



## Strategic renewal and its relationship to administrative empowerment of sports activity departments in the central region from the point of view of technical supervisors

Ihab Tariq Khalaf <sup>\*1</sup> , Prof. Dr. Raghdaa Hamza Hussein <sup>2</sup> 

<sup>1,2</sup> Faculty of Physical Education and Sports Science / University of Babylon, Iraq.

\*Corresponding author: [Phy351.ehab.tarq@student.uobabylon.edu.iq](mailto:Phy351.ehab.tarq@student.uobabylon.edu.iq)

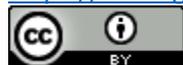
Received: 03-01-2025

Publication: 28-02-2025

### Abstract

This study aimed to know the relationship between strategic renewal and administrative empowerment of sports activity departments in the central region from the point of view of technical supervisors, as well as to identify the problems and obstacles facing technical supervisors in the central region. The research community was determined from the technical supervisors in the sports activity departments in the central region of Iraq, which includes (Baghdad, Anbar, Salah al-Din, Diyala, and Kut). The number of the research community reached (187) technical supervisors distributed among five governorates, and the number of valid questionnaires reached (187) questionnaires, which represents (100%) of the research community. The researchers concluded that there is a correlation between strategic renewal and administrative empowerment, and that the success of this relationship depends on the efficiency and performance of the directors of the sports and scouting activity departments with the technical supervisors, integrating their expertise, and working to improve and develop the infrastructure of the sports and scouting activity departments. The researchers recommended the establishment of training and educational courses and workshops aimed at developing and strengthening the administrative and technical work, as well as working to provide the necessary financial allocations within the sports and scouting activity departments, and giving importance and continuous support from the Ministry of Education and the Activity Directorate to the technical supervisor because he has the potential to advance the reality of the sports and scouting activity departments.

**Keywords:** Strategic Renewal, Administrative Empowerment, Technical Supervisors..



التجديد الاستراتيجي وعلاقته بالتمكين الاداري لأقسام النشاط الرياضي في المنطقة الوسطى  
من وجهة نظر المشرفين الفنيين

ايهاب طارق خلف ، أ.د. رعداء حمزة حسين

العراق. جامعة بابل. كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

[Phy351.ehab.tarq@student.uobabylon.edu.iq](mailto:Phy351.ehab.tarq@student.uobabylon.edu.iq)

تاريخ استلام البحث ٢٠٢٥/١/٣ تاريخ نشر البحث ٢٠٢٥/٢/٢٨

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والتمكين الاداري لأقسام النشاط الرياضي في المنطقة الوسطى من وجهة نظر المشرفين الفنيين وكذلك التعرف على المشاكل والمعوقات التي تواجه المشرفين الفنيين في المنطقة الوسطى.

تم تحديد مجتمع البحث من المشرفين الفنيين في اقسام النشاط الرياضي في المنطقة الوسطى في العراق والتي تتضمن (بغداد والانبار وصلاح الدين وديالى والكوت) وقد بلغ عدد مجتمع البحث (١٨٧) مشرفاً فنياً توزعت على خمسة محافظات وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة (١٨٧) استبانة، وذلك ما تمثل نسبته (١٠٠%) من مجتمع البحث.

وتوصل الباحثان الى ان هناك علاقة ارتباطية بين التجديد الاستراتيجي والتمكين الاداري وان نجاح هذه العلاقة يتوقف على كفاءة واداء مدراء اقسام النشاط الرياضي والكشفي مع المشرفين الفنيين ودمج خبراتهم والعمل على تحسين وتطوير البنية التحتية لأقسام النشاط الرياضي والكشفي، واوصى الباحثون الى اقامة دورات وورش تدريبية وتثقيفية تصب في تطوير وتعزيز جانب العمل الاداري والفني وكذلك العمل على توفير التخصيصات المالية اللازمة داخل اقسام النشاط الرياضي والكشفي واعطاء الاهمية والدعم المستمر من قبل وزارة التربية ومديرية النشاط للمشرف الفني لما يملكه من امكانية للنهوض بواقع اقسام النشاط الرياضي والكشفي.

الكلمات المفتاحية: التجديد الاستراتيجي، التمكين الاداري، المشرفين الفنيين.

## ١ - المقدمة

ان أساس المؤسسات التربوية بشكل عام والمؤسسات التربوية الرياضية بشكل خاص هو الإدارة الناجحة في كافة الأنشطة الرياضية فلا يرتقي إي عمل تربوي كان أو مؤسساتي إلا بوجود تنظيم وتخطيط سليم يجعل من العمل منظم وواقعي وجماعي بشكل يؤدي إلى إنجاح المؤسسة بشكل كبير وزيادة فرص التنافس وتحقيق نتائج نهائية صائبة وإيجابية، ومن هذه المؤسسات التربوية الرياضية هي اقسام النشاط الرياضي التي تعد من أهم المؤسسات الرياضية التي تخص المتعلمين من تلاميذ وطلبة وتساعدهم على الإنجاز والتنافس وغرس وترسيخ المفاهيم الصحيحة للنشاط الرياضي.

وتكمن اهمية هذه الدراسة هو السعي إلى تحفيز أعضاء المؤسسة لإنجاز الأعمال التي توكل إليهم، مما يوفر القدرة على الابتكار في المجالات الإدارية والتنظيمية، في موقع العمل الإداري لمواجهة المشاكل والأزمات والمساهمة في الاستثمار الامثل للموارد البشرية وزيادة كفاءتها وفعاليتها فضلاً عن ايجاد الحلول المناسبة من خلال التوصيات لتحسين كفاءة العمل.

