



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم .

معهد التربية البدنية والرياضية

أطروحة مقدمه ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه اعوم

في التقنيات والنشاطات البدنية والرياضية بعنوان:



إستراتيجية صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة للرفع من الرياضة من خلال الوضع

الراهن بالجمهورية اليمينية

دراسة حالة الإتحادات الرياضية

إشراف البروفيسور:

بن قناب الحاج

إعداد الطالب:

إسحاق أحمد الأكوغ

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة مستغانم	أستاذ التعليم العالي	أ.د بن قاصد علي الحاج
مقررا	جامعة مستغانم	أستاذ التعليم العالي	أ.د بن قناب الحاج
عضوا	جامعة مستغانم	أستاذ التعليم العالي	أ.د مقراني جمال
عضوا	المركز الجامعي بالبيض	أستاذ التعليم العالي	أ.د بن دين كمال
عضوا	جامعة وهران	أستاذ التعليم العالي	أ.د مهدي محمد
عضوا	المركز الجامعي تيسمسيلت	أستاذ التعليم العالي	أ.د نحال حميد

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أُنعم علينا بنعمة العلم، ووفّقنا لإنجاز هذا العمل وإتمامه،
أتقدم بالشكر التقدير والخالص والاحترام الفائق إلى

الأستاذ الدكتور بن قناب الحاج

الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث ووضع الخطوط العريضة لإتمام
هذا العمل.

وإلى الأستاذ الدكتور بن صديق عيسى الذي تبني هذا المشروع منذ
أن كان مجرد فكرة.

إلى الأساتذة والدكاترة الذين ساهموا في تحكيم إستبانة البحث.

كما أتقدم بأسمى معاني الشكر والعرفان إلى كل أعضاء لجنة المناقشة
الموقرة على قبولهم مناقشة موضوع المذكرة..

إلى كل موظفي ومنتسبي جامعة عبد الحميد بن باديس.

شكراً لكم من أعماق قلبي.

الإهداء

إلى أعز ما نملك في الوجود.

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله لنا وأطال في عمرهما ..

إلى أم أولادي وأولادي..

إلى روح أختي.

إلى أختي وإخواني..

إلى هذا البلد الغالي الذي احتضنا طوال الفترة الدراسية

(الجزائر)..

إسحاق أحمد الأصوغ

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: إستراتيجية صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة للرفع من الرياضة من خلال الوضع الراهن بالجمهورية اليمنية.

تهدف الدراسة على التعرف على الواقع الحالي لصندوق رعاية النشء والشباب والرياضة ووضع السبل لتطويره، وكذلك التعرف على دور إستراتيجية الصندوق في تحقيق أهداف الاتحادات الرياضية، و على الصعوبات التي تعيق صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة، وكذلك موارد الاتحادات وكيفية تطويرها.

الغرض من الدراسة المستوى المتدني للاتحادات ونتائجها الضئيلة في المشاركات والمحافل الدولية، تكونت عينة البحث من أعضاء الإتحادات الرياضية المقدر عددهم ب(112) فرداً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

توصلت الدراسة إلى إن النسبة المخصصة لصالح وزارة الإدارة المحلية والمقدرة ب(30%) من إيرادات وموارد صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة أثرت على تقدم النشاط الرياضي، وعرقلت من تحقيق أهداف الصندوق، وأن أهداف الصندوق واقعية ويمكن تنفيذها حيث أنها تتفق مع المتغيرات والتقدم الحالي للرياضة بشكل عام، حيث تتماشى التشريعات الرياضية الخاصة بصندوق رعاية النشء والشباب والرياضة مع الميثاق الدولي والأولمبي.

لذلك يرى الباحث وضع أساليب مقننة من أجل اختيار الموظفين والعاملين ذوي الكفاءات الذين يتمتعون بالمهارات الذهنية والفكرية والسلوكية (التفكير الإبداعي- حل المشكلة- اتخاذ القرار- التخيل)، وكذلك دراسة النسبة المخصصة لصالح وزارة الإدارة المحلية والمقدرة ب(30%) من إيرادات وموارد الصندوق والعمل على تقليصها أو إعادتها إلى وضعها الحالي.

الكلمات الدالة: الإستراتيجية، صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة، الإتحادات الرياضية.

Summary of the study

The title of the study: The strategy of the Fund for the Welfare of Young People, Youth and Sports to raise sports through the current situation in the Republic of Yemen.

The study aims to learn about the current reality of the Youth, Youth and Sports Welfare Fund and develop ways to develop it, as well as to identify the role of the Fund's strategy in achieving the goals of sports federations, and the difficulties that hinder the Fund for the Welfare of Young People, Youth and Sports, as well as the resources of the federations and how to develop them.

The purpose of the study was the low level of federations and their poor results in international participations and forums, the research sample was made up of the estimated 112 members of sports federations, selected in a random manner.

The study found that the percentage allocated to the Ministry of Local Administration, estimated at 30% of the revenues and resources of the Youth, Youth and Sports Welfare Fund, affected the progress of sports activity, hindered the achievement of the fund's objectives, and that the fund's objectives are realistic and can be implemented as they are consistent with the current variables and progress of sport in general, where the sports legislation of the Youth, Youth and Sports Fund is in line with the International and Olympic Charter.

Therefore, the researcher sees the development of codified methods in order to select qualified employees and employees with mental,

intellectual and behavioral skills (creative thinking– solving the problem – decision–making– imagination), as well as studying the percentage allocated to the Ministry of Local Administration and estimated at (30%) of the fund's revenues and resources and working to reduce them or return them to the current situation.

Keywords: Strategy, Youth, Youth and Sports Welfare Fund, Sports Federations.

Résumé de l'étude

Le titre de l'étude: La stratégie du Fonds pour le bien-être de la jeunesse, de la jeunesse et des sports pour élever le sport à travers la situation actuelle en République du Yémen.

L'étude vise à connaître la réalité actuelle du Fonds pour la jeunesse, la jeunesse et le sport et à développer des moyens de le développer, ainsi qu'à identifier le rôle de la stratégie du Fonds dans la réalisation des objectifs des fédérations sportives et les difficultés qui entravent le Fonds pour le bien-être des jeunes, de la jeunesse et des sports, ainsi que les ressources des fédérations et la manière de les développer.

Le but de l'étude était le faible niveau des fédérations et leurs mauvais résultats dans les participations et les forums internationaux, l'échantillon de recherche était composé des quelque 112 membres des fédérations sportives, sélectionnés de manière aléatoire.

L'étude a révélé que le pourcentage alloué au Ministère de l'administration locale, estimé à 30 % des recettes et des ressources du Fonds de protection de la jeunesse, de la jeunesse et du sport, a affecté les progrès de l'activité sportive, a entravé la réalisation des objectifs du Fonds et que les objectifs du Fonds sont réalistes et peuvent être mis en œuvre car ils sont compatibles avec les variables actuelles et les progrès du sport en général, lorsque la législation sportive du Fonds pour la jeunesse, la jeunesse et le sport est conforme à la Charte internationale et olympique.

Par conséquent, le chercheur voit le développement de méthodes codifiées afin de sélectionner des employés qualifiés et des employés ayant des

compétences mentales, intellectuelles et comportementales (pensée créative – résolution du problème – prise de décision – imagination), ainsi que d'étudier le pourcentage alloué au ministère de l'Administration locale et estimé à (30%) des revenus et des ressources du fonds et de travailler à les réduire ou à les ramener à la situation actuelle.

Mots-clés : Stratégie, Fonds pour la jeunesse, la jeunesse et le bien-être sportif, Fédérations sportives.

	شكر وتقدير.
	إهداء.
	ملخص الدراسة. /
	قائمة المحتويات. أ
	قائمة الجداول. ط
	قائمة الأشكال. ي
2	مقدمة.
الجانب التمهيدي	
مدخل عام للبحث	
6	إشكالية البحث.
8	الفرضيات.
8	أهداف البحث.
8	أهمية البحث.
9	أسباب اختيار الموضوع.
9	مصطلحات البحث.
10	الدراسات السابقة.
15	التعليق على الدراسات السابقة.
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإستراتيجية	
20	تمهيد
21	1/1 الإستراتيجية.
22	1/1/1 مفهوم الإستراتيجية.
23	1/1/1/1 مفهوم الإستراتيجية عند المدرسة الغربية.
23	2/1/1/1 مفهوم الإستراتيجية عند المدرسة الشرقية.
23	3/1/1/1 مفهوم الإستراتيجية عند المدرسة العربية.
24	2/1 نشاءه الإدارة الإستراتيجية.
24	3/1 التطور الفكري لكلمة إستراتيجية Strategy.
26	4/1 أهداف الإدارة الإستراتيجية.
26	5/1 مهام الإدارة الإستراتيجية.

27	6/1 العناصر الرئيسية لعمليات الإدارة الإستراتيجية.
27	1/6/1 دراسة البيئة.
28	7/1 الإستراتيجية في المجال الرياضي.
29	8/1 نظريات الإدارة الإستراتيجية.
29	1/8/1 نظرية النظام المفتوح.
29	2/8/1 النظرية الموقفية.
30	3/8/1 النظرية الإيكولوجية.
30	4/8/1 نظرية اعتمادية الموارد.
30	9/1 أشكال الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات.
32	10/1 التخطيط الاستراتيجي.
32	11/1 مزايا التخطيط الإستراتيجي.
34	12/1 إدارة المخاطر الإستراتيجية.
34	1/12/1 أنواع المخاطر.
35	13/1 إدارة المخاطر كجزء من الثقافة المؤسسية.
36	1/13/1 المدراء في إدارة المخاطر.
36	2/13/1 أسلوب إدارة المخاطر.
36	3/13/1 بدائل لتعليمات الاستثمار وتحليل المخاطر.
36	1/3/13/1 الحفاظ على السيولة.
37	4/13/1 التدريب على إدارة المخاطر والتخفيف من حدتها.
37	15/1 مهارات وخصائص المدراء الاستراتيجيين.
39	16/1 إدارة الهيئات الرياضية وتحديات القرن الحادي والعشرين.
40	17/1 الإدارة بالأهداف.
41	18/1 مفهوم الإدارة بالأهداف.
43	1/18/1 مراحل الإدارة بالأهداف.
45	19/1 تنفيذ القواعد والتعليمات.
47	20/1 كيف نغير الفكر الإداري في المؤسسة ب . بة.

47	21/1 مقومات التغيير الناجح في المؤسسات الرياضية.
48	22/1 سمات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة.
49	23/1 الملامح الإدارية للمؤسسات الرياضية الناجحة.
49	1/23/1 كيفية بناء مؤسسات رياضية ناجحة.
49	24/1 السلوك التنظيمي وعملة في إدارة المؤسسات الرياضية.
50	1/24/1 خصائص السلوك.
51	2/24/1 أهمية دراسة السلوك الإنساني.
52	خلاصة
الفصل الثاني : تقييم الأداء واتخاذ القرار	
54	تمهيد.
55	1/2 تقييم الأداء.
55	1/1/2 مصادر تقييم الأداء.
56	2/1/2 أهداف تقييم الأداء.
57	1/2/1/2 الأهداف المتعلقة بالفرد.
57	2/2/1/2 أهداف متعلقة بالمنظمة.
58	3/1/2 مراحل تقييم الأداء.
58	1/3/1/2 وضع توقعات الأداء.
58	2/3/1/2 التحضير لتقييم الأداء.
58	3/3/1/2 التقييم الفعلي.
59	4/3/1/2 تحليل النتائج والتوصيات.
59	5/3/1/2 المتابعة والمراقبة.
59	2/2 معايير تقييم الأداء الوظيفي.
60	3/2 معايير تقييم الأداء المؤسسي.
61	1/3/2 طرق تقييم الأداء المؤسسي.

61	2/3/2 أهمية تقييم الأداء المؤسسي.
61	3/3/2 خطوات تقييم الأداء المؤسسي.
63	4/3/2 الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء المؤسسي.
64	1/4/3/2 الإستراتيجيات المقترحة لمواجهة صعوبات تقييم الأداء المؤسسي.
65	4/2 اتخاذ القرار.
66	1/4/2 أهمية اتخاذ القرار.
68	5/2 صفات القرارات الإستراتيجية.
68	1/5/2 خطوات وأساليب اتخاذ القرار الاستراتيجي.
68	1/1/5/2 الطريقة التقليدية (الكلاسيكية).
69	2/1/5/2 الطريقة العلمية.
69	1/2/1/5/2 الطريقة العلمية المختصرة.
69	2/2/1/5/2 الطريقة العلمية المطولة.
70	6/22 أنواع القرار الإداري.
70	1/6/2 من حيث النطاق التنظيمي وينقسم إلى جزئين.
70	1/1/6/2 قرار إستراتيجي.
70	2/1/6/2 قرار تشغيلي.
70	2/6/2 من حيث درجة السهولة في إتخاذ القرار وتنقسم إلى جزئين.
70	1/2/6/2 القرارات الهيكلية.
70	2/2/6/2 القرارات الغير هيكلية.
70	3/6/2 إرتباط القرار بقرارات أخرى وتنقسم إلى جزئين.
71	4/6/2 من حيث القرارات الداخلية والحدودية وتنقسم إلى جزئين.
72	7/2 بيئة القرار الإداري.
72	8/2 العوامل المؤثرة في اتخاذ عملية القرار.
73	1/8/2 العوامل البيئية الخارجية. ج

73	2/8/32 العوامل الداخلية وهي التي تؤثر على القرار بشكل مباشر.
73	9/2 أهمية المشاركة في اتخاذ القرار الإداري.
74	10/2 عوامل نجاح المشاركة في اتخاذ القرار الإداري.
75	11/2 الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار الإداري.
76	12/2 إستراتيجية اتخاذ القرار لحل المشكلات.
78	13/2 الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار.
79	14/2 دور القرارات في الإدارة وأنواعها.
80	15/2 نظريات اتخاذ القرار.
80	1/15/2 النظرية التقليدية الكلاسيكية.
81	2/15/2 نظريه العلاقات الإنسانية.
82	3/15/2 النظرية السلوكية.
83	4/15/2 النظرية الحديثة.
84	16/2 نماذج اتخاذ القرار الإداري.
85	17/2 شجره القرارات الإدارية.
87	خلاصة.
الفصل الثالث صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة	
89	تمهيد.
90	1/3 إنشاء صندوق النشء وأهدافه.
90	1/1/3 التسمية وأهداف الصندوق.
91	2/1/3 إدارة الصندوق في المجال الرياضي.
92	3/1/3 موارد الصندوق المالية.
94	4/1/3 دعم صندوق النشء للرياضة.
94	1/4/1/3 دعم الاتحادات الرياضية.
97	2/4/1/3 دعم اللجنة الأولمبية.
97	3/4/1/3 دعم الموسم الرياضي.

98	4/4/1/3 تكريم أبطال المواسم الرياضية.
99	5/4/1/3 دعم المنتخبات الوطنية (الأنشطة الرياضية الخارجية).
99	6/4/1/3 دعم اتحاد الرياضة للجميع.
100	7/4/1/3 دعم الرياضة العسكرية والشرطوية.
100	8/4/1/3 الرياضة المدرسية.
100	9/4/1/3 رياضة ذوي الاحتياجات الخاصة.
100	5/1/3 أبرز النجاحات الرياضية بعد إنشاء صندوق النشء.
102	6/1/3 نفقات صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة خلال الفترة من 98 وحتى 2005م.
103	1/6/1/3 مشاريع البناء والتشييد.
104	1/1/6/1/3 بيوت الشباب.
105	2/1/6/1/3 مراكز الشباب.
106	3/1/6/1/3 مقرات الإدارات.
107	4/1/6/1/3 مدرجات الملاعب.
108	5/1/6/1/3 الصالات الرياضية.
109	6/1/6/1/3 مشاريع الملاعب الخفيفة.
110	7/1/6/1/3 مشاريع التعشيب.
111	8/1/6/1/3 الوحدات الاستثمارية للأندية.
112	9/1/6/1/3 المشاريع الكبرى والدراسات الفنية.
113	10/1/6/1/3 مشروعات التسوير.
115	2/6/1/3 نفقات دعم مشاريع الصيانة والترميم والتأثيث.
116	1/ 2/6/1/3 مشاريع الصيانة.
117	2/ 2/6/1/3 مشاريع الترميم.
118	3/ 2/6/1/3 تأثيث بيوت الشباب.
119	4/ 2/6/1/3 تأثيث مراكز الشباب. خ

120	5/ 2/6/1/3 المقررات الإدارية وتجهيز الصالات.
121	7/1/3 الخطة الخمسية للأعوام 2006-2010م لدعم البنية التحتية للنشاط الرياضي.
124	2/3 النظام الأساسي للاتحادات الرياضية اليمنية.
124	1/2/3 التسمية والتعاريف.
124	2/2/3 الأهداف والاختصاصات.
127	الخلاصه.

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
الباب الثاني الجانب التطبيقي	
الفصل الأول	
130	مدخل إلى الجانب التطبيقي.
131	1 الدراسة الاستطلاعية.
131	2 منهج البحث.
132	3 مجتمع وعينة البحث.
132	1/3 مجتمع البحث.
132	2/3 عينة البحث.
132	4 أدوات جمع البيانات.
132	1/4 المقابلة الشخصية.
133	2/4 استمارة الاستبيان.
133	5 مجالات البحث.
133	1/5 المجال المكاني.
134	2/5 المجال الزمني.
134	3/5 المجال البشري.
134	6 المعاملات العليمة لاستمارة الاستبيان.
135	1/6 صدق المحتوى.
135	2/6 ثبات استمارة الاستبيان.
135	7 الوسائل الإحصائية المستخدمة.
الفصل الثاني	
138	تمهيد.
139	1/ عرض النتائج الخاصة بالمحور الأول.
141	1/1 عرض النتائج الإحصائية لنتائج المحور الأول.
142	1/1/1 التحليل الكيفي لنتائج المحور الأول.
147	2/ عرض النتائج الخاصة بأسئلة المحور الثاني.
148	1/2 عرض النتائج الإحصائية للمحور الثاني.
150	1/1/2 التحليل الكيفي لنتائج المحور الثاني.

155	3/ عرض النتائج الخاصة المحور الثالث.
162	1/3/ عرض النتائج الإحصائية للمحور الثالث.
164	1/1/3 التحليل الكيفي لنتائج المحور الثالث.
182	4/ عرض النتائج الخاصة بالمحور الرابع.
185	1/4/ عرض النتائج الإحصائية لنتائج للمحور الرابع.
186	1/1/4 التحليل الكيفي لنتائج المحور الرابع
195	5/ مناقشة الفرضيات الجزئية.
195	1/5/ الفرضية الجزئية الأولى.
197	2/5/ مناقشة الفرضية الجزئية الثانية.
198	3/5/ مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة.
200	4/5/ مناقشة الفرضية الجزئية الرابعة.
202	6/ ربط النتائج بالفرضية العامة.
203	7/ الاستنتاج العام.
204	8/ التوصيات.
205	9/ الاقتراحات والحلول المستقبلية.
206	قائمة المراجع.
216	الملاحق.

رقم الصفحة	قائمة الجداول	م
95	دعم الاتحادات الرياضية.	(1-3)
96	نصيب بعض الإتحادات.	(2-3)
97	دعم الموسم الرياضي.	(3-3)
98	تكريم أبطال المواسم الرياضية.	(4-3)
99	دعم المنتخبات الوطنية (الأنشطة الرياضية الخارجية).	(5-3)
102	نفقات صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة خلال الفترة	(6-3)

	من 98 وحتى 2005م.	
103	مشاريع البناء والتشييد.	(7-3)
104	بيوت الشباب.	(8-3)
105	مراكز الشباب.	(9-3)
106	مقرات الإدارات.	(10-3)
107	مدرجات الملاعب.	(11-3)
108	الصالات الرياضية.	(12-3)
109	مشاريع الملاعب الخفيفة.	(13-3)
110	مشاريع التعشيب.	(14-3)
111	الوحدات الاستثمارية للأندية.	(15-3)
112	المشاريع الكبرى والدراسات الفنية.	(16-3)
113	مشروعات التسوير.	(17-3)
114	نفقات دعم مشاريع الصيانة والترميم والتأثيث.	(18-3)
116	مشاريع الصيانة.	(19-3)
117	مشاريع الترميم.	(20-3)
118	تأثيث بيوت الشباب.	(21-3)
119	تأثيث مراكز الشباب.	(22-3)
120	المقرات الإدارية وتجهيز الصالات.	(23-3)
121	الخطة الخمسية للأعوام 2006-2010م لدعم البنية التحتية للنشاط الرياضي.	(24-3)
134	قيم معاملات الثبات لمحاوَر أداة البحث.	(1-2)
136	تحديد اتجاه العينة.	(2-2)
140	جدول رقم (2-3) يبين نتائج المبحوثين للمحور الأول.	(3-2)
141	النتائج الإحصائية للمحور الأول.	(4-2)
148	نتائج المبحوثين للمحور الثاني.	(5-2)
149	النتائج الإحصائية للمحور الثاني.	(6/2)
161	نتائج المبحوثين للمحور الثالث.	(7-2)
163	النتائج الإحصائية للمحور الثالث.	(8-2)
184	نتائج المبحوثين للمحور الرابع ط	(9-2)

186	النتائج الإحصائية للمحور الرابع.	(10-2)
-----	----------------------------------	--------

رقم الصفحة	قائمة الأشكال	م
33	خطوات التخطيط الإستراتيجي.	(1-1)
71	تقسيم أنواع القرارات الإدارية.	(1-2)
72	بيئة القرار الإداري.	(2-2)
74	يبين أهمية المشاركة في اتخاذ القرار الإداري.	(3-2)
75	الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار.	(4-2)
77	أسباب ظهور المشكلة.	(5-2)
84	نماذج اتخاذ القرارات.	(6-2)
85	يبين شجرة القرارات.	(7-2)
93	صندوق النشاء المدخلات وإدارة الصندوق والأهداف والإنجازات.	(1-3)



مقدمة:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية هي العلم والفن التي من خلالها يتم تشكيل وتقييم وتنفيذ القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى تركيزها على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير وكذلك أنظمة معلومات الحاسب الآلي، وذلك من أجل تحقيق نجاح المؤسسة، كذلك تعمل على تحديد البدائل الإستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المؤسسة ومواردها وظروفها البيئية، ومن ثم القيام باختيار مجموعة من الأهداف طويل الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية والعمل على تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية من خلال الاستفادة بالمعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية. (محمد، 2014، صفحة 11)

لذا ينبغي أن تتصف مؤسساتنا الحكومية بالمرونة والقابلية على الأخذ بكل ما من شأنه أن يرتقي بمستواها العلمي والاجتماعي لان بقائها دون الإلمام ومعرفة لما يجري في العالم من حولنا يجعلنا في مرحلة سكون وثبات.

ومن خلال ملاحظة الباحث للمستوى المتدني والملحوظ للرياضة اليمينية وبالرغم من إصدار القرار الجمهوري رقم (29) لسنة 1996م باعتبار صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة عبارة عن هيئة تتمتع بالاستقلال المالي والإداري والاعتباري، لم يعمل مسيري هذا الصندوق على تطبيق هذه المفاهيم الأساسية التي أنشء من أجلها الصندوق.

وقد لاحظ الباحث من خلال عملة بوزارة الإدارة المحلية أن عملية استقطاع وزارة المالية 30% من إيرادات وموارد صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة لصالح المجالس المحلية التابعة لوزارة الإدارة المحلية ليس بالقرار السليم، لأن هذه الموارد تذهب في المكان الغير مخصص لصالح الرياضة، فبدلا من أن يعمل هذا الصندوق على تمكين الشباب وتعبئة موارده وتلبية طموحاته بتقديم وتسهيل الخدمات الضرورية واللازمة لهم وتوفير وتعزيز الفرص المتاحة وتحويل هذه التحديات إلى فرص، وذلك من خلال توفير بيئة آمنة وذاتية تساعد الشباب على التعلم والتفكير بشكل غير نمطي وفسح المجال لهم من خلال التجربة والمحاولة وتعزيز قدراتهم

على إيجاد حلول وأفكار جديدة، فالمشاركة هي صلب عملية التنمية ووسيلة النماء وحق إنساني وليس خياراً، ولهذا المعنى تكون المشاركة مرتبطة بالجهات صاحبة القرار من أجل بناء شراكة حقيقية وفعالة ذات طابع معرفي مع الشباب، لا بد من فهم ومعرفة الأوضاع والسياقات التي يعيشون فيها وتوفير البيئات الداعمة والأمنة ومساعدتهم في عمليات صنع القرار، من خلال الاهتمام بالمؤسسات الرياضية والأندية والاتحادات التي ينتمي إليها هؤلاء الشباب حيث تعتبر هي الحاضنة الأساسية لهؤلاء الشباب ومحور تحولهم من أجل بناء وطن يستند على سواعد شبابه وفتيانته.

ومن خلال ما تقدم أرثى الباحث القيام بدراسة تتمحور حول هذه المفاهيم ومعرفة الصعوبات التي تعيق عمل هذه الاتحادات الرياضية بالتطرق إلى أهم عنصر وداعم لهؤلاء الشباب ألا وهو صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة الذي يعتبر الركيزة الأساسية في المقام الأول والعنصر الهام للرياضة والرياضيين في الجمهورية اليمنية .

حيث قام الباحث بتقسيم هذه الدراسة إلى جانب تمهيدي يستعرض فيه أهمية البحث و أهدافه وأسباب اختيار الموضوع والكلمات الدالة على هذا البحث بذكر الدراسات التي أعتمدها في هذا البحث والتعليق عليها. والتي سيجدها القارئ مذكورة في الموضوع المقدم بين يديه.

بعد الجانب التمهيدي تطرق الباحث إلى الجانب النظري والذي يحتوي على ثلاثة

فصول:

تطرق الباحث في الفصل الأول إلى الإستراتيجية ومفاهيمها وناشئها والتطور الفكري لكلمة إستراتيجية والأهداف والنظريات والأشكال الإستراتيجية.... أما الفصل الثاني فيشمل تقييم الأداء ومراحله ومعايير وطرقه وخطواته وكذلك تم التطرق إلى اتخاذ القرار والعوامل البيئية وأنواع القرار أم الفصل الثالث فقد شمل صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة تسميته وأهدافه وموارده والدعم الذي يقدمه هذا الصندوق سواء للبنية التحتية أو للاتحادات الرياضية.

قسم الجانب التطبيقي شمل فصلين الفصل الأول أستعرض الباحث الدراسة الاستطلاعية ومنهج البحث ومجتمع وعينة البحث والأدوات وكذلك المجالات انتهاء بالمعاملات العلمية والوسائل الإحصائية المستخدمة.

وبالنسبة للفصل الثاني والأخير فقد شمل عرض النتائج والقيام بالتحليل الكيفي لكل محور ومن ثم مناقشة الفرضيات الجزئية ومقابلتها بالفرضية العامة، يليه الاستنتاج العام والتوصيات والاقتراحات المستقبلية.

الجانب التمهيدي:

مدخل عام للدراسة

الجانب التمهيدي:

الإشكالية:

تعد وضع الإستراتيجية لأي مؤسسة أو منشأة رياضية القاعدة الأساسية لضمان صيرورة ونجاح هذه المؤسسة من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وذلك بمعرفة المحيط الداخلي والخارجي لهذه المؤسسة مع توفير الإمكانيات المادية والبشرية، والتي تجعلنا قادرين على وضع الإستراتيجية الصحيحة والسليمة ومراقبتها بتتبع الأخطاء التي قد تحصل مستقبلاً.

حيث إن الإستراتيجية الفعالة تعتمد في تنفيذها على البناء التنظيمي المناسب من خلال توفر أنظمه معلومات إدارية فعالة، تتمثل في البرامج والموازنة، والإجراءات وإيجاد نظام تحفيز ملائم من أجل الإنجاز بالشكل المناسب، وحتى تكتمل العملية الإستراتيجية يجب أن تشمل على أحد هذه المهام الإدارية الهامة المتمثلة في التقييم والرقابة للتحقق من النتائج الفعلية التي تم إنجازها ومدى اتفاقها مع ما تم التخطيط له مسبقاً. (نعمان و حمروش، الإتجاهات الحديثة في الإدارة الإستراتيجية الرياضية، 2017، صفحة 142، 144)

إلا أن ما تعانيه الرياضة اليمنية من تدهور خلال الأعوام السابقة وإصابة البنية التحتية رغم قلتها التي تعتبر الركيزة الأساسية للفرد الرياضي بشكل خاص والذي أنعكس سلباً على عدم قدرته في صقل موهبته وممارسة نشاطه بالشكل المطلوب قد تسبب في خسائر فادحة أضف إلى ذلك ما يعانيه الصندوق من تجاوزات مثل اتخاذ القرارات غير صحيحة بتعيين أشخاص غير مؤهلين وغير مختصين لإدارة هذا الصندوق مما أدى إلى إهدار المال العام وعدم تعيين الكوادر الجيدة التي لها القدرة على تلبية احتياجات الرياضة في الجمهورية اليمنية بشكل عام والرياضيين بشكل خاص أدى بالرياضة الخروج عن نطاقها وأصبحت تمر بأسوأ حالاتها

وتبين لنا بعد ذلك من خلال متابعتنا لعمل صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وأنشطة الاتحادات أنها قادرة إلى إبراز العديد من العناصر الملائمة من أجل الرفع بالرياضة والنهوض بها إلى أعلى مستوياتها سواء على المستوى العربي والآسيوي والعالمي مما يدل على وجود كوادر واعية بأهداف عمل الاتحادات من خلال تطبيق الإستراتيجية المصاغة في لائحة صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة، إلا أن الإدارات المتعاقبة على هذا الصندوق وسؤ

تسييرها أحدث عجزا كبيرا في إدارة مثل هذه الميزانيات الضخمة من خلال إهمالها المستمر وعدم متابعتها للجهات المسؤولة من أجل تحصيل الرسوم وتسديد الديون التي عليها بموجب القانون المنصوص عليه في لائحة صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة.

ومن خلال عمل الباحث لدى وزارة الإدارة المحلية بالجمهورية اليمنية لاحظ أن موافقة وزارة المالية لطلب وزارة الإدارة المحلية باستقطاع وخصم 30% من موارد صندوق رعاية النشء لصالح المجالس المحلية زادت الأمور أكثر تعقيدا مما جعل الصندوق يخدم أغراضا غير التي أنشء من أجلها وشحه توفير السيولة المالية اللازمة لبناء المشاريع الجديدة المخطط لها منذ سنوات بالرغم من إصدار القرار الجمهوري بإنشاء صندوق رعاية النشء والشباب وتمتعه بالشخصية الاعتبارية وكذلك الاستقلال المالي.

وبناء على ما تقدم فنحن نحاول قدر المستطاع أن نتعرف على مناطق الخلل من أجل السرعة في معالجتها ولا يوجد مستحيل من أجل تحقيق غايتنا وهي بناء الإنسان والرفع بالرياضة اليمنية والرياضيين على حد سواء.

وإستادا لما سبق يجب أن تتوفر دراسات حديثه ودقيقه تعالج إستراتيجيه صندوق رعاية النشء والشباب للرفع بالرياضة من خلال الوضع الراهن في الجمهورية اليمنية، والذي سنحاول تقديمه في هذه الدراسة من خلال طرح التساؤل العام التالي:

كيف يمكن تطبيق إستراتيجية صندوق رعاية النشء والشباب للرفع بالرياضة من خلال الوضع الراهن بالجمهورية اليمنية ؟

ويندرج ضمن التساؤل العام عده تساؤلات فرعية:

- هل يؤثر الوضع الراهن على اتخاذ القرار في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة؟
- هل هناك آلية واقعية لمتابعة تنفيذ أنشطة الصندوق في مراحلها المختلفة؟
- هل إستراتيجية الصندوق الحالية تعمل على تنفيذ الأنشطة الرياضية؟
- ما مدى فاعلية التقييم في الصندوق لتحقيق أهداف الاتحادات الرياضية؟

الفرضية العامة:

هناك قصور في تطبيق إستراتيجية صندوق رعاية النشء والشباب للرفع بالرياضة .

الفرضيات الجزئية:

- الوضع الراهن يؤثر على اتخاذ القرار في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة.
- توجد صعوبات تعيق عمل صندوق رعاية النشء والشباب للرفع بالرياضة.
- متابعه تنفيذ الأنشطة لا تطبق بالطريقة المقننة المعمول بها في لائحة الصندوق.
- أداء صندوق رعاية النشء والشباب يحقق أهداف الإتحادات الرياضية.

أهداف البحث:

- التعرف على الواقع الحالي لصندوق رعاية النشء والشباب والرياضة ووضع السبل لتطويره.
- التعرف على الصعوبات التي تعيق صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة.
- التعرف على دور إستراتيجية الصندوق في تحقيق أهداف الاتحادات الرياضية.
- التعرف على موارد الاتحادات وكيفية تطويرها.

أهميه البحث:

تكمن أهمية الدراسة في مساعدة أصحاب القرار لدى صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة في التعرف على نقاط الضعف والعمل على تلافيها، وأهميه دورهم في خلق دور إيجابي لدى العاملين، وكذلك تطوير الأداء لدى الصندوق استنادا على معايير التقييم الذاتي المؤسسي بالعمل على تطبيق إستراتيجيه الصندوق وجعلها جزء من الثقافة اللازمة لدعم موارد الاتحادات من أجل تحسين مستواهم.

أسباب اختيار الموضوع:

- قلة الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.
- الميزانية الهائلة التي تدخل إلى حساب هذا الصندوق بإمكانها أن ترتقي بالرياضة ولو بشكل نسبي.
- الصعوبات التي تعاني منها الاتحادات في تحصيل مستحقاتها في الوقت المحدد.
- المستوى المتدني للاتحادات ونتائجها الضئيلة في المشاركات والمحافل الدولية.

مصطلحات البحث:

الإستراتيجية:

لغة: يعرفها (قاموس المعاني، 2016) بأنها مرحلة التخطيط من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وذلك باستخدام موارد معينة. وكذلك هي خطة شاملة في أي مجال من المجالات وتعرف ببراعة التخطيط.

اصطلاحا: هي الطريقة التي تختارها الإدارة للاستفادة من كافة الموارد المتاحة أمامها، وتحقيق أفضل النتائج. (السلمي، 2003، صفحة 120)

إجرائيا: الإستراتيجية هي الخطط الموضوعية والمطابقة للأهداف التي تضعها المؤسسة والتي يجب تنفيذها على المدى البعيد.

صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة: عبارة عن هيئة إدارية تتمتع بالشخصية الاعتبارية ولديه استقلال مالي، مهمته تمويل مشاريع النشء والشباب وتطوير البنية التحتية، يخضع لإشراف وزير الشباب مقره العاصمة صنعاء. (القانونية، 1996)

الوضع الراهن: ويقصد بها الفترة الزمنية من 2011 حتى 2021 التي عانت منها الرياضة اليمنية بشكل كبير.

الجمهورية اليمنية: "الجمهورية اليمنية دولة عربية إسلامية مستقلة ذات سيادة، وهي وحدة لا تتجزأ ولا يجوز التنازل عن أي جزءٍ منها، والشعب اليمني جزء من الأمة العربية والإسلامية". (اليمني، 1991، صفحة 3)

الاتحادات الرياضية: عبارة عن هيئات رياضية لها الشخصية الاعتبارية المستقلة، ذات المنفع العام ومقرها العاصمة صنعاء. (بدر، 2016، صفحة 166)

الدراسات السابقة:

1. دراسة عمر نصر الله (قشطه، التخطيط الإستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة بدولة فلسطين-رسالة ماجستير، 2003).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق بعض أهداف الاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة بدولة فلسطين، حيث أستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية من رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الاتحادات والأندية الرياضية الفلسطينية، وكان الاستبيان الأداة المستخدمة لجمع البيانات.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة عدم كفاية الميزانية الموضوعة بالاتحادات، قلة عدد الخريجين لكليات التربية الرياضية في مجالس الإدارة، عدم وجود أهداف محددة لنشاط الاتحادات في قطاع الرياضة.

2. دراسة عمر نصر الله (قشطه، إستراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة للتدريب الرياضي بالاتحادات الرياضية الفلسطينية، 2011).

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على إدارة علمية التدريب الرياضي كمدخل لتطوير اتحادات ألعاب القوى وكرة القدم الفلسطيني، أستخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث تم اختيار العينة بالطريقة العمدية (85) فرد من أعضاء مجالس الإدارة والجهاز الفني والإداري للاتحادات، وكانت الأداة المستخدمة لجمع البيانات المقابلة والاستبيان.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة دعم الإدارة العليا بالاتحادات الرياضية الفلسطينية ومشاركته كل العاملين بالاتحادات الرياضية الفلسطينية بفعالية وكذلك الاهتمام بصوره مستمرة

لتطوير المدرب واللاعب والإداري ووضع حلول قابلة للتنفيذ لكل المشكلات التي تواجه الاتحادات الرياضية الفلسطينية نتيجة للوضع الخاص بها.

3. دراسة(النظاري، 2012):"دور تمويل صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة في الارتقاء بواقع الرياضة اليمينية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على المكانة التي يحتلها النشء والشباب في المجتمع.

حيث أستخدم الباحث المنهج الوصفي، ولجمع البيانات استخدم الباحث المقابلة، حيث قام الباحث بعملية التحليل المحوري الموضوعي.

وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود بيئة تشريعية جيدة تتعلق باهتمام الحكومة اليمينية وأهمها صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة الذي ساهم في إنشاء العديد من الأندية والاتحادات الرياضية، كما تبين أن سوء تسيير الإدارات المتعاقبة عليه أحدث عجزا كبيرا في ميزانيته.

4- دراسة(شريف، 2012):

"أساسيات التمويل والإدارة الإستراتيجية للأموال في المؤسسات الرياضية".

هدفت الدراسة إلى توضيح فضائات العمليات التمويلية وإبراز الإطار المفاهيمي للموارد المالية وآليات التسيير المالي من خلال اعتماد التقنيات الإستراتيجية الفعالة في الأندية الرياضية، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية (52 فردا) من أعضاء الأندية، وقد استخدمت الباحثة أداة الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إيجاد سياسات مالية إستراتيجية لنشاط المؤسسة، وترشيد القرارات لتحسين تكوين الهيكل المالي في الهيئات الرياضية.

5- دراسة (Ilić, 2013):

"التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية، أستخدم الباحث منهج التحليل المحوري الموضوعي.

أهم النتائج التي تحصلت عليها الدراسة

أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير وتحليل مهام المؤسسات الرياضية والاستراتيجيات العامة التي تعتبر جزء من الإدارة وقواعدها طويلة المدى.

6- دراسة (الوطن، 2017):

"واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة العراقية".

هدفت الدراسة معرفه واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة، وكذلك وضع الحلول الممكنة التي قد تسهم في تطوير الإدارة الإستراتيجية في الوزارة، أستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم اختيار العينة بالطريقة العمدية (12) إدارة المتمثلة في وكيل الوزارة ومستشار الوزارة والمدراء العاملين بالوزارة، وكانت أداء جمع البيانات متمثلة في المقابلة والملاحظة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة العمل بإستراتيجية تقييم أداء العاملين وكذلك إستراتيجية التدريب للموارد البشرية من أجل رفع مستوى وكفاءة وفاعلية أداء العاملين في الوزارة، وإعادة النظر في تعيين أغلب القيادات الإدارية العليا والوسطى في الوزارة، والحد من آفة المحاصصه والمحسوبية.

7- دراسة (Zarei, Khodamoradpoor, & Rezaei, 2017):

"تصميم إستراتيجية تطوير الرياضة للطلاب في جامعة كرمان شاه"

هدفت الدراسة إلى تصميم إستراتيجية لتطوير الرياضة للطلاب في جامعة كرمان شاه، أستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي ، على عينة قوامها (75) اختيرت بالطريقة العشوائية متمثلة في مدراء وخبراء في التربية البدنية وأعضاء هيئة تدريس في جامعة كرمان شاه.

أهم النتائج المتحصل عليها في الدراسة أن الرياضة الطلابية بجامعة كرمان شاه تعتمد على تقييم العوامل الداخلية من حيث معرفه (نقاط الضعف والقوة) وعلى العوامل الخارجية من

حيث معرفة (الفرص والتهديدات) وما يقصد به أن الجامعة يجب أن تستخدم طاقتها وقوتها لكي تكون أقل تأثراً بتهديدات العوامل البيئية.

8- دراسة (Avgerinou, Skoula, Papaioannou, & Kriemadis, 2017):

" التخطيط الاستراتيجي في قطاع الرياضة "

هدفت الدراسة على فحص عملية التخطيط الاستراتيجي وأهميته ومدى مساهمته في الإدارة والتنشيط الفعال للمنظمات الرياضية الجامعية، تحليل العناصر المختلفة للتخطيط الاستراتيجي لقطاع الرياضة التي تديرها الإدارة العليا للرياضة، أستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن عملية التخطيط الاستراتيجي مرتبط بأداء الأعمال والنتائج المالية المتتابة لقطاع الرياضة، والزامية التعامل مع بيئة الأعمال الرياضية المعقدة التي تعمل فيها المنظمة الرياضية، والتكيف معها بشكل فعال من أجل تحقيق أرباح اقتصادية عالية.

9- دراسة (بن مصباح و محمد الصديق، 2019):

"أثر إستراتيجية الاتصال الإداري على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع الناشئين في الأندية الجزائرية المحترفة في كرة القدم"

هدفت الدراسة على التعرف على واقع إستراتيجية الاتصال التي تتبعها الأندية الجزائرية المحترفة لكرة القدم ومدى فاعليتها في الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية الإدارية والفنية العاملة في قطاع الناشئين، أستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وشملت عين الدراسة على 36 مسير و24مدرّب و6مدراء فنيين، وقد أستخدم الباحثان الاستبيان لجمع البيانات.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الاهتمام بتطوير مهارات الاتصال بالنسبة للإداريين والمدربين والعاملين في قطاع الناشئين، وكذلك الاستماع لانشغالات وشكاوي الإداريين والمدربين والعاملين في قطاع الناشئين ومحاولة حلها لأنهم المسؤولين عن نجاح أو فشل مشروع تكوين المواهب الشابة في النادي.

10- دراسة (وهاب و عكوش، 2020):

"استراتيجيه تسيير المنظمات الرياضية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهه نظر موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن متطلبات إدارة الجودة الشاملة التي يتم اعتمادها في إستراتيجية تسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات من وجهه نظر الموظفين، أستخدم الباحثان المنهج الوصفي، على عينة قوامها 107 فرد تم انتقائهم بالطريقة العشوائية، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فتح قناة تواصل مع المستفيدين للتعرف على احتياجاتهم وتطلعاتهم لمستوى الخدمات المطلوبة، وضرورة القيام بدراسة عملية تقدم تصور مقترح لتطوير إستراتيجية التسيير تستفيد منها دواوين المركبات المتعددة الرياضيات.

11- دراسة (نويري و بن البار، 2020):

"دور مديرية الشباب والرياضة في تسيير وتطوير الجمعيات والنوادي الرياضية".

هدفت الدراسة إلى معرفة دور المديرية في تطوير وتسيير الجمعيات والنوادي الرياضية، أستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وكانت أدوات جمع المعلومات الاستبيان، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية لعدد(40) من رؤساء النوادي والجمعيات الرياضية الناشطة بولاية المسيلة

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التمويل هو الشريان الرئيسي للجمعيات والنوادي الرياضية، التسيير والتنظيم الجيد لهما الفضل في الوصول إلى النتائج المراد تحقيقها من طرف مديرية الشباب والرياضة.

12- دراسة (حشروف و لعجال، 2020):

"أهمية الرقابة المالية في تسيير أندية كرة القدم الجزائرية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية الرقابة المالية في تسيير وتحسين حركه أموال نوادي كره القدم بولاية المسيلة، وأستخدم الباحثان المنهج الوصفي، ولجمع البيانات أستخدم الاستبيان على عينه عددها (12) متمثلة في رؤساء النوادي تم اختيارهم بالطريقة العمدية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الرقابة المالية لها دور كبير في تسيير وتحسين أندية كره القدم وتطويرها وضرورة تفعيل دور الرقابة المالية على مستوى الأندية الرياضية.

13- دراسة (عزوز و حويش، 2021):

"أثر رفع كفاءة الإدارة على التحسين المستمر في الأداء للعاملين داخل المنشآت الرياضية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر رفع كفاءة الإدارة على التحسين المستمر في الأداء للعاملين في الأكاديميات الرياضية، حيث أستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وكان الاستبيان أداء من أدوات جمع المعلومات، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية لعدد(55) مشرفا إداريا

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وهي استقدام المختصين في الإدارة بالأساليب الحديثة من أجل التحسين المستمر ورفع الكفاءة الإدارية للمشرفين على العملية الإدارية بالأكاديميات الرياضية.

التعليق على الدراسات السابقة:

يرى الباحث من خلال عرض الدراسات السابقة حول موضوع "استراتيجيه صندوق رعاية النشء والشباب للرفع بالرياضة من خلال الوضع الراهن بالجمهورية اليمني" اتفقت أغلب الدراسات على أهمية وضروه العمل بالاستراتيجيات الموضوعية والعمل على تطبيقها من أجل النهوض بالرياضة، وبالرغم من أنها اختلفت في كيفية التحقق ظاهريا من أجل الوصول إلى الأهداف المطروحة مسبقا إلا أنها تلاققت أغلبها في تحقيق هدف محدد والتي سعى كل باحث في التوصل إليه وهي معرفة المعوقات التي تعيق تطبيق الاستراتيجيات وتحديد المشكلات من أجل الرقي بالرياضة .

انتقلت دراسة كل من عمر نصر الله 2003، Zarei و Khodamoradpoor و Rezaei 2017، النظاري 2012، نويري وبن البار 2020، على وجود معوقات تمثلت في سوء التسيير والتنظيم للإدارات والمنشآت الرياضية ومراجعته تقييم البيئة الداخلية والخارجية من أجل كسب الرهان.

وقد أتفق كل من شريفيفي 2012، Ilić 2013، حشروف ولعجال 2020 بمدى أهمية ترشيد القرارات وتحسين الهيكل المالي وضرورة تفعيل دور الرقابة المالية في تسيير المنشآت الرياضية.

كما أتفق كل من النظاري 2012، الوطان 2017، بن مصباح ومحمد الصديق 2019، Avgerinou و Skoula و Papaioannou و Kriemadis 2017 بمدى أهمية العمل بإستراتيجية تقييم الأداء لدى العاملين والعمل على تطوير مهارات الاتصال وإعادة النظر في تعيين أغلب القيادات الرياضية.

وقد اتفق كل من نصر عبد الله 2003، قشطه 2011، عزوز وحويش 2012 بأهمية دعم الإدارة العليا للاتحادات ومشاركة كل العاملين ورفع الكفاءة الإدارية للمشرفين على العملية الإدارية للمنشآت الرياضية والاهتمام بخريجين كليات التربية الرياضية في مجالس الإدارة نتيجة للوضع الخاص بها.

وفي ما يخص المجال الرياضي فقد أتفق كل من عمر نصر الله 2003، قشطه 2011، النظاري 2012، الوطان 2017، Zarei و Khodamoradpoor و Rezaei 2017، بن مصباح ومحمد الصديق 2019، وهاب وعكوش 2020 على إمكانية النهوض وتطوير مؤسساتها من خلال تطبيق الإستراتيجية الموضوعة والتعرف على مكان الخلل وإيجاد الحل للمشكلات والصعوبات التي تعيق تنفيذ الإستراتيجية .

ومما سبق تبين للباحث من خلال عرض الدراسات السابقة أنه يوجد اختلاف من حيث الإستراتيجية الموضوعة لكل منشأة أو مؤسسة رياضية نظرا للظروف والثقافة الخاصة بها، والاختلاف أيضا من حيث عينة الدراسة وكذلك المجتمع حيث تنوعت الدراسات السابقة في

اختيار المؤسسات التي طبقت الدراسات عليها مما أتاح للباحث فرصة صياغة الإطار النظري لهذه الدراسة.

وقد لاحظ الباحث أن أغلب الدراسات السابقة تناولت عدة متغيرات كالبيئية والتنظيمية والثقافية مثل دراسة قشطة 2011، ودراسة النظاري 2012، ودراسة الوطان 2017، ودراسة Zarei و Khodamoradpoor و Rezaei 2017، ودراسة Avgerinou و Skoula و Papaioannou و Kriemadis 2017، ودراسة بن مصباح ومحمد الصديق 2019 مما أتاح فرصة للباحث لاختيار الأداة المناسبة للبحث وهي (الاستبيان) ومدى ملائمتها لمتغيرات الوضع الراهن لصندوق رعاية النشء.

كذلك أتاحت الفرصة للباحث من خلال الدراسة السابقة في اختيار العينة والأساليب الإحصائية وكذلك أدوات جمع البيانات وبالأخص استمارة الاستبيان التي سيعتمد عليها الباحث كوسيلة أساسية لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالاتحادات الرياضية في الجمهورية اليمنية.

وانطلاقاً من النتائج المتحصل عليها من الدراسات النظرية والدراسات السابقة تم الاستفادة منها لصياغة تساؤلات هذه الدراسة حيث أيدت هذه التساؤلات المطروحة معظم الدراسات السابقة

أما ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ذات الصلة التي سبق عرضها بأنها تعتبر الدراسة الأولى- في حدود علم الباحث.

واستناداً على ما سبق من معطيات قام الباحث بصياغة الجانب النظري.

الجانب النظري:

الباب الأول

الفصل الأول

الإستراتيجية

تمهيد:

تعتبر الإستراتيجية هي الفن والعلم التي من خلالها يتم تشكيل وإصدار القرارات الخاصة بالمؤسسات وتركيزها على تحقيق التكامل بين جميع وظائف الإدارة، وذلك من أجل نجاح المؤسسة وتحديد أكثر البدائل والخيارات الإستراتيجية في ضوء رسالة المؤسسة وظروفها البيئية، يليها وضع الأهداف على جميع مستوياتها الطويلة والمتوسطة والقصيرة المدى التي تمكن أن تساعد في تحقيق أكبر الفرص جاذبية، وكذلك الاستفادة من المعلومات المتواجدة والعمل على زيادة فعاليتها من أجل نجاح العملية الإستراتيجية، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال معرفة الإستراتيجية ومفهومها ونشأتها والتطور الفكري بالإستراتيجية وكذلك مهامها وأشكالها وعناصرها والتطرق إلى النظريات الخاصة بالإدارة الإستراتيجية، إضافة إلى المخاطر الإستراتيجية وكيفية التدريب على إدارة المخاطر والتحقيق من حداثها من أجل بناء مؤسسات رياضية ناجحة.

1/1 الإستراتيجية:

كلمة "إستراتيجية" هي اللفظ المعرب لكلمة "strategie" الفرنسية أو "strategy" الانجليزية، وأصلها في هاتين اللغتين من الكلمة اللاتينية "strategos" من "stratus" وهو الجيش، وفعل "agein" بمعنى قاد. وبهذا المعنى تكون كلمة "strategos" هي قائد الجيش و "strategia" هي فن قيادة الجيش، أو فن قيادة الحروب، ومع تطور الأسلحة والمعارك أصبحت الكلمة تعني فن القيادة خارج المعركة، واتسعت دائرة استعمال المصطلح في العصر الحديث ليصبح دالا على قواعد التخطيط أو فنون التدبير في جميع مجالات الحياة المعاصرة ومنها الرياضية، ويرجع الكتاب أصل كلمة إستراتيجية إلى الكلمة اليونانية إستراتيجوس "strategos" وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك.

والإستراتيجية تختلف عن التكتيك الذي يعني فن تنفيذ الخطط، وتعني الإستراتيجية حاليا استخدام كل الوسائل والمعارف والمواد لتحقيق أهداف معينة، أي أن هناك تكاملا وتداخلا بين الأهداف والوسائل، وعلى قدر تسلسل الأهداف واختيار أفضل الوسائل لتحقيقها، يكون تطور مستويات اتخاذ القرار، وهذا يكون واضحا من خلال المباريات حيث يكون اتخاذ القرار حاسما ومهما لكثير من المواقف الرياضية.

ولقد بحث كثير من علماء اللغة ومن المفكرين المهتمين بالتخطيط والتنبؤ بالمستقبل عن مدلول هذا اللفظ وصلاحيته للتعبير عن الخطط أو البرامج التي تحمل هذا الاسم مثل "استراتيجيه التطوير" أو "استراتيجيه المواجهة" أو "إستراتيجية الردع"، لينتهوا إلى القول بأن اللفظ المستعرب "استراتيجيه" يعني فن التعبئة والتوجيه للموارد والطاقات البشرية والمادية، قصد تحقيق أفضل وأمثل للأهداف المسطرة والموضوعة من طرف التنظيم الذي أشرف على وضعها.

1/1/1 مفهوم الإستراتيجية:

هي تحدي وتقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد ثم اختيار البديل المناسب Brown and O Conor

هي "خطة موحدة ومتكاملة شاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة" Glueck and Jauch

مفهوم الإستراتيجية من منطلق بنيتها اللغوية تعني فن الإعداد والترتيب للوسائل التي يجب الأخذ بها في قيادة الجيوش.

وفي معناها الاصطلاحي المتعارف عليه يمكن تعريفها بأنها عبارة عن خطه عمل، الغرض منها الوصول إلى نتائج سريعة وفاعلة، في إطار طرق العمل والوسائل المحددة بغرض تحقيق أهدافها المسطرة، أخذاً بعين الاعتبار الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة والموانع والعوائق المحتملة بغرض اختيار البدائل المحققة للأهداف.

ومن هذا المنطلق فإن مفهوم الإستراتيجية هنا هو: مجموعة الأسس والمبادئ والخطوط العامة التي تقود عمليات التقريب بين المجتمعات، لتصل بها إلى غاياتها المقصودة.

وإشارة على ذلك فإن الإدارة الإستراتيجية أضحت تمارس دوراً أساسياً في حياة المؤسسات كونها نهج لتصور مستقبلي وفق سياق تحليلي ثابت متكامل ومتكيف مع التحديات البيئية، لقد استخلصت الإستراتيجية من مصطلح الكلمة اليونانية (strategos) أي فن القيادة ولذلك هي مرتبطة بالمهام العسكرية وفي مجال الإدارة لم يتفق على تعريف موحد ومحدد للإستراتيجية فمنهم من قال بأنها الغايات ذات الطبيعة الأساسية ومنهم من أشار إليها بأنها حصر الأهداف والغايات الطويلة المدى مع تحويل الموارد لتحقيق تلك الأهداف والغايات، لذلك تنوعت التعريفات التي توضح المقود بالإستراتيجية.

حيث عرفها شاندر (chandler) الإستراتيجية: هي تحديد المؤسسة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتحويل الموارد لإنجاز هذه الأهداف والغايات، وإن عملية توزيع الموارد أو إعادة تخصيصها تسند إلى مسؤولية الإدارة العليا.

أما التعريف المفصل للإدارة الإستراتيجية: هي الأسلوب التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات المدى الطويل والتي تسعى إلى الرفع بمكانة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمجتمع ككل. (العارف، 2015، صفحة 65)

1/1/1 مفهوم الإستراتيجية عند المدرسة الغربية:

- ليطرية: هي فن إعداد خطه الحرب وتوجيه الجيش في المناطق الحاسمة والتعرف على النقاط التي يجب تحشيد أكبر عدد من القطاعات لضمان النجاح في المعارك.
- مولتكة: الإستراتيجية هي مجموعة من الوسائل التي تستخدم لإدراك وتحقيق الوصول إلى غرض محدد.
- فوش : هي فن حوار الإدارات التي تستخدم القوة لحل خلافاتها.
- أندريه بوفر: هي فن استخدام القوة للوصول إلى أهداف سياسية.

