



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرمز السلسلي :

القسم : الإدارة والتسيير الرياضي

الرمز :

الشعبة : إدارة وتسيير رياضي

التخصص : تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

مبادئ الإدارة بالأهداف ودورها في تجسيد

الاستراتيجية بالمؤسسة الرياضية

- دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب:

- بوبكر نويري

- عبد الحليم يطو

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى :

﴿وَأَنْ هَذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ وَلَا تَتَّبِعُوا السُّبُلَ
فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَنْ سَبِيلِهِ﴾

سورة الانعام ، آية 153

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

﴿تركت فيكم ما إن تمسكتم بهما لن تضلوا بعدي
أبدا ، كتاب الله وسنتي﴾

رواه مسلم والدارمي وابن حنبل

كلمة شكر

قال تعالى: ﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ ﴿19﴾ " "

سورة النمل الآية 19 .

وقال ﷺ: ﴿من لم يشكر الناس لم يشكر الله﴾

في البداية أشكر الله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع
كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا البحث
سواء من قريب أو من بعيد، كما يسعدني أن أتقدم بأسمى التقدير وجزيل الشكر
إلى الأستاذ المشرف الدكتور * بوبكر نويري * الذي لم يخل علي بنصائح القيمة
التي مهدت لي الطريق لإتمام هذا البحث، ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان
إلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة

عبد الحليم

قائمة المحتويات

	شكر
	اهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية Abstract
أ-ب	مقدمة
	الجانب المنهجي
04	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
05	1.1. اشكالية الدراسة
06	2.1. فرضيات الدراسة
06	3.1. أهمية الدراسة
07	4.1. أهداف الدراسة
07	5.1. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
10	6.1. الدراسات السابقة
13	1.7. مميزات الدراسة الحالية
	الجانب النظري
15	الفصل الثاني: الإدارة بالأهداف
16	تمهيد
17	1.2. ماهية الإدارة بالأهداف
21	2.2. أساسيات الإدارة بالأهداف
23	3.2. تطبيقات الإدارة بالأهداف
26	خلاصة
27	الفصل الثالث: الإدارة الاستراتيجية
28	تمهيد

29	1.3. نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة
29	2.3. نشأة الإدارة
31	3.3. الإدارة العامة
32	4.3. الإدارة الرياضية
33	5.3. مكونات الإدارة الرياضية
33	6.3. المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية
34	7.3. ماهية الإدارة الإستراتيجية
36	8.3. مفهوم الإدارة الإستراتيجية
38	خلاصة
	الجانب التطبيقي
40	<u>الفصل الرابع: منهجية الدراسة</u>
41	تمهيد
42	1.4. الدراسة الاستطلاعية
42	2.4. المنهج المستخدم
42	3.4. متغيرات الدراسة
43	4.4. مجتمع وعينة الدراسة
43	5.4. أدوات جمع البيانات والمعلومات
44	6.4. الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة
50	7.4. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
50	8.4. اجراءات التطبيق الميداني للدراسة
51	خلاصة
52	<u>الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج</u>
53	تمهيد
54	1.5. عرض النتائج
82	2.5. مناقشة النتائج في ظل الفرضيات
85	خلاصة
86	<u>الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات</u>

87	1.6. الاستنتاج العام
87	2.6. الاقتراحات والتوصيات المستقبلية
89	- قائمة المصادر والمراجع
92	- قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
45	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول	01
46	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	02
47	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث	03
48	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع	04
49	نتائج حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ	05
54	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (1)	06
54	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (2)	07
55	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (3)	08
56	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (4)	09
56	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (5)	10
57	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (6)	11
57	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (7)	12
58	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (8)	13
59	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (9)	14
59	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (10)	15
60	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (11)	16
61	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (12)	17
61	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (13)	18
62	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (14)	19
63	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (15)	20
63	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (16)	21
64	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (17)	22
65	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (18)	23
65	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (19)	24

66	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (20)	25
66	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (21)	26
67	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (22)	27
68	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (23)	28
68	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (24)	29
69	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (25)	30
69	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (26)	31
70	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (27)	32
71	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (28)	33

الملخص باللغة العربية:

مبادئ الإدارة بالأهداف ودورها في تجسيد الاستراتيجية المؤسسة الرياضية

تسعى المؤسسات باختلاف أشكالها وأحجامها ونشاطها إلى تحسين أدائها العام من خلال تحسين أداء العاملين، حيث تعتمد في ذلك على عدة أساليب وطرق من بينها أسلوب الإدارة بالأهداف سواء من الجانب الإيجابي أو الجانب السلبي كلها تدفع بالموارد البشرية على زيادة نشاطهم والتحسين من أدائهم. حيث يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أهم الأساليب الفعالة التي لها تأثير على الدافع الإنساني فمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة تعتبر من أهم المؤسسات الهامة التي كانت دليلاً على تجسيد واقع الإدارة بالأهداف ومدى تأثيرها على تجسيد الاستراتيجية في المؤسسة، وبالتالي يمكن القول أن الإدارة بالأهداف لها أهمية بالغة في تحسين أداء الموارد البشرية.

الملخص باللغة الإنجليزية:

Abstract

Principes de gestion par objectifs et leur rôle dans la concrétisation de la stratégie de l'institution sportive

Les institutions de toutes formes, tailles et activités cherchent à améliorer leur performance globale en améliorant la performance des salariés, car elles s'appuient sur plusieurs méthodes et méthodes, y compris la méthode de gestion par objectifs, que ce soit du côté positif ou négatif, qui poussent toutes les ressources humaines à accroître leurs activités et à améliorer leur performance.

Où la méthode de gestion par objectifs est considérée comme l'une des méthodes les plus efficaces qui ont un impact sur la motivation humaine. La Direction de la jeunesse et des sports d'Al-Masila est considérée comme l'une des institutions les plus importantes qui a été la preuve d'incarner la réalité de la gestion par objectifs et l'étendue de son impact sur l'incarnation de la stratégie dans l'organisation. Amélioration de la performance des ressources humaines.

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 والهيكل 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 التعامل 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 و كذا رفع روح المعنوية، وعلى اثر ذلك جاءت دراسات حديثة لتغطية النقص الذي أحدثته الدراسات السابقة بتناول موضوع واقع الادارة 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 للمستفيدين منها، (قوري خالد، 2014، ص 1) 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) او تأكد مبادئ الإدارة بالأهداف على ذلك المفهوم بالرغم من غياب تلك الثقافة في المجتمع.

وتعتبر مديرية الشباب والرياضة من أهم المؤسسات الرياضية، حيث أنها أساس القاعدة الممارسة الرياضية، وتلا من خلال توفيرها الفرص المختلفة لممارسة الأنشطة الرياضية التطبيقية الإدارة بالأهداف بالمؤسسات الرياضية كمديرية الشباب والرياضة يسهم بالدرجة كبيرة بالارتقاء وتطويرها عن طريق مساهمتها في المشاركة والالتزام بالإضافة إلى تحمل المسؤولية ورفع الروح المعنوية لمختلف العمليات الإدارية بما وذلك من خلال الاستفادة المثلى من الموارد المادية أو البشرية المتاحة بها بدون الحاجة إلى تكاليف أو موارد إضافية فوق إمكانيات مديريات الشباب والرياضة حيث أن الهدف الأساسي من الإدارة 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 الإدارة بالأهداف ودورها في تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب والرياضة.

وفي هذه الدراسة سنتطرق إلى المعلومات النظرية المتمحورة حول موضوع البحث، والمتكونة من قسمين، الجانب النظري، والجانب التطبيقي (الميداني).

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة، الفصل الثاني: الإدارة بالأهداف، الفصل الثالث: الإدارة الاستراتيجية، الفصل الرابع: منهجية الدراسة، الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج، الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات.

الجانب المنهجي

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

1.1. إشكالية الدراسة

تميز القرن الحادي والعشرين مجموعة 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 وحسينه 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 بالمحيط 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 التحسن المستمر، وإستراتيجية تحويلية للمؤسسة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة) (موزاوي، 2004، ص 2).

فلم تعد مشكلة الرياضة في الجزائر هي مشكلة منشآت أو نقص تجهيزات ولكن أصبحت المشكلة في الجوانب الادارية 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، 2012، ص7).

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 ما سبق تتضح معالم إشكالية الدراسة في التساؤل العام:

- هل لمبادئ الإدارة بالأهداف دور في تجسيد الاستراتيجية في المؤسسة الرياضية؟

ومنه تنبثق التساؤلات التالية:

- هل لمبدأ المشاركة في الإدارة بالأهداف له دور في تجسيد الاستراتيجية في المؤسسة الرياضية؟
- هل لمبدأ الالتزام في الإدارة بالأهداف دور في تجسيد الاستراتيجية في المؤسسة الرياضية؟
- هل لمبدأ تحمل المسؤولية في الإدارة بالأهداف دور في تجسيد الاستراتيجية في المؤسسة الرياضية؟
- هل لمبدأ رفع الروح المعنوية في الإدارة بالأهداف دور في تجسيد الاستراتيجية في المؤسسة الرياضية؟

2.1. 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 تجسيد الاستراتيجية في المؤسسة الرياضية.
- مبدأ الالتزام في الإدارة بالأهداف له دور في تجسيد الاستراتيجية في المؤسسة الرياضية.
- مبدأ تحمل المسؤولية في الإدارة بالأهداف له دور في تجسيد الاستراتيجية في المؤسسة الرياضية.

- مبدأ رفع الروح المعنوية في الإدارة بالأهداف دور في تجسيد الاستراتيجية في المؤسسة الرياضية.

3.1. 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 تعرف المؤسسات الرياضية

والإدارات المختلفة ما على أدائها الحقيقي، بحيث تساعد على تحسين الخدمات الرياضية المقدمة من طرف المؤسسات الرياضية وتخص 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 خصوصا مبدأ الالتزام بتحسين الخدمات المقدمة وذلك بالرفع من الروح المعنوية من خلال قيادة إدارية مبدعة تعتمد على المشاركة في الأداء ولا تتشغل 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، فالإدارة بالأهداف ومدى تأثيرها على الأداء ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز أمر لا يجب على القائمين على المؤسسة الرياضية إغفاله وإهماله إذا أرادت الوصول إلى منافسة المؤسسات المثيلة لها في الدول.

4.1. أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور مبادئ الإدارة بالأهداف في حقل الأداء المتميز في المؤسسة الرياضية من معرفة دور مبدأ المشاركة في الإدارة بالأهداف في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الرياضية.
- كشف دور مبدأ الالتزام في الإدارة بالأهداف في تجسيد الاستراتيجية في المؤسسة الرياضية.
- إظهار دور مبدأ تحمل المسؤولية في الإدارة بالأهداف في تجسيد الاستراتيجية في المؤسسة الرياضية.
- إبراز دور مبدأ رفع الروح المعنوية في الإدارة بالأهداف في تجسيد الاستراتيجية في المؤسسة الرياضية.

5.1. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة

1.5.1. الإدارة بالأهداف

أ- الإدارة

لغة: الإدارة كمفهوم يمكن أن يتحقق لغويا من خلال تحليل كلمة الإدارة (AD-MINISTRATION) وهي تعنى لغويا أداء تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد ولقد اشفت 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، 2000، ص49)

اصطلاحاً: ويرى (Fayal) بأنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000، ص52).

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

ب- الأهداف:

لغة: *qualité* هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية *qualities* والتي يقصاء ما طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحه (السلمي، 1999، ص 18).

اصطلاحاً: هي مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين، وأما في مجال الصناعة والأعمال تعني كم يكون الأداء أو خصائص معينة ممتازة خصوصاً عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل المنظمة أو العميل (السلمي، 1999، ص 18).

إجرائياً: هي مجموعة الخطط والغايات التي تضعها المؤسسة للموظفين من أجل تحقيقها والوصول إلى أفضل النتائج المحددة في المؤسسة الرياضية.

ج- الإدارة بالأهداف:

اصطلاحاً: "هي إحدى الإستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال للتوظيف كافة الموارد المتوفرة وتمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركاً للجهود نحو الرؤية، و أيضاً خلق روح الفريق ومواءمة أهداف الفرد (الموظف) مع المصلحة المشتركة والعامّة للمنشأة (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.

2.5.1. 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 (معوض، 1997، ص 152).

إجرائيا: 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 المنشئة الرياضية.

3.5.1. الإدارة الاستراتيجية:

هي الطريقة التي يتم بها انجاز شيء معين، هي خطة التصرف تلتزم بها المنظمة لفترة طويلة من الزمن وتتضمن في العادة صياغة هدف معين ووضع الخطط التنفيذية الكفيلة بتحقيقه وهي تتضمن الاعتبارات الخاصة بالقوة التنافسية للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة و أثرها على عمل المنظمة. (مؤيد، 2002، ص 3).

إجرائيا: وهي العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تحديد الاتجاه الطويل الأمد للمنظمة وتحديد أهدافها ووضع وتطوير الاستراتيجيات بغرض تحقيق تلك الأهداف في ضوء المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية) ذات العلاقة.

4.5.1. المؤسسات الرياضية:

- **اصطلاحا:** هي جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف القومية والاجتماعية المناسبة لتنمية قدراتهم في إطار السياسة العامة للدولة. (بدوي، 2001، ص 379)

إجرائيا: هي عبارة عن هيئة لها الشخصية الاعتبارية ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة المجتمع متماشيا ذلك مع أهدافه.

6.1. الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

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 وفقا للمقياس (ليكرت) الخماسي بعد تحليل بيانات الإستبانة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أ- جاءت استجابات عينة الدراسة بالنسبة لفاعلية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة عالية . ب-جاءت استجابات عينة الدراسة بدرجة عالية نحو واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

جاءت استجابات عينة الدراسة بالنسبة للمعوقات التي تحد من استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة عالية .

