



فاعلية القيادة المتواضعة لرؤساء أندية محافظة نينوى بكرة القدم في الحدّ من الإرهاق العاطفي  
لأعضاء هيئاتها الإدارية من وجهة نظرهم

فاعلية القيادة المتواضعة لرؤساء أندية محافظة نينوى بكرة القدم في الحدّ من  
الإرهاق العاطفي لأعضاء هيئاتها الإدارية من وجهة نظرهم

م.م قاسم عبدالحافظ محمود حسين

المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى/ مديرية تربية بعشيقه

البريد الإلكتروني Email : [gasimabdulhafedh1@gmail.com](mailto:gasimabdulhafedh1@gmail.com)

**الكلمات المفتاحية:** القيادة المتواضعة، الإرهاق العاطفي، أندية محافظة نينوى بكرة القدم.

**كيفية اقتباس البحث**

حسين ، قاسم عبدالحافظ محمود، فاعلية القيادة المتواضعة لرؤساء أندية محافظة نينوى بكرة  
القدم في الحدّ من الإرهاق العاطفي لأعضاء هيئاتها الإدارية من وجهة نظرهم، مجلة مركز بابل  
للدراستات الانسانية، تموز ٢٠٢٤، المجلد: ١٤، العدد: ٣ .

هذا البحث من نوع الوصول المفتوح مرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي لحقوق التأليف  
والنشر ( Creative Commons Attribution ) تتيح فقط للآخرين تحميل البحث  
ومشاركته مع الآخرين بشرط نسب العمل الأصلي للمؤلف، ودون القيام بأي تعديل أو  
استخدامه لأغراض تجارية.

مسجلة في  
**ROAD**

مفهرسة في  
**IASJ**



فاعلية القيادة المتواضعة لرؤساء أندية محافظة نينوى بكرة القدم في الحد من الإرهاق العاطفي  
لأعضاء هيئاتها الإدارية من وجهة نظرهم



## The effectiveness of the Humble leadership practiced by the heads of football clubs in Nineveh Governorate in achieving emotional solidarity from the point of view of members of its Administrative board members

**Assistant Lecturer: Qassem Abdel Hafedh Mahmoud Hussein**  
Directorate General of Education in Nineveh Governorate / Directorate of  
Education in Bashiqa

**Keywords** : humble leadership, emotional exhaustion, Nineveh football clubs.

### How To Cite This Article

Hussein, Qassem Abdel Hafedh Mahmoud, The effectiveness of the Humble leadership practiced by the heads of football clubs in Nineveh Governorate in achieving emotional solidarity from the point of view of members of its Administrative board members, Journal Of Babylon Center For Humanities Studies, July 2024, Volume:14, Issue 3.

This is an open access article under the CC BY-NC-ND license  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)



[This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

### Abstract :

- Constructing two scales to measure the level of humble leadership among the heads of football clubs in Nineveh Governorate from the point of view of members of the administrative bodies, and emotional exhaustion among the members of its administrative bodies from their point of view.
- Identifying the level of humble leadership of football club presidents in Nineveh Governorate from the point of view of members of its administrative bodies.
- Identifying the level of emotional exhaustion among members of the administrative bodies of football clubs in Nineveh Governorate from their point of view.





- Recognizing the role played by the humble leadership of the heads of football clubs in Nineveh Governorate in reducing the level of emotional exhaustion among members of its administrative bodies.

The researcher used the descriptive approach using the survey and correlation methods. The research community was represented by members of the administrative bodies of the Nineveh Governorate football clubs for the sports season (2022-2023), which numbered (52) clubs, with (8) members for each administrative body in each club, except for the heads of these clubs. Thus, the number of members of the research community is (416) members of the administrative body, and the researcher has built two scales to measure the humble leadership of the heads of Nineveh football clubs, consisting of (14) paragraphs, and the second to measure the emotional exhaustion of members of the administrative bodies, consisting of (9) paragraphs, extracted The researcher results through the use of statistical methods (the arithmetic mean, the standard deviation, the simple correlation coefficient and the simple regression coefficient), the researcher obtains the following results:

- The effectiveness of the two measures of humble leadership among the heads of Nineveh football clubs from the point of view of members of the administrative bodies, and the emotional exhaustion of the members of the administrative bodies of Nineveh football clubs from their point of view, after the researcher applied scientific procedures to them.

The presidents of Nineveh football clubs possess a high level of humble leadership characteristics from the point of view of the members of its administrative bodies.

- Members of the administrative bodies in Nineveh football clubs have a medium level of emotional exhaustion from their point of view.

- The existence of a positive moral correlation between the humble leadership of the heads of the Nineveh football clubs and the emotional exhaustion of the members of the administrative bodies, with an effective ratio of the humble leadership in emotional exhaustion.

#### ملخص البحث

#### هدف البحث إلى:

- بناء مقياسين لقياس مستوى كل من القيادة المتواضعة لدى رؤساء أندية كرة القدم في محافظة نينوى من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية، والإرهاق العاطفي لدى أعضاء هيئاتها الإدارية من وجهة نظرهم الشخصية.





- التعرف على مستوى القيادة المتواضعة لدى رؤساء أندية كرة القدم في محافظة نينوى من وجهة نظر أعضاء هيئاتها الإدارية.
- التعرف على مستوى الإرهاق العاطفي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في أندية كرة القدم في محافظة نينوى من وجهة نظرهم الشخصية.
- التعرف على الدور الذي تؤديه القيادة المتواضعة لرؤساء أندية كرة القدم في محافظة نينوى في الحد من مستوى الإرهاق العاطفي لدى أعضاء هيئاتها الإدارية.
- استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسح والعلاقات الارتباطية، مجتمع البحث مثله أعضاء الهيئات الإدارية لأندية محافظة نينوى بكرة القدم للموسم الرياضي (٢٠٢٢-٢٠٢٣)، والبالغ عدده (٥٢) نادياً وبواقع (٨) أعضاء لكل هيئة إدارية في كل نادي باستثناء رؤساء هذه الأندية، وبذلك يبلغ عدد أفراد مجتمع البحث (٤١٦) عضو هيئة إدارية، وقد قام الباحث ببناء مقياسين لقياس القيادة المتواضعة لدى رؤساء أندية محافظة نينوى بكرة القدم مكون من (١٤) فقرة، والثاني لقياس الإرهاق العاطفي لأعضاء الهيئات الإدارية مكون من (٩) فقرات، استخرج الباحث النتائج من خلال استخدام الوسائل الإحصائية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط البسيط ومعامل الانحدار البسيط)، تحصل الباحث على النتائج الآتية:
- فاعلية مقياسي القيادة المتواضعة لدى رؤساء أندية محافظة نينوى بكرة القدم من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية، والإرهاق العاطفي لأعضاء الهيئات الإدارية لأندية محافظة نينوى بكرة القدم من وجهة نظرهم الشخصية، بعد ان طبق الباحث عليهما الإجراءات العلمية.
- يمتلك رؤساء أندية محافظة نينوى بكرة القدم مستوى مرتفع من خصائص القيادة المتواضعة من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية فيها.
- يمتلك أعضاء الهيئات الإدارية في أندية محافظة نينوى بكرة القدم مستوى متوسط من الإرهاق العاطفي من وجهة نظرهم الشخصية.
- وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين القيادة المتواضعة لرؤساء أندية محافظة نينوى بكرة القدم وبين الإرهاق العاطفي لأعضاء الهيئات الإدارية مع وجود نسبة فاعلية مؤثرة للقيادة المتواضعة في الإرهاق العاطفي.