2/1/1 مفهوم الإستراتيجية عند المدرسة الشرقية:

- لينين: الإستراتيجية الصحيحة هي التي تتضمن تأخير العمليات إلى الوقت الذي يسمح فيه الانهيار المعنوي للخصم للضربة المميتة بأن تكون سهلة وممكنة.
- ماوتسي تونك: هي دراسة قوانين الوضع الكلي للحرب.
- كوزلوف: إن الإستراتيجية العسكرية تعتمد مباشرة على السياسة وتخضع لها، وخطط الحرب الإستراتيجيه يتم تصميمها على أساس الأهداف التي تحددها السياسة.

3/1/1 مفهوم الإستراتيجية عند المدرسة العربية:

- المدرسة المصرية : تعرف الإستراتيجية على أنها أعلى مجال في فن الحرب وتدرس طبيعة وتخطيط وإعداد وإدارة الصراع المسلح وهي أسلوب علمي نظري وعملي يبحث في مسائل إعداد القوات المسلحة للدولة.

- المدرسة العراقية: تعرفها على أنها فن إعداد وتوزيع القوات المسلحة واستخدامها أو التهديد باستخدامها ضمن إطار الإستراتيجية العامة لتحقيق أهداف السياسة. (إبراهيم م.، 2009، الصفحات 19-31)

ويرى الباحث أن هناك قاسم مشترك بين تعريفات الإستراتيجية في المدارس الفكرية المختلفة هو أنها علم وفن ينصرفان إلى الخطط والوسائل التي تعالج الوضع الكلي للصراع الذي تستخدم فيه القوة بشكل مباشر أو غير مباشر من أجل تحقيق هدف الرسالة الذي تعذر تنفيذه عن غير ذلك السبيل.

2/1 نشاءه الإدارة الإستراتيجية:

في أواخر سبعينيات القرن الماضي أصبح الاهتمام بمفهوم الإدارة الإستراتيجية في تزايد خاصة في الدول العربية، من أجل تزويد الباحثين والمعنيين والخبراء للإدراك بالمشاكل الواقعة في منظمات الأعمال والمؤسسات، وما يلزمها من الحلول لمعالجتها في ضل المتغيرات البيئية إذ أن التمدد في دراسة البيئة الداخلية والخارجية يسمح في صياغة إستراتيجية قادرة على مواجهة المصاعب التي تقف في طريقها من أجل الوصول لتحقيق أهدافها.

وقد أصبح يسمى على المجال المذكور (الإدارة الإستراتيجية) من خلال التركيز على صعيد المؤسسة بشكل عام لذا جاء الاهتمام على مضمون البيئة وتأثيراتها على المؤسسات مما أدى إلى تغيير مصطلح سياسة الأعمال بمصطلح الإدارة الإستراتيجية لعموميته وأهليته على تمكين المؤسسة من بلوغ أهدافها بصدق وكفاءة. (هاريسون، 2009، صفحة 141)

ويرى الباحث إن تحويل البيئة من مستقرة إلى سريعة التحول جعل المنافسة عالية وتتصف بعدم التأكد مما وجب على أهمية الاستجابة لاختلاف المواقف البيئية وبحاجه إلى تصنيف الفرص والتهديدات مع توفير وتنظيم الموارد لضبط السياسات التفصيلية ومواصلة التقييم لبلوغ الخيار الإستراتيجي.

3/1 التطور الفكري لكلمة إستراتيجية Strategy :

يرجح الكتاب أن أصل كلمة إستراتيجية يعود إلى الكلمة اليونانية إستراتيجوس Strategos ويقصد بها فنون الحرب وإدارة المعارك.

إن أول من أهتم من علماء الإدارة المعاصرين للإستراتيجيه في أبحاثه الإدارية، (الفريد شاندرلر) أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية حينما أستعرض في كتابه المنشور عام 1962 الهياكل أنتظيمه للشركات الكبرى في أمريكا، وأقترح أربع استراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور وأكد أن تطوير الهيكل التنظيمي يعتمد بشكل رئيسي على الإستراتيجية.

وفي عام 1965 كتبت أستاذة الإدارة في جامعة أشتون (جوان ودورد) بحثا تربط المتغيرات التنظيمية بالتقنيات الإستراتيجية المعتمدة.

وفي عام 1976 طرحوا (وهلين وهنجر) مفهوم مهم للإدارة الإستراتيجية من خلال إجراءات البحث، حصلوا على نموذج شامل للإدارة الإستراتيجية.

ربما يمثل كتاب "العقل الإستراتيجي" الذي نشره مستشارو مجموعه مكنزي (أومايا) في عام 1985 تنويفا في هذا المجال وقد كان له الأثر الأكبر في تطور النهج الإستراتيجي المعاصر للإدارة

وجاءت نظرية (جون ثومبسون) في عام 1991 التركيز على تطوير الوعي الاستراتيجي هو تحديد الطرق والأساليب لتحقيق الأهداف المسار وطريقة الوصول إلى الهدف. وتؤكد في هذا المجال أن المنافسة والتميز في الأداء والإبداع والابتكار تشكل ثلاثة جوانب مترابطة.

وفي عام 19191 أيضا، نشر السيد لينشي أوهامي المستشار الإداري لدى مجموعة (مكنزي) ومجموعة من أساتذة الإدارة كتاب بعنوان (الإستراتيجية) يوضح فيه أنه يجب صياغة الأهداف والاستراتيجيات من منظور العملاء والمنتجات والقيمة المضافة، بدلا من التغلب على المنافسين وانتهى إلى تقديم ما يسمى بالإستراتيجية المعاصرة والتي تركز على صقل مواهب الشركة التابعة لها والاستثمار فيها والاستفادة منها، مع التأكيد على جوهر الاختصاص للتركيز

على استمرارية النمو البيئية العالمية الجديدة.(نعمان و حمروش، الإتجاهات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية الرياضية، 2017، صفحة 47)

4/1 أهداف الإدارة الإستراتيجية :

- تقوم بتهيئة المؤسسة داخليا بإجراء التعديلات في هيكلها التنظيمي والإحكام والقواعد الخاصة بالقوى العاملة داخل المؤسسة بالشكل الذي يعزز من طاقتها في التعامل مع البيئة الخارجية بفعالية عالية.
- تهيئة الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم تحديد الأهداف طويلة الأجل وتوزيع الموارد استنادا بالأولويات.
- وضع المعيار الموضوعي للحكم على صلاحية الإدارة وكفاءتها.
- تعزيز القدرة في اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة ومعرفة الأخطاء والعمل على تصحيحها.
- الاهتمام بالبيئة الخارجية والمحافظة عليها من التهديدات لضمان نجاح المؤسسة.
- معرفة نقاط القوة والضعف من أجل تسهيل مهمة المدير لاكتشاف الأخطاء في وقت مبكر من خلال جمع المعلومات اللازمة.
- توفير نهج للإدارة الاستراتيجية وذلك للاهتمام بالمنهج العلمي في حل المشكلات.
- ملائمة عملية الاتصال داخل المؤسسة حيث يتوفر النهج الذي يوضع حل الرسائل المبهمة.
- توفر نهج مابين لتقسيم الموارد واعتمادها ضمن البدائل المختلفة.
- تعمل على إصدار القرارات وفق سياق موحد.(الحسيني، 2000، صفحة 55)

5/1 مهام الإدارة الإستراتيجية:

- صياغة رسالة المؤسسة بعبارات عامة تعكس الرؤية الرئيسية، الرسالة، المبادرة، الغايات وأهدافها.
- تنمية صورة المؤسسة التي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الذاتية أو الداخلية.

- تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية.
- تشخيص البدائل الإستراتيجية من أجل تجريبه إحداث التوافق بين الموارد والظروف الشائعة في البيئة الخارجية.
- تحديد أكثر البدائل جاذبية في رؤية رسالة المؤسسة والموارد وظروف البيئة.
- انتقاء مجموعة من الأهداف طويلة المدى والاستراتيجيات الكاملة التي تسمح بأن تساعد في إحراز أكثر الفرص جاذبية.
- انتقاء الأهداف السنوية والإستراتيجيات قصيرة المدى التي تتوافق مع الأهداف طويلة المدى والإستراتيجيات الكاملة.
- تطبيق الخيارات الإستراتيجية من خلال توفير الموارد، مع الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الخاصة بالمهام، الأفراد، الهيكل التنظيمي، التقنيات، وأنظمة التشجيع.
- تقييم مدى تقدم العمل الإستراتيجي والاستفادة من المعلومات المرتردة في توسيع فعالية القرار الإستراتيجي المستقبلي بعد المراجعة وتحسين المنهجية.(عمر، 2011، صفحة 76)

6/1 العناصر الرئيسية لعمليات الإدارة الإستراتيجية:

1/6/1 دراسة البيئة:

- أولاً: تحليل البيئة الخارجية: تشمل البيئة الخارجية على عدة متغيرات (الفرص والتهديدات) وتندرج خارج حدود التنظيم وليست تحت سيطرة الإدارة العليا في الأجل القصير، وتشمل البيئة الخارجية على عاملين وهما:
- ❖ البيئة العامة: وتتضمن البيئة العامة كل القوى الخارجية الفعالة على القرار التنظيمي القصير والطويل منها وتشمل القوى الاقتصادية، التكنولوجية، الثقافية، الاجتماعية، والقوى السياسية والتشريعية.

❖ البيئة الخاصة : وتتضمن كل العناصر أو المجموعات ذات النتيجة المباشرة على العملية التنظيمية الرئيسية ومن بعض عناصرها "المساهمين، الحكومة، جماعات المصلحة، الاتحادات التجارية".

ثانيا: تحليل البيئة الداخلية: وتشتمل البيئة الداخلية من بدلين (عوامل القوى والضعف) داخل المؤسسة نفسها وتخضع لرقابة الإدارة العليا في الأجل القصير وتتضمن البيئة الداخلية كل من:

- الهيكل التنظيمي: ويشمل الاتصالات، الصلاحية، سلسلة القيادة الموضحة في المخطط الهيكلي.
- الثقافة: وتتضمن المعتقدات والتوقعات والقيم المتبادلة فيما بين أعضاء المنظمة.
- الموارد: وتتضمن أصول المؤسسة من أصول مادية ومهارات وقدرات الموظفين والمواهب الإدارية.

7/1 الإستراتيجية في المجال الرياضي:

إن الإستراتيجية في المجال الرياضي تعني ترتيب وتنظيم الأفكار والخطط والتدابير الإجرائية بغرض إحداث تغيير إيجابي شامل لمكونات الرياضة وانطلاقا من الواقع سعيا لتحقيق فلسفة وأهداف وتطلعات المستقبل. (رزق، 2012، صفحة 56)

- **صياغة الإستراتيجية:** وهي تتضمن تحديد طريق طويل المدى للتعامل مع الفرص البيئية والتهديدات التي تتعرض لها نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وبالتالي فهي تشمل رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف التي يتعين تحقيقها وكذلك صياغة الاستراتيجيات التي توجه الأعمال.
- **تطبيق الإستراتيجية:** وتشمل تحويل الإستراتيجيات والسياسات إلى أفعال من خلال الخطط والمميزات والإجراءات وتتطلب هذه العمليات تغييرات في الثقافة التنظيمية وهيكلها ونظام الإدارة للمؤسسة بأكملها.
- **التقييم والرقابة:** هي عملية تتبع ومراقبة العلاقة بين الأنشطة التنظيمية ونتائج أدائها الفعلي والأداء المتوقع أو المخطط له. ويعتمد المديرون في جميع مستويات الإدارة على المعلومات المرتدة لاتخاذ التدابير العلاجية وإيجاد الحلول لهذه

المشكلات، وعلى الرغم من أن التقييم والرقابة هما آخر عناصر الإدارة الإستراتيجية، إلا أنهم يظهرون نقاط ضعف عند تنفيذ الإستراتيجيات، ومن ثم تحت المؤسسة بالبدء من جديد.

وتجدر الإشارة إلى أنه لضمان فعالية الرقابة والتقييم، من الضروري إجراء بحث فوري وسريع وعادل عن أداء المؤسسة وفقا لمستوى المؤسسة، لأن البحث الفوري والمستعجل يتيح للمديرين مقارنة ما حدث فعلا في المخطط.(أبو النصر، 2009، صفحة 102)

8/1 نظريات الإدارة الإستراتيجية:

1/8/1 نظرية النظام المفتوح:

تقوم فكرة النظام المفتوح على أساس تأكيد العلاقة التبادلية بين المنظمة والبيئة المحيطة بها، وبناء على هذه النظرية فإن المنظمة تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها بعلاقة تفاعل وتداخل، أي أن كل جزء منها يؤثر في الأجزاء ويتأثر بها، كما أن المنظمة تعتبر جزءا من نظام أكبر وهو البيئة المحيطة بها، وهذا النظام الأكبر يتكون من مجموعة من الأنظمة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتقنية التي يتم التفاعل بينها وبين المنظمة، وبالتالي تعد المنظمة نظاما مفتوحا على البيئة المحيطة بها وبما تحويه هذه البيئة من أنظمة أخرى.(السيد، 2000، صفحة 71)

2/8/1 النظرية الموقفية:

تعتبر هذه النظرية امتدادا لنظرية النظام المفتوح، وهي تمثل اتجاها حديثا يقوم على أساس أنه لا توجد طريقة مثلى واحدة يمكن إتباعها في جميع المواقف، بل لا بد من تغيير الطرق والأساليب والتصاميم والنظم في المنظمة بناء على التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة أي أنها تهتم بإيجاد التوافق الملائم بين البيئة الداخلية للمنظمة وبيئتها الخارجية.(حريم، 2003، صفحة 32)

3/8/1 النظرية الإيكولوجية:

تقوم هذه النظرية على أساس أن للبيئة دور مؤثر في تقرير مصير المنظمات من خلال افتراضها أن هناك عوامل بيئية تختار الخصائص التنظيمية التي تلائم البيئة بشكل جيد، أي أن البيئة تختار شكل ونوع التنظيم الذي يناسبها، أما الأشكال الأخرى التي لا تناسبها فلا مناص من فنائها وقد انتقدت هذه النظرية بسبب تجاهلها لتأثير المنظمة على بيئتها حيث أنها نظرت إلى المنظمة كمتلقي فقط، أي أن دورها ينحصر في الاستجابة للمؤثرات البيئية دون إحداث أي تأثيرات في محيط البيئة التي تعمل بها. (هال، 2001، صفحة 109)

4/8/1 نظرية اعتمادية الموارد:

محور هذه النظرية أن أي منظمة تعتمد على بيئتها الخارجية في تأمين مواردها، فتصور هذه النظرية المنظمة كمشارك نشيط في علاقاتها مع البيئة، فهي تشمل على فكرة أن مديري المنظمات يديرون بيئاتهم ويديرون منظماتهم، أي أنهم يفرضون البقاء التنظيمي عن طريق اختيارهم للأشكال التنظيمية المناسبة للبيئة أي وضع الإستراتيجية في ضوء الموارد والإمكانات المتاحة سواء الإمكانيات الحالية أو المستقبلية مع ضمان استمرارية هذه الموارد اللازمة لتطبيق الإستراتيجية. (هال، 2001، صفحة 34)

9/1 أشكال الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات:

- إستراتيجية الريادة: وفيها تحقق مؤسسة الأعمال دخلاً يفوق الدخل السائد في القسم الذي تنتمي إليه بالرغم من تواجد منافسة قوية.
- إستراتيجية التمايز: وفيها تحقق المؤسسة دخلاً يفوق الدخل السائد في القسم الذي تنتمي إليه فضلاً عن تشجيع القدرة الدفاعية للمؤسسة لمواجهة المنافسين.
- إستراتيجية التركيز: وفي هذا الشكل من الإستراتيجيات تهتم المؤسسة على عمل واحد لها ميزة نسبية فيه، أو الذهاب إلى مجموعات محددة من الأعوان.
- إستراتيجية الثبات: وفي هذا الشكل من الإستراتيجيات تسعى المؤسسة إلى المحافظة على مجموعة النشاطات الحالية، والوضع الاقتصادي الراهن.

- إستراتيجية النمو: وفي هذا الشكل من الاستراتيجيات تهتم المؤسسة بالتركيز على نشاط المبيعات أو الأرباح أو الحصة من السوق.... الخ.
 - إستراتيجية الاكتفاء: تستخدم المؤسسة هذه الإستراتيجية عندما يكون بقاؤها معرض للإقصاء لعدم تمكنها من مواجهه المنافسين.
 - الإستراتيجية المركبة: وفيها تقوم المؤسسة بإدخال (تنويع) من الإستراتيجيات العامة التي ذكرت سابقا. (هاريسون، 2009، صفحة 184)
 - **إستراتيجية التنمية: التنمية المحلية** تعتبر القاعدة الأساسية للتطور على المستوى الوطني، فساكن المناطق المحلية (ريفية/ حضرية) هم من يقومون بسداد أعباء فاتورة التنمية الوطنية، ومن زاوية أخرى هم المستهدفون بالمقام الأول من هذه التنمية الوطنية، ومن ثم يجب أن تكون أنشطة التنمية المحلية التي تتعامل مع هؤلاء المواطنين بشكل مباشر ويومي نصيباً جوهرياً في خطة التنمية الوطنية ويسمح لهم بجني ثمار التنمية الوطنية أولاً بأول، ومن أجل تعزيز قناعتهم بما تشترطه عليهم التنمية من تكاليف فيشاركون فيها باستحسان وقناعة تؤمن لهم ديمومة هذه التنمية المحلية - الوطنية.
- ولتأكيد التنمية بالمشاركة، يلزم توفير أكبر قدر ممكن من اللامركزية في التخطيط وتحقيق التنمية المحلية، فالإسهام الواسع من قبل الجماهير العريضة يستحيل تحقيقها في النمط المركزي والبعيد نسبياً عن التواصل المباشر مع المدنيين في القرى والبلدات والأحياء وكذلك المدن.
- وتشترط التنمية المحلية كفاءة في التخطيط وقوه المنهجية العلمية على أولويات وجدوى المشروعات التي تدرج بالخطة، كما تشترط المشاركة الواسعة باليات مرتبة تتيح تعبيراً متكافئاً أمام جميع شرائح المجتمع.
- كما تشترط التنمية المحلية المتميزة تكاملاً لا غنى عنه فيما بين مستويات الإدارة المحلية "المحافظة - المدينة - البلدة - القرية - البلدية"، واندماج آخر فيما بين الأقسام التي تحمل الدولة مركزياً مسؤوليتها.

وكذلك اندماج في الجهود التي ستمنح من جانب الدولة من ناحية وتلك التي سيقوم به القطاع الخاص من ناحية أخرى، وأيضا اندماج فيما بين محاور التنمية البيئية والعمرانية والاقتصادية والمؤسسية وكذلك خدمات التنمية البشرية.

وبناء على ذلك فإن أربعة عناصر أساسية تنظم إستراتيجية التنمية المحلية في هذه المسودة وهي: التكاملية، المنهجية العلمية، مشاركة المواطنين، واللامركزية. وهذه العناصر تعمل في مجموعها على توفير تنمية عادلة من جانب، وقائمة على الاستغلال الكفء للموارد من جانب آخر. (ياسين، 2004، صفحة 112)

ويرى الباحث أنه يمكن إضافة شكل من الأشكال التي تتبعها المؤسسات متمثلة في:

- إستراتيجية التفكير: حيث يعتبر التفكير الإستراتيجي لدى أعضاء المؤسسة أحد أبرز النشاطات الحقيقية للمؤسسة ويقصد بالتفكير الإستراتيجي كأحد الحلول البديلة، أي أنه لا يجب أن تنحصر تصورات ومفاهيم وانشغالات أعضاء المؤسسة من أجل إعداد الخطة الإستراتيجية فقط، وإنما توسع وتعمق لتصبح مفاهيم أساسية ثابتة ومنهج للتفكير وتنفيذ مهني مستمر بكيفية التفكير الإستراتيجي، والتفكير بمتطلبات الإدارة والخطة الإستراتيجية في سائر الاجتماعات وورش العمل وأثناء مواجهة المشكلات وإدارة الأزمات وإصدار القرارات الإستراتيجية بشأنها، ويعني هذا أن نجعل فلسفه وقيم المؤسسة مرتكزة على أساس منهج التفكير الإستراتيجي وتفعيل الإدارة الإستراتيجية.

10/1 التخطيط الاستراتيجي:

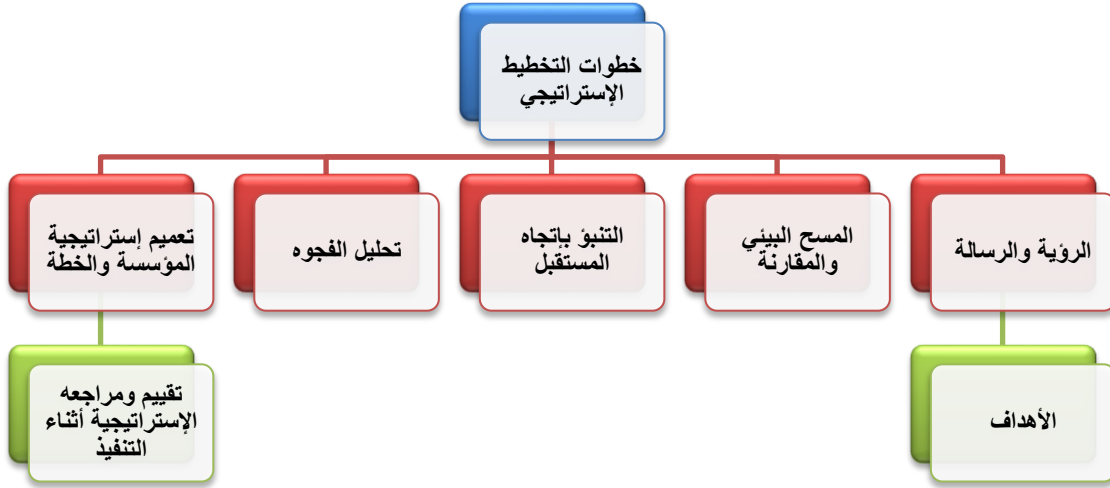
يحافظ التخطيط الإستراتيجي بالمسائل العامة للمؤسسة بشكل علني، ويبدأ بالتخطيط الاستراتيجي ويسير من قبل المستوى الإداري الأعلى، ويلزم على جميع المستويات الإدارية أن تشارك فيها لكي تعمل بغية وصول التخطيط الإستراتيجي إلى غايته والمتمثلة في الآتي:

- وضع خطة عامة طويلة المدى توضح المهام والمسؤوليات للمؤسسة ككل.
- إقامة مشاركة متعددة المستويات في أساليب التخطيط.
- تحسين المؤسسة من حيث توافق خطط الأقسام الفرعية مع بعضها البعض. (الدجني،

(2011)

11/1 مزايا التخطيط الإستراتيجي:

- يبين الإطار والإتجاه الذي يسير ويدعم إدارة المؤسسة.
- يبين الرؤية والغاية المشتركة لكافة العاملين بالمؤسسة.
- يعزز مستوى المسؤولية نحو المؤسسة وأهدافها.
- يطور نوعية الخدمات المقدمة للزبائن وسبل قياس هذه المصالح.
- يزيد من إمكانية توفير الدعم وتطوير العاملين.
- يضع الأولويات والموارد اللازمة.
- زيادة القدرة على التصدي للمخاطر الخارجية.
- الإعانة في إدارة الأزمات.(نعمان و حمروش، الإتجاهات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية الرياضية، 2017، صفحة 47)



شكل رقم (1-1) يبين خطوات التخطيط الإستراتيجي (الشافعي و الغضاب، التخطيط والتخطيط الإستراتيجي وعلاقته ب(الإمكانيات- إتخاذ القرار _ أسباب فشله) بالمؤسسات الرياضية، (2012)

ويرى الباحث من خلال الشكل الموضح أعلاه أنه من أجل نجاح المؤسسة أو الإدارة الرياضية يجب أن تكون الخطة موضوعة بإحكام من خلال الرؤية والأهداف القابلة للتحقيق مجزئة إلى أهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى، وتعميمها على جميع إداراتها من أجل تقييمها ومراجعتها قبل البدء بتنفيذها حيث تعتبر عملية التقييم اللبنة الأساسية لنجاح المخطط الموضوع مسبقاً لتدارك الأخطاء التي قد تحدث مستقبلاً وإيجاد مخرج من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.

12/1 إدارة المخاطر الإستراتيجية:

يعد مفهوم إدارة المخاطر ضمن المواضيع التالية: "الإصابة الشخصية، إصابة البيئة، هدم الممتلكات، استحقاق الديون، النشاطات الإجرامية، والخسائر المترتبة عنها بما في ذلك الشهرة".

حيث تشمل إدارة الموارد البشرية وأيضاً إدارة المخاطر التي قد يسببها الشخص في المؤسسة، وأمثلة على هذه الأمور هي الانفتاح في العديد من المؤسسات، والتي لا يرغب أحد في الحديث عنها، حتى لو كان الأمر واضحاً ومعروفاً لا يمكن الحديث عن ذلك لأنه قد ينعكس سلباً على الإدارة أو يمكن أن يراهن على عدم وجود ترتيب في المؤسسة وهو معروف بأن الأنشطة الإجرامية في بعض المؤسسات قد تؤدي خسائر فادحة. (الدوري، 2004، صفحة 78)

1/12/1 أنواع المخاطر:

1/1/12/1 المخاطر العادية: ويمكن التعامل مع المخاطر العادية على أنها أحداث يومية مثل تجاوز الحدود... الخ وهناك عدد من الأنشطة للحد من آثار هذه الانتهاكات وأوجه القصور مثل:

- تعيين نواب لأداء المهام ذات القيمة.
- منع السرقة وذلك بتطوير وسائل أمن جيدة للمحافظة من إهدار المال العام.

2/1/12/1 المخاطر المركبة: يتم دمج العمليات في المخاطر المركبة المتكاملة ضمن عملية اتخاذ القرار الإداري ومن بين هذه الأنشطة ما يلي:

- إستراتيجيات الاستثمار البديلة والاهتمام بهذه البدائل وأخذها بعين الاعتبار.

- تعدد مجال الخدمات أو المنتجات لتلبية الاحتياجات المنفرقة للمؤسسة حيث لا يعتمد على نوع واحد فقط.
- الاهتمام بالأعمال الأساسية لزيادة الكفاءة وتعزيز المنافسة.
- تنمية الموارد البشرية لرفي مستوى الكوادر لتكون قادرة على تلبية الطلب المستقبلي وتعيين كوادر جديدة حسب الطلب.

3/1/12/1 المخاطر الكبيرة: وهي المخاطر التي قد تؤدي إلى مغادره المؤسسة منطقة أعمالها بسب تقادم منتجاتها، وللتصدي على هذه المخاطر ومعالجتها يجب تحديد التكنولوجيا والأجهزة والمعدات القديمة.

13/1 إدارة المخاطر كجزء من الثقافة المؤسسية :

السؤال الأهم هو كيف يمكن أن تكون إدارة المخاطر جزءا من الإدارة الثقافية في المؤسسة وكيف يمكن التعرف على موقع المخاطر وكيف يتم التعامل معها على جميع المستويات المختلفة للمؤسسة؟

تختلف المخاطر من ثقافة إلى أخرى، إن الإطار الأكثر تقبل لهذه الاختلافات هي الذي تم وصفها في الدراسة المقدمة من المستفيد.

في هذا الإطار يفترض أن هناك خمسة أبعاد في الثقافات الوطنية، إحداها هو البعد عن القضايا الغير آمنة، هذا يحدد مدى خوف الناس من عدم اليقين والغموض ولذلك يسعون إلى تجنبها، وتنصف الدول النامية بثقافة تجنب الأمور الغير مؤكدة وعدم الخوض فيها مما يصعب التنبؤ بالتطور السياسي حيث تتأثر بالمحيط الخارجي كعملية التخطيط واتخاذ القرار معتمدين بالمقام الأول على القرارات المتخذة على مستوى الإدارة العليا، وفي الوقت نفسه إمكانية أن يبدل القرار في اليوم الموالي نظرا للتأثير السياسي وتعتمد الثقافة المؤسسية بشكل كبير على قرارات الوزير ومجلس الوزراء..... الخ ويمكن تلخيص ذلك في :

- المساءلة والثقة.
- الاستعجال في اتخاذ القرار: أحد المخاطر انتشارا هو عدم العناية بالأشياء، حيث تؤجل الأمور المعقدة والغير جيدة في بعض المؤسسات ويعتبر التوقيت مهم (موعد اتخاذ القرار) وأيضا التأخير عند إحساس المدير بأنة لا يتم إتباع الإجراءات الصائبة حيث يقلل اتخاذ إجراءات سريعة من المشاكل (النتائج السلبية) ومن المستحيل معالجة الحالات بعد مرور الوقت.(هاريسون، 2009، الصفحات 161-167)

1/13/1 المدراء في إدارة المخاطر:

ويمثل المدير المؤسسة بشكل مستمر، وهذا الدور يشمل التعامل مع المخاطر وخاصة مديري الإدارة العليا، وكلما أرتفع الموقع في أعلى الهرم زادت المخاطر المتعلقة بالعمل وتقل نسبه نجاح الفرص المتاحة.

2/13/1 أسلوب إدارة المخاطر:

يقصد بمفهوم إدارة المخاطر تلك العمليات التي تعني تحديد المخاطر وتحليلها وعرض الأنشطة الكفيلة بإنقاص هذه المخاطر، وكمثال على ذلك، عندما يتم التأكد بأن الموظفين المحليين والخارجيين غير قادرين على التعامل مع الوثائق (تحويل المشتركين، ومواقع الشبكة وفواتير الخدمة الخ).

والهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو منع الضرر والدمار بطريقة أو بأخرى، وتتطلب كل الأعمال المطلوبة لتجنب الضرر والحماية إيجاد البدائل ووضع إرشادات الحماية والأمان والتأمين وغيرها من التعليمات، والأحرى بإدارة المخاطر أن توفر الحكم وتقوم بمقارنة كلفة تعديل الدمار مع كلفه المخاطر وتعويض الخسارة. (رشيد و جلاب، 2008، صفحة 32)

3/13/1 بدائل لتعليمات الاستثمار وتحليل المخاطر:

تعتمد في المقام الأول جودة عملية اتخاذ القرار على إيجاد خطط بديلة لعملية الاستثمار، وتعتبر نقطة البداية هي تقدير (التوقع) للسوق الداخلية وتنبؤ السوق وفوائده، ويرسم البدائل (الطلب الكلفة) يتم تحقيق المرونة وخلق حلول أخرى لصانعي القرار، وفي الوقت نفسه فأن تشخيص المخاطر سينقص من الخطر الاقتصادي الإجمالي (مخاطر الأعمال) وذلك من خلال:

1/3/13/1 الحفاظ على السيولة:

تعتبر السيولة في المقام الأول احد أهم المهام التشريعية في إدارة المخاطر والخطر الشخصي لمن لديهم أموال أكثر من غيرهم في المؤسسات الأخرى، وإذا كانت الأخطاء أو سوء السلوك شائعة في عملية إصدار الفواتير أو الأنشطة الإجرامية وعلم العميل بهذه الأخطاء أو

سوء السلوك فسيكون لذلك تأثير سلبي على سمعة المؤسسة، وحصيلة ذلك هي زيادة الشكاوي والخسارة في الحسابات. وللعناية بالسيولة يجب إتباع الآتي:

- إغلاق الدفاتر: ستنجح العملية المنظمة في إغلاق الدفاتر الفرصة للسيطرة على السيولة، وبالتالي فإنه من الأهمية عدم حدوث أي تأخير في مثل العملية، وستتحمّل الإدارة مخاطر إضافية في حالة حدوث تأخير في هذه العملية.
- استقبال السيولة النقدية: يجب مراعاة القواعد اللازم إتباعها عادة عند التعامل مع السيولة من المهم عند الحصول على النقد بأن يتم إعطاء مزود النقد إيصال القبض بذلك، وهذه الإيصالات يجب أن تحتوي على أرقام متسلسلة ويجب التأكد من هذا التسلسل.
- العلاجية في الدفع: إن عمليات الدفع ينبغي أن يتم تحديدها بدقة، والاستعانة بجهات مستقلة لإتمام عملية التحكم في الدفع، وستؤدي عملية تنظيم الأجور والمكافآت عبر البنك إلى زيادة كفاءة المؤسسة والرفع من سريتها وأمنها. (الزنفلي،

2013، صفحة 97)

4/13/1 التدريب على إدارة المخاطر والتخفيف من حدتها:

الهدف التدريبي الرئيسي لهذا الموضوع هو تحسين المواقف والولاء للمؤسسة، ودمج المواقف في المخاطر من خلال التدريب والدراسات والبحث للحالات المختلفة، ويتميز الكثير من الموظفين بخبرة واسعة في إدارة المخاطر ويتطلبون أن تكون مشكلات المخاطر قضايا دائمة في أعمال المؤسسة، ولبدء عملية التمرس على إدارة المخاطر يكون الموضوع حساسا بشكل خاص في البداية، ولذلك من المهم إجراء تدريب أولي وبمجرد نجاحه فأنه يتبع بعملية رئيسيه لمجموعة من الأشخاص الذين سيعملون في مجال إدارة المخاطر، وقد تستغرق المؤسسة عدة سنوات للتعامل بشكل كامل مع قضايا إدارة المخاطر. (هاريسون، 2009، الصفحات 169-174)

15/1 مهارات وخصائص المدراء الاستراتيجيين:

يتسم المدراء الإستراتيجيون بخصائص ومهارات تجعلهم يتميزون بأدائهم الإستراتيجي عن المدراء والآخرين فقد حدد drucker صفتين رئيسيتين للمدراء الاستراتيجيين:

الصفة الأولى: القليل منها مستمر:

أي أن أعمال المدير الإستراتيجي غير روتينية وغير متكررة وبالتالي فأنة يقوم بالمهام ذاتها من فترة إلى فترة أخرى.

الصفة الثانية:

المهام التي يتمتعون بها المدراء الاستراتيجيين على أنهم لديهم قدرات عالية، حيث تتطلب أعمالهم قدرات متميزة في التفكير والتشخيص والتحليل وتقييم البدائل إضافة إلى القدرات المرتبطة بالحدس أو التنبؤ للمستقبل. (الكرخي، 2009، صفحة 98)

ووضع (أوارد راب) خمسة خصائص ومهارات أساسية للمديرين الإستراتيجيين هي:

- امتلاك الناجحين منهم القدرة على الاطلاع والإحاطة الجيدة بالمدى الواسع للقرارات المتخذة لأعمال في مختلف المستويات في المنظمة وهم يقومون بتطوير شبكة المعلومات والاتصالات في جميع أجزاء المنظمة.
- تخصيص الوقت والنشاط، حيث يتميز المدراء الإستراتيجيون الناجحون بالمعرفة حول ما هو الاختيار الأفضل التي تواجههم في المنظمة.
- السياسة الجدية، فالمدراء الإستراتيجيون هم سياسيون جيدين، ويجيدون حسن استخدام مباريات القوة مع المهارة، وهم أفضل من أستعمل السلطة من خلال فكرة القوة، ويتصرفون كأعضاء وقادة للائتلاف بدلا من كونهم موجهين.
- المهارة والمعرفة والخبرة بكيفية إقناع المنظمة، فالتوجيه مهم لتحديد الأهداف وإنجاز الأعمال خصوصا إن المنظمات تعيش حالة من التنافس المستمر، والتغيرات السريعة في أحوال السوق، مما يرغمها باستمرار إجراء تقييم لمدى تنفيذ أهدافها.
- امتلاكهم القابلية للدفع من خلال النماذج والبرامج في أسلوب تدريجي نحو تحقيق الهدف. (هاريسون، 2009، الصفحات 187-188)

ويرى الباحث أنه يمكن إضافة هذه النقاط ضمن الخصائص التي يتمتع بها المدراء

الإستراتيجيون هي:

- الالتزام والانضباط في العمل، كما أن اتجاهاته وقيمه واضحة ومتسقة بأهداف المنظمة.
- التمتع برؤية ثاقبة وواضحة عند وضع الأهداف للمنظمة، تتعدى الرؤية الضيقة للمدراء الآخرين.
- الاتسام بثقة عالية بقدراتهم في الوصول إلى مستويات أداء عالية وفعالة يمكنهم من وضع أهداف طموحة للمنظمات تتميز بصفة التحدي في مواجهه الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.

16/1 إدارة الهيئات الرياضية وتحديات القرن الحادي والعشرين:

لا شك أن العديد من المؤسسات الرياضية التي ظهرت على مستوى العالم في القرن الحادي والعشرين، ومن ثم يجب عليها أن تمضي قدما للتكيف مع متطلبات مجالاتها المختلفة في سبيل اعتماد فلسفات وتوجهات إدارية جديدة تسير متطلبات الإنتاج الرياضي في كافة مستوياتها.

بشكل عام الإدارة الرياضية تحتاج لإعادة صياغة التفكير الإداري في مجال الرياضة وتحويله من التفكير الإداري التقليدي، إلى التفكير الإداري الحديث الذي يلبي احتياجات المنتجات الرياضية يتماشى مع القرن الحادي والعشرين. (مساعدة، 2013)

نورد فيما يلي بعض المكونات المقترحة لمواجهة التحديات السابق الذكر وهي كالتالي:

- انتهاج أسلوب الجودة الشاملة.
- مباشرة العمل بالمرجات على عكس ما أعتدنا عليه في الإدارة الرياضية التقليدية فإنه يبدأ الأمر عادة بالمدخلات.
- يتوجب أن يكون الابتكار هو المدخل الأساسي للعمل في مجال الإدارة بالمؤسسات الرياضية.
- إلزامية أن يكون المحرك الأساسي للتقويم هو كفاءة وكم الإنتاج الإداري والفني.
- من المهم أن تتبنى إدارة الهيئات الرياضية شعار البحث عن التميز. (قباجي، 2018، صفحة 21)

17/1 الإدارة بالأهداف:

لقد نال موضوع الإدارة بالأهداف اهتمام العديد من العلماء والمختصين في هذا الكون، حيث تتضاعف الأبحاث في مجال الإدارة بالأهداف، وتنظم هذه الأهداف سير العمل المؤسسي الرياضي في سبيل تحقيق الأهداف والنتائج المتوقعة.

ويرى العديد من الإداريين أن فلسفة الإدارة بالأهداف هي فلسفة إدارة أخرى تهدف إلى التحكم في اللوائح الخاصة بسلوك العمال في جميع المجالات الرياضية والإدارية الأخرى.

وأوضح دركر إلى أن (لوثر جوليك) هو الشخص الذي طرح المفهوم الأساسي للإدارة بالأهداف في منتصف الثلاثينات، وقد أجمع عدد من الباحثين في دراسته المستنبطة من التنظيم الإداري على أساس موحد من المفاهيم و الأفكار والتي نبع منها فلسفة الإدارة بالأهداف، بحيث يمكن وصل تطور الإدارة بالأهداف بتقديم نظريات التنظيم ومفاهيمه ويسمح حصر ذلك في أربع مستويات:

المستوى الأول: ولادة تطور الحركة الإدارية العلمية والتي اعتمدت الأسلوب الشخصي لإدارة الأفراد وتميز هذا الأسلوب بالتركيز على المعايير وقياس العمل وتطوير أساليبها، لأنها تركزت على الأفراد الرياضيين ذوي الخصائص البدنية العالية.

المستوى الثاني: تحول العوامل الأنسانية والشخصية في إدارة الأفراد عززت من شعور الفرد الرياضي ومنحته الحرية الكاملة في كل نشاطاته.

المستوى الثالث: في المرحلة التي يوجد فيها نقص في الاستمرارية أو الاختلاف بين المدافعين المهتمين بالإنتاجية من خلال اعتماد أساليب الإدارة العلمية، الذي يعتبر دعائه ومناصروهم اشتراكيين متطرفين ويتهمون دعاة الإدارة العلمية بأنهم منظمه راديكالية هدفها الربح دون احترام العوامل البشرية.

المستوى الرابع: أصبحت خليط بين الأساليب الشخصية واللاشخصية مع التركيز على الرياضي جسميا وبدنيا واحترام حاسة ومشاعر الإنسان. (الكرخي، 2009، صفحة 132)

في ثلاثينات القرن العشرين عندما عمل الناس معا لقياس الأنشطة الحكومية أصبحت المؤسسات الأمريكية مهتمة بفهم فلسفة الإدارة بالأهداف، على سبيل المثال يركز كتاب أنشطه القياس لـ (سايمن درايدلي) على مستوى المؤسسة في تحديد الأهداف وتعريفها كأسباب لعملية القياس، ويمكن القول بأن الصياغة التي وضعتها لجنة "هوفر" 1984، بأن ميزانية الأداء جمعت بين مفهوم فلسفة الإدارة القائمة على الهدف، أي تحديد الأهداف وقياسها مع أهمية النتائج المتوقعة. (أبو حليلة، 2004، صفحة 192)

ويرى الباحث أن استمرار فلسفة الإدارة بالأهداف في التركيز على تحقيق الأهداف الضرورية للتنظيم قد أعطت نفس القدر من الأهمية نحو توجيه الطاقات البشرية لتحقيق هذه الأهداف وبذلك تشكل الإدارة بالأهداف نوعا من التفاهم للدمج بين المنهجين.

18/1 مفهوم الإدارة بالأهداف:

من منظور المفاهيم الرياضية نجد أنها تركز على تعاون قادة الإتحاد والمدربين وجميع المسؤولين الرياضيين بالإتحاد بحيث يمكن للجميع المشاركة في تلك المؤسسة من أجل تحقيق هدف واضح ومحدد وهو الإنجازات الرياضية في مختلف الرياضات، لأنها تسعى جاهدة لتحقيق النتائج المتوقعة لسياسات المؤسسة الرياضية بمشاركة جميع أعضاء الوحدة الإدارية.

وقد تعددت المحاولات للتعريف بالأهداف إلا أنها تكاد متشابهة تقريبا.

وأوضح (دركر) أن الإدارة بالأهداف تستخدم الأهداف كأسلوب لها في تحقيق وإنجاز الالتزامات الخاصة بالأعمال الرياضية والإدارية.

ويرى (شيروود) أن الإدارة بالأهداف عبارة عن محاولة لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال زيادة مداخلات الموظفين ومشاركتهم الفعالة في الأنشطة.

حيث عرفها (جورج ادريون) بأنها عبارة عن تعاون مشترك بين الرئيس ومعاونيه بتحديد الأهداف والمعايير العامة لتحريك الوحدة الإدارية وتشغيلها.

أداة تخطيطية: أي التخطيط للوصول بجميع الأنشطة الرياضية لتصل إلى أعلى مستوى مرغوب فيه، ولا يقتصر التخطيط على التخطيط لألعاب معينة بل يتم إستخدامة لإدارة وتنفيذ السياسات الخاصة بالمؤسسة الرياضية ككل.

لذلك يجب وضع خطه لتحديد الأهداف، مثل وضع خطه للياقة البدنية وتنميتها والخطه المعرفية وخطه المهارات وتنميتها أيضا، ولا يمكن القيام بذلك إلا عن طريق مدرس التربية البدنية الذي يلم بمعرفته الهدف وكيفية الوصول إليه.

أداة تنظيمية: ويتم تحقيق ذلك من خلال المهرجانات أو البطولات الرياضية وكيف نعمل على توفير التغطية الإعلامية اللازمة ويتم ذلك من خلال إضافة العديد من الأندية إلى البطولة، حيث يتم تعيين المدير العام المناسب للمكان المناسب له، وتوفير الموارد والإمكانات المطلوبة وتحديد العلاقة بينه وبين الموظف.

أداة قيادية: وهي عملية توجيه جميع الأفراد العاملين في المؤسسات الرياضية من خلال التأثير في تصرفاتهم ودوافعهم، لأن المديرين يسمحون لمرؤوسيهم باتخاذ القرار واقتراح الحلول المناسبة لتحقيق أهدافهم.

أداة رقابية: وهي الإطلاع على سير العمل لجميع النشاطات الرياضية ومدى تقدمها ومتابعة الرياضيين وتشجيعهم من أجل النجاح وتحقيق أهدافهم.

بعد الانتهاء من الأداء المطلوب يقوم المدير بقياس النتائج مع المرؤوسين وفقا للمعايير التي وضعها المرؤوسون عند صياغة الخطه، والعمل معهم للتحقق من مزايا وعيوب الأداء وكيفية تجنب المشاكل في المستقبل.

وأشار أولئك الذين يدافعون عن فلسفة الإدارة بالأهداف إلى أن هذه هي ثوره (تايلور) الروحية في فلسفة الإدارة العلمية والتفكير الحديث بالمشاركة في العمل الجماعي. (أبو حليلة، 2004، الصفحات 194-196)

ويرى الباحث أن الإدارة بالأهداف أسلوب يعبر عن مفهوم فلسفة الإدارة القائم على الجانب البشري ودوافع الأسرة وسلوكهم وأدائهم، ويتضمن الوظائف العامة للإدارة، والتي يمكن أن يطبقها جميع المديرين في مختلف المناصب والمستويات التنظيمية.

1/18/1 مراحل الإدارة بالأهداف:

يجب أن يكون هناك خطة جيدة ومدروسة لتحقيق عمل الإدارة بالأهداف والمضي قدما بالترتيب، برنامج مخطط ومدروس لتطبيق الإدارة بالأهداف وبسير وفق خطوات متسلسلة، وبالتالي وضع مقترح تضمن عدة مراحل:

أولاً: مرحلة التقديم:

تعتبر هذه المرحلة مهمة للغاية، لان القواعد الرئيسية للإدارة يجب أن تؤسس على الأهداف، ويجب الدعوة إلى النظريات الصحيحة والمفاهيم العلمية ثم الاعتماد على الأهداف للحصول على الفهم الجيد للإدارة وتتبع هذه المرحلة عدة خطوات وهي كالتالي:

- تأييد الإدارة العليا: وهو تأثير القادة الرياضيين في المؤسسة الرياضية ويتوافق مع جميع الأنشطة التي يقوم بها المسؤولون الرياضيون لتحقيق أهدافهم، حيث أن الإدارة بالأهداف تجد فرصة كبيرة في النجاح إذا ما كانت الإدارة العليا تدعمها وتؤيدها وتشعر بأهميتها وتقدم الدعم الكافي واللازم. ويقتضي على المديرين وذوي المناصب القيادية في المؤسسة اعتماده وكذلك تبنيتها وتنفيذها.
- التعريف بالإدارة بالأهداف: يختلف الموظفون في المجال الرياضي في مستويات معرفتهم بالإدارة بالأهداف من الممكن طبقها بعضهم أو شارك في تطبيقها عبر نفس الجهاز أو طرف آخر. ومن المحتمل عرفها بعضهم ولكنة لم يطبقها، ونجد فريقاً آخر قراء عنها أو بحث حولها لكن لم يطبقوها.
- التدريب: يقصد بهذا الإجراء التدريب المنظم للرياضيين والقيادات العاملة في الاتحادات الرياضية التي تشارك في تطبيق إدارة الأهداف، لذلك يجب وضع خطة تدريبية تبدأ من تحديد الاحتياجات التدريبية لهؤلاء الرياضيين والقادة العاملين في المجال الرياضي، يتم ذلك عن طريق تحليل وظائفهم ومناصبهم ومسؤوليات البيئة التنظيمية ودرجه

الطموح في إدارتها، على سبيل المثال يلزم بعض المديرين إلى تعديل الاتجاهات و مجموعة أخرى تحتاج لبعض المعلومات المعرفة، ولذلك تصمم الخطة التدريبية لتلبي هذه الاحتياجات، بمعنى آخر يزود هؤلاء بالمهارات التي هم بحاجة لها.

- أهداف الجهاز والأفراد: تساهم خطوة مراجعة الأهداف وتحديدها في ترجيح العديد من الأهداف ورؤية جوانب التوافق والصراع، وفهم علاقة الإدارات والأحكام من حيث الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وتساعد كذلك المديرين والأفراد على حد سواء على تقبل الأهداف المختلفة ودفعهم في التعاون من أجل تحقيقها.
- المنطق الصحيح: تساهم الخطوات السابقة الذكر في تشكيل صورة صحيحة للرياضيين والرؤساء والأفراد عن طبيعة الإدارة بالأهداف وأسسها ومبادئها وخطواتها، وهنا يجب على الجميع البدء من منطلق واحد صحيح.

ثانياً مرحلة النمو والتعديل:

تقوم على نشأة الأفراد رياضياً ثم يغير سلوكهم وفق الخطوات التي يراها ضرورية، تقوم أيضاً بإنشاء أساس سليم للإدارة بالأهداف، و حتى اللحظة التجربة العملية لم تبدأ، إلا أن الكثير من المديرين ينتظرون حتى نهاية المرحلة الأولى لتتضح الصورة أو قبل ذلك بقليل لتحفزهم على المواصلة.

وقد يكون الكثير سعداء بهذا بعدما سمعوا عن الشرح المفصل لهذه الطريقة الجديدة ومعرفة فوائدها والدور الذي تلعبه في تدريب وتجهيز الأفراد على زيادة الإنتاجية، إلا أنهم قد يصابوا بإحباط ضئيل أو كبير في بداية المرحلة الثانية إن لم يحصلوا على نتائج وتدارك الوقوع في المشاكل، ومن أجل تنفيذ هذه المرحلة يستلزم المرور بالخطوات الآتية:

- **الالتزام:** إن الشعور بالمسئولية لدى الرياضيين للالتزام بتطبيق الإدارة بالأهداف يساعدها في الانتقال إلى الخطوات الموائية بسهولة ويسر يزيد من فرص النجاح وتكوين نظره إيجابية للرياضيين للإدراك بمعنى الفهم السليم للإدارة بالأهداف.

- **التصميم الجيد:** وهو إعداد برنامج مخطط واعي للإدارة بالأهداف يعتمد على تبنى وجهة النظر على أن تكون مصممة خصيصا للمؤسسة التي ستقوم بتطبيقه، وذلك باستشارة خبير رياضي ذو خبرة طويلة في تحقيق النتائج الرياضية.
- **مستشار الإدارة بالأهداف:** يقوم بمساعدة خبير في الإدارة بالأهداف لدراسة وتشخيص قابلية المعطيات المتعلقة بخصائص الجهاز ومقدرته في التأقلم مع الظروف البيئية، ثم المشاركة مع الجهات المعنية في وصياغة البرنامج المناسب للإدارة بالأهداف.
- **تطبيق الإدارة بالأهداف:** المقصود هنا ما تطمح إليه المؤسسة الرياضية من نتائج وما هي الأفكار التي سيعرضها لتنفيذ الإدارة بالأهداف، أي أن يقدم المدير أهدافه واحتمال تحقيق النتائج المرجوة ثم مناقشه هذه الرؤية مع رئيسة المباشر حتى ينفقوا ويخرجوا بورقة عمل.
- **المراجع الدورية:** وهو الإلمام بكل ما هو جديد في مجال الرياضة وجوانبها المختلفة، والإطلاع على الإنجازات التي تحققت وفهم الصعوبات التي واجهتها وكيف تم التغلب عليها. (أبو حليلة، 2004، صفحة 199)

ويرى الباحث أنه يمكن إضافة مرحلة الوصول ضمن المراحل التي تمر بها الإدارة بالأهداف وهي مرحلة تحقيق الإنجاز وبلوغ الأهداف من خلال إدارة رياضية يقظة وملائمة، في حالة برهنت الإدارة بالأهداف تفوقها أو التوصل إلى المسار السليم لعلاجها وبدأت في الانتقال من خطوة إلى خطوة بسهولة ويسر ونشر مفهومها الصحيح بين الرؤساء والمرؤوسين، فهي قد وصلت إلى مرحلة الاستقرار والنضج، بحيث تبدأ النتائج الإيجابية في الظهور ويصبح الجهاز معتاداً على الأسلوب اليومي للإدارة ويمارسها في وظائفه الأخرى كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.

19/1 تنفيذ القواعد والتعليمات:

الطريقة السليمة لإدارة المؤسسات هي أسلوب الإدارة بالأهداف بتوفر بعض الوظائف مثل (السلامة والتعامل مع السيولة) ومن أهم هذه القواعد:

1- **قواعد وتعليمات السلامة:** عادة ما يتم تنفيذ تعليمات السلامة الجديدة بشكل جيد وهناك ميل إلى نسيان مراجعة القواعد القديمة وتحديثها لمواكبة التطور (خاصة عندما تتغير البيئة) ويتوجب على الإدارة إجراء متابعة منظمة بحيث تصبح أحدى عاداتها الجيدة وفي الكثير من الحالات يتم تخطي الإرشادات و التعليمات عند تقديم طرق وأدوات جديدة.

2- **التصرف في السيولة:** وتخضع هذه الإرشادات والشروط للمعايير الوطنية والدولية ومعتمدة من طرف المؤسسة، يجب تدقيق التقديمات من قبل شخصين مفوضين يقوموا بإدخال جميع الأموال المحفوظة في دفتر الأستاذ، وبالمثل تكون هناك حماية لها ضد السرقة.

3- **الخصومات:** يوجد نوعان من الخصومات التي تواجهها المؤسسة وتتعلق بالمسائل القانونية: المهام القانونية وإدارة الموارد البشرية حيث تتعامل المهام القانونية مع الخصومات الخارجية، وتمثل المؤسسة أمام المحاكم في القضايا المرفوعة أمامها أو على أفرادها خارج المؤسسة، أما بالنسبة للنوع الثاني فهو يتمثل في الخصومات التي تحدث بين الأفراد داخل المؤسسة أو بين الإدارات فيما بينها، ويجب أن تكون الإجراءات موصوفة ومعلومة للقائمين على هذه المهام. (إبراهيم م.، 2009، صفحة 206)

ويرى الباحث أن القواعد والتعليمات الموضحة بشكل جيد وعملية توزيع المهام كل على حسب إختصاصه والمتابعة المستمرة لتنفيذها هي العناصر الرئيسية لإدارة المخاطر، حيث تعد معرفه الموظفين للقواعد والتعليمات عامل داعم للإدارة على النحو التالي:

المعلومات ثمة مخاطر تنشأ من نشر معلومات خاطئة عن التعليمات والقواعد والإرشادات، والنموذج السائد هو استيعاب الأخبار السارة ونسيان الالتزامات السيئة، ويفضل أن يتوفر نظام متابعه للتأكد من فهم الموظفين للإرشادات والتعليمات ونظام تحكم جيد للتأكد من وصول المعلومات، بحيث تزداد أهمية المعلومات الصحيحة في البيئة التنافسية.

✚ اتخاذ القرار على المستوى الصحيح في المؤسسة حيث يتم اتخاذ العديد من القرارات على المستويات العليا في المؤسسة، مما تسبب بإرهاق على كاهل المدير العام بالقرارات اليومية التي يجب اتخاذها، وبالتالي تزداد احتمالية ارتكاب الأخطاء بسبب الضغط على المدير العام

20/1 كيف نغير الفكر الإداري في المؤسسة الرياضية؟

تغيير الفكر الإداري بالمؤسسة الرياضية إلى الأفضل، يجب علينا إجراء بعض التغييرات الأساسية وهي كالتالي:

أولا التغيير الشخصي: أي تغيير مفاهيم واتجاهات وتصورات الأفراد الموظفين بالمؤسسة الرياضية، وكذلك محاولة تغيير عاداتهم وقيمهم ودوافعهم وتطلعاتهم في العمل.

ثانيا التغيير في طبيعة أداء العمل: وهذا يعني تغيير المسؤوليات الوظيفية، من حيث الكم أو الكيف.

ثالثا التغيير التنظيمي: أي التغيير في الهرم الهيكلي للمؤسسة الرياضية بكل ما تشمله من وحدات وأقسام، ووحدات، ويتعلق الأمر أيضا بالتغيير في التعاملات الوظيفية.

رابعا التغيير التكنولوجي: ويعتمد على استخدام كل ما هو حديث في مجال تكنولوجيا المعلومات و تطبيقها في المجال الرياضي.

21/1 مقومات التغيير الناجح في المؤسسات الرياضية:

من أجل التغييرات بنجاح في إدارة المؤسسات الرياضية، نحن بحاجة لتوفر عدد من المقومات، وهي كالتالي:

- تشجيع الأفراد العاملين في المؤسسة الرياضية على توليد أفكار جديدة ومفيدة النابعة من الأفراد العاملين ونقلها لرؤسائهم، وتحفيزهم لمتابعة طرح مثل هذه الأفكار وتطبيقها إذا ما كانت مثمرة ومجدية.

