

واقع البراعة القيادية لأصحاب القرار الإداري لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من

وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية في بغداد

م.د. ميثم حبيب خضير

¹ جامعة الفراهيدي ، العراق.*الايمل: drmaitham22@uoalfarahidi.edu.iq

تاريخ نشر: 2026/09/25

تاريخ القبول: 2026/08/14

تاريخ استلام: 2026/07/14

المخلص

هدف البحث الى التعرف على واقع البراعة القيادية لدى عمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في بغداد من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية. وتحديد مستوى البراعة القيادية لدى عمداء الكليات. والكشف عن الفروق في تقديرات أعضاء الهيئات التدريسية وفق بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية. مثل مجتمع البحث بجميع أعضاء الهيئات التدريسية العاملين في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعات بغداد، وهي: جامعة بغداد (الجادرية)، والجامعة المستنصرية، والجامعة العراقية (الوزيرية). وقد بلغ العدد الكلي لمجتمع البحث (656) عضو هيئة تدريسية. واعتمد الباحث نسبة (80%) من المجتمع الأصلي لاختيار عينة البحث، إذ بلغ حجمها (525) عضو هيئة تدريسية. بهدف التحقق من وضوح فقرات المقياس وإجراء الإجراءات الأولية الخاصة به، في حين حُصص لعينة البناء (220) والعدد المتبقي (بالغ 275) عضو هيئة تدريسية لعينة التطبيق النهائي للمقياس اوصى تعزيز البرامج التدريبية والتطويرية التي تنمي قدرات القيادات والعاملين في مجال استشراف الفرص والابتكار بما يسهم في دعم التميز المؤسسي وتحقيق التطور المستدام. تبني سياسات إدارية أكثر مرونة تشجع على المشاركة الفاعلة للعاملين في عمليات التخطيط وصنع القرار، بما يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء التنظيمي. العمل على تطوير آليات استثمار الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية وفق أسس علمية حديثة تضمن تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية. توفير بيئة تنظيمية داعمة للتطوير المستمر مع المحافظة على استقرار الأنظمة والإجراءات الأساسية بما يحقق التوازن بين متطلبات التغيير ومتطلبات الاستمرارية. إجراء دراسات مستقبلية تتناول المتغير المدروس وعلاقته بمتغيرات إدارية أخرى مثل القيادة الاستراتيجية، والرشاقة التنظيمية، والتميز المؤسسي، بهدف توسيع قاعدة المعرفة العلمية في مجال الإدارة الرياضية والإدارية.

الكلمات المفتاحية:

البراعة القيادية، أصحاب القرار، أعضاء الهيئات التدريسية.



The Reality of Leadership Skills Among Deans of Colleges of Physical Education and Sports Sciences in Baghdad from the Perspective of Faculty Members

Asst. Dr. Maitham Habib Khudair

¹ Al-Farahidi University, Iraq.

*Corresponding author: drmaitham22@uoalfarahidi.edu.iq

Received date: 14/07/2026

Accepted date: 14/08/2026

Published date: 25/09/2026

Abstract

This research aimed to identify the reality of leadership skills among deans of colleges of physical education and sports sciences in Baghdad from the perspective of faculty members. It also aimed to determine the level of leadership skills among the deans and to reveal differences in faculty members' assessments based on certain personal and professional variables. The research population consisted of all faculty members working in colleges of physical education and sports sciences at the following universities in Baghdad: the University of Baghdad (Al-Jadriya), Al-Mustansiriya University, and the Iraqi University (Al-Waziriya). The total number of faculty members in the research population was 656. The researcher adopted a ratio of (80%) of the original population to select the research sample, as its size amounted to (525) faculty members. To ensure the clarity of the scale items and conduct its initial procedures, a preliminary sample of (220) faculty members was allocated, while the remaining (275) faculty members were selected for the final application of the scale. The recommendations included strengthening training and development programs that enhance the capabilities of leaders and employees in anticipating opportunities and fostering innovation, thereby contributing to institutional excellence and achieving sustainable development. Other recommendations included adopting more flexible administrative policies that encourage active employee participation in planning and decision-making processes, thereby strengthening the sense of responsibility and organizational belonging; developing mechanisms for investing human, material, and technological resources according to modern scientific principles that ensure the highest levels of efficiency and effectiveness; providing an organizational environment that supports continuous development while maintaining the stability of core systems and procedures to achieve a balance between the requirements of change and the requirements of continuity; and conducting future studies that address the studied variable and its relationship to other administrative variables such as strategic leadership, organizational agility, and institutional excellence, with the aim of expanding the scientific knowledge base in the field of sports and administrative management..

Keywords:

Leadership proficiency, decision-makers, faculty members.



1-1 المقدمة وأهمية البحث :

يشهد قطاع التعليم العالي في الوقت الحاضر تحولات متسارعة فرضتها التطورات العلمية والتكنولوجية، والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، والمنافسة المتزايدة بين الجامعات على المستويين المحلي والدولي. وقد أصبحت المؤسسات الجامعية مطالبة بتطوير أنظمتها الإدارية بما يضمن تحقيق الجودة والتميز والاستجابة السريعة للمتغيرات، الأمر الذي جعل القيادة الجامعية أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح هذه المؤسسات واستدامة أدائها.

