



## مجلة المستنصرية لعلوم الرياضة

<https://mjss.uomustansiriyah.edu.iq/index.php/mjss/index>



### مستوى إتقان التخطيط الإداري في أقسام وشعب الرياضة الجامعية استناداً إلى آراء العاملين في النشاط الرياضي

زينب فلاح حسن

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ الجامعة المستنصرية

Zenab77@uomustansiriyah.edu.iq

تاريخ الاستلام : 2025/ 9/21

تاريخ القبول: 2025/ 10/22

تاريخ النشر: 2026/1/1

Creative Commons Attribution 4.0 International License



هذا العمل مرخص من قبل

#### ملخص البحث

يُعدّ التخطيط الإداري من المرتكزات الأساسية في نجاح النشاط الرياضي، إذ يُمثل الأداة التي تُوجّه الجهود البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية. ولأن الخبرة العملية للعاملين في المجال الرياضي تؤثر بدرجة كبيرة على مستوى إتقانهم لمهارات التخطيط الإداري، فإن الواقع العملي في العديد من الجامعات يشير إلى وجود تباين في مستوى إتقان التخطيط الإداري لهذه الوحدات سواء على صعيد وضوح الأهداف، أو دقة توزيع المهام، أو كفاءة استثمار الموارد البشرية والمادية، أو حتى على مستوى المتابعة والتقييم. هذا التباين قد يؤدي أحياناً إلى ظهور مشكلات تنظيمية مثل ضعف التنسيق، وتأخر المواعيد وهدف البحث إلى التعرف على مستوى إتقان التخطيط الإداري. تكونت العينة من (94) فرداً من العاملين في النشاط الرياضي، ثم اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوب المسح، وقام بخطوات بناء المقياس وفق المراحل العلمية وتم التأكد من صدق وثبات المقياس، ليصبح أداة صالحة لقياس مستوى إتقان التخطيط الإداري. أظهرت النتائج أن التنظيم وتوزيع المسؤوليات قد حصل على أعلى تقييم بين محاور التخطيط الإداري، مما يعكس وجود أساس هيكلي جيد في أقسام وشعب النشاط الرياضي بالجامعات العراقية. أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين ذوي الخبرة (أكثر من 15 سنة) وأقل من (15 سنة) لصالح ذوي الخبرة الأقل واهتت بتعزيز التخطيط الاستراتيجي عبر إدخال برامج تدريبية للعاملين في النشاط الرياضي حول بناء الرؤى المستقبلية ووضع أهداف طويلة المدى مرتبطة بمؤشرات قياس أداء واضحة.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الإداري ، الرياضة الجامعية .النشاط الرياضي.

# The Level of Mastery of Administrative Planning in University Sports Departments and Units Based on the Opinions of Sports Activity Staff

## Abstract

Administrative planning is considered one of the fundamental pillars for the success of sports activities, as it represents the tool that directs human and material efforts toward achieving the desired goals efficiently and effectively. Since the practical experience of staff working in the sports field greatly affects their mastery of administrative planning skills, the reality in many universities indicates variability in the level of mastery of administrative planning within these units. This variability appears in aspects such as clarity of objectives, precision in task distribution, efficiency in utilizing human and material resources, and the processes of follow-up and evaluation. Such inconsistencies may sometimes lead to organizational problems such as weak coordination and delays in schedules. The aim of this study is that identifying the level of mastery of administrative planning. The sample consisted of (94) staff members working in sports activities. The researcher adopted the descriptive survey method and followed the scientific stages of scale construction, ensuring its validity and reliability, making it a suitable tool for measuring the level of mastery of administrative planning. The results showed that organization and distribution of responsibilities received the highest evaluation among the domains of administrative planning, reflecting a solid structural foundation in the sports departments and units of Iraqi universities. Furthermore, statistically significant differences were found at the (0.05) level between those with more than 15 years of experience and those with less than 15 years, in favor of the less experienced group. The study recommended that enhancing strategic planning through training programs for sports activity staff focused on building future visions and setting long-term goals linked to clear performance indicators.

**Keywords:** Administrative Planning, University Sports, Sports Activities

**1-1 مقدمة البحث وأهميته:**

تُعدّ أقسام وشعب الرياضية الجامعية من أبرز الأنشطة التي تحتل مكانة مهمة في الوسط الأكاديمي والتربوي، لما لها من دور فعّال في تنمية شخصية الطلبة وصقل قدراتهم البدنية والفنية، فضلاً عن تعزيز القيم الاجتماعية مثل التعاون والانتماء والمنافسة الشريفة. وتُعدّ هذه الأقسام والشعب فرصة حقيقية لاكتشاف المواهب الرياضية وتوجيهها نحو الاحتراف الرياضي، إضافةً إلى دورها في بناء قاعدة رياضية علمية تدعم المنتخبات الوطنية. ومن هنا تتضح الأهمية الكبيرة لنجاح هذه الأقسام وخصوصاً تنظيم البطولات الجامعية، والذي يعتمد بالدرجة الأولى على التخطيط الإداري السليم الذي يُعدّ جوهر العملية الإدارية وركيزة نجاحها. إذ إن التخطيط الإداري يمثل الوظيفة الأساسية التي تُوجّه بقية عناصر العملية الإدارية (التنظيم، التوجيه، الرقابة)، حيث أنه يحدد الأهداف، ويضع السياسات، ويرسم الاستراتيجيات، ويُنسّق الجهود لضمان تحقيق أفضل النتائج. وفي المجال الرياضي الجامعي، فإن إتقان التخطيط الإداري في تنظيم العمل الإداري و تنظيم البطولات يساهم في توفير الموارد اللازمة (البشرية، المادية، المالية)، وتوزيعها بشكل عقلاني، بالإضافة إلى وضع جداول زمنية دقيقة، وضمان العدالة والشفافية، مما يعكس صورة إيجابية عن المؤسسة الجامعية. وشهدت الجامعات في السنوات الأخيرة توسعاً ملحوظاً في أنشطتها الرياضية وتنوعاً في البطولات التي تنظمها، نتيجة التقييم الوزاري على الجامعات الأمر الذي يتطلب مستوى عالياً من الكفاءة الإدارية. إلا أن الواقع يكشف أحياناً عن وجود مشكلات في عملية التنظيم، مثل ضعف التنسيق بين اللجان، أو القصور في توفير المستلزمات أو غياب التخطيط المسبق لتوزيع الأدوار والمهام. وتؤدي هذه الإشكالات في النهاية إلى إضعاف جودة إدارة هذه الأقسام والشعب وإدارة البطولات الجامعية وتقليل الاستفادة المرجوة منها. من هنا برزت الحاجة إلى تقييم مستوى إتقان التخطيط الإداري لهذه البطولات، كونه المؤشر الأساس الذي يعكس جودة العملية الإدارية وفعاليتها. ومن هنا تنطلق أهمية هذا البحث في كونه يسعى إلى تشخيص مستوى الإتقان في التخطيط الإداري من خلال آراء العاملين في النشاط الرياضي الجامعي، فهم الفئة الأكثر التصاقاً بمراحل التنظيم ومشكلاته ونتائجه. إذ أن الاعتماد على آرائهم يمنح الدراسة مصداقية عالية ويساعد على بناء صورة واضحة للواقع الإداري، كما يساهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق من شأنها تحسين جودة التنظيم وزيادة فاعليته. كونها تسلط الضوء على أحد القطاعات الحيوية التي تربط بين الجانب الأكاديمي والتطبيقي، وبين النظرية والممارسة، مما يعزز من فرص التطوير المؤسسي في الجامعات. وعليه، فإن النتائج المتوقعة من هذا البحث يمكن أن تسهم في تطوير أداء أقسام وشعب الأنشطة الرياضية.

