



Level of administrative performance in the Ministry of Youth and Sports in the Republic of Yemen

Ghaida Ismael MoTahar Salah ^{1,*}, Hussein Saleh Mosleh Juaim ¹, Najeb Saleh Mosleh Juaim ¹

¹Department of College of Physical Education, Faculty of College of Physical Education - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

*Corresponding author: gida.slah@su.edu.ye

Keywords

1. Performance
 2. Administrator
 3. Yemeni Ministry of Youth and Sports
-

Abstract:

The research aimed to identify the current level of administrative performance in the Ministry of Youth and Sports, and to identify differences according to the study variables (gender and educational level). The researchers used the descriptive method on a sample of (100) individuals, including administrators, coaches, and players, who were selected from the research population using simple random sampling. A questionnaire was used as the data collection tool. The results indicated that the level of administrative performance in the Ministry of Youth and Sports was low across all study axes, with the lowest axis being "Planning." The results showed no statistically significant differences between the average ratings of the study sample across all study axes attributable to the variable (gender). However, there were statistically significant differences between the average ratings of the study sample in the third axis, "Guidance," attributable to the variable (educational qualification), between those with a high school diploma and a bachelor's degree, and those with a master's degree, in favor of the master's degree holders. No statistically significant differences were found in the remaining study axes. The researchers recommended the necessity of using the research findings and generalizing them to the Ministry's administrators, players, and coaches, in order to benefit from the current state of administrative performance, such as planning. Organization, guidance, evaluation, and its embodiment in the practical reality of the ministry.

مستوى الأداء الإداري في وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية

غيداء إسماعيل مطهر محمد صلاح^{1*}، حسين صالح مصلى جعيم¹، نجيب صالح مصلى جعيم¹

اقسم التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية - جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن.

*المؤلف: gida.slah@su.edu.ye

الكلمات المفتاحية

2. الإداري

1. الأداء

3. وزارة الشباب والرياضة اليمنية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع مستوى الأداء الإداري في وزارة الشباب والرياضة، والتعرف على وجود فروق تعزى إلى متغيري الدراسة (الجنس والمؤهل العلمي)، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة في جمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بلغت (100) فرد من الإداريين والمدربين واللاعبين، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الأداء الإداري في وزارة الشباب والرياضة في جميع محاور الدراسة جاء في منخفضاً، وكان أكثر محاور الدراسة انخفاضاً هو محور "التخطيط"، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في جميع محاور الدراسة تعزى إلى متغير (الجنس)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة في محور "التوجيه" تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي) بين الحاصلين على مؤهل الثانوية والباكالوريوس والحاصلين على درجة الماجستير لصالح الماجستير، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بقية محاور الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة النظر في النتائج التي تُوصل إليها وتعميمها على الوزارة وذلك للاستفادة من معرفة مستوى الأداء الإداري في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتقييم، والعمل على معالجة أوجه القصور.

1-1 المقدمة

بُعد الإدارة الرياضية أحد الفروع الحديثة للإدارة؛ إذ تجمع بين المبادئ الإدارية والتخطيط الاستراتيجي والتسويق، بهدف تنظيم وتطوير الأنشطة الرياضية بمختلف أنواعها، وتتضمن الإدارة الرياضية الإشراف على الأندية والاتحادات الرياضية، وتنظيم الفعاليات والبطولات، إضافة إلى إدارة الموارد المالية والبشرية لضمان نجاح المشاريع الرياضية.

وتعد الرياضة من أهم الأنشطة التي أخذت بالانتشار والتوسع نتيجة الاهتمام المتزايد بها، والدور الذي تلعبه في تطوير وتحسين الأوضاع للدولة، وقد أصبحت في عصرنا الحاضر ظاهرة اجتماعية وثقافية واقتصادية وسياسية، تستقطب اهتمام جميع شرائح المجتمع (نعمان، وشرف الدين: 2010).

لقد لوحظ في الآونة الأخيرة ازدياد اهتمام الحكومات حول العالم بموضوعات تحديد الأهداف، وقيام الأداء باستخدام بيانات إدارية حديثة لتطوير التنمية المجتمعية، وغالبًا ما يشار إلى هذا النهج الإداري باسم إدارة الأداء، أو الإدارة من أجل النتائج، وقد أثبتت التجارب أنه عندما يستخدم هذا النهج جيدًا، فإن الأهداف والمعايير تُجسد كثيرًا من العمليات الإدارية، وتساعد على فهم برامج الحكومة وأولوياتها، كما أثبتت التجارب أن سوء استخدام الأهداف والمعايير، ولا سيما إذا

ما اقترنت بالحوافز، قد يتسبب بخلل وظيفي في الأداء العام للمؤسسة (عسيري: 2024). ومع التطور السريع في قطاع الرياضة، أصبحت الإدارة الرياضية تلعب دورًا حيويًا في تحقيق الأهداف التنافسية والتجارية والاجتماعية؛ إذ تسهم في تطوير المواهب الرياضية، وتحسين البنية التحتية، وتعزيز التفاعل بين المؤسسات الرياضية والجماهير، كما تُعد الإدارة الفعالة عاملاً أساسيًا في جذب الاستثمارات والرعايات، مما يسهم في تحقيق الاستدامة والنمو في هذا المجال (Haider: 2024, p.15).

ويرى الباحثون أن تحسين أداء العاملين أصبح نتيجة حتمية للتطور الاقتصادي والإعلامي، وأصبح يحتل الصدارة في قائمة جميع المؤسسات، سواء كانت رياضية أو غيرها، وقد خُصص لها ميزانيات ضخمة وجندت لها مختصين، وهذا الاهتمام الكبير للتحسين في أداء العاملين والمؤسسة ككل، أدى بالمختصين إلى اتباع مفاهيم جديدة تهتم بالعنصر البشري؛ لأنه الحلقة الرئيسة لنجاح أي مؤسسة؛ لما فيه من فوائد كبيرة للعامل وللمؤسسة وتحسين الأداء.

كما يرى الباحثون أن وزارة الشباب والرياضة بحاجة ماسة إلى نظام لتقييم الأداء في جميع المستويات الإدارية فيها، لتحديد نقاط القوة والضعف وتصحيح الأخطاء وتقويم الانحرافات في الأداء، ويكون المرجعية لجميع قراراتها وخططها، وتقليل أماكن الهدر في الجهد والوقت والنفقات، واتخاذ قرارات

تهدف إلى تطوير الأداء الإداري للمؤسسات بمختلف أنواعها (ضو والمصتراتي، 2020). ومن خلال خبرة الباحثين لاحظوا أن هذه الظاهرة تستحق الدراسة، ولا سيما في ظل عدم استيعاب الكوادر الرياضية المؤهلة تأهيلاً صحيحاً من كل الجوانب الإدارية والرياضية والعلمية، كون استيعاب الكوادر المؤهلة من الإداريين والأكاديميين وإدراجهم ضمن كادر الوزارة والجهات التابعة لها، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، سيؤدي إلى تحسين الأداء الإداري بالوزارة، كونهم مؤهلين ودرسوا هذا التخصص وتحملوا جميع الخسارات المادية والمعنوية، وهذا ما دفع الباحثين إلى الوقوف على دراسة مستوى الأداء الإداري في وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية، وقد تبلورت مشكلة الدراسة في التعرف على مستوى الأداء الإداري في وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية.

1-3 أهمية الدراسة

أ- الأهمية العلمية

1. إثراء معرفي للدراسات الإدارية، ولا سيما اليمنية، بحيث يصبح هذا المصطلح الجديد والمعرفة الحديثة إضافة مهمة للدراسات العامة.
2. إثراء المكتبات العلمية والرياضية وتزويد وزارة الشباب والهيئات التابعة لها بالمعلومات العلمية حول هذه الدراسة من خلال نتائج الدراسة.

تتميز بالشفافية والمساواة في تحديد الشمولية والمساءلة، لا سيما وأن الأداء هنا يمثل انعكاساً للعملية التنموية على المستوى الكلي في النشاط الاقتصادي، ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة وبلوغ رسالة الوزارة التي تتمثل في بناء موظفين قادرين ومسهلين لتلبية سوق العمل بقوة كبيرة وكفاءة عالية. 1-2 مشكلة الدراسة

وجدت العديد من المؤسسات والشركات والجامعات اليوم نفسها عاجزة عن التطوير والتنمية، ويعود السبب في ذلك إلى الهدر في الموارد البشرية والمادية، وضعف الأداء، وعدم تطبيق الممارسات الإدارية العلمية الصحيحة، نتيجة التخطي في المسؤوليات والتضارب في الصلاحيات لمختلف الإدارات، إضافة إلى ضعف جودة الخدمات، ومن ثم عدم رضا جميع الأطراف من طالبي الخدمة من جهة، وضعف القدرة على التنمية بمختلف مستوياتها الاجتماعية والاقتصادية والإدارية من جهة أخرى (الحايك، 2016).

