



Administrative Empowerment Of School Principals In Nineveh Governorate Center For Physical Education Teachers From Their Point Of View

Ahmed Idris Muhammad Al-Taie

General Directorate of Nineveh Education / Specialist Supervision Department

Article Information

Article history:

Received: May 2.2024

Reviewer: July 21.2024

Accepted: July 21.2024

Keywords:

Correspondence: *administrative empowerment, school principals, physical education teacher, Preparatory, Intermediate*

Abstract

The study aims to know the level of administrative empowerment of physical education teachers by their school administrations from their point of view. The researcher relied on the descriptive approach. The sample consisted of two parts, the construction sample, which numbered (112), and the application sample, which numbered (45) teachers. To achieve the aim of the research, the A tool to measure the level of administrative empowerment that was built by the researcher after the scientific conditions for the scale were met. The scale included (39) items distributed over (6) dimensions. The most important conclusions were the validity of the administrative empowerment scale for physical education teachers, as their level of administrative empowerment was generally at a very high level. The researcher recommends adopting the measure of administrative empowerment for physical education teachers for other similar studies concerned with the same field, maintaining the level of administrative empowerment for physical education teachers, and enhancing it by organizing training sessions for school administrations and teachers to give them a culture of administrative empowerment and building leaders.

التمكين الإداري لدى مديري المدارس في مركز محافظة نينوى لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظرهم

احمد ادريس محمد الطائي
المديرية العامة لتربية نينوى / قسم الاشراف الاختصاصي

الملخص:

هدفت الدراسة الى معرفة مستوى التمكين الاداري لمدرسي التربية الرياضية من قبل ادارات مدارسهم من وجهة نظرهم ، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، تألفت العينة من قسمين عينة البناء البالغ عددها (١١٢)، وعينة التطبيق وعددها (٤٥) مدرساً، ولتحقيق الهدف من البحث تم استخدام اداة لقياس مستوى التمكين الاداري الذي بناه الباحث بعد ان توافرت الشروط العلمية للمقياس وقد تضمن المقياس (٣٩) فقرة موزعة على (٦) ابعاد، وكانت اهم الاستنتاجات هي صلاحية مقياس التمكين الاداري لمدرسي التربية الرياضية، حيث جاء مستوى تمكينهم الاداري وبشكل عام بمستوى عالي جداً. اوصى الباحث بتبني مقياس التمكين الاداري لمدرسي التربية الرياضية لدراسات مشابهة، والحفاظ على مستوى التمكين الاداري لمدرسي التربية الرياضية، وتعزيزه من خلال تنظيم الدورات التدريبية لإدارات المدارس والمدرسين لإكسابهم ثقافة التمكين الإداري وبناء القادة.

الكلمات المفتاحية: التمكين، مدير المدرسة، مدرس التربية الرياضية، المتوسطة والإعدادية.

١. التعريف بالبحث

١-١ المقدمة واهمية البحث:

تسعى المؤسسات التربوية لمواكبة النمو والتطور، فلا بد لها من الاستجابة إلى دعوات تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة واللامركزية وتفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرارات، وصولاً إلى درجة المعرفة والمهارة والاحتراف الإداري، وذلك من خلال تطبيق مفهوم التمكين الإداري، الذي يعد نموذجاً معاصراً أكثر انفتاحاً ومرونة وابتكاراً، بغية التحسين المتواصل لمهارات مواردها البشرية من أجل تجويد عمليات التعليم والتعلم. (العبيدين، ٢٠٠٢، ١٨)

ويعد مفهوم التمكين الإداري Administrative Empowerment من أبرز المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري بشكل عام، والإداري التربوي بشكل خاص، فزيادة خبرة المدرسين مع رفع قدراتهم في تحديد اهدافهم وانجاز مهامهم ومعالجة صراعاتهم ذاتياً ضمن إطار عمل الفريق الواحد، جعل من القيادات الادارية ان تعد التمكين خياراً استراتيجياً في ادارة المؤسسات التربوية.

لقد جاءت ثقافة التمكين الإداري كنقطة تحول في المؤسسات التربوية، من خلال اسهامها في بناء عناصر بشرية مؤهلة للقيادة الذاتية، مما يساعد في عملية التحسين المنطلقة من المتابعة والرقابة التي تشعر هيئاتها التدريسية بصحة الموقف الذي يسعى إلى تحسين مخرجات المؤسسات التربوية، وإن هذه الثقافة وهذا الأسلوب الجديد لا يعني الاستغناء عن دور الادارة التربوي (الجهني، ٢٠١١، ١٣).

ويعد مدرس التربية الرياضية محوراً هاماً ورئيساً في تحقيق اهداف السياسات التربوية، وتنفيذ برامجها، وتقويم مخرجاتها، وحتى يتسنى له تأدية دوره بفعالية أكبر فلا بدا ان يكون ممكناً من قبل إدارة مدرسته لأداء واجباته وتحقيق الأهداف التربوية بدرجة عالية من الفاعلية ، فتمكين مدرسي التربية الرياضية في المؤسسات التربوية من قبل إدارة مدارسهم يساعد تلك الادارات على عدم انشغالها بالأمور اليومية البسيطة، مع ذهاب تركيزها على القضايا الاساسية والاستراتيجية ذات الامد الطويل، فضلاً عن اهتمامها بالمستجدات من الامور والتعليمات الصادرة يومياً، ومن المعلوم ان من اهداف إدارة المدرسة هو قدرتها على شحن همم وطاقات مدرسي التربية الرياضية والاستفادة من خبراتهم الادارية المكتسبة من خلال ممارستهم للدور القيادي والاداري في ادارة الصف والتأثير الايجابي على سلوك الطلبة داخل المؤسسات التربوية وخارجها .

وتأتي أهمية الدراسة من خلال استثمار إدارة المؤسسة التربوية للجهود البشرية المتمثلة بجهود مدرسي التربية الرياضية استثماراً ادارياً امثلاً والاستعانة بقدراتهم ذات القابليات المتفاوتة لتحقيق فاعلية المؤسسات التربوية والوصول الى مخرجات ادارية تربوية ،علمية ، وقيادية اكثر ايجابية وهذا يأتي من خلال تمكينهم ادارياً لأداء واجبات تتعلق بمهامهم وواجبات تتعلق بأمور إدارة المدرسة فهذه الدراسة قد تفيد مديري المدارس الإعدادية والمتوسطة الحكومية في توضيح قصورهم في ممارسة التمكين الإداري لمدرسي التربية الرياضية ، وربما تزود الدراسة وزارة التربية بمقترحات وتوصيات تفيد قادة العملية الإدارية في مؤسساتها التربوية ، ومن المؤمل ان تدفع هذه الدراسة الباحثين الآخرين لدراسة مناحي أخرى ذات علاقة بالتمكين الإداري لدى شرائح تربوية أخرى ، فضلاً عن تقديم نظرية من نظريات التطوير الإداري للعنصر البشري الغاية منه معرفة مستوى تطوير قابليات مدرسي التربية الرياضية اداريا من خلال مستوى التمكين ،حيث جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على مفهوم التمكين الإداري لمدرسي التربية الرياضية من قبل ادارات مدارسهم لإنجاز اعمالهم.

١-٢ مشكلة البحث:

ان مدرس التربية الرياضية هو ركيزة من الركائز الاساسية في المؤسسات التربوية، فلا بد من قيام ادارات المدارس بتمكين مدرسي التربية الرياضية ادارياً، فضلاً عن واجبهم التعليمي والتربوي في

اختصاصهم، الا ان رغبة بعض الادارات المدرسية في الاحتفاظ بأكبر قدر ممكن من الصلاحيات ربما قد يؤدي الى اضعاف قدرات مدرسي التربية الرياضية على ممارسة مهامهم بكفاءة وفاعلية وهذا يعد عائقاً لتطبيق التمكين الإداري، ويعد الباحث قصوراً في تحقيق إدارة المدرسة ببعض أهدافها.

فقد اصبح تمكين مدرس التربية الرياضية ادارياً من المواضيع المهمة والحديثة ضمن الادارة التربوية المتمكنة، وان تهميش دوره من قبل الإدارة المدرسية هو عكس التطبيق العملي للتمكين الاداري ولما كانت الادارات المدرسية مطالبة بان تتماشى مع نظرية ادارة الجودة الشاملة والتطوير المؤسسي المرتبط بمفهوم التمكين الاداري لموظفيها الذي تسعى من خلاله مديرية التربية الى تحسين المخرجات التربوية، الامر الذي حدا بالباحث الى دراسة التمكين الاداري لمدرسي التربية الرياضية من قبل ادارات مدارس الاعدادية والمتوسطة في مدارس مركز محافظة نينوى، هذا وتتمثل مشكلة البحث في السؤال التالي: هل تُمكن إدارات المدارس المتوسطة والاعدادية الحكومية مدرسي التربية الرياضية ادارياً للقيام بأداء مهامهم وتحقيق أهدافهم التربوية ؟ وما يعزز مشكلة الدراسة هو نقص او قلة الدراسات التي تناولت التمكين في المجال الرياضي حسب علم الباحث، وايضا يوجد نقص في المعلومات يكون هناك حاجة للبحث والدراسة.

٣-١ اهداف البحث:

(١) بناء مقياس التمكين الاداري لدى مديري المدارس في مركز محافظة نينوى لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظرهم.

(٢) التعرف على مستوى ابعاد التمكين الاداري لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظرهم.

(٣) التعرف على مستوى التمكين الاداري لمدرسي التربية الرياضية من خلال ابعاد التمكين (الثقة الادارية، التفويض، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والاتصال وتدفق المعلومات، وفرق العمل الجماعي، والتحفيز)

٤-١ مجالات البحث:

١- المجال البشري: مدرسو التربية الرياضية في مدارس المتوسطة والاعدادية مركز محافظة نينوى.

٢- المجال المكاني: الموقع الجغرافي لمدارس المتوسطة والاعدادية في مركز محافظة نينوى.

٣- المجال الزمني: ١/١٠/٢٠١٩ ولغاية ٩/٣٠/٢٠٢٠.

٥-١ تحديد المصطلحات

التمكين الاداري: "هو عملية منح القادة التربويين الاستقلالية والمقدرة بحيث تصبح لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارساتهم لمهامهم وكذلك مساهمتهم الكاملة في اتخاذ القرارات ضمن بيئة التنظيمات الإدارية" (سالم، ٢٠١٦، ١٠).

اما اجرائيا فالتمكين هو فلسفة إدارة المؤسسات التربوية الممكنة، من خلال سلوكها الإداري في اسهام مدرسي التربية الرياضية في اتخاذهم للقرارات والتعليمات التربوية، ومنحهم حرية العمل الاداري لتنفيذ واجباتهم، تحت الرقابة الذاتية، فضلاً عن دعم قدراتهم القيادية من خلال توفير الموارد الكافية والمناخ الملائم، سعياً لتحقيق الأهداف التربوية بفاعلية عالية.

