

THE ARAB LEAGUE
ALECSO

Institute of Arab Research & Studies
Cairo



جامعة الدول العربية
المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم
معهد البحوث والدراسات العربية
القاهرة

قسم البحوث والدراسات التربويه

أثر الإدارة والتنظيم

في قيادة درس التربية الرياضية على طلبة المدارس

الثانوية

بحث وصفي
من قبل

عدي كريم رحمان العامري

(عراقي الجنسية)

وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في التربية الرياضية
إشراف
الأستاذ الدكتور

كمال الدين عبدالرحمن درويش

أستاذ علم الإدارة الرياضية
عميد كلية التربية الرياضية الأسبق
جامعة حلوان

م ٢٠١٢

هـ ١٤٣٣

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ

إِلَّا قَلِيلًا ﴿٨٥﴾

صدق الله العظيم

(سورة الإسراء الآية ٨٥)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة حلوان
كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم
قسم الاداره الرياضيه

الاستاذ الدكتور / احمد يوسف المحترم
مدير معهد البحوث والدراسات العربيه / جامعة الدول العربيه القاهره

تحية طيبه وبعد ...

نود الاحاط بان رساله الدكتوراه الموسومه (اثر الاداره والتنظيم في قياده درس
التربيه الرياضيه على طلبة المدارس الثانويه) للطالب عدي كريم رحمان تحت
اشرافي وجاهزه للمناقشه .

وتفضلو بقبول فائق التحيه والاحترام ؛؛

الاستاذ الدكتور
كمال الدين عبد الرحمن درويش
استاذ علم الاداره
عميد كلية التربية الرياضيه الأسبق
جامعة حلوان

عبد الرحمن

تحرر في / / ٢٠١٢م

قرار لجنة المناقشة والحكم

عنوان الرسالة : اثر الإدارة والتنظيم في قيادة درس التربية الرياضية على طلبة المدارس الثانوية

رسالة مقدمه لنيل درجة دكتوراه في فلسفة التربية الرياضية

من قبل عدي كريم رحمان العامري

لجنة المناقشة والحكم

١- آ . د كمال الدين عبد الرحمن درويش رئيساً ومشرفاً
استاذ علم الاداره الرياضه / كلية التربية الرياضية
جامعة حلون

٢- آ . د حسن أحمد الشافعي عضو
استاذ علم الاداره الرياضيه كلية التربية الرياضية /
جامعة سكندريه

٣- آ . د حنان محمد عبداللطيف عضو
استاذ مناهج طرق التدريس تربية رياضية/
جامعة طنطا

وقد تمت المناقشة والحكم على الرسالة يوم (الاثنين) الموافق ٢ / ٤ / ٢٠١٢

الساعة الرابعة بعد الظهر وقد كانت المناقشة علنية وتم الحكم على

قبول الرسالة ومنحه درجة

(أستاذ) مع مرتبة الشرف (أ / د)

بتاريخ ٢ / ٤ / ٢٠١٢

الإهداء

إلى...

من رضا الله من رضاه....والدي

من الجنة تحت أقدامها....والدي

من شاركتني صعاب الحياة وصبرت....زوجتي الحبيبة

من اشد بهم أزمي سندي في الحياة....أخوتي وأخواتي الأعزاء

فلذات كبدي،ذكري في الدنيا...أولادي،مصطفى ومعتز

إليهم جميعا اهدي ثمرة جهدي

عدي

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بفضلہ تتم الأشياء وتتکامل، والعون من صاحب المدد والقوة وبه المستعان على صغار الأمور وكبارها، وأفضل الصلاة والسلام على من بلغ الرسالة سيدنا وشفيعنا محمد(صلى الله عليه وسلم) وبعد...

وأنا اطوي الصفحة الأخيرة من مسيرة بحثي هذا، أرى من الواجب أن أقف عند كل يد امتدت لتثري البحث بعلمها وحسن توجيهها ومساعدتها فأقوم بشكرها والثناء بها. فأبدأ بشكر الله جل ثناؤه على توفيقني في إنهاء متطلبات البحث. وأنه لمن واجب الامتنان والعرفان أن أتقدم بالشكر والتقدير لأستاذي ومشرفي الأستاذ الدكتور كمال الدين عبد الرحمن درويش، الذي أنار لي الطريق وكان له الفضل فيما وصلت إليه والذي أغدق عليه بعلمه، ولم تمنعه كثرة التزاماته من منحي الوقت والمشورة القيمة، ومتابعته المستمرة لي طوال مدة إشرافه أرجوا من الله أن يوفقني على شكره وذكره معروفة. ووفاءً أقدم شكري وتقديري إلى السادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة الذين كان لهم الفضل في إظهار هذه الأطروحة بمظهر مبني على الأسس العلمية السليمة. ويطيب لي أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور احمد يوسف مدير معهد البحوث والدراسات العربية لما قدمه لي من عون في المعهد. كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الدكتور أياد حميد كلية التربية الأساسية جامعة ديالى وأتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور فرات جبار وأتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور علي متعب. كما وأتقدم بالشكر والتقدير إلى السيد عدنان عبد القادر مدير الإشراف التربوي في مديرية تربية ديالى.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من أسهم بفكر أو رأي أو توجيه، وقدم يد العون والمساعدة من أجل إخراج هذا البحث إلى حيز الوجود وأخص منهم جميع مدراء ومدرسي التربية الرياضية في مديرية تربية ديالى لما بذلوه من جهد وعون أثناء تطبيق البحث.

كما وأطيل الوقوف في ميدان الشاكرين لأعرب عن فائق شكري وتقديري لأفراد عائلتي وأساتذتي لما قدموه لي من عون ومساعدة في إكمال بحثي.

كما وأخص بالشكر والعرفان زوجتي التي تحملت مسؤولية الأسرة في فترة دراستي خارج بلدي واشكر أفراد عائلتها وعائلتي لمعاونتهم الصادقة لي في إكمال بحثي جزاهم الله خير الجزاء .

الباحث

ملخص الرسالة باللغة العربية

العنوان: اثر الإدارة والتنظيم في قيادة درس التربية الرياضية على طلبة المدارس الثانوية.

الباحث: عدي كريم رحمان المشرف: أ.د. كمال الدين عبد الرحمن درويش

احتوت الرسالة على خمسة فصول:

احتوى الفصل الأول على مقدمة البحث وأهميته في معرفة اثر الإدارة والتنظيم في قيادة درس التربية الرياضية في المدارس الثانوية وتأثيرها على مستوى الطلبة والوقوف على الدور الذي يلعبه مدير المدرسة في دعم ومتابعة مدرس التربية الرياضية ومعالجة الأخطاء وحل المشاكل التي تعيقه في نجاح درس التربية الرياضية ومتابعة فاعلية مدرس التربية الرياضية في قيادة الدرس للوصول إلى درس نموذجي وتحقيق أهداف الرياضة التي ملزم بتنفيذها مدرس التربية الرياضية في المدرسة.

وهدف البحث إلى:

- معرفة اثر الإدارة والتنظيم في قيادة درس التربية الرياضية للصفوف الثانوية.
- معرفة اثر الدور القيادي للشخص الإداري في إنجاز العملية التعليمية أثناء الدرس.
- معرفة الأكثر تأثير على درس التربية الرياضية مدير المدرسة أو مدرس التربية الرياضية.

أما تساؤلات البحث:

- هل الإدارة والتنظيم لها دور في نجاح العملية التعليمية في قيادة درس التربية الرياضية.
- تأثير إدارة المدرسة من خلال قناعتها أو عدم قناعتها بأهمية درس التربية الرياضية وقدرتها على إدارة المدرسة لتحقيق أهدافها التربوية والحركية لتنشئة تلاميذها.
- هل إدارة المدرسة لها تأثير في نجاح درس التربية الرياضية من خلال مواصلة دعم مدرسة التربية الرياضية.

أما مجالات البحث فكانت:

١-المجال البشري: مشرفي ومدراء ومدرسي التربية الرياضية في المدارس الثانوية في محافظة ديالى.

- بعض مشرفي المديرية العامة لتربية ديالى.
- بعض مدراء المدارس الثانوية في محافظة ديالى.
- بعض مدرسو التربية الرياضية في محافظة ديالى.

٢-المجال الزمني:المدة من ٢٠/٣/٢٠١٠ ولغاية ٢/٤/٢٠١٢

٣-المجال المكاني:مديرية تربية ديالى والمدارس الثانوية في محافظة ديالى .

- المديرية العامة لتربية ديالى.
- بعض المدارس الثانوية في محافظة ديالى.

وتناول الباحث في الفصل الثاني كل ما له علاقة بالمادة النظرية المتعلقة بالبحث فقد شمل

((الإدارة، أهمية الإدارة، عناصر(مكونات) الإدارة، التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، الإدارة التربوية، الإدارة في المجال الرياضي، القيادة، ماهية القيادة، القيادة الإدارية، مفهوم التربية الرياضية، التربية الرياضية المدرسية، أهداف التربية الرياضية في المرحلة الثانوية، صفات مدرس التربية الرياضية)).

أما فيما يخص الدراسات المرتبطة فقد تناول الباحث(٣٩) منها (٢٦) دراسة عربية و(١٣) دراسة أجنبية وما تضمنتها الدراسات المرتبطة من أوجه وارتباط والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وما انفردت به الدراسة الحالية عن الدراسات الأخرى.

واستخدم الباحث في الفصل الثالث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته مع خطة المشكلة وتضمن هذا الفصل وصفاً لمجتمع البحث وإجراءاته الميدانية التي بدأت ببناء المقياس الخاص بالإدارة والتنظيم. إذ بدأت بتحديد (٤) مجالات وذلك في ضوء آراء الخبراء والمختصين وفي ضوء تلك المجالات تم إعداد (٥٠) فقرة وحددت خمسة أساليب للإجابات على الفقرات هي(دائماً،غالباً،أحياناً،نادراً،أبداً) وقد عرضت الفقرات جميعاً على الخبراء والمختصين ورشحت(٣٠) فقرة منها لتمثل المقياس للإدارة والتنظيم الخاصة بمدير المدرسة.وكذلك تم تحليل المقياس من حيث صعوبة الفقرات والقدرة التمييزية وإيجاد الأسس العلمية.كما تضمن استخدام

استمارة استبيان خاصة بمدرس التربية الرياضية لمعرفة الكفايات التدريسية له ومكونة من (٤٢) فقرة وهذه الاستمارة تم عرضها على خبراء ومختصين لمعرفة ملائمتها على العينة وتم الحصول على درجة عالية للملائمة وهذه الاستمارة مقننة لا تحتاج إلى تقنين والإجابة عليها تكون بوضع علامة () على الفقرة الملائمة ولكل فقرة درجة أي مقياس لهذه الفقرات حيث أن الدرجة الكلية للمقياس بلغت (١٠٧,٥٥) ودرجة الحياد أي منتصف درجة القياس بلغت (٥٣,٧٨) وعلى أساس هذه القيم تم تحديد الكفايات التدريسية لمدرس التربية الرياضية.

وتضمن الفصل الرابع عرض النتائج التي توصل إليها الباحث فضلاً عن عرض نتائج المقياسين الخاصين للإدارة والتنظيم (المدير) وقيادة الدرس (المدرس) وعرض نتائج درجات المجموعات العليا والدنيا للمدير والمدرس ومقارنة درجات الإدارة والتنظيم (المدير) وقيادة الدرس (المدرس) ومدى تأثيرهما في عمل درس التربية الرياضية وأظهرت النتائج أن هناك تأثير فعال من قبل إدارة المدرسة على نجاح قيادة الدرس مما يؤثر بشكل إيجابي على نجاح درس التربية الرياضية في المدرسة.

أما الفصل الخامس فقد تم التوصل من خلال ما أفرزته نتائج الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:

١. ظهور فروق ذات دلالة معنوية بين نتائج المجموعة العليا في مقياسي الإدارة والتنظيم (المدير) وقيادة الدرس (مدرس التربية الرياضية) مما ينعكس تأثير إدارة المدرسة على درس التربية الرياضية الذي يؤدي إلى نجاح قيادة درس التربية الرياضية والوصول بالرياضة إلى أعلى المستويات وهذا يحقق الهدف الأول .
٢. أثبتت نتائج المجموعة العليا لمدرء المدارس تأثيراً واضحاً على قيادة مدرس التربية الرياضية للدرس وهذا يؤكد دعم الإدارة لمدرس التربية الرياضية ويبين توافق الإدارة وتأثيرها على درس التربية الرياضية في المدرسة .
٣. ظهور فروق ذات دلالة معنوية في نتائج المجموعة الدنيا في مقياسي الإدارة والتنظيم (المدير) وقيادة الدرس (مدرس التربية الرياضية) وهذا يدل على أن هناك تنسيق وتأثير بين إدارة المدرسة وقيادة الدرس من خلال تمتع المدير بالأسلوب القيادي في قيادة وإدارة المدرسة مما يؤثر على درس التربية الرياضية وهذا يحقق الهدف الثاني من الرسالة.
٤. أثبتت نتائج المجموعة الدنيا أن لمدرء المدارس هناك تأثير واضح على قيادة مدرس التربية الرياضية للدرس من خلال تمتعهم بالصفات القيادية والإدارية التي تحفز المدرس وتدعمه نحو تحقيق أهداف الدرس.

٥. ظهور فروق ذات دلالة معنوية بين نتائج المجموعتين العليا والدنيا في مقياسي الإدارة والتنظيم (المدير) وقيادة الدرس (مدرس التربية الرياضية) مما يدل على انه هناك تأثير من قبل الإدارة على درس التربية الرياضية. وهذا يحقق الهدف الثالث.

٦. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نتائج المجموعة العليا ونتائج المجموعة الدنيا في مقياسي الإدارة والتنظيم (المدير) وقيادة الدرس (مدرس التربية الرياضية) مما يدل على انه هناك تأثير من قبل مدير المدرسة على مدرس التربية الرياضية في قيادة الدرس مما يؤدي إلى نجاح درس التربية الرياضية سوى على مستوى داخل المدرسة وخارجها .

التوصيات

١. إن للإدارة والتنظيم دورا فاعلا وحاسما في نجاح العملية التعليمية والتربوية وبالأخص في دعم درس التربية الرياضية.
٢. إن الإدارة الناجحة هي التي تعتمد على الأساليب العلمية في التنظيم وبالتالي تحقق الكفاءة بالاستخدام الأمثل للقدرات والمهارات البشرية والتأثير عليهم بإيجابية.
٣. بناء علاقة متينة ورسينة بين إدارات المدارس ومدرس التربية الرياضية مبنية على أساس الأهداف التربوية كونها أساس نجاح الدرس .
٤. على إدارات المدارس دعم وإسناد مدرسي التربية الرياضية وتلبية احتياجاتهم لغرض قيادة الدرس وإخراجه بالصورة الجيدة وبما يحقق أهداف هذا الدرس .
٥. على إدارات المدارس أن تمتلك القدرة على التغيير والتعديل بما يوثر إيجابا على مدرسيهم كون التغيير إحدى شروط الإدارة الناجحة.
٦. على مدرس التربية الرياضية أن يكون ملما ومدركا لمستلزمات نجاحه وان يعي التزود بالمعلومات والمهارات التي تتعلق بطبيعة عمله هو الأساس في قيادة درس نموذجي.
٧. إعداد دورات تأهيلية لمدرء المدارس في الإدارة.
٨. زيادة عدد المشرفين على المدارس الثانوية في ألمحافظة.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	ت
١	العنوان	
٢	الآية القرآنية	
٣	إقرار المشرف	
٤	إقرار لجنة المناقشة	
٥	الإهداء	
٧-٦	الشكر والتقدير	
١٢-٨	مستخلص الرسالة باللغة العربية	
١٦-١٣	قائمة المحتويات	
الفصل الأول		
١٨	التعريف بالبحث	١
٢١-١٨	المقدمة	١-١
٢٢	أهمية البحث	٢-١
٢٣	أهداف البحث	٣-١
٢٣	تساؤلات البحث	٤-١
٢٣	مجالات البحث	٥-١
٢٣	المجال البشري	١-٥-١
٢٤	المجال الزمني	٢-٥-١
٢٤	المجال المكاني	٣-٥-١
٢٥-٢٤	تحديد المصطلحات	٦-١
الفصل الثاني		
	الدراسات النظرية والمرتبطة	٢
	الدراسات النظرية	١-٢
٣٤-٢٨	الإدارة	١-١-٢
٣٥-٣٤	أهمية الإدارة	١-١-١-٢
٣٧-٣٦	عناصر (مكونات) الإدارة	٢-١-١-٢
٤٨-٣٧	التخطيط	١-٢-١-١-٢
٥٥-٤٨	التنظيم	٢-٢-١-١-٢

٥٧-٥٥	التوجيه	٣-٢-١-١-٢
٦٠-٥٧	الرقابة	٤-٢-١-١-٢
٦٥-٦١	الإدارة التربوية	٣-٢-١-٢
٦٨-٦٥	الإدارة في المجال الرياضي	٤-١-١-٢
٦٨	القيادة	٢-١-٢
٧٧-٦٨	ماهية القيادة	١-٢-١-٢
٨٩-٧٧	القيادة الإدارية	٢-٢-١-٢
٩٠-٨٩	مفهوم التربية الرياضية	٣-١-٢
٩٢-٩٠	التربية الرياضية المدرسية	١-٣-١-٢
٩٣-٩٢	أهداف التربية الرياضية في المرحلة الثانوية	٢-٣-١-٢
٩٥-٩٣	صفات مدرس التربية الرياضية	٤-١-٢
٩٦	الدراسات المرتبطة	٢-٢
١١٠-٩٦	الدراسات العربية	١-٢-٢
١١٦-١١١	الدراسات الأجنبية	٢-٢-٢
١١٦	التعليق على الدراسات والبحوث المرتبطة	٣-٢-٢
الفصل الثالث		
١١٩	منهجية البحث وإجراءاته الميدانية	٣
١١٩	منهجية البحث	١-٣
١٢١-١١٩	مجتمع البحث وعينته	٢-٣
١٢٣-١٢١	أدوات البحث ووسائل جمع المعلومات	٣-٣
١٢٣	إجراءات البحث الميدانية	٤-٣
١٢٤-١٢٣	بناء المقياس الخاص للإدارة والتنظيم	١-٤-٣
١٢٥-١٢٤	إعداد فقرات المقياس	٢-٤-٣
١٢٨-١٢٥	تحديد أسلوب وأسس صياغة فقرات المقياس والإجابة عنه	٣-٤-٣
١٢٩-١٢٨	طريقة اعتماد فقرات المقياس	١-٣-٤-٣
١٣٠-١٢٩	التجربة الاستطلاعية	٤-٤-٣
١٣٠	تطبيق المقياس على عينة ممثلة للمجتمع	٥-٤-٣
١٣٥-١٣٤	التحليل الإحصائي للمقياس	٦-٤-٣

١٣٦	الخصائص القياسية للمقياس	٧-٤-٣
١٣٧-١٣٦	صدق المقياس	١-٧-٤-٣
١٣٨-١٣٧	ثبات المقياس	٢-٧-٤-٣
١٤١-١٣٨	المقياس الخاص للكفايات التدريسية لمدرسي التربية الرياضية	٥-٣
١٤٢	صدق المقياس	١-٥-٣
١٤٢	ثبات المقياس	٢-٥-٣
١٤٢	التجربة الاستطلاعية	٣-٥-٣
١٤٣	التطبيق النهائي للمقياسين	٦-٣
١٤٤	الوسائل الإحصائية	٧-٣
الفصل الرابع		
١٤٦	عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها	٤
١٤٨-١٤٦	عرض نتائج المجموعة العليا في مقياس الإدارة والتنظيم (المدير) وقيادة الدرس (المدرس) للوسطيين الحسابيين والانحرافين المعياريين وقيمة (ت) وتحليلها ومناقشتها	١-٤
١٤٩-١٤٨	عرض نتائج المجموعة العليا لمقياسي الإدارة والتنظيم (المدير) وقيادة الدرس (المدرس) قيمتي معامل الارتباط المحسوبة والجدولية وتحليلها ومناقشتها	٢-٤
١٥١-١٥٠	عرض نتائج المجموعة الدنيا في مقياسي الإدارة والتنظيم (المدير) وقيادة الدرس (المدرس) للوسطيين الحسابيين والانحرافين المعياريين وقيمة (ت) المحسوبة والجدولية لنتائج المجموعة الدنيا وتحليلها ومناقشتها	٣-٤
١٥٤-١٥٢	عرض نتائج المجموعة الدنيا في مقياسي الإدارة والتنظيم (المدير) وقيادة الدرس (المدرس) لقيمة معامل الارتباط للدرجات وقيمة (ر) المحسوبة والجدولية وتحليلها ومناقشتها	٤-٤
١٥٦-١٥٥	عرض نتائج المجموعة العليا والدنيا للإدارة والتنظيم (المدير) وقيادة الدرس (المدرس) للوسطيين الحسابيين	٥-٤

	والانحرافين المعياريين وقيمة (ت) المحسوبة والجدولية للمجموعة العليا وتحليلها ومناقشتها	
١٥٧-١٥٩	عرض نتائج المجموعة العليا والدنيا للإدارة والتنظيم (المدير) لقيم معامل الارتباط للمجموعتين العليا والدنيا وتحليلها ومناقشتها	٤-٦
١٦٠-١٦١	عرض نتائج المجموعة العليا والدنيا لقيادة الدرس (المدرس) للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) للمجموعتين وتحليلها ومناقشتها	٤-٧
١٦٢-١٦٣	عرض نتائج المجموعة العليا والدنيا لقيادة الدرس (المدرس) لقيم معامل الارتباط للمجموعتين العليا والدنيا وتحليلها ومناقشتها	٤-٨
الفصل الخامس		
١٦٥	الاستنتاجات والتوصيات	٥
١٦٥-١٦٦	الاستنتاجات	٥-١
١٦٦	التوصيات	٥-٢
١٦٨	المصادر والمراجع	
١٦٨-١٧٥	المصادر العربية	
١٧٦-١٧٧	المصادر الأجنبية	
١٧٩-١٩٩	الملاحق	
٢٠٠-٢٠٣	مستخلص الرسالة باللغة الانجليزية	

الفصل الأول

١- التعريف بالبحث

٢- ١ المقدمة

١- ٢ أهمية البحث

١- ٣ مشكلة البحث

١- ٤ أهداف البحث

١- ٥ تساؤلات البحث

١- ٦ مجالات البحث

١- ٦- ١ المجال البشري

١- ٦- ٢ المجال الزماني

١- ٦- ٣ المجال المكاني

١- ٧ تحديد المصطلحات

يتصف عالمنا المعاصر بالتغير السريع نتيجة التحديات التي تفرضها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في شتى الميادين العلمية، وربما كان النجاح في مواجهة هذه التحديات لا يعتمد على الكم المعرفي بقدر ما يعتمد على كيفية استخدام المعرفة وتطبيقها وعليه فالنتيجة الحتمية فرضت على المربين التربويين التعامل مع التربية والتعليم كعملية لا يحدها زمان أو مكان وتستمر مع المتعلم كحاجة وضرورة لتسهيل تكيفه مع المستجدات في بيئته ومن هنا تكتسب شعارات تعليم الطالب كيف يتعلم، وكيف يفكر لأنها لها خاصة تحمل مدلولات مستقبلية في غاية الأهمية^(١).

"إن التكيف مع المستجدات يستدعي استخدام الإدارة والتنظيم لتوظيف المعرفة في مواقف جديدة فالوصول إلى هذه الغاية لا بد من الإهتمام بطرائق وأساليب اداريه وتزويد المتعلمين في أمور إدارية وتنظيمية تساعد على كيفية تنظيم عملهم الذي يساهم في تدرج المعلومات إلى المتعلم بشكل منظم ومتسلسل. وقد اتسع المجال في التعليم وطرق التدريس المتطورة التي تساعد على إيصال المادة العلمية إلى الطلبة بشكل سريع من خلال النتائج المتطورة للدول التي تسعى إلى الوصول للأهداف بأسرع وقت ممكن ومواكبة التطورات الحاصلة في التعليم حيث الأمر الذي كان فوق التصور بالأمس قد غدا عاديا اليوم ، إذ نجد الإدارة والتنظيم نفسها مرغمة على تطوير أساليبها ومناهجها وذلك لمواجهة المواقف المتجددة التي تعمل في طياتها مخاطر لاحدود لها في التقدم. وقد أصبحت الثورة الإدارية من أبرز سمات عصر التقدم الذي نعيشه، والإدارة هي علم لها قواعده واصواله ، وهي تطور تتبع منهجاً علمياً. كما تعرف الإدارة على أنها مجموعة من الأعمال والنشاطات والقواعد التي تهدف للوصول إلى الغايات والأهداف المطلوبة والمخطط لها من خلال العمل والجهد الجماعي للقوى العاملة ضمن الوظائف الإدارية التي تضمنت تحقيق الأهداف والتي تلبى رغبة الإدارة للوصول إلى النتائج المتميزة في التعليم ، وكذلك عرف (هزريجتوت) أن الاداره الرياضية على أنها وسيلة من وسائل التربية والتي تقوم على أساس تنظيم وقيادة الدرس وقيادة الإطفال في تنظيم الأنشطة"^(٢).

(١) محمد رضا البغدادي ؛ الأهداف والاختبارات بين النظرية والتطبيق في مناهج وطرق التدريس ، بغداد ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، ١٩٩٠ ، ص ١٢٢ .

(٢) محمد سعيد عبد الفتاح ؛ الإدارة العامة ، الدار العربية الحديثة ، مصر ، ١٩٩٨ ، ص ١٩٠ .

وتعد وظيفة النظم من الوظائف المتعلقة بالأفراد وبكل مايلزمهم لإنجاز واجباتهم من الأدوات والآلات وتخصصات وظيفية مختلفة، وبعبارة أخرى فإن التنظيم هو الوظيفة الإدارية التي تختص بتقديم وترتيب إجراءات الخطة المرسومة بحيث يمكن إنجازها بشكل عالي على أيدي العاملين من أصحاب الاختصاص. إن الوظائف الإدارية في المجال الرياضي لا تختلف عن الوظائف أو المهام الإدارية في أي مجال آخر فالأسس الإدارية واحدة إلا أن طبيعة المجال الرياضي ومؤسساته وبرامجه تختلف في إدارتها عن إدارة المؤسسات الأخرى، فلكل مؤسسة أو تنظيم خصائص وميزات تتشابه مع المؤسسات الأخرى في بعض الأمور وتختلف في أمور أخرى (٢)

أما القيادة فهي مفتاح الإدارة أو الطريق إلى الإدارة، فإذا كان التنظيم بقاؤه وأسس ومبادئه لازماً لحسن تكوين الجهاز الإداري فإن القيادة هي روح الإدارة. فحياة المنظمة لا تتبع من الهيكل الذي تقوم عليه، بل تتوقف أولاً وقبل كل شيء على خصائص قيادتها. فالقيادة هي سلوك ديمقراطي مميز بنظرة شمولية وقدرة خلق وتوجيه مطبوعاً بروح العمل الجماعي لتحقيق الأهداف.

ومع الاهتمام المتزايد والإقبال غير المحدود من قبل مختلف العالم في البحث عن الأساليب والسبل التي تخدم هذا المجال الحيوي في المجتمع فقد ظهرت أهمية دراسة القيادات الرياضية ودورها في تحريك هذا النظام الاجتماعي المهم على أسس علمية سليمة تؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المجتمع، وذلك من خلال استخدام مجموعة من الأساليب القيادية المتعددة والتي تمثل في جوهرها تعبيراً عن طبيعة تلك القيادات الرياضية بوصفها معبراً حقيقياً عن تطلعاته المشروعة في التقدم في التعليم والنهوض من خلال المخرجات الرياضية المهمة للعملية القيادية والمتمثلة بتطوير الأداء التدريسي في قيادة الدرس وإيصال المعلومات العلمية إلى ذهن الطالب وتحقيق الإنجاز الأفضل.

وتعد قيادة الدرس من السمات التي يتميز بها مدرس التربية الرياضية لكونها تساعد على تنظيم الدرس والسيطرة على مسيرة التعلم في الدرس مما يخدم الأفراد والرياضيين وتوجههم نحو الأهداف بأقل جهد وبأقل كلفة ممكنة، فكيف يمكن تصور قائد رياضي لا يمتلك المؤهلات القيادية في إدارة الدرس وماهو موقفه عند مقارنته بقائد آخر (مدرس أو مدرب) لديه صفات قيادية وعالية في قيادة الدرس، وهنا يكون إخراج الدرس ذو المواصفات الجيدة من خلال المدرس الذي لديه القدرة العالية في

(٢) طارق عبد الحميد البديري؛ الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر العربية للطباعة والنشر، دمشق، ٢٠٠١، ص ٢٠٤.

القيادة وكيفية إيصال المادة العلمية إلى الطلبة من خلال الجوانب التنظيمية والإدارية للوصول إلى المستويات العالية في الدروس، وهنا سنحاول في دراستنا الحالية الإجابة على بعض التساؤلات من خلال الأرقام والنتائج العلمية الدقيقة. ويميل العديد من المنظرين في التربية الرياضية إلى النظر للقيادة من خلال طبيعة المواقف والأنشطة والأدوار التي يقوم بها القائد (المدرس) والتي لن تخرج عن كونها ضبطاً وتوجيهاً وإثارة لسلوك واتجاهات الآخرين واتجاهاتهم حسب، في حين أن القيادة تعني بمضمونها العلمي الدقيق: القدرة الحقيقية على ممارسة نوع ما من الضغط الإجتماعي والتأثير على سلوك الجماعة.

والواقع أن علم الاداره قد اهتم منذ بداياته بالقيادة كظاهرة ، كما أنه عدها سمة من سمات الشخصية التي تتوافر في بعض الناس دون غيرهم نتيجة لمرور القائد بخبرات ومواقف معينة، وتساعد هذه الصفات القيادية الفرد على تطوير عمله فان مدرس التربية الرياضية يعد قائد في الصف يمتلك صفات قيادية لتطوير عمله وقيادة الطلبة.

وقد حاولت نظريات عديدة تفسير ذلك الإتجاه في السلوك، منها نظرية الرجل العظيم والسمات والنظرية الموقفية والوظيفية وغيرها.

ومع تعدد النظريات وتفسيراتها المختلفة لمفهوم القيادة في المؤسسات والمنظمات الإدارية إلا أنه في الوقت نفسه لابد من البحث في أهمية الدور الذي تؤديه القيادات الرياضية في المجتمع الرياضي والذي يبقى هو المحور الرئيس في هذه الظاهرة الإجتماعية المهمة والتي حظيت باهتمام متزايد من قبل الكثير من الباحثين في الرياضة.

ويعد مدرس التربية الرياضية أحد القيادات الرياضية المهمة التي تتطلع بدور ريادي في المجتمع ولاسيما في مجال التربية والتعليم اذ لا يخفى على الجميع تأثير مدرس التربية الرياضية في قيادة الطلبة وتوجيههم في المدرسة بحكم المهام والواجبات التربوية العديدة، التي تشتمل عليها مهامه سواء كان ذلك في مجال التدريس أو التدريب أو قيادة الطلبة في المهرجانات الكشفية والرياضية والنشاطات اللاصفية الأخرى ، ومع تعدد المهام فان القيادة تلعب دورا بارزا في نجاح المدرس مما يحقق نتائج عالية بدافع القيادة الناجحة والإبتعاد عن الفشل حيث يصبح أكثر إثارة واهتمام عند الطلبة والإدارة⁽¹⁾ مما يجعل الإدارة ترسم أسس التربية الرياضية والمدرس بصفة خاصة من خلال تقدم المدرسة نحو

(1) طارق عبد الحميد البدرى ، مصدر سابق الذكر ، ٢٠٠١، ص٢٠٦.

الأفضل ويمكن أن يكون نموذجاً ناجحاً وطيباً لتحقيق العديد من الأهداف العظيمة التي تسعى إليها في إعداد أبنائنا للمستقبل الذي نطمح إليه .

ويرى الباحث أن الإدارة لها أثر كبير ومهم في تحقيق إنجاز عالٍ في تحقيق درس نموذجي للوصول إلى الأهداف التي يسعى إليه الجميع وهي إيصال المعلومات إلى الطالب بأفضل صورة مما يساعد على جعل الطالب ملم بالمادة ومتميز في هذا الدرس عن طريق دعم الإدارة إلى مدرس التربية الرياضية.

وبناءً على ما تقدم وانطلاقاً من المفاهيم الإدارية والقيادية والإنسانية والاجتماعية في المجال الرياضي الذي يتضمن تبايناً ملحوظاً بطبيعة المتغيرات التي تؤثر في تشكيل العلاقات الإنسانية المختلفة في داخل المجتمع الرياضي الذي يميز الإداري والقيادي عن الشخص الذي لا يمتلك الصفات القيادية التي تعودده نحو تحقيق الأهداف العامة للمجتمع.

لذا فإن دراسة كل من الإدارة والقيادة لها اهمية على قيادة درس التربية الرياضية حيث نستطيع في تحديد مدى دعم الإداره الجيدة للقيادي الذي يستطيع قيادة الدرس للوصول إلى أعلى مستويات التعليم في تحقيق النجاح المستمر.

يواجه العالم اليوم ثورة علمية وتكنولوجية وتغيرات سريعة وتطورات هائلة في المعرفة العلمية وتطبيقاتها التي أصبحت سمة مميزة في العصر الحالي، وباتت تقدم أية أمه من الأمم وتطورها في مختلف مجالات الحياة مرتبطا الى حد بعيد بمدى التطور العلمي والتكنولوجي الذي تحرزته تلك الأمة وأن التفوق العلمي والتطور يبدأ من المدرسة من الصف الدراسي منذ مراحل الأولى ومفتاح هذا التقدم هو المدرس والمنهج الدراسي الذي يسعى إلى تغيير ذهنية الطالب وتكوين مهارات التفكير وعليه فإن النتيجة الحتمية فرضت على المتعلم كيفية الحصول على المعلومات وكيفية معالجتها وكيفية تنمية أساليب تفكيره.

إن الإدارة لها دور في دعم الدرس وإعداد برامج للمدرس إذ تؤدي دوراً مهماً يتمثل في تحقيق هدف التربية الرياضية كما أن دورها لا ينبغي أن يقوم دون تحقيق الاهداف التي تسعى لها لذا لا بد من أن يكون دور مهم للإدارة في دعم مدرس التربية الرياضية في قيادة الدرس إذ كلما كانت الإدارة ناجحة في إدارة المدرسة وإعطاء دور للمدرس أصبح هناك دافع قوي إلى مدرس التربية الرياضية في قيادة الدرس، وإذا كان العكس فإن المدرس لا يستطيع أداء واجب التدريس بأحسن حال في قيادة الدرس إذ يؤثر بشكل سلبي في الإنجاز الذي يطمح إليه فكلما كان مدير المدرسة يمتلك صفات إدارية وتنظيمية تآثر بشكل جيد على قيادة المدرس الذي يمتلك صفات قيادية إذ أن الاثنين يؤثران على إخراج درس نموذجي وناجح للعملية التعليمية وتحقيق الانجازات الرياضية في المدرسة.

من أهم أسباب الأزمة التربوية التي يعاني منها التعليم هي قلة اهتمام الإدارة المدرسية في الطرق والأساليب التي تجعل المعلم مسؤولاً عن تعليمه واكتساب المعرفة للطلاب، وكذلك قلة الإهتمام بالتحصيل المعرفي والاختصاص الذي يقيس مدى إدارة وتنظيم المستويات العليا في الجانب الإداري وخاصة في المستويات العلمية وذلك من خلال المتغيرات الموثرة في تعلمه وكيفية الحصول على المعلومات ومعالجتها وكيفية إدارة وتنظيم الأعمال الموكلة له من خلال توظيف عمليات الإدارة وضرورة وجود إداري ناجح يتصف بالصفات الإدارية. ومن خلال مناقشة الباحث لعدد من الإداريين والمدرسين في المدارس وجد هناك قصور في المجالات الإدارية والتنظيمية التي لا تهتم بها الإدارة

اتجاه مدرس التربية الرياضية وهل لها تأثير على مستوى الدرس؟ وهل المدرس يمتلك صفات قيادية تؤهله في قيادة الدرس ونجاحه؟ وهل أداء المدرس يساعد على تحقيق أهداف درس التربية الرياضية؟ وهل العكس يؤدي إلى عرقلة عملية التعليم في المدارس متمثلاً في عدم الوصول إلى الأهداف المعرفية والمهنية في العملية التعليمية وعدم إيصال المادة العلمية إلى أذهان الطلبة بالمستوى الذي يطمح إليه المجتمع ومن هنا تبرز مشكلة البحث في الوقوف على اثر الإدارة والتنظيم في قيادة درس التربية الرياضية في المدارس الثانوية.

١-٤- أهداف البحث

١. معرفة أثر الإدارة والتنظيم في قيادة درس التربية الرياضية للصفوف الثانوية.
٢. معرفة أثر الدور القيادي للشخص الإداري في نجاح العملية التعليمية أثناء الدرس.
٣. معرفة الأكثر تأثيراً على درس التربية الرياضية الإدارية أم المدرس.

١-٥- تساؤلات البحث

١. هل الإدارة والتنظيم لها دور في نجاح العملية التعليمية في قيادة درس التربية الرياضية.
٢. تأثير إدارة المدرسة من خلال قناعتها أم عدم قناعتها بأهمية درس التربية الرياضية وقدرتها على إدارة المدرسة لتحقيق أهدافها التربوية والحركية لتنشئة تلاميذها.
٣. هل الإدارة لها تأثير في نجاح درس التربية الرياضية من خلال دعمها للمدرس

١-٦- مجالات البحث

١-٦-١: المجال البشري

مشرفو ومدراء ومدرسي التربية الرياضية في المدارس الثانوية في محافظة ديالى.

*بعض مشرفي المديرية العامة لتربية محافظة ديالى.

*بعض مدراء المدارس الثانوية في محافظة ديالى.

*بعض مدرسي التربية الرياضية في محافظة ديالى.

١-٦-٢ :-المجال الزمني / المدة من ٢٠١٠/٣/٢٠ ولغاية ٢٠١٢/٤/٢

١-٦-٣ :-المجال المكاني / مديرية تربية ديالى والمدارس الثانوية في محافظة ديالى.

*المديرية العامة لتربيته ديالى.

*بعض المدارس الثانوية في محافظة ديالى.

١-٧- تحديد المصطلحات

١-الإدارة Management

هي "توجيه نشاط مجموعه من الأفراد نحو هدف مشترك وتنظيم جهودهم وتنسيقها لتحقيق الهدف"^(١).
كما عرفها تايلور: بأنها " القيام بتحديد ماهو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ماهو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق"^(٢).

(١) نعيم إبراهيم الظاهر؛ أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، اريد، عالم الكتب الحديثة، ٢٠٠٩، ص٦.

(٢) الجبوسي؛ محمد وجاد الله؛ وآخرون؛ الإدارة علم وتطبيق، ط٢، دار النشر والتوزيع، ٢٠٠١، ص١٧.

٢- التنظيم / Organizing

يعد التنظيم من الوظائف الإدارية المتعلقة بالأفراد وبكل مايلزمهم لإنجاز واجباتهم من الأدوات والآلات وتخصصات وظيفيه أخرى، اذ التنظيم هو " الوظيفة الإدارية التي تختص بتقديم وترتيب إجراءات الخطه المرسومه بحيث يمكن إنجازها بمستويات عاليه على أيدي العاملين من أصحاب الإختصاص" (١).

٣- القيادة / Leadership

هي " فن التأثير على الآخرين وتوجيههم بطريقه معينه القصد منها كسب طاعتهم واحترامهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين" (٢).

٤- درس التربية الرياضية :

" يمثل درس التربية الرياضييه الأهم من مجموع أجزاء البرنامج المدرسي للتربية الرياضييه ومن خلاله تقدم كافة الخبرات والمواد التعليميه والتربويه التي تحقق أهداف المنهج ، وعلى ذلك يفترض أن يستفيد منه كل طلاب المدارس مرتين أسبوعيا على الأقل وكما يجب على مدرس التربية الرياضييه مراعاة كافة الإعتبارات المتعلقة بطرق التدريس والوسائل التعليميه والتقويم حتى يمكن تحقيق تلك الأهداف بصورة سليمة" (٣).

(١) محمد رسلان الجبوسي؛ وآخرون، الإدارة علم وتطبيق، ط١، المسيرة للنشر، ٢٠٠٠، ص ١٣

(٢) كمال الدين عبد الرحمن درويش؛ وآخرون؛ إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٢٢٣

(٣) أمين وعنان الخولي؛ وآخرون؛ دليل معلم الفصل وطالب التربية العملية، التربية الرياضييه، ط٤، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٨، ص ١١٩.

الفصل الثاني

٢- الدراسات النظرية والمرتبطة

٢-١- الدراسات النظرية

٢-١-١- الإدارة

٢-١-١-١- أهمية الإدارة

٢-١-١-٢ عناصر (مكونات) الإدارة

٢-١-١-٢-١ التخطيط

٢-١-١-٢-٢ التنظيم

٢-١-١-٢-٣ التوجيه

٢-١-١-٢-٤ الرقابة

٢-١-٢-٣ الإدارة التربوية

٢-١-١-٤ الإدارة في المجال الرياضي

٢-١-٢ القيادة

٢-١-٢-١ ماهية القيادة

٢-٢-١-٢ القيادة الإدارية

٣-١-٢ مفهوم التربية الرياضية

١-٣-١-٢ التربية الرياضية المدرسية

٢-٣-١-٢ أهداف التربية الرياضية في المرحلة الثانوية

١-٢-٤-٤ صفات مدرس التربية الرياضية

٢-٢-٢ الدراسات المرتبطة

١-٢-٢ الدراسات العربية

٢-٢-٢ الدراسات الأجنبية

٣-٢-٢ مناقشة الدراسات المرتبطة

عرفت الإدارة منذ وجدت المجتمعات الإنسانية على هذه البسيطة ذلك أن الإنسان منذ هبط على هذه الأرض فرضت عليه ظروف الحياة أن يعيش مع غيره ولا يستطيع أن يعيش في عزلة. لذا أخذ يتعاون وينسق الجهود مع الآخرين لتوفير مطالب الحياة .

وتظهر العمليات الإدارية في أبسط صورها في الأسرة بحكم تكوينها وطبيعة الروابط التي تربط بين أعضائها إذ تبرز في إطار النظام الأسري كثيراً من العمليات الإدارية التي يقوم بدراستها العلماء الإداريين المتخصصين، كتنظيم العمل، التخصص، توزيع الأدوار، القيادة، التشاور، الضبط .

وقد أكد مارشل ديموك في كتابه : تاريخ الإدارة العامة على أن الإدارة قديمة قدم الحضارات الإنسانية إذ كانت موضع إهتمام الحضارات القديمة المصرية والإغريقية والسومرية والصينية وغيرها وتدل على ذلك السجلات القديمة التي أمكن العثور عليها.

"ثم جاء الإسلام ليرسي قواعد الأفكار والعمليات الإدارية سابقاً من ذلك تلك الأفكار التي تدعو إليه النظريات الإدارية المعاصرة من خلال المبادئ الإدارية الراقية التي أرسى قواعدها الإسلام مثل : مبدأ الشورى ، مبدأ الحوافز، قواعد الطاعة لله فلا طاعة لمخلوق في معصية الخالق وتفويض السلطة. ولقد إنبثق عن ذلك كله النظام الإداري الإسلامي الذي تمثل بنظام الدواوين التي انتشرت في العهد الإسلامي والتي تشبه الوزارات اليوم"^(١).

والإدارة عنصر ضروري في الحياه فكل فرد في المجتمع بحاجة إلى الإدارة لأن كل فرد لديه هدف ولديه الموارد المادية والبشرية فهو يحتاج إلى إدارة أعماله الخاصة وإلى إدارة وقته وإلى إدارة تصرفاته وأسرته وإن كان عنصراً فاعلاً في المجتمع تراه يشارك في إدارة مؤسسات اجتماعية واقتصادية وغيرها، وقد ظهرت الإدارة منذ عهد آدم عليه السلام ولكنها بشكل غير متطور وغير منظم كما هو عليه في الوقت الحاضر فكانت لهم أهداف يخططون لها وبعد ذلك يتم التنفيذ من خلال تنظيم الجهود وتوجيهها وتدعيمها بالقرارات، وتطورت الإدارة من خلال جهود وتجارب الآخرين ودراساتهم إذ أصبحت علماً مستقلاً يتم تعلمه والتطور عليه فوصلت إلى ما وصلت إليه من تطور في الوقت الحاضر، والإدارة معناها " مجموعة من الأعمال والنشاطات والقواعد التي تهدف إلى الحصول

(١) نعيم ابراهيم ؛ أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثه ، أربد ، عالم الكتب الحديثه ، ٢٠٠٩ ، ص٢ .

على الغايات والأهداف المطلوبه والمخطط لها، من خلال العمل والجهد الجماعي للقوى العاملة ضمن الوظائف الإدارية التي تضمنت تحقيق الأهداف والتي تلبى رغبة الإدارة في الإنتاجية والاستمرارية وهي التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة^(١).

وتعمل الإدارة على وضع الأهداف والغايات للمشروع في ظل الاعتبارات الخاصة بالعوامل والظروف البيئية المحيطة لكي يكون من الممكن تحقيقها وأيضا لا بد أن تجتمع من ذلك العقل المفكر المتمثل في الإدارة العليا والأفراد العاملون الممثلون للإدارة الوسطى والدنيا والموارد والأدوات والآلات في فترة زمنية محددة ومكان، ومن الممكن دراسة الإدارة كعلم ومن الممكن اكتسابها ومن الممكن الحصول على الخبرة والمهارة في أثناء تطبيقها ومن الممكن الشعور بها من خلال النتائج المحققة وحتى من خلال مظاهر للسوء والفوضى التي يلتمس بها عدم وجود إدارة وذلك دواعي المطالبة بالإدارة والإصلاح الإداري .

ويرى الباحث في الإدارة ان لها دور في حياة الإنسان سوى كان يعمل في دائره أو مؤسسه أو كان إنسان عادي ليس لديه عمل إذ لا بد أن يدير حياته اليوميه بشكل دقيق وترتيب على أحسن طريق للوصول إلى أهدافه الناجحه إذ الإنسان الذي لايعتمد على الإدارة لا يستطيع أن يحقق أهدافه بشكل سليم .

ونستنتج من ذلك أن الإدارة استخدمت في ثلاث مراحل ادارية نستعرضها كمايلي:-

١- الهيئه الإدارية managementstaff

وهنا الإدارة : عبارة عن مجموعه من الأشخاص الذين يسعون لتحقيق الأهداف والغايات للمشروع من خلال العمل الجماعي وهؤلاء الاشخاص هم : مجلس المديرين ، المديرون العامون، المدير التنفيذي، المدير المساعد، المشرف .

(١) نعيم ابراهيم ؛ مصدر سابق الذكر ٢٠٠٩ ، ص٣.

٢- أعمال إدارية للتنفيذ والتطبيق foprocessinj

وهنا الإدارة : عبارة عن مهام وواجبات المديرين المتعلقة بعناصر الإنتاج وهي: القوة العاملة، رأس المال ، المواد والآلات^(١).

٣- علم وفن التطبيق :

" تعني مجموعه من المبادئ والنظريات والدراسات الخاصة بمجالات الإدارة والبيئة الإدارية من خلال عناصر الإنتاج بالاعتماد على التخصص والخبرة والمهارة ولياقة الأفراد الإداريين والمنفذين كفن"^(٢).

ويمكن تقسيم الإدارة بأي مؤسسه إلى ثلاث مستويات رئيسية كما يراها طلحه^(٣) هي:-

١ :- الإدارة العليا :

على أنها المجموعه الصغيره في أعلى السلم الإدارى والتي تقوم بالسياسات والخطط العامة للمنظمه أو المؤسسه ويتم تحقيق الهدف لهيئه الإدارية للمؤسسة من خلالها ويمكن تحديد مسؤولياتها في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة و التنبؤ بالأحداث المستقبلية و تخطيط الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو الدائرة ووضع الخطط طويلة المدى ورسم السياسات والقواعد والقوانين وتوجيه ورقابة جهود الأفراد والتأكيد على أهمية المسؤولية الجماعية وتطوير المجال الإدارى وتشجيع الأبحاث الإدارية .

