



جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

العلاقة بين الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين

إعداد

طارق عبد الكريم موسى عبد المجدي

إشراف

أ.د عبد الناصر عبد الرحيم قدومي

د. بدر رفعت

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الرياضية بكلية الدراسات
العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

2022

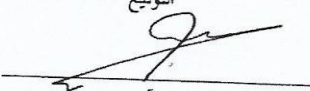
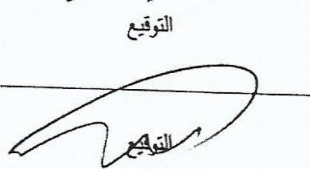
العلاقة بين الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات
الرياضية في فلسطين

إعداد

طارق عبد الكريم موسى عبد المجيد

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2022/7/18م، وأجيزت:


التوقيع

التوقيع

التوقيع

التوقيع

أ.د. عبد الناصر عبد الرحيم قدومي

المشرف الرئيسي

د. بدر رقت

المشرف الثاني

د. مازن الخطيب

المتحن الخارجي

د. جمال شاكر

المتحن الداخلي

الإهداء

إلى من غرس في نفسي روح التحدي كرس في قلبي حب العلم منذ نعومة أظفاري..... والذي
حفظه الله ورعاه.

إلى أمثلة التضحية والوفاء..... والدتي.

إلى زوجتي الحبيبة التي ساندتني حتى أوصل مسيرتي العلمية وأضاءت في دربي

مشاعل الأمل والعطاء

إلى من كان تشجيعهم ودعمهم لي شمعة أنارت دربي..... إخوتي وأخواتي.

إلى كل من وقف إلى جانبي في مشواري الدراسي.....

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

شكر وتقدير

بعد الحمد لله الذي علم الإنسان ما لم يعلم يطيب لي أن أسطر بمداد من نور كلمات جياشة تحمل في طياتها شكري وثنائي وخالص التقدير والاحترام إلى الأستاذ الدكتور "عبد الناصر القدومي" والدكتور "بدر رفعت" على جهدهم المتواصل من أجل إنجاح هذه الدراسة،

كما وأشكرهم على ما منحوني إياه من جهد وثقة.

وأشكر أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الدكتور مازن الخطيب والدكتور جمال شاكر الذين لم يتوانوا لحظة عن تقديم كل ما هو مفيد، وأشكرهم أيضاً على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الدراسة، وإسداء النصح لي في استكمال ما فاتني من ضعف أو قصور.

الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل عنوان:

العلاقة بين الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات

الرياضية في فلسطين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

طارق عبد الله بن موسى محمد المجيد

اسم الطالب:

creq

التوقيع:

١٨ - ٧ - ٢٠٢٢

التاريخ:

المحتويات

الإهداء.....	ب
شكر وتقدير.....	د
الإقرار.....	هـ
المحتويات.....	و
فهرس الجداول.....	ح
فهرس الملاحق.....	ل
الملخص.....	م
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	1
مقدمة الدراسة وأهميتها.....	1
الإطار النظري والدراسات السابقة.....	5
مصطلحات الدراسة.....	34
مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:.....	35
أهداف الدراسة:.....	35
حدود الدراسة:.....	37
الفصل الثاني: الطريقة والإجراءات.....	38
منهج الدراسة.....	38
مجتمع الدراسة.....	38
عينة الدراسة.....	38
أداتا الدراسة.....	39
أولاً: استبانة قياس الإدارة بالاهداف.....	39
ثانياً: استبانة قياس القيادة التشاركية.....	42
إجراءات الدراسة.....	45
المعالجات الاحصائية.....	45
الفصل الثالث: نتائج الدراسة.....	47
الفصل الرابع: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات.....	66

75.....	الاستنتاجات
75.....	التوصيات
77.....	المراجع العلمية
85.....	الملاحق
B	Abstract

فهرس الجداول

- جدول 1: توزيع افراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة الادارية (ن=110) 39
- جدول 2: قيم معامل الارتباط بيرسون لدلالة العلاقة بين المجالات والدرجة الكلية للادارة بالاهداف (ن= 25). 41
- جدول 3: نتائج معادلة كرونباخ الفا لثبات اداة قياس الادارة بالاهداف (ن= 25). 42
- جدول 4: قيم معامل الارتباط بيرسون لدلالة العلاقة بين المجالات والدرجة الكلية للقيادة التشاركية (ن= 25). 43
- جدول 5: نتائج معادلة كرونباخ الفا لثبات اداة قياس القيادة التشاركية (ن= 25). 44
- جدول 6: المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية لدرجة استخدام الإدارة بالاهداف لمجال تحديد الاهداف لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين (ن= 110)..... 48
- جدول 7: المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية لدرجة استخدام الإدارة بالاهداف لمجال التخطيط لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين (ن= 110). 49
- جدول 8: المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية لدرجة استخدام الإدارة بالاهداف لمجال الرقابة الادارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين (ن= 110)..... 50
- جدول 9: المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية لدرجة استخدام الإدارة بالاهداف لمجال تقييم الاداء لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين (ن= 110). 51
- جدول 10: المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية لدرجة استخدام الإدارة بالاهداف لمجال دعم الادارة العليا لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين (ن= 110)..... 52
- جدول 11: المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية والدرجة والترتيب لمجالات الإدارة بالأهداف أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين (ن=110)..... 92
- جدول 12: المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية لدرجة استخدام القيادة التشاركية لمجال العلاقات الانسانية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين (ن= 110)..... 93
- جدول 13: المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية لدرجة استخدام القيادة التشاركية لمجال المشاركة في القيادة لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين (ن= 110)..... 94
- جدول 14: المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية لدرجة استخدام القيادة التشاركية لمجال تفويض السلطة لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين (ن= 110)..... 95
- جدول 15: المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية والدرجة والترتيب لمجالات القيادة التشاركية أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين (ن=110)..... 95
- جدول 16: نتائج معامل الارتباط بيرسون والانحدار البسيط للعلاقة بين الادارة بالاهداف والقيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين..... 96

- جدول 17:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة استخدام الإدارة بالأهداف لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ن=110).....96
- جدول 18:** نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استخدام الإدارة بالأهداف لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ن=110).....97
- جدول 19:** نتائج اختبار شففيه (*Scheffe*) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات مجالي الرقابة الادارية ودعم الادارة العليا والدرجة الكلية للإدارة بالأهداف لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا الى متغير المؤهل العلمي.....98
- جدول 20:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة استخدام الإدارة بالأهداف لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة (ن=110).....99
- جدول 21:** نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استخدام الإدارة بالأهداف لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ن=110).....100
- جدول 22:** نتائج اختبار شففيه (*Scheffe*) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات مجالات (التخطيط ، تقييم الاداء، ودعم الادارة العليا) والدرجة الكلية للإدارة بالأهداف لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا الى متغير الخبرة.....101
- جدول 23:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة استخدام القيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ن=110).....102
- جدول 24:** نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استخدام القيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ن=110).....103
- جدول 25:** نتائج اختبار شففيه (*Scheffe*) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات مجالي (العلاقات الانسانية وتقويض السلطة) والدرجة الكلية للقيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا الى متغير المؤهل العلمي.....104
- جدول 26:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة استخدام القيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة (ن=110).....105
- جدول 27:** نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استخدام القيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة (ن=110).....106
- جدول 28:** نتائج اختبار شففيه (*Scheffe*) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات مجالي (المشاركة في القيادة وتقويض السلطة) والدرجة الكلية للقيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا الى متغير الخبرة.....107

فهرس الأشكال

- شكل 1: متوسط الاستجابة لمجالات الإدارة بالاهداف لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين 53
- شكل 2: متوسط الاستجابة لمجالات القيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين 56
- شكل 3: خط الانحدار للعلاقة بين الادارة بالاهداف والقيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين 57
- شكل 4: المتوسط الحسابي لمجال الرقابة الادارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي 59
- شكل 5: المتوسط الحسابي لمجال دعم الادارة العليا لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي 59
- شكل 6: المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للادارة بالاهداف لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي 60
- شكل 7: المتوسط الحسابي لمجال التخطيط لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة 61
- شكل 8: المتوسط الحسابي لمجال تقييم الاداء لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة 62
- شكل 9: المتوسط الحسابي لمجال دعم الادارة العليا لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة 62
- شكل 10: المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للادارة بالاهداف لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة 63
- شكل 11: المتوسط الحسابي لمجال العلاقات الانسانية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي 108
- شكل 12: المتوسط الحسابي لمجال تفويض السلطة لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي 108
- شكل 13: المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للقيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي 109
- شكل 14: المتوسط الحسابي لمجال المشاركة في القيادة لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة 109

شكل 15: المتوسط الحسابي لمجال تفويض السلطة لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة.....110

شكل 16: المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للقيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة.....110

فهرس الملاحق

ملحق (أ): اداتا الدراسة.....	85
ملحق (ب): اسماء المحكمين.....	91
الملحق (ج): الجداول.....	92
الملحق (د): الاشكال.....	108

العلاقة بين الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين

اعداد

طارق عبد الكريم موسى عبد المجدي

اشراف

أ.د. عبد الناصر قدومي

د. بدر رفعت

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين ، والعلاقة بين الادارة بالأهداف والقيادة التشاركية، إضافة إلى تحديد الفروق في الادارة بالأهداف والقيادة التشاركية تبعا إلى متغيري المؤهل العلمي، والخبرة الادارية، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة عشوائية- طبقية قوامها (110) عضوا من أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين ، وتمثل ما يقارب نسبته (35%) من مجتمع الدراسة. وطبق عليها اداتان الاولى لقياس الادارة بالأهداف (36) فقرة، والثانية للقيادة التشاركية (30) فقرة وتم التحقق من صدقهما وثباتهما، واستخدم المنهج الوصفي المسحي نظرا لملائمته لأغراض الدراسة، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وأظهرت النتائج الدرجة الكلية لا ستخدام الإدارة بالأهداف لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين كانت كبيرة وبوزن نسبي للاستجابة (77.05%)، وان ان الدرجة الكلية لاستخدام القيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين كانت كبيرة وبوزن نسبي للاستجابة (80%)، ووجود علاقة ايجابية قوية بين الادارة بالأهداف والقيادة التشاركية وصلت الى (0.83)، كما وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية لكل من الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين

تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي وغالبيتها لصالح ماجستير فأعلى، والخبرة ولصالح اصحاب
الخبرة 10 سنوات فأعلى.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات اهمها استمرارية تطبيق الاتحادات الرياضية في فلسطين للإدارة
بالأهداف والقيادة التشاركية لما لهما من اثر ايجابي في نجاح عمل الاتحادات.
الكلمات المفتاحية: الإدارة بالأهداف، والقيادة التشاركية، الاتحادات الرياضية، فلسطين.

الفصل الاول

مقدمة الدراسة واهميتها

مقدمة الدراسة

تأسست اللجنة الأولمبية الفلسطينية عام 1933، وتم قبولها في اللجنة الأولمبية الدولية في 16/5/1934 أثناء اجتماع المكتب التنفيذي للجنة الاولمبية الدولية في أثينا، ثم توقف نشاطها بسبب الاحتلال الإسرائيلي لفلسطين عام 1948، وفي إطار تشكيل المجلس الأعلى للشباب والرياضة الفلسطيني التابع لمنظمة التحرير الفلسطينية عام 1974، أعيد تشكيل اللجنة الأولمبية الفلسطينية عام 1979 وتشكيل الاتحادات الرياضية وتفعيلها، إلى أن نالت الاعتراف الرسمي مجددا من قبل اللجنة الاولمبية الدولية في الدورة 101 في موناكو بتاريخ 18/9/1993م والم شروط في حينه بإتمام نظامها الأساسي وتشكيل هيكلها التنظيمية وبما يتفق والميثاق الاولمبي الدولي، والذي أنجز في حينه، وبدأت مشاركتها الرسمية في كافة الدورات الأولمبية الدولية وفقا لذلك منذ عام 1996م، والهيكلية التنظيمية للجنة الأولمبية تكونت من: الجمعية العمومية، رئيس اللجنة الأولمبية، مجلس الإدارة/ المكتب التنفيذي ، المكتب التنفيذي المصغر ، نواب الرئيس ، المفوضيات/اللجان الدائمة (اللجنة الأولمبية الفلسطينية، 2022).

وتعد الاتحادات الرياضية الأساس في تطور الأندية وتوجيه عملها للرفي بأدائها والتميز والتفوق والنجاح في القيام بالأدوار المنوطة فيها على اكمل وجه، ومن اهم اختصاصات الاتحادات الرياضية وضع السياسة العامة التي تعمل على تحقيق نشر اللعبة في المجتمع الرياضي والمجتمع بأكمله، مع العمل على رفع مستواها الفني والاجتماعي؛ والعمل على إدارة شؤون الالعب الرياضية من جميع مجالاتها الفنية والمالية والتنظيمية، ووضع البرامج التي تشترك فيها الأندية الرياضية

والهيئات الرياضية مع ضرورة الإشراف على كيفية تنفيذ هذه البرامج . من هنا لا بد ان يكون لدى العاملين في هذه الاتحادات من القدرات والخصائص الإدارية التي تؤهلهم للقيام بأعمالهم، ومن أهمها الإدارة بالأهداف Management by Objectives MBO، والقيادة التشاركية Participatory Leadership ، وذلك لان كلاهما يركز على البعد الإنساني ومشاركة الآخرين بالعمل وهذا يتماشى مع طبيعة العمل في الاتحادات ، على سبيل المثال وليس الحصر يظهر ذلك فيما يرتبط بالقيادة التشاركية فيما أشارت اليه الجهمي والصنات (2020) الى ان القيادة التشاركية قيادة إنسانية جماعية، حيث تكسب المرؤوسين مكانة رفيعة، فهي تحرص على الأخذ بآرائهم واحترام شخصياتهم، وتمنحهم حرية الاختيار، كما تؤمن بالحوار البناء الهادف، وبرأي الأغلبية الذي يحقق أهداف المؤسسة وحاجات المرؤوسين في آن واحد، وهي تنمي الشعور بالمسؤولية، وروح التعاون والقدرة على الإبداع والابتكار، وتحفيز المرؤوسين على الأداء الجيد، وتؤدي إلى التفاف المرؤوسين حول قائدهم، وزيادة ولائهم لمؤسستهم، وعند النظر الى هذه الصفات نلاحظ انها من اهم الصفات التي نطمح الى توفرها لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين.

فيما يتعلق بالإدارة بالأهداف عرفت (الزيات، 2010) الادارة بالأهداف بانها: اسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة زمنية لكل مدير، وعلى أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها، إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق ككل. وفي نهاية هذه الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة، ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها، بمعنى اخر تقوم على أساس المشاركة للجميع من اجل تبني العمل ، وإذا نظرنا لطبيعة العمل في الاتحادات الرياضية فانها تعتمد على العمل الجماعي وليس الفردي، وطبيعة العمل الطوعي المبني على حب الرياضة والانتماء الرياضي لأعضاء الاتحادات، وبالتالي لا بد من وجود جو من الود والتعاون والمشاركة في العمل، والذي

يعد محور الإدارة بالأهداف، ، وحول مجالات اهتمام الإدارة بالأهداف في مختلف المجالات يوجد شبه اتفاف بين غالبية الدراسات السابقة مثل دراسات كل من: شاهين (2020)، ودراسة (زواق والعياضي، 2019)، ودراسة (جعيم ، 2018)، ودراسة (الصالح، 2018)، ودراسة (الطراونة، 2016) في على ان مجالات الإدارة بالأهداف المستخدمة في ادوات القياس في هذه الدراسات تتمثل في المجالات الآتية: (تحديد الاهداف، والتخطيط، والرقابة الادارية، وتقييم الاداء، ودعم الادارة العليا).

ونظرا لأهمية الإدارة بالأهداف، عنيت العديد من الدراسات بدراستها في مختلف الميادين منها: دراسة أبو حمدة (2020) حول درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة بالأهداف وأثرها على فاعلية الذات لدى المعلمين ، ودراسة جعيم (2018) حول واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الفردية بالجمهورية اليمنية ، ودراسة رضوان (2013) حول تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في اليمن ، ودراسة الغويرين (2010) حول نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن وإمكانية تطبيقه.

وفيما يتعلق بالقيادة التشاركية فانها تقترب في فلسفتها من الادارة بالأهداف من حيث ان الجانب الديمقراطي من حيث مشاركة العاملين للمسؤولين في صنع القرارات والتعاون والعلاقات الانسانية، واكد على ذلك الرفاعي (2009) في اشارته أن التشاركية في الإدارة من أكثر الاساليب أهمية لأنها استفادت من النظريات السابقة واستطاعت أن تجمع بينها وتركز على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، لذا أصبح هذا الاسلوب يستخدم في الكثير من الأنظمة الإدارية الحديثة، لما له من تأثير واضح على نتائج العملية الإدارية والتي من أهم ها: اتخاذ القرارات الصحيحة ، و القوة الانتاجية والخدمية للمنظمة، و خلق جو من التعاون والثقة بين الإدارة والعاملين. ويظهر ذلك من

خلال تعريف الجهمي والصنات (2020) للقيادة التشاركية بانها: هي العمليات الإدارية التي يتم من خلالها نقل بعض صلاحيات القرار من الجهات المختلفة في المؤسسات التعليمية، ونقل سلطة القرار جزئيا أو كليا من القائد إلى العاملين، حيث تسعى هذه العملية إلى تنفيذ وتحقيق كافة أهداف المؤسسة بكل وضوح ودقة وفعالية ، وعند النظر لمجالات القيادة التشاركية ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة مثل دراسات كل من: دراسة (دراغمة، 2021)، ودراسة (ابو مديغم، 2021)، ودراسة (طيفور، 2020)، ودراسة (هادي، 2020)، ودراسة (ابو ناصر، 2020)، ودراسة (الدعجاني، 2019)، ودراسة (البقي وعطية، 2018)، تبين انه يوجد شبه اجماع بين الدراسات السابقة على ان مجالات القيادة التشاركية تتمثل في: (العلاقات الانسانية، والمشاركة في القيادة، وتفويض السلطة).

ونظرا لأهمية القيادة التشاركية في نجاح العمل الاداري عني الباحثون بدراستها منها دراسات كل من: دراسة الخروصية (2021) حول القيادة التشاركية وأثرها على أداء المعلمين، ودراسة الريماوي (2021) حول فاعلية القيادة التشاركية في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة ، ودراسة النوفل (2021) حول واقع ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية ، ودراسة أبو شمالة (2020) حول دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية.

ولأنه من أهداف اللجنة الأولمبية الفلسطينية الاهتمام بالتطوير الشامل للرياضة والاتحادات الرياضية بما يشمل البنية التحتية في الوطن والشتات، وتأمين فرص التطوير والمنافسة والمشاركة للجميع دون تمييز ، فقد كان من بين هذه الاهتمامات تطوير الأساليب الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية، وذلك من خلال تعزيز ممارساتهم لأحدث الأساليب الإدارية ومن هذه

الأساليب الإدارية بالأهداف، والقيادة التشاركية، لذا جاءت الدراسة الحالية للبحث في العلاقة بين الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين.

الاطار النظري والدراسات السابقة

اولا: الاطار النظري:

مفهوم الادارة بالأهداف

تعد الادارة بالأهداف فلسفة إدارية قائمة على الأهداف بحيث يقوم الرؤساء والمرؤوسين بالمشاركة في تحديد الأهداف معا ووضع نتائج للمرؤوسين لتحقيقها، وتحديد مساهمة كل شخص في المسؤولية مع دمج هذه النتائج والمجهودات والعمل على تكاملها لتحقيق أهداف المؤسسة بالكفاءة والوقت المحددين (Rudani, 2013)، ووردت عدة تعريفات منها: تعريف (البناء، 2013) التي عرفت الإدارة بالأهداف على أنها: مشاركة الرؤساء والمرؤوسين على جميع المستويات في تحديد الأهداف المراد تحقيقها داخل وحداتهم الإدارية، ثم وضع خطة متفق عليها لتحقيق تلك الأهداف، مع توضيح مسؤوليات كل موظف، وعرفها (الحري، 2012) بأنها: عملية إدارية يقوم بها الفرع التنفيذي بمساهمات من الرؤساء والمرؤوسين لتحقيق الأهداف والغايات المحددة، والتي يتم فيها تحديد الأهداف والغايات وتحديد مسؤوليات ووظائف كل مدير ، وعرفها (السيد، 1978) بأنها: نظام إداري تطبيقي يركز على النتائج ويستخدمها من أجل الاستفادة الفعالة من جميع موارد التنظيم المادية والبشرية وذلك عن طريق الربط والتكامل بين جميع افراد التنظيم وبين هذا التنظيم والبيئة التي يتعامل معها ، وعرفها (احمد، 2011) بأنها: عملية إدارية يلتزم فيها المرؤوسين ورؤسائهم في تحديد أهداف المؤسسة والتوافق عليها، ووضع خطة للوصول لها مع العمل على قياس التقدم والنتائج طبقا لمعايير موضوعية ، وعرفها (العمرو، 2013) بأنها: أسلوب إداري

يتميز بتركيزه الرئيسي على غايات وأهداف التنظيم والنتائج المتوقعة، والتي يبغى التنظيم الوصول إليها ضمن جدول زمني محدد، وكذلك وضع معايير يمكن بواسطتها تقسيم فعالية تحقيق هذه الأهداف.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة يتبين ان هناك شبه اجماع بين التعريفات انه يوجد لكل مؤسسة اهداف تسعى لتحقيقها ، وبالتالي يشترك كل من الرئيس والمسؤولين معاً لتحقيق تلك الاهداف وفق معايير محددة مسبقا وفق عملية ادارية متكاملة.

مجالات الادارة بالأهداف وتطبيقاتها في الاتحادات الرياضية

من خلال الاطلاع على دراسات كل من : دراسة شاهين (2020) ، ودراسة(زواق والعياضي،2019)، ودراسة (جعيم،2018)، ودراسة (الصالح، 2018) ، ودراسة (الطراونة، 2016) في مختلف المجالات تبين ان يوجد شبه اجماع على ان مجالات الادارة بالأهداف المستخدمة في ادوات القياس في هذه الدراسات اشتملت على المجالات الاتية: (تحديد الاهداف ، والتخطيط، والرقابة الادارية، وتقييم الاداء، ودعم الادارة العليا)، وفيما يلي عرض لهذه المجالات وتوظيفها في مجال عمل الاتحادات الرياضية:

- 1- **مجال تحديد الاهداف** : وهنا يقوم عضو الاتحاد بتبني أهدافاً واضحة ومحددة في الاتحاد، ووضع اهداف القابلة للتنفيذ في الاتحاد، واعتماد برامج عمل تتلاءم مع الأهداف الموضوعية، ومشاركة المستويات الإدارية في وضع الاهداف، والمساهمة في وضع اهداف توجه سلوك الرئيس والأعضاء في الاتحاد، تحديد أساليب العمل المناسبة لتحقيق الأهداف، تحديد اهداف قابلة للقياس (شاهين، 2020).

2- **مجال التخطيط:** وهنا يقوم عضو الاتحاد بوضع خطوات العمل التي تحقق الأهداف، وربط

خطط الاتحاد بالأهداف الموضوعية، وإشراك جميع المعنيين في وضع خطط عمل واضحة

وقابلة للتنفيذ، ووضع الخطط التي تكون واضحة للجميع، وتنفيذ الخطط والبرامج في فترة

زمنية محددة، وتقييم الخطط وفق معايير محددة ، ووضع الخطط ضمن الإمكانيات المتوفرة

(الصالح، 2018).

