

## دراسة تحليلية لمدى تطبيق الإدارة بالأهداف لدى موظفي الاتحاد الأردني لكرة السلة

د. ماجد سليم الصالح

أستاذ مساعد بقسم التربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية، جامعة طيبة

**المستخلص:** هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى مدى تطبيق نموذج "الإدارة بالأهداف" لدى موظفي الاتحاد الأردني لكرة السلة، والتعرف على الفروق في مدى التطبيق لهذا النموذج تعزى لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي). وتكونت عينة الدراسة من (١٤) إدارياً يعملون في اتحاد كرة السلة تم اختيارهم بالطريقة العمدية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، كما أُستُخدِم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تكون من (٣٥) فقرة موزعة على (٤) محاور وهي (تحديد الأهداف، وضع خطة عملية، المراجعة الدورية، تقويم الإنجاز السنوي)، وبعد جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً أشارت النتائج إلى أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحاد الأردني لكرة السلة جاءت بدرجة كبيرة على جميع محاور الدراسة، حيث جاء محور وضع خطة عملية في المرتبة الأولى، يليه محور المراجعة الدورية، تلاها محور تقويم الإنجاز السنوي بينما جاء محور تحديد الأهداف في المرتبة الأخيرة. كما أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الأداة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس لصالح الذكور، والخبرة لذوي أكثر من ١٠ سنوات؛ وفي ضوء هذه النتائج يوصي الباحث باستخدام نموذج الإدارة بالأهداف في إدارة الاتحادات الرياضية وعمل دراسة واسعة على الاتحادات الرياضية الأردنية وتعميمها على اللجنة الأولمبية الأردنية، وعمل دورات تدريبية للإداريين من أجل امتلاك الكفايات اللازمة لتطبيق نموذج الإدارة بالأهداف بكفاءة واقتدار.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الرياضية، الإدارة بالأهداف، كرة السلة، الاتحادات الرياضية، التربية الرياضية.

### An Analytical Study of the Application of Management by Objectives of the Staff of the Jordanian Basketball Federation

Dr. Majed Saleem El-Saleh

Assistant Professor, Department of Physical Education and Sports Science  
Faculty of Education, Taibah University

**Abstract:** The purpose of this study was to identify the extent to which the application form "management by objectives" of the staff of the Jordanian Federation of basketball, and to identify differences in the application of this model is due to the variables (gender, experience, qualification), The study sample consisted of (14) administrative work in the Basketball federation selected the way intentional, and the researcher used the descriptive style survey, also use the questionnaire as a tool for data collection, Where the (35) items distributed on (4) axes, it, (set goals, develop a practical plan, periodic review, evaluate annual delivery), and after data collection and processing statistical results showed that the degree of application management by objectives in Jordanian Basketball federation Came largely on the all axes study, which was the focus of the development of a practical plan in the first place, followed by the focus of periodic review, while the annual calendar axis achievement & Set goals in the last rank. The results also indicated that there were no statistically significant differences for the study sample responses on the axes of the tool due to the variable (scientific qualification) , while the differences of significance of the (gender) variable were in favor of males , and the variable (experience) for more than 10 years. In light of these results, the researcher recommends using a form of management by objectives in the management of sports federations and work extensive study on the Jordanian sports federations and circulated to the Jordanian Olympic Committee, and the work of training courses for administrators to acquire the skills necessary to apply a form of management by objectives efficiently and effectively.

**Keywords:** Sports Management, Management by Objectives, Basketball, Sports Federations, Physical Education.

## المقدمة

تُعد العملية الإدارية من الموضوعات التي أصبحت تحظى باهتمام كبير في كافة المؤسسات التي تحتاج إلى تنظيم وتنسيق من أجل تحقيق أهدافها، ومع التقدم التكنولوجي والعلمي الذي طرأ على مجالات الحياة المختلفة، وازدهار الحضارة وانتشار الثقافة، وتقدم الصناعة والتجارة والرياضة بكافة أشكالها، أصبحت العملية الإدارية ذات أهمية كبيرة.

وأصبحت الإدارة عملية هامة في المجتمعات الحديثة، بل إن أهميتها تزداد باستمرار بزيادة مجال المنافسة البشرية، واتساعها من ناحية، واتجاهها نحو مزيد من التخصص والتنوع والتفرع من ناحية أخرى، وقد أحدثت التطورات التكنولوجية تغييرات كثيرة في تشكيل الإدارة وأنماطها، وأصبح على القائمين بأعمال الإدارة أن يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري، والعلاقات الإنسانية وتعقيدها، بل إن أهم ما يميز الإدارة ويوضح سماتها الأساسية هو استخدامها وتطبيقها لأساليب ميدانية متعددة نحو الوصول إلى الأهداف المرجوة.

ويشير العودي ومطهر (٢٠٠٩) أن المنظمات والهيئات كانت تدير أعمالها ونشاطاتها وتنتظر رد الفعل على ما تقوم به من أعمال حتى أن أهدافها للعمل لم تكن واضحة بشكل يساعد الأفراد والعاملين للقيام بدورهم في تحقيق تلك الأهداف، حيث إن أهداف المنظمات والمؤسسات كانت تقرر من قبل الإدارات العليا لتلك المؤسسات وتحويلها للإدارات التنفيذية من أجل متابعتها وتنفيذها دون أخذ آرائهم في تلك الأهداف أو المشاركة بها.

وفي ظل التغيرات السياسية والاقتصادية والتقدم العلمي والتكنولوجي الحديث والتحديات الكبيرة للمؤسسات والمنظمات فقد كان لا بد من البحث عن طريق للإدارة تتميز بالديمقراطية بالعمل في كافة مستويات التنظيم لتحقيق الأهداف العامة لها. حيث أوضح (الشميمري وآخرون، ٢٠١٤م) أنه ونتيجة لذلك ظهر نموذج الإدارة بالأهداف الذي نادى به بيتر داركر عام ١٩٥٤م، وقد جاء هذا النموذج نتيجة للتطورات الهامة التي حدثت في القطاعين (العام والخاص) مما أدى إلى ترجمة هذا النموذج إلى واقع عملي ملموس. وأوضح بيتر داركر في كتابه (الأداء الإداري) أن هناك تدمراً من قبل المديرين على الأساليب المستخدمة في تقييم أدائهم والتي تمثلت في قياس الدرجة التي يتمتع بها المديرون ببعض المواصفات أو عدم تمتعهم بتلك الصفات، وأوضح أنه لا بد من ربط المواصفات بالنتائج الحقيقية لأعمالهم ومن ثم فقد اقترح مفهوماً جديداً وهو أن الأهداف ينبغي أن تشكل وسيلة لإدارة وتوجيه منهج نظامي لإدارة المنظمة ومن ثم بدأ التحول التدريجي في أسباب تقييم أداء المديرين وذلك من خلال تزويدهم بأهداف يسعون إلى تحقيقها

والاعتراف بالإنجازات التي يحققونها، مع مراعاة أن هذه النتائج والأهداف تكون قابلة للقياس بما يعني أن المدير أصبح مسئولاً عن النتائج فقط وليس عن التفاصيل والأعمال الروتينية وبالتالي فلم يعد مضطراً لرقابة تقارير دوام مرؤوسيه. (الصيرفي، ٢٠٠٧) (عبوي، ٢٠٠٦).

ويرى Daft (2000) أن الإدارة بالأهداف هي نظام يربط أهداف أداء المرؤوسين بمشرفيهم، بحيث تتم مراجعة هذا الاداء بصفة دورية منتظمة، لمكافأهم وفقاً للتقدم الذي تم إنجازه. بينما عرف Shermerhorn (1996) الإدارة بالأهداف بأنها عملية توضع بواسطتها أهداف المنظمة من خلال مشاركة أعضاء المنظمة في رموز من النتائج المتوقعة.

