



**القيادة الخادمة وعلاقته بالتوافق المهني والأداء الاستراتيجي لمدراء اقسام الأنشطة  
الرياضية بجامعة الفرات الأوسط والجنوب**  
(بحث ميداني على مدراء اقسام الأنشطة الرياضية بجامعة الفرات الأوسط والجنوب من  
وجهه مسؤولي شعبها ووحداتها)

**Servant Leadership and Its Relationship to Professional Growth and  
Strategic Performance of Sports Activities Department Managers at  
Universities in the Middle and Southern Euphrates**

**ا.م.د حيدر محمد مصلح**  
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة القادسية  
[hayder.alkhalidi@qu.edu.iq](mailto:hayder.alkhalidi@qu.edu.iq)

#### الملخص

وتجلى أهمية الدراسة لطبيعة النشاطات التي يقوم بها قسم النشاط الرياضي في الجامعات العراقية من خلال تقديمها للخدمات الرياضية والترفيهية والتعليمية والتربوية كافة، فضلاً عن التعرف على القيادة الخادمة للأداء الاستراتيجي الذي يتحلى به مدراء هذه الأقسام والذي له الدور الكبير في تحقيق مستوى انجاز العمل المكلف باستخدام افضل الطرق والوسائل في تطبيق واختيار الافكار الجديدة وكذلك التعرف على مستوى التوافق المهني داخل المؤسسة والذي له دور كبير في زيادة الرغبة والدافعية في العمل من خلال قياداتها والعمل بروح التعاون والالتزام والاخلاص في المؤسسة التعليمية التي ينتمي اليها مدراء اقسام وشعب ووحدات الأنشطة الرياضية لأجل الوصول إلى أفضل النتائج وتقليل الإخفاقات التي تحدث قدر الإمكان، ويمكن صياغة المشكلة بالتساؤل الآتي: (هل ان القيادة الخادمة والتوافق المهني والأداء الاستراتيجي لمدراء اقسام الأنشطة الرياضية دور مهم وقوي في تطوير العمل الفني الإداري لفتح المجال أمام الآخرين في التعبير عن إمكاناتهم وقابليتهم في تنفيذ كافة الأعمال المكلفين بها من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة بأفضل وجه وبأسرع وقت)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته وطبيعة مشكلة البحث، تم تحديد مجتمع البحث وعيناته، وقد اتبع الباحث خطوات اعداد وتطبيق المقاييس الثلاثة وتم معالجة البيانات بالطرق الإحصائية المستخدمة في البحث، وتضمن الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج للمقاييس الثلاثة ومدى العلاقة فيما بينهما، واستنتج الباحث (عدم اهتمام المؤسسات التعليمية بالأداء الاستراتيجي عبر توظيفها للقيادة الخادمة من خلال تشجيع وتحفيز مواردها البشرية، فضلاً عن ضمان تحقيق التوافق المهني وتكيفها مع بيئتها.)، وأوصى الباحث (عقد دورات حول القيادة الخادمة والتوافق المهني والأداء الاستراتيجي لدورها المهم والمتميز في تنمية وتطوير الافراد العاملين من اجل تحقيق كافة الأهداف التي تطمح المؤسسة تحقيقها بأسرع وقت ممكن).

**الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، التوافق المهني، الأداء الاستراتيجي.**

## **ABSTRACT**

---

The importance of the study is manifested in the nature of the activities carried out by the Department of Sports Activities in Iraqi universities through its provision of various sports, recreational, educational, and pedagogical services, as well as getting to know the servant leadership style in strategic performance exhibited by the heads of these departments, which plays a significant role in achieving the level of work accomplishment assigned by using the best methods and means in implementing and selecting new ideas. It also involves understanding the level of professional compatibility within the institution, which greatly contributes to increasing enthusiasm and motivation at work through its leadership, working in the spirit of cooperation, commitment, and dedication within the educational institution to which the managers of the departments, divisions, and units of sports activities belong, in order to achieve the best results and minimize possible failures. The problem can be formulated by the following question: (Do servant leadership, professional compatibility, and the strategic performance of sports activities department managers play an important and strong role in developing the technical and administrative work to open the field for others to express their capabilities and readiness in performing all the tasks assigned to them in order to achieve the desired objectives in the best way and in the fastest time?). The researcher used the descriptive method with the survey approach due to its suitability and the nature of the research problem. The research population and its samples were identified, and the researcher followed the steps of preparing and applying the three scales, and the data were processed using the statistical methods employed in the research. As for Chapter Four, it included the presentation, analysis, and discussion of the results of the three measures and the extent of the relationship between them. The researcher concluded that educational institutions do not pay attention to strategic performance through their employment of servant leadership by encouraging and motivating their human resources, in addition to ensuring professional alignment and adaptation to their environment. The researcher recommended holding courses on servant leadership, professional alignment, and strategic performance due to their important and distinctive role in developing and improving working individuals in order to achieve all the objectives that the institution aspires to accomplish as quickly as possible.

**Keywords: Servant leadership, Professional compatibility, strategic performance**

## الفصل الاول

### 1-التعريف بالبحث.

#### 1-1مقدمة البحث واهميته.

ان استمرار التقدم العلمي والتطور التقني في مجال الإدارة والذي تم تحقيقه في مختلف المجالات يتطلب النظر للأمور بمختلف أنواعها بطريقة متجددة ومن ضمنها توليد الأفكار المستحدثة وتشجيع كل ما هو جديد، حيث إن عملية إجراء النشاطات والمسابقات ليست بالعملية السهلة أو العشوائية وتتطلب وجود اشخاص يمتلكون قابلية على ادارة الانشطة والذين يشكلون الركيزة الأساسية في إدارة العمل وما يمتلك من كفايات تؤثر بشكل مباشر في عملية النهوض والارتقاء بمستوى العمل. وتعتبر القيادة الخادمة التي تركز على البعد الإنساني والتنمية المستدامة والتي لها دور في القيادة الإدارية هنا كمحور أساسي في هذا البناء التفسيري والظرف الأمثل لمراقبة هذه المتطلبات والنشاطات بما يتيح لها تقديم تقييمات مبنية على ملاحظات تنظيمية واقعية لان الوصول بالأداء نحو الأفضل وغير مبنية على الميول أو الانطباعات الذاتية.

واما التوافق المهني أحد فروع التوافق العام في سلوك العمل، ولا شك أن مجال العمل يعتبر من أهم المجالات التي ينبغي أن تحقق فيها الفرد أكبر قدر ممكن من التوافق وترجع هذه الأهمية إلى عاملين أساسيين أن الفرد يقضي نسبة كبيرة من وقته في ميدان العمل وكذلك الدور الهام الذي يبين توافق الفرد مع عمله فهو يشمل توافق الفرد لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل وتوافقه مع ذاته وقدراته الخاصة.

ولغرض تحقيق الأداء الاستراتيجي بين إن الاهتمام بأداء الموظف في المؤسسة وإعطائه العناية اللازمة لكي يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها لما لها من دور فعال في عملية رفع نسب الأداء الاستراتيجي من خلال القيادة التي تضمن التنفيذ الأفضل للأداء كونها تركز على قواعد التشخيص للأنشطة والعمليات فضلاً عن توفير معلومات تساعد في اتخاذ القرارات من خلال التنسيق بين مختلف الأنشطة وقادة الأداء الإداري والاستراتيجي التي تعمل على جعل الاستراتيجية عملية عن طريق التنسيق والربط بين مختلف الأقسام وشعب المؤسسات.

