

الاستغلال الأمثل للمناخ التنافسي في العمل الدور الفعال للقيادة التنموية لمديري أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في العراق من وجهة نظر المشرفين الفنيين الرياضيين لقسم النشاط الرياضي

م . م عدنان خميس أحمد العيساوي
المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الأولى

ملخص البحث

تعدّ أقسام النشاط الرياضي والتي تقع ضمن الهيكل التنظيمي لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي في المديرية العامة للتربية في العراق إحدى المؤسسات التي دوراً حاسماً في إدارة وتنظيم الأحداث الرياضية المدرسية المختلفة، وتمتد أدوارها إلى التأكيد على ضرورة المشاركة الفعالة للطلاب في مختلف الأنشطة الرياضية، ولأهمية هذه المؤسسات حرص الباحث على دراستها، وقد هدف هذا البحث إلى:

- الكشف عن ممارسات القيادة التنموية من قبل مديري مديريات أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في العراق من وجهة نظر المشرفين الفنيين الرياضيين لأقسام النشاط الرياضي فيها.
- الكشف عن طبيعة المناخ التنافسي في مديريات أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في العراق من وجهة نظر المشرفين الفنيين الرياضيين لأقسام النشاط الرياضي فيها.
- تحديد طبيعة العلاقة والدور الذي تؤديه القيادة التنموية لمديري مديريات أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في الاستغلال الأمثل للمناخ التنافسي فيها.

المنهج المتبع في هذا البحث هو المنهج الوصفي بأسلوب المسح وأسلوب العلاقات الارتباطية، وقد شكّل المشرفون الفنيون الرياضيون في أقسام النشاط الرياضي في مديريات أقسام النشاط الرياضي والمدرسي مجتمع البحث، وقد بلغ عددهم (٢١٨)

مشرفاً فنياً رياضياً وقد استخدمهم الباحث جميعاً كعينة رئيسة للبحث بأسلوب الحصر الشامل، وتم تقسيمهم إلى ثلاث عينات فرعية هي عينة الدراسة الاستطلاعية بعدد (٨) مشرفين، وعينة الإعداد وعددهم (١٢٦) مشرفاً، وأخيراً عينة التطبيق النهائي وعددهم (٨٤) مشرفاً، ولجمع البيانات قام الباحث بإعداد مقياسين الأول للقيادة التنموية وعدد فقراته (١٣) فقرة، والثاني للمناخ التنافسي وعدد فقراته (١٠) فقرات، وباستخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية استخرج الباحث النتائج وهذه الوسائل هي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية، معامل الارتباط البسيط، معامل الانحدار الخطي البسيط عبر الحزمة الإحصائية (SPSS)، ومن خلال النتائج التي تم الوصول إليها استنتج الباحث مجموعة استنتاجات هي:

- يتمتع مديرو أقسام النشاط الرياضي والمدرسي بمستوى متوسط من مواصفات القيادة التنموية من وجهة نظر المشرفين الفنيين الرياضيين في أقسام النشاط الرياضي.

- تمتاز أقسام النشاط الرياضي والمدرسي بامتلاكها مستوى متوسطاً من المناخ التنافسي من وجهة نظر المشرفين الفنيين الرياضيين في أقسام النشاط الرياضي.

- هناك دور فعال لممارسات القيادة التنموية لمديري أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في استغلال المناخ التنافسي في الأقسام بشكل مثالي تستند إلى علاقة ارتباط معنوية.

الكلمات المفتاحية : القيادة التنموية ، المناخ التنافسي ، المشرفين الفنيين.

Abstract

The sports activity departments, which are located within the organizational structure of the sports and school activity departments in the General Directorates of Education in Iraq, are one of the institutions that play a decisive role in managing and organizing various school sports events, and their roles extend to emphasizing the necessity of effective participation of students in various sports activities, and the importance of these institutions is keen The researcher is studying it. The aim of this research is to:

-Revealing development leadership practices by directors of directorates of sports and school activity departments in Iraq from the point of view of the sports technical supervisors of their sports activity departments.

-Revealing the nature of the competitive climate in the directorates of sports and school activity departments in Iraq from the point of view of the sports technical supervisors of the sports activity departments therein.

-Determining the nature of the relationship and the role played by the development leadership of the directors of the directorates of the sports and school activity departments in making optimal use of the competitive climate therein.

The approach used in this research is the descriptive approach using the survey method and the method of correlational relations. The technical sports supervisors in the sports activity departments in the directorates of the sports and school activity departments constituted the research community. They numbered (218) sports technical supervisors. They divided into three sub-samples: the survey sample, numbering (8) supervisors, preparation sample, numbering (126) supervisors. Finally the final application sample, numbering (84) supervisors. Paragraph, and the second for the competitive climate and the number of its paragraphs (10) paragraphs. Using a set of statistical means, the researcher extracted the results. These means are (the arithmetic mean, standard

deviation, percentage, simple correlation coefficient, linear regression coefficient via the statistical package (SPSS). Through the results that reached, the researcher concluded a set of conclusions, which are:

- Directors of sports and school activity departments have an average level of developmental leadership, from the point of view sports technical supervisors in sports activity departments.
- The sports and school activity departments characterized by having a moderate level of competitive climate from the point of view of the sports technical supervisors in the sports activity departments.
- There is an effective role for the developmental leadership practices of directors of sports and school activity departments in optimally exploiting the competitive climate in the departments based on a moral correlation.

Keywords: developmental leadership, competitive climate, sports technical supervisors

١- التعريف بالبحث :

١-١ المقدمة :

تعدّ أقسام النشاط الرياضي والتي تقع ضمن الهيكل التنظيمي لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي في المديرية العامة للتربية في العراق إحدى المؤسسات التي دوراً حاسماً في إدارة وتنظيم الأحداث الرياضية المدرسية المختلفة، وتمتد أدوارها إلى التأكيد على ضرورة المشاركة الفعالة للطلاب في مختلف الأنشطة الرياضية، فضلاً عن دورها التربوي في تعزيز ثقافة اللياقة البدنية بينهم، كما وإنها تضطلع بمسؤولية التخطيط الاستراتيجي للأنشطة والبرامج الرياضية المدرسية والإدارة السليمة لها، بما يساعد على بناء بيئة تعزز العمل الجماعي والانضباط والمنافسة الصحية، وتعدّ عملية تنسيق الأحداث الرياضية والإشراف عليها مثل المسابقات بين المدارس والبطولات والمهرجانات الرياضية إحدى المسؤوليات الأساسية لأقسام الأنشطة الرياضية، فضلاً عن دورها الهام في اكتشاف الرياضيين الموهوبين ورعايتهم وتزويدهم بفرص النمو والتقدم الرياضي والعلمي، من خلال توفير منصة رياضية لعرض مهاراتهم ومواهبهم، وبذلك فإنها تساهم في التنمية الشاملة للطلاب ومساعدتهم على بناء الشخصية الرصينة المستندة على قاعدة صلبة من الثقة بالنفس.