ان تطور المجال الرياضي في أغلب دول العالم جاء نتيجة التخطيط العلمي المنظم والبحوث العلمية الحديثة في جميع فروعها، ونظراً لأهمية عملية الإصلاح التي يسعى لها كل الدارسين والمختصين في المؤسسات الرياضية بشكل عام واقسام النشاط الرياضي بشكل خاص التي تواجهها صعوبات كثيرة ناتجة عن الوضع الاداري في المؤسسات التربوية الرياضية وتتضمن المشكلات التي تتعلق بالهيكلية التنظيمية في إدارة اقسام النشاط الرياضي في مديريات التربية ومعرفة تقييم المشرفين الفنيين لعملية التجديد الاستراتيجي وعلاقته بالتمكين الإداري الخاصة بمدراء أقسام النشاط الرياضي وعلى أدائهم ومعرفة جوانب القصور والعمل على معالجتها بالإضافة إلى ذلك أن التجديد الاستراتيجي والتمكين الإداري أصبح من المفاهيم المهمة والحديثة في المؤسسات الرياضية إذ تحتاج إلى البحث والاستقصاء لمعرفة كيفية تطبيقها ومساهمتهما في تطوير أداء المشرفين الفنيين وذلك عن طريق إطلاق القدرات الإبداعية لديهم وتهدف زيادة فاعليتهم لتحقيق الأهداف المرجوة عن طريق الملائمة بين مدخلات العمل ومخرجاته، ويمكن تلخيص مشكلة البحث بمعنى ان الدراسة الحالية تحاول الاجابة عن درجة التجديد الاستراتيجي والتمكين الاداري لدى مدراء اقسام النشاط الرياضي وهل هناك علاقة ما بين التجديد الاستراتيجي والتمكين الإداري بالنسبة لأقسام النشاط الرياضي في المنطقة الوسطى ومن خلال كل ما تقدم يمكن تحدد مشكلة البحث بالإجابة عن التساؤلات التالية:

١-هل يوجد تجديد استراتيجي لدى مدراء اقسام النشاط الرياضي في المنطقة الوسطى؟

- ٢- هل يوجد تمكين اداري لدى مدراء اقسام النشاط الرياضي في المنطقة الوسطى؟
- ٣- هل إن هناك علاقة بين التجديد الاستراتيجي والتمكين الاداري في اقسام النشاط الرياضي؟
- ويهدف البحث الى:**
- ١- بناء وتطبيق مقياس التجديد الاستراتيجي لمدراء اقسام النشاط الرياضي في المنطقة الوسطى من وجهة نظر المشرفين الفنيين.
- ٢- اعداد وتطبيق مقياس التمكين الاداري لمدراء اقسام النشاط الرياضي في المنطقة الوسطى من وجهة نظر المشرفين الفنيين.
- ٣- التعرف على واقع التجديد الاستراتيجي والتمكين الاداري لمدراء اقسام النشاط الرياضي في المنطقة الوسطى من وجهة نظر المشرفين الفنيين.
- ٤- التعرف على العلاقة الارتباطية بين التجديد الاستراتيجي والتمكين الاداري لمدراء أقسام النشاط الرياضي في المنطقة الوسطى من وجهة نظر المشرفين الفنيين.

## ٢- إجراءات البحث:

٢ - ١ منهج البحث: استخدم الباحثان المنهج الوصفي (بالأسلوب المسحي ذي العلاقات الارتباطية) لملائمته لطبيعة ومشكلة البحث.

## ٢- ٢ مجتمع البحث:

تم تحديد مجتمع البحث من مدراء اقسام النشاط الرياضي في المنطقة الوسطى في العراق والتي تتضمن (محافظة بغداد بمديرياتها الست (الكرخ الأولى، الكرخ الثانية، الكرخ الثالثة، الرصافة الأولى، الرصافة الثانية، الرصافة الثالثة) والانبار وصلاح الدين وديالى والكوت) وقد بلغ عدد مجتمع البحث (١٨٧) مشرفاً فنياً توزعت على خمسة محافظات كما مبين في جدول (١).

جدول (١) يبين اعداد المشرفين الفنيين العاملين بأقسام النشاط الرياضي في المنطقة الوسطى في العراق

ت	اقسم النشاط الرياضي	اعداد المشرفين
١	بغداد	الكرخ/١ ١٨
		الكرخ/٢ ٢٣
		الكرخ/٣ ١٩
		الرصافة/١ ٢٣
		الرصافة/٢ ٢٩
		الرصافة/٣ ١٥
٢	الانبار	١٧
٣	صلاح الدين	١٤
٤	ديالى	٢٠
٥	الكوت	٩
	المجموع الكلي	١٨٧

٢-٣ الادوات والأجهزة المستخدمة في البحث:

- الاستبانة.
- المقابلات.
- المصادر والمراجع العربية والاجنبية.
- الملاحظة.
- حاسبة الالكتروني نوع (Lenovo).
- ادوات مكتبية (أوراق، اقلام)

## ٢-٤ التجربة الاستطلاعية:

- تم اجراء التجربة الاستطلاعية على عينة من المشرفين الفنيين في اقسام النشاط الرياضي في المنطقة الوسطى بتاريخ (٢٢/٥/٢٠٢٤) والبالغ عددهم (١٠) مشرفاً فنياً من تربيّات بغداد الكرخ والرصافة وبنسبة مئوية بلغت (٥٣,٣%)، وكان الغرض من التجربة الاستطلاعية هو.
- للتأكد من وضوح ودقة تعليمات الاستبانة.
  - للتأكد من وضوح عبارات الاستبانة وعدم وجود الاخطاء فيها.
  - للتأكد من كفاءة وواجبات فريق العمل المساعد.
  - الوقوف على السلبيات والمعوقات التي قد تحدث اثناء تطبيق التجربة الرئيسية.

