

خدمات أكاديمية

كفاءات وطنية

معايير عالمية

دراسة  
للإستشارات والدراسات والترجمة

UNIVERSITY

drasah 1 | 00966555026526

00966560972772

www.drasah.com | info@drasah.com

# خدماتنا



توفير المراجع العربية والأجنبية



التحليل الاحصائي وتفسير النتائج

الاستشارات الأكاديمية



جمع المادة العلمية

الترجمة المعتمدة



 drasah1

 Info@drasah.com

 00966555026526

 00966560972772

 drasah.com



# دراسة

للاستشارات والدراسات والترجمة



تواصل معنا



00966555026526

00966560972772



متواجدون على مدار الساعة



جامعة مؤتة  
كلية الدراسات العليا

## درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى عمادات كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية

إعداد الطالبة

خالدة حمد المواجدة

المشرف الرئيسي

الدكتور سامر نهار الصعوب

المشرف المشارك

الدكتور عمر جميل الجعافرة

رسالة مقدمة الى كلية الدراسات العليا  
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير  
في التربية الرياضية / قسم التربية الرياضية

جامعة مؤتة، 2020

## الملخص

# درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى عمادات كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية

خالدة حمد محمد المواجدة

جامعة مؤتة، 2020

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى عمادات كليات التربية الرياضية في الجامعات الرسمية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (112) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بالطريقة العمدية، واستخدمت الباحثة استبانة مكونة من (40) فقرة موزعة على خمس مجالات (تحديد الأهداف، وضع خطة عملية، الاتصال والتدريب، المراجعة الدورية، تقييم الأداء)، وتم استخدام المعالجات الإحصائية (التكرارات والنسب المئوية، معامل كرونباخ الفاء، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تحليل التباين في عدة اتجاهات (N- Anova)، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى عمادات كليات التربية الرياضية في الجامعات الرسمية جاءت بدرجة متوسط وعلى المستوى الكلي، وكذلك على جميع المجالات، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعلى المستوى الكلي تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، الرتبة العلمية، الخبرة التدريسية، الجامعة، إشغال منصب إداري، مدرس مواد إداره، حضور دورات إدارية)، وتوصي الباحثة بتبني أسلوب الإدارة بالأهداف من قبل عمادات كليات التربية الرياضية كمنهج عمل إداري، وضرورة توظيف مجالات أسلوب الإدارة بالأهداف من قبل عمادات كليات التربية الرياضية لرفع مستوى الأداء الإداري بما ينعكس بشكل ايجابي على مختلف الأطراف.

**كلمات مفتاحية:** الإدارة بالأهداف، كليات التربية الرياضية، أعضاء الهيئة التدريسية.

## **Abstract**

### **The degree of implementation of the method of management by objectives in the deanships of the Faculties of Physical Education in the official universities**

**Khalida Hamad Muhammad Al-Mawajdeh  
Mu'tah University, 2020**

this study is to identify the degree of implementation of the method of management by objectives in the deanships of the Faculties of Physical Education in the official universities. (112) a faculty member, the intention was made, and the researcher used a questionnaire consisting of (40) items distributed in five areas (setting goals, developing a practical plan, communication and training, periodic review, performance evaluation), and statistical treatments were used (frequencies and percentages, Cronbach Alpha The arithmetic averages and standard deviations, the analysis of variance in several directions (N - Anova), the results showed that the degree of application of the method of management by objectives in the deanships of the Faculties of Physical Education in the official universities came with an average and at the macro level, as well as on all fields, as the results showed that there is no Statistically significant differences at the macro level attributable to the variables (gender, academic rank, teaching experience, university, occupying the position of ed Ari, a teacher of administrative subjects, attending administrative courses), and the researcher recommends adopting the method of management with goals by the deanships of the Faculties of Physical Education as an administrative work method, and the necessity of employing the areas of the method of management by goals by the deanships of the Faculties of Physical Education to raise the level of administrative performance in a way that reflects positively on the various parties

**Key words:** Management by objectives, Faculties of Physical Education, faculty members

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	قائمة المحتويات
هـ	قائمة الجداول
و	قائمة الاشكال
ز	قائمة الملاحق
ح	الملخص بالعربية
ط	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
1	1.1 مقدمة الدراسة
3	2.1 مشكلة الدراسة
4	3.1 أهمية الدراسة
4	4.1 أهداف الدراسة
4	5.1 تساؤلات الدراسة
5	6.1 محددات الدراسة
5	7.1 مصطلحات الدراسة
6	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
6	1.2 الإطار النظري
18	2.2 الدراسات السابقة
22	3.2 التعليق على الدراسات السابقة

الصفحة	المحتويات
27	الفصل الثالث المنهجية والتصميم
27	1.3 منهجية الدراسة
27	2.3 مجتمع الدراسة
27	3.3 عينة الدراسة
29	4.3 أداة الدراسة وإجراءاتها
30	5.3 المعاملات العلمية لأداة الدراسة
31	6.3 الخطوات الإجرائية للدراسة
32	7.3 متغيرات الدراسة
33	8.3 المعالجة الإحصائية
34	الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج والتوصيات
34	1.4 عرض نتائج الدراسة
48	2.4 الاستنتاجات
48	3.4 التوصيات
49	المراجع
54	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوانه	رقم
28	وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها	1
31	قيم معاملات الثبات لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وعلى المستوى الكلي	2
34	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى عمادات كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية	3
37	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تحديد الأهداف	4
39	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال وضع خطة عملية	5
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الاتصال والتدريب	6
41	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المراجعة الدورية	7
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تقييم الأداء	8
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى عمادات كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية، تبعاً لمتغيرات الدراسة	9
46	نتائج تحليل التباين في عدة اتجاهات للكشف عن الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى عمادات كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية، تبعاً لمتغيرات الدراس	10

## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوانه	الرقم
29	يوضح وصفا لعينة الدراسة تبعا لمتغيراتها	.1
35	التفاوت في درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف تبعا لمجالاته	.2
46	في المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى عمادات كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية، تبعا لمتغيرات الدراسة	.3

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرمز
54	الاستبيان بصورته الأولية	أ
59	قائمة أسماء السادة المحكمين	ب
61	الاستبانة بصورتها النهائية	ج
66	كتب تسهيل المهمة	د

## الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها

### 1.1 مقدمة الدراسة:

يشهد العالم تطورا سريعا في شتى مجالات الحياة بصفة عامة، وفي علم الإدارة بصفة خاصة، مما يفرض على المنظمات الحديثة مواكبتها، وقد تزايدت أهميتها بزيادة مجال المنافسة البشرية واتساعها واتجاهها، نحو المزيد من التخصص والتطور، ولعل أهم ما يميز الإدارة اليوم هو استخدامها وتطبيقها لنماذج إدارية حديثة موجهة نحو تحقيق الكفاءة، والمشاركة الفعالة، بما يضمن تحقيق الأهداف الموضوعية.

كما ان الإدارة مسئولية وتكليف، إذ أنها تتحمل مسئولية تحقيق أهداف المنظمة الإدارية واختيار أفضل الأساليب وأصلح العناصر البشرية، واستخدام الموارد المادية والبشرية أفضل استخدام، لتحقيق أفضل النتائج، وفي ضوء ذلك تصبح الإدارة نشاطا إنسانيا هادفا تقوم به جماعة من الأفراد يتميزون بقدرات وخصائص معينة، من أجل تحقيق نتائج معينة تم الاتفاق على أهميتها وضرورتها، لإشباع رغبات معلومة باستخدام ما هو متاح لها من موارد استخداما أمثل، دون تجاهل لما يحيط بها من ظروف سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية تؤثر سلبا أو إيجابا في قدرة الإدارة على تحقيق تلك الأهداف (شريف، 2003).

ويشير(عليان، 2010) أن الإدارة تؤدي إلى استخدام فعال وإيجابي ومثمر للمصادر المادية المتوافرة، وللموارد المالية المخصصة للمنظمة، وللقوى البشرية العاملة فيها كما تؤدي الى رفع معنويات العاملين، والى غياب أقل عن العمل، والى إنتاجية أعلى والى إنجازات أكبر، وتغييرات أقل في التنظيم، وبدون الإدارة تعم الفوضى، ويصعب تحقيق الأهداف، وتنفيذ الخطط والبرامج.

وقد أشار (رضا، 2014) نقلا عن دريكر في كتابه ممارسة الإدارة، أن على كل مؤسسه سواء في القطاع الحكومي أو الخاص أن تضع لها أهدافا واضحة تسعى إلى تحقيقها، وأن تكون كافة المسؤوليات الإدارية والموظفين على علم ودراية بهذه الأهداف

وكيفية تحقيقها، فتحديد الأهداف والية تحقيقها مع تحديد المسؤوليات والمهام والمتطلبات لكل قسم، بل لكل موظف يعد الركيزة الأساسية للإدارة الفعالة التي تنتهج الإدارة بالأهداف.

أن الإدارة بالأهداف نمط من الأنماط الحديثة في الإدارة، يعتمد على اعتبار الأهداف الموضوعية للمؤسسة ومدى تحقيقها، هي المقياس المعتمد لنجاح الإدارة، أي أن النتائج تحكم عمل الإدارة، ومن ثم فإن الإداري مطالب بأن يهتم بوضع الأهداف وأن يسلك كل سبيل ممكن للتأكد من صحة الأهداف الموضوعية، وأن يشرك العاملين معه في وضعها، ثم يراقب عمل المؤسسة ومدى تحقيقها لهذه الأهداف (البوهي، 2011).

ويؤكد (Erling and Kristoffer, 2017) أن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في القطاع العام والقطاع الخاص في عدة دول، حقق نجاحا كبيرا، وأسهم في تحولات إيجابية عديدة في عدة أبعاد بالمؤسسة، خاصة تلك التي تتعلق بالوصول إلى الرؤية الطموحة، وتحقيق الأهداف على كافة المجالات التي تتكون منها، المؤسسة سواء البشرية أو المؤسسية أو الإنتاجية وحتى على مستوى عملاء المؤسسة والمستفيدين منها.

أن أسلوب الإدارة بالأهداف يلعب دورا فاعلا لتحسين العملية التعليمية من خلال الاستغلال الأمثل والاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتاحة، وتطوير مهارات وقدرات واستعدادات العاملين، ورفع قدراتهم على المبادأة والابتكار، وعلى حل المشكلات، فهو بهذا يركز على العنصر البشري باعتباره أداة تحقيق أهداف الإدارة، وتحركه من خلال ربط مصالح الفرد بالمؤسسة، وتحديد الأهداف وتركيز على تحقيقها (أحمد، 2011).

تمتلك الجامعات مكانة عالية في المجتمع المعاصر، وتضم صفوة من الأساتذة والطلبة، وبوصفها من المنارات التي تنير للأجيال طريق الحاضر والمستقبل، والتي تسعى لتشكيل العقل العربي، مما أسهم بزيادة الاقبال من أجل الالتحاق بالجامعات من كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، دون التمييز بين الزمان والمكان أو الجيل المتعلم، مما يدعم تنمية كيان الطلبة وتنمية المجتمع كله (الشخبي، 2004).

ويعد تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات أمرا مفيدا وضروريا، إذ أن الأساليب الإدارية التي تدار بها الجامعات الأردنية لم تثبت فاعليتها، لأنها لم تلبى حاجات المجتمع بالشكل الأمثل، إذ يوجد قصور في التدريب المهني، وفي مواكبة حركة التقدم، ومواكبة متطلبات المستقبل، فإذا كانت أهداف التعليم العالي واضحة والتنفيذ يتم بدقه وعنايه والالتزام

بتحقيق الأهداف مرتفعا، فانه لا يوجد سبب لفشل تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات (عبوي، 2006).

تعد كليات التربية الرياضية جزءا لا يتجزأ من كليات الجامعة المختلفة، وطلبتها هم جزء من طلبة الجامعة وهي مصدر اشعاع تربوي من مصادرها أنشئت لتلبية احتياجات المجتمع والمؤسسات التربوية من الكوادر ذوي المؤهلات العلمية والعملية، في مجالات التربية البدنية والرياضة ولأهداف تنمية المجتمع، لمواكبة تطورات العصر ولتشجيع الأفراد في تفرغ طاقاتهم في أنشطه تتعكس أيجابا على حياتهم وصحتهم، وتبعدهم عن مجالات العنف والعدوان والكراهية، وتسعى الى تنمية قيم التسامح لديهم (العليان، 2004).

بناء على ما سبق فإن الإدارة زادت أهميتها بزيادة المنافسة البشرية، وتقوم على تحمل مسؤولية تحقيق أهداف المنظمات الإدارية، لذلك توجد نماذج ادارية مختلفة أمام الجامعات الأردنية الرسمية، لتحقيق أهدافها ومن أبرز هذه النماذج نموذج الإدارة بالأهداف، ويعتبر أهمية عالية بالنسبة للمنظمة، ويعطي أفكارا جديدة للإدارة نحو تحقيق الأهداف، وهو مقياس معتمد لنجاح الإدارة، ويقوم أسلوب الإدارة بالأهداف على أساس المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين، ليحددوا اهدافهم للوصول الى نتائجهم، يتميز ببساطته وإمكانية تطبيقه في المؤسسات.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات المتعلقة بموضوع الإدارة بالأهداف كدراسة (بني سلامة، 2018) و(شبير، 2015)، ومن خلال تواصل الباحثة المستمر مع أعضاء الهيئة التدريسية، ومع عمادات كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، ومن خلال اهتمام الباحثة في المجال الاداري ورغبتها في مواكبة عمادات كليات التربية الرياضية للأساليب الإدارية الحديثة، فقد ارتأت الباحثة القيام بدراسة درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى عمادات كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية، للمساهمة في رفع مستوى الأداء الإداري، لتحقيق التميز والريادة، وتحقيق أهداف هذه الكليات بالشكل الأمثل، بما ينعكس على مستوى الطلبة الخريجين، باعتبارهم موارد بشرية مؤهلة ومدربة لسوق العمل، والذي يتطلب درجة عالية من الخريجين أصحاب الكفاءة.

### 3.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

1. تسليط الضوء على أسلوب أداري حديث، لم يأخذ حقه في البحث في الجانب الرياضي.
2. قد تفيد هذه الدراسة المسؤولين في عمادات كليات التربية الرياضية للتعرف على أهم الجوانب التي تحتاجها الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية.
3. تتبثق أهمية هذه الدراسة، من أنها تسعى إلى الكشف عن درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الاردنية الرسمية، والتي تسعى للخروج بنتائج تسهم في معرفة وأهمية تطبيق أسلوب الادارة بالأهداف.
4. تعد من الدراسات القليلة التي تناولت درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى عمادات كليات التربية الرياضية في الجامعات الاردنية الرسمية.
5. تسهم في إثراء الأدب العلمي، وتقدم إضافة معرفية جديدة للمكتبة الأردنية والعربية وباعثة لإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال.

### 4.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف الى:

1. درجة تطبيق اسلوب الإدارة بالأهداف لدى عمادات كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية.
2. درجة تطبيق اسلوب الإدارة بالأهداف لدى عمادات كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية تبعا لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، الرتبة العلمية، الخبرة التدريسية، الجامعة، إشغال عمل إداري، مدرس مواد إدارة، حضور دورات تدريسية)

### 5.1 تساؤلات الدراسة:

سعت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما هي درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى عمادات كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى عمادات كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية، تبعا لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، الرتبة العلمية، الخبرة التدريسية، الجامعة، إشغال عمل إداري، مدرس مواد إدارة، حضور دورات تدريبية)؟

### 6.1 محددات الدراسة:

- المحدد الجغرافي: المملكة الأردنية الهاشمية.
- المحدد المكاني: كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية.
- المحدد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2020/11/30 - 2020/11/1.
- المحدد البشري: أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية.
- المحدد الفني: أداة الدراسة (الاستبيان) ملحق (1) يوضح ذلك.

### 7.1 مصطلحات الدراسة:

- الإدارة بالأهداف:** أسلوب إداري يقوم بموجبة كل من الرئيس والمرؤوس بالاشتراك في تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، ويقومان دوريا بتحديد تقدم المؤسسة نحو بلوغ هذه الأهداف التي تم تحديدها. (عياصرة والفاضل، 2006)

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظري:

##### الإدارة:

يمكن النظر الى العملية الإدارية على انها تتكون من سلسلة من الوظائف المتتالية وهي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، هذه الوظائف يمارسها المدير أيا كان مركزه الإداري، فهو يعتمد على أساليب ومبادئ وأسس يستعين بها عند ممارسته لوظائف العملية الإدارية (عباس، 2004).

