



دراسة تحليلية لواقع تطبيق استراتيجيات القيادة التكيفية وحوكمة الاداء لدى العاملين في الأنشطة الرياضية بالجامعات العراقية

اوس سعد حسين
الجامعة العراقية- قسم شؤون الأقسام الداخلية
Aws.s.hussien@aliraqia.edu.iq

تاريخ الاستلام : 2026/1/25

تاريخ القبول: 2026/3/25

تاريخ النشر: 2026/7/1

Creative Commons Attribution 4.0 International License



هذا العمل مرخص من قبل
ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق استراتيجيات القيادة التكيفية وحوكمة الأداء لدى العاملين في الأنشطة الرياضية بالجامعات العراقية، اعتماداً على المنهج الوصفي، وباستخدام استبانة أُعدت لهذا الغرض. شملت عينة البحث العاملين في أقسام وشعب النشاط الرياضي، وتم تحليل البيانات إحصائياً للكشف عن مستوى التطبيق في محاور القيادة التكيفية والحوكمة. أظهرت النتائج أن مستوى التطبيق جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، مع تباين بين المحاور، إذ برزت حوكمة التعلم وتنظيم القدرات بمستوى أعلى مقارنة ببقية المجالات، في حين سجلت المرونة القيادية أدنى المستويات. واستنتجت الدراسة وجود حاجة فعلية إلى تطوير الممارسات القيادية بما يعزز القدرة على التكيف مع المتغيرات وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني برامج تدريبية متخصصة في القيادة التكيفية، وتعزيز مبادئ الحوكمة، ولا سيما الشفافية والمساءلة والمشاركة في اتخاذ القرار، بما يساهم في الارتقاء بمستوى الأنشطة الرياضية الجامعية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التكيفية ، حوكمة الاداء ، الأنشطة الرياضية ،الجامعات العراقية

An Analytical Study on the Reality of Applying Adaptive Leadership Strategies and Performance Governance among Staff in Sports Activities at Iraqi Universities

Abstract

The study aimed to identify the current state of applying adaptive leadership strategies and performance governance among staff working in sports activities at Iraqi universities. It relied on a descriptive approach and used a questionnaire specifically designed for this purpose. The research sample included employees in sports activity departments and divisions, and the data were analyzed statistically to determine the level of application across the dimensions of .adaptive leadership and governance. The results indicated that the overall level of application was moderate, with variation across different dimensions. Learning governance and capacity organization showed higher levels compared to other areas, while leadership flexibility recorded the lowest levels. The study concluded that there is a clear need to develop leadership practices in a way that enhances the ability to adapt to changes and improves institutional performance efficiency. It recommended adopting specialized training programs in adaptive leadership and strengthening governance principles, particularly transparency, accountability, and participation in decision-making, in order to improve the quality of university sports activities

Keywords: Adaptive Leadership, Performance Governance, Sports Activities, Iraqi University

1-1 مقدمة البحث وأهميته:

يشهد العصر الحديث تغيرات متلاحقة في مختلف مجالات الإدارة والتنظيم، مدفوعة بالتقدم العلمي والتكنولوجي، فضلاً عن تصاعد التحديات البيئية والاقتصادية والمؤسسية. وقد فرضت هذه التحولات على المؤسسات ضرورة تبني أساليب قيادية متجددة تمتاز بالمرونة والقدرة على مواكبة المتغيرات والتعامل معها بكفاءة. وفي هذا الإطار، تبرز القيادة بوصفها عنصرًا حاسمًا في تحقيق النجاح المؤسسي، حيث تجاوز دور القائد المفهوم التقليدي القائم على التوجيه المباشر، ليشمل إدارة التغيير، وتعزيز دافعية العاملين، ودعم ممارسات الحوكمة داخل المؤسسة. ومن بين الاتجاهات القيادية الحديثة، يبرز مفهوم القيادة التكيفية كأحد الأساليب التي تركز على تمكين القائد من التعامل مع القضايا المعقدة والمتغيرة، عبر إشراك الأفراد في فهم التحديات وصياغة الحلول، وتنمية القدرات التنظيمية بما يحقق الاستدامة والفعالية. وتتميز هذه القيادة بقدرتها على التكيف، واعتمادها على التعلم المستمر، وتوظيف تنوع الخبرات داخل بيئة العمل، الأمر الذي يعكس إيجابًا على مستوى الأداء المؤسسي، ويعزز روح المسؤولية والثقة المتبادلة. وفي المقابل، تمثل حوكمة الأداء أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تهدف إلى تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد، وترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة، ورفع كفاءة الأداء بما يتوافق مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات. كما تسهم في تنظيم العلاقات المؤسسية، وتوضيح الأدوار والصلاحيات، وتفعيل آليات الرقابة والتقويم، مما يؤدي إلى تحسين جودة القرارات وتعزيز مستوى الإنجاز. وتحظى الأنشطة الرياضية في الجامعات العراقية بأهمية كبيرة، نظرًا لدورها في تنمية شخصية الطلبة من مختلف الجوانب البدنية والنفسية والاجتماعية، إلى جانب إسهامها في تعزيز الانتماء المؤسسي وتمثيل الجامعات في المحافل المختلفة. وعلى الرغم من ذلك، تواجه هذه الأنشطة جملة من التحديات الإدارية والتنظيمية، من بينها محدودية الإمكانيات، وتعدد الجهات المعنية، وضعف التنسيق، فضلاً عن التغيير المستمر في الأنظمة والتعليمات، الأمر الذي يتطلب اعتماد ممارسات قيادية حديثة قادرة على التعامل مع هذه التعقيدات بفاعلية.