ولتسيير عمل هذه الأقسام بشكل فعال وناجح فإنها بحاجة إلى قادة يمتلكون القدرة على اتخاذ القرارات وتوجيه الأفراد بناء على امتلاكهم المعرفة الشاملة وفهم المعلومات المرتبطة بعملهم، فضلاً عن امتلاكهم العديد من المميزات المختلفة كالذكاء والفهم، فالقادة الأذكياء يكونون بارعون في جمع وتحليل وتوليف المعلومات من مصادر مختلفة لاكتساب فهم شامل للمواضيع المتعلقة بعملهم، كما أن القادة الحقيقيين لا تقتصر مهامهم على جمع المعلومات وفهمها، وإنما لابدّ لهم من امتلاك القابلية على توصيلها بشكل فعال لأعضاء فريقهم، وهذا ما يتطلب امتلاكهم مهارات استماع قوية لفهم وجهات النظر المختلفة، والنظر في وجهات النظر المتنوعة أثناء صياغة الاستراتيجيات المرتبطة بسير أعمال المنظمة، فضلاً عن القدرة على تحديد المشكلات أو التحديات المحتملة واستنباط ووضع الحلول المناسبة لها عبر فهم تعقيدات المواقف التي تحيط بها، ويمكن أن يطلق على مثل هذا النوع من القيادة بالقيادة التنموية والتي يشير إليها (السيد وآخرون، ٢٠٢٣) بأنها القيادة التي تعبر عن مجموعة من سلوكيات القائد التي تهدف إلى تنمية معارف الموظفين، وتعمل على تحسين مهاراتهم، ومحاولة استثمار قدراتهم للارتقاء

بكفاءاتهم المرتبطة بالعمل من أجل تحقيق الأداء المطلوب وصولاً إلى الأهداف الموضوعية¹.

وللوصول إلى مشهد النجاح في العمل لابدّ من امتلاك أفراد المنظمة عناصر ومقومات كثيرة كالقدرة على التفكير خارج الصندوق لإيجاد حلول مبتكرة في بيئة تنافسية وديناميكية للغاية، فالمنظمات تحتاج إلى أفراد مبدعين يمكنهم التكيف مع التحديات ودفع عجلة النمو نحو الأمام، ولن يتمّ ذلك إلا من خلال تشجيع التنافس الحقيقي والشريف فيما بينهم، عبر تعزيز ثقافة الابتكار والذي ينتج عنه فوائد كثيرة منها تشجيع الموظفين على التفكير النقدي واستكشاف وجهات نظر بديلة، مما يؤدي إلى توليد أفكار أكثر تنوعاً وقوة، مما يسمح للمنظمات بالبقاء في الطليعة في مجال عملها، فضلاً عن إيجاد طرق فريدة لحل المشكلات المعقدة التي تواجه سيرها، فعندما يشعر الموظفون بالقدرة على التعبير عن إبداعهم، فمن المرجح أن يكونوا مشاركين فاعلين ومتحمسين في تنفيذ المهام المطلوبة، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية الإجمالية، كلّ ما تقدّم يمكن إيجازه بمصطلح المناخ التنافسي والذي يشير إليه (Ng, 2017) على أنه البيئة السائدة في مكان العمل والذي يشجع على المنافسة بين الموظفين، بغرض زيادة فاعليتهم وإنتاجهم

¹ دعاء عثمان محمد السيد، منال رشاد عبدالفتاح وإيهاب إبراهيم منجى الحو، "تطوير إدارة مدرسة التربية الخاصة بمحافظة جنوب سيناء باستخدام مدخل القيادة التنموية"، مجلة المستقبل العربية، العدد الثالث، (٢٠٢٣): ١٣٩.

إذا ما كانت هذه المنافسة عادلة، في حين يمكن ان يقود إلى شعور الموظفين بالإحباط والإرهاق والعداء تجاه بعضهم البعض إذا ما كانت تتسم والاستياء بين الموظفين¹

١-٢ مشكلة البحث

تؤدي أقسام النشاط الرياضي دورًا حاسمًا في نجاح ونمو المنظمات الرياضية، وتعتمد فعالية هذه الأقسام بشكل كبير على المهارات القيادية والإدارية لمديريها، ومع ذلك، فإن هناك العديد من التحديات التي يمكن أن تعيق القيادة التطويرية داخل أقسام النشاط الرياضي، فقد يواجه المديرون صعوبة في تحديد أهدافهم وغاياتهم فيما يتعلق بالعمل وإيصالها للموظفين بشكل فعال، مع اغفالهم جانباً مهماً ألا وهو توفير فرص التدريب والتطوير لهم، وقد تواجه أقسام النشاط الرياضي التحدي المتمثل في تحقيق التوازن بين الأهداف التنموية والمناخ التنافسي، في حين أن الفوز وتحقيق الأداء العالي يعدان أمران مهمان بالنسبة لموظفيها، فمن المهم بنفس القدر إعطاء الأولوية للنمو الفردي وتطور الزملاء، مع حاجتها لوجود بيئة يمكن للموظفين فيها أن ينمو على المستوى الشخصي والتنظيمي، مما يشكل أساساً قوياً للنجاح على المدى الطويل، وبحكم ارتباط الباحث بأقسام النشاط

¹ Thomas W.H. Ng, "Can Idiosyncratic Deals Promote Perceptions of Competitive Climate, Felt Ostracism, and Turnover?," *Journal of Vocational Behavior* 99 (2017): 119, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.01.004>.

- الرياضي بحكم تخصصه وعمله فإنه استشر ضرورة التعرف على مدى امتلاك هذه الأقسام فرص التطوير عبر قادتتها والتنافس العادل الصحيح بين موظفيها، ويمكن تحديد ذلك من خلال الإجابة على مجموعة من التساؤلات وهي:
- هل يمارس مديرو أقسام النشاط الرياضي والمدرسي التابعة للمديريات العامة للتربية في العراق مبادئ القيادة التنموية في إدارتها.
 - هل توفر أقسام النشاط الرياضي والمدرسي التابعة للمديريات العامة للتربية في العراق مناخاً تنافسياً بين أفرادها من المشرفين الفنيين الرياضيين.
 - هل تؤدي القيادة التنموية أدواراً فعالة في استغلال المناخ التنافسي بالشكل الأمثل لتنفيذ أنشطتها.

٣-١ أهداف البحث

يهدف البحث إلى ما يأتي:

- ١- إعداد مقياسين لقياس متغيرات البحث، المقياس الأول لقياس القيادة التنموية لدى مديري مديريات أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في العراق، أما المقياس الثاني فهو لقياس المناخ التنافسي في مديريات أقسام النشاط الرياضي والمدرسي، وتتم عملية القياس من وجهة نظر المشرفين الفنيين الرياضيين لأقسام النشاط الرياضي في المديريات.

