



Administrative empowerment of the administrative and technical cadres of youth and sports forums in Salah al-Din Governorate

Falah Hasan Jar^{1*}
Salem Khalaf Fahd¹

1- Iraq/Tikrit university
College of physical education
and sports science
r t i c l e i n f o.

Article history:

-Received: 1/11/2020
-Accepted:22/11/2020
-Available online: 30/06/2021

Keywords:

- Administrative
empowerment
- Administrative staff
- Technical staff
- Youth and Sports Forums

©2021 This is an open
access article under the CC
by licenses
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>



Abstract

The research aims to :

- Building a scale for the administrative empowerment of the administrative and technical cadres of youth and sports forums in Salah al-Din Governorate.
- Identify the level of the dimensions of the administrative empowerment of the administrative and technical staff of the Youth and Sports Forums in Salah al-Din Governorate.

The two researchers used the descriptive approach in the two survey methods and the correlational relations for its suitability and the nature of the research problem, and the research community consisted of (215) administrative and technical staff distributed among (16) forums throughout the province of Salah al-Din and the research sample consisted of (180) employees representing their percentage (83,720%) of the research community, and the sample was divided into two parts, appointed by the building, which included (150) employees from the administrative and technical staff, representing (767.69%) of the total sample, and an application sample included (30) employees also from the administrative and technical staff of Sample study college.

The two researchers adopted the questionnaire as a way to collect data, as the researcher built a measure of administrative empowerment in youth and sports forums.

The two researchers reached the following results :

- 1- The Administrative Empowerment Scale for Youth and Sports Forums was built in Salah al-Din Governorate.
- 2- Youth and Sports Forums in Salah El-Din Governorate, in terms of administrative empowerment dimensions, obtained the following :
 - (delegation of authority) achieved a medium level, (participation in decision-making) achieved a high level (incentives) achieved a medium level (clarity of purpose) achieved a high level (training and development of creative behavior) achieved a high level.
- 3- The highest moral relationship appeared between the energy dimension and participation in decision-making.

The researchers recommended the following :

- 1- Applying the administrative empowerment measure on the Iraq forums to know the level of the administrative empowerment of those forums.
- 2- Forum administrations are keen to enhance interest in their staff by establishing stronger human relationships with them, developing them, giving them a wider freedom to work, motivating them, achieving their satisfaction, developing their sense of responsibility, increasing their participation in decision-making, and providing a more quality work environment to contribute to raising their morale and increasing their cohesion.
- 3- Strengthening the motivation aspect of the forum workers by increasing the financial.

* Corresponding Author: flahalhsn5@gmail.com - Iraq/Tikrit university College of physical education and sports science

التمكين الإداري للملاكات الإدارية والفنية لمنتديات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين

فلاح حسن جابر

جامعة تكريت

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

أ. م. د. سالم خلف فهد

جامعة تكريت

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الخلاصة:

يهدف البحث إلى:

- بناء مقياس للتمكين الإداري للملاكات الإدارية والفنية لمنتديات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين.

- التعرف على مستوى أبعاد التمكين الإداري للملاكات الإدارية والفنية لمنتديات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين.

وأستخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوب المسح والعلاقات الارتباطية لملاءمته وطبيعة مشكلة البحث ، وتكون مجتمع البحث من (215) موظفاً من الملاكات الإدارية والفنية موزعة على (16) منتدياً في عموم محافظة صلاح الدين وتكونت عينة البحث من (180) موظفاً يمثلون ما نسبته (83,720%) من مجتمع البحث وتم تقسيم العينة إلى قسمين عينه بناء ضمت (150) موظفاً من الملاكات الإدارية والفنية تمثل ما نسبته (69,767%) من العينة الكلية ، وعينة تطبيق ضمت (30) موظفاً أيضاً من الملاكات الإدارية والفنية من عينه الدراسة الكلية.

وأعتمد الباحثان الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات حيث قام الباحثان ببناء مقياس للتمكين الإداري في منتديات الشباب والرياضة.

وتوصل الباحثان إلى النتائج الآتية :

- 1- تم بناء مقياس التمكين الإداري لمنتديات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين.
 - 2- حصلت منتديات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين في مستوى ابعاد التمكين الإداري على ما يأتي :
 - (تفويض السلطة) حققت مستوى متوسط، (المشاركة في اتخاذ القرار) حققت مستوى مرتفع (الحوافز) حققت مستوى متوسط (وضوح الهدف) حققت مستوى مرتفع (التدريب وتنمية السلوك الإبداعي) حققت مستوى مرتفع.
 - 3- ان اعلى علاقة معنوية ظهرت بين بعد الطاقة والمشاركة في اتخاذ القرار.
- واوصى الباحثان بما يأتي :

- 1- تطبيق مقياس التمكين الإداري على منتديات العراق لمعرفة مستوى التمكين الإداري لتلك المنتديات.
- 2- أن تحرص إدارات المنتديات على تعزيز الاهتمام بملاكاتها من خلال إقامة علاقات إنسانية أكثر قوة معهم وتطويرهم وإعطاءهم حرية أوسع في العمل وتحفيزهم وتحقيق رضاهم وتنمية شعورهم بالمسؤولية وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير مناخ عمل أكثر جودة للإسهام في رفع روحهم المعنوية وزيادة تماسكهم.
- 3- تدعيم جانب التحفيز لدى العاملين في المنتديات من خلال زيادة التخصيص المالي في ميزانية مديرية الشباب والرياضة لهذا المحور.

1- التعريف بالبحث

1-1 المقدمة وأهمية البحث :

لقد حظيت الإدارة باهتمام كبير مع أنها حديثة النشأة كعلم مستقل، ويعزى هذا الاهتمام إلى طبيعتها، ووظائفها، فمن حيث طبيعتها تعد الإدارة فرعاً من فروع العلوم الإنسانية، وتتسم بالاحتمية بمعنى أن إنجاز الأعمال في المنظمات لا يتأتى إلا

بها، وبذلك فليس للمنظمة الخيار في أن تأخذ بها أو ترفضها، ومن حيث وظائفها تتطوي الإدارة على مجموعة من الوظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتتسم هذه الوظائف بالتشابك والتداخل، فمع أن لكل وظيفة خصوصية معينة، وتستهدف تحقيق أغراض محددة، إلا أن هذه الأغراض تجتمع معاً لتحقيق أهداف المنظمة.

ويعتبر المجال الرياضي أنموذجاً واسعاً ومفتوحاً ومنطقياً لتطبيقات علوم الإدارة المتنوعة خصوصاً ونحن نعيش في عالم متطور قوامه العلم والتطبيق العملي ولا ينبغي بحال أن تتخلف التربية الرياضية عن اللحاق بالركب ولا سيما بعدما أصبح ممارسة الأنشطة الرياضية من الأساسيات في حياة العديد من أفراد المجتمع وضمن برنامجهم اليومي تحقيقاً للأهداف التي يرومون الوصول إليها من تدريب وصحة ومظهر جيد وعلاقات إنسانية وتخلص من ضغوط العمل والحياة⁽¹⁾.

وقد حظي مفهوم التمكين باهتمام الباحثين والمختصين في العلوم الإدارية، وكان وراء ذلك أسباب ودوافع عديدة، من أهمها إن الدراسات والأبحاث التي تناولت المهارات الإدارية والقيادة والسلطة والرقابة وغيرها أكدت على ضرورة تمكين العاملين كونهم من المقومات الرئيسية للفاعلية التنظيمية.

ويعتبر التمكين من أهم المداخل الرئيسة الحديثة للإصلاح الإداري، في كل من الهيئات الشبابية والرياضية، حيث إن الاهتمام تحول في العصر الحديث من أسلوب الأوامر والتحكم إلى ما يسمى الآن بأسلوب المنظمة الممكنة، كما يقصد بالتمكين في المجال الرياضي هو جعل العاملين في هذا المجال قادرين على وضع الأهداف الخاصة بعملهم، إضافة إلى قدرتهم على اتخاذ القرارات، فضلاً على معرفة الطرق العلمية الكفيلة بحل المشكلات في المجال الرياضي، وذلك في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم⁽²⁾.

وتعتبر منتديات الشباب والرياضة من المؤسسات الحكومية المنظمة، والتي تسهم في إعداد الشباب إعداداً سليماً وتوجيههم لخدمة الوطن، وذلك من خلال تزويدهم بالمهارات المختلفة التي تنمي الصفات القيادية لديهم وتحمل المسؤولية وتفجر طاقاتهم الكامنة وتعمل على صقل المواهب والهوايات المختلفة لديهم وتعودهم على إدارة شؤونهم ذاتياً، من خلال ما تقدمه لهم من خدمات سواء كانت رياضية ترفيهية أو تنافسية أو باقي الأنشطة الأخرى وعلى هذا الأساس فإنها بحاجة ماسة إلى استثمار هذا الجانب التمكين الإداري وبما يضمن نجاحها في أعمالها الموكلة لها.

