

التمكين الإداري لمدراء المدارس الابتدائية وعلاقته بالاستقرار الوظيفي لمعلمي

التربية الرياضية في مركز محافظة نينوى من وجهة نظرهم

أ.م.د. وليد عامر ضائع الاحمدي¹، م. مساعد رضوان طه ياسين²

¹ الكلية التربوية المفتوحة / مركز نينوى، العراق.

² مديرية تربية محافظة نينوى، العراق

*الايمل: Waleed.alobaedee@gmail.com

تاريخ نشر: 2025/08/25

تاريخ استلام: 2025/04/18

الملخص

هدف البحث الى التعرف على مستوى التمكين الإداري لمديرو المدارس الابتدائية، ومستوى الاستقرار الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مركز محافظة نينوى، والعلاقة بين التمكين الإداري والاستقرار الوظيفي، تم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملاءمته وطبيعة البحث، واشتملت العينة على معلمي التربية الرياضية في مركز محافظة نينوى، والبالغ عددهم (409) فرداً، وفي جمع البيانات استخدم الباحثان مقياسين للتمكين الإداري والاستقرار الوظيفي، بعد التحقق من صدقهما وثباتهما، وتمت معالجة البيانات باستخدام (الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ومعامل الفا ومعامل ارتباط بيرسون) من خلال استخدام الحقيبة الاحصائية (Spss))، واستنتج الباحثان امتلاك مستوى عالٍ في التمكين الإداري، ومستوى متوسط في الاستقرار الوظيفي، وعدم وجود علاقة معنوية بين ابعاد التمكين الإداري وأنواع الاستقرار الوظيفي، باستثناء ظهور علاقة معنوية سلبية بين تفويض السلطة والاستقرار الإداري، كما ظهرت العلاقة معنوية عند كل من تفويض السلطة والاستقرار المالي وفريق العمل مع كل من الاستقرار الإداري والمالي، ويوصي الباحثان بتشجيع المعلمين على مواجهة التحديات لإظهار مكامن التمكين لديهم، وعدم تهيمش المعلمين في عملية التخطيط والمشاركة في اتخاذ القرارات ليضمن لهم استقرارهم في المدرسة.

الكلمات المفتاحية:

التمكين الإداري، الاستقرار الوظيفي، المعلمين .



Administrative Empowerment of Primary School Principals and Its Relationship to Job Stability for Physical Education Teachers in the Center of Nineveh Governorate from Their Perspective

Asst. Prof. Walid Amer Da'i Al-Ahmadi, Asst. Radwan Taha Yassin

¹ Open College of Education / Nineveh Center, Iraq.

¹ Nineveh Governorate Education Directorate, Iraq.

*Corresponding author: Waleed.alobaedee@gmail.com

Received: 18-04-2025

Publication: 25-08-2025

Abstract

The research aimed to identify the level of administrative empowerment of primary school principals, the level of job stability of physical education teachers in the center of Nineveh Governorate, and the relationship between administrative empowerment and job stability. A descriptive survey approach was used due to its suitability to the nature of the research. The sample included physical education teachers in the center of Nineveh Governorate, numbering (409) individuals. To collect data, the researchers used two scales for administrative empowerment and job stability, after verifying their validity and reliability. The data were processed using (arithmetic mean, standard deviation, percentage, alpha coefficient, and Pearson correlation coefficient) using the bag. (SPSS statistics). The researchers concluded that there was a high level of administrative empowerment, an average level of job stability, and no significant relationship between the dimensions of administrative empowerment and the types of job stability. This was accompanied by a significant negative relationship between delegation of authority and administrative stability. A significant relationship also appeared between delegation of authority and financial stability, and between teamwork and both administrative and financial stability. The researchers recommend encouraging teachers to face challenges to demonstrate their empowerment, and not marginalizing teachers from the planning process and participating in decision-making to ensure their stability in school.

Keywords:

Administrative Empowerment, Job Stability, Teachers.