#### ١- التعريف بالبحث

#### ١-١ المقدمة

تؤدي الأندية الرياضية دوراً مهماً في لعبة كرة القدم، إنها توفر للرياضيين منصة لإظهار مواهبهم وقدراتهم، كما أنها تمنح المدربين مكاناً للعثور على المواهب وتطوير قدرات لاعبيهم،



فضلاً عن أنها تمنح المشاركين في أنشطتها فرصة لتحسين قدراتهم البدنية والعقلية وتكوين صداقات جديدة واكتساب مهارات حياتية مهمة مثل القيادة والمثابرة والتعاون، كما وتعدّ الأندية الرياضية نقطة انطلاق إلى مستويات أعلى من المنافسة، ويعتمد نجاح فريق كرة القدم على الأدوار التي يؤديها رئيس النادي، إذ يعدّ أحد أركان دعم المسار الاستراتيجي العام للنادي، فضلاً عن اضطراره بأدوار مختلفة منها الإشراف على جميع الجوانب المالية والقانونية والرياضية والاجتماعية للتخطيط والإدارة المستقبلي للنادي، كما وأنه يمثل صورة النادي في أمم الجهات المرتبطة بها خلا الاجتماعات وأثناء الظهور في المناسبات الرياضية العامة.

وتشير القيادة إلى قدرة الشخص في موقع السلطة على توجيه وإدارة ومتابعة الأفراد أو المنظمة نحو مجموعة من الأهداف، لذا فإنها تتطلب توافر مهارات إدارية وتنظيمية ممتازة وقدرات اتصال ومهارات التعامل مع الآخرين، منها التأكيد على قيمة الوعي الذاتي للقائد، ومدى تقبله للنقد من الآخرين، وإدراكه عيوب أفراد منظمته، وسعيه إلى تحسين شخصيته، وتطوير إمكانات أعضاء المنظمة، ضلاً عن قربه من أتباعه وتعامله معهم بتواضع في بيئة يزدهر فيها الاختراع والإبداع من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهو ما يطلق في المصطلحات الإدارية بالقيادة المتواضعة، وهي القيادة التي يشير إليها (Ali et al., 2021) على أنها صفة شخصية للقائد تعكس الوعي الذاتي للقائد، وتقديره لنقاط القوة لدى الآخرين، وانفتاحه على الأفكار الجديدة، فالقيادة المتواضعة تتضمن تقييم القائد لذاته دون مبالغة سلبية أو إيجابية، وكذلك وجوب تمتعه بنظرة ذاتية دقيقة وعقلانية، فالقائد المتواضع هو الذي يحترم قيمة أفراد منظمته وجهودهم، ويتقبل آرائهم وأفكارهم ويتبادل معهم المعلومات الحديثة، الأمر الذي يساعد على توفير مناخ إداري يتميز بالتعاون والثقة والابداع. (Ali et al., 2021, p. 3)

وأن نجاح أي منظمة ومنها أندية كرة القدم وتوسع نطاق أعمالها ونجاحاتها يتطلب الوعي الذاتي والمرونة والرعاية الذاتية في التعامل مع أفرادها عبر تأمين مشاركتهم في الأنشطة التي تشجع على التأمل الذاتي والاسترخاء والتعاطف مع الذات ومع الآخرين، بهدف التخلص من الإجهاد الذي يقع على عاتق أعضاء الهيئات الإدارية سواء كان عاطفياً أم نفسياً أم بدنياً، من هنا لا بدّ من زيادة الدعم الاجتماعي والأنشطة الروحية والتوجيه والتي تعدّ من الأمور الهامة للحفاظ على صحتهم النفسية والعقلية ورفاهيتهم، الأمر الذي يساعدهم على تجاوز مشكلة خطيرة لها تأثير على الصحة العقلية والإنتاجية والابداع وتولد التوتر المزمن والقلق والاكتئاب ألا وهو الإرهاق العاطفي، وهو الإرهاق الذي يذكره (Poku et al., 2020) بأنه أحد أنواع الإرهاق النفسي الذي يظهر بشكل مزمن نتيجة الاستنزاف الذي يحصل للجسد والعاطفة والذي ينتج عن عبء

العمل الشديء والإجهاء الشخصي والتوتر المستمر من جراء أداء متطلبات الوظيفة. (Poku et al., 2020)

## ٢-١ مشكلة البحث

الأندية الرياضية ليست المنظمات الوحيدة التي لديها مشاكل قيادية، فالأشخاص الذين ينتهي بهم الأمر إلى شغل مناصب قيادية في العديد من الأندية الرياضية ليسوا في بعض الأحيان هم الأكثر تدريباً أو خبرة، وقد لا يكونون مجهزين للإشراف الفعال على أنشطة النادي، وفي ذات الوقت فإنهم قد يتعرضون على مجموعة من الضغوط للحفاظ على مكانتهم وسمعتهم داخل المنظمة، يمكن أن يؤدي هذا إلى اتخاذ قرارات مدفوعة بالأنا، والتي من شأنها الإضرار بالعلاقات مع اللاعبين والمدربين والموظفين، مما يؤدي إلى زيادة إعاقة التقدم، كما ويمكن ان يواجه أعضاء الإدارة مجموعة متنوعة من التحديات التي يمكن أن تؤدي إلى ارتفاع مستوى الضغط كنتيجة للأدوار التي يؤديونها في مجال عملهم، إذ يتعين عليهم في بعض الأحيان اتخاذ قرارات صعبة تؤثر على المنظمة بأكملها وغالباً ما يكونون مسؤولين عن نجاح أو فشل قراراتهم، وبحكم عمل الباحث في المجال الإداري لأندية كرة القدم استشعر الباحث بضرورة دراسة بعض الجوانب القيادية لرؤساء الأندية للتعرف على فاعلية الأساليب التي يتبعونها في قيادتهم لأنديتهم، فضلاً عن تأثيرات هذه القيادة على الوضع النفسي لأعضاء الهيئات الإدارية المرتبطين بهم، وذلك من خلال محاولة إيجاد الإجابات حول التساؤلات الآتية:

- ما هو مستوى تمتع رؤساء أندية كرة القدم في محافظة نينوى بخصائص القيادة المتواضعة؟
- ما هو مستوى الإرهاق العاطفي الذي يصاب به أعضاء الهيئات الإدارية لأندية كرة القدم في محافظة نينوى؟

## ٣-١ أهداف البحث

يهدف الباحث في هذا البحث لتحقيق ما يأتي:

- ٣-١-١ بناء مقياسين لقياس مستوى كل من القيادة المتواضعة لدى رؤساء أندية كرة القدم في محافظة نينوى من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية، والإرهاق العاطفي لدى أعضاء هيئاتها الإدارية من وجهة نظرهم الشخصية.
- ٣-١-٢ التعرف على مستوى القيادة المتواضعة لدى رؤساء أندية كرة القدم في محافظة نينوى من وجهة نظر أعضاء هيئاتها الإدارية.
- ٣-١-٣ التعرف على مستوى الإرهاق العاطفي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في أندية كرة القدم في محافظة نينوى من وجهة نظرهم الشخصية.





