

التمكين القيادي وفق معايير إدارة الجودة الشاملة و علاقته بتقييم الأداء الوظيفي
للعاملين في مديريات النشاطات الرياضية في جامعة ديالى

م.د. علي عباس فاضل
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
جامعة ديالى

ملخص البحث العربي:

هدفت الدراسة إلى : التمكن القيادي وفق معايير إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بتقييم الأداء للعاملين في مديريات النشاطات الرياضية في جامعة ديالى . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات المسحية وقد اشتمل مجتمع البحث على العاملين في مديريات وأقسام الأنشطة الرياضية في جامعة ديالى والبالغ عددهم (35) منتسب و (12) منتسب للتجربة الاستطلاعية و (19) للتجربة وبعد إتمام التجربة الرئيسية جاءت الاستنتاجات بأن : إن القيادات الإدارية في مديريات النشاطات الرياضية في جامعة ديالى تبين وجود استخدام التمكين الإداري وأساسه بمستوى جيد مع الأركان الادارية داخل المؤسسة التعليمية والنشاطات. واهم التوصيات : تنمية وتطوير وتعزيز التمكين القيادي للعاملين في مديريات الأنشطة الرياضية في جامعة ديالى (القيادات الادارية فيها)

الكلمات المفتاحية:النشاطات الرياضية, التمكين القيادي , الجودة الشاملة

Leadership empowerment according to total quality management standards and its relationship to the evaluation of the job performance of employees in the sports activities directorates at the university of diyala

Dr. Ali Abbas Fadhil

Corresponding author: ali.abbas@uodiyala.edu.iq

Abstract-The aim of the study was: Highlighting leadership empowerment that is consistent with the overall quality norms and its relationship to the renderings evaluation of its employees in the sports vigors bureaus at the University of Diyala . The researcher used the descriptive approach that follows the theatrical relationships. The research community included workers in the bureaus and departments of sports vigors at the University of Diyala of 35 affiliates, 12 affiliates to the exploratory experiment, and 19 to the experiment. After finishing up the prior experiment, the conclusion came as follows : The administrative leaders in the sports vigors directors at the University of Diyala show the existence of the use of administrative empowerment and its basis at a good level with the administrative staff within the educational institutions and vigors .

Recommendation :

Developing and enhancing the leadership empowerment for the affiliates in the sports vigors bureaus at the University of Diyala and their administrative leaders.

Key woerds:(Sports activities, leadership empowerment, comprehensive quality)

1- التعريف بالبحث:

1-1 مقدمة البحث وأهميته:

تكمن الدراسة التي سعى الباحث لمواصلة واستخدام أساليب البحث العلمي وطرائقه من أجل التوصل إلى ان إثبات الحقائق وتلك النتائج ينشد إليها الباحث هي السبيل والطريق العلمي لمواكبة التطور الحاصل في حقول المعرفة.

يعدّ مفهوم التمكين القيادي إحدى هذه المفاهيم التي خضعت إلى الدراسة والتحليل من الباحث، بوصفها مفصل من المفاصل التي تساهم في تحقيق الاكتفاء في العمل الإداري، انطلاقاً من المعنى الذي حدده (الباحث)، لأنه يشرك العاملين في صنع القرار، وإعطائهم مزيداً من الحرية في العمل، ويدعم مواهبهم وقدراتهم في تهيئة المناخ الملائم، الموارد اللازمة وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة بهم.

من هنا يمكن القول: عملية إشراك العاملين في القرارات وصنعها والمساهمة في الوقوف على المعوقات ومعالجتها بالآراء المشتركة هي من عمليات تطوير جانب العمل الإداري وانعكاسه ايجابياً على المؤسسات وعملها، والاستفادة في تطوير النشاطات، وتنفيذ الخطط الموضوعية بصورة تضمن تحقيق أسلوب العمل الجماعي؛ إذ يؤدي هذا الأسلوب إلى تعزيز الثقة بالنفس ما بين العاملين، وتحفيزهم على إظهار قدراتهم وتقديم الأفضل، الذي بدوره يصب في تحقيق الأهداف في وقت قصير، وتقديم خدمات متقدمة ومتنوعة للمؤسسة والمجتمع.

