مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في اليمن

د. رضوان علي إسماعيل محمد

جامعة صنعاء اليمن

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في اليمن، والتعرف إلى الفروق في مدى تطبيق الإدارة بالأهداف تبعا لمتغيرات (نوع اللعبة، الخبرة، المؤهل العلمي) وتكونت عينة الدراسة من (94) إداريا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبيان لجمع البيانات ضمن أربعة محاور(تحديد الأهداف، وضع خطة عملية، المراجعة الدورية، تقويم الانجاز 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 الانجاز السنوي بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيا بين اتحادي كرة السلة واليد في درجة تطبيق الإدارة بالأهداف تبعا لمتغير نوع اللعبة على جميع المحاور ولصالح اتحاد كرة السلة ما عدا محور تقويم الانجاز السنوي لصالح اتحاد كرة اليد، ولم يكن للمؤهل العملي اثر دال إحصائيا في مدى التطبيق، أما الخبرة فأظهرت النتائج انه توجد فروق دالة إحصائيا عند محور وضع خطة عملية ولصالح ذوو الخبرة الأكثر (أكثر من 10سنوات). وأوصى الباحث بتعميم تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الر ياضية اليمنية، وتزويد الإداريين بمعارف ومعلومات عن هذا النموذج ونماذج إدارية أخرى.

Abstract :

The current study aims to recognize the extent of application of management by objectives at the sport federations for mass games in Yemen in addition to the recognition of variations at the extent of application of management by objectives as per the variables (type of game , experience and scientific qualification). The study sample composed of 94 administrative . The researcher used a descriptive method in addition to questionnaire to collect data within four components (objectives identification , setting up a practical plan , periodical review and annual achievement evaluation) . the arithmetical averages , standard deviations , T-test and One Way ANOVA were used as statistical methods to process data .

The results showed that the sport federations for mass games in Yemen apply the standard of management by objectives in a high degree on all components in exclusion of annual achievement evaluation with a moderate degree . The results showed statistical significance between basket ball federation and volley ball federation in the degree of application of management by objectives according to the variable of game type on all components for the favor of basket ball federation except annual achievement evaluation component for the favor of volley ball federation . the scientific qualification has no impact with statistical significance . In terms of experience ,the results showed that the there are differences with statistical significance on the component of setting up a practical plan for the favor of more experience years (over 10 years) . the researcher recommends to generalize the application of management by objective standard at the Yemen sport federations and providing administrative with data on this standard and other administrative standards.

مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في اليمن

مقدمة

لقد أولت الدول المتقدمة في العصر الحديث والمعاصر أولوية عظمى للإدارة بوجه عام وذلك بغرض الارتقاء بجميع المجالات وفقاً للأسس والمعايير العلمية ومواصفات الجودة العالمية، حتى يمكن مواكبة المتغيرات التي طرأت على المجتمعات من خلال الاستفادة المتكاملة من الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة .

ويشير الحمامي (2009) أن نجاح الإدارة في كل من المؤسسات التربوية والمنظمات أو الهيئات الرياضية إنما يعود على تقدم هذه المؤسسات أو المنظمات أو الهيئات، إذ أن الوصول للمستويات الرياضية العالمية والمنافسة على تحقيق نتائج مؤهلة للحصول على مراكز متقدمة في البطولات العالمية، إنما يتطلب إدارة واعية تعتمد على أحدث الأساليب العلمية في كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرار.

أما شرف (1999)فيرى أن الإدارة تلعب دوراً هاماً ورئيسياً في جميع مجالات التربية الرياضية سواء على مستوى الهيئات الرياضية أو المؤسسات التربوية أو حتى مستوى الفرق الرياضية. فكل مجال من مجالات التربية الرياضية في حاجة إلى أن يدار بأسلوب علمي بعيداً عن الصدفة. فعن طريق الإدارة السليمة يمكن تحديد مراحل العمل وأسلوب الانتقال من مرحلة إلى أخرى بطريقة تتابعيه من إيقاع سليم يقلل من ظهور المشكلات الناتجة عن الارتجال ويساعد على سرعة اكتشافها إن وجدت ويعمل على حلها.

وتعتبر الإدارة بالأهداف من أفضل أساليب الإدارة استخداماً وذلك لما تتمتع به من فعالية عالية فهي إدارة تحوي أهدافاً أو نتائج متوقعة ومحددة كما تحوي برامج واقعية لتحقيق هذه الأهداف وتقويم الأداء في ضوء قياس النتائج، وفي هذا الأسلوب يوجه المديرون والمرؤوسون أنفسهم ذاتياً تجاه الأهداف التي حددت والتزموا بها وهذا يعني أن الالتزام بالأهداف يولد الإحساس بالرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة من أعلى.

ويؤكد شرف (1999) أن الإدارة بالأهداف من أهم الأنشطة التي يمارسها الإنسان في حياته اليومية، وما يزيد من أهمية هذا النشاط قدرته على تنظيم وتوحيد الجهود، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة عن طريق تعبئة مختلف عناصر الإنتاج في المؤسسة.

ويشير أبو حليمة (2004م) أن الإدارة بالأهداف إدارة من خلال أهداف وضعت مشاركة بين المرؤوسين والرؤساء بحيث تترابط ببعضها البعض وبحيث تكون أساساً لأي تحسين في عملية التخطيط والرقابة، ويكون المعيار والمحك في أسلوب الإدارة بالأهداف هو مدى تنفيذ هذه الأهداف، فهو نظام متحرك ليس مرتبطاً بسلطات ثابتة ولا علاقات جامدة أو لوائح عقيمة أو نظم ترقيات أو مكافآت تقليدية فهو أسلوب يدفع إلى الابتكار والخلق ولا يتعامل مع الفرد على أساس أنه جامد.

