

القيادة التكاملية لمديري مديريات الشباب والرياضة في العراق ودورها في التوافق الاستراتيجي من وجهة نظر موظفي أقسامها الرياضية

م.د أسامة محمد صالح

المديرية العامة للتربية في بابل

osamasport80@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0003-9501-1051>

009647707245541

ملخص البحث

هدف البحث الى:

- ١- إعداد استبيان للقيادة التكاملية لدى مديري مديريات الشباب والرياضة في العراق من وجهة نظر موظفي أقسامها الرياضية.
- ٢- تكييف استبيان للتوافق الاستراتيجي في مديريات الشباب والرياضة في العراق من وجهة نظر موظفي أقسامها الرياضية.
- ٣- معرفة مستوى ممارسة مديري مديريات الشباب والرياضة في العراق للقيادة التكاملية من وجهة نظر موظفي أقسامها الرياضية.
- ٤- معرفة مستوى ممارسة مديريات الشباب والرياضة في العراق للتوافق الاستراتيجي من وجهة نظر موظفي أقسامها الرياضية.
- ٥- معرفة طبيعة العلاقة ونسبة المساهمة للقيادة التكاملية لمديري مديريات الشباب والرياضة في العراق في التوافق الاستراتيجي لهذه المديريات.

استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقتي المسح والعلاقات الارتباطية، وقد تكون مجتمع البحث من موظفي الأقسام الرياضية في مديريات الشباب والرياضة التابعة لوزارة الشباب والرياضة في العراق والتي يبلغ عددها (١٧) مديرية، وقد تكونت عينة البحث من جميع موظفي هذه الأقسام والبالغ عددهم (١٩٦) موظفاً، وتم اختيار عينة الدراسة الاستطلاعية والإعداد والتطبيق حسب الطريقة العشوائية وبواقع (٦، ١١٤، ٧٦) موظفاً على التوالي، ولجمع البيانات تم إعداد استبيان للقيادة التكاملية، وكذلك تكييف استبيان للتوافق الاستراتيجي، وبعدها قام الباحث بتطبيقهما بعد توافر الشروط العلمية فيهما، وتمت معالجة البيانات باستخدام الوسائل الإحصائية التالية: الوسط الحسابي، والنسبة المئوية، ومعامل الارتباط البسيط، ومعامل الثبات الفا كرونباخ، ومعامل الانحدار الخطي البسيط، وقد استنتج الباحث الآتي:

- فاعلية استبيان القيادة التكاملية لدى مديري مديريات الشباب والرياضة في العراق من وجهة نظر موظفي أقسامها الرياضية.
- فاعلية استبيان التوافق الاستراتيجي في مديريات الشباب والرياضة في العراق من وجهة نظر موظفي أقسامها الرياضية.
- يمتلك مديرو مديريات الشباب والرياضة في العراق مستوى متوسط من القيادة التكاملية من وجهة نظر موظفي أقسامها الرياضية.
- تتمتع مديريات الشباب والرياضة في العراق بمستوى متوسط من التوافق الاستراتيجي من وجهة نظر موظفي أقسامها الرياضية.الكلمات المفتاحية: القيادة التكاملية، التوافق الاستراتيجي، مديريات الشباب والرياضة

Abstract

The integrated leadership of the directors of youth and sports directorates in Iraq and its role in strategic compatibility from the point of view of the employees of its sports departments

:The study sets out to achieve several objectives

Formulating a questionnaire to assess integrated leadership within the youth and sports directorates in Iraq, as perceived by the staff in their sports departments

Adapting a questionnaire to evaluate strategic alignment within the youth and sports directorates in Iraq, from the viewpoint of the sports department employees

Assessing the degree of integrated leadership practiced by the directors within the youth and sports directorates in Iraq, based on feedback from sports department employees

Gauging the level of strategic alignment practiced by the Youth and Sports Directorates in Iraq, as perceived by the employees in their sports departments

Understanding the correlation and the proportional contribution of integrated leadership by directors in the youth and sports directorates to the strategic alignment of these directorates

The researcher employed both survey and correlation methods, involving employees from sports departments affiliated with the Ministry of Youth and Sports in Iraq. This encompassed 17 directorates with a total of 196 employees. The selection of the exploratory, preparation, and application sample groups was conducted randomly, involving 6, 114, and 76 employees, respectively

Data collection involved the development of a questionnaire for assessing integrated leadership and the adoption of a questionnaire for strategic alignment, adhering to scientific standards. The data was processed using various statistical methods including arithmetic means, percentage analysis, simple correlation coefficient, alpha-Cronbach stability coefficient, and simple linear regression coefficient

:Conclusions drawn from the research are as follows

The effectiveness of the integrated leadership questionnaire among directors within the youth and sports directorates in Iraq, from the perspective of sports department employees

The effectiveness of the strategic alignment questionnaire within the youth and sports directorates in Iraq, based on the viewpoint of sports department employees

The youth and sports directorates in Iraq exhibit a moderate level of integrated leadership, as perceived by their sports department employees

The level of strategic alignment within the Youth and Sports Directorates in Iraq is perceived as moderate by the employees in their sports departments.

Keywords: integrative leadership, strategic alignment, directorates of youth and sp

– التعريف بالبحث

١-١ المقدمة وأهمية البحث

تعد إدارة الحركة الرياضية بمكوناتها المختلفة من الأولويات التي تسعى مختلف المؤسسات الرياضية، بهدف تسيير أنشطتها المختلفة لتحقيق أهدافها المرجوة في الاستثمار الفعال والهادف إلى بناء الأفراد في مجمل النواحي الحياتية، ولقد تمّ التركيز على الاهتمام بالمؤسسات الراعية للشباب والرياضيين كونهم يمثلون الأمل والركيزة الأساسية للنجاح الاجتماعي والرياضي المنشود في المستقبل.

وتنشط في العراق من بين هذه المؤسسات الرياضية مديريات الشباب والرياضة والتي تعدّ مراكز ذات قاعدة قوية وفعالة في تنشيط الأوجه المختلفة للبرامج الرياضية التنافسية للرياضيين، وأن لهذه المديريات دور بارز في تعزيز التقدم الرياضي في البلد، فقد احتضنت الطاقات والمواهب الشبابية والرياضية، فضلاً عن أهدافها الأخرى المتمثلة في تحقيق الإنجازات على المستوى المحلي، ومن المؤكد أن هذه الإنجازات لا بد أن تتحقق إذا ما تضافرت الجهود التي يبذلها الجميع ويأتي في مقدمته موظفو هذه المديريات.