- تدعيم وتوحيد المعرفة والمعلومات والخبرة الإدارية في إدارة المؤسسات الرياضية، وتشجيع الجهود للحصول على المعرفة من الدراسات الأبحاث الرياضية، أما الخبرة فهي تكتسب من خلال التطبيق والممارسة اليومية والمعاشية الدائمة للمشاكل النفسية والإنسانية داخل المؤسسة أو خارجها.
- تعزيز المرونة، والمقدرة على التكيف، بحيث يمكنه قبول التغييرات والتأقلم معها.
- الاعتماد على المعلومات اللازمة للتغيير من حيث الأهداف، والأنواع، ومدى تأثيره بالحصول على النتائج المتوقعة، يرجع ذلك أساساً إلى نظام المعلومات المتاح.(عبدالمقصود و الشافعي، 2013، الصفحات 18-22)

22/1 سمات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة:

تتضمن سمات الإدارة الرياضية العلمية السلمية الآتي:

- الشمول: ويعني هذا أن الدائرة الإدارية يجب أن تغطي جميع مجالات عمل الهيئات الرياضية ضمن اختصاصها.
- التكامل: يفترض أن يتولى كل قسم أو جزء في الهيئة الرياضية جانب من التنظيم عند أداء مهام مهنية محددة، مع الأخذ في الاعتبار جميع الأقسام الإدارية أن تكمل كافة الأجزاء العملية الإدارية للهيئة الرياضية ككل، وذلك لتحقيق النتيجة المرجوة.
- المستقبلية: يعنى أن الإدارة الرياضية يجب ألا تعمل فقط من أجل الحاضر، بل تعمل أيضاً من أجل أهداف ورغبات وطموحات المستقبل، وعند العمل على هذا يجب أن تنظر إلى الماضي وتتعلم منه، ومن هنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتبارها مسؤولية أساسية للإدارة الرياضية.
- الانفتاح: وهذا يعني أن الإدارة الرياضية للهيئة من الضروري أن تتميز بانفتاحها على البيئة التي تتواجد فيها وتتأثر بها.(عبدالمقصود و الشافعي، 2013، صفحة

(17)

23/1 الملامح الإدارية للمؤسسات الرياضية الناجحة:

- مرونة التنظيم.
- الاهتمام بالبحث والتطوير.
- فعالية نظم الاتصالات.
- التأكيد على قيمة العمل الجماعي.
- التأكيد على العلاقات الإنسانية.
- المدير يعمل على تسهيل العمل أكثر من كونه متخذاً للقرار.
- الاهتمام بتدريب وتحفيز العاملين.
- الاهتمام بتحسين جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة الرياضية.
- الاهتمام باحتياجات وإشباع رغبات الأعضاء.(ماهر، 2007)

1/23/1 كيفية بناء مؤسسات رياضية ناجحة:

يمكن وضع مجموعة من العوامل التي عن طريقها يتم بناء منظمات رياضية ناجحة على النحو التالي:

- عدم تطبيق أو إتباع أي نظرية بدون دراسة كافية لها، ووعي كامل.
- فهم العاملين للقواعد والأنظمة التي تحكم سير العمل داخل المؤسسة الرياضية.
- التوصيف الوظيفي للعاملين حتى نضمن أن العامل الصحيح في المكان الصحيح دون مراعاة التقديمية.
- الاهتمام بتدريب العاملين على متطلبات العمل داخل المؤسسة، والاهتمام ببرامج التنمية الإدارية للعاملين داخل المؤسسة الرياضية.
- المكافآت والتقدير لكل من يحقق إنجازاً في العمل والاهتمام بأساليب التحفيز وتشجيع العاملين على أداء الأعمال التي يتفوقون فيها.(الحكيم، 2015، الصفحات 55-56)

24/1 السلوك التنظيمي وعملة في إدارة المؤسسات الرياضية:

إن التداخل الذي يحدث بين الإنسان وبين بيئته الداخلية والخارجية حيث أن التداخل هو مظهر من مظاهر السلوك، أي أن السلوك نشاط ينبعث من الكائن الحي بسبب العلاقة بينه

ويبين الظروف البيئية المحيطة به، والتكيف مع هذه الظروف بما يتناسب مع مقتضيات الحياة، ما نعنيه بالسلوك هو النشاط العام إذا استخدمنا مصطلح السلوك للتعبير عن موضوع علم النفس بشكل عام فإنه يشمل كل شيء من الوجود والإنسانية، ولا يتضمن أنواع الأنشطة الرياضية فقط مثل المشي والكلام بل يندرج في مضمونه الحزن والفرح والتذكر والتخيل وهذه تمثل الأنشطة العاطفية والنفسية على حد سواء، والمقصود هنا كل ما يحدثه الإنسان من تفاعل مع بيئته من خلال هاذين العاملين:

- العامل الأول بتعلق الفرد مع نفسه تتمثل في العادات والمهارات والقدرات وكذلك الرغبات.
 - العامل الثاني المجال الذي يوجد في الفرد والمتعلق بالمحيط الاجتماعي ككل.
- (عبد الحميد م.، 2015، صفحة 13)

ويرى الباحث أن السلوك هو المنبع الذي يقيم فيه الفرد فلا يجوز الاستنتاج عن طريق الأنشطة العقلية والمشاعر والأفكار بل عن طريق السلوك الملموس حيث أنه يمثل تفسيراً موضوعياً لما يظهره الشخص سواء كان عملاً حركياً أو فكرياً فالهدف العام للسلوك هو إنقاص التوتر وإزالة التفكك.

1/24/1 خصائص السلوك:

- السلوك الهادف: أي أن كل سلوك يصدره شخص ما يتحتم أن يكون موجهاً لتحقيق هدف معين وقد يكون هذا لتحقيق ميزة معينة أو التهرب من الأذى، وقد تكون هذه الأهداف معروفة للإنسان أو غير معروفة.
- السلوك المسبب: أي أن السلوك يجب يكون له سبب والسبب هو تفاعل بين المحرك والمؤثر، وبين توجه الفرد وتفسيره لهذه الدوافع والتأثيرات، وهذه الأسباب مقسمة إلى أسباب مادية وأسباب اجتماعية، لأن هذه الأسباب قد تكون غير معروفة وغير واضحة.

• السلوك له دافع: ويقصد بالدوافع القوة الحقيقية التي تحرك هذا السلوك عندما يكون لدى الشخص دوافع أو رغبات غير مرضية عندها يتصرف المرء ببعض السلوكيات لإشباعها. (الحريري، مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإداريه، 2008)

ويرى الباحث أن من خصائص السلوك هي القدرة على تغيير السلوك البشري لمواجهه البيئة المتغيرة باستمرار والمقدرة العقلية لسلوك الإنسان في سرعة حل مشاكله بالأسلوب المناسب والتصرف بملكاته.

2/24/1 أهمية دراسة السلوك الإنساني:

إن أهمية دراسة العلوم السلوكية بشكل عام تقدم لنا حقيقة شرحاً لمختلف المشاكل اليومية التي يواجهها الإنسان في حياته في مختلف المجالات سواء اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية، ومقدرتها على التنبؤ بهذا السلوك الفردي في المستقبل، على الرغم من أنه لا يمنعنا القول أن عملية التنبؤ بالمظاهر الإنسانية لا تخلو من الصعوبة، ومن المعروف أن أهمية التنبؤ بالسلوك الإنساني ترجع إلى إمكانية استعمال النتائج في عمليات التخطيط الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع، أيضاً تساعد دراسة السلوك التنبؤي هذه في التحكم على السلوك والسيطرة عليه. (عبد الحميد م.، 2015، الصفحات 25-27)

ويرى الباحث أن أهمية دراسة السلوك التنظيمي يعتبر عنصراً مهماً في المقام الأول لأي خطة دراسية تتمحور حول الإدارة ، فمهما توفرت الإمكانيات المادية والبشرية والمعدات لأي منشأة رياضية وجب علينا معرفة نمط سلوك العاملين حيث يعتبر الرافد الأهم والمؤثر في نتائج المؤسسة الرياضية إما بالشكل الإيجابي أو السلبي، والسبب يعود في حجم المسئوليات الملقاة عليهم سواء كانوا مديرين أو عاملين على حد سواء، وكيفية تفاعلهم مع البيئة المحيطة بهم دون التأثير أو المساس بالمؤسسة أو الهيئة التي ينتمون إليها.

الخلاصة:

إن عملية وضع إستراتيجية متكاملة خاصة بالمؤسسات الرياضية تعمل على تلبية الطموحات وتوفير الخدمات الأساسية وتحويل التحديات المتاحة إلى فرص من خلال تعزيزها وذلك بتوفير بيئة آمنة تساعد على التعلم والتفكير بشكل سليم وإتاحة الفرص للتجريب في حلول وأفكار جديدة تمثل روح عملية الديمقراطية في العمليات والقرارات الإدارية من أجل بناء شراكة حقيقية تعود بالنفع على الشباب الرياضي بشكل خاص والرياضة بشكل عام من خلال الاندماج والتعاون والالتزان الفكري الوسطي من أجل توعية الشباب على ممارسة دورهم والتعبير عن وجهات النظر بحيث يتلخص جوهر الإستراتيجية في (المشاركة/ الإبداع/ الإنتاج).

**الفصل الثاني : تقييم الأداء واتخاذ
القرار**

تمهيد:

تقييم الأداء تعتبر من أهم الأعمال التي يجب توافرها داخل المؤسسات الرياضية، وذلك لأن الموظف في هذه المؤسسة عندما يشعر بأنه يتم تقييم أداءه بشكل جيد وكذلك المدير عندما يكون أداءه فعال فإنهما يشكلان ازدواجية للعمل المثمر لصالح المؤسسة، وبالتالي يجب على الموظفين العاملين داخل المؤسسات الرياضية الإلمام بالإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة بشكل عام وكذلك بإستراتيجية الإدارة التي يعمل فيها بشكل خاص من أجل تنفيذ المهام الموكلة إليهم بشكل أفضل، وذلك من خلال تحديد ما المطلوب قياسه على ضوء المعايير الموضوعية مسبقا وقياس هذا الأداء ومدى تطابقه مع المعايير من أجل الاستمرار في التقدم أو اتخاذ إجراءات تصحيحية لقياس الأداء وذلك بوضع مقارنة بين الأداء المخطط والأداء الفعلي والتقليل من الأخطاء المتوقعة ومنع حدوثها، وبالتالي يجب على الرؤساء والمرؤوسين إدراك لمفهوم التقييم وأهدافه ومعاييره وضرورة إيمانهم بفعاليتها لكي يتسنى لهم اتخاذ القرارات المناسبة فنجاح أي مؤسسة رياضية يعتمد على اختيار البديل الأنسب من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات والتي تعزز من أهميتهم وترفع الروح المعنوية لديهم، والتي سيتم عرضها في هذا الفصل.

1/2 تقييم الأداء:

ويقصد به "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم للقيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى". (عبدالباقي، 2001، صفحة 257)

كما يقصد به " نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع". (الهيبي، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، 2005، صفحة 199)

ويعرف أيضا أنه " قياس مجموعة من الجوانب المحددة من أداء الموظف للتعرف على نقاط القوة والضعف من أجل دعم نقاط القوة وإزالة نقاط الضعف". (درويش، 2010، صفحة 96)

ويرى الباحث أنه يمكن تعريف تقييم الأداء: بأنه قياس أداء المهام المنفذة فعلا ومقارنتها بين الأداء المخطط والأداء الفعلي ومدى مطابقتها وقدرتها لتحقيق التقدم واتخاذ الإجراءات الملائمة للحد من الانحرافات.

1/1/2 مصادر تقييم الأداء:

يأخذ القائمون بتقييم الأنا الوظيفي المعلومات التي تساعدهم على تقدير كفاءة وعمل مرؤوسيه في انجاز المهام والواجبات المخولة بهم ومدى نجاحهم أو فشلهم في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها من خلال عدد من المصادر متمثل في الآتي :

- الرئيس المباشر: تجمع أغلب الأرا أن أنسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أنا الموظف أو العامل هو رئيسه المباشر، باعتباره الشخص الذي يكون على دراية كاملة وشخصية بكل ما يتعلق بمرؤوسيه.

- الفرد نفسه : الذي يقوم بالتقييم وقياس الأمل هنا هو الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم خاصة إذا كان هذا الفرد قد سبق واشترك في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، إن الغاية من اختيار الفرد نفسه ليقوم بالقياس، هو أنه أدرى الناس جميعاً بحقيقة الأمل.
- النظر في العمل: يقصد بالنظير هنا الزميل في نفس المؤسسة التي يعمل فيها الفرد الذي يتم تقييمه وقياس أدائه ويرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للنظر في العمل، ذلك لأن لديهم المعرفة الكافية عن سلوك وأمل وإنجاز الفرد، نتيجة تعاملهم واحتكاكهم المستمر بهم .
- المرؤوسون : ويقصد هنا أن يقوم المرؤوس بقياس وتقييم أمل رئيسته بحيث يدلي بأرائه من معلومات متوفرة لديه عن رئيسته فيما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل، وذلك نتيجة الاحتكاك المستمر واليومي بينهما، ليتم التقييم والحكم على مدى أو مستوى كفاءته وإنجازه في العمل.
- الملف الشخصي للموظف: يعد ملف الموظف الشخصي مرجعاً رئيسياً يتضمن كل ما يخص الموظف من قرارات ويتم الرجوع إليه قبل إجراء التقييم النهائي للموظف.
- السجل الخاص بالملاحظات للرئيس المباشر : وهو سجل خاص يدون فيه الرئيس المباشر وبشكل مستمر كافة الملاحظات والبيانات عن أمل مرؤوسيه سواء كانت مواطن قوة أو ضعف خلال العمل.
- الموارد البشرية: إن المسؤولية النهائية في إدارة المؤسسة تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية من حيث مراجعة تقارير تقييم الأمل، والتأكد من إعدادها وفقاً للسياسة العامة للمؤسسة في إطار تقييم الأمل بصورة عامة، ويقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية فرز تقارير تقييم الأمل حسب نوعيتها مما يسهل على الإدارة العليا في المؤسسة اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالنتائج النهائية.(عوني، 2009، صفحة 61)

2/1/2 أهداف تقييم الأداء:

وقد تم حصرها JM Peretti et autre في هدفين:

- أهداف متعلقة بالفرد.
- أهداف متعلقة بالمنظمة.

1/2/1/2 الأهداف المتعلقة بالفرد:

- توفير المعلومات والمعطيات من أجل تطوير الفرد داخل المنظمة.
- السماح للفرد بالتكيف والتطابق مع عملة.
- السماح لكل فرد بالإطلاع على رأي رئيسة فيه.
- التغذية الرجعية للعامل فيما يخص ذاته.
- توفير الأدوات والطرق التي تمكن الفرد مساعدة نفسه.
- ضرورة تنبيه العاملين لتحسين أداءهم.
- توفير قنوات اتصال بين الرؤساء ومرؤوسيه.
- الكشف على العوامل المؤثرة على الفرد والتي قد تسبب في الإضرار بالمردود.

2/2/1/2 أهداف متعلقة بالمنظمة:

- وضع قاعدة لبحث وبناء تسيير الموارد البشرية لضمان فاعلية أكثر للمورد البشري.
- تبرير القرارات (التحويل، الفصل، التسريح....الخ).
- التعرف على حاجيات الموارد البشرية فيما يخص التكوين والتحسين والإتقان.
- مكافأة الأفراد ذوي الأداء الجيد.
- توفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق فعالية صيرورة المنظمة وتصحيح إجراءات الاختيار.
- تأمين الأيدي العاملة المتميزة التي تضمن لها إمكانيّة المنافسة. (peretti, 1994)

ويرى الباحث من خلال معرفة الأهداف بعملية تقييم الأداء أنها تشعر العاملين بالمسئولية ومصدر مهم للمعلومات داخل المؤسسة واكتشاف الطاقات الكامنة للعاملين بتدريبها وتطويرها والتي تقوم بدورها في تحديد الأفراد الملائمين للمهام والقيام بتدريبهم

من خلال تقييم أدائهم بما يحقق العدالة لكل الأفراد العاملين وإشعارهم بمدى أهميتهم داخل المؤسسة يؤدي إلى رفع روح المعنوية للأفراد ويحسن علاقات العمل.

3/1/2 مراحل تقييم الأداء:

تتطلب عملية تقييم الأداء ودورها البارز في أي سياسة لتسيير المؤسسات الرياضية تخطيطا سليما مبنيا على أسس منظمه وفق خطوات متتالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وقد تمثلت في الآتي:

1/3/1/2 وضع توقعات الأداء:

تعتمد توقعات الأداء على الأهداف التي تم وضعها مسبقا من قبل الإدارة العليا أو الإدارة التنفيذية على مستوى الأفراد والعاملين في هذه المنظمة أو المؤسسة وذلك من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية والاتفاق حول وصف المهام والنتائج المراد تحقيقها مثل: نمط التسيير المتبع، الطريقة التي تمارس بها السلطة...الخ.

2/3/1/2 التحضير لتقييم الأداء:

تتبنى هذه المرحلة إستراتيجية تقييم الأداء والتحضير لتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها، كأن يكون الهدف هو تحفيز الموظفين أو السعي لتطوير عمل المؤسسة الرياضية، ويجب في هذه المرحلة أن يكون المقيم على دراية تامة بمعايير التقييم والتي تتمثل في السلوكيات، والسمات الشخصية وذلك بالاعتماد على خصائص الوظائف والأعمال.

3/3/1/2 التقييم الفعلي:

يتم في هذه المرحلة جمع كل المعلومات والمعطيات المتعلقة بالمرود الحالي والذي يظهر مكامن الخلل وبروز نقاط الضعف والقوه لدى المقيم، وتستعمل هذه المعلومات للمقارنة وكذلك نتائج التقييم تكون قد دخلت حيز التنفيذ بمساهمه كل العاملين في المؤسسة للوصول إلى الأهداف المسطرة.

4/3/1/2 تحليل النتائج والتوصيات:

التقييم لا ينتهي بمجرد الحصول على المعلومات الخاصة بأداء العاملين في المؤسسة، وإنما كيفية الاستفادة من تحليل هذه المعلومات ومقارنتها بالمردود المتوقع الحصول عليه لكي لا يبقى التقييم بلا معنى يجب أن تتضمن هذه المرحلة قرارات إدارية كالترقية، والنقل، والتعيين، وزيادة الأجور.... الخ.

5/3/1/2 المتابعة والمراقبة:

حيث يعتمد في هذه المرحلة الحكم على استجابة هذا البرنامج للأهداف المسطرة التي وضعت منذ البداية، وذلك بأخذ كل التوصيات المتوصل إليها بعين الاعتبار خاصة إذا كان الهدف الأساسي لتقييم الأداء هو تطوير عمل المؤسسة وتحسين أداء العاملين فيها. (peretti، 1994)

واستناداً لما سبق يرى الباحث أنه من خلال عرض هذه المراحل يجب أن تكون هناك تغذية راجعة متكررة بحيث يعي المدير أو المسئول على المؤسسة بشأن أداء العاملين لدية هو نشاط متوقع من كل مدير ولكن المتبع في الغالب أن تتم مناقشة الأداء مع العامل مرة واحدة في السنة، ويعتبر ذلك ليس كافياً في عملية التقييم والسبب أن المدير أو المسئول عن معالجة الجوانب والمجالات والقصور حال حدوثها، فإذا ما لاحظ المدير مشكلة سلوكية لدى العامل مثلاً في شهر مايو وأنتظر حتى نهاية السنة ليقدم تغذية راجعة للعامل يكون العامل قد خسر أشهراً من فرص تحسين أدائه.

2/2 معايير تقييم الأداء الوظيفي:

هناك معايير عديدة على أساسها يتم تقييم أداء الموظفين ومن أهم هذه المعايير ما يلي:

- الإنتاجية : وتتمثل في قياس مدى فاعلية العاملين في إنجاز المهام في وقت قليل وأقل تكلفة.
- جودة العمل: قياس التزام العاملين بالمعايير والنتائج المتوقعة التي تتعلق بالمؤسسة أو بالأنشطة الواجب تنفيذها.

- روح المبادرة: قياس مدى إمكانية العاملين في المؤسسة على التصرف دون مساعدة الآخرين.
- العمل بروح الفريق: وهي القدرة على العمل المشترك في إطار مجموعة لتحقيق هدف أو نتيجة معينة.
- حل المشاكل: مدى قدرة العاملين على إيجاد الحلول للمشاكل والأمور الشائكة والصعبة. (رازان، 2018)

3/2 معايير تقييم الأداء المؤسسي:

- قدرة إدارة الموارد البشرية وتتنصر هذه المقدرة في مدى إمكانياتها للاستثمار بالعنصر البشري ومدى أهميته في العمل كون هذا العنصر يمثل النواة الأساسية لنجاح عمل المؤسسة.
- القدرة على منافسة المؤسسات والهيئات الأخرى.
- توفير مراكز خدمات خاص بالعملاء لدية القدرة على التعامل مع الشكاوى والتعامل على حلها.
- القدرة على محاربة الفساد، والتمسك بمبدأ النزاهة والشفافية والمسائلة.
- القدرة على تطبيق القوانين الضريبية، والإفصاح على البيانات المالية، ويتم ذلك عن طريق لجان خاصة بالمراجعة بحيث تحقق جودة التقارير المالية ويعزز الثقة ف المعلومات المحاسبية.
- إمكانية التغلب على المشكلات بكافة أنواعها المختلفة.
- الإلمام بالعمليات والوظائف الإدارية بكل أشكالها كالتنظيم والرقابة والتخطيط وكذلك التوجيه والتي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.
- وجود رقابة فعالة على المؤسسة من أجل ضمان سيرها في الطريق الصحيح. (صلاح، 2016)

واستنادا لما سبق يرى الباحث أن الإلمام بالاحتياجات الحالية للمؤسسة وكذلك التوقعات المستقبلية الخاصة بجميع المستفيدين من المؤسسة يعتبر مدخل أساسي

لمراجعة الإستراتيجية وتطويرها ودعمها والتأهب لأي احتمالات أو تغيرات بيئية طارئة، يعزز من بقائها وديمومة استمرارها.

1/3/2 طرق تقييم الأداء المؤسسي:

توجد عدة طرق لتقييم الأداء المؤسسي نذكر منها التالي:

- تحكيم آراء الخبراء لتقييم الأداء المؤسسي ومدى التزام المؤسسة بأهدافها.
- الدراسة الاستقصائية والتي تقيس مدى رضى المستفيدين من المؤسسة في تقديم خدماتها.
- استعمال مقاييس الفعالية من أجل تحقيق الأهداف وكذلك مقاييس الإنتاجية والكفاءة والجودة. (الحنيفية، 2022)

2/3/2 أهمية تقييم الأداء المؤسسي:

تكم أهمية الأداء المؤسسي في عدة نقاط يمكن حصرها في الآتي:

- يعمل على كشف نقاط القوة والضعف ليتم معالجتها لاحقاً.
- يعمل على رفع روح المسؤولية لدى العاملين داخل المؤسسة.
- يعمل على تحفيز العاملين داخل المؤسسة ويحقق العدالة بين أفرادها.
- يعمل على الاهتمام بالعنصر البشري ويقدر دوره في تطوير المؤسسة والتركيز على استغلال الموارد.
- يعمل على إجراء مراجعة مستمرة لصيرورة نظام العمل. (رايس، 2011، صفحة 140)

3/3/2 خطوات تقييم الأداء المؤسسي:

تمر خطوات التقييم المؤسسي بعد مراحل تتمثل في الآتي:

- جمع المعلومات وتحليلها والهدف من ذلك إعداد دراسة بغية التركيز على جوانب التطور لاحقاً.
- مراجعه الدراسات المتعلقة بتحسين وتطوير الأداء وتنفيذ الخطط الموضوعية.

- وضع الاحتياجات التدريبية والتكوينية للمؤسسة.
- تطوير عملية تقييم الأداء في المؤسسة، والقيام بعملية الأرشفة والحفظ في السجلات المتعلقة بتقييم الأداء.
- الخروج بمسودة ترسم ملامح الوصف الوظيفي وتتضمن هذه المسودة الاقتراحات الأولية وتكون قابلة للتعديل. (صادق، 2014، صفحة 98)

ويرى الهيتي أن عملية تقييم الأخط عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً ومبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة. (الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، 2003، صفحة 204)

وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك الخطوات من خلال مراحل عملية تقييم الأخط الوظيفي وتتمثل في الآتي

- وضع توقعات الأخط تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أخط العاملين، حيث يتم التعاون فيها بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأخط وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج المراد تحقيقها.
- مرحلة مراقبة التقدم في الأخط وتتزامن هذه المرحلة ضمن إطار التعريف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقاً، وبذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم تجميع المعلومات عن كفاءة إنجاز العمل وإمكانية تطبيقه بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد عملية تقييم الأخط أنها عملية مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمنية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخط مستقبلاً.
- تقييم الأخط: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أخط جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأخط والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.
- التغذية العكسية يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه، ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة مستوى درجة تقدمه في أخطه لعمله وبلوغه المعايير

- المطلوبة، وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير، وأن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لا بد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.
- اتخاذ القرارات الإدارية والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية والنقل والتعيين والفصل.
- وضع خطط تطوير الأمل تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأمل حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تتعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأمل من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد. (عكاشة، 2008، صفحة 38)

4/3/2 الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء المؤسسي:

- وجود فجوة بين القيم الموضوعية والقيم الفعلية التي تواجه بشكل يومي في المؤسسة العامة.
- تناقض وتضارب الأهداف والأولويات وتظهر هذه الصعوبات عندما حاولت الأجهزة العامة خصخصة الأداء.
- تداخل المشكلات وغالبا (المرجوشي، 2008) ما تكون الموارد غير كافية لتناول هذه المشكلات.
- صعوبة قياس العناصر الغير ملموسة.
- صعوبة المهام وتكمن هذه الصعوبة في العثور على الشخص المناسب ذو الكفاءة والخبرة لتفسير النتائج.
- العوامل الخارجية وتتمثل في العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية. (المرجوشي، 2008، الصفحات 25-26)

ويتبين للباحث مما سبق أن الفجوات والثغرات في القيم الموضوعية والقيم الفعلية هي أحد أهم الصعوبات التي تعيق عمل المؤسسة لأن هذه الفجوات تحدث بشكل متكرر وشبه يومي، وكذلك العوامل الخارجية التي تعيق صيرورة العمل في المؤسسة والتي قد تعمل على شل الحركة في المؤسسة وإيقاف نشاطها.

1/4/3/2 الإستراتيجيات المقترحة لمواجهة صعوبات تقييم الأداء المؤسسي:

- وجود توقعات واضحة بين جميع العاملين في المؤسسة والعمل على كيفية التعاون سويا ، من أجل الوصول إلى اتفاق بشأن مهمة هذه المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- يجب على الحكومة أن تعمل على النظر في مؤسساتها على أنها قطاع استثماري خدمية تعود تحقيق نتائجها للصالح العام.
- الاستقلالية في الأداء وعدم خلط المهام والاختصاص وتداخلها في بعضها البعض، مما يسمح بتوضيح من المسئول عن الأخطاء وهذا يعزز دور الرقابة وجهاز المسائلة في الأداء المؤسسي.
- الدراسة المتأنية في الجهاز الوظيفي لدى المؤسسة ومعرفة الوظائف الفائضة والوظائف التي بها عجز عن طريق التدريب التحويلي لتعويض النقص في بعض التخصصات مع تقديم التسهيلات للعاملين.
- توضيح الغاية التي تسعى إليها المؤسسة من قبل المسئولين، وكذلك الأهداف والأغراض المطلوب تحقيقها وذلك بالالتزام باستخدام البيانات لتطوير الأداء المؤسسي.
- تبسيط وتسهيل المهام ذات الأنشطة المحددة وعدم تعقيدها يسهل من أمر القياس على هذه المؤسسة.
- التركيز على الأمور المعنوية من الأمور المهمة في عملية قياس أداء المؤسسة وذلك عن طريق نشر المعلومات لأصحاب الأداء الجيد، حيث يعزز من الروح المعنوية للعاملين ويشعرهم بالاعتزاز والتقدير، يتخطى ما يمكن تحقيقه عن طريق المكافأة المادية.(المرجوشي، 2008، الصفحات 27-31)

ومما سبق تبين للباحث أن وضوح الأهداف والغايات والإستراتيجيات للمؤسسة، والعمل ضمن فريق موحد وكذلك الاعتماد على التدريب والتكوين للعاملين في شتى التخصصات والتركيز على الأمور المعنوية، وتقديم التسهيلات اللازمة يسهل

من مهمة المؤسسة في الوصول إلى أهدافها وإضفاء طابع الاعتدال وعدم الشعور بخيبة الأمل، لذلك عملية تحليل وتقييم الأداء المؤسسي هو عملية تحليل للعمل وتقييمه في النهوض بأعباء الوظائف الملقاة على عاتق المؤسسة، وذلك باستخدام معايير واضحة وليس تصيد الأخطاء وإنما البحث عن حلول وطرق نظام اتصال فعال بين الرئيس والمرؤوسين وإلقاء أو طرح وجهات نظرهم ولا يتم ذلك إلا عندما يدرك الرئيس والمرؤوسين للأهداف التي يبنى عليها التقييم، فكلما كان الهدف محدد وواضح كلما كان التقييم سليم مبني على أساس معرفة المعلومات من الفرد نفسه أي من مصدرها الأساسي ومشاركتهم في عملية التقييم ورفع معنوياتهم من خلال الترقية ورفع الأجور، وذلك من خلال فهم المعايير المتمثلة في معيار جوده الأعمال التي تقوم بها المؤسسة ومعيار الوقت المحدد، ومعرفة الطرق المناسبة والتي قد تساعدها في تقييم الأداء وقد تم عرضها في هذا الفصل، وإنما سنتطرق لأهم طريقة من خلال وجهه نظر الباحث ألا وهي طريقة الإدارة بالأهداف وتقييم بالنتائج، حيث تركز هذه الطريقة على الأداء وليس على العوامل الشخصية، أيضا لا تتأثر بالرأي الشخصي للفرد، وذلك لتجنب الأخطاء الشخصية والاعتماد على التقييم الموضوعي للعمل داخل المؤسسة ، كما تتجنب هذه الطريقة الأخطاء المسبقة التي وقع فيها العامل، والعمل على تنفيذ ما توصل إليه والتي بدورها تعمل على رفع كفاءة الأداء، حيث تتميز هذه الطريقة بالعلنية ومعرفة نقاط القوة بالمحافظة على تعزيزها وتطويرها ونقاط الضعف لدي العامل والعمل على تقويتها، وعلى ضوءها يتم اتخاذ القرارات الصائبة والتي سنتطرق إليها في الفقرات الموالية لهذا الفصل.

4/2 اتخاذ القرار:

يمكن تعريف اتخاذ القرار بأنه " مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإتجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها، أي لحل المشكلة التي تشغله". (الأشهب، 2014، صفحة 9)

حيث أكد غالبية علماء الفكر الإداري أن أساس اتخاذ القرارات هو وجود البدائل فوجودها يعني القدرة والإمكانية في الاختيار، حيث يتطلب توفير أكبر من الدقة

والموضوعية وبعد عن الانحياز الذاتي والاعتبارات والمصلحة الشخصية ، مما يوفر لمتخذي القرار قدرا كافيا من الكفاءة والفعالية لتحقيق وإنجاز الأهداف المرجوة. (Koontz & Cyril, 2012, p. 112)

ويعرفه Harrison بأنه "مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين". (بن حمود، 2012، صفحة 179)

ويرى آخرون أن المعنى العلمي لاتخاذ القرار " هو اختيار بديل معين من بين بدائل مختلفة السلوك أو التصرف، وهو عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار أفضل بديل يقود إلى تحقيق الهدف". (الحريري، مها ارت القيادة الت ربوية في اتخاذ الق ا ررات الإدارية، 2008، صفحة 219)

ويرى الباحث أنه عملية اتخاذ القرار هي وجود البدائل بين خيارين أو أكثر من البدائل المتاحة، أي أنه لا بد أن تكون هناك نتيجة يجب إنجازها وذلك بتوفر وسائل ومسارات من أجل الوصول إلى هذه النتيجة.

ومن خلال التعاريف يمكننا استخلاص الآتي:

- طريقة لاكتشاف البدائل واختيار الحل الأمثل.
- اتخاذ القرار يتم من خلال العمل على مجموعة من الخطوات المتتابعة والتي تشكل أسلوبا منطقي وواقعي من أجل الوصول إلى حل أمثل.

1/4/2 أهمية اتخاذ القرار:

هناك مجموعة من العوامل يجب أخذها في الحسبان عند اتخاذ القرارات، القرار بحد ذاته هو كلام وعملية ذهنية تبقى في ذهن المدير أو صاحب القرار ما لم تحول إلى عمل مادي ما لم تحول إلى تنفيذ وإلى جوانب علمية مهمة، فإنه قد يكون هذا الجهد هو عبارة عن بواذر وليس له أي نتيجة علمية.

ويجب علينا أن لا نستعجل في القرار بل نأخذ وقتاً كافياً ونأخذ راحتنا في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها تفسيراً تاماً حتى نصدر القرار بشكل جيد وبشكل صحيح وسليم.

فلذلك أنت كمدير أو كمسئول عن جانب معين يجب عليك اتخاذ القرار فيه يجب أن لا تتهرب في اتخاذ القرار ويجب أن تتخذ القرار بشكل جيد وبشكل صائب وبشكل إيجابي وتبدأ بتنفيذ عملية القرار وتحمل أيضاً نتيجة اتخاذك لهذا القرار التي تقوم بها.

فالتغيير هو أمر محسوم أو محتوم لدى الجميع، الحياة تظل تتغير والناس يتغيرون والبيئة تتغير والتكنولوجيا تتغير كل هذه الأمور تتغير وبناء عليها نحتاج إلى تغيير قراراتنا في حالة تغير أساليب القرار .

فالعاملون في الجانب الإداري لا يجب أن يتخذوا قرار ثم لا يقوموا بمتابعة هذا القرار، مشكلة الكثير من المدراء أنه قد يقرر القرار المناسب إلا أنه لا يقوم بمتابعة هذا القرار ولذلك يجب وضع نظام وآلية مناسبة لاتخاذ القرار، ولذلك نجد أنه يكثر لدينا باتخاذ القرار لكن يقل من ينفذ هذا القرار بشكل سليم ويقل من ينفذ هذه القرارات بشكل صائب بل أحياناً نجد أن المدير قد يقرر ويتخذ القرارات الكثيرة جداً في منظمته أو مؤسسته لكن ما ينفذه من هذه القرارات وما ينفذ من هذا الكم الهائل من قرارات قليل جداً، ولا يتم متابعة هذه القرارات بشكل مستمر وبشكل صائب بل يرمى القرار على الطاولة أو على المنظمة أو المؤسسة قرار تلو قرار ولا يتم الاستفادة منها.

كذلك يجب أن تكون لدينا مرونة في دراسة البيئة الموجودة وعناصر القرار سواء كان أفراداً أو الأشياء المالية، والمرونة في هذا الجانب مهم جداً.

فلذلك عندما يكون القرار هو محطة عبور أو منطلق لتحقيق هدف لا داعي لتحقيق هذه القرارات، نحن دائماً في المنظمات أ والمؤسسات نقول أنه يجب أن نتحرك نحو تحقيق الهدف، سنقول هنا يجب فعلاً أن نؤدي هذا القرار، ويكون هذا القرار ملزم للجميع لكن إذا لم يتحقق أي هدف فلا داعي لهذه القرارات.

يجب أن نعلم عند اتخاذ القرارات أنه لا يمكن أن نرضي كل شخص وهذه نقطة مهمة جداً، إرضاء الأشخاص بالقرارات جميعاً صعب على حساب طرف آخر، وقد ترضي إدارة على حساب إدارة أخرى، أو قسم على حساب قسم آخر، لكن ينبغي المهم الذي نقوله أنك يجب أن تدرس قرارك قبل أن تقدم عليه ثم بعد ذلك تقدم على هذه القرارات.

توجد عدة بدائل مرضية لاتخاذ واختيار القرارات هناك بدائل أخرى ولا تلزم نفسك ببديل معين فأنت من يختار البدائل المناسبة التي تتناسب مع تحقيق الهدف من هذا القرار ولتكن مرضية لك ومرضية لبقية الأهداف. (الشافعي، التشريعات في التربية البدنية والرياضة القرار الإداري والقانوني في التربية البدنية والرياضة، 2003)

ويرى الباحث أن عملية اتخاذ القرار مهمة جداً وعلينا أن نركز عند اتخاذ القرارات سواء كنا أفراد على مستوى الحياة اليومية أو على المستوى العمل الإداري أو على المؤسسات يجب أن نركز في عملية اتخاذ القرارات وننظر ما هي الجوانب الإيجابية فيها وننظر أيضاً كيف نتخذ القرارات الصائبة والسليمة والسديدة.

5/2 صفات القرارات الإستراتيجية:

- تتسم القرارات بالشمول وهو التركيز على قرار إستراتيجي واحد.
- تتعلق بالمدى الطويل وقد تمتد لتشمل حياة المؤسسة بأكملها.
- تعمل على تنظيم العلاقة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية.
- تتصف بالمركزية واتخاذ القرارات من أعلى المستويات الإدارية.

1/5/2 خطوات وأساليب اتخاذ القرار الاستراتيجي:

1/1/5/2 الطريقة التقليدية (الكلاسيكية) :

التي لا تحتاج إلى مؤهلات علمية وهذه المؤسسات حجم الإدارة فيها بسيط وليس مركب.

2/1/5/2 الطريقة العلمية :

1/2/1/5/2 الطريقة العلمية المختصرة:

تعمل على تحديد الحلول البديلة لحل المشكلة وتقييم كل حل من الحلول المطروحة لحل المشكلة ويقصد بالتقييم هنا اكتشاف نقاط القوة والضعف، وإظهار المميزات والعيوب لكل حل من الحلول المطروحة وعلى ضوءه يتم اختيار أفضل البدائل.

2/2/1/5/2 الطريقة العلمية المطولة:

- تحديد المشكلة بصفة عامة.
- تحليل جوانب المشكلة الخاصة لاختيار أفضل الحلول لها.
- تحديد الحلول أو البدائل لحل المشكلة.
- تقييم كل بديل لحل المشكلة السابقة.
- اختيار أفضل البدائل.
- اتخاذ القرار بناء على أفضل الحلول وتحويله إلى عمل فعال لحل المشكلة.(الشافعي، التشريعات في التربية البدنية والرياضة القرار الإداري والقانوني في التربية البدنية والرياضة، 2003، الصفحات 96-97)

ويرى الباحث أنه من خلال معرفة الصفات والخطوات لاتخاذ القرارات الإدارية أنه يجب معرفة النتائج المحتملة للقرار وتوفير البدائل الفورية والمتاحة لاتخاذ القرار وكذلك وضوح الأهداف المراد تحقيقها، كذلك يجب أن نوسع مداركنا ومفاهيمنا وإدراكنا الإبداعي في اتخاذ القرارات لا يكون قرارنا هو القرار الكلاسيكي أو المعروف دائماً بصورة سريعة جداً وبصورة مبسطة.

بل يجب أن نفكر في قرارات أفضل، في قرارات أكمل، في قرارات أجمل حتى تكون هذه القرارات هي فعلا هادفة وقرارات تقضي نحو تحقيق الأهداف وتمضي نحو تحقيق الأعمال بشكل سليم وبشكل واضح جدا.

6/2 أنواع القرار الإداري:

يصنف القرار الإداري من المحاور الأتية:

1/6/2 من حيث النطاق التنظيمي وينقسم إلى جزئين :

1/1/6/2 قرار إستراتيجي: وتكون هذه القرارات قصيرة المدى وتعلق بأسلوب العمل حيث يشمل معظم الأعمال ومستويات الإدارة في المشروع بحيث تكون لها طبيعة روتينية أي متكررة.

2/1/6/2 قرار تشغيلي: وتكون هذه القرارات طويلة المدى يمتد لمستقبل المؤسسة ولا تتمتع بصفة روتينية بل تتسم بدرجة مرتفعة من الخطورة وقد تشمل جزء كبير من المؤسسة.

2/6/2 من حيث درجة السهولة في اتخاذ القرار وتنقسم إلى جزئين:

1/2/6/2 القرارات الهيكلية: حيث تتصف هذه القرارات بالوضوح وجودة التعريف والتميز وذلك من أجل الوصول إلى قرار مبرمج.

2/2/6/2 القرارات الغير هيكلية: حيث يكون القرار هنا غير معروف وغير واضح سواء لمن يشملهم وتكون الاختيارات الممكنة غير ظاهرة بشكل فوري بحيث يكون لكل مدير وجهه نظر خاص به.

3/6/2 ارتباط القرار بقرارات أخرى وتنقسم إلى جزئين:

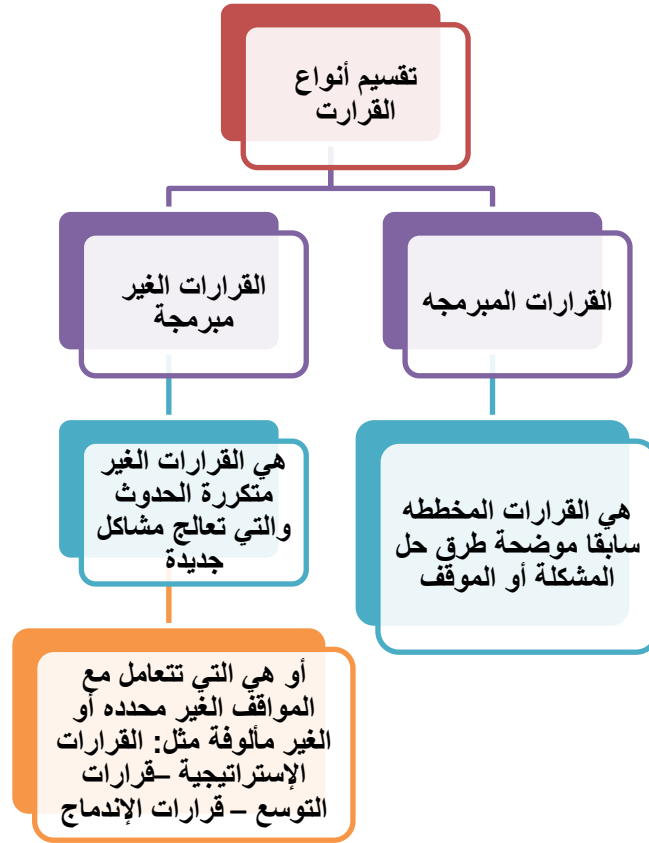
1/3/6/2 تأثير القرارات الماضية والمحتملة والمستقبلية بحيث قد تتأثر بقرارات تم اتخاذها في الماضي أو قد تضع قيود على القرارات الحالية.

2/3/6/2 درجة تأثيرها على أجهزة المؤسسة الإدارية كاملة بحيث بعض القرارات لها تأثير محدود والآخر له تأثير واسع على جميع أجزاء المؤسسة كاملة. (الشافعي، التشريعات في التربية البدنية والرياضة القرار الإداري والقانوني في التربية البدنية والرياضة، 2003، الصفحات 101-102)

4/6/2 من حيث القرارات الداخلية والحدودية وتنقسم إلى جزئيين:

- القرارات الداخلية بحيث تقع داخل المؤسسة ولا تتأثر بيئتها إلا في المدى الطويل وتميل إلى التكيف وليس التحديد.
- القرارات الحدية بحيث تتأثر كثيرا بالبيئة والظروف البيئية للمؤسسة وتتصف بعدم التأكد مقارنة بالقرارات الداخلية، ويهتم المديرون بإدارة التداخل بين المؤسسة وبينها.

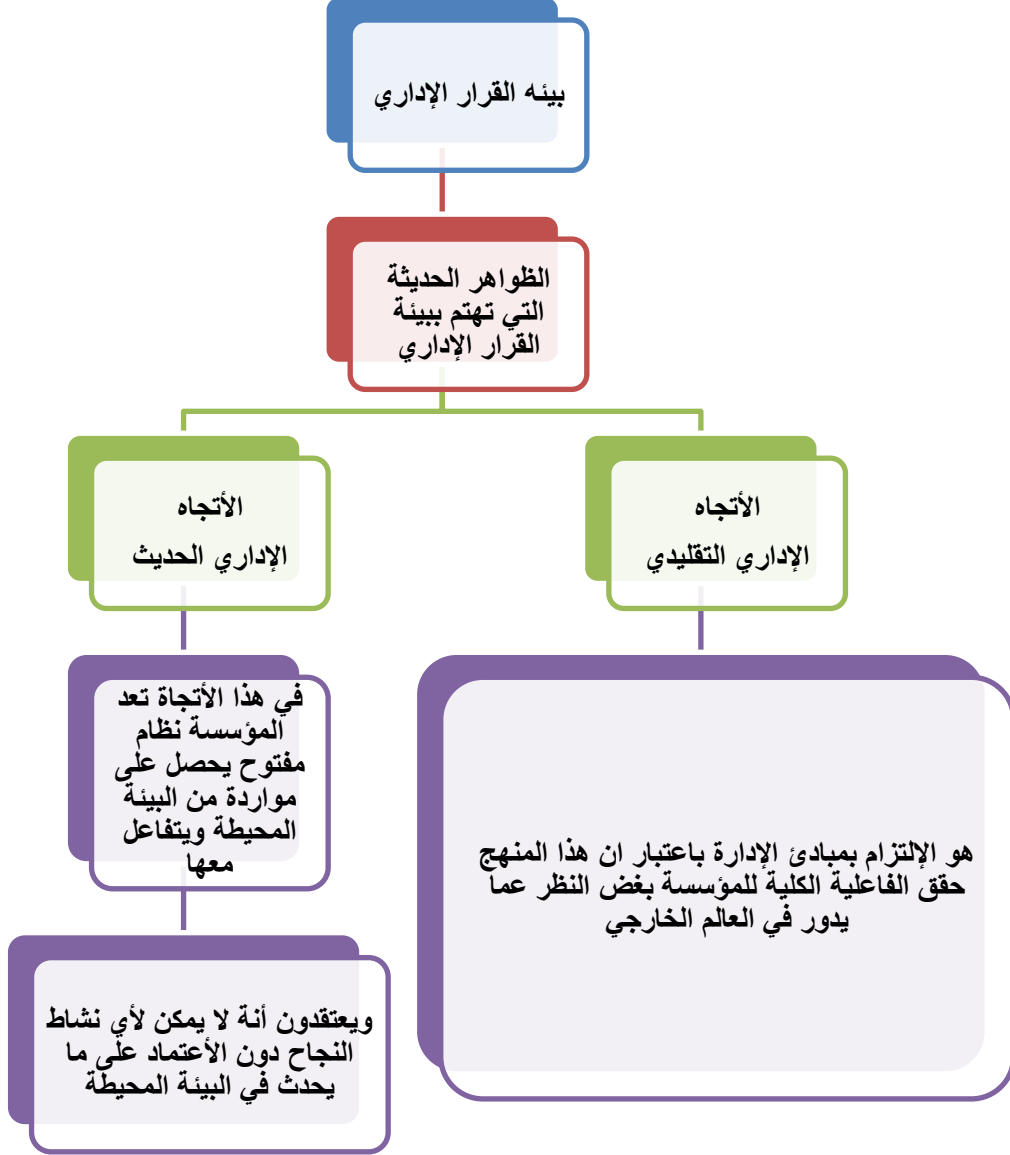
ويرى حنفي أن هناك رأي آخر لتقسيم أنواع القرارات الإدارية



شكل رقم (1-2) تقسيم أنواع القرارات الإدارية (حنفي و أبو قحف، 1993)

ويرى الباحث أن القرارات التي تكون مخططة وواضحة مسبقا تعمل على حل المشكلة بعكس القرارات التي لا تكون مبرمجة بحيث تكون قرارات متكررة الوقوع ولا تعالج المشاكل بصورة جيدة.

7/2 بيئة القرار الإداري: شكل رقم (2_2)



8/2 العوامل المؤثرة في اتخاذ عملية القرار:

توجد عدة عوامل التي بإمكانها أن تؤثر في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات المختلفة فلذلك يجب على متخذ القرار الأخذ بمثل هذه العوامل بعين الاعتبار ويمكن حصرها في التالي:

1/8/2 العوامل البيئية الخارجية: وتؤثر هذه العوامل على القرارات الإدارية بطريقة غير مباشرة:

- عوامل اقتصادية: تتعلق بالرخاء والركود والكساد الاقتصادي ومدى دعم الحكومة للنواحي الاقتصادية وهل تعمل الحكومة على تشجيع الاستثمار من أجل النهوض بالمؤسسات وإعطاء فرصة للجهات الخاصة بمثل هذه العمليات.
- عوامل ثقافية: وتتمثل هذه العوامل بالحضارة ومستويات المعيشة في هذه البلد، وكذلك اللغة والدين .
- العوامل التكنولوجية: وهي العوامل التي تتمثل بمدى تقدم التكنولوجيا في الدولة من أجهزه ومقتنيات إلكترونية ومدى مواكبتها مع العالم المحيط بها.

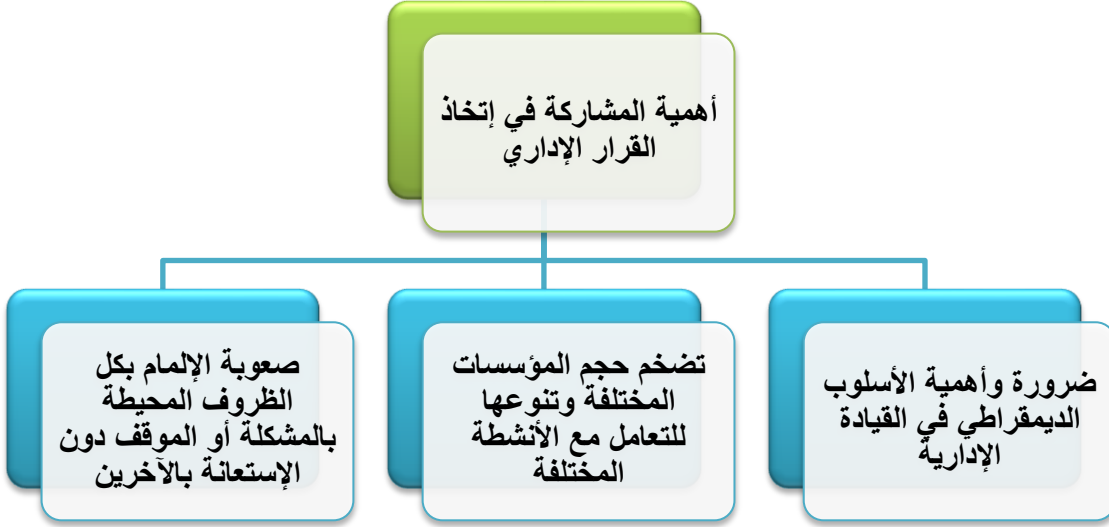
2/8/2 العوامل الداخلية وهي التي تؤثر على القرار بشكل مباشر وهي:

- حجم المؤسسة.
- اللوائح والقوانين في هذه المؤسسة.
- الموارد المالية والبشرية لهذه المؤسسة.
- العلاقة بين الإدارات ومدراء الأقسام داخل هذه المؤسسة.(كنعان، 2009، الصفحات 393-39)

ويرى فصيح وبوزيان إن الإدارة تتمتع بامتيازات السلطة العامة كامتياز سلطة اتخاذ القرارات المناسبة والتي تتفق مع أحكام القانون، تستطيع من خلاله تنفيذ هذه القرارات إلا أن هذه السلطة مقيدة وليست مطلقة إذ لا بد من تطابق التصرفات لأحكام القانون.(فصيح و العيد، 2016، صفحة 144)

ويرى الباحث أن مثل هذه العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة لها أهمية فعلية لاتخاذ القرار، وتعتمد على الصفات الشخصية لمتخذ القرار وخبرته في دراسة الآراء والاقتراحات وكيفية تحليلها ومدى تحمله المسؤولية من أجل تحقيق أهداف هذه المؤسسة وكيفية التعامل مع الضغوطات الخارجية سواء كانت رسمية أو غير رسمية والوصول بالمؤسسة إلى الهدف المنشود.

9/2 أهمية المشاركة في اتخاذ القرار الإداري:



شكر رقم (2-3) يبين أهمية المشاركة في اتخاذ القرار الإداري.

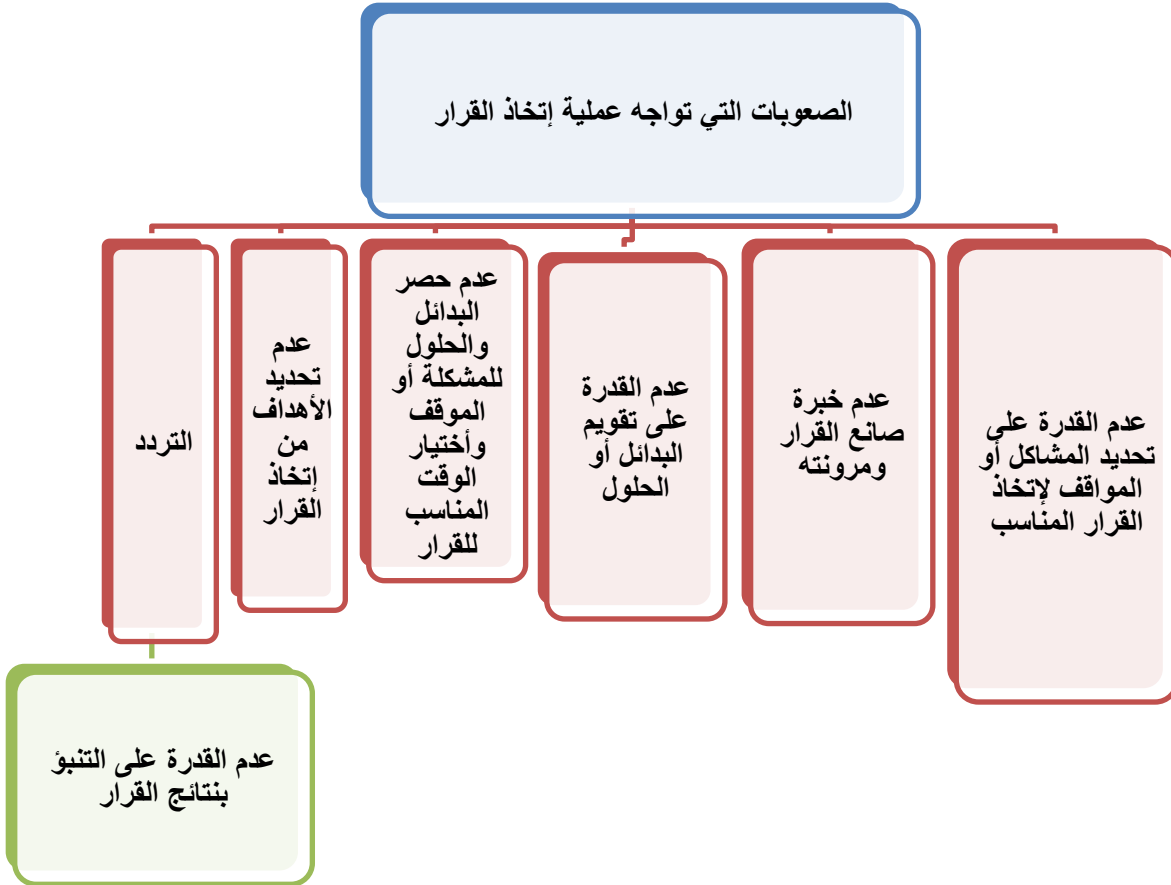
10/2 عوامل نجاح المشاركة في اتخاذ القرار الإداري:

- شعور الفرد بالاستقلالية ورغبته في التعبير عن أفكاره والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- التدريب المستمر وتنمية المهارات المرتبطة بالمشاركة وتتضمن متطلبات المشاركة من خلال تفويض السلطة، واستشارة المرؤوسين وعقد الاجتماعات والمؤتمرات.
- أن تكون مشاركة المرؤوسين في حدود وسلطة الرئيس، بحيث لا يمكن اتخاذ القرار والتعدي على سلطة من هو أعلى منه في التنظيم إلا في حالة تقديم المقترح المناسب.
- تتطلب المشاركة وقتا كافيا من أجل الوصول إلى قرار سليم وصائب في أغلب الحالات.