وتعتبر الإدارة بالأهداف إدارة من خلال أهداف وضعت بمشاركة بين المرؤوسين والرؤساء بحيث تترايط ببعضها البعض، وبحيث تكون أساساً لأي تحسين في عملية التخطيط والرقابة وزيادة رفع الروح المعنوية والإبداع في الأداء، ويكون المعيار والمحك في أسلوب الإدارة بالأهداف هو مدى تنفيذ هذه الأهداف (أبو حليلة، ٢٠٠٤).

وأورد كلاً من حدة ولحضر (٢٠٠٦) ما أكده (Gibson) من خلال ما كتبه عن الإدارة بالأهداف بأنها " نظام للعمل يعتمد بالدرجة الأولى على الجوانب السلوكية وتحقيق أكبر قدر من الأهداف التي تسعى إليها المنظمة " وان السلوك الانساني داخل المنظمات هو الأساس في بناء الأهداف لكل العملية الإدارية، وبالتالي فانه يربط أهداف المنظمة بالسلوك الانساني.

ويلاحظ مما سبق أن نموذج (MBO) "الإدارة بالأهداف" يتسم بنمط ديمقراطي وتشاركي، لان اشتراك الرئيس والمرؤوس في وضع الهدف شرط أساسي لنجاح هذا النموذج، وان المشاركة الحقيقية تتمثل في قبول الرئيس لأراء واقتراحات المرؤوس، حتى لو كانت مخالفة لأرائه، ويستند مفهوم المشاركة هذا إلى ثقة الرئيس بالمرؤوس وإلى اعتقاده أن المرؤوس يجب العمل وأن المرؤوس قادر وراغب في تحمل المسؤولية. (الخطيب وآخرون، ١٩٩٨).

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن الإدارة بالأهداف نموذج إداري قائم بذاته من خلال تحديد الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها، وفي ضوء المشاركة بين إدارة التنظيم والعاملين. وأن تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في المؤسسات والاتحادات الرياضية أمر هام في تحقيق إدارة إبداعية وخلقة تضمن تنفيذ الأهداف، وتؤدي إلى زيادة فعالية الأداء الإداري ورفع الروح المعنوية لدى العاملين.

ان المتتبع لكرة السلة الأردنية يرى أن تاريخ كرة السلة يعود إلى عام ١٩٣٧م عندما حمل لوائها المرحوم حسين سراج بعد إنهاء دراسته في بيروت. فقد تأسس أول اتحاد أردني لكرة السلة عام ١٩٥٢م

د. ماجد الصالح، دراسة تحليلية لمدى تطبيق الإدارة بالأهداف ...

وانتسب للاتحاد الدولي "الفيبا FEBA" عام ١٩٥٧م وانضم للاتحاد الآسيوي وغرب آسيا "الوابة WABA" عام ١٩٦٨م.

وقد حققت كرة السلة الأردنية إنجازات عديدة في السنوات الأخيرة على الصعيد العربي والآسيوي ومنها: ذهبية الدورة العربية بالمغرب عام ١٩٨٥م، والسيف الذهبي في البطولة العسكرية بالإمارات عام ١٩٨٧م، والميدالية البرونزية في بطولة الشباب بالفلبين عام ١٩٩٥م، وبطولة غرب آسيا للشباب في عمان ٢٠٠٣م، وبطولة قطر الدولية ٢٠٠٤م، وبطولة الملك عبد الله الدولية الثالثة ٢٠٠٤م، ولعل أهمها مؤخراً الفوز ببطولة ستانكوفيتش ٢٠٠٦م وتأهل المنتخب الوطني إلى نهائيات كأس آسيا عام ٢٠٠٩م المؤهلة بدورها لكأس العالم لكرة السلة ٢٠١٠م في تركيا في خطة وقفرة نوعية في الاتحادات الرياضية الأردنية والعربية.

وقد طور الاتحاد الأردني لكرة السلة العمل وحقق العديد من الطموحات حيث عمل على تطبيق مؤسسية العمل في أقسام الاتحاد، وحوسبة كافة الأقسام وربطها بشبكة الكترونية، وزيادة عدد الموظفين المؤهلين الدائمين، كما عمل على استضافة وتنظيم الدورات المختلفة وورش العمل على المستويات المحلية والآسيوية والدولية وإعادة تشكيل الأجهزة الفنية للمنتخبات بكافة فئاتها، واستضافة العديد من البطولات العربية والإقليمية والدولية، كما تعاقد مع خبراء أجانب لقيادة المنتخبات الوطنية والإشراف على منتخب الناشئين، وتقديم المنتخب الوطني على قائمة التصنيف الدولية "الفيبا" بشكل ملحوظ بين الدول.

ونظراً لأن نظام الإدارة بالأهداف أصبح اليوم قادراً على إقناع الكثيرين من رجال الإدارة أنه أسلوب ناجح في إدارة العمل وحل مشكلاته فقد ارتأى الباحث القيام بهذه الدراسة بغرض التعرف على الأساليب الإدارية المتبعة في إدارة الاتحاد والتعرف إلى أي درجة يطبق الاتحاد الأردني لكرة السلة نظام الإدارة بالأهداف في إدارة وتنظيم أنشطة الاتحاد.

### مشكلة الدراسة وأهميتها

إن التقدم والإنجازات التي تُحققها أي مؤسسة رياضية سواء خاصة أو حكومية وكذلك الاتحادات الرياضية تكمن في النجاح للوصول ولتحقيق أهدافها المرسومة من خلال فعالية الإدارة والأساليب الإدارية الحديثة المتبعة ومدى مناسبتها لهذا الاتحاد ورؤيته وتطلعاته. وتعتبر الإدارة بالأهداف من النماذج الإدارية التي تدعو إلى وضع الأهداف بالمشاركة بين الرؤساء والمرؤسين لمختلف المستويات التنظيمية داخل الجهاز الإداري وتكوين خطط مرنة تساعد على تحقيق النتائج والتقييم لتحديد جودة الأداء.

وتكمن مشكلة الدراسة من خلال خبرة الباحث وعمله في مجال لعبة كرة السلة منذ أن كان لاعباً وحكماً ومدرّباً في الاتحاد الأردني لكرة السلة فقد لاحظ الباحث تذبذب مستوى الإنجازات في الاتحاد وعدم الاستقرار ووجود عجز مادي في بعض الأحيان رغم توفر الإمكانيات المادية والكوادر البشرية، حيث قصد الباحث في هذه الدراسة الكشف عن مدى تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحاد الأردني لكرة السلة لإبراز مدى فاعلية هذا التطبيق في النظم الإدارية الرياضية من أجل استخلاص حقائق ومعلومات حول نموذج الإدارة بالأهداف وفاعليته في الهيئات الرياضية لكي تقدم معلومات موضوعية تشجع الإقبال عليه. وتكمن أهمية الدراسة في محاولة الباحث للتعرف إلى درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في إدارة الاتحاد الأردني لكرة السلة، كما تحاول هذه الدراسة معرفة أثر كل من المؤهل العلمي والخبرة في درجة التطبيق من أجل تخطي الصعاب التي يمكن أن تواجه هذا الجانب الإداري الفعال في المجال الرياضي. إن المتبع للدراسات في مجال الإدارة الرياضية يجد أن هذا الموضوع لم يحظ باهتمام جاد، لذا ارتأى الباحث القيام بهذا الجهد من أجل دراسة هذا النموذج تحوّلًا في ذلك توفير بعض المعلومات الرائدة لهذا النموذج. كما اكتسبت هذه الدراسة أهميتها من خلال التركيز على جانب مهم من الجوانب الرياضية الأردنية المتمثلة بالاتحاد الأردني لكرة السلة، حيث يعتبر من أهم الاتحادات الرياضية الأردنية من حيث الإنجازات ومن حيث الممارسة التي تُعد الأكثر شعبية في المملكة الأردنية الهاشمية والوطن العربي والعالم. وكذلك تكمن أهمية الدراسة في أنها تستهدف فئة مهمة في المؤسسات الرياضية، وهي أعضاء وموظفي الاتحاد الأردني لكرة السلة، ويؤمل من هذه الدراسة أن:

- ١- تنفيذ في تطوير أداء رئيس الاتحاد باعتباره قائداً واعياً في اتحاده، وتزويده بأساسيات الإدارة وأساليبها الحديثة.
- ٢- تزود الموظفين والإداريين العاملين بالاتحاد بمفهوم إمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف.
- ٣- تنفيذ الباحثين في المجالات الرياضية والإدارية وطلاب الدراسات العليا للاطلاع على نتائج هذه الدراسة ومناقشتها، لما يمكن أن تفتحه من مجالات جديدة تتطلب القيام بدراسات أخرى مكملتها.
- ٤- تسهم في إثراء الأدب التربوي حول إمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف في ميدان الإدارة الرياضية بما فيها الاتحادات الرياضية والمؤسسات الرياضية التي تنطوي تحت مظلة اللجنة الأولمبية الأردنية.

## أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى:

- ١- مدى إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف لدى موظفي الاتحاد الأردني لكرة السلة.

د. ماجد الصالح، دراسة تحليلية لمدى تطبيق الإدارة بالأهداف ...

- ٢- التعرف على الفروق في مدى تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف لدى موظفي الاتحاد الأردني لكرة السلة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة، الجنس).

### تساؤلات الدراسة

طرحت هذه الدراسة التساؤلات التالية:

- ١- ما مدى تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف لدى موظفي الاتحاد الأردني لكرة السلة؟  
٢- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف لدى موظفي الاتحاد الأردني لكرة السلة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة، الجنس)؟

### حدود الدراسة

- الحد المكاني: أجريت هذه الدراسة في مبنى الاتحاد الأردني لكرة السلة (صالة سمو الأمير حمزة).  
الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء وموظفي الاتحاد الأردني لكرة السلة حيث شملت الدراسة على جميع موظفي الاتحاد الأردني لكرة السلة، من (أعضاء مجلس الإدارة، الكادر الإداري).  
الحد الزمني: أجريت هذه الدراسة في الفترة من ٢٠١٠/١/١٥ إلى ٢٠١٠/٤/٢٨ م.

### الدراسات السابقة

قامت العدوان (٢٠٠٦) بإجراء دراسة هدفت للتعرف إلى تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف في محافظة البلقاء. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء للعام الدراسي (٢٠٠٥/٢٠٠٦) وقد تكونت عينة الدراسة من (٨٧) مديراً ومديرة و(485) معلماً ومعلمة بنسبة (٢٠٪) اختيروا بالطريقة العشوائية. ولجمع البيانات قامت الباحثة بتطوير استبانة أشارت نتائجها إلى أن تصورات مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف مرتفعة بينما للمعلمين متوسطة. ووجود فروق بين تصورات المديرين وتصورات المعلمين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف ولصالح المديرين. وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التعليمية. وقد أوصت الباحثة بضرورة تصميم برامج تدريبية حول الإدارة بالأهداف للمديرين والمعلمين، وإجراء دراسات استشرافية على المرحلة الأساسية. وعمل دراسات ارشادية من أجل امتلاك الكفايات اللازمة لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف.

أجرى الكندري (٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى الكشف عن مدى تمثيل الأهداف وتدريب العلوم في دفاتر تحضير الدروس اليومية لمعلمي العلوم بدولة الكويت بمجالاتها ومستوياتها المختلفة، ومدى تأثير تلك

الأهداف بمتغير الجنس والمراحل التعليمية (ابتدائي، متوسط، ثانوي). وشملت الدراسة تحليل (٣٤٨٩) هدفا سلوكيا تم حصرها من (٥٠٦) خطة درس لمادة العلوم لجميع المراحل التعليمية. وأظهرت نتائج الدراسة أن الأهداف المعرفية حازت على نسبة تكرارات كبيرة جداً، حيث بلغت (٩١,٢٢٪) من عينة الأهداف السلوكية في دفاتر تحضير الدروس اليومية، وهذه النسبة تكررت تقريبا في جميع المراحل التعليمية عند المعلمين والمعلمات. وأوصى الباحث بإعادة النظر في فلسفة المناهج الدراسية وبرامج إعداد المعلمين وتأهيلهم وتدريبهم بما يتوافق مع المستجدات الحديثة في التربية العلمية.

قام وطفا وآخرون (٢٠٠٥) بدراسة هدفت للبحث في المشروعات العلمية للأهداف التربوية في البلدان العربية من منطلق تساؤل منهجي ينص: هل تستوفي الأهداف التربوية العربية الشروط المنهجية المطلوبة وما المعايير المنهجية التي اعتمدت في عملية تصميم هذه الأهداف. تشكلت وثائق الأهداف التربوية في أغلب البلدان العربية المادة الأساسية لهذه الدراسة، وقد خرجت الدراسة بأن تعاني صياغة الأهداف التربوية في الوطن العربي من ضعف منهجي يتمثل في الفوضى والتكرار والضبابية والعمومية وغياب الإجرائية. عدا عن أنها تعاني أيضا من غياب الطابع الإجرائي الذي يقتضيه منهج بناء هذه الأهداف. كما تحتاج هذه الأهداف إلى إعادة صياغة وبناء وفقاً للأسس المنهجية المعيارية التي يجب أن تعتمد من عملية الصياغة والبناء وذلك بهدف تحريرها من مختلف إشكاليات الغموض، والتناقض والحشو والتكرار.

أجرت الكعبي (٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع العلاقات العامة من الاتحادات الرياضية بمملكة البحرين من حيث (التنظيم، والأهداف، والأنشطة، والقوى البشرية العاملة، ووظائف العلاقات العامة - البحوث - التخطيط - الاتصال والتقييم)، كما هدفت إلى تصميم نموذج مقترح لأهداف ووظائف العلاقات العامة في الاتحادات الرياضية. اشتملت مجتمع الدراسة في جميع أعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية بمملكة البحرين وعددهم (١٨٠) أما عينة الدراسة فتكونت من مجتمع الدراسة نفسه. وخرجت نتائج الدراسة بعدم وجود أهداف محددة لجهاز العلاقات العامة يتم الاشتراك بها في الاتحادات الرياضية. ووجود تداخل في أعمال تعد من اختصاصات العلاقات العامة.

قام شريف (٢٠٠٣) بإجراء دراسة تهدف إلى أهمية توظيف الإدارة بالأهداف لتطوير الفعاليات الإدارية على مستوى الدراسة لتحقيق التوازن بين التجديد وأداء المهام الموكلة إليها بدقة، ولكي يقوم المدير باستشارة جهود المعلمين والمساعدات والتنسيق بين هذه الجهود وتوجيهها، كذلك مقارنة أسلوب الإدارة بالأهداف بمثيلاهما من الممارسات الحديثة مثل الإدارة بالمشاركة، والإدارة بالتفويض والإدارة بالمعلومات. وكان من أهم النتائج أن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في أي مرحلة من مراحل التعليم العام (ابتدائي -

د. ماجد الصالح، دراسة تحليلية لمدى تطبيق الإدارة بالأهداف ...