٤-٣-١ التعرف على الدور الذي تؤديه القيادة المتواضعة لرؤساء أندية كرة القدم في محافظة نينوى في الحد من مستوى الإرهاق العاطفي لدى أعضاء هيئاتها الإدارية.

#### ٤-١ مجالات البحث

١-٤-١ المجال البشري: أعضاء الهيئات الإدارية لأندية كرة القدم في محافظة نينوى للموسم الرياضي (٢٠٢٢-٢٠٢٣).

٢-٤-١ المجال الزمني: الفترة الزمنية بين (٢٠٢٣/٣/١) ولغاية (٢٠٢٣/٦/١).

٣-٤-١ المجال المكاني: مقرات أندية كرة القدم في محافظة نينوى.

#### ٥-١ مصطلحات البحث

##### ١-٥-١ القيادة المتواضعة

وهي الخصائص التي يبيدها القادة في إظهار القدرة على التحمل في مواجهة الإخفاقات، والنظر إلى القيود على أنها فرص للتعلم والاستفادة من الأخطاء، وتقدير عمل الأشخاص العاملين معه، مما يؤثر بشكل كبير في القدرة التنافسية للمنظمة. (Lei et al., 2022, p. 7)

##### ٢-٥-١ الإرهاق العاطفي

الإرهاق العاطفي هو أحد الأبعاد الثلاثة للإرهاق والذي يمثل فقدان الفر لموارده العاطفية، فهي الحالة التي يشعر فيها الموظفون بعدم قدرتهم على استجماع أنفسهم وفقدانهم لرغبتهم في العمل مما يصيبهم بضعف العاطفة واللامبالاة. (Sulistiawan et al., 2022, p. 5)

##### ٣-٥-١ أندية كرة القدم في نينوى

يعرفها الباحث إجرائياً بأنها الأندية المرتبطة بالاتحاد الفرعي لكرة القدم في محافظة نينوى إدارياً وفتحياً، وتخوض غمار منافسات بطولات الدرجات المختلفة ضمن الدوريات التي يقيمها الاتحاد العراقي المركزي بكرة القدم.

##### ٤-٥-١ رؤساء أندية محافظة نينوى

يعرفهم الباحث إجرائياً بأنهم الأشخاص الذي يعتلون قمة الهيكل التنظيمي لأندية كرة القدم في محافظة نينوى، ويتم اختيارهم عن طريق الانتخابات التي تجرى بإشراف الاتحاد العراقي المركزي بكرة القدم.

##### ٥-٥-١ أعضاء الهيئات الإدارية في محافظة نينوى

يعرفهم الباحث إجرائياً بأنهم الأشخاص الذي يؤدون أدوراً مختلفة ضمن الهيئة الإدارية للنادي، ويتم اختيارهم عن طريق الانتخابات ليشغلوا مراكز مختلفة بعد ترشيحهم لها.

## ٢- الإطار النظري

### ١-٢ القيادة المتواضعة

القيادة المتواضعة هي نوع من أنواع القيادة الأخلاقية التي يجمع فيها القائد بين الإمكانيات القيادية الجيدة والتواضع الشخصي، فالقادة المتواضعون يرفعون من مقام أتباعهم ويقدمون مصالحهم على مصلحتهم الشخصية، فهم يتميزون أيضاً بالهدوء والرغبة في التعلم المستمر والعدالة في تقييم الأتباع، الأمر الذي سيكون له تأثير التواضع على الثقافة التنظيمية.

(Huizinga, 2016, p. 34)

وكذلك فإن القيادة المتواضعة لها تأثير معزز لسلوك الموظفين، وتقدم الأمان النفسي لهم، فضلاً عن إدراك القادة لحدود قدراتهم ومعارفهم، ويتميزون بتحملهم لمسئولياتهم ونتائج إخفاقاتهم، وتقديرهم لإمكانيات وقدرات موظفيهم وإبراز المساهمات والأنشطة التي يقدمونها. (Wu, 2023, p. 192)

### ٢-٢ الإرهاق العاطفي

يمثل الإرهاق العاطفي حالة لاستنفاد الموارد العاطفية لدى الأفراد العاملين، والذي يتولد كنتيجة للإجهاد الناتج عن العمل في ظروف غير طبيعية، وكذلك بسبب القلق الاجتماعي، والشعور بانخفاض مستوى كفاءتهم الذاتية، وفقدانهم لإصرارهم ورغبتهم واندفاعهم نحو العمل، وشعورهم بعدم التوازن في الجهد الذي يبذلونه في العمل مع الموارد التي يتلقونها، وإحساسهم بالنفور العاطفي من زملاء العمل، الأمر الذي سيقود إلى الإحباط المؤدي إلى الإرهاق العاطفي. (HILLS, 2019, p. 72)

## ٣- إجراءات البحث

### ١-٣ منهج البحث

البحث الوصفي بأسلوب المسح والعلاقات الارتباطية هو المنهج الذي اتبعه الباحث للتأكد من تحقق أهداف البحث وحل مشكلته.

### ٢-٣ مجتمع البحث وعينته الرئيسة

#### ١-٢-٣ مجتمع البحث

اعتمد الباحث أعضاء الهيئات الإدارية لأندية محافظة نينوى بكرة القدم للموسم الرياضي (٢٠٢٢-٢٠٢٣) كمجتمع لبحثه، ويضم هذا المجتمع أعضاء الهيئات الإدارية للأندية التابعة للاتحاد الفرعي بكرة القدم في محافظة نينوى المشاركة في دوريات وتصفيات الدرجات (الأولى، والثانية، والثالثة) التي يقيمها الاتحاد العراقي المركزي بكرة القدم والبالغ عدده (٥٢) نادياً وبواقع



(٨) أعضاء لكل هيئة إدارية في كل نادي باستثناء رؤساء هذه الأندية، وبذلك يبلغ عدد أفراد مجتمع البحث (٤١٦) عضو هيئة إدارية.

### ٣-٢-٢ عينة البحث الرئيسية

اختار الباحث (٢٥٦) فرداً بنسبة (٦١.٥%) من مجتمع البحث ليشكلوا عينة البحث الرئيسية باستخدام معادلة (ستيفن ثامبسون) بمستوى ثقة (٩٩%) ومعامل خطأ (٥%)، وقم قسم الباحث عينة البحث الرئيسية ثلاث عينات، الأولى عينة الدراسة الاستطلاعية والثانية عينة البناء، والثالثة عينة التطبيق وحسب الأعداد والنسب المذكورة في الجدول (١).

الجدول (١) يبين عدد أفراد عينات البحث ونسبها المئوية

العينة	العدد	النسبة المئوية
الدراسة الاستطلاعية	٦	٢.٣%
البناء	١٥٠	٥٨.٦%
التطبيق	١٠٠	٣٩.١%
المجموع	٢٥٦	١٠٠%

### ٣-٣ القياس

بعد الاطلاع على الادبيات والبحوث العلمية المتعلقة بمتغيري القيادة المتواضعة والإرهاق العاطفي لم يتمكن الباحث من العثور على مقياس يصلح لتكليفه، لذا اختار الباحث أن يقوم ببناء مقياسين لقياس كل من متغيري البحث مستفيداً من البحوث العلمية والأدبيات والدراسات السابقة والتي يورد قسم منها الباحث في الجدول (٢).