- توفر المناخ التنظيمي المناسب وإقناع الإدارات العليا بتشجيعها ومشاركتها وتطبيقها من خلال ممارستها مع كافة المستويات الإدارية في المؤسسة. (العناني، 1996، صفحة 75)

11/2 الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار الإداري:

تعرض عملية اتخاذ القرار عدة صعوبات بحيث لا ترضي الجميع بشكل كامل ولكنها يمثل على الأقل أفضل الحلول في ظل الظروف والمؤثرات الموجودة، فكثيرا ما يجد متخذ القرار نفسه معرض لكثير من المشاكل والعوائق التي تردعه من الوصول إلى اتخاذ القرار المناسب ومن هذه الصعوبات ما يلي:



شكل رقم (2-4) يبين الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار.

- **عدم إدراك المشكلة وتحديدها:**

يجد متخذ القرار صعوبة في تحديد المشكلة نتيجة تداخل بين مسبباتها ونتائجها، مما يزيد الأمر أكثر تعقيدا وعدم التمييز بينهما، وبالتالي تتجه الجهود لمعالجة المشكلة الجزئية أو الفرعية وعدم التطرق للمشكلة الحقيقية لعدم القدرة على تحديدها.

- **عدم القدرة على تحديد أهداف القرار:**

ترتبط القرارات بمجموعة من الأهداف، وهذه الأهداف يمكن أن تتعارض مع بعضها أو قد تختلف مع أهداف الإدارات والأقسام الموجودة، وتختلف هذه الأهداف من حيث أهميتها النسبية للمؤسسة وعلى متخذ القرار الإطلاع والمعرفة بأهمية الأهداف وتركيز الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الأكثر أهمية.

- **شخصية متخذ القرار:**

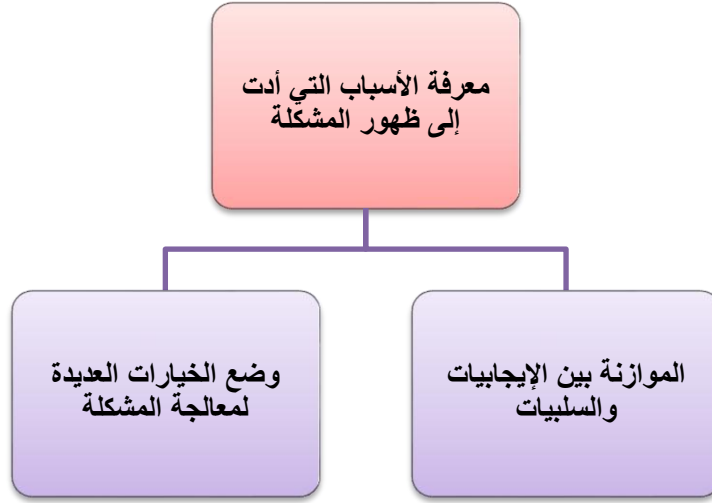
أن يكون متخذ القرار واقع عند اتخاذ القرار تحت تأثير بعض العوامل كالقيود الداخلية وتتمثل في التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة وما ينتج عنه من بيروقراطية وجمود والزامية التقيد بالإجراءات الداخلية أو القيود الخارجية، وبالتالي ينجم عنها خضوع متخذ القرار لسلطة أعلى، تحد من الغايات المراد تحقيقها. (لزهر، 2007، صفحة 182)

ويرى الباحث أن الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات الإدارية تتمثل في التردد في اتخاذ القرار وعدم تحديد الأهداف وإيجاد البدائل في الوقت المناسب قبل حدوث المشكلة، وكذلك عدم توفر الخبرة الكاملة لمتخذ القرار ومرونته بإيجاد البدائل والحلول المناسبة.

12/2 إستراتيجية اتخاذ القرار لحل المشكلات:

إن المسير أو المدير الذي يقر بوجود المشكلة سيكون أكثر واقعية وثبات وبالتالي أقدر على مواجهتها لذلك نؤكد أن أول خطوه باتجاه الحل هو الإقرار والاعتراف بالمشكلة ثم بعد ذلك تليها الخطوة الثانية التي تقوم بمعالجتها أو التقليل من

حجمها، ولكي نتمكن من وضع الحلول السليمة والصائبة هناك بعض التعليمات يمكن أن تساعدنا في هذا الهدف من أهمها:



شكل رقم (2-5) أسباب ظهور المشكلة.

من خلال الشكل يتضح:

- أن معرفة الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة تعمل على تشخيص سبب المشكلة والذي يدلنا على طرق معالجتها في كثير من الأحيان.
- وضع الخيارات العديدة يكون لنا باب اختيار مفتوح أمامنا لاختيار أفضل الحلول وأكثرها اتزاناً في الأهداف والأساليب وتعدد الخيارات التي قد نتوصل إليها وهو من المشاركات والحوارات الأفضل في كثير من الأحيان.
- الموازنة بين الإيجابيات والسلبيات في عملياتنا الإدارية يعود دائماً علينا بنتائج نفسية وعملية كبيرة لأن المدير أو المسير الذي يحاول تفهم وضعة الإداري سيكون أكثر ثباتاً وصبراً وتفهماً في معالجة الموقف أيضاً.

ويذكر الأشهب أن

- القرارات الصحيحة لا تخرج من الارتجال أو التسرع بل لا بد لها من صبر ومعرفة وحنكة وتعقل.

- عند اتخاذ القرار يتوجب علينا أن نطلع الآخرين عليه أيضا قبل الحسم وبعده خاصة في القرارات التي تتعلق بهم شخصيا أو نوعيا.
- ينبغي أن نتحرى النتائج بعينين مفتوحتين لتتأكد من فعالية القرارات والآثار الناجمة عنها. (الأشهب، 2014، صفحة 10)

ويتبين للباحث أنه ليس كل مشكلة سلبية تخل بالقرار ولا كل مشكلة إيجابية لها مكاسبها دائما بل قد تكون المشاكل السلبية تعود علينا بالنفع في معرفة مواقع الخلل فتعمل على إصلاحها ومعالجتها، وكذلك ليست كل إيجابية تعود علينا بالنفع فربما قد تصيب الشخص بالغرور وتحجب علينا الجوانب الأخرى فيجب علينا النظر باتزان ودراسة الإيجابيات والسلبيات على حد سواء وبهذا يكون القرار أكثر عقلانية وواقعية واتزان، حيث يتطلب من الشخص المقرر اختيار القرار المناسب لنعرف أين نضع أقدامنا وفي أي طريق نسير.

13/2 الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار:

ينظر البعض إلى تقسيم مراحل القرار اتخاذ القرار باعتباره يتم في مرحلتين متكاملتين، الأولى متمثلة في الغاية المراد تحقيقها ويعبر عنها بعملية صنع القرار، والثانية متمثلة في تحديد وسيلة الاستخدام لتحقيق هذه الغاية ويعبر عنها بعملية اتخاذ القرار. (الحري، 2008، صفحة 22)

وتذكر دراسة حلمي أن مفهوم القرار يعني بصور مبسطة "اختيار بديل تم دراسته واختباره بالفعل وتحديده بين البدائل المطروحة".

أما عملية صنع القرار فتعني التصرف، أي تقوم الإدارة بتوجيه معين للأنشطة بين مجموعة من البدائل، وعملية صنع القرار أكثر شيوعا وشمولا من اتخاذ القرار، إذ أن الأخير يعد من المخرجات التي ترتبط بالوقت أما عملية صنع القرار فهي كل ما يرتبط بالموقف من مدخلات ومخرجات فضلا عن التفاعل بينهما، والأنشطة هنا أكثر اتساعا إلا أن القرار هو أحد عناصر هذه العمليات والأنشطة، أما عملية صنع القرار فهي كل المراحل السابقة. (حلمي، 2004، صفحة 32)

وهناك من يرى أن عملية صنع القرار في المقام الأول على أنها عملية عقلانية
رشيدة تتمحور في عمليات جزئية تتمثل في الآتي:

- ❖ البحث.
- ❖ المفاضلة.
- ❖ الاختيار.

أما اتخاذ القرار في علم الإدارة: فيعتبر هو الاختيار المدرك بين عدد من
البدائل الممكنة والمتاحة لإنجاز وتحقيق الهدف المطلوب وذلك بتحديد إجراءات
التنفيذ. (إبراهيم ع.، 1990، صفحة 46)

14/2 دور القرارات في الإدارة وأنواعها:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات إجراء جوهري في جميع أنواع الإدارة وبالأخص في
المؤسسات التربوية حيث تعتبر عملية اتخاذ القرارات جانباً صاحب لكل مرحلة من
مراحل العملية الإدارية.

أما عملية اتخاذ القرار فإنها تأتي بشكل دائم في أثناء التخطيط والتوجيه،
فاتخاذ القرار ليس منفصل عن الوظائف الإدارية بل هو أساس النظام الإداري، فخلال
عملية التخطيط أو الاتصال أو الإدارة يتم اتخاذ القرار للتعرف على الأطر المستقبلية
للمؤسسة. (الحري، مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية ، 2008 ،
صفحة 241)

وهناك أنواع عديدة ومختلفة من القرارات ، حيث قسمها "راتشمان وآخرون"
القرارات الإدارية إلى:

- ❖ القرارات المبرمجة: وهي القرارات المتكررة التي تصنع لنظام محدد سلفاً قواعد
القرارات ويمكن البث فيها فوراً ولا تحتاج عند اتخاذها إلى جهد ذهني وإنما يتم
أخذها بطريقة فورية وتلقائية.
- ❖ القرارات غير مبرمجة: وهي القرارات الغير روتينية وغير متكررة فأصدار القرار
تتم اعتماداً على كمية متنوعة من المعلومات بحيث تتفاوت قراراتهم باحتمال

النجاح أو الفشل، بحيث تستلزم وقتاً طويلاً وجهداً أكبر من أجل جمع المعلومات والإدلاء بالآراء والاستشارات من خلال إجراء البحوث والدراسات. (راتشمان، 2001، صفحة 67)

ويمكن تقسيم القرارات من حيث الأفراد إلى:

- قرارات فردية: وهي القرارات التي يتخذها الفرد بمفرده دون مشاركة أحد وتعتبر أسرع من القرارات الجماعية.
- القرارات الجماعية: وهي القرارات التي يشترك فيها أكثر من فرد وتفضل هذه القرارات الجماعية نظراً لكثرة الحلول والبدائل الممكنة التي يقترحها كل فرد، فضلاً عن اكتشاف الأفراد للحلول الغير مرضية وإمكانية الاستغناء عنها. (علوان، 2001، صفحة 86)

ويرى الباحث أن اتخاذ القرارات المناسبة هو أحد الأركان الأساسية للتطوير والتغيير فيما يخص مسيرو المؤسسات الحكومية وذلك من خلال توفير المناخ المناسب من خلال المتابعة والتقييم في الوقت المحدد والإطلاع على النتائج التي أصدرت على ضوء القرارات وضرورة تقبل المديرين لآراء العاملين يعتبر قفزه نوعية باتجاه مؤسسة ذات بعد مستقبلي منظم ومتطور.

15/2 نظريات اتخاذ القرار:

1/15/2 النظرية التقليدية الكلاسيكية: حيث أعتمد الفكر التقليدي في عملية اتخاذ القرار على منطلقات تتبع من (نموذج الرجل الاقتصادي) الذي يعتمد في اتخاذ القرار إلى العقلانية أو الرشد، وينطلق من هذا الفكر على أن الفرد يستهدف في اتخاذه للقرار تحقيق الربح مما يعني ضرورة اختيار البديل الأفضل لمعالجه المشكلة، وترتكز هذه النظرية على قابلية الفرد على تحديد المشكلة بشكل دقيق وواضح وذلك بحصر جميع البدائل والمعالجة بشكل عقلائي ورشيد.

حيث أن هذا الاتجاه ينظر إلى متخذ القرار على أنه إنسان يتمتع بالقدرة على طرح الرأي السديد والمبني على معرفة مفصلة بالمشكلة وإيجاد البدائل. (موسى، 2010، صفحة 38)

إلا أن هذه النظرية قد تعرضت للانتقادات من أهمها:

- أن متخذ القرار يعمل ضمن نظام مغلق بعيدا عن تأثيرات البيئة الخارجية للمؤسسة التي تعتمد على التغيير المستمر.
- إن متخذ القرار فرد يتعامل مع جماعة متعددة الأطراف سواء كانت داخلية أو خارجية فهو يؤثر ويتأثر بها، ومن زاوية أخرى أن كل حالة من حالات اتخاذ القرار قد تحتوى على أهداف متعددة ومتناقضة، مما يجعل عملية التفكير الناضج والسوي في اتخاذ القرار من أجل إيجاد الحل المناسب أمر غير مضمون. (بو شارب، 2014، صفحة 31)

2/15/2 نظريه العلاقات الإنسانية: اعتمدت هذه النظرية إلى الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي للمؤسسة، وقد أوضحت هذه النظرية أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج بحيث أن تضامن الجماعة وتماسكها له تأثير على الإنتاجية في العمل وكذلك سلوكهم، ومن ثم استنتجت بأن هذه التغييرات التي تؤثر في المؤسسة تمثلت فيما يلي:

- الإشراف ونمط القيادة داخل المؤسسة.
- دور التنظيمات الغير رسمية في فعالية التنظيم ومدى اتصالها ببعضها.
- إدماج العمال في عملية التسيير ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

وهنا يظهر الاختلاف عن النظرية التقليدية يمكن حصرها في عدة نقاط:

- اللامركزية في اتخاذ القرار.
- الاعتماد على الجماعات وليس على الأفراد.

- الفرد ليس رجل اقتصادي أو آلة تحكمه المكافآت المالية وإنما شخص يملك شعورا وأحاسيس واحتياجاته هي معنوية وليست مادية.(بو شارب، 2014، الصفحات 32-33)

إلا أن أصحاب هذه النظرية لم تعطي أي شرح لعملية اتخاذ القرار بل اعتمدوا على أن متخذ القرار يجب أن يشارك العاملين في اتخاذ القرار، إلا أنهم لم يبينوا طبيعة هذه المشاركة ووضع حدود له، وبحسب هذه النظريات أن متخذ القرار يعتمد على الحصول على المعلومات من خلال شبكة رسمية وأخرى غير رسمية .

حيث أدت هذه المدرسة إلى تطور ملحوظ وكبير في الفكر التنظيمي من خلال تسليط الضوء على التنظيم غير الرسمي وكذلك العلاقات الغير رسمية وانعكاس الحوافز على الإنتاجية، إلا أنه لم يحدث التغيير الضروري الذي يؤثر إيجابيا على عملية اتخاذ القرارات.

3/15/2 النظرية السلوكية:ترتكز هذه النظرية على أساس دراسة سلوك الفرد أثناء العمل، حيث تؤكد على الأتي:

- أن متخذ القرار كفرد له استقلاليته الخاصة به.
- يتأثر متخذ القرار بالقيم والعادات والتقاليد.
- متخذ القرار يواجه معلومات غير كاملة عن الموقف وعن البدائل والحلول الممكنة.

حيث برز هنا مفهوم"الرشد المحدود" الذي يؤكد على أن متخذ القرار وبناء على عدم اكتمال المعلومات يحدد عددا قليلا من البدائل وكذلك يتوقع العدد القليل من البدائل والنتائج، وهذا يعني أن متخذ القرار إذا أستخدم الرشد فإنه يعمل على ضمان تحقيق النتائج المرجوة، وبذلك عندما نبحث عن الحلول المرضية فإنه يصل إلى البدائل المراد تحقيقها.(بن حمود، 2012، الصفحات 191-

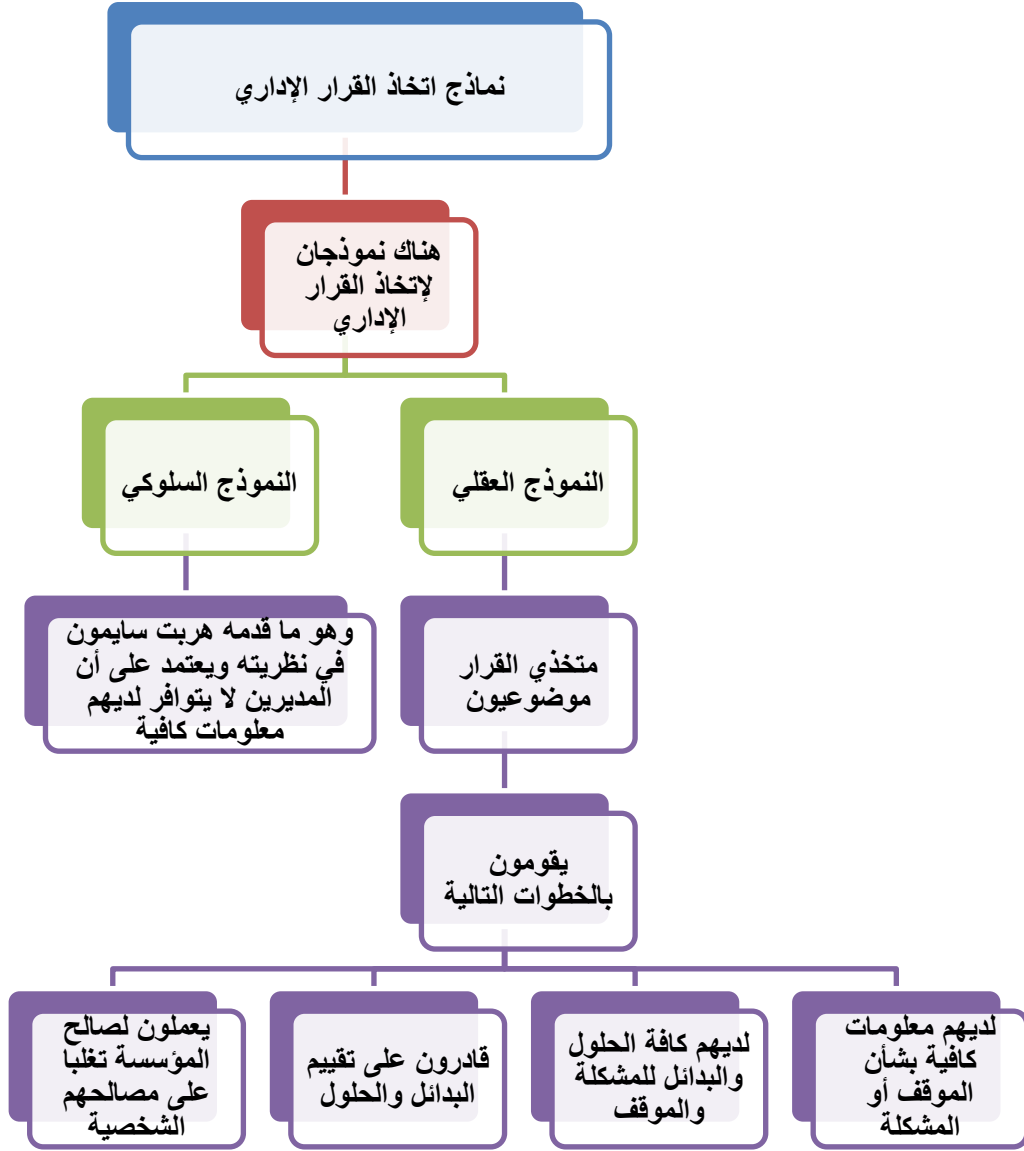
(192)

4/15/2 النظرية الحديثة: من أبرز رواد هذا الفكر "هيربرت سايمون" حيث يرى أن السلوك الإداري هو نتيجة لعمليات القرارات المتخذة التي تسري في اتجاه التنظيم، وبذلك فإن السلوك والتنبؤ يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات ومعرفة العوامل والمؤثرات التي تحدها.

حيث قسم "سايمون" صور الرشد في القرارات إلى ستة أنواع وهي كالتالي:

- 1- القرار الرشيد الموضوعي: وهو القرار الصحيح الذي يهدف إلى تعظيم قيمة محددة ومعينة في موقف محدد وعين.
- 2- القرار الرشيد الشكلي: وهو القرار الذي يعظم كيفية طريقة التوصل إلى القيمة المعينة في إطار الإلمام والمعرفة بالمعلومات.
- 3- القرار الرشيد بشكل واع: وهو القرار الذي يقوم على عملية واعية وتسخير الوسائل وتطويعها لتناسب مع الغايات المطلوبة.
- 4- القرار الرشيد ألقصدي: وهو ذلك القرار الذي يعمل على عملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة للغايات.
- 5- القرار الرشيد التنظيمي: وهو ذلك القرار الذي يعمل على إنشاء قنوات اتصال بين مختلف إدارات المؤسسة.
- 6- القرار الشخصي الرشيد: وهو ذلك القرار الذي يوجه تماما لغرض الوصول إلى تحقيق الأهداف الشخصية للمدير المتخذ القرار. (العزاوي، 2006، صفحة 104)

16/2 نماذج اتخاذ القرار الإداري:



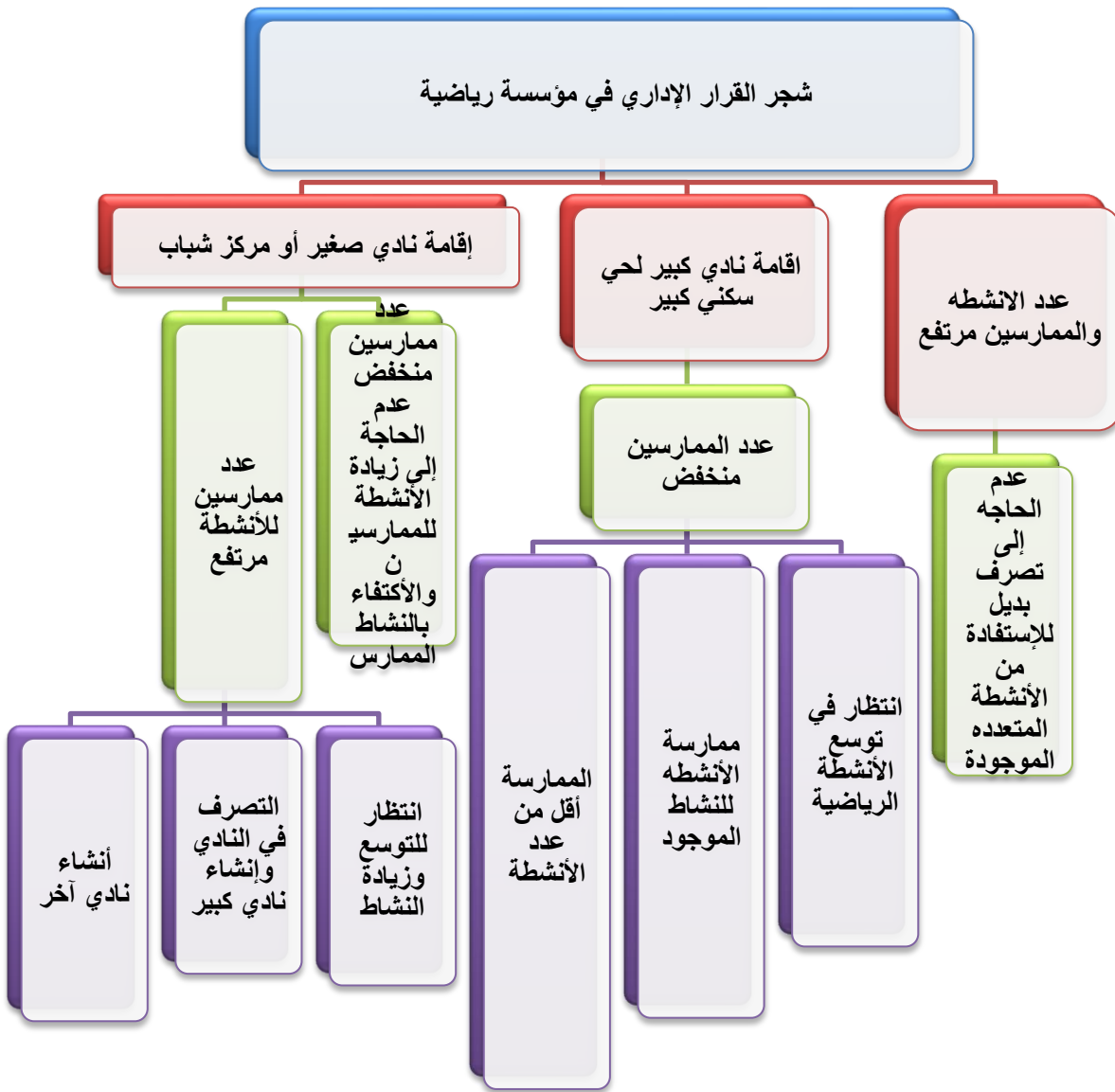
شكل رقم (2-6) نماذج اتخاذ القرارات.

وتتمثل شروط النموذج السلوكي التي وضعها "هربرت سايمون" في الآتي:

- لا تتوافر لديهم معلومات كافية أو دقيقة .
- ليس لديهم قائمة بالحلول والبدائل.
- يتسمون بالعقلانية المحدودة أو المقيدة.
- لا يبحثون على المثل بل يبحثون على الحل المرضي.

17/2 شجرة القرارات الإدارية:

هي امتداد لأسلوب مصفوفة العوائد المشروطة من حيث تصوير البدائل والنتائج المتفرعة من كل بديل. (الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، 2001)



شكل رقم (2-7) يبين شجرة القرارات.

ويرى الباحث أن شجرة القرارات هي تشبيه لشجرة ذات أفرع كبيرة بحيث تمثل كل فقرة من الفقرات أو فرع من الفروع بديل أو حل من الحلول، ويتضمن كل بديل من هذه البدائل إيجابيات وسلبيات بحيث يعمل المقرر أو متخذ القرار على اختيار الحل ذات الإيجابيات الأكثر.

خلاصة:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات في المقام الأول من المهام الجوهرية للمسير أو المدير للمنشأة أو المؤسسة الرياضية حيث تعتبر قلب الإدارة والتي تركز عليها مفاهيم النظرية الإدارية والتي يجب أن تكون منطلقاً من مبداء سيكولوجية الاختيار الشخصي، ومدى قدرة متخذ القرار في استعمال حقه القانوني الذي يضمن نجاح وصرورة عمل المؤسسة القائم عليها باختيار البدائل المتاحة والمناسبة لإنجاز واتخاذ القرار الصائب والسليم من خلال المراحل والخطوات التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات وكيفية أتباع تلك الخطوات ضمن متطلبات المنهج العلمي الذي يعمل على الدراسة والتحليل والمقارنة والذي يسعى من خلاله إلى استخلاص النتائج على أسس منطقية للتفكير والتي أشار إليها العلماء السلوكيين من ضمن هؤلاء العلماء "سيمون" بحيث يستند إلى أهم العوامل كطبيعة المشكلة ونمط المؤسسة وكذلك الوقت المتاح ومدى توافر الإمكانيات البشرية والمادية وملائمتها مع الظروف البيئية ونوع القرار المتخذ ودرجه أهميته بتطبيق الأساليب السابقة الذكر في هذا الفصل سواء كان أسلوب علمي أو أسلوب تقليدي في اتخاذ القرار التي تنعكس على صالح المؤسسة إما بالسلب أو الإيجابي ويعتمد ذلك على خبرة متخذ القرار وكيفية تعامله مع المواقف في انتقاء القرار المناسب مع مراعاة الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة.

الفصل الثالث

صندوق رعاية النشء والشباب
والرياضة

تمهيد:

يعتبر صندوق رعاية النشء والشباب والذي تم إنشاؤه في عام 1996م قد لعب دوراً كبيراً وملحوظاً في النهوض بالحركة الرياضية والشبابية وتطويرها في مختلف المجالات والأنشطة الرياضية من خلال الدعم المادي الذي يقدمه الصندوق للأنشطة الرياضية.

وأيضاً من خلال قيامه بدعم وتمويل العديد من المشاريع الرياضية والشبابية والتي أسهمت بشكل كبير في تطوير الحركة الرياضية في أغلب محافظات الجمهورية اليمنية.

تمثلت في توسع وانتشار العديد من الاتحادات الرياضية الجديدة وتنوع الألعاب والأنشطة الرياضية والتي رافقها إنجاز وتنفيذ العديد من المنشآت الرياضية من ملاعب وصالات مغلقة ومقرات للأندية والاتحادات الرياضية وغيرها من المرافق الرياضية والشبابية، مما أدى إلى زيادة الأعباء على وزارة الشباب والرياضة في دعم وتمويل كل هذه الأنشطة الرياضية والشبابية المحلية والعربية والدولية وأمام هذه الأعباء والالتزامات الوطنية والتي كانت دوماً ما تصطدم بالإمكانات المادية.

ولذلك جاءت المبادرة الطيبة والمتمثلة بإنشاء صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وذلك بهدف دعم وتمويل الأنشطة والفعاليات الشبابية الرياضية والثقافية بمختلف أنواعها ومواقعها محلياً وخارجياً وذلك لما من شأنه خدمة وتطوير الحركة الرياضية والشبابية في بلادنا وهو ما يسعى الصندوق منذ تأسيسه وإنشائه على بلورتها وتجسيدها على أرض الواقع منذ قيامه بدعم كافة الأنشطة الرياضية والشبابية وتمويل جميع المشاركات والمشاريع التي يحتاج إليها قطاع الرياضة والتي شهدت نقلة نوعية وتطور كبيراً في كافة المجالات والأنشطة الرياضية والشبابية.

1/3 إنشاء صندوق النشء وأهدافه:

بعد الإطلاع على دستور الجمهورية اليمنية، وعلى القرار الجمهوري بالقانون رقم (20) لسنة 1991 م بشأن مجلس الوزراء وموافقة مجلس الوزراء وبناء على عرض وزير الشباب والرياضة صدر القرار الجمهوري بالقانون رقم (15) لسنة 1996م وتعديله بالقانون رقم (29) لسنة 1996م. وتضمن القانون (4) نقاط تمثلت في الآتي:

1/1/3 التسمية وأهداف الصندوق:

صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة ومقره العاصمة ويتمتع بالشخصية الاعتبارية ويكون له ذمة مالية مستقلة ويخضع لإشراف وزير الشباب والرياضة.(اليمنية ا.، مشروع القرار الجمهوري رقم 10)

كما يهدف الصندوق إلى تحقيق الأغراض التالية:

- دعم رياضة الناشئين.
- دعم المنتخبات الوطنية الرياضية.
- دعم اتحاد الطب الرياضي والمساهمة في علاج إصابات الملاعب.
- دعم برامج التأهيل والتدريب.
- دعم الأنشطة الشبابية.
- الإسهام في إنشاء المرافق الرياضية والشبابية وصيانتها وتوفير مستلزماتها.
- منح الحوافز والجوائز التشجيعية للمبرزين في المجال الشبابي والرياضي.(اليمنية ا.، حقائق وأرقام في ثمانية أعوام، 2006، صفحة 49)

2/1/3 إدارة الصندوق في المجال الرياضي:

"تهدف العملية الإدارية إلى تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة من خلال تنسيق جهود الأفراد" وقد عرفت العملية الإدارية بأنها النشاط الذي يهدف إلى توجيه الجهود البشرية لتحقيق مجموعة الأهداف وفق أسلوب أو أساليب تشبع أغراضاً محددة من وراء هذه الأهداف".

وتضمن القانون قيام الصندوق بوظائف الإدارة وهي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم. وتعد الهيئات الرياضية العاملة في مجال الرياضة هيئات أهلية تخضع لأحكام هذا القانون، ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للرياضيين وتهيئة الظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم في إطار السياسة العامة للدولة والخطط التي تضعها الوزارة (اليمنية ا.، مشروع قانون الرياضة، 2014، صفحة 7).

فإدارة الصندوق يتولاها مجلس شكل من وزير الشباب والرياضة (رئيساً) ومجموعة أعضاء هم:

▪ أحد وكلاء وزارة الشباب والرياضة (يحدده الوزير)

▪ ممثل عن وزارة المالية.

▪ ممثل عن وزارة التربية والتعليم .

▪ ممثل عن وزارة التخطيط والتنمية.

▪ ممثل عن وزارة الصحة.

▪ ممثل عن اللجنة الأولمبية.

▪ المدير التنفيذي للصندوق.

▪ ثلاثة من رجال الأعمال والشخصيات الاجتماعية.

ويعتبر هذا المجلس له الصلاحيات الكاملة في الإشراف والتوجيه ورسم السياسات واعتماد الخطط والبرامج التي تهدف إلى تحقيق الأغراض التي من أجلها أنشئ الصندوق.

3/1/3 موارد الصندوق المالية:

تتكون موارد الصندوق مما يلي:

- رسوم محددة على السجائر المنتجة (محلية والخارجية).
- رسوم محددة على الأسمت المحلي والمستورد
- ضريبة محددة على القات.
- موارد أخرى (إعانات حكومية + هبات وتبرعات + نسبة من إعلانات الملاعب). (اليمنية
ا.، مشروع القرار الجمهوري رقم 10)

شكل رقم (3-1) صندوق النشء يبين الشكل المدخلات وإدارة الصندوق والأهداف والإنجازات.



4/1/3 دعم صندوق النشء للرياضة:

قدم صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة دعماً سنوياً للاتحادات الرياضية واللجنة الأولمبية ودعم تكريم المبدعين في الألعاب الرياضية ودعم المنتخبات الوطنية ومسابقات الناشئين وكثير من الأنشطة الرياضية العسكرية والشرطوية ورياضة المدارس وذوي الاحتياجات الخاصة وغيرها..

1/4/1/3 دعم الاتحادات الرياضية:

يقدم صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة دعماً سنوياً للاتحادات الرياضية، بهدف تنفيذ أنشطتها، بلغ إجمالي الأموال التي حصلت عليها الاتحادات من الصندوق خلال هذه الفترة ما يقارب (18.500.000) ريال.

وهذا الدعم أنقسم إلى نوعين:

- النوع الأول: دعم تشغيل ويقدم للاتحادات لتشغيل أجهزتها الإدارية.
- النوع الثاني: دعم أنشطة ومستلزمات ويقدم لتلبية مهام النشاط المحلي والخارجي وشراء التجهيزات الأساسية لتنفيذ النشاط.(اليمنية ا.، حقائق وأرقام في ثمانية أعوام، 2006، صفحة 56)

وخلال تلك الفترة صنف الاتحادات الرياضية إلى أربع درجات:

- الدرجة الممتازة وتحصل على دعم سنوي قدره (500.000) ريال.
- الدرجة الثانية وتحصل على دعم سنوي قدره (300.000) ريال.
- الدرجة الثالثة وتحصل على دعم سنوي قدره (200.000) ريال.
- الدرجة الرابعة وتحصل على دعم سنوي قدره (100.000) ريال.

وبلغ إجمالي الدعم المقدم للتشغيل (8.116.000) ريال حيث بلغ نصيب كل اتحاد (اليمنية ا.،
حقائق وأرقام في ثمانية أعوام، 2006، صفحة 75):

جدول رقم (3-1)

م	الاتحاد	المبلغ
1	اتحاد كرة القدم	1.075.000 ريال
2	اتحاد كرة السلة	552.500 ريال
3	اتحاد الطاولة	552.500 ريال
4	اتحاد ألعاب القوى	680.000 ريال
5	اتحاد الرياضة للجميع	600.000 ريال
6	اتحاد كرة الطائرة	562.500 ريال
7	اتحاد التايكواندو	410.000 ريال
8	اتحاد الشطرنج	366.000 ريال
9	اتحاد الجمباز	370.000 ريال
10	اتحاد تنس الميدان	400.000 ريال
11	اتحاد المصارعة	390.000 ريال
12	اتحاد كرة اليد	350.000 ريال
13	اتحاد الكاراتيه	175.000 ريال
14	اتحاد الدراجات	195.000 ريال
15	اتحاد الجودو	190.000 ريال
16	اتحاد الملاكمة	50.000 ريال
17	اتحاد كمال الأجسام	200.000 ريال
18	اتحاد الفروسية	50.000 ريال
19	اتحاد السباحة	152.000 ريال
20	اتحاد الإعلام الرياضي	312.000 ريال
21	اتحاد الطب الرياضي	220.000 ريال
22	اتحاد رفع الأثقال	175.000 ريال
23	جمعية بيوت الشباب	15.000 ريال
24	إتحاد الكونغو	100.000 ريال
	الإجمالي	8.16.0000 ريال

يوضح الجدول (3-1) الدعم المقدم لتشغيل الأجهزة الإدارية حيث يلاحظ من الجدول أن إتحاد كرة القدم أخذ النصيب الأوفر من الحصة المقدمة والتي بلغت 1.075.000 ريال، بينما تفاوتت الحصص ما بين 600.000 ألف ريال إلى 50.000 ألف ريال، إلا أن الملاحظ من الجدول هو النسبة القليلة التي يتحصل عليها بعض الإتحادات والتي تمثلت في إتحاد الملاكمة حيث بلغ نصيبها من الدعم المقدم لتشغيل الأجهزة الإدارية بـ 50.000 ألف ريال وتعتبر أقل إتحاده مقارنة بما يتم صرفه للإتحادات الأخرى.

كما قام الصندوق بدعم النشاط ومستلزمات الاتحادات الرياضية بمبلغ إجمالي قدره (603.101) ريال.

ويوضح الجدول رقم (3-2) الآتي تفاصيل المبلغ:

م	الاتحاد	المبلغ
1	اتحاد الإعلام الرياضي	118.000 ريال
2	اتحاد الشطرنج	62.000 ريال
3	اتحاد تنس الطاولة	60.000 ريال
4	اتحاد الطب الرياضي	250.101 ريال
5	فرع اتحاد كرة القدم بالأمانة	50.000 ريال
6	فرع اتحاد الإعلام بالأمانة	10.000 ريال
7	فرع اتحاد الجودو- تعز	32.500 ريال
8	الجمعية التاريخية اليمنية	20.000 ريال
	الإجمالي	603.101 ريال

ويتضح من الجدول رقم (3-2) نصيب بعض الإتحادات لدعم النشاط ومستلزمات الاتحادات الرياضية حيث بلغ نصيب إتحاد الطب الرياضي 250.000 ألف ريال حيث تعتبر هذه نقطة البداية لتلبية مهام النشاط المحلي لشراء التجهيزات الأساسية لتنفيذ النشاط، حيث تفاوت الدعم المقدم ما بين 118.000 ألف ريال إلى 10.000 ألف ريال الجدول أن أقل نصيب هو لفرع إتحاد الإعلام بالأمانة والمقدر بـ 10.000 ألف ريال .

2/4/1/3 دعم اللجنة الأولمبية:

بلغ إجمالي الدعم الذي قدم للجنة الأولمبية من الصندوق مبلغ وقدره (10.357.000) ريال.

3/4/1/3 دعم الموسم الرياضي:

يقصد بالموسم الرياضي الزمن المخصص للمسابقات الرياضية المختلفة.

ويتبين من الألعاب أنها تبرمج في مواعيدها المحددة، ومنذ تأسيس الصندوق تم دعم المواسم الرياضية بمبلغ إجمالي قدره (42.014.440) ريالاً.

والجدول رقم (3-3) الآتي يبين نصيب كل اتحاد رياضي على حده

م	الاتحاد	المبلغ	م	الاتحاد	المبلغ	م	الاتحاد	المبلغ
1	اتحاد كرم القدم	26.556.448 ريال	2	اتحاد تنس الميدان	114.000 ريال	3	اتحاد رفع الأثقال	76.000 ريال
4	اتحاد كرة الطائرة	4.811.006 ريال	5	اتحاد كرة اليد	484.200 ريال	6	اتحاد بناء الأجسام	322.600 ريال
7	اتحاد كرة السلة	5.338.600 ريال	8	اتحاد الدراجات	582.040 ريال	9	إشراف وتخطيط	240.000 ريال
10	اتحاد ألعاب القوى	243.156 ريال	11	اتحاد التايكواندو	362.440 ريال			
12	اتحاد الجمباز	605.600 ريال	13	اتحاد الجودو	85.000 ريال			
14	اتحاد الشطرنج	1.056.920 ريال	15	اتحاد الملاكمة	76.800 ريال			
16	اتحاد كرة الطاولة	609.630 ريال	17	اتحاد الكاراتيه	380.000 ريال			
الأجمالي			42.014.440 ريال					

ويوضح الجدول رقم (3-3) نصيب كل اتحاد رياضي من الدعم المقدم للمواسم الرياضية منذ تأسيسه حيث بلغ نصيب اتحاد كرة القدم 26.556.448 ألف ريال ويعتبر النصيب الأوفر من الدعم المقدم للمواسم الرياضية، وتراوحت الحصص ما بين 4.811.006 مليون ريال إلى 85.000 ألف ريال موزعة على الإتحادات بنسب متفاوتة وغير متساوية، حيث بلغ نصيب اتحاد

رفع الأتقال 76.000 ألف ريال وتعتبر الأقل حظاً من الحصص المقدمة مقارنة بما يصرف لبقية الإتحادات من مبالغ باهضة.

4/4/1/3 تكريم أبطال المواسم الرياضية:

تحفيزاً للتنافس الشريف يقوم صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة بتكريم الأندية أبطال المواسم الرياضية بمبلغ (1.400.000) ريال. وموزعة على النحو الآتي:

جدول رقم (3-4)

م	الاتحاد	المبلغ	م	الاتحاد	المبلغ
1	نادي الوحدة بطل دوري كرة القدم 97/96م	200.000 ريال	6	نادي الشعلة وصيف بطل دوري كرة القدم 98/97م	150.000 ريال
2	نادي التلال وصيف البطل 97/96م	150.000 ريال	7	نادي أهل صنعاء المركز الثالث 98/97م	100.000 ريال
3	أهلي الحديدية المركز الثالث 97/96م	100.000 ريال	8	نادي الوحدة صنعاء بطل المربع الذهبي 98/97م	150.000 ريال
4	نادي سيئون بطل دوري كرة الطائرة	50.000 ريال	9	نادي الشعلة الثاني في بطولة كأس الرئيس 98م	100.000 ريال
5	نادي الوحدة صنعاء بطل دوري كرة القدم 98/97م	200.000 ريال	10	نادي الوحدة صنعاء مكافئة الفوز على الرفاع البحريني 98م	200.000 ريال
			الأجمالي		1.400.000 ريال

يوضح الجدول رقم (3-4) أبطال المواسم الرياضية في عموم محافظات الجمهورية حيث تم توزيع الدعم المقدم من صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة على حسب النتائج المقدمة من طرف الأندية المشاركة في هذه المنافسات حيث تحصل النادي المتحصل على المركز الأول بدعم بلغ 200.000 ألف ريال، أما المركز الثاني فتحصل على دعم بلغ 150,000 ألف ريال، ويأتي المركز الثالث على التوالي بدعم بلغ 100,000 ألف ريال. (اليمنية ١، مجلة الثوابت، 2001، صفحة 45)

5/4/1/3 دعم المنتخبات الوطنية (الأنشطة الرياضية الخارجية)

قدم الصندوق دعماً مالياً للمنتخبات الوطنية خلال الفترة من 4201م حتى 6201م بلغ مقداره (23.573.975) ريالاً موزعة حسب الجدول رقم (3-5) كآآآي:

م	المنتخب	المشاركة	المبلغ
1	المنتخب الوطني لكرة القدم (كبار)	تصفيات المجموعات الآسيوية كأس العالم	12.808.588
2	المنتخب الوطني لألعاب القوى (كبار)	معسكر إعداد للمشاركة في الدورة العربية	590.000
3	المنتخبات الوطنية-المصارعة-ألعاب القوى-الجو دو-التايكواندو	المشاركة في الدورة العربية السادسة للألعاب الرياضية ببيروت/لبنان	4.387.600
4	المنتخبات الوطنية للألعاب النسوية	الدورة الرياضية النسوية بإيران	201.830
الإجمالي			17.988.018

يوضح الجدول رقم (3-5) الدعم المقدم للمشاركات الخارجية للمنتخبات الوطنية حيث بلغ نصيب المنتخب الوطني لكرة القدم (كبار) 12.808.588 ريال وهو النصيب الأوفر، حيث تفاوت نصيب المنتخبات بين 4.387.600 ريال إلى 201.830 ريال موزعه على المنتخبات الوطنية المشاركة في الفعاليات الخارجية بينما بلغ نصيب المنتخبات الوطنية للألعاب النسويه والمقدرة 201.830 ريال وهو النصيب الأقل مما يدل على عدم الاهتمام بالرياضة النسويه في المشاركات الخارجية.

6/4/1/3 دعم اتحاد الرياضة للجميع:

يخدم اتحاد الرياضة للجميع ممارسة الرياضة لغير منتسبين الأندية الرياضية، ويدخل في ذلك فرق الحارات والأحياء الشعبية وكبار السن وفرق الجاليات العربية والأجنبية المتواجدة في بلادنا وقدامى اللاعبين.. وقد بلغ قيمة الدعم المقدم لهذا النشاط مبلغاً وقدره (4.375.200) ريال.

7/4/1/3 دعم الرياضة العسكرية والشرطوية:

يهتم هذان الاتحادان بالرياضة في أوساط أفراد القوات المسلحة والأمن. وهاتان المؤسساتان تعتبران رافداً أساسياً لمخرجات النشاط الرياضي في الجمهورية ومن أجل ذلك تقوم وزارة الشباب والرياضة والأجهزة التابعة لها بتقديم دعم مالي سنوي بلغ (2.000.000) ريال.

8/4/1/3 الرياضة المدرسية:

تلعب المدارس دوراً عظيماً في إعداد المواهب الرياضية من الناشئين وتقديم الناشئين للأندية والتجمعات الشبابية لصقل مواهبهم وتوجيههم الوجهة المثلى، لذلك فقد قدم دعم لهذا النشاط خلال هذه الفترة بلغ (894.244) ريالاً.

9/4/1/3 رياضة ذوي الاحتياجات الخاصة:

انطلاقاً من المسؤولية الوطنية والأخلاقية تجاه هذه الشريحة من أبناء الوطن، دعمت الوزارة والأجهزة التابعة لها أنشطة ذوي الاحتياجات الخاصة خلال الفترة موضوع البحث بمبلغ إجمالي قدره (2.360.240) ريالاً.

5/1/3 أبرز النجاحات الرياضية بعد إنشاء صندوق النشء:

نريد تسليط الضوء على نوعية البطولات التي شاركت بها اليمن في الخارج وما هي أبرز النجاحات التي تحققت من تلك المشاركات؟

تحققت الكثير من النجاحات في المشاركات الخارجية لبعض الألعاب وهناك ألعاب حققت نجاحات طيبة ففي كرة القدم وصل فريق الناشئين المتميز إلى كأس العالم والتي أقيمت في فنلندا عام 2002م وفي ألعاب القوى حققنا بعض النتائج الجيدة، وكذلك في كرة السلة حققنا نتائج على المستوى الآسيوي والعربي، أما في لعبة الشطرنج حققنا نتائج ممتازة على المستوى الدولي، وكذلك في كثير من الألعاب حيث حققنا فيها نتائج طيبة خلال العامين الماضيين فحصلنا (150-200) ميدالية برونزية وفضية وذهبية في مختلف الألعاب. (اليمنية، 2005، الصفحات 54-55)

ففي عام 2000م حققنا في لعبة الشطرنج الميدالية الذهبية للناشئين العرب والتي أقيمت في لبنان .. وحقق اللاعب زندان الزيداني بطولة الأندية العربية التي أقيمت في "دبي" حيث أحرز الميدالية الذهبية، وحقق اللاعب بشير القديمي الميدالية الذهبية في لبنان في بطولة المدن الآسيوية.

وفي عام 2001م حققنا أيضاً ميداليتين ذهبيتين وفضيتين في لبنان والعراق وميداليتين برونزيتين في القاهرة وكما حققنا أيضاً في عام 2003م في بطولة المدن الآسيوية والتي أقيمت في مدينة عدن (6) ميداليات ذهبية وفضيتين أيضاً حققنا بطولة الشباب العربي التي أقيمت في العراق لسن (20) سنة الميدالية الذهبية ولقب أستاذ دولي أيضاً لسن (18) الميدالية الذهبية ولقب أستاذ دولي وغيرها من الميداليات التي حققناها في هذه اللعبة.

أما في لعبة التايكواندو فقد حققنا في عام 2001م بطولة القدس الدولية كبار في قطر وحصلنا على الميدالية الذهبية وأيضاً حصلنا على الميدالية الذهبية للناشئين وبطولة الحسين الدولية والتي أقيمت في الأردن الميدالية الذهبية وغيرها من الميداليات الذهبية والفضية والبرونزية كما ذكرت سلفاً في عام 2002م حققنا ميداليتين ذهبيتين و(3) ميداليات فضية و(5) ميداليات برونزية وفي عام 2003م حصلنا على المركز الثاني لمنتخب الناشئين وحصدنا (6) ميداليات ذهبية وفضية واحدة أما في لعبة الجمباز ففي عام 2000م حققنا الميدالية الذهبية في بطولة غرب آسيا والتي أقيمت في إيران وميدالية برونزية وفي عام 2002م حققنا ميداليتين برونزيتين في دولة الكويت وفي عام 2003م حققنا ميداليتين برونزيتين في البطولة الآسيوية والتي أقيمت في الصين. (اليمنية، 2005، صفحة 55)

أما في ألعاب القوى فقد حقق منتخبنا الوطني للناشئين ميداليتين ذهبيتين في البطولة العربية للشباب في الأردن كما حقق أيضاً اللاعب عصام جعيم الميدالية الذهبية وكذلك في كرة السلة فقد حصدنا في عام 2001م في بطولة غرب آسيا والتي أقيمت في عدن الميدالية البرونزية وفي عام 2002م حصدنا الميدالية الفضية في إيران وفي عام 2003م حققنا البرونزية في بطولة آسيا في صنعاء.

أما لعبة رفع الأثقال حصدنا (3) ميداليات فضية و(3) ميداليات برونزية في بطولة صدام الدولية التي أقيمت في العراق عام 2000م. وحصدنا عام 2002م الميدالية الفضية والبرونزية في العراق والآسيوية في قطر أما في الألعاب الآسيوية والتي أقيمت في دولة قطر فقد حصدنا البرونزية وفي عام 2003م في بطولة الأندية العربية في الأردن حققنا الميدالية الذهبية لنختما بباقي الألعاب الأخرى فقد حققنا نجاحات جيدة كألعاب المصارعة والملاكمة والكاراتييه والكونغو فو والجو دو وغيرها.(اليمينية، 2005، صفحة 56)

6/1/3 نفقات صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة خلال الفترة من 98 وحتى 2005م:

بلغت النفقات الفعلية على هذا النوع من النشاط من صندوق رعاية النشء خلال الفترة من أكتوبر 1998م بعد تأسيس الصندوق وحتى ديسمبر 2005م مبلغ (5.769.060.00) ريال موزعاً على عدد 190 مشروعاً بحسب المجموعات الآتية : جدول رقم (3-6)

م	المشروع	التكاليف بالريال	النسبة	عدد المشاريع
أ	مشاريع البناء والتشييد	4.506.862.000	%78	128
ب	مشاريع الصيانة والترميم والاثاث والتجهيزات	1.262.198.000	%22	62
	الاجمالي	5.769.060.000	%100	190

ويوضح الجدول رقم (3-6) الدعم المقدم من طرف صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة حيث تعتبر هذه الفترة نواة التغيير في المنشآت الرياضية والبنية التحتية.

وتمثلت في المنشأة ذات الوظيفة التدريبية مثل (الصالات الصغيرة المغطاة المجهزة بمستلزمات التدريب، والملاعب الخفيفة) لإغراض التربية الرياضية، وكذلك المنشآت ذات الوظيفة الإدارية والرقابية والإشرافية، أضف إلى ذلك المنشآت ذات الوظيفة الخدمية والمنشآت ذات الوظيفة التثقيفية والمنشآت ذات الوظيفة الاستثمارية بقصد تأمين العائد الموارد الذاتية، وقد تمثل الدعم المقدم بنسبة قدرها 78% من المبلغ الأصلي الموضح في الجدول أعلاه.

وتم توزيع الشطر الثاني من الدعم المقدم بنسبة 22% تمثلت في مشاريع الصيانة والترميم والتأثيث والتجهيزات الرياضية للمشاريع الجاري تنفيذها في عموم محافظات الجمهورية.

1/6/1/3 مشاريع البناء والتشييد:

بلغت النفقات الفعلية على هذا النوع من النشاط نسبة 78% من نفقات دعم المنشآت الشبابية والرياضية وصيانتها فقد بلغ (4.553.1240.000) ريال موزعاً على المجموعات الآتية : جدول رقم (3-7)

عدد المشاريع	التكلفة بالريال	البيان	
9	412.007.000	بيوت الشباب	أولاً
9	344.893.000	مراكز الشباب	ثانياً
17	227.931.000	مقرات الادرات	ثالثاً
8	603.747.000	مدرجات الملاعب الرياضية	رابعاً
11	296.028.000	الصالات الرياضية	خامساً
12	200.950.000	مشاريع الملاعب المختلفة	سادساً
9	68.251.000	مشاريع التعشيب	سابعاً
16	490.973.000	الوحدات الاستثمارية للاندية	ثامناً
34	498.617.000	مشاريع التسوير	تاسعاً
1	1.387.457.000	المشاريع الكبرى والدراسات الفنية	عاشراً
128	4,506.862.000		الاجمالي

يوضح الجدول رقم (3-7) النفقات الفعلية بالتفصيل كلا على حده حيث أن المشاريع الكبرى والدراسات الفنية أخذن النصيب الأوفر من الحصص المقدمة كما هو مبين في الجدول رقم (3-7) يليها مدرجات الملاعب في المركز الثاني وانتهاءً بمشاريع التعشيب.

وسوف نعرض الجداول التفصيلية لهذه المشاريع

1/1/6/1/3 بيوت الشباب: جدول رقم (3-8)

م	أسم المشروع	التكلفة بالريال	المحافظات	حالة المشروع
1	بيت الشباب-البيضاء	41,584.000	البيضاء	منجز
2	بيت الشباب-صعده	36,911.000	صعده	منجز
3	بيت الشباب-مأرب	39,476.000	مأرب	منجز
4	بيت الشباب-الحديدة	42,473.000	الحديدة	منجز
5	بيت الشباب-المهرة	57,744.000	المهرة	منجز
6	بيت الشباب-عتق	39,797.000	شبوّة	منجز
7	بيت الشباب-أبين	42,596.000	أبين	منجز
8	بيت الشباب-المكلا	45.728.000	حضر موت	منجز
9	بيت الشباب-أب	64,698.000	أب	منجز
	الإجمالي	412,007.000		

يوضح الجدول رقم (3-8) بيوت الشباب التي أنجزت خلال الفترة 1998م وحتى 2005م في عدد من المحافظات وانعدام أغلب محافظات الجمهورية والتي تمثلت في 13 محافظة من هذه الحصص الموزعة على المحافظات.

جدول رقم (3-9) مراكز الشباب : 2/1/6/1/3

م	اسم المشروع	التكلفة بالريال	المحافظة	حالة المشروع
1	مركز شباب_المحويت+ المدرجات(دور ثاني)	22,133.000	المحويت	منجز
2	مركز شباب-الصومعة	13,300.000	البيضاء	منجز
3	مركز شباب-حجاعة	2,275.000	صنعاء	جاري
4	مركز شباب-كمران	26,943.000	الحديدة	منجز
5	مركز شباب-كحلان عقار	14,471.000	حجة	منجز
6	مركز شباب-سقطرة	60,909.000	حزموت	منجز
7	مركز شباب-لودر ابين	13,070.000	ابين	منجز
8	مركز شباب- الطويلة	14,736.000	المحويت	منجز
9	مركز شباب- الثقافي	177,002.000	الأمانة	منجز
	الإجمالي	344,839.000		

يوضح الجدول رقم (3-9) مراكز الشباب التي أنجزت خلال الفترة 1998م حتى 2005م حيث تبين من خلال الجدول المشاريع التي أنجزت والتي ما زالت قيد الإنشاء حتى يومنا هذا أضف إلى ذلك انعدام أغلب المحافظات في الجمهورية اليمنية من هذه المراكز لما لها من أهمية بالغة في الوسط الشبابي المتزايد.