3- **مجال الرقابة الادارية:** وهنا يقوم عضو الاتحاد بدعم الموضوعية والعدالة كأساس للرقابة

والمتابعة في الاتحاد، وربط الحوافز بالأداء في الاتحاد، وتشجيع الأعضاء على تنمية الرقابة

الذاتية، والتأكد على أهمية التوازن بين تفويض المسؤوليات وعملية الرقابة، وتحديد الاخفاقات

والاستفادة منها في المستقبل ، وتحديد الاخفاقات والاستفادة منها في المستقبل ، والتأكيد على

الالتزام سير العمل نحو تحقيق الأهداف، ورفع كفاءة أداء الافراد (زواق والعباضي، 2019).

4- **مجال تقييم الاداء:** وهنا يقوم عضو الاتحاد بوضع معايير محددة لتقييم الأداء، وزيادة دافعية

الأعضاء نحو العمل من خلال التقارير الدورية حول الإنجاز، وتقييم الأداء في الاتحاد في

ضوء تحقق النتائج المتوقعة، واستخدام نظام التغذية الراجعة كوسيلة لتقييم الأداء، وتزويد

الإدارة ببيانات للتوجيه والرقابة لتقييم الأداء، وتوضيح الإنجازات المحققة من خلال تقرير

نهائي يقدم للاتحاد، ومراعاة الموضوعية والدقة في تقييم أداء الأعضاء (جعيم، 2018).

5- **مجال دعم الادارة العليا:** وهنا يقوم عضو الاتحاد بالتشجيع على الابتكار والإبداع، و الاطلاع

على سير عمل الاتحاد من خلال آليات معينة، و متابعة العمل للتعرف على المشكلات

وحلها، و توفير التسهيلات اللازمة من الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية للاتحاد ، و توفير

التسهيلات اللازمة من الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية للاتحاد، وتقبل الاقتراحات والآراء

التي تسهم في تحسين الأداء، و الالتزام بالأهداف التي تم الاتفاق عليها ، و دعم ثقافة الحوار بين الأعضاء، و دعم ثقافة الحوار بين الأعضاء (الطراونة، 2016).

مفهوم القيادة التشاركية:

تعد القيادة التشاركية من الانماط القيادية الحديثة والتي اثبتت فاعليتها في مختلف الميادين الادارية، وتقوم فكرة القيادة التشاركية على مشاركة المرؤوسين في كل خطوات العمل بدءا من الاهداف ومرورا بصنع القرارات وتنفيذ الخطط وانتهاء بالتقويم حيث استفادت الإدارة التربوية من هذه الفلسفة الإدارية التي تؤمن بالعاملين وتثق بهم ثقة مطلقة، وتتيح لهم فرص المشاركة في إدارة مؤسستهم ضمن سياسة الباب المفتوح وارتبط تعريفها في هذه الميادين ، حيث عرفها بل ونلم (Bell, & Nellm,2018) بأنها: أسلوب إداري يدعو الموظفين إلى المساهمة في جميع قرارات الشركة، حيث يتم إعطاء الموظفين المعلومات ذات الصلة بقضايا الشركة والتصويت بالأغلبية يحدد مسار العمل، وعرفتھا (الجهمي والصنات، 2020) ،بأنها: أسلوب إداري يدعو الموظفين إلى المساهمة في جميع قرارات الشركة، حيث يتم إعطاء الموظفين المعلومات ذات الصلة بقضايا الشركة والتصويت بالأغلبية يحدد مسار العمل ، وعرفتھا (القيسي، 2010) بأنها: مشاركة المدير لمرؤوسيه، والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية والفنية التي تواجهه، وتواجههم، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة بينهم.

وعرفھا (العراييد، 2010) بأنها: ذلك النمط الذي يقوم على مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، وأنها تقتزن بالنمط القيادي الديمقراطي.

ومن خلال عرض التعريفات السابقة يتبين ان الاساس في القيادة التشاركية هو مشاركة الاخرين في العمل حتى يقوموا بتبني العمل والحرص على النجاح فيه ، وهنا تتقاطع القيادة التشاركية مع

الادارة بالأهداف، اضافة الى حرصها على التواصل مع المرؤوسين وتفويضهم بعض الصلاحيات ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، ودعوتهم للاجتماعات والمؤتمرات ومشاركتهم فيها بفاعلية.

مجالات القيادة التشاركية وتطبيقاتها في الاتحادات الرياضية

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة مثل دراسات كل من: دراسة (دراغمة، 2021)، ودراسة (ابو مديغم، 2021)، ودراسة (طيفور، 2020)، ودراسة (هادي، 2020)، ودراسة (ابو ناصر، 2020)، ودراسة (الدعجاني، 2019)، ودراسة (البقيمي وعطية، 2018)، تبين انه يوجد شبه اجماع بين الدراسات السابقة على ان مجالات القيادة التشاركية تتمثل في: (العلاقات الانسانية، والمشاركة في القيادة، وتفويض السلطة) وفيما يلي عرض لها وتوظيفها في مجال الاتحادات الرياضية:

1- **مجال العلاقات الانسانية:** يركز هذا المجال على الجانب المعنوي للعاملين على اعتبار انه جانب تكميليا للجانب المادي ، حيث يقوم عضو الاتحاد هنا بالمساهمة في توفير مناخ جيد في العمل ، و توفير جو يسوده التفاهم والمشاركة ، التواصل الاجتماعي مع أعضاء الهيئة الإدارية في المناسبات المختلفة ، تنمية الاتجاهات الايجابية بين أعضاء الهيئة الادارية في الاتحاد، و التشجيع على تبادل الخبرات بين الأعضاء ، و التحلي بالصبر في التعامل مع أعضاء الاتحاد ، و المحافظة على كرامة أعضاء الاتحاد ، و المحافظة على أسرار أعضاء الهيئة الادارية في الاتحاد ، و بث جو من الاحترام المتبادل بيني وبين زملائي، ومعاملة الجميع دون تمييز عضو على حساب الآخر ، و مساعدة الأعضاء في حل المشكلات (ابو مديغم، 2021).

2- **مجال المشاركة في القيادة:** ينتقل الاداري هنا من الدور التقليدي المسؤول عن إدارة عملية الادارة إلى دور أكبر وأشمل مما زادت المسؤوليات، وهنا يقوم عضو الاتحاد إشراك الأعضاء

في صنع القرارات ، و إتاحة الفرصة للأعضاء لتمثيل الاتحاد في الاجتماعات والندوات الخارجية، و المشاركة في حل المشكلات المتعلقة بالعمل ، توزيع المهام الإدارية والقيادية بين الأعضاء وفقاً لقدراتهم وميولهم ، و المشاركة في وضع رؤية مستقبلية للاتحاد ، إشراك الأعضاء في تحديد الاحتياجات المالية والتدريبية، إشراك الأعضاء في عملية التقييم ، و أداء المهام الموكلة لي من إدارة الاتحاد، و دعم عقد دورات تدريبية للأعضاء على كيفية صنع واتخاذ القرار، و تشجيع اللقاءات الدورية بين الأعضاء ، المشاركة في تشكيل اللجان لتطوير العلاقات مع المجتمع المحلي (دراغمة،2021).

3- **مجال تفويض السلطة:** يعد تفويض الصلاحيات من الضروريات التي تحتتمها عملية التنظيم في المؤسسة ، حيث لا يمكن لشخص واحد أن يقوم بكل الاعمال اللازمة لإدارة المؤسسة، ويتم بواسطتها إنجاز مجموعة معقدة من الالتزامات ضمن هيكل منظم محدد من المسؤوليات، وهنا يقوم عضو الاتحاد مساعدة رئيس الاتحاد للابتعاد عن المركزية في اتخاذ القرارات ، و تشجيع رئيس الاتحاد على تقبل قرارات الأعضاء بمرونة ، و مشاركة أعضاء الهيئة الادارية في حل المشكلات الادارية ، العمل وفقاً للصلاحيات الموكلة لي من الادارة ، متابعة أمور الاتحاد في حال غياب رئيس الاتحاد بناء على تفويضه لي، والمساهمة مع رئيس الاتحاد في إيجاد بيئة تشاركية مناسبة، و تفويض من يرغب في أداء عمل معين يناسب ميوله (طيفور، 2020).

ثانيا: الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لأحدث الدراسات السابقة في الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية :

أ- الدراسات المتعلقة بالإدارة بالأهداف:

قام (محيسن، 2021) بدراسة هدفت إلى إعداد مقياسي الإدارة بالأهداف والمواطنة التنظيمية

للتعرف الى مستواهما لدى مدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر المدراء والمشرفين

الاختصاص، والتعرف علاقة ومساهمة وأثر نتائج مقياس الإدارة بالأهداف بنتائج مقياس المواطنة

التنظيمية لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر المدراء والمشرفين الاختصاص، واستخدم

المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات الارتباطية على عينة اختيرت عمديا بنسبة (100%) مدراء

المدارس المتوسطة البالغ والمشرفين الاختصاص للتربية الرياضية في مديرية تربية الرمادي

المستمرين بالدوام الرسمي للعام الدراسي (2019 - 2020)، تم التعامل معهم كعينة واحدة،

واختيار مقياسين للظاهرتين المبحوثة وأعدادهما على (20) فرد من مجتمع الدراسة ، ومن ثم

تطبيقهما على العينة المحددة في الدراسة للتطبيق البالغة (59) فرد المتمثلين بمدراء المدارس

والمشرفين في محافظة الرمادي ، وتحقق الباحث من معالجة بيانات الدراسة باستعمال نظام

الحقيبة الإحصائية الاجتماعية (SPSS) الإصدار (V26) لتكون النتائج والتطبيقات في أن

مستوى كل من الادارة بالأهداف وسلوك المواطنة التنظيمية لم يكن بالمستوى المطلوب لدى

مدرسي التربية الرياضية في المدارس المتوسطة مما يدعو إلى الاهتمام بهاتين الظاهرتين وتحسين

مستواهما لما لها من مردودات إيجابية في تحقيق الدرس لأهدافه ورسالته للمجتمع والعالم، وترتبط

الإدارة بالأهداف ويسهم بسلوك المواطنة التنظيمية ويؤثر فيه طرديا أي كلما زاد مستوى الإدارة

بالأهداف كلما ساعد ذلك على زيادة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى مدرسي التربية

الرياضية في المدارس المتوسطة، ومن الضروري العمل على إيجاد آلية تفاهم تساعد على تطوير

وتحسين قدرات مدرسي التربية الرياضية، والاستفادة من خبرات الأكاديميين في هذا لما يعود به من نفع إلى خدمة العملية التربوية والرياضية وإشاعة السلام والتسامح ما بين المجتمعات.

قام (شاهين، 2020) بدراسة هدفت التعرف الى مدى تطبيق رؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية

الفلسطينية للأهداف الموضوعية في خطط اتحاداتهم، وتعرف مدى تطبيق رؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية الفلسطينية للأهداف الموضوعية وإلى معرفة الفروق في تطبيق هذه الأهداف تبعاً لمتغيرات الجنس، الصفة، نوع الاتحاد، المؤهل العلمي، الخبرة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي بصورته المسحية، حيث تكونت عينة الدراسة من (66) فرداً من رؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية الفلسطينية منهم (17) رئيساً و (49) عضواً، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تضمنت الاستبانة خمسة محاور، هي:

الأهداف الفنية، والأهداف الإدارية والمالية، وأهداف تتعلق بالتخطيط والتطوير، وأهداف تتعلق بقياس وتقويم الأداء، وأهداف تتعلق بالإدارة العليا. وللإجابة عن تساؤلات الدراسة استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا واختبار (ت) (t- test) وقد أظهرت النتائج أن مدى

تحقيق الأهداف في الاتحادات الرياضية الفلسطينية كان بدرجة متوسطة، وتأكيد أهمية متغير المؤهل العلمي في مدى تطبيق الأهداف الموضوعية في خطط الاتحادات الرياضية الفلسطينية، وكانت الفروق لصالح البكالوريوس فأعلى. وأوصى الباحث بضرورة تسليط الضوء على المتغيرات المؤثرة إيجاباً في مدى تحقيق أهداف الاتحادات الرياضية الفلسطينية، مثل المؤهل العلمي، وأخذها بالحسبان عند التعيين، وضرورة استحداث برنامج عملي لتأهيل الكوادر الإدارية؛ بهدف مواكبة

التطورات الحديثة في مجال الإدارة الرياضية، وإدارة الفعاليات المختلفة؛ وبغية إعادة كيان

المنظومة الرياضية الفلسطينية بقوة إلى الساحة المحلية والإقليمية والدولية.

وقام (العجيلي، 2020) بدراسة هدفت إلى وضع نموذج مقترح للإدارة بالأهداف كمدخل لتطوير إدارة رياضة ذوي الإعاقة. اعتمد المنهج الوصفي. واستخدم تحليل الوثائق، المقابلة الشخصية، والاستبانة كأدوات لجمع البيانات. وتمثلت العينة في (20) مدير من القيادات الإدارية العليا والتي تضمن بين إدارتها نشاط ذوي الإعاقة، بجانب (40) إداري وفني من القيادات الفنية لإدارة نشاط ذوي الإعاقة، بالإضافة إلى (60) إداري ومدرّب من إداري ومدرّبي نشاط ذوي الإعاقة بالأندية الرياضية. وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج، منها ما أشار إلى أن أهداف إدارة ذوي الإعاقة طموحة بدرجة لا تتناسب مع الواقع الأقل من مستوى الطموحات والأهداف الموضوعة لا تخدم سياسة العمل في إدارة نشاط ذوي الإعاقة بالنادي. وقد أوصى بتنظيم ورش عمل للعاملين بالنشاط لمناقشة المشاكل التي تواجههم في العمل.

وقام (زواق والعياضي، 2019) بدراسة هدفت التعرف إلى 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. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى عاملي مديرية الشباب والرياضة تعزى لمتغير "الجنس"، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى عاملي مديرية الشباب والرياضة تعزى لمتغير "المؤهل العلمي".

وقام (جعيم، 2018) بدراسة هدفت التعرف الى واقع تطبيق اسلوب الادارة بالأهداف فى الاتحادات الرياضية للألعاب الفردية، وذلك من خلال التعرف الى واقع تطبيق كلا من : اهداف

الاتحادات الرياضية ، والمشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة بالأهداف ، والاجراءات التي تعمل على تحقيقها ، واسلوب التقويم المناسب ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتم اختيار عينة الدراسة من رؤساء واعضاء الاتحادات الرياضية للألعاب الفردية ، بواقع (50) عضوا. وظهرت نتائج الدراسة ان اعضاء الاتحادات الرياضية يعلمون على تحقيق الإدارة بالأهداف توزيع المهام والذي بدوره يدعو الى الاقتصاد في الجهد وتحقيق الاهداف ، واتضح وبما لا يدع مجالا لشك ان ه من خلال استخدام النظم الرقابية الحديثة التي تعمل على زيادة القدرة على التخطيط ، ومن اهم التوصيات ان تتبنى وزارة الشباب والرياضة استراتيجية واضحة لتفعيل وتطبيق اسلوب الإدارة بالأهداف في جميع الاتحادات الرياضة بالجمهورية اليمنية من خلال التدريب والتأهيل وإقامة الدورات التدريبية وورش العمل.

وقام (الصالح، 2018) بدراسة هدفت 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 (14) إداريا يعملون في اتحاد كرة السلة تم اختيارهم بالطريقة العمدية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، كما أستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تكون من (35) فقرة موزعة على (4) محاور وهي (تحديد الأهداف، وضع خطة عملية، المراجعة الدورية، تقويم الإنجاز السنوي)، وبعد جمع البيانات ومعالجتها إحصائيا 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 10 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.

وقام (برباح، 2018) بدراسة هدفت التعرف الى الإدارة بالأهداف كأسلوب من لإدارة الوقت وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مدراء المركبات الرياضية بالمسيلة وبرج بوعريج ، والتعرف إلى طبيعة العلاقة بين الإدارة بالأهداف كأسلوب من أساليب إدارة الوقت وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مدراء المركبات الرياضية بالمسيلة وبرج بوعريج، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، واستخدم أداة الاستبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، وباستخدام المسح الشامل من مدراء المركبات الرياضية بالمسيلة وبرج بوعريج، بلغت عينة الدراسة 46 من أصل 46 . وفي الأخير يتم التوصل إلى وجود مستوى من الأهمية مرتفع لأسلوب الإدارة بالأهداف لإدارة الوقت لدى مدراء المركبات الرياضية، ووجود مستوى مرتفع أيضا من الإبداع الإداري لديهم، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين أساليب إدارة الوقت والإبداع الإداري لدى مدراء المركبات الرياضية.

وقام (محمد وعبد الحليم، 2015) بدراسة هدفت التعرف إلى معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف على المؤسسة الرياضية بالسودان، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة، تكونت العينة من (75) من العاملين بوزارة الشباب والرياضة وبعض الهيئات الرياضية، واستخدم الباحثان الاستبانة لجمع المعلومات، كما عمد الباحثان إلى تحليل البيانات عن طريق الحزم الإحصائية

SPSS، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف هي: عدم إتاحة الفرص للعاملين للتعبير عن أهدافهم ولا تراعى الفروق الفردية. ولا توجد بالمؤسسة خطة عمل ملزمة للجميع متفق عليها مع الرئيس. لا يتوفر التمويل الكافي لتشغيل المؤسسة. عدم وضوح أهداف المؤسسة الرياضية، بالتالي عدم التمكن من قياسها.

وقام رضوان (2013) بدراسة هدفت التعرف إلى مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في اليمن، والتعرف إلى الفروق في مدى تطبيق الإدارة بالأهداف تبعاً لمتغيرات (نوع اللعبة، الخبرة، المؤهل العلمي) وتكونت عينة الدراسة من (94) إدارياً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبيان لجمع البيانات ضمن أربعة محاور (تحديد الأهداف، وضع خطة عملية، المراجعة الدورية، تقويم الإنجاز السنوي)، وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت"، وتحليل التباين الأحادي كأساليب إحصائية لمعالجة البيانات. وأظهرت النتائج أن الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في اليمن تطبق نموذج الإدارة بالأهداف بدرجة كبيرة على جميع المحاور باستثناء محور تقويم الإنجاز السنوي بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين اتحادي كرة السلة واليد في درجة تطبيق الإدارة بالأهداف تبعاً لمتغير نوع اللعبة على جميع المحاور ولصالح اتحاد كرة السلة ما عدا محور تقويم الإنجاز السنوي لصالح اتحاد كرة اليد، ولم يكن للمؤهل العملي أثر دال إحصائي في مدى التطبيق، أما الخبرة فأظهرت النتائج أنه توجد فروق دالة إحصائية عند محور وضع خطة عملية ولصالح ذوو الخبرة الأكثر (أكثر من 10 سنوات). وأوصى الباحث بتعميم تطبيق نموذج الإداري بالأهداف في الاتحادات الرياضية اليمنية، وتزويد الإداريين بمعارف ومعلومات عن هذا النموذج ونماذج إدارية أخرى.

وهدفت دراسة وينسيسلاوس (Wenceslaus, 2010) الى التعرف إلى الأهمية والفوائد المتوقعة من الإدارة بالأهداف لإدارة المدارس الثانوية في ولاية انامبرا بنيجيريا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي للإجابة على اسئلة الدراسة، وقم تم اختيار عينة مكونة من (1159) معلماً، من خلال عينة طبقية عشوائية من معلمي المدارس الثانوية في المناطق التعليمية الست في انامبرا، وتم استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن المعلمين بغض النظر عن المناطق التعليمية التي ينتمون إليها يرون ان أسلوب الإدارة بالأهداف يكون مفيداً في تحقيق التحسين المستمر في ادارة المدارس الثانوية، وأوصت الدارسة ان مديري المناطق التعليمية في جميع انحاء الدولة الستة في انامبرا ينبغي أن يطبقوا أسلوب الإدارة بالأهداف لتحسين إدارة مدراسهم.

وقام الغويرين (2010) بدراسة هدفت التعرف إلى نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية وإمكانية تطبيقه وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلين التاليين: ما إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن؟ وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة؟ تكونت عينة الدراسة من رؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية وعددهم (39). ولأغراض الدراسة قام الباحث ببناء استبانة مكونة من (49) فقرة موزعة على أربعة محاور هي: تحديد الأهداف، والتخطيط، والرقابة الإدارية، وتقييم الأداء، وقام الباحث بالتأكد من صدق وثبات الأداة. وللإجابة عن التساؤلين تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع محور ولكل فقرة من محاور أداة الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية بدرجة كبيرة، وإنه لا يوجد هناك فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي

والخبرة، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بالاهتمام بزيادة الكوادر الإدارية المؤهلة في الاتحادات الرياضية، وكذلك بتطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية، والاهتمام بتدريب الإداريين وتنمية قدراتهم.

ب- الدراسات المتعلقة بالقيادة التشاركية:

من خلال مسح قواعد البيانات تبين للباحث انه تم دراسة الانماط القيادية بشكل عام في المجال الرياضي، وقلة الدراسات التي اجريت في المجال الرياضي ، لذلك تم الاعتماد على الدراسات التي اجريت في المجال التربوي ، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

قامت (دراغمة، 2021) بدراسة هدفت التعرف الى درجة التمكين الإداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية، والعلاقة بينهما، إضافة الى الفروق في درجة التمكين الإداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعا الى متغيري نوع الاحتراف والخبرة الادارية. ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (80) عضوا من أعضاء الهيئة الإدارية في اندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين، وتمثل ما نسبته (34%) من مجتمع الدراسة، وطبق عليها اداتان الأولى لقياس التمكين الإداري والاخرى لقياس القيادة التشاركية لدى رؤساء الأندية واستخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ما يلي:

- أن الدرجة الكلية للتمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية كانت متوسطة وبنسبة مئوية للاستجابة قدرها (66.8%).

- أن الدرجة الكلية للقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية كانت متوسطة وبنسبة مئوية للاستجابة قدرها (63.6%).

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية وإيجابية بين التمكين الإداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية، حيث وصلت قيمة معامل الارتباط بيرسون بينهما الى (0.95).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تعزى الى متغيري نوع الاحتراف والخبرة ولصالح الاحتراف الكلي والخبرة اكثر من 10 سنوات.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة القيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تعزى الى متغيري نوع الاحتراف والخبرة ولصالح الاحتراف الكلي والخبرة اكثر من 10 سنوات.

وقام (العاضي وبن السايح، 2021) بدراسة هدفت التعرف إلى واقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة لكرة القدم، ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية لعينة الدراسة حول واقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة تعزى لمتغير السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من 120 مسيراً. وأهم النتائج المتوصل إليها: لا توجد فروق ذات دلالة الإحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لعينة الدراسة حول واقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة تعزى لمتغير السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، وأهم ما يوصي به الباحثان هو ضرورة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار لدى مسيري الأندية الرياضية المحترفة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

وقام (الريماوي، 2021) بدراسة هدفت التعرف الى فاعلية القيادة التشاركية من خلال فرق التطوير المدرسية في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة،

واستهدف (304) مدرسة التحقت ببرنامج تطوير القيادة والمعلمين، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن أكثر ممارسات فرق التطوير المدرسية التشاركية تمثلت هي: إعداد رؤية المدرسة ورسالتها، والتقويم الذاتي والتحليل البيئي للمدرسة، وتقدير احتياجاتها، وترتيب أولوياتها، وإعداد الخطط الإجرائية، وأظهرت النتائج أيضاً رضاً عن المديرين عن فاعلية الفرق، واتفاقاً عاماً على مساهمتها في جعل التخطيط المدرسي مستنداً إلى أسس علمية وبيانات واقعية، وفي إيجاد حراك جماعي، وسيادة روح التعاون في المدارس، وتحفيز المعلمين على توظيف استراتيجيات تعليمية متنوعة .