٢ :- الإدارة الوسطى

تلعب دوراً وسطاً بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة ، فمن ضمن اختصاصاتها متابعة السياسة العامة ومتابعه تحقيق الأهداف طويلة المدى إلى أهداف مرحلية قصيرة وتتحدد مسؤولية الإدارة الوسطى من حيث وضع الخطط الفرعية قصيرة المدى رسم السياسه التنفيذية لتحقيق الخطط الفرعية ووضع نظم العمل وتحديد السلطه وتدريب وتنمية الإدارة المباشرة وتوجيه وتنسيق الأعمال وبت روح الفريق والرقابة ومراجعة النتائج ووضع معايير الأداء ورفع تقارير دورية للإدارة العليا

(١) الجيوسي ؛ ومحمدوجادالله وجميله ، مصدر سابق الذكر ، ٢٠٠١ ، ص ٢٠

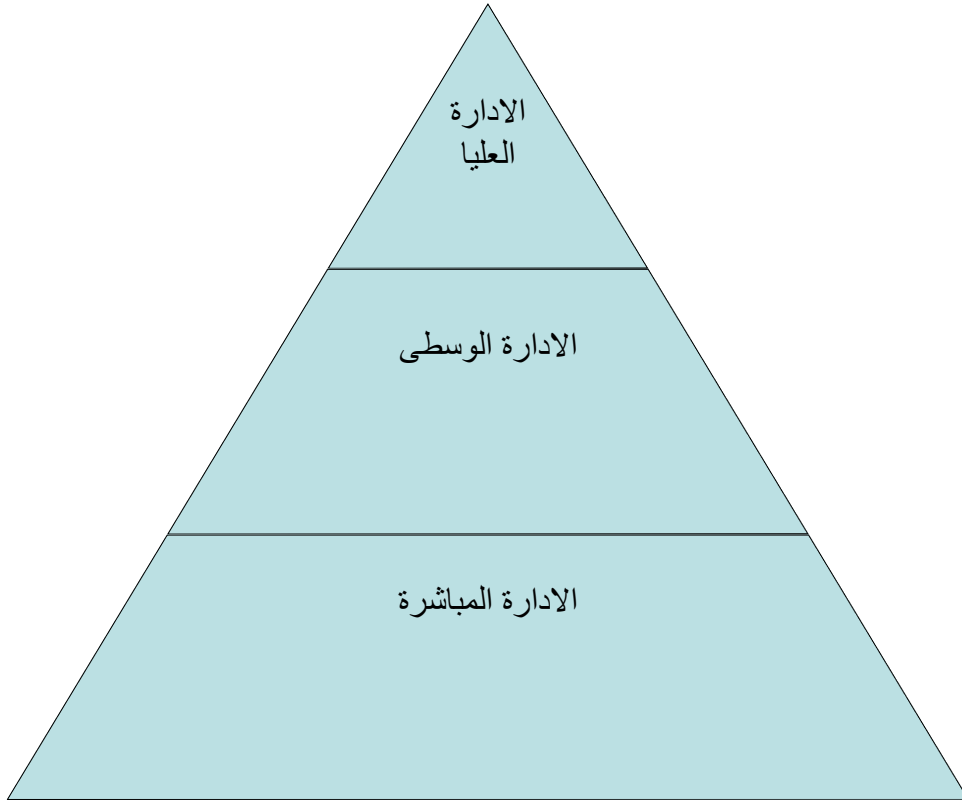
(٢) محمد رسلان الجيوسي وجميله؛ الإدارية علم وتطبيق، ط٣، دار المسيره للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢، ص ٩.

(٣) طلحه حسام الدين وعدله عيسى مطر ؛ مقدمة في الإدارة الرياضية، ط١، مركز الكتاب للنشر، ١٩٩٧، ص ٢٣

والمساهمة الإيجابية في وضع خطط المشروع عن طريق المعلومات والبيانات والمقترحات المرفوعة للإدارة العليا .

٣ :- الإدارة المباشرة (المنفذون) :-

ويرى طلحة الإدارة المباشرة تمثل مختلف أفراد المؤسسة أو الدائرة الذين يشغلون مناصب وظيفية متعددة وكما مبين أدناه في المخطط للإدارات الثلاثة^(١).



شكل (١)

مستويات الإدارة

ونلاحظ مما سبق أن تعريف الإدارة من الأمور التي ليس هناك إجماع على تحديدها ويتضح ذلك جلياً من خلال إستعراض عدد من التعريفات ، كما يرى عباس علي: ذلك لأن الإدارة من العلوم

(١) طلحة حسام الدين وعدله عيسى مطر ؛ مصدر سابق الذكر ص ٢٤ .

الاجتماعية ولأن مفهومها واسع ولأنها ليست مجرد مصطلح وإنما هي علم له أهمية وذو ارتباط بنظام المؤسسه ككل في جوانبه المختلفه ليشمل أهدافها ، ففلسفتها، والعاملين فيها، وطرق العمل المتبعه، والإشراف على الأنشطة والفعاليات، وتوطيد العلاقات بين المؤسسة والبيئة المحلية^(١).

واستنادا لهذا العرض المجل لطبيعة مفهوم الإدارة يتم عرض عدد من التعاريف العامة لهذا المفهوم اذ عرفها كل من :-

* **نعيم ابراهيم عن شيلدون** - الإدارة وظيفه في الصنائه يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطه الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابه النهائيه على كافة أعمال التنفيذ

* **كما عرفها وليم هواين** - أن الإدارة فن تنحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محدده أو تحقيق هدف معلوم .

* **وعرفها ليفجستون** - الإدارة هي الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق وأقلها تكلفه وفي الوقت المناسب وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة للمشروع^(٢).

* **ويرى نعيم ابراهيم عن محمد العقلي**: أن مفهوم الإدارة - هو نوع من التفكير الذي يشخص الواقع ويحدد المشاكل وكذلك المعوقات التي تواجه الأهداف التي نسعى لتحقيقها^(٣).

* **كما تعرف الإدارة عن ابتسام** - عملية أساسية تعتمد عليها كل الهيئات والكوادر الإدارية في تحقيق أهدافها مستنده في ذلك إلى الدعامات القانونية والأسس العلمية في مختلف نشاطاتها ومواقفها في المجتمع^(٤).

* **ويرى صبحي جبر عن تايلور Taylor**-الإدارة بأنها المعرفة الدقيقة لما تريد من العنصر البشري أن يعمل ثم التأكد من قيام ذلك العنصر بالعمل المطلوب بأفضل الطرق وأوفرها بالنسبه لك^(٥).

(١) الجبوسي ؛ ومحمد وجادالله ؛ وجميله ؛ مصدر سابق الذكر ص ٣٢.

(٢) عباس ؛ علي بركات؛ عبدالله عزت؛ مبادئ علم الإدارة ، مكتبة الرائد العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠١ ، ص ٢٢.

(٣) نعيم ابراهيم الظاهر ؛ مصدر سابق الذكر ، ص ٨.

(٤) ابتسام عبد الحميد عباس ؛ تقويم الاداء الإداري لموجهي ومعلمين التربية الرياضية ، القايره ، ٢٠٠٧ ، ص ٥١.

(٥) صبحي جبر العتبي ؛ تطورات الفكر والأنشطة الإدارية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٢ ، ص ١٠٥.

* ويرى طارق طه - الإدارة عملية تنسيق وتكامل أنشطة المنظمة على نحو يتسم بالفاعلية والكفاءة لتحقيق أهداف الأداء ومن خلال مجموعه من الوظائف الأساسية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابه^(١).

* ويرى موفق - الإدارة هي عملية تخطيط ورقابة لمجهودات أفراد المؤسسه الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة.

* ويعرفها احمد عن ستانلي فانكس Stanly vanex - بأنها مراحل اتخاذ القرارات والرقابه على الأعمال الإنسانية بغرض تحقيق الأهداف^(٢)

* كما عرفها بازيه عن العالم الشهير فردريك ونسلو تابلور- الإدارة بأنها التحديد الدقيق لما يجب أن يقوم به الأفراد ثم التأكد من أنهم يودون تلك الأعمال بأحسن الطرق التي تساعد على تحقيق الأهداف المرجوه^(٣).

* وعرفها مصطفى عن جاك دانكان - الإدارة بأنها عملية توجيه وقياده للجهود البشرية في أي مؤسسه لتحقيق هدف معين^(٤).

* كما يرى مصطفى باهي - تعني تنفيذ السياسة العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع وهي تمثل مجموعه النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو إدارة الخدمات العامة والإنتاج الحكومي وتنفيذ مختلف القوانين^(٥).

* أما الإدارة الرياضية فعرفها احمد عن جورج ويندل George windle - بأنها التنظيم الموضوع لتنفيذ أهداف المؤسسه أو الهيئه الرياضية لمعرفة الجهاز البشري المسؤول^(٦).

(١) خليل محمد حسن الشماع ؛ مبادئ الإدارية مع التركيز على ادارة الأعمال ، دار الميسره للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٤ ، ص ١٩٠.

(٢) طارق طه ؛ الإدارية العامة ، منشأة المصارف ، الاسكندرية ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٠١.

(٣) احمد امين محمد ؛ الإدارية المفتوحة لنموذج مقترح لتطوير الاداء الإدارية العامة للتربية الرياضية ، جامعة حلوان ، القاهرة ، ٢٠٠٦ ، ص ٢٣.

(٤) بازيه زعتر ؛ اصول التنظيم والإدارية ، مكتبة عين شمس ، ط ٢ ، القاهرة ، ١٩٩٨ ، ص ٧.

(٥) مصطفى حسين باهي ومحمد متولي عفيف ؛ سيكلوجية الإدارية الرياضية ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ٢٠٠٥ ، ص ١٤.

(٦) احمد امين محمد ؛ مصدر سابق الذكر ، ص ٢٧.

* ويتفق كل من **حليم المنيري وعصام بدوي عن جورج ويندل**: على أن الإدارة الرياضية هي الأعمال المطلوب إنجازها أو هي الاحتياجات والواجبات المرئية المستقبلية المحددة كمسؤوليات لأي مؤسسه أو هيئه رياضية لتحقيق رسالتها بكفاءه (1) .

ويرى الباحث من خلال التعاريف العديده للإدارة سواء العامة أو الإدارة الرياضييه إذ انها دور إشرافي ورقابي في نفس الوقت وذلك من خلال التواصل الفعال مع المرؤوسين في التخطيط والتنظيم للأعمال الوظيفيه وتوزيعها على المرؤوسين والتأكيد على تنفيذها من خلال التزامهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للعمل بشكل سليم .

٢-١-١-١ أهمية الإدارة

تتجلى أهمية الإدارة بشكل عام في جميع مجالات الحياة كما يرى **الجيوس وآخرون**(2)، بمايلي:- وهي مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفه بحيث تجعل من المؤسسة أو الدائرة مواكباً متكيفاً مع البيئه ومع التطورات التي تحدث في الإدارة نفسها .

والتأثير الفعال على العاملين في المجال الإداري : أذ أن الإدارة تطور قيادة عناصر المؤسسة وتعمل على تنظيمها والتنسيق فيما بينها بما يتناسب مع ظروف العمل المحيطة وتطوير عناصر العمل : وذلك بتحقيق التوازن بين العاملين والأهداف المطلوبة في المؤسسة أو الدائرة مما يترتب على ذلك تحقيق مبدأ التكافؤ بين المرؤوسين والمطلوب منهم وقيادة وتوجيه المؤسسة لتحقيق أهدافها وتحقيق الاستقرار وذلك بالتطور والتكيف بما يتناسب مع أهداف المؤسسة وتحقيق العدالة والحوافز للأفراد. وأنها وسيله من وسائل تطوير الشخصية الوظيفية للأفراد وجعلها أكثر فاعلية وإنسجام مع طبيعة العمل تتمثل الأهمية الأكيدة للإدارة الفعالية في مواجهة المنافسة على المستويين المحلي والخارجي لتطوير وأهمية العمل الإداري للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة والعمل المتواصل من أجل تحقيق دور فعال في نجاح عمل الإدارة .

(1) Gorje windell ; International olympic Committee ، sport leadwrsip courses t،1997 ،p، 210 .

(2) الجيوسي؛ محمد رسلان واخرون؛ الإدارية علم وتطبيق ، ط٣ ، الاردن ، ٢٠٠٠ ، ص٢٠ .

* ويرى القريوتي^(١)، أن للإدارة أهمية خاصة إذ أنها :-

مثل القلب، فهي العضو المسؤول عن تحقيق نتائج المؤسسة كما القلب مسؤول عن إمداد الجسم بالدم اللازم لبقائه .

- الإدارة مسؤوله ليس لها أهمية في ذاتها وإنما مسؤوله عن تحقيق نتائج العمل .
- أهمية الإدارة مستمدة من النتائج العملية التي تحققها من خلال تحقيق أهداف المؤسسة.
- لايمكن أن تعمل أي مؤسسه بدون إدارة فعاله.
- الإدارة مطلوبة وضرورية لكل أنشطه المنظمات ولكل مستويات الإدارة.

ويرى محمد عن فائق حسني^(٢): في أهمية الإدارة بأنها :

أهم روافد علم الإدارة هو تطبيق عناصرها اذ تمثل هذه العناصر الإدارية انعكاسات إيجابيه في العمل من أجل تطوير منظور الإدارة في كافة المجالات الرياضيه مثلا :

هو محصلة طبيعية لنواتج هذه العناصر الإدارية في أي مجتمع وفي أي طور من أطوار نموه ، فتطور الإدارة في المجال الرياضي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بما يحدث من تطور في الإدارة على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها، بل وأنه يمكن القول بأن الرياضة بمجالاتها المختلفه إنما تعكس مدى ماحققته الإدارة من تطور فهي في قيمتها ما لاثققه مجالات أخرى من مكانة دولية.

ويرى الباحث أنه لولا الإدارة لما كانت قد وصلت الدول إلى التطور والإبداع في جميع النواحي السياسية أو الاقتصادية والثقافية والاجتماعية حيث تمثل روح الدوله في تحقيق نجاح المؤسسات العامة لها ومواجهة المنافسات الدولية في تحقيق مواكبة التطور المستمر في جميع النواحي .

(١) القريوتي؛ محمد؛ مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف) الطبعة ٣، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٦ ، ص١٢٧.

(٢) فائق حسني ابو حليمه ؛ الحديث في الإدارة الرياضية ، ط١ ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٤ ، ص٦.

٢-١-١-٢ عناصر (مكونات) الإدارة

يرى حليم المنيري وعصام بدوي عن محمد جميل^(١): أن المجتمع الرياضي بمقوماته ومفهومه الحديث لايزيد عمره عن تسعون عاماً وعلى مدى التنسيق تماماً تطور ونما وتعددت مجالاته ودخل في إطار قوانين الدولة وأقيمت له مؤسسات وهيئات خاصة به، ومن ثم نجد أن ميدان التربية الرياضية كأحد النشاطات التي يتم بها المجتمع أصبح عليه التزاماً أن يسير على هدى من الأسس والعناصر العامة للإدارة.

إن وظائف وعناصر الإدارة تتمثل في: -

- التخطيط
- التنظيم
- القيادة
- التنسيق
- الرقابة

ويشير عبد الحميد شرف^(٢): على أن الإدارة في المؤسسات الرياضية يتوقف عليها مدى نجاح أو فشل هذه المؤسسات.

مما يتبين هناك وظائف وعناصر للإدارة لها الدور في نجاح المؤسسات الرياضية وغير الرياضية وكما يشير على منصور: أن دراسة الإدارة كمدخل وظيفي يعني النظر إليه بوصفها عملية معينة وهذه العملية يمكن تحليلها ووضعها من خلال مجموعة وظائف رئيسية . ويمكن أن تقسم مجموعة الوظائف المتداخلة وتتضمن الإدارة والعملية الإدارية الوظائف التالية^(٣):-

- التخطيط
- التنظيم
- التوجيه
- الرقابة

(١) محمد جميل محمد؛ تقويم الإدارة الرياضية بجامعة المنوفية ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ١٩ .

(٢) عبد الحميد شرف ؛ الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق ، مركز الكتاب للنشر، القاهرة ، ١٩٩٩ ، ص ١٩ .

(٣) على محمد منصور ؛ مبادئ الإدارة اسس ومفاهيم ، مجموعة النقل العربية ، ط ١ ، ١٩٩٩ ، ص ٢٧-٢٨ .

- إذ تتكون العملية الإدارية في أي مجال من مجالات العمل من عدة عناصر أو مكونات أو مراحل وقد اختلفت الآراء حول تحديد مسميات هذه المكونات أو العناصر إلا أننا نود الإشارة إلى ما سبق ذكره بشأن التحديد الدقيق لمعاني المصطلحات المستخدمة وان معظم ماكتب عن مكونات الإدارة من الممكن أن ينطبق على المبدئين التاليين : -

١. الاتفاق على مسميات التخطيط والتنظيم والرقابة كمكونات أو مراحل واضحة المعالم في أي عملية إدارية .

٢. يرجع الاختلاف في بقية الوظائف الإدارية أو مكونات العملية الإدارية إلى مشكلة عدم وجود تعريف يتفق عليه لهذه الوظائف والمكونات رغم تشابه المضمون في معظمها^(١).

ويرى الباحث ان جميع عناصر الإدارة التي اختلف عليها الباحثون متقاربه ولكن حسب أهميتها في المؤسسة أو الدائرة ويرى الباحث أن عناصر الإدارة هي:

* التخطيط

* التنظيم

* التوجيه

* الرقابة

٢ - ١ - ١ - ٢ - ١ التخطيط

باستعراض رأي الباحثين في مجال الإدارة حول تعريف التخطيط نجد التالي : -

ويرى نعيم عن بشيركاسر وعواد يونس : إن التخطيط هو أسلوب التفكير في المستقبل واستعراض احتياجات ومتطلبات هذا المستقبل لظروفه حتى يمكن ضبط التصرفات الحالية بما يكفل تحقيق الأهداف المقررة، إن هذا التخطيط هو بمثابة بحث دقيق ومدروس يفرض وضع الخطه وتحديد النتائج والتسلسل المنتظم للتصرفات التي يتوقع لها تحقيق الهدف المنشود والتخطيط يجب أن يسبق مرحلة

(١) عبد الغفار حنفي ؛ اساسيات ادارة منظمات الأعمال (الوظائف الممارسات الإدارية) الدار الجامعية ، ٢٠٠٦ ، ص ٢١.

التنفيذ كما أن معظم الجهود الفردية والجماعية يمكن أن تكون أكثر فاعلية عن طريق التحديد المسبق للعمل المطلوب ادائه وأين سيؤدي هذا العمل وكيف سيؤدي ومن سيؤدي^(١).

ويعد التخطيط الوظيفية الإدارية الأولى للقيام بأي نشاط وهو تحليل بيانات عن الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر لبناء شئ في المستقبل لذا فان أول ما يميز التخطيط هو ارتباطه كوظيفة ادارية بالمستقبل وبالتالي بالقيمة التنبؤية، وقد يفسر ذلك عدم لجوء الكثير من العاملين في المجال الرياضي بمختلف قطاعاته إلى التخطيط في أعمالهم خوفاً من المخاطره في اتخاذ القرارات والاختيار من بين البدائل المتاحة ما يرتبط بشئ غير معلوم.

فالتخطيط هو اختيار من بين بدائل متعلقه بالأهداف والسياسات والخطط والبرامج والإجراءات اللازمة والمناسبه لتحقيق هذه الأهداف، بمعنى أنه ينطوي على صنع قرار مرتبط بشئ غير محدد المعالم. ويرتبط التخطيط بما هو متاح من زمن ويرى البعض أنه عملية التفكير التي تسبق اتخاذ القرار اي هناك العديد من الخطط التي لا يكتب لها النجاح في تحقيق اهدافها الا من خلال اجراءات تنفيذية محكمه لذا فان التخطيط لا يقف عند مستوى التفكير أو دراسته السابقه لاتخاذ القرارات بل يمتد أيضاً إلى مرحلة الخطوات الاجرائية والتدابير التي تستخدم في التنفيذ^(٢).

وتعد وظيفة التخطيط الوظيفه الأولى للإدارة والتي تسبق وظائف الإدارة الأخرى وتقوم على عملية الاختيار من البدائل لاجراءات العمل في المنظمة ككل ولكل قسم أجزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين بها وهي بهذا الشكل وظيفه المديرين في كل المستويات الإدارية^(٣).

ويرى كمال درويش^(٤) - التخطيط :

إنه عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أهمه وهي تحديد هذا العمل وتوظيفه وفقاً للتصميم المناسب ، وأخذاً في الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل ، وكذلك مع إعتبار ظروف الهيئه الرياضية وإمكانياتها والمناخ المحيط بها

(١) نعيم ابراهيم الظاهر ؛ مصدر سابق الذكر ، ص ٩٣

(٢) ابراهيم محمود وحسن احمد الشافعي ؛ الموسوعه العلمية للإدارة الرياضية ، ج ٢ ، التخطيط في المجال الرياضي ، منشأة المعارف، الاسكندرية، ١٩٩٩ ، ص ١٠١.

(٣) ابراهيم محمود عبد المقصود؛ حسن احمد الشافعي ؛ الموسوعه العلمية للإدارة الرياضية ، ط ١ ، الوفاء للنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ١٦٤

(٤) كمال الدين عبد الرحمن درويش ؛ وليد مرسي ، مصدر سابق الذكر ، ص ١٠٨.

كما يرى محمد عبد العظيم^(١) - التخطيط :

أنه عملية ضرورية وأساسية في جميع مجالات الحياة إذ أنه من أهم سمات الإدارية الحديثه التي تقوم على أساس تجريبي علمي يبدأ بتجميع المعلومات وبحث المشكلات ثم بناء خطط على أساس واقعي مع تحديد الأهداف والغايات في ضوء الدراسات، والتخطيط عملية شاملة تتضمن تصميم الخطط وكافة الأنشطة التي تؤدي لتحقيق الأهداف متضمنه السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج والجدول الزمنية والخطة بشكل عام تمثل وسائل لتحقيق الأهداف.

أما تيري Terry فيرى^(٢) - التخطيط بأنه:

" الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تطور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشوده. ويرى الباحث التخطيط هو عنصر هام من عناصر الإدارة وفي غياب التخطيط لا تكتمل العملية الإدارية حيث كونه أهم عناصرها لأن التخطيط يكسب الإدارة السرعة المحسوبة في تحقيق الأهداف ويوجه جميع الأفراد نحو تحقيق الهدف الذي يسعى إليه العاملين في الإدارة .

٢- ١- ١- ٢- ١- ١- أهداف التخطيط

يرى السيد الهواري^(٣) هناك عدد من الأهداف التي يقوم به التخطيط وهي :-

- وضع الأهداف والمعايير .
- رسم السياسات والإجراءات .
- التنبؤ وإعداد الموازنات .
- وضع برامج العمل والجدول الزمنية .

(١) محمد عبد العظيم ؛ خطه مقترحه لإدارة المؤسسات الرياضية وفقا للأهداف التسويقية ، اطروحة دكتوراه ، جامعة السيوطي ، كلية التربية الرياضية ، ٢٠٠٦ ، ص ١٧.

(2) Terry georgek ، perinc pol of oanag ement Richard . Irwin inc ofth ed 1994 p 117.

(٣) سيد الهواري ؛ الإدارية (الاصول والاسس العلمية) ، ط ١١ ، مكتبة عين شمس ، القايره ١٩٩٦ ، ص ٤٧.

ويرى محمد عثمان أن أهم أهداف التخطيط (١) :-

- تحديد الأهداف الطويلة الأجل والقصيره الأجل بواسطة الإدارة العليا وأفضل الطرق لأنجازها

- رسم السياسات ووضع الخطط الاستراتيجية والتي تمثل خطوط الإرشاد العامة التي تحدد المسار المستقبلي للمنظمة ويتم ذلك بواسطة الإدارة العليا .
- وضع الخطط التكتيكية ويقوم بها المدير والإدارة الوسطى .

٢-١-١-٢ أهمية التخطيط

ويرى مروان عبد الحمي (٢) للتخطيط أهمية من خلال المهام التي توضح أهمية التخطيط فتصبح القرارات غير عشوائية وهي أربع مهام هي :-

١- مواجهة حالة عدم التأكد والتغير :

أصبح التخطيط أمراً ضرورياً لمواجهة التغير الذي ينطوي عليه المستقبل فالمسؤول لا يستطيع وضع أهداف فقط وإنما عليه أن يعرف طبيعته المستقبلية المحتمله والنتائج المتوقعه وعلاقة ذلك بأهدافه .

٢- التركيز على الأهداف :

فالتخطيط موجه في المقام الأول إلى إنجاز الأهداف وبذلك يركز التخطيط على إعداد الخطط الفرعية وربط بعضها ببعض وتقليل درجة الحرية في هذه الخطط كمدخل للالتزام بها وتحقيق الهدف ويدفع ذلك المسؤولين إلى أخذ الظروف المستقبلية ومراجعة هذه الخطط دورياً وتعديلها بما يتماشى مع الظروف وبما يضمن تحقيق أهداف المؤسسه .

(١) محمد عثمان اسماعيل ؛ الإدارية بين النظرية والتطبيق ، القاهرة دار النهضة العربية ، ٢٠٠٠ ، ص ٧١ .

(٢) مروان عبد الحميد ؛ الإدارية والتنظيم في التربية الرياضية ، عمان ، دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع ، ٢٠٠٠ ، ص ٩٩ .

٣- الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل :

يساعد التخطيط على تحديد أثر الوسائل والعمليات كفاءة لتحقيق الهدف وبذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف ويمكن ملاحظة اقتصاديات التخطيط في مجال الأنجاز .

٤- تسهيل عملية الرقابة :

ترجع أهمية التخطيط في هذا المجال إلى أن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسية، بدون أن يكون لديه أهداف مخططة وفي ضوءها يمكن تعرفه على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف. وكما يوضح أحمد غنيم^(١) أهمية التخطيط هي:-

التخطيط يوضح أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها ويساعد التخطيط على تشغيل المؤسسة اقتصادياً عن طريق استغلال الموارد المتاحة والتخطيط يلقي الضوء على المستقبل ويحاول كشف أبعاده وإعداد الترتيبات اللازمة له ويساعد التخطيط على تحديد رؤية واضحة متكاملة عن نشاط المؤسسة والبيئة التي تعمل في نطاقها ويساعد التخطيط في التحديد الدقيق لحجم ونوعية المدخلات من الموارد المادية والبشرية للمؤسسة والتخطيط يساعد على منع التداخل والازدواج بين الأنشطة الرئيسية والفرعية داخل المؤسسة ويسهل التخطيط من مهمة كل من المديرين والمرؤوسين معاً ويساهم التخطيط في القضاء على الأخطاء والتقليل منها إلى أقل قدر ممكن يؤدي التخطيط إلى عدم تعطيل العمل واستمراره .

٢ - ١ - ١ - ٢ - ١ - ٣ مراحل التخطيط

يشير كمال درويش وآخرون^(٢) التخطيط يمر بعدد من المراحل أو عدد من الخطوات وهي :-

- تحديد الأهداف الرئيسية للمشروع .

- القيام بتحليل شامل لنشاط المشروع واتجاهاته واجراء التنبؤات وذلك من خلال :

١ . جمع المعلومات والبيان.

(١) احمد محمد غنيم ؛ اساسيات الإدارة في عصر العولمة ، القاهرة ، دار الحارثي للطباعة ، ٢٠٠٥ ، ص ٧٥.

(٢) كمال الدين عبد الرحمن درويش؛ محمد الحمامي، سهير المهندس، الإدارة الرياضية الاسس والتطبيقات، الهيئة المصرية للكتاب، ١٩٩٦، ص ٣١-٣٢.

٢. تحليل الموقف في الماضي والحاضر.

٣. إجراء التنبؤات.

٤. وضع الفروض.

٥. ترجمة الأهداف الرئيسية إلى أهداف مرحلية أو تخصصية بصورة محدودة.

٦. تعيين الوظائف الرئيسية والبحث عن مجالات العمل البديلة.

٧. تقويم لمجالات العمل البديلة واختيار البديل الأمثل.

٨. اختيار طرق التطبيق ورسم الخطط الفرعية والتكميلية.

٩. إعداد الموازنة التخطيطية

كما يشير عبد الغفار حنفي^(١) إلى أن مراحل التخطيط هي:-

- التعرف على الفرص التخطيطية

- تحديد البدائل من إجراءات العمل

- تعميم البدائل من إجراءات العمل

- اختيار إجراءات العمل المناسب

ويرى محمد رسلان وجميل جاد^(٢): التخطيط يمر بأربع مراحل حيث يختلف الدور الرئيسي للإدارة

في كل منها وهي :-

١. مرحلة الإعداد..

٢. مرحلة اقرار الخطة.

٣. مرحلة التنفيذ.

٤. مرحلة متابعة وتقييم عملية التنفيذ

(١) عبد الغفار حنفي؛ اساسيات ادارة متضمنات الأعمال (الوظائف، الممارسات الإدارية ،الدار الجامعة، ٢٠٠٦، ص ١٥٨

(٢) محمد رسلان ، جميله جاد الله ؛ الإداره علم وتطبيق ، ط ١ ، عمان ، دار الميسره للنشر والتوزيع والطباعه ، ٢٠٠٠ ، ص ٦١ .

١ - مرحلة الإعداد :

تعد الهيئة المختصة بالتخطيط التوجيهات والدراسات والأهداف والمقترحات والمدى الزمني المراد به تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن الإمكانيات البشرية الموجودة في ضوء البيانات والإحصاءات المتوافره ثم ترسل المقترحات والتوجيهات إلى الجهة المعنية بالتنفيذ ويأتي دور الإدارية هنا للتأكد من صحة البيانات والإحصاءات والمعلومات المتوافرة والاستفادة من التجارب السابقة.

ويرى الباحث أن هذه المرحلة ضرورية لأنها تعتبر أساساً لبناء عملية التخطيط في معرفة ودقة المعلومات.

٢ - مرحلة إقرار الخطة

بعد اطلاع الهيئات المعنية على الأهداف والتوجيهات تجمع مختلف المشروعات في صورة خطة شاملة محددة النطاق الزمني وأوليات التنفيذ ثم تعرض هذه الخطة على السلطة المختصة لاعتمادها. ثم تبدأ هذه السلطة في البحث عن مدى مطابقتها هذه الخطة مع الأهداف والتوجيهات السياسية والاجتماعية والاقتصادية للدولة. وفي حالة اعتمادها من السلطة ترسل إلى الجهات المختصة والمعنية للبدء في عملية التنفيذ.

٣ - مرحلة التنفيذ :

بعد اعتماد الخطة وإقرارها تتخذ الإجراءات لوضعها موضع التنفيذ وبالتعاون مع جهات التخطيط والجهات المسؤولة على التنفيذ حيث يتم تعرف كل عامل بالخطوات التفصيلية للتنفيذ في كل مستوى حتى يسهم كل منهما في تنفيذها بالطريقة السلمية وتقوم جهة التخطيط بمعونة أجهزه التنفيذ بتحديد وتصميم وإقرار القرارات والتعليمات الضرورية لتنفيذ الخطة^(١).

(١) محمد رسلان؛ وآخرون، نفس المصدر السابق، ص ٦٢.

٤ - مرحلة متابعة وتنظيم عملية التنفيذ :

تقوم الأجهزة التنفيذية والجهاز التخطيطي بمتابعة تنفيذ الخطه وتقييمها والتعرف مدى التقدم في تنفيذ المشروع وإعداد التقارير الدورية عن حالة العمل والمراحل التي تمت والصعوبات التي تصادف تنفيذ العمل وتعطيل التوقيت الزمني المحدد لكل مرحله (١).

٢ - ١ - ١ - ٢ - ١ - ٤ أنواع التخطيط

ويشير علي شريف واخرون (٢) إلى أن التخطيط ينقسم إلى :

١. تخطيط قصير الأجل ----- سنه أو اقل.
٢. تخطيط متوسط الأجل ----- أكثر من سنه و اقل من خمسه سنوات.
٣. تخطيط طويل الأجل ----- خمس سنوات وأكثر .

كما يرى علي منصور (٣) أن التخطيط ينقسم إلى :

١. تقسيم الخطط على أساس مدى التشابه.
٢. تقسيم الخطط على اساس الزمن.
٣. تقسيم الخطط على أساس مدى التأثير، وينقسم إلى :

أ - الخطه الاستراتيجية

ب - الخطه التكميلية

ج - الخطه التشغيلية

وكما يرى جميل محمد (٤) التخطيط هو :

من زاوية المستويات الإدارية ويمكننا أن نميز نوعين من التخطيط هما :

٢. **التخطيط القومي:** وهو الذي يتم على مستوى الدوله ويهدف إلى تحقيق البيئه الاقتصادية والاجتماعية للمواطن.

(١) محمد رسلان ، واخرون ؛ مصدر سابق الذكر ٢٠٠٠ ، ص ١٥٩ .

(٢) علي شريف واخرون ؛ المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ١٩٩٨ ، ١٢٣ .

(٣) علي منصور ؛ مبادئ الإدارة اسس ومفاهيم ، مجموعة النقل العربي ، ط٢ ، ١٩٩٩ ، ص١٣٠ .

(٤) جميل محمد علي ؛ إدارة الأعمال مدخل وظيفي ، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية ، ١٩٩٧ ، ص١٤٢ .

٣. التخطيط الإداري: وهو الذي يتم على مستوى الوحدة الإدارية على كافة المستويات الإدارية.

ويقسم عبد الفتاح دياب حسن^(١) أنواع التخطيط إلى خمسة ابعاد هي :

١- البعد الزمني ويتمثل في :

أ. التخطيط طويل الأجل.

ب. تخطيط متوسط الأجل.

ج. تخطيط عاجل.

د. تخطيط قصير الأجل.

٣. البعد المكاني (الجغرافي) وفق مايلي :

(تخطيط عالمي ، تخطيط قومي ، تخطيط اقليمي ، تخطيط قطاعي ، تخطيط محلي، تخطيط على مستوى الوحدة ، تخطيط إدارة ، تخطيط مشروع)

٤. البعد الموضوعي :

ويكون بحسب موضوعه فهناك تخطيط قومي - إنتاجي.

٥. البعد التنظيمي :

ويعني أن تقوم بالتخطيط كل جهة لنفسها وفي حدود اختصاصاتها جهة عالمية وجهه دولية ومسؤوليته الإدارية لاداراتهم .

٥. البعد الشمولي ينقسم إلى :

أ. تخطيط استراتيجي .

ب. تخطيط تكتيكي .

(١) عبد الفتاح دياب حسن ؛ التخطيط والرقابة اساس فعاليات الإدارية ، ط ١ ، القاهرة ، ١٩٩٦ ، ص ٧٣-٧٥.

يعد التخطيط الأساسي الذي تبني عليه مختلف عناصر العملية الإدارية من تنظيم ورقابة وتوجيه إذ يتم عن طريقه تحديد الأهداف المراد تحقيقها وتحديد المدخلات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وكيفية استخدام هذه المدخلات من خلال عمليات وأنشطة موضوعة وفق تسلسل زمني في التغيير.

فالتخطيط في المجال الرياضي يمثل أهمية بالغة في تنفيذ مختلف الأنشطة الرياضية حيث أن غياب التخطيط فيه يفقد العمل أهم مقوماته ألا وهي تحديد الأهداف من العمل حيث يصبح العمل ارتجاليا لا غاية ولا هدف له، كما أن التخطيط يحدد مراحل وخطوات تنفيذ العمل والطرق المتبعة التي تلزم العاملين باتباعها للأنشطة المختلفة والتنسيق بين هذه الأنشطة.

فمن طريق التخطيط الجيد في المجال الرياضي يمكن التنبؤ بالمشكلات والعقبات التي تقف في طريق تحقيق الهدف فبذلك يمكن العمل على تلافيتها قبل وقوعها والعمل على الاستغلال الجيد للإمكانات المادية والبشرية المتوفرة في التنظيم وتوفير النقص بها تحسبا للمستقبل الذي تنبأ به التخطيط.

ويرى **طلحه وعدله عيسى^(١)** من أهم واجبات المخططين تكمن في النقاط المبينة أدناه:-

١. ضرورة إشراك المستويات الإدارية المختلفة في صياغة أهداف التربية الرياضية، وخاصة في المستويات التنفيذية.

٢. مناسبة برامج التربية البدنية والرياضية وأنشطتها مع الإمكانيات المادية والبشرية.

٣. مناسبة خطة وأنشطة برامج التربية البدنية والرياضية لميول ورغبات المتعلمين وأن تتصف الخطة بالشمولية والاستمرارية والتتابع.

٤. وضع خطة زمنية لبرامج وأنشطة التنفيذ.

٥. الصقل المستمر والعمل على زيادة الوعي التخصصي للمعلمين.

٦. التقويم المستمر للبرامج لتحقيق الأهداف أو تطوير المناهج والبرامج.

٧. توفير دليل تنظيمي لكل العاملين في المجال الرياضي والتي تساعد على تهيئة الأفراد لمسؤولياتهم.

(١) طلحة حسام الدين وآخرون؛ مصدر سابق الذكر ، ص ٤٦.

٨. وضع اختبارات ومقاييس يتم من خلالها تحديد مستوى الأداء الرياضي.

١-٢-١ -٢-١-٦ صعوبات التخطيط

إن التخطيط هو وظيفة إدارية تمارس في المنشآت والمؤسسات وهي من المقومات الأساسية لها كما يمكن اعتبار المنشآت والمؤسسات بأنها مجتمع مفتوح وأسرة واحدة ، بمعنى أن العنصر البشري هو الركيزة الجوهرية فيها وكافة أنشطته وفعالياته وسلوكه تنعكس على العملية التخطيطية، وفي ضوء ذلك فإن هناك مجموعة صعوبات تنعكس على عملية التخطيط كما يرى محمد رسلان^(١) هي :-

١. الشك في مدى دقة المعلومات المتعلقة بالمستقبل والمراد تحقيقها.
٢. قيود سيكولوجية ونفسية بمعنى الاهتمام بالحاضر لأنه معروف ومؤكد وإهمال المستقبل لأنه غير معروف ومتغير.
٣. تقييد الحرية والمبادرة حيث يعتقد البعض أن الخطط الموضوعية تقيّد من حرية الأفراد ولا تشجعهم على المبادرة.
٤. ارتفاع تكلفة التخطيط من خلال الدراسات والإحصاءات المرافقة لعملية التخطيط ، كما يرى البعض أن الصعوبات قد لا تقتصر على هذه المواضيع بل هناك صعوبات تحدث خلال عملية التخطيط نفسها وهي:
 - أ. صعوبات الحصول على معلومات دقيقة، وخاصة تلك المعلومات الخاصة بالمستقبل بسبب النقص في أنظمة المعلومات ، أو اعتبار أن المعلومات المراد الحصول عليه هي خاصة أو تشمل جهات لا تريد الإفصاح عنها.
 - ب. سرعة التغير : التغير فيها يتعلق بظروف البيئه والمشار إليها لكن السرعة هي على الصعيد الاجتماعي والتكنولوجي حيث تتطلب تخطيطاً مستمراً أكبر من أجل المتابعة والسيطره والتكيف على أداء العمل.

(١) محمد رسلان واخرون ؛ مصدر سابق الذكر ، ص٦٧.

ج. الوقت والنفقات : كل من الوقت والنفقات يعتمد حتماً على الآخر بعلاقة طردية أي كلما زاد الوقت زادت النفقات لذلك اغتنام الوقت يعود بتوفير النفقات .

د. الجمود وعدم المرونة : يحتاج الجانب التنفيذي مجالاً للتفكير والتصرف وفق البرامج الموضوعية ضمن الظروف المغيرة ، ولا يجوز للخطط أن تجعل من المنفذين مجرد آلات. لأن ذلك يقلل من حماسهم ويضعف عنصر الابتكار .

ويرى الباحث أن التخطيط والعاملين بالتخطيط لا يتركون أي منفذ للتخطيط أو أي صغيرة وكبيره دون الاهتمام بها فقد تصبح الصعوبات منذ الخطوه الأولى في التخطيط وتؤثر على سير التخطيط.

٢-٢-١ - ١ - ٢ التنظيم

يعد تحديد أهداف المشروع وتحديد خط سير العمل في المستقبل وفقاً للخطة المقرره فإنه من البديهي أن يمارس المدير وظيفة التنظيم ويعني ذلك تحديد الهيكل، أي الإطار الذي تتشكل فيه الجهود لتحقيق الهدف .

إذ أن الجهود تحتاج إلى تنسيق التكامل بينهما بما يكفل تحقيق الهدف بكفاءة وفاعلية، ولا بد أن يعرف كل مدير بالمشروع ماهية أوجه النشاط الذي يشرف عليه ويديرها ومن هو رئيسه الذي يرفع اليه تقاريره والمسؤول أمامه، ومن هم مرؤوسوه الذين يشرف عليهم ويوجههم ولا بد له أن يعمل على توفير التنسيق والانسجام بين جهود المجموعه وأن يعرف العلاقات بينه وبين المديرين الآخرين ، وطرق الاتصال الرئيسية والفرعية التي ترتبط كافة أجزاء المشروع، وماهي المطالب اللازمه لشغل كل وظيفه وعلاقتها بغيرها من الوظائف .

هذه هي الأبعاد الرئيسية لوظيفة التنظيم التي تكفل تحقيق الهدف مع توافر عوامل السرعة والكفاءة والاقتصاد في الجهد والتكلفه^(١).

ان بين استخدام هذا المصطلح كاسم أو كفعل يتمثل فيما ينطوي عليه بمعنى في علم الإدارة فالتجميع أو مجموعه الوظائف التي يعمل بها مجموعه من الأفراد لتحقيق هدف أو أهداف معينه من خلال اطار تعاوني مشترك هو منظمه تنظيم Organization بصيغة الاسم .

(١) احمد ، محمد حسن ؛ ادارة التخطيط والتنظيم ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٦ ، ص ٨٥

أما عملية ترتيب الأعمال وإسنادها إلى التجمع بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية فيعبر عنها معنى المصطلح صيغة الفعل تنظيم Organizing ولعل المعنى في كلتا الحالتين يصف شيئاً مخالفاً .

إن علاقة المنظمة بالتنظيم كعملية إدارية تتمثل في الهيكل أو الإطار الذي يجعل الأنشطة والعمليات التي من شأنها تحقيق الأهداف المحددة بمعنى أن الهيكل والإطار بمحتوياته وعناصره يمثل البيئه الداخلية التي تمارس فيه المنظمة أنشطتها .

ويهدف التنظيم إلى تحقيق التوازن بين كل من الاستقرار والتغير معاً فان هذين المتغيرين متطلبان أساسيان لنجاح أي منظمة ففي حين يوفر الاستقرار الجيد لإجادة العمل وزيادة الكفاءة نجد أن التغير يزيد من فعالية المنظمة^(١).

وهناك عدد من التعاريف للتنظيم وهي :-

- يرى كونتز ود ونيل **التنظيم** بأنه "تجميع لأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط واسناد هذه النشاطات إلى إدارات تنهض بها وتفويض السلطة والتنسيق بين الجهود".
- **ويعرف (ايرويك) التنظيم** بأنه " تحديد لأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط واسناد هذه النشاطات إلى إدارات تنهض بها وتفويض السلطة والتنسيق بين الجهود".
- **ويعرف (لويس الن) التنظيم** بأنه " العمل الذي يؤديه المدير لإنشاء هيكل تنظيمي سليم ويفوض السلطات ويحدد المسؤوليات وينشئ علاقات العمل التي تسهل تحقيق الأهداف^(٢) ".
- **كما ويعرفه كمال درويش وآخرون** بأنه "عملية التنظيم تهدف إلى تقسيم العمل وتحديد نطاق الإشراف وتربط بتحديد المسؤوليات والسلطات وكذلك اختيار المديرين وتحديد العلاقات"^(٣).
- **ويعرف أوليفر شيلدون olivr shildon** التنظيم بأنه "عملية جمع العمل الذي يجب أن يقوم به الأفراد أو مجموعة مع توفر القدرات الضرورية اللازمة لتنفيذها بشكل يتيح أفضل الفرص لتحقيق أفضل الكفاءات والتطبيق الإيجابي والمنسق للمجهودات المتأخرة".

(١) العميان ؛ السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط ١ ، دار وائل للنشر ، عمان ، ٢٠٠٢ ، ص ٧٠.

(٢) نعيم ابراهيم الظاهر؛ مصدر سابق الذكر ص ١١٦.

(٣) كمال درويش وآخرون؛ مصدر سابق الذكر ص ٧٧.

- ويرى صبحي جبر التنظيم بأنه "الوظيفة الإدارية المكملة للتخطيط حيث يحول التخطيط إلى دافع عملي قابل للتغيير. فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة والتخطيط إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف"^(١).

- يعرف علي منصور التنظيم بأنه " عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطة والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة من أجل تحقيق الأهداف مع حل المشاكل والخلافات التي قد تواجه كافة الأنشطة والأقسام من خلال أفراد التنظيم وبشكل ملائم"^(٢).

ويرى الباحث التنظيم هو احد عناصر الإدارة التي تقوم على تخطيط وتنظيم وبرمجة الاعمال للمجموعه التي تعمل على تطوير العمل داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف التي يسعى اليه افراد هذه المؤسسة .

١-١-٢ - أهمية التنظيم

تعمل الخريطة التنظيمية الصحيحة بصورة مباشرة أو غير مباشرة على توضيح أهمية التنظيم

اذ يرى علي منصور عن فائق حسني^(٣) أهمية التنظيم هي :-

* تقسيم العمل على الادارات أو اقسام أو مجموعات يسهل ادارتها.

* تحديد العلاقات وطرق الاتصال بين الادارات أو الاقسام المختلفة في المنشأة.

* تحديد التسلسل في صلاحيات وسلطات جميع العاملين في المنشأة وبالتالي إلى المسؤوليات المرتبة عليه نتيجة الصلاحيات والسلطات.

* يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرسال واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة.

(١) صبحي جبر؛ تطور الفكر والنشأة الإدارية، دار النشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٢، ص ١٦٦.

(٢) علي منصور؛ مصدر سابق الذكر، ص ١٤٧.

(٣) فائق حسني ابو حليلة؛ الحديث في الإدارة الرياضية، ط ٢، وائل للنشر والتوزيع، الاردن، ٢٠٠٤، ص ١٧.

* يكفل التنظيم تهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أجزاء هذه الوحدة الإدارية

* يهيئ التنظيم الجو الملائم لتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما يساهم في حاجة اليه من أسباب معرفة بما يحفزهم ويضاف من خلالهم وولائهم .

ويرى (عباس وآخرون) ^(١) أن أهمية التنظيم هي:-

* تمثل المنظمات (التنظيمات) حجر الأساس في المدينة الحديثة كونها تمثل عنصر التطور والتحديث في المجتمع وبناء الحضارة.

* المنظمات هي الوحدات التطورية الأساسية في تقدم البشرية كونها المستخدم والموزع للمصادر والموارد والاختراعات بشكل يشبع الحاجات الإنسانية بشكل منظور.

* التنظيمات تمثل قاعدة التغيير المجتمعي والثوري والحضاري.

* المنظمات تمثل مراكز صنع اتجاهات الرأي واتخاذ القرارات.

* تمارس التنظيمات سلطة التأثير أو الضغط في المجتمعات.

* التنظيمات أداة إشباع الحاجات الإنسانية الفردية والاجتماعية.

* المنظمات تمثل الوعاء الرئيسي للفعاليات الاجتماعية الأساسية مثل التحض، الاتصالات، التدرج الاجتماعي، تكوين المفاهيم والعادات، ممارسة السلطة، تحقيق أهداف المجتمع.

٢-١-١ - أنواع التنظيم

لكي يحقق التنظيم أهدافه من خلال أنواعه التي تسهم في العملية التنظيمية هناك عدة أنواع كما يرى نعيم ابراهيم ^(٢) للتنظيم هي :-

أ. التنظيم الرسمي.

ب. التنظيم الغير رسمي.

(١) عباس علي؛ الرقابة الإدارية على المال والأعمال في الشركات والمؤسسات المعرفية، ط١، مكتبة تلاح العلي، ١٩٩٥، ص٤١.

(٢) نعيم ابراهيم الظاهر؛ مصدر سابق الذكر، ص١٢٠.

أ - التنظيم الرسمي : -

وهو التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي ويحدد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال

والتخصصات، ويتحقق بوجود : -

* هدف مشترك .

* الترحيب بالأوامر .

* امكانية الاتصال .

* ولكي يحقق التنظيم الرسمي أهدافه هناك بعض المبادئ الواجب توافرها وهي : -

- مبدأ تسهيل تحقيق الأهداف.

- مبدأ الفعالية في الأداء.

- مبدأ تجميع الوظائف المتشابهة.

- مبدأ التوازن بين السلطه والمسؤولية .

- مبدأ المحاسبه الفردية .

- مبدأ وحدة الامر والتوجيه .

- مبدأ النمو الوظيفي .

- مبدأ نطاق الاشراف .

- مبدأ التوفيق بين اعمال الاستشاريين والتنفيذيين .

* واشكال التنظيم الرسمي ويرى نعيم ابراهيم⁽¹⁾ هي : -

أ. التنظيم الرأسي أو التنفيذي والعسكري

اذ تتحرك السلطه في هذا النوع من التنظيم رأساً من الأعلى إلى أسفل .

(1) نعيم ابراهيم الظاهر ؛ مصدر سابق الذكر ص ١٢٢ .

* مميزاتة وتكمن في :-

(البساطة والوضوح، السرعة في اتخاذ القرارات ، ارسال الأوامر والتعليمات)

* عيوبه :-

(يفضل التخصص وتقسيم العمل ، التعسف في استخدام السلطه)

ب. التنظيم الوظيفي :

وفي هذا النوع تختص كل وحده ادارية بنشاط محدد المعالم تمارسه .