٢- الإطار النظري والدراسات السابقة

١-٢ الإطار النظري للتمكين الاداري

١-١-٢ مفهوم التمكين **Empowerment Concept**: تعني كلمة التمكين لغةً التقوية أو التعزيز، ووردت كلمة مكن (مكّنه) بمعنى جعله قادراً على فعل شيء معين ويقال أستمكن الرجل من الشيء صار أكثر قدرة عليه، كما يقال متمكن من العلم أو من مهارة معينة بمعنى متقناً بالعلم أو بالمهنة (ابن منظور، ١٩٩٠)، أما التمكين اصطلاحاً فقد عرفه Bowen and Lawler, 1992, 1995 بان "التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. إنَّ التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثّل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليه". (Bown & Lawler, 1995, 31-40)

ونتيجة للتطور في الفكر الاداري الحديث الناتج عن التحول من مؤسسات ذات التحكم والوامر الى ما يسمى الان بالمؤسسات الممكنة، حيث يستمد من الاحرف الاولى لكلمة Empower خمسة مبادئ وهي التعليم Education، والدافعية Motivation، ووضوح الهدف Purpose، والرغبة بالتغيير Willingness to Change، ونكران الذات Ego Elimination (القاضي، ٢٠٠٨، ٨).

وفي الادبيات العلمية تعددت تعريفات التمكين الاداري لعدة اسباب اهمها انه مفهوم متعدد الابعاد، حيث يعرف كونقر وكانونقو، التمكين بانه "عملية بواسطتها يتم تدعيم اعتقاد الفرد بقدراته لذاته" (Conger & Kanungu, 1988, 32)، وتشير العبيدين الى ان التمكين "منح الافراد حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق السلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، والتأكيد على اهمية العمل الجماعي، وتطوير شخصية العاملين وتنمية السلوك الابداعي وتوفير البيئة المناسبة لتفعيله" (العبيدين، ٣٠٠٤، ١٢)، وعرفه الافندي انه "استراتيجية ادارية تقوم على منح العاملين حرية التصرف والمشاركة الفعلية في اتخاذ القرار في ادارة منظماتهم وحل مشكلاتهم فهو بذلك يحقق فرصة لإعمال العقل والتفكير الابداعي وتحمل المسؤولية والرقابة الادارية الذاتية"، ويتم من خلال التمكين، الثقة والسماح بتدفق المعلومات وزيادة فرص الحوار والتفاهم، كل ذلك يسهم الى حد كبير في ايجاد مناخ

تنظيمي مناسب يؤثر في الاداء الوظيفي للموظفين" (افندي، ٢٠٠٣، ٣٣)، ويعرف التمكين الاداري بانه عملية منح القادة التربويين الاستقلالية والمقدرة بحيث تصبح لديهم ملكة الاجتهاد واصدار الاحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم وكذلك مساهمتهم الكاملة في اتخاذ القرارات ضمن بيئة التنظيمات الادارية (Lawson, w.d, 89).

يتبين لنا ان هناك قاسم مشترك بين التعريفات سابقة الذكر فجميعها تؤكد على اهمية منح السلطة للأفراد وتعزيز ثقتهم بقدراتهم ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وضرورة تزويدهم بالمعلومات وتوفير التدريب والتطوير لهم وذلك في إطار تعدد ابعاد مفهوم التمكين.

ويرى الباحث ان التمكين الاداري لمدرسي الرياضة ما هو الا اسهام ومشاركة مدرسو التربية الرياضية بدافع من قبل ادارات مدارسهم في اتخاذ القرارات ووضع التعليمات مع منحهم الحرية الكافية للعمل الاداري للتصرف وتنفيذ تلك التعليمات في ضوء الرقابة الذاتية، لأجل دعم قدراتهم ومهاراتهم القيادية من خلال توفير الموارد الكافية والمناخ الملائم لتأهيلهم فنياً وادارياً وسلوكياً وانسانياً، وهذا ما يتطلب الثقة العالية بمهاراتهم وكفاياتهم في تحقيقهم للفاعلية التنظيمية للمؤسسة التربوية.

٢-١-٢ متطلبات التمكين الاداري لمدرسي التربية الرياضية.

من اجل ان يتم التطبيق الناجح لعملية التمكين لمدرسي التربية الرياضية في المجال التربوي،

١. صياغة وتطوير رؤية المؤسسة التعليمية: أن بناء الرؤية تمثل الخطوة الأولى نحو التمكين، فالرؤية تزود مدرسي التربية الرياضية بإحساس، ما الذي سنقوم به لاحقاً؟ وبالتالي نقودهم للإبداع، وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد الإدارة المدرسية بأنه صحيح. (العتيبي، ٢٠٠٥، ١٧).
٢. الانفتاح وفرق العمل: لكي يشعر مدرسو التربية الرياضية في المؤسسة التعليمية أنهم تم تمكينهم، لا بد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة المؤسسة التي تعتبر أن الأصول البشرية أهم موارد المؤسسة، فمدرس التربية الرياضية الذي يتم تمكينه يجب أن يشعر إن المدرسين في مدرسته يمكن أن يعملوا سوياً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وإن أفكاره يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد.
٣. النظام والتوجيه: إن وضوح نظام الادارة المدرسية عند مدرسي التربية الرياضية يزودهم بأهداف المؤسسة التربوية والمسؤوليات المترتبة عليهم ويحد من الغموض الذي عادة ما يصاحب جهود التمكين، فقد وُجد أن هناك علاقة قوية بين غموض الدور الموكل لمدرس التربية الرياضية والتمكين.

٤. الدعم والثقة والشعور بالأمان: في سبيل أن يشعر مدرسو التربية الرياضية بأن النظام داخل المدرسة يوفر لهم بيئة تشجع على التمكين، يحتاج بأن يشعروا بوجود دعم من قبل ادارات مدارسهم، وزملائهم في العمل، فجهودهم لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلاً من معاقبتها.

٥. اتخاذ القرار: الافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للمدرسين في الصفوف الأمامية، وعليه فيجب منح مدرسي التربية الرياضية قدراً من الحصانة التي تجعلهم أكثر قدرة على المخاطرة واتخاذ القرارات التربوية الرشيدة في بيئة عدم تأكد، فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، وهنا يبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين المدرسين لا سيما مدرس التربية الرياضية أحد سماتها الجوهرية (الجهني، ٢٠١١، ١٩٢).

٢-١-٣ مزايا تطبيق التمكين الإداري لمدرسي التربية الرياضية.

إن لتطبيق التمكين الإداري لمدرسي التربية الرياضية له مزايا عديدة ومنها تطوير المدرسة ورؤيتها المستقبلية ، وزيادة انفتاح المدرسة على المجتمع المحلي المحيط بها، وتلبية نشاطاته الرياضية، فضلاً عن تحقيق الذات لدى مدرسي التربية الرياضية في القيادة المدرسية وما يشكله من حافز معنوي يقع في قمة الحاجات الإنسانية، اضافة الى تحفيز وضمان ظهور المبادرات المدرسية المبدعة والرائدة من قبل مدرسي التربية الرياضية التي يمكن أن تمثل تجارب تربوية إبداعية يمكن ان يحذو بها من قبل مدارس الأخرى ، ومن مزايا التمكين الإداري لمدرسي التربية الرياضية ايضاً ان يتم تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد البشرية المتمثلة في القيادات التربوية في المجال الرياضي ،مع دفع مدرسو الرياضة نحو مواصلة التعلم والتدريب وتطوير الذات بشكل مستمر .

٢-٢ الدراسات السابقة

٢-٢-١ دراسة عبد الرحمن احمد سيار(٢٠١٨): "تمكين الإداريين في الاندية الرياضية في مملكة البحرين". : هدفت الدراسة الى بناء التكوين الإداري للعاملين في الاندية الرياضية بمملكة البحرين ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، تمثل مجتمع وعينة الدراسة من(٥٠) عضواً من العاملين في الاندية الرياضية والمؤسسة العامة للشباب والرياضة ، ومؤسسة تمكين ، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات منها تطبيق استراتيجية للتمكين الإداري للأندية الرياضية واضحة المعالم من خلال رؤية واضحة واهداف محددة ، وبرامج ملاءمة ، والعمل على تبني المفاهيم الإدارية الحديثة كالإدارة بالمشاركة ، وتشكيل فرق العمل، وتشجيع الابداع ، وإدارة الجودة الشاملة .

٢-٢-٢ دراسة خلود حميد عباس (٢٠١٧): "التمكين الاداري وانعكاساته على رؤساء اقسام النشاط الرياضي والكشفي من وجهة نظر المشرفات والمشرفين الفنيين": هدفت الدراسة الى التعرف على التمكين الاداري وانعكاساته على رؤساء اقسام النشاط الرياضي والكشفي من وجهة نظر المشرفات والمشرفين الفنيين في محافظة بغداد ، ولتحقيق هدف البحث اعدت الباحثة استبانة التمكين الاداري المتكونة من اربعين فقرة في اربعة مجالات وهي تفويض الصلاحيات ، العمل الجماعي ، اتخاذ القرارات والدعم والاسناد وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها ان رؤساء اقسام النشاط الرياضي والكشفي ليس لديهم تمكين في مجال تفويض الصلاحيات من وجهة نظر المشرفين والمشرفات الفنيين في حين كان لديهم تمكين اداري في مجالات العمل الجماعي ، واتخاذ القرارات والدعم والاسناد من وجهة نظر المشرفين والمشرفات الفنيين.

من خلال عرض الباحث للدراسات السابقة في المجال الرياضي، فقد استفادة الباحث من تحديد الإطار النظري للتمكين الاداري، والمعالجات الإحصائية، واداة جمع البيانات، الا انها لم تتناول تلك الدراسات التمكين الاداري لمدرسي التربية الرياضية وهذا يعني اختلاف عينة البحث عن عينة الدراساتين

٣- إجراءات البحث:

١-٣ منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته طبيعة مشكلة البحث.

٢-٣ مجتمع البحث: اشتمل مجتمع البحث على مدرسي التربية الرياضية في المدارس الإعدادية والمتوسطة الحكومية للبنين الواقعة في مركز محافظة نينوى، إذ بلغ المجتمع (١٦٣) مدرساً من اختصاص التربية الرياضية بواقع (٥٥) مدرساً في الإعدادية و(١٠٨) مدرساً في المتوسطة حسب الاحصائية التي حصل عليها الباحث من مديرية تربية نينوى قسم التخطيط، للعام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠ م، والجدول (١) يبين مجتمع البحث.