٢- الكشف عن ممارسات القيادة التنموية من قبل مديري مديريات أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في العراق من وجهة نظر المشرفين الفنيين الرياضيين لأقسام النشاط الرياضي فيها.

٣- الكشف عن طبيعة المناخ التنافسي في مديريات أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في العراق من وجهة نظر المشرفين الفنيين الرياضيين لأقسام النشاط الرياضي فيها.

٤- تحديد طبيعة العلاقة والدور الذي تؤديه القيادة التنموية لمديري مديريات أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في الاستغلال الأمثل للمناخ التنافسي فيها.

٤-١ مجالات البحث

١-٤-١ المجال البشري: المشرفين الفنيين الرياضيين لقسم النشاط الرياضي التابعة لمديريات أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في العراق.

٢-٤-١ المجال الزمني: المدّة الزمنية بين (٢٠٢٣/٤/١) ولغاية (٢٠٢٣/٧/١).

٣-٤-١ المجال المكاني: أقسام النشاط الرياضي والمدرسي التابعة للمديريات العامة للتربية في محافظات العراق.

٥-١ مصطلحات البحث

١-٥-١ **المناخ التنافسي:** هي البيئة العامة التي يعمل فيها الأفراد والتي تشجع على المنافسة بين العاملين في المؤسسة، ويمكن تقييم المناخ التنافسي على مستوى الفرد أو على مستوى المجموعة التي يعملون بها^١.

١-٥-٢ **القيادة التنموية:** مجموعة من الممارسات التي يؤديها المدير لمنح الموظفين الفرصة لتنمية وتطوير أدائهم المهني بشكل مستمر عبر تزويدهم بالمعارف والمهارات، وحثهم على تكوين علاقات قوية فيما بينهم تتسم بالوضوح والمصادقية^٢.

١-٥-٣ **المشرفين الفنيين الرياضيين**

يعرفهم الباحث بأنهم الأفراد الذين يشغلون دورًا رئيسيًا في إدارة وتنظيم الأنشطة الرياضية ضمن الرياضة المدرسية، وظيفتهم تخطيط وتنفيذ البرامج الرياضية المدرسية، والمراقبة وتوجيه مدرسي التربية الرياضية في المدارس، والعمل مع طاقم الإدارة المدارس بهدف تحقيق أهداف قسم النشاط الرياضي والمدرسي.

¹ Tomas S. D. Fietcher, Debra A. Major, and Donald D. Davis, "The Interactive Relationship of Competitive Climate and Trait Competitiveness with Workplace Attitudes, Stress, and Performance," *Journal of Organizational Behavior* 29, no. 1 (2008): 900, <https://doi.org/10.1002/job>.

^٢ محمد سعيد عبد المطلب هلال وبدرية مصطفى محمود، "تفعيل دور مدير المدرسة الثانوية العامة في تنمية الأداء المهني للمعلمين بمصر على ضوء القيادة التنموية"، مجلة الإدارة التربوية العدد السادس يناير (٢٠٢٣): ٧٩.

٢- إجراءات البحث

١-٢ منهج البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة المسح وطريقة العلاقات الارتباطية لملاءمتها وطبيعة البحث والإجابة عن تساؤلاته.

٢-٢ مجتمع البحث

تكوّن مجتمع البحث من المشرفين الفنيين الرياضيين العاملين في أقسام النشاط الرياضي التابعة للمديريات العامة للتربية في محافظات العراق والبالغ عددهم (٢١٨) مشرفاً، وقد ضمّ الباحث جميع المشرفين الفنيين الرياضيين لعينة البحث الرئيسة بأسلوب الحصر الشامل، وقسم الباحث هذا المجتمع إلى عينات فرعية وهي (عينة الدراسة الاستطلاعية، وعينة الإعداد، وعينة التطبيق النهائي)، والجدول (١) يبين مجتمع البحث وعيناته الفرعية.

الجدول (١) يبين مجتمع البحث وعيناته الفرعية

العينة	العدد	النسبة المئوية
عينة الدراسة الاستطلاعية	٨	٣.٧%
عينة الإعداد	١٢٦	٥٧.٨%
عينة التطبيق النهائي	٨٤	٣٨.٥%
مجتمع البحث	٢١٨	١٠٠%

٢-٣ مقاييس البحث

بهدف التحقق من اهداف البحث قام الباحث بإعداد مقياسين لقياس متغيرات البحث، المقياس الأول لقياس القيادة التنموية لدى مديري أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في العراق، والمقياس الثاني لقياس المناخ التنافسي في مديريات أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في العراق، وقد أعدّ الباحث المقياسين على وفق الإجراءات العلمية لإعداد المقاييس.

٢-٣-١ صياغة فقرات المقاييس

بدأ الباحث بخطوات إعداد المقاييس بتحليل محتوى مجموعة من المصادر والبحوث العلمية المرتبطة بمتغيرات القيادة التنموية والمناخ التنافسي.

الجدول (٢) يبين المصادر العلمية لمتغيري القيادة التنموية والمناخ التنافسي

المصادر	المتغيرات
(السيد وآخرون، ٢٠٢٣) ^١	القيادة التنموية
(هلال ومحمود، ٢٠٢٣) ^٢	
(حبيل، ٢٠٢١) ^٣	
(Bergman et al., 2021) ^٤	
(عثمان، ٢٠٢٠) ^٥	
(مصطفى وآخرون، ٢٠٢٠) ^٦	

^١ السيد، عبدالفتاح والحو، "تطوير إدارة مدرسة التربية الخاصة بمحافظة جنوب سيناء باستخدام مدخل القيادة التنموية".

^٢ هلال ومحمود، "تفعيل دور مدير المدرسة الثانوية العامة في تنمية الأداء المهني للمعلمين بمصر على ضوء القيادة التنموية".

^٣ بشرى حبيل، "دور القيادة التنموية في تحقيق التميز الوظيفي لدى أساتذة الجامعة-دراسة ميدانية على جامعة المسيلة" (جامعة محمد بوضياف المسيلة، ٢٠٢١).

^٤ David Bergman, Marie Gustafsson-sendén, and Erik Berntson, "From Believing to Doing: The Association Between Leadership Self-Efficacy and the Developmental Leadership Model" 12, no. August (2021), <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.669905>.

^٥ منى شعبان عثمان، "آليات تفعيل ممارسات القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية لتحقيق التنافسية العالمية (دراسة حالة بجامعة الفيوم)"، مجلة الإدارة التربوية العدد الثا no. أكتوبر (٢٠٢٠): ٨٣-١٨٢.

^٦ ايمان سلامة أحمد مصطفى، أشرف عبدالحميد حسن and محمد أنور محمد محروس، "القيادة التنموية كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والبيئة المدرسية"، مجلة الدراسات والأبحاث البيئية المجلد الع. no. العدد الرابع (٢٠٢٠): ٣٦-١٢٢٣.

