



# Journal of Studies and Researches of Sport Education

[spo.uobasrah.edu.iq](http://spo.uobasrah.edu.iq)



## The Effectiveness of Management by Objectives as an Entrance for the Development of Sports Activity Management Among Workers in the Sports Activity's Units in the Universities of Erbil Governorate

Twana Mohammed Ali 

college of Physical Education and Sport Sciences, Salahaddin University-Erbil

### Article information

#### Article history:

Received 20/4/2023

Accepted 20/5/2023

Available online June, 2023

#### Keywords:

sports management, management by objectives, development, sports activity, Sports activities units



### Abstract

This study aims to identify the effectiveness of management by objectives as an entrance for the development of sports activity management in the sports activity's units in the universities of Erbil Governorate. To achieve this goal, the descriptive analytical approach was used. The study population consisted of workers in the sports activity's units in the universities of Erbil Governorate, whose number was (97). The questionnaire is a main tool for this purpose and is applied to the study sample numbered (35) workers. The researcher used the appropriate statistical methods to analyze and treat the data statistically, and the (SPSS) program is used. The study concluded that there is a possibility to apply the management by objectives model in the sports activity's units in the universities of Erbil Governorate to a medium degree. The researcher recommended enhancing the principles of management by objectives, as it is an effective management method that works to increase the degree of participation of subordinates in the decision-making process.



# مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية

spo.uobasrah.edu.iq



## فاعلية الإدارة بالأهداف كمدخل لتطوير إدارة النشاط الرياضي لدى العاملين في وحدات الأنشطة الرياضية بجامعة محافظة اربيل

توانا محمد علي    
جامعة صلاح الدين-اربيل

### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية الإدارة بالأهداف كمدخل لتطوير إدارة النشاط الرياضي في وحدات الأنشطة الرياضية بجامعة محافظة اربيل ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتتكون مجتمع الدراسة من العاملين في وحدات الأنشطة الرياضية بجامعة محافظة اربيل والبالغ عددهم (97)، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لهذا الغرض لتطبيقها على عينة الدراسة بلغ عددها (35) عاملاً، واستخدم الباحث الوسائل الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً وتم استخدام البرنامج (SPSS) ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك إمكانية لتطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في وحدات الأنشطة الرياضية بجامعة محافظة اربيل بدرجة متوسطة ، وأوصى الباحث بتعزيز اهتمام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف، كونها أسلوب إداري فعال يعمل على زيادة درجة مشاركة المرؤوسين في عملية صناعة واتخاذ القرارات

### معلومات البحث

تاريخ البحث:  
الاستلام: 2023/4/20  
القبول: 2023/5/20  
التوفر على الانترنت: 2023/6

### الكلمات المفتاحية:

الإدارة الرياضية، التطوير، الإدارة بالأهداف،  
النشاط الرياضي، وحدات الأنشطة الرياضية.

## 1) التعريف بالبحث:

### 1-1 المقدمة واهمية البحث:

إن الإدارة عن طريق الأهداف تعد إحدى الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح لمجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة، ويمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركاً للجهود نحو الرؤية، تطرح ادارة المعرفة رؤية شاملة ، الهدف منها جعل المعرفة محور لنشاطات المؤسسة، حيث التركيز على الانشطة المعرفية اصبح ضرورة اساسية لبناء منظومة المعرفة القوية داخل المؤسسات التعليمية، كما تستند إدارة المعرفة إلى جهود المدراء ومبادراتهم التي تهدف إلى جلب المعرفة الثمينة والمحافظة عليها وتمييزها وتوزيعها واستثمارها لتحقيق الانجازات المستقبلية (Rasool, 2022) وأيضاً خلق روح الفريق ومواءمة أهداف الفرد «الموظف» مع المصلحة المشتركة والعامّة للمؤسسة، "يجب على المديرين تلافي "مصيدة النشاط" بحيث يندمج المدراء في أنشطتهم اليومية والذي يجعلهم يتناسون هدفهم أو غرضهم الرئيسي " أي أن عملية التخطيط الاستراتيجي لن يكون مقصور على فئة الإدارة العليا فقط - كما هو متعارف عليه مما يجعل جميع المدراء والموظفين يشتركون في تحديد الأهداف (Tawfik, 2008)

تقوم فكرة الإدارة بالأهداف على أساس وجود توجهات واضحة للعمل في مختلف مجالات النشاط بالمنظمة بحيث يمكن تحديد النتائج المطلوبة واتخاذها أساساً للمتابعة المستمرة وتقييم الأداء اثناء تقدم التنفيذ. ويمثل نظام الإدارة بالأهداف تجميعاً وتكاملاً لكافة نظم العمل في المجالات الإنتاجية والتسويقية والمالية والإدارية بشكل عام، ويحقق الترابط بين الأنشطة المتعددة على كل المستويات، بحيث تتناسق الجهود وتتوحد بما يؤدي الى مستويات أفضل من الأداء في كل القطاعات. وبذلك فان نظام الإدارة بالأهداف يعتبر القمة في البناء التخطيطي والرقابي للمنظمة، ولا يمكن النظر اليه أو توقع نتائج وتطبيقها منفرداً قبل استكمال هيكل نظم التخطيط والرقابة على مستويات مختلفة.

ان الإدارة بالأهداف، هي بإنجاز، أسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس والمؤوسين، وبشكل مشترك بتحديد الأهداف للأحر، ويقومان دورياً بتحديد التقدم نحو بلوغ هذه الأهداف. وتقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ الإدارة بالاشتراك، وهو أسلوب ديمقراطي في القيادة، حيث تقوم الإدارة على منطق استشارة وإشراك المؤوسين ليس فقط في وضع الأهداف وانما ايضاً في اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص اقسامهم (Al-Alaq, 2008)

وهناك الكثير من أساليب الإدارة الحديثة والقديمة نسبياً والتي كان الهدف منها أساساً هو تنمية وترتيب المؤسسة وتحقيق أهدافها وطموحاتها مثل الإدارة بالأهداف. حيث يحظى هذا الأسلوب باهتمام وتركيز متزايد على أساس أن نجاح تطبيقه يساعد الوحدات الإدارية المختلفة على السير بخطوات أكثر سرعة نحو التطور ورفع الكفاية الإنتاجية حقيقة أن السلطة في الوحدات الإدارية المختلفة تتبع من مجلس إدارة هذه الوحدات كما أنها ذات اتجاه واحد في معظم الأحوال إلا أن تنفيذ المهام من أجل التوصل إلى النتائج يتطلب المشاركة في هذه السلطات بدرجة متفاوتة بين جميع العاملين (Tawfik, 2008) ومع تزايد حجم المعرفة اصبح من الصعب ان تعلم كل شيء للطلبة خلال مدة تعلمهم" (AbdulRasoul et al., 2019)

