من المواجهة أفضل من مثيلاتها للتحديات و التغيرات المستقبلية التي قد تتعرض لها. (صبحي العتيبي ، 2002، ص 53)

و – فلسفة الإدارة بالأهداف تقوم على نتائج إيجابية تنفق و أهداف المؤسسة الأخيرة التي تعتبر كحصول مجموعة أهداف فرعية لأطراف مختلفة : أهداف المالكين و المستثمرين، أهداف القائمين على إدارة المنظمة (المؤسسة)، أهداف الموظفين و العاملين على مختلف مستوياتهم التنظيمية، أهداف المتعاملين مع المنظمة (المؤسسة) من زبائن، موردين،... (صبحي العتيبي، 2002، ص 54).

بدل أن نحدد خطوات الإدارة بالأهداف و مزايا و مآخذ هذا النمط من الإدارة لابد أولا من التعرض لماهية الأهداف، لأنها أساس الإدارة بالأهداف.

3-1 - ماهية الأهداف :

إن محور عمل الإدارة بالأهداف هو الهدف أو الأهداف، لذلك لابد من تحديد ماهيتها و معالمها و خصائصها.

- مفهوم الأهداف:

تعددت تعاريف الأهداف، إلا أنها غالبا تصب في نفس المعنى، فنجد أن اتزيوني ETZIONI يرى بأنها : " صورة لحالة مستقبلية مرغوبة تحاول المنظمة تحقيقها" (كاظم نزار الركابي ، 2004، ص 183).

أما أنسوف ANSOFF فيعتبر أن: " الهدف هو مقياس لمردودية العمليات الخاصة بواسطة تحويل الموارد" (عبد الرزاق بن حبيب، 2001، ص 119).

بالتالي فإن الأهداف هي النتائج النهائية التي تريد المؤسسة الوصول إليها خلال زمن معين، لأنه لا معنى لهدف دون ارتباطه بزمن تحقيقه، و قد اعتبر بيتر داركر أنه توجد ثماني مجالات يتمحور حولها نشاط المؤسسة هي:

- موقف المنظمة في السوق: تحديد القطاعات السوقية المستهدفة و الحصة المطلوب تحقيقها في كل قطاع.

- الابتكار: درجة اهتمام المنظمة بتقديم منتجات أو خدمات جديدة.

- الإنتاجية: الطريقة التي سوف يتم من خلالها تقييم كفاءة المنظمة (البدائل المتاحة).

- الموارد المادية و المالية: كفاءة الحصول على الموارد و المدخلات اللازمة و استخدامها.

- الربحية: لتحديد مستوى الربحية سواء في صورة معدل للعائد على الاستثمار، أو في صورة هامش محدد للربح.

- مستوى أداء و تنمية الإدارة: وضع معايير يمكن من خلالها تقييم مستوى إدارة المنظمة، و معايير تكوين و استخدام البرامج التدريبية اللازمة لمساعدة الإدارة في تطوير خريطة إدارتها.

- مستوى أداء العاملين: تحديد المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم أداء العاملين و الجهود التي تؤخذ بعين الاعتبار لكي تحافظ على الاتجاه الإيجابي للعاملين نحو وظائفهم، و نحو المنظمة ككل.

- المسؤولية الاجتماعية: دور المنظمة في إشباع حاجات المجتمع.

وبتحديد بيتر دراكر لمجالات الأهداف الثمانية، حاول الربط بين المدى الطويل و القصير، و اعتبر أن إهمال أي منهما سيعود بنتائج وخيمة على المؤسسة (ناصر دادي عدون، 2001، ص 50)

كما أنه مهما يكن هدف المؤسسة فإنه سيدخل ضمن هذه المجالات، الذي لا بد أن يتحدد بأربعة عناصر حسب أورسوني ORSONI : صفة القياس، سلم التقييم ، المعيار الأفق (البعد) الزمني. (Jacques Orsohi, Pierre Helfer, 1994, P110)

1-4 - أهمية الأهداف:

لكل فرد في المؤسسة على حد سواء أهداف يسعى إلى تحقيقها، و ذلك على اعتبار أن الأهداف: - عنصر أساسي لتحقيق الاستقرار الشخصي و الوظيفي لأنه بلا هدف لا معنى لحياة الفرد أو المؤسسة (نادر أحمد أبو شيحة، 2002، ص 80).

- تحدد الاتجاه الذي يرشد كافة الرؤساء و المرؤوسين.
 - تسمح بتحقيق التعاون و التنسيق و التكامل بين مختلف الأطراف.
 - تساعد في تحديد المسؤوليات و السلطات، و كذا تحديد مجال تفويض السلطة، و القيام بتدريب الموظفين المتميزين.
 - تساهم في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة و كذا علاقاتها ببيئتها. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 1998، ص 95)
 - تسمح بتحديد معايير التقييم و الرقابة و التقويم.
 - تحديد سلم الأولويات و تعتبر أداة للتحفيز.
 - تساعد في تخصيص الموارد، و توصيف و تصميم الوظائف. (محمد المحمدي الماضي، 1998-1999، ص 182).
- وحتى تكون الأهداف على هذه الدرجة من الأهمية، لا بد أن تكون: كمية و قابلة للقياس، و تكون مفهومة و واضحة و محددة بدقة، أن تبنى على نوع من التحدي أي ألا تكون سهلة في المتناول أن تكون متسلسلة و متناسقة و متكاملة بين الوحدات حتى تتمكن من تحقيق الهدف الأساسي و تكون مرتبطة بزمن تحقيقها، و أن يشارك المرؤوسين في وضعها حتى تكون بمثابة الدافع و المحفز لهم.

1-5 - خطوات الإدارة بالأهداف ومبادئها:

- يتم تحديد خطوات الإدارة بالأهداف بشكل متسلسل و بمشاركة مختلف المستويات الإدارية، لأن أهداف المنظمة ما هي إلا محصلة لمجموع الأهداف المختلفة كما سبق و أشرنا، و تتم وفق الخطوات التالية:
- أ- تحديد أهداف المنظمة من بين مقترحات الأهداف المجمع من مختلف الأطراف، و في إطار الفرص و التحديات المتاحة في البيئة الخارجية و ضمن نقاط القوة و الضعف لديها.
 - ب- تحليل أهداف المنظمة إلى أهداف فرعية حسب مجالات النشاط: محاسبة، إنتاج، و غيرها ثم إعادة تحليل أهداف مجالات النشاط إلى أهداف أكثر تفصيلا، حسب كل فرد أو عضو في المنظمة، يقوم بهذه المهمة الإدارة العليا بالتعاون مع الإدارة التنفيذية: كما يتم هنا الاتفاق على معايير و مقاييس لتقييم الأداء. (سعيد محمد المصري، مرجع سابق، ص 113)
 - ج- رسم خطط عمل تفصيلية تتكفل بتحقيق مختلف الأهداف التي تظهر في شكل سلسلة مترابطة أفقيا و عموديا، كما تكون هذه الخطط مرتبطة بسلوك العاملين و أدائهم.
 - د - توفير ظروف العمل المناسبة و التي تستلزم وجود أنظمة ضرورية للاتصال، التدريب و الحوافز وأيضا تحمل المسؤولية يزيد من عمل المنظمة على تطوير قدرات المسؤولين المتميزين وإشراكهم في وضع برامج الأنشطة الوظيفية
 - هـ - وضع برامج مراجعات و لقاءات دورية بين الرؤساء و المرؤوسين في الوحدات التنظيمية في المنظمة لتصحيح الانحرافات. (صبحي العتيبي، 2002، ص 54)
 - و - تنفيذ ما تم التخطيط له و تنظيمه انطلاقا من الأهداف المحددة.
 - ي - في هذه الخطوة يتم التقييم الفعلي في ضوء المعايير و المقاييس المسطرة في الخطوات السابقة و على أساس الأهداف المحددة، ثم تحديد الانحرافات و تحليل أسبابها، و تحديد الطرق و الوسائل التي تمنع تكرارها مستقبلا.
 - ز - مرحلة التقويم يتم هنا إجراء التصحيحات و التعديلات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة .

س - تبدأ دورة إدارة الأهداف من جديد من النقطة الأولى استعدادا لأهداف جديدة أو متجددة لتمر عبر كامل الخطوات و المراحل السابقة.

من الملاحظ أن بإدارة بالأهداف تتم ضمن حلقة متجددة و مستمرة، و هي بذلك تحقق للمنظمة العديد من الإيجابيات، إلا أنه يؤخذ عليها أيضا عدة مآخذ.

- مبادئ الإدارة بالأهداف:

- مبدأ المشاركة: وتتمثل ضرورة المشاركة بين الرئيس و المرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة بعد صياغتها وتحليلها.

- مبدأ الإلتزام: و هو الإرتباط الذي يرجى و جوده عند العاملين لأنهم المشاركون في اتخاذ القرار.

- مبدأ تحمل المسؤولية: بما أن المسؤوليات أصبحت مشتركة فعلى الجميع تحمل مسؤولياتهم في ظل نجاح مشترك.

- مبدأ رفع الروح المعنوية: حيث أنه عند مشاركة الجميع في اتخاذ القرار فهذا يعتبر في حد ذاته رفع من قيمة الشخص.

1-6- إيجابيات الإدارة بالأهداف:

أ- زيادة الطاقة الإنتاجية، و مستوى الإنتاج بفضل الاهتمام بالنوعية و الجودة في ذات الوقت و تحسين الأداء. لأن عمليتي التخطيط و التنظيم تتم بالاتفاق بين المنفذين و المسيرين فتكون بمثابة الموجه لهم، و لأنها تنمي لديهم الرقابة الذاتية أيضا. (لخضر مرغاد، 4/3 ماي 2005، ص 2).

ب- تمكن من تحديد المشاكل الفعلية و المحتملة، بالتالي إمكانية تصحيحها حتى قبل وقوعها لأن هذا النمط من الإدارة يعتمد على المشاركة و التشاور و التنسيق.

ج- زيادة فعالية تقييم و تقويم الأداء، و كذا الاستفادة إلى أبعد الحدود من استغلال الإمكانيات المتاحة داخليا و خارجيا.

د- يعزز الثقة بين الإدارة و العاملين و ثقة العاملين بأنفسهم. (محمد قاسم القريوتي، 2004، ص 153).

ه- تشجيع أعضاء المنظمة و تنمية روح الإبداع و المبادرة لديه.

و- القضاء على الترهل و التسبب الإداري خاصة من خلال المتابعة الحثيثة أثناء ممارسة النشاط، و من خلال حذف الوظائف التي لا أهداف جزئية لها تخدم أهداف المنظمة. (صباحي العتيبي، 2002، ص 56).

1-7- سلبيات الإدارة بالأهداف:

- أ- صعوبة فهم و تعلم الإدارة بالأهداف و بالتالي صعوبة تطبيقها خاصة عند التعامل في بيئة أعمال لا تتوفر على المعلومات و الاتصالات اللازمة، أو التي تشجع الإبداع.
- ب- صعوبة صياغة أهداف موضوعية بسبب تداخل عدة أطراف في تحديدها، إضافة إلى أن الأهداف القصيرة الأجل تغطي على الأهداف طويلة الأجل.
- ج- زيادة الوقت و الجهد و التكلفة، بسبب العودة إلى التشاور بين مختلف الأطراف.
- د- التمادي في ترجمة الأهداف إلى قيم قياسية، رغم عدم قابلية بعضها للقياس الكمي.
- هـ- البيئة الداخلية و الخارجية دائمة التغير، مما يتطلب مرونة عالية الأهداف، و هذا ما قد لا يمكن تحقيقه في بعض الأهداف إضافة إلى تغير الأهداف حتى تتلاءم مع هذه التغيرات مما ينجم عنه عدم الاستقرار في المهام و الوظائف داخل المنظمة التي تتسبب في مشاكل عديدة.
- بالرغم من سلبيات الإدارة بالأهداف إلا أنها إذا طبقت بشكل فعال، أي بدعم الإدارة و مسانبتها لها و شرح وتوضيح نمط الإدارة بالأهداف لمختلف الأطراف، و تحديد الأهداف بوضوح و دقة و السعي للارتقاء بالمستويات الفكرية للرؤساء و المرؤوسين على حد سواء، فإنها ستحقق نجاحا كبيرا، و يبقى الأثر الكبير للإدارة بالأهداف بارزا أكثر في صياغة رسالة المنظمة. (أحمد محمد غنيم، 2001، ص 303).



الفصل الثاني: الأداء المتميز

1- الأداء المتميز:

1-1 ماهية الأداء المتميز:

لقد أدى التغير العالمي إلى تشكيل جديد خلال العقدين الماضيين ولذلك فإن النظريات الإدارية من حيث المفاهيم والافتراضات والإستراتيجيات قد تغيرت بشكل جذري في ظل التحديات المعاصرة التي تركز على البصيرة الخلاقة و النافذة وتتطلب مجهودات عقلية لم تكن في الحسبان من حيث الإبداع و القوام العملي. إن أساليب الإدارة العصرية مثل دوائر الجودة اليابانية وبناء فريق العمل المترابط أصبحت تشكل التحدي المطلوب في تغيير وجهات نظر المدراء من أجل إحداث التميز الذي يتطلب التزاما أساسيا منهم لقبول التغيير وتكريس الجهود لتنمية وتطوير مهارات وقدرات تتماشى ومتطلبات هذا العصر، وفي هذا الإطار من خلال هذا المبحث سنعترف عن قرب على مفهوم الأداء المتميز. وفيما يلي بعض التعاريف للأداء المتميز:

- يعرف "جون دجاردر" التميز فيقول: أيا أكن وأيا يكن ما أفعله (شريطة أن يكون اشتغالي منصبا على نشاط مقبول اجتماعيا) فإن ضربا من التميز سيكون قاب قوسا مني. (جون دجاردر، 1989، ص 175).

يمكن الإشارة إلى أن مفاهيم التميز في الأداء ظهرت في بداية القرن العشرين وأغفلت إلى حد كبير أثر المتغيرات البيئية ولذلك فإن نماذج التميز في الأداء التي ظهرت منذ بداية السبعينيات حتى الآن أدخلت العديد من المتغيرات البيئية ضمن مفهوم الأداء المتميز ومنها: المستهلك، السوق، المنافسة، الأداء المقارن وطبيعة بيئة الأعمال. (عادل زايد، 2003، ص 05).

وهناك من يعرف الأداء المتميز بأنه الأداء الكفء والفعال الذي يحقق الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها (مدحت أبو النصر، 2014، ص 72).

ويعني الأداء المتميز أيضا: "تحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة". (مهديد فاطمة الزهراء، 2010، ص 54).

وفي الأخير يمكن اعتماد هذا التعريف الذي يعتبر الاشتمل: يقصد بالتميز في الأداء بأنه حالة من تفرد من أداء عناصر المؤسسة المختلفة باعتبارها منظومة وتفوقها على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل و ظهوره بالصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلو شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى. (زكرياء مطلق الدوري، 2010، ص 325).

1-2- نظريات الأداء المتميز: لقد مر الأداء المتميز بعدة نماذج ونظريات منذ دخول الإستراتيجية وفيما يلي أهم وأبرز المدارس والنظريات :

1-2-1- نظرية البحث عن الامتياز (Peter and Waterman):

ظهر كتاب البحث عن الامتياز للباحثين بيتر ووترمان لتوضيح فكرة مفادها أن هناك شركات ناجحة ومتميزة بناء على معايير محددة وهذه الشركات التي أجري عليها البحث قد تميزت عن غيرها بعناصر أو محددات أو أبعاد يجب

إظهارها، فقد أجري البحث على 62 شركة أمريكية وتوصلا في الأخير على مجموعة صفات تتميز بها هذه الشركات والتي أدت إلى تمييزها. (إبراهيم عبد اللطيف المنيف، 1994، ص 537، 536).

وتنقسم هذه الصفات بدورها إلى عشرة معتقدات تعكس الثقافة السائدة وهذه المعتقدات هي (بلكبير بومدين ، 2005، ص 285).