ويبرز مديرو مديريات الشباب والرياضة كشخصيات مهنية تحرص على استخدام أنماط قيادية تتيح فرص أفضل للتفكير بحاضر هذه المديريات ومستقبلها، والتطوير المستمر في أنشطتها المختلفة ومنها الرياضية، وكذلك عمل الجهات والأكاديميات التابعة لها عبر تطبيق تحركات فعالة للوصول إلى مؤسسة متكاملة التنظيم في مختلف الجوانب من حيث مهامها، وعملاتها، وعلاقاتها، وتنوعها، وأسس التغيير المرجوة فيها ونزاهة أفرادها، وهو ما يطلق عليه في العلوم الإدارية الحديثة القيادة التكاملية، وهي القيادة التي يذكرها (Bolin, 2019) بأنها القيادة التي تشجع الرؤية المشتركة والاعتراف بأن تحقيق الأهداف الفردية والإدارية والتنظيمية يتطلب التعاون، فالقادة التكاملين هم القادة الذين يكرسون جهودهم لفهم احتياجات الآخرين، ويتبنون الحاجة إلى تطوير الخصائص العامة للمؤسسة ولا يلتزمون فقط بالتطوير الذاتي ولكنهم يدركون أن تلبية احتياجات الفريق تؤدي إلى إحداث تغيير وتنوع إداري وتنظيمي. (Bolin, 2019, p. 94)

وبالنظر للدور الذي تؤديه القيادة الحكيمة في التأثير على مجمل مفاصل المديرية ونجاح الاداء ورسانة البيئة الداخلية فيها، فضلاً عن تعميق قيمها السلوكية السليمة في العمل، فالمدير القائد يؤثر بشكل فعال، ويساهم في ظهور وترسيخ العديد من السلوكيات والإمكانيات والالتزامات لدى أفراد وجماعات المديرية، ومنها التوافق الاستراتيجي، والذي يعد وفق رأي (Ghonim et al., 2022) بأنها إحدى المفاهيم الحديثة في الإدارة، وتكمن فرضيتها الأساسية في أن التوازن بين استراتيجية المؤسسة وسياقها البيئي الداخلي والخارجي له تأثيرات كبيرة على الأداء، لذا يمكن وصفها بأنها عملية ديناميكية تهدف لإحداث التكيف مع التغير البيئي. (Ghonim et al., 2022, p. 4)

من هنا نرى أن أهمية البحث تكمن بوصفه أحد الدراسات الحديثة التي تثري مكتبة الإدارة الرياضية بالمفاهيم النظرية لمصطلحين إداريين حديثين يتمثلان بالقيادة التكاملية لمديري مديريات الشباب والرياضة، وإظهار علاقته ومدى مساهمته في المصطلح الثاني وهو التوافق الاستراتيجي في هذه المديريات، إذ تعدّ هذه المديريات من الجهات العاملة على استقطاب المواهب الرياضية والشبابية التي تساهم بشكل فعال في تحقيق الإنجازات الرياضية، فضلاً عن تزويد الباحثين في المجال الرياضي باستبيان جديد في القيادة التكاملية، كما تبرز الأهمية أيضاً فتح الطريق للباحثين الآخرين في الاسهاب في هذين المفهومين من خلال البحوث المستقبلية.

٢-١ مشكلة البحث

الواقع الذي تعيشه المؤسسات الرياضية يحتاج إلى متابعته والعمل على تطويره والاستفادة من امكاناته، وقد استشعر الباحث مشكلة هذا البحث من الواقع الحالي الذي تعيشه الرياضة بشكل عام في العراق من حيث ضعف المستوى العام لها وكذلك ضعف النتائج، فالرياضة في العراق بصورة عامة تحتاج لتفعيل مبدأ مهم من مبادئ المنافسة الرياضية ألا وهو التكامل في الأداء الإداري، وبالنظر لأن مديري مديريات الشباب والرياضة يعدّون واجهتها وأصحاب الدور الأكثر فاعلية في إدارة عملها بوصفهم قادتها، لذا أصبح من الضرورة بمكان التأكد من مدى تطبيقهم لمبادئ التكامل في إدارتهم لها، وتتضاعف مسؤولية هؤلاء المديرين كون هذه المديريات واحدة من المؤسسات التي تعمل بتماس مباشر مع كل من شريحة الرياضيين وقطاع الشباب والذين يشكلان نقطة فاصلة وتحول جوهري في نهضة القطاعين الشبابي والرياضي، فأصبح من الضروري التحري عن الأوضاع التي تعيشها هذه المديريات تنظيمياً من حيث توافقها وتناسقها بما يضمن قدرتها على جذب المواهب الرياضية والقدرات الشبابية، وتطويرهم بما يؤهلهم للمنافسة على شتى المستويات في المستقبل، ونظراً لندرة وجود دراسة تناولت المواضيع التي تمت دراستها في هذا البحث ضمن المجال الرياضي عموماً وفي مديريات الشباب والرياضة في العراق بالتحديد وحسب علم الباحث، الأمر الذي أدى إلى وجود غموض حول مستوى تطبيق هؤلاء المديرين لنمط القيادة التكاملية، وطبيعة العلاقة ومدى إسهامه في التوافق الاستراتيجي لهذه الأندية.

عليه تتركز مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

- ١- ما مستوى ممارسة نمط القيادة التكاملية لمديري مديريات الشباب والرياضة في العراق؟
- ٢- هل تمتلك مديريات الشباب والراضة في العراق توافقاً استراتيجياً؟
- ٤- ما طبيعة العلاقة ونسبة المساهمة للقيادة التكاملية لمديري مديريات الشباب والرياضة في التوافق الاستراتيجي؟

٣-١ أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

- ١- إعداد استبيان للقيادة التكاملية لمديري مديريات الشباب والرياضة في العراق من وجهة نظر موظفي أقسامها الرياضية.
- ٢- تكييف استبيان للتوافق الاستراتيجي في مديريات الشباب والرياضة في العراق من وجهة نظر موظفي أقسامها الرياضية.
- ٣- معرفة مستوى ممارسة مديري مديريات الشباب والرياضة في العراق للقيادة التكاملية من وجهة نظر موظفي أقسامها الرياضية.
- ٤- معرفة مستوى التوافق الاستراتيجي في مديريات الشباب والرياضة في العراق من وجهة نظر موظفي أقسامها الرياضية.
- ٥- معرفة طبيعة العلاقة والأثر للقيادة التكاملية لمديري مديريات الشباب والرياضة في العراق في التوافق الاستراتيجي لهذه المديريات.

٤-١ مجالات البحث

١-٤-١ المجال البشري: موظفو مديريات الشباب والرياضة في العراق.

٢-٤-١ المجال الزمني: ٢٠٢٢/١٠/١٥ ولغاية ٢٠٢٣/٢/١٥.

٣-٤-١ المجال المكاني: مقرات مديريات الشباب والرياضة في العراق.

٥-١ مصطلحات البحث

١-٥-١ القيادة التكاملية

نهج شامل ومتجاوب لقيادة الذات وقيادة الآخرين في المنظمة، بهدف بناء المؤسسة وتحقيق النجاح الشخصي والتنظيمي، لتحقيق التكامل والتوازن في العلاقات والمهام وعلى جميع المستويات مع وجود نية حقيقية في خدمة الذات والآخرين. (Hatala, 2008, p. 6)

٢-٥-١ التوافق الاستراتيجي

أحد أفضل الممارسات المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية التي تحتاجها المؤسسات، والتي تعكس توازن أنشطة المؤسسة مع استراتيجيتها وإمكانياتها ومتطلبات السوق ضمن الظروف البيئية المتوفرة، عبر تحقيق التوافق بين العوامل السياقية والهيكلية والاستراتيجية في المؤسسة وعلى مستوى عالٍ. (Tourani & Khatibi, 2020, p. 47)

٢- إجراءات البحث

١-٢ منهج البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقته المسحية والعلاقات الارتباطية لملائمتها وطبيعة البحث.

