

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 التربوية

أثر الإدارة والتنظيم

في قيادة درس التربية الرياضية على طلبة

المدارس الثانوية

اطروحة دكتوراه

من قبل

عدي كريم رحمان

(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

2012م

1433هـ

أقرار المشرف

اشهد بأن إعداد هذه الأطروحة الموسومة بعنوان (اثر الإدارة والتنظيم في قيادة درس التربية الرياضية على طلبة المدارس الثانوية) التي قدمها (عدي كريم رحمان) قد تمت تحت إشرافي في معهد البحوث والدراسات العربية المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم جامعة الدول العربية.

الأستاذ الدكتور

كمال الدين عبد الرحمن درويش

أستاذ علم الإدارة الرياضية

عميد كلية التربية الرياضية السابق

جامعة حلوان للبنين.

المشرف

الإهداء

إلى...

من رضا الله من رضاه....والدي

من الجنة تحت أقدامها....والدتي

من شاركتني صعب الحياة وصبرت....زوجتي الحبيبة

من اشد بهم أزي سني 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 ا لمدد والقوة وبه المستعان على صغار الأمور وكبارها، وأفضل الصلاة والسلام على من بلغ الرسالة سيدنا وشفيعنا محمد (صلى الله عليه وسلم) وبعد...

وأنا أطوي 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. وانه لمن واجب الامتتان 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 وذكر معروفه. 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 عمادة واساتذة في كلية التربية الرياضية جامعة ديالى لما قدمو لي من عون. 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 وخص 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 وأسائنتي لها قدموه لي من عون ومساعدة في إكمال بحثي.

كما وخص 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 الاطروحة 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 الاطروحة 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 إنجاح العملية التعليمية أثناء الدرس.

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.

أما مجالات البحث فكانت:

1-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.

2-المجال الزمني:المدة من 2010/3/20 ولغاية 2012/4/2

3-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(39) منها (26) دراسة عربية و(13) 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 لملائته مع خطة المشكلة وتضمن هذا الفصل وصفاً لمجتمع البحث وإجراءاته الميدانية التي بدأت ببناء المقياس الخاص بالإدارة والتنظيم. إذ بدأت بتحديد (4) مجالات وذلك في ضوء آراء الخبراء والمختصين وفي ضوء تلك المجالات تم إعداد (50) فقرة وحددت خمسة أساليب للإجابات على الفقرات هي(دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) وقد عرضت الفقرات جميعاً على الخبراء والمختصين ورشحت (30) 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 (42) 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 (107.55) ودرجة الحياض أي منتصف درجة القياس بلغت (53.78) 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 ايجابي على نجاح درس التربية الرياضية في المدرسة.

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

1. ظهور فروق ذات دلالة معنوية في نتائج الإدارة والتنظيم للصفات الادارية (المدير) حيث يتمتع الاداري بهذه الصفات وبالتالي ينعكس تأثير إدارة المدرسة على درس التربية الرياضية الذي يؤدي إلى نجاح قيادة درس التربية الرياضية والوصول بالرياضة إلى أعلى المستويات .
2. أثبتت نتائج الإدارة والتنظيم (المدير) تأثير واضح على قيادة الدرس مدرس التربية الرياضية للدرس وهذا يؤكد دعم الإدارة لمدرس التربية الرياضية ويبين توافق عمل الإدارة وتأثيرها على درس التربية الرياضية في المدرسة.
3. ظهور فروق ذات دلالة معنوية في نتائج قيادة الدرس (المدرس) وهذا يدل على وجود صفات قيادية للمدرس يستطيع من خلالها التنسيق مع الإدارة وفي نفس الوقت قيادة الدرس.
4. أثبتت نتائج قيادة الدرس (المدرس) تمتع المدرس بالاسلوب القيادي للدرس وهذا يساعد المدرس على قيادة الدرس وبناء علاقة جيدة بينه وبين ادارة المدرسة لنجاح الدرس .
- 5- هناك علاقة ارتباط قوية بين الادارة والتنظيم (المدير) وقيادة الدرس (المدرس) ذات دلالة معنوية اي هناك تأثير قوي من قبل المدير على درس التربية الرياضية وهذا يؤدي الى نجاح عمل مدرس التربية الرياضية في قيادة الدرس ونجاحه بصورة جيدة .

5 التوصيات

1. إن للإدارة والتنظيم دورا فاعلا وحاسما في نجاح العملية التعليمية والتربوية وبالأخص في دعم درس التربية الرياضية.
2. إن الإدارة الناجحة هي التي تعتمد على الأساليب العلمية في التنظيم وبالتالي تحقق الكفاءة بالاستخدام الأمثل للقدرات والمهارات البشرية والتأثير عليهم بإيجابية.
3. بناء علاقة متينة ورصينة بين إدارات المدارس ومدرس التربية الرياضية مبنية على أساس الأهداف التربوية كونها أساس نجاح الدرس .
4. على إدارات المدارس دعم وإسناد مدرسي التربية الرياضية وتلبية احتياجاتهم لغرض قيادة الدرس وإخراجه بالصورة الجيدة وبما يحقق أهداف هذا الدرس .
5. على إدارات المدارس أن تمتلك القدرة على التغيير والتعديل بما يؤثر إيجابا على مدرسيهم كون التغيير إحدى شروط الإدارة الناجحة.
6. 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.
7. إعداد دورات تأهيلية لمدرء المدارس في الإدارة.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	ت
1	العنوان	
2	الآية القرآنية	
3	إقرار المشرف	
4	إقرار لجنة المناقشة	
5	الإهداء	
7-6	الشكر والتقدير	
12-8	مستخلص الرسالة باللغة العربية	
16-13	قائمة المحتويات	
الفصل الأول		
18	التعريف بالبحث	1
21-18	المقدمة	1-1
22	أهمية البحث	2-1
23	أهداف البحث	3-1
23	تساؤلات البحث	4-1
23	مجالات البحث	5-1
23	المجال البشري	1-5-1
24	المجال الزمني	2-5-1
24	المجال المكاني	3-5-1
25-24	تحديد المصطلحات	6-1
الفصل الثاني		
	الدراسات النظرية والمرتبطة	2
	الدراسات النظرية	1-2
34-28	الإدارة	1-1-2
35-34	أهمية الإدارة	1-1-1-2
37-36	عناصر (مكونات) الإدارة	2-1-1-2

48-37	التخطيط	1-2-1-1-2
55-48	التنظيم	2-2-1-1-2
57-55	التوجيه	3-2-1-1-2
60-57	الرقابة	4-2-1-1-2
65-61	الإدارة التربوية	3-2-1-2
68-65	الإدارة في المجال الرياضي	4-1-1-2
68	القيادة	2-1-2
77-68	ماهية القيادة	1-2-1-2
89-77	القيادة الإدارية	2-2-1-2
90-89	مفهوم التربية الرياضية	3-1-2
92-90	التربية الرياضية المدرسية	1-3-1-2
93-92	أهداف التربية الرياضية في المرحلة الثانوية	2-3-1-2
95-93	صفات مدرس التربية الرياضية	4-1-2
96	الدراسات المرتبطة	2-2
110-96	الدراسات العربية	1-2-2
116-111	الدراسات الأجنبية	2-2-2
116	التعليق على الدراسات والبحوث المرتبطة	3-2-2
الفصل الثالث		
119	منهجية البحث وإجراءاته الميدانية	3
119	منهجية البحث	1-3
121-119	مجتمع البحث وعينته	2-3
123-121	أدوات البحث ووسائل جمع المعلومات	3-3
123	إجراءات البحث الميدانية	4-3
124-123	بناء المقياس الخاص للإدارة والتنظيم	1-4-3
125-124	إعداد فقرات المقياس	2-4-3
128-125	تحديد أسلوب وأسس صياغة فقرات ال مقياس والإجابة عنه	3-4-3
129-128	طريقة اعتماد فقرات المقياس	1-3-4-3
130-129	التجربة الاستطلاعية	4-4-3

130	تطبيق المقياس على عينة ممثلة للمجتمع	5-4-3
135-134	التحليل الإحصائي للمقياس	6-4-3
136	الخصائص القياسية للمقياس	7-4-3
137-136	صدق المقياس	1-7-4-3
138-137	ثبات المقياس	2-7-4-3
141-138	المقياس الخاص للكفايات التدريسية لمدرسي التربية الرياضية	5-3
142	صدق المقياس	1-5-3
142	ثبات المقياس	2-5-3
142	التجربة الاستطلاعية	3-5-3
143	التطبيق النهائي للمقياسين	6-3
144	الوسائل الإحصائية	7-3
الفصل الرابع		
143	عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها	4
146-143	عرض نتائج المدراء (الادارة والتنظيم) وتحليلها ومناقشتها	1-4
149-147	4 - 2 عرض نتائج المدرسين (قيادة الدرس) وتحليلها ومناقشتها	2-4
151-150	4 - 3 عرض نتائج اثر الادارة والتنظيم (المدراء) في قيادة الدرس) المدرسين وتحليلها ومناقشتها	3-4
الفصل الخامس		
150	الاستنتاجات والتوصيات	5
152-151	الاستنتاجات	1-5
153	التوصيات	2-5
154	المصادر والمراجع	
161-155	المصادر العربية	
164-162	المصادر الأجنبية	
184-165	الملاحق	
187-185	ملخص الاطروحة باللغة الانجليزية	

الفصل الأول

1- التعريف بالبحث

2 1 المقدمة

1 2 أهمية البحث

1 3 مشكلة البحث

1 4 أهداف البحث

1-5 تساؤلات البحث

1 6 مجالات البحث

1 6-1 المجال البشري

1 6-2 المجال الزماني

1 6-3 المجال المكاني

1-7 تحديد المصطلحات

- التعريف بالبحث

1-1- المقدمة

يتصف عالمنا المعاصر بالتغير السريع نتيجة التحديات التي تفرضها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في شتى الميادين العلمية ، وربما كان النجاح في مواجهة هذه التحديات لايعتمد على الكم المعرفي بقدر مايعتمد على كيفية استخدام المعرفة وتطبيقها وعليه فالنتيجة الحتمية فرضت على المربين التربويين التعامل مع التربية والتعليم كعملية لا يحدها زمان أومكان 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 (1).

"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 ومتمسك. 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 عاديًا اليوم ، إذ نجد الإدارة والتنظيم نفسها مرغمة على تطوير أ ساليبها 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 تلبي 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 الأطفال في تنظيم الأنشطة" (2).

(1) محمد رضا البغدادي ؛ الأهداف والاختبارات بين النظرية والتطبيق في مناهج وطرق التدريس ، بغداد ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، 1990 ، ص122 .

(2) محمد سعيد عبد الفتاح ؛ الإدارة العامة ، الدار العربية الحديثة ، مصر ، 1998 ، ص190 .

وتعد وظيفة النظم من الوظائف المتعلقة ب الأفراد 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 فلأسس 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 (2)

أما القيادة فهي مفتاح الإدارة أو الطريق إلى الإدارة، فإذا كان التنظيم بقاءً هـ ولسه ومبادؤه 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 قيا دتها. فالقيادة هي سلوك ديمقراطي مميز بنظرة شمولية وقدرة خلق وتوجيه مطبوعاً بروح العمل الجماعي لتحقيق الأهداف.

ومع الاهتمام المتزايد والإقبال غيرالمحدود 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 الإجتماعي 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 المشروعه 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 رياض ي لايمتلك المؤهلات القيادية في إدارة الدرس وماهه وموقفه 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 القيادة وكيفية

(2) طارق عبد الحميد البدي؛ الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية ، دار الفكر العربية للطباعة والنشر، دمشق، 2001، ص204.

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 الاجتماعي والتأثير على سلوك الجماعة.

والواقع أن علم الإدارة 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 قائداً 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 الاجتماعية المهمة والتي حظيت باهتمام متزايد من قبل الكثير من الباحثين في الرياضة.

ويعد مدرس التربية الرياضية أحد القيادات الرياضية المهمة التي نتطلع بدور ريادي في المجتمع ولاسيما في مجال التربية والتعليم إذ 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 دوراً بارزاً في نجاح المدرس مما يحقق نتائج عالية بدافع القيادة الناجحة والإبتعاد عن الفشل حيث يصبح أكثر إبتاعاً واهتماماً عند الطلبة والإدارة⁽¹⁾ مما يجعل الإدارة ترسم أسس التربية الرياضية والمدرس بصفته خاصة من خلال تقدم المدرسة نحو الأفضل ويمكن

(1) طارق عبد الحميد البديري ، مصدر سابق الذكر ، 2001 ، ص 206.

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 ع ال في تحقيق درس نموذجي للوصول إلى الأهداف التي يسعى إليه الجميع وهي إيصال المعلومات إلى الطالب بأ فضل 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 لايمتلك الصفات القيادية التي تعودها نحو تحقيق الأهداف العامة للمجتمع.

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

1-2- أهمية البحث

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 مرتبطة الى حد بعيد بمدى التطور العلمي والتكنولوجي الذي تحزره تلك الأمة وأن التفوق العلمي والتطور يبدأ من المدرسة من الصف الدراسي منذ مراحله 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 تنميته 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 يبرح أن يقوم دون تحقيق الأهداف 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 تأثر بشكل جيد على قيادة المدرس الذي يمتلك صفات قيادية إذ أن الاثنين يؤثران على إخراج درس نموذجي وناجح للعملية التعليمية وتحقيق الإنجازات الرياضية في المدرسة.

1-3- مشكلة البحث

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 المؤثرة في تعلمه وكيفية الحصول على المعلومات ومعالجتها وكيفية إدارة وتنظيم الأعمال المؤكده 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.

4-1- أهداف البحث

1. معرفة أثر الإدارة والتنظيم في قيادة درس التربية الرياضية للصفوف الثانوية.
2. معرفة أثر الدور القيادي للشخص الإداري في انجاح العملية التعليمية أثناء الدرس.

5-1- تساؤلات البحث

1. هل الإدارة والتنظيم لها دور في انجاح العملية التعليمية في قيادة درس التربية الرياضية
2. تأثير إدارة المدرسة من خلال قناعتها أم عدم قناعتها بأهمية درس التربية الرياضية وقدرتها على إدارة المدرسة لتحقيق أهدافها التربوية والحركية لتنشئة تلاميذها.

6-1- مجالات البحث

6-1-1: 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.

1-6-2 :-المجال الزمني / المدة من 2010/3/20 ولغاية 2012/4/2

1-6-3 :-المجال المكاني / مديرية تربية ديالى والمدارس الثانوية في محافظة ديالى.

*المديرية العامة لتربيته ديالى.

*بعض المدارس الثانوية في محافظة ديالى.

1-7-7- تحديد المصطلحات

1-الإدارة Management

هي "توجيه نشاط مجموعه من الأفراد نحو هدف مشترك وتنظيم جهودهم وتنسيقها لتحقيق الهدف"⁽¹⁾.
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"⁽²⁾.

(1) نعيم إبراهيم الظاهر؛ أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، اريد، عالم الكتب الحديثة، 2009، ص6.

(2) الجبوسي؛ محمد وجاد الله؛ وآخرون؛ الإدارة علم وتطبيق، ط2، دار النشر والتوزيع، 2001، ص17.

2-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 أ يدي العا ملين من أصحاب الإختصاص"⁽¹⁾.

3-القيادة / Leadership

هي " فن التأثير على الآخرين وتوجيههم بطريقه معينه القصد منها كسب طاعتهم واح ترامهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين"⁽²⁾.

4- درس التربية الرياضية :

" يمثل درس التربية الرياضيه الأهم من مجموع أجزاء البرنامج المدرسي للتربيه الرياضيه ومن خلاله تقدم كافة الخبرات والمواد التعليميه والتربويه التي تحقق أ اهداف المنهج ، وعلى ذلك يفترض أن يستفيد منه كل طلاب المدارس مرتين أسبوعيا على الأقل وكما يجب على مدرس التربيه الرياضيه مراعاة كافة الإعتبارات المتعلقة بطرق الت دريس والوسائل التعليميه والتقويم حتى يمكن تحقيق تلك الأهداف بصورة سليمة"⁽³⁾.

(1) محمد رسلان الجبوسي؛ وآخرون، الإدارة علم وتطبيق، ط1، المسيرة للنشر، 2000، ص13

(2) كمال الدين عبد الرحمن درويش؛ وآخرون؛ إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، دار النهضة العربية، القاهرة، 2005، ص223،

(3) أمين وعنان الخولي؛ وآخرون؛ دليل معلم الفصل وطالب التربية العملية، التربية الرياضية، ط4، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص119.

الفصل الثاني

2- الدراسات النظرية والمرتبطة

2-1- الدراسات النظرية

2-1-1- الإدارة

2-1-1-1- أهمية الإدارة

2-1-1-2 عناصر (مكونات) الإدارة

2-1-1-1- التخطيط

2-1-1-2 التنظيم

2-1-1-2- التوجيه

2-1-1-2- الرقابة

2-1-2- الإدارة التربوية

2-1-1-4- الإدارة في المجال الرياضي

2-1-2 القيادة

2-1-2-1- ماهية القيادة

2-1-2-2 القيادة الإدارية

3-1-2 مفهوم التربية الرياضية

1-3-1-2 التربية الرياضية المدرسية

2-3-1-2 أهداف التربية الرياضية في المرحلة الثانوية

2-4-1-2 صفات مدرس التربية الرياضية

2-2-2 الدراسات المرتبطة

1-2-2 الدراسات العربية

2-2-2 الدراسات الأجنبية

3-2-2 مناقشة الدراسات المرتبطة

1-1-2 الإدارة

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"⁽¹⁾.

والإدارة عنصر ضروري في الحياة 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 على الغايات و الأهداف المطلوبه والمخطط لها، من خلال العمل والجهد الجماعي للقوى العاملة ضمن الوظائف الإدارية التي

(1) نعيم ابراهيم ؛ أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثه ، أرد ، عالم الكتب الحديثه ، 2009 ، ص2.

تضمنت تحقيق الأهداف والتي تلبى رغبة الإدارة في الإنتاجية والاستمرارية وهي التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة⁽¹⁾.

وتعمل الإدارة على وضع الأهداف والغايات للمشروع في ظل الاعتبارات الخاصة بالعوامل والظروف البيئية المحيطة لكي يكون من الممكن تحقيقها وأيضا لابد 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 لابد أن يدير حياته اليوميه بشكل دقيق وترتيب على أحسن طريق للوصول إلى أهدافه الناجحه أذ الإنسان الذي لايعتمد على الإدارة لايستطيع أن يحقق أهدافه بشكل سليم .

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

1-الهيئة 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، المديرالتنفيذي، المدير المساعد، المشرف .

2-أعمال إدارية للتنفيذ والتطبيق foprocessinj

(1) نعيم ابراهيم ؛ مصدر سابق الذكر 2009 ، ص3.

وهنا الإدارة : عبارة عن مهام وواجبات المديرين المتعلقة بعناصر الإنتاج وهي : القوة العاملة، رأس المال ، المواد والآلات⁽¹⁾.

3 - علم وفن التطبيق :

" تعني مجموعه من المبادئ والنظريات والدراسات الخاصة بمجالات الإدارة والبيئه الإدارية من خلال عناصر الإنتاج بالاعتماد على التخصص والخبرة والمهارة ولياقة الأفراد الإداريين والمنفذين كفن"⁽²⁾.

ويمكن تقسيم الإدارة بأي مؤسسه إلى ثلاث مستويات رئيسية كما يراها طلحه⁽³⁾ هي :-

1 :- الإدارة العليا :

على أنها المجموعه الصغيره في أعلى السلم الإدارى والتي تقوم بالسياسات والخطط العامة للمنظمه أو المؤسسه ويتم تحقيق الهدف للهيئه 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 .

2:- الإدارة الوسطى

تلعب دوراً وسطاً بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة ، فمن ضمن اختصاصاتها متابعة السياسة العامة ومتابعه تحقيق الأهداف طويلة المدى إلى أهداف مرحلية قصيره وتتحدد مسؤولية الإدارة الوسطى من حيث وضع الخطط الفرعية قصيره المدى رسم السياسه التنفيذية لتحقيق الخطط الفرعية ووضع نظم العمل وتحديد السلطه وتدريب وتنمية الإدارة المباشرة وتوجيه وتنسيق الأعمال وبث روح الفريق والرقابة ومراجعة النتائج ووضع معايير الأداء ورفع تقارير دورية للإدارة العليا والمساهمة الإيجابية في وضع خطط المشروع عن طريق المعلومات والبيانات والمقترحات المرفوعة للإدارة العليا .

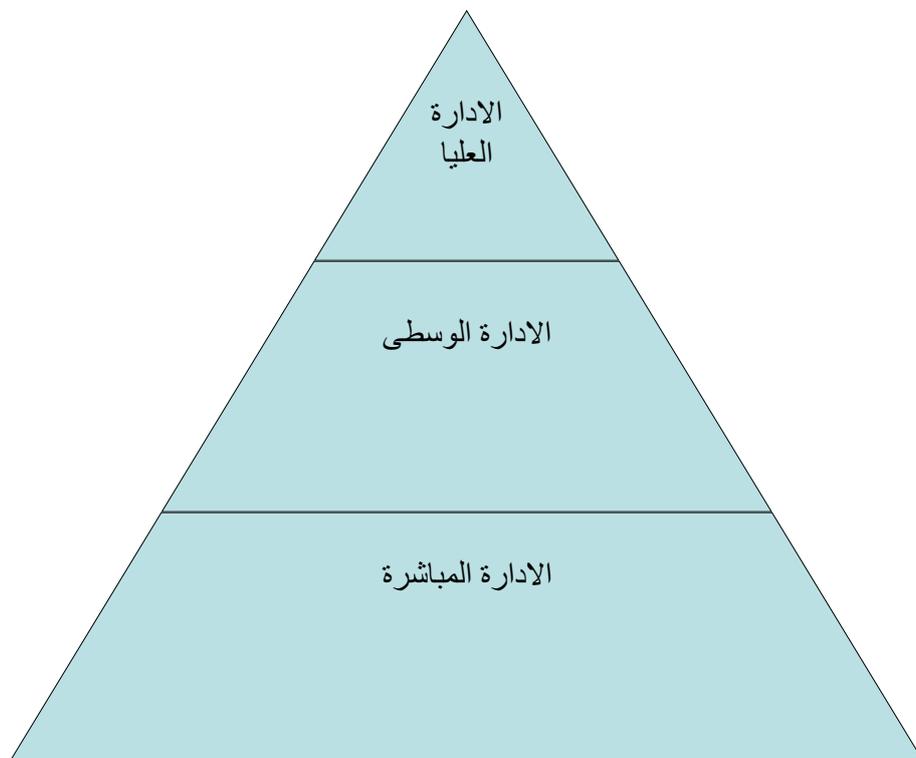
3 :- الإدارة المباشرة (المنفذون) :-

(1) الجبوسي ؛ ومحمدوجادالله وجميله ، مصدر سابق الذكر ، 2001 ، ص20

(2) محمد رسلان الجبوسي وجميله؛ الإدارية علم وتطبيق، ط3، دار المسيره للنشر والتوزيع، 2002، ص9.