إعدادي-ثانوي) من شأنه أن يؤدي إلى تطوير أداء مدير المدرسة وتطوير علاقاته مع المعلمين، إذ يوفر هذا الأسلوب بيئة مدرسية تدفع المعلمين إلى ثقة في النفس والارتباط الوثيق بالمهنة ومن ثم التدريس وفق الأسلوب الذي يروونه مناسباً لإمكاناتهم ولقدرات التلاميذ.

أجرت عقيلات (٢٠٠٢) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال، واختارت الباحثة عينة عشوائية بلغت (٢٠٩) مشرف ومشرفة وصممت استبيان أشتمل على (٤٨) فقرة موزعة على (٤) مجالات وهي (تحديد الأهداف، وضع خطة عملية، المراجعة الدورية، تقويم الإنجاز السنوي)، وقت توصلت نتائج الدراسة إلى: أن درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في إدارة الإشراف كانت بدرجة كبيرة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإشرافية وكانت الفروق لصالح المشرفين ذوي الخبرات الطويلة (١١) سنة فأكثر. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير الجنس.

كما أجرى الشبول (١٩٩٥) دراسة هدفت إلى الكشف عن مدى إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية في محافظة أربد من خلال استبيان قام الباحث بتوزيعه على عينة الدراسة المكونة من (١٢٠) مديراً ومديرة و(٤٠٦) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج أن هناك درجة إيجابية ومرتفعة في إمكانية تطبيق المديرين لنموذج الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين، وخلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تصورات المديرين لنموذج الإدارة بالأهداف تعزى إلى الجنس والخبرة. كما أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تصورات المعلمين للنموذج تعزى إلى المؤهل العلمي.

أجرى (Van Buaren، 1987) دراسة هدفت إلى التوصل إلى مبادئ الإدارة المدرسية في منطقة ترانسفيل ضمن أهداف مباشرة لتنظيم الإدارة المدرسية، وتكونت الدراسة من (١٥٠) مبدأ، استعملت كمدخل ذي فرص متساوية بالأسئلة وتحديد البرامج. وأظهرت الدراسة أن المديرين وضعوا أسساً محددة لمكونات إدارة المدرسة في المنطقة التعليمية، كما أظهرت أن المديرين لا يفضلون استخدام أهداف نوعية بشكل واضح سواء كانت هذه الأهداف على مستوى الأفراد أو على مستوى المدرسة، أو على مستوى المنطقة المسئول عنها إدارياً. وظهر أيضاً أن المدير يستطيع تحسين الأدلة الإدارية، إذا استعملها ضمن أهداف محددة، وخلصت الدراسة إلى أن فعالية الإدارة المدرسية تعتمد على مسار الأهداف المباشرة لتلك الإدارة.



وأجرى (Allif, 1994) دراسة هدفت إلى معرفة آراء الهيئة التدريسية، المدير في الإدارة بالأهداف (MBO) في قسم العلوم والرياضيات في كلية ديكالب (DeKalb College) بولاية جورجيا الأمريكية. وقد تكونت عينة الدراسة من (28) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية لقسم العلوم والرياضيات و (10) مديرين مصنفيين على مستوى عالٍ ومتوسط و (٧) من رؤساء الإدارة و (2) من عمداء الأقسام ورئيس الكلية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج أن رؤساء الإدارة وعمداء الأقسام تلقوا تدريباً على مبادئ وضع الأهداف ونظام الإدارة بالأهداف (MOB). وأن الأكثرية منهم أقرروا بأن وظيفة الإدارة بالأهداف لتحسين وتطوير الحافز والاتصال كانت محققة.

وأن معظم أعضاء الهيئة التدريسية أقرروا بأنهم لم يكونوا مدربين على مبادئ وضع الأهداف والإدارة بالأهداف. حيث يجب أن تكون أهداف الإدارة بالأهداف محددة بفترة زمنية معينة وبشكل مثالي. وأضاف أيضاً بأن الإدارة بالأهداف تشجع التعاون والتدريب "وجهاً لوجه" لتحسين الأداء وأن نظام الإدارة بالأهداف يتحقق بشكل جيد في الكلية.

#### التعليق على الدراسات السابقة

تحددت أهداف الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة بالأهداف للتعرف إلى حقيقة مفهوم الإدارة بالأهداف، وشرح فوائدها وعوائق تطبيقها وكذلك أبرزت الدراسات السابقة دور (الإدارة بالأهداف) في تحقيق إدارة إبداعية وخلاقة تضمن تنفيذ الأهداف، وتؤدي إلى زيادة فعالية الأداء الإداري ورفع الروح المعنوية لدى العاملين.

#### أوجه الاتفاق في هذه الدراسة

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدامها منهجية الدراسة، وكذلك في استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات لأعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية.

#### أوجه الاختلاف في هذه الدراسة

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في عينة الدراسة، حيث أن العينة تشمل أعضاء وموظفي اتحاد كرة السلة الأردني. بينما الدراسات السابقة كانت عيناتها من المعلمين والمشرفين التربويين ومدراء المدارس.

#### أوجه التفرد لهذه الدراسة

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بتخصيص الدراسة فقط للمجال الرياضي وتحديدًا للعاملين في الاتحاد الأردني لكرة السلة وبالتالي فهي تعطينا تقييماً لعملية الأداء الإداري الرياضي باستخدام نموذج

د. ماجد الصالح، دراسة تحليلية لمدى تطبيق الإدارة بالأهداف ...

الإدارة بالأهداف كونه من النماذج الفعالة التي تركز على مبدأ الديمقراطية والعلاقات الإنسانية والتشارك والتعاون بين جميع العاملين وتجعل كل فرد مسئول عن عمله.

### منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي لملاءمته مع طبيعة هذه الدراسة وأهدافها.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الاتحاد الأردني لكرة السلة (أعضاء مجلس الإدارة، الكادر الإداري)، وقد بلغ عددهم (٢١) موظفاً موزعين كما هو في الجدول رقم (١).

جدول رقم (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة من حيث العدد والنسبة المئوية

طبيعة العمل	العدد	النسبة المئوية
أعضاء مجلس إدارة	١٠	%٤٧,٦٢
الكادر الإداري	١١	%٥٢,٣٨
المجموع	٢١	%١٠٠

### عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العمدية حيث تكونت من (١٤) فرداً من موظفي الاتحاد الأردني لكرة السلة. والجدول رقم (٢) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

جدول رقم (٢) توزيع افراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراته الديموغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	١٢	٨٥,٥
	اناث	٢	١٤,٥
	المجموع	١٤	١٠٠
المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٢	٨٥,٥
	ماجستير	٢	١٤,٥
	دكتوراه	٠	٠
	المجموع	١٤	١٠٠
الخبرة العملية	١ - ٥ سنوات	٢	١٤,٥
	٦ - ١٠ سنوات	٠	٠
	فوق ١٠ سنوات	١٢	٨٥,٥
	المجموع	١٤	١٠٠

## أداة الدراسة

استخدم الباحث الاستبيان الذي قام بتصميمها كلاً من فؤاد العودي وعبد الغني مطهر (٢٠٠٩) كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة حيث تم قياس فقرات الاستبيان وفقاً لسلم ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة قليلة، قليلة جداً)، وهي تمثل رقمياً (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب. حيث تكون الاستبيان من (٣٥) فقرة موزعة على (٤) محاور كما يلي:

محور تحديد الأهداف (٩ فقرات). محور وضع خطة عملية (١٠ فقرات). محور المراجعة الدورية (٨ فقرات). محور تقييم الإنجاز السنوي (٨ فقرات).