## ٢-٥ التجربة الرئيسية:

قام الباحثان بتطبيق المقاييس على عينة الاعداد البالغة (١٠٠) مشرفاً فنياً وبمساعدة فريق العمل المساعد بهدف إجراء تحليل إحصائي أولي إذ قام الباحثان بعملية توزيع استمارات الاستبيان الخاص بمقاييس الدراسة خلال المدة من ٢٧/٥/٢٠٢٤ ولغاية ٢١/٦/٢٠٢٤ وبعد الانتهاء من عملية التوزيع النهائي للاستمارات والإجابة عليها، جدول الباحثان جميع البيانات الخاصة بأفراد عينة البناء ومن ثم جمع وتدقيق إجابات أفراد العينة وذلك للتأكد من سلامة الإجابة على جميع الفقرات.

## ٢-٦ الوسائل الاحصائية: تم معالجة النتائج باستخدام الحقيبة الاحصائية spss.

## ٣- عرض ومناقشة واقع مقياس الدراسة:

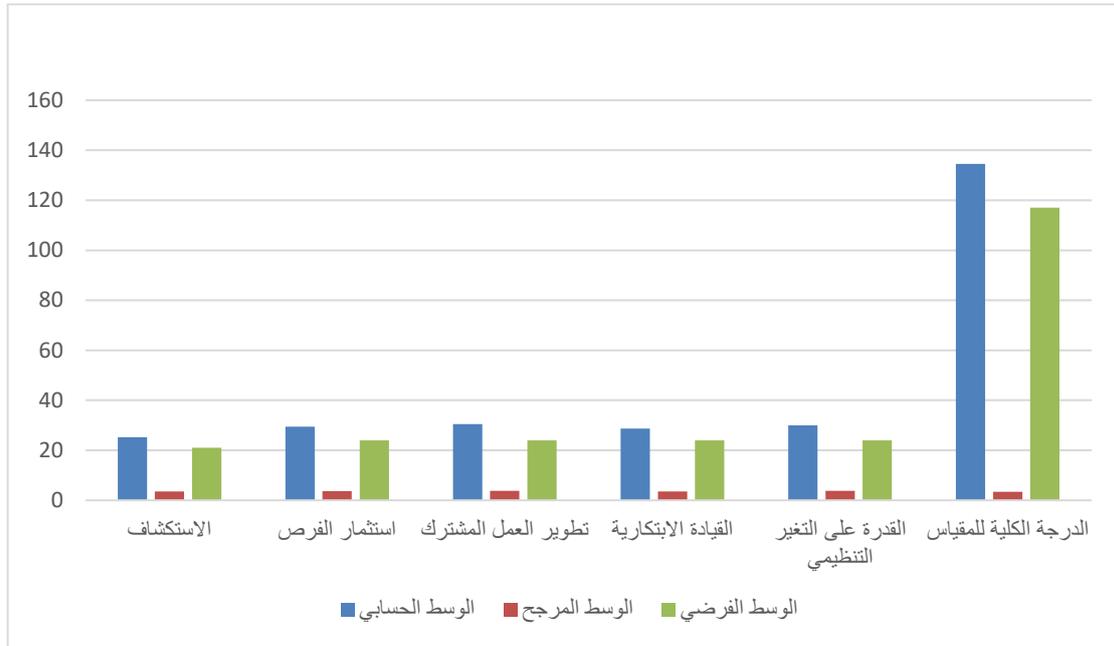
## ٣-١ عرض واقع مقياس التجديد الاستراتيجي ومحاوره:

تَحقيقاً لهدف البَحْث في التعرف على التجديد الاستراتيجي للمُشرفين الفنيين في أقسام النشاط الرياضي والكشفي في المنطقة الوسطى في العراق، يعرض الباحثان نتائج المقياس عن طريق معرفة الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوسط المرجح والأوساط الفرضية والقيم التائية لدرجات استجابات أفراد عينة البَحْث كما هو مبين في الجدول (٢):

جدول (٢) يُبين قيم الأوساط الحسابية والفرضية والانحرافات المعيارية وقيمة (t) لمقياس التجديد

## الاستراتيجي ومحاوره

المتغيرات	الوسط الحسابي	الوسط المرجح	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	sig	الدلالة الاحصائية
الاستكشاف	٢٥,٢٤	٣,٦٠	٢١	٣,٥٤	٤,٢٤	٠,٠٠٠	معنوي
استثمار الفرص	٢٩,٤٧	٣,٦٨	٢٤	٣,٦٨	٦,٩٦	٠,٠٠٠	معنوي
تطوير العمل المشترك	٣٠,٤٣	٣,٨٠	٢٤	٤,٧٤	٥,٨٤	٠,٠٠٠	معنوي
القيادة الابتكارية	٢٨,٧٤	٣,٥٩	٢٤	٣,٦٤	٤,٩٨	٠,٠٠٠	معنوي
القدرة على التغيير التنظيمي	٢٩,٩٧	٣,٧٤	٢٤	٣,٦١	٥,٧٨	٠,٠٠٠	معنوي
الدرجة الكلية للمقياس	١٣٤,٥٢	٣,٤٤	١١٧	٢٤,١٢	٩,٣٥	٠,٠٠٠	معنوي



شكل (١) يوضح الاوساط الحسابية لمحاور مقياس التجديد الاستراتيجي بالمقارنة مع الوسط الفرضي لكل محور والدرجة الكلية للمقياس والوسط المرجح.

