

## مستوى ممارسة استراتيجيات القيادة الابتكارية لدعم متطلبات الجودة الشاملة لدى العاملين في الأنشطة الرياضية بالجامعات العراقية

م. اوس سعد حسين

الجامعة العراقية - قسم شؤون الاقسام الداخلية

[aws.s.hussien@aliraqia.edu.iq](mailto:aws.s.hussien@aliraqia.edu.iq)

### مستخلص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة استراتيجيات القيادة الابتكارية لدعم متطلبات الجودة الشاملة لدى العاملين في الأنشطة الرياضية بالجامعات العراقية، والكشف عن الفروق في مستوى هذه الممارسة تبعاً لبعض المتغيرات الديموغرافية، ولاسيما متغير الجنس. وانطلقت الدراسة من أهمية القيادة الابتكارية بوصفها أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز ثقافة الإبداع، ودعم متطلبات الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية، ولاسيما في قطاع الأنشطة الرياضية الذي يؤدي دوراً تربوياً وتنموياً مهماً. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المقارن لملاءمته لطبيعة البحث، وتكوّن مجتمع البحث من العاملين في الأنشطة الرياضية بالجامعات العراقية، في حين بلغت عينة البحث (80) فرداً من الذكور والإناث، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. ولجمع البيانات، استخدم الباحث استبانة أعدت خصيصاً لقياس القيادة الابتكارية لدعم متطلبات الجودة الشاملة، وتضمنت أربعة محاور رئيسية هي: الرؤية الابتكارية والتخطيط الاستراتيجي، تشجيع الإبداع والتمكين الوظيفي، التحسين المستمر وإدارة التغيير، واتخاذ القرار المبني على الجودة والعمل الجماعي. أظهرت النتائج

- أن مستوى ممارسة استراتيجيات القيادة الابتكارية لدعم متطلبات الجودة الشاملة لدى العاملين في الأنشطة الرياضية بالجامعات العراقية جاء بمستوى متوسط بشكل عام،  
- أظهر محور تشجيع الإبداع والتمكين الوظيفي أعلى مستوى بين محاور القيادة الابتكارية، وبدرجة مرتفعة وتباين في مستويات المحاور،  
واوصى بضرورة تبني برامج تدريبية وتطويرية متخصصة تستهدف القيادات والعاملين في الأنشطة الرياضية بالجامعات العراقية،

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الابتكارية، الجودة الشاملة، الأنشطة الرياضية

### 1-1 مقدمة البحث وأهميته:

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في مختلف المجالات، ولاسيما في المجالين الإداري والتربوي، الأمر الذي فرض على المؤسسات التعليمية تبني أنماط قيادية حديثة قادرة على مواكبة هذه التغيرات والاستجابة لمتطلبات المستقبل. وتعد الجامعات من أهم المؤسسات التي يقع على عاتقها إعداد الموارد البشرية المؤهلة، ويأتي قطاع الأنشطة الرياضية الجامعية بوصفه أحد الركائز الأساسية في بناء شخصية الطلبة وتنمية قدراتهم البدنية والاجتماعية والنفسية، فضلاً عن دوره في تعزيز الانتماء المؤسسي والعمل الجماعي وفي ظل هذه المتغيرات المتسارعة، تبرز القيادة الابتكارية كأحد المداخل الإدارية الحديثة التي تركز على تشجيع الإبداع، وتحفيز العاملين، وتبني الأفكار الجديدة، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمل. وتشير الدراسات إلى وأن القيادة الابتكارية تمثل عنصراً فاعلاً في دعم متطلبات الجودة الشاملة داخل المؤسسات التعليمية، التي تركز على تشجيع الإبداع، وتحفيز العاملين، وتبني الأفكار الجديدة، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمل. كما أن هذه الاستراتيجية تُعد أداة فاعلة في دعم متطلبات الجودة الشاملة من خلال تعزيز

ثقافة التحسين المستمر، وتطوير أساليب العمل، ويُعد (التكامل بين القيادة الابتكارية والجودة الشاملة عاملاً أساسياً في بناء بيئة تنظيمية مرنة قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق التميز المؤسسي، إذ تعتمد القيادة الابتكارية على استراتيجيات مرنة تمكن القادة من استشراف المستقبل وصياغة رؤية واضحة تساهم في تطوير العمل وتحقيق الأهداف المنشودة) (الهاشمي، 2020، صفحة 62) إذ تعتمد القيادة الابتكارية على استراتيجيات مرنة ومبتكرة تمكن القادة من مواجهة التحديات، واستشراف الفرص المستقبلية، وصياغة رؤية واضحة تساهم في تطوير العمل وتحقيق الأهداف المنشودة لذلك برزت القيادة الابتكارية كأحد الأساليب القيادية المعاصرة التي تركز على تشجيع الإبداع، وتبني الأفكار الجديدة، واستثمار قدرات العاملين، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز. إذ تُعد الرؤية المستقبلية عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات الجامعية، ولا سيما في مجال الأنشطة الرياضية، لما لها من دور في توجيه الجهود وتنظيم العمل وتحديد الأولويات المستقبلية. فامتلاك العاملين لرؤية مستقبلية واضحة يساهم في تحسين مستوى التخطيط، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الأنشطة الرياضية المقدمة داخل الجامعات. وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على مستوى ممارسة استراتيجيات القيادة الابتكارية لتعزيز الرؤية المستقبلية لدى العاملين في الأنشطة الرياضية بالجامعات العراقية، بهدف التعرف على واقع هذه الممارسات، ومدى إسهامها في تنمية الرؤية المستقبلية، بما يساهم في تطوير الأداء الإداري والرياضي، ويدعم توجه الجامعات العراقية نحو التميز والتطوير المستمر.