الجدول (٢) يبين الدراسات السابقة لمتغيري القيادة المتواضعة والإرهاق العاطفي

الإرهاق العاطفي	القيادة المتواضعة
(Buenadicha-Mateos et al., 2022)	(Luo et al., 2022)
(Sulistiawan et al., 2022)	(Yang et al., 2022)
(Klusmann et al., 2021)	(Liu et al., 2022)

(Baeriswyl et al., 2021)	(البردان، ٢٠٢١)
(Klusmann et al., 2021)	(Ali et al., 2020)
(Wullur & Werang, 2020)	(Sietsma, 2016)

### ٣-٣-١ صياغة فقرات مقياسي القيادة المتواضعة والإرهاق العاطفي

وضع الباحث (١٥) فقرة لمقياس القيادة المتواضعة، و(١٠) فقرات لمقياس الإرهاق العاطفي مستقيماً من الأدبيات والدراسات السابقة المذكورة أعلاه، وقد اقترح الباحث مفتاحين للإجابة عن فقرات الاستبيانين، إذ وضع المفتاح المكون من خمس بدائل (أتفق بدرجة كبيرة جداً، أتفق بدرجة كبيرة، أتفق بدرجة متوسطة، أتفق بدرجة قليلة جداً، أتفق بدرجة قليلة جداً) لمقياس القيادة المتواضعة، والمفتاح المكون من خمس بدائل (أوافق بشدة، أوافق، أوافق إلى حد ما، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

### ٣-٣-٢ الصدق

### ٣-٣-١ صدق المحتوى

يمثل صدق المحتوى مدى مطابقة الفقرات الموضوعية لمحتوى المادة العلمية لمتغيرات البحث، وقد حقق الباحث صدق المحتوى من خلال الاطلاع على البحوث العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بهما، والتي أعانت الباحث على صياغة الفقرات الخاصة بكل من متغير من متغيرات البحث.

### ٣-٣-٢ الصدق الظاهري

عرض الباحث الفقرات التي قام بصياغتها على مجموعة من خبراء الإدارة الرياضية وعلم النفس الرياضي والبالغ عددهم (١٣) خبير لبيان رأيهم حول صلاحية هذه الفقرات، ومناسبة بدائل الإجابة المقترحة للمقياسين، والجدول يبين النسب المئوية لاتفاق السادة الخبراء على فقرات المقياسين.

الجدول (٣) يبين النسب المئوية لاتفاق الخبراء على فقرات مقياسي القيادة المتواضعة والإرهاق العاطفي

الإرهاق العاطفي				مقياس القيادة المتواضعة			
النسبة المئوية	لا تصلح	تصلح	الفقرة	النسبة المئوية	لا تصلح	تصلح	الفقرة



الإرهاق العاطفي				مقياس القيادة المتواضعة			
النسبة المئوية	لا تصلح	تصلح	الفقرة	النسبة المئوية	لا تصلح	تصلح	الفقرة
%٩٢	١	١٢	١	%٨٤	٢	١١	١
%٩٢	١	١٢	٢	%١٠٠	-	١٣	٢
%٧٦	٣	١٠	٣	%٧٦	٣	١٠	٣
%١٠٠	-	١٣	٤	%٣٨	٨	٥	٤
%١٠٠	-	١٣	٥	%١٠٠	-	١٣	٥
%٧٦	٣	١٠	٦	%١٠٠	-	١٣	٦
%٤٦	٧	٦	٧	%٩٢	١	١٢	٧
%١٠٠	-	١٣	٨	%٨٤	٢	١١	٨
%٩٢	١	١٢	٩	%٨٤	٢	١١	٩
%٩٢	١	١٢	١٠	%٩٢	١	١٢	١٠
				%١٠٠	-	١٣	١١
				%٩٢	١	١٢	١٢
				%٩٢	١	١٢	١٣
				%٧٦	٣	١٠	١٤
				%١٠٠	-	١٣	١٥

حسب الجدول (٣) يتبين لنا بأن الفقرة (٤) من مقياس القيادة المتواضعة لم تحصل على النسبة المئوية المقبولة لصلاحية الفقرات، إذ حصلت على نسبة مئوية بلغت (٣٨%) وبذلك تم حذفها ليصبح عدد فقرات مقياس القيادة المتواضعة (١٤) فقرة، كما ويبين الجدول ذاته أن الفقرة رقم (٧) من مقياس الإرهاق العاطفي قد حصلت هي الأخرى على نسبة اتفاق ضعيفة بلغت (٤٦%) مما اقتضى حذفها ليصبح عدد فقرات مقياس الإرهاق العاطفي (٩) فقرات، وفيما يتعلق

ببدائل الإجابة المقترحة من قبل الباحث لكلا المقياسين فقد حصلنا على نسب مئوية بلغت (١٠٠%) وبذلك اعتمدهما الباحث في المقياسين.

### ٣-٣-٣ الدراسة الاستطلاعية

طبق الباحث المقياسين على مجموعة مكونة من (٨) أعضاء في الهيئات الإدارية لأندية محافظة نينوى بكرة القدم، للتأكد من مدى جاهزية المقياسين لتطبيقهما على عيني البناء والتطبيق.

### ٣-٣-٤ تطبيق المقياسين على عينة البناء

بهدف إجراء التحليل الإحصائي على إجابات عينة البناء لغرض استكمال إجراءات بناء المقياسين قام الباحث بتوزيع المقياسين على عينة البناء البالغ عددها (١٥٠) عضو هيئة إدارية، وقد حصل الباحث على إجابة (١٣٨) عضو هيئة إدارية.

### ٣-٣-٥ القوة التمييزية

لمعرفة ما إذا كانت فقرات المقياسين مميزة بين أفراد عينة البناء، عمد الباحث إلى استخراج القوة التمييزية لها على إجابات عينة البناء البالغ عددها (١٣٨) عضو هيئة إدارية باستخدام أسلوب المجموعتين المتضادتين ذات المجموعتين العليا والدنيا وبنسبة (٢٧%) من العدد الكلي لأفراد العينة لكلٍ منهما، وكما هو مبين في الجدولين (٤، ٥).

الجدول (٤) يبين القوة التمييزية لفقرات مقياس القيادة المتواضعة

الفقرة	المجموعة العليا %٢٧		المجموعة الدنيا %٢٧		قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
١	٥.٠٠	٣.٣٢	١.٠٤١	٧.٥٧٥	٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠
٢	٥.٠٠	٣.٠٠	٠.٨٧٣	١٠.٧٤٧	٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠
٣	٥.٠٠	٢.٩١	٠.٧٥٠	١٣.٠٧٣	٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠
٤	٥.٠٠	٣.٠٥	٠.٧٨٥	١١.٦٧٢	٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠
٥	٥.٠٠	٢.٨٢	٠.٩٠٧	١١.٢٨٤	٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠
٦	٥.٠٠	٢.٧٣	٠.٨٨٣	١٢.٠٧٦	٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠
٧	٥.٠٠	٢.١٨	٠.٨٥٣	١٥.٥٠٠	٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠

الفقرة	المجموعة العليا %٢٧		المجموعة الدنيا %٢٧		قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
٨	٥.٠٠	٠.٠٠٠٠	٢.٦٨	٠.٧١٦	١٥.١٨١	٠.٠٠٠٠
٩	٥.٠٠	٠.٠٠٠٠	٢.٧٧	٠.٨٦٩	١٢.٠٢٠	٠.٠٠٠٠
١٠	٥.٠٠	٠.٠٠٠٠	٢.٣٢	٠.٦٤٦	١٩.٤٦٢	٠.٠٠٠٠
١١	٥.٠٠	٠.٠٠٠٠	٢.٨٦	٠.٩٩٠	١٠.١١٩	٠.٠٠٠٠
١٢	٥.٠٠	٠.٠٠٠٠	٣.٠٥	٠.٧٨٥	١١.٦٧٢	٠.٠٠٠٠
١٣	٥.٠٠	٠.٠٠٠٠	٣.١٨	٠.٧٣٣	١١.٦٤٠	٠.٠٠٠٠
١٤	٥.٠٠	٠.٠٠٠٠	٢.٠٥	٠.٧٨٥	١٧.٦٤٤	٠.٠٠٠٠

جميع فقرات مقياس القيادة المتواضعة المبينة في الجدول (٤) قادرة على التمييز بين أفراد المجموعتين العليا والدنيا لتمتعها بمستويات دلالة بلغت (٠.٠٠٠٠) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات المجموعتين العليا والدنيا لأفراد عينة البناء، وبذلك يحتفظ المقياس بجميع فقراته دون تغيير.

#### الجدول (٥) يبين القوة التمييزية لفقرات مقياس القيادة المتواضعة

الفقرة	المجموعة العليا %٢٧		المجموعة الدنيا %٢٧		قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
١	٤.٣٦	٠.٤٩٢	١.٠٥	٠.٢١٣	٢٩.٠٠٧	٠.٠٠٠٠
٢	٤.٤٥	٠.٥١٠	١.٠٥	٠.٢١٣	٢٨.٩٤٤	٠.٠٠٠٠
٣	٤.٤٢٣	٠.٦٨٥	١.٠٠	٠.٠٠٠٠	٢٢.٠٨٧	٠.٠٠٠٠
٤	٤.٨٦	٠.٣٥١	١.٠٠	٠.٠٠٠٠	٥١.٥٩٣	٠.٠٠٠٠
٥	٤.٨٦	٠.٣٥١	١.٢٣	٠.٤٢٩	٣٠.٧٦٥	٠.٠٠٠٠

فاعلية القيادة المتواضعة لرؤساء أندية محافظة نينوى بكرة القدم في الحد من الإرهاق العاطفي لأعضاء هيئاتها الإدارية من وجهة نظرهم



مستوى الدلالة	قيمة (ت) المحسوبة	المجموعة الدنيا %٢٧		المجموعة العليا %٢٧		الفقرة
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٠.٠٠٠٠	٣٠.٥٥١	٠.٠٠٠٠	١.٠٠٠	٠.٥١٢	٤.٥٠	٦
٠.٠٠٠٠	٣٢.٠٧٨	٠.٤٩٢	١.٣٦	٠.٥٠٣	٤.٥٩	٧
٠.٠٠٠٠	٢١.٥٠١	٠.٣٩٥	١.١٨	٠.٥٠٣	٤.٥٩	٨
٠.٠٠٠٠	٢٥.١٣٥	٠.٤٥٦	١.٢٧	٠.٤٥٦	٤.٧٣	٩

جميع فقرات مقياس الإرهاق العاطفي في الجدول (٥) قادرة على التمييز بين أفراد المجموعتين العليا والدنيا لثمتعها بمستويات دلالة بلغت (٠.٠٠٠٠) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات المجموعتين العليا والدنيا لأفراد عينة البناء، وبذلك يحتفظ المقياس بجميع فقراته دون تغيير.

### ٣-٣-٦ الاتساق الداخلي

استخرج الباحث درجة الاتساق الداخلي للمقياسين عبر استخدام معامل الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات المقياسين مع الدرجة الكلية لهما، وكما هو مبين في الجدول (٤).

الجدول (٦) يبين الاتساق الداخلي لمقياسي القيادة المتواضعة والإرهاق العاطفي

مقياس الإرهاق العاطفي		مقياس القيادة المتواضعة		
ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية		ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية		الفقرة
مستوى الدلالة	درجة الارتباط	مستوى الدلالة	درجة الارتباط	
٠.٠٠٠٠	٠.٧٥٤	٠.٠٠٠٠	٠.٧٤٧	١
٠.٠٠٠٠	٠.٨٤٢	٠.٠٠٠٠	٠.٧٣٦	٢
٠.٠٠٠٠	٠.٦٩٩	٠.٠٠٠٠	٠.٦٣٧	٣
٠.٠٠٠٠	٠.٨٤٠	٠.٠٠٠٠	٠.٧٩٠	٤



مقياس الإرهاق العاطفي		مقياس القيادة المتواضعة			
ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية		الفقرة	ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية		الفقرة
مستوى الدلالة	درجة الارتباط		مستوى الدلالة	درجة الارتباط	
.....	٠.٨٧٣	٥	.....	٠.٧٧٦	٥
.....	٠.٨٧٧	٦	.....	٠.٧٧٩	٦
.....	٠.٨٢٦	٧	.....	٠.٧٨٢	٧
.....	٠.٨٨٢	٨	.....	٠.٧٦٦	٨
.....	٠.٨٥٥	٩	.....	٠.٧٩٦	٩
			.....	٠.٧٦٠	١٠
			.....	٠.٦٥١	١١
			.....	٠.٦٩٥	١٢
			.....	٠.٨١٤	١٣
			.....	٠.٥٩٨	١٤

نتائج الاتساق الداخلي لمقاييس القيادة المتواضعة والإرهاق الوظيفي المبينة في الجدول (٦) تظهر تمتع جميع فقرات المقاييس بمعاملات ارتباط معنوية وبمستويات دلالة بلغت (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٥)، وبذلك كلا المقاييس بجميع فقراته دون تغيير.

٣-٣-٧ الثبات

٣-٣-٧-١ الثبات بطريقة التجزئة النصفية

استخرج الباحث ثبات كل من مقياسي القيادة المتواضعة والإرهاق العاطفي باستخدام أسلوب التجزئة النصفية عبر تقسيم فقرات كل مقياس والبالغ عددها (١٤) فقرة لمقياس القيادة المتواضعة، و(٩) فقرة لمقياس الإرهاق العاطفي إلى نصفين واستخراج معامل الارتباط بينهما، وقد بلغ معامل الارتباط لمقياس القيادة المتواضعة (٠.٨٨٨)، في حين بلغ معامل الارتباط لمقياس الإرهاق العاطفي (٠.٨٦٩)، وتم معالجة كل من القيمتين باستخدام معادلة سبيرمان

براون ومعادلة جتمان لإيجاد معامل الثبات لكل من المقياسين، وقد بلغ معامل ثبات مقياس القيادة المتواضعة (٠.٩٤١)، أما مقياس الإرهاق العاطفي فقد بلغ (٠.٩٠١) وهذا يدل على تمتع كلا المقياسين بمستوى ثبات عالٍ.

### ٣-٣-٨ الصورة النهائية للمقياسين

بعد تطبيق الإجراءات العلمية على كل من مقياسي القيادة المتواضعة والإرهاق العاطفي على عينة البناء البالغ عدد أفرادها (١٣٨) عضو هيئة إدارية، استقر كل من المقياسين على عدد فقراتهما البالغة (١٣) فقرة لمقياس القيادة المتواضعة يتم الإجابة عنها على وفق البدائل (أتفق بدرجة كبيرة جداً، أتفق بدرجة كبيرة، أتفق بدرجة متوسطة، أتفق بدرجة قليلة، أتفق بدرجة قليلة جداً) بالأوزان (٥-٤-٣-٢-١) كون الفقرات إيجابية، و (٩) فقرات لمقياس الإرهاق العاطفي يتم الإجابة عنها على وفق البدائل (أوافق بشدة، أوافق، أوافق إلى حد ما، لا أوافق، لا أوافق بشدة) بالأوزان (٥-٤-٣-٢-١) كون الفقرات السلبية.

