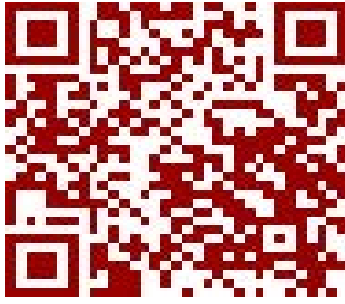


القيادة التطورية للمدير وعلاقتها بالقدرات التنظيمية لمديرية النشاط الرياضي والكشفي في محافظة أربيل من وجهة نظر مشرفيها الفنيين الرياضيين

سوران كريم بابا / مديرية النشاط الرياضي والكشفي بوزارة التربية بأقليم كردستان ، العراق



CORRESPONDENCE

سوران كريم بابا

soran.karim81@gmail.com

2025/05/21
2025/08/20

الاستلام
النشر

الكلمات المفتاحية:

القيادة التطورية
القدرات التنظيمية
مديرية النشاط الرياضي والكشفي

ملخص

هدف البحث إلى تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة التطورية للمدير وبين القدرات التنظيمية التي تمتلكها مديرية النشاط الرياضي والكشفي في محافظة أربيل، وذلك بعد التعرف على مستوى كل منهما، ويهدف الوصول للنتائج المطلوبة اتبع الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسح وأساليب العلاقات الارتباطية، وقد حدد الباحث مجتمع البحث بالمشرفيين الرياضيين العاملين في مديرية النشاط الرياضي والكشفي في محافظة أربيل، والذين يبلغ عددهم (209) مشرفاً، ولمحدودية مجتمع الباحث اختارهم الباحث جميعاً ليشكلوا عينة البحث الرئيسة، وبعدها تم تقسيم هذه العينة إلى ثلاث مجموعات فرعية بشكل عشوائي، ضمت المجموعة الأولى (9) مشرفين وأطلق عليها أسم عينة البحث الاستطلاعية، في حين ضمت المجموعة الثانية (120) مشرفاً وتم تسميتها بعينة التحليل الإحصائي، أما المجموعة الثالثة فضممت (80) مشرفاً وسميت بعينة التطبيق النهائي، وللحصول على البيانات قام الباحث بعدد أداتين للقياس، تقيس الأداة الأولى مستوى القيادة التطورية لدى مدير النشاط الرياضي والمدرسي بعدد فقرات (14) فقرة، وتقيس الثانية مستوى القدرات التنظيمية لمديرية النشاط الرياضي والكشفي بعدد فقرات (14) فقرة، وكلتا الأداتين يتم قياسهما من وجهة نظر المشرفين الرياضيين العاملين في مديرية النشاط الرياضي والكشفي، واقترح الباحث بدائل إجابة خماسية على وفق مقياس ليكرت وهي (أففق كثيراً، أففق، نوعاً ما، لا أففق، لا أففق كثيراً)، وبعد تطبيق الأداتين واستلام الإجابات، تم حصر النتائج وتحليلها ومعالجتها إحصائياً بواسطة (النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط (بيرسون)، معادلة سيرمان براون، الوسط الفرضي، اختبار (ت) لعينة مستقلة)، ومن خلال النتائج المتحصلة تم التوصل لمجموعة من الاستنتاجات وهي: - يمتلك مدير النشاط الرياضي والكشفي مستوى متوسط من خصائص القيادة التطورية من وجهة نظر المشرفين الفنيين الرياضيين - تمتلك مديرية النشاط الرياضي والكشفي مستوى منخفض من القدرات التنظيمية من وجهة نظر المشرفين الفنيين الرياضيين - تمتاز العلاقة بين القيادة التطورية لمدير النشاط الرياضي والكشفي وبين القدرات التنظيمية في المديرية بأنها معنوية وإيجابية.

About the Journal

Zanco Journal of Humanity Sciences (ZJHS) is an international, multi-disciplinary, peer-reviewed, double-blind and open-access journal that enhances research in all fields of basic and applied sciences through the publication of high-quality articles that describe significant and novel works; and advance knowledge in a diversity of scientific fields.

<https://zancojournal.su.edu.krd/index.php/ZJHS/about>

المقدمة:

تعدّ مديرية النشاط الرياضي والكشفي في محافظة أربيل إحدى المؤسسات التعليمية الرياضية التي تعنى بتنظيم وتنفيذ الأنشطة الرياضية والكشفية ضمن نطاق المديرية العامة لتربية أربيل، وتهدف هذه المديرية إلى تعزيز عناصر اللياقة البدنية وتنمية المهارات الرياضية بين الطلاب، وذلك من خلال توفير بيئة مناسبة لممارسة الرياضة، وتطوير المهارات القيادية لدى عناصر العملية التعليمية من مدرسين وطلاب، وذلك عبر إشراكهم في الأنشطة الكشفية والرياضية، مما يؤدي إلى إثراء حياة الطلاب، من هنا فن مديرية النشاط الرياضي والكشفي تحمل مسؤولية كبيرة في بناء شخصيات الشباب وإعدادهم للمستقبل، من خلال تنظيم تدريبات رياضية متنوعة، ورحلات

تخييم تعليمية، وفعاليات ترفيهية، تعزز فيهم قيم التعاون والمسؤولية، وتبني العلاقات الاجتماعية الإيجابية في مجتمع أوإن إدارة هذه المديرية بشكل يتماشى مع التطورات الحاصلة في مجال الرياضة المدرسية والكشفية يتطلب امتلاكها لمديرين يسلكون نهجاً معاصراً للإدارة، نهج يؤكد على أهمية التكيف والمرونة والنمو المستمر في بيئة التعليم الحالية، فعالم اليوم المتميز بالتقدم التكنولوجي السريع، والعولمة، والوصول إلى مستويات غير مسبوقة من التعقيد في الأنظمة التعليمية، فضلاً عن أهمية امتلاك هؤلاء المديرين للقدرة على توجيه أفراد المديرية من خلال انتهاج سياسة التغيير المقترنة بثقافة تعزيز الابتكار، قيادة تمنح الأولوية في عملها للتعلم، والتفكير المستنير، كل هذه المواصفات المطلوب توافرها في مديري المديرية يمكن أن يطلق عليها مصطلح القيادة التطورية، والتي تتضمن في جوهرها الحاجة إلى وجود قادة أذكاء ومنفتحين، ومستعدين للتطور المستمر استجابة للظروف المتغيرة، قادة يشجعون عقلية النمو، ويعززون ثقافة يتم فيها تمكين الأفراد والفرق من خلال التجربة، والتعلم من الفشل، وتكييف أساليبهم بناءً على الأفكار المكتسبة، فضلاً عن ذلك تؤكد فلسفة القيادة التطورية على قيمة التعاون، سواء داخل المديرية أو خارجها، وذلك عبر تعزيز حالات التواصل المفتوح بين أفرادها ومستوياتها القيادية، وتقبل وجهات النظر المتنوعة، ونشر ثقافة العمل الجماعي متعدد الوظائف، الأمر الذي ينتج عنه ولادة القادة التطوريين في بيئة مواتية للابتكار والإبداع، ومما لاشك فيه أن الممارسات الأخلاقية والمستدامة لهؤلاء المديرين تعدّ أيضاً أمراً أساسياً للقيادة التطورية، إذ يتوقع منهم أن يتخذوا قرارات لا تؤدي إلى نجاح الأعمال فحسب، بل تأخذ في الاعتبار أيضاً التأثير الأوسع على المجتمع والبيئة، ويشير (Bor,2020,p.2) إلى القيادة التطورية على أنها نهج القيادة الذي يركز على تطوير القدرات الشخصية والاجتماعية للقادة، وتعزيز الوعي بالتحديات الحالية والمستقبلية، وتشجيع التفكير الإبداعي والابتكاري للوصول إلى حلول جديدة ومبتكرة، وتعدّ القيادة التطورية أسلوباً شاملاً يهدف إلى تحقيق التغيير الإيجابي والمستدام في المجتمعات والمؤسسات، وتعتمد الاستدامة والتعاون

والتفكير النظامي لتحقيق عالم أفضل للجميع.