المتغيرات	المصادر
المناخ التنافسي	^١ (Boe&Holth, 2015)
	^٢ (Ljungblom, 2012)
	^٣ (Bergman et al., 2021)
	^٤ (Quamilla&Kismono, 2021)
	^٥ (براهمي، ٢٠٢٠)
	^٦ (Wisse et al., 2019)

¹ Ole Boe and Torill Holth, "The Relationship between Developmental Leadership , the Results of Leadership and Personality Factors," *Procedia Economics and Finance* 26, no. 2212 (2015): 849–58, [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00892-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00892-8).

² Mia Ljungblom, "A COMPARATIVE STUDY BETWEEN DEVELOPMENTAL LEADERSHIP AND LEAN LEADERSHIP – SIMILARITIES AND DIFFERENCIES," *Management and Production Engineering Review* 3, no. 4 (2012): 54–68, <https://doi.org/10.2478/v10270-012-0034-9>.

³ Bergman, Gustafsson-sendén, and Berntson, "From Believing to Doing: The Association Between Leadership Self-Efficacy and the Developmental Leadership Model."

⁴ Ophy Quamilla and Gugup Kismono, "The Effect off Trait Competitiveness and Competitive Psychological Climate on Job Involvement and Sales Performances: Independent or Interactive?," *International Journal of Economics, Business and Management Research* 5, no. 07 (2021): 26–49.

^٥ وهيبه براهمي، "دور الدولة في توفير المناخ الاستثماري والتنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة مقارنة- مقارنة- مع دراسة حالة قطاع الصناعات التقليدية والحرف"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في تخصص النقود والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، (٢٠١٦).

⁶ Barbara Wisse et al., "Fear of Losing Power Corrupts Those Who Wield It": The Combined Effects of Leader Fear of Losing Power and Competitive Climate on Leader Self- Serving Behavior," *European Journal of Work and Organizational Psychology* 28, no. 6 (2019): 742–55, <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1635584>.

المتغيرات	المصادر
	(Ng, 2017) ¹

وقد استفاد الباحث منها في صياغة عبارات المقياسين، فضلاً عن وضع التعريفات الخاصة بهما، وقد بلغ عدد فقرات مقياس القيادة التنموية (١٥) فقرة، في حين بلغ عدد فقرات مقياس المناخ التنافسي (١٢) فقرة، وللإجابة عن المقياسين قام الباحث بوضع بدائل إجابة عنها وهي (أنفق بشدة، أنفق، أنفق نوعاً ما، لا أنفق، لا أنفق بشدة).

٢-٣-٢ الصدق الظاهري للمقياسين

يهدف التأكد من ملائمة المقياسين وفقراتهما ظاهرياً للغرض الذي وضعت لأجله عرض الباحث المقياسين على مجموعة من المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية والقياس والتقويم وعددهم (٩) متخصصين لبيان آرائهم حولها، فضلاً عن إبداء الرأي حول صلاحية بدائل الإجابة الموضوعية من قبل الباحث، وبعد رجوع إجابات المتخصصين قام الباحث بتفريغها، والجدول (٣) يبين نتائج الصدق الظاهري للمقياسين .

¹ Ng, "Can Idiosyncratic Deals Promote Perceptions of Competitive Climate, Felt Ostracism, and Turnover?"

الجدول (٣) يبين نتائج الصدق الظاهري للمقياسين

النسبة المئوية للاتفاق	مقياس المناخ التنافسي			مقياس القيادة التنموية			النسبة المئوية للاتفاق	
	لا تصلح	تصلح	الفقرة	لا تصلح	تصلح	الفقرة		
	١٠٠%	-	٩	١	٨٨.٨%	١	٨	١
	١٠٠%	-	٩	٢	١٠٠%	-	٩	٢
	١٠٠%	-	٩	٣	١٠٠%	-	٩	٣
	٤٤.٤%	٥	٤	٤	٧٧.٧%	٢	٧	٤
	٨٨.٨%	١	٨	٥	٨٨.٨%	١	٨	٥
	٨٨.٨%	١	٨	٦	٨٨.٨%	١	٨	٦
	١٠٠%	-	٩	٧	٨٨.٨%	١	٨	٧
	١٠٠%	-	٩	٨	٣٣.٣%	٦	٣	٨
	٨٨.٨%	١	٨	٩	١٠٠%	-	٩	٩
	١٠٠%	-	٩	١٠	١٠٠%	-	٩	١٠
	١٠٠%	-	٩	١١	٤٤.٤%	٥	٤	١١
	٥٥.٥%	٤	٥	١٢	٨٨.٨%	١	٨	١٢

يتبين من الجدول (٣) أن أغلب فقرات مقياس القيادة التنموية قد حصلت على اتفاق المتخصصين لصلاحيتها ظاهرياً لحصولها على نسب اتفاق تجاوزت نسبة ال (٧٥%)، باستثناء الفقرتين (٨، ١١) واللتان تحصلتا على نسب اتفاق بلغتا

(٣٣.٣%، ٤٤.٤%) على التوالي لذا اقتضى حذفهما ليبقى عدد الفقرات لمقياس القيادة التنموية (١٣) فقرة، وفيما يتعلق بفقرات مقياس المناخ التنافسي فقد حصلت أغلب الفقرات على نسب اتفاق أعلى من (٧٥%) من اتفاق المتخصصين عدا الفقرتين (٤، ١٢) واللتان بلغت نسب الاتفاق عليهما (٤٤.٤%، ٥٥.٥%) على التوالي لذا تمّ حذفهما ليبقى مقياس المناخ التنافسي مكوناً من (١٠) فقرات، أما بدائل الإجابة على الفقرات فقد حصلت على اجماع المتخصصين على صلاحيتها لذا اعتمدها الباحث كمفتاح للإجابة.

٢-٣-٣ الدراسة الاستطلاعية للمقياسين

اختار الباحث وبصورة عشوائية مجموعة صغيرة من المشرفيين الفنيين الرياضيين يبلغ عددهم (٨) مشرفين فنيين ليطبق عليهم مقياسي القيادة التنموية والمناخ التنافسي بشكله الأولي بهدف الكشف عن مدى ملائمة فقراتهما لعينة البحث من حيث الوضوح والصعوبة والوقت الذي يحتاجه المجيبون عن فقرات المقياسين، وقد قام الباحث بإجراء التجربة الاستطلاعية بتاريخ (٣/٥/٢٠٢٣)، وقد ظهر بأن الوقت المناسب للإجابة يتراوح بين (١٥-٢٠) دقيقة.

٢-٣-٤ تطبيق المقياسين على عينة الإعداد

للحصول على البيانات المطلوبة لقياس متغيرات البحث قام الباحث بتطبيق مقياس القيادة التنموية ومقياس المناخ التنافسي على عينة الإعداد البالغ عددها (١٢٦)

مشرفاً فنياً رياضياً، وكان الاختيار لعينة الإعداد عشوائياً وتمّ تطبيقه بتاريخ (٢٣٠٢٣/٥/١٧)، ولقد حصل الباحث على (١١٥) إجابة من مجموع الاستمارات الموزعة على عينة التطبيق.

