

**الإدارة بالأهداف ومساهمتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمدرسي التربية
الرياضية من وجهة نظر المدرء والمشرفين الاختصاص
م.م. أكرم حسين رشيد محيسن**

Received: 3/2/2020

Accepted: 23/2/2020

Published: 2021

**الإدارة بالأهداف ومساهمتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمدرسي التربية الرياضية
من وجهة نظر المدرء والمشرفين الاختصاص
م.م. أكرم حسين رشيد محيسن
المديرية العامة لتربية الرمادي**

مستخلص البحث:

هدف البحث إلى إعداد مقياسي الإدارة بالأهداف والمواطنة التنظيمية للتعرف على مستواهما لدى مدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر المدرء والمشرفين الاختصاص، والتعرف علاقة ومساهمة وأثر نتائج مقياس الإدارة بالأهداف بنتائج مقياس المواطنة التنظيمية لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر المدرء والمشرفين الاختصاص، وانتهج الباحث المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات الارتباطية على عينة اختيرت عمدياً بنسبة (100%) مدرء المدارس المتوسطة البالغ والمشرفين الاختصاص للتربية الرياضية في مديرية تربية الرمادي المستمرين بالدوام الرسمي للعام الدراسي (2019-2020)، تم التعامل معهم كعينة واحدة ، واختيار مقياسين للظاهرتين المبحوثتين واعدادهما على (20) فرد من مجتمع البحث، ومن ثم تطبيقهما على العينة المحددة في هذا البحث للتطبيق البالغة (59) فرد المتمثلين بمدرء المدارس والمشرفين في محافظة الرمادي للمدة الممتدة من يوم الاثنين الموافق (2019/11/29) ولغاية يوم الأربعاء الموافق (2020/1/15) ، وتحقق الباحث من معالجة بيانات البحث باستعمال نظام الحقيبة الإحصائية الاجتماعية (SPSS) الإصدار (V26) لتكون الاستخلاصات والتطبيقات في أن مستوى كل من الادارة بالأهداف وسلوك المواطنة التنظيمية لم يكن بالمستوى المطلوب لدى مدرسي التربية الرياضية في المدارس المتوسطة مما يدعو الى الاهتمام بهاتين الظاهرتين وتحسين مستواهما لما لها من مردودات إيجابية في تحقيق الدرس لاهدافه ورسالته للمجتمع والعالم ، وترتبط الادارة بالأهداف ويسهم بسلوك المواطنة التنظيمية ويؤثر فيه طردياً اي كلما زاد مستوى الادارة بالأهداف كلما ساعد ذلك على زيادة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى مدرسي التربية الرياضية في المدارس المتوسطة ، ومن الضروري العمل على ايجاد الية تفاهم تساعد على تطوير وتحسين قدرات مدرسي التربية الرياضية ، والاستفادة من خبرات الاكاديميين في هذا لما يعود به من نفع الى خدمة العملية التربوية والرياضية واشاعة السلام والتسامح ما بين المجتمعات .

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالأهداف، سلوك المواطنة التنظيمية

مشكلة البحث وأهميتها :

يذكر جمال وثابت " إن أي نشاط إنساني هادف لا بد له من إدارة تقود نشاطه وتوجهه الوجهة الصحيحة ، ويُعد العنصر الأساسي المحدد الرئيس للعمل الإداري ويتضح هذا من النظرة الحديثة للإدارة والتي تركز على أنها عملية إنسانية متكاملة تتعلق بالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والاتصال والعلاقات الإنسانية والرقابة على مجهودات الأفراد في تشكيل اداري معين للوصول الى مجموعة من الأهداف المرغوبة بكفاءة وفاعلية " ، ويعرف مؤيد الأهداف بأنها " الناتج الذي يكافح التشكيل الإداري من اجل تحقيقه" ⁽¹¹⁾ , ويعرفها أحمد السيد بأنها " عبارة عن جملة تحدد نتيجة مرغوبة أو مستهدفة تمثل ما يجب انجازه ومتى؟ " ⁽¹⁾ ويذكر أحمد محمد " تعددت مفاهيم الإدارة بالأهداف كما تعددت تسمياتها إذ تُعرف الإدارة بالأهداف بأنها إحدى الإستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة و تمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركاً للجهود نحو الرؤية، وكذلك خلق روح الفريق ومواءمة أهداف الفرد مع المصلحة المشتركة والعامة للتشكيل الإداري ، أو

الإدارة بالأهداف ومساهمتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر المدرء والمشرفين الاختصاص