**2-1 مشكلة البحث:**

تُعدّ شعب واقسام الرياضية الجامعية إحدى أهم الأنشطة التي تعكس صورة المؤسسات التعليمية، فهي لا تقتصر على الجانب التنافسي الرياضي فحسب، بل تمتد لتكون وسيلة لتنمية روح الانتماء، وتعزيز القيم التربوية، وإبراز كفاءة الجامعات في الجوانب التنظيمية والإدارية. ومع تزايد حجم البطولات وتنوع فعاليتها، يزداد العبء على الإدارات المسؤولة عن النشاط الرياضي، الأمر الذي يجعل التخطيط الإداري حجر الزاوية في نجاح عملية التنظيم وتحقيق أهدافها المنشودة. إلا أن الواقع العملي في العديد من الجامعات يشير إلى وجود تباين في مستوى إتقان التخطيط الإداري لهذه الوحدات سواء على صعيد وضوح الأهداف، أو دقة توزيع المهام، أو كفاءة استثمار الموارد البشرية والمادية، أو حتى على مستوى المتابعة والتقويم. هذا التباين قد يؤدي أحياناً إلى ظهور مشكلات تنظيمية مثل ضعف التنسيق، وتأخر المواعيد، وسوء إدارة الإمكانيات المتاحة، مما ينعكس سلباً على جودة أداء هذه الشعب والاقسام وخصوصاً المشاركة في البطولات ويُضعف من قيمتها التربوية والرياضية. من هنا برزت الحاجة إلى دراسة هذه المشكلة وذلك بالتعرف على مستوى إتقان التخطيط الإداري في تنظيم شعب واقسام الرياضية الجامعية استناداً إلى آراء العاملين في النشاط الرياضي، للكشف عن جوانب القوة وتعزيزها، وتحديد جوانب القصور لمعالجتها، وبما يسهم في بناء تصور علمي وعملي يساعد الإدارات الجامعية على تحسين أدائها التنظيمي ورفع كفاءتها في إدارة هذه البطولات.

**3-1 أهداف البحث**

- 1- التعرف على مستوى إتقان التخطيط الإداري في تنظيم شعب واقسام الرياضية الجامعية و البطولات الرياضية الجامعية من وجهة نظر العاملين في النشاط الرياضي.
- 2- تحديد أبرز الجوانب الإدارية التي يتم التركيز عليها في مرحلة التخطيط في شعب واقسام الرياضية الجامعية قبل وأثناء وبعد إقامة البطولات الجامعية.
- 3- الكشف عن مواطن القوة والضعف في آليات التخطيط الإداري وإدارة البطولات الرياضية الجامعية.
- 4- إبراز الفروق في مستوى إتقان التخطيط الإداري باختلاف الخبرة و الجنس لدى العاملين في النشاط الرياضي.

**4-1 فروض البحث:**

- 1- يوجد مستوى متوسط من إتقان التخطيط الإداري في شعب واقسام الرياضية الجامعية و تنظيم البطولات الرياضية الجامعية من وجهة نظر العاملين في النشاط الرياضي.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إتقان التخطيط الإداري تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة والجنس) لدى العاملين في النشاط الرياضي.

### 5-1 مجالات البحث :

1-5-1 المجال البشري: (94) تدريسي وتدرسية من العاملون في الانشطة الرياضية

2-5-1 المجال الزمني: المدة من (12 / 10 / 2024 لغاية 18 / 2 / 2025 )

3-5-1 المجال المكاني: بغداد

### 1-2 منهج البحث:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. اذ يعد المنهج الوصفي التحليلي الأنسب عند دراسة الكفاءة التنظيمية من العاملون في النشاط الرياضي في جامعة بغداد ، " المنهج الوصفي التحليلي هو أحد الأساليب العلمية المستخدمة لدراسة الظواهر والوقائع الاجتماعية كما هي في الواقع، من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة، وتحليلها بشكل دقيق لتحديد العلاقات بين المتغيرات واستنتاج النتائج." (عدس، 2001، صفحة 46)

### 2-2 مجتمع البحث وعينته:

يُعرف مجتمع البحث بأنه " جميع مفردات الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها , أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث " (السعداوي و الجنابي، 2013، صفحة 30) تم تحديد مجتمع البحث بصورة قصدية والمتمثل من العاملون في النشاط الرياضي في الجامعات العراقية و يتم اختياره من المجتمع محل الدراسة بحيث يمثل هذا الجزء مجتمع البحث أو جمهور البحث وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية موزعا على عينة للتجربة الاستطلاعية الاولى (4) وعينة لبناء المقاييس بلغت (84) مكون من (44) من الذكور و (40) من الاناث من العاملون في النشاط الرياضي وعينة التطبيق وكان عدد افراد العينة (94) من العاملون في النشاط الرياضي مكون من (49) من الذكور و (45) من الاناث

### 3-2 وسائل جمع المعلومات المستخدمة بالبحث:

- المصادر العربية والأجنبية.
- الاختبارات والقياس
- شبكة الانترنت
- استمارة استبانة خاص بقياس (مستوى إتقان التخطيط الإداري).