- ضرورة خلق مناخ عمل مناسب لأداء الفرد لعمله يسمح له بالاستمتاع به.
- إعتقاد الأفراد بأن يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين.
- الاعتقاد بأن الافراد يمكن أن يكونوا مبتكرين ومتحملين للمخاطرة بدون تعرضهم للعقاب عند الفشل.
- الإعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.
- ضرورة الاهتمام بالعاملين ورد الإعتبار لهم كآدميين لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكهم وتصرفاتهم.
- تشجيع الاتصال الغير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.
- الاعتقاد بأهمية النمو الاقتصادي وتحقيق الأرباح كهدفين استراتيجيين للمنظمة.
- الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين.
- الاعتقاد بأهمية الفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا.

1-2-2- نظرية كل من Deal and Kennedy حول الأداء لثمانين شركة: (بلكبير بومدين ، 2005، ص 285).

وجد الباحثان في دراسة لأداء ثمانين شركة أن الشركات الأكثر نجاحا هي الشركات التي لديها ثقافات قوية، وقدمت تحديد مجموعة من خصائص للثقافة القوية على النحو التالي:

- إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة بشكل واسع - تركيز الاهتمام بالأفراد لاعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي. - تشجيع الطقوس والمراسم والاحتفالات بالمناسبات الخاصة بالمنظمة. - تحديد الأفراد الناجحين وتكريمهم.

- إرساء قواعد غير رسمية للسلوك. - انتشار قيم تنظيمية مشتركة وقوية- وضع معايير أداء مرتفعة. لديها ميثاق محدد وواضح للجميع.

1-2-3- نظرية Gallagher et Al:

طرح Gallagher et Al فكرة مفادها أن أداء المنظمة ونجاحها مشتق من قوة ثقافة السوق حيث افترضوا أن الثقافة تؤثر على كل شيء يمكن إنجازه وقدموا فكرة هرم ثقافة المنظمة القائم على مايلي: (نعمة عباس الخفاجي ، 2004، ص 49، 50).

أ- يتألف الهرم من ثقافة التفوق بالسوق وقيمة التفوق للزبون والتفوق بالربحية كمستويات لذلك الهرم .

ب- اعتماد حالة ثقافة التنوع وقيمتها أساس وقاعدة مقارنة مرجعية للمنظمة في بيئة المنافسة وبقطاعها العام و الخاص الدولي و المحلي، الحالي و المستقبلي.

ج- تداخل الوعي بالمستقبل بعيد الأمد و التخطيط الاستراتيجي واعتباره كأداة حاكمة موجّهة لعملية تحول ثقافة التفوق بالسوق إلى قيمة التفوق للزبون ثم مستوى التفوق بالربحية.

1-2-4- نظرية Stamm:

نظر Stamm إلى الدور الحيوي للثقافة كونها تمثل إحدى الفضاءات الأساسية في المنظمات المبدعة تتفاعل وفق آليات التنوع مع فضاء الإبداع المتمثلة في التصور والإستراتيجية والقيادة والعمليات وبيئة العمل المادية، ويتجلى دور ثقافة المنظمة في مزج مختلف الثقافات وخصائصها وأبعادها تحت مظلة فيلسفء الثقافة وهذا يعني اعتماد فلسفة التنوع، التكامل، التكيف والتركيز في إدارة ثقافة المنظمة وهو ما يقود إلى تحقيق النجاح والتميز سواء المتوقع أو المحقق. (نعمة عباس الخفاجي، 2004، ص53).

1-2-5- النظرية الأوروبية لإدارة الأداء المتميز:

تقوم هذه النظرية على قاعدة أساسية من فكرة الجودة الشاملة حيث نبعت من فعالية الإتحاد الأوروبي من إدارة الجودة الذي نشأ عام 1988 تتبلور فلسفة هذه النظرية في أن نتيجة التميز في الأداء من خدمة العملاء وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من عاملين وغيرهم إنما تحدّد نتيجة كفاءة القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه الإستراتيجيات والسياسات والموارد البشرية وتدير العوامل المختلفة كما أن تطوير وتحسين العمليات في ذاتها يتوقف على درجة مشاركة وفعالية العاملين أنفسهم في التطوير وفي إطار عرض الروابط بين السبب والنتيجة بوضوح فالنظرية الأوروبية للتميز في الأداء تقدم الإطار العام الشامل لتخطيط سير العمليات التي من خلالها تدار الشركات الناجحة، حيث تنطلق من القيادة الفعالة مروراً بإدارة الأفراد ورضاهم والسياسات والإستراتيجيات المتبعة تجاههم وكذلك عن طريق التشغيل والعمليات وصولاً إلى رضا العملاء والتأثير في المجتمع. (دافيد لاسكال، 1998، ص33).

وبالتالي فإن هذه النظرية مبنية على قاعدة منطقية بسيطة هي أن العمليات هي الوسائل التي من خلالها تقوم الشركات بتسخير المواهب والطاقات لعمالها وذلك لتحقيق النتائج المرجوة من خلال القيادة التي تهدف للتميز في الأداء وترتب هذه النظرية معايير إدارة الأداء المتميز في مجموعتين:

أ- الممكنات: وهي العوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج وهي الموارد والوسائل والآليات التي تحقق من خلالها النتائج.

ب- النتائج: هي كل ما حققته المنظمة من إنجازات ومعدلات التطور والتفوق على ما يحققه المنافسون، وقد حددت النظرية قيمة لكل عنصر تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل القيم بحسب ظروف كل منظمة وطبيعة عملياتها. ومن جانب آخر فإن السمة الرئيسية لهذه النظرية هو إمكانية استخدامها بواسطة إدارة كل منظمة لإجراء تقييم ذاتي وفي هذه الحالة تسمح النظرية بالمرونة في توزيع النسب حسب ما تراه كل منظمة مناسب لها. (علي السلمي، 2002، ص33).

1-2-6- النظرية الأمريكية Baldrige:

يعد مالكوم بالدريج أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية الذي خصص جائزة باسمه تم إقرارها بشكل قانوني في عام 1987، بحيث تمنح للشركات الأمريكية التي تنجح في تطبيق معايير نموذجيه. (عمر وصفي عقيلي، 2001، ص 183).

وتمثل النظرية الأمريكية أداة مهمة تستفيد منها المنظمات في أجزاء عمليات التقييم الذاتي بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس التي تحتويها النظرية كإطار عام يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهدفها ومتطلبات تحقيقها بشكل يمكن للشركات أن تتبناه وتطبقه لديها كما أنه يتميز بوجود ثلاث مجموعات من المعايير تتعلق واحدة منها بتقديم نشاط منظمات الأعمال والثانية تخاطب المنظمات التعليمية والثالثة تناسب المنظمات العاملة في المجال الصحي. (يوسف بومدين، 2006، ص 125، 126).

وتتمحور المفاهيم والقيم لهذه النظرية في التوجهات الرئيسية التالية: (علي السلمي، 2002، ص 44، 45).

- القيادة ذات الرؤية. - التميز المستمد من رغبات العملاء. - الرشاقة التنظيمية. - التركيز على المستقبل.

- الإدارة تهدف إلى الإبداع والابتكار. - استثمار الحقائق. - استشعار المسؤولية العامة والمواطنة.

التركيز على النتائج وخلق القيمة. - انتهاج مدخل النظم في التركيز والإدارة. - التعلم الشخصي والتنظيمي. - تقدير العاملين والشركاء.

وتحتوي النظرية الأمريكية على إطار يضم سبعة عناصر هي أساس تقييم المنظمات من أجل تحديد مستوى تميز الأداء بها وفيما يلي عملية توزيع النقاط على العناصر السبعة للنظرية وصولاً إلى تحديد مستوى تميز أداء المنظمة:

- التخطيط الإستراتيجي للجودة: 60 نقطة. - القيادة: 100 نقطة. - التركيز على العملاء والسوق: 300 نقطة.
- المعلومات وتحليلها: 70 نقطة. - التركيز على الموارد البشرية: 150 نقطة. - إدارة العمليات: 140 نقطة. - نتائج الأعمال: 180 نقطة. - المجموع: 100 نقطة.

وتعرض عملية تحديد القيم لعناصر النظرية إلى ثلاث محاور في كل عنصر:

- المدخل أو الأسلوب الذي تعتمده الإدارة لتوفير العنصر.
- مدى وضع المدخل أو الأسلوب في التطبيق الفعلي.
- النتائج المترتبة على تطبيق المدخل.

1-2-7- النظرية اليابانية لإدارة التميز في الأداء (Deming):

ارتبط اسم "وليام ديمينج" بحركة الجودة في اليابان من الأربعينيات من القرن الماضي الذي يصب اهتمامه على أهمية الرقابة الإحصائية في جودة العمل والإنتاج وتشمل النظرية اليابانية على 14 مبدأ تشكل في مجموعها إطاراً عاماً يمكن للمنظمة الاستعانة به من أجل وضع نموذج خاص بها والشعار الذي انطلق منه هو: إن العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الاهتمام وهذه المبادئ هي كما يلي:

أ-تبنى المنظمة لفلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة لمنتجاتها أو خدماتها من أجل تخفيف مركز تنافسي في السوق لضمان البقاء والاستمرار.

ب- تبنى سياسة تحسين وتطوير مستمرين لمنتجاتها أو خدماتها ويجب أن تكون متكاملة وليست جزئية وتشمل كافة مجالات العمل في المنظمة ويجب مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها وقد وضع Deming إستراتيجية التحسين المستمر وأركانها أربعة هي كما يلي:

- خطط Plan :خطط لأي تحسين تريد إدخاله وفي أي مجال من المجالات .
 - نفذ Do :السعي إلى اكتشاف الأخطاء وتحديد أسبابها وأكثرها في الحدوث.
 - فتش دقق Check :تحرى واكتشف إذا كانت أفكارك وحلولك صحيحة للتطبيق.
 - اعمل Act:إذا حققت نجاحا طبق حلولك بشكل واسع وسريع واهجر ما لم يحقق.
- ج-تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ ومحاسبة المسؤول إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع وقوع الخطأ.
- د-توطيد العلاقة الحسنة مع الموردين .

هـ- التركيز على عملية التدريب بحيث تشمل كافة فئات العاملين في المنظمة.

و-التوقف عن استخدام التسلط من قبل المديرين.

ز- التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم، والتوجه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة والنوعية المحققة.

ح- الابتعاد عن فكرة سياسة تحقيق الأرباح بأي وسيلة كانت لأنها تؤثر سلبا في تحقيق مستوى جودة عالي وفي إرضاء العملاء.

ط-إزالة كل العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم والتفاخر بها مثل:ضيق الوقت،ضعف كفاءة الآلات والأدوات المستخدمة.

ي- السعي إلى حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين وإحلال التعاون بدلا عنها.

ك-التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين وإكسابهم معارف ومهارات جديدة.

ل-توفير عنصر الإستقرار الوظيفي للعاملين الذي يكفل للمنظمة وجود عنصر بشري لديه ولاء انتمائه لها ويجعلهم يعملون بفعالية.

م- إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحويله إلى نمط يخدم تطبيق المبادئ السابقة ويهدف إلى إزالة جميع العوائق القائمة بين التقسيمات الإدارية وفرق العمل.

ن-العمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى جميع العاملين وجعلها حقيقة وليست مجرد شعارات ينادى بها،وحنهم على تطبيقها والالتزام بها بشكل دائم ومستمر وتقع هذه المسؤولية على الإدارة العليا.(يوسف بومدين، 2006،ص171،170).



الفصل الثالث: الادارة الرياضية

1- الإدارة الرياضية:

1-1- الإدارة:

إن لمفهوم الإدارة العديد من التعاريف تختلف من الباحث إلى آخر وذلك حسب وجهها نظره وكذا المجال الذي يتخصص فيه ويعمل فيه، وهناك كذلك حسب المجتمع المتواجد فيه، ومنه نجد أن أهم التعاريف المقدمة لمفهوم الإدارة هو التعريف الذي قدمه الباحث الأمريكي وردرو ويلسن WORDRO WILSON "بأنها العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر مقدار من الكفاءة وبما يحقق الرضا لأفراد الشعب". أما هنري فيول HANRY FYOUL يعرفها بأنها: "التنبؤ والتنظيم والتخطيط واصدرا الأوامر والتنسيق والرقابة".

وهذا ما ساعد العديد من الباحثين إلى وضع تعاريف أخرى وعلى رأسهم الباحث الأمريكي ليوناردو وايت LYONRDO WHITE أن الإدارة هي: "جميع العمليات التي من شأنها تنفيذ السياسات العامة وتحقيق أهدافها".

وكذلك فريدريك تايلور FRIDRIK TAYLOR عرفها: "فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ثم رؤيتك اياهم وهم يعملون بأفضل الطرق واقل التكاليف." (إبراهيم محمود عبد المقصود. حسن احمد الشافعي، 2003، ص15.13).

أما الباحثين كونتز واودونيل KONTIZ AND OUDONIL فقد عرفا الإدارة أنها: "وظيفة تنفذ المهمات عن طريق الآخرين ومعهم".

ومنه فالإدارة هي نشاط أنساني يرمي إلى تحقيق نتائج معينة باستخدام أمثلة لكافة الموارد المتاحة للمؤسسة في ظل المتغيرات و الظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها، وعادة مصطلح الإدارة له العديد من المفاهيم والمعاني ولذلك نجد أن مفهوم الإدارة و معناها العام هو انه تعني توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من اجل تحقيق هدف معين، وبهذا نجد أن تعريف الإدارة العامة هو: "تنفيذ السياسة العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع" (رضا صاحب أبو احمد علي . سنان كاظم الموسوي، 2006، ص29).

1-2- مستويات الإدارة :

قديمًا كانت الأعمال و المشاريع الصغيرة لم تكن تحتاج إلى عدد كبير من الأشخاص بإدارتها ومع دخول عصر الثورة الصناعية اتسعت الأعمال الإدارية وتطورت المؤسسات وازداد عدد القائمين على أدارتها، الأمر الذي جعل من الضروري والمهم ترتيبهم في مستويات أهمها:

أ- الإدارة العليا Top management: وتعتبر مستوى التخطيط وتشمل رئيس الجمهورية والوزراء ونوابهم والمحافظين ووكلاء الوزراء ونوابهم ومساعديهم ورؤساء المصالح. (إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: 2003، ص15.13)

ب- الإدارة الوسطى Midle Mangement : وهو المستوى الذي يلي الإدارة العليا و يشمل هذا المستوى

بمثابة حلقة وصل بين ما تريد أن تحققه الإدارة العليا من سياسات عامة و خططو ما تقوم بتنفيذها الإدارة

الشرفية، وبالتالي فان عدد الإداريين في الإدارة الوسط غالبا ما يكون اكبر من الإدارة العليا.

ج- الإدارة المباشرة First Level mangement : وتعتبر مستوى التنفيذ، وتشمل رؤساء الوحدات الميدانية

ومساعدتهم، وعلى ذلك فبالإدارة العامة مشتركة على جميع المستويات وتعني عناية خاصة بالتخطيط إذ أن المدير

في مختلف المستويات هو المسئول الأول عن التخطيط والإدارة وسيلة تستخدم لغرض الوصول الى هدف معين .

(مصطفى حسين باهي: 2001، ص21)

1-3- نظريات الإدارة :

للإدارة العديد من النظريات وذلك يعود إلى مراحل تاريخية التي مرت بها وتطورت بفضل تطور المجتمع ومن

أهم النظريات نجد:

أ- النظرية التقليدية :

حيث تقوم هذه النظرية على العديد من الافتراضات عن حقيقة النفس البشرية و محددات السلوك كالتالي

- الإنسان كسول بطبعه لا يعمل.

- يفضل الإنسان دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يفعل.

- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل : أي أن الإنسان يعمل خوفا من

العقاب أو الحرمان ليس حبا في العمل.(عصام بدوي: 2001، ص35.34)

- لا بد من العقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان حين العمل.

