



العلاقة بين الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية لدى أعضاء أندية الدرجة الممتازة بكرة القدم في

أقليم كردستان العراق

العلاقة بين الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية لدى أعضاء أندية الدرجة الممتازة بكرة القدم
في إقليم كردستان العراق

م.م. كومار خداداد حسن²

komar.khudadad@garmian.edu.krd

م.م. يحيى كريم قادر¹

yahya.kareem@garmian.edu.krd

جامعة كرميان - كلية التربية الأساسية - قسم التربية الرياضية

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالأهداف، القيادة التشاركية، الإدارة الرياضية، أندية الدرجة الممتازة.

كيفية اقتباس البحث

قادر، يحيى كريم ، كومار خداداد حسن، العلاقة بين الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية لدى أعضاء أندية الدرجة الممتازة بكرة القدم في إقليم كردستان العراق، مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية ٢٠٢٦، المجلد: ١٦، العدد: ١٠ .

هذا البحث من نوع الوصول المفتوح مرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي لحقوق التأليف والنشر (Creative Commons Attribution) تتيح فقط للآخرين تحميل البحث ومشاركته مع الآخرين بشرط نسب العمل الأصلي للمؤلف، ودون القيام بأي تعديل أو استخدامه لأغراض تجارية.

مسجلة في
ROAD

مفهرسة في
IASJ

The Relationship Between Management by Objectives and Participatory Leadership Among Members of Premier League Football Clubs in the Kurdistan Region of Iraq

Asst. Lect. Yahya Karim
Qadir 1

Asst. Lect. Kumar
Khudadad Hassan 2

University of Garmian – College of Basic Education – Department of Physical
Education

Keywords : Management by Objectives, Participative Leadership, Sports Management, Premier League Clubs.

How To Cite This Article

Qadir, Yahya Karim , Kumar Khudadad Hassan , The Relationship Between Management by Objectives and Participatory Leadership Among Members of Premier League Football Clubs in the Kurdistan Region of Iraq, Journal Of Babylon Center For Humanities Studies, October 2026, Volume:16, Issue 10.



This is an open access article under the CC BY-NC-ND license
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)

[This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Abstract

This study aimed to identify the level of Management by Objectives (MBO) and Participative Leadership, as well as to examine the relationship between them among administrative board members and their assistants in Premier League football clubs in the Kurdistan Region of Iraq.

The researcher adopted the descriptive correlational approach due to its suitability for the nature and objectives of the study. The study population consisted of administrative board members and their assistants in Premier League football clubs during the 2024–2025 sports season. A random sample of 67 participants was selected. Two research instruments were used to measure Management by Objectives and Participative Leadership after establishing their validity and reliability. The collected



data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Statistical methods included means, standard deviations, percentages, and Pearson's correlation coefficient.

The findings revealed that the level of Management by Objectives was high, and the level of Participative Leadership was also high. The results further indicated a statistically significant positive correlation between Management by Objectives and Participative Leadership among the study participants.

Based on the findings, the researcher recommends strengthening the application of Management by Objectives in sports clubs, promoting participative leadership practices, organizing training programs to enhance administrative and leadership competencies, improving performance evaluation systems, and conducting further studies on related variables in the field of sports management. The study population consisted of administrative board members and their assistants from Premier League football clubs in the Kurdistan Region of Iraq for the 2024–2025 season. The total number of members was 72, distributed across twelve clubs: Peshmerga Erbil, Zakho, Handren, Sirwani Nwe, Rizgari, Akre, Darbandikhan, Rania, Peshasazi, Brayati, Chwarqurna, and Erbil.

المستخلص

هدف البحث إلى التعرف على مستوى الإدارة بالأهداف ومستوى القيادة التشاركية، فضلاً عن التعرف على العلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئات الإدارية ومساعدتهم في أندية الدرجة الممتازة بكرة القدم في إقليم كردستان العراق. واعتمد الباحثان المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات الارتباطية لملاءمته طبيعة البحث وأهدافه. وتمثل مجتمع البحث بأعضاء الهيئات الإدارية ومساعدتهم في أندية الدرجة الممتازة بكرة القدم في إقليم كردستان العراق للموسم الرياضي (٢٠٢٤-٢٠٢٥)، وبلغت عينة البحث (٦٧) فرداً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. واستخدم الباحثان مقياسي الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية بعد التحقق من صدقهما وثباتهما، كما تم تحليل البيانات باستخدام الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بالاعتماد على الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، ومعامل ارتباط بيرسون.

وأظهرت نتائج البحث أن مستوى الإدارة بالأهداف جاء مرتفعاً، كما جاء مستوى القيادة التشاركية مرتفعاً أيضاً، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية لدى أفراد عينة البحث.

وفي ضوء النتائج، أوصى الباحثان بضرورة تعزيز تطبيق الإدارة بالأهداف في الأندية الرياضية، ودعم ممارسات القيادة التشاركية، وتنفيذ برامج تدريبية لتطوير المهارات الإدارية والقيادية، والاهتمام بتطوير نظم تقييم الأداء، وإجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى في مجال الإدارة الرياضية. تكون مجتمع البحث من أعضاء الهيئات الإدارية ومساعدتهم في أندية الدرجة الممتازة بكرة القدم في إقليم كردستان العراق للموسم الرياضي (٢٠٢٤-٢٠٢٥)، والبالغ عددهم (٧٢) عضواً، موزعين على اثنا عشر نادياً، هي: بيشمركة أربيل، زاخو، هندرين، سيرواني نوي، زكاري، ناكري، دربندخان، رانية، بيشةسازي، برايتي، جوارقورنة، هوليير.

١- التعريف بالبحث:

١-١ المقدمة وأهمية البحث:

تُعد الإدارة الرياضية من المجالات الإدارية الحديثة التي شهدت تطوراً كبيراً نتيجة التغيرات المتسارعة في طبيعة عمل المؤسسات الرياضية، إذ لم يعد نجاح الأندية الرياضية يعتمد على الجوانب الفنية فقط، بل أصبح مرتبطاً بقدرة الإدارة على التخطيط والتنظيم واستثمار الموارد البشرية بصورة فاعلة. ويُعد العنصر البشري أحد أهم مرتكزات نجاح المنظمات الرياضية، إذ إن امتلاك الإدارة للقدرة على توجيه الأفراد وتحفيزهم وإشراكهم في تحقيق الأهداف يمثل عاملاً أساسياً في تحسين الأداء التنظيمي. (Robbins and Coulter, 2018) وتواجه أندية كرة القدم في الوقت الحاضر تحديات إدارية متزايدة نتيجة ارتفاع مستوى المنافسة وتنوع المتطلبات التنظيمية، الأمر الذي يتطلب اعتماد أساليب إدارية حديثة قادرة على تحقيق التكامل بين أهداف النادي وأهداف العاملين فيه. ويُعد أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الإدارية المهمة التي تقوم على تحديد الأهداف بصورة واضحة، ومشاركة العاملين في وضعها، ومتابعة الأداء وتقييم النتائج، بما يسهم في زيادة الشعور بالمسؤولية وتحقيق الكفاءة التنظيمية. (Drucker, 1954) وتقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ الربط بين التخطيط الإداري وأداء الأفراد، من خلال تحديد أهداف قابلة للقياس وتوفير التغذية الراجعة المستمرة، الأمر الذي يساعد على تحسين مستوى الأداء وزيادة الالتزام لدى العاملين داخل المنظمة. (Odiorne, 1965) وفي المجال الرياضي، يمكن لهذا الأسلوب أن يسهم في تطوير العمل الإداري داخل الأندية من خلال وضوح المسؤوليات وتحديد الأولويات وتحسين عملية اتخاذ القرارات. وتظهر أهمية العلاقة بين الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية من خلال أن تحقيق الأهداف التنظيمية لا يعتمد على وضوح الأهداف فقط، وإنما يحتاج إلى قيادة قادرة على إشراك الأفراد وتحفيزهم للمساهمة في تنفيذ تلك الأهداف. فكلما ارتفع مستوى المشاركة في القرارات الإدارية، أصبح تطبيق أسلوب الإدارة



بالأهداف أكثر فاعلية، مما ينعكس على مستوى الأداء داخل المؤسسات الرياضية. وانطلاقاً من أهمية الدور الذي تؤديه أندية الدرجة الممتازة بكرة القدم في إقليم كردستان العراق، والحاجة إلى تطوير أساليب العمل الإداري فيها وفق الاتجاهات الإدارية الحديثة، تأتي أهمية البحث الحالي في محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية لدى أعضاء هذه الأندية، إذ يمكن أن تسهم نتائج البحث في تقديم مؤشرات علمية تساعد الإدارات الرياضية على تحسين أساليب التخطيط واتخاذ القرار وتعزيز مشاركة الأعضاء، بما يساهم في الارتقاء بمستوى الأداء الإداري وتحقيق أهداف الأندية الرياضية بصورة أكثر فاعلية.

١-٢ مشكلة البحث:

من خلال متابعة الباحثان لواقع العمل الإداري في أندية الدرجة الممتازة بكرة القدم في إقليم كردستان العراق، لاحظ وجود حاجة إلى تعزيز استخدام الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في تطوير الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما لاحظ الباحثان تفاوتاً في مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف، فضلاً عن اختلاف مستوى مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات الإدارية. وتكمن مشكلة البحث في عدم وضوح طبيعة العلاقة بين الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية لدى أعضاء هذه الأندية، ومدى ارتباطهما بتطوير العمل الإداري وتحسين الأداء التنظيمي. ومن هنا جاءت الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة للتعرف على واقع تطبيق هذين الأسلوبين الإداريين، وتقديم مؤشرات يمكن أن تساعد في الارتقاء بالإدارة الرياضية داخل أندية الدرجة الممتازة في إقليم كردستان العراق.

١-٣ أهداف البحث:

- يهدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية لدى أعضاء أندية الدرجة الممتازة بكرة القدم في إقليم كردستان العراق من خلال:-
- التعرف على مستوى الإدارة بالأهداف لدى أعضاء أندية الدرجة الممتازة بكرة القدم في إقليم كردستان العراق وفق مجالاتها (التخطيط، الرقابة الإدارية، تقييم الأداء، ودعم الإدارة العليا).
- التعرف على مستوى القيادة التشاركية لدى أعضاء أندية الدرجة الممتازة بكرة القدم في إقليم كردستان العراق وفق مجالاتها المحددة في الاستبانة.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية لدى أعضاء أندية الدرجة الممتازة بكرة القدم في إقليم كردستان العراق.
- التعرف على الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول مجالات الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية وفقاً للمتغيرات المعتمدة في البحث.

١-٤ فرضيات البحث:

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية لدى أعضاء أندية الدرجة الممتازة بكرة القدم في إقليم كردستان العراق.
٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مجالات الإدارة بالأهداف (التخطيط، الرقابة الإدارية، تقييم الأداء، ودعم الإدارة العليا) والقيادة التشاركية لدى أفراد عينة البحث.
٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية وفقاً للمتغيرات المعتمدة في البحث.
٤. تسهم مجالات الإدارة بالأهداف في التنبؤ بمستوى القيادة التشاركية لدى أعضاء أندية الدرجة الممتازة بكرة القدم في إقليم كردستان العراق.

١-٦ مجالات البحث:

- المجال البشري: أعضاء الهيئات الإدارية والعاملون في أندية الدرجة الممتازة بكرة القدم في إقليم كردستان العراق.
- المجال المكاني: أندية الدرجة الممتازة بكرة القدم في إقليم كردستان العراق.
- المجال الزمني: المدة من (٢٠٢٤/٩/١) إلى (٢٠٢٥/٣/٢٠)، وهي الفترة التي تم خلالها إجراء الدراسة وتطبيق أداة البحث.

٢- منهجية البحث:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي لملاءمته لطبيعة البحث الحالي

١-٢ مجتمع البحث وعينه:

١-١-٢ مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من أعضاء الهيئات الإدارية ومساعدتهم في أندية الدرجة الممتازة بكرة القدم في إقليم كردستان العراق للموسم الرياضي (٢٠٢٤-٢٠٢٥)، والبالغ عددهم (٧٢) عضواً، موزعين على اثنا عشر نادياً، هي: بيشمركة أربيل، زاخو، هندرين، سيرواني نوي، زكاري، ناكري، دربندخان، رانية، بيشه ساري، برايتي، جوارقورنة، هوليير.

٢-١-٢ عينة البحث:

اعتمد الباحثان أسلوب الحصر الشامل (التعداد الكامل)، إذ شملت عينة البحث جميع أفراد مجتمع البحث البالغ عددهم (٦٧) عضواً من أعضاء الهيئات الإدارية ومساعدتهم في أندية الدرجة الممتازة بكرة القدم في إقليم كردستان العراق، وبذلك مثلت العينة (٩٣%) من مجتمع

البحث، الأمر الذي يعزز من دقة النتائج ويزيد من إمكانية تعميمها في حدود مجتمع الدراسة. ما عدا نادي رزكري اجريت عليهم التجربة الاستطلاعية.

وقد اختير أفراد العينة لكونهم يمثلون الفئة الأكثر ارتباطاً بمتغيري البحث، وهما الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية، إذ يباشرون المهام الإدارية ويشاركون في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات الإدارية داخل الأندية.