1- التعريف بالبحث

1-1 المقدمة وأهمية البحث

يشهد العصر الذي نعيشه تغيرات سريعة لمعظم نواحي الحياة، وتطورت التكنولوجيا لتقديم الخدمات، ونمت التنظيمات وازدادت وأصبحت مهماً للمجتمع والفرد، وان التنظيمات تعد الأفراد المحرك الذي يعتمد عليه في تحقيق أهدافها، أخذت تبذل الجهد والمال والوقت لاختيار أفضلهم كفاءة، وتعمل على تمكينهم، وتفويضهم الصلاحيات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وتوفير التدريب لهم، وتمنحهم الحوافز التي تسهم في سد احتياجاتهم، وتشجعهم على الإبداع والمبادأة، وهكذا تزايد الاهتمام بالتمكين الإداري، فاعتبر أحد فلسفات الإدارة التي تقوم على تطبيق تعزيز قدرات الموظفين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفاعلة في المنظمة التي يعملون فيها (الرقاد وأبو دية، 2012، 93)، ويعد المدير المسؤول الأول عن العمل في المدرسة التي يقوم بإدارتها، ويحتاج إلى تجهيزات وأدوات ومكافآت مادية ومعنوية لكي يتمكن من استقطاب المعلمين وضمهم ليشارك بهم حسب قدرته ومهاراته في النشاطات، وبالتالي يجب على مدير المدرسة تمكين معلم التربية الرياضية من خلال توفير كافة المستلزمات والتجهيزات والملاعب، لان المستلزمات والاحتياجات تعد كعنصر تحفيزي للمعلم وبالتالي تزداد ثقته بنفسه ويصبح لديه الاستقرار في المدرسة التي هو فيها، عليه تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوع التمكين الإداري لمدير المدرسة وعلاقته الواضحة في تيسير أعمالها واستقرار الملاك فيها، لاسيما معلم التربية الرياضية الذي يعتبر المحرك النشط في المدرسة، وتأثيره الذي ينعكس على تميز المدرسة، كما تبرز أهمية الدراسة إنها تبحث في أحد المفاهيم التنظيمية الحديثة الذي توليه التنظيمات أهميتها وتعتبره من العوامل الأساسية لتمييز المدرسة واستمرار نجاحها وتفوقها في بيئة متنافسة من خلال استقرار المعلم في المدرسة، لوضع الأهداف المستقبلية الخاصة بعمله واتخاذ القرارات المناسبة التي تتعلق بإنجازه للنشاطات وحل المشكلات التي تعوق تحقيقها، وتعد الدراسة في حدود علم الباحثان الدراسة الأولى التي تتناول موضوع مستوى التمكين الإداري لمديرو المدارس الابتدائية وعلاقته بالاستقرار الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مركز محافظة نينوى، أملين أن تسهم نتائجها في توفير قاعدة تسهم في ترسيخ مفهوم التمكين الإداري والاستقرار الوظيفي لدى الملاك التعليمي في المدرسة.



2-1 مشكلة البحث

تشهد المدارس التي تسعى نحو التميز تحولاً من نموذج التحكم والأوامر إلى نموذج المتمكنة، حيث اعتبر مفهوم (التمكين الإداري) إستراتيجية إدارية هدفها تزويد معلم التربية الرياضية الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بأساليبهم من غير تدخل الإدارة. وتوفير الموارد وتهيئة بيئة العمل لتأهيلهم للقيام بمسؤولياتهم بثقة واقتدار، إلا أن بعض المدارس لا تزال تتجاهل ذلك فهي ترى أن تمكين معلم التربية الرياضية قد يحد من سلطة الإدارة ويقتص من نفوذها مما يجعلها لا تتجه نحو تبني هذا المفهوم، فيؤثر سلباً في أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة، ومن هذا المنطلق فإن مشكلة البحث تكمن في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما هو مستوى التمكين الإداري لمديرو المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى؟
 2. ما هو مستوى الاستقرار الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مركز محافظة نينوى؟
 3. هل توجد علاقة بين مستويات التمكين الإداري لمديرو المدارس الابتدائية والاستقرار الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مركز محافظة نينوى؟
- الأمر الذي يعزز مشكلة البحث عدم وجود دراسات تناولت التمكين الإداري وعلاقته بالاستقرار الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية، الأمر الذي تحتاج إليه المكتبات لمواكبة التطور الحاصل في مجال البحث العلمي والمجال الإداري.

3-1 أهداف البحث

1. التعرف على مستوى التمكين الإداري لمديرو المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى.
2. التعرف على مستوى الاستقرار الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مركز محافظة نينوى.
3. معرفة العلاقة بين التمكين الإداري لمديرو المدارس الابتدائية والاستقرار الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مركز محافظة نينوى.

4-1 فرض البحث

- وجود ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين الإداري لمديرو المدارس الابتدائية والاستقرار الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مركز محافظة نينوى.

5-1 مجالات البحث

- 1-5-1 المجال البشري : معلموا التربية الرياضية في مركز محافظة نينوى.
- 2-5-1 المجال المكاني : المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى.
- 3-5-1 المجال الزمني : 1 / 10 / 2024 - 1 / 4 / 2025.



2 – إجراءات البحث

1-2 منهج البحث

تم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والارتباطي لملاءمته وطبيعة البحث.