م.م. أكرم حسين رشيد محيسن

هي نظام يحدد التشكيل الإداري به طريقه وما يريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي يحققها... وهذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمرووسين وتتضمن هذه الأهداف المطلوب تحقيقها تحديداً واضحاً وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسة لكل فرد⁽²⁾. إذ يذكر كاظم نزار " مهما تعددت تعاريف الاهداف فإن الادارة بالاهداف غالباً ما تصب في نفس المعنى ، فجد أن اتزيوني (ETZIONI) يرى بأنها صورة لحالة مستقبلية مرغوبة يحاول التشكيل الإداري تحقيقها" .⁽⁸⁾ وتشير إيمان إلى أنه " قد ذكر ليكرت بأنه يصعب تحقيق مستوى الخدمات الرفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا ، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في التشكيل الإداري إضافة إلى تدني مستوى خدماته ومن ثم فإن ثمة نوعاً من الاتفاق أنه من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في هذا التشكيل ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين، والأسباب الداعية إلى الإهتمام بالمواطنة التنظيمية " ⁽⁴⁾ لذا فإنه من الضروري الأهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية لمدرسي التربية الرياضية في المدارس المتوسطة والأعدادية لان الاهداف المطلوبة في درس التربية الرياضية لا تنحصر في التعلم المهاري في الفعاليات والالعاب المختلفة وانما تنصدرها الاهداف التربوية والتي بضمنها تحسين السلوكيات المرغوبة في استمرار العمل الإداري لتكون لمخرجات العملية التعليمية اجيال قادرة على مواصلة العطاء لرفع شأن البلد لمواكبة التقدم في المجالات الادارية المختلفة ، وهذا العمل يتطلب اسناد هذه السلوكيات بالتطبيقات الحديثة للمفاهيم الادارية ونقلها للحقول التربوية ، إذ يذكر (Schroeder) بأنه " ظهر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية أصلاً من تأملات (Dennis Organ) ، من خلال تفسير عدم وجود علاقة واضحة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي " .⁽¹⁷⁾ ويرى (Malodia) بأنه " سلوكيات عمل الموظف ، مثل مساعدة الآخرين ، والبقاء إلى وقت متأخر ، أو العمل خلال عطلة نهاية الأسبوع ، ومستويات أداء تتجاوز المعايير الواجبة التنفيذ ، وتحمل الإملاءات أو المضايقات في العمل ، وأن يشارك بنشاط في شؤون المنظمة . وجرى التسليم بأن استعداد المشاركين للذهاب أبعد من المتطلبات الرسمية لمناصبهم يعد مورداً أساسياً في فاعلية التشكيل الإداري ، وغالباً ما تنفذ سلوكيات المواطنة التنظيمية من الموظفين لدعم مصالح المجموعة أو المنظمة ، على الرغم من أنها قد لا تؤدي مباشرة إلى المنافع الفردية " .⁽¹⁵⁾ ويرى (Thiagarajan & Kubendran) " بأن (Organ) وضع ثلاثة جوانب أساسية التي تعد محورية لهذه السلوكيات ، أولاً ، يعتقد أنها سلوكيات تطوعية ، وهي ليست جزءاً من التوصيف الوظيفي ، ويتم تنفيذها من الموظف نتيجة اختيار شخصي ، ثانياً ، أنها تذهب فوق وأبعد من المتطلبات الواجبة التنفيذ من التوصيف الوظيفي ، وأخيراً ، تسهم بشكل إيجابي في الفاعلية التنظيمية الشاملة " .⁽¹⁹⁾ ليقدم بذلك (Talachi & Gorji) توضيحاً في إن " أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية هي : إن التركيز عليها يمكن أن تقلل من الصراعات ، وتخفض تخصيص الموارد النادرة عن طريق التركيز على سلوكيات الدور الإضافي ، وتوفير الأجواء التي تحفز وتسهل هذه السلوكيات ، وتؤدي إلى تقليل المشكلات والمعوقات ، وتوفير فرصة وجود فهم أعمق لعوامل هذه السلوكيات التنظيمية والمهنية ، والمتغيرات والنسبية للإدارات " .⁽¹⁸⁾ وأجمل طاهر ونعمة في أن " أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها أداة تعميق للوعي بأهمية روح العمل الجماعي ، وكذلك إشاعة لغة التعاون والمشاركة ، ونافذة لتشجيع روح المبادرة وتقديم الأفكار الخلاقة ، وتسهم في تعزيز حالات الانتماء والالتزام والحرص على تحقيق أعلى مستويات الأداء ، وكذلك التخفيف من جوانب الصراع السلبي الهدام ، وتسهم في إشاعة جو من الثقة التنظيمية والجماعية والفردية ، وتتيح بشفافية عالية فرص تطبيق العدالة التي ينبغي أن تحكم جميع سياسات وخيارات المنظمة اتجاه جميع الأطراف ، وتنمي اليقظة

الإدارة بالأهداف ومساهمتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر المدراء والمشرفين الاختصاص

م.م. أكرم حسين رشيد محيسن

والاستعداد والجاهزية لدى الإدارة والعاملين والمجتمع ، لغرض مواجهة مختلف الأزمات والمواقف الحرجة التي تواجه المنظمات ، وخاصة أثناء عمليات التحول الهادف " .⁽⁷⁾ ويشير رمضان وخديجة بأنه " ظهرت العديد من الدراسات التي اهتمت بسلوك المواطنة التنظيمي بدأت في إطار الفهم الموسع لنظرية التبادل الاجتماعي، إذ يمكن النظر إلى هذا المفهوم من منظور ثنائي الاتجاه يتصل الأول بأنماط الممارسات التطوعية الرامية إلى تحقيق بُعد الفاعلية التنظيمية، بينما يتصل الآخر بالرغبة في مساعدة الزملاء على القيام بأدوارهم وواجباتهم لتحقيق أفضل حالات التوازن بين الأبعاد الشخصية والتنظيمية، حيث يعكس سلوك المواطنة التنظيمية مستويات متقدمة من الاحتراف والاستغراقية في العمل، والنضج المهني والأخلاقي لقيادة النظم والعاملين فيها على تأطير ممارساتهم بمنظومة أخلاقية مفعمة بمشاعر الإيثار، والغيرية، والانتماء، وبقظة الضمير، والمشاركة الفاعلة والمبادرة بهدف تطوير الممارسات التنظيمية، وتقديم الجهود الإضافية التطوعية بعيداً عن معالم الفرض والضبط الرسمي، والتحكم الخارجي " .⁽⁶⁾ لتتسجم بذلك المتغيرات المبحوثة لكلٍ من الظاهرتين ، إذ لاحظ الباحث قلة الدراسات التي تهتم بهذا الأمر في هذا الاتجاه التربوي والتعليمي ، لتكون الانتاجية المتواخاة من هذه الدراسة هي دعم العملية التربوية والتعليمية في درس التربية الرياضية وتقديم الدعم الإداري لزيادة معارف مدرسي التربية الرياضية عند إعدادهم وتطوير قابلياتهم لمجتمع يسعى للترقي والتقدم **ليهدف البحث** بذلك إلى : إعداد مقياسي الإدارة بالأهداف والمواطنة التنظيمية للتعرف على مستواهما لدى مدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر المدراء والمشرفين الاختصاص ، والتعرف علاقة ومساهمة وأثر نتائج مقياس الإدارة بالأهداف بنتائج مقياس المواطنة التنظيمية لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر المدراء والمشرفين الاختصاص.