جدول رقم (١) لمجتمع البحث

المتوسطات	المدارس	المدرسين	الاعداديات	المدارس	المدرسين
الايمن	٢٨	٤٩	الايمن	١٢	٢٣
الايسر	٤٢	٥٩	الايسر	١٥	٣٢
المجموع	٧٠	١٠٨		٢٧	٥٥

٣-٣ عينة البحث: تم تحديد عينة البحث بأسلوب العينة العمدية من المدرسين في مدارس الإعدادية والمتوسطة للبنين، إذ بلغ حجم العينة (١٦٣) مدرساً في اختصاص التربية الرياضية، تم تقسيم العينة الى

عينة البناء والبالغ عددهم (١١٣) مدرساً، تم استخدام (١٠) مدرسين من عينة البناء ليمثلوا عينة التجربة الاستطلاعية، وعينة التطبيق بواقع (٥٠) مدرساً.

٣-٣-١ عينة البناء: شملت عينة البناء على (١١٣) مدرساً من مجتمع البحث ليمثلوا عينة البناء، أجريت التجربة الاستطلاعية على (١٠) مدرسين ليبقى (١٠٣) مدرساً استخدموا لاستخراج الصدق والثبات، وزعت (١٠٣) استمارة على المدرسين، استرجع (١٠٢) استمارة، استمارة واحدة لم تسترجع. مثلت عينة البناء نسبة (٦٢ %) من مجتمع البحث.

٣-٣-٢ عينة التطبيق: بلغت عينة التطبيق (٥٠) مدرساً، تم توزيع الاستمارات عليهم، تم استرجاع (٤٥) استمارة (٤) استمارات لم تسترجع، واستمارة واحدة غير صالحة للدراسة لنقص البيانات مثلت عينة التطبيق (٢٧%) من المجتمع الاصلي، الجدول (٢) يوضح عينة البناء والتطبيق.

جدول رقم (٢) يبين عينة البحث

عينة التطبيق	عينة البناء		المدرسة
	الصدق والثبات	التجربة الاستطلاعية	
٢٠	٣٠	٥	الإعدادية
٢٥	٧٨	٥	المتوسطة
٤٥	١٠٢	١٠	المجموع
المجموع الكلي لعينة البحث ١٥٧			

٣-٤ أداة البحث: لتحقيق اهداف البحث الحالي لا بد من توافر أداة لقياس التمكين الاداري، وبعد اطلاع الباحث على الادبيات والدراسات ذات العلاقة بالموضوع، استطاع الباحث اعداد استبانة التمكين الاداري لمدرسي التربية الرياضية في مدارس مركز محافظة نينوى من وجهة نظرهم وحسب الآتي:

٣-٤-١ تحديد أبعاد المقياس: تم ذلك عبر مسح لدراسات التمكين والتعرف على الابعاد، وقد خلص الباحث الى الاتكاء على اربعة دراسات شملت ابعادا متعددة للتمكين وهي دراسة(البريدي، والرشيدي، (٢٠١٢)،(الكبيسي، ٢٠١٦)،(طيفور، ٢٠١٨)،(الحربي، ٢٠١٧).

، إضافة للدراستين السابقتين جمع الباحث أبعاد لقياس مستوى التمكين الإداري، وبعد أن تم تحديد هذه المعايير وفقراتها عرضت على السادة الخبراء* حيث طلب منهم دمج، حذف، إضافة، وتعديل ما يروونه مناسباً من الأبعاد، وبعد تحليل آراء السادة الخبراء نتج عن ذلك فك ارتباط محورين وهما محور التفويض والثقة الإدارية ليصبح كل منهما محور، وبذلك يصبح عدد الأبعاد (٦) أبعاد ، كما في الملحق رقم (١) ، حيث حصلت الأبعاد على نسبة اتفاق (٨٠ ٪ فما فوق) من آراء الخبراء . والجدول (٣) يبين ذلك.

جدول رقم (٣) يبين نسبة اتفاق الخبراء على ابعاد الاستبانة

ت	المحاور الرئيسية	نسبة الاتفاق	ت	المحاور	نسبة الاتفاق
١	الثقة الإدارية	١٠٠ ٪	٤	الاتصال وتدفق المعلومات	٨١ ٪
٢	التفويض الإداري	١٠٠ ٪	٥	فرق العمل	٨١ ٪
٣	المشاركة في القرارات	٩٠ ٪	٦	التحفيز	٩٠ ٪

٣-٤-٢ صياغة عبارات المقياس: تم صياغة عدد من الفقرات على وفق الأبعاد المحددة وبما يتلاءم وطبيعة عمل مجتمع البحث واسترشاداً بالأسس العلمية الواردة في البحوث والدراسات العلمية ذات العلاقة بمجالات البحث، استطاع الباحث أن يعد المقياس بصيغته الأولية والذي تكون من (٤٣) فقرة موزعة على أبعاد المقياس الستة، وقد تم مراعاة الجوانب العلمية والاساسية في صياغة الفقرات منها ان لا تكون طويلة، وان تقيس متغير واحد، وان تقيس الفقرة احد ابعاد المقياس ومرتبطة معه (ابو علام، و شريف، ١٩٨٩، ١٣٤) كما تم تحديد البدائل الخمسة حسب مقياس ليكرت الخماسي والذي يحتوي على (٥) بدائل ، وكما موضح في الجدول (٤).

* اسماء الخبراء

ت	اللقب العلمي	الأسماء	الكلية	الجامعة	الاختصاص
١	أ. د	وليد خالد همام النعمة	التربية الأساسية	الموصل	إدارة تنظيم
٢	أ. د	مكي محمود حسين	التربية البدنية و علوم الرياضة	الموصل	قياس وتقويم
٣	أ. د	عكلة سليمان الحوري	التربية الأساسية	الموصل	علم النفس الرياضي
٤	أ. د	عدي غانم الكواز	التربية البدنية و علوم الرياضة	الموصل	إدارة وتنظيم
٥	أ. د	عبد المجيد احمد خليل	كلية التربية	الموصل	ادارة تربوية
٦	أ. د	مؤيد عبد الرزاق	التربية البدنية و علوم الرياضة	الموصل	علم النفس الرياضي
٧	أ.م. د	عمر سمير ذنون	التربية البدنية و علوم الرياضة	الموصل	قياس وتقويم
٨	أ.م. د	محمد ذاكر سالم	التربية البدنية و علوم الرياضة	الموصل	إدارة وتنظيم
٩	أ.م. د	وليد ذنون يونس	التربية البدنية و علوم الرياضة	الموصل	علم النفس الرياضي
١٠	أ.م. د	سبهان محمود الزهيري	التربية البدنية و علوم الرياضة	الموصل	قياس وتقويم
١١	م. د	خالد محمود عزيز	التربية البدنية و علوم الرياضة	الموصل	إدارة وتنظيم

الجدول رقم (٤) بدائل الاجابة واوزانها

بدايل الاجابة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
الوزن النسبي	٥	٤	٣	٢	١

٣-٤-٣ **صدق المحتوى:** إن المقياس يكون صادقاً عندما تكون فقراته مناسبة للغرض الذي وضعت من اجله (الساعدي، ٢٠١١، ١٨٨) استخدم الباحث صدق المحتوى بهدف الكشف عن مدى وضوح كل فقرة من فقرات المقياس من ناحية المعنى والصياغة والتصميم المنطقي لها بحيث أن الفقرة تغطي المساحات المهمة لمجالها وقد أمكن الوصول إلى ذلك من خلال إعادة عرض المقياس على الخبراء لتصحيحه والحكم على صلاحية ممارسته.

٣-٤-٤ **الصدق الظاهري:** يهدف للكشف عن مدى تعلق الفقرة بالهدف الذي وضعت من اجله، تم التحقق من الصدق الظاهري من خلال عرض المقياس بأبعاده وفقراته على السادة الخبراء لغرض التقييم والحكم على صلاحية وملائمة الفقرات للبعد الذي خصصت له، مع إجراء التعديلات المناسبة وقد اعتمدت نسبة اتفاق ٧٥٪ فأكثر لكل فقرة للدلالة على صدقها وانتمائها إلى مجالها وفي ضوء آراء وملاحظات السادة الخبراء تم اعادة صياغة بعض الفقرات وإلغاء فقرتين وبذلك اشتمل المقياس على (٤١) فقرة و (٦) أبعاد، الملحق (٢).

٣-٤-٥ **التوزيع العشوائي المنتظم لفقرات المقياس بشكلها الأولي:** تم توزيع فقرات المقياس بشكل

عشوائي منتظم حتى لا يتأثر المجيب بنمط الفقرات الخاص بكل مجال من المجالات

٣-٤-٦ **التطبيق الاستطلاعي:** طبق المقياس على ١٠ مدرسين امتدت فترة التطبيق من ٢ / ١ / ٢٠٢٠ لغاية ١٥ / ١ / ٢٠٢٠، من خلالها تبين أن التعليمات واضحة ومفهومة لدى عينة البحث فضلاً عن ملائمة البدائل للمقياس. بلغ معدل زمن الاستجابة للمقياس ٧ دقائق.

٣-٤-٧ **صدق البناء:** استخدم الباحث أسلوب المجموعتين المتطرفتين إذ تم تحديد العينتين المتطرفتين (٢٧٪) استمارة للمجموعة العليا، و(٢٧٪) استمارة للمجموعة الدنيا، تم استخراج قيمة (ت) بين المجموعتين المتطرفتين إذ تراوحت قيم ت المحتسبة ما بين (٢,٦٥-٣٨,٩) وبمستوى دلالة ما بين (٠,١٦-٠,٠٠) وهي اصغر من قيمة الدلالة المعتمدة (٠,٠٥) باستثناء فقرتين غير مميزتين هي فقرة رقم (٢٥) من بعد الاتصال والفقرة رقم (٢٨) من بعد فرق العمل إذ بلغت قيم ت المحتسبة على التوالي (١,٣٧-٢٦٥) وبمستوى دلالة على التوالي (١٧٤-٧٩٢) وهو اكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، كما في الجدول (٥).