وتواجه المؤسسات الإدارية عند قيامها بالإصلاحات الإدارية تحديات داخلية وخارجية متنوعة، وعند مواجهة هذه التحديات تبحث الحكومات عن نماذج جديدة للحكم، وتبدأ بالإصلاح الإداري، بهدف تعزيز الأداء الحكومي وتحسين النظام الإداري، من خلال التقدم التكنولوجي والتحسينات والابتكارات الإدارية التي

ب- الأهمية التطبيقية

1. تلفت هذه الدراسة نظر المعنيين في الوزارة إلى ضرورة رفع مستوى الأداء الإداري وتحسينه.
2. تزويد العاملين بمعلومات موثوقة مستمدة من الدراسة الميدانية حول إمكانية الأداء الإداري في الوزارة.
3. إبراز أهمية دور موضوع الأداء الإداري وتطويره من خلال تمكين العاملين في الوزارة، وإكسابهم المعارف والمهارات اللازمة لتحسين أداء عملهم، وذلك للوصول بهم إلى مستوى عالٍ من الأداء، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى عمل وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية، ومدى تحقيق أهدافها على المدى البعيد.

1-4 أهداف الدراسة

- التعرف على مستوى الأداء الإداري في وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية.
- الكشف عن وجود فروق في مستوى الأداء الإداري في وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية تُعزى إلى متغيري الدراسة (الجنس والمؤهل العلمي).

1-5 تساؤلات الدراسة

تمثلت أسئلة الدراسة في الآتي:

1. ما مستوى الأداء الإداري في وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الإداري في وزارة الشباب والرياضة

بالجمهورية اليمنية تُعزى إلى متغيري الدراسة (الجنس والمؤهل العلمي)؟

1-6 مصطلحات الدراسة

■ **الأداء:** عرف ميلرا وبروملي الأداء أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (يونس، 2017).

■ **تعريف الإدارة:** عرف أبو قحف الإدارة أنها "سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين استراتيجية، استراتيجيات فعالة، تساعد في تحقيق أهداف المنظمة" (أبو قحف، 1997).

وعرفت أنها الطريقة التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف وصنع القرارات الاستراتيجية بما يحقق رسالة المنظمة التي قامت من أجلها (إحسان، 2021).

■ **وزارة الشباب والرياضة اليمنية:** هي المؤسسة الحكومية المسؤولة عن رعاية النشء والشباب والرياضة، وتعمل على تطوير الحركة الرياضية، وتعزيز القدرات والمواهب، والإسهام في تنمية رأس المال الفكري للشباب، وتخطيط البرامج للارتقاء بمستوى الأداء والفاعلية بما يعزز روح الولاء الوطني.

1-7 مجالات الدراسة

■ **المجال الزمني:** أجريت الدراسة في المدة الزمنية من 2022/1/21 إلى 2026/2/30.

■ **المجال البشري:** تكون من الأكاديميين والإداريين والمدرّبين واللاعبين في وزارة الشباب والرياضة، واللجنة الأولمبية، والاتحادات والأندية الرياضية اليمنية.

■ **المجال المكاني:** تمثل في وزارة الشباب والرياضة اليمنية والهيئات التابعة لها.

1-8 الدراسات السابقة

1-8-1 الدراسات العربية

1. دراسة (عبير محمد، 2023): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الحوكمة الرشيدة في تحقيق التنمية المستدامة بوزارة الشباب والرياضة، وذلك بالتطبيق على مراكز التنمية الشبابية بمحافظة القاهرة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (148) مفردة، وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وزارة الشباب والرياضة للحوكمة الرشيدة بآلياتها (الإفصاح والشفافية، التمكين والمشاركة، المساءلة) وتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية.

2. دراسة (الوكيل، 2021): هدفت الدراسة إلى استشراف علاقة مبادئ الحوكمة بالأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر، والتعرف على تبني القيادات للحوكمة كمتغير وسيط للعلاقة بين مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي، وتقديم نتائج ومقترحات وتوصيات لتفعيل مبادئ الحوكمة وتأثيرها في الأداء الوظيفي للعاملين بحي شرق

مدينة نصر، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 246 موظفًا اختيروا بالطريقة العشوائية، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية جوهرية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر، وأن الحوكمة تسهم إسهامًا إيجابيًا في تحسين الأداء المؤسسي للأجهزة الإدارية، وذلك من خلال تدعيم المساءلة الإدارية، وأوصت الدراسة بالأخذ بمبادئ الحوكمة وتفعيلها في المنظمات العامة عن طريق أدوار القيادات تجاه تبني أسس ومعايير (الانضباط، الشفافية، الاستقلال، المحاسبة عن المسؤولية، المسؤولية، العدالة، الوعي الاجتماعي)، وتفعيل كل معيار على وفق أبعاد تطبيقية عديدة تسهم في تعزيز ممارسات الحوكمة في المنظمات العامة، إضافة إلى تحليل البيئة الداخلية في المنظمات العامة الحكومية لمحاولة دراسة مستوى التزامها بتطبيق مبادئ الحوكمة، والتعرف على الصعوبات التي تحد من تطبيقها.

3. دراسة (وشوشة، مجدي، 2013): هدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع الفعلي للسياسات الإدارية الحالية التي تقوم عليها لجان الحكام بالاتحاد المصري لكرة اليد في ضوء مبادئ الحوكمة، مع وضع تصور مقترح لها، واستخدمت المنهج الوصفي والدراسة المسحية على المجتمع المتمثل في رئيس وأعضاء اللجنة العليا للحكام وعددهم 3 رؤساء،

وأعضاء اللجان الفرعية للحكام عام 2008 وعددهم 51 عضوًا، والحكام المسجلين بالاتحاد المصري لكرة اليد حتى نهاية الموسم 2007 وعددهم 613 حكمًا، واختيرت العينة بطريقتين، الأولى تتمثل في الطريقة العمدية بالنسبة لعينة اللجان وعددهم 36 فردًا، والثانية تتمثل في الطريقة العشوائية بالنسبة لعينة الحكام وعددهم 60 حكمًا، وكانت الاستبانة أداة في جمع البيانات، وأوصت الدراسة بضرورة تبني فلسفة حوكمة الإدارة باللجان المختلفة للاتحاد المصري.

4. دراسة (معوض والمصري، 2017): هدفت الدراسة إلى تقويم مدى إشراك العاملين بوصفه أحد معايير إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء الإداري في الاتحاد الرياضي العام في سوريا، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من 100 فرد اختيروا بالطريقة القصدية من أعضاء المكتب التنفيذي والعاملين وأعضاء الاتحاد العاملين، وأسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود لجان خاصة بمتابعة الاحتياجات التدريبية للعاملين، مما جعل عمليات التحسين المستمر غير مكتملة، وعدم وجود فروق معنوية في استجابات العينة من حيث (الجنس، الصفة الإدارية، الشهادة العلمية، التفرغ، عدد سنوات الخبرة)، وعدم وجود اهتمام من قبل الاتحاد بتطبيق إشراك العاملين بوصفه معيارًا من معايير إدارة الجودة الشاملة في التطوير الإداري في الاتحاد الرياضي العام في سوريا.

5. دراسة (حسين، منصور، 2016): هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 622 عضوًا اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، وصُممت استبانة مكونة من جزأين، تمثل الجزء الأول في الحوكمة الإدارية، وتمثل الجزء الثاني في الأداء الوظيفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الحوكمة الإدارية جاء متوسطًا، وأن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس في مجالي الشفافية والمشاركة الفاعلة، وعدم وجود فروق تعزى إلى متغير الجنس في مجالي المساءلة والفاعلية التنظيمية، وأن هناك فروقًا تعزى إلى متغير التخصص في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء مجال المساءلة، وكانت الفروق لصالح التخصصات العلمية، وأن هناك فروقًا تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في جميع المجالات وفي الحوكمة الإدارية ككل، وكانت الفروق لصالح أقل من 10 سنوات، كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي جاء مرتفعًا، وأن هناك فروقًا تعزى إلى متغير الجنس في مجالي "القدرات والخصائص الفردية لأعضاء هيئة التدريس" و"إدراك عضو هيئة التدريس لدوره الوظيفي"، وكانت الفروق لصالح الذكور، وأن هناك فروقًا تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في جميع المجالات وفي الأداء الوظيفي ككل، باستثناء مجال أداء واجبات

الوظيفة، وكانت الفروق لصالح أقل من 10 سنوات، وأن هناك فروقاً تعزى إلى متغير التخصص في جميع المجالات وفي الأداء الوظيفي ككل، وأن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الحكومة الإدارية والأداء الوظيفي.

6. دراسة (بنورة، 2014): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري في الأندية الرياضية في فلسطين، والتعرف على أثر متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة) في المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين، والتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية في فلسطين، واستهدفت الدراسة أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في شمال وجنوب ووسط الضفة الغربية، وعددهم (24) نادياً، وبلغت عينة الدراسة (176) إدارياً اختيروا بالطريقة العمدية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين كان متوسطاً بنسبة (73.07%)، وأن مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين كان كبيراً بنسبة (80.95%).