(3) طلحه حسام الدين وعدله عيسى مطر ؛ مقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، 1997، ص23

ويرى طلحة الإدارة المباشرة تمثل مختلف أفراد المؤسسة أو الدائرة الذين يشغلون مناصب وظيفية متعددة وكما مبين أدناه في المخطط للإدارات الثلاثة (1).



شكل (1)

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 الاجتماعية ولأن مفهومها واسع ولأنها ليست مجرد مصطلح وإنما هي علم له أهمية وذو ارتباط بنظام

(1) طلحة حسام الدين وعدله عيسى مطر ؛ مصدر سابق الذكر ص24.

المؤسسه ككل في جوانبه المختلفه ليشمل أهدافها ، ففلسفتها، والعاملين فيها، وطرق العمل المتبعه، والإشراف على الأنشطة والفعاليات، وتوطيد العلاقات بين المؤسسة والبيئة المحلية⁽¹⁾.

واستنادا لهذا العرض المجلد 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 هووين** - أن الإدارة فن تتحصر في توجيه وتنسيق ورقابه عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محدده أو تحقيق هدف معلوم .

* **وعرفها ليفجستون** - الإدارة هي الوظيفه التي عن طريقها يتم الوص ول إلى الهدف بأفضل الطرق وأقلها تكلفه وفي الوقت المناسب وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة للمشروع⁽²⁾.

* **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⁽³⁾.

* **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⁽⁴⁾.

* **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⁽⁵⁾.

(1) الجيوسي ؛ ومحمد وجادالله ؛ وجميله ؛ مصدر سابق الذكر ص32.

(2) عباس ؛ علي بركات؛ عبدالله عزت؛ مبادئ علم الإدارة ، مكتبة الرائد العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2001 ، ص22.

(3) نعيم ابراهيم الظاهر ؛ مصدر سابق الذكر ، ص8.

(4) ابتسام عبد الحميد عباس ؛ تقويم الاداء الإداري لموجهي ومعلمين التربية الرياضية ، القايره ، 2007 ، ص51.

(5) صبحي جبر العتبي ؛ تطورات الفكر والأنشطة الإدارية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002 ، ص105.

* ويرى طارق طه - الإدارة عملية تنسيق وتكامل أنشطة المنظمة على نحو يتسم بالفاعلية والكفاءة لتحقيق أهداف الأداء ومن خلال مجموعه من الوظائف الأساسية كالخطيط والتنظيم والقيادة والرقابه⁽¹⁾.

* 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 و الرقابه على الأعمال الإنسانية بغرض تحقيق الأهداف⁽²⁾

* 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⁽³⁾.

* وعرفها مصطفى عن جاك دانكان - الإدارة بأنها عملية توجيه وقياده للجهود البشرية في أي م وُسسه لتحقيق هدف معين⁽⁴⁾.

* 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⁽⁵⁾.

* أما الإدارة الرياضية فعرفها احمد عن جورج ويندل George windle - بأنها التنظيم الموضوع لتنفيذ أهداف المؤسسه أو الهيئه الرياضية لمعرفة الجهاز البشري المسؤول⁽⁶⁾.

(1) خليل محمد حسن الشماع ؛ مبادئ الإدارية مع التركيز على ادارة الأعمال ، دار الميسره للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 ، ص190.

(2) طارق طه ؛ الإدارية العامة ، منشأة المصارف ، الاسكندرية ، 2005 ، ص201.

(3) احمد امين محمد ؛ الإدارية المفتوحة لنموذج م قترح لتطوير الاداء الإدارية العامة للتربية الرياضية ، جامعة حلوان ، القاهرة ، 2006 ، ص23.

(4) بازية زعتر ؛ اصول التنظيم والإدارية ، مكتبة عين شمس ، ط2 ، القاهرة ، 1998 ، ص7.

(5) مصطفى حسين باهي ومحمد متولي عفيف ؛ سيكلوجية الإدارية الرياضية ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، 2005 ، ص14.

(6) احمد امين محمد ؛ مصدر سابق الذكر ، ص27.

* 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 .

2-1-1-1 أهمية الإدارة

تتجلى أهمية الإدارة بشكل عام في جميع مجالات الحياة كما يرى **الجويس 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 الم جال 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 ال عمل تتمثل الأهمية الأكيده 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 leadwrsnip courses t،1997 ،p، 210 .

(2) الجبوسى؛ محمد رسلان واخرون؛ الإدارية علم وتطبيق ، ط3 ، الاردن ، 2000 ، ص20.

* ويرى القريوتي (1)، 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 العمليه 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(2): 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 الدول ككل وفي مختلف قطاعاتها، بل وأنه يمكن القول بأن الرياضة بمجالاتها المختلفه إنما تعكس مدى ماحققته الإدارة من تطور فهي في قيمتها ما لاتحققه 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 .

(1) القريوتي؛ محمد؛ مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف) الطبعة 3، دار وائل للنشر، عمان، 2006 ، ص127.

(2) فائق حسني ابو حليمه ؛ الحديث في الإدارة الرياضية ، ط1 ، عمان ، الاردن ، 2004 ، ص6.

2-1-1-2 عناصر (مكونات) الإدارة

يرى حليم المنيري وعصام بدوي عن محمد جميل⁽¹⁾: 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 ع لية 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⁽²⁾: 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 المتداخله وتتضمن الإدارة والعملية الإدارية الوظائف التالية⁽³⁾:-

- التخطيط
- التنظيم
- التوجيه

(1) محمد جميل محمد؛ تقويم الإدارة الرياضية بجامعة المنوفية ، القاهرة ، 2007 ، ص19.

(2) عبد الحميد شرف ؛ الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق ، مركز الكتاب للنشر، القاهرة ، 1999 ، ص19.

(3) على محمد منصور ؛ مبادئ الإدارة اسس ومفاهيم ، مجموعة النقل العربية ، ط1 ، 1999 ، ص27-28.

- الرقابه

- 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 ماسبق ذكره بشأن التحديد الدقيق لمعاني المصطلحات المستخدمه وان معظم ماكتب عن مكونات الإدارة من الممكن أن ينطبق على المبدئين التاليين : -

1. الاتفاق على مسميات التخطيط والتنظيم والرقابه كمكونات أو مراحل واضحه المعالم في أي عملية إدارية .

2. 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⁽¹⁾.

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

* الرقابه

2 - 1 - 1 - 2 - 1 التخطيط

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

ويرى نعيم عن ب شيركاسر وعود 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 التتابع والتسلسل المنتظم للتصرفات التي يتوقع لها تحقيق الهدف المنشود والتخطيط يجب أن يسبق مرحلة التنفيذ كما أن

(1) عبد الغفار حنفي ؛ اساسيات ادارة منظمات الأعمال (الوظائف الممارسات الإدارية) الدار الجامعية ، 2006 ، ص21.

معظم الجهود الفردية والجماعية يمكن أن تكون أكثر فاعلية عن طريق التحديد المسبق للعمل المطلوب ادائه وأين سيؤدي هذا العمل وكيف سيؤدي ومن سيؤدي⁽¹⁾.

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 المخاطر ره 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 والمناسبة 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 محكمة لذا فان التخطيط لا يقف عند مستوى التفكير أو دراسته السابقة لاتخاذ القرارات بل يمتد أيضاً إلى مرحلة الخطوات الاجرائية والتدابير التي تستخدم في التنفيذ⁽²⁾.

وتعد وظيفة التخطيط الوظيفية الأولى للإدارة والتي تسبق وظائف الإدارية الأخرى وتقوم على عملية الاختيار من البدائل لاجراءات العمل في المنظمة ككل ولكل قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين بها وهي بهذا الشكل وظيفه المديرين في كل المستويات الإدارية⁽³⁾.

ويرى كمال درويش⁽⁴⁾ - التخطيط :

إنه عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمه 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

(1) نعيم ابراهيم الظاهر ؛ مصدر سابق الذكر ، ص93

(2) ابراهيم محمود وحسن احمد الشافعي ؛ الموسوعه العلمية للإدارة الرياضية ، ج 2 ، التخطيط في المجال الرياضي ، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1999 ، ص101.

(3) ابراهيم محمود عبد المقصود؛ حسن احمد الشافعي ؛ الموسوعه العلمية للإدارة الرياضية ، ط1 ، الوفاء للنشر ، القاهرة ، 2003 ، ص164 ،

(4) كمال الدين عبد الرحمن درويش ؛ وليد مرسي ، مصدر سابق الذكر ، ص108.

كما يرى محمد عبد العظيم⁽¹⁾ - التخطيط :

أنه عملية ضرورية وأساسية في جميع مجالات الحياة إذ أنه من أهم سمات الإدارة الح ديثه 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⁽²⁾ - التخطيط بأنه:

" الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تطور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشود ه 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 .

2- 1- 1- 2- أهداف التخطيط

يرى السيد الهواري⁽³⁾ هناك عدد من الأهداف التي يقوم به التخطيط وهي :-

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

(1) محمد عبد العظيم ؛ خطه مقترحه لإدارة المؤسسات الرياضية وفقا للاهداف التسويقية ، اطروحة دكتوراه ، جامعة السيوطي ، كلية التربية الرياضية ، 2006 ، ص17.

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

(3) سيد الهواري ؛ الإدارية (الاصول والاسس العلمية) ، ط11 ، مكتبة عين شس ، القايره 1996 ، ص47.

ويرى محمد عثمان أن أهم أهداف التخطيط (1) :-

- تحديد الأهداف الطويلة الأجل والقصيره الأجل بواسطة الإدارة العليا وأفضل الطرق لأجها
- 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 .

2-1-1 - 2-1-2 أهمية التخطيط

ويرى مروان عبد الحمي (2) للتخطيط أهمية من خلال المهام التي توضح أهمية التخطيط فتصبح القرارات غير عشوائية وهي أربع مهام هي: -

1 -مواجهة حالة عدم التأكيد والتغير :

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

2 -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 .

(1) محمد عثمان اسماعيل ؛ الإدارية بين النظرية والتطبيق ، القاهرة دار النهضة العربية ، 2000 ، ص71.

(2) مروان عبد الحميد ؛ الإدارية والتنظيم في التربية الرياضية ، عمان ، دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع ، 2000 ، ص99.

3- 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 .

4- 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⁽¹⁾ أهمية التخطيط هي:-

التخطيط يوضح أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها ويساعد التخطيط على تشغيل المؤسسه 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 المؤسسه والبيئة التي تعمل في نطاقها ويساعد التخطيط في التحديد الدقيق لحجم ونوعية المدخلات من الموارد المادية والبشرية للمؤسسه والتخطيط يساعد على منع التداخل والازدواج بين الأنشطة الرئيسية والفرعية داخل المؤسسه 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 .

2 - 1 - 1 - 2 - 3 مراحل التخطيط

يشير كمال درويش وآخرون⁽²⁾ 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 :

1. جمع المعلومات والديان.

2. تحليل الموقف في الماضي والحاضر .

(1) احمد محمد غنيم ؛ اساسيات الإدارية في عصر العولمة ، القاهرة ، دار الحارثي للطباعة ، 2005 ، ص75.

(2) كمال الدين عبد الرحمن درويش؛ محمد الحمامي، سهير المهندس، الإدارية الرياضية الاسس والتطبيقات ، الهيئة المصرية للكتاب، 1996، ص31-32.

3. إجراء التنبؤات.
4. وضع الفروض.
5. ترجمة الأهداف الرئيسية إلى أهداف مرحلية أو تخصصية بصورة محدودة.
6. تعيين الوظائف الرئيسية والبحث عن مجالات العمل البديلة.
7. تقويم لمجالات العمل البديلة واختيار البديل الأمثل.
8. اختيار طرق التطبيق ورسم الخطط الفرعية والتكميلية.
9. إعداد الموازنة التخطيطية

كما يشير عبد الغفار حنفي⁽¹⁾ 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⁽²⁾: التخطيط يمر بأربع مراحل حيث يختلف الدور الرئيسي للإدارة في كل منها وهي :-

1. مرحلة الإعداد..
2. مرحلة اقرار الخطة.
3. مرحلة التنفيذ.
4. مرحلة متابعة وتقييم عملية التنفيذ

(1) عبد الغفار حنفي؛ أساسيات إدارة متضمنات الأعمال (الوظائف، الممارسات الإدارية، الدار الجامعة، 2006، ص158

(2) محمد رسلان ، جميله جاد الله ؛ الإدارة علم وتطبيق ، ط1 ، عمان ، دار الميسره للنشر والتوزيع والطباعه ، 2000 ، ص61.

1 -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 أساسا لبناء عملية التخطيط في معرفة ودقة المعلومات.

2- 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 مطابقة هذه الخطة مع الأهداف والتوجيهات السياسية والاجتماعية والاقتصادية للدولة. وفي حالة اعتمادها من السلطة ترسل إلى الجهات المختصة والمعنية للبدء في عملية التنفيذ.

3- 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 أجهزة التنفيذ بتحديد وتصميم وإقرار القرارات والتعليمات الضرورية لتنفيذ الخطة⁽¹⁾.

(1) محمد رسلان؛ وآخرون، نفس المصدر السابق، ص62.

4- 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 (1).

2 - 1 - 1 - 2 - 1 - 2 - 4 أنواع التخطيط

ويشير علي شريف واخرون (2) إلى أن التخطيط ينقسم إلى :

1. تخطيط قصير الأجل ----- سنه أو اقل.
2. تخطيط متوسط الأجل ----- أكثر من سنه و اقل من خمسه سنوات.
3. تخطيط طويل الأجل ----- خمس سنوات وأكثر .

كما يرى علي منصور (3) أن التخطيط ينقسم إلى :

1. تقسيم الخطط على أساس مدى التشابه.
2. تقسيم الخطط على اساس الزمن.
3. تقسيم الخطط على أساس مدى التأثير، ويقسم إلى :

ا - الخطه الاستراتيجية

ب - الخطه التكميلية

ج - الخطه التشغيلية

وكما يرى جميل محمد (4) التخطيط هو :

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

2. **التخطيط القومي** : وهو الذي يتم على مستوى الدوله ويهدف إلى تحقيق البيئه الا قتصادية والاجتماعية للمواطن.

(1) محمد رسلان ، واخرون ؛ مصدر سابق الذكر 2000 ، ص 159.

(2) علي شريف واخرون ؛ المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة ، الدارالجامعية ، الاسكندرية ، 1998 ، ص 123.

(3) علي منصور ؛ مبادئ الإدارة اسس ومفاهيم ، مجموعة النقل العربي ، ط2 ، 1999 ، ص130.

(4) جميل محمد علي ؛ إدارة الأعمال مدخل وظيفي ، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية ، 1997 ، ص142.

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

ويقسم عبد الفتاح دياب حسن⁽¹⁾ أنواع التخطيط إلى خمسة ابعاد هي :

1 - البعد الزمني ويتمثل في : -

أ. التخطيط طويل الأجل.

ب. تخطيط متوسط الأجل.

ج. تخطيط عاجل.

د. تخطيط قصير الأجل.

3. البعد المكاني (الجغرافي) وفق مايلي : -

(تخطيط عالمي ، تخطيط قومي ، تخطيط اقليمي ، تخطيط قطاعي ، تخطيط محلي ، تخطيط

على مستوى الوحدة ، تخطيط إدارة ، تخطيط مشروع)

4. البعد الموضوعي :

ويكون بحسب موضوعه فهناك تخطيط قومي - إنتاجي.

5. البعد التنظيمي :

ويعني أن تقوم بالتخطيط كل جهة لنفسها وفي حدود اختصاصاتها جهة عالمية وجهة دولية

ومسؤوليته الإدارية لاداراتهم .

5. البعد الشمولي ينقسم إلى :

أ. تخطيط استراتيجي .

ب. تخطيط تكتيكي .

(1) عبد الفتاح دياب حسن ؛ التخطيط والرقابة اساس فعاليات الإدارية ، ط1 ، القاهرة ، 1996 ، ص73-75.

1-1-2 - 5-1-2 التخطيط في المجال الرياضي

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 تتبأ به التخطيط.

ويرى طلحه وعدله عيسى⁽¹⁾ من أهم واجبات المخططين تكمن في النقاط المبينة ادناه:-

1. ضرورة إشراك المستويات الإدارية المختلفة في صياغة أهداف التربية الرياضية، وخاصة في المستويات التنفيذية.
2. مناسبة برامج التربية البدنية والرياضية وأنشطتها مع الإمكانيات المادية والبشرية.
3. مناسبة خطة وأنشطة برامج التربية البدنية والرياضية لميول ورغبات المتعلمين وأن تتصف الخطة بالشمولية والاستمرارية والتتابع.
4. وضع خطة زمنية لبرامج وأنشطة التنفيذ.
5. الصقل المستمر والعمل على زيادة الوعي التخصصي للمعلمين.
6. التقويم المستمر للبرامج لتحقيق الأهداف أو تطوير المناهج والبرامج.
7. توفير دليل تنظيمي لكل العاملين في المجال الرياضي والتي تساعد على تهيئة الأفراد لمسؤولياتهم.

(1) طلحة حسام الدين وآخرون؛ مصدر سابق الذكر ، ص46.

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

2-1-1-1-2 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 تتعكس على العملية التخطيطية، وفي ضوء ذلك فإن هناك مجموعة صعوبات تنعكس على عملية التخطيط كما يرى محمد رسلان⁽¹⁾ هي :-

1. الشك في مدى دقة المعلومات المتعلقة بالمستقبل والمراد تحقيقها.
2. قيود سيكولوجية ونفسية بمعنى الاهتمام بالحاضر لأنه معروف ومؤكد وإهمال المستقبل لأنه غير معروف ومتغير.
3. تقييد الحرية والمبادرة حيث يعتقد البعض أن الخطط الموضوعية تقييد من حرية الأفراد ولاتشجعهم على المبادرة.
4. 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 لاتريد 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.

(1) محمد رسلان وآخرون ؛ مصدر سابق الذكر ، ص 67.

ج. الوقت والنفقات : كل من الوقت والنفقات يعتمد حتما على الآخر بعلاقه طرديه اي 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 المغيره ، ولايجوز للخطط أن تجعل من المنفذين مجرد آلات. لأن ذلك يقلل من حماسهم ويضعف عنصر الابتكار .

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

2-1-1 - 2-2-1 التنظيم

يعد تحديد أهداف المشروع وتحديد خ ط 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 رؤوسه الذين يشرف عليهم ويوجههم ولا بد له أن يعمل على توفير التنسيق والانسجام بين جهود المجموعه وأن يعرف العلاقات بينه وبين المديرين الآخر ين ، 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⁽¹⁾.

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 .

(1) احمد ، محمد حسن ؛ إدارة التخطيط والتنظيم ، دار كنوز المعرفه للنشر والتوزيع ، 2006 ، ص85

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 مخالف .

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 البيئة الداخلية التي تمارس فيه المنظمة أنشطتها .

ويهدف التنظيم إلى تحقيق التوازن بين كل من الاستقرار والتغير معاً فإن هذين المتغيرين متطلبان أساسيان لنجاح أي منظمة ففي حين يوفر الاستقرار الجيد لإجادة العمل وزيادة الكفاءة نجد أن التغير يزيد من فعالية المنظمة⁽¹⁾.

وهناك عدد من التعاريف للتنظيم وهي :-

- يرى كونتز ود ونيل التنظيم بأنه "تجميع لأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط وإسناد هذه النشاطات إلى إدارات تنهض بها وتفويض السلطة والتنسيق بين الجهود".
- ويعرف (ايرويك) التنظيم بأنه " تحديد لأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط وإسناد هذه النشاطات إلى إدارات تنهض بها وتفويض السلطة والتنسيق بين الجهود".
- ويعرف (لويس الن) التنظيم بأنه " العمل الذي يؤديه المدير لأن شاء هيكل تنظيمي سليم ويفوض السلطات ويحدد المسؤوليات وينشئ علاقات العمل التي تسهل تحقيق الأهداف⁽²⁾ ".
- كما ويعرفه كمال درويش وآخرون بأنه "عملية التنظيم تهدف إلى تقسيم العمل وتحديد نطاق الإشراف وتربط بتحديد المسؤوليات والسلطات وكذلك اختيار المديرين وتحديد العلاقات"⁽³⁾.
- 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".

(1) العميان ؛ السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2002 ، ص70.

(2) نعيم ابراهيم الظاهر؛ مصدر سابق الذكر ص116.

(3) لثمال درويش وآخرون؛ مصدر سابق الذكر ص77.

- 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"⁽¹⁾.

- 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"⁽²⁾.

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

1-2-1-2 أهمية التنظيم

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

اذ يرى علي منصور عن فائق حسني⁽³⁾ 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.
- * يكفل التنظيم تهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أجزاء هذه الوحدة الإدارية

(1) صبحي جبر؛ تطور الفكر والنشطة الإدارية، دار النشر والتوزيع، عمان، 2002، ص166.

(2) علي منصور؛ مصدر سابق الذكر، ص147.

(3) فائق حسني ابو حليلة؛ الحديث في الإدارية الرياضية، ط2، وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2004، ص17.

* يهئ 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) ⁽¹⁾ 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 التغير 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.

2-1-1 -2 أنواع التنظيم

لكي يحقق التنظيم أهدافه من خلال أنواعه التي تسهم في العملية التنظيمية هناك عدة أنواع كما يرى نعيم ابراهيم ⁽²⁾ للتنظيم هي :-

أ. التنظيم الرسمي.

ب. التنظيم الغير رسمي.

أ - التنظيم الرسمي :-

(1) عباس علي ؛ الرقابة الإدارية على المال والأعمال في الشركات والمؤسسات المعرفية ، ط1، مكتبة تلاح

العلي، 1995، ص41.

(2) نعيم ابراهيم الظاهر؛ مصدر سابق الذكر ، ص120.

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 تسهلي تحقيق الأهداف.

- مبدأ الفعالية في الأداء.

- مبدأ تجميع الوظائف المتشابهة.

- مبدأ التوازن بين السلطة 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 سلطه في هذا النوع من التنظيم رأساً من الأعلى إلى أسفل .

* **مميزاته وتكمن في :-**

(1) نعيم ابراهيم الظاهر ؛ مصدر سابق الذكر ص122.

