



جامعة الموصل

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

سلوكيات القيادة المستنيرة لمديري أقسام النشاط الرياضي والكشفي في العراق  
ودورها في الانسجام التنظيمي من وجهة نظر المشرفين الفنيين

علاء عبدالستار عبدالرزاق عبد الطائي

أطروحة دكتوراه

التربية البدنية وعلوم الرياضة / اختصاص الإدارة والتنظيم

بإشراف

الأستاذ الدكتور

رياض أحمد إسماعيل الأشرفي

٢٠٢٥ م

١٤٤٦ هـ

## مستخلص الأطروحة

سلوكيات القيادة المستنيرة لمديري أقسام النشاط الرياضي والكشفي في العراق ودورها في  
الانسجام التنظيمي من وجهة نظر المشرفين الفنيين

المشرف

الباحث

أ.د رياض أحمد إسماعيل الأشرافي

علاء عبدالستار عبدالرزاق الطائي

١٤٤٦ هـ ..... ٢٠٢٥ م

هدفت الدراسة إلى:

- إعداد استبيان سلوكيات القيادة المستنيرة لمديري أقسام النشاط الرياضي والكشفي في العراق من وجهة نظر المشرفين الفنيين.
- إعداد استبيان الانسجام التنظيمي في أقسام النشاط الرياضي والكشفي في العراق من وجهة نظر المشرفين الفنيين.
- التعرف على مستوى ممارسة مديري أقسام النشاط الرياضي والكشفي لسلوكيات القيادة المستنيرة من وجهة نظر المشرفين الفنيين.
- التعرف على مستوى امتلاك أقسام النشاط الرياضي والكشفي في العراق لمقومات الانسجام التنظيمي من وجهة نظر المشرفين الفنيين.
- التعرف على نسبة مساهمة سلوكيات القيادة المستنيرة لمديري أقسام النشاط الرياضي والكشفي في الانسجام التنظيمي لهذه الأقسام.

وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي عبر استخدام أسلوب المسح والعلاقات الارتباطية، وقد تمّ تحديد مجتمع البحث بالمشرفين الفنيين في أقسام النشاط الرياضي والكشفي في العراق، والتي تضم (٢٠) قسماً موزعاً في (١٥) محافظة، وتضم هذه الأقسام (٢٦٠) مشرفاً فنياً، ولقد توزعت عينة البحث عشوائياً إلى ثلاث عينات فرعية تمثل عينة التطبيق الاستطلاعي، وعينة الإعداد، وعينة التطبيق النهائي، إذ بلغ عدد المشرفين الفنيين في هذه العينات (١٥، ١٤٧، ٩٨) مشرفاً على التوالي، ولجمع البيانات قام الباحث بإعداد استبيانين؛ الأول لقياس مستوى القيادة المستنيرة لمديري أقسام النشاط الرياضي والكشفي، والثاني لقياس مستوى الانسجام التنظيمي في تلك الأقسام، وتم تطبيقهما بعد التأكد من توفر الشروط العلمية اللازمة فيهما، وعقب الانتهاء من عملية التطبيق النهائي، تم جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً عبر مجموعة من الوسائل الإحصائية: كالوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والارتباط البسيط، ومعادلات سبيرمان براون وجتمان وألفا كرونباخ، ومعامل الانحدار الخطي البسيط والمتدرج، وبناءً على النتائج المستخلصة توصل الباحث إلى استنتاجات عدّة منها:

- أظهرت النتائج التي حصل عليها استبيان القيادة المستنيرة لمديري أقسام النشاط الرياضي والكشفي عن مستوى متوسط في امتلاك هؤلاء المديرين لسلوكيات القيادة المستنيرة، باستثناء دور القائد القائد القادة القوة الذي جاء بمستوى مرتفع، مما يعكس تحديات ملموسة في فهم وتطبيق المبادئ القيادية الأساسية لهذا النوع من القيادة وخاصة في بُعد القائد ذو الرؤية والذي ظهر بمستوى منخفض.

- أظهرت نتائج استبيان الانسجام التنظيمي لأقسام النشاط الرياضي والكشفي امتلاكها لمستوى متوسط لمعظم الخصائص الأساسية للانسجام التنظيمي، باستثناء انسجام المشرفين الفنيين مع بعضهم البعض والذي ظهر بمستوى مرتفع، مما يكشف عن وجود خلل في فهم وتطبيق متطلبات الإنسجام داخلها، وبالتحديد فيما يتعلق بالانسجام مع الوظيفة ومع المدير ومع المنظمة.

- أظهرت النتائج أن القيادة المستنيرة تُسهم بشكل ملحوظ في تحقيق الانسجام التنظيمي، إذ تعكس النسبة الجيدة من المساهمة الدور الحيوي للقيادة المستنيرة في تشجيع التواصل الفعال، وتعزيز التعاون بين الأعضاء، وهو ما يعكس قدرة القادة المستنيرين على تكوين بيئة عمل منسجمة، وبالتحديد عند تركيزهم على بُعدي القائد ذو الرؤية والقائد الخدم.

وعطفاً على تلك الاستنتاجات فقد قدّم الباحث مجموعة من التوصيات منها:

- يوصي الباحث المؤسسات التعليمية والرياضية بإمكانية تطبيق استباني القيادة المستنيرة والانسجام التنظيمي اللذين أعدهما الباحث كأدوات لقياس مستويات القيادة المستنيرة لدى مديري هذه المؤسسات، والانسجام التنظيمي فيها، إذ يمكن من خلالهما تحديد نقاط القوة والضعف في الأساليب القيادية والبيئة التنظيمية.