فضلاً عن أهمية امتلاك مديرية النشاط الرياضي والكشفي لقادة بخصائص تطويرية، لابد لها أن تمتاز بمجموعة واسعة من الكفاءات والقدرات التي تؤهل هذا الكيان التعليمي الرياضي لتحقيق أهدافه بفعالية، فضلاً عن امتلاكها للموارد والبنى التحتية، ورأس المال البشري، والبصيرة الإستراتيجية التي تمكنها من تحقيق النجاح المستدام، الأمر الذي يساعدها في تحديد المواهب الطلابية والتدريسية المميزة، ووضع منهجيات التدريب والتعليم المناسبة، وإدارة الأحداث الرياضية والكشفية التي تنظمها، بما يقود إلى تعزيز التميز الرياضي المدرسي، ورعاية المواهب والمساهمة في تطوير الرياضة على مختلف المستويات من خلال تسخير هذه القدرات من أجل تعزيز بيئة مواتية للنمو والإنجاز والتقدم، هذه القدرات الواجب توافرها في مديرية الشباب الرياضي والكشفي يمكن أن يطلق عليها إدارياً بمصطلح القدرات التنظيمية، والتي يذكرها (Palencia et al,2022,p.359) بأنها تلك القدرات المختلفة التي تمتلكها المنظمة والتي يكون لها تأثير مباشر في اختيار الاستراتيجية التنظيمية والتنافسية لها، فهي تمثل القدرة التي تمتلكها المنظمة في تحقيق وتحسين والحفاظ على المزايا التنافسية للأنشطة التي تقدمها، وتشمل هذه القدرات الديناميكية القدرة على تحقيق التحسينات في مجالات العمل، والاحتفاظ بالمزايا التنافسية، وبالتالي تحقيق نتائج أفضل للمنظمة في مجال عملها.

مشكلة البحث Research Problem

استشعر الباحث وبحكم عمله في مديرية النشاط الرياضي والكشفي بوجود تحديات كبيرة تؤثر على أدائها الحالي، واستجابتها للتغيرات التي قد تطرأ على مجالات عملها، وأنها قد تكون غير قادرة على مواجهة التحديات الجديدة بكفاءة، والتكيف مع تغيرات أساليب تنفيذ الأنشطة الرياضية والكشفية، كما لاحظ الباحث بأنها قد تعاني من نقص في وضع رؤية استراتيجية مستدامة تمكنها من النجاح والتطور المستقبلي، مع اقترانها بانخفاض مستوى الإبداع والابتكار في ظل القيادة التقليدية لمديرها، الأمر الذي يولد صعوبة في جذب المواهب والاحتفاظ بها، مما يؤثر على قدرتها على بناء فريق عمل متميز، وقد لاحظ الباحث كذلك وجود نوع من الفوضى وعدم التنظيم فيما

يتعلق بالأنشطة الرياضية والكشفية التي تنظمها، أو في اتخاذ القرارات المرتبطة بها، وضعف في التخطيط، فضلاً عن وجود ضعف في التواصل بين أفراد المديرية من جهة، وبين المديرية ومدرسي التربية الرياضية من جهة أخرى، وبالتالي انعدام الشفافية داخل المديرية، من هنا ارتأى الباحث دراسة هذه المشكلات عبر التعرف على نوع القيادة الذي يمكن أن يساعد المدير في تجاوز هذه المشكلات، وما القدرات التي يجب أن تمتلكها المديرية للنجاح في عملها، من هنا فقد صاغ الباحث هذه المشكلات في مجموعة تساؤلات هي:

- هل يمتلك مدير النشاط الرياضي والكشفي في محافظة أربيل خصائص القيادة التطورية؟ وما هو مستوى هذه الخصائص؟
- هل تمتلك مديرية النشاط الرياضي والكشفي في محافظة أربيل قدرات تنظيمية؟ وما هو مستوى هذه القدرات؟
- هل توجد علاقة بين القيادة التطورية لمديري النشاط الرياضي والكشفي في محافظة أربيل وبين القدرات التنظيمية لهذه المديرية؟ وما هي طبيعة هذه العلاقة؟

أهداف البحث Research Objectives

- إعداد أداتين لقياس مستوى كل من القيادة التطورية لدى المديرين، والقدرات التنظيمية لمديرية النشاط الرياضي والكشفي، وكلتا الأداتين من وجهة نظر المشرفين الفنيين الرياضيين فيها.
- تحديد مستوى امتلاك مدير النشاط الرياضي والكشفي في محافظة أربيل لخصائص القيادة التطورية من وجهة نظر المشرفين الفنيين الرياضيين.
- تحديد مستوى القدرات التنظيمية التي تمتلكها مديرية النشاط الرياضي والكشفي في محافظة أربيل من وجهة نظر المشرفين الفنيين الرياضيين.
- تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة التطورية للمدير وبين القدرات التنظيمية التي تمتلكها مديرية النشاط الرياضي والكشفي في محافظة أربيل.

مجالات البحث Research areas

- **المجال البشري:** المشرفين الفنيين الرياضيين العاملين في مديرية النشاط الرياضي والكشفي في محافظة أربيل للعام الدراسي (2023-2024).
- **المجال الزمني:** المدة الزمنية الممتدة بين (2024/1/4) و (2024/3/5).
- **المجال المكاني:** بناية مديرية النشاط الرياضي والكشفي في محافظة أربيل.

مصطلحات البحث Search Terms

القيادة التطورية

هي نمط قيادي يشجع على تحفيز الموظفين لتحقيق أهدافهم الشخصية والمؤسسية، ويعزز التفاعل والتواصل بين القائد والموظفين، ويشجع على التطوير المستمر والابتكار في بيئة العمل، كما تعد أسلوباً فعالاً في تعزيز الأداء ورفع مستوى الرضا والتحفيز لدى العاملين. (Garfield et al, 2019.p.4)

القدرات التنظيمية

هي قدرة المنظمة على استخدام مواردها، سواء كانت موارد ملموسة أو موارد غير ملموسة، لأداء نشاط معين بهدف تعزيز أدائها، وتشمل القدرات التنظيمية عدة عناصر مثل القدرة على الإدارة الاستراتيجية، والقدرة على التعامل مع أصحاب المصلحة الخارجيين، والقدرة التشغيلية، وتؤدي هذه القدرات دوراً هاماً في تعزيز العلاقة بين موارد المنظمة وأدائها المؤسسي.

مديرية النشاط الرياضي والكشفي

هي الهيئة أو الجهة المسؤولة عن تنظيم وإدارة الأنشطة الكشفية والرياضية المدرسية في إطار المديرية العامة للتربية، وتتولى هذه المديرية وضع البرامج والفعاليات الكشفية والرياضية وتنظيمها بما يتناسب مع الأهداف التعليمية ومبادئها التوجيهية، وتشجيع المشاركة الفعالة للطلاب في الأنشطة ذات الصلة وتطوير مهاراتهم وقدراتهم الرياضية والقيادية.

إجراءات البحث Search Procedures

منهج البحث Research Methodology

يمثل اختيار منهج البحث قراراً حيوياً في عملية البحث، إذ أنه يحدد الطرق التي سيتم اعتمادها لتحقيق أهداف البحث والإجابة على الأسئلة المطروحة، ويساهم اختيار منهج البحث الصحيح في ضمان الحصول على نتائج دقيقة وموثوقة وذلك من خلال ضبط العمليات البحثية وضمان موثوقية الدراسة، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسح والعلاقات الارتباطية لملائمتها طبيعة البحث وأهدافه.

مجتمع البحث Sample of Research

يمثل تحديد مجتمع البحث خطوة أساسية في عملية البحث العلمي، إذ أنه يهدف إلى تحديد المجموعة المحددة التي سيتم دراستها أو جمع البيانات منها، وأن الغرض من تحديد مجتمع البحث هو تعيين نطاق الدراسة وتحديد المجموعة المستهدفة التي ستكون موضوعاً للتحليل والاستنتاجات، وقد حدد الباحث مجتمع البحث بالمشرفين الفنيين الرياضيين العاملين في مديرية النشاط الرياضي والكشفي في محافظة أربيل، والذين يبلغ عددهم (209) مشرفاً.