وانطلاقًا من ذلك، تبرز أهمية دراسة واقع تطبيق استراتيجيات القيادة التكيفية وحوكمة الأداء لدى العاملين في مجال الأنشطة الرياضية الجامعية، بهدف تحقيق التوازن بين المرونة التنظيمية والالتزام المؤسسي، والعمل على تطوير الأداء وتحسين مخرجات العمل الرياضي. ويتحقق ذلك من خلال تشخيص الواقع الحالي، وتحديد نقاط القوة والقصور، واقتراح السبل الكفيلة بتعزيز الممارسات القيادية الداعمة لحوكمة فعالة.

2-1 مشكلة البحث:

تُشكل الأنشطة الرياضية في الجامعات العراقية عنصرًا مهمًا ضمن منظومة التعليم، لما تؤديه من دور فاعل في تطوير قدرات الطلبة بدنيًا ونفسيًا واجتماعيًا، إلى جانب إسهامها في إبراز مكانة الجامعة وتعزيز حضورها في مختلف الفعاليات. ومع ذلك، يواجه هذا المجال عددًا من التحديات الإدارية والتنظيمية، مثل تعقيد بيئة العمل، وتعدد الجهات المسؤولة، وقلة الموارد المتاحة، وضعف التنسيق، فضلاً عن التغيير المستمر في الأنظمة والتعليمات والاحتياجات. وفي ظل هذه المعطيات، تبلورت مشكلة

البحث، حيث برزت الحاجة إلى اعتماد أساليب قيادية حديثة تمتلك القدرة على التكيف مع المتغيرات والتعامل مع القضايا غير التقليدية. ومن أبرز هذه الأساليب القيادة التكيفية التي تقوم على المرونة، وتعزيز المشاركة، ودعم التعلم المستمر، وتمكين العاملين من أداء أدوارهم بفاعلية. وفي المقابل، تشير الملاحظات الميدانية إلى وجود تفاوت في مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الأداء لدى العاملين في الأنشطة الرياضية الجامعية، خاصة فيما يتعلق بالشفافية، والمساءلة، وكفاءة الأداء، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات. وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة لكل من القيادة التكيفية وحوكمة الأداء في تطوير الأداء المؤسسي، إلا أن واقع تطبيقهما في مجال الأنشطة الرياضية بالجامعات العراقية لا يزال غير واضح بصورة علمية دقيقة، مع وجود نقص ملحوظ في الدراسات الميدانية المتخصصة. فالتعرف على ذلك يساعد القيادات الإدارية في الجامعات العراقية على فهم أدوارهم ومسؤولياتهم بصورة أوضح، وتعزز من دافعيتهم للمشاركة الفاعلة في تحسين الأداء و تبني استراتيجيات قيادية أكثر مرونة وفاعلية، تتلاءم مع طبيعة التحديات التي تواجه الأنشطة الرياضية. تسهم في تحسين مستوى حوكمة الأداء لدى العاملين في الأنشطة الرياضية، من خلال تعزيز مبادئ الشفافية، والمساءلة، والمشاركة في اتخاذ القرار.

3-1 أهداف البحث

1- التعرف على واقع تطبيق استراتيجيات القيادة التكيفية و حوكمة الاداء لدى العاملين في الانشطة الرياضية بالجامعات العراقية

2- التعرف على مستوى تطبيق استراتيجيات القيادة التكيفية و حوكمة في الأنشطة الرياضية بالجامعات العراقية.

5-1 مجالات البحث

1-5-1 المجال البشري: 173 تدريسي من العاملون في النشاط الرياضي في الجامعات العراقية

2-5-1 المجال الزمني: من 2025 /2/6 لغاية 2025 /6 /26

3-5-1 المجال المكاني : العراق

1-2 منهجية البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية وتحليلها في بيئتها الطبيعية.

2-2 مجتمع البحث وعينته:

يُقصد بمجتمع البحث (جميع الوحدات أو العناصر التي تتجسد فيها الظاهرة محل الدراسة، سواء أكانت أفراداً أم جماعات أم أشياء، والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً بمشكلة البحث) (السعداوي و الجنابي، 2013، صفحة 30) . وقد تم تحديد مجتمع البحث بطريقة قصدية، وتمثل بالعاملين في مجال النشاط الرياضي في الجامعات العراقية. أما عينة البحث فقد جرى اختيارها بأسلوب العينة العشوائية، إذ توزعت على ثلاث فئات؛ شملت عينة التجربة الاستطلاعية الأولى وبلغ عددها (4) أفراد، وعينة بناء المقاييس التي تكونت

من (83) تدريسيا بواقع (41) تدريسية و(42) تدريسي من أقسام وشُعب النشاط الرياضي في الجامعات العراقية، فضلاً عن عينة التطبيق التي بلغ عدد أفرادها (90) تدريسيا ، ومقسمين (47) تدريسي و (43) تدريسية من حملة اللقب العلمية من الأقسام والشُعب ذاتها.

3-2 وسائل جمع المعلومات المستخدمة بالبحث:

- المصادر العربية والأجنبية.
- الاختبارات والقياس
- شبكة الانترنت
- استمارة استبانة خاص بقياس (القيادة التكيفية لتعزيز حوكمة الأداء).

4-2 اداة البحث:

اعتمد الباحث الاستمارة كأداة للبحث لقياس و دراسة الظاهرة اذ قام الباحث ببناء مقياس مستوى القيادة التكيفية و حوكمة الأداء في شعب واقسام الرياضية الجامعية،

1-4-2 تحديد مجالات المقياس.