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

* عيوبه :-

(يفضل التخصص وتقسيم العمل ، التعسف في استخدام السلطة)

ب. التنظيم الوظيفي :

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

* مميزاته :-

(ارتفاع الكفاءة في العمل نتيجة التخصص)

* عيوبه :-

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

- 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 .

* مميزاته :-

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

* عيوبه :-

الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين⁽¹⁾

(1) نعيم ابراهيم الظاهر، نفس المصدر السابق، ص123.

أ. التنظيم مع استخدام اللجان : -

ويرى نعيم ابراهيم⁽¹⁾ 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 المفيدة)

• 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)

2 - 1 - 1 - 2 مبادئ التنظيم

وترى امل عبد الرحمن⁽²⁾ هناك عدة مبادئ للتنظيم ويمكن أن نستعرض بايجاز أهم تلك المبادئ هي :

(1) نعيم ابراهيم الظاهر ؛ مصدر سابق الذكر ص123.

(2) امل عبد الرحمن السيد؛ ادارة الموارد البشرية، الدار الهندسية للطباعة والنشر، القايره، 2003، ص212.

* 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 المنشأة ووضعها في مجموعات لكي تساهم بأكثر 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 الم توقعه والأنشطة المطلوبه للقيام بها كلما زادت امكانية مساهمة الأفراد المسؤولين في تحقيق أهداف المنشأة .

* 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 المؤسسة حيث السلطة 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 المؤسسة ، فإن السلطه المفوضه لكل إداري يجب أن تكون كافية لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعه منه⁽¹⁾.

2 - 1 - 1 - 2 - 3 التوجيه

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

(1) امل عيد الرحمن السيد؛ نفس المصدر السابق، ص213.

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 الوظيفة 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** (1) " 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**(2) " بأنه الاتصال بالمرؤوسين وارشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف " .

ويرى **كمال درويش** (3) " 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 متنا سبه 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 الطبيعه " .

ويرى **عبد الباري دره واخرون** (4) " 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 الإدارة التي تعتمد على

(1) موفق حديد محمد ؛ الإدارة العامة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، 2004 ، ص 116.

(2) سيد الهواري ؛ الإدارة الاصول والاسس العلميه ، مكتبة عين شمس ، القاهره ، 1976 ، ص 19.

(3) كمال الدين درويش ؛ واخرون ، مصدر سابق الذكر الذكر ، 2005 ، ص 113.

(4) عبد الباري دره واخرون ؛ الإدارة الحديثه المفاهيم والعمليات ، المركز العربي للخدمات للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 1996 ، ص 261.

السلطة غير الرسمية في عملية توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية ومن هنا جاءت العلاقة الوثيقة بين وظيفة التوجيه والعملية الإدارية " .

ويرى **اجلال عبد المنعم حافظ** ⁽¹⁾ تشمل وظيفة التوجيه الطريقة التي يتعامل بها المدير مع المرؤوسين أذ كيفية 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** ⁽²⁾ تتميز وظيفة التوجيه بأنها وظيفة مركبة لأنها تحتوي على العديد من الأنشطة الذهنية التي تتعلق بشكل رئيسي بالتعامل مع العناصر البشرية وتفاعلاته المختلفة والمتنوعة ودائمة التغيير ويرتكز مفهوم التوجيه على ان الإدارة هي تنفيذ الاعمال بجهود الآخرين ومعهم " .

ويرى **نعيم** ⁽³⁾ يعني اصدار التوجيهات والتعليمات من المدير إلى العاملين معه لبدء العمل ولكيفية انجازه بالسرعة الممكنة 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 العامة 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 المتميزة دون الوقوع بالاطاء .

2 - 1 - 1 - 2 الرقابة

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

(1) اجلال عبد المنعم حافظ ؛ اصول الاداره ، مكتبة الدار الهندسيه ، القايره ، 1996 ، ص72.

(2) صبحي جبر العتيبي ؛ تطوير الفكر والانشطه الاداريه ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2002 ، ص134.

(3) نعيم ابراهيم الظاهر؛ مصدر سابق الذكر ، 2009 ، ص22.

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⁽¹⁾ 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 تتسم 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 الرقابة 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⁽²⁾ أن الرقابه هي جوهر عملية الإدارة تحتاجها كل المؤسسات للتأكيد من أن الخطط قد نفذت وأن النتائج المرغوبه قد تحققت، ويمكن تعريف الرقابه ب أنها قياس وتصحيح أداء الأنشطة للتأكيد 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⁽³⁾ الرقابه تلك العمليه الإداريه والتي من خلالها يتم متابعة عمليات تنفيذ الاعمال وقياس الأداء وفقا للمعاير الرقابيه عن السلبيات لتداركها ومعالجتها للوصول بالإدارة اعلى كفايه ممكنه "ويرى طلحه وعدلى⁽⁴⁾ الرقابه تمثل الحلقة الأخيره في سلسلة العمليات الإداريه وهي تشمل مقارنة التصرفات الفعلية بالخطط الموضوعه واتخاذ الإجراءات التصحيحيه في حينها وترتبط الرقابه ارتباطا وثيقا

(1) توني موردين ؛ ترجمة خالد العامري ، اساسيات علم الاداره ، دار النشر دار الفاروق للاستثماره الثقافيه ، مصر ، الجيزه ، 2008 ، ص 189.

(2) سمير احمد عسكر ؛ مصدر سابق الذكر ، 2005 ، ص 390.

(3) كما الدين عبدالرحمن درويش ، وآخرون ؛ التنظيمات في المجال الرياضي ، دار الفكر العربي ، القاهره ، 2004 ، ص 267.

(4) طلحه حسام وآخرون ؛ مصدر سابق الذكر ، 1997 ، ص 145.

بالتخطيط فالتخطيط يعتبر مطلباً أساسياً لرقابه فعالة من البديهي إن الرقابه قياس لمدى التقدم نحو الأهداف التي حددها وصاغها التخطيط " .

ويرى **ابراهيم محمود واخرون** (1) "هي متابعة عمليات التغيير لتنمية مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد وتحديد مسؤولية كل ذوي سلطه والكشف عن موطن العيب والخلل حتى يمكن تفاديها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاية ممكنة، وتهدف الرقابه أيضا إلى تحقيق المسئوليه الإداريه عمليا من خلالها تتحدد المساعله ومن خلالها تتحدد المسؤؤل ليه وبذلك يتحقق الصالح العام ومن هنا تنقسم الرقابه إلى :

رقابه داخلية 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 للمساعدته على تحقيق المهمة الأصلية للإدارة داخل المؤسسة .

ويرى **عبد الغفار الحنفي** (2) "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 .

(1) ابراهيم محمود واخرون ؛ الموسوعه العلميه للإداره الرياضيه ، دار الوفاء للنشر والتوزيع ، القايره ، 2003 ، ص9.

(2) عبد الغفار حنفي ؛ مصدر سابق الذكر ، 2006 ، ص323.

2 - 1 - 1 - 2 - 4 - 1 معايير نظام الرقابة

تتحدد طبيعة الرقابة الإدارية والإجراءات ومؤشرات الأداء ونظم ادارة المعلومات الخاصه با لرقابه في أي دائره أو مؤسسة وفقا مايراهما توني موردين⁽¹⁾ 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 مجالا 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 المعينين 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 وا لريبيه، 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.

(1) توني موردين ، ترجمة خالد العامري ، مصدر سابق الذكر 2008 ، ص195.

2 - 1 - 1 - 3 الإدارة التربوية (التعليمية المدرسية)

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

" فلإدارة المدرسية بمفهومها الحديث (Educational Administration) علم وفن له أصوله ومبادئه المستمدة من أحدث نظريات التربية وعلم النفس وأحدث التطورات الإقتصادية 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"⁽¹⁾.
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)⁽²⁾.

والقيادة المدرسية الناجحة هي التي تستطيع تحقيق اهداف المدرسة ببسر وباقل جهد ممكن فضلا عن ذلك تستطيع تقدير القوى التي تحدد نوع السلوك الإداري الأنسب لمواجهة موقف معين ، وتقدر على التصرف بنجاح في ضوء نفسها والمجموعة التي تقودها والموقف الذي تمارس فيه وظيفة 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"⁽³⁾.

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

(1) رويلف ، مهدي حسن ؛ علم النفس الإداري ومحددات السلوك الإداري ، المنظمه العربية للعلوم الاداريه ، عمان ، 1989 ، ص2.

(2) الداھري ، سليم ؛ الإدارة المدرسية في دول الخليج من منظور الكفاية التعليميه ،المؤتمر التربوي السادس عشر لجمعية المعلمين الكويتيه ، 1988 و ص 6.

(3) التميمي ، حيدر علي حيدر ؛ اختيار مديري ومديرات المدارس الثانويه ، بغداد 1998 ، ص33.

المعلمين وتوفير البيئة المؤثرة على عملية التعلم والتعليم ويتفق George Beaucham وآخرون معه، بأن المدير ينطلق في تفاعله مع المعلمين من مهاراته وخصائصه الشخصية وينعكس ذلك على مجمل الأوضاع المدرسية بما في ذلك هيئة التدريس والطلبة⁽¹⁾.

وفي ضوء ما تقدم، تم تحديد اختيار المديرين وفق ما أورده (زويلف 1982) في ثلاث نقاط هي : شخصية الإداري- وطبيعة العمل المطلوب - ونوعية وكفاءة المرؤوسين (العاملين).
فلالإداري الناجح هو الذي تمكنه مقومات شخصيته من الاستفادة من كفاءة المرؤوسين 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⁽²⁾.

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 :

1. **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.
2. **الميل نحو العلاقات الإنسانية** : لا بد أن تتوافر لدى القائد روح إنسانية ومتعاونة يستطيع إشاعة مبادئ العمل الجماعي . والتعاون وتنظيم العمل . وإشعار العاملين بدورهم ورفع الروح المعنوية لهم لرفع كفاءتهم وقدراتهم على الإنجاز .

(1) جواد، شوقي ناجي وآخرون ؛ مبادئ الإدارة ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، هيئة المعاهد الفنية، بغداد، 1992، ص 25.

(2) هند بنت ماجد محمد ؛ إدارة رياض الأطفال، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، 2000، ص 13.

3. **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 (الكمبيوتر) وهذا لا يتأتى إلا بالممارسة الميدانية والتدريب.

4. **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 .

5. **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 .

6. **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 قابلياتهم ومهاراتهم في اتخاذ القرارات ومن هذه الوسائل (الحاسوب) واكدت على أن الأسلوب التقني هو أسلوب 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 يلقى التعاون والتجاوب من قبل المرؤوسين الذين يتعاونون معه من اجل نجاح مهامه⁽¹⁾.

(1) هند بنت ماجد محمد؛ مصدر سابق الذكر ، 2000 ، ص15.

- **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)** : فيفضل الشخصية الجذابة والقوية وحسن التعامل مع الموظفين يستطيع فرض إرادته بسهولة. والمدير الذي يستمد سلطته من أكثر من مصدر فإن ذلك يقوي ويعزز موقعه :
- 1. **الاسلوب الديمقراطي بالإدارة:** يستند على الاحترام المتبادل والمشاركة بين المدير ومرؤوسيه بالعمل، وعندما يكتشف المدير ان هناك نقصا ما في بعض مهارات وقدرات مرؤوسيه يعمد إلى ايجاد الفرص اللازمة لتطوير وتنمية هذه المهارات والقدرات .
- 2. **التعامل الجيد مع الموظف:** يساعد في إنجاز الأعمال المطلوبة بسهولة وللقيام 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 .
- 3. **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 .
- 4. **التخطيط :** تحديد الأهداف المرجوة ومحاولة حل الأمور الشائكة بطريقة صحيحة.
- 5. **التأسيس :** تقسيم العمل إلى عدة مراحل ثم توزيع المهام الأساسية بالطريقة الصحيحة .
- 6. **التوجيه :** والأرشاد والنصيحة بأسلوب اداري راقى .
- 7. **السيطرة :** على حسن سير العمل بصورة طبيعية وجيدة .
- 8. **التنفيذ :** 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 .
- 9. **قياس النجاح :** لمعرفة مدى تقدم إنجازاته قياسا على الإنجازات السابقة وتقييم شامل للخطة والتنفيذ ومدى التزامه بالخطة⁽¹⁾.

(1) هند بنت ماجد محمد؛ نفس المصدر السابق، ص15-16.

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 مترمماً و لثالث 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⁽¹⁾.

2-1-1-4 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 ماينشر 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 تنفصل وأن تحسين الأداء الإداري من أهم عوامل نجاح هذا الكل في تحقيق أهدافه .

وتتطلق 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 بصفه خاصة، ومن ثم عدم وضوح بعض المضامين والمسميات الأساسية أو عدم الاتفاق على معانيه واستخداماتها .

(1) هند بنت ماجد محمد، مصدر سابق الذكر، 2000 ، ص16.

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 وعلاقتها بالسلطة، في حين يرى أصحاب 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 سلفاً، ومنهم من يرى أنها عملية تحقيق النتائج المرجوة عن طريق التأثير في السلوك الإنساني في نطاق بيئته مناسبة، وهناك من يرى أنها عملية تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين أو أنها مجموعة لجهود كل أعضاء المشروع في سبيل الوصول إلى أهداف أو أنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة ولما كان لغياب الدقة في تحديد المعاني الجريدية لعديد من المصطلحات الإدارية تأثيراً مباشراً في تباين وجهات نظر علماء الإدارة في التعريف بها، فإن يعني دارسي الإدارة في أحد مجالاتها التطبيقية كالمجال الرياضي هو المفهوم الأول والمبدئي للإدارة ومكوناتها ومراجعها 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 محددة، فمنهم من يرى إن الإدارة الرياضية مابين 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 والتأكيد من دقة الحقائق من خلال تبويبها وتحليلها وهذه الحقائق في أول الأمر لم تكن إلا فروضاً تم اختبارها

(1) طلحه حسام الدين واخرون، مصدر سابق الذكر ص 7 - 9.

والتحقق من صدقها إلى أن وصلت إلى مستوى التصميم من خلال اعتبارها مبادئ principles لها 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⁽¹⁾.

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⁽²⁾ ويؤيّد سمير احمد⁽³⁾ "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 مواد 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 ا عتمدت 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.

(1) سمير احمد عسكر؛ اصول الاداره، ط6، دار النشر والتوزيع، دبي، الامارات العربية، 2005، ص100.

(2) سمير احمد عسكر؛ اصول الإدارية، مصدر سابق الذكر، 2005، ص101.

(3) سمير احمد عسكر ؛ مصدر سابق الذكر ص103.

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⁽¹⁾.

2-1-2 القيادة

2-1-1 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 وبحس 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⁽¹⁾.

(1) عباس علي ؛ مصدر سابق الذكر ص21.

(1) كمال الدين عبد الرحمن درويش ؛ وآخرون ، مصدر سابق الذكر ص221.

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⁽²⁾.

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⁽³⁾.

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⁽⁴⁾.

والقيادة قبل ذلك مسؤولية نابعة من حديث الرسول (صلى الله عليه وسلم) (كلكم راعي وكلكم مسؤول عن رعيته)⁽⁵⁾.

فالقيادة من مجملها تحمل مسؤولية تجاه الجماعة كما قال الخليفة هـ عمر بن عبد العزيز (إلا إني لست بخيركم ولكني رجل منكم غير أن الله جعلني أثقلكم حملاً)⁽⁶⁾.

اذ يتقلد القائد سلطاناً وسلطة ولا يمنح الامتيازات التي يتمتع بها على وجه العموم إلا بمقدار ما يرضع نفسه في خدمة الجماعة التي ينتمي إليها إذ تعكس إرادته وإرادة جماعته وحيث يصلح في أن يوصل مشروعات الجماعة إلى نتيجة ساره ويستجوب في حالة الاخفاق وضروب اللوم وإعطاء العقوبات، حيث تأثير العمل القيادي يسير في اتجاهين متضادين فالقائد يؤثر على المحيطين ويتأثر فيه ويؤدي ذلك إلى

(2) صفار ؛ موقع النبأ ، العدد ، 60 ، 2001.

(3) طلحه حسام الدين وآخرون ؛ مصدر سابق الذكر ص 97.

(4) بشير العلق ؛ اسس الإدارية الحديثه ، عمان ، شارع الملك ، 1999 ، ص 269

(5) اخلاص محمد عبد الحفيظ وآخرون ؛ الاجتماع الرياضي ، القاهرة ، 2000 ، ص 269.

(6) احسان محمد الحسن ؛ موسوعة علم الاجتماع ، بيروت ، الدار العربية للموسوعات ، 1999 ، ص 531.

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 .

2-1 -2-1-1 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⁽¹⁾.
- يعرفها **فدلر** : القيادة بأنها عملية تحكمها أسس علمية وبموجبها يمكن استخدام القيادي الملائم والذي ينسجم مع طرف معينه⁽²⁾ .
- ويعرفها **جميل احمد** : هي نشاط التأثير على الناس لكي يعملوا برغبتهم على تحقيق أهداف الجماعة⁽³⁾.
- وعرفها **ولسن Wilson** و **رايلاند Rayland** القيادة بأنه ا : علاقة بين فرد (القائد) وأفراد آخرين (تابعين) ومن خلالها يقوم القائد بمساعدة أفراد جماعته على تفهم وتأييد الأعمال الموكلة إليهم في إطار من التعاون بينهم لتحقيق الأهداف⁽⁴⁾.

(1) كمال الدين عبدالرحمن درويش ، وليد مرسي ؛ مصدر سابق الذكر ص223

2- Fidler,E ; Atheany of tleadr ship Effeireness . nx .Mejras . hill bok co . 1996 .p. 11 .

(3) جميل جودت ابو العين ؛ اصول الإدارية من القران والسنة ، منشورات دار مكتبة الهلال للطباعة والنشر ، القاهرة، 2000 ، ص227.

(4) طارق عبد الحميد البدري ؛ الاساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية ، ط2 ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، 2001 ، ص82.

- ويعرفها (ديفز، نيو ستروج): القيادة بأنها عملية التفاعل بين القائد وتابعيه لمقتضاها يقوم القائد بتشجيع ومساعدة المرؤوسين على العمل بحماسة من أجل تحقيق الأهداف (1).
- 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(2).
- وعرفها نعيم ابراهيم : القيادة هي القدرة على توجيه الآخرين من أجل تحقيق الأهداف عن طريق التأثير وهو إما التبني وقبول المرؤوسين أو باستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة(3).
- وتعني في المجمع الوجيز : من يذعن إلى الآخر ويكون سلس ويتابعه على هواه ، ومن يرأس الجيش ويتدبر أمره(4).
- 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 برغبه صادقه نحو تحقيق هدف مشترك لهم(5).
- 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 ; I Hmran Beuarioral work .M.X . mejraw . hill book co .cenw .1985 .p. 186 .

(2) المنصور ؛ وآخرون ؛ وظائف الإدارية ، الطبعة الثانية ، جامعة دمشق ، الطبعة الثانية، ص 235.

(3) نعيم ابراهيم الظاهر ؛ مصدر سابق الذكر ، ص 159.

(4) المعجم الوجيز : معجم اللغة العربية ؛ طبعه خاصه بوزارة التربية والتعليم ، القايره 1995 ، ص519.

(5) طارق عبد الحميد البدري ؛ اساسيات في علم الإدارة والقيادة ، عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، 2002 ، ص107.

2-1-2-1-3 نظريات القيادة

نظرية القيادة الوظيفية⁽¹⁾:

وتتلخص مفهوم هذه النظرية بالنقطتان الآتيتين :-

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

1- 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 عناصرها:
- سمات القائد .
- سمات الاتباع .
- سمات الموقف وطبيعة الحالة .

2- 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، استشراف المستقبل .
- * السمات الاجتماعية : فن التعامل، كسب الآخرين، حسن الاتصال .

(1) نعيم ابراهيم الظاهر؛ مصدر سابق الذكر ص174.

* السمات الإنفعالية : كالنصح الإنفعالي، وضبط النفس .

* السمات الشكلية : جمال المظهر، الذوق العام .

3 -النظرية التفاعلية / التكاملية :

- تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد التالية⁽¹⁾:

(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 .

4 -النظرية الإلهامية : وتقوم على فرضية القائد الملهم .

5 - 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.

6 -النظرية التحويلية :

- القائد التحويلي صاحب رؤية ورسالة واضحة .

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

- أهدافه عالية ومعاييره مرتفعة .

7 -نظرية القيادة مركزية المبادئ :

أ. يعمل لتحقيق الكفاءة والفاعلية بجدل ورفق .

ب. يعمق الإحساس بالمعاني والمقاصد السامية من وراء العمل .

ج. يجمع بين تحقيق أهداف المؤسسه وأهداف الأفراد .

وهناك تصنيف آخر للقيادة هو:

(1) نعيم ابراهيم الظاهر؛ مصدر سابق الذكر ص175.

- تصنيف برسون⁽¹⁾:

أ. القائد المشارك

ب. القائد الاشرافي .

- تصنيف بليكوموتون :

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

ب. المريح الساره / القائد المهتم جداً بالأفراد وقليلاً 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 دإنهوف 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⁽²⁾.

2-1-2-4 أساليب القيادة

(1) احسان محمد حسن واخرون ؛ موسوعة علم الاجتماع ؛ بيروت ، الدار العربية للموسوعات ، 1999 ، ص513-514.

(2) سالم رشيد عزيمة الباوي؛ اساليب السلوك القيادي وعلاقتها بالنتائج ، اطروحة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بغداد ، 2000 ، ص31.

1. القيادة الديمقراطية :

فى هذا النوع تكون القرارات التي تتخذ نابعة من الجماعة كحصيلة للمناقشات والتفكير الجماعي، وعلى القائد أن يدير المناقشه ويجمعها حول الموضوع على أن يبقى كل فرد حرا في التعبير عن رأيه وقد ترك لكل فرد حرية العمل مع من يختار⁽¹⁾.

والقيادة الديمقراطية تعتمد على المشاركة من قبل الجماعة في اتخاذ القرارات وعمليات التخطيط والتنظيم مما يؤدي لالتزام الجماعة تجاه سياقات العمل، والرغبة على الجدية وتحمل المسؤولية وتنمية القدرة على الإبداع⁽²⁾.

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 المسؤوليه وعدم الوقوع بالخطأ والوصول إلى الهدف بنجاح .

1 - القيادة التسلطية :

في هذا النوع يحدد القائد كل أوجه النشاط والإجراءات دون استشارة الجماعة. وكانت أساليب العمل وخطوات إنجازه تبلغ العاملين خطوة بخطوه 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 منعزلا عن مشاركة الجماعة مع باقي الأفراد⁽³⁾.

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 الثقة بالمجموعة وهذا النمط يؤدي إلى عدم تحفيز المجموعة وعدم الرضا من قبلهم على الرئيس إلا أنهم يستمرون خوفاً من العقاب⁽¹⁾.