2-2 مجتمع البحث وعيناته

1-2-2 مجتمع البحث :

اشتمل مجتمع البحث على معلمي التربية الرياضية في مركز محافظة نينوى والبالغ عددهم (663) من وجهة نظرهم.

2-2-2 عينة البحث الأساسية :

تم اختيار العينة بالطريقة العمدية واشتملت على معلمي التربية الرياضية في مركز محافظة نينوى، (228) معلم لقسم تربية ام الربيعين، استخدم (10) منها لإجراء التطبيق الاستطلاعي و(218) للتطبيق النهائي، و(181) معلم لقسم تربية الحدباء، بعد استبعاد (254) استمارة لعدم اعادتها ليلعب مجموع العينة (409) معلم، والجدول (1) يبين ذلك:

الجدول (1) يبين عينة البحث الأساسية

النسبة المئوية	المجموع	عينة البحث الأساسية		مجتمع البحث	القسم
		التطبيق النهائي	التطبيق الاستطلاعي		
%63	228	218	10	363	ام الربيعين
%60	181	181	-----	300	الحدباء
%62	409	399	10	663	المجموع

3-2 أداة البحث

1-3-2 مقياس (التمكين الاداري) ومقياس (الاستقرار الوظيفي)

تم استخدام مقياس التمكين الاداري (الجوالي، 2019) متكون من (37) عبارة وتتم الاستجابة باختيار احد البدائل (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، إطلاقاً)، وكذلك استخدام استبيان الاستقرار الوظيفي (الصوفي ، 2022) ويتكون من (33) عبارة وتتم الاستجابة باختيار احد البدائل (اتفق تماماً، اتفق، اتفق نوعاً ما، لا اتفق، لا اتفق أبداً)، ولأجل استخدام المقياسيين في التعرف على التمكين الاداري والاستقرار الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مركز محافظة نينوى، قام الباحثان بعدد من الإجراءات للتأكد من إمكانية الاعتماد عليهما وكالاتي :



2-1-3-2-1 الصدق :

للتأكد من صلاحية المقياسيين وقدرة عبارتهما على قياس ما وضع من اجله، قام الباحثان بعرض المقياسيين على عدد من الخبراء في العلوم الإدارية والرياضية، الملحق (1) وطلب من كل واحد منهم إبداء ملاحظاته في كل عبارة من عبارات المقياسيين كونها صالحة أو غير صالحة في قياس التمكين الاداري والاستقرار الوظيفي لمعلموا التربية الرياضية في مركز محافظة نينوى، كما طلب منهم إبداء آرائهم حول وضوح العبارات ومناسبتها للعينة، فضلاً عن مدى صلاحية البدائل، وقد أفضت إلى إجراء التعديل على بعض العبارات وحذف بعض العبارات ليصبح عدد العبارات لمقياس التمكين الاداري (36) عبارة، ومقياس الاستقرار الوظيفي (26) عبارة، بعد حصول اتفاق (8) خبراء فأكثر لأنها تمثل نسبة (80%).

2-1-3-2-2 الاتساق الداخلي للمقاييس :

تم استخراج قيم الارتباط على الاستمارات المستلمة والبالغة (409) لكل من المقياسي التمكين الاداري لمديروا المدارس الابتدائية والمتضمنة (36) عبارة الجدول (2)، والاستقرار الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية والمتضمنة (26) عبارة الجدول (3)، كما مبين ادناه.

الجدول (2) يبين الاتساق الداخلي لمقياس التمكين الاداري لمديروا المدارس الابتدائية

ت	درجة ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للبعد	sig	درجة ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمقياس	sig
1	0,594	000,0	0,439	000,0
2	0,506	000,0	0,402	000,0
3	0,459	000,0	0,299	000,0
4	0,681	000,0	0,393	000,0
5	0,665	000,0	0,357	000,0
6	0,594	000,0	0,377	000,0
7	0,518	000,0	0,420	000,0
8	0,613	000,0	0,445	000,0
9	0,716	000,0	0,658	000,0
10	0,687	000,0	0,640	000,0
11	0,678	000,0	0,653	000,0
12	0,689	000,0	0,590	000,0
13	0,589	000,0	0,433	000,0
14	0,645	000,0	0,643	000,0