وأسلوب الإدارة بالأهداف هو عبارة عن مجموعة من العمليات التي يشارك بها كل من الرئيس والمؤوس، حيث تتضمن هذه العمليات في صياغة أهداف تتسم بالوضوح والمرونة خلال مشاركتهم في تحديد أهداف المؤسسة التعليمية عن طريق دعم الإدارة العليا، وكذلك في الإستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وذلك عن طريق نظام اتصال إداري يسمح بوضع خطط لتحقيق تلك الأهداف، ووضع المعايير لمراقبة الأداء، وقياس مدى تحقق الأهداف (Al-Noh, 2011)

وتهتم الإدارة بالأهداف بالدرجة الأساس بنتائج الأعمال ومدى تطابق هذه النتائج مع الأهداف الموضوعية مسبقاً، بمعنى آخر، أن مؤيدي وممارسي هذا النوع من الإدارة يركزون على وضع الأهداف بدقة وشمولية وموضوعية، وأن تكون الأهداف

قابلة للبلوغ والقياس، وذلك من أجل تقييم النتائج المتحققة، حيث يكون التقييم منصبا على مدى تحقيق النتائج، والوقوف على سبب الانحرافات إن وجدت. والإدارة بالأهداف تسعى إلى معرفة العوامل التي تعوق تحقيق الأهداف بغية اتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب عليها ومن ثم تقييم النتائج بصورة دورية الوضع أهداف جديدة للمشروع حينما تدعو الضرورة إلى ذلك (Al- (Aldewan et al., 2022)Alaq, 2008).

ويذكر (فارس) أن إدارة النشاط الرياضي بالإدارة العامة لرعاية الشباب بالجامعة عليها مسؤولية تخطيط وتنفيذ خطة النشاط الرياضي في مختلف الألعاب طبقا للقوانين والأنشطة الرياضية واللوائح الموضوعة للمنظمة للنشاط وفقا للإمكانيات المادية والبشرية المتوافرة، هذا فضلا عن توفير المدربين والحكام والإشراف على تنفيذ خطة النشاط وحصر النتائج وتنظيم المنافسات الرياضية وفق قواعد لربط نشاط الكليات ببعضها ومنتخبات الجامعة والهيئات المحلية والخارجية، وراء إتاحة أفضل الفرص لاشتراك الطلاب بجميع الكليات في ممارسة النشاط الرياضي (Fares, 2006)

يتوقف نجاح أية مؤسسة على مدى كفاءة وقدرة الإدارة في توجيه النشاطات نحو الأهداف المطلوب تحقيقها، وبالتالي فإن تحقيق المؤسسة لأهدافها يتوقف إلى حد كبير على تفعيل أجهزتها الإدارية التي تُعنى بتنظيم الجهود الجماعية، وهذا قصد الاستفادة من الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها المحددة،

### 1-2 أهمية الدراسة:

إن أهمية الدراسة في محاولة لفت انتباه مدراء وحدات الأنشطة الرياضية بجامعة محافظة أربيل إلى ضرورة استخدام الإدارة بالأهداف كأسلوب فعال لتقييم الأداء، وأداة مساعدة على اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بأداء أنشطة ووظائف تلك الوحدات. وتستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف الذي أثبت بدوره فعاليته في تطوير الأداء الإداري، في مختلف المجالات التي طبق فيها ونظراً لحدائثة هذا الأسلوب مقارنة بالأساليب التقليدية المتبعة في معظم مؤسسات إقليم كردستان-العراق، ورغم ما تواجهه من تحديات ونظراً لقلّة الدراسات العربية التي تناولت موضوع الإدارة بالأهداف وخاصة في مجال المؤسسات الرياضية (إدارة الأنشطة الرياضية بجامعة)، يمكن تلخيص الأهمية فيما يلي:

1. قد تكون إضافة جديدة في مجال الإدارة الأنشطة الرياضية الجامعية، كون هذه الدراسة الأولى من نوعها التي تكشف عن العلاقة والأثر بين الإدارة بالأهداف وتطوير الأداء إدارة النشاط الرياضي.
2. كما تبرز أهمية الدراسة من خلال تناولها لعدد من المحاور تمثلت بمحور وضوح ومرونة الأهداف ودعم الإدارة العليا والرقابة الإدارية.
3. أن تسهم في إثراء الأدب الإداري ذي العلاقة بتأثير الإدارة بالأهداف كمدخل تطوير الأداء الإدارية في وحدات الأنشطة الرياضية بالجامعات في إقليم كردستان العراق.
4. تفيد هذه الدراسة المسؤولين في الجامعات إقليم كردستان-العراق للتعرف على أهم الجوانب التي يحتاجها تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف ومدى تأثيره على تطوير الأداء العاملين.
5. كما يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تزويد إدارات وحدات الأنشطة الرياضية بتغذية راجعة حول أهمية وإيجابية تطبيق الإدارة بالأهداف حيث يمكن استخدام نتائج الدراسة للتطوير المستقبلي لأساليبها الإدارية المستخدمة.

### 1-3 مشكلة البحث:

فرضت سرعة التطورات التكنولوجية وما صاحبها من تحديات على بيئة الأنشطة الرياضية في إقليم كردستان-العراق إعادة النظر في كيفية إدارة الهيئات الرياضية، وأسلوب إدارتها لمواردها البشرية، وأن تأخذ بعين الاعتبار هذه التغيرات، وتتلمس الأنظمة

الجيدة والمفاهيم الحديثة لاستنباط أفضل الأساليب الإدارية، والعمل على استثمارها بما يتلاءم مع متغيرات بيئتها، ويحقق أهدافها المخططة بكفاءة وفاعلية، من هنا تبلورت المشكلة الدراسة ومن خلال قلة الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الإدارة بالأهداف في المجالات المختلفة بشكل عام والمجال الرياضي بشكل خاص. وأن معظم الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها الباحث لم يوجد دراسة تربط بين (تطبيق الإدارة بالأهداف وتطوير ادارة الأنشطة الرياضية)، فجاءت هذه الدراسة والتي تسعى للخروج بنتائج تسهم في معرفة فاعلية الإدارة بالأهداف كمدخل لتطوير إدارة النشاط الرياضي لدى العاملين في وحدات الأنشطة الرياضية بجامعة محافظة أربيل. في ضوء متغيرات الدراسة ومحاورها.

#### 1-4 هدف البحث:

من خلال هذا البحث، يسعى الباحث إلى تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل في "التعرف على فاعلية الإدارة بالأهداف كمدخل لتطوير إدارة النشاط الرياضي" وهذا من خلال اهداف الفرعية التالية:

1. بناء مقياس فاعلية الإدارة بالأهداف كمدخل التطوير ادارة النشاط الرياضي بجامعة محافظة أربيل.
2. التعرف على فاعلية الإدارة بالأهداف لدى العاملين في وحدات الأنشطة الرياضية بجامعة محافظة أربيل.
3. التعرف على درجة مستوى أهمية الإدارة بالأهداف وأثره على أداء وظائف وأنشطة الوحدات محل الدراسة.

#### 1-5 مجالات البحث:

1-5-1 المجال البشري: العاملين في وحدات الأنشطة الرياضية بجامعة محافظة أربيل.

1-5-2 المجال الزمني: 2022-11-6 - 2022-12-20

1-5-3 المجال المكاني: جامعات محافظة أربيل.