لذا فإن أهمية بحثنا تكمن في تشخيص وتحديد واقع التمكين الإداري في منتديات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين.

1-2 مشكلة البحث :

إن التذبذب في إدارة الملاكات الإدارية لمنتديات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين أصبح واضحاً للمتابعين من خلال أداء العمل فيها، إذ إن التباين في أداء الملاكات الإدارية والفنية في منتديات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين أمراً ينعكس سلباً على كل من الأنشطة المتنوعة التي يمارسها الشباب في هذه المنتديات بشكل عام والأنشطة الرياضية بشكل خاص، لذلك دعت الحاجة إلى دراسة التمكين الإداري لهذه الملاكات وتطبيقها على أرض الواقع والتي من شأنها منح صلاحيات أوسع في العمل لغرض تطوير كل من الجانبين الإداري والفني لهذه الملاكات، ويرى الباحثان أنه من الضروري التطرق النظري والتطبيقي لهذه المقدرات كونها لم تتل حظاً من الدراسة من قبل الباحثين في المجال الرياضي وفي مجال

(1) مثنى حازم نايف المولى ؛ الخصائص الريادية وفق بعض المتغيرات الشخصية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمدرسو التربية الرياضية من وجهة نظر مدرء المدارس : (أطروحة دكتوراه غير منشورة ،جامعة الموصل ،كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ،2015) ص21.

(2) جمال محمد علي ؛ الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة ، ط1 : (القاهرة ، مركز الكتاب للنشر ، 2007) ص101.

المنتديات الرياضية بشكل خاص ، فالدراسات في هذا الموضوع لا زالت محدودة وغير كافية، لذا يمكن تلخيص مشكلة البحث في التساؤل الآتي :

- ما هو مستوى التمكين الإداري لمنتديات الشباب والرياضة من وجهة نظر ملاكاتها الإدارية والفنية ؟

1-3 أهداف البحث:

- بناء مقياس للتمكين الإداري للملاكات الإدارية والفنية لمنتديات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين.
- التعرف على مستوى أبعاد التمكين الإداري للملاكات الإدارية والفنية لمنتديات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين.

1-4 مجالات البحث:

- المجال البشري : المللكات الإدارية والفنية العاملة في منتديات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين للعام 2019-2020م.

- المجال المكاني : مقرات منتديات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين.

- المجال الزمني : للفترة من 2019/11/17 ولغاية 2020/9/27م.

2-1 الدراسات النظرية :

2-1-1 التمكين الإداري :

إن مصطلح التمكين من المصطلحات التي ظهرت حديثاً في علم الإدارة وقد حظيت باهتمام كل من المنظمات والمدراء، فهو يعبر عن حرية الأفراد في سلطة أوسع لممارسة الرقابة وتحمل المسؤوليات من خلال استخدام قدراتهم وتشجيعهم لاتخاذ القرار بالمعنى الواسع.

كما إن موضوع التمكين من المواضيع المهمة والتي غزت الساحة الإدارية وأثارت الجدل حول كل من مفهومه وماهيته، فهو مفهوم كثير الأبعاد، ومتعدد الاستعمالات ، ولا يقتصر تداوله على الفكر الإداري وإنما يتعداه إلى تخصصات وفروع معرفية أخرى، إن التعريفات التي تناولت مفهوم التمكين قد تعددت بتعدد الكتاب والباحثين، فمنهم من أشار إليه بأنه (من وسائل الإدارة)، ومنهم من (وضعه كآلية لنظرة فلسفية)، في حين إن البعض اعتبره (ممارسة ثقافية، بتشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات).

لذا يمكن أن نعرف التمكين على أنه:

- أو هو "العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم ، ومعارفهم وزيادة مهاراتهم ، وتنمية قدراتهم الفردية ، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة"⁽¹⁾.
- أو هو "إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة حسب الوصف الوظيفي الخاص بها ومن ناحية أخرى هو منح الموظفين حرية المشاركة وإبداء الرأي واتخاذ القرارات في أمور من سياق الوظيفة"⁽²⁾.
- ويعرف أيضاً بأنه إحدى المبادرات الفعالة التي يعمل بها القادة في المنظمة اتجاه كل العاملين والتي تؤدي إلى منحهم مزيداً من السلطات في أداء أعمالهم مع تعهد العاملين بالاستخدام الفعال لهذه السلطات⁽¹⁾.

(1) خالد سلمان الرشودي؛ مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه : (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، 2009) ص10.

(2) أبو بكر بو سالم؛ اثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي _ دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية : (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، 2010) ص6.

2-1-2 منتديات الشباب والرياضة :

طبقاً إلى آراء الباحثين والكتاب فقد تنوعت مفاهيم منتديات الشباب والرياضة وكل حسب رأيه سواء من حيث الدور الذي تقدمه في بناء شخصية الفرد أو الخدمات التي توفرها له، حتى تتحقق الأهداف التربوية والترويحية، ويكون المجتمع قادراً على تحمل المسؤولية .

ويقصد بمنتديات الشباب أيضاً في أبسط معانيها بأنها "المؤسسات التي تسهم بفاعلية في تكوين الشخصية المتكاملة للشباب، لأداء دورهم في إحداث التنمية الشاملة، حيث تقوم بدورها في صورة مهنية بمعنى أنها تركز على قاعدة علمية لها طرائق وأساليب عمل فنية ومعايير أخلاقية ومهارات أساسية وتطبيقية تحتاج إلى مختصين مؤهلين تربوياً واجتماعياً، ويتم إعدادهم إعداداً خاصاً للعمل بمنتديات الشباب، وتسعى إلى تحقيق أهداف الرعاية التنموية التي تعمل على النهوض بالشباب"⁽²⁾.

ويرى (الغدران، 2008)⁽³⁾ أن منتديات الشباب والرياضة "مؤسسات حكومية تتبع إدارياً ومالياً إلى وزارة الشباب والرياضة مزودة بلوازم مناسبة لتنفيذ البرامج الشبابية، ويعمل فيها كادر من الموظفين، يتردد عليها الشباب ضمن الفئة العمرية (12-24) عام وتعمل ضمن الفترة المسائية والعطل الرسمية والخاصة بطلاب المدارس".

وعرفها (زيدان، 2010)⁽⁴⁾ "بأنها مؤسسات تنموية تعمل لخدمة الشباب، وتهيئ فرص استثمار مناسبة وقت فراغهم في مختلف الأنشطة الرياضية والثقافية والاجتماعية لإشباع حاجاتهم وتنمية هواياتهم وميولهم تحت إشراف قيادات متخصصة". ويرى الباحثان إن منتديات الشباب والرياضة هي مؤسسات حكومية منظمة، غايتها خدمة الشباب واستثمار أوقات فراغهم ببرامج تعمل على تنمية قابلياتهم ومداركهم الذهنية والبدنية، وتعمل على صقل المواهب والهوايات المختلفة لديهم وتعودهم على تحمل المسؤولية وتعزيز روح التعاون بينهم وتعمق الوعي الثقافي لديهم، وذلك من خلال البرامج الخاصة بالمهرجانات والمؤتمرات المحلية والأعياد وإقامة الندوات والمناظرات الثقافية والمسابقات الرياضية ومسابقات الهوايات والأنشطة الأخرى، والتي تعمل على غرس المفاهيم والقيم الأصيلة في نفوس الشباب، وتسهم في تشكيل الشباب الواعي والصالح في المجتمع، وتعمق انتمائهم للوطن والتضحية في سبيله.

3- إجراءات البحث :

3-1 منهج البحث :

استخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوب المسح والارتباط لملاءمته وطبيعة مشكلة الدراسة الحالية.

3-2 مجتمع البحث وعينته :

تكون مجتمع البحث من الملاكات الإدارية والفنية العاملة في منتديات الشباب و الرياضة في محافظة صلاح الدين والبالغ عددها (16) منتدياً موزعة في عموم أنحاء المحافظة ، وقد بلغ عدد الملاكات الإدارية والفنية في هذه المنتديات (215) موظفاً ،

(1) أيمن حسن ديوب ؛ تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات - دراسة ميدانية : (مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، جامعة دمشق، المجلد 30 ، العدد 1 ، 2014) ص204.

(2) إبراهيم عصمت مطاوع ؛ التجديد التربوي، أوراق عربية وعالمية : (القاهرة ، دار الفكر العربي ، 1997) ص50.

(3) وجيه محمد قاسم الغدران ؛ اثر برنامج إرشاد جمعي قائم على المهارات الحياتية في تنمية مفهوم الذات ومركز الضبط لدى أعضاء المراكز الشبابية : (رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، كلية التربية الرياضية، 2008) ص25-26.