* مميزاتة :-

(ارتفاع الكفاءة في العمل نتيجة التخصص)

* عيوبه :-

- تداخل عمل التنفيذيين مع الاستشاريين ، الأمر الذي يؤدي إلى تداخل السلطه،

- عدم تحديد المسؤولية، الاعتماد على المتخصصين. الاحتياج إلى مصاريف تدريبية)

ج. التنظيم التنفيذي الاستشاري :-

ظهر هذا النوع نتيجة لكبر حجم المنظمات وزيادة التعقيدات التنظيمية والمعرفية مما أدى إلى

ظهور طبقة الاستشاريين لمعاونة التنفيذيين .

* مميزاتة :-

(منح الوقت للتنفيذيين لتوجيه ، نشاطهم على الأنشطة المحققة لأهداف المنظمة بشكل مباشر)

* عيوبه :-

الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين⁽¹⁾

(1) نعيم ابراهيم الطاهر، نفس المصدر السابق، ص ١٢٣.

أ. التنظيم مع استخدام اللجان : -

ويرى نعيم ابراهيم^(١) بالتنظيم في استخدام اللجان اسناد وظيفة تنظيمية معينه إلى مجموعه من الأفراد وتختلف أنواع اللجان كما تتباين مستوياتها واعمالها وطبيعة الوظائف التي توكل اليه.

* مميزاته :-

(توفير خبرات ، توزيع مسؤولية اتخاذ القرارات ، اضافة إلى توفير الموضوعية)

* عيوبه :-

(طول الوقت إضافه إلى أن التباين يؤدي إلى صعوبة الوصول إلى المدخل ، صعوبه في ضبط المنافسات)

ب. التنظيم الغير رسمي

وهو التنظيم الذي ينشأ بطريقه عقوبه غير مقصوده نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين وهو بصوره مجموعه العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعة العاملين أثناء العمل .

• مزايا التنظيم غير الرسمي :-

(المساعدة في تحقيق أهداف التنظيم ، توليد تفاعلات اجتماعية ومشاركات وجدانية ، زيادة قاعدة الاشراف، الاشباع النفسي والاجتماعي لأعضاء التنظيم ، تزويد التنظيم الرسمي ببعض المعلومات المفيده)

• عيوب التنظيم الغير رسمي :-

(التكتل ضد مصلحة المنظمة ، عدم القدرة على التنبؤ بالسلوك الأنساني ، اهدار الوقت ، تكرار التنسيق لمجهودات الجماعة نتيجة أنظام وترك بعض المنتمين للتنظيم غير الرسمي)

٢ - ١ - ١ - ٢ - ٢ - ٣ مبادئ التنظيم

وترى امل عبد الرحمن^(٢) هناك عدة مبادئ للتنظيم ويمكن أن نستعرض بايجاز أهم تلك المبادئ هي :

(١) نعيم ابراهيم الظاهر ؛ مصدر سابق الذكر ص١٢٣.

(٢) امل عبد الرحمن السيد؛ ادارة الموارد البشرية، الدار الهندسية للطباعة والنشر، القايره، ٢٠٠٣، ص٢١٢.

* مبدأ ضرورة التنظيم : عندما يزيد الأشخاص الذين يقومون بالعمل عن شخص واحد ينبغي تقسيم الواجبات بينهم .

* مبدأ تحديد الهدف : ينفي النص طرحه على هدف التنظيم، لأن هذا التحديد هو الذي يؤدي إلى تنمية الخطط وتركيز الجهود وتوجيه الأعمال والجهود نحو تحقيق الهدف .

* مبدأ وحدة الهدف : فاعلية هيكل التنظيم على مدى مساهمة كل وحداته التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة .

* مبدأ الكفاءة : يعد التنظيم كفاء إذا كان تكوينه يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية بواسطة الأشخاص وأقل تكلفة ممكنة .

* مبدأ تقسيم العمل : ينبغي تقسيم أنشطة المنشأ ووضعها في مجموعات لكي تساهم بأكبر فاعلية نحو تحقيق الأهداف، فتقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه وتحسين جودته .

* مبدأ التحديد الوظيفي : لكل مركز أو وحدة تنظيمية كلما زاد التحديد الواضح للنتائج المتوقعه والأنشطة المطلوبه للقيام بها كلما زادت امكانية مساهمة الأفراد المسؤولين في تحقيق أهداف المنشأ .

* مبدأ نطاق الإشراف : يوجد في كل مركز إداري وحد لعدد الأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليه وإدارتهم بفاعلية .

* مبدأ التدرج (التسلسل) : كلما زاد وضوح خط السلطه من قمة إدارة المؤسسه حيث السلطه النهائية إلى مركز كل مرؤوس كلما زادت فاعلية عمليتين اتخاذ القرارات والاتصال التنظيمي .

* مبدأ التفويض : نظراً لأن المقصود هو تزويد المديرين بأداة للإدارة تمكنهم من اكتساب الإسهامات لأهداف المؤسسه ، فإن السلطه المفوضه لكل إداري يجب أن تكون كافية لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعه منه^(١).

٢ - ١ - ١ - ٢ - ٣ التوجيه

إن التوجيه هو أحد عناصر الإدارة وبمجرد الانتهاء من صياغة خطط العمل في الإدارة وبناء هيكلها التنظيمي يبدأ توجيه العاملين باتجاه تحقيق الأهداف التنظيميه في هذه الوظيفة الإدارية ويكون

(١) امل عبد الرحمن السيد؛ نفس المصدر السابق، ص ٢١٣.

من واجب المدير تحقيق الأهداف المنظمه من خلال ارشاد المرؤوسين وتحفيزهم ، إذ وظيفة التوجيه يشار إليها احيانا على انها التحفيز أو الارشاد أو العلاقات الإنسانيه لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفه الأكثر أهميه في المستويات الإدارية الأدنى لأنه ببساطه مكان تركيز معظم العاملين في الدائرة وبالعودة إلى قياده " انجاز الاعمال من قبل الآخرين" اذا أراد أي شخص ان يصبح مشرفاً أو مديراً فعلا عليه أن يكون قياديا فعلا محسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته وقيادته.

ويرى **موفق حديد** ^(١) " هي إصدار الأوامر والتعليمات التي تحدد الأعمال التفصيليه الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة عن طريق ارشاد العاملين وتحفيزهم وقيادتهم بطريقه تحقيق الرضا وتضمن الوصول إلى الأهداف "

ويرى **السيد الهواري** ^(٢) بأنه الاتصال بالمرؤوسين وارشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف " .

ويرى **كمال درويش** ^(٣) " إذا تعددت أساليب التوجيه فقد تستخدم اللقاءات الخارجيه وغير الرسميه أو اللقاءات بين الرئيس والعاملين تحت اشرافه لينقل اليهم ملاحظاته ويناقشهم فيما يجري على ارض الواقع ويستمع منهم إلى وجهات نظرهم بحيث تاتي توجيهاته متناسبه مع ظروف التنفيذ وقدرات العاملين على التطبيق كما ياتي التوجيه من خلال التقارير والملاحظات المكتوبه ولكن أفضل الأساليب بشكل عام في تحقيق اهداف توجيه الأداء هي الاتصال وغير الرسميه بين الرئيس والقائمين بالعمل ونزول الرساء إلى أرض الواقع في أماكن الأداء ومعايشتهم للقائمين بالعمل على طبيعه " .

ويرى **عبد الباري دره واخرون** ^(٤) " التوجيه من الوظائف الإدارية الأساسية التي يجب الاهتمام بدوره في عناصر الإدارة وهو عباره عن ارشادات وتوجيهات الموظفين الذين يعملون بمعيه المدير في التنظيم وهذه الارشادات قد تكون عامه أو تفصيليه بغيه تحقيق اهداف التنظيم اذ تقوم وظيفة التوجيه باصدار ارشادات للموظفين وهي بطبيعتها تختلف كلياً عن عملية اصدار الأوامر التي تعكس العمليه الفعليه للسلطه الإدارية وهذه الطبيعه الوظيفيه التوجيهيه تتماشى تماما مع طبيعه قياده الإدارية

(١) موفق حديد محمد ؛ الإدارة العامة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، ٢٠٠٤ ، ص ١١٦ .

(٢) سيد الهواري ؛ الاداره الاصول والاسس العلميه ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٦ ، ص ١٩ .

(٣) كمال الدين درويش ؛ واخرون ، مصدر سابق الذكر الذكر ، ٢٠٠٥ ، ص ١١٣ .

(٤) عبد الباري دره واخرون ؛ الاداره الحديثه المفاهيم والعمليات ، المركز العربي للخدمات للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ١٩٩٦ ، ص ٢٦١ .

التي تعتمد على سلطه غير الرسميه في عملية توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيميه ومن هنا جاءت العلاقه الوثيقه بين وظيفة التوجيه والعملية الإدارية .

ويرى **اجلال عبد المنعم حافظ** ^(١) تشمل وظيفة التوجيه الطريقه التي يتعامل بها المدير مع المرؤوسين أذ كفيية تحفيزهم وإثارة دافعيتهم للعمل ومدى إشراكهم في اتخاذ القرار وتنمية روح التعاون بينهم عن طريق توزيع المسؤوليات وكيفية التعامل مع النزاعات التي تنشأ بينهم ويقدر نجاح كل مدير في أداء وظيفة التوجيه بتحديد نجاح أو فشل المؤسسة من توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف لهذه المؤسسة .

ويرى **صبحي جبر** ^(٢) تتميز وظيفة التوجيه بأنها وظيفة مركبه لأنها تحتوي على العديد من الأنشطة الذهنيه التي تتعلق بشكل رئيسي بالتعامل مع العناصر البشريه وتفاعلاته المختلفه والمتنوعه ودائمة التغيير ويرتكز مفهوم التوجيه على ان الإدارة هي تنفيذ الاعمال بجهود الآخرين ومعهم .

ويرى **نعيم** ^(٣) يعني اصدار التوجيهات والتعليمات من المدير إلى العاملين معه لبدء العمل ولكيفية انجازه بالسرعه الممكنه اذا عملية التوجيه تتعلق بتفاعل المدير مع العاملين اذ ان المدير يتعامل مع العاملين عن طريق الاتصال معهم ومعايشتهم اثناء العمل لكي يستطيع من تحقيق الأهداف العامه للمؤسسة التي يعمل بها" .

ويرى الباحث التوجيه عملية تنسيق وإثارة المرؤوسين وتوجيههم من قبل المدير نحو تطوير العمل حيث يشارك الجميع في تحقيق الأهداف التي تسعى اليه المؤسسة للحصول على النتائج المتميزه دون الوقوع بالاخطاء .

٢ - ١ - ١ - ٢ - ٤ الرقابه

إن كل عمل لابد من متابعته فالتخطيط والتنظيم والتوجيه يجب أن يتابع ويراقب للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم ، لذلك فالرقابة آخر الوظائف الإدارية وهي المعنيه بالفعل بمتابعة كل من هذه

(١) اجلال عبد المنعم حافظ ؛ اصول الاداره ، مكتبة الدار الهندسيه ، القايره ، ١٩٩٦ ، ص٧٢ .

(٢) صبحي جبر العتيبي ؛ تطوير الفكر والانشطه الاداريه ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٢ ، ص١٣٤ .

(٣) نعيم ابراهيم الظاهر ؛ مصدر سابق الذكر ، ٢٠٠٩ ، ص٢٢ .

الوظائف لتقييم أداء الدائرة أو المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها ، وفي عملية الرقابة تتيح مطالبة الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم لدى الموظفين في الدائرة من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى إليها.

ويرى **توني موردين عن فايول**^(١) "الرقابة التأكيد من أن الأعمال تتم داخل الدائرة أو

المؤسسة وفقا للخطط والسياسات التي تم وصفها، أي تتم مثلا في إطار الوقت المحدد والميزانية المخصصة لها، ويعد التسلسل الإداري في هذه الحالة أداة من أدوات تطبيق مفهوم الرقابة إذ أن الاهتمام بالرقابة يعد من الملامح الثقافية الرئيسية لبعض دول العالم وخاصة الدول التي تنتم ثقافتها بارتفاع معدل التباين بين السلطة وبالاهتمام بمفهوم تجنب الشك والتركيز على مبدأ الجماعه بدلا من الفرديه وتطبيق نظام التسلسل الإداري مما يساعد على بلورة العمل وزيادة الرقابه على العاملين ويساعد على تجنب الوقوع بالأخطاء والتأكيد على سير العاملين بالخطط المرسومه اذ كلما كبر حجم الدائرة أو المؤسسة اتسم هيكلها ونظامها الإداري بالرسميه الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تركيزها على الإجراءات الرقابيه .

ويرى **سمير أحمد**^(٢) "أن الرقابه هي جوهر عملية الإدارة تحتاجها كل المؤسسات للتأكيد من أن الخطط قد نفذت وأن النتائج المرغوبه قد تحققت، ويمكن تعريف الرقابه بأنها قياس وتصحيح أداء الأنشطة للتأكد من أن أهداف المؤسسة والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت فالرقابه تتطلب مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب وتصحيح الإنحرافات إن وجدت "

ويرى **كمال درويش** وآخرون^(٣) "الرقابه تلك العمليه الإداريه والتي من خلالها يتم متابعة عمليات تنفيذ الاعمال وقياس الأداء وفقا للمعايير الرقابيه عن السلبيات لتداركها ومعالجتها للوصول بالإدارة اعلى كفايه ممكنه "ويرى **طلحه وعدلى**^(٤) "الرقابه تمثل الحلقة الأخيره في سلسلة العمليات الإداريه وهي تشمل مقارنة التصرفات الفعليه بالخطط الموضوعه واتخاذ الإجراءات التصحيحيه في حينها

(١) توني موردين ؛ ترجمة خالد العامري ، اساسيات علم الاداره ، دار النشر دار الفاروق للاستثماره الثقافيه ، مصر ، الجيزه ، ٢٠٠٨ ، ص ١٨٩ .

(٢) سمير احمد عسكر ؛ مصدر سابق الذكر ، ٢٠٠٥ ، ص ٣٩٠ .

(٣) كما الدين عبدالرحمن درويش ، وآخرون ؛ التنظيمات في المجال الرياضي ، دار الفكر العربي ، القايره ، ٢٠٠٤ ، ص ٢٦٧ .

(٤) طلحه حسام وآخرون ؛ مصدر سابق الذكر ، ١٩٩٧ ، ص ١٤٥ .

وترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بالتخطيط فالتخطيط يعتبر مطلبا اساسيا لرقابه فعالة من البديهي إن الرقابه قياس لمدى التقدم نحو الأهداف التي حددها وصاغها التخطيط " .

ويرى ابراهيم محمود واخرون^(١) "هي متابعة عمليات التغيير لتنمية مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد وتحديد مسؤوليه كل ذوي سلطه والكشف عن موطن العيب والخلل حتى يمكن تفاديها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفايه ممكنة، وتهدف الرقابه أيضا إلى تحقيق المسئوليه الإداريه عمليا من خلالها تتحدد المساعله ومن خلالها تتحدد المسئوليه وبذلك يتحقق الصالح العام ومن هنا تنقسم الرقابه إلى :

رقابه داخليه وخارجيه : وهي الاكثر فاعليه ومن اهمها كل رئيس اداري في أي مؤسسه رئاسته ايا كانت درجته ينشر عمليه الرقابه داخل هذه المؤسسة وتكون عن طريق رأس السلم الإداري بمساعدة جهاز متخصص في الرقابه لكي يضمن أنه يراقب جميع أماكن العمل .

رقابه فنيه اداريه : الفنيه تتناول المهام التي أنشئت من اجلها الإدارة فالرقابه الفنيه في أي مؤسسة تختص بالمسائل العمليه داخل المؤسسة والإدارة تختص في تشغيل الوسائل المستخدمه للمساعده على تحقيق المهمه الأصلية للإدارة داخل المؤسسة .

ويرى عبد الغفار الحنفي^(٢) "الرقابه عمليه تنظيم وضبط وتعديل الإنشطه التنظيميه بطريقه تؤدي إلى المسانده في إنجاز الأهداف دون الوقوع بالأخطاء "

ومن خلال ما تم إيضاحه من تعاريف يرى الباحث الرقابه هي آخر عمليات الإدارة وتقوم بالكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب ومراقبة الخطط الموضوعه من قبل الإدارة ومتابعة تنفيذها بأحسن السبل للوصول إلى الهدف المراد الوصول إليه .

(١) ابراهيم محمود واخرون ؛ الموسوعه العلميه للاداره الرياضيه ، دار الوفاء للنشر والتوزيع ، القايره ، ٢٠٠٣ ، ص٩ .

(٢) عبد الغفار حنفي ؛ مصدر سابق الذكر ، ٢٠٠٦ ، ص٣٢٣ .

٢ - ١ - ١ - ٢ - ٤ - ١ معايير نظام الرقابة

تتحدد طبيعة الرقابة الإدارية والإجراءات وموشرات الأداء ونظم ادارة المعلومات الخاصه بالرقابه في أي دائره أو مؤسسة وفقا مايراهها توني موردين^(١) وهي :-

- يجب أن تتم العمليات الرقابيه بدقه وفي الوقت المناسب : فلا بد أن تتمكن الرقابه داخل المؤسسة من الإشاره بدقه ومن غير إبطاء إلى أي إنحراف عن الخطط والمعايير المحددة للأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة وذلك لكي لا ندع مجالاً للخلاف على طبيعة الإجراء التقويمي الذي يجب القيام به لمواجهة هذا الإنحراف وتوقيت اتخاذه .
- يجب أن تكون العمليات الرقابيه مفهومه ولايشوبها أي غموض : إن فهم العاملين في المؤسسة المعين للعمليات الرقابيه بوضوح يساعد في تطبيق هذه العمليات بسرعه وكفاءة دون الوقوع بأخطاء.
- يجب أن تتسم العمليات الرقابيه بالواقعيه : فعندما تتسم خطط ومعايير الأداء الرقابي بالواقعيه في نظر الموظفين المعنين يزيد احتمال الوصول إلى هذه المعايير وتحقيق النتائج المرجوه، وعندما تعتمد نظم الرقابه على معايير أو مقاييس غير واقعيه للأداء أو التوقعات غير واقعيه بشأن الإجراءات التقويميه تزداد الشكوك والمخاوف بشأنها .
- يجب أن تتسم الخطط ومعايير الأداء الرقابي بإمكانية تحقيقها : فعادة مايتعامل الموظفون مع النظم الرقابيه المعتمده على أهداف ومعايير للأداء لايمكن تحقيقها بشيء من الشك والريبه، من خلال علاقته التنظيمية التي سيتم تنفيذها من خلالها تكون النتيجة عدم قدره على الوصول إلى معايير الأداء المطلوب على أرض الواقع فتزيد الفجوة بين التخطيط والرقابه أي وضع خطط صعبه التنفيذ من قبل الموظفين وبعيده عن واقع المؤسسة أي تكون الخطط من ضمن واقع عمل المؤسسة.

(١) توني موردين ، ترجمة خالد العامري ، مصدر سابق الذكر ٢٠٠٨ ، ص١٩٥ .

تعددت المفاهيم النظرية للإدارة التربوية حيث شملت نظريات الإدارة التعليمية ونظريات الإدارة المدرسية .

" فالإدارة المدرسية بمفهومها الحديث (Educational Administration) علم وفن له أصوله ومبادئه المستمدة من أحدث نظريات التربية وعلم النفس وأحدث التطورات الاقتصادية والاجتماعية التي تحدد اهداف المجتمع وتطلعاته، وبالتالي ترسم أهداف التربية والتعليم بصفة عامة واهداف كل مرحلة تعليمية بصفة خاصة، كما تحدد بعض الوسائل والأساليب التي تعاون على تحقيق هذه الأهداف"^(١).

وعليه فإن الإدارة المدرسية تكون بشخص مديرها لكونه القائد التربوي المسؤول عن تنفيذ اهداف السياسة التعليمية في المدرسة ، فدوره وادوار العاملين معه من معلمين ومتعلمين وفنيين وأولياء امور الطلبة هي ادوار ديناميكية متطورة لا تقل عن الأدوار التقليدية المعروفة وقد ثبت في عصرنا هذا (بأن نجاح اي مشروع يتوقف بالدرجة الأولى على نوعية الإدارة التي تقوده)^(٢).

والقيادة المدرسية الناجحة هي التي تستطيع تحقيق اهداف المدرسة ببسر وبأقل جهد ممكن فضلا عن ذلك تستطيع تقدير القوى التي تحدد نوع السلوك الإداري الأنسب لمواجهته موقف معين ، وتقدر على التصرف بنجاح في ضوء نفسها والمجموعة التي تقودها والموقف الذي تمارس فيه وظيفه القيادة وظروف البيئة الاجتماعية التي يعمل بها المشروع " المدرسة "

ويؤكد Argirs هذا الرأي بقوله : "إن القادة الأكفاء هم الذين يقدرون على التصرف في نماذج قيادية عديدة ومختلفة معتمدين على المطالب الفعلية للموقف الإداري"^(٣).

وقد اشار Harvey Averch إنه يمكن التغلب على الجمود في المنظمة المدرسية من خلال الاختيار المناسب للمدير .

اما Rodeney Reed فيرى أن من اهم العوامل التي تؤثر على فعالية المدرسة هي مؤهلات مديرها الشخصية والمهنية، فهو الشخص الأكثر أهمية في المدرسة من حيث مسؤوليته في ارشاد المعلمين وتوفير البيئة المؤثرة على عملية التعلم والتعليم وينفق George Beaucham وآخرون

(١) رويلف ، مهدي حسن ؛ علم النفس الإداري ومحددات السلوك الإداري ، المنظمه العربيه للعلوم الاداريه ، عمان ، ١٩٨٩ ، ص ٢.

(٢) الداھري ، سليم ؛ الإدارة المدرسيه في دول الخليج من منظور الكفايه التعليميه ،المؤتمر التربوي السادس عشر لجمعية المعلمين الكويتيه ، ١٩٨٨ و ص ٦.

(٣) التميمي ، حيدر علي حيدر ؛ اختيار مديري ومديرات المدارس الثانويه ، بغداد ١٩٩٨ ، ص ٣٣.

معه، بأن المدير ينطلق في تفاعله مع المعلمين من مهاراته وخصائصه الشخصية وينعكس ذلك على مجمل الأوضاع المدرسية بما في ذلك هيئة التدريس والطلبة^(١).

وفي ضوء ما تقدم، تم تحديد اختيار المديرين وفق ما أورده (زويلف ١٩٨٢) في ثلاث نقاط هي : شخصية الإداري - وطبيعة العمل المطلوب - ونوعية وكفاءة المرؤوسين (العاملين). فالإداري الناجح هو الذي تمكنه مقومات شخصيته من الاستفادة من كفاءة المرؤوسيين لأداء العمل المطلوب مستفيدا من الإمكانيات المتوفرة له في إطار البيئة المحيطة به متأثرا بها ومؤثرا فيها، وعليه فإن مدير المدرسة يحتل مكان الصدارة في العملية التربوية إذ بفضل جهوده المدروسة تتم تهيئة البيئة التربوية التي من شأنها أن تساعد جميع الكوادر الفنية والإدارية على تقديم أفضل ما لديها بأقصر وقت وأقل جهد وأفضل مردود، ولا غرابة إذا قلنا إن مدير المدرسة هو بمثابة العقل المفكر للعملية التربوية برمتها^(٢).

ويرى الباحث أن الإدارة المدرسية والتي يكون على رأسها المدير مسؤوليته الرئيسية هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الإدارة التعليمية ، فهو مقيد بالإدارة التعليمية التي يخضع لها ويتصرف وفق ما تراه، ومقيد بمناهج ومقررات دراسية موضوعة ونظم ومشرفين فنيين وإداريين وبإمكانيات مالية محددة . وهناك نوعان من المدراء هما :

أ. المدير الفعال

يمكن أن يحقق المدير الإداري دوره بشكل فاعل ومتكامل إذا توافرت لديه بعض الخصائص والسمات والتي تشكل العناصر الأساسية لسلوكه القيادي وقد حددها (جواد العبيدي) بالآتي :

١. الذكاء : ويعني القدرة التحليلية للمشكلات التي تواجهه والعلاقات المعقدة التي يعمل في إطارها وقدرته على التأثير في الآخرين وتحفيزهم واستيعاب وفهم ما يقوله الآخرون بكفاءة.
٢. الميل نحو العلاقات الإنسانية : لا بد أن تتوفر لدى القائد روح إنسانية ومتعاوننة يستطيع إشاعة مبادئ العمل الجماعي - والتعاون وتنظيم العمل - وأشعار العاملين بدورهم ورفع الروح المعنوية لهم لرفع كفاءتهم وقدراتهم على الإنجاز .

(١) جواد، شوقي ناجي وآخرون؛ مبادئ الإدارة ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، هيئة المعاهد الفنية، بغداد، ١٩٩٢. ص ٢٥.

(٢) هند بنت ماجد محمد ؛ إدارة رياض الاطفال، دار الكتاب الجامعي، العين، الامارات العربية المتحدة، ٢٠٠٠. ص ١٣.

٣. **المعرفة والخبرة الإدارية** : لابد للمدير من الإلمام بالمبادئ النظرية اللازمة للعمل الإداري ويضاف إليها الخبرة العملية والممارسة الميدانية، بالإضافة إلى دراسة علوم أخرى ترفع من مستوى قدرته وكفاءته في العمل الإداري التربوي مثل العلوم السلوكية واستخدام الحاسوب (الكومبيوتر) وهذا لا يتأتى الا بالممارسة الميدانية والتدريب.

٤. **الدافع للإنجاز**: أن يتمتع المدير بدوافع ذاتية لتحقيق مزيد من الإنجاز، كما أن الإخفاق في بعض المواقف يجب أن لا يثني من عزم المدير واندفاعه نحو تحقيق الأهداف .

٥. **الفاعلية** : تمثل الفاعلية في التطبيق العملي للقيادة جانبا أساسيا ومهما في تحقيق الأهداف والمقصود بالفاعلية السلوك الإداري القيادي الذي يتخذه المدير مع الموقف الإداري وفاعليته في مواجهة الموقف .

٦. **القدوة الحسنة** : إن القائد (المدير) الماهر هو الذي يرتقي إلى مستوى المركز الذي يشغله ليكون قدوة للعاملين معه في الفعل والقول

وقد اكدت بعض الدراسات على اهمية استخدام الوسائل التقنية في مساعدة المديرين على تطوير قابليتهم ومهاراتهم في اتخاذ القرارات ومن هذه الوسائل (الحاسوب) واكدت على أن الأسلوب التقني هو اسلوب التجديد والابتكار وهو الذي يساعد المديرين على الأداء الأفضل فضلا عن ذلك أنه يطلق المواهب ويهيئ اسباب النجاح .

أ- المدير الناجح

إن المدير الناجح هو الذي يحسم النقاش بعد اتاحة الفرصة للجميع للتكلم والاهتمام الصادق بالإصغاء إلى آراء الزملاء والمرؤوسين ووجهات نظرهم مع فتح المجال لمناقشة المسائل الرئيسية. وهي احدى علامات المدير القوي والواثق من نفسه، وليست علامة المدير الضعيف، فالمدراء الذين يديرون سلطتهم بفاعلية يخدمون المؤسسة التي يعملون فيها والزملاء الذين يعملون معهم ويخدمون أنفسهم فمن الأفضل أن يسند منصب المدير إلى شخص يتمتع بالنزاهة والقوة وليس إلى من يسيئ استعمال السلطة . وهناك عدة أنواع من اسناد السلطة هي :

– **السلطة المعينة من قبل القانون** : تعتمد على دور تنظيمي معترف به رسميا من قبل الآخرين وهذا يحدث دائما عندما يصار إلى نقل احد المدراء إلى مركز جديد لتسوية أوضاعه، وغالبا من يلقي التعاون والتجاوب من قبل المرؤوسين الذين يتعاونون معه من اجل نجاح مهامه^(١).

(١) هند بنت ماجد محمد؛ مصدر سابق الذكر ، ٢٠٠٠ ، ص١٥.

– **السلطة القائمة على الإمكانيات الخاصة (الخبرة)** : تعتمد على المواهب والإمكانات الفردية وكذلك على الخبرات والتجارب الذاتية. والمدير الفعال هو الذي يستطيع أن يميز في اعضاء مجموعته من له الخبرة إلى جانبه.

– **السلطة القائمة على الشخصية القوية (الجذابة)** : فبفضل الشخصية الجذابة والقوية وحسن التعامل مع الموظفين يستطيع فرض إرادته بسهولة. والمدير الذي يستمد سلطته من أكثر من مصدر فإن ذلك يقوي ويعزز موقعه :

١. **الاسلوب الديمقراطي بالإدارة**: يستند على الاحترام المتبادل والمشاركة بين المدير ومروسيه بالعمل، وعندما يكتشف المدير ان هناك نقصا ما في بعض مهارات وقدرات مروسيه يعمد إلى ايجاد الفرص اللازمة لتطوير وتنمية هذه المهارات والقدرات .

٢. **التعامل الجيد مع الموظف**: يساعد في إنجاز الأعمال المطلوبة بسهولة ولقيام بذلك يتطلب :

– تشكيل فريق عمل مناسب يعملون فيه مع بعضهم البعض وكل منهم يعرف دوره فيه يعطيهم الحافز الأكبر على إنجاز كل منهم للمطلوب منه .

– المشورة مع الموظف، ويعاونه في تحديد المشكلة ويتعاطف معه بشكل لائق ثم يناقشه لمعرفة الأسباب الكامنة وراء هذه المشكلة ويفتش عنها .

– محاولة فهم تصرفات الآخرين وعدم التسرع في الاستنتاج وتأثير وجهات النظر الشخصية .

٣. **مراجعة الموقف** : لمعرفة كيفية سير الأمور بشكلها الدقيق وتحليل الأمور بشكل منطقي وعملي وذلك عن طريق معرفة نقاط القوة التي يمتلكها ونقاط الضعف واكتساب الفرص .

٤. **التخطيط** : تحديد الأهداف المرجوة ومحاولة حل الأمور الشائكة بطريقة صحيحة.

٥. **التأسيس** : تقسيم العمل إلى عدة مراحل ثم توزيع المهام الأساسية بالطريقة الصحيحة .

٦. **التوجيه** : والأرشاد والنصيحة بأسلوب اداري راقى .

٧. **السيطرة** : على حسن سير العمل بصورة طبيعية وجيدة .

٨. **التفويض** : التأكد من أن كل شيء يسير حسب الخطة المرسومة عن طريق المواظبة على ما يحصل كل يوم بيومه، ووضع خطط الطوارئ لإجراء التغييرات المناسبة والتصرف بسرعة ووعي عند حدوث خلل .

٩. **قياس النجاح** : لمعرفة مدى تقدم إنجازاته قياسا على الإنجازات السابقة وتقييم شامل للخطة والتنفيذ ومدى التزامه بالخطة^(١).

(١) هند بنت ماجد محمد؛ نفس المصدر السابق، ص ١٥-١٦.

إن توافر تلك الصفات في أي مدير لا تجعله بالضرورة ناجحاً وأن هناك عدد كبير من المديرين الناجحين لا تتوافر فيهم كل تلك الصفات كما وإن هناك عدد آخر من المديرين يتوافر فيهم قدر كبير من الصفات ولكنهم بالرغم من ذلك غير ناجحين.

فالبعض قد يكون متكبراً والبعض الآخر متزمتاً والثالث هادئ الأعصاب والبعض مضطرب الأعصاب ومنهم الأناني الذي يحب نفسه وآخرون يحبون الناس بطبعهم والبعض حريص في معاملته مع الناس والبعض الآخر يتمتع بحيوية فائقة وبعضهم منطقياً في تحليله والآخر يعتمد على احساساته الداخلية وبعضهم يحمل شهادات عالية وقدراً كبيراً من الثقافة^(١).

١-٢-١ -١-٤ الإدارة في المجال الرياضي

إن الإدارة الرياضية من المجالات التي لم تحظ باهتمام الكتاب الرياضيين في الآونة الأخيرة ولعل ماكتب باختلاف وجهات نظر الكتاب جاء ليسفر مدى الحاجة إلى تنوع وتباين روافد نظرية الإدارة في هذا المجال وظهور مدارس للفكر الإداري الرياضي .

وعلى الرغم من التباين الشديد بين ماكتب من حيث زاوية تناول العملية الإدارية والموضوعات التي يتم التركيز عليها والمنهج المستخدم ، فإن ماُنشر حتى الآن هو دعم لأهمية العملية الإدارية في المجال الرياضي باختلاف منظماته وتأكيداً على ضرورة وجود أصول وقواعد تتشأ عليه إدارة رياضية واعية مؤمنة بأن الإدارة جزء من كل لا تتفصل وأن تحسين الأداء الإداري من أهم عوامل نجاح هذا الكل في تحقيق أهدافه .

وتتطلب نظرية الإدارة أساساً من افادات عملية متنوعه لمختلف العلوم السياسية والاقتصادية والاجتماعية، حيث ساهمت هذه العلوم بشكل مباشر في بناء الكيان الإداري تنظيراً وتطبيقاً ، وقد يكون لتنوع مناهج الإدارة تأثير مباشر في اختلاف وجهات نظر العلماء في التعريف بها وتحديد مفهومها إلا أنه يمكن القول بأن من أهم أسباب هذا الاختلاف هو حداثة علم الإدارة بصفه عامه وحداثته في المجال الرياضي بصفة خاصة، ومن ثم عدم وضوح بعض المضامين والمسميات الأساسية أو عدم الاتفاق على معانيه واستخداماتها .

ولعل من أوضح الأمثلة في هذا المجال هو فهم التنظيم الذي يرى أصحاب مدرسة العملية الإدارية أن التنظيم هو تعريف بهيكل السلطة المسؤولة، ويرى الممارسون إنه إطار تجميع الأنشطة

(١) هند بنت ماجد محمد، مصدر سابق الذكر، ٢٠٠٠، ص١٦.

وعلاقتها بالسلطة، في حين يرى اصحاب نظرية المحصلة الكلية للعلاقات البشرية في أي نشاط جماعي.

ومع تنوع مصادر المعرفة الإدارية بين الخبرة والدراسة لعلم الإدارة العامة أصبح من الصعب وضع تعريف محدد للإدارة الرياضية ، فعلى الرغم من أن عمر الإدارة كعلم زاد عن القرن، فما زال التعريف بها موضع جدل ومناقشه ، فتعريف الإدارة من وجهة نظر عديد من علمائها مازال غير واضح ، فمنهم من يرى أنها صنع القرارات ، ومنهم من يرى أنها تنظيم الموارد واستخدامها لتحقيق أهداف محددة سلفا، ومنهم من يرى أنها عملية تحقيق النتائج المرجوه عن طريق التأثير في السلوك الإنساني في نطاق بيئته مناسبة، وهناك من يرى أنها عملية تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين أو أنها مجموعه لجهود كل أعضاء المشروع في سبيل الوصول إلى أهداف أو أنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة ولما كان لغياب الدقه في تحديد المعاني الجريدية لعديد من المصطلحات الإدارية تأثيراً مباشراً في تباين وجهات نظر علماء الإدارة في التعريف بها ، فإن يعني دراسي الإدارة في أحد مجالاتها التطبيقية كالمجال الرياضي هو المفهوم الأول والمبدئي للإدارة ومكوناتها ومراجعتها بغض النظر عن هذا التباين فإن الإدارة من هذا المنطلق هي نشاط له مضمون ويحتوي على مكونات رئيسية، ويقوم به أفراد قادرين على استخدام ما هو متاح من موارد لتوجيه العاملين نحو أهداف محده ، فمنهم من يرى إن الإدارة الرياضية ما بين العلم والفن.

اذ الجدل حول وصف الإدارة الرياضية مازال قائماً، وسوف يبقى ملازماً لها فالرياضة تخطو خطوات ثابتة ومؤكدة نحو إثبات دورها الفعال في هذا المجال مستعينة بأسس ومبادئ ومسترشدة بأحكام قيمة قابلة للجدل، وقد تستغرق في ذلك، طويلاً فالسنيين في أطوار نمو أي علم تحسب بالعشرات، بل بالمئات خاصة تلك العلوم التي ترتبط بالأداء البشري في مختلف المجالات⁽¹⁾.

ونحن نرى أن الإدارة الرياضية مهنة كغيرها من المهن الأخرى تلعب علاقة النظرية بالتطبيق فيها نفس علاقة العلم بالفن في وصف العلوم الإنسانية فالعلم تنظيم للمعرفة في علم علاقات الظواهر وما يحكم متغيراتها من حدود وقيود ويتضمن تحديدا للحقائق عن طريق ملاحظة هذه الظواهر والتأكد من دقة الحقائق من خلال تبويبها وتحليلها وهذه الحقائق في أول الأمر لم تكن إلا فروضاً تم اختبارها والتحقق من صدقها إلى أن وصلت إلى مستوى التصميم من خلال اعتبارها مبادئ principles لها

(1) طلحه حسام الدين واخرون ، مصدر سابق الذكر ص ٧ - ٩ .

قيم تنبؤية بما يمكن أن يحدث مستقبلاً في الظروف المشابهة والنظرية ما هي إلا مجموعة من هذه المبادئ العامة في أي مجال من المجالات وبمقارنة العلوم الطبيعية بعلوم التطبيقية وعلوم المجالات الأخرى والتي تندرج الإدارة تحت وحدة منها.

نجد أن الأخير يطلق عليها العلوم الناقصة inexact إذ أن معدلات الإنجاز فيها لا تتحقق بنفس السرعة التي تحدث بها في العلوم الطبيعية وقد يرجع السبب وراء ذلك في أن مثل هذه العلوم الناقصة تتعامل مع ظواهر وتكوينات فرضية ومن ثم فإن حجم المعرفة فيها محدود فحجم المعرفة عن السلوك البشري يمكن أن يقارن مثلاً بحجم المعرفة عن مكونات المادة^(١).

وحتى أكثر العلوم الطبيعية اعتماداً هو علم الفيزياء مما زال كثير من مجالاته لا يغطيه مبادئ عملية أو نظريات وما زال استخدام الفروض فيه واختبارها هو الحل الوحيد لمحاولة الوصول لمثل هذه المبادئ^(٢).

ويرى سمير احمد^(٣) "أما في مجال الأداء البشري باختلاف أشكاله فإن ماتحقق من تقدم في علومه إعتد على افتراض أساس يتمثل في تنسيق النشاط البشري حتى يحقق أفضل أداء من خلال إدارة ناجحة".

نخلص مما سبق بأن الإدارية كمهنة تعتمد في تكوينها الأساسي على جانبين رئيسيين:

أولهما :- الجانب العلمي الذي يستقي مبادئه وأسسها من مادات العلوم المختلفة كالعلوم الاجتماعية والإنسانية .

وثانيها :- خبرة التطبيق التي تتطلب قدرات ومهارات خاصة يطلق عليها البعض الموهبة الإدارية . ونود أن نشير في النهاية إلى إن خصائص المعرفة الإدارية اعتمدت كلياً على تسجيل حضارة الغرب وفكره وأن نشأة علم الإدارة في الدول النامية كانت نتاجاً لغزو ثقافي إنتقل من خلاله هذا الفكر عن طريق عديد من المؤلفات التي نذكر منها مؤلفات كل من تيلور وفايول وماير وإن القصور في تسجيل الحضارات القديمة ومنها الحضارات المصرية والصينية ، لا يعني غياب الإدارة مثل هذه الحضارات التي غزت العالم وانطلقت منها بالأساس حضارة الغرب.

(١) سمير احمد عسكر؛ اصول الاداره، ط٦، دار النشر والتوزيع، دبي، الامارات العربيه، ٢٠٠٥، ص١٠٠.

(٢) سمير احمد عسكر؛ اصول الإدارية، مصدر سابق الذكر، ٢٠٠٥، ص١٠١.

(٣) سمير احمد عسكر ؛ مصدر سابق الذكر ص١٠٣.

وهناك رأي آخر يقول إن الإدارة علم :- يعني إنها تعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظه المشكلات الإدارية وتحليلها والنظريات تؤدي إلى نتائج محددة.

والإدارة فن :- أي أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله وتعامله مع العنصر البشري لتحفيزه على أهداف المنظمة ، لأن ليس كل من درس علم الإدارة قادر على تطبيقه، فن الإدارة هو القدرة على تطبيق الإدارة فإن الإدارة هي علم وفن.

من كل ماسبق يمكن القول بأن الإدارة فن وعلم معا ، فالإدارة يجب إن تعتمد على الكتب والنظريات الإدارية بالإضافة إلى الخبرة العملية التي لاغنى عنها^(١).

٢ - ١ - ٢ القيادة

٢ - ١ - ٢ - ١ ماهية القيادة

القيادة تأثير وتحريك للأفراد داخل الجماعة لتحقيق أهداف اتفقوا عليها بشرط ألا تتعارض مع أهداف المجتمع، لذلك فإن القيادة تعتمد بجانب عمليات الإعداد والصقل والتدريب على استعداد الفرد للعمل مع الجماعات واستعداده لنقل أفكاره وآراءه بصورة واضحة ومناسبة إلى الآخرين وقدرته على التعامل مع الأفراد.

والقائد هو الذي لديه القدرة على الإحساس باحتياجات جماعته وأمانهم وآمالهم قبل أن ينطقون بها ويبدون في مطالبة تحقيقها ولن يتأتى ذلك إلا بمعايشة القائد لجماعته ويحس برغباتهم والوقوف على مشاكلهم والتحرك لتلبيتها والتصدي لحلها قبل إن تتراكم هذه الرغبات والمشاكل بصوره تؤدي إلى تفكيك الجماعة أو الخروج عن طاعة القائد .

وتوجد القيادة حيثما وجدت الجماعة أو ظهرت الحاجة إلى العمل الجماعي وتتطور القيادة بتطور المجتمع الذي نعيش فيه وتزداد مسؤولياتها بازدياد مطالب الحياة وتعقيدها، والقائد الشخص الذي ينجح في إقناع الآخرين بالالتفاف حوله وإتباعه وهو يعتمد في ذلك على شخصيته وصفاته في قيادة الجماعة فهو يوزع الاختصاصات^(١).

(١) عباس علي ؛ مصدر سابق الذكر ص ٢١.

(١) كمال الدين عبد الرحمن درويش ؛ واخرون ، مصدر سابق الذكر ص ٢٢١.

ويمكن القول مامن مجموعة بشرية إلا يوجد بينها قائد يدير أمورها ويمتلك زمام المبادرة فيها، والقيادة كلمه تتداول قديماً وحديثاً ولكنها اشتهرت قديماً وارتبطت بالحروب والمعارك إذ كانت الإنتصارات في الحروب سبباً رئيساً في إظهار مواصفات القائد وشخصيته، ولقد شهد العالم قيادات كثيرة سجلها التاريخ ولكن ثبت بما لا يدع مجال للشك أفضل قيادة شهدها التاريخ ولن يشهد لها مثيل هي قيادة الرسول محمد (صلى الله عليه وسلم) حيث جمع فيها بين القوة العسكرية والجوانب الإنسانية والتربوية^(٢).

والقيادة ظاهرة اجتماعية يصعب وضع مفهوم محدد لها إلا إذا تم تحديد الأبعاد التي يجب إن يشملها هذا المفهوم فالقيادة كوظيفة أو كعمل يؤديه الفرد هي عملية تأثير المدير في سلوك التابعين له في موقف معين، أما مفهوم القيادة كفرد فهي مجموعة من الخصائص التي يمتاز بها القائد، وبصفة عامة فهي تنطوي على توزيع غير متساو للقوة بين القيادة والأفراد^(٣).

إذ مفهوم القيادة يرتبط بالجماعة أكثر من ارتباطه بالأفراد. فالقيادة شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي يحدث بين القائد والتابع كما إنه سلوك يقوم به القائد لمساعدة الجماعة على تحقيق أهدافها وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والمحافظة على تماسك الجماعة^(٤).

والقيادة قبل ذلك مسؤولية نابعة من حديث الرسول (صلى الله عليه وسلم) (كلكم راعي وكلكم مسؤول عن رعيته)^(٥).

فالقيادة من مجملها تحمل مسؤولية تجاه الجماعة كما قال الخليفة عمر بن عبد العزيز (إلا إنني لست بخيركم ولكني رجل منكم غير أن الله جعلني أتقلم حملاً)^(٦).

اذ يتقلد القائد سلطاناً وسلطة ولا يمنح الامتيازات التي يتمتع بها على وجه العموم إلا بمقدار ما يوضع نفسه في خدمة الجماعة التي ينتمي إليها إذ تعكس إرادته وإرادة جماعته وحيث يصلح في أن يوصل مشروعات الجماعة إلى نتيجته ساره ويستجوب في حالة الاخفاق وضروب اللوم وإعطاء

(٢) صفار؛ موقع النبأ، العدد، ٦٠، ٢٠٠١.

(٣) طلحه حسام الدين واخرون؛ مصدر سابق الذكر ص ٩٧.

(٤) بشير العلاق؛ أسس الإدارية الحديثه، عمان، شارع الملك، ١٩٩٩، ص ٢٦٩

(٥) اخلاص محمد عبد الحفيظ واخرون؛ الاجتماع الرياضي، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٢٦٩.

(٦) احسان محمد الحسن؛ موسوعة علم الاجتماع، بيروت، الدار العربية للموسوعات، ١٩٩٩، ص ٥٣١.

العقوبات، حيث تأثير العمل القيادي يسير في اتجاهين متضادين فالقائد يوتر على المحيطين ويتأثر فيه ويؤدي ذلك إلى تعديل أو تطوير سلوك واتجاهات الطرفين فالقيادة ليست علاقة شخصية بين الأفراد ولكن تأثيرها يمتد إلى التنظيم الاجتماعي المحيط إذ أنها ليست شيئاً أو فكرة جامدة المعاني ومن الصعب تحديد أوتوقع مايفعله القائد وذلك لصعوبة التصرف المسبق على الظروف والأحداث المتوقعه وكيفية مواجهتها^(١).

ولايمكن أن يبدأ القائد بالتغير في جميع الاتجاهات والأنشطة في وقت واحد ولكن عليه أن يحدد حجم ومقدار التغير المطلوب ومايستطيع العاملون أن يبدأو به حسب الحاجة اليه والقدرة الحالية والمتوقعة للعاملين معه، ومتابعة عملية التغير لاتتم من خلال النتائج فقط ولكنها من خلال المراحل والموارد والأساليب المستخدمه في التنسيق بين هذه الموارد .

والقيادة كغريزة فطرية تظهر بوضوح في الحيوانات والطيور تتجه في السماء على شكل مثلث وراء قائد يقودها نحو الهدف المحدد ، ولكل طير مكان محدد في ذلك المثلث الذي يبدأ برأس القائد والذي يتبادل القيادة مع غيره على وفق قوانين منظمة لذلك لايعلمها إلا الله سبحانه وتعالى^(٢).

والقيادة في علم الاجتماع ففي كل جماعة مهما يكن نوعها يظهر رجل أو مجموعه رجال يتميزون عن غيرهم بالقابلية والكفاءة من قيادة وتوجيه ورعاية الجماعة أو المنظمة. وتحقيق المكاسب والمنجزات لأعضائها وصلاحيه هؤلاء الرجال وقدرتهم على القيادة والزعامة لاتعتمد على الصفات الجسمية الوراثية والعقلية والاجتماعية والخلقية التي يتمتعون بها بل تتعد ذلك إلى طبيعة المنظمة التي يظهر فيها هؤلاء القادة، فالشخص الذي قد يصلح لقيادة الجماعة وتوجيهها من الناحية الاجتماعية والخلقية قد لا يصلح لقيادة جماعة رياضية. وقيادة جماعة أو منظمة اقتصادية كالشركة مثلاً.

والقائد هو الشخص الذي يتميز بالنشاط والمثابرة والقدرة على الحركة والتفاعل والتكيف مع الآخرين أكثر من غيره^(٣).

(١) محمد رسلان واخرون؛ مصدر سابق الذكر ، ص ٢٥.

(٢) محمد رسلان واخرون؛ مصدر سابق الذكر ، ٢٨.

(٣) احسان محمد الحسن ، مصدر سابق الذكر ص ٥٢٣.

أما القيادة الإسلامية فهي قياده ديمقراطية تقوم على أساس الإنتخاب أي المبايعة فلقد بايع المؤمنون النبي محمد (ﷺ) في قوله تعالى: ﴿لَقَدْ رَضِيَ اللَّهُ عَنِ الْمُؤْمِنِينَ إِذْ يُبَايِعُونَكَ تَحْتَ الشَّجَرَةِ﴾^(٤).

ويرى الباحث أن القيادة تحتاج إلى شخص يتسم بالسمات القيادية التي تمكنه من قيادة الجماعه وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المجموعه للوصول إلى غايتهم دون تفكيك العلاقات التي تربط جميع افراد هذه المجموعه نحو الهدف الذي يسعون اليه والوصول إلى اعلى درجات الاحترام بينهم وبين القائد .