### 2-1 مشكلة البحث

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها التعليم الجامعي، وتزايد الاهتمام بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية، برزت الحاجة إلى تبني أنماط قيادية حديثة قادرة على مواكبة هذه التحولات، ومن أبرزها القيادة الابتكارية لما لها من دور فاعل في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز جودة الخدمات المقدمة. وتُعد الأنشطة الرياضية في الجامعات العراقية أحد المجالات المهمة التي تساهم في تنمية الطلبة بدنياً ونفسياً واجتماعياً، الأمر الذي يتطلب إدارة فعالة تعتمد على استراتيجيات قيادية مبتكرة لدعم متطلبات الجودة الشاملة. ومن خلال عمل الباحث وملاحظته الميدانية للواقع العملي لاحظ وجود تفاوت في مستوى ممارسة استراتيجيات القيادة الابتكارية لدى القائمين على إدارة الأنشطة الرياضية في الجامعات العراقية، اسهمت في غموض الصورة حول مدى تطبيق هذه الاستراتيجيات وأثرها في دعم الجودة وما يترتب على ذلك من تأثير في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة. كل ذلك ولد للباحث مشكلة حاول دراستها دراسة علمية وموضوعية نظراً محدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في البيئة الجامعية العراقية، ولا سيما في مجال الأنشطة الرياضية، ومن هنا تبرز المشكلة بالحاجة لدراسة علمية موضوعية لتقييم مدى تطبيق هذه القيادة وفعاليتها في تحسين الأداء المؤسسي والخدمات المقدمة. ومعرفة لمستوى ممارسة استراتيجيات القيادة الابتكارية لدعم متطلبات الجودة الشاملة لدى العاملين في الأنشطة الرياضية بالجامعات العراقية؟

### 3-1 هدفاً البحث

- 1- التعرف على مستوى ممارسة استراتيجيات القيادة الابتكارية لدى القيادة الادارية بدعم متطلبات الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في الأنشطة الرياضية بالجامعات العراقية.
- 2- التعرف على الفروق في مستوى ممارسة استراتيجيات القيادة الابتكارية ودعم الجودة الشاملة تبعاً لبعض المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

#### 4-1 فرضا البحث:

- 1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة استراتيجيات القيادة الابتكارية دعم متطلبات الجودة الشاملة لدى العاملين في الأنشطة الرياضية بالجامعات العراقية.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث في استراتيجيات القيادة الابتكارية ودعم متطلبات الجودة الشاملة تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية

#### 5-1 مجالات البحث

- 1-5-1 المجال البشري: 156 تدريسي من العاملون في النشاط الرياضي في الجامعات العراقية
- 2-5-1 المجال الزمني: من 2024 /10/20 لغاية 2025 /3 /17
- 3-5-1 المجال المكاني : الجامعات العراقية

#### 6-1 تحديد المصطلحات:

القيادة الابتكارية: هي نمط قيادي يركز على تشجيع الإبداع والتجديد في أساليب العمل واتخاذ القرارات، بهدف تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق نتائج متميزة من خلال تحفيز الأفكار الجديدة وابتكار حلول فعالة للمشكلات القائمة.

الجودة الشاملة: هي نهج إداري يسعى إلى تحقيق مستوى عالٍ من الأداء والكفاءة في جميع جوانب المؤسسة، من خلال تحسين العمليات والخدمات ورضا المستفيدين، وضمان مشاركة جميع العاملين في متابعة وتطوير معايير الجودة بشكل مستمر.

#### 1-2 منهجية البحث

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

#### 2-2 مجتمع البحث وعينته:

يُقصد بمجتمع البحث ( جميع الوحدات أو العناصر التي تتجسد فيها الظاهرة محل الدراسة، سواء أكانت أفراداً أم جماعات أم أشياء، والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً بمشكلة البحث) (السعداوي و الجنابي، 2013، صفحة 30). وقد تم تحديد مجتمع البحث بطريقة قصدية، وتمثل بالعاملين في مجال النشاط الرياضي في الجامعات العراقية. أما عينة البحث فقد جرى اختيارها بأسلوب العينة العشوائية، إذ توزعت على ثلاث فئات؛ شملت عينة التجربة الاستطلاعية الأولى وبلغ عددها (4) أفراد، وعينة بناء المقاييس التي تكونت من (72) فرداً بواقع (36) امرأة و(36) رجلاً من أقسام وشعب النشاط الرياضي في الجامعات العراقية، فضلاً عن عينة التطبيق التي بلغ عدد أفرادها (80) فرداً، بواقع (40) امرأة و(40) رجلاً من الأقسام والشعب ذاتها.

#### 3-2 وسائل جمع المعلومات المستخدمة بالبحث:

- المصادر العربية والأجنبية.
- الاختبارات والقياس
- شبكة الانترنت
- استمارة استبانة خاص بقياس (القيادة الابتكارية لدعم متطلبات الجودة الشاملة).

#### 4-2 أداة البحث:

اعتمد الباحث الاستمارة كأداة للبحث لقياس لدراسة الظاهرة التي وهي مستوى القيادة الابتكارية لدعم متطلبات الجودة الشاملة في شعب واقسام الرياضية الجامعية.