جدول رقم (3-10) مقرات الإدارات: 3/1/6/1/3

م	اسم المشروع	التكلفة بالريال	المحافظة	حالة المشروع
1	مقر نادي الشروق	9,950.000	تعز	منجز
2	مقر نادي سهم ورقة ذمار	2,241.000	ذمار	منجز
3	مقر نادي الرشيد تعز	12,087.000	تعز	منجز
4	مقر مكتب شباب شبوة	2.373.000	شبوة	مشارك مع الوزارة
5	مقر الاتحاد اليمني لكرة القدم	31,428.000	الامانة	مشارك مع الفيفا
6	مقر نادي نجم سبأ ذمار	17,350.000	ذمار	منجز
7	مقر نادي شباب المحويت	16,351.000	المحويت	منجز
8	مقر نادي صوارح صنعاء	12,401.000	صنعاء	جاري
9	مقر نادي تعاون بعدان	24,963.000	اب	جاري
10	مقر نادي شباب البيضاء	18,472.000	البيضاء	جاري
11	مقر نادي البرق حضرموت	4,428.000	حضرموت	جاري
12	مقر نادي شباب الرجم	17,737.000	المحويت	جاري
13	مقر نادي الصمود الضالع	8,033.000	الضالع	جاري
14	مقر نادي شباب العرقوب	27,062.00	المحويت	جاري
15	مقر نادي السد مأرب	14,468.000	مأرب	جاري
16	مقر اتحاد تنس الميدان	3,500.000	الامانة	مشارك مع وزارة الاشغال
17	مقر اتحاد الرياضة للجميع والنادي العلمي	5,087.000	الامانة	جاري
	الاجمالي	227,931.000		

يوضح الجدول رقم (3-10) مقرات الإدارات للاتحادات والأندية التي أنجزت خلال الفترة 1998م حتى 2005م والذي كان الدعم المقدم لإنجاز هذه المشاريع بمبلغ إجمالي

227,931.000 ريال حيث تراوحت هذه المشاريع في عدد لا بأس به من محافظات الجمهورية، وقدر نصيب الإتحاد اليمني بـ 31,428.000 ريال وهو النصيب الأوفر يليها على التوالي مقر تعاون بعدان 24,963.000 ريال ويأتي في المركز الأخير مقر سهم ورقة نمار بمبلغ قدر 2,241.000 ريال.

4/1/6/1/3 مدرجات الملاعب : جدول رقم (3-11)

م	اسم المشروع	التكلفة بالريال	المحافظة	حالة المشروع
1	مدرجات ملعب حجة	76,106.000	حجة	جاري
2	مدرجات ملعب البيضاء	139,055.000	البيضاء	منجز
	مدرجات ملعب عمران	110,620.000	عمران	منجز
4	مدرجات ملعب الضالع	56,902.000	الضالع	جاري
5	مدرجات ملعب جهران	8,701.000	ذمار	منجز
6	مدرجات ملعب الحبيلين	6,032.000	لحج	منجز
7	مضمار الفروسية الحسينية	186,241.000	الحديدة	منجز
8	مدرجات ملعب صعده	20,090.000	صعده	منجز
	الإجمالي	603,747.000		

يوضح الجدول رقم (3-11) الدعم المقدم من طرف صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة خلال الفترة 1998م حتى الفترة 2005م بمبلغ قدر بـ 603,747.000 ريال والتي تمثلت في مدرجات الملاعب ومضمار الفروسية في الحسينية والذي أخذ الحصة الأوفر من إجمالي الدعم بمبلغ قدر بـ 186,241.000 ريال. أما بالنسبة لمدرجات الملاعب فقد أخذ مدرج ملعب البيضاء النصيب الأوفر بمبلغ قدر بـ 139,055.000 ريال، وأما بالنسبة لمدرج الحبيلين بمحافظة لحج فقد أخذ أقل نصيب من مدرجات الملاعب المنجزة والمقدر بـ 6,032.000 ريال.

5/1/6/1/3 الصالات الرياضية : جدول رقم (3-12)

م	اسم المشروع	التكلفة بالريال	المحافظة	حالة المشروع
1	الصالة المغلقة اب	2,376.000	اب	مشترك مع الوزارة
2	الصالة المغلقة المكلا	2,652.000	حضرموت	مشترك مع الوزارة
3	الصالة المغلقة بالفرقة الاولى مدرع	10,787.000	الامانة	منجز
4	الصالة المغلقة بحديقة الزبيري	19,614.000	الامانة	مشترك مع الوزارة
5	الصالة المغلقة في النادي الاهلي	13,328.000	الامانة	مشترك مع الوزارة
6	الصالة المغلقة نادي 22 مايو	13,695.000	الامانة	مشترك مع الوزارة
7	صالة المصارعة والجودو	2,500.000	الامانة	منجز
8	الصالة المغلقة نادي الشعب	41,899.000	الامانة	منجز
9	الصالة المغلقة المحويت	133,067.000	المحويت	منجز
10	الصالة المغلقة تعز	24,346.000	تعز	منجز
11	هنجر معسكر الدائم	12,640.000	الأمانة	منجز
12	الصالة المغلقة الخاصة باتحاد الطاولة	19,124.000	الامانة	مشترك مع الوزارة
	الإجمالي	296,028.000		

يوضح الجدول رقم (3_12) الدعم المقدم للصالات الرياضية من طرف صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة بمبلغ إجمالي قدر بـ **296,028.000** ريال. خلال الفترة 1998م حتى 2005م، ويوضح الجدول أن أغلب المشاريع أنجزت في أمانة العاصمة والتي أخذت النصيب الأوفر من الصالات، يليها على التوالي محافظة المحويت بمبلغ قدر بـ **133,067.000** ريال، أضف إلى ذلك محافظة أب والتي أخذت النصيب الأقل والمقدرة بـ **2,376.000** ريال.

6/1/6/1/3 مشاريع الملاعب الخفيفة: جدول رقم (3-13)

م	اسم المشروع	التكلفة بالريال	المحافظة	حالة المشروع
1	الملاعب الخفيفة لحديقة الزبيري	22,231.000	الامانه	منجز
2	الملاعب الخفيفة حديقة السبعين	67,604.000	الامانه	منجز
3	الملاعب الخفيفة بدار الايتام	12,112.000	الامانه	منجز
4	الملعب الاحتياطي بالحديقة العامة	3,000.000	البيضاء	منجز
5	الملاعب الخفيفة بنادي 22 مايو	36,909.000	الامانة	منجز
6	الملاعب الخفيفة مأرب	8,089.000	مأرب	منجز
7	الملاعب الخفيفة البيضاء	6,103.000	البيضاء	منجز
8	الملاعب الخفيفة بمدارس امانه العاصمة	25,150.000	الامانة	منجز
9	ملاعب نادي السبعين	7,259.000	الامانة	منجز
10	الملاعب الخفيفة جامعة صنعاء	8,021.000	الامانة	جاري
11	الملاعب الخفيفة النادي الاهلي تعز	4,502.000	تعز	جاري
	الإجمالي	200,950.000		

يوضح الجدول رقم (3-13) الدعم المقدم من طرف صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة خلال الفترة 1998م حتى 2005م لإنشاء مشاريع الملاعب الخفيفة والمقدرة بمبلغ 200,950.000 ريال، حيث أن أغلب هذه المشاريع تمثلت في أمانة العاصمة وغياب غالبية المحافظات من هذه المشاريع الهامة.

7/1/6/1/3 مشاريع التعشيب : جدول رقم (3-14)

م	اسم المشروع	التكلفة بالريال	المحافظة	حالة المشروع
1	الملعب الاحتياطي بمدينة الثورة	3,809.000	الامانة	منجز
2	ملعب الحبشي	7,016.000	عدن	منجز
3	ملعب الكبسي	13,146.000	اب	منجز
4	ملعب الشهيد تعز	13,146.000	تعز	منجز
5	ملعب علي محسن	13,146.000	الامانة	منجز
6	تسوية وتعشيب ملعب عمران	10,962.000	عمران	جاري
	الاجمالي	61,225.000		

يوضح الجدول رقم (3-14) الدعم المقدم من طرف صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة خلال الفترة 1998م حتى 2005م بمبلغ إجمالي قدر بـ **61,225.000** ريال، حيث تساوى ملعب الشهيد علي محسن بأمانة العاصمة وملعب الشهيد بتعز وملعب الكبسي بإب بمبلغ قدر بـ **13,146.000** ريال لكل ملعب، بينما

يأتي الملعب الاحتياطي بمدينة الثورة في المركز الأخير من حيث الدعم المقدم من طرف صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة بمبلغ قدر بـ **3,809.000** ريال.

8/1/6/1/3 الوحدات الاستثمارية للأندية: جدول رقم (3-15)

م	أسم المشروع	التكلفة بالريال	المحافظة	حالة المشروع
1	أهلي تعز	46.199.000	تعز	منجز
2	شمسان	28.774.000	عدن	منجز
3	أندية ذمار	35.095.000	ذمار	جاري
4	التلال	17.874.000	عدن	منجز
5	شعب إب مع مقر للنادي	45.428.000	إب	منجز
6	أتحاد إب مع مقر للنادي	43.795.000	إب	منجز
7	الطليعه	15.559.000	تعز	جاري
8	أهلي صنعاء	70.676.000	الأمانة	منجز
9	الشعب مع مقر للنادي	68.625.000	الأمانة	منجز
10	نادي 22 مايو	122.433.000	الأمانة	منجز
11	الوحده	3.997.000	الأمانة	جاري
12	نادي الزهرة	7.140.000	الأمانة	منجز
13	شباب الجيل	20.239.000	الحديدة	منجز
14	الأحمدي رداع	11.338.000	البيضاء	منجز
	الإجمالي	490.973.000		

يوضح الجدول رقم (3-15) الدعم المقدم من طرف صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة خلال الفترة 1998م حتى 2005م للوحدات الاستثمارية للأندية بمبلغ قدر **490.973.000** ريال، والملاحظ من الجدول انعدام أغلبية المحافظات من هذه المشاريع الهامة التي تعود بالفائدة على أنديةها وذلك بقصد تأمين الموارد الذاتية للأندية.

9/1/6/1/3 المشاريع الكبرى والدراسات الفنية: جدول رقم (3-16)

م	أسم المشروع	التكلفة بالريال	المحافظة	حالة المشروع
1	مشروع الدراسات الفنية	151.505.000	عام	منجز
2	الصالة المغلقة بأمانة العاصمة	604.971.000	الأمانة	منجز
3	إستاد تعز	33.319.000	تعز	منجز
4	إستاد سينون	206.821.000	حضر موت	منجز
5	إستاد لحج	35.345.000	لحج	منجز
6	إستاد 22 مايو	157.600.000	عدن	منجز
7	إستاد إب	180.890.000	أب	مشترك مع الفيفا
8	إستاد ذمار	17.006.000	ذمار	مشترك مع الفيفا
	الإجمالي	1,387.457.000		

يوضح الجدول رقم (3-16) الدعم المقدم من طرف صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة باشتراك مع إتحاد أليفيا خلال الفترة 1998م حتى 2005م والمقدر بإجمالي 1,387.457.000 ريال تمهيدا للمشاركة بها في خليجي 20 الذي أقيم في اليمن، حيث تم بلع نصيب الصالة المغلقة بأمانة العاصمة مبلغ قدر بـ 604.971.000 ريال وهو النصيب الأوفر من إجمالي الدعم المقدم من طرف صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة، ويأتي في المركز الأخير أستاذ ذمار بمبلغ قدر بـ 17.006.000 ريال كما هو موضح في الجدول رقم (3-16).

10/1/6/1/3 مشروعات التسوير: جدول رقم (3-17)

م	أسم المشروع	التكلفة بالريال	المحافظة	حالة المشروع
1	تسوير أراضي نادي 22 مايو	44.890.000	الأمانة	منجز
2	تسوير المدينة الرياضية 13 أغسطس	11.912.000	لحج	منجز
3	تسوير أرضية نادي ردفان	6.821.000	الضالع	منجز
4	تسوير بيت الشباب	13.278.000	إب	منجز
5	تسوير نادي الزهرة	4.751.000	الأمانة	منجز
6	تسوير المدينة الرياضية معبر	17.353.000	ذمار	منجز
7	تسوير المدينة الرياضي	39.059.000	الحديدة	منجز
8	تسوير بيت الشباب المكلا	9.878.000	حضرموت	منجز
9	تسوير أرضية نادي الصقر	37.300.000	تعز	منجز
10	تسوير نادي اتحاد سيئون	4.110.000	حضرموت	منجز
11	تسوير مقر مركز الشباب الطويلة	4.951.000	المحويت	منجز
12	تسوير مقر نادي حسان أبين	6.689.000	أبين	منجز
13	تسوير بيت الشباب أبين	5.140.000	أبين	منجز
14	تسوير ملعب نادي التلال	12.414.000	عدن	منجز
15	تسوير ملعب الهوكي	5.294.000	عدن	منجز
16	تسوير نادي المجد	4.096.000	عدن	منجز
17	تسوير ملعب نادي خنفر	2.732.000	أبين	منجز
18	تسوير نادي القادسية	8.889.000	الأمانة	منجز
19	تسوير نادي القادسية	329.000	حضرموت	منجز
20	تسوير مقر نادي صلاح الدين	2.917.000	إب	منجز
21	تسوير المدينة الرياضية	6.918.000	الضالع	منجز

22	تسوير أرضية نادي رخمة	2.107.000	نمار	منجز
23	تسوير المدينة الرياضية	88.315.000	عدن	منجز
24	تسوير وتسوية ملعب شباب شبام	6.857.000	المحويت	منجز
25	تسوير مركز شباب حبابه	6.226.000	عمران	منجز
26	مشروع حماية حجز وتوثيق أراضي الشباب	57.333.000	عام	منجز
27	تسوير المدينة الرياضية	25.944.000	تعز	منجز
28	تسوير ارضية نادي شباب باجل	5.290.000	الحديدة	منجز
29	تسوير المدينة الرياضية سيئون	10.537.000	حضرموت	منجز
30	تسوير المدينة الرياضية	10.000.000	البيضاء	منجز
31	تسوير مقر نادي الطليعه	2.000.000	حضرموت	منجز
32	تسوير مقر نادي الهلال	168.000	الحديدة	منجز
33	تسويرمقر نادي ظفار السدة	130.000	إب	منجز
34	تسوير المدينة الرياضية	33.891.000	الحديدة	منجز
	الإجمالي	498.519.000		

يوضح الجدول رقم (3-17) الدعم المقدم من طرف صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة خلال الفترة 1998م حتى 2005م بمبلغ إجمالي قدر 498.519.000 ريال موزعة على مشاريع التسوير للأندية الرياضية ومقراتها، حيث بلغ النصيب الأوفر لتسوير المدينة الرياضية والمقدر بـ 88.315.000 ريال، إلا أن الملاحظ من الجدول عدم تناسب التوزيع الأمثل للأندية حيث أن هناك فارق كبير ببعض يأخذ عشرات الملايين والبعض الآخر لا تتعدى نسبته من التوزيع 1% مما يأخذه الآخرون وكما هو موضح في الجدول رقم (3-16) أن نصيب مقر نادي ظفار بلغت 130.000 ريال وهي اقل نسبة في الجدول.

2/6/1/3 نفقات دعم مشاريع الصيانة والترميم والتأثيث:

موزعاً على المجموعات الآتية: جدول رقم (3-18)

م	المجموعة	التكلفة بالريال	النسبة (%)	عدد المشاريع
أولاً	مشاريع الصيانة	198.227.000	16%	12
ثانياً	مشاريع الترميم	133.877.000	9%	12
ثالثاً	تأثيث بيوت الشباب	66.884.000	5%	15
رابعاً	تأثيث مراكز الشباب	17.300.000	1%	6
خامساً	تأثيث للمقرات الإدارية والصالات	865.910.000	69%	17
	الإجمالي	1.262.198.000	100%	62

يوضح الجدول رقم (3-18) الدعم المقدم من طرف صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة خلال الفترة 1998م حتى 2005م بلغت النفقات الفعلية على هذا النوع من النشاط نسبة (23%) من نفقات دعم المنشآت الشبابية والرياضية وصيانتها فقد تم صرف مبلغ (1.262.198.000 ريال، وسوف نعرض في الجداول التفصيلية لنبود هذه المجموعة

1/ 2/6/1/3 مشاريع الصيانة: جدول رقم (3-19)

م	أسم المشروع	التكلفة بالريال	المحافظة	حالة المشروع
1	صيانة الملاعب المعشبة	77.962.000	عام	منجز
2	صيانة وترميم مقر نادي اليرموك	10.878.000	الأمانة	منجز
3	صيانة ملعب الشهداء	7.432.000	تعز	منجز
4	صيانة بيت الشباب الحديدية	1.214.000	الحديدة	منجز
5	صيانة بيت الشباب الأمانة	12.867.000	الأمانة	منجز
6	صيانة مدينة الثورة	48.358.000	الأمانة	منجز
7	صيانة وتجهيز الصالة المغلقة	12.471.000	عدن	منجز
8	صيانة نادي الصحة	2.000.000	تعز	منجز
9	صيانة الصالة المغلقة الحديدية	10.149.000	الحديدة	منجز
10	صيانة صالة المعهد العالي الأمانة	7.500.000	الأمانة	منجز
11	صيانة وترميم الصالة المغلقة نمار	4.028.000	نمار	منجز
12	صيانة ملعب بارادم المكلا	3.368.000	حضرموت	منجز
	الإجمالي	198.227.000		

يوضح الجدول رقم (3-19) الدعم المقدم من طرف صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة خلال الفترة 1998م حتى 2005م لمشاريع الصيانة مبلغ إجمالي قدر بـ 198.227.000 ريال، وبلغ النصيب الأوفر لصالح صيانة الملاعب المعشبة والتي قدرت بـ 77.962.000 ريال، بينما جاء في المركز الأخيرة ومن إجمالي المبلغ المقدم لصيانة بيت الشباب الحديدية بمبلغ قدر بـ 1.214.000 ريال.

2/ 2/6/1/3 مشاريع الترميم: جدول رقم (3-20)

م	أسم المشروع	التكلفة بالريال	المحافظة	حالة المشروع
1	ترميم ملعب الظرافي	5.834.000	الأمانة	منجز
2	ترميم المعهد العالي للأمانة	7.531.000	الأمانة	منجز
3	ترميم المقر الإداري للصندوق	14.084.000	الأمانة	منجز
4	ترميم ملعب الشهداء	36.543.000	أبين	جاري
5	ترميم مدينة الثورة مرحلة جديدة	24.428.000	الأمانة	منجز
6	تسوية أرضية نادي شباب حبابه	1.572.000	عمران	منجز
7	تسوية أرضية نادي شباب همدان	2.460.000	صنعاء	منجز
8	صيانة وترميم الأندية والملاعب والصالات	4.760.000	عام	منجز
9	حفر بئر نادي الشعب مع المضخة	3.820.000	الأمانة	منجز
10	ترميم بيت الشباب بعدن	5.516.000	عدن	منجز
11	ترميم مكتب الشباب الحديدية	2.986.000	الحديدة	جاري
12	ترميم مكتب الشباب حجة	4.343.000	حجة	جاري
		133.877.000	الإجمالي	

يوضح الجدول رقم (3-20) الدعم المقدم من طرف صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة لمشاريع الترميم بمبلغ إجمالي قدر بـ **133.877.000** ريال خلال الفترة 1998م حتى 2005م، حيث أخذت مدينة الثورة الرياضية النصيب الأوفر من إجمالي المبلغ والذي قدر بـ **24.428.000** ريال، بينما بلغ نصيب تسوية أرضية نادي شباب حبابه بمبلغ إجمالي قدر بـ **1.572.000** ريال ويعتبر النصيب الأقل من مشاريع عملية الترميم.

3/ 2/6/1/3 تأثيث بيوت الشباب: جدول رقم (3-21)

م	أسم المشروع	التكلفة بالريال	المحافظة	حاله المشروع
1	إب	2.821.000	إب	تم التأثيث
2	سينون	2.203.000	حضرمت	تم التأثيث
3	الأمانة	1.439.000	الأمانة	تم التأثيث
4	عدن	9.566.000	عدن	تم التأثيث
5	المحويت	539.000	المحويت	تم التأثيث
6	المكلا	1.438.000	حضرمت	تم التأثيث
7	تعز	6.107.000	تعز	تم التأثيث
8	أبين	5.342.000	أبين	تم التأثيث
9	لحج	5.342.000	لحج	تم التأثيث
10	البيضاء	5.342.000	البيضاء	تم التأثيث
11	ذمار	5.342.000	ذمار	تم التأثيث
12	مأرب	5.341.000	مأرب	تم التأثيث
13	شبهه	5.342.000	شبهه	تم التأثيث
14	صعده	5.341.000	صعده	تم التأثيث
15	المهره	5.379.000	المهره	تم التأثيث
الإجمالي		66.884.000	-----	

يوضح الجدول رقم (3-21) الدعم المقدم من طرف صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة خلال الفترة 1998م حتى 2005م لصالح تأثيث بيوت الشباب بمبلغ إجمالي قدر بـ 66.884.000 ريال حيث وزع هذا المبلغ على 14 محافظة وأخذت محافظة عدن النصيب الأوفر بمبلغ إجمالي قدر بـ 9.566.000 ريال، بينما أخذت محافظة المحويت أقل نصيب والذي قدر بـ 539.000 ريال.

4/ 2/6/1/3 تأثيث مراكز الشباب: جدول رقم(3-22)

م	أسم المشروع	التكلفة بالريال	المحافظة	حالة المشروع
1	مركز شباب الطويلة	1.156.000	المحويت	تم التأثيث
2	مركز شباب المسراخ	1.056.000	تعز	تم التأثيث
3	مركز شباب كحلان عفار	973.000	حجة	تم التأثيث
4	مركز شباب كمران	3.298.000	الحديدة	تم التأثيث
5	المركز العلمي قصر الشباب	8.147.000	الأمانة	تم التأثيث
6	مركز شباب الجراحي	2.670.000	الحديدة	تم التأثيث
الإجمالي		17.300.000		

يوضح الجدول رقم (3-22) الدعم المقدم من طرف صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة خلال الفترة 1998م وحتى 2005م لصالح تأثيث مراكز الشباب بمبلغ إجمالي قدر بـ **17.300.000** ريال موزعة على 6 محافظات في أنحاء الجمهورية اليمنية، وتمثل النصيب الأوفر من صالح المركز العلمي قصر الشباب بمبلغ إجمالي قدر بـ **8.147.000** ريال، بينما حصل مركز شباب كحلان عفار على مبلغ إجمالي قدر بـ **973.000** ريال وهو النصيب الأقل من إجمالي الدعم المقدم.

5/ 2/6/1/3 المقررات الإدارية وتجهيز الصالات: جدول رقم (3-23)

م	أسم المشروع	التكلفة بالريال	المحافظة	حالة المشروع
1	مقر الأتحاد العام للشطرنج	1.983.000	الأمانة	تم التأثيث
2	مقر نادي شباب كوكبان	456.000	المحويت	تم التأثيث
3	مقر نادي الأتحاد	836.000	إب	تم التأثيث
4	مقر نادي حسان أبين	500.000	أبين	تم التأثيث
5	مقر نادي الجوية	201.000	مأرب	تم التأثيث
6	مكتب الشباب الحديده	3.541.000	الحديده	تم التأثيث
7	مكتب الشباب البيضاء	2.082.000	البيضاء	تم التأثيث
8	مكتب الشباب ذمار	573.000	ذمار	تم التأثيث
9	مكتب الشباب عمران	1.081.000	عمران	تم التأثيث
10	مكتب الشباب المهرة	248.000	المهرة	تم التأثيث
11	المعهد العالي للإرشاد	1.500.000	الأمانة	تم التأثيث
12	المعسكر الدائم للكشافة	1.567.000	الأمانة	تم التأثيث
13	دار الأيتام	200.000	إب	تم التأثيث
14	تجهيزات فنية للصالات الرياضية	592.266.000	عام	تم التأثيث
15	تجهيز وتأثيث مقرات الأتحادات الرياضية	256.603.000	عام	تم التأثيث
16	مقر نادي شباب المحويت	1.287.000	المحويت	تم التأثيث
17	مكتب الشباب لحج	977.000	لحج	تم التأثيث
	الإجمالي	865.910.000		

يوضح الجدول رقم (3-23) الدعم المقدم من طرف صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة خلال الفترة 1998م حتى 2005م لصالح المقرات الإدارية وتجهيز الصالات بمبلغ إجمالي قدر **865.910.000** ريال

7/1/3 الخطة الخمسية للأعوام 2006-2010م لدعم البنية التحتية للنشاط الرياضي¹: جدول رقم (3-24)

م	اسم المشروع	عدد المشاريع	التكلفة الإجمالية بالريال	بناء وتشيد	سنوات الخطة الخمسية				
					2006	2007	2008	2009	2010
1	الصالات المغلقة	14	1.819.243.542	1.819.243.542	105.000.000	60.000.000	105.000.000	30.000.000	0
2	الصالات المغلقة للرياضات النسوية	08	920.000.000	920.000.000	60.000.000	167.000.000	214.000.000	287.000.000	192.000.000
3	المدينة السكنية للشباب	21	2.100.000.000	2.100.000.000	2.100.000.000	0	0	0	0
4	المعسكرات الدائمة للشباب والكشافة	16	8.000.000.000	8.000.000.000	200.000.000	850.000.000	2.007.000.000	2.457.000.000	2.450.000.000
5	إستاد رياضي	09	9.210.999.279	9.210.999.279	880.000.000	1.026.666.333	1.026.666.333	1.026.666.333	440.000.000
6	بيوت الشباب	03	420.000.000	420.000.000	30.000.000	129.000.000	87.000.000	94.500.000	79.000.000
7	مركز الطب الرياضي	07	350.000.000	350.000.000	10.000.000	75.000.000	102.500.000	102.500.000	80.000.000
8	مركز النادي العلمي للشباب	20	3.000.000.000	3.000.000.000	120.000.000	540.000.000	937.500.000	899.500.000	502.500.000
9	مركز تدريب الفتيات	15	1.570.000.000	1.570.000.000	0	116.000.000	549.000.000	690.000.000	215.000.000
10	مسبح أولمبي	06	1.500.000.000	1.500.000.000	0	155.000.000	382.500.000	460.000.000	424.500.000
11	مقر فروع الوزارة والإتحادات والكشافة	15	1.219.374.241	1.219.374.241	26.000.000	115.500.000	211.000.000	197.000.000	120.500.000

¹ الجمهورية اليمنية وزارة الشباب والرياضة: الإدارة العامة للتخطيط، إدارة الكمبيوتر مستند 21/21،

								والمرشادات	
640.500.000	280.000.000	288.000.000	119.500.000	34.000.000	930.000.000	930.000.000	22	الملاعب الخفيفة	12
620.000.000	860.000.000	800.000.000	540.120.000	360.000.000	3.300.000.000	3.300.000.000	06	ملعب رياضي + سباق الخيول	13
0	6.000.000	72.000.000	222.000.000	60.000.000	360.000.000	360.000.000	06	التسوير	14
0	20.000.000	185.000.000	615.000.000	180.000.000	1.00.000.000	1.00.000.000	10	التعشيب الصناعي	15
1.250.000.000	2.032.000.000	2.102.000.000	1.246.000.000	440.000.000	7.000.000.000	7.000.000.000	68	مركز التنمية الشبابية متعدد الأغراض	16
112.000.00	227.000.000	274.500.000	186.500.000	70.000.000	1.070.000.000	1.070.000.000	06	مضمار الهجن والفروسية +مراكز التدريب	17
475.000.000	450.000.000	450.000.000	275.000.000	100.000.000	2.250.000.000	2.250.000.000	5	أندية الرياضة المائية والبحرية	18
0	0	50.000.000	350.000.000	100.000.000	500.000.000	500.000.000	01	قناة الشباب الفضائية	19
0	0	0	0	10.000.000	10.000.000	10.000.000	01	إنشاء شبكة معلومات لديوان عام الوزارة ومؤسساتها	20

يوضح الجدول رقم (3-24) الدعم المقدم من طرف صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة خلال الفترة 2006م حتى 2010م لصالح البنية التحتية للنشاط الرياضي وقد تمثلت في الآتي (اليمنية ا.، الإدارة العامة للتخطيط، 2009، صفحة 22):

الصالات المغلقة بدعم إجمالي قدر **1.819.243.542** ريال وقد شمل عدد المشاريع المقدر بـ14 مشروع موزعة على 14 محافظة وقد لامس هذا الدعم المقدم عدد من المحافظات التي عانت الحرمان خلال الفترة الخطة الخمسية السابقة، حيث تم بناء وتشبيد هذه الصالات خلال خمس سنوات على أن تسلم لكل محافظة جزء من المبلغ الإجمالي سنويا خلال خمس مراحل، والملاحظ من الجدول أنه في العالم 2010م لم يتم تسليم الدعم مما أدى بأغلب الصالات إلى عدم استكمال البناء والتشييد.

الصالات المغلقة للرياضات النسوية بدعم إجمالي قدر بـ920.000.000 ريال وتمثلت في 8 محافظات على أن يتم استكمال هذه البنية التحتية خلال الفترة 2006 حتى 2010م، وهذا دليل على الاهتمام من طرف المسيرين في الصندوق بقطاع الرياضة النسوية التي عانت الحرمان خلال الخطة الخمسية السابقة.

المدينة السكنية للشباب يوضح الجدول رقم (3-24) الدعم المقدم من طرف صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة خلال الفترة 2006م حتى 2010م بمبلغ إجمالي قدر بـ2.100.000.000 ريال تم توزيعها على 21 محافظة، إلا أن الملاحظ على أرض الواقع أن هناك محافظات لم يتم حتى عملية التسوير.

القناة الخاصة بالشباب يوضح الجدول رقم (3-24) الدعم المقدم من طرف صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة لصالح القناة الفضائية الخاصة بالشباب بمبلغ إجمالي قدر بـ500.000.000 ريال وقد تم استقطاع المبلغ خلال خمس سنوات كما هو موضح في الجدول، إلا أن الواقع البائس للعيان أنه لا توجد قناة فضائية خاصة بالشباب.

الأستاذات الرياضية يوضح الجدول رقم (3-24) الدعم المقدم من طرف صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة خلال الفترة 2006م حتى 2010م بمبلغ إجمالي قدر بـ9.210.999.279 ريال وذلك لصالح استكمال الإستادات الرياضية التي أقيمت فيها فعاليات

خليجي 20 وقدرت بـ9 ملاعب ذات مواصفات دولية ويعتبر هذا من أكبر إنجازات صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وزعت على 9 محافظات.

2/3 النظام الأساسي للاتحادات الرياضية اليمنية:

1/2/3 التسمية والتعريف:

مادة (1) : يسمى هذا النظام بالنظام الأساس للاتحادات الرياضية .
مادة (2) : لأغراض تطبيق هذا النظام تكون للألفاظ والعبارات الواردة أدناه المعاني المبينة قرين كلٍ منها مالم يقتضى سياق النص معنى آخر .

الجمهورية : الجمهورية اليمنية

الوزارة : وزارة الشباب والرياضة

الوزير : وزير الشباب والرياضة

الاتحاد : هيئة رياضية له شخصية اعتبارية مستقلة ، ويعتبر من الهيئات ذات النفع العام ومقره العاصمة صنعاء .

2/2/3 الأهداف والاختصاصات:

أولاً الأهداف: مادة (3) : يهدف الاتحاد إلى تحقيق الآتي :

- وضع الخطط العملية لنشر وتطوير اللعبة ، وتنظيم المسابقات الرياضية ، وإعداد ورفع المستوى الفني للمنتخبات الوطنية ، وتأهيلها بصورة جيدة للمنافسات داخل الوطن وخارجه.
- وضع الخطط والبرامج لتدريب وتأهيل كوادر اللعبة .
- العمل على الانضمام إلى الاتحادات العربية والقارية والدولية .
- المحافظة على القواعد والمبادئ الدولية للعبة ، والنظم الخاصة بها
- رعاية الهواة وتنظيم الاحتراف بما ينسجم مع الإمكانيات المحلية مع مراعاة لوائح الاتحاد الدولي.
- الاهتمام بالبحوث والدراسات المختلفة بما يعزز نشر اللعبة وتطويرها.
- تمثيل الجمهورية في المؤتمرات والاجتماعات الرياضية العربية والقارية والدولية ، في اللعبة التي يشرف عليها الاتحاد .

ثانياً : - الاختصاصات


مادة (4) : يختص الاتحاد بالمهام الآتية:

- 1- وضع السياسة العامة للاتحاد ، بما يعكس خطة الوزارة وسياستها العامة .
- 2- وضع خطة سنوية لنشاطات الاتحاد المختلفة الداخلية والخارجية .
- 3- تحمل مسئولية قيادة اللعبة وتطويرها في الجوانب الرياضية والتنظيمية والمالية والفنية.
- 4- تشكيل اللجان العاملة في الاتحاد، وإقرار مهامها العملية لتنفيذ خطط وبرامج الاتحاد.
- 5- العمل بما لا يتعارض مع اللوائح والنظم المنظمة لعمل الوزارة والهيئات الرياضية التابعة لها
- 6- تنفيذ القرارات الصادرة عن الوزارة واللجنة الأولمبية .
- 7- المشاركة في المنافسات الخارجية واستضافة الدورات العربية ، الآسيوية ، والدولية (الأولمبياد) التي تقرها اللجنة الأولمبية.
- 8- المشاركة و استضافة اللقاءات والمباريات الرسمية والودية - داخل الوطن وخارجه - بعد موافقة الوزارة .
- 9- تحمل مسئولية الإعداد الجيد للمنتخبات الوطنية والأندية ، بما يؤهلها للمشاركة بمستوى مشرف ، ورفع تقرير تقييمي عن نتائج المشاركة إلى الوزارة.
- 10- تعيين مدربين للمنتخبات الوطنية ، من ذوي الخبرات الوطنية والعربية والأجنبية ، وتحديد رواتبهم وفق عقود عمل تقرها الوزارة ، وكذلك الاستعانة بخبراء لتطوير أعمال الاتحاد وتحديثها.
- 11- الاهتمام برعاية الناشئين الواعدين والموهوبين ، وفق خطط وبالتنسيق مع اللجنة الأولمبية ، لبناء منتخبات وطنية قوية قادرة على المنافسة .
- 12- تسوية أية خلافات بين الأندية ، وتطوير علاقتها مع الهيئات الرياضية والقيادات ، لتجسيد أهداف وأخلاق الرياضة النبيلة .
- 13- تكريم الفرق الرياضية واللاعبين الأبطال في المسابقات الداخلية ، بالتنسيق مع الوزارة.
- 14- تكريم المنتخبات الوطنية والأبطال الذين حققوا إنجازات في مشاركتهم الخارجية بالتنسيق مع الوزارة .
- 15- تشجيع الفرق واللاعبين الذين يجسدون الروح الرياضية في المسابقات الداخلية والخارجية ومساءلة مخالفي الروح الرياضية .
- 16- عقد اجتماعات سنوية يشارك فيها مجلس الإدارة والمدربون والحكام والفروع والمهتمون بشئون اللعبة لتقييم الموسم الرياضي والمشاركات الخارجية .

17- تطوير العلاقة مع الاتحادات العربية والقارية والدولية .
مادة (5) : يتكون الاتحاد من الأندية والمراكز الرياضية المشهورة وفق اللائحة التنظيمية
للوارة ، والتي استكملت كافة الإجراءات القانونية واعترف بها رسمياً ، وتشارك في
المسابقات الرسمية التي ينظمها الاتحاد.(اليمنية ا.، النظام الاساسي للاتحادات الرياضية والأندية
، 2003، صفحة 3:22)

خلاصه:

أبرز الإنجازات التي حققها صندوق رعاية النشء والشباب في دعم الحركة الرياضية والشبابية في بلادنا هي من الصعب جداً الحديث عما حققه الصندوق من منجزات ومشاريع شبابية ورياضية ومع ذلك يمكننا القول أن خدمات الصندوق ومشاريعه الخدمية الرياضية والشبابية أصبحت اليوم موجودة في عموم محافظات الجمهورية من خلال مشاريع الأندية والملاعب الرياضية والشبابية ومقرات الاتحادات ومكاتب فروع وزارة الشباب والرياضة هذا فيما يتعلق بمشاريع الصندوق في مجال البنية التحتية الأساسية لقطاع الرياضة أما فيما يتعلق بمنجزات الصندوق الشبابية فإنها تتمثل في دعم وتمويل كافة الأنشطة والمسابقات والمشاركات الرياضية والشبابية في داخل الوطن وخارجه.



الباب الثاني
الجانب التطبيقي

الفصل الأول

المنهجية المستخدمة في البحث
والإجراءات الميدانية

مدخل الجانب التطبيقي:

بعدها تطرق الباحث في الباب الأول إلى الجانب النظري سنتطرق في هذا الباب إلى الجانب التطبيقي حيث قسم هذا الباب إلى فصلين، الفصل الأول تناول منهجية البحث والإجراءات الميدانية، وبالنسبة للفصل الثاني تطرق فيه الباحث إلى عرض النتائج المتحصل عليها والقيام بتحليلها ومناقشتها من خلال إجابات عينات الدراسة ومقابلتها بالفرضيات الموضوعية مسبقاً، واقتراح بعض الحلول المستقبلية وكذلك عرض الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث.

1/ الدراسة الاستطلاعية:

من أجل أن يكون البحث موضوعي في الحقائق ومحاولة الوصول إلى نتائج تحمل طابع الدقة والواقعية ارتى الباحث القيام بدراسة ميدانية لمجموعة من مسيري الإتحادات الرياضية وكذلك مدراء الشباب والرياضة في المحافظات بالجمهورية اليمنية، وتم ذلك في ظل إمكانات الباحث للتنقل إلى مناطق مختلفة عبر القطر الوطني إلا أن الوضع الحالي في الجمهورية اليمنية الذي لم يسمح للباحث بالتنقل بشكل أكبر، قام الباحث بإنجاز مقابلات في المحافظات التي استطاع الذهاب إليها، ومن خلال القرب من هذا الصندوق تم التعرف على الحجم النظري للإمكانات ونوعية الموارد وما يقابلها من نفقات وغيرها.

ومن هذه الدراسة الميدانية أستخلص الباحث عدة ملاحظات منها:

- التقرب أكثر من الواقع المعاش في نفس الصندوق التي دلتنا إلى سبل طرح الأسئلة المناسبة والمشيرة لجوهر الموضوع.
- معرفة الهيكل التنظيمية لهذا الصندوق.

2/ منهج البحث:

قام الباحث باعتماد المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، المستخدم في مثل هذه البحوث، وذلك نظرا لملائمة نوعية وطبيعة هذا البحث، حيث أن هذا المنهج يصف الوضع الراهن ويعتمد على دراسة الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا، بحيث يعبر عنها إما تعبيراً كيمياً أو كميًا، وهو المنهج المناسب الذي رأى الباحث تطبيقه في هذه الدراسة.

حيث يتطلب تحقيق أهداف البحث الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسعى لتحديد الوضع الحالي للظاهرة المراد دراستها ومن ثم القيام بوصفها، فهو يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة على حد سواء كما توجد في الواقع والقيام بوصفها وصفا دقيقا. (ملحم، 2002، صفحة 325)

3/ مجتمع وعينة البحث:

1/3 / مجتمع البحث:

ويقصد بالمجتمع المجموعة الكلية التي يسعى الباحث إلى تعميم النتائج والتي لها علاقة بالمشكلة الأساسية، وهم الإتحادات الرياضية في الجمهورية اليمنية.

2/3 / عينة البحث :

ويقصد بالعينة جزء من هذا المجتمع الذي ستجرى عليه الدراسة والتي سيقوم باختيارها الباحث من أجل إجراء الدراسة عليهم وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً.

وكلما كان المجتمع المدروس واسع النطاق يصعب الإحاطة بمفرداته، فضلاً على أن تناوله بالدراسة مكلفاً من حيث الوقت والمال، ومن أجل تحقيق أهداف البحث قام الباحث باختيار أعضاء الإتحادات الرياضية بالطريقة العشوائية، وذلك بإجراء دراسة استطلاعية على مجموعة من أفراد العينة التي تمثل مجتمع البحث والتي تكونت من (31) عضواً في الإتحادات الرياضية، وذلك من أجل التأكد من فهم عينه البحث للعبارات والمعاني وسهولة الإجابة على الاستبيان المطروح، ومن خلال هذه التجربة أتضح أن المحاور والعبارات والتعليمات الموضوعية في الاستبيان واضحة.

حيث كانت نسبة الاستبيانات التي استرجعت مقدرة ب 81% وكذلك تقارب الإجابات من بعضها.

وتكونت المجموعة الكلية للبحث (112) فرداً.

4/ أدوات جمع البيانات:

1/4 / المقابلة الشخصية:

قام الباحث بإجراء بعض المقابلات الشخصية ذوي الخبرات والمختصين في المجال الإداري الرياضي، وذلك من أجل التعرف على الوضع الراهن للرياضة في الجمهورية اليمنية، وهذا ما ساعد الباحث في الإطلاع على الوضع الحقيقي للإتحادات الرياضية بشكل خاص وعلى الرياضة اليمنية بشكل عام، والقيام بوضع الخطة المناسبة التي ستتناول موضوع البحث.

2/4 / استمارة الاستبيان:

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة والمراجع العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة والمختصة في وضع الإستراتيجيات الرياضية وكيفية تطبيقها، تمكن الباحث باستخلاص بعض العوامل وصياغة المحاور الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في فهم موضوع البحث. توصل الباحث لوضع أربعة محاور تمثلت في الآتي:

- 1- الواقع الحالي لصندوق رعاية النشء والشباب والرياضة ووضع السبل لتطويره. وقد تضمن هذا المحور على (21) عبارة.
- 2- الصعوبات التي تعيق صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة، و تضمن هذا المحور (19) عبارة.
- 3- دور إستراتيجية الصندوق في تحقيق أهداف الاتحادات الرياضية. وقد تضمن هذا المحور (68) عبارة.
- 4- موارد الاتحادات وكيفية تطويرها. وتضمن هذا المحور الأخير (37) عبارة.

وبعد القيام بوضع العبارات المناسبة لكل محور في صورته الأولية ليتم عرضها على عدد من المحكمين وإبداء رأيهم في مناسبة هذه العبارات ومدى ارتباطها مع محاور البحث وإجراء التعديلات المناسبة، بعد الانتهاء من أخذ آراء السادة المحكمين، تم صياغة الاستبيان في شكله النهائي بما يتناسب مع موضوع البحث الذي سيتم عرضه في ملاحق هذه الدراسة.

5/ مجالات البحث:

1/5 / المجال المكاني:

أنحصر المجال المكاني على الإتحادات الرياضية اليمينية ممثله بجميع الكوادر العاملين في هذه الإتحادات سواء كان رئيس أم نائب أو أمين عام وكذلك الأعضاء.

2/5 / المجال الزماني: تم العمل على البحث الميداني خلال العام 2021_2022.

3/5 / المجال البشري:

عينة من المؤسسات الرياضية اليمينية وهم مسؤولي الاتحادات الرياضية العامة رئيس الاتحاد، الامين العام، قيادة وزارة الشباب والرياضة.

6/ المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان:

1/6/ صدق المحتوى:

تم عرض الاستمارة بصورتها المبدئية على عدد (8) من المحكمين ذوي الخبرة في المجال الإداري والرياضي لاستطلاع آرائهم في استمارة الاستبيان ولتوضيح موضوع الدراسة والهدف من هذه الدراسة. وفي ضوء التوجيهات التي أبدوها تم إدخال التعديلات التي أتفق عليها معظم الأساتذة وقد تركزت تلك التعديلات في تحسين صياغة وحذف بعض العبارات التي لا تنتمي إلى المحور أو تفشل في قياس ما وضعت لآجلة.

2/6/ ثبات استمارة الاستبيان:

لقياس مصداقية الدراسة المعدلة إحصائياً تم الاعتماد على معادلة ألفا كارون باخ لحساب معامل ثبات الاستمارة على عينة وعددهم (31) وهم يمثلون جزء من أفراد عينة المجتمع الحقيقي.

وإحصائياً كلما اتجهت قيمة هذا المعامل إلى (1) تكون النتيجة المتحصل عليها من خلال الأسئلة الموجودة في الاستمارة متناسقة ومترابطة.

رقم المحور	محاوَر أداة الدراسة	معامل الثبات ألفا كارون باخ
1-	الواقع الحالي لصندوق رعاية النشء والشباب والرياضة ووضع السبل لتطويره.	0.74
2-	الصعوبات التي تعيق صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة	0.80
3-	دور إستراتيجية الصندوق في تحقيق أهداف الاتحادات الرياضية	0.75
4-	موارد الاتحادات وكيفية تطويرها	0.79
	المجموع الكلي للمحور	0.80

يتضح من بيانات الجدول رقم (2-1) أن قيم معاملات الثبات لمحاور أداة البحث تراوحت فيما بين (0.74:0.80) بمقياس ألفا كرونباخ.

كما بلغ معدل قيمة الثبات الكلي لمحاور أداة الدراسة (0.80) وهذه القيم تعد معاملات ثبات عالية.

وعليه يمكن القول بصفة عامة أن المقياس ثابت وبذلك فهو صالح لقياس ما أنجز لأجله وبالتالي يمكن استعمال هذا المقياس كأداة لجمع المعلومات و البيانات الميدانية من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

7/ الوسائل الإحصائية المستخدمة:

تم استعمال الوسائل الإحصائية المناسبة من أجل التحقق في الخصائص القياسية لاستمارة الدراسة، وكذلك للتحقق من أهداف البحث، وذلك من خلال الاستعانة بالمعالج العربي في الإحصاء الاجتماعي والوسائل الإحصائية التالية:

$$1- \text{الاختبار التائي (T-test) لعينة واحدة} = \frac{\text{المتوسط الحسابي} - \text{المتوسط الفرضي}}{\frac{\text{الانحراف المعياري}}{\sqrt{\text{حجم العينة}}}}$$

2- معادلة "ألفا كرونباخ" لاستخراج قيم معاملات الثبات لأداة البحث.

3- النسب المئوية = العينة أفراد عدد ÷ 100 × التكرارات عدد.

4- الانحراف المعياري.

$$5- \text{المتوسط الحسابي} = \frac{(\text{التكرار} \times \text{الدرجة}) + (\text{التكرار} \times \text{الدرجة}) + (\text{التكرار} \times \text{الدرجة})}{\text{حجم العينة}}$$

$$6- \text{اتجاه العينة} = \frac{\text{أقل درجة} - \text{أكبر درجة}}{\text{أكبر درجة}}$$

$$3 - 1 \div 3 = 0.66$$

في كل مره نضيف قيمة 0.66 كي نحدد اتجاه العينة كمايلي:

لا	إلى حدما	نعم	والإتجاه
1.66 -1	2.33 -1.67	3 -2.34	الفئة

جدول رقم (2-2)

7-رتبة السؤال وذلك بإعادة ترتيب المتوسط الحسابي من أعلى قيمة إلى أصغر

قيمة. (عبان، 2015)

الفصل الثاني

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد:

سيقوم الباحث في هذا الفصل بعرض النتائج التي توصل إليها هذا البحث ضمن الأهداف الموضوعية مسبقا ومناقشتها وتفسيرها، وسنتطرق فيه لعرض وتحليل ومناقشة النتائج التي تحصلنا عليها من المستجوبين على الاستبيان المقدم لهم في ضوء المحاور المراد دراستها، وربط النتائج بالفرضيات، وتقديم الاستنتاجات، ومن ثم اقتراح بعض من الحلول المستقبلية.

1/ عرض النتائج الخاصة بأسئلة المحور الأول(الواقع الحالي لصندوق رعاية النشء والشباب والرياضة ووضع السبل لتطويره) .

م	العبارة	نعم	إلى حدما	لا
-1	هل أهداف الصندوق بالجمهورية اليمنية يتفق مع المتغيرات والتقدم الحالي للرياضة ؟	88	17	7
-2	هل هناك صعوبة في تطبيق القانون الخاص بالصندوق؟	20	14	78
-3	هل يمكن الاستعانة بجهات أخرى لها القدرة على حل هذا التدهور؟	79	32	1
-4	هل يمكن الاستعانة بالمديرين التنفيذيين ذو الخبرات السابقة لإيجاد مخرج لهذه الأزمة؟	50	11	51
-5	هل الاعتماد على العاملين قليلي الخبرة أدى إلى حدوث هذا التدهور؟	93	7	12
-6	هل سيصبح هذا التدهور مؤقت؟	88	10	14
-7	هل تملك إدارة الهيئة مختصين لحل هذه الأزمة؟	21	17	74
-8	هل هناك وسائل اتصال حديثة من أجل الوصول إلى المعلومات؟	13	0	99
-9	هل يتم التخلص من العقبات والمخاطر التي تعترض عمل إدارة الهيئة؟	32	7	73
-10	هل تعمل إدارة الهيئة لمناقشة جميع الحلول والعمل بها؟	24	23	65
-11	هل تعطى فرصة للاهتمام بالحلول على أسس علمية؟	11	8	93
-12	هل يتم تحقيق الأهداف من خلال الخطط الموضوعة؟	12	9	91

11 1	0	1	هل هناك إدارة للمخاطر للتنبؤ بما قد سيحدث؟	-13
9	11	92	هل تتناسب الإمكانيات المادية مع أهداف إدارة الهيئة؟	-14
59	17	36	هل تتناسب الإمكانيات البشرية مع أهداف الإدارة الهيئة؟	-15
11	0	101	هل أهداف الصندوق واقعية وقابلة للتحقيق؟	-16
87	0	25	هل يتم تعديل الأهداف الموضوعية من قبل على ضوء ما تحقق من أهداف؟	-17
90	0	22	هل حدث هذا التدهور بشكل مفاجئ؟	-18
11	0	101	هل أثر قرار وزارة المالية باستقطاع 30% لصالح المجالس المحلية على الرياضة اليمينية؟	19
13	0	99	هل أثرت نسبة 30% المخصصة للمجالس المحلية على عمل الصندوق؟	-20
4	1	107	هل اعتماد 30% لصالح المجالس المحلية خارج عن أهداف الصندوق؟	21

جدول رقم (2-3) يبين نتائج المبحوثين للمحور الأول

1/1 عرض النتائج الإحصائية للمحور الأول ومناقشتها:

رقم السؤال	إلى حدا	لا	متوسط حسابي	إنحراف معياري	النسبة المئوية	إتجاه العينة	قيمه Ttest	رتبه السؤال
21	1	111	1.02	0.19	34	لا	-54.57	13
8	13	99	1.23	0.64	41	لا	-12.73	8
11	11	93	1.27	0.63	42.33	لا	-12.26	11
12	12	91	1.29	0.65	43	لا	-11.56	12
18	0	90	1.39	0.79	46.33	لا	-8.17	18
17	0	87	1.45	0.83	48.33	لا	-7.01	17
2	20	78	1.48	0.78	49.33	لا	-7.05	2
7	21	74	1.53	0.79	51	لا	-6.29	7
10	24	65	1.63	0.81	54.33	لا	-4.83	10
9	32	73	1.63	0.9	54.33	لا	-4.35	9
15	36	59	1.79	0.9	59.67	إلى حدا	-2.47	15
4	50	51	1.99	0.95	66.33	إلى حدا	-0.11	4
6	88	14	2.66	0.69	88.67	نعم	10.12	6
3	79	1	2.7	0.48	90	نعم	15.43	3
5	93	12	2.72	0.64	90.67	نعم	11.90	5
1	1	7	2.72	0.57	90.67	نعم	13.36	1
14	92	9	2.74	0.59	91.33	نعم	13.27	14
20	99	13	2.77	0.64	92.33	نعم	12.73	20
19	101	11	2.8	0.6	93.33	نعم	14.11	19
16	101	11	2.8	0.6	93.33	نعم	14.11	16
21	107	4	2.92	0.38	97.33	نعم	25.61	21

جدول رقم (2-4) يبين النتائج الإحصائية للمحور الأول.