٢-٢ مجتمع البحث وعينته

تكون مجتمع البحث من موظفي الأقسام الرياضية في مديريات الشباب والرياضة في العراق والبالغ عددها (١٧) مديرية، فيما تكونت عينات البحث من جميع موظفي الأقسام الرياضية التابعة لها والبالغ عددهم (١٩٦) موظفاً، وقد تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية (٦) موظفين من الأقسام الرياضية في هذه المديريات تم اختيارهم بشكل عشوائي، في حين ضمت عينة الإعداد (١١٤) موظفاً يمثلون (٦٠٪) من موظفي الأقسام الرياضية وتم اختيارهم بصورة عشوائية، وقد تمكن الباحث الحصول على (١١١) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، في حين ضمت

عينة التطبيق (٧٦) فرداً يمثلون (٤٠٪) من مجتمع البحث، وقد حصل الباحث على (٧١) استمارة صالحة للمعالجة الإحصائية، والجدول (١) يبين تفاصيل مجتمع البحث وعيناته.

الجدول (١) يبين مجتمع البحث وعيناته

عينة التطبيق	عينة الإعداد	عينة الدراسة الاستطلاعية	عدد الموظفين	العينة
٧٦	١١٤	٦	١٩٦	الأقسام الرياضية في مديريات الشباب والرياضة

٣-٢ أدوات البحث

١-٣-٢ استبيان القيادة التكاملية

بغرض التحقق من أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته، قام الباحث بإعداد استبيان لقياس مستوى تطبيق مديري مديريات الشباب والرياضة للقيادة التكاملية من وجهة نظر موظفي أقسامها الرياضية، وقد تمت عملية الإعداد وفق الخطوات التالية:

١-١-٣-٢ تحديد مجالات استبيان القيادة التكاملية

قام الباحث بالاطلاع على المصادر والأدبيات والدراسات العلمية المرتبطة بالقيادة التكاملية، وقد وجد الباحث بأن المصادر قد أوردت مجموعة من المجالات التي تشكل القيادة التكاملية وكما هو مبين في الجدول (٢)، بعدها قام الباحث بعرض هذه المجالات على مجموعة من السادة الخبراء في مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية لاختيار الأنسب منها لاعتمادها في إعداد استبيان القيادة التكاملية لمديري مديريات الشباب والرياضة، وبعد فحص إجابات السادة الخبراء تم اعتماد جميع هذه المجالات، إذ بلغت النسب المئوية لاتفاق الخبراء عليها بين (٨٤٪-١٠٠٪)، وكما هو مبين في الجدول (٣).

الجدول (٢) يبين مجالات القيادة التكاملية حسب المصادر التي وردت فيها

المجالات	المصدر
(القيادة الموجهة للمهام- القيادة الموجهة للعلاقات- القيادة الموجهة للتغيير- القيادة الموجهة للتنوع- القيادة الموجهة للنزاهة)	(الحدراوي وحسون، ٢٠٢١) (Bolin, 2019) (Marion et al,2013) (Koufteros et al., 2010) (Mark,2011) (Fernandez,2010) (Cohen et al., 2011)

الجدول (٣) يبين نسبة اتفاق الخبراء على مجالات القيادة التكاملية

ت	المجال	النسبة المئوية للصلاحية
١	القيادة الموجهة للمهام	%١٠٠
٢	القيادة الموجهة للعلاقات	%٩٢
٣	القيادة الموجهة للتغيير	%٨٩
٤	القيادة الموجهة للتنوع	%٩٢
٥	القيادة الموجهة للنزاهة	%٨٤

٢-٣-١-٢ صياغة فقرات استبيان القيادة التكاملية

بعد تحديد المجالات الخاصة باستبيان القيادة التكاملية، وبعد الاطلاع على المصادر والأبحاث المتعلقة بهذه المجالات، قام الباحث بصياغة الفقرات الخاصة بكل بعد من هذه المجالات، وبلغ مجموع فقرات الاستبيان (٢٠) فقرة بواقع (٤) فقرات لكل مجال، ووضع الباحث مفتاح للإجابة مكون من خمسة بدائل وهي: (أتفق تماماً - أتفق - أتفق إلى حد ما - لا أتفق - لا أتفق تماماً) وتحمل الأوزان (٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١) على التوالي.

٢-٣-١-٣ صدق المحتوى

بهدف الوصول إلى صدق المحتوى لأداة قياس مستوى القيادة التكاملية لمديري مديريات الشباب والرياضة في العراق، قام الباحث بمراجعة المصادر والدراسات العلمية والبحوث بهدف جمع المعلومات المتعلقة بالقيادة التكاملية وتحديد مجالات استخراج المجالات التي يجب أن يتكون من خلالها الإعداد الرئيسي للأداة، هذه المجالات ساعدت الباحث في رسم صورة واضحة وشاملة تمكنه من صياغة فقرات الاستبيان.

٢-٣-١-٤ الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

للتأكد من صدق المحكمين لاستبيان القيادة التكاملية لمديري مديريات الشباب والرياضة في العراق، قام الباحث بعرضه على مجموعة من السادة الخبراء في مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية بهدف الحصول على آرائهم في مدى صلاحية فقرات الاستبيان ومدى ملائمتها للبعد الذي تنتمي إليه وللاستبيان بشكل عام، إذ تذكر (سليمان، ٢٠١٠) إلى أنه يتم حساب صدق الاختبار من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء في المجال الذي يقبسه الاختبار، فإذا رأى الخبراء بأن الاختبار يقيس السلوك الذي وضع لقياسه، فإنه يمكن الاعتماد على حكمهم وأن اختبارهم صادق. (سليمان، ٢٠١٠، ص ٤٦)، ولقد تراوحت نسب اتفاق الخبراء بين (٧٨٪) إلى (١٠٠٪) لجميع الفقرات، باستثناء (٦) فقرات بلغت نسب الاتفاق عليها (٤٤٪-٦٢٪) وبذلك اعتمد الباحث الفقرات التي تحصلت على نسب اتفاق فوق (٧٥٪) وحذف الفقرات التي لم تصل لهذه النسبة المئوية، وبذلك أصبح الاستبيان مكوناً من (١٤) فقرة.

٢-٣-١-٥ الدراسة الاستطلاعية لاستبيان القيادة التكاملية

بعد أن استقر الباحث على شكل الاستبيان الأولي، قام الباحث بتطبيقه على مجموعة صغيرة من عينة البحث والتي تمثل عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عدد أفرادها (٦) موظفين وكما تمّ بيانه في الجدول (١).