#### 2-4-1 تحديد مجالات المقياس.

بعد الاطلاع المتعمق على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع القيادة الابتكارية ، وتحليل ما ورد فيها من طروحات وأفكار، توصلت الباحثة إلى تحديد أربعة مرتكزات رئيسية تمثل الأبعاد الجوهرية لمستوى القيادة الابتكارية لدعم متطلبات الجودة الشاملة ، وهي اولاً ( الرؤية الابتكارية والتخطيط الاستراتيجي )يركز هذا المحور على قدرة القائد على صياغة رؤية مستقبلية مبتكرة، وتوظيف التخطيط الاستراتيجي بما يدعم تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتحسين الأداء في الأنشطة الرياضية.) والمحور الثاني( تشجيع الإبداع والتمكين الوظيفي :يتناول هذا المحور مدى دعم القائد للأفكار الجديدة، وتحفيز العاملين، وتقويض الصلاحيات، وتهيئة بيئة عمل تشجع الإبداع والمبادرة بما ينسجم مع متطلبات الجودة الشاملة.) والمحور الثالث( التحسين المستمر وإدارة التغيير يهتم هذا المحور بقدرة القيادة على تبني ثقافة التحسين المستمر، وإدارة التغيير بمرونة، وتطوير الإجراءات والبرامج الرياضية وفق معايير الجودة الشاملة.) والمحور الرابع(اتخاذ القرار المبني على الجودة والعمل الجماعي يركز هذا المحور على أسلوب اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات والمعلومات، وتعزيز العمل الجماعي، وبناء فرق عمل تسهم في تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي.) وقد عُرضت هذه المرتكزات على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة والإدارة الرياضية بتاريخ (الاحد 20-10-2024)، والبالغ عددهم (5) خبيراً، حيث طُلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم بشأن هذه المحاور وصياغة تعريفاتها. ، أقرّ الخبراء بملاءمة هذه الأبعاد وشموليتها لقياس مستوى الأداء المؤسسي الإداري، ليتم الاتفاق في النهاية على اعتمادها كإطار أساسي لبناء أداة القياس

#### جدول (1)

بين استجابة الخبراء على مجالات مقياس القيادة الابتكارية لدعم متطلبات الجودة الشاملة

الملاحظات	النسبة المئوية	الغير موافقين	الموافقين	المحور	
	100%	0	5	الرؤية الابتكارية والتخطيط الاستراتيجي	1
	100%	0	5	تشجيع الإبداع والتمكين الوظيفي	2
	100%	0	5	التحسين المستمر وإدارة التغيير	3
	100%	0	5	اتخاذ القرار المبني على الجودة والعمل الجماعي	4

#### 2-4-2 تحديد فقرات المقياس.

قام الباحث بصياغة البنود الأولية للمقياس، حيث بلغ عددها (28) عبارة او بنداً موزعة على (4) مجالات رئيسية، بواقع (7) بنود او عبارة لكل مجال. وقد تم عرض هذه البنود على لجنة (5) من الخبراء يوم الاثنين الموافق (27-10-2024) لغرض تقويمها من حيث وضوح الصياغة ومدى ملاءمتها لقياس مستوى القيادة الابتكارية لدعم متطلبات الجودة الشاملة لدى العاملين في مجال النشاط الرياضي. وقد حظيت جميع البنود بقبول تجاوز نسبة (75%)، مع الاستفادة من جميع الملاحظات والتوصيات التي طرحها الخبراء واعتمادها في تطوير صياغة المقياس وتحسين دقته.

جدول (2)

بين استجابة الخبراء على مجالات مقياس القيادة الابتكارية لدعم متطلبات الجودة الشاملة

الملاحظات	النسبة المئوية	الغير موافقين	الموافقين	محور الرؤية الابتكارية والتخطيط الاستراتيجي	اولاً
	%100	0	5	تمتلك القيادة الإدارية رؤية مستقبلية واضحة لتطوير الأنشطة الرياضية.	1
	%100	0	5	تعتمد القيادة على أساليب تخطيط مبتكرة لتحقيق أهداف العمل.	2
	%100	0	5	تسهم الخطط الموضوعية في تحسين جودة الأنشطة الرياضية المقدمة.	3
	%100	0	5	تحرص القيادة على مواكبة الخطط مع متطلبات الجودة الشاملة.	4
	%80	1	4	تشجع القيادة على التفكير المستقبلي عند وضع الخطط والبرامج.	5
	%100	0	5	تتابع القيادة تنفيذ الخطط وتقيم نتائجها بشكل دوري.	6
	%100	0	5	تتسم الخطط الإدارية بالمرونة والاستجابة للتغيرات.	7
				محور تشجيع الإبداع والتمكين الوظيفي	ثانياً:
	%100	0	5	تشجع القيادة العاملين على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل.	8
	%100	0	5	توفر القيادة بيئة عمل داعمة للإبداع والابتكار.	9
	%100	0	5	تمنح القيادة العاملين الثقة في أداء مهامهم الوظيفية.	10
	%100	0	5	تفوض القيادة بعض الصلاحيات بما يسهم في تحسين الأداء.	11
	%100	0	5	تحفز القيادة العاملين على المبادرة وتحمل المسؤولية.	12
	%80	1	4	تقدر القيادة الجهود الإبداعية التي يقدمها العاملون.	13
	%80	1	4	تسهم القيادة في تنمية قدرات العاملين المهنية.	14
				محور التحسين المستمر وإدارة التغيير	ثالثاً:
	%80	1	4	تعلم القيادة على تطوير أساليب العمل بشكل مستمر.	15
	%100	0	5	تتبنى القيادة التغيير الإيجابي لتحسين جودة الأداء.	16
	%100	0	5	تسعى القيادة إلى معالجة نقاط الضعف في العمل الإداري.	17
	%100	0	5	تشجع القيادة على تقويم الأداء والاستفادة من نتائجه.	18

19	تتعامل القيادة بمرونة مع التحديات والمتغيرات.	5	0	%100
20	تدعم القيادة تطبيق أساليب حديثة لتحسين جودة الأنشطة.	4	1	%80
21	تحرص القيادة على الاستفادة من التغذية الراجعة للعاملين	5	0	%100
رابعاً:	محور اتخاذ القرار المبني على الجودة والعمل الجماعي			
22	تعتمد القيادة على معلومات دقيقة عند اتخاذ القرارات.	5	0	%100
23	تشرك القيادة العاملين في بعض القرارات المتعلقة بالعمل.	4	1	%80
24	تتخذ القيادة قراراتها بما يحقق متطلبات الجودة الشاملة.	5	0	%100
25	تشجع القيادة العمل بروح الفريق الواحد.	5	0	%100
26	تسهم القيادة في تعزيز التعاون بين العاملين.	5	0	%100
27	تتسم قرارات القيادة بالوضوح والموضوعية.	5	0	%100
28	تساعد القرارات الإدارية على تحسين مستوى الأداء العام.	5	0	%100