### 4-2 اداة البحث:

اعتمدت الباحثة الاستمارة كأداة للبحث لقياس لدراسة الظاهرة التي وهي مستوى إتقان التخطيط الإداري في شعب واقسام الرياضية الجامعية.

## 2-4-1 تحديد مجالات المقياس:

بعد مراجعة الدراسات النظرية والبحوث السابقة ذات العلاقة، وتحليل الأدبيات التي تناولت موضوع مستوى إتقان التخطيط الإداري لإدارة البطولات، توصلت الباحثة في ضوء تلك المراجع إلى اقتراح أربعة محاور أساسية تمثل أبعاد إتقان التخطيط الإداري، وهي: (محور تحديد الأهداف والتخطيط الاستراتيجي يقيس هذا المحور مدى وضوح الأهداف العامة والخاصة، وجود رؤية استراتيجية، وربط التخطيط بأهداف الجامعة والبرنامج الرياضي. و محور التنظيم وتوزيع المسؤوليات يقيس هذا المحور كيفية توزيع المهام بين أعضاء الفريق، وضوح الأدوار، وفاعلية التنسيق بين اللجان والأقسام المختلفة. و محور تقدير واستخدام الموارد يقيم هذا المحور كفاءة استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية، وضمان الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة خلال مراحل التنظيم المختلفة. و محور المتابعة والتقييم الإداري ويقوم يقيس هذا المحور مدى متابعة سير العمل، وجود آليات لتقييم الأداء، واستخدام نتائج التقييم في تحسين التخطيط والتنظيم.) ويتضمن كل محور مجموعة من الفقرات التي تقيسه، مع اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (دائمًا، غالبًا، أحيانًا، نادرًا، نادرًا جدًا). وقد عُرضت هذه المحاور على نخبة من الخبراء والمختصين في الإدارة والإدارة الرياضية بتاريخ (الثلاثاء 12-11-2024)، وبلغ عددهم (9) خبراء، حيث طُلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول المحاور المقترحة وتعريفاتها. وبعد المراجعة أبدى الخبراء موافقتهم على صلاحية هذه المجالات وشموليتها لقياس مستوى إتقان التخطيط الإداري، وبذلك تم الاتفاق على اعتمادها كأساس لبناء المقياس.

جدول (1) بين استجابة الخبراء على مجالات مقياس مستوى إتقان التخطيط الإداري

المحور	الموافقين	الغير موافقين	النسبة المئوية	الملاحظات
1 تحديد الأهداف والتخطيط الاستراتيجي	9	0	100%	
2 التنظيم وتوزيع المسؤوليات	9	0	100%	
3 تقدير واستخدام الموارد	8	1	88.8%	
4 المتابعة والتقييم الإداري	8	1	88.8%	

## 2-4-2 تحديد فقرات المقياس:

عملت الباحثة بإعداد الفقرات الأولية للمقياس، والتي بلغت (24) فقرة موزعة على (4) مجالات، بمعدل (6) فقرات لكل مجال. ثم تم عرض هذه الفقرات على مجموعة من الخبراء يوم الاثنين (18-11-2024) لتقييمها من حيث الصياغة ومدى صلاحيتها في قياس مستوى إتقان التخطيط الإداري لدى العاملين في النشاط الرياضي. وتم اعتماد الفقرات التي حققت نسبة قبول لا تقل عن 75%، كما تم الأخذ بجميع الملاحظات التي قدمها الخبراء واعتمدها في تحسين صياغة المقياس.

جدول (2) بين استجابة الخبراء على مجالات مقياس مستوى إتقان التخطيط الإداري

الملاحظات	النسبة المئوية	الغير موافقين	الموافقين	محور التخطيط التنظيمي	
	%100	0	9	تقوم الإدارة بوضع أهداف بعيدة المدى وواضحة توجه جميع مراحل العمل من تنظيم البطولات الجامعية واختيار المواهب.	1
	%100	0	9	يتم وضع خطة زمنية محددة لكل مرحلة من المراحل ضمن العام الدراسي لضمان تنفيذها بدقة.	2
	%100	0	9	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الموارد المادية والبشرية المتاحة قبل وضع الخطط التنظيمية.	3
	%88.8	1	8	تحدد الأولويات بين الأنشطة المختلفة للبطولة لضمان استغلال الوقت والجهد بأقصى فعالية.	4
	%77.7	2	7	تشارك اللجان والفريق الإداري في مراجعة الأهداف لضمان توافقها مع الاحتياجات الفعلية لاقامة البطولات	5
	%77.7	2	7	تقوم الإدارة بوضع أهداف بعيدة المدى وواضحة توجه جميع مراحل تنظيم البطولة الجامعية.	6
				<b>محور التنظيم الإداري</b>	
	%100	0	9	تحدد الإدارة مهام كل عضو في الفريق بوضوح لتفادي التداخل بين المسؤوليات.	7
	%77.7	2	7	توضع آليات لتنسيق العمل بين اللجان المختلفة بشكل يساهم في تنفيذ البطولة بكفاءة.	8
	%77.7	2	7	تستخدم وسائل حديثة لتبادل المعلومات بين جميع المشاركين في التنظيم لضمان سرعة الرد على المتغيرات.	9
	%88.8	1	8	تُعقد الاجتماعات الإدارية بشكل منتظم لضمان متابعة سير العمل واتخاذ القرارات اللازمة.	10
	%100	0	9	يتم توزيع المسؤوليات وفقاً لمهارات وخبرات كل عضو لضمان أفضل أداء ممكن.	11
	%88.8	1	8	وضوح المهام المناطة بكل عضو في فريق العمل واللجان المختلفة	12
				<b>تقدير واستخدام الموارد</b>	
	%100	0	9	تخطط الإدارة لاستخدام الميزانية المتاحة بطريقة تضمن تحقيق القسم أو الشعبة بأعلى كفاءة ممكنة.	13
	%88.8	1	8	يتم توزيع الموارد البشرية بشكل يتوافق مع احتياجات القسم والشعبة ولكل مرحلة من مراحل	14
	%77.7	2	7	تُدار المعدات واللوازم الرياضية بطريقة منظمة لضمان توافرها عند الحاجة.	15
	%77.7	2	7	تُجرى تقييمات دورية للموارد المتاحة لضمان ملاءمتها لمتطلبات البطولات.	16
	%100	0	9	توضع آليات لاستغلال الوقت والمكان المتاحين بشكل أمثل أثناء جميع مراحل البطولة.	17
	%88.8	1	8	تُراجع الإدارة استخدام الموارد بشكل مستمر لاجراء التعديلات عند الحاجة	18
				<b>محور الرقابة والمتابعة</b>	
	%88.8	1	8	توضع خطة متابعة مستمرة لجميع الأنشطة لضمان الالتزام بالخطة التنفيذية.	19
	%88.8	1	8	يتم توثيق أداء الفرق والأفراد أثناء سير الأنشطة لمعالجة أي مشكلات فور حدوثها.	20
	%100	0	9	تُعد تقارير شاملة بعد انتهاء البطولات والأنشطة لتحليل النتائج وتقييم فعالية الإجراءات المتخذة.	21
	%100	0	9	تُجرى مراجعة دقيقة للأخطاء والتحديات التي ظهرت لتفادي	22