#### 1-6 مصطلحات البحث:

- إدارة بالأهداف :

انها انشاء مجالات فاعلية ومعايير فاعلية للمناصب الإدارية وتحويلها دوريا الى اهداف قابلة للقياس محددة زمنيا ومرتبطة بعضها ببعض افقيا ورأسياً ومع التخطيط في المستقبل (Reddin, 1971) ويعرف الباحث الإدارة بالأهداف بانها أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في المؤسسة والهيئات في تحديد الأهداف التي ينبغي على الوحدات الإدارية التي يعملون فيها تحقيقها.

- النشاط الرياضي

أنها ميدان التربية عموماً والتربية البدنية خصوصاً، تعد عنصراً فعالاً في تكوين الفرد وإعداده من خلال تزويده بخبرات ومهارات حركية تؤدي إلى توجيه نموه البدني والنفسي والاجتماعي والأخلاقي الوجهة الإيجابية لخدمة الفرد من خلال خدمة المجتمع (Qasim, 1993)

#### (2) إجراءات الدراسة:

#### 1-2 منهج الدراسة:

من اجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسحي وذلك لملائمته لطبيعة إجراءات البحث. والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظروف أو الظواهر أو المواقف أو العلاقات كما هي موجودة، والحصول على وصف دقيق لها يساعد على تفسير المشكلات التي تتضمنها الاجابة على الاسئلة الخاصة بها (Suleiman, 2014)

## 2-2 مجتمع وعينة الدراسة:

يشكل المجتمع، المجموع الكلي للعناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات علاقة بالمشكلة المدروسة (Al-Dulaimi, 2014)، ويتكون مجتمع البحث من الجامعات الحكومية والخاصة في محافظة أربيل والبالغ عددها (12) جامعة وبلغ عدد العاملين في وحدات الأنشطة الرياضية (97) فرداً، واستخدم الباحث العينة العشوائية العمدية في الدراسة بلغ عددها (92) فرداً كما موضح في جدول رقم (1)

### جدول (1)

#### مجتمع وعينة البحث

النسبة	المجموع	توزيع العينة والنسبة المئوية						عدد العاملين	الجامعة
		النسبة	التطبيق	النسبة	البناء	النسبة	الاستطلاعية		
%31.96	31	%12.37	12	%13.40	13	%6.19	6	33	صلاح الدين-اربيل
%18.56	18	%8.25	8	%10.31	10	0	-	19	سوران
%11.34	11	%4.12	4	%6.19	6	%1.03	1	11	كوية
%13.40	13	%6.19	6	%5.15	5	%2.06	2	13	أربيل الطبية
%5.15	5	%1.03	1	%3.09	3	%1.03	1	5	جيهان
%2.06	2	%1.03	1	0	-	%1.03	1	2	تيشك
%2.06	2	0	-	%2.06	2	0	-	2	أربيل الدولي
%3.09	3	0	-	%3.09	3	0	-	3	بيان
%3.09	3	%2.06	2	%1.03	1	0	-	3	نولج
%3.09	3	%1.03	1	%2.06	2	0	-	3	لبناني فرنسي
%2.06	2	0	-	%2.06	2	0	-	2	كوردستان
%1.03	1	%1.03	1	0	-	0	-	1	كاتوليك
%95.88	93	%36.08	35	%48.45	47	%10.31	10	97	المجموع

### 2-3 أدوات جمع البيانات: استخدم الباحث الوسائل التالية لجمع البيانات والمعلومات:

1. المقابلة الشخصية.

2. بناء استمارة الاستبيان لجمع المعلومات.

### 2-4 بناء مقياس (الاستبيان) (Building scale (Questionnaire):

يعد الاستبيان من أشهر الأدوات التي تستخدم في جمع المعلومات والبيانات من المبحوثين حول موضوع البحث ( Keller, 2018)

(2018)

### 2-4-1 تحديد ابعاد مقياس وصياغة الفقرات:

في ضوء أهداف البحث ومن خلال الاطلاع على المراجع العلمية المتخصصة في الإدارة الرياضية، وكذلك بالاعتماد على نتائج الدراسات والبحوث المرتبطة مثل دراسة (Mohamed & Abdel-Halim, 2015)، و (Ismail, 2013) (Oudah et al., 2022) توصل الباحث من خلالها إلى صياغة ابعاد المقياس إلى خمسة ابعاد. و(45) فقرة كما موضح في جدول رقم (2) وهناك شروط مهمة في صياغة الفقرات منها:

1. أن تكون الفقرات بسيطة وقابلة للقياس.

2. ان تكون كلمات الأسئلة غير معقدة ومرهقة للمفحوص

3. الابتعاد عن الأسئلة المزدوجة اي التي تحتوي سؤالين في نفس السؤال الواحد.  
4. صياغة الفقرة بحيث تتجنب التحيز الذي قد يحدد مسبقاً جواب المستجيب (Donald et al., 2010)

### جدول (2)

#### النسبة الأبعاد والفقرات المقياس بصورتها الأولية

ت	الأبعاد	عدد الفقرات
1.	وضوح ومرونة الأهداف	10
2.	دعم الإدارة العليا للإدارة بالأهداف	8
3.	مساهمة الاتصال الإداري الفعال في الإدارة بالأهداف	8
4.	الاستراتيجيات والسياسات الداعمة للإدارة بالأهداف	10
5.	الرقابة	9
	المجموع	45

### 2-4-2 اجراء صلاحية المقياس (اراء المحكمين):

للتأكد من صلاحية المقياس ثم عرضه على مجموعة من المحكمين عددهم (7) خبيراً من أعضاء هيئة التدريس المختصين في مجال الإدارة الرياضية ملحق رقم (1)، وذلك بغرض التحقق من أن المقياس يقيس بالفعل الهدف الذي وضع من اجله، وذلك في الفترة من (2022-11-10) الى (2022-11-15) لإبداء الرأي سواء بالتعديل أو الحذف أو الاضافة أو الدمج، وكذلك بيان صلاحية بدائل الاجابات المقترحة، وقد اجمع المحكمون على صلاحية الابعاد، وفيما يتعلق بصلاحية الفقرات فقد استخرج الباحث نسبة اتفاق المحكمين عليها كما موضح في الجدول (3)

### جدول (3)

#### النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول فقرات ابعاد مقياس بصورتها الأولية

البُعد الأول		البُعد الثاني		البُعد الثالث		البُعد الرابع		البُعد الخامس	
الفقرة	نسبة الموافقة	الفقرة	نسبة الموافقة	الفقرة	نسبة الموافقة	الفقرة	نسبة الموافقة	الفقرة	نسبة الموافقة
1	%71.42	11	%85.71	19	%85.71	27	%71.42	37	%85.71
2	% 100	12	%71.42	20	%85.71	28	%85.71	38	%57.14
3	%57.14	13	% 100	21	% 100	29	%71.42	39	%85.71
4	%85.71	14	%71.42	22	% 100	30	%85.71	40	% 100
5	%85.71	15	% 100	23	% 100	31	%85.71	41	%85.71
6	%71.42	16	%85.71	24	%85.71	32	% 100	42	%85.71
7	%85.71	17	%85.71	25	%71.42	33	% 100	43	%85.71
8	%85.71	18	%85.71	26	%71.42	34	% 100	44	% 100
9	%71.42					35	%85.71	45	% 100
10	% 100					36	% 100		

يوضح جدول رقم (3) النسب المئوية لآراء السادة الخبراء حول الفقرات مقياس، وتراوحت النسب المئوية للفقرات ما بين (%57.14 - %100) وقد اعتمد الباحث على الفقرات التي حصلت على نسبة (%70) فأكثر. قام الباحث بحذف او دمج او تعديل الفقرات التي اتفق الخبراء في حذفه او دمجها او تعديله بحيث قام الباحث بحذف (1) فقرة في البعد الأول، و(1) فقرة

في البعد الخامس، ودمج فقرتين في البعد الأول والثاني والثالث والرابع، وذلك استقر الفقرات المقياس بشكلها الأولي من (39) فقرة كما موضح في جدول رقم (4).

