

واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة

The reality of the application of the management
method by the objectives of the staff of the
Directorate of Youth and Sports

زواق أمحمد: أستاذ محاضر "أ"

جامعة المسيلة

لعياضي عصام: طالب دكتوراه

جامعة سوق أهراس

تاريخ قبول المقال: 27/02/2019

تاريخ إرسال المقال: 20 / 11 / 2018

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية العاملين لدى مديرية الشباب والرياضة من خلال استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف، والتعرف على الفروق الإحصائية للاستجابات أفراد العينة حول تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف يعزى لمتغيرات الدراسة، المؤهل العلمي، الجنس، ومن أهم النتائج المتحصل عليها:

- هناك تطبيق بصورة كبيرة لأسلوب الإدارة بالأهداف لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى عمال مديرية الشباب والرياضة تعزى لمتغير "الجنس".
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى عمال مديرية الشباب والرياضة تعزى لمتغير "المؤهل العلمي".
- الكلمات المفتاحية:** أسلوب الإدارة بالأهداف-مديرية الشباب والرياضة- الإدارة الرياضية.

Abstract

The purpose of this study was to determine the effectiveness of the Youth and Sports Branch staff through the use of the management methodology by objectives and to identify the statistical differences in respondents' responses to the survey. The application of the management method by the objectives and the most important findings of the study:

- The management approach is widely applied to the objectives of the staff of the Youth and Sports Directorate.
- There are no statistically significant differences in the reality of applying the management method to the goals in the staff of the Directorate of Youth and Sports due to the variable "gender".
- There are differences of statistical significance for the reality of the application of the management method by the objectives of the workers of the Directorate of Youth and Sports due to the variable "scientific qualification".

Key words: Management style with goals-Youth and Sports Directorate-Sports Administration.

1- مقدمة

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف عنصرا ثميناً في تسيير القطاع الرياضي، وذلك لما له من الفائدة العظيمة والدرجة الكبيرة، فهو يساعد العاملين على رسم أفكارهم لتحقيق النجاح وبقاء المنظمة.

ولأن أسلوب الإدارة بالأهداف عنصر حاسم بحيث يسمح للعاملين بتعبير وترجمة أفكارهم وابداعهم إلى معنى النجاح من خلال رسم الأهداف، كما أن هذا النجاح يحتاج إلى توفر أشخاص قادرين على مواجهة ومجابهة كل مكروه يحدث أمامهم، كما أن الإدارة بالأهداف تساعد العاملين على تأدية مهامهم للربح الوقت داخل الإدارة من خلال مرونة ووضوح الأهداف إلى تحقيق اتصال اداري فعال ومن ثم فرض آليات الرقابة، ليؤدي كل عامل ما هو مطلوب وبالتالي يتم تحقيق الأهداف بسرعة.

ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة لمعرفة واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة من أجل إبراز أم السبل التي ينتهجها العاملون وكيفية رسم الأهداف وتحقيقها في وقت سريع مما يسمح بزيادة وتيرة الأداء في المجال ادارة المنظمات الرياضية، بالإضافة إلى الحلول والاقتراحات التي تسهم في معرفة

الخلل الذي يواجه العملاء في تأدية مهامهم، وكيفية تدريبهم على العمل بأسلوب الإدارة بالأهداف من خلال الاطلاع على الجوانب النظرية للموضوع.

وبما أن مديرية الشباب والرياضة من أهم المؤسسات الرياضية وتلعب الإدارة بالأهداف دورا فيها، وعليه قمنا بإنجاز هذه الدراسة والتي يتضمن الوقوف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية سوق أهراس.

1-الاشكالية: جاءت هذه الدراسة بغية ابراز واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة حيث اخذنا ولاية سوق اهراس كنموذج وعليه تم طرح التساؤلات الآتية:

-ما درجة فعالية استخدام اسلوب الادارة بالأهداف في انجاز الاعمال لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة؟

-هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة افراد العينة حول تطبيق اسلوب الادارة بالأهداف تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس-المؤهل العلمي)؟

2-فرضيات الدراسة

-للعاملين في مديرية الشباب والرياضة فعالية في استخدام اسلوب الادارة بالأهداف.
-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين بمديرية الشباب والرياضة حول واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس-المؤهل العلمي).

3-أسباب اختيار الموضوع: إن اختيارنا لهذا الموضوع راجع للأسباب التالية:

- نقص العمل بطريقة الإدارة بالأهداف في وسط المنظمات الرياضية.
- اكتساب العاملين في الادارة قدر هام من المعلومات حول هذا الموضوع.
- محاولة التعرف على واقع الإدارة بالأهداف في الإدارات الرياضية بالجزائر.

4-أهداف الدراسة

- التعرف على مدى فاعلية العاملين لدى مديرية الشباب والرياضة في استخدام اسلوب الادارة بالأهداف.

التعرف على الفروق الاحصائية الاستجابات افراد العينة حول تطبيق اسلوب الادارة بالأهداف تعزى لمتغير الجنس-المؤهل العلمي.

-التعرف على واقع تطبيق اسلوب الادارة بالأهداف بمديرية الشباب والرياضة

5-أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي:

تناولها لموضوع حيوي ومهم في الإدارة الرياضية من حيث إبراز واقع تطبيق أسلوب الادارة بالأهداف، وكيفية تعامل العاملين معها، بغية المحافظة على نشاط وفعالية المديرية بالإضافة لإمكانية إسهام هذه الدراسة في إثراء الجانب المعرفي للمكتبة الرياضية، وتوفير المساعدات العلمية للعاملين بالإدارة الرياضية، باعتبار حداثة هذا الموضوع خصوصا ما يتعلق بالشق الميداني، بالإضافة الى دراسة واقع تطبيق اسلوب الادارة بالأهداف لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة، دون غيرها من الادارات الأخرى.