تبين نتائج جدول (٢) قيم الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوسط الفرضي والوسط المرجح والقيمة التائية لمجالات مقياس التجديد الاستراتيجي وكما يلي

- إذ تظهر النتائج أن قيمة الوسط الحسابي للمجال الاول (الاستكشاف) بلغ (٢٥,٢٤) وبانحراف معياري بلغ (٣,٥٤) وبوسط فرضي (٢١) وبوسط مرجح (٣,٦٠) والقيمة التائية (٤,٢٤) وبمستوى خطأ (٠,٠٠٠) وهو أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وبما أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي ومستوى الخطأ لقيمة (t) اقل من مستوى الدلالة دل ذلك على ان المشرفين الفنيين يتمتعون بمستوى جيد من الاستكشاف في مقياس التجديد الاستراتيجي، أي أنّ واقع الاستكشاف يفوق الوسط الفرضي وهذا مؤشر جيد.

- وتظهر النتائج أن قيمة الوسط الحسابي للمجال الثاني (استثمار الفرص) بلغ (٢٩,٤٧) وبانحراف معياري بلغ (٣,٦٨) وبوسط فرضي (٢٤) وبوسط مرجح (٣,٦٨) والقيمة التائية (٦,٩٦) وبمستوى خطأ (٠,٠٠٠) وهو أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وبما أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي ومستوى الخطأ لقيمة (t) اقل من مستوى الدلالة دل ذلك على ان المشرفين الفنيين يتمتعون بمستوى جيد من استثمار الفرص في مقياس التجديد الاستراتيجي، أي أنّ واقع استثمار الفرص يفوق الوسط الفرضي وهذا مؤشر جيد.

- وتظهر النتائج أن قيمة الوسط الحسابي للمجال الثالث (تطوير العمل المشترك) بلغ (٣٠,٤٣) وبانحراف معياري بلغ (٤,٧٤) وبوسط فرضي (٢٤) وبوسط مرجح (٣,٨٠) والقيمة التائية

(٥,٨٤) وبمستوى خطأ (٠,٠٠٠) وهو أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وبما أنّ الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي ومستوى الخطأ لقيمة (t) اقل من مستوى الدلالة دل ذلك على ان المشرفين الفنيين يتمتعون بمستوى جيد من تطويرهم للعمل المشترك في مقياس التجديد الاستراتيجي، أي أنّ واقع العمل المشترك يفوق الوسط الفرضي وهذا مؤشر جيد.

- وتظهر النتائج أن قيمة الوسط الحسابي للمجال الرابع (القيادة الابتكارية) بلغ (٢٨,٧٤) وبانحراف معياري بلغ (٣,٦٤) وبوسط فرضي (٢٤) وبوسط مرجح (٣,٥٩) والقيمة التائية (٤,٩٨) وبمستوى خطأ (٠,٠٠٠) وهو أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وبما أنّ الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي ومستوى الخطأ لقيمة (t) اقل من مستوى الدلالة دل ذلك على ان المشرفين الفنيين يتمتعون بمستوى جيد في القيادة الابتكارية في مقياس التجديد الاستراتيجي، أي أنّ واقع القيادة الابتكارية يفوق الوسط الفرضي وهذا مؤشر جيد.

- وتظهر النتائج أن قيمة الوسط الحسابي للمجال الخامس (القدرة على التغيير التنظيمي) بلغ (٢٩,٩٧) وبانحراف معياري بلغ (٣,٦١) وبوسط فرضي (٢٤) وبوسط مرجح (٣,٧٤) والقيمة التائية (٥,٧٨) وبمستوى خطأ (٠,٠٠٠) وهو اصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وبما أنّ الوسط الحسابي اكبر من الوسط الفرضي ومستوى الخطأ لقيمة (t) اقل من مستوى الدلالة دل ذلك على ان المشرفين الفنيين يتمتعون بمستوى جيد في القدرة على التغيير التنظيمي في مقياس التجديد الاستراتيجي ، أي أنّ واقع القدرة على التغيير التنظيمي يفوق الوسط الفرضي وهذا مؤشر جيد.

### ٣-٢ مناقشة واقع مقياس التجديد الاستراتيجي:

فقد اظهرت نتائج المجال الاول (الاستكشاف) ان ادارات أقسام النشاط الرياضي والكشفي في المديرية المعنية بالبحث كانت تعمل على البحث والتقصي على المواهب التي تعد استثماراً لضمان استمرارية العمل وتحقيق الانجازات في المستقبل فالتغيرات في اللوائح والقوانين الادارية والرياضية تحتم على ادارات أقسام النشاط الرياضي والكشفي المدرس التكيف باستراتيجيات تتماشى مع تلك الاستراتيجيات، فالاستكشاف هو جوهر التجديد والتطوير الاستراتيجي ويؤهل الادارات في مواجهة التحديات والمواقف المتعددة.

اما فيما يخص مجال (استثمار الفرص) فقد أظهرت النتائج ادارات أقسام النشاط الرياضي والكشفي كانت تعمل على تحقيق أفضل استفادة من الموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو مادية بما يتلاءم مع التحديات والظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة في مجتمع تلك المديرية من خلال الموازنة بين استكشاف واستثمار الواقع بما فيه من امكانيات متاحة من استثمار الفرص يتحقق من خلال سرعة الاستجابة للاحتياجات وتوسيع الخدمات واستثمار مواردها وامكانياتها المتاحة.