وتقوم فلسفة الإدارة بالأهداف على أساس المسئولية المشتركة بين المدير والمرؤوسين، أي أن العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات هي عملية مشتركة بين الرئيس والمرؤوسين، في مختلف دوائر وأقسام وشعب ووحدات التنظيم، وأن متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف تتبلور في تحديد الأهداف الجماعية،على ضوء الإمكانات المتاحة، ومن ثم تنفيذها (درة، 2002).

وهناك نماذج إدارية مختلفة أمام الاتحادات الرياضية لتحقيق أهدافها ومن ابرز هذه النماذج "نموذج الإدارة بالأهداف الذي يعد من الأساليب الإدارية الفاعلة داخل التنظيمات المختلفة. وبناء عليه يعد مدخل الإدارة بالأهداف مدخلا متطورا من مداخل التنمية الإدارية إذ انه يعمل على تحقيق الرغبة لدى موظفي الجهاز الإداري في تحقيق الغايات المقصودة من خلال تفعيل دور الإداري في تحقيق الأهداف الرياضية المنشودة.

ونظرا لان نظام الإدارة بالأهداف أصبح اليوم قادرا على إقناع الكثيرين من رجال الإدارة انه أسلوب ناجح في إدارة العمل وحل مشكلاته فقد ارتأى الباحثون القيام بهذه الدراسة بغرض التعرف على الأساليب الإدارية المتبعة في إدارة الاتحادات والتعرف إلى أي درجة تطبق الاتحادات الرياضية في اليمن نظام الإدارة بالأهداف في إدارة وتنظيم أنشطة الاتحادات.

مشكلة الدراسة وأهميتها:

إن نجاح الاتحادات الرياضية في تحقيق أهدافها تكمن في فعالية الإدارة وفي الأساليب الإدارية الحديثة المتبعة ومدى مناسبتها لهذا الاتحاد أو ذاك. وتعتبر الإدارة بالأهداف من النماذج الإدارية التي تدعو إلى وضع الأهداف بالمشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين لمختلف المستويات

التنظيمية داخل الجهاز الإداري وتكوين خطط مرنه تساعد على تحقيق النتائج والتقييم لتحديد جودة الأداء.

وتتميز الإدارة بالأهداف بعدم الجمود والالتزام بالإجراءات الروتينية فهي لا تتقيد بالشكليات لتحقيق الأهداف، حيث أنها تعبر عن إستراتيجية التخطيط والوصول إلى النتائج وتقوم هذه الإستراتيجية على تحديد أهداف واقعية بواسطة أعضاء الإدارة والعمل على تحقيقها في ضوء معايير رقابية تشجع ذاتية المديرين والحرية الفردية.

وتكمن مشكلة الدراسة بقصد الكشف عن مدى تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في اليمن لإبراز مدى فاعلية هذا التطبيق في النظم الإدارية الرياضية من أجل استخلاص حقائق ومعلومات حول نموذج الإدارة بالأهداف وفاعليته في الهيئات الرياضية لكي تقدم معلومات موضوعية تشجع الإقبال عليه، كما تبرز الحاجة لإجراء هذه الدراسة إلى ندرة الدراسات الميدانية التي تناولت الإدارة بالأهداف بالدراسة والتحليل، من هنا ارتأى الباحث القيام بهذه الدراسة آملا الخروج بنتائج وتوصيات تفيد الإداريين في هذه الاتحادات بمعلومات نظرية مستقاة من الواقع الإداري للاستفادة منها في النهوض بالعلمية الإدارية في تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة لخدمة الحركة الرياضية وتقدمها في هذه الاتحادات .

وتتلخص أهمية الدراسة في:

1. ندرة الدراسات العلمية التي استهدفت تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة ومنها الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في اليمن.
2. الحاجة الملحة التي دفعت بها عجلة التقدم والبحث العلمي في هذا العصر، لمواكبة التغيرات والتطورات لتطوير أسس وأساليب الإدارة، وخاصة إدارة الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في اليمن للوصول إلى نتائج ومخرجات مرضية تواكب المستجدات.
3. الحاجة إلى إثراء المكتبة اليمنية بمثل هذه الدراسات التي تسهم في ارتقاء مستوى الأداء بالمؤسسات الرياضية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1- التعرف إلى مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في اليمن.
2- التعرف إلى الفروق في مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في اليمن تبعاً لنوع اللعبة (كرة القدم . كرة السلة . كرة الطائرة . كرة اليد).
3- التعرف إلى الفروق في مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في اليمن تبعاً لمتغير الخبرة.
4- التعرف إلى الفروق في مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في اليمن تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

تساؤلات الدراسة:

1- ما مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في اليمن؟
2- هل هناك فروق في مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في اليمن تبعا لنوع اللعبة (كرة القدم . كرة السلة . كرة الطائرة . كرة اليد)؟
3- هل هناك فروق دالة إحصائياً في مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في اليمن تبعاً لمتغير الخبرة ؟
4- هل هناك فروق دالة إحصائياً في مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في اليمن تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؟

مجالات الدراسة:

المجال البشري:

طبقت هذه الدراسة على إداريي الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في اليمن .

المجال المكاني:

طبقت هذه الدراسة في مباني الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في صنعاء .

المجال الزماني:

طبقت هذه الدراسة في الفترة ما بين 4/3 – 17 / 4 / 2010م .