6- ضبط المفاهيم والمصطلحات

6-1- أسلوب الإدارة بالأهداف

-إجرائيا: هو أسلوب في التخطيط والادارة والتقييم يتم بواسطته وضع اهداف معينة لفترة زمنية لكل مدير وعلى اساس النتائج التي ينبغي التوصل اليها. إذا ما اريد للأهداف العامة للمنظمة ان تتحقق ككل وفي نهاية هذه الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الاهداف او النتائج المتوقعة. ثم تحديد الانحرافات ومعالجة ذلك وصولا للأهداف المتفق عليها.

-مديرية الشباب والرياضة

-اصطلاحا: من وجهة النظر الادارية "هي أي منشأة يقوم هيكلها المتكون من جماعة عمل يرأسها مدير لتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد، اتجاه هدف مشترك وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم، التوجيه، المتابعة، الميزانيات فيما يخص الرياضة والأنشطة البدنية وتكوين الأفراد تربويا وتعليميا"¹.

والمؤسسة العمومية هي تنظيم يدير النشاطات الاقتصادية الاجتماعية والثقافية حيث يكون للدولة الحق المطلق في مراقبة وسائل التسيير فيها².

-إجرائيا: هي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تهدف الى تمكين وتدعيم البرامج الاجتماعية والتربوية والأنشطة الرياضية والجمعية عن طريق المؤسسات التابعة لها، والتي تعنى بمساعدة الشباب ودمجهم في الوسط الاجتماعي وتكوينهم وإدارة المرافق الرياضية.

7- الدراسات السابقة

-الدراسة الأولى: هشام سفيان صلواتشي وآخرون(2016) " أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء وظائف وأنشطة المؤسسات الاقتصادية ".

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى عينة من مدراء الملبينات والمجبينات بولايات الوسط في الجزائر، والتعرف على مختلف نماذج الإدارة بالأهداف في المؤسسات وإمكانية تطبيقه بها، حيث تكونت عينة الدراسة من (76) مبحوث، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وإجراءاته العلمية للملاءمة لطبيعة الدراسة، وقد أظهرت النتائج بإمكانية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة جيدة على جميع محاور الدراسة كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية على محاور الدراسة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي والخبرة العملية).

-الدراسة الثالثة: هبة حمزة سعيد قطان (2014) "درجة ممارسة الادارة بالأهداف بجامعة أم القرى ومدى تحقيقها لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي" رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير بجامعة أم القرى.

-منهج ومجتمع الدراسة وأداتها: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي، فقامت بإجراء دراستها على مجتمع الدراسة المتمثل في القيادات الأكاديمية والادارية بجامعة أم القرى للطالبات البالغ عددهم 109 فردا، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات ومن بين أهم النتائج المتوصل اليها:

-يرى مجتمع الدراسة المتمثل في القيادات الأكاديمية الادارية بجامعة أم القرى للطالبات أن درجة ممارسة الإدارة بالأهداف كبيرة.

-يوجد تأثير كبير لممارسة الإدارة بالأهداف في العمل الإداري على تحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي في المعيار الثاني بجامعة أم القرى بنسبة 17%.

-وجود علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة 0.05 بين ممارسة الإدارة بالأهداف في العمل الإداري ومدى تحقيقها لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في المعيار الثاني "السلطات والإدارة" بجامعة أم القرى.

-الدراسة الثالثة: محمد مبارك محمد الرشيد (2014) " أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية لدولة الكويت" ضمن متطلبات نيل الماجستير، قسم ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

-منهج وعينة الدراسة وأداتها: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للملاءمة لطبيعة الدراسة، وتمثلت العينة في 450 موظفا تم اختيارهم بطريقة عشوائية بنسبة 50% من

المجتمع الكلي الذي بلغ 452 مبحوثا من العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها :

- أن مستوى استخدام طريقة الإدارة بالأهداف من وجهة نظر العاملين كان متوسطا .
- كان مستوى أداء العاملين من وجهة نظر العاملين في المؤسسة البترول الوطنية في الكويت متوسطا .

- وجود أثر ذو دلالة احصائية معنوية لاستخدام طريقة الإدارة الأهداف بأبعادها في أداء العاملين .

-الدراسة الرابعة: سمية بنت سليمان الرحيلي (2008) "الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة" دراسة ضمن متطلبات نيل الماجستير بجامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

-منهج واداة الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم استبانة تكونت من جزأين الأول ضم البيانات الأولية لعينة الدراسة، والآخر ضم محاور الدراسة والتي تقيس اتجاهات أفراد العينة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

نتائج الدراسة: بعد تحليل بيانات الاستبانة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- جاءت استجابات عينة الدراسة بالنسبة لفاعلية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة عالية.

- 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 استجابات عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات، المؤهل، عدد سنوات الخبرة، المرتبة، الدورات التدريبية.

8-الإجراءات الميدانية للدراسة

8-1-المنهج المتبع في الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يوضح الظاهرة موضع الدراسة ويحللها بهدف معرفة نقاط القوة والضعف.

ويقوم المنهج الوصفي على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة او حدث معين بطريقة كمية او نوعية في فترة زمنية معينة او عدة فترات من اجل التعرف على الظاهرة او الحدث من حيث المحتوى والمضمون والوصول الى نتائج وتعميمات تساعد على فهم الواقع وتطويره³.

2-8-مجتمع الدراسة وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية سوق أهراس، والبالغ عددهم 20 عاملا حسب معلومات مدير الشباب والرياضة للولاية وقد تم اختيار العينة بطريقة المسح الشامل. والعينة هي جزء معين او نسبة معينة من افراد المجتمع الاصلي ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله ووحدات العينة قد تكون اشخاصا كما تكون احياء او شوارعا او مدنا او غير ذلك⁴.