1/1/1 التحليل الكيفي لنتائج المحور الأول:

1- العبارة رقم(21) أنت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية في رتبة السؤالالذي يتمثل (هل اعتماد 30% لصالح المجالس المحلية خارج عن أهداف الصندوق؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبة(97.33)% بأن اعتماد 30% لصالح المجالس المحلية هي خارجه عن أهداف الصندوق، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.92) وانحراف معياري قدرة (0.38)والأمر الذي أكده قيمة(25.61)tالمحسوبة وهي أكبر من قيمةالجدوليه المقدره بـ(1.89)بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

2- العبارة رقم(16) أنت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية في رتبة السؤالالذي يتمثل (هل أهداف الصندوق واقعية وقابلة للتحقيق؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبة(93.33)%بأن أهداف الصندوق واقعية وقابلة للتحقيق، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.8)وانحراف معياري قدرة (0.6) والأمر الذي أكده قيمة(14.11)tالمحسوبة وهي أكبر من قيمة الجدوليه المقدره بـ(1.89)بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

3- العبارة رقم(19) أنت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية في رتبة السؤالالذي يتمثل (هل أثر قرار وزارة المالية باستقطاع 30% لصالح المجالس المحلية على الرياضة اليمينية ؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبة(93.33)% بأن قرار وزارة المالية باستقطاع 30% لصالح المجالس المحلية قد اثر على الرياضة اليمينية، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.8) وانحراف معياري قدرة (0.6) والأمر الذي أكده قيمة(14.11)tالمحسوبة وهي أكبر من قيمة الجدوليه المقدره بـ(1.89)بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

4- العبارة رقم(20) والذي يتمثل (هل أثرت نسبة 30% المخصصة للمجالس المحلية على عمل الصندوق؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبة (92.33) %

بأن نسبة 30% المخصصة للمجالس المحلية أدى إلى تأثير عمل الصندوق، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.77) وانحراف معياري قدرة (0.64) والأمر الذي أكدته قيمة $T(12.73)$ المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجدوليه المقدره بـ (1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

5- العبارة رقم (14) والذي يتمثل (هل تتناسب الإمكانيات المادية مع أهداف إدارة الهيئة؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبة (91.33) % بأنهم تتناسب إمكانيات الصندوق المادية مع أهداف إدارة الهيئة ، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.74) وانحراف معياري قدرة (0.59) والأمر الذي أكدته قيمة $T(13.27)$ المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجدوليه المقدره بـ (1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

6- العبارة رقم (1) والذي يتمثل (هل أهداف الصندوق بالجمهورية اليمنية يتفق مع المتغيرات والتقدم الحالي للرياضة؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبة (90.67) % بأنهم أهداف الصندوق بالجمهورية اليمنية يتفق مع المتغيرات والتقدم الحالي للرياضة، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.72) وانحراف معياري قدرة (0.57) والأمر الذي أكدته قيمة $T(13.36)$ المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجدوليه المقدره بـ (1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

7- العبارة رقم (5) والذي يتمثل (هل الاعتماد على العاملين قليلي الخبرة أدى إلى حدوث هذا التدهور؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبة (90.67) % عند الاعتماد على العاملين قليلي الخبرة أدى إلى حدوث هذا التدهور، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.72) وانحراف معياري قدرة (0.64) والأمر الذي أكدته قيمة $T(11.90)$ المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجدوليه المقدره بـ (1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

8- العبارة رقم (3) والذي يتمثل (هل يمكن الاستعانة بجهات أخرى لها القدرة على حل هذا التدهور؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبة (90) % يمكن للصندوق الاستعانة بجهات أخرى لها القدرة على حل هذا التدهور، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.7) وانحراف معياري قدرة (0.48) والأمر الذي أكدته قيمة $T(15.43)$ المحسوبة

وهي أكبر من قيمة التجدد وليه المقدره بـ(1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

9- العبارة رقم(6) والذي يتمثل (هل سيصبح هذا التدهور مؤقت؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبة (88.67) % بان هذا التدهور سيصبح مؤقت ، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.66) وانحراف معياري قدرة (0.69) والأمر الذي أكده قيمة (10.12)T المحسوبة وهي أكبر من قيمة التجدد وليه المقدره بـ(1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

10- العبارة رقم(4) والذي يتمثل (هل يمكن الاستعانة بالمديرين التنفيذيين ذو الخبرات السابقة لإيجاد مخرج لهذه الأزمة؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبة (66.33) % بأنهم يمكن إلى حد ما الاستعانة بالمديرين التنفيذيين ذو الخبرات السابقة لإيجاد مخرج لهذه الأزمة، وذلك بمتوسط حسابي يساوي(1.99) وانحراف معياري قدرة (0.95) والأمر الذي أكده قيمة (0.11)T المحسوبة وهي أقل من قيمة التجدد وليه المقدره بـ(1.89) بأن لا يوجد هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

11- العبارة رقم(15) والذي يتمثل (هل تتناسب الإمكانيات البشرية مع أهداف إدارة الهيئة؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبة (59.67) % بأن إلى حد ما هناك تتناسب الإمكانيات البشرية مع أهداف إدارة الهيئة ، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (1.79) وانحراف معياري قدرة (0.9) والأمر الذي أكده قيمة (2.47)T المحسوبة وهي أكبر من قيمة التجدد وليه المقدره بـ(1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

12- العبارة رقم(9) والذي يتمثل (هل يتم التخلص من العقوبات والمخاطر التي تعترض عمل إدارة الهيئة؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبة (54.33) % بأن الصندوق لا يعمل على التخلص من العقوبات والمخاطر التي تعترض عمل إدارة الهيئة، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (1.63) وانحراف معياري قدرة (0.9) والأمر الذي أكده قيمة (4.35)T المحسوبة وهي أكبر من قيمة التجدد وليه المقدره بـ(1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

13- العبارة رقم(10) والذي يتمثل (هل تعمل إدارة الهيئة لمناقشة جميع الحلول والعمل بها؟)نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبة (54.33) %بان إدارة الهيئة للصندوق لا يعمل على مناقشة جميع الحلول والعمل بها، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (1.63) وانحراف معياري قدرة (0.81) والأمر الذي أكدته قيمة (T4.83)المحسوبة وهي اكبر من قيمة tالجد وليه المقدره ب(1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

14- العبارة رقم(7) والذي يتمثل (هل تملك إدارة الهيئة مختصين لحل هذه الأزمة؟)نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبة (51) %بان إدارة الهيئة الصندوق لا تملك مختصين لحل هذه الأزمة، وذلك بمتوسط حسابي يساوي(1.53) وانحراف معياري قدرة (0.79) والأمر الذي أكدته قيمة (T6.29)المحسوبة وهي اكبر من قيمة tالجد وليه المقدره ب(1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

15- العبارة رقم(2) والذي يتمثل (هل هناك صعوبة في تطبيق القانون الخاص بالصندوق؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبة (49.33) %بان لاتوجد صعوبة في تطبيق القانون الخاص بالصندوق ، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (1.48)وانحراف معياري قدرة (0.78) والأمر الذي أكدته قيمة (T7.05)المحسوبة وهي اكبر من قيمة tالجد وليه المقدره ب(1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

16- العبارة رقم(17) والذي يتمثل (هل يتم تعديل الأهداف الموضوعه من قبل على ضوء ما تحقق من أهداف؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبة (48.33)%بان الصندوق لا يعمل على تعديل الأهداف الموضوعه من قبل على ضوء ما تحقق من أهداف، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (1.45) وانحراف معياري قدرة (0.83) والأمر الذي أكدته قيمة (T7.01)المحسوبة وهي اكبر من قيمة tالجد وليه المقدره ب(1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

17- العبارة رقم(18) والذي يتمثل (هل حدث هذا التدهور بشكل مفاجئ؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبة (46.33) %بان هذا التدهور لم يحدث بشكل

مفاجئ، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (1.39) وانحراف معياري قدرة (0.79) والأمر الذي أكده قيمة (T8.17) المحسوبة وهي أكبر من قيمة التجدد لديه المقدر بـ(1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

18- العبارة رقم(12) والذي يتمثل (هل يتم تحقيق الأهداف من خلال الخطط الموضوعية؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبة % (43) بأن الصندوق لا يعمل على تحقيق الأهداف من خلال الخطط الموضوعية، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (1.29) وانحراف معياري قدرة (0.65) والأمر الذي أكده قيمة (T11.56) المحسوبة وهي أكبر من قيمة التجدد لديه المقدر بـ(1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

19- العبارة رقم(11) والذي يتمثل (هل تعطى فرصة للاهتمام بالحلول على أسس علمية؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبة (42.33) % بأن الصندوق لا يعمل على إعطاء فرصة للاهتمام بالحلول على أسس علمية، على تحقيق الأهداف من خلال الخطط الموضوعية، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (1.27) وانحراف معياري قدرة (0.63) والأمر الذي أكده قيمة (T12.26) المحسوبة وهي أكبر من قيمة التجدد لديه المقدر بـ(1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

20- العبارة رقم(11) والذي يتمثل (هل هناك وسائل اتصال حديثة من أجل الوصول إلى المعلومات؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبة % (41) بأنه وسائل الاتصال الحديثة من أجل الوصول إلى المعلومات ليست متوفرة، على تحقيق الأهداف من خلال الخطط الموضوعية، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (1.23) وانحراف معياري قدرة (0.64) والأمر الذي أكده قيمة (T12.73) المحسوبة وهي أكبر من قيمة التجدد لديه المقدر بـ(1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

21- العبارة رقم(11) والذي يتمثل (هل هناك إدارة للمخاطر للتنبؤ بما قد سيحدث؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبة % (34) بأنه لا توجد إدارة للمخاطر من أجل التنبؤ بما قد سيحدث، على تحقيق الأهداف من خلال الخطط الموضوعية، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (1.02) وانحراف معياري قدرة (0.19) والأمر الذي أكده قيمة

(T54.57) المحسوبة وهي اكبر من قيمة الجد وليه المقدرة ب(1.89) بأن هناك دلالة

ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

2/ عرض النتائج الخاصة بأسئلة المحور الثاني:

الرقم	العبارة	نعم	إلى حدا	لا
-1	هل التسلط في اتخاذ القرارات يعرقل عمل إدارة الهيئة ؟	88	7	17
-2	هل الأهداف واضحة لمنفذي القرارات لإدارة هذه الهيئة ؟	97	3	12
-3	هل يتعلق الأمر بتطبيق القانون الخاص الذي أنشئ من أجله الصندوق؟	32	8	72
-4	هل العلاقات الشخصية ما بين إدارة الهيئة تعرقل عمل السير؟	82	19	11
-5	هل تتعلق الصعوبات بالهيئات الخارجية؟	38	71	3
-6	هل ارتفاع تكلفة ممارسة الرياضة التي تواجهه أداره الهيئة؟	25	11	76
-7	هل مهام المسؤولين والمديرين غير واضحة؟	3	0	109
-8	هل يوجد إحساس لدى القائمين على إدارة الهيئة بالهدف الذي أنشئ من أجله الصندوق؟	6	37	69
-9	هل المنظومة الإدارية تتصف بالعشوائية في تنفيذ البرامج المختلفة؟	89	0	23
-10	هل الإدارة العليا (الوزارة) على القرارات هي المسيطرة على الأنشطة الرياضية؟	86	21	5
-11	هل مصالح الإتحاد تعارض مصالح إدارة الهيئة ؟	0	17	95
-12	هل الأهداف بالنسبة للمستفيدين من القرارات واضحة؟	93	2	17

19	10	83	هل الإستهانه بالمشاكل أزم عمل هذه الهيئة؟	-13
22	11	79	هل هناك ضعف في القدرة على تحليل المؤشرات قبل حدوث الأزمة؟	-14
66	17	29	هل توجد خطط لمواجهة الأزمات المتوقعة؟	-15
85	18	9	هل تعطى الفرصة للعاملين والرواد واللاعبين لطرح ملاحظاتهم؟	-16
97	10	5	هل تغيرت اللوائح والقوانين الخاصة بالصندوق؟	-17
22	59	31	هل السرعة في تغيير وتعاقب المسيرين على إدارة الصندوق أدى إلى حدوث أزمة؟	-18
66	19	27	هل هناك تنمية و توعية ثقافية للجمهور؟	-19

جدول رقم (2-5) نتائج المبحوثين للمحور الثاني.

1/2 عرض النتائج الإحصائية للمحور الثاني ومناقشتها:

رتبه السؤا ل	قيمة Ttest	إتجاه العينة	النسبة المئوية	إنحراف معياري	متوسط حسابي	لا	إلى حدا	نعم	رقم السؤال
1	12.76	نعم	92	0.63	2.76	12	3	97	2
2	14.11	نعم	90.67	0.54	2.72	5	21	86	10
3	9.99	نعم	89.33	0.72	2.68	17	2	93	12
4	9.13	نعم	87.67	0.73	2.63	17	7	88	1
5	10.25	نعم	87.67	0.65	2.63	11	19	82	4
6	7.71	نعم	86.33	0.81	2.59	23	0	89	9
7	7.94	نعم	85.67	0.76	2.57	19	10	83	13
8	6.74	نعم	83.67	0.8	2.51	22	11	79	14
9	6.31	إلى حدا	77	0.52	2.31	3	71	38	5
10	1.24	إلى حدا	69.33	0.68	2.08	22	59	31	18
11	-4.06	إلى حدا	55.67	0.86	1.67	66	17	29	15
12	-4.41	لا	55	0.84	1.65	66	19	27	19
13	-4.23	لا	54.67	0.9	1.64	72	8	32	3
14	-5.86	لا	51.33	0.83	1.54	76	11	25	6
15	-10.04	لا	48	0.59	1.44	69	37	6	8
16	-11.60	لا	44	0.62	1.32	85	18	9	16
17	-17.71	لا	39.33	0.49	1.18	97	10	5	17
18	-24.98	لا	38.33	0.36	1.15	95	17	0	11
19	-31.41	لا	35	0.32	1.05	109	0	3	7

جدول رقم (2-6) يبين النتائج الإحصائية للمحور الثاني:

1/1/2 / التحليل الكيفي لنتائج المحور الثاني:

1- العبارة رقم(2) أنت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية في رتبة السؤال والذي يتمثل (هل الأهداف واضحة لمنفذي القرارات لإدارة هذه الهيئة؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبة (92%) بأن الأهداف واضحة لمنفذي القرارات لإدارة هذه الهيئة، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.76) وانحراف معياري قدرة (0.63) والأمر الذي أكدته قيمة (12.76) t المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجد وليه المقدره ب(1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

2- العبارة رقم(10) أنت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية في رتبة السؤال والذي يتمثل (هل الإدارة العليا (الوزارة) على القرارات هي المسيطرة على الأنشطة الرياضية؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبة (90.67%) بأن الوزارة هي المسيطرة على القرارات الخاصة بالأنشطة الرياضية، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.72) وانحراف معياري قدرة (0.54) والأمر الذي أكدته قيمة (14.11) t المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجد وليه المقدره ب(1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

3- العبارة رقم(12) أنت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية في رتبة السؤال والذي يتمثل (هل الأهداف بالنسبة للمستفيدين من القرارات واضحة؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبة (89.33%) بأن الأهداف واضحة بالنسبة للمستفيدين من القرارات، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.68) وانحراف معياري قدرة (0.72) والأمر الذي أكدته قيمة (9.99) t المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجد وليه المقدره ب(1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

4- العبارة رقم(1) والذي يتمثل (هل التسلط في اتخاذ القرارات يعرقل عمل إدارة الهيئة؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبة (87.67%) بأن التسلط في اتخاذ القرارات يؤدي إلى عرقله عمل إدارة الهيئة الأهداف واضحة بالنسبة للمستفيدين من القرارات، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.63) وانحراف معياري قدرة (0.73) والأمر

الذي أكده قيمة (9.13) t المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجدول له المقدر بـ (1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

5- العبارة رقم (4) والذي يتمثل (هل العلاقات الشخصية ما بين إدارة الهيئة تعرقل عمل السير؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبة (87.67)% بأن العلاقات الشخصية ما بين إدارة الهيئة تعرقل سير العمل، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.63) وانحراف معياري قدرة (0.65) والأمر الذي أكده قيمة (10.25) t المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجدول له المقدر بـ (1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

6- العبارة رقم (9) والذي يتمثل (هل المنظومة الإدارية تتصف بالعشوائية في تنفيذ البرامج المختلفة؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبة (86.33)% بأن تنفيذ البرامج بالنسبة للمنظومة الإدارية تتصف بالعشوائية، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.59) وانحراف معياري قدرة (0.81) والأمر الذي أكده قيمة (7.71) t المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجدول له المقدر بـ (1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

7- العبارة رقم (13) والذي يتمثل (هل الإستهانه بالمشاكل أزم عمل هذه الهيئة؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبة (85.67)% بأن عدم الاهتمام بالمشاكل قد أزم عمل هذه الهيئة، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.57) وانحراف معياري قدرة (0.76) والأمر الذي أكده قيمة (7.94) t المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجدول له المقدر بـ (1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

8- العبارة رقم (14) والذي يتمثل (هل هناك ضعف في القدرة على تحليل المؤشرات قبل حدوث الأزمة؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبة (83.67)% بأن هناك ضعف في تحليل المؤشرات قبل حدوث الأزمة، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.51) وانحراف معياري قدرة (0.8) والأمر الذي أكده قيمة (6.74) t المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجدول له المقدر بـ (1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

9- العبارة رقم(5) والذي يتمثل (هل تتعلق الصعوبات بالهيئات الخارجية؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبة (77%) بأن الهيئات الخارجية إلى حد ما تحدث صعوبات في عمل الهيئة، وذلك بمتوسط حسابي يساوي(2.31) وانحراف معياري قدرة (0.52) والأمر الذي أكده قيمة (6.31) t المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجد وليه المقدره بـ(1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

10- العبارة رقم(18) والذي يتمثل (هل السرعة في تغيير وتعاقب المسيرين على إدارة الصندوق أدى إلى حدوث أزمة؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبة (69.33%) بأن تغيير المسيرين وتعاقبهم على إدارة الصندوق أدى إلى حد ما الى حدوث أزمة، وذلك بمتوسط حسابي يساوي(2.08) وانحراف معياري قدرة (0.68) والأمر الذي أكده قيمة (1.24) t المحسوبة وهي أقل من قيمة t الجد وليه المقدره بـ(1.89) بأن لا توجد هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

11- العبارة رقم(15) والذي يتمثل (هل توجد خطط لمواجهة الأزمات المتوقعة؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبة (55.67%) بأن يوجد إلى حد ما خطط لمواجهة الأزمات المتوقعة، وذلك بمتوسط حسابي يساوي(1.67) وانحراف معياري قدرة (0.86) والأمر الذي أكده قيمة (4.06) t المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجد وليه المقدره بـ(1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

12- العبارة رقم(19) والذي يتمثل (هل هناك تنمية و توعية ثقافية للجمهور؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبة (55%) بأن لا يوجد هناك تنمية و توعية ثقافية للجمهور، وذلك بمتوسط حسابي يساوي(1.65) وانحراف معياري قدرة (0.84) والأمر الذي أكده قيمة (4.41) t المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجد وليه المقدره بـ(1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

13- العبارة رقم(3) والذي يتمثل (هل يتعلق الأمر بتطبيق القانون الخاص الذي أنشئ من أجله الصندوق؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبة

- (54.67)% بأن لا يتعلق الأمر بتطبيق القانون الخاص الذي أنشئ من أجله الصندوق، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (1.64) وانحراف معياري قدرة (0.9) والأمر الذي أكدته قيمة (4.23) المحسوبة وهي أكبر من قيمة التجدد وليه المقدرة بـ (1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين
- 14- العبارة رقم (6) والذي يتمثل (هل ارتفاع تكلفة ممارسة الرياضة التي تواجه أداره الهيئة؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلابنسبة (51.33)% بأن ارتفاع تكلفة ممارسة الرياضة لا تعيق أداره الهيئة الصندوق، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (1.54) وانحراف معياري قدرة (0.83) والأمر الذي أكدته قيمة (5.86) المحسوبة وهي أكبر من قيمة التجدد وليه المقدرة بـ (1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين
- 15- العبارة رقم (8) والذي يتمثل (هل يوجد إحساس لدى القائمين على إدارة الهيئة بالهدف الذي أنشئ من أجله الصندوق؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلابنسبة (48)% بأنلا يوجد إحساس لدى القائمين على إدارة الهيئة بالهدف الذي أنشئ من أجله الصندوق، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (1.44) وانحراف معياري قدرة (0.59) والأمر الذي أكدته قيمة (10.04) المحسوبة وهي أكبر من قيمة التجدد وليه المقدرة بـ (1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين
- 16- العبارة رقم (16) والذي يتمثل (هل تعطى الفرصة للعاملين والرواد واللاعبين لطرح ملاحظاتهم؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلابنسبة (44)% بأنالصندوق لايعطى الفرصة للعاملين والرواد واللاعبين لطرح ملاحظاتهم، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (1.32) وانحراف معياري قدرة (0.62) والأمر الذي أكدته قيمة t (11.60) المحسوبة وهي أكبر من قيمة التجدد وليه المقدرة بـ (1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين
- 17- العبارة رقم (17) والذي يتمثل (هل تغيرت اللوائح والقوانين الخاصة بالصندوق؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلابنسبة (39.33)% بأن لم تغير اللوائح والقوانين الخاصة بالصندوق، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (1.18) وانحراف معياري قدرة (0.49) والأمر الذي أكدته قيمة (17.71) المحسوبة وهي أكبر من قيمة t

الجد وليه المقدره بـ(1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات
المبحوثين

18- العبارة رقم(11) والذي يتمثل (هل مصالح الإتحاد تعارض مصالح إدارة الهيئة
؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلابنسبة (38.33)% بأن لا يوجد تعارض في
المصالح بين الاتحاد وإدارة الهيئة، وذلك بمتوسط حسابي يساوي(1.15) وانحراف
معياري قدرة (0.36) والأمر الذي أكده قيمة (24.98) t المحسوبة وهي أكبر من قيمة t
الجد وليه المقدره بـ(1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات
المبحوثين.

19- العبارة رقم(7) والذي يتمثل (هل مهام المسؤولين والمديرين غير واضحة؟) نرى
بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلابنسبة (35)% بأن وضوح مهام المسؤولين
والمديرين ، وذلك بمتوسط حسابي يساوي(1.05) وانحراف معياري قدرة ()
0.32) والأمر الذي أكده قيمة (31.41) t المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجد وليه
المقدره بـ(1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.
عرض أسئلة المحور الثاني الصعوبات وتحليل النتائج وتفسيرها لمحور

3/ عرض النتائج الخاصة المحور الثالث: (دور إستراتيجية الصندوق في تحقيق أهداف الإتحادات الرياضية)

رقم	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا
تحليل البيئة الخارجية: عوامل اقتصادية:				
-1	تعمل الحكومة على توفير المستحقات المالية لقطاع الرياضة؟	23	11	78
-2	هناك تخطيط محكم لاستخدام المستحقات المالية المتوفرة في المجال الرياضي؟	25	0	87
عوامل ثقافية واجتماعية				
-3	يعمل الصندوق على إبراز أهمية تعزيز الانتماء للوطن والثقافة الوطنية؟	33	56	23
-4	يقوم الصندوق بتشجيع المرأة من أجل مشاركتها ومدى أهميتها للممارسة الرياضية؟	27	36	49
-5	يقوم الصندوق بدعم البحوث المتعلقة بالمرأة في المشاركة الرياضية؟	12	24	76
-6	يعمل الصندوق على إيجاد تدابير خاصة بالمرأة الريفية للمشاركة في الرياضة التي تتلاءم مع ثقافة هذه المناطق؟	14	11	87
-7	يعمل الصندوق على مساهمة الشباب في العمليات والأنشطة الرياضية والتأثير فيها؟	73	8	31
-8	الصندوق يقوم بزيادة الوعي لدى الشعب بأهمية الرياضة؟	52	39	21
-9	يعمل الصندوق على نشر أهمية الرياضة من أجل الصحة والترويج عن النفس؟	61	22	29

103	2	7	يعمل الصندوق على النشر بأهمية الممارسة الرياضية من أجل تحقيق رأس المال؟	-10
العوامل التكنولوجية:				
28	11	73	يسهل وجود الإنترنت التعامل مع الهيئات الأخرى؟	-11
7	26	79	يوجد لدى الصندوق موقع خاص يقوم بنشر الأهداف والنشاطات الرياضية؟	-12
63	19	30	يعمل على تسهيل التنسيق باستضافة البطولات الرياضية؟	-13
105	0	7	تقوم التكنولوجيا في الصندوق بتسهيل عملية شراء وبيع اللاعبين؟	-14
110	0	2	وجود المحطات الفضائية الرياضية؟	-15
107	0	5	يوفر الصندوق البرامج التي تحفظ المواقع من السرقة؟	16
110	0	2	يوفر الصندوق بريدا إلكترونيا لاستقبال المقترحات والصعوبات التي تواجه المستفيدين؟	-17
106	0	6	يعمل الصندوق على دمج كافة الهيئات الرياضية إلكترونيا؟	-18
23	55	34	يملك الصندوق بنية أساسية تكنولوجية تساعده على تحقيق أهدافه؟	-19
103	4	5	سهولة الوصول للمعلومات والأنشطة من خلال البريد الإلكتروني للصندوق؟	-20
90	14	8	المواقع الإلكترونية تمتاز بالحدثة والتطور المستمر؟	-21
العوامل السياسية:				

56	15	41	تضع الدولة صندوق رعاية النشء ضمن أولويات الخطط التنموية والاستثمارية للدولة؟	-22
25	13	74	يؤثر الواقع السياسي على الواقع الرياضي سواء بالإيجابي أو السلبي؟	-23
6	17	89	الواقع الأمني والسياسي بالجمهورية اليمنية يرتبط بالسياسة العامة للرياضة؟	-24
4	40	68	السياسة العامة للدولة واضحة نحو أهمية ممارسه النشاطات الرياضية؟	-25
56	22	34	سياسة الرقابة من قبل (الجهاز المركزي للمحاسبة) على الهيئات الرياضية تعمل على تصحيح الانحرافات وليس تصيد الأخطاء	-26
العوامل التشريعية والقانونية:				
86	4	22	اللوائح والنصوص القانونية المنظمة للعمل الرياضي يتم تطبيقها بكل وضوح وشفافية؟	-27
18	27	67	تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على الإعفاء الضريبي عند الاستثمار في المجال الرياضي؟	-28
103	7	2	القانون الحالي للاستثمار الرياضي يتيح فرصة لاستقطاب رجال الأعمال؟	-29
70	23	19	تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على وضع لوائح للمحاسبة والمراقبة بكل شفافية؟	-30
72	9	31	التغيير المستمر للهيكل التنظيمي داخل الصندوق تؤدي إلى عدم استقرار الرياضة وتؤثر على المسيرة الرياضية؟	-31
106	0	6	توجد محكمة رياضية وظيفتها الفصل في النزاعات الرياضية؟	-32

7	19	86	التشريعات الرياضية الخاصة بالصندوق تتماشى مع الميثاق الدولي والأولمبي للرياضة؟	-33
البيئة الداخلية: الهيكل التنظيمي:				
73	13	26	هناك هيكل تنظيمي واضح يعمل على تحقيق أهداف الصندوق بفعالية؟	-34
65	16	31	يوجد ترابط وتناغم بين العاملين في إدارة الهيئة للصندوق والهيئات التابعة له؟	-35
26	58	28	تتناسب تقديم الخدمات والأنشطة الرياضية مع عدد المختصين والخبراء في إدارة الهيئة للصندوق؟	-36
45	34	33	تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على تطوير الهيكل التنظيمي يتناسب مع الخطط الإستراتيجية الموضوعة؟	-37
56	29	27	هناك أساليب مقننة لاختيار الموظفين لصندوق رعاية النشء والشباب؟	-38
الثقافة التنظيمية والقيم:				
74	18	20	يعمل الصندوق على توفير الحوافز المناسبة لموظفيها؟	-39
45	33	34	يشعر العاملون بصندوق رعاية النشء والشباب بالرضا الوظيفي؟	-40
72	22	18	تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على تطبيق مبداء العلاقات العامة والإنسانية داخل الهيئات الرياضية؟	-41
72	17	23	تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على وضع الاستراتيجيات المناسبة التي تتناسب مع مقدراتها الداخلية والخارجية؟	-42

			1- الموارد البشرية:	
69	9	34	هل يتلاءم عدد العاملين في إدارة الهيئة للصندوق مع حجم النشاطات المراد تنفيذها؟	-43
85	8	19	هل يتناغم العاملون في إدارة الهيئة للصندوق مع الوظائف والبيئة المحيطة بهم؟	-44
23	79	10	يتوفر لإدارة الهيئة للصندوق الكوادر ذوي التخصص والخبرات في مجال الإدارة الإستراتيجي؟	-45
10	29	73	هل هناك إداريين مختصين في الرياضة للإشراف على تنفيذ المشروعات ومتابعتها أولاً بأول؟	-46
78	0	34	تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على تطوير مهارات وقدرات العاملين يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج؟	-47
92	11	9	تستثمر إدارة الهيئة في الصندوق المكون البشري بطريقة جيدة لتحقيق الأهداف الخاصة والعامة؟	-48
الموارد المادية:				
13	8	91	تتناسب الموازنات المالية الخاصة بالبرامج الرياضية مع أهداف الصندوق المراد تحقيقها؟	-49
11	14	87	هناك تخطيط لتطوير الموارد المادية في المشروعات التابعة لصندوق رعاية النشء والشباب؟	-50
37	47	28	يعمل إدارة الهيئة في الصندوق على تدبير الموارد المالية لنجاح العمل الشبابي؟	-51
42	39	31	يعمل إدارة الهيئة في الصندوق على توفير المبالغ المالية اللازمة لإقامة المشروعات الاستثمارية؟	-52

69	11	32	يعمل إدارة الهيئة في الصندوق على تخصيص الأراضي التابعة لها من أجل إقامة المشروعات الاستثمارية؟	-53
56	45	11	تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على استثمار الموارد المالية بطريقة مثلى من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً؟	-54
36	19	57	تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على توفير الأدوات والمعدات الخاصة بإقامة المشروعات الاستثمارية الخاصة به؟	-55
57	30	25	تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على توفير الأدوات والأجهزة الرياضية الممكنة لتجهيز المنشآت الرياضية التابعة له؟	-56
37	35	40	يملك الصندوق الخرائط الخاصة بالأراضي التابعة له والتي يمكن الاستثمار بها؟	-57
54	30	28	تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على توفير الموارد المالية الذاتية الخاص به من أجل استمرارية الحصول على النقد والعمل على زيادته؟	-58
نمط الإدارة:				
72	29	11	تعمل إدارة الهيئة الحالية للصندوق باستخدام الأسلوب الديمقراطي القائم على المشاركة ؟	-59
75	20	17	تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على التطوير والاهتمام بالتحديث المستمر من أجل تحقيق الجودة الشاملة؟	-60
55	34	23	تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على تشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين في إدارة الهيئة؟	-61
76	21	15	تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على تحقيق العدالة في التعامل مع جميع الموظفين؟	-62
73	19	20	تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على نشر التعاون والصدقة المتبادلة داخل إدارة الهيئة؟	-63

52	27	33	تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على الاهتمام بأخلاقيات المهنة؟	-64
44	30	38	تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على التخطيط المبني على أسس علمية؟	-65
المهارات اللازمة للعاملين:				
86	11	15	يملك العاملون في إدارة هيئة الصندوق بالمهارات الذهنية والفكرية (التفكير الإبتكاري-حل المشكلة-التخيل- اتخاذ القرار)	-66
86	16	10	يملك العاملون في إدارة هيئة الصندوق بالمهارات السلوكية) فن التعامل مع الآخرين- مهارات الاتصال- حل الصراعات- التحفيز)	-67
37	35	40	يملك العاملون في إدارة هيئة الصندوق بالمهارات الفنية اللازمة (أداء الوظائف المالية والمحاسبية- التدريب)	68

جدول رقم (2-7) يبين إجابة الباحثين للمحور الثالث.

1/3 عرض النتائج الإحصائية للمحور الثالث ومناقشتها:

رقم السؤال	نعم	الى حد ما	لا	متوسط حسابي	إنحراف معياري	النسبة المئوية	إتجاه العينة	قيمة Ttest	رتبة السؤال
24	89	17	6	2.74	0.55	91.33	نعم	14.23	1
33	86	19	7	2.71	0.58	90.33	نعم	12.95	2
49	91	8	13	2.7	0.67	90	نعم	11.05	3
50	87	14	11	2.68	0.64	89.33	نعم	11.24	4
12	79	26	7	2.64	0.6	88	نعم	11.29	5
25	68	40	4	2.57	0.56	85.67	نعم	10.77	6
46	73	29	10	2.56	0.65	85.33	نعم	9.12	7
23	74	13	25	2.44	0.83	81.33	نعم	5.61	8
28	67	27	18	2.44	0.75	81.33	نعم	6.21	9
11	73	11	28	2.4	0.86	80	نعم	4.92	10
7	73	8	31	2.38	0.89	79.33	نعم	4.52	11
9	61	22	29	2.29	0.85	76.33	الى حد ما	3.61	12
8	52	39	21	2.28	0.76	76	الى حد ما	3.90	13
55	57	19	36	2.19	0.89	73	الى حد ما	2.26	14
19	34	55	23	2.1	0.71	70	الى حد ما	1.49	15
3	33	56	23	2.09	0.7	69.67	الى حد ما	1.36	16
57	40	35	37	2.03	0.83	67.67	الى حد ما	0.38	17
68	40	35	37	2.03	0.83	67.67	الى حد ما	0.38	18
36	28	58	26	2.02	0.69	67.33	الى حد ما	0.31	19
65	38	30	44	1.95	0.85	65	الى حد ما	-0.62	20
51	28	47	37	1.92	0.76	64	الى حد ما	-1.11	21
40	34	33	45	1.9	0.83	63.33	الى حد ما	-1.27	22
52	31	39	42	1.9	0.8	63.33	الى حد ما	-1.32	23
37	33	34	45	1.89	0.83	63	الى حد ما	-1.40	24
45	10	79	23	1.88	0.53	62.67	الى حد ما	-2.40	25
22	41	15	56	1.87	0.92	62.33	الى حد ما	-1.50	26
64	33	27	52	1.83	0.85	61	الى حد ما	-2.12	27
4	27	36	49	1.8	0.8	60	الى حد ما	-2.65	28
26	34	22	56	1.8	0.87	60	الى حد ما	-2.43	29
58	28	30	54	1.77	0.82	59	الى حد ما	-2.97	30
38	27	29	56	1.74	0.82	58	الى حد ما	-3.35	31
13	30	19	63	1.71	0.86	57	الى حد ما	-3.57	32
56	25	30	57	1.71	0.81	57	الى حد ما	-3.79	33
61	23	34	55	1.71	0.78	57	الى حد ما	-3.93	34
35	31	16	65	1.7	0.87	56.67	الى حد ما	-3.65	35
43	34	9	69	1.69	0.91	56.33	الى حد ما	-3.60	36
53	32	11	69	1.67	0.89	55.67	الى حد ما	-3.92	37
31	31	9	72	1.63	0.89	54.33	لا	-4.40	38
47	34	0	78	1.61	0.92	53.67	لا	-4.49	39
54	11	45	56	1.6	0.66	53.33	لا	-6.41	40
34	26	13	73	1.58	0.84	52.67	لا	-5.29	41
42	23	17	72	1.56	0.81	52	لا	-5.75	42
30	19	23	70	1.54	0.77	51.33	لا	-6.32	43

44	-6.38	ﻻ	51	0.78	1.53	73	19	20	63
45	-6.51	ﻻ	50.67	0.78	1.52	74	18	20	39
46	-6.68	ﻻ	50.67	0.76	1.52	72	22	18	41
47	-6.40	ﻻ	50.33	0.81	1.51	78	11	23	1
48	-7.43	ﻻ	49.33	0.74	1.48	75	20	17	60
49	-8.53	ﻻ	48.67	0.67	1.46	72	29	11	59
50	-7.94	ﻻ	48.67	0.72	1.46	76	21	15	62
51	-7.01	ﻻ	48.33	0.83	1.45	87	0	25	2
52	-8.87	ﻻ	47.67	0.68	1.43	76	24	12	5
53	-7.54	ﻻ	47.67	0.8	1.43	86	4	22	27
54	-8.21	ﻻ	47	0.76	1.41	85	8	19	44
55	-9.39	ﻻ	45.67	0.71	1.37	86	11	15	66
56	-9.97	ﻻ	45	0.69	1.35	87	11	14	6
57	-								
	11.42	ﻻ	44	0.63	1.32	86	16	10	67
58	-								
	13.32	ﻻ	42.33	0.58	1.27	90	14	8	21
59	-								
	13.27	ﻻ	42	0.59	1.26	92	11	9	48
60	-								
	18.20	ﻻ	38	0.5	1.14	103	2	7	10
61	-								
	19.40	ﻻ	37.33	0.48	1.12	105	0	7	14
62	-								
	20.69	ﻻ	37.33	0.45	1.12	103	4	5	20
63	-								
	20.92	ﻻ	37	0.45	1.11	106	0	6	18
64	-								
	20.92	ﻻ	37	0.45	1.11	106	0	6	32
65	-								
	27.21	ﻻ	36.67	0.35	1.1	103	7	2	29
66	-								
	23.48	ﻻ	36.33	0.41	1.09	107	0	5	16
67	-								
	39.06	ﻻ	34.67	0.26	1.04	110	0	2	15
68	-								
	39.06	ﻻ	34.67	0.26	1.04	110	0	2	17

جدول رقم (8-2) يبين النتائج الإحصائية للمحور الثالث.

1/1/3 التحليل الكيفي لنتائج المحور الثالث :

1- العبارة رقم(24) أتت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية في رتبة السؤال والذي يتمثل (الواقع الأمني والسياسي بالجمهورية اليمنية يرتبط بالسياسة العامة للرياضة؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبة(91.33)% بأن الواقع الأمني والسياسي بالجمهورية اليمنية يؤثر على الرياضة بشكل كبير، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.74) وانحراف معياري قدرة (0.55) والأمر الذي أكده قيمة(14.23)tالمحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجدوليه المقدره ب(1.89)بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

2- العبارة رقم(33) أتت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية في رتبة السؤال والذي يتمثل (التشريعات الرياضية الخاصة بالصندوق تتماشى مع الميثاق الدولي والأولمبي للرياضة ؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبة(90.33)% بأن التشريعات الرياضية الخاصة بالصندوق تتماشى مع الميثاق الدولي الأولمبي للرياضة بالجمهورية اليمنية، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.71) وانحراف معياري قدرة (0.58) والأمر الذي أكده قيمة(12.95)Tالمحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجدوليه المقدره ب(1.89)بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

3- العبارة رقم(49) أتت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية في رتبة السؤال والذي يتمثل (تتناسب الموازنات المالية الخاصة بالبرامج الرياضية مع أهداف الصندوق المراد تحقيقها؟)نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبة(90)% بأن الموازنات المالية الخاصة بالبرامج الرياضية تتناسب مع أهداف الصندوق المراد تحقيقها، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.7) وانحراف معياري قدرة (0.67) والأمر الذي أكده قيمة(11.05)المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجدوليه المقدره ب(1.89)بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

4- العبارة رقم(50) والذي يتمثل (هناك تخطيط لتطوير الموارد المادية في المشروعات التابعة لصندوق رعاية النشء والشباب؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم

- بنسبة (89.33)% بأن هناك تخطيط لتطوير الموارد المادية في المشروعات التابعة لصندوق رعاية النشء والشباب، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.68) وانحراف معياري قدرة (0.64) والأمر الذي أكده قيمة T(11.24) المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجدوليه المقدره بـ(1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.
- 5- العبارة رقم(12) والذي يتمثل (يوجد لدى الصندوق موقع خاص يقوم بنشر الأهداف والنشاطات الرياضية؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبة(88)بأنه يوجد لدى الصندوق موقع خاص يقوم بنشر الأهداف والنشاطات الرياضية، وذلك بمتوسط حسابي يساوي(2.64) وانحراف معياري قدرة (0.6) والأمر الذي أكده قيمة T(11.29) المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجدوليه المقدره بـ(1.89)بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.
- 6- العبارة رقم(25) والذي يتمثل (السياسة العامة للدولة واضحة نحو أهمية ممارسه النشاطات الرياضية؟؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبة(85.67)% بأن السياسة والإطار العام للدولة واضح نحو أهمية ممارسة النشاطات الرياضية، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.57) وانحراف معياري قدرة (0.56) والأمر الذي أكده قيمة T(10.77) المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجدوليه المقدره بـ(1.89)بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.
- 7- العبارة رقم(46) والذي تتمثل (هل هناك إداريين مختصين في الرياضة للإشراف على تنفيذ المشروعات ومتابعتها أولاً بأول؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبة(85.33)% بأن هناك مختصين في الرياضة للإشراف على تنفيذ المشروعات وإمكانية متابعتها أولاً بأول، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.56) وانحراف معياري قدرة (0.56) والأمر الذي أكده قيمة T(9.12) المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجدوليه المقدره بـ(1.89)بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.
- 8- العبارة رقم(23) والذي تتمثل (يؤثر الواقع السياسي على الواقع الرياضي سواء بالإيجابي أو السلبي؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبة(81.33)% بأن الواقع السياسي يؤثر على الواقع الرياضي سواء بالإيجاب أو السلبي، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.44) وانحراف معياري قدرة (0.83) والأمر الذي أكده

قيمة $T(5.61)$ المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجدوليه المقدره بـ (1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

9- العبارة رقم (28) والذي تتمثل (تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على الإغفاء الضريبي عند الاستثمار في المجال الرياضي؟؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبة $(81.33)\%$ بأن الصندوق يعمل على الإغفاء الضريبي عند الاستثمار الرياضي، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.44) وانحراف معياري قدرة (0.75) والأمر الذي أكده قيمة $T(6.21)$ المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجدوليه المقدره بـ (1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

10- العبارة رقم (11) والذي تتمثل (يسهل وجود الإنترنت التعامل مع الهيئات الأخرى؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبة $(80)\%$ بأن وجود الإنترنت يعمل على تسهيل التعامل مع الهيئات الأخرى، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.4) وانحراف معياري قدرة (0.86) والأمر الذي أكده قيمة $T(4.92)$ المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجدوليه المقدره بـ (1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

11- العبارة رقم (7) والذي تتمثل (يعمل الصندوق على مساهمة الشباب في العمليات والأنشطة الرياضية والتأثير فيها؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبة $(79.33)\%$ بأن الصندوق يعمل نوعا ما على مساهمة الشباب في العمليات والأنشطة الرياضية والتأثير فيها، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.38) وانحراف معياري قدرة (0.89) والأمر الذي أكده قيمة $T(4.52)$ المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجدوليه المقدره بـ (1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

12- العبارة رقم (9) والذي تتمثل (يعمل الصندوق على نشر أهمية الرياضة من أجل الصحة والترويج عن النفس؟؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبة $(76.33)\%$ بأن الصندوق يعمل نوعا ما على نشر أهمية الرياضة من أجل الصحة والترويج عن النفس، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.29) وانحراف معياري

قدرة (0.85) والأمر الذي أكده قيمة (3.61)T المحسوبة وهي أكبر من قيمة الجدوليه المقدره بـ(1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

13- العبارة رقم(8) والذي تتمثل (الصندوق يقوم بزيادة الوعي لدى الشعب بأهمية الرياضة؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبة%(76) بأن الصندوق يعمل إلى حد ما من أجل زيادة الوعي لدى الشعب بأهمية الرياضة، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.28) وانحراف معياري قدرة (0.76) والأمر الذي أكده قيمةT(3.90) المحسوبة وهي أكبر من قيمة الجدوليه المقدره بـ(1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

14- العبارة رقم(55) والذي تتمثل (تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على توفير الأدوات والمعدات الخاصة بإقامة المشروعات الاستثمارية الخاصة به؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبة%(73) بأن الصندوق يعمل إلى حد ما من أجل توفير المعدات والأدوات الخاصة بإقامة المشروعات الاستثمارية الخاص به، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.19) وانحراف معياري قدرة (0.89) والأمر الذي أكده قيمةT(2.26) المحسوبة وهي أكبر من قيمة الجدوليه المقدره بـ(1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

15- العبارة رقم(19) والذي تتمثل (يملك الصندوق بنية أساسية تكنولوجية تساعده على تحقيق أهدافه؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبة%(70) بأن الصندوق يملك إلى حد ما بنية أساسية تكنولوجية تساعده على تحقيق أهدافه، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.1) وانحراف معياري قدرة (0.71) والأمر الذي أكده قيمةT(1.49) المحسوبة وهي أقل من قيمة الجدوليه المقدره بـ(1.89) بأنه لا توجد هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

16- العبارة رقم(3) والذي تتمثل (يعمل الصندوق على إبراز أهمية تعزيز الانتماء للوطن والثقافة الوطنية؟؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبة%(69.67) بأن الصندوق يعمل إلى حد ما على إبراز أهمية تعزيز الانتماء للوطن والثقافة الوطنية، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.09) وانحراف معياري قدرة

(0.7) والأمر الذي أكدته قيمة (1.36) T المحسوبة وهي أقل من قيمة الجدوليه المقدره ب(1.89) بأنه لا توجد هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

17- العبارة رقم (57) والذي تتمثل (يمتلك الصندوق الخرائط الخاصة بالأراضي التابعة له والتي يمكن الاستثمار بها؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبة (67.67)% بأن الصندوق يمتلك إلى حد ما على الخرائط الخاصة بالأراضي التابعة والتي يمكن الاستثمار بها، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.03) وانحراف معياري قدرة (0.83) والأمر الذي أكدته قيمة (0.38) T المحسوبة وهي أقل من قيمة الجدوليه المقدره ب(1.89) بأنه لا توجد هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

18- العبارة رقم (68) والذي تتمثل (يمتلك العاملين في إدارة هيئة الصندوق المهارات الفنية اللازمة (أداء الوظائف المالية والمحاسبية- التدريب؟)) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبة (67.67)% بأن العاملين يمتلكون إلى حد ما للمهارات الفنية اللازمة من أجل أداء الوظائف المالية والمحاسبية في إدارة هيئة الصندوق، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.03) وانحراف معياري قدرة (0.83) والأمر الذي أكدته قيمة (0.38) T المحسوبة وهي أقل من قيمة الجدوليه المقدره ب(1.89) بأنه لا توجد هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

19- العبارة رقم (36) والذي تتمثل تتناسب تقديم الخدمات والأنشطة الرياضية مع عدد المختصين والخبراء في إدارة الهيئة للصندوق؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبة (67.33)% بأن تتناسب تقييم الخدمات والأنشطة الرياضية إلى حد ما مع عدد المختصين والخبراء في إدارة هيئة الصندوق، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.02) وانحراف معياري قدرة (0.69) والأمر الذي أكدته قيمة (0.31) T المحسوبة وهي أقل من قيمة الجدوليه المقدره ب(1.89) بأنه لا توجد هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

20- العبارة رقم (65) والذي تتمثل (تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على التخطيط المبني على أسس علمية؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبة (65)% بأن إدارة الهيئة في الصندوق تعمل إلى حد ما على التخطيط المبني على

أسس علمية، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (1.95) وانحراف معياري قدرة (0.85) والأمر الذي أكده قيمة (-0.62)T المحسوبة وهي أقل من قيمة الجدول المقدر ب(1.89) بأنه لا توجد هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

21- العبارة رقم(51) والذي تتمثل (يعمل إدارة الهيئة في الصندوق على تدبير الموارد المالية لنجاح العمل الشبابي؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبة%(64) بأن إدارة الهيئة في الصندوق تعمل إلى حد ما على تدبير الموارد المالية لنجاح العمل الشبابي، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (1.92) وانحراف معياري قدرة (0.76) والأمر الذي أكده قيمة (-1.11)T المحسوبة وهي أقل من قيمة الجدول المقدر ب(1.89) بأنه لا توجد هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

22- العبارة رقم(40) والذي تتمثل (يشعر العاملون بصندوق رعاية النشء والشباب بالرضا الوظيفي؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبة%(63.33) بأن العاملون يشعرون بالرضا الوظيفي، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (1.9) وانحراف معياري قدرة (0.83) والأمر الذي أكده قيمة (-1.27)T المحسوبة وهي أقل من قيمة الجدول المقدر ب(1.89) بأنه لا توجد هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين

23- العبارة رقم(52) والذي تتمثل (يعمل إدارة الهيئة في الصندوق على توفير المبالغ المالية اللازمة لإقامة المشروعات الاستثمارية؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبة%(63.33) بأن إدارة الهيئة في الصندوق تعمل إلى حد ما على توفير المبالغ المالية اللازمة لإقامة المشروعات الاستثمارية، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (1.9) وانحراف معياري قدرة (0.8) والأمر الذي أكده قيمة (T1.32) المحسوبة وهيا أقل من قيمة الجدول المقدر ب(1.89) بأنه لا توجد هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين

24- العبارة رقم(37) والذي تتمثل (تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على تطوير الهيكل التنظيمي يتناسب مع الخطط الإستراتيجية الموضوعة؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبة%(63) بأن إدارة الهيئة في الصندوق تعمل إلى حد ما على تطوير الهيكل التنظيمي ليتناسب مع الخطط الإستراتيجية الموضوعية، وذلك

بمتوسط حسابي يساوي (1.89) وانحراف معياري قدرة (0.83) والأمر الذي أكده قيمة $T-1.40$ (المحسوبة وهيا اقل من قيمة t الجدوليه المقدره بـ(1.89) بأنه لا توجد هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين

25- العبارة رقم(45) والذي تتمثل (يتوفر لإدارة الهيئة للصندوق الكوادر ذوي التخصص والخبرات في مجال الإدارة الإستراتيجي؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبة(62.67)% بأن إدارة الهيئة في الصندوق يتوفر لديها إلى حد ما الكوادر ذوي التخصص والخبرات في المجال الإداري الإستراتيجي، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (1.88) وانحراف معياري قدرة (0.53) والأمر الذي أكده قيمة $T (-2.40)$ (المحسوبة وهي اكبر من قيمة t الجدوليه المقدره بـ(1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين

26- العبارة رقم(22) والذي تتمثل (تضع الدولة صندوق رعاية النشء ضمن أولويات الخطط التنموية والاستثمارية للدولة؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبة (62.33) % بأن الدولة تضع صندوق رعاية النشء إلى حد ما ضمن أولوياتها في الخطط التنموية الاستثمارية للدولة، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (1.87) وانحراف معياري قدرة (0.92) والأمر الذي أكده قيمة $T (1.50)$ (المحسوبة وهيا اقل من قيمة t الجدوليه المقدره بـ(1.89) بأنه لا توجد هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

27- العبارة رقم(64) والذي تتمثل (تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على الاهتمام بأخلاقيات المهنة؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبة (61) % بأن إدارة الهيئة في الصندوق تعمل إلى حد ما على الاهتمام بأخلاقيات المهنة، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (1.83) وانحراف معياري قدرة (0.85) والأمر الذي أكده قيمة $T (-2.12)$ (المحسوبة وهي اكبر من قيمة t الجدوليه المقدره بـ(1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

28- العبارة رقم(4) والذي تتمثل (يقوم الصندوق بتشجيع المرأة من أجل مشاركتها ومدى أهميتها للممارسة الرياضة؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبة (60) % بأن الصندوق يقوم بتشجيع المرأة إلى حد ما من أجل مشاركتها ومدى

أهميتها للممارسة الرياضية، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (1.8) وانحراف معياري قدرة (0.8) والأمر الذي أكده قيمة $T (-2.65)$ المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجدوليه المقدره بـ(1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

29- العبارة رقم(26) والذي تتمثل(سياسة الرقابة من قبل (الجهاز المركزي للمحاسبة) على الهيئات الرياضية تعمل على تصحيح الانحرافات وليس تصيد الأخطاء) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبة (60) % بأن سياسة الرقابة من قبل الجهاز المركزي للمحاسبة تعمل إلى حد ما على تصحيح الانحرافات وليس تصيد الأخطاء، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (1.8) وانحراف معياري قدرة (0.87) والأمر الذي أكده قيمة $T (-2.43)$ المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجدوليه المقدره بـ(1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

30- العبارة رقم(58) والذي تتمثل(تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على توفير الموارد المالية الذاتية الخاص به من أجل استمرارية الحصول على النقد والعمل على زيادته؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبة (59)% بأن الصندوق يعمل على توفير الموارد المالية الذاتية الخاص به إلى حد ما من أجل استمرارية الحصول على النقد والعمل على زيادته، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (1.77) وانحراف معياري قدرة (0.82) والأمر الذي أكده قيمة $T (-2.97)$ المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجدوليه المقدره بـ(1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

31- العبارة رقم(38) والذي تتمثل(هناك أساليب مقننة لاختيار الموظفين لصندوق رعاية النشء والشباب؟؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبة (58)% بأن الصندوق يقوم باختيار الموظفين بطرق وأساليب مقننة إلى حد ما، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (1.74) وانحراف معياري قدرة (0.82) والأمر الذي أكده قيمة $T (-3.35)$ المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجدوليه المقدره بـ(1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

32- العبارة رقم(13) والذي تتمثل(يعمل على تسهيل التنسيق باستضافة البطولات الرياضية؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبة (57) %

بأن الصندوق يقوم باستضافة البطولات الرياضية كما يقوم على تسهيلها وتنسيقها إلى حد ما، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (1.71) وانحراف معياري قدرة (0.86) والأمر الذي أكده قيمة $T (-3.57)$ المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجدوليه المقدره بـ (1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

33- العبارة رقم (56) والذي تتمثل (تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على توفير الأدوات والأجهزة الرياضية الممكنة لتجهيز المنشآت الرياضية التابعة له؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبة % (57) بأن الصندوق يقوم إلى حد ما بتوفير الأدوات والأجهزة الرياضية الممكنة لتجهيز المنشآت الرياضية التابعة له، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (1.71) وانحراف معياري قدرة (0.81) والأمر الذي أكده قيمة $T (-3.79)$ المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجدوليه المقدره بـ (1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

34- العبارة رقم (61) والذي تتمثل (تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على تشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين في إدارة الهيئة؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبة % (57) بأن الصندوق يعمل إلى حد ما على تشجيع العاملين في إدارة الهيئة على الإبداع والابتكار، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (1.71) وانحراف معياري قدرة (0.78) والأمر الذي أكده قيمة $T (-3.93)$ المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجدوليه المقدره بـ (1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

35- العبارة رقم (35) والذي تتمثل (يوجد ترابط وتناغم بين العاملين في إدارة الهيئة للصندوق والهيئات التابعة له؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبة % (56.67) بأن هناك ترابط وتناغم إلى حد ما بين العاملين في إدارة الهيئة للصندوق والهيئات التابعة له، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (1.7) وانحراف معياري قدرة (0.87) والأمر الذي أكده قيمة $T (-3.65)$ المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجدوليه المقدره بـ (1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

36- العبارة رقم(43) والذي تتمثل(هل يتلاءم عدد العاملين في إدارة الهيئة للصندوق مع حجم النشاطات المراد تنفيذها؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبة (56.33) % إلى حد ما هناك تلاءم في عدد العاملين في إدارة الهيئة للصندوق مع حجم النشاطات المراد تنفيذها، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (1.69) وانحراف معياري قدرة (0.91) والأمر الذي أكدته قيمة T (-3.60) المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجدوليه المقدرة بـ(1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

37- العبارة رقم(53)والذي تتمثل(يعمل إدارة الهيئة في الصندوق على تخصيص الأراضي التابعة لها من أجل إقامة المشروعات) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبة (55.67)% إن إدارة الهيئة في الصندوق تعمل إلى حد ما على تخصيص الأراضي التابعة لها من أجل إقامة المشروعات، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (1.67) وانحراف معياري قدرة (0.89) والأمر الذي أكدته قيمة T (-3.92) المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجدوليه المقدرة بـ(1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين

38- العبارة رقم (31) والذي تمثلت (التغيير المستمر للهيكل التنظيمي داخل الصندوق تؤدي إلى عدم استقرار الرياضة وتؤثر على المسيرة؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه(54.33) % أن التغيير المستمر للهيكل التنظيمي داخل الصندوق لا يؤدي إلى عدم استقرار الرياضة ولا يؤثر على المسيرة، بمتوسط حسابي يساوي (1.63) وانحراف معياري مقدر(0.89) الأمر الذي أكدته قيمة T (-4.40) المحسوبة وهي أكبر من قيمة T(1.89) الجد ولية المقدرة ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

39- العبارة رقم (47) والذي تمثلت (تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على تطوير مهارات وقدرات العاملين يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه(53.67) % أن إدارة الهيئة في الصندوق لا تعمل على تطوير مهارات وقدرات العاملين الذي يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج، بمتوسط حسابي يساوي (1.61) وانحراف معياري مقدر(0.92) الأمر الذي أكدته قيمة T (-4.49)

المحسوبة وهي أكبر من قيمة $T(1.89)$ الجذولية المقدر ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

40- العبارة رقم (54) والذي تمثلت (تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على استثمار الموارد المالية بطريقة مثلى من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه (53.33)% لا تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على استثمار الموارد المالية بطريقة مثلى من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً، بمتوسط حسابي يساوي (1.6) وانحراف معياري مقدر (0.66) الأمر الذي أكدته قيمة $T(-6.41)$ المحسوبة وهي أكبر من قيمة $T(1.89)$ الجذولية المقدر ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

41- العبارة رقم (34) والذي تمثلت (هناك هيكل تنظيمي واضح يعمل على تحقيق أهداف الصندوق بفعالية؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه (52.67)% بأنه لا يوجد هناك هيكل تنظيمي واضح يعمل على تحقيق أهداف الصندوق بفعالية، بمتوسط حسابي يساوي (1.58) وانحراف معياري مقدر (0.84) الأمر الذي أكدته قيمة $T(-5.29)$ المحسوبة وهي أكبر من قيمة $T(1.89)$ الجذولية المقدر ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

42- العبارة رقم (42) والذي تمثلت (تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على وضع الاستراتيجيات المناسبة التي تتناسب مع مقدراتها الداخلية والخارجية؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه (52)% بأنه لا تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على وضع الاستراتيجيات المناسبة التي تتناسب مع مقدراتها الداخلية والخارجية، بمتوسط حسابي يساوي (1.56) وانحراف معياري مقدر (0.81) الأمر الذي أكدته قيمة (-) $T(5.75)$ المحسوبة وهي أكبر من قيمة $T(1.89)$ الجذولية المقدر ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

43- العبارة رقم (30) والذي تمثلت (تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على وضع لوائح للمحاسبة والمراقبة بكل شفافية؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه (51.33)% بأن لا تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على وضع لوائح للمحاسبة والمراقبة بكل شفافية، بمتوسط حسابي يساوي (1.54) وانحراف معياري

مقدر (0.77) الأمر الذي أكدته قيمة T (-6.32) المحسوبة وهي أكبر من قيمة T (1.89) الجدولية المقدر ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

44- العبارة رقم (63) والذي تمثلت (تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على نشر التعاون والصدقة المتبادلة داخل إدارة الهيئة؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه (51)% بأنه لا تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على نشر التعاون والصدقة المتبادلة داخل إدارة الهيئة، بمتوسط حسابي يساوي (1.53) وانحراف معياري مقدر (0.78) الأمر الذي أكدته قيمة T (-6.38) المحسوبة وهي أكبر من قيمة T (1.89) الجدولية المقدر ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

45- العبارة رقم (39) والذي تمثلت (يعمل الصندوق على توفير الحوافز المناسبة لموظفيها؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه (50.67)% بأنه لا يعمل الصندوق على توفير الحوافز المناسبة لموظفيها؟، بمتوسط حسابي يساوي (1.52) وانحراف معياري مقدر (0.78) الأمر الذي أكدته قيمة T (-6.51) المحسوبة وهي أكبر من قيمة T (1.89) الجدولية المقدر ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

46- العبارة رقم (41) والذي تمثلت (تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على تطبيق مبدء العلاقات العامة والإنسانية داخل الهيئات الرياضية؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه (50.67)% بأن لا تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على تطبيق مبدء العلاقات العامة والإنسانية داخل الهيئات الرياضية، بمتوسط حسابي يساوي (1.52) وانحراف معياري مقدر (0.76) الأمر الذي أكدته قيمة T (6.68) المحسوبة وهي أكبر من قيمة T (1.89) الجدولية المقدر ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

47- العبارة رقم (1) والذي تمثلت (تعمل الحكومة على توفير المستحقات المالية لقطاع الرياضة؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه (50.33)% بأن الحكومة لا تعمل على توفير المستحقات المالية لقطاع الرياضة، بمتوسط حسابي

يساوي (1.51) وانحراف معياري مقدر (0.81) الأمر الذي أكدته قيمة T (-6.40) المحسوبة وهي أكبر من قيمة T (1.89) (الجدولية المقدرة ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين).