الجدول رقم (٥) قيم (ت المحتسبة) بين المجموعتين المتطرفتين لعينة البحث

SIG	T	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		ت
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٠,٠٠	٢,٤٨	١,٣٤	٣,٤٢	٤١٧	٤,٧٨	١
٠,٠٠	٥,٥٧	١,١٠	٢,٩٦	٧٨٥	٤,٣٩	٢
٠,٠٠	١٢,١	٦٣٧	٣,٠٣	٤١٧	٤,٧٨	٣
٠,٠٠	١٣,٠٧	٤٩٧	٣,١٠	٤٤٠	٤,٥٧	٤
٠,٠١	٢,٤٧	١,٠٣	٣,٨٩	٥٠٣	٤,٤٢	٥
٠,٠٠	٩,٥	٦٦٢	٣,٠٧	٥٠٤	٤,٥٧	٦
٠,٠٠	٣,٤٥	٦٩٢	٣,٠٣	٩٨٣	٣,٨٢	٧
٠,٠٠	٤,٩٦	٨١٣	٣,٩٢	٤١٧	٤,٧٨	٨
٠,٠٠	٥,٤٣	١,٠٣	٣,٣٩	٥٠٩	٤,٥٧	٩
٠,٠٠	٤,١٧	١,١٠	٢,٩٦	١	٤,١٤	١٠
٠,٠٠	١٠,٠٥	٥٠٧	٣,٥٣	٤١٧	٤,٧٨	١١
٠,٠٠	٧,٠٤	٠٠٠	٣	٨٣١	٤,١٠	١٢
٠,٠٠	٨,٩١	٦٣٨	٣,٥٠	٤١٧	٤,٧٨	١٣
٠,٠٠	٧,٩٠	٦١١	٣,٦٧	٤١٣	٤,٧٨	١٤
٠,٠٠	٥,٧١	٨٠٣	٣,٨٥	٣٩٠	٤,٨٢	١٥
٠,٠٠	٤,٥٩	٤٨٧	٣,٣٥	٦٦٢	٤,٠٧	١٦
٠,٠٠	٧,٦٦	٥٠٧	٣,٥٣	٥٠٣	٤,٥٧	١٧
٠,٠٠	١٢,٣٢	٧٥١	٣,٢	٠٠٠	٥,٠٠	١٨
٠,٠٠	٢,٨٦	١,٠٧	٤,٤٦	٧٧٢	٤,١٧	١٩
٠,٠٠	٣٨,٩	٢٦٢	٣,٠٧	٠٠٠	٥	٢٠
٠,٠٠	٩,٩٨	٣٩٠	٣,١٧	٤٨٧	٤,٣٥	٢١
٠,٠٠	٨,٦٢	٧٢٢	٣,٨٢	٠٠٠	٥	٢٢
٠,٠٠	٣	٥٠٣	٣,٤٢	١,٢١	٤,١٧	٢٣
٠,٠٠	١٠,٩٧	٥٠٣	٣,٤٢	٤١٧	٤,٧٨	٢٤
١٧٤	١,٣٧	٩٧٥	٤,٢٨	٥٠٣	٤,٧٥	٢٥
٠,٠٠	١٣,٠٤	٤٨٧	٣,٣٥	٣٧٧	٤,٩٢	٢٦
٠,٠٠	١٥,٩٤	٧٢٤	٢,٨٢	٠٠٠	٥	٢٧
٧٩٢	٢٦٥	٣١٨	٣,٨٩	١,١٥	٣,٨٢	٢٨
٠,٠٠	٧,٩١	٧٨٦	٣,٢١	٤٩٧	٤,٦٠	٢٩
٠,٠٠	٢,٨٤	٥٠٣	٣,٤٢	١,٠٨	٤,٠٧	٣٠
٠,٠٠	٥,٥٢	٨٦٢	٣,٣٢	٤٨٧	٤,٣٥	٣١
٠,٠٠	٦,٦٢	١,٠٣	٣,٣٩	٤١٧	٤,٧٨	٣٢
٠,٠٠	٩,٨٠	٦٦٢	٣,٠٧	٤٩٧	٤,٦٠	٣٣

٠,٠٠	١٣,٣٧	٤١٧	٤,٧٨	٤٤٠	٣,٢٥	٣٤
٠,٠٠	١٢,٠٤	٦٦٢	٣,٠٧	٣٩٠	٤,٨٢	٣٥
٠,٠٠	١٣,٣٧	٤٤٠	٣,٢٥	٤١٧	٤,٧٨	٣٦
٠,٠٠	٥,١١	٤٤٠	٣,٧٥	٤٩٧	٤,٣٩	٣٧
٠,٠٠	٥,٢٦	٧٩٢	٤,٤٦	٤٤٠	٣,٣٥	٣٨
٠,٠٠	٩,٦٠	٤١٧	٤,٧٨	٤٩٧	٣,٦٠	٣٩
٠,٠٠	٤,٤٦	١,٦١	٣,٣٢	٥١٨	٤,٧٥	٤٠
٠,٠٠	١٠,٦١	٨٥٤	٣,٢٨	٠,٠٠	٥	٤١

استخدم الباحث أسلوب الاتساق الداخلي الذي تم التوصل إليه من خلال إيجاد العلاقة بين فقرات الاختبار والدرجة الكلية للفرد التي تعد معياراً لصدق الاختبار وبذلك استخدمت درجة الفرد الكلية على مقياس التمكين الإداري بوصفها محكاً داخلياً لعدم توفر محك خارجي تم إيجاد معامل الاتساق الداخلي ل (١٠٢) استمارة و(٤١) فقرة، تم حذف الفقرات غير المميزة المتمثلة بالفقرتين رقم (٢٥، ٢٨) حيث جاءت قيمة (sig) لهما أكبر من (٠,٠٠) ، وتبين ان باقي الفقرات متسقة داخلياً إذ تراوحت قيم ارتباطها ما بين (٠,٨٤٩ - ٠,٢٥٨) وبمستوى دلالة (٠,٠٠ - ٠,٠٠) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (٠,٠٥)، كما في الجدول (٦) .

جدول رقم (٦) يبين قيم معاملات الارتباط لعبارات المقياس بالدرجة الكلية للمقياس

SIG	معامل الارتباط	ت	SIG	معامل الارتباط	ت	SIG	معامل الارتباط	ت
0,067	**182	٢٧	0,00	**0,88	١٤	0,002	**308	١
0,00	** ,495	٢٨	0,00	**0,416	١٥	0,00	**539	٢
0,00	**0,454	٢٩	0,00	**0,722	١٦	0,00	**688	٣
0,00	**0,519	٣٠	0,00	**0,707	١٧	0,00	**0,515	٤
0,00	**0,697	٣١	0,00	**0,487	١٨	0,005	**0,276	٥
0,00	**0,424	٣٢	0,00	**0,849	١٩	0,00	**0,564	٦
0,00	**0,441	٣٣	0,00	**0,398	٢٠	0,00	**0,368	٧
0,00	**0,537	٣٤	0,067	**0,520	٢١	0,00	**0,557	٨
0,00	**0,549	٣٥	00,0	**0,711	٢٢	0,00	**0,392	٩
0,00	**0,367	٣٦	0,00	**0,687	٢٣	0,00	**0,644	١٠
0,00	**0,737	٣٧	0,00	**0,702	٢٤	0,00	**0,722	١١
0,00	**0,625	٣٨	0,00	**0,671	٢٦	0,00	**0,745	١٢
0,045	**0,199	٣٩	0,00	**0,732	٢٥	0,00	**0,258	١٣

٣-٤-٨ ثبات المقياس: لغرض الحصول على الثبات استخدم الباحث التجزئة النصفية إذ تم تصحيح (١٠٢) استمارة وبواقع (٣٩) فقرة قسمت إلى نصفين فردية وزوجية، تم إيجاد معامل الثبات من خلال ارتباط بيرسون بين درجات نصفي الاختبار وبلغت قيمة الارتباط بين نصفي الاختبار (٠,٩٣) وباستخدام معادلة سبيرمان بلغ الثبات (٠,٩٣). واستخدم معامل ألفا فبلغت قيمة الثبات (٠,٩٨١).

٣-٥ وصف المقياس بصيغته النهائية: استقر المقياس على (٣٩) فقرة موزعة على (٦) أبعاد، تم تحديد الوزن المناسب لكل استجابة والذي يتراوح ما بين (١-٥) درجة مرتبة تنازلياً على مقياس ليكرت الخماسي (وافق بشدة، وافق، محايد، لا وافق، لا وافق بشدة)، الملحق رقم (٦)، وتحسب الدرجة الكلية للمستجيب وفقاً للبدائل المختارة، وتبلغ القيمة العليا للاستجابة ١٩٥ والقيمة الدنيا ٣٩ درجة وبمتوسط فرضي ١١٧، اعتمدت النسب المئوية في تفسير مستوى التمكين لمدرسي التربية الرياضية في مركز المحافظة (٤٩٪) فاقل مستوى منخفض، ٥٠-٥٩ % مستوى منخفض، ٦٠-٦٩٪ مستوى متوسط، ٧٠-٧٩٪ مستوى عالي، ٨٠ - فما فوق عالي جداً)، وهذه النسب تم اعتمادها في عدة دراسات منها دراسة (الطائي، ٢٠١٠، ٥٨)، (الحمداني، ٢٠٠٦، ٤٩)، الملحق (٣)، بعدها تم إعادة توزيع الفقرات توزيعاً عشوائياً منتظماً بشكل نهائي وكما في الجدول (٧).

جدول رقم (٧) التوزيع العشوائي لفقرات مقياس التمكين الإداري لمدرسي الرياضية

ت	الأبعاد	التوزيع العشوائي المنتظم للفقرات بشكل نهائي						
١	التفويض	١	٧	١٣	١٩	٢٥	٣١	---
٢	الثقة الإدارية	٢	٨	١٤	٢٠	٢٦	٣٢	---
٣	المشاركة في القرارات	٣	٩	١٥	٢١	٢٧	٣٣	٣٧
٤	الاتصال وتدفق المعلومات	٤	١٠	١٦	٢٢	٢٨	٣٤	---
٥	فرق العمل	٥	١١	١٧	٢٣	٢٩	٣٥	٣٨
٦	التحفيز	٦	١٢	١٨	٢٤	٣٠	٣٦	٣٩

٣-٦ التطبيق النهائي للمقياس: تم تطبيق المقياس على عينة التطبيق البالغة (٤٥) مدرساً امتدت فترة التطبيق من ٢٠٢٠/٣/١٥ لغاية ٢٠٢٠/٦/٣٠، تم الاستعانة بخدمة الانترنت والمواقع الالكترونية لتوزيع المقياس على افراد العينة بسبب جائحة كورونا.

٣-٧ الوسائل الإحصائية: استخدم الباحث برنامج SPSS للمعالجات الإحصائية.

٤- عرض النتائج ومناقشتها:

٤-١ عرض نتائج الهدف الأول: تم التحقق من الهدف الأول من خلال إجراءات البحث في الباب الثالث المتعلق بالخطوات العلمية لبنائه

٤-٢ عرض نتائج ومناقشة الهدف الثاني: تم التعرف من خلال الأبعاد الرئيسة للمقياس على مستوى ممارسة مدرسي التربية الرياضية للتمكين الإداري من وجهة نظرهم.