-خصائص عينة البحث

❖ الجنس

الجدول رقم(01) يبين متغير الجنس لدى عينة الدراسة

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	08	40
أنثى	12	60
المجموع	20	100

-التحليل: يتضح من الجدول رقم (01) أن نسبة الإناث بلغت 60% في حين نسبة الذكور قدرت ب 40% وعليه نسبة الاناث أكبر.

❖ المؤهل العلمي

الجدول رقم(02) يبين متغير المؤهل العلمي لدى عينة الدراسة

المؤهل	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	07	35
جامعي	11	55
مستشار في الرياضة	02	10
المجموع	20	100

-**التحليل:** يتضح من خلال الجدول رقم (02) أن المؤهل العلمي لعينة الدراسة تكون بدرجة كبيرة من الجامعيين حيث بلغت النسبة 55% في حين الثانويون في المرتبة الثانية ب 35 %.

3-8-متغيرات الدراسة

أ-**المتغير المستقل:** هو الذي يؤثر في العلاقة القائمة بين المتغيرين ولا يتأثر بها، وفي هذا البحث "تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

ب-**المتغير التابع:** هو الذي يتأثر بالعلاقة القائمة بين المتغيرين ولا يؤثر فيها، وفي هذا البحث هو العاملين بمديرية الشباب والرياضة.

4-8-حدود الدراسة

-**المجال المكاني:** تمت هذه الدراسة على مستوى العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة-والبالغ عددها 20 عاملا.

-**المجال الزمني:** تم الشروع في هذا البحث بداية شهر جانفي، أما الاستبيان بدأ تحضيره في شهر أفريل.

وتم توزيع الاستبيان في الفترة الممتدة ما بين * 2016-04-10 إلى * 2016-04-25 *

فيما تم تحليل وفرز النتائج من * 2016-04-27 إلى * 2016-05-05 *

5-8-**أدوات جمع البيانات والمعلومات:** قام الباحثان بالاعتماد على الاستبيان وقد تكون الاستبيان في النهاية من قسمين:

-**القسم الأول:** ويعبر عن البيانات والمعلومات الشخصية لعينة البحث والتي اشتملت على (04) عناصر تمثلت في "الجنس، المؤهل العلمي".

-**القسم الثاني:** الإدارة بالأهداف: وتكون من (28) عبارات.

-محور المرونة (07) عبارة.

-محور المشاركة (06) عبارة.

-محور الاتصال (06) عبارة

-محور التخطيط (09) عبارة

✓ درجات الاستبيان: يشمل الاستبيان على 05 درجات على النحو التالي:

الجدول رقم (03) يبين إجابات ودرجات تصحيح الاستبيان

الإجابة	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بدرجة كبيرة
الدرجات	5	4	3	2	1

8-6- الخصائص السيكومترية للأداة

-صدق الأداة

-الصدق الظاهري: قام الباحثان بعرض أداة البحث (الاستبيان) في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذو الخبرة في مجالات البحث العلمي ومن المؤهلين في مجال موضوع الدراسة للحكم عليها بغية إبداء الرأي في مدى وضوح عبارات أداة الدراسة ومدى انتمائها للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله وكذلك إضافة أو تعديل أي عبارة من العبارات وفي ضوء التوجيهات التي أبدتها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين سواء كان بتعديل الصياغة أو حذف بعض العبارات بعد تحديد مواضيع الالتباس فيها أو إضافة عبارة جديدة.

-صدق الاتساق الداخلي: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم استخدام معامل بيرسون للتأكد من الصدق البنائي والاتساق الداخلي وتحديد مدى التجانس الداخلي لها والجدول رقم (04) يوضح ذلك:

جدول رقم (04): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المرونة والدرجة

الكلية لفقراته

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يساعد تحديد المديرية لأهدافها مبكرا على تحقيق هذه الاهداف.	0.734	0.01
02	تتغير الأهداف في المديرية بتغير البيئة المحيطة.	0.874	0.01
03	توضح ادارة المديرية اهدافها لجميع المرؤوسين فيها.	0.733	0.01
04	تتميز الأهداف الموضوعة بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد.	0.743	0.01
05	تكون الاهداف الموضوعة مرنة وملأمة لظروف الموقف الذي تعالجه.	0.901	0.01
06	يكون للخطط الموضوعة هدف نهائي واضح ومحدد.	0.787	0.01
07	تعتمد ادارة المديرية على بيانات واقعية اثناء وضع الاهداف	0.795	0.01

-التحليل: الجدول يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات اتجاهات معلمي الطور الثانوي والدرجة الكلية لفقراته حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.733-0.901) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.05-0.01) وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (05): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المشاركة والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يشترك المرؤوسين في تحديد اهداف المديرية	0.723	0.00
02	تشارك المديرية المرؤوسين في بناء خطط العمل التنفيذية للوحدات الادارية المختلفة	0.668	0.00
03	يتم التعاون بين مختلف المستويات الادارية في تحديد الاستراتيجيات المناسبة التي ستساهم في تحقيق الاهداف المؤسسية.	0.721	0.00
04	يشترك المرؤوسين في ترتيب الاهداف الموضوعة حسب الاولوية.	0.773	0.00
05	تقوم المديرية بمشاركة المرؤوسين في تحديد الاعمال الازمة لإنجاز الأهداف المختلفة ومن سيقوم بتنفيذها.	0.625	0.03
06	تساعد المشاركة في وضع الاهداف على زيادة حماس المرؤوسين لتحقيقها	0.733	0.00

