

## دراسة واقع القوة التنظيمية لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مركز مدينة الموصل

رضوان طه ياسين

مديرية تربية محافظة نينوى / مدرسة الشهيد صبحي, [radwntaha9@gmail.com](mailto:radwntaha9@gmail.com)

This open-access article is available under the Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY 4.0) International License, which allows for unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided that the original work is properly cited

DOI: <https://doi.org/10.37655/uaspesj.2024.153224.1177>

Submission Date 2024-08-30

Accept Date 2024-09-30

### المستخلص

هدف البحث التعرف على واقع القوة التنظيمية لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مركز مدينة الموصل , وتم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملاءمته وطبيعة البحث, تكون مجتمع البحث من معلمي التربية الرياضية في مركز مدينة الموصل للعام الدراسي 2023-2024 والبالغ عددهم (457) معلما , اما عينة البحث تم اختيارها بطريقة العمد إذ شملت على بعض معلمي التربية الرياضية في مركز مدينة الموصل والبالغ عددهم (152) معلما, تم اختيارهم بشكل عشوائي, وهي ما تشكل نسبة مئوية بلغت (31,07%) من المجتمع الاصيلي, اما عينة التجربة الاستطلاعية فكانت (10) معلمين, واستخدم الباحث الحقيبة الاحصائية لاستخراج النتائج إذ تم استخدام (النسبة المئوية, الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, معامل ألفا (Alpha)), وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزم الاحصائية (SPSS).

واستنتج الباحث ما يأتي: يمتلك مديرو المدارس مستوى (مرتفع) من القوة التنظيمية مع وجود تباين في استخدام ابعاد هذه القوة من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مركز مدينة الموصل .  
**الكلمات المفتاحية:** القوة التنظيمية , مديرو المدارس , معلمو التربية الرياضية.

## A study of the reality of the organizational power of primary school principals from the point of view of physical education teachers in the city center of Mosul

Radwan Taha Yassin

Directorate of Education of Nineveh Governorate Martyr Sobhi School

### Abstract

The aim of the research is to identify the reality of the organizational power of primary school principals from the point of view of physical education teachers in the city center of Mosul. The descriptive approach was used using the survey method for its suitability and the nature of the research. The research community consisted of physical education teachers in the center of Nineveh Governorate for the academic year 2023-2024, and their number was (457) teachers. As for the research sample, it was chosen intentionally, as it included some physical education teachers in the city of Mosul, numbering (152) teachers, who were chosen randomly, which constitutes a percentage of (31.07%) of the original community. As for the exploratory experiment sample There were (10) teachers, the researcher used the statistical package to extract the results, where (percentage, arithmetic mean, standard deviation, alpha coefficient) were used, and the data was processed using statistical packages SPSS.

The researcher concluded the following: School principals have a (high) level of organizational power, with a discrepancy in the use of the sources of this power from the point of view of physical education teachers in the city center of Mosul.

**Keywords:** organizational strength, school principals, physical education teachers.

## 1- التعرف بالبحث

### 1-1 المقدمة وأهمية البحث

المدرسة باعتبارها مؤسسة ثقافية وتعليمية وتربوية تحظى بمقومات عديدة قد تؤثر في غيرها من المؤسسات الثقافية لما لها من انعكاس ايجابي على صقل وتهيئة وتعليم الكائن البشري من خلال جملة من الامور ذات التأثير على جوانبه الشخصية سواء كانت هذه الجوانب في البدن والعقل والنفس الى اقصى حد ممكن وفقا لما يمتلكه من امكانيات وقدرات وميول واستعدادات واتجاهات متعددة , ولاجل ان تحقق الادارة المدرسية واجباتها ووظيفتها وانشطتها الرياضية , لابد من توفر موارد مادية وامكانيات وقدرات بشرية لذلك تحتاج الى وجود ادارة ذات قوة تنظيمية متميزة تتولى القيام بكافة العمليات التي من شأنها توافر وتعبئة القوى البشرية والمادية لتنظيمها بصورة موجهة لتتال ما تصبو اليه وتحقيق مرادها المنشود. " كما ان للادارة المدرسية انظمة مفتوحة لتطبيقات العمل القيادي وتوفير مستلزمات نجاحه كونها تضم اعداد كبيرة من الكوادر التدريسية والتلاميذ, لذا يعد مديروا المدارس احد ركائز التقدم في المجال الرياضي في المدرسة كونهم يمثلون القيادة المباشرة لمعلمي التربية الرياضية من خلال متابعتهم لمعلم التربية الرياضية اثناء الدروس والبطولات التي تقام داخل المدرسة وخارجها وتقديم التوجيهات والارشادات والنصائح, عليه تزداد اهمية الدور القيادي لمديري المدارس نظرا للمستلزمات والمتطلبات الادارية والتنظيمية المتداخلة والتحديات والمتغيرات المتنوعة الذي يستلزم التوجه نحو التحليل الموضوعي وتحديد القوة الدافعة للسلوك السليم وتطوير وتفهم واعى لكيفية قيادة المعلمين وفقا لما للقيادة من مسؤولية تتضمن توحيد جهود الاعضاء وتحقيق اهدافهم وحل مشاكلهم وتلافيتها لتجسيد التوقعات التنظيمية بالتأثير على سلوكيات واداء الافراد والجماعات والتميز في صيانة السلوكيات الايجابية وتعزيزها لتحقيق الاهداف المخطط لها بأحسن الطرائق والامكانيات وايسرها وهذا التصور يدور حول ما يمتلكه مدير المدرسة من مصادر قوة التأثير على معلميه" (1)