٢-٢ أدوات البحث ووسائل جمع البيانات:

اعتمد الباحثان على مجموعة من الأدوات والوسائل العلمية اللازمة لإنجاز البحث وجمع البيانات، بما ينسجم مع طبيعة المنهج الوصفي الارتباطي وأهداف الدراسة، وتمثلت فيما يأتي:

أولاً: المصادر والمراجع

اعتمد الباحثان على مجموعة من المصادر العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية، والدوريات العلمية المحكمة، والبحوث المنشورة، فضلاً عن المراجع الإلكترونية ذات العلاقة بموضوع الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية، وذلك لبناء الإطار النظري، وصياغة مشكلة البحث، وإعداد أداة البحث، وتفسير النتائج ومناقشتها.

ثانياً: استمارة الاستبانة

اعتمد الباحثان الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات البحث، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها. وقد أعدت الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، وعُرضت على مجموعة من الخبراء والمتخصصين للتحقق من صلاحيتها العلمية قبل تطبيقها على أفراد العينة.

وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسين:

• **القسم الأول:** الإدارة بالأهداف، وتضمن خمسة مجالات هي: تحديد الأهداف، والتخطيط، والرقابة الإدارية، وتقييم الأداء، ودعم الإدارة العليا، واشتمل على (٣٥) فقرة .

• **القسم الثاني:** القيادة التشاركية، وتضمن ثلاثة مجالات هي: العلاقات الإنسانية، والمشاركة في القيادة، وتفويض السلطة، واشتمل على (٣٠) فقرة .

وقد استخدم الباحثان مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن فقرات الاستبانة، إذ خُصصت خمس بدائل للإجابة هي: (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً)، ومنحت لها الأوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي، لقياس مستوى الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية لدى أفراد عينة البحث.



أجرى الباحثان التجربة الاستطلاعية على عينة من (٥) أعضاء الهيئات الإدارية ومساعدتهم من خارج عينة البحث الأساسية ومن نفس المجتمع تمثلت بنادي زكاري، وذلك خلال المدة من (٢٠٢٤/٩/١٠) بهدف التأكد من صلاحية أداة البحث وإمكانية تطبيقها ميدانياً قبل الشروع بالتطبيق النهائي.

وهدف التجربة الاستطلاعية إلى تحقيق ما يأتي:

١. التأكد من وضوح تعليمات الاستبانة وفقراتها لدى أفراد العينة .

٢. التعرف على مدى ملائمة فقرات الاستبانة لمستوى أفراد العينة .

٣. تحديد الزمن اللازم للإجابة عن الاستبانة .

٤. التعرف على الصعوبات أو المعوقات التي قد تواجه الباحثان أثناء التطبيق .

٥. التحقق من كفاءة إجراءات توزيع الاستبانات وجمعها .

٦. توفير البيانات اللازمة لاستخراج الخصائص العلمية لأداة البحث، ولا سيما معاملات الصدق والثبات .

وقد أظهرت نتائج التجربة الاستطلاعية أن فقرات الاستبانة كانت واضحة ومفهومة، ولم تواجه أفراد العينة أي صعوبات تُذكر في الإجابة عنها، كما تبين أن متوسط الزمن اللازم للإجابة عن الاستبانة بلغ (15-20) دقيقة، الأمر الذي شجع الباحثان على اعتمادها بصيغتها النهائية وتطبيقها على عينة البحث الأساسية.

٢-٣ الأسس العلمية لأداة القياس:

استخدم الباحثان الاستبانة أداةً لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات البحث، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة والمنهج الوصفي الارتباطي المستخدم. وقد تم إعداد الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات والدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث، وتكونت من قسمين رئيسيين:

• القسم الأول: الإدارة بالأهداف، ويتضمن أربعة مجالات هي:

١. التخطيط.

٢. الرقابة الإدارية.

٣. تقييم الأداء.

٤. دعم الإدارة العليا.

القسم الثاني: القيادة التشاركية، ويتضمن المجالات الخاصة بهذا المتغير وفق الأبعاد المعتمدة في الاستبانة.

وقد استخدم الباحثان مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن فقرات الاستبانة، بهدف التعرف على مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف ومستوى ممارسة القيادة التشاركية لدى أفراد عينة البحث.

٢-٣-١ صدق وثبات الاستبانة

للتأكد من صلاحية أداة القياس المستخدمة في البحث، قام الباحثان بالتحقق من صدق وثبات الاستبانة من خلال الإجراءات العلمية الآتية:

أولاً/ صدق الاستبانة:

اعتمد الباحثان على صدق المحتوى (صدق المحكمين) إذ تم عرض فقرات الاستبانة بصيغتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال الإدارة الرياضية والعلوم الإدارية، بهدف التأكد من مدى ملاءمة الفقرات لمتغيرات البحث ومجالاته، وسلامة صياغتها، ومدى تمثيلها للأبعاد التي وضعت لقياسها، وفي ضوء ملاحظات الخبراء تم إجراء التعديلات اللازمة للوصول إلى الصورة النهائية للاستبانة.

ثانياً/ ثبات الاستبانة:

للتحقق من ثبات الاستبانة، قام الباحثان بتطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة البحث الأساسية، ثم تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة ومجالاتها، وقد أظهرت النتائج أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات مناسبة تسمح باستخدامها في تطبيق البحث الحالي.

جدول (١) يبين معامل الفاكرونباخ لثبات الاستبانة

ت	مجالات الإدارة بالأهداف	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
١	تحديد بالأهداف	٧	٠.٨٤
٢	التخطيط	٧	٠.٨٦
٣	الرقابة الإدارية	٧	٠.٨٤
٤	تقييم الأداء	٧	٠.٨٨
٥	دعم الإدارة العليا	٧	٠.٨٧
	الدرجة الكلية للإدارة بالأهداف	٣٥	٠.٩١



جدول (٢) معامل الصدق الذاتي لمحاور الإدارة بالأهداف

ت	محاور الإدارة بالأهداف	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
١	تحديد الأهداف	٠.٨٤	٠.٩١
٢	التخطيط	٠.٨٧	٠.٩٣
٣	الرقابة الإدارية	٠.٨٥	٠.٩٢
٤	تقييم الأداء	٠.٨٨	٠.٩٤
٥	دعم الإدارة العليا	٠.٨٦	٠.٩٣
	الدرجة الكلية للإدارة بالأهداف	٠.٩٢	٠.٩٦

٢-٣-٢ ثبات مقياس القيادة التشاركية

وللتحقق من ثبات مقياس القيادة التشاركية، قام الباحثان بتطبيق الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية، ثم حُسب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل مجال من مجالات القيادة التشاركية، وكذلك للمقياس ككل، بهدف التحقق من درجة الاتساق الداخلي بين الفقرات.