بعد الاطلاع المتعمق على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع القيادة التكيفية و حوكمة الأداء ، وتحليل ما ورد فيها من طروحات وأفكار، توصل الباحث إلى تحديد خمس مرتكزات رئيسية تمثل الأبعاد الجوهرية لمستوى القيادة التكيفية و حوكمة الأداء ، وهي اولاً المجال الأول(المرونة القيادية والتكيف مع المتغيرات يقيس هذا المجال مدى قدرة القيادات الإدارية في الأنشطة الرياضية الجامعية على التكيف مع التغيرات التنظيمية والبيئية، والتعامل مع المشكلات المستجدة بمرونة، واتخاذ قرارات مناسبة في ظل ظروف غير مستقرة.) والمجال الثاني(المشاركة في اتخاذ القرار وتمكين العاملين يركز هذا المجال على مستوى إشراك العاملين في صنع القرار، وتفويض الصلاحيات، ودعم العمل الجماعي، واستثمار خبرات العاملين المجال الثالث (حوكمة التعلّم وتنظيم القدرات يقيس هذا المجال مدى التزام القيادات الإدارية بتطبيق ممارسات حوكمة التعلّم داخل الأنشطة الرياضية الجامعية، وتشجيع تبادل الخبرات والمعرفة وفق آليات واضحة ومنظمة) والمجال الرابع (حوكمة الشفافية ووضوح الإجراءات يتناول هذا المجال مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الأداء، من حيث وضوح الأدوار والمسؤوليات، والالتزام بالشفافية، وتطبيق نظم المساءلة والتقييم،) والمجال الخامس (حوكمة المساءلة وتقييم كفاءة الأداء يركز هذا المجال على تطبيق آليات المساءلة الإدارية، وعدالة تقييم الأداء، والالتزام بالمعايير المهنية، وربط النتائج بالمكافآت أو الإجراءات التصحيحية،) وقد عُرضت هذه المرتكزات على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة والإدارة الرياضية بتاريخ (الخميس 6-2-2025)، والبالغ عددهم (9) خبيراً، حيث طُلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم بشأن هذه المحاور وصياغة تعريفاتها. ، أقر الخبراء بملاءمة هذه الأبعاد وشموليتها لقياس مستوى الأداء المؤسسي الإداري، ليتم الاتفاق في النهاية على اعتمادها كإطار أساسي لبناء أداة القياس

جدول (1) بين استجابة الخبراء على مجالات مقياس القيادة التكيفية و حوكمة الأداء

المجال	الموافقين	الغير موافقين	النسبة المئوية	الملاحظات
--------	-----------	---------------	----------------	-----------

1	المرونة القيادية والتكيف مع المتغيرات	8	1	88.8%
2	المشاركة في اتخاذ القرار وتمكين العاملين	8	1	88.8%
3	حوكمة التعلم وتنظيم القدرات	7	2	77.7%
4	حوكمة الشفافية ووضوح الإجراءات	9	0	100%
5	حوكمة المساءلة وتقييم كفاءة الأداء	9	0	100%

2-4-2 تحديد فقرات المقياس.

قام الباحث بصياغة العبارات او البنود الأولية للمقياس، حيث بلغ عددها (35) عبارة او بنوداً موزعة على (5) مجالات رئيسية، بواقع (7) بنود او عبارة لكل مجال. وقد تم عرض هذه البنود على لجنة (9) من الخبراء يوم الاثنين الموافق (10-2-2025) لغرض تقويمها من حيث وضوح الصياغة ومدى ملاءمتها لقياس مستوى القيادة التكيفية و حوكمة الأداء لدى التدريسيين من العاملين في النشاط الرياضي. وقد حظيت جميع البنود بقبول تجاوز نسبة (75%)، مع الاستفادة من جميع الملاحظات والتوصيات التي طرحها الخبراء واعتمادها في تطوير صياغة المقياس وتحسين دقته.

جدول (2) بين استجابة الخبراء على مجالات مقياس القيادة التكيفية وحوكمة الأداء

اولا	محور المرونة القيادية والتكيف مع المتغيرات	الموافقين	الغير موافقين	النسبة المئوية	الملاحظات
1	تمتلك القيادات الإدارية القدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية التي تطرأ على الأنشطة الرياضية.	9	0	100%	
2	تتعامل القيادة بمرونة مع المشكلات المستجدة أثناء تنفيذ الأنشطة الرياضية.	9	0	100%	
3	تراعي القيادة الظروف المتغيرة عند اتخاذ القرارات الإدارية.	8	1	88.8%	
4	تبادر القيادة إلى تعديل الخطط بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية والتنظيمية.	8	1	88.8%	
5	تتسم قرارات القيادة بالسرعة والمرونة في المواقف الطارئة.	7	2	77.7%	
6	تشجع القيادة على تقبل التغيير وتدعم التكيف معه.	9	0	100%	
7	تمتلك القيادة القدرة على إدارة الأزمات بأساليب مرنة وفعالة.	7	2	77.7%	
	محور المشاركة في اتخاذ القرار وتمكين العاملين				
8	تشرك القيادة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة الرياضية.	9	0	100%	
9	تفوض القيادة الصلاحيات للعاملين بما يتناسب مع مسؤولياتهم.	8	1	88.8%	
10	تحرص القيادة على الاستماع إلى آراء ومقترحات العاملين.	9	0	100%	
11	تشجع القيادة العمل الجماعي وروح الفريق.	7	2	77.7%	
12	تستثمر القيادة خبرات العاملين في تطوير الأداء الرياضي.	9	0	100%	
13	تمنح القيادة العاملين الفرصة لتحمل المسؤولية والمبادرة.	8	1	88.8%	
14	تسهم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في تحسين مستوى الأداء	7	2	77.7%	
	محور حوكمة التعلم وتنظيم القدرات				
15	تعتمد القيادة آليات واضحة لتنظيم عمليات التعلم داخل الأنشطة الرياضية.	9	0	100%	
16	تشجع القيادة على التعلم التنظيمي المستمر للعاملين.	7	2	77.7%	
17	تحرص القيادة على تطوير القدرات المهنية للعاملين بشكل منظم.	7	2	77.7%	
18	توفر القيادة فرص تبادل الخبرات والمعرفة بين العاملين.	8	1	88.8%	
19	تعتمد القيادة برامج تدريبية تتوافق مع احتياجات العمل الفعلية.	5	0	100%	