ومن هنا يأتي التداخل المهم بين مصطلح التمكين القيادي وإدارة الجودة الشاملة، إذ إنّ الجودة الشاملة تعني: "المفهوم التكاملي نحو استمرارية التحسين في جودة المنتج مع مشاركة كلّ المستويات والوظائف في المنظمة"، إذ إنّ الترابط بين هذين المفهومين على هذا أساس إشراك العاملين وإعطائهم الثقة في عملية صنع القرار، الذي بدوره ينعكس على تحسين أداء العمل وجودته من الأصعدة جميعها، وتحفيز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم، وخلق إمكانية الابتكار والإبداع لديهم عن طريق إعطائهم الثقة والمجال الكافي لإبراز قدراتهم، خدمة لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل وقت وجهد ممكنين، ممّا يؤدي إلى نجاح عمل المؤسسات، ومنها المؤسسات الرياضية بوساطة هذه العلاقة التكاملية في ميادين العمل، وصولاً إلى تحقيق الإنجازات.

وتأتي أهمية الدراسة عن طريق تقنين مقياس التمكين القيادي على وفق معايير الجودة الشاملة، وذلك محاولة جادة للكشف عن أهمية مفهوم التمكين الإداري في عمل مديريات الأنشطة الطلابية في مؤسسات التعليم العالي، ومدى قوة هذا المفهوم في ترسيخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

1-2 مشكلة البحث:

من المفاهيم التي يمكن أن ترسخ مبدأ العمل الجماعي تمنح العاملين في المفاصل الإدارية والتنظيمية القدرة على ترسيخ مبدأ الثقة والتعامل الحر هو مفهوم التمكين الإداري، ويحتل هذا المفهوم في مؤسسات الأنشطة الطلابية ومديرياتها جزءاً حيويّاً في عمل مديريات الأنشطة الطلابية، لما له من أثر في ترسيخ مبدأ

إدارة الجودة الشاملة. من هنا لاحظ الباحث أنَّ العمل على جعل هذا المفهوم أحد أهم المُسلّمات الأساسيّة في العمل الإداري في مديريات النشاطات الطلابية ، ومن هذه الدراسة التي ينوي الباحث القيام بها إلا محاولة جادة لبيان مدى استعمال هذا المفهوم، وهل هناك أسلوب متبع في مفاصل العمل الإداري في مديريات النشاطات الطلابية ؟ وهنا تكمن مشكلة البحث في التساؤل الآتي:

هل هناك علاقة بين مفهوم التمكين القيادي وتقييم الأداء في عمل مديريات النشاطات الطلابية؟

3-1 أهداف البحث:

- 1- التعرف على نسبة إسهام التمكين القيادي وفق بعض المعايير الخاصة بإدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات النشاطات الطلابية في جامعة ديالى .
- 2- التعرف على العلاقة بين التمكين القيادي وفق بعض المعايير الخاصة بإدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي لدى العاملين في مديريات النشاطات الطلابية في جامعة ديالى.

5-1 مجالات البحث:

1-5-1 المجال البشري:مدراء ومنتسبين مديريات النشاطات الطلابية في جامعة ديالى.

2-5-1 المجال الزمني: من 5 \ 1 \ 2020 ولغاية 17 \ 3 \ 2020

3-5-1 المجال المكاني:مقرات مديريات النشاطات الطلابية في الجامعة والكليات التابعة لها

6-1 تحديد المصطلحات:

1. **التمكين القيادي:** هو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطاء الصلاحيات للداريون وتمكينهم إداريا وقياديا بإدارة مؤسساتهم وإعمالها وذلك بتقويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات لأجل تحقيق الأهداف والوصول إليها .

2. **إدارة الجودة الشاملة:** إن إدارة الجودة الشاملة مدخل الإدارة المنظمة التي تركز على مشاركة فعالة لجميع العاملين بالمنظمة وجودتهم , وتسعى لتحقيق النجاح الطويل المدى وذلك من خلال تحقيق رضا المستفيد والمنافع للعالمين في المجتمع والمنظمة بشكل متكامل.