### ٣-٣-٩ تطبيق المقياسين على عينة التطبيق

طبّق الباحث كل من مقياسي القيادة المتواضعة والإرهاق العاطفي على عينة التطبيق البالغ عددها (١٠٠) عضو هيئة إدارية لأندية محافظة نينوى بكرة القدم، وقد حل الباحث على (٩٢) إجابة.

### ٣-٣-١٠ الوسائل الإحصائية

الوسائل الإحصائية التي استخدمها الباحث هي:

النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط (بيرسون)، معامل الثبات بالتجزئة النصفية، معامل الانحدار البسيط.

### - عرض النتائج ومناقشتها

٤-١ عرض نتائج الهدف الأول الذي ينص على ((بناء مقياسين لقياس مستوى كل من القيادة المتواضعة لدى رؤساء أندية كرة القدم في محافظة نينوى من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية، والإرهاق العاطفي لدى أعضاء هيئاتها الإدارية من وجهة نظرهم الشخصية)) ومناقشتها.

تم تحقيق هذا الهدف في الباب الثالث من خلال تطبيق الإجراءات العلمية على مقياسي القيادة المتواضعة لدى رؤساء أندية محافظة نينوى بكرة القدم، والإرهاق العاطفي لأعضاء الهيئات الإدارية في أندية محافظة نينوى بكرة القدم.



٤-٢ عرض نتائج الهدف الثاني الذي ينص على ((التعرف على مستوى القيادة المتواضعة لدى رؤساء أندية كرة القدم في محافظة نينوى من وجهة نظر أعضاء هيئاتها الإدارية)) ومناقشتها.

٤-٢-١ عرض النتائج:

الجدول (٧) يبين الأوساط الحسابية ومستويات فقرات مقياس القيادة المتواضعة

الفقرة	المحتوى	الوسط الحسابي	المستوى
١	يحرص رئيس النادي على بناء علاقات طيبة مع جميع أعضاء النادي	٤.٥٥	مرتفع
٢	يقيم وجهات نظر أعضاء النادي المتنوعة بشكل علمي	٤.٢١	مرتفع
٣	يبيد التقدير للأفكار والمساهمات التي يقدمها الآخرون	٤.١٧	مرتفع
٤	يُظهر الرعاية والاهتمام المناسبين لجميع أعضاء النادي	٤.١٥	مرتفع
٥	يتحدث عن أعضاء النادي بطريقة محترمة وعاطفية	٤.٢٤	مرتفع
٦	يُدرك نقاط القوة والضعف لديه ولدى الآخرين بوضوح	٤.١٥	مرتفع
٧	يرحب بالنقد والآراء المقدمة من الآخرين بشكل حضاري	٣.٨٥	مرتفع
٨	يُقدر مهارات ومعارف الآخرين ويستفيد منها	٤.٠١	مرتفع
٩	يشعر بالمسؤولية حول خدمة الآخرين والاهتمام بهم	٤.١٧	مرتفع
١٠	يُشرك أعضاء النادي في تنفيذ المسؤوليات المرتبطة بالعمل عبر تفويضهم بالسلطات	٣.٩٢	مرتفع
١١	يؤكد على تحقيق التوازن بين الطموح الشخصي ومصالح النادي	٤.١٩	مرتفع
١٢	يهتم بالحصول على رضا جميع المتعاملين مع النادي	٤.٣٢	مرتفع
١٣	يسعى رئيس النادي للتعلم بشكل مستمر ويحث الآخرين على تطوير أنفسهم	٤.٣٧	مرتفع
١٤	يعترف عند عجزه عن القيام بأحد الأعمال التي ترتبط بالنادي	٣.٨١	مرتفع
المقياس		٥٨.١١	مرتفع

فقرات مقياس القيادة المتواضعة لدى رؤساء أندية محافظة نينوى بكرة القدم من وجهة نظر أعضاء هيئاتها الإدارية والمبينة في الجدول (٧) جميعها كانت بمستوى مرتفع بأوساط حسابية (٤.٥٥، ٤.٢١، ٤.١٧، ٤.١٥، ٤.٢٤، ٤.١٥، ٣.٨٥، ٤.٠١، ٤.١٧، ٣.٩٢، ٤.١٩، ٤.٣٢)، وتحصل المقياس بشكله الكلي على مستوى (مرتفع) بوسط حسابي (٥٨.١١).

#### ٤-٢-٢ مناقشة النتائج:

النتائج التي تخص مقياس وفقرات القيادة المتواضعة لدى رؤساء أندية محافظة نينوى بكرة القدم أظهرت مستويات عالية، ويعزو الباحث هذه النتائج المرتفعة بالدرجة الأولى إلى الأجواء التنظيمية الصحيحة السائدة في هذه الأندية والظاهرة عبر العلاقات الاجتماعية والمهنية الطيبة بين رؤساء هذه الأندية وبين أعضائها، فضلاً عن أساليب التواصل اللفظي المبني على احترام أعضاء النادي في وجودهم أو غيابهم، يضاف لذلك إظهار هؤلاء الرؤساء للقدر الكافي من الاهتمام بهم، يتكامل معها العلاقات المبنية على الاحترام والرضا المتبادل ما بين رؤساء هذه الأندية والمجتمعات المحيطة بها من مؤسسات رياضية أو منظمات مجتمعية أو أفراد متعاملين مع هذه الأندية، ومما زاد من مستوى القيادة المتواضعة لرؤساء هذه الأندية هو منح الأعضاء المساحة والحرية لإبداء وجهات نظرهم في عمل الأندية وتقديم الأفكار الجديدة، وتقبله للنقد الذي يبديه الآخرون في حال وجود أي تقصير، ولا يبدي تحفظاً في طلب المشورة ممن هم أكثر معرفة منه لوضع الحلول للمشكلات التي قد تواجه عمل الأندية، بل أنهم يذهبون إلى أبعد من ذلك من حيث سعيهم لزيادة معارفهم ومعلوماتهم الإدارية كلما حانت لهم الفرصة لذلك وتشجيع الأعضاء على التعلم المستمر والتدريب والارتقاء بالتحصيل العلمي، كما ان الرؤية التي يمتلكها رؤساء هذه الأندية في كونهم أصحاب مسؤولية أخلاقية ومهنية تجاه أعضاء النادي، ولا يقدمون مصالحهم الشخصية على المصلحة العامة، ويمنحون الآخرين المجال لتولي مناصب قيادية في النادي من مواقعهم عبر تفويضهم بالسلطات والمسؤوليات، كل هذا أدى تمتعهم بمواصفات قيادية فعالة تمتاز بالتواضع والقرب من الآخرين.