٤-٢-١ عرض نتائج ومناقشة بعد الثقة الادارية لتمكين مدرسي التربية الرياضية

جدول رقم (٨)

ت	فقرات بعد الثقة الادارية لتمكين مدرسي التربية الرياضية	س	%	المستوى
١	تثق ادارة المدرسة بكفاءة مدرس الرياضة.	٣,٥١	٨٢	عالي جداً
٧	توضح ادارة المدرسة لمدرسي التربية الرياضية الانظمة والتعليمات الإدارية	٣,٣٧	٨٦	عالي جداً
١٣	تدعم ادارة المدرسة مدرس الرياضة من خلال الزيارات التقييمية الهادفة.	٣,١٣	٨٦	عالي جداً
١٩	تحقق ادارة المدرسة غايات مدرس التربية الرياضية.	٢,٩١	٩١	عالي جداً
٢٥	تتحمل ادارة المدرسة التبعات القانونية الناتجة عن عمل مدرس الرياضة.	٣,٥٣	٨٨	عالي جداً
٣١	يثق مدرس الرياضة بفاعلية الادارة لتحقيق اهدافها.	٣,٢٦	٨٦	عالي جداً

يتبين من الجدول (٨) أن بعد الثقة الادارية لمدرسي التربية الرياضية وحسب فقراته ، حيث تراوحت الأوساط الحسابية للفقرات ما بين (٢,٩١ - ٣,٥٣) وينسب مئوية تراوحت بين (٨٢-٩١%) ، وهذا يؤكد على وجود الثقة الادارية من قبل ادارات مدارس الاعدادية والمتوسطة بمدرسي التربية الرياضية وبمستوى عالي جداً لجميع الفقرات وهذه النتيجة تدعم مستوى التمكين الإداري لمدرس التربية الرياضية ، ويرى الباحث انه من شأن هذه الثقة العالية أن ترفع روح الرضى الوظيفي لدى القيادات الرياضية التربوية الناجمة ، وهذا ما يؤدي الى سيادة العمل بروح الفريق ، وارتفاع درجة الولاء التنظيمي ومستوى العلاقات الإنسانية لدى كافة الافراد في المدرسة. فالثقة يجب أن تكتسب، واكتساب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، فالثقة هي استعداد مدرس التربية الرياضية للتعامل مع الآخرين معتقداً بكفاءتهم وامانتهم مع اهتمام الآخرين بمصلحته وعدم توقع اساءتهم.

٤-٢-٢ عرض نتائج ومناقشة بعد التفويض للتمكين الاداري لمدرسي التربية الرياضية:

جدول رقم (٩)

ت	فقرات بعد التفويض للتمكين ادري لمدرسي التربية الرياضية	س	%	المستوى
٢	تمنح ادارة المدرسة مدرس الرياضة صلاحيات تتناسب مع قدراته وابداعاته.	٣,٦٠	٨٢	عالي جداً
٨	تتيح الادارة لمدرس الرياضة استخدامه بعض الصلاحيات دون الرجوع اليها	٣,٧٧	٧١	عالي

١٤	تفوض الادارة مدرس الرياضة على اتخاذ قرارات لا تتعارض مع فلسفتها	٣,٣٣	٨٨	عالي جداً
٢٠	تضع ادارة المدرسة رؤية مستقبلية لتطوير مدرسي الرياضة ادارياً.	٣,٢٨	٩١	عالي جداً
٢٦	تعطي ادارة المدرسة مدرس الرياضة حرية التصرف في واردات الرياضة.	٣,٢٦	٨٨	عالي جداً
٣٢	استعداد مدرس الرياضة لتحمل المسؤولية في ضوء الصلاحيات الخولة له.	٤,٢٤	٦٤	متوسط

يتبين من الجدول (٩) أن نتائج بعد التفويض لمدرسي التربية الرياضية وحسب فقراته التي تراوحت الأوساط الحسابية لها ما بين (٣,٢٦ - ٤,٢٤) وبنسب مئوية تراوحت بين (٦٤-٩١%)، حيث جاءت بمستويات عالية جداً ما عدا الفقرة (٨) جاءت بمستوى عالي، والفقرة (٣٢) جاءت بمستوى متوسط وهذا يؤكد على وجود التفويض من قبل مدراء مدارس الاعدادية والمتوسطة لمدرسي التربية الرياضية ومما يدل على وجود التمكين الاداري لمدرسي التربية الرياضية.

ومن هنا تبرز أهمية تحقيق مبدأ التفويض للوصول الى مستوى عالي للتمكين ويتم من خلال لامركزية التنظيمات التربوية، كما يُمكن ذلك من طرح فكر ورؤى جديدة تطويرية للمنظمة التعليمية والتربوية حيث يرغب مدرسو التربية الرياضية الذين يتم تفويضهم بأن يشعروا بأنهم على معرفة برؤية واستراتيجية الإدارة العليا، فالتمكين يمكن أن يكون فعالاً في حالة ربطه بأهداف المدرسة حيث تحتاج الإدارة الى أن تخلق إجماعاً حول رؤية ورسالة المدرسة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها وهذا من ضمن نظرية الجودة وتقييم الاداء التي تسعى الادارة العليا الى تحقيقها، فمن المهم ان يتم منح مدرسي التربية الرياضية فرصة اختيار الاساليب التي يؤدون بها عملهم كي تقوى ثقتهم بأنفسهم ويكتسبوا الخبرة اللازمة لإداء العمل من خلال تمكينهم من الاعمال الادارية وبنجاح.

٤-٢-٣ عرض نتائج ومناقشة بعد المشاركة في القرارات المدرسية لتمكين مدرسي التربية الرياضية:

جدول رقم (١٠)

ت	فقرات بعد المشاركة في القرارات المدرسية لتمكين مدرسي التربية الرياضية	م	%	المستوى
٣	تطور ادارة المدرسة قابليات مدرس الرياضة في تنفيذه للقرارات.	٣,٥٣	٨٢	عالي جداً
٩	تحث ادارة المدرسة مدرس الرياضة على تقييم عملها الاداري.	٣,٧٥	٧٧	عالي جداً
١٥	تسمح الادارة لمدرس الرياضة من ايجاد بدائل مبتكرة لمشكلات العمل.	٣,٦٦	٨٦	عالي جداً
٢١	تحترم ادارة المدرسة قرارات مدرس الرياضة التي تتعلق في مجال عمله.	٣,٧١	٨٦	عالي جداً
٢٧	تتبع الادارة اسلوب الرقابة الذاتية عند تنفيذ مدرس الرياضة للتعليمات.	٣,٨٦	٧٧	عالي جداً
٣٣	تشجع ادارة المدرسة مدرس الرياضة على التزامه باتخاذ القرارات الملائمة	٣,٣٧	٨٢	عالي جداً
٣٧	تستعين ادارة المدرسة بقدرات مدرس الرياضة في صنع القرارات.	٣,٧٥	٧٧	عالي

يتبين من الجدول (١٠) نتائج بعد المشاركة في القرارات المدرسية لمدرسي التربية الرياضية وحسب فقراته، حيث تراوحت الأوساط الحسابية للفقرات ما بين (٣,٣٧ - ٣,٨٦) وبنسب مئوية تراوحت بين (٧٧- ٨٦%)، وبمستوى عالي جداً، عدا الفقرة (٣٧) جاءت بمستوى عالي، مما يدل على وجود التمكين الإداري لمدرسي التربية الرياضية في بعد المشاركة في القرارات الإدارية المدرسية.

وهذا يعني منح مدرسو التربية الرياضية حق المشاركة في اتخاذ القرارات بشكل عام والقرارات المتعلقة بأداء النشاطات الرياضية بشكل خاص في المؤسسات التربوية، مما يدل على غياب المركزية في اتخاذ القرارات، والاعتماد على مبدأ اللامركزية في ذلك، وهذا ما يدعم تمكين مدرس التربية الرياضية، من خلال منح المدير لمدرسي التربية الرياضية الحق في اتخاذ القرار والحرية في التصرف مع توفير متطلبات ذلك الحق، وهذا ما اكده Daft "منح العاملين في المنظمة الممكنة القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها" (Daft, 2003, 52).

٤-٢-٤ عرض نتائج ومناقشة بعد الاتصال مع فقراته لتمكين مدرسي التربية الرياضية

جدول رقم (١١)

ت	فقرات بعد الاتصال وتدفق المعلومات لتمكين مدرسي التربية الرياضية	س	%	المستوى
٤	توضح ادارة المدرسة لمدرس الرياضة التعليمات التي تصدر عنها.	٣,٣٦	٨٦	عالي جداً
١٠	تحرص ادارة المدرسة على ايجاد وسائل اتصال متطورة مع مدرس الرياضة	٣,٣٧	٨٦	عالي جداً
١٦	تسهل ادارة المدرسة لمدرس الرياضة التواصل الفعال والمباشر معها.	٣,٣٣	٨٢	عالي جداً
٢٢	يمنح نظام المعلومات لمدرس الرياضة سرعة التواصل مع اصحاب القرار.	٣,٥٧	٨٨	عالي جداً
٢٨	توفر ادارة المدرسة نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات.	٣,٥١	٩١	عالي جداً
٣٤	تيسر ادارة المدرسة لمدرس الرياضة عملية الوصول للمعلومات اللازمة.	٣,٥١	٨٢	عالي جداً

يتبين من الجدول (١١) أن نتائج بعد الاتصال وتدفق المعلومات ما بين الادارة ومدرسي التربية الرياضية وحسب فقراته، قد تراوحت الأوساط الحسابية لها ما بين (٣,٥٧ - ٣,٣٣) وبنسب مئوية تراوحت بين (٨٢- ٩١%)، وبمستوى عالي جداً لجميع الفقرات، وهذا يؤكد على وجود تمكين لمدرسي التربية الرياضية في مجال الاتصال وتدفق المعلومات من قبل ادارات المدارس الاعدادية والمتوسطة مع مدرسي التربية الرياضية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان توافر المعلومات تساعد على تقليل درجة عدم التأكد من خلال زيادة تفهم الأفراد لبيئة عملهم. ويتطلب ذلك السرعة والدقة والحسم في القرار التربوي المدرسي، مما يجنب ادارة المدرسة والمتعاملين معها ما قد يفوتهم من مكاسب في حال الرجوع للمستويات الإدارية الأعلى،

ويتطلب ذلك الحرص على الحصول على المعلومات والبيانات والتعاميم المتجددة والقرارات التي تتعلق بالمناهج وطريقة تقويم ومعادلة الشهادات والانتقال والتدريس ونظام الاختبارات بين ادارة المدرسة ومدرسي التربية الرياضية، فبدون المعلومة الصحية المتجددة لا يمكن لمدرس التربية الرياضية التصرف بحرية واقتدار لأنه يفترق للمعلومة التي تمنحه الثقة بالتصرف الصحيح دون تردد من ان التصرف قد يكون خطأ) (ملحم ، ٢٠٠٩، ٥٤).