منهج البحث: بما يتلائم مع تحقيق أهداف البحث أُختير المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات الارتباطية والذي يُعرف بأنه " الدراسات التي تهتم بالكشف عن العلاقات بين متغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الارتباط بين هذه المتغيرات والتعبير عنها كمياً من خلال معاملات الارتباط بين المتغيرات أو بين مستويات المتغير الواحد " .⁽¹⁰⁾

مجتمع البحث وعينه: تتحدد حدود مجتمع الظاهرتين الملاحظتين في مشكلة الدراسة بمدراء المدارس المتوسطة البالغ عددهم (72) مدير والمشرفين الاختصاص للتربية الرياضية في مديرية تربية الرمادي البالغ عددهم (7) مشرفين ، المستمرين بالدوام الرسمي للعام الدراسي (2019-2020) ، وبحسب خصوصية الدراسة بالتعرف على الظاهرتين وعلاقتها ببعض لدى مدرسي التربية الرياضية تم التعامل معهم كعينة واحدة بلغت (79) فرد اختيرت من مجتمع البحث عمدياً بنسبة (100%) ، بعد تحديد (20) فرد للتحقق من الاسس والمعاملات العلمية لادائي الدراسة ، فان المتبقي منهم (59) فرد طبق عليهم المقياسين للمسح .

الوسائل وادوات القياس والاجراءات :

اعتمد الباحث ادائي الدراسة المتمثلة بمقياس الإدارة بالأهداف⁽³⁾ الذي يكون فيه كلما زادت الدرجة كلما افضل ، سلوك المواطنة التنظيمية⁽¹²⁾ الذي يكون فيه كلما زادت الدرجة كلما افضل كما موضح في الملحقين (1،2) ، ومبينه هيكليتهما في الجدولين (1،2) :-

**الإدارة بالأهداف ومساهمتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمدرسي التربية
الرياضية من وجهة نظر المدرء والمشرفين الاختصاص
م.م. أكرم حسين رشيد محيسن**

جدول (1) يبين تفاصيل هيكلية مقياس الإدارة بالأهداف

المجالات والمقياس الكلي	عدد الفقرات	بدائل إجابة الفقرات	مفتاح التصحيح	حدود الدرجة الكلية	الوسط الفرضي
التنظيم المبرمج وواقعية الاهداف	10	تنطبق علي بدرجة كبيرة جدا ، تنطبق علي بدرجة كبيرة ، تنطبق علي بدرجة متوسطة ، تنطبق علي بدرجة قليلة ، لا تنطبق علي	5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1	25-10	30
المشاركة بوضع الأهداف وتحديد الواجبات	13			25-5	39
التخطيط الإستراتيجي ووضع الاهداف	12			25-5	36
الموارد (البشرية، المادية)	8			25-5	24
درجة توافر المعايير الجيدة للإدارة بالأهداف وفقاً لمجالات (الرؤية-الرسالة-الأهداف)	13			25-5	39
المقياس الكلي	56	خماسي	5	280-56	168

جدول (2) يبين تفاصيل هيكلية مقياس سلوك المواطنة التنظيمية

المجالات والمقياس الكلي	عدد الفقرات	بدائل إجابة الفقرات	مفتاح التصحيح	حدود الدرجة الكلية	الوسط الفرضي
الإيثار	7	أوافق بشدة ، أوافق ، غير متأكد ، غير موافق ، لا أوافق بشدة	5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1	35-7	21
الكياسة	6			30-6	18
الروح الرياضية	6			30-6	18
مراعاة الضمير	6			30-6	18
السلوك الحضاري	7			35-7	21
المقياس الكلي	32	خماسي	5	160-32	96

عمد الباحث إلى إجراء تعديلات بسيطة على فقرات استمارتي المقياسين تتمثل بتغيير اسم التشكيلات الادارية الخاصة بوزارة التربية بدل من تشكيلات وزارة الشباب والرياضة لمقياس الادارة بالاهداف والمدرس المدرب والمدرسة بدل والنادي والاتحاد في مقياس سلوك المواطنة التنظيمية مع بقاء اهداف القياس نفسها لكل فقرة من فقرات المقياسين لتكونا مناسبتين لخصوصية عينة هذه الدراسة والتحقق من صدق المحكمين من مصادر خارجية ، فضلاً عن تطبيقهما على عينة التحليل الاحصائي البالغة (20) فرد للتحقق من الصدق من مصادر داخلية لايجاد كل من القدرة التمييزية للفقرات والاتساق الداخلي وتم التعديل فقط بدون حذف ايأ من فقرات المقياسين ، ومن ثم ايجاد الثبات لهما ، ومن ثم تطبيقهما على العينة المحددة في هذه الدراسة للتطبيق البالغة (59) فرد المتمثلين بمدرء المدراس والمشرفين في محافظة الرمادي للمدة الممتدة من يوم الأثنين الموافق (2019/11/29) ولغاية يوم الأربعاء الموافق (2020/1/15) ،وتحقق الباحث من معالجة بيانات الدراسة باستعمال نظام الحقيبة الإحصائية الاجتماعية (SPSS) الإصدار (V₂₆) بأستخراج أليأ كل من قيم النسبة