3- منهج البحث وإجراءاته الميدانية:

3-1 **منهج البحث:** يُعدُّ استعمال المنهج في البحث العلميّ الوسيلة التي تحدد لنا السبيل للوصول إلى النتائج المطلوبة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي و العلاقات الارتباطية لملائته المشكلة وطبيعتها، إذ يعد المنهج الوصفي "هدفاً لتحديد العلاقات وظروفها التي تتواجد بين المظاهر والواقع، إذ يهدف الأسلوب المسحي لتكوين البيانات وجمعها من أفراد المجتمع للوصول إلى تحديد الحالة الراهنة في متغير معين أو غير معين" (علاوي:1999,139).

3-2 مجتمع البحث:

عرف المختصون عينة البحث أو مجتمعه بأنّه: "كل الأشخاص الذين يحملون ظواهر البيانات المقصودة بالدراسة". (babble,2000:35)

إذ استخدام الطريقة العمدية لتحديد عينة البحث ومجتمعه التي مثلت بالعاملين في مديريات النشاطات الطلابية في جامعة ديالى في مختلف المراكز العلمية والمستويات والوظيفية لهم ، والبالغ عددهم (35)، والجدول (1) يبين ذلك

الجدول (1)

يبين مجتمع البحث وعينته

ت	درجة العاملين	العدد الكلي	عينة التجربة الاستطلاعية	عينة التطبيق	المستبعدون
1	دكتوراه	13	5	7	1
2	ماجستير	10	4	5	1
3	بكلوريوس	12	3	7	2
	المجموع	35	12	19	4
	النسبة المئوية	% 100	% 4,33	% 43,56	% 12,37

3-3 عينة البحث:

إن اختيار العينة جزء من مجتمع الدراسة أو جمهور البحث، إذ قام الباحث باختيار عينته البحثية بالطريقة العمدية، وبالتالي تم توزيعها على عينة خاصة بالتجربة الاستطلاعية وعينة (والتطبيق)، وذلك من أجل تعميم النتائج على المجتمع الأصلي للبحث، إذ تم اختيار الطريقة العشوائية بألية القرعة، والتي مثلت بالعاملين في مديريات النشاطات الطلابية في جامعة ديالى.

3-3-1 العينة الاستطلاعية:

تمثلت عينة البحث للتجربة الاستطلاعية والتي بلغ عددها (12) وما نسبته (4.33%) من مجتمع البحث الكلي، وقد رام الباحث من التجربة هذه التعرف على القياس المطلوب وزمنه ، إذ إن الوقت الذي خصص للإجابة (أسبوع) ، من أجل الوقوف على والمعوقات والصعوبات، وإيضاح وفهم فقرات المقياس ومجالاته، وكذلك عينة البحث وطرق إجابياتها.

3-4 أدوات البحث ووسائل جمع المعلومات:

من أجل الحصول على البيانات التي تؤلف مكوناً أساساً من مكونات المنهج استعان الباحث بما يأتي:
-المصادر العربية والأجنبية.
-استبانة ورقية لاستطلاع آراء الخبراء.

-المقابلات الشخصية.

-استمارات ورقية لتسجيل البيانات.

-حاسبة يدوية عدد 2.

-حاسبة الكترونية Laptop، نوع (fujitsu) عدد 2.

-مقياس التمكن الإداري .

3-5 الإجراءات الميدانية للبحث:

3-5-1 التجربة الاستطلاعية: قام الباحث بإجراء التجربة الاستطلاعية المشار إليها يوم 5 / 1 / 2020

إذ وزعت استمارات البحث الخاصة، بعد ذلك جمعها وجرّت معالجتها.

3-5-2 التجربة الرئيسية:

قام الباحث في يوم 12 \ 1 \ 2020 بتوزيع استمارات المقياس للعاملين في مديريات وأقسام النشاطات الطلابية في جامعة ديالى ، ثم بتاريخ 8 \ 3 \ 2020 قام الباحث بطلب درجات تقييم الأداء للموظفين والعاملين في مديريات وأقسام النشاطات الطلابية من جامعة ديالى و بتاريخ 17 \ 3 \ 2020 استلم الباحث الدرجات الخاصة بتقييم أداء العاملين في مديريات وأقسام النشاطات الطلابية في جامعة ديالى

3-6 الوسائل الإحصائية :

استخدم الباحث في طريقة المعالجة الإحصائية ببرنامج الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) بالخطوات الآتية :

1- الوسط الحسابي .