٢-١-٢-١ تعريف القيادة

– يعرفها فنغر وفريستس : هي فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحنهم لبلوغ غاية منشودة.

– تعرفها إدارة الخدمة الحديثة الأمريكية : هي التأثير الفعال على نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف.

– وتعرفها مدرسة المنشأة بأنها : هي فن التأثير على الآخرين وتوجيههم بطريقة معينة القصد منها كسب طاعتهم واحترامهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين^(١).

– يعرفها فدلر : القيادة بأنها عملية تحكمها أسس علمية وبموجبها يمكن استخدام القيادي الملائم والذي ينسجم مع طرف معينه^(٢) .

– ويعرفها جميل احمد : هي نشاط التأثير على الناس لكي يعملوا برغبتهم على تحقيق أهداف الجماعة^(٣).

– وعرفها ولسن Wilson و رايلاند Rayland القيادة بأنها : علاقة بين فرد (القائد) وأفراد آخرين (تابعين) ومن خلالها يقوم القائد بمساعدة أفراد جماعته على تفهم وتأدية الأعمال الموكلة إليهم في إطار من التعاون بينهم لتحقيق الأهداف^(٤).

^(٤) القرآن الكريم: من الآية ١٨ سورة الفتح.

^(١) كمال الدين عبدالرحمن درويش ، وليد مرسي ؛ مصدر سابق الذكر ص ٢٢٣

^(٢) Fidler،E ; Atheany of tleadr ship Effeireness . nx .Mejras . hill bok co . 1996 .p. 11 .

^(٣) جميل جودت ابو العين ؛ اصول الإدارية من القرآن والسنة ، منشورات دار مكتبة الهلال للطباعة والنشر ، القاهرة، ٢٠٠٠ ، ص ٢٢٧.

^(٤) طارق عبد الحميد البدري ؛ الاساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية ، ط ٢ ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠١ ، ص ٨٢.

- ويعرفها (ديفز، نيو ستروج): القيادة بأنها عملية التفاعل بين القائد وتابعيه لمقتضاها يقوم القائد بتشجيع ومساعدة المرؤوسين على العمل بحماسة من أجل تحقيق الأهداف^(١).
- وعرفها هنري فايول : القيادة هي الحق الذي يمنح الحق لأحد الأشخاص في أن يلزم شخصا آخر أو أكثر بأداء أعمال معينة يطلبها منه أو تحدد له^(٢).
- وعرفها نعيم ابراهيم : القيادة هي القدرة على توجيه الآخرين من أجل تحقيق الأهداف عن طريق التأثير وهو إما التنبئ و قبول المرؤوسين أو باستخدام السلطه الرسمية عند الضرورة^(٣).
- وتعني في **المجمع الوجيز** : من يذعن إلى الآخر ويكون سلس ويتابعه على هواه ، ومن يرأس الجيش ويتدبر أمره^(٤).
- أما **القيادة في الرياضة** : فتعرف بأنها العملية التي يقوم بها فرد من أفراد جماعة رياضية منظمة بتوجيه سلوك الأفراد الرياضيين أو الأعضاء المنظمين للجماعة الرياضية من أجل دفعهم برغبة صادقه نحو تحقيق هدف مشترك لهم^(٥).
- ويعرفها الباحث هي قدره على التأثير وقيادة مجموعه من الافراد نحو تحقيق الأهداف والوصول الى اعلى درجه في التقدم في كافة المجالات التي يعملون به .

1 - Davis K . and new strom ; | Hmran Beuarioral work .M.X . mejraw . hill book co .cnw .1985 .p. 186 .

^(٢) المنصور ؛ واخرون ؛ وظائف الإدارية ، الطبعة الثانية ، جامعة دمشق ، الطبعة الثانية، ص ٢٣٥ .

^(٣) نعيم ابراهيم الظاهر ؛ مصدر سابق الذكر ، ص ١٥٩ .

^(٤) المعجم الوجيز : معجم اللغة العربية ؛ طبعه خاصه بوزارة التربية والتعليم ، القايره ١٩٩٥ ، ص٥١٩ .

^(٥) طارق عبد الحميد البديري ؛ اساسيات في علم الإدارة والقياده ، عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ٢٠٠٢ ، ص١٠٧ .

نظرية القيادة الوظيفية^(١):

وتتلخص مفهوم هذه النظرية بالنقطتان الاتين :-

- دراسة مهام ووظائف القيادة والمعايير المتصلة بها .
- تهتم بتوزيع المسؤوليات والمهام القيادية، التوجيه، اتخاذ القرارات، التخطيط، التنسيق.

١- النظرية الموقفية :

وتتلخص مفهوم هذه النظرية بالنقاط هي :-

- تربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى في ظروف مغايرة .

- تحكم هذه النظرية عناصر هي:

- سمات القائد .
- سمات الاتباع .
- سمات الموقف وطبيعة الحالة .

٢- النظرية السماتية / الخصائصية :

- تركز على شخصية القائد وخصائصه وتختلف المعايير في تحديد هذه الخصائص من مجتمع لآخر .

وهناك خمسة أنواع للسمات القيادية هي :

- * السمات الجسمية : كالصحة والطول والعرض وغيرها .
- * السمات المعرفية: الذكاء، الثقافة، استشراق المستقبل .
- * السمات الاجتماعية : فن التعامل، كسب الآخرين، حسن الاتصال .

(١) نعيم ابراهيم الظاهر؛ مصدر سابق الذكر ص١٧٤.

- * السمات الإنفعالية : كالنصح الإنفعالي، وضبط النفس .
- * السمات الشكلية : جمال المظهر، الذوق العام .

٣- النظرية التفاعلية / التكاملية :

- تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد التالية^(١):

(السمات، عناصر الموقف، خصائص المنظمة المراد قيادتها)

- تطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المقودة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفعالية .

٤- النظرية الإلهامية : وتقوم على فرضية القائد الملهم .

٥- النظرية التبادلية :

تقوم على أساس عملية تبادل بين القائد والأتباع، حيث يوضح لهم القائد المطلوب منهم ويتعاطف معهم ويتبع القائد أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة.

٦- النظرية التحويلية :

- القائد التحويلي صاحب رؤية ورسالة واضحة .

- وظيفته نقل الناس من حوله نقلة حضارية، ويدير أتباعه بالمعاني والقيم .

- أهدافه عالية ومعايير مرتفعة .

٧- نظرية القيادة مركزية المبادئ :

أ. يعمل لتحقيق الكفاءة والفاعلية بعدل ورفق .

ب. يعمق الإحساس بالمعاني والمقاصد السامية من وراء العمل .

ج. يجمع بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد .

وهناك تصنيف آخر للقيادة هو:

(١) نعيم ابراهيم الظاهر؛ مصدر سابق الذكر ص ١٧٥.

- تصنيف برسون^(١):

أ. القائد المشارك

ب. القائد الاشرافي .

- تصنيف بليكوموتون :

أ. الأسلوب السلطوي / القائد المهتم جداً بالعمل وقليلًا بالأفراد .

ب. المريح الساره / القائد المهتم جداً بالأفراد وقليلًا بالعمل .

ج. قيادة الفريق / القائد المهتم بالعمل والأفراد .

د. المتوازن / القائد المتزن في الاهتمام بالعمل والأفراد ه .

هـ. الإنسانية / القائد قليل الاهتمام بالعمل والأفراد .

- تصنيف دانهوف على حسب درجة استقلالهم :

أ. المجدد - وهو مخطط ذو خيال واسع.

ب. المنفذ - يتم بالتفاصيل.

ج. المنفذ الجزئي - يعمل في نطاق واسع.

د. التابع - يعمل وفقاً لتعليمات محددة^(٢).

(١) احسان محمد حسن واخرون ؛ موسوعة علم الاجتماع ؛ بيروت ، الدار العربية للموسوعات ، ١٩٩٩ ، ص٥١٣-٥١٤ .

(٢) سالم رشيد عزيزه الباوي؛ اساليب السلوك القيادي وعلاقتها بالنتائج ، اطروحة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بغداد ، ٢٠٠٠ ، ص٣١ .

١. القيادة الديمقراطية :

في هذا النوع تكون القرارات التي تتخذ نابعة من الجماعة كحصيله للمناقشات والتفكير الجماعي، وعلى القائد أن يدير المناقشه ويجمعها حول الموضوع على أن يبقى كل فرد حراً في التعبير عن رأيه وقد ترك لكل فرد حرية العمل مع من يختار^(١).

والقيادة الديمقراطية تعتمد على المشاركة من قبل الجماعة في اتخاذ القرارات وعمليات التخطيط والتنظيم مما يؤدي للالتزام الجماعة تجاه سياقات العمل، والرغبة على الجدية وتحمل المسؤولية وتنمية القدرة على الإبداع^(٢).

ويرى الباحث في القيادة الديمقراطية هو أكثر قياده نجاح في العمليه القياديه حيث يكون القرار مشترك بين الرئيس والمرؤوسين من اجل اشراك الجميع في تحمل المسؤولييه وعدم الوقوع بالخطأ والوصول إلى الهدف بنجاح .

١ - القيادة التسلطية :

في هذا النوع يحدد القائد كل أوجه النشاط والإجراءات دون استشارة الجماعة. وكانت أساليب العمل وخطوات إنجازه تبلغ العاملين خطوة بخطوة بحيث يبقون دائماً في جهل بالمستقبل. وكان القائد يأخذ على عاتقه توزيع العمل وتعيين من يقوم به، كما كان الثناء والنقد لأعضاء الجماعة يزداد بطريقه أخرى كما لو كان متروكا لاتجاهات ونزوات القائد ، كذلك كان القائد منعزلاً عن مشاركة الجماعة مع باقي الأفراد^(٣).

فالقيادة التسلطية تعني تجميع السلطه في يد القائد وحده والقيام باتخاذ القرارات بصورة فردية وعدم إشراك المجموعة في اتخاذ القرارات وتكون السلطه وفقاً على إعطاء الأوامر وعدم النقه

(١) كمال الدين عبدالرحمن درويش؛ وآخرون؛ مصدر سابق الذكر ص ٢٢٨.

(٢) طارق عبد الحميد البديري؛ مصدر سابق الذكر ص ٣٣.

(٣) كمال الدين عبد الرحمن درويش ، وآخرون ، مصدر سابق الذكر ص ٢٢٩.

بالمجموعة وهذا النمط يؤدي إلى عدم تحفيز المجموعة وعدم الرضا من قبلهم على الرئيس إلا أنهم يستمرون خوفاً من العقاب^(١).

ويرى الباحث في القيادة التسلطية هو إنفراد في القرار والعمل من قبل القائد وعدم اشراك المجموعة في اتخاذ القرارات التي تهم العمل وهذا يسبب التذمر وعرقلة العمل مما يؤدي إلى عدم نجاح القيادة وعدم الوصول إلى تحقيق الأهداف التي يسعى اليه المجموعة وعدم الثقة بالآخرين وفي نفس الوقت العمل بمجرد خوف وعدم رضا من قبل المجموعة على القائد .

٢- القيادة غير الموجهة :

هذا النوع من القيادة كإن المطلوب من القائد إن يقوم بدور سلبي تاركاً الجماعة حرة تماماً فيما يتعلق باتخاذ القرارات وأوجه النشاط والإجراءات التي يتبعها، فالقائد هنا مسؤول فقط عن تقديم المعلومات الضرورية والامداد بالمواد المطلوبه للعمل، أما فيما عدا فلم يكن مطالباً بتقديم اي مقترحات^(٢).

اذ القيادة غير الموجهة تعني تهرب القائد من المسؤولية حيث سلطة إصدار القرار والأوامر إلى المرؤوسين ويصبح القائد كمستشار لتلك العملية القيادية وتنتج عن ذلك ازدياد القلق والتوتر في محيط العمل^(٣).

ويرى الباحث في القيادة غير الموجهة يكون العمل أو القرار سائب بدون مركزية لأن الجميع يشعر لديه صلاحية في العمل واتخاذ القرار المناسب وهذا النوع يفقد السيطرة على مجريات العمل وتؤدي إلى عرقلة عمل المجموعة وعدم الوصول إلى الأهداف التي يسعون إليها وبالتالي الفشل في النتائج .

(١) جون وجاردنر ؛ التميز والموهبه ، والقيادة ، (ترجمة) محمد محمود رضوان ، ط٢ ، القايره ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، ٢٠٠٠ ، ص٢١٠

(٢) كمال الدين عبد الرحمن درويش ، واخرون ؛ مصدر سابق الذكر ص١٢٩ .

(٣) فتوح ابو العزم ؛ الاتصالات الإدارية ، دور التنظيم الإداري ، الاتحاد العربي للالعاب الرياضية الفردية ، ١٩٩٥ ، ص١٠ .

تعتبر القيادة الإدارية روح الإدارة العامة فهيتها المنظمة لا تتبعث من الهيكل الذي تقوم عليه بل تتوقف أولاً وقبل كل شيء على خصائص قيادتها الإدارية. إذ التنظيم السليم للإدارة يجعل بلاشك القيادة الإدارية سهله ولكن لا يكفي هذا النجاح فكم من مؤسسة توفرت لها سبل النجاح ولكنها فشلت وكم من دوله متقدمه علميا وتكنولوجيا لكنها لا تحصل على مراكز متقدمه في الإنجازات الأخرى لبعض ميادين الحياة، لذلك فإن حسن القيادة يتوقف على مدى كفاية الجهاز الإداري وقدرته على العمل، والقيادة الإدارية المدرسية التعليمية (وظائف ومهام متعددة إلا أن غالبية الأدبيات في الإدارة المدرسية بشكل خاص تقسم هذه الوظائف إلى (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الإشراف، الرقابة، التقويم، اتخاذ القرارات، الاتصال وتنمية العلاقات الإنسانية).

وقد استفاد علماء الإدارة التربوية والقيادية التربوية في تعريفهم لهذا النوع من الإدارة من تعريفات الآخرين في مجال الإدارة العامة إذ نلاحظ إن تشابه إلى حد كبير في مختلف الإدارة للأعمال والإدارة القيادية للتربية والتعليم، وذلك بسبب تقارب جميع أنواع وفروع القيادة الإدارية في أصولها وأسسها وعناصرها العامة، وبالنسبة للإدارة التربوية والتي هي في الأساس قيادة وإدارة تعليمية بالذات.

وعلى هذا فقد عرفها محمد الفتح عن عبد الباري دره : عملية أو مجموعة عمليات يمكن بمقتضاها توفير القوى البشرية والمادية وتوجيهها وتوجيهها كافيًا لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه^(١).

إذ تعتبر القيادة هي مفتاح الإدارة أو الطريق إلى الإدارة، ومهما كانت الصعوبات التي تواجه الإدارة ومهما اختلفت طبيعتها فإن القادة الإداريون هم الذين يسيرون عمل التنظيم عن طريق

دفع الأفراد وحفز الهمم للعمل باستعداد كامل وبحماس منقطع النظير أو جملة العمل بتقلية، إن الإنسان العادي هو الذي يحكم على القيادة في التنظيم هل هي ناجحة أو غير ناجحة ذلك لأن في جميع الأحوال تؤثر في إنتاجية العاملين وفي حالتهم المعنوية حتى في المستويات الدنيا في التنظيم، تتصل القيادة بكل عمل إداري وتقدم الحافز وتعطي أساس التوكيل للسلطة لتحقيق التنسيق، إذ احتياجات القيادة الإدارية هذه الأيام أكبر بكثير مما كانت عليه منذ قبل مضي وفي الوقت الذي كان فيه من الممكن تشغيل الفرد

(١) عبد الباري دره ، موسى المهون ، إبراهيم الجزراوي ؛ الإدارة الحديثه المفاهيم والعمليات ، ط ١ ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان ، الاردن ، ١٩٩٩ ، ص ١٦١ .

الذي يتمتع بتوجه مناسبه من الذكاء والأمانة لكي يملأ أي وظيفة قيادية في مشروعات الأعمال أو في الإدارية العامة، إلا إنه يلزم في هذه السنوات أفراد على درجه من مهاره والتدريب في كافة الميادين^(٢).

ويرى الباحث إن القيادة الإدارية هي روح العمل الإداري وهي التي تقوم بوضع السياسات العامه للإدارة والعمل بكل مفاصل ومكونات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابه بالعمل للوصول إلى أعلى مستويات التقدم في العمل لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها الجميع.

٢ - ١ - ٢ - دور القيادة الإدارية في تفعيل نماذج الفكر الإداري الجديد

- تلعب القيادة الإدارية الفعالية الدور الرائد والقائد في تهيئة الهيئة الرياضية للدخول في عصر المتغيرات واستكمال مقومات التميز وتركز مسؤولية القيادة الإدارية بالاساس في تحقيق مايلي :
- تنمية منظومة من السياسات المتكامله توفر قواعد العمل واسس اتخاذ القرارات في جميع المجالات.
 - بناء وتطوير الهيكل التنظيمي المرن القادر على التكيف والتلائم مع المتغيرات ويكون اليه سلاسه لمساندة الأداء وليست عقبة جامده تمنع التطور والنمو
 - بناء وتشغيل نظام متكامل للمعلومات ودعم اتخاذ القرار وتعميق استخدامات تقنيات المعلومات في كافة مجالات العمل .
 - بناء وتشغيل نظام متكامل لتأكيد الجوده الشامله وتطبيقها في كافة مجالات العمل وعلى جميع المستويات .
 - بناء وتشغيل نظام فعال لإدارة الأداء يربط بين أداء الأفراد والمجموعات في تنافس يحقق الأهداف والإنجازات المستهدفه .
 - إقامة نظام فعال لقياس وتقييم الأداء الموسسي واتباع اليات متطوره للقياس المرجعي والمقارنه بأعلى مستويات الأداء في السوق وبين المنافسين .
 - بناء وتشغيل نظام متكامل ومتطور لإدارة الموارد البشرية يعظم الاستفادة من طاقاتها الذهنية والابداعية ، ويكرس مساهماتها في تنمية المؤسسه .

(2)G V. Thill and C.L Bovee E xcellence in Bushess Communication N. york .Mc Graw-Hill Im1991. p. 249

- تصميم وتفعيل نظام متطور للتطوير الاستراتيجي والمستمر للمؤسسة (1).

٢- ١ - ٢ - ٢ - ٢ المفاهيم المعاصرة للقيادة الإدارية

- القيادة تفاعل بين القائد ومجموعة البشر الذين يتولى قيادتهم وكذلك مختلف أعضاء الموارد البشرية ذوي العلاقة بمضمون المهام المكلف بها القائد ومساعديه .
- يؤكد المبدأ السابق حقيقة مهمة القائد اذ يؤثر في تابعة فهو أيضا يتأثر بهم والمعنى إن القيادة تفاعل وعلاقات متبادله ومحاولات تأثير في الاتجاهين القائد إلى تابعيه ومن التابعين إلى القائد.
- القيادة الوظيفية Situational Leadership هي النمط الأكثر قبولا في ادبيات القيادة الإدارية المعاصرة والمعنى إن القائد يغير من اسلوب القيادة وطريقته في التوجيه والتأثير على العاملين معه بحسن اختلاف المواقف والظروف وبما يتناسب وتوعية هؤلاء التابعين ومستويات خبراتهم وكفاءاتهم ومواقفهم الوظيفية والمهنية .
- من الطبيعي أن يتوقع القائد في بعض الاحيان اختلاف سلوك العاملين معه عن توقعات أو توجهاته بسبب اختلاف توجهاتهم ودوافعهم فضلا عن الاختلاف في الادراك وتقدير الأمور بين الطرفين .
- إن لب عملية القيادة والمصدر الجوهرى لفعالية القائد ونجاحه في التأثير على التابعين ستركز في قدرته على توفير المساندة والدعم لهم وقدرتهم على توفير احتياجاتهم المادية والمعنوية والمعلومات التي ترفع كفاءتهم في الأداء وتمكنهم من تحقيق مطالب المهام المكلفين بها.
- تبرز فعالية القيادة الإدارية من خلال عمليات اعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتكاكات الاستراتيجية للهيئة الرياضية ومتطلبات تطورها.
- يلتزم القائد الفعال في كافة المواقف القيادية بمنطق إدارة الجودة الشاملة ويحفز الأفراد التابعين لة على التعامل وفق علاقات المورد العميل وذلك تثبيتا لعلاقات التعاون والتكامل بينهم ولضمان تحقق مستوى الجودة المحدد لمخرجات اعمالهم التي تمثل مدخلات اكمال فئات أخرى من العاملين في المنظومة الشاملة للأداء.

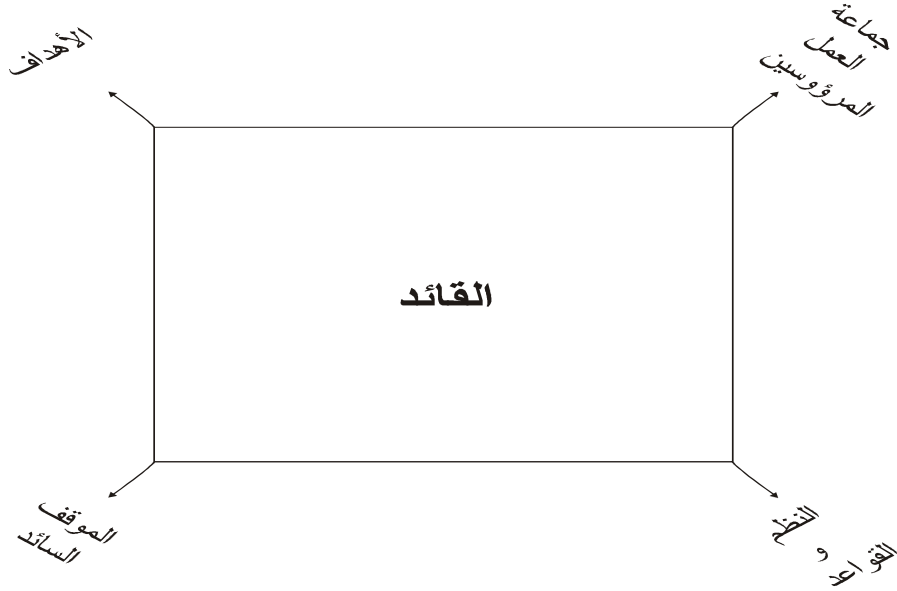
(1) كمال الدين عبد الرحمن درويش ؛ وآخرون ؛ مصدر سابق الذكر ص ٢٣٩ .

- تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا في تصميم استراتيجية المواد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وادماجها في الاستراتيجية العامة للهيئة الرياضية .
- على القائد الإداري مساندة التابعين في اكتساب المهارات والمعارف وزيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء وذلك باعتبار مسؤولية الأساسية هي التعليم والتوجيه والتدريب وتنمية قدرات معاونيه.
- القيادة الإدارية لاتعني بالضرورة تركيز السلطات والصلاحيات في القائد الإداري بل يمكن إن تتحقق فعالية القيادة مع إعمال اللامركزية إذ يتحول دور القائد إلى رائد، مساند، موجه، أو مسير .
- من المهام الحيوية للقيادة الإدارية الفعالة العمل على شحذ واطلاق اطلاقات الفكرية والابداعية للتابعين وتحفيزهم على الابتكار وتوظيف خبراتهم ومعارفهم في أداء الواجبات المكلفين بها.
- يهتم القائد الفعال بتنمية الاتصالات بينة وبين مساعديه ويعمل على القنوات وتعميق الحوار في قضايا العمل والبحث عن حلول للمشكلات وأفكار للتطوير ويحرص على ضمان استمرارية وشفافية الحوار مع مساعديه وفيما بينهم.
- يحرص القائد على الاستماع للعاملين والبعد عن إصدار الأوامر والتوجيهات دون التماس اليهم كما يحرص على إجابة تساؤلاتهم ومناقشة اقتراحاتهم^(١).

(١) كمال الدين عبد الرحمن درويش؛ وآخرون، مصدر سابق الذكر ص ٢٤٢.

٢ - ١ - ٢ - ٢ - ٣ عناصر القيادة الإدارية

يقسم كمال درويش وآخرون عناصر القيادة الإدارية وفق الشكل التالي^(١) :-



شكل (٢)

عناصر القيادة الادارية

(١) كمال الدين عبد الرحمن درويش وآخرون ؛ مصدر سابق الذكر ص ١٢٩.

٢- ١ - ٢ - ٢ - ٤ وظائف القيادة

وتتمثل وظائف قيادته بعدد من النقاط وكما يرى جميل^(١) وهي :-

١. رسم السياسات التي تناسب المنظمة .
٢. تحمل مسؤولية العمل والسير في تحقيق الأهداف .
٣. اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة .
٤. توزيع السلطات والمسؤوليات .
٥. معالجة الصعوبات التي تصادف الجماعات والأفراد.

٢- ١ - ٢ - ٢ - ٥ الصفات القيادية

قد تختلف الصفات المطلوبة في القادة بعض الشيء في المواقف المختلفة ، ولكن البحث والتحليل للقادة المؤثرين قد حددا عددا من الخصائص العامة التي يتحلى بها القادة الأعضاء مع العلم بأن (جون اداير)^(٢) حدد القدرات التالية للقادة هي :-

- الحماسية لإنجاز الأشياء التي يمكنهم من خلالها الاتصال بالآخرين .
- الثقة والايمان بانفسهم بصورة يمكن ان يشعر بها الآخرين (ولكن لاينبغي ان تكون الثقة زائدة عن الحد فقد تقود إلى الغطرسة)
- الاصرار والمطالبه بمعايير مرتفعه والسعي للحصول على الاحترام وليست الشعبية بالضروره.
- الدفاء في العلاقات الشخصية، رعاية الأفراد ومراعاة مشاعر الغير .
- التواضع والرغبة في الاستماع للآخرين وتحمل اللوم ، لاتكن متكبرا ومتغطرسا .
- الموهبه والمهارة التقنية المتعلقة بالمهمه الموكلة اليه .

(١) جميل احمد توفيق ؛ ادارة الأعمال مدخل وظيفي ، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية ، ١٩٩٧ ، ص٥٨.

(٢) Riso ، DON ، Richudson Russ ، 1996 ; us inj the Enneajram forself discovery . boston .M.A : Houjhton M iffliin .p. 10

- توجيه المبادرات والمشاريع .
 - التكامل الصدق مع النفس، التكامل الشخصي الرشد والأمانة التي تولد الثقة .
 - الالهام المتعلق بجاذبية الشخصية بالنسبة للآخرين، والقدرة على استغلال ذلك من اجل تحفيز الآخرين .
 - الارتباط إلى الدور والخدمه من اجل قضية ما .
 - إحساس واضح بالغاية والأهداف الواضحه والتركيز والالتزام.
- ويرى الباحث لابد من أن يتسم القائد بالصفات القيادية مثل :-
- الصفات الوراثيه والصفات المكتسبه:** اذ الصفات الوراثيه مايتعلق بالشخص نفسه وتكون موجوده لديه اصلا ويمارسها في حياته اليوميه مثل الشخصيه القويه وحب التعاون بروح المحبه وبناء العلاقات المتميزه بين المجتمع اما الصفات المكتسبه من خلال الممارسات اليوميه في العمل الإدارى ويطور نفسه من خلال الاماكن والمسؤوليات التي يعمل بهومن خلال قيادته لمجموعة من الافراد في العمل .

وهناك عدد من الصفات للقائد الناجح هي⁽¹⁾ :-

- تكون نتيجة القائد هي نتيجة فريقه (العمل بروح الفريق) .
- الوضوح في معرفة وتحديد الأهداف المطلوبه إنجازها .
- المرونه في أوقات التغيرات الكبيره .
- يمتاز القيادي الناجح بعدم اختلاق الاعذار أو لوم الآخرين .
- يمتاز كذلك بقدرته على أن يتبعه الاشخاص الذين يتعامل معهم طواعية .
- لديه القدرة عن التنازل عن الافكار القديمه اذا توفر ما هو خير منها .
- القائد الناجح يمنح المسؤوليات للموظفين .
- القائد الناجح هو من يطور رؤية واضحه للمؤسسة واين يريد ان تصل .

(1) WWW. Solar –aid.org

- القائد يخبر من هم حوله ماهي قيمته ، وماهي المبادئ التي ينهاجها حتى يعرفونها.
- القائد الناجح هو من يستطيع أن يتمنى اتجاه الفوز لموظفيه .
- القائد الناجح هو الذي يهتم بالتفاصيل ولايتترك شيء للصدفة .
- القائد الناجح يطلع من حوله عن الجديد في مجال العمل لأن كل منهم لديه الرغبة في ذلك.
- يتصرف القائد الناجح كما لو أن هناك من يراقبه حتى لو لم يوجد من يراقبه .
- القائد هو يتحدث عن الحلول والاتباع هم من يبحثون عن المشكلات .
- يمتاز القائد بالثبات والشخصية .
- القائد الناجح يتوقع الأزمات ولديه الحلول لها مسبقا .
- يمتاز القائد بالنزاهة والصدق .
- القائد الناجح لا يوجد معه موظف سيئ .
- القائد له نظره للمستقبل .
- القائد الناجح لا يصل إلى درجة الرضى بالنفس لأن ذلك عدم النجاح .
- القائد الناجح هو الذي يصنع الظروف ولايكون تبعاً لها .
- القائد الناجح هو من يصنع بيئته للعمل .
- القائد الناجح يمتاز بالسرعة والمفاجأة والتركيز .
- ويرى كمال درويش وآخرون⁽¹⁾: إن الصفات التي يجب توافرها بالقائد هي : -
- أن يكون لديه الاستعداد للعمل في مجالات مختلفة .
- أن يكون قدوة صالحة يقتدى بها في تصرفه وسلوكه وقوله وفعله .
- أن يكون مصدراً لمد جماعته بما يحتاجون إليه من معلومات وخبرات ومعارف.

(1) كمال الدين عبد الرحمن درويش ؛ وليد مرسي ؛ مصدر سابق الذكر ص ٢٢٦.

- أن يكون ذو مهارة في وضع برامج النشاط في قالب من التحديات لقدراتهم بحيث يصبح النشاط في قالب من التحديات لقدراتهم بحيث يصبح النشاط محببا لديهم ويتخلصون من الملل الذي يصادفهم .
- مهارة اكتشاف القائد الطبيعي ومهاراته وصفه .
- مهارة مساعدة الجماعة لتنمو وتتقدم نحو تحقيق أهدافها عن طريق توعيتها ودراستها للتفاعل الذي يتم بين إرضائها والجماعة .
- مهارة تحقيق الأهداف التربوية من خلال تحقيقه لأهداف العضو أثناء مزاولته النشاط المحبب إلى نفسه والذي من أجله إنضم إلى الجماعة.
- وهناك رأي آخر لى محمد رسلان وآخرون^(١): هناك عدد من المؤهلات يجب توفرها في القائد هي:
- الطاقة الجسمانية والعضلية: تتطلب القيادة توفير الطاقة الجسمانية والعضلية في القائد الإدارى الذي يعطي معظم وقته في مزاوله مهامه للأنشطه المختلفه للمنشأة وعلى فترات زمنية طويلة احيانا .
- الاستقرار: ويقصد بالاستقرار للقائد الإدارى أن يكون بعيدا عن الإنفعالات النفسية والتوتر واثقا من نفسه .
- العلاقات الإنسانية: بمعنى التعرف على من يتعامل معهم وعلى علاقتهم ببعض البعض وكذلك معرفة السلوك الإنسانى لكي يستطيع التعامل مع الأفراد بطريقه جيده تودي إلى تحقيق الأهداف.
- الموضوعية: بمعنى الوصول إلى الحقائق ومعرفة الاسباب التي تمكنه من تحليل المواقف والمشاكل المختلفه وعلى ضوء ذلك يضع الخطط اللازمه واتخاذ القرار المناسب.
- الواقع الشخصي: وهو ذلك الواقع النابع من شخصية القائد الإدارى المتمثل في المثابره على العمل والاستعداد للعمل لساعات طويله بحماس شديد .

(١) محمد رسلان وآخرون؛ مصدر سابق الذكر ص ٨٠.

- المهارة الاجتماعية: وتتجلى ذلك في فهم القائد الذين يعمل معهم وبالقدرة على العمل والتعامل معهم بطريقة تمكنه من اكتساب ثقتهم وولائهم .
- المقدره الفنية: تتجلى المقدره الفنية بالقدرة على التخطيط والتنظيم والتفويض والتحليل واتخاذ القرارات والرقابه والقدرة على كسب ثقة التابعين .

٢- ١ - ٢ - ٢ - ٦ وظائف القائد

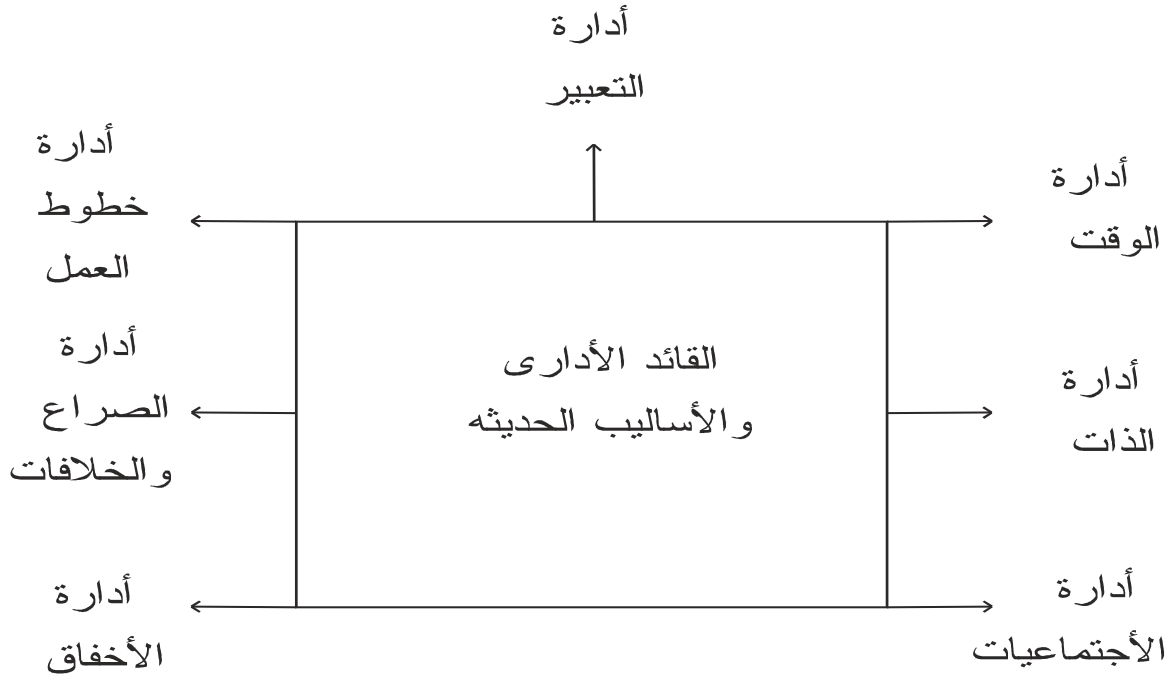
- يرى سالم عن محمد رسلان^(١) هناك عدد من الوظائف التي يقوم بها القائد وهي :-
- رفع كفاءة المؤسسة (الوحدہ) .
 - الاهتمام بالتدريب لرفع كفاءة الفرد .
 - الحفاظ على كفاءة الاجهزه والمعدات .
 - تحقيق النظام والانضباط .
 - الاهتمام بالروح المعنوية للمرؤوسين .
 - تدعيم روح الفريق المعنوية .
 - فهم القائد لجوانب عمله ودقائقه .
 - الحسم في اتخاذ القرارات .
 - تحمل القائد المسؤولية وتنمية لها بين المرؤوسين .
 - مراعاة امكانيات المؤسسة الحقيقية.

(١) سالم رشيد عزيزه الباوي ؛ اساليب السلوك القيادي وعلاقته بالنتائج . اطروحة دكتوراة ، كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد ، ٢٠٠٠ ، ص ٤٢ .

ويقول القحطاني^(١) هناك عدد من المهارات التي يقوم به القائد التي تلعب دور في قياده وهي :-

- إدارة الذات.
- إدارة الوقت.
- إدارة التعبير.
- إدارة ضغوط العمل.
- إدارة الصراع والخلافات.
- إدارة الاخفاق.
- إدارة الاجتماعات.

وكما يرى القحطان^(٢) هذا المخطط يبين مهارت القائد الإداري بالاساليب الحديثه



شكل (٣)

مهارات القائد الاداري بالاساليب الحديثه

(١) سالم سعيد القحطاني ؛ القياده الإداريه ، مطابع مرمر ، الرياض ، ٢٠٠٣ ، ص ١١٢.

(٢) سالم سعيد القحطاني ؛ مصدر سابق الذكر الذكر ٢٠٠٣ ، ص ١١٣.

إن التربية الرياضية جزء من تراث الإنسانية الكبير وكذلك هو نظام تربوي قديم عرفته معظم الحضارات الإنسانية القديمه ، وهي جزء لا يتجزأ من التربية العامة تتأثر فيه والتربية الرياضية بكل أنشطتها المختلفه والمتعدده تتناول الحياة الاجتماعية والمثل المختلفه العليا والقدرة العالية على التفكير والابداع بجانب العناية بالصحة العامة للفرد وعلى ذلك فإن التربية الرياضية تعد اقوى اسلحة الدوله لتربية ابنائها واعدادهم لحياة سعيده صالحه للوطن متدققه .

وعلى ذلك فإن التربية الرياضية نظام تربوي له أهداف يسعى الإنسان إلى تحقيقها وذلك من خلال ممارسة الأنشطة الرياضية والبدنية العامة وذلك لوصول الفرد إلى افضل صحه وحياة أكثر نشاط وحيوية ، وإن التربية الرياضية ايضا لها دور في تحقيق الأهداف التربوية في المجتمع من خلال إنشيتها المختلفه وطرقها الخاصة وايضا لها دور هام في المجتمع حيث إنها تقوم بالتنشئه الاجتماعية للفرد من خلال ممارسة الأنشطة^(١).

هناك تعريفان للتربية الرياضية هما : تعريف لفظي وآخر تربوي. فالتعريف اللفظي هو أن التربية الرياضية تنقسم إلى شقين: الشق الأول (التربية) وهي تعني نقل التراث الثقافي من جيل قديم إلى جيل حديث بعد اجراء التعديلات اللازمه لذلك وقد يتم نقل هذا التراث بطريقه مقننه كما في الوضع المدرسي حيث تلتزم وضع خبرات التراث الثقافي في اطار تنظيمي كالمناهج وقد يتم نقله بطريقه غير مقننه ومفتوحه كما في النادي أو التليفزيون أو الصحف . أما الشق الثاني (الرياضية) ويقصد بها الأنشطة الرياضية والبدنية يقوم بها الإنسان بصفة عامة أي حركه الإنسان بشكل عام.

أما التعريف التربوي للتربية الرياضية هو أنها مجموعه من القيم والمهارات والمعلومات والاتجاهات التي يمكن أن يكسبها برنامج التربية البدنية والرياضية للأفراد لتوظيف ماتعلموه في تحسين نوعية الحياة ونحو المزيد من تكيف الإنسان مع بيئته ومجتمعه وهي ايضا اسلوب الوزن وتنظيم الغذاء والنشاط .

(١) امين انور الخولي ؛ اصول التربية الرياضية والبدنية ، دار الفكر العربي ، القايره ، ٢٠٠١ ، ص٣٨.

ويشير امين عن المفكر منذر زواج " إن مفهوم التربية البدنية هو وليد القرن العشرين فهي تتعامل مع برنامج الرياضه والرقص وغيرها من مختلف اشكال النشاط البدني في المدارس"^(٢).

ويشير كمال عن المفكر التربية الرياضية البريطاني (مرجان) إن التعبير تربية بدنية هو يتضمن الوسط الذي يمكن للتربية أن تتأثر به والذي يتمثل في طرق منظمه من النشاط البدني وكذلك القيم ونواحي الاشباع والرضا التي تنتجها ممارسة هذه الأنشطة البدنية والرياضية^(١).

٢ - ١ - ٣ - ١ التربية الرياضية المدرسية

إن تدريس مادة التربية الرياضية في المدارس بمراحلها المختلفه سواء كانت ابتدائية أو اعدادية أو ثانوية تجعل مدرس التربية الرياضية سعيد أثناء حصة التربية الرياضية لما لها من شوق ومتعه تساعد على تنمية روح المنافسه من خلال تفاعل الطالب مع المدرس وتعاون كلا منهما مع الآخر، وإن دروس التربية الرياضية عادة ماتكون ممتعه يشعر بها الطالب ويقضي أوقات سعيده وهي عملية معرفه لقدرات الجسم وتكيفه مع المهارات التي يقوم بها الطالب لبناء قوام سليم والتمتع بصحه جيده، وأن الطلبة بصفة عامه يحبون اللعب بكل أنواعه ونحن جميعاً نشاهد ذلك من خلال مشاهدتنا لهم في الشارع أو النادي أو المدرسه لأن الحركه بالنسبه لهم شكلا من اشكال المتعه أو السعاده ولايشعرون بالوقت أثناء ممارسة مختلف ألوان النشاط الرياضي، ويجب علينا كمدرسين للتربية الرياضية إن نشوق الطلبة ونشجعهم في ممارسة الرياضه بشكل صحيح لتنمية مهاراتهم الحركية، والطلبه عادة ما يحبون الجو الممتع وذلك من خلال ممارسة النشاط الرياضي الذي يتم في الهواء الطلق والبعد لفته ما عن الالتزام المفروض عليه داخل جدران الفصول وايضاً فإن استخدام الادوات والاجهزه الرياضية المساعده تساعد على خلق روح المنافسه أثناء أداء النشاط المطلوب في حصة التربية الرياضية، ولمدرس التربية الرياضية دور كبير جداً في تشويق وتحفيز الطلاب في السن المبكر على ممارسة الأنشطة الرياضية بألوانها المختلفه سواء كانت جماعية أو فردية أو بأدوات حرة وذلك للحفاظ على الصحه العامة للطلاب والتمتع باللياقه البدنية^(٢).

(٢) امين انور الخولي؛ مصدر سابق الذكر ص ٤٠.

(١) كمال الدين عبد الرحمن درويش؛ وآخرون؛ النشاط البدني والرياضي، مكتبة الاصدقاء، ٢٠٠٠، ص ٣٠٤.

(٢) نرمين احمد كمال؛ تأثير برنامج تنمية ادارية مقترحه للاخصائي الرياضي بالإدارية رعاية الشباب، جامعة طنطا، كلية التربية الرياضية، ٢٠٠٣، ص ٢١ - ٢٢.

ويرى الباحث التربيه الرياضيه كمهنه رائده وكميدان من الميادين التربويه الهامه حيث أصبحت علما له قواعد واهداف يكمل جوانب العمليه التربويه والتعليميه ويدعم عمليات التعلم وكسب المهارات، ومن ثم الاشراف على شئونها ومتابعتها وتقويم نتائجها ويستطيع مدرس التربيه الرياضيه أن يسهم اسهاما فعالا في عمليات التوجيه الفني والتربوي عن طريق تبادل الخبرات التعليميه للعاملين بهذا المجال والعمل على رفع كفاياتهم المهنيه وحل المشكلات في المدرسه بصوره افضل .

٢-١ -٣-١ أهمية التربية الرياضية

يرى كمال درويش^(١) إن التربية الرياضية لها أهمية خاصة وهي:-

- إن ممارسة الأنشطة الرياضية بالوانها المختلفه لها فوائد كبيره على الفرد من النواحي الاجتماعيه والثقافيه والاجتماعيه .
- إن ممارسة الأنشطة الرياضية لها آثار ايجابية على حياة الفرد من النواحي الصحيه والجمالية.
- إن ممارسة الأنشطة الرياضية لها دور كبير في تشكيل شخصية الفرد تشكيلا متكاملا ومرتزنا وشاملا .
- إن الفرد أو المواطن الذي يمارس التربية البدنيه بصفه دائمه يحافظ على لياقته العامه وحسن مظهره ويصبح مواطنا صالحا يخدم شعبه وبلده .
- إن ممارسة التربية الرياضية تمدنا بتهذيب الاراده وتنشيط النفس والتحلي بالاخلاق الكريمه والتحكم في الإنفعالات .

وكما يرى امين الخوالي^(٢) أهمية التربية الرياضية هي :-

- إن ممارسة الأنشطة الرياضية تجعل العقل نشطا والجسم صحيحا وقويا قادرا على العمل .

(١) كمال الدين عبد الرحمن درويش ؛ مصدر سابق الذكر ، ص ١٥-١٦ .

(٢) امين انور الخوالي ؛ مصدر سابق الذكر ، ص ٥٣-٥٤ .

- إن التمرينات الرياضية التي يمارسها الفرد تنمي الشجاعة والاحترام والنشاط وتكسب الفرد الصحة العامة .
- إن ممارسة التمرينات الرياضية تجعل الفرد قائداً ويتحمل المسؤولية وعنده ثقة بالنفس .
- إن التمرينات الرياضية تعود الأفراد على النظام والاخلاق والتعاون والإنتماء .
- إن ممارسة الأنشطة الرياضية تنمي العقل وتقوي الذاكره وتزيد من مستوى الذكاء والثقافه العقلية .

٢- ١ - ٣- ٢ أهداف التربية الرياضية في المرحلة الثانوية

تحدد واجبات ومحتويات وطرائق أساليب الإدارة العملية والتربويه والتعليميه في ضوء اهداف محدده بناء على تقويم نتائج العمل التعليمي والتربوي الذي يتم على اساس مدى تحقيقها للاهداف الموضوعيه ، ومن الضروري ألا ننظر إلى اهداف درس التربيه الرياضيه في المدرسه الثانويه على إنها شعارات مرفوعه تحمل طابع الدعايه أو الاعلان والمبالغه ولكن هذه الأهداف تعد أهم ركيزه يسترشد بها المخططون للسياسه التعليميه والتربويه وعلماء التربيه الرياضيه والمربون الرياضيين في مجال عملهم وهدف العمل التربوي والتعليمي في مجالات ، هو أن تتكون الشخصيه المتكامله بالنسبه للمجتمعات المتطوره اما بالنسبه للمجتمعات بالنسبه إلى اهداف التربيه الرياضيه مثل الارتقاء بالكفاءة الوظيفيه لاجهزة الجسم وبالصفات البدنيه واكساب المهارات الحركيه والقدرات الرياضيه واكتساب المعارف الرياضيه والصحيه وتحقيق اهداف التربيه والتعليم

ويرى احمد السيد^(١) هناك عدد من الأهداف الخاصة بالتربية الرياضية في المرحلة الثانوية

- تنمية الكفاية البدنية والمحافظة عليها .
- تنمية المهارات البدنية النافعه في الحياة .
- ممارسة العادات الصحيه السليمه .
- تنمية الحواس والقدرة على دقة التفكير والثقافه .

(١) احمد سيد محمد ؛ تحليل الوظائف الإدارية كمدخل لتأهيل مدرس التربية الرياضية ، الفيوم ، مصر ، ٢٠٠٦ ، ص١٩ .

- إتاحة الفرص للناخبين رياضياً من الطلاب للوصول إلى مراكز البطولة .
- تنمية الصفات الخلقية والاجتماعية و صفات القيادة الرشيدة والتبعية الصالحة.
- تهيئة الجو الملائم للتلاميذ لظهور التعاون وتنمية الأخوة الصادقة وإنكار الذات.
- إتاحة الفرص للتعبير عن النفس والابتكار واشباع الرغبة في المخاطرة حتى ينمو التلميذ نمواً نفسياً واجتماعياً.

١ - ٤ - صفات مدرس التربية الرياضية

لقد تناول العديد من الخبراء في ميادين التربية وعلم النفس وعلم الاجتماع دراسة لأهم الخصائص التي يجب توافرها في مدرس التربية الرياضية ، ولقد تم تصنيفها إلى خصائص شخصية وخصائص مهنية والخصائص المهنية هي^(١) :-

* التخصص :

يجب أن يكون مدرس التربية الرياضية متخصص في مجال التربية الرياضية والبدنية بمعنى أن يكون خريج إحدى كليات التربية الرياضية بقسم طرق التدريس حتى يكون ملماً لطبيعة التربية الرياضية واغراضها وإن يكون على دراية كاملة بالتدريس في مجال التربية الرياضية المدرسية وملماً بالنواحي النفسية والحركية بالنسبة للتلاميذ.

* - المعرفة :

يجب على مدرس التربية الرياضية أن يكون ملماً بالاسس التربوية والنفسية والفسولوجية للمهارات والتشريحية والصحية والإدارية وايضا أن يكون ملماً بالنواحي الفنية والميكانيكية للمهارات الحركية وأن يكون دارساً لقوانينها وطرقها حتى يحقق النجاح في العملية التعليمية فعندما يقوم المدرس بتعليم التلاميذ المهارات الحركية وفقاً للاسس العلمية واكسابهم القيم والاتجاهات التربوية فإنه بذلك يحصل على تقديرهم ونجاحهم مع الموقف التعليمية.