وتعد كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من المؤسسات الأكاديمية التي تتطلب أنماطاً قيادية متقدمة؛ لطبيعة أعمالها التي تجمع بين الجوانب الأكاديمية والإدارية والبحثية والرياضية والمجتمعية. ويقع على عاتق عمداء هذه الكليات مسؤولية إدارة الموارد البشرية، وتنظيم العمليات الأكاديمية، واتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتعزيز بيئة العمل الجامعي بما يسهم في تحقيق أهداف الكلية والجامعة.

وفي ظل هذه المتغيرات برز مفهوم البراعة القيادية بوصفه أحد المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، إذ يشير إلى قدرة القائد على تحقيق التوازن بين استثمار الإمكانيات الحالية للمؤسسة وتحسين كفاءتها من جهة، واستكشاف الفرص المستقبلية والابتكار والتطوير من جهة أخرى. وتعد هذه القدرة عنصراً جوهرياً في نجاح القيادات الجامعية؛ لأنها تمكنها من مواجهة التحديات المتجددة، وتحقيق المرونة التنظيمية، والمحافظة على استدامة الأداء المؤسسي.

وتزداد أهمية البراعة القيادية في البيئة الجامعية العراقية نتيجة ما تواجهه مؤسسات التعليم العالي من تحديات تتعلق بتطوير المناهج، وتحسين جودة التعليم، وتعزيز البحث العلمي، وتلبية متطلبات الاعتماد الأكاديمي، فضلاً عن ضرورة مواكبة التحول الرقمي والتغيرات المتسارعة في بيئة العمل الجامعي. ومن هنا فإن امتلاك عمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة لمستويات مرتفعة من البراعة القيادية يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية، وتعزيز العمل الجماعي، ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

وتعد وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية مصدراً مهماً لتقويم الممارسات القيادية للعمداء؛ لكونهم الأكثر احتكاكاً بالإدارة الجامعية، والأقدر على ملاحظة الأنماط القيادية وانعكاساتها على البيئة الأكاديمية والإدارية. ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة لتشخيص واقع البراعة القيادية لدى عمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في بغداد، بما يوفر بيانات علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء القيادي داخل هذه المؤسسات.

تكمن أهمية البحث في كونه يتناول أحد المفاهيم القيادية الحديثة التي بدأت تحظى باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة، وهو البراعة القيادية، لما لها من دور في تعزيز كفاءة المؤسسات وتحقيق التوازن بين الاستقرار والتطوير.



كما يستمد البحث أهميته من أهمية القيادة الجامعية باعتبارها المحرك الرئيس لتطوير الأداء الأكاديمي والإداري، ولا سيما في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة التي تنسم بتعدد أنشطتها وتنوع مسؤولياتها.

2-1 مشكلة الدراسة :

أصبحت القيادة الجامعية اليوم مطالبة بتحقيق التوازن بين المحافظة على كفاءة الأداء الحالي، والاستجابة للمتغيرات المستقبلية التي تشهدها بيئة التعليم العالي. ولم يعد نجاح القائد الإداري يقاس بقدرته على إدارة الأعمال اليومية فحسب، وإنما بقدرته على الابتكار، واستشراف المستقبل، وإدارة التغيير، وتحقيق التكامل بين الاستقرار والتطوير، وهي جميعها تمثل جوهر البراعة القيادية.

ورغم ما تبذله الجامعات العراقية من جهود لتطوير الأداء الإداري، إلا أن واقع العمل الجامعي يشير إلى وجود تحديات متعددة، من أبرزها تسارع المتغيرات التنظيمية، وارتفاع توقعات أصحاب المصلحة، وضرورة تحسين جودة التعليم والبحث العلمي، الأمر الذي يتطلب قيادات جامعية تمتلك قدرات قيادية متقدمة.

ومن خلال اطلاع الباحث على الأدبيات العلمية، ومتابعته لواقع الإدارة الجامعية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة ولكونه عضو هيئة تدريسية في إحدى الكليات، لاحظ أن الدراسات العربية والعراقية التي تناولت البراعة القيادية في البيئة الجامعية ما تزال محدودة، ولا سيما في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى دراسة هذا الموضوع بصورة علمية.

وتتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما واقع البراعة القيادية لدى عمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في بغداد من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية؟

3-1 أهداف الدراسة :

1. التعرف على واقع البراعة القيادية لدى عمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في بغداد من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية.
2. تحديد مستوى البراعة القيادية لدى عمداء الكليات.
3. الكشف عن الفروق في تقديرات أعضاء الهيئات التدريسية وفق بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية.

5-1 مجالات البحث :

المجال البشري: أعضاء الهيئات التدريسية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في بغداد.

المجال الزمني: 2026-2-25 الى 2026-6-17

المجال المكاني: كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في الجامعات الحكومية في بغداد.

2- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية:

1-2 منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والعلاقات الارتباطية وذلك لطبيعة حل مشكلة البحث الحالي بما يتلاءم مع تحقيق أهداف البحث



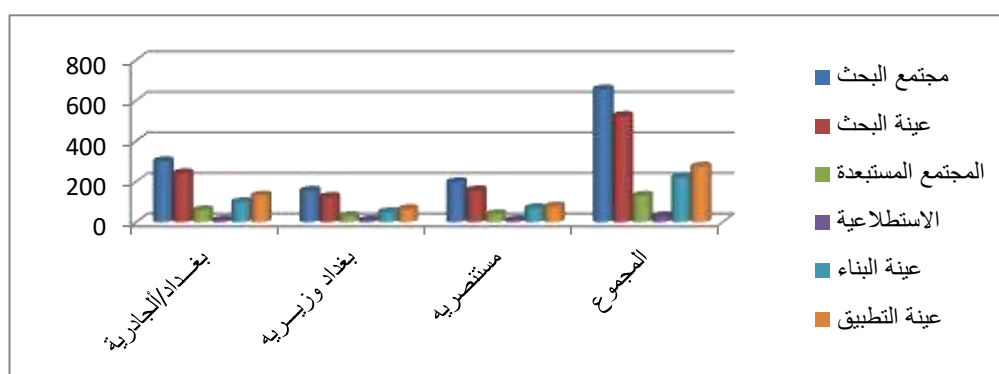
2-2 مجتمع وعينة البحث :

تمثل مجتمع البحث بجميع أعضاء الهيئات التدريسية العاملين في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعات بغداد، وهي: جامعة بغداد (الجادرية)، والجامعة المستنصرية، والجامعة العراقية (الوزيرية). وقد بلغ العدد الكلي لمجتمع البحث (656) عضو هيئة تدريسية. واعتمد الباحث نسبة (80%) من المجتمع الأصلي لاختيار عينة البحث، إذ بلغ حجمها (525) عضو هيئة تدريسية. وقُسمت العينة إلى عينة استطلاعية وأخرى للتطبيق؛ حيث اشتملت العينة الاستطلاعية على (30) عضو هيئة تدريسية اختيروا بطريقة عشوائية، بهدف التحقق من وضوح فقرات المقياس وإجراء الإجراءات الأولية الخاصة به، في حين خُصص لعينة البناء (220) والعدد المتبقي والبالغ (275) عضو هيئة تدريسية لعينة التطبيق النهائي للمقياس. وكما في جدول (1)

جدول (1)

يبين مجتمع وعينة البحث مقسمة الى استطلاعية وبناء وتطبيق

الكليات	مجتمع البحث	عينة البحث	المجتمع المستبعدة	الاستطلاعية	عينة البناء	عينة التطبيق
بغداد/الجادرية	302	242	60	10	100	132
بغداد وزيريه	156	125	31	10	50	65
مستنصرية	198	158	40	10	70	78
المجموع	656	525	131	30	220	275
النسبة المئوية	%100	%80	%20	%6	%42	%52
					%100	



2-3 الاجهزة والأدوات والوسائل المستعملة في البحث:

من اجل تطبيق اهداف البحث ومن اجل ذلك يحتاج الباحث إلى استخدام عدة وسائل من اجل جمع البيانات والمعلومات المختلفة من اجل أتمام بحثه بالشكل المطلوب ، ولا بد أن يختار الأدوات المناسبة لجمع البيانات سواء أكانت ثانوية أم أولية علماً إنه يوجد العديد من أدوات جمع البيانات التي يمكن أن يختار الباحث ما يناسب بحثه " ، واستخدم الباحث الأدوات والأجهزة والوسائل المستعملة في البحث الآتية:



- ❖ المقابلة:
- ❖ الملاحظة:
- ❖ مقياس البراعة القيادية
- ❖ جهاز محمول حاسوب نوع (HP).
- ❖ حاسبه يدويه نوع (SONY).
- ❖ المصادر العربية والأجنبية والمراجع.
- ❖ شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).

4-2 اداة الدراسة :

قام الباحث بأعداد استبانة خاصة لجمع المعلومات من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث وكذلك من خلال المقابلات الشخصية من ذوي الاختصاص في مجال الادارة الرياضية حيث كان عدد الخبراء الذين تمت مقابلتهم (7) خبراء في مجال الادارة الرياضية وكما في ملحق (1) حيث قام الباحث بتحديد (5) مجالات لأعداد استبانة البراعة القيادية لأصحاب القرار كما في جدول (2) .