#### جدول (4)

##### عدد الفقرات المقياس بصورتها الأولية بعد صدق المحكمين

ت	الأبعاد	عدد الفقرات
1.	وضوح ومرونة الأهداف	8
2.	دعم الإدارة العليا للإدارة بالأهداف	7
3.	مساهمة الاتصال الإداري الفعال في الإدارة بالأهداف	7
4.	الاستراتيجيات والسياسات الداعمة للإدارة بالأهداف	9
5.	الرقابة الإدارية	8
	المجموع	39

#### 2-4-3 التطبيق الاستطلاعي:

من أجل التوصل إلى ما قد يتعرض له المقياس من أسئلة متوقعة أو محتملة من المفحوصين، وقبل تطبيقها على العينة الأساسية. فقد تم إجراء التجربة الاستطلاعية على عينة تضم عددا من المدراء والإداريين في وحدات الأنشطة الرياضية بلغ عددهم (10) وذلك في فترة (2022/11/20) الى (2022/11/23)

#### 2-5-5 معامل صدق والثبات بناء المقياس:

للتأكد من صلاحية المقياس قام باحث بتطبيق المقياس على عينة بناء تضم (47) فرداً من العاملين في وحدات الأنشطة الرياضية، وذلك بغرض التحقق من الصدق والثبات للمقياس، وذلك في الفترة من (2022/11/25) الى (2022/12/1)، وقد حصل الباحث على (43) استمارة صالحة لمعاملات الإحصائية.

#### 2-5-1 معامل صدق:

يتعلق صدق القياس بالهدف الذي بني المقياس من اجله والمقياس الذي يتصف بالصدق هو الذي يحقق الوظيفة التي وضع من اجلها أو مدى قيامه بالوظيفة المفترض القيام به (Al-Mahmudi, 2019)

#### أولاً/ القوة التمييزية للفقرات

تم ايجاد خاصية التمييز لكل فقرة من فقرات المقياس باستخدام المجموعتين المتطرفتين. وقد اتبع الباحث الخطوات الآتية في حساب القوة التمييزية

- وضع درجة لكل بديل إجابة أمام كل فقرة من فقرات المقياس، وحسب المقياس الخماسي المعد وبذلك تم استخراج الدرجة الكلية لكل استمارة مجيب
- ترتيب الاستمارات تنازلياً بعد إيجاد المجموع الكلي لكل استمارة من استمارات عينة البناء والبالغة (43) استمارة.
- تحديد حجم المجموعتين المتطرفتين العليا والدنيا وبواقع (27%) لكل منهما وبذلك بلغ عدد الاستمارات (12) استمارة لكل مجموعة.
- إيجاد القيم التائية بين المجموعتين المتطرفتين العليا والدنيا لكل فقرة من الفقرات. كما موضح في جدول رقم (5)

جدول (5)

يمثل قيم (ت) المحتسبة بين المجموعتين المتطرفتين من عينة صدق البناء والدلالة المعنوية ل فقرات

الفقرات	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		قيمة (ت) المحتسبة	sig مستوى الدلالة
	ع - +	-س	ع - +	-س		
.1	.289	2.92	.492	1.33	12.037	.002
.2	.389	2.83	.515	1.58	6.972	.015
.3	.000	3.00	.389	1.83	13.750	.001
.4	.389	2.83	.522	1.50	8.800	.007
.5	.389	2.83	.515	1.58	6.972	.015
.6	.289	2.92	.452	1.75	5.436	.029
.7	.389	2.83	.522	1.50	8.800	.007
.8	.000	3.00	.289	1.92	4.840	.039
.9	.389	2.83	.522	1.50	8.800	.007
.10	.289	2.92	.452	1.75	5.436	.029
.11	.000	3.00	.389	1.83	13.750	.001
.12	.389	2.83	.515	1.58	6.972	.015
.13	.000	3.00	.389	1.83	13.750	.001
.14	.289	2.92	.452	1.75	5.436	.029
.15	.452	2.75	.289	1.92	5.436	.029
.16	.389	2.83	.515	1.42	6.972	.015
.17	.389	2.83	.515	1.58	6.972	.015
.18	.289	2.92	.492	1.33	12.037	.002
.19	.389	2.83	.522	1.50	8.800	.007
.20	.289	2.92	.452	1.75	5.436	.029
.21	.389	2.83	.522	1.50	8.800	.007
.22	.289	2.92	.492	1.33	12.037	.002
.23	.389	2.83	.515	1.58	6.972	.015
.24	.452	2.75	.289	1.92	5.436	.029
.25	.452	2.75	.289	1.92	5.436	.029
.26	.515	2.58	.389	1.83	6.972	.015
.27	.000	3.00	.289	1.92	4.840	.039
.28	.289	2.92	.452	1.75	5.436	.029
.29	.492	2.67	.289	1.08	12.037	.002
.30	.389	2.83	.515	1.58	6.972	.015
.31	.289	2.92	.452	1.75	5.436	.029
.32	.289	2.92	.492	1.67	12.037	.002
.33	.389	2.83	.522	1.50	8.800	.007
.34	.289	2.92	.452	1.75	5.436	.029
.35	.389	2.83	.515	1.58	6.972	.015
.36	.289	2.92	.452	1.75	5.436	.029
.37	.492	2.67	.289	1.92	12.037	.002
.38	.289	2.92	.452	1.75	5.436	.029
.39	.389	2.83	.515	1.58	6.972	.015

يتبين من الجدول (5) أن (39) فقرة من فقرات المقياس تميز بين المجموعتين العليا والدنيا للمقياس إذ إن القيم التائية المحسوبة لها تراوحت بين (4.840 – 13.750) وبلغ مستوى الدلالة فيها ما بين (0.001 – 0.039) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). فيما تبين أن جميع فقرات مميزة.