20	تسهم ممارسات التعلم المنظم في تحسين جودة الأداء.	4	1	80%
21	تدعم القيادة الابتكار من خلال تنظيم المعرفة وتطوير القدرات	5	0	100%
رابعاً	حوكمة الشفافية ووضوح الإجراءات			
22	تتسم الإجراءات الإدارية في الأنشطة الرياضية بالوضوح والشفافية.	7	2	77.7%
23	تُحدد الأدوار والمسؤوليات للعاملين بشكل واضح.	7	2	77.7%
24	توفر القيادة المعلومات اللازمة المتعلقة بالأداء للعاملين.	9	0	100%
25	تُطبق معايير واضحة لتقويم الأداء الوظيفي.	8	1	88.8%
26	تسهم الشفافية في تحسين الثقة بين القيادة والعاملين.	9	0	100%
27	تعتمد القيادة أساليب موضوعية في متابعة الأداء.	8	1	88.8%
28	تؤدي حوكمة الأداء إلى رفع كفاءة العمل في الأنشطة الرياضية	9	0	100%
	محور حوكمة المساءلة وتقييم كفاءة الأداء			
29	تطبق القيادة آليات مساءلة عادلة على جميع العاملين.	9	0	100%
30	يتم تقويم الأداء وفق معايير مهنية واضحة ومعلنة.	8	1	88.8%
31	تُرابط نتائج تقويم الأداء بالحوافز والمكافآت.	7	2	77.7%
32	تتخذ إجراءات تصحيحية بناءً على نتائج التقييم.	7	2	77.7%
33	تسهم المساءلة في تحسين التزام العاملين بالعمل.	9	0	100%
34	تراعي القيادة العدالة والموضوعية في محاسبة العاملين.	8	1	88.8%
35	تسهم حوكمة المساءلة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي	9	0	100%

2-4-4 احتساب أوزان البدائل:

اعتمد الباحث في إعداد مقياس القيادة التكوينية وحوكمة الأداء لدى التدريسيين العاملين في النشاط الرياضي على مقياس ليكرت الخماسي، لما يتميز به من شيوع واسع في البحوث الميدانية والدراسات الكمية، ولتقاربه في آلية التطبيق مع أسلوب الأسئلة متعددة البدائل. (إذ تُعرض على المشارك مجموعة من العبارات التي تمثل مواقف أو ممارسات تنظيمية محددة، ويُطلب منه اختيار درجة الاستجابة التي تتوافق مع تصوره من بين عدة بدائل محددة، بحيث تُعطى كل استجابة قيمة رقمية تعكس شدتها واتجاهها) (عودة، 1988م، صفحة 40). وقد تم تحديد أوزان الاستجابات وفق تدرج إيجابي تصاعدي يتراوح بين (1-5)، حيث حُصت درجة (5) لاستجابة (دائمًا)، ودرجة (4) لاستجابة (غالبًا)، ودرجة (3) لاستجابة (أحيانًا)، ودرجة (2) لاستجابة (قليلًا)، ودرجة (1) لاستجابة (نادرًا). أما العبارات ذات الصياغة السلبية، فقد جرى عكس الأوزان لضمان اتساق القياس ودقة تمثيل الاتجاه الحقيقي للاستجابات

2-4-5 تجربة عينة بناء مقياس القيادة التكوينية وحوكمة الأداء:

جرى تطبيق التجربة الميدانية الخاصة ببناء مقياس القيادة التكوينية وحوكمة الأداء خلال المدة الممتدة من يوم الأحد الموافق (2025/3/2) ولغاية يوم الاثنين (2025/4/7). إذ تولّى الباحث توزيع استمارات المقياس وجمعها من عينة البناء التي بلغت (83) من التدريسيين العاملين في أقسام وشعب النشاط الرياضي في الجامعات العراقية، بواقع (41) تدريسيّة و(42) تدريسيًا، وقد تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية من المجتمع الأصلي للدراسة. وبعد استلام الاستمارات المسترجعة، جرى إدخال وتفرغ بيانات الاستجابات كافة، فضلاً عن إخضاع أداة القياس للاختبار ضمن الدراسة الاستطلاعية، وإجراء المعاملات العلمية اللازمة للتحقق من صلاحيتها للاستخدام البحثي.

2-4-6: المعاملات العلمية

1- صدق المقياس .

أ : صدق المحتوى (Content Validity).

أولاً: الصدق الظاهري : فقد تحقق من خلال اتفاق آراء الخبراء على وضوح الفقرات وسلامة صياغتها، ومدى مناسبتها لقياس القيادة التكيفية وحوكمة الأداء، بما يعكس مدى تقبل الأداة من قبل أفراد العينة وإمكانية استخدامها ميدانياً. (ويتحقق هذا النوع من الصدق عندما يُقرّ أحد ذوي الخبرة أو الاختصاص بأن الأداة صالحة لقياس الخاصية المستهدفة، وغالباً ما يكون ذلك من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء أو المختصين في المجال ذي العلاقة) (Freeman, 1998, p. 90)

ثانياً: الصدق المنطقي : تحقق الصدق المنطقي للمقياس منذ المراحل الأولية لإعداده، وذلك من خلال تحديد مفهوم القيادة التكيفية وحوكمة الأداء تحديداً ووضوحاً ودقيقاً، مع بيان أبعاده ومجالاته الرئيسية، وصياغة فقراته في ضوء الأسس النظرية والدراسات ذات الصلة. كما تم عرض فقرات المقياس على نخبة من الخبراء والمختصين في مجالات الإدارة الرياضية والقيادة، بهدف التأكد من ملاءمتها وشمولها لواقع العاملين في النشاط الرياضي بالجامعات العراقية، الأمر الذي أسهم في ضمان تمثيل المقياس لمجالات الظاهرة المراد قياسها.