عليه تكمن أهمية الدراسة في بيان وفهم ابعاد القوة التنظيمية التي يمتلكها مديروا المدارس الابتدائية .

### 2-1 مشكلة البحث

" لمدير المدرسة شخصية ثقافية و تربوية وتعليمية لها اثر فاعل في التحسين والتطوير الشامل والمتزن لمعلميه وهذا التأثير يأتي من خلال القدرات والمهارات والسمات التي يمتلكها ويستخدمها مع الكادر التدريسي ومع التلاميذ وهو ما يطلق عليه في علم الادارة مصطلح القوة التنظيمية للقائد, والتي تتعلق اساسا كما يذكر (احمد فارس , 2010 ) بقدرات عدة تمكن القائد من التأثير في الاخرين بحيث تجعلهم يؤدون مهامهم على وفق ما حدده القائد" (2), ومن خلال عمل الباحث كمدير لفترة ثلاث سنوات فقد لاحظ ما للقوة التنظيمية وابعادها من تأثير في الافراد الذين يعملون ضمن المؤسسات التربوية , ولقد لاقى هذا الموضوع اهتمام كبيرا وواسعا من قبل المختصين والباحثين في معرفة كيفية ممارسة عملية القيادة وبالتحديد ابعاد القوة التنظيمية ووسائل وادوات التأثير التي يمكن ان يستخدمها القائد في التأثير على الافراد وتعديل سلوكهم وفعالهم" (3)

وعليه تتركز مشكلة البحث في السؤال الاتي:-

من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مركز مدينة الموصل, هل يمتلك مديروا المدارس الابتدائية مستويات من القوة التنظيمية ؟

<sup>1</sup> - فؤاد علي العاجز ; فايز كمال شلدان : دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين, مجلة الجامعة الإسلامية, المجلد الثامن عشر, العدد الأول, غزة, 2010, ص17 Doi:10.33976/1442-018-001-001

<sup>2</sup> - احمد فارس بوعمامه : المهارات القيادية ودورها في الاداء الوظيفي, رسالة ماجستير, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية, جامعة منتوري, قسنطينة, 2010, ص 59 .

<sup>3</sup> - حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال, عمان , دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع, 2004, ص266 .

### 3-1 هدف البحث

- التعرف على واقع القوة التنظيمية لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مركز مدينة الموصل .

### 4-1 مجالات البحث

1-4-1 المجال البشري: معلموا التربية الرياضية في مركز مدينة الموصل

1-4-2 المجال الزمني : للفترة من 2023/11/13 ولغاية 2024/4/2

1-4-3 المجال المكاني: المدارس الابتدائية في مركز مدينة الموصل .

### 5-1 تحديد المصطلحات

1. القوة التنظيمية: " وهي قدرة أو طاقة الأفراد والوحدات على التأثير في سلوك الآخرين" (4).
2. يعرفها الباحث اجرائيا:- هي القابليات والقدرات والمهارات ذات السمات والخصائص القيادية الادارية المنظمة والمنظبطة التي يتمتع بها المدير ويوظفها للتأثير في المعلمين لانجاح العملية التعليمية من اجل تحقيق الخطط التربوية المستقبلية المرسومة.
3. مدير المدرسة : "بانه المسؤول بشكل تام عن ادارة المدرسة وتنظيمها ورفع التقارير عن سيرها وعملها وكل ما يحدث داخل نطاق حدود المدرسة التي يشرف عليها" (5) .

### 2- منهج البحث واجراءاته الميدانية

#### 1-2 منهج البحث

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي بطريقة المسح لما يتلاءم مع طبيعة البحث.