(١) محمد محمود الحمادي ؛ اصول اللعب والتربية الرياضية والرياضه ، مكتبة الجلاء الحديثه ، بور سعيد ، ١٩٩٩ ، ص١٠٦-١٠٨.

* الشخصية :

يجب أن يتميز مدرس التربية الرياضية بالشخصية القيادية والتربوية العالية التي لها تأثير إيجابي على سلوك التلاميذ وإن يكون متواضعا ودودا يحبه التلاميذ ويحبونه ويعمل على تنمية قدراتهم وايضا يجب أن يكون قادرا على خلق علاقات اجتماعية مع اسرة المدرسة والإدارية والتوجيه الفني للتربية الرياضية لزيادة التعاون بينهم.

* الاستقرار الإنفعالي :

يجب أن يتميز مدرس التربية الرياضية بالاتزان والاستقرار والثبات الإنفعالي فلا يغضب ولا يثور ولا يتعصب على اي شئ داخل المدرسة حتى يقدر على التصدي للمشاكل التي تحدث أثناء الدرس وأثناء اجراء المسابقات الداخلية والخارجية.

* القيادة :

إن القيادة من الصفات الأساسية التي يجب أن تتوفر في مدرس التربية الرياضية وهذه الصفة تشير إلى ما يؤديه المدرس من جهد لمساعدة التلاميذ في بلوغ الأهداف المرجوة من العملية التربوية وقد اجمعت الدراسات المختلفة على إنه يجب أن تتوفر في كل من له القدرة على القيادة المهارات التالية:-

- مهارات فنية.

- مهارات فكرية.

- مهارات إنسانية.

• الاهتمام بالمهنة وميثاق شرفها :

يجب على مدرس التربية الرياضية أن يحب مهنته حتى يكون منتجا في عمله ويبدل كل جهده في اعطاء مهنته حقها ولا يقصر في أداءه ويعمل على تحقيق الأهداف التربوية الخاصة بالمهنة وكذلك البحث الدائم والمعرفة لما هو مرتبط بالمهنة والعمل على تطويرها والارتقاء بشأنها والتمسك بالقيم والاخلاق الحميدة⁽¹⁾.

(1) محمد محمود الحمادي، نفس المصدر السابق، ص 109.

* تقدير الفروق الفردية :

يجب على مدرس التربية الرياضية ضرورة الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ وذلك أثناء تنفيذ درس التربية الرياضية لئلا يمكن تحقيق أهداف الدرس إلا بمراعاة هذا المبدأ حتى يتمكن من اعطاء كل تلميذ فرصة في التعلم بالنسبة للمهارات وفقاً لقدراته الحرة^(٢).

(٢) محمد محمود الحمادي، نفس المصدر السابق، ص ١١٠.

٢-٢- الدراسات المرتبطة

١-٢-٢ الدراسات العربية :-

حرص الباحث على الاطلاع والتعرف على أنواع من الدراسات والبحوث العلمية في مجال الإدارية الرياضية ودور مدرس التربية الرياضية في العملية التعليمية، وقد استعان الباحث بالبحوث والدراسات المرتبطة بموضوع بحثه وكما مبين ادناه.

١- دراسة نجيب صالح مصحح ٢٠٠٩

"تقويم التربية الرياضية في المرحلة الإعدادية بالجمهورية اليمنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الوضع الراهن للتربية الرياضية في المرحلة الإعدادية وذلك في ضوء محاور الدراسة المتمثلة (المنهاج الإمكانيات المادية، الإمكانيات البشرية) وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي وكان عدد عينه ٨٠ مدرس تربيته رياضيه وموجه أي ٦٥ مدرس تربيته رياضيه و ١٥ موجه وقد توصل الباحث إلى اهم النتائج هي :

١. عدم تحقيق أهداف المنهاج من خلال دروس التربية الرياضية.
٢. لا يراعي المنهاج توافر عوامل الأمن والسلامة.
٣. عدم تقويم المنهاج بصفه دورية.
٤. عدم تناسب المنهاج مع الإمكانيات المتاحة في المدرسة.
٥. عدم كفاية الأدوات والأجهزة لتحقيق الهدف من درس التربية الرياضية.
٦. عدم ترقية المدرس إلى موجه في التربية الرياضية بالأقدمية.
٧. عدم تناسب الراتب الشهري للمدرس مع الجهد الذي يبذله في تدريس مادة التربية الرياضية.

٢- دراسة مصطفى شعبان احمد إبراهيم ٢٠٠٩

" نموذج مقترح لمنهج التربية الرياضية لمرحلة التعليم الثانوي".

هدفت الدراسة إلى وضع نموذج مقترح لمنهج التربية الرياضية لمرحلة التعليم الثانوي العام ويتم ذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:تحليل مناهج التربية الرياضية من عام ١٩٨٠ حتى ٢٠٠٨

وذلك للتعرف على مدى تحقيق هذه المناهج للأهداف التي وضعت من أجلها ومدى ارتباط المحتوى بالأهداف ومدى ملائمة المحتوى لميول وحاجات وقدرات تلاميذ في المرحلة الثانوية، والأساليب والطرق المستخدمة ومدى تنوعها ودورها في نجاح العملية التعليمية وأساليب التقييم المستخدمة للمناهج المختلفة ومدى مناسبة المناهج المقررة للإمكانات المتاحة.

واقترح نموذج لمنهج التربية الرياضية لمرحلة التعليم الثانوي العام وكانت النتائج هي:-
صياغة جديدة للهدف العام للتربية الرياضية في المرحلة الثانوية.
وضع لمنهج التربية الرياضية للمرحلة الثانوية.

٣- دراسة إبراهيم شفيق سليمان ٢٠٠٧

" تقويم الإمكانات الرياضية بالمدارس الإعدادية بمحافظة المنوفية "

هدفت الدراسة الى التعرف على الإمكانات المادية والبشرية وإمكانات التمويل للمرحلة الإعدادية بمحافظة المنوفية.

وكانت العينة: تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث بمدارس محافظة المنوفية حيث كانت (٢٤) مدرسة.

أما منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي مستخدماً الأسلوب وذلك لملائمته لطبقة البحث. وكانت أهم النتائج:-

١. قلة أعداد الأدوات والأجهزة والملاعب.
٢. انخفاض مستوى الطلاب البدني والمهاري.
٣. قلة مساحات المدارس.
٤. ملل الكثير من المدرسين من تدريس المادة.
٥. إلغاء حصة التربية الرياضية في نهاية العام لتفرغ الطلاب للمواد العلمية.

٤- دراسة إيهاب عبدالله عبد الحليم السعيد ٢٠٠٧

" دراسة تحليلية لمشكلات التربية الرياضية المدرسية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي تواجه التربية البدنية والرياضية في مراحل التعليم الحكومي العام الإعدادي/الثانوي حيث تبين إن هناك مشكلات تتعلق بالمدرسة - مشكلات تتعلق بالمدرس - مشكلات تتعلق بالسياسات الإدارية - مشكلات تتعلق بالتوجيه - مشكلات تتعلق بالتلاميذ - مشكلات تتعلق بأهداف التربية الرياضية - مشكلات تتعلق بالإمكانات المادية - مشكلات تتعلق بالإمكانات والأجهزة والأدوات - مشكلات تتعلق بالمحتوى.

أما عينة الدراسة: اشتملت العينة مدرسي التربية البدنية والرياضية (إعدادية، ثانوية) موجهي التربية البدنية والرياضية _أعدادي.

أما المنهج المستخدم: استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث يعتبر انطباق المناهج لهذه الدراسة. وكانت الأدوات: تحليل الوثائق، بيانات إحصائية للمجتمع والعينة وثيقة لهذه الدراسة، النشرات التوجيهية من الإدارات.

أما الوسائل الإحصائية المستخدمة: معامل الارتباط والتكرارات، الأهمية النسبية، دلالة الفروق. أما النتائج كانت أهمها:-

١. ضعف دخل مدرسي التربية البدنية وطبيعة العمل في المهنة.
٢. عدم توفر المراجع المرشدة الحديثة في المكتبات المدرسية.
٣. نقص عدد مدرسي التربية البدنية والرياضية.
٤. عدم كفاية الميزانية للصرف للأنشطة الرياضية.
٥. نظرة المجتمع الخاطئة لمهنة التربية الرياضية.
٦. عدم اشتراك المتخصصين في المجال في اختبار تنفيذ الأنشطة.

٥- دراسة زينب مزهر خلف ٢٠٠٧

"السلوك القيادي لدى مدرسي التربية الرياضية في المدارس الثانوية وعلاقته بدافعية الإنجاز الرياضي"

هدفت الدراسة على بناء مقياس السلوك القيادي لدى مدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر الطلبة و معرفة الفروق بين بعدي دافعية الإنجاز ، دافع إنجاز النجاح ودافع تجنب الفشل أدى مدرسي التربية الرياضية و معرفة الفروق بين السلوك القيادي (التدريب والإرشاد ، التحفيز، وتسهيل الأداء الرياضي، السلوك التسلطي ، السلوك الديمقراطي) لدى مدرسي التربية الرياضية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وكان عدد العينة ٧٥٠ مدرس تربيته رياضيه وقد توصل الباحث إلى اهم النتائج هي:

١. وجود فروق ذات دلالة معنوية بين بعدي دافع إنجاز النجاح ودافع تجنب الفشل.
٢. وجود فروق ذات دلالة معنوية بين محور التدريب والإرشاد من جهة وبقية المحاور الأخرى هي (التحفيز، وتسهيل الأداء الإداري، السلوك والسلطة، السلوك الديمقراطي) من جهة أخرى ولصالح محور التدريب والإرشاد.

٣. وجود فروق ذات دلالة معنوية بين محور السلوك الديمقراطي من جهة ومحور السلوك التسلطي من جهة أخرى ولصالح محور السلوك الديمقراطي وهذا يؤكد إنه الأسلوب الثاني من حيث كثرة الاستخدام.

٦- دراسة رجاء علي محمود (٢٠٠٧)

" التخطيط الاستراتيجي للتربية الرياضية المدرسية في مملكة البحرين "

هدفت الدراسة إلى بناء التخطيط الاستراتيجي للتربية الرياضية المدرسية من خلال تحديد الرؤية والرسالة والأهداف والقيم للتربية الرياضية المدرسية، وكذلك تحديد الغايات المدرسية.

- أما المنهج المستخدم: فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال الدراسات المسحية.
- أما عينة الدراسة: (٢٤٦) فردا متمثلة في الهيئات الإدارية المدرسية - معلمي التربية الرياضية - قيادي التربية البدنية والرياضية من مسؤولي المؤسسات العامة للشباب والرياضة.

وقد توصلت الباحثة إلى أهم التوصيات وهي:-

١. دعم الإدارة من قبل الوزارة لتحقيق التخطيط الاستراتيجي للتربية الرياضية المدرسية.
٢. استخدام نظام تقويم حقيقي يعكس المدى الفعلي لتحقيق الأغراض التعليمية لمناهج التربية الرياضية.
٣. توفير برامج الأعداد المهني لمعلمي التربية الرياضية.

٧- دراسة عماد ابو القاسم محمد ٢٠٠٧

"تقويم أداء معلم التربية الرياضية بالمرحلة الإعدادية بمحافظة قنا

في ضوء المعايير للتعليم في مصر"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أداء معلم التربية الرياضية بالمرحلة الإعدادية بمحافظة قنا في ضوء المعايير القومية للتعليم في مصر وضع تصور مقترح لرفع مستوى أداء معلم التربية الرياضية بالمرحلة الإعدادية بمحافظة قنا في ضوء المعايير القومية للتعليم في مصر وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي للدراسات المسحية لملائمته لطبيعة هذه الدراسة وكان عدد عينه ٣٤٦ معلم تربيته رياضيه وقد توصل الباحث إلى اهم النتائج هي:

١. إن مستوى أداء معلم التربية الرياضية بالمرحلة الإعدادية بمحافظة قنا بعيد إلى حد ما عن المعايير القومية للتعليم في مصر.

٢. لا يشجع معلم التربية الرياضية التلاميذ على التأمل والتفكير في حياتهم وخبراتهم الشخصية مما يعكس ضعف شخصية التلاميذ وهذا ما لا ترمى إليه الدولة من خلال منظومة التعليم في مصر.

٣. لا يستخدم معلم التربية الرياضية استراتيجيات متنوعة لتقديم مفاهيم المادة الدراسية ومهاراتها لجميع التلاميذ.

٨-دراسة عبد الحكيم رزق عبد الحكيم واحمد كامل ونجوى سليمان ٢٠٠٧

"الكفايات المهنية لمعلمي ومعلمات التربية الرياضية بدولة قطر"

وتهدف الدراسة إلى التعرف على الكفايات المهنية لمعلمي ومعلمات التربية البدنية و تحديد الأهمية النسبية لكفايات المهنة لمعلمي ومعلمات التربية البدنية وكان المنهج المستخدم من قبل الباحث هو المنهج الوصفي وتم اختيار العينه بالطريقه العمدية من موجهي وموجهات التربيه البدنيه في المدارس الابتدائيه والاعداديه للبنين والبنات البالغ عددهم ١٠٩ وكانت اهم النتائج التي توصل اليها الباحث هي:

بعد التحليل الاحصائي أمكن تحديد قائمه للكفايات المهنية اللازمه لمعلم التربية البدنية وكانت:

١. استخدام الوسائل العلمية.

٢. الإنشطة اللاصفية.

٣. العلاقات الإنسانية.

٤. الأهداف التدريسية والمحتوى.

٥. النمو المهني.

٦. التقويم.

"برنامج مقترح لتنمية بعض المهارات الإدارية للاخصائي الرياضي بالجامعات

في ضوء متطلبات وظيفية "

وكانت تهدف الدراسة إلى التعرف على المهارات الإدارية اللازمة للاخصائي الرياضي بالجامعات (القاهرة، الفيوم ، بني سويف) في ضوء متطلبات وظيفية و تصميم برنامج مقترح لرفع كفاءة الأخصائي الرياضي بالجامعات اما المنهج الذي استخدمه الباحث هو المنهج الوصفي وشملت عينه الدراسة ٦٣ اخصائي رياضي وكانت اهم النتائج هي:

- من أهم المهارات الإدارية التي يحتاج إليها الاخصائي الرياضي بالجامعات الثلاثة (كيفية اجراء استطلاعات الرأي بصورة مبسطة، اتقان مبادئ الاسعافات الأولية فن كتابة التقرير، بعض مهارات علم النفس، عمل التسويات المالية للسلف والمناقصات والتوريدات).
- اجماع جميع آراء الاخصائين الرياضيين بالجامعات على حاجتها للتدريب والخضوع لبرامج التنمية الإدارية التي تعالج اي قصور وظيفي لديهم.
- عدم وجود آلية لوضع وتنظيم برامج التنمية الإدارية للاخصائين الرياضيين بالجامعات التي تتوافق مع حاجات الاخصائي التدريبي.

١٠ - دراسة اشرف عثمان عبد المطلب ٢٠٠٦

"تقويم اساليب تحقيق القيم والأهداف التربوية لدرس التربية الرياضية

لتلاميذ المرحلة الابتدائية بمحافظة الدقهلية "

هدفت الدراسة التعرف على القيم التربوية لدرس التربية الرياضية لتلاميذ المرحلة الابتدائية التعرف على أساليب تحقيق الأهداف التربوية لدرس التربية الرياضية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وكان عدد عينه ٤٠ مدرس تربيته رياضيه من مدارس محافظة الدقهليه وقد توصل الباحث إلى اهم النتائج هي:

١. قصور اساليب تحقيق الأهداف التربوية لدرس التربية الرياضية.
٢. القيم التربوية لدرس التربية الرياضية قاصره ولم تحظ بالاهتمام الكافي.

٣. يمكن قياس القيم التربوية لدرس التربية الرياضية بالمرحلة الابتدائية بقياس المواقف التعليمية المعبرة.

١١- دراسة علي بن سعيد الغامدي ٢٠٠٥

" دراسة تحليلية لل صعوبات التي تواجه الرياضه المدرسية في المملكة العربية السعودية "

وكان أهم اهداف الدراسة تحليل الوضع الراهن للرياضه المدرسية في المملكة العربية السعودية للوصول إلى الصعوبات التي تواجه الرياضه المدرسه، وضع نموذج لطبيعة الصعوبات التي تواجه الرياضه المدرسية في المملكة العربية السعودية، وضع مقترحات للحلول المناسبه لتلك الصعوبات. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وشملت عينة البحث ٣٠٠ معلم من العاملين في المملكة العربية السعودية موزعه على المحافظات وهي ١٠٠ معلم من محافظه الطائف و ١٠٠ معلم من الرياض و ١٠٠ معلم من محافظة جدة، إذ كانت نتائج الدراسة هي:

١. عدم توافر الملاعب المناسبه للنشاط الرياضي.

٢. العجز في الادوات والاجهزه الرياضية.

٣. عدم توافر مخصصات مالية للصرف على النشاط الرياضي.

٤. قلة وندرة دورات الصقل والتدريب للمعلمين.

١٢- دراسة تقي حمزه جاسم ٢٠٠٥

"السلوك القيادي وعلاقته بالرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية في مدينة الموصل"

تهدف الدراسة إلى بناء مقياس الرضا عن العمل لمدرسي التربية الرياضية والتعرف على علاقه بين السلوك القيادي والرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية والتعرف على علاقه بين العلاقات الإنسانية والرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضييه واستخدم الباحث المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي وكانت عدد عينه للبحث ٨٧ مدرسا ٣١ مدير مدرسه وقد توصل الي البحث إلى اهم النتائج هي:

١. هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين السلوك القيادي والرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية.

٢. إن درجة الرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية لاتعبر عن طبيعة علاقه الإنسانية التي تمثل جانبا مهماً من سلوكهم القيادي.

١٣ - دراسة بهاء سيد محمود ، مصطفى النوبي محمد وهاني الدسوقي ٢٠٠٤

"تقويم معلمي التربية الرياضية في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

ببعض محافظات الوجه القبلي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى أداء معلمي التربية الرياضية في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ببعض محافظات الوجه القبلي (اسوان، قنا، سوهاج واسيوط) وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي للدراسات المسحية وقد بلغت عينة البحث ١٥٤ معلم من معلمي التربيه الرياضيه للمرحله الثانيه من التعليم الاساسي وقد توصلوا إلى اهم النتائج هي:
هناك تحديات تحول دون الارتقاء والنمو المهني لمعلمي التربية الرياضية في مرحلة التعليم الأساسي.

١٤ - دراسة علي الديري وعماد البطاينة ٢٠٠٤

"الكفايات التعليمية ودرجة ممارستها لدى طلبة التدريب الميداني في كلية التربية الرياضية"

لقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة طلبة التدريب الميداني في كلية التربية الرياضية للكفايات التعليمية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي لملاءمته مع الدراسة وكان عدد عينه ٤٨ طالباً وطالبة وقد توصل الباحث إلى اهم النتائج هي:

- إن الكفايات التعليمية كانت درجه ممارستها عالية من قبل طلبة التدريب الميداني وإن الذكور يتميزون بدرجه ممارسة في مجال كفايات إدارة وضبط الصف أفضل من الإناث.

"تقويم مدى تطبيق بعض اساليب تكنولوجيا الإدارية في المجال الرياضي"

وقد كانت دراسته تهدف على التعرف على مدى تطبيق الإدارية العليا في المجال الرياضي لبعض اساليب تكنولوجيا وكانت الاساليب الإدارية هي (اساليب كمية، اساليب سلوكية، نظم ادارية) مع تحديد الاساليب التي تقوم بتطبيقها و تحديد العلاقة بين السلوك الإداري للمدير المصري في المجال الرياضي والاساليب التي يستخدمها عند اتخاذ القرارات وممارسة العملية ، أما عينة دراسته ٢١٠ عضو من أعضاء مجالس الادارات و ٥٤ عضو مجلس إدارة و ٨٢ مديرا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي للدراسات المسحية وكانت اهم نتائج دراسته هي:

١. ضعف إتجاه الإدارية العليا في الاتحادات الرياضية إلى استخدام الاساليب الكمية.

٢. عدم فاعلية النظم الإدارية في وزارة الشباب.

٣. عدم فاعلية النظم في الاتحادات الرياضية.

٤. لا يتم تطبيق تكنولوجيا الإدارية في مجال التمويل في وزارة الشباب.

٥. عدم معرفه بهذه الاساليب الحديثة.

٦. عدم وجود متخصص في هذه الاساليب الحديثة .

"احتياجات مدرس التربية الرياضية من التدريب أثناء الخدمة"

اهم اهداف دراسته هي التعرف على احتياجات مدرس التربية الرياضية من برامج التدريب أثناء الخدمة في المرحلة الإعدادية في محافظة الفيوم و تحسين وتطوير العملية التعليمية وزيادة فاعليتها والاسهام في حل مشاكلها و محاولة وضع تصور مقترح لبرنامج تدريب مدرس التربية الرياضية أثناء الخدمة في حضور احتياجاتهم التدريبية والتعرف على مبررات الاهتمام باحتياجات مدرس التربية الرياضية أثناء الخدمة حاليا و استخدم الباحث المنهج الوصفي وشملت عينة دراسته على ١٠٥ مدرس تربيته رياضيه و ١٣ موجه للتربيته الرياضيه في محافظة الفيوم وكانت اهم النتائج هي:

١. عدم وضوح أهداف برامج التدريب أثناء الخدمة لمدرسي التربية الرياضية والموجهين القائمين على التدريب.
٢. هناك قصور في عملية التخطيط للبرامج التدريبية التي تقصد لمدرسي التربية الرياضية.
٣. إنخفاض مستوى اعداد القائمين على تنفيذ البرنامج والمهتمين بتدريب مدرس التربية الرياضية أثناء الخدمة.

١٧- دراسة أحمد فتحي الافندي ٢٠٠٣

"برنامج تنمية ادارية للاخصائين الرياضيين بالجامعات المصرية"

هدفت الدراسة على التعرف على برامج التنمية الإدارية التي يخضع لها الاخصائي الرياضي في الجامعات ومدى ملائمتها لحاجاتهم التدريبية وتصميم برامج للتنمية الإدارية للاخصائين الرياضيين في الجامعات وفقاً لمستوياتهم ودرجاتهم الوظيفية وكان المنهج المستخدم من قبل الباحث هو المنهج الوصفي بأسلوب التحليل الوظيفي واستخدم ايضا الملاحظه العلميه وكانت اهم النتائج التي توصل اليها الباحث هي:

١. الاهتمام ببرامج التنمية الإدارية للاخصائين الرياضيين في الجامعات واسلوب تصميمها وتنفيذها.
٢. لابد من تصميم برامج تنمية إدارية جديدة لعدم مناسبة البرامج الموضوعه لهم.
٣. تم تصميم ثلاث برامج للاخصائين الرياضيين للجامعات بواقع برنامج لكل مستوى أو درجة وظيفية.

١٨- دراسة نرمين أحمد كمال حسين ٢٠٠٣

"تأثير برنامج تنمية إدارية مقترحه للاخصائي الرياضي بإدارة رعاية الشباب بجامعة طنطا"

وتهدف الدراسة على تحليل أهداف النشاط الرياضي بإدارة رعاية الشباب وتحديد الاحتياجات التدريبية لوظيفة اخصائي النشاط الرياضي بإدارة رعاية الشباب وتصميم برنامج تنمية ادارية مقترح للاخصائي النشاط الرياضي بإدارة رعاية الشباب وعرض البرنامج المقترح على الاخصائين

الرياضيين لإدارة رعاية الشباب واستخدم الباحث المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي بالدراسة وكان عدد العينة ٧٥ أخصائي و اخصائيه من النشاط الرياضي بجامعة طنطا أما اهم النتائج التي توصل اليه الباحث هي:

١. عدم وجود متخصصين مسؤولين عن وضع برامج التنمية الإدارية.
٢. الغالبية العظمى من مجتمع البحث لم يلتحق بأية برامج تدريبية اثناء الخدمة.
٣. اتفاق عينة البحث على ضرورة الاهتمام بعمل برامج تدريبية لهم لمواكب التقدم العلمي الكبير.
٤. عدم وجود استراتيجية متكامله تربط بين التحاق الاخصائين الرياضيين ببرامج التنمية الإدارية والتدريبية وبين النقل والترقية والتدريج الوظيفي .

١٩- دراسة أيمن احمد ماهر (٢٠٠٢)

" وضع إستراتيجية للنهوض بالتربية الرياضية في المراحل الإعدادية "

وقد اعتمدت الدراسة على تحليل الوضع الراهن للتربية الرياضية في مرحلة التعليم الإعدادي في جمهورية مصر العربية وذلك من خلال محاور تتمثل في(الأهداف -المناهج -المعلم - التلميذ- إدارة المدرسة-التوجيه الفني- مصادر التمويل- الإمكانيات-المشكلات التي تواجه التربية الرياضية). وقد تمثلت العينة في مجموعة من الخبراء و مسؤولي الإدارات المدرسية والمعلمين والمعلمات واستخدمت الباحثة المقابلة الشخصية وتحليل الوثائق والسجلات والاستبيان وكان من أهم نتائج هذه الدراسة هي أنه لا توجد للتلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة، ولا يوجد تعاون كافي بين معلمي التربية الرياضية وإدارة المدرسة.

أوصت الدراسة بأهمية تضافر الجهود وتنسيق الخطى والتعاون والإخلاص في العمل من قبل جميع العاملين بحقل الرياضة والمهتمين بشأنها والراغبين في تطويرها لكي تحقق الآمال والطموحات.

٢٠- دراسة حربي بخيت محمود ٢٠٠٢

"برنامج تاهيلي مقترح لمعلمي التربية الرياضية بالحلقه الأولى من التعليم الأساسي أثناء خدمه"

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لبرنامج تاهيلي لمعلمي التربية الرياضية بالحلقه الأولى من التعليم الأساسي أثناء خدمه وقد شملت عينة الدراسة اللوائح والقوانين التي كان يعد من

خلالها معلمي التربية الرياضية بالحلقه الأولى من التعليم الاساسي بدور المعلمين وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وتوصل إلى أهم النتائج وهي:

وضع تصور مقترح للبرنامج يشمل على علوم أساسية وعلوم أكاديمية وعلوم تطبيقية والنظير لها.

٢١ - دراسة علية سيف الدين عبد الغني ٢٠٠١

" تصميم منهج دراسي مقترح للتربية الرياضية للمراحل الإعدادية"

هدفت الدراسة إلى تقويم منهج التربية الرياضية للمراحل الإعدادية، وتصميم منهج دراسي تجريبي للتربية الرياضية للمرحلة الإعدادية في ضوء نتائج التقويم السابقة. وقد استخدمت الباحثة المنهج التجريبي كما استخدمت القراءات النظرية والملاحظة والمقابلة الشخصية والاستبيان كأدوات لجمع البيانات واشتملت عينة البحث على مجموعة من الخبراء تم اختيارهم بالطريقة العمدية وعددهم (١٨) خبيراً من كليات التربية الرياضية بمصر وعينة من مدرسي التربية الرياضية وعددهم (٢٨٢) مدرساً وعدد من التلاميذ عددهم (٤٠٠) تلميذ. وقد كانت أهم النتائج:-

١. عدم مناسبة المنهج للإمكانيات المتاحة داخل المدرسة.
٢. افتقار المناهج المقررة لأساليب التقويم لمختلف الجوانب البدنية والمهارية والمعرفية والاجتماعية.
٣. عدم دراية المعلمين ببعض طرق التدريس الفعالة والمناسبة لتعليم التلاميذ.

٢٢ - دراسة مجدي عبد المنعم الشبيني ٢٠٠١

" برنامج تنمية ادارية مقترح لتدريب العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالإندية بمحافظة الاسكندرية"

وهدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات الإدارية للعاملين بالإندية الرياضه وتحديد متطلبات برنامج التدريب والتنمية الإدارية المقترح وتصميم برنامج تنمية ادارية مقترح للعاملين بإدارة النشاط الرياضي بمحافظة الاسكندرية واستخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت عينة الدراسة من اربعة أندية رياضية تم اختيارهم بالطريقة العمدية وهي سبورتنج، الاتحاد السكندري، الأولمبي، اما اهم النتائج التي توصل اليه الباحث هي:

١. وجود قصور في أساليب التدريب للكوادر الرياضية في الأندية.
٢. عدم وجود متخصصين مسؤولين عن وضع برامج التنمية الإدارية.

٣. حضور برامج التنمية الإدارية يساعد على التغيير الايجابي في الأداء الوظيفي.

توصل الباحث على وضع برنامجين للتنمية الإدارية الوظيفي:

البرنامج الأول وهو خاص بالإدارية التنفيذية .

البرنامج الثاني وهو خاص بالاساليب الحديثه في التخطيط والمتابعة .

٢٣ - دراسة عبد الهادي عيسى عبدالله العالي ١٩٩٩

"تقويم بعض الوظائف الإدارية لإدارة التربية الرياضية المدرسية بدولة البحرين"

تهدف الدراسة إلى دراسة الوضع الحالي لإدارة التربية الرياضية المدرسية بدولة البحرين

والتعرف على أهم المشكلات الإدارية التي لها ارتباط بالإدارية الرياضية المدرسية ومدى

تأثير هذه المشكلات على الإدارية الرياضية المدرسية وكان المنهج المستخدم من قبل الباحث هو المنهج

الوصفي بالاسلوب المسحي وكان عدد عينه للبحث ٦١٩ من العاملين في الإدارة التعليميه للتربيه

الرياضيه من ذكور وإناث اما اهم النتائج التي توصل اليه الباحث هي :.

١. تتناسب أهداف التربية الرياضية المدرسية مع الامكانيات المادية والبشرية المتاحة في المدرسة.

٢. ضرورة إن توزع الأعمال في الإدارية الرياضية المدرسية ضمن نظام مشترك بين مدرسية.

٣. ضرورة أن تقوم الإدارية المدرسية بالاشراف على مدرسي التربية الرياضية بوصفها من

المهام الإدارية.

٢٤ - دراسة محمد محمد الحمامي وسهير المهندس ١٩٩٩

"دراسة تحليلية لبرامج التدريب أثناء الخدمه في مجال الشباب والرياضه"

هدفت الدراسة لتحليل برامج التدريب أثناء الخدمه للتطوير الوظيفي للعاملين في مجال الشباب

والرياضه من خلال دراسة الاحتياجات التدريبية والاستفاده من مخرجات التدريب واسباب عدم

الاستفاده من وسائل اساليب التدريب المستخدم ثم طريقة التقويم المناسب وقد استخدم الباحثان المنهج

الوصفي للدراسة وكان عدد عينه ٧١ من المعلمين بمديريات الشباب والرياضة و ٦٩ من الإخصائين العاملين بإدارة النشاط الرياضي وقد توصل الباحثان إلى أهم النتائج وهي:

١. ضرورة الاهتمام عند تحديد الاحتياجات التدريبية لبرامج التدريب أثناء خدمه على تحليل العمل بغرض تحديد المهارات والقدرات المطلوبه والمرتبطة بالعمل.
٢. أن تترجم الاحتياجات التدريبية للعاملين إلى برامج تدريب لهم.

٢٥ - دراسة الحمأوى عبدالله ١٩٩٦

المهارات التدريسية اللازمه للمعلمين والكفايات اللازمه لهم من وجهة نظرهم

ومن وجهة نظر المشرفين على توجيهاتهم .

هدفت الدراسة إلى معرفة المهارات التدريسية اللازمه للمعلمين والكفايات اللازمه لهم من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المشرفين وكان عدد عينه ٣٥١ معلما ومشرفا ممن يعملون بالمدارس الثانويه الحكوميه بدولة قطر أما المنهج الذي استخدمه الباحث هو المنهج الوصفي وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج هي:

١. إن جميع الكفايات مهمة للمعلمين.
٢. احتلت كفاية إدارة الصف المرتبه الأولى يليه كفاية التقويم.

٢٦ - دراسة محمد محمد الحمأوى ١٩٩٥

"التدريب أثناء الخدمه لمعلمي التربية الرياضية وفقاً لبرامج المعلمين

المبنية على الكفاية في ضوء التنمية البشرية" .

هدفت الدراسة إلى تصميم برامج التدريب أثناء الخدمه لمعلمي التربية الرياضية في ضوء مستجدات التربية واستخدمت الدراسة التحليل الوصفي وفيما يلي خطوات تصميم برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمه:

١. تحديد البرامج التدريبيه المطلوبه.
٢. تحديد مسمى البرنامج التدريبي.

٣. تحديد الاحتياجات لتدريب المعلمين.
٤. تحديد الاحتياجات اللازمه لتنفيذ البرنامج التدريبي. تحديد المستفيدين.
٥. تحديد وسائل واساليب التدريب.
٦. تحديد المدربين والخبراء.
٧. تحديد زمان ومكان تنفيذ البرنامج.

١-دراسة سينسيا واترز "waters ,cynthia" ٢٠٠٥

" وضع برنامج تدريبي للمعلمين لمساعدتهم في عملية التنمية المهنية "

هدفت الدراسة الى وضع برنامج تدريبي خاص للمعلمين لمساعدتهم في عملية التنمية المهنية وقد استخدم المنهج الوصفي في الدراسة وكانت العينة مدرسين وموجهين في التعليم وقد توصلت الدراسة الى ان الممارسات والمساهمات المهنية التي درست للطلاب حققت الهدف منها. واوصت بضرورة مساعدة المعلمين على مواجهة معايير التدريس

٢- دراسة بارك فاندين "van den bark" ٢٠٠٥

" تطوير البرامج التدريبية المهنية للمعلمين "

هدفت الدراسة الى تطوير البرامج التدريبية للمعلمين لتحسين طرق تقويمهم للطلاب من خلال تطبيق معايير التقويم ومعرفة فعالية البرامج التدريبية في ضوء المعايير المهنية في تنمية قدرات المعلمين في تقويم الطلاب .وقد تم استخدام المنهج الوصفي للدراسة وكانت العينة عدد من مدرسي وطلاب وقد توصلت الدراسة الى:-

- وضع نموذج تدريس للتنمية المهنية للمعلمين في المدارس.

٣- دراسة أوكهوالي Okhyalee ٢٠٠٤

"تدريب المدرسين أثناء خدمه على أفضل استخدام لتكنولوجية التعليم"

هدفت الدراسة على تنمية الثروه البشرية خلال التكنولوجيا التي تؤدي إلى المعرفه الجارية والثقافية الموجهه وكانت عينه البحث ١٣ الف مدرس واستخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته مع الدراسه وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج وهي :

- إن تدريب المدرسين أثناء خدمه على التدريب التكنولوجيا ذات بيئه تحتية تودي إلى:

- الابداع والتعليم الموجه.

- الإنفتاح على الثقافه والمعرفه الجارية والتي هي كافية جدا لتعليم التلاميذ.

- التلاميذ المتفتحين على المعرفه الجارية يتصرفون باختلاف كبير عن التلاميذ الذين يتم

تعليمهم تعليم تقليدي .

" تدريب المدرسات أثناء الخدمة على نتائج التعليم الاساس الغير رسمي "

وقد هدفت الدراسة إلى تحسين التعليم الاجتماعي في الدول الاجنبية في بيخلاش وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وكان عدد عينة الدراسة ٣٥ الف مدرس وقد كانت اهم الاستنتاجات هي :

- إن المدرسات التي تعرضت لتعليم غير رسمي وتم اخضاعهم لتدريب تحسين التعليم وجد انهم يتمتعون بمميزات علمية وعملية ومميزات اشرافية وتوجيهية افضل من غيرهم .

٥-دراسة "scheideman" ٢٠٠٠

" الإمكانيات التي تحتاجها التربية الرياضية في التنمية الخارجية "

تهدف الدراسة إلى ما هي الإمكانيات التي تحتاجها التربية البدنية لكي تمارس بطريقة جيدة في التنمية الخارجية لمدارس لوس انجلوس الثانوية، واشتملت عينة البحث على (٥٥٠) مدرس تربية رياضية واستخدم الباحث المنهج المسحي في استمارة الاستبيان، والمقابلة الشخصية والملاحظة العلمية.

وقد كانت أهم النتائج:-

- في لوس انجلوس لا يتم بناء وتشيد الفصول الدراسية على مساحات المدارس إلا اذا توفر مساحة قدرها (٩٥٠) متر لبناء المدرسة.

٦- دراسة "plack judith" 1998

" إعادة النظر في منهاج التربية الرياضية للمرحلة الاعدادية "

هدفت هذه الدراسة الى اعادة النظر في التفكير الشائع عن التربية الرياضية في المدارس الاعدادية بالاضافة الى الارتقاء بمكانة التربية الرياضية في المدارس الاعدادية وكانت عينة البحث قوامها (٥) خبراء من جهات متخصصة في تطوير الرياضة المدرسية في هذا المجال وعدد كبير من القادة الرياضيين المسؤولين والمدرسين وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، استخدم الباحث الاستبيان وتحليل الوثائق والسجلات والمقابلة الشخصية والملاحظة الموضوعية كأدوات لجمع البيانات في الدراسة، وكانت من اهم النتائج: توصل الباحث الى أنه لايمكن ان تكون التربية الرياضية المدرسية متكاملة إلا من خلال الاهتمام بتصميم المنهاج الدراسي للمدرسة الاعدادية وكذلك الاهتمام بتوعية

وصقل مدرسي التربية الرياضية واتخاذ كافة الاجراءات التي يمكن ان تثير دوافع المدرس للتمسك بالمهنة والدفاع عن مبادئها بين افراد المجتمع.

٧-دراسة جيلال جيري م.س " " jailal ,jerry ms" ١٩٩٨

" تطوير نموذج للتوجيه الفعال في تحسين التدريس "

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج للتوجيه الفعال يكون قائماً على أنظمة توجيهية متميزة في الولايات المتحدة الأمريكية.وقد تم استخدام الدراسة المسحية للحصول على معلومات وصفية عن التوجيه المتميز،وكانت مصادر البيانات هي الدراسة المسحية،ومقابلات شخصية عن المتابعة وتحليل مواد التوجيه المنشر من الجهات المختصة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

١. ٧٨% من برامج التوجيه المتميز في السنوات الماضية(١-٦)سنوات.

٢. ٩٦% منهم مديري المدارس والموجهين يرون أن الأشراف كان فعالا بدرجة متعاونة في تحسين التدريس متوسط إلى عالي.

٣. ٧٩% من مديري المدارس ويرى الموجهون أن النمو المهني التعاوني للأشراف المتميز كان فعالا بدرجة تتراوح بين متوسط وعال في تحسين التدريس، وكانت مدخلات المعلم في تطوير البرنامج العامل هي العامل الرئيسي للنجاح في التوجيه المتميز،يتبع ذلك تصميم برنامج فعال واستخدام دراسة استطلاعية.

٨- دراسة سلاجر Slaughter ١٩٩٨

" التعرف على حاجات المعلمين الجدد "

تهدف الدراسة على التعرف على حاجات المعلمين الجدد والمساعدة التي يمكن أن تقدم لهم في بداية عملهم في التعليم المدرسي وقد أستخدم الباحث المنهج الوصفي للدراسة وكانت عينة الدراسة معلمين التربية الرياضيه في المدارس وقد توصل الباحث إلى اهم النتائج وهي:

- إنهم بحاجة إلى صفوف صغيره والتحدث مع المعلمين القدامى وتناول الخبرات معهم كما كانوا بحاجة إلى معلومات عن المنهاج وعن طرائق التقييم ومساعدتهم في تزويدهم بالمواد التعليمية

والدوافع والحوافز للتلاميذ والتعرف على قدرات التلاميذ وحاجاتهم وميولهم باعتبارهم جزء من حاجات المعلم والإنضباط الصفوي ومساعدة ادارة الصف والاختبارات والتقييم.

٩- لين كو جوى Lin Kuo Gui ١٩٩٧

"احتياجات مدرس التربية البدنية الثانوي من التدريب أثناء الخدمة واهتمامهم المتعلقة بذلك"

تهدف الدراسة على سد احتياجات مدرس التربية البدنية الثانوي أثناء الخدمة واهتمامهم المتعلقة بذلك واستخدم الباحث المنهج الوصفي وكان عدد العينة ٤٥٠ مدرس ثانوي وكانت اهم النتائج هي:

- وجود علاقه بين كلا من البيانات الديموجرافية والاهتمامات والاحتياجات من التدريب أثناء الخدمة وأفادت الاستخلاصات إلى أن هذه الدراسة قدمت معلومات قيمة لبناء برنامج جيد لتدريب مدرسي التربية البدنية الثانوي بتايوان ، وكان من الصعب التنبؤ باهتمامات المدرسين من خلال العينة المختاره وأوصت الدراسة بالمزيد من الأبحاث.

١٠- دراسة كونكل Conkle ١٩٩٧

"احتياجات مدرسي التربية الرياضية من برنامج التدريب أثناء الخدمة"

هدفت الدراسة إلى احتياجات مدرسي التربية الرياضية من برنامج التدريب أثناء الخدمة واستخدم الباحث المنهج الوصفي للدراسة وكان عدد العينة ٢٦٥ من مدرسي التربية الرياضية من المدارس الثانويه والابتدائيه وقد توصل الباحث إلى اهم الاستنتاجات وهي:

- مطالب مدرسي التربية الرياضية هي أن يقابل البرنامج احتياجاتهم الخاصة في الوقت الذي لا تتيحه أغلب إدارات التعليم المحلية ذلك .

"تحديد كفايات المعلمين في مختلف مجالات ومهارات التعليم ومدى احتياجاتهم للتدريب"

وهدفت الدراسة إلى تحديد كفايات المعلمين في مختلف مجالات ومهارات التعليم ومدى احتياجاتهم للتدريب وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت العينه معلمين وادرايين في ٥٩ مؤسسة تعليميه وقد توصل الباحث إلى اهم النتائج وهي:

- إن تقنيات التعليم من المكونات الهامه في برنامج تطوير كفايات المعلمين والإداريين بالمدارس.
- مدى أهمية معرفة أفراد العينه بحقوق الطلاب وأولياء الامور.

"مستقبل تنمية الموارد البشرية في الدول النامية"

هدفت هذه الدراسة على ضرورة إعداد برامج التدريب الهامه التي تعمل على ترشيد السلوك العقلي وإثراء المعرفة العلمية وتنمية المهارات المختلفه، واستخدم الباحث المنهج الوصفي للدراسه، وشملت العينه عدد من المدراء، وقد توصل الباحث إلى الاستنتاجات وهي : توافر مديرين على درجة علمية وتدريبية عالية وذو شخصية خلاقه مبدعه، ولديه القدرة على تصميم برامج تنموية محتوية على عناصر لتسهيل عملية التعليم والتدريب.

"تنمية الموارد البشرية في البلاد النامية"

ودروس من منظمة التنمية البرازيلية في مركز سان بولو"

هدفت الدراسة على ضرورة وجود تعاون دولي لوضع اسس لمعاهد التدريب العالي لتدريب المعلمين وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي للدراسه وكانت العينه عدد من مدراء الدوائر وقد توصل

إلى اهم الاستنتاجات وهي :عمل شبكه بشرية لدعم التدريب وتبادل الثقافات المختلفه من خلال الهياكل الإدارية المرتبطة بتنمية الأفراد العاملين بالإدارية في المؤسسات المختلفه .

٢ - ٢ - ٣ التعليق على الدراسات والبحوث المرتبطة :

لقد جاءت معظم هذه الدراسات من دول عربية وأجنبية ومن خلال الإنترنت والزيارات المكثفه إلى مكاتب جامعية وخاصة مكتبة كلية التربية الرياضية جامعة حلوان ومكاتب اساتذه في الإداريـة الرياضية ومكاتب عامه .

اذ بلغت عدد هذه الدراسات (٣٩) دراسة أجريت للفترة من ١٩٩٥ ولغاية ٢٠٠٩ منها (١٣) دراسة أجنبية و (٢٦) دراسه عربيه وقد تناولت هذه الدراسات الإداريـة في التربية الرياضية ومدارس التربية الرياضية اذ اهتمت جميع هذه الدراسات بمشكلات التربية الرياضية في المدارس كافة وكذلك مشاكل الإداريـة الرياضية وماتعاني من نقص في المواد التعليمية وكذلك مشاكل مدرسي التربية الرياضية اذ يعانون من عدم الاهتمام بالجانب الرياضي في مدارسهم ويعانون من عدم تنفيذ احتياجاتهم.

وقد استخدمت جميع الدراسات في اختيار المنهج وهو المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي وذلك لمناسبته لهذه الدراسات ماعدا دراستين تم استخدام المنهج التجريبي لملائمتهم للبحث ، وكذلك تشابهت فيما بينها من وسائل جمع البيانات والتي إنحصرت في استخدام الاستبيان والمقابلات الشخصية وتحليل الوثائق والسجلات ، وقد استخدمت في الدراسات التحليل الاحصائي الوسيط الحسابي ،ومعامل الارتباط، وتاء الجدوليه .

وقد ساعدت هذه الدراسات من خلال موضوعاتها واستنتاجاتها إلى صياغة مشكلة البحث واتخاذ الاتجاه المناسب لصياغة مفردات الاستبيان والوقوف على أهم جوانب المشكله فيه وتزويد الباحث منها بثراء من المعلومات والبيانات المتعلقة بمشكلة هذا البحث مما ساعد بشكل فعال في تحديد وتعريف أهم المصطلحات الإداريـة التي استخدمها كوظائف اساسية في بناء مفردات الاستبيان ، وقد ركزت هذه الدراسات على اهم الاهداف هي رفع المستوى التدريسي لمدرسي التربيه الرياضيـه في المدارس الاعداديه والتركيز على دعم درس التربيه الرياضيـه في هذه المدارس من اجل الوصول الى درس

نموذجي في التربية الرياضيه وكما ركزت على الاهتمام بالجانب الاداري الذي يسعى الى دعم التربيه الرياضيه في المدارس واعداد برامج خاصه لرفع قدرات التدريب للمعلمين ومدرسي التربيه الرياضيه لرفع كفاءتهم التدريبيه والتعليميه في المدارس .

كما أفادت هذه الدراسات والبحوث أيضا في اختيار الباحث لإجراءات البحث في استخدامه للمنهج المناسب للدراسه وكيفية اختيار العينه للدراسه والأدوات المستخدمه كالاستبيان والمقابلات الشخصية وتحليل الوثائق العلميه والتعرف على اهداف هذه الدراسات للاستفاده منه وماهي طرق معالجة المشاكل التي تعيق العمل وكيفية صياغة الفقرات وكيفية استخدام الوسائل الاحصائيه وتقريغ البيانات وكيفية معالجتها احصائيا .

الفصل الثالث

٣- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

٣- ١ منهجية البحث

٣-٢- مجتمع البحث وعينته

٣-٣- أدوات البحث ووسائل جمع المعلومات

٣-٤- إجراءات البحث الميدانية

٢- ٤-١ بناء المقياس الخاص للإدارة والتنظيم

٣-٤-٢- إعداد فقرات المقياس

٣-٤-٣ تحديد أسلوب وأسس صياغة فقرات المقياس والإجابة عنه

٣-٤-٣-١- طريقة اعتماد فقرات المقياس

٣-٤-٤- التجربة الاستطلاعية

٣-٤-٥- تطبيق المقياس على عينه ممثله للمجتمع

٣-٤-٦- التحليل الإحصائي للمقياس

٣-٤-٧- الخصائص القياسية للمقياس

٣-٤-٧-١- صدق المقياس

٣-٤-٧-٢- ثبات المقياس

٣-٥- المقياس الخاص للكفايات التدريسية لمدرسي التربية الرياضية

٣-٥-١- صدق المقياس

٣-٥-٢- ثبات المقياس

٣-٥-٣- التجربة الاستطلاعية

٣-٦- التطبيق النهائي للمقياسين

٣-٧- الوسائل الإحصائية

٣- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

٣-١ منهجية البحث

إن مشكلة البحث هي التي تحدد اختيار المنهج الذي يعتمد عليه، فالمنهج هو "اتباع خطوات منطقية معينة في تناول المشكلات أو الظواهر أو معالجة القضايا العملية للوصول إلى اكتشاف الحقيقة"^(١) لغرض التعرف على الظواهر التي تقوم بدراستها وتحليلها وتحديد الواقع الحالي وتعرف الجوانب الإيجابية والسلبية في هذه الظواهر ومن أجل معرفة ملامتها والتغيرات التي تحدث وبيان الحاجة إلى إجراء التقييم عليها ' لذا استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته طبيعة المشكلة حيث هذا الأسلوب الأكثر ملائمة للدراسة والتي تعطي نتائج أفضل .

٣-٢ مجتمع البحث وعينته:

لكي يكون للمعلومات والبيانات المتجمعة عن مجتمع البحث تمثل العينة لمجتمع البحث تمثيلاً حقيقياً وصادقاً وعليه اختار الباحث العينة بالطريقة العشوائية والمتمثلة بالمعنيين في الإدارة والتنظيم وقيادة الدرس للتربية الرياضية في المدارس الثانوية في محافظه ديالى العراق.

