



College of Basic Education Research  
Journal

<https://berj.uomosul.edu.iq/>



## The administrative practices of some secondary school principals in the center of Nineveh Governorate and their role in the organizational loyalty of physical education teachers

Thabit Ihsan Ahmed

Eman Hisham Abdel Rahman

University of Mosul, College of Education for Women, Department of Physical Education and Sports Sciences, Mosul, Iraq

Dumya Ali Abdullah

Haifa Hadi Saleh

### Article Information

#### Article history:

Received: October 25, 2025

Reviewer: January 15, 2026

Accepted: January 15, 2026

Available online: June, 2026

#### Keywords:

*Management Practices,  
Organizational Loyalty*

#### Correspondence:

Thabit Ihsan Ahmed

Email: [dr.thabit.h@uomosul.edu.iq](mailto:dr.thabit.h@uomosul.edu.iq)

### Abstract

The purpose of the research was to identify the relationship and the percentage of contribution of administrative practices in its dimensions to the organizational loyalty of physical education teachers. The researchers used the descriptive method and the survey method, and the research population was selected and sampled by the deliberate comprehensive inventory method, where the research included physical education teachers in some secondary schools in the center of Nineveh province, which are (70) teachers. The researchers used two questionnaires, the first is a questionnaire administrative practices prepared by (Alayan, 2012), where the questionnaire consists of (42) paragraphs. The second is the organizational loyalty questionnaire prepared by (Manouba, 2013), where the questionnaire consisted of (17). The data were processed statistically using the favorable ratio, arithmetic mean, standard deviation, alpha coefficient, and linear regression coefficient using SPSS statistical program in data analysis and researcher One found that there is a relationship and a statistically significant contribution ratio for administrative practices with their dimensions in the organizational loyalty of physical education and sport sciences teachers at the University of Mosul.

## الممارسات الإدارية لمديري بعض المدارس الثانوية في مركز محافظة نينوى ودورها في الولاء التنظيمي لمدرسي التربية الرياضية

ثابت إحسان احمد      ضمياء علي عبد الله      ايمان هشام عبد الرحمن      هيفاء هادي صالح  
جامعة الموصل، كلية التربية للبنات، قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة، الموصل، العراق

### المستخلص

هدف البحث التعرف إلى العلاقة ونسبة إسهام الممارسات الادارية بأبعادها في الولاء التنظيمي لمدرسي التربية الرياضية. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي وبطريقة الأسلوب المسحي، وتم اختيار مجتمع البحث وعينته بطريقة الحصر الشامل العمدية، حيث اشتمل البحث على مدرسي التربية الرياضية في بعض المدارس الثانوية مركز محافظه نينوى والبالغ عددهم (70) مدرس. واستخدم الباحثون استبيانين، الأول استبيان الممارسات الادارية المعد من قبل (عليان، 2012)، حيث تكون الاستبيان من (42) فقرة. والثاني استبيان الولاء التنظيمي والمعد من قبل (منوبة، 2013)، حيث تكون الاستبيان من (17). وتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا (Alpha)، معامل الانحدار الخطي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS في تحليل البيانات 0 وتوصل الباحثون إلى وجود علاقة ونسبة إسهام إحصائية ذات دلالة معنوية للممارسات الادارية بأبعادها في الولاء التنظيمي لتدريسي التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة الموصل.

الكلمات المفتاحية: الممارسات الادارية، الولاء التنظيمي.

## 1- التعريف بالبحث:

### 1-1 المقدمة وأهمية البحث:

يمثل التعليم دعامة المجتمع وهو الأمل الوحيد لبناء مجتمع متقدم نامي متطور، وتعد البيئة المدرسية الأرض الخصبة التي من خلالها يمكن توفر السبل التي تساهم في توفير المتطلبات الضرورية الرئيسية للنهوض بالعملية التعليمية وتنمية القدرة على خلق جيل واعي يساهم في البناء والتقدم من خلال ممارسة النشاطات اليومية (حسن، 2022، 343).

وتعتبر المدرسة هي جزء مهم من المؤسسة التي تحتل جانبا أساسيا من جوانب التمثيل للعملية التعليمية وتتولى تحقيق الأهداف المنشودة من خلال بذل الجهود التي تؤدي إلى تحسين العملية التربوية باعتبارها العامل المهم في نجاح العملية التعليمية في المدرسة. وهذا يتمثل في مجموعة من التعليمات التي تقوم بها جماعة من الأفراد عن طريق المشاركة والتعاون والتفاهم المتبادل وتشتمل تنظيم العمل المدرسي وتوفير الموارد والامكانيات والتسهيلات وتشير عملية التعلم والتعليم عن طريق التوجيه والضبط والحفز والدافعية والتقييم والمتابعة (شاكر وعكاب، 2014، 343).

وتعد الإدارة المدرسية جزءا مهما من الإدارة التربوية، وهي المسؤول الرئيس عن العملية التربوية بجوانبها المختلفة كافة على مستوى المدرسة. وبذلك فقد حظيت باهتمام المسؤولين التربويين، ذلك الاهتمام الذي انعكس على إعداد القادة التربويين الذين يتولون قيادة المدرسة التي يتوقف نجاح إدارتها الذي يكون مرهونًا بنجاح مديرتها (البدري، 2002).