وقد قام الباحث بتوزيع هذه الاستبانة على موظفي الاتحاد الأردني لكرة السلة. حيث تم عمل المعالجات الاحصائية اللازمة لمعامل الصدق عن طريق الخبراء والمحكمين ومعامل الثبات للأداة المستخدمة بحساب بمعادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي بين الفقرات والجدول (٣) يشير إلى أن أداة الدراسة مقبولة علمياً لتحقيق أغراض الدراسة حيث تراوحت قيم معامل الثبات بين (٠,٨٤ - ٠,٨٩) للمحاور و(٠,٨٨) للأداة الكلية،

جدول رقم (٣) قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان بطريقة كرونباخ ألفا

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
١	تحديد الأهداف	٩	٠,٨٦
٢	وضع خطة عملية	١٠	٠,٨٨
٣	المراجعة الدورية	٨	٠,٨٩
٤	تقييم الإنجاز السنوي	٨	٠,٨٤
	الأداة الكلية	٣٥	٠,٨٨

## متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة: اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات المستقلة التالية:

- المؤهل العلمي وله ثلاث مستويات: (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة).
- الخبرة ولها ثلاث مستويات: (من ١-٥ سنوات، من ٦-١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).

## المتغيرات التابعة

وهي مدى تطبيق الإدارة بالأهداف لدى موظفي الاتحاد الأردني لكرة السلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

## الأساليب الإحصائية

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات للإجابة على أسئلة الدراسة.

## عرض النتائج ومناقشتها

نص السؤال الأول على: "ما مدى تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف لدى موظفي إدارة الاتحاد

الأردني لكرة السلة؟"

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة

الدراسة على محاور الدراسة والأداة الكلية والجدول رقم (٤) يوضح ذلك:

جدول (٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من محور من محاور الدراسة

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
٣	٧٦,٨	٠,٦٣	٣,٨٤	تحديد الأهداف
١	٨٢,٣	٠,٥٠	٤,١١	وضع خطة عملية
٢	٧٧,٥	٠,٦٧	٣,٨٨	المراجعة الدورية
٤	٧٦,٣	٠,٦٥	٣,٨١	تقويم الإنجاز السنوي
	٧٧,٣	٠,٥٧	٣,٨٧	الكلية

يبين الجدول رقم (٤) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من محاور الدراسة، وباستعراض قيم النسب المئوية نجد أن محور وضع خطة عملية قد احتل الترتيب الأول بين المحاور بمتوسط حسابي بلغ (٤,١١ ± ٠,٥٠) بينما احتل محور تقويم الإنجاز السنوي الترتيب الأخير بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨١ ± ٠,٦٥). أما بالنسبة للمتوسط الحسابي ككل فقد بلغ (٣,٨٧ ± ٠,٥٧) وهذه القيمة تمثل نسبة مئوية قدرها ٧٧,٣٪، وهو يقابل درجة تطبيق كبيرة جداً.

وبالعودة إلى المعيار المعتمد في الدراسة لغاية مدى تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف وجد أن جميع محاور الدراسة لها إمكانية تطبيق بدرجة كبيرة جداً. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من العودي ومطهر (٢٠٠٩) والعدوان (٢٠٠٦) والشبول (١٩٩٥) وعقيلات (٢٠٠٢) حيث أشارت نتائج تلك الدراسات إلى إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف بدرجة كبيرة. ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن مثل هذا النموذج "نموذج الإدارة بالأهداف" قد يكون منهج منطقي وواضح للإدارة ويتطلب من الإداريين تغيير لأنماطهم الإدارية التقليدية تغييراً جذرياً وأن مثل هذا النموذج يحتوي على برامج واقعية لتحقيق تلك الأهداف وتقييم الأداء في ضوء قياس النتائج المتوقعة، كما يعزو الباحث ذلك إلى أن هذا النموذج يعمل على إيجاد مجالات فعالة للوظائف الإدارية المختلفة وتحويلها إلى أهداف قابلة للقياس محددة زمنياً ومرتبطة مع بعضها البعض.

أما فيما يتعلق بإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة فسيتم عرض ومناقشة كل محور على حدة والجدول (٨,٧,٦,٥) توضح ذلك.

## المحور الأول: محور تحديد الأهداف:

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المحور كما هي موضحة في جدول رقم (٥).

جدول (٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات محور تحديد الأهداف

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
٣	٨٥,٧	١,٢٠	٤,٢٩	يوضح رئيس الاتحاد للأعضاء فلسفة اللجنة الأولمبية
٢	٩١,٤	٠,٧٦	٤,٥٧	يضع رئيس الاتحاد الأهداف بالاتفاق مع الأعضاء بكل دقة وموضوعية.
١	٩٧,١	٠,٣٦	٤,٨٦	يطلع رئيس الاتحاد الأعضاء بالاستراتيجيات المقترحة التي يعدها.
٤	٨٥,٧	٠,٩١	٤,٢٩	يساعد رئيس الاتحاد الأعضاء في تعريفهم بمسؤولياتهم وحقوقهم وواجباتهم.
٦	٧٧,١	١,٤١	٣,٨٦	يعمل رئيس الاتحاد على خلق روح الفريق الواحد بين جميع العاملين في الاتحاد.
٥	٨٥,٧	٠,٤٧	٤,٢٩	تعقد اجتماعات دورية مع الأعضاء لمعرفة حقيقة مشكلاتهم.
٧	٥٧,١	١,٠٣	٢,٨٦	تشجيع الإداريين والعاملين في الاتحاد على إجراء بحوث ميدانية تفيدهم في تحسين عملهم.
٩	٥٤,٣	١,٣٣	٢,٧١	إعداد برنامج مكافآت للعاملين المتميزين.
٨	٥٧,١	١,١٧	٢,٨٦	إعداد برنامج تدريبي للعاملين في الاتحاد لتطوير كفاءتهم الإدارية.
	٧٦,٨	٠,٦٣	٣,٨٤	تحديد الأهداف

يبين الجدول (٥) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات محور تحديد الأهداف وباستعراض قيم النسب المئوية نجد أن الفقرة الثالثة في المجال والتي تنص على "يطلع رئيس الاتحاد الأعضاء بالاستراتيجيات المقترحة التي يعدها" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المحور بمتوسط حسابي بلغ (٤,٨٦ ± ٠,٣٦)، إذ تُعبّر هذه الفقرة عن أهم الأمور التي يجب أن يقوم بها رئيس الاتحاد أو أي مسؤول ومدير في أي مؤسسة أو شركة ولا سيما اتحاد لعبة معينة حيث يجب أن يُطلع الرئيس الأعضاء على الخطط والاستراتيجيات المقترحة للأعضاء والمسؤولين بالاتحاد في هذا النموذج من الإدارة القائم على الجو الديمقراطي والتشاور والتشارك وهو ما أشار إليه كل من عبوي (٢٠٠٦) والشلول (١٩٩٥) الخطيب وآخرون (١٩٩٨).

بينما احتلت الفقرة الثامنة في المجال الترتيب الأخير وهي تنص على "إعداد برنامج مكافآت للعاملين المتميزين" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧١ ± ١,٣٣) إذ أن المكافآت لا تقدم للموظفين إلا بعد الإنجازات ولا تكون من ضمن برامج معدة خاصة وغالباً ما تمنح المكافآت في أواخر الموسم الرياضي أو بعد الانتهاء من البطولات.