- أن الأجر والمزايا المادية هما أهم الحوافز المادية للعمل أي أن الفرد على استعداد للتضحية في سبيل من الأجر

بطريقة خاصة في معاملة الأشخاص، وتتفق تلك النظرية في تحديد سلوك الإنسان وطبيعته.

وهناك العديد من التجارب العلمية التي أثبتت أن الأوامر العديدة تصدرها الإدارة لا تطاع ويتجاهلها الأفراد

وقد يتصرفون في الاتجاه المضاد، وكذلك تبين للباحثين في ميدان علاقات العامل أن الإنسان ليس كسول بطبعه

وان هناك أفراد يعملون ساعات أطول من ساعات العمل المقررة وإذا كان الإنسان بطبعه كسولا فكيف نفسر

إقبال احد المسئولين على عمله لفترات طويلة ؟ وإذا كان الأجر هو المحدد الأساسي لسلوك الفرد و هو الدافع

الوحيد له على العمل فكيف نفسر رفض بعض الأشخاص العمل لفترات إضافية؟ إذن فهم يرفضون فرصة

الحصول على معدلات اجر أعلى.

أن تلك المظاهر للسلوك الإنساني توضح فشل التفسير الذي تقدمه النظرية التقليدية كما يتضح في الحالات

او مواقف إنسانية محددة ، لذلك لا بد من البحث عن تفسير آخر يقدمه.

ب- النظرية الحديثة:

تعتبر النظرية الحديثة النظرية التي استطاعت أن تعطي الصورة الحقيقية تقريبا للإنسان من خلال مجموعة من الفروض التي تفسر مظاهر السلوك الإنساني وهي:

- الإنسان يرغب في العمل لذاته فهو يحب العمل ويفضله عن الفراغ.
- الإنسان يسعى لتحمل المسؤولية والمخاطرة..
- الإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود ويفضل أن يكون قائدا وليس تابعا.
- الوعد بالمكافئة أو احتمال الحصول على نتائج ايجابية دافع أساسي للعمل ، أي أن الإنسان يعمل ليس خوفا من العقاب بل أملا في المكافئة.
- ليس هناك ضرورة للرقابة الدقيقة على الإنسان أثناء العمل إذ يكفي أن تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها، ويترك للفرد اختيار سبل الوصول إليها وهو جدير باختيار أفضل السبل والوسائل.(مروان عبد المجيد إبراهيم:2000،ص36.35)

تلك الفروض للنظرية الحديثة ساهمت في توجيه أساليب الإدارة في العصر الحديث باتجاه ما يسموه العلاقات الإنسانية ، وأصبح أسلوب القيادة الإشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية العمل والتعبير هو الأساس من ناحية أخرى، فان مجموعة النظم الاجتماعية ترى في الإدارة نظاما اجتماعيا متكاملا ، ومن ثم فان منظمة الأعمال تنظر إليها أنها مزيج من العلاقات الاجتماعية والأنماط الحضارية التي تنشأ بين جماعات الأفراد المكونة لها وبالتالي فان مفاهيم التعاون والتفاعل الاجتماعي تلعب دورا بارزا في تحريك فلسفة الإدارة من ناحية اكتشاف العوامل والظروف المساعدة على تجميع الأفراد وإيجاد روابط وثيقة بينهم.

ج- نظرية الإدارة التنظيمية :

من أهم الباحثين الذين قاموا بالعديد من الإسهامات في مجال الإدارة كان هنري فيول Henry Fayaul وذلك عن طريق مبادئ الإدارة ، وهو بذلك كان الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تهتم بالأعمال الإدارية ووصف وتحليل الوظائف الإدارية وسرد مبادئ التنظيم، وبعد فيول كتب جيمس موفي James and Moifi ، آلان رايلي Alne Rayli عن مبادئ التنظيم . ويليهم الباحث ليندال اوليك Lindal Olik بعمله وكتاباتة عن التنظيم والإدارة وهؤلاء الكتاب الثلاثة هم الكتاب الذين وضعوا أسس ومبادئ التنظيم الإداري للإدارة.

فقد كان فيول احد العاملين في حقل الإدارة لمدة طويلة والمهتمين برفع قيمتها ومستوى العمل فيها وحاول اكتشاف مبادئ عامة للإدارة على أن تكون مرنة وتعتبر أساسا للتفكير والتقدير في تطبيقات الحياة العملية بواسطة المديرين، واهتم الباحث بمبادئه كأساس وبداية العمل في هذا المجال وليس كنهاية ، إذ ذكر إمكانية زيادة المبادئ وتجاهل البعض الآخر كما ركز على اختيار مبدأ تطبيق يرتبط أساسا بالفن الإداري وخبرته وقدرته. (مروان عبد المجيد إبراهيم:2000،ص17)

1-4- تعريف الإدارة الرياضية :

أن مجال الرياضة يحتاج بدرجة كبيرة إلى الإدارة والتسيير الجيد ، كما أن جل الباحثين الاقتصاديين ساهموا بشكل فعال في توضيح جل النظريات التي تناولت العديد من الجوانب التطبيقية من اجل تطوير حقل الرياضة في ضوء الخبرات المجتمعة نتيجة العمل الإداري(عصام بدوي:2001،ص16.15)، ومنه يضع الباحث عصام بدوي المفاهيم الأساسية للإدارة الرياضية وتتمثل في:

✓ **الإدارة العملية:** أي أنها نشاط حركي يتكون من مجموعة من الممارسات المرتبطة ببعضها البعض وبينها

علاقة متداخلة تتميز بالتأثير فهي متحركة وغير جامدة.

- هي عملية اجتماعية يشترك فيها مجموعة من الناس في تحقيق الأهداف المطلوبة.

- هي عملية مستمرة باستمرار المجتمع المتواجدة فيه.

✓ **الموارد المتاحة:** وتشمل الموارد المادية والبشرية والمعنوية.

- الاستغلال الأمثل لهذه الموارد من اجل تحقيق أكبر عائد من الموارد المستخدمة.

✓ **المنظمة:** تتعامل الإدارة مع مختلف الأفراد والهيئات مثل النوادي والمؤسسات والشركات.

ومنه فهي وحدة اجتماعية فنية تضم الأفراد الذين يؤدون وظائف معينة لبلوغ الهدف. (مروان عبد المجيد

إبراهيم:2000،ص49)

وكذا فان الباحث هنري فايول Fayol Henry فيعرف الإدارة أنها: " يقصد بها التنبؤ والتخطيط والتنظيم

وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة".

أما نعمان عبد الغني فيرى أن تعريف الإدارة من المنظور التنظيمي من خلال الأفراد وموارد أخرى وبهذا التعريف

للإدارة في مجال ما يمكن إسقاطه في أي مجال حتى الميدان الرياضي.

ومن خلال هذا التعريف أيضا يتضح لنا أن الإدارة هي انجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الأساسية

الخمسة: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، والرقابة.

وعرفها الإداري الأمريكي Jeason بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة

والقيادة الانسجام في توحيد جهودها سواء كان ذلك من خلال الانجازات الفعالة الكافية لتحقيق ايسر

الاحتمالات في النجاح. (مروان عبد المجيد:2001،ص52)

كما أكد الباحثين وعلى رأسهم الباحث كيللي Killy بان الإدارة الرياضية هي: "المهارات المرتبطة بالتخطيط

والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمات رياضية أو أنشطة بدنية أو

ترويجية"(مصطفى حسين باهي، احمد كمال ناصري:2006،ص81). ومن خلال جل التعريفات المقدمة حول الإدارة

بصفة عامة والإدارة الرياضية بصفة خاصة فان هاته الأخيرة هي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم كل نشاط رياضي،

حيث تعد الإدارة الرياضية هي عمل اجتماعي في:

- اجتماعية: كونها تتعامل مع الكائن البشري وفق مجموعة من التغيرات.
- فنية: أما هذا الجانب كونها ترتبط ارتباطا وثيقا بالنشاط الرياضي الممارس.

1-5- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية :

تنطبق هذه المبادئ في إدارة جميع المؤسسات بما في ذلك الرياضة دون النظر لطبيعتها وحجمها على أساس أن جميع الأعمال تتشابه في أهدافها وعملياتها الرئيسية ، وتتمثل هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة فيما يلي:

أ- **مبدأ التوازن:** يجب أن تكون المؤسسة الرياضية ابتداء من اللجنة الاولمبية أو الاتحاديات أو الأندية الرياضية المتوازنة لضمان التسيير الجيد والمناسب لها وتحقيق الكفاية في أدائها ، ونجد أن مهام الرئيس الإداري هو التأكد بان التوازن يسود المؤسسة .

ب- **مبدأ العلاقات الإنسانية:** تنجح الإدارة أو تفشل على حسب طريقتها لمعالجتها للعلاقات الإنسانية في المؤسسة، وتسعى الإدارة والأشخاص إلى الأهداف نفسها، فكل منهما يرغب في تطور المؤسسة ويكمل الآخر حيث المؤسسة تخدم الأشخاص بسبب تطورها ومنه علاقة تبادل مزدوجة .

ج- **مبدأ التخطيط:** يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ كي نصل إلى عمل له أهمية بطريقة فعالة والتخطيط يحل محل الحدس والتخمين وذلك يقلل من الاعتماد على الحظ، وينطوي التخطيط على اتخاذ قرار يحدد ما يجب عمله والكيفية التي ينفذ بها لأنه يرتب العمل ويحدد مراحل تتابعه.

د- **مبدأ اتخاذ القرارات:** يجب اتخاذ القرارات عند أدنى مستوى تنظيمي لتسهيل القيام بالأعمال وتنفيذ القرارات بواسطة الإداريين المراقبين والمختصين بالنشاط المعين الذين يقومون بتنفيذ عمل ما إلا في الحالات الغير العادية ، فيتطلب فن الإدارة إعداد وتدريب إداري في المستقبل لأنه في هذه الحالة تظهر القيادة الصحيحة والقدرة في الحكم على الصلاحية للأفراد للقيام بمهام معينة.

1-6- وظائف الإدارة الرياضية:

إن أي نشاط سواء كان إنتاجي أو خدماتي فتحتاج المؤسسة إلى وظائف إدارية يستلزم تطبيقها بكامل عناصرها ومكوناتها وذلك حسب التخصص الذي تتواجد فيه المؤسسة ، ومن أهم هاته الوظائف للإدارة الرياضية ما يلي:

1-6-1- التخطيط:

يعتبر التخطيط من الوظائف الأساسية في أي إدارة خاصة الإدارة الرياضية ومن خلاله تحدد البرامج والسياسات المستقبلية والأهداف مراد بلوغها.

أ- تعريف التخطيط:

يعرفه فيول **Fayaul** "التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل". (إبراهيم محمود عبد المقصود. حسن احمد الشافعي: 2003، ص17.16) أما الباحث إبراهيم سعد الدين فيعرفه بأنه

"مجموعة من الأنشطة والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلى ، وان التخطيط القومي هو مجموعة من التنظيمات والترتيبات التي اختيرت لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية وسياسية بالمجتمع في زمن معين".

وهناك العديد من الباحثين يعرف التخطيط وعلى انه "تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أخذا في اعتبار الإمكانيات والقيود التي تفرضها ظروف المناخ العام المحيط بالمشروع".

ب- أهمية التخطيط في مجال الرياضة:

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بدقة.
- تحديد العناصر والإمكانات البشرية والمادية المطلوبة لتحقيق الأهداف.
- رسم السياسات وتحديد القواعد والإجراءات التي توجه سلوك العاملين.
- تحديد الهيكل التنظيمي وتوزيع المسؤوليات والاختصاصات.
- تقديم الميزانيات وتحديد الموارد وأوجه الصرف والأسلوب الأمثل لترشيد الطاقات والنفقات .
- تطوير الخطة وتعديلها بما يتلاءم والظروف المستجدة.
- وضع خطط بديلة وذات مرونة ودقة أكثر
- التنبؤ بالمشكلات المستقبلية ووضع الحلول المناسبة لها. (مصطفى حسين باهي، احمد كمال ناصري:2006،ص88).

ج-أنواع التخطيط بالإدارة الرياضية:

- التخطيط حسب النشاط الذي تتعرض له الخطة.
- التخطيط حسب مجال الاستعمال ويتضمن هذا النوع:
- ✓ التخطيط متكرر الاستعمال ويتضمن الاستراتيجيات ،السياسات ،القواعد والإجراءات.
- ✓ التخطيط غير متكرر الاستعمال ويتضمن البرامج والميزانيات التقديرية.
- التخطيط حسب الفترة الزمنية التي تتناولها ويتضمن :
- ✓ التخطيط طويل الأجل.
- ✓ التخطيط قصير الأجل.

د- صعوبات التخطيط:

- ✓ الصعوبات الناجمة عن الأفراد والتي تتمثل في:
- قلة الالتزام.
- الاعتماد الكبير على الخبرة.
- مقاومة التغيير.

- عدم التفريق بين الدراسات التخطيطية والخطط.
- ✓ صعوبات في العملية التخطيطية نفسها وتشمل ما يلي:
- صعوبة الحصول على المعلومات دقيقة.
- مشكلة سرعة التغيير.
- عدم المرونة.
- الوقت والنفقة.

1-6-2- التنظيم الرياضي:

ويعتبر التنظيم في الإدارة الرياضية هو إعداد الجهود وتنسيقها بصورة جيدة، من اجل الوصول إلى الأداء بدقة وكفاءة وبأقل جهد واقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة.

أ- مفهوم التنظيم:

له معنيان:

-المعنى الأول: هو وجود جماعة من الأفراد لكل منهم دور معين وعمل يوكل إليه.

-المعنى الثاني: يقصد به الشكل والهيكل أي الإدارات والأقسام التي يعمل بها الأفراد والعلاقات التي تسود

بينهم.

حيث يعد التنظيم هو الذي يوجه الأفراد العاملين من خلال تحديد المسؤوليات والمهام المنوطة بكل فرد في المنظمة
حيث:

-توزيع الاختصاصات.

-توزيع الواجبات.

-توزيع المسؤوليات. (عمر السعيد وآخرون:2003.ص71)

يعرف الباحث السيد هواري: "التنظيم بأنه عملية هو عبارة عن وضع نظام علاقات الأشخاص منسق اداريا من اجل تحقيق هدف مشترك".

في حيث يعرفه فايول Fayaul هو إمداد المشروع بكل ما يساعده على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية والآلات ورأس المال والمستخدمين وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين إقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم بعض وبين الأشياء بعضها البعض.

ويعرفه كذلك الباحث تارد Tard هو: "نظام لأنشطة منسق إداريا حيث شخصين أو أكثر".

ويعرفه كل من الباحثين : تونير وكيلانج وكالوس Nauner, Kallaeus, Kellini هو: "عملية إدارية يؤدي

الأشخاص عن طريقها وظائفهم وتوضيح العوامل المادية مع بعضها البعض بحيث تشكل وحدة لتحقيق

الأهداف"(مصطفى حسين باهي، احمد كمال ناصري:2001،ص91).

ب- أنواع التنظيم:

- **التنظيم الرسمي:** وهو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمؤسسة وبشكلها أو بمظهرها الهندسي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أراد لها المشروع أو المخطط أو كما وردت في الوثيقة الرسمية للمؤسسة، وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل إجراء أو أداء كل عملية من العمليات التي تكون النتائج النهائية لعمل المؤسسة.

- **التنظيم غير رسمي:** وهو الذي يهتم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمؤسسة وسلوكهم ، التنظيم الغير رسمي ينشا نتيجة للدور الاجتماعي الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة. (إبراهيم محمود عبد المقصود حسن احمد الشافعي:2003ص11)

1-6-3- التوجيه في الإدارة الرياضية:

لوظيفة التوجيه العديد من التعاريف من قبل الباحثين أهمها نجد:

يعرف إبراهيم عبد المقصود انه: " يتضمن الأوامر والتوجيهات والتعليمات والإرشادات وهو ليس بالمهمة السهلة ويتطلب نجاحه مهارات خاصة ،فالذي يرجى من الأمر هو الحصول على نتائج معينة ومن ثم يتحتم توحيد الإطار الفكري للرئيس والمرؤوس حتى يتفهم الأخير ما يقصده الأول وما يهدف إليه"
كذلك يعرفه احمد رشيد أن التوجيه: " العمل الدائم أثناء التنفيذ ذاته لمواجهة أي مشكلات ولضمان أن يكون سير العمل بالمستوى المطلوب والذي يضمن دوماً التحقيق المتكافئ للأهداف".