-التحليل: الجدول يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المشاركة والدرجة الكلية لفقراته حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.625-0.773) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.05-0.01) وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (06): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الاتصال والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تساهم قنوات الاتصال المستخدمة في المديرية على انسياب المعلومات بين الرئيس والمرؤوس مما يساعد في تحقيق الاهداف	0.556	0.011
02	يساهم الاتصال الاداري الفعال على توليد الافكار والمعرفة والخبرات الادارية لتحقيق الاهداف	0.611	0.004
03	تحدد معايير ومؤشرات الأهداف الموضوعة من خلال الاتصال الاداري	0.804	0.000
04	يوفق الاتصال الاداري الموجود في المديرية بين اهداف المديرية وأهداف المرؤوسين	0.536	0.015
05	يساعد نظام الاتصالات الادارية على تحديد اولويات الاهداف الواجب تحقيقها	0.611	0.004
06	تعمل الاتصالات الادارية على احكام الرقابة وبالتالي تصحيح الانحرافات	0.822	0.000

-التحليل: الجدول يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الاتصال والدرجة الكلية لفقراته حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.733-0.901) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (07): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التخطيط والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	توضح اولويات عند تحديد خطط العمل في الوحدات الادارية	0.723	0.000
02	تربط خطط المديرية بالأهداف الموضوعية	0.469	0.037
03	يشترك المرؤوسين في بلورة خطط عمل واضحة وقابلة للتنفيذ	0.824	0.000
04	تعديل بصفة دورية اللوائح والتعليمات المتعلقة بإجراءات الرقابة الادارية	0.468	0.037
05	تمارس الرقابة الادارية من خلال نسبة المنجز من الأنشطة والأهداف.	0.713	0.000
06	يبرز دور الرقابة الادارية في الحيلولة دون وقوع الاخطاء.	0.804	0.000
07	تمارس الرقابة الادارية من خلال متابعة تنفيذ البرامج.	0.854	0.000
08	تستخدم نماذج رقابية ترفع بصفة دورية حول تقديم تحقيق الأهداف.	0.689	0.000
09	تخضع الاجراءات في المديرية للرقابة الادارية والمالية	0.622	0.003

-التحليل: الجدول يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التخطيط والدرجة الكلية لفقراته حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.733-0.901) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

-ثبات الأداة: يعتبر من الأمور المهمة لمعرفة مدى صلاحية أي اختبار أو استبيان، كما تساعد الباحث من الحصول على نفس النتائج عند إعادة الاختبار، وهي تعني "التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة". بعد عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين، قام الباحث بقياس ثباته باستعمال معامل كرونباخ ألفا.

-طريقة ألفا كرونباخ (cronbach's alpha coefficient): استخدم الباحثان طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، حيث تحسب على قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان، وللاستبيان ككل، والجدول رقم(08) يوضح ذلك:

جدول رقم (08) يوضح نتائج ثبات أداة البحث "اختبار ألفا كرونباخ"

المقياس	عدد الفقرات	كرونباخ α
الإدارة بالأهداف	28	0.943

-**التحليل:** يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور، حيث تراوحت 0.943 وهو معامل ثبات مرتفع، وعليه يكون الاستبيان قبلا للتوزيع.

7-8- الأساليب الإحصائية

استعمل الباحث البرنامج الإحصائي spss (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 20) واعتمد على التقنيات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات لوصف العينة.
- الانحراف المعياري لقياس مدى اتفاق وعدم التشتت.
- المتوسط الحسابي.
- معامل الثبات كرونباخ (لقياس ثبات فقرات الاستبيان).
- اختبار t-test لإيجاد الفروق بين متوسطات فئتين.
- معامل الارتباط بيرسون للبحث لقياس صدق الاتساق الداخلي.

9- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

9-1- عرض وتحليل النتائج الاستبيان

❖ **الفرضية الأولى:** للعاملين في مديرية الشباب والرياضة فعالية في استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف.

-**المحور الأول:** ما درجة فعالية مرونة ووضوح الأهداف في انجاز الاعمال لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة؟

للإجابة على هذا التساؤل تم تحليل فقرات محور مرونة ووضوح الأهداف من خلال استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب العبارات تنازليا ثم المقارنة بين المتوسطات الكلية للمحاور.

حيث أن مستويات استجابات الأفراد تقاس بمتوسط كل عبارة والمحور ككل على النحو الآتي: اقل من 1.8 (ضعيفة جدا) - (1.81-2.60) - متوسطة (2.61-3.30) - مرتفعة (3.31-4.20) - مرتفعة جدا (4.21 فأكثر).

الجدول رقم (09): يوضح ترتيب فقرات مجال مرونة ووضوح الأهداف

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
05	1.37	2.75	يساعد تحديد المديرية لأهدافها مبكرا على تحقيق هذه الاهداف.	01
06	1.27	2.50	تتغير الاهداف في المديرية بتغير البيئة المحيطة.	02
03	1.32	3.20	توضح ادارة المديرية أهدافها لجميع المرؤوسين فيها.	03
04	1.32	2.80	تتميز الأهداف الموضوعة بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد.	04
07	1.31	2.45	تكون الأهداف الموضوعة مرنة وملائمة لظروف الموقف الذي تعالجه.	05
02	1.37	3.25	يكون للخطط الموضوعة هدف نهائي واضح ومحدد.	06
01	1.22	3.35	تعتمد ادارة المديرية على بيانات واقعية اثناء وضع الأهداف	07
	1.31	2.90	جميع فقرات المجال	

-**التحليل:** من خلال نتائج الجدول رقم (09) والمتعلق بمجال مرونة ووضوح الاهداف حصول الفقرة السابعة "تعتمد ادارة المديرية على بيانات واقعية اثناء وضع الاهداف" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.35 وانحراف معياري 1.22 وهي نسبة مرتفعة وهذا يبين على أن العاملين يعتمدون بنسبة كبيرة على بيانات واقعية عند رسم الأهداف، وهذا ما أكدته الفقرة السادسة " يكون للخطط الموضوعة هدف نهائي واضح ومحدد" من خلال احتلالها المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.25 وانحراف معياري 1.37.