ويرى (علي، 2007) أن التغييرات حدثت في جميع مجالات الحياة، وتغير معها علم الإدارة حيث أصبح الهدف من الإدارة في القرن الحالي استثارة حماس العاملين، وإفساح المجال للقدرات الابتكارية، ومنح سلطات واسعة والتفويض الفعال للمساهمة في وضع المستقبل، وأصبح التغيير هو الحقيقة الثابتة والمستقبل يتحدد بالحاضر .

في حين يرى (المبيضين، 2011) أن الادارة هي العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والأشراف عليه، وهي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية، ومرة أخرى فإن تجميع هؤلاء الأشخاص الذين يبذلون معا هذا الجهد في أي منشأة يعرف بإدارة المنشأة.

##### الإدارة بالأهداف:

يتوسع مجال الإدارة بالأهداف، ليصل إلى مجال التخطيط الاستراتيجي والقيادة الإدارية، و الجوانب الإدارية، و بذلك أخذت الإدارة بالأهداف عدة تسميات، لعل أشهرها الإدارة بالأهداف والنتائج، الإدارة بالأهداف والأولويات، الإدارة بالالتزام، الرقابة الذاتية، الإدارة بالإنتاجية، الإدارة بالعقود، الإدارة بالجهد الجماعي لتحديد الأهداف، لقد تعددت التسميات لاعتبارات عدة، فهناك من يسميها الإدارة بالأهداف والنتائج، ذلك لأنها تقوم على وضع أهداف محددة يتم مقارنتها فيما بعد بالنتائج المحصل عليها، أي على أساس المقارنة بين الأهداف والنتائج (غنيم، 2001).

يقوم أسلوب الإدارة بالأهداف، على أساس المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد أهدافهم وخططهم، للوصول إلى أغراض مشتركة عن طريق التعاون والتشاور، فهذا الأسلوب لا ينجح إلا بتبني وقناعة القيادات الإدارية العليا به وتطبيق السليم له، كما أنه يتميز ببساطته وإمكانية تطبيقه في المؤسسات الحكومية في مجال الإدارة على الخصوص، وذلك لما يحققه هذا الأسلوب من نجاح في المجال الإداري، لأنه يهدف إلى زيادة الدافعية إلى العمل، وينشط وسائل الاتصال ويرفع الروح المعنوية ويزيد رضا العاملين، ويزود إدارة المؤسسة بأسلوب جيد لتقييم الأداء (عباس، 2011).

### مفهوم الإدارة بالأهداف

يشير الحريري (2014) أن الإدارة بالأهداف هي تلك العملية الإدارية التي تقوم بها الإدارة، والتي يساهم فيها الرؤساء والمرؤوسين، ويتم فيها تحديد الغايات والأهداف، وتوضيح مسؤوليات ووظائف كل مدير من أجل تحقيق الأهداف والغايات المرسومة. وتؤكد (البناء، 2013) أن للنظام الديناميكي الذي يوحد وينسق بين حاجات المؤسسة لبلوغ أهدافها في زيادة الانتاج والنمو والتقدم، وحاجات الاداري في المشاركة وتطوير نفسه، وحاجات العاملين في المشاركة في وضع الأهداف استعدادا لتنفيذها. أن تطبيق هذا المفهوم يؤدي إلى نتائج إيجابية للرؤساء والمرؤوسين على حد سواء أما بالنسبة للمرؤوسين يقوم هذا المفهوم بـ:

1. إعطائهم فكرة عن نوع المشاكل التي تواجه التنظيم وهذا يزيد من حماسهم ورغبتهم في وجود حلول لهذه المشاكل.

2. أن هذا المفهوم يعطي المرؤوسين احساسا وشعورا بالأهمية والتقدير والاحترام لذاتهم.

3. يقوم هذا المفهوم بتقديم واجبات ووظائف جديدة، لحل هذه المشاكل المطروحة، وهذا بدوره يؤثر على الأعمال الروتينية التي يقوم بها المرؤوسين، والتي غالبا تزيد من الشعور بالملل لديهم.

أما بنسبة للرؤساء والمدراء فالنتائج الايجابية العائدة من تطبيق الادارة بالأهداف تتمثل فيما يلي:

1. اكتشاف الكفاءات والخبرات الإدارية داخل التنظيم.

2. المساعدة في الابتكار والأبداع لدى المرؤوسين، وهذا بدوره يؤدي الى زيادة الانتاج وتحسين نوعيته.

3. تخفيف حدة المعارضة وخاصة في أوساط التنظيمات غير الرسمية.

ويرى (العجمي، 2008) أن الإدارة بالأهداف هي العملية التي يقوم فيها الإداريون والعاملون داخل المنظمة التعليمية، بوضع أهداف محددة وقابلة للقياس على أساس موضوعي، ويكون كل عامل مسؤولاً عن إنجاز الأهداف المحددة له خلال فترة زمنية محددة، وتقييم أدائهم بناء على النتائج التي حققوها.

في حين يشير (العمر، 2013) أن للإدارة بالأهداف دوراً إدارياً يركز على النتائج والغايات أكثر من تركيزه على النشاطات والفعاليات، فأى نشاط يجب أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف والغايات .

كما يرى (الرشيدي، 2014) أن الإدارة بالأهداف هي أسلوب إداري حديث يرتكز على إشراك جميع الأفراد العاملين في أي منظمة كانت في عملية اتخاذ وصناعة القرارات، وإشراكهم في وضع الأهداف والرؤى المستقبلية للمنظمة، الأمر الذي يساعد على زيادة خبرات وقدرات ومستوى العاملين في المنظمة، وحثهم على بذل أقصى الجهود، لتحقيق جميع الأهداف المرجوة.

**أهمية الإدارة بالأهداف:**

الإدارة بالأهداف هي عبارة عن أسلوب للتخطيط من خلال لقاء يتم بين الرؤساء والمرؤوسين، وفي هذا اللقاء يتم وضع الأهداف، وهذه الأهداف بحسب الحريري (2014) تساعد في تحقيق ما يلي:

1. تحفيز المرؤوسين على العمل وزيادة إنتاجهم.
2. تنمية قدرات المرؤوسين المعرفية والعلمية.
3. مراقبة أعمالهم وأدائهم بشكل إيجابي، وذلك لتحقيق أقصى ربح ممكن.
4. تقييم أعمال الموظفين وأجراء عمليات الإصلاح والتعديل والتغيير.

**الفلسفة التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف:**

كما يشير (الصيرفي، 2003) أن الفلسفة التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف هي:

1. أن للعنصر الإنساني أهمية كبيرة في العمل بالمنظمات، وهو يتميز بالإيجابية وحب العمل، كما أنه قابل للتقدم والتطوير، وذو قدرة عالية على الابتكار والتجديد.
  2. تنطلق الإدارة من النتائج وليس من الأنشطة، وذلك لأن النتيجة هي الرباط الذي يجمع الأفراد، ويوحد جهودهم ويوجه أفكارهم نحو بلوغه.
  3. تزيد مساهمة الرؤساء والمرؤوسين في تحقيق أهداف المنظمة، إذا ما فهموا تلك الأهداف، وأدركوا أنها لا تتعارض مع مصالحهم الشخصية.
  4. ليست هناك طريقة مثلى للأداء، ولكن يجب على الرؤساء والمرؤوسين البحث عن طرق مناسبة للأداء، في إطار الإمكانيات والظروف والمتطلبات.
  5. أن هناك نظاما جيدا للاتصالات، بما يساعد على توضيح المفاهيم ويزيل الغموض، وسوء الفهم، وبالتالي توجيه طاقات الأفراد جميعا نحو خدمة الهدف المطلوب.
  6. أن يتم النظر إلى المنظمة على اعتبار أنها نظام متكامل، تسعى جميع وحداته نحو تحقيق الهدف المشترك الرئيسي للمنظمة.
  7. أن الإدارة عملية ديناميكية متحركة، تستدعي تحديد الأهداف لكل فترة زمنية، بالطريقة التي تتناسب مع الظروف المتغيرة.
- ويرى (عبوي، 2006) أن فلسفة الإدارة بالأهداف تنطلق من القاعدة التي تقول أن الغاية من كافة النشاطات الإدارية التي تقوم بها أداة المنظمة هو تحقيق الهدف العام للمنظمة، والذي يكون ناتج من مجموعة أهداف فرعية تشمل الأطراف التالية:

1. أهداف المالكين.

2. أهداف العاملين.

3. أهداف القائمين على إدارة المنظمة.

4. أهداف المتعاملين مع المنظمة .

ويرى (دودين، 2012) بأن الفلسفة التي ارتكزت عليها الإدارة بالأهداف تتلخص

فيما يلي:

1. نظرية تؤمن بأن الإنسان يحب العمل والابتكار، إذا توفرت له الظروف والطريقة الفعالة لتحفيزه.

2. الإيمان بالإدارة كمنهج ديمقراطي، يركز على المشاركة والتعاون.

3. الإدارة بالأهداف ليست مبدأً جديداً، بل هو أسلوب عمل تطبيقي يركز على النتائج، من خلال الاستفادة الفعالة من جميع الموارد.
4. فلسفة الإدارة بالأهداف، جامعة شاملة لمفاهيم مدارس الفكر الإداري سواء كانت المدرسة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية.
5. الإدارة بالأهداف أداة تخطيطية، ورقابية، فهي أسلوب يضم كل وظائف الإدارة، وينسق بينها ويعمل على تكاملها.

### مبادئ الإدارة بالأهداف:

- يرى العجمي (2008) أن الإدارة بالأهداف تقوم على عدة مبادئ أساسية أهمها:
1. مبدأ تحديد الأهداف: الأهداف غاية في الأهمية في الإدارة بالأهداف لأنها تحدد النتائج المراد بلوغها، ويجب اعتماد هذه الأهداف في الواقع على جميع المستويات داخل الإدارة الجامعية، وتبنى الأهداف على صميم تحديد الإنجازات التي يمكن أن تحققها الإدارة الجامعية.
  2. مبدأ المشاركة: يتصل هذا المبدأ بضرورة المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين، في تحديد أهداف الإدارة الجامعية والعمليات المترتبة على صياغة هذه الأهداف، وتستخدم المشاركة بين الرؤساء كوسيلة لأعاده ترتيب وتنظيم علاقات العمل، بين جميع العاملين في الإدارة الجامعية.
  3. مبدأ تحديد الوسائل والأساليب اللازمة: هذا المبدأ يعمل على تحديد الوسائل والأساليب الواجب اتخاذها، للوصول الى تحقيق الأهداف الموضوعه، ومراجعة النتائج التي تم تحقيقها، لتحديد الأعمال في الفترة التالية.
  4. مبدأ تقييم الأداء والتغذية الراجعة: تبنى الإدارة بالأهداف على وضع معايير محددة لقياس أداء المرؤوسين في انجاز الأهداف خلال الفترة الزمنية المحددة والوصول إلى النتائج المتوقعة ثم التغذية الراجعة ومعالجة السلبيات التي تظهر.

### خطوات الإدارة بالأهداف:

- يرى المبيضين (2011) أن هناك أربع خطوات لاستخدام وتطبيق الإدارة بالأهداف وهي:
1. تحديد الأهداف عن طريق المشاركة.
  2. وضع البرامج التنفيذية والزمن اللازم.

3. التقييم الدوري للبرامج والإجراءات.

4. التقييم النهائي.

### الشروط الخاصة بالإدارة بالأهداف:

يرى عبوي (2006) أن الشروط الخاصة بالإدارة بالأهداف هي:

1. عدم الخلط بين الهدف والمهمة.
2. التمييز بين أهداف التطوير أو التغيير والثبات.
3. أقلمه الأهداف مع كفاءات الأفراد.
4. إيجاد الحوافز المتناسبة مع الأهداف المحددة.
5. استخدام آليات التفاوض المنهجي، أو المناقشة المستمرة للأهداف.
6. المتابعة، وإعادة التسوية للأهداف المحققة .

### الركائز الرئيسية للإدارة بالأهداف:

يرى (الصيرفي، 2003) أن الركائز الرئيسية للإدارة بالأهداف هي:

#### 1. وضع أهداف لكل منصب أداري:

يجب النظر إلى المناصب الإدارية، باعتبارها مراكز للمسؤولية وذلك يتطلب أن تكون مجالات النتائج لأي منصب واضحة تماما، وأن تكون على شكل أرقام يجب تحقيقها في زمن معين.

#### 2. اشراك المسؤولين والرؤساء، في وضع الأهداف الخاصة بالمناصب الإدارية:

وهنا يطلب من المدراء عقد اجتماعات مع المرؤوسين، وذلك للمشاركة في وضع الأهداف الخاصة لكل منصب أداري على حدا، حيث يجب على المدراء توفير كافة البيانات والمعلومات للمرؤوسين، وتشجيع هؤلاء المرؤوسين على إبداء الرأي في المشاكل المعروضة، واقتراح السبل المناسبة للعلاج، وهذا يعني أن الإدارة لا تضع الاهداف، وتحاول الزام المرؤوسين بها، ولكنها توضع بمعرفة المرؤوسين وبتوجيه ومشورة الإدارة الأعلى.

#### 3. تسلسل وترابط الأهداف ببعضها البعض أفقيا ورأسيا:

أن الاهداف الخاصة بكافة المناصب الإدارية في ذات المستوى الاداري الواحد، يجب أن يتحقق الترابط والانسجام بينها، وكذا فان الأهداف الخاصة بالمناصب الإدارية في

المستويات الادارية الثلاثة، يجب أن يتحقق الانسجام بينها، وذلك لأن الترابط الراسي والترابط الافقي للأهداف، يعكس ترابطا بين أهداف المناصب الادارية المختلفة، سواء ارتبطت ببعضها رأسيا أو أفقيا، وبحيث لا ينطلق الى منصب أداري أيا كان موقعه على الخريطة التنظيمية، في تحقيق اهدافه بالطريقة التي قد تؤثر على امكانية تحقيق الاهداف الرئيسية الشكلية للمنظمة.

#### 4. توفير الدعم الإداري المطلوب:

وهنا ينبغي أن يتميز النمط الإداري بما يلي:

1. هيكل تنظيمي ومناخ أداري واضح.
2. نظام يسمح بتدفق المعلومات اللازمة، لمتابعة تقدم سير العمل ذاتيا.
3. الحد الأدنى من السياسات والإجراءات التي تتميز بالمرونة لمقابلة أي تغييرات محتملة.
4. نظام فعال للحوافز والترفيعات مرتبط أساسا بتحقيق الأهداف أي النتائج وليست الأنشطة.
5. مشاركة قصوى من وضع الأهداف، وعمليات التخطيط وتفويض الصلاحيات بدرجة كبيرة.

#### 5. لإدارة الذاتية:

وهنا يقول دريكر أن إحدى المساهمات بالأهداف، هي مساعدتنا على استبدال الإدارة من خلال السيطرة والتحكم بالإدارة، من خلال الرقابة الذاتية.

#### 6. نتائج المناصب الإدارية هي أساس تقييم الأداء:

نظرا لكون الادارة بالأهداف والنتائج تهتم أساسا بالمخرجات النتائج وليس بالمدخلات الأنشطة، لذا فمن الضروري أن تترك الحرية كاملة للمرؤوسين لإنجاز أعمالهم بالطريقة التي يرونها دون أي تدخل من قبل الرؤساء الا فيما ندر من الحالات الطارئة على أن يتم تقويم الأداء على أساس ما تحقق من نتائج وليس على أساس الأنشطة المبذولة.

## 7. تحسين نظم التدريب:

وهنا تجدر الإشارة ألى أن نظام الادارة بالأهداف يستدعي اجراء تدريب جماعي، سواء على مستوى المدراء أو على مستوى المرؤوسين، فلا يمكن للتدريب أن يأتي بنتائجه، الا اذا تم بمدخل متكامل يشمل الرؤساء والمرؤوسين، واللوائح والاختصاصات والمفاهيم.

## 8. نظم اللوائح والتعليمات:

اذا كنا نستطيع القول بأن الادارة بالأهداف قد تحقق بعض النجاح في جو بيروقراطي، ألا أن فاعلية هذا البرنامج تتضاءل في حالة زيادة الروتين والرقابة المحكمة والتركيز على الإجراءات، لذا فان من أولى دعائم نجاح هذا البرنامج هو اعادة النظر في كافة اللوائح والاجراءات الإدارية المتبعة، بما يسمح بمنح العاملين حرية أكبر في ممارسة أعمالهم.