لذا أجرى الباحث مسحا للمدارس الثانوية ولمدرء المدارس ومدرسي التربية الرياضية في المحافظة وقد كانت المدارس موزعة في المراكز والأقضية التابعة للمحافظة وتم إجراء قرعة على اختيار العينة وقد كان عدد المدرء الكلي (٣٥٢) مدير، تم اختيار (٢٣٢) مدير منهم، (٢٣٢) مدرس من اصل (٣٦١) مدرس، (١٨) مشرفين على هذه المدارس لعدم وجود مشرفين أكثر وأصبحت العينة وكما موضح في جدول(١).

(١) عبد الله عبد الرحمن الكندري ؛ ومحمد عبد الوسيم؛ مدخل إلى مناهج البحث العلمي في التربية الإنسانية ، ط٢، الكويت ،مطبعة الفلاح للنشر والتوزيع ،١٩٩٩، ص١٥٦ .

جدول (١)

يوضح توزيع عينة البحث

النسبة المئوية	العدد المختار	العدد الكلي	العينة
%١٠٠	١٨	١٨	المشرفين
%٧١ ،٣٨	٢٣٢	٣٥٢	مدراء المدارس
%٦٤ ، ٢٦	٢٣٢	٣٦١	المدرسين
% ٦٥،٣٢	٤٨٢	٧١٨	العدد الكلي للعينه

٣-٣ أدوات البحث ووسائل جمع المعلومات :

٣ - ٣ - ١ الملاحظة:

"هي الانتباه ظاهره أو حادثه معينه أو شي ما بهدف الكشف عن أسبابها وقوانينها"^(١)، ومن خلال ملاحظة الباحث ومتابعته إلى عمل مدراء المدارس ومدرسي التربية الرياضية من خلال الزيارات المستمرة للمدارس حدد مشكلة الدراسة الحالية .

٣ - ٣ - ٢ المقابلة :

"المقابلة ما هي إلا حوار ودي موجه مباشر بين الباحث ومبحوث أو أكثر يرمي إلى استثارة دوافع المبحوث للإدلاء بمعلومات تساعد على فهم ما يدور حول موضوع ما يستعان بها في التشخيص لتحديد أساليب التوجيه وسبل العلاج"^(٢)، وقد أجرى الباحث مقابلات مباشرة مع عدد من مدراء المدارس ومدرسي التربية الرياضية والسادة المشرفين والخبراء في هذا المجال لجمع المعلومات حول مشكلة البحث وبعض الإجراءات المهمة في تصميم استمارات الاستبيان ومعالجتها الإحصائية.

٣ - ٣ - ٣ الاستبيان :

يعد الاستبيان أو الاستقصاء أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين ويقدم الاستبيان بشكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان^(٣)، وقد أعد الباحث استبيانات متعددة لتحديد مجالات الإدارة وإعداد فقرات لهذه المجالات والتجارب الاستطلاعية والتجربة الرئيسة وصولاً لإعداد المقياس بصيغة النهائية .

(١) سامي محمد ملحم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط ١ ، ٢٠٠٠ ، ص ٢٢٦ .

(٢) خير الدين علي احمد عويس: دليل البحث العلمي ، القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٩٩، ص ٨٥ .

(٣) ذوقان عبيدات وآخرون : علمي - مفهوميه - أدوات - أساليبه: عمان، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، ١٩٨٨، ص ١١٧ .

٣ - ٣ - ٤ وسائل جمع المعلومات :

إطلع الباحث على العديد من المصادر والمراجع العلمية في مجال الإدارة والقيادة وطرق التدريس وقيادة درس التربية الرياضية وعلم النفس العام والبحث العلمي والاختبارات والقياس لدعم الدراسة الحالية بما هو علمي ورصين.

٣- ٣- ٥ وسائل تحليل البيانات :

٣- ٣- ٥ - ١ استمارات جمع البيانات وتفرغها :

كانت إجابة العينة من المشرفين على المدراء والمدراء ومدرسي التربية الرياضية على كل استبيان الخاصة لكل واحد منهم تتم على استمارة المقياس ولغرض تفرغ الدرجات لزم ذلك إعداد استمارات خاصة لتفرغ البيانات لغرض معالجتها إحصائياً .

٣ - ٣ - ٥ - ٢ حاسبه الكترونية:

استعمل الباحث حاسبه الكترونية نوع (pantium4) لغرض إجراء الكثير من المعالجات الإحصائية للوصول إلى النتائج الصحيحة وفي وقت قصير .

٣ - ٣ - ٥ - ٣ الوسائل الإحصائية:

الإحصاء هو "العلم الذي يبحث في جمع البيانات وعرضها وتبويبها وتحليلها واستخدام النتائج في التنبؤ أو التقرير أو التحقيق"^(١) إذ استعمل الباحث العديد من الوسائل الإحصائية الضرورية لخطوات المقياس .

٣- ٣- ٥ - ٤ حاسبه يدوية:

استعمل الباحث حاسبه يدوية نوع (kenko- kk-568b) لإجراء بعض المعالجات الإحصائية البسيطة.

(١) محمد حسين محمد رشيد : الإحصاء في التربية ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط ١ ، ٢٠٠٢ ، ص ١٣ .

٣- ٣- ٦ الوسائل المساعدة:

٣- ٣- ٦- ١ أقلام حبر وأقلام رصاص :

تم توزيع هذه الأقلام على عدد من أفراد عينة البحث لغرض استعمالها في الإجابة على المقياس .

٣- ٣- ٦- ٢ فريق العمل المساعد :

ساعد الباحث في تطبيق مقياس الإدارة والتنظيم الخاصة لمدراء المدارس واستمارة الاستبيان لقيادة درس التربية الرياضية الخاصة لمدرس التربية الرياضية في كافة مراحل البحث عدد من السادة والأصدقاء لتسهيل وصول المقياس إلى العينة ومتابعته^(*)

٣- ٤ إجراءات البحث الميدانية

٣- ٤- ١ - إجراءات بناء المقياس الخاص للإدارة والتنظيم

من أجل بناء فقرات استمارة الاستبيان للإدارة والتنظيم لأبد لفقرات الاستمارة أن تحقق أهداف البحث ولعدم وجود استمارة استبيان تقيس العمل الإداري لمدراء المدارس الثانوية وبعد البحث المستمر ارتأى الباحث إعداد استمارة في هذا المجال مستندا على الأدبيات والمقاييس العلمية لبناء الاستمارات وقام الباحث بالاطلاع على عدد من الكتب في هذا المجال والخاصة في بناء استمارات الاستبيان للاستفادة منها وعلى هذا تم إجراء الخطوات التالية ..

٣- ٤- ٢ - الغرض من بناء المقياس :

إن الخطوة الأولى لبناء مقياس معين هو تحديد الغرض من المقياس تحديدا واضحا وما هو الاستعمال المنشود لهذا المقياس، وان الغرض من البحث الحالي هو بناء مقياس الإدارة والتنظيم لمدراء المدارس ومعرفة مدى تمتع المدراء بالسلمات الإدارية التي تمكنه من إدارة المدرسة وينعكس

(*) ١. عدنان عبد القادر / مدير الإشراف التربوي في مديرية تربيته ديالى / العراق.

٢. م.م نغم سعدون إبراهيم / تدريسي / كلية التربية / جامعة ديالى / العراق.

٣. م.ميرمج أريج سعدون /موظفه / كلية التربية قسم الحاسبات / جامعة ديالى العراق .

٤. م.م عادل حسان /تدريسي / كلية التربية الأساسية / قسم الرياضة / جامعة ديالى العراق.

٥. م.م نصير حميد /تدريسي / كلية التربية الأساسية / قسم الرياضة / جامعة ديالى العراق.

هذا على دعم مدرس التربية الرياضية لتحقيق أهداف درس التربية الرياضية نحو الأفضل "ويبدأ عادة أي منهج بهدف قياس بعض السمات الشخصية بافتراضات معينة عن العلاقة بين هذه السمات وأفعال سلوكيه يمكن ملاحظتها وقياسها كميًا"^(١).

٣ - ٤ - ٣ - تحديد الظاهرة المطلوب قياسها :

ينبغي تحديد الظاهرة المطلوب قياسها وان يكون مفهومها وحدودها واضحين تماما، وان الظاهرة التي يهدف البحث لقياسها هي الصفات الإدارية التي يتمتع بها مدير المدرس وهذه الصفات لها دور مهم في نجاح عمل الإداري في جميع مجالات الإدارة سوى كانت مؤسسة أو مدرسه ولها تأثير على عمل العاملين في هذا المجال ، وقد تناول الباحث مجالات الإدارة في الدراسات النظرية بالتفصيل والبحث لا يهدف لبناء مقياس للإداريين بصوره عامه وإنما لمدرء المدارس على وجه الخصوص.

٣ - ٤ - ٤ - إعداد فقرات المقياس

تتطلب اعداد الصيغه الاولييه للمقياس إجراءات بعملية صياغة فقرات المقياس على وفق المجالات التي يتم تحديدها بما تتلائم مع مجتمع البحث فضلا عن وضع التعليمات بكيفية الاجابه عنها وطريقة التصحيح وهذه الاجراءات هي:-

أولاً: اطلع الباحث بالاطلاع على المصادر والمراجع والدراسات والمقاييس العلميه والتي لها علاقة أو مشابهه للبحث الحالي.

ثانياً: تم بصورة أوليه صياغة (٥٠) فقرة موزعة على (٤) مجالات بعدها تم عرض الفقرات مع المجالات على السادة الخبراء كما في ملحق (١) اذ تكون الفقرات مفهومه من حيث المعنى وان تكون الفقره معبره عن فكره واحده وهي شروط اساسيه منفق عليها في بناء المقاييس وتم اعتماد النقاط الآتية في إعداد فقرات المقياس:

١. أن تحتوي العبارة فكره واحده.

٢. أن تقبل العبارات تفسيراً واحداً فقط.

٣. خلو العبارة من أي تلميح غير مقصود بالاجابه الصحيحة.

(١) محمد حسن علاوي واخرون: القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٠، ص٣١٩، ٣٣٢.

٤. أن تكون العبارة مرتبطة في مجالات الدراسة^(١)

٣-٤-٣ تحديد اسلوب واسس صياغة فقرات المقياس والاجابه عنه :-

بعد الانتهاء من فقرات المقياس وصياغته بصورته الأولية وبحسب الخطوات الموضحة سابقاً ولتقدير مدى صلاحية الفقرة في المقياس ومدى ماوضعت لأجله الفقرة ومن ثم عرضها على مجموعه من السادة الخبراء والمختصين كما في ملحق (٢) من ذوي الخبرة في هذا المجال من أجل إبداء آرائهم في كل فقرة في المقياس من حيث صلاحيته والتأكد من سلامة صياغته كونه يعبر عن معنى واحد ولغرض تقويمه والحكم على مدى صلاحية وإجراء التعديلات المناسبة من حذف وإعادة صياغة مع ذكر صلاحية البدائل المناسبة للمقياس وهي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، ابداً) .

"إذ يعد هذا الإجراء الوسيلة المناسبة للتأكد من صدق الاختيار ويمكن اعتماد، صدق المحكمين نوعاً من الصدق الظاهري"^(٢).

فضلاً عن ذكر صلاحية البدائل الخمسة وبعد استخراج صدق المحكمين من خلال النسبة المئوية واتفاقهم على صلاحية الفقرات للمقياس وكانت النسبة المئوية (٨٣%) وبناءً على ملاحظات وتعديلات السادة الخبراء تم حذف وتعديل بعض الفقرات إذ أصبح عدد الفقرات (٣٠) فقرة بسيطة واضحة وتكون الأسئلة موجهة إلى المشرفين من أجل الإجابة عليها لأنهم هم المشرفين على مدرء المدارس.

والجدول (٢) يبين الفقرات الصالحة لمقياس الإدارة والتنظيم الخاص لمدرء المدارس التي حصلت على اتفاق السادة الخبراء، وقد أشار الباحثون إلى ضرورة أن يحصل الباحث على نسبة اتفاق السادة الخبراء في صلاحية الفقرات بما لا يقل على (٧٥%) لكي تعطي مصداقية أكثر استناداً إلى رأي (بلوم وآخرون)^(٣) وبذلك أصبح العدد النهائي

للفقرات ٣٠ فقرة لاستمارة الاستبيان كما مبين أدناه.

(١) أميره حنا؛ بناء مقياس للاحتراق النفسي لدى لاعبين كرة اليد ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بغداد ، ٢٠٠١ ، ص٤٥ .

(٢) Fergon ,george ; static analysis in psychologg and achoration m ,grawhill ,no york,1981 ,p 104

(٣) بلوم؛ بنامين؛ وآخرون؛ تقييم تعليم الطالب التجمعي والتكويني، القاهرة، دار ماكروهيل، ١٩٨٣، ص١٢٦ .

جدول رقم (٢)

يبين الفقرات الصالحة للاستمارة

التسلسل	الفقرات	تصلح		لا تصلح	
		تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية
١	يتمتع بضبط النفس والثبات الانفعالي في المواقف الصعبة في إدارة المدرسة	١٠	٧٦,٩٢٣	٣	٢٣,٧٦٩
٢	لديه الموهبة القيادية الجيدة في إدارة العمل الجماعي وإدارة المدرسة	١١	٨٤,٦١٥	٢	١٥,٣٨٤
٣	يعمل مديراً يعتمد مبدأ الحوافز والمكافآت مع المدرسين	١٠	٧٦,٩٢٣	٣	٢٣,٧٦٩
٤	ينقبل آراء المدرسين حتى لو كانت مخالفة لتعليماته	١٣	١٠٠	—	—
٥	يتهرب من المسؤولية في المواقف أخرجته	٨	٧٧,٥٣٨	٥	٢٢,٤٦١
٦	إدارة المدرسة لا تتعاون مع مدرس التربية الرياضية	٩	٧٩,٢٣٠	٤	٢٠,٧٦٩
٧	يحاسب المقصر في عمله مهما كانت درجته الوظيفية	٧	٨٠,٨٤٦	٦	١٩,١٥٣
٨	لا يسمح بالنقاش أو التحاور في أثناء العمل الذي يطلب منه أو كان ضمن المنهج المعد	٩	٧٥,٢٣٠	٤	٢٤,٧٦٩
٩	يتعامل مع مطالب مدرس التربية الرياضية المالية بشده	١٣	١٠٠	—	—
١٠	يعمل وفق الفقرات القانونية التي تخدم العمل الوظيفي وتطوره	١٢	٩٢,٣٠٧	١	٧,٦٩٢
١١	يرفض توضيح تصرفاته غير الجيدة مع المدرسين	١١	٨٤,٦١٥	٢	١٥,٣٨٤
١٢	لديه المرونة في التعامل مع زملائه في العمل وخاصة مع مدرس التربية الرياضية باحترام	١٣	١٠٠	—	—
١٣	ليس لديه القدرة على اتخاذ القرار المناسب	١٢	٩٢,٣٠٧	١	٧,٦٩٢

٢٣,٧٦٩	٣	٧٦,٩٢٣	١٠	يوفر الفرص الكافية للاتصال مع المدارس الأخرى في الأنشطة	١٤
—	—	١٠٠	١٣	اجتماعي في العلاقات مع الآخرين ويساعدهم ماديين إذا اقتضى الأمر	١٥
٢٣,٧٦٩	٣	٧٦,٩٢٣	١٠	عصبي جداً أثناء العمل ولا يسمح بالمناقشة لا بعد إكمال العمل المطلوب	١٦
—	—	١٠٠	١٣	يعمل على تفهم ظروف المدرسين ويساعدهم حسب ما يستطيع ويسمح له القانون	١٧
٧,٦٩٢	١	٩٢,٣٠٧	١٢	ينسق مع المدرسين من أجل نجاح العمل والوصول إلى الهدف الذي يسعى إليه	١٨
٢٣,٠٧٦	٣	٧٦,٩٢٣	١٠	يعمل على إدامة وتخطيط الساحات بما يخدم النشاط الرياضي في المدرسة	١٩
١١,٧٦٩	٤	٨٨,٢٣٠	٩	يتردد في السماح بحرية التصرف للمدرسين خلال الدوام	٢٠
٢٤,٤٦١	٥	٧٦,٥٣٨	٨	يسعى إلى استثمار طاقات وإمكانيات المدرسين في العمل	٢١
—	—	١٠٠	١٣	يقوم بإعلام المدرسين بمستجدات العملية التعليمية وشرح المطلوب وتنفيذه بالسرعة الممكنة	٢٢
—	—	١٠٠	١٣	يحرص على توفير وسائل الراحة للمدرسين	٢٣
—	—	١٠٠	١٣	يستعمل ألفاظاً غير مهذبة عند الفشل للهروب من المسؤولية	٢٤
٧,٦٩٢	١	٩٢,٣٠٧	١٢	يترك الحرية للمدرسين أثناء الدرس	٢٥
٢١,٧٦٩	٤	٧٨,٢٣٠	٩	لا يعطي أجور نقل المدرسين أثناء الزيارات إلى المدارس وتنفيذ الأنشطة	٢٦
٩,٤٦١	٥	٩١,٥٣٨	٨	يحتك ويتقرب من المدرسين ذو الخبرة في المجال الإداري	٢٧
—	—	١٠٠	١٣	يعطي وقت أكثر للمناقشة في الجانب الإداري الذي يخص المدرسة	٢٨
٢٢,٧٦٩	٤	٧٨,٢٣٠	٩	لديه اهتمام رياضي ويدعم الرياضة بشكل مستمر للوصول إلى النجاح الإداري	٢٩
٢٣,٠٧٦	٣	٧٦,٩٢٣	١٠	يحاول الارتقاء بالجانب التنظيمي للمدرسة للوصول إلى أعلى مستويات التقدم بالمستوى العلمي	٣٠

٣-٤-١ طريقة اعتماد فقرات المقياس

لقد تم اعتماد طريقة الاستمارة الخماسي على ضوء رأي الخبراء كون هذه الطريقة تعطي درجة ثبات عاليه وتبين بدقه درجة اتجاه الأفراد نحو الموضوع^(١).

وبذلك تم وضع بدائل هي (دائماً، غالباً، احياناً، نادراً، أبداً) وعليه سوف يتم تصحيح المقياس بإعطاء خمسة درجات للبدل (دائماً) وأربع للبدل (غالبا) وثلاثة للبدل (احياناً) واثنين للبدل (نادراً) ودرجة للبدل (أبداً) أما بالنسبة للفقرات التي كانت صياغتها سلبيه مبتدأه بالدرجة واحد الى خمس درجات وبحسب ترتيب الاتجاه من (١-٢-٣-٤-٥) وذلك بحسب رأي الخبراء .

وكما نبين أدناه فقرات الاستمارة الإيجابية والسلبية في جدول رقم (٣)

جدول (٣)

ت	المحاور	الفقرات الايجابية	الفقرات السلبية
١	التخطيط	٢٣-٢٢-١٢-٧-٦-٣-١	٢٦-١٦-١٥
٢	التنظيم	٣٠-٢٩ -٢١-١٩-١٨-١٠-٩-٥	٢٥-٢٤
٣	التوجيه	٢٧-١٧-١٤	٢٠-٢
٤	الرقابه	٢٨-١١-٨	١٣-٤

وبذلك سوف يكون التسلسل بالنسبة للفقرات الإيجابية في الاستمارة هي ...

(١-٥-٦-٧-٩-١١-١٢-١٤-١٧-١٨-١٩-٢٢-٢٣-٢٧-٢٨-٢٩-٣٠)

بينما أصبحت الدرجات السلبية في الاستمارة هي

(٢-٤-١٠-١٣-١٥-١٦-٢٠-٢٤-٢٥-٢٦-)

(١) حسن الإمام وآخرون؛ التقويم والقياس، دار الحكمة، للطباعة والنشر، ١٩٩٠، ص ٣٢٥.

٣-٤-٤ التجربة الاستطلاعية:

قام الباحث باجراء التجربة الاستطلاعية على عينه الاستطلاع بلغ عددها (٣٠) مدير موزعين على مدارس محافظة ديالى العراق تم اختيارهم بصورة عشوائية من المدارس عن طريق القرعة وتم إجراء التجربة من خلال (٥) مشرفين على مدرء هذه المدارس ضمن إشرافهم وذلك يوم الاحد بتاريخ ٢٠١١ / ١٢ / ٢٠١١ وكان الغرض من التجربة الاستطلاعية هو :

١. التأكد من وضوح فقرات المقياس.

٢. تجنب الفقرات الغير واضحة لتصحيحها.

٣. تشخيص المعوقات التي قد تحصل أو تصاحب الباحث اثناء العمل النهائي.

٤. الإجابة على التساؤلات والاستفسارات أثناء ملئ الاستمارة لكي لا يقع في خطأ.

٥. مراجعة الفقرات خلال التجربة لعدم وقوع أخطاء أثناء التجربة النهائيه.

إذا طلب الباحث من افراد العينه الاستطلاعية تدوين ملاحظاتهم تحريريا على الفقرات

التي فيها غموض .

٣-٤-٥ تطبيق المقياس على عينه ممثله للمجتمع :-

لغرض الحصول على عينه ممثله لمجتمع البحث يمكن استخدامها في تحليل الفقرات اختير (١٥٠) مدير مدرسه والذين تحت اشراف (٨) مشرفين موزعين على محافظة ديالى العراق وتم اختيارهم بصورة عشوائية من مجتمع البحث اذ تم تطبيق المقياس على العينه بتاريخ ٢٨ / ١ / ٢٠١١ ولغاية ٢٨ / ٢ / ٢٠١٢ ووزع المقياس على العينه متضمنا شرحا عن أهداف البحث واهميته مع التأكيد على الإجابة على جميع الفقرات وأهمية الإجابة بدقة وموضوعيه وان الإجابات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط دون ذكر اسم، وبعد جمع الاستمارات الخاصه بالمقياس وتفرغها تم حذف (١٠) استمارة لم تتوفر فيها الشروط اللازمه للإجابة الصحيحه وان الهدف من هذه التجربة هو اجراء عملية التحليل الاحصائي للفقرات لاختيار الفقرات الصالحة وحذف الفقرات غير الصالحة استنادا لقوتها التمييزيه ومعامل اتساقها الداخلي .

يعد التحليل الإحصائي لل فقرات أكثر أهمية من التحليل المنطقي (لأنه يتحقق من مضمون الفقرة في قياس ماعدت لقياسه من خلال التحقق من بعض المؤشرات القياسيه للفقرة وقدرتها على التميز بين المجيبين)^(١).

" إذ أن من مواصفات المقياس الجيد هو إجراء عملية التحليل الإحصائي لفقراته للتمييز بين الأفراد الذين حصلوا على درجات عاليه والذين حصلوا على درجات منخفضة في المقياس نفسه أي استخراج القدره التميزيه لل فقرات"^(٢)، من هنا نلاحظ ان مقدار الدرجات التي يحصل عليها مدير المدرسه في مقياس الاداره والتنظيم تتراوح بين (٣٠-١٥٠) درجه والمتوسط الفرضي (٧٥) وتشير الدرجة العليا على تمتع المدير بالعناصر الاداريه وتشمل " التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، اتخاذ القرار . "

وقد استخدم الباحث اسلوبين في التحليل هو :-

أولاً - المجموعات المتطرفة:

إن عملية تحليل الفقرات لايجاد القوه التميزيه تعد هذه الخطوه من الخطوات المهمه في بناء المقاييس اذ تشير القوه التميزيه " القدره على التفريق أو التميز بين الافراد الذين حصلو على درجات عاليه والافراد الذين حصلو على درجات منخفضة في المقياس"^(٣).

ويشير كرونباخ وميهل الدان"^(٤) إن الافتراض بوجود اختلاف بين الأفراد في مدى مالديهم من السمات المقاسه الذي يعكس على أدائهم الفعلي في المقياس يعد من مؤشرات الصدق البناء "

وتتحقق هذه المؤشرات عندما حسبت القوه التميزيه لل فقرات باستعمال اسلوب المجموعتين المتطرفه اذ تم الابقاء على الفقرات المميزه واستبعاد الفقرات الغير متميزة إذ تم توزيع المقياس على

(١) كامل ثامر الكبيسي ؛ اثر اختلاف حجم العينه والمجتمع الإحصائي في القدرة التميزيه لفقرات المقياس النفسية، جامعة بغداد، كلية التربية ابن رشد، ١٩٩٥، ص ٥.

(٢) كامل ثامر الكبيسي؛ المرجع السابق ص ١٥٣.

(٣) وديع ياسين التكريتي وحسن محمد ؛ التطبيقات الإحصائية واستخدام الحاسوب في بحوث التربية الرياضية ، جامعة الموصل ، كلية التربية الرياضية، دار الكتب للنشر والتوزيع؛ ١٩٩٩، ص ٤٣٥.

(٤) وديع ياسين التكريتي وحسن محمد؛ ١٩٩٩ نفس المرجع أعلاه ص ٤٣٨.

المشرفين على مدراء المدارس البالغ عددهم (١٥٠) مدير موزعين على عدد المشرفين وبعد الانتهاء من توزيع المقياس بالكامل وبعدها اذ حددت الدرجة الكلية التي حصل عليه كل فرد ورتبت الدرجات تنازليا ، ومن ثم اختيرت نسبة ٢٧% من الدرجات العليا ، و ٢٧% من الدرجات الدنيا ، ليمثلا المجموعتين المتطرفتين، إذ أن (كلين) أكد استخدام نسبة ٢٧% اذا كان عدد عينه كبيرا، اما اذا كان عدد العينه محددا فيمكن ان تكون هناك مرونة للتحرك بين نسبة (٢٥-٣٣ %) ولهذا تم تحديد ٢٧% من المجموعه العليا و ٢٧% من المجموعه الدنيا ولغرض حساب معامل تميز كل فقره من المقياس اعتمدت قيمة (ت) الدالة الإحصائية مؤشراً لتمييز الفقرات والجدول رقم (٤) يبين ذلك .

جدول (٤)

يبين قيمة (ت) المحتسبه لفقرات مقياس (الإدارة والتنظيم)

باستخدام المجموعات المتطرفه

رقم الفقرة	قيمة ت المحتسبة	رقم الفقرة	قيمة ت المحتسبة
١	١،٨٤٠	١٦	٢،٣٢٠
٢	١،٨٥٢	١٧	٢،٣١٦
٣	٢،١٧٩	١٨	٢،٣٨٠
٤	٢،٢٧١	١٩	٣،١٧٠
٥	٢،١١٠	٢٠	٢،٥٢٠
٦	١،٨٣٦	٢١	٣،٢٠٨
٧	٣،٤١٠	٢٢	٣،٠٢٤
٨	٢،٠١٠	٢٣	٢،١١١
٩	٣،٢٤٤	٢٤	٢،٢٢٠
١٠	١،٩٨١	٢٥	٢،١٨٠
١١	٢،٠٢٠	٢٦	٢،٥٥٧
١٢	٢،٦٤٠	٢٧	٢،٢٤٠
١٣	٢،٧٠١	٢٨	٢،٦٥٠
١٤	٢،١٥٠	٢٩	٢،٢٦٠
١٥	٢،٠٨٠	٣٠	٢،١٦٥

من خلال ما تقدم نلاحظ أن قيمة (ت) الجدوليه عند درجة حريه (١٢٤) و امام مستوى معنويه (٠,٠٥) تساوي (١,٠٩٦)، يتضح من الجدول ان القيم التائيه تتراوح ما بين (١,٨٤٠) الى (٣,٢٠٨) وجميعها اكبر من قيمة (ت) الجدوليه بمستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حريه (١٢٤) والبالغه (١,٠٩٦) حسب الجدول المبين وفي ضوء ذلك فان فقرات المقياس باسلوب المجموعتين المتطرفتين متميزه لذا فان المقياس بصورته النهائيه مكون من (٣٠) فقره .

ثانيا - معامل الاتساق الداخلي

تم استخراج معامل الاتساق الداخلي للوصول إلى القوة التمييزيه للفقرات إذ أن هذه الطريقة تقدم لنا مقياسا متجانساً لفقراته بحيث يقيس كل فقرة للإداره والتنظيم نفسه الذي يقيسه المقياس ككل فضلا عن قدرتها على إبراز الترابط بين فقرات المقياس (١)

وقد تم توزيع المقياس على عدد من مدرء المدارس موزعين على مدارس مركز واقضيه المحافظه وكان عددهم (١١٥) مدير ويمثلون نسبة ٥٦٨%٤٩ من مجتمع البحث وقد تم استخدام معامل الارتباط البسيط لتحقيق هذا الغرض بواسطة نظام (spss) على الحاسوب الآلي وكانت النتائج كما مبين في الجدول رقم (٥) .

حيث يلاحظ قيمة (ر) الجدوليه عند درجة حريه (١١٤) و أمام مستوى معنوي (٠,٠٥) يساوي ٠,٠١٧ يتضح من الجدول قيم معامل الارتباط بين فقرات المقياس والدرجة الكليه للمقياس تراوحت ما بين (٠,١٩٣-٠,٣٨٨) وعند الرجوع إلى قيمة (ر) الجدولية عند درجة حريه (١١٤) و امام مستوى معنوي (٠,٠٥) نجد أنها تساوي (٠,٠١٧) وفي ضوء ذلك فإن جميع الفقرات مميزه.

(١) رودني دروان؛ أساسيات القياس والتقويم في تدريس العلوم، ترجمة محمد سعيد وآخرون، الأردن، دار الأمل ، ١٩٨٥، ص٢٧٢.

جدول (٥)

يبين معامل الاتساق بين الفقرات

معامل الارتباط	الفقرات	ت
٠,٢٢٢	يتمتع بضبط النفس والثبات الانفعالي في المواقف الصعبة في إدارة المدرسة	١
٠,٣٥٠	لديه الموهبة القيادية الجيدة في إدارة العمل الجماعي وإدارة المدرسة	٢
٠,٢٢٠	يعمل مديرا يعتمد مبدأ الحوافز والمكافآت مع المدرسين	٣
٠,١٩٣	يتقبل آراء المدرسين حتى لو كانت مخالفة لتعليماته	٤
٠,٢٠١	يتهرب من المسؤولية في المواقف الحرجة	٥
٠,٣٣٢	إدارة المدرسة لا تتعاون مع مدرس التربية الرياضية	٦
٠,١٩٠	يحاسب المقصر في عمله مهما كانت درجته الوظيفية	٧
٠,٣٨٨	لا يسمح بالنقاش أو التحاور في أثناء العمل الذي يطلب منه أو كان ضمن المنهج المعد	٨
٠,٢٦٠	يتعامل مع مطالب مدرس التربية الرياضية المالية بشده	٩
٠,٣٠٥	يعمل وفق الفقرات القانونية التي تخدم العمل الوظيفي وتطوره	١٠
٠,٢٢٦	يرفض توضيح تصرفاته غير الجيدة مع المدرسين	١١
٠,٢٠٩	لديه المرونة في التعامل مع زملائه في العمل وخاصة مع مدرس التربية الرياضية باحترام	١٢
٠,٢٦١	ليس لديه القدرة على اتخاذ القرار المناسب	١٣
٠,٢٠٢	يوفر الفرص الكافية للاتصال مع المدارس الأخرى في الأنشطة	١٤

١٥	اجتماعي في العلاقات مع الآخرين ويساعدهم ماديين إذا اقتضى الأمر	٠،٢٧٥
١٦	عصبي جداً أثناء العمل ولا يسمح بالمناقشة لا بعد إكمال العمل المطلوب	٠،٢٣٨
١٧	يعمل على تفهم ظروف المدرسين ويساعدهم حسب ما يستطيع ويسمح له القانون	٠،١٩٧
١٨	ينسق مع المدرسين من أجل نجاح العمل والوصول إلى الهدف الذي يسعى إليه	٠،٢١٨
١٩	يعمل على إدامة وتخطيط الساحات بما يخدم النشاط الرياضي في المدرسة	٠،٢٩٩
٢٠	يتردد في السماح بحرية التصرف للمدرسين خلال الدوام	٠،٣٢٣
٢١	يسعى إلى استثمار طاقات وإمكانيات المدرسين في العمل	٠،٢٥١
٢٢	يقوم بإعلام المدرسين بمستجدات العملية التعليمية وشرح المطلوب وتنفيذه بالسرعة الممكنة	٠،٢٦٠
٢٣	يحرص على توفير وسائل الراحة للمدرسين	٠،٢٨٧
٢٤	يستعمل ألفاظاً غير مهذبة عند الفشل للهروب من المسؤولية	٠،٢١٨
٢٥	يترك الحرية للمدرسين أثناء الدرس	٠،٢٧٣
٢٦	لا يعطي أجور نقل المدرسين أثناء الزيارات إلى المدارس وتنفيذ الأنشطة	٠،٣٦١
٢٧	يحتك ويتقرب من المدرسين ذو الخبرة في المجال الإداري	٠،١٩٨
٢٨	يعطي وقت أكثر للمناقشة في الجانب الإداري الذي يخص المدرسة	٠،٢٥٧
٢٩	لديه اهتمام رياضي ويدعم الرياضة بشكل مستمر للوصول إلى النجاح الإداري	٠،٣١٦
٣٠	يحاول الارتقاء بالجانب التنظيمي للمدرسة للوصول إلى أعلى مستويات التقدم بالمستوى العلمي	٠،٢٣٩

إن التحليل المنطقي لفقرات المقياس قد لا يكشف عن صدقها بشكل صحيح ودقيق لكونه يعتمد على الصدق الظاهري للفقرات وأن الخطوه التي تلي تصحيح المقياس تعتمد على النظر في فقراته التي تكون منها، لذا فقد يكون المقياس صالحا من خلال النظر اليه، إلا أن هذا لا يمنع من وجود فقرات غير صالحه لو استبعدت من المقياس فإنه سيكون أكثر صدقا وهذا يتم من خلال التحليل الإحصائي للدرجات التجريبية الذي سيكشف عن دقة الفقرات في قياس ما وضعت من أجل قياسه، لذلك فإن الباحث قد أخضع الاستمارات إلى التحليل الاحصائي بهدف حساب الصدق والثبات والذين يعدان من اهم الخصائص القياسية للمقياس .

اذ أن تحليل الفقرات "هو الدراسه التي تعتمد على التحليل المنطقي الاحصائي والتجريبي لوحدات الاختبار بغرض معرفه خصائصها ، وحذف او تعديل او ابدال او اضافته او اعاده ترتيب او صياغه هذه الفقرات حتى يتسنى الوصول الى اختيار صادق وثابت مناسب من حيث الطول والصعوبة"^(١) وفيما يأتي توضيح لهاتين الخاصتين: -

٣ - ٤ - ٧ - ١ صدق المقياس

يعد الصدق من الخصائص الاساسيه التي يجب الاهتمام بها في بناء الاختبارات والمقاييس، فصدق الاختبار يعرف أنه " قدرة الاختبار على قياس ماوضع من اجله او السمه المراد قياسها"^(٢). وصدق الأداء هو "يعد احد الشروط الاساسيه لعمليات القياس"^(٣) والاختبار الصادق هو "الاختبار الذي يقيس بدقه الظاهره التي صمم لقياسها ولايقبس شيئاً آخر بدلا عنها أو بالإضافة اليها"^(٤).

لذا قام الباحث الى التحقق من صدق المقياس بنوعين من انواع الصدق هما : -

(الصدق المحتوى وصدق البناء).

(١) محمد عبد السلام احمد ؛ القياس النفسي والتربوي ، ط١، مج١، القاهرة، مكتبة النهضة العربية ، ١٩٨١ ، ص٢٠٠.

(٢) مصطفى حسن باهي ؛ المعاملات العلمية بين النظرية والتطبيق، الثبات، الصدق، الموضوعية، المعايير (القاهرة)، مركز الكتاب للنشر والتوزيع، ١٩٩٩، ص٢٣.

(٣) محمد حسن علاوي ومحمد نصر الدين ؛ مصدر سابق الذكر، ٢٠٠٠، ص١٢٥.

(٤) kidder I.k; research method in relation , 4 ed (london .holf . rinehid Winston . Inc . 1987)

١ - صدق المحتوى

" وهو قياس الاختبار للنواحي او المكونات المختلفة للجانب المراد قياسه " (١)

وقد تحقق هذا النوع من الصدق عندما قام الباحث باعداد المقياس وتحديد مجالاته وفقراته بالاستعانة بمجموعه من الاساتذه والخبراء في مجال الاداره والتنظيم وعلم النفس التربوي وعلم النفس الرياضي واخذ نسبة ٨٣% من ارائهم في قبول المجالات وفقراته ، وتم التعديل في ضوء ملاحظاتهم عليها ، وبعده تم عرض المقياس بعد تعديله على مجموعه من الخبراء وتم الاتفاق عليه بنسبة ١٠٠% على المقياس بمجالاته الأربعة وفقراته (٣٠) .

٢ - صدق البناء

يسمى صدق البناء احيانا بصدق المفهوم التكويني الفرضي ويعد من أكثر الصدق ملائمة لبناء المقاييس لانه يعتمد على التحقق التجريبي من مدى تطبيق درجات الفقرات مع الخاصية او المفهوم المراد قياسه اذ " تعد تحليل الفقرات موشرات على هذا النوع من الصدق " (٢).

٣-٤-٧-٢ ثبات المقياس

يعد ثبات الاستمارة من العوامل المهمة في اي اختبار ثباته أي أن (الاختبار يعتبر ثابتا اذ كان يعطي نفس النتائج باستمرار اذ ماتكرر بطبيعته على نفس المفحوصين وتحت نفس الشروط) (٣) بمعنى لو كررت عمليات قياس الفرد الواحد وأعطت نفس الدرجة أو مقارنة للاختبار الأول فهو شيء من الثبات أي بمعنى " أن يعطي النتائج نفسها أو مقاربه لها إذا أعيد على الأفراد أنفسهم وفي حالة ضبط المتغيرات من ناحية الظروف" (٤)

ولغرض إيجاد معامل الثبات للمقياس قام الباحث بحساب معامل ثبات الاستمارة عن طريق الاختبار وإعادة تطبيقه لأنه أحد الطرائق الشائعة في حساب ثبات الاستبانة حيث تم تطبيق المقياس على عينة

(١) محمد ربيع شحاتة؛ قياس الشخصية، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٤، ص٩٦.

(٢) عبد الجليل إبراهيم الزوبعي وآخرون؛ الاختبارات والمقاييس، الموصل، مطبعة جامعة الموصل، العراق، ١٩٨٤، ص٤٣.

(٣) محمد صبحي حسنين؛ التقويم والقياس في التربية الرياضية، ط١، ج١، القاهرة، دار الفكر العربي ١٩٩٥، ص٧٣.

(٤) قاسم حسن المندلوي وآخرون؛ الاختبارات والقياس والتقويم في التربية الرياضية، بغداد، مطابع التعليم العالي، الموصل، ١٩٨٩، ص٦٨.

مكونة من (٣٠) مدير مدرسة وأعيد تطبيق المقياس مرة ثانية على العينة نفسها بعد (١٥) يوم من التطبيق الأول وتم حساب معامل الارتباط للثبات باستخدام الارتباط البسيط (بيرسون).

٣-٥ المقياس الخاص للكفايات التدريسية لمدرسي التربية الرياضية

لقد تم اعتماد مقياس للكفايات التدريسية والذي تم نشره في إحدى المجالات العلمية من قبل أحد الأساتذة المختصين في مجال بناء المقاييس العلمية^(١).

وقبل البدء في اعتماد هذا المقياس في بحثي ومدى ملاءمته للبحث تم عرضه على عدد من السادة الخبراء وذوي الاختصاص في مجالات الإدارة والتنظيم وعلم النفس وعلم التدريب وطرائق التدريس والقياس والتقويم وكما في ملحق رقم (٤) مع القيم التقديرية للمقياس بشكله الأول لمعرفة مدى ملاءمته للبحث حيث تم الاتفاق على ملاءمته للبحث على أن يعطى إلى مدير المدرسة الذي يكون مشرف على عمل مدرسي التربية الرياضية وتم الأخذ برأي السادة الخبراء أثناء التطبيق . وقد تم اعتماد هذا المقياس للكفايات التدريسية لمدرسي التربية الرياضية وهذا المقياس صمم من أجل معرفة الكفايات التدريسية أي خاص لبيئة مدرس التربية الرياضية حصرا التي لها علاقة بنجاح درس التربية الرياضية، ويتكون هذا المقياس من (٦) مجالات ومن (٤٠) فقرة كما في ملحق رقم (٥) يوضح ذلك، وهذا الملحق بدون مفتاح التقديرات التحكيمي بحيث تشير التعليمات الخاصة بالمقياس على وضع علامة (صح) أمام العبارة الخاصة بالكفاية التدريسية لمدرس التربية الرياضية أي العبارات التي يعتقد توافرها في المدرس ومن ثم يتم وضع التقديرات التحكيمية على العبارات المختارة ويتم جمع الدرجات في ضوء مقياس الدرجات وللحكم على مستوى الأداء على أن الدرجة الكلية للمقياس بلغت (١٠٧،٥٥) ودرجة الحياد أي منتصف المقياس بلغت (٥٣،٧٨).

وعلى أساس هذه القيم نستطيع معرفة مستوى الكفاءات التدريسية لمدرسي التربية الرياضية والتي له دور في قيادة الدرس ونجاح العملية التعليمية في المدرسة والوصول إلى التقدم العلمي والرياضي.

(١) ناظم كاظم وماجدة حميد؛ بناء مقياس للكفايات التدريسية لمدرسي التربية الرياضية، المجلة العلمية جامعة كويه، سلیمانیه، العراق، ٢٠٠٩، ص ٣٩١.

جدول (٦)

يبين الجدول الخاص بمقياس للكفايات التدريسية عدى مجالات المقياس وفقراته والقيم التقديرية للمقياس

القيمة التقديرية	الفقرات	المجال
(٢٠٢٨)	- يتعرف على الأهداف العامة للتربية الرياضية	التعامل مع الاهداف التربويه
(٢٠١)	- يلم بالأهداف العامه للتربية الرياضية للدراسة المتوسطة والثانوية	
(٢٠٣٥)	- يتعرف على الأهداف الخاصة للتربية الرياضية في المدارس المتوسطة والثانوية	
(٢٠٠٥)	- يضيف الأهداف النفس حركيه	
(٢٠٢٦)	- يخطط الملاعب الخاصة بالأنشطة	التخطيط للدرس
(٣٠٠٩)	- يهيء الأدوات والأجهزة الرياضيه والتقنيات التعليمية في الدرس	
(٢٠٢٨)	- يحدد المهارات والفعاليات التي سيتم تنفيذها خلال الدرس	
(٢٠٥٦)	- يهتم بإعداد وخطط تعليمية والعمل على تطبيقها	
(٢٠٣١)	- يخرج الدرس مراعيًا وفق أجزائه بشكل متسلسل	
(٣٨ ، ٢)	- يحدد المهارات المراد تعليمها	
(٢٠٤٣)	- عرض المهارت بشكل منظم ومتسلسل	عرض الدرس
(٢٠٢)	- يشرح المهارات بشكل مبسط وتجنب الرتابه في عرض الدرس	
(٢٠١١)	- يأخذ دور الموجه والمرشد خلال أداء الطلبة المهارات في الدرس	عرض الدرس
(٣٠٠١)	- يحرص على رسم صورة للمهارة في أذهان الطلبة	
(٢٠١٣)	- يستثمر البيئة المحلية بمواقف ترتبط بمادة الدرس لغرض الإدراك الحسي	عرض الدرس
(٢٠٢)	- يشجع التلاميذ على الأداء	
(٢٠٢٢)		
(٢٠٢٤)		

	<ul style="list-style-type: none"> - يحرص على استخدام التقنيات التعليميه - يحرص على اكتشاف الأخطاء وتعديلها 	
<ul style="list-style-type: none"> (٢٠٢٠) (٢٠٢٦) (٣٠٠٢) (٢٠٠٣) (٢٠٢٨) (٢٠٣٣) (٢٠٣٥) (٢٠٣٩) (٢٠١) 	<ul style="list-style-type: none"> - يحرص على تعزيز المواقف التعليمية الناجحة - يحافظ على النظام في المواقف الحرجه - يشجع الأداء الجيد - يتجاهل السلوك غير الصحيح دون الاخلال بالنظام - يتجنب السخرية والتهكم تجاه الطلبة - يختار التشكيل المناسب للفعاليات - يشجع على العمل التعاوني في الدرس - ينمي قدرة القيادة لدى الطلبة - يختار التقنيات 	ادارة الصف
<ul style="list-style-type: none"> (٢٠٢٤) (٢٠٢٤) (٢٠٢٢) (٢٠٢٧) (٢٠١٢) (٢٠١٣) 	<ul style="list-style-type: none"> - يضع الطلبة في مواقف تشعرهم بالتفاعل - يزود الطلبة بتعزيز مستمر لأدائهم - يحفز الطلبة على الأداء الجيد - يشجع الطلبة على المشاركة في اتخاذ بعض القرارات - يستخدم مواقف تعليمية متنوعة اثناء تعلم المهارات - يحترم مشاعر الطلبة 	إثارة الدافعيه
<ul style="list-style-type: none"> (٢٠١٨) (٢٠١٩) (٢٠٣٨) (٢٠٣٣) (٢٠٣٣) (٢٠٢٧) (٢٠٢٤) 	<ul style="list-style-type: none"> - يحث الطلبة نحو تعلم المهارات - يكون متعاوناً وعادلاً - مظهره جيد - يحترم النظام وحريص على الوقت - يلم في مجال تخصصه علمياً ونظرياً - يمتلك شخصيه موثره ومحبوه - يوفر تغذيه راجعة ومستمره 	السمات الشخصية

٣-٥-١ صدق المقياس

استخدم الباحثان (الصدق التجريبي) وذلك عن طريق استخدام التقديرات التكميلية لعينة من التدريسيين والبالغ عددهم (١٠) ومن ثم تم تطبيق المقياس بعد فتره على نفس العينه فوجد الباحث معامل ارتباط (٧٤%) وهذه معامل ارتباط جيدة، اذ أن المقياس تم إجراء عليه الصدق التجريبي لايحتاج إجراء صدق ثاني من قبل الباحث وذلك الإجراء عليه الأسس العلمية من قبل الباحثان .

٣-٥-٢ ثبات المقياس

بما أن طبيعة تحديد درجة المقياس تعتمد على الملاحظة المباشرة للأداء وبما أن الملاحظه المباشرة للأداء لا يمكن أن تتكرر نفسها في المرة الثانية، لذا أوجد الباحثان معامل الثبات من خلال إيجاد معامل ارتباط بين درجات محللين اثنين لعينة قوامها (١٠) تدريسيين وقد بلغ معامل الارتباط (٨١%) بين درجات المحللين وهو معامل ثبات جيد.

٣-٥-٣ التجربة الاستطلاعية الثانية

بعد استكمال كافة مستلزمات المقياس واعتماده للبحث من خلال عرضه على عدد من الخبراء تم إجراء تجربة استطلاعية على عدد من عينة البحث الأصلية إذ اختار (٢٠) مدرس موزعين على مراكز وأقضية ونواحي المحافظة لإجراء التجربة الاستطلاعية وتم توزيع استمارة الاستبيان علي هذه العينة بتاريخ ٢٠ ١١ ٢٠١١ وبعد توزيع الاستمارة تم تحديد فترة (١٥) يوم لجمع الاستمارات الخاصة بالاستبيان وبعد هذه الفتره تم جمع الاستمارات من أجل تفرغها ومعالجتها إحصائياً وكان الهدف من تجربته هو:

١. التعرف على الزمن الذي يستغرق للإجابة على الاستمارة.

٢. التعرف على المعوقات التي قد تواجه العمل أثناء تطبيق الاستبيان بصورته الأخيرة.

٣. توضيح كيفية الإجابة على الاستمارة.

٣ - ٦ التطبيق النهائي للمقياسين

بعد استكمال كافة الإجراءات المطلوبة لأدوات البحث بصيغتها النهائية من تحليل احصائي وصدق وثبات لمقياسي الاداره والتنظيم والكفايات التدريسيه على المدارس الثانويه في محافظه ديالى ومكونه من مشرفي المدارس وعددهم (١٨) ومدراء المدارس وعددهم (٢٣٢) مدير و (٢٣٢) مدرس تربيه رياضييه إذ بلغ العدد الكلي للعينة (٤٨٢) وهؤلاء يمثلون عينة البحث اذ تم تطبيق التجربه النهائية للبحث عليهم وتم توزيع استمارات الاستبيان في الفترة نفسها للعينة وتم تحديد مده (٣٠) يوم للاجابه عليه وبعد اكمال المدة المحددة تم جمع الاستمارات وعدم وجود أي استماره نقص لغرض تفريغها ومعالجتها احصائيا.