(1) كمال الدين عبدالرحمن درويش؛ وآخرون ؛ مصدر سابق الذكر ص228.

(2) طارق عبد الحميد البديري ؛ مصدر سابق الذكر ص33.

(3) كمال الدين عبد الرحمن درويش ، وآخرون ؛ مصدر سابق الذكر ص229.

(1) جون وجاردنر ؛ التميز والموهبه ، والقيادة ، (ترجمة) محمد محمود رضوان ، ط 2 ، القايره ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، 2000، ص210

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

2 -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⁽²⁾.

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⁽³⁾.

ويرى الباحث في قياده غير الموجهه يكون العمل أو القرار سائب بدون مركزيه لأن الجميع يشعر لديه صلاحيه في العمل واتخاذ القرار المناسب وهذا النوع يفقد سيطره على مجريات العمل وتؤدي إلى عرقلة عمل المجموعه وعدم الوصول إلى الأهداف التي يسعون إليها وبالتالي الفشل في النتائج .

2-2-1-2 القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية روح الإدارة العامة فهيه المنظمة لا تنبعث من الهيكل الذي تقوم عليه بل تتوقف أولاً وقبل كل شي على خصائص قيادتها الإدارية . اذ 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 متعدده إلا أن غالبيية الادبيات في الإدارية المدرسية بشكل

(2) كمال الدين عبد الرحمن درويش ، وآخرون ؛ مصدر سابق الذكر ص129.

(3) فتوح ابو العزم ؛ الاتصالات الإدارية ، دور التنظيم الإداري ، الاتحاد العربي للالعاب الرياضية الفردية ، 1995 ، ص10.

خاص تقسم هذه الوظائف إلى (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الإشراف ، الرقابة، التقويم، اتخاذ القرارات، الاتصال وتنمية العلاقات الإنسانية).

وقد إستفاد علماء الإدارة التربوية والقيادية التربوية في تعريفهم لهذا النوع من الإدارية من تعريفات الآخرين في مجال الإدارة العامة إذ نلاحظ إن تشابه إلى حد كبير في مختلف الإدارية للأعمال والإدارية 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 عرّفها 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⁽¹⁾.

اذ تعتبر القيادة هي مفتاح الإدارة أو الطريق إلى الإدارية، 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 بثقلية، إن الإنسان العادي هو الذي يحكم على القيادة في التنظيم هل هي ناجحة او غير ناجحة ذلك لأن في جميع الاحوال تؤثر في إنتاجية العاملين وفي حالتهم المعنوية حتى في المستويات الدنيا في التنظيم، تتصل القيادة بكل عمل اداري وتقدم الحافز وتعطي اساس التوكيل للسلطة لتحقيق التنسيق، اذ احتياجات القيادة الإدارية هذه الايام اكبر بكثير مما كانت عليه منذ قبل مضي وفي الوقت الذي كان فيه من الممكن تشغ يل الفرد الذي يتمتع بتوجه مناسبه من الذكاء والأمانه لكي يملأ أي وظيفه قيادية في مشروعات الأعمال أو في الإدارية العامة، إلا إنه يلزم في هذه السنوات أفراد على درجه من المهارة والتدريب في كافة الميادين⁽²⁾. 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 اعلى مستويات التقدم في العمل لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها الجميع.

2-1 -2-1 دور القيادة الإدارية في تفعيل نماذج الفكر الإداري الجديد

(1) عبد الباري دره ، موسى المهون ، ابراهيم الجزراوي ؛ الإدارية الحديثه المفاهيم والع مليات ، ط1 ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان ، الاردن ، 1999 ، ص161.

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

- 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 لتاكيد 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 فعّال لقياس وتقييم الأداء الموسسي واتباع اليات متطوره للقياس المرجعي والمقارنه باعلى 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 .
- تصميم وتفعيل نظام متطور للتطوير الاستراتيجي والمستمر للمؤسسة (1).

2-1 - 2 - 2-2 المفاهيم المعاصره للقيادة الإدارية

- القيادة تفاعل بين القائد ومجموعة البشر الذين يتولى قيادتهم وكذلك مختلف أعضاء الموارد البشرية ذوي علاقه بمضمون المهام المكلف بها القائد ومساعديه .

(1) كمال الدين عبد الرحمن درويش ؛ وآخرون ؛ مصدر سابق الذكر ص239.

- يؤكد المبدأ السابق حقيقة مهمة القائد اذ يؤثر في تابعة فهو أيضا يتاثر 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 المعاصره 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 الجوهري 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 له 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.
- تلعب القيادة الإدارية دورا اساسيا في تصميم استراتيجية المواد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وادماجها في الاستراتيجية العامة للهيئة الرياضية (1).
- على القائد الإداري مساندة التابعين في اكتساب المهارات والمعارف وزيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء وذلك باعتبار مسؤوليته الأساسية هي التعليم والتوجيه والتدريب وتنمية قدرات معاونيه.

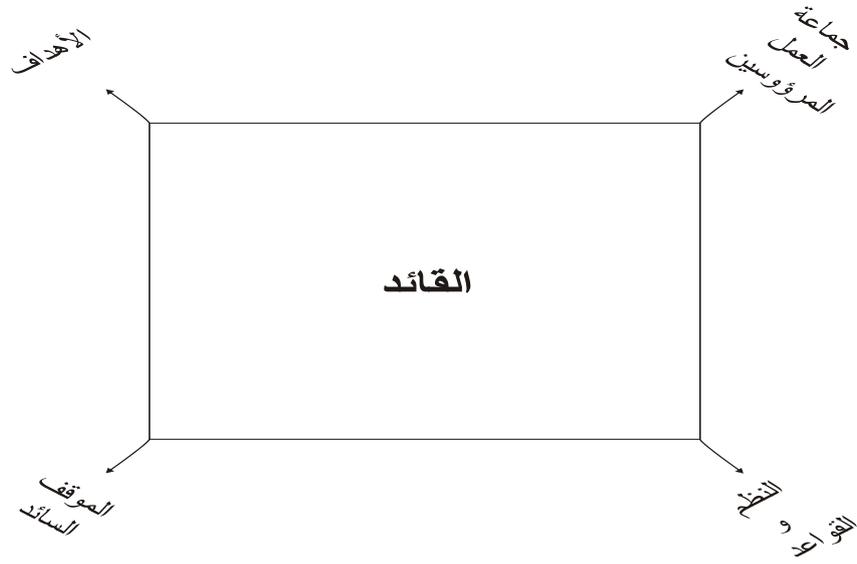
(1) كمال الدين عبد الرحمن درويش؛ وآخرون ، مصدر سابق الذكر ص240.

- القيادة الإدارية لاتعني بالضرورة تركيز السلطات والصلاحيات في القائد الإداري بل يمكن إن تتحقق فعالية القيادة مع أعمال اللامركزية إذ يتحول دور القائد إلى رائد، مساند، موجه، أو مسير.
- من المهام الحيوية للقيادة الإدارية الفعالة العمل على شحذ وإطلاق 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⁽¹⁾.

2-1-2-3 عناصر القيادة الإدارية

يقسم كمال درويش وآخرون عناصر القيادة الإدارية وفق الشكل التالي⁽¹⁾:-

(1) كمال الدين عبد الرحمن درويش؛ وآخرون، مصدر سابق الذكر ص242.



شكل (2)

عناصر القيادة الادارية

2-1-2-4 وظائف القيادة

(1) كمال الدين عبد الرحمن درويش وآخرون ؛ مصدر سابق الذكر ص129.

وتتمثل وظائف القيادة بعدد من النقاط وكما يرى جميل⁽¹⁾ وهي :-

1. رسم السياسات التي تناسب المنظمة .
2. تحمل مسؤولية العمل والسير في تحقيق الأهداف .
3. اتخاذ القرارات المناسبه في الأوقات المناسبه .
4. توزيع السلطات والمسؤوليات .
5. معالجة الصعوبات التي تصادف الجماعات والأفراد.

2- 1 - 2 - 5 الصفات القيادية

قد تختلف الصفات المطلوبه في القادة بعض الشي في المواقف المختلفه ، ولكن البحث والتحليل للقاده المؤثرين قد حددا عددا من الخصائص العامة التي يتحلى بها القادة الأعضاء مع العلم بأن (جون ادابير)⁽²⁾ حدد القدرات التالية للقاده هي :-

- الحماسية لإنجاز الاشياء التي يمكنهم من خلالها الاتصال بالآخرين .
- الثقة والايمان بأنفسهم بصورة يمكن إن يشعر بها الآخرين (ولكن لاينبغي إن تكون الثقة زائدة عن الحد فقد تقود إلى الخطرسة)
- الاصرار والمطالبه بمعايير مرتفعه والسعي للحصول على الاحترام وليست الشعبية بالضروره.
- الدفاء في العلاقات الشخصية، رعاية الأفراد ومراعاة مشاعر الغير .
- التواضع والرغبة في الاستماع للاخرين وتحمل اللوم ، لاتكن متكبرا ومنغطرسا .
- الموهبه والمهارة التقنية المتعلقة بالمهمه الموكلة اليه .
- توجيه المبادرات والمشاريع .
- التكامل الصدق مع النفس، التكامل الشخصي الرشد والأمانه التي تولد الثقة .

(1) جميل احمد توفيق ؛ ادارة الأعمال مدخل وظيفي ، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية ، 1997 ، ص58.

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

– الإلهام المتعلق بجاذبية الشخصية بالنسبة للآخرين، والقدرة على استغلال ذلك من أجل تحفيز الآخرين .

– الارتباط إلى الدور والخدمة من أجل قضية ما .

– إحساس واضح بالغاية والأهداف الواضحة والتركيز والالتزام.

ويرى الباحث لابد من أن يتسم القائد بالصفات القيادية مثل :-

الصفات الوراثية والصفات المكتسبة : إذ الصفات الوراثية مايتعلق بالشخص نفسه وتكون موجوده لديه اصلا ويمارسها في حيا ته 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 واضحة للمؤسسة واين يريدتها إن تصل .

– 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 ولايترك شيء للصدفة .

(1) WWW. Solar –aid.org

- 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 ولا يكون 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.
- أن يكون ذو مهارة في وضع برامج النشاط في قالب من التحديات لقدراتهم بحيث يصبح النشاط في قالب من التحديات لقدراتهم بحيث يصبح النشاط محبباً لديهم ويتخلصون من الملل الذي يصادفهم .
- مهارة اكتشاف القائد الطبيعي ومهاراته وصفه .

(1) كمال الدين عبد الرحمن درويش ؛ وليد مرسي ؛ مصدر سابق الذكر ص226.

- مهارة مساعدة الجماعة لتنمو وتتق دم 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 اجله إنضم إلى الجماعة.
- وهناك رأي آخرى محمد رسلان وآخرون⁽¹⁾: 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 طويله احياناً .
 - الاستقرار: ويقصد بالاستقرار للقائد الإدارى أن يكون بعيداً عن الإنفعالات النفسية والتوتر وانثاقاً من نفسه .
 - العلاقات الإنسانية: بمعنى التعرف على من يتعامل معهم وعلى علاقتهم ببعضهم 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 الشخصى : وهو ذلك الواقع النابع من شخصية القائد الإدارى المتمثل في المثابره على العمل والاستعداد للعمل ساعات طويله بحماس شديد .
 - المهارة الاجتماعية: وتتجلى ذلك في فهم القائد الذين يعمل معهم وبالقدرة على العمل والتعامل معهم بطريقه تمكنه من اكتساب ثقتهم وولائهم .
 - المقدره الفنية : تتجلى المقدره الفنية بالقدرة على التخطيط والتنظيم والتفويض والتحليل واتخاذ القرارات والرقابه والقدرة على كسب ثقة التابعين .

2- 1 - 2 - 6 وظائف القائد

(1) محمد رسلان وآخرون؛ مصدر سابق الذكر ص80.

يرى سالم عن محمد رسلان⁽¹⁾ هناك عدد من الوظائف التي يقوم بها القائد وهي :-

- رفع كفاءة المؤسسة (الوحده) .
- الاهتمام بالتدريب لرفع كفاءة الفرد .
- الحفاظ على كفاءة الاجهزه والمعدات .
- تحققي 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.

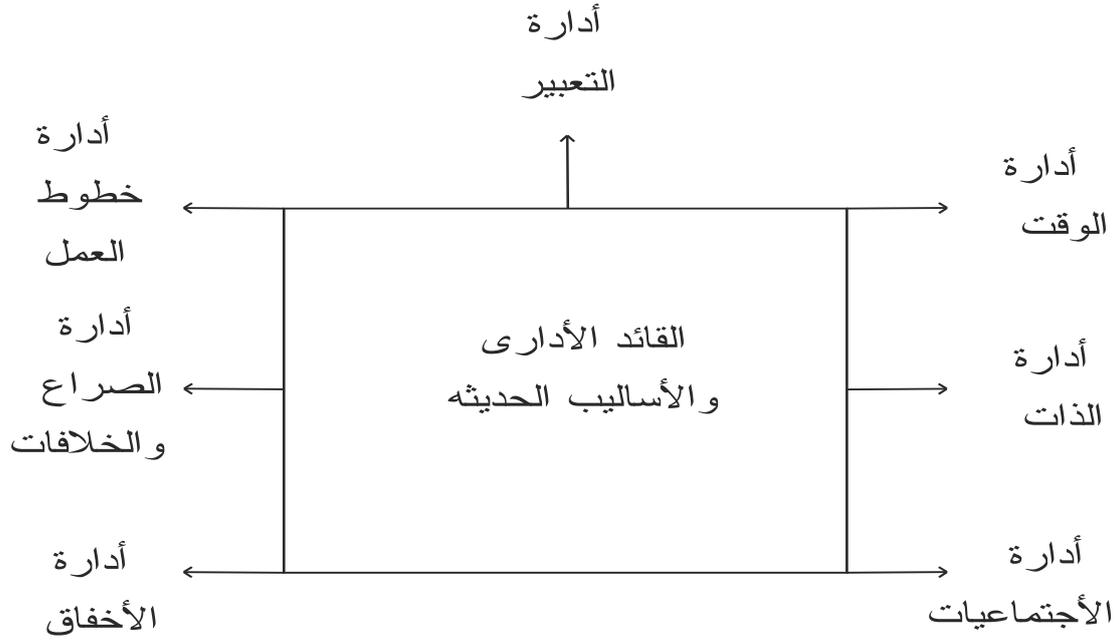
2-1-2 مهارات القائد الإدارية والأساليب الحديثه

(1) سالم رشيد عزيمة الباوي ؛ اساليب السلوك القيادي وعلاقته بالنتائج . اطروحة دكتوراة ، كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد ، 2000 ، ص42.

ويقول القحطاني⁽¹⁾ 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⁽²⁾ هذا المخطط يبين مهارة القائد الإداري بالأساليب الحديثه



شكل (3)

مهارات القائد الإداري بالأساليب الحديثه

2- 1- 3 مفهوم التربية الرياضية

(1) سالم سعيد القحطاني ؛ القيادة الإدارية ، مطابع مرمر ، الرياض ، 2003 ، ص112.

(2) سالم سعيد القحطاني ؛ مصدر سابق الذكر الذكر 2003 ، ص 113.

إن التربية الرياضية جزء من تراث الإنسانية الكبير وكذلك هو نظام تربوي قديم عرفته معظم الحضارات الإنسانية القديمة ، 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 سعيدة صالحه للوطن متدفقه .

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 صحة وحياء 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 بالتنشئة الاجتماعية للفرد من خلال ممارسة الأنشطة⁽¹⁾.

هناك تعريفان للتربية الرياضييه 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 ا لتراث الثقافي في اطار تنظيمي كالمناهج وقد يتم نقله بطريقه غير مقننه ومفتوحه كما في النادي أو التلفزيون 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 . ويشيرامين 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"⁽²⁾.

(1) امين انور الخولي ؛ اصول التربية الرياضية والبدنية ، دار الفكر العربي ، القايره ، 2001 ، ص38.

(2) امين انور الخولي؛ مصدر سابق الذكر ص40.

ويشير كمال عن المفكر التربوية الرياضية البريطاني (مرجان) إن التعبير تربية بدنية هو يتض من 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⁽¹⁾.

2 - 1 - 3 - 1 التربية الرياضية المدرسية

إن تدريس مادة التربية الرياضية في المدارس بمراحلها المختلفة سواء كانت ابتدائية أو اعدادية أو ثانوية تجعل مدرس التربية الرياضية سعيد أثناء حصة التربية الرياضية لما لها من شوق و متعه تساعد على تنمية روح المنافسة 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 بصحة جيدة، وأن الطلبة بصفة عامه يحبون اللعب بكل أنواعه ونحن جميعاً نشاهد ذلك من خلال مشاهدتنا لهم في الشارع أو النادي أو المدرسه لأن الحركة 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 الرياضة بشكل صحيح لتنمية مهاراتهم الحركية، والطلبة 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 المنافسة 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 المختلفة سواء كانت جماعية أو فردية أو بأدوات حرة وذلك للحفاظ على الصحة العامة للطلاب والتمتع باللياقة البدنية⁽²⁾.

ويرى الباحث التربيه الرياضييه 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 الرياضييه أن يسهم اسها ما فعلا

(1) كمال الدين عبد الرحمن درويش؛ وآخرون؛ النشاط البدني والرياضي، مكتبة الاصدقاء، 2000، ص304.
(2) نرمين احمد كمال؛ تأثير برنامج تنمية ادارية مقترحه للاخصائي الرياضي بالإدارية رعاية الشباب، جامعة طنطا، كلية التربية الرياضية، 2003، ص21-22.

في عمليات التوجيه الفني والتربوي عن طريق تبادل الخبرات التعليميه للعماملين بهذا المجال والعمل على رفع كفاياتهم المهنيه وحل المشكلات في المدرسه بصوره افضل .

2- 1 - 3- 1-1 أهمية التربية الرياضية

يرى كمال درويش⁽¹⁾ 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 والجماليه.
- إن ممارسة الأنشطة الرياضية لها دور كبير في تشكيل شخصيه الفرد تشكيلا متكاملًا ومتزنًا وشاملًا .
- إن الفرد أو المواطن الذي يمارس التربية البدنيه بصفه دائمه يحافظ على لياقته العامه وحسن مظهره ويصبح مواطنًا صالحًا يخدم شعبه وبلده .
- إن ممارسة التربية الرياضية تمدنا بتهذيب الاراده وتنشيط النفس والتحلي با لاخلاق الكريمه والتحكم في الإنفعالات .

وكما يرى امين الخوالي⁽²⁾ أهمية التربية الرياضية هي :-

- إن ممارسة الأنشطة الرياضية تجعل العقل نشطًا والجسم صحيحًا وقويًا قادرًا على العمل .
- إن التمرينات الرياضية التي يمارسها الفرد تنمي الشجاعه والاحترام والنشاط وتكسب الفرد الصحه العامه .
- إن ممارسة التمرينات الرياضية تجعل الفرد قائدًا ويتحمل المسؤوليه وعنده ثقه بالنفس .
- إن التمرينات الرياضية تعود الأفراد على النظام والاخلاق والتعاون والإنتماء .

(1) كمال الدين عبد الرحمن درويش ؛ مصدر سابق الذكر ، ص15-16.

(2) امين انور الخوالي ؛ مصدر سابق الذكر ، ص53-54.

- إن ممارسة الأنشطة الرياضية تنمي العقل وتقوي الذاكرة وتزيد من مستوى الذكاء والثقافة العقلية

2- 1 - 3 أهداف التربية الرياضية في المرحلة الثانوية

تحدد واجبات ومحتويات وطرائق أساليب الإدارة العملية والتربوية والتعليمية في ضوء أهداف محددة بناء على تقويم نتائج العمل التعليمي والتربوي الذي يتم على أساس مدى تحقيقها للأهداف الموضوعية ، ومن الضروري ألا ننظر إلى أهداف درس التربية الرياضية في المدرسة الثانوية على إنها شعارات مرفوعة تحمل طابع الدعاية أو الاعلان والمبالغة ولكن هذه الأهداف تعد أهم ركيزه يسترشد بها المخططون للسياسة التعليمية والتربوية وعلماء التربية الرياضية والمربون الرياضيين في مجال عملهم وهدف العمل التربوي والتعليمي في مجالات ، هو أن تتكون الشخصية المتكاملة بالنسبة للمجتمعات المتطورة اما بالنسبة للمجتمعات بالنسبة إلى أهداف التربية الرياضية مثل الارتقاء بالكفاءة الوظيفية لاجهزة الجسم وبالصفات البدنية واكتساب المهارات الحركية والقدرات الرياضية واكتساب المعارف الرياضية والصحية وتحقيق أهداف التربية والتعليم

ويرى احمد السيد⁽¹⁾ هناك عدد من الأهداف الخاصة بالتربية الرياضية في المرحلة الثانوية

- تنمية الكفاية البدنية والمحافظة عليها .
- تنمية المهارات البدنية النافعة في الحياة .
- ممارسة العادات الصحية السليمة .
- تنمية الحواس والقدرة على دقة التفكير والثقافة .
- إتاحة الفرص للناخبين رياضياً من الطلاب للوصول إلى مراكز البطولة .
- تنمية الصفات الخلقية والاجتماعية وصفات القيادة الرشيدة والتبعية الصالحة.
- تهيئة الجو الملائم للتلاميذ لاثبات التعاون وتنمية الأخوة الصادقة وإبراز الذات.
- إتاحة الفرص للتعبير عن النفس والابتكار وإشباع الرغبة في المخاطرة حتى ينمو التلميذ نمواً نفسياً واجتماعياً.

(1) احمد سيد محمد ؛ تحليل الوظائف الإدارية كمدخل لتأهيل مدرس التربية الرياضية ، الفيوم ، مصر ، 2006 ، ص19.

2- 1 - 4 - 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⁽¹⁾ : -

* 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.

* 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 :

(1) محمد محمود الحمادي ؛ اصول اللعب والتربية الرياضية والرياضة ، مكتبة الجلاء الحديثه ، بور سعيد ، 1999 ، ص106-108.

يجب أن يتميز مدرس التربية الرياضية بالاتزان والاستقرار والثبات الإنفعالي فلا يغضب ولا يثور ولا يتعصب على أي شيء 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 الري اضية 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 لة 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 منتجاً في عمله ويبذل 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⁾.

* تقدير الفروق الفردية :

يجب على مدرس التربية الرياضية ضرورة الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ وذلك أثناء تنفيذ درس التربية الرياضية لأنه لا يمكن تحقيق أهداف الدرس الا بمراعاة هذا ال مبدأ حتى يتمكن من اعطاء كل تلميذ فرصة في التعلم بالنسبة للمهارات وفقاً لقدراته الحرة⁽²⁾.