## مراحل تطور الإدارة بالأهداف:

يشير الصيرفي (2003) إلى أن مراحل تطور الإدارة بالأهداف تتم من خلال:

1. تقييم الأداء: حيث كانت الإدارة بالأهداف أحد الوسائل التي تساعد على التقييم الموضوعي لأداء الأفراد، وهي تستخدم في ذلك معايير محددة لقياس الأداء، قوامها النتائج المتوقع من الأفراد تحقيقها.

2. نظم التخطيط والرقابة: في هذه المرحلة كانت الإدارة بالأهداف عملية يقوم بها كلا من الرئيس والمرؤوس، بوضع أهداف محددة ولفترة زمنية وتحديد طرق تحقيقها ومعايير قياس النتائج.

3. المفهوم الشامل للإدارة بالأهداف: في هذه المرحلة يتم النظر إلى الإدارة بالأهداف، على أنها تمثل أسلوب وطريقة شاملة وجديدة للتفكير لهذا اعتبرت نظام حركي مستمر يتكون من مجموعة من الأنشطة التي يؤديها المدير، لتساهم في بلوغ الهدف الرئيسي للمنظمة.

## العوامل والشروط الواجب توفرها في الإدارة بالأهداف:

يشير (توفيق، 2004) أن الإدارة بالأهداف تعتمد على المناصب الإدارية بحيث تكون الأهداف من خلالها مناسبة على كافة المستويات التنظيمية، ومن هذا المنطلق، فإن

الإدارة بالأهداف تعتمد على عددا من العوامل والشروط التي تؤثر في النهاية على مدى فعالية نجاح الإدارة بالأهداف، ومن أهم هذه الشروط ما يلي:

حجم التنظيم: وهذا العامل يرتبط بشكل أساسي بحجم المنظمة، وعدد الأفراد العاملين فيها، بمعنى إن زيادة عدد العاملين في المنظمة سوف يؤثر سلبا على تطبيق برنامج الإدارة بالأهداف.

1. هيكل التنظيم وعدد المديرين: بمعنى عدد المستويات الإدارية التي يتضمنها التنظيم، هل هو هيكل مجزأ بثلاثة أو أربعة مستويات إدارية، أم هل الهيكل يتكون من سبعة أو ثمانية مستويات؟

2. تنوع الخدمات والمنتجات: حيث أن تطبيق الإدارة بالأهداف في المنظمة تخصص في إنتاج نوع واحد من المنتجات والخدمات، وتتعامل مع جمهور معين ومحدد سوف يكون أسهل من تطبيقه على تنظيم.

3. التوزيع الجغرافي للتنظيم: حيث يؤدي بعد المسافة (البعد الجغرافي) بين فروع التنظيم الواحد، إلى صعوبة الاتصال بين المدراء، والالتقاء فيما بينهم، و إلى عدم توفر الوقت اللازم لاعتماد النظام.

4. مدى الترابط والانسجام بين مجموعة المديرين: حيث أن الخلفية المشتركة بين المديرين أنفسهم، ومدى انسجام الخلفيات والمؤهلات العلمية، والخبرات التنظيمية وحقول الاختصاص بين المدراء سوف يسهل من تطبيق النظام.

5. العلاقة مع الإدارة العليا في التنظيم ( اللامركزية): بمعنى مدى الصلاحية والاستقلالية التي يتمتع بها المدراء، بالقياس للقيادة العليا في التنظيم، ودرجة تدخل الإدارة العليا بالأعمال اليومية في التنظيم، إذ أن من الضروري عند تطبيق هذا النظام وجود نوع من اللامركزية التي يسود معها نظام الإدارة بالمشاركة.

### خصائص الإدارة بالأهداف:

قسم (عبوي، 2006، 1) خصائص الإدارة بالأهداف إلى:

1. على أساس مبدأ المشاركة والاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين على تحديد الادارة بالأهداف.

2. على أساس مبدأ التعاون بين الرئيس والمرؤوسين على وضع الخطط اللازمة للإدارة بالأهداف.
3. المشاركة والاتفاق على وضع معايير قياس تقييم الأداء.
4. التزام وتعاون الرؤساء في توفير الظروف المادية والمعنوية للقيام بالمهام المتفق عليها.
5. القدرة على اكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها أول بأول.
6. تنمية الروح المعنوية لدى العاملين من خلال التفاعل المشترك وبأنهم جزء أساسي من المنظمة.
7. تمكين المنشآت من مواجهة التحديات المستقبلية من خلال عملية لتفاعل بين العاملين في المنشآت.
8. تطوير نظام المعلومات داخل المنشأة.

#### إيجابيات وسلبيات عملية الإدارة بالأهداف:

يشير عبوي (2006، 2) أن عملية الإدارة بالأهداف تقوم على الإيجابيات والسلبيات كغيرها من العمليات والنظم الإدارية.

#### أولاً: الإيجابيات:

1. تساعد الموظفين التعرف إلى ما هو متوقع منهم وعلى الكيفية التي سيتم من خلالها تقييم أدائهم.
2. تعطى كل مدير فكرة واضحة عن الجوانب المهمة في عمله وعن المعايير المطلوب تحقيقها.
3. تحسن من عملية الاتصالات بين العاملين.
4. تساعد على تحديد الاحتياجات التطويرية للعاملين.
5. تفسح المجال لمشاركة العاملين في وضع الأهداف الأمر الذي يساعد في تعزيز الروح المعنوية للعاملين.
6. تزيد من أدراك العاملين للأهداف التنظيمية.
7. تساعد في التقليل من مستوى الصراع والتداخل ما بين الوحدات الإدارية المختلفة في داخل المنظمة الواحدة.

8. توفر أساسا واضحا للعمليات الرقابية وذلك بسبب وضوح معايير الأداء وسبل قياسها.

#### ثانيا: السلبيات:

1. أن عملية الإدارة بالأهداف تحتاج ألى وقت طويل.
2. تعتمد بدرجة كبيرة على مستوى الالتزام والانضباط الذاتي للعاملين.
3. علمية الاتفاق على الأهداف، أو صعوبة عملية تحديد معايير كمية لقياس وتحقيق هذه الاهداف.
4. عدم نجاح هذا الأسلوب في البيئة التنظيمية التي لا يوجد بها ثقة متبادلة بين الرئيس ومرؤوسيه.
5. حاجتها الى الكثير من العمالة الوافدة لأغراض المتابعة والتوثيق.

#### الجامعات:

تعتبر الجامعة مؤسسة اجتماعية وثقافية وتربوية، ويوصفها أنها مركز إشعاع حضاري وعلمي للإنسانية، فلا يمكن لها أن تعيش في عزلة عن المجتمع وثقافته (الزبيدي، 2008).

تعد الجامعة من أهم المراحل التعليمية، التي تمثل قمة الهرم التعليمي، وتهدف إلى إعداد الأفراد بصورة منظمة وموجهة، بما يساعد في إيجاد شخصية الطالب الجامعي من خلال تهيئة الفرصة للنمو المتكامل، بحيث يستطيع أن ينهض بمسؤولياته في بناء المجتمع وتطوره (الأسدي، 2002).

كما أن الجامعة مؤسسة إدارية تعليمية مهمة تمثل معقل الفكر الإنساني ومصدر الاستثمار، وتنمية الثروة البشرية، فهي مصنع للعناصر الفاعلة في المجتمع تتحمل مسؤولية النهوض بالأمة والدفاع عن مكتسباتها، ومجابهة التحديات التي تواجهها، وهي من أعلى المؤسسات في التعليم العالي، وهذا ما يميز الجامعة عن باقي مؤسسات التعليم والتدريب الأخرى، من خلال نوعية مقرراتها وتعدد تخصصاتها، وطرحها للتخصصات الكثيرة والمتنوعة التي تمنح الطلبة فرصة للتخصص في حقول العلم المختلفة (سالم، 2006).

ويشير العجلوني (2016) أن الجامعات من المؤسسات المجتمعية، التي لها الدور البارز في اعداد القوى البشرية ذات الكفاءة في مختلف ميادين المعرفة، وحظيت الجامعات

منذ نشأتها بدور قيادي في تحقيق التنمية الشاملة، وتحقيق الرفاه الاجتماعي، وسد احتياجات سوق العمل بشكل عام، باعتبارها قمة النظام التعليمي.

تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات:

إن تفتيت الأهداف على طريقة الإدارة بالأهداف هو سر فشلها كمنهج إداري ويكمن الفشل الحقيقي في عدم وضوح الرؤية على كافة المستويات الجامعية، ولا يقصد بالرؤية هنا أن تنتظر للأشياء المرئية ولكن نقصد بها البصيرة التي ترى ما لا يمكن إبصاره وينطبق ذلك على المستقبل الذي لا يمكن أبصاره ولكن يمكن استبصاره (شاكر، 2012).

### كليات التربية الرياضية:

تساهم التربية الرياضية بمختلف فعاليتها العملية والنظرية في إعداد الفرد للحياة، فتكسبه قيما متعددة تثير بها مستقبله، أهمها التعاون والاحترام والصدق والتسامح والروح الرياضية والأمانة، وغيرها من القيم التربوية (دويكات، 2013).

ويشير عمایرة (2003) أن التربية الرياضية واحدة من أهم المجالات التي تسهم في التقدم الحضاري للدول والشعوب، فهي تشكل رافدا مهما من روافد البناء الاجتماعي وتنميته تجاه التحضر والرقي، وتقوم بدور بارز في بناء شخصية الفرد وتطويرها من أجل تكوين أفراد قادرين على النهوض بالمجتمع ليكونوا جزءا من النسيج الاجتماعي، وطرح الجموح على تلك الفئة، إذ تسعى التربية الرياضية في ان تعيدهم الى نمط الحياه الاعتيادية بدمجهم في النشاطات الاجتماعية، ومحاولة اشباع ميولهم ورغباتهم ودوافعهم من خلال ممارستهم للنشاط الرياضي.

أصبحت التربية البدنية والرياضية في العصر الحديث من المجالات التي توسعت بشكل كبير على المستوى الاجتماعي، وبعد أن زاد وعي الجماهير بقيمتها الصحية والترفيهية والتربوية، ولقد أصبحت من الأنشطة الإنسانية المتداخلة في وجدان الناس جميعا، على مختلف أعمارهم وثقافتهم وطبقاتهم وقد حدثت تطورات عدة في التربية البدنية والرياضية كمهنة ونظام خلال القرن العشرين، لعل أبرزها هو ذلك المنحنى المهني التخصصي الذي تخطى مراحل العمل في مجال تدريس التربية البدنية إلى آفاق مهنية أكثر رحابة، كالتدريب الرياضي، والإدارة الرياضية، واللياقة، والصحة، والرياضة الترويحية (الخولي، 2002).

## 2.2 الدراسات السابقة:

تتضمن هذه الجزئية من هذا الفصل عرضاً للدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية وهي مرتبة حسب التاريخ من الأحدث إلى الأقدم:

### أولاً: الدراسات العربية

أجرت (بني سلامة، 2018) دراسة هدفت التعرف الى درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى فعاليتهم في حل المشكلات المدرسية في محافظة الزرقاء في الأردن، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (600) معلم ومعلمة من المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية الزرقاء الأولى حيث تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وتم تصميم استبانتين كأداة للدراسة، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية لمديرية تربية الزرقاء الأولى جاءت بدرجة متوسطة.

وأجرى (شبير، 2015) دراسة هدفت التعرف إلى واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها في مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (400) إداري في جامعات: (الإسلامية، الأزهر، فلسطين، والأقصى)، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، أظهرت النتائج أن أسلوب الادارة بالأهداف لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مستخدم بدرجة كبيرة.

كما أجرت (عيسى، 2014) دراسة هدفت التعرف الى درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف وعلاقتها بدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المديرين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة والبالغ عددهم (245) مديراً ومديرة وتكونت عينة الدراسة من (215) مدير ومديرة، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث في محافظات غزة للإدارة بالأهداف كانت بدرجة مرتفعة.

في حين أجرى (محمد، 2014) دراسة هدفت التعرف إلى الوضع الحالي لأداره النشاط الرياضي بأندية المؤسسات العسكرية الرياضية، ووضع نموذج للإدارة بالأهداف لتطوير إدارة النشاط الرياضي بأندية المؤسسات العسكرية الرياضية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية عن طريق حصر شامل لجميع الأفراد المكونين لمجتمع الدراسة (العاملين بالأندية الرياضية العسكرية) من قادة - مدربين - مدربين مشرفين - إداريين وعددهم (120) فرداً، أظهرت النتائج ضرورة تطبيق نظام الإدارة بالأهداف في أندية المؤسسات العسكرية والأخذ بها.

وقام (خوالدة، 2012) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في جامعة العلوم الإسلامية العالمية في عمان من وجهة نظر العاملين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، عن طريق أخذ كل أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (441) كعينة للدراسة، وقد طبقت الاستبانة كأداة للدراسة، أظهرت النتائج أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في جامعة العلوم الإسلامية العالمية في عمان من وجهة نظر العاملين جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام.

كما قام (النوح، 2011) بدراسة هدفت التعرف إلى مدى تطبيق مديري مدارس التعليم العام - بنين - في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف، ومدى أهمية تطبيقهم لهذا الأسلوب من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقد بلغ حجم العينة (113) مديراً، معتمداً على الاستبانة كأداة للدراسة، أظهرت النتائج إلى أن مديري المدارس يرون أن الإدارة بالأهداف تطبق بدرجة عالية، بينما يرى المعلمون أن الإدارة بالأهداف تطبق بدرجة متوسطة، ويرى المديرون والمعلمون أن هناك أهمية عالية لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، وأن أعلى المجالات تطبيقاً مجال (وضع الخطة)، وأن أقل المجالات تطبيقاً وأهمية مجال (تحديد الأهداف).

في حين أجرى (صادق، 2010) دراسة هدفت التعرف إلى مدى تطبيق الإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكونت الدراسة بأخذ عينة من المدرّاء ومعلمي المرحلة المتوسطة في المدينة المنورة والبالغ عددهم (217)، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع

البيانات، أظهرت النتائج أن هناك ضعفاً في تطبيق للإدارة بالأهداف في المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة.

كما أجرى (الغويري، 2010) دراسة هدفت التعرف إلى نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية وإمكانية تطبيقها، وطبقت الدراسة على عينة من رؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية وعددهم (39)، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، أظهرت النتائج أن إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية بدرجة كبيرة، وأنه لا توجد فروق تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة، وأوصت الدراسة بالاهتمام بزيادة الكوادر الإدارية المؤهلة في الاتحادات الرياضية، وكذلك بتطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية، والاهتمام بتدريب الإداريين وتنمية قدراتهم.

وقامت (الرحيلي، 2009) بدراسة هدفت التعرف إلى واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى وفاعلية استخدامه على العمل وتحديد أبرز المعوقات التي تحد من تطبيقه وكيف يمكن التغلب عليها، من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري والبالغ عددهن (325) إدارية من جميع فروع جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة سواء القائمات منهن بعمل إداري أو أعضاء هيئة التدريس المكلفات بعمل إداري خلال العام 2009، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة ضمت محاور الدراسة، أظهرت النتائج أن واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف جاء بدرجة عالية، وكذلك وجود فروق تبعاً للمتغيرات (المؤهل، سنوات الخبرة، المرتبة، الدورات التدريبية).

وأجرى (الأسطل، 2008) دراسة هدفت التعرف إلى درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (197) عضو هيئة تدريسية تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية من مجتمع الدراسة، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أظهرت النتائج أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت متوسطة بشكل عام.

في حين أجرى (ناصر، 2005) دراسة هدفت التعرف إلى مدى تطبيق الإدارة بالأهداف والنتائج للتربية الرياضية في المدارس الثانوية بوزارة التربية والتعليم بمملكة

البحرين، وطبقت الدراسة على عينة من مديري المدارس الثانوية وعددهم (13) مديراً، و (6) أخصائي تربية رياضية، وعينة من معلمي التربية الرياضية عددهم (45) معلماً، و (130) طالباً من مدارس المرحلة الثانوية، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، أظهرت النتائج أن الإدارة بالأهداف تعمل على إكساب الطلبة قدرًا كافيًا من قوانين الألعاب الرياضية، وإكساب المعلومات والمعارف الرياضية، وإتاحة الفرصة للطلبة المتميزين في الأنشطة الرياضية لتمثيل مدرستهم في المنافسات الرياضية.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية

أجرى اونوما (Onuma, 2016) دراسة هدفت التحقيق في درجة تطبيق المديرين للإدارة بالهدف في المدارس الثانوية في ولاية إيبونوي، أجريت الدراسة في نيجيريا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (204) مديراً، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان، أظهرت النتائج أنه لا يوجد فرق كبير في متوسط التصنيفات بين مديري المدارس من الذكور والإناث في تطبيق الإدارة بالهدف في المدارس، وكان هناك فرق كبير بين متوسط درجات مديري المناطق الحضرية والريفية لصالح مديري المدن.