2 : صدق البناء :

أولاً: تُعد القوة التمييزية من المؤشرات الأساسية للحكم على جودة فقرات المقياس، إذ(تقوم على مدى قدرة الفقرة على التفريق بين الأفراد الذين يمتلكون مستويات مرتفعة وأولئك الذين يمتلكون مستويات منخفضة في السمة أو القدرة المراد قياسها) (رضوان ، 2006، صفحة 244) ولغرض التحقق من ذلك، جرى أولاً تفرغ استجابات أفراد عينة البناء كاملة، والبالغ عددهم (83) من التدريسيين العاملين في النشاط الرياضي الجامعي، ثم احتساب الدرجة الكلية لكل استمارة. وبعد ذلك، رتبت الاستمارات ترتيباً تنازلياً بحسب الدرجات الكلية، ومن ثم تم اختيار نسبة (27%) من أعلى الدرجات، بواقع (22) استمارة، ومثلها من أدنى الدرجات وبالعدد نفسه، لتشكيل المجموعتين العليا والدنيا، في حين استُبعدت النسبة الوسطى البالغة (46%) وعددها (39) استمارة، لعدم دخولها في التحليل الإحصائي. ويُعد اعتماد نسبة (27%) من أكثر الأساليب ملاءمة، لكونها تحقق أكبر قدر من التباين بين المجموعتين وتُسهم في دقة النتائج الإحصائية. عقب ذلك، استُخدم اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين بهدف استخراج معامل التمييز لكل فقرة من فقرات المقياس، والتي بلغ عددها (35) فقرة. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معظم الفقرات تمتعت بقوة تمييزية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، باستثناء الفقرة (6) ضمن محور حوكمة الشفافية ووضوح الإجراءات، والفقرة (5) ضمن محور حوكمة المساءلة وتقييم كفاءة الأداء، مما استدعى استبعادهما، ليصبح العدد النهائي للفقرات المعتمدة في المقياس (33) فقرة، كما موضح في الجدول (3).

الجدول (3) معامل التمييز لكل فقرة من فقرات مقياس القيادة التكيفية وحوكمة الأداء

العبارات	المجموعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى المعنوية	دلالة الفروق
----------	----------	---------------	-------------------	-----------------	----------------	--------------

محور المرونة القيادية والتكيف مع المتغيرات						
معنوية	.000	5.579	.96250	3.5455	المجموعة العليا	1
			.87287	2.0000	المجموعة الدنيا	
معنوية	.000	4.381	1.55212	3.8636	المجموعة العليا	2
			.81251	2.2273	المجموعة الدنيا	
معنوية	.000	4.695	1.41421	4.0000	المجموعة العليا	3
			1.06600	2.2273	المجموعة الدنيا	
معنوية	.000	4.045	.84387	3.9545	المجموعة العليا	4
			1.21052	2.6818	المجموعة الدنيا	
معنوية	.001	3.398	1.07711	3.7273	المجموعة العليا	5
			1.14056	2.5909	المجموعة الدنيا	
معنوية	.002	3.257	1.13294	3.9545	المجموعة العليا	6
			1.18065	2.8182	المجموعة الدنيا	
معنوية	.000	5.238	1.02353	4.0000	المجموعة العليا	7
			1.04860	2.3636	المجموعة الدنيا	
محور المشاركة في اتخاذ القرار وتمكين العاملين						
معنوية	.018	2.467	1.10096	3.5455	المجموعة العليا	1
			.97257	2.7727	المجموعة الدنيا	
معنوية	.001	3.724	1.12045	3.2727	المجموعة العليا	2
			.79501	2.1818	المجموعة الدنيا	
معنوي	.000	3.919	1.18065	3.8182	المجموعة العليا	3
			.96250	2.5455	المجموعة الدنيا	
معنوي	.038	2.147	1.27920	3.2727	المجموعة العليا	4
			1.10195	2.5000	المجموعة الدنيا	
معنوية	.000	7.956	.95005	4.0455	المجموعة العليا	5
			.78542	1.9545	المجموعة الدنيا	
معنوية	.001	3.719	1.21409	3.9545	المجموعة العليا	6
			1.13580	2.6364	المجموعة الدنيا	
معنوية	.000	9.514	.59580	4.4545	المجموعة العليا	7
			.92231	2.2273	المجموعة الدنيا	
محور حوكمة التعلم وتنظيم القدرات						
معنوية	.000	4.866	1.26217	3.5455	المجموعة العليا	1
			.61016	2.0909	المجموعة الدنيا	
معنوية	.000	6.811	.78954	4.3636	المجموعة العليا	2
			1.01183	2.5000	المجموعة الدنيا	
معنوية	.001	3.602	1.28680	3.6818	المجموعة العليا	3
			1.13580	2.3636	المجموعة الدنيا	
معنوية	.004	3.032	1.10880	3.0909	المجموعة العليا	4
			1.27242	2.0000	المجموعة الدنيا	
معنوية	.024	2.346	1.29267	3.3636	المجموعة العليا	5
			1.14434	2.5000	المجموعة الدنيا	
معنوية	.000	4.613	1.20245	3.7273	المجموعة العليا	6
			1.08213	2.1364	المجموعة الدنيا	
معنوية	.000	5.292	1.15095	3.9091	المجموعة العليا	7
			.88273	2.2727	المجموعة الدنيا	