(1) محمد محمود الحمادي، نفس المصدر السابق، ص109.

(2) محمد محمود الحمادي، نفس المصدر السابق، ص110.

2-2- الدراسات المرتبطة

2-2-1 الدراسات العربية :-

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

1- دراسة نجيب صالح مصلح 2009

" 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 بالاسلوب المسحي وكان عدد عينه 80 مدرس تربيته رياضيه وموجه أي 65 مدرس تربيته رياضيه و15 موجه وقد توصل الباحث إلى اهم النتائج هي :

1. عدم تحقيق أهداف المنهاج من خلال دروس التربية الرياضية.
2. لا يراعي المنهاج توافر عوامل الأمن والسلامة.
3. عدم تقويم المنهاج بصفه دورية.
4. عدم تناسب المنهاج مع الإمكانيات المتاحة في المدرسة.
5. عدم كفاية الأدوات والأجهزة لتحقيق الهدف من درس التربية الرياضية.
6. عدم ترقية المدرس إلى موجه في التربية الرياضية بالأقدمية.
7. عدم تناسب الراتب الشهري للمدرس مع الجهد الذي يبذله في تدريس مادة التربية الرياضية.

2-2- دراسة مصطفى شعبان احمد إبراهيم 2009

" 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 1980 حتى 2008 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 التقويم 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.

3- دراسة إبراهيم شفيق سليمان 2007

" 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 (24) مدرسة.
أما منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي مستخدماً الأسلوب وذلك لملائمته لطبقة البحث.
وكانت أهم النتائج:-

1. قلة أعداد الأدوات والأجهزة والملاعب.
2. انخفاض مستوى الطلاب البدني والمهاري.
3. قلة مساحات المدارس.
4. ملل الكثير من المدرسين من تدريس المادة.
5. إلغاء حصة التربية الرياضية في نهاية العام لتفرغ الطلاب للمواد العلمية.

4- دراسة إيهاب عبدالله عبد الحليم السعيد 2007

" 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 انسب 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:-

1. ضعف دخل مدرسي التربية البدنية وطبيعة العمل في المهنة.
2. عدم توفر المراجع المرشدة الحديثة في المكتبات المدرسية.
3. نقص عدد مدرسي التربية البدنية والرياضية.
4. عدم كفاية الميزانية للصرف للأنشطة الرياضية.
5. نظرة المجتمع الخاطئة لمهنة التربية الرياضية.
6. عدم اشتراك المتخصصين في المجال في اختبار تنفيذ الأنشطة.

5- دراسة زينب مزهر خلف 2007

"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 لدى مدرسي التربية الرياضية و معرفة الفروق بين السلوك القيادي (التدريس والإرشاد ، التحفيز ، وتسهيل الأداء الرياضي، السلوك التسلطي ، السلوك الديمقراطي) لدى مدرسي التربية الرياضية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وكان عدد العينة 750 مدرس تربيته رياضيه وقد توصل الباحث إلى اهم النتائج هي:

1. وجود فروق ذات دلالة معنوية بين بعدي دافع إنجاز النجاح ودافع تجنب الفشل.

2. 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.

3. 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.

6- دراسة رجاء علي محمود(2007)

" 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: (246) 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:-

1. دعم الإدارة من قبل الوزارة لتحقيق التخطيط الاستراتيجي للتربية الرياضية المدرسية.

2. استخدام نظام تقويم حقيقي يعكس المدى الفعلي لتحقيق الأغراض التعليمية لمناهج التربية الرياضية.

3. توفير برامج الأعداد المهني لمعلمي التربية الرياضية.

7- دراسة عماد ابو القاسم محمد 2007

"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 العينه 346 معلم تربيه رياضيه وقد توصل الباحث إلى اهم النتائج هي:

1. إن مستوى أداء معلم التربية الرياضية بالمرحلة الإعدادية بمحافظة قنا بعيد إلى حد ما عن المعايير القومية للتعليم في مصر.
2. 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.
3. لا يستخدم معلم التربية الرياضية استراتيجيات متنوعه لتقديم مفاهيم ماده الدراسيه ومهاراتها لجميع التلاميذ.

8-دراسة عبد الحكيم رزق عبد الحكيم واحمد كامل ونجوى سليمان 2007

"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 الابتدائية والاعداديه للبنين والبنات البالغ عددهم 109 وكانت اهم النتائج التي توصل اليها الباحث هي: بعد التحليل الاحصائي أمكن تحديد قائمه للكفايات المهنية اللازمه لمعلم التربية البدنية وكانت:

1. استخدام الوسائل العلمية.
2. الأنشطة اللاصفية.
3. العلاقات الإنسانية.
4. الأهداف التدريسية والمحتوى.
5. النمو المهني.
6. التقويم.

9- دراسة معتر علي حسن سليمان 2006

"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 63 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.

10 - دراسة اشرف عثمان عبد المطلب 2006

"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 40 مدرس تربيته رياضيه من مدارس محافظه الدقهليه وقد توصل الباحث إلى اهم النتائج هي:

1. قصور اساليب تحقيق الأهداف التربوية لدرس التربية الرياضية.
2. القيم التربوية لدرس التربية الرياضية قاصره ولم تحظ بالاهتمام الكافي.

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

11- دراسة علي بن سعيد الغامدي 2005

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

وكان أهم اهداف الدراسه 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 300 معلم من العاملين في المملكة العربية السعودية موزعه على المحافظات وهي 100 معلم من محافظة الطائف و 100 معلم من الرياض و 100 معلم من محافظة جده، إذ كانت نتائج الدراسه هي:

1. عدم توافر الملاعب المناسبه للنشاط الرياضي.
2. العجز في الادوات والاجهزه الرياضية.
3. عدم توافر مخصصات مالية للصرف على النشاط الرياضي.
4. قلة وندرة دورات الصقل والتدريب للمعلمين.

12- دراسة تقي حمزه جاسم 2005

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

تهدف الدراسه 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 الرياضية واستخدم الباحث الم نهج الوصفي بالاسلوب المسحي وكانت عدد العينه للبحث 87 مدرسا 31 مدير مدرسه وقد توصل البحث إلى اهم النتائج هي:

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

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

13- دراسة بهاء سيد محمود ، مصطفى النوبي محمد وهاني الدسوقي 2004

"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 154 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.

14 - دراسة علي الديري وعماد البطاينة 2004

"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 العينه 48 طالباً وطالبه وقد توصل الباحث إلى اهم النتائج هي:

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

15- دراسة أحمد أحمد إبراهيم بيومي 2004

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

وقد كانت الدراسة تهدف على التعرف على مدى تطبيق الإدارة 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 الدراسة 210 عضو من أعضاء مجالس الادارات و 54 عضو مجلس إدارة و 82 مديرا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي للدراسات المسحية وكانت اهم نتائج الدراسة هي:

1. ضعف إتجاه الإدارة العليا في الاتحادات الرياضية إلى استخدام الاساليب الكمية.
2. عدم فاعلية النظم الإدارية في وزارة الشباب.
3. عدم فاعلية النظم في الاتحادات الرياضية.
4. لا يتم تطبيق تكنولوجيا الإدارية في مجال التمويل في وزارة الشباب.
5. عدم معرفه بهذه الاساليب الحديثة.
6. عدم وجود متخصص في هذه الاساليب الحديثة .

16- دراسة محمد احمد عبد المحسن 2003

"احتياجات مدرس التربية الرياضية من التدريب أثناء الخدمة"

اهم اهداف الدراسة 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 مدرب التربية الرياضية أثناء الخدمة حالياً واستخدم الباحث المنهج الوصفي وشملت عينة الدراسة على 105 مدرس تربيته رياضيه و13 موجه للتربية الرياضيه في محافظة الفيوم وكانت اهم النتائج هي:

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

17- دراسة أحمد فتحي الافندي 2003

"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:

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

18- دراسة نرمين أحمد كمال حسين 2003

"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 لاختصاصي النشاط الرياضي بإدارة رعاية الشباب وعرض البرنامج المقترح على الاختصاصيين لإدارة رعاية الشباب واستخدم الباحث المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي بالدراسة وكان عدد العينة 75 أخصائي واخصائيه من النشاط الرياضي بجامعة طنطا أما اهم النتائج التي توصل اليه الباحث هي:

1. عدم وجود متخصصين مسؤولين عن وضع برامج التنمية الإدارية.
2. الغالبية العظمى من مجتمع البحث لم يلتحق بأية برامج تدريبية اثناء الخدمة.
3. اتفاق عينة البحث على ضرورة الاهتمام بعمل برامج تدريبية لهم لمواكب التقدم العلمي الكبير.
4. عدم وجود استراتيجيه متكامله تربط بين التحاق الاختصاصيين الرياضي ن ببرامج التنمية الإدارية والتدريبية وبين النقل والترقية والتدرج الوظيفي .

19- دراسة أيمن احمد ماهر (2002)

" 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.

20- دراسة حربي بخيت محمود 2002

"برنامج تاهيلي مقترح لمعلمي التربية الرياضية بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي أثناء الخدمة"

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لبرنامج تأهيلي لمعلمي التربية الرياضية بالحلقه الأولى من التعليم الأساسي أثناء الخدمه وقد شملت عينة الدراسه اللوائح والقوانين التي كان يعد من خلالها معلمي التربيه الرياضيه بالحلقه الأولى من التعليم الاساسي بدور المعلم ين وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وتوصل إلى أهم النتائج وهي:

وضع تصور مقترح للبرنامج يشمل على علوم أساسية وعلوم اكاديمية وعلوم تطبيقية والنظيرلها.

21 - دراسة علية سيف الدين عبد الغني 2001

" 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 (18) خبيراً من كليات التربية الرياضية بمصر وعينة من مدرسي التربية الرياضية وعددهم (282) مدرساً وعدد من التلاميذ عددهم (400) تلميذ.

وقد كانت أهم النتائج:-

1. عدم مناسبة المنهج للإمكانات المتاحة داخل المدرسة.
2. افتقار المناهج المقررة لأساليب التقويم لمختلف الجوانب البدنية والمهارية والمعرفية والاجتماعية.
3. عدم دراية المعلمين ببعض طرق التدريس الفعالة والمناسبة لتعليم التلاميذ.

22- دراسة مجدي عبد المنعم الشبيني 2001

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

وهدفـت الدراسه إلى تحديد الاحتياجات الإدارية للعاملين بالإندية الرياضه وتحديد متطلبات برنامج التدريب والتـنمية الإداريـة المقترح وتصميم برنامج تنمية ادارية مقترح للعاملين بإدارة النشاط الرياضي بمحافظة الاسكندرية واستخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت عينة الدراسه من اربعة أنديه رياضيه تم اختيارهم بالطريقه العمديه وهي سبورتنج، الاتحاد السكندري، الأولمبي، اما اهم النتائج التي توصل اليه الباحث هي:

1. وجود قصور في أساليب التدريب للكوادر الرياضية في الأندية.

2. عدم وجود متخصصين مسؤولين عن وضع برامج التنمية الإدارية.
 3. 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 .

23 -دراسة عبد الهادي عيسى عبدالله العالى 1999

"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 تأثيرهذه المشكلات على الإدارية الرياضية المدرسية وكان المنهج المستخدم من قبل الباحث هو المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي وكان عدد عينه للبحث 619 من العاملين في الإدارة التعليميه للتربية الرياضييه من ذكور وإناث اما اهم النتائج التي توصل اليه الباحث هي .:

1. تتناسب أهداف التربية الرياضية المدرسية مع الامكانات المادية والبشرية المتاحة في المدرسة.
2. ضرورة إن توزع الأعمال في الإدارية الرياضية المدرسية ضمن نظام مشترك بين مدرسية.
3. ضرورة أن تقوم الإدارية المدرسية بالاشراف على مدرسي التربية الرياضية بوصفها من المهام الإدارية.

24 - دراسة محمد الحمادي وسهير المهندس 1999

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

هدفت الدراسة لتحليل برامج التدريب أثناء الخدمة 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 71 من المعلمين بمديريات الشباب والرياضه و 69 من الاخصائين العاملين بادارة النشاط الرياضي وقد توصل الباحثان إلى اهم النتائج وهي:

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

25 - دراسة الحماوى عبدالله 1996

المهارات التدريسية اللازمه للمعلمين والكفايات اللازمه لهم من وجهة نظرهم

ومن وجهة نظر المشرفين على توجيهاتهم .

هدفت الدراسه إلى معرفة المهارات ا لتدريسية اللازمه للمعلمين والكفايات اللازمه لهم من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المشرفين وكان عدد عينه 351 معلما ومشرفا ممن يعملون بالمدارس الثانويه الحكوميه بدولة قطر أما المنهج الذي استخدمه الباحث هو المنهج الوصفي وقد توصل الباحث إلى اهم النتائج هي:

1. إن جميع الكفايات مهمة للمعلمين.
2. احتلت كفاية إدارة الصف المرتبه الأولى يليه كفاية التقويم.

26 - دراسة محمد محمد الحمامي 1995

"التدريب أثناء خدمه لمعلمي التربية الرياضية وفقاً لبرامج المعلمين

المبنية على الكفاية في ضوء التنمية البشرية" .

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

1. تحديد البرامج التدريبيه المطلوبه.

2. تحديد مسمى البرنامج التدريبي.
3. تحديد الاحتياجات لتدريب المعلمين.
4. تحديد الاحتياجات اللازمه لتنفيذ البرنامج التدريبي. تحديد المستفيدين.
5. تحديد وسائل واساليب التدريب.
6. تحديد المدربين والخبراء.
7. تحديد زمان ومكان تنفيذ البرنامج.

1-دراسة سينسيا واترز "waters ,cynthia" 2005

" 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

2- دراسة بارك فاندين "van den bark" 2005

" تطوير البرامج التدريبية المهنية للمعلمين "

هدفت الدراسة الى تطوير البرامج التدريبية للمعلمين لتحسين طرق تقويمه م 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.

3- دراسة أوكهوالي Okhyalee 2004

"تدريب المدرسين أثناء خدمه على أفضل استخدام لتكنولوجيا التعليم"

هدفت الدراسة على تنمية الثروه البشرية خلال التكنولوجيا التي تؤدي إلى المعرفه الجارية والثقافية الموجهه وكانت عينه البحث 13 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 تؤدي إلى:

- الابداع والتعليم الموجه.

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

- التلاميذ المتفحين على المعرفه الجارية يتصرفون باختلاف كبير عن التلاميذ الذين يتم تعليمهم

تعليم تقليدي .

4- دراسة هايبليك بريندا ، Haiplik ، Brenda 2003

" تدريب المدرسات أثناء خدمه 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 35 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 .

5-دراسة"scheideman" 2000

" الإمكانات التي تحتاجها التربية الرياضية في التنمية الخارجية "

تهدف الدراسة إلى ما هي الإمكانيات التي تحتاجها التربية البدنية لكي تمارس بطريقة جيدة في التنمية الخارجية لمدراس لوس انجلوس الثانوية، واشتملت عينة البحث على(550) مدرس تربية رياضية واستخدم الباحث المنهج المسحي في استمارة الاستبيان، والمقابلة الشخصية والملاحظة العلمية. وقد كانت أهم النتائج:-

- في لوس انجلوس لا يتم بناء وتشبيد الفصول الدراسية على مساحات المدارس إلا إذا توفر مساحة قدرها (950)متر لبناء المدرسة.

6- دراسة "plack judith" 1998

" إعادة النظر في منهاج التربية الرياضية للمرحلة الاعدادية "

هدفت هذه الدراسة إلى إعادة النظر في التفكير الشائع عن التربية الرياضية في المدارس الاعدادية بالإضافة إلى الارتقاء بمكانة التربية الرياضية في المدارس الاعدادية وكانت عينة البحث قوامها (5) 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 وال مقابلة الشخصية والملاحظة الموضوعية كأدوات لجمع البيانات في الدراسة، وكانت من اهم النتائج : توصل الباحث إلى أنه لا يمكن ان تكون التربية الرياضية المدرسية متكاملة إلا من خلال الاهتمام بتصميم المنهاج الدراسي للمدرسة الاعدادية وكذلك الاهتمام بتنوعية وصقل

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

7-دراسة جيلال جيري م.س " " "jailal ,jerry ms" 1998

" 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 المثمر من الجهات المختصة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

1. 78% من برامج التوجيه المتميز في السنوات الماضية (1-6) سنوات.
2. 96% منهم مديري المدارس والموجهين يرون أن الأشراف كان فعالا بدرجة متعاونة في تحسين التدريس متوسط إلى عالي.
3. 79% 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.

8- دراسة سلاجر Slaughter 1998

" 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 استخدم الباحث المنهج الوصفي للدراسة وكانت عينة الدراسة معلمين التربية الرياضية 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 التقويم ومساعدتهم في تزويدهم بالمواد التعليمية والدوافع

والحوافز للتلاميذ والتعرف على قدرات ا لتلاميذ وحاجاتهم وميولهم باعتبارهم جزء من حاجات المعلم والإنضباط الصفي ومساعدة ادارة الصف والاختبارات والتقييم.

9- لين كو جوى Lin Kuo Gui 1997

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

تهدف الدراسة على سد احتياجات مدرس التربية البدنية الثانوي أثناء الخدمة واهتماماتهم المتعلقة بذلك واستخدم الباحث المنهج الوصفي وكان عدد العينة 450 مدرس ثانوي وكانت اهم النتائج هي:

- وجود علاقة 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.

10- دراسة كونكل Conkle 1997

"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 265 من مدرسي التربية الرياضية من المدارس الثانويه والابتدائية وقد توصل الباحث إلى اهم الاستنتاجات وهي:

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

11- دراسة اسكنس 1996 Askins

"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 واداريين في 59 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.

12- دراسة أجراوال 1996 Agrawal

"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.

13- دراسة هانادا 1996 Hanada

"تنمية الموارد البشرية في البلاد النامية"

ودروس من منظمة التنمية البرازيلية في مركز ساين 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 .

2-2-3 التعليق على الدراسات والبحوث المرتبطة :

لقد جاءت معظم هذه الدراسات من دول عربية وأجنبية ومن خلال الإنترنت والزيارات المكثفه إلى مكنتبات جامعية وخاصة مكتبة كلية التربية الرياضية جامعة حلوان ومكنتبات اسانته في الإدارية الرياضية ومكنتبات عامه .

اذ بلغت عدد هذه الدراسات (39) دراسة أجريت لفته من 1995 ولغاية 2009 منها (13) دراسة أجنبية و (26) دراسه عربيه وقد تناولت هذه الدراسات الإدارية في التربية الرياضية ومدارس التربية الرياضية اذ اهتمت جميع هذه الدراسات بمشكلات التربية الرياضية في المدارس كافة وكذلك مشاكل الإدارية 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 الوسط الحسابي ،ومعامل الارتباط ، وثناء الجدوليه .

وقد ساعدت هذه الدراسات من خلال موضوعاتها واستنتاجاتها إلى صياغة مشكلة البحث واتخاذ الاتجاه المناسب لصياغة مفردات الاستبيان والوقوف على أهم جوانب المشك له فيه وتزويد الباحث منها ببراء من المعلومات والبيانات المتعلقة بمشكلة هذا البحث مما ساعد بشكل فعال في تحديد وتعريف أهم المصطلحات الإدارية التي استخدمها كوظائف اساسية في بناء مفردات الاستبيان ، وقد ركزت هذه الدراسات على اهم الاهداف هي رفع المستوى التدريسي لمدرسي التربية الرياضييه في المدارس الاعداديه والتركيز على دعم درس التربية الرياضييه في هذه المدارس من اجل الوصول الى درس نموذجي في التربية الرياضييه وكما ركزت على الاهتمام بالجانب الاداري الذي يسعى الى دعم التربية الرياضييه في

المدارس واعداد برامج خاصه لرفع ق درات 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 العلمية والتعرف على اهداف هذه الدراسات للاستفاده منه وماهي طرق معالجة المشاكل التي تعيق العمل وكيفية صياغة الفقرات وكيفية استخدام الوسائل الاحصائيه وتفرغ البيانات وكيفية معالجتها احصائيا .

الفصل الثالث

3- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

3-1 منهجية البحث

3-2- مجتمع البحث وعينته

3-3- أدوات البحث ووسائل جمع المعلومات

3 4 - إجراءات البحث الميدانية

2 - 1-4 - بناء المقياس الخاص للإدارة والتنظيم

3-4-2- إعداد فقرات المقياس

3-4-3 تحديد أسلوب وأسس صياغة فقرات المقياس والإجابة عنه

3-4-3-1 طريقة اعتماد فقرات المقياس

3-4-4- التجربة الاستطلاعية

3-4-5- تطبيق المقياس على عينه ممثله للمجتمع

3-4-6- التحليل الإحصائي للمقياس

3-4-7- الخصائص القياسية للمقياس

3-4-7-1 صدق المقياس

3-4-7-2 ثبات المقياس

3-5- المقياس الخاص للكفايات التدريسية لمدرسي التربية الرياضية

3-5-1 صدق المقياس

3-5-2 ثبات المقياس

3-5-3 التجربة الاستطلاعية

3-6 - التطبيق النهائي للمقياسين

3-7 - الوسائل الإحصائية

3- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

3-1 منهجية البحث

إن مشكلة البحث هي التي تحدد اختيار المنهج الذي يعتمد عليه ، فالمنهج هو "اتباع خطوات منطقي معينة في تناول المشكلات أو الظواهر أو معالجة القضايا العملية للوصول إلى اكتشاف الحقيقة" (1) لغرض التعرف على الظواهر التي تقوم بدراستها وتحليلها وتحديد الواقع الحالي وتعرف الجوانب الإيجابية والسلبية في هذه الظواهر ومن أجل معرفة ملاءمتها والتغيرات التي تحدث وبيان الحاجة إلى إجراء التقويم عليها ، لذا استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته طبيعة المشكلة حيث هذا الأسلوب الأكثر ملائمة للدراسة والتي تعطي نتائج افضل .

3-2 مجتمع البحث وعينته:

لكي يكون للمعلومات والبيانات المتجمعة عن مجتمع البحث تمثل العينة لمجتمع البحث تمثيلا حقيقيا وصادقا وعليه اختار الباحث العينة بالطريقة العشوائية والمتمثلة بالمعني ن في الإدارة والتنظيم وقيادة الدرس للتربية الرياضية في المدارس الثانوية في محافظة ديالى العراق.

لذا أجرى الباحث مسحا للمدارس الثانوية ولمدرء المدارس ومدرسي التربية الرياضية في المحافظة وقد كانت المدارس موزعة في المراكز والأفضيه التابعه للمحافظة وتم إجراء قرعة على اختيار العينة وقد كان عدد المدرء الكلي (352) مدير، تم اختيار (232) مدير منهم، (232) مدرس من اصل (361) مدرس، (18) مشرفين على هذه المدارس لعدم وجود مشرفين أكثر وأصبحت العينة وكما موضح في جدول(1).