د. ماجد الصالح، دراسة تحليلية لمدى تطبيق الإدارة بالأهداف ...

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي للمحور ككل فقد بلغ (٣,٨٤ ± ٠,٦٣) وهذه القيمة تمثل نسبة مئوية قدرها ٧٦,٨٪ وهو يقابل درجة تطبيق كبيرة جداً.

### المحور الثاني: وضع خطة عملية

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المحور كما هي موضحة في جدول رقم (٦).

جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات محور وضع خطة عملية

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
٤	٨٥,٧	١,٠٧	٤,٢٩	يشترك رئيس الاتحاد مع الأعضاء في وضع خطة عمل واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق.
٣	٩١,٤	٠,٧٦	٤,٥٧	الحرص على أن يكون لكل عضو في الاتحاد دوره في تحمل مسؤولية إدارة الاتحاد.
٥	٨٥,٧	٠,٧٣	٤,٢٩	تعاون رئيس الاتحاد والأعضاء في تحديد مستلزمات تنفيذ الخطة من عناصر (مادية وبشرية) الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف.
٨	٧٤,٣	١,٤٤	٣,٧١	الاتصال الدائم مع الإداريين والاستماع إليهم.
٧	٨٠,٠	٠,٥٥	٤,٠٠	عقد اجتماع لتحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق الأهداف
١٠	٦٠,٠	١,١١	٣,٠٠	العمل على إشباع حاجات العاملين الفسيولوجية، النفسية، والاجتماعية.
٩	٧١,٤	١,٢٢	٣,٥٧	يتقبل الرئيس الاقتراحات والآراء من الإداريين لتحسين العمل.
٦	٨٢,٩	٠,٦٦	٤,١٤	يشارك رئيس الاتحاد الأعضاء والإداريين في وضع خطط للمشاكل التي قد تطرأ.
٢	٩٤,٣	٠,٤٧	٤,٧١	إعداد الميزانية بالتعاون مع الإداريين وتوزيعها بالشكل الصحيح.
١	٩٧,١	٠,٣٦	٤,٨٦	توفير المنشآت والأجهزة والمعدات والأدوات لإعداد المنتخبات.
	٨٢,٣	٠,٥٠	٤,١١	وضع خطة عملية

يبين الجدول (٦) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات محور وضع خطة عملية وباستعراض قيم النسب المئوية نجد أن الفقرة العاشرة في المجال والتي تنص على "توفير المنشآت والأجهزة والمعدات والأدوات لإعداد المنتخبات" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المحور بمتوسط حسابي بلغ (٤,٨٦ ± ٠,٣٦) إذ أن الاهتمام بتوفير وتأمين كافة الامكانيات المادية والمعنوية المتاحة الدولية، وهذا كان واضحاً وجلياً خلال إعداد ومشاركات المنتخبات في المحافل والبطولات المختلفة وتحقيقه للإنجازات وحصد الألقاب في غضون السنوات العشر السابقة. بينما احتلت الفقرة السادسة في المجال الترتيب الأخير وهي تنص على "العمل على إشباع حاجات العاملين الفسيولوجية، النفسية، والاجتماعية" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٠ ± ١,١١).

وجاءت هذه الفقرة في هذا الترتيب منطقياً إذ أن انشغال الرئيس في الأعمال الإدارية والمهام والاجتماعات قد تعمل على إغفال الرئيس للاهتمام بتلبية وتوفير حاجات الموظفين الفسيولوجية والنفسية

والاجتماعية، وعدم توفر الوقت لذلك عدا عن أن جو الإدارة بالأهداف جو ديمقراطي وتشاوري قائم على السلوك الإنساني وهذا الجو كفيل لتأمين وإشباع حاجات الموظفين النفسية والاجتماعية. أما بالنسبة للمتوسط الحسابي للمحور ككل فقد بلغ (٤,١١ ± ٠,٥٠) وهذه القيمة تمثل نسبة مئوية قدرها ٨٢,٣ % وهو يقابل درجة تطبيق كبيرة جداً.

### المحور الثالث: محور المراجعة الدورية

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور كما هي موضحة في الجدول رقم (٧).

جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات محور المراجعة الدورية

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
١	٩٦,٧	٠,٣٩	٤,٨٣	متابعة سير عمل الاتحاد وتقدمه بشكل مستمر.
٢	٩٦,٧	٠,٣٩	٤,٨٣	التأكد من تحقيق الأهداف كما هو مخطط لها.
٣	٧٦,٧	٠,٣٩	٣,٨٣	متابعة تنفيذ اللجان لأعمالها ونشاطاتها.
٥	٧٠,٠	١,٣١	٣,٥٠	الاعتراف بإنجازات وتقديرها وتعزيزها ومكافأة العاملين عليها
٨	٦٦,٧	١,٥٦	٣,٣٣	مساعدة الإداريين في تنمية الرقابة الذاتية لديهم.
٤	٧٣,٣	٠,٤٩	٣,٦٧	التعاون مع الإداريين في الاتحاد في اتخاذ الإجراءات اللازمة عندما يظهر قصور في التنفيذ.
٦	٧٠,٠	١,٤٥	٣,٥٠	توجيه العاملين في الاتحاد وفق معايير وأهداف واضحة تقوم على مفاهيم الديمقراطية والعلاقات الإنسانية.
٧	٧٠,٠	١,٣١	٣,٥٠	التعاون مع الإداريين في الاتحاد في الكشف عن أسباب المشكلات التي تواجههم ومحاولة معالجتها.
	٧٧,٥	٠,٦٧	٣,٨٨	المراجعة الدورية

يبين الجدول (٧) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات محور المراجعة الدورية وباستعراض قيم النسب المئوية نجد أن الفقرة الأولى في المجال والتي تنص على "متابعة سير عمل الاتحاد وتقدمه بشكل مستمر" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المحور بمتوسط حسابي بلغ (٤,٨٣ ± ٠,٣٩) إذ أن متابعة سير العمل وتقدمه تعتبر من ضمن المهام الرئيسية الموكلة للرئيس من حيث المتابعة والمراقبة والإشراف والتوجيه لأعمال الاتحاد وسير عمله. بينما احتلت الفقرة الخامسة في المجال الترتيب الأخير وهي تنص على "مساعدة الإداريين في تنمية الرقابة الذاتية لديهم" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٣ ± ١,٥٦)

د. ماجد الصالح، دراسة تحليلية لمدى تطبيق الإدارة بالأهداف ...

إذ أن طبيعة الأعمال وقلة أعداد الموظفين والإداريين تعمل على استخدام نظام الرقابة المستمرة من قبل الرؤساء والمسؤولين في الاتحاد، بينما الرقابة الذاتية تكون عندما يكون عدد الموظفين كبير وخبرتهم كبيرة، عدا عن الاتفاق على ما جاء به كلاً من أبو حليلة (٢٠٠٤) وعبوي (٢٠٠٦) بأن الأهداف في هذا النموذج تكون محددة وواضحة وأن باستطاعة الأفراد تحقيقها، وتتطلب عملية وضع الأهداف أن يوضح لكل منصب إداري أنواع الأهداف المتوقعة في هذا المنصب بحيث تكون الأهداف قابلة للقياس ومحددة بزمن معين.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي للمحور ككل فقد بلغ  $3,88 \pm 0,67$  وهذه القيمة تمثل نسبة مئوية قدرها ٧٧,٥ ٪ وهو يقابل درجة تطبيق كبيرة جداً.