الدراسات السابقة:

دراسة الغويرين (2010) والتي هدفت التعرف إلى نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية وا إمكانية تطبيقه، وتكونت عينة الدراسة من رؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضي للألعاب الجماعية في الأردن وعددهم (39) فردا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي كما استخدم استبيان مكون من (49) فقرة موزعة على أربعة محاور (تحديد الأهداف، التخطيط، الرقابة الإدارية، تقييم الأداء). وتوصلت نتائج الدراسة إلى إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن بدرجة كبيرة، وناه لا توجد فروق دالة إحصائيا تبعا لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي، وأوصى الباحث بزيادة عدد الكوادر الإدارية المؤهلة في الاتحادات الرياضية، وكذلك تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية، والاهتمام بتدريب الإداريين وتنمية قدراتهم.

دراسة الصادق (2008) والتي هدفت إلى الوقوف إلى أبرز معيقات تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة من وجهة نظر المديرين والمعلمين. حيث تكونت عينة الدراسة من (211) تم اختيارها بطريقة عشوائية منظمة تتساوى فيه فرص الاختيار لكل أفراد العينة. وأظهرت الدراسة أن هناك ضعفاً في تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة، كما أظهرت الدراسة أيضاً أن غياب تحفيز المعلم المجتهد مادياً ومعنوياً يمثل عائقاَ للتطبيق بدرجة كبيرة في مجال الهيئة التدريسية، كما أظهرت الدراسة في مجملها أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك معيقات بدرجة كبيرة تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال البيئة التعليمية، وأن هناك معيقات بدرجة متوسطة في كل من مجالات الإدارة التعليمية، والهيئة الإدارية، والهيئة التدريسية. وأوصى الباحث بضرورة زيادة الصلاحيات الممنوحة للمديرين حتى يتمكنوا من تطبيق الإدارة بالأهداف بالصورة المطلوبة في المدارس.

دراسة العدوان (2006) بعنوان تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية في الأردن لإمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف، وهدفت الدراسة التعرف إلى تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية بالأردن لإمكانية تطبيق نمطا الإدارة بالأهداف في محافظة البلقاء، وتكونت العينة من (87) مديرا ومديرة، و(2429) معلما، واستخدمت الباحثة الاستبيان في جمع المعلومات وتوصلت الدراسة إلى إمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف بدرجة مرتفعة، وانه لا يوجد هناك فروق تعزى لمتغير

الجنس والمؤهل العملي، بينما هناك فروق تعزى لمتغير الخبرة، وأوصت الدراسة بتصميم دورات إرشادية لتطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس.

دراسة فنسنت (Vencent, 1994) هدفت التعرف إلى المزايا التي يحققها تطبيق الإدارة بالأهداف في كلية ديكالب بولاية جورجيا بأمريكا من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين العاملين بالكلية، وتكونت العينة من (28) إداريا و(42) أكاديميا. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة بالأهداف بالكلية أسفر عن المزايا التالية: الكشف عن الموظفين المبدعين، حوافز للمتميزين، تحسين العلاقات بين العميد والموظفين، والمساعدة في التخطيط لأعمال الكلية.

ودراسة جونسون (Johnson, 1994) هدفت إلى بيان فاعلية الإشراف التربوي حسب نموذج الإدارة بالأهداف، ومدى فائدة هذا النموذج للمعلم والعملية التعليمية ككل، وتكونت العينة من مجموعة مدارس في ولاية ميسيسيبي الأمريكية المطبقة للإدارة بالأهداف. وقد توصلت الدراسة إلى الرضا الوظيفي للمجموعة الأولى المطبقة للإدارة بالأهداف، وقد أوصت الدراسة بضرورة إتباع المشرفين التربويين لنموذج الإدارة بالأهداف عند ممارستهم لعملية الإشراف التربوي.

منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته مع طبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة:

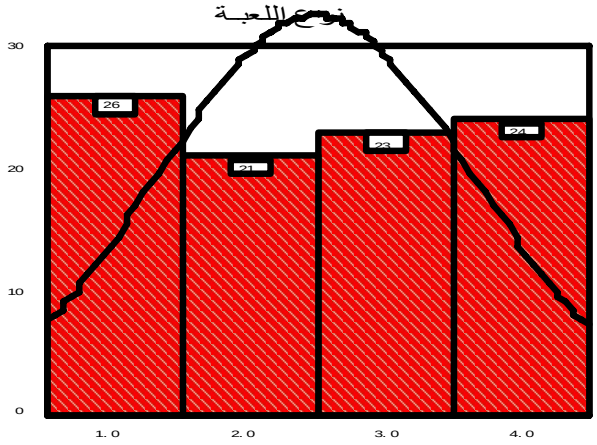
تكون مجتمع الدراسة من إداريي الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في اليمن (رؤساء وأعضاء مجالس إدارة الاتحادات وأعضاء اللجان المختلفة في الاتحادات) ، والبالغ عددهم (136) إداريا.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة بالطريقة العمدية من إداريي الاتحادات الرياضي للألعاب الجماعية في اليمن، حيث بلغت العينة (94) ، والجداول (1، 2، 3)تبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيرات الدراسة المستقلة.