جدول (2)

يبين عدد مجالات البراعة القيادية لأصحاب القرار ورأي الخبراء في تلك المجالات من خلال الموافقة والرفض

ت	اسم المجال	الموافقون	النسبة %	الرافضون	النسبة %	المقبولية
1	الكفاءة في استثمار الموارد والإمكانات	7	100	0	0	مقبول
2	استشراف الفرص والابتكار	7	100	0	0	مقبول
3	الموازنة بين الاستقرار والتطوير	6	85	1	15	مقبول
4	المرونة في اتخاذ القرار	3	43	4	57	مرفوض
5	تمكين العاملين وتعزيز المشاركة	6	85	1	15	مقبول

من خلال جدول (2) تم الاتفاق على (4) مجالات لأنها حصلت على نسبة مئوية فوق ال(75%) وتم رفض (2) مجال لان نسبتها المئوية هي اقل من (75%) . ومن ثم قام الباحث بتحديد عبارات لكل مجال من المجالات المقترحة بحيث تكون العبارات تائم العينة من خلال الفهم والوضوح والابتعاد عن الغموض في المعنى والفهم حيث تمت صياغة (7) عبارات لكل مجال من المجالات المقترحة وبذلك يكون لدى الباحث (28) عبارة تمثل مقياس البراعة القيادية لأصحاب القرار وكما في جدول (3) حيث قام الباحث بعد ذلك بعرض تلك العبارات على نفس خبراء تحديد المجالات والبالغ عددهم (7) خبراء ملحق (1) والجدول ادناه يبين مقبولية ورفض تلك العبارات.



جدول (3)

يبين القبول والرفض للعبارات المقترحة لمقياس البراعة القيادية لأصحاب القرار

ت	اسم المجال	الموافقون	النسبة %	الرافضون	النسبة %	المقبولية
الكفاءة في استثمار الموارد والإمكانات						
1	يحرص عميد الكلية على توظيف الإمكانيات المتاحة لتحقيق أفضل النتائج.	3	43	4	57	مرفوض
2	يتابع استخدام الموارد البشرية بما يحقق كفاءة الأداء.	7	100	0	0	مقبول
3	يعمل على الاستفادة المثلى من الخبرات المتوافرة داخل الكلية.	7	100	0	0	مقبول
4	يوجه الإمكانيات المتاحة بما ينسجم مع أولويات العمل.	6	85	1	15	مقبول
5	يسعى إلى معالجة الهدر في الموارد والإمكانات.	7	100	0	0	مقبول
6	يحرص على تحسين أساليب العمل دون الحاجة إلى موارد إضافية كلما أمكن.	7	100	0	0	مقبول
7	يعتمد توزيعاً مناسباً للمهام بما يحقق كفاءة الإنجاز.	6	85	1	15	مقبول
استشراف الفرص والابتكار						
1	يشجع تبني الأفكار الجديدة لتطوير العمل في الكلية.	7	100	0	0	مقبول
2	يدعم المبادرات التي تسهم في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري.	7	100	0	0	مقبول
3	يبحث عن حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجه الكلية.	6	85	1	15	مقبول
4	يواكب المستجدات العلمية والإدارية ويوظفها في العمل.	7	100	0	0	مقبول
5	يشجع أعضاء الهيئة التدريسية على تقديم المقترحات التطويرية.	7	100	0	0	مقبول
6	يهيئ بيئة عمل تساعد على الإبداع والتجديد.	6	85	1	15	مقبول
7	يستثمر الفرص المتاحة لتطوير الكلية مستقبلاً.	3	43	4	57	مرفوض
الموازنة بين الاستقرار والتطوير						
1	يوازن بين المحافظة على استقرار العمل وإدخال التطوير اللازم.	3	43	4	57	مرفوض
2	يتخذ قرارات تحقق متطلبات الحاضر دون إهمال احتياجات المستقبل.	7	100	0	0	مقبول
3	يدير التغيير بطريقة تقلل من تأثيره على سير العمل.	7	100	0	0	مقبول
4	يوفق بين الالتزام بالتعليمات وتشجيع المبادرات الجديدة.	6	85	1	15	مقبول
5	يراعي استمرارية العمل عند تنفيذ التغييرات الإدارية.	7	100	0	0	مقبول
6	يحدد أولويات التطوير بما يتناسب مع إمكانيات الكلية.	7	100	0	0	مقبول
7	يحقق توازناً بين الإنجاز اليومي والتخطيط المستقبلي.	6	85	1	15	مقبول
تمكين العاملين وتعزيز المشاركة						
1	شجع أعضاء الهيئة التدريسية على المشاركة في اتخاذ القرارات.	3	43	4	57	مرفوض
2	يمنح العاملين مساحة مناسبة لإبداء آرائهم بحرية.	7	100	0	0	مقبول
3	يفوض بعض الصلاحيات بما يتناسب مع المسؤوليات.	7	100	0	0	مقبول
4	يدعم العمل الجماعي لتحقيق أهداف الكلية.	6	85	1	15	مقبول
5	يعزز الثقة المتبادلة بين الإدارة وأعضاء الهيئة التدريسية.	7	100	0	0	مقبول
6	يستثمر مقترحات التدريسيين في تطوير العمل.	7	100	0	0	مقبول
7	يحرص على إشراك المختصين عند مناقشة القضايا المهمة.	6	85	1	15	مقبول