**الإدارة بالأهداف ومساهمتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمدرسي التربية
الرياضية من وجهة نظر المدرء والمشرفين الاختصاص
م.م. أكرم حسين رشيد محيسن**

المئوية ، والوسط الحسابي ، والانحراف المعياري، واختبار (t-test) لعينة واحدة ، ومعامل ارتباط بيرسون البسيط ، لا ومعامل (الانحدار) الخطي (Linear Correlation Coefficient)، ونسبة المساهمة ، والخطأ المعياري للتقدير، واختبار (F) الخاص بجودة المطابقة ، والميل (الأثر) باختبار (T) الخاص بالانحدار الخطي .

النتائج ومناقشتها :-

جدول (3) يبين المعالم الاحصائية لمقياسي الدراسة بالمقارنة مع الوسط الفرضي لكل منهما

الاسم المقياس	الدرجة الكلية للمقياس	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	درجة (Sig)	الدالة
الإدارة بالأهداف	280	168	155.41	2.679	36.108	0.000	دال
سلوك المواطنة التنظيمية	160	96	87.56	6.844	9.473	0.000	دال

وحدة القياس (الدرجة) ن= 59 درجة الحرية (58) مستوى الدلالة (0.05) دال إذ كانت (Sig) > (0.05)
جدول (4) يُبين معامل الارتباط البسيط والانحدار الخطي ونسبة المساهمة والخطأ المعياري للتقدير

المقياس المؤثر	بمقياس	معامل الارتباط البسيط (R)	معامل الخطي R^2 (معامل التحديد)	نسبة المساهمة	الخطأ المعياري للتقدير
الإدارة بالأهداف	سلوك المواطنة التنظيمية	0.82	0.672	0.666	3.955

جدول (5) يبين اختبار (F) لفحص جودة توفيق إنموذج الانحدار الخطي

المقياس المؤثر	بمقياس	التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	درجة (Sig)	دالة
الإدارة بالأهداف	سلوك المواطنة التنظيمية	الانحدار	1825.029	1	1825.029	116.686	0.000	دال
		الأخطاء	891.513	57	15.641			

* مستوى الدلالة (0.05) ن = 59 قيمة (F) دالة إذا كانت قيمة درجة (Sig) > (0.05)

**الإدارة بالأهداف ومساهمتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمدرسي التربية
الرياضية من وجهة نظر المدرء والمشرفين الاختصاص
م.م. أكرم حسين رشيد محسن**

جدول (6) يبين قيم تقديرات الحد الثابت والميل (الأثر)

المتأثر	المتغيرات	بيتا β	الخطأ المعياري	قيمة (t) المحسوبة	درجة (Sig)	المعنوية
سلوك المواطنة التنظيمية	الحد الثابت	-237.853	30.129	7.894	0.000	معنوي
	الإداة بالاهداف	2.094	0.194	10.802	0.000	معنوي

مستوى الدلالة (0.05) ن = 59 قيمة (t) معنوية إذا كانت درجة (Sig) > (0.05)