7. دراسة (مغربي، 2013): هدفت الدراسة إلى تقييم الوضع الراهن للعمل الإداري بالأندية الرياضية السعودية، والتعرف على المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالأندية الرياضية السعودية،

واستخدمت المنهج الوصفي، واستهدفت أعضاء مجلس الإدارة ومديري ومشرفي الألعاب المختلفة بالأندية الرياضية، وعددهم 8 أندية رياضية تمثل الدرجة الممتازة، وتكونت عينة الدراسة من 152 فرداً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن هناك ضعفاً في دعم الإدارة العليا لجهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن الإدارة العليا لا تقوم بشرح وتبسيط مفهوم إدارة الجودة الشاملة لجميع الإداريين والعاملين بالنادي، وأنه لا تتوافر لدى الإدارة العليا الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن هناك قصوراً في ترشيح الكوادر الرياضية من قبل الإدارة العليا إلى مراكز علمية متخصصة في إدارة الجودة الشاملة للتدريب.

8. دراسة (الكلزة، 2012): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الجمعيات العمومية في تفعيل مفهومي الرقابة واتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية، واتبعت المنهج الوصفي المسحي، واستهدفت أعضاء الأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية، واستخدمت أداة المقابلة الشخصية وأداة الاستبانة في جمع البيانات من عينة مكونة من (384) شخصاً، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في ضرورة تفعيل وسائل الرقابة واتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية، عن طريق تنويع الأساليب الرقابية، والمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتفعيل الرقابة والتعاون في حل المشكلات، والمساواة في الحقوق والواجبات بين جميع

ممارسة إدارتي الهيئة العامة للرياضة والشباب لوظائف الإدارة تعزى إلى متغير الخبرة في جميع المجالات.

1-8-2 الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Al-Adwan and Almashaqba, 2012): هدفت الدراسة إلى دراسة أهمية تكنولوجيا المعلومات في أداء الأعمال، وتقييم فوائد استخدامها في منظمات الأعمال الأردنية، وتطوير نموذج يوضح مقدار القيمة التي تكتسبها منظمات الأعمال نتيجة تطبيقها، وتقييم مدى إقبال المديرين على تطبيقها في منظماتهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة في جمع البيانات من عينة بلغت (128) مديراً من مختلف المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، التشغيلية) في مدينتي الحرس والظليل الصناعيتين في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود أهمية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال؛ لما تحقّقه من فوائد وكفاءة في الأداء، وتوافر البنية التحتية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في مجتمع الدراسة بشكل كافٍ وذلك يفسر الاعتماد المتزايد على التكنولوجيات الحديثة في جميع مجالات العمل، ووجود أثر للنظام التنظيمي في الموظفين ولا سيما في مجالات التدريب والتطوير والاتصالات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وأداء العاملين نتيجة للتغير في التصنيف الوظيفي.

المؤسسات الرياضية التي تخضع لمساءلة الجمعيات العمومية، وضرورة رفع كفاءة عمل المؤسسات الرياضية، من خلال وجود نظم ولوائح واضحة، وتحديد السلطات والمسؤوليات، وتفعيل جانب المساءلة من خلال تطبيق مبدأ الثواب والعقاب داخل المؤسسات الرياضية، وضرورة التركيز على عمليات التواصل والتنسيق، وأهمية توفير الموارد المختلفة في المؤسسات الرياضية لمزيد من الإنتاجية.

9. دراسة (المومني والشامي، 2008): هدفت الدراسة إلى التعرف على الوظائف الإدارية التي يمارسها إداريو الهيئة العاملة للشباب في دولة الكويت، والتعرف على درجة ممارستهم للوظائف الإدارية، والتعرف على وجود فروق في درجة ممارستهم للوظائف الإدارية تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي والجنس وسنوات الخبرة)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة في جمع البيانات من عينة عشوائية طبقية مكونة من (147) إدارياً، وأظهرت النتائج أن إدارتي الهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت يمارسون الوظائف الإدارية بدرجة متوسطة، ووجود فروق في جميع مجالات الدراسة تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة إدارتي الهيئة العامة للرياضة والشباب لوظائف الإدارة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء مجال التنظيم، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

التعليق على الدراسات السابقة العربية والأجنبية:

1- استقاد الباحثون من مراجعة الدراسات السابقة في بناء محاور أداة الدراسة وفي التحليل الإحصائي لأداة الدراسة.

2- ما يميز الدراسة عن غيرها من الدراسات

- تعد هذه الدراسة الأولى من نوعها في حد علم الباحثين؛ إذ تتناول موضوع الأداء الإداري في وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية.

3- أسفرت النتائج عن عدم وجود فروق معنوية في استجابات العينة تعزى إلى متغير (الجنس)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في جميع محاور الدراسة، باستثناء المحور الثالث (التوجيه)؛ حيث إن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي).

4- أوجه الشبه

- هناك قصور في ترشيح الكوادر الرياضية المؤهلة من قبل الإدارة العليا إلى مراكز علمية متخصصة في إدارة الجودة الشاملة للتدريب.

- هناك ضعف في دعم الإدارة العليا لجهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أن الإدارة العليا لا تقوم بشرح وتبسيط مفهوم إدارة الجودة الشاملة لجميع الإداريين والعاملين بالنادي.

- لا تتوافر لدى الإدارة العليا الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- هناك تقصير ملحوظ في الأجهزة الرقابية بالمؤسسات والاتحادات والأندية الرياضية، وفي التقارير المالية اللازمة لتوافر المعلومات اللازمة، لتقييم مدى كفاءة إدارة المؤسسة، فالمشكلة لا تكمن في القوانين التي تحكم الحاكمية المؤسساتية بوجه عام، وإنما تكمن بأخلاقيات الأشخاص مطبقي هذه القوانين.

1- إجراءات الدراسة**1-1-2 منهج الدراسة**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كونه مناسباً لطبيعتها.

2-1-2 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين والإداريين والمدربين واللاعبين في وزارة الشباب والرياضة، وعددهم (450) فرداً.

2-1-3 عينة الدراسة

اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة؛ إذ بلغت (100) فرد.

جدول (1) توصيف أفراد العينة بحسب متغير الصفة

الوظيفية

م	التصنيف	ك	%
1	أكاديمي	30	30%
2	إداري	59	59%
3	مدرب	8	8%
4	لاعب	3	3%
	الإجمالي	100	100%

كان إجمالي عدد المحاور (5) محاور لواقع الأداء الإداري، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (2) النسبة المئوية لآراء الخبراء على محاور استبانة واقع الأداء الإداري (ن=15)

م	المحور	ك	%
1	محور التخطيط	15	100%
2	محور التنظيم	13	86.7%
3	محور التنفيذ		
4	محور التوجيه	15	100%
5	محور التقييم	15	100%

- علمًا بأن النسبة التي ارتضاها الباحثون لا تقل عن (80%).

يتضح من الجدول (2) النسب المئوية لموافقة الخبراء على محاور الاستبانة، فقد اشتملت على (5) محاور، ووافق المشاركون على جميع المحاور باستثناء المحور الثالث.

3- تحديد الفقرات الخاصة بكل محور من محاور الاستبانة، فقد بلغ إجمالي عدد محاور مستوى الأداء الإداري (4) محاور، وبلغ إجمالي عدد الفقرات (100) فقرة.

4-1-2-4-2 صدق المحتوى

عرض الباحثون الاستبانة في صورتها الأولية على 15 خبيرًا من كليات التربية الرياضية بجامعة صنعاء، وجامعة الحديدة، وجمهورية مصر العربية، والجزائر، وذلك للتعرف على الآتي:

- مدى مناسبة الفقرات الخاصة لكل محور لقياس الموضوع قيد الدراسة.

يتضح من الجدول (1) أن عدد الأكاديميين بلغ (30) فردًا بنسبة مئوية (30%)، وأن عدد الإداريين بلغ (59) فردًا بنسبة مئوية (59%)، وأن عدد المدربين بلغ (8) أفراد بنسبة مئوية (8%)، وأن عدد اللاعبين بلغ (3) أفراد بنسبة مئوية (3%).

2-1-4 أدوات الدراسة

استند الباحثون في جمع البيانات والمعلومات إلى القراءات النظرية والدراسات السابقة، بغرض الاستفادة منها في كيفية تصميم استمارة الاستبانة التي تتناسب مع طبيعة الدراسة في ضوء البيانات المطلوبة لإجراء الدراسة، وهذه الإجراءات هي:

1- أسلوب تحليل الوثائق من خلال دراسة وتحليل المراجع العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

2- المقابلة الشخصية مع أساتذة من كلية التربية الرياضية وكلية التربية بجامعة صنعاء للتعرف على المحاور والفقرات المناسبة لموضوع الدراسة.

3- تصميم استمارة استبانة للتعرف على الواقع الفعلي لمستوى الأداء الإداري في وزارة الشباب والرياضة.

2-1-4-1 إجراءات تصميم استمارة استطلاع الرأي (الاستبانة)

1- الاطلاع على البحوث والمراجع والدراسات المشابهة بهدف تحديد المحاور الرئيسية.

2- عرض المحاور على السادة الخبراء للتعرف على مدى مناسبة المحاور المقترحة؛ إذ

- مدى مناسبة صياغة الفقرات بالنسبة لموضوع الدراسة.

- معرفة مقترحات الخبراء حول الفقرات، إما بالحذف أو بالإضافة أو بإعادة الصياغة. وأخذ الباحثون بمقترحات الخبراء لتصبح الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (57) فقرة.

2-1-5 التجربة الاستطلاعية

وزع الباحثون استمارة الاستبانة على عينة بلغت (30) فرداً من خارج عينة الدراسة الأساسية.