(4) مصطفى محمد قاسم زيدان؛ اسهام مراكز الشباب في تدعيم قيم المواطنة لدى الشباب القائمين على خدمات وبرامج الشباب : (جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، 2010) ص18 - 19.

وتكونت عينة البحث من (180) موظفا يمثلون ما نسبته (83,720%) من مجتمع البحث الكلي بعد استبعاد (35) موظفا (25) موظفا لكونهم ليسوا من ضمن الملاكات الإدارية والفنية بالإضافة إلى (10) موظفين لعدم تواجدهم أثناء توزيع المقياسين ، وتم تقسيم العينة إلى قسمين (عينة بناء ، وعينة تطبيق) .

3-2-1 عينة البناء :

ضمت هذه العينة (150) موظفاً من الملاكات الإدارية والفنية في منتديات الشباب ، والرياضة في محافظة صلاح الدين اختيرت بالطريقة العشوائية (بالقرعة) وقد مثلت ما نسبته (767,69%) من عينة الدراسة الكلية حيث يشير (طشطوش ، 2001)⁽¹⁾ إلى " أن يختار الباحث أفراد العينة حسب ما يراه مناسباً لتحقيق هدف معين ، لذلك يتم اختيار الأفراد لتحقيق مراد البحث " .

3-2-2 عينة التطبيق :

ضمت هذه العينة (30) موظفاً من الملاكات الإدارية والفنية في منتديات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين وقد مثلت ما نسبته (953,13%) من عينة الدراسة الكلية إذ يشير (ميخائيل ، 2001)⁽²⁾ إلى أن " حجم العينة يجب أن يكون ما بين (10-15%) من حجم المجتمع الأصلي " وهذا ما أكدته (القصاص ، 2007)⁽³⁾ حيث يشير إلى أن "حجم العينة في حدود 10-15% يبدو ملائماً في معظم الدراسات والبحوث" .

3-3 أداة البحث :

للحصول على البيانات المتعلقة بتحقيق اهداف البحث أستوجب ذلك من الباحثان بناء مقياس التمكين الإداري للملاكات الإدارية والفنية لمنتديات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين .

3-3-1 بناء مقياس التمكين الإداري للملاكات الإدارية والفنية:

نظراً لعدم وجود مقياس مناسب لقياس التمكين الإداري للملاكات الإدارية والفنية لمنتديات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين ، ولغرض التوصل إلى أهداف البحث تطلب بناء مقياس التمكين الإداري ، وقد أتبع الباحثان الخطوات العلمية التي تعينه على بناء المقياس وكالاتي:

3-3-1-1 تحديد أبعاد المقياس:

من خلال مراجعة الأطر النظرية والاطلاع على البحوث والأدبيات والمصادر العلمية الخاصة بموضوع التمكين الإداري وجد الباحثان إن هناك اتفاقاً شبه تام بين الخبراء على تحديد أبعاد التمكين الإداري بخمس محاور وهي (تفويض السلطة ، المشاركة في اتخاذ القرار ، الحوافز ، وضوح الهدف ، التدريب وتنمية السلوك الإبداعي) ، وتم أعداد استبيان مغلقه تضمنت هذه المحاور وتوزيعها على مجموعة من السادة ذوي الخبرة والاختصاص في العلوم الرياضية والإدارية لمعرفة آرائهم حول مدى صلاحية أبعاد المقياس .

بعد تحليل آراء الخبراء تبين حصول جميع المحاور على نسبة الاتفاق المطلوبة وهي (75%) فأكثر لذا اعتمدها الباحثان كمحاور للتمكين الإداري للملاكات الإدارية والفنية .

(1) سليمان محمد طشطوش ؛ أساسيات المعاينة الإحصائية : (عمان، دار الشرق للنشر، 2001) ص37.

(2) امطانيوس ميخائيل ؛ القياس والتقويم في التربية الحديثة : (سوريا، دمشق، مطبعة نفحة أخوان، 2001) ص104.

(3) مهدي محمد القصاص ؛ مبادئ الإحصاء والقياس الاجتماعي : (مصر، المنصورة، عامر للطباعة والنشر، 2007) ص104.

3-3-1-2 صياغة فقرات أبعاد المقياس:

بعد تحديد أبعاد المقياس واستناداً إلى تحليل محتوى المصادر والبحوث والمراجع العلمية المختصة في مجال التمكين الإداري وبما يتلاءم مع طبيعة عمل عينة البحث، تمت صياغة عدد من الفقرات بما يناسب كل محور من محاور التمكين الإداري وبشكل يتوافق مع طبيعة عمل المنتديات ، وبذلك اشتمل المقياس بطبيعته الأولية على (42) فقرة موزعة على الأبعاد الخمسة وهي (تفويض السلطة ، المشاركة في اتخاذ القرار ، الحوافز ، وضوح الهدف ، التدريب وتنمية السلوك الإبداعي) وبواقع (9 ، 10 ، 8 ، 7 ، 8) فقرة على التوالي.

وقد تم مراعاة عدة جوانب في صياغة الفقرات⁽¹⁾ :

- أن يكون محتوى الفقرة واضحاً وصريحاً ومباشراً.
- الابتعاد عن التعبيرات اللغوية المعقدة والمربكة في الفقرة.
- أن تحتوي الفقرة على المتطلبات الضرورية التي تساعد المجيب على انتقاء الإجابة المناسبة لها.
- أن تثير المجيب بحيث تدفعه إلى الإجابة بشكل صريح.
- يفضل عدم استخدام الفقرات (العبارات) الطويلة.
- أن تحتوي الفقرة على فكرة واحدة فقط.
- أن تكون بدائل الإجابة قصيرة قدر الإمكان.

3-3-1-3 تحديد طريقة الإجابة على الفقرات :

استخدم الباحثان أسلوب (ليكرت) لصياغة الفقرات وذلك للأسباب التالية⁽²⁾ :

- سهولة التصحيح والبناء .
 - تبين دقة انحياز الفرد نحو الموضوع .
 - تسمح بأكثر تباين بين الأفراد.
 - عادة تكون ذات درجات ثبات عالية.
- لذلك صيغت بدائل الإجابة على متغيرات المقياس وفق هذه الطريقة ، حيث يتطلب من موظفي الملاكات الإدارية والفنية أن يسجل درجة موافقته أو عدمها على كل فقرة من خلال اختيار بديل ، لذا أقترح الباحثان بدائل الإجابة التالية (5)
- ، 4 ، 3 ، 2 ، 1) على التوالي.

3-3-1-4 صدق المقياس:

إن الصدق هو أحد أهم الخصائص التي يجب . الاهتمام بها في بناء المقاييس ، فصدق المقياس يتعلق بالهدف . الذي بني المقياس من أجله⁽³⁾ ، وقد استخدم الباحثان أنواع الصدق التالية:

3-3-1-4-1 الصدق الظاهري:

(1) محمد احمد الخطيب واحمد حامد الخطيب ؛ الاختبارات والمقاييس النفسية ، ط1: (الأردن، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2011) ص47-48.

(2) خليل ميخائيل معوض ؛ علم النفس الاجتماعي : (الإسكندرية ، دار المفكر الجامعي ، 2000) ص269.

(3) صلاح الدين محمود علام ؛ الاختبارات والمقاييس التربوية والنفسية ، ط1: (عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2006) ص186.

بعد تحديد الأبعاد وصياغة فقراتها بصورتها الأولية والبالغ عددها (42) فقرة تم التحقق من صدقها الظاهري ، حيث قام الباحثان بعرضها على نفس مجموعة السادة الخبراء للمدة من 2020/1/1 ولغاية 2020/1/21 لغرض تقييمها والحكم على مدى ملاءمة الفقرات وبدائل الإجابة المقترحة ، فضلاً عن إجراء التعديلات المناسبة من خلال (إضافة أو حذف أو إعادة صياغة الفقرات) وبما يلائم عينة البحث وهدف الدراسة ، وبعد الاطلاع على آراء السادة ذوي الخبرة والاختصاص تم حصول اتفاق الخبراء على صلاحية الفقرات وبدائل الإجابة وأوزانها ، كما انه بناءً على تحليل إجابة الخبراء حول الفقرات تم تعديل صياغة بعض الفقرات.