٤-٢-٥ عرض نتائج ومناقشة بعد فرق العمل لتمكين مدرسي التربية الرياضية:

جدول رقم (١٢)

ت	بعد فرق العمل وفقراته لتمكين مدرسي التربية الرياضية	س	%	المستوى
٥	تتبنى ادارة المدرسة فلسفة العمل الجماعي بروح الفريق الواحد.	٣,٥٥	٨٨	عالي جداً
١١	تساعد ادارة المدرسة مدرس الرياضة على تشكيل فرق العمل.	٣,٤٦	٧٣	عالي
١٧	تُعلم الادارة عن الانجازات للعمل الجماعي على مستوى مديرية التربية.	٣,٩٣	٧٧	عالي
٢٣	تُبَلِّغ الادارة المدرس بمواعيد الاجتماعات الادارية لتطوير العمل الجماعي.	٣,٦٢	٨٠	عالي جداً
٢٩	تستعين الادارة بالمدرس لوضع رؤية مشتركة عند رسم الاهداف العامة لها	٣,٥١	٧٧	عالي
٣٥	تدعم الادارة العلاقة التعاونية القائمة على الاحترام المتبادل مع المدرس.	٣,٨٦	٧٧	عالي
٣٨	توفر الادارة لمدرس الرياضة التقنيات الحديثة لتمكنه من العمل الاداري.	٣,٨٤	٨٦	عالي جداً

يتبين من الجدول رقم (١٢) أن نتائج بعد فرق العمل المدرسية لتمكين مدرسي التربية الرياضية وحسب فقراته، حيث تراوحت الأوساط الحسابية للفقرات ما بين (٣,٤٦ - ٣,٩٣) وبنسب مئوية تراوحت بين (٧٧-٨٨%) وبمستوى عالي جداً للفقرات (٥، ٢٣، ٣٨) ، وبمستوى عالي لفقرات (١١، ١٧، ٢٩، ٣٥) وهذا يؤكد على وجود التمكين لمدرسي التربية الرياضية في فرق العمل المدرسية التي تشكل من قبل ادارات المدارس الاعدادية والمتوسطة ، وبذلك يتحقق شعور الانتماء للمدرسة من قبل أفرادها كمؤسسة تربوية اجتماعية وتنظيم فاعل في تعديل سلوك الأفراد المنتمين إليها وتحسين أدائهم باطراد.

ويعزو الباحث ذلك إلى وجود تعليمات بضرورة تشكيل لجنة التربية الرياضية داخل المدرسة والتي تتمثل بمدرسي التربية الرياضية واحد الملاك الإداري فقد يكون المدير أو معاون وذلك لينهضوا بالواقع الرياضي داخل المدرسة، فتحديد مثل هذه اللجان تساعد على تفعيل التمكين الاداري لمدرسي التربية الرياضية وهذا ما أكده (لايخ، ٢٠٠٨) على "وجوب وجود لجان رياضية - إدارية، تحكيمية، طبية، تدريبية، إعلامية- وغيرها" (لايخ، ٢٠٠٨، ٦٧).

٤-٢-٦ عرض نتائج ومناقشة بعد التحفيز لتمكين مدرسي التربية الرياضية:

جدول رقم (١٣)

ت	فقرات بعد التحفيز لتمكين مدرسي التربية الرياضية:	س	%	المستوى
٦	تراعي الادارة الجهود المبذولة من قبل مدرس الرياضة عند تقييمها للعمل.	٣,٤٢	٧٣	عالي
١٢	تشجع الادارة مدرس الرياضة على المبادرات الابداعية الإدارية المتميزة.	٢,٥٣	٨٦	عالي جداً
١٨	تقدم ادارة المدرسة لمدرس الرياضة حوافز معنوية لقيامه بأعمال ابداعيه	٣,٩٣	٨٨	عالي جداً
٢٤	تقدر ادارة المدرسة مكانة مدرس الرياضة كجزء حيوي للمؤسسة التعليمية.	٣,٧٥	٧٧	عالي
٣٠	تسهل ادارة المدرسة المهام المرتبطة باحتياجات مدرسي الرياضة الكفاء.	٣,٠٢	٧٥	عالي
٣٦	تحفز ادارة المدرسة مدرسي الرياضة المتميزين لإنجازهم اعمالهم.	٣,٦٤	٩١	عالي جداً
٣٩	تهتم ادارة المدرسة بتشكيل اللجان الرياضية المدرسية.	٣,٨٨	٨٤	عالي جداً

يتبين من الجدول (١٣) أن نتائج بعد التحفيز من قبل الادارة المدرسية لتمكين مدرسي التربية الرياضية وحسب فقراته جاءت بأوساط حسابية للفقرات تراوحت ما بين (٣,٠٢ - ٣,٩٣) وبنسب مئوية تراوحت بين (٧٧-٩١%) وبمستوى عالي جداً للفقرات (١٢ ، ١٨ ، ٣٦ ، ٣٩) وبمستوى عالي للفقرات (٦ ، ٢٤ ، ٣٠) وهذا يؤكد على وجود التمكين في بعد التحفيز من قبل ادارات المدارس الاعدادية والمتوسطة لمدرسي التربية الرياضية، وهذا يؤكد على الدور الايجابي للحوافز والدوافع التي تمارسه ادارات المدارس اتجاه الاعمال الادارية التي يمارسها مدرسو التربية الرياضية ، كما أن للمكافآت الدور نفسه، و توجي هذه النتيجة إلى أهمية الدعم المستمر من قبل الادارات المدرسية عن الاعمال الادارية التي يقوم بها مدرسو التربية الرياضية قبل ممارسة العمل وأثناء ممارسته وبعد الانتهاء من ممارسته وهذا يؤدي الى ترسيخ ثقة المديرين في قدرات مدرسي التربية الرياضية وامكان ادائهم للعمل بشكل قد يفوق اداء مدراء هم .

٤-٣: التعرف على مستوى التمكين الاداري لمدرسي التربية الرياضية من خلال ابعاد التمكين الاداري:

تم ذلك من خلال الاوساط الحسابية والنسب المئوية لكل محور مع اعطاء الترتيب للمحور حسب اهميته في تحقيق مستوى التمكين الاداري لمدرسي التربية الرياضية كما في الجدول (١٤).

الجدول رقم (١٤) يبين محاور التمكين الاداري واوساطها الحسابية والنسب المئوية وترتيبها مع المستوى العام للتمكين
الاداري لمدرسي التربية الرياضية

ت	المحاور	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	المستوى العام	الترتيب
١	الثقة الادارية	٣,٢٥	٨٦	عالي جداً	الاول
٢	التفويض	٣,٥٣	٨٠	عالي جداً	الخامس
٣	المشاركة في القرارات	٣,٦١	٨١	عالي جداً	الرابع
٤	الاتصال وتدفق المعلومات	٣,٤١	٨٥	عالي جداً	الثاني
٥	فرق العمل	٣,٦٤	٧٩	عالي	السادس
٦	التحفيز	٣,٤١	٨٢	عالي جداً	الثالث
	التمكين الاداري لمدرسي التربية الرياضية	٢٢,٧٥	٨٢	عالي جداً	

يتبين من الجدول (١٤) أن مستوى التمكين الاداري لمدرسي التربية الرياضية حسب ابعاد التمكين الاداري لمدرسي التربية الرياضية جاء بوسط حسابي (٢٢,٧٥) وبنسبة (٨٢٪) وهي بمستوى عالي جداً، حيث تراوحت الأوساط الحسابية للمحاور ما بين (٣,٢٥-٣,٦٤) وبنسب مئوية تراوحت بين (٧٩-٨٦٪)، وبمستويات عالية جداً لمحاور الثقة المتبادلة والتفويض والمشاركة في القرارات المدرسية والاتصال وتدفق المعلومات وبعد التحفيز، وبمستوى عالي لفرق العمل وتم ترتيب المحاور وحسب اهميتها لتمكين مدرسو التربية الرياضية حيث جاءت الثقة الادارية في المرتبة الاولى، والاتصال وتدفق المعلومات في المرتبة الثانية، والتحفيز في المرتبة الثالثة، ومحور المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية بالمرتبة الرابعة ثم يأتي التفويض بالمرتبة الخامسة، لياتي بعدها محور فرق العمل بالمرتبة السادسة، وهذا ما يدل على وجود مستوى تمكين بمستوى عالي جداً لمدرسي التربية الرياضية من قبل ادارات المدارس الاعدادية والمتوسطة، وهذا ما اكد عليه الدوري وصالح على ان التمكين ما هو الا " العملية التي يتم بموجبها منح العاملين السلطة،المهارات، الحرية، الثقة، وصلاحيه اتخاذ القرارات التي تساعدهم لاكتساب المهارات واستخدام القوة للقيام بوظائفهم لإحداث التغيير في منظماتهم"(الدوري وصالح، ٢٠٠٩، ٢٧)، إنَّ مزيداً من التمكين يؤدي إلى مزيد من النجاح الإداري، ولكن بشروط لا بد من توافرها.

٥- الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات:

٥- ١ الاستنتاجات: استناداً إلى نتائج البحث استنتج الباحث ما يأتي:

- ١- توصل الباحث الى صلاحية مقياس التمكين الاداري لمدرسي التربية الرياضية في مدارس الإعدادية والمتوسطة في مركز محافظة نينوى لقياس مستوى التمكين الاداري.
- ٢- أظهرت النتائج مستوى التمكين الاداري لمدرسي التربية الرياضية بابعاده جاء بمستوى عالي جداً.

٣- استنتج الباحث ان هناك مستوى من التمكين الاداري لمدرسي التربية الرياضية بمستوى عالي جداً بشكل عام في المؤسسات التربوية.

٥-٢ التوصيات: يوصي الباحث

- ١- تطبيق مقياس التمكين الاداري لمدرسي التربية الرياضية في دراسات اخرى تهتم في المجال نفسه.
- ٢- الحفاظ على مستوى التمكين الاداري لمدرسي التربية الرياضية، وتعزيزه.
- ٣- تنظيم الدورات التدريبية وورش العمل لإدارات المدارس والمدرسين لاكتساب ثقافة التمكين الاداري بين الكوادر التربوية ولأجل الحفاظ على مستوى التمكين الاداري لمدرسي التربية الرياضية.

٥-٣ المقترحات: استكمالاً إلى ما توصل إليه البحث يقترح الباحث اجراء الدراسات الآتية:

- ١- التمكين الإداري وعلاقته بسمات الشخصية القيادية لدى مديري المدارس الثانوية.
 - ٢- التمكين الإداري وعلاقته بالدوران الوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية
 - ٣- علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية
- المصادر

أولاً: المعاجم اللغوية

١. ابن منظور، ابي الفضل جمال الدين محمد (١٩٩٠)، لسان العرب، ط١، دار صادر، بيروت.