### ثانياً/ معامل صدق الاتساق الداخلي

قام الباحث بحساب معامل صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان بحساب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجات كل فقرة من فقرات الأبعاد الخمسة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه الفقرة، (Abdul-Hussain et al., 2021) كما يوضح في

جدول (6)

### جدول (6)

#### صدق الاتساق الداخلي بين الفقرات والأبعاد لاستمارة استبيان

البعد الخامس			البعد الرابع			البعد الثالث			البعد الثاني			البعد الأول		
دالة	الفقرة مع البعد	م	دالة	الفقرة مع البعد	م	دالة	الفقرة مع البعد	م	دالة	الفقرة مع البعد	م	دالة	الفقرة مع البعد	م
0.00	**0.609	32	0.00	**0.569	2 3	0.0 0	**0.802	16	0.00	**0.637	9	0.0 0	**0.675	1
0.00	**0.691	33	0.09	0.214	2 4	0.0 0	**0.479	17	0.00	**0.589	10	0.0 0	**0.574	2
0.00	**0.517	34	0.00	**0.765	2 5	0.0 0	**0.773	18	0.00	**0.711	11	0.0 0	**0.718	3
0.00	**0.724	35	0.00	**0.639	2 6	0.0 0	**8.633	19	0.00 2	**0.629	12	0.0 0	**0.818	4
0.00	**0.777	36	0.00	**0.519	2 7	0.0 0	**0.590	20	0.00	**0.822	13	0.0 0	**0.629	5
0.00 6	**0.456	37	0.00	**0.760	2 8	0.0 0	**0.787	21	0.00	**0.723	14	0.0 0	**0.601	6
0.00 1	**0.687	38	0.00	**0.809	2 9	0.0 0	**0.543	22	0.00	**0.740	15	0.0 0	**0.503	7
0.00	**0.657	39	0.00	**0.511	3 0							0.0 0	**0.841	8
0.00	**0.704	40	0.00	**0.499	3 1									

يوضح نتائج جدول رقم (6) وجود ارتباط ذات دلالة معنوية بين الفقرات والأبعاد وذلك عند مستوى معنوية (0.05) لجميع الفقرات ماعدا فقرات (24) من البعد الرابع حيث وصلت قيمة مستوى الدلالة إلى (0.09) وهي أكبر من قيمة (0.05) وقام الباحث بأبعاد هذه الفقرة، ويتضح من الجدول إن باقي فقرات المقياس متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي اليه والمقياس وذلك بان قيمة مستوى الدلالة تراوحت بين (0.006 – 0.00) ومعامل الارتباط تراوح ما بين (0.841 – 0.214)، وبذلك استقرت فقرات المقياس بشكل نهائي على (38) فقرة.

2-5-2 ثبات المقياس:

• معامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)

لقياس مدى ثبات اداة الدراسة (المقياس) استخدم الباحث معادلة الفا كرونباخ (a) (Alpha Cronbach's) للتأكد من ثبات المقياس على عينة البناء المكونة (43) فرداً، وقد تم استبعادها من عينة الكلية، والجدول رقم (7) يوضح معاملات ثبات المقياس.

جدول (7)

يوضح معامل الفا كرونباخ قياس ثبات المقياس

معامل الفا كرونباخ	عدد الفقرات	الابعاد	بعد
0.911	8	وضوح ومرونة الأهداف	1.
0.825	7	دعم الإدارة العليا للإدارة بالأهداف	2.
0.798	7	مساهمة الاتصال الإداري الفعال في الإدارة بالأهداف	3.
0.879	8	الاستراتيجيات والسياسات الداعمة للإدارة بالأهداف	4.
0.845	8	الرقابة الإدارية	5.
0.841	38	المقياس ككل	

يتضح من جدول رقم (7) إن قيمة معامل الفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل بعد من ابعاد المقياس حيث تراوحت بين (0.798 - 0.911) كذلك كانت قيمة معامل الفا كرونباخ للمقياس ككل (0.902) وهذا يدل على المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة إذ يجب ان يكون الحد الأدنى من الثبات مقياس (0.70) (Nunnally, 1994)

2-6 الصيغة النهائية للمقياس:

استقر مقياس على (38) فقرة وهي تتوزع على خمسة ابعاد، وفيما يخص بدائل الاجابة فقد كانت ثلاثية وتتمثل (أوافق = 3درجة، إلى حد ما=2درجة، لا أوافق=1درجة).

2-7 تطبيق المقياس:

بعد التأكد من توافر كافة الشروط والمعاملات العلمية لمقياس، وكذلك استكمال كافة الإجراءات لتنفيذ الدراسة الأساسية قام الباحث بتطبيق مقياس البحث على العينة الأساسية من العاملين في وحدات الأنشطة الرياضية بجامعة محافظة اربيل، وبلغ عدد عينة (36) فرداً، وقد تم تطبيق المقياس على العينة الأساسية في الفترة من يوم (2022/12/3 الى 2022/12/10)، مع التأكيد على أفراد العينة بأهمية استجاباتهم وإنها تجمع فقط من أجل البحث العلمي لإزالة أي مخاوف تؤثر على تفاعلهم في الإجابة على فقرات المقياس. وقد حصل الباحث على (35) استمارة صالحة لعملية إحصائية.

جدول (8)

يوضح ميزان تقديري وفقاً لمقياس (Likert) الثلاثي

المتوسط المرجح	غير مرافق	محايد	موافق
الرأي	من 1 الى 1.66	من 1.67 الى 2.33	من 2.34 الى 3

## 8-2 المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث برنامج (Microsoft Excel 2019) والحزم الإحصائية (SPSS - 25) معالجة البيانات إحصائية واستعان بالأساليب الإحصائية التالية: (معامل صدق الاتساق الداخلي (Test Retest))، معامل الثبات (Cronbach's Alpha Coefficient)، معادلة سبيرمان براون لحساب الثبات معامل الارتباط.

### 3 عرض النتائج ومناقشتها:

#### 3-1 عرض النتائج ومناقشته:

3-1-1 الهدف الأول وهو بناء مقياس فاعلية الإدارة بالأهداف كمدخل الطوير ادارة النشاط الرياضي بجامعات محافظة أربيل. وقد حقق هذا الهدف من خلال إجراءات الدراسة.

3-1-2 عرض ومناقشة نتائج الهدف الثاني وهو التعرف على فاعلية الإدارة بالأهداف لدى العاملين في وحدات الأنشطة الرياضية بجامعات محافظة أربيل.