اما فيما يخص مجال (تطوير العمل المشترك) فقد أظهرت النتائج إن ادارات أقسام النشاط الرياضي والكشفي كانت تعمل على تبني استراتيجيات جديدة تهدف الى تحسين الاداء ونتائج المسابقات والفعاليات المختلفة من خلال تعزيز روح التعاون والتكاتف ما بين العاملين ومرة أخرى من خلال تعزيز اجابات افراد المبنية على روح التنافس الايجابي ما بينهم. ومن خلال ملاحظة العبارات الخاصة بهذا المجال نجد ان الادارات كانت توجه جهود العاملين فيها نحو قيم الولاء والانتماء المؤسسي واشراكهم في صياغة المقترحات والتوجهات المستقبلية والموازنة بين المعينين حديثاً والاقدم منهم بالتعيين مما يسهم في تفعيل دور التجديد الاستراتيجي في إدارة أقسام النشاط الرياضي والكشفي.

أما فيما يخص مجال (القيادة الابتكارية) فقد كانت ادارات أقسام النشاط الرياضي والكشفي كانت تعمل على تحقيق وتنفيذ المهام والبرامج ومناهج البطولات والنشاط المطلوبة فيها. إذ يسعى الاداريون الى تعزيز مهاراتهم القيادية لمواكبة التحديات وتطوير استراتيجيات تركز على القيادة التكيفية والمرونة فالابتكار يلعب دوراً مهماً في التجديد الاستراتيجي فهو المسؤول عن نجاح أو فشل المؤسسة.

وفيما يخص نتائج (التجديد الاستراتيجي) لكل مقياس فقد ظهر ان عينة ادارات اقسام النشاط الرياضي والكشفي يتمتعون بدرجة عالية من التجديد الاستراتيجي في عملهم ويعزو الباحثان اسباب ذلك الى ان المدراء دائماً ما يسعون إلى اعتماد مبادئ وأسس ادارية تسهل عملهم مما

يساعد على تحقيق أفضل نتائج على صعيد المشاركات بالمسابقات والنشاطات الرياضية المختلطة ومن اجل ذلك يتوجب على المدراء تصميم وتنفيذ استراتيجيات إدارية جديدة تراعي كل التغيرات الممكن حدوثها وتدعم الوعي الثقافي والاجتماعي وعليه يرى الباحثان إنه من الضروري ان يتم النظر الى مؤشر التجديد الاستراتيجي كألية أو منهج جديد ناتج عن عدة عوامل متداخلة لتحقيق النجاح والاستمرارية في مجال الانشطة الرياضية والكشفية، وان التجديد الاستراتيجي فلسفة ادارية حديثة تهدف الى تجديد او تغيير او استبدال منهجية عمل المؤسسة بما يضمن تحول المؤسسة بشكل مستمر وفعال نحو الابتكار لخلق الفرص والبحث عن القدرات او الفرص لاغتنام واستثمار القدرات الحالية للتغلب على المخاطر وضمان سيادة عمل الاستراتيجية.

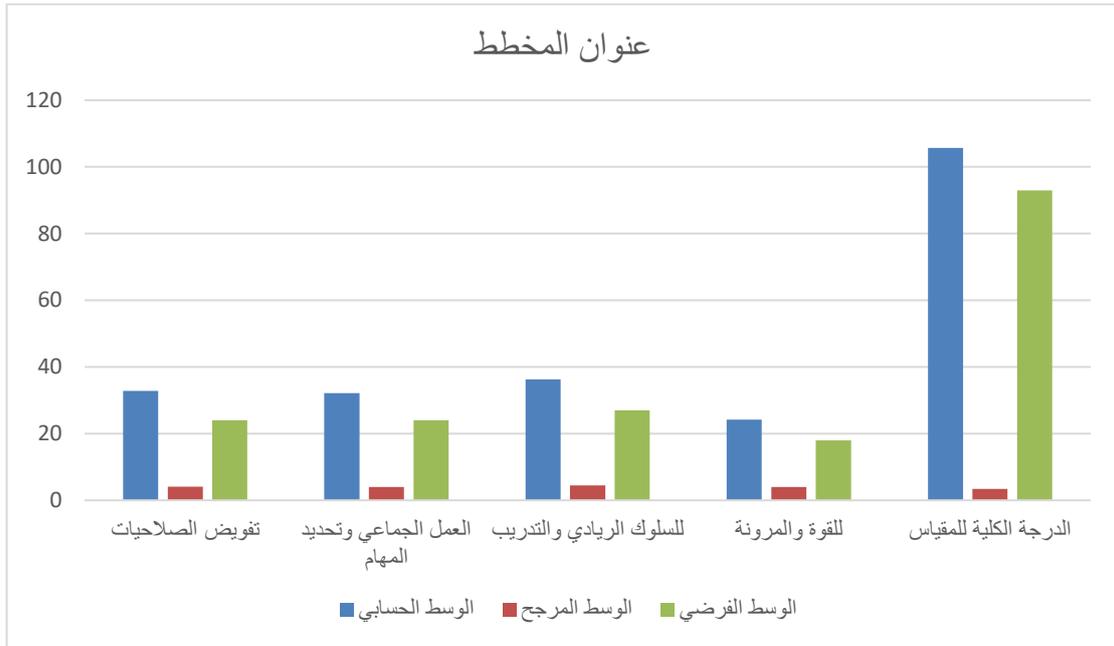
### ٣-٣ عرض واقع مقياس التمكين الاداري ومحاوره:

تحقيقاً لهدف البحث في التعرف على التمكين الاداري للمُشرفين الفنيين في أقسام النشاط الرياضي في المنطقة الوسطى في العراق، يعرض الباحثان نتائج المقياس عن طريق معرفة الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوساط الفرضية والوسط المرجح والقيم التائية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث كما هو مبين في الجدول (٣):