٢-٣-٥ القوة التمييزية لفقرات المقياسين

للتعرف على مدى تناسق فقرات مقياسي القيادة التنموية والمناخ التنافسي وملاءمتها لمستويات أفراد عينة الإعداد البالغ عددها (١١٥) فرداً، وقدرتها على التمييز بين إجاباتهم عليها، وقد استخدم الباحث أسلوب المجموعتين المتضادتين ذات نسبة ال (٢٧%) للمجموعتين العليا والدنيا، وقد بلغ عدد أفراد كل مجموعة منهما (٣١) فرداً، والجدول (٤) يبين القوة التمييزية لفقرات المقياسين.

٢-٣-٦ ثبات المقياسين

استخرج الباحث ثبات مقياس القيادة التنموية بفقراتها ال (١٣) ومقياس المناخ التنافسي بفقراتها ال (١٠) عبر استخدام طريقة ألفا كرونباخ، والجدول (٦) يبين درجة ثبات كل مقياس من المقياسين.

الجدول (٥) يبين الاتساق الداخلي لفقرات المقياسين

مقياس المناخ التنافسي		مقياس القيادة التنموية			
الارتباط مع الدرجة الكلية		الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية		الفقرة
مستوى الدلالة	معامل الارتباط		مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
٠.٠٠٠٠	٠.٩٧٩	١	٠.٠٠٠٠	٠.٩١٤	١
٠.٠٠٠٠	٠.٩٨٣	٢	٠.٠٠٠٠	٠.٧٢٤	٢
٠.٠٠٠٠	٠.٩٨٠	٣	٠.٠٠٠٠	٠.٩٥٦	٣
٠.٠٠٠٠	٠.٩٨٥	٤	٠.٠٠٠٠	٠.٩٤٥	٤
٠.٠٠٠٠	٠.٩٧٧	٥	٠.٠٠٠٠	٠.٩٧٠	٥
٠.٠٠٠٠	٠.٩٨٨	٦	٠.٠٠٠٠	٠.٩٥٦	٦
٠.٠٠٠٠	٠.٩٨٧	٧	٠.٠٠٠٠	٠.٩٨٣	٧
٠.٠٠٠٠	٠.٩٨٩	٨	٠.٠٠٠٠	٠.٩٣٣	٨
٠.٠٠٠٠	٠.٩٤٣	٩	٠.٠٠٠٠	٠.٩٧٢	٩
٠.٠٠٠٠	٠.٩٨٥	١٠	٠.٠٠٠٠	٠.٩٦٩	١٠

يتبين من الجدول (٥) أن فقرات كل من مقياس القيادة التنموية ومقياس المناخ التنافسي قد امتلكت اتساقاً داخلياً مع الدرجة الكلية لكلٍ منها، وقد تراوحت معاملات ارتباط فقرات مقياس

القيادة التنموية بين (٠.٧٢٤-٠.٩٨٣) بمستويات دلالة بلغت (٠.٠٠٠)، في حين تراوحت معاملات ارتباط فقرات مقياس المناخ التنافسي بين (٠.٩٨٩-٠.٩٤٣) بمستويات دلالة بلغت (٠.٠٠٠)، وبذلك حافظ كل من المقياسين على فقراتهما دون حذف.

الجدول (٦) يبين معاملات الثبات للمقياسين

مقياس القيادة التنموية	مقياس المناخ التنافسي
الثبات بواسطة ألفا كرونباخ	الثبات بواسطة ألفا كرونباخ
٠.٩٨٩	٠.٩٩٥

٢-٣-٦ وصف المقياسين بشكلهما النهائي

بعد مرور المقياسين بمجموعة مراحل تمّ من خلالها التأكد من صدقهما وثباتهما، استقر مقياس القيادة التنموية لمديري أقسام النشاط الرياضي والمدرسي على (١٣) فقرة، واستقر مقياس المناخ التنافسي في مديريات على (١٠) فقرات، وكلاهما على وفق وجهة نظر المشرفين الفنيين الرياضيين لأقسام النشاط الرياضي فيها، وأن كلا المقياس تتّم الإجابة عنهما ببدايل إجابة خماسية على وفق مقياس ليكرت الخماسي وهذه البدائل هي (أتفق بشدة، أتفق، أتفق نوعاً ما، لا أتفق، لا أتفق بشدة) والتي

تحمل الاوزان (١-٢-٣-٤-٥) على التوالي، وبذلك تكون أعلى درجة يحصل عليها مقياس القيادة التنموية (٦٥) وأدنى درجة (١٣)، في حين أن أعلى درجة يحصل عليها مقياس المناخ التنافسي (٥٠) وأدنى درجة (١٠).

٢-٤ التطبيق النهائي للمقياسين

بعد الوصول إلى الشكل النهائي لمقياسي القيادة التنموية والمناخ التنافسي، عمل الباحث على تطبيقهما على ما تبقى من مجتمع البحث والذين يمثلون عين التطبيق النهائي والبالغ عددهم (٨٤) مشرفاً فنياً رياضياً بتاريخ (٢٠٢٣/٦/٣)، وقد تمت الإجابة عن (٧٦) استمارة من مجموع الاستمارات الموزعة.

٢-٥ الوسائل الإحصائية

- الوسط الحسابي - النسبة المئوية - معامل ارتباط بيرسون - الانحراف المعياري
- اختيار (ت)
- معادلة سبيرمان - براون - معامل الانحدار الخطي البسيط

٣- عرض النتائج ومناقشتها

٣-١ عرض نتائج الهدف الأول الذي ينصل على ((إعداد مقياسين لقياس متغيرات البحث، المقياس الأول لقياس القيادة التنموية لدى مديري مديريات أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في العراق، اما المقياس الثاني فهو لقياس المناخ التنافسي في مديريات أقسام النشاط الرياضي والمدرسي، وتتم عملية القياس من

وجهة نظر المشرفين الفنيين الرياضيين لأقسام النشاط الرياضي في المديرية))
ومناقشتها.

تمّ تحقيق هذا الباحث في الباب الثاني من البحث بعد التوصل إلى الشكل النهائي
للمقياسين.

وقد وضع الباحث مستويات للفقرات والمقياسين من خلال استخدام طول الفئة،
والجدول (٧) يبين هذه المستويات.

الجدول (٧) يبين مستويات فقرات ومقياسي القيادة التنموية

الوزن	طول الفئة	المستوى
٥	٥.٠٠-٤.٢١	مرتفع جداً
٤	٤.٢٠-٣.٤١	مرتفع
٣	٣.٤٠-٢.٦١	متوسط
٢	٢.٦٠-١.٨١	منخفض
١	١.٨٠-١.٠٠	منخفض جداً

٢-٣ عرض نتائج الهدف الثاني الذي ينص على ((الكشف عن ممارسات القيادة
التنموية من قبل مديري مديريات أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في العراق من

وجهة نظر المشرفين الفنيين الرياضيين لأقسام النشاط الرياضي فيها ((
ومناقشتها.