				تكرارها في البطولات القادمة.	
23	88.8%	1	8	يُطبق نظام رقابي واضح يسهم في الحد من المخالفات وتحسين جودة سير العمل.	
24	77.7%	2	7	تستخدم نتائج المراقبة في تحسين التخطيط المستقبلية	

#### 2-4-4 احتساب أوزان البدائل:

اعتمدت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي في صياغة عناصر المقياس، وهو أسلوب مشابه لأسلوب الاختيار من متعدد (Multiple Choice)، الذي يُعد من الطرق الشائعة في البحوث والدراسات القياسية، حيث يعرض للمستجيب موقفاً أو عبارة محددة ويطلب منه اختيار الرد الأنسب من بين عدة خيارات تحمل درجات أو أوزاناً متفاوتة (عودة، 1988م، صفحة 40). وكان احتساب الأوزان باتجاه ايجابي من (1-5) على وفق البدائل، وهي: عبارة (دائماً)، أعطيت الوزن (5) درجة، وعبارة (غالبا)، أعطيت الوزن (4) درجة، وعبارة (حيثاً)، أعطيت الوزن (3) درجات، وعبارة (قليلاً)، أعطيت الوزن (2) درجات، وعبارة (نادراً)، أعطيت الوزن (1) درجات. وعكسه بالاتجاه السلبي

#### 2-4-5 تجربة عينة البناء:

قامت الباحثة باجراء تجربة على المقياس للفترة من يوم الاحد 24-11-2024 ولغاية الخميس 19-12-2024 اذ قام بتوزيع استمارات مقياس مستوى إتقان التخطيط الإداري وجمعها على عينة البناء المكونة من (84) مكون من (44) من الذكور و (40) من الاناث من العاملون في اقسام النشاط الرياضي في الجامعات العراقية في (بغداد، المستصرية، والجامعة التكنولوجية و جامعة الامام الكاظم والجامعة العراقية و جامعة النهرين وجامعة ابن سينا و الاسراء و الفارابي و النسور و جامعة سامراء وديالى و بابل والمستصرية وجامعة الانبار و جامعة واسط) تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الاصل إذ جرى جمع و تفرغ إجابات عينة التجربة جميعها، وقام بتجربة أدوات القياس في الدراسة الاستطلاعية وأجراء المعاملات العلمية للمقياس

#### 2-4-6 المعاملات العلمية:

##### 1- صدق المقياس:

##### أ: صدق المحتوى (Content Validity):

**الصدق الظاهري:** من اهم انواع الصدق في القياسات و يشير الى مدى صلة الفقرة بالظاهرة المراد قياسها. ويتحقق مؤشر الصدق هذا " حين يقرر شخص له علاقة بالموضوع أن المقياس مناسب للخاصية المراد قياسها، وقد يكون ذلك خبيراً" (Freeman, 1998, p. 90) وقد تحقق الصدق الظاهري للمقياس عندما تم

عرض مقياس مستوى إتقان التخطيط الإداري لدى العاملون في النشاط الرياضي في الجامعات العراقية بصيغته الأولية على مجموعة من الخبراء للحكم على مدى صلاحية فقراته

2- الصدق المنطقي : توافر هذا النوع من الصدق عند بداية إعداد مقياس مستوى إتقان التخطيط الإداري لدى العاملون في النشاط الرياضي في الجامعات العراقية من خلال التعريف وتحديد مجالاته وفقراته بالاستعانة بمجموعة من الخبراء

## 2 : صدق البناء :

### أولاً: القوة التمييزية للفقرات:

(تهدف هذه الطريقة إلى تقدير صدق الاختبار بناءً على قدرته على التمييز بين الأفراد ذوي الدرجات العالية والأفراد ذوي الدرجات المنخفضة في السمة أو القدرة التي يقيسها الاختبار) (رضوان، 2006، صفحة 244) حيث تم أولاً تفريغ إجابات كامل عينة التجربة التي بلغت (84) فرداً من العاملين في النشاط الرياضي بالجامعات العراقية، وتم حساب الدرجة الكلية لكل استمارة. بعد ذلك، تم ترتيب الاستمارات ترتيباً تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى. ثم اختيرت نسبة (27%) من الاستمارات الأعلى، وعددها (23) استمارة، ونسبة (27%) من الاستمارات الأدنى، وعددها (23) استمارة، لتمثل المجموعة المتطرفة، بينما تم استبعاد نسبة (46%) الوسطى وعددها (38) استمارة، حيث إن اعتماد نسبة 27% يُعطي أكبر تمايز وحجم مناسب للتحليل. بعد ذلك، تم استخدام اختبار (t-test) لحساب معامل التمييز لكل فقرة من فقرات المقياس البالغ عددها (24) فقرة. وأظهرت النتائج أن قيمة الدلالة المحسوبة لجميع الفقرات كانت أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بدلالة إحصائية، كما هو موضح في الجدول (3).