وأجرى ليندبرج وويلسون (Lindberg & Wilson, 2011) دراسة هدفت التعرف إلى كيفية تبني الإدارة بالأهداف (MBO) في المدارس السويدية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (200) مديراً، تم توزيع استبيان عبر البريد على كل مدير في المدارس الثانوية العليا السويدية، وأظهرت النتائج أن تصورات المديرين تشير إلى أن آثار الإدارة بالأهداف قد تضاءلت خلال فترة العشر سنوات.

في حين أجرى وينلس (WENCESLAUS, 2010) دراسة هدفت التعرف إلى الأهمية والفوائد المتوقعة من الإدارة بالأهداف لإدارة المدارس الثانوية في ولاية انامبرا بنيجيريا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي للإجابة عن أسئلة الدراسة، وقد تم اختيار عينة مكونة من 1159 معلماً، من خلال عينة طبقية عشوائية من معلمي المدارس الثانوية في المناطق التعليمية الست في انامبرا، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة، وأظهرت أبرز النتائج أن المعلمين بغض النظر عن المناطق التعليمية التي ينتمون إليها يرون أن أسلوب الإدارة بالأهداف يكون مفيداً في تحقيق التحسين المستمر في إدارة المدارس الثانوية.

وقام أنتوني (Antoni, 2005) بدراسة هدفت التعرف إلى آلية وتأثير الإدارة بالأهداف في إدارة فرق العمال (ذات التنظيم الذاتي) في بيئة الأعمال، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت الاستبانة كأداة لدراسة، تكونت عينة الدراسة من (171) عاملا من 21 فريق عمل ذاتي التنظيم أظهرت النتائج أن أسلوب الإدارة بالأهداف أداة فعالة في قيادة فرق العمل ذاتية التنظيم، حيث أنه عند التوافق على أهداف فريق العمل والتزام أعضاء الفريق بتحقيقه فإن ذلك يؤدي لتعزيز إنتاجية المجموعة والرضا الوظيفي لدى أعضائها، وقد كان من أبرز ما أوصت به الدراسة أن قادة الفرق والمشرفين يلعبون دورا مهما في هذا الأسلوب لذا يجب اعدادهم وتأهيلهم بالتدريب.

في حين قام كل من شيتي وكارلز (shetty & Garlisle, 2000) بدراسة هدفت التعرف إلى مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في الوضعية الجامعية، والتعرف إلى التغيرات الايجابية الناتجة عن تطبيقها، والكشف عن التصورات والتوقعات نحو الإدارة بالأهداف وفقا لمتغيرات الرتبة الأكاديمية والمنصب والخبرة، وقد تكونت عينة الدراسة من (280) عضوا من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الآداب في مدينة مديسترن في الولايات المتحدة، أظهرت النتائج أن فاعلية تطبيق الإدارة بالأهداف ضمن البيئات الجامعية لها الأثر المباشر في تحسين العمليات الإدارية فيها، وان الإدارة بالأهداف ساعدت على زيادة فاعلية إدارة الجامعة عن طريق مشاركة جميع أعضاء الهيئة التدريسية في وضع الأهداف المرجو تحقيقها في العام الدراسي، بحيث تكون محددة زمنيا وقابلة للقياس.

### 3.2 التعليق على الدراسات السابقة:

أولاً: من حيث التسلسل الزمني: بدأت بدراسة (بني سلامة، 2018) وانتهت بدراسة (shetty & Garlisle, 2000).

ثانياً: من حيث المنهجية المستخدمة: بعد الاطلاع على المنهجية المستخدمة في الدراسات السابقة، فقد تبين أنها استخدمت جميعها (المنهج الوصفي) لمدى ملائمتها لمثل هذا النوع من الدراسات.

### ثالثاً: الهدف من الدراسات السابقة

الاسم	الهدف
(بني سلامة، 2018)	هدفت التعرف الى درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى فعاليتهم في حل المشكلات المدرسية في محافظة الزرقاء في الأردن.
(شبير، 2015)	هدفت التعرف الى واقع تطبيق أسلوب الادارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها في مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
(عيسى، 2014)	هدفت التعرف الى درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف وعلاقتها بدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المديرين.
(محمد، 2014)	هدفت التعرف إلى الوضع الحالي لأداره النشاط الرياضي بأندية المؤسسات العسكرية الرياضية.
(خوالدة، 2012)	هدفت التعرف إلى درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في جامعة العلوم الإسلامية العالمية في عمان من وجهة نظر العاملين.
(نوح، 2011)	هدفت التعرف إلى مدى تطبيق مديري مدارس التعليم العام - بنين - في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف.
(صادق، 2010)	هدفت التعرف الى مدى تطبيق الإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة.
(الغويري، 2010)	هدفت التعرف إلى نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية وامكانية تطبيقها.
(الرحيلي، 2009)	هدفت التعرف الى واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى وفاعلية استخدامه على العمل وتحديد أبرز المعوقات التي تحد من تطبيقه وكيف يمكن التغلب عليها.
(الأسطل، 2008)	هدفت التعرف إلى درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
(ناصر، 2005)	هدفت التعرف الى مدى تطبيق الإدارة بالأهداف والنتائج للتربية الرياضية في المدارس الثانوية بوزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين.
( Onuma ,2016 )	هدفت التحقيق في درجة تطبيق المديرين للإدارة بالهدف في المدارس الثانوية في ولاية إيبوني.
(Lindberg & Wilson ,2011)	هدفت التعرف إلى كيفية تبني الإدارة بالأهداف (MBO) في المدارس السويدية.
( WENCESLAUS , 2010 )	هدفت التعرف إلى الأهمية والفوائد المتوقعة من الإدارة بالأهداف لإدارة المدارس الثانوية في ولاية انامبرا بنيجيريا.
( Antoni ,2005)	هدفت التعرف إلى آلية وتأثير الإدارة بالأهداف في إدارة فرق العمال (ذات التنظيم الذاتي) في بيئة الأعمال.
( shetty & Garlisle ,2000)	هدفت التعرف الى مدى تطبيق الادارة بالأهداف في الوضعية الجامعية.

#### رابعاً: من حيث طبيعة وعدد عينة الدراسة:

الاسم	طبيعة العينة	عدد العينة
(بني سلامة، 2018)	معلمين ومعلمات	600
(شبير، 2015)	إداريين	400
(عيسى، 2014)	مدراء	245
(محمد، 2014)	العاملين بالأندية الرياضية	120
(خوالدة، 2012)	العاملين	441
(نوح، 2011)	مدراء	113
(صادق، 2010)	مدراء ومعلمين	217
(الغويري، 2010)	رؤساء وأعضاء اتحاد الرياضي	39
(الرحيلي، 2009)	القائمت بالعمل الإداري	325
(الأسطل، 2008)	أعضاء الهيئة التدريسية	197
(ناصر، 2005)	معلمي وطلاب ومدراء وأخصاء تربية رياضية	194
( Onuma , 2016 )	مدراء	204
( Lindberg & Wilson ,2011 )	مدراء	200
( WENCESLAUS ,2010 )	معلمين	159
(Antoni ,2005)	عمال ذات تنظيم ذاتي	171
(shetty & Garlisle , 2000)	أعضاء الهيئة التدريسية	280

**خامساً: من حيث أداة الدراسة: استخدمت جميع الدراسات السابقة (الاستبانة) كأداة لجمع المعلومات والبيانات. سادساً: من حيث النتائج:**

الاسم	أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة
(بني سلامة، 2018)	أن درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية لمديرية تربية الزرقاء الأولى جاءت بدرجة متوسطة.
(شبير، 2015)	ان أسلوب الادارة بالأهداف لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مستخدم بدرجة كبيرة.
(عيسى، 2014)	أن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث في محافظات غزة للإدارة بالأهداف كانت بدرجة مرتفعة.
(محمد، 2014)	ضرورة تطبيق نظام الإدارة بالأهداف في أندية المؤسسات العسكرية والأخذ بها.
(خوالدة، 2012)	أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في جامعة العلوم لإسلامية العالمية في عمان من وجهة نظر العاملين جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام.

- (نوح، 2011) أن مديري المدارس يرون أن الإدارة بالأهداف تطبق بدرجة عالية بينما يرى المعلمون أن الإدارة بالأهداف تطبق بدرجة متوسطة.
- (صادق، 2010) أن هناك ضعفاً في تطبيق للإدارة بالأهداف في المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة.
- (الغويري، 2010) أن إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية بدرجة كبيرة، وأنه لا توجد فروق تعزى لمتغيري المؤهل العلمية والخبرة.
- (الرحيلي، 2009) أن واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف جاء بدرجة عالية (الأسطل، 2008) أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت متوسطة بشكل عام.
- (ناصر، 2005) أن الإدارة بالأهداف تعمل على إكساب الطلبة قدرًا كافيًا من قوانين الألعاب الرياضية، وإكساب المعلومات والمعارف الرياضية، وإتاحة الفرصة للطلبة المتميزين في الأنشطة الرياضية لتمثيل مدرستهم في المنافسات الرياضية.
- (Onuma, 2016) أنه لا يوجد فرق كبير في متوسط التصنيفات بين مديري المدارس من الذكور والإناث في تطبيق الإدارة بالهدف في المدارس.
- (Lindberg & Wilson , 2011) أن تصورات المديرين تشير إلى أن آثار الإدارة بالأهداف قد تضاعلت خلال فترة العشر سنوات.
- ( WENCESLAUS , 2010) أن المعلمين بغض النظر عن المناطق التعليمية التي ينتمون إليها يرون أن أسلوب الإدارة بالأهداف يكون مفيداً في تحقيق التحسين المستمر في ادارة المدارس الثانوية.
- (Antoni , 2005 ) أن أسلوب الإدارة بالأهداف أداة فعالة في قيادة فرق العمل ذاتية التنظيم.
- ( shetty & Garlisle, 2000) ان فاعلية تطبيق الادارة بالأهداف ضمن البيئات الجامعية لها الأثر المباشر في تحسين العمليات الإدارية فيها، وان الإدارة بالأهداف ساعدت على زيادة فاعلية ادارة الجامعة عن طريق مشاركة جميع أعضاء الهيئة التدريسية في وضع الأهداف المرجو تحقيقها في العام الدراسي، بحيث تكون محددة زمنياً وقابلة للقياس.

## مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

في ضوء عرض الدراسات السابقة استفادت الباحثة من تلك الجهود في عدة مجالات يمكن إجمالها بالآتي:

1. اختيار المنهج وأداة الدراسة.
2. صياغة أهداف الدراسة وأسئلتها.
3. بناء الإطار النظري للدراسة وتكوين تصور شامل للموضوع.
4. بناء استبانة الدراسة وتطويرها.
5. تحديد متغيرات الدراسة.

## ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. من الدراسات القليلة حسب علم الباحثة التي تناولت الادارة بالأهداف في المجال الرياضي في الأردن.
2. تستخدم هذه الدراسة بعينتها والتي هي شريحة أكاديمية رياضية ذات مستوى رفيع للتعبير عن خطوات الادارة بالأهداف كطريقة ادارية تساهم في رفع مستوى الاداء الاداري في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية.

## الفصل الثالث المنهجية والتصميم

### 1.3 منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بصورته المسحية نظراً لملائمته لطبيعته واهداف الدراسة الحالية.

### 2.3 مجتمع الدراسة:

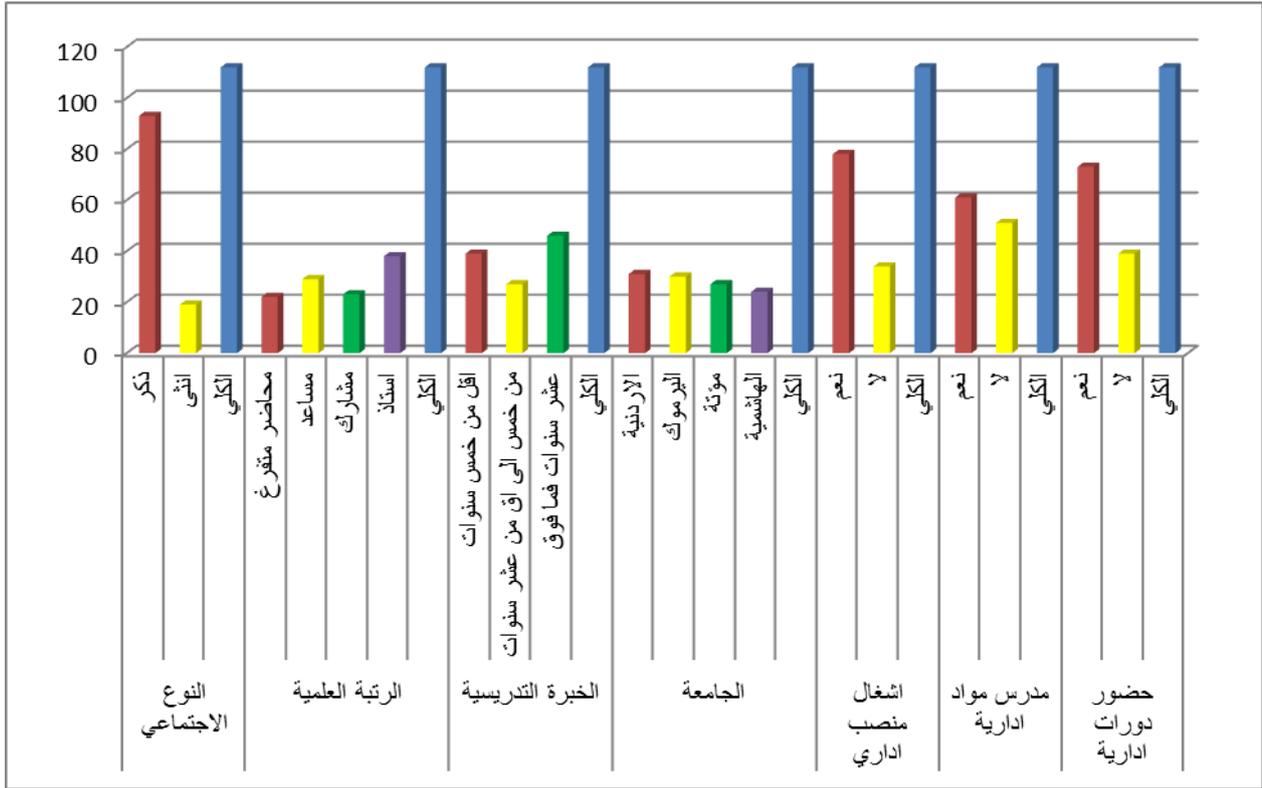
تكون مجتمع الدراسة من جميع اعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية والبالغ عددهم (134) حسب سجلات إدارات الموارد البشرية في الجامعات الأردنية.

### 3.3 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية والبالغ عددهم (112) عضو هيئة تدريس والجدول رقم (1) يوضح خصائص عينة الدراسة.