3-3-1-4-2 التطبيق الاستطلاعي الأولي للمقياس:

طبق المقياس بصورته الأولية المكون من (42) فقرة على عينة من أفراد الملاكات الإدارية والفنية العاملة في منتديات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين بصفة موظف حكومي مؤلفة من (16) موظفاً موزعين على (4) منتديات تم سحبها بالطريقة العشوائية (القرعة) من عينة البناء البالغ عددها (150) موظفاً للمدة من 2020/3/1 ولغاية 2020/3/15. وقد قام الباحثان بالتطبيق الأول للمقياس بمساعدة فريق العمل المساعد ، حيث استخدم هذا الإجراء للتأكد من وضوح التعليمات والفقرات ، ومدى إمكانية الإجابة على وفق بدائل الإجابة ، وتحديد متوسط زمن الإجابة الذي يستغرقه تطبيق المقياس ، إذ طلب من العينة الإجابة بدقة وموضوعية وإبداء آرائهم وملاحظاتهم إن وجد في الفقرات غموض أو صعوبة فيما يخص فهمها لغوياً أو من ناحية معناها أو صياغتها ، وقد تبين عدم وجود أي غموض حول فقرات المقياس ، كما بلغ متوسط الاستجابة (9) دقائق.

3-3-1-4-3 صدق بناء المقياس :

تم الكشف عن صدق ألبناء لكل فقرة من فقرات المقياس باستخراج (القوة التمييزية للفقرات) (ومعامل الاتساق الداخلي) للمقياس علماً إن هذه الطرائق تعتبر مؤشرات إحصائية لصدق بناء المقياس ، وفي أدناه وصفا للأساليب الإحصائية المستخدمة في التحقق من صدق بناء مقياس التمكين الإداري للملاكات الإدارية والفنية العاملة في منتديات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين.

3-3-1-4-3-1 أسلوب تمييز فقرات المقياس:

أتبع الباحثان الخطوات الآتية في حساب القوة التمييزية⁽¹⁾.

أ - تم استخراج درجة كل فقرة ليتم في ضوء ذلك استخراج الدرجة الكلية لكل استمارة من استمارات عينة صدق البناء والبالغ عددها (150) استمارة.

ب - ترتيب الاستمارات تنازلياً على وفق المجموع الكلي لكل استمارة .

ج - تحديد حجم المجموعتين المتطرفتين العليا والدنيا وبواقع (82) استمارة وبذلك بلغت استمارات المجموعة العليا (41) استمارة وكذلك المجموعة الدنيا (41) استمارة اعتماداً على نسبة (27%). فإذا كانت العينة صغيرة فيمكن تقسيمها بعد ترتيب الدرجات تنازلياً إلى نصفين الأول يمثل المجموعة العليا والنصف الآخر يمثل المجموعة الدنيا ، أما إذا كانت العينة كبيرة فإنه بالإمكان أخذ نسبة (27%) من الدرجات العليا و (27%) من الدرجات الدنيا.

د - إيجاد القيم التائية لكل فقرة من فقرات المقياس بين المجموعتين المتطرفتين العليا والدنيا.

3-3-1-4-3-2 أسلوب معامل الاتساق الداخلي للمقياس:

يقصد بالاتساق الداخلي إن علامة المفحوص على جزء من الاختبار تكون مرتبطة ارتباطاً عالياً بعلامته على الاختبار بشكل كامل⁽²⁾.

(1) محمد مصطفى العبسي ؛ التقويم الواقعي في العملية التدريسية ، ط1: (الأردن ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2010) ص207.

(2) سمير ابو مغلي وعبد الحافظ سلامة ؛ المقياس والتشخيص في التربية الخاصة : (الأردن ، عمان ، دار اليازوري للطباعة والنشر ، 2010) ص43.

ويمكن إيجاده عن طريق إيجاد العلاقة بين فقرات الاختبار والدرجة الكلية للفرد التي تعد معياراً لصدق الاختبار⁽¹⁾ ، وتم حساب معامل ارتباط درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للاستمارة وبدرجة البعد الذي تنتمي إليه. ويمكن من خلال اجراءات القوة التمييزية والتجانس الداخلي ان يستدل على صدق البناء للمقياس ، وبذلك يمتلك المقياس صدقاً بنائياً.

3-3-4-1-3 ثبات المقياس :

لغرض إيجاد الثبات لمقياس التمكين الإداري للملاكات الإدارية والفنية أستخدم الباحثان طريقتين لاستخراج الثبات وهما (طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ) لتقدير سلامة إجراءات البحث.

3-3-4-1-3-3 طريقة التجزئة النصفية:

تم تطبيق هذه الطريقة لاستخدام الثبات من خلال استمارات عينة البناء البالغ عددها (150) استمارة وتضمنت كل منها (42) فقرة إذ قسمت عبارات المقياس على نصفين النصف الأول ضم العبارات ذات التسلسلات الفردية بينما النصف الثاني ضم العبارات ذات التسلسلات الزوجية بحيث أصبح لكل فرد درجتان ، الأولى تمثل مجموع الدرجات للفقرات الفردية والثانية تمثل مجموع درجات الفقرات الزوجية ، وهي الطريقة الأكثر شيوعاً في الاستخدام والاكثر ملائمة للحصول على نصفين متكافئين⁽²⁾.

وتم إيجاد معامل الثبات من خلال معامل الارتباط بيرسون بين درجات نصفي الاختبار ، إذ بلغت قيمة الارتباط بين نصفي الاختبار (0,965) ويشار إلى أن الارتباط بين درجات كل من نصفي الاختبار يعد بمثابة الاتساق الداخلي لنصف الاختبار وليس الاختبار كله⁽³⁾.

وللحصول على معامل الثبات الكلي تم استخدام معادلة سبيرمان براون التصحيحية حيث بلغ الثبات وفقاً لهذه المعادلة (0,982).

3-3-4-1-3-3 طريقة معامل الفا كرونباخ:

تم استخراج الثبات بهذه الطريقة فبلغت قيمة معامل ثبات الفا كرونباخ (0,988) ويعتبر مؤشر جيد على ثبات المقياس ، وبذلك تعد معاملات الثبات جيدة حيث يشير (مروان أبو حويج و آخران ، 2002). إلى أنه " يتراوح معامل الارتباط لثبات الاختبار ما بين (0,70) إلى (0,90)"⁽⁴⁾ ، وبهذا تم تحقق الباحثان من إمكانية اعتماد المقياس بفقراته لقياس التمكين الإداري للملاكات الإدارية والفنية .

3-3-1-5 وصف مقياس التمكين الإداري للملاكات الإدارية والفنية:

تكون مقياس التمكين الإداري بصيغته النهائية من (42) فقرة موزعة على خمسة أبعاد هي (تقويض السلطة ، المشاركة في اتخاذ القرار ، الحوافز ، وضوح الهدف ، التدريب وتنمية السلوك الإبداعي) وبواقع (9 ، 10 ، 8 ، 7 ، 8) فقرات لكل بعد أما

(1) عبد الجليل إبراهيم الزوبعي و آخرون ؛ الاختبارات والمقاييس النفسية : (الموصل ، جامعة الموصل ، 1981) ص43.

(2) محمد احمد عمر وآخرون ؛ المقياس النفسي التربوي : (عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2010) ، ص225.

(3) نبيل جمعة صالح النجار ؛ المقياس والتقويم منظور مع تطبيقات برمجية spss : (الأردن ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2010) ص300.

(4) مروان أبو حويج ؛ المقياس والتقويم في التربية وعلم النفس ، ط1: (عمان ، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، 2002) ص68.

بدائل الإجابة فكانت (تتطبق بدرجة كبيرة جداً ، تتطبق بدرجة كبيرة، تتطبق بدرجة متوسطة، لا تتطبق، لا تتطبق إطلاقاً) وهي تحمل الأوزان (1,2,3,4,5) على التوالي، وتبلغ القيمة العليا للمقياس (210) درجة والقيمة الدنيا (42) درجة .

وقد اعتمدت النسب المئوية الآتية في تفسير مستوى التمكين الإداري للملاكات الإدارية والفنية لمنتديات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين.

1- (80%) فأكثر مستوى مرتفع جداً .

2- من (70%) إلى أقل من (80%) مستوى مرتفع .

3- من (60%) إلى أقل من (70%) مستوى متوسط.

4- من (50%) إلى أقل من (60%) مستوى منخفض .

5- أقل من (50%) مستوى منخفض جداً .

وهذه النسب تم اعتمادها في دراسات عديدة منها دراسة (الدليمي، 2012)⁽¹⁾ وقد تم إعادة توزيع الفقرات توزيعاً عشوائياً منتظماً حتى تكون جاهزة لعملية التطبيق.

3-3-3 التطبيق النهائي للمقياس:

تم تطبيق المقياس المستخدم في البحث (مقياس التمكين الإداري) للملاكات الإدارية والفنية على عينة التطبيق البالغ عددها (30) موظفاً من الملاكات الإدارية والفنية بعد أن قام الباحثان مع فريق العمل المساعد بتزويد أفراد العينة بالمعلومات الخاصة بالإجابة على فقرات المقياس وتم تطبيق المقياس للفترة من 2020/ 6/1 ولغاية 2020/ 7/15

3-4 الوسائل الإحصائية:

1- الوسط الحسابي .

2- الانحراف المعياري .

3- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاستخراج القوة التمييزية لعبارات المقياس.

4- معامل الارتباط البسيط لبيرسون لإيجاد الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وتحديد قوة العلاقة وإيجاد الثبات.

5- معامل الفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس .

6- تحليل الانحدار بطريقة (Stepwise-Enter) لتحديد معنوية تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع وتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً في المتغير التابع .

ثم استخدام الحقيبة الإحصائية (spss) لاستخراج النتائج.

- مقياس النسبة المئوية = (الجزء ÷ الكل) × 100.

- معادله سبيرمان براون لتصحيح ثبات نصف الاختبار = (2 × معامل الثبات) ÷ (1 + معامل الثبات) .

- معادلة المتوسط الفرضي = (مجموع البدائل ÷ عدد البدائل) × عدد الفقرات.

4- عرض النتائج ومناقشتها:

4-1 عرض نتائج الهدف الأول ومناقشتها:

(1) ذاكر محفوظ حامد الدليمي ؛ جودة حياة العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية بكرة السلة في العراق : رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الموصل ، كلية التربية الرياضية ، (2012) ص 61.

وينص الهدف الأول للدراسة على "بناء مقياس للتمكين الإداري للملاكات الإدارية والفنية لمنتديات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين". وقد تم تحقيق هذا الهدف بوصفه هدفاً إجرائياً من خلال الخطوات التي تم ذكرها في إجراءات البحث.

3-4 عرض نتائج الهدف الثاني ومناقشتها:

وينص الهدف الثالث للدراسة على "التعرف على مستوى أبعاد التمكين الإداري للملاكات الإدارية والفنية لمنتديات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين". وبعد معالجة البيانات إحصائياً تم التوصل الى النتائج الواردة في الجدول (1) .

الجدول (1)

يبين الوصف الاحصائي لبعد (تفويض السلطة)

المتغيرات الثانوية	المعالم الاحصائية	س-	± ع	النسبة المئوية	المستوى
تفويض السلطة	X1	3.500	0.731	70	مرتفع
	X2	3.333	0.844	66.66	متوسط
	X3	3.367	0.669	67.34	متوسط
	X4	3.567	0.817	71.34	مرتفع
	X5	3.533	0.730	70.66	مرتفع
	X6	3.533	0.681	70.66	مرتفع
	X7	3.300	0.651	66	متوسط
	X8	3.467	0.629	69.34	متوسط
	X9	3.300	0.877	66	متوسط
	المعدل		3.433	0.737	68.667

يتضح من الجدول (1) ان التمكين الإداري لبعد (تفويض السلطة) كان متوسط إذ بلغ الوسط الحسابي (3.433) والانحراف المعياري (0.737) لجميع عبارات البعد، بينما بلغت الأوساط الحسابية للعبارات (3.500 ، 3.333 ، 3.367 ، 3.567 ، 3.533 ، 3.533 ، 3.300 ، 3.467 ، 3.300) على التوالي والانحرافات المعيارية بلغت (0.731 ، 0.844 ، 0.669 ، 0.817 ، 0.730 ، 0.618 ، 0.651 ، 0.629 ، 0.877) على التوالي اذ حصلت الفقرات (2 ، 3 ، 7 ، 8 ، 9) مستوى (متوسط) ناتج عن نسبة مئوية تراوحت ما بين (66% - 69,34%) والأوساط الحسابية لها انحصرت ما بين (3.300 - 3.467). إن عدم ثقة بعض الإدارات بأداء العاملين وقلة توفر الموارد والآلات في المنتديات وعدم تغيير صلاحيات العاملين فضلاً عن إشراك العاملين في صلاحيات الشخص المفوض، هذه الأسباب تولد إرباك لدى العاملين في العمل وتجعل التفويض غير واضح مما يؤثر سلباً على أداء مهامهم، حيث أشارا (فاروق وعبد المجيد، 2005)⁽¹⁾ إن من معوقات التفويض عدم استقرار أساليب الأداء وعدم كفاية وسائل التنسيق والرقابة وعدم تحديد واجبات الوظائف وسلطاتها بوضوح. كما إن الثقة الإدارية مهمة جداً لأي منظمة لا سيما وأنها تحقق ميزات جوهرية في دعمها ودفعها نحو تحقيق أهدافها بكل كفاءة وفعالية⁽²⁾.

كما حصلت الفقرات (1 ، 4 ، 5 ، 6) على مستوى (مرتفع) ناتج عن نسبة مئوية تراوحت ما بين (70% - 71,34%) وأوساط حسابية انحصرت ما بين (3,500 - 3,567). وتدل هذه النتائج الايجابية إن المنتديات تمنح ملاكاتها درجة كافية من السلطة لتغيير بعض مهامهم وإشراكهم في اتخاذ بعض القرارات وتعطيهم حرية التصرف في أداء المهام مما يعزز

(1) فاروق فليح وعبد المجيد السيد؛ السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2: (الأردن، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005) ص337.

(2) شادي حمدان عطية المصري؛ متطلبات التمكين من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة : (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر / غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2015) ، ص29.

لديهم المهارات الكامنة والاستفادة منها ويعطيهم الانفتاح والتفكير في ادخال الأنشطة الجديدة إلى المنتديات من اجل التطوير المستمر ، مما يولد لديهم الإحساس بالمسؤولية والثقة المتبادلة بين المدراء والمرؤوسين وهذا التصور يتفق مع ما أشار إليه (الحلو ، 2010)⁽¹⁾ ان تفويض السلطة للمرؤوسين والوقوف على النتائج، كل ذلك يولد الثقة المتبادلة بين الطرفين كما يولد الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه.

الجدول (2)

يبين الوصف الاحصائي لبعد (المشاركة في اتخاذ القرار)

المستوى	النسبة المئوية	$\pm$ ع	س ⁻	المعالم الاحصائية	المتغيرات الثانوية
مرتفع	72.000	0.621	3.600	X1	المشاركة في اتخاذ القرار
متوسط	69.333	0.681	3.467	X2	
مرتفع	74.000	0.837	3.700	X3	
مرتفع	72.000	0.675	3.600	X4	
مرتفع	73.333	0.802	3.667	X5	
مرتفع	72.667	0.669	3.633	X6	
مرتفع	72.000	0.770	3.600	X7	
متوسط	69.333	0.776	3.467	X8	
متوسط	66.667	0.802	3.333	X9	
مرتفع	70.667	0.681	3.533	X10	
مرتفع	71.2	0.731	3.56	المعدل	

يتضح من الجدول (2) ان التمكن الاداري لبعد (المشاركة في اتخاذ القرار) كان مرتفع إذ بلغ الوسط الحسابي (3.56) والانحراف المعياري (0.731) لجميع عبارات البعد، بينما بلغت الاوساط الحسابية للعبارات (3.600 ، 3.467 ، 3.700 ، 3.600 ، 3.667 ، 3.633 ، 3.600 ، 3.467 ، 3.333 ، 3.533) على التوالي والانحرافات المعيارية (0.621 ، 0.681 ، 0.837 ، 0.675 ، 0.802 ، 0.669 ، 0.770 ، 0.776 ، 0.802 ، 0.681) على التوالي إذ حصلت الفترات (1 ، 3 ، 4 ، 5 ، 6 ، 7 ، 10) مستوى (مرتفع) ناتج عن نسبة مئوية تراوحت ما بين (66,67% - 74,00%) وأوساط حسابية تراوحت ما بين (3,533 _ 3,700). وهذا يدل على ان منتديات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين تتقبل مقترحات وآراء ملاكاتها الإدارية والفنية وتمنحهم المشاركة في اتخاذ القرارات واخذ آراءهم في حل المشكلات وهذا بدوره يشجع العاملين على التعبير عن آرائهم ويعزز روح التعاون الانساني والثقة المتبادلة بين المدراء والعاملين، حيث أشار (نواف كنعان ، 2009)⁽²⁾ إلى أن إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات تتيح لهم المجال للتعبير عن آراءهم والاسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهم او تمس نشاطاتهم او تؤثر في ظروف عملهم.

(1) عبد العزيز محمد الحلو ؛ اثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين - دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة ، 2010) ص17.

(2) نواف كنعان ؛ اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط8: (الأردن، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009) ص233.

كما حصلت الفقرات (2، 8، 9) مستوى (متوسط) ناتج عن نسبة مئوية تراوحت ما بين (66,667% - 69,333%) واوساط حسابية تراوحت ما بين (3,333 - 3,467). وتعزى هذه النتائج الإحصائية إلى عدم امتلاك المقترحات الكافية والناضجة من قبل بعض العاملين، إضافة إلى قلة خبرتهم في العمل وفي التعبير عن آرائهم مما يؤثر سلباً على تحسين العمل وكفاءة القرار، حيث أشارا (حجه وخلف ، 2010)⁽¹⁾ إلى أن المشاركة في صنع القرار قد تؤدي إلى انخفاض في كفاءة القرار إذا لم تتوفر الخبرة الكافية لدى العاملين المشاركين في صنع القرار .