وتتجلى أهمية الدراسة لطبيعة النشاطات التي يقوم بها قسم النشاط الرياضي في الجامعات العراقية من خلال تقديمها للخدمات الرياضية والترفيهية والتعليمية والتربوية كافة، فضلاً عن التعرف على القيادة الخادمة للأداء الاستراتيجي الذي يتحلى به مدراء هذه الأقسام والذي له الدور الكبير في تحقيق مستوى انجاز العمل المكلف باستخدام افضل الطرق والوسائل في تطبيق واختيار الافكار الجديدة وكذلك التعرف على مستوى التوافق المهني داخل المؤسسة والذي له دور كبير في زيادة الرغبة والدافعية في العمل من خلال قياداتها والعمل بروح التعاون والالتزام والاخلاص في المؤسسة التعليمية التي ينتمي اليها مدراء اقسام وشعب ووحدات الأنشطة الرياضية لأجل الوصول إلى أفضل النتائج وتقليل الإخفاقات التي تحدث قدر الإمكان.

### 2-1 مشكلة البحث.

لقد لاحظ الباحث من خلال خبرته الميدانية المتواضعة ان معظم اقسام وشعب الأنشطة الرياضية تعاني من ضعف المستوى في الأداء الفني والاداري وقلة الانسجام وغياب الروح التعاونية بين اغلب الوحدات والشعب والمدرسين وهذا ربما ناتج عن ضعف القيادة الخادمة للمؤسسة على الرغم من توفير كافة الامور المعنوية والمادية واللوجستية مما يخلق حالة عدم الثقة والالتزام والانضباط وهذا يسبب مشكلة ربما تخلق فجوات عميقة وربما تسبب ازمة حقيقية لا يمكن السيطرة عليها وبالتالي يغلب الضعف على المؤسسة التعليمية في السيطرة عليها وتلافيها وهذا بدوره سيكون عائق نحو تحقيق نتائج مرضية للمؤسسة التعليمية ومؤثرة على الاداء في وقت واحد، ويمكن صياغة المشكلة بالتساؤل الآتي:(هل ان القيادة الخادمة والتوافق المهني والأداء الاستراتيجي لمدراء اقسام الأنشطة الرياضية دور

مهم وقوي في تطوير العمل الفني الإداري لفتح المجال أمام الآخرين في التعبير عن إمكانياتهم وقابليتهم في تنفيذ كافة الأعمال المكلفين بها من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة بأفضل وجه وبأسرع وقت؟

### 3-1 أهداف البحث.

1. إعداد وتطبيق مقاييس القيادة الخادمة والتوافق المهني والأداء الاستراتيجي لمدراء اقسام الأنشطة الرياضية بجامعات الفرات الأوسط والجنوب من وجهة نظر مسؤولي شعبها ووحداتها.
2. التعرف على واقع القيادة الخادمة والتوافق المهني والأداء الاستراتيجي لمدراء اقسام الأنشطة الرياضية بجامعات الفرات الأوسط والجنوب من وجهة نظر مسؤولي شعبها ووحداتها.
3. التعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة والتوافق المهني من جهة، والقيادة الخادمة والأداء الاستراتيجي من جهة أخرى لمدراء اقسام الأنشطة الرياضية بجامعات الفرات الأوسط والجنوب من وجهة نظر مسؤولي شعبها ووحداتها.

### 4-1 مجالات البحث.

1-4-1 المجال البشري: مسؤولي شعب الأنشطة الرياضية والوحدة الرياضية بكليات جامعات الفرات الأوسط والجنوب.

2-4-1 المجال الزمني: للفترة من (2025/4/3) ولغاية (2025/6/29).

3-4-1 المجال المكاني: اقسام الأنشطة الرياضية وشعبها ووحداتها بكليات جامعات الفرات الأوسط والجنوب.

## الفصل الثالث

### 3-منهجية البحث واجراءاته الميدانية.

#### 1-3 منهج البحث.

يعد المنهج من الامور المهمة والاساسية في تنفيذ البحوث، وفي ضوء ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والعلاقات الارتباطية.

#### 2-3 مجتمع وعينة البحث.

من الأولويات المهمة التي من الضروري الاهتمام بها في البحث العلمي والدقة في اختيارها بحيث تتناسب الإجراءات هو المجتمع وعيناته، إذ تم تحديد مجتمع البحث من مسؤولي شعب الأنشطة الرياضية ووحداتها التابعة لها من اختصاص التربية الرياضية حصراً في كليات جامعات الفرات الأوسط والجنوب والبالغ عددهم (266 فرداً) تم اختيارهم بالطريقة العمدية وبأسلوب الحصر الشامل، حيث بلغت عينة التجربة الاستطلاعية (55 فرداً) وعينة الاعداد (85 فرداً) وعينة التطبيق (126 فرداً)، ليتم الإجابة على المقاييس المقدمة والمطبقة على العينة أعلاه ليبينوا وجه نظرهم بمدراء اقسام الأنشطة الرياضية في كليات جامعات الفرات الأوسط والجنوب، والجدول ادناه يبين ذلك.

### جدول (1)

#### يبين توزيع مجتمع افراد عينة البحث كاملاً

ت	جامعات الفرات الأوسط والجنوب	عدد مدراء اقسام الأنشطة الرياضية	عدد مسؤولي شعب الأنشطة الرياضية ووحداتها في الكليات	عينة التجربة الاستطلاعية	عينة تجربة الاعداد	عينة تجربة التطبيق
1	جامعة البصرة	1	40	6	14	20
2	جامعة ميسان	1	25	5	8	12
3	جامعة المثنى	1	32	7	10	15
4	جامعة كربلاء	1	29	6	9	14
5	جامعة الكوفة	1	31	7	9	15
6	جامعة القادسية	1	29	7	10	12
7	جامعة ذي قار	1	24	5	7	12
8	جامعة بابل	1	27	6	9	12
9	جامعة واسط	1	29	6	9	14
	المجموع الكلي	9	266	55	85	126

### 3-3 الأدوات والأجهزة والوسائل المستخدمة في البحث:

يحتاج الباحث إلى البيانات المختلفة لإتمام بحثه، ولا بد إن يختار الأدوات المناسبة لجمع البيانات سواء كانت ثانوية أو أولية وهي (المقابلة، الاستبيان، جهاز حاسوب محمول نوع (Dell)، المصادر والمراجع العربية والأجنبية، شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)، فريق العمل المساعد، استمارة تفرغ البيانات).

### 4-3 إجراءات البحث الرئيسية.

#### 1-4-3 إجراءات اعداد المقاييس المستخدمة في البحث.

في ظل التطورات المتسارعة في مجال الإدارة الحديثة وتطبيقاتها، أصبح امتلاك التوافق المهني والأداء الاستراتيجي امرا ضروريا لتحقيق والاستفادة منها في تحسين القيادة الخادمة، وبذلك رأى الباحث ضرورة إعداد مقاييس خاص بالقيادة الخادمة والتوافق المهني والأداء الاستراتيجي لمدرء اقسام الأنشطة الرياضية بالجامعات العراقية، بهدف قياس قدرتهم وعملهم في تطوير أدائهم والوصول الى الافضل، ولضمان تحقيق المقياس للمعايير العلمية المطلوبة تم اتباع منهجية دقيقة في إعدادهم تضمنت مجموعة من الخطوات الأساسية التي تسهم في اعداد مقاييس دقيقة وموثوقة.