محور حوكمة الشفافية ووضوح الإجراءات						
معنوية	.003	3.172	1.15189	3.7727	المجموعة العليا	1
			1.12911	2.6818	المجموعة الدنيا	
معنوي	.000	4.694	1.05272	3.8182	المجموعة العليا	2
			1.00216	2.3636	المجموعة الدنيا	
معنوي	.029	2.255	1.05683	3.4545	المجموعة العليا	3
			1.21052	2.6818	المجموعة الدنيا	
معنوي	.000	4.733	1.09010	3.9545	المجموعة العليا	4
			1.01076	2.4545	المجموعة الدنيا	
معنوي	.002	3.356	.95912	3.5909	المجموعة العليا	5
			1.18523	2.5000	المجموعة الدنيا	
معنوية	.082	1.779	1.25529	3.3636	المجموعة العليا	6
			1.28680	2.6818	المجموعة الدنيا	
معنوية	.028	2.271	1.10978	3.2273	المجموعة العليا	7
			1.01183	2.5000	المجموعة الدنيا	
محور حوكمة المساءلة وتقييم كفاءة الأداء						
معنوي	.000	4.428	1.14056	3.5909	المجموعة العليا	1
			1.17422	2.0455	المجموعة الدنيا	
معنوي	.000	3.817	1.17698	3.3636	المجموعة العليا	2
			.75162	2.2273	المجموعة الدنيا	
معنوي	.000	6.172	.78954	4.3636	المجموعة العليا	3
			1.04860	2.6364	المجموعة الدنيا	
معنوي	.007	2.819	1.30931	3.0000	المجموعة العليا	4
			.89853	2.0455	المجموعة الدنيا	
معنوي	.436 .437	.786	1.06499	3.0909	المجموعة العليا	5
			1.57153	2.7727	المجموعة الدنيا	
معنوية	.000	3.867	1.35161	3.7273	المجموعة العليا	6
			.95346	2.3636	المجموعة الدنيا	
معنوية	.007	2.818	1.25529	3.3636	المجموعة العليا	7
			1.09307	2.3636	المجموعة الدنيا	

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

استخدم الباحث معامل الارتباط البسيط بين درجة المقياس والفقرة، لل فقرات (33) وقد اظهرت جميع الفقرات اتساق داخلي لان معامل الارتباط لكل منها أكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولية من مستوى الدلالة (0,05) باستثناء (3) فقرات وهي الفقرة (7) من محور المرونة القيادية والتكيف مع المتغيرات والفقرة (6) من محور المشاركة في اتخاذ القرار وتمكين العاملين والفقرة (4) من محور حوكمة التعلم وتنظيم القدرات بذلك تبقى (30) فقرة لقياس القيادة التكيفية وحوكمة الأداء و الجدول (4) يبين معامل الاتساق الداخلي.

جدول (4) معاملات الارتباط البسيط لـ(بيرسون) لفحص صلاحية فقرات مقياس القيادة التكيفية وحوكمة الأداء بطريقة

الاتساق الداخلي

رقم الفقرة	معامل ارتباطها	مستوى الخطأ
محور المرونة القيادية والتكيف مع المتغيرات	محور حوكمة التعلم وتنظيم القدرات	مستوى الخطأ

0.000	0,396	1	0.000	0.666	1
0.000	0,422	2	0.000	0.516	2
0.000	0.574	3	0.000	0,388	3
0.102	0,181	4	0.007	0,292	4
0.000	0,562	5	0.000	0.439	5
0.000	0.498	6	0.008	0.288	6
0.001	0.343	7	0.092	0.186	7
محور حوكمة الشفافية ووضوح الإجراءات			محور المشاركة في اتخاذ القرار وتمكين العاملين		
0.000	0.519	1	0,002	0.343	1
0.000	0.487	2	0.000	0.539	2
0.007	0.281	3	0.001	0.370	3
0,003	0.488	4	0,000	0.483	4
0.004	0.269	5	0.022	0.251	5
0,000	0.469	6	0.116	0.174	6
			0.000	0.611	7
محور حوكمة المساءلة وتقييم كفاءة الأداء					
0.020	0.246	4	0.001	0.253	1
0.001	0.368	5	0.000	0.436	2
0.000	0.623	6	0.000	0.551	3

2- ثبات المقياس :

أولاً : طريقة التجزئة النصفية . اعتمد طريقة التجزئة النصفية لأنها من أكثر طرق الثبات استخدام على العينة وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين النصفين (0.831) 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 (0.908) 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 (0.911)

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.

2-5 وصف مقياس القيادة التكيفية وحوكمة الأداء:

يتكون مقياس القيادة التكيفية وحوكمة الأداء من (30) فقرة موزعة في خمس مجالات للمقياس بواقع (6) فقرات لمجال لكل مجال و المقياس التقدير الخماسي وفق تدرج إيجابي تصاعدي يتراوح بين (1-5)، حيث حُصت درجة (5) لاستجابة (دائمًا)، ودرجة (4) لاستجابة (غالبًا)، ودرجة (3) لاستجابة (أحيانًا)، ودرجة (2) لاستجابة (قليلاً)، ودرجة (1) لاستجابة

(نادراً). أما العبارات ذات الصياغة السلبية، فقد جرى عكس الأوزان وأقل درجة للمقياس هي (30) ودرجة الحياد هي (90) وأعلى درجة هي (150)

2-6 مستويات المقياس

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

جدول (5) يبين النسبة المئوية والمستويات

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

2-6 تطبيق المقياس (التجربة الرئيسية) .

قام الباحث بتطبيق مقياس القيادة التكيفية وحوكمة الأداء على عينة من بالطريقة العشوائية وقد وزع الباحث المقياس على عينة تكونت من عدد افراد العينة (90) تدريسي من العاملون في النشاط الرياضي في الجامعات العراقية ومقسمين (47) تدريسي و (43) تدريسية من حملة الالقب العلمية إذ تم توزيع المقياس يوم الاحد من تاريخ 18/5/2025 لغاية الخميس 26/6/2025 وعولجت احصائيا لاستخراج النتائج.