بينما احتلت الفقرة الثالثة" توضح ادارة المديرية اهدافها لجميع المرؤوسين فيها" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.20 وانحراف معياري 1.32، أي أن أفراد العينة يوافقون عليها بدرجة متوسطة، إذ أن العاملين بمديرية الشباب والرياضة يرون أن ادارة المديرية من توضح اهدافها للمرؤوسين وعدم استغلالها أهدافهم واشراكهم في الرأي. أما الفقرة الرابعة" تتميز الأهداف الموضوعة بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد" فقد حصلت على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.80 وهذا لا يدل إلا على أن العاملين بالمديرية يحبذون الأهداف البسيطة والواضحة بعيدا عن التعقيد من أجل تأدية الواجبات.

وهذا ما أكدته الفقرة الأولى" يساعد تحديد المديرية لأهدافها مبكرا على تحقيق هذه الاهداف" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.75. بينما احتلت الفقرة الثانية" تتغير الاهداف في المديرية بتغير البيئة المحيطة" على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.50 وانحراف معياري 1.27 وهي نسبة ضعيفة، حيث يعتبر العاملين أن الأهداف في المديرية لا تتغير بتغير البيئة المحيطة فحسب بل هناك اعتبارات يمكن اخذها بعين الاعتبار.

في حين احتلت الفقرة الخامسة" تكون الاهداف الموضوعة مرنة وملائمة لظروف الموقف الذي تعالجه." على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2.45 وانحراف معياري 1.31 وهي نسبة ضعيفة جدا.

-المحور الثاني؛ ما درجة فعالية المشاركة في وضع الأهداف خلال انجاز الاعمال لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة؟

للإجابة على هذا التساؤل تم تحليل فقرات محاور المشاركة في وضع الأهداف من خلال استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب العبارات تنازليا ثم المقارنة بين المتوسطات الكلية للمحاور.

الجدول رقم (10): يوضح ترتيب فقرات مجال المشاركة في وضع الأهداف

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
06	0.89	1.80	يشترك المرؤوسين في تحديد أهداف المديرية	01
05	1.30	2.70	تشارك المديرية المرؤوسين في بناء خطط العمل التنفيذية للوحدات الادارية المختلفة	02
02	1.43	2.80	يتم التعاون بين مختلف المستويات الادارية في تحديد الاستراتيجيات المناسبة التي ستساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية.	03
04	1.17	2.70	يشترك المرؤوسين في ترتيب الاهداف الموضوعة حسب الاولوية.	04
01	1.12	3.00	تقوم المديرية بمشاركة المرؤوسين في تحديد الاعمال اللازمة لإنجاز الأهداف المختلفة ومن سيقوم بتنفيذها.	05
03	1.36	2.80	تساعد المشاركة في وضع الاهداف على زيادة حماس المرؤوسين لتحقيقها	06
	1.21	2.63	جميع فقرات المجال	

-التحليل: من خلال نتائج الجدول رقم (10) والمتعلق بمجال المشاركة في وضع الأهداف النتائج التالية: حصلت الفقرة الخامسة "تقوم المديرية بمشاركة المرؤوسين في تحديد الاعمال اللازمة لإنجاز الاهداف المختلفة ومن سيقوم بتنفيذها" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.00 وانحراف معياري 1.12 وهي نسبة متوسطة.

وهذا يبين على أن العاملين بالمديرية يرون ان المديرية تشترك في تحديدها للأعمال الواجب انجازها والأشخاص المكلفون بذلك، وهذا ما أكدته الفقرة الثالثة " يتم التعاون بين مختلف المستويات الادارية في تحديد الاستراتيجيات المناسبة التي ستساهم في تحقيق الاهداف المؤسسية" من خلال احتلالها المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.80 وانحراف معياري 1.43.

بينما احتلت الفقرة السادسة" تساعد المشاركة في وضع الأهداف على زيادة حماس المرؤوسين لتحقيقها "على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.80 وانحراف معياري 1.36، أي أن أفراد العينة يوافقون عليها بدرجة متوسطة.

أما الفقرة الرابعة" يشترك المرؤوسين في ترتيب الأهداف الموضوعة حسب الأولوية" فقد حصلت على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.70 وانحراف معياري 2.17 وهذا لا يدل إلا على أن المرؤوسين لا يولون اهتماما كبيرا في ترتيب الأهداف الموضوعة حسب الأهمية، وهذا ما أكدته الفقرة الثانية" تشترك المديرية المرؤوسين في بناء خطط العمل التنفيذية للوحدات الادارية المختلفة" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.70 وانحراف معياري 1.30، بينما احتلت الفقرة الأولى" يشترك المرؤوسين في تحديد اهداف المديرية"على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 1.80 وانحراف معياري 0.89 وهي نسبة ضعيفة جدا، حيث يشتركون بنسبة ضئيلة في تحديد أهداف المديرية وكل منصب تفكيره نحو أهدافه الخاصة.

-المحور الثالث: ما درجة فعالية الاتصال الاداري الفعال في الادارة بالأهداف خلال انجاز الاعمال لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة؟
للإجابة على هذا التساؤل تم تحليل فقرات محور الاتصال الاداري الفعال في الادارة بالأهداف من خلال استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب العبارات تنازليا ثم المقارنة بين المتوسطات الكلية للمحاور.