#### 2-2 مجتمع البحث وعينته

تم تحديد مجتمع البحث بمعلمي التربية الرياضية في مركز مدينة الموصل للعام الدراسي 2023-2024 والبالغ عددهم (457) معلما , إذ تم اخذ هذه الاحصائية من شعبة الاحصاء في قسم التخطيط التربوي في المديرية العامة للتربية في المحافظة .

تم اختيار العينة بطريقة العمد , إذ اشتملت على بعض معلمي التربية الرياضية في مركز مدينة الموصل والبالغ عددهم (152) معلما, وتم اختيارهم بشكل عشوائي, بعد جمع الباحث لاستمارات عينة البحث والبالغة عددهم ( 142 ) استمارة قابلة للإجراءات الاحصائية من خلال تحليلها وهي ما تشكل نسبة مئوية بلغت (31,07%) من المجتمع الاصلي, اما عينة التجربة الاستطلاعية فكانت على (10) معلمين والجدول رقم (1) يبين ذلك.

#### جدول رقم (1) يبين اعداد مجتمع البحث وعينته

عينة التجربة الرئيسية	عينة التجربة الاستطلاعية	العدد الكلي لمعلمي التربية الرياضية
142	10	457

### 2 – 3 ادوات البحث ووسائل جمع المعلومات

#### 2 – 3 – 1 الوسائل والاجهزة المستعملة في البحث

- المصادر والمراجع العربية
- استمارة استبانة القوة التنظيمية
- استمارة تفريغ المعلومات والبيانات
- شبكة المعلومات الانترنت
- جهاز حاسوب محمول نوع Lenovo

4 - طالب اصغر دوسة ; جواد حسين: القوة التنظيمية للقادة الاداريين واثرها في السلوك القيادي. بحث ميداني في وزارة الهجرة والمهجرين, مجلة الإدارة والاقتصاد, فلسطين, 2009 , ص 117 .

5 - رنده عيد حسين شيرين: "ادوار المتوقعة والواقعية لمديري مدارس التعليم الاساسي بمحافظة غزة", رسالة دكتوراه غير منشورة , البرنامج المشترك , بين جامعة الاقصى وعين شمس , 2003 , ص9.

### 3-2 - ادوات البحث

استخدم الباحث استبيان القوة التنظيمية لمديري المدارس والمعد من قبل (رياض احمد ؛ ذاكر محفوظ , 2019) <sup>(6)</sup> إذ تكون الاستبيان من (33) عبارة، موزعة على خمسة ابعاد تمثل مصادر القوة التنظيمية (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الاكراه، قوة الخبرة، قوة الاعجاب) وتتم الإجابة على فقرات الاستبيان وفق خمسة بدائل هي (دائماً، غالباً، احياناً، نادراً، ابداً)، اما عن اوزان الاجابة للعبارة فتعطى (5) درجات للإجابة على (دائماً) و(4) درجات للإجابة على (غالباً) و(3) درجات للإجابة على (احياناً) و(2) درجة للإجابة على (نادراً) و(1) درجة للإجابة على (ابداً)، ولأجل استخدام الاستبيان في التعرف على القوة التنظيمية لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مركز مدينة الموصل قام الباحث بالإجراءات الآتية:

### 4-2 الاسس العلمية لاختيار الاستبيان (مدى صلاحية الاستبيان)

#### 4-2 - 1 الصدق الظاهري

بغية التعرف والتأكد من مدى صلاحية الاستبيان وقدرة عباراته على قياس ما وضع لأجله، تم عرض الاستبيان على سبعة خبراء من المختصين في مجال الإدارة الرياضية والقياس والتقويم ملحق (1) للحكم على عبارات الاستبيان، وتم الاخذ بأرائهم من خلال إبداء ملاحظاتهم حول كل عبارة من عبارات الاستبيان كونها صالحة أو غير صالحة كما طلب منهم إبداء آرائهم حول وضوح العبارات ومناسبتها للعينة، فضلاً عن مدى صلاحية البدائل وقد اختار الخبراء (22) عبارة، موزعة على أربعة أبعاد للقوة التنظيمية (القوة الشرعية، قوة الاكراه، قوة الخبرة، قوة الاعجاب)، وقد اجريت تعديلات مناسبة على عبارات هذا الاستبيان لكي يلائم طبيعة الدراسة الحالية دون أن يمس بجوهر العبارة، اذ حصل الباحث على نسبة تراوحت ما بين (80-100%) من اتفاق الخبراء، وبذلك تشكلت الصيغة النهائية للاستبيان ملحق (2) والتي سيعتمدها الباحث في اكمال إجراءات البحث.