#### 2-4-3 تحديد فكرة مقاييس الدراسة.

استناداً إلى المراجع العلمية المتخصصة في اختصاص الإدارة الرياضية ومنها القيادة الخادمة والتوافق المهني والأداء الاستراتيجي، قام الباحث بتحديد الإطار والمفهوم للمقاييس المقترحة، وذلك بهدف وضع أسس واضحة لعملية تصميمه، تعتبر هذه الخطوة جوهرية لضمان استناد المقياس إلى أسس علمية رصينة مما يساعد في اختيار المحاور والعبارات المناسبة لقياس القيادة الخادمة والتوافق المهني والأداء الاستراتيجي لمدرء اقسام الأنشطة الرياضية لكليات جامعات الفرات الأوسط والجنوب (عمر جميل:2024،48).

#### 3-4-3 تحديد أهداف مقاييس الدراسة.

بعد تحديد الإطار العام للمقاييس تم تحديد هدفه الأساسي وهو إعداد أداة علمية تمكن من قياس مستوى القيادة الخادمة وعلاقته ومدى توافقه المهني وادائهم الاستراتيجي لمدرء اقسام الأنشطة الرياضية لجامعات الفرات الأوسط والجنوب الذي يتمتعون بهم.

#### 4-4-3 تحديد الإطار النظرية لمقاييس الدراسة.

يعتبر الإطار النظري الركيزة الأساسية التي يستند عليه الباحث في تحديد محاور المقاييس، وصياغة التعريفات الخاصة بها، بالإضافة إلى وضع الخطوات اللازمة لإعداد المقاييس الثلاثة ويؤكد الخبراء والمختصين في مجال إعداد المقاييس على أهمية الجانب النظري، حيث يعد من الخطوات الجوهرية التي يجب اتباعها لضمان دقة القياس كما أن تحديد سمة القياس يجب أن يستند إلى إطار نظري واضح، إذ يمثل هذا الإطار مرجعاً أساسياً للباحث في تحديد المحاور الفرعية للمقاييس وصياغتها بشكل منهجي (محسن لطفي:2002،115)

#### 5-4-3 تحديد محاور وعبارات المقاييس الثلاثة.

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والمصادر العلمية وشبكة المعلومات الدولية ولقائه مجموعة من خبراء ومختصي الإدارة الرياضية حدد الباحث عدة محاور لمقاييس الدراسة، حيث حدد (4 محاور لمقياس القيادة الخادمة بواقع 10 عبارات لكل محور) و(5 محاور لمقياس التوافق المهني بواقع 8 عبارات لكل محور) و(4 محاور لمقياس الأداء الاستراتيجي بواقع 7 عبارات لكل محور)، حيث تم اقتراح تعريف نظري لكل محور مع الحرص على أن تعكس هذه المحاور جوهر الظاهرة المدروسة والمفهوم المستهدف من المقاييس، حيث تم عرض هذه المحاور على مجموعة من الخبراء والمتخصصين، والذين بلغ عددهم (10 خبراء ومختصين)(ملحق (1))، حيث طلب منهم تقييم مدى صلاحية هذه المحاور وعباراتها، بالإضافة إلى تقديم مقترحات تتعلق بإمكانية الإضافة أو الدمج بين بعض المحاور أو تعديل أو حذف أي محور غير ملائم، وبعد ذلك تم توزيع العبارات بطريقة منظمة لضمان تغطية كافة محاور الدراسة، وبهدف قياس مدى كفاءة وعمل مدرء اقسام الأنشطة الرياضية

لهذه المفاهيم، واعتمد الباحث في تصميم الإجابة على مقياس ليكرت الخماسي، وقد تم ضبط صياغة العبارات لتناسب مع طبيعة البيئة الإدارية في كليات وجامعات الفرات الأوسط والجنوب، بحيث تكون الأسئلة واضحة ومباشرة مع مراعاة المعايير التالية:

- أن تكون كل عبارة مرتبطة مباشرة بمضمون المحور الذي تقيسه.
  - أن تتميز الفقرة بالوضوح والتحديد دون غموض.
  - أن تكون الصياغة بسيطة وسهلة الفهم للفئة المستهدفة.
  - تجنب العبارات المبهمة أو غير الدقيقة التي قد تؤدي إلى تفسيرات مختلفة.
- وبعد ذلك تم إعداد العبارات وفقاً لهذه المعايير لضمان تحقيق مقياس دقيق وموضوعي لقياس القيادة الخادمة والتوافق المهني والأداء الاستراتيجي لمدراء أقسام الأنشطة الرياضية في جامعات الفرات الأوسط والجنوب.

#### 3-4-6 إعداد تعليمات المقاييس.

قبل الشروع في التجربة الاستطلاعية للمقاييس الثلاثة، كان من الضروري وضع مجموعة من التعليمات التوضيحية لضمان استخدام المقياس بالشكل الصحيح حيث تم تصميم هذه التعليمات بطريقة واضحة ومباشرة، بحيث تتضمن المعلومات الأساسية المتعلقة بهدف المقياس، بالإضافة إلى توضيح كيفية الإجابة على الأسئلة لضمان دقة واستجابة المشاركين وفقاً للمنهجية المحددة.

#### 3-4-7 التجربة الاستطلاعية.

قام الباحث بأجراء التجربة الاستطلاعية قبل التطبيق الفعلي للاختبار، وذلك للتأكد من مدى ملاءمته من حيث الصياغة والمحتوى بالإضافة إلى تحديد الوقت اللازم للتنفيذ والكشف عن أي مشكلات قد تواجه الباحث أثناء التوزيع والتطبيق، وفي إطار التحضير لتطبيق المقياس على العينة الأساسية، وتمهيداً لاستيعاب الأسئلة والاستفسارات المحتملة من قبل المستجيبين، تم تنفيذ التجربة استطلاعية بتاريخ (20-25/4/2025) على عينة قوامها (55 فرداً) على كليات مختلفة بجامعات الفرات الأوسط والجنوب، وقد هدفت هذه التجربة الاستطلاعية إلى:

- التأكد من وضوح العبارات ومدى فهمها من قبل المستجيبين.
- ضمان خلو المقياس من أي مصطلحات صعبة أو غير واضحة.
- رصد الاستفسارات المحتملة والإجابة عنها أثناء التجربة.
- التأكد من وضوح تعليمات المقياس ومدى قدرة المستجيبين على استيعابها.

#### 3-4-8 التجربة الرئيسية (عينة الاعداد).

تم إجراء التجربة الرئيسية (عينة الاعداد) على عينة قوامها (85 فرداً) إذ تم توزيع الاستمارات الخاصة على العينة المختارة وبمساعدة بواسطة فريق العمل المساعد بتاريخ (3-15/5/2025) على كليات جامعات الفرات الأوسط والجنوب، وكان الغرض من التجربة هو إجراء المعاملات العلمية للمقاييس وبعد استرجاع البيانات تم تفريغها ومعالجتها احصائياً.