ثانياً: الكتب العلمية

٢. أفندي، عطية (٢٠٠٣)، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.
٣. الدوري، زكريا مطلق، وصالح، احمد علي، (٢٠٠٩)، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن.
٤. ملحم، يحيى سليم (٢٠٠٦)، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.
٥. العتيبي سعد بن مرزوق (٢٠٠٥)، جوهر تمكين العاملين، إطار مفاهيمي، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر.

ثالثاً: البحوث العلمية

٦. البريدي، عبد الله عبد الرحمن، والرشيد، نورة بنت محمد، (٢٠١٢)، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية، بحث منشور، دورية الادارة العامة، المجلد ٥٢، العدد ٢-

١٩٩١٦١

٧. الحربي، متعب عليثة هديب، (٢٠١٧)، واقع التمكين الاداري لدى مديري المدارس الثانوية الاهلية بمنطقة مكة المكرمة، بحث منشور، العلوم التربوية، العدد ٢، مجلد ٣، ادارة تعليم مكة المكرمة
٨. سيار، عبد الرحمن احمد، (٢٠١٨)، تمكين الاداريين في الاندية الرياضية في مملكة البحرين، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، مجلد ٣، العدد ١.
٩. طيفور، هيفاء، (٢٠١٨) التمكين الاداري للقيادات الاكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن أنفسهن، بحث منشور، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، المجلد ٢، العدد ٨، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية.
١٠. عباس، خلود حميد، (٢٠١٧)، التمكين الاداري وانعكاساته على رؤساء اقسام النشاط الرياضي والكشفي من وجهة نظر المشرفات والمشرفين الفنيين في محافظة بغداد، بحث منشور، مجلة علوم التربية الرياضية، المجلد ١٠، ع ٧، مديرية تربية الكرخ الثانية، العراق.
١١. الكبيسي، جنان حاتم كامل، ٢٠١٦، التمكين الاداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونين والمعاونات، بحث منشور، مجلة الاستاذ، ع ٢١٦، المجلد الثاني، وزارة التربية، معهد اعداد المعلمات، العراق.
١٢. لايع، خالد اسود، (٢٠٠٨)، تقويم النشاط الرياضي الخارجي، بحث منشور، مجلة علوم التربية الرياضية، عدد ٧، مجلد الأول، جامعة القادسية، العراق.
- رابعاً: الرسائل الجامعية والملتقيات العلمية
١٣. سالم بهاء الدين عمر (٢٠١٦)، متطلبات التمكين الاداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء ادارة التميز، رسالة ماجستير، ادارة تربوية، جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، معهد البحوث والدراسات العربية، قسم البحوث والدراسات التربوية، القاهرة.
١٤. العبيدين، بثينة، (٢٠٠٤)، العلاقة بين التمكين الاداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة الاسمنت الاردنية ومؤسسة الموانئ الاردنية، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الاردن.
١٥. القاضي، نجاح (٢٠٠٨)، ابعاد التمكين الاداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في اقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الاداري، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة اليرموك.
- خامساً: المواقع الالكترونية
١٦. محمد فالح (٢٠١١)، تمكين مديري المدارس بالصلاحيات مزاي ومتطلبات ومزالق، مجلة المعرفة، العدد ١٩٢، مقالة منشورة على الموقع الالكتروني <http://www.almarefh.org> تاريخ الزيارة ٢٠٢٠/٥/٢٥.

سادساً: المصادر الأجنبية

1. Bowen, D.E.& Lawler ,E (1995),"Empowering Service Employees, Sloan Management Review "summer ,73-83, Bowen, D. Eland Lawler ,E.E (1992), the Empowerment of Service Workers: What, why, How, and When, Sloan Management Review, Spring.
2. Conger, J.A and Kanungo, R.B. (1988) the Empowerment process: Integrating Theory and Review, Spring ,31-40
3. Lawson, T. Harrison ,J.K Individual Action Planning in Intel Teacher Training: Empowerment or Discipline British Forward of Sociology of Education, Rout.
4. Daft. Richard L, (2003) Organization Theory and Design, 7/ ad south-western collage publishing U.S.A

الملاحق

ملحق رقم (١)

استبان اراء الخبراء حول الاستبانة

السيد (المدرس، الأستاذ مساعد، الأستاذ) الدكتور المحترم.

يروم الباحث اجراء دراسة تحت عنوان (التمكين الاداري لمدرسي التربية الرياضية في مدارس المركز لمحافظة نينوى من وجهة نظرهم) ، ونظراً لخبرتك الواسعة في هذا المجال يشرفني ان اضع بين ايديكم هذه الاستبانة في صورتها الاولية بهدف تحكيمها قبل التطبيق الميداني، لذا يرجى التكرم من سيادتكم الاطلاع على ابعاد و فقرات هذه الاستبانة وابداء وجهة نظركم فيها من حيث دقة العبارات ومناسبتها لموضوع البحث ومدى انتمائها لمجالات البحث التي وردت فيها واجراء التعديلات على الفقرات والابعاد غير المناسبة او اقتراح الصيغة التي ترونها مناسبة او حذف او اضافة فقرات وابعاد، مع ابداء الراي حول البدائل التي اعتمدها الباحث في بحثه وهي (اتفق بدرجة كبيرة جداً، اتفق بدرجة كبيرة ،اتفق بدرجة متوسطة ،اتفق بدرجة قليلة ، اتفق بدرجة قليلة جداً) ان كانت ملائمة للدراسة .

الجامعة: الكلية : الاختصاص :

المحاور	ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح	إعادة صياغة
المجال الاول: التفويض والثقة الإدارية	١	تمنح ادارة المدرسة مدرس الرياضة صلاحيات تتناسب مع قدراته وابداعاته			
	٢	تثق ادارة المدرسة بكفاءة مدرس الرياضة			
	٣	تسمح الادارة لمدرس الرياضة استخدامه بعض الصلاحيات دون الرجوع اليها			
	٤	توضح ادارة المدرسة لمدرسي التربية الرياضية الانظمة والتعليمات الإدارية			
	٥	تدعم ادارة المدرسة مدرس الرياضة من خلال الزيارات التقييمية الهادفة.			
	٦	تفوض الادارة مدرس الرياضة على اتخاذ قرارات لا تتعارض مع فلسفتها			
	٧	تضع ادارة المدرسة رؤية مستقبلية لتطوير مدرسي الرياضة ادراياً			
	٨	تحقق ادارة المدرسة اهداف وغايات مدرس الرياضة			
	٩	تمنح ادارة المدرسة مدرس الرياضة المرونة الكافية لتحديد المصروفات			
	١٠	تتحمل ادارة المدرسة الاخطاء الإدارية الناتجة من عمل مدرس الرياضة			
القرارات في اتخاذ المشاركة الثاني:	١	تستعين ادارة المدرسة بقدرات مدرس الرياضة في اتخاذ القرارات الإدارية			
	٢	تطور ادارة المدرسة قابليات مدرس الرياضة في تنفيذ القرارات الإدارية			
	٣	تحت ادارة المدرسة مدرس الرياضة على تقييم عملها الاداري			
	٤	تسمح ادارة المدرسة لمدرس الرياضة من ايجاد بدائل مبتكرة لمشكلات العمل			

		تحتزم ادارة القرارات الإدارية المتخذة من قبل مدرس الرياضة في مجال عمله	٥	المجال الثالث: الاتصال وتدفق المعلومات من خلال ادارة المدرسة
		تتبع ادارة المدرسة اساليب تحفيزية لتنفيذ القرارات الإدارية من قبل مدرس الرياضة	٦	
		تشجع ادارة المدرسة مدرس الرياضة على التزامه باتخاذ القرارات السليمة	٧	
		تساعد الادارة على الانسجام بين اهداف مدرس الرياضة واهداف الادارة التعليمية	٨	
		توضح ادارة المدرسة لمدرس الرياضة التعليمات التي تصدر عنها	١	
		تحرص ادارة المدرسة على ايجاد وسائل اتصال متطورة مع مدرس الرياضة	٢	
		تسهل ادارة المدرسة لمدرس الرياضة التواصل الفعال والمباشر معها	٣	
		يمنح نظام المعلومات لمدرس الرياضة سرعة التواصل مع اصحاب القرار	٤	
		توفر ادارة المدرسة نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات في كلا الاتجاهين	٥	
		توضح ادارة المدرسة لمدرس الرياضة التعليمات التي تصدر عنها	٦	المجال الرابع: فرق العمل من خلال ادارة المدرسة
		تمنح المعلومات المتوفرة في المدرسة المدرس على صياغة الاهداف الإدارية	٧	
		تسهل الادارة لمدرس الرياضة عملية الوصول للمعلومات اللازمة لإنجاز الاعمال	٨	
		تسمح ادارة المدرسة لمدرس الرياضة في تبادل المعلومات لحل الصراعات الإدارية	٩	
		تتبنى ادارة المدرسة فلسفة العمل الجماعي بروح الفريق الواحد	١	
		تساعد الادارة مدرس الرياضة على تشكيل فرق العمل لوقت الازمات والطوارئ	٢	
		تعلن الادارة عن الانجازات الإدارية للعمل الجماعي الهادف على مستوى المديرية	٣	
		تشرك الادارة مدرس الرياضة في الاجتماعات الإدارية لتطوير العمل الاداري	٤	
		تضع الادارة بالتعاون مع مدرس الرياضة رؤية مشتركة عند رسم الاهداف العامة	٥	
		تدعم الادارة العلاقة التعاونية القائمة على الاحترام المتبادل مع مدرس الرياضة	٦	المجال الخامس: التحفيز الذاتي من خلال الإدارة المدرسية
		توفر ادارة المدرسة لمدرس الرياضة الحاجات اللازمة لإنجاز العمل الجماعي	٧	
		تهتم ادارة المدرسة بتشكيل اللجان الرياضية المدرسية لإنجاز الاعمال	٨	
		تراعي الادارة الجهود المبذولة من قبل مدرس الرياضة عند تقييمها للعمل الاداري	١	
		تشجع ادارة المدرسة مدرس الرياضة على المبادرات الإدارية المتميزة	٢	
		تقدم ادارة المدرسة لمدرس الرياضة حوافز تشجيعية لقيامه بأعمال ابداعية	٣	
		تقدر ادارة المدرسة اهمية ومكانة مدرس الرياضة كجزء حيوي للمؤسسة التعليمية	٤	
		تشجع ادارة المدرسة مدرس الرياضة على الافكار الإبداعية في انجازه للمهام	٥	
		تسهل ادارة المدرسة المهام المرتبطة باحتياجات مدرسي الرياضة الكفاء	٦	
		تحفز ادارة المدرسة مدرس الرياضة المتميز في الاداء بمكافآت مادية او معنوية	٧	
		توفر ادارة المدرسة لمدرس الرياضة التقنيات الحديثة لتمكنه من العمل الاداري	٨	