وهدفنا الدراسة الاستطلاعية إلى الآتي:

- التعرف على صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبانة.

- التأكد من ثبات استمارة الاستبانة.

وقد أكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن استمارة الاستبانة جاءت مناسبة من حيث الصدق والثبات، وذلك من خلال إجراء المعاملات العلمية التالية:

2-1-6 المعاملات المعلمية للاستمارة:

بعد إجراء التعديلات استخدم الباحثون صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق لاستمارة الاستبانة عن طريق حساب معامل ارتباط الفقرة بمجموع محورها، وارتباط الفقرة بالمجموع الكلي للاستبانة، كما استخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة والصدق الذاتي.

2-1-6-1 حساب الصدق

استخدم الباحثون صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الارتباط بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي

إليه، وبين الفقرة والمجموع الكلي للاستبانة، وكانت النتائج على النحو التالي:

1- نتائج حساب صدق الاتساق الداخلي لاستجابات العينة الاستطلاعية على المحور الأول (التخطيط)

تراوح معامل ارتباط الفقرة بمجموع محورها بين (0.610^{**}) و (0.917^{**}) ؛ إذ جاءت جميع الفقرات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.01)$ ، في حين بلغ ارتباط الفقرة بالمجموع الكلي للاستبانة بين (0.503^{**}) و (0.807^{**}) ؛ إذ جاءت جميع الفقرات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.01)$ ، مما يدل على أن فقرات المحور الأول ذات دلالة إحصائية عالية جداً، وحصلت على معامل ارتباط قوي؛ إذ جاءت جميع الفقرات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.01)$.

2- نتائج حساب صدق الاتساق الداخلي لاستجابات العينة الاستطلاعية على المحور الثاني (التنظيم)

تراوح معامل ارتباط الفقرة بمجموع محورها بين (0.764^{**}) و (0.937^{**}) ؛ إذ جاءت جميع الفقرات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.01)$ ، في حين بلغ ارتباط الفقرة بالمجموع الكلي للاستبانة بين (0.572^{**}) و (0.816^{**}) ؛ إذ جاءت جميع الفقرات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.01)$ ، مما يدل على أن فقرات المحور الثاني ذات دلالة إحصائية عالية جداً، وحصلت على معامل ارتباط قوي؛ إذ جاءت جميع الفقرات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.01)$.

3. نتائج حساب صدق الاتساق الداخلي لاستجابات العينة الاستطلاعية على المحور الثالث (التوجيه)

تراوح معامل ارتباط الفقرة بمجموع محورها بين (0.707^{**}) و (0.952^{**}) ؛ إذ جاءت جميع الفقرات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.01)$ ، في حين بلغ ارتباط الفقرة بالمجموع الكلي للاستبانة بين (0.664^{**}) و (0.828^{**}) ؛ إذ جاءت جميع الفقرات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.01)$ ، مما يدل على أن فقرات المحور الثالث ذات دلالة إحصائية عالية جدًا، وحصلت على معامل ارتباط قوي؛ إذ جاءت جميع الفقرات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.01)$.

2-1-6-2 ثبات الاستبانة

نتائج حساب صدق الاتساق الداخلي لاستجابات العينة الاستطلاعية على المحور الرابع (التقييم) تراوح معامل ارتباط الفقرة بمجموع محورها بين (0.667^{**}) و (0.953^{**}) ؛ إذ جاءت جميع الفقرات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.01)$ ، في حين بلغ ارتباط الفقرة بالمجموع الكلي للاستبانة بين (0.508^{**}) و (0.894^{**}) ؛ إذ جاءت جميع الفقرات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.01)$ ، مما يدل على أن فقرات المحور الرابع ذات دلالة إحصائية عالية جدًا، وحصلت على معامل ارتباط قوي؛ إذ جاءت جميع الفقرات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.01)$.

جدول (3) معامل ألفا لحساب ثبات استمارة مستوى الأداء الإداري

المحور	المجال الثاني: المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	التخطيط	12	0.954
2	التنظيم	10	0.974
3	التوجيه	15	0.978
4	التقييم	20	0.981

يتضح من الجدول (3) أن قيمة معامل ألفا لحساب ثبات الاستمارة جاءت مرتفعة جدًا، فقد جاءت في المحور الأول (0.954)، وجاءت في المحور الثاني (0.974)، في حين جاءت في المحور الثالث (0.978)، وجاءت في المحور الرابع (0.981)، كما أن قيمة معامل ألفا لحساب ثبات الاستمارة بلغت (0.985)، مما يؤكد أن الاستبانة تتمتع بثبات عالٍ.

2-1-7 تطبيق الدراسة

وُزعت الاستبانة في صورتها النهائية على عينة الدراسة الأصلية في المدة الزمنية من 2022/6/1 إلى 2022/6/15، ومن ثم جُمعت وفُترغت لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة للبيانات، وقد استخدم الباحثون الاستبانة المغلقة ذات التقدير الخماسي (مقياس ليكرت)، لقياس استجابات عينة الدراسة لفقرات الاستبانة، ووُزعت درجات المقياس لحساب درجة الموافقة على النحو الآتي: عالية جدًا (5)

درجات، وعالية (4) درجات، ومتوسطة (3) درجات،
وقليلة (2) درجتان، وقليلة جدًا (1) درجة واحدة.

جدول (4) الوزن النسبي لدرجة الموافقة

م	الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي		الوزن النسبي	النسبة 100%	درجة الموافقة
	الحد الأدنى	الحد الأعلى			
1	1	أقل من 1.81	1 - 1.80	أقل من 30%	قليلة جدًا
2	1.81	أقل من 2.61	1.80 - 2.60	من 30% إلى أقل من 51.8%	قليلة
3	2.61	أقل من 3.41	2.60 - 3.40	من 51.8% إلى أقل من 68%	متوسطة
4	3.41	أقل من 4.21	3.40 - 4.20	من 68% إلى أقل من 89.8%	عالية
5	4.21	5	4.20 - 5.00	من 89.8% إلى 100%	عالية جدًا

2-1-8 أساليب المعالجة الإحصائية

3. عرض النتائج ومناقشتها
- استخدم الباحثون الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع موضوع الدراسة، وهي:
 - معامل الارتباط بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ.
 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
 - التكرارات والأهمية النسبية، واختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار المقارنات المتعددة (LSD).
 - اختبار العينات المستقلة (T-Test).

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعينة الدراسة على المحور الأول (التخطيط)

(ن=100)

م	الفقرات	س	ع	الدرجة التقديرية	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية	الترتيب
1	يتم وضع الخطط الإدارية للوزارة طبقًا لأسس علمية.	2.28	1.207	228	45.6%	قليلة	2

م	الفقرات	س	ع	الدرجة التقديرية	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية	الترتيب
2	يتم إشراك الموظفين في وضع الأهداف للوزارة بما يحقق الرضا الوظيفي.	2.04	1.18	204	40.8%	قليلة	5
3	يتم تطوير ومراجعة التخطيط من الرؤساء المباشرين لأداء موظفيهم في الوزارة.	2.27	1.294	227	45.4%	قليلة	3
4	يتم ربط الأداء بالحوافز والعلاوات في الوزارة.	1.84	1.061	184	36.8%	قليلة	9
5	وجود نظام لإدارة الموظفين يتسم بالثبات والعدل والإنصاف والمصداقية.	1.88	.988	188	37.6%	قليلة	8
6	يتم تطوير خطة تحسين أداء واضحة مع الموظفين المعنيين في الوزارة.	1.97	1.039	197	39.4%	قليلة	7
7	يتم وضع خطط التطوير الفردية وربطها بسياسة التدريب التي تصدرها الوزارة.	1.85	1.009	185	37%	قليلة	12
8	يتم تخطيط الموارد البشرية بالشكل الصحيح في الوزارة.	2.08	1.012	208	41.6%	قليلة	4
9	تستخدم المعايير ذريعة للحفاظ على الوضع الراهن إذا كانت هناك حاجة إلى التغيير.	2.50	1.425	250	50%	قليلة	1
10	يتم تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج والمسار الوظيفي.	1.81	.992	181	36.2%	قليلة	10
11	يتم تحليل مستوى الأداء الحالي في الوزارة.	1.81	.884	181	36.2%	قليلة	10
12	تطوير القدرات البدنية والتقنية التخطيطية والنفسية والروح الرياضية وأخلاقياتها.	2.04	1.18	204	40.8%	قليلة	5
	المحور ككل	2.03	1.096		40.62%	قليلة	الثالث

1.3. عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي

ينص على ما يلي: ما مستوى الأداء الإداري في وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية؟

يتضح من الجدول (5) ما يأتي:

- أن الفقرة رقم (9) التي تنص على ما يلي: "تستخدم المعايير ذريعة للحفاظ على الوضع الراهن إذا كانت هناك حاجة إلى التغيير"، جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.50)، وانحراف معياري (1.425)، ودرجة تقديرية (250)، وأهمية نسبية (50%)، مما يدل على أن استجابة عينة الدراسة جاءت بدرجة قليلة، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن هناك ضعفاً في استخدام المعايير، كون الوزارة لا تنشئ نظاماً جديداً يواكب التغيير سواء كان التغيير في الأشخاص أو في الأداء الإداري؛ حيث إن الوزارة تعتمد في سياستها على معايير وخطط لا تواكب التطور أو التقدم أو التغيير.