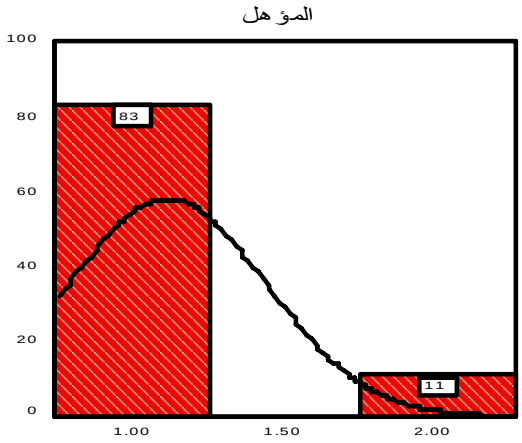
الجدول (1) وصف توزيع أفراد العينة تبعا لمتغير نوع اللعبة

نوع اللعبة	عدد	%
كرة قدم	26	27.7
كرة طائره	21	22.3
كرة سله	23	24.5
كرة يد	24	25.5
إجمالي	94	100.0



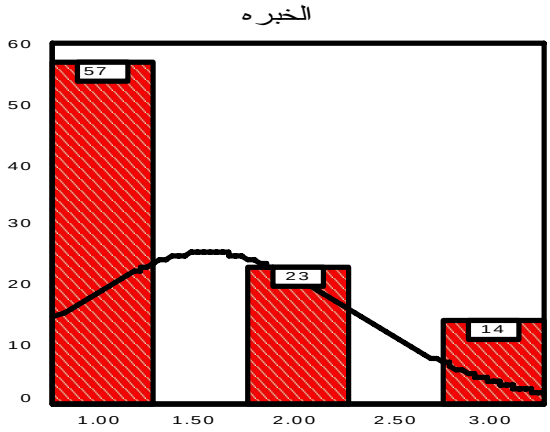
الجدول (2) وصف توزيع أفراد العينة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	عدد	%
بكالوريوس فما دون	83	88.3
دراسات عليا	11	11.7
إجمالي	94	100.0



الجدول (3) وصف توزيع أفراد العينة تبعا لمتغير الخبرة

الخبرة	عدد	%
اقل من ست سنوات	57	60.6
من6 - 10	23	24.5
أكثر من عشر سنوات	14	14.9
إجمالي	94	100.0



أداة الدراسة:

قام الباحث ببناء استبيان للدراسة بعد الرجوع إلى المصادر العلمية المتخصصة والدراسات والأبحاث المشابهة والمرتبطة، بحيث اشتمل الاستبيان على أربعة محاور (تحديد الأهداف، وضع خطة عملية، المراجعة الدورية، تقويم الانجاز السنوي).

صدق الأداة:

للتحقق من الصدق اعتمد الباحث صدق المحتوى بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في التربية الرياضية، وفي الإدارة العامة من حملة شهادة الدكتوراه، وعددهم(8)وبعد إبداء المحكمين أرائهم واقتراحاتهم حول فقرات ومحاور الاستبيان تم اعتماد الفقرة التي حازت على إجماع بنسبة 60% ، وتم اعتماد الاستبيان بصورته النهائية.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة قام الباحث باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لبيان الاتساق الداخلي للفقرات وارتباطها بالمحاور، حيث أن هذه المعادلة تطينا مؤشر على الثبات وكل ما كان هذا المعامل مرتفع دل ذلك على ثبات الأداة كما هو مبين في الجدول رقم(4):

الجدول (4) معاملة الثبات للأداة بطرية كرونباخ ألفا

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	الأول	9	0.89
2	الثاني	10	0.90
3	الثالث	7	0.90
4	الرابع	7	0.90
جميع المجالات		33	0.96

الأساليب الإحصائية: لمعالجة البيانات إحصائيا استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار ت، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

عرض النتائج ومناقشتها: تم عرض النتائج حسب تسلسل تساؤلات الدراسة:

نص السؤال الأول على "ما مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في اليمن؟"

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجداول (5، 6، 7، 8) توضح ذلك:

الجدول رقم(5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور تحديد الأهداف

المحور الأول: تحديد الأهداف									
ترتيب العبارة بالاستبيان	ترتيب العبارة بالنتيجة	درجة الموافقة							
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
1	الأولى	37	31	22	1	3	4.04	.983	
		%39.4	%33.0	%23.4	%1.1	%3.2			
2	الثالثة	37	29	12	9	7	3.85	1.253	
		%39.4	%30.9	%12.8	%9.6	%7.4			
3	الثانية	36	37	9	8	4	3.99	1.102	
		%38.3	%39.4	%9.6	%8.5	%4.3			
4	الرابعة	33	29	18	9	5	3.81	1.176	
		%35.1	%30.9	%19.1	%9.6	%5.3			
5	الخامسة	36	24	14	9	11	3.69	1.376	
		%38.3	%25.5	%14.9	%9.6	%11.7			
6	السادسة	32	23	18	11	10	3.60	1.347	
		%34.0	%24.5	%19.1	%11.7	%10.6			
7	الثامنة	23	25	15	13	18	3.23	1.455	
		%24.5	%26.6	%16.0	%13.8	%19.1			
8	التاسعة	18	29	15	15	17	3.17	1.396	
		%19.1	%30.9	%16.0	%16.0	%18.1			
9	السابعة	25	22	18	15	14	3.31	1.407	
		%26.6	%23.4	%19.1	%16.0	%14.9			
مجموع الدرجة		3073							
مدى الدرجة		34							
المتوسط الحسابي		3.63							
الانحراف المعياري		.92							