2- الانحراف المعياري .

3- الخطأ المعياري.

4- بيرسون.

5- اختبار T للعينات المستقلة متساوية الاعداد.

6- سيبرمان بروان .

7- معامل الارتباط البسيط .

4_1 عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها...

4_1_1 مناقشه النتائج...

عن طريق ظهور النتائج وملاحظتها التي توصل اليها الباحث وقام بعرضها والتفسير لها يمكن البت بأن أقسام ومديريات النشاطات الطلابية في جامعة ديالى تهدف إلى رفع مستوى المنتسبين فيها عن طريق إبداء الاهتمام بواقعها الوظيفي والعمل على ترسيخ النشاطات والفعاليات الرياضية من اجل تحقيق الأهداف الموضوعه.

جدول (2) يبين الارتباط البسيط للمجالات الاستثمار والاستثمار الكلية ودرجة اداء الموظفين

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الارتباط البسيط	نسبة الخطأ
درجة الأداء	80.250	6.397		
التفويض في تحديد المهام	39.650	5.658	**0.974	0.000
التمكين والإسهام في اتخاذ القرار	44.400	3.774	*0.379	0.047
الاتصال وخدمة المجتمع	40.160	4.341	*0.471	0.008
مضامين الجودة في النشاطات	43.940	5.201	*0.489	0.017
التقويم	43.640	4.191	**0.677	0.000
التمكن الإداري	211.790	15.111	**0.975	0.000

يتبين من الجدول (2) عينة البحث والإحصاءات الوصفية لها، ومعامل الارتباط البسيط بين درجة الأداء ومحاور مقياس التمكن الإداري كلا على انفراد ومع مقياس التمكن الإداري ككل، ويتبين أنَّ أعلى ارتباط كان بين التمكن الإداري ودرجات الأداء، وهذا تفسير منطقي وطبيعي وفيه تحقق أهداف الدراسة الرئيسية ، يليه بالمرتبة الثانية مع التفويض في تحديد المهام، وبعدها التقويم احتل المرتبة الثالثة، وفي المرتبة الرابعة كانت مع مضامين الجودة في النشاطات ، واحتل الاتصال وخدمة المجتمع المرتبة الخامسة، وأخيرا جاء محور التمكين والإسهام في اتخاذ القرار من جهة قيمة معامل الارتباط، وأنَّ الارتباطات جميعها كانت معنوية، لأنَّ نسب الخطأ أقل من مستوى الدلالة (0.05) ودرجة حرية (0.03).

الجدول (3)

يبين معامل الارتباط المتعدد ونسبة المساهمة والخطأ المعياري للتقدير بين محاور التمكن الإداري والتمكن مع درجات الأداء الوظيفي

Model	الارتباط الجزئي	نسبة المساهمة	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.973	0.946	6.223

يبين الجدول (3) معاملي الارتباط الجزئي والتحديد والخطأ المعياري للتقدير بين مجالات التمكن الإداري (التفويض في تحديد المهام ، التمكين والإسهام في اتخاذ القرار ، والاتصال وخدمة المجتمع ، ومضامين الجودة في النشاطات ، وأخيرا مجال التقويم) فضلا عن التمكن الإداري ودرجات الأداء الوظيفي السنوي فكانت قيمة معامل الارتباط الجزئي (0.973) بنسبة مساهمة مقدرة قيمتها (94%) وهي سبب العلاقة بين المتنبئ (محاور الاستثمار والتمكن الإداري) والمتنبئ به درجات الأداء الوظيفي لبقى (6%) إذ عزا الباحث لوجود أسبابا أخرى.

الجدول (4)

يبين تحليل التباين الخاص بالانحدار المتعدد لفحص جودة توثيق نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين

محاور التمكين والتمكين الإداري مع الأداء الوظيفي

Sig.	F	متوسط المربعات	Df	مجموع المربعات	Model	
.069	2.123	82.207	5	411.035	Regression	1

يبين الجدول (4) ان قيمة F المحسوبة (2.123) ونسبة خطأ وهي (0,069) وهي أكبر من الدلالة ذات المستوى (0.05) اذ دل لعدم وجود فروق معنوية بين نتائج العينة.