٢-٣-١-٦ الاتساق الداخلي لاستبيان القيادة التكاملية

ارتباط درجة كل فقرة في الاستبيان بمحك خارجي أو محك داخلي يعتبر مؤشراً لصدقها، وإن أفضل محك داخلي هو درجة المفحوص الكلية على الاستبيان. (برهوم وعبد النور، ٢٠٠٤، ١٤٩)

وللتأكد من اتساق فقرات الاستبيان مع المجالات التي تنتمي إليها واتساقها مع الدرجة الكلية للاستبيان، تمّ استخراج معامل الاتساق الداخلي بين الفقرات ودرجة الاستبيان الكلي، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد هذه العلاقات، والجدول (٤) يبين معامل الاتساق لفقرات استبيان القيادة التكاملية.

الجدول (٤) يبين الاتساق الداخلي لفقرات استبيان القيادة التكاملية

ارتباط الفقرة مع درجة الاستبيان الكلي		الفقرة	ارتباط الفقرة مع درجة الاستبيان الكلي		الفقرة
مستوى الدلالة	درجة الارتباط		مستوى الدلالة	درجة الارتباط	
٠.٠٠٠	٠.٣٨٠	٨	٠.٠٠٠	٠.٣٥٨	١
٠.٠١٨	٠.٢٢٤	٩	٠.٠٠٢	٠.٢٩٥	٢
٠.٠٠٠	٠.٣٧٠	١٠	٠.٠٠٠	٠.٤٥٧	٣
٠.٠٠١	٠.٣١٠	١١	٠.٠٠٤	٠.٢٨٢	٤
٠.٠١٦	٠.٢٥٦	١٢	٠.٠٠٠	٠.٤٢٩	٥
٠.٠٠٠	٠.٤٤٥	١٣	٠.٠٠٠	٠.٥٦٠	٦
٠.٠٠٠	٠.٤٥٨	١٤	٠.٠٢٦	٠.٢١٢	٧

ومن ملاحظة الجدول (٤) يتبين أن جميع فقرات المجالات كانت متسقة مع الدرجة الكلية للاستبيان لتمتعها بمعاملات ارتباط معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وقد تراوحت درجات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للاستبيان بين (٠.٢١٢) إلى (٠.٥٦٠)، وبذلك احتفظ الاستبيان بجميع فقراته ولم يتم حذف أي فقرة.

٢-٣-١-٧ الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ

قام الباحث باستخراج معامل ثبات استبيان القيادة التكاملية باستخدام طريقة ألفا كرونباخ على استمارات الاستبيان لعينة الإعداد البالغ عددها (١١١) استمارة والتي تضم (١٦) فقرة، وقد كان معامل الثبات (٠.٧٨٠) والتي توضح تمتع الاستبيان بدرجة جيدة من الثبات.

٢-٣-١-٨ استبيان القيادة التكاملية بصيغته النهائية

استقر استبيان القيادة التكاملية لدى مديري مديريات الشباب والرياضة في العراق بصيغته النهائية على (١٤) فقرة، وتتم الإجابة عليها وفق خمسة بدائل (أتفق تماماً، أتفق، لا أتفق، لا أتفق تماماً)، وتحمل الأوزان (٥-٤-٣-٢-١) على التوالي، وبذلك تكون أعلى قيمة للاستجابة على الاستبيان (٧٠) درجة وأدنى قيمة للاستجابة عليها (١٤) درجة، كما هو موضح في الملحق (١).

٢-٣-٢ استبيان التوافق الاستراتيجي

لتحقيق بعض أهداف البحث حول مستوى التوافق الاستراتيجي في مديريات الشباب والرياضة في العراق من وجهة نظر موظفي اقسامها الرياضية، وبعد البحث في الدراسات المتعلقة بالتوافق الاستراتيجي تم العثور على استبيان يمكن أن يخدم تحقيق هذه الأهداف، وبذلك أعتمد الباحث استبيان التوافق الاستراتيجي والذي أعده (خميس، ٢٠٢٢) بعد تعديل فقراته وتكييفها لتلائم المجتمع المستهدف في هذا البحث، وقد تكوّن الاستبيان من (٢٠) فقرة وزّعت على أربعة مجالات هي (الإمكانيات، والالتزام، والتوازن، والرقابة)، وعلى الرغم من كون الاستبيان مقنناً فقد قام الباحث بتطبيق المعاملات العلمية للاستبيان لزيادة التأكد من ملائمة الاستبيان لتطبيقه على عينة البحث الحالية.

٢-٣-١-٢ الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

بعد إجراء التعديلات على فقرات استبيان التوافق الاستراتيجي الأصلي، قام الباحث بعرض الاستبيان بشكله الأصلي والمعدّل على مجموعة من السادة الخبراء في مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية، وذلك للتأكد من صلاحية الفقرات المعدّلة ومناسبتها لبيئة العينة الحالية، فضلاً عن معرفة مدى ملائمة كل فقرة للمجال الذي تنتمي إليه، وإبداء رأيهم حول بدائل الإجابة المعدّلة والمقترحة من قبل الباحث وهي (أتفق تماماً، أتفق، لا أتفق تماماً، لا أتفق، لا أتفق تماماً)، وبعد اكتمال عملية جمع البيانات والتعرف على آراء السادة الخبراء والمبيّنة في الجدول (٥)، والتي قضت بالموافقة على الاستبيان المعدّل والذي تم اجراؤه من قبل الباحث وبنسب اتفاق اقتربت بين (٧٦٪-١٠٠٪) مع حذف (٤) فقرات لعدم حصولها على نسبة (٧٥٪) من اتفاق الخبراء، وعليه أصبح الاستبيان مكوناً من (١٦) فقرة.

الجدول (٥) يبين نسبة اتفاق الخبراء على استبيان التوافق الاستراتيجي

تسلسل الفقرة	النسبة المئوية لاتفاق الخبراء	تسلسل الفقرة	النسبة المئوية لاتفاق الخبراء
١	%١٠٠	١١	%٩٥
٢	%١٠٠	١٢	%١٠٠
٣	%٨١	١٣	%١٠٠
٤	%٨١	١٤	%٤٦
٥	%٩٥	١٥	%٧٦
٦	%٢٤	١٦	%٨١
٧	%١٠٠	١٧	%٩٥
٨	%١٠٠	١٨	%٧٦
٩	%٤٦	١٩	%٤٦
١٠	%٩٥	٢٠	%٨١

وقام الباحث بعرض بدائل الإجابة ل فقرات الاستبيان على السادة الخبراء للحصول على آرائهم، من خلال نموذجين، تضمن النموذج الأصلي بدائل الإجابة (اتفق تماماً، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماماً) عن الفقرات في الاستبيان الأصلي (خميس، ٢٠٢٢)، فيما تضمن النموذج الثاني والذي اقترحه الباحث تعديل بديل الإجابة (محايد) في النموذج الأصلي إلى بديل الإجابة (أتفق إلى حد ما)، وبعد جمع البيانات من السادة الخبراء اعتمد الباحث النموذج المقترح بعد حصوله على نسبة اتفاق بلغت (%٨٩).