وقام (الزامل والعواد، 2021) بدراسة هدفت التعرف الى الكشف عن واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى قيادات مراكز التربية الخاصة في ضوء متطلبات قيادة التغيير، والتعرف الى التحديات التي تحول دون ممارستها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام المنهج الوصفي، وشمل مجتمع الدراسة جميع قيادات مراكز التربية الخاصة (بنين وبنات) بمدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قيادات مراكز التربية الخاصة في ضوء متطلبات قيادة التغيير جاءت متوسطة، وكشفت الدراسة عن وجود تحديات تحول دون ممارسة القيادة التشاركية لدى قيادات المراكز .

وقام (ابو مديغم، 2021) بدراسة هدفت الى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر هؤلاء المعلمين، وتم استخدام النهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية في شمال النقب، والبالغ عددهم (673) معلماً ومعلمة، في العام الدراسي 2021/2020م. وتكونت عينة الدراسة من (30) معلماً و(40) معلمة، وتم تصميم

استبانة، وتم توزيع الاستبانة على المعلمين، وتم استرداد جميع الاستمارات، جميعاً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ويحتوي الاستبيان على مقياس القيادة التشاركية ومقياس الدافعية، ويتكون مقياس القيادة التشاركية من الأبعاد التالية: المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، وتبين أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية تعد متوسطة في المجالات مجتمعة، وتبين أن مستوى الدافعية يعد متوسطاً لدى المعلمين في هذه المدارس، وتبين وجود علاقة دالة إحصائية وإيجابية ما بين ممارسة القيادة التشاركية من قبل مدراء المدارس الابتدائية في رهط ودافعية المعلمين.

وقام (الخروصية، 2021) بدراسة هدفت الى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التشاركية في محافظة مسقط واثره على اداء المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أبرزها: ان درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط للقيادة التشاركية قد جاءت عالية بمتوسط حسابي (3.36)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين المدارس تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، وكذلك اظهرت النتائج ان مستوى أداء معلمي المدارس الخاصة بمحافظة مسقط من وجهة نظرهم قد جاءت متوسطة.

وقامت (طيفور، 2020) بدراسة هدفت التعرف الى درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية، وتحديد معوقاتهما، ووضع مقترحات لتطويرها من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغت عينة الدراسة (226) معلماً، ومعلمة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة، قامت الباحثة بتطوير الأداة لقياس تحقق أهداف الدراسة، وتم التحقق

من صدقها وثباتها، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية كبيرة، وكشفت أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية تعزى للمتغيرات الآتية (الجنس، مستوى المدرسة، الخبرة التدريسية)، وبينت النتائج أن درجة معوقات القيادة التشاركية لقادة المدارس في محافظة عجلون جاءت متوسطة، وأن أكثر معوقات القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين كانت: كثرة المهام والأعباء التدريسية والإدارية الملقة على عاتق المعلمين، وضعف قناعة قادة المدارس بجدوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، وأن أكثر المقترحات تكراراً لتطوير القيادة التشاركية كانت: نشر ثقافة القيادة التشاركية لقادة المدارس في محافظة عجلون، وعقد برامج تدريبية تنمي أساليب القيادة التشاركية لقادة المدارس، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة معدلات إشراك المعلمين في كافة العمليات الإدارية في مدارس محافظة عجلون.

وقام (هادي، 2020) بدراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة ضرورة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين، وبيان فيما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية ومستوى دافعية الإنجاز للمعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانتين لجمع البيانات: الأولى لقياس القيادة التشاركية والثانية لقياس مستوى دافعية الإنجاز عند المعلمين، طبقت على عينة بلغت (162) معلماً ومعلمة، منهم (78) معلماً، (84) معلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة التشاركية في محافظة ضرورة كبيرة، وكشفت أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة ضرورة للقيادة التشاركية تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية)، وأن مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين في محافظة ضرورة كبيرة، وعدم وجود

فروق دالة إحصائياً في مستوى دافعية الإنجاز لدى في معلمين محافظة شرورة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية)، كما كشفت النتائج أيضاً أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية ومستوى دافعية الإنجاز للمعلمين. وأوصت الدراسة بضرورة أن يتبنى قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة لاتجاه القيادة التشاركية لما لها من دور ايجابي في تحقيق أهداف المدرسة، وتحفيز المعلمين.

وقام (ابو ناصر، 2020) بدراسة التعرف إلى درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى قادة المدارس في محافظة الإحساء بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين، في ضوء بعض المتغيرات. واشتملت عينة الدراسة على (241) قائداً تربيوا من الجنسين خلال العام الدراسي 2018/ 2019. ولجمع البيانات تم تطوير أداة تكونت من ثلاثة أجزاء رئيسيين مثلت القيادة التشاركية والنمو المهني، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لثبات الأداة (0.97) ولتحليل البيانات، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل الارتباط. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق القيادة التشاركية على أداة التمكين الكلية تمثل درجة بمستوى عال. كما أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين القيادة التشاركية بأبعادها وبين النمو المهني، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة، تعزى لمتغيرات الدراسة عند مستوى ($\alpha=0.01$). وأوصت الدراسة بتكثيف الدورات التدريبية لمديري المدارس حول القيادة التشاركية لدعم توسيع مشاركة المعلمين بالقيادة المدرسية.

وقام (العتيبي، 2020) بدراسة هدفت إلى تحقيق هدف رئيس، وهو درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس بمحافظة ثادق وعلاقتها بضغط العمل لدى المعلمين، واستخدم الباحث

الاستبانة أداة لدراسته، والمنهج الوصفي الارتباطي كمنهج، وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين، والمعلمات في مركز التعليم في محافظة ثاق، والبالغ عددهم (410)، منها (157) معلما، و(253) معلمة، أما عينة الدراسة فقد تمثلت في عينة عشوائية بلغ حجمها (264) معلما، ومعلمة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أبرزها : أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس من وجهة نظر المعلمين، وظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على مستوى ضغوط العمل لدى المعلمين من وجهة نظرهم، وأوضحت النتائج أن هناك أثرا لممارسة القيادة التشاركية على ضغوط العمل لدى المعلمين، وكشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير الجنس لصالح الإناث في القيادة التشاركية، ولصالح الذكور في ضغوط العمل، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف سنوات الخبرة في العمل بالتعليم لصالح أفراد عينة الدراسة أصحاب سنوات الخبرة من خمس سنوات وأقل من عشر سنوات، وذلك في محور ممارسة القيادة التشاركية، في حين كانت لصالح أفراد عينة الدراسة أصحاب سنوات الخبرة من عشر سنوات فأكثر في محور ضغوط العمل.

وقامت (ابو شمالة، 2020) بدراسة هدفت التعرف الى دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام عينة عشوائية بسيطة لتمثيل مجتمع الدراسة الحقيقي، وقد تم توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد العينة وبلغت (222) مفردة، ومن أهم النتائج التي توصل اليها الدراسة ان درجة ممارسة القيادة التشاركية في جامعة الأقصى بغزة جاءت بدرجة كبيرة مع تفوق محور العلاقات الإنسانية على باقي محاور القيادة التشاركية، ومستوى التمكين الاداري في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين جاءت بدرجة كبيرة، مع تفوق محور الاتصال ومشاركة المعلومات على باقي محاور

التمكين الإداري، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية بأبعادها: (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، المشاركة في التخطيط، العلاقات الانسانية)، ومستوى التمكين الإداري للعاملين في جامعة الأقصى.

وقامت (الصنات، 2020) بدراسة هدفت تناول واقع ممارسة القيادة التشاركية ومعوقاتها لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي. كما استخدمت استبانة كأداة للدراسة. وبلغت عينة الدراسة (319) من معلمات مدارس التعليم العام للبنات بإدارة التعليم بمحافظة بيشة بمختلف التخصصات والمراحل التعليمية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة القيادة التشاركية ومعوقاتها لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة تعزي لمتغير المرحلة الدراسية. كما أوصى البحث بتبني الجهات المعنية أنظمة التحفيز المعنوية أو المادية التي تساهم في زيادة مستوى قائدات المدارس نحو تطبيق أساليب القيادة التشاركية، بجانب منح القائدات مزيداً من الصلاحيات الإدارية لتمكينهن من تعزيز مبادئ القيادة التشاركية في إدارتهن كمبدأ المشاركة في صنع القرار.

وقام (الشبل، 2019) بدراسة هدفت إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، والتعرف الى واقع تطبيق مدخل القيادة التشاركية ومعوقات تطبيقه في المعاهد العلمية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج البحث الوثائقي، وقد بلغ عدد أفراد الدراسة (176) فرداً، منهم (66) مدير معهد، و(110) وكيل معهد، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق مدخل القيادة التشاركية في المعاهد العلمية السعودية جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2.98)، وأن معوقات تطبيقه جاءت بدرجة عالية وبمتوسط

حسابي (4.03). كما بينت نتائج الدراسة أبرز متطلبات تطبيق مدخل القيادة التشاركية في

المعاهد العلمية السعودية، وقدمت الدراسة استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة المعاهد العلمية

السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية.

وقام (الدعجاني، 2019) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة قادة وقائدات المدارس

الحكومية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظر

المعلمين والمعلمات فيها، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي

نظرا لملاءمته لطبيعة الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (86) معلما ومعلمة من معلمي منطقة

الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود

مستوى مرتفع في درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس في منطقة الحدود الشمالية في المملكة

العربية السعودية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وجود مستوى مرتفع لدرجة

الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ووجود فرق ذات دلالة إحصائية تبعا لدرجة

ممارسة مديري ومديرات المدارس للقيادة التشاركية لدى المعلمين والمعلمات بين سنوات الخبرة،

وكانت الفروق لصالح المعلمين والمعلمات من أصحاب الخبرة أقل من خمس سنوات. كما أظهرت

النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتفاعل بين الجنس والخبرة

والتخصص، كما أظهرت النتائج وجود فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لدرجة

ممارسة قادة المدارس في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية للقيادة التشاركية من

وجهة نظر المعلمي تبعا لمتغير التخصص.

وأجرى (سماوي وآخرون ، 2019) بدراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين التفاعل الأكاديمي

والقيادة التشاركية، وبيان مستوى كل من التفاعل الأكاديمي والقيادة التشاركية لدى مدرّاء المدارس

من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء، ومدى اختلاف العلاقة باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة). واستخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقياس يقيس التفاعل الأكاديمي لهاو (HOY. 2006) بأبعاده الثلاثة (التأكيد الأكاديمي، والفاعلية الجماعية، وثقة أعضاء هيئة التدريس بأولياء الأمور والطلبة) ، وتم استخدام مقياس عسكر (2012) ، والمتضمن (45) فقرة شاملة الأبعاد الثلاثة للقيادة التشاركية (العلاقات الإنسانية، ومشاركة القائد للمرؤوسين في المهام القيادية، وتفويض السلطة). وتكونت عينة الدراسة من (399) معلما ومعلمه اختيروا بالطريقة العشوائية. وأشارت النتائج إلى أن مستوى التفاعل الأكاديمي، والقيادة التشاركية لدى معلمي المدارس في محافظة البلقاء جاءت بمستوى مرتفع، وإلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التفاعل الأكاديمي والقيادة التشاركية، وإلى وجود فروق في العلاقة الارتباطية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس، وكذلك إلى وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة ولصالح (11-15) سنة، وأوصت الدراسة إلى تضمين مفاهيم التفاعل الأكاديمي والقيادة التشاركية في المنهاج الدراسي، وتوعية المعلمين حديثي التعيين بأهمية التفاعل الأكاديمي والقيادة التشاركية، وتضمينها في الاختيارات الخاصة بتعيين المدراء للمدارس.

وقام (Akpoviro et al, 2018) بدراسة هدفت التعرف الى تأثير نمط القيادة التشاركية على انتاجية الموظف ، ومعرفة العلاقة بينهما ، ومعرفة العلاقة بين القيادة التشاركية والتحفيز ، وتكون مجتمع الدراسة من (160) موظفا ، وبلغت العينة (114) موظفة، تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل ، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة موجبة هامة بين أسلوب القيادة التشاركية وانتاجية الموظف، ووجود علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة التشاركية وتحفيز العاملين، وأوصت الدراسة :

بأنه يجب على كل منظمة أن تعتمد أسلوب القيادة التشاركية، لأنه يعزز الموظفين، ويزيد من إنتاجيتهم .

وقام (البقمي وعطية، 2018) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة قادة مدارس محافظة تربة للقيادة التشاركية ومدى تأثيرها على الروح المعنوية لدى المعلمين، وقد أستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، وتكونت عينة الدراسة من (638) معلما، واستخدمت استبانة للدراسة مكونة من (59) فقرة موزعة على . مجال القيادة التشاركية بأبعادها الأربعة والممثلة في "اتخاذ القرار، تفويض السلطة، الاتصال وبناء المعلومات، تفعيل العلاقات الإنسانية"، وكذلك مجال الروح المعنوية والممثلة بأبعاده في "البعد الذاتي، البعد الإداري"، وقد تم التحقق من صدقها وثباتها، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الحكومية بمحافظة تربة جاءت بدرجة ممارسة (كبيرة) من وجهة نظر المعلمين بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.867)، كما تبين أن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين بالمدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة جاء بدرجة (كبيرة) من وجهة نظرهم، كما تبين أن (البعد الذاتي) كأحد أبعاد الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة جاء في الترتيب الأول من وجهة نظرهم بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.839)، ويليه في الترتيب الثاني (البعد الإداري) بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.832)، وجميعها بدرجة تحقق (كبيرة)، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة المدارس الحكومية بنين للقيادة التشاركية لجميع أبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، الاتصال وبناء المعلومات، تفعيل العلاقات الإنسانية) تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، في حين تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية بنين

بمحافظة تربة حول تقديرهم لمستوى الروح المعنوية لديهم إجمالاً والتي تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي، في حين تبين وجود فروق تعزى لسنوات الخبرة.

وقام (Bell et al, 2018) بدراسة هدفت التعرف الى تأثير القيادة التشاركية والتوجيهية على فعالية الفريق بين الموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي بجنوب أفريقيا ، و تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وتكون مجتمع الدراسة من (676) موظفاً إدارياً ، وبلغت عينة الدراسة (246) موظفاً ، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وكانت أهم نتائج الدراسة: أن القيادة التشاركية والتوجيهية لها تأثير كبير على فعالية الفريق بين الموظفين الإداريين في الجامعة، وجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية والمديرون المشاركون في اتخاذ القرار ، ووجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية وتحفيز الموظفين، وأوصت الدراسة : بأنه يجب على المنظمات توظيف استراتيجيات القيادة التشاركية للبحث عن التميز في الفريق ، وتدريب المديرين على استخدام القيادة التشاركية في مؤسساتهم .

وقام (نزيبات ،2016) بدراسة هدفت التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لرؤساء أندية المحترفين في الأردن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية. وتناولت الدراسة عدة نقاط ومنها (القيادة الدكتاتورية. القيادة الديمقراطية. القيادة التسييبية). وأوضحت الدراسة عدة مجالات ومنها (المجال السكاني. المجال الزماني. المجال البشري). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لملائمته لطبيعة الدراسة التي هدفت التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة في أندية المحترفين بالأردن من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية. وتكونت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية حيث بلغ عددهم 66 عضواً إدارياً من أعضاء الهيئات الإدارية من أصل 96 إدارياً موزعين علي 12 نادي محترف. وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة للتعرف الى الأنماط القيادية السائدة في أندية المحترفين بالأردن

من وجهه نظر أعضاء الهيئات الإدارية. وختاماً توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ومنها (أن النمط الدكتاتوري هو النمط الممارس في معظم الأندية الأردنية. وإن من يصنع النمط الدكتاتوري هم أعضاء الهيئة العامة. وأن تدخل العشائرية مكان النادي عملت على إيجاد أنماط مختلفة. وأن النمط الديمقراطي هو الأفضل في ممارسة العمل الإداري وأن النمط التسبيبي نمط ضعيف وهو الممارس في الأندية الأردنية). واوصت الدراسة بعدة توصيات ومنها (الابتعاد عن ممارسة النمط الدكتاتوري في الأندية، والابتعاد عن المصالح الشخصية وتغليب المصلحة العامة، وفتح أبواب العضوية للراغبين بالانتساب، وتحديد مدة القيادة للرئيس بمعدل دورتين، وممارسة الديمقراطية في الأندية الرياضية في الأردن).

وقام (الشطناوي، 2009) بدراسة هدفت التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى مدربي النشاط الرياضي في جامعة مؤتة وذلك تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، ونوع اللعبة). وتكونت عينة الدراسة من (65) طالبا وطالبة يمثلون المنتخبات الجامعية للألعاب الجماعية، وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري واختبار (ت) لدلالة الفروق وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA). وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية على الأنماط القيادية لمدربي الألعاب الجماعية تبعاً لمتغير الجنس ونوع اللعبة. واوصى الباحث العمل على إشراك المدربين في دورات مرتبطة بكيفية تطبيق الأنماط القيادية بخاصة في القيادة التشاركية وكذلك تغيير استراتيجية التعامل مع الطلاب ومحاولة جذبهم واستقطابهم لممارسة النشاطات الرياضية وتلبية رغباتهم واهتماماتهم.

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة:

في ضوء مواضيعي الدراسة تم عرض الدراسات السابقة ، وفيما يلي تعليق على الدراسات السابقة
تبعاً لهما:

أ - التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة في الادارة بالأهداف:

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة في مجال الادارة بالأهداف تبين له ما يلي:

-ان غالبية الدراسات مثل دراسات كل من: دراسة شاهين (2020) ، ودراسة(زواق والعياضي،2019)، ودراسة (جعيم ،2018)، ودراسة (الصالح، 2018) ، ودراسة (ملواتشي وغبدوش وبودقة،2017)، ودراسة (الطراونة، 2016) في مختلف المجالات بينت انه يوجد شبه اجماع على ان مجالات الادارة بالأهداف المستخدمة في ادوات القياس في هذه الدراسات اشتملت على المجالات الاتية: (تحديد الاهداف ، والتخطيط، والرقابة الادارية، وتقييم الاداء، ودعم الادارة العليا).

- ان غالبية الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي او الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

- اشارت نتائج بعض الدراسات الى ان درجة الادارة بالأهداف كانت كبيرة (مرتفعة) مثل دراسات كل من: دراسة (زواق والعياضي،2019)، ودراسة(الصالح، 2018)، ودراسة (بريخ، 2018)، ودراسة رضوان (2013)، ودراسة (الغويرين، 2010) .

- اشارت نتائج بعض الدراسات الى ان درجة الادارة بالأهداف كانت متوسطة مثل دراسات كل من: دراسة (محيسن، 2021)، ودراسة (شاهين ، 2020)، (العجيلي، 2020)، ودراسة (الطراونة، 2015).

- بينت بعض الدراسات انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الادارة بالأهداف تبعا لمتغير المؤهل العلمي مثل دراسات كل من: دراسة (لعاضي وبن السايح، 2021)، ودراسة (الصالح، 2018)، ودراسة رضوان (2013)، ودراسة (الغويرين، 2010)، ودراسات اخرى بينت انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في الادارة بالأهداف تبعا لمتغير المؤهل العلمي مثل دراسات كل من: (شاهين، 2020)، ودراسة (زواق والعياضي، 2019)، ودراسة (ملواتشي وغبدوش وبودقة، 2017)، ودراسة (الطراونة، 2015).

- بينت بعض الدراسات انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الادارة بالأهداف تبعا لمتغير الخبرة مثل دراسات كل من: لعاضي وبن السايح، (2021)، ودراسة (الطراونة، 2015)، ودراسة الغويرين (2010)، ودراسات اخرى بينت انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في الادارة بالأهداف تبعا لمتغير الخبرة مثل دراسات كل من: دراسة (الصالح، 2018)، ودراسة رضوان (2013).

ب -التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة في القيادة التشاركية:

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة في مجال القيادة التشاركية تبين له ما يلي:

-ان غالبية الدراسات مثل دراسات كل من: دراسة (دراغمة، 2021)، ودراسة (ابو مديغم، 2021)، ودراسة (طيفور، 2020)، ودراسة (هادي، 2020)، ودراسة (ابو ناصر، 2020)، ودراسة (الدعجاني، 2019)، ودراسة (البقي وعطية، 2018)، تبين انه يوجد شبه اجماع بين الدراسات السابقة على ان مجالات القيادة التشاركية تتمثل في: (العلاقات الانسانية، والمشاركة في القيادة، وتفويض السلطة).

- ان غالبية الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي او الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

- اشارت نتائج بعض الدراسات الى ان درجة القيادة التشاركية كانت كبيرة (مرتفعة) مثل دراسات كل من: دراسة (النوفل ، 2021)، ودراسة (طيفور ، 2020)، ودراسة (هادي، 2020)، ودراسة (ابو ناصر ، 2020)، ودراسة (الدعجاني، 2019)، ودراسة (سماوي وآخرون ، 2019)، ودراسة (البقمي وعطية، 2018) .

- اشارت نتائج بعض الدراسات الى ان درجة القيادة التشاركية كانت متوسطة مثل دراسات كل من: دراسة (دراغمة، 2021)، ودراسة (الزامل والعواد ، 2021)، ودراسة (ابو مديغم ، 2021)، ودراسة (الخروصية ، 2021)، ودراسة (العتيبي، 2020)، ودراسة (ابو شمالة ، 2020)، ودراسة (الشبل ، 2019).

- بينت بعض الدراسات انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في القيادة التشاركية تبعا لمتغير المؤهل العلمي مثل دراسات كل من: دراسة (هادي، 2020)، ودراسة (ابو ناصر ، 2020)، ودراسة (البقمي وعطية، 2018)، ودراسات اخرى بينت انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في القيادة التشاركية تبعا لمتغير المؤهل العلمي مثل دراسة (سماوي وآخرون ، 2019).

- بينت بعض الدراسات انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في القيادة التشاركية تبعا لمتغير الخبرة مثل دراسات كل من: دراسة (الخروصية ، 2021)، ودراسة (طيفور ، 2020)، ودراسة (هادي، 2020)، ودراسة (ابو ناصر ، 2020)، ودراسة (الدعجاني، 2019)، ودراسة (البقمي وعطية، 2018)، ودراسات اخرى بينت انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في القيادة التشاركية تبعا لمتغير الخبرة مثل دراسات كل من: دراسة (دراغمة ، 2021)، ودراسة (العتيبي، 2020)، ودراسة (سماوي وآخرون، 2019).

ت - التعليق العام على الدراسات السابقة:

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الاطلاع على ادوات القياس وتحديد المجالات والفقرات في هذه الدراسات، وبالتالي كانت له عوناً في بناء ادوات قياس الادارة بالأهداف، وانماط التفكير الاستراتيجي.

- استفاد الباحث في المنهجية العلمية والمعالجات الاحصائية ومناقشة النتائج والارشاد في الوصول الى بعض المراجع.

وامتازت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة لم يتوصل الى اية دراسة تناولت دراسة العلاقة بين الادارة بالأهداف والقيادة التشاركية بشكل عام وفي مجال الاتحادات الرياضية بشكل خاص.
- تسهم الدراسة الحالية في ايجاد ادوات قياس خاصة لكل من الادارة بالأهداف والقيادة التشاركية في مجال الاتحادات الرياضية.

مصطلحات الدراسة:

الإدارة بالأهداف: هو أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة زمنية لكل مدير، وعلى أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها، إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق ككل. وفي نهاية هذه الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة، ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها (الزيات، 2010).