يتبين من الجداول (4) على قوة الارتباط بين درجات التمكين الإداري وأداء الموظفين العاملين في هذا المجال فضلا نسبة المساهمة التي ظهرت قيمتها (94%) وتأثيرها بطريقة مباشرة بين متغير الدراسة في قوة الارتباط على الانحدار الخطي.

إذ يعزو الباحث متفقا مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (شهاب احمد: 2014) متطلبات العمل الإداري وفق منظور الجودة الشاملة يتضمن الوعي بالحاجة إلى التغير وإلى إيجاد جيل جديد ذات دليل قوي بالإقناع والمعالجة ممكن إن تساعد في تنفيذ المتطلبات المشار إليها في البحث ويتطلب وجود قيادات إدارية لها القدرة والإلمام بمفاصل هذه المتطلبات المتمثلة بالمحاور الخمسة مما يجعل هذه الأمور بحاجة إلى وعي تام وقدرة على التحليل بدون مؤثرات خارجية من شأنها إن تعيق التوصل الى القدرة على الانجاز سيما وان الإحساس بالمشكلة يحتاج لقوة الملاحظة والذهن الصافي وذلك بحاجة لوجود البيئة الخارجية الملائمة التي تساهم في رفد القائد الإداري بالهدوء والسكينة لكي تساهم في إيجاد الجو الذي يساعد على تنمية التفكير العالي والمساهمة في جعل القدرة على القيام بالتوجيه والمتابعة

إضافة لذلك رأي الباحث في تحقيق رؤية هادفة لأجل تحقيق الأفراد (العاملين) لأهدافهم في أقسام النشاطات الطلابية من اجل تمكينهم إداريا والتنسيق التام مابين الخطط الموضوعية والوقت المناسب لتنفيذها في المراحل المنشودة.

والتقويم على مآتم وهذا يتفق ما أشار اليه (Yousef,2002:250-266) أن العاملين كلما كانوا فاهمين للأهداف يكونون أكثر قدرة على تحقيقها وينطبق ذلك على تحديد الأدوار فحين يعرف كل فرد دوره ومكانته في العمل تسيير العجلة بنظام وسلاسة وانسجام ويقل الصراع داخل التنظيم وبالتالي ينمو الولاء لدى الفرد نحو منظمته.

من خلال ملاحظته النتائج التي توصل اليها وتم عرضها وتفسيرها يمكن القول ان مديريات الأنشطة الطلابية داخل جامعة ديالى والتي تعمل للارتقاء بمستوى المنتسبين فيها من خلال ترسيخ النشاطات الرياضية والاهتمام بالواقع الوظيفي وصول التحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً.

إن هناك اهتمام ودراية إدارية من قبل المديريات والمسؤولون عن النشاط بإعطاء منتسبيهم تفويضاً لازماً لعملية تنميته وتطوير جوانبهم الإدارية والتنظيمية ومتابعة النشاطات بحرية مما يعطي دافعاً جيداً للمنتسبين وزخماً لا بأس به وذلك لأجل النهوض بواقع العملية الإدارية والنشاطات والعمل على حريته تحديد المهام من قبل المنتسبين وذلك له انعكاس إيجابياً لتوفير نوع من أنواع الحرية في متابعة جوانب العملية الإدارية وهذا ما أكد عليه (Geroym) العملية التي يتم بها تزويد الموظفين والعاملين داخل المؤسسة بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية" (Geroym,2008:57)

وهذا ما أكدته (Roger,1999;65) ويعد التفاوض من الأمور التي نمارسها باستمرار لذا فإن إتقان هذا الفن المهاري في التفاوض مهم جداً خاصة داخل المؤسسات الرياضية وإدارتها بحكم ارتباط وظيفتها مباشرة في التعامل مع الأفراد لذلك ينبغي الأخذ بنظر الاعتبار أهمية الحوار التفاوضي في اتخاذ القرارات وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