000,0	0,355	000,0	0,557	15
000,0	0,475	000,0	0,631	16
000,0	0,603	000,0	0,622	17
000,0	0,536	000,0	0,677	18
000,0	0,719	000,0	0,707	19
000,0	0,650	000,0	0,687	20
000,0	0,653	000,0	0,678	21
000,0	0,590	000,0	0,689	22
000,0	0,546	000,0	0,677	23
000,0	0,633	000,0	0,645	24
000,0	0,355	000,0	0,557	25
000,0	0,475	000,0	0,631	26
000,0	0,633	000,0	0,622	27
000,0	0,546	000,0	0,677	28
000,0	0,603	000,0	0,622	29
000,0	0,536	000,0	0,677	30
000,0	0,719	000,0	0,707	31
000,0	0,603	000,0	0,622	32
000,0	0,546	000,0	0,677	33
000,0	0,402	000,0	0,506	34
000,0	0,399	000,0	0,459	35
000,0	0,393	000,0	0,680	36



الجدول (3) يبين الاتساق الداخلي لمقياس الاستقرار الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية

ت	درجة ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للبعد	sig	درجة ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمقياس	sig
1	0,648	000,0	0,397	000,0
2	0,619	000,0	0,453	000,0
3	0,660	000,0	0,462	000,0
4	0,554	000,0	0,287	000,0
5	764,0	000,0	0,396	000,0
6	0,794	000,0	0,352	000,0
7	0,703	000,0	0,379	000,0
8	0,649	000,0	0,374	000,0
9	0,700	000,0	0,407	000,0
10	731,0	000,0	0,535	000,0
11	0,733	000,0	0,496	000,0
12	0,670	000,0	0,554	000,0
13	0,742	000,0	0,591	000,0
14	0,730	000,0	0,382	000,0
15	0,674	000,0	0,563	000,0
16	0,630	000,0	0,278	000,0
17	0,663	000,0	0,371	000,0
18	0,677	000,0	0,516	000,0
19	0,767	000,0	0,522	000,0
20	0,837	000,0	0,618	000,0
21	0,626	000,0	0,640	000,0
22	0,697	000,0	0,336	000,0
23	0,671	000,0	0,457	000,0
24	0,672	000,0	0,564	000,0
25	0,742	000,0	0,581	000,0
26	0,731	000,0	0,392	000,0



يتضح من الجدول (2) ان كافة فقرات مقياس التمكين الاداري لمديروا المدارس الابتدائية قد حصلت على معاملات ارتباط معنوية بين قيمتها والدرجة الكلية للبعد وللمقياس، اذ اقترب قيم ارتباطها مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه ما بين (0.459-0.716)، وقيم ارتباطها مع الدرجة الكلية للمقياس ما بين (0.299-0.719) وبلغ مستوى الدلالة (sig) للفقرات مع درجة البعد والمقياس (0.000) مما يتوجب ابقاء هذه الفقرات، وان فقرات استبيان الاستقرار الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية حصلت على معاملات ارتباط معنوية بين قيمتها والدرجة الكلية للبعد وللإستبيان، اقترب قيم ارتباطها مع الدرجة الكلية للبعد ما بين (0.554-0.837)، وقيم ارتباطها مع الدرجة الكلية ما بين (0.278-0.618) وبلغ مستوى الدلالة (sig) للفقرات مع درجة البعد والكلية للإستبيان (0.000) مما يتوجب ابقاء هذه الفقرات.

2-1-3-2 التجربة الاستطلاعية للمقاييس :

تم تطبيق المقاييس على عينة من معلمي التربية الرياضية في قسم تربية ام الربيعين، كما في الجدول (2) وقوامها (10) معلم، للتحقق من وضوح التعليمات والعبارات ومدى ملائمة بدائل الاستجابة وتحديد متوسط الزمن الذي يستغرقه تطبيق المقاييس، حيث طلب منهم الإجابة بدقة وموضوعية وإبداء آرائهم وملاحظاتهم إن وجد غموض في العبارات أو صعوبة في فهمها، وتبين أن التعليمات مفهومة لدى عينة البحث، فضلا عن ملائمة بدائل الاستجابة للمقياسين، وبلغ معدل زمن الاستجابة لمقياس التمكين الاداري (8 د) ومقياس الاستقرار الوظيفي (7 د).

3-1-3-2 الثبات :

للحصول على ثبات المقاييس تم استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ لتقدير ثبات الاتساق الداخلي للاختبار، عندما لا يتم تصحيح العبارات بشكل ثنائي، إذ بلغت قيمة معامل ألفا (0.79) لمقياس التمكين الاداري وقيمة معامل الفا (0.81) لمقياس الاستقرار الوظيفي، وبذلك أصبح بالإمكان تطبيق المقاييس على عينة البحث.