٢-٣-٢-٢ الدراسة الاستطلاعية

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية لاستبيان التوافق الاستراتيجي بنفس إجراءات استبيان القيادة التكاملية على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغة (٦) موظفين، وقد اتضح للباحث أن عبارات الاستبيان واضحة ومفهومة لدى العينة، كما تم تحديد زمن الإجابة بالتعاون مع عينة الدراسة الاستطلاعية وبلغ (٢٨) دقيقة.

٢-٣-٢-٣ الاتساق الداخلي لاستبيان التوافق الاستراتيجي

بهدف معرفة مدى اتساق فقرات الاستبيان مع درجة الاستبيان الكلية، قام الباحث باستخراج معامل الاتساق الداخلي بين الفقرات والاستبيان الكلي، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون على استمارات عينة الإعداد والبالغة (١١١) استمارة والمضمنة (١٦) فقرة لكل استمارة، والجدول (٨) يبين معامل الاتساق لاستبيان التوافق الاستراتيجي.

الجدول (٦) يبين الاتساق الداخلي لاستبيان التوافق الاستراتيجي

الفقرة	ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للأداة		الفقرة	ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للأداة	
	درجة الارتباط	مستوى الدلالة		درجة الارتباط	مستوى الدلالة
١	٠.٨٩٩	٠.٠٠٠	٩	٠.٥٨٣	٠.٠٠٠
٢	٠.٨٨٢	٠.٠٠٠	١٠	٠.٦٥٢	٠.٠٠٠
٣	٠.٩١١	٠.٠٠٠	١١	٠.٨٢٧	٠.٠٠٠
٤	٠.٨٦٢	٠.٠٠٠	١٢	٠.٧٧٥	٠.٠٠٠
٥	٠.٤١١	٠.٠٠٠	١٣	٠.٨٥٨	٠.٠٠٠
٦	٠.٧٤٤	٠.٠٠٠	١٤	٠.٨٧٤	٠.٠٠٠
٧	٠.٦٤٦	٠.٠٠٠	١٥	٠.٣١٣	٠.٠٠٠١
٨	٠.٦٨٧	٠.٠٠٠	١٦	٠.٦٦٢	٠.٠٠٠

يتبين من ملاحظة الجدول (٦) أن جميع فقرات استبيان التوافق الاستراتيجي متسقة داخلياً، لأنها أظهرت علاقات ارتباط معنوية بينها وبين الدرجة الكلية للاستبيان، بمستوى دلالة اقترب بين (٠.٠٠٠١-٠.٠٠٠٠) مما توجب إبقائها.

٢-٣-٤ الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ

قام الباحث باستخراج معامل ثبات استبيان التوافق الاستراتيجي باستخدام طريقة ألفا كرونباخ وبلغ (٠.٨٣٨)، ويتضح تمتع الاستبيان بدرجة جيدة جداً من الثبات.

٢-٣-٥ استبيان التوافق الاستراتيجي بصيغته النهائية

استقر استبيان التوافق الاستراتيجي في مديريات الشباب والرياضة في العراق بصيغته النهائية، على (١٦) فقرة على وفق البدائل (أتفق تماماً - أتفق - أتفق إلى حد ما - لا أتفق - لا أتفق تماماً) والتي تحمل الأوزان (٥-٤-٣-٢-١) على التوالي، وبذلك تكون أعلى قيمة للاستجابة عن الاستبيان (٨٠) درجة وأدنى قيمة للاستجابة عنها (١٦) درجة، والواردة صيغته النهائية في الملحق (٢).

٢-٤ التطبيق النهائي لاستبائي البحث

قام الباحث بتطبيق استبائي القيادة التكاملية والتوافق الاستراتيجي على عينة التطبيق البالغ عدد أفرادها (٧٦) موظفاً من موظفي الأقسام الرياضية في مديريات الشباب والرياضة في العراق، وقد تمت الإجابة من قبل (٧١) موظفاً بنسبة (٩٣٪) من عينة التطبيق، ولم تصل إجابات (٥) موظفين، وبذلك بلغت النسبة المئوية للإجابات (٣٧٪) من عينة البحث.

٢-٥ الوسائل الإحصائية المستخدمة في البحث

استخدم الباحث النسبة المئوية والوسط الحسابي ومعامل الارتباط البسيط ومعامل الثبات الفاكرونباخ، ومعامل الانحدار البسيط.

٣- عرض النتائج ومناقشتها

١-٣ عرض نتائج الهدف الأول الذي ينص على ((إعداد استبيان للقيادة التكاملية لدى مديري مديريات الشباب والرياضة في العراق من وجهة نظر موظفي أقسامها الرياضية)).
تم التحقق من هذا الهدف من خلال التوصل إلى الصيغة النهائية لاستبيان القيادة التكاملية لدى مديري مديريات الشباب والرياضة في العراق، من خلال تطبيق الإجراءات العلمية الواردة في الباب الثالث من البحث.

٢-٣ عرض نتائج الهدف الثاني الذي ينص على ((تكييف استبيان للتوافق الاستراتيجي في مديريات الشباب والرياضة في العراق من وجهة نظر موظفي أقسامها الرياضية)).

تم تحقيق هذا الهدف عبر التوصل إلى الصيغة النهائية لاستبيان التوافق الاستراتيجي في مديريات الشباب والرياضة في العراق، من خلال تطبيق الإجراءات العلمية الواردة في الباب الثالث من البحث.
وقبل البدء بعرض نتائج الهدف الثالث، عمل الباحث على استخراج مستويات استبيان القيادة التكاملية والجدولين (٧) و (٨) بينان مستويات الاستبيان والفقرات.

الجدول (٧) يبين المجالات والمستويات لاستبيان القيادة التكاملية

المجال	٣٢-١٤	٥١-٣٣	٧٠-٥٢
المستوى	منخفض	متوسط	مرتفع

الجدول (٨) يبين المجالات والمستويات لفقرات استبيان القيادة التكاملية

المجال	٢.٣٣-١	٣.٦٧-٢.٣٤	٥-٣.٦٨
المستوى	منخفض	متوسط	مرتفع

٣-٣ عرض نتائج الهدف الثالث الذي ينص على ((التعرف على مستوى ممارسة مديري مديريات الشباب والرياضة في العراق للقيادة التكاملية من وجهة نظر موظفي أقسامها الرياضية)) ومناقشتها، وقد حصل الباحث على النتائج الآتية.

