

النجاح المهني وعلاقته بالرشاقة الاستراتيجية والصحة التنظيمية لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي في مديريات التربية لمحافظة الوسط والجنوب من وجهة نظر المشرفون الفنيون  
ا.م.د حيدر محمد مصحح

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة القادسية

[hayder.alkhalidi@qu.edu.iq](mailto:hayder.alkhalidi@qu.edu.iq)

م.د علي جبر جهاد

المديرية العامة لتربية محافظة القادسية

[alialialosmi@gmail.com](mailto:alialialosmi@gmail.com)

تاريخ استلام البحث 2025/9/10 تاريخ نشر البحث 2025/12 /25

الملخص

لا يمكن للعمل ان يحقق النجاح المنشود في أي منظمة او مؤسسة كانت ما لم يكون مدعوماً بجهاز اداري سليم وعلى مستوى عالٍ من الكفاية الادارية والتنسيق والتنظيم فضلاً عن ان تنفيذ الخطط وتحقيق الاهداف لابد وان يُنات بمدرء وموظفين اكفاء إدارياً وفنياً، ومن هنا تكمن أهمية البحث في دور النجاح المهني وعلاقته بالرشاقة الاستراتيجية والصحة التنظيمية لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي في مديريات التربية لمحافظة الوسط والجنوب من وجهة نظر المشرفون الفنيون لتطوير أدائها ونهوضها لمواكبة التطور في هذا المجال، ومن هنا تبرز مشكلة البحث بالإجابة على التساؤل التالي: (ما علاقة النجاح المهني وعلاقته بالرشاقة الاستراتيجية والصحة التنظيمية لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي في مديريات التربية لمحافظة الوسط والجنوب من وجهة نظر المشرفون الفنيون؟، اما اهم الأهداف كانت اعداد وتطبيق مقاييس النجاح المهني وعلاقته بالرشاقة الاستراتيجية والصحة التنظيمية لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي في مديريات التربية لمحافظة الوسط والجنوب من وجهة نظر المشرفون الفنيون، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته وطبيعة مشكلة البحث حيث تم تحديد مجتمع البحث وعيناته، وكذلك خطوات اعداد وتطبيق المقاييس الثلاثة وتم معالجة البيانات بالطرق الإحصائية المستخدمة في البحث، واستنتج الباحثان (قادة اقسام النشاط الرياضي والمدرسي) يتمتعون بمستوى جيد من الانفتاح تجاه الأفكار الجديدة، والاستعداد للتعلّم من الآخرين وتقبّل نصائحهم، مما يتماشى مع التغيير المتسارع في المستوى الإداري والفني في القسم.

**الكلمات المفتاحية: النجاح المهني، الرشاقة الاستراتيجية، الصحة التنظيمية.**

## Professional Success and its Relationship to Strategic Agility and Organizational Health in School Sports Departments in the Education Directorates of Central and Southern Governorates from the Perspective of Technical Supervisors

Asst. Prof. Dr. Haider Mohammed Musleh

College of Physical Education and Sports Sciences/Al-Qadisiyah University

hayder.alkhalidi@qu.edu.iq

Dr. Ali Jabr Jihad

General Directorate of Education of Al-Qadisiyah Governorate

alialialosmi@gmail.com

**Research Received: 10/9/2025, Research Published: 25/12/2025**

### Abstract

No organization or institution can achieve its desired success without a sound administrative system and a high level of administrative efficiency, coordination, and organization. Furthermore, the implementation of plans and the achievement of goals must be entrusted to administratively and technically competent managers and employees. Hence, the importance of this research lies in examining the role of professional success and its relationship to strategic agility and organizational health in school sports departments within the education directorates of central and southern governorates from the perspective of technical supervisors. To develop its performance and keep pace with developments in this field, the research problem arises in answering the following question: (What is the relationship between professional success and its relationship to strategic agility and organizational health of the sports and school activity departments in the education directorates of the central and southern governorates from the perspective of technical supervisors?) The most important objectives were to develop and apply measures of professional success and its relationship to strategic agility and organizational health of the sports and school activity departments in the education directorates of the central and southern governorates from the perspective of technical supervisors. The researchers used the descriptive survey method as it was suitable for the nature of the research problem. The research population and samples were defined, as well as the steps for developing and applying the three measures. The data were processed using the statistical methods used in the research. The researchers concluded that (the leaders of the sports and school activity departments possess a good level of openness to new ideas and a willingness to learn from others and accept their advice, which is in line with the rapid change in the administrative and technical level of the department).

**Keywords: Professional success, strategic agility, organizational health**

## 1 - التعريف بالبحث.

### 1-1 مقدمة البحث وأهميته.

ان النشاط الإنساني لا يكاد يخلو من أهمية ولو بدرجة ما من الادارة سواء في المصنع، المكتب، المدرسة، المنزل، المشفى، وغيرها فهي تمثل انعكاس للأحوال والافكار وأنماط السلوك والقيم المتعارف عليها إذ لايمكن للعمل ان يحقق النجاح المنشود في أي منظمة او مؤسسة كانت ما لم يكون مدعوماً بجهاز اداري سليم وعلى مستوى عالٍ من الكفاية الادارية والتنسيق والتنظيم فضلاً عن ان تنفيذ الخطط وتحقيق الاهداف لابد وان يُنَاط بمدرء وموظفين اكفاء إدارياً وفنياً.

وليس ببعيد حيث يعتبر النجاح المهني له دور في القيادة الإدارية ويعبر عن المجال الذي يفعل فعله فيه، فالمدير الناجح هو الذي يستطيع ان يعزز ولاء العاملين لمؤسساتهم ويبعث فيهم الرغبة في بذل الجهد المبدع لتحقيق اهداف المؤسسة ويمتلك القدرة على تطوير الافراد وتوافر فرص نجاحهم.

وبهذا لما لدور القيادات في تحقيق اهدافها الحالية والمستقبلية يجعل اتخاذها وإدخال الرشاقة الاستراتيجية في عملياتها الادارية وجعلها تركز على موضوع التطورات المستقبلية واليات مواكبتها كونه وبلا أي شك يعمل على تعزيز الرشاقة الاستراتيجية من خلال دعم واسناد قدرة القيادات الادارية في المديریات العامة للتربية على تطوير قابليات ومهارات مشرفيهم من اجل تطوير خبراتها في ابداع وابتكار استراتيجيات كفيلة بتحقيق الاهداف التي تسعى الى تحقيقها، من اجل تطوير خبراتهم كونهم المرتكز الأساس في أي مؤسسة تربوية او رياضية.

وتشكل الصحة التنظيمية احدى الاتجاهات الادارية الحديثة التي تركز على الفرد وبيئته للعمل معاً، ولكي تكون الادارة صحيحة لابد من تحقيق وظائفها بصورة متكاملة، فأما تكون الادارة محفزة وصحيحة وجيدة، حينئذ تعد ذات صحة تنظيمية جيدة، واما تكون محبطة وغير جيدة فتكون مدعاة للقلق والتوتر فأنها تؤدي الى اختلاف في ادائها الوظيفي وتعد غير صحية، وبهذا يمكن القول هي ايجاد بيئة ايجابية للقسم ودورها في قيام القسم بوظائفه الاكثر شمولية، فله جانب من الخصوصية التي يجب ان تحتوي على مميزات مثل قبول التغييرات وتقييم الافكار والنظر في الهزيمة كجزء من النجاح.