- يوصي الباحث الجهات المسؤولة عن تطوير المهارات القيادية لمديري أقسام النشاط الرياضي والكشفي بتنفيذ برامج تدريبية مكثفة ومخصصة لهم، وذلك بهدف تعزيز فهمهم وتطبيقهم لمبادئ القيادة المستنيرة، وينبغي أن تتناول هذه البرامج المهارات الأساسية اللازمة للقيادة المستنيرة، مثل التواصل الفعال، والتحفيز، والتطوير، وبناء الثقة، وصنع القرارات الاستراتيجية طويلة المدى، فضلاً عن تنظيم ورش عمل ودورات تعليمية تُركز على تبادل الخبرات والتجارب الناجحة الناجمة عن تطبيق القيادة المستنيرة، مما يسهم في رفع مستوى الكفاءة القيادية وتعزيز فعالية الأداء داخل الأقسام.

**University of Mosul**  
**College of Physical Education**  
**and Sports Sciences**



**Enlightened Leadership Behaviors of Directors of  
Sports and Scout Activity Departments in Iraq and  
Their Role in Organizational Harmony from the  
Point of View of Technical Supervisors**

**Alaa Abdul Sattar Abdul Razzaq Abd Al-Taie**

**PhD thesis**

**Physical Education and Sports Sciences / Specialization of  
Management and Organization**

**Supervised by**

**Prof. Dr**

**Riyadh Ahmed Ismail Al-Ashryfi**

**2025 A.D**

**1446 A.H**

## Abstract

### Enlightened Leadership Behaviors of Directors of Sports and Scout Activity Departments in Iraq and Their Role in Organizational Harmony from the Point of View of Technical Supervisors

**Researcher**

**Supervisor**

**Alaa Abdul Sattar Abdul Razzaq**

**Prof. Dr. Riyadh Ahmed Ismail**

**Al-Taie**

**Al- Ashryfi**

2025 A.D.....1446 A.H

The study aimed to:

- Prepare a questionnaire on enlightened leadership behaviours for managers of sports and scouting activity departments in Iraq from the point of view of technical supervisors.
- Prepare a questionnaire on organizational harmony in sports and scouting activity departments in Iraq from the point of view of technical supervisors.
- Identify the the level of practice of managers of sports and scouting activity departments of enlightened leadership behaviours from the point of view of technical supervisors.
- Identify the the level of possession of the elements of organizational harmony by sports and scouting activity departments in Iraq from the point of view of technical supervisors.
- Identify the the contribution percentage of enlightened leadership behaviours of managers of sports and scouting activity departments to the organizational harmony of these departments.

The researcher adopted the descriptive approach by using the survey and correlation methods. The research community was defined as technical supervisors in Iraq's sports and scouting activity departments, including (20) departments distributed in (15) governorates. These departments include (260) technical supervisors. The research sample was randomly distributed into three sub-samples representing the exploratory application, preparation, and final application. The number of technical supervisors in these samples was (15, 147, 98) supervisors, respectively. To collect the data, the researcher prepared two questionnaires. The first was to measure the level of enlightened leadership of the managers of the sports and scouting activity departments, and the second was to measure the level of organizational harmony in those departments. They

## **B**

were applied after ensuring that the necessary scientific conditions were available. After completing the final application process, the data was collected and processed statistically through statistical methods such as the arithmetic mean, standard deviation, simple correlation, Spearman-Brown and Gettman equations, Cronbach's alpha, and simple and stepwise linear regression coefficients. Based on the extracted results, the researcher reached several conclusions, including:

- The results obtained by the enlightened leadership questionnaire for managers of sports and scouting activity departments showed an average level in these managers' possession of enlightened leadership behaviours, except for the role model leader, which came at a high level, reflecting tangible challenges in understanding and applying the fundamental leadership principles of this type of leadership, especially in the dimension of the visionary leader, which appeared at a low level.

- The results of the organizational harmony questionnaire for the sports and scouting activity departments showed that they possessed an average level for most of the essential characteristics of organizational harmony, except the harmony of technical supervisors with each other, which appeared at a high level, revealing a defect in understanding and applying the requirements of harmony within them, specifically about harmony with the job, with the manager, and with the organization.

- The results showed that enlightened leadership contributes significantly to achieving organizational harmony, as the good percentage of contribution reflects the vital role of enlightened leadership in encouraging effective communication and enhancing cooperation between members, which demonstrates the ability of enlightened leaders to create a harmonious work environment, precisely when they focus on the dimensions of the visionary leader and the servant leader.

**In light of these conclusions, the researcher presented a set of recommendations, which are:**

- The researcher recommends that educational and sports institutions apply the enlightened leadership and organizational harmony questionnaires prepared by the researcher as tools to measure the levels of enlightened leadership among the managers of these institutions and the organizational harmony in them, as they can be used to identify the strengths and weaknesses in leadership styles and the organizational environment.

## C

- The researcher recommends that the parties responsible for developing the leadership skills of managers of sports and scouting activity departments implement intensive and dedicated training programs to enhance their understanding and application of the principles of enlightened leadership. These programs should address the basic skills necessary for enlightened leadership, such as effective communication, motivation, development, building trust, and making long-term strategic decisions, in addition to organizing workshops and educational courses that focus on exchanging experiences and successful experiments resulting from the application of enlightened leadership, which contributes to raising the level of leadership efficiency and enhancing the effectiveness of performance within departments.