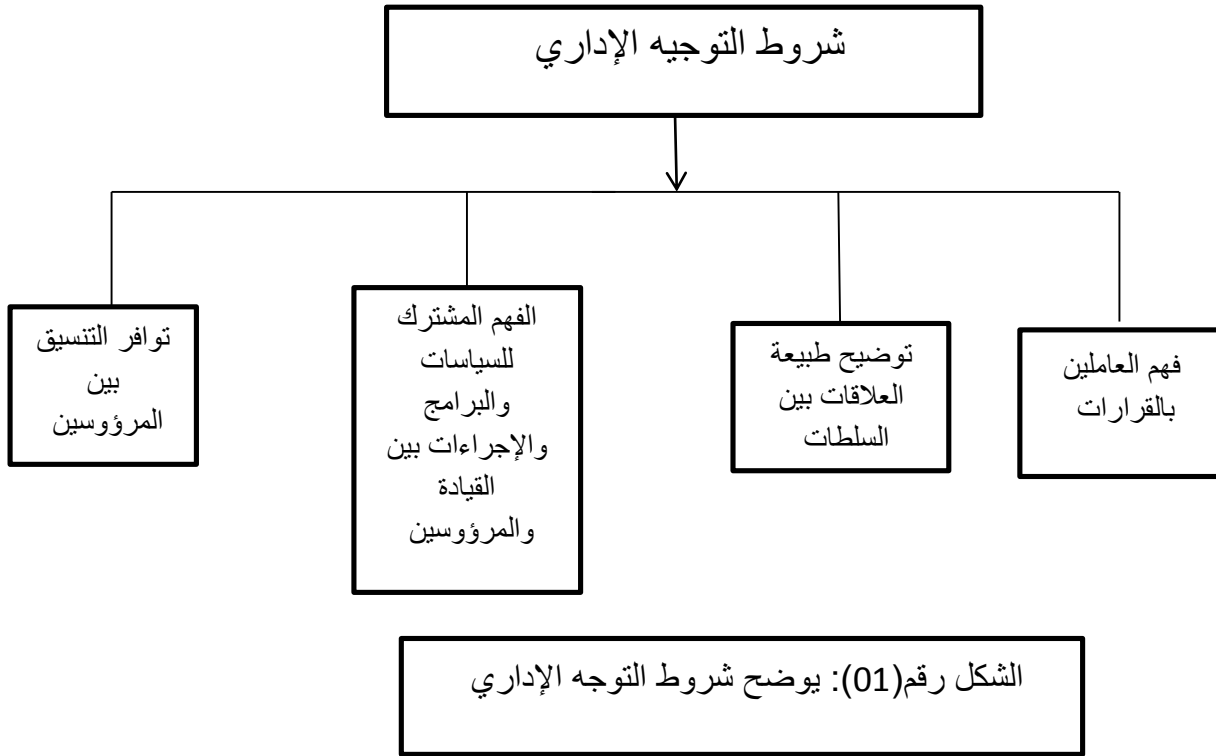
ويعرف التوجيه كذلك بأنه: " إيجاد الثقة بين من يصدر الأمر وتنمية ثقته بنفسه وقدراته وكفاءته".
أما أدوات التوجيه فتتمثل فيما يلي:

- اتخاذ القرارات ، القيادة ، الدافعية،الاتصال.(عبد الغفار حنفي . محمد فريد صحن:1989.ص156)

- وكل هاته الأدوات تعمل على تجسيد وظيفة التوجيه في الإدارة الرياضية بصورتها الحقيقية خاصة في خلق الاتصال الفعال بين المسئول والمرؤوس والذي يؤدي حتماً إلى السير الحسن للمؤسسة.

- شروط التوجيه واهم متغيراته:

للتوجيه كوظيفة إدارية العديد من الشروط الواجب احترامها والسير وفقها قصد تحقيق الأهداف للمؤسسة ومنه الشكل التالي يوضح لنا شروط التوجيه:



إلا أن التوجيه كوظيفة إدارية له العديد من المتغيرات التي تتداخل في القرار بكيفية توجيه المرؤوس مثل مدى خطورة الحالة، النمط القيادي وتحفيز المرؤوسين، لذا على القائد الموجه لآخرين الالتزام بما يلي:

- التفكير في الأثر الناجم عن القرار في المهمة .
- الاهتمام بالعنصر البشري عند اتخاذ القرار.
- التأكد من القرار الذي يتم اتخاذه وهو القرار السليم الذي كان من الواجب العمل به.
- تفويض المهام الأولية لجميع العاملين ومتابعة كل شخص ثم تفويضه وإعطاء أوامر محددة.

1-6-4- الرقابة في الإدارة الرياضية:

تعد الرقابة وظيفة إدارية مهمة وضرورية خاصة في المجال الرياضي ، حيث تتجه نحو قياس تصحيح أداء المرؤوسين للتأكد من أهداف المؤسسة والخطط الموضوعية قد تم تحقيقها وعرضها للإشارة إلى نقط الضعف بقصد وضع حدودها.

أ- مفهوم الرقابة الإدارية:

هناك التعديد من التعاريف لمصطلح الرقابة كوظيفة إدارية ،ومن بينها نذكر ما يلي:
يعرفها عصام بدوي: " أنها عملية مستمرة تقوم بها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل المنظمة أو الوحدة التنفيذية يتم وفقا للخطط الموضوعية السياسات المرسومة والبرامج المعدة. (عصام بدوي: 2001،ص78.76)

أما السيد الهواري فيعرف الرقابة بأنها: " عملية مستمرة دائمة تبدأ مع كل عمل وتستمر معه لا تتوقف ولا تنتهي، وهي ليست عملية متخصصة تقوم بها أجهزة متفرعة لها وتنفرد بها ، فقد تكون داخلية في سلطته التنفيذية المخولة بغرض وجيه والإرشاد والتقويم.(مصطفى حسين باهي . احمد كامل ناصري:2001،ص95)

ب- أنواع الرقابة الإدارية:

- الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية: حيث يقوم بالرقابة الداخلية كل رئيس إداري في دائرة رئاسته مهما كانت درجته ، أما الرقابة الخارجية فيمارسها الشعب أو سلطات الدولة .

- الرقابة الفنية والرقابة الإدارية: فالرقابة الفنية تتمثل في خدمة المهام التي انشأت من اجلها الإدارة ، أما الرقابة الإدارية بصفة عامة عادة ما يقصد بها الرقابة الداخلية على الإدارة سواء تعلقت بالمهمة الأصلية للمرفق أو الأعمال الأخرى التي تتم للمساعدة على إنجاز هذه المهمة.

وهناك العديد من أنواع الرقابة وتتمثل في:

- الرقابة التشريعية: هي نوع من الرقابة الشعبية التي تمارس بواسطة ممثلي الشعب في الهيئة التشريعية (مجلس الشعب).

- الرقابة القضائية : وهذه تختلف من دولة إلى أخرى، ففي بعض الدول يوجد نظام قضائي واحد يختص في جميع المنازعات التي تنشأ بين الأفراد أو بين الأفراد والحكومة ، أما في فرنسا يختص مجلس الدولة بالفصل في المنازعات التي تنشأ بين الأفراد والحكومة. (إبراهيم محمود عبد المقصود . حسن احمد الشافعي:2003،ص12.11.10)

- الرقابة الشعبية: وهي نوع من أنواع الرقابة التي تمارسه الجماهير أو أفراد الشعب الذين يتصلون بالحكومة.

ج- أهداف الرقابة وعملياتها:

إن جل المهداف الرقابة تتمثل في :

-التأكد من تنفيذ الواجبات الملقاة على عاتق الأفراد المنفذين .

-الوقوف على المشكلات والعوائق التي تعترض العمل وتؤثر على مدى فعاليته .

-التأكد من أن الجوانب والسياسات المالية يتم التصرف فيها وفقا للخطة المقررة.


-اكتشاف الأخطاء والتأكد من عدم وجود التعسف في استخدام السلطة.

-ترشيد عمليات اتخاذ القرارات وخاصة فيما يتعلق منها بالسياسة العامة وأهدافها.

د- المقومات الأساسية لنجاح الرقابة في المؤسسات الرياضية:

يجب أن تتناسب خطة الرقابة مع طبيعة النشاط الاجتماعي في المؤسسة الرياضية مع مراعاة مرونة الرقابة على أن تجرى في الوقت المناسب والمكان المحدد ، وينبغي أن يكون النظام الرقابي مفهوما وأهدافه واضحة مع وضع معدلات ومعايير رقابية يقاس على أساسها الأداء والأعمال ، ويراعى أن تكون الرقابة موضوعية ويجب على

النظام الرقابي أن يبلغ عن الانحراف بسرعة وفي الوقت المناسب وتطوير الأساليب ونظم الرقابة مع تطور الأساليب ونظم العمل.(مصطفى حسين باهي . احمد كامل نصري، 2001ص20)
وكخلاصة لوظائف الإدارة الرياضية فنجد أنها مهمة وكل وظيفة مكملة للأخرى، حيث لا يمكن أن تتخلى على إحدى الوظائف الإدارية وهذا كله لضمان السير الجيد والحسن للمؤسسة الرياضية خاصة والمؤسسات في جل المجالات عامة.



الفصل الرابع: طرق منهجية البحث

تمهيد:

إنطلاقاً من دراستي لموضوع دور الإدارة بالأهداف في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية ، سنحاول إيجاد حل للإشكالية المطروحة سابقاً و ذلك بإثبات صحة فرضيات الدراسة أو نفيها، عن طريق جمع المعلومات النظرية ترتيبها و تصنيفها و قياسها بطريقة علمية و منهجية، من أجل استخلاص النتائج، وذلك انطلاقاً من ثوابت الموضوع ثم المدروس. وفي هذا الجانب سنتعرض إلى تحديد مجالات الدراسة، والمتمثلة في الدراسة الإستطلاعية و تحديد المنهج الذي يتناسب مع موضوع البحث من خلال تحديد عينات الدراسة المناسبة للموضوع، وذلك بإتباع أسلوب معين أو منهج يتوافق مع هاته الدراسة، وتحديد الأدوات المناسبة لجمع المعلومات والبيانات الميدانية التي تمس الموضوع.

وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى جميع هاته السبل للوصول إلى نتائج علمية وسليمة وصحيحة لبحثنا هذا

01- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية للبحث حيث يقوم الباحث بتنظيم زيارات ميدان الدراسة بالإطلاع على دراسته أو الإطلاع على بعض جوانب دراستها الميدانية. (رشيد زرواتي، 2002، ص 23)

والهدف من الدراسة الاستطلاعية هو التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ومدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث، وحتى يتمكن من معرفة مختلف الجوانب المراد دراستها قمنا بزيارة مديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي وذلك خلال الفترة الممتدة من 20 جانفي 2017 الى غاية أوائل شهر ماي من نفس السنة وذلك من أجل الإلمام والإحاطة بجوانب المشكلة المعالجة في بحثنا، وذلك من خلال التعرف على مبادئ إدارة الإدارة بالأهداف المطبقة بمديرية الشباب والرياضة.

- المجال الزمني والمجال المكاني:

أ- المجال المكاني: أجريت الدراسة الميدانية لموضوع: "مبادئ الإدارة بالأهداف ودورها في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية" في مديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي .

ب- المجال الزمني: قام الباحث بزيارة مديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي بتاريخ: 20 جانفي 2017 الى غاية أوائل شهر ماي من نفس السنة ، وفي نفس الوقت قمنا بتوزيع الاستمارة على العينة الاستطلاعية بتاريخ 25 أبريل 2017 إلى غاية 5 ماي ، تخللت هذه الفترة توزيع الاستبيان الدراسة على عينة البحث.

02- المنهج المتبع في الدراسة:

يرتكز استخدام الباحث دون غيره على طبيعة الموضوع الذي يطبق عليه، لاختلاف المواضيع من حيث التحديد والوضع يستوجب اختلاف في المناهج المستعملة، وفي دراستنا الحالية وتبعاً للمشكلة المطروحة نرى أن المنهج المناسب هو المنهج الوصفي المسحي الذي هو كل استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر التعليمية والنفسية، كما هي قائمة في الحاضر، قصد تشخيصها أو كشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها، أو بين ظواهر تعليمية أو نفسية أو اجتماعية أخرى. (إخلاص محمد عبد اللطيف، 2000، ص 25)

3- مجتمع وعينة الدراسة:

✓ مجتمع الدراسة: يعرف grawtiz المجتمع على أنه: مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقاً و التي تتركز عليها الملاحظات (مويس أنجس، 2004، ص 29) ومجتمع البحث في العلوم الإنسانية هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى و التي يجري عليها التقصي. (رشيد زرواتي، 2002، ص 119)

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها، ومجتمع الدراسة يتكون من مسيري و إداري مديرية الشباب و الرياضة بولاية الوادي و البالغ عددهم (40) حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من مدير مديرية الشباب و الرياضة و في ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث.

✓ - عينة البحث و كيفية اختيارها:

باعتبار العينة هي حجر الزاوية في أي دراسة تستند إلى الاستبيان كمقوم أساسي نجد مفهومها هي "العينة جزء من الكل بمعنى انه تأخذ مجموعة من أفراد مجتمع العينة على أن تكون ممثلة بمجتمع البحث". (محمد حسن علاوي، 1999، ص226)

و بالنظر إلى ما تم توزيعه من الاستثمارات الاستبائية (40) استمارة، وما تم استرجاعه (35) منها ، و(05) الأخرى كانت في الدراسة الاستطلاعية ولذلك العينة قصدية باستعمال طريقة المسح الشامل، وذلك راجع إلى أن عدد عمال مديرية الشباب و الرياضة لولاية الوادي متوسط، وهذا ما يسهل علينا إجراء العمل الميداني من خلال توزيع الاستمارة على جميع الموجودين داخل المديرية، وهذا يتم الحصول على نتائج تمثل المجتمع ككل.

✓ - ضبط متغيرات الدراسة:

إستنادا إلى فرضيات الدراسة تبين لنا جليا أن هناك متغيرين اثنين إحداهما مستقل و الآخر تابع.

أولا: تعريف المتغير المستقل:

وهو ما يسمى المتغير التجريبي، وهو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة تعيين دراسته و التي تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر. (مروان عبد المجيد، 2000، ص87).

وفي دراستي هذه فإنه تم تحديد المتغير المستقل أي السبب من موضوع الدراسة على أنه: مبادئ الإدارة بالأهداف.

ثانيا: تعريف المتغير التابع :

هي المتغيرات الناتجة على العمليات التي تعكس من العمليات التي تعكس السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المستقل بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع و الذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة. (مروان عبد المجيد، 2000، ص90)

ومن خلال موضوع الدراسة فإنه تم تحديده على أنه : الأداء المتميز.

4- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان و هي الأداة المناسبة لمعالجة فرضيات البحث المصاغة في الجانب النظري حيث يعرف الاستبيان الذي هو عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف يتم ملاحظتها مباشرة وتسمى الاستبيان، يطلب من المبحوث الإجابة عليها مباشرة، وقد ترسل عن طريق البريد فتسمى الاستبيان البريدي. (رابح فارلي، 1984، ص54).

وقد إستعمل الباحث في الاستبيان المفتاح الثلاثي بتقديرات مناسب، نوعا ما، غير مناسب.