#### المحور الرابع: تقويم الإنجاز السنوي:

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محور تقويم الإنجاز السنوي كما هو موضح في جدول رقم (٨).

جدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات محور تقويم الإنجاز السنوي

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
١	٩٣,٣	٠,٤٩	٤,٦٧	العمل مع أعضاء الاتحاد للتأكد من تحقيق الأهداف المنشودة.
٦	٧٠,٠	١,٤٥	٣,٥٠	قياس مستوى أداء الإداريين للواجبات الموكلة إليهم.
٣	٨٠,٠	١,٢١	٤,٠٠	متابعة انتظام الإداريين بالدوام.
٥	٧٣,٣	١,١٥	٣,٦٧	تقييم مدى تأثير الدورات التدريبية للإداريين ومدى انعكاسها على تحسين أدائهم.
٤	٧٦,٧	١,١١	٣,٨٣	مقارنة النتائج المحصلة بتلك التي تم الاتفاق عليها في خطة العمل.
٢	٨٣,٣	٠,٣٩	٤,١٧	تحديد الأخطاء إن وجدت ومحاولة تصحيحها.
٧	٧٠,٠	١,١٧	٣,٥٠	قياس مدى تأثير الجو الديمقراطي والتشاركي والعلاقات الإنسانية في العمل.
٨	٦٣,٣	١,٧٥	٣,١٧	تقديم الدعم والمكافأة للعاملين المتميزين.
	٧٦,٣	٠,٦٥	٣,٨١	تقويم الإنجاز السنوي

يبين الجدول (٨) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات محور المراجعة الدورية وباستعراض قيم النسب المئوية نجد أن الفقرة الأولى في المجال والتي تنص على "العمل مع أعضاء الاتحاد للتأكد من تحقيق الأهداف المنشودة" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المحور بمتوسط حسابي بلغ  $(4,67 \pm 0,49)$  وهذا ما أكدته كل من الجدول رقم (٥) في إشراك الرئيس الأعضاء في وضع الخطط والاستراتيجيات المقترحة وكذلك جدول رقم (٧) في متابعة سير العمل بشكل مستمر، إذ تؤدي بالتالي إلى التأكد من مدى تحقيق الأهداف المنشودة وهذا ما أشار إليه أيضاً الخطيب وآخرون (١٩٩٨). بينما



احتلت الفقرة الثامنة في المجال الترتيب الأخير وهي تنص على "تقديم الدعم والمكافأة للعاملين المتميزين" بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٧ ± ١,٧٥) وهذا أيضاً يؤكد ما جاء به الجدول رقم (٥) بعدم الاهتمام بإعداد البرامج الخاصة بالمكافآت للمتميزين، إذ أن المكافآت للعاملين لا تقدم لهم إلا في أواخر الموسم الرياضي وبشرط وجود إنجاز لذلك الموسم أو تحقيق إنجازات لافتة وكذلك يعود السبب أيضاً لارتفاع رواتب موظفي الاتحاد الأردني لكرة السلة وكثرة المطالبات المالية الواقعة على عاتق الاتحاد بسبب ازدياد أجنده السنوية بالمعسكرات والبطولات دون سواه من الاتحادات الرياضية الأخرى.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي للمحور ككل فقد بلغ (٣,٨١ ± ٠,٦٥) وهذه القيمة تمثل نسبة مئوية قدرها ٧٦,٣٪ وهو يقابل درجة تطبيق كبيرة جداً.

نص السؤال الثاني: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف لدى موظفي الاتحاد الأردني لكرة السلة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة)؟"

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على محاور الدراسة والأداة الكلية حسب متغيرات الدراسة كما يبين كل من الجدول (٩)، (١٠، ١١).

جدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار "ت" لمحاور تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحاد الأردني لكرة

السلة تبعاً لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
تحديد الأهداف	ذكور	١٢	٣,٩٦	٠,٥٩	١,٩٦	٠,٠٧٤
	إناث	٢	٣,١١	٠,٠٠		
وضع خطة عملية	ذكور	١٢	٤,٢٣	٠,٤٣	٢,٦٥	٠,٠٢١
	إناث	٢	٣,٤٠	٠,٠٠		
المراجعة الدورية	ذكور	١٢	٤,١٣	٠,٣٧	٥,٤٧	٠,٠٠٠
	إناث	٢	٢,٦٣	٠,٠٠		
تقويم الإنجاز السنوي	ذكور	١٢	٣,٩٨	٠,٥٩	٢,٢٦	٠,٠٤٧
	إناث	٢	٣,٠٠	٠,٠٠		
الكلية	ذكور	١٢	٤,٠٣	٠,٤٧	٢,٩١	٠,٠١٥
	إناث	٢	٣,٠٣	٠,٠٠		

يبين الجدول (٩) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار "ت" لمحاور تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحاد الأردني لكرة السلة تبعاً لمتغير الجنس ومن خلال قراءة قيم مستوى الدلالة المرافقة لقيمة "ت" المحسوبة نجد أنها كانت أعلى من القيمة ٠,٠٥ في محوري تحديد الأهداف وتقييم الإنجاز السنوي مما يشير إلى عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في هذين المحورين بينما كانت قيم مستوى

د. ماجد الصالح، دراسة تحليلية لمدى تطبيق الإدارة بالأهداف ...

الدلالة أقل من القيمة ٠,٠٥، في المحورين وضع خطة عملية ومحور المراجعة الدورية بالإضافة إلى وجود فروق في المحور الكلي وقد كانت هذه الفروق في هذه المحاور دالة لصالح الذكور. ويعزو الباحث ذلك بسبب قلة عدد أفراد العينة وتحديدًا الإناث إذ أن عدد الإناث العاملات والأعضاء عددهم فقط (أربعة) من مجتمع الدراسة بالكامل.

جدول (١٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار "ت" لمحاور تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحاد الأردني لكرة السلة تبعاً لمتغير المؤهل

المحور	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
تحديد الأهداف	بكالوريوس	١٢	٣,٧٤	٠,٦٢	١,٥٤	٠,١٤٩
	ماجستير	٢	٤,٤٤	٠,٠٠		
وضع خطة عملية	بكالوريوس	١٢	٤,٠٣	٠,٤٩	١,٥٧	٠,١٤١
	ماجستير	٢	٤,٦٠	٠,٠٠		
المراجعة الدورية	بكالوريوس	١٢	٣,٨٨	٠,٦٧	١,٧٧	٠,١٠١
	ماجستير	٢	٣,٠٠	٠,٠٠		
تقويم الإنجاز السنوي	بكالوريوس	١٢	٣,٨١	٠,٦٥	١,٧٠	٠,١١٤
	ماجستير	٢	٣,٠٠	٠,٠٠		
الكلي	بكالوريوس	١٢	٣,٨٧	٠,٥٧	٢,٠٦	٠,٠٦١
	ماجستير	٢	٣,٠٠	٠,٠٠		

يبين الجدول (١٠) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار "ت" لمحاور تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحاد الأردني لكرة السلة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ومن خلال قراءة قيم مستوى الدلالة المرافقة لقيمة "ت" المحسوبة نجد أنها كانت أعلى من القيمة ٠,٠٥، في جميع المحاور مما يشير إلى عدم وجود فروق بين فئات متغير المؤهل العلمي في تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحاد الأردني لكرة السلة.