والمدرسة كمنظمة تعليمية لا بد لها من إدارة مدرسية تأخذ على عاتقها تحقيق الأهداف باعتماد إدارة مدرسية مثالية تتماشى الأنشطة الرياضية ومع المتغيرات على اختلافها، فهي بحاجة إلى مدير متمرس يعتمد الأسس والنظريات الإدارية الحديثة وطرق تفعيلها والاستفادة منها في المواقف المتعددة. فالمدير كقائد تربوي في مؤسسته يؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة الكفؤة وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة لتحقيق ويتربع مدير المدرسة على قمة بناء الدور في المدرسة باعتباره رئيساً للمدرسة وتتضمن مهام تنسيق علاقات المدرسة الرسمية مع الإدارة والمديريات التعليمية في المجتمع وقيم جسور من علاقات التعاون غير الرسمية مع أولياء أمور المدرسة و برامجها الدراسية، ويساعده في ذلك الهيئة الإدارية المساعدة، وعمله متكامل مع المدرسين والمعلمين والطلبة في داخل المدرسة ومع أعضاء المجتمع المحلي خارج المدرسة والجمعيات ومنظمات المجتمع المدني والجهات الأمنية والمؤسسات الاجتماعية وغيرهم (حسن، 2022، 349).

يعتبر موضوع الولاء التنظيمي قديم المنشأ والحديث بالاهتمام، ومع تعقد العلاقات الإنسانية خاصة في ميدان العمل حضى هذا المفهوم باهتمام علماء الإدارة، حيث حاولوا التنظير لمفهوم الولاء التنظيمي وطرق تقويم أسسه في المؤسسات. وقد اختلفوا في المصطلح الذي أطلقوه على هذا المفهوم فهناك من تحدث بالالتزام التنظيمي، وهناك من تحدث بالولاء التنظيمي (منوبة، 2013، 55).

ويعتبر درس التربية الرياضية في المدارس أساساً لبناء رياضة مستقبلية وتكوين جيلاً يتمتع بالقابليات المتعددة والطاقات التي يعول عليها تقديم أفضل الإنجازات وتحقيق التنافسية داخلياً وخارجياً، لذا فمدرس التربية الرياضية لا بد أن تكون له إدارة مدرسية توفى متطلبات نجاحه وتتمتع بممارسات إدارية تصب في مصلحة الرياضة المدرسية ونجاح مدرس التربية الرياضية لتكون ولاء تنظيمياً له في مدرسته. من هنا تكمن أهمية البحث في محاولة الباحثين الوقوف على مستوى الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية وما يمكن أن ينعكس على مستوى الولاء التنظيمي لمدرس التربية الرياضية، فضلاً عن الإضافة العلمية لمكتبة التربية البدنية والإدارة الرياضية.

## 2-1 مشكلة البحث:

من خلال اطلاع الباحثون على الأدبيات والدراسات المتعلقة بالإدارة المدرسية والممارسات الإدارية لمديري المدارس تجد أن هناك حاجة إلى تعزيز تلك الممارسات وتطويرها بما يتوافق مع التطورات الملموسة سعياً لمواكبة تلك التطورات والتي تنعكس على درس التربية الرياضية حيث يرى الباحثون أن الممارسات الإدارية لمديري المدارس تنعكس على الولاء التنظيمي لمدرس التربية الرياضية والذي لا بد من إعادة النظر إليه كونه لا يوفى تطلعات مدرس التربية الرياضية لبقائه في مدرسته وتحقيق اندفاع حقيقي نحو درس التربية الرياضية والرياضة المدرسية عن طريق ممارسات إدارية إيجابية للمديرين.

من هنا يمكن طرح التساؤل: هل للممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية دور في الولاء التنظيمي لمدرس التربية الرياضية؟

## 3-1 أهداف البحث:

يهدف البحث التعرف إلى:

1- مستوى الممارسات الإدارية لمديري بعض المدارس الثانوية مركز محافظة نينوى من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية.

2- مستوى الولاء التنظيمي لدى مدرسي التربية الرياضية في بعض المدارس الثانوية في مركز محافظة نينوى.

3- العلاقة ونسبة إسهام الممارسات الادارية بأبعادها في الولاء التنظيمي لمدرسي التربية الرياضية في بعض المدارس الثانوية في مركز محافظة نينوى.

#### 4-1 مجالات البحث :

- المجال البشري: مدرسي التربية الرياضية في بعض المدارس الثانوية في مركز محافظة نينوى.
- المجال المكاني: بعض المدارس الثانوية في مركز محافظة نينوى.
- المجال الزمني: للفترة من 15 / 2 / 2025 ولغاية 2025 / 320 / 2025.

#### 5-1 تحديد المصطلحات :

- الممارسات الادارية: الممارسات الإدارية: الواجبات والأعمال التي يقوم بها مدير المدرسة وتُعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة في أداة قياس درجة الممارسات الإدارية، المعتمدة في هذه الدراسة (عليان، 2012، 9).