وقد أظهرت النتائج أن معاملات ألفا كرونباخ لجميع المجالات جاءت ضمن الحدود المقبولة علمياً، إذ تجاوزت الحد الأدنى المقبول (٠.٧٠)، مما يدل على تمتع المقياس بدرجة جيدة من الثبات، وإمكانية الاعتماد عليه في جمع بيانات البحث.

جدول (٣)

معامل ألفا كرونباخ لمجالات القيادة التشاركية

ت	مجالات القيادة التشاركية	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
١	العلاقات الإنسانية	١١	٠.٨٩
٢	المشاركة في القيادة	١٢	٠.٩١
٣	تفويض السلطة	٧	٠.٨٧



الدرجة الكلية للقيادة التشاركية	٣٠	٠.٩٣
---------------------------------	----	------

٢-٣-٤ الصدق الذاتي لمقياس القيادة التشاركية

وللتأكد من الصدق الذاتي للمقياس، استخرج الباحثان معاملات الصدق الذاتي من خلال إيجاد الجذر التربيعي لمعاملات الثبات (ألفا كرونباخ)، وتبين أن جميع القيم كانت مرتفعة، مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق الذاتي، ويقاس ما وُضع لقياسه.

جدول (٤)

الصدق الذاتي لمجالات القيادة التشاركية

ت	مجالات القيادة التشاركية	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
١	العلاقات الإنسانية	٠.٨٩	٠.٩٤
٢	المشاركة في القيادة	٠.٩١	٠.٩٥
٣	تفويض السلطة	٠.٨٧	٠.٩٣
	الدرجة الكلية للقيادة التشاركية	٠.٩٣	٠.٩٦

يتضح من الجدولين (٣) و(٤) أن معاملات الثبات والصدق الذاتي لجميع مجالات القيادة التشاركية، وكذلك الدرجة الكلية للمقياس، جاءت مرتفعة، مما يؤكد صلاحية المقياس للتطبيق على عينة البحث الأساسية، وإمكانية الاعتماد على نتائجه في تحقيق أهداف الدراسة.

٢-٤ إجراءات تطبيق البحث

بعد استكمال إجراءات بناء أداة البحث والتحقق من خصائصها العلمية من حيث الصدق والثبات، قام الباحثان بتطبيق الاستبانة بصيغتها النهائية على أفراد عينة البحث الأساسية، والمتمثلة بأعضاء الهيئات الإدارية ومساعدتهم في أندية الدرجة الممتازة بكرة القدم في إقليم كوردستان العراق للموسم الرياضي (٢٠٢٤-٢٠٢٥)، والبالغ عددهم (٣٠) عضواً.

وقد جرى توزيع الاستبانات على أفراد العينة من قبل الباحثان، بعد توضيح الهدف من الدراسة وبيان أهمية المشاركة في الإجابة عن فقرات الاستبانة، مع التأكيد على أن المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وأن الإجابات ستعامل بسرية تامة.

وبعد استرجاع الاستبانات، قام الباحثان بمراجعتها للتأكد من اكتمال الإجابات وصلاحيتها للتحليل الإحصائي، ثم رُمزت البيانات وأدخلت إلى الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، تمهيداً لمعالجتها إحصائياً واستخراج النتائج بما ينسجم مع أهداف البحث وفرضياته.

٢-٥ التجربة الرئيسية:

بعد الانتهاء من التجربة الاستطلاعية والتحقق من الخصائص العلمية لأداة البحث من حيث الصدق والثبات، أجرى الباحثان التجربة الرئيسية خلال المدة من (٢٠٢٤/١٠/١) ولغاية (٢٠٢٥/١٢/٢١) وذلك بتطبيق الاستبانة بصيغتها النهائية على أفراد عينة البحث الأساسية. وقام الباحثان بتوزيع استمارات الاستبانة بنفسه على أفراد العينة، بعد توضيح هدف الدراسة وطريقة الإجابة عن فقراتها، مع التأكيد على أن المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وأن جميع الإجابات ستعامل بسرية تامة، بما يضمن الحصول على بيانات دقيقة وموضوعية.

وبعد استكمال عملية التطبيق، استرجع الباحثان جميع استمارات الاستبانة، إذ بلغ عدد الاستبانات الموزعة (30) استبانة، واستعيدت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، ثم راجع الباحثان الاستبانات للتأكد من اكتمال البيانات وخلوها من النواقص.

٣-١ عرض وتحليل ومناقشة النتائج:

٣-١-١ عرض وتحليل نتائج الهدف الأول

الهدف الأول: التعرف على مستوى الإدارة بالأهداف لدى أعضاء الهيئات الإدارية ومساعدتهم في أندية الدرجة الممتازة بكرة القدم في إقليم كردستان العراق.

جدول (٥)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمجالات الإدارة بالأهداف

ت	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (%)	مستوى التقدير
١	تحديد الأهداف	٤.٣٢	٠.٤٧	٨٦.٤٠	مرتفع جداً
٢	التخطيط	٤.١٨	٠.٥٥	٨٣.٦٠	مرتفع
٣	الرقابة الإدارية	٤.٠٥	٠.٦١	٨١.٠٠	مرتفع
٤	تقييم الأداء	٣.٩٦	٠.٥٨	٧٩.٢٠	مرتفع
٥	دعم الإدارة العليا	٤.١١	٠.٥٣	٨٢.٢٠	مرتفع
المقياس ككل	الإدارة بالأهداف	٤.١٢	٠.٤٥	٨٢.٤٠	مرتفع

يبين الجدول (٤-١) أن مستوى الإدارة بالأهداف لدى أفراد عينة البحث جاء مرتفعاً، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي (٤.١٢) بانحراف معياري (٠.٤٥) وبأهمية نسبية بلغت (٨٢.٤٠%)، مما يشير إلى أن الهيئات الإدارية في أندية الدرجة الممتازة بكرة القدم في إقليم كردستان تتمتع بمستوى جيد من تطبيق الإدارة بالأهداف.

كما أظهرت النتائج أن مجال تحديد الأهداف احتل المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (٤.٣٢)، وانحراف معياري (٠.٤٧)، وبأهمية نسبية بلغت (٨٦.٤٠%)، مما يدل على اهتمام الإدارات الرياضية بوضع أهداف واضحة ومحددة تسهم في توجيه العمل الإداري وتحقيق الأهداف المنشودة.

وجاء مجال التخطيط في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (٤.١٨)، تلاه مجال دعم الإدارة العليا بوسط حسابي (٤.١١) ثم الرقابة الإدارية بوسط حسابي (٤.٠٥) في حين جاء مجال تقييم الأداء في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي بلغ (٣.٩٦)، إلا أنه بقي ضمن المستوى المرتفع، مما يعكس اهتمام الإدارات الرياضية بعمليات التقويم، مع الحاجة إلى تطوير آليات تقييم الأداء بصورة أكثر فاعلية.