الجدول (٩) يبين الأوساط الحسابية ومستويات فقرات استبيان القيادة التكاملية

الفقرة	الوسط الحسابي	المستوى	الفقرة	الوسط الحسابي	المستوى
١	٣.٦٢	متوسط	٨	٢.٩٢	متوسط
٢	٣.١٨	متوسط	٩	٢.٣٢	منخفض
٣	٣.٤٥	متوسط	١٠	٣.٥٥	متوسط
٤	٣.٤٨	متوسط	١١	٣.٤٦	متوسط
٥	٣.٥٦	متوسط	١٢	٣.٢٠	متوسط
٦	٣.٣٠	متوسط	١٣	٢.٣٠	منخفض
٧	٣.٣٧	متوسط	١٤	٢.٣٣	منخفض
		استبيان القيادة التكاملية		٤٤.٠٤	متوسط

يبين الجدول (٩) أن المستويات التي حصلت عليها فقرات القيادة التكاملية تراوحت بين (منخفض، متوسط)، إذ حصلت الفقرات (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ١٠، ١١، ١٢) على مستويات متوسطة بأوساط حسابة بلغت (٣.٦٢، ٣.١٨، ٣.٤٥، ٣.٤٨، ٣.٥٦، ٣.٣٠، ٣.٣٧، ٢.٩٢، ٢.٥٥، ٣.٤٦، ٣.٢٠) على التوالي، في حين حصلت الفقرات (٩، ١٣، ١٤) على مستويات منخفضة وبأوساط حسابية (٢.٣٢، ٢.٣٠، ٢.٣٣) على التوالي، وقد حصل استبيان القيادة التكاملية كاملاً على مستوى متوسط بوسط حسابي (٤٤.٠٤).

أظهرت النتائج أن القيادة التكاملية لدى مديري مديريات الشباب والرياضة في العراق كانت متوسطة بشكل عام، وهذا النتيجة المقبولة إلى حدٍ ما قد تعود إلى الحرص الذي يبديه المديرون في جعل الموظفين جزءاً من خارطة طريق عمل المديرية فيما يتعلق بأهدافها وغاياتها إلى حدٍ ما، فضلاً عن الحرص على تقييم وتقويم التطورات التي تحصل في الأهداف الموضوعية، وكذلك متابعة أداء الموظفين ودعمهم عبر مدهم بالتوجيهات والمقترحات التي تخدم عملهم، إضافة إلى الأساليب الإدارية الفعالة التي يمارسها مع الموظفين من حيث منحهم الفرص في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل عبر توليهم المهام الإدارية التي تساعدهم في إظهار مهاراتهم القيادية وتحسين طريقة أدائهم لأنشطتهم، يضاف لذلك حرص المديرين على تتبع مسارات الاستدامة في العمل من حيث التنوع في الموارد البشرية وثقافتهم وأفكارهم باتباعه المعايير الاجتماعية السائدة في المجتمع من صدق في التعاملات ونزاهة في العمل، كل ذلك لن يتم مالم يقوم هؤلاء المديرين بتشجيع الموظفين على التواصل وتبادل المعلومات والأفكار، ومن جهة أخرى يمكن أن يكون للعوامل المادية كالمكافآت للموظفين الذين يتميزون بالجدية والابداع في أعمالهم، وحثهم على اتخاذ أفضل السبل التي ترفع من المستوى الأخلاقي في العمل، وسعيه جاهداً في حفظ حقوق الموظفين مادياً ومعنياً فيما لو تمكن من توفيرها دوراً كبيراً في تكامل قيادته للمديرية.

وهذا يتفق كع ما ذهب إليه (Bolin, 2019) في أن القيادة التكاملية هي عملية نشطة تتطلب مشاركة نشطة من قبل القادة والأتباع، مع ضرورة قيام القائد بإلهام جميع الموظفين لاقتراح أفكار مفيدة للعمل، وتحسين الانتاج، فضلاً عن توفير خطوط اتصال مفتوحة بين القائد والفريق، ومشاركة متطلبات مع الموظفين، والحرص على بناء ثقافة تدعم الحوار المفتوح والتنوع في الثقافات والأفكار، بحيث يشعر القائد والمتابعون بحرية التعبير عن آرائهم واهتماماتهم، عندما يؤدي كل من القائد والفريق مهامهم بنزاهة وحرصهم على الوفاء بمسؤولياتهم بشكل أفضل، وتقديم خدمة أفضل للمستفيدين. (Bolin, 2019, p. 95)

وقبل البدء بعرض نتائج الهدف الرابع، عمل الباحث على استخراج مستويات استبيان القيادة التكاملية والجدولين (١٠) و (١١) ببيان مستويات الاستبيان والفقرات.

الجدول (١٠) يبين المجالات والمستويات لاستبيان التوافق الاستراتيجي

المجال	٣٧-١٦	٥٩-٣٨	٨٠-٦٠
المستوى	منخفض	متوسط	مرتفع

الجدول (١١) يبين المجالات والمستويات لفقرات استبيان التوافق الاستراتيجي

المجال	٢.٣٣-١	٣.٦٧-٢.٣٤	٥-٣.٦٨
المستوى	منخفض	متوسط	مرتفع

٣-٤ عرض نتائج الهدف الرابع الذي ينص على ((التعرف على مستوى التوافق الاستراتيجي في مديريات الشباب والرياضة في العراق من وجهة موظفي أقسامها الرياضية)) ومناقشتها:

الجدول (١١) يبين الأوساط الحسابية ومستويات فقرات استبيان التوافق الاستراتيجي

الفقرة	الوسط الحسابي	المستوى	الفقرة	الوسط الحسابي	المستوى
١	٣,٢٤	متوسط	٩	٤.٢٦	مرتفع
٢	٣.٣٢	متوسط	١٠	٢.٢٣	منخفض
٣	٢,١٣	منخفض	١١	٣.٢٠	متوسط
٤	٣.٥٦	متوسط	١٢	٣.٣٩	متوسط
٥	٤.٤٨	مرتفع	١٣	٤.٢٧	مرتفع
٦	٣.٢٥	متوسط	١٤	٣.٧٣	متوسط
٧	٣.٢٣	متوسط	١٥	٣.١٧	متوسط
٨	٣.٤١	متوسط	١٦	٢.٢١	منخفض
		استبيان التوافق الاستراتيجي		٥٣.٠٨	متوسط

يبين الجدول (١١) أن المستويات التي حصلت عليها فقرات التوافق الاستراتيجي تراوحت بين (منخفض، متوسط، مرتفع)، إذ حصلت الفقرات (٣، ١٦) على مستويات منخفضة بأوساط حسابة بلغت (٢.١٣، ٢.٢١) على التوالي، في حين حصلت الفقرات (١، ٢، ٤، ٦، ٧، ٨، ١١، ١٢، ١٤، ١٥) على مستويات متوسطة وبأوساط حسابية (٣.٢٤، ٣.٣٢، ٣.٥٦، ٣.٢٥، ٣.٢٣، ٣.٤١، ٣.٢٠، ٣.٣٩، ٣.٧٣، ٣.١٧) على التوالي، فيما حصلت الفقرات (٥، ٩، ١٣) على مستويات مرتفعة وبأوساط حسابية (٤.٤٨، ٤.٢٦، ٤.٢٧) على التوالي، وقد حصل استبيان التوافق الاستراتيجي كاملاً على مستوى متوسط بوسط حسابي (٥٣.٠٨).