الجدول (٨) يبين الأوساط الحسابية والفرضي ومستويات فقرات مقياس القيادة التنموية

المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحتوى	الفقرة
مرتفع	١.٣٩١	٣.٦٣	يتمتع المدير بمستوى مميز من السلوكيات الأخلاقية	١
مرتفع	١.٣٨٧	٤.٠٤	تصرفات المدير النموذجية تجعله قدوة للمشرفين الفنيين	٢
متوسط	١.٤٤١	٣.٣٣	يتمتع بالقدرة على الإقناع لزيادة حماس المشرفين الفنيين في العمل	٣
متوسط	١.٢٤٢	٣.٠٧	يهتم باحتياجات ورغبات المشرفين الفنيين ويحرص على تلبيةها	٤
متوسط	١.٣٩٠	٣.٢٦	يشجع المشرفين الفنيين على العمل في مجموعات تعاونية لإنجاز المهام	٥
متوسط	١.٢٨٠	٣.١٥	يحرص على زرع الانسجام بين المشرفين الفنيين وبين أقسام المديرية أثناء العمل	٦
متوسط	١.٢٩٥	٣.٢٨	يمنح المشرفين الفنيين حوافز لزيادة الإنتاج في العمل	٧
متوسط	١.٣١٥	٢.٩٣	يُشرك المشرفين الفنيين في عملية صنع القرارات المهمة المرتبطة بعمل المديرية	٨

الفقرة	المحتوى	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٩	يتيح الفرصة للمشرفين الفنيين بالتفكير الإبداعي لإنجاز المهام	٣.٢٠	١.٣٠٩	متوسط
١٠	يتقبل النقد البناء من المشرفين الفنيين وإن كان بشكل علني	٣.٢٢	١.٢٨٤	متوسط
١١	يساعد المشرفين الفنيين في حل المشكلات التي تواجه عملهم	٣.٠٩	١.٤٣١	متوسط
١٢	يحث المشرفين الفنيين على اتقان فن التواصل والتعامل مع الآخرين	٣.١٣	١.٤٢٨	متوسط
١٣	يشجع المشرفين الفنيين على تطوير معارفهم ومهاراتهم والارتقاء بمستوى التحصيل العلمي	٣.٢٤	١.٤٥٣	متوسط
	مقياس القيادة التنموية	٣.٢٧	٠.٦٨٨	متوسط

يبين الجدول (٨) أن الفقرتين (١، ٢) قد حصلتا على مستويات مرتفعة بأوساط حسابية (٣.٦٣، ٤.٠٤)، في حين حصلت الفقرات (٣-١٣) على مستويات متوسطة بأوساط حسابية (٣.٣٣، ٣.٠٧، ٣.٢٦، ٣.١٥، ٣.٢٨، ٢.٩٣، ٣.٢٠، ٣.٢٢، ٣.٠٩، ٣.١٣، ٣.٢٤)، وقد حصل مقياس القيادة التنموية على مستوى متوسط بوسط حسابي بلغ (٣.٢٧). أظهر الجدول بأن مقياس القيادة التنموية لدى مديري أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في العراق يمتلك مستوى متوسط، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اغفال هؤلاء المديرين لمجموعة نقاط ترتبط بعمل الأقسام ومنها عدم إعطاء الاهتمام الكافي للمشاركة الفعالة للمشرفين الفنيين بوصفهم موظفين أصحاب خبرة في عملية اتخاذ القرارات المصيرية المرتبطة بعمل هذه الأقسام، فضلا بعدهم نوعاً ما عن العاملين في الأقسام وما ينتج عنه من عدم معرفة بمتطلباتهم ومحاولة تلبيةها،

والمعوقات التي تواجه عملهم ومحاولة حلها بشكل جماعي، ورفضه في بعض الحالات للملاحظات والتوصيات التي تقدّم له من المشرفين الفنيين وغيرهم بشكل معلن وصريح، ومما دفع بهذه النتيجة لأن تكون غير مرتفعة لربما يكون التفكك الجزئي الموجود داخل هذه المديریات بسبب ضعف التواصل بين الموظفين والذي أدى عدم تأكيد المديرين على اتقانه إلى تأثر بيئة العمل التي قد تظهر في بعض الأحيان غير متناغمة، يضاف لذلك محدودية الفرص التي يمنحها المديرون للمشرفين الفنيين في إظهار مواهبهم ومعارفهم وأفكارهم مع السماح لهم بتطويرها عبر التعليم المستمر والحصول على شهادات عليا قد تؤثر بشكل إيجابي على تطبيق أساليب العمل الحديثة في عمل الأقسام، كلّ ما تقدم قد شكّل عائقاً أمام تطبيق مبادئ القيادة التنموية بشكل مرتفع.

وهنا يذكر (الصالح، ٢٠١٨) القيادة التنموية بأنها الممارسات القيادية لقيادة المؤسسات والتي تقوم على أساس القدرة في التأثير في العاملين، والرغبة في التطوير، وضمان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات عبر وضوح القيم والمعتقدات

التي يؤمن بها، فضلاً عن الصفات الشخصية التي يتحلى بها، ومدى اهتمامه
بالعاملين معه وتحفيزهم، ودرجة استثارته لأفكارهم وامكاناتهم^١.

٣-٣ عرض نتائج الهدف الثالث الذي ينص على ((الكشف عن طبيعة المناخ
التنافسي في مديريات أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في العراق من وجهة نظر
المشرفين الفنيين الرياضيين لأقسام النشاط الرياضي فيها)) ومناقشتها.

^١ خالد بن سليمان صالح الصالحي، "القيادة التنموية لدى قائدي المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بتقافة الحوار لدى المعلمين"، المجلة العلمية لكلية التربية المجلد الرابع، العدد الثالث (٢٠١٨): ٩٧.