تم حذف عبارة من كل مجال وذلك لحصولها على نسبة مئوية اقل من (75%) حيث تم حذف (4) عبارات من المقياس ككل وذلك بقي (24) عبارة . لان حسب تصنيف بلوم

4-2 الاسس العلمية للاستبانة :

قام الباحث باستخراج الاسس العلمية للاستبانة من الصدق والثبات من خلال ما يلي :

1. القدرة التمييزية للاستبانة (الصدق) :

قام الباحث باستخراج صدق البناء للاستبانة من خلال استخراج القوة التمييزية من خلال عينة الاعداد والبالغ عددها (220) عضو هيئة تدريسية من اخذ مجموعة عليا ودنيا بلغت (27%) والبالغ عددها (59) لكل مجموعة . واستخراج قيمة (ت) ومقارنتها بالجدولية لإيجاد معنوية العبارات وكما في جدول (4) .

جدول (4)

يبين القدرة التمييزية لعبارات مقياس البراعة القيادية لأصحاب أقرار الاكاديمي

ت	المجموعة	ن	س	ع	T	Sig
1	العليا	59	3.756	0.841	5.129	0.000
	الدنيا	59	2.166	0.593		
2	العليا	59	3.802	0.754	4.761	0.000
	الدنيا	59	2.064	0.572		
3	العليا	59	3.477	0.705	3.646	0.000
	الدنيا	59	2.1	1.046		
4	العليا	59	3.646	1.019	4.628	0.000
	الدنيا	59	2.69	0.896		
5	العليا	59	4.474	0.965	3.719	0.000
	الدنيا	59	2.051	0.724		
6	العليا	59	3.53	0.94	5.294	0.000
	الدنيا	59	2.339	0.658		
7	العليا	59	4.103	0.779	3.415	0.000
	الدنيا	59	2.41	0.588		
8	العليا	59	3.627	0.707	5.308	0.000
	الدنيا	59	2.748	0.738		
9	العليا	59	3.899	0.927	4.079	0.000
	الدنيا	59	2.33	0.969		
10	العليا	59	4.032	0.975	4.237	0.000
	الدنيا	59	2.578	0.988		
11	العليا	59	4.478	0.701	3.747	0.000
	الدنيا	59	2.13	1.004		
12	العليا	59	3.938	0.851	5.263	0.000



		1.009	2.043	59	الدنيا	
0.000	5.288	0.867	4.363	59	العليا	13
		0.907	2.345	59	الدنيا	
0.000	5.591	1.017	3.902	59	العليا	14
		0.834	2.924	59	الدنيا	
0.000	6.159	0.838	3.467	59	العليا	15
		1.146	2.772	59	الدنيا	
0.000	4.862	0.851	3.713	59	العليا	16
		0.564	2.424	59	الدنيا	
0.000	3.666	0.485	3.585	59	العليا	17
		1.011	2.129	59	الدنيا	
0.000	4.817	0.973	3.672	59	العليا	18
		0.598	2.43	59	الدنيا	
0.000	4.202	0.942	4.004	59	العليا	19
		1.068	2.972	59	الدنيا	
0.000	3.743	0.981	3.857	59	العليا	20
		1.125	2.395	59	الدنيا	
0.000	5.321	0.59	3.594	59	العليا	21
		0.841	2.255	59	الدنيا	
0.000	5.239	0.701	3.689	59	العليا	22
		0.772	2.005	59	الدنيا	
0.000	5.634	0.759	4.448	59	العليا	23
		0.921	2.76	59	الدنيا	
0.000	6.072	0.918	3.459	59	العليا	24
		1.075	2.989	59	الدنيا	

ومن خلال جدول (4) تم قبول جميع العبارات لأنها جميعها كانت كقيمة تائييه اعلى من المحتسبة ومستوى (sig) كانت تحت المستوى المطلوب .

2. التجزئة النصفية للاستبانة (الثبات) :

لحساب معامل الثبات بهذه الطريقة وقسم العبارات فردية وزوجية ثم تم استخراج معامل الارتباط بيرسون بين هذين النصفين ولحساب الثبات بهذه الطريقة فقد تم استخدام بيانات استمارات بناء المقياس البالغ عددها (220) استمارة واستخراج معامل الثبات بين مجموع درجات النصفين باستخدام معامل الارتباط بيرسون لمجموع درجات نصف الاختبار وقد تراوح بين (0.755) لمقياس (البراعة القيادية) لذلك يتعين تصحيح هذه المعاملات من خلال استعمال معادلة (سبيرمان- براون) لتصحيح معامل الثبات للحصول على ثبات الاختبار



ككل وبعد التصحيح أصبح معامل الثبات يتراوح بين (0,821) تعتبر القيم (0.70 – 0.79) ذات ثبات مقبول و قيم (0.80 – 0.89) ذات ثبات جيد جدا وقيم (0.90) فاكثر ذات ثبات ممتاز .