2-7 الوسائل الإحصائية :

تم معالجة البيانات الإحصائية بواسطة استخدام البرنامج الجاهز (SPSS)*

3-1 عرض نتائج مقياس القيادة التكيفية وحوكمة الأداء:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارات استبانة مقياس القيادة التكيفية وحوكمة الأداء للعاملون في النشاط الرياضي في الجامعات العراقية وفقاً للمحاور الخمس توسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بطريقتي الساق والفرع والجدول (6) يبين ذلك :

جدول (6) نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لمعرفة دلالة مستوى لمقياس القيادة التكيفية وحوكمة الأداء لعينة البحث

المرتبنة	مجال	الدرجة	الاهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	س الفرضي	القيمة التائية	sig	الدلالة	المستوى
5	المرونة القيادية و التكيف مع المتغيرات	18.864	18.5%	3.144	2.155	18	1.021	0.244	عشوائي	متوسط
4	المشاركة في اتخاذ القرار وتمكين العاملين	19.518	19.1%	3.253	2.048	18	2.643	0.007	معنوي	متوسط
1	حوكمة التعلم وتنظيم القدرات	22.458	22%	3.743	1.987	18	6.654	0.000	معنوي	مرتفع
3	حوكمة الشفافية ووضوح الإجراءات	20.106	19.7%	3.351	2.071	18	3.446	0.001	معنوي	متوسط
2	حوكمة المساءلة وتقييم كفاءة الأداء	20.892	20.5%	3.482	2.366	18	4.032	0.000	معنوي	متوسط

متوسط	معنوي	0.000	7.006	90	4.854	3.394		101.83 8	درجة المقياس
-------	-------	-------	-------	----	-------	-------	--	-------------	--------------

عند مستوى دلالة (0.05)

2-3 مناقشة نتائج مقياس القيادة التكيفية وحوكمة الأداء:

ان اظهرت النتائج ان مستوى مقياس القيادة التكيفية وحوكمة الأداء كان بدرجة متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (101.838) وعند مستوى فرضي بلغ (90) وقيمة (ت) تساوي (7.006) مما يدل على توفر ممارسات قيادية وحوكمة قائمة، وقد احتل مجال حوكمة التعلّم وتنظيم القدرات المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع ودلالة معنوية، مما يعكس اهتمام الجامعات العراقية بتنمية قدرات العاملين في الأنشطة الرياضية من خلال التعلم المستمر وتنظيم الموارد البشرية. ويُعد هذا المجال من المرتكزات الأساسية لحوكمة الأداء، إذ يسهم في تحسين الكفاءة المهنية ورفع مستوى الاستجابة للتحديات التنظيمية. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Kaplan and Norton 2004) (بأن الاستثمار في تنمية القدرات التنظيمية يمثل عاملاً محورياً في تحسين الأداء وتحقيق الاستدامة المؤسسية). (Kaplan & Norton, 2004, p. 116) في المرتبة الثانية جاء مجال حوكمة المساءلة وتقييم كفاءة الأداء بمستوى متوسط ودلالة معنوية، مما يشير إلى وجود آليات للمساءلة وتقييم الأداء داخل الأنشطة الرياضية الجامعية، وخصوصاً معايير جودة الاداء والتقييم السنوي أما مجال حوكمة الشفافية ووضوح الإجراءات فقد جاء في المرتبة الثالثة وبمستوى متوسط ودلالة معنوية، مما يدل على توفر تعليمات وإجراءات تنظيمية تحكم العمل، كما ان وضوح الهيكل الإداري المعتمد، وما يتضمنه من تقسيم دقيق للمهام والمسؤوليات إلى جانب الالتزام بالتسلسل الإداري وتحديد صلاحيات اتخاذ القرار بصورة واضحة. على أسس تنظيمية معتمدة، فضلاً عن تراكم الخبرات لدى العاملين ، وتوافر لوائح تنظيمية وإدارية رسمية، تسهل الإجراءات التنظيمية والحد من التداخل في الاختصاصات. ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه (زينب جبار 2013) من (أن تدخل الأقسام في شؤون بعضها البعض يُعد من أبرز أسباب حدوث الصراع داخل التنظيم، الأمر الذي يؤكد أهمية وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات في تعزيز فاعلية الأداء التنظيمي) (جبار، 2013، صفحة 48) إلا أن وضوحها أو الإعلان عنها قد لا يكون كافياً لجميع العاملين. وقد يعود ذلك إلى ضعف نظم الاتصال الإداري أو عدم إشراك العاملين في صياغة الإجراءات، مما يؤثر في مستوى الثقة التنظيمية ويحد من فعالية الحوكمة . وجاء مجال المشاركة في اتخاذ القرار وتمكين العاملين في المرتبة الرابعة وبمستوى متوسط ودلالة معنوية، وهو ما يعكس وجود توجه إداري نحو إشراك العاملين في بعض القرارات، إلا أن هذا التوجه لا يزال محدوداً. ويُعزى ذلك إلى هيمنة النمط الإداري المركزي في الجامعات العراقية، مما يقلل من فرص التفويض والتمكين الحقيقي، على الرغم من أهمية هذا المجال في تعزيز القيادة التكيفية وتحسين الأداء الوظيفي. ويؤكد (Heifetz et al. 2009) (أن القيادة التكيفية الفاعلة تقوم على إشراك الأفراد في مواجهة التحديات واتخاذ القرارات) (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009, pp. 67-89) في حين جاء مجال المرونة القيادية والتكيف مع المتغيرات في المرتبة الخامسة والأخيرة، وبمستوى متوسط دون دلالة معنوية، مما يشير إلى ضعف قدرة القيادات الرياضية الجامعية على التكيف مع التغيرات البيئية والتنظيمية. وقد يُعزى ذلك إلى قلة التدريب المتخصص في القيادة التكيفية، والاعتماد على أساليب إدارية تقليدية، الأمر الذي يحد من الاستجابة الفعالة للمتغيرات المتسارعة في البيئة الجامعية. وبناءً على ما تقدم، يمكن القول إن واقع تطبيق استراتيجيات القيادة التكيفية وحوكمة الأداء في الأنشطة الرياضية بالجامعات العراقية يتسم بالمستوى المتوسط، مع تميز واضح في مجال