الجدول (٩) يبين الأوساط الحسابية والفرضية ومستويات فقرات مقياس المناخ التنافسي

الفقرة	المحتوى	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	توفر المديرية للمشرفين الفنيين المتفوقين في الأداء فرص التطوير المهني	٣.١٥	١.٣٠٩	متوسط
٢	تشجع المشرفين الفنيين على التسابق في تقديم أفكار وحلول جديدة وابتكارية لتحقيق أهداف العمل	٣.١٥	١.٣٠٩	متوسط
٣	تمنح للمشرفين الفنيين مساحة من الحرية لتقديم مقترحات بخصوص العمل والمشاركة في تنفيذها	٣.١٩	١.٢٧٥	متوسط
٤	تضع قواعد ومعايير واضحة للمنافسة بين المشرفين الفنيين تتسم بالعدالة والمساواة	٢.٩٨	١.٢٩٦	متوسط
٥	تقدّم تحديات جديدة ومهمة للمشرفين الفنيين عبر المهام ذات الصلة بعملهم	٢.٩٨	١.٢٣٦	متوسط
٦	تحرص على تقييم المشرفين الفنيين بناءً على معايير محددة لإدارة الأداء	٣.٠٢	١.٢٨١	متوسط
٧	تُخضع نتائج عمل المشرفين الفنيين للمقارنة فيما يتعلق بأدائهم في العمل	٢.٨٨	١.٣١٠	متوسط
٨	توضح رؤية المديرية وقيمها التي تشجع على التنافس البناء والتفوق	٣.٠٤	١.٢٧٣	متوسط
٩	تكافئ المشرفين الفنيين الذين يحققون نتائج مميزة في العمل	٣.٢٦	١.٤٠٣	متوسط
١٠	تهتم بالمحافظة على التوازن بين التأكيد على نجاح المهام والمرونة عند الفشل فيها	٣.٠٠	١.٢٥٩	متوسط
	مقياس المناخ التنافسي	٣.٠٦٥	١.٢٦٧	متوسط

يبين الجدول (٩) حصول جميع فقرات مقياس المناخ التنافسي في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في العراق على مستويات متوسطة وبأوساط حسابية بلغت (٣.١٥، ٣.١٥، ٣.١٩،

٢٠٩٨، ٢٠٩٨، ٣٠٠٢، ٢٠٨٨، ٣٠٠٤، ٣٠٢٦، ٣٠٠٠)، وقد حصلك المقياس بشكله الكامل أيضاً على مستوى متوسط بوسط حسابي بلغ (٣٠٠٦٥).

يظهر الجدول بأن مقياس المناخ التنافسي لم يحصل على نتيجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى افتقار أقسام النشاط الرياضي والمدرسي إلى حد ما للقواعد والأسس التي تتضمن أجواء المنافسة بين المشرفين الفنيين في أداء المهام الموكلة إليهم بشكل واضح وعادل والمستندة إلى نشر أجواء التحدي فيما بينهم، مما أثر بشكل أو بآخر على تنفيذهم للمهام المناطة إليهم بشكل فعال، وإخضاعهم للمقارنات الأدائية من حيث نتائج أعمالهم وأساليب تنفيذها مع عدم منحهم للمساحات من حيث حرية العمل أو الوقت، فضلاً عن غياب التقييم العلمي الصحيح للمستويات التي يتمتع بها المشرفون الفنيون، والتأكيد على النجاح في أداء المهام مع الصرامة الواضحة عند الفشل في التنفيذ، مما يترك غشاوة على الرؤى التي تدعو إليها المديرية من حيث التأكيد على التنافس الحقيقي والسليم، مما أثر على نوايا المشرفين الفنيين في المشاركة في الأنشطة الخاصة بعمل المديرية، كل ما تم ذكره أثر على تطور وتقدم المشرفين الفنيين والذي أثر بدوره على المناخ التنافسي الإبداعي في العمل.

إن يشير (Wisse et al., 2019) إلى أن توفير المنظمة للمناخ التنافسي الصحيح سيؤدي بالتأكيد إلى تحسين الإنتاجية وكفاءة العمل فيها، مما يؤثر إيجاباً

على جودة الخدمات التي تقدمها، وفسح المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم وأفكارهم حول العمل مما يسهم في تحسين الابتكار والابداع، الأمر الذي ينتج عنه رضا العاملين عن وظيفتهم في المنظمة، وبعبارة أخرى فإن انعدام المناخ التنافسي السليم سيؤدي إلى تحديات غير صحية بين العاملين وانخفاض مستويات الأداء والإنتاج¹.

الأداء العالي والتفوق في العمل.

٣-٤ عرض نتائج الهدف الرابع الذي ينص على ((تحديد طبيعة العلاقة والدور الذي تؤديه القيادة التنموية لمديري مديريات أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في الاستغلال الأمثل للمناخ التنافسي فيها)) ومناقشتها.

الجدول (١٠) يبين معامل الانحدار الخطي البسيط بين متغيري القيادة التنموية والمناخ التنافسي

متغيرات البحث	معامل الارتباط	نسبة المساهمة	مستوى الدلالة
القيادة التنموية	٠.٦٤٦	٠.٤١٧	٠.٠٠٠٠

يبين الجدول (١٠) وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير القيادة التنموية لمديري أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في العراق ومتغير المناخ التنافسي فيها بمعامل

¹ Wisse et al., “ Fear of Losing Power Corrupts Those Who Wield It ”: The Combined Effects of Leader Fear of Losing Power and Competitive Climate on Leader Self-Serving Behavior,” 744.

ارتباط بلغ (٠.٦٤٦) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠)، مع وجود نسبة مساهمة جيدة للقيادة التنموية في المناخ التنافسي تبلغ (٠.٤١٧)، مما يعني أن ما يقارب من (٤١٥) من الاختلاف الحاص في المناخ التنافسي يعود إلى القيادة التنموية والباقي لمتغيرات أخرى.

تظهر النتائج أن القيادة التنموية تؤدي دورًا حيويًا في تحسين المناخ التنافسي في مديريات أقسام النشاط الرياضي والمدرسي، فمديري هذه الأقسام بوصفهم قادة تنمويون لا يتحملون مسؤولية قيادة الابتكار فيها فحسب، بل يجب أن يكون لديهم فهم عميق لأنشطة أقسامهم ومحاولة تطوير مزايا تنافسية مستدامة، عبر استغلال مهارتهم في تعزيز التعاون وبناء فرق قوية داخل المديرية للاستفادة من الخبرة الجماعية مع تشجيع المساهمات الإبداعية للموظفين، كما إن العلاقة الإيجابية بين القيادة التنموية والمناخ التنافسي تعدّ أمرًا بالغ الأهمية للنجاح التنظيمي لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي، إذ أن تركيز المديرين على رعاية وتمكين الموظفين للوصول إلى إمكاناتهم الكاملة، سيؤدي إلى خلق قوة عاملة متحمسة ومتفاعلة للغاية، عبر تزويدهم بفرص التدريب والتوجيه والتطوير.

٤ - الاستنتاجات والتوصيات

٤-١ الاستنتاجات

من خلال النتائج المتحصلة استنتج الباحث ما يأتي:

١- أثبت كل من مقياس القيادة التنموية لمديري أقسام النشاط الرياضي والمدرسي، ومقياس المناخ التنافسي في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي فاعليتهما بعد التوصل إلى إعدادهما علمياً.

٢- يتمتع مديرو أقسام النشاط الرياضي والمدرسي بمستوى متوسط من مواصفات القيادة التنموية من وجهة نظر المشرفين الفنيين الرياضيين في أقسام النشاط الرياضي.

٣- تمتاز أقسام النشاط الرياضي والمدرسي بامتلاكها مستوى متوسطاً من المناخ التنافسي من وجهة نظر المشرفين الفنيين الرياضيين في أقسام النشاط الرياضي.