تبين نتائج الجدول (3) ان الادارة بالاهداف وسلوك المواطنة التنظيمية كانتا بمستوى اقل من المستوى الفرضي لكل من الظاهرتين لدى مدرسي التربية الرياضية في المدارس المتوسطة ، كما تبين نتائج الجداول (4) ، و(5) ، و(6) ترتبط الادارة بالاهداف بسلوك المواطنة التنظيمية بعلاقة طردية وتؤثر فيها ايجابياً اي كلما زاد مستوى ظاهرة الادارة بالاهداف كلما زادت ظاهرة سلوك المواطنة التنظيمية اما المتبقي من نسبة المساهمة فهو لعوامل عشوائية غير مبحوثة ، ويعزو الباحث ظهور هذه النتائج إلى الدور المؤثر الذي تلعبه ثقافة الادارة بالاهداف اذا توافرت بمستوى ملائم لدى مدرسي التربية الرياضية لتوفر ظروف العمل المناسبة لتحقيق اهداف درس التربية الرياضية التربوية والتعليمية على وفق ما مخطط له مركزياً من لدن المديرية العامة للنشاط الرياضي في الوزارة ، وما يتبعه من مراقبة ومتابعة من لدن الاشراف الرياضي التخصصي في مديريات التربية ، وما تسعى اليه الادارة بالاهداف من زيادة في التعاون بين المعنيين او بمعنى ادق القائمين على مجمل سير النشاط الرياضي المدرسي في المدارس المتوسطة بما يساعد على تمكين هؤلاء المدرسين من اداء رسالتهم ودعم رؤيتهم لتخطيط الاهداف وتنظيم تنفيذها بدون توقعات روتينية وتجاوزها بتعاون بحسب ما جاء بسلوك المواطنة التنظيمية ، إذ يذكر لخضر ووحدة " أن الادارة بالاهداف تساعد على رسم خطط عمل تفصيلية تتكفل بتحقيق مختلف الاهداف التي تظهر في شكل سلسلة مترابطة أفقياً وعمودياً، كما تكون هذه الخطط مرتبطة بسلوك العاملين و أدائهم ، وتوفير ظروف العمل المناسبة و التي تستلزم وجود أنظمة ضرورية للاتصال، التدريب والحوافز ، ووضع برامج مراجعات و لقاءات دورية بين الرؤساء و المرؤوسين في الوحدات التنظيمية في المنظمة لتصحيح الانحرافات ، وتنفيذ ما تم التخطيط له و تنظيمه انطلاقاً من الاهداف المحددة " .⁽⁹⁾ ، ويشير حمزة معمري بأن " نظرية التعاون تقترح بأن وجود أو تحقيق التعاون يرتبط بمدى إدراك الأفراد بأنهم يكافحون جميعاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وذلك يعني أن نجاح كل فرد منهم مقترن بمساعدة الآخرين على النجاح أيضاً، وهذا مما يدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام، وقد لوحظ أن هذه النظرية أسهمت في تمكين الباحثين من دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك امكانية تطبيقها للكشف عن محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية و كذلك لما لها من تأثير على بيئة العمل ككل أو على جماعات صغيرة " .⁽⁵⁾ ويرى (Fisher et al) " إن سلوكيات المواطنة التنظيمية مهمة للمنظمات لأنها تسهل إنجاز الأهداف التنظيمية ، وتعزز الأداء التنظيمي " .⁽¹⁴⁾ ، كما يرى (Rasheed et al) " إن سلوكيات المواطنة التنظيمية تمثل السلوكيات التي تتجاوز التوقعات الروتينية ، ويمكن أن يسهم في الفاعلية التنظيمية والنجاح بطرائق عديدة ، وهذا الاهتمام الزائد بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية استناداً إلى النتائج التي تؤدي إلى تحسين الفاعلية التنظيمية عبرها " .⁽¹⁶⁾ ويشير (Wang et al) إلى " أن سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على نجاح التشكيل الإداري ، من خلال إدخال تحسينات في الإنتاجية ، واستعمال الموارد ، وتنسيق نشاط المجموعات ، واستقرار الأداء ، وتعيين المدرسين ، واختيارهم والاحتفاظ بهم ، والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية " .⁽²⁰⁾ ويرى (نجاح

الإدارة بالأهداف ومساهمتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر المدرء والمشرفين الاختصاص م.م. أكرم حسين رشيد محيسن

مباركي) بأنه " تعد نظرية التبادل الاجتماعي من النظريات الأكثر استخداما لفهم السلوك في مكان العمل إذ ينطوي هذا التبادل على سلسلة من التفاعلات التي تولد الالتزامات ويتمثل المبدأ الأساسي لهذا المدخل النظري في كون العلاقات تتطور مع مرور الزمن إلى ثقة، ثم ولاء ثم التزام متبادل و لحدوث ذلك لابد للأطراف أن يلتزموا بقواعد معينة للتبادل، أبرز قاعدة هي قاعدة المعاملة بالمثل، بحيث يبدأ التبادل مع طرف واحد يعطي فائدة آخر إذا رد المتلقي بالمثل وتحدث سلسلة من التبادلات المفيدة و تخلق مشاعر الالتزام بين الطرفين " .⁽¹³⁾

الاستخلاصات والتطبيقات :-

- 1- أن مستوى كل من الادارة بالاهداف وسلوك المواطنة التنظيمية لم يكن بالمستوى المطلوب لدى مدرسي التربية الرياضية في المدارس المتوسطة مما يدعو الى الاهتمام بهاتين الظاهرتين وتحسين مستواههما لما لها من مردودات إيجابية في تحقيق الدرس لاهدافه ورسائله للمجتمع والعالم .
- 2- ترتبط الادارة بالاهداف ويسهم بسلوك المواطنة التنظيمية ويؤثر فيه طردياً اي كلما زاد مستوى الادارة بالاهداف كلما ساعد ذلك على زيادة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى مدرسي التربية الرياضية في المدارس المتوسطة .
- 3- من الضروري العمل على ايجاد الية تفاهم تساعد على تطوير وتحسين قدرات مدرسي التربية الرياضية ، والاستفادة من خبرات الاكاديميين في هذا لما يعود به من نفع الى خدمة العملية التربوية والرياضية واشاعة السلام والتسامح ما بين المجتمعات .

المصادر :

1. Ahmed Sayed Mustafa; Challenges of Globalization and Strategic Management 'Strategic Thinking Skills', Ain Shams Library, Cairo, 2008, p. 75.
2. Ahmed Mohammed Ghoneim; The Basics of Management in the Age of Globalization: Amman, Dar al-Jasmi, 2001, p. 295-296.
3. Azhar Abdul Wahab Mohammed; organizational culture and its relationship to career immersion and the behavior of organizational citizenship of elite coaches for some of the teams games in Iraqi clubs: Doctoral thesis, Faculty of Physical Education and Sports Sciences for Girls, University of Baghdad, 2019.
4. Iman Mohammed Ali Al-Haniti, An Analytical Study of Job Satisfaction among faculty members at the Faculty of Sports Education in Jordanian Universities: Unpublished Master's Thesis, Graduate School, University of Jordan, 2000, p. 17.
5. Hamza Muammari; Awareness of organizational justice and its relationship to the conduct of organizational citizenship among secondary school professors, unpublished doctoral thesis, University of Qasdi Marbah, and Ragla, 2014,p. 103.
6. Ramadan Saad Karim and Khadija Ahmed Osman; Potential Influences of Organizational Culture Elements in Organizational Loyalty and Organizational Citizenship Behavior for Teachers of Basic Education