ملحق رقم (٢)
الاستبانة بعد التعديلات

زميلي مدرس التربية الرياضية المحترم

اضع بين يديك مقياس التمكين الاداري الذي من خلال اجابتك على فقراته يتمكن الباحث من قياس تمكين ادارة مدرستك لقيامك ببعض الاعمال الادارية، يرجى التفضل بقراءة الفقرات بصورة دقيقة والاجابة عنها بوضع علامة (√) امام كل فقرة تحت اي بديل من بدائل الاجابة الذي تجده ينطبق عليك أكثر من غيره، ونذكر ان الاجابة لأغراض البحث العلمي، علماً ان نجاح الباحث في مهمته تعتمد على دقة الإجابة. نشكر تعاونكم معنا

المجال الاول: الثقة الادارية					
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
١	تثق ادارة المدرسة بكفاءة مدرس الرياضة				
٢	توضح ادارة المدرسة لمدرسي التربية الرياضية الانظمة والتعليمات الادارية				
٣	تدعم ادارة المدرسة مدرس الرياضة من خلال الزيارات التقييمية الهادفة				
٤	تحقق ادارة المدرسة اهداف وغايات مدرس الرياضة				
٥	تتحمل ادارة المدرسة التبعات القانونية الناتجة عن عمل مدرس الرياضة				
٦	يثق مدرس الرياضة بإدارة مدرسته لتحقيق اهدافها				
المجال الثاني: التفويض					
١	تمنح ادارة المدرسة مدرس الرياضة صلاحيات تتناسب مع قدراته وابداعاته				
٢	تسمح ادارة المدرسة لمدرس الرياضة استخدامه بعض الصلاحيات دون الرجوع اليه				
٣	تفوض الادارة مدرس الرياضة على اتخاذ قرارات لا تتعارض مع فلسفتها				
٤	تضع ادارة المدرسة رؤية مستقبلية لتطوير مدرسي الرياضة ادارياً.				
٥	تعطي ادارة المدرسة مدرس الرياضة حرية التصرف في وارداته				
٦	استعداد مدرس الرياضة لتحمل المسؤولية في ضوء الصلاحيات الممنوحة له				
المجال الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية من قبل الإدارة المدرسية					
١	تطور ادارة المدرسة قابليات مدرس الرياضة في تنفيذه للقرارات				
٢	تحت ادارة المدرسة مدرس الرياضة على تقييم عملها الاداري				
٣	تساعد الادارة مدرس الرياضة على ايجاد بدائل مبتكرة لحل مشكلات العمل				
٤	تحترم ادارة المدرسة قرارات مدرس الرياضة التي تتعلق في مجال عمله				
٥	تتبع ادارة المدرسة اسلوب الرقابة الذاتية عند تنفيذ مدرس الرياضة للتعليمات				

					تشجع ادارة المدرسة مدرس الرياضة على التزامه باتخاذ القرارات الملائمة	٦
					تستعين ادارة المدرسة بقدرات مدرس الرياضة في صنع القرارات	٧
المجال الرابع: الاتصال وتدفق المعلومات من قبل ادارة المدرسة						
					توضح ادارة المدرسة لمدرس الرياضة التعليمات التي تصدر عنها	١
					تحرص ادارة المدرسة على ايجاد وسائل اتصال متطورة مع مدرس الرياضة	٢
					تسهل ادارة المدرسة لمدرس الرياضة التواصل الفعال والمباشر معها	٣
					يمنح نظام المعلومات لمدرس الرياضة سرعة التواصل مع اصحاب القرار	٤
					توفر ادارة المدرسة نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات	٥
					تسهل الادارة لمدرس الرياضة عملية الوصول للمعلومات اللازمة لإنجاز الاعمال	٦
المجال الخامس: فرق العمل						
					تتبنى ادارة المدرسة فلسفة العمل الجماعي بروح الفريق الواحد	١
					تساعد ادارة المدرسة مدرس الرياضة على تشكيل فرق العمل.	٢
					تعلن ادارة المدرسة عن انجازات العمل الجماعي على مستوى مديرية التربية	٣
					تبلغ الادارة مدرس الرياضة بمواعيد الاجتماعات الإدارية الهادفة لتطوير العمل الجماعي	٤
					تدعم ادارة المدرسة العلاقة التعاونية القائمة على الاحترام المتبادل مع مدرس الرياضة	٥
					توفر إدارة المدرسة لمدرس الرياضة الحاجات اللازمة لإنجاز العمل الجماعي	٦
					تهتم ادارة المدرسة بتشكيل اللجان الرياضية المدرسية.	٧
المجال السادس: التحفيز						
					تراعي ادارة المدرسة الجهود المبذولة من قبل مدرس الرياضة عند تقييمها للعمل	١
					تشجع ادارة المدرسة مدرس الرياضة على المبادرات الإبداعية الإدارية المتميزة	٢
					تقدم ادارة المدرسة لمدرس الرياضة حوافز تشجيعية لقيامه بأعمال ابداعية	٣
					تقدر ادارة المدرسة اهمية ومكانة مدرس الرياضة كجزء حيوي للمؤسسة التعليمية	٤
					تسهل ادارة المدرسة المهام المرتبطة باحتياجات مدرسي الرياضة الكفاء	٥
					تحفز ادارة المدرسة مدرسي الرياضة المتميزين لإنجازهم اعمالهم	٦
					توفر ادارة المدرسة لمدرس الرياضة التقنيات الحديثة لتمكنه من العمل الاداري	٧

ملحق رقم (٣)

الصيغة النهائية لمقياس التمكين الإداري لمدرسي التربية الرياضية

الاخ والزميل مدرس التربية الرياضية المحترم

اضع بين يديك مقياس التمكين الإداري الذي من خلال اجابتك على فقراته يتمكن الباحث من قياس تمكين ادارة مدرستك لقيامك ببعض الاعمال الإدارية المتعلقة بالنشاطات الرياضية والمدرسية، يرجى التفضل بقراءة الفقرات بصورة دقيقة والاجابة عنها بوضع علامة (√) امام كل فقرة تحت اي بديل من بدائل الاجابة الذي تجده ينطبق عليك أكثر من غيره، وتذكر ان الاجابة لأغراض البحث العلمي ولا حاجة لذكر اسمك او اسم مدرستك، علماً ان نجاح الباحث في مهمته تعتمد على دقة الاجابة، يرجى عدم ترك اية فقرة بدون إجابة، نشكر تعاونكم معنا.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تثق ادارة المدرسة بكفاءة مدرس الرياضة.					
٢	تمنح ادارة المدرسة مدرس الرياضة صلاحيات تتناسب مع قدراته وابداعاته					
٣	تطور ادارة المدرسة قابليات مدرس الرياضة في تنفيذه للقرارات.					
٤	توضح ادارة المدرسة لمدرس الرياضة التعليمات التي تصدر عنها.					
٥	تتبنى ادارة المدرسة فلسفة العمل الجماعي بروح الفريق الواحد.					
٦	تراعي الادارة الجهود المبذولة من قبل مدرس الرياضة عند تقييمها للعمل.					
٧	توضح ادارة المدرسة لمدرسي التربية الرياضية الانظمة والتعليمات الإدارية					
٨	تتيح الادارة لمدرس الرياضة استخدامه بعض الصلاحيات دون الرجوع اليها					
٩	تحت ادارة المدرسة مدرس الرياضة على تقييم عملها الاداري.					
١٠	تحرص ادارة المدرسة على ايجاد وسائل اتصال متطورة مع مدرس الرياضة					
١١	تساعد ادارة المدرسة مدرس الرياضة على تشكيل فرق العمل.					
١٢	تشجع الادارة مدرس الرياضة على المبادرات الابداعية الإدارية المتميزة.					
١٣	تدعم ادارة المدرسة مدرس الرياضة من خلال الزيارات التقييمية الهادفة.					
١٤	تفوض الادارة مدرس الرياضة على اتخاذ قرارات لا تتعارض مع فلسفتها.					
١٥	تسمح الادارة لمدرس الرياضة من ايجاد بدائل مبتكرة لمشكلات العمل.					
١٦	تسهل ادارة المدرسة لمدرس الرياضة التواصل الفعال والمباشر معها.					
١٧	تُعَلِّم الادارة عن الانجازات للعمل الجماعي على مستوى مديرية التربية.					
١٨	تقدم ادارة المدرسة لمدرس الرياضة حوافز معنوية لقيامه بأعمال ابداعيه					
١٩	تحقق ادارة المدرسة اهداف وغايات مدرس الرياضة.					
٢٠	تضع ادارة المدرسة رؤية مستقبلية لتطوير مدرسي الرياضة ادارياً.					

					٢١	تحتزم ادارة المدرسة قرارات مدرس الرياضة التي تتعلق في مجال عمله.
					٢٢	يمنح نظام المعلومات لمدرس الرياضة سرعة التواصل مع اصحاب القرار.
					٢٣	تُبلغ الادارة المدرس بمواعيد الاجتماعات الادارية لتطوير العمل الجماعي.
					٢٤	تقدر ادارة المدرسة مكانة مدرس الرياضة كجزء حيوي للمؤسسة التعليمية.
					٢٥	تتحمل ادارة المدرسة التبعات القانونية الناتجة عن عمل مدرس الرياضة.
					٢٦	تعطي ادارة المدرسة مدرس الرياضة حرية التصرف في واردات الرياضة
					٢٧	تتبع الادارة اسلوب الرقابة الذاتية عند تنفيذ مدرس الرياضة للتعليمات.
					٢٨	توفر ادارة المدرسة نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات.
					٢٩	تستعين الادارة بالمدرس لوضع رؤية مشتركة عند رسم الاهداف العامة لها
					٣٠	تسهل ادارة المدرسة المهام المرتبطة باحتياجات مدرسي الرياضة الكفاء.
					٣١	يثق مدرس الرياضة بفاعلية الادارة لتحقيق اهدافها.
					٣٢	استعداد مدرس الرياضة لتحمل المسؤولية في ضوء الصلاحيات الخولة له.
					٣٣	تشجع ادارة المدرسة مدرس الرياضة على التزامه باتخاذ القرارات الملائمة
					٣٤	تيسر ادارة المدرسة لمدرس الرياضة عملية الوصول للمعلومات اللازمة.
					٣٥	تدعم الادارة العلاقة التعاونية القائمة على الاحترام المتبادل مع المدرس.
					٣٦	تحفز ادارة المدرسة مدرسي الرياضة المتميزين لإنجازهم اعمالهم.
					٣٧	تستعين ادارة المدرسة بقدرات مدرس الرياضة في صنع القرارات.
					٣٨	توفر الادارة لمدرس الرياضة التقنيات الحديثة لتمكنه من العمل الاداري.
					٣٩	تهتم ادارة المدرسة بتشكيل اللجان الرياضية المدرسية.