#### 4-4-2 احتساب أوزان البدائل:

اعتمد الباحث في بناء مقياس القيادة الابتكارية لدعم متطلبات الجودة الشاملة على مقياس ليكرت الخماسي، الذي يُعد قريباً في منهجيته من أسلوب الأسئلة ذات الخيارات المتعددة ( Multiple Choice)، (كونه من أكثر الأساليب شيوعاً في الدراسات الميدانية والبحوث الكمية. إذ يُعرض على المجيب موقف أو عبارة محددة، ثم يُطلب منه تحديد الاستجابة الأكثر ملاءمة من بين مجموعة بدائل، تحمل كل منها قيمة رقمية أو وزناً مختلفاً) (عودة، 1988م، صفحة 40). وقد جرى تحديد الأوزان وفق منحى إيجابي تصاعدي من (1-5)، حيث مُنحت الاستجابة (دائماً) وزناً قدره (5) درجات، و(غالباً) (4) درجات، و(أحياناً) (3) درجات، و(قليلاً) (2) درجتين، و(نادراً) (1) درجة. أما في حال الأسئلة ذات الصياغة السلبية فقد عكس الترتيب ليعكس الاتجاه الصحيح للقياس.

#### 4-4-2-5 تجربة عينة بناء مقياس القيادة الابتكارية لدعم متطلبات الجودة الشاملة:

تم تنفيذ تجربة ميدانية لبناء مقياس القيادة الابتكارية لدعم متطلبات الجودة الشاملة للفترة من يوم الأحد (2024-11-10) وحتى يوم الاثنين (2024-12-16). حيث تولّى توزيع استمارات المقياس الخاصة القيادة الابتكارية لدعم متطلبات الجودة الشاملة وجمعها من عينة البناء البالغة (72) مكون من (36) امرأة و(36) رجل في اقسام وشعب النشاط الرياضي في الجامعات العراقية وقد جرى اختيارهم عشوائياً من المجتمع الأصلي. وبعد استرجاع الاستمارات، تمت عملية تفريغ جميع استجابات أفراد العينة، كما تم اختبار أدوات القياس ضمن الدراسة الاستطلاعية، وإجراء المعاملات العلمية؟

## 2-4-6: المعاملات العلمية

### 1- صدق المقياس .

#### أ : صدق المحتوى (Content Validity).

**أولاً: الصدق الظاهري :** يُعد الصدق الظاهري أحد أهم مؤشرات الصدق في أدوات القياس، إذ يعكس مدى ملائمة فقرات المقياس وتمثيلها للظاهرة المراد قياسها. (ويتحقق هذا النوع من الصدق عندما يُقر أحد ذوي الخبرة أو الاختصاص بأن الأداة صالحة لقياس الخاصية المستهدفة، وغالبًا ما يكون ذلك من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء أو المختصين في المجال ذي العلاقة) (Freeman, 1998, p. 90) وقد تم التحقق من الصدق الظاهري لمقياس القيادة الابتكارية الداعمة لمتطلبات الجودة الشاملة لدى العاملين في النشاط الرياضي في الجامعات العراقية، وذلك بعرض المقياس بصيغته الأولية على عدد من الخبراء لإبداء آرائهم حول مدى مناسبة وصلاحيته فقراته.

**ثانياً: الصدق المنطقي :** يتوافر الصدق المنطقي في المقياس منذ المراحل الأولى لإعداده، إذ تم تحقيقه من خلال تحديد مفهوم القيادة الابتكارية وتعريفه بصورة دقيقة، فضلاً عن تحديد مجالاته وصياغة فقراته بالاعتماد على آراء مجموعة من الخبراء والمختصين، بما يضمن شمولية المقياس وتمثيها لمتطلبات الجودة الشاملة لدى العاملين في النشاط الرياضي في الجامعات العراقية. الصدق الظاهري

### 2 : صدق البناء :

**أولاً: القوة التمييزية للفقرات.** (ترتكز هذه الطريقة على تقدير صدق الاختبار من خلال قدرته على التمييز بين الأفراد ذوي المستويات العليا والأفراد ذوي المستويات الدنيا في السمة أو القدرة المستهدفة بالقياس) (رضوان ، 2006 ، صفحة 244) ولتحقيق ذلك، تم أولاً تفريغ إجابات كامل عينة التجربة التي بلغ قوامها (72) فرد من العاملين في النشاط الرياضي الجامعي ، ثم جرى احتساب الدرجة الكلية لكل استمارة. بعد ذلك، رتبنا الاستمارات ترتيباً تنازلياً وفق الدرجات من الأعلى إلى الأدنى، وتم اختيار نسبة (27%) من أعلى الدرجات بواقع (19) استمارة، ونسبة (27%) من أدنى الدرجات بواقع (19) استمارة، لتمثل المجموعتين المتطرفتين، بينما استُبعدت النسبة الوسطية البالغة (46%) وعددها (44) استمارة. ويُعتمد هذا الأسلوب في اختيار (27%) لأنه يحقق أكبر تباين ممكن ويُعد مناسباً للتحليل الإحصائي. عقب ذلك، استُخدم اختبار (t-test) لاستخراج معامل التمييز لكل فقرة من فقرات المقياس والبالغ عددها (28) فقرة. وأظهرت النتائج أن جميع الفقرات كانت ذات دلالة إحصائية، إذ جاءت قيم (t) المحسوبة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ، ليبقى عدد الفقرات المعتمدة (28) فقرة كما هو موضح في الجدول (3).