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات عينة الدراسة تبعا للمتغيرات المؤهل، عدد سنوات الخبرة، المرتبة الدورات التدريبية).

التوصيات:

- بناء على النتائج، توصي الدراسة بعدد من التوصيات منها:
- تعزيز إستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف كونه أسلوب إداري فعال.
 - إشاعة ثقافة مبادئ الإدارة بالأهداف.
 - تدريب الإداريات في مختلف الأقسام الإدارية على المهارات التي يحتاجها تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

الدراسة الثانية:

دراسة طارق زياد الأسطل، (2008)، رسالة ماجستير بعنوان "درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الخاصة الأردنية في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية" وهدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الخاصة الأردنية في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة 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 تغطية الإدارة في الجامعات الخاصة الأردنية في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزي لمتن التة

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 بمايلي: العمل على تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة. وأيضا إجراء دراسات مماثلة على مؤسسات تربوية أخرى واستخدام وسائل أخرى لجمع البيانات.

- 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 تعري لمتغير الرتبة الأكاديمية؟

وتكونت عينة الدراسة م(197) عضو هيئة تدريسية اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الدراسة، واستخدمت الإستبانة التي قام الباحث ببنائها وسيلة لجمع البيانات، بعد إيجاد صدقها وثباتها ،

معالجة البيانات احصائيا 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 ($a=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزي لمنغر الجنس ، وذلك قبلت الفرضية الصفرية.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزي لمنغر الخيرة، وذلك قبلت الفرضية الصفرية.

الدراسة الثالثة:

في دراسة قامت بها العدوان (2006) رسالة ماجستير بعنوان "تصورات مديري و معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن الإمكانية تطبيق نمو الإدارة بالأهداف" حيث هدف الدراسة التعرف إلى تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية في الأردن الإمكانية تطبيق نمط الأداء بالأهداف في محافظة 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 تعزي لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، بينما توجد فروق تعزي لمتغير الخبرة. وأوصت الدراسة بتصميم دورات إرشادية لتطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس.

الدراسة الرابعة:

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) مشرفا 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.

- 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 بها على الإدارة العليا من عاملين وأعضاء بالأندية الرياضية، ويوجد من وجه دراسته على أعضاء مجالس الإدارة العليا والمديرين الفنيين والمشرفين والمدرسين 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.

1.7. مميزات الدراسة الحالية

أما عن أهم الجوانب تلك الدراسات السابقة من حيث الميزة المرجوة منها فقد تمت الاستفادة منها في كيفية صياغة فرضيات دراستنا الحالية، الخاصة المتعلقة بمبادئ الإدارة بالأهداف و دورها وتحقيق تجسيد الاستراتيجية في المؤسسة 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 استكمالا لبعض الدراسات المرتبطة و التي ساهمت في اختيار المنهج و العينة و أدوات جمع البيانات و كذا عرض وتفسير نتائج هذا البحث.

الجانب النظري

الفصل الثاني:

الإدارة بالأهداف

تمهيد

تعتبر الأساليب الإدارية المعاصرة إحدى الركائز الإدارية الأساسية التي تساعد على تقديم الإدارة والنهوض بها.

فقد أصبحت الإدارة بالأهداف اليوم منهجا واسع الانتشار فهي تعتبر من الوسائل الإدارية الحديثة التي يطمح من خلالها الإداريون إلى زيادة فاعلية المنظمات الإدارية بجميع أنواعها فهي تعتمد على أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوس على كافة المستويات الإدارية في وضع الأهداف العامة.

1.2. ماهية الإدارة بالأهداف:

1.1.2. مفهوم الإدارة بالأهداف:

نتطرق أولاً إلى المفاهيم التالية:

- تعريف الإدارة:

تعرف من المنظور التنظيمي على أنها إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد، وموارد أخرى وأيضاً هي إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمس التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه والرقابة. (إبراهيم، 2007، ص26)

- تعريف الأهداف:

هي حالات نهائية تسعى المنظمة لأن تحققها خلال مدة زمنية، قد تكون هذه الأهداف إستراتيجية أو عملياتية (بن عيش، 2009/2008، ص11).

- مفهوم الإدارة بالأهداف:

هناك من يعرفها علم أنها: "نظام حركي يسعى إلى دمج أهداف المديرية ومسؤولياتها وصياغتها في شكل أهداف، فهي تسعى إلى التوصيل إلى النتائج المحققة للأهداف الإدارية وحاجات العاملين من خلال منهم الحرية في المساهمة في بناء أهداف المؤسسة وهذا أسلوب تسييري تعاوني بين الرؤساء و المرؤوسين في تحقيق النتائج المحددة". (الداودي، 2009، ص32)

كما تعرف على أنها "النتائج التي تسعى المنظمة إلى الوصل إليها مستغلة في ذلك الموارد المادية والبشرية أفضل استغلال ممكن أو هي وسيلة لعناصر رئيسية تشمل التخطيط والتنسيق وتقييم الأداء في القطاع العام والقطاع الخاص لتحقيق الأهداف المرجوة". (زيد، 2007، ص23)

2.1.2. نشأة ومراحل تطور الإدارة بالأهداف

أ- النشأة: لقد ارتبطت نشأة الإدارة بالأهداف بتطور نظريات التنظيم ومفاهيمه، وذلك حسب المراحل التاريخية التالية: (سعاد، 2001، ص35)

- 1- المرحلة الأولى: ميلاد تطور حركة الإدارة العلمية: حيث أعتمد في هذه المرحلة منهاج غير شخصي لإدارة الأفراد وأقسم هذا المنهج بالتركيز على المعايير لقياس العمل وتحسين الأساليب؛
- 2- المرحلة الثانية: التحول نحو العامل الإنساني والشخصي في إدارة الأفراد وهي تعتبر نتاجاً طبيعياً للتركيز على المنهج الغير شخصي وهذه تمثلها حركة العلاقات الإنسانية ومن دعائها "مايو" وزملائه ؛

3-المرحلة الثالثة: مرحلة عدم الاستمرار أو التباعد بين دعاة التركيز على الإنتاجية وذلك من خلال اعتماد منهج الإدارة العملية الذي أعتبر دعائه من علماء السلوك المتطرفة؛

4-المرحلة الرابعة: كانت في نهاية الخمسينيات، وقد تمثلت في التحول نحو الإدارة بالمشاركة من خلال الإدارة بالأهداف، والتي ساهمت في تصنيف الفجوة بين المناهج الإدارية الشخصية والملا شخصية؛ وفي عام 1954 ظهر إلى الوجود العملي كتابه (الأداء الإداري) يستر داركر صاحب فكرة الإدارة بالأهداف وأبو الأداة الحديثة أوضح فيه أن هناك تنمرا من قبل المديرين على الأساليب المستخدمة في تقويم أدائهم وقد أعطى مفهوما جديدا للإدارة بالأهداف وهي تعني بذلك عملية إدارة مستمرة ولبيت استراتيجية لتنظيم الإدارة.

5-المرحلة الخامسة: عقدت فيها ندوة حول فلسفة الإدارة بالأهداف 1971 في معهد الإدارة الفدرالي وبين المشاركين فيها أنه تم استخدام فلسفة الإدارة بالأهداف من قبل عدد من الدوائر الفدرالية الأمريكية مثل: دائرة الضريبة على الدخل، ومكتبة الحسابات العامة.

6-المرحلة السادسة: مرحلة المفهوم الشامل للإدارة بالأهداف وفيها مجموعة من الأنشطة والمجهودات التي يؤديها المدير لتساهم في بلوغ الهدف الرئيسي للمنظمة.

ب-مراحل تطور الإدارة بالأهداف:

قد تطورت الإدارة بالأهداف عبر ثلاثة مراحل وهي: (عبد الرحمان، ب.س، ص45)

1-تقويم الأداء: حيث كانت الإدارة بالأهداف أحد الوسائل التي تساعد على التقويم الموضوعي لأداء الأفراد، وهس تستعمل في ذلك معايير محددة لقياس الأداء وترتكز على النتائج المتوقعة من الأفراد؛

2-نظم التخطيط والرقابة: في هذه المرحلة كانت علمية الإدارة بالأهداف يقوم بها كلا من الرئيس والمرؤوس بوضع أهداف محددة ولفترة زمنية وتحديد طرق تحقيقها ومعايير قياس النتائج؛

3-المفهوم الشامل للإدارة بالأهداف: في هذه المرحلة يتم النظر إلى الإدارة بالأهداف على أنها تمثل أسلوب وطريقة شاملة وجديدة للتفكير لهذا اعتبرت نظام حركي مستمر يتكون من مجموعة من الأنشطة التي يؤديها المدير لتساهم في بلوغ الهدف الرئيسي للمنظمة.

3.1.2. خصائص ومبادئ الإدارة بالأهداف:

1- الخصائص:

- من بين ما ميز الإدارة بالأهداف عن الإدارات الأخرى الخصائص التالية: (السلمي، 1999، ص52)
- وضع أهداف كل منهجية إدارية هو أساس أسلوب الإدارة بالأهداف، والمنصب الذي ليس له أهداف لا لزوم له؛
- تعتمد الإدارة بالأهداف على أداء العملية في الانجاز، أي يقوم الشخص من خلال ما أنجز، وليس بما يتمتع به من صفات؛
- الأهداف بالهدف تقوم على أساس المشاركة الديمقراطية أي التشاركية في الإدارة؛
- تركز الإدارة بالأهداف على ضرورة الاقتناع الشخصي بالعمل، وعلم التحفيز والأهداف المتقابلة تهتم بالكفاءة والأهداف الشخصية؛
- يقتصر دور الرئيسة في التوجيه، والتشجيع وتقويم الانحرافات.

2- المبادئ:

- تعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الرائدة في الإدارة وقد قام بيتر دراكر بوضع مجموعة من المبادئ لهذا الأسلوب الإداري من أهمها ما يلي: (نواف، 2007، ص35)
- أ- مبدأ المشاركة: تركز الإدارة بالأهداف على اشتراك المرؤوسين والرئيس في تحديد أهداف المنظمة في جميع المستويات الإدارية ويسعى هذا الأسلوب إلى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسية؛
- ب- مبدأ الالتزام: تساعد الإدارة بالأهداف على إيجاد نوع من الالتزام لدى جميع المشرفية والمدراء نحو تحقيق الأهداف الموكلة إليهم والالتزام بتلك الأهداف، ويؤدي هذا بالتبعية إلى ارتفاع الإنتاجية والأداء؛
- ج- تحمل المسؤولية: تساعد الإدارة بالأهداف على تحمل المسؤولية وذلك عندما يشارك المديرين المرؤوسين في صياغة الأهداف وتحديدها وحينما يتفقون على الأهداف ويوزعون الأدوار بينهم، بحيث يتولى كل منهم أهدافا محددة خاصة ويتولون انجازها؛
- د- رفع الروح المعنوية: فعندما يشترك المشرفون والمعلمون في التخطيط لعملهم يساعد ذلك على أن يحققوا ذاتهم بالإضافة إلى إكسابهم الشعور بأهمية ما يقومون به من عمل يرفع من روحهم المعنوية.

4.1.2. أهداف ومرتكزات الإدارة بالأهداف:

1-الأهداف:

إن الإدارة بأسلوب الأهداف يجعل من المصلحة العامة هدفا لكل مدير ومن أهم الأهداف التي تسعى الإدارة بالأهداف إلى تحقيقها ما يلي: (إبراهيم، 2007، ص68)

- وضع مجموعة من المعايير الرئيسية التي يمكن من خلالها متابعة وتقييم أداء، العملية بشكل موضوعي؛

- مساعدة المنظمة على تغطية الفجوة بين مستوى أدائها الحالي وبين مستوى أداء بقية المنظمات المنافسة؛

- تحقيق الترابط والتكامل بين الأهداف السنوية والمتوسطة المدى وبين الأهداف المستقبلية ذات المدى الطويل؛

- والهدف الأهم لنظام الإدارة بالأهداف هو تنسيق أوضاع المنظمة مع أوضاع السوق من خلال تنظيم وتنسيق وتوحيد جهود الإدارة والعملية.

2-المرتكزات:

إن نظام الإدارة بالأهداف يستند على المرتكزات الأساسية التالية: (بن عيش، 2009/2008، ص47)

1-وضع أهداف لكل منصب إداري أي تكون الأهداف محددة بدقة وفق خطة زمنية مدروسة بعناية، بحيث يتم الإنطلاق من الأهداف الرئيسية للمؤسسة؛

2-ضرورة إشتراك الرؤساء المرؤوسين في وضع الأهداف الخاصة بالمناصب الإدارية وهذا يعقد اجتماعات دورية مع المرؤوسية بهدف وضع الأهداف الخاصة بكل منصب؛

والشكل التالي يبين مفهوم المشاركة في الإدارة بالأهداف

3-تسلسل وترابط الأهداف بعضها ببعض أفقيا وعموديا لربط أهداف المناصب؛

4-توفير الدعم الإداري اللازم؛

5-اعتماد مبدأ الرقابة الذاتية بحيث تصبح العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تقوم على أساس تحقيق النتائج؛

6-تحسين نظم التدريب حيث أن الإدارة بالأهداف تعتبر مدخلا متكاملًا لنظام إداري شامل، فإن هذا يتطلب معه إجراء تدريب جماعي على مستوى المدراء والمرؤوسين.