القيادة التشاركية: "هي العمليات الإدارية التي يتم من خلالها نقل بعض صلاحيات القرار من الجهات المختلفة في المؤسسات التعليمية، ونقل سلطة القرار جزيئاً أو كلياً من القائد إلى العاملين،

حيث تسعى هذه العملية إلى تنفيذ وتحقيق كافة أهداف المؤسسة التعليمية بكل وضوح ودقة وفعالية" (الجهمي والصنات، 2020).

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

بالرغم من ان العمل في الاتحادات الرياضية يقوم على أساس المشاركة والعمل الجماعي الا ان الدراسات التي أجريت في الاتحادات الفلسطينية حول كل من الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية تكاد تكون محدودة، ويوجد نقص في المعلومات ، والدراسة الحالية تكمل الجهود السابقة وتسهم في سد مثل هذا النقص ، في ضوء ما سبق ظهرت مشكلة الدراسة لدى الباحث ، وبالتحديد يمكن إيجاز مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1 -ما درجة استخدام الإدارة بالأهداف لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين؟
- 2 -ما درجة استخدام القيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين؟
- 3 -ما العلاقة بين الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين؟

- 4 -هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام الإدارة بالأهداف لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تعزى الى متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية؟
- 5 -هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام القيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تعزى الى متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الى تحقيق الاهداف الاتية:

- 1 تحديد درجة استخدام الإدارة بالأهداف لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين.

2 تحديد درجة استخدام القيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين.

3 -التعرف الى العلاقة بين الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين.

4 -التعرف الى الفروق في درجة استخدام الإدارة بالأهداف لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا الى متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية.

5 -التعرف الى الفروق في درجة استخدام القيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا الى متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية.

أهمية الدراسة:

يمكن ايجاز أهمية الدراسة فيما يلي:

1 -الشمولية في الدراسة الحالية من حيث الإدارة بالأهداف، والقيادة التشاركية، وبالتالي يسهم ذلك في التوصل إلى نماذج يمكن الاستفادة منها في إدارة الاتحادات الرياضية، وتوجيه أعضاء الاتحادات وفق متطلبات العمل.

2 -تلقي الدراسة الحالية الضوء على درجة كل من: الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين ، وبالتالي تزويد اللجنة الأولمبية الفلسطينية ورؤساء الاتحادات بتغذية راجعة حول جوانب القوة والعمل على تعزيزها، وجوانب الضعف للعمل على علاجها حاليا والوقاية منها مستقبلا.

3 -تتناول الدراسة الحالية العلاقة بين الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين ، وبالتالي من خلال هذه العلاقة يمكن التوصل الى نماذج تنبؤية يمكن من خلالها الاستفادة منها في الإعداد الإداري في الاتحادات الرياضية وعقد الدورات المناسبة.

- 4 -تسهم الدراسة الحالية في تحديد الفروق في كل من: الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين ، تبعا الى متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية.
- 5 -يتوقع من الدراسة الحالية اتاحة المجال للباحثين في مجال الإدارة الرياضية في إجراء دراسات ميدانية في المجال الإداري الرياضي.

حدود الدراسة:

التزم الباحث أثناء إجراء الدراسة بالحدود الآتية:

- **الحد البشري:** أعضاء الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية والفردية في المحافظات الشمالية من فلسطين (الضفة الغربية سابقا) وفق التقسيم الإداري المعتمد في دولة فلسطين.
- **الحد المكاني:** مقرات الاتحادات (في اللجنة الأولمبية).
- **الحد الزمني:** اجراء هذه الدراسة في الموسم الرياضي 2021-2022.
- **الحد المفاهيمي:** اقتصرت الدراسة على الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين.
- **الحد الاجرائي:** تتجدد نتائج الدراسة الحالية بالخصائص العلمية من حيث الصدق والثبات لأداتي القياس المستخدمة لقياس الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية، وجدية استجابة افراد عينة الدراسة، وحسن تمثيل عينة الدراسة لمجتمع الدراسة.

الفصل الثاني

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قام بها الباحث لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، والمعالجات الإحصائية، وفيما يلي عرض لذلك:

منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي بشقيه التحليلي والارتباطي، نظراً لملاءمته لأهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية، والبالغ عددهم (312) عضواً، وذلك حسب بيانات اللجنة الأولمبية الفلسطينية (2022/2021)م.

عينة الدراسة

أ- العينة الاستطلاعية

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (25) عضواً من أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية تم اختيارهم بشكل عشوائي بهدف التأكد من صلاحية أدوات الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم استبعادهم من عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها.

ب- عينة الدراسة الأصلية

تكونت عينة الدراسة الأصلية من (110) عضواً من أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية الفلسطينية وتمثل ما نسبته (35%) من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية

الطبقية في ضوء نوع الاتحاد (لعبة جماعية-لعبة فردية)، والجدول (1) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة تبعا لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة الادارية.

جدول 1:

توزيع افراد عينة الدراسة تبعا لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة الادارية (ن=110)

المتغيرات	مستوى المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	دبلوم	34	30.9
	بكالوريوس	54	49.1
	ماجستير فأعلى	22	20.0
الخبرة الادارية	اقل من 5 سنوات	24	21.8
	5-اقل من 10 سنوات	27	24.5
	10 سنوات فاكثر	59	53.6

أداتا الدراسة

لتحقيق اهداف الدراسة اشتملت الدراسة على اداتين، الاولى لقياس الادارة بالأهداف والثانية لقياس القيادة التشاركية ، وفيما يلي عرض للأداتين:

أولاً: استبانة قياس الادارة بالأهداف

وصف الأداة:

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة مثل دراسات كل من: دراسة شاهين (2020) ، ودراسة(زواق والعياضي،2019)، ودراسة (جعيم ،2018)، ودراسة (الصالح، 2018) ، ودراسة (ملواتشي وغبدوش وبودقة، 2017)، ودراسة (الطراونة، 2016) قام الباحث بتطوير استبانة تكونت في صورتها النهائية من (36) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: (تحديد الاهداف، التخطيط، الرقابة الادارية ، تقييم الاداء، دعم الادارة العليا)، ملحق (أ)، وتم إعطاء كل فقرة وزن متدرج حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، فقد أعطي البديل (بدرجة كبيرة جداً) خمس

درجات، والبديل (بدرجة كبيرة) أربع درجات، والبديل (بدرجة متوسطة) ثلاث درجات، والبديل (بدرجة قليلة) درجتين، والبديل (بدرجة قليلة جداً) درجة واحدة . وتم صياغة جميع الفقرات بصيغة ايجابية. وعند الاستجابة وضع قبل الاستجابة على فقرات كل مجال العبارة الآتية: (من خلال عملي كعضو في اتحاد رياضي فإنني امارس الإدارة بالأهداف في مجال من خلال:.....).

صدق استبانة قياس الادارة بالأهداف

صدق المحكمين:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، قام الباحث بعرض المقياس على (6) محكمين من العاملين في الجامعات الفلسطينية والاردنية ومن ذوي الاختصاص والخبرة (ملحق رقم (ب) ، وفي ضوء آراء المحكمين تم تعديل صياغة بعض الفقرات، وبعد التعديلات بقيت الاستبانة مكونة من (36) فقرة.

صدق الاتساق الداخلي:

تم استخراج الصدق الداخلي للأداة من خلال استخراج قيم معامل الارتباط بيرسون بين المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك بعد توزيع الأداة على عينة استطلاعية تكونت من (25) عضوا من أعضاء الاتحادات وتم استبعادهم من عينة الدراسة الأصلية، والجدول رقم (2) يبين ذلك.

جدول 2:

قيم معامل الارتباط بيرسون لدلالة العلاقة بين المجالات والدرجة الكلية للإدارة بالأهداف (ن=25).

الرقم	مجالات الانتماء الوطني	قيمة (ر)	مستوى الدلالة
1	مجال تحديد الاهداف	0.91	**0.000
2	مجال التخطيط	0.88	**0.000
3	مجال الرقابة الادارية	0.94	**0.000
4	مجال تقييم الاداء	0.86	**0.000
5	مجال دعم الادارة العليا	0.82	**0.000

** دال عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.01)$.

تشير نتائج الجدول رقم (2) إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين جميع المجالات الادارة بالأهداف والدرجة الكلية، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بيرسون ما بين (0.82 - 0.94) وكانت جميعها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.01)$ ، بالتالي تعد أداة الدراسة صادقة وتحقق ما وضعت لقياسه.

ثبات الأداة:

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معادلة كرونباخ الفا على نفس العينة الاستطلاعية، ونتائج الجدول رقم (3) تبين ذلك.

جدول 3:

نتائج معادلة كرونباخ الفا لثبات اداة قياس الادارة بالأهداف (ن=25).

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	كرونباخ الفا
1	مجال تحديد الاهداف	7	0.84
2	مجال التخطيط	7	0.87
3	مجال الرقابة الادارية	7	0.94
4	مجال تقييم الاداء	7	0.91
5	مجال دعم الادارة العليا	8	0.87
	الثبات الكلي للإدارة بالأهداف	36	0.93

تشير نتائج الجدول رقم (3) أن قيم معامل الثبات لمجالات اداة الدراسة تراوحت ما بين (0.84-0.94)، ووصل معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة (0.93)، وجميع القيم اكبر من (0.80) وتعتبر عن ثبات عال وفق ما شار كوهن .(Cohen,1988).

ثانياً: استبانة قياس القيادة التشاركية

وصف الأداة:

قام الباحث بتطوير استبانة القيادة التشاركية ، وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة منها: دراسة (دراغمة، 2021) ، ودراسة (ابو مديغم، 2021)، ودراسة (طيفور، 2020)، ودراسة (هادي، 2020)، ودراسة (ابو ناصر، 2020)، ودراسة (الدعجاني، 2019)، ودراسة (البقيمي وعطية، 2018)، ، وتكونت الاستبانة في صورته النهائية من (30) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: (العلاقات الانسانية، المشاركة في القيادة، وتفويض السلطة)، ملحق (أ)، وتم إعطاء كل فقرة وزن متدرج حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، فقد أعطي البديل (بدرجة كبيرة جداً) خمس درجات، والبديل (بدرجة كبيرة) أربع درجات، والبديل (بدرجة متوسطة) ثلاث درجات، والبديل (بدرجة قليلة) درجتين، والبديل (بدرجة قليلة جداً) درجة واحدة. وتم صياغة جميع

الفقرات بصيغة ايجابية. وعند الاستجابة وضع قبل الاستجابة على فقرات كل مجال العبارة الاتية:

(من خلال عملي كعضو في اتحاد رياضي فإنني امارس القيادة التشاركية في مجال

..... من خلال:.....).

صدق استبانة قياس القيادة التشاركية:

صدق المحكمين:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، قام الباحث بعرض المقياس على (6) محكمين من العاملين في الجامعات الفلسطينية والاردنية ومن ذوي الاختصاص والخبرة (ملحق رقم (ب) ، وفي ضوء آراء المحكمين تم تعديل صياغة بعض الفقرات، وبعد التعديلات بقيت الاستبانة مكونة من (30) فقرة.

صدق الاتساق الداخلي:

تم استخراج الصدق الداخلي للأداة من خلال استخراج قيم معامل الارتباط بيرسون بين المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك بعد توزيع الأداة على عينة استطلاعية تكونت من (25) عضوا من أعضاء الاتحادات وتم استبعادهم من عينة الدراسة الأصلية، والجدول رقم (4) يبين ذلك.

جدول 4:

قيم معامل الارتباط بيرسون لدلالة العلاقة بين المجالات والدرجة الكلية للقيادة التشاركية (ن=

25).

الرقم	مجالات الانتماء الوطني	قيمة (ر)	مستوى الدلالة
1	مجال العلاقات الانسانية	0.92	**0.000
2	مجال المشاركة في القيادة	0.85	**0.000
3	مجال تفويض السلطة	0.91	**0.000

** دال عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.01)$.

تشير نتائج الجدول رقم (4) إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين جميع المجالات القيادية التشاركية

والدرجة الكلية، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بيرسون ما بين (0.85 - 0.92) وكانت جميعها

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$)، بالتالي تعد أداة الدراسة صادقة وتحقق ما وضعت لقياسه.

ثبات الأداة:

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معادلة كرونباخ الفا على نفس العينة الاستطلاعية، ونتائج الجدول رقم (5) تبين ذلك.

جدول 5:

نتائج معادلة كرونباخ الفا لثبات اداة قياس القيادة التشاركية (ن=25).

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	كرونباخ الفا
1	مجال العلاقات الانسانية	11	0.91
2	مجال المشاركة في القيادة	12	0.92
3	مجال تفويض السلطة	7	0.87
	الثبات الكلي للقيادة التشاركية	30	0.94

تشير نتائج الجدول رقم (5) أن قيم معامل الثبات لمجالات اداة الدراسة تراوحت ما بين (0.87-0.91)، ووصل معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة (0.94)، وجميع القيم اكبر من (0.80) وتعتبر عن ثبات عال وفق ما شار كوهن .(Cohen,1988).

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة (Independent Variables) وهي:

- المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات هي : (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
- الخبرة الادارية ولها ثلاث مستويات هي: (اقل من 5 سنوات، 5- اقل من 10 سنوات، اكثر من 10 سنوات).

المتغيرات التابعة (Dependent Variables) وهي:

تمثلت بدرجة استجابة أعضاء الاتحادات الرياضية في العينة قيد الدراسة على اداتي القياس للإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية المستخدمتان في الدراسة الحالية..

إجراءات الدراسة:

لقد تم اجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- تحديد موضوع الدراسة.
- مسح الدراسات السابقة وبناء اداتا الدراسة، والتأكد من صدقهما وثباتهما.
- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.
- توزيع اداة الدراسة الكترونيا على أعضاء الاتجاهات الرياضية للألعاب الجماعية والفردية في المحافظات الشمالية من فلسطين.
- جمع البيانات وترميزها وإدخالها الى الحاسوب من اجل معالجتها احصائيا باستخدام برنامج الرزم الاحصائية (SPSS).
- تم الإجابة عن تساؤلات الدراسة والوصول الى نتائجها واستنتاجاتها وتوصياتها.

المعالجات الاحصائية :

- استخدم الباحث برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال تطبيق المعالجات الآتية:
- المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية للإجابة عن التساؤلين الاول والثاني لتحديد درجة ممارسة الادارة بالأهداف والقيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية من فلسطين.

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، والانحدار البسيط

(Simple Regression) لتحديد العلاقة بين الادارة بالأهداف والقيادة التشاركية.

- تحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA) لتحديد الفروق في كل من الادارة بالأهداف

والقيادة التشاركية تبعا لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة الادارية، و اختبار شيفيه (Scheffe)

للمقارنات الثنائية البعدية لإيجاد مصدر الفروق.

الفصل الثالث

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة عن

تساؤلات الدراسة وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة تبعا لتسلسل تساؤلاته:

أولاً: نتائج التساؤل الأول والذي نصه: ما درجة استخدام الإدارة بالأهداف لدى أعضاء

الاتحادات الرياضية في فلسطين؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية لكل فقرة وللمجال

المنتمية اليه وللدرجة الكلية للإدارة بالأهداف ، ونتائج الجداول رقم (5 - 9) تبين ذلك. ونتائج

الجدول رقم (10) تبين الخلاصة لنتائج التساؤل الأول. وفي ضوء تصنيف ليكرت المعتمد للسلم

الخماسي تم تحديد الدرجات بناء على المتوسطات الحسابية كما يلي:

- (1- 1.80) درجة قليلة جدا. (20%-36%)

- (1.81- 2.60) درجة قليلة. (36.20%-52%)

- (2.61- 3.40) درجة متوسطة. (52.20%-68%)

- (3.41- 4.20) درجة كبيرة. (68.20%-84%)

- (4.21- 5) درجة كبيرة جدا. (84.20%-100%)

1 مجال تحديد الاهداف:

جدول 6:

المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية لدرجة استخدام الإدارة بالأهداف لمجال تحديد الاهداف لدى

أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين (ن=110).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الوزن النسبي %	الدرجة
1	تبني أهدافاً واضحة ومحددة في الاتحاد	3.95	79.00	كبيرة
2	اهداف القابلة للتنفيذ في الاتحاد	3.75	75.00	كبيرة
3	اعتماد برامج عمل تتلاءم مع الأهداف الموضوعة	3.79	75.00	كبيرة
4	مشاركة المستويات الإدارية في وضع الاهداف	3.75	74.20	كبيرة
5	المساهمة في وضع اهداف توجه سلوك الرئيس والأعضاء في الاتحاد	3.71	75.80	كبيرة
6	تحديد أساليب العمل المناسبة لتحقيق الأهداف	3.79	76.00	كبيرة
7	تحديد اهداف قابلة للقياس	3.80	65.04	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال تحديد الاهداف	3.86	75.87	كبيرة

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول رقم (6) أن درجة استخدام الإدارة بالأهداف لدى أعضاء الاتحادات

الرياضية في فلسطين لفقرات مجال تحديد الاهداف كانت كبيرة على الفقرات: (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7)

(6) حيث تراوحت الاوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (74.20% - 79%)، وكانت متوسطة

على الفقرة (7) وبوزن نسبي للاستجابة عليها (65.04%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال تحديد الاهداف كانت كبيرة ، حيث وصل الوزن النسبي

للاستجابة الى (75.87%).

2 مجال التخطيط:

جدول 7:

المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية لدرجة استخدام الإدارة بالأهداف لمجال التخطيط لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين (ن = 110).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الوزن النسبي %	الدرجة
1	وضع خطوات العمل التي تحقق الأهداف	3.71	74.20	كبيرة
2	ربط خطط الاتحاد بالأهداف الموضوعية	4.06	81.20	كبيرة
3	إشراك جميع المعنيين في وضع خطط عمل واضحة وقابلة للتنفيذ	4.10	82.00	كبيرة
4	وضع الخطط التي تكون واضحة للجميع	3.72	74.40	كبيرة
5	تنفيذ الخطط والبرامج في فترة زمنية محددة	3.79	75.80	كبيرة
6	تقييم الخطط وفق معايير محددة	3.80	76.00	كبيرة
7	وضع الخطط ضمن الإمكانيات المتوفرة	3.78	75.60	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال التخطيط	3.85	77.04	كبيرة

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول رقم (7) أن درجة استخدام الإدارة بالأهداف لدى أعضاء الاتحادات

الرياضية في فلسطين لفقرات مجال التخطيط كانت كبيرة على جميع الفقرات ، حيث تراوحت

الاوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (74.20% - 82%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال التخطيط كانت كبيرة ، حيث وصل الوزن النسبي للاستجابة الى

(77.04%).

3 مجال الرقابة الادارية:

جدول 8:

المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية لدرجة استخدام الإدارة بالأهداف لمجال الرقابة الادارية لدى

أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين (ن=110).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الوزن النسبي %	الدرجة
1	دعم الموضوعية والعدالة كأساس للرقابة والمتابعة في الاتحاد	4.01	80.20	كبيرة
2	ربط الحوافز بالأداء في الاتحاد	4.13	82.60	كبيرة
3	تشجيع الأعضاء على تنمية الرقابة الذاتية	3.51	70.20	كبيرة
4	التأكد على أهمية التوازن بين تفويض المسؤوليات وعملية الرقابة	3.85	77.00	كبيرة
5	تحديد الاخفاقات والاستفادة منها في المستقبل	3.67	73.40	كبيرة
6	التأكيد على الالتزام سير العمل نحو تحقيق الأهداف	4.05	81.00	كبيرة
7	رفع كفاءة أداء الافراد	3.83	76.60	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال الرقابة الادارية	3.86	77.30	كبيرة

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول رقم (8) أن درجة استخدام الإدارة بالأهداف لدى أعضاء الاتحادات

الرياضية في فلسطين لفقرات مجال الرقابة الادارية كانت كبيرة على جميع الفقرات ، حيث تراوحت

الاوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (70.20% - 82.60%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال الرقابة الادارية كانت كبيرة ، حيث وصل الوزن النسبي

للاستجابة الى (77.30%).

4 - مجال تقييم الاداء:

جدول 9:

المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية لدرجة استخدام الإدارة بالأهداف لمجال تقييم الاداء لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين (ن = 110).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الوزن النسبي %	الدرجة
1	وضع معايير محددة لتقييم الأداء	3.93	78.60	كبيرة
2	زيادة دافعية الأعضاء نحو العمل من خلال التقارير الدورية حول الإنجاز	3.90	78.00	كبيرة
3	تقييم الأداء في الاتحاد في ضوء تحقق النتائج المتوقعة	3.88	77.60	كبيرة
4	استخدام نظام التغذية الراجعة كوسيلة لتقييم الأداء	4.03	80.60	كبيرة
5	تزويد الإدارة ببيانات للتوجيه والرقابة لتقييم الأداء	3.79	75.80	كبيرة
6	توضيح الإنجازات المحققة من خلال تقرير نهائي يقدم للاتحاد	3.59	71.80	كبيرة
7	مراعاة الموضوعية والدقة في تقييم أداء الأعضاء	3.81	76.20	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال تقييم الاداء	3.85	76.94	كبيرة

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول رقم (9) أن درجة استخدام الإدارة بالأهداف لدى أعضاء الاتحادات

الرياضية في فلسطين لفقرات مجال تقييم الاداء كانت كبيرة على جميع الفقرات ، حيث تراوحت

الاوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (71.80% - 80.60%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال تقييم الاداء كانت كبيرة ، حيث وصل الوزن النسبي للاستجابة

الى (76.94%).

5 مجال دعم الادارة العليا:

جدول 10:

المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية لدرجة استخدام الإدارة بالأهداف لمجال دعم الادارة العليا لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين (ن = 110).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الوزن النسبي %	الدرجة
1	التشجيع على الابتكار والإبداع	3.82	76.40	كبيرة
2	الاطلاع على سير عمل الاتحاد من خلال آليات معينة	4.07	81.40	كبيرة
3	متابعة العمل للتعرف على المشكلات وحلها	3.93	78.60	كبيرة
4	توفير التسهيلات اللازمة من الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية للاتحاد	3.90	78.00	كبيرة
5	تقبل الاقتراحات والآراء التي تسهم في تحسين الأداء	3.79	75.80	كبيرة
6	الالتزام بالأهداف التي تم الاتفاق عليها	4.02	80.40	كبيرة
7	دعم ثقافة الحوار بين الأعضاء	3.62	72.40	كبيرة
8	إشراك جميع المستويات الإدارية في تحديد الأهداف وخطط العمل	4.10	82.00	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال دعم الادارة العليا	3.91	78.11	كبيرة

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) أن درجة استخدام الإدارة بالأهداف لدى أعضاء الاتحادات

الرياضية في فلسطين لفقرات مجال دعم الادارة العليا كانت كبيرة على جميع الفقرات ، حيث

تراوحت الاوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (72.40% - 82%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال تقييم الاداء كانت كبيرة ، حيث وصل الوزن النسبي للاستجابة

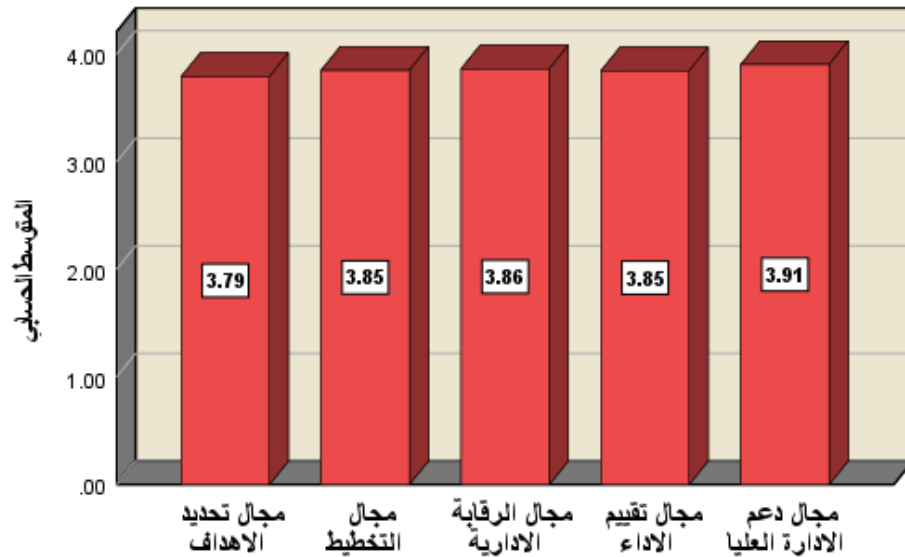
الى (78.11%).