كما ان الدراسة الحالية تناقش جانب رئيسي هو مجتمع وعينة البحث فضلاً عن الاهتمام بمتغيرات البحث الثلاثة وتعميق عناصرها في بيئة العمل لتوجيه ما متوفر من موارد وامكانيات وطاقات ليس لتحقيق الاهداف وحسب بل والنجاح فيها بشكل فاعل فكما هو متعارف عليه ان الأداء المهني او الاستراتيجي هو النتيجة النهائية لنشاطات المؤسسات سواء اكانت تعليمية او تربوية او رياضية، والذي يهدف لإنجاز الاعمال المنشودة من خلال دفع المديریات العامة للتربية لتطوير أداء عملها من بوابة قسم النشاط الرياضي والمدرسي وبمعية المشرفين الفنيين حيث يعتبرون حلقة

الوصل الابرز في موضوع دراستنا هذه، ومن هنا تكمن أهمية البحث في دور النجاح المهني وعلاقته بالرشاقة الاستراتيجية والصحة التنظيمية لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي في مديريات التربية لمحافظة الوسط والجنوب من وجهة نظر المشرفون الفنيون لتطوير أدائها ونهوضها لمواكبة التطور في هذا المجال.

## 1-2 مشكلة البحث.

يعتبر اقسام النشاط الرياضي والمدرسي من اهم الأقسام في المديريات العامة للتربية لما لها من مكانه وامر في تطوير عمل اقسام وشعب المديرية كافة، ومن هذا المنطلق لنقليل وتلافي الإخفاقات التي تحدث او المتوقعة حدوثها في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي ولعدم وجود دراسة تتطرق لمتغيرات البحث وعلى ضوء العينة المستهدفة من المنظور الاداري او تتحرى الاسباب الاساسية وراء اهمالها وغياب العمل بها، ومن هنا تبرز مشكلة البحث بالإجابة على التساؤل التالي: (ما علاقة النجاح المهني وعلاقته بالرشاقة الاستراتيجية والصحة التنظيمية لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي في مديريات التربية لمحافظة الوسط والجنوب من وجهة نظر المشرفون الفنيون؟).

## 1-3 أهداف البحث.

يهدف البحث الى:

- 1) التعرف على مستوى تمتع اقسام النشاط الرياضي والمدرسي في المديريات العامة للتربية بالنجاح المهني.
- 2) التعرف على مستوى تمتع اقسام النشاط الرياضي والمدرسي في المديريات العامة للتربية بالرشاقة الاستراتيجية.
- 3) التعرف على مستوى تمتع اقسام النشاط الرياضي والمدرسي في المديريات العامة للتربية بالصحة التنظيمية.
- 4) اعداد وتطبيق مقاييس النجاح المهني وعلاقته بالرشاقة الاستراتيجية والصحة التنظيمية لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي في مديريات التربية لمحافظة الوسط والجنوب من وجهة نظر المشرفون الفنيون.
- 5) التعرف على العلاقة بين النجاح المهني والرشاقة الاستراتيجية لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي في مديريات التربية لمحافظة الوسط والجنوب من وجهة نظر المشرفون الفنيون.
- 6) التعرف على العلاقة بين النجاح المهني والصحة التنظيمية لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي في مديريات التربية لمحافظة الوسط والجنوب من وجهة نظر المشرفون الفنيون.

## 1-4 مجالات البحث:

1-4-1 المجال البشري: المشرفون الفنيون في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي في مديريات التربية لمحافظة الوسط والجنوب.

1-4-2 المجال الزمني: المدة من (2025/7/15) ولغاية (2025/11/13).

1-4-3 المجال المكاني: مزار اقسام النشاط الرياضي والمدرسي في مديريات التربية لمحافظة الوسط والجنوب.

**3- منهجية البحث واجراءاته الميدانية.****3-1 منهج البحث.**

استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والعلاقات الارتباطية كونه أكثر المناهج ملاءمة لطبيعة مشكلة البحث.

**3-2 مجتمع البحث وعينه.**

إن من أول النقاط التي يتوجب بالباحثان تحري الدقة في اختيارها هو مجتمع البحث وعيناته بالشكل الذي يتناسب والإجراءات المُتبعة في تحديد المُشكلة ووضع السُّبل الناجعة للتعامل معها، وعليه فقد تم تحديد مُجتمع البحث من مدراء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي في مديريات التربية لمحافظة الوسط والجنوب والبالغ عددهم (9 مدراء) يمثلون العينة المستهدفة، كما اشتمل مجتمع البحث على المشرفين الفنيين في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي في المديريات أعلاه والبالغ عددهم (160 مشرفاً) بكافة شعبها يمثلون العينة البحثية والوسيلة للحصول على البيانات الخاصة، وتم تقسيمهم الى ثلاثة عينات وحسب ما مبين في الجدول ادناه.

**جدول (1)**

يبين تقسيم مجتمع البحث وعيناته

ت	المديريات	المجتمع الكلي للمشرفين	العينة الاستطلاعية	عينة الاعداد	عينة التطبيق
1	بابل	15	3	8	4
2	واسط	21	3	9	9
3	السماوة	17	3	6	8
4	القادسية	16	2	8	6
5	كربلاء المقدسة	18	4	9	5
6	النجف الاشرف	20	2	9	9
7	ذي قار	18	3	8	7
8	ميسان	16	3	7	6
9	البصرة	19	4	7	8
	المجموع الكلي	160	27	71	62

**3-3 الأدوات والوسائل والأجهزة المستخدمة في البحث.**

تعتبر الأدوات والوسائل والاجهزة المستخدمة في البحث من اهم الخطوات التي يجب على الباحثان ان يستخدمها في بحثه وكانت من أهمها:

- الاستبيان.

- المصادر والمراجع العلمية.
- الدراسات والبحوث السابقة.
- الشبكة الدولية (الانترنت).
- استمارة جمع البيانات.
- حاسبة الكترونية.
- فريق العمل المساعد.
- أقلام حبر وأقلام رصاص.

### 3-4 إجراءات البحث الرئيسية.

#### 3-4-1 اعداد مقاييس النجاح المهني والرشاقة الاستراتيجية والصحة التنظيمية المستخدمة في البحث.

لغرض قياس متغيرات البحث قام الباحثان بأعداد مقاييس البحث المستخدمة في بحثه وان هناك مجموعة من الخطوات الأساسية التي يمكن اتباعها عند اعداد المقاييس وكيفية الربط بين وحدات المقاييس لقياس الجوانب الكلية للمحور أو القدرة.

#### 3-4-2 تحديد الظاهرة المطلوب قياسها.

ينبغي تحديد الظاهرة المطلوب قياسها وان يكون مفهومها وحدودها واضحاً تماماً، وان يكون لدى الباحثان خلفية نظرية عن تلك الظاهرة تساعده على اعداد المقاييس المستخدمة في البحث باطلاعه على الادبيات الخاصة ليكون حصيلة وثقافة توهله للشروع بأعداد المقاييس على أسس صحيحة، وإن الظاهرة التي يهدف البحث لقياسها هي (النجاح المهني، الرشاقة الاستراتيجية، الصحة التنظيمية).

#### 3-4-3 تحديد الغرض من اعداد المقاييس.

إن من الخطوات المهمة لأعداد مقياس معين هو تحديد الغرض من اعدادها تحديداً واضحاً، وإن الغرض من البحث الحالي هو اعداد مقاييس النجاح المهني والرشاقة الاستراتيجية والصحة التنظيمية لاستخدامها في قياس تلك المتغيرات على ضوء العينة المستهدفة.

#### 3-4-4 إجراءات اعداد مقاييس الدراسة.

قام الباحثان بالاطلاع على العديد من الادبيات والمصادر والمراجع العلمية والدراسات السابقة وشبكة المعلومات الدولية التي تخص علم الإدارة العامة والإدارة الرياضية ومتغيرات الدراسة الأخرى وبعض المقاييس المستخدمة والاستعانة بآراء بعض الخبراء والمختصين في هذا المجال من خلال المقابلات الشخصية لجمع المعلومات والاستفسار عن متغيرات البحث والعينة المستهدفة وكذلك لمناقشة المحاور المقترحة.