2.2. أساسيات الإدارة بالأهداف:

1.2.2. فلسفة الإدارة بالأهداف:

تتعلق فلسفة الإدارة بالأهداف من القاعدة التي تقول أن الغاية من كافة النشاطات الإدارية التي تقوم بها إدارة المنظمة هو تحقيق الهدف العام للمنظمة فهي: (الداودي، 2009، ص 68)

- نظرية تؤمن بأن الإنسان يحب العمل ومبتكر إذا توافرت لديه الظروف والطريقة الفعالة لتحفيزه؛
- الإيمان بالإدارة كمنهج ديمقراطي يرتكز على المشاركة والتعاون؛
- الإدارة بالأهداف ليست مبدأً جديد بل هي أسلوب عمل تطبيق يركز على النتائج من هلال الاستفادة الفعالة من جميع الموارد؛
- فلسفة الإدارة بالأهداف جامعة وشاملة لمفاهيم مداري الفكر الإداري (الإدارة العملية ومدرسة العلاقات الإنسانية)؛

- بيتر دراكر أول من نادي بالإدارة بالأهداف في أمريكا عام 1954 في كتابه "الإدارة في التطبيق"؛
- الإدارة بالأهداف أداة تخطيطية وإشرافية ورقابية أسلوبها يضم كل وظائف الإدارة وينسق بينها ويعمل على تكاملها؟

2.2.2. عناصر الإدارة بالأهداف:

يتكون منهج الإدارة بالأهداف من العناصر الأساسية التالية: (الداودي، 2009، ص 70)

- 1- تعاون الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف المرحلية لكل وحدة تنظيمية؛
- 2- يشترك الرؤساء والمرؤوسية في كل وحدة على وضع جدول زمني لتنفيذ ما تم الاتفاق عليه؛
- 3- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين ضمن حدود الجدول الزمني المخصص لمراجعة وتقييم ما تم إنجازه؛
- 4- تستمر عملية اجتماع الرؤساء والمرؤوسين حسب الجدول الزمني المتفق عليه من قبلهم لمراجعة الإنجازات؛
- 5- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين حسب الجدول المدة المخصصة لإنجاز أهدافهم الجزئية الموكلة إليهم من قبل الإدارة العليا؛
- 6- تقوم الإدارة العليا بمراجعة إنجازات الأهداف المرفوعة إليهم من الوحدات التنظيمية.

3.2.2. شروط تطبيق الإدارة بالأهداف:

وهي كالاتي:

- أ- عدم الخلط بين الهدف والمهمة؛
- ب- التمييز بين أهداف التطوير أو التغيير والثبات؛
- ج- أقلمية الأهداف مع كفاءات الأفراد؛
- د- إيجاد الحوافز المتناسبة مع الأهداف المحددة؛
- هـ- استخدام آليات التفاوض المنهجي أو المناقشة المستمرة للأهداف؛
- و- المتابعة وإعادة التسوية للأهداف المحققة.

4.2.2. خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف:

يتم تحديد خطوات الإدارة بالأهداف بشكل متسلسل وبمشاركة مختلف المستويات الإدارية لأن أهداف المنظمة ما هي إلا محصلة لمجموعة من الأهداف المختلفة وتتم وفق الخطوات التالية: (سعاد، 2001، ص85)

- 1- تحديد أهداف المؤسسة من بين مقترحات الأهداف المجمع من مختلف الأطراف وفي إطار الفرص والتحديات المتاحة في البيئة الخارجية وضمن نقاط القوة والضعف لديها؛
 - 2- تقديم الناتج الصافي بعد انتهاء الفترة الزمنية لإنجاز المهام المحددة مسبقاً؛
 - 3- تنفيذ المهام والواجبات التي يتم الاتفاق عليها ومحاولة حل المشاكل التي تعترض عملية التنفيذ؛
 - 4- يجتمع الرئيس والمرؤوسين لمناقشة هذه التصورات وإجراء التعديلات اللازمة عليها؛
 - 5- يطلب الرئيس من المرؤوسين أن يضعوا ورقة مكتوبة تتضمن تصوراتهم عن الفترة المستقبلية قصيرة المدى بحيث يشمل وضع الأهداف العملية والشخصية.
- وهناك من يلخصها في ثلاثة خطوات وهي كالاتي: (سعاد، 2001، ص85)

- 1- مرحلة الإعداد: وتعني تحديد النقاط التي على الأغلب ستساهم في تحديد انحراف الإدارة بالأهداف أو قدرتهم في تخصيص درجة كفاءتهم؛
- 2- مرحلة إجراءات التطبيق: حيث تحدد في هذه المرحلة الإجراءات والأمور التي يتوجه اتخاذها أثناء تطبيق نظام الإدارة بالأهداف؛
- 3- مرحلة استقبال ردود الفعل: حيث تحدد هنا بعض التوقعات لردود الأفعال المرجح نشوئها داخل المنظمة وبين أفرادها وذلك بسبب تطبيق نظام الإدارة بالأهداف.

3.2. تطبيقات الإدارة بالأهداف

1.3.2. مجالات استخدام نظام الإدارة بالأهداف:

يعتقد بيتر دراكر، مكتشف مفهوم الإدارة بالأهداف، بأن لإدارة بالأهداف تاريخاً في المنظمات الحكومية (العامة) إلا أنه يجزم بأن مفهوم الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية قد تأهلت جميعها في القطاع الخاص.

حيث أن أول من أدخلها وطبقها كانت شركة (دونت Dhloni) وذلك بعد انتهاء الحرب العالمية الأولى وفي منتصف العشرين استخدم Qlfred Slaon من شركة General Motors التعبير التالي: "الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية" فجاء ذلك بشكل منظم وأكثر وضوحاً، وبالرغم من ذلك إلا أن الإدارة بالأهداف كانت أكثر شيوعاً في منظمات الخدمات العامة الحكومية عنها في منظمات القطاع الخاص، حيث يرى بيتر دراكر أن انتشار هذا النظام يعود إلى الأسباب التالية:

- تعدد الأهداف في تلك المنظمات الحديثة وتناقضها في معظم الأحيان؛
- موارد منظمات الخدمة العامة غالباً ما تكون أفراداً؛
- إن المنظمات المدنية العامة غالباً هي بحاجة إلى وجود أهداف واضحة وإلى التركيز على الأهداف والنتائج. (نواف، 2007، ص101)

2.3.2. الإدارة بالأهداف كأسلوب تقييم إداري:

إن علمية الإدارة بالأهداف قد أصبحت في الوقت الحاضر أسلوباً حديثاً يستخدم في عملية التقييم الأداء العاملين، حيث يتطلب هذا من المدراء تحديد أهداف محددة قابلة للقياس لكل عامل ومراجعة دورية لمدى تحقيق التقدم وتعود علمية الإدارة بالأهداف إلى تحديد الأهداف الشاملة على مستوى المنظمة وتضم برامج التقييم عموماً الخطوات التالية: (زيد، 2007، ص95)

أ- وضع الأهداف:

- إي تحديد أهداف المنظمة وتأسيس خطة للسنة القادمة ووضع أهدافها وذلك يتم بتحديد مراكز المسؤولية والأنشطة الضرورية لتطور المنظمة؛
- تحديد أساليب لقياس الأفراد وأدائهم في كل جانب؛
- تحديد الأهداف التي يمكن استخدامها كمقياس يقاس عليها الإنجاز.
- ب- تطوير خطة عملية:

حيث تتعلق وظيفة التخطيط بالأهداف التي سبق وضعها وبذلك يتم تحديد الاستراتيجيات والسياسات اللازمة لتحقيقها.

ج- القيام بمراجعة دورية:

عندما يتم وضع الأهداف ورسم الخطط يتم إنشاء نظام للرقابة بغرض التأكد من أن المنظمة تسيير على الطريق الصحيح وأن الأعمال سوف تؤدي إلى النتائج والأهداف التي سبق وضعها.

د- تقييم الإنجاز السنوي:

في هذه الخطوة يتم التقييم السنوي للإنجازات التي تمت ومن ثم الإعداد للعام المقبل وذلك بإعادة النظر للأداء حيث يقارن المدراء الأداء الفعلي لكل موظف مع الأداء المستهدف أو التوقع تحقيقه، فإذا لم يتم تحقيق تلك الأهداف يجب أن يعرف الرؤساء الأسباب الناجمة عن الإنجاز الرديء. إذ قد لا يعرف المرؤوس ما هو المطلوب منه أو انه لا يستطيع القيام بالمتوقع منه، أو بسبب نقص الدعم اللازم لتحقيق هذا الإنجاز.

أو قد يكون سبب ناجما عن سوء الإشراف أو أن الأهداف كانت غير واقعة وغير ذلك من الأسباب.

وإن التغذية العكسية أو الراجعة يتم خلالها تقييم ومناقشة المدراء والمرؤوسين للتقدم وإن بعد أن عرفت الانحرافات وأسبابها يتم تصحيحها والعمل على تفاديها في المرات القادمة والشكل التالي يقدم توضيحا لهذه المراحل.

3.3.2. مقومات نجاح الإدارة بالأهداف:

إن جوهر عملية الإدارة بالأهداف وضع الأهداف المطلوب تحقيقها فنجاح هذه العملية متوقف

على ما يلي: (إبراهيم، 2007، ص125)

- قدرة القائد ومهارته في وضع الأهداف؛
- اشتراك القائد والمرؤوسين معا في وضع أهداف المناصب الإدارية؛
- قدرة الرئيسية على التمييز بين الأهداف المهمة والأهداف الأقل أهمية لكل منصبه إداري؛
- الشرح الجيد وتوضيح غابات فلسفة الإدارة بالأهداف لجميع أفراد المؤسسة من إعداد وتنفيذ برامج تدريبية حول هذه القضية؛
- أن تكون الأهداف وضاحة ومكتوبة حتى يسهل فهمها وتطبيقها.

4.3.2. تقييم نظام الإدارة بالأهداف:

وهي:

الأولية: الجوانب الايجابية:

- 1- زيادة فعالية عملية التخطيط من خلال اشتراك الجميع في مناقشة أهداف واختيار والبدائل المناسبة لمعالجة مشاكل العمل المطروحة؛
- 2- تحديد مشكلات العمل والمشاركة في حلها؛
- 3- تحديد مشكلات العمل والمشاركة في حلها؛
- 4- تحقيق الانسجام والتفاهم المتبادل بين كل أفراد المؤسسة بفضل تفعيل عنصر الاتصال والتدفق السريع والصحيح للمعلومات؛
- 5- تنمية المهارات الإدارية للعاملين من خلال مشاركتهم في صياغة الأهداف اعتمادا على التعاون في حل مشاكل العمل والتدريب على حلها؛
- 6- رفع الروح المعنوية للعاملين؛
- 7- زيادة انتاجية المؤسسة.

الثانية: الجوانب السلبية

فبرعم من تعدد ايجابية الإدارة بالأهداف إلا أن هذه التقنية تتخللها بعض السلبيات أهمها:

- 1- زيادة الوقت والجهد والتكلفة بسبب كثرة الاجتماعات وتبادل الآراء والمشاورات في بعض الأحيان؛
- 2- صعوبة التوصل إلى ضبط المقاييس اللازمة لقياس بعض الأهداف؛
- 3- تطبيق نظام الإدارة بالأهداف يتطلب مرونة تنظيمية ومعارضة قليلة للتغيير؛
- 4- صعوبة صياغة أهداف موضوعية بسبب تدخل عدة أطراف في تحديدها إضافة إلى أن الأهداف القصيرة الأجل تغطي الأهداف الطويلة الأجل.

خلاصة

وفي خلاصة نستخلص أن نشأة الإدارة بالأهداف كانت استجابة للحاجات الإنسانية في تنظيم حيث تسعى الإدارة بالأهداف إلى الإسهام في تحقيق نفس النتائج بطريقة غير مباشرة عن طريق الدعم الذي تقدمه للعامل الإنسانية في المنظمة وأهم ما يميز الإدارة بالأهداف على باقي الإدارات الأخرى أنها أسلوب عملي شامل للمساعدة على توطيد علاقة الرؤساء مع المرؤوسين من خلال التحديد المناسب للأهداف ومراجعتها في إطار ترشيد وتطوير الإدارة.

الفصل الثالث:

الإدارة الاستراتيجية

تمهيد

يؤدي أسلوب الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمؤسسة، بكفاءة وفعالية، ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل.

ولابد من تحديد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وتحديد ما تسعى إليه من خلال تحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها، واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك باعتبارها خطة شاملة لتحقيق الأهداف من خلال إطار عام يحكم سياسات المؤسسة بمختلف المجالات.

ولتسليط الضوء على موضوع الإدارة الإستراتيجية وأهم خطواتها جاء هذا الفصل ليحاول التطرق إلى أهم جوانب الموضوع.

1.3. نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة:

إن دراسة تطور الفكر الإداري تعني التعرض إلى ناحيتين:

الأولى هي الناحية التاريخية بمراحلها المختلفة وبما أن الفكر البشري في تطور مستمر فإن كل مرحلة تاريخية لا بد أن تصنف إلى سابقتها وما تحويه من معارف، أما الناحية الثانية فتتمثل في الناحية النظرية لعلم الإدارة أو نظرية الإدارة، فإذا كانت النظرية تعني الطريقة التي ينظر لها إلى ظاهرة ما لتفسيرها والتعرف عليها ومن ثم تسخيرها الخدمة الأفراد، فإن هذه الطريقة لا بد أن يلحقها التطور من وقت لآخر على ضوء ما يتوفر للإنسان من طرق جديدة للبحث ووسائل مستحدثة للمعرفة.

ونستخلص مما سبق أن تطور الفكر الإداري ينقسم إلى جانبين: التاريخ والنظرية الإدارية، ونكمن أهمية الدراسة التاريخية في أنها تساعد المدير على تحقيق هدفين:

1- فهم التطورات الحالية بطريقة أفضل.

2- تفادي الوقوع في نفس الأخطاء التي وقع فيها السابقون.