جدول (3)  
معامل التمييز لكل فقرة من فقرات مقياس القيادة الابتكارية لدعم متطلبات الجودة الشاملة

العبارات	المجموعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى المعنوية	دلالة الفروق
<b>محور الرؤية الابتكارية والتخطيط الاستراتيجي</b>						
1	المجموعة العليا	3.5263	1.26352	5.436133	.000	معنوية
	المجموعة الدنيا	2.1579	.89834			
2	المجموعة العليا	2.9474	1.39338	3.978873	.000	معنوية
	المجموعة الدنيا	2.1105	1.22832			
3	المجموعة العليا	3.6316	1.42246	3.783465	.001	معنوية
	المجموعة الدنيا	2.1579	1.01451			
4	المجموعة العليا	4.2632	.93346	4.09644	.000	معنوية
	المجموعة الدنيا	2.1053	.87526			
5	المجموعة العليا	4.2632	.73349	8.570627	.000	معنوية
	المجموعة الدنيا	2.1053	1.28646			
6	المجموعة العليا	4.5789	.83771	6.402361	.000	معنوية
	المجموعة الدنيا	2.3158	1.20428			
7	المجموعة العليا	3.7368	1.24017	2.78839	.004	
	المجموعة الدنيا	2.4737	1.30675			
<b>محور تشجيع الإبداع والتمكين الوظيفي</b>						
1	المجموعة العليا	4.0000	.74536	4.763	.000	معنوية
	المجموعة الدنيا	2.5263	1.12390			
2	المجموعة العليا	3.4737	1.07333	3.105	.004	معنوية
	المجموعة الدنيا	2.4737	.90483			
3	المجموعة العليا	4.1579	1.06787	5.344	.000	معنوية
	المجموعة الدنيا	2.3158	1.05686			
4	المجموعة العليا	3.6842	1.24956	3.645	.001	معنوية
	المجموعة الدنيا	2.3158	1.05686			
5	المجموعة العليا	3.8947	1.19697	3.881	.000	معنوية
	المجموعة الدنيا	2.5263	.96427			
6	المجموعة العليا	4.3684	1.16479	5.821	.000	معنوية
	المجموعة الدنيا	2.3158	1.00292			
7	المجموعة العليا	2.6316	1.46099	3.187	.003	

				المجموعة الدنيا	المجموعة العليا	
		1.4737	.61178	محور التحسين المستمر وإدارة التغيير		
1	معنوية	4.0526	1.26814	المجموعة العليا	2.618	.013
		3.0526	1.07877	المجموعة الدنيا		
2	معنوية	4.4211	1.07061	المجموعة العليا	7.521	.000
		2.1053	.80930	المجموعة الدنيا		
3	معنوية	4.4737	1.07333	المجموعة العليا	7.659	.000
		2.1579	.76472	المجموعة الدنيا		
4	معنوية	3.4737	1.02026	المجموعة العليا	3.186	.003
		2.3684	1.11607	المجموعة الدنيا		
5	معنوية	3.3684	1.16479	المجموعة العليا	3.596	.001
		2.1053	.99413	المجموعة الدنيا		
6	معنوية	4.3684	.59726	المجموعة العليا	6.238	.000
		2.1579	1.42451	المجموعة الدنيا		
7	معنوية	4.5789	.69248	المجموعة العليا	6.413	.000
		2.5789	1.16980	المجموعة الدنيا		
محور اتخاذ القرار المبني على الجودة والعمل الجماعي						
1	معنوية	3.6842	1.10818	المجموعة العليا	4.133	.000
		2.1579	1.16729	المجموعة الدنيا		
2	معنوي	4.3684	.83070	المجموعة العليا	7.195	.000
		2.4211	.83771	المجموعة الدنيا		
3	معنوي	3.7895	.97633	المجموعة العليا	3.953	.000
		2.4737	1.07333	المجموعة الدنيا		
4	معنوي	4.1579	.76472	المجموعة العليا	6.597	.000
		2.2632	.99119	المجموعة الدنيا		
5	معنوي	3.6842	1.20428	المجموعة العليا	2.667	.011
		2.5789	1.34643	المجموعة الدنيا		
6	معنوي	4.1053	.93659	المجموعة العليا	5.461	.000
		2.4737	.90483	المجموعة الدنيا		
7	معنوي	4.2632	.80568	المجموعة العليا	5.205	.000
		2.4737	1.26352	المجموعة الدنيا		

ثانياً: معامل الاتساق الداخلي (علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية) :  
اعتمد الباحث معامل الارتباط البسيط بين الدرجة الكلية للمقياس ودرجة كل فقرة من الفقرات البالغ عددها (28) فقرة، وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي. وقد أظهرت النتائج أن جميع الفقرات تمتلك درجة مناسبة من الاتساق الداخلي، إذ تجاوزت قيم معاملات الارتباط المحسوبة القيمة الجدولية

عند مستوى الدلالة (0.05) في مقياس القيادة الابتكارية لدعم متطلبات الجودة الشاملة ، وبذلك استقر عدد الفقرات المعتمدة عند (28) فقرة، كما هو موضح في الجدول (4) الخاص بمعاملات الاتساق الداخلي.