وبعد ذلك اقترح الباحثان عدد من المحاور والعبارات وعرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين لتحديد اهم المحاور والعبارات المختارة الخاصة بكل محور ومقياس مقترح، ولا يتحقق ذلك الا من خلال وجود مقياس للتعرف عليها لذا كانت من الخطوات التي قام بها الباحثان هو اعداد مقاييس خاصة بالمتغيرات المذكورة تحقيقاً لهذا الهدف، ومن اجل تحديد صلاحية المحاور تم عرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين بهذا المجال (ملحق (1))، حيث تضمنت المقاييس المستخدمة في البحث وكما يلي، مقياس النجاح المهني على (4 محاور بواقع 7 عبارات) ومقياس الرشاقة الاستراتيجية على (6 محاور بواقع 7 عبارات) ومقياس الصحة التنظيمية على (4 محاور بواقع 6 عبارات)، حيث قام الباحثان بأعداد استمارة استبانة خاصة بالمقاييس الثلاثة وتم عرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين ينظر (ملحق (2))، وذلك لغرض الحصول على مدى صلاحية العبارات وما يرتثيه الخبراء والمختصون وبعد جمع الاستبيان تبين ان جميع العبارات المقترحة حصلت على موافقة جميع الخبراء والمختصين بهذا المجال، وقد راعى الباحثان في صياغة عبارات المقاييس المعايير التالية:

- العبارة يجب ان تطرح مشكلة واضحة لا لبس فيها.
- ان كل عبارة تتناول جانبا مهما في المحتوى وليس امرا تافها.
- تجنب الاسئلة التي تعتمد على الخداع.
- يجب ان تكون كل عبارة مستقلة بذاتها ولأتعد الاجابة عليها شرطا للإجابة عن العبارة التالية لها.

### 3-4-5 اعداد تعليمات المقاييس.

يتوجب بالباحثان أن يضع تعليمات يتحرى من خلالها البساطة والسهولة والإيجاز وأن تكون على صلة بالهدف من الاختبار والالتزام بها بما يمنع التأثير على نتائج الاختبار وان تتم كتابتها بشكل مُستقل عن صفحات المقياس، وقد تم طمئنة أفراد العينة بسرية إجاباتهم وأن استخدامها حصراً لأغراض البحث العلمي وتم توضيح كيفية الإجابة على الاستبيان من خلال طرح مثال توضيحي.

### 3-4-6 التجربة الاستطلاعية للمقاييس.

قام الباحثان بأجراء هذه التجربة على عينة من مشرفي قسم النشاط الرياضي والمدرسي بلغ عددهم (27 مشرفاً) بتاريخ (2025/7/29-21) وكان الغرض من التجربة الاستطلاعية هو التعرف إلى:

- التعرف على المعوقات والصعوبات التي تواجه الباحثان عند تطبيق المقاييس.
- تدريب فريق العمل المساعد على تنفيذ مهامه بشكل دقيق.
- مدى مناسبة الأدوات المستخدمة لأسلوب العمل وتنفيذه.
- وضوح التعليمات وإجراء الاختبارات.

• وضوح العبارات وسهولة فهمها من قبل المختبرين.

### 3-4-7 التطبيق الرئيسي لعبارات المقاييس على عينة الاعداد.

تم تطبيق المقاييس المستخدمة في البحث من قبل الباحثان على عينة الاعداد والبالغ عددها (71 مشرفاً) في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي في مديريات التربية لمحافظة الوسط والجنوب وبمساعدة فريق العمل المساعد (محلّق (3))، وكانت الاجابة على استمارة المقاييس مباشرة وتم توزيع الاستمارات ورقياً والكترونياً للمدة من (20-2025/8/29)، وقد أطلع المشرفون على تعليمات تطبيق المقاييس وكيفية الاجابة عليها قبل البدء بالاجابة، وبعد ذلك تم جمع استمارات المقاييس والموزعة على عينة الاعداد وذلك لغرض إجراء التحليل الاحصائي والتعرف على القدرة التمييزية لعبارات المقاييس.

### 3-4-8 التحليل الاحصائي لعبارات المقاييس.

حتى يُحقق المقياس الهدف الذي بُني من أجله لا بد أن يخضع لواحدة من أهم المُتطلبات الأساسية في بنائه ألا وهي عملية التحليل الاحصائي لعبارته والتي تُعد أشبه بعملية غربلة وفلتره للمقياس والكشف عن العبارات الضعيفة أو غير الصالحة فأما أن يتم تعديلها أو إعادة صياغتها أو يتم استبعادها بالشكل الذي يُحقق المُحصلة النهائية وهي الحصول على عبارات جيدة تصب في الهدف المطلوب، وانطلاقاً مما تقدم وبعد فرز أوراق الاجابة انتهج الباحثان الإجراءات الآتية:  
أولاً: القدرة التمييزية.

تستعمل هذه الطريقة للكشف عن القدرة التمييزية لعبارات مقاييس النجاح المهني والرشاقة الاستراتيجية والصحة التنظيمية، وقد استعمل الباحثان أسلوب المجموعتين الطرفيتين إذ يعد هذا الأسلوب من الأساليب المناسبة لتمييز العبارات، وتحقق الباحثان من قدرة العبارة على التمييز باستعمال هذا الأسلوب عن طريق عينة الاعداد والبالغة (55 مشرفاً)، ولحساب القدرة التمييزية للعبارات اتبع الباحثان الخطوات الآتية:

- في البدء قام الباحثان بترتيب درجات الاستمارة ترتيباً تنازلياً من أعلى درجة إلى أدنى درجة في المقياس (الدرجة الكلية لعبارات المقياس).
- تم تعيين ما تشكل نسبة (27%) من الاستمارات الحاصلة على الدرجات العليا و(27%) من الاستمارات الحاصلة على الدرجات الدنيا، لأن هذه النسبة تحقق مجموعتين بأقصى ما يمكن من حجم و تمايز، وبعد اجراء تحليل نتائج عبارات المقاييس تبين لنا جميع عبارات المقاييس ذات دلالة معنوية كون جميعها كانت ذات مستوى دلالة اقل من (0.05) عند درجة حرية (38)، ولها دلالة تمييز المقاييس حيث انحصرت قيم العبارات للمقاييس الثلاثة بين (4,718، 6,322، 8,738) على التوالي.

### ثانياً: الاتساق الداخلي.

في ضوء ذلك قام الباحثان باحتساب معامل التمييز من خلال العلاقة الارتباطية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحاور الفرعية التي تنتمي اليها للمقاييس الثلاثة في البحث، وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون على عينة التحليل (عينة الاعداد) البالغة (71) مشرفاً، وعليه تُحذف العبارة التي يكون معامل ارتباطها بالدرجة الكلية واطناً باعتبار ان العبارة لا تقيس الظاهرة التي يقيسها الاختبار بأكمله، ولمعرفة الدلالة الاحصائية تم مقارنتها مع قيمة معامل الارتباط الجدولية (0,231) عند درجة حرية (69) وبمستوى دلالة (0,05) وكانت جميع القيم الخاصة بعبارات محاور المقاييس دالة احصائياً ولم تسقط او تحذف أي عبارة منهم.

### 3-4-9 الأسس العلمية للمقاييس المستخدمة في البحث.

#### أولاً: صدق المقاييس.

يعد صدق الاختبار شرطاً أساسياً من شروط أدوات الاختبار الفعالة في قياس الظاهرة موضوع القياس، حيث يعد الصدق من الشروط المهمة الواجب توفرها في أداة جمع المعلومات، وهناك أنواع عديدة للصدق وقد وُصف الباحثان الطرق التالية للتحقق من صدق المقاييس وهي صدق المحتوى لتحقيق هذا النوع من الصدق من خلال عرض محاور وعبارات المقاييس ومفتاح التصحيح على مجموعة من الخبراء والمختصين لإقرار صلاحيتها وبذلك قبلت العبارات التي حصلت على موافقة الخبراء والمختصين، والنوع الآخر من الصدق هو صدق البناء حيث تحقق هذا النوع من الصدق من خلال أسلوب المجموعتين المتطرفتين وتم التوصل اليه عن طريق تمييز العبارات للمقاييس المستخدمة في البحث.