ويفسر الباحث ذلك بأن عينة الدراسة كانت قليلة وأن المستوى العلمي متقارب من حيث المؤهل العلمي، وهذه النتيجة جاءت متفقة مع دراسة العودي ومطهر (٢٠٠٩) ومتعارضة مع دراسة كل من العدوان (٢٠٠٦) والشبول (١٩٩٥) وعقيلات (٢٠٠٢) ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف حجم عينات الدراسة وطبيعة أفرادها، ما بين تلك الدراسات وهذه الدراسة.

جدول (١١): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار "ت" لمحاو تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحاد الأردني

لكرة السلة تبعاً لمتغير الخبرة

المحور	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
تحديد الأهداف	١ - ٥ سنوات	٢	٣,١١	٠,٠٠	١,٩٦	٠,٠٧٤
	فوق ١٠ سنوات	١٢	٣,٩٦	٠,٥٩		
وضع خطة عملية	١ - ٥ سنوات	٢	٣,٤٠	٠,٠٠	٢,٦٥	٠,٠٢١
	فوق ١٠ سنوات	١٢	٤,٢٣	٠,٤٣		
المراجعة الدورية	١ - ٥ سنوات	٢	٢,٦٣	٠,٠٠	٣,٢٤	٠,٠٠٧
	فوق ١٠ سنوات	١٢	٣,٩٤	٠,٥٥		
تقويم الإنجاز السنوي	١ - ٥ سنوات	٢	٣,٠٠	٠,٠٠	١,٧٠	٠,١١٤
	فوق ١٠ سنوات	١٢	٣,٨١	٠,٦٥		
الكلي	١ - ٥ سنوات	٢	٣,٠٣	٠,٠٠	١,٩٤	٠,٠٧٦
	فوق ١٠ سنوات	١٢	٣,٨٦	٠,٥٨		

يبين الجدول (١١) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار "ت" لمحاو تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحاد الأردني لكرة السلة تبعاً لمتغير الخبرة ومن خلال قراءة قيم مستوى الدلالة المرافقة لقيمة "ت" المحسوبة نجد أنها كانت أعلى من القيمة ٠,٠٥ في محوري تحديد الأهداف وتقييم الإنجاز السنوي مما يشير إلى عدم وجود فروق في بين الذكور والإناث في هذين المحورين، بينما كانت قيم مستوى الدلالة أقل من القيمة ٠,٠٥ في المحورين وضع خطة عملية ومحور تقويم الإنجاز السنوي وقد كانت هذه الفروق في هذه المحاور دالة لصالح فئة خبرة ١٠ سنوات فما فوق.

حيث أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية لإمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير (الخبرة) ويعزو الباحث ذلك بأن عينة الدراسة كانت قليلة وأن المستوى الخبرة متقارب من حيث عدد السنوات، وهذه النتيجة جاءت متفقة مع دراسة العودي ومطهر (٢٠٠٩).

### الاستنتاجات

من خلال عرض نتائج الدراسة ومناقشتها استنتج الباحث ما يلي:

١. إمكانية تطبيق نموذج "الإدارة بالأهداف" في إدارة الاتحاد الأردني لكرة السلة بدرجة عالية.
٢. ليس للمؤهل العلمي أثر على درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحاد الأردني لكرة السلة، بينما كان لمتغيري الجنس والخبرة أثر وفروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور وذوي الخبرة لأكثر من ١٠ سنوات.

## التوصيات

من خلال استنتاجات الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

١. استخدام نموذج الإدارة بالأهداف في إدارة الاتحادات الرياضية من أجل تفعيل عملية الإدارة الرياضية.
٢. عمل دراسة مقارنة ما بين الاتحادات الرياضية لمدى تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف لرفع الانتاجية في الإدارة وموظفيها وبالتالي تحسين الانجاز.
٣. عمل دورات تدريبية وإرشادية من قبل ذوي الاختصاص للإداريين من أجل امتلاك الكفايات اللازمة لتطبيق نموذج الإدارة بالأهداف.
٤. عمل دراسة عامة على جميع الاتحادات الرياضية والوقوف على نقاط الضعف في الإدارات.
٥. تعميم نتائج الدراسة على اللجنة الأولمبية الأردنية والاتحاد المعني للاستفادة من نتائج الدراسة.

## المراجع

- أبو حليلة، فائق حسني (٢٠٠٤)، الحديث في الإدارة الرياضية. دار وائل للنشر. عمان. الأردن.
- حدة، رايس و لخضر ، مرغاد (٢٠٠٦)، الإدارة بالأهداف و الإدارة بالقيم في منظمات الأعمال ، دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى.
- الخطيب، احمد، والخطيب، رداح والفرح ووجيه (١٩٩٨)، الإدارة والإشراف التربوي، اتجاهات حديثة. اربد. دار الأمل للنشر والتوزيع.
- الشبول، منذر قاسم (١٩٩٥)، مدى إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية في محافظة اربد. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. اربد. الأردن.
- شريف، عابدين محمد (٢٠٠٣)، دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية لمدير المدرسة، المجلة التربوية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت.
- الشميمري، أحمد وهيجان، عبدالرحمن وغنام، بشرى (٢٠١٤)، مبادئ ادارة الأعمال – الأساسيات والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، الطبعة العاشرة، ١٤٣٤هـ، الرياض، السعودية.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٣)، مفاهيم إدارية حديثة. الدار العلمية الدولية للنشر. عمان. الأردن.
- الصيرفي، محمد، (٢٠٠٧)، الإدارة بالالتزام، حورس الدولية للنشر، الإسكندرية، مصر.

عبوي، زيد منير (٢٠٠٦)، الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان. الأردن.

عبوي، زيد منير، (٢٠٠٦)، الإدارة بالأهداف، دار كنوز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن. العدوان، فريال حسن (٢٠٠٦)، تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

عقيلات، هند ناصر احمد (٢٠٠٢)، درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. اربد. الأردن.

العودي، فؤاد ومطهر، عبدالغني (٢٠٠٩)، درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحاد الأردني لكرة القدم، المؤتمر العلمي الرياضي السادس الرياضة والتنمية، المجلد (٢)، عمان، الأردن.

الكعبي، لينا خليفة، (٢٠٠٣)، نموذج مقترح لأهداف ووظائف العلاقات العامة في الاتحادات الرياضية بمملكة البحرين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد الرابع، العدد الثاني، جامعة البحرين. الكندري، علي حبيب، (٢٠٠٦)، مدى تمثيل أهداف تدريس العلوم في دفاتر تحضير الدروس لمعلمي العلوم بدولة الكويت، المجلة التربوية، المجلد ٢٠، العدد ٨٠، الكويت.

مرغاد، لخضر وحدة، راييس (٢٠٠٦)، الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، جامعة بسكرة، الجزائر.

وظفة، علي أسعد، والأنصاري، عيسى، محمد، (٢٠٠٥)، الأهداف التربوية العربية، دراسة تحليلية نقدية مقارنة، مجلة دمشق للعلوم التربوية، المجلد ٢١، العدد الأول، جامعة دمشق.

- Aliff, John Vincent (1994). Faculty and Administrator Opinions on Management by Objectives (MBO) at Dekalb College. (ERIC Reproduction Document Service NO. ED 394534).
- Daft, R (2000). Management, New York: McGraw – Hill. Daughter.
- Ann Scott and Ricks Betty Roper (1989). Contemporary Supervision Managing People and Technology, New York McGraw.
- Schermerhorn, J. R., Jr. (1996), Management, 4th ed., New York: John Willey and Sons.
- Van Buaren‘ Hendrik Josephus, (1990) Objective directed management by principals of secondary schools in Transvaal (D.ED. University of south Africa‘1987) Dissertation Abstract international vol.50.no7.January‘1981.<http://wwwjbf.com.jo>