1- الخصائص السيكومترية للأداة:

● الصدق:

إن صدق الأداة المستخدمة في الدراسة مهما اختلف أسلوب القياس، تعني قدرته على قياس ما أعدت لقياسه فقط، ولقد رأى الباحث أن الصدق الظاهري هو أحسن طريقة لاستخراج درجة صدق الاستبيان حيث يتم هذا النوع من الصدق على أساس ملاحظة القياس و محتوياته، للوقوف على مدى تناسب أسئلة الاستبيان مع أهداف الدراسة، وباستخدام طريقة استطلاع آراء المحكمين، قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة شوهد لهم بتجربة وخبرة في مجال البحث العلمي للأخذ بآرائهم فيما يخص بعض التعديلات حول الاستمارة، وقد استفدنا من الملاحظات التي تحصلنا عليها، وعلى هذا الأساس تم استبعاد عدد من العبارات التي اقترحوا حذفها لغموضها ، وإضافة بعض العبارات التي رأوا أنها من الأنسب إضافتها وبهذا تم استخراج الشكل النهائي للاستمارة الإستبائية، وبعد ذلك تم عرضها مرة أخرى على الأساتذة و المحكمين قصد تحكيمها و قد أجمعوا على صدق فحوى الاستبيان لهذه الدراسة و الغرض الذي وضعت من أجله.

● صدق الإتساق الداخلي:

حيث قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها(5) أفراد من موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية الوادي، وذلك من أجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وقام الباحث بحساب معامل الارتباط لبيرسون ، لمعرفة الصدق الداخلي للإستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الإستبانة ، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) كما يوضح ذلك الجدول رقم(01).

- الجدول رقم : (01) يمثل معاملات بيرسون للمحاور بالدرجة الكلية للإستبانة.

الرقم	المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	مبدأ المشاركة	0.84**	0.01
02	مبدأ الالتزام	0.78**	0.01
03	مبدأ تحمل المسؤولية	0.80**	0.01
04	مبدأ رفع روح المعوية	0.68**	0.01

يتضح من خلال الجدول السابق أن جميع المحاور دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وهذا ما يؤكد أن محاور المقياس تتمتع بدرجة عالية من الإتساق الداخلي، مما يؤكد صلاحيتها للتطبيق الميداني.

• الثبات:

إن ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابات ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة وعلى هذا الأساس تم توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة. (مروان عبد المجيد 2000، ص 140).

فثبات الأداة هي مدى الدقة أو الاتساق الذي يستنبط من الأداة الموظفة في الدراسة (استبيان، مقابلة) في تجسيد الظاهرة المدروسة ميدانيا، فالثبات يعزى إلى اتساق القياس والتحليل والتقصي، يتسم بالصبغة الإحصائية والتحليلية للظاهرة.

- جدول رقم (02) يمثل ثبات أداة الدراسة.

الرقم	المحاور	عدد العبارات	ثبات المحور
01	مبدأ المشاركة	06	0.68
02	مبدأ الالتزام	06	0.71
03	مبدأ تحمل المسؤولية	06	0.66
04	مبدأ رفع روح المعوية	06	0.64
0.85	معامل الثبات العام	24	

وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة و صلاحيتها لتحليل النتائج و الإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها.

• الموضوعية:

تعد من العوامل المهمة التي يجب أن تتوفر في الأداة من أجل التحرر من التحيز أو التعصب وعدم إدخال العوامل الشخصية للمبحوث، فالموضوعية تعني الالتزام بمصداقية البحث العلمي والأمانة العلمية، والسرية التامة لما يحيط بالمبحوثين، وإتباع خطوات علمية ممنهجة لاستخلاص المبتغا من المبحوث لإثراء البحث العلمي.

5 - إجراءات التطبيق الميداني للدراسة:

قمنا بالرجوع إلى الخلفية النظرية و عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، حيث أننا قبل الشروع في طبع الاستبيان أجرينا الدراسة الاستطلاعية و بناءا عليها خرجنا بفرضيات للدراسة قمنا من خلالها بتصميم أسئلة الاستبيان .

ثم قمت بالتأكد من صدق أداة الدراسة وذلك بعرضها على الأستاذ المشرف للبحث، و إجراء التعديلات بناءا على ملاحظاته، و بعد ذلك استخدمت صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما أعد لقياسه.

- بعدما تأكدت من مناسبة و صحة أداة الدراسة حددنا مجتمع الدراسة الذي هو موظفي مديرية الشباب و الرياضة

لولاية الوادي، ثم قمت بتحديد عينة الدراسة و التي تكونت من (35) موظف على مستوى المديرية و ذلك باستخدام طريقة المسح الشامل، و تم توزيع الاستبيان على العينة.

- وبعد استرجاع الاستبيان تم تفرغها وبعد ذلك تم إدخال البيانات و معالجتها إحصائيا عن طريق برنامج المعالجة الإحصائية (spss)، ومن ثم قام الباحث بتحليل البيانات و استخراج النتائج.

6- الأساليب الإحصائية:

6-1- كيفية تفرغ البيانات:

قمنا بجمع الإجابات عن الأسئلة و التي وجهت لموظفي المديرية عن طريق الاستبيان ووضعتها في جداول مع عدد تكرار لكل الإجابات ثم قمت باستخراج النسبة المئوية لكل واحد.

6-2- الأدوات الإحصائية:

لغرض الخروج بنتائج موثوق بها علميا استخدمنا الطريقة الإحصائية لبحثنا، وهذا لكون الإحصاء الوسيلة والأداة الحقيقية التي تعالج بها النتائج على أساس فعلي، يستند عليها في البحث والاستقصاء، وعلى ضوء ذلك استخدمنا ما يلي:

أ - الحزم الإحصائية spss الإصدار " 18":

هي احد واهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات، إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة، واهم هذه الخصائص، بساطة الاستخدام وسهولة الفهم. (نادر شعبان السواح، 2005، ص156).

ب - النسبة المئوية:

يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد الباحث في وصف مجتمع الدراسة.

ج- اختبار ألفا كرونباخ α cromptach معرفة ثبات عبارات الإستبانة.

د- معامل الارتباط لبيرسون Person corelation coefficient لقياس درجة الارتباط بين عبارات المحاور للاستبيان ككل.

هـ - اختبار كاي مربع (χ^2): الذي يهتم بدراسة حسن المطابقة و الاستقلالية بين متغيرات الدراسة

07- حدود الدراسة: اشتمل بحثي على الحدود التالية:

7-1- الحدود البشرية: شملت دراسي مسح شامل لموظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية الوادي.

7-2- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2016/ 2017 ابتداء من الوقت الذي وافقت فيه اللجنة العلمية على موضوع بحثي.


7-3- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على مستوى مديرية الشباب و الرياضة لولاية الوادي.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل بينا الخطوات المنهجية التي يتبناها الباحث من أجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة، وكذا توضيح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتنظيمها، كما قمنا بعرض هذه الطرق والأدوات بالتفصيل و توضيح كيفية استعمالها، بالإضافة إلى اهم الطرق التي تمت فيها الدراسة من مجال مكاني وزماني، كما أننا حددنا كل من مجتمع وعينة البحث التي تمحورت حوله الدراسة، كل هذه الإجراءات تعمل على جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن الصور ولكن جمع هذه المعلومات ليس هو الغاية وإنما الغاية هي الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة سابقا.

وهذا الفصل ذو أهمية كبيرة في البحوث العلمية حيث أنه لا يخلو أي بحث من وجود هذا الفصل من بين فصول الدراسة، لأنه يعتبر الركيزة المنهجية التي يعتمد عليها الباحث لرسم خريطة عمل واضحة المعالم والأبعاد، كما أنه يحدد الإطار المنهجي والعلمي الذي يجب على الباحث أن يلتزم به ليعطي مصداقية علمية لبحثه.

وفي الأخير يمكن القول أن الباحث الذي يتبع هذه الخطوات والإجراءات أثناء إنجازه لبحثه يكون قد حقق خطوة كبيرة في إثبات صدق عمله وكذا توضيح الركائز العلمية التي اعتمد عليها للوصول إلى نتائج علمية ودقيقة يمكن الاعتماد عليها مستقبلا وحتى إمكانية تعميمها.



الفصل الخامس:
عرض وتحليل
ومناقشة
النتائج

1- عرض النتائج الخاصة بمعلومات الشخصية:

السؤال رقم : (01) حول السن :

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	الاقتراحات
40	14	من 23 سنة إلى 30 سنة
34.28	12	من 31 سنة إلى 39 سنة
25.72	09	من 40 سنة فأكثر
% 100	35	المجموع

الجدول رقم : (03) توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب الفئات السنية:

تحليل و مناقشة النتائج:

من نتائج الجدول رقم (03) نلاحظ أن المجال الزمني (23-30 سنة) يمثل النسبة الأكبر (40%) مما يدل على وجود عنصر الشباب ، وكذلك نلاحظ أن المجال الزمني (31-39 سنة) يمثل كذلك نسبة عالية،(34.28%)، أما المجال الزمني (40 سنة فأكثر) يمثل (25.72%) أي أن فئة الكهول متوفرة لدى الموظفين. ومنه نستنتج أن نسبة الفئة الشبانية طاغية على باقي الفئات الأخرى، مما يدل على توفر الموارد البشرية الشبانية في المؤسسة الرياضية، مما يساهم في الرفع من مستواها لسنوات طويلة.

السؤال رقم : (02) حول الجنس.

الغرض من السؤال: تحديد المبحوثين حسب الجنس.

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	الاقتراحات
65.72	23	ذكر
34.28	12	أنثى
%100	35	المجموع

الجدول رقم : (04) توزيع المبحوثين حسب نوع الجنس.

تحليل و مناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم (04) نلاحظ أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث حيث تتمثل نسبته في (65,72%) أما نسبة الإناث فتتمثل في (34,28%) من موظفي مديرية الشباب و الرياضة بمختلف مصالحها. ومنه نستنتج أن فئة الذكور أكبر من فئة الإناث، وهذا راجع لطبيعة العمل في المؤسسة و نقص الإطارات النسوية المتخرجة من المعاهد الرياضية، وتفضيلهم العمل في مجال التعليم عن الإدارة.

السؤال رقم : (03) حول المستوى الدراسي.

الغرض من السؤال: تحديد المستوى الدراسي للمبحوثين.

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	الاقتراحات
00	00	ابتدائي
00	00	اكمامي
28.58	10	ثانوي
71.42	25	جامعي
% 100	35	المجموع

الجدول رقم : (05) توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب المستوى الدراسي.

تحليل و مناقشة النتائج:

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن معظم موظفي مديرية الشباب و الرياضة هم جامعيون حيث تمثل نسبتهم (75%)

أما ذوي المستوى الثانوي فنسبتهم قليلة حيث تمثل (25) ، و ينعدم بالنسبة لمستوي ابتدائي و إكمالي.

ومنه نستنتج أن غالبية الموظفين ذو مستوى جامعي مما يدل على توفر موارد بشرية ذات كفاءة وتخصص مما

يساهم في تقديم الأفضل داخل المؤسسة.

السؤال رقم:(04) حول الشهادة المتحصل عليها.

الغرض من السؤال: تحديد الشهادة المتحصل عليها.

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	الاقتراحات
14.28	5	بكالوريا
28.58	10	تقني سامي
11.42	4	ليسانس
37.14	13	مستشار
8.58	3	ماستر
100	35	المجموع

الجدول رقم : (06) توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب الشهادة المتحصل عليها.

تحليل و مناقشة النتائج:

من الملاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة (37.14%) تمثل المحصلين على شهادة مستشار وبعدها تأتي نسبة (28.58%) بالنسبة للمحصلين على شهادة تقني سامي في الرياضة و تليها شهادة بكالوريا و ليسانس بنسبة (14.28%) و(11.42%) على التوالي، بينما قدرت نسبة شهادة الماستر (8.58%) .
ومنه نستنتج أن أغلب موظفي مديرية الشباب و الرياضة يملكون مؤهل علمي لا بأس به (مستشار، تقني سامي في الرياضة) ، مقارنة بالشهادات الأخرى، وهذا مايعزز تفعيل دور المؤسسة.
السؤال رقم: (05) حول المنصب الحالي.
الغرض من السؤال: معرفة المستويات الإدارية.

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	الاقتراحات
2.85	1	مدير
11.44	4	رئيس مصلحة
22.85	8	رئيس مكتب
62.86	22	موظف
% 100	35	المجموع

الجدول رقم: (07) توزيع الباحثين (الموظفين) حسب المستويات الإدارية.

تحليل و مناقشة النتائج:

الغرض من هذا السؤال هو التعرف على تقسيم المستويات الإدارية في مديرية الشباب والرياضة، وهذا حسب ما يلي:
انطلاقا من المدير بنسبة (2.85%) مرورا بأربع رؤساء مصالح بنسب(11.44%) وكذلك نسبة (22.85%) من رؤساء المكاتب ويسير هذه المكاتب وكذا مفتشي الشباب والرياضة حوالي تسعة عشرة موظف بنسبة تصل إلى(62.86%).
ومنه نستنتج أن المناصب العليا في المستويات الإدارية في مديرية الشباب و الرياضة تنقسم إلى المدير ورؤساء المصالح و المكاتب بالإضافة إلى الموظفين.
السؤال رقم (06) حول سنوات العمل.

الفصل الخامس.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الغرض من السؤال: معرفة عدد سنوات العمل.

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	الاقتراحات
40	14	من 1 سنة الى 5 سنوات
31.42	11	من 5 سنوات الى 10 سنوات
28.58	10	من 10 سنة فاكثر
100	35	المجموع

الجدول رقم: (08) توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب سنوات الخبرة.

تحليل و مناقشة النتائج:

من مجمل النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة (40%) تمثل عدد الذين لديهم اقل من 05 سنوات عمل بينما تمثل نسبة (31.42%) من عدد المبحوثين الذين لديهم 05-10 سنوات عمل، وتمثل النسبة (28.58%) عدد الموظفين الذين لديهم 10 سنة عمل فما فوق.

من النتائج السابقة الذكر نستنتج أن عنصر الأقدمية متوفر، مما يدل على وجود الانضباط والخبرة اللذان يساهمان في التسيير الجيد داخل المؤسسة.

السؤال رقم : (07) حول سنوات الخبرة في المنصب الحالي.

الغرض من السؤال: معرفة عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي.

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	الاقتراحات
42.86	15	اقل من 3 سنوات
17.15	6	05 سنوات
25.72	9	10 سنوات
14.28	5	15 سنة فما فوق
% 100	35	المجموع

الجدول رقم: (09) توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب سنوات الخبرة في المنصب الحالي.

تحليل و مناقشة النتائج:

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول نجد أن نسبة (42.86%) تمثل أقل من 03 سنوات خبرة، تليها نسبة (25.72%) تمثل 10 سنوات خبرة، و تأتي بعدها نسبة (17.15%) والتي تمثل 10 سنوات خبرة، و في الأخير تأتي نسبة (14.28%) والتي تمثل 15 سنة خبرة .

الفصل الخامس.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

ومنه نستنتج أن عامل الخبرة متوفر لدى الموظفين، ويكتسب مع سنين العمل، وهذه الفئة تعمل على تأطير الفئات الشبانية داخل المؤسسة.

2- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الأولى:

لمبدأ المشاركة في الإدارة بالأهداف دور في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية و للتحقق من صحة الفرضية

استخدمت اختبار χ^2 للعينه، للتحقق من أنه توجد دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة في محور المشاركة

والجدول رقم(10) يبين النتائج التي توصلت إليها:

الجدول رقم: (10) يمثل اختبار لدلالة عبارات محور المشاركة.