مما يساعد القائمين على المفاصل الإدارية بابتكار الحلول المتنوعة للمشكلات لذلك يمكننا القول في وجود الجو الملائم وخلق فرصة حقيقية تتيح القدرة على التفكير هي من العوامل الأساسية التي تعطي القيادات الإدارية القدرة على المتابعة والإحساس بالمشكلات التي ترافق العمل المستمر لأن الإحساس بالمشكلات وتحديد المعلومات الدقيقة تعد عامل مهم في الإبداع والتنمية للعمل في الجوانب الإدارية في المؤسسة والتي من خلالها يمكن الوصول إلى تنفيذ المتطلبات الضرورية للنهوض بالعمل

وتمتاز عملية التمكين بالميزة التي تكون بطيئة نسبياً كونها تحتاج إلى تغيير جذرياً في أفكار المديرين والعاملين داخل المؤسسة وأيضاً تغيير في المنظمة وثقافتها ، فالتغيير غير ممكن حصوله بين يوم وليلة.

5-الاستنتاجات والتوصيات

5-1الاستنتاجات :

- 1_القيادات الإدارية في أقسام النشاطات الطلابية في جامعة ديالى (مدراء ومنتسبين) وجود مستوى جيد في استعمال لمبادئ التمكين القيادي مع المفاصل الإدارية داخل المؤسسة التعليمية والنشاطات.
- 2_ إن التمكين القيادي هو عنصر مكمل من حيث الأبعاد والمحاور ولا يمكن إهمال دوره الكبير في العملية الإدارية وبحالة أهمل أي جانب من جوانبه سيعيق من تحقيق نتائج عالية ومتوقعة وهذا ما أفرزته نتائج الدراسة
- 3_ ان مديريات النشاطات الطلابية في جامعة ديالى لها الدور المهم في بلورة مفهوم التمكين القيادي وكمية الارتباط العالي والتوافق بين الموظفين وبينه
- 4_ وجد علاقة ارتباطية مابين الجودة الشاملة ومعاييرها والتمكين القيادي وتقويم اداء العاملين في أقسام النشاطات الطلابية بجامعة ديالى .

5-2التوصيات :

من خلال الدراسة التي توصل اليها الباحث يوصي بما يأتي :

- 1_ تحسين الأفراد وتمكينهم ادارياً في أقسام النشاطات الطلابية في جامعة ديالى.
- 2_ اعتماد نتائج الدراسة الحالية في التمكين الإداري وفق معايير الجودة الشاملة في مديريات وأقسام النشاطات الطلابية في جامعة ديالى.

قائمة المصادر:

1- شهاب احمد عكاب ؛علاقة بعض متطلبات الجودة الشاملة بالخصائص عينة لعمداء كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسين في الجامعات العراقية:(أطروحة دكتوراة ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة ديالى ، 2014

2-عبوي زيد منير،"التنظيم الإداري:مبادئه وأساسياته"، دار أسامة، عمان، الأردن، 2006.

3-محمد حسن علاوي، أسامة كامل راتب؛ البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي: (القاهرة، دار الفكر العربي، 1999).

4- Babble Earl; The Practice of social Research: (Thed, Wad Sworth Belmont Calif,

5-Geroym,G&Anderson,J,strategic performance empowerment model, Empowerment in Organizations,Vol.6,no.2,

6-Roger , M.S , In Mid east politics , CONTROLLING THE PAST KEY TO THE PRESENT, VIKING , PENGUINS N.Y , 1999.

7-Yousef, D., A., " Job Satisfaction as Amediaor Of The Relationship Between Role

Stressors and Organizational Commitment: A Study From An Arabic Cultural Perspective", Journal Of Managerial Psychology, Vol 17 , 4,2002

8-Kirby, P.C., Wimpellerg, R., &Keaster, R." Teacher Empowerment Depends On

9-Needs, Expectation Of Principals, Schools, Districts" .NASSP Bulletin,76

الملاحق

ملحق (1)

ت	اسم المجال	يصلح	لا يصلح
1	التفويض في تحديد المهام.		
2	الاتصال وخدمة المجتمع.		
3	مضامين الجودة في النشاطات.		

4	التمكين والإسهام في صنع القرار.		
5	التقويم.		