6 خلاصة نتائج التساؤل الأول:

تشير نتائج الجدول رقم (11) ملحق صفحة (95) أن الدرجة الكلية درجة استخدام الإدارة بالأهداف لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين كانت كبيرة وبوزن نسبي للاستجابة (77.05%)، وكانت درجة الاستجابة كبيرة على جميع مجالات الادارة بالأهداف، وتراوحت الاوزان النسبية للاستجابة عليها بين (75.87% - 78.11%)، حيث جاء (مجال دعم الادارة العليا) بالترتيب الأول وبوزن نسبي للاستجابة (78.11%)، ويليه (مجال الرقابة الادارية) وبوزن نسبي للاستجابة (77.30%)، يليه (مجال التخطيط) وبوزن نسبي للاستجابة (77.04%)، يليه (مجال تقييم الاداء) وبوزن نسبي للاستجابة (76.94%)، وجاء (مجال تحديد الاهداف) بالترتيب الخامس والأخير وبوزن نسبي للاستجابة (75.87%)، والشكل رقم (1) يوضح ذلك.

شكل 1:

متوسط الاستجابة لمجالات الإدارة بالأهداف لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين



ثانيا: نتائج التساؤل الثاني والذي نصه: ما درجة استخدام القيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية لكل فقرة وللمجال المنتمية اليه وللدرجة الكلية للقيادة التشاركية، ونتائج الجداول رقم (12 - 14) تبين ذلك. ونتائج الجدول رقم (14) تبين الخلاصة لنتائج التساؤل الأول. وفي ضوء تصنيف ليكرت المعتمد للسلم الخماسي تم تحديد الدرجات بناء على المتوسطات الحسابية كما يلي:

- (1.80 - 1) درجة قليلة جدا. (20%-36%)
 - (1.81 - 2.60) درجة قليلة. (36.20%-52%)
 - (2.61 - 3.40) درجة متوسطة. (52.20%-68%)
 - (3.41 - 4.20) درجة كبيرة. (68.20%-84%)
 - (4.21 - 5) درجة كبيرة جدا. (84.20%-100%)
- 1 مجال العلاقات الانسانية:**

يتضح من نتائج الجدول رقم (12) ملحق صفحة (96) أن درجة استخدام القيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين لفقرات مجال العلاقات الانسانية كبيرة جدا على الفقرة (10) وبوزن نسبي للاستجابة (84.60%)، وكانت كبيرة على الفقرات المتبقية، حيث تراوحت الاوزان النسبية للاستجابة عليها بين (77%-84%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال العلاقات الانسانية كانت كبيرة، حيث وصل الوزن النسبي للاستجابة الى (80.79%).

2 مجال المشاركة في القيادة:

يتضح من نتائج الجدول رقم (13) ملحق صفحة (97) أن درجة استخدام القيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين لفقرات مجال المشاركة في القيادة كانت كبيرة على جميع الفقرات ، حيث تراوحت الاوزان النسبية للاستجابة عليها بين (75%-84%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال المشاركة في القيادة كانت كبيرة، حيث وصل الوزن النسبي للاستجابة الى (79.60%).

3 مجال تفويض السلطة:

يتضح من نتائج الجدول رقم (14) ملحق صفحة (98) أن درجة استخدام القيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين لفقرات مجال تفويض السلطة كانت كبيرة على جميع الفقرات، حيث تراوحت الاوزان النسبية للاستجابة عليها بين (77.40%-82%).

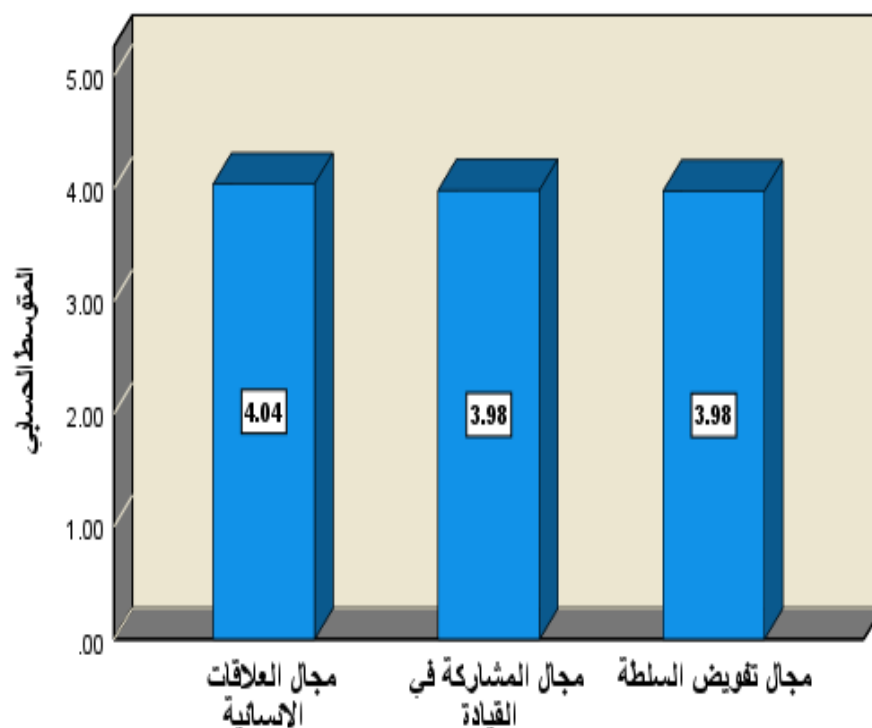
وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال تفويض السلطة كانت كبيرة، حيث وصل الوزن النسبي للاستجابة الى (79.60%).

4- خلاصة نتائج التساؤل الثاني:

تشير نتائج الجدول رقم (15) ملحق صفحة (98) أن الدرجة الكلية درجة استخدام القيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين كانت كبيرة وبوزن نسبي للاستجابة (80%)، وكانت درجة الاستجابة كبيرة على جميع مجالات القيادة التشاركية، وتراوحت الاوزان النسبية للاستجابة عليها بين (79.60% - 80.80%)، حيث جاء (مجال العلاقات الانسانية) بالترتيب الأول وبوزن نسبي للاستجابة (80.80%)، ويليه بالتساوي مجالي: (المشاركة في القيادة وتفويض السلطة) وبوزن نسبي للاستجابة (79.60%)، والشكل رقم (2) يوضح ذلك.

شكل 2:

متوسط الاستجابة لمجالات القيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين



ثالثاً: نتائج التساؤل الثالث والذي نصه: ما العلاقة بين الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية لدى

أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين؟

للإجابة عن التساؤل، استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) (R) والانحدار

البسيط (Simple Regression) (R^2) لإيجاد العلاقة بين الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية

لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين، ويتضح من الجدول رقم (16) ملحق صفحة (99)

وجود علاقة ايجابية دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$). بين الإدارة بالأهداف والقيادة

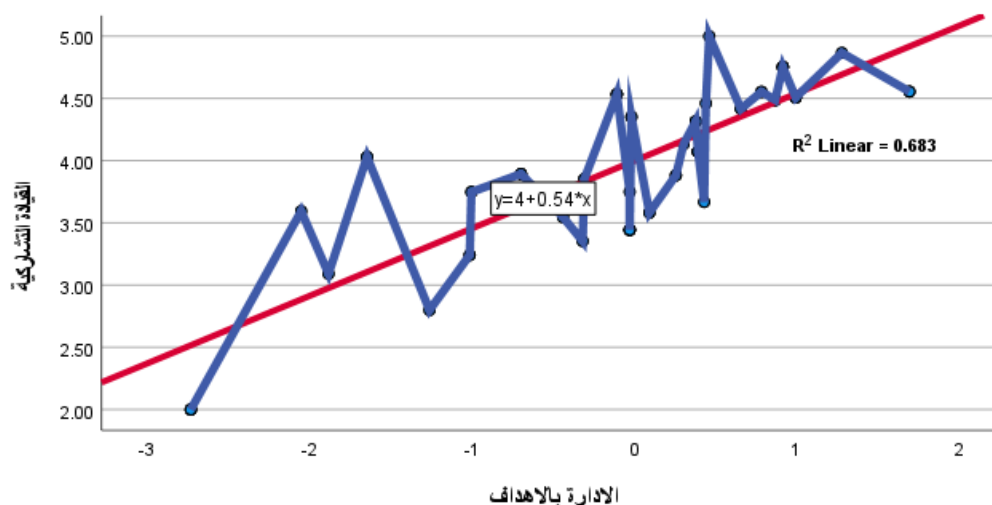
التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين ، حيث وصلت قيمة معامل الارتباط

بيرسون الى ($R = 0.83$) وقيمة الانحدار البسيط ($R^2 = 0.683$) وكلاهما يعبر عن علاقة قوية

جدا، حيث ان اي منهما يفسر ما نسبته (68.30%) من الاخر، وتظهر هذه النتيجة بوضوح في الشكل رقم (3).

شكل 3:

خط الانحدار للعلاقة بين الادارة بالاهداف والقيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين



رابعا: النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام الإدارة بالاهداف لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تعزى الى متغيري المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA)، وفيما يلي عرض للنتائج:

1 متغير المؤهل العلمي:

تبين نتائج الجدول رقم (17) ملحق صفحة (99) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعا للمؤهل العلمي، والجدول رقم (18) نتائج تحليل التباين الأحادي، وفيما يلي عرض لذلك:

يتضح من نتائج الجدول رقم (18) ملحق صفحة (100) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استخدام الإدارة بالأهداف في مجالات: (تحديد الأهداف: التخطيط وتقييم الاداء) لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تعزى الى متغير المؤهل العلمي، بينما كانت الفروق دالة احصائيا في مجالي: (الرقابة الادارية ودعم الادارة العليا) والدرجة الكلية للإدارة بالأهداف لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تعزى الى متغير المؤهل العلمي.

ولتحديد مصادر الفروق لمجالي (الرقابة الادارية ودعم الادارة العليا) والدرجة الكلية للإدارة بالأهداف لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا الى متغير المؤهل العلمي استخدم اختبار شقيه (Scheffe Test) ونتائج الجدول رقم (19) تبين ذلك.

يتضح من الجدول رقم (19) ملحق صفحة (101) ما يلي:

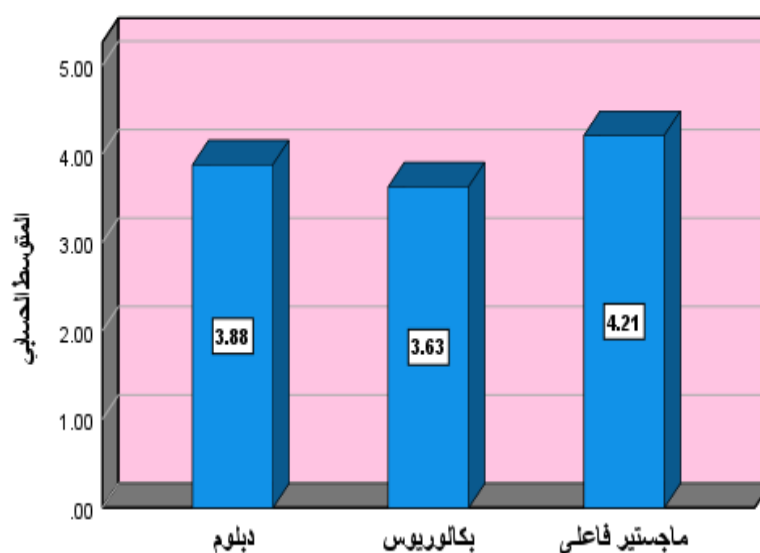
-ان الفروق في مجال الرقابة الادارية كانت بين دبلوم وماجستير فأعلى ولصالح ماجستير فأعلى، وبين بكالوريوس وماجستير فأعلى ولصالح ماجستير فأعلى، ولم تكن الفروق دالة احصائيا بين دبلوم وبكالوريوس، وتظهر هذه النتيجة في الشكل رقم (4).

-ان الفروق في مجال دعم الادارة العليا كانت بين بكالوريوس وماجستير فأعلى ولصالح ماجستير فأعلى، ولم تكن المقارنات الاخرى دالة احصائيا، وتظهر هذه النتيجة في الشكل رقم (5).

-ان الفروق في الدرجة الكلية للإدارة بالأهداف كانت بين بكالوريوس وماجستير فأعلى ولصالح ماجستير فأعلى، ولم تكن المقارنات الاخرى دالة احصائيا، ولم تكن الفروق دالة احصائيا ، وتظهر هذه النتيجة في الشكل رقم (6).

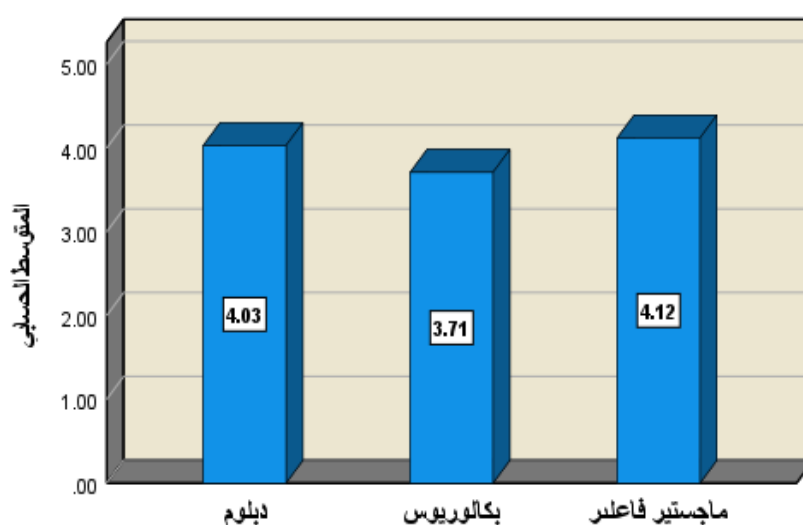
شكل 4:

المتوسط الحسابي لمجال الرقابة الادارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي



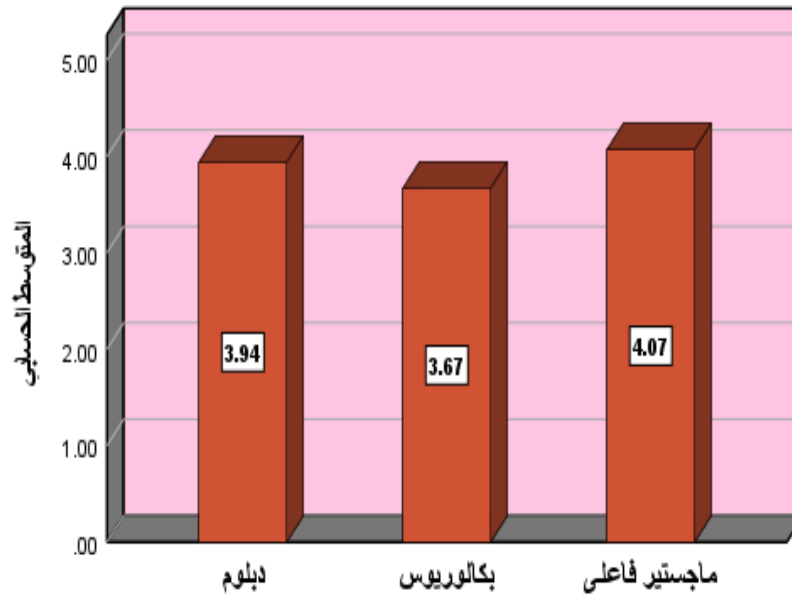
شكل 5:

المتوسط الحسابي لمجال دعم الادارة العليا لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي



شكل 6:

المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للإدارة بالأهداف لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين
تبعاً لمتغير المؤهل العلمي



2 متغير الخبرة:

تبين نتائج الجدول رقم (20) ملحق صفحة (102) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
تبعاً لمتغير الخبرة ، والجدول رقم (21) نتائج تحليل التباين الأحادي، وفيما يلي عرض لذلك:
يتضح من نتائج الجدول رقم (21) ملحق صفحة (103) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية
عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استخدام الإدارة بالأهداف في مجالي: (تحديد الاهداف
والرقابة الادارية) لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تعزى الى متغير الخبرة، بينما
كانت الفروق دالة احصائيا في مجالات: (التخطيط ، تقييم الاداء، ودعم الادارة العليا) والدرجة
الكلية للإدارة بالأهداف لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تعزى الى متغير الخبرة.

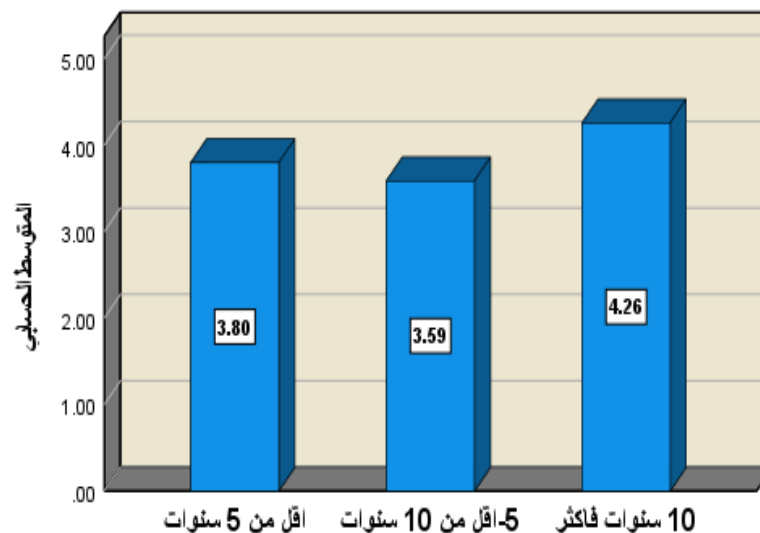
ولتحديد مصادر الفروق لمجالي (الرقابة الادارية ودعم الادارة العليا) والدرجة الكلية للإدارة بالأهداف لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا الى متغير الخبرة استخدم اختبار شقبيه (Scheffe Test)، ونتائج الجدول رقم (22) تبين ذلك.

يتضح من الجدول رقم (22) ملحق صفحة (104) ما يلي:

أن جميع الفروق متوسطات مجالات (التخطيط ، تقييم الاداء، ودعم الادارة العليا) والدرجة الكلية للإدارة بالأهداف لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين كانت بين اصحاب الخبرة 10 سنوات فاكثر واصحاب الخبرة اقل من 5 سنوات و 5-اقل من 10 سنوات ولصالح 10 سنوات فاكثر، ولم تكن المقارنات الاخرى دالة احصائيا، وتظهر هذه النتائج في الاشكال (7- 10).

شكل 7:

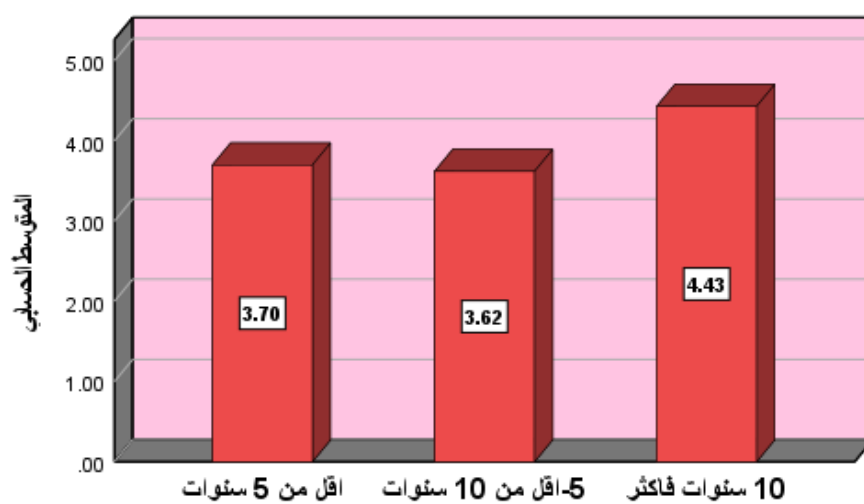
المتوسط الحسابي لمجال التخطيط لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة



شكل 8:

المتوسط الحسابي لمجال تقييم الاداء لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير

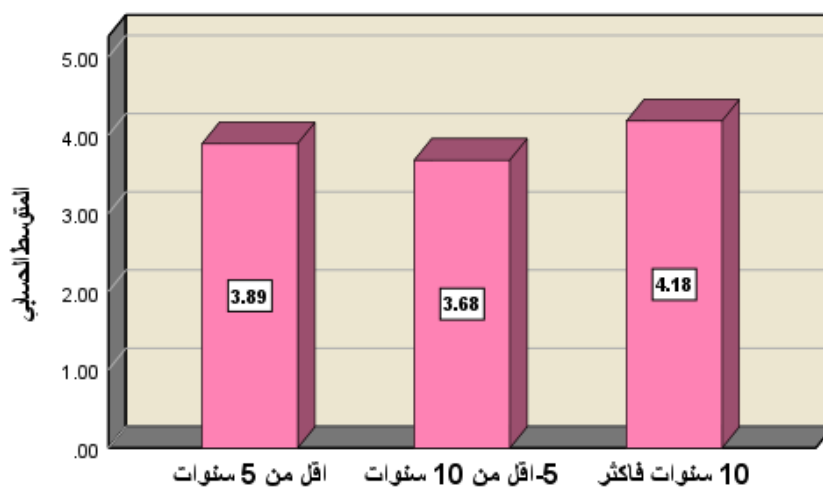
تبعا لمتغير الخبرة



شكل 9:

المتوسط الحسابي لمجال دعم الادارة العليا لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا

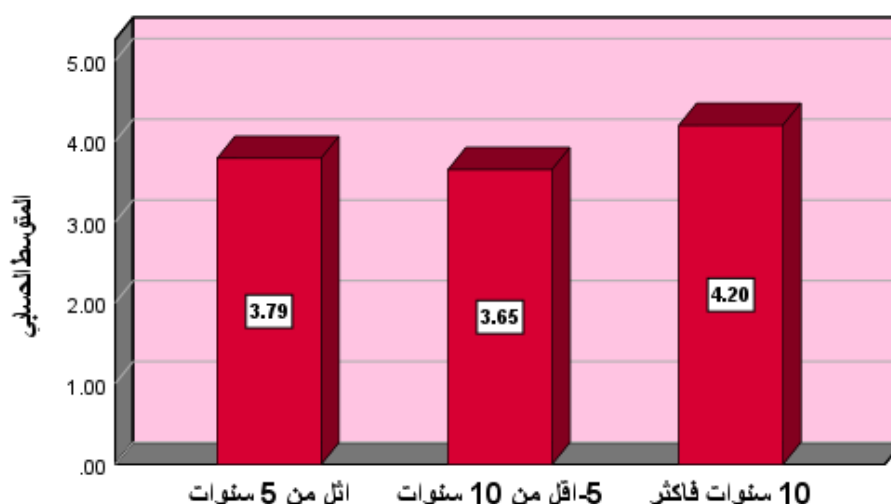
لمتغير تبعا لمتغير الخبرة



شكل 10:

المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للإدارة بالأهداف لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين

تبعا لمتغير الخبرة



خامسا: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام القيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تعزى الى متغيري المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA)، وفيما يلي عرض للنتائج:

3 -متغير المؤهل العلمي:

تبين نتائج الجدول رقم (23) ملحق صفحة (105) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعا للمؤهل العلمي، والجدول رقم (24) نتائج تحليل التباين الأحادي، وفيما يلي عرض لذلك: يتضح من نتائج الجدول رقم (24) ملحق صفحة (106) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استخدام القيادة التشاركية في (المشاركة في القيادة)

لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تعزى الى متغير المؤهل العلمي، بينما كانت الفروق دالة احصائيا في مجالي: (العلاقات الانسانية وتفويض السلطة) والدرجة الكلية للقيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تعزى الى متغير المؤهل العلمي.