ويرى الباحث أن النتائج التي تم التوصل لها فيما يتعلق بالتوافق الاستراتيجي تعود إلى حرص المديرية في أغلب الأوقات إلى تسخير كافة مواردها وإمكاناتها واستثمارها لتحقيق الأهداف بما يتناسب مع الاستراتيجيات الموضوعة لتسيير عملها بشكل مقبول، بغاية مواكبة التطورات والتغيرات المستجدة على الساحة الداخلية والخارجية للمديرية، والدعم المقبول للتواصل والتشارك في المعلومات بين الموظفين، وتشجيع المديرين على طرح الآراء وتقبلها من الموظفين بما يولد جواً من الثقة والاحترام المتبادلين بين الإدارة والموظفين داخل المديرية، وتحقيق التوازن بين مدخلات المديرية ومخرجاتها البشرية والمادية والمعلوماتية والاعتماد على الأنشطة الرقابية بعد مناقشتها مما يعين الإدارة على إصدار

القرارات في الوقت والمكان المناسبين وبما يتناسب مع البيئة المتغيرة التي تحيط بالمديرية، بما يسهم في تنمية كوادر المديرية وتحقيق أحلامهم وطموحاتهم الوظيفية من خلال الالتزام الذي يحقق للمديرية توافقاً استراتيجياً.

إذ يذكر (الجنابي والبلاغي، ٢٠٢٠) بأن التوافق الاستراتيجي يبرز بشكل ملحوظ في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات عبر الترابط الإيجابي بين وحداتها، فضلاً عن التواصل المستمر بين الأقسام والأفراد، فضلاً عن الاهتمام ومراقبة التفاعلات التي تحدث بين الأقسام المختلفة، والتأكيد على ضرورة توافر الضوابط المهنية والأخلاقية لتحقيق ذلك التوافق، وكذلك اتباع مبدأ منح الفرص للموظفين في طرح الأفكار المنطقية، فضلاً عن فهم الواقع الذي تمر به المنظمة والبيئة التي تنتمي إليها. (الجنابي والبلاغي، ٢٠٢٠، ص ٤١)

٤-٥ عرض نتائج الهدف الخامس الذي ينص على ((التعرف على طبيعة العلاقة ونسبة المساهمة للقيادة التكاملية لمديري مديريات الشباب والرياضة في العراق في التوافق الاستراتيجي لهذه المديريات)) ومناقشتها، وقد حصل الباحث على النتائج الآتية.

الجدول (١٢) يبين ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط لمتغيري القيادة التكاملية والتوافق الاستراتيجي

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط (ر)	معامل التحديد (ر ^٢)	قيمة (ف) المحتسبة	مستوى الدلالة
التوافق الاستراتيجي	القيادة التكاملية	٠.٦١٤	٠.٣٧٦	٤٧.١١٦	٠.٠٠٠

يتبين من الجدول (١٢) وجود ارتباط معنوي إيجابي بين متغيري القيادة التكاملية والتوافق الاستراتيجي قدره (٠.٦١٤) بمعامل تحديد بلغ (٠.٣٧٦)، كما بلغت قيمة (ف) المحتسبة (٤٧.١١٦)، وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وهي أصغر من قيمة الدلالة المعتمدة والبالغة (٠.٠٠٥)، بمعنى أن (٣٧٪) من التغيرات الحاصلة في التوافق الاستراتيجي تعود إلى القيادة التكاملية، والباقي لمتغيرات أخرى.

ويتبين من هذه النتائج أن القيادة التكاملية كانت لها نسبة مساهمة في التوافق الاستراتيجي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن امتلاك مديريات الشباب والرياضة للإمكانات والموارد سيوفر متطلبات تنفيذ العمل الإداري واحتياجات إقامة الأنشطة الرياضية بشكل متوازن واستمراريتها تحت قيادة جماعية، هذا الأمر يعكس على قدرة هذه المؤسسات ونجاحها في تحقيق أهدافها المنشودة بعيداً عن الأزمات مما يسهم في تشكيل بيئة عمل إيجابية تنسم بالتوازن والالتزام والتعاون والسعي لتحقيق الأحسن على مستوى الأداء الفردي للموظفين أم على مستوى المديرية، فضلاً عن تعزيز ثقافة التنوع في المعتقدات والأفكار والآراء بين المديرين والموظفين وقيام كل منهم بمسؤولياتهم المناطة بهم، وفسح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات والأخذ بأرائهم وأفكارهم التي تصب في مصلحة العمل، وبما يؤدي إلى تحقيق مخرجات عدّة فردية وجماعية ومؤسسية دالة على التكامل القيادي، مما ينتج عنه بناء علاقات عمل فعالة تخلق مناخاً صحياً للعلاقات داخل العمل، وتحقيق أهداف المديرية في توافرها استراتيجياً.

إذ يشير (Shaikh, 2018) إلى القيادة التكاملية على أنها قيادة مشتركة وجماعية، ينجح فيها الشخص من خلال العمل التعاوني مع الآخرين، كما وأنها تُعرف بأنها مزيج من أدوار قيادية معينة، يتم إجراؤها من خلال الجمع بين جهود الموظفين والمديرين على مستويات مختلفة من

التسلسل الهرمي، مثل المهام والعلاقات والتغيير، والتنوع، والنزاهة، وكذلك يتضمن نموذج إطار القيادة التكاملية مهارات القيادة، والسلوكيات، والتوازن، والالتزام، والعمل التشاركي. (Shaikh, 2018, p. 55)

٥- الاستنتاجات والتوصيات

١-٥ الاستنتاجات

- ١- تمّ التحقق من فاعلية استبيان القيادة التكاملية لدى مديري مديريات الشباب والرياضة في العراق من وجهة نظر موظفي أقسامها الرياضية بعد التوصل إلى إعداد وفق الإجراءات العلمية.
- ٢- تمّ التحقق من فاعلية استبيان التوافق الاستراتيجي في مديريات الشباب والرياضة في العراق من وجهة نظر موظفي أقسامها الرياضية بعد التوصل إلى تكييفه وفق الإجراءات العلمية.
- ٣- يمتلك مديرو مديريات الشباب والرياضة في العراق مستوى متوسط من القيادة التكاملية من وجهة نظر موظفي أقسامها الرياضية.
- ٤- تمتلك مديريات الشباب والرياضة في العراق مستوى متوسط من التوافق الاستراتيجي من وجهة نظر موظفي أقسامها الرياضية.
- ٥- وجود علاقة ارتباط ونسبة مساهمة معنوية للقيادة التكاملية لدى مديري مديريات الشباب والرياضة العراقية في التوافق الاستراتيجي لهذه المديريات.