عينة البحث الرئيسية Main Research Sample

نظراً لمحدودية مجتمع البحث قرر الباحث اختيار جميع أفرادها ليشكلوا عينة البحث الرئيسية بأسلوب الحصر الشامل، وبذلك يصبح عدد أفراد عينة البحث الرئيسية (209) مشرفاً، وبعدها تم تقسيم هذه العينة إلى ثلاث مجموعات فرعية، تمثل المجموعة الأولى عينة البحث الاستطلاعية، وتمثل المجموعة الثانية عينة التحليل الإحصائي، في حين تمثل المجموعة الثالثة عينة التطبيق النهائي، والجدول (1) يبين تفاصيل عينة البحث الرئيسية.

الجدول (1) تفاصيل عينة البحث الرئيسية

النسبة المئوية	عدد المشرفين	عينات البحث
4.30%	9	الاستطلاعية
57.42%	120	التحليل الإحصائي
38.28%	80	التطبيق النهائي
100%	209	المجموع

أدوات البحث Research Tools

تهدف أدوات البحث إلى تمكين الباحث من جمع البيانات الضرورية لبحثهم بطريقة فعالة ودقيقة، كما أنها تساعد في قياس الظواهر المختلفة وتحليلها، مما يساهم في فهم أعمق للعلاقات والتأثيرات في مجال الدراسة، ولقياس متغيرات البحث قام الباحث بعدد أداتين للقياس، الأداة الأولى تقيس مستوى القيادة التطورية لدى مدير النشاط الرياضي والكشفي، والأداة الثانية تقيس مستوى القدرات التنظيمية لمديرية النشاط الرياضي والكشفي، وكلتا الأداتين تقاسان من وجهة نظر المشرفين الفنيين الرياضيين فيها، وقد جرت عملية الإعداد في ضوء الخطوات العلمية لإعداد أدوات القياس.

صياغة فقرات أدوات البحث Drafting paragraphs of research tools

تعدّ عملية صياغة الفقرات إحدى الخطوات الهامة في عملية الإعداد، والتي تتضمن وضع مجموعة عبارات توضح المفهوم الكامل للمتغير المراد قياس مستواه، مع الأخذ بنظر الاعتبار أن تكون هذه العبارات واضحة للمجيب، وأن تعبر كل عبارة عن فكرة واحدة، وذلك لضمان دقتها في جمع البيانات المطلوبة، ويهدف صياغة الفقرات لأداتي البحث قام الباحث بالاطلاع على مجموعة من المصادر والأدبيات العلمية التي تتناول مفهوم كل من القيادة التطورية والقدرات التنظيمية، وقد قام الباحث بصياغة (15) فقرة لكل أداة من أداتي البحث، والجدول (2) يبين المصادر العلمية التي اعتمدها الباحث في صياغة الفقرات للأداتين.

الجدول (2)المصادر العلمية

القدرات التنظيمية	القيادة التطورية
(Amina et al.,2023)	(Delle & Searle, 2022)
(Weber et.,2023)	(Darnell,2021)
(Yu et ak.,2022)	(Benmira&Agboola.,2021)
(Palencia et al.,2022)	(Joseph-Richard al.,2021)
(Corrales- Estrada et al.,2021)	(BOR,2020)
(Anugwn et al.,2021)	(Abreu Pederzin,2020)
(Hindasah &Nuryakin. 2020)	(Lee et al.,2020)
(Bezerra et al,m 2020)	(Pascale &Ohlson,2020)
(داغر , 2020)	(Nghe et al.,2020)
(Garfield et al.,2019)	(Kadiyono et al.,2020)
(الرواي , 2017)	(Kjellstro et al.,2020)

بدائل الإجابة عن الفقرات

يهدف وضع بدائل الإجابة إلى توفير خيارات متعددة للمشاركين في الإجابة عن أداة البحث، مما يسمح بتنوع الردود وتقديم صورة أكثر شمولاً ودقة للظواهر المراد قياسها، وذلك عبر توفير مجموعة شاملة من الخيارات التي يمكن للمجيبين اختيارها بناءً على تجربتهم ورؤيتهم الشخصية، ويهدف الإجابة عن فقرات أداة القيادة التطورية لدى مدير النشاط الرياضي والكشفي، وأداة القدرات التنظيمية لمديرية النشاط الرياضي والكشفي قام الباحث بوضع مجموعة بدائل على وفق مقياس ليكرت الخماسي، والجدول (3) يبين بدائل الإجابة وأوزانها.

الجدول (3) بدائل الإجابة عن الفقرات وأوزانها

لا أتفق كثيراً	لا أتفق	أتفق نوعاً ما	أتفق	أتفق كثيراً	بدائل الإجابة
1	2	3	4	5	الأوزان

الصدق الظاهري لأداتي البحث

التأكد من الصدق الظاهري لفقرات أداة البحث يضمن أن الفقرات المستخدمة تقيس المتغيرات بشكل دقيق وموثوق، وأن المحتوى والبنية واللغة المستخدمة في الفقرات تعكس بدقة الظواهر أو المفاهيم التي يهدف البحث إلى قياسها، وكي يتأكد الباحث من صدق كل من أداة القيادة التطورية لمدير النشاط الرياضي والكشفي، وأداة القدرات التنظيمية لمديرية النشاط الرياضي والكشفي قام بعرضهما على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية ومجال الأنشطة الرياضية والكشفية والذين يبلغ عددهم (13) خبيراً، ويبين الجدول (4) الصدق الظاهري لأداتي البحث

الجدول (4) الصدق الظاهري لأداتي البحث

أداة القدرات التنظيمية				أداة القيادة التطورية			
النسبة المئوية للاتفاق	لا تصلح	تصلح	الفقرة	النسبة المئوية للاتفاق	لا تصلح	تصلح	الفقرة
%4.61	2	11	1	%92.30	1	12	1
%100	-	13	2	%100	-	13	2
%100	-	13	3	%100	-	13	3
%92.30	1	12	4	%100	-	13	4
%100	-	13	5	%92.30	1	12	5
%84.61	2	11	6	%92.30	1	12	6
%84.61	2	11	7	%46.15	5	6	7
%92.30	1	12	8	%92.30	1	12	8
%92.30	1	12	9	%92.30	1	12	9
%100	-	13	10	%100	-	13	10
%84.61	2	11	11	%100	-	13	11
%92.30	1	12	12	%100	-	13	12
%92.30	1	12	13	%92.30	1	12	13
%100	-	13	14	%92.30	1	12	14
%100	-	13	15	%100	-	13	15

عند ملاحظة الجدول (4) يتبين لنا بأن الفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 8، 9، 10، 11، 12، 13) من أداة القيادة التطورية قد كانت صادقة ظاهرياً لحصولها على نسب اتفاق مقبولة من آراء الخبراء، إذ اقتربت هذه النسب بين (92.30%-100%)، باستثناء الفقرة (7) التي حصلت على نسبة اتفاق منخفضة من آراء الخبراء بلغت (46.15%) لذا توجب حذفها، وبالتالي أصبح عدد فقرات الأداة (14) فقرة، ويبين نفس الجدول أن جميع فقرات أداة القدرات التنظيمية كانت صادقة ظاهرياً لحصولها على نسب اتفاق مقبولة من آراء الخبراء، وقد اقتربت هذه النسب بين (84.61%-100%) لتحافظ الأداة على عدد فقراتها الـ (15) دون تغيير.

تطبيق الأداتين على عينة البحث الاستطلاعية

يهدف التعرف على مدى وضوح فقرات أداتي البحث بالنسبة للمجيبين، فضلاً عن التعرف على نوع التحديات التي قد تواجه الباحث عند تطبيق الأداتين على باقي عينات البحث، وكذلك معرفة الوقت المستغرق في الإجابة عن فقراتهما، ولذلك اختار الباحث مجموعة صغيرة من عينة البحث الرئيسة وعددها (9) مشرفين ليكونوا عينة البحث الاستطلاعية، وقد تم تطبيق كل من أداة القيادة التطورية وأداة القدرات التنظيمية عليهم بتاريخ (2024/1/17)، وبعد الانتهاء من التطبيق تبين أن الوقت المطلوب للإجابة بلغ (22) دقيقة في المتوسط.