#### 3-4-9 التحليل الاحصائي لعبارات للمقاييس.

**أولاً: القوة التمييزية للعبارات:** تعتبر القوة التمييزية للعبارات من الخطوات الأساسية في عملية تقييم فعالية المقاييس، حيث تساعد في تحديد مدى قدرة العبارات على التمييز بين الأفراد ذوي المستويات المرتفعة والمنخفضة في مقاييس القيادة والتوافق المهني والأداء الاستراتيجي. ولحساب القوة التمييزية لعبارات المقاييس الثلاثة، تم ترتيب درجات أفراد العينة من الأعلى إلى الأدنى، ثم تم اختيار المجموعتين المتطرفتين في الدرجة الكلية، بحيث تمثل كل مجموعة (27%) من إجمالي العينة، وذلك وفقاً لما أوصى به المتخصصون في مجال القياس والتقويم. بلغ عدد الأفراد في المجموعة العليا (23 فرداً)، ومثلهم (23 فرداً) في المجموعة الدنيا، حيث تم تحليل البيانات باستخدام الاختبار التائي (t-test) للعينة المستقلة، لحساب دلالة الفروق بين متوسطات

درجات المجموعتين لكل عبارة من عبارات المقاييس، حيث تُعد القيمة التائية المحسوبة مؤشراً للقوة التمييزية لكل عبارة من عبارات محاور المقاييس.

وقد أظهرت النتائج أن جميع العبارات تمتلك قوة تمييزية جيدة حيث كانت الفروق دالة إحصائياً مما يؤكد صلاحية العبارات في التمييز بين مقاييس القيادة الخادمة (4.291) والتوافق المهني (6.086) والأداء الاستراتيجي (5.274) لمدراء اقسام الأنشطة الرياضية لجامعات الفرات الأوسط والجنوب، ولم تسقط أو تحذف أي عبارة من المعالجات الإحصائية على عينة البحث.

#### ثانياً: معامل الاتساق الداخلي:

استخدم الباحث معامل الاتساق الداخلي في تحليل عبارات المقاييس أي حساب صدق عبارات المقاييس باستخدام المحك الداخلي (الدرجة الكلية للمقياس) من خلال إيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس واستخدم الباحث قانون معامل الارتباط البسيط (ليبرسون) لاستخراج العلاقة الارتباطية بين درجات أفراد العينة البالغة (85 فرداً) على كل عبارة وبين الدرجة الكلية للمقياس.

**علاقة الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمجال والمقياس:** لإيجاد هذا المؤشر استعمل الباحث معامل ارتباط (بيرسون) من أجل التحقق من الدلالة المعنوية لمعامل الارتباط بين درجات أفراد العينة البالغ عددهم (85 فرداً) على كل عبارة وبين درجاتهم الكلية للمجال والمقياس، باستعمال اختبار (ر) إذ ظهر بان جميع العبارات ذات دالة إحصائية لمقاييس القيادة الخادمة وكانت بين (0.278 - 0.426) ومقياس التوافق المهني وكانت بين (0.285 - 0.572) ومقياس الأداء الاستراتيجي كانت بين (0.294 - 0.481) لأن القيمة المحسوبة ولجميع العبارات أكبر من القيمة الجدولية البالغة (0.217) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (83 فرداً) والجدول ادناه يبين معاملات الارتباط بين درجة العبارة والمجموع الكلي للمجال والمقياس.

#### 3-4-10 الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة.

ان كلما زادت أدلة هذه الخصائص المحسوبة للمقاييس التي توشر دقته وقدرته على قياس ما أعد لقياسه وبالتالي أمكن الوثوق به أكثر في قياس السمة التي أعد لقياسها، واستخدم الباحث ما يلي:  
أولاً/ صدق المقاييس.

اعتمد الباحث على نوعين من انواع الصدق للتأكد من مدى صدق مقاييس الدراسة هما:

**1) صدق المحتوى/** تحقق الباحث بصدق هذا النوع عندما عُرض مقاييس الدراسة ومحاورها وعباراتها وبدائله وتعليماته على الخبراء والمختصين في مجال الإدارة الرياضية واللقاءات مع السادة الخبراء والمختصين لإقرار صلاحية كل عبارة من عبارات محاور المقاييس.

**2) الصدق البنائي/** تحقق الباحث من هذا الصدق لمقاييس الدراسة عن طريق التحليل الإحصائي لعبارات المقاييس وذلك عن طريق إيجاد معاملات التمييز بواسطة المجموعتين الطرفيتين والاعتماد عليه لإبقاء العبارات ذات التمييز العالي والجيد والمقبول.

#### ثانياً/ ثبات المقاييس.

لتحقيق درجة عالية من الثبات لكل من مقاييس الدراسة، حيث اعتمد الباحث على طريقتين هما:

#### 1. التجزئة النصفية.

لغرض إيجاد معامل ثبات المقاييس تم اعتماد طريقة التجزئة النصفية لأنها طريقة لا تتطلب وقتاً طويلاً وتنسجم مع متطلبات الاختبار، وكما في الجدول ادناه.

#### جدول (2)

#### معاملات ثبات الاختبار بالتجزئة النصفية مع معامل التصحيح

المقياس المستخدمة	الثبات قبل التصحيح	الثبات بعد التصحيح
القيادة الخادمة	0.824	0.869
التوافق المهني	0.764	0.894
الأداء الاستراتيجي	0.714	0.823

## 2. معامل ألفا كرونباخ.

لحساب الثبات بمعامل ألفا كرونباخ لمقاييس المستخدمة في البحث اعتمد الباحث على عينة الاعداد عند حساب قيمة معامل الثبات كما في الجدول ادناه.

### جدول (3)

#### قيم معامل الثبات بطريقة ( ألفا كرونباخ ) للمقاييس الثلاثة

المقياس المستخدمة	معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ
القيادة الخادمة	0.739
التوافق المهني	0.824
الأداء الاستراتيجي	0.726

### 11-4-3 التطبيق النهائي لمقاييس الدراسة (عينة التطبيق).

بعد استكمال كل متطلبات وإجراءات اعداد المقاييس المستخدمة في البحث، قام الباحث بتطبيق المقاييس بصورته النهائية على عينة التطبيق البالغ عددها (126 فرداً) حيث تم استرجاع جميع الاستبيانات من العينة وتم ذلك للفترة (15-2025/6/25) وبعد تحليل استجابات عينة البحث تم جمع البيانات إلكترونياً في استمارة خاصة إذ أصبح لكل فرداً درجة خاصة به.

### 12-4-3 الوسائل الإحصائية.

استعمل الباحث الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات التي تخدم الدراسة الحالية.

## الفصل الرابع

### 4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل اجابات افراد عينة التجربة الرئيسة التي توصلنا اليها بعد معالجتها احصائياً ومناقشتها ولكل مقياس.

### 1-4 عرض نتائج مقياس القيادة الخادمة ومحاوره وتحليلها ومناقشتها.

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

### جدول (4)

#### بين الأوساط الحسابية والأوساط الفرضية لمقياس القيادة الخادمة

ت	مقياس القيادة الخادمة	عدد العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	قيمة ت للعينة الواحدة	الدلالة الاحصائية
1	محور الرؤية	10	48,85	6,17	30	4,48	معنوي
2	محور التمكين	10	40,25	5,60	30	3,8	معنوي
3	محور التواصل	10	41,42	4,28	30	3,12	معنوي
4	محور الابداع	10	43,47	5,37	30	3,54	معنوي

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

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن مقياس القيادة الخادمة أظهر علاقة ارتباط قوية بين محاور البحث المختلفة، مما يعكس أهمية القيادة الخادمة في تحسين أداء مدراء اقسام الأنشطة الرياضية في الجامعات العراقية، حيث لا يقتصر تأثيرها على جانب إداري محدد بل يمتد ليشمل الرؤية والتمكين والتواصل والابداع.