وأهمية دراسة نظرية الإدارة في تحقيق النواحي التالية للمدير:

1- كيفية الربط بين المتغيرات

2- كيفية التعامل مع المشاكل بطريقة منهجية.

3- كيفية تصنيف المتغيرات إلى أسباب ونتائج.

4- إمكانية التنبؤ بالتأثيرات المتوقعة.

وإذا كانت الدراسة التاريخية والدراسة النظرية للإدارة يحققان أهدافا إلا أن دراستهما معا تحقق

إيجابيات منها:

- تقديم فهم أوضح للمتغيرات الاختيار الأفضل التقارير للمواقف التطورات الحالية.

- تسهيل التنبؤ بأحوال مستقبلية في الميدان العلمي (الإداري) (نوبوة، 2003، ص 15)

2.3. نشأة الإدارة:

إن المنافسة الإدارية قديمة قدم المجتمع الإنساني، فهناك شواهد تاريخية تشير إلى وجود نشاطات تنظيمية تدل على معرفة ودراية بأفكار إدارية ثم التعبير عنها لاحقا بواسطة رواد الفكر الإداري. (نوبوة، 2003، ص 16).

أ- الإدارة في العهود القديمة:

إن نظرنا إلى إنجازات الحضارات القديمة نرى بوضوح أن جميعها كان من المستحيل أن تتجز ما أنجزته إلا من خلال الإدارة على سبيل المثال: بناء الأهرامات في مصر القديمة الذي تم بناء بعضها قبل 3000 سنة قبل الميلاد، نجد أن المصريين عرفوا تنظيم جيد ونذكر أيضا نظم الإدارة الحكومية للبابليين وبناء سور الصين العظيم، ومبادئ الإدارة التي تحدث عنها سقراط، وأسس التخصص التي روج لها أفلاطون ودراسات القيادة التي قام بها الفارابي، كل هذه الآثار المادية والفكرية تعد دليلا على ممارسة الإدارة علميا منذ حوالي 3000 عام قبل الميلاد.

وعلى الرغم من الممارسات الإدارية السابقة إلا أن الاهتمام بالإدارة كحقل دراسي لم يبدأ إلا منذ 100 عام فقط. (نويوة، 2003، ص 17).

ب ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية:

من المعروف أنه لا يمكن أن تحدث الثورة الصناعية بدون وجود أسس للإدارة الناجحة وهذا في القرن 19، وكانت المهارات الإدارية تتفوق على المهارات العمالية في المصانع وقد تزامنت التطورات في المجالات الإدارية مع ذلك في المجالات الفنية وحتى نهاية القرن 19 كان عدد منظمات الأعمال كبيرة الحجم قليلا، أما المنظمات الحكومية والعسكرية التي كانت منتشرة في ذلك الوقت لم تكن منظمات ربحية ومن ثمة فإن عدم وجود دوافع الربح لم يخلق لديها اهتماما بالدراسات اللازمة لزيادة الكفاءة والفعالية. (نويوة، 2003، ص 18).

وأيا الدراسات التي أجريت في نهاية القرن 19 كانت دراسات اقتصادية هذه الدراسات وجهت اهتماما نحو الاقتصاد؛ وتغيير النمط السابق للإدارة وكانت بداية تغيير هي قيام الثورة الصناعية و بروز ما يسمى بنظام المصنع، في ظل هذا النظام بدأت المصانع في استخدام أعداد هائلة من العاملين في مكان واحد لتأدية أعمال مختلفة و متباينة ترتب على ذلك إن مديري هذه المصانع أصبحوا يواجهون أنواعا جديدة من المشاكل لم تكن معروفة من قبل، وهي مشاكل التنسيق والإشراف ومع تركز المجتمعات العلمية في أماكن قريبة من المنظمات بدأ من نوع آخر من المشاكل في الظهور وهي المشاكل الاجتماعية مثل ساعات العمل وظروف العمل، والمستوى الأدنى للأجور.

ج- تطور الإدارة الحديثة:

حدث هذا التطور بعد الثورة الصناعية ونتيجة هذه الثورة حدثت زيادات كبيرة وهائلة في حجم الإنتاج، وأصبحت الحاجة الملحة لاستخدام أعداد كبيرة من المديرين و المسيرين كما وجدت الفوارق بين

الوظائف الإدارية المختلفة وبين الإداريين والمديرين و العمال وبناء عليه توسع نطاق الإدارة والمصنع كان يضم جميع عناصر الإنتاج في مكان واحد، واقتضى هذا وجود رقابة مركزية على الخدمات والمنتجات وعملية الإنتاج، كما أوجد نظام المصنع تميزا واضحا بين العامل وصاحب العمل وتطورت المصانع بفضل نتائج الثورة الصناعية وأصبحت تستخدم آلات متخصصة وعمال مدربين وتسنقظ رؤوس أموال ضخمة، كل هذا تطلب قدرا كبيرا من عمليات التخطيط والإشراف كما استخدمت حوافز العمل لزيادة الإنتاج والإنتاجية وتم تطويرها من قبل الرواد الأوائل وتكونت في نهاية الأمر بطبقة الإداريين، تم الحديث وقتها عن الثورة الإدارية وظهرت الفوارق بين الملكية والسلطة وظهرت شركات المساهمة كشركات رئيسية أما فيما يخص الإدارة العلمية التالور " فقد بدأ تطورها مبكرا خاصة في ميدان الإنتاج الصناعي وعلى سبيل المثال تم في مؤسسة إنجليزية استخدام مبادئ بحوث التسويق والتنبؤ والتخطيط لمواقع المصنع ودراسة ترتيب مكان الآلات كما تمت دراسة تدفق الإنتاج وممارسة الرقابة على التكاليف ومحاسبة التكاليف واستخدام المكافآت التشجيعية وكيفية ترقية العمال، وفي هذا الإطار كان أول الباحثين الذي تصدى للمشاكل السابقة هو " روبرت أوين" وهو أحد المتصنعين البريطانيين وقد لجأ أوين إلى تحسين ظروف العمل في مصانعه وحدد حد أدنى لأعمال العاملين وزود العاملين بوجبات غذائية وخفض ساعات العمل وفتح مدارس ومراكز ممارسة الرياضة والترفيه عن النفس بعد العمل. (أبوراس، ص 22).

3.3. الإدارة العامة:

هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع، وهذا المعنى تتكون الإدارة العامة من عملية توجيه وقيادة الجهود البشرية، التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع، أي الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة، وبالتأكيد تزداد أهميتها في الأجهزة التي تتعامل الجماهير معها بصفة مباشرة. (عبد المقصود، 2003، ص 15).

ولا يمكن لأي منشأة أن تكون ناجحة وتحافظ على نجاحها إلا إذا استخدمت الإدارة الفعالة وإلى حد كبير يتوقف تحقيق الكثير من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على قدرة الإداري ومهارته، ويلقي على عاتق الإدارة الحديثة مهمة إقامة مجتمع اقتصادي أفضل، وتحسين المستويات الاجتماعية وزيادة كفاءة الحكومة، والإدارة هي التي تزود الجهود الإنسانية بالفعالية، فهي تساعد على تحقيق أفضل المنتجات والخدمات وأفضل المصانع والمعدات وأفضل علاقات إنسانية وتقف الإدارة على استعداد

لمقابلة الظروف المتغيرة مع توفير بعد النظر والتخيل، وهي التي تحلب النظام للمشروعات المختلفة فبواسطة الإدارة يمكن تجميع الأحداث والمعلومات أو المعتقدات المنعزلة مع بعضها البعض لإقامة علاقات لها أهميتها، وتؤثر هذه العلاقات على المشاكل المعالجة وتشير إلى الصعوبات المستقبلية التي ينبغي التغلب عليها كما تساعد على تحديد الحلول لهذه المشاكل.

4.3. الإدارة الرياضية:

إن الرياضة وأهميتها وكيفية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين وإن الاختصاصين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة يمكن أن تتسجم مع الجوانب التطبيقية العملية وبهذا فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة والتي تتجمع نتيجة العمل الإداري.

إن كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفان رئيسيان متداخلين مع بعضهما: - تحقيق إنجازات رياضية عالية.

- محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم مما لا شك فيه أن الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم إلا أن هنالك جهود أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من أجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة. (مروان، 2002م، ص 49).

لقد توضح منذ سنوات طويلة بأن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك، وهذا لا يتمثل في مهمات المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية، وقد فهمت الدولة المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور، وعملت على تشريع القوانين الخاصة لذلك لأجل تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل وذلك بمساهمة اللاعبين والمدربين والإداريين.

إن التطور الذي طرق التربية البدنية والرياضية مؤخرًا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي المعالجة أمورها وحل مشاكلها فكان لزاما عليها أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم مختلف أنشطتها وهي فن وعماد هذا الفن حسن التخطيط والتنظيم.

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفعالة في زيادة الإنجاز الرياضي و تطوره كما نوعا وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل الأنشطة الرياضية.

والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصرا أساسيا من العناصر التي تسعى لتقدم وازدهار هذه اللعبة، فهي تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته ولهذا فإنها مطالبة بأن تعد نفسها وقيئ أدواتها ووسائلها لتكون أكثر تجاوبا مع ظروف المجتمع والبيئة.

إن تطور مستوى الإنجازات كما ونوعا في حقل التربية الرياضية هو نتيجة منطقية تعتمد بشكل رئيسي على عوامل كثيرة منها: نوعية تطوير العملية الإدارية في هذا الحقل وبمعنى آخر يمكن القول كيفما تكون القيادة تكون الإنجازات، وبذلك فيجب إعطاء الفعالية الإدارية أهمية كبيرة لأي إداري الناجح في هذا الحقل هو بذلك القدر من الأهمية كمدرّب الناجح، ذلك أن التدريب والمسابقة يمكن فقط أن تكون فاعلة ومؤثرة عندما يكون العمل الإداري الخاص بمسألة تنفيذها قد أحاط بكل جوانب وظروف التنفيذ المطلوب وعلى أكمل وجه وبأقل كلفة وفي وقت محدد.

5.3. مكونات الإدارة الرياضية:

لقد حلل الإداري الأمريكي (Kanz) الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية وهي: - العمل البشري. - العمل الجماعي. - المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها. - القائد الإداري. (مروان، 2002م، ص 60).

6.3. المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

لقد أشاد الإداري الأمريكي (Kanz) بأن الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي:

أ- المهارات الفنية: وقد وصفها (Kanz) بأنما التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التقنين في المحال الرياضي.

ب- المهارات الإنسانية: القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال و بعلاقة جيدة.

ج- مهارة الاستيعاب الفكري: القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.

إن إدارة التربية الرياضية تعتبر من أهم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه وبذلك فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين والموظفين وجميع العاملين في

مجالاتها وميادينها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية وعلى المنشأة والمرافق والمعدات والأدوات بالدرجة الثالثة.

7.3. ماهية الإدارة الإستراتيجية:

1.7.3. تعريف الإستراتيجية: يرى العديد من الخبراء والباحثون أنه في العالم اليومي الذي يسمى بالتغيير السريع وكثافة المنافسة وتطور التكنولوجيا، فإن المؤسسات يجب أن تتبنى الفكر الاستراتيجي من أجل أن تضمن البقاء والنمو والازدهار.

وكلمة إستراتيجية strate gy رجع بذورها إلى الحضارة اليونانية، وهي مستمدة من كلمة stratéges، والتي ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب، ووضع الخطط العامة في المارك. ومن التعريفات الشائعة للإستراتيجية نذكر:

هي الطريقة التي يتم بها انجاز شيء معين، هي خطة التصرف تلتزم بها المنظمة لفترة طويلة من الزمن وتتضمن في العادة صياغة هدف معين ووضع الخطط التنفيذية الكفيلة بتحقيقه وهي تتضمن الاعتبارات الخاصة بالقوة التنافسية للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة و أثرها على عمل المنظمة. (مؤيد، 2002، ص 3).

الإستراتيجية هي الخطة الرئيسية الشاملة التي تحدد كيف تحقق المنظمة غرضها و أهدافها من خلال ما تتمتع من مزايا وتدنيه و ما تعانیه من مساوئ. (السلمي، 2001، ص 76).

ويمكن تعريف الإستراتيجية بشكل أدق لأنها مجموعة التصرفات والقرارات الإدارية التي توجه أداء المنظمات في الأمد الطويل، وهي العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تحديد الاتجاه الطويل الأمد للمنظمة وتحديد أهدافها ووضع وتطوير الاستراتيجيات بغرض تحقيق تلك الأهداف في ضوء المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية) ذات العلاقة.

الإستراتيجية إذا هي تطوير مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم سياستها وتحديد غايتها على الأمد البعيد تحديد إبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بعد اتخاذ القرارات الإستراتيجية المأثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها. (مؤيد، 2002، ص 4).

2.7.3. مكونات الإستراتيجية: تتكون الإستراتيجية من أربع عناصر هي: - المدى. - تخصيص الموارد. - المزايا التنافسية. - التكامل. - المدى: يحدد مدى الإستراتيجية المركز الذي تبتغي المنظمة

التوصل إليه بالنسبة للبيئة، فإن المدى يحدد قاطعة الأسواق التي تتنافس فيها المنظمة ويمكننا القول هي نوعية المنتج الذي تتبناه المنظمة.

تخصيص الموارد: يشير إلى نية المنظمة فيما يتعلق بتوجيه مواردها ويمكن القول اناي منظمة تسعى إلى الاستغناء عن بعض مواردها للحصول على التميز واحتلال الصدارة في أي مجال.

- الميزة التنافسية هي عبارة عن تحديد الميزة أو المزايا التي تتمتع بها المنظمة للمقارنة بالمنظمات المنافسة في تطوير المنظمة وزيادة إنتاجها.