من اجل تحقيق اهداف المقياس استخدم الباحث الأساليب الاحصائية المتمثلة في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لكل ابعاد مقياس

### جدول (9)

#### يوضح نتائج البُعد الأول وضوح ومرونة الأهداف

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	يتم وضع اهداف في وحدات الأنشطة الرياضية وفقا لأولويتها واهميتها النسبية.	2.086	0.781	69.50%
2	توضح وحدات الأنشطة الرياضية أهدافها لجميع المدراء والإداريين فيها.	2.057	0.765	68.57%
3	تتصف الأهداف بالشمول في وحدات الأنشطة الرياضية.	1.943	0.725	64.76%
4	توجد معايير لقياس معدلات تحقيق الأهداف في وحدات الأنشطة الرياضية.	1.771	0.646	59.04%
5	هناك اهداف مرحلية واهداف بعيدة المدى في وحدات الأنشطة الرياضية.	2.143	0.692	71.42%
6	تميز الأهداف الموضوعية بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد.	2.171	0.707	72.38%
7	تعتمد وحدات الأنشطة الرياضية على بيانات واقعية أثناء وضع الأهداف.	1.857	0.733	161.9%
8	تتغير الأهداف في وحدات الأنشطة الرياضية بتغير البيئة المحيطة.	2.114	0.676	870.4%
	المعدل %	2.018	0.716	67.26%

يتبين من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد وضوح ومرونة الأهداف تراوحت بين (1.771 - 2.171) والانحرافات المعيارية (0.646 - 0.781) في وصف العبارات (1-8) فقد حصلت كل الفقرات على تقدير موافقة بدرجة متوسطة اما المتوسط الحسابي للبُعد ككل فقد بلغ (2.018) بانحراف المعياري (0.716) والوزن النسبي (67.26%) وهو يقابل التقدير الموافقة بدرجة متوسطة. ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان الأهداف التي تضعها مديرية النشاط الرياضي بجامعات محافظة أربيل واضحة ومرنة الى حد ما وهذه الأهداف مناسبة للإمكانات المادية والبشرية مع إمكانيات تحقيقها. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Al-Rashidi, 2014)

ويرجع ذلك تزايد إدراك العاملين في المؤسسات التعليمية لأهمية وضوح ومرونة الأهداف للنهوض بكفاءة هذه المؤسسات وتطويرها وزيادة فعالية المشاركة في القرارات الإدارية، فكلما كانت أهداف المؤسسة واضحة وملائمة ومرنة للتطورات المحيطة

ولحاجاتها وتوافقها مع أهداف العاملين كلما كانت القرارات الإدارية أكثر فعالية وأكثر مساهمة لتحقيق هذه الأهداف. وهذا ما اكدت كل من (Al-Ghwerin, 2010)

### جدول (10)

#### يوضح نتائج البُعد الثاني دعم الإدارة العليا للإدارة بالأهداف

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
9	تقدم الإدارة العليا الدعم لجميع المدراء والإداريين لتمكينهم من الأداء المناسب لتحقيق الأهداف في وحدات الأنشطة الرياضية.	2.143	0.692	71.42%
10	تحرص الإدارة العليا على تنسيق بين مختلف المستويات الإدارية في تحديد الاستراتيجيات في الكليات لتحقيق الأهداف.	1.971	0.664	65.71%
11	تتأكد الإدارة العليا في وحدات الأنشطة الرياضية من أن الأهداف تتحقق كما هو مطلوب.	2.286	0.750	76.19%
12	تعد الإدارة الاجتماعات الدورية للتأكد من تحقيق الأهداف.	2.314	0.718	77.14%
13	توفر الإدارة العليا في وحدات الأنشطة الرياضية المستلزمات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف الموضوعة.	2.371	0.690	579.0%
14	تشارك الإدارة العليا في وحدات الأنشطة الرياضية العاملين في بناء خطط العمل التنفيذية للوحدات الإدارية المختلفة.	2.200	0.531	73.33%
15	الحرص على أن يكون لكل عضو في وحدات الأنشطة الرياضية دوره في تحمل مسؤولية إدارة الوحدة	2.343	0.684	78.1%
	المعدل %	2.233	0.676	74.42%

يتبين من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد الثاني دعم الإدارة العليا للإدارة بالأهداف تراوحت بين (1.971 - 2.343) والانحرافات المعيارية (0.531 - 0.750) في وصف العبارات (9-15) فقد حصلت كل الفقرات على تقدير موافقة بدرجة متوسطة اما المتوسط الحسابي للبُعد ككل فقد بلغ (2.233) بانحراف معياري (0.676) والوزن النسبي كان (74.42%) وهو يقابل التقدير الموافقة بدرجة متوسطة. ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان الدعم الإداري العليا للإدارة بالأهداف كان في مستوى جيد. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Mohamed & Abdel-Halim, 2015) ويرجع ذلك الى حرص الإدارة العليا على تحقيق الأهداف وذلك بتوفير المستلزمات المادية والبشرية وإعطاء الفرص لمدراء الأنشطة الرياضية لممارسة ادوارهم واشراكهم في بناء استراتيجيات وخطط العمل.

### جدول (11)

#### يوضح نتائج البُعد الثالث: مساهمة الاتصال الإداري الفعال في الإدارة بالأهداف

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
16	تساهم قنوات الاتصال المستخدمة في وحدات الأنشطة الرياضية على انسياب المعلومات بين الرئيس والمرؤوس مما يساعد في تحقيق الأهداف.	2.171	0.664	72.381
17	يساهم الاتصال الإداري الفعال على توليد الأفكار والمعرفة والخبرات الإدارية لتحقيق الأهداف.	2.371	0.731	79.048
18	تُحدد معايير ومؤشرات الأهداف الموضوعة من خلال الاتصال الإداري.	2.457	0.657	81.905
19	يوفق الاتصال الإداري الموجود في الإدارة العليا بين اهداف الإدارة العليا واهداف في وحدات الأنشطة الرياضية.	2.343	0.591	78.095
20	يساعد نظام الاتصالات الإدارية على تحدد أولويات الأهداف الواجب تحقيقها.	2.514	0.658	83.810
21	تعمل الاتصالات الإدارية على إحكام الرقابة وبالتالي تصحيح الانحرافات.	2.286	0.825	76.190

84.762	0.657	2.543	عقد اجتماع لتحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق الأهداف	22
79.456	0.683	2.384	المعدل %	

يتبين من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد مساهمة الاتصال الإداري الفعال في الإدارة بالأهداف تراوحت بين (2.171 - 2.514) والانحرافات المعيارية (0.591 - 0.825) في وصف الفقرات (16-22) فقد حصلت كل الفقرات على تقدير موافقة بدرجة عالية اما المتوسط الحسابي للمحور ككل فقد بلغ (2.384) بانحراف المعياري (0.683) والوزن النسبي (79.46%) وهو يقابل التقدير الموافقة بدرجة عالية. ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان عملية الاتصال الإداري تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق إدارة الأهداف في وحدات الأنشطة الرياضية بجامعة محافظة اربيل.