**الإدارة بالأهداف ومساهمتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمدرسي التربية
الرياضية من وجهة نظر المدراء والمشرفين الاختصاص
م.م. أكرم حسين رشيد محيسن**

-
- Schools in Benghazi, Criticism and Enlightenment Magazine, Issue 4, Faculty of Arts, University of Benghazi, Libya, 2016, p. 198
7. Taher Mohsen Mansour and Nema Abbas Al-Khafaji, Organization Theory / Process Portal: Amman, Al Yazuri Scientific Publishing and Distribution House, 2010, p. 39-40.
8. Kazem Nizar Al-Rikabi, Strategic Management, Globalization and Competition: Amman, Dar Wael, 2004, p. 183.
9. Lakhdar Margad and Rice Unit; Management with Objectives as a Tool for Effective Management: The First International Forum on Effective Management at the Economic Institution, Mohamed Boudiaf University in Palmela, Algeria, May 3/4, 2005, p. 2 .
10. Mohammed Bakr Nofal et al.; introduction to research curricula in education and psychology, i3: Amman, Al-Serrah Publishing, Distribution and Printing House, 2011, p. 77.
11. Moayad Madi Attia; Strategic Planning Role in Achieving Tax Goals: High-Equivalent Master's Diploma, University of Baghdad, Higher Institute of Accounting and Financial Studies, 2011, p. 30.
12. Maytham Habib Khudhair; Building and codifying the management scale with objectives in accordance with some comprehensive quality standards for employees of the Ministry of Youth and Sports in Iraq: Master's Thesis, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Diyala University, 2018.
13. Mubarak's Success; Conduct of Organizational Citizenship among Professors of Continuing Education - Field Study of the Average Municipality of AbuShkron; Master's Thesis of the Faculty of Humanities and Social Sciences, Kheder University, Biskra, 2017, p. 45
14. Fisher, R., McPhail, R., and Menghetti, G. Linking Employee Attitudes and Behaviors with Business Performance: A Comparative Analysis of Hotels in Mexico and China. International Journal of Hospitality Management, 29(3), 2010 , P: 403.
15. Malodia, Luxmi. (2013). Influence of Employees' Ingratiation on Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study. Business Perspectives and Research, pp.48.
16. Rasheed, Anwar; Jehanzeb, Khawaja and Rasheed, Mazen F. (2013). An Investigation of the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviour: Case of Saudi Arabia. International Journal of Psychological Studies; Vol. 5, No. 1, pp. 129.
17. Schroeder, Tiffany. (2010). Explaining Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of the Social Exchange Perspective. Department
-

**الإدارة بالأهداف ومساهمتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمدرسي التربية
الرياضية من وجهة نظر المدرء والمشرفين الاختصاص
م.م. أكرم حسين رشيد محيسن**

of Organizational Behavior Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University, Cleveland.p:5

18. Talachi, Rahil Kazemi and Gorji, Mohammad Bagher. (2013). Evaluating the Relationship between Job Burnout and Organizational Citizenship Behavior: A Study of Industry, Mine and Trade Organization Employees. Arabian Journal of Business and Management Review, Vol. 2, No.8, pp. 51.

19. Thiagarajan, B. and Kubendran, V. (2012). An Empirical Study on Organizational Citizenship Behavior in Private Sector Banks in Tamilnadu. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 4, No. 1, pp. 197.

20. Wang, Lei; Hinrichs, Kim T.; Prieto, Leonel and Howell, Jon P. Five Dimensions of Organizational Citizenship Behavior: Comparing Antecedents and Levels of Engagement in China and the US. *Asia Pac. J. Manag.*, Vol. 30,2013, p. 166.

ملحق (1) يوضح مقياس الادارة بالاهداف كما ورد من مصدره

ت	1-التنظيم المبرمج وواقعية الاهداف	تنطبق علي بدرجة كبيرة جدا	تنطبق علي بدرجة كبيرة	تنطبق علي بدرجة متوسطة	تنطبق علي بدرجة قليلة	لا تنطبق علي
	تضع الوزارة أهدافها وفق معايير الجودة الشاملة بصوره دقيقه					
	تعمل الوزارة على جعل أهدافها تتصف بالموضوعية وفق معايير الجودة الشاملة					
	تحرص الوزارة على جعل الأهداف ممكنة التطبيق					
	تراعي الوزارة المعوقات المتوقعة عند وضع الأهداف وفق معايير الجودة الشاملة					
	تهتم الوزارة بقدرات مواردها البشرية عند وضع الأهداف وفق معايير الجودة الشاملة					
	تدرس الوزارة بنائها التحتية عند وضع الأهداف وفق معايير الجودة الشاملة					
	تحتاج الوزارة إلى التخطيط الإستراتيجي عند وضع الأهداف وفق معايير الجودة الشاملة					
	تراجع الوزارة تحقيق أهدافها باستمرار من خلال الاجتماعات الدورية مع كادرها الوظيفي					
	تتناوبني شكوك عن دور الأهداف وفق معايير الجودة الشاملة في تطويرها الوزارة					
	تحتاج أهداف الوزارة وفق معايير الجودة الشاملة إلى التوحيد					
ت	2-المشاركة بوضع الأهداف وتحديد الواجبات :-					
	يشارك المرووسين الرؤساء في تحديد الأهداف وفق معايير الجودة الشاملة كلاً حسب تخصصه					

**الإدارة بالأهداف ومساهمتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمدرسي التربية
الرياضية من وجهة نظر المدرء والمشرفين الاختصاص
م.م. أكرم حسين رشيد محيسن**