الجدول رقم (11): يوضح ترتيب فقرات الاتصال الإداري الفعال

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
02	0.75	3.60	تساهم قنوات الاتصال المستخدمة في المديرية على انسياب المعلومات بين الرئيس والمرؤوس مما يساعد في تحقيق الأهداف.	01
04	1.10	3.50	يساهم الاتصال الإداري الفعال على توليد الأفكار والمعرفة والخبرات الإدارية لتحقيق الأهداف.	02
05	1.43	2.95	تحدد معايير ومؤشرات الأهداف الموضوعة من خلال الاتصال الإداري.	03
06	1.15	2.80	يوفق الاتصال الإداري الموجود بين أهداف المديرية وأهداف المرؤوسين.	04
03	1.00	3.50	يساعد نظام الاتصالات الإدارية على تحديد أولويات الأهداف الواجب تحقيقها	05
01	0.96	3.90	تعمل الاتصالات الإدارية على احكام الرقابة وبالتالي تصحيح الانحرافات	06
	1.06	3.37	جميع فقرات المجال	

-التحليل: من خلال نتائج الجدول رقم (11) والمتعلق بمجال الاتصال الإداري الفعال في الإدارة بالأهداف النتائج التالية: حصلت الفقرة السادسة "تعمل الاتصالات الإدارية على احكام الرقابة وبالتالي تصحيح الانحرافات" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 0.96 وهي نسبة مرتفعة ، وهذا يبين على ان العاملين يرون ان الاتصالات الإدارية مهمة لتصحيح الانحرافات والأخطاء التي يقع فيها العمال ، وهذا ما أكدته الفقرة الأولى " تساهم قنوات الاتصال المستخدمة في المديرية على انسياب المعلومات بين الرئيس والمرؤوس مما يساعد في تحقيق الأهداف" من خلال احتلالها المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري 0.75.

بينما احتلت الفقرة الخامسة " يساعد نظام الاتصالات الإدارية على تحديد أولويات الأهداف الواجب تحقيقها" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 1.00 ، أي أن أفراد العينة يوافقون عليها بدرجة مرتفعة.

أما الفقرة الثانية" يساهم الاتصال الاداري الفعال على توليد الافكار والمعرفة والخبرات الادارية لتحقيق الاهداف" فقد حصلت على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 1.10.

وهذا ما أكدته الفقرة الثالثة" تحدد معايير ومؤشرات الاهداف الموضوعة من خلال الاتصال الاداري" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.95 وانحراف معياري 1.43 حيث أن العاملين يرون ان مؤشرات الأهداف الموضوعة غير مهم في رسم الأهداف داخل المديرية.

بينما احتلت الفقرة الرابعة" يوفق الاتصال الاداري الموجود بين اهداف المديرية وأهداف المرؤوسين" على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.80 وانحراف معياري 1.15 وهي نسبة متوسطة جدا ، حيث يعتبر العاملين أن الاتصال الاداري بين أهدافهم وأهداف المديرية غير مجد وانهم ملزمون بتحقيق أهداف المديرية دون المساس بها.

-المحور الرابع: ما درجة التخطيط والرقابة في وضع الأهداف خلال انجاز الاعمال لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة؟

للإجابة على هذا التساؤل تم تحليل فقرات محور التخطيط والرقابة في وضع الأهداف من خلال استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب العبارات تنازليا ثم المقارنة بين المتوسطات الكلية للمحاور.

الجدول رقم(12): يوضح ترتيب فقرات التخطيط والرقابة في وضع الأهداف

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01	توضح اولويات عند تحديد خطط العمل في الوحدات الادارية	3.70	1.34	02
02	تربط خطط المديرية بالأهداف الموضوعة	3.70	1.17	01
03	يشترك المرؤوسين في بلورة خطط عمل واضحة وقابلة للتفيذ	3.25	1.55	07
04	تعديل بصفة دورية اللوائح والتعليمات المتعلقة بإجراءات الرقابة الادارية.	3.35	1.26	03
05	تمارس الرقابة الادارية من خلال نسبة المنجز من الانشطة والأهداف.	3.25	1.16	06
06	يبرز دور الرقابة الادارية في الحيلولة دون وقوع الازخالات.	3.20	1.36	08
07	تمارس الرقابة الادارية من خلال متابعة تنفيذ البرامج.	3.30	1.59	04
08	تستخدم نماذج رقابية ترفع بصفة دورية حول تقديم تحقيق الأهداف.	3.25	1.11	05
09	تخضع الاجراءات في المديرية للرقابة الادارية والمالية	2.55	1.09	09
	جميع فقرات المجال	3.27	1.29	

-التحليل: من خلال نتائج الجدول رقم (12) والمتعلق بمجال التخطيط والرقابة في وضع الأهداف النتائج التالية: حصلت الفقرة الثانية "تربط خطط المديرية بالأهداف الموضوعة" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 1.17 وهي نسبة مرتفعة وهذا يبين على أن المديرية تربط أهدافها بالخطط التي ترسمها.

وهذا ما أكدته الفقرة الأولى " توضح اولويات عند تحديد خطط العمل في الوحدات الادارية" من خلال احتلالها المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف

معياري 1.34 حيث أن تحقيق الأهداف في المديرية يحتاج ترتيب الأولويات قبل الشروع في التطبيق.

بينما احتلت الفقرة الرابعة "تعدل بصفة دورية اللوائح والتعليمات المتعلقة بإجراءات الرقابة الادارية" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.35 وانحراف معياري 1.26، أي أن أفراد العينة يرون أن اللوائح والتعليمات تعدل بصفة دورية داخل المديرية ولا يجب اغفالها.

أما الفقرة السابعة "تمارس الرقابة الادارية من خلال متابعة تنفيذ البرامج" فقد حصلت على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.30 وهذا لا يدل إلا على أن أساس الرقابة الادارية بمديرية الشباب والرياضة هو متابعة تنفيذ البرامج.