ومن خلال تحليل نتائج المقياس تبين أن جميع المحاور المدرجة في البحث تمتلك مستوى مرتفعاً من الترابط مع القيادة الخادمة، مما يشير إلى أن تعزيز الوعي الإداري والفني لدى مدراء اقسام الأنشطة الرياضية حيث يساهم في تحسين بيئة العمل من خلال تسهيل التواصل فيما بينهم وتحقيق رؤية مبدعة من النشاط والمشاركات الرياضية، فإن القيادة الخادمة تُقابل بترحيب متزايد في بيئات العمل التي تُقدّر الإنسان قبل الإنجاز، إذ يشعر الموظفون والمدربون واللاعبون أن صوتهم

مسموع، وأنهم ليسوا مجرد أدوات بل عناصر حيوية تُعامل بإنصاف واحترام والمشاركة في اتخاذ القرار، مما يُعزز من النضج التنظيمي والتكامل بين القيادة والمروسين (عبدالله علي:2020،197)، فإن تبني القيادة الخادمة يُعد انعكاساً لنضج إداري ووعي استراتيجي، حيث يُصبح الرئيس قائداً فاعلاً لا فقط من خلال قراراته بل من خلال قدرته على بناء فرق قوية وتوجيه الأفراد نحو النمو وتوفير بيئة يشعر فيها الجميع بأنهم شركاء في النجاح لا مجرد منفذين (Avey:2024.74).

#### 2-4 عرض نتائج مقياس التوافق المهني ومحاوره وتحليلها ومناقشتها.

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

#### جدول (5)

#### بين الأوساط الحسابية والايوساط الفرضية لمقياس التوافق المهني

ت	مقياس التوافق المهني	عدد العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	قيمة ت للعينة الواحدة	الدلالة الاحصائية
1	محور العلاقة مع الادارة	8	38,32	2,84	24	3,831	معنوي
2	محور نوع وقيمة العمل	8	36,13	3,75	24	4,727	معنوي
3	محور العلاقة مع المسؤول	8	40,33	4,02	24	5,54	معنوي
4	محور ظروف العمل	8	38,87	3,28	24	3,77	معنوي
5	محور العلاقة مع الزملاء	8	36,25	2,76	24	3,174	معنوي

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

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن مقياس التوافق المهني أظهر علاقة ارتباط قوية بين محاور البحث المختلفة، مما يعكس أهمية توافقهم المهني في تحسين أدائهم ومستواهم لمدراء أقسام الأنشطة الرياضية في الجامعات العراقية، حيث لا يقتصر تأثيرها على جانب مهني محدد بل يمتد ليشمل علاقتهم مع الإدارة ومع الزملاء وفي ظروف العمل.

ومن خلال تحليل نتائج المقياس تبين أن جميع المحاور المدرجة في البحث تمتلك مستوى مرتفعاً من الترابط مع التوافق المهني، حيث أصبح ضرورياً لنجاح الفرد في عمله وقدرته على التكيف مع ظروف العمل ومتطلباته لذا فإن النجاح في مهنة ما يتطلب قدرة الفرد على التكيف مع بيئة العمل المادية والاجتماعية والرياضية واقامة علاقات اكثر توافقاً مما يشعره لأهمية ذاته والسعي الى تطويرها ضمن امكانياته وقدراته المتاحة وبذل اقصى جهود للنجاح باستمرار، وهو التناسق والارتباط بين الفرد والعمل المناط به الذي يقوم به بحيث يقوم بنجاز مهام مهنية ضمن تخصصه الرياضي وهو عملية فعالة ومستمرة يقوم بها الفرد من اجل الحصول على التناسق والترابط بينه وبين البيئة المهنية الخاصة بوظيفته (غالي:2009،421).

#### 3-4 عرض نتائج مقياس الأداء الاستراتيجي ومحاوره وتحليلها ومناقشتها.

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

#### جدول (6)

#### بين الأوساط الحسابية والايوساط الفرضية لمقياس الأداء الاستراتيجي

ت	مقياس الأداء الاستراتيجي	عدد العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	قيمة ت للعينة الواحدة	الدلالة الاحصائية
1	محور بطاقة الأداء المتوازن	7	27,92	2,13	21	3,286	معنوي
2	محور العمليات الداخلية	7	25,284	3,45	21	4,971	معنوي
3	محور التعلم والنمو	7	26,618	4,06	21	3,85	معنوي
4	محور تقييم الأداء	7	27,36	2,018	21	3,014	معنوي

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

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن مقياس الأداء الاستراتيجي أظهر علاقة ارتباط قوية بين محاور البحث المختلفة، مما يعكس أهمية أدائهم الاستراتيجي ومستواهم لمدراء اقسام الأنشطة الرياضية في الجامعات العراقية، حيث لا يقتصر تأثيرها على جانب مهني محدد بل يمتد ليشمل تقييم أدائهم وعملياتهم الداخلية والخارجية وادائهم المتوازن ظروف العمل المختلفة بما يتناسب ووجه النشاط الرياضي الممارس.

وفي ضوء ما تقدم يرى الباحث بأنه يتطلب من الإدارات العليا توضيح رؤية المؤسسة التعليمية من خلال اقسامها المختلفة ولتنفيذ هذه الرؤية بدرجة عالية من الدقة للإفراد وإشراكهم في عملية صياغة وإعداد الأهداف المستقبلية لضمان تنافسها مع البعد الاستراتيجي للمؤسسة، ومن هنا تكمن أهمية إدارة الأداء ودورها في تحديد مستوى الأداء المراد تحقيقه لإنجاح رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية عن طريق اقسام الأنشطة الرياضية على ارض الواقع من خلال المشاركات والأنشطة الرياضية المختلفة، وأهمية الربط بين أنشطة الأفراد وأهدافها وتقويم عملية الأداء أول بأول من خلال الإدارة الفاعلة للأداء لاتخاذ قرارات إدارية حول عملية الأداء الاستراتيجي بصورة سليمة في الوقت المناسب من قبل الإدارة العليا، عن طريق التغذية العكسية التي تساعد إدارة الأفراد على تطوير قابلية وإمكانات العاملين لاكتساب ميزة رياضية تنافسية من خلال الموارد البشرية التي تمتلكها وعن طريق أنشطتها الرياضية ومشاركاتها، إذ يعتبر المحور الأساسي لتحقيق غايات وأهداف المؤسسات الإدارية من خلال الربط بين قدرة المؤسسة على إدارة مواردها وتحقيق أهدافها وما تمتلكه من مهارات وكفاءة علمية قادرة على تعديل مسار الأداء الاستراتيجي لها (مصطفى نجيب: 2004، 89).