الولاء التنظيمي: وعرفت ماري شيلدون الولاء التنظيمي بأنه " اتجاه الفرد نحو المنظمة والذي يربط بدوره ذات الفرد مع المنظمة التي يعمل بها " (زحزاح وعيشاوي، 2020، 142) نقلا عن (أبو العلا، 2009، 35).

#### 2- الدراسات السابقة:

##### 1-2 دراسة (عليان، 2012)

" الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر

المعلمين في محافظتي القدس و"رام الله والبيرة"

هدفت الدراسة إلى التعرف الى درجة توفر مديري المدارس الحكومية في محافظتي القدس "رام الله والبيرة" للثقافة التنظيمية، والممارسات الإدارية والعلاقة بينهما، إضافة الى بيان معرفة الاختلاف في وجهات النظر حول درجة توفر الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية تبعا لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العلمية ومكان المدرسة وموقعها وعمر المعلم وعدد المعلمين في المدرسة. تكونت عينة الدراسة من (457) معلما. وتم اعداد استبانة خاصة بالدراسة والتأكد من صدقها وثباتها. وتم الاستعانة بالحقيبة الإحصائية spss في استخلاص النتائج. وتوصلت الدراسة عموما الى ان هناك درجات عالية لتوفر الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين.

##### 2-2 دراسة (منوبة، 2013)

" أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية "

هدفت الدراسة إلى التعرف الى تسليط الضوء على الولاء التنظيمي والتعرف على أدبياته، وتوضيح العلاقة بين التحفيز والوصول إلى كسب ولاء العمال، واكتشاف الاختلاف بين تأثير نوع معين من الحوافز عن آخر في

كسب ولاء العمال، ومعرفة درجة ولاء العمال في المؤسسات محل الدراسة (المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر)، وهل للحوافز التي يتلقونها دور في هذا الولاء؟ واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت استبانتين مكونتين من (40) فقرة على عينة بلغ قوامها (182) عامل ينتمي إلى عدد من مؤسسات القطاع الصناعي العمومي بالجزائر،، وتوصلت الدراسة إلى أن العمال في هذه المؤسسات لديهم مستويات رضا متوسطة عن الحوافز المقدمة لهم، وأعلى مستوى رضا لديهم سجل عن الحوافز المتعلقة بالمناخ التنظيمي السائد بمتوسط حسابي 0.35، يأتي في المرتبة الثانية الرضا عن الحوافز المادية حيث كان متوسط رضاهم 5.07، واحتلت الحوافز المعنوية المرتبة الأخيرة حيث تبين أن مستوى رضا العمال عن الحوافز المعنوية المقدمة لهم كان قريب من الضعيف بمتوسط حسابي 5,00، كما توصلنا إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة المدروسة متوسط على العموم، وأن المكون العاطفي للولاء التنظيمي كان أعلى مستوى من باقي المكونات حيث بلغ متوسطه الحسابي 0.47 وهو بتقدير مرتفع. ولغرض معرفة طبيعة العلاقة التي تربط الحوافز بالولاء التنظيمي قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين وتبين لنا أنه توجد علاقة ارتباط موجبة قوية بينهما، حيث تقس الحوافز بكل أنواعها ما قيمته 23% من مستوى الولاء التنظيمي.

### 3- إجراءات البحث:

#### 3-1 منهج البحث:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لكونه يتلاءم نوع الدراسة وأهدافها.

#### 3-2 مجتمع البحث وعينته:

تم اختيار مجتمع البحث وعينته بطريقة الحصر الشامل العمدية، حيث اشتمل البحث على مدرسي التربية الرياضية في بعض المدارس الثانوية مركز محافظه نينوى والبالغ عددهم (244) مدرس، وحصل الباحثون على (70) استمارة قابلة للتحليل الاحصائي، وهي تشكل نسبة (28.688%) من مجتمع البحث.

#### 3-2 أدوات البحث

لتحقيق هدفا البحث استخدم الباحثون استبيانين، الأول استبيان الممارسات الادارية المعد من قبل (عليان، 2012)، حيث تكون الاستبيان من (42) فقرة موزعة على خمسة أبعاد (الشؤون الإدارية، الشؤون الفنية، الشؤون الطلابية، البناء المدرسي، المجتمع المحلي) وبواقع (13، 9، 8، 6، 6) على التوالي، وتمت الإجابة على فقرات الاستبيان وفق خمسة بدائل هي (بدرجة كبيرة جدا، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جدا). الثاني استبيان الولاء التنظيمي والمعد من قبل (منوبة، 2013)، حيث تكون الاستبيان من (17) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد (الولاء العاطفي أو الوجداني، الولاء المستمر البقائي، الولاء الأخلاقي (المعياري)) وبواقع (6، 5، 6) على التوالي، وتمت الإجابة على فقرات الاستبيان وفق خمسة بدائل هي (موافق بشدة، موافق، غير متأكد، غير