ولتحديد مصادر الفروق لمجالي (العلاقات الانسانية وتفويض السلطة) والدرجة الكلية للقيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا الى متغير المؤهل العلمي استخدم اختبار شقيه (Scheffe Test) ونتائج الجدول رقم (25) ملحق صفحة (107) تبين ذلك. يتضح من الجدول رقم (25) ما يلي:

-ان الفروق في مجال العلاقات الانسانية كانت بين دبلوم وبكالوريوس وماجستير فاعلة ولصالح دبلوم، وبين دبلوم وبكالوريوس ولصالح دبلوم، وتظهر هذه النتيجة في الشكل رقم (11) ملحق صفحة (111).

-ان الفروق في مجال تفويض السلطة كانت بين ماجستير فأعلى ودبلوم وبكالوريوس ولصالح ماجستير ولم تكن الفروق دالة بين دبلوم وبكالوريوس وتظهر هذه النتيجة في الشكل رقم (12) ملحق صفحة (111).

-ان الفروق في الدرجة الكلية للقيادة التشاركية كانت بين دبلوم وبكالوريوس ولصالح دبلوم، وبكالوريوس وماجستير فأعلى ولصالح ماجستير فأعلى وتظهر هذه النتيجة في الشكل رقم (11) ملحق صفحة (111). وبهذا تكون النتائج لصالح ماجستير فأعلى، ثم الدبلوم، واخيرا البكالوريوس.

4 -متغير الخبرة:

تبين نتائج الجدول رقم (26) ملحق صفحة (108) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعا لمتغير الخبرة، والجدول رقم (27) نتائج تحليل التباين الأحادي، وفيما يلي عرض لذلك:

يتضح من نتائج الجدول رقم (27) ملحق صفحة (109) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استخدام القيادة التشاركية في مجال العلاقات الإنسانية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تعزى الى متغير الخبرة، بينما كانت الفروق دالة احصائيا في مجالي: (المشاركة في القيادة وتفويض السلطة) والدرجة الكلية للقيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تعزى الى متغير الخبرة.

ولتحديد مصادر الفروق في مجالي: (المشاركة في القيادة وتفويض السلطة) والدرجة الكلية للقيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا الى متغير الخبرة استخدم اختبار شقيه (Scheffe Test) ونتائج الجدول رقم (28) تبين ذلك.

يتضح من الجدول رقم (28) ملحق صفحة (110) ما يلي:

- ان الفروق في مجالي المشاركة في القيادة وتفويض السلطة والدرجة الكلية في القيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين كانت بين اصحاب الخبرة اقل من 5 سنوات و 5-10 سنوات ولصالح اقل من 5 سنوات، وبين اقل من 5 سنوات و 10 سنوات فاكثر ولصالح 10 سنوات فاكثر، وبين 5-10 سنوات و 10 سنوات فاكثر ولصالح 10 سنوات فاكثر، وتظهر هذه النتيجة بوضوح في الاشكال (14 - 16). ملحق صفحة (112-114).

الفصل الرابع

مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة بعد الإجابة عن تساؤلاتها، والتوصيات التي

أشارت إليها الدراسة في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها، وفيما يلي بيان لذلك:

أولاً: مناقشة نتائج التساؤل الأول والذي نصه : ما درجة استخدام الإدارة بالأهداف لدى أعضاء

الاتحادات الرياضية في فلسطين؟

من خلال عرض النتائج المتعلقة بالتساؤل والشكل البياني رقم (1) وخلاصة النتائج المتعلقة في

التساؤل في الجدول رقم (10) اظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لاستخدام الإدارة بالأهداف لدى

أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين كانت كبيرة وبوزن نسبي للاستجابة (77.05%)، وكانت

درجة الاستجابة كبيرة على جميع مجالات الادارة بالأهداف، وتراوحت الاوزان النسبية للاستجابة

عليها بين (75.87% - 78.11%)، حيث جاء (مجال دعم الادارة العليا) بالترتيب الأول وبوزن

نسبي للاستجابة (78.11%)، يليه (مجال الرقابة الادارية) وبوزن نسبي للاستجابة (77.30%)،

يليه (مجال التخطيط) وبوزن نسبي للاستجابة (77.04%)، يليه (مجال تقييم الاداء) وبوزن نسبي

للاستجابة (76.94%)، وجاء (مجال تحديد الاهداف) بالترتيب الخامس والأخير وبوزن نسبي

للاستجابة (75.87%)، وجاءت هذه النتائج متفقة مع نتائج دراسات كل من: دراسة (زواق

والعياضي، 2019)، ودراسة (الصالح، 2018)، ودراسة (بريخ، 2018)، ودراسة (ملواتشي

وغبدوش وبودقة، 2017)، ودراسة رضوان (2013)، ودراسة (الغويرين، 2010) والتي اظهرت

نتائجها ان درجة استخدام الادارة في الاهداف في هذه الدراسات كانت بدرجة كبيرة، وجاءت النتائج

بالدراسة الحالية افضل من النتائج في دراسات كل من: دراسة (محيسن، 2021)، ودراسة

(شاهين، 2020)، (العجيلي، 2020)، ودراسة (الطراونة، 2015)، والتي اظهرت نتائجها ان درجة

استخدام الادارة في الاهداف في هذه الدراسات كانت بدرجة متوسطة.

ويرى الباحث ان السبب الرئيس في الحصول على درجة كبيرة للدرجة الكلية للإدارة بالأهداف قد

يعود الى ان العمل في الاتحادات عملا طوعيا ويقبل على هذا العمل من لديه رغبة عالية في

العمل، ولديه معرفة جيدة، وصاحب علاقات اجتماعية جيدة ، حيث ان الادارة بالأهداف تقوم على

اساس من التعاون بين اعضاء الاتحاد في العمل وتبني العمل بشكل جماعي وليس فردي، واکد

على ذلك (الخضر، 2006) في اشارته الى ان فلسفة الإدارة بالأهداف تقوم على اساس

المسؤولية المشتركة بين الإدارة -الرؤساء- والمرووسين وذلك من خلال التحديد المشترك للأهداف

ووضع الخطط المناسبة لتحقيق الاهداف والوصول الى النتائج المنشودة للنتائج المرجوة

للمؤسسة.

ثانيا: مناقشة نتائج التساؤل الثاني والذي نصه : ما درجة استخدام القيادة التشاركية لدى

أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين؟

من خلال عرض النتائج المتعلقة بالتساؤل والشكل البياني رقم (2) وخلاصة النتائج المتعلقة في

التساؤل في الجدول رقم (14) اظهرت النتائج ان الدرجة الكلية لاستخدام القيادة التشاركية لدى

أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين كانت كبيرة وبوزن نسبي للاستجابة (80%)، وكانت

درجة الاستجابة كبيرة على جميع مجالات القيادة التشاركية، وتراوحت الاوزان النسبية للاستجابة

عليها بين (79.60% - 80.80%)، حيث جاء (مجال العلاقات الانسانية) بالترتيب الأول وبوزن

نسبي للاستجابة (80.80%)، ويليه بالتساوي مجالي: (المشاركة في القيادة و تفويض السلطة)

وبوزن نسبي للاستجابة (79.60%)، وجاءت هذه النتائج متفقة مع نتائج دراسات كل من: دراسة

(النوفل، 2021)، ودراسة (طيفور، 2020)، ودراسة (هادي، 2020)، ودراسة (ابو ناصر، 2020)، ودراسة (الدعجاني، 2019)، ودراسة (سماوي واخرون، 2019)، ودراسة (البقي وعطية، 2018)، والتي اظهرت نتائجها ان درجة استخدام القيادة التشاركية في هذه الدراسات كانت بدرجة كبيرة، وجاءت النتائج بالدراسة الحالية افضل من النتائج في دراسات كل من: دراسة (دراغمة، 2021)، ودراسة (الزامل والعواد، 2021)، ودراسة (ابو مديغم، 2021)، ودراسة (الخروصية، 2021)، ودراسة (العتيبي، 2020)، ودراسة (ابو شمالة، 2020)، ودراسة (الشبل، 2019)، والتي اظهرت نتائجها ان درجة استخدام القيادة التشاركية في هذه الدراسات كانت بدرجة متوسطة.

ولعل السبب في الحصول على مثل هذه النتيجة قد تعود الى ان طبيعة العمل في الاتحادات تتطلب المشاركة والعمل الجماعي وحسن العلاقات الانسانية، ويظهر ذلك من خلال ما أشارت اليه الجهمي والصنات (2020) الى ان القيادة التشاركية قيادة إنسانية جماعية، حيث تكسب المرؤوسين مكانة رفيعة، فهي تحرص على الأخذ بآرائهم واحترام شخصياتهم، وتمنحهم حرية الاختيار، كما تؤمن بالحوار البناء الهادف، وبرأي الأغلبية الذي يحقق أهداف المؤسسة وحاجات المرؤوسين في آن واحد، وهي تنمي الشعور بالمسؤولية، وروح التعاون والقدرة على الإبداع والابتكار، وتحفيز المرؤوسين على الأداء الجيد، وتؤدي إلى التفاف المرؤوسين حول قائدهم، وزيادة ولائهم لمؤسستهم ، وعند النظر الى هذه الصفات نلاحظ انها من اهم الصفات الواجب توفرها لدى أعضاء الاتحادات الرياضية.

ثالثاً: نتائج التساؤل الثالث والذي نصه :ما العلاقة بين الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية لدى

أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين؟

اظهرت نتائج معامل الارتباط بيرسون والانحدار البسيط في الجدول رقم (16) وجود علاقة ايجابية

دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$). بين الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية لدى

أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين ، حيث وصلت قيمة معامل الارتباط بيرسون الى

($R = 0.83$) وقيمة الانحدار البسيط ($R^2 = 0.683$) وكلاهما يعبر عن علاقة قوية جداً، حيث

ان اي منهما يفسر ما نسبته (68.30 %) من الاخر، ولعل السبب في ذلك التقاطع الجوهرى

بينهما والمتمثل في الجانب الانساني والاجتماعي ومشاركة الاخرين في العمل لكي يتبنوه، حيث

انهما وجهان لعملة واحدة ، ويظهر ذلك من خلال تعريفهما، حيث يتقاطعان في المفهوم ، فاذا

نظرنا الى تعريف الادارة بالأهداف عرفتها (البن، 2013) بانها: الأسلوب الإداري الذي يشترك فيه

الرئيس والمرووسين في كافة المستويات الإدارية في تحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها داخل

وحداتهم الإدارية، ثم وضع خطة يتم التوافق عليها لتحقيق تلك الأهداف مع تحديد مس أوليات

كل موظف على شكل نتائج متوقعة، وعرفها (الحري، 2012) بانها: العملية الإدارية التي تقوم

بها الإدارة والتي يساهم فيها الرؤساء والمرووسين ويتم فيها تحديد الغايات والأهداف وتوضع

مسؤوليات ووظائف كل مدير من أجل تحقيق الأهداف والغايات المرسومة ، وعرفها (السيد،

1978) بانها: نظام إداري تطبيقي يركز على النتائج ويستخدمها من أجل الاستفادة الفعالة من

جميع موارد التنظيم المادية والبشرية وذلك عن طريق الربط والتكامل بين جميع افراد التنظيم وبين

هذا التنظيم والبيئة التي يتعامل معها ، وعرفها (احمد، 2011) بانها: عملية إدارية يلتزم فيها

المرووسين ورؤسائهم في تحديد أهداف المؤسسة والتوافق عليها، ووضع خطة للوصول لها مع

العمل على قياس التقدم والنتائج طبقاً لمعايير موضوعية ، وعند النظر الى تعريفات القيادة

التشاركية عرفتھا (الجهمي والصنات، 2020) ،بأنھا: أسلوب إداري يدعو الموظفين إلى المساهمة

في جميع قرارات الشركة، حيث يتم إعطاء الموظفين المعلومات ذات الصلة بقضايا الشركة والتصويت بالأغلبية يحدد مسار العمل ، وعرفھا "هي العمليات الإدارية التي يتم من خلالها نقل بعض صلاحيات القرار من الجهات المختلفة في المؤسسات التعليمية، ونقل سلطة القرار جزئياً أو كلياً من القائد إلى العاملين، حيث تسعى هذه العملية إلى تنفيذ وتحقيق كافة أهداف المؤسسة التعليمية بكل وضوح ودقة وفعالية" ، وعرفتھا (القيسي، 2010) بأنها: مشاركة المدير لمروؤسيه، والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية والفنية التي تواجههم، وتواجههم، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة بينهم . وعرفھا (العراييد، 2010) بأنها: ذلك النمط الذي يقوم على مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، وأنها تقتزن بالنمط القيادي الديموقراطي.

ومن خلال عرض التعريفات السابقة يتبين ان الاساس في القيادة التشاركية هو مشاركة الاخرين في العمل حتى يقوموا بتبني العمل والحرص على النجاح فيه ، وهنا يكمن تتقاطع القيادة التشاركية مع الادارة بالأهداف.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام الإدارة بالأهداف لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تعزى الى متغيري المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية؟

فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي بينت نتائج تحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA) في الجدول رقم (18)، واختبار شففيه في الجدول رقم (19) ما يلي:

-ان الفروق في مجال الرقابة الادارية كانت بين دبلوم وماجستير فأعلى ولصالح ماجستير فأعلى، وبين بكالوريوس وماجستير فأعلى ولصالح ماجستير فأعلى، ولم تكن الفروق دالة احصائيا بين دبلوم وبكالوريوس.

-ان الفروق في مجال دعم الادارة العليا كانت بين بكالوريوس وماجستير فأعلى ولصالح ماجستير فأعلى، ولم تكن المقارنات الاخرى دالة احصائيا.

-ان الفروق في الدرجة الكلية للإدارة بالأهداف كانت بين بكالوريوس وماجستير فأعلى ولصالح ماجستير فأعلى، ولم تكن المقارنات الاخرى دالة احصائيا، ولم تكن الفروق دالة احصائيا.

ومن خلال عرض النتائج تبين ان غالبية الفروق في درجة استخدام الادارة في الاهداف كانت لصالح اعضاء الاتحاد من اصحاب مؤهل ماجستير فأعلى ، وجاءت هذه النتائج متفقة مع نتائج دراسات كل من: دراسة (لعاضي وبن السايح، 2021)، ودراسة(الصالح، 2018)، ودراسة رضوان (2013)، ودراسة(الغويرين ، 2010)، والتي اظهرت نتائجها وجود فروق في درجة استخدام الادارة بالأهداف تبعا لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل الاعلى، ولعل السبب في ذلك يعود إلى أن أصحاب المؤهلات العلمية ماجستير فأعلى يكون لديهم قدرة أفضل على تشجيع الابتكار والإبداع، ويستطيعون متابعة الأعمال واكتشاف المشكلات وحلها، كما يمكنهم تسخير موارد الاتحاد المادية والبشرية والمعلوماتية لتوفير الراحة اللازمة للموظفين، كما يمكنهم توفير التسهيلات اللازمة التي تسهم في تحسين الأداء والالتزام بالأهداف المتفق عليها ودعم ثقافة الحوار بين الأعضاء .

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسات كل من: (شاهين ، 2020)، ودراسة (زواق والعياضي، 2019)، ودراسة (ملوانتشي وغبدوش وبودقة، 2017)، ودراسة (الطراونة، 2015) والتي

اظهرت نتائجها انه لا توجد فروق دالة احصائية في درجة استخدام الادارة بالأهداف تبعا الى متغير المؤهل العلمي.

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة بينت نتائج تحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA) في الجدول رقم (21)، واختبار شفيه في الجدول رقم (22) ان جميع الفروق متوسطات مجالات (التخطيط، تقييم الاداء، و دعم الادارة العليا) والدرجة الكلية للإدارة بالأهداف لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين كانت بين اصحاب الخبرة 10 سنوات فاكثر واصحاب الخبرة اقل من 5 سنوات و5-10 سنوات ولصالح 10 سنوات فاكثر ، ولم تكن المقارنات الاخرى دالة احصائيا.

ومن خلال عرض النتائج تبين ان غالبية الفروق في درجة استخدام الادارة في الاهداف كانت لصالح اعضاء الاتحاد من اصحاب الخبرة 10 سنوات فاكثر (الخبرة الاطول)، وجاءت هذه النتائج متفقة مع نتائج دراسات كل من: لعاضي وبن السايح، (2021)، ودراسة (الطراونة، 2015)، ودراسة الغويرين (2010)، والتي اظهرت نتائجها وجود فروق في درجة استخدام الادارة بالأهداف تبعا لمتغير الخبرة ولصالح اصحاب الخبرة الاطول، ولعل السبب في ذلك قد يعود الى تنوع المواقف وحسن التصرف فيها في جوانبها الاجتماعية والاتصال لدى اصحاب الخبرة الاطول مقارنة بأصحاب الخبرة القصيرة. واختلفت نتائج الدراسة مع دراسات كل من: (الصالح، 2018)، ودراسة (ملوانتي وغبدوش وبودقة، 2017)، ودراسة رضوان (2013) والتي بينت نتائجها انه لا توجد فروق دالة احصائية في درجة استخدام الادارة بالأهداف تبعا الى متغير الخبرة.

ولعل السبب في الاختلاف في كل من المؤهل العلمي والخبرة مع بعض الدراسات قد يعود الى الاختلاف في عينة الدراسة، وادوات القياس، وظروف التطبيق من دراسة الى اخرى.

خامسا: النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام القيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تعزى الى متغيري المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية؟

فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي بينت نتائج تحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA) في الجدول رقم (24)، واختبار شففيه في الجدول رقم (25) ما يلي:

-ان الفروق في مجال العلاقات الانسانية كانت بين دبلوم وبكالوريوس وماجستير فاعلة ولصالح دبلوم، وبين دبلوم وبكالوريوس ولصالح دبلوم.

-ان الفروق في مجال تفويض السلطة كانت بين ماجستير فأعلى ودبلوم وبكالوريوس ولصالح ماجستير ولم تكن الفروق دالة بين دبلوم وبكالوريوس .

-ان الفروق في الدرجة الكلية للقيادة التشاركية كانت بين دبلوم وبكالوريوس ولصالح دبلوم، وبكالوريوس وماجستير فأعلى ولصالح ماجستير فأعلى .

ومن خلال عرض النتائج تبين ان غالبية الفروق في درجة استخدام الادارة في الاهداف كانت لصالح اعضاء الاتحاد من اصحاب مؤهل ماجستير فأعلى، وجاءت هذه النتائج متفقة مع نتائج دراسات كل من: دراسة (هادي، 2020)، ودراسة (ابو ناصر، 2020)، ودراسة (البقي وعطية، 2018)، والتي اظهرت نتائجها وجود فروق في درجة استخدام الادارة بالأهداف تبعا لمتغير

المؤهل العلمي ولصالح مؤهل الماجستير فأعلى. ايضا يعود الى نضج المعارف والمعلومات والتعامل معها بمنهجية علمية تكون افضل لدى اصحاب المؤهل العلمي الاعلى.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسات دراسة (سماوي وآخرون، 2019). والتي اظهرت نتائجها انه لا توجد فروق دالة احصائية في درجة استخدام القيادة التشاركية تبعا الى متغير المؤهل العلمي.

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة بينت نتائج تحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA) في الجدول رقم (27)، واختبار شففيه في الجدول رقم (28) ان الفروق في مجالي المشاركة في القيادة وتفويض السلطة والدرجة الكلية في القيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين كانت بين اصحاب الخبرة اقل من 5 سنوات و 5-10 سنوات ولصالح اقل من 5 سنوات، وبين أقل من 5 سنوات و 10 سنوات فاكثر ولصالح 10 سنوات فاكثر، وبين 5-10 سنوات و 10 سنوات فاكثر ولصالح 10 سنوات فاكثر، ومن خلال عرض النتائج تبين ان غالبية الفروق في درجة استخدام القيادة التشاركية كانت لصالح اعضاء الاتحاد من اصحاب الخبرة 10 سنوات فاكثر، وجاءت هذه النتائج متفقة مع نتائج دراسات كل من: دراسة (الخروصية ، 2021)، ودراسة (طيفور ، 2020)، ودراسة (هادي، 2020)، ودراسة (ابو ناصر ، 2020)، ودراسة (الدعجاني، 2019)، ودراسة (البقي وعطية، 2018)، والتي اظهرت نتائجها وجود فروق في درجة استخدام الادارة بالأهداف تبعا لمتغير الخبرة ولصالح اصحاب الخبرة الاطول، ايضا يعود السبب لكثرة المواقف التي يتعرضون لها من خلال عملهم في الاتحاد ومشاركة زملائهم في التعامل مع مثل هذه المواقف بدرجة اكبر مقارنة باصحاب الخبرة القصيرة.

واختلف نتائج الدراسة مع نتائج دراسات كل من: دراسة (دراغمة، 2021)، ودراسة (العتيبي، 2020)، ودراسة (سماوي وآخرون ، 2019) والتي بينت نتائجها انه لا توجد فروق دالة احصائية في درجة استخدام القيادة التشاركية تبعا الى متغير الخبرة.

ايضا لعل السبب في الاختلاف في كل من المؤهل العلمي والخبرة مع بعض الدراسات قد يعود الى الاختلاف في عينة الدراسة، وادوات القياس، وظروف التطبيق من دراسة الى اخرى.

الاستنتاجات:

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها يستنتج الباحث ما يلي:

1- يستخدم اعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين الادارة بالاهداف والقيادة التشاركية بدرجة كبيرة.

2- ان اقل درجة في مجالات الادارة بالأهداف لدى اعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين كانت في مجال تحديد الاهداف.

3- ان اقل درجة في مجالات القيادة التشاركية لدى اعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين كانت في مجالي تفويض السلطة والمشاركة في القيادة .

4- تصلح كل من الادارة بالأهداف والقيادة التشاركية للتنبؤ بالأخرى.

5- تزداد درجة استخدام الادارة بالأهداف لدى اعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين بزيادة المؤهل العلمي والخبرة.

6- تزداد درجة استخدام القيادة التشاركية لدى اعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين بزيادة المؤهل العلمي والخبرة

التوصيات:

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها أوصى الباحث فيما يلي:

1 - ضرورة تطبيق الاتحادات الرياضية في فلسطين للإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية لما لهما من اثر ايجابي في نجاح عمل الاتحادات.

2 - ضرورة عقد دورات تخصصية في الادارة بالأهداف والقيادة التشاركية لأعضاء الاتحادات من اصحاب المؤهل العلمي والخبرة الاقل.

3 - ضرورة زيادة الاهتمام بتحديد الاهداف واليتها لدى اعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين

وذلك لأنها كانت في الترتب الاخير في مجالات الادارة بالأهداف.

4 - ضرورة زيادة الاهتمام بتفويض السلطة لدى اعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين وذلك

لأنها كانت في الترتب الاخير في مجالات القيادة التشاركية.