تطبيق أداتي البحث على عينة التحليل الإحصائي

يهدف تطبيق أداة البحث على عينة التحليل الإحصائي إلى جمع البيانات الكمية المطلوبة من عينة محددة من مجتمع البحث، وتحليلها باستخدام الأساليب والتقنيات الإحصائية المناسبة، وذلك بهدف الوصول إلى استنتاجات قوية، ولتحقيق تلك الأغراض قام الباحث بتطبيق كل من أداة القيادة التطورية لمدير النشاط الرياضي والكشفي، وأداة القدرات التنظيمية لمديرية النشاط الرياضي والكشفي على مجموعة مختارة بشكل عشوائي من عينة البحث الرئيسة والتي يبلغ عددها (120) مشرفاً، وهي تمثل عينة التحليل الإحصائي، وذلك خلال

المدة الزمنية الواقعة بين (2024/1/23-21)، وبعد انتهاء عملية التطبيق استرجع الباحث (108) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، ومن ثمّ اتجه الباحث للتعرف على مدى امتلاك نتائج تطبيق الأداتين للخصائص السيكومترية، وذلك عبر استخراج كل من الصدق الداخلي والثبات للأداتين.

صدق الاتساق الداخلي

الهدف من استخراج صدق الاتساق الداخلي لأداة القياس هو قياس مدى تطابق فقرات الأداة مع بعضها البعض، وكذلك التحقق من مدى تجانس الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة، وقد قام الباحث باستخراج صدق الاتساق الداخلي لكلّ من أداة القيادة التطورية لمدير النشاط الرياضي والكشفي، وأداة القدرات التنظيمية لمديرية النشاط الرياضي والكشفي وذلك عبر إيجاد معاملات الارتباط بين درجة كلّ فقرة من فقرات أداتي البحث مع الدرجة الكلية للأداة التي تنتمي لها، والجدول (5) يبين الاتساق الداخلي لأداتي البحث.

الجدول (5) صدق الاتساق الداخلي لأداتي البحث

أداة القدرات التنظيمية		أداة القيادة التطورية			
ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للأداة		الفقرة	ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للأداة		الفقرة
مستوى الدلالة	درجة الارتباط		مستوى الدلالة	درجة الارتباط	
0.000	0.725	1	0.000	0.755	1
0.000	0.549	2	0.000	0.667	2
0.000	0.563	3	0.000	0.747	3
0.000	0.663	4	0.000	0.672	4
0.000	0.642	5	0.000	0.685	5
0.000	0.426	6	0.000	0.713	6
0.000	0.627	7	0.000	0.602	7
0.000	0.620	8	0.000	0.545	8
0.000	0.681	9	0.000	0.690	9
0.067	0.228	10	0.000	0.685	10
0.000	0.589	11	0.000	0.597	11
0.000	0.621	12	0.000	0.626	12
0.000	0.648	13	0.000	0.540	13
0.000	0.605	14	0.000	0.668	14
0.000	0.706	15			

من ملاحظة الجدول (5) يتبين لنا أن جميع فقرات أداة القيادة التطورية لمدير النشاط الرياضي والكشفي كانت متسقة داخلياً مع الدرجة الكلية للأداة، وذلك لامتلاكها معاملات ارتباط اقترنت بين (0.540-0.755) وعند مستويات دلالة بلغت (0.000) لجميعها مما اقتضى احتفاظ الأداة بجميع فقراتها دون تغيير، وكذلك يبين لنا الجدول ذاته بأن أغلب فقرات أداة القدرات التنظيمية لمديرية النشاط الرياضي والكشفي كانت متسقة داخلياً مع الدرجة الكلية للأداة، وذلك لحصولها على معاملات ارتباط اقترنت بين (0.426-0.725)، عدا الفقرة (10) فن معامل ارتباطها مع الدرجة الكلية للأداة كان غير معنوي، والذي بلغ (0.228) عند مستوى دلالة (0.067) مما يعني أنها غير متسقة مع الدرجة الكلية للأداة الأمر الذي اقتضى حذفها، ليتبقى عدد فقرات أداة القدرات التنظيمية (14) فقرة.

معاملات الثبات

الغرض من استخراج معامل ثبات أداة القياس هو تأكيد مدى صلاحيتها والاعتماد عليها لاستخدامها في إجراء القياسات والتقييمات على مر الزمن، وقد لجأ الباحث إلى استخراج ثبات كل من أداة القيادة التطورية لمدير النشاط الرياضي والكشفي، وأداة القدرات التنظيمية لمديرية النشاط الرياضي والكشفي بطريقة التجزئة النصفية، والتي تنص على تقسيم إجابات العينة عن كل فقرة إلى نصفين متساويين، وبعدها يتم استخراج معامل الارتباط بين هذين النصفين ليتم استخراج نصف الثبات، وبعدها تتم معالجة النتيجة بواسطة معادلة سبيرمان براون لاستخراج الثبات الكلي لكل أداة، والجدول (6) يبين معاملات ثبات أداتي البحث.

الجدول (6) معاملات ثبات أداتي البحث

أداة قياس الارتباط التنظيمي	أداة قياس القيادة المتناقضة
طريقة التجزئة النصفية	
0.841	0.862
معادلة سبيرمان براون	
0.913	0.926

أداتي البحث بصورتها النهائية

وهي تشير إلى الشكل النهائي أو التصميم النهائي للأداة التي ستستخدم لقياس الظواهر أو الخصائص المعنية، وذلك بعد التأكد من امتلاكها للخصائص السيكومترية من صدق وثبات، ومرورها بكافة الخطوات العلمية لإعداد أداة القياس، من هنا فقد استقرت أداة القيادة التطورية لمديري النشاط الرياضي والكشفي على عدد فقرات بلغ (14) فقرة، واستقرت أداة القدرات التنظيمية لمديرية النشاط الرياضي والكشفي على عدد فقرات بلغ (14) فقرة، وتتم الإجابة عن كلتا الأداتين عبر بدائل إجابة خماسية هي (أنتفق كثيراً، أنتفق، نوعاً ما، لا أنتفق، لا أنتفق كثيراً) ذات الأوزان (1-2-3-4-5) كون جميع فقرات الأداتين كانت إيجابية الصياغة، وبذلك تكون أعلى درجة ممكنة ان يحصل عليها المجيب عن فقرات كل أداة (70)، وأدنى درجة (14).

التطبيق النهائي لأداتي البحث

بعد الوصول إلى الصورة النهائية لكل من أداة القيادة التطورية لمدير النشاط الرياضي والكشفي، وأداة القدرات التنظيمية لمديرية النشاط الرياضي والكشفي قام الباحث بتطبيقهما على مجموعة مختارة عشوائياً من عينة البحث الرئيسة، والتي يبلغ عددها (80) مشرقاً يمثلون عينة التطبيق النهائي، وقد جرت عملية التطبيق خلال المدة الزمنية الممتدة بين (18-20/2/2024)، وبعد الانتهاء من عملية التطبيق استعاد الباحث (76) استمارة قابلة للتحويل الإحصائي

الوسائل الإحصائية المستخدمة

عبر استخدام الحقيبة الإحصائية (SPSS) ومن خلال الوسائل الإحصائية (النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط (بيرسون)، معادلة سبيرمان براون، الوسط الفرضي، اختبار (ت) لعينة مستقلة) عالج الباحث نتائج التطبيق النهائي لأداتي القياس.