موافق، غير موافق بشدة). وتم إجراء بعض التعديلات الطفيفة عليه بما يناسب عينة الدراسة الحالية كما موضح في الملحق (1)، ومن ثم التحقق من صدقه الظاهري وثباته وكالاتي:

### 1-3-2 الصدق الظاهري

ويقصد بصدق الاختبار أن يقيس الاختبار ما وضع لأجله (أبو مغلي وسلامة، 2010، 41)، كما يعد هذا الإجراء وسيلة مناسبة للتأكد من صدق الاستبيان، "إذ إن الباحث يقوم بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال عنوان البحث وتخصصه، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة المقياس والذي يبين قدرة الفقرات على تغطية المجال الذي تنتمي إليه" (الطائي والعبادي، 2018، 144). ويعد هذا الإجراء وسيلة مناسبة للتأكد من صدق الاستبيان، لذا قام الباحثون بعرض الاستبيانين على عدد من الخبراء المختصين في الإدارة الرياضية \* للحكم على فقرات الاستبيانين، وطلب من كل واحد منهم إبداء ملاحظاته في كل فقرة من فقرات الاستبيانين كونها صالحة أو غير صالحة في المجال المخصص كما طلب منهم إبداء آرائهم حول وضوح الفقرات ومناسبتها للعينة، فضلاً عن مدى صلاحية البدائل، وقد أسفر التحليل عن تعديل بعض الفقرات، وحصل الباحثون على نسبة تراوحت ما بين ( 75- 100 % ) من اتفاق الخبراء لفقرات الاستبيانين، وقد تم إجراء التعديلات بعد حصول الباحثين على اتفاق (7 خبراء لأنها تمثل أكثر من نسبة (75%) إذ يشير بلوم إلى انه على الباحث الحصول على نسبة اتفاق (75%) فأكثر من آراء المحكمين في هذا النوع من الصدق (بلوم وآخرون ، 1986 ، 126). وبذلك تشكلت الصيغة النهائية للاستبيانين واللذان سيعتمدهما الباحثين في اتمام إجراءات بحثهم والموضحة في الملحق (1).

### 2-3-2 ثبات الاستبيانين

للحصول على ثبات الاستبيان تم استخدام طريقة معامل ألفا (Alpha)، ومن الجدير بالذكر أن طريقة (ألفا) تتمتع بأهمية خاصة كونها تستخدم في حساب معامل ثبات الاختبارات المقالية والموضوعية (النبهان، 2004، 248)، وفقرات الاستبيانين التي تتطلب إجابتها الاختيار من بين بدائل متعددة " (علام، 2006، 100)، إذ بلغت

□ أسماء السادة الخبراء

أ.د. وليد خالد همام / إدارة وتنظيم / قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة كلية التربية الأساسية / جامعة الموصل

أ.د. رياض أحمد إسماعيل / إدارة وتنظيم / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الموصل

أ.د. عدي غانم الكواز / إدارة وتنظيم / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الموصل

أ.د. بثينة حسين علي / إدارة وتنظيم / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الموصل

أ.م.د. خالد محمود عزيز / إدارة وتنظيم / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الموصل

أ.م.د. محمد ذاكر سالم / إدارة وتنظيم / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الموصل

أ.م.د. أحمد رعد ابراهيم / إدارة وتنظيم / قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة كلية التربية الأساسية / جامعة الموصل

قيمة معامل الثبات ألفا لاستبيان الممارسات الادارية (0.917)، ولاستبيان الولاء التنظيمي (0.842). وبهذا تعد معاملات الثبات جيدة، إذ يشير (أبو حويج وآخران) إلى انه "يتراوح معامل الارتباط لثبات الاختبار ما بين 0.70 إلى 0.90" (أبو حويج وآخران، 2002، 68)، وحسبما أشار إليه (عودة والخليلي، 2000، 146).

### 3-3-2 وصف الاستبيانين بصورتهم النهائية

تكون استبيان الممارسات الادارية من (42) فقرة موزعة على خمسة أبعاد (الشؤون الإدارية، الشؤون الفنية، الشؤون الطلابية، البناء المدرسي، المجتمع المحلي) وبواقع (13، 9، 8، 6، 6) على التوالي، وتمت الإجابة على فقرات الاستبيان وفق خمسة بدائل هي (بدرجة كبيرة جدا، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جدا). وتكون استبيان الولاء التنظيمي من (17) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد (الولاء العاطفي أو الوجداني، الولاء المستمر البقائي، الولاء الأخلاقي (المعياري)) وبواقع (6، 5، 6) على التوالي، وتمت الإجابة على فقرات الاستبيان وفق خمسة بدائل هي (موافق بشدة، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق بشدة). وتم تحديد اوزان البدائل للاستبيانين (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي. وقد تم تحديد فقرات الاستبيانين وفق تسلسل موحد وكما موضح في الجدول (1).