4-1-3-2 وصف المقاييس بصيغته النهائية :

استقر مقياس التمكين الاداري بصيغته النهائية على (36) عبارة، تم تحديد الوزن المناسب لكل استجابة والذي يتراوح ما بين (1-5) درجة مرتبة تنازليا على مقياس ليكرت الخماسي (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، إطلاقا)، وتحسب الدرجة الكلية للمستجيب وفقا للبدائل المختارة، وتبلغ القيمة العليا للاستجابة (180) درجة، والقيمة الدنيا (36) درجة، بينما استقر المقياس الاستقرار الوظيفي بصيغته النهائية على (26) عبارة، تم تحديد الوزن المناسب لكل استجابة والذي يتراوح ما بين (5-1) درجة مرتبة تنازليا على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماما، اتفق، اتفق نوعا ما، لا اتفق، لا



اتفق ابدأ)، وتحسب الدرجة الكلية للمستجيب وفقا للبدائل المختارة، وتبلغ القيمة العليا للاستجابة (130) درجة، والقيمة الدنيا (26) درجة.

4-2 الوسائل الإحصائية :

تم المعالجة باستخدام الحقيبة الإحصائية (Spss) ومن خلال الوسائل الإحصائية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل الفا).

3- عرض النتائج ومناقشتها

1-3 عرض نتائج الهدف الأول ومناقشته : " التعرف على مستوى التمكين الإداري لمديرو المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى "

لتحقيق هدف البحث تم استخراج النسب المئوية لكل مجال والنسبة الكلية.

الجدول (4) يبين مستوى التمكين الإداري لمديرو المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى.

مستوى التمكين	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد التمكين الاداري
عالٍ	70%	3.981	31.37	1 تفويض السلطة
عالٍ	71%	3.181	31.78	2 التدريب
عالٍ	72%	3.991	32.37	3 التحفيز
متوسط	66%	4.567	29.57	4 فرق العمل
عالٍ	70%	11.153	125.09	التمكين الاداري الكلي

من الجدول (4) بلغت الأوساط الحسابية لمجالات التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، وفرق العمل) على التوالي (31.37، 31.78، 32.37، 29.57) وبمستوى (عالٍ، ومتوسط) وبنسب مئوية على التوالي (70%، 71%، 72%، 66%) وكان مستوى التمكين الإداري بشكل عام بمستوى عالٍ بوسط حسابي قدره (125.09) وبنسبة مئوية (70%)، يمكن أن يعزى السبب إلى مستوى التعليم لمعلموا التربية الرياضية في قسم تربية ام الربيعين والحدباء الذي يكون مؤشرا على ارتفاع مستوى التمكين الإداري لهم بحكم الخبرة الإدارية التي يحملونها لاسيما وهم يمارسون الانشطة الصفية واللاصفية والتي تتطلب التنظيم والتخطيط، التي قد تجعلهم مقيدين في اتخاذ القرارات في السباقات الرياضية من حيث الخطط والتبديل في المباريات، فقد يكونوا مقيدين بالتعليمات ويخشون المخاطرة غير المحسوبة، إذ يشير (عبد الوهاب, 1979) إلى أن "ارتفاع مستوى التعليم لدى الإداري يجعله أكثر موضوعية في اتخاذ القرار، إذ يبتعد عن عوامل المخاطرة، وفي الوقت نفسه تكون قراراته مبنية على أسس علمية بعيدة عن التميز الذاتي والمصالح الشخصية والحاجات الفردية" (عبد الوهاب, 1979, 20).



2-3 عرض نتائج الهدف الثاني ومناقشته : " التعرف على مستوى الاستقرار الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مركز محافظة نينوى "

الجدول (5) يبين مستوى الاستقرار الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مركز محافظة نينوى

ت	المحور	الوسط الحسابي	النسبة المئوية %	المستوى
1	الاستقرار الاداري	46.09	66	متوسط
2	الاستقرار المالي	39.85	66	متوسط
3	الاستقرار الكلي	85,94	66	متوسط