- أن الفقرة رقم (1) التي تنص على ما يلي: "يتم وضع الخطط الإدارية للوزارة طبقاً لأسس علمية"، جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.28)، وانحراف معياري (1.207)، ودرجة تقديرية (228)، وأهمية نسبية (45.6%)، مما يدل على أن استجابة عينة الدراسة جاءت بدرجة قليلة، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن هناك قصوراً في وضع الخطط الإدارية طبقاً لأسس علمية؛ حيث إن الإداريين

أو القيادات ما زالوا يعملون ببعض المهارات والخبرات والتقنيات المحدودة التي لا ترتقي إلى مستوى يمكنهم من خلاله وضع خطط ترفع العمليات الخدمية والابتكارية التي تساعد على العمل في تحقيق الغاية.

- أن الفقرة رقم (3) التي تنص على ما يلي: "يتم تطوير ومراجعة التخطيط من الرؤساء المباشرين والمتابعين لأداء موظفيهم في الوزارة"، جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2.27)، وانحراف معياري (1.294)، ودرجة تقديرية (227)، وأهمية نسبية (45.4%)، مما يدل على أن استجابة عينة الدراسة جاءت بدرجة قليلة، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن هناك ضعفاً في تطوير ومراجعة التخطيط من الرؤساء المباشرين والمتابعين لأداء موظفيهم في الوزارة؛ لأنهم ليسوا مؤهلين رياضياً أو أكاديمياً ولا ينتمون إلى المجال الرياضي بأي صلة، كون الرؤساء المباشرين في الغالب يتعينون عن طريق الوساطة أو القربة وغيرهما، وفي هذه المرحلة لا بد أن يكون التخطيط قابلاً للتطوير والمراجعة، ويكون طبقاً للإمكانات الموجودة في ضوء المعرفة الكاملة والشاملة بجوانب العمل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، إضافة إلى غياب الكوادر المؤهلة في عملية التخطيط.

- أن الفقرة رقم (7) التي تنص على ما يلي: "يتم وضع خطط التطوير الفردية وربطها بسياسة التدريب والتطوير التي تصدرها الوزارة"، جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.85)، وانحراف معياري (1.009)، ودرجة تقديرية (185)، وأهمية نسبية (37%)، مما يدل على أن استجابة عينة الدراسة جاءت بدرجة قليلة، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن هناك ضعفًا في وضع خطط التطوير الفردية كون الوزارة تعتمد في وضع الخطط على أشخاص معينين دون أن تشرك أكبر عدد من الموظفين أو أصحاب الخبرات الكبيرة والكوادر والهامات الرياضية المؤهلة بشكل صحيح.

- أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على المحور الأول ككل بلغ (2.03) بانحراف

معياري (1.096) وأهمية نسبية (40.62%)، مما يدل على أن المحور ككل (التخطيط) جاء بدرجة قليلة، وهذا يعني أن واقع (التخطيط) جاء ضعيفًا، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن هناك قصورًا في التخطيط الاستراتيجي للوزارة، لعدم إشراك الموظفين في التخطيط ووضع الأهداف بما يحقق الرضا الوظيفي، وعدم ربط الأداء بالحوافز والعلاوات، وغياب نظام خاص بالموظفين يتسم بالثبات والعدل والإنصاف والمصادقية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (معوض والمصري، 2017) التي توصلت إلى عدم وجود لجان خاصة بمتابعة الاحتياجات التدريبية للعاملين، مما جعل عمليات التحسين المستمر غير مكتملة.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعينة الدراسة على المحور الثاني (التنظيم) (ن=100)

م	الفقرات	س	ع	الدرجة التقديرية	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية	الترتيب
1	يتم تحديد الكفاءات استنادًا إلى الإطار العام لكفاءات العاملين الخاص بالوزارة.	1.88	1.208	188	37.6%	قليلة	9
2	يهدف التكوين الإداري إلى إكساب العاملين المعارف والمعلومات والمهارات وآداب السلوك.	2.01	1.096	201	40.2%	قليلة	2
3	التنظيم الإداري في الوزارة يتم فيه تحديد الأهداف ومواعيد إنجازها.	1.99	1.141	199	39.8%	قليلة	5

4	يهتم التنظيم أساسًا بالعلاقات التي تنشأ بين موظفي الوزارة.	1.96	1.053	196	39.2%	قليلة	6
5	يهتم التنظيم أساسًا بالجوانب النفسية والسلوكية التي تنشأ بين موظفي الوزارة.	1.86	.865	186	37.2%	قليلة	8
6	يهتم التنظيم أساسًا بتقوية انتماء موظفي الوزارة وتربطهم من أجل تحقيق أهدافها.	1.94	1.003	194	38.8%	قليلة	7
7	يجسد التنظيم كيان الوزارة أو هيكلها الذي بواسطته تمارس نشاطها وعن طريقه تحقق أهدافها.	2.01	1.068	201	40.2%	قليلة	2
8	وجود العوامل التنظيمية داخل الوزارة، مثل: الإشراف والتصميم التنظيمي.	2.06	1.013	206	41.2%	قليلة	1
9	وجود سياسات تنظيمية داخل الوزارة.	1.97	1.123	197	39.4%	قليلة	4
10	تنشئ الوزارة نظامًا تنتمي إلى جيل جديد وخطط الأجور مقابل الأداء.	1.83	.911	183	36.6%	قليلة	10

يتضح من الجدول (6) ما يأتي:

وضع كل عامل في تخصصه في العمل الإداري، مما يؤدي إلى ضعف أداء العوامل التنظيمية داخل الوزارة.

- أن الفقرة رقم (2) التي تنص على ما يلي: "يهدف التكوين الإداري إلى إكساب العاملين المعارف والمعلومات والمهارات وآداب السلوك" والفقرة رقم (7) التي تنص على ما يلي: "يجسد التنظيم كيان الوزارة أو هيكلها الذي بواسطته تمارس نشاطها وعن طريقه تحقق أهدافها"، جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.01)،

- أن الفقرة رقم (8) التي تنص على ما يلي: "وجود العوامل التنظيمية داخل الوزارة، مثل: الإشراف والتصميم التنظيمي"، جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.06)، وانحراف معياري (1.013)، ودرجة تقديرية (206)، وأهمية نسبية (41.2%)، مما يدل على أن استجابة عينة الدراسة جاءت بدرجة قليلة، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن هناك ضعفًا في وجود العوامل التنظيمية (مثل: الإشراف والتصميم التنظيمي) داخل الوزارة، لعدم

وانحراف معياري (1.068) و(1.096) على التوالي، ودرجة تقديرية (201)، وأهمية نسبية (40.2%)، مما يدل على أن استجابة عينة الدراسة جاءت بدرجة قليلة، ويعزو الباحثون ذلك إلى غياب الهدف الأساسي في التكوين الإداري والتنظيم الذي يعمل على إكساب العاملين المعارف والمعلومات والمهارات وآداب السلوك في الأداء، وذلك لعدم امتلاك بعض العاملين المؤهلات العلمية التي تكون سبباً في نجاح الأعمال الإدارية، وذلك من خلال المعرفة العلمية في تطبيق العمل الإداري.

– أن الفقرة رقم (10) التي تنص على ما يلي: "تنشئ الوزارة نظاماً تنتمي إلى جيل جديد وخطط الأجر مقابل الأداء"، جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.83)، وانحراف معياري (0.991)، ودرجة تقديرية (183)، وأهمية نسبية (36.6%)، مما يدل على أن استجابة عينة الدراسة جاءت بدرجة قليلة، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن الوزارة لا تنشئ نظاماً تنتمي إلى جيل جديد وخطط الأجر مقابل الأداء، ولا تراعي ظروف الجيل الجديد، أي جيل التكنولوجيا والتقدم والذكاء الاصطناعي، الجيل الذي يتمتع بأفاق واسعة وإدراك واسع.

– أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على المحور الثالث ككل بلغ (2.95) بانحراف معياري

(1.048) وأهمية نسبية (39.02%)، مما يدل على أن واقع (التنظيم) جاء بدرجة قليلة، ويعزو الباحثون ذلك إلى ضعف الهياكل التنظيمية وعدم مرونتها في تطبيق الأعمال على وفق المتطلبات الإدارية، مما يؤثر في التنظيم في العمل وتسييره بالشكل المطلوب، وكذلك عدم امتلاك بعض الموظفين المؤهلات العلمية في مجال التخصص، والاعتماد على الخبرة دون الرجوع إلى المعرفة العلمية، ومن ثم الاختيار غير المناسب للموظف وتدويره بطريقة عشوائية بشكل لا يتناسب مع ما يمتلكه من مؤهلات وخبرة، مما يؤثر في الهيكل التنظيمي للوزارة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مغربي، 2013) التي أشارت إلى أن هناك ضعفاً في دعم الإدارة العليا لجهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن الإدارة العليا لا تقوم بشرح وتبسيط مفهوم إدارة الجودة الشاملة لجميع الإداريين والعاملين بالنادي، وأنه لا تتوافر لدى الإدارة العليا الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن هناك قصوراً في ترشيح الكوادر الرياضية من قبل الإدارة العليا إلى مراكز علمية متخصصة في إدارة الجودة الشاملة للتدريب.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعينة الدراسة على المحور الثالث (التوجيه)
(ن=100)

م	الفقرات	س	ع	الدرجة التقديرية	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية	الترتيب
1	مراقبة تقدم أداء العاملين من خلال جدول مزمّن.	1.84	.950	184	36.8%	قليلة	14
2	وجود سجل يوثق فيه أداء العاملين أولاً بأول.	1.74	.906	174	34.8%	قليلة	15
3	توجد نظم رقابية تعمل على متابعة عملية الصرف.	2.06	.993	206	41.2%	قليلة	9
4	تعمل عملية التوجيه على تفادي المشكلات الإدارية والمالية.	2.02	1.044	202	40.4%	قليلة	11
5	يتم إلهام الموظفين نحو العمل بنشاط وكفاءة.	2.02	1.035	202	40.4%	قليلة	11
6	يتم توجيه الموظفين نحو تنظيم أعمالهم في أثناء الأداء الإداري.	2.12	1.249	212	542.4%	قليلة	7
7	يتم استخدام وسائل التواصل الفعالة بين الرئيس والمرؤوس.	2.10	1.040	210	42%	قليلة	8
8	يتم دمج جهود الموظفين داخل الوزارة لتحقيق الأهداف التنظيمية.	1.99	1.049	199	39.8%	قليلة	13
9	يتم الإشراف على تنظيم وأداء الأعمال أولاً بأول.	2.13	1.041	213	42.6%	قليلة	6
10	يرتبط توجيه أداء العاملين بالوعود بصرف مكافآت وحوافز.	2.04	1.109	204	40.8%	قليلة	10
11	يعمل التوجيه على تصحيح مسار العمل الإداري.	2.32	1.246	232	46.4%	قليلة	2
12	يقوم بالتوجيه قيادات لهم خبرة عملية وعلمية.	2.23	1.171	223	44.6%	قليلة	5
13	تتميز عملية التوجيه بالمرونة والسهولة.	2.29	1.166	229	45.8%	قليلة	3

14	يتم العمل على أساس توجيهات وأوامر الموجهين.	2.3 4	1.12 1	234	46.8%	قليلة	1
15	تتم عملية التوجيه طبقاً للوائح والقوانين الإدارية.	2.2 8	1.25 6	228	45.6%	قليلة	4
	المحور ككل	2.1 0	1.09 1	---	42.0%	قليلة	الثاني

يتضح من الجدول (7) ما يأتي:

- أن الفقرة رقم (14) التي تنص على ما يلي:
"يتم العمل على أساس توجيهات وأوامر الموجهين"، جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.34)، وانحراف معياري (1.121)، ودرجة تقديرية (234)، وأهمية نسبية (46.8%)، مما يدل على أن استجابة عينة الدراسة جاءت بدرجة قليلة، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن هناك ضعفاً واضحاً في العمل على أساس توجيهات وأوامر الموجهين؛ نظراً لعدم استخدام وسائل التواصل الفعالة بين الرئيس والمرؤوس، التي تهدف إلى دمج جهود الموظفين داخل الوزارة لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- أن الفقرة رقم (11) التي تنص على ما يلي:
"يعمل التوجيه على تصحيح مسار العمل الإداري"، جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.32)، وانحراف معياري (1.246)، ودرجة تقديرية (232)، وأهمية نسبية (46.4%)، مما يدل على أن استجابة عينة الدراسة جاءت بدرجة قليلة، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن هناك تهاوياً في رفع كفاءة عمل المؤسسات الرياضية، من خلال
- وجود نظم مرنة ولوائح واضحة، وتحديد السلطات والمسؤوليات، وتفعيل جانب المساءلة، وغياب مبدأ الثواب والعقاب داخل المؤسسات الرياضية.
- أن الفقرة رقم (13) التي تنص على ما يلي:
"تتميز عملية التوجيه بالمرونة والسهولة"، جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2.29)، وانحراف معياري (1.166)، ودرجة تقديرية (229)، وأهمية نسبية (45.8%)، مما يدل على أن استجابة عينة الدراسة جاءت بدرجة قليلة، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن الوزارة لديها ضعف في عملية التوجيه من حيث المرونة والسهولة لإنجاز الأعمال الإدارية، نتيجة غياب القيادات والكوادر الذين يتمتعون بخبرة عملية وعلمية في التوجيه، مع ضرورة التركيز على عمليات التواصل والتنسيق، وأهمية توفير الموارد المختلفة في المؤسسات الرياضية لمزيد من الإنتاجية.
- أن الفقرة رقم (2) التي تنص على ما يلي:
"وجود سجل يوثق فيه أداء العاملين أولاً بأول"، جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.74)، وانحراف معياري (1.906)، ودرجة

تقديرية (174)، وأهمية نسبية (34.8%)، مما يدل على أن استجابة عينة الدراسة جاءت بدرجة قليلة، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن الوزارة لديها قصور في وجود سجل يوثق فيه أداء العاملين أولاً بأول، وتفتقر إلى سجل تُوثق فيه جميع الأعمال المطلوب إنجازها من العاملين ومتابعتها من حيث إنجازها أو عدم إنجازها، ولا بد أن يرتبط توجيه أداء العاملين بعود صرف مكافآت وحوافز، تقديرًا للجهود المبذولة.

- أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على المحور الثالث ككل بلغ (2.10) بانحراف معياري (1.091) وأهمية نسبية (42.03%)، مما يدل على أن واقع (التوجيه) جاء بدرجة قليلة، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن هناك قصوراً في شمولية التوجيه وتعميمه لمختلف العمليات الإدارية، كما تواجه الوزارة قصوراً واضحاً في الاستفادة من الأشخاص أو الموظفين الذين يمتلكون قدرات خاصة يمكن توظيفها في خدمة الوزارة، وهذا يؤثر سلباً في تحقيق الوزارة لجميع أهدافها في تطوير

وتحسين الأداء على مختلف المجالات كالمجال الإداري والفني وغيرهما، إضافة إلى غياب التوجيه للعاملين في أثناء أداء المهام، والعجز في توفير الأمور المادية سواء مكافآت أو حوافز أو غيرهما، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الكلزة، 2012) التي توصلت إلى ضرورة تفعيل وسائل الرقابة واتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية، عن طريق تنويع الأساليب الرقابية، والمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتفعيل الرقابة والتعاون في حل المشكلات، والمساواة في الحقوق والواجبات بين جميع المؤسسات الرياضية التي تخضع لمساءلة الجمعيات العمومية، كما أشارت إلى ضرورة رفع كفاءة عمل المؤسسات الرياضية، من خلال وجود نظم مرنة ولوائح واضحة، وتحديد السلطات والمسؤوليات، وتفعيل جانب المساءلة من خلال تطبيق مبدأ الثواب والعقاب داخل المؤسسات الرياضية، مع ضرورة التركيز على عمليات التواصل والتنسيق، وأهمية توفير الموارد المختلفة في المؤسسات الرياضية لمزيد من الإنتاجية.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعينة الدراسة على المحور الرابع (التقييم)

(ن=100)

م	الفقرات	س	ع	الدرجة التقديرية	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية	الترتيب
1	يتم التقييم في الوزارة بكل موضوعية وشفافية في ضوء الإنجاز الذي تحقق.	1.97	1.029	197	39.4%	قليلة	17

2	يتم ترشيد سياسات الأجور والحوافز والنقل.	2.38	1.309	238	47.6%	قليلة	3
3	التقييم الصحيح لأداء العاملين يزيد من الإنتاجية ويرفع من مستوى الأداء.	2.60	1.407	260	52%	متوسطة	1
4	تقييم العاملين يقلل من ذوي الكفاءات الذين يعملون دون ضجيج وبصمت عادة.	2.18	1.114	218	43.6%	قليلة	8
5	يتم تحديد المتطلبات والأهداف الخاصة بتقييم الأداء الوظيفي، وتشمل طبيعة الابتكار.	1.89	.963	189	37.8%	قليلة	18
6	يتم تحديد المتطلبات والأهداف الخاصة بتقييم الأداء الوظيفي، وتشمل تحقيق التعاون بين المديرين والموظفين.	2.10	.990	210	42%	قليلة	12
7	يتم تحديد المتطلبات والأهداف الخاصة بتقييم الأداء الوظيفي، وتشمل نوعية المهام المطبقة.	2.17	1.190	217	43.4%	قليلة	10
8	يهدف التقييم إلى معالجة نقاط الضعف في أداء الأفراد في ضوء ما يظهره التقييم.	2.25	1.373	225	45%	قليلة	5
9	يناقش المدير طرق التقييم المناسبة لتحقيق الفائدة المرجوة.	2.18	1.158	218	43.6%	قليلة	8
10	توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها.	2.25	1.242	225	45%	قليلة	5
11	لا يوجد اتفاق حول المعايير الخاصة في تقييم الشخصية.	2.28	1.248	228	45.6%	قليلة	4
12	تحديد إنجاز المهام بالمدّة الزمنية المخصصة لها، أو معرفة التأخير الذي ظهر في إنجازها.	2.44	1.452	244	48.8%	قليلة	2