جدول (٣) يبين قيم الاوساط الحسابية والفرضية والانحرافات المعيارية وقيمة (t) لمقياس

#### التمكين الاداري ومحاوره

المتغيرات	الوسط الحسابي	الوسط المرجح	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	sig	الدلالة الاحصائية
تفويض الصلاحيات	32.8143	٤,١٠	٢٤	3.73892	١٩,٧٢٤	٠,٠٠٠	معنوي
العمل الجماعي وتحديد المهام	32.1857	٤,٠٢	٢٤	3.73504	١٨,٦٣٦	٠,٠٠٠	معنوي
السلوك الريادي والتدريب	36.2286	٤,٥٢	٢٧	3.81139	٢٠,٢٥٨	٠,٠٠٠	معنوي
القوة والمرونة	24.1571	٤,٠٢	١٨	2.43546	٢١,١٥٢	٠,٠٠٠	معنوي
الدرجة الكلية للمقياس	١٠٥,٦٧	٣,٤٠	٩٣	٢١,٥٤	٩,٧٤	٠,٠٠٠	معنوي



الشكل (٢) يوضح الأوساط الحسابية لمقياس التمكين الإداري بالمقارنة مع الوسيط الفرضي لكل محور والدرجة الكلية للمقياس والوسيط المرجح.

تبين نتائج جدول (٣) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوسيط الفرضي والوسيط المرجح والقيمة التائية لمجالات مقياس التجديد الاستراتيجي وكما يلي

- إذ تظهر النتائج أن قيمة الوسيط الحسابي للمجال الأول (تفويض الصلاحيات) بلغ (٣٢,٨١) وبانحراف معياري بلغ (٣,٧٣) وبوسيط فرضي (٢٤) وبوسيط مرجح (٤,١٠) والقيمة التائية (١٩,٧٢) وبمستوى خطأ (٠,٠٠٠) وهو أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وبما أن الوسيط الحسابي أكبر من الوسيط الفرضي ومستوى الخطأ لقيمة (t) اقل من مستوى الدلالة دل ذلك على أن المشرفين الفنيين يتمتعون بمستوى جيد من تفويض الصلاحيات في مقياس التمكين الإداري، أي أن واقع تفويض الصلاحيات يفوق الوسيط الفرضي وهذا مؤشر جيد.

- وتظهر النتائج أن قيمة الوسيط الحسابي للمجال الثاني (العمل الجماعي وتحديد المهام) بلغ (٣٢,١٨) وبانحراف معياري بلغ (٣,٧٣) وبوسيط فرضي (٢٤) وبوسيط مرجح (٤,٠٢) والقيمة التائية (١٨,٦٣) وبمستوى خطأ (٠,٠٠٠) وهو أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وبما أن الوسيط الحسابي أكبر من الوسيط الفرضي ومستوى الخطأ لقيمة (t) اقل من مستوى الدلالة دل ذلك على أن المشرفين الفنيين يتمتعون بمستوى جيد في العمل الجماعي وتحديد المهام في التمكين الإداري، أي أن واقع العمل الجماعي وتحديد المهام يفوق الوسيط الفرضي وهذا مؤشر جيد.

- وتظهر النتائج أن قيمة الوسط الحسابي للمجال الثالث (السلوك الريادي والتدريب) بلغ (٣٦,٢٢) وبانحراف معياري بلغ (٣,٨١) وبوسط فرضي (٢٧) وبوسط مرجح (٤,٥٢) والقيمة التائية (٢٠,٢٥) وبمستوى خطأ (٠,٠٠٠) وهو أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وبما أنّ الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي ومستوى الخطأ لقيمة (t) اقل من مستوى الدلالة دل ذلك على ان المشرفين الفنيين يتمتعون بمستوى جيد في السلوك الريادي والتدريب في مقياس التمكين الاداري، أي أنّ واقع السلوك الريادي والتدريب يفوق الوسط الفرضي وهذا مؤشر جيد.

- وتظهر النتائج أن قيمة الوسط الحسابي للمجال الرابع (القوة والمرونة) بلغ (٢٤,١٥) وبانحراف معياري بلغ (٢,٤٣) وبوسط فرضي (١٨) وبوسط مرجح (٤,٢) والقيمة التائية (٢١,١٥) وبمستوى خطأ (٠,٠٠٠) وهو أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وبما أنّ الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي ومستوى الخطأ لقيمة (t) اقل من مستوى الدلالة دل ذلك على ان المشرفين الفنيين يتمتعون بمستوى جيد في القوة والمرونة في مقياس التمكين الاداري، أي أنّ واقع القوة والمرونة يفوق الوسط الفرضي وهذا مؤشر جيد.

### ٣-٤ مناقشة واقع مقياس التمكين الاداري:

أظهرت النتائج الخاصة بالمجال (تفويض الصلاحيات) إن إدارات أقسام النشاط الرياضي والكشفي كانت تعمل ضمن مبدأ إن العمل الاداري المتمكن لا يتم إلا من خلال مساعدة العاملين بمنحهم الحرية والصلاحيات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات والمشاركة في تنفيذها مما يخلق بيئة ديمقراطية مناسبة تحمل قيم ومبادئ التعاون بين العاملين.

اما فيما يخص مجال (العمل الجماعي) فقد أظهرت النتائج تمكن العاملين ضمن مديريات أقسام النشاط الرياضي والكشفي بدرجة عالية ويعزى اسباب ذلك الى قوة الروابط بين العاملين من جهة ومن المديريات وإدارات النشاط من جهة أخرى من خلال شعورهم بالتوازن المهني والنفسي، إذ إن من أهم مؤشرات التمكين الاداري الجيد هو إن كل من يتأثر بالقرار يشترك بصنعه واتخاذ من خلال تبادل الأفكار والمعلومات والمعارف وبالتالي تطوير اساليب عمل جديدة.