جدول (1)

(1) عبد الله عبد الرحم ن الكندري ؛ ومحمد عبد الوسي م؛ مدخل إلى مناهج البحث العلمي في التربية الإنسانية ، ط2، الكويت ،مطبعة الفلاح للنشر والتوزيع ،1999،ص156.

يوضح توزيع عينة البحث

النسبة المئوية	العدد المختار	العدد الكلي	العينة
%100	18	18	المشرفين
%71 ، 38	232	352	مدراء المدارس
%64 ، 26	232	361	المدرسين
% 65,32	482	718	العدد الكلي للعينه

3-3 أدوات البحث ووسائل جمع المعلومات :

3 - 3 - 1 الملاحظة:

"هي الانتباه ظاهره أو حادثه معينه أو شي ما بهدف الكشف عن أسبابها وقوانينها"⁽¹⁾، ومن خلال ملاحظة الباحث ومتابعته إلى عمل مدرء المدارس ومدرسي التربية الرياضية من خلال الزيارات المستمرة للمدارس حدد مشكلة الدراسة الحالية .

3 - 3 - 2 المقابلة :

"المقابلة ما هي إلا حوار ودي موجه مباشر بين الباحث ومبحوث أو أكثر يرمي إلى استئارة دوافع المبحوث للإدلاء بمعلومات تساعد على فهم ما يدور حول موضوع ما يستعان بها في التشخيص لتحديد أساليب التوجيه وسبل العلاج"⁽²⁾، وقد أجرى الباحث مقابلات مباشرة مع عدد من مدرء المدارس ومدرسي التربية الرياضية والسادة المشرفين والخبراء في هذا المجال لجمع المعلومات حول مشكلة البحث وبعض الإجراءات المهمة في تصميم استمارات الاستبيان ومعالجاتها الإحصائية.

3 - 3 - 3 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 ن بموضوع الاستبيان⁽³⁾، وقد أعد الباحث استبيانات متعددة لتحديد مجالات الإدارة وإعداد فقرات لهذه المجالات والتجارب الاستطلاعية والتجربة الرئيسة وصولاً لإعداد المقياس بصيغة النهائية .

(1) سامي محمد ملحم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط 1 ، 2000 ، ص226.

(2) خير الدين علي احمد عويس: دليل البحث العلمي ، القاهرة، دار الفكر العربي، 1999، ص85.

(3) ذوقان عبيدات وآخرون : علمي - مفهومي - أدوات - أساليبي : عمان، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع ، 1988 ، ص117.

3 - 3 - 4 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.

3 - 3 - 5 وسائل تحليل البيانات :

3 - 3 - 5 - 1 استمارات جمع البيانات وتفريغها :

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

3 - 3 - 5 - 2 حاسبه الكترونية:

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

3 - 3 - 5 - 3 الوسائل الإحصائية:

الإحصاء هو "العلم الذي يبحث في جمع البيانات وعرضها وتبويبها وتحليلها واستخدام النتائج في التنبؤ أو التقرير أو التحقيق ⁽¹⁾ إذ استعمل الباحث العديد من الوسائل الإحصائية الضرورية لخطوات المقياس.

3 - 3 - 5 - 4 حاسبه يدوية:

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

3 - 3 - 6 الوسائل المساعدة:

(1) محمد حسين محمد رشيد : الإحصاء في التربية ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2002 ، ص13.

3-3-6-1 أقلام حبر وأقلام رصاص :

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

3-3-6-2 فريق العمل المساعد :

ساعد الباحث في تطبيق مقياس الإدارة والتنظيم الخاصة لمدرء 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(*)

3-4 إجراءات البحث الميدانية

3-4-1- إجراءات بناء المقياس الخاص للإدارة والتنظيم

من أجل بناء فقرات استمارة الاستبيان للإدارة والتنظيم لابد لفقرات الاستمارة أن تحقق أهداف البحث ولعدم وجود استمارة استبيان تقيس العمل الإداري لمدرء 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 هذ تم إجراء الخطوات التالية ..

3-4-2 - 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 لمدرء المدارس ومعرفة مدى تمتع المدرء بالسلمات الإدارية التي تمكنه من إدارة المدرسة وينعكس هذا على دعم مدرس التربية الرياضية لتحقيق أهداف درس التربية الرياضية نحو الأفضل "ويبدأ عادة أي منهج بهدف

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

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

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

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

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

قياس بعض السمات الشخصية بافتراضات مع ينة عن العلاقة بين هذه السمات وأفعال سلوكيه يمكن ملاحظتها وقياسها كميًا⁽¹⁾.

3-4-3 - 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 لمدراء المدارس على وجه الخصوص

3-4-4 إعداد فقرات المقياس

تتطلب اعداد الصيغه الاولى 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 (50) فقرة موزعة على (4) مجالات بعدها تم عرض الفقرات مع المجالات على السادة الخبراء كما في ملحق (1) اذ تكون الفقرات مفهومه من حيث المعنى وان تكون الفقرة معبره عن فكره واحده وهي شروط اساسيه متفق عليها في بناء المقاييس وتم اعتماد النقاط الآتية في إعداد فقرات المقياس:

1. أن تحتوي العبارة فكره واحده.
2. أن تقبل العبارات تفسيراً واحداً فقط.
3. خلو العبارة من أي تلميح غير مقصود بالاجابه الصحيحة.
4. أن تكون العبارة مرتبطة في مجالات الدراسة⁽¹⁾

(1) محمد حسن علاوي واخرون: القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي ، القاهرة، دار الفكر العربي، 2000، ص319، 332.

3-4-3 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 (2) 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، احياناً، نادراً، ابداً) .

"إذ يعد هذا الإجراء الوسيله المناسبة للتأكد من صدق الاختيار ويمكن اعتماد، صدق المحكمين نوعاً من الصدق الظاهري"⁽²⁾.

فضلاً عن ذكر صلاحية البدائل الخمسه وبعد استخراج صدق المحكمين من خلال النسبة المئوية واتفاقهم على صلاحية الفقرات للمقياس وكانت النسبة المئوية (83%) وبناءً على ملاحظات وتعديلات السادة الخبراء تم حذف وتعديل بعض الفقرات إذ أصبح عدد الفقرات (30) فقرة بسيطة واضحة وتكون الأسئلة موجهة إلى المشرفين من أجل الإجابة عليها لأنهم هم المشرفين على مدرء المدارس.

والجدول (2) يبين الفقرات الصالحة لمقياس الإدارة والتنظيم الخاص لمدرء المدارس التي حصلت على اتفاق الساده الخبراء، وقد أشار الباحثون إلى ضرورة أن يحصل الباحث ع لى نسبة اتفاق السادة الخبراء في صلاحية الفقرات بما لا يقل على (75%) لكي تعطي مصداقية أكثر استنادا إلى رأي (بلوم وآخرون)⁽¹⁾ وبذلك أصبح العدد النهائي للفقرات 30 فقرة لاستمارة الاستبيان كما مبين أدناه.

(1) أميره حنا؛ بناء مقياس للاحتراق النفسى لدى لاعبين كرة اليد ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بغداد ، 2001 ، ص45.

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

(1) بلوم؛ بنامين؛ وآخرون؛ تقييم تعليم الطالب التجمعي والتكويني، القاهرة، دار ماكروهيل، 1983، ص126.

جدول رقم (2)

يبين الفقرات الصالحة للاستمارة

لا تصلح		تصلح		الفقرات	التسلسل
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار		
23.769	3	76.923	10	يتمتع بضبط النفس والثبات الانفعالي في المواقف الصعبة في إدارة المدرسة	1
15.384	2	84.615	11	لديه الموهبة القيادية الجيدة في إدارة العمل الجماعي وإدارة المدرسة	2
23.769	3	76.923	10	يعمل مديرا يعتمد مبدأ الحوافز والمكافآت مع المدرسين	3
—	—	100	13	يتقبل آراء المدرسين حتى لو كانت مخالفة لتعليماته	4
22.461	5	77.538	8	يتهرب من المسؤولية في المواقف ألحرجه	5
20,769	4	79.230	9	إدارة المدرسة لا تتعاون مع مدرس التربية الرياضية	6
19.153	6	80.846	7	يحاسب المقصر في عمله مهما كانت درجته الوظيفية	7
24,769	4	75.230	9	لا يسمح بالنقاش أو التناحر في أثناء العمل الذي يطلب منه أو كان ضمن المنهج المعد	8
—	—	100	13	يتعامل مع مطالب مدرس التربية الرياضية المالية بشده	9
7.692	1	92.307	12	يعمل وفق الفقرات القانونية التي تخدم العمل الوظيفي وتطوره	10
15.384	2	84.615	11	يرفض توضيح تصرفاته غير الجيدة مع المدرسين	11
—	—	100	13	لديه المرونة في التعامل مع زملائه في العمل وخاصة مع مدرس التربية الرياضية باحترام	12
7.692	1	92.307	12	ليس لديه القدرة على اتخاذ القرار المناسب	13
23.769	3	76.923	10	يوفر الفرص الكافية للاتصال مع المدارس الأخرى في	14

				الأنشطة	
—	—	100	13	اجتماعي في العلاقات مع الآخرين ويساعدهم ماديين إذا اقتضى الأمر	15
23.769	3	76.923	10	عصبي جداً أثناء العمل ولا يسمح بالمناقشة لا بعد إكمال العمل المطلوب	16
—	—	100	13	يعمل على تفهم ظروف المدرسين ويساعدهم حسب ما يستطيع ويسمح له القانون	17
7.692	1	92.307	12	ينسق مع المدرسين من أجل نجاح العمل والوصول إلى الهدف الذي يسعى إليه	18
23.076	3	76.923	10	يعمل على إدامة وتخطيط الساحات بما يخدم النشاط الرياضي في المدرسة	19
11.769	4	88.230	9	يتردد في السماح بحرية التصرف للمدرسين خلال الدوام	20
24.461	5	76.538	8	يسعى إلى استثمار طاقات وإمكانيات المدرسين في العمل	21
—	—	100	13	يقوم بإعلام المدرسين بمستجدات العملية التعليمية وشرح المطلوب وتنفيذه بالسرعة الممكنة	22
—	—	100	13	يحرص على توفير وسائل الراحة للمدرسين	23
—	—	100	13	يستعمل ألفاظاً غير مهذبة عند الفشل للهروب من المسؤولية	24
7.692	1	92.307	12	يترك الحرية للمدرسين أثناء الدرس	25
21.769	4	78.230	9	لا يعطي أجور نقل المدرسين أثناء الزيارات إلى المدارس وتنفيذ الأنشطة	26
9.461	5	91.538	8	يحتك ويتقرب من المدرسين ذو الخبرة في المجال الإداري	27
—	—	100	13	يعطي وقت أكثر للمناقشة في الجانب الإداري الذي يخص المدرسة	28
22.769	4	78.230	9	لديه اهتمام رياضي ويدعم الرياضة بشكل مستمر للوصول إلى النجاح الإداري	29
23.076	3	76.923	10	يحاول الارتقاء بالجانب التنظيمي للمدرسة للوصول إلى أعلى مستويات التقدم بالمستوى العلمي	30

3-4-3-1 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⁽¹⁾.

وبذلك تم وضع بدائل هي(دائماً، غالباً، احياناً، نادراً، أبدا) وعليه سوف يتم تصحيح المقياس بإعطاء خمسة درجات للبديل (دائماً) وأربع للبديل (غالبا) وثلاثة للبديل (احياناً) واثنين للبديل (نادراً) ودرجة للبديل (ابداً) أما بالنسبة لفقرات التي كانت صياغتها سلبيه مبتدأه بالدرجة واحد الى خمس درجات وبحسب ترتيب الاتجاه من (1-2-3-4-5) وذلك بحسب رأي الخبراء .

وكما نبين أدناه فقرات الاستمارة الإيجابية والسلبية في جدول رقم (3)

جدول (3)

ت	المحاور	الفقرات الايجابية	الفقرات السلبية
1	التخطيط	23-22-12-7 -6 -3-1	26-16-15
2	التنظيم	-21-19-18-10-9-5 30-29	25-24
3	التوجيه	27-17-14	20-2
4	الرقابه	28-11-8	13-4

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

(30-29.28-27-23-22-19-18-17-14-12-11-9-7-6-5-1)

بينما أصبحت الدرجات السلبية في الاستمارة هي

(-26-25-24--20-16-15 -13-10- -4-2)

3-4-4 التجربة الاستطلاعية:

(1) حسن الإمام وآخرون؛ التقويم والقياس، دار الحكمة، للطباعة والنشر، 1990، ص325.

قام الباحث بإجراء التجربه الاستطلاعيه على عينه الاستطلاع بلغ عددها (30) مدير موزعين على مدارس محافظة ديالى العراق تم اختيارهم بصورة عشوائية من المدارس عن ط ريق القرعة وتم إجراء التجربة من خلال (5) مشرفين على مدرء هذه المدارس ضمن إشرافهم وذلك يوم الاحد بتاريخ 12\15\2010 وكان الغرض من التجربة الاستطلاعية هو :

1. التأكد من وضوح فقرات المقياس.
2. تجنب الفقرات الغير واضحة لتصحيحها.
3. تشخيص المعوقات التي قد تحصل أو تصاحب الباحث اثناء العمل النهائي.
4. الإجابة على التساؤلات والاستفسارات أثناء ملئ الاستمارة لكي لا يقع في خطأ.
5. مراجعة الفقرات خلال التجربة لعدم وقوع أخطاء أثناء التجربة النهائيه.

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

التي فيها غموض .

3-4-5 تطبيق المقياس على عينه ممثله للمجتمع :-

لغرض الحصول على عينه ممثله لمجتمع البحث يمكن استخدامها في تحليل الفقرات اختير (150) مدير مدرسه والذين تحت اشراف (8) مشرفين موزعين على محافظة ديالى العراق وتم اختيارهم بصورة عشوائية من مجتمع البحث اذ تم تطبيق المقياس على العينه بتاريخ 28 / 1 / 2011 ولغاية 28 / 2 / 2012 ووزع المقياس على العينه متضمنا شرحا عن أهداف البحث واهميته مع التأكيد على الإجابة على جميع الفقرات وأهمية الإجابة بدقه وموضوعيه وان الإجابات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط دون ذكر اسم ، وبعد جمع الاستمارات الخاصه بالمقياس وتفرغها تم حذف (10) استمارة لم تتوفر فيها الشروط اللازمه للإجابة الصحيحه وان الهدف من هذه التجربه هو اجراء عملية التحليل الاحصائي للفقرات لاختيار الفقرات الصالحة وحذف الفقرات غير الصالحة استنادا لقوتها التمييزي ه ومعامل اتساقها الداخلي .

3-4-6 التحليل الإحصائي للمقياس

يعد التحليل الإحصائي للفقرات أكثر أهمية من التحليل المنطقي (لأنه يتحقق من مضمون الفقرة في قياس ما عدت لقياسه من خلال التحقق من بعض المؤشرات القياسية للفقرة وقدرتها على التمييز بين المجيبين)⁽¹⁾.

" إذ أن من مواصفات المقياس الجيد هو إجراء عملية التحليل الإحصائي لفقراته للتمييز بين الأفراد الذين حصلوا على درجات عالية والذين حصلوا على درجات منخفضة في المقياس نفسه أي استخراج قدره التمييزي للفقرات"⁽²⁾، من هنا نلاحظ ان مقدار الدرجات التي يحصل عليها مدير المدرسه في مقياس الاداره والتنظيم تتراوح بين (30-150) درجه والمتوسط الفرضي (75) 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 القوة التمييزية تعد هذه الخطوه من الخطوات المهمه في بناء المقاييس اذ تشير القوة التمييزية " قدره على التفريق أو التمييز بين الافراد الذين حصلو على درجات عالية والافراد الذين حصلو على درجات منخفضة في المقياس"⁽³⁾.

ويشير كرونباخ وميهل الدان⁽⁴⁾ 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 القوة التمييزية للفقرات باستعمال اسلوب المجموعتين المتطرفه اذ تم الابقاء على الفقرات المميزه واستبعاد الفقرات الغير متميزة إذ تم توزيع المقياس على المشرفين على مدرء المدارس البالغ عددهم (150) مدير موزعين على عدد المشرفين وبعد الانتهاء من توزيع المقياس بالكامل وبعدها اذ حددت الدرجة الكليه التي حصل عليه كل فرد ورتبت الدرجات ت نازليا ، ومن ثم اختيرت نسبة 27% من الدرجات العليا ، و27% من الدرجات الدنيا ، ليمثلا المجموعتين المتطرفتين، إذ

(1) كامل ثامر الكبيسي ؛ اثر اختلاف حجم العينه والمجتمع الإحصائي في القدرة التمييزية لفقرات المقياس النفسية ، جامعة بغداد، كلية التربية ابن رشد، 1995، ص5.

(2) كامل ثامر الكبيسي؛ المرجع السابق ص153.

(3) وديع ياسين التكريتي وح سن محمد ؛ التطبيقات الإحصائية واستخدام الحاسوب في بحوث التربية الرياضية ، جامعة الموصل ، كلية التربية الرياضية، دار الكتب للنشر والتوزيع؛ 1999، ص435.

(4) وديع ياسين التكريتي وحسن محمد؛ 1999 نفس المرجع أعلاه ص438.

أن (كلين) أكد استخدام نسبة 27% اذا كان عدد العينه كبيراً، اما اذا كان عدد العينه محددا فيمكن ان تكون هناك مرونة للتحرك بين نسبة (25-33%) ولهذا تم تحديد 27% من المجموعه العليا و 27% من المجموعه الدنيا ولغرض حساب معامل تميز كل فقره من المقياس اعتمدت قيمة (ت) الدالة الإحصائية مؤشراً لتمييز الفقرات والجدول رقم (4) يبين ذلك .

جدول (4)

يبين قيمة (ت) المحتسبه لفقرات مقياس (الإدارة والتنظيم)
باستخدام المجموعات المتطرفه

رقم الفقرة	قيمة ت المحتسبة	رقم الفقرة	قيمة ت المحتسبة
1	1,840	16	2,320
2	1,852	17	2,316
3	2,179	18	2,380
4	2,271	19	3,170
5	2,110	20	2,520
6	1,836	21	3,208
7	3,410	22	3,024
8	2,010	23	2,111
9	3,244	24	2,220
10	1,981	25	2,180
11	2,020	26	2,557
12	2,640	27	2,240
13	2,701	28	2,650
14	2,150	29	2,260
15	2,080	30	2,165

من خلال ما تقدم نلاحظ أن قيمة (ت) الجدوليه عند درجة حريه (124) وامام مستوى معنويه (0,05) تساوي (1.096)، يتضح من الجدول ان القيم التائيه تتراوح ما بين (1,840) الى (3,208) وجميعها اكبر من قيمة (ت) الجدوليه بمستوى دلالة (0,05) ودرجة حريه (124) والبالغه (1,096) حسب الجدول المبين وفي ضوء ذلك فان فقرات المقياس باسلوب المجموعتين المتطرفتين متميزه لذا فان المقياس بصورته النهائيه مكون من (30) فقره .

ثانيا - معامل الاتساق الداخلي

تم استخراج معامل الاتساق الداخلي للوصول إلى القوة التمييزية لل فقرات إذ أن هذه الطريقة تقدم لنا مقياساً متجانساً لفقراته بحيث يقيس كل فقرة للإدارة والتنظيم نفسه الذي يقيسه المقياس ككل فضلاً عن قدرتها على إبراز الترابط بين فقرات المقياس⁽¹⁾

وقد تم توزيع المقياس على عدد من مدرء المدارس موزعين على مدارس مركز واقضيه المحافظه وكان عددهم (115) مدير ويمثلون نسبة 568%49 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 (5) .

حيث يلاحظ قيمة (ر) الجدوليه عند درجة حريه (114) وأمام مستوى معنوي (0,05) يساوي 0,017 يتضح من الجدول قيم معامل الارتباط بين فقرات المقياس والدرجة الكليه للمقياس تراوحت ما بين (0,193-0,388) وعند الرجوع إلى قيمة (ر) الجدولية عند درجة حريه (114) وأمام مستوى معنوي (0,05) نجد أنها تساوي (0,017) وفي ضوء ذلك فإن جميع الفقرات مميزه.

جدول (5)

يبين معامل الاتساق بين الفقرات

ت	الفقرات	معامل الارتباط
---	---------	----------------

(1) رودني دروان؛ أساسيات القياس والتقويم في تدريس العلوم ،ترجمة محمد سعيد وآخرون ، الأردن، دار الأمل ، 1985،ص272.