جدول (5)

يبين التجزئة النصفية مع معامل التصحيح لمقياس البراعة القيادية

ت	المجالات	الثبات قبل التصحيح	الثبات بعد التصحيح سبيرمان براون
1	الكفاءة في استثمار الموارد والإمكانات	0,755	0.821
	استشراف الفرص والابتكار		
2	الموازنة بين الاستقرار والتطوير		
3	تمكين العاملين وتعزيز المشاركة		

وبذلك تحصل الباحث على الاسس العلمية الصديق والثبات واصبحت الاستبانة جاهز للتطبيق على العينة الاستطلاعية من اجل التعرف على نقاط القوة والضعف ووضوح العبارات وسهولتها حيث تم تطبيق التجربة الاستطلاعية على العينة (30) عضوية تدريسية في يوم (الخميس 26 / 3 / 2026) حيث استغرقت الاجابة (14) دقيقة وبيدائل اجابة مفتوحة ومقسمة على (5) حسب مفتاح ليكرت للتصحيح والذي تم اختياره من قبل الخبراء انفسهم الذين حددوا المجالات والعبارات .

بدرجة					
البدائل	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
الاتجاه الايجابي	5	4	3	2	1

2-5 التجربة الرئيسية (عينة التطبيق):

قام الباحث بتطبيق الاستبانة بشكلها النهائي على عينة التطبيق البالغ عددها (275) عضو هيئة تدريسية في يوم (الاربعاء 22 / 4 / 2026) من وجهة نظر عضو هيئة تدريسية وقد تم استرجاع (250) استمارة صالحة وتمت معالجة تلك البيانات احصائية .

2-6 الوسائل الاحصائية :

استخدم الباحث الحقيبة الاحصائية spss

4. عرض ومناقشة النتائج :

1-4 عرض نتائج المقياسين وتحليلهما ومناقشتهم :

1-1-4 عرض نتائج مقياس البراعة القيادية ومجالاتها :

بعد ان قام الباحث بتطبيق مقياسين (البراعة القيادية) على عينة التطبيق الرئيسية من اعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في بغداد حيث تمت معالجة البيانات احصائيا للتوصل الى تحقيق اهداف البحث وفيما يلي عرض لنتائج البحث بالأشكال البيانية والجدول ومن ثم المناقشات والمعالجات الاحصائية .



جدول (3)

قيم الاوساط الحسابية والفرضية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) لمقياس البراعة القيادية ومجالاته.

المتغيرات (الأبعاد)	الوسط	الانحراف	الفرضي	الحرية	قيمة (ت)	(Sig)	الدلالة
الكفاءة في استثمار الموارد والإمكانات	18.775	1.321	18	249	4.218	0.000	معنوي
استشراف الفرص والابتكار	19.442	1.435	18	249	8.566	0.000	معنوي
الموازنة بين الاستقرار والتطوير	18.986	2.667	18	249	2.195	0.000	معنوي
تمكين العاملين وتعزيز المشاركة	19.997	2.324	18	249	6.808	0.000	معنوي
الدرجة الكلية	150.552	10.672	144	249	4.258	0.000	معنوي

تُظهر نتائج الجدول أن الأوساط الحسابية لجميع الأبعاد جاءت أعلى من أوساطها الفرضية، كما أن قيم (ت) المحسوبة كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى تمتع أفراد عينة البحث بمستوى إيجابي من الأبعاد المكونة للمتغير المدروس. وتعكس هذه النتيجة وجود إدراك واضح لدى أفراد العينة لأهمية الممارسات الإدارية الحديثة التي تجمع بين حسن استثمار الإمكانات المتاحة والقدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية والتحديات التنظيمية المعاصرة.

ففيما يتعلق ببعد الكفاءة في استثمار الموارد والإمكانات، فقد بلغ الوسط الحسابي (18.775) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (18)، مما يدل على وجود مستوى مقبول من الكفاءة في استثمار الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة داخل المؤسسة. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات المعاصرة، والتي تفرض عليها ضرورة الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها بأعلى درجات الفاعلية وأقل التكاليف الممكنة. فالإدارة الناجحة لا تقاس بحجم الموارد التي تمتلكها المؤسسة بقدر ما تقاس بقدرتها على توظيف تلك الموارد بطريقة تحقق قيمة مضافة وتدعم عملية الإنجاز المؤسسي. كما تشير هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة يدركون أهمية التخطيط السليم وتوزيع المهام وتحديد الأولويات، وهي ممارسات تساهم في رفع كفاءة الأداء وتقليل الهدر في الوقت والجهد والإمكانات.

وتكتسب هذه النتيجة أهمية خاصة في المؤسسات التعليمية والرياضية التي غالباً ما تعمل في ظل موارد محدودة مقارنة بحجم متطلبات العمل، الأمر الذي يجعل من الكفاءة في استثمار الإمكانات عاملاً حاسماً في نجاح العمليات الإدارية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما تعكس هذه النتيجة وجود وعي تنظيمي بأهمية الاستخدام الرشيد للموارد بوصفه أحد المؤشرات الرئيسة للحكم على نجاح الإدارة وفعاليتها.