٣-٧ الوسائل الإحصائية

بعد تفريغ الاستمارات الخاصة بمدراء المدارس ومدرسي التربية الرياضية تم ترتيب الدرجات للمقياسين من الأعلى درجة إلى الأدنى درجة وتم شطر الدرجات نصفين. بعد ذلك أخذ ٣٥ درجة من المجموعة العليا للمدراء والمدرسين أيضا و ٣٥ درجة للمجموعة الدنيا للمدراء والمدرسين أيضا وتم تطبيق الوسائل العلمية عليهم لغرض معرفة أثر الإدارة والتنظيم في قيادة درس التربية الرياضية للمدارس الثانوية وتم استخدام الوسائل الإحصائية التالية ...

$$١. \text{الوسط الحسابي}^{(١)} = \frac{\text{مج س}}{ن}$$

$$٢. \text{الانحراف المعياري}^{(٢)} = \sqrt{\frac{\text{مج}(س - س^٢)}{ن - ١}}$$

$$٣. \text{معامل الارتباط البسيط (بيرسون)}^{(٣)} = \frac{\text{مج س ص} - (\text{مج س} \times \text{مج ص}) / ن}{\sqrt{[\text{مج س}^٢ - ٢(\text{مج س})(ن/٢) - ٢] \times [\text{مج ص}^٢ - ٢(\text{مج ص})(ن/٢) - ٢]}}$$

$$٤. \text{اختبار T}^{(٤)} = \frac{\text{الوسط الحسابي للعينة} - \text{الوسط الحسابي الفرضي للمقياس}}{\frac{\text{الانحراف المعياري للعينة}}{\sqrt{\text{عدد أفراد العينة}}}}$$

(١) وديع ياسين التكريتي؛ حسن محمد العبيد؛ مصدر سابق الذكر ص ١٠٢.

(٢) محمد حسن علاوي واخرون؛ مصدر سابق الذكر، ٢٠٠٠، ص ٢٥٥.

(٣) وديع ياسين التكريتي؛ حسن محمد العبيدي؛ مرجع سابق الذكر ص ١٧٨.

(٤) george a ,ferguson,statical analysis in psysisin psycho,orgy and education ,newyork third edition ,mc hill book company ,1977,p450

الفصل الرابع

٤ - عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها .

٤ - ١ عرض نتائج المجموعة العليا في مقياسي الإدارة والتنظيم (المدير) وقيادة

الدرس (المدرس) وتحليلها ومناقشتها.

٤ - ٢ عرض نتائج المجموعة العليا في مقياسي الإدارة والتنظيم (المدير) وعلاقتها

بقيادة الدرس (المدرس) وتحليلها ومناقشتها .

٤ - ٣ عرض نتائج المجموعة الدنيا في مقياسي الإدارة والتنظيم (المدير) وقيادة

الدرس (المدرس) وتحليلها ومناقشتها.

٤ - ٤ عرض نتائج المجموعة الدنيا في مقياسي الإدارة والتنظيم (المدير) وعلاقتها

بقيادة الدرس (المدرس) وتحليلها ومناقشتها .

٤ - ٥ عرض نتائج المجموعة العليا والدنيا للإدارة والتنظيم (المدير) وقيادة

الدرس (المدرس) وتحليلها ومناقشتها.

٤ - ٦ عرض نتائج المجموعة وعلاقة الدرجات العليا والدنيا للإدارة والتنظيم

(المدير) وتحليلها ومناقشتها.

٤ - ٧ عرض نتائج المجموعة العليا والدنيا لقيادة الدرس (المدرس). وتحليلها

ومناقشتها.

٤ - ٨ عرض نتائج المجموعة وعلاقة الدرجات العليا والدنيا لقيادة الدرس

(المدرس) وتحليلها ومناقشتها.

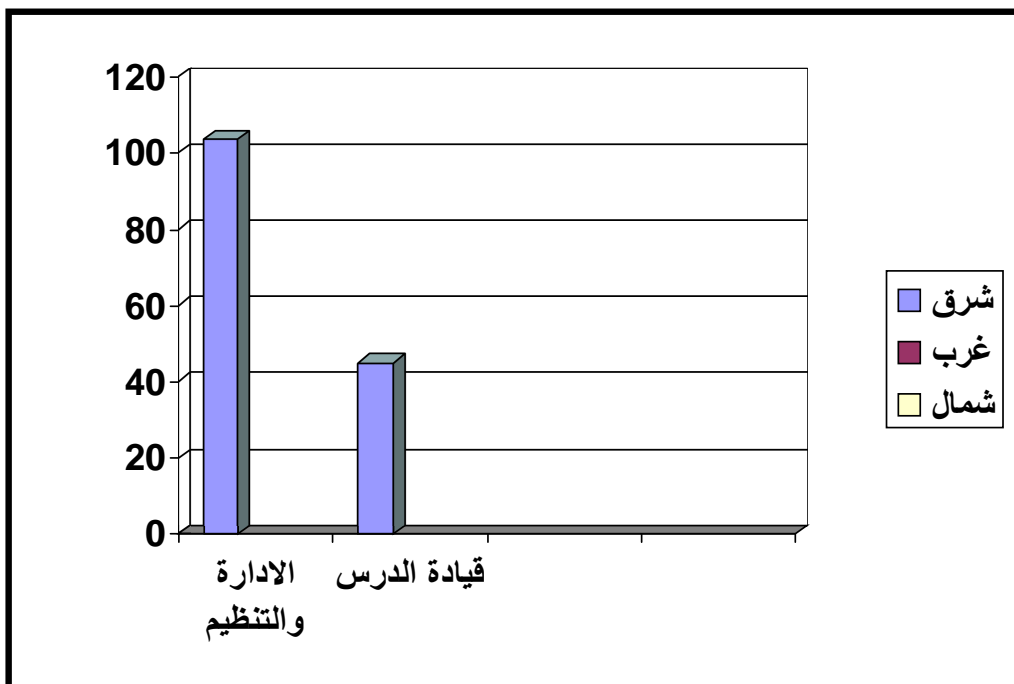
٤ - ١ عرض نتائج المجموعة العليا في مقياسي الإدارة والتنظيم (المدير) وقيادة الدرس (المدرس) وتحليلها ومناقشتها.

جدول (١)

يبين الجدول الوسطين الحسابين والانحرافين المعياريين وقيمة (ت)

المحسوبة والجدوليه لنتائج المجموعه العليا في مقياس الاداره والتنظيم وقيادة الدرس

مستوى الدلالة	t		ع+	س	المعالجات الإحصائية المتغيرات
	الجدولية	المحسوبة			
معنوي	٢,٠٢١	٢٣,٠٥٢	٧,٤٤٦	١٠٣,٨١٠	الإدارة والتنظيم
			٢١,٥١٥	٤٤,٨٧٧	قيادة الدرس



يبين جدول رقم (١) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة ت المحسوبة للمجموعة العليا للمدير والمدرس وقد بلغ الوسط الحسابي للمدير (١٠٣,٨٠١) وبانحراف معياري (٧,٤٤٦) فيما بلغ الوسط الحسابي للمدرس (٤٤,٨٧٧) وبانحراف معياري (٢١,٥١٥). وقد أوضحت نتائج الاختبار أن قيمة ت المحسوبة وبالغة (٢٣,٠٥٢) هي أكبر من قيمة ت الجدولية وبالغة (٢,٠٢٠).

ولما كانت ت المحسوبة أكبر من الجدولية فإن الدلالة معنوية وهذا يدل على أن هناك أثر للإدارة والتنظيم على قيادة الدرس من خلال النتائج وانعكاسها على العملية التعليمية ومن خلال النتائج يتضح لدينا أن المدير لديه مؤهلات إدارية يستطيع من خلالها إدارة المدرسة بالشكل الصحيح من خلال وضع الأسلوب الإداري في استمرار للعمل لخدمة العملية التعليمية ودعم الكفاءات التدريسية والتعاون معهم وكسبهم خدمة للتعليم وهذا بالتالي سوف يؤثر بشكل إيجابي على دور المدرس في قيادة الطلبة وإيصال المادة العلمية لهم وبالتالي إخراج الدرس بالصورة النموذجية في التعليم .

وهذا يتفق مع رأي (ماري فولين)^(١): (الإداري لديه القدرة على التفاعل مع الأتباع ولديه القدرة على تحقيق الأهداف وهذا يتوقف على الجهود المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين من خلال تلبية حاجاتهم ومتطلباتهم والنظر إلى مشاكلهم وحلها وتوطيد أواصر الصداقة والصلة معهم ومن ثم تحقيق أهدافهم ولكي يتم التفاعل بشكل صحيح لابد للإداري إدراك نفسه أولاً ومن ثم إدراك الآخرين له وإدراكه هو للآخرين ادراكاً كاملاً وإن كان الإدراك مشتركاً بين الرئيس والمرؤوسين بالوظائف والمواقف فإن الإداري يظل رئيساً مادام مستمر في التعبير عن حاجات المرؤوسين والجماعة التي يعمل معها وبعد مدة من الزمن يزداد تأثير أحدهم بالآخر، ومن هنا نرى أهمية المرؤوس عاملاً مؤثراً على فعالية الإدارة ونجاحها وفشلها) ومن خلال دعم الإدارة لمدرس التربية الرياضية الذي يتصف بصفات قيادية لهو الدور الفعال في تحفيز الطلبة للدرس والتميز في الأنشطة الرياضية في درس التربية الرياضية في المدرسة . وكما يرى (أحمد سيد محمد)^(٢) أن لمدرس التربية الرياضية دور كبير في تشويق وتحفيز التلاميذ في السن المبكر على ممارسة الأنشطة الرياضية بأنواعها المختلفة

(١) Griffin ; Management , Boston , Houghton muffing , R, 1990 , p. 585-587

(٢) احمد سيد محمد عبد اللطيف محجوب؛ تحليل الوظائف الإدارية كمدخل لتأهيل مدرس التربية الرياضية ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٠٠٧ .

سواء كانت جماعية أو فردية أو بأدوات أو أجهزة أو أدوات حرة التي يوفرها المدرس للحفاظ على الصحة العامة للطالب والتمتع باللياقة البدنية).

وكما ترى (نرمين احمد)^(١) (أن المدرس هو الصديق والقوة والموجه لنشاطات الطلبة ومبادراتهم الخاصة بالتربية الرياضية كما يساهم بشكل حقيقي في سلوكهم وتربيتهم ويتصف بروح المرحة).

٤ - ٢ عرض نتائج المجموعة العليا في مقياسي الإدارة والتنظيم (المدير) وعلاقتها بقيادة الدرس (المدرس) وتحليلها ومناقشتها .

جدول (٢)

يبين الجدول قيمتي معامل الارتباط المحسوبه والجدوليه لدرجات العليا بين اجابات للمدير والمدرس

مستوى الدلالة	ر		ع±	س	المعالجات الإحصائية المتغيرات
	الجدولية	المحسوبة			
معنوي	٠,٢٧٠	٠,٤٣٥	٧,٤٤٦	١٠٣,٨١٠	الإدارة والتنظيم
			٢١,٥١٥	٤٤,٨٧٧	قيادة الدرس

يوضح جدول رقم (٢) علاقة الارتباط بين الدرجات العليا للمدير والمدرس إذ وجد علاقة ارتباط معنوية بين الإدارة والتنظيم من جهة وقيادة الدرس من جهة أخرى بالنسبة للدرجات العليا وقد كانت قيمة ر المحسوبة (٠,٤٣٥) وهي أكبر من قيمة ر الجدولية والتي بلغت (٠,٢٧٠) وبما أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية فلأن في ذلك دلالة معنوية بالنسبة لمعامل الارتباط للدرجات العليا، ومن هذا نستنتج أن للإدارة أثر في قيادة الدرس ودور في العملية التعليمية إذ أصبحت الإدارة

(١) نرمين احمد كمال؛ تأثير برنامج تنمية ادارية مقترحة للاخصائي الرياضي بأدارة ورعاية الشباب بجامعة طنطا ، رساله ماجستير ، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا ، ٢٠٠٣ ، ص ٥٥.

تتمتع بتنظيم عالٍ يساعدها على العمل والتقدم فما من اكتشاف أو نشاط أو تغيير أو إنجاز إلا عن طريق الإدارة الناجحة التي تعتمد على أساليب علمية في التنظيم بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة ويرفع الكفاءة الإنتاجية إلى حدودها القصوى عن طريق القدرات البشرية ولذلك فإن الإدارة هي مفتاح المستقبل لتحقيق الأهداف . ولقد أولت الدول المتقدمة والمجتمعات أهمية عظيمة للإدارة في مجال التعليم كما لها من تأثير على دور المدرس في قيادة طلبته نحو تحقيق أهدافهم ونشاطاتهم . وهذا يتفق مع رأي (السيد الهواري)^(١): (لا يمكن أن تتم الأعمال على أحسن وجه بمجرد الإصرار على التعليمات والأوامر للمرؤوسين وإنما من الضروري رفع حالتهم المعنوية وتنمية التغيير المستمر في التعامل مع الأفراد والأنشطة من قبل الإدارة لغرض إنجاح العمل التعاوني للمؤسسة) وكما يرى (محمد كمال)^(٢): (لا يمكن أن يبدأ القائد بالتغيير في جميع الاتجاهات الإدارية الأنشطة في وقت واحد ولكن عليه أن يحدد حجم ومقدار التغيير المطلوب وما يستطيع العاملون أن يبدأوا به حسب الحاجة إليه والقدرة الحالية المتوقعة للعاملين معه، ومتابعة عملية التغيير من خلال النتائج فقط ولكنها من خلال المراحل والموارد والأساليب الإدارية المستخدمة في العمل من خلال التنسيق المشترك بين الإدارة والعاملين معها للوصول إلى الأهداف المطلوبة).

(١) السيد الهواري؛ الإدارة - الأصول والأسس العلمية، ط٢، القاهرة، مطبعة عين شمس، ١٩٧٠، ص ٣٩٥.

(٢) محمد كمال علي زعتر ومحمد احمد زبارة؛ الإدارة العامة النظرية والتطبيق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، ١٩٨٤، ص ١٦٦.

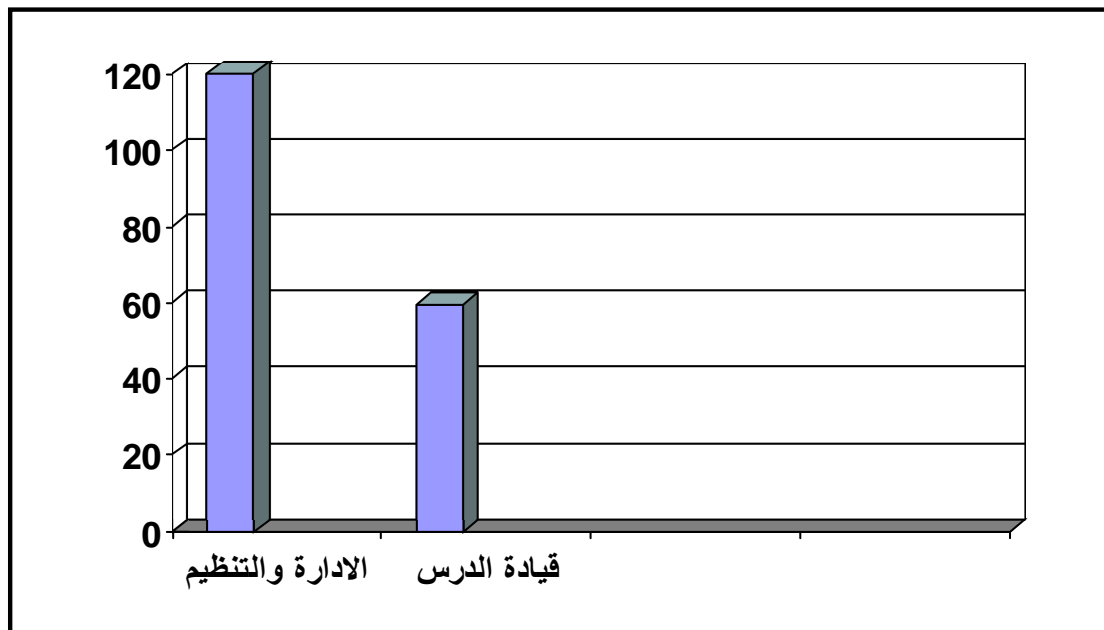
٤ - ٣ عرض نتائج المجموعة الدنيا في مقياسي الإدارة والتنظيم (المدير) وقيادة الدرس (المدرس) وتحليلها ومناقشتها.

جدول (٣)

يبين الجدول الوسطين الحسابيين والانحرافين المعياريين وقيمة (ت) المحسوبة والجدوليه لنتائج

المجموعه الدنيا في مقياسي الاداره والتنظيم (المدير) وقيادة الدرس (المدرس)

مستوى الدلالة	t		ع ⁺	س ⁻	المعالجات الإحصائية المتغيرات
	الجدولية	المحسوبة			
معنوي	٢,٠٢١	٧,٦٧٠	٧,٤٤٦	١٠٣,٨١٠	الإدارة والتنظيم
			٢١,٥١٥	٤٤,٨٧٧	قيادة الدرس



يلاحظ من الجدول رقم (٣) للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة ت المحسوبة للمجموعتين الدنيا للمدير والمدرس وقد بلغ الوسط الحسابي للمدير (٥٩,٥٠٠) وبانحراف معياري قدره (١٢,٩١٧) بينما بلغ المتوسط الحسابي للمدرس (٣٦,٠٧٠) وبانحراف معياري قدره (١٩,٩٣٣) وكانت قيمة ت المحسوبة (٧,٦٧٠) وهي أكبر من قيمة ت الجدولية والتي بلغت (٢,٠٢١) وهذا يدل على أن الدلالة معنوية بالنسبة للدرجات الدنيا للمدير والمدرس ويعزى السبب في ذلك إلى أن الإداري له القدرة التخطيط وعلى أداء عمله وتفهمه لطبيعة العمل الذي يمارسه والإمام بجوانبه الفنية وتفهمه للأنظمة والإجراءات واللوائح وكذلك القدرة على استخدام المعلومات وإدراك ومعرفة الطرق والوسائل الإدارية التخطيطية المتاحة والكفيلة لإنجاز العمل الجماعي إذ أن معرفة المجال الذي يعمل فيه وتفهمه للأحوال العلمية للإدارة يعطيه القدرة على المتابعة والتنسيق بين أفراد الكادر الذي يشرف عليه وتختلف احتياجات المدراء من المهارات الفنية بحسب مستواهم الإداري إذ يوجد إداري ذو خبرة في الإدارة يختلف عن الآخر مما يؤثر على طبيعة التعامل مع الكادر الذي يعمل معه وهذا يساعد على نجاح العمل وتفهم سلوك العاملين ودفعهم نحو تحقيق أهدافهم للنجاح المميز.

وهذا يتفق مع رأي (عبد الحميد شرف)^(١): (أن نجاح الإداري المميز في عمله يتجدد في امتلاكه مجموعة من المهارات والقدرات والاستعدادات الشخصية التي لها القدرة على تشخيص وتصنيف وتوظيف المشكلات فضلاً عن إيجاد الحلول المناسبة لتلك المشكلات خدمة لسير الإنجاز).

وكما يرى (عبد الحميد شرف)^(٢): (الإدارة نشاط حتمي وحيوي لكل جهد جماعي وذلك النشاط يحتاج إلى تخطيط وتوجيه وتنظيم ومتابعة لتحقيق الأهداف لذلك فوجوده أمر حيوي لتوجيه الإمكانيات المادية والبشرية في اتجاه الهدف. ويلاحظ أن الإدارة لها دور في نجاح المدرس لقيادة الدرس من خلال التخطيط والتنظيم وتوفير كل الاحتياجات والمستلزمات الخاصة بدرس التربية الرياضية من أجل تسهيل الأمر على المدرس لقيادة الدرس النموذجي).

(١) عبد الحميد شرف؛ الإدارة في التربية الرياضية، القاهرة، مطابع الزهراء للإعلام العربي، ١٩٩٠، ص ١٧.

(٢) عبد الحميد شرف؛ مرجع سابق، ص ٢٠.

٤ - ٤ عرض نتائج المجموعة الدنيا في مقياسي الإدارة والتنظيم (المدير) وعلاقتها بقيادة الدرس (المدرس) وتحليلها ومناقشتها .

جدول (٤)

يبين الجدول قيمة معامل الارتباط للدرجات وقيمة (ر) المحسوبة والجدوليه لدرجات مقياسي الاداره والتنظيم (المدير) وعلاقتها بقيادة الدرس (المدرس)

مستوى الدلالة	ر		س	المعالجات الإحصائية المتغيرات
	الجدولية	المحسوبة		
غير معنوي	٠,٢٧٠	٠,٠٤٥	٣٦,٠٧٠	قيادة الدرس
			٥٩,٥٠٠	الاداره والتنظيم

يبين جدول رقم (٤) قيم الاوساط الحسابيه ومعامل الارتباط وقيم (ر) المحسوبه لاداره والتنظيم وقيادة الدرس حيث كانت قيم الوسط الحسابي للإدارة والتنظيم والتي بلغت (٥٩,٥٠٠) والوسط الحسابي لقيادة الدرس والتي بلغت (٣٦,٠٧٠) وقد كانت قيمته المحسوبة (٠,٠٤٥) وهي أكبر قيمة من الجدولية والتي بلغت (٠,٢٧٠) وبما أن المحسوبة هي أصغر من الجدولية تكون الدلالة غير معنوية بالنسبة للدرجات الدنيا مما يدل على عدم وجود أثر للإدارة والتنظيم في قيادة الدرس وبالتالي سوف ينعكس ذلك سلباً على نجاح الدرس لما تلعبه الإدارة من دور مهم وفعال في إدارة الدرس وتنظيمه لذا من المهم وجود عملية إدارية ووجود إداري يتميز بعناصر الإدارة و بالقدرة الفنية التي تتطلب قدرات وكفاءات متعددة وهو ما يفسر وجود إداري ناجح وآخر غير ناجح .

ويرجع السبب لعدم كفاءات المدير وعدم دريئه بالأمور الإدارية التي تساعد على إدارة المدرسة وهذا مما يؤثر بشكل سلبي على دعم درس التربية الرياضية داخل المدرسة ويرجع السبب

في ذلك تولي إدارات المدارس من قبل مدراء غير كفؤين وغير قادرين على عمل الإدارة وتم تعيينهم بظروف مر به البلد تفتقر إلى اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب الذي يعتمد على الكفاءة والقدرة الإدارية وهذا ينعكس سلباً على المدرس ويؤثر أيضاً على مستوى الطلبة دون توفير الفرص لهم نحو تحقيق أهداف درس التربية الرياضية ووصولهم إلى درجات متقدم في البطولات سوى داخل المدرس أو خارجها.

إذن أن الإداري الناجح له القدرة على رسم السياسات والخطط والبرامج التي من خلالها تحقق الأهداف التي يسعى اليها المسؤولين في التنسيق والعمل والسير نحو تقدم المؤسسة التي يعمل فيها، وعلى العكس فإن الإداري الذي لا يملك هذه المؤهلات لا يستطيع توفير أبسط الواجبات التي يكلف بها نحو إدارة مجموعة من الأفراد وهذا ينعكس على العاملين أيضاً في إنجاز أعمالهم.

ويرى (كمال درويش)^(١): (أن الإداري الناجح يجب تتوفر فيه الخصائص الإدارية التالية: الدراسة الكافية لنظريات وعلم الإدارة والمبادئ والاسس الإدارية ونطاق العمل الإداري ووظائف الإدارة وأساليب العملية المتطورة اللازمة لأداء العمل الإداري والقدرة على صنع القرارات المناسبة للمواقف المختلفة ويكون قادراً على تحمل المسؤولية وحل المشاكل والتوجيه والإشراف على المرؤوسين مما يؤدي إلى إنجاز الأهداف المحددة بأحسن كفاءة ممكنة والمواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه). هذه صفات الإداري الناجح والإداري الذي يفتقر لهذه الصفات لا يستطيع إدارة المؤسسة بالشكل الصحيح وهو غير قادر على دعم الكادر الذي يعمل معه وبذلك يكون غير قادر على تحقيق الأهداف المرجوة.

وبما أن الإداري لا يمتلك مكونات الإدارة يؤثر وبشكل سلبي على عمل مدرس التربية الرياضية في قيادة الدرس وبالتالي يؤدي إلى عرقلة العملية التعليمية في قيادة درس التربية الرياضية. وهناك رأي لفائق عن (شيدا وراي)^(٢): (بملاك القائد مزيجاً مختلفاً من القدرات والشخصيات والتجارب والتوقعات . وسبب هذه العوامل يطور كل فرد أنماط مختلفة لإنجاز المهام، وإذا اكتشف بعض الأنماط السلوكية قد عملت بنجاح في الماضي فإن هذه الأنماط تستمر في المستقبل ، فالفرد الذي يجد أن إدارته الاستبدادية كانت سبباً في تنفيذ أعماله على أكمل وجه سيستمر في استخدام هذا النمط

(١) كمال درويش؛ الإدارة الرياضية الأسس والتطبيقات، القاهرة، ١٩٩٠، ص ١٦١.

(٢) فائق حسنين واخرون؛ الحديث في الإدارة الرياضية، جامعة الأردن، ط١، سنة ٢٠٠٤، ص ٩٦.

حتى ظهور ظروف تثبت عدم جدوى استخدام هذا الأسلوب وتظهر نفس الحالة عندما يوجد يتبقى أسلوباً قيادته مشاركة ويستمر في استخدام هذا الأسلوب حتى تثبت عدم جدارته.

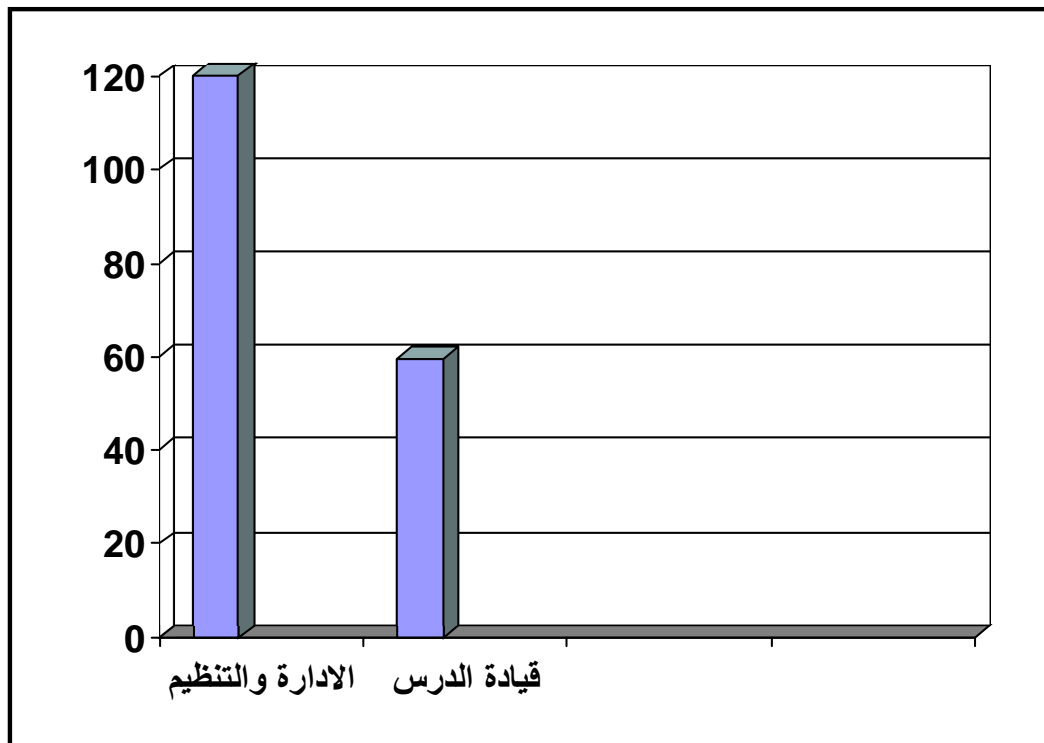
عند استخدام المنهج المتكامل للقيادة ، على المدراء أن يعرفوا الأسلوب القيادي الذي يستخدمونه الآن ثم يقيم التعرف على أكثر الأساليب الإدارية فعالية في المعتقدات الأساسية للمدير ولكن ذلك يعني أن المدير يمارس دور قيادي معين في الوقت الحاضر وعليه أن يكيف أسلوبه القيادي حسب نوعية أتباعه والحالة التي يواجهها .

٤ - ٥ عرض نتائج المجموعة العليا والدنيا للإدارة والتنظيم (المدير) وقيادة الدرس (المدرس) وتحليلها ومناقشتها .

جدول (٥)

يبين الجدول الوسطين الحسابي والانحرافين المعياريين وقيمة (ت) المحسوبة والجدولية لنتائج المجموعة العليا والدنيا في مقياسي الاداره والتنظيم (المدير) وقيادة الدرس (المدرس)

مستوى الدلالة	t		ع ⁺	س ⁻	المعالجات الإحصائية المتغيرات
	الجدولية	المحسوبة			
معنوي	٢,٠٢١	٣٧,٠٤٣	٧,٤٤٦	١٠٣,٨١٠	العليا
			١٢,٩١٧	٥٩,٤٤٦	الدنيا



يلاحظ من الجدول رقم (٥) دلالة معنوية للدرجات العليا والدنيا للإدارة والتنظيم (المدير) إذ أن درجة ت المحسوبة والبالغة (٣٧,٠٤٣) أكبر من ت الجدولية البالغة (٢,٢١) ونلاحظ أن الوسط الحسابي للدرجات العليا بلغت قيمته (١٠٣,٨١٠) وبتحرف معياري (٧,٤٤٦) والوسط الحسابي للدرجات الدنيا بلغت قيمته (٥٩,٥٠٠) وبتحرف معياري (١٢,٩١٧). وبما أن النتائج أشارت إلى أن الأدلة معنوية وهذا يؤكد على وجود أثر للإدارة والتنظيم على قيادة درس التربية الرياضية إذ لا بد من أن يتميز الإداري بالعديد من الخصائص التي تتطلبها إدارة المدرسة أو المؤسسة التي يعمل لها والتي هي إصدار القرارات المناسبة والتي يجب من خلالها التفاعل المباشر مع البيئة المحيطة والمساعدة على تنمية تفكير الفرد وفهم سلوكه والتفكير على دعم هذا السلوك للوصول إلى تحقيق الأهداف. وقد أصبح أهم ما يميز الاتجاه التربوي هو الاهتمام بإعداد الفرد المفكر وتعليمه وتنمية تفكيره وفقاً لقدراته من أجل إعداد أجيال من المبدعين والمبتكرين في مجال الإدارة.

ويرى (علي الشرقاوي ١٩٨٠): (أن القائد يجب أن يكون قادراً على توفير روح التعاون بين أفراد المجموعة التي يرأسها، ولذلك تفهم خصائص ودوافع الأفراد للعمل وقدراتهم كي يستطيع تنمية قدراتهم والتنسيق بينهم. وكذلك قدرته على الاتصال بالآخرين والاستماع إليهم حتى يستطيع نقل المعلومات التي يحفزهم ويشجعهم ويفهمهم بما يريد انجازه).

وكما يرى (طلحة حسام الدين وعدله عيسى مطر)^(١): (أن من أهم روافد علم الإدارة العلاقة الاجتماعية وتمثل هذه العلاقة انعكاساً للواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع ككل. فالفكر الإداري في المجال الرياضي هو محصلة طبيعية لنواتج هذه التغيرات في أي مجتمع وفي أي طور من أطوار نموه فتطور الفكر الإداري مرتبط ارتباطاً وثيقاً بما سيحدث من تطوير في الفكر الإداري على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها. بل وأنه يمكن القول أن الرياضة بمجالاتها المختلفة إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور فهي تحقق في قيمتها ما قد لا تحققه مجالات أخرى من مكانة دولية).

(١) طلحة حسام الدين وآخرون؛ مصدر سابق الذكر ، ص ١٩.

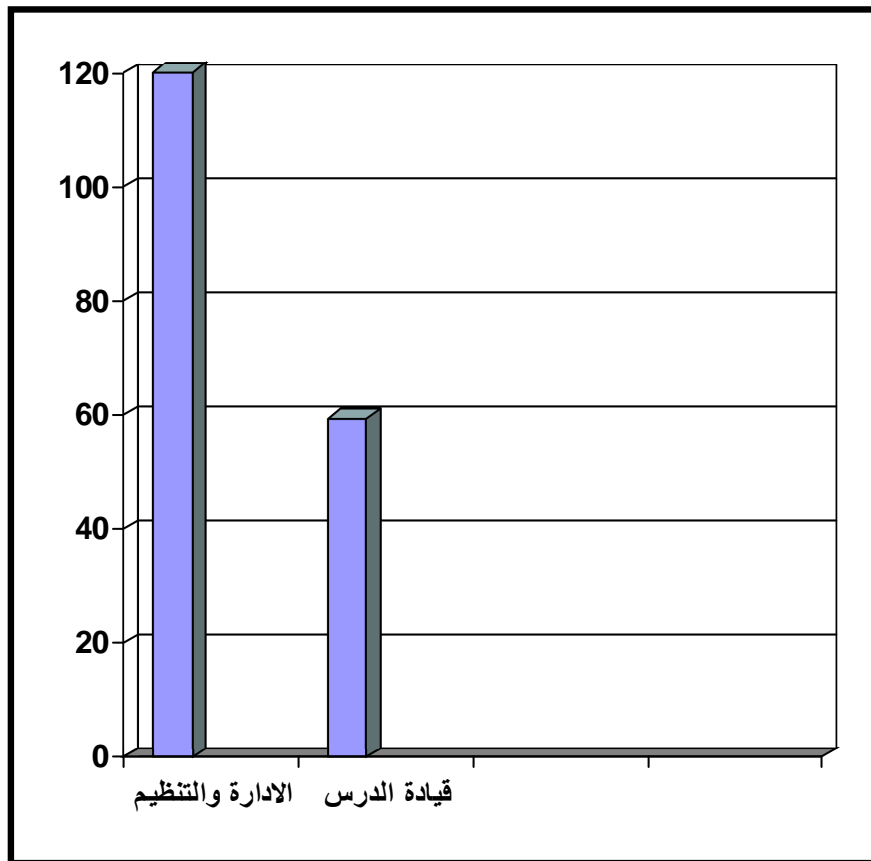
٤ - ٦ عرض نتائج المجموعة وعلاقة الدرجات العليا والدنيا للإدارة والتنظيم (المدير)

وتحليلها ومناقشتها .

جدول (٦)

يبين الجدول قيم معامل الارتباط للمجموعتين العليا والدنيا للإدارة والتنظيم

مستوى الدلالة	ر		س	المعالجات الإحصائية المتغيرات
	الجدولية	المحسوبة		
معنوي	٠,٢٧٠	٠,٧٢٤	١٠٣,٨١٠	العليا
			٥٩,٤٤٦	الدنيا



يلاحظ من الجدول رقم (٦) قيمة الوسط الحسابي للمجموعتين العليا للإدارة والتنظيم قد بلغت (١٠٣,٨١٠) وقيمة الوسط الحسابي للمجموعة الدنيا لقيادة الدرس بلغت (٥٩,٥٠٠) ولما كانت ر المحسوبة (٠,٧٢٤) أكبر من ر الجدولية (٠,٢٧٠) لذا فان الدلالة معنوية أي هناك فروق معنوية ومما يدل على أن هناك اثر واضح للإدارة والتنظيم على المدرس في قيادته لدرس التربية الرياضية، لذا يجب أن يتسم المدراء بالأسلوب الإداري ويتمتعون بالإدارة الناجحة في قيادة المدرسة ويعملون على كسب العاملين معهم العمل الإداري ويتمتعون أيضاً بالعملية الإدارية من خلال قيامهم بالأنشطة العلمية وتطبيق القوانين العالمية في الإدارة وإصدار القرارات المناسبة من أجل إنجاح العملية الإدارية، وهذا يتفق مع رأي (داويت والو ١٩٧٧)^(١): (أن حركة الإدارة العلمية بلورت النقاش بمحاولة إثبات أن الإدارة العامة علم له قوانين عالمية وأهداف يمكن تطبيقها في أي وضع. ينظر إلى البشر كطبعين يمكن تشكيلهم حسب حاجات المؤسسة، وفي حال تجمع القوانين العامة وتنظيمها يمكن تعليم الناس كيف يطبقونها في المواقف المختلفة.

وتوحي التحديات التي تواجه هذا الأسلوب بأن الإدارة مهارة عالمية تعتمد على مميزات وقدرات شخصية شديدة التغير ويمكن اكتساب هذه المهارات والقدرات وفق الوضع أو البيئة التي تستخدم فيها. وتدل الخبرة على أن كثيراً من المبادئ والممارسات المستحسنة في الإدارة العلمية لا تتحمل التغيرات المجتمعية أو لا يمكن نقلها إلى مجتمعات أخرى . ولذلك يشك في أن تكون علماً . ومع ذلك يمكن استخدام الأسلوب العلمي في كثير من حالات الإدارة ويمكن أن تكون مفيدة في عمليات صنع القرار. يمكن استخدام العلم كوسيلة للتحقيق وكمجموعة معارف في تأهيل المدراء وتقدير النتائج المحتملة للأفعال. إلا أن العلم أداة ذات حدود كثيرة في الإدارة).

وكما يرى (محمد سعيد)^(٢): (تتطلب الإدارة الناجحة التصرف بطريقة معينة، ويحتاج هذا التصرف إلى قرارات سريعة وفعالة حيث يمكن ضمان تدفق العمل بسهولة وبسرعة وأن تهيئة الظروف للتصرف السريع لتنفيذ البرامج المدفوعة من خلال التخطيط الناجح والقدرة على اتخاذ القرارات هي مسؤولية القيادي في أعلى المستويات الإدارية.

(١) جوزيف كايولويس؛ وآخرون؛ ترجمة محمود الخطيب ومحمد قاسم ، الإدارة العامة ، دار النشر، عمان، ١٩٩٦، ص٦.

(٢) محمد سعيد عبد الفتاح؛ الإدارة العامة، دار المصرية للنشر، مصر، ط٤، ١٩٨١، ص٨٧.

ومن أهم القرارات تلك القرارات التي تتعلق بتحديد أهداف التنظيم، أما عن القرارات التشغيلية التي تتم في المستويات الدنيا ، قد يشترك فيها كبار الإداريين إذا لم توجد الكفايات لاتخاذ مثل هذه القرارات. وغالباً لا يهمل الإداري التوصيات التي يتقدم بها المساعدون الفنيون. أن القرار الأخير ومسؤوليته إنما تقع على عاتق القيادي ثم يقدمها في قالب من القدرات والمهارات)

٤ - ٧ عرض نتائج المجموعة العليا والدنيا لقيادة الدرس (المدرس) . وتحليلها ومناقشتها.

جدول (٧)

يبين الجدول الاوساط الحسابيه والانحرافات المعياريه وقيمة ت للمجموعتين

العليا والدنيا لقيادة الدرس

مستوى الدلالة	t		ع ±	س	المعالجات الإحصائية المتغيرات
	الجدولية	المحسوبة			
معنوي	٢,٠٢١	٢,٣٩٨	٢١,٣٨٨	٤٤,٦٧١	العليا
			١٩,٩٣٠	٣٥,٧٣٢	الدنيا

من الجدول (٧) نلاحظ أن هناك فروق ذات دلالة معنوية بين الدرجات العليا والدنيا لقيادة الدرس (مدرس) إذ كانت قيمة ت المحسوبة والبالغة (٢,٣٩٨) أكبر من قيمة ت الجدولية والبالغة (٢,٠٢١) وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي للدرجات العليا (٤٤,٦٧١) وبانحراف معياري (٢١,٣٨٨) وقيمة الوسط الحسابي للدرجات الدنيا (٣٥,٧٣٢) وبانحراف معياري (١٩,٩٣٠) لذا كانت الدلالة معنوية وذلك يشير لأثر الإدارة والتنظيم الواضح على قيادة الدرس من قبل المدرس وهي تدل على امتلاك المدرس الصفات القيادية من دافع للعمل والشخصية القادرة على الإنجاز وبذلك تساعد على إنتاج عمل ناجح لكونها تأتي مكتملة لما يتمتع به القيادي الناجح من صفات قيادته متمثلة بالصفات الشخصية الملازمة للفرد أي يولد ذات صفات قيادية وهناك صفات مكتسبة أيضاً من خلال المحيط الذي يعمل به ويكتسبها الفرد من خلال التنشئة الاجتماعية وتفاعله مع البيئة المحيطة به وهذه الصفات لها الدور في التأثير على الآخرين في انجاح العمل الذي يسعى اليه المدرس القيادي.

وهذا يتفق مع رأي (احمد علي)^(١): " لقد أولت الدول المتقدمة والمجتمعات المعاصرة أهمية عظيمة للإدارة لما لها من تأثير في رفع معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي والتربوي في المجتمع". وكما أن الإدارة الحديثة أصبحت وسيلة رئيسية لتحقيق أهداف المنظمات وأهداف المجتمعات وذلك من خلال الاستفادة الكاملة من الموارد والإمكانات المتاحة وفقاً لجهود بشرية تتميز بالتخطيط والتنظيم والتنسيق الجيد، مما سبق يرى الباحث الأهمية الكبرى للاهتمام بالإداري القائم على الأعمال الإدارية وهو المسؤول عن التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه وهو الذي يقوم بتوجيه الأفراد لتحقيق الهدف المنشود، وبمعرفة إمكانيات ذلك الإداري وقدراته وكيفية تنميتها وايضاً كيفية إعداده .نستطيع من خلال هذا الوصول بالمنشأة إلى أفضل مما هو موجود بالفعل.

وكما يرى (محمد شفيق)^(٢): "من خلال القيادة يمكن غرس الحماس والالتزام بالعمل وبالأهداف التنظيمية لدى العاملين في حين أن غياب القيادة يجعل منهم عاملين يائسين عاجزين غير منتجين وغير مفكرين لذلك فإن القيادة لها أثر مهم وفعال مما تحدثه من تغيير على أفكار العاملين ومواقفهم وسلوكهم ووفق هذا المنطق نستطيع أن نعرف التأثير انه سلوك يقوم به الفرد ويستطيع من خلاله تغيير سلوك فرد آخر أو تغيير مواقفه أو مشاعره بالطريقة التي يريدها الفرد أو المؤثر أو القائد".

ولتأثير الشخص القيادي على الآخرين في إنجاح العمل هناك رأي آخر قائل " القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة فهي إذاً مسؤولية اتجاه المجموعة المقررة للوصول إلى الأهداف المرسومة وأيضاً هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الآخرين وتنسيق جهودهم لتحقيق اهداف عامة " .

ويرى الباحث "أن مدرس التربية الرياضية هو قائد في الدرس لكسب ثقة الطلبة وتوجيههم نحو تحقيق الإنجازات والمشاركة الفعالة في البطولات لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها الجميع" .

(١) احمد علي حجاج يوسف؛ مؤثرات ذكاء الإداري الرياضي في ضوء نظرية الذكاء المتعدد، القاهرة، ٢٠٠٦، ص٩.

(٢) محمد شفيق؛ السلوك الإنساني - مدخل إلى علم النفس الاجتماعي ، القاهرة ، الشركة المتحدة للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٥٥، ص١٤.

٤- ٨ عرض نتائج المجموعة وعلاقة الدرجات العليا والدنيا لقيادة الدرس (المدرس) وتحليلها

ومناقشتها.

جدول (٨)

يبين الجدول قيم معامل الارتباط للمجموعتين العليا والدنيا لقيادة الدرس

مستوى الدلالة	ر		س	المعالجات الإحصائية
	الجدولية	المحسوبة		المتغيرات
غير معنوي	٠,٢٧٠	٠,٠٤١	٤٤,٦٧١	العليا
			٣٥,٧٣٢	الدنيا

من خلال الجدول رقم (٨) يبين أن هناك فروق ذات دلالة غير معنوية بين المجموعتين العليا والدنيا لقيادة الدرس (المدرس) فقد كانت قيمة ر المحسوبة (٠,٠٤١) وقيمة ر الجدولية (٠,٢٧٠) وبما أن ر الجدولية أكبر من ر المحسوبة إذاً فالدلالة غير معنوية. ونلاحظ من الجدول أيضاً أن قيمة الوسط الحسابي للمجموعة العليا (٤٤,٦٧١) والوسط الحسابي للمجموعة الدنيا (٣٥,٧٣٢).

إن عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين المجموعتين العليا والدنيا للمدرس يدل على عدم وجود أثر للإدارة والتنظيم (المدير) على قيادة الدرس (المدرس).

إن أي عمل لا يمكن أن تؤتي ثماره إلا إذا أحسن إدارته وتنظيمه بالشكل الذي يخدم الأهداف المتوخاة منها. لذا كان من أهم الواجبات التي يجب مراعاتها في المجال الإداري هي حسن التنظيم والخبرات التربوية التعاونية والتنافسية حتى لا يخرج الأمر عن الخط التربوي المستهدف، وكي تتمكن من غرس أفضل القيم الاجتماعية في نفوس العاملين في المدرسة التعليمية وزيادة قدرات وخبرات العاملين لتنمية وتطوير أفكارهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

ولعدم وجود أثر للإدارة على درس التربية الرياضية بسبب عدم كفاءة مدير المدرسة والذي يكون قد عين في هذا المجال بغض النظر عن كونه يملك صفات إدارية أم لا وقد يعود سبب ذلك إلى

تردي الوضع الأمني في العراق والخوف من تحمل المسؤولية من قبل الذين يملكون صفات إدارية وابتعادهم عن الإدارة واستلام ناس غير كفوعين وبالتالي يؤثر بشكل سلبي على إدارة المدرسة بشكل عام ومدرس التربية الرياضية الذي يقود درس التربية الرياضية بشكل خاص وهذا يؤثر على مستوى الطلبة أيضاً في هذا المجال وبالتالي يؤثر بشكل سلبياً على المدرس لعدم إمكانيته لقيادة الدرس مما يؤدي إلى عرقلة العملية التعليمية وإفشل درس التربية الرياضية وعدم نجاح المدرس الذي يصبح ضعيف أمام الطلبة لعدم توفير الدعم إليه والمستلزمات الرياضية من قبل الإدارة إذ الإدارة لها علاقه مباشرة بمدرس التربية الرياضية وغيابها وؤدي إلى الفشل.

ويرى (عبد الحميد شرف)^(١): (أن الإدارة أحد الأنشطة المميزة والتي لها علاقة مباشرة بحياة الإنسان فضلاً عن كونها وسيلة فعالة وناجحة لتحقيق الأهداف ، وغيابها يؤدي إلى الفشل والعشوائية في أي مجال من مجالات الحياة . فالإدارة هي فن قيادة وتوجيه بهدف إنجاز الأعمال وتحقيق النتائج المطلوبة من ذلك الإنجاز. ومما تقدم فالإدارة هي نظام قادر على تحقيق الأهداف من خلال تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين. ونجد ذلك التنفيذ يسبقه عمله وتخطيط وتنظيم ومن ثم توجيه ومتابعة لذلك التنفيذ سعياً للوصول إلى النجاح.

كما ويأتي رأي (طارق عبد الحميد)^(٢): ليؤكد أن الإدارة هي توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية وهو ما يكون خلال انقياد العاملين عن رغبة طوعية للرئيس الإداري، من خلال ما يمتلك هذا الإداري من إمكانيات متميزة ومؤهلات للتأثير على الآخرين والتي تقوم على علاقته مع الآخرين وتكوين جو مفعم بالثقة بينه وبين العاملين.

(١) عبد الحميد شرف؛ مصدر سابق الذكر ، ص١٧.

(٢) طارق عبد الحميد البدري، مصدر سابق الذكر، ص١٤٧.

الفصل الخامس

٥ - الاستنتاجات والتوصيات

٥-١ الاستنتاجات

٥-٢ - التوصيات

١. ظهور فروق ذات دلالة معنوية بين نتائج المجموعة العليا في مقياسي الإدارة والتنظيم (المدير) وقيادة الدرس (مدرس التربية الرياضية) مما ينعكس تأثير إدارة المدرسة على درس التربية الرياضية الذي يؤدي إلى نجاح قيادة درس التربية الرياضية والوصول بالرياضة إلى أعلى المستويات وهذا يحقق الهدف الأول.

٢. أثبتت نتائج المجموعة العليا لمدراء المدارس تأثير واضح على قيادة مدرس التربية الرياضية للدرس وهذا يؤكد دعم الإدارة لمدرس التربية الرياضية ويبين توافق الإدارة وتأثيرها على درس التربية الرياضية في المدرسة.

٣. ظهور فروق ذات دلالة معنوية في نتائج المجموعة الدنيا في مقياسي الإدارة والتنظيم (المدير) وقيادة الدرس (مدرس التربية الرياضية) وهذا يدل على أن هناك تنسيق وتأثير بين إدارة المدرسة وقيادة الدرس المدرس من خلال تمتع المدير بالأسلوب القيادي في قيادة وإدارة المدرسة مما يوثق على درس التربية الرياضية وهذا يتفق مع الهدف الثاني من الرسالة.

٤. أثبتت نتائج المجموعة الدنيا أن لمدراء المدارس هناك تأثير واضح على قيادة مدرس التربية الرياضية للدرس من خلال تمتعهم بالصفات القيادية والإدارية التي تحفز المدرس وتدعمه نحو تحقيق أهداف الدرس .