ملحق (2)

اتجاه العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادرًا	أبداً
الاتجاه السلبي	1	2	3	4	5
الاتجاه الإيجابي	5	4	3	2	1

ملحق (3)

الفقرة	مضمونها	تتطبق عليه بدرجة كبيرة	تتطبق عليه بدرجة كبيرة	تتطبق عليه أحياناً	تتطبق عليه بدرجة قليلة	لا تتطبق عليه بتاتاً
المجال الأول (التفويض في تحديد المهام)						
1	يعمل القسم على تفويض صلاحيات كافية للمشاركة في النشاطات.					
2	هناك ثقة متبادلة ما بين العاملين في تنفيذ الواجبات تنفيذاً لمضامين الجودة في العمل.					
5	يوفر لي القسم المجال والفرصة في اتخاذ القرار بشكل مستقل.					
7	يفوضني القسم على متابعة نشاطات وحدات الرياضة الجامعية في الكليات.					
8	لدى القسم الثقة الكامل بالتقدير التي أعدها في أثناء المشاركة في النشاطات الخارجية.					
9	لا يمنحني القسم الفرصة والحرية المناسبة للتصرف في متابعة النشاطات.					
10	أمارس الصلاحيات الموكلة لي بموجب تفويض رسمي بالتوافق مع ما تعنيه مضامين الجودة في العمل.					
11	يعمل القسم على تكريم لأي جماعي فيما يخص النشاطات المركزية.					

					يفوضني القسم بالاتصال بالجهات ذات العلاقة لإدامة النشاطات.	12
					هناك رغبة لدى العاملين بمتابعة العمل على وفق معايير الجودة الشاملة.	13

المجال الثاني: (التمكين والإسهام باتخاذ القرار)

الفقرة	مضمونها	تتطبق عليه بدرجة كبيرة	تتطبق عليه بدرجة كبيرة	تتطبق عليه أحياناً	تتطبق عليه بدرجة قليلة	لا تتطبق عليه بتاتاً
1	يعمل القسم على التمكين والإسهام باتخاذ القرار.					
2	أعمل على متابعة شعب الرياضة في الكليات واتخاذ القرار المناسب لتحديد النشاطات على وفق أسلوب جودة العمل.					
3	أعمل على إعطاء الحرية الكاملة للمدربين في متابعة فرقهم واتخاذ القرارات اللازمة لعمل الفريق.					
4	يعمل القسم على التنسيق مع الجامعة من أجل الوقوف على المعوقات واتخاذ القرار المناسب لذلك، ولاسيماً ما يضمن التمييز والتحسين المستمر في العمل.					
5	هناك إسهام جاد من لدن الكليات لإعطاء مسؤولي الوحدات.					
6	النشاطات المركزية تعمل على تقليل فرص اتخاذ القرار المناسب لعمل القسم.					
7	قلة التخصيصات المالية لا تسهم باتخاذ القرار المناسب لتطوير الفرق الرياضية والنشاطات.					
8	لا تعمل التعليمات المركزية على مساعدتي في اتخاذ القرار المناسب للإسهام في عملية تطوير عمل القسم والفرق الرياضية.					
9	أعمل على إعطاء الفرصة للمدربين في اتخاذ					

					القرار المناسب فيما يخص فرقهم الرياضية من أجل الإنجاز الجيد والتحسين المستمر لعمل الفرق	
					أعمل على المتابعة المستمرة للقرارات المناسبة لتحقيق الإنجازات الرياضية.	10
					هناك مشاركة جماعية في اتخاذ القرار المناسب للمشاركة في النشاطات الخارجية على وفق المعايير المعدة من لدن الوزارة بما يضمن تحقيق أسلوب الجودة.	11

المجال الثالث: (الاتصال وخدمة المجتمع)