القرار	درجة الحرية	كا المحسوبة	المجموع	البدائل			التكرار النسبي المئوية	العبارات	رقم
				غير مناسب	نوعا ما	مناسب			
دالة	1	31.11	35	01	0	34	ك	لا تهتم أقسام المنظمة بتشكيل فريق عمل من الموظفين عند إقامة الأنشطة الإدارية.	1
			100	2.9	0	97.1	%		
دالة	2	23.02	35	04	06	25	ك	يقوم كل قسم في المنظمة بث روح الفريق في نفوس الموظفين انطلاقا من مبدأ تحقيق الأهداف مسؤولية الجميع.	2
			100	11.4	17.1	71.4	%		
دالة	2	12.74	35	04	10	21	ك	لا تقوم أقسام المنظمة بإعطاء فرق العمل أهمية قصوى في وضع الحلول المناسبة.	3
			100	11.4	28.6	60	%		
دالة	2	24.40	35	02	08	25	ك	تقوم المنظمة بتعريف وتدريب فرق العمل من الموظفين على مفاهيم المشاركة الكاملة.	4
			100	5.7	22.9	71.4	%		
دالة	2	30.4	35	03	05	27	ك	لا تعمل المنظمة على إزالة القيود والحواجز بين الموظفين في المديرية.	5
			100	8.6	14.3	77.1	%		
دالة	2	6.40	35	05	13	17	ك	تشكل الإدارة فريق عمل لإقامة الأعمال المشتركة على مستوى القسم الواحد.	6
			100	14.3	37.1	48.6	%		

**دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) .

2-1 تحليل وتفسير النتائج الخاصة بالفرضية الأولى:

من خلال ما تم الحصول عليه من خلال الجدول رقم(10) يتضح لنا أنه يوجد اختلاف بين آراء أفراد العينة، بحيث تبين لنا أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولة، وهذا من خلال أن كل عبارات المحور قيمتها في χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولية وكانت كما يلي:

أولاً:/ جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم(01) حيث تبين أن قيمة χ^2 المحسوبة هي (31.11) وهي أكبر من χ^2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ وعند درجة الحرية $df=2$ ، وبالتالي هذه النتيجة تعكس موافقة عالية لأفراد العينة بنسبة (97.1%) ما يعكس دلالة العبارة إحصائياً.

ومنه نرى أن المشاركة تؤدي إلى اهتمام أقسام المنظمة بتشكيل فريق عمل من الموظفين عند إقامة الأنشطة الإدارية وهذا ما أشار إليه ناصر دادي عدوان ، بقوله إن الإدارة بالأهداف تركز على المشاركة و التعاون بين كل أعضاء المنظمة.

ثانياً:/ جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (02) حيث تبين أن قيمة χ^2 المحسوبة هي (23.02) وهي أكبر من χ^2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ وعند درجة الحرية $df=2$ ، وبالتالي هذه النتيجة تعكس موافقة عالية لأفراد العينة بنسبة (71.40%) ما يعكس دلالة العبارة إحصائياً.

ومنه نرى على أن المشاركة تؤدي إلى قيام كل قسم في المنظمة ببث روح الفريق في نفوس الموظفين انطلاقاً من مبدأ تحقيق الأهداف مسؤولية الجميع، وهذا ما أشار إليه بيتر دراكر في كتابه ممارسة الإدارة (انظر الصفحة 4)

ثالثاً:/ جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم(03) حيث تبين أن قيمة χ^2 المحسوبة هي (12.74) وهي أكبر من χ^2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ وعند درجة الحرية $df=2$ ، وبالتالي هذه النتيجة تعكس موافقة عالية لأفراد العينة بنسبة (60%) ما يعكس دلالة العبارة إحصائياً.

ومنه نستنتج أن المشاركة تؤدي إلى قيام أقسام المنظمة بإعطاء فرق العمل أهمية قصوى في وضع الحلول المناسبة وهذا ما جاء في كتاب الإدارة بالأهداف.

رابعاً:/ جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (04) حيث تبين أن قيمة χ^2 المحسوبة هي (24.40) وهي أكبر من χ^2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ وعند درجة الحرية $df=2$ ، وبالتالي هذه النتيجة تعكس موافقة متوسطة لأفراد العينة بنسبة (71.40%) ما يبين دلالة العبارة إحصائياً.

ومنه نستنتج أن المشاركة تؤدي إلى قيام المنظمة بالتعريف وتدريب فرق العمل من الموظفين على مفاهيمه.

خامساً:/ جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (05) حيث تبين أن قيمة χ^2 المحسوبة هي (30.40) وهي أكبر من χ^2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ وعند درجة الحرية $df=2$ ، وبالتالي هذه النتيجة تعكس موافقة كبيرة لأفراد العينة بنسبة (77.10%) ما يبين دلالة العبارة إحصائياً.

ومنه نستنتج على أن المشاركة تؤدي إلى عمل المنظمة على إزالة القيود والحوجز بين الموظفين في المديرية.

الفصل الخامس.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

سادسا:/ جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (06) حيث تبين أن قيمة χ^2 المحسوبة هي (6.40) وهي أكبر من χ^2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ وعند درجة الحرية $df=2$ وبالتالي هذه النتيجة تعكس موافقة متوسطة لأفراد العينة بنسبة (48.60) ما يبين دلالة العبارة إحصائيا.

ومنه نستنتج على أن المشاركة تؤدي إلى تشكيل فريق عمل لإقامة الأعمال المشتركة على مستوى القسم الواحد.

3- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثانية:

لمبدأ الالتزام في الإدارة بالأهداف دور في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية..

و للتحقق من صحة الفرضية استخدمت اختبار χ^2 للعينة، للتحقق من أنه توجد دلالة إحصائية فيما بين أفراد

العينة في محور الدافعية والجدول رقم (11) يبين النتائج التي توصلت إليها:

الجدول رقم) 11 (يمثل اختبار χ^2 لدلالة عبارات محور الالتزام.

القرار	درجة الحرية	كا المحسوبة	المجموع	البدائل			التكرار	العبارات	رقم
				غير مناسب	نوعا ما	مناسب			
دالة	2	11.88	35	05	09	21	ك	- تعتبر المنظمة أن الالتزام بالعمل شريكا و حليفا إستراتيجيا.	1
			100	14.3	25.7	60	%		
دالة	2	13.77	35	06	07	22	ك	-تعمل المنظمة على جمع المعلومات لمعرفة مقدار الالتزامات الموجهة للعمل	2
			100	17.1	20	62.9	%		
دالة	2	9.31	35	09	06	20	ك	- تحاول المنظمة البحث عن الوسائل الخاصة بالالتزامات العامل.	3
			100	25.7	17.1	57.1	%		
غير دالة	2	3.82	35	10	08	17	ك	- يعد الالتزام من اهم القواعد التي على ضوءها يتم الحكم على جودة الخدمات.	4
			100	28.5	22.8	48.5	%		
دالة	2	18.05	35	03	09	23	ك	- عدم الالتزام بأوقات الدخول والخروج أثناء العمل	5
			100	8.6	25.7	65.7	%		
غير دالة	2	0.74	35	11	14	10	ك	- مقابلة الالتزام بالعمل برد فعل عنيف	6
			100	31.4	40	28.6	%		

**دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) .

3-1 تحليل وتفسير النتائج الخاصة بالفرضية الثانية:

من خلال ما تم الحصول عليه من خلال الجدول رقم (11) يتضح لنا أنه يوجد اختلاف بين آراء أفراد العينة، بحيث تبين لنا أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولة، وهذا من خلال أن كل عبارات المحور قيمتها في χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولية وكانت كما يلي:

أولاً:/ جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (01) حيث تبين أن قيمة χ^2 المحسوبة هي (11.88) وهي أكبر من χ^2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ وعند درجة الحرية $df=2$. وبالتالي هذه النتيجة تعكس موافقة فوق المتوسط لأفراد العينة بنسبة (60%) ما يعكس دلالة العبارة إحصائياً.

ومنه نستنتج على أن الالتزام يؤدي إلى اعتبار المنظمة أن الالتزام بالعمل شريكاً و حليفاً إستراتيجياً .

ثانياً:/ جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (02) حيث تبين أن قيمة χ^2 المحسوبة هي (13.77) وهي أكبر من χ^2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ وعند درجة الحرية $df=2$. وبالتالي هذه النتيجة تعكس موافقة فوق المتوسط لأفراد العينة بنسبة (62.90%) ما يعكس دلالة العبارة إحصائياً، ومنه نستنتج على أن الالتزام يؤدي إلى عمل المنظمة على جمع المعلومات لمعرفة مقدار الالتزامات الموجهة للعمل.

ثالثاً:/ جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (03) حيث تبين أن قيمة χ^2 المحسوبة هي (9.31) وهي أكبر من χ^2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ وعند درجة الحرية $df=2$. وبالتالي هذه النتيجة تعكس موافقة متوسطة لأفراد العينة بنسبة (57.14%) ما يبين أن العبارة دالة إحصائياً ومنه نستنتج على أن الالتزام يؤدي إلى محاولة المنظمة البحث عن الوسائل الخاصة بالالتزامات العامل وهذا ما جاء في كتاب الادارة بالأهداف.

رابعاً:/ جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (04) حيث تبين أن قيمة χ^2 المحسوبة هي (3.82) وهي أكبر من χ^2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ وعند درجة الحرية $df=2$. وبالتالي هذه النتيجة تعكس موافقة منخفضة لأفراد العينة بنسبة (48.58%) ما يبين أن العبارة غير دالة إحصائياً . ومنه نستنتج أن الالتزام لا يعد من أهم القواعد التي على ضوءها يتم الحكم على جودة الخدمات.

خامساً:/ جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (05) حيث تبين أن قيمة χ^2 المحسوبة هي (18.05) وهي أقل من χ^2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ وعند درجة الحرية $df=2$. وبالتالي هذه النتيجة تعكس غير موافقة لأفراد العينة بنسبة (65.70%) ما يبين أن العبارة دالة إحصائياً ومنه نستنتج أن عدم الالتزام بأوقات الدخول والخروج أثناء العمل يؤثر على السير الحسن للعمل.

سادساً:/ جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (06) حيث تبين أن قيمة χ^2 المحسوبة هي (0.74) وهي أكبر من χ^2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ وعند درجة الحرية $df=2$.

الفصل الخامس.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

وبالتالي هذه النتيجة تعكس موافقة كبيرة لأفراد العينة بنسبة (28.60%) ما يبين أن العبارة غير دالة إحصائياً. ومنه نستنتج أن مقابلة الالتزام بالعمل برد فعل عنيف يؤثر على تحقيق الأداء المتميز.

4- عرض وتحليل وتفسير النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة:

لمبدأ تحمل المسؤولية في الإدارة بالأهداف دور في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية و للتحقق من صحة الفرضية استخدمنا اختبار χ^2 للعينة، للتحقق من أنه توجد دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة في محور تحمل المسؤولية.

والجدول رقم (12) يبين النتائج التي توصلت إليها:

جدول رقم (12) (يمثل اختبار χ^2 لدلالة عبارات محور تحمل المسؤولية).

الرقم	العبارات	التكرار النسب المئوية	البدائل			النوع	كا المحسوبة	درجة الحرية	القرار
			مناسب	غير مناسب	غير مناسب				
1	- المنظمة تتجنب إعداد المسؤوليات من أجل تحقيق أداء متميز للموظفين.	ك	23	04	08	35	17.20	2	دالة
		%	65.7	11.4	22.9	100			
2	-تعمل المنظمة على تطوير قدرات المسؤولين المتميزين وإشراكهم في وضع برامج الأنشطة الوظيفية.	ك	19	10	06	35	07.60	2	دالة
		%	54.3	28.6	17.1	100			
3	-تعمل المنظمة على كسر الشخصيات المسؤولة على الموظفين ولا تمنحهم مهام تنمي شخصياتهم.	ك	18	10	07	35	05.54	2	غير دالة
		%	51.4	28.6	20	100			
4	-تقوم المنظمة بتدريب الموظفين المتميزين بالمسؤولية على كيفية وضع برامج إدارية ووظيفية.	ك	12	19	04	35	09.65	2	دالة
		%	34.3	54.3	11.4	100			
5	- المنظمة لا توفر الحوافز للموظفين المتميزين بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني في أدائهم ولا تشجعهم على الإبداع.	ك	19	11	05	35	08.45	2	دالة
		%	54.3	31.4	14.3	100			
6	- اقتراح جائزة تثنى جهد المسؤول الكفاء.	ك	23	09	03	35	18.05	2	دالة
		%	65.7	25.7	8.6	100			

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) .

4-1 تحليل وتفسير النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة :

من خلال ما تم الحصول عليه من خلال الجدول رقم (12) يتضح لنا أنه يوجد اختلاف بين آراء أفراد العينة بحيث تبين لنا أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولة، وهذا من خلال جل عبارات المحور قيمتها في χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولية وكانت كما يلي:

أولاً:/ جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (01) حيث تبين أن قيمة χ^2 المحسوبة هي (17.20) وهي أكبر من χ^2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ وعند درجة الحرية $df=2$. وبالتالي هذه النتيجة تعكس موافقة عالية لأفراد العينة بنسبة (65.70%) ما يعكس دلالة العبارة إحصائياً.

ومنه نستنتج على أن تحمل المسؤولية يزيد من قدرة المنظمة على تجنب إعداد المسؤوليات من أجل تحقيق أداء متميز للموظفين وهذا ما أشار إليه نادر أحمد أبو شيحة بقوله تسمح بتحقيق التعاون و التنسيق و التكامل بين مختلف الأطراف وتجنب المسؤوليات.

ثانياً:/ جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (02) حيث تبين أن قيمة χ^2 المحسوبة هي (7.60) وهي أكبر من χ^2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ وعند درجة الحرية $df=2$. وبالتالي هذه النتيجة تعكس موافقة متوسطة لأفراد العينة بنسبة (54.30%) ما يعكس دلالة العبارة إحصائياً.

ومنه نستنتج على أن تحمل المسؤولية يزيد من عمل المنظمة على تطوير قدرات المسؤولين المتميزين وإشراكهم في وضع برامج الأنشطة الوظيفية وهذا ما أشار إليه صبحي العتيبي بقوله توفير ظروف العمل المناسبة و التي تستلزم وجود أنظمة ضرورية للاتصال، التدريب و الحوافز وأيضا تحمل المسؤولية يزيد من عمل المنظمة على تطوير قدرات المسؤولين المتميزين وإشراكهم في وضع برامج الأنشطة الوظيفية.

ثالثاً:/ جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (03) حيث تبين أن قيمة χ^2 المحسوبة هي (5.54) وهي أكبر من χ^2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ وعند درجة الحرية $df=2$. وبالتالي هذه النتيجة تعكس موافقة متوسطة لأفراد العينة بنسبة (51.40%) ما يبين أن العبارة غير دالة إحصائياً .

ومنه نستنتج أن تحمل المسؤولية لا يزيد من عمل المنظمة على كسر الشخصيات المسؤولة على الموظفين ولا تمنحهم مهام تنمي شخصياتهم.

رابعاً:/ جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (04) حيث تبين أن قيمة χ^2 المحسوبة هي (9.65) وهي أكبر من χ^2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ وعند درجة الحرية $df=2$. وبالتالي هذه النتيجة تعكس موافقة منخفضة لأفراد العينة بنسبة (34.30%) ما يبين دلالة العبارة إحصائياً .

ومنه نستنتج أن تحمل المسؤولية تساهم في الحرص على قيام المنظمة بتدريب الموظفين المتميزين بالمسؤولية على كيفية وضع برامج إدارية ووظيفية وهذا ما شار إليه عبد الحميد عبد الفتاح المغربي في أهمية الأهداف تساعد في تحديد المسؤوليات و السلطات، و كذا تحديد مجال تفويض السلطة، والقيام بتدريب الموظفين المتميزين.

الفصل الخامس.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

خامسا: /جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (05) حيث تبين أن قيمة χ^2 المحسوبة هي (8.45) وهي أقل من χ^2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ وعند درجة الحرية $df=2$. وبالتالي هذه النتيجة تعكس موافقة لأفراد العينة بنسبة (54.30%) ما يبين دلالة العبارة إحصائيا.

ومنه نستنتج على أن تحمل المسؤولية تزيد من المنظمة لا توفر الحوافز للموظفين المتميزين بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني في أدائهم ولا تشجعهم على الإبداع.