#### 4-2 - 1 - 1 القوة التمييزية للعبارة:

تم ايجاد القوة التمييزية لكل عبارة من عبارات الاستبيان باستخدام المجموعتين المتطرفتين وبواقع (27%) لكل منهما وبذلك بلغ عدد الاستمارات (38) استمارة لكل مجموعة.

وتم ايجاد القيم التائية بين المجموعتين المتطرفتين العليا والدنيا لكل عبارة من عبارات الاستبيان كأساس للتمييز، إذ تميزت (22) عبارة التي اتفق الخبراء على اختيارها كما في جدول (2)

جدول رقم (2) يبين القوة التمييزية لكل عبارة من عبارات الاستبيان وقيمة (ت) المحسوبة ومستوى الدلالة

الابعاد	ت	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
		س -	ع +	س -	ع +		
القوة الشرعية	1	4,799	0,329	3,119	1,102	10,895	0,000
	2	4,776	0,399	0,709	1,246	11,007	0,000
	3	4,574	0,579	3,331	1,082	7,203	0,001
	4	4,956	0,197	3,038	1,222	10,824	0,000
	5	4,711	0,452	2,651	1,125	11,849	0,000
قوة الاكراه	6	4,916	0,275	3,446	1,227	8,187	0,000
	7	4,859	0,354	3,655	1,281	6,322	0,000
	8	4,633	0,634	3,185	1,303	7,004	0,000
	9	4,856	0,356	4,164	0,945	4,823	0,003

<sup>6</sup> - رياض احمد الاشرافي ؛ ذاكر محفوظ الدليمي: القوة التنظيمية لدى مدربي فرق اندية الدوري العراقي الممتاز لكرة قدم الصالات من وجهة نظر اللاعبين , مجلة الراافدين للعلوم الرياضية , كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة, جامعة الموصل , المجلد 22, العدد 70, 2019, ص 34 – 35 .

0,000	10,995	1,124	3,106	0,275	4,920	10	قوة الخبرة
0,000	10,356	1,221	2,818	0,482	4,756	11	
0,000	9,924	1,272	3,042	3,307	4,895	12	
0,000	7,739	1,358	3,308	0,354	4,858	13	
0,000	11,726	1,096	2,589	0,531	4,630	14	
0,000	4,062	1,174	3,919	0,653	4,695	15	
0,000	6,376	1,216	3,185	0,715	4,467	16	قوة الاعجاب
0,000	8,053	0,942	3,674	0,409	4,855	17	
0,000	8,056	0,943	3,262	0,672	4,592	18	
0,000	5,373	1,415	3,716	0,372	4,838	19	
0,000	11,791	0,922	3,163	0,372	4,838	20	
0,000	11,225	1,118	3,041	0,306	4,899	21	
0,000	10,732	1,260	2,715	0,433	4,756	22	

#### 2-4-1-2 الاتساق الداخلي

لإيجاد درجة صدق العبارات وانسجامها الداخلي لجأ الباحث الى إيجاد معامل الارتباط بين درجة العبارة وكل من درجة البعد الذي تنتمي اليه والدرجة الكلية للمقياس. وتم اجراء هذين الارتباطين على ( 142 ) استمارة والمتضمنة (22) عبارة من عبارات القوة التنظيمية، وجدول ( 3 ) يبين معاملات الارتباط للمقياس.

#### جدول رقم ( 3 ) يبين معاملات الارتباط للمقياس

مستوى الدلالة Sig	درجة ارتباط العبارة مع الدرجة الكلية للمقياس	درجة ارتباط العبارة مع الدرجة الكلية للبعد	ت	الابعاد	
0,000	0,594	0,659	1	القوة الشرعية	اولا
0,000	0,467	0,693	2		
0,000	0,440	0,511	3		
0,000	0,665	0,581	4		
0,000	0,465	0,558	5		
0,000	0,751	0,737	1	قوة الاكراه	ثانيا
0,000	0,521	0,693	2		
0,000	0,714	0,819	3		
0,000	0,457	0,521	4		
0,000	0,711	0,727	5		
0,000	0,572	0,551	1	قوة الخبرة	ثالثا
0,000	0,443	0,472	2		
0,000	0,553	0,674	3		
0,000	0,394	0,342	4		
0,000	0,502	0,621	5		
0,000	0,648	0,637	6		
0,000	0,566	0,833	1	قوة الاعجاب	رابعا
0,000	0,622	0,487	2		
0,000	0,598	0,566	3		
0,000	0,711	0,788	4		
0,000	0,576	0,511	5		
0,000	0,752	0,813	6		

يتبين من الجدول رقم ( 3 ) أن جميع عبارات استبيان واقع القوة التنظيمية والبالغة (22) عبارة متنسقة داخلياً، إذ اقتربت قيم ارتباط العبارات مع الدرجة الكلية للمقياس ما بين (0,394 - 0,752) واقتربت قيم ارتباط العبارات مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه ما بين (0,342 - 0,833) وبلغ مستوى الدلالة ( Sig ) لجميع معاملات قيم الارتباط (0,000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، مما يدل على تجانس المقياس بحيث تقيس كل عبارة البعد السلوكي نفسه الذي يقيسه البعد والمقياس مجتمعاً.