- التكامل: يعبر عن مدى إمكانية إدماج نشاطين أو أكثر من الأنشطة التي تزاولها المنظمة بحيث تعمل هذه الأنشطة على تكميل بعضها البعض. (شريف، 2001، ص 161).

3.7.3. أهمية الإستراتيجية: يمكن إيضاحها في النقاط التالية:

- تحقيق أفضل انجاز ممكن وذلك من خلال معرفة اتجاهات و أهداف المنشأة لفترة زمنية طويلة نسبيا.
- تغطي الخطة الإستراتيجية أهداف وتوجيهات واضحة المستقبل.
- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات في المنشأة.
- تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات.
- تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفاء أو التنسيق والتكامل مع كافة الفعاليات للمنشأة.
- إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية. (محمود، 2007، ص 22-28).

4.7.3. مستويات الإستراتيجية:

توجد ثلاثة مستويات الإستراتيجية هي:

أ- إستراتيجية المنظمة.

ب- إستراتيجية النشاط.

ج- إستراتيجية التخصص الوظيفي. (شريف، 2001، ص 162-163).

أ- إستراتيجية المنظمة: وهي المستوى الأول للإستراتيجية وتخص المؤسسة ككل، فهي تتضمن الأهداف الكلية للمؤسسة وتتعلق بمصير المؤسسة بكاملها، ويتم تحديدها على أعلى مستوى وهو الإدارة العامة ومجلس الإدارة.

ب- إستراتيجية مجال النشاط: هي الإستراتيجية الخاصة بكل نشاط متميز من الأنشطة التي تزاولها المنظمة فعندما تنتج المنظمة عددا من خطوط المنتجات المتميزة يكون لكل خط منها إستراتيجيته الخاصة، وذلك لا يمنع من وجود بعض النواحي المشتركة.

ج- إستراتيجية الوظيفة: هي الإستراتيجية الخاصة بكل منطقة و وظيفة من الوظائف.

8.3. مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

1.8.3. تعريف الإدارة الإستراتيجية: الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العلماء المساهمين والمجتمع ككل.

ومن التعريفات الشائعة للإدارة الإستراتيجية أنها: "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول إلى غايتها و أهدافها المنشودة". (مرسي، 2006، ص 91).

ويعرف العالمان هيجتر وفينسر Vincze & Higgins الإدارة الإستراتيجية هي: "العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد المنظمة وغايتها وإدارة علاقتها التنظيمية والبيئية، خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة، والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية". (عبد الحميد، 1999، ص 31).

ويرى جوليوك Gluck أن "الإدارة الإستراتيجية تعنى باتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوطها واختفائها من السوق وتشبيعها إلى مثواها الأخير، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتلاءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية". (عبد الحميد، 1999، ص 32).

2.8.3. مستويات الإدارة الإستراتيجية: توجد ثلاث مستويات للإدارة الإستراتيجية لكل منها مكوناتها والدور المخطط لكل منها وتمثل في: • مستوى المنظمة. • مستوى الأعمال. • مستوى الوظائف.

أ- مستوى المنظمة ككل: وتمثل الإستراتيجية الرئيسية على مستوى المنظمة ككل، إذ تتم بمجموعة المنتجات المنظمة بشكل عام، أو هي عملية تحليل وتعريف الفجوة الإستراتيجية وتحديد الغايات الجوهرية التي تسعى المنظمة نحو تحقيقها، وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المنظمة.

ب مستوى الأعمال (القطاعات): تركز إستراتيجية الأعمال على بيان سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في احد محالات الأعمال المحددة وقطاع معين أو سوق معين أو منتجات معينة وهنا نجد أن نطاق الإستراتيجية أكثر تركيزا واقل مدى من إستراتيجية المنظمة ككل.

ج-مستوى الوظائف: فتم إستراتيجية الوظائف بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة مادي كان أو بشري ويقبل نطاقها إلى ما بعد إستراتيجية الأعمال فنجد الاهتمام بتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات ونقاط القوى والضعف. (عبد الحميد، 1999، ص 57).

3.8.3. عمليات الإدارة الإستراتيجية: تمر إدارة الإستراتيجية في أي مستوى من المستويات بمجموعة من العمليات الإستراتيجية الأساسية هي: • صياغة الإستراتيجية. • تطبيق الإستراتيجية. • مراجعة وتقييم الإستراتيجية.

- **صياغة الإستراتيجية:** تعني عملية صياغة الإستراتيجية وضع وتحديد غايات المنظمة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة وبعد وضوح وتحديد رسالة المنظمة ومن خلال توجيه البحث التحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة، وتشمل هذه العملية مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد رسالة المنظمة والغايات والأهداف طويلة الأجل وكذا دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر مع دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف وكذا تحديد البدائل الإستراتيجية واختيار الإستراتيجية المناسبة.

- **تطبيق الإستراتيجية:** تعد عملية التطبيق من أكثر العمليات صعوبة في إدارة الإستراتيجية إذ تشمل على تهيئة المناخ التنظيمي ووضع الخطط والسياسات ونظم العمل وتخصيص الموارد و بناء الهيكل التنظيمي المناسب و إعداد القوى البشرية وتنمية القيادات الإدارية.

- **مراجعة وتقييم الإستراتيجية:** تتمثل الخطوة الأخيرة من خطوات الإدارة الإستراتيجية في مراجعة وتقييم الإستراتيجية ويجب مراعاة أن الإستراتيجية توضع لمواجهة وتعديل وتطوير مستقبل ذلك الذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية تتغير باستمرار. (عبد الحميد، 1999، ص 60).

- **مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية:** هناك أربع مراحل مرت بها الإدارة الإستراتيجية:

1- تخطيط الميزانيات والمراقبة على تنفيذ هذه الميزانية.

2- مرحلة التخطيط طويل الأجل.

3- مرحلة التخطيط الاستراتيجي.

4- مرحلة الإدارة الإستراتيجية (محمود، 2007، ص 24-25).

خلاصة

نستخلص مما سبق أن الإدارة الإستراتيجية هي سبيل لتحويل الفشل إلى نجاح، أو هي السبيل الأكثر احتمالاً لتحقيق النجاح، فالإدارة الإستراتيجية شقان: مجموعة مفاهيم متناسقة ومجموعة آليات أو إجراءات تركز على المفاهيم، ولا بد من إعمال الشقين حتى تتحقق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

الجانب التّطبيقي

الفصل الرابع:

منهجية

الدراسة

تمهيد

في أي دراسة علمية لا يمكن الوصول إلى نتائج موثوقة إلا إذا اتبعت إجراءات منهجية مضبوطة، وخطوات علمية صحيحة؛ فوضوح المنهج وما يبنى في إطاره من تصميم محكم، وتجانس العينة، وسلامة طرق تحديدها وحصرها، ومناسبة أدوات البحث وما تتميز به من خصائص سيكومترية تدل على الصلاحية، وملائمة الأساليب الإحصائية التي يستدل بها على صحة أو عدم صحة الفرضيات التي سبق للباحث وأن صاغها، كل هذه الإجراءات تساعد في الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية.

وهذا ما سنحاول مراعاته من خلال الحرص على إتباع خطوات صحيحة ومنظمة، انطلاقاً من الدراسة الاستطلاعية وختاماً بالأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة.

1.4. الدراسة الاستطلاعية

في هذه المرحلة قمت بجمع المعلومات والاطلاع على البحوث والدراسات السابقة والمذكرات التي لها صلة بموضوع البحث، من أجل توفير المعلومات والمعطيات الكافية والإلمام بالموضوع من جميع النواحي حتى يتسنى لنا تكوين فكرة شاملة وكاملة وبالتالي تكوين أسس وخلفية نظرية لهذا الموضوع، وقبل توزيع الاستمارات المتعلقة بالبحث قمت بإجراء دراسة استطلاعية على عينة البحث قصد الاطلاع على الممارسة الميدانية في المؤسسة الرياضية المختارة للدراسة والاتصال ببعض العاملين من أجل جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي يمكن من خلالها معالجة المشكل المطروح، والتعرف أكثر على مجتمع الدراسة، قمت بدراسة على عينة تتكون من (05) موظفين.

2.4. المنهج المستخدم

إذا كان المنهج كما يقال هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة عندما نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين عندما نكون بها عارفين، وإذا كانت المناهج أو طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف طبيعة الموضوع (بوحوش، 1995، ص43)؛ فإن موضوعنا قد فرض علينا منهجه الخاص والمتمثل في المنهج الوصفي؛ والذي يمكننا أن نقدم له التعريف التالي:

يعرفه عبيدات ذوقان على أنه: «أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة» (عبيدات، 1999، ص46)

3.4. متغيرات الدراسة:

استنادا إلى فرضيات الدراسة تبين لنا جليا أن هناك متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع:

1.3.4. المتغير المستقل:

من خلال موضوع دراستنا فقد تم تحديد المتغير المستقل على أنه: الإدارة بالأهداف.

2.3.4. المتغير التابع:

من خلال موضوع دراستنا فقد تم تحديد المتغير التابع على أنه: استراتيجية المؤسسة.

4.4. مجتمع وعينة الدراسة

1.4.4. تعريف المجتمع:

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها وهذا ما يشمل جميع الإطارات والموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وبعد الاتصال بإدارة زدوتنا هذا الأخيرة بتعداد الإطارات والموظفين وهو 35 موظف المسجلين لسنة 2020.

2.4.4. العينة:

اعتمدنا في الدراسة الحالية على أسلوب الحصر الشامل، وذلك نظرا لصغر مجتمع الدراسة، وهذا ما سهل علينا توزيع استمارة الاستبيان على جميع الموظفين والمتمثلة في (30) موظف، وذلك بعد استبعاد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية.

5.4. أدوات جمع البيانات والمعلومات

- أداة استمارة الاستبيان: هو وسيلة من وسائل جمع البيانات ويعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة تسلّم إلى أشخاص يتم اختيارهم عشوائيا من أجل القيام بدراسة موضوع معين، فيقومون بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة ويتم إعادتها ثانية إلى الباحث.

وفي هذه الدراسة تم بناء استمارة استبيان المكونة من 28 سؤال موجهة لعينة من الموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والمقسمة على أربع محاور:

- المحور الأول: لمبدأ المشاركة في الإدارة بالأهداف له دور في تجسيد الاستراتيجية في المؤسسة الرياضية.

- المحور الثاني: لمبدأ الالتزام في الإدارة بالأهداف دور في تجسيد الاستراتيجية في المؤسسة الرياضية.

- المحور الثالث: لمبدأ تحمل المسؤولية في الإدارة بالأهداف دور في تجسيد الاستراتيجية في المؤسسة الرياضية.

- المحور الرابع: لمبدأ رفع الروح المعنوية في الإدارة بالأهداف دور في تجسيد الاستراتيجية في المؤسسة الرياضية.

وتم الاستعانة ببعض المراجع والدراسات السابقة في تصميم الاستبيان.

6.4. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

1.6.4. صدق أداة الدراسة:

يعد صدق الأداة أحد أهم الشروط الواجب توفرها في أدوات القياس، وهو من أهم معايير جودة الاختبار، وتعرفه أنستازي Anastasi 1990 على النحو التالي: " إن صدق الاختبار يعني ما الذي يقيسه الاختبار وكيفية صحة هذا القياس"، ويعرفه ليندكوييس Lindquist 1951 هو الدقة التي يقيس بها الاختبار ما وُضع من أجله. (محمد، 2006، ص177).

أ. الصدق الظاهري

يعرف الصدق الظاهري بأنه "الإشارة إلى مدى قياس الاستبيان للغرض الذي وضع من أجله ظاهرياً، ويتم التوصل إليه من خلال توافق تقديرات المحكمين والمختصين على درجة قياس الاستبيان للسمة (المتغير) والصدق الظاهري يقصد به المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله". (صفوت، 2007، ص239)

عرضت الصورة الأولية للأداة على مجموعة من الأساتذة والدكاترة في معهد علوم تقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجمعة محمد بوضياف المسيلة(الملحق 01)، وذلك لإبداء الرأي في محاور الاستبيان، ومدى صلاحية ومناسبة العبارات الموضوعية لدى الفئة المدروسة، وكذا إضافة بعض العبارات والبنود التي من شأنها إثراء الاستبيان.

وتمحورت مجمل آراء السادة المحكمين في حذف العبارات غير المناسبة وإضافة بعض العبارات التي من شأنها إثراء الاستبيان، أو تعديل بعض منها وقد أسفرت العملية وفي ضوء آراءهم على جملة من الملاحظات أخذت شأنها بعين الاعتبار، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في إطار تحقيق أهداف المسطرة في البحث والاشكالية.