0,222	يتمتع بضبط النفس والثبات الانفعالي في المواقف الصعبة في إدارة المدرسة	1
0,350	لديه الموهبة القيادية الجيدة في إدارة العمل الجماعي وإدارة المدرسة	2
0,220	يعمل مديراً يعتمد مبدأ الحوافز والمكافآت مع المدرسين	3
0,193	يتقبل آراء المدرسين حتى لو كانت مخالفة لتعليماته	4
0,201	يتهرب من المسؤولية في المواقف الحرجة	5
0,332	إدارة المدرسة لا تتعاون مع مدرس التربية الرياضية	6
0,190	يحاسب المقصر في عمله مهما كانت درجته الوظيفية	7
0,388	لا يسمح بالنقاش أو الحوار في أثناء العمل الذي يطلب منه أو كان ضمن المنهج المعد	8
0,260	يتعامل مع مطالب مدرس التربية الرياضية المالية بشده	9
0,305	يعمل وفق الفقرات القانونية التي تخدم العمل الوظيفي وتطوره	10
0,226	يرفض توضيح تصرفاته غير الجيدة مع المدرسين	11
0,209	لديه المرونة في التعامل مع زملائه في العمل وخاصة مع مدرس التربية الرياضية باحترام	12
0,261	ليس لديه القدرة على اتخاذ القرار المناسب	13
0,202	يوفر الفرص الكافية للاتصال مع المدارس الأخرى في الأنشطة	14
0,275	اجتماعي في العلاقات مع الآخرين ويساعدهم مادين إذا اقتضى الأمر	15
0,238	عصبي جداً أثناء العمل ولا يسمح بالمناقشة لا بعد إكمال العمل المطلوب	16
0,197	يعمل على تفهم ظروف المدرسين ويساعدهم حسب ما يستطيع ويسمح له القانون	17
0,218	ينسق مع المدرسين من أجل نجاح العمل والوصول إلى الهدف الذي يسعى إليه	18
0,299	يعمل على إدامة وتخطيط الساحات بما يخدم النشاط الرياضي في المدرسة	19
0,323	يتردد في السماح بحرية التصرف للمدرسين خلال الدوام	20

0,251	يسعى إلى استثمار طاقات وإمكانيات المدرسين في العمل	21
0,260	يقوم بإعلام المدرسين بمستجدات العملية التعليمية وشرح المطلوب وتنفيذه بالسرعة الممكنة	22
0,287	يحرص على توفير وسائل الراحة للمدرسين	23
0,218	يستعمل ألقاباً غير مهذبة عند الفشل للهروب من المسؤولية	24
0,273	يترك الحرية للمدرسين أثناء الدرس	25
0,361	لا يعطي أجور نقل المدرسين أثناء الزيارات إلى المدارس وتنفيذ الأنشطة	26
0,198	يحتك ويتقرب من المدرسين ذو الخبرة في المجال الإداري	27
0,257	يعطي وقت أكثر للمناقشة في الجانب الإداري الذي يخص المدرسة	28
0,316	لديه اهتمام رياضي ويدعم الرياضة بشكل مستمر للوصول إلى النجاح الإداري	29
0,239	يحاول الارتقاء بالجانب التنظيمي للمدرسة للوصول إلى أعلى مستويات التقدم بالمستوى العلمي	30

3-4-7 الخصائص القياسية للمقياس

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 صالحاً من خلال النظر إليه ، 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 التجريبيه الذي سيكشف عن دقة الفقرات في قياس ما وضعت من أجل قياسه ، لذلك فإن الباحث قد أخضع الاستمارات إلى التحليل الإحصائي 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 اضافه او اعاده ترتيب او صياغه هذه الفقرات حتى يتسنى الوصول الى اختيار صادق وثابت مناسب من حيث الطول والصعوبة "(1) وفيما يأتي توضيح لهاتين الخاصتين: -

3 - 4 - 7 - 1 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 "(2).
وصدق الأداء هو "يعد احد الشروط الاساسيه لعمليات القياس"(3) والاختبار الصادق هو "الاختبار الذي يقيس بدقه الظاهره التي صمم لقياسها ولايقبس شيئاً آخر بدلا عنها أو بالإضافه اليها "(4).
لذا قام الباحث الى التحقق من صدق المقياس بنوعين من انواع الصدق هما : -
(الصدق المحتوى وصدق البناء).

1 - صدق المحتوى

" وهو قياس الاختبار للنواحي او المكونات المختلفه للجانب المراد قياسه "(1)
وقد تحقق هذا النوع من الصدق عندما قام الباحث باعداد المقياس وتحديد مجالاته وفقراته بالاستعانه بمجموعه من الاساتذه والخبراء في مجال الاداره والتنظيم وعلم النفس التربوي وعلم النفس الرياضي واخذ نسبة 83% 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 100% على المقياس بمجالاته الأربعة وفقراته (30) .

(1) محمد عبد السلام احمد ؛ القياس النفسي والتربوي ، ط1، مج1، القاهرة، مكتبة النهضة العربية ، 1981 ، ص200.
(2) مصطفى حسن باهي ؛ المعاملات العلمية بين النظرية والتطبيق ، الثبات ، الصدق ، الموضوعية ، المعايير (القاهرة)، مركز الكتاب للنشر والتوزيع، 1999، ص23.

(3) محمد حسن علاوي ومحمد نصر الدين ؛ مصدر سابق الذكر، 2000، ص125.

(4) kidder I.k; research method in relation , 4 ed (london . holf . rinehid Winston . Inc . 1987)
p, 132

(1) محمد ربيع شحاتة؛ قياس الشخصية، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 1994، ص96.

2- 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 الخاصيه او المفهوم المراد قياسه اذ " تعد تحليل الفقرات مؤشرات على هذا النوع من الصدق "(2).

3-4-7-2 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)⁽³⁾ 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"⁽⁴⁾

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 مكونة من (30) مدير مدرسة وأعيد تطبيق المقياس مرة ثانية على العينة نفسها بعد (15) يوم من التطبيق الأول وتم حساب معامل الارتباط للثبات باستخدام الارتباط البسيط (بيرسون)، إذ بلغ معامل الارتباط بين القياسين (0,841) وهذه القيمة تشير إلى ان المقياس يتمتع بدرجة جيدة من الثبات .

3-5 المقياس الخاص للكفايات التدريسية لمدرسي التربية الرياضية

(2) عبد الجليل إبراهيم الزوبعي وآخرون ؛ الاختبارات والمقاييس ، الموصل ، مطبعة جامعة الموصل ، العراق ، 1984 ، ص43.

(3) محمد صبحي حسنين؛ التقويم والقياس في التربية الرياضية، ط1، ج1، القاهرة، دار الفكر العربي 1995، ص73.

(4) قاسم حسن المندلوي وآخرون ؛ الاختبارات والقياس والتقويم في التربية الرياضية ، بغداد ، مطابع التعليم العالي ، الموصل ، 1989 ، ص68.

لقد تم اعتماد مقياس للكفايات التدريسية والذي تم نشره في احدى المجالات العلمية من قبل أحد الأساتذة المختصين في مجال بناء المقاييس العلمية⁽¹⁾.

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 (4) مع القيم التقديرية للمقياس بشكله الأول لمعرفة مدى ملاءمته للبحث حيث تم الاتفاق على ملاءمته للبحث على أن يعطى إلى مدير المدرسه 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 (6) مجالات ومن (40) فقرة كما في ملحق رقم (5) يوضح ذلك، وهذا الملحق بدون مفتاح التقديرات التحكيمية 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 ات وللحكم على مستوى الأداء على أن الدرجة الكلية للمقياس بلغت (107,55) ودرجة الحياذ أي منتصف المقياس بلغت (53,78).

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.

جدول (6)

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

القيمة التقديرية	الفقرات	المجال
------------------	---------	--------

(1) ناظم كاظم وماجدة حميد؛ بناء مقياس للكفايات التدريسية لمدرسي التربية الرياضية ، المجلة العلمية جامعة كويه ، سلیمانیه، العراق، 2009، ص391.

(2,28)	- يتعرف على الأهداف العامة للتربية الرياضية - يلم بالأهداف العامة للتربية الرياضية للدراسة المتوسطة والثانوية	التعامل مع الاهداف التربويه
(2,1)	- يتعرف على الأهداف الخاصة للتربية الرياضية في المدارس المتوسطة والثانوية	
(2,35)	- يضيف الأهداف النفس حركيه	
(2,05)		
(2,26)	- يخطط الملاعب الخاصة بالأنشطة - يهيء الأدوات والأجهزة الرياضيه والتقنيات التعليمية في	التخطيط للدرس
(3,09)	الدرس	
(2,28)	- يحدد المهارات والفعاليات التي سيتم تنفيذها خلال الدرس	
(2,56)	- يهتم بإعداد وخطط تعليمية والعمل على تطبيقها	
(2,31)	- يخرج الدرس مراعيًا وفق أجزائه بشكل متسلسل	
(2,38)	- يحدد المهارات المراد تعليمها	
(2,43)	- عرض المهارت بشكل منظم ومتسلسل	عرض الدرس
(2,2)	- يشرح المهارات بشكل مبسط وتجنب الرتابه في عرض	
(2,11)	الدرس	
(3,01)	- يأخذ دور الموجه والمرشد خلال أداء الطلبة المهارات في	
(2,13)	الدرس	عرض الدرس
(2,2)	- يحرص على رسم صورة للمهارة في أذهان الطلبة	
(2,22)	- يستثمر البيئة المحلية بمواقف ترتبط بمادة الدرس لغرض	
(2,24)	الإدراك الحسي	
(2,22)	- يشجع التلاميذ على الأداء	
(2,24)	- يحرص على استخدام التقنيات التعليميه	
(2,20)	- يحرص على اكتشاف الأخطاء وتعديلها	
(2,20)	- يحرص على تعزيز المواقف التعليمية الناجحة	
(2,26)	- يحافظ على النظام في المواقف الحرجه	
(3,02)	- يشجع الأداء الجيد	
(2,03)	- يتجاهل السلوك غير الصحيح دون الاخلال بالنظام	

(2,28)	- يتجنب السخرية والتهكم تجاه الطلبة	ادارة الصف
(2,33)	- يختار التشكيل المناسب للفعاليات	
(2,35)	- يشجع على العمل التعاوني في الدرس	
(2,39)	- ينمي قدرة القيادة لدى الطلبة	
(2,1)	- يختار التقنيات	
(2,24)	- يضع الطلبة في مواقف تشعرهم بالتفاعل	إثارة الدافعيه
(2,24)	- يزود الطلبة بتعزيز مستمر لأدائهم	
(2,22)	- يحفز الطلبة على الأداء الجيد	
(2,27)	- يشجع الطلبة على المشاركة في اتخاذ بعض القرارات	
(2,12)	- يستخدم مواقف تعليمية متنوعة اثناء تعلم المهارات	
(2,13)	- يحترم مشاعر الطلبة	
(2,18)	- يحث الطلبة نحو تعلم المهارات	السمات الشخصية
(2,19)	- يكون متعاوناً وعادلاً	
(2,38)	- مظهره جيد	
(2,33)	- يحترم النظام وحريص على الوقت	
(2,33)	- يلم في مجال تخصصه علمياً ونظرياً	
(2,27)	- يمتلك شخصيه موثره ومحبويه	
(2,24)	- يوفر تغذيه راجعة ومستمره	

3-5-1 صدق المقياس

استخدم الباحثان (الصدق التجريبي) وذلك عن طريق استخدام ا لتقديرات التكميلية لعينة من التدريسيين والبالغ عددهم (10) ومن ثم تم تطبيق المقياس بعد فتره على نفس العينه فوجد الباحث معامل

ارتباط (74%)) 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 .

3-5-2 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 (10) تدريسيين وقد بلغ معامل الارتباط (81%)) بين درجات المحللين وهو معامل ثبات جيد.

3-5-3 التجربة الاستطلاعية الثانية

بعد استكمال كافة مستلزمات المقياس واعتماده للبحث من خلال عرضه على عددمن الخبراء تم إجراء تجربة استطلاعية على عدد من عينة البحث الأصلية إذ اختيار (20) مدرس موزعين على مراكز وأقضية ونواحي المحافظة لإجراء التجربة الاستطلاعية وتم توزيع استمارة الاستبيان علي هذه العينة بتاريخ 20 \ 1 \ 2011 وبعد توزيع الاستمارة تم تحديد فترة (15) يوم لجمع الاستمارات الخاصة بالاستبيان وبعد هذه الفترة تم جمع الاستمارات من أجل تفرغها ومعالجتها إحصائياً وكان الهدف من التجربة هو:

1. التعرف على الزمن الذي يستغرق للإجابة على الاستمارة.
2. التعرف على المعوقات التي قد تواجه العمل أثناء تطبيق الاستبيان بصورته الأخيرة.
3. توضيح كيفية الإجابة على الاستمارة.

3- 6 التطبيق النهائي للمقياسين

بعد استكمال كافة الإجراءات المطلوبه 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 (18) ومدراء المدارس وعددهم (232) مدير و (232) مدرس تربيه رياضيه إذ بلغ العدد الكلي للعينة (482) وهؤلاء يمثلون عينة البحث إذ تم تطبيق التجريه النهائيه للبحث عليهم وتم توزيع استمارات الاستبيان في الفترة نفسها للعينة وتم تحديد مده (30) يوم للاجابه عليه وبعد الكمال المدة المحددة تم جمع الاستمارات وعدم وجود أي استماره نقص لغرض تفريغها ومعالجتها احصائيا.

3-7 الوسائل الإحصائية

استخدم الباحث البرنامج الإحصائي (spss) في استخراج نتائج البحث مستخدما الوسائل الإحصائية

التالية:

- الوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- اختبارات للمجموعة الواحدة
- معامل الارتباط الخطي
- حجم الاثر

الفصل الرابع

- 4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها .
- 4 - 1 عرض نتائج المدراء(الادارة والتنظيم) وتحليلها ومناقشتها.

4 - 2 عرض نتائج المدرسين (قيادة الدرس) وتحليلها ومناقشتها .

4 - 3 عرض نتائج اثر الادارة والتنظيم (المدرء) في قيادة الدرس (المدرسين وتحليلها ومناقشتها.

الباب الرابع

4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

4 - 1 عرض نتائج المدرء(الادارة والتنظيم) وتحليلها ومناقشتها:

جدول (7)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (ت) المحسوبة للإدارة

المتغير	س	ع	الخطأ المعياري	T	مستوى الدلالة	الدلالة
الإدارة	84,55	18,46	1,21	69,74	0.05	معنوي

يبين الجدول (7) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (ت) للمجموعة الواحدة في مقياس الإدارة والتنظيم لمدراء المدارس الثانوية ف ي محافظة ديالى، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (84,55) وبانحراف معياري (18.46) وبخطأ معياري قدره (1.21)، وبلغت قيمة (ت) المحسوبة (69.74) تحت مستوى دلالة (0.05) وهذه القيمة تعني وجود فروق معنوية في هذه المجموعة مما يدل على تمتع أفراد هذه المجموعة بالصفات الإدارية الواجب توافرها لدى الاداري الناجح.

ويعزو الباحث هذه النتائج ان المدير يتمتع بصفات ادارية مما يسهل العمل الاداري داخل المدرسة وهذا يسهل بناء علاقات عمل وتعاون مع العاملين معه من المدرسين وهذا يتفق مع رأي كرفن ترجمة (ماري فولين)⁽¹⁾: (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 وتوظيف 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 (السيد الهواري)⁽¹⁾: (لا يمكن أن تتم الأعمال على أحسن وجه بمجرد الإصرار على التعليمات والأوامر للمرؤوسين وإنما من الضروري

⁽¹⁾Griffin ; Management , Boston , Houghton muffing , R, 1990 , p. 585-587

⁽¹⁾ السيد الهواري؛ الإدارة - الأصول والأسس العلمية، ط2، القاهرة، مطبعة عين شمس، 1970، ص395.

رفع حالتهم المعنوية وتنمية التغيير المستمر في التعامل مع الأفراد والأنشطة من قبل الإدارة لغرض إنجاح العمل التعاوني لل مؤسسة) وكما يرى (محمد كمال)⁽²⁾: (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 . وهذا يتفق مع رأي (عبد الحميد شرف)⁽³⁾: (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)⁽⁴⁾: (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 . إذن أن الإداري الناجح له القدرة على رسم السياسات والخطط والبرامج التي من خلالها تحقق الأهداف التي يسعى إليها 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)⁽¹⁾: (أن الإداري الناجح يجب تتوفر فيه الخصائص الإدارية التالية : الدراسة الكافية لنظريات و علم الإدارة والمبادئ والأسس الإدارية ونطاق العمل الإداري ووظائف الإدارة وأساليب العملية المتطورة اللازمة لأداء العمل الإداري والقدرة على صنع القرارات المناسبة للمواقف المختلفة ويكون

(2) محمد كمال علي زعتر ومحمد احمد زيارة؛ الإدارة العامة النظرية والتطبيق ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة صنعاء ، 1984 ، ص166.

(3) عبد الحميد شرف؛ الإدارة في التربية الرياضية ، القاهرة ، مطابع الزهراء للإعلام العربي ، 1990 ، ص17.

(4) عبد الحميد شرف؛ مرجع سابق ، ص20

(1) كمال درويش؛ الإدارة الرياضية الأسس والتطبيقات، القاهرة، 1990، ص161.

قادرا 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.

وهناك رأي (داويت والو 1977)⁽²⁾: (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)⁽¹⁾: (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. وهذا يتفق مع رأي (احمد علي)⁽²⁾: " لقد أولت الدول المتقدمة والمجتمعات المعاصرة أهمية عظمى 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

(2) جوزيف كايولويس؛ وآخرون؛ ترجمة محمود الخطيب ومحمد قاسم ، الإدارة العامة ، دار النشر، عمان، 1996، ص6.

(1) محمد سعيد عبد الفتاح؛ الإدارة العامة، الدار المصرية للنشر، مصر، ط4، 1981، ص87.

(2) احمد علي حجاج يوسف؛ مؤثرات ذكاء الإداري الرياضي في ضوء نظرية الذكاء المتعدد، القاهرة، 2006، ص9.

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.

ويرى (عبد الحميد شرف)⁽³⁾: (أن الإدارة أحد الأنشطة المميزة والتي لها علاقة مباشرة بحياة الإنسان فضلاً عن كونها وسيلة فعالة و ناجحة 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)⁽⁴⁾: ليؤكد أن الإدارة هي توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق اهداف 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.

مما تبين هناك دور فعال للمدير الذي يتسم بالصفات الادارية وهي التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه وهي تصب في نجاح عمل الاداري في كافة المجالات وهذا الدور ينعكس على عمل العاملين في اي موسسه كانت مدرسة او مصنع او شركة ودفعهم نحو التحفيز والابداع للوصول الى ارقى الاهداف التي يسعى اليه المدير.

(3) عبد الحميد شرف؛ مصدر سابق الذكر ، ص17.

(4) طارق عبد الحميد البدري، مصدر سابق الذكر، ص147.

4 - 2 عرض نتائج المدرسين (قيادة الدرس) وتحليلها ومناقشتها:

جدول (8)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (ت) المحسوبة لقيادة الدرس

المتغير	س	ع	الخطأ المعياري	T	مستوى الدلالة	الدلالة
قيادة الدرس	38,44	19,83	1,30	29,51	0.05	معنوي

يبين الجدول (8) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (ت) للمجموعة الواحدة في مقياس القيادة لمدرسي التربية الرياضية في المدارس الثانوية في محافظة ديالى، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (38,44) وانحراف معياري (19,83) وبخطأ معياري قدره (1.3)، وبلغت قيمة (ت) المحسوبة (29,51) تحت مستوى دلالة (0.05) وهذه القيمة تعني وجود فروق معنوية في هذه المجموعة مما يدل على تمتع أفراد هذه المجموعة بالصفات القيادية لمدرس التربية الرياضية. 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 وهذه الصفات قيادته تساعد المدرس على نجاح الدرس من خلال اعطاء كل ماديته من طاقه وتحفيز للطلبة من اجل الوصول الى ارقى المستويات في البطولات والنشاطات المدرسية .

وكما يرى (أحمد سيد محمد)⁽¹⁾ أن لمدرس التربية الرياضية دور كبير في تشويق وتحفيز التلاميذ في السن المبكر على ممارسة الأنشطة الرياضية بأنواعها المختلفة سواء كانت جماعية أو فردية أو بأدوات أو أجهزة أو أدوات حرة التي يوفرها المدرس للحفاظ على الصحة العامة للطلاب والتمتع باللياقة البدنية).

ويرى (نرمين احمد)⁽¹⁾ (أن المدرس هو الصديق والقوة والموجه لنشاطات الطلبة ومبادراتهم

الخاصة بالتربية الرياضية كما يساهم بشكل حقيقي في سلوكهم وتربيتهم ويتصف بروح المرح).

وهناك رأي لفائق عن (شيدا وراي)⁽²⁾: (يمتلك 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

(1) احمد سيد محمد عبد اللطيف محجوب ؛ تحليل الوظائف الإدارية كمدخل لتأهيل مدرس التربية الرياضية ، القاهرة ، 2007 ، ص20.

(1) نرمين احمد كمال؛ تأثير برنامج تنمية ادارية مقترحة للاخصائي الرياضي بأدارة ورعاية الشباب بجامعة طنطا ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا ، 2003 ، ص55.

(2) فائق حسنين واخرون؛ الحديث في الإدارة الرياضية ، جامعة الأردن، ط1، سنة 2004، ص96.

أن إدارته الاستبدادية كانت سبباً في تنفيذ أعماله على أكمل وجه سيستمر في استخدام هذا النمط 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 .

ويرى (علي الشراوي 1980): (أن القائد يجب أن يكون قادراً على توفير روح التعاون بين أفراد المجموعة التي يرأسها، ولذلك تفهم خصائص ودوافع الأفراد للعمل وقدرتهم 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 (محمد شفيق⁽²⁾): "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 أهداف 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" .

(2) محمد شفيق؛ السلوك الإنساني - مدخل إلى علم النفس الاجتماعي ، القاهرة ، الشركة المتحدة للطباعة والنشر والتوزيع ، 1955، ص14.

وكل ماتبين 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 ومن هذا نستنتج أن للإدارة أثر في قيادة الدرس ودور في العملية التعليمية إذ أصبحت الإدارة 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 عظمى للإدارة في مجال التعلي م كما لها من تأثير على دور المدرس في قيادة طلبته نحو تحقيق أهدافهم ونشاطاتهم في التعليم .

4 - 3 عرض نتائج اثر الادارة و التنظيم (المدرء) في قيادة الدرس (المدرسين) (وتحليلها ومناقشتها):

الجدول(9)

حجم الاثر للادارة في قيادة الدرس

المتغير	حجم الأثر	الخطأ المعياري	ر	T	مستوى الدلالة	الدلالة

معنوي	0.05	29,81	0,193	2,60	77,63	قيادة الدرس
				0,06	0,18	

يبين الجدول (9) قيم معامل الارتباط وقيمة (ت) وحجم الاثر للمتغير المستقل في المتغير التابع، إذ بلغت قيمة (ر) بين المتغيرين (0.193) وبلغت قيمة (ت) (29,81) تحت مستوى دلالة (0.05) وبلغ حجم اثر الادارة في قيادة الدرس (77,63) وهو حجم اثر كبير، بينما بلغت قيمة حجم اثر قيادة الدرس في الادارة (0,18) وهو حجم اثر ضعيف.

ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان لابد من هناك دعم الادارة (المدير) الى مدرس التربية الرياضية من خلال وضع الخطط والبرامج الكفيلة لتطوير الرياضة داخل المدرسة اي تاثير مباشر على قيادة الدرس (المدرس) ولايوجد تاثير على ادارة المدرسة من قبل المدرس لان الادارة الناجحة هي التي تحفز وتضع الخطط لادارة كل مايتعلق بالامور الادارية داخل المؤسسة على الرغم من وجود صفات قيادية لدى المدرس ولكن يبقى التاثير المباشر على نجاح الدرس هو الادارة الناجحة التي تتمتع بالصفات الادارية الجيدة .

وكما يرى الجيوس وآخرون⁽²⁾، بمايلي:-

أذ أن الإدارة تطور قيادة عناصر المؤسسة وتعمل على تنظيمها والتنسيق فيما بينها بما يتناسب مع ظروف العمل المحيطة وتطوير عناصر العمل تتجلى أهمية الإدارة بشكل عام في جميع مجالات الحياة كما يرى الجيوس وآخرون⁽²⁾، بمايلي:-

وهي مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة 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 الداعة مما يترتب على ذلك تحقيق مبدأ التكافؤ بين المرؤوسين والمطلوب منهم وقيادة وتوجيه المؤسسة لتحقيق أهدافها وتحقيق الاستقرار

(2) الجيوسي؛ محمد رسلان وآخرون؛ مصدر سابق ، ط3 ، الاردن ، 2000 ، ص20.