13	تمكين المديرين والموظفين من التركيز على تحسين الأداء بقدر تركيزهم على تقييم الأداء .	2.24	1.327	224	44.8%	قليلة	7
14	تقييم نظم أداء الإدارة الحالية في الوزارة لتعظيم العائد على الوقت والاستثمار .	2.10	1.176	210	42%	قليلة	12
15	إجراء استقصاء بين الموظفين لمنحهم الفرصة لتقديم معلومات عن خبراتهم الخاصة في إدارة الأداء .	2.04	1.163	204	40.8%	قليلة	15
16	يتم الاعتماد على التغذية العكسية للاستفادة من الأخطاء والتجارب السابقة.	2.02	1.101	202	40.4%	قليلة	16
17	يتم وضع معايير مقارنة بشكل مسبق.	2.17	1.264	217	43.4%	قليلة	10
18	السعي لطلب التغذية الراجعة والملاحظات من الرئيس المباشر وإجراء الحوار والاتفاق معه على خطط العمل وكيفية تطبيقها.	2.10	1.191	208	42%	قليلة	12
19	يتم قياس مقدار التقدم الحاصل في مستوى أداء العاملين في الوزارة بصورة مستمرة.	1.83	1.006	183	36.6%	قليلة	19
20	يتم التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية	1.69	.950	169	33.8%	قليلة	20
	المحور ككل	2.14	1.191	---	42.88%	قليلة	الأول

يتضح من الجدول (8) ما يأتي:

- أن الفقرة رقم (3) التي تنص على ما يلي: "التقييم الصحيح لأداء العاملين يزيد من الإنتاجية ويرفع من مستوى الأداء"، جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.60)، وانحراف معياري (1.407)، ودرجة تقديرية (260)، وأهمية نسبية (52%)، مما يدل على أن استجابة عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن هناك قصورًا في التقييم الصحيح لأداء العاملين بما يضمن تحقيق أفضل النتائج في وقت زمني محدد، كون التقييم في الوزارة لا يحدث بكل موضوعية وشفافية في ضوء الإنجاز الذي تحقق.

- أن الفقرة رقم (12) التي تنص على ما يلي: "تحديد إنجاز المهام بالمدة الزمنية المخصصة لها، أو معرفة التأخير الذي ظهر في إنجازها"، جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.44)، وانحراف معياري (1.452)، ودرجة تقديرية (244)، وأهمية نسبية (48.8%)، مما يدل على أن استجابة عينة الدراسة جاءت بدرجة قليلة، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن هناك ضعفًا في تحديد إنجاز المهام بالمدة الزمنية المخصصة لها، أو معرفة التأخير الذي ظهر في إنجازها، وقد يعود ذلك إلى عدم قياس مقدار التقدم الحاصل في مستوى أداء العاملين في الوزارة بصورة مستمرة، من خلال إجراء استقصاء بين الموظفين لمنحهم الفرصة لتقديم معلومات عن خبراتهم الخاصة في إدارة الأداء، ولهذا يرى الباحثون أنه من الضرورة تعديل بعض الأخطاء الإدارية في عملية التقييم، والعمل على إصلاحها، بما يتناسب مع التقييم الفعال في بعض إدارات الوزارة والهيئات التابعة لها.

- أن الفقرة رقم (2) التي تنص على ما يلي: "يتم ترشيح سياسات الأجور والحوافز والنقل"، جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2.38)، وانحراف معياري (1.309)، ودرجة تقديرية (238)، وأهمية نسبية (47.6%)، مما يدل على أن استجابة عينة الدراسة جاءت بدرجة قليلة، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن لدى الوزارة ضعفًا جليًا في ترشيح سياسات الأجور والحوافز والنقل، كما أن هذه النتيجة لا ترضي أفراد العينة وهم من العاملين في الوزارة، والدليل على ذلك شحة الحوافز وعدم كفايتها في تغطية مصاريف انتقالهم للعمل في الوزارة؛ لهذا كان لزامًا على الوزارة توفير الحوافز المرضية التي تغطي احتياجات العاملين مع أهاليهم وأسرهم، وهذا أضعف الإيمان، مع ضرورة قياس مقدار التقدم الحاصل في مستوى أداء العاملين في الوزارة بصورة مستمرة، وتوفير المتطلبات لهم.

- أن الفقرة رقم (20) التي تنص على ما يلي: "يتم التقييم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية"، جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.69)، وانحراف معياري (0.950)، ودرجة تقديرية (169)، وأهمية نسبية (33.8%)، مما يدل على أن استجابة عينة الدراسة جاءت بدرجة قليلة، ويعزو الباحثون ذلك إلى ضعف التقييم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية، والسبب في ذلك العشوائية في الأداء للموارد البشرية في الوزارة، فكل شخص يتدخل في بعض الصلاحيات المتشابهة، وذلك بسبب عدم وضع المهام والأعمال لكل فرد بشكل صحيح وتحديد صلاحياته في العمل، كما يعزو الباحثون ذلك إلى أنه من المحتمل أن يكون لدى مدير الموارد البشرية

قصور في الاستشارة والفهم في أغلب الأعمال التي يجب أخذ بعض المقترحات من الذين يتميزون بالفهم والخبرة في الموارد البشرية، لا سيما المقترحات المفيدة التي تكون سبباً في نجاح الأداء الإداري.

- أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على المحور الثالث ككل بلغ (2.14) بانحراف معياري (1.191) وأهمية نسبية (42.88%)، مما يدل على أن واقع (التقييم) جاء بدرجة قليلة، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن هناك قصوراً في واقع التقييم المستمر لمتابعة سياسات الإجراءات والأنظمة واللوائح لسير أعمال الإداريين، ومن ثم يؤثر في مختلف العمليات الإدارية، ويشجع على التجاوزات التي يقوم بها بعض الإداريين بشكل مستمر، مما يؤثر في أدائهم وانضباطهم، ويعوق تعاملهم في تقديم الخدمات الملائمة على وفق المتغيرات البيئية التي تواجه أعمالهم، وقد يعود ذلك إلى أن هناك قصوراً في التخطيط والتنظيم والتوجيه، وهو ما أدى إلى ضعف في التقييم للأداء، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مغربي، 2013) التي أظهرت أن هناك ضعفاً في دعم الإدارة العليا لجهود

تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن الإدارة العليا لا تقوم بشرح وتبسيط مفهوم إدارة الجودة الشاملة لجميع الإداريين والعاملين بالنادي، وأنه لا تتوافر لدى الإدارة العليا الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن هناك قصوراً في ترشيح الكوادر الرياضية من قبل الإدارة العليا إلى مراكز علمية متخصصة في إدارة الجودة الشاملة للتدريب

3.2. عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على ما يلي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء الإداري في وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية تُعزى إلى متغيري الدراسة (الجنس والمؤهل العلمي)؟

1- متغير الجنس

أجرى الباحثون اختبار العينات المستقلة (Independent T-Test) لمتغير (الجنس)، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (9) نتائج استخدام اختبار (t) لعينتين مستقلتين للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في

جميع المحاور طبقاً لمتغير (الجنس) (ن = 100)

م	المحاور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	تقدير الدلالة اللفظية
1	التخطيط	ذكور	56	25.59	11.688	1.381	0.170	غير دال
		إناث	44	22.82	8.353			
2	التنظيم	ذكور	56	19.82	9.558	0.377	0.707	غير دال
		إناث	44	19.11	9.030			

مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

تشير نتائج الجدول (9) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات

تقديرات عينة الدراسة في جميع محاور الدراسة تعزى إلى متغير (الجنس)؛ إذ بلغت قيمة t (0.620، -0.402)، وبلغ مستوى الدلالة الحقيقي (0.377، 1.381)، وبلغ مستوى الدلالة الحقيقي

(.537، .688، .707، .170) وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة المفترض (0.05)، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن هناك تقارباً في جميع محاور واقع الأداء الإداري في وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية، وهذا التقارب هو دليل على أن (الجنس) لا يؤثر في سير الأداء الإداري، طالما كان هناك تشريعات ولوائح تقوم عليها الأعمال والمهام تسعى إلى تحقيق الأهداف المرجوة، ويطبقها العاملون بأساليب إدارية حديثة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (معوض والمصري، 2017) التي توصلت إلى عدم وجود فروق معنوية في استجابات العينة تعزى إلى متغير (الجنس)، وعدم وجود اهتمام من قبل الاتحاد بتطبيق إشراك العاملين بوصفه معياراً من معايير

إدارة الجودة الشاملة في التطوير الإداري في الاتحاد الرياضي العام في سوريا، واختلفت مع دراسة (المومني والشمال، 2008) التي أظهرت أن إدارتي الهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت يمارسون الوظائف الإدارية بدرجة متوسطة، ووجود فروق في جميع مجالات الدراسة تعزى إلى متغير الجنس.