من الجدول (5) بلغت الأوساط الحسابية للاستقرار (الاداري، والمالي) (46.09 ، 39.85) وبنسب مئوية (66%) وكان مستوى الاستقرار الوظيفي بشكل عام متوسط بوسط حسابي قدره (85,94) وبنسبة مئوية (66%)، ويرى الباحثان أن هذه النتائج تؤكد الدور القيادي والتربوي لمعلمي التربية الرياضية المتعلق بالاستقرار الوظيفي من خلال التصرف الجيد في السباقات الرياضية، من خلال التخطيط والتدريب والادارة الجيدة خلال المباريات التي تتبلور خلال العمل، إذ يشير (الحمداي) الى ان الواجبات التربوية والمتضمنة تقديم المعلومات للتصرف بروح رياضية داخل وخارج الملعب، يتعلق بمسؤوليات المدرب والتي منها توجيه اللاعبين، وان يقوم بإدارة مسؤولياته بالأسلوب الذي يمثل السلوك المستقيم مع دعم القوانين الرياضية والأنظمة وهو مسؤول عن اللاعبين و عليه التفكير في تحضير وترتيب واعداد البرامج الشيقة والمليئة بالروح الرياضية (الحمداي، 2014، 14، 17)، ويرى الباحثان ان هذا المستوى لا يمثل الطموح الذي يراود معلمي التربية الرياضية ويحقق الاهداف التي يعمل على تحقيقها على وفق القوانين التي شرعت لها، وفي هذا الصدد ذكر (المغربي، 2013) ان احد اسباب عدم الاستقرار الإداري هو عدم تطبيق اللوائح والانظمة في كثير من الاحيان (المغربي، 2013، 2)، وأكد (القنطري، 2013) تبقى الإدارة منهارة وغير مستقرة لأنها تفتقد العمل بالقانون اي المبادئ الاساسية لإنشاء الدولة (الدستور) أو مجموعة القوانين المنظمة لعمل الدولة بشكل عام (القنطري، 2013، 1).



3-3 عرض نتائج الهدف الثالث ومناقشته :

" معرفة العلاقة بين التمكين الإداري لمديرو المدارس الابتدائية والاستقرار الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مركز محافظة نينوى "

الجدول (6) يبين العلاقة بين ابعاد التمكين الاداري وأنواع الاستقرار الوظيفي

الأبعاد / الأنواع	الاستقرار الاداري	الاستقرار المالي
تفويض السلطة	-0.279*	0.058
التدريب	0.187	-0.053
التحفيز	-0.018	-0.036
فرق العمل	0.064	0.014

يتبين من الجدول (5) أن العلاقة بين ابعاد التمكين الاداري وأنواع الاستقرار الوظيفي غير معنوية، باستثناء ظهور علاقة معنوية سلبية بين تفويض السلطة والاستقرار الاداري، بمعنى كلما زاد تفويض السلطة قل الاستقرار الاداري لدى معلموا التربية الرياضية، كما ظهرت العلاقة معنوية عند كل من تفويض السلطة والاستقرار المالي، وفريق العمل مع كل من الاستقرار الاداري والمالي، ويعزو الباحثان هذه العلاقة إلى أن معلموا التربية الرياضية في قسمة تربية ام الربيعين والحدباء يمتلكون خبرات تجعلهم قادرين على احداث التأثير في الاستقرار الاداري والمالي، فقد يكون السبب بظهور العلاقة المعنوية السلبية الى ان التفويض يجعل المعلمين حذرين في خططهم، والذي يؤدي الى الخوف من المشاركة، او انهم يعتبرون انفسهم قدوة للالتزام بأخلاقيات العمل في المدرسة وخارجها، وما يمتلكون من مؤهلات وخبرات تتيح لهم امكانية افضل بشأن العمل تسعى إلى نشر القدرة على اتخاذ القرار من خلال الخبرة الادارية التي يحملونها والالتزام بها في سبيل التفوق، وتأكيد ممارستها في تتحمل المسؤولية بما يسهم في المحافظة على سمعة المدرسة وسمعتهم التدريسية، حيث يشير (علاوي) ان معظم المراجع العلمية الرياضية تركز على المدير الفني أو المدرب كقائد في ضوء طبيعة عمله الذي يرتبط بالتوجيه والتأثير على أفراد الفريق بالطرق والوسائل التربوية والإدارية بغية الارتقاء بقدراتهم وتحقيق البطولات الرياضية، وفي الوقت نفسه العمل على تنمية الجوانب الشخصية الايجابية لدى جميع افراد الفريق (علاوي, 1998, 17 - 18).



4. الاستنتاجات والتوصيات

1-4 الاستنتاجات

1. يمتلك مديروا المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى مستوى عالٍ في التمكين الإداري.
2. يمتلك معلموا التربية الرياضية مستوى متوسط في الاستقرار الوظيفي.
3. عدم وجود علاقة معنوية بين ابعاد التمكين الإداري وأنواع الاستقرار الوظيفي، باستثناء ظهور علاقة معنوية سلبية بين تفويض السلطة والاستقرار الإداري، كما ظهرت العلاقة معنوية عند كل من تفويض السلطة والاستقرار المالي، وفريق العمل مع كل من الاستقرار الإداري والمالي.

2-4 التوصيات

1. تشجيع معلمي التربية الرياضية في مركز محافظة نينوى على مواجهة التحديات لإظهار مكامن التمكين لديهم.
2. اجراء دورات لمعلمي التربية الرياضية في مركز محافظة نينوى في التخطيط والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرارات والية العمل.
3. عدم تهميش معلمي التربية الرياضية في مركز محافظة نينوى في عملية التخطيط والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها، لإظهار القدرة الإبداعية.