الجدول (3) معامل التمييز لكل فقرة من فقرات مقياس مستوى إتقان التخطيط الإداري

العبارات	المجموعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى المعنوية	دلالة الفروق
محور التخطيط التنظيمي						
1	المجموعة العليا	4.000	0.953463	4.50485	0,000	معنوية
	المجموعة الدنيا	2.478261	1.309739			
2	المجموعة العليا	3.913043	1.040675	3.812464	0,000	معنوية
	المجموعة الدنيا	2.826087	0.886883			
3	المجموعة العليا	3.73913	1.053884	4.736903	0,000	معنوية
	المجموعة الدنيا	2.347826	0.934622			
4	المجموعة العليا	3.26087	1.452815	3.202585	0,003	معنوية
	المجموعة الدنيا	2.130435	0.868873			
5	المجموعة العليا	4.347826	1.070628	5.139622	0,000	معنوية

			1.27301	2.565217	المجموعة الدنيا	
معنوية	0,000	4.892972	1.124643	3.913043	المجموعة العليا	6
			1.105144	2.304348	المجموعة الدنيا	
محور التنظيم الإداري						
معنوية	0,000	4.781604	0.998022	3.782609	المجموعة العليا	1
			0.845822	2.478261	المجموعة الدنيا	
معنوية	0,000	3.800732	1.204406	3.217391	المجموعة العليا	2
			0.953463	2.000	المجموعة الدنيا	
معنوي	0,021	2.38861	1.40158	3.652174	المجموعة العليا	3
			0.886883	2.826087	المجموعة الدنيا	
معنوي	0,000	5.443311	0.850482	4.217391	المجموعة العليا	4
			1.274561	2.478261	المجموعة الدنيا	
معنوية	0,022	2.379169	1.516705	3.130435	المجموعة العليا	5
			1.042572	2.217391	المجموعة الدنيا	
معنوية	0,000	7.864633	0.934622	4.347826	المجموعة العليا	6
			0.902347	2.217391	المجموعة الدنيا	
محور تقدير واستخدام الموارد						
معنوية	0,000	5.5376	1.140349	3.869565	المجموعة العليا	1
			1.040675	2.086957	المجموعة الدنيا	
معنوية	0,000	6.132263	1.065076	4.043478	المجموعة العليا	2
			0.951388	2.217391	المجموعة الدنيا	
معنوية	0,000	8.796802	0.518435	4.782609	المجموعة العليا	3
			1.196173	2.391304	المجموعة الدنيا	
معنوية	0,008	2.798552	1.483773	3.26087	المجموعة العليا	4
			0.998022	2.217391	المجموعة الدنيا	
معنوية	0,049	2.058726	0.843482	3.444783	المجموعة العليا	5
			1.421184	2.70913	المجموعة الدنيا	
	0.012	2.637429	1.533551	3.478261	المجموعة العليا	6
			1.368765	2.347826	المجموعة الدنيا	
محور الرقابة والمتابعة						
معنوية	0,040	2.121	1.686965	3.130435	المجموعة العليا	1
			1.009833	2.26087	المجموعة الدنيا	
معنوي	0.006	2.881	1.437774	3.391304	المجموعة العليا	2
			0.838783	2.391304	المجموعة الدنيا	
معنوي	0.000	3.658	1.405804	3.608696	المجموعة العليا	3
			0.97397	2.304348	المجموعة الدنيا	
معنوي	0.000	3.847	1.335144	3.347826	المجموعة العليا	4
			1.106931	1.956522	المجموعة الدنيا	
معنوي	0.000	5.681	1.140349	4.130435	المجموعة العليا	5
			0.982052	2.347826	المجموعة الدنيا	
معنوي	0.007	2.848	1.536126	3.217391	المجموعة العليا	6
			1.124643	2.086957	المجموعة الدنيا	

## ثانياً: معامل الاتساق الداخلي (علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية) :

استخدمت الباحثة معامل الارتباط البسيط بين درجة المقياس والفقرة، لل فقرات (24) وقد اظهرت جميع الفقرات اتساق داخلي لان معامل الارتباط لكل منها أكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولية من مستوى الدلالة (0,05) لقياس الكفاءة التنظيمية لادارة البطولات و الجدول (4) يبين معامل الاتساق الداخلي.

جدول (4) معاملات الارتباط البسيط لـ(بيرسون) لفحص صلاحية فقرات مقياس مستوى إتقان التخطيط الإداري

رقم الفقرة	معامل ارتباطها	مستوى الخطأ	رقم الفقرة	معامل ارتباطها	مستوى الخطأ
محور التخطيط التنظيمي			تقدير واستخدام الموارد		
1	0.401	0.000	1	0,366	0.000
2	0.308	0.003	2	0,315	0.002
3	0,429	0.000	3	0.386	0.000
4	0,395	0.000	4	0,422	0.000
5	0.298	0.008	5	0.266	0.018
6	0.422	0.000	6	0.233	0.041
محور التنظيم الإداري			محور الرقابة والمتابعة		
1	0.414	0,000	1	0.349	0.000
2	0.407	0.000	2	0.261	0.017
3	0.333	0.003	3	0.421	0.000
4	0.506	0.000	4	0.464	0.000
5	0.421	0,000	5	0.639	0.011
6	0.503	0,000	6	0.468	0.000

## 2- ثبات المقياس :

أولاً : طريقة التجزئة النصفية . اعتمدت طريقة التجزئة النصفية لأنها من أكثر طرق الثبات استخدام على العينة وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين النصفين ( 0.801 ) عند مستوى خطأ بلغ (0,000)، لذا تم استخدام (معادلة سبيرمان - براون) لذلك تم تعديل قيمة معامل ثبات نصف الاختبار بمعادلة دلالة ثبات سبيرمان براون (Spearman – Brawn) وقد بلغت قيمة معامل الثبات للمقياس (0.889) وهذا مؤشر جيد وهو معامل ثبات عال، يمكن الاعتماد عليه لتقدير ثبات الاختبار.

ثانياً : طريقة (معامل الفا- كرونباخ) لحساب الثبات بمعامل الفا كرونباخ اعتمد على عينة بناء المقياس نفسها وبلغت قيمة معامل الثبات (0.794)

## 3- موضوعية المقياس:

اتضح بان جميع العبارات كانت واضحة للعينة كما أنها تتميز بكون البدائل اختيار من متعدد ولا تقبل الإجابة عن أكثر من بديل ولا توجد فيها عبارة للإجابة المفتوحة حيث تعد الاستبانة ذات موضوعية عالية ولا يمكن الاختلاف على الدرجات التي يحصل عليها أفراد العينة.