الجدول (3)

يبين الوصف الإحصائي لبعدها (الحوافز)

المتغيرات الثانوية		المعالم الاحصائية		س -	± ع	النسبة المئوية	المستوى
العوامل	X1	3.733	0.740	74.667	مرتفع		
	X2	3.467	0.819	69.333	متوسط		
	X3	2.933	1.015	58.667	منخفض		
	X4	3.033	0.928	60.667	متوسط		
	X5	3.467	0.900	69.333	متوسط		
	X6	3.367	0.556	67.333	متوسط		
	X7	3.467	0.571	69.333	متوسط		
	X8	3.633	0.765	72.667	مرتفع		
المعدل		3.388	0.787	67.750	متوسط		

يتضح من الجدول (3) ان التمكين الاداري لبعدها (الحوافز) كان متوسط إذ بلغ الوسط الحسابي (0,787) والانحراف المعياري (3,388) لجميع عبارات البعد، بينما بلغت الاوساط الحسابية للعبارات (3,733 ، 3,467 ، 2,933 ، 3,033 ، 3,467 ، 3,367 ، 3,467 ، 3,633) على التوالي والانحرافات المعيارية (0,740 ، 0,819 ، 1,015 ، 0,928 ، 0,900 ، 0,556 ، 0,571 ، 0,765) على التوالي اذ حصلت الفقرات (2، 4، 5، 6، 7) مستوى (متوسط) ناتج عن نسبة مئوية تراوحت ما بين (60,667% - 69,333%) والاوساط الحسابية تراوحت ما بين (3,033 - 3,467). ان قلة دعم العاملين وآلية نظام الترقيات غير المجزي وعدم توفر الظروف الملائمة للعاملين حيث نقص الموارد والآلات يشير الى قلة اهتمام المنتديات ببعدها الحوافز لا سيما المالية والمادية مما ينعكس سلباً على كفاءة العاملين ويؤثر على انجازهم ويؤدي الى قلة التنافس بين العاملين والتراخي في اداء المسؤوليات التي تقع على عاتقهم، حيث ذكرنا (اندراس ومعاينة، 2008)⁽²⁾ حتى يكتب لجهود التمكين النجاح يجب ان يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة حيث يجب ان تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تحسين أداء العمل من خلال فرق العمل فاهم عناصر الدعم الاساسية المساندة للتمكين تتمثل في ايجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني.

كما حصلت الفقرتين (1، 8) مستوى (مرتفع) ناتج عن نسبتيين مؤبتيين بلغتا (74,667% _ 72,667%) ووسطين حسابيين بلغا (3,733 - 3,633). وتعزى هذه النتائج الايجابية إلى ان ادارات المنتديات تقدر الانجازات التي

(1) حجه حجا وخلف علي ؛ اتخاذ القرارات الادارية ، ط1: (عمان، دار فنديل للنشر، 2010) ص224 _ 225.

(2) رامي اندراوس وعادل معاينة؛ الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، ط2 : (اربد، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 2008) ص163.

يقوم بها العاملين وتعمل على تشجيعهم في تقديم ما هو جديد من اجل تطوير المنتديات, إذ تعتبر من أنواع الحوافز المعنوية التي تعمل على رفع كفاءة العاملين وتحسن سلوكهم لتقديم افضل انجاز يخدم اهداف المنتدى، حيث يشير (بريشان معروف ، 2012)⁽¹⁾ "ان من اهم مداخل رفع كفاءة العنصر البشري هو مدخل التحفيز و يهدف التحفيز الى التأثير في سلوك العاملين وتوجيه هذا السلوك الوجهة المرغوبة بما يكفل التحقيق الأمثل لأهداف المنظمة".

كما حصلت الفقرة (3) مستوى (منخفض) ناتج عن نسبة مئوية بلغت (58,667%) ووسط حسابي قدره (2,933). وتعزى هذه النتيجة إلى أن الجهود التي يبذلها العاملين لا تتناسب مع المكافآت, حيث يقوم العاملين في المنتديات ببذل مجهود كبير في استثمار أوقات فراغ الشباب وتقديم لهم الخدمات وتنظيم أنشطتهم وفعالياتهم المختلفة إذ يمارس الشباب في المنتديات أنواع مختلفة من الألعاب والهوايات والفنون والبرامج المختلفة ويبرز دور العاملين كمحور فعال وأساسي في هذه الأنشطة, حيث يذكر (إبراهيم جبار, 2016)⁽²⁾ إن الأفراد مصدر قوة المنظمة والاعتناء بتتميتهم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً, ولتكن المكافآت على أساس الجدارة واللياقة.

الجدول (4)

يبين الوصف الاحصائي لبعد (وضوح الهدف)

المعالم الاحصائية		س ⁻	± ع	النسبة المئوية	المستوى
المتغيرات الثانوية					
وضوح الهدف	X1	3.533	0.571	70.667	مرتفع
	X2	3.500	0.682	70.000	مرتفع
	X3	3.600	0.563	72.000	مرتفع
	X4	3.900	0.712	78.000	مرتفع
	X5	3.667	0.711	73.333	مرتفع
	X6	3.633	0.718	72.667	مرتفع
	X7	3.467	0.571	69.333	متوسط
المعدل		3.614	0.647	72.286	مرتفع

يتضح من الجدول (4) ان التمكين الاداري لبعد (وضوح الهدف) كان مرتفع إذ بلغ الوسط الحسابي (3,614) والانحراف المعياري (0,647) لجميع عبارات البعد، بينما بلغت الاوساط الحسابية للعبارات (3,533 ، 3,500 ، 3,600 ، 3,900 ، 3,667 ، 3,633 ، 3,467) على التوالي والانحرافات المعيارية (0,571 ، 0,682 ، 0,563 ، 0,712 ، 0,711 ، 0,718 ، 0,571) على التوالي إذ حصلت الفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 6) مستوى (مرتفع) ناتج عن نسبة مئوية تراوحت ما بين (70,000% _ 78,000%) وأوساط حسابية تراوحت ما بين (3,500 _ 3,900). ان هذه النتائج الايجابية تدل على ان العاملين في منتديات الشباب لديهم الرؤية الكاملة عن الخطة العامة للمنتدى ويمتلكون تصور واضح عن اهدافه ما يجعلهم يمتلكون معرفة كافية عن حقوقهم وواجباتهم داخل المنتدى والنظر بطريقة مختلفة لارتباطاتهم بأعمالهم كمشاركين في العمل وهذا يعطيهم خبرات جديدة تجعلهم اكثر قدرة على ادراك الاداء وتحديد الاتجاه نحو اهداف

(1) بريشان معروف جميل؛ تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة: (اربد، دار الكتاب الثقافي للنشر ، 2012) ص30.

(2) إبراهيم جبار عثمان؛ الضغوط المهنية وعلاقتها في تحقيق الإبداع الرياضي لدى لاعبي بعض فعاليات ألعاب المضرب: (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، كلية التربية الأساسية، 2016) ص36.

موحدة ، حيث اشارا (سماح واسيل ، 2007)⁽¹⁾ إلى ان معرفة العاملين لرسالة المنظمة إضافة إلى أهدافها واستراتيجياتها يؤدي إلى شعورهم بالقدرة على التصرف ذاتيا، بدل من انتظارهم الأوامر الموجهة من الإدارة العليا، والذي من شأنه أن يساهم في معالجة وإدارة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها للوصول إلى الحل.

كما حصلت الفقرة (7) مستوى (متوسط) ناتج عن نسبة مئوية بلغت (69,333 %) ووسط حسابي بلغ (3,467). وتعزى هذه النتيجة إلى ترك المجال للأفراد حتى يبحثوا بأنفسهم عن المعلومات الجديدة والاطلاع على كل ما هو حديث من أجل تطوير انفسهم وتحسين ثقافتهم العلمية والابتعاد عن الاتكال على الإدارات، حيث أشار(شادي حمدان، 2015)⁽²⁾ إلى انه كلما زادت خبرة الفرد ومهاراته ومكتسباته المعرفية ازدادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر، وبالتالي يمكن الفرد ويمنح حرية في التصرف والمشاركة.