ويرجع ذلك الى ان الاتصال الإداري له دور كبير في تحديد أولويات الأهداف وتحدد معايير ومؤشرات الأهداف ومن ثم يساعد الاتصال الإداري على توليد الأفكار الإبداعية وهذا قد يساعد على سهولة تحقيق الأهداف. (Aldewan & Canaan, 2013)

### جدول (12)

#### يوضح نتائج البُعد الرابع: الاستراتيجيات والسياسات الداعمة للإدارة بالأهداف

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	ت
67.619	0.785	2.029	تقوم الوحدات الأنشطة الرياضية بتنفيذ الإستراتيجيات التي تساهم في الاستخدام الأمثل لقدرات العاملين.	23
62.857	0.718	1.886	يتم تحديد فترة زمنية لتنفيذ البرامج.	24
80.000	0.604	2.400	تعتبر الإجراءات الإدارية في الوحدة النشاط الرياضي مرنة بالقدر الكافي لمواجهة كافة المواقف أو تغيير الأهداف.	25
72.381	0.785	2.171	توزيع لسلطات والمسؤوليات بين الرؤساء في الإدارات يتم بطريقة علمية	26
70.476	0.676	2.114	يؤخذ بالأفكار الإبداعية ومقترحات العاملين بالمؤسسة	27
74.286	0.731	2.229	توضع أولويات عند تحديد خطط العمل في الوحدات الإدارية.	28
68.571	0.725	2.057	ترتبط خطط الوحدات الأنشطة الرياضية في الجامعة بالأهداف الموضوعية.	29
66.667	0.728	2.000	يشترك المرؤوسين في بلورة خطط عمل واضحة وقابلة للتنفيذ.	30
70.36%	0.719	2.111	المعدل %	

يتبين من الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد الاستراتيجيات والسياسات الداعمة للإدارة بالأهداف تراوحت بين (1.886 - 2.400) والانحرافات المعيارية (0.604 - 0.785) في وصف الفقرات (23-30) فقد حصلت كل الفقرات على تقدير موافقة بدرجة متوسطة اما المتوسط الحسابي للبُعد ككل فقد بلغ (2.111) بانحراف المعياري (0.719) والوزن النسبي (70.36%) وهو يقابل التقدير الموافقة بدرجة متوسطة. ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان الاستراتيجيات والسياسات الداعمة للإدارة بالأهداف كانت في مستوى متوسط في تحقيق إدارة الأهداف في الوحدات الأنشطة الرياضية بجامعة محافظة اربيل. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Shabeer, 2015)

ويرجع ذلك الى ان الاستراتيجيات والسياسات الموجودة في الوحدات ليست بقدر كافي وانما هناك قصور في بعض النواحي يجب على الإدارة العليا معالجتها لان الاستراتيجيات والسياسات لها دور كبير في تحقيق الاهداف المنشودة. وتتضح في استجابات افراد العينة ان ليس هناك فترة زمنية معينة لتنفيذ البرامج أي يشير الى ان هناك اتباع برنامج عشوائي غير منظم.

## جدول (13)

## يوضح نتائج البُعد الخامس: الرقابة الإدارية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
31	تعديل بصفة دورية اللوائح والتعليمات المتعلقة بإجراءات الرقابة الإدارية.	1.886	0.867	62.857
32	يبرز دور الرقابة الإدارية في الحيلولة دون وقوع الأخطاء.	2.171	0.747	72.381
33	تمارس الرقابة الإدارية من خلال متابعة تنفيذ البر امح.	1.914	0.853	63.810
34	تستخدم نماذج رقابية ترفع بصفه دورية حول تقدم تحقيق الأهداف.	1.857	0.772	61.905
35	تخضع الإجراءات في الوحدات الأنشطة الرياضية للرقابة الإدارية والمالية	2.143	0.845	71.429
36	ليس هناك مراجعة بصورة دورية للأهداف المنجزة.	2.543	0.611	84.762
37	تتناسب خطة الرقابة مع طبيعة النشاط واحتياجات النادي	2.229	0.598	74.286
38	هناك مقاييس واضحة لمتابعة كافة الاعمال والأنشطة	2.286	0.789	76.190
	المعدل %	2.129	0.760	70.952

يتبين من الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد الرقابة الإدارية تراوحت بين (1.857 – 2.534) والانحرافات المعيارية (0.604 – 0.785) في وصف الفقرات (31-38) فقد حصلت كل الفقرات على تقدير موافقة بدرجة متوسطة اما المتوسط الحسابي للمحور ككل فقد بلغ (2.129) بانحراف المعياري (0.760) والوزن النسبي (70.95%) وهو يقابل التقدير الموافقة بدرجة متوسطة. ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان الرقابة الإدارية كانت في مستوى متوسط في تحقيق إدارة الأهداف في الوحدات الأنشطة الرياضية بجامعة محافظة اربيل.

ويرجع ذلك الى ان عمليات الرقابة لم تمارس بالشكل المطلوب، ويرى الباحث ان للرقابة أهمية كبيرة في تحقيق اهداف دون وقوع أخطاء وتساعد الرقابة أيضا في ممارسة لإدارة العليا لسلطاته بشكل شفاف وايجابي نحو تحقيق اهداف الوحدات الأنشطة الرياضية وفي ناحية أخرى الرقابة الإدارية وسيلة جيدة لمتابعة وتحديد قصور والخلل عمل الإداري في جميع المؤسسات. وهذا يتفق مع (Sabr, 2021) (Shabeer, 2015)

3-1-3 عرض ومناقشة نتائج الهدف الثالث وهو التعرف على درجة مستوى أهمية الإدارة بالأهداف وأثره على أداء وظائف وأنشطة الوحدات محل الدراسة

## جدول (14)

## يوضح درجة مستوى أهمية الإدارة بالأهداف وأثره على أداء وظائف وأنشطة الوحدات محل الدراسة

ت	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	وضوح ومرونة الأهداف	2.018	0.716	67.26%
2	دعم الإدارة العليا للإدارة بالأهداف	2.233	0.676	74.42%
3	مساهمة الاتصال الإداري الفعال في الإدارة بالأهداف	2.384	0.683	79.45%
4	الاستراتيجيات والسياسات الداعمة للإدارة بالأهداف	2.111	0.719	70.36%
5	الرقابة الإدارية	2.129	0.760	70.95%

يتضح من الجدول رقم (14) ان البعد مساهمة الاتصال الإداري الفعال في الإدارة بالأهداف قد جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط الحسابي (2.384)، وبلغ الانحراف المعياري (0.683) والوزن النسبي (79.46%)، بينما جاء بُعد دعم الإدارة العليا للإدارة

بالأهداف في المرتبة الثانية بمتوسط الحسابي (2.233)، والانحراف المعياري (0.676)، والوزن النسبي (74.42%)، وكذلك احتل بُعد الرقابة للإدارية في المرتبة الثالثة بمتوسط الحسابي (2.129)، والانحراف المعياري (0.760)، والوزن النسبي (70.95%)، وأيضاً جاء بُعد الاستراتيجيات والسياسات الداعمة للإدارة بالأهداف في المرتبة الرابعة بمتوسط الحسابي (2.111)، والانحراف المعياري (0.719)، والوزن النسبي (70.36%)، وأخيراً جاء بُعد وضوح ومرونة الأهداف في المرتبة الخامسة بمتوسط الحسابي (2.018)، والانحراف المعياري (0.716)، والوزن النسبي (67.26%).