يتبين من الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تحديد الأهداف تراوحت بين (4.04 – 3.31) فقد حصلت الفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 6) على تقدير موافقة بدرجة كبيرة، بينما حصلت الفقرات (7، 8، 9) على تقديرات موافقة بدرجة متوسطة. أما المتوسط الحسابي للمحور ككل فقد بلغ (3.63) بانحراف معياري (0.92) وهو يقابل التقدير الموافقة بدرجة كبيرة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الأهداف التي تضعها الاتحادات الرياضية واضحة وسهلة، وليس المهم وضعها وكتابتها على الأوراق لان هذا الأمر سهل ولا يصعب على احد، والاهم من ذلك هو مناسبة هذه الأهداف للإمكانات المادية والبشرية للاتحادات مع إمكانية تحقيقها. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة الغويري (2010) التي أشارت إلى أن تحديد الأهداف التي تتبناها الاتحادات الرياضية في الأردن سهلة ومحددة وواضحة ولها إمكانية تطبيق عالية جدا. ويعزو الباحث هذا الاتفاق في النتيجة إلى تشابه عمل الاتحادات الرياضية وتشابه في الأهداف التي تسعى إليها، وأيضا إلى أن أفراد العينة في الدراستين هم رؤساء وأعضاء مجالس إدارة الاتحادات والإداريين فيها.

الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور وضع خطة عملية

المحور الثاني: وضع خطة عملية								
ترتيب العبارة بالاستبيان	ترتيب العبارة بالنتيجة	درجة الموافقة						
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الأولى	30	29	23	8	4	3.78	1.118
		%31.9	%30.9	%24.5	%8.5	%4.3		
2	الثالثة	33	26	18	11	6	3.73	1.237
		%35.1	%27.7	%19.1	11.7 %	%6.4		
3	الثانية	32	30	18	10	4	3.81	1.148
		%34.0	%31.9	%19.1	10.6 %	%4.3		
4	الثامنة	15	39	19	15	6	3.45	1.132
		%16.0	%41.5	%20.2	16.0	%6.4		

			%					
5	**السادسة**	**24**	**28**	**25**	**11**	**6**	**3.56**	**1.178**
		%25.5	**%29.8**	**%26.6**	**11.7 %**	**%6.4**		
6	**العاشرة**	16	20	28	17	13	3.10	1.279
		%17.0	%21.3	%29.8	%18.1	%13.8		
7	**الرابعة**	31	26	19	11	7	3.67	1.256
		%33.0	**%27.7**	**%20.2**	**11.7 %**	**%7.4**		
8	**الخامسة**	**28**	**27**	**20**	**13**	**6**	**3.62**	**1.228**
		%29.8	**%28.7**	**%21.3**	**13.8 %**	**%6.4**		
9	**التاسعة**	**25**	**23**	**17**	**12**	**17**	**3.29**	**1.449**
		%26.6	**%24.5**	**%18.1**	**12.8 %**	**18.1 %**		
10	**السابعة**	**29**	**22**	**16**	**19**	**8**	**3.48**	**1.342**
		%30.9	**%23.4**	**%17.0**	**20.2 %**	**%8.5**		
مجموع الدرجة		**3335**						
مدى الدرجة		**39**						
المتوسط الحسابي		**3.55**						
الانحراف المعياري		**.88**						

يتبين من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور وضع خطة عملية تراوحت بين (3.78 – 3.10) فقد حصلت الفقرات (1، 2، 3، 5، 7، 8) على تقدير موافقة بدرجة كبيرة، بينما حصلت الفقرات (4، 6، 9، 10) على تقديرات موافقة بدرجة متوسطة، أما المحور الكلي فقد حصل على متوسط حسابي (3.55) بانحراف معياري (0.88) وهو يقابل التقدير الموافقة بدرجة كبيرة. وهذا يدل من وجهة نظر أفراد العينة على أن الاتحادات الرياضية تضع خطة عملية في ضوء الإمكانات المتاحة، وتعمل على تطبيقها.

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور المراجعة الدورية

المحور الثالث: المراجعة الدورية									
ترتيب العبارة في الاستبيان	ترتيب العبارة في النتيجة	درجة الموافقة							
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الأولى	32	28	22	7	5	3.80	1.151
		%34.0	%29.8	%23.4	%7.4	%5.3		
2	الثانية	21	39	21	9	4	3.68	1.060
		%22.3	%41.5	%22.3	%9.6	%4.3		
3	الثالثة	24	31	19	12	8	3.54	1.241
		%25.5	%33.0	%20.2	%12.8	%8.5		
4	السابعة	17	33	17	14	13	3.29	1.309
		%18.1	%35.1	%18.1	%14.9	%13.8		
5	الرابعة	23	28	24	9	10	3.48	1.259
		%24.5	%29.8	%25.5	%9.6	%10.6		
6	السادسة	22	28	13	21	10	3.33	1.339
		%23.4	%29.8	%13.8	%22.3	%10.6		
7	الخامسة	20	33	18	13	10	3.43	1.266
		%21.3	%35.1	%19.1	%13.8	%10.6		
مجموع الدرجة		2307						
مدى الدرجة		28						
المتوسط الحسابي		3.51						
الانحراف المعياري		.97						

يتبين من الجدول رقم(7) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور وضع المراجعة الدورية تراوحت بين (3.80 – 3.29) فقد حصلت الفقرات (1، 2، 3) على تقدير موافقة بدرجة كبيرة، بينما حصلت الفقرات (4، 5، 6، 7) على تقديرات موافقة بدرجة متوسطة، أما المحور الكلي فقد حصل على متوسط حسابي (3.51) بانحراف معياري (0.97) وهو يقابل التقدير الموافقة بدرجة كبيرة. وهذه النتيجة تدل على أن الاتحادات الرياضية تعمل على مراجعة خططها وأهدافها من وقت لآخر وتعمل على تعديلها وتطويرها حسب ما تقتضيه الحاجة، لان المراجعة والرقابة المستمرة على العمل في المنظمات الرياضية يساعد على الكشف ع مواطن الخلل وا إصلاحها، فالرقابة هدفها تصحيح المسار أو أي انحراف عن الأهداف الموضوعة.

الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور تقويم الانجاز السنوي

المحور الرابع: تقويم الانجاز السنوي								
ترتيب العبارة بالاستبيان	ترتيب العبارة بالنتيجة	درجة الموافقة						
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الأولى	23	30	19	13	9	3.48	1.268
		%24.5	%31.9	%20.2	%13.8	%9.6		
2	الثالثة	19	30	21	14	10	3.36	1.260
		%20.2	%31.9	%22.3	%14.9	%10.6		
3	الثانية	19	36	15	14	10	3.43	1.266
		%20.2	%38.3	%16.0	%14.9	%10.6		
4	السابعة	15	29	18	14	18	3.10	1.368
		%16.0	%30.9	%19.1	%14.9	%19.1		
5	السادسة	15	27	27	14	11	3.22	1.228
		%16.0	%28.7	%28.7	%14.9	%11.7		
6	الخامسة	20	30	20	12	12	3.33	1.302
		%21.3	%31.9	%21.3	%12.8	%12.8		

7	الرابعة	22	27	18	17	10	3.35	1.310
		%23.4	%28.7	%19.1	%18.1	%10.6		
مجموع الدرجة		2191						
مدى الدرجة		28						
المتوسط الحسابي		3.32						
الانحراف المعياري		1.01						

يتبين من الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تقويم الانجاز السنوي تراوحت بين (3.48 – 3.10) فقد حصلت جميع فقرات هذا المحور على تقديرات موافقة بدرجة متوسطة، أما المحور الكلي فقد حصل على متوسط حسابي (3.32) بانحراف معياري (1.01) وهو يقابل التقدير الموافقة بدرجة متوسطة. ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت متناقضة مع مبدأ الإدارة بالأهداف الذي تكون فيه رقابة ذاتية للفرد على نفسه ومن ثم تقييم الأداء من قبل الشخص لذاته ثم من قبل الإدارة العليا، وهذه النتيجة لا تتفق مع نتائج دراسة الغويري (2010) التي أشارت إلى أن محور تقويم الأداء في الاتحادات الرياضية الأردنية يمارس بدرجة عالية، وهذا الاختلاف قد يعود في رأي الباحث إلى أن الاتحادات الرياضية الأردنية قد قطعت شوطا متقدما في الجانب الإداري وفي تطبيق النماذج الإدارية الحديثة والمختلفة أكثر مما هو موجود لدى الاتحادات الرياضية في اليمن التي لا تزال تعاني من الجمود الروتيني والطريقة التقليدية في الإدارة. إلى جانب أن نظام الإدارة بالأهداف نظام يدعو إلى المشاركة في وضع الأهداف وبالتالي فإن الإداري عندما يشارك في وضع الهدف فهو يعمل على تحقيقه ويوظف أساليب وطرق مختلفة لتقويم الأداء واكتشاف الاختلالات إن وجدت ويعمل على إصلاحها.

عرض ومناقشة نتائج السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على "هل هناك فروق في مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في اليمن تبعا لنوع اللعبة (كرة القدم . كرة السلة . كرة الطائرة . كرة اليد)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول رقم (9) يوضح ذلك:

الجدول رقم (9) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينات الدراسة على محاور الدراسة تبعا لمتغير نوع اللعبة

م	المحور	نوع اللعبة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة f	مستوى الدلالة	مصدر واتجاه الفروق scheffe
1	الأول	كرة قدم	26	3.32	1.07	6.341	.001	4+3+
		كرة طائره	21	3.18	1.10			
		كرة سله	23	4.09	.45			
		كرة يد	24	3.94	.58			
2	الثاني	كرة قدم	26	3.43	1.04	4.658	.005	4+3+
		كرة طائره	21	3.04	.93			
		كرة سله	23	3.88	.70			
		كرة يد	24	3.80	.58			
3	الثالث	كرة قدم	26	3.26	1.13	2.805	.044	4+3+
		كرة طائره	21	3.18	1.01			
		كرة سله	23	3.84	.87			
		كرة يد	24	3.73	.71			
4	الرابع	كرة قدم	26	3.14	1.11	3.163	.028	3+4+
		كرة طائره	21	2.90	1.06			
		كرة سله	23	3.57	.95			
		كرة يد	24	3.68	.73			
5	جميع المحاور	كرة قدم	26	3.30	1.00	5.186	.002	4+3+
		كرة طائره	21	3.08	.95			
		كرة سله	23	3.86	.59			
		كرة يد	24	3.80	.51			

يتضح من الجدول رقم (9) وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع محاور الدراسة، وبالنظر إلى النتائج اختبار شيفية يتضح أن الفروق على المحاور(الأول، والثاني، والثالث) بين اتحاد كرة السلة واتحاد كرة اليد، ولصالح اتحاد كرة السلة . وهذا يعود في رأي الباحث إلى أن اتحاد كرة السلة في اليمن من الاتحادات التي استطاعت خلال السنوات الأخيرة تحقيق انجازات متميزة في مشاركاتها الخارجية وهذا يعود إلى النظام الإداري الجيد لهذا الاتحاد، إلى جانب أن اتحاد كرة اليد من الاتحادات الحديثة في اليمن وبالتالي فان الخبرة الإدارية لهذا الاتحاد قليلة إذا ما قورنت باتحاد كرة السلة.فنجاح أي اتحاد رياضي في تحقيق أهدافه وفي البطولات المختلفة التي يشارك فيها دليل على نجاح إدارة هذا الاتحاد. كما أن لعبة كرة السلة لها حيوية وشعبية في اليمن مقارنة بكرة اليد وبالتالي فنشاطات اتحاد كرة السلة أكثر ومتابعة ومشاركة من اتحاد كرة اليد.