جدول (4)

معاملات الارتباط البسيط لـ(بيرسون) لفحص صلاحية فقرات المقياس

رقم الفقرة	معامل ارتباطها	مستوى الخطأ	رقم الفقرة	معامل ارتباطها	مستوى الخطأ
محور الرؤية الابتكارية والتخطيط الاستراتيجي					
1	0.466	0.000	1	0.322	0.004
2	0.352	0.002	2	0.329	0.005
3	0.429	0.000	3	0.386	0.000
4	0.300	0.011	4	0.481	0.000
5	0.532	0.000	5	0.310	0.008
6	0.486	0.000	6	0.547	0.000
7	0.523	0.011	7	0.412	0.000
محور تشجيع الإبداع والتمكين الوظيفي					
1	0.621	0.000	1	0.341	0.003
2	0.502	0.000	2	0.551	0.000
3	0.302	0.010	3	0.585	0.000
4	0.705	0.000	4	0.433	0.000
5	0.518	0.000	5	0.529	0.000
6	0.453	0.000	6	0.401	0.000
7	0.595	0.000	7	0.388	0.000

2- ثبات المقياس : يعني " الاستقرار أي انه إذا ما كررت عمليات مقياس الفرد الواحد لأظهرت الدرجة شيئاً من الاستقرار " (عبد السلام، 1984، صفحة 219) . واستخدم الباحث طريقتين:

أولاً : طريقة التجزئة النصفية . اعتمد طريقة التجزئة النصفية لأنها من أكثر طرق الثبات استخدام على العينة وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين النصفين ( 0.747 ) عند مستوى خطأ بلغ (0،000)، لذا تم استخدام (معادلة سبيرمان - براون) لذلك تم تعديل قيمة معامل ثبات نصف الاختبار بمعادلة دلالة ثبات سبيرمان براون (Spearman - Brawn) وقد بلغت قيمة معامل الثبات للمقياس (0.855) وهذا مؤشر جيد وهو معامل ثبات عال، يمكن الاعتماد عليه لتقدير ثبات الاختبار.

ثانياً : طريقة (معامل الفا- كرونباخ) لحساب الثبات بمعامل الفا كرونباخ اعتمد على عينة بناء المقياس نفسها وبلغت قيمة معامل الثبات (0.738)

3- موضوعية مقياس القيادة الابتكارية لدعم متطلبات الجودة الشاملة:

تبيّن أن جميع فقرات الاستبانة كانت واضحة ومفهومة لدى أفراد العينة، كما أنها صيغت بأسلوب الاختيار من متعدد، بما لا يسمح باختيار أكثر من بديل واحد، فضلاً عن خلوها من الأسئلة ذات

الإجابات المفتوحة. ويسهم ذلك في تحقيق درجة عالية من الموضوعية في الأداة، إذ لا يترك مجالاً للاختلاف في تقدير الدرجات التي يحصل عليها أفراد العينة.

#### 2-4-7 وصف مقياس القيادة الابتكارية لدعم متطلبات الجودة الشاملة:

يكون مقياس (القيادة الابتكارية لدعم متطلبات الجودة الشاملة) من (28) فقرة في اربع مجالات للمقياس بواقع (7) فقرات لكل مجال و المقياس التقدير الخماسي (دائماً ، غالباً ، احياناً ، قليلاً ، و نادراً) و اقل درجة هي (28) ودرجة الحياذ هي (84) و اعلى درجة هي (140)

#### 2-5 تطبيق المقياس (التجربة الرئيسة).

قام الباحث بتطبيق مقياس (القيادة الابتكارية لدعم متطلبات الجودة الشاملة) على عينة عددهم وكان عدد افراد العينة (80) مكون من (40) امراة و(40) رجل في اقسام وشعب النشاط الرياضي في الجامعات العراقية إذ تم توزيع المقياس يوم الثلاثاء من تاريخ 11 / 2 / 2025 لغاية الاثنين 17 / 3 / 2025 و عولجت احصائيا لاستخراج النتائج.

#### 2-6 الوسائل الإحصائية :

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

#### 3-1 عرض نتائج مقياس القيادة الابتكارية لدعم متطلبات الجودة الشاملة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارات استبانة مقياس (القيادة الابتكارية لدعم متطلبات الجودة الشاملة) وفقاً للمحاور الاربعة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) والجدول (5) يبين ذلك :

#### جدول (5)

يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (t) المحسوبة ومستوى الخطأ ودلالة الفروق بين مجموعتي البحث مقياس القيادة الابتكارية لدعم متطلبات الجودة الشاملة

المرتبة	المحور	الدرجة	الاهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	س الفرضي	القيمة التائية	sig	الدلالة	المستوى
2	الرؤية الابتكارية والتخطيط الاستراتيجي	23.247	25.3	3.321	2.355	21	4.822	0.000	معنوي	متوسط
1	تشجيع الإبداع والتمكين الوظيفي	25.291	27.5	3.613	2.077	21	5.754	0.000	معنوي	مرتفع
3	التحسين المستمر وإدارة التغيير	21.777	23.7	3.111	2.266	21	1.066	0.116	عشوائي	متوسط
4	اتخاذ القرار المبني على الجودة والعمل الجماعي	21.462	23.3	3.066	1.977	21	0.965	0.266	عشوائي	متوسط
	درجة القيادة الابتكارية	91.777		3.277	5.801	84	7.511	0.000	معنوي	متوسط

عند مستوى دلالة (0.05)

مناقشة نتائج استجابة العينة على مقياس القيادة الابتكارية لدعم متطلبات الجودة الشاملة