5 - اجراء دراسات حول العلاقة بين الادارة بالأهداف والقيادة التشاركية مع متغيرات ادارية اخرى

مثل: المرونة التنظيمية، الحوكمة، العدالة التنظيمية في مجالات ادارية رياضية اخرى.

المراجع والمصادر

أولاً: المرجع العربية

1. أبو حمده، ابي طلال.(2020). درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة بالأهداف وأثرها على فاعلية الذات لدى المعلمين من وجهة نظرهم: دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية في العاصمة عمان . مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المركز القومي للبحوث غزة، 4(15)، 63-73.
2. أبو شمالة، سها محمد يحيى .(2020). دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة .
3. أبو مديغم، عبد الكريم سالم عوده .(2021). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين . المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، ع 22، 163 – 181.
4. أبو ناصر، فتحي محمد علي.(2020). رجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس في محافظة الأحساء وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين . مجلة كلية التربية ، جامعة بنها – كلية التربية، 31(124)، 196 – 230.
5. أحمد، أحمد ابراهيم.(2011). الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس. القاهرة: دار الفكر العربي ، مصر.

6. برباخ، رابح.(2018). الإدارة بالأهداف كأسلوب لإدارة الوقت وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مدراء المركبات الرياضية بالمسيلة وبرج بوعريرج. **مجلة التحدي**، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي - معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية 13، 101 - 120.
7. البقمي، فيحان بن غلاب مدغش ، عطية، محمد عبد الكريم علي.(2018). درجة ممارسة قادة مدارس محافظة تربة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين . **مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط - كلية التربية، 34(11)**، 1222 - 1251.
8. البناء، هالة مصباح. (2013). الإدارة المدرسية المعاصرة. عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
9. جعيم، حسين صالح مصلح.(2018). واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الفردية بالجمهورية اليمنية، **مجلة علوم الرياضة والتربية البدنية** ، جامعة الملك سعود - كلية علوم الرياضة والنشاط البدني، 2(1) ، 125-140.
10. الجهمي، بدرية محمد عبدالله ، الصنات، الجوهرة ابراهيم ناصر. (2020). واقع ممارسة القيادة التشاركية ومعوقاتها لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة ، **المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية**، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، 35، 11-63.
11. اللجنة الأولمبية الفلسطينية. (2022). **الهيكلية التنظيمية للجنة الأولمبية الفلسطينية والوصف الوظيفي**، رام الله، فلسطين.
12. الحريري، محمد سرور(2012). الإدارة الحديثة " الاسس العلمية والتطبيقية". عمان : دار البداية.

13. الخروصية، بثينة بنت علي بن عبد الله. (2021). القيادة التشاركية وأثرها على أداء المعلمين: دراسة حالة على مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ع 131، 121-144.
14. دراغمة بتول يوسف. (2021). العلاقة بين التمكين الإداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
15. الدعجاني، أحمد بن زيد. (2019). درجة ممارسة قادة وقائدات المدارس الحكومية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، جامعة الباحة، ع 20، 91 - 117.
16. ذيابات، ناجح محمد. (2016). الأنماط القيادية السائدة لرؤساء أندية المحترفين في الأردن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، جامعة أسيوط - كلية التربية الرياضية، 42(1)، 310-326.
17. رضوان، محمد. (2013). مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في اليمن، مجلة التحدي، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي - معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، ع 6، 35-59.
18. الرفاعي، محمد حسين. (2009). الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة سانت آليمانس العالمية - بريطانيا.

19. الريماوي، صوفيا سعيد .(2021). فاعلية القيادة التشاركية في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية**، 29(1) ، 236-262 الجامعة الاسلامية، غزة .
20. الزامل، مها عثمان .(2021). القيادة التشاركية لدى مراكز التربية الخاصة في ضوء متطلبات قيادة التغيير، **جمعية الاجتماعيين في الشارقة**، 38(149)، 85-118.
21. زواق، أحمد ، لعياضي ، عصام .(2019). واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة . **حوليات جامعة الجزائر 1**، جامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة، ع 33، 589 – 616.
22. الزياد، عطا محمد علي.(2010). الاداء الاداري في ضوء الاتجاهات الفكرية المعاصرة. نابلس: دار الفاروق للثقافة والنشر، فلسطين.
23. سماوي، فادي سعود فريد. عيروط مصطفى، هبة إبراهيم. (2019). **التفاضل الأكاديمي وعلاقته بالقيادة التشاركية لدى مديري المدارس في الأردن من وجهة نظر المعلمين، دراسات - العلوم التربوية، لجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي**، 46 ملحق، 498-520.
24. السيد صلاح.(1978). **الإدارة بالأهداف دليل المديرين نحو فعالية النتائج ووفرة الأرباح**. القاهرة: قسم النشر بالجامعة الأمريكية بالقاهرة ، مصر.
25. شاهين، وليد.(2020). **مدى تطبيق رؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية الفلسطينية للأهداف الموضوعة في خطط اتحاداتهم، دراسات - العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية**، 47(1)، 177-194.

26. الشبل، يوسف بن عبد الرحمن بن يوسف. (2019). تطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية: استراتيجية مقترحة، *مجلة البحث العلمي في التربية* ، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، 20(7)، 161-198.
27. الشطناوي، معتصم محمود. (2009). الأنماط القيادية السائدة لدى مدربي الألعاب الجماعية في جامعة مؤتة من وجهة نظر اللاعبين . *مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 24(2)، 77 - 94.
28. الصالح، ماجد سليم . (2018). دراسة تحليلية لمدى تطبيق الإدارة بالأهداف لدى موظفي الاتحاد الأردني لكرة السلة . *مجلة العلوم التربوية والنفسية* ، جامعة القصيم ، 12(3)، 1148 - 1169.
29. صلواتشي، هشام سفيان، غيدوش، فوزي، بودلة، يوسف. (2017). أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء وظائف وأنشطة المؤسسات الاقتصادية: دراسة آراء عينة من مدراء الملبينات والمجنينات في ولايات الوسط الجزائرية. *مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي* ، المدرسة العليا للتجارة - مخبر الإصلاحات الاقتصادية، التنمية واستراتيجيات الاندماج في الاقتصاد العالمي، 12(24)، 249 - 268.
30. الصنات، الجوهره إبراهيم ناصر. (2020). واقع ممارسة القيادة التشاركية ومعوقاتها لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية* ، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، ع 35، 11 - 63.
31. الطراونة، سليمان محمد . (2016). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمفهوم الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين . *مجلة التربية* ، جامعة الأزهر - كلية التربية، 16(1)، 433 - 452.

32. طيفور، هيفاء علي محمود .(2020). درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر المعلمين ، *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، جامعة تعز فرع التربة - دائرة الدراسات العليا والبحث العلمي ، ع 9، 94 - 120.
33. العتيبي، عبدالله غازي الدعجاني.(2020). درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس بمحافظة ثاق وعلاقتها بضغط العمل لدى المعلمين . *المجلة السعودية للعلوم التربوية*، جامعة الملك سعود -الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية- جستن، ع4، 75 - 94.
34. العجيلي، أشرف محمود حسين.(2020). الإدارة بالأهداف كمدخل لتطوير إدارة نشاط ذوي الإعاقة بالأندية المصرية. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة* ، جامعة حلوان - كلية التربية الرياضية للبنين، ع 88، 1 - 52.
35. العرابيد، نبيل أحمد. (2010). دور القيادة التشاركية في مديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
36. العمرو، ابراهيم علي. (2013). الإدارة والإدارة التربوية. عمان: دار البداية. ،لأردن.
37. الغويرين، عصام صالح ذيب.(2010). نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن وإمكانية تطبيقه . *مجلة جامعة النجاح للأبحاث* - العلوم الانسانية ، 24(4) ، 1101-1128.
38. القيسي، هناء محمود. (2010). الإدارة التربوية: مبادئ، نظريات، اتجاهات حديثة . عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن.

39. لعاضي، عصام، بن السايح، سمير .(2021). واقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة. **أبحاث اقتصادية معاصرة**، جامعة عمار ثلجي الاغواط - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 4(2)، 37 - 55.
40. محسين، أكرم حسين رشيد.(2021). الإدارة بالأهداف ومساهمتها بسلوك المواطنة التنظيمية مدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر المدراء والمشرفين الاختصاص. **مجلة كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية - كلية التربية الأساسية** 113، 68 - 81.
41. محمد، أحمد آدم أحمد، عبد الحليم، مجدي عبد الحليم.(2015). معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسة الرياضية السودانية، **مجلة العلوم التربوية** جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - عمادة البحث العلمي، 16(3)، 126 - 137.
42. النوفل، محمد بن فاهد .(2021). واقع ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، **مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة أسبوط.** 37(2) ، 405-449.
43. هادي سالم العجمي .(2020). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين . **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية غزة**، 28(4)، 728 - 750.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Akpoviro, K S, Bolarinwa, K I, & Owotutu, S. O, (2018). Effect of Participative Leadership Style on Employee's Productivity, *The International Journal of Economic Behavior - IJEB*, Faculty of Business and Administration, University of Bucharest, 8(1), 47-60.
2. Bell, C. Chan, M. & Nellm, p. (2018). The effect of participative and directive leadership on team effectiveness among administrative

employees in a South African Tertiary Institution, *Journal of Social Sciences*, 55(1-3), 81-91.

3. Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. New York, NY: Routledge Academic.
4. Rudani, R. B. (2013). *Principles of management*. New Delhi: McGraw Hill Education.
5. Wenceslaus, O. (2010) Relevance and benefits of management by objectives to secondary school management in Anambra State: Teachersviews, *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 2(7), 99 – 104.

الملاحق

ملحق (أ): اداتا الدراسة

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

الإدارة الرياضية

حضرة عضو الاتحاد المحترم

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " العلاقة بين الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين " ، وذلك كمتطلب لنيل درجة الماجستير في الإدارة الرياضية من جامعة النجاح الوطنية ، امل من حضرتكم الاستجابة وفق ما تراه مناسباً، علماً بان البيانات التي سوف تجمع لغاية البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

اولاً: البيانات الشخصية:

امل اختيار ما ينطبق عليك بوضع علامة (x):

1-المؤهل العلمي: دبلوم () بكالوريوس ماجستير فأعلى ()

2-الخبرة الادارية : اقل من 5 سنوات () 5-اقل من 10 سنوات () 10 سنوات فأعلى ()

ثانياً: استبانة قياس الإدارة بالأهداف لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين،
يرجى التكرم باختيار الاستجابة المناسبة بعد قراءة الفقرات وفق ما ينطبق عليك:

الرقم	الفقرات	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
المجال الأول: تحديد الأهداف						
من خلال عملي كمعضو في اتحاد رياضي فإنني امارس الإدارة بالأهداف في مجال تحديد الأهداف من خلال:						
1.	تبني أهدافاً واضحة ومحددة في الاتحاد					
2.	اهداف القابلة للتنفيذ في الاتحاد					
3.	اعتماد برامج عمل تتلاءم مع الأهداف الموضوعة					
4.	مشاركة المستويات الإدارية في وضع الاهداف					
5.	المساهمة في وضع اهداف توجه سلوك الرئيس والأعضاء في الاتحاد					
6.	تحديد أساليب العمل المناسبة لتحقيق الأهداف					
7.	تحديد اهداف قابلة للقياس					
المجال الثاني: التخطيط						
من خلال عملي كمعضو في اتحاد رياضي فإنني امارس الإدارة بالأهداف في مجال التخطيط من خلال:						
8.	وضع خطوات العمل التي تحقق الأهداف					
9.	ربط خطط الاتحاد بالأهداف الموضوعة					
10.	إشراك جميع المعنيين في وضع خطط عمل واضحة وقابلة للتنفيذ					
11.	وضع الخطط التي تكون واضحة للجميع					
12.	تنفيذ الخطط والبرامج في فترة زمنية محددة					
13.	تقييم الخطط وفق معايير محددة					
14.	وضع الخطط ضمن الإمكانيات المتوفرة					
المجال الثالث: الرقابة الإدارية						
من خلال عملي كمعضو في اتحاد رياضي فإنني امارس الإدارة بالأهداف في مجال الرقابة الإدارية من خلال:						
15.	دعم الموضوعية والعدالة كأساس للرقابة والمتابعة في الاتحاد					
16.	ربط الحوافز بالأداء في الاتحاد					
17.	تشجيع الأعضاء على تنمية الرقابة الذاتية					
18.	التأكد على أهمية التوازن بين تفويض المسؤوليات وعملية الرقابة					

الرقم	الفقرات	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
19.	تحديد الاخفاقات والاستفادة منها في المستقبل					
20.	التأكيد على الالتزام سير العمل نحو تحقيق الأهداف					
21.	رفع كفاءة أداء الافراد					
المجال الرابع: تقييم الأداء من خلال عملي كمعضو في اتحاد رياضي فإنني امارس الإدارة بالأهداف في مجال تقييم الأداء من خلال:						
22.	وضع معايير محددة لتقييم الأداء					
23.	زيادة دافعية الأعضاء نحو العمل من خلال التقارير الدورية حول الإنجاز					
24.	تقييم الأداء في الاتحاد في ضوء تحقق النتائج المتوقعة					
25.	استخدام نظام التغذية الراجعة كوسيلة لتقييم الأداء					
26.	تزويد الإدارة ببيانات للتوجيه والرقابة لتقييم الأداء					
27.	توضيح الإنجازات المحققة من خلال تقرير نهائي يقدم للاتحاد					
28.	مراعاة الموضوعية والدقة في تقييم أداء الأعضاء					
المجال الخامس: دعم الإدارة العليا من خلال عملي كمعضو في اتحاد رياضي فإنني امارس الإدارة بالأهداف في مجال دعم الإدارة العليا من خلال:						
29.	التشجيع على الابتكار والإبداع					
30.	الاطلاع على سير عمل الاتحاد من خلال آليات معينة					
31.	متابعة العمل للتعرف على المشكلات وحلها					
32.	توفير التسهيلات اللازمة من الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية للاتحاد					
33.	تقبل الاقتراحات والآراء التي تسهم في تحسين الأداء					
34.	الالتزام بالأهداف التي تم الاتفاق عليها					

الرقم	الفقرات	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
35.	دعم ثقافة الحوار بين الأعضاء					
36.	إشراك جميع المستويات الإدارية في تحديد الأهداف وخطط العمل					

القسم الثالث: استبانة قياس القيادة التشاركية في الاتحادات الرياضية في فلسطين

يرجى التكرم باختيار الاستجابة المناسبة بعد قراءة الفقرات وفق ما ينطبق عليك:

الرقم	الفقرات	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
المجال الأول: العلاقات الإنسانية						
من خلال عملي كمعضو في اتحاد رياضي فإنني امارس القيادة التشاركية في مجال العلاقات الإنسانية من خلال:						
1.	المساهمة في توفير مناخ جيد في العمل					
2.	توفير جو يسوده التفاهم والمشاركة					
3.	التواصل الاجتماعي مع أعضاء الهيئة الإدارية في المناسبات المختلفة					
4.	تنمية الاتجاهات الإيجابية بين أعضاء الهيئة الادارية في الاتحاد					
5.	التشجيع على تبادل الخبرات بين الأعضاء					
6.	التحلي بالصبر في التعامل مع أعضاء الاتحاد					
7.	المحافظة على كرامة أعضاء الاتحاد					
8.	المحافظة على أسرار أعضاء الهيئة الادارية في الاتحاد					
9.	بث جو من الاحترام المتبادل بيني وبين زملائي					
10.	معاملة الجميع دون تمييز عضو على حساب الآخر					
11.	مساعدة الأعضاء في حل المشكلات الخاصة بهم					

الرقم	الفقرات	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
المجال الثاني: المشاركة في القيادة من خلال عملي كعضو في اتحاد رياضي فإنني امارس القيادة التشاركية في مجال المشاركة في القيادة من خلال:						
12.	إشراك الأعضاء في صنع القرارات					
13.	إتاحة الفرصة للأعضاء لتمثيل الاتحاد في الاجتماعات والندوات الخارجية					
14.	المشاركة في حل المشكلات المتعلقة بالعمل					
15.	توزيع المهام الإدارية والقيادية بين الأعضاء وفقاً لقدراتهم وميولهم					
16.	المشاركة في وضع رؤية مستقبلية للاتحاد					
17.	إشراك الأعضاء في تحديد الاحتياجات المالية والتدريبية					
18.	إشراك الأعضاء في عملية التقويم					
19.	أداء المهام الموكلة لي من إدارة الاتحاد					
20.	دعم عقد دورات تدريبية للأعضاء على كيفية صنع واتخاذ القرار					
21.	تشجيع الأعضاء على العمل بروح الفريق					
22.	تشجيع اللقاءات الدورية بين الأعضاء					
23.	المشاركة في تشكيل اللجان لتطوير العلاقات مع المجتمع المحلي					
المجال الثالث: تفويض السلطة من خلال عملي كعضو في اتحاد رياضي فإنني امارس القيادة التشاركية في مجال تفويض السلطة من خلال:						
24.	مساعدة رئيس الاتحاد للابتعاد عن المركزية في اتخاذ القرارات					
25.	تشجيع رئيس الاتحاد على تقبل قرارات الأعضاء بمرونة					
26.	مشاركة أعضاء الهيئة الادارية في حل المشكلات الادارية					
27.	العمل وفقاً للصلاحيات الموكلة لي من الادارة					

الرقم	الفقرات	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
28.	متابعة أمور الاتحاد في حال غياب رئيس الاتحاد بناء على تفويضه لي					
29.	المساهمة مع رئيس الاتحاد في إيجاد بيئة تشاركية مناسبة					
30.	تفويض من يرغب في أداء عمل معين يناسب ميوله					

وشكراً لحسن تعاونكم

ملحق (ب): اسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة الاكاديمية	الجامعة
1	أ.د. فايز ابو عريضة	أستاذ	جامعة اليرموك
2	أ.د. عماد عبد الحق	أستاذ	جامعة النجاح الوطنية
3	أ.د. محمود الاستاذ	أستاذ	جامعة الاقصى
4	د. جمال شاكر	أستاذ مشارك	جامعة النجاح
5	د. محمود الاطرش	أستاذ مشارك	جامعة النجاح الوطنية
6	د. منذر نصر الله	أستاذ مشارك	جامعة الاستقلال

الملحق (ج): الجداول

جدول 11:

المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية والدرجة والترتيب لمجالات الإدارة بالأهداف أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين (ن=110).

الرقم	مجالات الإدارة بالأهداف	المتوسط الحسابي *	الوزن النسبي %	الدرجة	الترتيب
1	مجال تحديد الاهداف	3.79	75.87	كبيرة	5
2	مجال التخطيط	3.85	77.04	كبيرة	3
3	مجال الرقابة الادارية	3.86	77.30	كبيرة	2
4	مجال تقييم الاداء	3.85	76.94	كبيرة	4
5	مجال دعم الادارة العليا	3.91	78.11	كبيرة	1
	الدرجة الكلية للإدارة بالأهداف	3.85	77.05	كبيرة	

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

جدول 12:

المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية لدرجة استخدام القيادة التشاركية لمجال العلاقات الانسانية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين (ن = 110).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الوزن النسبي %	الدرجة
1	المساهمة في توفير مناخ جيد في العمل	3.91	78.20	كبيرة
2	توفير جو يسوده التفاهم والمشاركة	4.20	84.00	كبيرة
3	التواصل الاجتماعي مع أعضاء الهيئة الإدارية في المناسبات المختلفة	3.96	79.20	كبيرة
4	تنمية الاتجاهات الايجابية بين أعضاء الهيئة الادارية في الاتحاد	3.95	79.00	كبيرة
5	التشجيع على تبادل الخبرات بين الأعضاء	3.85	77.00	كبيرة
6	التحلي بالصبر في التعامل مع أعضاء الاتحاد	4.07	81.40	كبيرة
7	المحافظة على كرامة أعضاء الاتحاد	4.00	80.00	كبيرة
8	المحافظة على أسرار أعضاء الهيئة الادارية في الاتحاد	4.19	83.80	كبيرة
9	بث جو من الاحترام المتبادل بيني وبين زملائي	4.03	80.60	كبيرة
10	معاملة الجميع دون تمييز عضو على حساب الآخر	4.23	84.60	كبيرة جدا
11	مساعدة الأعضاء في حل المشكلات الخاصة بهم	4.05	81.00	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال العلاقات الانسانية	4.04	80.79	كبيرة

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

جدول 13:

المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية لدرجة استخدام القيادة التشاركية لمجال المشاركة في القيادة لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين (ن = 110).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الوزن النسبي %	الدرجة
1	إشراك الأعضاء في صنع القرارات	4.20	84.00	كبيرة
2	إتاحة الفرصة للأعضاء لتمثيل الاتحاد في الاجتماعات والندوات الخارجية	3.95	79.00	كبيرة
3	المشاركة في حل المشكلات المتعلقة بالعمل	3.98	79.60	كبيرة
4	توزيع المهام الإدارية والقيادية بين الأعضاء وفقاً لقدراتهم وميولهم	3.94	78.80	كبيرة
5	المشاركة في وضع رؤية مستقبلية للاتحاد	4.18	83.60	كبيرة
6	إشراك الأعضاء في تحديد الاحتياجات المالية والتدريبية	4.11	82.20	كبيرة
7	إشراك الأعضاء في عملية التقييم	3.85	77.00	كبيرة
8	أداء المهام الموكلة لي من إدارة الاتحاد	3.98	79.60	كبيرة
9	دعم عقد دورات تدريبية للأعضاء على كيفية صنع واتخاذ القرار	3.93	78.60	كبيرة
10	تشجيع الأعضاء على العمل بروح الفريق	3.75	75.00	كبيرة
11	تشجيع اللقاءات الدورية بين الأعضاء	4.00	80.00	كبيرة
12	المشاركة في تشكيل اللجان لتطوير العلاقات مع المجتمع المحلي	3.93	78.60	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال المشاركة في القيادة	3.98	79.60	كبيرة

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

جدول 14:

المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية لدرجة استخدام القيادة التشاركية لمجال تفويض السلطة لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين (ن=110).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الوزن النسبي %	الدرجة
1	مساعدة رئيس الاتحاد للابتعاد عن المركزية في اتخاذ القرارات	4.06	81.20	كبيرة
2	تشجيع رئيس الاتحاد على تقبل قرارات الأعضاء بمرونة	3.95	79.00	كبيرة
3	مشاركة أعضاء الهيئة الادارية في حل المشكلات الادارية	3.95	79.00	كبيرة
4	العمل وفقا للصلاحيات الموكلة لي من الادارة	3.90	78.00	كبيرة
5	متابعة أمور الاتحاد في حال غياب رئيس الاتحاد بناء على تفويضه لي	3.87	77.40	كبيرة
6	المساهمة مع رئيس الاتحاد في إيجاد بيئة تشاركية مناسبة	3.98	79.60	كبيرة
7	تفويض من يرغب في أداء عمل معين يناسب ميوله	4.10	82.00	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال تفويض السلطة	3.98	79.60	كبيرة

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

جدول 15:

المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية والدرجة والترتيب لمجالات القيادة التشاركية أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين (ن=110).