٥-٢ التوصيات

- ١- يوصي الباحث بإمكانية تطبيق استباني القيادة التكاملية والتوافق الاستراتيجي والتي تمّ التوصل إليها على رؤساء المؤسسات والمنظمات الرياضية الأخرى.
- ٢- يوصي الباحث بتوسيع رؤى مديري مديريات الشباب والرياضة حول أهمية التكامل، وذلك من خلال مشاركتهم في ورش عمل خاصة لتطوير مفاهيمهم حول القيادة التكاملية، وتحديد الصعوبات التي تواجه عملية تطبيقها وسبل التغلب عليها.
- ٤- يوصي الباحث بأنه يمكن لمديري مديريات الشباب والرياضة في العراق تطوير التوافق الاستراتيجي في مديرياتهم من خلال تركيزهم على تطوير ممارساتهم في القيادة الموجهة نحو المهام والعلاقات ودفع عملية التغيير نحو التنوع الثقافي والمهني، من خلال التركيز على السلوكيات والممارسات التي تعكس نوازلهم

المصادر

- الجنابي، م. ح. ع. ح.، والبلاغي، ن. ص. ج. (٢٠٢٠). التوافق الاستراتيجي على وفق التفكير المنطقي للمديرين، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات العليا في جامعة الكوفة. مجلة العلوم الإحصائية، العدد الحادي عشر، ٣٩-٦٢.
- الحدراوي، ر. ح.، وحسون، ل. ع. ا. (٢٠٢١). تأثير القيادة التكاملية في نظام تقييم الاداء الوظيفي دراسة تحليلية في مديرية بلديات محافظة بابل. الغري للاقتصاد والعلوم الإدارية، ١٧(١)، ١٨٣-١٩٦.
- برهوم، محمد عيسى وعبد النور، إسكندر. (٢٠٠٤). تصميم المقياس المعماري. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الشرعية والإنسانية، جامعة

الشارقة، الامارات العربية المتحدة، ١(١).

خميس, ل. ه. (٢٠٢٢). انعكاس التوافق الاستراتيجي للإدارة العليا في نجاح تطبيق مواصفة (ISO 21001 :2018) في المؤسسات التربوية. مجلة بلاد الرافدين للعلوم الإنسانية و الاجتماعية، ٤(١)، ٢٣٩-٢٥٨.

سليمان، سناء محمد. (٢٠١٠). أدوات جمع البيانات في البحوث النفسية والتربوية. ط١. عالم الكتب. القاهرة، مصر.

Bolin, J. D. (2019). The use of integrative leadership in providing excellent patient care while overcoming hospital challenges. *Journal of Nuclear Medicine Technology*, 47(2), 93–96. <https://doi.org/10.2967/jnmt.118.219212>

Cohen, A., Fiorini, K., Culham, T., & Bai, H. (2011). The Circle of Leadership Integrity Within Business Organizations. In W. Amann & A. Stachowicz-Stanusch (Eds.), *Integrity in Organizations Building the Foundations for Humanistic Management* (1st publis, pp. 40–61). Palgrave Macmillan.

Ghonim, M. A., Khashaba, N. M., Al-Najaar, H. M., & Khashan, M. A. (2022). Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: a comprehensive model. *International Journal of Emerging Markets*, 17(1), 198–218. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-04-2020-0364>

Hatala, L. M. (2008). Integrative leadership: Building a foundation for personal, interpersonal and organizational success. In *Integral Leadership Review* (Vol. 8, Issue 2). Integrative Leadership Institute Ltd, Calgary. <http://www.integralleadershipreview.com/archives/2008-03/2008-03-article-hatala.html>

Koufteros, X. A., Rawski, G. E., & Rupak, R. (2010). Organizational integration for product development: The effects on glitches, on-time execution of engineering change orders, and market success. *Decision Sciences*, 41(1), 49–80. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2009.00259.x>

Shaikh, S. S. (2018). Integrative Leadership Measure: Construct Development and Content Validity. In *International Business Research* (Vol. 11, Issue 9, p. 51). <https://doi.org/10.5539/ibr.v11n9p51>

Tourani, N., & Khatibi, S. (2020). Investigating the Impact of Strategic Alignment on Performance Considering the Role of Sustainable Strategy. In *Management* (Vol. 2020, Issue 2, pp. 46–54). <http://journal.sapub.org/mm>

الملحق (١) يوضح استبيان القيادة التكاملية بصيغته النهائية

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	أُتفق إلى حدٍ ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
١	يحرص مديرو المديرية على اطلاع الموظفين على الأهداف والأولويات في المديرية					
٢	يعمل على ربط أهداف المديرية وأولوياته مع طبيعة عمل الموظفين					
٣	يشجع على تعزيز التواصل بين الأقسام المختلفة داخل المديرية					
٤	يقوم بمراجعة وتقييم تقدم المديرية نحو تحقيق أهدافه وغاياته					
٥	يقدم للموظفين اقتراحات ببناء لتحسين أدائهم الوظيفي					
٦	يمنح للموظفين فرصة حقيقية لتحسين مهاراتهم الإدارية والفنية					
٧	يوفر للموظفين الفرص لإظهار مهاراتهم القيادية					
٨	يعتمد أسلوب التمكين لموظفي المديرية فيما يتعلق بإجراءات العمل					
٩	يكافئ الموظفين الذي يتميزون بالإبداع والابتكار في العمل					
١٠	يعدّ التنوع في الآراء والأفكار عاملاً إيجابياً في عمل المديرية					
١١	يحترم تنوع الثقافات والمعتقدات لدى الموظفين في المديرية					
١٢	يحافظ المدير على معايير عالية من الصدق والنزاهة خلال العمل					
١٣	يهتم بالحفاظ على حقوق الموظفين المادية والمعنوية					
١٤	يطالب الموظفين باتخاذ مواقف تتلاءم مع أخلاقيات العمل الوظيفي					

الملحق (١) يوضح استبيان التوافق الاستراتيجي بصيغته النهائية

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
١	تخصص إدارة المديرية الامكانيات المتاحة لديها بما يتوافق مع الخطط والأهداف الاستراتيجية الخاصة بها					
٢	تتمتع الادارة برؤية متكاملة عند استثمار الامكانيات في المديرية					
٣	تستثمر الادارة امكانياتها بما يتوافق مع القوانين والتشريعات النافذة داخل المديرية					
٤	تعمل الإدارة على تحديث امكانياتها بما يتوافق مع المستجدات في البيئتين الداخلية والخارجية					
٥	تضع الإدارة آليات تنفيذ وظائف مواردها البشرية بالتنسيق معهم					
٦	تدعم الادارة عمليات التشارك المعرفي بين مواردها البشرية					
٧	تتقبل الادارة الآراء والمقترحات المقدمة لها من قبل مواردها البشرية					
٨	تؤكد الادارة على ضرورة تحقيق الثقة والاحترام المتبادل بينها وبين مواردها البشرية					
٩	توازن الادارة بين مسؤوليات مواردها البشرية وبين صلاحياتهم					
١٠	توازن الادارة بين وظائف مواردها البشرية وبين الأجور والمكافآت التي يحصلون عليها					
١١	تحرص الادارة على إيجاد التوازن بين وظائف مواردها البشرية وبين معلوماتهم ومهاراتهم					
١٢	توازن الادارة بين وظائف مواردها البشرية وبين أهدافهم الشخصية وطموحاتهم					
١٣	تتنوع المصادر التي تعتمد عليها الادارة في الرقابة على المتغيرات البيئية الخاصة بالمديرية					
١٤	تعتمد الادارة على المعلومات المتوفرة من عملية الرقابة في ترشيد قراراتها					
١٥	تناقش الادارة نتائج الرقابة مع مواردها البشرية في المستويات التنظيمية كافة					
١٦	تربط الادارة بين انظمة الرقابة الخاصة بها وبين الأهداف التي تسعى المديرية لتحقيقها					