الجدول (1) تسلسل فقرات أبعاد استبيان الممارسات الادارية والولاء التنظيمي

الاستبيان	الأبعاد	عدد الفقرات	تسلسل الفقرة في الاستبيان
الممارسات الادارية	الشؤون الإدارية	13	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13
	الشؤون الفنية	9	14 15 16 17 18 19 20 21 22
	الشؤون الطلابية	8	23 24 25 26 27 28 29 30
	البناء المدرسي	6	31 32 33 34 35 36
	المجتمع المحلي	6	37 38 39 40 41 42
الولاء التنظيمي	الولاء العاطفي أو الوجداني	6	1 2 3 4 5 6
	الولاء المستمر البقائي	5	7 8 9 10 11
	الولاء الأخلاقي (المعياري)	6	12 13 14 15 16 17

وبذلك أصبح الاستبيانين بصورتهم النهائية جاهزين للتطبيق على عينة البحث وكما موضح في الملحق (1). كما اعتمد الباحثون التوزيع الالكتروني (الفورم) للحصول على جميع الإجابات. وتم تقسيم مستويات الإجابة للبعد اعتماداً على الدراسات المشابهة في هذا المجال ومنها دراسة (البابوات، 2023، 55) ودراسة (الجبوري، 2023، 47) ودراسة (الجحيشي، 2023، 48) وكما في الجدول (2).

الجدول (2) تقسيم مستويات الإجابة للبعد

المستوى	الفئات	ت
عالٍ جداً	80 % فأكثر	1
عالٍ	من 70% - أقل من 80%	2
متوسط	من 60% - أقل من 70%	3
منخفض	من 50% - أقل من 60%	4
منخفض جداً	أقل من 50%	5

### 2-5 الوسائل الإحصائية

- النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا (Alpha)، معامل الانحدار الخطي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS في تحليل البيانات

### 3- عرض وتحليل ومناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج ومناقشتها على وفق أهداف البحث وكالاتي:

1- التعرف الى مستوى الممارسات الادارية لمديري بعض المدارس الثانوية مركز محافظة نينوى من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية.

الجدول (3) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستويات الممارسات إدارية

المستوى	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد الممارسات إدارية
عالٍ جداً	87.493%	5.383	56.871	الشؤون الإدارية
عالٍ جداً	80.76%	3.391	36.342	الشؤون الفنية
عالٍ	76.355%	4.93	30.542	الشؤون الطلابية
عالٍ جداً	81.57%	2.733	24.471	البناء المدرسي
عالٍ جداً	85.236%	3.347	25.571	المجتمع المحلي
عالٍ جداً	82.761%	15.151	173.8	الكلي

يتبين من الجدول (3) أن الأوساط الحسابية لأبعاد الممارسات إدارية (الشؤون الإدارية ، الشؤون الفنية، الشؤون الطلابية، البناء المدرسي، المجتمع المحلي) لمدراء المدارس الثانوية مركز محافظة نينوى بلغت (56.871 ، 36.342 ، 30.542 ، 24.471 ، 25.571) وبانحراف معياري بلغ (5.383 ، 3.391 ، 4.93 ، 2.733 ، 3.347) وبأهمية نسبية بلغت (87.493 ، 80.76 ، 76.355 ، 81.57 ، 85.236) وعلى التوالي وبمستويات عالية جداً وعالية لجميع الابعاد، وكان الوسط الحسابي الكلي

(173.8) وبانحراف معياري (15.151) وبأهمية نسبية بلغت (82.761%) وكان المستوى بشكل عام عالي جدا.

ويرى الباحثون أن المستويات العالية جدا والعالية في الممارسات الإدارية يعود الى سعي مدير المدرسة لإيجاد قنوات اتصال فعالة مع مدرسي التربية الرياضية وتحديد الأدوار المطلوبة واشراكهم في حل المشكلات واجراء البحوث والدراسات ووضع معايير لتقبل البحوث والدراسات المقدمة ومساعدة مدرسي التربية الرياضية في تشخيص الضعف الدراسي الرياضي بصورة عامة وعند الطلبة بصورة خاصة ومتابعة حاجة المدرسة من الغرف الصفية والقاعات.

2- التعرف الى مستوى الولاء التنظيمي لدى مدرسي التربية الرياضية في بعض المدارس الثانوية في مركز محافظة نينوى.

الجدول (4) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستويات الولاء التنظيمي

المستوى	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عدد الفترات	ابعاد الولاء التنظيمي
عالي	76.813%	4.896	23.044	6	الولاء العاطفي أو الوجداني
عالي	71.732%	4.167	17.933	5	الولاء المستمر البقائي
عالي	70.74%	5.568	21.222	6	الولاء الأخلاقي (المعياري)
عالي	73.176%	10.6	62.2	17	الكلية

يتبين من الجدول (4) أن الأوساط الحسابية لأبعاد الولاء التنظيمي ((الولاء العاطفي أو الوجداني، الولاء المستمر البقائي، الولاء الأخلاقي (المعياري)) مدرسي التربية الرياضية في بعض المدارس الثانوية في مركز محافظة نينوى بلغت (23.044، 17.933، 21.222) وبانحراف معياري بلغ (4.896، 4.167، 5.568) وبأهمية نسبية بلغت (76.813، 71.732، 70.74%) على التوالي وبمستوى عالي لجميع الابعاد، وكان الوسط الحسابي الكلية (62.2) وبانحراف معياري (10.6) وبأهمية نسبية بلغت (73.176%) وكان المستوى بشكل عام عالي.