وأظهرت النتائج أيضاً في مجال (السلوك الريادي والتدريب) إن إدارات أقسام النشاط الرياضي والكشفي كانت دائماً ما تعتمد مبدأ الدورات التطويرية في عملها من أجل الارتقاء بمستوى العاملين فيها حتى يتمكنوا من أداء كل ما مكلفين به من واجبات ومهام.

إذ يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر لأجل تطوير الاداء اي يتم تزويدهم بالمعرفة والمهارات الضرورية لأداء اعمالهم إضافة الى اعتماد مبدأ المكافأة او الحوافز المادية والمعنوية التي تؤدي الى تحقيق أعمال بشكل أفضل وأسرع.

لذلك يرى الباحثان إن البرامج التطويرية للعاملين في مهارات اتخاذ القرار والاتصال والعمل الجماعي ساعد بشكل واضح في تمكين أقسام مديريات النشاط بصورة عامة. اما فيما يخص مجال (القوة والمرونة) والقوة هنا تشير الى تمكين العاملين بأقسام بالنشاط الرياضي والكشفي من مشرفين رياضيين من الايمان بقدرتهم على اداء الاعمال المكلفين بها مما يجعلهم أكثر اندماجاً ومتابعة وبالتالي استخراج كامل طاقاتهم أذ ان اهداف اي مؤسسة هي جزء من أهداف العاملين فالإدارة المتمكنة تمهد الطريق امام العاملين ليقدموا خدمة للمؤسسات والعاملين معاً.

وكلما اعتمدت المؤسسة عملية تمكين موظفيها كلما انخفض عدد المستويات الادارية في الهيكل التنظيمي مما يعني مرونة هذا الهيكل التنظيمي وافقيته.

وبصورة عامة أظهرت نتائج مقياس التمكين الاداري الكلية إن أقسام مديريات النشاط الرياضي والكشفي كانت تتمتع بدرجة تمكين تؤهلها القيام بالمهام المكلفة بها ويمكن تفسير ذلك من خلال اعطاء العاملين في أقسام مديريات النشاط الرياضي والكشفي المزيد من صلاحيات وحرية أكبر في وظائفهم فيشعر الموظفون بالالتزام بأعمالهم المكلفين بها مما يولد لديهم شعوراً بالراحة والأمان وبالتالي يكونون قادرين على المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

#### ٤- الاستنتاجات والتوصيات:

##### ٤-١ الاستنتاجات:

١- صلاحية مقاييس الدراسة (التجديد الاستراتيجي والتمكين الاداري) والذي قام الباحثان ببناء كل من مقياس التجديد الاستراتيجي واعداد مقياس التمكين الاداري من وجهة نظر المشرفين الفنيين.

٢- وجود علاقة ارتباط معنوية بين مقياسي الدراسة للمشرفين الفنيين في أقسام النشاط الرياضي والكشفي في المنطقة الوسطى.

٣- تميزت مجالات كل من (التجديد الاستراتيجي والتمكين الإداري) بوسط حسابي يفوق الوسط الفرضي وهذا مؤشر جيد لمعنوية المجالات لكل مقاييس البحث المدروسة.

#### ٤-٢ التوصيات:

- ١- اعتماد مقياسي الدراسة التجديد الاستراتيجي والتمكين الإداري كأداة قياس لدى أقسام النشاط الرياضي والكشفي.
- ٢- تطوير التجديد الاستراتيجي والتمكين الإداري لأقسام النشاط الرياضي والكشفي من خلال الدورات التطويرية.
- ٣- ممكن أن تعمم نتائج الدراسة الحالية في أقسام النشاط الرياضي والكشفي في عموم محافظات العراق.

#### المصادر

- وجيه محجوب وأحمد البدري؛ البحث العلمي، (بابل، مطبعة جامعة بابل، ٢٠٠٢).
- نبيل احمد العفيري: دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية للمعمد التكنولوجي الدولي، مجلة الآداب للدراسات التمشية، اليمن، ٢٠٢٣.
- صفاء عبودي: التجديد الاستراتيجي مدخلاً لتعزيز المناعة التنظيمية، كلية الادارة والاقتصاد/ مجلد (٩) / عدد ٢.
- يوسف حجيم الطائي (واخرون): التجديد الاستراتيجي ودوره في المنظمات، البارعة - عملية القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد (١٨)، العدد ٣، ٢٠١٦.
- عبد الرحمن علوان: التمكين الاداري في المنظمات الخدمية في محافظة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد ٧، عدد ٢٧، ٢٠١١.
- ياسين الزالمي: التمكين وعلاقته بالإبداع الاداري لدى مدرء المدارس، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، ٢٠١٣.
- سارة خلفه: التمكين الاداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والبحوث الاقتصادية، العدد ٢٠١٨، ٣.

## انموذج من مقياس التجديد الاستراتيجي



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بابل  
الدراسات العليا/الدكتوراه

إلى/ السادة المشرفين الفنيين في اقسام النشاط الرياضي المحترمين

تحية طيبة:

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة بوصفها جزءاً من متطلبات إنجاز أطروحة الدكتوراه في التربية البدنية وعلوم الرياضة الموسومة (التجديد الاستراتيجي وعلاقته بالتمكين الإداري لأقسام النشاط الرياضي في المنطقة الوسطى من وجهة نظر المشرفين الفنيين) إذ يسعى الباحثان إلى التعرف على طبيعة عمل مدراء النشاط الرياضي في اقسام النشاط الرياضي راجين قراءة فقراته بكل دقة والإجابة عن كل عبارة من خلال ما نعهده فيكم من صدق وأمانة على أمل أن تخرج هذه الدراسة بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي وعمل اقسام النشاط الرياضي، بفضل ما ستقدمونه من إجابات موضوعية و يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :-

١- إن الإجابات ستستخدم فقط لأغراض علمية بحثية فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة.