المصادر

1. الجوالي، زهيرة جواد فتحي (2019)، التمكين الإداري لدى مدراء المدارس الابتدائية في مدينة الموصل وعلاقته بدافعيتهم نحو العمل الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.
2. الحمداني، صفا منديل عجاج : (2014)، تقييم ادارة المدربين للتمارين المهارية والخطية من وجهة نظر لاعبي اندية الدوري العراقي الممتاز بكرة السلة، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل، العراق.
3. الرقاد، هناء و أبو دية، عزيزة (2012) : القيادة التحويلية لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد (26)، العدد (5)، الاردن.
4. الصوفي، احمد عناد (2022) : (دور لجنة الشباب والرياضة النيابية بالاستقرار الإداري والمالي للمنظمات الرياضية العراقية)، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.



5. عبد الوهاب, علي محمد : (1979)، اتخاذ القرارات في المملكة العربية السعودية, معهد الإدارة العامة, الرياض, السعودية.
6. عبدالحسين, صفاء جواد (2016) : أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22، العراق.
7. علاوي, محمد حسن : (1998)، سيكولوجية القيادة الرياضية, مركز الكتاب للنشر, القاهرة, مصر.
8. عليش, محمد طاهر (2000) : مبادئ ادارة الموارد البشرية , وكالة المطبوعات, الكويت.
9. القنطري, علي بالقاسم (2013) : ضعف الاستقرار الاداري , ط1 , دار الارشيد للنشر والتوزيع, الجزائر.
10. المعاني, احمد والعريقات, احمد (2011) : قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. المغربي, عبدة بلقاسم (2011) : الاستقرار الاداري في المدارس, الرياض, السعودية.
12. المغربي, عبده بالقاسم (2013) : الاستقرار الاداري مطلب اساسي وفعال لدفع مسيرة العمل الناجح, بحث منشور, الرياض, السعودية.



الملحق (1)**مقياس التمكين الإداري لمدير المدرسة بصيغته النهائية****تحية طيبة:****السيد معلم التربية الرياضية المحترم المحترم :-**

بين يديك مقياس التمكين الإداري لمدير المدرسة، والذي من خلال أجابتك الدقيقة والموضوعية يمكن للباحث معرفة التمكين الإداري له، لذا يرجى الإجابة بدقة وموضوعية بوضع علامة (√) في المجال المخصص خدمة للبحث العلمي فقط، ولا داعي لذكر الاسم.

العمر ----- العنوان الوظيفي -----

سنوات الخدمة ----- التحصيل الدراسي -----

مع الشكر والتقدير لوقتكم

ت	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا
1	يكلف ببعض المهام ويترك له حرية التصرف في التنفيذ.					
2	أبلغ بالأعمال المفوضة كتابياً.					
3	يقوم بعمله على نحو أمثل عند تفويضي.					
4	تثق مديرية التربية في قدراته على أداء المهام الموكلة له.					
5	يتخذ القرارات تجاه المواقف التي تحدث على نحو مفاجئ.					
6	يعمل بمعايير تفويض السلطة.					
7	تمنحه الإدارة صلاحيات تعادل المسؤوليات الملقاة على عاتقه.					
8	يتمتع بتفويض كافي لاتخاذ القرارات.					
9	إشراكه بالدورات التدريبية يسهم في تطوير أدائه الوظيفي.					
10	يحتاج الى برامج مكثفة في كيفية استيعاب فلسفة التمكين.					
11	يعتمد على سياسة التعلم الذاتي بحيث يطور نفسه بنفسه.					
12	زيارته للمدارس المناظرة يعزز من قدراته الإدارية.					
13	يرى أن المديرية تأخذ تقييم الدورات التدريبية لتحسن الأداء.					
14	منحه الفرصة بالاشتراك بالدورات التدريبية.					
15	يؤخذ برأيه في عمليات تحديد الاحتياجات التدريبية.					
16	يتطلب تمكينه توفير تدريب مستمر لأجل تعلم مهارة صنع القرار.					
17	يرى أن مديرية التربية تختار المدربين الأكفاء للبرامج التدريبية.					
18	يعتقد أن مديرية التربية تقدر جهوده المبذولة في أداء عمله.					