عرض النتائج ومناقشتها

الجدول (7) لوسط الحسابي والفرضي والمستوى لفقرات أداة القيادة التطورية

الفقرة	المحتوى	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	المستوى
1	يتحدى مدير المديرية نفسه والآخرين لتحقيق التطور والإبداع في بيئة العمل	3.04	3	0.781	0.362	0.719	متوسط
2	يتسم بالتصميم لوضع استراتيجية واضحة وموجهة لتحقيق الأهداف الموضوعية	2.88	3	1.043	0.814	0.420	متوسط
3	يسعى لتطوير قدرات ومهارات المشرفين الرياضيين عبر تقديم الدعم والتحفيز لتحقيق نتائج مميزة في العمل	2.84	3	1.076	0.052	0.298	متوسط
4	يتفاعل مع المشرفين الرياضيين ويبنى علاقات إيجابية تعزز التواصل داخل المديرية	2.76	3	0.938	1.809	0.077	متوسط
5	تتميز قراراته بالاتزان والفاعلية بناءً على تحليل دقيق للمعلومات المتوفرة والظروف المحيطة بعمل المديرية	2.92	3	0.066	0.531	0.598	متوسط
6	ينشر ثقافة العمل الجماعي بين المشرفين ويحفزهم لتحقيق الأداء المستمر والتميز	2.48	3	0.934	3.775	0.000	منخفض
7	يملك المرونة في التكيف مع التغيرات والتحديات التي تواجه أنشطة المديرية	2.40	3	1.030	4.118	0.000	منخفض
8	يشجع المشرفين الرياضيين على التطور والتعلم المستمر عبر توفير الدورات التدريبية وورش العمل	3.06	3	0.843	0.503	0.617	متوسط
9	يحرص على دعم المشرفين الفنيين وبناء علاقات قوية داخل العمل وخارجه لتحقيق التعاون الإيجابي	3.20	3	0.833	1.698	0.096	متوسط
10	يملك القدرة على بناء الثقة داخل المديرية من خلال الرؤية الواضحة والسلوك المهني الاحترافي	3.14	3	0.808	1.225	0.227	متوسط
11	يحرص على الاستماع إلى احتياجات واقتراحات المشرفين الرياضيين وتبنيها بما يخدم العمل	2.98	3	0.769	0.184	0.855	متوسط
12	يمتاز بالقدرة على إدارة الوقت بشكل يمنح التوازن لمهام المديرية	3.30	3	2.866	0.740	0.463	متوسط
13	يتكيف مع التقنيات والتطورات الجديدة المرتبطة بعمل المديرية ويستخدمها بشكل فعال لإنجاز المهام	2.90	3	0.963	0.819	0.417	متوسط
14	يلتزم بالمعايير الأخلاقية العالية في التعامل مع الآخرين واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل	2.94	3	0.818	0.518	0.607	متوسط
	الأداة كاملة	40.84	42	7.501	1.094	0.279	متوسط

من ملاحظة الجدول (7) يتبين لنا أن مستويات فقرات أداة القيادة التطورية قد اقتربت بين (متوسط، ومنخفض)، إذ أن الفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14) كانت لها مستويات متوسطة، وذلك لحصولها على أوساط حسابية بلغت (3.04، 2.88، 2.84، 2.76، 2.92، 3.06، 3.20، 3.14، 2.98، 3.30، 2.90، 2.94) وهي قيم مقاربة لقيمة الوسط الفرضي، وبمستويات دلالة غير معنوية بلغت (0.719،

0.420، 0.298، 0.077، 0.598، 0.096، 0.227، 0.855، 0.463، 0.417، 0.607)، أما الفقرتان (6، 7) فقد امتلكت مستويات منخفضة بأوساط حسابية بلغت (2.48، 2.40) وهي أدنى من قيمة الوسط الفرضي وبمستويات دلالة معنوية بلغت (0.000) لكلاهما، وقد حصلت أداة القيادة التطورية كاملة على مستوى متوسط بوسط حسابي بلغ (40.48) وهو أقل من قيمة الوسط الفرضي وعند مستوى دلالة غير معنوي بلغ (0.279).

النتيجة المتوسطة التي ظهرت عليها أداة القيادة التطورية لمدير النشاط الرياضي والكشفي والتي بالتأكيد لا تلبى مستوى الطموح المرجو في رفع مستوى التطور في هذه المديرية عبر مدير يمتاز بخصائص مرتفعة من سلوكيات القيادة التطورية، هذا المستوى يمكن أن يعزوه الباحث إلى الاستراتيجية المبهمة التي يستند إليها المدير في إدارة عمل المديرية، والتي أثرت بلا شك على قراراته وصبغتها بصبغة التشتت وضعف الفاعلية كونها لا تستند بشكل فاعل على المعلومات المتوافرة حول الظروف التي تكتنف عمل المديرية وتحليلها وتقييمها بما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة، فضلاً عن حالة الجمود الجزئي التي تسود تصرفاته عند مواجهة التحديات، وعدم قدرته على التكيف مع التغيرات والتطورات التقنية التي تتجتاح عالم الأعمال في الوقت الحالي، وتسخيرها بشكل صحيح لإنجاز مهام العمل الرياضي والكشفي، ومما زاد من هذه النتيجة المتوسطة ابتعاد المدير نوعاً ما عن موظفي المديرية ومشرفيها الفنيين الرياضيين وعدم مواكبة احتياجاتهم الشخصية والمهنية والتي لن يتم التعرف عليها ما لم يقم المدير بالاستماع لهم، والتفاعل الحقيقي معهم والمبني المعايير الأخلاقية في التعامل، والمستند إلى جدار من التواصل المثمر ونشر ثقافة العمل الجماعي عبر تقبل اقتراحاتهم وأفكارهم البناءة، والسعي لتنمية قدراتهم ومهاراتهم عبر تحفيزهم بما يضمن تطوير عمل المديرية وأدائها المتميز في مختلف مجالات عملها الرياضي والكشفي.

ويشير (Kadiyono et al, 2020, p.360) إلى القيادة التطورية على أنها نمط من أنماط القيادة يركز على تحفيز وإلهام الموظفين لتحقيق أهدافهم وتطوير قدراتهم، إذ يعتمد هذا النمط على بناء علاقات إيجابية بين القائد والموظفين، وتشجيعهم على المشاركة والابتكار، وتوجيههم نحو التحسين المستمر وتحقيق النجاح المشترك، كما أنها تؤدي دوراً حاسماً في تعزيز رضا الموظفين بالعمل وزيادة أدائهم، فضلاً عن أنها تؤثر بشكل إيجابي على أدائهم، مما يبرز أهمية تبني هذا الأسلوب القيادي في تحسين جودة العمل وتعزيز تطوير الأفراد في بيئة العمل المتطورة.

الجدول (8) الوسط الحسابي والفرضي والمستوى لفقرات أداة القدرات التنظيمية

الفقرة	المحتوى	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	المستوى
1	تمتلك المديرية القدرة على تصميم برامج وفعاليات رياضية متنوعة ومنظمة بشكل ملائم	2.44	3	0.675	5.867	0.000	منخفض
2	تُظهر إدارة المديرية قابلية جيدة في وضع استراتيجيات فعالة لتحقيق الأهداف التنظيمية	2.38	3	0.635	6.900	0.000	منخفض
3	تمتاز البرامج الرياضية التي تقدمها المديرية بالتنسيق لضمان سلاسة العمل وتحقيق أهداف النشاط الرياضي	2.24	3	0.625	8.603	0.000	منخفض
4	تحرص على اتخاذ قرارات مهمة ومناسبة لتنظيم وإدارة الأنشطة الرياضية	2.94	3	1.346	0.315	0.754	متوسط
5	تمتاز بدارتها المالية الفاعلة للميزانيات والنفقات المرتبطة بعمل المديرية	2.22	3	0.616	8.957	0.000	منخفض
6	تمتلك المديرية بنية تحتية متكاملة من الملاعب والمرافق والمعدات الرياضية	2.16	3	0.650	9.134	0.000	منخفض

الفقرة	المحتوى	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	المستوى
7	تُبدى المديرية قدرة على التكيف مع التغييرات التي تواجه عمل أقسامها بشكل مرن	2.96	3	1.261	0.224	0.823	متوسط
8	تلتزم المديرية بمعايير الكفاءة والجودة في تسيير عملها مما يرفع مستوى إنتاجها	2.26	3	0.600	8.726	0.000	منخفض
9	تتمتع بمكانية تحليل البيانات والمعلومات المرتبطة بعملها لتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق التميز	2.36	3	0.598	7.568	0.000	منخفض
10	تمتلك القدرة على إدارة مواردها البشرية بشكل فعال لضمان أداء متميز وتحقيق الأهداف الموضوعية	2.24	3	0.625	8.603	0.000	منخفض
11	تُظهر قدرة على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تشجع على الإبداع والابتكار داخل بيئة العمل	2.23	3	0.591	9.092	0.000	منخفض
12	تُظهر المديرية كفاءة مميزة عند تنظيم الفعاليات الرياضية وإدارتها	2.10	3	0.614	10.357	0.000	منخفض
13	تتمتع بالقدرة على تنظيم الجدول الزمني للأحداث الرياضية التي تقيمها بدقة وفعالية	2.25	3	0.723	7.236	0.000	منخفض
14	تقود المديرية عمليات الاتصال والتنسيق بين الأطراف المعنية بالنشاط الرياضي بشكل سلس وفعال	2.28	3	0.757	6.725	0.000	منخفض
	الأداة كاملة	33.08	42	5.595	11.274	0.000	منخفض