#### 4-4 عرض نتائج العلاقة الارتباطية بين القيادة الخادمة والتوافق المهني وتحليلها ومناقشتها.

##### جدول (7)

##### علاقة الارتباط البسيط بين نتائج العينة على مقياسي البحث

ت	المتغيرات	قيمة معامل الارتباط البسيط	sig	دلالة الارتباط
1	القيادة الخادمة	0.680	0,000	معنوي
	التوافق المهني			
معنوي عند مستوى دلالة $0.05 \geq$				

إذ يتبين من الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين مقياسي البحث وهذا يعني وجود علاقة ارتباط معنوية، ويعزو الباحث ذلك إلى ان مستوى القيادة الخادمة لدى مدراء اقسام الأنشطة الرياضية هو مستوى مهني جيد حيث يسهم التواصل الإداري الفعال بين رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والوحدات والأجهزة الفنية والإدارية وتوافقهم المهني داخل المؤسسة إلى تحقيق انسجام في الأداء الرياضي والإداري، حيث يتيح نقل الأهداف وضوح التعليمات والقرارات والتغذية الراجعة بشكل واضح ومنتظم لها، وتشير الدراسات إلى أن ضعف التواصل الداخلي بين اجراء المؤسسة يؤدي إلى تداخل الصلاحيات وتضارب القرارات وتأخير تنفيذ الخطط الموضوعة مما يؤثر سلبًا على الأداء المطلوب، حيث يعملون على اختزال القيادة الخادمة في مجالات ذات مردود ملموس نتيجة الضغوط الإدارية والرياضية، يميل رؤساء الاقسام للتركيز على ممارسات قيادية مهنية تخدم مجالات تحقق عائداً ملموساً أو أنياً للفريق (مثل تحقيق الفوز أو الاستقرار الرياضي)، ما يضع سقفاً محدوداً للأثر الإنساني العميق ويُفضي إلى قيادة انتقائية مهنية، حيث تبين هذه التفسيرات توضح أن نجاح القيادة الخادمة يتطلب تأسيس توافق مهني استراتيجي تُدمج فيها قيم الخدمة الرياضية والمهنية والتواضع في السياسات الداخلية والمؤسسية لها، تؤكد أن التحول الحقيقي للقيادة الخادمة لا يتحقق إلا بجعلها ثقافة مؤسسية راسخة لا مجموعة إجراءات فردية ظرفية (Robin:2019.132)

## 5-4 عرض نتائج العلاقة الارتباطية بين القيادة الخادمة والأداء الاستراتيجي وتحليلها ومناقشتها.

## جدول (8)

## علاقة الارتباط البسيط بين نتائج العينة على مقياسي البحث

ت	المتغيرات	قيمة معامل الارتباط البسيط	sig	دلالة الارتباط
1	القيادة الخادمة	0.736	0,000	معنوي
	الأداء الاستراتيجي			
معنوي عند مستوى دلالة $0.05 \geq$				

إذ يتبين من الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين مقياسي البحث، ويعزو الباحث وجود علاقة قوية و مترابطة بين كلاً المتغيرين حيث ان التركيبة التحليلية للقيادة الخادمة مترابطة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بأفضل الطرائق وأقل إمكانيات وذات جودة عالية، حيث تكون عملية توليد المعلومات وكيفية تطوير استراتيجيات المؤسسة وكيفية تنفيذها بحسب البعد الاستراتيجي للمؤسسة، ويتمثل الأداء الاستراتيجي بقدرة المؤسسة على اكتساب معلومات عن بيئتها وافرادها عن طريق أدراك واستشعار الفرص المتاحة أمام أنشطتها ومن ثم استغلالها والاستجابة إلى الاتجاهات الرياضية وتحديد الفرص الخاصة بتحقيق الأنشطة الرياضية بمختلف الاتجاهات والكشف عن توليفات جديدة ذات قيادة خادمة حاكمة من خلال تبني مفهوم الأداء الاستراتيجي الرياضي فيها وهذا بدوره يؤدي الى تطوير استراتيجيات فعالة للوصول إلى مرحلة النشاط الرياضي الهادف ومن ثم تنفيذ تلك الاستراتيجيات للوفاء باحتياجات ومتطلبات الشعب وحدثها(ناصر عبد:2009،89).

## الفصل الخامس

## 5-الاستنتاجات والتوصيات.

## 1-5 الاستنتاجات.

- 1) أظهرت الدراسة ان مستوى القيادة الخادمة لدى مدراء اقسام الأنشطة الرياضية كان بمستوى جيد من وجهة نظر مسؤولي الشعب والوحدات التابعة لها مما يشير الى وجود وعي قيادي يتميز بخدمة المدربين واللاعبين وبناء علاقات إنسانية واجتماعية داخل المؤسسات التعليمية لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- 2) هناك ضعف واضح في نظام تقييم الأداء المعتمد في المؤسسة فضلاً عن كون معايير الأداء تتصف بعدم تكيفها بصورة مستمرة مع التغيرات والتطورات البيئية الحالية ونوع النشاط المقدم من قبل العينة المختارة.
- 3) عدم اهتمام المؤسسات التعليمية بالأداء الاستراتيجي عبر توظيفها للقيادة الخادمة من خلال تشجيع وتحفيز مواردها البشرية، فضلاً عن ضمان تحقيق التوافق المهني وتكيفها مع بيئتها.

## 2-5 التوصيات.

- 1) إدراج مفاهيم القيادة الخادمة ضمن ادلة السلوك القيادي المعتمد في وزارة التعليم العالي او المؤسسات الرياضية لتكون مرجعية أخلاقية إدارية في عمل القادة الرياضيين في اقسام الأنشطة الرياضية.
- 2) إجراء تقييم دوري لمستوى القيادة الخادمة داخل اقسام وشعب الأنشطة الرياضية باستخدام أدوات مقننة لمعرفة مستوى التقدم وتحديد نقاط الضعف القيادي والعمل على تطويرها.
- 3) عقد دورات حول القيادة الخادمة والتوافق المهني والأداء الاستراتيجي لدورها المهم والتميز في تنمية وتطوير الافراد العاملين من اجل تحقيق كافة الأهداف التي تطمح المؤسسة تحقيقها بأسرع وقت ممكن.
- 4) ضرورة تفعيل بعد منظور التقييم من خلال وضع سياسات وإجراءات عمل مناسبة تساهم في معالجة الانحرافات في سياسات العمل الإداري والفني والرياضي لأقسام وشعب الأنشطة الرياضية.

### المصادر

- ابو غالي واخرون(2009): التوافق المهني وعلاقته بأساليب ادارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة , مجلة الجامعة الاسلامية , العدد2, المجلد17.
- أحمد، محسن لطفي(2002): مقياس الشخصية. المصرية الدولية للطباعة والنشر، مصر.
- جميل، عمر(2024): الثقافة الرقمية للذكاء الاصطناعي وعلاقتها بالكفاءة الأدائية لدى تدريسيي كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في بعض الجامعات العراقية. رسالة ماجستير. جامعة سامراء.
- شاويش، مصطفى نجيب(2004): إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة. الأردن.
- عبدالله ، علي بن أحمد(2020): سلوك القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- ناصر، عبد الرضا محسن(2009): إبعاد استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية الشاملة ودورها في الأداء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- Dahlin, S., Oja, B. D., Avey, J. B., & Sullivan, G. S. (2024) The influence of servant leadership on athletic performance: A self-determination theory perspective. Sport, Business and Management: An International Journal.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R.C. Servant leadership: (2019).A systematic review and call for future research. The Leadership Quarterly, 30(1).