					تعتمد الإدارة العليا إلى إشراك موظفيها في وضع الأهداف وفق معايير الجودة الشاملة لدعم ابتكاراتهم
					تعمل الوزارة على تحديد واجبات كل موظف عند وضع الأهداف وفق معايير الجودة الشاملة
					أشارك بفاعلية عند وضع أهداف الوزارة وفق معايير الجودة الشاملة
					توضع أهداف الوزارة وفق معايير الجودة الشاملة من لدن إدارتها العليا فقط
					تستعين الوزارة بالمختصين بإدارة الجودة الشاملة عند وضع الأهداف
					تعمل الإدارة العليا بمبدأ الرغبة الشخصية لموظفيها عند توزيعها المسؤوليات عليهم
					يملك المرووسين الحرية الكاملة لأبداء الآراء والمقترحات عند تحديد الأهداف وفق معايير الجودة الشاملة
					تسعى الوزارة لتوفير أجواء للعاملين للحصول على المعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف .
					تتسق دوائر الوزارة فيما بينها عند وضع تحديد الأهداف وفق معايير الجودة الشاملة
11.					تحتاج الوزارة للجنة خاصة لمتابعة تحقيق الأهداف المنجزة وفقاً لمدة زمنية محددة
12.					تحرص الوزارة على العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق الأهداف
13					تحرص الوزارة على وضع برنامج رقابي دوري يُنفذ بفترات زمنية محددة
ت	3- التخطيط الإستراتيجي ووضع الاهداف :-				
					يشارك الموظفون المعنيون بإدارة الجودة الشاملة في رسم التخطيط الإستراتيجي للوزارة
					يسعى التخطيط الإستراتيجي المتبع الى تحقيق أهداف الوزارة وفق معايير الجودة الشاملة
					يتسم التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الأهداف وفق معايير الجودة الشاملة بالوضوح
					يسهم التخطيط الإستراتيجي المتبع بتوطيد الثقة الإدارية بين الرئيس والمرووس
					تتبنى الوزارة توعية الموظفين المعنيين بأدوارهم عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية
					يتم اعداد الموازنة المالية السنوية ضمن أطر الخطة الاستراتيجية
7.					ترسم الخطة الإستراتيجية وفق الهيكل التنظيمي لدوائر الوزارة
8.					يحقق التخطيط الإستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاثة (العليا-

**الإدارة بالأهداف ومساهمتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمدرسي التربية
الرياضية من وجهة نظر المدرء والمشرفين الاختصاص
م.م. أكرم حسين رشيد محيسن**

					(الوسطى - الدنيا)	
					تعمل الإدارة العليا على نشر ثقافة الجودة الشاملة لدى الموظفين عند وضع الخطة الاستراتيجية	9.
					تؤكد الاستراتيجية المتبعة للوزارة على الإدارة بالأهداف والجودة الشاملة	10.
					أشعر بأن التخطيط الاستراتيجي هو خطوة لازمة لتحقيق الجودة الشاملة في أداء الوزارة	11.
					يوحد التخطيط الاستراتيجي فهم طريقة العمل نحو تحقيق الهدف المشترك	12.
4- الموارد (البشرية، المادية) :-						ت
					يؤثر توافر الموارد المادية على إدارة الأهداف ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة	
					تمنح الإدارة العليا الحوافز والمكافأة المادية وفقاً للجهود المبذولة بمراعاة مبدأ العدالة والمساواة	
					يتناسب مستوى المنشأة الرياضية المتوافرة مع مستوى منشأة الدول المتقدمة	3.
					صُممت المنشأة الرياضية على وفق محددات الحداثة العصرية	4.
					توفر الوزارة فرص التنمية المهنية للموظفين	5.
					تحتاج الوزارة إلى وضع خطة عملية لتطوير قدرات الموظفين لاستخدام الإدارة بالأهداف والجودة الشاملة	6.
					تقدم الخطة المالية الاستراتيجية تغطية لتنفيذ خطط الوزارة	7.
					تحتاج الوزارة إلى الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق معايير الجودة الشاملة	8.
5- درجة توافر المعايير الجيدة للإدارة بالأهداف وفقاً لمجالات (الرؤية-الرسالة- الأهداف) البند الأول : الرؤية						ت
					تتسم رؤية الوزارة لإدارة الأهداف بالوضوح	
					تلائم رؤية الوزارة مفاهيم الإدارة بالأهداف	
					ترتبط رؤية الوزارة بمعايير الجودة الشاملة	
					تركز رؤية الوزارة على الإبداع	
البند الثاني : الرسالة						ت
					تمتاز رسالة الوزارة بالتحدي وفق مفاهيم الإدارة بالأهداف	
					تقدم رسالة الوزارة دليل ضمان تحقيق مضامين الإدارة بالأهداف	
					تتسم رسالة الوزارة بالواقعية وفق مفاهيم الإدارة الحديثة	
					توضيح الرسالة يعود بالوعي للموظفين	

**الإدارة بالأهداف ومساهمتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمدرسي التربية
الرياضية من وجهة نظر المدراء والمشرفين الاختصاص
م.م. أكرم حسين رشيد محيسن**

ت	البند الثالث: الأهداف
	توضع الأهداف من قبل الرئيس والمرووس في الوزارة
	يوضع جدول زمني لتحقيق الأهداف
	توافق أهداف مفهوم الإدارة بالأهداف مع فلسفة الجودة الشاملة في الوزارة
	تعمل الوزارة على ترسيخ أهمية الأهداف لتطوير جودة عملها المؤسساتي
	تتصف أهداف الوزارة بالواقعية