**الجدول رقم (1)**  
**وصف عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها**

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	93	83.0
	انثى	19	17.0
الرتبة العلمية	الكلية	112	100.0
	محاضر متفرغ	22	19.6
	مساعد	29	25.9
	مشارك	23	20.5
	استاذ	38	33.9
	الكلية	112	100.0
الخبرة التدريسية	اقل من خمس سنوات	39	34.8
	من خمس الى اقل من عشر سنوات	27	24.1
	عشر سنوات فما فوق	46	41.1
الجامعة	الكلية	112	100.0
	الاردنية	31	27.7
	اليرموك	30	26.8
	مؤتة	27	24.1
	الهاشمية	24	21.4
اشغال منصب اداري	الكلية	112	100.0
	نعم	78	69.6
	لا	34	30.4
مدرس مواد ادارية	الكلية	112	100.0
	نعم	61	54.5
	لا	51	45.5
حضور دورات ادارية	الكلية	112	100.0
	نعم	73	65.2
	لا	39	34.8
	الكلية	112	100.0



الشكل رقم (1) يوضح وصفا لعينة الدراسة تبعا لمتغيراتها

#### 4.3 أداة الدراسة وإجراءاتها:

- قامت الباحثة بإتباع الإجراءات التالية للوصول إلى أداة الدراسة:
1. تم الاطلاع على العديد من المراجع العلمية والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة كدراسة (الأسطل، 2008) (الغويري، 2010) (شبير، 2015).
  2. قامت الباحثة بتطوير وتعديل أداة الدراسة وذلك بعد الرجوع لأدوات الدراسة المستخدمة في بعض الدراسات السابقة المرتبطة بالدراسة وتتضمن (الإدارة بالأهداف).
  3. تم إعداد الصيغة الأولية لأداة الدراسة وعرضها على أصحاب الاختصاص في مجال علم الإدارة والإدارة الرياضية، من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة مؤتة الملحق (ب).
  4. تم استرجاع الاستبيانات من السادة المحكمين، وبعد الاطلاع على ملاحظاتهم والأخذ بها تم وضع الصورة النهائية للأداة لاستخدامها في جمع البيانات

الملحق (ج)، وقد اشتملت أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها النهائية على المجالات التالية:

1. (مجال تحديد الأهداف)، وتكون من (9) فقرات.
2. (مجال وضع خطة عملية)، وتكون من (7) فقرات.
3. (مجال الاتصال والتدريب)، وتكون من (7) فقرات.
4. (مجال المراجعة الدورية)، وتكون من (8) فقرات.
5. (مجال تقييم الأداء)، وتكون من (9) فقرات.
5. تم استخدام سلم التدرج الخماسي للإجابة على فقرات أداة الدراسة وعلى النحو التالي:

الإجابة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة	بدرجة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة
جدا	جدا	متوسطة	جدا	جدا	جدا
الدرجة	5	4	3	2	1

### 5.3 المعاملات العلمية لأداة الدراسة:

الصدق لأداة الدراسة:

أ. الصدق الظاهري:

تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على المحكمين المتخصصين وابداء رأيهم في بيان صدق الأداة، وقد بلغ عددهم (10) محكمين الملحق (ب) من أعضاء الهيئات التدريسية المتخصصين في علوم الإدارة الرياضية وعلم الإدارة في جامعة مؤتة، للاسترشاد بأرائهم ومقترحاتهم بشأن محتوى الأداة؛ والتأكد من مدى ملائمة الفقرات ووضوحها وشموليتها وسلامة صياغتها، وتم بعد ذلك القيام بالتعديلات اللازمة للأداة بناءً على مقترحاتهم وملاحظاتهم، وبعد إجراء التعديلات اللازمة أصبحت الأداة في صورتها النهائية مكونة من (40) فقرة وزعت على (5) مجالات هي: (تحديد الأهداف، وضع خطة عملية، الاتصال والتدريب، المراجعة الدورية، تقييم الأداء) والملحق (ج) يبين أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها النهائية.

ب. ثبات الأداة: : (ثبات أداة الدراسة):

للتحقق من ثبات اداة الدراسة (الإدارة بالأهداف) تم استخراج معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) ، وذلك على مستوى كل مجال من مجالات مقياس أداة الدراسة وكذلك المستوى الكلي والجدول رقم (2) يوضح نتائج ذلك.

### جدول (2)

قيم معاملات الثبات لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وعلى المستوى الكلي

المجالات	كرونباخ الفا	عدد الفقرات
تحديد الأهداف	0.953	9
وضع خطة عملية	0.933	7
الاتصال والتدريب	0.905	7
المراجعة الدورية	0.951	8
تقييم الأداء	0.964	9
الكلي	0.985	40

تشير البيانات الواردة في الجدول (2) إلى إن معاملات ثبات أداة الدراسة وفقا لمعامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) قد تراوحت للمجالات بين (0.905 - 0.964) وللمقياس ككل (0.985) وتعتبر هذه القيم مناسبة لأغراض الدراسة الحالية.

### 6.3 الخطوات الإجرائية للدراسة:

قامت الباحثة باتخاذ اجراءات تنظيميه وإدارية خاصة للقيام بإجراءات الدراسة، ومن هذه الاجراءات ما يلي:

1. تم مخاطبة عمادة كلية الدراسات العليا في جامعة مؤتة من أجل الحصول على كتاب رسمي لتسهيل المهام للباحثة الموجة لعمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الرسمية ملحق (ج).

2. لفهم المدلولات الإحصائية لمستوى الإدارة بالأهداف فقد اعتمدت الباحثة في تحديد مستويات التوصيف على المعيار التالي:

(منخفض: أقل من 2.33، متوسط : أكبر أو يساوي 2.33 وأقل أو يساوي 3.66 مرتفع أكبر من 3.66)، وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات

أكبر من (3.66) يكون مستوى الإدارة بالأهداف مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أكبر أو يساوي (2.33) وأقل أو يساوي (3.66) فإن مستوى الإدارة بالأهداف يكون بدرجة متوسطة، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.33) فيكون مستوى الإدارة بالأهداف منخفضاً.

3. حصر مجتمع وعينة الدراسة بالنسبة لعمادات كليات التربية الرياضية في الجامعات الرسمية.

4. تم توزيع الاستبيانات بطرق مختلفة بسبب الظروف الوبائية كالتوزيع المباشر أو من خلال استخدام (الاستبيان الالكتروني) عن طريق تطبيق (واتساب) أو من خلال البريد الالكتروني.

### 7.3 متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية:

**أولاً: المتغير المستقل:**

النوع الاجتماعي: ذكر، أنثى.

الرتبة العلمية: (محاضر متفرغ)، (أستاذ مساعد)، (أستاذ مشارك)، (أستاذ).

الخبرة التدريسية: (من سنة - أقل من 5 سنوات)، (من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات)، (10 سنوات فأكثر).

الجامعة: الأردنية، اليرموك، مؤتة، الهاشمية.

هل عملت في موقع إداري: نعم ( ) لا ( )

هل درست مساقات إدارية: نعم ( ) لا ( )

هل شاركت في دورات إدارية: نعم ( ) لا ( )

**ثانياً: المتغير التابع:**

الاستجابات عينة الدراسة

### 8.3 المعالجة الإحصائية:

للإجابة على أسئلة الدراسة قامت الباحثة بإجراء المعالجات الإحصائية باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وعلى النحو التالي:

1. لوصف خصائص عينة الدراسة تم استخراج التكرارات والنسب المئوية.
2. للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل كرونباخ الفا
3. للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
4. للإجابة عن السؤال الثاني تم إجراء تحليل التباين في عدة اتجاهات (N-Anova).

## الفصل الرابع عرض ومناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الأسئلة المطروحة التي هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى عمادات كليات التربية الرياضية في الجامعات الرسمية وفي ما يلي عرض لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها وكذلك مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتوصيات المنبثقة عن هذه النتائج:

### 1.4 عرض نتائج الدراسة:

للإجابة عن السؤال الأول والذي نصه: "ما درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى عمادات كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية؟"

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لكل مجال والمجال الكلي والجدول رقم (3) يوضح نتائج ذلك:

#### جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى عمادات كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
الاتصال و التدريب	3.6875	.76932	1	مرتفع
تقييم الأداء	3.5407	.98589	2	متوسط
المراجعة الدورية	3.5223	.91352	3	متوسط
وضع خطة عملية	3.4554	.89811	4	متوسط
تحديد الأهداف	3.4514	.88239	5	متوسط
الكلي	3.5277	.83189		متوسط

معيار تصنيف المستويات: (منخفض: أقل من 2.33، متوسط: أكبر أو يساوي 2.33 وأقل أو يساوي 3.66، مرتفع: أكبر من (3.66))

يبين الجدول (3) أنّ المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى عمادات كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية جاء وعلى المستوى الكلي بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.5277)،

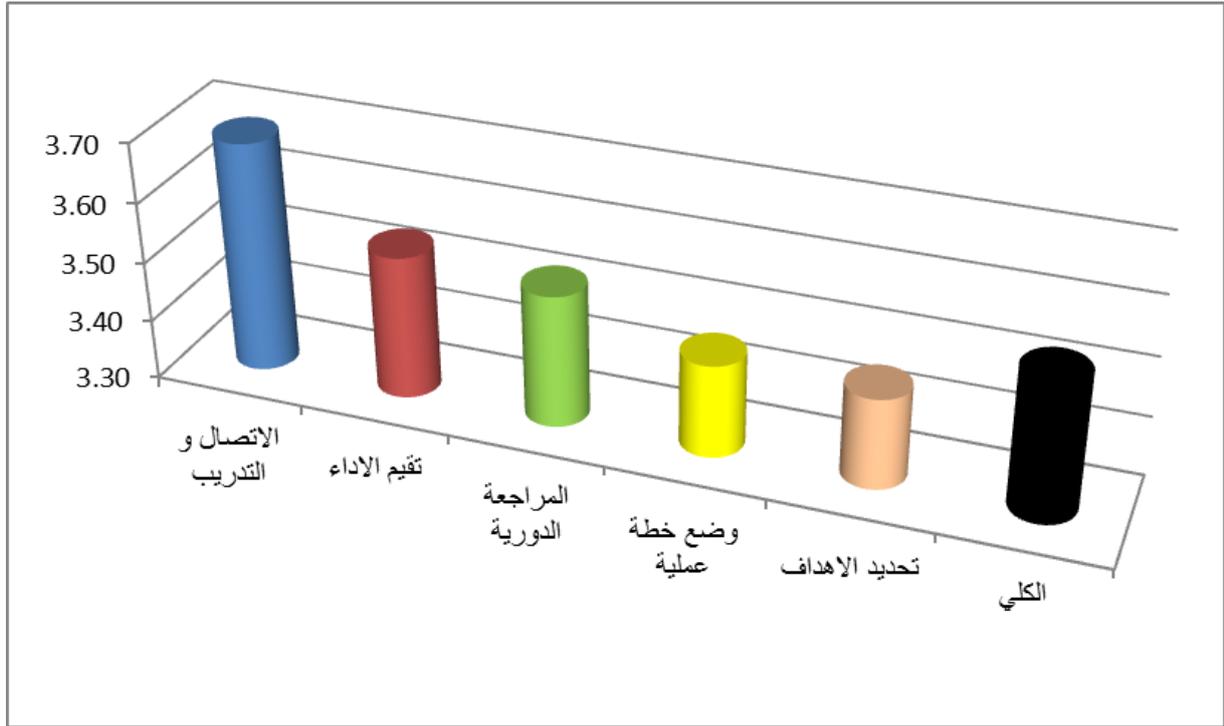
وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية يرون أن طريقة إدارة الأعمال في الكليات تدار بالطرق التقليدية الاعتيادية والتي تضع كامل المسؤولية على الإدارة في الكلية، وهي التي تعمل على تسيير الأعمال وهدفها عدم حدوث أي إشكالات تعيق سير العمل، وان هذه الإدارات لا توظف المفاهيم الإدارية الحديثة بالشكل المأمول وتأخذ بها لغايات التطوير والتحسين.

وفي هذا الصدد يشير (عبوي، 2006، 1) أن تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات يعد أمراً مفيداً وضرورياً، إذ أن الأساليب الإدارية التي تدار بها الجامعات الأردنية لم تثبت فاعليتها، لأنها لم تلبي حاجات المجتمع بالشكل الأمثل، إذ يوجد قصور في التدريب المهني، وفي مواكبة حركة التقدم، ومواكبة متطلبات المستقبل، فإذا كانت أهداف التعليم العالي واضحة والتنفيذ يتم بدقه وعناية والالتزام بتحقيق الأهداف مرتفعاً، فإنه لا يوجد سبب لفشل تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بني سلامة (2018) والتي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية لمديرية تربية الزرقاء الأولى جاءت بدرجة متوسطة،

كما اختلفت مع دراسة شبير (2015) حيث أظهرت النتائج أن أسلوب الإدارة بالأهداف لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مستخدم بدرجة كبيرة.

أما على مستوى المجالات فقد جاء مجال الاتصال والتدريب بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.6875) وبدرجة مرتفعة وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال تحديد الأهداف بمتوسط حسابي (3.4514) وبدرجة متوسطة والشكل رقم 2 يوضح ذلك.



شكل رقم (2)

### التفاوت في درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف تبعا لمجالاته

وفيما يلي عرض تفصيلي لدرجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى عمادات كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية وفقا لكل مجال من هذه المجالات وهي كما يلي:

## 1. مجال تحديد الأهداف:

### جدول (4)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تحديد الأهداف

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
h1	تقوم إدارة الكلية بتوضيح فلسفتها لأعضاء الهيئة التدريسية.	3.679	.9792	1	مرتفع
h9	تساعد إدارة الكلية أعضاء الهيئة التدريسية في تعريفهم بمسؤولياتهم.	3.625	1.0580	2	متوسط
h2	تحدد إدارة الكلية أهدافها بالتعاون مع أعضاء الهيئة التدريسية.	3.491	.9586	3	متوسط
h4	تحدد إدارة الكلية مع أعضاء الهيئة التدريسية الأهداف المتوقع أنجازها على مدار الفصل الدراسي	3.429	1.0630	4	متوسط
h8	تضع إدارة الكلية أهدافها بالاتفاق والمشاورة مع أعضاء الهيئة التدريسية.	3.402	1.1814	5	متوسط
h5	تحدد إدارة الكلية النتائج المتوقعة ضمن جدول زمني محدد بالتعاون مع أعضاء الهيئة التدريسية.	3.393	1.0166	6	متوسط
h7	تقوم إدارة الكلية بتحديد أساليب العمل المناسبة لتحقيق الأهداف	3.375	1.0408	7	متوسط
h3	توفر إدارة الكلية الموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف	3.375	.9116	8	متوسط
h6	تعمل إدارة الكلية مع أعضاء الهيئة التدريسية على تصنيف الأهداف العامة إلى أهداف فرعية	3.295	1.0875	9	متوسط
	الكلي	3.4514	.88239		متوسط

معيار تصنيف المستويات: (منخفض: أقل من 2.33، متوسط : أكبر أو يساوي 2.33 وأقل أو يساوي 3.66 ، مرتفع: أكبر من 3.66 )

يبين الجدول (4) أنّ المتوسطات الحسابية لمجال تحديد الأهداف جاء وعلى المستوى الكلي بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي ((3.4514) وقد احتلت الفقرة رقم (1) والتي نصها "تقوم إدارة الكلية بتوضيح فلسفتها لأعضاء الهيئة التدريسية" المرتبة الأولى، في حين جاءت

الفقرة رقم (6) والتي نصها "تعمل إدارة الكلية مع أعضاء الهيئة التدريسية على تصنيف الأهداف العامة إلى أهداف فرعية" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود فلسفة عامة للكلية مستمدة من فلسفة الجامعة وتسعى إلى تحقيقها من خلال رؤية ورسالة الجامعة العامة، حيث يوجد لكل كلية رؤية ورسالة خاصة بها، كما تعمل إدارة الكلية على مساعدة أعضاء الهيئة التدريسية في تعريفهم بمسئولياتهم وفق هذه الفلسفة، إلا أن هذه الأهداف الموضوعة تصطدم بعدم تناسب الموارد المادية والبشرية مع الأهداف الموضوعة، كما أن إدارة الكلية لا تعمل مع أعضاء الهيئة التدريسية على تصنيف الأهداف العامة إلى أهداف فرعية مما يعيق تنفيذها، لذلك وجب على إدارات الكليات الاستفادة من أسلوب الإدارة بالأهداف حتى تتمكن من الارتقاء بمستوى العمل الإداري وفق المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث يؤكد (Erling and Kristoffer, 2017) أن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في القطاع العام والقطاع الخاص في عدة دول، حقق نجاحا كبيرا، وأسهم في تحولات إيجابية عديدة في عدة أبعاد بالمؤسسة، خاصة تلك التي تتعلق بالوصول إلى الرؤية الطموحة، وتحقيق الأهداف على كافة المجالات التي تتكون منها، المؤسسة سواء البشرية أو المؤسسية أو الإنتاجية وحتى على مستوى عملاء المؤسسة والمستفيدين منها.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة نوح (2011) والتي أظهرت نتائجها أن أقل المجالات تطبيقاً وأهمية مجال (تحديد الأهداف)، كما اختلفت مع دراسة كل من شيتي وكارلزل (shetty & Garlisle, 2000) والتي أظهرت النتائج أن فاعلية تطبيق الإدارة بالأهداف ضمن البيئات الجامعية لها الأثر المباشر في تحسين العمليات الإدارية فيها، وإن الإدارة بالأهداف ساعدت على زيادة فاعلية إدارة الجامعة عن طريق مشاركة جميع أعضاء الهيئة التدريسية في وضع الأهداف المرجو تحقيقها في العام الدراسي، بحيث تكون محددة زمنياً وقابلة للقياس.