وهذا يتفق مع ما ذهب إليه (Huizinga, 2016) في أن القيادة المتواضعة تعدّ عنصراً حاسماً في القيادة الفعالة التي تعزز الثقة بين القائد وأتباعه، فالقائد المتواضع يتميز بالصبر والتعاطف والصدق في تعاملاته مع الآخرين، ويمكن وصف التواضع بأنه نقطة فاصلة بين بين الغرور وعدم الثقة بالنفس وبأنه أقرب إلى الشجاعة، فالقائد المتواضع يعترف بمساهمة الآخرين في العمل مما يؤدي إلى تحسين العلاقات بين القائد وموظفيه وزيادة مستوى الثقة بينهم وسيادة روح التعاون في بيئة العمل. (Huizinga, 2016)



٣-٤ عرض نتائج الهدف الثالث الذي ينص على ((التعرف على مستوى الإرهاق العاطفي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في أندية كرة القدم في محافظة نينوى من وجهة نظرهم الشخصية)) ومناقشتها.

١-٣-٤ عرض النتائج:

الجدول (٨) يبين الأوساط الحسابية ومستويات فقرات مقياس الإرهاق العاطفي

الفقرة	المحتوى	الوسط الحسابي	المستوى
١	تتسم طبيعة عملي في النادي بالضغط الشديد والاستنزاف العاطفي	٢.٦٣	متوسط
٢	أشعر أنني لست قادرًا على التعاطف مع زملائي في النادي	٢.٩٤	متوسط
٣	أشعر بأن عطائي للنادي أثناء العمل يفوق التقدير والمقابل الذي أحصل عليه	٢.٤٣	متوسط
٤	علاقتي بزملائي في النادي تمتاز بالعزلة	٣.٢٣	متوسط
٥	الأدوار التي أؤديها في النادي تشعرني بالإحباط	٣.٢٧	متوسط
٦	أحس بأن العمل داخل النادي يفتقد إلى المتعة	٣.١٢	متوسط
٧	عملي يؤثر على قدرتي في تلبية احتياجات أسرتي أو احتياجاتي الشخصية	٢.٧٠	متوسط
٨	يسيطر التشتت وعدم الوضوح على تفكيري أثناء العمل	٣.٠١	متوسط
٩	أشعر بالإرهاق عندما أضطر إلى الاستيقاظ صباحاً للذهاب إلى النادي	٣.٠٧	متوسط
المقياس		٢٩.٣٧	متوسط

فقرات مقياس الإرهاق العاطفي لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية محافظة نينوى بكرة القدم من وجهة نظرهم والمبينة في الجدول (٨) جميعها كانت بمستوى متوسط بأوساط حسابية بلغت (٢.٦٣، ٢.٩٤، ٢.٤٣، ٣.٢٣، ٣.٢٧، ٣.١٢، ٢.٧٠، ٣.٠١، ٣.٠٧)، وتحصل المقياس بشكله الكلي على مستوى (متوسط) بوسط حسابي (٢٩.٣٧).

### ٤-٣-٢ مناقشة النتائج:

أظهرت النتائج السابقة امتلاك أعضاء الهيئات الإدارية في أندية محافظة نينوى بكرة القدم لمستويات متوسطة من الإرهاق العاطفي أثناء العمل في هذه الأندية، وعند النظر إلى هذه النتائج فإننا يجب أن ننظر إلى النصف المملوء من الكأس، ولكن لإحداث التطور والقضاء على الإرهاق العاطفي بشكله الكامل لا بد أن نناقشه من ناحية النصف الفارغ، من هنا فإن الباحث يعزو هذه النتائج إلى عدم الاستقرار جزئياً أثناء العمل والذي يولد أحيانا نوعاً من الضغوطات النفسية لديهم، وقد يعود ذلك إلى عدم الرضى الوظيفي كنتيجة لعدم قدرتهم على تحقيق بعض متطلباتهم واحتياجاتهم الضرورية سواء في العمل أم خارجه، يضاف لذلك عدم قناعتهم الكاملة بالوظائف والأدوار التي توكل إليهم في النادي لشعورهم بأنهم يمتلكون إمكانيات أفضل، مما يؤثر بشكل سلبي أحياناً على مردودهم الفكري والمعرفي الذي قد يطغى عليه الضبابية في بعض الأحيان، هذه المشاعر غير الإيجابية في العمل ولدت نوعاً من العزل الوظيفي والاجتماعي بين أعضاء النادي، الأمر الذي أضفى جواً من عدم الشعور بالسعادة أثناء العمل، مما اظهر أحاسيس بانعدام المودة والمحبة والتعاطف مع مشكلات الآخرين واحتياجاتهم في بعض الأحيان، كل ما تقدّم دفع هؤلاء الأعضاء إلى الشعور بالكسل والتمارض وعدم الرغبة في التوجه إلى أداء مهامهم الوظيفية في النادي.

وهذا يتفق مع ما يشير إليه (Malik et al., 2015) بأن الإرهاق العاطفي يمكن أن يؤثر سلباً على الموظفين في العديد من الجوانب، إذ قد يؤدي إلى التقليل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لديهم، فضلاً عن زيادة مستويات التوتر والإجهاد، كما قد يؤثر الإرهاق العاطفي أيضاً على الأداء الوظيفي والصحة العامة للموظفين.

(Malik et al., 2015)

٤-٤ عرض نتائج الهدف الرابع الذي ينص على ((التعرف على الدور الذي تؤديه القيادة المتواضعة لرؤساء أندية كرة القدم في محافظة نينوى في الحد من مستوى الإرهاق العاطفي لدى أعضاء هيئاتها الإدارية)) ومناقشتها.



#### ٤-٤-١ عرض النتائج

الجدول (٩) يبين الانحدار الخطي البسيط بين متغيري القيادة المتواضعة والإرهاق العاطفي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (ر)	نسبة المساهمة (الفاعلية)	قيمة (ف) المحتسبة	مستوى الدلالة
القيادة المتواضعة	الإرهاق العاطفي	-٠.٤١٠	٠.١٦٨	٩٨.٧٢	٠.٠٠٠

يتبين لنا من الجدول (٩) بأن هناك علاقة معنوية سلبية بين متغيري القيادة المتواضعة والإرهاق الوظيفي بلغت (-٠.٤١٠)، وأن الفاعلية للقيادة المتواضعة في الحد من الإرهاق العاطفي بلغت (٠.١٦٨) بمستوى دلالة بلغ (٠.٠٠٠).

#### ٤-٤-٢ مناقشة النتائج

نتائج الجدول (٩) تظهر لنا بأن هناك علاقة عكسية بين القيادة المتواضعة والإرهاق العاطفي، بمعنى أنه كلما زاد مستوى التواضع لدى قادة أندية محافظة نينوى بكرة القدم قلّ مستوى الإرهاق العاطفي لدى أعضاء الهيئات الإدارية بنسبة تقارب (١٧%)، فضلاً عن فعالية القيادة المتواضعة في التأثير الإيجابي على مستويات الإرهاق النفسي من حيث خفض مستوياتها لديهم أثناء العمل حتى وإن كانت فعالية قليلة لم تتجاوز ال (١٧%)، إلا أنها ومع تحسينات أخرى في أساليب قيادة وعمل الأندية الرياضية وغيرها من المتغيرات التي تدخل في صلب عملها ستؤدي بالتأكيد إلى تحسين المستوى العام لهذه الأندية برؤسائها وأعضائها، إذ إن الوعي الذاتي لرؤساء أندية محافظة نينوى بكرة القدم، وتقديرهم للعاملين معهم، وقابلياتهم للتعلم وحث الأعضاء على زيادة معارفهم ستؤدي دوراً إيجابياً وفعالاً في تحسين الحالة النفسية لكل العاملين في النادي ومنها الإرهاق العاطفي.