٥. ظهور فروق ذات دلالة معنوية بين نتائج المجموعتين العليا والدنيا في مقياسي الإدارة والتنظيم (المدير) وقيادة الدرس (مدرس التربية الرياضية) مما يدل على انه هناك تأثير من قبل الإدارة على درس التربية الرياضية.

٦. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نتائج المجموعة العليا ونتائج المجموعة الدنيا في مقياسي الإدارة والتنظيم (المدير) وقيادة الدرس (مدرس التربية الرياضية) مما يدل على انه هناك تأثير من قبل مدير المدرسة على مدرس التربية الرياضية في قيادة الدرس مما يؤدي إلى نجاح درس التربية الرياضية سوى على مستوى داخل المدرسة وخارجها.

١. إن للإدارة والتنظيم دورا فاعلا وحاسما في نجاح العملية التعليمية والتربوية وبالأخص في دعم درس التربية الرياضية.
٢. إن الإدارة الناجحة هي التي تعتمد على الأساليب العلمية في التنظيم وبالتالي تحقق الكفاءة بالاستخدام الأمثل للقدرات والمهارات البشرية والتأثير عليهم بايجابية.
٣. نوصي ببناء علاقة متينة ورصينة بين إدارات المدارس ومدرس التربية الرياضية مبنية على أساس الأهداف التربوية كونها أساس نجاح الدرس.
٤. نوصي إدارات المدارس دعم وإسناد مدرسي التربية الرياضية وتلبية احتياجاتهم لغرض قيادة الدرس وإخراجه بالصورة الجيدة وبما يحقق أهداف هذا الدرس.
٥. على إدارات المدارس أن تمتلك القدرة على التغيير والتعديل بما يوثر إيجابا على مدرسيهم كون التغيير إحدى شروط الإدارة الناجحة.
٦. على مدرس التربية الرياضية أن يكون ملما ومدركا لمستلزمات نجاحه وان يعي التزود بالمعلومات والمهارات التي تتعلق بطبيعة عمله هو الأساس في قيادة درس نموذجي.
٧. إعداد دورات تأهيلية لمدرء المدارس في الإدارة.

المصادر

العربية والإنگليزية

و

المراجع

القرآن الكريم

- ابتسام عبد الحميد عباس، تقويم الأداء الإداري لموجهي ومعلمي التربية الرياضية، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، ٢٠٠٧.
- إبراهيم شفيق سليمان، تقويم الإمكانيات الرياضية بالمدارس الإعدادية بمحافظة المنوفية، رسالة دكتوراه، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٠٧.
- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ط١، الوفاء للنشر، القاهرة، ٢٠٠٣.
- إبراهيم محمود وحسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ط٣، التخطيط في المجال الرياضي، منشأة المعارف، الإسكندرية، ١٩٩٩.
- إحسان محمد الحسن، موسوعة علم الاجتماع، بيروت، الدار العربية للموسوعات، ط١، ١٩٩٩.
- إحسان محمد حسن وعبد المعطي أمير العباد، موسوعة علم الاجتماع، بيروت، الدار العربية للموسوعات، ط٢، ١٩٩٩.
- احمد، محمد حسن، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.
- احمد أحمد إبراهيم بيومي، تقويم مدى تطبيق أساليب تكنولوجيا الإدارة في المجال الرياضي، مصر، ٢٠٠٤.
- احمد أمين محمد، الإدارة المفتوحة لنموذج مقترح لتطوير أداء الإدارة العامة للتربية الرياضية جامعة حلوان، رسالة دكتوراه، مصر، ٢٠٠٦.
- احمد سيد محمد، تحلي الوظائف الإدارية كمدخل لتأهيل مدرس التربية الرياضية، رسالة دكتوراه، الفيوم، مصر، ٢٠٠٧.
- احمد علي حجاج يوسف، مؤثرات ذكاء الإداري الرياضي في ضوء نظرية الذكاء المتعدد، رسالة دكتوراه، القاهرة، ٢٠٠٦.
- احمد فتحي الأفندي، برنامج تنمية إدارية للأخصائيين الرياضيين بالجامعات المصرية رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣.
- احمد محمد علي محمد، الوظائف الإدارية لمهنة التدريس الرياضي، مصر، ١٩٩٩.
- احمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في عصر العولمة، القاهرة، دار الحارث للطباعة، ٢٠٠٥.
- إخلاص محمد عبد الحفيظ ومصطفى حسين باهي، الاجتماع الرياضي، القاهرة، ٢٠٠٠.

- اشرف عثمان عبد المطلب، تقويم أساليب تحقيق القيم والأهداف التربوية لدرس التربية الرياضية لتلاميذ المرحلة الابتدائية بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير، ٢٠٠٦.
- أمل عبد الرحمن السيد، إدارة الموارد البشرية، دار الهندسية للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٣.
- أمين أنور الخولي، أصول التربية الرياضية والبدنية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠١.
- إيمان احمد ماهر، وضع إستراتيجية للنهوض بالتربية الرياضية في المراحل الإعدادية، رسالة دكتوراه، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٠٢.
- أيهاب عبد الله عبد الحليم السعيد، دراسة تحليلية لمشكلات التربية الرياضية المدرسية، رسالة دكتوراه، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٠٧.
- بشير العلق، أسس الإدارة الحديثة، عمان، شارع الملك، ١٩٩٩.
- البغدادي، محمد رضا، الأهداف والاختبارات بين النظرية والتطبيق في مناهج وطرق التدريس، بغداد مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ١٩٩٠.
- بلوم نبامين، وآخرون، تعليم الطالب والتكويني، القاهرة، دار ماكروهيل، ١٩٨٣.
- بهاء سيد محمود، مصطفى النوبي محمد وهاني الدسوقي، تقويم معلمي التربية الرياضية في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بعض الوجه القبلي، مصر، ٢٠٠٤.
- بهجت عطية بهجت راضي، المشكلات التي تواجه بعض المؤسسات إعداد وتدريب القادة الإداريين في القاهرة، ١٩٩٧.
- تقي حمزة جاسم، السلوك القيادي وعلاقته بالرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية، مدينة الموصل، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل، ٢٠٠٥.
- جميل احمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ١٩٩٧.
- جميل جودت أبو العين، أصول الإدارة من القرآن والسنة، منشورات دار مكتبة الهلال للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٠.
- جميل محمد علي، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ١٩٩٧.
- جوزيف كايولويس، ف ويلر، ترجمة محمود الخطيب ومحمد قاسم، الإدارة العامة، دار النشر، عمان، ١٩٩٦.
- جون وجاردنر، التميز والموهبة والقيادة (ترجمة) محمد محمود رضوان، ط٢، القاهرة، دار الدولية للاستثمارات الثقافية، ٢٠٠٠.
- الجبوسي، محمد وجاد الله، جميلة، الإدارة علم وتطبيق، ط٢، دار النشر والتوزيع، ٢٠٠١.

- حربي بخيت محمود، برنامج تأهيلي مقترح لمعلمي التربية الرياضية بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي أثناء الخدمة، مصر، ٢٠٠٢.
- حسن الإمام وآخرون، التقويم والقياس، دار الحكمة للطباعة والنشر، ١٩٩٠.
- الحماوي عبد الله، المهارات التدريبية اللازمة للمعلمين والكفايات اللازمة لهم من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المشرفين عليهم رسالة دكتوراه، القاهرة، ١٩٩٦.
- خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤.
- الخولي، أمين وكنان، محمود وجلوب وآخرون، دليل معلم الفصل وطالب التربية العلمية والتربية الرياضية، ط٤، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٨.
- رجاء علي محمود، التخطيط الإستراتيجي للرياضة المدرسية في مملكة البحرين، رسالة دكتوراه، جامعة حلوان، مصر، ٢٠٠٧.
- رودني دوران، أساسيات القياس والتقويم في تدريس العلوم، ترجمة محمد سعيد وآخرون، الأردن، دار الأمل، ١٩٨٥.
- زينب مزهر خلف، السلوك القيادي لدى مدرسي التربية الرياضية في المدارس الثانوية وعلاقته بدافعية الانجاز رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة ديالى، ٢٠٠٧.
- سالم رشيد عزيمة الباوي، أساليب السلوك القيادي وعلاقتها بالنتائج، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية جامعة بغداد، ٢٠٠٠.
- سالم سعيد القحطاني، القيادة الإدارية، مطابع مرمز، الرياض، ٢٠٠٣.
- سمير احمد عسكر، أصول الإدارة، ط٦، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي، الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٠٥.
- السيد الهواري، الإدارة - الأصول والأسس العلمية، ط٢، القاهرة، مطبعة عين شمس، ١٩٧٠.
- سيد الهواري، الإدارة (الأصول والأسس العلمية)، ط١، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٦.
- شيخه يوسف عبد الله، بناء استراتيجيه للنهوض بالرياضة المدرسية لدولة البحرين، رسالة ماجستير، ١٩٩٧.
- صبحي جبر العتبي، تطورات الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٢.
- صفار، موقع النبأ، العدد ٦٠، ٢٠٠١.
- طارق طه، الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، ٢٠٠٥.

- طارق عبد الحميد البدرى، أساسيات في علم الإدارة والقيادة، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
- طارق عبد الحميد البدرى، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، دمشق، ٢٠٠١.
- طلحة حسام الدين وعدلة عيسى، مقدمة في الإدارة الرياضية، ط، مصر، مركز الكتاب للنشر، ١٩٩٧.
- عباس، علي بركات، عبد الله عزت، مبادئ علم الإدارة، مكتبة الرائد العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠١.
- عباس علي، الرقابة الإدارية على المال والأعمال في الشركات والمؤسسات المعرفية، ط١، مكتبة قلاع العلمي، ١٩٩٥.
- عبد الباري دره، موسى المهون، إبراهيم الجزراوي، الإدارة الحديثة المفاهيم والعمليات، ط١، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، ١٩٩٩.
- عبد الحكيم رزق عبد الحكيم واحمد كامل ونجوى سليمان، الكفايات المهنية لمعلمي ومعلمات التربية الرياضية رسالة دكتوراه، بدولة قطر، ٢٠٠٧.
- عبد الحميد شرف، الإدارة في التربية الرياضية، القاهرة، مطابع الزهراء للأعلام العربي، ١٩٩٠.
- عبد الحميد شرف، الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ١٩٩٩.
- عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال (الوظائف والممارسات الإدارية) الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٦.
- عبد الفتاح دياب حسن، التخطيط والرقابة أساس فعاليات الإدارة، ط١، القاهرة، ١٩٩٦.
- عبد الله عبد الرحمن السكندر، ومحمد عبد الوسيم ، مدخل إلى مناهج البحث العلمي في التربية الإنسانية، ط٢، الكويت، مطبعة الفلاح للنشر والتوزيع، ١٩٩٩.
- عبد الهادي عيسى عبد الله العالي، تقويم بعض الوظائف الإدارية لإدارة التربية الرياضية المدرسية رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، ٢٠٠٠.
- علي الديري وعماد، الكفايات التعليمية ودرجة ممارستها لدى طلبة التدريب الميداني في كلية التربية الرياضية ، مصر، ٢٠٠٤.
- علي بن سعيد الغامدي، الصعوبات التي تواجه الرياضة المدرسية في المحكمة العربية السعودية رسالة دكتوراه، ٢٠٠٥.

- علي شريف ومحمد سلطان، المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة، الجامعة الإسكندرية، ١٩٩٨.
- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، مجموعة النقل العربية للنشر، ط١، ١٩٩٩.
- عالية سيف الدين عبد الغني، تصميم منهج للتربية الرياضية للمرحلة الإعدادية، رسالة دكتوراه، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٠١.
- عماد أبو قاسم محمد، تقويم أداء معلم التربية الرياضية بالمرحلة الإعدادية بمحافظة قنا في ضوء المعايير للتعليم في مصر، رسالة دكتوراه، ٢٠٠٧.
- العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط١، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٢.
- فائق حسين وحليمة، الحديث في الإدارة الرياضية، ط١، عمان، الأردن، ٢٠٠٤.
- فتوح أبو العزم، الاتصالات الإدارية، دور التنظيم الإداري، الاتحاد العربي للألعاب الرياضية الفردي، القاهرة، ١٩٩٥.
- قاسم حسن المندلأوي وآخرون، الاختبارات والقياس والتقويم في التربية الرياضية، بغداد، مطابع التعليم العالي، الموصل، ١٩٨٩.
- القزبوتي، محمد، مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، ط٣، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٦.
- قيس ناجي بسطويس احمد، الاختبارات والقياس ومبادئ الإحصاء في المجال الرياضي، بغداد، مطبعة جامعة بغداد، ١٩٨٤.
- كامل ثامر الكبيسي، اثر اختلاف حجم العينة والمجتمع الإحصائي في القدرة التمييزية لفقرات المقياس النفسية جامعة بغداد ،رسالة دكتوراه، كلية التربية ابن رشد، ١٩٩٥.
- كمال الدين عبد الرحمن درويش، اشرف عبد المعز أبو النور، النشاط البدني والرياضي، مكتبة الأصدقاء، القاهرة، ٢٠٠٠.
- كمال الدين عبد الرحمن درويش، الإدارة الرياضية الأسس والتطبيقات، القاهرة، ١٩٩٠.
- كمال الدين عبد الرحمن درويش، محمد الحمامي، سهير المهندس، الإدارة الرياضية الأسس والتطبيقات، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، ١٩٩٦.
- كمال الدين عبد الرحمن درويش، وليد مرسي الصغير، إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٥.
- مجدي عبد المنعم، برنامج تنمية إدارية مقترح لتدريب العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية بمحافظة الإسكندرية، رسالة دكتوراه، مصر، ٢٠٠١.

- محمد احمد عبد المحسن، احتياجات مدرس التربية الرياضية من التدريس أثناء الخدمة، الفيوم، رسالة ماجستير، مصر، ٢٠٠٣.
- محمد جميل محمد، تقويم الإدارة الرياضية بجامعة المنوفية، القاهرة، ٢٠٠٧.
- محمد حسن علاوي، محمد نصر الدين رضوان، القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، القاهرة، دار الفكر العربي، مصر، ٢٠٠٠.
- محمد رسلان الجيوسي، وجاد الله وجميلة، الإدارة علم وتطبيق، ط١، المسيرة للنشر، ٢٠٠٠.
- محمد رسلان وجميلة، الإدارة علم وتطبيق، ط٣، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
- محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، الدار العربية الحديثة، مصر، ١٩٩٨.
- محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، الدار المصرية للنشر، مصر، ط٤، ١٩٨١.
- محمد شفيق، السلوك الإنساني - مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، القاهرة، الشركة المتحدة للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٥.
- محمد صبحي حسنين، التقويم والقياس في التربية الرياضية، ط١، ج١، القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٩٥.
- محمد عبد العظيم، خطة مقترحة لإدارة المؤسسات الرياضية وفقاً للأهداف التسويقية، رسالة دكتوراه، جامعة السيوطي، كلية التربية الرياضية، ٢٠٠٦.
- محمد عثمان إسماعيل، الإدارة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠٠٠.
- محمد كمال علي زعتر ومحمد احمد، الإدارة العامة النظرية والتطبيق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، ١٩٨٤.
- محمد محمد الحمادي، التدريب أثناء الخدمة لمعلمين التربية الرياضية وفقاً لبرامج المعلمين المبينة على الكفايات في ضوء التنمية البشرية، رسالة ماجستير، القاهرة، ١٩٩٥.
- محمد محمد الحمادي وسهير المهندس، دراسة تحليلية لبرامج التدريب أثناء الخدمة في مجال الشباب والرياضة، ١٩٩٩، مصر .
- محمد محمود الحمادي، أصول اللعب، مكتبة الجلاء الحديثة، بور سعيد، ١٩٩٦.
- مروان عبد الحميد، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، عمان، دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.
- مصطفى حسين باهي ومحمد متولي عفيف، سيكولوجية الإدارة الرياضية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٥.
- مصطفى شعبان احمد، نموذج مقترح لمنهج التربية الرياضية لمرحلة التعليم الثانوي العام، رسالة دكتوراه، جامعة حلوان، مصر، ٢٠٠٩.

- معتز علي حسين سلمان، برنامج مقترح لتنمية بعض المهارات الإدارية للأخصائي الرياضي بالجامعات في ضوء متطلبات وظيفية، رسالة دكتوراه، مصر، القاهرة، الفيوم، ٢٠٠٦.
- المعجم الوجيز، معجم اللغة العربية، طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم، القاهرة، ١٩٩٥.
- المنصور، كاسر، عواد، يونس، وظائف الإدارة، ط٢، جامعة دمشق، ١٩٩٩.
- مها حسن الصغير، تصميم برنامج للتنمية الإدارية في المجال الرياضي، الإسكندرية، مصر، ١٩٩٩.
- موفق حديد؛ الإدارة العامة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤.
- ناظم كاظم وماجد حميد، مقياس الكفايات التدريسية لمدرسي التربية الرياضية، المجلة العلمية، جامعة كاوه، العراق، سليمانية، ٢٠٠٩.
- نجيب صالح مصلح، تقويم التربية الرياضية في المرحلة الإعدادية بالجمهورية اليمنية، ٢٠٠٩.
- نرمين احمد كمال، تأثير برنامج تنمية إدارية مقترحة للأخصائي الرياضي بالإدارة ورعاية الشباب، جامعة طنطا، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، ٢٠٠٣.
- نرمين احمد كمال حسين، تأثير برنامج تنمية إدارية مقترحة للأخصائي الرياضي بإدارة رعاية الشباب، جامعة طنطا ٢٠٠٣.
- نصير قاسم خلف، وضع استراتيجيه مقترحة لأداء وتطوير لعبة كرة الطائرة في العراق، جامعة بغداد، رسالة دكتوراه، ٢٠٠٩.
- نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، اربد، عالم الكتب الحديثة، ٢٠٠٩.
- وديع ياسين التكريتي وحسن محمد؛ التطبيقات الإحصائية واستخدام الحاسوب في بحوث التربية الرياضية، جامعة الموصل، كلية التربية الرياضية، دار الكتب للنشر والتوزيع؛ ١٩٩٩.
- يازيه زعتر، أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس، ط٢، القاهرة، ١٩٩٨.

- Agrawal , The future of A R D in the Developing wold and New Dat of H R D professional , A paper presented in desining The future : training and developing , The 21st century , cairo 4 – 6 – Nov (1996).
- Conkle , M . Terry , in service programs – what do physical educator want gournal of physical education , Recreation and dance Vol 68 , No , 8 – 1997 .
- Crezl . Ml erve : Amulti – case studay of beginning physical Elementary school lereel , ED , D – Colombia teacher college , 1991.
- Hanada , N , : hanada Resources development in developing countries leasons from Brazils SENAL at The cinter traing and development in the 21st , cairo 4 – 7 No , 1996
- Like , Kuo Gui : in service , Needs , teaching convers , and prediction varables of high school physical education teachers in Taiwan (china) D – A – L , VoL 58 , N8 a – 1997 .
- Melny choot , Nancy : a comparison of attitudes of first – grades to word . physical activity and perceived physical self , esteem based on type of physical education experience . ED . D university of Arkansas - 1990 .
- Slaughter , experienced New teacher ; who are They and what support do They need , Diss , Abs , int , 49 (6) ; 1998 .
- song , kay sung : perception holiday Korean physical education ph – D , u . s university of low , 1991 .
- [http :\www . Minshawi . com / collections / Mab strac .](http://www.Minshawi.com/collections/Mabstrac)
- [http : \www . basra city . net / pather / report/ . html](http://www.basra city.net/pather/report/.html)
- [http:\www . trabya . net / spsections / Aricle /Details.](http://www.trabya.net/spsections/Aricle/Details)
- [http : \www . almualem . net / Maga](http://www.almualem.net/Maga)

- Waters Cynthia, mentoring practices of cooperating teachers for meeting selected low teaching stouds, 2005.
- Vanden, Brek, improving the evaluation of students through teacher training 2005 .
- Placek jadith, rethinking middle school physical education curriculum an integrated thematic approach 1998 .
- Schidman, itondale, outdoor physical education facilies journal article 2000 .
- Jerry m.s. jailall , differentiated supervisors revisited, to word the development of an effective supervisory model to promote teacher jrouth and instctionl improvement , ed.d. dissertation east Carolina university 0,00,dai.39. no.3a 1998.

الملاحق

ملحق رقم (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

استمارة آراء السادة الخبراء والمختصين حول استمارة الاستبانة للإدارة والتنظيم

الخاص بمدراء المدارس الثانوية

الأستاذ الفاضل - الأستاذة الفاضلة --- المحترم

يروم الباحث إجراء الدراسة الموسومة (اثر الإدارة والتنظيم في قيادة درس التربية الرياضية في المدارس الثانوية) وهي جزء من متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في التربية الرياضية ولكونكم من ذوي الخبرة والاختصاص في هذا المجال يضع الباحث بين أيديكم (استمارة الاستبانة الإدارية والتنظيم الخاص بمدراء المدارس) وكانت بدائل الاستمارة (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) آملين التحكيم في صلاحية الفقرات ومدى ملائمته بالبحث.

مع التقدير والاحترام

اسم الخبير

اللقب العلمي

مكان العمل

التاريخ

الباحث

عدي كريم رحمان

استمارة الاستبيان الخاصة للإدارة والتنظيم لمدرء المدارس بوضعه الأول

التعديل	لا تصلح	تصلح	الفقرات	المحاور	ت
			<p>١- يتمتع بضبط النفس والثبات الانفعالي في المواقف الصعبة في إدارة المدرسة.</p> <p>٢- يعمل مديرا يعتمد مبدأ الحوافز والمكافآت مع المدرسين.</p> <p>٣- إدارة المدرسة لا تتعاون مع مدرس التربية الرياضية.</p> <p>٤- يحاسب المقصر في عمله مهما كانت درجته الوظيفية.</p> <p>٥- لديه المرونة في التعامل مع زملائه في العمل وخاصة مع مدرس التربية الرياضية باحترام.</p> <p>٦- يقوم بإعلام المدرسين بمستجدات العملية التعليمية وشرح المطلوب وتنفيذه بالسرعة الممكنة.</p> <p>٧- ذات علاقات اجتماعيه جيده.</p> <p>٨- يحتفظ بخطط إضافية لمواجهة أي أزمة قد تحدث.</p> <p>٩- لديه القدرة على الابتكار.</p> <p>١٠- يحرص على توفير وسائل الراحة للمدرسين.</p> <p>١١- اجتماعي في العلاقات مع الآخرين ويساعدهم ماديين إذا اقتضى الأمر.</p> <p>١٢- عصبي جداً أثناء العمل ولا يسمح بالمناقشة لا بعد إكمال العمل المطلوب.</p>	التخطيط	١

			<p>١٣- لا يعطي أجور نقل المدرسين أثناء الزيارات إلى المدارس وتنفيذ الأنشطة.</p> <p>١٤- إن الإدارة داخل المدرس ضعيفة.</p>		
			<p>١٥- يتهرب من المسؤولية في المواقف الحرجة.</p> <p>١٦- يتعامل مع مطالب مدرس التربية الرياضية المالية بشده.</p> <p>١٧- عدم تناسب إمكانيات المدير الإدارية مع العمل.</p> <p>١٨- يعمل وفق الفقرات القانونية التي تخدم العمل الوظيفي وتطوره .</p> <p>١٩- ينسق مع المدرسين من أجل نجاح العمل والوصول إلى الهدف الذي يسعى إليه.</p> <p>٢٠- يفنقر لنظام الحوافز مع المدرسين .</p> <p>٢١- يعمل على إدامة وتخطيط الساحات بما يخدم النشاط الرياضي في المدرسة.</p> <p>٢٢- يضع مسؤولية التنظيم على عاتق المدرسين.</p> <p>٢٣- يسعى إلى استثمار طاقات وإمكانيات المدرسين في العمل.</p> <p>٢٤- لديه اهتمام رياضي ويدعم الرياضة بشكل مستمر للوصول إلى النجاح الإداري.</p> <p>٢٥- يحاول الارتقاء بالجانب</p>	التنظيم	٢

		<p>التنظيمي للمدرسة للوصول إلى أعلى مستويات التقدم بالمستوى العلمي.</p> <p>٢٦- يستعمل ألفاظاً غير مهذبة عند الفشل للهروب من المسؤولية.</p> <p>٢٧- يترك الحرية للمدرسين أثناء الدرس.</p> <p>٢٨- لا يملك نظام لتقويم عمل المدرسين.</p> <p>٢٩- لديه برامج زمنية للعمل.</p>		
		<p>٣٠- يوفر الفرص الكافية للاتصال مع المدارس الأخرى في الأنشطة.</p> <p>٣١- يعمل على تفهم ظروف المدرسين ويساعدهم حسب ما يستطيع ويسمح له القانون.</p> <p>٣٢- يحتك ويتقرب من المدرسين ذو الخبرة في المجال الإداري.</p> <p>٣٣- خير كفاء علمياً.</p> <p>٣٤- لديه الموهبة القيادية الجيدة في إدارة العمل الجماعي وإدارة المدرسة.</p> <p>٣٥- يتردد في السماح بحرية التصرف للمدرسين خلال الدوام.</p> <p>٣٦- لا يوجد تنسيق إداري بين المدير والهيئة التدريسية.</p> <p>٣٧- لا يسعى المدير بالنهوض بالمدرسة في الجانب الرياضي.</p> <p>٣٨- علاقته بالمرؤوسين غير جيدة .</p> <p>٣٩- لديه مهارات إنسانيه مع العاملين معه.</p>	التوجيه	٣
		<p>٤٠- لا يسمح بالنقاش أو التحاور</p>	الرقابة	٤

		<p>في أثناء العمل الذي يطلب منه أو كان ضمن المنهج المعد.</p> <p>٤١- يرفض توضيح تصرفاته غير الجيدة مع المدرسين.</p> <p>٤٢- يعطي وقت أكثر للمناقشة في الجانب الإداري الذي يخص المدرسة.</p> <p>٤٣- يتقبل آراء المدرسين حتى لو كانت مخالفة لتعليماته.</p> <p>٤٤- يحاسب المقصر في عمله مهما كانت درجته الوظيفية.</p> <p>٤٥- ليس لديه القدرة على اتخاذ القرار المناسب.</p> <p>٤٦- لديه رقابه داخلية على المدرسين.</p> <p>٤٧- لا يملك نظام لتقويم عمل المدرسين .</p> <p>٤٨- لا يتدخل المدير في نشاطات مدرس التربية الرياضية.</p> <p>٤٩- يعد قائمه الانجازات التي ينجزها يومين.</p> <p>٥٠- يتابع حضور وغياب التدريسيين ويحاسبهم.</p>	
--	--	--	--

ملحق رقم (٢)

يبين الفقرات الصالحة للاستمارة

ت	الفقرات الصالحة
١	يتمتع بضبط النفس والثبات الانفعالي في المواقف الصعبة في إدارة المدرسة.
٢	لديه الموهبة القيادية الجيدة في إدارة العمل الجماعي وإدارة المدرسة.
٣	يعمل مديراً يعتمد مبدأ الحوافز والمكافآت مع المدرسين.
٤	يقبل آراء المدرسين حتى لو كانت مخالفة لتعليماته.
٥	يتهرب من المسؤولية في المواقف الحرجة.
٦	إدارة المدرسة لا تتعاون مع مدرس التربية الرياضية.
٧	يحاسب المقصر في عمله مهما كانت درجته الوظيفية.
٨	لا يسمح بالناقاش أو التحاور في أثناء العمل الذي يطلب منه أو كان ضمن المنهج المعد.
٩	يتعامل مع مطالب مدرس التربية الرياضية المالية بشدة.
١٠	يعمل وفق الفقرات القانونية التي تخدم العمل الوظيفي وتطوره.
١١	يرفض توضيح تصرفاته غير الجيدة مع المدرسين.
١٢	لديه المرونة في التعامل مع زملائه في العمل وخاصة مع مدرس التربية الرياضية باحترام.
١٣	ليس لديه القدرة على اتخاذ القرار المناسب.
١٤	يوفر الفرص الكافية للاتصال مع المدارس الأخرى في الأنشطة.
١٥	اجتماعي في العلاقات مع الآخرين ويساعدهم ماديين إذا اقتضى الأمر.
١٦	عصبي جداً أثناء العمل ولا يسمح بالمناقشة إلا بعد إكمال العمل المطلوب.
١٧	يعمل على تفهم ظروف المدرسين ويساعدهم حسب ما يستطيع ويسمح له القانون

١٨	ينسق مع المدرسين من أجل نجاح العمل والوصول إلى الهدف الذي يسعى إليه.
١٩	يعمل على إدامة وتخطيط الساحات بما يخدم النشاط الرياضي في المدرسة.
٢٠	يتردد في السماح بحرية التصرف للمدرسين خلال الدوام.
٢١	يسعى إلى استثمار طاقات وإمكانيات المدرسين في العمل.
٢٢	يقوم بإعلام المدرسين بمستجدات العملية التعليمية وشرح المطلوب وتنفيذه بالسرعة الممكنة.
٢٣	يحرص على توفير وسائل الراحة للمدرسين.
٢٤	يستعمل ألفاظاً غير مهذبة عند الفشل للهروب من المسؤولية.
٢٥	يترك الحرية للمدرسين أثناء الدرس.
٢٦	لا يعطي أجور نقل المدرسين أثناء الزيارات إلى المدارس وتنفيذ الأنشطة.
٢٧	يحتك ويتقرب من المدرسين ذوي الخبرة في المجال الإداري.
٢٨	يعطي وقت أكثر للمناقشة في الجانب الإداري الذي يخص المدرسة
٢٩	لديه اهتمام رياضي ويدعم الرياضة بشكل مستمر للوصول إلى النجاح الإداري.
٣٠	يحاول الارتقاء بالجانب التنظيمي للمدرسة للوصول إلى أعلى مستويات التقدم بالمستوى العلمي

ملحق رقم (٣)

بسم الله الرحمن الرحيم

استمارة آراء السادة الخبراء والمختصين

حول مقياس للكفايات التدريسية الخاص بمدرسي التربية الرياضية

الأستاذ الفاضل --- الأستاذة الفاضلة --- المحترم

تحية طيبة

يروم الباحث إجراء الدراسة الموسومة (اثر الإدارة والتنظيم في قيادة درس التربية الرياضية للمدارس الثانوية في محافظه ديالى وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية الرياضية ولكونكم من ذوي الخبرة والاختصاص في هذا المجال يضع الباحث بين أيديكم (مقياس للكفايات التدريسية) لمعرفة صلاحية هذا المقياس وملائمته للبحث .

مع التقدير

اسم الخبير -

الباحث

عدي كريم رحمان

اللقب العلمي -

الاختصاص -

مكان العمل -

التاريخ -

		<p>(٢،٢) - يشرح المهارات بشكل مبسط وتجنب الرتابة في عرض الدرس.</p> <p>(٢،١١) - يأخذ دور الموجه والمرشد خلال أداء الطلبة المهارات في الدرس.</p> <p>(٣،٠١) - يحرص على رسم صورته للمهارة في أذهان الطلبة.</p> <p>(٢،١٣) - يستثمر البيئة المحيية بمواقف ترتبط بمادة الدرس لغرض الإدراك الحسي.</p> <p>(٢،٢٢) - يشجع التلاميذ على الأداء.</p> <p>(٢،٢٤) - يحرص على استخدام التقنيات التعليمية.</p> <p>- يحرص على اكتشاف الأخطاء وتعديلها.</p>	
		<p>(٢،٢٠) - يحرص على تعزيز المواقف التعليمية الناجحة.</p> <p>(٢،٢٦) - يحافظ على النظام في المواقف الحرجة.</p> <p>(٣،٠٢) - يشجع الأداء الجيد.</p> <p>- يتجاهل السلوك غير الصحيح دون الإخلال بالنظام.</p> <p>(٢،٠٣) - يتجنب السخرية والتهجم تجاه الطلبة.</p> <p>(٢،٢٨) - يختار التشكيل المناسب للفعاليات.</p> <p>(٢،٣٣) - يشجع على العمل التعاوني</p> <p>(٢،٣٥)</p>	إدارة الصف

		(٢،٣٩) (٢،١)	في الدرس. - ينمي قدرة القيادة لدى الطلبة. - يختار التقنيات.	
		(٢،٢٤) (٢،٢٤) (٢،٢٢) (٢،٢٧) (٢،١٢) (٢،١٣)	- يضع الطلبة في مواقف تشعرهم بالتفاعل. - يزود الطلبة بتعزيز مستمر لأدائهم. - يحفز الطلبة على الأداء الجيد. - يشجع الطلبة على المشاركة في اتخاذ بعض القرارات. - يستخدم مواقف تعليمية متنوعة أثناء تعلم المهارات. - يحترم مشاعر الطلبة.	آثار الدافعية
		(٢،١٨) (٢،١٩) (٢،٣٨) (٢،٣٣) (٢،٣٣) (٢،٢٧) (٢،٢٤)	- يحث الطلبة نحو تعلم المهارات. - يكون متعاوناً وعادلاً. - مظهره جيد. - يحترم النظام وحريص على الوقت. - يلم في مجال تخصصه علمياً ونظرياً. - يمتلك شخصيه مؤثرة ومحبوبة. - يوفر تغذيته راجعه ومستمرة.	سمات الشخصية

ملحق رقم (٤)

أسماء السادة الخبراء لمقياس الاداره والتنظيم (لمدير المدرسه)

الاختصاص	الجامعه	اللقب العلمي	الاسم	ت
استاذ علم الاداره الرياضيه	كلية التربيه الرياضيه للبنين جامعه حلوان	استاذ دكتور	كمال الدين عبد الرحمن درويش	1
الاداره الرياضيه	كلية التربيه الرياضيه جامعه حلوان	استاذ دكتور	سهير المهندس	2
علم الاداره الرياضيه	كلية التربيه الرياضيه جامعه بغداد	استاذ دكتور	عقيل عبدالله الكاتب	3
علم الاداره الرياضيه	كلية التربيه الرياضيه جامعه بغداد	استاذ دكتور	جلال العبادي	4
علم الاداره الرياضيه	كلية التربيه الرياضيه جامعه بغداد	استاذ دكتور	نزار الطالب	5
علم الاداره الرياضيه	كلية التربيه الرياضيه جامعه حلوان	استاذ دكتور	ليل عثمان	6
علم الاداره الرياضيه	كلية التربيه الرياضيه جامعه حلوان	استاذ دكتور	ماجد قرغلي	7
الاختبارات والقياس	كلية التربيه الرياضيه جامعه بغداد	استاذ دكتور	ثائر داود	8
الاختبارات والقياس	كلية التربيه الرياضيه جامعه ديالى	استاذ دكتور	عبدالرحمن ناصر	9
الاختبارات والقياس	كلية التربيه الرياضيه جامعه بغداد	استاذ دكتور	ايمان حسين	10
علم النفس الرياضي	كلية التربيه الرياضيه جامعه الميناء	استاذ دكتور	مصطفى حسين باهي	11
علم النفس الرياضي	كلية التربيه الرياضيه جامعه حلوان	استاذ دكتور	صدقي نور الدين	12
علم النفس الرياضي	كلية التربيه الرياضيه جامعه بغداد	استاذ دكتور	حازم علوان	13

ملحق رقم (٥)

أسماء السادة الاختصاص لمقياس الخاص للكفايات التدريسة لمدرسي التربية الرياضية

ت	الاسم	الاختصاص
١	ا.د عدنان جواد خلف	طرائق تدريس
٢	ا.د عادل عبد الرحمن	طرائق تدريس
٣	ا.د عقيل عبد الله الكاتب	إدارة وتنظيم
٤	ا.د نبيل محمود	تدريب
٥	ا.م.د فخري صبري	علم الاجتماع
٦	ا.م.د فرات جبار	تدريب
٧	ا.م.د أياد حميد	تدريب
٨	ا.م.د احمد رمضان	علم النفس
٩	ا.م.د عادل عبد الرحمن	طرائق تدريس
١٠	م.د نصير قاسم	إدارة وتنظيم
١١	ا.م.د عبد الرزاق عبد الله	طرائق تدريس
١٢	ا.د أسماء كاظم	طرائق تدريس

ملحق رقم (٦)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ديالى

مديرية التربية الرياضية والفنية

م / استبيان آراء المشرفين على مدراء المدارس

تحية طيبة ---

يروم الباحث إجراء الدراسة الموسومة (أثر الإدارة والتنظيم في قيادة درس التربية الرياضية على المدارس الثانوية) وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ولكونكم من المشرفين المتميزين والحريصين في عملكم لتطوير العملية التعليمية وللوصول إلى تطوير التعليم يضع الباحث بين أيديكم بعض الفقرات التي لها علاقة بعملكم في الإشراف على مدراء هذه المدارس في المحافظة ،أملين الإجابة على الفقرات حسب ما تزونه مناسباً وحسب البدائل المبينة (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) وكما مبين في المثال -

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	المدرسة متميزة جدا في الأنشطة					

مع فائق التقدير والاحترام

اسم المدرسة المشرف عليها :

الاختصاص :

الموقع :

التوقيع :

التاريخ :

ملاحظه / عدم ذكر اسم السيد المشرف لطفا

الباحث

استمارة الاستبيان

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	يتمتع بضبط النفس والثبات الانفعالي في المواقف الصعبة في إدارة المدرسة.					
٢	لديه الموهبة القيادية الجيدة في إدارة العمل الجماعي وإدارة المدرسة.					
٣	يعمل مديراً يعتمد مبدأ الحوافز والمكافآت مع المدرسين.					
٤	يتقبل آراء المدرسين حتى لو كانت مخالفة لتعليماته					
٥	يتهرب من المسؤولية في المواقف الحرجة.					
٦	إدارة المدرسة لا تتعاون مع مدرس التربية الرياضية.					
٧	يحاسب المقصر في عمله مهما كانت درجته الوظيفية.					
٨	لا يسمح بالنقاش أو التحاور في أثناء العمل الذي يطلب منه أو كان ضمن المنهج المعد.					
٩	يتعامل مع مطالب مدرس التربية الرياضية المالية بشدة.					
١٠	يعمل وفق الفقرات القانونية التي تخدم					

					العمل الوظيفي وتطوره.
					١١ يرفض توضيح تصرفاته غير الجيدة مع المدرسين.
					١٢ لديه المرونة في التعامل مع زملائه في العمل وخاصة مع مدرس التربية الرياضية باحترام.
					١٣ ليس لديه القدرة على اتخاذ القرار المناسب.
					١٤ يوفر الفرص الكافية للاتصال مع المدارس الأخرى في الأنشطة.
					١٥ اجتماعي في العلاقات مع الآخرين ويساعدهم ماديين إذا اقتضى الأمر
					١٦ عصبي جداً أثناء العمل ولا يسمح بالمناقشة لا بعد إكمال العمل المطلوب.
					١٧ يعمل على تفهم ظروف المدرسين ويساعدهم حسب ما يستطيع ويسمح له القانون.
					١٨ ينسق مع المدرسين من أجل نجاح العمل والوصول إلى الهدف الذي يسعى إليه.
					١٩ يعمل على إدامة وتخطيط الساحات بما يخدم النشاط الرياضي في المدرسة.
					٢٠ يتردد في السماح بحرية التصرف للمدرسين خلال الدوام.
					٢١ يسعى إلى استثمار طاقات وإمكانيات

					المدرسين في العمل.	
					يقوم بإعلام المدرسين بمستجدات العملية التعليمية وشرح المطلوب وتنفيذه بالسرعة الممكنة.	٢٢
					يحرص على توفير وسائل الراحة للمدرسين.	٢٣
					يستعمل ألفاظاً غير مهذبة عند الفشل للهروب من المسؤولية.	٢٤
					يترك الحرية للمدرسين أثناء الدرس	٢٥
					لا يعطي أجور نقل المدرسين أثناء الزيارات إلى المدارس وتنفيذ الأنشطة.	٢٦
					يحتك ويتقرب من المدرسين ذو الخبرة في المجال الإداري.	٢٧
					يعطي وقت أكثر للمناقشة في الجانب الإداري الذي يخص المدرسة.	٢٨
					لديه اهتمام رياضي ويدعم الرياضة بشكل مستمر للوصول إلى النجاح الإداري.	٢٩
					يحاول الارتقاء بالجانب التنظيمي للمدرسة للوصول إلى أعلى مستويات التقدم بالمستوى العلمي.	٣٠

ملحق رقم (٧)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ديالى

مديرية التربية الرياضية والفنية

م/ استبيان آراء مدراء المدارس الخاصة بمدرسي التربية الرياضية

تحية طيبة -

يروم الباحث إجراء الدراسة الموسومة (أثر الإدارة والتنظيم في قيادة درس التربية الرياضية على المدارس الثانوية) وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه وذلك على مدرسي التربية الرياضية في مدارسكم ولكونكم من ذوي الخبرة العلمية والإدارية في تقييم عمل المدرسين يضع الباحث بين أيديكم بعض الفقرات لقراءتها بشكل دقيق ووضع علامة () أمام العبارة التي تتفق مع آرائكم ، شاكرين حرصكم المتواصل على سير العملية التعليمية في- مع التقدير

اسم المدرسة:

المواليد :

عدد سنوات الخدمة:

التاريخ :

التوقيع :

الباحث

عدي كريم رحمان

ملاحظة/ عدم ذكر الاسم رجاءا

استمارة الاستبيان

علامة () امام فقره	الفقرة	المجال
	<ul style="list-style-type: none"> - يتعرف على الأهداف العامة للتربية الرياضية. - يلم بالأهداف العامة للتربية الرياضية للدراسة المتوسطة والثانوية. - يتعرف على الأهداف الخاصة للتربية الرياضية في المدارس المتوسطة والثانوية. - يضيف الأهداف النفسي حركيه. 	التعامل مع الأهداف التربوية
	<ul style="list-style-type: none"> - يخطط الملاعب الخاصة بالأنشطة. - يهيئ الأدوات والأجهزة الرياضية والتقنيات التعليمية في الدرس. - يحدد المهارات والفعاليات التي سيتم تنفيذها خلال الدرس. - يهتم بإعداد خطط تعليمية والعمل على تطبيقها. - يخرج الدرس مراعيًا وفق أجزائه بشكل متسلسل. - يحدد المهارات المراد تعليمها. 	التخطيط للدرس
	<ul style="list-style-type: none"> - عرض المهارات بشكل منظم ومتسلسل. - يشرح المهارات بشكل مبسط وتجنب الرتابة في عرض الدرس. - يأخذ دور الموجه والمرشد خلال أداء الطلبة المهارات في الدرس. - يحرص على رسم صورته للمهارة في أذهان الطلبة. - يستثمر البيئة المحلية بمواقف ترتبط بمادة الدرس لغرض الإدراك الحسي. - يشجع التلاميذ على الأداء. - يحرص على استخدام التقنيات التعليمية. - يحرص على اكتشاف الأخطاء وتعديلها. 	عرض الدرس
	<ul style="list-style-type: none"> - يحرص على تعزيز المواقف التعليمية الناجحة. 	

	<ul style="list-style-type: none"> - يحافظ على النظام في المواقف الحرجة. - يشجع الأداء الجيد. - يتجاهل السلوك غير الصحيح دون الإخلال بالنظام. - يتجنب السخرية والتهمج تجاه الطلبة. - يختار التشكيل المناسب للفعاليات. - يشجع على العمل التعاوني في الدرس. - ينمي قدرة القيادة لدى الطلبة. - يختار التقنيات 	إدارة الصف
	<ul style="list-style-type: none"> - يضع الطلبة في مواقف تشعرهم بالتفاعل. - يزود الطلبة بتعزيز مستمر لأدائهم. - يحفز الطلبة على الأداء الجيد. - يشجع الطلبة على المشاركة في اتخاذ بعض القرارات. - يستخدم مواقف تعليمية متنوعة أثناء تعلم المهارات. - يحترم مشاعر الطلبة. 	آثار الدافعية
	<ul style="list-style-type: none"> - يبحث الطلبة نحو تعلم المهارات. - يكون متعاوناً وعادلاً. - مظهره جيد. - يحترم النظام وحريص على الوقت. - يلم في مجال تخصصه علمياً ونظرياً. - يمتلك شخصيه مؤثرة ومحبوبة. - يوفر تغذية راجعه ومستمرة. 	سمات الشخصية

Abstract

Title: The Effect of Administration and Organization in Conducting a Physical Education Lesson for the Secondary- School Pupils

The Researcher: Auday Kereem rahman

The Supervisor: Prof.Dr. Kamal aldeen abdulrahman Derweesh

The study contains five chapters:

Chapter one consists of the introduction of the study and its importance in outlining the effect of administration and Organization in Conducting a Physical Education

lesson for the Secondary- School Pupils, its effect on the level of the pupils, the role of the headmaster in supporting and following up the physical education teacher, finding solutions to the difficulties in order to attain a best model for the lesson via achieving its aims.

The study aims at:

- Knowing the Effect of administration and Organization in Conducting a Physical education lesson for the secondary- school pupils
- Knowing the role of administrator in succeeding the education process.
- Knowing who is more effective in the physical education lesson the headmaster or the teacher.

The Queries of the study:

- Does administration and Organization have any role in Conducting a Physical education Lesson for the Secondary- School Pupils ?
- The effect the administration of the school in conducting the physical education lesson.
- Does the administration of the school have any role in the supporting the physical education lesson?

The Areas of the study.

- People: Teachers and supervisors of physical education in the secondary schools of Diyala Governorate.
- Some supervisors from Diyala general Directorate.
- Some headmasters of the secondary schools in Diyala Governorate.
- Some physical education teachers in Diyala Governorate.

The Date of the study: 14/1/2010—24/1/2013

Place: Diyala general Directorate

Some of the secondary schools in Diyala Governorate

The second chapter surveyed the related literature which covers the administration organization, the main concepts, the goals and the characteristics of the physical education teacher.

Relevant Studies:

The study surveyed 39 Arabic studies and 13 foreign studies to show the differences between the previous studies and the current study.

The researcher used the descriptive approach in the third chapter (surveying technique) as it suitable for the problem of the study. The chapter includes description of the community of the study and the field steps which started with developing a tool of measurement for the organization and the administration.

Four areas have been defined according to the views of the experts. Fifty items are identified to be answered by selecting one of five options: always, frequently, sometimes, rarely and never.

All the items were given to experts and they selected thirty items to represent the measurement of the administration and organization of the headmaster of the school. Another questionnaire format including forty two items was distributed to physical education teachers to know their teaching competent; it was also given to experts to determine its validity. All experts gave it a high degree of validity.

The answer is by putting a tick to the suitable option. Each item has a mark in the scale of measurement and the total mark is 107, 55. the neutral mark (the middle of the measurement) is 107, 55. Accordingly, the competence of the teachers is determined.

Chapter four presented the results of the study plus the results of the two tools of measurement (of the teachers and of the headmaster). A comparison was made to the results of administration and organization of headmasters and to see their effects on the job of physical education teachers. The results demonstrated that there is a great effect to the administrations of schools on the physical education lessons and consequently on the level of the pupils.

Chapter five summaries the conclusions of the study:

- Differences appeared on the moral level between the administration and Organization of the headmasters and conducting the lesson (the physical education teachers) .This means that the administration of the school has great positive in role succeeding the lesson and then developing the status of sports to its highest standard; thus, the first aim of the study is achieved.
- The results of the higher group of headmasters proved that it had great effects on conducting the physical education lessons by supporting the teachers.

- The results of the lower group showed differences of moral significance in the administration and Organization of the headmasters and in conducting the lesson (the physical education teachers). This indicates that the lesson is highly affected by the cooperation between the headmasters and teachers. Thus, the second aim of the study is achieved.
- The results of the lower group showed clear effect of headmasters on conducting the lesson (the physical education teachers) as they enjoy the good qualities of leading the school and thus stimulating teachers to attain the aims of the lesson.
- Differences of moral significance between the results of the higher group and the lower group in the administration and Organization of the headmasters and in conducting the lesson (the physical education teachers). This indicates that the lesson is highly affected by the role of the headmasters. Thus, the third aim of the study is achieved.
- There is a kind of correlation of moral significance between the results of the higher group and the lower group in the administration and Organization of the headmasters and in conducting the lesson (the physical education teachers).

The Recommendations

- Administration and Organization have great role in the success of teaching and learning process especially the physical education lesson.
- Successful administration should depend on scientific methods in organization to get the best outcome of human skills and capabilities.
- Establishing good relations among the administrations of schools and physical education teachers based on educational goals for the success of the lesson.
- The school administrations should support physical education teachers in order to achieve the aims in a successful lesson.
- The school administrations should have the authority to change and modify to get better results from the teachers.
- Physical education teachers should recognize and understand his requirements for success .
- Preparing for qualification courses for the school headmasters.
- Increasing the number of the supervisors in the governorate .

**The Arab league
Institute of Arab research & studies Cairo**

**(The effect of Administration and Organization in
leading physical sport lesson on secondary school
students)**

**A Descriptive research
By Aday Kareem Rahman
(Iraqi nationality)**

**A partial fulfillment of the requirements for the
degree of doctor of philosophy in physical education
Supervised by:**

**Prof kamal eddin abdul-rahman
darweesh(Ph-D.)**

**Professor of sport administration
Dean of the college of physical education-university
of halwan**

2012