ب. صدق الاتساق الداخلي:

نهدف من استخدام طريقة صدق الاتساق الداخلي ووفقاً لمعامل ارتباط بيرسون إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس ما وضع لقياسه في مجمل محورها بوضوح. وبعد التأكد من صدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (5) موظفين وإطارات من موظفي مديرية الشباب والرياضة تم أخذهم بطريقة عشوائية، وذلك للتعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للمقياس.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

الجدول (1): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تعمل المديرية على إزالة القيود والحواجز بين الموظفين	0.698	0.009
2.	تقوم المديرية بتعريف وتدريب فرق العمل من الموظفين على مفاهيم المشاركة الكاملة	0.582	0.007
3.	تقوم كل مصلحة في المديرية ببث روح الفريق في نفوس الموظفين	0.743	0.003
4.	تقوم مصالح المديرية بإعطاء فرق العمل أهمية قصوى في وضع الحلول المناسبة	0.543	0.002
5.	تهتم مصالح المديرية بتشكيل فريق عمل من الموظفين عند إقامة الأنشطة الإدارية	0.676	0.000
6.	تشكل الإدارة فريق عمل لإقامة الأعمال المشتركة على مستوى القسم الواحد	0.714	0.000
7.	تقوم المديرية بتحقيق مبدأ الأهداف مسؤولية الجميع	0.721	0.003

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الأول تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الأول صادقة ومتسقة.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

الجدول (2): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تحاول المديرية البحث عن الوسائل الخاصة بالتزامات العامل	0.767	0.000
2.	تعتبر المديرية أن الالتزام بالعمل شريكا و حليفا إستراتيجيا	0.687	0.000
3.	تعمل المديرية على جمع المعلومات لمعرفة مقدار الالتزامات الموجهة للعمل	0.642	0.000
4.	لا تلتزم المديرية بأوقات الدخول والخروج أثناء العمل	0.567	0.003
5.	لا تقابل المديرية الالتزام بالعمل برد فعل عنيف	0.742	0.000
6.	يعد الإلتزام من أهم قواعد التي على ضوءها يتم الحكم على جودة الخدمات	0.631	0.000
7.	تتجنب المديرية أعداد المسؤولين	0.724	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الثاني تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائيا، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الثاني صادقة ومتسقة.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث:

الجدول (3): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تعمل المديرية على تطوير قدرات المسؤولين المتميزين وإشراكهم في وضع برامج الأنشطة الوظيفية	0.660	0.000
2.	تعمل المديرية على كسر الشخصيات المسؤولة على الموظفين ولا تمنحهم مهام تنمي شخصياتهم	0.531	0.003
3.	تقوم المديرية بتدريب الموظفين المتميزين بالمسؤولية على كيفية وضع برامج إدارية ووظيفية	0.676	0.005
4.	المديرية تتجنب إعداد المسؤولين من أجل تحقيق أداء متميز للموظفين	0.702	0.000
5.	لا توفر المديرية الحوافز للموظفين المتميزين بالمسؤولية	0.554	0.021
6.	لا توفر المديرية الحوافز للموظفين المتميزين بالمسؤولية	0.623	0.000
7.	تعمل المديرية على رفع أداء العمال وتشجيعهم على الإبداع	0.781	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الثالث تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الثالث صادقة ومتسقة.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع:

الجدول (4): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
8.	تعمل المديرية على تطوير قدرات المسؤولين المتميزين وإشراكهم في وضع برامج الأنشطة الوظيفية	0.712	0.000
9.	تعمل المديرية على كسر الشخصيات المسؤولة على الموظفين ولا تمنحهم مهام تنمي شخصياتهم	0.661	0.000
10.	تقوم المديرية بتدريب الموظفين المتميزين بالمسؤولية على كيفية وضع برامج إدارية ووظيفية	0.731	0.000
11.	المديرية تتجنب إعداد المسؤوليات من أجل تحقيق أداء متميز للموظفين	0.702	0.000
12.	لا توفر المديرية الحوافز للموظفين المتميزين بالمسؤولية	0.589	0.000
13.	لا توفر المديرية الحوافز للموظفين المتميزين بالمسؤولية	0.695	0.000
14.	تعمل المديرية على رفع أداء العمال وتشجيعهم على الإبداع	0.781	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الثالث تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الرابع صادقة ومتسقة.

2.6.4. حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ:

ويعني أن الدرجات التي يتم الحصول عليها دقيقة وخالية من الخطأ، وهذا يعني أنه في حالة تطبيق نفس أداة القياس (الاختبار أو المقياس) على نفس الفرد أو الشيء أي عدد من المرات بنفس الطريقة والشروط، فإننا سوف نحصل على نفس القيمة في كل مرة.

جدول رقم (5): يوضح نتائج حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ

النتيجة النهائية		معامل ألفا كرومباخ			المحور	معايير الاستبيان
نتيجة الاختبار	عدد العبارات	رقم العبارات المحذوفة	بعد حذف غير متسقة داخليا	قبل حذف / غير متسقة داخليا		
ثابت	07	عدم حذف أي عبارة	0.701	المحور الأول		
ثابت	07	عدم حذف أي عبارة	0.678	المحور الثاني		
ثابت	07	عدم حذف أي عبارة	0.684	المحور الثالث		
ثابت	07	عدم حذف أي عبارة	0.672	المحور الرابع		
ثابت	28	عدم حذف أي عبارة	0.695	جميع فقرات المقياس		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

نجد أن قيمة معامل ألفا كرومباخ ذات قيم مقبولة وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الأول بلغت 0.701 ويضم 07 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الثاني بلغت 0.678 ويضم 07 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الثالث بلغت 0.684 ويضم 07 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الثالث بلغت 0.672 ويضم 07 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.695 ويضم 28 عبارة وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرومباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

ومنه أداة الدراسة بعد تطبيقها على دراسة استطلاعية ظهر لنا الاستبيان على درجة عالية من الصدق والثبات وعليه سنطبقه على عينة الدراسة الاساسية.

7.4. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد استخدمنا مجموعة من الأساليب في تحليل بيانات الدراسة، وذلك بغرض معرفة مبادئ الإدارة بالاهداف ودورها في تجسيد الاستراتيجية المؤسسة الرياضية، وقد تم الاعتماد على برنامج المعالجة الإحصائية المعروف بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

وفي ضوء فرضيات البحث تتم معالجة الدرجات بالاعتماد على الأسلوب الإحصائي التالي:

اختبار الارتباط بيرسون: لمعرفة مدى صدق عبارات الاستبيان.

اختبار ألفا كرومباخ: لمعرفة مدى ثبات عبارات الاستبيان.

اختبار كا2: للدلالة الاحصائية على وجود فروق في إجابات العينة على أسئلة أداة الدراسة.

8.4. اجراءات التطبيق الميداني للدراسة

من البديهي أن يختار الباحث مكاناً مناسباً لدراسته يكون بمثابة الأرضية التي يطبق فيها أدواته، بالإضافة إلى مراعاة زمن محدد يكون كافياً لتطبيق تلك الأدوات، وهذا ما دفعنا إلى اختيار حدود مكانية وزمنية نرى أنها مناسبة، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

1.8.4. الحدود المكانية: جرت الدراسة على مستوى مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

2.8.4. الحدود الزمانية: تم الشروع في هذا البحث نهاية شهر جوان أما المقياس فتم تحضيره في شهر جويلية، وتم توزيع الاستمارات في الفترة الممتدة ما بين 2020/07/17 إلى 2020/08/06، وبعد استرجاع الاستمارات في الوقت المحدد انطلق البدء في اجراءات التفريغ من أجل معالجتها إحصائياً وتحويل البيانات الكيفية إلى كمية باستخدام برنامج SPSS.V 22.

خلاصة

من خلال هذا الفصل بينا الخطوات المنهجية التي يتبعها 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 وتوضيح كيفية استعمالها بالإضافة إلى المجالات التي تمت فيها الدراسة من مجال مكاني وزماني كما أننا حددنا كل من مجتمع وعينة الدراسة التي تمحورت حوله الدراسة، كل هذه الإجراءات تعمل على جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن صورة ولكن جمع هذه المعلومات ليس هو الغاية وإنما الغاية هي الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة سابقا.

الفصل الخامس :

عرض وتحليل

ومناقشة النتائج

تمهيد

تكتسي عملية عرض وتوضيح النتائج المتوصل إليها من خلال المناقشة والتحليل أهمية بالغة في الحكم على مدى صحة أو خطأ الفرضيات، ومن كل ما تقدم في الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية، والتي سنحاول فيما يلي من هذا الفصل إثباتها أو نفيها ميدانياً بتحليل ومناقشة البيانات على ضوء الفرضيات، وبالتالي الخروج ببعض الاقتراحات من خلال نتائج الدراسة.

1.5. عرض النتائج:

1.1.5. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الأول:

العبرة رقم (1): تعمل المديرية على إزالة القيود والحوجز بين الموظفين.

جدول رقم (5): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (1)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.01						73.33	22	موافق
دال	0.000	2	5.991	22,400	30	20.00	6	محايد
						6.66	2	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (1) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 73.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 6 وبنسبة 20.00%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 22,400 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة أن المديرية تعمل على إزالة القيود والحوجز بين الموظفين.

العبارة رقم (2): تقوم المديرية بتعريف وتدريب فرق العمل من الموظفين على مفاهيم المشاركة الكاملة.

جدول رقم (6): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (2)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.01						63.66	19	موافق
دال	0.002	2	5.991	12.600	30	23.33	7	محايد
						13.33	4	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (6) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (2) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 19 وبنسبة 63.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 7 وبنسبة 23.33%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 12.600 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة أن المديرية تقوم بتعريف وتدريب فرق العمل من الموظفين على مفاهيم المشاركة الكاملة.

العبارة رقم (3): تقوم كل مصلحة في المديرية ببث روح الفريق في نفوس الموظفين.

جدول رقم (7): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (3)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.01						76.66	23	موافق
دال	0.000	2	5.991	25,400	30	13.33	4	محايد
						10.00	3	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (3) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 23 وبنسبة 76.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.33%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 25,400 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة أن كل مصلحة تقوم في المديرية ببث روح الفريق في نفوس الموظفين.

العبارة رقم (4): تقوم مصالح المديرية بإعطاء فرق العمل أهمية قصوى في وضع الحلول المناسبة.

جدول رقم (8): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (4)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.01						80.00	24	موافق
دال	0.000	2	5.991	30,200	30	16.66	5	محايد
						3.33	1	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (4) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 80.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 30,200 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة أن مصالح المديرية تقوم بإعطاء فرق العمل أهمية قصوى في وضع الحلول المناسبة.

العبارة (5): تهتم مصالح المديرية بتشكيل فريق عمل من الموظفين عند إقامة الأنشطة الإدارية.

جدول رقم (9): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (5)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						53.33	16	موافق
دال	0.045	2	5.991	6.200	30	30.00	9	محايد
						16.66	5	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (9) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (5) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 16 وبنسبة 53.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 9 وبنسبة 30.00%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 6.200 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.045 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة أن مصالح المديرية تهتم بتشكيل فريق عمل من الموظفين عند إقامة الأنشطة الإدارية.

العبارة 6: تشكل الإدارة فريق عمل لإقامة الأعمال المشتركة على مستوى القسم الواحد.

جدول رقم (10): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (6)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.01						73.33	22	موافق
دال	0.000	2	5.991	22,400	30	20.00	6	محايد
						6.66	2	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (6) كانت لصالح (موافق) بـ 22 مشاهدة وبنسبة 73.33%، (محايد) بـ 6 مشاهدة وبنسبة 20.00%، (غير موافق) بـ 2 مشاهدة وبنسبة 6.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 22,400 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها بـ 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة أن الإدارة تشكل فريق عمل لإقامة الأعمال المشتركة على مستوى القسم الواحد.

العبارة رقم (7): تقوم المديرية بتحقيق مبدأ الأهداف مسؤولية الجميع.

جدول رقم (11): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (7)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.01						80.00	24	موافق
	0.000	2	5.991	29,400	30	10.00	3	محايد
دال						10.00	3	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (7) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 80.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 29,400 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة أن المديرية تقوم بتحقيق مبدأ الأهداف مسؤولية الجميع.

2.1.5. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني:

العبارة رقم (08): تحاول المديرية البحث عن الوسائل الخاصة بالتزامات العامل.

جدول رقم (12): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (8)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.01						73.33	22	موافق
دال	0.000	2	5.991	21,800	30	16.66	5	محايد
						10.00	3	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (8) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 73.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 21,800 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرر: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة أن المديرية تحاول البحث عن الوسائل الخاصة بالتزامات العامل.

العبارة رقم (9): تعتبر المديرية أن الالتزام بالعمل شريكا وحليفا إستراتيجيا.

جدول رقم (13): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (9)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.01						66.66	20	موافق
دال	0.000	2	5.991	15.800	30	23.33	7	محايد
						10.00	3	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (13) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (9) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 20 وبنسبة 66.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 7 وبنسبة 23.33%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 15.800 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة أن المديرية تعتبر أن الالتزام بالعمل شريكا وحليفا إستراتيجيا.

العبرة رقم (10): تعمل المديرية على جمع المعلومات لمعرفة مقدار الالتزامات الموجهة للعمل.

جدول رقم (14): يوضح إجابات أفراد العينة على العبرة رقم (10)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.01						70.00	21	موافق
دال	0.000	2	5.991	19,400	30	23.33	7	محايد
						6.66	2	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبرة (10) كانت لصالح (موافق) بـ 21 مشاهدة وبنسبة 70.00%، (محايد) بـ 7 مشاهدة وبنسبة 23.33%، (غير موافق) بـ 2 مشاهدة وبنسبة 6.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 19,400 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها بـ 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة أن المديرية تعمل على جمع المعلومات لمعرفة مقدار الالتزامات الموجهة للعمل.

العبارة رقم (11): لا تلتزم المديرية بأوقات الدخول والخروج أثناء العمل.

جدول رقم (15): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (11)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						56.66	17	موافق
دال	0.020	2	5.991	7.800	30	26.66	8	محايد
						16.66	5	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (15) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (11) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 17 وبنسبة 56.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 8 وبنسبة 26.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 7.800 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.020 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة أن المديرية لا تلتزم بأوقات الدخول والخروج أثناء العمل.

العبارة رقم (12): لا تقابل المديرية الالتزام بالعمل برد فعل عنيف.

جدول رقم (16): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (12)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						56.66	17	موافق
دال	0.020	2	5.991	7.800	30	26.66	8	محايد
						16.66	5	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (16) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (12) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 17 وبنسبة 56.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 8 وبنسبة 26.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 7.800 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.020 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة أن المديرية لا تقابل الالتزام بالعمل برد فعل عنيف.