يبين الجدول (7) نتائج مقياس القيادة الابتكارية لدعم متطلبات الجودة الشاملة لدى العاملين في الأنشطة الرياضية بالجامعات العراقية، و أظهرت النتائج أن مستوى القيادة الابتكارية جاء بصورة عامة عند مستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (91.777) وبقيمة تائية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى وجود ممارسة فعالية لمتطلبات القيادة الابتكارية، إلا أنها لم تصل إلى المستوى المرتفع المطلوب لتحقيق الجودة الشاملة واحتل محور تشجيع الإبداع والتمكين الوظيفي المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، ويعكس ذلك اهتمام القيادات الرياضية في الجامعات العراقية بتشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة، ومنحهم قدراً من الاستقلالية في أداء مهامهم، الأمر الذي يسهم في تحسين الأداء المؤسسي ودعم متطلبات الجودة الشاملة. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه كل من (Bass & Avolio 2004) بأن القيادة الابتكارية تسهم في تحفيز العاملين وإطلاق قدراتهم الإبداعية من خلال التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار). كما تتوافق مع دراسة (الطائي 2018) التي أكدت (أن التمكين الوظيفي يعد من أهم مرتكزات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والرياضية). (الطائي، 2018، صفحة 88) وجاء محور الرؤية الابتكارية والتخطيط الاستراتيجي في المرتبة الثانية وبمستوى متوسط، ويشير ذلك إلى امتلاك القيادات الرياضية لرؤية مستقبلية إلى حد ما، إلا أن هذه الرؤية قد لا تُترجم بصورة كافية إلى خطط استراتيجية مبتكرة تدعم متطلبات الجودة الشاملة. ويُعزى الباحث ذلك إلى طبيعة البيئة التنظيمية في الجامعات العراقية، التي قد تعاني من محدودية الموارد أو المركزية في التخطيط، مما يضعف من فاعلية التخطيط الاستراتيجي الابتكاري. وتتفق هذه النتيجة مع ما ذكره ( هت وآخرون 2016) بأن ( ضعف التخطيط الاستراتيجي يقلل من قدرة المؤسسات على تحقيق التحسين المستدام والجودة الشاملة ) (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2016, p. 36).

أظهر محور التحسين المستمر وإدارة التغيير مستوى متوسطاً مع عدم وجود دلالة إحصائية، مما يدل على أن ممارسات التحسين المستمر وإدارة التغيير تتم بصورة غير منتظمة أو عشوائية. ويعكس ذلك وجود تحديات في تبني ثقافة التغيير المؤسسي داخل الأنشطة الرياضية الجامعية، وربما يعود ذلك إلى مقاومة التغيير أو ضعف التدريب على أساليب الجودة الحديثة. ويرى الباحث بأن التحسين المستمر يتطلب التزاماً إدارياً طويلاً الأمد وثقافة تنظيمية داعمة، وهو ما قد لا يتوفر بشكل كافٍ في بعض المؤسسات التعليمية. فيما جاء محور اتخاذ القرار المبني على الجودة والعمل الجماعي في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، وغير دال إحصائياً مما يشير إلى أن القرارات الإدارية قد لا تعتمد بشكل كافٍ على البيانات والمؤشرات الخاصة بالجودة، إضافة إلى ضعف العمل بروح الفريق. وقد يُعزى ذلك إلى هيمنة الأسلوب الإداري التقليدي في بعض الجامعات، وضعف مشاركة العاملين في صنع القرار، الأمر الذي يعكس سلباً على تحقيق متطلبات الجودة الشاملة. إذ يرى (Oakland 2014) ( أن العمل الجماعي واتخاذ القرار القائم على البيانات يعدان من الركائز الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح ) (Oakland, 2014, pp. 121-140) . و إن المستوى المتوسط لممارسة القيادة الابتكارية يعكس وجود جهود ملموسة لدعم الجودة الشاملة، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى تطوير وتعزيز، ولاسيما في مجالات التخطيط الاستراتيجي، إدارة التغيير، والعمل الجماعي.

### 3-3 عرض نتائج الفروق مقياس القيادة الابتكارية لدعم متطلبات الجودة الشاملة حسب متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارات استبانة مقياس القيادة الابتكارية لدعم متطلبات الجودة الشاملة و ايجاد الفروق من خلال قيمة (T) حسب متغير الجنس والجدول (6) يبين ذلك :

#### جدول (6)

يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (t) المحسوبة ومستوى الخطأ ودلالة الفروق بين مجموعتي الذكور والاناث

المقياس	وحدة القياس	الاناث		الذكور		قيمة t المحسوبة	مستوى الخطأ	الدلالة
		ع	س	ع	س			
القيادة الابتكارية	درجة	4.776	92.855	5.021	90.669	3.466	0.000	معنوي

### 4-3 مناقشة نتائج الفروق مقياس القيادة الابتكارية لدعم متطلبات الجودة الشاملة حسب متغير الجنس:

يبين الجدول (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مقياس القيادة الابتكارية لدعم متطلبات الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الجنس، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.466) عند مستوى خطأ (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن هذه الفروق حقيقية وليست عشوائية. وقد أظهرت النتائج أن متوسط استجابات الإناث وهو أعلى من متوسط استجابات الذكور ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الإناث غالباً ما يتسمن بأسلوب قيادي يميل إلى التشاركية، والعمل الجماعي، والاهتمام بالتواصل الإنساني، وهي سمات تتوافق مع متطلبات القيادة الابتكارية وتنسجم مع فلسفة الجودة الشاملة ويدركن مستوى ممارسة القيادة الابتكارية الداعمة لمتطلبات الجودة الشاملة بدرجة أعلى مقارنة بالذكور. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الإناث غالباً ما يكن أكثر حساسية تجاه الجوانب التنظيمية والإنسانية في بيئة العمل، وأكثر اهتماماً بأساليب القيادة التي تقوم على التشجيع، والدعم، والعمل الجماعي، وهي عناصر تمثل جوهر القيادة الابتكارية ومتطلبات الجودة الشاملة فالاناث لديهن اهتماماً أكبر باليات التواصل، والمشاركة، وتحسين بيئة العمل، مما يجعلهن أكثر ملاحظة وتقديراً للممارسات القيادية الابتكارية داخل المؤسسة. وفي هذا السياق، يؤكد (Oakland 2014) (أن إدراك العاملين لممارسات القيادة الداعمة للجودة يعد مؤشراً مهماً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن الاختلاف في الإدراك قد يعود إلى خصائص فردية واجتماعية). (Oakland, 2014, الصفحات 123-138) وأن الإناث يميلن إلى تقييم القيادة من منظور تعاوني وإنساني، ويركزن على أبعاد التحفيز والدعم والعدالة التنظيمية، الأمر الذي قد يفسر ارتفاع تقديراتهن لمستوى القيادة الابتكارية مقارنة بالذكور، الذين قد يركزون على الجوانب الإجرائية أو الرسمية في القيادة تعكس الفروق لصالح الإناث أيضاً طبيعة المسؤوليات الإدارية في الأنشطة الرياضية الجامعية، والتي تتطلب قدراً عالياً من التنظيم والدقة والالتزام بمعايير الجودة، وهي جوانب قد تحظى باهتمام أكبر لدى القيادات النسوية. كما أن ارتفاع مستوى التفاعل مع العاملين والاستماع لأرائهم يسهم في تعزيز بيئة الابتكار وتحقيق متطلبات الجودة الشاملة.