#### ثانياً: ثبات المقاييس.

يشير ثبات الاختبار إلى الدرجات التي يحصل عليها الأفراد أنفسهم في مرات الإجراء المختلفة، ومعنى هذا أن وضع الفرد بالنسبة لجماعته لا يتغير جوهرياً في هذه الحالة، وللتحقق من ثبات المقاييس استعمل الباحثان الطرائق الآتية:

#### 1) طريقة التجزئة النصفية.

لغرض إيجاد معامل ثبات المقاييس المستخدمة في البحث (النجاح المهني والرشاقة الاستراتيجية والصحة التنظيمية) اعتمد الباحثان طريقة التجزئة النصفية كونها طريقة لا تتطلب وقتاً طويلاً وتتسجم مع متطلبات الاختبارات وقد اعتمدت على البيانات التي حصل عليه الباحثان والمتعلقة بدرجة (62 مشرفاً) على هذه المقاييس، إذ قسمت المقاييس على جزئين الأول يتضمن درجات العبارات التي تحمل أرقاماً فردية والآخر يتضمن درجات العبارات التي تحمل الأرقام الزوجية بعد إضافة الوسط الحسابي ليتساوى عدد النصفين إذ استخدم الباحثان اختبار (F) التباين للتأكد من تجانس النصفين وكانت قيمة (F) المحسوبة للأرقام الزوجية والأرقام الفردية (1,114، 1,192، 1,273) وهي

أصغر من قيمتها الجدولية (3,924) عند درجة حرية (70) ومستوى دلالة (0,05)، بعدها تم حساب معامل الارتباط البسيط بيرسون إلا أن هذه القيمة تمثل معامل ثبات نصف الاختبار لذا يجب أن يُصحح قيمة معامل الثبات لكي يتعين الاختبار ككل لذا قام الباحثان باستخدام مُعادلة سبيرمان براون بهدف تصحيح معامل الارتباط، وكما في الجدول ادناه.

## جدول (2)

يُبين التجزئة النصفية مع معامل التصحيح للمقاييس المستخدمة في البحث

المقاييس المستخدمة في البحث	الثبات قبل التصحيح	الثبات بعد التصحيح
مقياس النجاح المهني	0,273	0,685
مقياس الرشاقة الاستراتيجية	0,707	0,820
مقياس الصحة التنظيمية	0,178	0,295

## 2) معامل ألفا كرونباخ.

لحساب الثبات بمعامل ألفا كرونباخ للمقاييس المستخدمة في البحث اعتمد الباحثان على عينة الاعداد نفسها البالغ عددها (71 مشرفاً)، وعند حساب قيمة معامل الثبات كما في الجدول ادناه.

## جدول (3)

قيم معامل الثبات بطريقة ( ألفا كرونباخ ) للمقاييس

المقاييس المستخدمة في البحث	معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ
مقياس النجاح المهني	0,727
مقياس الرشاقة الاستراتيجية	0,645
مقياس الصحة التنظيمية	0,757

## 3-4-10 التطبيق النهائي للمقاييس (عينة التطبيق).

بعد استكمال كل متطلبات وإجراءات اعداد المقاييس، قام الباحثان بتطبيق المقاييس بصورته النهائية على عينة التطبيق البالغ عددها (62 مشرفاً) وبمساعدة فريق العمل المساعد حيث تم توزيع الاستمارات ورقياً والكترونياً على عينة التطبيق المستهدفة، حيث تم استرجاع جميع الاستبيانات وللفترة من (13-2025/10/22) وبعد تحليل استجابات عينة البحث تم جمع الإجابات في استمارة خاصة إذ أصبح لكل مشرف درجة خاصة به سوف يتم معالجتها احصائياً.

## 3-4-11 الوسائل الإحصائية المستخدمة في البحث.

استخدم الباحثان الوسائل والعمليات الموجودة في الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات التي تخدم البحث.

#### 4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها.

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل اجابات افراد عينة التطبيق التي توصلنا اليها بعد معالجتها احصائيا ومناقشتها ولكل مقياس من مقاييس الدراسة المستخدمة.

#### 4-1 عرض نتائج مقياس النجاح المهني ومحاورة وتحليلها ومناقشتها.

تم استخراج الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة ت المحسوبة والايوساط الفرضية لإجابات عينة التجربة الرئيسية للمقياس ولكل محور من المحاور، وكما مبين في الجدول ادناه.

#### جدول (4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة ت المحسوبة والايوساط الفرضية لمقياس النجاح المهني ومحاورة

ت	مقياس النجاح المهني	عدد العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	قيمة ت للعيينة الواحدة الاحصائية	الدلالة
1	محور المهام الادارية	7	22,18	5,60	21	27,8	معنوي
2	محور المهام الاجتماعية	7	21,42	4,28	21	28,12	معنوي
3	محور المهام الاخلاقية	7	20,47	5,37	21	29,74	معنوي
4	محور المهام المعرفية	7	23,30	5,45	21	27,71	معنوي
معنوي عند مستوى خطأ (0,00) و مستوى دلالة $\geq (0,05)$							

يكشف تحليل نتائج الجدول أعلاه عن صورة شاملة للنجاح المهني لمديري اقسام النشاط الرياضي والمدرسي من وجهة نظر عينة التطبيق من المشرفين الفنيين من خلال اربعة محاور تخص العينة المدروسة، حيث يفسر الباحثان إجابات العينة على المحور الأول ان للمهام الإدارية التي يتمتع بها مديري اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وما له من دور مهم في التعامل الشفاف والعالي مع المشرفيين الفنيين في الشعب حيث ان هذا التعامل يؤدي الى تطوير وتحسين الأداء الإداري والفني وهذا ما ينعكس على تحقيق الأهداف وتطويرها للوصول بالأداء الى الأفضل من خلال تنظيم وتوجيه واتخاذ القرار بين الأقسام والمشرفين حيث يكون دورهم مكمل للأخر وليس بمعزل عنه، اذ تعتبر المؤسسة الأولى التي تطرح منتجا جديدا او ممارسة جديدة بوصفها مبدعة من خلال اعتمادها الاستراتيجيات المناسبة، وبذلك تكون في الغالب مصدراً للنجاح المهني لها (حسين:2003،78).

اما بالنسبة لمحور المهام الاجتماعية فيبين الباحثان وحسب إجابات عينة التطبيق ان تعزيز التماسك الفرقي بين الأقسام والشعب والمشرفين الفنيين يؤدي بدوره لتعزيز علاقة وتواصل من خلال تعزيز المعايير الأخلاقية لمدرء الأقسام والمشرفين الفنيين وما يقدمه الأقسام من دعم معنوي ومهني لبناء علاقات اجتماعية طيبة تسودها بيئة امنه وفعالة ومتمينة لتحقيق الكفاءة والأداء الرياضي والمدرسي للمؤسسات التربوية والتعليمية.

فيما يبين محور المهام الأخلاقية وحسب إجابات عينة البحث فيرى الباحثان ان المحور الأخلاقي جانب مهم وضروري لتحقيق النجاح المهني لدوره في تحقيق سمعة مهنية وقوية في الالتزام بأخلاقيات المهنة حيث تعكس العلاقة القوية بين مدرء الاقسام والمشرفي الإيجابية بالعمل ويقلل النزاعات ويرفع النجاح الوظيفي لهم مما يقود الى تحقيق النجاح المؤسسي ويمتد ليشمل الشفافية والعدالة لتحقيق الأهداف المهنية للقسم والمؤسسة بصورة عامة.