سادسا: /جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (06) حيث تبين أن قيمة χ^2 المحسوبة هي (18.05) وهي أكبر من χ^2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ وعند درجة الحرية $df=2$. وبالتالي هذه النتيجة تعكس موافقة كبيرة لأفراد العينة بنسبة (65.70%) ما يبين دلالة العبارة إحصائيا ومنه نستنتج على أن تحمل المسؤولية تحسن من اقتراح جائزة تثنى جهد المسؤول الكفاء.

5- عرض وتحليل وتفسير النتائج الخاصة بالفرضية الرابعة:

لمبدأ رفع الروح المعنوية في الإدارة بالأهداف دور في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية و للتحقق من صحة الفرضية استخدمت اختبار χ^2 للعينة، للتحقق من أنه توجد دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة في محور رفع روح المعنوية.

والجدول رقم (13) يبين النتائج التي توصلت إليها:

الرقم	العبارات	التكرار النسب المعنوية	البدائل			القيمة العددية	دالة الحرية	القرار
			غير متساوي	متساوي	متساوي			
1	-تقوم المنظمة بمراجعة دورية للمهام الموكلة للموظفين لرفع المعنوية لتحقيق أداء متميز للموظفين من خلال الرقابة.	ك	20	10	05	35	2	دالة
		%	57.14	28.57	14.29	100		
2	-لا تقوم المنظمة بمتابعة مراحل تنفيذ الأنشطة والأعمال وحصص المعنويات لتحقيق أداء متميز في مراحل تنفيذها.	ك	27	05	03	35	2	دالة
		%	77.14	14.29	8.57	100		
3	-تهتم المنظمة بتطوير الأساليب المستخدمة في تنفيذ البرامج لتجنب فقدان روح المعنوية.	ك	19	08	08	35	2	دالة
		%	54.28	22.85	22.85	100		
4	- المنظمة لا تضع الخطط المناسبة لرفع روح المعنوية وبالتعرف عليها قبل زيادتها للوصول للأداء المتميز.	ك	20	08	07	35	2	دالة
		%	57.14	22.85	5.71	100		

5	ك	21	04	10	35	12.7 4	2	دالة	-تستخدم المنظمة التقييم المستمر للأداء لتفادي فقدان روح المعنوية والملل أثناء العمل.
		60	11.43	8.57	100				
6	ك	25	06	04	35	23.0 2	2	دالة	- المدير لا يأخذ بعين الاعتبار الأسباب الحقيقية لفقدان الثقة والعمل على رفعها.
		71.42	17.15	11.43	100				

**دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) .

5-1 تحليل وتفسير النتائج الخاصة بالفرضية الرابع:

من خلال ما تم الحصول عليه من خلال الجدول رقم (13) يتضح لنا أنه يوجد اختلاف بين آراء أفراد العينة، بحيث تبين لنا أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولة، وهذا من أجل عبارات المحور قيمتها في χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولية وكانت كما يلي:

أولاً: جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (01) حيث تبين أن قيمة χ^2 المحسوبة هي (10) وهي أكبر من χ^2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ وعند درجة الحرية $df=2$ وبالتالي هذه النتيجة تعكس موافقة متوسطة لأفراد العينة بنسبة (57.14%) ما يعكس دلالة العبارة إحصائياً.

ومنه نستنتج على أن رفع الروح المعنوية تزيد من تقوم المنظمة بمراجعة دورية للمهام الموكلة للموظفين لرفع المعنوية لتحقيق أداء متميز للموظفين من خلال الرقابة.

ثانياً: جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (02) حيث تبين أن قيمة χ^2 المحسوبة هي (30.40) وهي أكبر من χ^2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ وعند درجة الحرية $df=2$ وبالتالي هذه النتيجة تعكس موافقة متوسطة لأفراد العينة بنسبة (77.14%) ما يبين ان العبارة غير دالة إحصائياً

ومنه نستنتج على أن المنظمة لا تقوم بمتابعة مراحل تنفيذ الأنشطة والأعمال وحصر المعنويات لتحقيق أداء متميز في مراحل تنفيذها، وهذا ما أشار إليه صبحي العتيبي بقوله يرفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال مساهمتهم في الإدارة.

ثالثاً: جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (03) حيث تبين أن قيمة χ^2 المحسوبة هي (6.91) وهي أكبر من χ^2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ وعند درجة الحرية $df=2$ وبالتالي هذه النتيجة تعكس موافقة متوسطة لأفراد العينة بنسبة (54.28%) ما يبين أن العبارة دالة إحصائياً

ومنه نستنتج أن رفع الروح المعنوية تزيد من اهتمام المنظمة بتطوير الأساليب المستخدمة في تنفيذ البرامج لتجنب فقدان روح المعنوية، وهذا كما أشار إليه عبد الحميد عبد الفتاح المغربي بقوله تحديد سلم الأولويات تعتبر أداة للتحفيز والرفع من معنوية الفرد.

رابعاً: جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (04) حيث تبين أن قيمة χ^2 المحسوبة هي (8.97) وهي أكبر من χ^2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ وعند درجة الحرية $df=2$ وبالتالي هذه النتيجة تعكس موافقة منخفضة لأفراد العينة بنسبة (57.14%) ما يبين دلالة العبارة إحصائياً ومنه نستنتج أن رفع الروح المعنوية تساهم في الحرص على المنظمة أن تضع الخطط المناسبة لرفع روح المعنوية وبالتعرف عليها قبل زيادتها للوصول للأداء المتميز.

خامساً: جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (05) حيث تبين أن قيمة χ^2 المحسوبة هي (12.74) وهي أقل من χ^2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ وعند درجة الحرية $df=2$ وبالتالي هذه النتيجة تعكس موافقة عالية لأفراد العينة بنسبة (60%) ما يبين دلالة العبارة إحصائياً . ومنه نستنتج على أن رفع الروح المعنوية تزيد من تستخدم المنظمة التقويم المستمر للأداء لتفادي فقدان روح المعنوية والملل أثناء العمل.

سادساً: جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة رقم (06) حيث تبين أن قيمة χ^2 المحسوبة هي (23.20) وهي أكبر من χ^2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ وعند درجة الحرية $df=2$ وبالتالي هذه النتيجة تعكس موافقة عالية لأفراد العينة بنسبة (71.42%) ما يبين دلالة العبارة إحصائياً. ومنه نستنتج على أن رفع الروح المعنوية تحسن من المدير لا يأخذ بعين الاعتبار الأسباب الحقيقية لفقدان الثقة والعمل على رفعها.

6- تحليل ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

في إطار موضوع بحثي هذا والذي يتطرق إلى دراسة "مبادئ الإدارة بالأهداف في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية "

،ومن خلال النتائج المتحصل عليها من خلال توزيع الاستمارة الإستبائية على موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي ،قمت بمناقشة النتائج المتحصل عليها والتي قد تساهم في فهم الغموض الذي يدور حول هذه الدراسة.

6-1- الفرضية الأولى: لمبدأ المشاركة في الإدارة بالأهداف دور في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية

فمن خلال الجدول رقم (10) أجد أن النتائج التي تحققت في محور المشاركة كانت تعكس موافقة بنسب عالية لأفراد العينة وذلك في جل عبارات المحور ويمكن أن نرى أن قيم χ^2 المحسوبة أكبر من قيم χ^2 الجدولة للعبارات الدالة (01-02-03-04-05-06) بحيث تم تسجيل أكبر قيمة في χ^2 المحسوبة في العبارة (01) والتي كانت (31.11) وهي أكبر من قيمة χ^2 الجدولة التي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ وعند درجة الحرية $df=2$ ، أما أصغر قيمة بالنسبة χ^2 المحسوبة فكانت في العبارة (06) والتي كانت قيمتها (6.40) وهي أكبر من قيمة χ^2 الجدولة ، فمن خلال آراء أفراد العينة تبين أن قيم χ^2 المحسوبة أكبر من قيم χ^2 الجدولة أي نقبل الفرض القائل أن لمبدأ المشاركة في الإدارة بالأهداف دور في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة سمية بنت سليمان الرحيل (2009)، وأيضاً دراسة عصام الغويرين (2010)، ودراسة العدوان (2006)، وكذلك دراسة طارق زياد الاسطل، (2008) التي توصلت إلى أن للإدارة بالأهداف دور مهم في تطوير مختلف الإدارات وذلك من خلال تعزيز استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف كونه أسلوب إداري فعال وأيضاً إشاعة ثقافة مبادئ الإدارة بالأهداف من خلال مشاركة الرؤساء في عملية اتخاذ القرار.

6-2- الفرضية الثانية : لمبدأ الالتزام في الإدارة بالأهداف دور في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية

ويتضح من خلال الجدول رقم (11) أن النتائج التي تحققت في محور الالتزام كانت تعكس موافقة بنسب متوسطة لأفراد العينة وذلك في جل عبارات المحور ويمكن أن نرى أن قيم χ^2 المحسوبة أكبر من قيم χ^2 الجدولة للعبارات الدالة (01-02-03-05-06) بحيث تم تسجيل أكبر قيمة في χ^2 المحسوبة في العبارة (05) والتي كانت (18.05) وهي أكبر من قيمة χ^2 الجدولة التي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ وعند درجة الحرية $df=2$ ، أما أصغر قيمة بالنسبة χ^2 المحسوبة فكانت في العبارة (06) والتي كانت قيمتها (0.74) وهي أصغر من قيمة χ^2 الجدولة ، فمن خلال هذا الاختلاف الضئيل بين آراء أفراد العينة تبين أن قيم χ^2 المحسوبة أكبر من قيم χ^2 الجدولة في جل عبارات المحور أي نقبل الفرض القائل أن لمبدأ الالتزام في الإدارة بالأهداف دور في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة العدوان (2006) و دراسة الرواحي (2002) (وأيضاً دراسة عصام الغويرين (2010) ، التي توصلت إلى أن للإدارة بالأهداف دور في زيادة تحسين الإدارة من خلال تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الثانويات والاتحاديات الرياضية.

6-3- الفرضية الثالثة: لمبدأ تحمل المسؤولية في الإدارة بالأهداف دور في تحقيق الأداء المتميز في الادارة الرياضية. أما في الجدول رقم (12) فإن النتائج التي تحققت في محور تحمل المسؤولية كانت تعكس موافقة بنسب متوسطة لأفراد العينة وذلك في جل العبارات ويمكن أن نرى أن قيم K^2 المحسوبة أكبر من قيم K^2 الجدولة للعبارات الدالة (01-02-03-04-05-06) بحيث تم تسجيل أكبر قيمة في K^2 المحسوبة في العبارة (06) والتي كانت (18.05) وهي أكبر من قيمة K^2 الجدولة التي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $a=0.01$ وعند درجة الحرية $df=2$ ، أما أصغر قيمة بالنسبة لـ K^2 المحسوبة فكانت في العبارة (03) والتي كانت قيمتها (5.54) وهي أصغر من قيمة K^2 الجدولة ، فمن خلال هذا الاختلاف الضئيل بين آراء أفراد العينة تبين أن جل عبارات المحور دالة إحصائيا أي نقبل الفرض القائل أن لمبدأ تحمل المسؤولية في الإدارة بالأهداف دور في تحقيق الأداء المتميز في الادارة الرياضية.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة فينسون (Vincent) (1994)، ودراسة روبرت (1982) التي توصلت إلى أن للإدارة بالأهداف دور في المساعدة على التخطيط وتحمي للاتصال وتحسين العلاقات وتقويم أداء العاملين بموضوعية وأيضاً ضرورة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار.

6-4- الفرضية الرابعة: لمبدأ رفع الروح المعنوية في الإدارة بالأهداف دور في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية.

أما في الجدول رقم (13) فإن النتائج التي تحققت في محور تحمل المسؤولية كانت تعكس موافقة بنسب عالية لأفراد العينة وذلك في جل العبارات ويمكن أن نرى أن قيم K^2 المحسوبة أكبر من قيم K^2 الجدولة للعبارات الدالة (01-02-03-04-05-06) بحيث تم تسجيل أكبر قيمة في K^2 المحسوبة في العبارة (02) والتي كانت (30.40) وهي أكبر من قيمة K^2 الجدولة التي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $a=0.01$ وعند درجة الحرية $df=2$ ، أما أصغر قيمة بالنسبة لـ K^2 المحسوبة فكانت في العبارة (03) والتي كانت قيمتها (6.91) وهي أكبر من قيمة K^2 الجدولة ، فمن خلال هذه النتائج بين آراء أفراد العينة تبين أن كل عبارات المحور دالة إحصائيا أي نقبل الفرض القائل أن لمبدأ تحمل المسؤولية في الإدارة بالأهداف دور في تحقيق الأداء المتميز في الادارة الرياضية.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة فينسون "Vincent" (1994)، ودراسة روبرت (1994)، وأيضاً دراسة جونسون "Johnson" (1994) التي توصلت إلى أن للإدارة بالأهداف دور في المساعدة على التخطيط وتحمي للاتصال وتحسين العلاقات وتقويم أداء العاملين بموضوعية وأيضاً ضرورة إتباع المشرفين التربويين لنموذج الادارة بالأهداف عند ممارستهم لعملية الإشراف التربوي.

6-5- مناقشة الفرضية العامة:

تنص الفرضية العامة على: "لمبادئ الإدارة بالأهداف دور في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية"

الفصل الخامس.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

من خلال الجداول السابقة ظهر أن قيمة مستوى الدلالة لجميع مبادئ الإدارة بالأهداف تساوي 0.01 وهي اقل من 0.05 كما أن قيمة الارتباط تساوي 0.78، مما يدل على وجود دور إيجابي لمبادئ الإدارة بالأهداف في تحقيق الأداء المتميز.

ومن خلال مختلف المحاور في الدراسة والنتائج المتعلقة بكل محور من محاور الإدارة بالأهداف والتي تمثلت هذه المحاور في مبادئ الإدارة بالأهداف خلص الباحث إلى أن لمبادئ الإدارة بالأهداف دور في تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب والرياضة، وهذا يخص جميع المبادئ فكانت الموافقة عليها عالية و متوسطة لتحقيق الأداء المتميز. هذه النتيجة جاءت في الاتجاه المتوقع تؤكد صحة الفرضية العامة التي نصت على وجود دور لمبادئ الإدارة بالأهداف في تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تمكنا من إعطاء القيمة العلمية لنتائج أفراد العينة وكذا مناقشتها وتحليلها لمعرفة أهم الجوانب المتدخلة في هذه العملية والخروج باستنتاج لكل فرضية من فرضيات الدراسة.

كما ضم هذا الفصل نتائج الاستبيان الخاصة بموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي الذي أردنا من خلاله التعريف بدور مبادئ الإدارة بالأهداف في تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب والرياضة.

حيث لاحظنا من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان الموجه للموظفين التي كانت بطريقة دقيقة وعلمية حيث تم تفريغ هذه النتائج ومعالجتها بطريقة إحصائية من خلال حساب مربع كاي، والتي وجدت من خلالها أن هناك دور لمبادئ الإدارة بالأهداف في تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي.

8- استنتاجات عامة:

وفي هذا المجال توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- لمبادئ الإدارة بالأهداف دور إيجابي في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة).
- 2- لمبدأ المشاركة في الإدارة بالأهداف دور إيجابي في تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب والرياضة
- 3- مبدأ الالتزام في الإدارة بالأهداف له دور إيجابي في تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب والرياضة.
- 4- لمبدأ تحمل المسؤولية في الإدارة بالأهداف دور إيجابي في تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب والرياضة.
- 5- مبدأ رفع روح المعنوية في الإدارة بالأهداف له دور إيجابي في تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب والرياضة.