#### 2-4-2 الثبات

للحصول على ثبات استبيان واقع القوة التنظيمية تم استخدام طريقة معامل ألفا (Alpha) لتقدير ثبات الاتساق الداخلي للعبارات ، إذ بلغت قيمة معامل الثبات ألفا (0.84) وهي قيمة دالة احصائية، وبهذا تعد معاملات الثبات للاستبيان جيدة.

#### 2-5-2 اجراءات البحث الميدانية

##### 1-5-2 التجربة الاستطلاعية

تم اجراء تجربة استطلاعية بتاريخ 2023/12/15 على (10) معلمين، وتم استبعادهم عند تطبيق التجربة الرئيسية وذلك للتعرف على الوقت المستغرق للإجابة على الاستبيان الذي تراوح ما بين (6-9) دقائق، ولمعرفة مدى وضوح العبارات ، ولم يكن هناك اي ملاحظات حول ذلك وبهذا اصبح الاستبيان معداً للتجربة الرئيسية.

#### 2-5-2 وصف الاستبيان بصورته النهائية

تكون استبيان واقع القوة التنظيمية لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مركز مدينة الموصل بصورته النهائية بعد ان استقر على (22) عبارة وموزعة على أربعة ابعاد هي (قوةُ الشرعيةُ، قوةُ الاكراه، قوةُ الخبرة، قوةُ الاعجاب) ، كما وضع أمام كل عبارة خمسة بدائل هي (دائماً، غالباً ، احياناً، نادراً، ابدا) تحمل الأوزان (1,2,3,4,5) على التوالي.

#### 2-5-3 التجربة الرئيسية

تم توزيع استبيان واقع القوة التنظيمية لمديري المدارس الابتدائية على عينة البحث الاساسية وهم معلموا التربية الرياضية في مركز مدينة الموصل للفترة من 2024-2-26 ولغاية 2024-3-28 وتم اللقاء معهم مباشرة و تزويدهم بالتعليمات عن كيفية الاجابة على عبارات الاستبيان

#### 2-6 الوسائل الإحصائية

- النسبة المئوية
- الوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل ألفا (Alpha).
- وقد تمت معالجة البيانات باستخدام الحزم الاحصائية (SPSS).

#### 3- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

1-3 عرض ومناقشة نتائج هدف البحث

#### جدول (3) يبين المعالم الاحصائية لفقرات ابعاد القوة التنظيمية

المستوى	النسبة المئوية	ع - +	س-	الفقرة في كل بعد	الابعاد
مرتفع جدا	%86	1,24	4,30	يعتمد المدير على القوانين والصلاحيات المخولة له بشكل تام	1
مرتفع جدا	%84	0,84	4,21	يستغل المدير منصبه لضبط اداء المعلمين لواجباتهم التعليمية.	2
مرتفع	%79	1,19	3,93	يفرض المدير على المعلمين تنفيذ توجيهات معاونين كونهم يمثلونه.	3
مرتفع جدا	%85	1,17	4,27	يعالج المدير المشكلات بين المعلمين باستخدام سلطته كمدير مدرسة.	4
مرتفع جدا	%80	1,23	4,02	يتمكن المدير من خلال سلطته تحقيق التعاون بين المعلمين	5