وهذا ما أكدته الفقرة الثامنة "تستخدم نماذج رقابية ترفع بصفة دورية حول تقديم تحقيق الاهداف." على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.25 وانحراف معياري 1.11 حيث أن المديرية من مهامها استخدام نماذج رقابية من أجل تحقيق الأهداف.

بينما احتلت الفقرة الخامسة "تمارس الرقابة الادارية من خلال نسبة المنجز من الانشطة والاهداف" على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.25 وانحراف معياري 1.16 وهي نسبة متوسطة.

في حين احتلت الفقرة الثالثة "يشترك الرؤوسين في بلورة خطط عمل واضحة وقابلة للتنفيذ" على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.25 وانحراف معياري 1.55 ويدل ذلك على أن جميع الرؤوسين يشتركون في الخطط المقدمة في المديرية.

وقد حصلت الفقرة السادسة "يبرز دور الرقابة الادارية في الحيلولة دون وقوع الاخطاء" على المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.20، إذ أن الرقابة الادارية داخل المديرية من شأنه تحقيق الأهداف في أقل وقت.

فيما احتلت الفقرة التاسعة "تخضع الاجراءات في المديرية للرقابة الادارية والمالية" على المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 2.55 وانحراف معياري 1.09 وهي نسبة ضعيفة، حيث أن هناك مجموعة من الإجراءات في الرقابة الادارية التي تخضع لها المديرية من أجل الوصول إلى الأهداف.

❖ **الفرضية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين بمديرية الشباب والرياضة حول واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي-الجنس-سنوات الخبرة).

-المتغير الأول "الجنس": هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لمتغير الجنس؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام اختبار (t-test) من أجل معرفة الفروق تبعا لمتغير الجنس والجدول (13) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات درجات الاستبيان لواقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وقيمة (t) ومستوى دلالتها تبعا لمتغير "الجنس" عند درجة حرية 18.

الجدول رقم(13): يوضح نتائج الفروق لواقع تطبيق أسلوب تطبيق الإدارة بالأهداف تبعا لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة t-test	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	محاو الاستبيان
غير دال	0.67	3.922	4.07	26.50	08	ذكر	وضوح ومرونة الأهداف
			4.55	18.66	12	أنثى	
غير دال	0.07	1.429	5.37	18.00	08	ذكر	المشاركة في وضع الأهداف
			2.99	15.33	12	أنثى	
غير دال	0.97	2.391	3.69	22.75	08	ذكر	مساهمة الاتصال الإداري الفعال في الإدارة بالأهداف
			3.89	18.58	12	أنثى	
غير دال	0.63	3.996	6.36	34.00	08	ذكر	التخطيط والرقابة
			4.39	24.41	12	أنثى	
غير دال	0.09	3.272	21.34	100.87	08	ذكر	الدرجة الكلية
			15.17	74.25	12	أنثى	

-التحليل: من خلال نتائج الجدول رقم (13) والذي يبين نتائج اختبار (t) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة حول لواقع تطبيق أسلوب الإدارة

بالأهداف تبعا لمتغير الجنس (ذكر، انثى). يتضح من الجدول السابق أن قيم الدلالة لمحور واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف والدرجة الكلية أكبر من 0.05 أي أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف تبعا لمتغير الجنس".

-المتغير الثاني "المؤهل العلمي": هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام (t-test) من أجل معرفة الفروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي والجدول (11) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات درجات الاستبيان لواقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وقيمة (t) ومستوى دلالتها تبعا لمتغير "المؤهل العلمي" عند درجة حرية 18.

الجدول رقم(14): يوضح نتائج الفروق لواقع تطبيق أسلوب تطبيق الإدارة بالأهداف تبعا للمؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة t-test	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	مجاور الاستبيان
غير دال	0.04	1.157	6.50	20.45	09	ثانوي	وضوح ومرونة الأهداف
			5.06	23.44	11	جامعي	
دال	0.03	1.357	5.67	15.17	09	ثانوي	المشاركة في وضع الأهداف
			2.14	17.77	11	جامعي	
غير دال	0.60	0.702	4.52	19.36	09	ثانوي	مساهمة الاتصال الإداري الفعال في الإدارة بالأهداف
			4.15	21.00	11	جامعي	
غير دال	0.15	0.297	8.37	27.81	09	ثانوي	التخطيط والرقابة
			6.09	28.77	11	جامعي	
دال	0.03	0.665	28.61	55.88	09	ثانوي	الدرجة الكلية
			15.34	81.90	11	جامعي	

-التحليل: من خلال نتائج الجدول رقم (14) والذي يبين نتائج اختبار (t) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة لواقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ثانوي، جامعي). يتضح من الجدول السابق أن قيم الدلالة لواقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف والدرجة الكلية أقل من 0.05 أي أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من حيث المؤهل لصالح الجامعيين.

2-9-مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

-مناقشة الفرضية الأولى: هناك تطبيق فعلي لأسلوب الإدارة بالأهداف لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة.

- أظهرت النتائج أن العاملين بمديرية الشباب والرياضة يستخدمون الاتصال الإداري الفعال في الإدارة بالأهداف بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.37) وانحراف معياري (1.06) وهي نسبة مرتفعة، حيث أن الاتصال الإداري الفعال من شأنه التحكم في العمل ككل وبالتالي يتم التحكم في الأهداف بطريقة أسهل.

- أظهرت النتائج أن العاملين بمديرية الشباب والرياضة التخطيط والرقابة في وضع الأهداف بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.27) وانحراف معياري (1.29) وهذا يدل على أن التخطيط والرقابة مهمان في وضع الأهداف داخل المديرية.