وأخيرا محور المهام المعرفية وحسب إجابات العينة المستهدفة من المشرفين الفنيين فيرى الباحثان ان الأداء العالي والتطور الوظيفي له أهمية ومرتكز أساسي من خلال التحليل واتخاذ القرارات المبنية على بيانات كل هذا يعزز من دور المشرفين في معالجة المعلومات والنمو المعرفي لديهم وهذا مما يمكن من مدرء الأقسام من إعطاء حرية كافية للمشرفين بإبراز دورهم المعرفي والذي ينعكس على إنتاجية المؤسسة وتطوير مهارات المرؤوسين من خلال بيئة عمل صحيحة ومبدعة لتحقيق ما تصبوا اليه، ان النجاح في المؤسسة هو ناتج عن عمل الفرد وتقدير المؤسسة وكلما زاد العامل في اخلاصه ازدادت المؤسسة في تقديره وانه يمثل حالة عاطفية ممتعة او ايجابية ناتجة عن قيم الوظيفة او الخبرات الوظيفية للفرد،(علاء:2010،89).

#### 4-2 عرض نتائج مقياس الرشاقة الاستراتيجية ومحاورة وتحليلها ومناقشتها.

تم استخراج الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة ت المحسوبة والايوساط الفرضية لإجابات عينة التجربة الرئيسية للمقياس ولكل محور من المحاور، وكما مبين في الجدول ادناه.

جدول (5)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة ت المحسوبة والايوساط الفرضية لمقياس الرشاقة الاستراتيجية ومحاورة

ت	مقياس الرشاقة الاستراتيجية	عدد العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	قيمة ت	الدلالة الاحصائية
1	محور خلق الثقة	7	26.92	3,13	21	3.286	معنوي
2	محور المبادرة في العمل	7	25.284	3,45	21	4.971	معنوي
3	محور تقييم النتائج	7	24.618	3,06	21	3.851	معنوي
4	محور رشاقة الاستشعار	7	26.361	4,018	21	3,014	معنوي
5	محور رشاقة اتخاذ القرار	7	25,367	4,35	21	4,231	معنوي
6	محور رشاقة الممارسة	7	24,542	4,22	21	3,765	معنوي

معنوي عند مستوى خطأ (0,00) و مستوى دلالة  $\geq (0,05)$

يكشف تحليل نتائج الجدول أعلاه عن صورة شاملة لمقياس الرشاقة الاستراتيجية لمديري اقسام النشاط الرياضي والمدرسي من وجهة نظر عينة التطبيق من المشرفين الفنيين من خلال ستة محاور تخص العينة المدروسة، حيث يرى

الباحثان ومن خلال إجابات العينة المدروسة ان الثقة المتبادلة بين المشرفين ورؤساء الأقسام ضرورية ومهمة لابد منها لتعزيز الرضا الوظيفي، وتعتبر كفاءة المدير وعدالته ودعمه للمشرفين من الأمور التي ترفع وتطور من أدائهم وهذا ينعكس على أداء مؤسساتهم وبهذا تعتبر الثقة المتبادلة هية أساس نجاح كل عمل نقوم به.

اما بالنسبة لمحور المبادرة في العمل وحسب إجابات عينة البحث فيرى الباحثان ان العمل داخل الأقسام من قبل المشرفين يعتبر ركيزة أساسية لما له من استشعار للمتغيرات والاحداث التي تحدث فهي علاقة فردية وجماعية ومحرك رئيسي بين القسم والمشرفين لما تتطلب من المشرفين من اتخاذ إجراءات استباقية لتعزيز دورهم ورفع مكانة قسم النشاط الرياضي والمدرسي، وهذا يأتي من خلال التخطيط المدروس لأجل التنفيذ في العمل بأبداع وبصورة جيدة وهذا ما يعكس أداء الافراد على مؤسساتهم التي ينتمون اليها.

وفيما يرى الباحثان وحسب إجابات العينة لمحور تقييم النتائج ولما له من دور للمشرفين في تقييم أداء مدرء اقسامهم فيعتبر ضرورة ومهمة لابد منها للوصول الى فاعلية بالأداء الجيد وباستخدام استراتيجيات لتعزيز الإيجابية منها ومحو السلبية التي تكون فيها من خلال نتائج محققة للقسم على الصعيد التنافسي والتنظيمي والخططي، فتقييم النتائج مهم لما له من دور في تحقيق كل ما هو جيد وفعال في أداء العمل المؤسسي في ظل بيئة مستدامة مبنية على بيانات ونتائج من ارض الواقع الذين يكونون فيه.

وفيما يبين محور رشاقة الاستشعار وحسب إجابات عينة البحث حيث يشير الى مهمة الرصد الاستراتيجي لما يدور من أحداث في البيئة التربوية التي من الممكن أن يكون لها تأثير كبير على استراتيجية المؤسسة والعمل والأداء المستقبلي لها وتشمل هذه المهمة العديد من الأنشطة التي يقوم بها المدرء اتجاه المشرفين مثل الحصول على معلومات لها علاقة بسير العملية التربوية والتعليمية التي تحدث والتي يكون التغيير البيئي فيها واضحاً، حيث تعني بقدرة المؤسسة على فحص ومراقبة واقتناص الأحداث من التغير في البيئة الموجودة (Park:2011.24).

واما بالنسبة لمحور رشاقة اتخاذ القرار فيرى الباحثان ان هنالك بعض الأنشطة المترابطة بين قسم النشاط الرياضي والمدرسي والمشرفين الفنيين، والتي تتألف من خلالها مهمة صنع القرار وتترجم الكثير من الأحداث وتحدد الفرص والتهديدات وعلى القسم الالتزام بوضع قرارات مدروسة بصورة جيدة وجريئة بنفس الوقت من قبل الجميع لزيادة التماسك داخل الفريق ولتحقيق ما يصبوا اليه القسم عن طريق المشرفين لأنها تميل إلى أن تكون اقل تحفظاً وأكثر ثقة من القرارات الفردية، وعليه تكون الاستجابة للاضطرابات ذات توازن اكبر لتحفز على زيادة التماسك داخل الفريق الواحد، وعلية تكون عملية اتخاذ القرار عملية متكاملة مع فريق الإدارة بالكامل لكي يقود جميع أعضاء الفريق إلى النجاح الجماعي (Dozkosonen:2008.10).

وأخيرا بالنسبة لمحور رشاقة الممارسة وحسب اجابات عينة البحث فيرى الباحثان ان لممارسة النشاط الموجود داخل اقسام النشاط الرياضي والمدرسي ضرورة مهمة لأنها تبنى على مجموعة من الأنشطة لغرض إعادة تجميع الموارد في المؤسسة وتعديل عمليات الأعمال بالاعتماد على مبادئ العمل المبنية على مهمة صنع القرار لمواجهة التغيير البيئي الذي يحدث، أي تتمكن المؤسسات من تغيير عملياتها وفق الإجراءات التي تحدث من خلال أنشطة الممارسة التي تشمل مجموعة من الإجراءات من قبل المؤسسات التربوية والتعليمية (Santala:2009.50).

#### 3-4 عرض نتائج مقياس الصحة التنظيمية ومحاورة وتحليلها ومناقشتها.

تم استخراج الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة ت المحسوبة والايوساط الفرضية لإجابات عينة التجربة الرئيسية للمقياس ولكل محور من المحاور، وكما مبين في الجدول ادناه.