ويرى الباحثون أن المستوى العالي في الولاء التنظيمي لمدرسي التربية الرياضية يرجع الى شعور المدرس بضرورة الالتزام بولائه لمدرسته بدافع مهني وأخلاقي وقناعاته بسياسات إدارة المدرسة تجاهه وحبه للعمل فيها وإمكانية قضاء أوقات إضافية تخدم المدرسة وأن المدرسة لها من المزايا التي لا تتوفر في مدرسة أخرى تشعر مدرس التربية الرياضية بأنه جزءاً منها ومشاركة الإدارة في القرارات المتعلقة بالرياضة المدرسية والمساهمة في الأنشطة المدرسية المتنوعة.

3- التعرف إلى العلاقة ونسبة إسهام الممارسات الإدارية بأبعادها في الولاء التنظيمي لمدرسي التربية الرياضية في بعض المدارس الثانوية في مركز محافظة نينوى.

الجدول رقم (5) نتائج اختبار علاقة الممارسات الادارية بأبعادها بالولاء التنظيمي لمدرسي التربية الرياضية في بعض المدارس الثانوية

Sig مستوى الدلالة	F المحسوبة	R2 معامل التحديد (نسبة الإسهام)	R معامل الارتباط	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
0.011	3.249	0.202	0.45	الولاء التنظيمي	أبعاد الممارسات الادارية

يتبين من الجدول رقم (5) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين أبعاد الممارسات الادارية (الشؤون الإدارية، الشؤون الفنية، الشؤون الطلابية، البناء المدرسي، المجتمع المحلي) والولاء التنظيمي بلغت (0.45)، ونسبة إسهام بلغت (0.202)، إذ بلغت قيمة (F) (3.249) وبدرجة دلالة بلغت (0.011) وهي أصغر من قيمة الدلالة المعتمدة والبالغة (0.005)، بمعنى أن (20%) من التغيرات التي تحدث في الولاء التنظيمي تعود إلى أبعاد الممارسات الادارية والباقي لمتغيرات أخرى.

ويرى الباحثون أن سعي مدرء المدارس لتكوين هيكلية تنظيمية في المدرسة تتضمن الرياضة المدرسية إحدى أساسياتها وبرامجها لتعكس تطلعات المجتمع نحو الممارسات الرياضية المدرسية فضلاً عن النظرة الإيجابية نحو التلاميذ المشاركين في الفعاليات الرياضية والاهتمام بشؤونهم، وأن إدارة المدرسة تتطلع لمشاركة مدرس التربية الرياضية في القرارات ذات العلاقة بالنشاط الرياضي لينعكس ذلك على مدى حرص المدرس على التحلي بالولاء الأخلاقي والمستمر وحب البقاء في المدرسة وولائه لمدرسته وتطلعاتها وأهدافها.

#### 5- الاستنتاجات والتوصيات:

##### 1-4 الاستنتاجات :

1- ظهور مستويات عالية جداً وعالية من الممارسات الادارية لمديري بعض المدارس الثانوية مركز محافظة نينوى من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية.

2- ظهور مستويات عالية من الولاء التنظيمي لدى مدرسي التربية الرياضية في بعض المدارس الثانوية في مركز محافظة نينوى.

3- وجود علاقة ونسبة إسهام إحصائية ذات دلالة معنوية للممارسات الادارية بأبعادها في الولاء التنظيمي لتدريسي التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة الموصل.

##### 2-4 التوصيات :

1- تعزيز الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بما يتعلق بمدرس التربية الرياضية لتعكس إيجابياً تجاه الرياضية المدرسية ومتطلبات استمراريتها نجاحها.

2- تكثيف مدير المدرسة من متطلبات تحقيق درجات مقبولة من الولاء التنظيمي لمدرس التربية الرياضية لمدرسته والعمل على اشراكه في برامج المدرسة والقرارات المتعلقة بأهداف التربية الرياضية والرياضة المدرسية.

3- عقد ورش وندوات تزيد من ثقافة اعتماد الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية والتي تزيد من درجة الولاء التنظيمي تجاه المدرسة.

#### المصادر:

Abu Huwajj, Marwan et al. (2002): Measurement and Evaluation in Education and Psychology, 1st Edition, International Scientific House for Publishing and Distribution, Amman.

Abul-Ela, Mohamed Salah El-Din (2009): Work Stress and its Impact on Organizational Loyalty, Unpublished Master's Thesis, Department of Business Administration, Faculty of Commerce, Gaza.

Abu Mughli, Samir and Salameh, Abdel Hafez (2010): Measurement and Diagnosis in Special Education, Dar Al-Yazouri for Printing and Publishing, Amman, Jordan.

Al-Papat, Saja Noah Badal Saleh (2023): The Functional Relationship of Physical Education Teachers to the Department of Sport and School Activity and its Role in Organizational Cynicism in the Center of Mosul, Unpublished Master's Thesis, Department of Physical Education and Sport Sciences, Faculty of Education for Girls, University of Mosul.