الجدول (5)

يبين الوصف الاحصائي لبعد (التدريب وتنمية السلوك الابداعي)

المستوى	النسبة المئوية	± ع	س -	المعالم الاحصائية	المتغيرات الثانوية
متوسط	68.000	0.855	3.400	X1	التدريب وتنمية السلوك الابداعي
متوسط	69.333	0.776	3.467	X2	
مرتفع	72.000	0.814	3.600	X3	
مرتفع	72.667	0.669	3.633	X4	
مرتفع	71.333	0.817	3.567	X5	
متوسط	69.333	0.819	3.467	X6	
متوسط	69.333	0.681	3.467	X7	
مرتفع	72.667	0.765	3.633	X8	
مرتفع	70.583	0.775	3.529	المعدل	

يتضح من الجدول (5) ان التمكين الاداري لبعد (التدريب وتنمية السلوك الابداعي) كان مرتفع إذ بلغ الوسط الحسابي (3,529) والانحراف المعياري (0,775) لجميع عبارات البعد، بينما بلغت الاوساط الحسابية للعبارات (3,400 ، 3,467 ، 3,600 ، 3,633 ، 3,567 ، 3,467 ، 3,467 ، 3,633) على التوالي والانحرافات المعيارية (0,855 ، 0,776 ، 0,814 ، 0,669 ، 0,817 ، 0,819 ، 0,681 ، 0,765) على التوالي إذ حصلت الفقرات (3، 4، 5، 8) مستوى (مرتفع) ناتج عن نسبة مئوية تراوحت ما بين (71,333 % _ 72,667 %) واوساط حسابية تراوحت ما بين (3,567 _ 3,633). وهذه النتائج الايجابية تدل على ان البرامج التدريبية تسهم في تطوير قدرات العاملين داخل المنظمات وتمكنهم من اداء اعمالهم بكفاءة وهم يتبادلون الخبرات والمعلومات فيما بينهم وتتاح لهم الفرص اللازمة لتطوير مهاراتهم، وهذا بدوره سوف يعمل على تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين ويجعلهم يتمتعون بكفاءة عالية ويساعدهم في تحسين فهمهم لأهداف المنتدى وتوضيح ادوارهم فيه ويساهم في حل مشاكل العمل ويعطي العاملين القدرة على مواجهة التغيرات، حيث يذكر(شادي حمدان ، 2015)⁽³⁾ ان التدريب ضروري كونه احد متطلبات التمكين، حيث يمنح العاملين

(1) سماح مؤيد محمود واسيل هادي محمود؛ اثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير - دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: (مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد السابع الستون ، 2007) ، ص 200.

(2) شادي حمدان عطية المصري؛ مصدر سبق ذكره ، 2015 ، ص 17.

(3) شادي حمدان عطية المصري؛ مصدر سبق ذكره ، 2015 ، ص 36 .

مهارات متعددة، ويساهم في القضاء على الروتين في العمل، ويشعر العاملون بالأمان الوظيفي كونه يساهم في تطوير خبراتهم ومهاراتهم لا سيما وأن التدريب يزود العاملين وبشكل أساسي بالكفاءة المطلوبة ويطور امكاناتهم ليتمكنوا من التكيف مع التغيرات الحاصلة، بما يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة وتحقيق اهدافها.

كما حصلت الفقرات (1، 2، 6، 7) مستوى (متوسط) ناتج عن نسبة مئوية تراوحت ما بين (68,000% - 69,333%) والاطواس الحاسبية تراوحت ما بين (3,400 - 3,467). إن عدم إعداد خطة سنوية من قبل العاملين، وعدم السماح لهم بتطوير أنفسهم خارج إطار عملهم، فضلاً عن عدم إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في الدورات التدريبية، يمكن أن نعزو هذه النتائج إلى عدة أسباب منها ضيق الوقت وكثرة انشغال العاملين والظروف الصعبة التي يمر بها البلد لا سيما الأوضاع الأمنية غير المستقرة وكثرة الأزمات فضلاً عن قلة إقامة الدورات التدريبية في المنتديات بسبب قلة توفر الأجهزة والأدوات التدريبية، حيث يشير (مثنى حازم، 2015)⁽¹⁾ إلى أن الوقت يمثل أحد أهم الموارد التي تتاح لتنفيذ أي عمل وتحقيق أي هدف في أي هيئة رياضية أو غير رياضية، وأول ما يؤثر في كفاءة العمل بالهيئات الرياضية هو تنظيم واستثمار الوقت حتى يستطيع الفرد الاستفادة من الوقت المتاح له في انجاز الأعمال المطلوبة منه بكفاءة ودقة. وذكر (الطعاني، 2002)⁽²⁾ انه عند الشروع في عملية التدريب وتنفيذها لا بد أن نأخذ بعين الاعتبار جميع العناصر والقوى والعوامل التي تؤثر في عملية التدريب. وأضاف (الصرفي، 2009)⁽³⁾ إن من مشكلات التدريب مشكلة الميزانية ففي الغالب تكون قليلة لا تكفي لتحقيق الأغراض التدريبية المطلوبة.

5- الاستنتاجات والتوصيات :

5 - 1 الاستنتاجات :

- 1- تم بناء مقياس التمكين الإداري لمنتديات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين.
- 2- حصلت منتديات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين في مستوى ابعاد التمكين الإداري على ما يأتي :
- (تفويض السلطة) حققت مستوى متوسط، (المشاركة في اتخاذ القرار) حققت مستوى مرتفع (الحوافز) حققت مستوى متوسط (وضوح الهدف) حققت مستوى مرتفع (التدريب وتنمية السلوك الإبداعي) حققت مستوى مرتفع.
- 3- ان اعلى علاقة معنوية ظهرت بين بعد الطاقة والمشاركة في اتخاذ القرار .

5 - 2 التوصيات :

أوصى الباحثان بما يأتي :

- 1- تطبيق مقياس التمكين الإداري على منتديات العراق لمعرفة مستوى التمكين الإداري لتلك المنتديات.
- 2- أن تحرص إدارات المنتديات على تعزيز الاهتمام بملاكاتها من خلال إقامة علاقات إنسانية أكثر قوة معهم وتطويرهم وإعطاءهم حرية أوسع في العمل وتحفيزهم وتحقيق رضاهم وتنمية شعورهم بالمسؤولية وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير مناخ عمل أكثر جودة للإسهام في رفع روحهم المعنوية وزيادة تماسكهم.
- 3- تدعيم جانب التحفيز لدى العاملين في المنتديات من خلال زيادة التخصيص المالي في ميزانية مديرية الشباب والرياضة لهذا المحور .

(1) مثنى حازم نايف المولى؛ مصدر سيق ذكره، 2015 ، ص 47.

(2) حسن احمد الطعاني؛ التدريب مفهومه، فعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، ط2: (الأردن، عمان، دار الشرق للنشر والتوزيع، 2002) ص31.

(3) محمد عبد الفتاح الصرفي؛ التدريب الإداري : (الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009) ص72.

4- العمل على تهيئة كافة المستلزمات الخاصة بالأنشطة المختلفة في المنتديات من خلال توفير التجهيزات والأدوات والمستلزمات التي يحتاجها العاملين.

المصادر :

- إبراهيم جبار عثمان؛ الضغوط المهنية وعلاقتها في تحقيق الإبداع الرياضي لدى لاعبي بعض فعاليات ألعاب المضرب:(رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، كلية التربية الأساسية، 2016).
- إبراهيم عصمت مطاوع ؛ التجديد التربوي، أوراق عربية وعالمية : (القاهرة ، دار الفكر العربي ، 1997).
- أبو بكر بو سالم؛ اثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي _ دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية : (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، 2010).
- امطانيوس ميخائيل ؛ القياس والتقييم في التربية الحديثة : (سوريا، دمشق، مطبعة نفحة أخوان، 2001).
- أيمن حسن ديوب ؛ تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات - دراسة ميدانية : (مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، جامعة دمشق، المجلد 30 ، العدد 1 ، 2014).
- بريشان معروف جميل؛ تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة : (أربد، دار الكتاب الثقافي للنشر ، 2012).
- جمال محمد علي ؛ الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة ، ط1 : (القاهرة ، مركز الكتاب للنشر ، 2007).
- حجه حجا وخلف علي ؛ اتخاذ القرارات الادارية ، ط1: (عمان، دار فنديل للنشر ، 2010).
- حسن احمد الطعاني؛ التدريب مفهومه، فعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، ط2: (الأردن، عمان، دار الشرق للنشر والتوزيع، 2002).
- خالد سلمان الرشودي؛ مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه : (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، 2009).
- خليل ميخائيل معوض ؛ علم النفس الاجتماعي : (الإسكندرية ، دار المفكر الجامعي ، 2000).
- ذاكر محفوظ حامد الدليمي ؛ جودة حياه العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في الاتحادات أرياضية الفرعية بكرة السلة في العراق : (رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الموصل ، كلية التربية الرياضية ، 2012).
- رامي اندراوس وعادل معاينة؛ الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، ط2 : (أربد، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 2008).
- سليمان محمد طشطوش ؛ أساسيات المعاينة الإحصائية : (عمان، دار الشرق للنشر، 2001).
- سماح مؤيد محمود واسيل هادي محمود؛ اثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير - دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي : (مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد السابع الستون ، 2007).
- سمير ابو مغلي وعبد الحافظ سلامة ؛ القياس والتشخيص في التربية الخاصة : (الأردن ، عمان ، دار اليازوري للطباعة والنشر ، 2010).
- شادي حمدان عطية المصري؛ متطلبات التمكين من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة : (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر / غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2015).
- صلاح الدين محمود علام ؛ الاختبارات والمقاييس التربوية والنفسية ، ط1: (عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2006).
- عبد الجليل إبراهيم الزوبعي و آخرون ؛ الاختبارات والمقاييس النفسية : (الموصل ، جامعة الموصل ، 1981).