					19 تُحفّزه مديرية التربية باستخدامها مبدأ الثواب أكبر من العقاب.
					20 يعتقد أن مديرية التربية تعتمد الكفاءة كمعيار لترقية.
					21 يرى أن مديرية التربية تدعم قراراتي في نطاق العمل المدرسي.
					22 يحس أن مديرية التربية تدعمه من خلال زيارتها.
					23 تحفزه مديرية التربية على تقبل مسؤوليات أكبر من المكافأة.
					24 يرى أن نظام الحوافز يغلب في تأكيده على الحوافز المعنوية.
					25 يشعر ان التمكين يسهم في منحه الحافز نحو الاندفاع.
					26 منحه التغذية المرتدة عند الزيارة الميدانية.
					27 حصوله على شهادة تقدير جراء مشاركته في البرنامج.
					28 التزامه بالمهام الموكلة له عالية عندما يعمل ضمن فريق العمل.
					29 يعتقد أن جودة القرارات ترتفع من خلال فرق العمل.
					30 يعتقد أن تشكيل فرق العمل تتم وفقاً لأسس موضوعية ومقننة.
					31 يرى أن أواصر الثقة تزداد بين مديرية التربية وفرق العمل.
					32 تتاح له المشاركة بالمعارف والخبرات عندما يعمل ضمن فرق.
					33 يعتقد أن مديرية التربية تلجأ لحل المشكلات عن طريق الفرق.
					34 يشعر بالرضا تجاه فرق العمل التي يعمل في إطارها.
					35 يحس ان مديرية التربية تحترم أفكار فرق العمل.
					36 يعتقد أن مديرية التربية تتبنى فلسفة العمل بروح الفريق.



الملحق (3)

مقياس الاستقرار الوظيفي بصيغته النهائية

تحية طيبة:

السيد معلم التربية الرياضية المحترم :-

بين يديك مقياس الاستقرار الوظيفي، والذي من خلال أجابتك الدقيقة والموضوعية يمكن للباحثان معرفة الاستقرار الوظيفي لديك، لذا يرجى الإجابة بدقة وموضوعية بوضع علامة (√) في المجال المخصص خدمةً للبحث العلمي فقط، ولا داعي لذكر الاسم.

العنوان الوظيفي ----- العمر -----

التحصيل الدراسي ----- سنوات الخدمة -----

مع الشكر والتقدير لوقتكم

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق مطلقا
1.	خلق جو مناسب للعمل وتهيئة الظروف الملائمة.					
2.	حصول معلم التربية الرياضية على حقوقه كاملة وفي بيئة صحية ملائمة.					
3.	القدرة على بناء شبكة من العلاقات الايجابية ضمن بيئة العمل.					
4.	وجود الامان الوظيفي والطمأنينة حول المستقبل.					
5.	الشفافية والموضوعية وعدم التمييز.					
6.	امتلاك نظام سليم لتقييم على اساس الاداء المتميز.					
7.	مراقبة النزاعات التي تنشأ بين معلمي التربية الرياضية والعمل على حلها.					
8.	امتلاك قدرات عالية من العناصر الادارية.					
9.	وجود نظام فعال في ادارة الوقت للحد من ضغوطات العمل.					
10.	الاهتمام بتحقيق العدالة في المدرسة.					
11.	تغيير الادارات احد اسباب الرئيسية في عدم تحقيق الاستقرار الاداري.					
12.	عدم تطبيق القوانين النافذة في بعض الاحيان.					
13.	ضعف بعض القيادات في القدرة على العمل مع الاخرين والتوازن بين الاهداف.					



					14. وجود ادارات ناجحة ومتعاونة تعمل على توفير كافة المتطلبات.
					15. التدخل في معالجة الازمات.
					16. مواجهة الازمات والمخاطر التي تواجهها المدرسة ومحاولة التخلص والحد منها.
					17. ايجاد الحلول البديلة لزيادة القدرة على الاستقرار المالي في المدرسة.
					18. اتباع الية عمل لتحقيق الاستقرار المالي في المدرسة.
					19. تحديد الجهات المشاركة والمساهمة في تحقيق الاستقرار المالي.
					20. التعرف على الاسس والضوابط التي يستند عليها الاستقرار.
					21. المساهمة بفاعلية في زيادة وتعظيم الموارد المالية.
					22. التأكيد على قوة وسلاسة عمل جميع مكونات الاستقرار.
					23. وضع قواعد خاصة تمكن من تحقيق الاستقرار المالي وعدم الهدر بالمال.
					24. معرفة الصعوبات المالية التي تواجه عمل معلم التربية الرياضية والعمل على تذليلها.
					25. الحرص على شفافية ومصداقية وامانة معلم التربية الرياضية.
					26. امتلاك معلم التربية الرياضية القواعد الاساسية في الاشراف والرقابة المالية في المصروفات.