**2-4-7 وصف مقياس مستوى إتقان التخطيط الإداري:**

يكون مقياس مستوى إتقان التخطيط الإداري من (24) فقرة موزعة في اربع مجالات للمقياس بواقع (6) فقرات لمجال لكل مجال و المقياس التقدير الخماسي (دائماً ، غالباً ، احياناً، قليلاً ، و نادراً) و اقل درجة هي (24) ودرجة الحياذ هي(72) و اعلى درجة هي (120)

**2-5 مستويات المقياس**

تم ايجاد مستويات للمقياس بالاعتماد على طريقة المدى حسب تقدير درجات المقياس الخماسي ( طريقة ليكيرت) وقد تم تقسيم المستوى على النحو الآتي:

جدول (5) يبين النسبة المئوية والمستويات

نوع المستوى	النسبة المئوية	الدرجة	المستوى	ت
منخفض	0,2 الى 0,36	من 1 الى اقل 1,8	المستوى الاول	1
مقبول	0,36 الى 0,52	2,6 الى اقل 1,81	المستوى الثاني	2
المتوسط	0,52 الى 0,68	3,4 الى اقل 2,61	المستوى الثالث	3
مرتفع	0,68 الى 0,84	4,2 الى اقل 3,41	المستوى الرابع	4
مرتفع جدا	0.84 الى 100	4,21 الى اقل 5	المستوى الخامس	5

**2-6 تطبيق المقياس (التجربة الرئيسة) .**

قامت الباحثة بتطبيق مقياس مستوى إتقان التخطيط الإداري على عينة تم اختيارها بالطريقة العشوائية، حيث تكونت العينة من (94) فرداً من العاملين في اقسام وشعب النشاط الرياضي الجامعي، منهم (49) ذكراً و(45) أنثى. وقد تم تصنيف أفراد العينة أيضاً وفق سنوات الخبرة، فبلغ عدد من لديهم خبرة أكثر من 15 سنة (48) فرداً، بينما بلغ عدد من لديهم خبرة أقل من 15 سنة (46) فرداً. تم توزيع المقياس على المشاركين ابتداءً من يوم الأحد 2025/1/19 وحتى يوم الثلاثاء 2025/2/18،

**2-7 الوسائل الإحصائية :**

تم معالجة البيانات الإحصائية بواسطة استخدام الحقيبة الاحصائية (SPSS)\*

**3-1 عرض نتائج مقياس مستوى إتقان التخطيط الإداري:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارات استبانته مقياس مستوى إتقان التخطيط الإداري للعاملين في اقسام وشعب النشاط الرياضي في الجامعات العراقية وفقاً للمحاور الاربع توسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بطريقتي الساق والفرع والجدول (6) يبين ذلك :

جدول (6) نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لمعرفة دلالة مستوى لمقياس مستوى إتقان التخطيط الإداري لعينة البحث

المرتبة	مجال	الدرجة	الاهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	س الفرضي	القيمة التائية	sig	الدلالة	المستوى
2	تحديد الأهداف والتخطيط الاستراتيجي	19.28	%25.4	213.3	205.2	18	4.214	0.000	معنوي	متوسط
1	التنظيم وتوزيع المسؤوليات	20.76	%3.27	46.3	2.321	18	5.071	0.000	معنوي	مرتفع
4	تقدير واستخدام الموارد	17.28	%22.7	2.88	1.932	18	0.481	0.616	عشوائي	متوسط
3	المتابعة والتقييم الإداري	18.582	%24.4	3.097	1.986	18	1.144	0.141	عشوائي	متوسط
	درجة المقياس	75.90		145.3	299.6	72	5.654	0.000	معنوي	متوسط

معنوي عند مستوى دلالة (0.05)

### 2-3 مناقشة نتائج مقياس مستوى إتقان التخطيط الإداري:

أظهرت النتائج المتعلقة بمستوى إتقان التخطيط الإداري في أقسام وشعب النشاط الرياضي في الجامعات العراقية استناداً إلى آراء العاملين أن الدرجة الكلية للمقياس جاءت بمستوى متوسط، مع وجود تباين في مستويات المحاور الأربعة. حيث حصل محور التنظيم وتوزيع المسؤوليات على المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، يليه محور تحديد الأهداف والتخطيط الاستراتيجي بمستوى متوسط، في حين جاء محور تقدير واستخدام الموارد ومحور المتابعة والتقييم الإداري بمستوى متوسط عشوائي، أي دون دلالة معنوية واضحة. يشير ذلك إلى أن هناك أساسيات جيدة في العمل الإداري خاصة فيما يتعلق بالتنظيم، إلا أن هناك حاجة إلى تعزيز الجوانب الأخرى، مثل الاستراتيجيات طويلة الأمد، الاستثمار الأمثل للموارد، واعتماد آليات دقيقة للتقييم. وهو ما يتماشى مع ما أشار إليه (Robbins & Coulter, 2017) بأن (التخطيط الإداري المتكامل يجب أن يتضمن وضوح الأهداف، حسن استثمار الموارد، ودقة في المتابعة والتقييم، وأن غياب أي من هذه العناصر يضعف من فاعلية الإدارة). (Robbins & Coulter, 2017, p. 73) توضح النتائج أن أقسام وشعب النشاط الرياضي في الجامعات العراقية تمتلك قدراً جيداً من التنظيم الإداري، إلا أن قدرتها على التخطيط الاستراتيجي واستخدام الموارد بكفاءة، فضلاً عن المتابعة والتقييم، ما تزال بحاجة إلى تطوير. وبالتالي، فإن تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي، وتوفير الموارد المالية والبشرية، وتفعيل آليات التقييم المستمر، يمثل أهم العوامل التي يمكن أن تسهم في رفع مستوى إتقان التخطيط الإداري في هذه الأقسام. وإن محور التنظيم وتوزيع المسؤوليات قد تصدر المحاور بمستوى مرتفع ويعود ذلك إلى أن البنية الإدارية في الجامعات العراقية تعتمد بشكل أساسي على اللوائح والتعليمات الوزارية التي تحدد المسؤوليات والصلاحيات بدقة، مما يسهل عملية توزيع المهام داخل الأقسام والشعب. كما أن وجود هيكل تنظيمي رسمي يساعد على وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة، وهو ما يدعمه ما ذكره (القرني، 2018) ب (أن التنظيم الجيد يمثل الأساس في نجاح أي تخطيط إداري ويضمن كفاءة الأداء المؤسسي) (القرني،