أظهرت النتائج أن مستوى الإدارة بالأهداف لدى أعضاء الهيئات الإدارية ومساعدتهم في أندية الدرجة الممتازة بكرة القدم في إقليم كردستان العراق جاء بمستوى مرتفع، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي (٤.١٢) وبأهمية نسبية (٨٢.٤٠%). ويعكس ذلك اهتمام إدارات الأندية بتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة من خلال تحديد أهداف واضحة، والتخطيط المسبق، ومتابعة التنفيذ، وتقويم الأداء بصورة مستمرة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الإدارة بالأهداف تُعد من الأساليب الإدارية التي تسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، إذ تؤكد على مشاركة العاملين في تحديد الأهداف وربطها بالخطط التنفيذية، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام والمسؤولية وتحسين مستوى الإنجاز. (Drucker, 1954) كما أن وضوح الأهداف يساعد الإداريين على توجيه الموارد المتاحة بصورة أكثر كفاءة، ويعزز التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة الرياضية (Koontz, Weihrich & Cannice, 2020).

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه دروكر (Drucker, 1954) من أن الإدارة بالأهداف تعد من أكثر الأساليب الإدارية فاعلية في رفع الأداء وتحسين عملية اتخاذ القرار، لأنها تعتمد على تحديد أهداف قابلة للقياس ومتابعة مدى تحققها بصورة مستمرة. كما يرى روبنز وكولتر

(Robbins & Coulter, 2021) أن تطبيق الإدارة بالأهداف يسهم في تحسين الاتصال الإداري وزيادة دافعية العاملين وتعزيز الأداء التنظيمي.

وعلى المستوى العربي، تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه الساعدي (٢٠١٩) (من أن الإدارة بالأهداف تسهم في رفع كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية من خلال وضوح الأهداف وتوزيع المسؤوليات بصورة دقيقة. كما تتفق مع دراسة الجبوري (٢٠٢١) (التي أكدت أن مشاركة العاملين في صياغة الأهداف تعزز الالتزام التنظيمي وترفع مستوى الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية.

وقد يُعزى حصول مجال تحديد الأهداف على المرتبة الأولى إلى إدراك إدارات الأندية لأهمية صياغة أهداف واضحة وقابلة للتحقيق، إذ إن وضوح الأهداف يمثل نقطة الانطلاق في جميع العمليات الإدارية، بدءاً من التخطيط وانتهاءً بالتقويم. في المقابل، جاء مجال تقييم الأداء في المرتبة الأخيرة رغم بقاءه ضمن المستوى المرتفع، وهو ما قد يشير إلى حاجة الأندية إلى تطوير نظم أكثر دقة لتقويم الأداء تعتمد على مؤشرات موضوعية ومعايير علمية حديثة.

٣-١-٢ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الهدف الثاني

الهدف الثاني: التعرف على مستوى القيادة التشاركية لدى أعضاء الهيئات الإدارية ومساعدتهم في أندية الدرجة الممتازة بكرة القدم في إقليم كردستان العراق. ولتحقيق هذا الهدف، استخرج الباحثان الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمجالات القيادة التشاركية والدرجة الكلية، كما هو موضح في الجدول (٦).

جدول (٦)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمجالات القيادة التشاركية ن=٣٠

ت	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (%)	مستوى التقدير
1	العلاقات الإنسانية	٤.٢٨	٠.٤٩	٨٥.٦٠	مرتفع جداً
2	المشاركة في القيادة	٤.١٥	٠.٥٦	٨٣.٠٠	مرتفع
3	تفويض السلطة	٣.٩٨	٠.٦٣	٧٩.٦٠	مرتفع
الدرجة الكلية	القيادة التشاركية	٤.١٤	٠.٤٦	٨٢.٨٠	مرتفع

يتضح من الجدول (٤-٢) أن مستوى القيادة التشاركية لدى أعضاء الهيئات الإدارية ومساعدتهم في أندية الدرجة الممتازة بكرة القدم في إقليم كردستان العراق جاء مرتفعاً، إذ بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤.١٤)، وانحراف معياري (٠.٤٦)، وبأهمية نسبية بلغت (٨٢.٨٠%).

كما أظهرت النتائج أن مجال العلاقات الإنسانية جاء في المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (٤.٢٨)، وانحراف معياري (٠.٤٩)، وبأهمية نسبية بلغت (٨٥.٦٠%)، مما يدل على اهتمام الهيئات الإدارية ببناء علاقات إيجابية قائمة على الاحترام المتبادل والتعاون والثقة بين أعضاء الإدارة والعاملين.

وجاء مجال المشاركة في القيادة في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (٤.١٥) وبأهمية نسبية بلغت (٨٣.٠٠%) وهو ما يشير إلى حرص الإدارات على إشراك العاملين في مناقشة القضايا الإدارية واتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الأندية.

أما مجال تفويض السلطة فقد جاء في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (3.98)، وانحراف معياري (٠.٦٣)، وبأهمية نسبية بلغت (٧٩.٦٠%) ورغم احتلاله المرتبة الأخيرة، فإنه بقي ضمن المستوى المرتفع، مما يعكس وجود ممارسات جيدة في تفويض الصلاحيات مع الحاجة إلى توسيعها بما يتناسب مع متطلبات الإدارة الرياضية الحديثة.

٣- ٢ مناقشة النتائج:

تشير النتائج إلى أن الهيئات الإدارية في أندية الدرجة الممتازة بكرة القدم تتبنى أسلوب القيادة التشاركية بدرجة مرتفعة، الأمر الذي يعكس إدراكها لأهمية إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، وتعزيز التعاون والعمل بروح الفريق، وهو ما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء الإداري وتحقيق أهداف النادي.

ويرى الباحثان أن احتلال العلاقات الإنسانية المرتبة الأولى يعود إلى طبيعة العمل في الأندية الرياضية، التي تعتمد على التعاون والتنسيق المستمر بين أعضاء الهيئة الإدارية والأجهزة الفنية والإدارية، الأمر الذي يتطلب بناء علاقات إنسانية إيجابية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل. ويؤكد (Northouse 2022) أن القيادة التشاركية تقوم على بناء علاقات فعالة بين القائد وأعضاء الفريق، وأن جودة العلاقات الإنسانية تعد من أهم العوامل المؤثرة في نجاح القيادة وتحقيق الأهداف التنظيمية.

كما يمكن تفسير ارتفاع مستوى المشاركة في القيادة بأن الإدارات الرياضية الحديثة لم تعد تعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات، بل تتجه نحو إشراك العاملين في اقتراح الحلول ومناقشة

البداية، مما يعزز الالتزام التنظيمي ويزيد من جودة القرارات الإدارية. ويتفق ذلك مع ما أشار إليه (Yukl (2020 من أن القيادة التشاركية تسهم في رفع دافعية العاملين وتحسين الأداء من خلال إشراكهم في صنع القرار والاستفادة من خبراتهم.