أما المحور الرابع وهو تقويم الانجاز السنوي فقد ظهرت الفروق بين اتحاد كرة السلة واليد لصالح اتحادا كرة اليد، وهذه النتيجة ايجابية قد تعود إلى حرص اتحاد كرة اليد على تقويم نشاطاته وبالتالي العمل على نشر اللعبة وتوسيع قاعدة مشاركتها في أنحاء الجمهورية.

عرض ومناقشة نتائج السؤال الثالث :

نص السؤال الثالث على: هل هناك فروق دالة إحصائياً في مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في اليمن تبعاً لمتغير الخبرة ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول رقم (10) يوضح ذلك:

الجدول رقم (10) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينات الدراسة على محاور الدراسة تبعا لمتغير الخبرة

م	المحور	الخبرة الإدارية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة f	مستوى الدلالة	مصدر واتجاه الفروق scheffe
1	الأول	اقل من ست سنوات	57	3.48	.84	2.161	.121	لا توجد
		من10 - 6	23	3.93	1.01			
		أكثر من عشر سنوات	14	3.77	1.05			
2	الثاني	اقل من ست سنوات	57	3.38	.78	3.086	.050	3+
		من10 - 6	23	3.71	1.03			
		أكثر من عشر سنوات	14	3.96	.91			
3	الثالث	اقل من ست سنوات	57	3.40	.89	1.043	.357	لا توجد
		من10 - 6	23	3.59	1.06			
		أكثر من عشر سنوات	14	3.80	1.12			
4	الرابع	اقل من ست سنوات	57	3.24	.93	.568	.569	لا توجد
		من10 - 6	23	3.48	1.13			
		أكثر من عشر سنوات	14	3.44	1.17			
5	جميع المحاور	اقل من ست سنوات	57	3.38	.76	1.867	.161	لا توجد
		من10 - 6	23	3.70	.94			
		أكثر من عشر سنوات	14	3.76	.96			

يتضح من الجدول رقم (10) أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع محاور الدراسة تبعا لمتغير الخبرة باستثناء المحو الثاني "وضع خطة عملية" فقد ظهرت فروق دالة إحصائيا بين ذوي الخبرة المتوسطة والقليلة من جهة (أقل من 10 سنوات) وبين ذوي الخبرة الأعلى من جهة أخرى (10 سنوات فأكثر) ولصالح ذوي الخبرة الأعلى. وهذه نتيجة منطقية في رأي الباحث فالإداريين ذوي الخبرة الأعلى تكون لديهم مقدرة أفضل على وضع خطط عملية للاتحادات قابلة للتنفيذ في ظل أمكانتها المتاحة وتساهم في تحقيق الأهداف العامة والمنشودة للاتحادات. وهذه النتيجة تتطابق مع دراسة العدوان (2006) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في إمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف تعز ى لمتغير الخبرة.

عرض ومناقشة نتائج السؤال الرابع:

نص السؤال الرابع على "هل هناك فروق دالة إحصائياً في مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في اليمن تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت" T – Test والجدول رقم (11) يوضح ذلك :

الجدول رقم (11) نتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة على محاور الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

م	المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
1	الأول	بكالوريوس فما دون	83	3.63	.91	-.207	92	.836
		دراسات عليا	11	3.69	1.08			
2	الثاني	بكالوريوس فما دون	83	3.53	.86	-.460	92	.646
		دراسات عليا	11	3.66	1.07			
3	الثالث	بكالوريوس فما دون	83	3.45	.97	-1.570	92	.120
		دراسات عليا	11	3.94	.92			
4	الرابع	بكالوريوس فما دون	83	3.27	1.01	-1.583	92	.117
		دراسات عليا	11	3.78	.92			
5	جميع المحاور	بكالوريوس فما دون	83	3.48	.84	-.985	92	.327
		دراسات عليا	11	3.75	.90			

يتبين من الجدول رقم (11) انه لا توجد فروق دالة إحصائيا بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع المحاور تبعا لمتغير المؤهل العلمي، وهذا يدل على تقارب وجهات نظر أفراد العينة حول نموذج الإدارة بالأهداف وإمكانية تطبيقه في الاتحادات الرياضية بغض النظر عن اختلاف درجاتهم العلمية. وهذه النتيجة تتطابق مع نتائج دراسة الغويرين (2010) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير الخبرة. وهذا الاتفاق قد يرجع إلى أن الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية تتشابه نشاطاتها وأعمالها سواء في الأردن أو اليمن.

الاستنتاجات:

1- تطبق الاتحادات الراضية للألعاب الجماعية في اليمن نظام الإدارة بالأهداف بدرجة كبيرة على جميع المحاور باستثناء محور تقييم الانجاز السنوي بدرجة متوسطة.

2- يطبق اتحاد كرة السلة نظام الإدارة بالأهداف بمستوى أعلى من اتحاد كرة اليد على جميع المحاور باستثناء محور تقييم الانجاز السنوي .

3- يتفوق ذوي الخبرة الأعلى في وضع خطة عملية على ذوي الخبرة الأقل.

4- هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة حول تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

التوصيات:

1- تعميم تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف على جميع الاتحادات الرياضية في اليمن.

2- عقد دورات تدريبية لإداريي الاتحادات الرياضية وا ٍثراء معرفتهم حول نظام الإدارة بالأهداف.

3- إجراء بحوث أخرى تتناول نموذج الإدارة بالأهداف، ونماذج إدارية أخرى على المؤسسات الرياضية المختلفة.

المراجع العلمية:

1- أبو حليمة، فائق حسني (2004) **الحديث في الإدارة الرياضية**، دار وائل للتوزيع والنشر، عمان، الأردن.

2- درويش ، كمال ، الحمامي ، محمد ، المهندس ، سمير (2009) **الأسس العلمية للإدارة الرياضية**، ط1 القاهرة، مركز الكتاب للنشر.

3- درة، عبد الباري وآخرون (2002) **الإدارة الحديثة: المفاهيم والعمليات**، ط2، المركز العربي للخدمات، عمان، الأردن.

4- شرف ، عبدا لحميد (1999) **الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق**، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.

5- الصادق، عبد القادر بن محمود (2008) معيقات تطبيق الإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة، رسالة ماجستير .المملكة العربية السعودية .

6- العدوان، فريال حسن (2006) **تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

7- الغويرين، عصام (2010)**نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن وا ٍمكانية تطبيقه**. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) المجلد 24 العدد 4

8- Johnson, F (1994) **Education supervision Effectiveness according to Management by objectives** . (Eric Reproduction Document service) No. ED 330520.

9- Vincent , A, (1994) **Faculty and Administrator opinion on management by objectives**, at DKALb college Georgia.

الملحق (1) استبيان الدراسة

المحور الأول: تحديد الأهداف

م	الفقرة	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
1	يوضح رئيس الاتحاد للأعضاء فلسفة المجلس الأعلى للشباب					
2	يضع رئيس الاتحاد الأهداف بالاتفاق مع الأعضاء بكل دقة وموضوعية.					
3	يطلع رئيس الاتحاد الأعضاء بالاستراتيجيات المقترحة التي يعدها.					
4	يساعد رئيس الاتحاد الأعضاء في تعريفهم بمسؤولياتهم وحقوقهم وواجباتهم.					
5	يعمل رئيس الاتحاد على خلق روح الفريق الواحد بين جميع العاملين في الاتحاد.					
6	تعقد اجتماعات دورية مع الأعضاء لمعرفة حقيقة مشكلاتهم.					
7	تشجيع الإداريين والعاملين في الاتحاد على إجراء بحوث ميدانية تفيدهم في تحسين عملهم.					
8	إعداد برنامج مكافآت للعاملين المتميزين.					
9	إعداد برنامج تدريبي للعاملين في الاتحاد لتطوير كفاءتهم الإدارية.					

المحور الثاني: وضع خطة عملية

م	الفقرة	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
1	يشترك رئيس الاتحاد مع الأعضاء في وضع خطة عمل واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق.					
2	الحرص على أن يكون لكل عضو في الاتحاد دوره في تحمل مسؤولية إدارة الاتحاد.					
3	يتعاون رئيس الاتحاد والأعضاء في تحديد مستلزمات تنفيذ الخطة من عناصر (مادية وبشرية) الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف.					
4	الاتصال الدائم مع الإداريين والاستماع إليهم.					
5	عقد اجتماع لتحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق الأهداف					
6	العمل على إشباع حاجات العاملين الفسيولوجية، النفسية، والاجتماعية.					
7	يتقبل الرئيس الاقتراحات والآراء من الإداريين لتحسين العمل.					
8	يشارك رئيس الاتحاد الأعضاء و الإداريين في وضع خطط للمشاكل التي قد تطرأ.					
9	إعداد الميزانية بالتعاون مع الإداريين وتوزيعها بالشكل الصحيح.					
10	توفير المنشات والأجهزة والمعدات والأدوات لإعداد المنتخبات.					

المحور الثالث: المراجعة الدورية

م	الفقرة	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
1	متابعة سير عمل الاتحاد وتقدمه بشكل مستمر.					
2	التأكد من تحقيق الأهداف كما هو مخطط لها.					
3	متابعة تنفيذ اللجان لأعمالها ونشاطاتها.					
4	الاعتراف بالإنجازات وتقديرها وتعزيزها ومكافأة العاملين عليها					
5	مساعدة الإداريين في تنمية الرقابة الذاتية لديهم.					
6	التعاون مع الإداريين في الاتحاد في اتخاذ الإجراءات اللازمة عندما يظهر قصور في التنفيذ.					
7	التعاون مع الإداريين في الاتحاد في الكشف عن أسباب المشكلات التي تواجههم ومحاولة معالجتها.					

المحور الرابع : تقويم الإنجاز السنوي

م	الفقرة	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
1	العمل مع أعضاء الاتحاد للتأكد من تحقيق الأهداف المنشودة.					
2	قياس مستوى أداء الإداريين للواجبات الموكلة إليهم.					
3	متابعة انتظام الإداريين بالدوام.					
4	تقييم مدى تأثير الدورات التدريبية للإداريين ومدى انعكاسها على تحسين أدائهم.					
5	مقارنة النتائج المحصلة بتلك التي تم الاتفاق عليها في خطة العمل.					
6	تحديد الأخطاء إن وجدت ومحاولة تصحيحها.					
7	قياس مدى تأثير الجو الديمقراطي والتشاركي والعلاقات الإنسانية في العمل.					