2018، صفحة 92). وحل محور تحديد الأهداف والتخطيط الاستراتيجي ثانياً بالمستوى المتوسط وبالرغم من إدراك العاملين لأهمية التخطيط الاستراتيجي، إلا أن غياب الرؤى المستقبلية الواضحة وغياب التدريب على أساليب التخطيط الحديثة قد يفسر انخفاض المستوى إلى حدود متوسطة. كما أن بعض الجامعات قد تركز على الأهداف قصيرة المدى أكثر من الخطط الاستراتيجية طويلة المدى. وفي محور تقدير واستخدام الموارد كان المستوى المتوسط وحل ثالث وعشوائية الفروق يعكس ذلك وجود قصور في استثمار الموارد المالية والبشرية والمادية المتاحة للنشاط الرياضي. إذ غالباً ما تعاني أقسام النشاط الرياضي من ضعف التمويل وعدم تخصيص ميزانية كافية، مما يؤدي إلى صعوبة تنفيذ الأنشطة وفق معايير التخطيط المثالي. وهذا ما أكدته (الشمري، 2019) بأن (محدودية الموارد المالية والبشرية تعد من أبرز التحديات التي تواجه الوحدات الإدارية في المؤسسات الجامعية، مما يؤثر على جودة الخدمات المقدمة). (الشمري، 2019، صفحة 136) وأخيراً حل محور المتابعة والتقييم الإداري بالمستوى المتوسط وعشوائية الفروق يمكن تفسير هذه النتيجة بضعف وجود آليات رقابية واضحة أو مؤشرات أداء كمية ونوعية معتمدة لقياس مستوى الإنجاز. كما أن غياب ثقافة التقييم المستمر أو الاقتصار على التقييم بعدي التنفيذ قد أدى إلى تراجع هذا المجال.

#### 4-3-1 عرض نتائج الفروق حسب متغير الجنس آراء الذكور والإناث العاملين في النشاط الرياضي بمقياس مستوى إتقان التخطيط الإداري:

قامت الباحثة بعرض نتائج الفروق بين الذكور والإناث مكونة من (49) من الذكور و (45) من الإناث بمقياس مستوى إتقان التخطيط الإداري، من خلال الوسط الحسابي، وقيمة (t) المحسوبة. والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (t) المحسوبة ومستوى الخطأ ودلالة الفروق بين مجموعتي البحث الذكور والإناث في مقياس مستوى إتقان التخطيط الإداري

المقياس	وحدة القياس	الذكور (49)		الإناث (45)		قيمة t المحسوبة	مستوى الخطأ	الدلالة
		ع	س	ع	س			
إتقان التخطيط الإداري	درجة	442.5	73.88	912.4	77.92	335.5	0.000	معنوي

\* معنوي عند مستوى الخطأ (0,05) إذا كان مستوى الخطأ أصغر من (0,05). ودرجة الحرية 92

#### 4-3-1 مناقشة نتائج نتائج الفروق حسب متغير الجنس آراء الذكور والإناث العاملين في النشاط الرياضي بمقياس مستوى إتقان التخطيط الإداري:

تشير نتائج الجدول (7) إلى أن الفروق بين آراء الذكور والإناث في مستوى إتقان التخطيط الإداري جاءت لصالح الإناث، وهو ما يعكس دورهن الفاعل في الجوانب التنظيمية والإدارية داخل النشاط الرياضي الجامعي. وبالتالي، يمكن القول إن تعزيز مشاركة النساء في الوظائف الإدارية للنشاط الرياضي يساهم في تحسين آراءهم نحو التخطيط الإداري بشكل عام، ويخلق نوعاً من التوازن بين العمل الميداني والفكري

التنظيمي. يمكن تفسير ذلك بأن الإناث العاملات في النشاط الرياضي الجامعي قد يمتلكن ميلاً أكبر نحو الالتزام بالدقة والتنظيم في إنجاز الأعمال الإدارية، إضافة إلى سعيهن لإثبات كفاءتهن في بيئة عمل يغلب عليها الطابع الذكوري، مما يعزز من مستوى أدائهن في مجالات التخطيط والإدارة. وهو ما يتفق مع ما ذكره (Eagly & Carli, 2003) بأن (النساء غالباً ما يظهرن قدرات تنظيمية عالية ويبرزن في الوظائف التي تتطلب الدقة والتفصيل). (Eagly & Carli, 2003, pp. 807–834.) وقد تكون التنشئة الاجتماعية للإناث، التي تركز على التنظيم والدقة والمتابعة، أحد العوامل التي انعكست على تشكيل آراهن وممارساتهن الإدارية. كما أن بعض الجامعات قد تمنح الإناث أدواراً تنظيمية مرتبطة بالأنشطة الطلابية أو الشؤون الإدارية التي تتطلب متابعة دقيقة، مما يرفع من مستوى خبراتهن في هذا الجانب. وعلى الرغم من أن الذكور يتمتعون بخبرة أكبر في بعض المجالات الرياضية الميدانية، إلا أن انشغالهم غالباً بالجانب الفني والتدريبي قد يقلل من تركيزهم على الجوانب الإدارية المرتبطة بالتخطيط والتنظيم.

#### 4-3-1 عرض نتائج الفروق على وفق سنوات الخبرة للعاملين في النشاط الرياضي بمقياس مستوى إتقان التخطيط الإداري:

قامت الباحثة بعرض نتائج الفروق بين حسب الخبرة (أكثر من 15) عددهم (48) و(أقل من 15 سنة) عددهم (46) بمقياس مستوى إتقان التخطيط الإداري، من خلال الوسط الحسابي، وقيمة (t) المحسوبة. والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (t) المحسوبة ومستوى الخطأ ودلالة الفروق بين مجموعتي البحث حسب الشهادة في مقياس مستوى إتقان التخطيط الإداري:

المقياس	وحدة القياس	أكثر من 15		أقل من 15 سنة		قيمة t المحسوبة	مستوى الخطأ	الدلالة
		ع	س	ع	س			
الكفاءة التنظيمية	درجة	911.4	74.10	081.4	77.7	5.022	0.000	معنوي

\* معنوي عند مستوى الخطأ (0,05) إذا كان مستوى الخطأ أصغر من (0,05). ودرجة الحرية 92\*

#### 3-3 مناقشة نتائج نتائج الفروق على وفق سنوات الخبرة للعاملين في النشاط الرياضي بمقياس مستوى إتقان التخطيط الإداري

أوضحت نتائج الدراسة المتعلقة بالفروق بين آراء العاملين في النشاط الرياضي الجامعي وفق سنوات الخبرة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مقياس مستوى إتقان التخطيط الإداري، حيث جاء المتوسط الحسابي الآراء للعاملين ذوي الخبرة أكثر من 15 سنة (74.10) بانحراف معياري (4.911)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للعاملين ذوي الخبرة أقل من 15 سنة (77.7) بانحراف معياري (4.081). وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.022) وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000). وتشير هذه النتيجة إلى أن الفروق جاءت لصالح العاملين ذوي الخبرة الأقل (أقل من 15 سنة). إذ تظهر آراء