أما بُعد استشراف الفرص والابتكار فقد حقق أعلى متوسط حسابي بين الأبعاد كافة بلغ (19.442)، فضلاً عن تسجيله أعلى قيمة (ت) بلغت (8.566)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من قدرة أفراد العينة على التفكير المستقبلي والتعامل مع المتغيرات البيئية بطريقة



استباقية. ويمكن تفسير ذلك بأن طبيعة العمل الإداري في الوقت الحاضر لم تعد تقتصر على إدارة الواقع القائم، بل أصبحت تعتمد بدرجة كبيرة على التنبؤ بالفرص المحتملة واستثمارها قبل المنافسين أو قبل ظهور المشكلات بشكل فعلي.

وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة يمتلكون توجهاً نحو الابتكار والبحث عن الحلول الجديدة وغير التقليدية، وهو ما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع الظروف المتغيرة وتحقيق التميز المؤسسي. كما أن ارتفاع هذا البعد يعكس وجود بيئة تنظيمية تشجع على تبادل الأفكار وتقبل المقترحات الجديدة والانفتاح على أساليب العمل الحديثة. ومن المعروف أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة الابتكار تكون أكثر قدرة على مواجهة الأزمات والتحديات وأكثر استعداداً لتحقيق التطور المستمر مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأساليب التقليدية الجامدة.

وتؤكد الأدبيات الإدارية الحديثة أن استشراف الفرص يمثل أحد الركائز الأساسية للإدارة المعاصرة، لأنه يساعد القيادات الإدارية على الانتقال من مرحلة رد الفعل إلى مرحلة المبادرة وصناعة المستقبل. لذلك فإن ارتفاع هذا البعد يعد مؤشراً إيجابياً على امتلاك أفراد العينة لقدرات تنظيمية تمكنهم من التعامل مع التغيرات المستقبلية بكفاءة وفاعلية.

وفيما يخص بُعد الموازنة بين الاستقرار والتطوير، فقد بلغ الوسط الحسابي (18.986)، وهو أعلى من الوسط الفرضي بفارق معنوي. وتبرز أهمية هذا البعد في كونه يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين المحافظة على استقرار الأنظمة والإجراءات التنظيمية وبين السعي نحو التطوير والتحديث المستمر. فالإفراط في الاستقرار قد يؤدي إلى الجمود التنظيمي، في حين أن الإفراط في التغيير قد يسبب حالة من الاضطراب وعدم وضوح الرؤية لدى العاملين.

ومن هذا المنطلق، فإن النتيجة التي توصل إليها البحث تشير إلى أن أفراد العينة يمتلكون فهماً جيداً لمتطلبات الإدارة المتوازنة التي تحافظ على الثوابت التنظيمية الضرورية لاستمرار العمل، وفي الوقت نفسه تتبنى التحديث والتطوير بما يتلاءم مع متطلبات البيئة المحيطة. كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسات التي ينتمي إليها أفراد العينة تسعى إلى إدخال التحسينات والتطويرات بصورة تدريجية ومدروسة، بما يضمن تحقيق التطور دون الإخلال باستقرار العمل.

وتعد هذه القدرة من المؤشرات المهمة على النضج الإداري، لأن الإدارة الناجحة هي التي تستطيع إدارة التغيير بطريقة تقلل من مقاومة العاملين وتزيد من فرص نجاح البرامج التطويرية. كما أن التوازن بين الاستقرار والتطوير يساهم في تعزيز الثقة التنظيمية ورفع مستوى الأداء والمحافظة على استمرارية الإنجاز المؤسسي.

أما بُعد تمكين العاملين وتعزيز المشاركة فقد سجل وسطاً حسابياً بلغ (19.997)، وهو من أعلى الأبعاد في الدراسة، مما يدل على وجود توجه إيجابي نحو إشراك العاملين في عمليات التخطيط واتخاذ القرار وحل المشكلات. وتعكس هذه النتيجة إدراكاً متزايداً لدى القيادات الإدارية بأن العاملين يمثلون المورد الأكثر أهمية في المؤسسة، وأن تحقيق الأهداف التنظيمية يتطلب منحهم الثقة والصلاحيات اللازمة للمشاركة الفاعلة في مختلف الأنشطة والمهام.



ويمكن تفسير ارتفاع هذا البعد بأن المؤسسات الحديثة أصبحت أكثر اقتناعاً بأن التمكين الإداري يؤدي إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي والدافعية نحو العمل. كما أن إشراك العاملين في صنع القرار يساعد على تحسين جودة القرارات المتخذة نتيجة الاستفادة من الخبرات والآراء المتنوعة، فضلاً عن تعزيز الشعور بالمسؤولية الجماعية تجاه نتائج العمل.

وتشير هذه النتيجة كذلك إلى وجود مناخ تنظيمي يتسم بدرجة من الانفتاح والتواصل الفعال بين المستويات الإدارية المختلفة، الأمر الذي يسهم في بناء علاقات عمل إيجابية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل. كما أن تمكين العاملين يعد من المؤشرات المهمة على تبني المؤسسة للفلسفات الإدارية الحديثة التي تركز على الشراكة والتعاون بدلاً من المركزية المفرطة في اتخاذ القرارات.