الفقرة	مضمونها	تتطبق عليه بدرجة كبيرة جدًا	تتطبق عليه بدرجة كبيرة	تتطبق عليه أحيانًا	تتطبق عليه بدرجة قليلة	لا تتطبق عليه بتاتًا
1	هناك رغبة جادة لدى القسم باستعمال وسائل الاتصال الحديثة.					
2	أسهمت وسائل الاتصال الحديثة بتطوير العمل الإداري في القسم.					
3	أسهم نظام العولمة بالإطلاع على أساليب التحسين المستمر للعلم.					
4	يتم تبادل المعلومات مع شعب القسم في الكليات عن طريق البريد الالكتروني.					
5	هناك عزوف من لدن العاملين باستعمال مواقع التواصل.					
6	يعمل القسم على إشراك العاملين في دورات ثقافية للإطلاع على وسائل الاتصال الحديثة.					
7	تعمل وسائل الاتصال وتلقي المعلومات على تزويد المدربين بالأساليب الحديثة في تدريب الفرق.					
8	تعدُّ وسائل الاتصال عائق في متابعة البرامج التدريبية للفرق الرياضية وتنفيذها.					
9	يعمل القسم على نشر الوعي الرياضي لدى أقسام					

					العمل الإداري عن طريق التركيز على الوسائل المقروءة.	
					هناك عدم إقبال من لدن العاملين في متابعة وسائل البريد الإلكتروني.	10
					كثرة استعمال وسائل الاتصال العاملين في أثناء الدوام الرسمي إحدى معوقات العمل والمتابعة.	11

المجال الرابع: (مضامين الجودة في النشاطات)

الفقرة	مضمونها	تطبق عليه بدرجة كبيرة جدًا	تطبق عليه بدرجة كبيرة	تطبق عليه أحيانًا	تطبق عليه بدرجة قليلة	لا تتطبق عليه بتاتًا
1	يسهم القسم في ترسيخ مناهج الجودة في العمل الإداري.					
2	يعمل القسم على توفير متطلبات العمل المالي والإداري على وفق المعايير المطلوبة من لدن الوزارة بما يضمن تحقيق التحسين في العمل.					
3	تعمل مفاصل القسم على متابعة أنظمة الجودة في العمل من أجل تحقيق الإنجازات.					
4	لا تتوافر الحرية الكافية العاملين في مفاصل القسم لمتابعة النشاطات وتحقيق أسلوب إدارة الجودة.					
5	هناك متابعة جادة من لدن المسؤولين في الجامعة لتحقيق مضامين الجودة في العمل.					
6	تحرص إدارة الجامعة على ترسيخ مفهوم إدارة الجودة الشاملة في جميع مفاصل العمل الإداري.					
7	تعمل الاتحادات بالتنسيق الجيد مع قسم النشاطات لتحقيق التحسين المستمر في العمل.					
8	هناك رعاية جيدة من لدن المسؤولين في الجامعة على تحقيق المعايير الجيدة للإسهام في تحقيق الإنجازات.					
9	يسهم إتباع أسلوب إدارة الجودة الشاملة من لدن المدربين في تعزيز الثقة لدى الفرق الرياضية.					
10	يُعدُّ إتباع أسلوب إدارة الجودة الشاملة أحد العوامل					

					التي تسهم في تطوير العمل الإداري.	
					تعمل الوزارة على المتابعة المستمرة للأقسام لتحقيق مضامين الجودة في العمل.	11

المجال الخامس: (التقويم)

الفقرة	مضمونها	تتطبق عليه بدرجة كبيرة جدًا	تتطبق عليه بدرجة كبيرة	تتطبق عليه أحيانًا	تتطبق عليه بدرجة قليلة	لا تتطبق عليه بنتائج
1	أسهم في تكريم الفريق واللاعب المتميز في النشاطات.					
2	أعمل على الإسهام بوضع معايير للتقويم داخل عمل القسم خلال مدة النشاطات.					
3	أسهم في تقييم عمل وحدات الأنشطة الطلابية في الكليات.					
4	أمنح الفرق الرياضية الفرصة المناسبة للاستعداد للبطولات.					
5	أعمل على استطلاع آراء اللاعبين في برنامج النشاطات المركزي.					
6	أعمل على تحديد وقت معين لغرض تقويم الفريق الرياضية.					
7	أسهم في تحديد أساليب تقييم مسؤولي الوحدات الرياضية في الكليات معايير.					
8	استعمل أسلوب المجاملة بسبب العلاقات الاجتماعية.					
9	أتابع باستمرار العلاقة ما بين المفاصل الإدارية والجامعة.					
10	أترك مسؤولي الوحدات الرياضية بتقويم الفرق الرياضية.					
11	أعمل على طرح أسئلة بصورة مباشرة على مدربي الفرق لتقويمهم.					