العاملون ذوو الخبرة الأقل قدراً أكبر من المرونة والتكيف مع المستجدات الإدارية الحديثة، ويكونون عادةً أكثر اطلاعاً على التقنيات الجديدة في مجال التخطيط والإدارة، نتيجة لقربهم من سنوات الدراسة والتدريب المستمر. وراء العاملون ذوو الخبرة التي تتجاوز 15 سنة قد يكونون أكثر ارتباطاً بالأنماط التقليدية في التخطيط الإداري، ما يجعلهم أقل انفتاحاً على التجديد، وبالتالي يظهر مستوى إتقانهم بمعدل أقل مقارنة بزملائهم الأصغر خبرة. ويؤكد ذلك ما أشار إليه (Robbins & Judge, 2019) بأن طول سنوات الخبرة قد يقود أحياناً إلى التمسك بالأساليب المألوفة على حساب التجديد والفاعلية. وان الفئة الأقل خبرة غالباً ما تسعى إلى إثبات الذات والارتقاء الوظيفي، مما ينعكس على أدائهم الإداري ويجعلهم أكثر التزاماً بالمعايير الصحيحة للتخطيط. بينما الفئة الأكبر خبرة قد تشعر بالاستقرار الوظيفي بينما الفئة الأكبر خبرة قد تشعر بالاستقرار الوظيفي، مما يقلل من حافزية التجديد لديهم. وهذا يتفق مع ما ذهب إليه (الشمري، 2020) بأن (مستويات الدافعية تكون أكثر وضوحاً لدى العاملين الجدد مقارنة بذوي الخبرات الطويلة). وكانت النتائج بهذه الصورة.

#### 1-4 الاستنتاجات:

1. تُظهر النتائج أن التنظيم وتوزيع المسؤوليات قد حصل على أعلى تقييم بين محاور التخطيط الإداري، مما يعكس وجود أساس هيكلي جيد في أقسام وشعب النشاط الرياضي بالجامعات العراقية.
2. جاء تحديد الأهداف والتخطيط الاستراتيجي بمستوى متوسط، مما يدل على غياب الرؤية المستقبلية الواضحة واعتماد الإدارات على الأهداف قصيرة المدى. حسب آراء العاملين في أقسام وشعب النشاط الرياضي بالجامعات العراقية.
3. أظهرت نتائج تقدير واستخدام الموارد والمتابعة والتقييم الإداري مستويات متوسطة وعشوائية، مما يشير إلى وجود قصور في استثمار الموارد المتاحة وضعف آليات الرقابة والمتابعة حسب آراء العاملين في أقسام وشعب النشاط الرياضي بالجامعات العراقية.
4. بلغ التقييم العام لمستوى إتقان التخطيط الإداري متوسطاً معنوياً، أي أن الإدارات تمتلك مقومات مقبولة لكنها تحتاج إلى تطوير في مجالات التخطيط الاستراتيجي والمتابعة.
5. أظهرت نتائج الفروق الديموغرافية حسب الجنس وجود فروق معنوية لصالح الإناث، حيث سجّل آراء بمستوى أعلى في إتقان التخطيط الإداري مقارنة بالذكور،
6. بينت نتائج الفروق حسب الخبرة وجود فروق معنوية في آراءهم لصالح العاملين الأقل خبرة (أقل من 15 سنة)، مما يشير إلى أن الجيل الأحدث يتميز بالمرونة والتجديد ومواكبة الأساليب الإدارية الحديثة أكثر من العاملين ذوي الخبرة الطويلة.

7. تُظهر النتائج أن الخبرة الطويلة ليست شرطاً لتحقيق مستوى أعلى من الكفاءة الإدارية، بل إن الدافعية والتدريب المستمر هما العاملان الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء الإداري.

#### 4-2 التوصيات:

1. تعزيز التخطيط الاستراتيجي عبر إدخال برامج تدريبية للعاملين في النشاط الرياضي حول بناء الرؤى المستقبلية ووضع أهداف طويلة المدى مرتبطة بمؤشرات قياس أداء واضحة.
2. تحسين استثمار الموارد المادية والبشرية والمالية من خلال وضع خطط موازنة دقيقة، وضمان الاستخدام الأمثل للملاعب والقاعات والتجهيزات، وتوظيف الكفاءات البشرية بكفاءة.
3. تطوير أنظمة المتابعة والتقويم عبر اعتماد أنظمة محوسبة تتيح مراقبة مراحل التنفيذ بشكل مستمر، مع وضع مؤشرات كمية ونوعية لقياس الأداء الإداري.
4. معالجة فجوة الخبرة عبر تصميم برامج تدريبية مستمرة موجهة للعاملين ذوي الخبرة الطويلة لتعريفهم بالأساليب الإدارية الحديثة، وتحفيزهم على التكيف مع متطلبات البيئة الجامعية المتغيرة.
5. بناء فرق عمل مشتركة تجمع بين ذوي الخبرة الطويلة والعاملين الجدد بهدف تبادل الخبرات وتحقيق التكامل بين الخبرة العملية والتجديد الإداري.

#### المصادر

- 1-السعداوي، م. ع. & الجنابي، س. ع. (1). (2013). أدوات البحث العلمي في التربية الرياضية، ط 1. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- 2-الشمري، ف. ع. (2019). تحديات الإدارة الجامعية في ظل محدودية الموارد. مجلة العلوم التربوية، جامعة بغداد.
- 3-القرني، ع. ا. (2018). الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية. الرياض: دار الزهراء.
- 4-رضوان، م. ن. (2006). المدخل الى القياس في التربية الرياضية والبدنية، ط 1، القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
- 5-عدس، ع. ا. (2001). أساليب البحث العلمي: في العلوم الاجتماعية. عمان: دار الشروق.
- 6-عودة، (1988). م. (القياس والتقويم في العملية التدريسية، عمان: ط2، دار الأمل للنشر والتوزيع
- 7-Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). *The female leadership advantage: An evaluation of the evidence*. . The Leadership Quarterly, 14(6), .
- 8-Freeman, f. s. (1998). *Theory and Praction of Psychological Testing*. New York.
- 9-Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). . *Management*. Prentice Hall. (11th ed.). Pearson Prentice Hall.
- 10-Robbins, S. P., & Coulter, M. (2017). *Management (13th ed.)*. Pearson Education.