العبارة رقم (13): يعد الإلتزام من أهم قواعد التي على ضوءها يتم الحكم على جودة الخدمات.

جدول رقم (17): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (13)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						53.33	16	موافق
دال	0.045	2	5.991	6.200	30	30.00	9	محايد
						16.66	5	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (17) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (13) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 16 وبنسبة 53.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 9 وبنسبة 30.00%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 6.200 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.045 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة أن الإلتزام يعد من أهم قواعد التي على ضوءها يتم الحكم على جودة الخدمات.

العبارة رقم (14): تتجنب المديرية أعداد المسؤولين.

جدول رقم (18): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (14)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						53.33	16	موافق
دال	0.027	2	5.991	7.200	30	33.33	10	محايد
						13.33	4	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (18) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (14) كانت لصالح (موافق) بـ 16 مشاهدة وبنسبة 53.33%، (محايد) بـ 10 مشاهدة وبنسبة 33.33%، (غير موافق) بـ 4 مشاهدة وبنسبة 13.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 7.200 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها بـ 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.027 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة أن المديرية تتجنب أعداد المسؤولين.

3.1.5. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثالث:

العبارة رقم (15): تعمل المديرية على تطوير قدرات المسؤولين المتميزين وإشراكهم في وضع برامج الأنشطة الوظيفية.

جدول رقم (19): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (15)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.01						80.00	24	موافق
دال	0.000	2	5.991	30,200	30	16.66	5	محايد
						3.33	1	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (19) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (15) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 80.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 30,200 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة أن المديرية تعمل على تطوير قدرات المسؤولين المتميزين وإشراكهم في وضع برامج الأنشطة الوظيفية.

العبارة رقم (16): تعمل المديرية على كسر الشخصيات المسؤولة على الموظفين ولا تمنحهم مهام تنمي شخصياتهم.

جدول رقم (20): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (16)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.01						66.66	20	موافق
دال	0.000	2	5.991	16,800	30	26.66	8	محايد
						6.66	2	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (20) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (16) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 20 وبنسبة 66.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 8 وبنسبة 26.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 16,800 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة أن المديرية تعمل على كسر الشخصيات المسؤولة على الموظفين ولا تمنحهم مهام تنمي شخصياتهم.

العبارة رقم (17): تقوم المديرية بتدريب الموظفين المتميزين بالمسؤولية على كيفية وضع برامج إدارية ووظيفية.

جدول رقم (21): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (17)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.01						73.33	22	موافق
دال	0.000	2	5.991	23,400	30	23.33	7	محايد
						3.33	1	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (21) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (17) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 73.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 7 وبنسبة 23.33%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 23,400 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة أن المديرية تقوم بتدريب الموظفين المتميزين بالمسؤولية على كيفية وضع برامج إدارية ووظيفية.

العبارة رقم (18): المديرية تتجنب إعداد المسؤوليات من أجل تحقيق أداء متميز للموظفين.

جدول رقم (22): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (18)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.01						63.33	19	موافق
دال	0.001	2	5.991	13,400	30	26.66	8	محايد
						10.00	3	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (22) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (18) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 19 وبنسبة 63.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 8 وبنسبة 26.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 13,400 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة أن المديرية تتجنب إعداد المسؤوليات من أجل تحقيق أداء متميز للموظفين.

العبارة رقم (19): لا توفر المديرية الحوافز للموظفين المتميزين بالمسؤولية.

جدول رقم (23): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (19)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.01						70.00	21	موافق
دال	0.000	2	5.991	18,600	30	20.00	6	محايد
						10.00	3	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (23) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (19) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 21 وبنسبة 70.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 6 وبنسبة 20.00%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 15,650 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة أن المديرية لا توفر الحوافز للموظفين المتميزين بالمسؤولية.

العبارة رقم (20): لا توفر المديرية الحوافز للموظفين المتميزين بالمسؤولية.

جدول رقم (24): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (20)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.01						66.66	20	موافق
دال	0.001	2	5.991	15,200	30	20.00	6	محايد
						13.33	4	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (24) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (20) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 20 وبنسبة 66.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 6 وبنسبة 20.00%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 15,200 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة أن لا توفر المديرية الحوافز للموظفين المتميزين بالمسؤولية.

العبارة رقم (21): تعمل المديرية على رفع أداء العمال وتشجيعهم على الإبداع.

جدول رقم (25): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (21)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.01						63.33	19	موافق
دال	0.001	2	5.991	13,400	30	26.66	8	محايد
						10.00	3	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (25) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (21) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 19 وبنسبة 63.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 8 وبنسبة 26.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 13,400 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة أن المديرية تعمل على رفع أداء العمال وتشجيعهم على الإبداع.

4.1.5. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الرابع:

العبارة رقم (22): تستخدم المديرية التقويم المستمر للأداء لتفادي فقدان روح المعنوية والملل اثناء العمل.

جدول رقم (26): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (22)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						53.33	16	موافق
دال	0.027	2	5.991	7.200	30	33.33	10	محايد
						13.33	4	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (26) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (22) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 16 وبنسبة 53.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 10 وبنسبة 33.33%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 7.200 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.027 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة أن المديرية تعمل على رفع أداء العمال وتشجيعهم على الإبداع.

العبرة رقم (23): تتابع المديرية مراحل تنفيذ الأنشطة والأعمال وحصر المعنويات.

جدول رقم (27): يوضح إجابات أفراد العينة على العبرة رقم (23)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.01						73.33	22	موافق
دال	0.000	2	5.991	22,400	30	20.00	6	محايد
						6.66	2	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (27) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبرة رقم (23) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 73.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 6 وبنسبة 20.00%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 22,400 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة أن المديرية تعمل على رفع أداء العمال وتشجيعهم على الإبداع.

العبارة رقم (24): تقوم المديرية بمراجعة دورية للمهام الموكلة للموظفين.

جدول رقم (28): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (24)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.01						76.66	23	موافق
دال	0.000	2	5.991	25,400	30	13.33	4	محايد
						10.00	3	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (28) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (24) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 23 وبنسبة 76.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.33%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 25,400 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة أن المديرية تقوم بمراجعة دورية للمهام الموكلة للموظفين.

العبارة رقم (25): تهتم المديرية بتطوير الأساليب المستخدمة في تنفيذ البرامج.

جدول رقم (29): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (25)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.01						70.00	21	موافق
دال	0.000	2	5.991	19,400	30	23.33	7	محايد
						6.66	2	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (29) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (25) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 21 وبنسبة 70.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 7 وبنسبة 23.33%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 19,400 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة أن المديرية تهتم بتطوير الأساليب المستخدمة في تنفيذ البرامج.

العبارة رقم (26): لا تأخذ المديرية بعين الاعتبار الأسباب الحقيقية لفقدان الثقة.

جدول رقم (30): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (26)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.01						56.66	17	موافق
دال	0.007	2	5.991	9.800	30	33.33	10	محايد
						10.00	3	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (30) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (26) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 17 وبنسبة 56.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 10 وبنسبة 33.33%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 9.800 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.007 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة أن المديرية لا تأخذ بعين الاعتبار الأسباب الحقيقية لفقدان الثقة.

العبارة (27): المديرية لا تضع الخطط المناسبة لرفع الروح المعنوية وبالتعرف عليها قبل زيادتها للوصول إلى استراتيجية منظمة.

جدول رقم (31): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (27)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.01						73.33	22	موافق
دال	0.000	2	5.991	21,800	30	16.66	5	محايد
						10.00	3	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (31) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (27) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 73.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 21,800 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة أن المديرية لا تضع الخطط المناسبة لرفع الروح المعنوية وبالتعرف عليها قبل زيادتها للوصول إلى استراتيجية منظمة.

العبرة رقم (28): رفع الروح المعنوية للموظفين لتحقيق أداء متميز من خلال الرقابة.

جدول رقم (32): يوضح إجابات أفراد العينة على العبرة رقم (28)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.01						60.00	18	موافق
دال	0.006	2	5.991	10.400	30	26.66	8	محايد
						13.33	4	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (32) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبرة رقم (28) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 18 وبنسبة 60.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 8 وبنسبة 26.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 10.400 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.006 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة أن رفع الروح المعنوية للموظفين لتحقيق أداء متميز من خلال الرقابة.

2.5. تحليل ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

في إطار موضوع بحثي هذا والذي يتطرق إلى دراسة " مبادئ الإدارة بالأهداف ودورها في تجسيد الاستراتيجية المؤسسة الرياضية" ومن خلال النتائج المتحصل عليها من خلال توزيع الاستمارة الإستبائية على موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، قمت بمناقشة النتائج المتحصل عليها والتي قد تساهم في فهم الغموض الذي يدور حول هذه الدراسة.

1- الفرضية الأولى: المبدأ المشاركة في الإدارة بالأهداف دور في تجسيد الاستراتيجية في المؤسسة الرياضية فمن خلال ما سبق أجد أن النتائج التي تحققت في محور المشاركة كانت تعكس موافقة بنسب عالية الأفراد العينة وذلك في جل عبارات المحور ويمكن أن نرى أن قيم كا2 المحسوبة أكبر من قيم كا المجدولة للعبارات الدالة (06 - 05 - 04 - 03 - 02 - 01) بحيث تم تسجيل أكبر قيمة في كا2 المحسوبة في العبارة (04) والتي كانت (30,200) وهي أكبر من قيمة كا2 المجدولة التي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة =0.01 وعند درجة الحرية df=2، أما أصغر قيمة بالنسبة كا2 المحسوبة فكانت في العبارة (05) والتي كانت قيمتها (6.200) وهي أكبر من قيمة كا2 المجدولة ، فمن خلال آراء أفراد العينة تبين أن قيم كا2 المحسوبة أكبر من قيم كا2 المجدولة أي نقيل الفرض القائل أن المبدأ المشاركة في الإدارة بالأهداف دور في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة سمية بنت سليمان الرحيل (2009)، ودراسة العدوان (2006) ، وكذلك دراسة طارق زياد الأسطل، (2008) التي توصلت إلى أن للإدارة بالأهداف دور مهم في تطوير مختلف الإدارات وذلك من خلال تعزيز استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف كونه أسلوب اداري فعال وأيضاً إشاعة وفي الأخير فإن ثقافة مبادئ الإدارة بالأهداف من خلال مشاركة الرؤساء في عملية اتخاذ القرار وإزالة القيود والحواجز بين الموظفين وبيث روح الفريق في نفوس الموظفين دور في الإدارة بالأهداف دور في تجسيد الاستراتيجية في المؤسسة الرياضية.

2- الفرضية الثانية: المبدأ الالتزام في الإدارة بالأهداف دور في تجسيد الاستراتيجية في المؤسسة الرياضية ويتضح من خلال ما سبق أن النتائج التي تحققت في محور الالتزام كانت تعكس موافقة بنسب متوسطة الأفراد العينة وذلك في جل عبارات المحور ويمكن أن نرى أن قيم كا المحسوبة أكبر من قيم كا المجدولة للعبارات الدالة (08-09-10-11-12-13-14) بحيث تم تسجيل أكبر قيمة في كاح المحسوبة في العبارة (08) والتي كانت (21,800) وهي أكبر من قيمة كا2 المجدولة التي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة =05 وعند درجة الحرية df=2، أما أصغر قيمة بالنسبة كا2 المحسوبة

فكانت في العبارة (13) والتي كانت قيمتها (6.200) وهي أصغر من قيمة كا2 المجدولة ، فمن خلال هذا الاختلاف الضئيل بين آراء أفراد العينة تبين أن قيم كاه المحسوبة أكبر من قيم كا المجدولة في جل عبارات المحور أي نقبل الفرض القائل أن لمبدأ الالتزام في الإدارة بالأهداف دور في تحقيق الأداء المتميز في الادارة الرياضية .

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة العدوان (2006) ودراسة الرواحي (2002) وأيضاً دراسة عصام، التي توصلت إلى أن للإدارة بالأهداف دور في زيادة تحسين الادارة من خلال تطبيق نموذج الادارة بالأهداف في الثانويات والاتحاديات الرياضية، ومنه فإن الوسائل الخاصة بالتزامات العامل والالتزام بالعمل شريكاً وحليفاً إستراتيجياً وجمع المعلومات لمعرفة مقدار الالتزامات الموجهة للعمل دور المبدأ الالتزام في الإدارة بالأهداف في تجسيد الاستراتيجية في المؤسسة الرياضية.

3- الفرضية الثالثة: لمبدأ تحمل المسؤولية في الإدارة بالأهداف دور في تجسيد الاستراتيجية في المؤسسة أما فمن خلال ما سبق فإن النتائج التي تحققت في محور تحمل المسؤولية كانت تعكس موافقة بنسب متوسطة الأفراد العينة وذلك في جل العبارات ويمكن أن نرى أن قيم كا2 المحسوبة أكبر من قيم كا المجدولة للعبارة الدالة (15- 16- 17 - 18 - 19-20- 21) بحيث تم تسجيل أكبر قيمة في كا2 المحسوبة في العبارة (15) والتي كانت (30,200) وهي أكبر من قيمة كا2 المجدولة التي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة 0.01 = وعند درجة الحرية 2-df، أما أصغر قيمة بالنسبة لكاه المحسوبة فكانت في العبارة (21) والتي كانت قيمتها (13,400) وهي أصغر من قيمة كاح المجدولة ، فمن خلال هذا الاختلاف الضئيل بين آراء أفراد العينة تبين أن جل عبارات المحور دالة إحصائياً أي نقبل الفرض القائل أن المبدأ تحمل المسؤولية في الإدارة بالأهداف دور في تحقيق الأداء المتميز في الادارة الرياضية. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة سمية بنت سليمان الرحيل (2009)، ودراسة العدوان (2006) ، وكذلك دراسة طارق زياد الأسطل، (2008) التي توصلت إلى أن الإدارة بالأهداف دور في المساعدة على التخطيط وقيئ للاتصال وتحسين العلاقات وتقويم أداء العاملين بموضوعية وأيضاً ضرورة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، ومنه تعمل المديرية على تطوير قدرات المسؤولين المتميزين وإشراكهم في وضع برامج الأنشطة الوظيفية كما ولا تمنحهم مهام تنمي شخصياتهم ووضع برامج إدارية ووظيفية دور في مبدأ تحمل المسؤولية في الإدارة بالأهداف دور في تجسيد الاستراتيجية في المؤسسة.