#### جدول (6)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة ت المحسوبة والايوساط الفرضية لمقياس الصحة التنظيمية ومحاورة

ت	مقياس الصحة التنظيمية	عدد العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	قيمة ت للعينه الواحدة الاحصائية	الدلالة
1	محور المشاركة في اتخاذ القرار	6	22,25	5,60	18	27,8	معنوي
2	محور القدرة على الابداع	6	21,42	4,28	18	26,12	معنوي
3	محور التكيف التنظيمي	6	20,47	5,34	18	28,84	معنوي
4	محور وضوح الاهداف	6	22,2	5,45	18	24,71	معنوي

معنوي عند مستوى خطأ (0,00) و مستوى دلالة  $\geq (0,05)$

تبين من الجدول اعلاه ان مقياس الصحة التنظيمية لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي في مديريات التربية لمحافظة الوسط والجنوب من وجهة نظر المشرفون الفنيون، وبعد المعالجات الإحصائية لإجابات عينة البحث المذكور في أعلاه، فيرى الباحثان ان محور المشاركة في اتخاذ القرار ان الأقسام تمتلك صحة تنظيمية ممتازة من خلال تعزيز شعور المشرفين والعاملين والموظفين فيها باحترام الذات وتقديرهم بأشراكهم في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات مع التأكيد على بناء الثقة بين المشرفين والمدراء في المستويات الادارية المختلفة، حيث تحاول الإدارة تشجيع العاملين بالمساهمة بالقرارات بصورة خاصة ووضع التفاصيل اللازمة للاستراتيجية (وائل و طاهر: 2011، 98).

واما بالنسبة لمحور القدرة على الابداع فيفسر الباحثان ان العينة تتمتع بالقدرة على الابداع إذا ما منحت لها الصلاحيات والمسؤوليات الخاصة بهم وقدرتها في توفير بيئة تنظيمية تمكن العاملين بأن يكونوا خلاقين ولديهم قبول بالمخاطرة في أداء الاعمال الخاصة بهم.

وعن اجابات عينة البحث على محور التكيف التنظيمي فيرى الباحثان ذلك ان العاملين في الأقسام قادرين على تحمل ضغوط عملهم من مدراء ومشرفين وتعزيز هذه الثقة فيما بينهم، حيث تعمل المؤسسات ذات الصحة القوية على مراجعة قراراتها وهياكلها باستمرار للتكيف في بيئة العمل من خلال المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل المؤسسي التربوي والتعليمي، وهذا بدوره يؤدي الى التكيف وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، حيث تعتبر القيادة هي قدرة المؤسسة على التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريق مباشر أو غير مباشر في تحقيق المؤسسات لأهدافها المرسومة (حسن:2002،78).

وأخيرا محور وضوح الأهداف فيرى الباحثان ان المشرفين والمدراء يجب ان يكونوا ذو قدرة على قبول ووضوح الأهداف المطلوبة منهم من قبل اقسام النشاط الرياضي والمدرسي، فهي تواصل فعال ومساهم في تحقيق الأهداف الموجودة والتي تحقق رفاهية العمل، حيث يكون ذلك عن طريق تحقيق قدرتها على موازنة استراتيجياتها وثقافتها لأداء مستدام من خلال رؤية واتصال فعال للأهداف التي ينون ان تحقق في ضوء الواقع المؤسسي الموجود.

#### 4-4 عرض نتائج العلاقة الارتباطية بين النجاح المهني والرشاقة الاستراتيجية وتحليلها ومناقشتها.

جدول (7)

علاقة الارتباط البسيط بين نتائج العينة على مقاييس البحث

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط البسيط	sig	دلالة الارتباط
النجاح المهني	0,896	0,000	معنوي
الرشاقة الاستراتيجية			
معنوي عند مستوى دلالة $0.05 \geq$			

إذ يتبين من الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين مقياس النجاح المهني ومقياس الرشاقة الاستراتيجية، إذ بلغ معامل الارتباط (0,896) وبمستوى الخطأ (0,000) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات البحث حيث يعزو الباحثان ذلك الى ان النجاح المهني لدى مدراء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي انهم يميلون الى اتمام المهام الموكلة اليهم بشكل مقبول ايمانا منهم برسالتهم ومهمتهم كقادة تربويين وجدوا للتصدي للمشاكل والمساعدة لحل كافة الصعاب وتحت كل الظروف وان لديهم القدرات والطاقات والامكانيات التي يمكن استثمارها بشكل جيد، اذا يعتبر النجاح في المهنة او عدمه على موازنة الفرد بين ما يتوقع الحصول عليه من فائدة نتيجة قيامه بعمل ما وبين ما يحصل عليه من مكاسب تمكنه من اشباع حاجاته، واما الرشاقة الاستراتيجية فان المستوى والخبرات السابقة والى التسلسل الاداري الصحيح في العمل داخل اقسام النشاط الرياضي والمدرسي حيث ان كل مسؤول في القسم من مدراء ومشرفين يعمل خلال مسؤولياته دون التأثير من باقي الافراد فهذا يعطيه القدرة على حرية العمل ونجاحه واعطاء افضل أداء ومما يجعلهم قادرين على اتخاذ قرارات متنوعة وقادرين على الانتقال بالخطوة من مستو الى

مستوى اخر بهدف تحقيق افضل النتائج، لابد من إعطاء مساحة من الحرية للعاملين في المؤسسات يمكن من خلالها تطوير قابلياتهم وتوسيع آفاقهم ومعرفتهم وإدراكهم للأمور (ضرغام:2010،180).

#### 4-5 عرض نتائج العلاقة الارتباطية بين النجاح المهني والصحة التنظيمية وتحليلها ومناقشتها.

جدول (8)

علاقة الارتباط البسيط بين نتائج العينة على مقياس البحث

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط البسيط	sig	دلالة الارتباط
النجاح المهني	0,765	0,000	معنوي
الصحة التنظيمية			
معنوي عند مستوى دلالة $0.05 \geq$			

يكشف تحليل نتائج الجدول أعلاه عن صورة شاملة لعلاقة مقياس النجاح المهني ومقياس الصحة التنظيمية لمدراء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي من وجهة نظر عينة التطبيق من المشرفون الفنيون، حيث يعزو الباحثان ذلك ان الإداري الناجح والقادر على ارتجال قرارات مهنية انية متماشية مع المستجدات والطوارئ لابد من ان يكون قادر على التحرك بين القرارات والخطط بخفة وحرية لتنسجم مع هذه المستجدات، اي ان نجاح عمل اي قسم او شعبة لابد لها من توفر معلومات وبيانات وتحليلها بطريقة علمية سليمة وكما ان التطور الكبير في اقبال المعلومات من والى متخذي القرار جميعها عوامل مهمة في انجاح عمل في مؤسسة تربوية وتعليمية، وان نجاح اي عملية ادارية يتحدد بمدى تنفيذ الوظائف بطريقة كفوة وهذا يعتمد على احتياجات المديرين للمعلومات بصورة مناسبة وذلك لان شاغلي الوظائف الادارية يتطلب عملهم اتخاذ القرارات وهذا يتطلب ضرورة توافر المعلومات اللازمة لتكون القرارات علمية ومبنية على حقائق ثابتة، واما بالنسبة للصحة التنظيمية ان مدراء الأقسام هم أكثر استخداماً للسلوك القيادي المناسب بوصفه فن التأثير في الآخرين يصاحبه ما هو مرغوب من معايير الولاء والابداع وهذا يعود إلى إمكانيتهم وقدراتهم وأسلوبهم على تنمية السمات الاجتماعية الجيدة لتوجيه سلوكهم إلى ما يتناسب مع القيادة الادارية، وهكذا فان أدائهم في الفعاليات والأنشطة الرياضية والمدرسية التي تحتم عليهم العمل الإداري وممارستهم للسلوك الفني المؤثر لابد وان يتبعها صحة تنظيمية والتي بدورها تساعد على تماسك والتزام المشرفين والهاملين جميعاً بما خطط له مستقبلاً.

#### 5-1 الاستنتاجات.

1. قادة اقسام نشاط الرياضي والمدرسي يتمتعون بمستوى جيد من الانفتاح تجاه الأفكار الجديدة، والاستعداد للتعلم من الآخرين وتقبل نصائحهم، مما يتماشى مع التغيير المتسارع في المستوى الإداري والفني في القسم.