## الملاحق

## ملحق (1)

يبين أسماء الخبراء والمختصين الذين اعتمدتهم الباحث بشأن تحديد صلاحية محاور وعبارات البحث

ت	اسم الخبير	اللقب العلمي	الاختصاص	مكان العمل
1	وليد خالد همام	أ.د.	الإدارة الرياضية	كلية التربية الأساسية / جامعة الموصل
2	جاسم جابر محمد	أ.د.	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة القاسم الخضراء
3	باسم سامي شهيد	أ.د.	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة ذي قار
4	عثمان محمود شحاذه	أ.د.	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة ديالى
5	عماد عزيز نشمي	أ.د.	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة المثنى
6	شاهين رمزي رفيق	أ.د.	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة كركوك
7	عدي كريم رحمان	أ.د.	الإدارة الرياضية	كلية التربية الأساسية / جامعة ديالى
8	ثامر حماد رجه	أ.د.	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة بغداد
9	ثابت احسان احمد	أ.د.	الإدارة الرياضية	كلية التربية للبنات / جامعة الموصل
10	ساجت مجيد جعفر	أ.د.	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة القادسية

## ملحق (2)

1/ مقياس القيادة الخادمة

ت	محور الرؤية
1	يضع رئيس القسم أهداف تتسق مع محتوى وأنشطة الألعاب الرياضية.
2	توحد الجهود الواضحة من إدارة القسم لتحقيق التميز
3	يتم إشراك جميع الأطراف المعنية في تطوير رؤية القسم لضمان الالتزام والعمل الجماعي.
4	قرارات رئيس القسم تعكس استراتيجية طويلة المدى تخدم الأهداف والرياضية والاجتماعية.
5	يضع رئيس القسم أهداف بناءة على فهم الواقع والانطلاق للمستقبل.
6	قرارات رئيس القسم تعكس استراتيجية طويلة المدى تخدم الأهداف الرياضية الخاصة بالمؤسسة.
7	الرؤية التي يتبناها رئيس القسم تحقّر الإبداع والابتكار في مختلف جوانب العمل بالشعب والوحدات.
8	يتم دعم الرؤية بخطط تنفيذية واضحة لضمان تحقيقها على أرض الواقع وتحقيق النتائج.
9	يُعبّر عن الرؤية بلغة إدارية استراتيجية من قبل رئيس القسم مع الحفاظ على البعد الرياضي والإنساني.
10	يتم تقييم الرؤية بانتظام من قبل مسؤولي الشعب لضمان توافقها مع المتغيرات الرياضية والإدارية.
ت	محور التمكين
1	يمنح رئيس القسم مسؤولي الشعب صلاحية اتخاذ قرارات مهمة تتعلق بالعمل.
2	يهتم رئيس القسم بتعزيز قدرات أعضاء الشعب والوحدات وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
3	يأخذ رأي مسؤولي الشعب والوحدات الرياضية التابعة لها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.
4	رئيس القسم يثق بفريق العمل ويمنحهم المساحة اللازمة للابتكار واتخاذ المبادرات.
5	يساعد التمكين الإداري بتخفيف الأعباء عن مسؤولي الشعب والوحدات.
6	يستطيع مسؤولي الشعب الوصول إلى المعلومات والموارد التي تمكنهم من أداء مهامهم بفعالية.

7	يتفهم وظائف مسؤولي الشعب ومكانتهم كجزء حيوي في القسم.
8	بعض مسؤولي الشعب والوحدات يشعرون بأنهم لا يمتلكون التأثير الكافي على مجريات العمل الموجود.
9	نفتقر إلى الموارد المالية التي تمكننا من تنفيذ مهامنا الفنية والإدارية بالشكل المطلوب.
10	أحياناً يواجه العاملون صعوبة في اتخاذ قرارات مهمة بسبب المركزية الزائدة.
ت	محور التواصل
1	يهتم رئيس القسم بتنمية العلاقات الايجابية مع مسؤولي الشعب والوحدات التابعة لها.
2	يستخدم قنوات تواصل متنوعة اجتماعات، تطبيقات، مع الشعب التابعة لها.
3	الاعتراف بمسؤولي الشعب والوحدات كشركاء في العمل الفني والإداري.
4	يظهر تعاطفاً صادقاً مع اللاعبين والموظفين عند مواجهتهم تحديات شخصية أو مهنية.
5	يشجع الأعضاء على قيادة المبادرات المجتمعية كجزء من مسؤولية القسم الاجتماعية.
6	وضوح المعلومات التي تتلقاها من إدارة القسم حول الأنشطة والفعاليات المقامة.
7	وجود تواصل فعال لحل المشكلات التي تواجه مسؤولي الشعب والوحدات والمدربين.
8	يُنظّم لقاءات دورية مع بقية الأعضاء للإجابة على استفساراتهم وتوضيح الأمور المبهمة.
9	قلة اهتمام رئاسة القسم بعقد المناقشات المفتوحة مع أعضاء الأنشطة ومدربيهم والوحدات التابعة لها.
10	نظم ولوائح العمل الداخلية قد تسهم في ضعف التواصل بين الرئيس والمرؤوسين.
ت	محور الابداع
1	يجسد الابداع في الهوية البصرية للقسم مثل التصميمات الفنية، شعارات تفاعلية. المشاركات الرياضية.
2	يبحث عن التجديد واكتساب وتطبيق مهارات جديدة تساعد في إنجاز العمل الرياضي.
3	يمتلك المهارة الكافية التي تمكنه من التعبير عن أفكاره وإقناع الآخرين بها.
4	يُشجع على دمج مفاهيم غير تقليدية في الاستراتيجيات الرياضية (كالتكنولوجيا، والذكاء الاصطناعي)
5	يتم تحفيز الرياضيين والمدربين على استخدام أساليب تدريبية مبتكرة.
6	يساهم القادة في القسم في خلق ثقافة عمل تحفز التفكير الإبداعي.
7	يستخدم رئيس القسم التكنولوجيا الحديثة لدعم الابتكار الرياضي والإداري.
8	توفر بيئة العمل في القسم مساحة للنقاش والتجريب دون خوف من الفشل.
9	يوفر القسم فرصاً للمشاركة في مؤتمرات وفعاليات متعلقة بالإبداع الرياضي.
10	يتم تكريم الأفراد الذين يساهمون بأفكار إبداعية داخل الشعب والوحدات من قبل مدراء الأقسام.

2/ مقياس التوافق المهني	
ت	محور العلاقة مع الإدارة
1	إتاحة الفرصة لمسؤولي الشعب لمعرفة نتائج العمل اول بأول عن طريق الأقسام.
2	إحساس مسؤول الشعبة والوحدة بالتقدير الذاتي من خلال إنجازك لتلك الأعمال.
3	إتاحة الوقت الكافي لإتمام العمل بكفاءة ودقة إداريا وفنيا.
4	المكافأة التي تتلقاها مقابل الاداء الجيد
5	يشعر الموظفون والرياضيون بأن اقتراحاتهم تؤخذ على محمل الجد.
6	يتيح النشاط الاجتماعي الترفيهي التي يوفره القسم لك وللأفراد الذين يعملون معك.
7	يعمل القسم على بناء شراكات مع مؤسسات بحثية لدعم الابتكار.
8	اشعر بالثقة في الإدارة التي اعلم معها.
ت	محور نوع وقيمة العمل
1	طبيعة العمل الذي يقوم به القسم يتناسب مع قدراتك وطموحك.
2	يتيح الفرصة لك للمشاركة في اتخاذ القرارات العليا خارج شعبتك و وحدتك.
3	يُنظّم ورش عمل لتمكين الأعضاء من مهارات إدارة المشاريع الرياضية والبطولات المتحققة.
4	اجد صعوبة في ضبط انفعالاتي السلبية بمناسبة اداء المهام الموكلة ضمن العمل المناط بي.
5	اشعر بالثقة ازاء إدارة القسم التي اعلم به.
6	يتيح رئيس القسم فرص لاكتساب مهارات جديدة من خلال المشاركة في الدورات والندوات.
7	مدى ملائمة الجهد الذي تبذله في العمل مع ما تحصل عليه من مزايا وظيفية.
8	تشجيع الإدارة الموظفين على إيجاد التوازن بين الفرص واستغلالها لأجل تنمية الافراد العاملين.
ت	محور العلاقة مع المسؤول