من ملاحظة الجدول (8) يتبين لنا أن مستويات فقرات أداة القدرات التنظيمية قد اقتربت بين (منخفض، ومتوسط)، فقد حصلت الفقرات (1، 2، 3، 5، 6، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14) على مستويات متوسطة، وذلك لكون قيمة أوساطها الحسابية البالغة (2.24، 2.38، 2.44)، 2.22، 2.16، 2.26، 2.36، 2.24، 2.23، 2.10، 2.25، 2.28) أقل من قيمة الوسط الفرضي، وعند مستويات دلالة معنوية بلغت (0.000) لجميعها، في حين حصلت الفقرتان (4، 7) على مستويين متوسطين لكون وسطيهما الحسابيين البالغين (2.96، 2.94) تحمل قيمة مقارنة لقيمة الوسط الفرضي وعند مستويات دلالة غير معنوية بلغت (0.823، 0.754)، وحصلت أداة القدرات التنظيمية كاملة على مستوى منخفض بوسط حسابي بلغ (33.08) وهو أدنى من قيمة الوسط الفرضي وبمستوى دلالة معنوي بلغ (0.000).

كما تبين لنا من الجدول السابق فن مستوى القدرات التنظيمية في مديرية النشاط الرياضي والكشفي كانت منخفضة، ويمكن أن يعزو الباحث هذه النتيجة إلى مجموعة عوامل أبرزها افتقار هذه المديرية للبرامج الرياضية المصممة على وفق أحدث التطورات في عالم تنظيم الفعاليات الرياضية، والقائمة على مبدأ التنوع والشمول، والمبنية على أسس تنظيمية إيجابية بثقافة تدعو الأفراد لإظهار القدرات المميزة والمبتكرة والمبدعة ودمجها في بودقة العمل، وفسح المجال لها للظهور عبر إشراكهم في وضع السياسات واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، وفتح أواصر التعاون والتواصل فيما بينهم من خلال إشراف وتوجيه قيادي من قمة الهرم الوظيفي فيها، فضلاً عن عدم امتلاكها القابلية الفاعلة في وضع وتنفيذ الاستراتيجيات الهادفة لتحقيق أهداف المديرية في خدمة المستفيدين من منتجاتها، وكذلك حالات الفوضى التي تسود جوانب العمل داخلها وعدم تميزها بالتنسيق الضامن لنجاح المهام المختلفة، ويضاف لذلك إدارتها الضعيفة لما تمتلكه من موارد بشرية وعدم استغلال إمكاناتهم المختلفة بشكل إيجابي لتسيير أنشطتها بشكل فعال، ومن العوامل التي يرى الباحث أنها ذات دور في ظهور هذه النتيجة المنخفضة هي افتقاد أقسامها المختلفة للبنى التحتية الرياضية الضرورية من ملاعب وقاعات وأماكن تدريب لاستضافة فعالياتها الرياضية المختلفة، فضلاً عن الضعف التنظيمي للأحداث والأنشطة والفعاليات الرياضية التي تقيمها

من حيث التوقيت والجودة والدقة، ناهيك عن الإدارة المالية السيئة من قبل إدارة المديرية لمواردها وميزانياتها وبالتالي ضياعها عبر نفقات تصرف في غير أماكنها واحتياجاتها، كل ما تقدّم أدى بالتأكيد إلى ضعف القدرات التنظيمية لمديرية النشاط الرياضي والكشفي. ويذكر (Dev et al, 2018,p.70) بأن القدرات التنظيمية تعدّ مكوناً حيوياً في المنظمات، وأنها تؤدي دوراً مهماً أداء متميز فيها، عبر تعزيز القدرة على التعلم التنظيمي والابتكار، والتخطيط والتنسيق والتواصل، وبالتالي تحقيق تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، كما تعدّ القدرات التنظيمية عاملاً مساهماً لها في التكيف مع التغيرات البيئية الخارجية، وتجديد مواردها وقدراتها لمواجهة هذه التحديات، كما أنها تعزز قيمة المشاركة في أعمال المنظمة، وتحقق ميزة تنافسية لها، مما يعزز نموها وكفاءتها وربحيتها مقارنة بالمنظمات الأخرى، بشكل عام، يمكن القول إن القدرات التنظيمية تؤدي دوراً حيوياً في تعزيز أداء المنظمات، وتساهم في تحقيق تفوق تنافسي ونمو مستدام في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

الجدول (9) طبيعة العلاقة بين أداتي القيادة التطورية والقدرات التنظيمية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط (ر)	متغيرات البحث	
0.003	0.405	القدرات التنظيمية	القيادة التطورية

من ملاحظة الدول (9) يتبين أن العلاقة بين القيادة التطورية لمدير النشاط الرياضي والكشفي، وأداة القدرات التنظيمية لمديرية النشاط الرياضي والكشفي ومعنوية وإيجابية، وذلك بدرجة ارتباط بلغت (0.405) وعند مستوى دلالة (0.003). العلاقة الطردية الإيجابية بين القيادة التطورية للمدير والقدرات التنظيمية للمديرية يرى الباحث بأنها قد تعود لنهج التحسين والتغيير الذي ينتهجه المدير عبر تحفيز المشرفين الفنيين الرياضيين، وتمكينهم سيلهم هؤلاء المشرفين لتحسين أدائهم وتنمية مهاراتهم، فعندما يكون التركيز منصباً على التحسين والتغيير المستمر، فن ذلك يشجع بالتأكيد على تطوير وتحسين القدرات التنظيمية للمديرية، كما وأن تبني المدير لخصائص القيادة التطورية سيؤدي بدون شك إلى تغيير ثقافة المديرية بحيث تكون أكثر ميلاً للتعلم والتكيف مع التحديات الجديدة، مما يشجع على تطوير القدرات التنظيمية بما في ذلك تحسين التخطيط والتنسيق، وتعزيز الاستجابة الفعالة للتغيرات في البيئة الخارجية، فضلاً عن أن ذلك سيقود إلى تعزيز التواصل وبناء الثقة داخل المنظمة، وهذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء الفريق وتعزيز العمل الجماعي، هذا التأثير الإيجابي يمكن أن يساهم في تعزيز القدرات التنظيمية عبر تعزيز التفاعل والتعاون الفعال داخل المنظمة.

وفي الجهة المقابلة يرى الباحث بأن امتلاك مديرية النشاط الرياضي والكشفي لقدرات تنظيمية قوية، كالتخطيط الاستراتيجي والتنظيم الفعال، سوف يعزز من امتلاك مديرها لخصائص القيادة التطورية، إذ أن امتلاك المديرية لهياكل تنظيمية قوية تدعم العمل الجماعي وتحكم بثبات بالفعاليات التي تقيمها، وتنفذ استراتيجيات تحفيزية لتبني التغيير والتحسين المستمرين يصبح من السهل نشر سلوكيات القيادة التطورية لدى قادتها، ختاماً فن العلاقة الإيجابية بين القدرات التنظيمية لمديرية النشاط الرياضي والكشفي وبين القيادة التطورية للمدير تعكس التكامل بين هياكل التنظيم القوية وأسس القيادة الديناميكية، مما يعزز الفعالية التنظيمية ويعمق التفاعل الإيجابي داخل المنظمة.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

- يمتلك مدير النشاط الرياضي والكشفي مستوى متوسط من خصائص القيادة التطورية من وجهة نظر المشرفين الفنيين الرياضيين.
- تمتلك مديرية النشاط الرياضي والكشفي مستوى منخفض من القدرات التنظيمية من وجهة نظر المشرفين الفنيين الرياضيين.
- تمتاز العلاقة بين القيادة التطورية لمدير النشاط الرياضي والكشفي وبين القدرات التنظيمية في المديرية بأنها معنوية وإيجابية.