وهنا يذكر (Luo et al., 2022) بأن القيادة المتواضعة مرتبطة بشكل كبير بسلسلة من النتائج المهمة للموظفين، مثل الإبداع وأداء المهام، فضلاً عن أنهم يمكن أن يُظهر الموظفون مواقف إيجابية تجاه المنظمة، مثل الالتزام العاطفي والرضا الوظيفي وتحسين الصحة النفسية للموظفين. (Luo et al., 2022)

## ٥- الاستنتاجات والتوصيات

### ١-٥ الاستنتاجات

- ١- فاعلية مقياسي القيادة المتواضعة لدى رؤساء أندية محافظة نينوى بكرة القدم من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية، والإرهاق العاطفي لأعضاء الهيئات الإدارية لأندية محافظة نينوى بكرة القدم من وجهة نظرهم الشخصية، بعد ان طبق الباحث عليهما الإجراءات العلمية.
- ٢- يمتلك رؤساء أندية محافظة نينوى بكرة القدم مستوى مرتفع من خصائص القيادة المتواضعة من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية فيها.
- ٣- يمتلك أعضاء الهيئات الإدارية في أندية محافظة نينوى بكرة القدم مستوى متوسط من الإرهاق العاطفي من وجهة نظرهم الشخصية.
- ٤- وجود علاقة ارتباط معنوية سلبية بين القيادة المتواضعة لرؤساء أندية محافظة نينوى بكرة القدم وبين الإرهاق العاطفي لأعضاء الهيئات الإدارية مع وجود نسبة فاعلية مؤثرة للقيادة المتواضعة في الحد من الإرهاق العاطفي.

### ٥-٢ التوصيات

- ١- استخدام كل من مقياسي القيادة المتواضعة والإرهاق العاطفي على مديري وأعضاء مختلف المؤسسات والأكاديميات الرياضية.
- ٢- توعية قادة ورؤساء ومديري المؤسسات الرياضية بضرورة مراجعة أدائهم وطرق تعاملهم مع أفراد مؤسساتهم ومحاولة تطبيق أساليب حديثة وفعالة لقيادتها عبر إشراكهم في برامج توعية وتدريب.
- ٣- إيجاد أفضل السبل للقضاء على الحالات النفسية السلبية التي تصيب الأفراد العاملين في مختلف المنظمات الرياضية عبر إقامة دورات العلاج النفسي وورش عمل للتعرف على أسبابها وسبل معالجتها.

### قائمة المصادر

البدان، أ. م. ف. (٢٠٢١). دور القيادة المتواضعة في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين في ظل الدور الوسيط للتمائل التنظيمي بالتطبيق على بنوك القطاع العام التجارية المصرية. *مجلة الإدارة العامة، المجلد ٦١ (العدد ٤)*، ٩٣٤-٩٩٤.

Ali, M., Li, Z., Khan, S., Shah, S. J., & Ullah, R. (2021). Linking humble leadership and project success: the moderating role of top management support with mediation of team-building. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(3), 545-562. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2020-0032>

Ali, M., Zhang, L., Shah, S. J., Khan, S., & Shah, A. M. (2020). Impact of humble leadership on project success: the mediating role of psychological empowerment and



innovative work behavior. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(3), 349–367. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0230>

Baeriswyl, S., Krause, A., & Mustafić, M. (2021). Teacher's Emotional Exhaustion: Self-Endangering Work Behavior as Novel Concept and Explanatory Mechanism. *IMedPub Journals*, Vol.7(No.3:96), 1–4.

Buenadicha-Mateos, M., Sánchez-Hernández, M. I., & González-López, Ó. R. (2022). Analysis of the Emotional Exhaustion Derived From Techno-Stress in the Next Generation of Qualified Employees. *Frontiers in Psychology*, 13(February), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.792606>

HILLS, M. E. (2019). Emotional Exhaustion: Creation of a New Measure and Exploration of the Construct. In *Psychology* (pp. 274–282).

Huizinga, R. B. (2016). An Understanding of Humility-Based Leadership Impacting Organizational Climate. In *Emerging Leadership Journeys* (Vol. 9, Issue 1, pp. 34–44).

Klusmann, U., Aldrup, K., Schmidt, J., & Lüdtke, O. (2021). Is emotional exhaustion only the result of work experiences? A diary study on daily hassles and uplifts in different life domains. *Anxiety, Stress and Coping*, 34(2), 173–190. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1845430>

Lei, X., Liu, W., Su, T., & Shan, Z. (2022). Humble Leadership and Team Innovation: The Mediating Role of Team Reflexivity and the Moderating Role of Expertise Diversity in Teams. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 13). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.726708>

Liu, S., Lucy Liu, X., Wang, H., & Wang, Y. (2022). Humble Leader Behavior and Its Effects on Performance at the Team and Individual Level: A Multi-Perspective Study. *Group and Organization Management*, 47(5), 1008–1041. <https://doi.org/10.1177/10596011211024429>

Luo, Y., Zhang, Z., Chen, Q., Zhang, K., Wang, Y., & Jianfeng, P. (2022). Humble leadership and its outcomes: A meta-analysis. In *Front. Psychol.* 13:980322. <https://doi.org/doi:10.3389/fpsyg.2022.980322>

Malik, M. F., Khan, M. M., & Khan, Q. (2015). Effect of Emotional Exhaustion on Organizational Commitment for Nurses. *The Journal of Psychology*, 26(5), 2433–2437.

Poku, C. A., Donkor, E., & Naab, F. (2020). Determinants of emotional exhaustion among nursing workforce in urban Ghana: a cross-sectional study. *BMC Nursing*, 19(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-020-00512-z>

Sietsma, S. (2016). Humility in Leadership – Innovating a Classic. In *Leadership and Governance Interactive Session* (pp. 1–12). [https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/2846\\_ANZAM-2016-414-FILE001.PDF](https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/2846_ANZAM-2016-414-FILE001.PDF)

Sulistiawan, J., Moslehpour, M., & Lin, P. K. (2022). Linking Passion for Work and Emotional Exhaustion in Indonesian Firefighters: The Role of Work–Family Conflict. In *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Vol. 19, Issue 22). <https://doi.org/10.3390/ijerph192214629>

Wu, J. (2023). The Influence Mechanism of Humble Leadership on Employee Helping Behavior: A Moderated Mediation Model. In *2022 2nd International Conference on Management Science and Software Engineering (ICMSSE 2022)* (pp. 192–197). [https://doi.org/10.2991/978-94-6463-056-5\\_27](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-056-5_27)

Wullur, M. M., & Werang, B. R. (2020). Emotional exhaustion and organizational commitment: Primary school teachers' perspective. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 9(4), 912–919.

فاعلية القيادة المتواضعة لرؤساء أندية محافظة نينوى بكرة القدم في الحد من الإرهاق العاطفي  
لأعضاء هيئاتها الإدارية من وجهة نظرهم



<https://doi.org/10.11591/ijere.v9i4.20727>

Yang, B., Shen, Y., & Ma, C. (2022). Humble Leadership Benefits Employee Job Performance: The Role of Supervisor–Subordinate Guanxi and Perceived Leader Integrity. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 13).  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.936842>