4- الفرضية الرابعة: لمبدأ رفع الروح المعنوية في الإدارة بالأهداف دور في تجسيد الاستراتيجية في المؤسسة الرياضية، ومن خلال ما سبق فإن النتائج التي تحققت في محور تحمل المسؤولية كانت تعكس

موافقة بنسب عالية الأفراد العينة وذلك في جل العبارات ويمكن أن نرى أن قيم كاح المحسوبة أكبر من قيم كا2 المجدولة للعبارات الدالة (22- 23 - 24 - 25 - 26-27-28) بحيث تم تسجيل أكبر قيمة في كا2 المحسوبة في العبارة (24) والتي كانت (25,400) وهي أكبر من قيمة كا2 المجدولة التي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة 0.01= وعند درجة الحرية df=2، أما أصغر قيمة بالنسبة لكاه المحسوبة فكانت في العبارة (22) والتي كانت قيمتها (7.200) وهي أكبر من قيمة كا2 المجدولة ، فمن خلال هذه النتائج بين آراء أفراد العينة تبين أن كل عبارات المحور دالة إحصائياً أي نقبل الفرض القائل أن لمبدأ تحمل المسؤولية في الإدارة بالأهداف دور في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة العدوان (2006) ودراسة الرواحي (2002) وأيضاً دراسة عصام التي توصلت إلى أن الإدارة بالأهداف دور في المساعدة على التخطيط وقيئ الاتصال وتحسين العلاقات وتقييم أداء العاملين بموضوعية وأيضاً ضرورة إتباع المشرفين التربويين لنموذج الإدارة بالأهداف عند ممارستهم لعملية الإشراف التربوي، ومن خلال أن المديرية التقييم المستمر للأداء لتفادي فقدان روح المعنوية والملل اثناء العمل وأن مراحل تنفيذ الأنشطة والأعمال وحصر المعنويات كما تقوم المديرية بمراجعة دورية للمهام الموكلة للموظفين ومنه أن مبدأ رفع الروح المعنوية في الإدارة بالأهداف دور في تجسيد الاستراتيجية في المؤسسة الرياضية.

- مناقشة الفرضية العامة:

من 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 المبادئ الإدارة بالأهداف دور في تحقيق تجسيد الاستراتيجية في مديرية الشباب والرياضة، وهذا يخص جميع المبادئ فكانت الموافقة عليها عالية ومتوسطة. هذه النتيجة جاءت في الاتجاه المتوقع تؤكد صحة الفرضية العامة التي نصت على وجود دور لمبادئ الإدارة بالأهداف في تجسيد الاستراتيجية في مديرية الشباب والرياضة.

خلاصة

من خلال عرض نتائج هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من الأحكام تمثلت في قبول بعض الفرضيات ورفض أخرى، كما تم تفسير تلك النتائج ومناقشتها في ضوء ما أتيح للطالب الباحث من تراث نظري ودراسات سابقة متعلقة بالموضوع، وفي الختام حاولنا تقديم بعض الاقتراحات لمن لهم علاقة بمستقبل العمال والموظفين في الإدارة الرياضية والمسؤولين على تجسيد الاستراتيجية والاداء المتميز فيها.

الفصل السادس:

الاستنتاجات والاقتراحات

1.6. الاستنتاج العام

وفي هذا المجال توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

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

2.6. الاقتراحات والفرضيات المستقبلية

1.2.6. الإقتراحات:

- 1- قيام الإدارة العليا لمديرية الشباب والرياضة بدراسة وفهم مبادئ الإدارة بالأهداف والتعرف على مختلف جوانبها والاستفادة منها.
- 2- العمل وروح الفريق واعتبار مسؤولية تحقيق أهداف المديرية مسؤولية جماعية يشترك فيها جميع.
- 3- تنمية روح الالتزام والانتماء وخلق جو من المودة والتفاهم بين الموظفين و 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.
 - 4- مساندة الموظفين الذين يتقدمون بأفكار جديدة لتطوير العمل وإتاحة الفرصة أمامهم لتجربتها.
 - 5- إسهام القيادات الإدارية بأنماط السلوك الإيجابي المرغوب والمطلوب باعتبارهم القدوة والمثل العليا في المنظمة.

6- توفير برامج تدريبية للموظفين لتطوير قدراتهم ومهاركم الذاتية الخاصة بالجوانب الإبداعية والتي تسهم في رفع مستوى الأداء.

- 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.

2.2.6. الفرضيات المستقبلية:

إن عملنا هذا محدودا، تناول بعض الجوانب المهمة من الموضوع وأغفل بعضها الآخر، ومن أجل فتح آفاق جديدة للبحث في هذا المجال الواسع نقترح الموضوع الآتي:

1- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تتم 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.

قائمة

المصادر والمراجع

1. قائمة المصادر:

- القرآن الكريم.

2. قائمة المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. إبراهيم الخلوف المكاوي(2007): إدارة المعرفة والممارسات والمفاهيم، الوراق لنشر والتوزيع، ط1، عمان.
2. إبراهيم محمود عبد المقصود(2003): حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط 1، دار الوفاء.
3. بوحوش عمار(1995): وطرق إعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
4. جمال الدين محمد مرسي(2006): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإبراهيمية.
5. حسن معوض(1997): التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر.
6. رامي سيد إبراهيم المصري(2012): نموذج مقترح لإنشاء نظام للجودة بالمؤسسات الرياضية، الاسكندرية، مصر.
7. زيد منير عبوي (2007): الإدارة بالأهداف ، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان.
8. سعاد نائف برنتوطي (2001): الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
9. عبد الحميد عبد الفتاح الغربي (1999): الإدارة الإستراتيجية (الدو جهة تحديات القرن الحادي والعشرين) مجموعة النيل العربي، ط 1، القاهرة.
10. عبد الرحمان توفيق، منهج المهارات الإدارية، توظيف السلطة، مركز البحوث المهنية لإدارة.
11. عصام بدوي (2001): موسوعة التنظيم والادارة في التربية البدنية والرياضية ، ط 1، دار الفكر العربي ، القاهرة، مصر.
12. على السلمي (1999): الإدارة بالأهداف، طريق المدير المتفوق، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، بدون طبعة.
13. على محمد عبد الوهاب(1984): كتاب الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق، الأردن.

14. علي السلمي (2001): إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون طبعة، القاهرة.
15. علي شريف(2001): مبادئ الإدارة مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإبراهيمية.
16. محمد الشافعي أبوراس، القانون الإداري دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها، ج 1، عالم الكتاب.
17. محمد عبيدات(1999): منهجية البحث العلمي، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
18. محمد نصر الدين رضوان (2006): المدخل الى القياس في التربية البدنية والرياضة، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
19. محمود جاسم محمود الصميدعي (2007): إستراتيجية التسويق مدخل، دار الحامد للنشر، ط 2، عمان.
20. مروان عبد المجيد إبراهيم(2000): أسس البحث العلمي لإعداد رسائل الجامعية، الرواق للنشر، ط1، عمان.
21. مروان عبد المجيد إبراهيم(2002): إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط 1، دار النشر عمان.
22. مروان عبد المجيد إبراهيم(2002): الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
23. مؤيد سعيد سالم(2002): إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الأردن.
24. نواف كنعان(2007): القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان.

ب- رسائل التخرج:

1. الداودي فاطمة (2009): عبيد الله أسماء، إدارة الوقت وتأثيره على المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم اقتصادية، جامعة ورقلة، غير منشورة.
2. سليمان الرحيل (2009): "الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة.
3. طارق زياد الأسطل، (2008): "درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الخاصة الأردنية في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير، جامعة الأردن.
4. العدوان فريال حسن مانع (2006): رسالة ماجستير بعنوان "تصورات مديري و معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن الإمكانية تطبيق نمو الإدارة بالأهداف، ماجستير؛ جامعة عمان العربية.
5. عقيلات أحمد (2002): "درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الأشراف التربوي من جهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال، رسالة ماجستير، الأردن.
6. موزاوي سامية (2004): مكانية تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر.
7. نويوة صباح وآخرون (2003): نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية، فرع مالية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

ج- محاضرات:

1. بن عيش أحمد(2008-2009): محاضرة في مقياس تسيير المؤسسة، مستوى ثانية، ع.م، علوم التسيير، جامعة ورقلة.

قائمة الملاحق

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الإسم واللقب	المؤهل العلمي	الجامعة	الإمضاء
1	خالد جوادي	أستاذ التعليم العالي	المسييلة	
2	علي تباري	أستاذ محاضر -ب-	المسييلة	
	شريف حمزة	أستاذ محاضر -ب-	المسييلة	
	بوساق بدر الدين	أستاذ محاضر -ب-	المسييلة	
	خضار خالد	أستاذ محاضر -ب-	المسييلة	

جامعة محمد بوضياف

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: إدارة وتسيير رياضي

تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان

في إطار انجاز مذكرة بعنوان " مبادئ الادارة بالأهداف ودورها في تجسيد الاستراتيجية المؤسسية الرياضية" والتي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الإدارة والتسيير الرياضي لنا الشرف أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة ونرجو مساعدتكم، وذلك بملئها بإجابات واضحة ومدققة حول الأسئلة المطروحة، لأن نتائج هذا البحث تتوقف عليها ونشكركم على المساعدة.

ولعلمكم أنها لا توجد أسئلة صحيحة وأخرى خاطئة.

ملاحظة: ضع علامة (x) في الخانة التي توافق رأيكم.

وشكرا

وشمل الاستبيان 28 عبارة مقسمة إلى أربع محاور على النحو التالي:

- مبدأ المشاركة: مكون من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 07.
- مبدأ الالتزام: مكون من العبارة رقم 08 إلى العبارة رقم 14.
- مبدأ تحمل المسؤولية: مكون من العبارة رقم 15 إلى العبارة رقم 21.
- مبدأ رفع روح المعنوية: مكون من العبارة رقم 22 إلى العبارة رقم 28.

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
المحور الأول: مبدأ المشاركة				
1.	تعمل المديرية على إزالة القيود والحواجز بين الموظفين			
2.	تقوم المديرية بتعريف وتدريب فرق العمل من الموظفين على مفاهيم المشاركة الكاملة			
3.	تقوم كل مصلحة في المديرية ببث روح الفريق في نفوس الموظفين			
4.	تقوم مصالح المديرية بإعطاء فرق العمل أهمية قصوى في وضع الحلول المناسبة			
5.	تهتم مصالح المديرية بتشكيل فريق عمل من الموظفين عند إقامة الأنشطة الإدارية			
6.	تشكل الإدارة فريق عمل لإقامة الأعمال المشتركة على مستوى القسم الواحد			
7.	تقوم المديرية بتحقيق مبدأ الأهداف مسؤولية الجميع			
المحور الثاني: مبدأ الالتزام				
8.	تحاول المديرية البحث عن الوسائل الخاصة بالالتزام العامل			
9.	تعتبر المديرية أن الالتزام بالعمل شريكا و حليفا إستراتيجيا			
10.	تعمل المديرية على جمع المعلومات لمعرفة مقدار الالتزامات الموجهة للعمل			
11.	لا تلتزم المديرية بأوقات الدخول والخروج أثناء العمل			
12.	لا تقابل المديرية الالتزام بالعمل برد فعل عنيف			
13.	يعد الإلتزام من أهم قواعد التي على ضوئها يتم الحكم على جودة الخدمات			
14.	تتجنب المديرية أعداد المسؤوليات			
المحور الثالث: مبدأ تحمل المسؤولية				
15.	تعمل المديرية على تطوير قدرات المسؤولين المتميزين وإشراكهم في وضع برامج الأنشطة الوظيفية			
16.	تعمل المديرية على كسر الشخصيات المسؤولة على الموظفين ولا تمنحهم مهام تنمي شخصياتهم			
17.	تقوم المديرية بتدريب الموظفين المتميزين بالمسؤولية على كيفية وضع برامج إدارية ووظيفية			
18.	المديرية تتجنب إعداد المسؤوليات من أجل تحقيق أداء متميز للموظفين			
19.	لا توفر المديرية الحوافز للموظفين المتميزين بالمسؤولية			

			20. لا توفر المديرية الحوافز للموظفين المتميزين بالمسؤولية
			21. تعمل المديرية على رفع أداء العمال وتشجيعهم على الإبداع
المحور الرابع: مبدأ رفع روح المعنوية			
			22. تستخدم المديرية التقويم المستمر للأداء لتفادي فقدان روح المعنوية والملل اثناء العمل
			23. تتابع المديرية مراحل تنفيذ الأنشطة والأعمال وحصص المعنويات
			24. تقوم المديرية بمراجعة دورية للمهام الموكلة للموظفين
			25. تهتم المديرية بتطوير الأساليب المستخدمة في تنفيذ البرامج
			26. لا تأخذ المديرية بعين الاعتبار الأسباب الحقيقية لفقدان الثقة.
			27. المديرية لا تضع الخطط المناسبة لرفع الروح المعنوية وبالتعرف عليها قبل زيادتها للوصول إلى استراتيجية منظمة
			28. رفع الروح المعنوية للموظفين لتحقيق أداء متميز من خلال الرقابة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