التوصيات

- يوصي الباحث مدير النشاط الرياضي والكشفي على تبني نهج تحفيزي وتوجيهي يعزز التحسين المستمر، ويدعم التغيير والتطوير داخل المديرية، ويحفز على التعلم والابتكار، كما وأنه لابد للمدير من العمل على بناء علاقات إيجابية مع أفراد المديرية، وتحفيزهم للمشاركة وتقديم آرائهم وأفكارهم، مما يعزز الروح التعاونية ويسهم في تعزيز الثقة والارتياح داخل المديرية، مما يدعم القيادة التطورية.
- يوصي الباحث إدارة مديرية النشاط الرياضي بتعزيز مراقبة تنظيم الفعاليات الرياضية، وتحسين تنسيق الأنشطة والمهام، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات للمشرفين الفنيين الرياضيين بشكل أكبر، وتعزيز إجراءات الاتصال والتواصل داخل المديرية، من خلال اعتماد نهج الابتكار والتطوير المستمر، وتعزيز الشفافية في عمليات اتخاذ القرار وتنفيذ الإجراءات، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي لتعزيز التنسيق والتعاون داخل المديرية، فضلاً عن التركيز على توفير المستلزمات والبنى التحتية الضرورية لتنظيم وتنفيذ الأنشطة الرياضية والكشفية.
- يوصي الباحث بأهمية قيام وزارة التربية بمؤسساتها التعليمية والإدارية المختلفة باعتماد كل من أداة القيادة التطورية وأداة القدرات التنظيمية اللتين اعدهما الباحث في قياس مستوياتها لمختلف المديرين والمديريات التي تقع ضمن إطار صلاحياتها.

قائمة المصادر

- الراوي، ف. ق. (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية-دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية. جامعة الشرق الأوسط.
- داغر، ح. ف. (2020). مدى إسهام القدرات التنظيمية الديناميكية في إدارة المواهب البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في رئاسة جامعة الموصل. مجلة علوم الاقتصاد والإدارة، 26(120)، 296-316. <https://doi.org/10.33095/jeas.v26i120.1918>
- Abreu Pederzini, G. D. (2020). Realistic egocentrism: caring leadership through an evolutionary lens. *Culture and Organization*, 26(5-6), 372-387. <https://doi.org/10.1080/14759551.2019.1637875>
- Amin, A. M., Raharja, S. J., Tahir, R., & Muhyi, H. A. (2023). Determinants of Organizational Capabilities and Its Impact on Corporate Performance in the Current Era of Big Data. *Journal of System and Management Sciences*, 13(2), 357-369. <https://doi.org/10.33168/JSMS.2023.0225>
- Anugwu, C. C., Nwosu, C. K., & Okoli, I. E. N. (2021). Effect of Organizational Capability on Firms Growth: Implications on SMEs in Anambra State, Nigeria. *European Journal of Business and Management Research*, 6(5), 9-14. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.5.1050>
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5(1), 1-3. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Bezerra, M. C. da C., Gohr, C. F., & Morioka, S. N. (2020). Organizational capabilities towards corporate sustainability benefits: A systematic literature review and an integrative framework proposal. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119114. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119114>
- Bor, A. (2020). Evolutionary leadership theory and economic voting: Warmth and competence impressions mediate the effect of economic perceptions on vote. *Leadership Quarterly*, 31(2), 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.05.002>
- Corrales-Estrada, A. M., Gómez-Santos, L. L., Bernal-Torres, C. A., & Rodríguez-López, J. E. (2021). Sustainability and Resilience Organizational Capabilities to Enhance Business Continuity Management: A Literature Review. *Sustainability*, 13(15), 8196. <https://doi.org/10.3390/su13158196>
- Darnell, S. (2021). EVOLUTIONARY PSYCHOLOGY LEADERSHIP THEORY AND THE PERCEPTION OF LEADERSHIP. AURORA UNIVERSITY.
- Delle, E., & Searle, B. (2022). Career Adaptability: The Role of Developmental Leadership and Career Optimism. *Journal of Career Development*, 49(2), 269-281. <https://doi.org/10.1177/0894845320930286>
- Dev, S. S., Gill, A., & Singh, S. (2018). A Research on Organizational Capability and Their Strategic Impact on Manufacturing Industry. *Asian Review of Mechanical Engineering*, 7(2), 70-75. <https://doi.org/10.51983/arme-2018.7.2.2445>
- Garfield, Z. H., Hubbard, R. L., & Hagen, E. H. (2019). Evolutionary Models of Leadership: Tests and Synthesis. *Human Nature*, 30(1), 23-58. <https://doi.org/10.1007/s12110-019-09338-4>
- Hindasah, L., & Nuryakin, N. (2020). The relationship between organizational capability, organizational learning and financial performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 625-633. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.625>
- Joseph-Richard, P., Edwards, G., & Hazlett, S. A. (2021). Leadership development outcomes research and the need for a time-sensitive approach. *Human Resource Development International*, 24(2), 173-199. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1815155>
- Kadiyono, A. L., Sulistiobudi, R. A., Haris, I., Wahab, M. K. A., Ramdani, I., Purwanto, A., Mufid, A., Muqtada, M. R., Gufron, M., Nuryansah, M., Ficayuma, L. A., Fahlevi, M., & Sumartiningih, S. (2020). Develop leadership style model for indonesian teachers performance in education 4.0 era. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 363-373. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.9.52>
- Kjellström, S., Stålné, K., & Törnblom, O. (2020). Six ways of understanding leadership development: An exploration of increasing complexity.

- Leadership, 16(4), 434–460. <https://doi.org/10.1177/1742715020926731>
- Lee, Y.-D., Chen, P.-C., & Su, C.-L. (2020). The Evolution of the Leadership Theories and the Analysis of New Research Trends. *International Journal of Organizational Innovation*, 12(3), 88–104.
<http://ezproxy.liberty.edu/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=140949562&site=ehost-live&scope=site>
- Nghe, M., Hart, J., Ferry, S., Hutchins, L., & Lebet, R. (2020). Developing leadership competencies in midlevel nurse leaders: An innovative approach. *Journal of Nursing Administration*, 50(9), 481–488. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000920>
- Palencia, D. B., Lopez-Barraza, L., & Jimenez, J. M. (2022). Organizational capabilities and competitive strategies in a developing country. An empirical analysis. *Procedia Computer Science*, 210(C), 358–362. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.10.164>
- Pascale, A. B., & Ohlson, M. (2020). Gendered Meanings of Leadership: Developing Leadership Through Experiential Community-Based Mentoring in College. *Journal of Experiential Education*, 43(2), 171–184. <https://doi.org/10.1177/1053825920905122>
- Rehman, S., Mohamed, R., & Ayoup, H. (2019). The mediating role of organizational capabilities between organizational performance and its determinants. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0155-5>
- Weber, M., Engert, M., Schaffer, N., Weking, J., & Krcmar, H. (2023). Organizational Capabilities for AI Implementation—Coping with Inscrutability and Data Dependency in AI. *Information Systems Frontiers*, 25(4), 1549–1569. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10297-y>
- Yu, X. M., Chen, K., & Liu, J. T. (2022). Exploring How Organizational Capabilities Contribute to the Performance of Social Enterprises: Insights from China. *Sustainability (Switzerland)*, 14(7). <https://doi.org/10.3390/su14074363>

سەرکردایه‌تی گه‌شه‌پیدانی به‌پێوه‌به‌ر و په‌یوه‌ندییه‌که‌ی به‌ توانا ریکخستنی له‌ به‌پێوه‌به‌رایه‌تی وهرزش و چالاکی دینه‌ وانی له‌ پارێزگای هه‌ولێر له‌ روانگه‌ی سه‌ره‌رشتیارانی وهرزشی ته‌کنیکیه‌وه