2. يعد وجود الرشاقة الاستراتيجية بوصفها عنصراً وسيطاً ضرورياً لتعزيز قوة علاقة الارتباط بين النجاح المهني والصحة التنظيمية.

3. العمل على تطوير مستوى المدراء والمشرفين من خلال ضمان الاشتراك في الدورات التأهيلية والعمل على الاطلاع على مستحدثات الدراسات التي تخص هذه الفئة المجتمعية.

## 5-2 التوصيات

1) يتطلب من مدراء الأقسام التعرف على نقاط قوة ومساهمات المشرفين الذين تحت إشرافهم وتقدير جهودهم وإنجازاتهم، والعمل على تطويرها وتحفيزهم على تقديم المزيد.

2) ضرورة تشجيع الانفتاح على الأفكار الجديدة لدى العاملين في الأقسام والأنشطة، من خلال الاهتمام بالاقترحات الجيدة وطلب المشورة والنصح من الآخرين في ظل التغييرات المتسارعة.

3) توفير النمو المهني للمدراء والمشرفين وإيجاد نظام حوافز للحاصلين على مؤهلات علمية عليا.

4) الاستمرار في اجراء البحوث ودراسات التخصصية التي تعمل على تطوير وتحسين عمل اقسام النشاط الرياضي والكشفي.

5) ضرورة مشاركة جميع العاملين في اقسام النشاط الرياضي والكشفي عملية التخطيط ووضع البرامج التي تتوافق مع قدرات وطموحات القسم.

## المصادر

- حسن راوية (2002): السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- حسين حريم (2003): إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان -الأردن.
- ضرغام حسن عبد (2010): صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة.
- علاء محمد سيد (2010): القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- وائل محمد إدريس وطاهر محسن (2011): الادارة الاستراتيجية (المفاهيم - والتعليقات)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- Doz, Yves & Kosonen, Nikko 2008: "The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience", California Managent Review
- Park, young Ki, 2011: "The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments the role information technologies" Doctor Dissertation.



- Santala. M., 2009: "Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company, Case Swot Consulting", Department of Marketing and Management Master degree, Kelsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki school of economics .

## ملحق (2)

## المقاييس المستخدمة في البحث

مقياس النجاح المهني	
ت	1- محور المهام الإدارية
1	للقسم دور مهم وفعال في تحليل الظروف والعوامل والقضايا المؤثرة عليها مستقبلاً.
2	للقسم القدرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة بها وما يستجد من ظروف منها.
3	تفاعل مكونات الأداء للقسام بما تحتويه من أنشطة فنية وإدارية ووظيفية لتحقيق الاهداف المطلوبة.
4	يساعد القسم على إمكانية التعامل الجيد مع الوقت والتصرف الذي يحقق قيام الفرد بواجباته
5	الهدف المرسوم من قبل القسم يعمل على تهيئة بيئة عمل مناسبة ومُشوقة.
6	توضع الاستراتيجيات والاهداف بشكل واضح ومفهوم من قبل القائمين على القسم لغرض تنفيذها والوصول للأفضل.
7	ينظم القسم العلاقة بينها وبين المشرفين التابعين لها وبين الاخيرة والاشخاص القائمين عليها.
ت	2- محور المهام الاجتماعية
1	إقامة علاقات ودية تتسم بالتعقل والتسامح والتشجيع بين القسم والشعبة والمشرفين.
2	تشجيع روح التعاون وتنمية السلوك التعاوني بين المشرفين داخل الأقسام والشعب.
3	تشجيع المشرفين على تبادل الزيارات فيما بينهم لبناء علاقات اجتماعية طيبة في خارج الدوام الرسمي.
4	تنمية العلاقات الاجتماعية والإيجابية وتشجيع حالة الأخذ والعطاء بين مختلف المشرفي الاختصاص وغير الاختصاص.
5	تشجيع المشرفين الرياضيين على تبادل الزيارات بينهم وبين عوائلهم لبناء علاقات اجتماعية عائلية
6	يعمل القسم على تجديد ثقافتها الرياضية والتنظيمية لتطوير أداء العاملين فيها وتنمية قدراتهم الادارية والفنية.
7	للعلاقات العامة دور مهم في اقامة علاقات طيبة وزيادة فرص التفاهم المتبادل والانسجام بين القسم والمؤسسات التابعة.
ت	3- محور المهام الأخلاقية
1	توجيه المشرفيين الفنيين نحو الالتزام بالقيم الخلقية والمهنية في أداء عملهم بأقسامهم.
2	تنمية روح المحبة والتسامح بين المشرفين وبين بقية الشعب داخل الأقسام المعنية.
3	يحافظ على أسرار المشرفين ومشكلاتهم الخاصة وعدم البوح بها لأي جهة كانت.
4	تنمية روح حب الوطن وجعل المشرفين يؤمنون بأن حب الوطن من الإيمان
5	تنمية الروح الحضارية لدى المشرفين والاستعمال الأمثل لمفهوم الحرية والديمقراطية الملزمة
6	العلاقات المتينة بين جميع الافراد بالقسام يُمثل صمام الامان لتحقيق ونجاح الهدف التنظيمي لأي تجمع او فعالية رياضية.
7	اقناع كل مشرف في القسم انه عضو مهم فيها حيث يشعر بأهميته حيث سيكون دافعاً كبيراً لتحسين اداء عمله.
ت	4- محور المهام المعرفية
1	للإدارات العليا بكافة مسمياتها دور مهم وبارز في تفعيل حقيقي ورياضي يخدم الحركة الرياضية.
2	يقوم الاعلام التابع للقسام بتسجيل وارشفة جميع النشاطات والفعاليات المقامة فيها وبأشراف المشرفين.

3	تشجيع المشرفين أصحاب الاختصاص على المشاركة في المسابقات العلمية
4	إطلاق الطاقات الكامنة الإبداعية عند المشرفين الفنيين كافة.
5	الحرص على استعمال الحاسوب ومتابعة شبكة المعلومات والتواصل معها في أداء عملهم ومهنتهم.
6	التوجيه يتناول كافة نواحي النمو الإنساني ولا يقتصر على المجال المهني.
7	الاطلاع على آخر المستجدات في الاشراف الرياضي والمدرسي على صعيد القطر وعلى الصعيدين العربي والعالمي

مقياس الرشاقة الاستراتيجية	
ت	1- محور خلق الثقة
1	يساعد القسم المشرفين معه على فهم مقاصد الاستراتيجية الموضوعية.
2	يُشجع القسم على تبادل الآراء والطرق المبتكرة والمتقنة في عرض الخطط المستقبلية.
3	يحرص القسم على خلق مناخ يشعر فيه الآخرون بالاندماج والارتباط باستراتيجية.
4	يعمل القسم على توفير اتصالات مفتوحة وصریحة مع الأقسام الأخرى بمختلف الاتجاهات.
5	يحرص القسم على موائمة الموارد اللازمة مع الأولويات الرئيسية لتحقيق النجاح.
6	التنبؤ بالمتغيرات البيئية بشكل صحيح ودقيق والإدراك السليم للبيئة الواقعية وعقلانية القرارات تؤدي الى نجاح استراتيجية القسم.
7	للقسم دور في تبني وتطبيق منهجية متكاملة للعمل باستمرار على تحسين جودة وكفاءة الأداء.
ت	2- محور المبادرة في العمل
1	يعمل القسم ويتواصل مع الأقسام الأخرى لتطوير عمل الشعب بالجد والمثابرة
2	تقوم الشعبة بإشراك جميع المشرفيين المتخصصين في وضع الخطط والاستراتيجيات كلاً حسب خبرته ومكانته.
3	يتمتع القائمون على الشعبة بفكر إداري جيد لتطوير النظام الإداري والفني فيها.
4	يشجع القسم أعضائه على تبادل أفضل الممارسات من اجل النهوض بواقع شعب الرياضة المدرسية.
5	يحرص القسم على إعداد خطط مفصلة تجسد أفكاره لتحسين خطط التشغيل القياسية المدرسية والرياضية.
6	للشعبة دور مهم وفعال في تحليل الظروف والعوامل والقضايا المؤثرة عليها مستقبلاً.
7	تستثمر الشعبة المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في الترويج والتعريف بماهية عمل القسم والشعبة كاملاً.
ت	3- محور تقييم النتائج
1	اعطاء الصلاحيات اللازمة للمشرفين كافة وتمكين ادائهم داخل القسم.
2	للقدرة الإبداعية ونظام الحوافز دور مهم واساس للمشرفين في القسم وضرورة الاهتمام بها.
3	يرسم القسم معالم ونتائج وإنجازات مسؤوليات العمل بطرائق استباقية وحديثة.
4	استقرار ادارة القسم يساهم في تحقيق انجاز العمل وتحقيق ما تتطلع اليه.
5	يشجع القسم أساليب حل المشكلات المستندة على الحقائق لتحسين الفاعلية كاملاً.