48- العبارة رقم (60) والذي تمثلت (تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على التطوير والاهتمام بالتحديث المستمر من أجل تحقيق الجودة؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه (49.33)% بان إدارة الهيئة لا تعمل على التطوير والاهتمام بالتحديث المستمر من أجل تحقيق الجودة، بمتوسط حسابي يساوي (1.48) وانحراف معياري مقدر (0.74) الأمر الذي أكدته قيمة T (7.43) المحسوبة وهي أكبر من قيمة T (1.89) (الجدولية المقدرة ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين).

49- العبارة رقم (59) والذي تمثلت (تعمل إدارة الهيئة الحالية للصندوق باستخدام الأسلوب الديمقراطي القائم على المشاركة؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه (48.67)% بان إدارة الهيئة الحالية للصندوق لا تستعمل الأسلوب الديمقراطي القائم على المشاركة، بمتوسط حسابي يساوي (1.46) وانحراف معياري مقدر (0.67) الأمر الذي أكدته قيمة T (-8.53) المحسوبة وهي أكبر من قيمة T (الجدولية المقدرة (1.89) ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين).

50- العبارة رقم (62) والذي تمثلت (تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على تحقيق العدالة في التعامل مع جميع الموظفين؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه (48.67)% بان إدارة الهيئة الحالية للصندوق لا تعمل على تحقيق العدالة في التعامل مع جميع الموظفين، بمتوسط حسابي يساوي (1.46) وانحراف معياري مقدر (0.72) الأمر الذي أكدته قيمة T (-7.94) المحسوبة وهي أكبر من قيمة T (الجدولية المقدرة (1.89) ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين).

51- العبارة رقم (2) والذي تمثلت (هناك تخطيط محكم لاستخدام المستحقات المالية المتوفرة في المجال الرياضي؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه (48.33)% لا يوجد تخطيط محكم لاستخدام المستحقات المالية المتوفرة للمجال

الرياضي، بمتوسط حسابي يساوي (1.45) وانحراف معياري مقدر (0.83) الأمر الذي أكدته قيمة T (-7.01) المحسوبة وهي أكبر من قيمة T الجدولية المقدر (1.89) ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

52- العبارة رقم (5) والذي تمثلت (يقوم الصندوق بدعم البحوث المتعلقة بالمرأة في المشاركة الرياضية؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه (47.67)% بأن الصندوق لا يقوم بدعم البحوث المتعلقة بالمرأة في المشاركة الرياضية، بمتوسط حسابي يساوي (1.43) وانحراف معياري مقدر (0.68) الأمر الذي أكدته قيمة T (-8.87) المحسوبة وهي أكبر من قيمة T الجدولية المقدر (1.89) ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

53- العبارة رقم (27) والذي تمثلت (اللوائح والنصوص القانونية المنظمة للعمل الرياضي يتم تطبيقها بكل وضوح وشفافية؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه (47.67)% بأن اللوائح والنصوص القانونية المنظمة للعمل الرياضي لا يتم تطبيقها بكل وضوح وشفافية، بمتوسط حسابي يساوي (1.43) وانحراف معياري مقدر (0.8) الأمر الذي أكدته قيمة T (-7.54) المحسوبة وهي أكبر من قيمة T الجدولية المقدر (1.89) ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

54- العبارة رقم (44) والذي تمثلت (هل يتناغم العاملان في إدارة الهيئة للصندوق مع الوظائف والبيئة المحيطة بهم؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه (47)% بأن العاملان في إدارة هيئة الصندوق لا يتناغمون مع الوظائف والبيئة المحيطة بهم، بمتوسط حسابي يساوي (1.41) وانحراف معياري مقدر (0.76) الأمر الذي أكدته قيمة T (-8.21) المحسوبة وهي أكبر من قيمة T الجدولية المقدر (1.89) ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

55- العبارة رقم (66) والذي تمثلت (يملك العاملان في إدارة هيئة الصندوق بالمهارات الذهنية والفكرية (التفكير الإبتكاري- حل المشكلة- التخيل- اتخاذ القرار) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه (45.67)% أقلية امتلك العاملان لمعظم هذه المهارات الذهنية والفكرية م، بمتوسط حسابي يساوي (1.37) وانحراف معياري

مقدر (0.71) الأمر الذي أكدته قيمة T (-9.39) المحسوبة وهي أكبر من قيمة T الجذولية المقدر (1.89) ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

56- العبارة رقم (6) والذي تمثلت (يعمل الصندوق على إيجاد تدابير خاصة بالمرأة الريفية للمشاركة في الرياضة التي تتلاءم مع ثقافة هذه المناطق؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه (45)% الصندوق لا يعمل على تسهيل التدابير الخاصة بالمرأة الريفية من اجل مشاركة المرأة في الرياضة الريفية ، بمتوسط حسابي يساوي (1.41) وانحراف معياري مقدر (0.69) الأمر الذي أكدته قيمة T (-9.97) المحسوبة وهي أكبر من قيمة T الجذولية المقدر (1.89) ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

57- العبارة رقم (67) والذي تمثلت (يمتلك العاملون في إدارة هيئة الصندوق بالمهارات السلوكية) فن التعامل مع الآخرين- مهارات الاتصال- حل الصراعات- التحفيز؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه (44)% أقله امتلاك العاملون للمهارات السلوكية مثل فن التعامل مع الآخرين- مهارات الاتصال- حل الصراعات- التحفيز ، بمتوسط حسابي يساوي (1.32) وانحراف معياري مقدر (0.63) الأمر الذي أكدته قيمة T (-11.42) المحسوبة وهي أكبر من قيمة T الجذولية المقدر (1.89) ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

58- العبارة رقم (21) والذي تمثلت (المواقع الإلكترونية تمتاز بالحدثة والتطور المستمر؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه (42.33)% لا توجد أي حدثة للمواقع الإلكترونية من اجل التطوير المستمر ، بمتوسط حسابي يساوي (1.27) وانحراف معياري مقدر (0.58) الأمر الذي أكدته قيمة T (-13.32) المحسوبة وهي أكبر من قيمة T الجذولية المقدر (1.89) ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

59- العبارة رقم (48) والذي تمثلت (تستثمر إدارة الهيئة في الصندوق المكون البشري بطريقة جيدة لتحقيق الأهداف الخاصة والعامة؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه (42)% عملية الاستثمار للمكون البشري لا يتم الاهتمام بها من

خلال إدارة هيئته الصندوق، بمتوسط حسابي يساوي (1.26) وانحراف معياري مقدر (0.59) الأمر الذي أكدته قيمة T (-13.27) المحسوبة وهي أكبر من قيمة T الجدولية المقدر (1.89) ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

60- العبارة رقم (10) والذي تمثلت (يعمل الصندوق على النشر بأهمية الممارسة الرياضية من أجل تحقيق رأس المال؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه (38)% من اجل تحقيق رأس المال الصندوق لا يعمل على مدى أهمية النشر للممارسة الرياضية، بمتوسط حسابي يساوي (1.14) وانحراف معياري مقدر (0.5) الأمر الذي أكدته قيمة T (-18.20) المحسوبة وهي أكبر من قيمة T الجدولية المقدر (1.89) ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

61- العبارة رقم (14) والذي تمثلت (تقوم التكنولوجيا في الصندوق بتسهيل عملية شراء وبيع اللاعبين؟؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه (37.33)% إدارة الهيئة في الصندوق لا تعمل على توفير تكنولوجيا حديثه من اجل سهولة عملية شراء اللاعبين، بمتوسط حسابي يساوي (1.12) وانحراف معياري مقدر (0.48) الأمر الذي أكدته قيمة T (-19.40) المحسوبة وهي أكبر من قيمة T الجدولية المقدر (1.89) ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

62- العبارة رقم (20) والذي تمثلت (سهولة الوصول للمعلومات والأنشطة من خلال البريد الإلكتروني للصندوق؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه (37.33)% الصندوق لا يعمل على توفير بريد الالكتروني من اجل الوصول إلى المعلومات و الأنشطة ، بمتوسط حسابي يساوي (1.12) وانحراف معياري مقدر (0.45) الأمر الذي أكدته قيمة T (-20.69) المحسوبة وهي أكبر من قيمة T الجدولية المقدر (1.89) ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

63- العبارة رقم (18) والذي تمثلت (يعمل الصندوق على دمج كافة الهيئات الرياضية إلكترونيا؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه (37)% الصندوق لا يعمل على دمج كافة الهيئات الرياضية إلكترونيا؟) ، بمتوسط حسابي يساوي ()

1.11) وانحراف معياري مقدر (0.45) الأمر الذي أكدته قيمة T (-20.92) المحسوبة وهي أكبر من قيمة T الجدولية المقدر (1.89) ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

64- العبارة رقم (32) والذي تمثلت (توجد محكمة رياضية وظيفتها الفصل في النزاعات الرياضية؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه (37%) لا توجد محكمة رياضية وظيفتها الفصل في النزاعات الرياضية، بمتوسط حسابي يساوي (1.11) وانحراف معياري مقدر (0.45) الأمر الذي أكدته قيمة T (-20.92) المحسوبة وهي أكبر من قيمة T الجدولية المقدر (1.89) ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

65- العبارة رقم (29) والذي تمثلت (القانون الحالي للاستثمار الرياضي يتيح فرصة لاستقطاب رجال الأعمال؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه (36.67%) القانون الحالي للاستثمار الرياضي لا يتيح فرصة لاستقطاب رجال الأعمال، بمتوسط حسابي يساوي (1.1) وانحراف معياري مقدر (0.35) الأمر الذي أكدته قيمة T (-27.21) المحسوبة وهي أكبر من قيمة T الجدولية المقدر (1.89) ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

66- العبارة رقم (16) والذي تمثلت (يوفر الصندوق البرامج التي تحفظ المواقع من السرقة؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه (36.33%) الصندوق لا يعمل على توفير البرامج التي تحفظ المواقع من السرقة ، بمتوسط حسابي يساوي (1.09) وانحراف معياري مقدر (0.41) الأمر الذي أكدته قيمة T (-23.48) المحسوبة وهي أكبر من قيمة T الجدولية المقدر (1.89) ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

67- العبارة رقم (15) والذي تمثلت (وجود المحطات الفضائية الرياضية؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه (34.67%) لا يعمل الصندوق على توفير محطات فضائية رياضية ، بمتوسط حسابي يساوي (1.04) وانحراف معياري مقدر (0.26) الأمر الذي أكدته قيمة T (-39.06) المحسوبة وهي أكبر من قيمة

Tالجد ولية المقدرة(1.89) ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة
المبحوثين.

68- العبارة رقم (17) والذي تمثلت (يوفر الصندوق بريدا إلكترونيا لاستقبال
المقترحات والصعوبات التي تواجه المستخدمين؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا
بلا بنسبه (34.67)% بأن الصندوق لا يوفر بريدا إلكترونيا لاستقبال المقترحات
والصعوبات التي تواجه المستخدمين ، بمتوسط حسابي يساوي (1.04) وانحراف معياري
مقدر(0.26) الأمر الذي أكدته قيمة T (-39.06) المحسوبة وهي أكبر من قيمة
Tالجد ولية المقدرة(1.89) ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة
المبحوثين.

4/ عرض النتائج الخاصة بالمحور الرابع:

رقم س	العبرة	نعم	إلى حد ما	لا
-1	هل ساهم الصندوق في إنشاء البنية التحتية اللازمة للاتحادات؟	43	37	32
-2	هل يمتلك الإتحاد المنشأة ذات الوظيفة الإدارية "المقر" ؟	50	44	18
-3	هل يمتلك الإتحاد المنشأة ذات الوظيفة الرياضية"الملاعب المهينه لممارسة النشاط الرياضي" ؟	33	47	32
-4	هل يتوفر للإتحاد الأجهزة والأدوات الحديثة لتنفيذ عملية التدريب؟	54	48	10
-5	هل يتوفر للإتحاد الميزانية المالية المناسبة للبدء بتنفيذ الخطط الموضوعه مسبقا؟	76	16	20
-6	هل يملك الإتحاد برامج تنفيذية وزمنية يسعى إلى تحقيقها؟	45	60	7
-7	هل يشارك الإتحاد في الدورات المحلية ؟	40	60	12
-8	هل يشارك الإتحاد في الدورات القارية ؟	14	73	25
-9	هل يشارك الإتحاد في الدورات الدولية؟	10	70	32
-10	هل يملك الإتحاد لوائح وقواعد تنظيمية من أجل تطبيق أسس التدريب الرياضي؟	84	12	16
-11	هل يوفر الصندوق الميزانية اللازمة لتحقيق أهداف الإتحادات؟	33	27	52

82	13	17	هل يعتمد الإتحاد على المدربين المؤهلين علميا وعمليا في مجال التخصص؟	-12
30	33	49	هل يتم الاعتماد من قبل الإتحاد على المدرب المحلي؟	-13
1	32	79	هل يتم الاعتماد من قبل الإتحاد على المدرب الدولي؟	-14
73	13	26	هل يعمل الإتحاد على إقامة الدورات التدريبية التأهيلية لتنمية مهارات اللاعبين؟	-15
61	37	14	هل تتم حماية اللاعب من الإصابات الرياضية؟	-16
65	21	26	هل اختيار الكفاءات من قبل لجنة المنتخبات تخضع لأسس علمية؟	-17
25	20	67	هل هناك إشراف على انتخابات الإتحادات من قبل وزارة الشباب؟	-18
27	9	76	هل تتدخل جهات أخرى في انتخابات الإتحادات؟	-19
15	3	94	هل تحدث صراعات مصالح بين الإداريين والمرشحين لرئاسة الإتحادات؟	-20
31	12	69	هل هناك انحياز لبعض الإتحادات من قبل الوزارة؟	-21
61	32	19	هل تفي بالغرض ميزانية الإتحاد للصرف منها على الأنشطة الرياضية؟	-22
63	19	30	هل المدربين الحاليين للإتحاد من حيث العدد يعتبر كافي لتقوم بعملية التدريب؟	-23
55	24	33	هل هناك موارد جديدة للإتحاد من الناحية التسويقية؟	-24
42	50	20	هل يقوم الإتحاد بدعم الأندية المحترفة؟	-25
77	12	23	هل المشاركة في النشاطات الخارجية تتم في الوقت المحدد؟	-26

74	11	27	هل يتوفر للإتحاد موقع خاص يقوم بنشر النشاطات والأهداف الخاصة به؟	-27
76	19	17	هل يملك الإتحاد تكنولوجية متينة تساعده على تحقيق أهدافه؟	-28
66	20	26	هل يتوفر للإتحاد بريد إلكتروني للتعرف على المشاكل والصعوبات التي تعيق إدارة الهيئة؟	-29
30	25	57	هل العلاقات الإنسانية بين المدربين واللاعبين تتم مراعاتها من قبل الإتحاد؟	-30
60	28	24	هل يعمل الإتحاد على حل مشاكل اللاعبين وتوفير المناخ المناسب لهم؟	-31
74	19	19	هل تعطى الصلاحية الكاملة للجهاز الفني في اتخاذ الإصلاحات داخل المنتخب الوطني؟	-32
69	25	18	هل توفر الإنترنت للإتحاد يسهل عملية التواصل مع الهيئات الأخرى؟	-33
70	22	20	هل الهيكل التنظيمي للإتحاد يتمتع بالحدثة؟	-34
24	23	65	هل يملك الإتحاد أي حلول لتدارك الأزمة؟	-35
25	9	78	هل فشل رؤساء الإتحادات في قيادة منتخباتهم؟	-36
13	16	83	هل ما حققه الصندوق خلال الفترة (96-2011) كان رافدا للرياضة اليمنية؟	-37

جدول رقم (2-9) يبين نتائج إجابة المبحوثين للمحور الثالث.

1/4 / عرض النتائج الإحصائية لنتائج المحور الرابع.

رقم السؤال	نعم	الى حد ما	لا	متوسط حسابي	إنحراف معياري	النسبة المئوية	إتجاه العينة	Ttesth قيمة	رتبه السؤال
20	94	3	15	2.71	0.69	90.33	نعم	10.89	1
14	79	32	1	2.7	0.48	90	نعم	15.43	2
37	83	16	13	2.62	0.68	87.33	نعم	9.65	3
10	84	12	16	2.61	0.72	87	نعم	8.96	4
5	76	16	20	2.5	0.78	83.33	نعم	6.78	5
36	78	9	25	2.47	0.83	82.33	نعم	5.99	6
19	76	9	27	2.44	0.85	81.33	نعم	5.48	7
4	54	48	10	2.39	0.65	79.67	نعم	6.35	8
18	67	20	25	2.38	0.83	79.33	نعم	4.84	9
35	65	23	24	2.37	0.81	79	نعم	4.83	10
6	45	60	7	2.34	0.59	78	نعم	6.10	11
21	69	12	31	2.34	0.88	78	نعم	4.09	12
2	50	44	18	2.29	0.72	76.33	الى حد ما	4.26	13
7	40	60	12	2.25	0.63	75	الى حد ما	4.20	14
30	57	25	30	2.24	0.85	74.67	الى حد ما	2.99	15
13	49	33	30	2.17	0.82	72.33	الى حد ما	2.19	16
1	43	37	32	2.1	0.81	70	الى حد ما	1.31	17
3	33	47	32	2.01	0.76	67	الى حد ما	0.14	18
8	14	73	25	1.9	0.58	63.33	الى حد ما	-1.82	19
11	33	27	52	1.83	0.85	61	الى حد ما	-2.12	20
9	10	70	32	1.8	0.58	60	الى حد ما	-3.65	21
24	33	24	55	1.8	0.86	60	الى حد ما	-2.46	22
25	20	50	42	1.8	0.72	60	الى حد ما	-2.94	23
23	30	19	63	1.71	0.86	57	الى حد ما	-3.57	24
31	24	28	60	1.68	0.8	56	الى حد ما	-4.23	25
17	26	21	65	1.65	0.83	55	لا	-4.46	26

27	-4.59	لا	54.67	0.83	1.64	66	20	26	29
28	-5.29	لا	54	0.76	1.62	61	32	19	22
29	-5.29	لا	52.67	0.84	1.58	73	13	26	15
30	-6.35	لا	52.67	0.7	1.58	61	37	14	16
31	-5.23	لا	52.67	0.85	1.58	74	11	27	27
32	-6.10	لا	51.67	0.78	1.55	70	22	20	34
33	-6.49	لا	51.33	0.75	1.54	69	25	18	33
34	-6.27	لا	50.67	0.81	1.52	77	12	23	26
35	-6.73	لا	50.33	0.77	1.51	74	19	19	32
36	-7.58	لا	49	0.74	1.47	76	19	17	28
37	-8.29	لا	47.33	0.74	1.42	82	13	17	12

جدول رقم (2-10) يبين النتائج الإحصائية للمحور الرابع

1/1/4/ التحليل الكيفي لنتائج المحور الرابع:

1- العبارة رقم (20) الذي احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية يتمثل (هل تحدث صراعات مصالح بين الإداريين والمرشحين لرئاسة الإتحادات؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبة (90.33%) بأن هناك صراعات تحدث بين الإداريين والمرشحين لرئاسة الإتحادات وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.71) وانحراف معياري قدرة (0.69) والأمر الذي أكده قيمة t بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

ويرى الباحث أن الصراعات التي تحدث بين الإداريين والمرشحين لرئاسة الإتحادات لشغل منصب رئاسة الإتحاد تعرقل من سيزوره العمل داخل الإتحاد.

2- العبارة رقم (14) أتى في المرتبة الثانية من حيث الأهمية والذي يتمثل (هل يتم الاعتماد من قبل الإتحاد على المدرب الدولي؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبه 90% بأنه يتم الاعتماد على المدرب الدولي أكثر من المدرب المحلي وذلك بمتوسط حسابي يساوي (-2.7) وانحراف معياري قدرة (0.48) الأمر الذي أكده قيمة t المحسوبة والمقدرة (15.43) وهي أكبر من قيمة t الجدوليه المقدرة (1.89) ما يثبت بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

3- العبارة رقم (37) أتى في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية والذي تمثل (هل ما حققه الصندوق خلال الفترة (96-2011) كان رافدا للرياضة اليمينية؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبه (87.33%) بان ما حققه الصندوق خلال هذه الفترة كان رافد للرياضة اليمينية بمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري قدرة (0.68) الأمر الذي أكده قيمة T المحسوبة وهي أكبر من قيمة T (1.89) الجدوليه المقدره، ما يثبت بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

ويرى الباحث بأن هذه الفترة بالنسبة للرياضة اليمينية كانت محور انتقال في إعداد البنية التحتية للمنشآت الرياضية واعتماد الميزانيات اللازمة والكافية للاتحادات الرياضية بشكل عام والذي نقل الرياضة من مستوى الركود إلى التقدم نحو إعداد رياضة تليق بالمستوى اليميني الرياضي.

4- العبارة رقم (10) والذي تمثلت (هل يملك الإتحاد لوائح وقواعد تنظيمية من أجل تطبيق أسس التدريب الرياضي؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا ب بنعم بنسبه 87% بأن الإتحاد يملك لوائح وقواعد تنظيمية من أجل تطبيق أسس التدريب الرياضي بمتوسط حسابي يساوي 2.61- وانحراف معياري مقدر 0.72 الأمر الذي أكده قيمة T المحسوبة وهي أكبر من قيمة T 1.89 الجدوليه المقدره ما يثبت بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

5- العبارة رقم (5) والذي تمثلت " هل يتوفر للإتحاد الميزانية المالية المناسبة للبدء بتنفيذ الخطط الموضوعه مسبقا؟ " نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا ب بنعم بنسبه 83.33 بأن الإتحاد تتوفر لديه الميزانية المناسبة للبدء بتنفيذ الخطط الموضوعه مسبقا بمتوسط حسابي يساوي 2.5 وانحراف معياري مقدر 0.78 الأمر الذي أكده قيمة T 6.78 المحسوبة وهي أكبر من قيمة T 1.89 الجدوليه المقدره، ما يثبت بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

6- العبارة رقم (36) والذي تمثلت " هل فشل رؤساء الإتحادات في قيادة منتخباتهم؟ " نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبه 82.33% بأن رؤساء الإتحادات قد فشلوا في قيادة منتخباتهم بمتوسط حسابي يساوي 2.47 وانحراف معياري مقدر

10.83 الأمر الذي أكده قيمة 5.99T المحسوبة وهي أكبر من قيمة 1.89T الجدوليه

المقدرة ما يثبت بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

7- العبارة رقم (19) والذي تمثلت " هل تتدخل جهات أخرى في انتخابات الإتحادات؟ " نرى

بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبه 81.33 بأن هناك جهات أخرى تتدخل في

انتخابات الإتحادات بمتوسط حسابي يساوي 2.44 وانحراف معياري مقدر 0.85 الأمر

الذي أكده قيمة 5.48T المحسوبة وهي أكبر من قيمة 1.89T الجدوليه المقدرة ما يثبت

بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

8- العبارة رقم (4) والذي تمثلت " هل يتوفر للإتحاد الأجهزة والأدوات الحديثة لتنفيذ

عملية التدريب؟ " نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبه 79.67% بأنه يتوفر

للإتحاد الأجهزة والأدوات الحديثة لتنفيذ عملية التدريب بمتوسط حسابي يساوي

2.39 وانحراف معياري مقدر 0.65 الأمر الذي أكده قيمة 6.35T المحسوبة وهي أكبر

من قيمة 1.89T الجدوليه المقدرة ما يثبت بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في

استجابة المبحوثين

9- العبارة رقم (18) والذي تمثلت " هل هناك إشراف على انتخابات الإتحادات من قبل

وزارة الشباب؟ " نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبه 79.67% بأن هناك

إشراف على انتخابات الإتحادات من قبل وزارة الشباب والرياضة بمتوسط حسابي يساوي

2.38 وانحراف معياري مقدر 0.83 الأمر الذي أكده قيمة 4.84T المحسوبة وهي أكبر

من قيمة 1.89T الجدوليه المقدرة ما يثبت بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في

استجابة المبحوثين.

10- العبارة رقم (35) والذي تمثلت " هل يملك الإتحاد أي حلول لتدارك الأزمة؟ " نرى

بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبه 79% بأن الإتحاد يملك حلول لتدارك

الأزمة بمتوسط حسابي يساوي 2.37 وانحراف معياري مقدر 0.81 الأمر الذي أكدته

قيمة 4.83T المحسوبة وهي أكبر من قيمة 1.89T الجدوليه المقدرة ما يثبت بأن هناك

دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين

11- العبارة رقم (6) والذي تمثلت " هل يملك الإتحاد برامج تنفيذية وزمنية يسعى

إلى تحقيقها؟ " نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبه 78% بأن الإتحاد يملك

برامج تنفيذية يسعى إلى تحقيقها بمتوسط حسابي يساوي 2.34 وانحراف معياري مقدر 10.59 الأمر الذي أكدته قيمة 6.10T المحسوبة وهي أكبر من قيمة 1.89T الجدوليه

المقدرة ما يثبت بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين

12- العبارة رقم (21) والذي تمثلت " هل هناك انحياز لبعض الإتحادات من قبل

الوزارة؟؟ " نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبه 78% بأن هناك انحياز

لبعض الإتحادات من قبل الوزارة بمتوسط حسابي يساوي 2.34 وانحراف معياري مقدر

10.88 الأمر الذي أكدته قيمة 4.09T المحسوبة وهي أكبر من قيمة 1.89T الجدوليه

المقدرة ما يثبت بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

13- العبارة رقم (2) والذي تمثلت " هل يمتلك الإتحاد المنشأة ذات الوظيفة الإدارية

"المقر"؟؟ " نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبه 76.33% بأن الإتحاد

يملك المنشأة ذات الوظيفة الإدارية المقر بمتوسط حسابي يساوي 2.29 وانحراف معياري

مقدر 10.72 الأمر الذي أكدته قيمة 4.26T المحسوبة وهي أكبر من قيمة

1.89T الجدوليه المقدرة ما يثبت بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة

المبحوثين.

14- العبارة رقم (7) والذي تمثلت " هل يشارك الإتحاد في الدورات المحلية؟؟ "؟؟ " نرى

بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبه 75% بأن الإتحاد يشارك في الدورات

المحلية بمتوسط حسابي يساوي 2.25 وانحراف معياري مقدر 10.63 الأمر الذي أكدته

قيمة 4.20T المحسوبة وهي أكبر من قيمة 1.89T الجدوليه المقدرة ما يثبت بأن هناك

دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

15- العبارة رقم (30) والذي تمثلت " هل العلاقات الإنسانية بين المدربين

واللاعبين تتم مراعاتها من قبل الإتحاد؟؟" " نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم

بنسبه 74.67% هناك علاقات إنسانية بين المدربين واللاعبين تتم مراعاتها من قبل

الإتحاد بمتوسط حسابي يساوي 2.24 وانحراف معياري مقدر 10.85 الأمر الذي أكدته

قيمة 2.99T المحسوبة وهي أكبر من قيمة 1.89T الجدوليه المقدرة ما يثبت بأن هناك

دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين

- 16- العبارة رقم (13) والذي تمثلت " هل يتم الاعتماد من قبل الإتحاد على المدرب المحلي؟" " نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبه 72.33% بأن الإتحاد يعتمد على المدرب المحلي بمتوسط حسابي يساوي 2.17 وانحراف معياري مقدر 0.82 الأمر الذي أكدته قيمة T 2.19T المحسوبة وهي أكبر من قيمة T 1.89T الجدوليه المقدره ما يثبت بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين
- 17- العبارة رقم (1) والذي تمثلت "هل ساهم الصندوق في إنشاء البنية التحتية اللازمة للاتحادات؟" " نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبه 70% بأن الصندوق قد ساهم في إنشاء البنية التحتية اللازمة للاتحادات بمتوسط حسابي يساوي 2.1 وانحراف معياري مقدر 0.81 الأمر الذي أكدته قيمة T 1.31T المحسوبة وهي أقل من قيمة T 1.89T الجدوليه المقدره ما يثبت بأن لا توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين
- 18- العبارة رقم (3) والذي تمثلت "هل يمتلك الإتحاد المنشأة ذات الوظيفة الرياضية"الملاعب المهينه لممارسة النشاط الرياضي" نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبه 67% بأن الإتحاد يمتلك المنشأة ذات الوظيفة الرياضية مثل الملاعب المهياة لممارسة النشاط الرياضي بمتوسط حسابي يساوي 2.01 وانحراف معياري مقدر 0.76 الأمر الذي أكدته قيمة T 0.14T المحسوبة وهي أقل من قيمة T 1.89T الجدوليه المقدره ما يثبت بأن لا توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.
- 19- العبارة رقم (8) والذي تمثلت " هل يشارك الإتحاد في الدورات القارية؟" نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبه 63.33% بأن الإتحاد يشارك إلى حد ما في الدورات القارية بمتوسط حسابي يساوي 1.9 وانحراف معياري مقدر 0.58 الأمر الذي أكدته قيمة T 1.82T المحسوبة وهي أقل من قيمة T 1.89T الجدوليه المقدره ما يثبت بأن لا توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.
- 20- العبارة رقم (11) والذي تمثلت " هل يوفر الصندوق الميزانية اللازمة لتحقيق أهداف الاتحادات؟" نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبه 61% بأن الصندوق يوفر إلى حد ما الميزانية اللازمة التي تعمل على تحقيق أهداف الاتحادات

بمتوسط حسابي يساوي 1.83 وانحراف معياري مقدر 0.85 الأمر الذي أكدته قيمة T2.12 المحسوبة وهي أكبر من قيمة T1.89 الجدوليه المقدره ما يثبت بأن توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

21- العبارة رقم (9) والذي تمثلت " هل يشارك الإتحاد في الدورات الدولية؟" نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبه 60% بأن الإتحاد يشارك إلى حد ما في الدورات الدولية بمتوسط حسابي يساوي 1.8- وانحراف معياري مقدر 0.58 الأمر الذي أكدته قيمة T 3.65- المحسوبة وهي أكبر من قيمة T1.89 الجدوليه المقدره ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

22- العبارة رقم (24) والذي تمثلت " هل هناك موارد جديدة للإتحاد من الناحية التسويقية؟" نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبه 60% بأن الإتحاد يعمل إلى حد ما على توفير موارد جديدة من الناحية التسويقية بمتوسط حسابي يساوي 1.8 وانحراف معياري مقدر 0.86 الأمر الذي أكدته قيمة T 2.46- المحسوبة وهي أكبر من قيمة T1.89 الجدوليه المقدره ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

23- العبارة رقم (25) والذي تمثلت " هل يقوم الإتحاد بدعم الأندية المحترف؟" نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبه 60% بأن الإتحاد يقوم إلى حد ما بدعم الأندية المحترفة بمتوسط حسابي يساوي 1.8 وانحراف معياري مقدر 0.72 الأمر الذي أكدته قيمة T 2.94- المحسوبة وهي أكبر من قيمة T1.89 الجدوليه المقدره ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

24- العبارة رقم (23) والذي تمثلت "هل المدربين الحاليين للإتحاد من حيث العدد يعتبر كافي لتقوم بعملية التدريب؟" نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبه 57% بأن المدربين الحاليين إلى حد ما يعتبر كافي لتقوم بعملية التدريب بمتوسط حسابي يساوي 1.71 وانحراف معياري مقدر 0.86 الأمر الذي أكدته قيمة T 3.57- المحسوبة وهي أكبر من قيمة T1.89 الجدوليه المقدره ما يثبت بأن توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

25- العبارة رقم (31) والذي تمثلت " هل يعمل الإتحاد على حل مشاكل اللاعبين وتوفير المناخ المناسب لهم؟" نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا إلى حد ما بنسبه 56% بأن الإتحاد يعمل إلى حد ما على حل مشاكل اللاعبين وتوفير المناخ المناسب لهم بمتوسط حسابي يساوي 1.68- وانحراف معياري مقدر 0.8 الأمر الذي أكدته قيمة T 4.23- المحسوبة وهي أكبر من قيمة T 1.89 الجدوليه المقدره ما يثبت بأن توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة الباحثين.

26- العبارة رقم (17) والذي تمثلت " هل اختيار الكفاءات من قبل لجنة المنتخبات تخضع لأسس علمية؟؟" نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه 55% بأن أختيار الكفاءات من قبل لجنة المنتخبات لا تخضع لأسس علمية بمتوسط حسابي يساوي 1.65 وانحراف معياري مقدر 0.83 الأمر الذي أكدته قيمة T 4.46- المحسوبة وهي أكبر من قيمة T 1.89 الجدوليه المقدره ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة الباحثين.

27- العبارة رقم (29) والذي تمثلت "هل يتوفر للإتحاد بريد إلكتروني للتعرف على المشاكل والصعوبات التي تعيق إدارة الهيئة؟؟" نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه 54.67% بأن الإتحاد لا يتوفر لدية بريد إلكتروني من أجل التعرف على المشاكل والصعوبات التي تعيق عمل إدارة الهيئة بمتوسط حسابي يساوي 1.64 وانحراف معياري مقدر 0.83 الأمر الذي أكدته قيمة T 4.59- المحسوبة وهي أكبر من قيمة T 1.89 الجدوليه المقدره ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة الباحثين.

28- العبارة رقم (22) والذي تمثلت هل تفي بالغرض ميزانية الإتحاد للصرف منها على الأنشطة الرياضية؟" نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه 54% بأن ميزانية الإتحاد لا تفي بالغرض للصرف منها على الأنشطة الرياضية بمتوسط حسابي يساوي 1.62 وانحراف معياري مقدر 0.76 الأمر الذي أكدته قيمة T 5.29- المحسوبة وهي أكبر من قيمة T 1.89 الجدوليه المقدره ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة الباحثين.

29- العبارة رقم (15) والذي تمثلت "هل يعمل الإتحاد على إقامة الدورات التدريبية التأهيلية لتنمية مهارات اللاعبين؟" نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه 52.67% بأن الإتحاد لا يعمل على إقامة الدورات التدريبية التأهيلية من أجل تنمية مهارات اللاعبين بمتوسط حسابي يساوي 1.58 وإنحراف معياري مقدر 0.84 الأمر الذي أكدته قيمة T -5.29- المحسوبة وهي أكبر من قيمة T 1.89 الجدوليه المقدره ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

30- العبارة رقم (16) والذي تمثلت "هل تتم حماية اللاعب من الإصابات الرياضية؟" نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه 52.67% بأن الإتحاد لا يعمل على حماية اللاعبين خلال الإصابات الرياضية بمتوسط حسابي يساوي 1.58 وإنحراف معياري مقدر 0.7 الأمر الذي أكدته قيمة T -6.35- المحسوبة وهي أكبر من قيمة T 1.89 الجدوليه المقدره ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

31- العبارة رقم (27) والذي تمثلت "هل يتوفر للإتحاد موقع خاص يقوم بنشر النشاطات والأهداف الخاصة به؟" نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه 52.67% بأن الإتحاد لا يقوم بتوفير موقع خاص والذي يعمل على نشر النشاطات والأهداف الخاصة به على حماية اللاعبين خلال الإصابات الرياضية بمتوسط حسابي يساوي 1.58 وإنحراف معياري مقدر 0.85 الأمر الذي أكدته قيمة T -5.23- المحسوبة وهي أكبر من قيمة T 1.89 الجدوليه المقدره ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

32- العبارة رقم (34) والذي تمثلت "هل الهيكل التنظيمي للإتحاد يتمتع بالحدثة؟؟" نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه 51.67% بأن الهيكل التنظيمي للإتحاد لا يتمتع بالحدثة بمتوسط حسابي يساوي 1.55 وإنحراف معياري مقدر 0.78 الأمر الذي أكدته قيمة T -6.10- المحسوبة وهي أكبر من قيمة T 1.89 الجدوليه المقدره ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

33- العبارة رقم (33) والذي تمثلت "هل توفر الإنترنت للإتحاد يسهل عملية التواصل مع الهيئات الأخرى؟" نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه

51.33% بأن الاتحاد لا يعمل على توفير الإنترنت من أجل سهولة عملية التواصل مع الهيئات الأخرى بمتوسط حسابي يساوي **1.54** وانحراف معياري مقدر **0.75** الأمر الذي أكدته قيمة **T 6.49-** المحسوبة وهي أكبر من قيمة **T 1.89** الجدوليه المقدره ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة الباحثين.

34- العبارة رقم (26) والذي تمثلت "هل المشاركة في النشاطات الخارجية تتم في الوقت المحدد؟" نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه **50.67%** بأن المشاركة في النشاطات الخارجية لا تتم في الوقت المحدد بمتوسط حسابي يساوي **1.52** وانحراف معياري مقدر **0.81** الأمر الذي أكدته قيمة **T 6.27-** المحسوبة وهي أكبر من قيمة **T 1.89** الجدوليه المقدره ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة الباحثين.

35- العبارة رقم (32) والذي تمثلت "هل تعطى الصلاحية الكاملة للجهاز الفني في اتخاذ الإصلاحات داخل المنتخب الوطني؟" نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه **50.33%** بأنها لا تعطى الصلاحية الكاملة للجهاز الفني في إتخاذ الإصلاحات داخل المنتخب الوطني بمتوسط حسابي يساوي **1.51** وانحراف معياري مقدر **0.77** الأمر الذي أكدته قيمة **T 6.73-** المحسوبة وهي أكبر من قيمة **T 1.89** الجدوليه المقدره ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة الباحثين.

36- العبارة رقم (28) والذي تمثلت "هل يملك الإتحاد تكنولوجية متينة تساعده على تحقيق أهدافه؟" نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه **49%** بأن الإتحاد لا يملك تكنولوجية متينة تساعده على تحقيق أهدافه بمتوسط حسابي يساوي **1.47** وانحراف معياري مقدر **0.74** الأمر الذي أكدته قيمة **T 7.58-** المحسوبة وهي أكبر من قيمة **T 1.89** الجدوليه المقدره ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة الباحثين.

37- العبارة رقم (12) والذي تمثلت "هل يعتمد الإتحاد على المدربين المؤهلين علميا وعمليا في مجال التخصص؟" نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بلا بنسبه **47.33%** بأن الاتحاد لا يعتمد على المدربين المؤهلين علميا وعمليا في مجال التخصص بمتوسط حسابي يساوي **1.42** وانحراف معياري مقدر **0.74** الأمر

الذي أكدته قيمة $T = 7.58$ - المحسوبة وهي أكبر من قيمة $8.29 - T$ الجدوليه المقدرة ما يثبت بأنه توجد دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

5/ مناقشة الفرضيات الجزئية:

1/5/ الفرضية الجزئية الأولى:

بعد عرض النتائج ومناقشتها وتحليلها وبعد طرح الأشكال والذي يقول هل يؤثر الوضع الراهن على اتخاذ القرار في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة؟ وعلى ضوء ما سبق من الفرضية الجزئية (الوضع الراهن يؤثر على اتخاذ القرار في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة). وبأخذ العبارات التي أتت في المراتب الأولى من حيث الأهمية في رتبة السؤال الذي يوضحها الجدول (2-4) العبارة رقم (21) أتت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية في رتبة السؤال والذي يتمثل (هل اعتماد 30% لصالح المجالس المحلية خارج عن أهداف الصندوق؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبة (97.33) % بأن اعتماد 30% لصالح المجالس المحلية هي خارجه عن أهداف الصندوق، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.92) وانحراف معياري قدرة (0.38) والأمر الذي أكدته في (25.61) المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجدوليه المقدرة بـ (1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

نرى بأن العينة قد أجابوا بنسبة كبيرة جدا أن النسبة المخصصة لصالح المجالس المحلية هي خارجه عن أهداف الصندوق الذي أنشء من أجله ، وأن اتخاذ مثل هذه القرارات تؤثر على ميزانية صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة، حيث أن هذه النسبة المستقطعة لا تخدم الرياضة.

وبالنسبة للعبارة التي احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (16) والمبينة في الجدول رقم (2-4) أتت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية في رتبة السؤال والذي يتمثل (هل أهداف الصندوق واقعية وقابلة للتحقيق؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبة (93.33) % بأن أهداف الصندوق واقعية وقابلة للتحقيق، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.8) وانحراف معياري قدرة (0.6) والأمر الذي أكدته قيمة T (14.11) المحسوبة وهي أكبر من

قيمة t الجد وليه المقدره بـ(1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات الباحثين، حيث نرى من خلال إجابات العينة وبنسبة كبيرة جدا بأن أهداف الصندوق واقعية وقابلة للتحقيق.

العبارة رقم(19) أنتت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية في رتبة السؤال والذي يتمثل (هل أثر قرار وزارة المالية باستقطاع 30% لصالح المجالس المحلية على الرياضة اليمينية؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبة (93.33) % بأن قرار وزارة المالية باستقطاع 30% لصالح المجالس المحلية قد اثر على الرياضة اليمينية، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.8) وانحراف معياري قدرة (0.6) والأمر الذي أكدته قيمة (14.11) t المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجد وليه المقدره بـ(1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات الباحثين، نرى من خلال إجابات العينة أن قرار وزارة المالية كان من أهم الأسباب الذي عرقل عمل أهداف الصندوق، فمن خلال العبارة رقم (21) والعبارة رقم (19) نرى أنهما يتجهان إلى اتفاق مجمع بأن القرار والنسبة المخصصة لصالح المجالس المحلية لم يكن بالقرار السليم وأن هذه القرارات قد أثرت على الوضع الراهن الذي تعيشه الرياضة اليمينية. وهذا ما يثبت صحة فرضيتنا إذا ما قارنا دراستنا بدراسة (نويري و بن البار، 2020) حيث توصلت إليها الدراسة أن التمويل هو الشريان الرئيسي للجمعيات والنوادي الرياضية، التسيير والتنظيم الجيد لهما الفضل في الوصول إلى النتائج المراد تحقيقها من طرف مديرية الشباب والرياضة. وكذلك دراسة (حشروف و لعجال، 2020) التي توصلت إليها الدراسة أن الرقابة المالية لها دور كبير في تسيير وتحسين أندية كره القدم وتطويرها وضرورة تفعيل دور الرقابة المالية على مستوى الأندية الرياضية. وكذلك ما أوضحتها دراسة (Avgerinou, Skoula, Papaioannou, & Kriemadis, 2017) أن الوضع الحالي للمؤسسة مرتبط بأداء الأعمال والنتائج المالية المتتابة لقطاع الرياضة، والزامية التعامل مع بيئة الأعمال الرياضية المعقدة التي تعمل فيها المنظمة الرياضية، والتكيف معها بشكل فعال من أجل تحقيق أرباح اقتصادية عالية.

والتي تمحورت حول (توجد صعوبات تعيق عمل صندوق رعاية النشء والشباب للرفع بالرياضة). وبأخذ العبارات التي أتت في المراتب الأولى من حيث الأهمية في رتبة السؤال الذي يوضحها الجدول رقم (2-5) أتت العبارة رقم (2) أتت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية في رتبة السؤال والذي يتمثل (هل الأهداف واضحة لمنفذي القرارات لإدارة هذه الهيئة؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبة (92%) بأن الأهداف واضحة لمنفذي القرارات لإدارة هذه الهيئة، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.76) وانحراف معياري قدرة (0.63) الأمر الذي أكدته قيمة (12.76) t المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجدول له المقدره (1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات الباحثين. العبارة رقم (10) أتت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية في رتبة السؤال والذي يتمثل (هل الإدارة العليا (الوزارة) على القرارات هي المسيطرة على الأنشطة الرياضية؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبة (90.67%) بأن الوزارة هي المسيطرة على القرارات الخاصة بالأنشطة الرياضية، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.72) وانحراف معياري قدرة (0.54) والأمر الذي أكدته قيمة (14.11) t المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجدول له المقدره بـ (1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات الباحثين.

العبارة رقم (10) أتت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية في رتبة السؤال والذي يتمثل (هل الإدارة العليا (الوزارة) على القرارات هي المسيطرة على الأنشطة الرياضية؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبة (90.67%) بأن الوزارة هي المسيطرة على القرارات الخاصة بالأنشطة الرياضية، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.72) وانحراف معياري قدرة (0.54) والأمر الذي أكدته قيمة (14.11) t المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجدول له المقدره بـ (1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات الباحثين. حيث توصل الباحث من خلال إجابات العينة أن الأهداف واضحة لمنفذي القرارات والإشكال هنا في تطبيقها كذلك الأفراد باتخاذ القرارات من طرف الإدارة العليا (الوزارة) وعدم مشاركة العاملين في صياغة هذه القرارات وهذا ما يثبت صحة فرضيتنا إذا ما قارناها بدراسة (قشطه، إستراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة للتدريب الرياضي بالاتحادات الرياضية الفلسطينية، 2011) التي توصلت إليها

الدراسة دعم الإدارة العليا بالاتحادات الرياضية الفلسطينية ومشاركه كل العاملين بالاتحادات الرياضية الفلسطينية بفعالية وكذلك الاهتمام بصوره مستمرة لتطوير المدرب واللاعب والإداري ووضع حلول قابلة للتنفيذ لكل المشكلات التي تواجه الاتحادات الرياضية الفلسطينية نتيجة للوضع الخاص بها، وكذلك دراسة (النظاري، 2012) التي توصلت إليها الدراسة، وجود بيئة تشريعية جيدة تتعلق باهتمام الحكومة اليمنية وأهمها صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة الذي ساهم في إنشاء العديد من الأندية والاتحادات الرياضية، كما تبين أن سوء تسيير الإدارات المتعاقبة على حد عجزا كبيرا في ميزانيته.

3/5 مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

متابعه تنفيذ الأنشطة لا تطبق بالطريقة المقننة المعمول بها في لائحة الصندوق.

العبارة رقم(24) أتت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية في رتبة السؤال والذي يتمثل (الواقع الأمني والسياسي بالجمهورية اليمنية يرتبط بالسياسة العامة للرياضة؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبة (91.33) % بأن الواقع الأمني والسياسي بالجمهورية اليمنية يؤثر على الرياضة بشكل كبير، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.74) وانحراف معياري قدرة (0.55) والأمر الذي أكده قيمة (14.23) t المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجدوليه المقدره ب(1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

العبارة رقم(33) أتت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية في رتبة السؤال والذي يتمثل (التشريعات الرياضية الخاصة بالصندوق تتماشى مع الميثاق الدولي والأولمبي للرياضة؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبة (90.33) % بأن التشريعات الرياضية الخاصة بالصندوق تتماشى مع الميثاق الدولي الأولمبي للرياضة بالجمهورية اليمنية، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.71) وانحراف معياري قدرة (0.58) والأمر الذي أكده قيمة (12.95) T المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجدوليه المقدره ب(1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

العبارة رقم(49) أتت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية في رتبة السؤال والذي يتمثل (تناسب الموازنات المالية الخاصة بالبرامج الرياضية مع أهداف الصندوق المراد تحقيقها؟)

نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبة (90%) بأن الموازنات المالية الخاصة بالبرامج الرياضية تتناسب مع أهداف الصندوق المراد تحقيقها، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.7) وانحراف معياري قدرة (0.67) والأمر الذي أكده قيمة (11.05) المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجدوليه المقدره ب(1.89) بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

حيث توصل الباحث من خلال إجابات العينة بأن الواقع الأمني يؤثر على مسار تقدم الرياضة وأن التشريعات الرياضية الخاصة بالصندوق تتماشى مع الميثاق الدولي الأولمي وكذلك تناسب الموازنات المالية الخاصة بالبرامج الرياضية مع أهداف الصندوق، إلا أن الخلل يكمن في إدارة الصندوق التي لا تعمل على تطبيق تنفيذ الأنشطة بناء على الإستراتيجية الخاص به، وهذا ما يثبت تحقق فرضيتنا إذا ما قارنها مع دراسة (النظاري، 2012) والتي خرجت نتائجها بضرورة وجود بيئة تشريعية جيدة تتعلق باهتمام الحكومة اليمنية وأهمها صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة، وكذلك ما توصلت إليه دراسة (Ilić, 2013) حول "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية" بأن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير وتحليل مهام المؤسسات الرياضية والاستراتيجيات العامة التي تعتبر جزء من الإدارة وقواعدها طويلة المدى، وأيضا دراسة (Zarei, Khodamoradpoor, & Rezaei, 2017) حيث توصلت النتائج الاعتماد على تقييم العوامل الداخلية من حيث معرفه (نقاط الضعف والقوة) وعلى العوامل الخارجية من حيث معرفة (الفرص والتحديات) وما يقصد به أن الجامعة يجب أن تستخدم طاقتها وقوتها لكي تكون أقل تأثراً بتهديدات العوامل البيئية. وكذلك دراسة (بن مصباح و محمد الصديق، 2019) الذين توصلوا بنتائج دراستهما (بن مصباح و محمد الصديق، 2019) أن الاهتمام بتطوير مهارات الاتصال بالنسبة للإداريين والمدربين والعاملين في قطاع الناشئين، وكذلك الاستماع لانشغالات وشكاوي الإداريين والمدربين والعاملين في قطاع الناشئين ومحاولة حلها لأنهم المسؤولين عن نجاح أو فشل مشروع تكوين المواهب الشابة في النادي. وكذلك دراسة (وهاب و عكوش، 2020) التي توصلت إليها الدراسة إلى ضرورة فتح قناة تواصل مع المستفيدين للتعرف على احتياجاتهم وتطلعاتهم لمستوى الخدمات المطلوبة، وضرورة القيام بدراسة عملية تقدم تصور مقترح لتطوير إستراتيجية التسيير تستفيد منها دواوين المركبات المتعددة الرياضيات. وكذلك دراسة (عزوز و حويش، 2021) التي توصلت إليها الدراسة وهي

استخدام المختصين في الإدارة بالأساليب الحديثة من أجل التحسين المستمر ورفع الكفاءة الإدارية للمشرفين على العملية الإدارية بالأكاديميات الرياضية، وكذلك دراسة (الوطن، 2017) التي تتفق مع هذه الفرضية حيث أشار الوطن العمل بإستراتيجية تقييم أداء العاملين وكذلك إستراتيجية التدريب للموارد البشرية من أجل رفع مستوى وكفاءة وفاعلية أداء العاملين في الوزارة، وإعادة النظر في تعيين أغلب القيادات الإدارية العليا والوسطى في الوزارة، والحد من آفة المحاصصه والمحسوبية.

4/5 / مناقشة الفرضية الجزئية الرابعة:

(أداء صندوق رعاية النشء والشباب يحقق أهداف الإتحادات الرياضية).

من خلال الجدول رقم (2-) أتت العبارة رقم(20) من حيث درجه الأهمية بالنسبة لترتيب العبارات في المرتبة الأولى والتي تنص على (هل تحدث صراعات مصالح بين الإداريين والمرشحين لرئاسة الإتحادات؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبة 90.33% بأن هناك صراعات تحدث بين الإداريين والمرشحين لرئاسة الإتحادات وذلك بمتوسط حسابي يساوي 2.71 وانحراف معياري قدرة 0.69 والأمر الذي أكده قيمة t بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

العبارة رقم (14) أتى في المرتبة الثانية من حيث الأهمية والذي تمثل (هل يتم الاعتماد من قبل الإتحاد على المدرب الدولي؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبه 90% بأنه يتم الاعتماد على المدرب الدولي أكثر من المدرب المحلي وذلك بمتوسط حسابي يساوي 2.7 وانحراف معياري قدرة 0.48 الأمر الذي أكده قيمة t المحسوبة والمقدرة 15.43 وهي أكبر من قيمة t الجدوليه المقدرة 1.89 ما يثبت بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابات المبحوثين.

العبارة رقم (37) أتى في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية والذي تمثل (هل ما حققه الصندوق خلال الفترة (96-2011) كان رافدا للرياضة اليمنية؟) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بنعم بنسبه 87.33% بأن ما حققه الصندوق خلال هذه الفترة كان رافدا للرياضة اليمنية بمتوسط حسابي 2.62 وانحراف معياري قدرة 0.68 الأمر الذي أكده قيمة T المحسوبة وهي

أكبر من قيمة $T_{1.89}$ الجدوليه المقدره ما يثبت بأن هناك دلالة ذات قيمة إحصائية في استجابة المبحوثين.

وتوصل الباحث بان من خلال إجابات أفراد العينة أن الصراعات تحدث بشكل كبير من أجل شغل منصب رئاسة الإتحاد، وكذلك الاعتماد على المدرب الدولي الذي يتقل كاهل الإتحاد من خلال الميزانية الكبيرة التي تعتمد في هذا البند دون الاعتماد على المدرب المحلي ذوي الخبرة في المجال والاختصاص، وقد أقر أغلب أفراد العينة بأن الصندوق كان رافد من الفترة (96-2011) حيث شهدت الرياضة اليمنية نقلة نوعية كبيرة من حيث البنية التحتية وتوفير الأدوات اللازمة لممارسة هذا النشاط الرياضي، مما يدل على أن أداء الصندوق قد تلاشي في السنوات الأخيرة، وهذا ما يثبت صحة فرضيتنا إذا ما قارنها بدراسة دراسة (الوطن، 2017) حيث تمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة العمل بإستراتيجية تقييم أداء العاملين وكذلك إستراتيجية التدريب للموارد البشرية من أجل رفع مستوى وكفاءة وفاعلية أداء العاملين في الوزارة، وإعادة النظر في تعيين أغلب القيادات الإدارية العليا والوسطى في الوزارة، والحد من آفة المحاصصه والمحسوبية، وهذا ما أكدته دراسة (Avgerinou, Skoula, Papaioannou, & Kriemadis, 2017) أن أداء الأعمال والنتائج المالية المتتابعة لقطاع الرياضة، وإلزامية التعامل مع بيئة الأعمال الرياضية المعقدة التي تعمل فيها المنظمة الرياضية مرتبط بالتخطيط الإستراتيجي، وكذلك دراسة (عزوز و حويش، 2021) أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي استقدام المختصين في الإدارة بالأساليب الحديثة من أجل التحسين المستمر ورفع الكفاءة الإدارية للمشرفين على العملية الإدارية بالأكاديميات الرياضية.