- كما اتضح جليا أن العاملين بمديرية الشباب والرياضة يستخدمون مرونة ووضوح الأهداف بدرجة متوسطة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.9) وانحراف معياري (1.31) وهذا يدل على أن مرونة ووضوح الأهداف غير مهم في نظرهم لتحقيق الأهداف داخل المديرية.

- فيما أظهرت النتائج أن العاملين بمديرية الشباب والرياضة يستخدمون المشاركة في وضع الأهداف بصورة متوسطة جدا وقريب من الضعيفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.63) وانحراف معياري (1.21) وهذا يدل على أن العاملين بمديرية الشباب والرياضة لا يستخدمون المشاركة في وضع الأهداف، حيث يسعى كل فرد إلى تحقيق أهدافه الشخصية دون مشاركة الآخرين في تحقيق ذلك.

وبشكل عام يتبين لنا أن هناك تطبيق فعلي لأسلوب الإدارة بالأهداف لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة.

حيث تعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الإدارية الحديثة في المؤسسات، حيث تعتمد على مشاركة جميع الأفراد في تحديد أهدافها والعمل على تحقيقها للوصول إلى أفضل النتائج، وزيادة الفعالية الإدارية وتحسين مستوى الأداء لدى العاملين، كما يؤكد على دمج أهداف المؤسسة ومع أهداف الأفراد العاملين فيها، مع ضرورة اشتراك الرؤساء والمرؤوسين ضمن فرق العمل في تحديد الأهداف وصياغتها، وبذل الجهود الممكنة بهدف تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المخططة⁵.

-مناقشة الفرضة الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين بمديرية الشباب والرياضة حول واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس-المؤهل العلمي).

-أولا بالنسبة لمتغير الجنس

من خلال نتائج الجدول رقم (13) والذي يبين نتائج اختبار (t) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة حول لواقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف تبعا لمتغير الجنس (ذكر، أنثى). يتضح من الجدول السابق أن قيم الدلالة لمحور واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف والدرجة الكلية أكبر من 0.05 أي أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف تبعا لمتغير الجنس. وذلك قد يكون نتيجة تأثر هذه الأخيرة بعوامل أخرى كإكتساب الفاعلية والتكوين الجيد والخبرة المهنية والمكتسبة في مجال الإدارة الرياضية ولا يتعلق بجنس الفرد العامل بالمؤسسة سواء ذكر أو أنثى.

-ثانيا بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

من خلال نتائج الجدول رقم (14) والذي يبين نتائج اختبار (t) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة لواقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ثانوي، جامعي).

يتضح من الجدول السابق أن قيم الدلالة لواقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف والدرجة الكلية أقل من 0.05 أي أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من حيث المؤهل لصالح الجامعيين العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية سوق أهراس.

وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة هشام سفيان في كون عامل المؤهل العلمي والمستوى الدراسي والتكويني للأفراد عامل مهم في إكتساب هذه الأخيرة وهو ما من

شأنه ان ينعكس على أدائهم الإداري والمهني والتنظيمي وعلى رؤيتهم لدى تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

10- خاتمة

تعتبر الإدارة هي أحد الأعمدة العلمية الأساسية التي تعتمد عليها كافة الدول المتقدمة ومنشآتها ومؤسساتها في النهوض بالرياضة والتربية الرياضية، وعليه قمنا بإجراء هذه الدراسة بغية إبراز واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة حيث اخذنا ولاية سوق اهراس كنموذج وعليها خرجنا بمجموعة من الاستنتاجات العامة والاقتراحات والمتمثلة في:

- استنتاجات عامة

- هناك تطبيق بصورة كبيرة لأسلوب الإدارة بالأهداف لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة.
- العاملين بمديرية الشباب والرياضة يشاركون في وضع الأهداف بدرجة ضعيفة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير "الجنس".
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير "المؤهل العلمي".

- توصيات واقتراحات

- زيادة الاهتمام أكثر بعنصر الإدارة بالأهداف من خلال إقامة دورات تدريبية يشرف عليها خبراء في الميدان.
- العمل على نشر ثقافة الإدارة بالأهداف أكثر في مجال العمل بالمؤسسات الرياضية مما سيقص من مضيعاته.
- إجراء المزيد من البحوث العلمية عن الادارة بالأهداف وواقعها لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية من الجانب التجريبي.
- الاهتمام بالعاملين أكثر وتقديم لهم الرعاية من الناحية العلمية، النفسية والاجتماعية، الصحية، الرياضية" حتى يتسنى لهم تأدية المهام بكل أريحية بعيدا عن كل الضغوط.
- العمل على زيادة المعدات والوسائل الرياضية داخل المؤسسات الرياضية وإعطائها اهتماما أكثر، حتى يتسنى للعاملين العمل على تحقيق الأهداف في جو ملائم.

- تشجيع ومكافأة العاملين على تأدية المهام المخولة لهم بمديرية الشباب والرياضة حتى تزداد الثقة في النفس لديهم ويتحقق لديهم الرضا الوظيفي، هذا ما يسمح لهم من زيادة الفعالية أكثر في العمل.

-الهوامش

- 1-عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر، 2000، ص.17
- 2-Taieb Hafsi ،Managing Public Enterprise، Office of University Publications ، Algiers ، 1990 ، p 20.
- 3-رشيد زرواتي: مناهج وادوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعي، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين المليلة، الجزائر، 2007، ص334.
- 4-ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج واساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص43.
- 5-هشام سفيان صلواتشي وآخرون: أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء وظائف وأنشطة المؤسسات الاقتصادية، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المؤسسة العليا للتجارة، المجلد 12-العدد 24، 2016، ص264.