ملحق (2) يوضح مقياس سلوك المواطنة التنظيمية كما ورد من مصدره

ت	المجال الأول : الابتكار :-	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	اوافق	اوافق بشدة
1	اساعد الإداريين الذين لديهم حجم عمل كبير.					
2	أقوم أداء عمل كادري التدريب عند الحاجة.					
3	أعمل على تسهيل مهمة لاعبي النادي الجدد.					
4	أستقطع زمناً إضافياً خارج الزمن الرسمي لتلبية احتياجات لاعبي النادي .					
5	أخصص أوقات فراغي خارج التدريب الرسمي لمساعدة لاعبي النادي الذين لديهم مشكلات متعلقة بالتدريب .					
6	أراعي رغبة الكادر التدريبي بالتنازل عن تدريب وحدة تدريبية .					
7	اتطوع لتقديم نشاطات إضافية للاعبين في غير أوقات التدريب الرسمية.					
ت	المجال الثاني : الكياسة :-	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	اوافق	اوافق بشدة
1	أزود لاعبي النادي بالمعلومات المناسبة التي تساعد على أداء واجباتهم التدريبية.					
2	أتجنب إيذاء أو جرح مشاعر زملائي في العمل.					
3	أحترم خصوصية لاعبي النادي .					
4	أهتم بحقوق زملائي المدربين في النادي.					
5	أشاور مع الكادر التدريبي عند اتخاذ قرار يؤثر على النادي .					
6	أسهم في حل الخلافات وسوء التفاهم بين اللاعبين في النادي					
ت	المجال الثالث : الروح الرياضية :-	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	اوافق	اوافق بشدة
1	أتجنب استهلاك زمن طويل في الشكوى من أبسط مشكلات العمل.					
2	أتجنب تكبير المشكلات التي أواجهها في عملي أكبر من حجمها الطبيعي.					
3	أتجنب تصيد أخطاء اللاعبين في النادي.					
4	أقبل النقد بصدق ورحب.					

**الإدارة بالأهداف ومساهمتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمدرسي التربية
الرياضية من وجهة نظر المدراء والمشرفين الاختصاص
م.م. أكرم حسين رشيد محيسن**

5	اتسامح عن أية إساءة شخصية.				
6	أظهر احترامي لزملائي حتى في اوقات التوتر الشخصي .				
ت	المجال الرابع : مراعاة الضمير :-				
1	أواظب على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي التدريبية.				
2	التزم بمواعيد العمل المحددة .				
3	أحرص على عدم الغياب، حتى عندما تكون هناك أسباب مقنعة للغياب.				
4	أنفذ توجيهات أعضاء الهيئة الادارية في النادي.				
5	ألتزم بتعليمات أنظمة النادي .				
6	أكمل واجباتي التدريبية بعناية فائقة				
ت	المجال الخامس : السلوك الحضاري :-				
1	أحرص على متابعة كل أنشطة النادي .				
2	أواظب على حضور اللقاءات والندوات والاجتماعات التي تعقدها الهيئة الادارية للنادي .				
3	أقدم العديد من الاقتراحات لتطوير طرائق تدريب .				
4	أجتهد لتحسين قدراتي التدريبية .				
5	أدافع عن سمعة ناديي عندما ينتقده الآخرون.				
6	أبذل جهداً إضافياً لتحسين صورة النادي أمام جماهيره.				
7	ألتزم بالعادات والمعايير الاجتماعية .				

الإدارة بالأهداف ومساهمتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمدرسي التربية
الرياضية من وجهة نظر المدراء والمشرفين الاختصاص
م.م. أكرم حسين رشيد محيسن

*Management with objectives and its contribution to the behavior of
organizational citizenship of teachers of sports education from the point of
view of managers and supervisors specialized*

Akram Hussein Rashid Muheisen
General Directorate of Gray Education

Abstract:

The study aimed at preparing the measures of management with objectives and organizational citizenship to know their level among the teachers of sports education from the point of view of the managers and supervisors special, and to identify the relationship and contribution and impact of the results of the management scale with goals with the results of the measure of organizational citizenship for teachers of education Sports from the point of view of managers and supervisors specialist, and the researcher adopted the descriptive approach in the method of correlation studies on a sample chosen intentionally by (100%) Adult middle school principals and supervisors specializing in sports education in the Directorate of Gray Education continuing the official working hours of the academic year (2019-2020), were treated as a single sample, and the selection of two measures of the two phenomena studied and prepared by (20) members of the study community, And then apply them to the sample specified in this study for the application of (59) individuals represented by school administrators and supervisors in Ramadi governorate for the period from Monday (29/11/2019) to Wednesday (15/1/2020) And the researcher verified the processing of study data using the social statistical bag system (SPSS) version (V26) to be conclusions and applications in that the level of both management goals and behavior of organizational citizenship was not at the required level among teachers of sports education in middle schools, which calls for attention to these two phenomena Improving their level of positive results in achieving the lesson for its goals and mission to society and the world, and the management is linked to the goals and contributes to the behavior of organizational citizenship and affects it expelled, i.e. the higher the level of management with the goals, the more it helps to increase the level of behavior of organizational citizenship among teachers of sports education in middle schools, and it is necessary to work on finding a mechanism of understanding that helps to develop and improve the abilities of teachers of sports education, To benefit from the experiences of academics in this because of the benefits it brings to the service of the educational and sports process and the spread of peace and tolerance among societies.