قوة الشرعية

مرتفع جدا	%82,8	5,67	20,73	الكلية	
متوسط	%60	0,84	3,02	6	يفرض المدير تنفيذ تعليماته دون اية مناقشة او تعديل.
منخفض	%46	1,19	2,32	7	يتوعد المدير بمعاقبة المعلمين وعدم مكافئتهم في حالة الاخفاق.
منخفض	%53	0,84	2,67	8	يعتمد المدير على نقل المعلم عند كثرة المجادلة والاعتراض.
مرتفع	%76	0,79	3,80	9	يستخدم المدير الرقابة المشددة ولاسيما مع المعلمين المقصرين في الأداء لضبط تصرفاتهم .
منخفض	%59	0,86	2,93	10	يهدد المدير المعلم المثير للمشاكل بالتخلي عنه مهما كان مستواه.
منخفض	%59	4,52	14,74	الكلية	
مرتفع	%79	0,92	3,95	11	يستخدم المدير خبراته المتراكمة في التأثير على اداء المعلمين وتطويرهم.
مرتفع جدا	%85	0,93	4,23	12	يمتلك المدير قدرة تحليلية تمكنه من اتخاذ القرار المناسب والمؤثر .
مرتفع	%79	0,84	3,93	13	يعالج المدير مشاكل اداء المعلمين من خلال خبرته العملية.
مرتفع جدا	%80	0,83	4,01	14	يعتمد المدير على خبراته المتعددة في تقوية علاقاته مع المعلمين.
مرتفع	%77	0,86	3,87	15	يمتلك المدير القدرة على تجاوز الصعوبات من خلال تجاربه السابقة.
مرتفع	%75	0,93	3,76	16	يعتمد المدير على ذكائه وخبرته في تعويض النقص في امكانيات التدريس.
مرتفع	%79	5,31	23,75	الكلية	
مرتفع	%79	1,34	3,95	17	يشارك المدير المعلمين افرانهم واحزانهم مما يعلمهم يطيعونه.
مرتفع	%79	0,93	3,93	18	يمتاز المدير بصفات شخصية (الجرأة, الشجاعة, الانضباط) تجعل المعلمين يتأثرون به.
منخفض	%59	0,86	2,93	19	يتصف المدير بطموحات واسعة الافق توضح للمعلمين الرؤية المستقبلية لمدرستهم.
مرتفع	%79	1,34	3,95	20	يمتلك المدير قدرة تحليلية تمكنه من اتخاذ القرار المناسب والمؤثر .
مرتفع جدا	%80	0,84	4,02	21	يمتلك المدير عقلية منظمة تسهم في زيادة احترام المعلمين له .
متوسط	%66	0,84	3,32	22	يتميز المدير بالحرص على مصالح و حقوق المعلمين قبل حقوقه .
مرتفع	%74	6,15	22,1	الكلية	
مرتفع	%73,7	21,65	63,32	القوة التنظيمية الكلية	

يتبين من الجدول (3) امتلاك مديري المدارس مستوى (مرتفع جدا) من بُعد القوة الشرعية وبنسبة مئوية (82,8%) وبوسط حسابي (20,73) وانحراف معياري بلغ (5,67), ويتبين كذلك من الجدول (3) ان بُعد قوة الاكراه لدى مديري المدارس ظهر بمستوى (منخفض) وبنسبة مئوية (59%) وبوسط حسابي (14,74) وانحراف معياري (4,52), ويتبين من الجدول ذاته حصول مديري المدارس على مستوى مرتفع في بُعد قوة الخبرة , و بُعد قوة الاعجاب وبنسب مئوية قدرها (79%-74%) على التوالي, واورساط حسابية بلغت (22,1-23,75) وانحرافات معياري بلغت (5,31-6,15).

كما يتبين من الجدول رقم (3) حصول اغلب عبارات بُعد القوة الشرعية على مستوى (مرتفع جدا), اذا اقتربت نسبتها المئوية بين (80%-86%), وهذا يدل على استثمار مديري المدارس لمناصبهم الادارية, وهو حق مشروع ضمنته لهم انظمة وثقافة وقواعد العمل في المؤسسات التربوية, فمدير المدرسة يمتلك النفوذ الشرعي على المعلمين, " وذلك كله في اطار القوانين واللوائح الرسمية التي تحكم العمل الاداري في المؤسسات التربوية ".<sup>(7)</sup>

ويتبين من الجدول رقم (3) وفيما يخص بُعد قوة الاكراه الى حصول اغلب عباراته على مستوى (منخفض) وبنسب مئوية اقتربت بين (46%-59%) وهو ما انعكس على النتيجة الكلية للبعد, يعتقد الباحث ان ظهور بُعد قوة الاكراه لدى مديري المدارس بمستوى (منخفض) يعزى الى ادراكهم لمشاكل وعواقب الاستخدام المفرط والمستمر لهذا النوع من القوة, فضلا عن مراعاتهم لمشاعر المعلمين واستيعاب تفكيرهم والاحساس بدوافع تصرفاتهم من اجل تقويم شخصية المعلمين وتوجيهها نحو التفكير الجيد السليم والتصرف المناسب القويم , وتهتم بتشخيص اسباب بعض السلوكيات السلبية للمعلمين والعمل على معالجتها لتلافيها بعيدا عن التخويف والتهديد والعقوبات التي تدفع المعلمين الى التزمت والمواجهة والمقاومة, اذا يشير (طالب اصغر ; جواد حسين , 2009) ان دراسات كثيرة اكدت ان القوة القسرية قد تؤدي الى المقاومة .<sup>(8)</sup>