9- اقتراحات:

- 1- قيام الإدارة العليا لمديرية الشباب والرياضة بدراسة وفهم مبادئ الإدارة بالأهداف والتعرف على مختلف جوانبها والاستفادة منها.
- 2- التأكيد على جماعية العمل وروح الفريق واعتبار مسؤولية تحقيق أهداف المديرية مسؤولية جماعية يشترك فيها جميع الموظفين بها.
- 3- تنمية روح الالتزام والانتماء وخلق جو من المودة والتفاهم بين الموظفين.
- 4- تشجيع الموظفين على الأداء المتميز وتنمية القدرات الإبداعية لديهم وذلك من خلال:
 - أ - عمل لقاءات دورية غير رسمية تجمع الرؤساء والمرؤوسين لدراسة المشاكل وتداول الأفكار والمقترحات.
 - ب - عمل مسابقات دورية لاختيار الموظف المثالي والمتميز في أدائه لعمله.
 - ت - مساندة الموظفين الذين يتقدمون بأفكار جديدة لتطوير العمل وإتاحة الفرصة أمامهم لتجريبها.
- 5- إسهام القيادات الإدارية بأتماط السلوك الإيجابي المرغوب والمطلوب باعتبارهم القدوة والمثل العليا في المنظمة.
- 6- توفير برامج تدريبية للموظفين لتطوير قدراتهم ومهارتهم الذاتية الخاصة بالجوانب الإبداعية والتي تسهم في رفع مستوى الأداء.

- 7- العمل على زيادة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار لرفع مستوى التنسيق والتكامل بين المستويات الإدارية المختلفة وضرورة الحرص على تبني آراء وأفكار الموظفين مما يسهم في تطوير أداء المديرية.

10- الآفاق المستقبلية للدراسة:

- 1- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تهتم بمجال تطوير وتعزيز مبادئ الإدارة بالأهداف في المؤسسة الرياضية.
- 2- إجراء دراسات تبحث في مبادئ الإدارة بالأهداف التي تؤثر على تطوير مستوى الأداء في الإدارة الرياضية.
- 3- دراسة واقع مبادئ الإدارة بالأهداف في المؤسسات الرياضية الجزائرية.
- 4- إجراء دراسات حول دور ممارسات الإدارة الحديثة في تحقيق الأداء المتميز.

04- المراجع و المصادر المعتمدة في الدراسة:

اولا: قائمة المراجع باللغة العربية

الكتب :

- 1- ابراهيم عبد اللطيف المنيف: "تطور الفكر الاداري المعاصر"، ط1، دون ذكر بلد النشر، 1994.
- 2- اخلاص مُجَّد عبد اللطيف، مُجَّد حسن باهي، طرق منهجية البحث العلمي و الاحصائي في المجالات التربوية و النفسية و الرياضية 2000.
- 3- احمد مُجَّد غنيم، اساسيات الادارة في عصر العولمة، دار الجيوشي، الاردن 2001.
- 4- الدوري زكريا ، الادارة الاستراتيجية "مفاهيم و عمليات و حالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن 2010.
- 5- جون دجاردرنر: التميز الموهبة و القيادة، ترجمة: مُجَّد محمود رضوان ، الدار الدولية للنشر و التوزيع ، القاهرة، 1989.
- 6- دافيد لاسكال و روي يكوك : قمة الاداء، ترجمة عبد الرحمان توفيق، دار الطباعة المتميزة ، القاهرة، 1998.
- 7- زكريا مطلق الدوري : "مبادئ و مداخل الادارة و وظائفها في القرن الحادي و العشرين"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن 2010.
- 8- حسن شلتوت و حسن معوض: التنظيم و الادارة في التربية الرياضية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 1997.
- 9- طلحة حسام الدين و عدلة عيسى مطر : مقدمة في الادارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، ط1، مصر ، القاهرة الجديدة. 1997.
- 10- كاظم نزار الركابي ، الادارة الاستراتيجية، العولمة و المنافسة ، دار وائل ، عمان، الاردن، 2004.

- 11- مُجَّد المحمدي الماضي ، الادارة الاستراتيجية ، الاعداد و الصياغة ، دار الثقافة العربية ، القاهرة ، مصر، 1998-1999.
- 12- مُجَّد حسن علاوي و اسامة كامل راتب : البحث العلمي في التربية الرياضية و علم النفس الرياضي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر، 1999.
- 13- مروان عبد المجيد ابراهيم: اسس البحث العلمي لاعداج الرسائل الجامعية ، الرواق للنشر ، ط1، عملن، 2000.
- 14- مروان عبيح المجيد: ادارة البطولات و المنافسات الرياضية ، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع و دار الثقافة للنشر، عمان ، الاردن، 2000.
- 15- مُجَّد قاسم القريوتي، مبادئ، الادارة، النظريات، العمليات، الوظائف، ط2ن جار وائل ، عمان الاردن ، 2004.
- 16- مدحت ابو النصر: "الاداء الاداري المتميز"، ط1، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2014.
- 17- موييس أنجرس : منهجية البحث العلمي، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصبه للنشر، بدون طبعة، الجزائر 2004.
- 18- نعمة عباس الخفاجي : "الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات"، دارا لثقافة، ط1، عمان 2004.
- 19- نادر شعبان السواح: "مبادئ الإحصاء الوصفي باستخدام"SpSS، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005
- 20- ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، . 2001 21- نادر أحمد أبو شيحة، إدارة الوقت، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 2002.
- 22- سعيد مُجَّد المصري، التنظيم و الإدارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.

- 23- علي السلمي: الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار غريب للنشر والتوزيع، 2000.
- 24- علي السلمي: إدارة التميز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002 .
- 25- علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، بدون سنة النشر.
- 26- علي سلمي: إدارة الإنتاجية، مكتبة الإدارة الجديدة، مكتبة غريب، الفجالة، بدون سنة نشر.
- 27- علي مُجدد عبد الوهاب: كتاب الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق، الأردن، 1984.
- 28- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 29- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، لمواجهة تحديات القرن الواحد و العشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1998.
- 30- عمر وصفي عقيلي: "مدخل على المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
- 31- عادل زيد: الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003 .
- 32- فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004.
- 33- صبحي العتيبي، تطور الفكر و الأنشطة الإدارية، دار الحامد، الأردن، 2002.
- 34- رضا قجة: أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة باتننت، ط 2002، 1.
- 35- رابح فارلي، مناهج البحث في علم التربية وعلم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984. 36-
- رشيد زرواني: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، ط 1، الجزائر، 2002.
- قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

1-(3)Jacques Orsohi, Pierre Helfer; Management Stratégique, 2eme ed, Vuilbert, Paris, France, 1994.

قائمة الاطروحات والرسائل العلمية:

- 1- بومدين يوسف: "أثر الجودة الشاملة على الاداء الحالي للمؤسسات الإقتصادية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
- 2- مهديد فاطمة الزهراء: الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2010.
- 3- الرواحي ميمونة عبد الله سليمان: الإدارة بالأهداف وإمكانية تطبيقها بالكليات التقنية عمان، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، 2002.
- 4- العدوان فريال: تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف في محافظة البلقاء، الدراسات العليا، عمان ، الأردن، .
- 5- 2006 عقيلات هند: درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال في الاردن ، رسالة ماجستير ، غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2002.
- 6- موزاوي سامية: مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- 7- قوري خالد: إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة مُجْد بوضياف المسيلة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، المسيلة، 2014.

المؤتمرات العلمية:

- 1- بلكبير بومدين، فواد بوفطيمة: "ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز"، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز له نظمه اتواالحكومات، 8-9 مارس 2005.

2- لخضر مرغاد، حدة رايس، الإدارة بالأهداف كأداة للتسيير الفعال، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 3/4 ماي، 2005

3- عصام الغويرين: "نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن وإمكانية تطبيقه، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية، المجلد 24، الاصدار 4، سنة 2010.

المراسيم و المناشير:

1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: وزارة الشباب و الرياضة، مرسوم تنفيذي رقم 06-345 ، مؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق ل : 28 سبتمبر سنة 2006، العدد 61 .

2- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: وزارة الشباب و الرياضة، مرسوم تنفيذي رقم 06-345 مؤرخ في 06 محرم 1411 الموافق ال 28

3- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: وزارة الشباب و الرياضة، مرسوم تنفيذي رقم 06-345 ، مؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق 28 : سبتمبر سنة 2006، العدد: 61 . 4- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: وزارة الشباب و الرياضة، مرسوم تنفيذي رقم 93-283 مؤرخ في 09 جمادى الثانية 1414 الموافق ل : 23 نوفمبر 1993، العدد: 77.

. المعاجم :

1- أمل عبد العزيز محمود : الأداء (القاموس العربي الشامل) عربي - عربي ،دار الراتب الجامعية، ط1، 1997.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم إدارة وتسيير رياضي

إستمارة إستبيان

السادة المحترمين:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته

أضع بين يدي سيادتكم أنتم موظفي مديرية الشباب والرياضة استمارة والتي تخص البحث الذي أقوم بإعداده تحت عنوان : " مبادئ الإدارة بالأهداف ودورها في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية " وذلك إستكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستير في التخصص المذكور أعلاه. ويشرفني أن أتقدم لكم برجائي بتكرمكم وقراءة كل عبارة من عبارات الإستبانة، وأمل منكم التفضل علي بجزء من وقتكم وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم وما يتفق ومرئياتكم، مع العلم بأنه سوف يتم التعامل مع الإجابة بمنتهى السرية.

"ولكم جزيل الشكر لتعاونكم"

الباحث:

بوهلال محمد العيد

السنة الدراسية 2016-2017

المعلومات الأولية :

- الجنس :
- المؤهل العلمي :
- المنصب الإداري الحالي :
- سنوات الخبرة :
- السن :

الخورد 01	الرقم	العبرة	مناسب	نوعا ما	غير مناسب
مبدأ المشاركة	01	-لا تهتم أقسام المديرية بتشكيل فريق عمل من الموظفين عند إقامة الأنشطة الإدارية على مستوى المنطقة أو إدارة القسم.			
	02	-يقوم كل قسم في إدارة المديرية ببث روح الفريق في نفوس الموظفين انطلاقا من مبدأ تحقيق الأهداف مسؤولية الجميع.			
	03	-لا تقوم أقسام المديرية بإعطاء فرق العمل أهمية قصوى في وضع الحلول المناسبة.			
	04	-تقوم إدارة المديرية بتعريف وتدريب فرق العمل من الموظفين على مفاهيم المشاركة الكاملة.			
	05	-لا تعمل إدارة المديرية على إزالة القيود والحواجز بين الموظفين في المديرية.			
	06	- تشكل الإدارة فريق عمل لإقامة الأعمال المشتركة على مستوى القسم الواحد.			

الخور02	الرقم	العبارة	مناسب	نوعا ما	غير مناسب
مبدأ الالتزام.	01	- تعتبر الإدارة أن الالتزام بالعمل حليفا إستراتيجيا.			
	02	- تعمل المديرية على جمع المعلومات لمعرفة الالتزامات الموجهة للعمل.			
	03	- تحاول المنظمة البحث عن الوسائل الخاصة بالالتزامات العامل.			
	04	- يعد الالتزام القاعدة الثانوية التي على ضوئها يتم الحكم على جودة الخدمات.			
	05	- تتعاملون بجدية مع الشكاوى المقدمة من طرف العمال.			
	06	- لا تشعر بوجود ثقة بينك و بين الاخرين من ناحية العمل.			

الرقم	العبارة	مناسب	نوعا ما	غير مناسب	الخو3
01	- إدارة المديرية تتجنب إعداد المسؤوليات من أجل تحقيق أداء متميز للموظفين.				مبدأ تحمل المسؤولية.
02	- تعمل إدارة المديرية على تطوير قدرات المسؤولين المتميزين وإشراكهم في وضع برامج الأنشطة الوظيفية.				
03	- تعمل الإدارة على كسر الشخصيات المسؤولة على الموظفين ولا تمنحهم مهام تنمي شخصياتهم.				
04	- تقوم الإدارة بتدريب الموظفين المتميزين بالمسؤولية على كيفية وضع برامج إدارية ووظيفية.				
05	- الإدارة لا توفر الحوافز للموظفين المتميزين بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني في أدائهم ولا تشجعهم على الإبداع.				
06	- اقتراح جائزة تثمن جهد المسؤول الكفاء.				

اختر 04	الرقم	العبارة	مناسب	نوعا ما	غير مناسب
مبدأ رفع روح المعنوية.	01	-تقوم الإدارة بالمديرية بمراجعة دورية للمهام الموكلة للموظفين لرفع المعنويات لتحقيق أداء متميز للموظفين من خلال الرقابة.			
	02	-لا تقوم الإدارة بمتابعة مراحل تنفيذ الأنشطة والأعمال وحصر المعنويات لتحقيق أداء متميز في مراحل تنفيذها.			
	03	-تهتم الإدارة بتطوير الأساليب المستخدمة في تنفيذ البرامج لتجنب فقدان روح المعنوية.			
	04	- إدارة المديرية لا تضع الخطط المناسبة لرفع روح المعنوية وبالتعرف عليها قبل زيادتها للوصول للأداء المتميز.			
	05	-تستخدم إدارة المديرية التقويم المستمر للأداء لتفادي فقدان الروح المعنوية والملل أثناء العمل .			
	06	- المدير لا يأخذ بعين الاعتبار الأسباب الحقيقية لفقدان الثقة والعمل على رفعها.			

ملخص الدراسة :

- عنوان الدراسة: دور مبادئ الإدارة بالأهداف في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية.

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف في مديرية الشباب والرياضة من خلال الكشف على دور مبادئ الإدارة بالأهداف في تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب والرياضة.

- مشكلة الدراسة: إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية.

- التساؤل العام: هل لإدارة الجودة الشاملة دور في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية؟

- التساؤلات الجزئية:

* هل لمبدأ المشاركة في الإدارة بالأهداف له دور في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية؟

* هل لمبدأ الالتزام في الإدارة بالأهداف دور في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية؟

* هل لمبدأ تحمل المسؤولية في الإدارة بالأهداف له دور في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية؟

* هل لمبدأ رفع روح المعنوية في الإدارة بالأهداف دور في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية؟

- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: لمبادئ الإدارة بالأهداف دور في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

* لمبدأ المشاركة في الإدارة بالأهداف له دور في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية.

* لمبدأ الالتزام في الإدارة بالأهداف دور في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية.

* لمبدأ تحمل المسؤولية في الإدارة بالأهداف له دور في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية.

* لمبدأ رفع روح المعنوية في الإدارة بالأهداف دور في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية.

- عينة الدراسة: المسح الشامل كوئها من أبسط طرق اختيار العينات وتتكون عينة بحثنا هذا من 35 موظف بمديرية الشباب والرياضة.

- المنهج المستخدم: اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي لكونه يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة.

- أدوات الدراسة: اعتمدنا على مقياس الأول اشتمل على 4 محاور تكون كل محور من 6 عبارات.

- أهم النتائج المتوصل إليها: بعد تحليلنا لنتائج المقياس المتعلقة بالموظفين تمكنا من إثبات الفرضيات الجزئية بشكل كبير عن طريق إجاباتهم التي بينت لنا أن لمبادئ الإدارة بالأهداف لها دور كبير في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية وكذا تطبيق مبادئها على أرض الواقع وهذا ما يتوافق مع فرضيتنا العامة.

* لمبدأ المشاركة في الإدارة بالأهداف دور إيجابي في تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب والرياضة.

* مبدأ الالتزام في الإدارة بالأهداف له دور إيجابي في تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب والرياضة.

* لمبدأ تحمل المسؤولية في الإدارة بالأهداف دور إيجابي في تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب والرياضة.

* مبدأ رفع روح المعنوية في الإدارة بالأهداف له دور إيجابي في تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب والرياضة.

- أهم الاقتراحات:

* إجراء دراسات تبحث في مبادئ الإدارة بالأهداف التي تؤثر على تطوير مستوى الأداء في الإدارة الرياضية.

* قيام الإدارة العليا لمديرية الشباب والرياضة بدراسة وفهم مبادئ الإدارة بالأهداف والتعرف على مختلف جوانبها والاستفادة منها.

* إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تهتم بمجال تطوير وتعزيز مبادئ الإدارة بالأهداف في المؤسسة الرياضية.

* إجراء دراسات حول دور ممارسات الإدارة الحديثة في تحقيق الأداء المتميز.