2-متغير المؤهل العلمي

أجرى الباحثون اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمتغير (المؤهل العلمي)، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (10) اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في جميع المحاور طبقاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=100)

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	تقدير الدلالة اللفظية
التخطيط	بين المجموعات	4.248	3	1.416	1.940	.128	غير دال
	داخل المجموعات	70.081	96	.730			
	المجموع	74.329	99				
التنظيم	بين المجموعات	5.392	3	1.797	2.156	.098	غير دال
	داخل المجموعات	80.038	96	.834			
	المجموع	85.430	99				
التوجيه	بين المجموعات	9.319	3	3.106	3.573	.017	دال
	داخل المجموعات	83.459	96	.869			
	المجموع	92.778	99				
التقييم	بين المجموعات	2.665	3	.888	.949	.420	غير دال
	داخل المجموعات	88.937	95	.936			
	المجموع	91.602	98				

* مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

تشير نتائج الجدول (10) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في محاور الدراسة (التخطيط، التنظيم، التقييم) تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي)، فقد بلغت قيمة f (0.949، 3.573)، وبلغ مستوى الدلالة الحقيقي (2.156، 1.940)، و0.017، 0.098، 0.128). على التوالي، وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة المفترض (0.05)، كما تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة في محور (التوجيه) تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي)، فقد بلغت قيمة f (0.017)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المفترض (0.05)، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن إجابة عينة الدراسة إلى أن هناك تقارباً واضحاً في محاور الأداء الوظيفي (التخطيط، التنظيم، التقييم)، وهذا يدل على أن المنظومة الإدارية متقاربة في وجهة النظر في هذه المحاور، وأن لديها معرفة علمية وعملية وفهماً فكرياً، وقدرات شخصية متقاربة النظر، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (معوض والمصري، 2017) التي أشارت إلى

عدم وجود فروق معنوية في استجابات العينة تعزى إلى (الشهادة العلمية)، وعدم وجود اهتمام من قبل الاتحاد بتطبيق إشراك العاملين بوصفه معياراً من معايير إدارة الجودة الشاملة في التطوير الإداري في الاتحاد الرياضي العام في سوريا، كما تتفق مع دراسة (الوكيل، 2021) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية طرئية ذات دلالة إحصائية جوهرية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر، وتختلف مع دراسة (المومني والشمالي، 2008) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة إدارتي الهيئة العامة للرياضة والشباب لوظائف الإدارة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. وقد أجرى الباحثون المقارنات المحورية لمعرفة دلالة الفروق لمحاور الدراسة باستخدام اختبار (LSD)، وذلك كما يلي:

جدول (11) اختبار (LSD) لمعرفة المقارنات المحورية

الأبعاد	المجموعة	متوسطات المجموعات	ثانوية	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
التوجيه	ثانوية	28.21				
	بكالوريوس	31.80	-3.59-			
	ماجستير	40.47	-12.26-	-8.67-		
	دكتوراه	23.64	4.574	8.164	16.830°	

تشير نتائج اختبار (LSD) في الجدول (11) إلى ما يلي:
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المحور الثالث تعزى إلى متغير المؤهل العلمي بين الحاصلين على مؤهل الثانوية والحاصلين على درجة الماجستير، لصالح الماجستير، ويعزو

الباحثون ذلك إلى أن الحاصلين على درجة الماجستير أكثر معرفة من الناحية العلمية والعملية من جهة، وأنهم يمتلكون القدرات والمهارات الخاصة من جهة أخرى، وذلك يعود إلى المدخلات الفكرية والابتكارية في الأداء.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المحور الثالث تعزى إلى متغير المؤهل العلمي بين الحاصلين على مؤهل البكالوريوس والحاصلين على درجة الماجستير، لصالح الماجستير، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن الحاصلين على درجة الماجستير أكثر معرفة من الناحية العلمية والعملية من جهة، وأنهم يمتلكون القدرات والمهارات الخاصة من جهة أخرى.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المحور الثالث تعزى إلى متغير المؤهل العلمي بين الحاصلين على درجة الماجستير والحاصلين على درجة الدكتوراه، لصالح الماجستير، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن الحاصلين على درجة الماجستير أكثر معرفة من الناحية العلمية والعملية من جهة، وأنهم يمتلكون القدرات والمهارات الخاصة من جهة أخرى، وذلك يعود إلى المدخلات الفكرية والابتكارية في الأداء.

الاستنتاجات

1- أشارت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الإداري في وزارة الشباب والرياضة في جميع محاور الدراسة جاء منخفضاً، وكان أكثر محاوره انخفاضاً هو محور "التخطيط".

2- بينت الدراسة أن هناك ضعفاً شديداً في وجود العوامل التنظيمية (مثل: الإشراف والتصميم التنظيمي والتكوين الإداري والتنظيم) داخل الوزارة.

3- أظهرت الدراسة أن هناك قصوراً شديداً في وجود الكوادر الرياضية المؤهلة في الوزارة.

4- أوضحت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في جميع المحاور تعزى إلى متغير (الجنس).

5- كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة في المحور الثالث (التوجيه) تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي) بين الحاصلين على مؤهل الثانوية والبكالوريوس والحاصلين على درجة الماجستير، لصالح الماجستير، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بقية محاور الدراسة.

التوصيات

1- استيعاب الكوادر المؤهلة من الإداريين والأكاديميين المؤهلين وإدراجهم ضمن كادر الوزارة والجهات التابعة لها، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

2- مواكبة العصر ووضع الخطط الاستراتيجية التي تخدم الرياضة والرياضيين وتعمل على النهوض بالرياضة إلى أعلى المستويات.

3- إشراك الموظفين في التخطيط ووضع الأهداف، وتفعيل نظام خاص بالموظفين يتسم بالثبات والعدل والإنصاف والمصادقية.

4- العمل على إكساب العاملين المعارف والمعلومات والمهارات وآداب السلوك في الأداء، مما يساهم في نجاح الأعمال الإدارية.

5- العمل على التقييم المستمر ومتابعة السياسات والإجراءات والأنظمة واللوائح لسير العمل الإداري.

6- العمل بالتوجيه السليم لمختلف العمليات الإدارية داخل الوزارة والجهات التابعة لها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- [1] أبو قحف، عبد السلام، 1997، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط2، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر الإسكندرية، مصر.
- [2] إحسان إبراهيم الله جابو، 2021، دور الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة، دراسة حالة: جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج (5)، ع (11)، 115-130، كلية المجتمع بخميس مشيط، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
- [3] الحايك، نهى أحمد، 2016، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية، رسالة ماجستير، سوريا، وزارة التعليم العالي، الجامعة الافتراضية السورية.
- [4] الوكيل، منال محمد، 2021، تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر، مدرس الإدارة العامة، معهد الجزيرة العالي للحاسب الآلي ونظم المعلومات الإدارية، المجلة العربية للإدارة، (تحت النشر)، مج 41، ع 4، المقطم، جمهورية مصر العربية.
- [5] المومني، زياد علي والشمال، عبد الله مرداس، 2008، تقويم الواقع التطبيقي لممارسة أعضاء الهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت لوظائف الإدارة العامة للشباب من وجهة نظر إداريي الهيئات المنتمية إليها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج (9)، ع 3.

- [6] الكلزة، محمد جمال الدين محمد، 2012، دور الجمعيات العمومية في تفعيل الرقابة واتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط 1، الإسكندرية، مصر.
- [7] بذورة، مراد فرح عيسى، 2014، العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- [8] ضو، والمصراي، 2020، الحوكمة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري في المؤسسات الليبية، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، مج 03، ع 06، جامعة الزنتان، كلية المحاسبة، ليبيا.
- [9] عسيري، إيمان محمد، 2024، العلاقة بين إدارة المعرفة وإعادة هندسة العمليات الإدارية: دراسة نظرية، مجلة علمية محكمة، ع 35، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- [10] منصور، أحمد حسين، 2016، الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ - كلية التربية، مج 16، ع 3، جامعة الطائف، السعودية.
- [11] معوض، وائل والمصري، هبة هيثم، 2017، تقويم مدى إشراك العاملين كأحد معايير إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء الإداري في الاتحاد الرياضي العام في سورية، التربية الرياضية، جامعة تشرين، دمشق.
- [12] مغربي، بندر بن محمد عبد القادر، 2013، تقويم العمل الإداري بالأندية الرياضية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة

المؤسسات الرياضية، رسالة ماجستير، جامعة محمد حيدر بسكرة، الجزائر.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- [1] Al-Adwan, M. and Almashaqba, Z. (2012), Evolution the Role of Information Technology in Business Value Performance (BVP), Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 4 Issue 6, (p404-420).
- [2] 2. Haider Radhi Rahim, S. W. S. H. R. R., &Haider Radhi Rahim, S. W. S. (2024) The organizational culture of the Iraqi National Olympic Committee from the point of view of the members of the administrative bodies in the sports federations, Mustansiriyah Journal of Sports Science, 5(2), 98–108.

الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- [13] محمد، عبير محمد حسن عبد القادر، 2023م، أثر تطبيق الحوكمة الرشيدة في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على وزارة الشباب والرياضة "مراكز التنمية الشبابية بالقاهرة"، مصر.
- [14] شوشة، محمد مجدي سيد، 2013، الواقع الفعلي للسياسات الإدارية الحالية التي تقوم عليها لجان الحكام بالاتحاد المصري لكرة اليد في ضوء مبادئ الحوكمة، القاهرة، مصر.
- [15] نعمان، عبد الغني وشرف الدين، لطيفة عبد الله، 2010، الإدارة الرياضية، ط 1، وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر، مملكة البحرين.
- [16] يونس، جعادي، 2017، تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء العاملين في