أما حصول تفويض السلطة على المرتبة الأخيرة، فيمكن تفسيره بأن بعض القيادات الإدارية لا تزال تميل إلى الاحتفاظ بجزء من الصلاحيات بسبب طبيعة المنافسات الرياضية والمسؤولية المباشرة عن النتائج، إلا أن مستوى هذا المجال بقي مرتفعاً، مما يدل على وجود توجه نحو منح العاملين صلاحيات أوسع تدريجياً. ويرى (Robbins and Judge (2023 أن تفويض السلطة يعد أحد أهم ممارسات القيادة الحديثة، لأنه يعزز الثقة، وينمي القدرات القيادية، ويسهم في سرعة إنجاز الأعمال وتحسين الأداء المؤسسي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشمري (٢٠٢٠) (التي توصلت إلى أن القيادة التشاركية تؤدي دوراً إيجابياً في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية من خلال تعزيز التعاون والمشاركة في اتخاذ القرار. كما تتفق مع دراسة العاني (٢٠٢٢) (التي أكدت أن العلاقات الإنسانية والمشاركة في القيادة من أكثر أبعاد القيادة التشاركية تأثيراً في رفع كفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسات الرياضية.

وبصورة عامة، تؤكد هذه النتائج أن القيادة التشاركية تمثل أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في تطوير العمل الإداري في الأندية الرياضية، من خلال تعزيز التعاون، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرار، وتنمية الثقة المتبادلة بين القيادات والعاملين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية.

٣-٢-١ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الهدف الثالث

الهدف الثالث: التعرف على العلاقة بين الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية لدى أعضاء الهيئات الإدارية ومساعدتهم في أندية الدرجة الممتازة بكرة القدم في إقليم كردستان العراق.

ولتحقيق هذا الهدف، استخدم الباحثان معامل ارتباط بيرسون للتعرف على طبيعة العلاقة بين الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية، كما هو موضح في الجدول (٧)

جدول (٧)

معامل ارتباط بيرسون بين الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية ن = ٣٠

لمتغير	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الإدارة بالأهداف × القيادة التشاركية	٠.٨١٢	٠.٠٠٠	دالة إحصائية عند ٠.٠٥

٣-٢-٢ تحليل النتائج

يبين الجدول (٤-٣) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية بلغت (٠.٨١٢) وهي علاقة ارتباط موجبة قوية، كما أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (٠.٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية لدى أعضاء الهيئات الإدارية ومساعدتهم في أندية الدرجة الممتازة بكرة القدم في إقليم كردستان العراق. وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف داخل الأندية الرياضية، ارتفع معه مستوى ممارسة القيادة التشاركية، والعكس صحيح.

٣-٢-٣ مناقشة النتائج

يرى الباحثان أن وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية يعد أمراً منطقياً، لأن كلا المتغيرين يقومان على مبدأ المشاركة والتنسيق والتعاون بين القيادات الإدارية والعاملين. فالإدارة بالأهداف تعتمد على تحديد أهداف مشتركة يتم الاتفاق عليها بين الإدارة والعاملين، بينما تقوم القيادة التشاركية على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يجعل كلا الأسلوبين يكمل أحدهما الآخر في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ويشير (Drucker 1954) إلى أن نجاح الإدارة بالأهداف يعتمد بصورة كبيرة على مشاركة العاملين في تحديد الأهداف ومتابعة تنفيذها، وهو ما يتوافق مع مبادئ القيادة التشاركية التي تؤكد أهمية التعاون والثقة المتبادلة بين القائد وأعضاء الفريق. كما يؤكد (Northouse 2022) أن القيادة التشاركية تؤدي إلى تحسين جودة القرارات الإدارية، وزيادة الالتزام التنظيمي، ورفع مستوى الأداء من خلال إشراك العاملين في مختلف مراحل العمل الإداري.

كما يوضح (Yukl 2020) أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات تعزز من فاعلية القيادة، وتسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى، وهو ما يفسر قوة العلاقة التي أظهرتها نتائج البحث بين الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجبوري (٢٠٢١) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تطبيق الإدارة بالأهداف وتحسين الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية، كما تتفق مع دراسة العاني (٢٠٢٢) التي أكدت أن القيادة التشاركية تسهم في رفع مستوى كفاءة الإدارة الرياضية من خلال تعزيز العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار.

ويستنتج الباحثان أن نجاح الإدارة بالأهداف في الأندية الرياضية لا يتحقق بمعزل عن تبني أسلوب القيادة التشاركية، إذ إن المشاركة في تحديد الأهداف، وتبادل الآراء، وتفويض

الصلاحيات، وتعزيز العلاقات الإنسانية تشكل منظومة إدارية متكاملة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف الأندية الرياضية بكفاءة وفاعلية.

٤ - الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

٤-١ : الاستنتاجات

في ضوء نتائج البحث وتحليلها ومناقشتها، توصل الباحثان إلى الاستنتاجات الآتية:

١. أظهرت نتائج البحث أن مستوى الإدارة بالأهداف لدى أعضاء الهيئات الإدارية ومساعدتهم في أندية الدرجة الممتازة بكرة القدم في إقليم كردستان العراق جاء بمستوى مرتفع، مما يعكس اهتمام إدارات الأندية بتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة في تحديد الأهداف والتخطيط والرقابة وتقويم الأداء .

٢. تبين أن مجال تحديد الأهداف احتل المرتبة الأولى بين مجالات الإدارة بالأهداف، الأمر الذي يشير إلى إدراك الهيئات الإدارية لأهمية وضوح الأهداف في توجيه العمل الإداري وتحقيق الإنجاز .

٣. أظهرت النتائج أن مستوى القيادة التشاركية لدى أعضاء الهيئات الإدارية ومساعدتهم جاء بمستوى مرتفع، مما يدل على تبني الإدارات الرياضية أسلوب المشاركة في إدارة العمل واتخاذ القرارات .

٤. احتل مجال العلاقات الإنسانية المرتبة الأولى بين مجالات القيادة التشاركية، وهو ما يعكس اهتمام الهيئات الإدارية ببناء علاقات إيجابية قائمة على الاحترام المتبادل والتعاون والثقة بين العاملين .

٥. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية، مما يدل على أن زيادة مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف يقترن بارتفاع مستوى ممارسة القيادة التشاركية داخل الأندية الرياضية .

٦. بينت النتائج أن تطبيق الإدارة بالأهداف يسهم في تعزيز العمل الجماعي وتحسين عملية اتخاذ القرار، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء الإداري في الأندية الرياضية .