الرقم	مجالات الادارة بالأهداف	المتوسط الحسابي *	الوزن النسبي %	الدرجة	الترتيب
1	مجال العلاقات الانسانية	4.04	80.80	كبيرة	1
2	مجال المشاركة في القيادة	3.98	79.60	كبيرة	2
3	مجال تفويض السلطة	3.98	79.60	كبيرة	2
	الدرجة الكلية للقيادة التشاركية	4.00	80.00	كبيرة	

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

جدول 16:

نتائج معامل الارتباط بيرسون والانحدار البسيط للعلاقة بين الادارة بالأهداف والقيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين

مستوى الدلالة *	قيمة (R ²)	قيمة (R)	القيادة التشاركية		الادارة بالأهداف	
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
*0.0001	0.683	0.83	0.65	4.00	0.66	3.85

دال عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

جدول 17:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة استخدام الإدارة بالأهداف لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ن=110).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي *	العدد	المؤهل العلمي	مجالات الادارة بالأهداف
0.46	3.83	34	دبلوم فاقل	مجال تحديد الاهداف
0.74	3.65	54	بكالوريوس	
0.62	3.99	22	ماجستير فأعلى	
0.51	3.93	34	دبلوم فاقل	مجال التخطيط
0.73	3.70	54	بكالوريوس	
0.66	4.03	22	ماجستير فأعلى	
0.53	3.88	34	دبلوم فاقل	مجال الرقابة الادارية
0.77	3.63	54	بكالوريوس	
0.59	4.21	22	ماجستير فأعلى	
0.55	4.06	34	دبلوم فاقل	مجال تقييم الاداء
0.87	3.66	54	بكالوريوس	
0.78	3.99	22	ماجستير فأعلى	
0.52	4.03	34	دبلوم فاقل	مجال دعم الادارة العليا
0.70	3.71	54	بكالوريوس	
0.61	4.12	22	ماجستير فأعلى	
0.48	3.94	34	دبلوم فاقل	الدرجة الكلية للإدارة
0.73	3.67	54	بكالوريوس	بالأهداف
0.63	4.07	22	ماجستير فأعلى	

جدول 18:

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استخدام الإدارة بالأهداف لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ن=110).

مستوى الدلالة *	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	مجالات الانتماء الوطني
0.066	2.792	1.212	2	2.425	بين المجموعات	مجال تحديد الأهداف
		0.434	107	46.456	داخل المجموعات	
			109	48.881	المجموع	
0.074	2.671	1.230	2	2.461	بين المجموعات	مجال التخطيط
		0.461	107	49.291	داخل المجموعات	
			109	51.752	المجموع	
0.001	7.586	3.474	2	6.948	بين المجموعات	مجال الرقابة الادارية
		0.458	107	49.004	داخل المجموعات	
			109	55.953	المجموع	
0.062	2.850	1.803	2	3.606	بين المجموعات	مجال تقييم الاداء
		0.633	107	67.689	داخل المجموعات	
			109	71.294	المجموع	
0.012	4.586	1.927	2	3.854	بين المجموعات	مجال دعم الادارة العليا
		0.420	107	44.964	داخل المجموعات	
			109	48.818	المجموع	
0.020	4.047	1.766	2	3.532	بين المجموعات	الدرجة الكلية للإدارة بالأهداف
		0.436	107	46.693	داخل المجموعات	
			109	50.225	المجموع	

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

جدول 19:

نتائج اختبار شففيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات مجالي الرقابة الادارية ودعم الادارة العليا والدرجة الكلية للإدارة بالأهداف لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا الى متغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
مجال الرقابة الادارية	دبلوم	3.88		0.25	*0.33-
	بكالوريوس	3.63			*0.42-
	ماجستير فأعلى	4.21			-----
مجال دعم الادارة العليا	دبلوم	4.03		0.29	0.09-
	بكالوريوس	3.71			*0.41-
	ماجستير فأعلى	4.12			
الدرجة الكلية للإدارة بالأهداف	دبلوم	3.94		0.27	0.13-
	بكالوريوس	3.67			*0.40-
	ماجستير فأعلى	4.07			

* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05).

جدول 20:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة استخدام الإدارة بالأهداف لدى أعضاء الاتحادات

الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة (ن=110).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي *	العدد	المؤهل العلمي	مجالات الإدارة بالأهداف
.680	3.74	24	أقل من 5 سنوات	مجال تحديد الأهداف
0.859	3.68	27	5-أقل من 10 سنوات	
.180	4.03	59	10سنوات فاكثر	مجال التخطيط
.660	3.80	24	أقل من 5 سنوات	
0.86	3.59	27	5-أقل من 10 سنوات	مجال الرقابة الإدارية
.120	4.26	59	10سنوات فاكثر	
.740	3.83	24	أقل من 5 سنوات	مجال تقييم الأداء
0.89	3.70	27	5-أقل من 10 سنوات	
.190	4.12	59	10سنوات فاكثر	مجال دعم الإدارة العليا
.850	3.70	24	أقل من 5 سنوات	
0.83	3.62	27	5-أقل من 10 سنوات	الدرجة الكلية للإدارة بالأهداف
.100	4.43	59	10سنوات فاكثر	
.630	3.89	24	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية للإدارة بالأهداف
0.86	3.68	27	5-أقل من 10 سنوات	
.320	4.18	59	10سنوات فاكثر	الدرجة الكلية للإدارة بالأهداف
.670	3.79	24	أقل من 5 سنوات	
0.85	3.65	27	5-أقل من 10 سنوات	الدرجة الكلية للإدارة بالأهداف
.150	4.20	59	10سنوات فاكثر	

جدول 21:

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استخدام الإدارة بالأهداف لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ن=110).

مستوى الدلالة *	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	مجالات الانتماء الوطني
0.123	2.134	0.937	2	1.875	بين المجموعات	مجال تحديد
		0.439	107	47.006	داخل المجموعات	الاهداف
			109	48.881	المجموع	
*0.001	6.919	2.963	2	5.927	بين المجموعات	مجال
		0.428	107	45.825	داخل المجموعات	التخطيط
			109	51.752	المجموع	
0.097	2.383	1.193	2	2.386	بين المجموعات	مجال الرقابة
		0.501	107	53.567	داخل المجموعات	الادارية
			109	55.953	المجموع	
*0.001	9.488	5.370	2	10.739	بين المجموعات	مجال تقييم
		0.566	107	60.555	داخل المجموعات	الاداء
			109	71.294	المجموع	
*0.024	3.857	1.641	2	3.282	بين المجموعات	مجال دعم
		0.426	107	45.536	داخل المجموعات	الادارة العليا
			109	48.818	المجموع	
*0.009	4.953	2.128	2	4.256	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.430	107	45.970	داخل المجموعات	للإدارة
			109	50.225	المجموع	بالأهداف

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

جدول 22:

نتائج اختبار شففيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات مجالات (التخطيط ، تقييم الاداء ، ودعم الادارة العليا) والدرجة الكلية للإدارة بالأهداف لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا الى متغير الخبرة

المجالات	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	- أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
مجال التخطيط	أقل من 5 سنوات	3.80		0.19	-0.46*
	أقل من 10 سنوات	3.59			-0.65*
	10 سنوات فأكثر	4.26			
مجال تقييم الاداء	أقل من 5 سنوات	3.70		0.08	-0.73*
	أقل من 10 سنوات	3.62			-0.81*
	10 سنوات فأكثر	4.43			
مجال دعم الادارة العليا	أقل من 5 سنوات	3.89		0.21	-0.29*
	أقل من 10 سنوات	3.68			-0.50*
	10 سنوات فأكثر	4.18			
الدرجة الكلية للإدارة بالأهداف	أقل من 5 سنوات	3.79		0.14	-0.41*
	أقل من 10 سنوات	3.65			-0.55*
	10 سنوات فأكثر	4.20			

* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05).

جدول 23:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام القيادة التشاركية لدى أعضاء

الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ن=110).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي *	العدد	المؤهل العلمي	مجالات القيادة التشاركية
0.48	4.35	34	دبلوم فاقل	مجالات العلاقات الانسانية
0.73	3.82	54	بكالوريوس	
0.66	4.07	22	ماجستير فأعلى	
0.56	4.12	34	دبلوم فاقل	مجالات المشاركة في القيادة
0.72	3.84	54	بكالوريوس	
0.56	4.10	22	ماجستير فأعلى	
0.77	4.00	34	دبلوم فاقل	مجالات تفويض السلطة
0.70	3.80	54	بكالوريوس	
0.62	4.33	22	ماجستير فأعلى	
0.58	4.16	34	دبلوم فاقل	الدرجة الكلية للقيادة التشاركية
0.69	3.82	54	بكالوريوس	
0.58	4.17	22	ماجستير فأعلى	

جدول 24:

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استخدام القيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ن=110).

مجال الانتماء الوطني	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة *
مجال العلاقات الانسانية	بين المجموعات	5.726	2	2.863	6.752	*0.002
	داخل المجموعات	45.373	107	0.424		
	المجموع	51.100	109			
مجال المشاركة في القيادة	بين المجموعات	2.128	2	1.064	2.540	0.084
	داخل المجموعات	44.823	107	0.419		
	المجموع	46.951	109			
مجال تفويض السلطة	بين المجموعات	4.307	2	2.154	4.238	*0.017
	داخل المجموعات	54.381	107	0.508		
	المجموع	58.688	109			
الدرجة الكلية للقيادة التشاركية	بين المجموعات	3.172	2	1.586	3.857	*0.024
	داخل المجموعات	44.008	107	0.411		
	المجموع	47.180	109			

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

جدول 25:

نتائج اختبار شفیه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات مجالي (العلاقات

الانسانية وتفويض السلطة) والدرجة الكلية للقيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في

فلسطين تبعا الى متغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
مجال العلاقات الانسانية	دبلوم	4.35		*0.47	*0.28
	بكالوريوس	3.82			*0.22-
	ماجستير فأعلى	4.07			-----
مجال تفويض السلطة	دبلوم	4.00		0.20	*0.33-
	بكالوريوس	3.80			*0.53-
	ماجستير فأعلى	4.33			
الدرجة الكلية للقيادة التشاركية	دبلوم	4.16		*0.34	0.01-
	بكالوريوس	3.82			*0.35-
	ماجستير فأعلى	4.17			

* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05).

جدول 26:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة استخدام القيادة التشاركية لدى أعضاء

الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة (ن=110).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي *	العدد	الخبرة	مجالات القيادة التشاركية
0.620	4.04	34	اقل من 5 سنوات	مجالات العلاقات الانسانية
0.96	3.93	54	5-اقل من 10 سنوات	
0.230	4.10	22	10سنوات فاكثر	
0.540	4.01	34	اقل من 5 سنوات	مجالات المشاركة في القيادة
0.92	3.59	54	5-اقل من 10 سنوات	
0.17	4.32	22	10سنوات فاكثر	
0.59	3.98	34	اقل من 5 سنوات	مجالات تفويض السلطة
0.97	3.66	54	5-اقل من 10 سنوات	
0.14	4.29	22	10سنوات فاكثر	
0.53	4.01	34	اقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية للقيادة التشاركية
0.98	3.73	54	5-اقل من 10 سنوات	
0.18	4.25	22	10سنوات فاكثر	

جدول 27:

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استخدام القيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة (ن=110).

مستوى الدلالة *	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	مجالات الانتماء الوطني
0.592	0.527	0.249	2	0.498	بين المجموعات	مجال العلاقات
		0.473	107	50.601	داخل المجموعات	الانسانية
			109	51.100	المجموع	
*0.001	9.301	3.477	2	6.953	بين المجموعات	مجال المشاركة في
		0.374	107	39.998	داخل المجموعات	القيادة
			109	46.951	المجموع	
*0.007	5.161	2.582	2	5.164	بين المجموعات	مجال تفويض
		0.500	107	53.525	داخل المجموعات	السلطة
			109	58.688	المجموع	
*0.016	4.283	1.749	2	3.497	بين المجموعات	الدرجة الكلية للقيادة
		0.408	107	43.683	داخل المجموعات	التشاركية
			109	47.180	المجموع	

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

جدول 28:

نتائج اختبار شففيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات مجالتي في
مجالتي: (المشاركة في القيادة وتفويض السلطة) والدرجة الكلية للقيادة التشاركية لدى أعضاء
الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا الى متغير الخبرة

المجالات	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	اقل من 5 سنوات	15-اقل من 10 سنوات	10سنوات فاكثر
مجال المشاركة في القيادة	اقل من 5 سنوات	4.01		*0.39	*0.31-
	15-اقل من 10 سنوات	3.59			*0.71-
	10سنوات فاكثر	4.32			-----
مجال تفويض السلطة	اقل من 5 سنوات	3.98		*0.32	*0.31-
	15-اقل من 10 سنوات	3.66			*0.63-
	10سنوات فاكثر	4.29			
الدرجة الكلية للقيادة التشاركية	اقل من 5 سنوات	4.01		*0.28	*0.24-
	5-اقل من 10 سنوات	3.73			*0.52-
	10سنوات فاكثر	4.25			

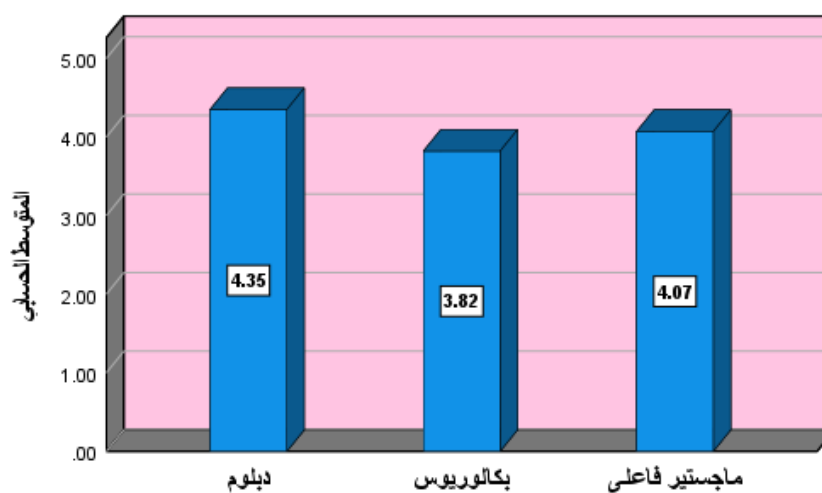
* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05).

الملحق (د): الاشكال

شكل 11:

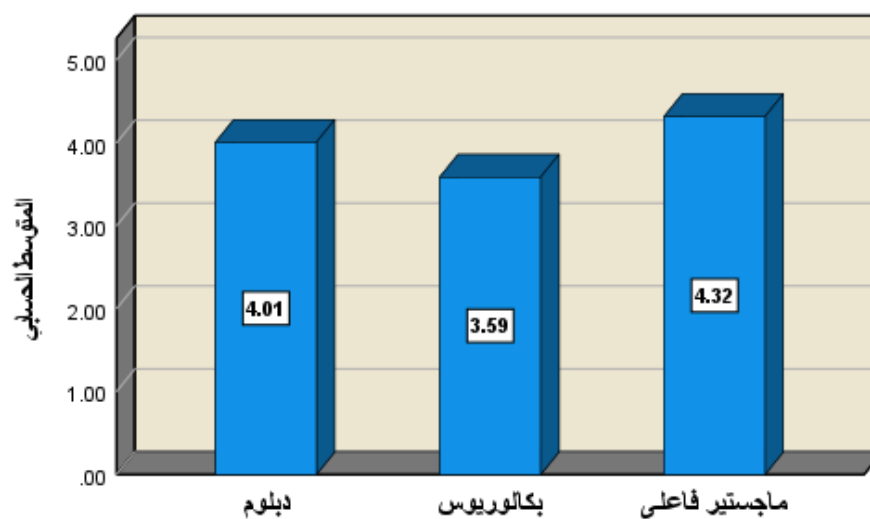
المتوسط الحسابي لمجال العلاقات الانسانية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي

العلمي



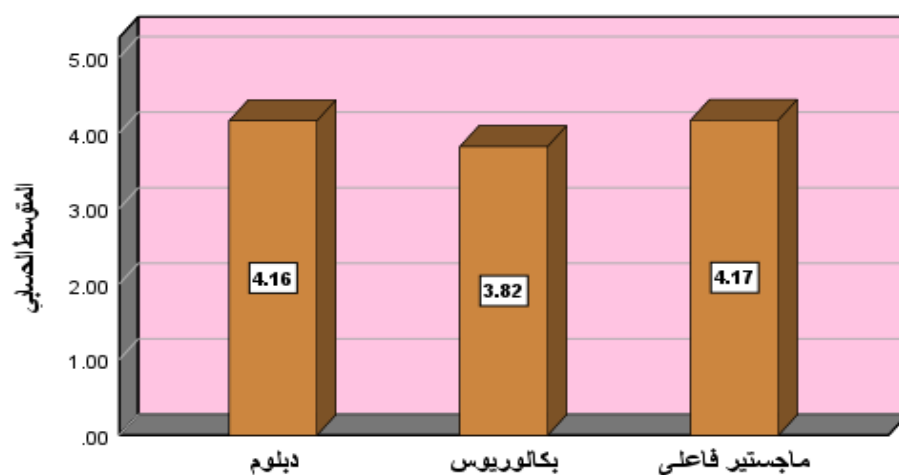
شكل 12:

المتوسط الحسابي لمجال تفويض السلطة لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي



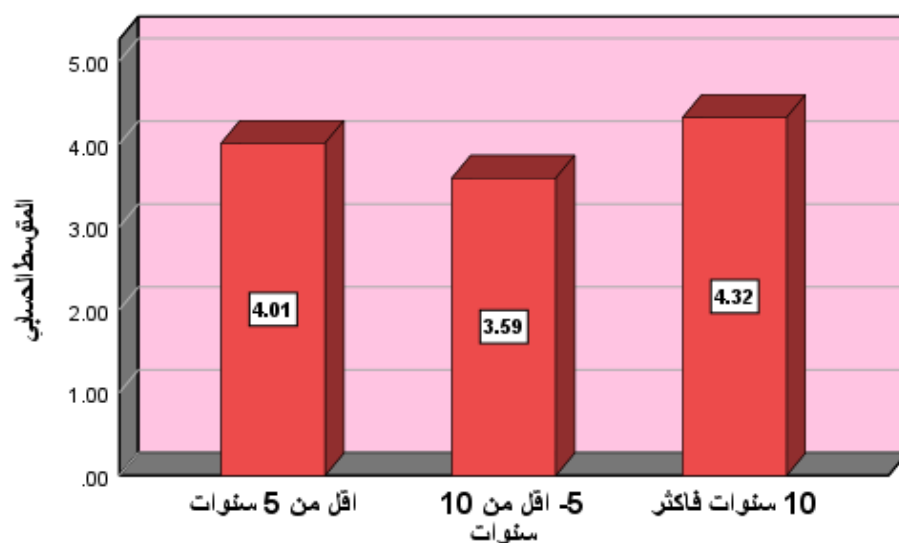
شكل 13:

المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للقيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين
تبعاً لمتغير المؤهل العلمي



شكل 14:

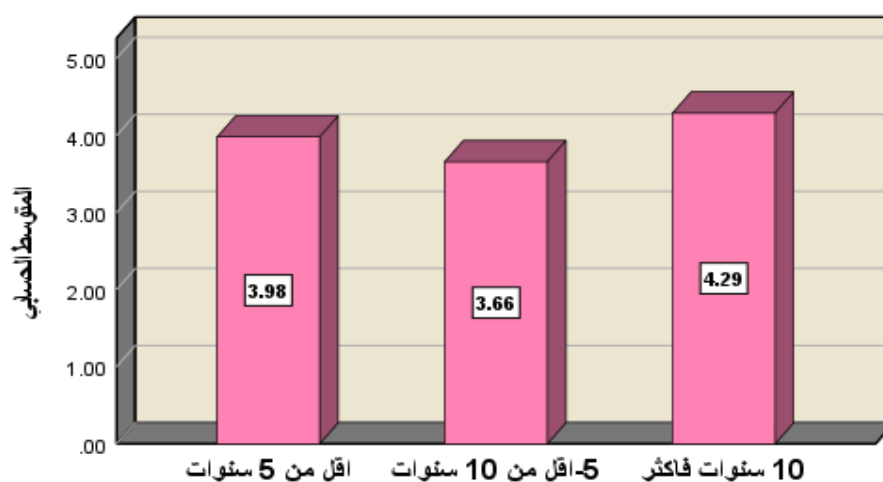
المتوسط الحسابي لمجال المشاركة في القيادة لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعاً
لمتغير الخبرة



شكل 15:

المتوسط الحسابي لمجال تفويض السلطة لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا

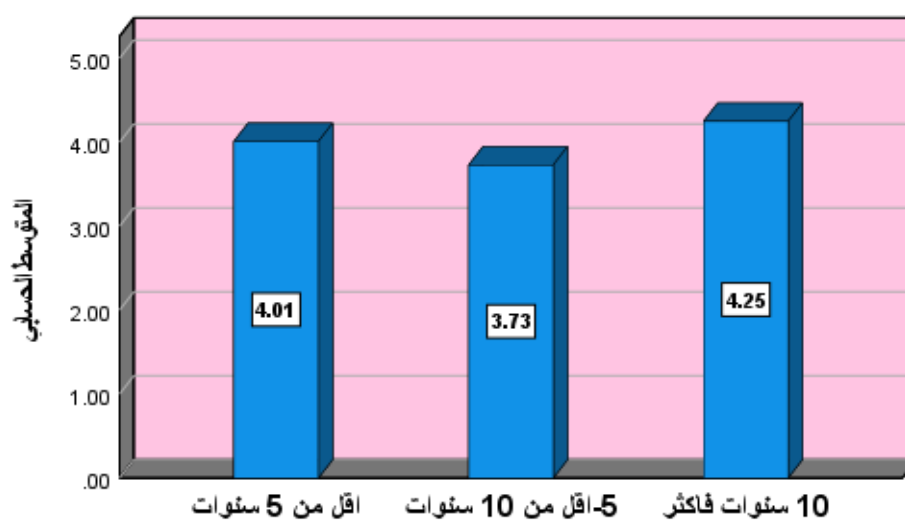
لمتغير الخبرة



شكل 16:

المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للقيادة التشاركية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين

تبعا لمتغير الخبرة





**An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN MANAGEMENT BY
OBJECTIVES AND PARTICIPATORY LEADERSHIP
AMONG MEMBERS OF SPORTS FEDERATIONS
IN PALESTINE**

**By
Tareq A. M. Abdelmajeed**

**Supervisors
Prof. Abdelnaser Qadumi
Dr. Bader Refat**

**This Thesis is submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
of Master of Sport Administration, Faculty of Graduate Studies, An-Najah
National University, Nablus-Palestine.
2022**

THE RELATIONSHIP BETWEEN MANAGEMENT BY OBJECTIVES AND PARTICIPATORY LEADERSHIP AMONG MEMBERS OF SPORTS FEDERATIONS IN PALESTINE

By

Tareq A. M. Abdelmajeed

Supervisors

Prof. Abdelnaser Qadumi

Dr. Bader Refat

Abstract

The study aimed to identify the degree of practice of management by objectives and participatory leadership among members of sports federations in Palestine, and the relationship between management by objectives and participatory leadership. In addition, to identifying the differences in management by objectives and participatory leadership according to educational qualification, and administrative experience variables. To achieve that, the study was conducted on a random sample. consisting of (110) members of the sports federations in Palestine, representing approximately (35%) of the study population. Two instruments were applied, first one for measuring management by objectives (36) items, and the second for participatory leadership (30) items, and their validity and reliability were verified.

The results revealed that the total degree of the use of participatory leadership among the members of the sports federations in Palestine was high with a relative weight of the response (77.05%), and the total degree of the use of participatory leadership among the members of the sports federations in Palestine was high with a relative weight of the response (80%), and a strong positive relationship Between management by objectives and participatory leadership reached (0.83), and the results showed that there are statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) in the total degree of both management by objectives and participatory leadership among members of sports federations in Palestine due to the variables of educational qualification and most of them In favor of a master's degree and above, and experience in favor of those with 10 years of experience and more.

Based on the findings of the study the researcher recommended several recommendations, including the necessity of applying sports federations in Palestine to management by objectives and participatory leadership because of their positive impact on the success of the federations' work.

Keywords: Management by Objectives, Participatory Leadership, Sports Federations, Palestine.