## 2. مجال وضع خطة عملية:

### جدول (5)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال وضع خطة عملية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
i5	تضع إدارة الكلية الخطط وفق إمكانياتها	3.580	1.0191	1	متوسط
i6	يوجد معايير أداء لكل مكونات الخطة.	3.491	1.0483	2	متوسط
i3	تتعاون إدارة الكلية مع أعضاء الهيئة التدريسية في تحديد متطلبات الخطة.	3.482	1.0653	3	متوسط
i4	يتم مراجعة الخطط باستمرار	3.446	1.0725	4	متوسط
i2	تجتمع إدارة الكلية بأعضاء الهيئة التدريسية لتحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق أهداف الخطة.	3.446	1.0892	5	متوسط
i1	تشرك إدارة الكلية أعضاء الهيئة التدريسية في وضع خطة عمل قابلة للتنفيذ والتطبيق.	3.402	1.0437	6	متوسط
i7	تقارن إدارة الكلية النتائج الموضوعية سلفاً بتلك التي تم الاتفاق عليها في خطة العمل.	3.339	1.0005	7	متوسط
	الكلية	3.4554	.89811		متوسط

معيار تصنيف المستويات: (منخفض: أقل من 2.33، متوسط: أكبر أو يساوي 2.33 وأقل أو يساوي

3.66، مرتفع: أكبر من 3.66)

يبين الجدول (5) أنّ المتوسطات الحسابية لمجال وضع خطة علمية جاء وعلى المستوى الكلي بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.580) وقد احتلت الفقرة رقم (5) والتي نصها "تضع إدارة الكلية الخطط وفق إمكانياتها" المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (7) والتي نصها "تقارن إدارة الكلية النتائج الموضوعية سلفاً بتلك التي تم الاتفاق عليها في خطة العمل" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الكليات تقوم بوضع خطط خاصة فيها لتنفيذ أعمالها وفق الإمكانيات المتاحة، والتي غالباً تكون لغايات تسيير الأعمال والمحاضرات، وليست على المستوى المطلوب، وهذا ما أظهرته الفقرة الأخيرة، حيث لا يتم مقارنة النتائج المتحصلة مع النتائج الموضوعية في خطة العمل، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (النوح، 2011) والتي أظهرت النتائج أن أعلى المجالات تطبيقاً مجال (وضع الخطة)، وبالمجمل فإن المجال

أظهر مستوى متوسط من تطبيق الإدارة بالأهداف، وهذا ما اتفق مع دراسة (الأسطل، 2008) حيث أظهرت نتائجها أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت متوسطة بشكل عام.

**مجال الاتصال والتدريب:**

### جدول (6)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الاتصال والتدريب

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
j5	تفاعل إدارة الكلية مع مجالس الأقسام لمناقشة القضايا ذات العلاقة بالعملية التعليمية التعليمية	3.875	.8068	1	مرتفع
j1	تحافظ إدارة الكلية على الاتصال الدائم مع أعضاء الهيئة التدريسية.	3.741	.9275	2	مرتفع
j3	يساهم الاتصال الإداري الفعال على توليد الأفكار و المعرفة و الخبرات الإدارية	3.741	.9079	3	مرتفع
j2	تساهم قنوات الاتصال المستخدمة على انسياب المعلومات بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس	3.679	.9883	4	مرتفع
j4	يساعد نظام الاتصالات الإدارية على تحديد الأولويات الواجب انجازها	3.670	.9337	5	مرتفع
j7	تسهل إدارة الكلية التحاق أعضاء هيئة التدريس بالدورات التدريبية	3.598	.9996	6	متوسط
j6	توفر إدارة الكلية فرص تدريب لأعضاء الهيئة التدريسية لتطوير مهاراتهم	3.509	1.1468	7	متوسط
	الكلية	3.6875	.76932		مرتفع

معيار تصنيف المستويات: (منخفض: أقل من 2.33، متوسط : أكبر أو يساوي 2.33 وأقل أو يساوي 3.66 ، مرتفع: أكبر من 3.66)

يبين الجدول (6) أنّ المتوسطات الحسابية لمجال الاتصال والتدريب جاء وعلى المستوى الكلي بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.6875) وقد احتلت الفقرة رقم (5) والتي نصها "تتفاعل إدارة الكلية مع مجالس الأقسام لمناقشة القضايا ذات العلاقة بالعملية التعليمية التعليمية" المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (6) والتي نصها "توفر إدارة الكلية فرص تدريب لأعضاء الهيئة التدريسية لتطوير مهاراتهم" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن محور اهتمام إدارات الكليات ينصب على نجاح العملية التدريسية، وتسعى إلى التواصل المستمر بينها وبين مجالس الأقسام للوقوف على مختلف الشؤون والمتطلبات التي تساهم في سير العملية التدريسية بالشكل المطلوب، من خلال التواصل الدائم مع أعضاء الهيئة التدريسية، إلا أنها تصطدم بعراقيل خاصة تلك المتعلقة بقدرتها على توفير فرص تدريب لأعضاء الهيئة التدريسية لتطوير مهاراتهم، مما ينعكس بشكل غير مريح على الأداء، مما يتطلب استخدام وتطبيق الإدارة بالأهداف فيها للنهوض بالمستوى الإداري والتدريسي، وهذا ما أكدت عليه دراسة وينلس (2010، WENCESLAUS) حيث أظهرت أبرز النتائج أن المعلمين بغض النظر عن المناطق التعليمية التي ينتمون إليها يرون أن أسلوب الإدارة بالأهداف يكون مفيداً في تحقيق التحسين المستمر في إدارة المدارس الثانوية، ولذلك فإن استخدام وتطبيق الإدارة بالأهداف في كليات التربية الرياضية بشكل خاص وفي الجامعات بشكل عام يؤثر إيجابياً في تطوير العمل الإداري، حيث أشارت دراسة (شبير، 2015) أن أسلوب الإدارة بالأهداف لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مستخدم بدرجة كبيرة.

### 3. مجال المراجعة الدورية:

#### جدول (7)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المراجعة الدورية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
k2	تتابع إدارة الكلية تنفيذ أعضاء الهيئة التدريسية لأعمالهم.	3.661	.9731	1	مرتفع
k1	تتأكد إدارة الكلية من تحقيق الأهداف، كما هو مخطط لها.	3.580	1.0366	2	متوسط
k8	توجه إدارة الكلية أعضاء الهيئة التدريسية بشكل مستمر	3.545	1.0035	3	متوسط
k5	تتعاون إدارة الكلية مع أعضاء الهيئة التدريسية في اتخاذ الإجراءات اللازمة عند ظهور قصور في التنفيذ.	3.536	1.0816	4	متوسط
k6	تواكب إدارة الكلية فاعلية ما يحققه عضو الهيئة التدريسية.	3.500	1.0738	5	متوسط
k3	تهتم إدارة الكلية بالإنتاج العلمي لأعضاء الهيئة التدريسية.	3.500	1.1469	6	متوسط
k4	تتابع إدارة الكلية التحصيل الدراسي للطلبة بالتعاون مع أعضاء الهيئة التدريسية.	3.446	1.0892	7	متوسط
k7	تتعاون إدارة الكلية مع أعضاء الهيئة التدريسية في الكشف عن الصعوبات قبل وقوعها.	3.411	1.0531	8	متوسط
		3.5223	.91352		متوسط الكلي

معيار تصنيف المستويات: (منخفض: أقل من 2.33، متوسط: أكبر أو يساوي 2.33 وأقل أو يساوي 3.66 ، مرتفع: أكبر من 3.66)

يبين الجدول (7) أنّ المتوسطات الحسابية لمجال المراجعة الدورية جاء وعلى المستوى الكلي بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.5223) وقد احتلت الفقرة رقم (2) والتي نصها "تتابع إدارة الكلية تنفيذ أعضاء الهيئة التدريسية لأعمالهم" المرتبة الأولى في حين جاءت الفقرة رقم (7) والتي نصها "تتعاون إدارة الكلية مع أعضاء الهيئة التدريسية في الكشف عن الصعوبات قبل وقوعها" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة ذلك أن إدارات الكليات تهتم بتنفيذ متطلبات الأعمال من قبل أعضاء الهيئات التدريسية، ويتمحور دورها في تسيير الأعمال الروتينية وتسعى إلى قيام المدرسين بمهامهم حسب متطلبات الوظيفة، وعدم حدوث أمور تعيق سير العمل، وهو ما يفسر عدم اهتمام الإدارات بمعرفة وتوقع الصعوبات التي يمكن أن تحدث ومناقشتها مع أعضاء الهيئة التدريسية، وأنها تنفرد بمهام العمل الإداري دون وجود علاقة تشاركية حقيقية مع أعضاء الهيئة التدريسية، مما يتطلب من هذه الإدارات ضرورة القيام بالمراجعة الدورية لأعمالها وطريقة إدارتها للمهام الوظيفية بالشراكة مع أعضاء الهيئة التدريسية، من خلال تطبيق الإدارة بالأهداف كطريقة إدارية تساهم بالنهوض بالمستوى الإداري والأكاديمي، حيث يرى الرشدي (2014) أن الإدارة بالأهداف هي أسلوب إداري حديث يركز على إشراك جميع الأفراد العاملين في أي منظمة كانت في عملية اتخاذ وصناعة القرارات، وإشراكهم في وضع الأهداف والرؤى المستقبلية للمنظمة، الأمر الذي يساعد على زيادة خبرات وقدرات ومستوى العاملين في المنظمة، وحثهم على بذل أقصى الجهود، لتحقيق جميع الأهداف المرجوة، كما أكدت دراسة (محمد، 2014) والتي أظهرت النتائج لديها ضرورة تطبيق نظام الإدارة بالأهداف في أندية المؤسسات العسكرية والأخذ بها.

#### 4. مجال تقييم الأداء:

### جدول (8)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تقييم الأداء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
19	تتابع إدارة الكلية انتظام دوام الهيئة التدريسية	3.848	1.1167	1	مرتفع
18	تؤكد إدارة الكلية على أهمية الرقابة الذاتية في تطوير الأداء	3.643	1.0976	2	متوسط
11	تستخدم إدارة الكلية معايير واضحة لتقييم الأداء	3.634	1.1230	3	متوسط
15	تستخدم إدارة الكلية معايير تقييم أداء تكون قادرة على قياس أداء الموظف بشكل فعال	3.509	1.1310	4	متوسط
17	تتغير المعايير المستخدمة لتقييم الأداء حسب تغير الأهداف والخطط الموضوعية	3.491	1.1310	5	متوسط
14	تراعي إدارة الكلية الموضوعية والدقة في تقييم أداء المرؤوسين	3.482	1.1309	6	متوسط
16	تركز معايير تقييم الأداء المستخدمة على مدى تحقيق الأهداف الموضوعية	3.482	1.0986	7	متوسط
12	تستخدم إدارة الكلية معايير كافية وشاملة لتقييم الأداء	3.393	1.0852	8	متوسط
13	توضع معايير تقييم الأداء من قبل لجنة مهنية مختصة	3.384	1.1488	9	متوسط
	الكلية	3.5407	.98589		متوسط

مقياس تصنيف المستويات: (منخفض: أقل من 2.33، متوسط: أكبر أو يساوي 2.33 وأقل أو يساوي

3.66، مرتفع: أكبر من (3.66)

يبين الجدول (8) أنّ المتوسطات الحسابية لمجال تقييم الأداء جاء وعلى المستوى الكلي بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.5407) وقد احتلت الفقرة رقم (9) والتي نصها "تتابع إدارة الكلية انتظام دوام الهيئة التدريسية" المرتبة الأولى في حين جاءت الفقرة رقم (3) والتي نصها "توضع معايير تقييم الأداء من قبل لجنة مهنية مختصة" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن إدارات الكليات تهتم بسير المحاضرات الأكاديمية وانتظامها لأنها تمثل محور عملها، وأنها تثق بأعضاء هيئة التدريس بانتظامهم بمحاضراتهم باعتبارهم فئة أكاديمية علمية مرموقة لا تحتاج إلى رقابة مباشرة للتأكد من التزامهم بمهامهم الوظيفية، وهذا ما يفسر عدم وجود لجنة مهنية متخصصة لتقييم الأداء، لذا فإنه من المؤمل تطبيق الإدارة بالأهداف لوضع أسس ومعايير شاملة وكافية لتقييم الأداء للارتقاء بالجوانب الإدارية وفق أسس ومعايير حديثة تلبّي رغبات وطموحات الجميع، وهذا ما أكدّه العجمي (2008) من أن الإدارة بالأهداف تقوم على عدة مبادئ أساسية والتي من ضمنها مبدأ تقييم

الأداء والتغذية الراجعة والذي يقوم على تبنى الإدارة بالأهداف لوضع معايير محددة لقياس أداء المرؤوسين في انجاز الأهداف خلال الفترة الزمنية المحددة والوصول إلى النتائج المتوقعة، ثم التغذية الراجعة ومعالجة السلبيات التي تظهر، كما وتتفق مع نتائج دراسة شيتي وكارلز (shetty & Garlisle,2000) والتي أظهرت نتائجها أن فاعلية تطبيق الإدارة بالأهداف ضمن البيئات الجامعية لها الأثر المباشر في تحسين العمليات الإدارية فيها، وان الإدارة بالأهداف ساعدت على زيادة فاعلية إدارة الجامعة عن طريق مشاركة جميع أعضاء الهيئة التدريسية في وضع الأهداف المرجو تحقيقها في العام الدراسي، بحيث تكون محددة زمنيا وقابلة للقياس.

**للإجابة عن السؤال الثاني والذي نصه:**

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى عمادات كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية، تبعا لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، الرتبة العلمية، الخبرة التدريسية، الجامعة، إشغال عمل إداري، مدرس مواد إدارة، حضور دورات تدريبية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

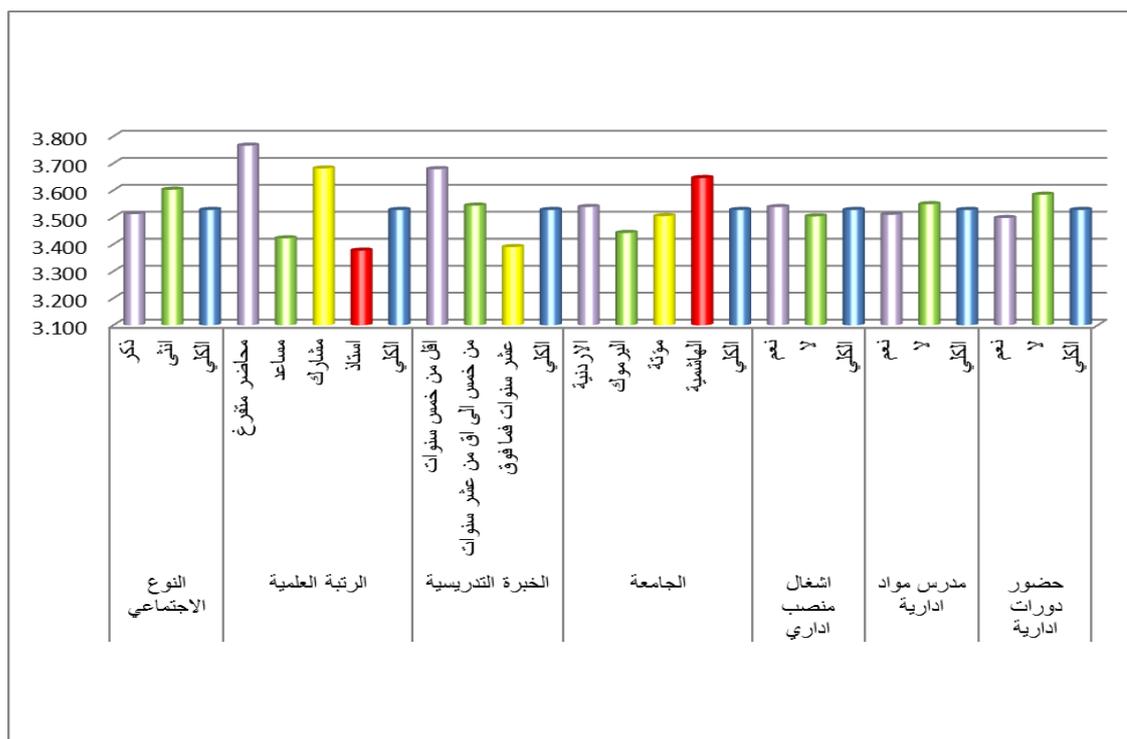
والجدول رقم (9) يوضح ذلك.

## جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى عمادات كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية، تبعا لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئة	المتغير
.86218	3.5124	93	ذكر	النوع الاجتماعي
.67905	3.6026	19	أنثى	
.83189	3.5277	112	الكلية	الرتبة العلمية
.77173	3.7659	22	محاضر متفرغ	
.79937	3.4224	29	مساعد	
.69028	3.6815	23	مشارك	
.94380	3.3770	38	أستاذ	
.83189	3.5277	112	الكلية	الخبرة التدريسية
.69829	3.6788	39	أقل من خمس سنوات	
.75462	3.5435	27	من خمس إلى أقل من عشر سنوات	
.96280	3.3902	46	عشر سنوات فما فوق	الجامعة
.83189	3.5277	112	الكلية	
.62182	3.5387	31	الأردنية	
.97552	3.4425	30	اليرموك	
.92555	3.5046	27	مؤتة	
.80152	3.6458	24	الهاشمية	إشغال منصب إداري
.83189	3.5277	112	الكلية	
.89349	3.5381	78	نعم	
.68130	3.5037	34	لا	مدرس مواد إدارية
.83189	3.5277	112	الكلية	
.83211	3.5098	61	نعم	
.83940	3.5490	51	لا	حضور دورات إدارية
.83189	3.5277	112	الكلية	
.88041	3.4976	73	نعم	
.74017	3.5840	39	لا	الكلية
.83189	3.5277	112	الكلية	

تشير البيانات الواردة في الجدول (9) إلى وجود فروقات ظاهرية في المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى عمادات كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية، تبعا لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، الرتبة العلمية، الخبرة التدريسية، الجامعة، إشغال عمل إداري، مدرس مواد إدارة، حضور دورات تدريبية) والشكل رقم (3) يوضح التفاوت في المتوسطات الحسابية.



الشكل رقم (3)

في المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى عمادات كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية، تبعا لمتغيرات الدراسة وللكشف في ما إذا كانت هذه الفروقات ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين في عدة اتجاهات (N way- ANOVA) والجدول رقم (10) يوضح نتائج ذلك.

جدول (10)

نتائج تحليل التباين في عدة اتجاهات للكشف عن الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى عمادات كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية، تبعا لمتغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	.044	1	.044	.061	.806
الرتبة العلمية	2.422	3	.807	1.126	.342
الخبرة التدريسية	1.692	2	.846	1.180	.312
الجامعة	1.111	3	.370	.517	.672
إشغال منصب إداري	.657	1	.657	.916	.341
مدرس مواد إدارية	.029	1	.029	.041	.841
حضور دورات إدارية	.000	1	.000	.000	.988
الخطأ	70.975	99	.717		
الكلية	1470.603	112			
الكلية المعدل	76.817	111			

\* دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (10) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى عمادات كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية، تبعا لمتغيرات الدراسة جميعها ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية بمختلف سواء ذكور أم إناث أو رتبهم الأكاديمية أو الخبرات الإدارية والتدريسية التي يمتلكونها وعلى مستوى الكليات بمختلف أماكنها ومواقعها يرون أن إدارات الكليات تتهج غالبا نفس النهج الإداري التقليدي والمتمثل بالمحافظة على سير العمل وانتظام المحاضرات الأكاديمية دون الدخول في استخدام وتوظيف طرق إدارية حديثة كالإدارة بالأهداف، وهذا يتطلب من الإدارات القائمة تبني هذا النوع من الإدارة وهو بحسب عباس (2011) يقوم على أساس المشاركة بين الرؤساء والمرووسين في تحديد أهدافهم وخططهم، للوصول إلى أغراض مشتركة عن طريق التعاون والتشاور، فهذا الأسلوب لا ينجح إلا بتبني وقناعة القيادات الإدارية العليا به وتطبيق السليم له، كما أنه يتميز ببساطته وإمكانية تطبيقه في المؤسسات الحكومية في مجال الإدارة على الخصوص، وذلك لما يحققه هذا الأسلوب من نجاح في المجال الإداري، لأنه يهدف إلى زيادة الدافعية إلى العمل، وينشط وسائل الاتصال ويرفع الروح المعنوية ويزيد رضا العاملين، ويزود إدارة المؤسسة بأسلوب جيد لتقييم الأداء، وتتفق نتائج الدراسة في متغير النوع الاجتماعي مع نتائج دراسة الغويري (2010) بأنه لا توجد فروق تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة، وكذلك دراسة اونوما (Onuma, 2016) والتي أظهرت النتائج أنه لا يوجد فرق كبير في متوسط التصنيفات بين مديري المدارس من الذكور والإناث في تطبيق الإدارة بالهدف في المدارس، كما اتفقت مع نتائج دراسة وينلس (WENCESLAUS, 2010) حيث أظهرت أبرز النتائج أن المعلمين بغض النظر عن المناطق التعليمية التي ينتمون إليها يرون أن أسلوب الإدارة بالأهداف يكون مفيدا في تحقيق التحسين المستمر في إدارة المدارس الثانوية، فيما اختلفت مع دراسة الرحيلي (2009) والتي أظهرت النتائج أن واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف جاء بدرجة عالية، وكذلك وجود فروق تبعا للمتغيرات (المؤهل، سنوات الخبرة، المرتبة، الدورات التدريبية).

#### 2.4 الاستنتاجات:

في ضوء نتائج الدراسة فقد تم التوصل للاستنتاجات التالية:

1. تستخدم عمادات كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية أسلوب الإدارة بالأهداف بصورة متوسطة ولكنها ليست على المستوى المأمول.
2. تتوافق نظرة أعضاء هيئة التدريس في مختلف كليات التربية الرياضية نحو أسلوب الإدارة بالأهداف.

#### 3.4 التوصيات:

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها توصي الباحثة بما يلي:

1. ضرورة تبني أسلوب الإدارة بالأهداف من قبل عمادات كليات التربية الرياضية كمنهج عمل إداري.
2. يفضل توظيف مجالات أسلوب الإدارة بالأهداف من قبل عمادات كليات التربية الرياضية لرفع مستوى الأداء الإداري بما ينعكس بشكل ايجابي على مختلف الأطراف.
3. عقد لقاءات تشاورية بين مختلف الكليات بهدف تبني أسلوب الإدارة بالأهداف لرفع مستوى الأداء الإداري والأكاديمي.
4. إجراء المزيد من الدراسات حول أسلوب الإدارة بالأهداف لتطوير وتحسين الأداء الإداري في الاتحادات الرياضية والأندية وغيرها من المؤسسات الرياضية.

## المراجع

- القرآن الكريم، سورة النمل (19).
- احمد، احمد، (2011)، الاتجاهات المعاصرة في تطوير التنظيمي بالمدارس، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- الأسدي، سعيد، (2002)، التوافق الاجتماعي لدى طلبة الكليات الأهلية، مجلة كلية المأمون الجامعية، 8(1)، 320-329.
- الأسطل، طارق زياد، (2008)، درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الاردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- البناء، هالة، (2013)، الادارة المدرسية المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- بني سلامة، دعاء، (2018)، درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى فعاليتهم في حل المشكلات المدرسية في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- البوهي، فاروق، (2011)، الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية - المفاهيم والنظريات - ادارة الازمات - الوقت - الاجتماعات، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة.
- توفيق، محمد عبد المحسن، (2004)، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر.
- الحريري، محمد سرور، (2014)، الادارة المعاصرة، الورق للنشر والتوزيع، عمان.
- خوالدة، محمد فلاح على، (2012)، درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في جامعة العلوم الاسلامية العالمية في عمان من وجهة نظر العاملين، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد، (59ص) (221-248) عمان، الأردن.
- الخولي، أمين، (2002)، أصول التربية البدنية والرياضية، المهنة والأعداد المهني، النظام الفكري، دار الفكر العربي، القاهرة.

- دودين، أحمد يوسف، (2012)، إدارة الأعمال الحديثة-وظائف المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- دويكات، بدر، (2013)، دور ممارسة النشاط الرياضي في تنمية القيم الخلقية لدى الطلبة من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين، مجلة النجاح للأبحاث، 27(11) 2383-2400.
- الرحيلي، سمية سليمان، (2009)، الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة، جامعة أم القرى، رسالة ماجستير منشورة، السعودية.
- الرشودي، بدرية، (2002)، الإدارة بالأهداف مدخل لتطوير العملية الإدارية بكليات التربية للبنات بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، كلية البنات، الرياض، السعودية.
- الرشيدي، محمد، (2014)، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الأردن.
- رضا، هاشم حمدي، (2014)، الإدارة بالأهداف، دار اليازية للنشر وتوزيع، عمان، الاردن.
- الزبيدي، صباح حسن، (2008)، دور الجامعات العربية في بناء مجتمع المعرفة في ضوء الإرهاب المعلوماتي: نظرة نقدية، ورقة علمية مقدمة في مؤتمر جامعة الحسين بن طلال الدولي تحت شعار الإرهاب في العصر الرقمي.
- سالم، مؤيد، (2006)، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- شاكر، شفيق كايد عبدالله، (2012)، الإدارة المعاصرة وجامعة المستقبل-رؤية مستقبلية، ط1، جامعة الإسراء، عمان، الاردن.
- شبير، محمد توفيق، (2015)، واقع تطبيق اسلوب الادارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة واثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- الشخبي، علي السيد، (2004)، من المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين الشمس.

- شريف، عابدين، (2003)، دور الادارة بالأهداف في تطوير الكفايات الإدارية والمهنية لمدير المدرسة، المجلة التربوية، جامعة الكويت، عدد (66) مجلد (17).
- صادق، عبد القادر، (2010)، "معيقات تطبيق الإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة"، رسالة ماجستير، جامعة كولومبس، أمريكا.
- الصيرفي، محمد عبدالفتاح، (2003)، مفاهيم ادارية حديثة، دار العلمية الدولية للنشر وتوزيع، عمان.
- عباس، احمد، (2011)، الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين، دار وائل للنشر وتوزيع، الاردن.
- عباس، علي، (2004)، اساسيات علم الادارة، ط1، دار المسيرة للنشر وتوزيع، عمان، الاردن.
- عبوي، زيد منير، (2006)، الادارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان، الاردن، عبوي، زيد منير، (2006)، التنظيم الإداري، ط1، دار أسامة للنشر وتوزيع، عمان، الاردن.
- العجلوني، محمود، (2016)، الحرية الاكاديمية لدى اعضاء هيئة التدريس في الكليات الجامعية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية في محافظة شمال الاردن، المجلة الاردنية في العلوم التربوية، 12 (4)، 479-494.
- العجمي، محمد حسنين، (2008)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار المسيرة، عمان.
- علي، عبدالوهاب، وشحاته، السيد، (2007)، مراجعة الحسابات وحاكمية الشركات في بيئة الاعمال العربية والدولية المعاصرة، الإسكندر: الدار الجامعية.
- عليان، ربحي مصطفى، (2010)، أهمية الإدارة ووظائفها، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العليان، عبدالله، (2004)، حوار الحضارات في القرن الحادي والعشرين: رؤية اسلامية للحوار، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت.

عميرة، احمد نايل، (2003)، اتجاهات طلبة كلية التربية الرياضية بجامعة اليرموك نحو دمج التلاميذ المعاقين في دروس التربية الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة اليرموك، الاردن.

العمرو، ابراهيم، (2013)، الإدارة والأداة التربوية، دار البداية، عمان، الاردن.

عياصرة، علي والفاضل، محمد، (2006)، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية، دار ومكتبة الحامد، عمان، الاردن.

عيسى، صفاء على، (2014)، درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف وعلاقتها بدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة، فلسطين.

غنيم، محمد احمد، (2001)، اساسيات الادارة في عصر العولمة، دار الجيوشي، الاردن.

الغويري، عصام صالح، (2010)، نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية لألعاب الجماعية في الأردن وإمكانية تطبيقه، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، مجلد (24)، العدد (4)، ص (1101 - 1128)، فلسطين.

المبيضين، صفوان، (2011)، تطبيقات الادارة في منظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

محمد، يوسف سيد محمد، (2014)، نموذج مقترح للإدارة بالأهداف لتطوير ادارة النشاط الرياضي بأندية المؤسسات العسكرية الرياضية بالقوات المسلحة المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، كلية التربية الرياضية للبنين.

ناصر، محمود جاسم، (2005)، الإدارة بالأهداف والنتائج للتربية الرياضية في المرحلة الثانوية "بنين" بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البحرين، كلية التربية، قسم التربية الرياضية، دولة البحرين.

النوح، عبد العزيز بن سالم بن محمد، (2011)، واقع وأهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية جستن، الرياض، العدد، (37) ص (1 - 350).

- Antoni, C. (2005, 2). Management by objective – An effective tool for teamwork. **The International Journal of Human Resource Management**, pp. 174 - 184.
- Shetty, Y, & Carlisle, H. (2000). Application of Management by Objectives in a University Setting: an Exploratory study of faculty Reactions. **Educational Administration Quarterly**, 10,(2), 65-81.
- Lindberg, E, & Wilson, T. L. (2011). Management by objectives: the Swedish experience in upper secondary schools. **Journal of educational administration**, 49(1), 62-75.
- Wenceslaus, O. (2010) Relevance and benefits of management by objectives to secondary school management in Anambra State: **Teachers views International Journal of Educational Administration and Policy Studies**, Vol 2, ( 7 ), pp 99 – 104.
- Onuma, N. (2016). Principal's application of management by objective in schools in Nigeria. **Pedagogy and Psychology**, 31.
- Erling, S.A. & Kristoffer, V.G. (2017) Our tribute to Rodney- And the importance of Goal Directed project Management, **International Journal of Project Management**, 29 September, PP: 394- 411.

الملحق (أ)  
الاستبيان بصورته الأولى



جامعة مؤتة

كلية الدراسات العليا

قسم التربية الرياضية

الأستاذ الدكتور .....المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة والذي يحمل عنوان : " درجة تطبيق أسلوب الإدارة

بالأهداف لدى عمادات كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية".

لذلك أرجو التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين لتحكيم الاستبانة والذي سيكون له عظيم الأثر والفائدة في الوصول لنتائج أكثر دقة وعلمية.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

خالده المواجهه

البيانات الأولية:

النوع الاجتماعي

ذكر ( )

انثى ( )

الرتبة العلمية

محاضر متفرغ ( )

أستاذ مساعد ( )

أستاذ مشارك ( )

أستاذ ( )

الخبرة التدريسية

من 1 - اقل من 5 سنوات ( )

من 5 سنوات - اقل من 10 سنوات ( )

10 سنوات فأكثر ( )

الجامعة:

الأردنية ( )

اليرموك ( )

مؤتة ( )

الهاشمية ( )

الرقم	الفقرة	تصلح	لا تصلح	تعديل	ملاحظات
<b>المجال الأول: تحديد الأهداف</b>					
1	تقوم إدارة الكلية بتوضيح فلسفتها لأعضاء الهيئة التدريسية.				
2	تحدد إدارة الكلية أهدافها بالتعاون مع أعضاء الهيئة التدريسية.				
3	توفر إدارة الكلية المستلزمات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف.				
4	تحدد إدارة الكلية مع أعضاء الهيئة التدريسية الأهداف المتوقع أنجازها على مدار الفصل الدراسي.				
5	تحدد إدارة الكلية النتائج المتوقعة ضمن جدول زمني محدد بالتعاون مع أعضاء الهيئة التدريسية.				
6	تعمل إدارة الكلية مع أعضاء الهيئة التدريسية على تجزئة الأهداف العامة الى أهداف فرعية.				
7	تقوم إدارة الكلية بتحديد أساليب العمل المناسبة لتحقيق الأهداف.				
8	يتم وضع عميد الكلية للأهداف يتم بالاتفاق والمشاورة مع أعضاء الهيئة التدريسية.				
9	تساعد إدارة الكلية أعضاء الهيئة التدريسية في تعريفهم لمسؤولياتهم.				
10	الأهداف التي تتبناها عمادة الكلية تحدد الاتجاه نحو المرحلة المستقبلية.				
11	تتلاءم أهداف عمادة الكلية مع برامج وخطط العمل الموضوعية				
<b>المجال الثاني: وضع خطة عملية</b>					
1	تشرك إدارة الكلية أعضاء الهيئة التدريسية في وضع خطة عمل قابلة للتنفيذ والتطبيق.				
2	تستخدم إدارة الكلية مع أعضاء الهيئة التدريسية التشخيص الموقفي لصياغة بدائل الخطة.				