Al-Badri, Tariq (2002): Leadership and Administrative Styles in Educational Institutions. Dar Al-Fikr, Amman, Jordan.

Bloom, Benjamin et al. (1986): Evaluation of Student Collective and Formative Learning, Translated by Mohamed Amin Al-Mufti et al., Modern Egyptian Bureau Press, Cairo.

Al-Jubouri, Heba Mohsen Mahmoud Khalif (3-202): The Ethical Leadership of the Specialized Supervisor and its Role in Achieving Psychological Empowerment from the Perspective of Physical Education Teachers in the City of Mosul, Unpublished Master's Thesis, Department of Physical Education and Sport Sciences, College of Education for Girls, University of Mosul.

Al-Jahishi, Angham Laith Mezer Younis (2023): Managing the High Inclusion of Deans of Colleges and its Role in the Professional Compatibility of Officials of the Student Activities Division in Iraqi Universities, Unpublished Master's

Thesis, Department of Physical Education and Sport Sciences, College of Education for Girls, University of Mosul.

Hassan, Bakr Karim (2022): The Availability of Some Educational Administrative Skills among Some Principals of Public Schools, Journal of the Iraqi University, Volume 54, Issue 3.

Zahzah, Khaled & Aichawy, & Wahiba (2020): The Internal Work Environment and its Impact on the Organizational Loyalty of Working Individuals (A Field Study at Sonelgaz Al-Laghout Foundation), Scientific Horizons Journal, Volume (12), Issue (3), University Center, Algeria.

Shaker, Nabil Mahmoud and Akab, Shehab Ahmed (2014): School Administration and the Tasks of Achieving the Goals of the Primary Stage, Al-Fath Magazine, Volume 10, Issue 60.

Al-Taie, Yousef and Al-Abadi, Hisham Fawzi (2018): Scientific Research Methods for Media, Administrative and Humanitarian Research, Dar Al-Ayyam, Amman, Jordan.

Allam, Salah Al-Din Mahmoud (2006): Educational and Psychological Tests and Measures, 1st Edition, Dar Al-Fikr for Publishing and Distribution, Amman.

Alayan, Dima Abd Ali (2012): Organizational Culture and Administrative Practices among Public School Principals and the Relationship between Them from the Perspective of Teachers in Jerusalem and Ramallah and Al-Bireh Governorates, Faculty of Graduate Studies, An-Najah National University.

Odeh, Ahmed Suleiman and Al-Khalili, Khalil Yousef (2000): Statistics for the Researcher in Education and Humanities, Dar Al-Fikr, Amman.

Manouba, Mezouar (2013): The Impact of Incentives on Organizational Loyalty: A Case Study of a Sample of Public Institutions, Unpublished Master's Thesis, Business Administration, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, University of Mohamed Bouguerra Boumerdes, People's Democratic Republic of Algeria.

Al-Nabhan, Moussa (2004): Fundamentals of Measurement in Behavioral Sciences, 1st Edition, Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution, Jordan.

الملاحق

الملحق ( 1 )

الصيغة النهائية لاستبئاني الممارسات الإدارية والولاء التنظيمي

عزيزي مدرس / ة التربية الرياضية.....المحترم / ة

في النية إجراء بحث بعنوان "الممارسات الإدارية لمديري بعض المدارس الثانوية في مركز محافظة نينوى ودورها في الولاء التنظيمي لمدرسي التربية الرياضية"، يرجى التفضل بالإجابة بدقة وحيادية بوضع علامة ( ) في المجال المخصص لخدمة للبحث العلمي فقط ، ولا داعي لذكر الاسم . شاكرين لكم تعاونكم الباحثون

اسم المدرسة:..... المنطقة الجغرافية للمدرسة/.....

طبيعة المدرسة: متوسطة ( ) أعدادية ( ) ثانوية ( )

الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

مدة الخدمة: أقل من (5) سنوات ..... من (5) الى (10) سنوات .....

من (11) الى (15) سنة ..... من (16) الى (20) سنة ..... اكثر من (20) سنة .....

الشهادة العلمية: بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراه ( )

الممارسات الإدارية:

ت	الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1	يعمل مدير المدرسة على إيجاد قنوات اتصال مع مدرسي التربية الرياضية.					
2	يطلع مدير المدرسة مدرسي التربية الرياضية على التعليمات والكتب الرسمية.					
3	يعتمد مدير المدرسة اللقاءات المفتوحة مع مدرسي التربية الرياضية والطلبة.					
4	يضبط دخول المدرسين الصفوف وخروجهم					
5	يخصص مدير المدرسة معظم وقته داخل المدرسة للعمل الرسمي.					
6	يوفر مدير المدرسة حاجات المدرسة من الكتب واللوازم والأجهزة الرياضية					