ويتبين كذلك من الجدول رقم (3) حصول كل عبارات بُعد قوة الخبرة لدى مديري المدارس على مستوى (مرتفع ومرتفع جدا) وبنسب مئوية اقتربت بين (75%-85%) وهو ما انعكس ايضا على النتيجة النهائية للبعد, إذ يعلل الباحث هذه النتيجة لبُعد قوة الخبرة لدى مديري المدارس الى امتلاكهم لمصادر هذه القوة والمتمثلة بالمعلومات والمهارات والخبرات السابقة والتي تساعدهم على ممارسة منصب الادارة على وفق اسس ومبادئ علمية, وفي هذا الخصوص يذكر (محمد حسن, 1998) ان المدير الناجح هو الذي يمتلك المعارف والمعلومات في مجال تخصصه ولديه خبرات متراكمة, فانه يصبح في مقدوره اظهار نفوذ الخبرة على المعلمين,<sup>(9)</sup> وبهذا الشأن يذكر (عثمان اسماعيل , 2017) انه يمكن للفائد ان يحقق التأثير القيادي من خلال الخبرة التي يتمتع بها والتي تتمثل في مستوى تعلمه او معارفه او تخصصه او مهنته إذ تولد هذه الابعاد درجة عالية من الثقة به من قبل التابعين وتعزز فيهم روح الاستجابة له.<sup>(10)</sup>

كذلك من الجدول رقم (3) يتبين فيما يخص بُعد قوة الاعجاب الى حصول اغلب عباراته على مستوى (مرتفع ومرتفع جدا) وبنسب مئوية اقتربت بين (79%-80%) وهو ما انعكس على النتيجة الكلية للبعد, ويعزو الباحث هذه النتائج الايجابية الى توفر اسس هذا النوع من القوة لدى مديري المدارس من حيث سمات شخصيتهم القيادية, فضلا عن اتصافهم ببعد نظر موضوعي يرتبط بطموح مشروع وواقعي حول الارتقاء بمستوى المدرسة, وكذلك تمتعهم بأسلوب تحليل علمي وتفكير منظم ينتج عنها سلوكيات مناسبة وذكية, وكل ذلك يعد من المجالات التي تجذب المعلمين لمديريهم وتشدهم الى الاعجاب بهم, فالجاذبية

7 - محمد حسن علاوي: سيكولوجية القيادة الرياضية , القاهرة , مركز الكتاب للنشر, 1998, ص 19.

8 - طالب اصغر دوسة ; مصدر سبق ذكره , ص 120 .

9 - محمد حسن علاوي: مصدر سبق ذكره , ص 20 .

10 - عثمان اسماعيل عثمان : الدور الوسيط للقوة التنظيمية في العلاقة بين تفويض السلطة والابداع الاداري , رسالة ماجستير , جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا , 2017 , ص 52 .

كما يذكر ( صبحي جبر , 2005 ) هي صفة شخصية في القائد أشبه بالمغناطيس يجذب به الاتباع ويؤثر في سلوكهم فيقبلونه دون قيد أو شرط ويلتفتون حوله اعجابا لا يقبل الجدل. ( 11 )

#### 4 – الاستنتاجات والتوصيات

##### 1-4 الاستنتاجات

يملك مديروا المدارس مستوى (مرتفع) من القوة التنظيمية مع وجود تباين في استخدام ابعاد هذه القوة من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية وفق النتائج الآتية:-

- 1- اظهر المديرون مستوى (مرتفع جدا) في بُعد قوتهم الشرعية وتميزوا فيها بالعوامل التالية :
  - يستغل المديرون مناصبهم الادارية لضبط اداء المعلمين لواجباتهم التعليمية .
  - يفرضون على المعلمين تنفيذ توجيهات معاونيهم كونهم يمثلونهم .
  - تحصل المديرون من خلال بُعد قوة الاكراه على مستوى (منخفض)
  - تمتع المديرون بمستوى (مرتفع) في استثمار بُعد قوة الخبرة لديهم وتميزوا فيها
  - الاطمئنان والثقة لدى المعلمين من ايمانهم بقدره و كفاءة مديريهم .
  - معالجة مشاكل المعلمين من خلال خبرات المديرين المتركمة
- 4- اظهر المديرون مستوى (مرتفع) في امتلاكهم لبُعد قوة الاعجاب من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية من خلال حرصهم على مصالح وحقوق المعلمين قبل حقوقهم .

##### 2-4 التوصيات

1. ضرورة الاهتمام بتعزيز وتطوير واقع القوة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوصفها ظاهرة ايجابية تساعد على ادارة المدرسة واداء واجباتهم بشكل افضل من اجل الارتقاء بالعملية التربوية والتعليمية في المدرسة.
2. اجراء دراسات لواقع القوة التنظيمية على مناصب ادارية تربوية اخرى .