#### 4) الاستنتاجات والتوصيات:

#### 4-1 نتائج البحث:

1. بناء مقياس فاعلية الإدارة بالأهداف كمدخل التطوير لإدارة النشاط الرياضي لدى العاملين في وحدات الأنشطة الرياضية بجامعة محافظة أربيل.
2. هنالك إمكانية لتطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في وحدات الأنشطة الرياضية بجامعة محافظة أربيل بدرجة متوسطة.
3. يتضح من النتائج ان هناك دعم الإدارة العليا للإدارة بالأهداف بدرجة متوسطة، ووجود ضعف في التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية في تحديد الاستراتيجيات في الكليات لتحقيق الأهداف. مما يؤثر في تحقيق الأهداف المحددة والوصول إليها.
4. يساهم الاتصال الإداري الفعال على تحديد اولويات الأهداف وتوليد الأفكار والخبرات الإدارية لتحقيق الأهداف.
5. لا تزال الوحدات الأنشطة الرياضية بجامعة محافظة أربيل تفتقر الى الاستراتيجيات والسياسات الداعمة للإدارة بالأهداف.
6. تمارس الرقابة الإدارية من قبل الإدارة العليا بمستوى غير المطلوب وهذا قد تؤثر على تنفيذ خطط والسياسات التي تساهم في تحقيق الأهداف.

#### 4-2 توصيات البحث:

1. العمل على تصميم برامج تطبيق الإدارة بالأهداف على مستوى الوحدات الرياضية الفرعية في الكليات وتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بالتدرج على مستوى الإدارة العليا.
2. ضرورة اطلاع المرؤوسين على الأهداف المحققة أولاً بأول، ومساعدتهم في حل المشاكل أو العوائق التي قد تعترضهم عند انجاز الأهداف.
3. تدريب الأفراد في مختلف الوحدات الأنشطة الرياضية على المهارات التي يحتاجها تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.
4. تعزيز اهتمام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف، كونها أسلوب إداري فعال يعمل على زيادة درجة مشاركة المرؤوسين في عملية صناعة واتخاذ القرارات خاصة الروتينية منها.
5. نشر ثقافة ومبادئ الإدارة بالأهداف على مستوى الوحدات الأنشطة الرياضية بجامعة محافظة أربيل كأداة مساعدة على تقييم أداء العاملين بها.

#### شكر وتقدير

نسجل شكرنا لعينة البحث المتمثلة في العاملين في وحدات الأنشطة الرياضية بجامعة محافظة أربيل

## References

- Abdul-Hussain, A. Z., Aldewan, L. H., & Abdel-Amir, A.-H. (2021). The reality of electronic badminton education in light of Covid 19 from the viewpoint of students of some colleges of education Physical and sports sciences in Iraqi universities. *Journal of Studies and Researches of Sport Education*, 69, 319–332. <https://www.iasj.net/iasj/article/213047>
- AbdulRasoul, T. H., Aldewan, L. H., & Muslim, A. J. (2019). Effect of Daniel 's model in teaching basic skills of football halls. *Journal of Studies and Researches of Sport Education*, 58, 11–25. <https://www.iasj.net/iasj/article/171095>
- Al-Alaq, B. (2008). *Modern Management Theories and Concepts* (p. 22). Dar Al-Yazuri for Printing and Publishing. [https://arabianpdfbooks.info/ktb\\_qwt\\_ldf\\_lshby\\_lhr-ldr\\_lhdyth\\_nzryt\\_wmfhym\\_9788.html](https://arabianpdfbooks.info/ktb_qwt_ldf_lshby_lhr-ldr_lhdyth_nzryt_wmfhym_9788.html)
- Aldewan, L. H., & Canaan, J. A.-Z. (2013). Find extract Impact multimedia system integrated collaborative learning style in the education of the technical performance of the elevation jerk and the cognitive level of weightlifting. *Journal of Studies and Researches of Sport Education*, 35, 9–25. <https://www.iasj.net/iasj/article/91094>
- Aldewan, L. H., Noori, A. B., & Oda, M. J. (2022). The influence of the rofini model on learning some basic skills and sensory perceptions in the game of female tennis. *Journal of Studies and Researches of Sport Education*, 32(1), 16–27. <https://doi.org/https://doi.org/10.55998/jsrse.v32i1.285>
- Al-Dulaimi, E. H. and S. A. A.-R. (2014). *Information and Scientific Research* (p. 74). Dar Al-Radwan for Publishing and Distribution.
- Al-Ghwerin, E. S. (2010). *The management model by objectives in the Jordanian sports federations and the possibilities of its application, a doctoral dissertation in physical education, unpublished, the University of Jordan.*
- Al-Mahmudi, M. S. A. (2019). *Scientific Research Methods* (3rd Edition). Dar Al-Kutub.
- Al-Noh, A.-A. (2011). *The reality and importance of the application of school principals in the city of Riyadh to the method of management by objectives, Saudi Society for Educational and Psychological Sciences, Justin, Riyadh, No. 11. P83–112.*
- Donald, A., Jacobs, L. C., & Sonrenson, C. (2010). *Introduction to Research in Education*. Wadsworth, Cengage Learning. Belmont, CA, USA.
- Fares, M. F. (2006). *A proposed plan for sports activities for Mansoura University students, Master's thesis, Mansoura University. Egypt.*

- Ismail, R. A. (2013). The extent to which management is applied by goals in sports federations for team games in Yemen. *Al-Tahadi Journal, Issue, 06*.
- Keller, G. (2018). *Statistics for management and economics*. Cengage Learning.
- Mohamed, A. A., & Abdel-Halim, M. (2015). Obstacles to implementing management by objectives in the Sudanese sports institution. *Journal of Educational Sciences, 16(3)*, 126–137. <https://repository.sustech.edu/handle/123456789/17427>
- Nunnally, J. I. bernstein. (1994). *Psychometric Theory, McGraw – Hill* (p. 265). Inc. <https://www.amazon.com/Psychometric-Theory-Jum-C-Nunnally/dp/007047849X>
- Oudah, M. J., Aldewan, L. H., & Hchaya, H. M. (2022). Building a Scale of Systems Thinking in Tennis. *Journal of Studies and Researches of Sport Education, 32(2)*, 18–27. <https://doi.org/https://doi.org/10.55998/jsrse.v32i2.341>
- Qasim, H. H. (1993). The science of sports training, its principles and applications in the field of training. *Dar Al-Fikr, Baghdad*.
- Rasool, A. M. (2022). Building a Measure of the Effectiveness of Knowledge Management in a Number of Sports Educational Institutions in Erbil Governorate. *Journal of Studies and Researches of Sport Education, 32(2)*, 351–364. <https://doi.org/https://doi.org/10.55998/jsrse.v32i2.370>
- Reddin, W. J. (1971). *Effective Management by Objectives* (p. 12). Mc Graw–Hill in.
- Sabr, A. J. (2021). The ethics of sports administrative work started in a good snapshot of the technical work presented by a plane in Iraq from the players' point of view. *Journal of Studies and Researches of Sport Education, 68*.
- Shabeer, M. T. (2015). The reality of applying management by objectives in the Palestinian universities in Gaza and its impact on the participation of subordinates in decision–making. *Unpublished Master's Thesis, University of Gaza. [https://Mobt3ath. Com/Pdf. Php](https://Mobt3ath.Com/Pdf.Php)*.
- Suleiman, A.–R. S. (2014). *Research Methods, World of Books* (p. 131). for publication and distribution.
- Tawfik, A. R. (2008). *Management by Objectives, Center for Professional Experience in Management* (p. 17). <https://library.alistiqlal.edu.ps/book-1675-ar.html>