٢- يرجى أن تكون إجابتك على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما تراه مناسباً وصحياً.

٣- يرجى الإجابة بوضع علامة (√) أمام اختيار واحد لكل سؤال تراه يعكس الواقع أو هو أقرب إلى ذلك مع عدم ترك أي عبارة بدون إجابة.

شاكرين لكم جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا... ومن الله التوفيق

الباحثان

ت	الفقرات	اتفق بدرجة كبيرة جدا	اتفق بدرجة كبيرة	اتفق بدرجة متوسطة	اتفق بدرجة قليلة	اتفق بدرجة قليلة جدا
١	يعمل الاستكشاف على توفير معرفة جديدة مشابهة للمعرفة السابقة ولكن بوظيفة جديدة.					
٢	يعد الاستكشاف مصدر قوة للعاملين في اقسام النشاط الرياضي.					
٣	يسعى مدير النشاط الرياضي الى تحقيق التفاعل المستمر بين العاملين من اجل الوصول الى التوقعات المستقبلية والعمل بها.					
٤	يساعد الاستكشاف الجديد على التكيف مع البيئة الخارجية ومواكبة التطور نحو افاق جديدة.					
٥	المتابعة المستمرة من قبل مدير النشاط تساعد على استكشاف نقاط القوة وتطويرها ونقاط الضعف ومعالجتها.					
٦	يعمل مدير النشاط الرياضي على توفير الميزانية والموارد المناسبة للعاملين التي تساعدهم على اكتشاف الفرص الجديدة واستغلالها.					
٧	يعمل مدير النشاط الرياضي على تطوير الافكار السابقة للعاملين واكتشافه للأفكار الحديثة.					
٨	يسهم استثمار الفرص في منح افاق حديثة وفرص لتحقيق الاهداف المنشودة.					
٩	يهدف استثمار الفرص في النشاط الرياضي لتطوير وتعزيز الثقة بين الادارة والعاملين.					
١٠	يسعى مدير النشاط الرياضي الى استخدام ادوات جديدة وافكار مبتكرة في تحديد الفرص لاستثمارها.					



## انموذج من مقياس التمكين الاداري

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بابل

الدراسات العليا/ الدكتوراه

إلى/ السادة المشرفين الفنيين في اقسام النشاط الرياضي المحترمين

تحية طيبة:

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة بوصفها جزءاً من متطلبات إنجاز أطروحة الدكتوراه في التربية البدنية وعلوم الرياضة الموسومة (التجديد الاستراتيجي وعلاقته بالتمكين الاداري لأقسام النشاط الرياضي في المنطقة الوسطى من وجهة نظر المشرفين الفنيين) إذ يسعى الباحثان إلى التعرف على طبيعة عمل مدراء النشاط الرياضي في اقسام النشاط الرياضي راجين قراءة فقراته بكل دقة والإجابة عن كل عبارة من خلال ما نعهده فيكم من صدق وأمانة على أمل أن تخرج هذه الدراسة بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي وعمل اقسام النشاط الرياضي، بفضل ما ستقدمونه من إجابات موضوعية و يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :-

١- إن الإجابات ستستخدم فقط لأغراض علمية بحثية فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة.

٢- يرجى أن تكون إجابتك على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما تراه مناسباً وصحياً.

٣- يرجى الإجابة بوضع علامة (√) أمام اختيار واحد لكل سؤال تراه يعكس الواقع أو هو أقرب إلى ذلك مع عدم ترك أي عبارة بدون إجابة.

شاكرين لكم جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا... ومن الله التوفيق

الباحثان

ت	الفقرات	اتفق بدرجة كبيرة جدا	اتفق بدرجة كبيرة	اتفق بدرجة متوسطة	اتفق بدرجة قليلة	اتفق بدرجة قليلة جدا
١	تفويض السلطة امر متبع ووارد في قسم النشاط الرياضي.					
٢	يفوض مدير النشاط الرياضي المشرفين الفنيين بسلطات كافية لإنجاز المهام الموكلة إليهم.					
٣	ثقة مدير النشاط الرياضي في قدرة المشرفين الفنيين على أداء المهام الموكلة إليهم.					
٤	لا يمنح مدير النشاط الرياضي المرونة الكافية للمشرفين الفنيين في أداء مهامهم.					
٥	يوفر مدير النشاط الرياضي الفرص المتاحة للمشرفين الفنيين لاتخاذ قراراتهم باستقلالية.					
٦	يفوض مدير النشاط الرياضي المشرفين الفنيين للأعداد للاجتماعات الدورية مع معلمي ومدرسي التربية الرياضية.					
٧	يفوض مدير النشاط الرياضي المشرفين الفنيين للاتصال المباشر مع معلمي ومدرسي التربية الرياضية.					
٨	يفوضني مدير النشاط الرياضي المشرفين الفنيين على متابعة المناهج التدريبية للفرق الرياضية.					
٩	يراقب مدير النشاط الرياضي سير العمل لجميع المشرفين الفنيين بصورة مباشرة ومستمرة.					
١٠	يوزع مدير النشاط الرياضي المهام بعدالة ومهنية للمشرفين الفنيين في قسم النشاط الرياضي.					