تنمية القدرات، مقابل ضعف نسبي في المرونة القيادية، مما يستدعي تبني برامج تطوير قيادي حديثة وتعزيز آليات الحوكمة لتحقيق أداء مؤسسي أكثر فاعلية

4-1 الاستنتاجات:

- 1- تم التوصل الى مقياس القيادة التكيفية وحوكمة الأداء لدى العاملين في الأنشطة الرياضية بالجامعات العراقية.
- 2- أن مستوى تطبيق استراتيجيات القيادة التكيفية وحوكمة الأداء لدى العاملين في الأنشطة الرياضية بالجامعات العراقية جاء بمستوى متوسط مما يدل على وجود ممارسات تنظيمية قائمة تحتاج إلى تطوير وتعزيز.
- 3- حصل مجال حوكمة التعلم وتنظيم القدرات أعلى مستوى بين المجالات، وهو ما يشير إلى اهتمام إدارات الجامعات بتنمية قدرات العاملين والاستفادة من التعلم المستمر في تحسين الأداء الوظيفي والتنظيمي
- 4- أن مجالات حوكمة المساءلة وتقييم كفاءة الأداء وحوكمة الشفافية ووضوح الإجراءات جاءت بمستوى متوسط، مما يعكس وجود أنظمة ولوائح تنظيمية، إلا أن فاعليتها لا تزال محدودة وتحتاج إلى تفعيل أكبر
- 5- أن المشاركة في اتخاذ القرار وتمكين العاملين ما زالت ضمن المستوى المتوسط، الأمر الذي يعكس محدودية التفويض الإداري واستمرار الاعتماد على الأساليب المركزية في اتخاذ القرار داخل الأنشطة الرياضية الجامعية.
- 6- سجل مجال المرونة القيادية والتكيف مع المتغيرات أدنى مستوى بين المجالات، مما يشير إلى ضعف قدرة القيادات على الاستجابة للتغيرات البيئية والتنظيمية، والحاجة إلى تطوير مهارات القيادة التكيفية الحديثة.
- 7- أن وضوح الهياكل التنظيمية وتحديد المهام والصلاحيات يسهم في تحسين مستوى الحوكمة وتقليل التداخل في الاختصاصات، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المؤسسي

4-2 التوصيات:

- 1- اعتماد مقياس القيادة التكيفية وحوكمة الأداء لدى العاملين في الأنشطة الرياضية بالجامعات العراقية
- 2- ضرورة اعتماد برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات القيادة التكيفية لدى القيادات الرياضية الجامعية، بما يعزز قدرتهم على التعامل مع المتغيرات والتحديات التنظيمية.
- 3- تعزيز تطبيق مبادئ حوكمة الأداء من خلال تطوير أنظمة المساءلة وربطها بمؤشرات أداء موضوعية وواضحة، تسهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين جودة الأداء.
- 4- العمل على توسيع نطاق المشاركة في اتخاذ القرار وتمكين العاملين في الأنشطة الرياضية، من خلال تفويض الصلاحيات وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية.
- 5- تعزيز الشفافية الإدارية عبر توضيح الإجراءات واللوائح التنظيمية وإتاحتها لجميع العاملين، وتحسين قنوات الاتصال الإداري داخل الوحدات الرياضية الجامعية.
- 6- الاستمرار في دعم حوكمة التعلم وتنظيم القدرات من خلال تشجيع التعلم المستمر وتبادل الخبرات
- 7- اجراء دراسات مشابهة في مؤسسات تربوية اخرى

المراجع

1. محمد نصر الدين رضوان . (2006). *القياس والاختبار في التربية الرياضية*. القاهرة: دار الفكر العربي.
2. احمد عودة. (1988م). *القياس والتقويم في العملية التدريسية*. عمان: ط2، دار الأمل للنشر والتوزيع ،
3. حسن جعفر حسن. (2006). *هيكل تنظيمي مقترح لمديريات التربية الرياضية في الجامعات العراقية والسبل الكفيلة لتطويرها*. اطروحة دكتوراه -جامعة بغداد - كلية التربية الرياضية.
4. زينب جبار. (2013). *بناء مقياس لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى إدارات الإتحادات الرياضية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية*. رسالة ماجستير كلية التربية الرياضية.
5. مجيد ابراهيم، و علي حداد. (1986). *الإدارة التربوية واسسها النظرية ومجالاتها العلمية*. . بغداد: مطبعة الجامعة.
6. محسن علي السعداوي، و سلمان عكاب الجنابي. (2013). *(1) أدوات البحث العلمي في التربية الرياضية , ط1*. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
7. f s Freeman .(1998) .*Theory and Praction of Psychological Testing* .New York.
- 8.P Chelladurai . .(2005) .*Managing organizations for sport and physical activity* . . Holcomb Hathaway.
- 9.R A Heifetz ،A Grashow و ،M Linsky .(2009) .*The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world* . Harvard Business Press.
10. R L Daft .(2015) .*Management. Cengage Learning*12) . th ed.). Cengage Learning.
11. R S Kaplan و ،D P Norton .(2004) .*Strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment* . .Harvard Business School Press.
12. S P Robbins و ،M Coulter . .(2012) .*Management. Prentice Hall*11) .th ed.). Pearson Prentice Hall.