سوران کریم بابا

به‌ رێوه‌ به‌ رایه‌ تی چالاکی وهرزشی و دینه‌ وانی له‌ وه‌ زاره‌ تی

په‌روه‌رده - هه‌ریمی کوردستانی عیراق

soran.karim81@gmail.com

پوخته

تویژینه‌وه‌که ئامانجی دیاریکردنی سروشتی په‌یوه‌ندی نیوان سەرکردایه‌تی گه‌شه‌پیدانی به‌پێوه‌به‌ر و په‌یوه‌ندییه‌که‌ی به‌ توانا ریکخستنی له‌ به‌پێوه‌به‌رایه‌تی وهرزش و چالاکی دینه‌ وانی له‌ پارێزگای بوو، دوا‌ی ده‌ستنی‌شان‌کردنی ئاستی هه‌ریه‌که‌یان. بۆ ئه‌وه‌ی بگاته‌ ئه‌نجامه‌ پێویسته‌کان، تویژهر شتێوازی وه‌سفکه‌ری له‌گه‌ل شتێوازی راپرسی و شتێوازی په‌یوه‌ندی‌کردن به‌کاره‌ینا. تویژهر (عینه‌ی) تویژینه‌وه‌که‌ی به‌و شتێوه‌ پێناسه‌ کرد که سه‌ره‌رشتیارانی وهرزشی کارده‌که‌ن له‌ به‌رێوه‌به‌رایه‌تی وهرزش و دینه‌ وانی له‌ پارێزگای هه‌ولێر که ژماره‌یان (209) سه‌ره‌رشتیار. به‌هۆی سنوورداربوونی قه‌باره‌ی (عینه‌که‌) تویژهر، تویژهر هه‌موویانی هه‌لبژارد بۆ پیکه‌ینانی نمونه‌ی سه‌ره‌کی تویژینه‌وه‌که‌. دوا‌ی ئه‌وه‌ ئه‌م نمونه‌یه‌ به‌ شتێوه‌یه‌کی هه‌په‌مه‌کی به‌سه‌ر سه‌ن گروپدا دابه‌شکرا. گروپی یه‌که‌م (9) سه‌ره‌رشتیار له‌خۆده‌گرت و ناویان لێنرا نمونه‌ی تویژینه‌وه‌ی گه‌پان، گروپی دووه‌میش (120) سه‌ره‌رشتیار له‌خۆگرتبوو و ناویان لێنرا نمونه‌ی شیکاری ئاماری، گروپی سێیه‌میش (80) سه‌ره‌رشتیار له‌خۆگرتبوو و ناویان لێنرا نمونه‌ی داواکاری کۆتایی. بۆ به‌ده‌سته‌ینانی داتا‌کان، تویژهر دوو ئامیری پێوانه‌کردنی ئاماده‌کرد. ئامرازی یه‌که‌م ئاستی سەرکردایه‌تی گه‌شه‌پیدانی به‌رێوه‌به‌ری وهرزش و دینه‌ وانی قوتابخانه‌ به‌ (14) بابه‌تی ده‌پۆیت، دووه‌میش ئاستی توانا‌کانی به‌ریوه‌به‌رین به‌رێوه‌به‌رایه‌تی وهرزش و دینه‌ وانی به‌ (14) بابه‌تی ده‌پۆیت. هه‌ردوو ئامیره‌که‌ له‌ روانگه‌ی سه‌ره‌رشتیارانی ته‌کنیکی وهرزشی که له‌ به‌رێوه‌به‌رایه‌تی وهرزش و دینه‌ وانی کارده‌که‌ن پێوانه‌ کران. تویژهره‌که‌ بژاردیه‌کی پینچ خالی وه‌لامدانه‌وه‌ی پێوه‌ره‌کانی لیکرت پینشیار کرد: (به‌ توندی رازیم، رازیم، تا راده‌یه‌ک رازیم، نارازیم، به‌ توندی نارازیم). دوا‌ی به‌رێوه‌به‌رینی ئامیره‌کان و وه‌رگرتنی وه‌لامه‌کان، ئه‌نجامه‌کان کۆکرانه‌وه‌، شیکرانه‌وه‌ و به‌ شتێوه‌یه‌کی ئاماری پرۆسیس کران به‌ به‌کاره‌ینانی (رێژه‌ی سه‌دا، مامناوه‌ندی ژمیریاری، لادانیکی ستاندارد، رێژه‌ی په‌یوه‌ندی ساده‌ (پیرسون)، هاوکیشه‌ی سپیرمان-براون، مامناوه‌ندی گریمانه‌یی، و تاقیکردنه‌وه‌ی t-test نمونه‌ی سه‌ره‌خۆ). به‌ پشتبه‌ستن به‌ ئه‌نجامه‌کان، ئه‌م ئه‌نجامه‌ گه‌یشتن: - به‌رێوه‌به‌ری وهرزش و دینه‌ وانی خاوه‌نی ئاستیکی مامناوه‌ندی تاییه‌تمه‌ندی سه‌ره‌رکردایه‌تی گه‌شه‌پیدانه‌ له‌ روانگه‌ی سه‌ره‌رشتیارانی ته‌کنیکی وهرزشیه‌وه‌. - به‌رێوه‌به‌رایه‌تی وهرزش و دینه‌ وانی خاوه‌نی ئاستیکی نزمه‌ له‌ توانای ریکخراوه‌یی له‌ روانگه‌ی سه‌ره‌رشتیارانی ته‌کنیکی وهرزشیه‌وه‌. - په‌یوه‌ندی نیوان سه‌ره‌رکردایه‌تی گه‌شه‌پیدانی به‌رێوه‌به‌ری چالاکیه‌کانی وهرزش و دینه‌ وانی و توانا ریکخستنی به‌رێوه‌به‌رایه‌تییه‌که‌ به‌رچاو ئه‌رئینییه‌.

وشه‌ سه‌ره‌کیه‌کان: سه‌ره‌رکردایه‌تی گه‌شه‌پیدان (په‌ره‌سه‌ندن)، توانایه‌کانی ریکخستن، به‌ رێوه‌ به‌ رایه‌ تی چالاکی وهرزشی و دینه‌ وانی

Evolutionary Leadership of Directors and Its Relationship to the Organizational Capabilities of The Directorate of Sports and Scouting Activities in Erbil Governorate from the Point of View of Its Sport

Soran karim Baba

Directorate of Sports Construction and Discovery of the Ministry
of Education in Kurdistan Region, Iraq
soran.karim81@gmail.com

Abstract

The research aimed to determine the nature of the relationship between the evolutionary leadership of the director and the organizational capabilities possessed by the Directorate of Sports and Scout Activities in Erbil Governorate, after identifying the level of each, and in order to reach the required results, the researcher followed the descriptive approach in the survey method and the method of correlational relations, and the researcher identified the research community with sports supervisors working in the Directorate of Sports and Scout Activities in Erbil Governorate, who number (209) supervisors, and for the limited community of the researcher, the researcher chose them all to form the main research sample, After that, this sample was divided into three subgroups randomly, the first group included (9) supervisors and was called the exploratory research sample, while the second group included (120) supervisors and was called the statistical analysis sample, and the third group included (80) supervisors and was called the final application sample, and to obtain the data, the researcher prepared two measurement tools, the first tool measures the level of developmental leadership of the director of sports and school activity with a number of paragraphs (14) paragraphs, and the second measures the level of organizational capabilities of the Directorate of Sports Activity And scout with the number of paragraphs (14) paragraphs, and both tools are measured from the point of view of the supervisors of technical sports working in the Directorate of Sports and Scouting Activity, and the researcher suggested alternatives to a five-way answer according to the Likert scale, which is (I agree a lot, I agree, I agree somewhat, I do not agree, I do not agree much), and after applying the two tools and receiving the answers, the results were counted, analyzed and processed statistically by (percentage, arithmetic mean, standard deviation, simple correlation coefficient (Pearson), Spearman-Brown equation, hypothetical mean, test (T) for an independent sample), and through the results obtained, a set of conclusions were reached, namely:

- The sports and scout activity manager has an average level of evolutionary leadership characteristics from the point of view of sports technical supervisors.
- The Directorate of Sports and Scouting Activity needs to have a higher organizational capacity from the point of view of sports technical supervisors.
- The relationship between the developmental Leadership of the Director of Sports and Scouting Activities and the organizational capabilities in the Directorate is moral and positive.

Keywords: Developmental Leadership; organizational capabilities; Directorate of Scouting and Sports.