٤- هناك دور فعال لممارسات القيادة التنموية لمديري أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في استغلال المناخ التنافسي في الأقسام بشكل مثالي تستند إلى علاقة ارتباط معنوية.

٤-٢ التوصيات

في ضوء الاستنتاجات يقدم الباحث مجموعة من التوصيات:

١- أن تبادر وزارة التربية في العراق إلى الاستفادة من المقاييس التي تم إعدادها لكل من القيادة التنموية والمناخ التنافسي من خلا لتطبيقهما على مختلف مديري وأفراد المديرية والمؤسسات التعليمية الواقعة ضمن هيكلها التنظيمي.

٢- ضرورة أن تقوم المؤسسات التربوية والتعليمية ومن ضمنها أقسام النشاط الرياضي والمدرسي بوضع معايير وكفاءات واضحة لكل مستوى من مستويات الإدارة، فضلاً عن الاستثمار الصحيح في برامج التدريب والتطوير المستمرة المصممة خصيصاً للمديرين، وكذلك تركيز المديرين على بناء المهارات القيادية الهامة لعملهم كالقدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين، وصنع القرارات المصيرية، وتطوير التفكير الاستراتيجي، ومحاولة اكتساب الخبرة العملية من خلال التناوب الوظيفي أو المهام الممتدة التي توسع من منظورهم القيادي ويعزز قدراتهم.

٣- أن تحرص مديريات أقسام النشاط الرياضي والمدرسي على إنشاء مقاييس وأهداف أداء واضحة تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية لها، مع أهمية تحفيز المديرين لموظفيهم على التفوق ومقارعة أقرانهم، مع التأكيد على تعزيز بيئة المنافسة الصحية من خلال الاعتراف بالأداء الاستثنائي ومكافأته، والاعتراف العام

بالإنجازات البارزة، وتشجيع تبادل المعرفة والتعاون بين الموظفين من خلال الاجتماعات المنتظمة أو ورش العمل حيث يمكنهم تبادل أفضل الممارسات والتعلم من بعضهم البعض.

٤- لا بدّ لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي من إعطاء الأولوية للاستثمار في برامج تنمية المهارات القيادية التي تركز على تطوير قدرة الأفراد على تعزيز التعاون والعمل الجماعي، وتعزيز ثقافة عمل صحيحة يعمل فيها الموظفون معاً لتحقيق أهداف مشتركة بدلاً من الانخراط في منافسة شرسة، وخلق بيئة عمل تعزز النمو والابتكار مع تعزيز الإنتاجية أيضاً، فضلاً عن مكافأة الموظفين الذين يظهرون سلوكيات تنافسية إيجابية، وتثبيت رسالة للمديرية مفادها أن القادة التنمويين يقدرون إنشاء مناخ تنافسي شريف وعادل بين الموظفين.

المصادر

- ١- دعاء عثمان محمد، منال رشاد عبدالفتاح وايهاب إبراهيم منجي الحو. "تطوير إدارة مدرسة التربية الخاصة بمحافظة جنوب سيناء باستخدام مدخل القيادة التنموية." *مجلة المستقبل العربية، المجلد ٣٠، العدد ١٣٩، (٢٠٢٣): ١١-١٢٢.*
- ٢- الصالحي، خالد بن سليمان صالح. "القيادة التنموية لدى قائدي المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بثقافة الحوار لدى المعلمين." *المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد الرابع، العدد الثالث، (٢٠١٨).*
- ٣- براهيم، وهيبه. "دور الدولة في توفير المناخ الاستثماري والتنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة مقارنة- مع دراسة حالة قطاع الصناعات التقليدية والحرف." أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في تخصص النقود والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، (٢٠١٦).
- ٤- حبيب، بشرى. "دور القيادة التنموية في تحقيق التميز الوظيفي لدى أساتذة الجامعة-دراسة ميدانية على جامعة المسيلة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد

بوضياف المسيلة، الجزائر، (٢٠٢١).

٥- عثمان، منى شعبان. "آليات تفعيل ممارسات القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية لتحقيق التنافسية العالمية (دراسة حالة بجامعة الفيوم)".
مجلة الإدارة التربوية العدد الثالث، أكتوبر (٢٠٢٠): ٨٣-١٨٢.

٦- مصطفى، ايمان سلامة أحمد، أشرف عبدالحاميد حسن ومحمد أنور محمد محروس. "القيادة التنموية كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والبيئة المدرسية". مجلة الدراسات والأبحاث البيئية المجلد العاشر، العدد الرابع (٢٠٢٠): ٣٦-١٢٢٣.

٧- هلال، محمد سعيد عبد المطلب وبدرية مصطفى محمود. "تفعيل دور مدير المدرسة الثانوية العامة في تنمية الأداء المهني للمعلمين بمصر على ضوء القيادة التنموية". مجلة الإدارة التربوية العدد السادس، يناير (٢٠٢٣): ٥٨-١٥٧.

- Bergman, David, Marie Gustafsson-sendén, and Erik Berntson. "From Believing to Doing: The Association Between Leadership Self-Efficacy and the Developmental Leadership Model" 12, no. August (2021). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.669905>.
- Boe, Ole, and Torill Holth. "The Relationship between Developmental Leadership , the Results of Leadership and Personality Factors." *Procedia Economics and Finance* 26, no. 2212 (2015): 849–58. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00892-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00892-8).
- Fletcher, Tomas S D., Debra A. Major, and Donald D. Davis. "The Interactive Relationship of Competitive Climate and Trait Competitiveness with Workplace Attitudes, Stress, and Performance." *Journal of Organizational Behavior* 29, no. 1 (2008): 899–922. <https://doi.org/10.1002/job>.
- Ljungblom, Mia. "A COMPARATIVE STUDY BETWEEN DEVELOPMENTAL LEADERSHIP AND LEAN LEADERSHIP – SIMILARITIES AND DIFFERENCES." *Management and Production Engineering Review* 3, no. 4 (2012): 54–68. <https://doi.org/10.2478/v10270-012-0034-9>.
- Ng, Thomas W.H. "Can Idiosyncratic Deals Promote Perceptions of Competitive Climate, Felt Ostracism, and Turnover?" *Journal of Vocational Behavior* 99 (2017): 118–31. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.01.004>.
- Quamilla, Ophy, and Gugup Kismono. "The Effect off Trait Competitiveness and Competitive Psychological Climate on Job Involvement and Sales Performances: Independent

or Interactive?” *International Journal of Economics, Business and Management Research* 5, no. 07 (2021): 26–49.

Wisse, Barbara, Diana Rus, Anita C Keller, Ed Sleebos, Barbara Wisse, Diana Rus, Anita C Keller, and Ed Sleebos. “‘ Fear of Losing Power Corrupts Those Who Wield It ’: The Combined Effects of Leader Fear of Losing Power and Competitive Climate on Leader Self- Serving Behavior.” *European Journal of Work and Organizational Psychology* 28, no. 6 (2019): 742–55. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1635584>.