6	امتلاك القسم قيادات ادارية وعلوم معرفية تواكب التقدم التكنولوجي للأجهزة والادوات الرياضية التي من شأنها رفع كفاءة ممارستها.
7	ابرار دور كل مديرية وقسم تابع لها في تحقيق رسالتها للعمل الرياضي خاصة وفي إطار عمل موحد لهم جميعاً.
ت	4- محور رشاقة الاستشعار
1	يمتاز القسم بسرعة استكشاف التغيرات الحاصلة في المستويات العلمية والمحلية في رياضة الألعاب الرياضية.
2	لدى القسم القدرة على كشف التطورات التكنولوجية بسرعة كبيرة وإمكانية مواجهتها.
3	يملك القسم القدرة على توقع الاحتمالات المستقبلية السلبية والايجابية في أدائه.
4	لدى القسم مستشارين استراتيجيين للتحليل لاستراتيجي ووضع الخطط المستقبلية.
5	يعتقد المشرفين في القسم بان المستقبل هو امتداد للماضي والحاضر وان الذي حصل سابقا وما هو حاصل الان سيحصل في المستقبل
6	يمتلك المشرفون في القسم الامكانية الكافية في تفسير المشاكل المعقدة الانية والمستقبلية الى خيارات واضحة ومعقولة
7	يمتلك القسم المرونة العالية في التخطيط الاستراتيجي من جل الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية
ت	5- محور رشاقة اتخاذ القرار
1	تصاغ القرارات الاستراتيجية للقسم عن طريق مشاركة اراء اغلب المشرفين فيها.
2	يمتلك القسم قاعدة بيانات جيدة لغرض استخدامها في اتخاذ القرار
3	تمتاز القرارات في القسم بقدر عالي من التأكد وتكاد تكون خالية من المخاطرة
4	يمتلك القسم قابلية ترجمة الاحداث والمشاكل وكيفية معالجتها
5	يستفيد القسم من بعض القرارات التي نجحت في الماضي لصياغة قرارات جديدة تتعلق في المستقبل
6	للقسم دور مهم وفعال في تحليل الظروف والعوامل والقضايا المؤثرة عليها مستقبلاً.
7	للقسم دور مهم وكبير في تدريب كوادرها وتطويرهم لرفع كفاءة عملهم ومعلوماتهم.
ت	6- محور رشاقة الممارسة
1	يمتلك القسم مرونة عالية لتنفيذ الاعمال بين الأقسام وكذلك الافراد
2	يوفر القسم بيئة عمل أكثر انسانية وكفاءة تسهم في تحسين أداء المؤسسات التابعة لها.
3	لدى القسم القدرة على تعديل وإعادة هيكلة العمليات وفق التغيرات المطلوبة في المستقبل وفي الوقت المناسب
4	يمتلك القسم يقضه استراتيجية بالأساليب الحديثة في العمل مثل الأنظمة والتقنيات وأجهزة الاتصال والتعاون مع الآخرين
5	أن البيئة التنظيمية توفر فرصاً مساندة للشعبة تساعد على القيام بأعمالها وتحقيق اهدافها.
6	توافر القاعدة المعرفية والعلمية حول اداء القسم يؤدي بالمشرفين ممارسة عملهم بمهنية في مجال الادارة.
7	للأهداف اهمية في العلاقات العامة للقسم فهي تجذب دعماً لمختلف الافراد خصوصاً إذا وجدت هذه الاهداف تحقيقاً للمصالح.

مقياس الصحة التنظيمية

ت	1- محور المشاركة في اتخاذ القرار
1	يعطي القسم الحرية كاملة للمشرفين في تخطيط وتنفيذ المهام الخاصة بهم.
2	يشجع القسم على تبادل الآراء والطرق المبتكرة والمتقنة في عرض الخطط المستقبلية
3	يومن القسم بان رفع مستوى اداء مشرفيها يؤدي الى تحقيق النتائج المرجوة.
4	يشجع القسم المشرفين على اظهار قوتهم وعزيمتهم في اتخاذهم للقرارات الخاصة بالعمل.
5	يحرص المشرفون على اتخاذ القرار من خلال توفير المعلومات.
6	يخصص القسم اجتماعات دورية لمناقشة روى وتطلعات المشرفين فيها في كل مرحلة.
ت	2- محور القدرة على الابداع
1	للإبداع المنظمي دوراً مهماً و أساساً وفعالاً للقسم لتحقيق جودة عالية في الأداء.
2	يمتلك القسم نظاماً متكاملًا للمعلومات لدعم اتخاذ القرار وتقييم الأداء والنتائج والانجازات.
3	للأبداع و متخذوا القرار في القسم دور مهم من خلال تحسين الأداء الفعلي وتبني اساليب جديدة لحل مشكلاتها.
4	استقرار إدارة القسم يُساهم في تحقيق انجاز العمل وتحقيق ما تتطلع اليه.
5	للعلاقات الاجتماعية دور مهم و اساس للقسم لأنها تؤدي إلى استقطاب المشرفين الموهوبين والمبدعين.
6	النظام الاداري المرن يؤثر على السلوك الابداعي للقسم عن طريق تشجيع التعبير للأفكار الجديدة وتطويرها.
ت	3- محور التكيف التنظيمي
1	يعمل القسم على زيادة تدريب المشرفين لا كسابهم مهارات تتسجم مع المستجدات في ظروف العمل
2	تتم مراعاة المرونة بوضع الخطط المستقبلية للقسم بحيث تتلائم مع البيئة المحيطة.
3	الاهتمام والثقة المتبادلة بين المشرفين في القسم والادارة العليا هي الصفة الغالبة في العمل.
4	يوفر القسم حالة الشعور بالمسؤولية لدى المشرفين ويجعلهم يبذلون اقصى طاقاتهم لتحسين الأداء.
5	قيام الادارة بمتابعة المستجدات الحديثة في مجال الأنشطة المدرسية والرياضية.
6	يعمل القسم على الاعتماد الاسلوب اللامركزي في العمل لتحقيق الأهداف المنشودة.
ت	4- محور وضوح الاهداف
1	يتبع القسم الاساليب الحديثة في خزن المعلومات والنظم ورعاية افكار الخبراء لما له من اثر في الصحة التنظيمية.
2	تتمتع القسم بخبرات فنية وادارية في عملها الوظيفي الخاص بها.
3	تتسم علاقة القسم بالمديرية والمدارس التابعة لها بالإيجابية والتعاون المشترك.
4	الخطة الاستراتيجية للأهداف تخضع لرؤية القسم المتكاملة.
5	يتوافق اسلوب عمل القسم مع ما ترنوا اليه من الاهداف المحددة الموضوعة.
6	للقسم القدرة على توفير المناخ الايجابي وروح الفريق الواحد بين المشرفين التابعين لها.