#### 4- الاستنتاجات و التوصيات

##### 1-4 الاستنتاجات:

- 1- إن مستوى ممارسة القيادة الابتكارية لدعم متطلبات الجودة الشاملة لدى العاملين في الأنشطة الرياضية بالجامعات العراقية جاء بمستوى متوسط، مما يشير إلى وجود ممارسات قيادية ابتكارية،
- 2- أظهر محور تشجيع الإبداع والتمكين الوظيفي أعلى مستوى بين محاور القيادة الابتكارية، وبدرجة مرتفعة، مما يدل على اهتمام القيادات الإدارية بتشجيع العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية ومنحهم قدرًا من الاستقلالية في أداء مهامهم.
- 3- جاء محور الرؤية الابتكارية والتخطيط الاستراتيجي بمستوى متوسط، مما يعكس وجود رؤية مستقبلية لدى القيادات، إلا أن هذه الرؤية لا تُترجم بصورة كافية إلى خطط استراتيجية ابتكارية داعمة لمتطلبات الجودة الشاملة.
- 4- تمتع الإناث في مستوى إدراك ممارسة القيادة الابتكارية، مما يدل على أن الإناث أكثر وعيًا وتقديرًا لممارسات القيادة الداعمة للجودة الشاملة مقارنة بالذكور.

##### 2-4 التوصيات

- 1- ضرورة تعزيز تبني استراتيجيات القيادة الابتكارية في الأنشطة الرياضية بالجامعات العراقية، من خلال توفير بيئة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار، بما يسهم في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة.
- 2- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة للقيادات والعاملين في الأنشطة الرياضية، تركز على مفاهيم القيادة الابتكارية، التخطيط الاستراتيجي، إدارة التغيير، والعمل الجماعي المبني على معايير الجودة.
- 3- تعزيز اتخاذ القرار المبني على البيانات والمؤشرات الخاصة بالجودة، والحد من الأساليب التقليدية في الإدارة، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.
- 4- تشجيع ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار بين العاملين، لما لها من دور فاعل في تحسين الأداء وتحقيق متطلبات الجودة الشاملة.

#### المراجع

1. محمد نصر الدين رضوان . (2006). *القياس والاختبار في التربية الرياضية*. القاهرة: دار الفكر العربي.
2. احمد عودة. (1988م). *القياس والتقويم في العملية التدريسية*. عمان: ط2، دار الأمل للنشر والتوزيع .
3. قاسم نجم الطائي. (2018). *إدارة الجودة الشاملة*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
4. محسن علي السعداوي، و سلمان عكاب الجنابي. (2013). *(1) أدوات البحث العلمي في التربية الرياضية*، ط1. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
5. محمد عبد السلام. (، 1984). *القياس النفسي والتربوي*. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
6. F s Freeman .(1998). *Theory and Praction of Psychological Testing* .New York.
7. H Mintzberg .(2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management* . Free Press.
8. J S Oakland .(2014). *Total quality management and operational excellence* .London: Routledge.
9. M A Hitt ،R D Ireland و R E Hoskisson .(2016). *Strategic management: Competitiveness and globalization* . Boston: Cengage Learning.

10. M Armstrong .(2017) .*Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* ..Kogan Page.
11. R Daft .(2016) .*Organization Theory and Design* .Cengage Learning.

### **The Level of Practicing Innovative Leadership Strategies to Support Total Quality Management Requirements among Employees in Sports Activities at Iraqi Universities**

**Aws Saad Hussein**

Iraqi University - Department of Internal Affairs

[aws.s.hussien@aliraqia.edu.iq](mailto:aws.s.hussien@aliraqia.edu.iq)

#### **Abstract**

This study aimed to identify the level of practicing innovative leadership strategies to support Total Quality Management (TQM) requirements among employees working in sports activities at Iraqi universities, as well as to examine differences in the level of such practice according to certain demographic variables, particularly gender. The study was based on the importance of innovative leadership as one of the modern administrative approaches that contribute to improving institutional performance, fostering a culture of creativity, and supporting TQM requirements in university institutions, especially in the sports activities sector, which plays an important educational and developmental role .The study adopted the descriptive-comparative method due to its suitability for the nature of the research. The research population consisted of employees working in sports activities at Iraqi universities, while the research sample included (80) male and female participants selected randomly. To collect data, the researcher used a questionnaire specifically designed to measure innovative leadership in supporting TQM requirements. The questionnaire comprised four main dimensions: innovative vision and strategic planning, encouragement of creativity and job empowerment, continuous improvement and change management, and quality-based decision-making and teamwork. The results showed that the level of practicing innovative leadership strategies to support TQM requirements among employees in sports activities at Iraqi universities was generally moderate, with variation across the different dimensions. The study recommended the adoption of specialized training and development programs targeting leaders and employees in sports activities at Iraqi universities.

**Keywords:** Innovative Leadership, Total Quality Management, Sports Activities