أما على مستوى الدرجة الكلية للمقياس، فقد بلغ الوسط الحسابي (150.552) مقارنة بالوسط الفرضي (144)، مع قيمة (ت) بلغت (4.258)، وهي قيمة معنوية تؤكد تمتع أفراد العينة بمستوى جيد من الأبعاد التي يقيسها المقياس بشكل عام. وتشير هذه النتيجة إلى وجود بيئة تنظيمية قادرة على الجمع بين استثمار الموارد المتاحة واستشراف الفرص المستقبلية وتحقيق التوازن بين الاستقرار والتطوير وتمكين العاملين من المشاركة الفاعلة.

كما تعكس هذه النتيجة أن المؤسسات التي شملها البحث تمتلك مقومات تنظيمية تساعد على مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة، وهو ما يعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمحافظة على استمرارية نجاحها. ويمكن القول إن ارتفاع الدرجة الكلية للمقياس يمثل مؤشراً على وجود ممارسات إدارية حديثة تسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق مستويات أعلى من الفاعلية والتميز التنظيمي.

وعليه، فإن النتائج الحالية تؤكد أن المؤسسات الناجحة لم تعد تعتمد على الموارد المادية وحدها، وإنما أصبحت تعتمد على قدرتها في إدارة تلك الموارد بكفاءة، واستثمار الفرص المستقبلية، وإشراك العاملين في صنع القرار، وتحقيق التوازن بين متطلبات الاستقرار ومتطلبات التطوير، وهي جميعها ممارسات تشكل الأساس الحقيقي للنجاح المؤسسي المستدام في بيئات العمل المعاصرة.

4.الاستنتاجات والتوصيات :

1-4 الاستنتاجات :

1. أظهرت نتائج البحث تمتع أفراد العينة بمستوى إيجابي في الدرجة الكلية للمقياس، مما يدل على توافر أبعاد المتغير المدروس بدرجة تفوق المستوى الفرضي المعتمد في الدراسة .
2. حقق بُعد استشراف الفرص والابتكار أعلى مستوى بين الأبعاد الأخرى، الأمر الذي يعكس امتلاك أفراد العينة القدرة على التعامل مع المتغيرات المستقبلية وتبني الأفكار الإبداعية في بيئة العمل .
3. أسهم بُعد تمكين العاملين وتعزيز المشاركة في رفع المستوى العام للمقياس، مما يشير إلى وجود توجه نحو إشراك العاملين في العمليات الإدارية وتعزيز دورهم في اتخاذ القرارات .



4. أظهرت النتائج قدرة أفراد العينة على تحقيق التوازن بين المحافظة على استقرار العمل الإداري والسعي نحو التطوير والتحسين المستمر، وهو ما يعزز من استدامة الأداء المؤسسي .
5. بينت النتائج أن استثمار الموارد والإمكانات المتاحة يمثل أحد المرتكزات الأساسية التي تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية أكبر .

2-4 التوصيات :

1. تعزيز البرامج التدريبية والتطويرية التي تنمي قدرات القيادات والعاملين في مجال استشراف الفرص والابتكار بما يساهم في دعم التميز المؤسسي وتحقيق التطور المستدام .
2. تبني سياسات إدارية أكثر مرونة تشجع على المشاركة الفاعلة للعاملين في عمليات التخطيط وصنع القرار، بما يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء التنظيمي .
3. العمل على تطوير آليات استثمار الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية وفق أسس علمية حديثة تضمن تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية .
4. توفير بيئة تنظيمية داعمة للتطوير المستمر مع المحافظة على استقرار الأنظمة والإجراءات الأساسية بما يحقق التوازن بين متطلبات التغيير ومتطلبات الاستمرارية .
5. إجراء دراسات مستقبلية تتناول المتغير المدروس وعلاقته بمتغيرات إدارية أخرى مثل القيادة الاستراتيجية، والرؤية التنظيمية، والتميز المؤسسي، بهدف توسيع قاعدة المعرفة العلمية في مجال الإدارة الرياضية والإدارية.

المصادر :

1. خليل محمد وآخرون : مدخل الى مناهج البحث في التربية وعلم النفس . ط 3 (عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة , 2011.ص74).
2. زياد بن علي بن محمود؛ القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان.ط:2(فلسطين، مطبعة أبناء الجراح،2010)،ص82.
3. لبغلي، فاروق محمد مرضي، البراعة التنظيمية والأداء الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021.ص33.
4. العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022.ص21.
5. الزعبي، حسن علي، البراعة التنظيمية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021.ص66.
6. عبد الفتاح، منال رشاد، القيادة العصرية في الألفية الثالثة بين البراعة والاستنارة: رؤية نقدية ونظرة تربوية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2022.ص54؟
7. مخلف، محمود منير، التوافق الاستراتيجي والأداء التنظيمي، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021.ص33.
8. Blom B.S. and others ؛ Hand Book formative and Samative Education of Student Learning ،new yorkmc graw-hill،1981،p126.