#### المراجع

- رياض احمد الاشرفي ؛ ذاكر محفوظ الدليمي: القوة التنظيمية لدى مدربي فرق اندية الدوري العراقي الممتاز لكرة قدم الصالات من وجهة نظر اللاعبين , مجلة الراصد للعلوم الرياضية , كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة, جامعة الموصل , المجلد 22, العدد 70, 2019
- طالب اصغر دوسة ؛ جواد حسين: القوة التنظيمية للقادة الاداريين واثرها في السلوك القيادي, بحث ميداني في وزارة الهجرة والمهجرين, مجلة الإدارة والاقتصاد, فلسطين, 2009.
- عثمان اسماعيل عثمان : الدور الوسيط للقوة التنظيمية في العلاقة بين تفويض السلطة والابداع الاداري , رسالة ماجستير , جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2017 .
- فؤاد علي العاجز ؛ فايز كمال شلطان : دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين, مجلة الجامعة الإسلامية, المجلد الثامن عشر, العدد الأول, غزة , 2010.
- احمد فارس بوعمامه : المهارات القيادية ودورها في الاداء الوظيفي, رسالة ماجستير, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية, جامعة منتوري, قسنطينة, 2010.
- حسين حريم : السلوك التنظيمي, سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال, عمان , دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع , 2004 .
- رنده عيد حسين شريز: "الدوار المتوقعة والواقعية لمديري مدارس التعليم الاساسي بمحافظة غزة", رسالة دكتوراه غير منشورة , البرنامج المشترك , بين جامعة الاقصى وعين شمس , 2003 .
- صبحي جبر العتيبي : تطوير الفكر والاساليب في الادارة , ادارة الاعمال, التنمية الادارية , الطبعة الاولى , عمان , الاردن, دار الحامد للنشر والتوزيع , 2005 .

11 - صبحي جبر العتيبي : تطوير الفكر والاساليب في الادارة , ادارة الاعمال, التنمية الادارية , الطبعة الاولى , عمان , الاردن, دار الحامد للنشر والتوزيع , 2005 , ص 184 .

## الملاحق

### ملحق (1) يبين اسماء الخبراء والمحكمين

ت	اللقب	الاسم	الاختصاص	مكان العمل
1	أ. د.	وليد خالد همام	ادارة وتنظيم	كلية التربية الاساسية / قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة الموصل
2	أ. د.	عدي غانم الكواز	ادارة وتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة الموصل
3	أ.م. د	خالد محمود عزيز	ادارة وتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة الموصل
4	أ.م. د	احمد مؤيد حسين	قياس وتقويم	كلية التربية الاساسية / قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة الموصل
5	أ.م. د	احمد رعد ابراهيم	ادارة وتنظيم	كلية التربية الاساسية / قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة الموصل
6	أ.م. د	محمد خالد احمد	ادارة وتنظيم	كلية التربية الاساسية / قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة الموصل
7	م.د	فالح طه عبد	قياس وتقويم	مديرية تربية تكليف

### ملحق (2) يبين استبيان القوة التنظيمية

عزيزي معلم التربية الرياضية المحترم :

تحية طيبة .....

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول موضوع (دراسة واقع القوة التنظيمية لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مركز مدينة الموصل) ونظراً لكونكم احد افراد عينة البحث اضع بين ايديكم استبيان القوة التنظيمية لمدير المدرسة، ارجو الاجابة بدقة من خلال وضع اشارة (√) امام كل عبارة ، وفق ما ترونه مطبقاً وعموماً به او متوفراً لدى المدير، علماً بان هذه المعلومات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين تعاونكم معنا.

ملاحظة : - يرجى الاطلاع على المصطلح الآتي قبل الاجابة عن العبارات.

يقصد الباحث بمصطلح القوة التنظيمية : - القوة التي تتعلق اساساً بعدة قدرات يمتلكها المدير وتمكنه من التأثير في المعلمين بحيث تجعله يؤدي مهامه وفق ما حدد له لتحقيق الاهداف المرغوبة .

اسم المدرسة :-

العنوان الوظيفي :-

العمر :-

مدة الخدمة :-

الشهادة الدراسية :-

### تابع ملحق (2)

### استبيان واقع القوة التنظيمية لمديري المدارس الابتدائية بصيغته النهائية

الابعاد	العبارات	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	ابداً
قوة الشرعية	1					
	2					
	3					
	4					
	5					
قوة الأكره	6					
	7					