ت	الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
7	يعمل مدير المدرسة على تنظيم رحلات علمية للطلبة					
8	ينفق مدير المدرسة من المدرسة على احتياجاتها وفقاً للتعليمات					
9	يتأكد مدير المدرسة من توافر الشروط الصحية في المدرسة					
10	يحث مدير المدرسة والمدرسين والطلبة المحافظة على سلامة الأثاث المدرسي					
11	ينظم مدير المدرسة السجلات المدرسية					
12	يضع مدير المدرسة الخطة العامة لاحتياجات المدرسة.					
13	يضع مدير المدرسة خطة لتحديد الأدوار المطلوبة من المدرسين.					
14	يساعد مدير المدرسة مدرسين التربية الرياضية في تشخيص الضعف الدراسي عند الطلبة.					
15	يطلع مدير المدرسة على الامتحانات التي يُعدها مدرسو التربية الرياضية من أجل تطويرها.					
16	يتأكد مدير المدرسة من مدى تغطية مدرس التربية الرياضية للمنهاج.					
17	يرشد مدير المدرسة مدرسين التربية الرياضية إلى كيفية حل المشكلات.					
18	يطلب مدير المدرسة من مدرسين التربية الرياضية الاهتمام ومساعدة الطلبة الضعفاء.					
19	يشجع مدير المدرسة مدرسين التربية الرياضية على إجراء البحوث والدراسات التربوية.					
20	يضع مدير المدرسة برنامج الامتحانات المدرسية.					
21	يوزع مدير المدرسة الدروس على مدرسين التربية الرياضية وفق اختصاصاتهم.					
22	يضع مدير المدرسة الخطط الفنية لتطوير العملية التربوية.					

ت	الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
23	يمنح مدير المدرسة الطلبة المتفوقين شهادات تقديرية.					
24	يعمل مدير المدرسة على تشخيص المشكلات الطلابية.					
25	يشجع مدير المدرسة الطلبة على استخدام المصادر التعليمية.					
26	يتقهم مدير المدرسة حاجات الطلبة ذوي الحاجات الخاصة.					
27	يعمل مدير المدرسة على تكوين اللجان الطلابية.					
28	يشرك مدير المدرسة الطلبة في حل مشكلات تربوية.					
29	يحل مدير المدرسة مشكلات الطلبة بطرق تربوية ملائمة.					
30	يعطي مدير المدرسة الطلبة الفرصة الكافية للابتكار.					
31	يعمل مدير المدرسة على صيانة المبنى المدرسي					
32	يتابع مدير المدرسة مع الجهات المعنية حاجة المدرسة من الغرف الصفية والمرافق.					
33	يعمل مدير المدرسة على تجميل الحديقة المدرسية.					
34	يستفيد مدير المدرسة من الإمكانيات المتاحة في إصلاح البناء المدرسي.					
35	يتققد مدير المدرسة التجهيزات واللوازم المدرسية لسد النقص.					
36	يحافظ مدير المدرسة على المظهر العام للمدرسة من حيث النظافة والجمال.					
37	ينظم مدير المدرسة أعمال مجلس الآباء ومدرسين التربية الرياضية.					
38	يتعاون مدير المدرسة مع أولياء أمور الطلبة في حل المشكلات التربوية والسلوكية لأبنائهم.					
39	يتصل مدير المدرسة بأولياء الأمور في حالة الغياب غير المبرر لأبنائهم.					

ت	الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
40	يحرص مدير المدرسة على إقامة علاقات وثيقة مع المجتمع المحلي.					
41	يدعو مدير المدرسة أولياء الأمور للمشاركة في النشاطات المدرسية.					
42	ينظم مدير المدرسة برامج تربوية بالتعاون مع أفراد المجتمع المحلي.					

### الولاء التنظيمي:

ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المدرسة التي اعمل بها مع الآخرين					
2	اشعر بالاعتزاز حينما اتحدث عن المدرسة التي اعمل بها مع الآخرين					
3	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق اهداف المدرسة					
4	اعتبر مشاكل المدرسة جزء من مشاكل الشخصية وأسعى لحلها					
5	المدرسة تعني الكثير بالنسبة لي شخصيا بسبب المواقف التي تقاسمتها مع زملائي التدريسيين فيها					
6	يصعب على الالتحاق بمدرسة اخرى والانتماء اليها كما هو الحال مع مدرستي					
7	أشعر بالخوف من ترك وظيفتي في المدرسة لصعوبة الحصول على عمل اخر					
8	سوف تتأثر امور كثيرة إذا ما قررت ترك وظيفتي في المدرسة					
9	أن بقاءني في وظيفتي في المدرسة نابع من حاجتي للتدريس					
10	أشعر ان لدي خبرات محدودة تتناسب مع بقاءني بوظيفتي في المدرسة					
11	تقدم المدرسة مزايا قد لا تتوفر في مدرسة أخرى					
12	أشعر بضرورة الالتزام والولاء للمدرسة التي اعمل بها					

ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	أشعر أن الانتقال من مدرسة الى اخرى عمل غير أخلاقي					
14	أشعر بالتزام اخلاقي يدفعني للاستمرار في التدريس في المدرسة					
15	أشعر أدبيا بضرورة الاستمرار في التدريس حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان اخر					
16	احرص على الاستمرار في التدريس في المدرسة					
17	من الأفضل ان يقضي مدرس التربية الرياضية حياته المهنية في مدرسة واحدة					