6/ ربط النتائج بالفرضية العامة:

من خلال الجداول رقم (2-2) و (4-2) و (6-2) و (8-2) و (10-2) ومن خلال ما تم التوصل إليه من مناقشة محاور البحث تم التحقق من الفرضية الأولى التي مفادها (الوضع الراهن يؤثر على اتخاذ القرار في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة) قد تحققت يليها الفرضية الجزئية الثانية والتي تنص على (توجد صعوبات تعيق عمل صندوق رعاية النشء والشباب للرفع بالرياضة) قد تحققت ، وبالنسبة لمناقشة الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها (متابعه تنفيذ الأنشطة لا تطبق بالطريقة المقننة المعمول بها في لائحة الصندوق) قد تحققت، وعن مناقشة الفرضية الرابعة والتي مفادها (أداء صندوق رعاية النشء والشباب لا يعمل على تحقيق أهداف الاتحادات الرياضية) قد تحققت أيضا.

وانطلاقا من هذه الفرضيات الجزئية إلى الفرضية العامة والتي نصت على (هناك قصور في تطبيق إستراتيجية صندوق رعاية النشء والشباب للرفع بالرياضة) قد تحققت أيضا إذا ما قارنها مع دراسة (شريفى، 2012) والتي توصلت أهم نتائجها إلى إيجاد سياسات مالية إستراتيجية لنشاط المؤسسة، وترشيد القرارات لتحسين تكوين الهيكل المالي في الهيئات الرياضية، وهذا ما يتوافق أيضا مع دراسة (Avgerinou, Skoula, Papaioannou, & Kriemadis, 2017) والتي توصلت أهم النتائج إلى إلزامية التعامل مع بيئة الأعمال الرياضية المعقدة التي تعمل فيها المنظمة الرياضية، والتكيف معها بشكل فعال من أجل تحقيق أرباح اقتصادية عالية، وأيضا اتفقت مع دراسة (النظاري، 2012) أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود بيئة تشريعية جيدة تتعلق باهتمام الحكومة اليمنية وأهمها صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة الذي ساهم في إنشاء العديد من الأندية والاتحادات الرياضية، كما تبين أن سوء تسيير الإدارات المتعاقبة على أحدث عجزا كبيرا في ميزانيته.

7/ الاستنتاج العام:

إن أهمية الإستراتيجية تكمن في القدرة على التكيف مع الواقع المحيط بها من أجل التأقلم مع البدائل المحتملة في ظل الظروف التي قد تحيط بها، ومن البديهي وجود بعض التحديات التي قد تعيق تنفيذ الإستراتيجية، فلذلك يجب والتنبؤ بما قد سيحدث من وضوح الرسالة والرؤيا المطروحة مسبقا.

بعد قيام الباحث بالدراسة النظرية وحصوله على نتائج هذه الدراسة وعرضها وتحليلها، وفي ضوء دراسة إستراتيجية صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة خلص الباحث إلى بعض الاستنتاجات التي بينتها نتائج الدراسة.

1- إن النسبة المخصصة لصالح وزارة الإدارة المحلية والمقدرة ب(30%) من إيرادات وموارد صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة أثرت على تقدم النشاط الرياضي، وعرقلت من تحقيق أهداف الصندوق.

2- أهداف الصندوق واقعية ويمكن تنفيذها حيث أنها تتفق مع المتغيرات والتقدم الحالي للرياضة بشكل عام، حيث تتماشى التشريعات الرياضية الخاصة بالصندوق مع الميثاق الدولي والأولمبي.

3- الاستعانة بالمدراء التنفيذيين ذوي الخبرات السابقة والذين كان لهم دور إيجابي في النهوض بالرياضة اليمنية.

4- وضوح الأهداف لمنفذي القرارات لإدارة هذه الهيئة.

5- تدخل الإدارة العليا في القرارات الخاصة بالأنشطة الرياضية تؤثر على الرياضة بشكل مجمل.

6- القرارات الارتجالية والمتسلطة تعرقل عمل إدارة الصندوق.

7- المنظومة الإدارية تتصف بالعشوائية في تنفيذ البرامج المختلفة مما أزم عمل هذه الهيئة وأدى إلى ضعف القدرة على تحليل المؤشرات قبل حدوث الأزمة.

8- تعاقب المدراء التنفيذيين لإدارة صندوق رعاية النشء قليلي الخبرة عرقل من تقدم الصندوق في تحقيق أهدافه.

9- الموازنات المالية الخاصة بالبرامج الرياضية تتناسب مع أهداف الصندوق المراد تحقيقها ولو بشكل نسبي.

- 10- تتوفر الكوادر المختصة في الرياضة من أجل الإشراف على تنفيذ المشروعات ومتابعتها أول بأول.
- 11- الصندوق يعمل على الإعفاء الضريبي من أجل الاستثمار في المجال الرياضي.
- 12- أكدت نتائج الدراسة أن التخطيط الإستراتيجي له أهمية كبيرة داخل أداره هيئه صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة.

8/ التوصيات:

من خلال ما أسفرت عنه نتائج الدراسة يوصي الباحث بعدة توصيات يتوقع من خلالها بأن تؤدي توظيفها في مجال إدارة هيئة صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وكذلك الإتحادات التابعة لها أو الجهة الإشرافية على النشاط الرياضي بالجمهورية اليمنية ممثلة بوزارة الشباب والرياضة إلى تطوير المنظومة الرياضية وكذلك تطوير العمل الإداري سينعكس بصورة إيجابية على نتائج الأداء سواء كانت على المستوى الرياضي أو المستوى المالي أو حتى على مستوى تحقيق أهداف أخرى كالارتقاء والنهوض بالرياضة والعودة بها إلى المستوى اللائق.

1- وضع أساليب مقننة من أجل اختيار الموظفين والعاملين ذوي الكفاءات الذين يتمتعون بالمهارات الذهنية والفكرية والسلوكية (التفكير الإبداعي- حل المشكلة- اتخاذ القرار- التخيل).

2- دعم البحوث المتعلقة بالمرأة من أجل مشاركتها في المنظومة الرياضية.

3- خلق إدارة جديدة تعمل على الفصل بين النزاعات الرياضية.

4- توفير الميزانية اللازمة والمناسبة للاتحادات الرياضية من أجل البدء بتنفيذ الخطط الموضوعة مسبقا.

5- إتاحة المشاركة لأعضاء وقيادات مجلس إدارة الصندوق في اختيار الرجل المناسب تعتمد على المعايير الموضوعية لإدارة المجلس التنفيذي لهذا الصندوق.

6- العمل على إيجاد آلية تفصيلية تقوم بإيضاح إجراءات سير عمل هذا الصندوق.

7- إجراء تقييمات دوريه لقيادات صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة باستخدام طريقة التقييم.

8- إشراك جميع المنتسبين لهذا الصندوق في وضع الخطة الواضحة والمعلنة ومتابعتها بشكل مستمر من أجل التأكد من الخطط الأكاديمية وكذلك الإدارية وفقا لما جاء في الخطة الإستراتيجية.

9- العمل على أن يكون الشباب هو مصدره الحقيقي وثروة للوطن.

10- العمل على إعداد التقارير السنوية الإدارية والمالية الخاص بأعمال إدارة هيئة الصندوق ورفعها إلى المجلس التنفيذي.

11- تطوير آلية التقارير الدورية وذلك بإنشاء قواعد بيانات وربطها بكافة الخطوات من أجل المتابعة بصفة (يومية- أسبوعية- شهرية- كل ثلاثة أشهر - نصف سنوية - سنوية).

9/ الاقتراحات والحلول المستقبلية:

1- دراسة النسبة المخصصة لصالح وزارة الإدارة المحلية والمقدرة ب(30%) من إيرادات وموارد الصندوق والعمل على تقليصها أو إعادتها إلى وضعها الحالي.

2- دراسة العوامل المؤثر في انخفاض أداء الرياضيين ذوي التخصص الفردي في الإتحادات الرياضية.

3- إيجاد إدارة للمخاطر للتنبؤ بما قد يحدث.

4- إلغاء كل نص أو حكم يعارض أو يخالف أحكام القرار الجمهوري رقم (29) لسنة 1996م والذي يعتبر صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة هيئة مستقلة (شخصيا- واعتباريا- وماليا).

المراجع

المراجع

أولا المراجع باللغة العربية:

1/ الكتب

- 1- إبراهيم محمود عبدا لمقصود، و حسن أحمد الشافعي. (2013). القيادة الإدارية في التربية البدنية الرياضية. القاهرة: دار الوفاء للطباعة والنشر.
- 2- أحمد الزنفلي. (2013). التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي. مصر: مكتبة الإنجلو المصرية.
- 3- أحمد قبقاجي. (2018). مدخل إلى الإدارة الرياضية. سوريا: دار العزاوي للنشر والتوزيع.
- 4- أحمد ماهر. (2007). تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير (المجلد 1). الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 5- إسماعيل السيد. (2000). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، . الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 6- الجمهورية اليمنية. (2009). الإدارة العامة للتخطيط. إدارة الكمبيوتر مستند رقم 21-2 . وزارة الشباب والرياضة.
- 7- الجمهورية اليمنية. (2003). النظام الأساسي للاتحادات الرياضية والأندية . صنعاء: وزارة الشباب والرياضة.
- 8- الجمهورية اليمنية. (2014). مشروع قانون الرياضة. صنعاء: ديوان عام وزارة الشباب والرياضة.
- 9- الجمهورية اليمنية. (2006). حقائق وأرقام في ثمانية أعوام. صنعاء: وزارة الشباب والرياضة.
- 10- الجمهورية اليمنية. (بلا تاريخ). مشروع القرار الجمهوري رقم 10. صنعاء: وزارة الشؤون القانونية.
- 11- الدستور اليمني. (1991). دستور اليمن الصادر عام 1991 شاملا (المجلد المادة رقم 1). اليمن: الجمهورية اليمنية.

- 12- حسن أحمد الشافعي. (2003). التشريعات في التربية البدنية والرياضة القرار الإداري والقانوني في التربية البدنية والرياضة. الإسكندرية: دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر.
- 13- حسن أحمد الشافعي. (2001). الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية. الإسكندرية: الإشعاع للتوزيع والنشر.
- 14- حسن أحمد الشافعي، و عبد الله الغضاب. (2012). التخطيط والتخطيط الإستراتيجي وعلاقته ب(الإمكانيات- اتخاذ القرار _ أسباب فشله) بالمؤسسات الرياضية. الإسكندرية: دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر.
- 15- حسين حريم. (2003). إدارة المنظمات: منظور كلي. الأردن: دار حامد.
- 16- خالد عبدالرحيم الهيتي. (2005). إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي . الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 17- خالد عبدالرحيم الهيتي. (2003). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي. عمان: دار وائل للنشر.
- 18- خليل محمد العزاوي. (2006). إدارة اتخاذ القرار الإداري. الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- 19- دايفيد راتشمان. (2001). الإدارة المعاصرة. (محمد رفاعي، و محمد سيد، المترجمون) الرياض: دار المريخ للنشر.
- 20- ديفيد هاريسون. (2009). الإدارة الإستراتيجية. (علاء الدين ناظوريه، المترجمون) عمان: دار زهران للنشر.
- 21- رافدهالحريري. (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية . عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 22- رافده الحريري. (2008). مهارت القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 23- رافدة الحريري. (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية (المجلد 1). عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

- 24- رافده الحريري. (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية . عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 25- ريتشارد هال. (2001). المنظمات: هيكلها- عملياتها- ومخرجاتها-. (معهد الإدارة العامة، المترجمون) الرياض: الإدارة العامة.
- 26- سامي محمد ملحم. (2002). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 27- سعد ياسين. (2004). الإدارة الإستراتيجية. الأردن: دار اليازوري لعملية النشر والتوزيع.
- 28- سكيبة بن حمود. (2012). مدخل للتسيير والعمليات الإدارية. الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع.
- 29- شهرزاد محمد شهاب موسى. (2010). القدرة على اتخاذ القرار. الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 30- صالح رشيد، و إحسان جلاب. (2008). الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 31- صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2001). العوامل العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة . الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 32- عبدالغفار حنفي، و عبدالسلام أبو قحف. (1993). تنظيم وإدارة الأعمال. الإسكندرية: المكتب العربي.
- 33- عبدالغني نعمان، و أحمد رضا حمروش. (2017). الاتجاهات الحديثة في الإدارة الإستراتيجية الرياضية. عين مليلة الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
- 34- عبدالغني نعمان، و أحمد رضا حمروش. (2017). الاتجاهات الحديثة في الإدارة الإستراتيجية الرياضية. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
- 35- عبدالكريم أبو الفتوح درويش. (2010). إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي . الإمارات: مكتبة الشارقة.
- 36- علي السلمي. (2003). السياسات التعليمية وصناعة القرار. القاهرة: دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر.

- 37- عمر نصر الله قسطه. (2011). إستراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة للتدريب الرياضي بالاتحادات الرياضية الفلسطينية. الإسكندرية: دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر.
- 38- فائق أبو حليلة. (2004). الحديث في الإدارة الرياضية. الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع.
- 39- فلاح حسن الحسيني. (2000). الإدارة الإستراتيجية. الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- 40- كريم محمد محمود الحكيم. (2015). إدارة المؤسسات الرياضية. الإسكندرية: مؤسسة عالم الرياضة للنشر.
- 41- ماجد عبدالمهدي مساعدة. (2013). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم-عمليات- حالات تطبيقية. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.
- 42- مجيد الكرخي. (2009). التخطيط الإستراتيجي عرض تطبيقي ونظري. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 43- محمد أحمد عبدة رزق. (2012). إستراتيجية تفعيل الاستثمار الرياضي في المؤسسات الرياضية. الإسكندرية: دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر.
- 44- محمد بدر. (2016). الأنشطة اللوجيستية التسويقية بالاتحادات الرياضية. دمشق سوريا: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- 45- محمد صادق. (2014). تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- 46- محمود أتين المرجوشي. (2008). تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية. مصر: دار النشر للجامعات.
- 47- مدحت محمد أبو النصر. (2009). مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي. القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 48- مروان عبدالجميد إبراهيم. (2009). إستراتيجية الرياضة الأهداف وخطط العمل المستقبلية للاتحادات والأندية الرياضية في الوطن العربي. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

- 49- مؤمن عبد العزيز عبدالحميد. (2015). السلوك التنظيمي في المجال الرياضي. دسوق: العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- 50- مؤمن عبدالعزيز عبدالحميد. (2016). دراسات متقدمة في الإدارة الرياضية بين النظرية والتطبيق (المجلد 1). الإسكندرية: مؤسسة عالم الرياضية والنشر ودار الوفاء لدينا للطباعة.
- 51- نادية العارف. (2015). الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: دار فارس العلمية .
- 52- نواف كنعان. (2009). القيادة الإدارية. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 53- نوال عبدالكريم الأشهب. (2014). اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها. عمان : دار أمجد للنشر والتوزيع.
- 54- وزارة الشؤون القانونية. (1996). مشروع القرار الجمهوري. صنعاء اليمن: وزاره الشباب والرياضة.
- 55- وفاء رايس. (2011). نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق . الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

ثانيا المجلات والمذكرات:

- 52- أسامه حشروف، و يحيى لعجال. (ديسمبر، 2020). أهمية الرقابة المالية في تسيير الأندية الجزائرية لكرة القدم. المجلة العلمية لعلوم والتكنولوجيا للأنشطة البدنية والرياضية ، 2، الصفحات 412-424.
- 53- أسعد عكاشة. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي(رسالة ماجستير). غزة: الجامعة الإسلامية.
- 54- الجمهورية اليمنية. (2005). مجلة الثوابت. صنعاء: وزارة الشؤون القانونية.
- 55- الجمهورية اليمنية. (17 سبتمبر، 2001). مجلة الثوابت. السابع . وزارة الشؤون القانونية.
- 56- أياد علي الدجني. (2011). دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة تحليلية وصفية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه. سوريا: جامعة دمشق سوريا.

- 57- بو بكر نويري، و السعيد بن البار. (جوان، 2020). دور مديرية الشباب والرياضة في تسيير وتطوير الجمعيات والنوادي الرياضية. مجله الإبداع الرياضي (11)، الصفحات 340-354.
- 58- خالد بو شارب. (2014). دور نموذج البرمجة الخطية متعددة الأهداف في اتخاذ القرار الإنتاجي (رسالة ماجستير غير منشورة). الجزائر: جامعة بسكرة.
- 59- رشا عبدالله علوان. (2001). فاعلية برنامج إرشادي لتنمية بعض المهارات الإدارية لدى أطفال القرية المصرية (رسالة ماجستير). القاهرة، كلية الإدارة والاقتصاد: جامعة حلوان.
- 60- زكريا ملك الدوري. (2004). تمكين العاملين منهج متكامل في إطار إستراتيجية الجودة الشاملة. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية ، 46.
- 61- سلمى شريفى. (2012). أساسيات التمويل والإدارة الإستراتيجية للأموال في المؤسسات الرياضية- رسالة دكتوراه. جامعة الجزائر 3 معهد التربية البدنية والرياضية، الجزائر: جامعة الجزائر.
- 62- عبد النبي إبراهيم. (1990). توصيف وتقييم القرارات في الإدارة المصرية أطروحة دكتوراه. كلية التجارة: جامعه الزقازيق.
- 63- عبدا لقادر فصيح، و أبو رنان العيد. (جوان، 2016). سلطة الإدارة في اتخاذ القرار الإداري. جملة العلوم القانونية والاجتماعية ، 1 (1)، الصفحات 135-146.
- 64- عبدالملك سعد عمر. (2011). إستراتيجيه مقترحة للاستثمار في المجال الرياضي بالرئاسة العامة لرعاية الشباب في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة . حلوان: كلية التربية الرياضية للبنين.
- 65- عبيد عوني. (2009). واقع إدارة التغيير وأثرها على أُنط العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإسلامية ، غزة: الجامعة الإسلامية.
- 66- عصام الدين محمود العناني. (1996). القيادة الإدارية الفعالة وفلسفة الإدارة بالمشاركة. مجلة الإدارة ، 2 (8)، صفحة 75.

- 67- علمي لزهر. (2007). أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية(رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة: جامعة منتوري.
- 68- عمر نصر الله قشطه. (2003). التخطيط الإستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة بدولة فلسطين-رسالة ماجستير . كلية التربية الرياضية للبنات- قسم الإدارة الرياضية، الإسكندرية: جامعه الإسكندرية.
- 69- كمال بن مصباح، و لوط محمد الصديق. (2019). أثر إستراتيجية الإتصال الإداري على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع الناشئين في الأندية الجزائرية المحترفة في كرة القدم. المجلة العلمية لعلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية المجلد 16 العدد الأول ، الصفحات 79-98.
- 70- محمد النظاري. (أفريل، 2012). دور تمويل صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة في الإرتقاء بواقع الرياضة اليمينية. مجلة الإبداع الرياضي ، الخامس، الصفحات 269-288.
- 71- محمد سامي دغير الوطن. (2017). واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة العراقية. رسالة ماجستير . العراق: جامعة القادسية.
- 72- محمد عزوز، و علي حويش. (2021). أثر رفع كفاءة الإدارة على التحسين المستمر في الأداء للعاملين داخل المنشآت الرياضية. المجلة العلمية لعلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية ، 18 (1)، الصفحات 344-355.
- 73- يوسف وهاب، و كمال عكوش. (2020). إستراتيجية تسيير المنظمات الرياضية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات. المجلة العلمية لعلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية المجلد 17 ، الصفحات 340-355.

ثالثاً: المؤتمرات العلمية:

- 74- فاطمة النبوية حلمي. (2004). الضغوط الوالدية وعلاقتها بصنع اتخاذ القرارات لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية بمكة المكرمة. المؤتمر العلمي الثامن للاقتصاد المنزلي. حلوان: كلية الاقتصاد المنزلي.

رابعاً: المراجع باللغة الأجنبية:

- 75- j,m) peretti. (1994). ressources humaines et gestion du personne1librairie. paris: Vuibert.
- 76- Bahieh Zarei ،Mozhgan Khodamoradpoor و ،Sattar Rezaei. (2017). DESIGNING THE STUDENT’S SPORTS DEVELOPMENT STRATEGY IN KERMANSHAH UNIVERSITY. European Journal of Physical Education and Sport Science ،3 (الصفحات 6) ،3 ،84-27.
- 77- Harold Koontz و ،O’donnell Cyril. (2012). Management : principes et méthodes de gestion. (المترجمون) Ducharme Gilles ، Canada: MC Graw-hill Québec.
- 78- Radovan Ilić. (2013). STRATEGIC PLANNING AT SPORTS ORGANIZATIONS. Journal of Process Management – New Technologies, International ،الصفحات 4.121-113 ،
- 79- Vasiliki Avgerinou ،Emmanouela Skoula ،Alkistis Papaioannou ، ،Thanos Kriemadis. (2017). Strategic Planning in the Sport Sector. Sport Management International Journal ،الصفحات 2.52-35 ،

خامساً: مواقع الإنترنت:

- 80- رازان صلاح. (05 09، 2016). معايير تقييم الأداء المؤسسي. تاريخ الاسترداد 17 04، 2022، من موضوع أكبر موقع عربي بالعالم: https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%8A%D9%8A%D8%B1_%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A

-81 هدى الحنايفية. (6 04، 2022). طرق تقييم الأداء المؤسسي. تاريخ الاسترداد

17 04، 2022، من موضوع أكبر موقع عربي بالعالم:

https://mawdoo3.com/%D8%B7%D8%B1%D9%82_%D8%AA%D

[9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85_%D8%A7%D9%84%D8%A3](https://mawdoo3.com/%D8%B7%D8%B1%D9%82_%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85_%D8%A7%D9%84%D8%A3)

[%D8%AF%D8%A7%D8%A1_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%](https://mawdoo3.com/%D8%B7%D8%B1%D9%82_%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%)

[A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A](https://mawdoo3.com/%D8%B7%D8%B1%D9%82_%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A)

-82 صلاح رازان. (2018). معايير تقييم الأداء الوظيفي. تاريخ الاسترداد 16 04،

2020، من موضوع أكبر موقع عربي بالعالم:

<http://www.optimusperformance.ca/employee-performance->

[/evaluation-criteria](http://www.optimusperformance.ca/employee-performance-/evaluation-criteria)

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الوظيفة:

جامعة مستغانم

الدرجة العلمية:

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية

استمارة استطلاع رأي الأساتذة المحكمين

المحترم

السيد الأستاذ الدكتور/

تحية طيبة وبعد.

الاستمارة المعروضة على سيادتكم بشأن استطلاع رأيكم في تحكيم عبارات ومدى ارتباطها بالمحاور .

عنوان البحث: (إستراتيجية صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة للرفع بالرياضة من

خلال الوضع الراهن بالجمهورية اليمينية)

تعريف صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة: عبارة عن هيئة إدارية تتمتع بالشخصية الاعتبارية ولديه استقلال مالي، مهمته تمويل مشاريع النشء والشباب وتطوير البنية التحتية، يخضع لإشراف وزير الشباب مقره العاصمة صنعاء.

الدرجة العلمية: دكتوراه علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

المشرف:الأستاذ الدكتور: بن قناب الحاج

الهدف من استطلاع الرأي: تحكيم الاستمارة

ونأمل من سيادتكم التفضل بالمساعدة في استكمال خطوات وإجراءات بناء القائمة المنشودة من حيث:

- مدى مناسبة البنود المقترحة للاستمارة
- إضافة بعض العبارات والبنود التي ترونها تثيري الاستمارة .
- حذف أو تعديل بعض العبارات والبنود غير المناسبة.

مع العلم أننا نستخدم أمام كل عبارة ميزان تقدير ثلاثي عند تطبيق الاستمارة

نعم	الى حد ما	لا

المحاور:

المحور	أسم المحور	عدد عبارات المحور
01	الواقع الحالي لصندوق رعاية النشء والشباب والرياضة ووضع السبل لتطويره	19
02	الصعوبات التي تعيق صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة .	21
03	دور إستراتيجية الصندوق في تحقيق أهداف الاتحادات الرياضية.	70
-4	التعرف على موارد الاتحادات وكيفية تطويرها.	44

مع خالص الشكر والتقدير لكم ،،،

الباحث : إسحاق أحمد الأكوع

م	مدى مناسبة العبارات				مدى ارتباط العبارات بالمحور
	مناسب	غير مناسب	أرى التعديل	مرتبط	
1-	هل حدث هذا التدهور بشكل مفاجئ؟				
2-	هل هناك إدارة للمخاطر للتنبؤ بما قد سيحدث؟				
3-	هل سيصبح هذا التدهور مؤقت؟				
4-	هل تملك إدارة الهيئة مختصين لحل هذه الأزمة؟				
5-	هل يمكن الاستعانة بجهات أخرى لها القدرة على حل هذا التدهور؟				
6-	هل يمكن الاستعانة بالمديرين التنفيذيين ذو الخبرات السابقة لإيجاد مخرج لهذه الأزمة؟				
7-	هل الاعتماد على العاملين قليلي الخبرة أدى إلى حدوث هذا التدهور؟				
8-	هل هناك وسائل اتصال حديثة من أجل الوصول إلى المعلومات؟				
9-	هل يتم التخلص من العقبات والمخاطر التي تعترض عمل إدارة الهيئة؟				

					هل تعمل إدارة الهيئة لمناقشة جميع الحلول والعمل بها؟	10-
					هل تعطى فرصة للاهتمام بالحلول على أسس علمية؟	11-
					هل يتم تحقيق الأهداف من خلال الخطط الموضوعية؟	12-
					هل هناك صعوبة في تطبيق القانون الخاص بالصندوق؟	13-
					هل تتناسب الإمكانيات المادية مع أهداف إدارة الهيئة؟	14-
					هل تتناسب الإمكانيات البشرية مع أهداف إدارة الهيئة؟	15-
					هل أهداف الصندوق واقعية وقابلة للتحقيق؟	16-
					هل يتم تعديل الأهداف الموضوعية من قبل على ضوء ما تحقق من أهداف؟	17-
					هل أهداف الصندوق بالجمهورية اليمنية يتفق مع المتغيرات والتقدم الحالي للرياضة؟	18-
					هل أثر قرار وزارة المالية باستقطاع 30% لصالح المجالس المحلية على الرياضة اليمينية؟	19
					هل أثرت نسبة 30% المخصصة للمجالس المحلية على عمل الصندوق؟	20-

				هل اعتماد 30% لصالح المجالس المحلية خارج عن أهداف الصندوق؟	21

مدى ارتباط العبارات بالمحور		مدى مناسبة العبارات			م
غير مرتبط	مرتبط	أرى التعديل	غير مناسب	مناسب	
					2- الصعوبات التي تعيق صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة.
					-1 هل يتعلق الأمر بتطبيق القانون الخاص الذي أنشئ من أجله الصندوق؟
					-1
					-2 هل المنظومة الإدارية تتصف بالعشوائية في تنفيذ البرامج المختلفة؟
					-2
					-3 هل التسلط في اتخاذ القرارات يعرقل عمل إدارة الهيئة؟
					-3
					-4 هل العلاقات الشخصية ما بين إدارة الهيئة تعرقل عمل السير؟
					-4
					-5 هل تتعلق الصعوبات بالهيئات الخارجية؟
					-5
					-6 هل ارتفاع تكلفة ممارسة الرياضة التي تواجه ادارته الهيئة؟
					-6
					-7 هل مهام المسؤولين والمديرين غير واضحة؟
					-7

					هل يوجد إحساس لدى القائمين على إدارة الهيئة بالهدف الذي أنشئ من أجله الصندوق؟	-8
-8						
					هل الأهداف واضحة لمنفذي القرارات لإدارة هذه الهيئة ؟	-9
-9						
					هل الإدارة العليا على القرارات هي المسيطرة على الأنشطة الرياضية؟	-10
-10						
					هل مصالح الإتحاد تعارض مصالح إدارة الهيئة ؟	-11
-11						
					هل الأهداف بالنسبة للمستفيدين من القرارات واضحة؟	-12
-12						
					هل الإستهانه بالمشاكل أزم عمل هذه الهيئة؟	-13
-13						
					هل هناك ضعف في القدرة على تحليل المؤشرات قبل حدوث الأزمة؟	-14
-14						
					هل توجد خطط لمواجهة الأزمات المتوقعة؟	-15
-15						
					هل تعطى الفرصة للعاملين والرواد واللاعبين لطرح ملاحظاتهم؟	-16
-16						
					هل تغيرت اللوائح والقوانين الخاصة بالصندوق؟	-17
-17						
					هل السرعة في تغيير وتعاقب المسيرين على إدارة الصندوق أدى إلى حدوث أزمة؟	-18
-18						
					هل هناك تنمية و توعية ثقافية للجمهور؟	-19
-19						

مدى ارتباط العبارات بالمحور		مدى مناسبة العبارات			3- دور إستراتيجية الصندوق في تحقيق أهداف الإتحادات الرياضية
مرتبط	غير مرتبط	أرى التعديل	غير مناسب	مناسب	
					2- هل يوفر الصندوق الميزانية اللازمة لتحقيق خطة للنادي؟
					تحليل البيئة الخارجية:
					1- عوامل اقتصادية:
					1- تعمل الحكومة على توفير المستحقات المالية لقطاع الرياضة؟
					2- هناك تخطيط محكم لاستخدام المستحقات المالية المتوفرة في المجال الرياضي؟
					2- عوامل ثقافية واجتماعية
					4- يعمل الصندوق على إبراز أهمية تعزيز الانتماء للوطن والثقافة الوطنية؟
					5- يقوم الصندوق بتشجيع المرأة من أجل مشاركتها ومدى أهميتها للممارسة الرياضية؟
					6- يقوم الصندوق بدعم البحوث المتعلقة بالمرأة في المشاركة الرياضية؟
					7- يعمل الصندوق على إيجاد تدابير خاصة بالمرأة الريفية للمشاركة في الرياضة التي تتلاءم مع ثقافة هذه المناطق؟

					يوفر الصندوق بريدا إلكترونيا لاستقبال المقترحات والصعوبات التي تواجه المستخدمين؟	-18
					يعمل الصندوق على دمج كافة الهيئات الرياضية إلكترونيا؟	-19
					يملك الصندوق بنية أساسية تكنولوجية تساعد على تحقيق أهدافه؟	-20
					سهولة الوصول للمعلومات والأنشطة من خلال البريد الإلكتروني للصندوق؟	-21
					المواقع الإلكترونية تمتاز بالحدثة والتطور المستمر؟	-22
					4- العوامل السياسية:	
					تضع الدولة صندوق رعاية النشء ضمن أولويات الخطط التنموية والاستثمارية للدولة؟	-23
					يؤثر الواقع السياسي على الواقع الرياضي سواء بالإيجابي أو السلبي؟	-24
					الواقع الأمني والسياسي بالجمهورية اليمنية يرتبط بالسياسة العامة للرياضة؟	-25
					السياسة العامة للدولة واضحة نحو أهمية ممارسه النشاطات الرياضية؟	-26
					سياسة الرقابة من قبل (الجهاز المركزي للمحاسبة) على الهيئات الرياضية تعمل على تصحيح الانحرافات وليس تصيد الأخطاء	27

					5- العوامل التشريعية والقانونية:	
					28- اللوائح والنصوص القانونية المنظمة للعمل الرياضي يتم تطبيقها بكل وضوح وشفافية؟	
					29- تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على الإعفاء الضريبي عند الاستثمار في المجال الرياضي؟	
					30- القانون الحالي للاستثمار الرياضي يتيح فرصة لاستقطاب رجال الأعمال؟	
					31- تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على وضع لوائح للمحاسبة والمراقبة بكل شفافية؟	
					32- التغيير المستمر للهيكل التنظيمي داخل الصندوق تؤدي إلى عدم استقرار الرياضة وتؤثر على المسيرة الرياضية؟	
					33- توجد محكمة رياضية وظيفتها الفصل في النزاعات الرياضية؟	
					34- التشريعات الرياضية الخاصة بالصندوق تتماشى مع الميثاق الدولي والأولمبي للرياضة؟	
					البيئة الداخلية:	
					2- الهيكل التنظيمي:	
					1- هناك هيكل تنظيمي واضح يعمل على تحقيق أهداف الصندوق بفعالية؟	

					يوجد ترابط وتناغم بين العاملين في إدارة الهيئة للصندوق والهيئات التابعة له؟	-2
					تتناسب تقديم الخدمات والأنشطة الرياضية مع عدد المختصين والخبراء في إدارة الهيئة للصندوق؟	-3
					تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على تطوير الهيكل التنظيمي يتناسب مع الخطط الإستراتيجية الموضوعة؟	-4
					هناك أساليب مقننة لاختيار الموظفين لصندوق رعاية النشء والشباب؟	-5
					3- الثقافة التنظيمية والقيم:	
					يعمل الصندوق على غرس مبادئ حب العمل الجماعي بين موظفيها؟	-6
					يعمل الصندوق على توفير الحوافز المناسبة لموظفيها؟	-7
					يشعر العاملون بصندوق رعاية النشء والشباب بالرضا الوظيفي؟	-8
					تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على تطبيق مبدء العلاقات العامة والإنسانية داخل الهيئات الرياضية؟	-9
					تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على وضع الاستراتيجيات المناسبة التي تتناسب مع مقدراتها الداخلية والخارجية؟	-10

					4- الموارد البشرية:	
					هل يتلاءم عدد العاملين في إدارة الهيئة للصندوق مع حجم النشاطات المراد تنفيذها؟	11-
					هل يتناغم العاملون في إدارة الهيئة للصندوق مع الوظائف والبيئة المحيطة بهم؟	12-
					يتوفر لإدارة الهيئة للصندوق الكوادر ذوي التخصص والخبرات في مجال الإدارة الإستراتيجي؟	13-
					هل هناك إداريين مختصين في الرياضة للإشراف على تنفيذ المشروعات ومتابعتها أولاً بأول؟	14-
					تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على تطوير مهارات وقدرات العاملين يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج؟	15-
					تستثمر إدارة الهيئة في الصندوق المكون البشري بطريقة جيدة لتحقيق الأهداف الخاصة والعامة؟	16-
					5- الموارد المادية:	
					تتناسب الموازنات المالية الخاصة بالبرامج الرياضية مع أهداف الصندوق المراد تحقيقها؟	17-
					هناك تخطيط لتطوير الموارد المادية في المشروعات التابعة لصندوق رعاية النشء والشباب؟	18-
					يعمل إدارة الهيئة في الصندوق على تدبير الموارد المالية لنجاح العمل الشبابي؟	19-

					تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على تشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين في إدارة الهيئة؟	-29
					تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على تحقيق العدالة في التعامل مع جميع الموظفين؟	-30
					تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على نشر التعاون والصدقة المتبادلة داخل إدارة الهيئة؟	-31
					تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على الاهتمام بأخلاقيات المهنة؟	-32
					تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على التخطيط المبني على أسس علمية؟	-33
					7- المهارات اللازمة للعاملين:	
					يمتلك العاملين في إدارة هيئة الصندوق بالمهارات الذهنية والفكرية (التفكير الإبتكاري-حل المشكلة-التخيل- اتخاذ القرار)	-34
					يمتلك العاملين في إدارة هيئة الصندوق بالمهارات السلوكية(فن التعامل مع الآخرين- مهارات الاتصال- حل الصراعات- التحفيز)	-35
					يمتلك العاملين في إدارة هيئة الصندوق المهارات الفنية اللازمة (أداء الوظائف المالية والمحاسبية- التدريب)	36

م	مدى مناسبة العبارات				مدى ارتباط العبارات بالمحور
	مناسب	غير مناسب	أرى التعديل	مرتبط	
	4- موارد الاتحادات وكيفية تطويرها.				
-1	هل ساهم الصندوق في إنشاء البنية التحتية اللازمة للاتحادات؟				
-2	هل يمتلك الإتحاد المنشأة ذات الوظيفة الإدارية "المقر" ؟				
-3	هل يمتلك الإتحاد المنشأة ذات الوظيفة الرياضية "الملاعب المهنية لممارسة النشاط الرياضي" ؟				
-4	هل يمتلك الإتحاد المنشأة ذات الوظيفة التأهيلية "الملاعب الخفيفة-الملاعب المغطاة"؟				
-5	هل يتوفر للإتحاد الأجهزة والأدوات الحديثة لتنفيذ عملية التدريب؟				
-6	هل يتوفر للإتحاد الميزانية المالية المناسبة للبدء بتنفيذ الخطط الموضوعية مسبقاً؟				
-7	هل يمكن الإتحاد برامج تنفيذية وزمنية يسعى إلى تحقيقها؟				
-8	هل يشارك الإتحاد في الدورات المحلية ؟				
-9	هل يشارك الإتحاد في الدورات القارية ؟				

					هل يشارك الإتحاد في الدورات الدولية؟	-10
					هل يملك الإتحاد لوائح وقواعد تنظيمية من أجل تطبيق أسس التدريب الرياضي؟	-11
					هل يمتلك الإتحاد المختصين في المجالات التالية"	12
					أ- العلاج الطبيعي؟	
					ب- طبيب إصابات الملاعب؟	
					ت- أخصائي نفسي؟	
					هل يستخدم الإتحاد في عملية التدريب الوسائل التكنولوجية التالية:	-13
					أ- رسوم بيانية؟	
					ب- جهاز الكمبيوتر؟	
					ت- شرائط الفيديو؟	
					ث- صور ثابتة؟	
					هل يوفر الصندوق الميزانية اللازمة لتحقيق أهداف الإتحادات؟	-14
					هل يعتمد الإتحاد على المدربين المؤهلين علميا وعمليا في مجال التخصص؟	-15
					هل يتم الاعتماد من قبل الإتحاد على المدرب المحلي؟	-16

					هل يعمل الإتحاد على حل مشاكل اللاعبين وتوفير المناخ المناسب لهم؟	-37
					هل تتم عملية التواصل بين المدرب واللاعب عن طريق:	-38
					أ- الطريقة الرسمية (لوائح -قوانين)؟	-
					ب- الطريقة غير الرسمية (ودية-إنسانية)؟	
					هل تعطى الصلاحية الكاملة للجهاز الفني في اتخاذ الإصلاحات داخل المنتخب الوطني؟	-39
					هل توفر الإنترنت للإتحاد يسهل عملية التواصل مع الهيئات الأخرى؟	-40
					هل الهيكل التنظيمي للإتحاد يتمتع بالحدثة؟	-41
					هل يملك الإتحاد أي حلول لتدارك الأزمة؟	-42
					هل فشل رؤساء الإتحادات في قيادة منتخباتهم؟	-43
					هل ما حققه الصندوق خلال الفترة (2011-96) كان رافدا للرياضة اليمنية؟	-44

شكرا جزيلاً لتعاونكم معنا،،،

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

الأخ الفاضل الأخت الفاضلة أحيط سيادتكم بأن هذا الاستبيان هو جزء من دراسة علمية تكميلية لنيل درجة الدكتوراه في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة" تحت عنوان "

"إستراتيجية صندوق رعاية النشء والشباب للرفع بالرياضة من خلال الوضع الراهن بالجمهورية اليمنية".

لذلك ارجوا التكرم بتخصيص جزء من وقتكم لتعبئة الإستماره المرفقة مع مراعاة الدقة في الإجابة عن الأسئلة المطروحة والذي سيكون له عظيم الأثر والفائدة في الوصول إلى بنتائج أكثر دقه كون ستستخدمها لإغراض البحث العلمي فقط

شاكرين تعاونكم.... وتقبلوا مني فائق التقدير والاحترام،،،

الباحث/إسحاق الأكوع

			م
			1- الواقع الحالي لصندوق رعاية النشء والشباب والرياضة ووضع السبل لتطويره
لا	إلى حد ما	نعم	
			1- هل أهداف الصندوق بالجمهورية اليمنية يتفق مع المتغيرات والتقدم الحالي للرياضة؟
			2- هل هناك صعوبة في تطبيق القانون الخاص بالصندوق؟
			3- هل يمكن الاستعانة بجهات أخرى لها القدرة على حل هذا التدهور؟
			4- هل يمكن الاستعانة بالمديرين التنفيذيين ذو الخبرات السابقة لإيجاد مخرج لهذه الأزمة؟
			5- هل الاعتماد على العاملين قليلي الخبرة أدى إلى حدوث هذا التدهور؟
			6- هل سيصبح هذا التدهور مؤقت؟
			7- هل تملك إدارة الهيئة مختصين لحل هذه الأزمة؟
			8- هل هناك وسائل اتصال حديثة من أجل الوصول إلى المعلومات؟
			9- هل يتم التخلص من العقبات والمخاطر التي تعترض عمل إدارة الهيئة؟
			10- هل تعمل إدارة الهيئة لمناقشة جميع الحلول والعمل بها؟
			11- هل تعطى فرصة للاهتمام بالحلول على أسس علمية؟
			12- هل يتم تحقيق الأهداف من خلال الخطط الموضوعة؟
			13- هل هناك إدارة للمخاطر للتنبؤ بما قد يحدث؟
			14- هل تتناسب الإمكانيات المادية مع أهداف إدارة الهيئة؟
			15- هل تتناسب الإمكانيات البشرية مع أهداف الإدارة الهيئة؟

			هل أهداف الصندوق واقعية وقابلة للتحقيق؟	16-
			هل يتم تعديل الأهداف الموضوعية من قبل على ضوء ما تحقق من أهداف؟	17-
			هل حدث هذا التدهور بشكل مفاجئ؟	18-
			هل أثر قرار وزارة المالية باستقطاع 30% لصالح المجالس المحلية على الرياضة اليمينية؟	19
			هل أثرت نسبة 30% المخصصة للمجالس المحلية على عمل الصندوق؟	20-
			هل اعتماد 30% لصالح المجالس المحلية خارج عن أهداف الصندوق؟	21

				3 / الصعوبات التي تعيق صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة.
لا	إلى حد ما	نعم		
			هل التسلط في اتخاذ القرارات يعرقل عمل إدارة الهيئة؟	1-
			هل الأهداف واضحة لمنفذي القرارات لإدارة هذه الهيئة؟	2-
			هل يتعلق الأمر بتطبيق القانون الخاص الذي أنشئ من أجله الصندوق؟	3-
			هل العلاقات الشخصية ما بين إدارة الهيئة تعرقل عمل السير؟	4-
			هل تتعلق الصعوبات بالهيئات الخارجية؟	5-
			هل ارتفاع تكلفة ممارسة الرياضة التي تواجه أداره الهيئة؟	6-
			هل مهام المسؤولين والمديرين غير واضحة؟	7-
			هل يوجد إحساس لدى القائمين على إدارة الهيئة بالهدف الذي أنشئ من أجله الصندوق؟	8-
			هل المنظومة الإدارية تتصف بالعشوائية في تنفيذ البرامج المختلفة؟	9-

			هل الإدارة العليا (الوزارة) على القرارات هي المسيطرة على الأنشطة الرياضية؟	-10
			هل مصالح الإتحاد تعارض مصالح إدارة الهيئة؟	-11
			هل الأهداف بالنسبة للمستفيدين من القرارات واضحة؟	-12
			هل الإستهانة بالمشاكل أزم عمل هذه الهيئة؟	-13
			هل هناك ضعف في القدرة على تحليل المؤشرات قبل حدوث الأزمة؟	-14
			هل توجد خطط لمواجهة الأزمات المتوقعة؟	-15
			هل تعطى الفرصة للعاملين والرواد واللاعبين لطرح ملاحظاتهم؟	-16
			هل تغيرت اللوائح والقوانين الخاصة بالصندوق؟	-17
			هل التغيير وتعاقب المسيرين على إدارة الصندوق أدى إلى حوسب الرمز؟	-18
			هل هناك تنمية و توعية ثقافية للجمهور؟	-19

رقم	دور إستراتيجية الصندوق في تحقيق أهداف الإتحادات الرياضية	نعم	إلى حد ما	لا
	تحليل البيئة الخارجية:			
	عوامل اقتصادية:			
-1	تعمل الحكومة على توفير المستحقات المالية لقطاع الرياضة؟			
-2	هناك تخطيط محكم لاستخدام المستحقات المالية المتوفرة في المجال الرياضي؟			
-3	يعمل الصندوق على إبراز أهمية تعزيز الانتماء للوطن والثقافة الوطنية؟			
-4	يقوم الصندوق بتشجيع المرأة من أجل مشاركتها ومدى أهميتها للممارسة الرياضة؟			
-5	يقوم الصندوق بدعم البحوث المتعلقة بالمرأة في المشاركة			

			الرياضية؟	
			يعمل الصندوق على إيجاد تدابير خاصة بالمرأة الريفية للمشاركة في الرياضة التي تتلاءم مع ثقافة هذه المناطق؟	-6
			يعمل الصندوق على مساهمة الشباب في العمليات والأنشطة الرياضية والتأثير فيها؟	-7
			الصندوق يقوم بزيادة الوعي لدى الشعب بأهمية الرياضة؟	-8
			يعمل الصندوق على نشر أهمية الرياضة من أجل الصحة والترويج عن النفس؟	-9
			يعمل الصندوق على النشر بأهمية الممارسة الرياضة من أجل تحقيق رأس المال؟	-10
			6- العوامل التكنولوجية:	
			يسهل وجود الإنترنت التعامل مع الهيئات الأخرى؟	-11
			يوجد لدى الصندوق موقع خاص يقوم بنشر الأهداف والنشاطات الرياضية؟	-12
			يعمل على تسهيل التنسيق باستضافة البطولات الرياضية؟	-13
			تقوم التكنولوجيا في الصندوق بتسهيل عملية شراء وبيع اللاعبين؟	-14
			وجود المحطات الفضائية الرياضية؟	-15
			يوفر الصندوق البرامج التي تحفظ المواقع من السرقة؟	
			يوفر الصندوق بريدا إلكترونيا لاستقبال المقترحات والصعوبات التي تواجه المستفيدين؟	-17
			يعمل الصندوق على دمج كافة الهيئات الرياضية إلكترونيا؟	-18
			يملك الصندوق بنية أساسية تكنولوجية تساعد على تحقيق أهدافه؟	-19
			سهولة الوصول للمعلومات والأنشطة من خلال البريد الإلكتروني للصندوق؟	-20
			المواقع الإلكترونية تمتاز بالحدثة والتطور المستمر؟	-21
			7- العوامل السياسية:	
			تضع الدولة صندوق رعاية النشء ضمن أولويات الخطط التنموية والاستثمارية للدولة؟	-22

			يؤثر الواقع السياسي على الواقع الرياضي سواء بالإيجابي أو السلبي؟	-23
			الواقع الأمني والسياسي بالجمهورية اليمنية يرتبط بالسياسة العامة للرياضة؟	-24
			السياسة العامة للدولة واضحة نحو أهمية ممارسه النشاطات الرياضية؟	-25
			سياسة الرقابة من قبل (الجهاز المركزي للمحاسبة) على الهيئات الرياضية تعمل على تصحيح الانحرافات وليس تصيد الأخطاء	-26
			8- العوامل التشريعية والقانونية:	
			اللوائح والنصوص القانونية المنظمة للعمل الرياضي يتم تطبيقها بكل وضوح وشفافية؟	-27
			تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على الإعفاء الضريبي عند الاستثمار في المجال الرياضي؟	-28
			القانون الحالي للاستثمار الرياضي يتيح فرصة لاستقطاب رجال الأعمال؟	-29
			تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على وضع لوائح للمحاسبة والمراقبة بكل شفافية؟	-30
			التغيير المستمر للهيكل التنظيمي داخل الصندوق تؤدي إلى عدم استقرار الرياضة وتؤثر على المسيرة الرياضية؟	-31
			توجد محكمة رياضية وظيفتها الفصل في النزاعات الرياضية؟	-32
			التشريعات الرياضية الخاصة بالصندوق تتماشى مع الميثاق الدولي الأولمبي للرياضة؟	-33
			البيئة الداخلية:	
			8- الهيكل التنظيمي:	
			هناك هيكل تنظيمي واضح يعمل على تحقيق أهداف الصندوق بفعالية؟	-34
			يوجد ترابط وتناغم بين العاملين في إدارة الهيئة للصندوق والهيئات التابعة له؟	-35
			تناسب تقديم الخدمات والأنشطة الرياضية مع عدد المختصين والخبراء في إدارة الهيئة للصندوق؟	-36
			تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على تطوير الهيكل التنظيمي يتناسب مع الخطط الإستراتيجية الموضوعة؟	-37

			38- هناك أساليب مقننة لاختيار الموظفين لصندوق رعاية النشء والشباب؟
			9- الثقافة التنظيمية والقيم:
			39- يعمل الصندوق على توفير الحوافز المناسبة لموظفيها؟
			40- يشعر العاملون بصندوق رعاية النشء والشباب بالرضا الوظيفي؟
			41- تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على تطبيق مبداء العلاقات العامة والإنسانية داخل الهيئات الرياضية؟
			42- تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على وضع الاستراتيجيات المناسبة التي تتناسب مع مقدراتها الداخلية والخارجية؟
			10- الموارد البشرية:
			43- هل يتلاءم عدد العاملين في إدارة الهيئة للصندوق مع حجم النشاطات المراد تنفيذها؟
			44- هل يتناغم العاملون في إدارة الهيئة للصندوق مع الوظائف والبيئة المحيطة بهم؟
			45- يتوفر لإدارة الهيئة للصندوق الكوادر ذوي التخصص والخبرات في مجال الإدارة الإستراتيجي؟
			46- هل هناك إداريين مختصين في الرياضة للإشراف على تنفيذ المشروعات ومتابعتها أولاً بأول؟
			47- تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على تطوير مهارات وقدرات العاملين يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج؟
			48- تستثمر إدارة الهيئة في الصندوق المكون البشري بطريقة جيدة لتحقيق الأهداف الخاصة والعامة؟
			11- الموارد المادية:
			49- تتناسب الموازنات المالية الخاصة بالبرامج الرياضية مع أهداف الصندوق المراد تحقيقها؟
			50- هناك تخطيط لتطوير الموارد المادية في المشروعات التابعة لصندوق رعاية النشء والشباب؟
			51- يعمل إدارة الهيئة في الصندوق على تدبير الموارد المالية لنجاح العمل الشبابي؟
			52- يعمل إدارة الهيئة في الصندوق على توفير المبالغ المالية اللازمة لإقامة المشروعات الاستثمارية؟

			يعمل إدارة الهيئة في الصندوق على تخصيص الأراضي التابعة لها من أجل إقامة المشروعات الاستثمارية؟	53-
			تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على استثمار الموارد المالية بطريقة مثلى من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً؟	54-
			تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على توفير الأدوات والمعدات الخاصة بإقامة المشروعات الاستثمارية الخاصة به؟	55-
			تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على توفير الأدوات والأجهزة الرياضية الممكنة لتجهيز المنشآت الرياضية التابعة له؟	56-
			يملك الصندوق الخرائط الخاصة بالأراضي التابعة له والتي يمكن الاستثمار بها؟	57-
			تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على توفير الموارد المالية الذاتية الخاص به من أجل استمرارية الحصول على النقد والعمل على زيادته؟	58-
			12- نمط الإدارة:	
			تعمل إدارة الهيئة الحالية للصندوق باستخدام الأسلوب الديمقراطي القائم على المشاركة ؟	59-
			تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على التطوير والاهتمام بالتحديث المستمر من أجل تحقيق الجودة الشاملة؟	60-
			تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على تشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين في إدارة الهيئة؟	61-
			هل إدارة الهيئة في الصندوق على تحقيق العدالة في التعامل مع الموظفين؟	
			تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على نشر التعاون والصداقة المتبادلة داخل إدارة الهيئة؟	63-
			تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على الاهتمام بأخلاقيات المهنة؟	64-
			تعمل إدارة الهيئة في الصندوق على التخطيط المبني على أسس علمية؟	65-
			13- المهارات اللازمة للعاملين:	
			يملك العاملون في إدارة هيئة الصندوق بالمهارات الذهنية والفكرية (التفكير الإبداعي-حل المشكلة-التخيل- اتخاذ القرار)	66-
			يملك العاملون في إدارة هيئة الصندوق بالمهارات السلوكية (فن التعامل مع الآخرين- مهارات الاتصال- حل الصراعات- التحفيز)	67-

68	يمتلك العاملین في إدارة هيئة الصندوق المهارات الفنية اللازمة (أداء الوظائف المالية والمحاسبية- التدريب)		
----	--	--	--

			م
			4/ موارد الاتحادات وكيفية تطويرها.
لا	إلى حد ما	نعم	
			1- هل ساهم الصندوق في إنشاء البنية التحتية اللازمة للاتحادات؟
			2- هل يمتلك الإتحاد المنشأة ذات الوظيفة الإدارية "المقر" ؟
			3- هل يمتلك الإتحاد المنشأة ذات الوظيفة الرياضية "الملاعب المهينه لممارسة النشاط الرياضي" ؟
			4- هل يتوفر للإتحاد الأجهزة والأدوات الحديثة لتنفيذ عملية التدريب؟
			5- هل يتوفر للإتحاد الميزانية المالية المناسبة للبدء بتنفيذ الخطط الموضوعه مسبقا؟
			6- هل يملك الإتحاد برامج تنفيذية وزمنية يسعى إلى تحقيقها؟
			7- هل يشارك الإتحاد في الدورات المحلية ؟
			8- هل يشارك الإتحاد في الدورات القارية ؟
			9- هل يشارك الإتحاد في الدورات الدولية؟
			10- هل يملك الإتحاد لوائح وقواعد تنظيمية من أجل تطبيق أسس التدريب الرياضي؟
			11- هل يوفر الصندوق الميزانية اللازمة لتحقيق أهداف الإتحادات؟
			12- هل يعتمد الإتحاد على المدربين المؤهلين علميا وعمليا في مجال التخصص؟
			13- هل يتم الاعتماد من قبل الإتحاد على المدرب المحلي؟
			14- هل يتم الاعتماد من قبل الإتحاد على المدرب الدولي؟
			15- هل يعمل الإتحاد على إقامة الدورات التدريبية التأهيلية لتنمية

			مهارات اللاعبين؟	
			هل تتم حماية اللاعب من الإصابات الرياضية؟	-16
			هل اختيار الكفاءات من قبل لجنة المنتخبات تخضع لأسس علمية؟	-17
			هل هناك إشراف على انتخابات الإتحادات من قبل وزارة الشباب؟	-18
			هل تتدخل جهات أخرى في انتخابات الإتحادات؟	-19
			هل تحدث صراعات مصالح بين الإداريين والمرشحين لرئاسة الإتحادات؟	-20
			هل هناك انحياز لبعض الإتحادات من قبل الوزارة؟	-21
			هل تفي بالغرض ميزانية الإتحاد للصرف منها على الأنشطة الرياضية؟	-22
			هل المدربين الحاليين للإتحاد من حيث العدد يعتبر كافي لتقوم بعملية التدريب؟	-23
			هل هناك موارد جديدة للإتحاد من الناحية التسويقية؟	-24
			هل يقوم الإتحاد بدعم الأندية المحترفة؟	-25
			هل المشاركة في النشاطات الخارجية تتم في الوقت المحدد؟	-26
			هل يتوفر للإتحاد موقع خاص يقوم بنشر النشاطات والأهداف الخاصة به؟	-27
			هل يملك الإتحاد تكنولوجيا متينة تساعده على تحقيق أهدافه؟	-28
			هل يتوفر للإتحاد بريد إلكتروني للتعرف على المشاكل والصعوبات التي تعيق إدارة الهيئة؟	-29
			هل العلاقات الإنسانية بين المدربين واللاعبين تتم مراعاتها من قبل الإتحاد؟	-30
			هل يعمل الإتحاد على حل مشاكل اللاعبين وتوفير المناخ المناسب لهم؟	-31
			هل تعطى الصلاحية الكاملة للجهاز الفني في اتخاذ الإصلاحات داخل المنتخب الوطني؟	-32
			هل توفر الإنترنت للإتحاد يسهل عملية التواصل مع الهيئات الأخرى؟	-33

			هل الهيكل التنظيمي للإتحاد يتمتع بالحدائة؟	-34
			هل يملك الإتحاد أي حلول لتدارك الأزيمة؟	-35
			هل فشل رؤساء الإتحادات في قيادة منتخباتهم؟	-36
			هل ما حققه الصندوق خلال الفترة (2011-96) كان رافدا للرياضة اليمينية؟	-37

شكرا جزيلا لتعاونكم معنا،،