1	التفاهم بينك وبين رئيس القسم متوفر لديكم لمناقشة مختلف القضايا التي تهم الأنشطة الرياضية.
2	هنالك علاقة حسنة بينك وبين المرووس في عملك
3	الخلافات مع المسؤول حول طريقة الاداء تدفعني الى اعتماد سلوك اللامبالاة والتكاسل
4	اتضايق من الاستمرار في النشاط الرياضي نظراً لصعوبة التفاهم مع المسؤول حول مختلف القضايا.
5	يقدر المسؤولون ادائي المتميز بالعمل الرياضي سواء على صعيد كليتي او جامعتي.
6	اشعر بعدالة وموضوعية رئيس القسم في تعاملهم معي اثناء البطولات الرياضية.
7	يساهم المسؤولون في حل المشكلات الفنية التي تحدث اثناء النشاط او البطولات الرياضية.
8	يحترم المسؤولون ارائي ومقترحاتي المهنية التي تصب في مجال عملي الرياضي لتحقيق الإنجاز الرياضي.
ت	محور ظروف العمل
1	يرى اللاعبين والموظفين كأشخاص لديهم إمكانيات للنمو، وليس فقط كأدوات لتحقيق الإنجازات.
2	أحياناً تفتقر رؤية رئيس القسم إلى الواقعية، مما يؤدي إلى صعوبات في التنفيذ للمهام الموكلة.
3	الفرص متاحة لك لتجريب وسائل جديدة لأداء افضل وليتحقق الإنجاز الرياضي المطلوب.
4	لا يُنظم مدير القسم جلساتٍ لدعم اللاعبين نفسياً بعد الخسائر أو الإصابات الخطيرة.
5	انعدام الثقة بين الرئيس والمرؤوسين يولد عدم الرغبة في التواصل بينهما.
6	يتجاهل رئيس القسم أهمية الحوار المتبادل في إدارة الأنشطة الرياضية.
7	يُعاقب على الأخطاء بدلاً من تحويلها إلى فرص للتعلم الجماعي.
8	رضاك عن ساعات العمل في وظيفتك مقارنة بالساعات المشابهة في الوظائف الأخرى
ت	محور العلاقة مع الزملاء
1	اعتراف مدراء الأقسام وزملائك بالجهد الذي تبذله اثناء البطولات والتجمعات الرياضية.
2	توفر اسلوب المساعدة للأخرين في العمل لديك في المواقف الصعبة
3	ينتابني مشاعر الارتياح كوني احظى بالقبول من قبل زملاء العمل الرياضي.
4	يوجد نقص في الدعم الإداري للموظفين عند مواجهة تحديات تتعلق بعملهم.
5	اعتز بتبادل الآراء بين زملاء العمل حول المهام والأنشطة الرياضية والبطولات أيضاً.
6	لا يشرك الأعضاء والموظفين في وضع الأهداف المستقبلية.
7	يواجه أصحاب الأفكار الجديدة صعوبة في الحصول على دعم من الإدارة.
8	توفر الإدارة بيئة داعمة للابتكار والتجريب.

3/ مقياس الأداء الاستراتيجي	
ت	محور بطاقة الأداء المتوازن
1	تعتمد الأقسام معايير كفاءة في استقطابها المدربين في مختلف الألعاب الرياضية ذوي المواهب .
2	تحرص الإدارة على إعداد وتنفيذ برامج تدريب كفاءة لتحسين أداء المنتسبين والمدربين.
3	تتضمن ادارة القسم على برامج تدريب للموظفين لتطوير أدائهم وعملهم في مجال تخصصهم.
4	تعتمد الإدارة على الإسناد المادي لخطط وبرامج التحسين المستمر في جودة البطولات والألعاب الرياضية والخدمات المقدمة.
5	تهتم الإدارة بالموظفين الذين يبادرون أفكارا جديدة تطور من العمل الرياضي وتطويره في أداء العمل.
6	تدعم الإدارة البراعة التكنولوجية في تطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية للإنجاز الرياضي المتحقق.
7	تتمتع الإدارة بالقدرة على إحداث إي تغيير في نظام القسم عند حدوث تغيير في البيئة الخارجية.
ت	محور العمليات الداخلية
1	تصميم العمل وتخصيص الأدوار يمتاز بدرجة من المرونة والإبداع لتحقيق البطولات والانجاز الرياضي المطلوب.
2	تعتمد الإدارة مفاهيم حديثة وتقنيات حديثة في تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي.
3	تشجع إدارة القسم بالإبداع الذي يساهم في رفع الأداء الوظيفي والإداري والفني.
4	تقوم الإدارة بمتابعة الفرص البيئية المتاحة بغض النظر عن الموارد المتوفرة لديها لتحقيق الأهداف المستقبلية.
5	تتميز الإدارة بقدرة عالية من البراعة التنظيمية وبقدرتها على التأثير في موظفيها وتطوير أدائهم لتحقيق النتائج.
6	تقوم الإدارة بإعطاء فرص حقيقية للأفراد ذوي القدرات الإدارية والفنية لتطوير مستقبلهم الإداري والرياضي.
7	تمتلك الإدارة البراعة على تحقيق التوازن بين أهداف وغايات اقسام الانشطة وتلبية طموح موظفيها.
ت	محور التعلم والنمو

1	تتعامل الإدارة مع التقنيات الحديثة في التعلم والتدريب.
2	يوجد لديه قائمة واضحة بالأهداف بالشعب التي ترشدك في أدائك الوظيفي أعلى مستوياته.
3	تساهم في إيجاد طرق إبداعية للشعب والوحدات لتطوير أدائها وعملها بأحسن صورة
4	تبذل أقصى درجات الوعي الذهني لإيجاد الآليات عمل حديثة مبسطة وذات جودة عالية.
5	تسعى لتطوير مهاراتك الفكرية وتوسيع مداركك الذهنية من خلال التدريب والاطلاع على المستجدات الرياضية الحديثة.
6	تحرص الإدارة على أن يكون جميع الافراد مندفعين ذاتياً في انجاز أعمالهم.
7	تمتلك الإدارة نظاماً يعمل على تحفيز الموظفين نحو التطور والإبداع في العمل الرياضي.
ت	محور تقييم الأداء
1	تقوم الإدارة بتقييم وقياس فاعلية البرامج التدريبية المخصصة لتطوير شعب ووحدات الأنشطة الرياضية.
2	تكافئ الإدارة الموظفين الذين يساهمون في رفع مستوى الأداء الرياضي الاستراتيجي.
3	تراعي الإدارة استخدام أحدث التكنولوجيا في أنشطة العمل الوظيفي لديها.
4	يخصص القسم الأموال والجهود الكافية لاستغلال الفرص الممكنة لتطوير العمل الرياضي.
5	تقوم ادارة القسم بعمليات الاستقصاء ( الفحص) البيئي على النحو مستمر للشعب والوحدات.
6	تمتلك إدارة القسم القدرة على الاستجابة لتغيرات البيئة التي يطلقها الآخرون.
7	يسعى القسم للبحث عن المعلومات التي تسهل العمل على فتح أبواب مستحدثة جديدة .