				تجتمع إدارة الكلية بأعضاء الهيئة التدريسية لتحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق أهداف الخطة.	3
				تتعاون إدارة الكلية مع أعضاء الهيئة التدريسية في تحديد مستلزمات الخطة.	4
				يتم مراجعة الخطط باستمرار.	5
				تضع إدارة الكلية الخطط وفق امكانياتها .	6
				يوجد معايير أداء لكل مكونات الخطة.	7
				تقارن إدارة الكلية النتائج بتلك التي تم الاتفاق عليها في خطة العمل.	8
				يفعل العميد دور مجلس أعضاء الهيئة التدريسية لمناقشة القضايا ذات العلاقة بالعملية التعليمية العملية.	9
<b>المجال الثالث: الاتصال والتدريب</b>					
				تحافظ إدارة الكلية على الاتصال الدائم مع أعضاء الهيئة التدريسية.	1
				تساهم قنوات الاتصال المستخدمة على انسياب المعلومات بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس.	2
				يساهم الاتصال الإداري الفعال على توليد الأفكار و المعرفة و الخبرات الإدارية.	3
				يساعد نظام الاتصالات الإدارية على تحديد الأولويات الواجب تحقيقها.	4
				تتفاعل إدارة الكلية مع مجالس الأقسام لمناقشة القضايا ذات العلاقة بالعملية التعليمية العملية.	5
				توفر إدارة الكلية فرص تدريب أعضاء الهيئة التدريسية لتطوير مهاراتهم .	6
				توفر إدارة الكلية فرص تدريب نوعية لأعضاء الهيئة التدريسية .	7
<b>المجال الرابع: المراجعة الدورية</b>					
				تتأكد إدارة الكلية من تحقيق الأهداف، كما هو مخطط لها.	1

				2	تتابع إدارة الكلية تنفيذ أعضاء الهيئة التدريسية لأعمالهم.
				3	تهتم إدارة الكلية بإنتاج أعضاء الهيئة التدريسية.
				4	تتابع إدارة الكلية التحصيل الدراسي للطلبة بالتعاون مع أعضاء الهيئة التدريسية.
				5	تتعاون إدارة الكلية مع أعضاء الهيئة التدريسية في اتخاذ الإجراءات اللازمة عند ظهور قصور في التنفيذ.
				6	تتابع إدارة الكلية فاعلية ما يحققه عضو الهيئة التدريسية.
				7	تتعاون إدارة الكلية مع أعضاء الهيئة التدريسية في الكشف عن الصعوبات قبل وقوعها.
				8	توجه إدارة الكلية أعضاء الهيئة التدريسية بشكل مستمر.
<b>المجال الخامس: تقويم الانجاز السنوي</b>					
				1	تستخدم إدارة الكلية معايير واضحة لتقييم الأداء
				2	تستخدم الجامعة معايير كافية وشاملة لتقييم الأداء.
				3	توضع معايير تقييم الأداء من قبل لجنة مهنية مختصة.
				4	تتبع إدارة الكلية الموضوعية والدقة في تقييم أداء المرؤوسين.
				5	تستخدم إدارة الكلية معايير تقييم أداء تكون قادرة على قياس أداء الموظف بشكل فعال.
				6	تركز معايير تقييم الأداء المستخدمة على مدى تحقيق الأهداف الموضوعية.
				7	تتغير المعايير المستخدمة لتقييم الأداء حسب تغير الأهداف والخطط الموضوعية.
				8	تؤكد إدارة الكلية على أهمية الرقابة الذاتية في تطوير الأداء.
				9	تتابع إدارة الكلية انتظام دوام الهيئة التدريسية.

الملحق (ب)  
قائمة أسماء السادة المحكمين

### قائمة أسماء السادة المحكمين

الاسم	الرتبة الاكاديمية	التخصص	الجامعة
1. علي أبو زمع	أستاذ	تدريب رياضي	جامعة مؤتة
2. عادل سلوم	أستاذ مشارك	نظم معلومات ادارية	جامعة مؤتة
3. نور المعاينة	أستاذ مشارك	ادارة اعمال	جامعة مؤتة
4. خلف الطراونة	أستاذ مشارك	ادارة اعمال	جامعة مؤتة
5. رولا الهلسة	أستاذ مشارك	ادارة اعمال	جامعة مؤتة
6. معن الشعلان	أستاذ مشارك	تكنولوجيا التعليم	جامعة مؤتة
7. علي الجعافرة	أستاذ مشارك	نظم معلومات ادارية	جامعة مؤتة
8. عمر الجعافرة	أستاذ مشارك	تعلم رياضي	جامعة مؤتة
9. مؤيد الطراونة	أستاذ مشارك	إدارة رياضية	جامعة مؤتة
10. منال طه	أستاذ مساعد	إدارة رياضية	جامعة مؤتة

الملحق (ج)  
الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة مؤتة

كلية الدراسات العليا

قسم التربية الرياضية

الأستاذ الدكتور عضو هيئة التدريس المحترم

الأستاذة الدكتورة عضو هيئة التدريس المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تقوم الباحثة **خالدہ المواجهہ** وبإشراف الدكتور **سامر نهار الصعوب** والدكتور **عمر جميل**

الجعفره بإجراء دراسة بعنوان: "درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى عمادات كليات

التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من كلية علوم الرياضة في جامعة

مؤتة، وباعتباركم تمثلون عينة الدراسة، لذا فإنني أرجو من سيادتكم أن تتكرموا بتعبئة

الاستبانة وفق ما ينسجم مع أرائكم.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

البيانات الأولية

النوع الاجتماعي:

ذكر ( ) أنثى ( )

الرتبة العلمية:

محاضر متفرغ ( ) أستاذ مساعد ( ) أستاذ مشارك ( ) أستاذ ( )

الخبرة التدريسية:

من 1 - أقل من 5 سنوات ( ) من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات ( ) 10 سنوات فأكثر ( )

الجامعة:

الأردنية ( ) اليرموك ( ) مؤتة ( ) الهاشمية ( )

أسئلة عامة:

هل عملت في موقع إداري: نعم ( ) لا ( )

هل درست مساقات إدارية: نعم ( ) لا ( )

هل شاركت في دورات إدارية: نعم ( ) لا ( )

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
<b>المجال الأول: تحديد الأهداف</b>						
1	تقوم إدارة الكلية بتوضيح فلسفتها لأعضاء الهيئة التدريسية.					
2	تحدد إدارة الكلية أهدافها بالتعاون مع أعضاء الهيئة التدريسية.					
3	توفر إدارة الكلية الموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف.					
4	تحدد إدارة الكلية مع أعضاء الهيئة التدريسية الأهداف المتوقع أنجازها على مدار الفصل الدراسي.					
5	تحدد إدارة الكلية النتائج المتوقعة ضمن جدول زمني محدد بالتعاون مع أعضاء الهيئة التدريسية.					
6	تعمل إدارة الكلية مع أعضاء الهيئة التدريسية على تصنيف الأهداف العامة الى أهداف فرعية.					
7	تقوم إدارة الكلية بتحديد أساليب العمل المناسبة لتحقيق الأهداف					
8	تضع إدارة الكلية أهدافها بالاتفاق والمشاورة مع أعضاء الهيئة التدريسية.					
9	تساعد إدارة الكلية أعضاء الهيئة التدريسية في تعريفهم بمسؤولياتهم.					
<b>المجال الثاني: وضع خطة عملية</b>						
1	تشرك إدارة الكلية أعضاء الهيئة التدريسية في وضع خطة عمل قابلة للتنفيذ والتطبيق.					
2	تجتمع إدارة الكلية بأعضاء الهيئة التدريسية لتحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق أهداف الخطة.					
3	تتعاون إدارة الكلية مع أعضاء الهيئة التدريسية في تحديد متطلبات الخطة.					
4	يتم مراجعة الخطط باستمرار					
5	تضع إدارة الكلية الخطط وفق امكانياتها					
6	يوجد معايير أداء لكل مكونات الخطة.					
7	تقارن إدارة الكلية النتائج الموضوعه سلفاً بتلك التي تم الاتفاق عليها في خطة العمل.					
<b>المجال الثالث: الاتصال والتدريب</b>						
1	تحافظ إدارة الكلية على الاتصال الدائم مع أعضاء الهيئة التدريسية.					
2	تساهم قنوات الاتصال المستخدمة على انسياب المعلومات بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس					

					يساهم الاتصال الإداري الفعال على توليد الأفكار و المعرفة و الخبرات الإدارية	3
					يساعد نظام الاتصالات الإدارية على تحديد الأولويات الواجب إنجازها	4
					تتفاعل إدارة الكلية مع مجالس الأقسام لمناقشة القضايا ذات العلاقة بالعملية التعليمية التعلمية	5
					توفر إدارة الكلية فرص تدريب لأعضاء الهيئة التدريسية لتطوير مهاراتهم	6
					تسهل إدارة الكلية التحاق أعضاء هيئة التدريس بالدورات التدريبية	7
<b>المجال الرابع: المراجعة الدورية</b>						
					تتأكد إدارة الكلية من تحقيق الأهداف، كما هو مخطط لها.	1
					تتابع إدارة الكلية تنفيذ أعضاء الهيئة التدريسية لأعمالهم.	2
					تهتم إدارة الكلية بالإنتاج العلمي لأعضاء الهيئة التدريسية.	3
					تتابع إدارة الكلية التحصيل الدراسي للطلبة بالتعاون مع أعضاء الهيئة التدريسية.	4
					تتعاون إدارة الكلية مع أعضاء الهيئة التدريسية في اتخاذ الإجراءات اللازمة عند ظهور قصور في التنفيذ.	5
					تواكب إدارة الكلية فاعلية ما يحققه عضو الهيئة التدريسية.	6
					تتعاون إدارة الكلية مع أعضاء الهيئة التدريسية في الكشف عن الصعوبات قبل وقوعها.	7
					توجه إدارة الكلية أعضاء الهيئة التدريسية بشكل مستمر	8
<b>المجال الخامس: تقييم الأداء</b>						
					تستخدم إدارة الكلية معايير واضحة لتقييم الأداء	1
					تستخدم إدارة الكلية معايير كافية وشاملة لتقييم الأداء	2
					توضع معايير تقييم الأداء من قبل لجنة مهنية مختصة	3
					تراعى إدارة الكلية الموضوعية والدقة في تقييم أداء المرؤوسين	4
					تستخدم إدارة الكلية معايير تقييم أداء تكون قادرة على قياس أداء الموظف بشكل فعال	5
					تركز معايير تقييم الأداء المستخدمة على مدى تحقيق الأهداف الموضوعية	6
					تتغير المعايير المستخدمة لتقييم الأداء حسب تغير الأهداف والخطط الموضوعية	7

					تؤكد إدارة الكلية على أهمية الرقابة الذاتية في تطوير الأداء	8
					تتابع إدارة الكلية انتظام دوام الهيئة التدريسية	9

الملحق (د)  
كتب تسهيل المهمة



Re.....

Date:.....

الرقم:ك.د.ع/ل. ١٨٤٩/٩٦٨

التاريخ: .....

الموافق: ١٨/٩/٢٠١٤ م

السادة عميد كلية التربية الرياضية /  
الجامعة الهاشمية المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

فارجو التكرم بالموافقة بمخاطبة من يلزم لتسهيل مهمة الطالبة خالدة حمد المواجدة والتي تدرس في جامعة مؤتة ماجستير (/ تربية رياضية ) الرقم الجامعي ( ٦٢٠١٧١٣٠١٠٣٤ ) وذلك من اجل الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لاعداد دراستها والموسومة ب" ( درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى عمادات كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية )" والتي تقوم بها استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير . شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة، ودعمها لتحقيق أهدافها في خدمة هذا الوطن في ظل حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم حفظه الله ورعاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

/عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. عمر نواف المعايطة



الخ /تسهيل مهمه

MUTAH-KARAK-JORDAN

Postal Code: 61710

TEL :03/2372380-99

Ext. 6131-4050

FAX:03/ 2375694

dean\_dgs@mutah.edu.jo dgs@mutah.edu.jo

مؤتة - الكرك - الأردن

الرمز البريدي : ٦١٧١٠

تلفون : ٠٣/٢٣٧٢٣٨٠-٩٩

فرعي 6131-4050

فاكس ٠٣/٢ 375694

البريد الالكتروني

الموقع الالكتروني <http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm>



Re.....

. Date:.....

الرقم: ب.د.ع/١٠٧/١٤٩

التاريخ: هـ.....

الموافق: ١٤/٥/٢٠١٤ م.

السادة عميد كلية التربية الرياضية /  
جامعة مؤتة المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

فارجو التكرم بالموافقة بمخاطبة من يلزم لتسهيل مهمة الطالبة خالدة حمد المواجدة والتي تدرس في جامعة مؤتة ماجستير / (تربية رياضية) الرقم الجامعي (٦٢٠١٧١٣٠١٠٣٤) وذلك من اجل الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لاعداد دراستها والموسومة بـ" (درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى عمادات كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية) " والتي تقوم بها استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير . شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة، ودعمها لتحقيق أهدافها في خدمة هذا الوطن في ظل حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم حفظه الله ورعاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

/عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. عمر نواف المعايطة



ن.م.ج/تسهيل مهمه

مؤتة - الكرك - الأردن

الرمز البريدي : ٦١٧١٠

تلفون : ٠٣/٢٣٧٢٣٨٠-٤٩

فراعي 6131-4050

فاكس ٠٣/٢ 375694

البريد الالكتروني

الموقع الالكتروني

MUTAH-KARAK-JORDAN

Postal Code: 61710

TEL :03/2372380-99

Ext. 6131-4050

FAX:03/ 2375694

dean\_dgs@mutah.edu.jo dgs@mutah.edu.jo

<http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm>



Re.....

Date:.....

الرقم:ك.د.ع/١٠٧/١٤٩٠٢٠٠٠

التاريخ:.....هـ

الموافق:.....م

السادة عميد كلية التربية الرياضية /  
الجامعة الأردنية المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

فارجو التكرم بالموافقة بمخاطبة من يلزم لتسهيل مهمة الطالبة خالدة حمد المواجدة والتي تدرس في جامعة مؤتة ماجستير / (تربية رياضية ) الرقم الجامعي (٦٢٠١٧١٣٠١٠٣٤) وذلك من اجل الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لاعداد دراستها والموسومة بـ" (درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى عمادات كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية)" والتي تقوم بها استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير . شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة، ودعمها لتحقيق أهدافها في خدمة هذا الوطن في ظل حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم حفظه الله ورعاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

/ عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. عمر نواف المعايطة



MUTAH-KARAK-JORDAN

Postal Code: 61710

TEL :03/2372380-99

Ext. 6131-4050

FAX:03/ 2375694

dean\_dgs@mutah.edu.jo dgs@mutah.edu.jo

ن / خ / تسهيل مهجه

مؤتة - الكرك - الأردن

الرمز البريدي: ٦١٧١٠

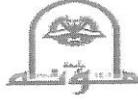
تلفون: ٠٣/٢٣٧٢٣٨٠-٩٩

فرعي 6131-4050

فاكس ٠٣/٢ 375694

البريد الالكتروني

الموقع الالكتروني <http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm>



Re.....

Date:.....

الرقم: ك.د.ع.ب.ص. / ١٨٤٩ / ٩٦٦

التاريخ: هـ.....

الموافق: ل.ا.ب.ج.د.هـ. / ٨ / ١٤٣٠ م.

السادة عميد كلية التربية الرياضية /  
جامعة اليرموك المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

فارجو التكرم بالموافقة بمخاطبة من يلزم لتسهيل مهمة الطالبة خالدة حمد المواجدة والتي تدرس في جامعة مؤتة ماجستير / (تربية رياضية) الرقم الجامعي (٦٢٠١٧١٣٠١٠٣٤) وذلك من اجل الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لاعداد دراستها والموسومة بـ" (درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى عمادات كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية) " والتي تقوم بها استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير . شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة، ودعمها لتحقيق أهدافها في خدمة هذا الوطن في ظل حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم حفظه الله ورعاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. عمر نواف المعايطه



MUTAH-KARAK-JORDAN

Postal Code: 61710

TEL :03/2372380-99

Ext. 6131-4050

FAX:03/ 2375694

dean\_dgs@mutah.edu.jo dgs@mutah.edu.jo

مؤتة - الكرك - الأردن

الرمز البريدي: ٦١٧١٠٠

تلفون: ٠٣/٢٣٧٢٣٨٠-٩٩

فرعي 6131-4050

فاكس ٠٣/٢ 375694

البريد الالكتروني

الموقع الالكتروني <http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm>

## المعلومات الشخصية

الاسم: خالد حمد المواجدة

الجامعة: جامعة مؤتة

التخصص: التربية الرياضية

الكلية: علوم الرياضة

القسم: التربية الرياضية

السنة: 2020 / 2021