- عبد العزيز محمد الحلو ؛ اثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين - دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة : (رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة ، 2010).
- فاروق فليح وعبد المجيد السيد؛ السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2: (الأردن، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005).
- مثني حازم نايف المولى ؛ الخصائص الريادية وفق بعض المتغيرات الشخصية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمدرسو التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس : (أطروحة دكتوراه غير منشورة ،جامعة الموصل ،كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ،2015).
- محمد احمد الخطيب واحمد حامد الخطيب ؛ الاختبارات والمقاييس النفسية ، ط1: (الأردن، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2011).
- محمد احمد عمر وآخرون ؛ القياس النفسي التربوي : (عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2010).
- محمد عبد الفتاح الصرفي؛ التدريب الإداري : (الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009).
- محمد مصطفى العنسي ؛ التقويم الواقعي في العملية التدريسية ، ط1: (الأردن ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2010).
- مروان أبو حويج ؛ القياس والتقويم في التربية وعلم النفس ، ط1: (عمان ، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، 2002).
- مصطفى محمد قاسم زيدان؛ اسهام مراكز الشباب في تدعيم قيم المواطنة لدى الشباب القائمين على خدمات وبرامج الشباب : (جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، 2010).
- مهدي محمد القصاص ؛ مبادئ الإحصاء والقياس الاجتماعي : (مصر، المنصورة، عامر للطباعة والنشر، 2007).
- نبيل جمعة صالح النجار ؛ القياس والتقويم منظور مع تطبيقات برمجية spss : (الأردن ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2010).
- نواف كنعان ؛ اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط8: (الأردن، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009).
- وجيه محمد قاسم الغدران ؛ اثر برنامج إرشاد جمعي قائم على المهارات الحياتية في تنمية مفهوم الذات ومركز الضبط لدى أعضاء المراكز الشبابية : (رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، كلية التربية الرياضية ، 2008).

References :

- Abdulaziz Muhammad Al-Hilu; **The Impact of Delegation of Powers on Development of Administrative Skills for Employees - A Field Study on Palestinian Universities in the Gaza Strip** (Unpublished Master Thesis, Islamic University, College of Commerce, 2010).
- Abdul-Jalil Ibrahim Al-Zobaie and others; **Psychological tests and measures**: Mosul, University of Mosul, 1981.
- Abu Bakr Abu Salem; **The effect of empowering workers in organizational loyalty - a field study on the Algerian oil company Sonatrach**: (Unpublished Master Thesis, Aal al-Bayt University, College of Business and Finance Administration, 2010).

- Ayman Hassan Diop; **Empowering workers as an entry point to improve the quality of job life in the telecommunications sector - a field study:** (Damascus University Journal of Economic and Legal Sciences, Syria, Damascus University, Vol. 30, Issue 1, 2014).
- Brisbane is well known beautifully; **Motivating individuals using the theory of justice:** (Irbid, Dar Al-Kitab Al-Thaqafy Publishing House, 2012).
- Emtanius Michael; **Measurement and Evaluation in Modern Education:** (Syria, Damascus, Naffa Brothers Press, 2001).
- Farouk Falih and Abdel Majid Al-Sayed; **Organizational behavior in the management of educational institutions**, ed. 2: (Jordan, Amman, Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution, 2005).
- Hajjah, Hajj and Khalaf Ali; **Administrative Decision Making**, Edition 1: (Amman, Fendel Publishing House, 2010).
- Hassan Ahmad Al-Taani **Training, its concept, its effectiveness, building training programs and evaluating them, 2nd Edition:** (Jordan, Amman, Dar Al Sharq for Publishing and Distribution, 2002).
- Ibrahim Ismat Mutawa; **Educational renewal, Arab and international papers:** (Cairo, Arab Thought House, 1997).
- Ibrahim Jabbar Othman **Professional pressures and their relationship to achieving sports creativity among the players of some racket activities:** (Unpublished Master Thesis, University of Mosul, College of Basic Education, 2016).
- Jamal Muhammad Ali; **Al-Hadith in Sports Administration and Public Administration**, Edition 1: (Cairo, Al-Kitab Center for Publishing, 2007).
- Khalid Salman Al-Rashoudi **Elements of empowerment in educational security organizations and their readiness to implement it** (unpublished master's thesis, Naif Arab University for Security Sciences, College of Administrative Sciences, 2009).
- Khalil Mikhail Moawad; **Social Psychology:** (Alexandria, University Thinker House, 2000).
- Mahdi Muhammad Al-Qassas; **Principles of Statistics and Social Measurement:** (Egypt, Mansoura, Amer for Printing and Publishing, 2007).
- Marwan Abu Hawaj; **Measurement and Evaluation in Education and Psychology**, Edition 1: (Amman, International Scientific House for Publication and Distribution, 2002).
- Mohamed Abdel-Fattah Al-Sarfi; **Administrative Training:** (Jordan, House of Approaches for Publishing and Distribution, 2009).
- Muhammad Ahmad Al-Khatib and Ahmed Hamed Al-Khatib; **Psychological tests and measures, first edition:** (Jordan, Amman, Al-Hamid House for Publishing and Distribution, 2011).
- Muhammad Ahmad Omar and others; **Educational Psychometry:** (Amman, Dar Al-Masirah for Publishing, Distribution and Printing, 2010).
- Muhammad Mustafa al-Absi; **Realistic evaluation in the teaching process**, i 1: (Jordan, Amman, Dar Al-Masirah for Publishing, Distribution and Printing, 2010).
- Mustafa Muhammad Qasim Zidan; **The contribution of youth centers in strengthening the values of citizenship among young people who are responsible for youth services and programs:** (Imam Muhammad bin Saud Islamic University, College of Social Sciences, 2010).
- Muthanna Hazem Nayef Al-Mawla; **Entrepreneurial characteristics according to some personal variables and their relationships with the job performance of physical education teachers from the point of view of school principals:** (Unpublished PhD thesis, University of Mosul, College of Physical Education and Sports Sciences, 2015).

- Nabil Jumaa Salih Al-Najjar; **Measurement and evaluation perspective with SPSS software applications:** (Jordan, Amman, Dar Al-Hamed Publishing and Distribution, 2010).
- Nawaf Canaan; **Administrative decision-making between theory and practice**, i8: (Jordan, Amman, House of Culture for Publishing and Distribution, 2009).
- Rami Andrews and Adel Maaaba; **Management with trust and empowerment - an introduction to the development of institutions**, 2nd edition: Irbid, The World of Modern Books for Publishing and Distribution, 2008
- Salah al-Din Mahmoud Allam; **Educational and psychological tests and standards**, Edition 1: (Amman, Dar Al-Fikr for Publishing and Distribution, 2006).
- Samah Moayyad Mahmoud, Wasil Hadi Mahmoud; **The Effect of Enabling Factors on Enhancing the Leadership Attributes of the Director - An Analytical Study of the Views of Managers Working in the Ministry of Higher Education and Scientific Research:** (Journal of Administration and Economics, Sixty-seventh Issue, 2007).
- Samir Abu Mughali and Abdel Hafiz Salameh; **Measurement and Diagnosis in Special Education:** (Jordan, Amman, Dar Al-Yazouri for Printing and Publishing, 2010).
- Shady Hamdan Attia Al-Masry; **Empowerment requirements from the point of view of administrative workers in Palestinian universities in Gaza governorates:** (Unpublished Master Thesis, Al-Azhar University Gaza, Faculty of Economics and Administrative Sciences, 2015).
- Suleiman Muhammad Tashtoush; **Basics of Statistical Survey:** (Amman, Dar Al-Sharq Publishing House, 2001).
- Wajih Muhammad Qasim Al-Ghadran; **The impact of a life skills-based group counseling program on the development of self-concept and control center among members of youth centers:** (Unpublished Master Thesis, Yarmouk University, College of Physical Education, 2008).
- Zakir Mahfouz Hamid Al-Dulaimi; **The quality of work life and its relationship to organizational loyalty among workers in the sports federations sub-federations of basketball in Iraq** (unpublished master's thesis, University of Mosul, College of Physical Education, 2012).