٧. أسهمت القيادة التشاركية في تعزيز مشاركة أعضاء الهيئات الإدارية في التخطيط والتنظيم وتقويم الأداء، مما أدى إلى تحسين بيئة العمل وزيادة الالتزام بتحقيق أهداف النادي .



٨. أكدت نتائج البحث أن الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية يمثلان مدخلين إداريين متكاملين يسهمان في تطوير الأداء الإداري وتحقيق أهداف الأندية الرياضية بكفاءة وفاعلية .

٩. أوضحت النتائج أن نجاح الإدارة الرياضية في الأندية لا يعتمد على وضوح الأهداف فقط، وإنما يتطلب أيضاً تبني أساليب قيادية تشجع على المشاركة، وتبادل الآراء، وتفويض الصلاحيات، بما يعزز جودة القرارات الإدارية .

١٠. تؤكد نتائج البحث أهمية تطوير القدرات الإدارية والقيادية لأعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية، بما يتوافق مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة الرياضية، ويسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق التميز الإداري.

٤-٢ التوصيات:

١- اعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف في أندية الدرجة الممتازة بكرة القدم، لما له من دور في تحسين الأداء الإداري ورفع كفاءة العمل المؤسسي.

٢- تعزيز ممارسة القيادة التشاركية من خلال توسيع مشاركة أعضاء الهيئات الإدارية والعاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وتخطيط الأعمال.

٣- تنظيم برامج تدريبية وورش عمل مستمرة لتطوير المهارات الإدارية والقيادية لأعضاء الهيئات الإدارية، بما يتوافق مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة الرياضية.

٤- تطوير أنظمة موضوعية لتقييم الأداء الإداري، وربطها بتحقيق الأهداف المؤسسية، مع تشجيع تفويض الصلاحيات بما يسهم في تحسين جودة الأداء.

٥- تشجيع إجراء المزيد من الدراسات والبحوث في مجال الإدارة الرياضية، تتناول الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية ومتغيرات تنظيمية أخرى، وعلى عينات ومؤسسات رياضية مختلفة

المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية

١- الجبوري، أحمد محمد. (٢٠٢١) الإدارة الرياضية الحديثة. بغداد: دار الكتب والوثائق .

٢- الساعدي، علي حسين. (٢٠١٩) الإدارة بالأهداف وتطبيقاتها في المؤسسات الرياضية. بغداد: دار الذاكرة للنشر .

٣- الشمري، محمد جاسم. (٢٠٢٠) القيادة الإدارية في المؤسسات الرياضية. بغداد: دار الذاكرة .



٤-العاني، أحمد عبد الكريم. (٢٠٢٢). القيادة التشاركية وأثرها في تطوير الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية .
عمّان: دار الأيام .

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 5-Drucker, P.F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- 6-Koontz, H., Weihrich, H. and Cannice, M.V. (2020). *Management: A Global and Entrepreneurial Perspective*. 15th ed. New York: McGraw-Hill Education.
- 7-Northouse, P.G. (2022). *Leadership: Theory and Practice*. 9th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 8-Robbins, S.P. and Coulter, M. (2021). *Management*. 15th ed. Harlow: Pearson.
- 9-Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2023). *Organizational Behavior*. 19th ed. Harlow: Pearson.
- 10-Yukl, G. (2020). *Leadership in Organizations*. 9th ed. Harlow: Pearson.

Sources and References:

First: Arabic References

- 1-Al-Jubouri, Ahmed Mohammed. (2021). **Modern Sports Management**. Baghdad: House of Books and Documents.
- 2-Al-Saadi, Ali Hussein. (2019). **Management by Objectives and Its Applications in Sports Institutions**. Baghdad: Dar Al-Dhakira for Publishing.
- 3-Al-Shammari, Mohammed Jassim. (2020). **Administrative Leadership in Sports Institutions**. Baghdad: Dar Al-Dhakira.
- 4-Al-Ani, Ahmed Abdul Karim. (2022). **Participatory Leadership and Its Impact on Developing Administrative Performance in Sports Institutions**. Amman: Dar Al-Ayyam.

Second: Foreign References

- 5-Drucker, P.F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- 6-Koontz, H., Weihrich, H. and Cannice, M.V. (2020). *Management: A Global and Entrepreneurial Perspective*. 15th ed. New York: McGraw-Hill Education.
- 7-Northouse, P.G. (2022). *Leadership: Theory and Practice*. 9th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 8-Robbins, S.P. and Coulter, M. (2021). *Management*. 15th ed. Harlow: Pearson.
- 9-Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2023). *Organizational Behavior*. 19th ed. Harlow: Pearson.
- 10-Yukl, G. (2020). *Leadership in Organizations*. 9th ed. Harlow: Pearson.





العلاقة بين الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية لدى أعضاء أندية الدرجة الممتازة بكرة القدم في

أقليم كردستان العراق



جامعة كربلاء
كلية التربية الأساسية
قسم التربية الرياضية

م /أستتيان

حضرة عضو الاتحاد المحترم

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثان (كومار خداداد حسن ، و يحيى كريم قادر) بإجراء دراسة بعنوان " العلاقة بين الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية لدى أعضاء أندية الدرجة الممتازة بكرة القدم في إقليم كردستان العراق نرجو من حضرتكم الاستجابة وفق ماتراه مناسباً، علماً بان البيانات التي سوف تجمع لغاية البحث العلمي فقط. امل اختيار ما ينطبق عميك بوضع شارة (√)

شكراً حسن تعاونكم.

1-المؤهل العلمي :

2-الخبرة الادارية :

الباحثان

مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية ٢٠٢٦ المجلد ١٦ / العدد ١٠



العلاقة بين الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية لدى أعضاء أندية الدرجة الممتازة بكرة القدم في

أقليم كردستان العراق

القسم الأول: الإدارة بالأهداف

من خلال عملي كعضو في اتحاد رياضي فإنني امارس الإدارة بالأهداف في مجال تحديد الأهداف :

ت	الفقرات	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
١	تبني أهداف واضحة ومحددة في الاتحاد					
٢	اهداف القابضة لمتنفيذ في الاتحاد					
٣	اعتماد برامج عمل تتلائم مع الأهداف الموضوعه					
٤	مشاركة المستويات الإداريه في وضع الاهداف					
٥	المساهمة في وضع اهداف توجه سلوك الرئيس والأعضاء في الاتحاد					
٦	تحديد أساليب العمل المناسبه لتحقيق الأهداف					
٧	تحديد اهداف قابضة لمقياس					

المجال الثاني: التخطيط

من خلال عملي كعضو في اتحاد رياضي فإنني امارس الإدارة بالأهداف في مجال التخطيط:

ت	الفقرات	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
٨	وضع خطوات العمل التي تحقق الأهداف					
٩	ربط خطط الاتحاد بالأهداف الموضوعه					
١٠	اشارك جميع المعنيين في وضع خطط عمل واضحة وقائمة للتنفيذ					
١١	وضع الخطط التي تكون واضحة للجميع					
١٢	تنفيذ الخطط والبرامج					



					في فترة زمنية محددة	
					تقييم الخطط وفق معايير محددة	١٣
					وضع الخطط ضمن الإمكانيات المتوفرة	١٤

المجال الثالث: الرقابة الإدارية

من خلال عملي كعضو في اتحاد رياضي فإنني امارس الإدارة بالأهداف في مجال الرقابة الإدارية:

ت	الفقرات	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
١٥	دعم الموضوعية والعدالة كأساس لمراقبة والمتابعة في الاتحاد					
١٦	ربط الحوافز بالأداء في الاتحاد					
١٧	تشجيع الأعضاء على تنمية الرقابة الذاتية					
١٨	التأكد على أهمية التوازن بين تفويض المسؤوليات وعممية الرقابة					
١٩	تحديد الاخفاقات والاستفادة منها في المستقبل					
٢٠	التأكيد على التزامات سير العمل نحو تحقيق الأهداف					
٢١	رفع كفاءة أداء الاف الافراد					

المجال الرابع: تقييم الأداء

من خلال عملي كعضو في اتحاد رياضي فإنني امارس الإدارة بالأهداف في مجال تقييم الأداء:

ت	الفقرات	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
٢٢	وضع معايير محددة لتقييم الأداء					
	زيادة دافعية الأعضاء					



العلاقة بين الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية لدى أعضاء أندية الدرجة الممتازة بكرة القدم في

أقليم كردستان العراق

٢٣	نحو العمل من خلال التقارير الدورية حول الإنجاز					
٢٤	تقييم الأداء في الاتحاد في ضوء تحقق النتائج المتوقعة					
٢٥	استخدام نظام التغذية الراجعة كوسيلة لتقييم الأداء					
٢٦	تزويد الإدارة ببيانات لمتوجيه والرقابة لتقييم الأداء					
٢٧	توضيح الإنجازات المحققة من خلال تقرير نيائي يقدم للاتحاد					
٢٨	مراعاة الموضوعية والدقة في تقييم أداء الأعضاء					

المجال الخامس: دعم الإدارة العليا

من خلال عملي كعضو في اتحاد رياضي فإنني امارس الإدارة بالأهداف في مجال دعم الإدارة :

ت	الفقرات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة جداً	بدرجة قليلة
٢٩	التشجيع على الابتكار والإبداع					
٣٠	الاطلاع على سير عمل الاتحاد من خلال آليات معينة					
٣١	متابعة العمل لمعرفة عمى المشكلات وحالها					
٣٢	توفير التسهيلات اللازمة من الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية للاتحاد					
٣٣	تقبل الاقتراحات التي تسهم في تحسين					



الأداء					
٣٤	الالتزام بالأهداف التي تم الاتفاق عليها				
٣٥	دعم ثقافة و الحوار بين الأعضاء				

القسم الثاني: قياس القيادة التشاركية

المجال الأول: العلاقات الإنسانية

من خلال عملي كعضو في اتحاد رياضي فإنني امارس القيادة التشاركية في مجال العلاقات الإنسانية :

ت	الفقرات	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة جدا
١	المساهمة في توفير مناخ جيد في العمل				
٢	توفير جو يسوده التفاهم والمشاركة				
٣	التواصل الاجتماعي مع أعضاء البيئة الإدارية في المناسبات المختلفة				
٤	تنمية الاتجاهات الايجابية بين أعضاء البيئة الادارية في الاتحاد				
٥	التشجيع على تبادل الخبرات بين الأعضاء				
٦	التحلي بالصبر في التعامل مع أعضاء الاتحاد				
٧	المحافظة على كرامة أعضاء الاتحاد				
٨	المحافظة على أسرار أعضاء البيئة الادارية في الاتحاد				
٩	بث جو من الاحترام المتبادل بيني وبين زملائي				
١٠	معاملة الجميع دون تمييز عضو على حساب الآخر				
	مساعدة الأعضاء في				

العلاقة بين الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية لدى أعضاء أندية الدرجة الممتازة بكرة القدم في

أقليم كردستان العراق

١١	حل المشكلات الخاصة بهم						
----	------------------------	--	--	--	--	--	--

المجال الثاني: المشاركة في القيادة:

من خلال عملي كعضو في اتحاد رياضي فإنني امارس القيادة التشاركية في مجال المشاركة في القيادة:

ت	الفقرات	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
١٢	إشراك الأعضاء في صنع القرارات					
١٣	إتاحة الفرصة لأعضاء لتمثيل الاتحاد في الاجتماعات والندوات الخارجية					
١٤	المشاركة في حل المشكلات المتعلقة بالعمل					
١٥	توزيع المهام الإدارية والقيادية بين الأعضاء وفقاً لقدراتهم وميولهم					
١٦	المشاركة في وضع رؤية مستقبلية للاتحاد					
١٧	إشراك الأعضاء في تحديد الاحتياجات المالية والتدريبية					
١٨	إشراك الأعضاء في عملية التقويم					
١٩	أداء المهم الموكلة لي من إدارة الاتحاد					
٢٠	دعم عقد دورات تدريبية للأعضاء على كيفية صنع واتخاذ القرارات					
٢١	تشجيع الأعضاء على العمل بروح الفريق					
٢٢	تشجيع اللقاءات الدورية بين الأعضاء					
٢٣	المشاركة في تشكيل المجان لتطوير العلاقات مع المجتمع المحلي					



المجال الثالث: تفويض السلطة:

من خلال عملي كعضو في اتحاد رياضي فإنني امارس القيادة التشاركية في مجال تفويض السلطة:

ت	الفقرات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
٢٤	مساعدة رئيس الاتحاد للبتعاد عن المركزية في اتخاذ القرارات					
٢٥	تشجيع رئيس الاتحاد على تقبل قرارات الأعضاء بمرونة					
٢٦	مشاركة أعضاء البيئة الادارية في حل المشكلات الادارية					
٢٧	العمل وفقا للصلاحيات الموكمة لي من الادارة					
٢٨	متابعة أمور الاتحاد في حال غياب رئيس الاتحاد بناء على تفويضه لي					

العلاقة بين الإدارة بالأهداف والقيادة التشاركية لدى أعضاء أندية الدرجة الممتازة بكرة القدم في

أقليم كردستان العراق



					المساهمة مع رئيس الاتحاد في إيجاد بيئة تشاركية مناسبة	٢٩
					تفويض من يرغب في أداء عمل معين يناسب ميولو	٣٠



مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية ٢٠٢٦ المجلد ١٦ / العدد ١٠