(2) الجيوسي؛ محمد رسلان وآخرون؛ الإدارية علم وتطبيق ، ط3 ، الاردن ، 2000 ، ص20.

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. إذن أن الإداري الناجح له القدرة على رسم السياسات والخطط والبرامج التي من خلالها تحقق الأهداف التي يسعى إليها 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 حيث الإدارة لها تأثير على نجاح المدرس كونه مرتبطه بالمدرس في قيادة الدرس من توفير كافة المستلزمات لنجاح الدرس اي نجاح المدير يؤثر على نجاح المدرس وفشل المدير يؤثر على نجاح المدرس في قيادة الدرس وتحقيق كل الطموحات لديه .

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 مراعاته 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 ودعم المدرس في إيصال الانشطه وتطويرها والوصول الى أعلى المنافسات والبطولات يعتمد العلاقة المتينة والمتراصة بين المدير والمدرس الذين يصبون في هدف واحد هو نجاح قيادة درس التربية الرياضية في المدرسة .

مما تبين هناك ترابط عميق بين عمل الإداري المدير وقيادة الدرس المدرس حيث الاثنين يصبون في هدف واحد هو نجاح الدرس وتطويره اي الإدارة هي مكمله لعمل المدرس وهذا ماتبين من خلال كل ماكان المدير اكثر فعالية في دعم المدرس في الانشطة والفعاليات كلما كان المدرس اكثر اندفاع والوصول الى افضل النتائج واخراج الدرس بالمستوى العالي ومن هنا يجب ان يكون المدير ذو قدره عاليا من الإدارة تتوافق مع الموصفات القيادية للمدرس ودعمه في كافة المجالات للوصول الى أعلى المستويات لقيادة الدرس وإيصال المعلومات الى الطلبة لكي يقدموا افضل ما لديهم للوصول الى نتائج عالية في المنافسات والبطولات واخراج الدرس بافضل طريقة ومتميزه .

الفصل الخامس

5- الاستنتاجات والتوصيات

5-1 الاستنتاجات

5-2 التوصيات

5- الاستنتاجات والتوصيات

5.1 الاستنتاجات

1. ظهور فروق ذات دلالة معنوية في نتائج الإدارة والتنظيم للصفات الادارية (المدير) حيث يتمتع الاداري بهذه الصفات وبالتالي ينعكس تأثير إدارة المدرسة على درس التربية الرياضية الذي يؤدي إلى نجاح قيادة درس التربية الرياضية والوصول بالرياضة إلى أعلى المستويات .
2. أثبتت نتائج الإدارة والتنظيم (المدير) تأثير واضح على قيادة الدرس مدرس التربية الرياضية للدرس وهذا يؤكد دعم الإدارة لمدرس التربية الرياضية ويبين توافق عمل الإدارة وتأثيرها على درس التربية الرياضية في المدرسة.
3. ظهور فروق ذات دلالة معنوية في نتائج قيادة الدرس (المدرس) وهذا يدل على وجود صفات قيادية للمدرس يستطيع من خلالها التنسيق مع الإدارة وفي نفس الوقت قيادة الدرس.

4. أثبتت نتائج قيادة الدرس (المدرس) تمتع المدرس بالاسلوب القيادي للدرس وهذا يساعد المدرس على قيادة الدرس وبناء علاقة جيدة بينه وبين ادارة المدرسة لنجاح الدرس .
5. هناك علاقة ارتباط قوية بين الادارة والتنظيم (المدير) وقيادة الدرس (المدرس) ذات دلالة معنوية اي هناك تاثير قوي من قبل المدير على درس التربية الرياضية وهذا يؤدي الى نجاح عمل مدرس التربية الرياضية في قيادة الدرس ونجاحة بصورة جيدة .

2-5 التوصيات

1. إن للإدارة والتنظيم دورا فاعلا وحاسما في نجاح العملية التعليمية وا لتربوية وبالأخص في دعم درس التربية الرياضية.
2. إن الإدارة الناجحة هي التي تعتمد على الأساليب العلمية في التنظيم وبالتالي تحقق الكفاءة بالاستخدام الأمثل للقدرات والمهارات البشرية والتأثير عليهم بايجابية.
3. نوصي ببناء علاقة متينة ورسينة بين إدارات المدارس ومدرس التربية الرياضية مبنية على أساس الأهداف التربوية كونها أساس نجاح الدرس.

4. نوصي إدارات المدارس دعم وإسناد مدرسي التربية الرياضية وتلبية احتياجاتهم لغرض قيادة الدرس وإخراجه بالصورة الجيدة وبما يحقق أهداف هذا الدرس.
5. على إدارات المدارس أن تمتلك القدرة على التغيير والتعديل بما يوثر إيجابا على مدرسيهم كون التغيير إحدى شروط الإدارة الناجحة.
6. 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.
7. إعداد دورات تأهيلية لمدرء المدارس في الإدارة.

المصادر

العربييه والانكليزيه و المراجع

المصادر العربية

القرآن الكريم

- ابتسام عبد الحميد عباس، تقويم الأداء الإداري لموجهي ومعلمي التربية الرياضية، رسالة دكتوراه ، جامعة القاهرة ، 2007.
- إبراهيم شفيق سليمان، تقويم الإمكانيات الرياضية بالمدارس الإعدادية بمحافظة المنوفية، رسالة دكتوراه، جامعة حلوان، القاهرة، 2007.
- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ط1، الوفاء للنشر، القاهرة، 2003.
- إبراهيم محمود وحسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ط3، التخطيط في المجال الرياضي، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1999.
- إحسان محمد الحسن، موسوعة علم الاجتماع، بيروت، الدار العربية للموسوعات، ط1 1999.
- إحسان محمد حسن وعبد المعطي أمير العباد، موسوعة علم الاجتماع ، بيروت، الدار العربية للموسوعات، ط2، 1999.

- احمد، محمد حسن، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006.
- احمد أحمد إبراهيم بيومي، تقويم مدى تطبيق أساليب تكنولوجيا الإدارة في المجال الرياضي ، مصر، 2004.
- احمد أمين محمد، الإدارة المفتوحة لنموذج مقترح لتطوير أداء الإدارة العامة للتربية الرياضية جامعة حلوان، رسالة دكتوراه، مصر، 2006.
- احمد سيد محمد، تحلي الوظائف الإدارية كمدخل لتأهيل مدرس التربية الرياضية، رسالة دكتوراه، الفيوم ، مصر، 2007.
- احمد علي حجاج يوسف، مؤثرات ذكاء الإداري الرياضي في ضوء نظرية الذكاء المتعدد، رسالة دكتوراه، القاهرة، 2006.
- احمد فتحي الأفندي، برنامج تنمية إدارية للأخصائيين الرياضي ن بالجامعات المصرية رسالة دكتوراه ،جامعة القاهرة، 2003.
- احمد محمد علي محمد، الوظائف الإدارية لمهنة التدريس الرياضي، مصر، 1999.
- احمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في عصر العولمة، القاهرة، دار الحارث للطباعة، 2005.
- إخلص محمد عبد الحفيظ ومصطفى حسين باهي، الاجتماع الرياضي، القاهرة، 2000.
- اشرف عثمان عبد المطلب، تقويم أساليب تحقيق القيم والأهداف التربوية لدرس التربية الرياضية لتلاميذ المرحلة الابتدائية بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير، 2006.
- أمل عبد الرحمن السيد، إدارة الموارد البشرية ، الدار الهندسية للطباعة والنشر ، القاهرة، 2003.
- أمين أنور الخولي، أصول التربية الرياضية والبدنية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001.
- إيمان احمد ماهر، وضع إستراتيجية للنهوض بالتربية الرياضية في المراحل الإعدادية، رسالة دكتوراه، جامعة حلوان، القاهرة، 2002.
- أيهاب عبد الله عبد الحليم السعيد، دراسة تحليلية لمشكلات التربية الرياضية المدرسية، رسالة دكتوراه، جامعة حلوان، القاهرة، 2007.
- بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، عمان، شارع الملك، 1999.
- البغدادي، محمد رضا، الأهداف والاختبارات بين النظرية والتطبيق في مناهج وطرق التدريس ، بغداد مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 1990.
- بلوم بنامين، وآخرون، تعليم الطالب والتكويني، القاهرة، دار ماكروهيل، 1983.
- بهاء سيد محمود، مصطفى النوبي محمد وهاني الدسوقي، تقويم معلمي التربية الرياضية في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بعض الوجه القبلي، مصر، 2004.

- بهجت عطية بهجت راضي، المشكلات التي تواجه بعض المؤسسات إعداد وتدريب القادة الإداريين في القاهرة، 1997.
- تقي حمزة جاسم، السلوك القيادي وعلاقته بالرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية، مدينة الموصل، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل، 2005.
- جميل احمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1997.
- جميل جودت أبو العين، أصول الإدارة من القرآن والسنة، منشورات دار مكتبة الهلال للطباعة والنشر، القاهرة، 2000.
- جميل محمد علي، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1997.
- جوزيف كايولويس، ف ويلر، ترجمة محمود الخطيب ومحمد قاسم، الإدارة العامة، دار النشر، عمان، 1996.
- جون وجاردنر، التميز والموهبة والقيادة (ترجمة) محمد م حمود رضوان، ط 2، القاهرة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2000.
- الجيوسي، محمد وجاد الله، جميلة، الإدارة علم وتطبيق، ط 2، دار النشر والتوزيع، 2001.
- حربي بخيت محمود، برنامج تأهيلي مقترح لمعلمي التربية الرياضية بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي أثناء الخدمة، مصر، 2002.
- حسن الإمام وآخرون، التقويم والقياس، دار الحكمة للطباعة والنشر، 1990.
- الحماوي عبد الله، المهارات التدريبيه اللازمة للمعلمين والكفايات اللازمة لهم من وجهة نظر هم ومن وجهة نظر المشرفين عليهم رسالة دكتوراه، القاهرة، 1996.
- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- الخولي، أمين وكنان، محمود وجلوب وآخرون، دليل معلم الفصل وطالب التربية العلمية والتربية الرياضية، ط 4، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
- رجاء علي محمود، التخطيط الإستراتيجي ي للرياضة المدرسية في مملكة البحرين، رسالة دكتوراه، جامعة حلوان، مصر، 2007.
- رودني دوران، أساسيات القياس والتقويم في تدريس العلوم، ترجمة محمد سعيد وآخرون، الأردن، دار الأمل، 1985.
- زينب مزهر خلف، السلوك القيادي لدى مدرسي التربية الرياضية في المدارس الثانوية وعلاقته بدافعية الانجاز رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة ديالى، 2007.
- سالم رشيد عزيمة الباوي، أساليب السلوك القيادي وعلاقتها بالنتائج، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية جامعة بغداد، 2000.

- سالم سعيد القحطاني، القيادة الإدارية، مطابع مرمر، الرياض، 2003.
- سمير احمد عسكر، أصول الإدارة ، ط6، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2005.
- السيد الهواري، الإدارة - الأصول والأسس العلمية، ط2، القاهرة، مطبعة عين شمس، 1970.
- سيد الهواري، الإدارة (الأصول والأسس العلمية)، ط، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996.
- شيخه يوسف عبد الله، بناء استراتيجيه للنهوض بالرياضة المدرسية لدولة البحرين، رسالة ماجستير، 1997.
- صبحي جبر العتبي، تطورات الفكر والأنشطة الإدارية ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- صفار، موقع النبأ، العدد 60، 2001.
- طارق طه، الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005.
- طارق عبد الحميد البدري، أساسيات في علم الإدارة والقيادة، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.
- طارق عبد الحميد البدري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، دمشق، 2001.
- طلحة حسام الدين وعدلة عيسى، مقدمة في الإدارة الرياضية، ط، مصر، مركز الكتاب للنشر، 1997.
- عباس، علي بركات، عبد الله عزت، مبادئ علم الإدارة، مكتبة الرائد العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- عباس علي، الرقابة الإدارية على المال والأعمال في الشركات والمؤسسات المعرفية، ط1، مكتبة قلاع العلمي، 1995.
- عبد الباري دره، موسى المهون، إبراهيم الجزراوي، الإدارة الحديثة المفاهيم والعمليات ، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1999.
- عبد الحكيم رزق عبد الحكيم واحمد كامل ونجوى سليم ان، الكفايات المهنية لمعلمي ومعلمات التربية الرياضية رسالة دكتوراه، بدولة قطر، 2007.
- عبد الحميد شرف، الإدارة في التربية الرياضية ، القاهرة، مطابع الزهراء للأعلام العربي، 1990.
- عبد الحميد شرف، الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1999.

- عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال (الوظائف والممارسات الإدارية) (الدار الجامعية، القاهرة، 2006).
- عبد الفتاح دياب حسن، التخطيط والرقابة أساس فعاليات الإدارة، ط1، القاهرة، 1996.
- عبد الله عبد الرحمن السكندر، ومحمد عبد الو سيم ، مدخل إلى مناهج البحث العلمي في التربية الإنسانية، ط2، الكويت، مطبعة الفلاح للنشر والتوزيع، 1999.
- عبد الهادي عيسى عبد الله العالي، تقويم بعض الوظائف الإدارية لإدارة التربية الرياضية المدرسية رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، 2000.
- علي الديري وعماد، الكفايات التعليمية ودرجة ممارستها لدى طلبة التدريب الميداني في كلية التربية الرياضية ، مصر، 2004.
- علي بن سعيد الغامدي، الصعوبات التي تواجه الرياضة المدرسية في المحكمة العربية السعودية رسالة دكتوراه، 2005.
- علي شريف ومحمد سلطان، المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة، الجامعة الإسكندرية، 1998.
- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، مجموعة النقل العربية للنشر، ط1، 1999.
- علية سيف الدين عبد الغني، تصميم منهج للتربية الرياضية للمرحلة الإعدادية، رسالة دكتوراه، جامعة حلوان، القاهرة، 2001.
- عماد أبو قاسم محمد، تقويم أداء معلم التربية الرياضية بالمرحلة الإعدادية بمحافظة قنا في ضوء المعايير للتعليم في مصر، رسالة دكتوراه، 2007.
- العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
- فائق حسين وحليمة، الحديث في الإدارة الرياضية، ط1، عمان، الأردن، 2004.
- فتوح أبو العزم، الاتصالات الإدارية، دور التنظيم الإداري ، الاتحاد العربي للألعاب الرياضية الفردي، القاهرة، 1995.
- قاسم حسن المندلوي وآخرون، الاختبارات والقياس والتقويم في التربية الرياضية ، بغداد، مطابع التعليم العالي، الموصل، 1989.
- القزبوتي، محمد، مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- قيس ناجي ببوطوبس احمد، الاختبارات والقياس ومبادئ الإحصاء في المجال الرياضي، بغداد، مطبعة جامعة بغداد، 1984.
- كامل ثامر الكبيسي، اثر اختلاف حجم العينة والمجتمع الإحصائي في الق درة التمييزية لفقرات المقياس النفسية جامعة بغداد ،رسالة دكتوراه، كلية التربية ابن رشد، 1995.

- كمال الدين عبد الرحمن درويش، اشرف عبد المعز أبو النور، النشاط البدني والرياضي، مكتبة الأصدقاء، القاهرة، 2000.
- كمال الدين عبد الرحمن درويش، الإدارة الرياضية الأسس والتطبيقات، القاهرة، 1990.
- كمال الدين عبد الرحمن درويش، محمد الحمامي، سهير المهندس، الإدارة الرياضية الأسس والتطبيقات، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1996.
- كمال الدين عبد الرحمن درويش، وليد مرسي الصغير، إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، دار النهضة العربية، القاهرة، 2005.
- مجدي عبد المنعم، برنامج تنمية إدارية مقترح لتدريب العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية بمحافظة الإسكندرية، رسالة دكتوراه، مصر، 2001.
- محمد احمد عبد المحسن، احتياجات مدرس التربية الرياضية من التدريس أثناء الخدمة، الفيوم ، رسالة ماجستير، مصر، 2003.
- محمد جميل محمد، تقويم الإدارة الرياضية بجامعة المنوفية، القاهرة، 2007.
- محمد حسن علاوي، محمد نصر الدين رضوان، القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، القاهرة، دار الفكر العربي، مصر، 2000.
- محمد رسلان الجيوسي، وجاد الله وجميلة، الإدارة علم وتطبيق، ط1، المسيرة للنشر، 2000.
- محمد رسلان وجميلة، الإدارة علم وتطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2002.
- محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، الدار العربية الحديثة، مصر، 1998.
- محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، الدار المصرية للنشر، مصر، ط4، 1981.
- محمد شفيق، السلوك الإنساني - مدخل إلى علم النفس الاجتماعي ، القاهرة، الشركة المتحدة للطباعة والنشر والتوزيع، 1995.
- محمد صبحي حسنين، التقويم والقياس في التربية الرياضية ، ط1، ج1، القاهرة، دار الفكر العربي، 1995.
- محمد عبد العظيم، خطة مقترحة لإدارة المؤسسات الرياضية وفقاً للأهداف التسويقية، رسالة دكتوراه، جامعة السيوطي، كلية التربية الرياضية، 2006.
- محمد عثمان إسماعيل، الإدارة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، دار النهضة العربية، 2000.
- محمد كمال علي زعتر ومحمد احمد، الإدارة العامة النظرية والتطبيق ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، 1984.
- محمد محمد الحمامي، التدريب أثناء الخدمة لمعلمين التربية الرياضية وفقاً لبرامج المعلمين المبينة على الكفايات في ضوء التنمية البشرية، رسالة ماجستير ، القاهرة، 1995.

- محمد محمد الحمامي وسهير المهندس، دراسة تحليلية لبرامج التدريب أثناء الخدمة في مجال الشباب والرياضة، 1999، مصر .
- محمد محمود الحمامي، أصول اللعب، مكتبة الجلاء الحديثة، بور سعيد، 1996.
- مروان عبد الحميد، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية ، عمان، دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع، 2000.
- مصطفى حسين باهي ومحمد متولي عفيف، سيكولوجية الإدارة الرياضية ، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 2005.
- مصطفى شعبان احمد، نموذج مقترح لمنهج التربية الرياضية لمرحلة التعليم الثانوي العام، رسالة دكتوراه، جامعة حلوان، مصر، 2009.
- معتز علي حسين سلمان، برنامج مقترح لتنمية بعض المهارات الإدارية للأخصائي الرياضي بالجامعات في ضوء متطلبات وظيفية، رسالة دكتوراه، مصر، القاهرة، الفيوم، 2006.
- المعجم الوجيز، معجم اللغة العربية، طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم، القاهرة، 1995.
- المنصور، كاسر، عواد، يونس، وظائف الإدارة، ط2، جامعة دمشق، 1999.
- مها حسن الصغير، تصميم برنامج للتنمية الإدارية في المجال الرياضي ، الإسكندرية، مصر، 1999.
- موفق حديد؛ الإدارة العامة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- ناظم كاظم وماجد حميد، مقياس الكفايات التدريسية لمدرسي التربية ال رياضية ، المجلة العلمية، جامعة كاوه، العراق، سليمانية، 2009.
- نجيب صالح مصلح، تقويم التربية الرياضية في المرحلة الإعدادية بالجمهورية اليمنية ، 2009.
- نرمين احمد كمال، تأثير برنامج تنمية إدارية مقترحة للأخصائي الرياضي بالإدارة ورعاية الشباب، جامعة طنطا، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، 2003.
- نرمين احمد كمال حسين، تأثير برنامج تنمية إدارية مقترحة للأخصائي الرياضي بإدارة رعاية الشباب ، بجامعة طنطا 2003.
- نصير قاسم خلف، وضع استراتيجيه مقترحة لأداء وتطوير لعبة كرة الطائرة في العراق، جامعة بغداد، رسالة دكتوراه، 2009.
- نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، اريد ، عالم الكتب الحديثة، 2009.
- وديع ياسين التكريتي وحسن محمد ؛ التطبيقات الإحصائية واستخدام الحاسوب في بحوث التربية الرياضية ، جامعة الموصل ، كلية التربية الرياضية، دار الكتب للنشر والتوزيع؛ 1999.

– يازيه زعتر، أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس، ط2، القاهرة، 1998.

المصادر الأجنبية

- 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 damce Vol 68 , No , 8 – 1997 .
- Crezl . M1 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 variables 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.basracity.net/pather/report/)
- [http:\www . trabya . net / spsections / Aricle /Details.](http://www.trabya.net/spsections/Aricle/Details)
- [http : \www . almuallem . net / Maga](http://www.almuallem.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 (1)

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 للإدارة 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 لمدراء المدارس بوضعه الأول

ت	المحاور	الفقرات	تصلح	لا تصلح	التعديل
1	التخطيط	1- يتمتع بضبط النفس والثبات الانفعالي في المواقف الصعبة في إدارة المدرسة. 2- يعمل مدير ا يعتمد مبدأ الحوافز والمكافآت مع المدرسين. 3- إدارة المدرسة لا تتعاون مع مدرس التربية الرياضية. 4- يحاسب المقصر في عمله مهما كانت درجته الوظيفية. 5- لديه المرونة في التعامل مع زملائه في العمل وخاصة مع مدرس التربية الرياضية باحترام. 6- يقوم بإعلام المدرسين بمستجدات العملية التعليمية وشرح المطلوب			

			<p>وتففيذه بالسرة الممكة.</p> <p>7- ذات علاقات اجتماعيه جيده.</p> <p>8- يحتفظ بخطط إضافية لمواجهة أي أزمة قد تحدث.</p> <p>9- لديه القدرة على الابتكار.</p> <p>10- يحرص على توفير وسائل الراحة للمدرسين.</p> <p>11- اجتماعي في العلاقات مع الآخرين ويساعدهم مادين إذا اقتضى الأمر.</p> <p>12- عصبي جداً أثناء العمل ولا يسمح بالمناقشة لا بعد إكمال العمل المطلوب.</p> <p>13- لا يعطي أجور نقل المدرسين أثناء الزيارات إلى المدارس وتنفيد الأنشطة.</p> <p>14- إن الإدارة داخل المدرس ضعيفة.</p>		
			<p>15- يتهرب من المسؤولية في المواقف الحرجة</p> <p>16- يتعامل مع مطالب مدرس التربية الرياضية المالية بشده.</p> <p>17- عدم تناسب إمكانيات المدير الإدارية مع العمل.</p> <p>18- يعمل وفق الفقرات القانونية التي تخدم العمل الوظيفي وتطوره .</p> <p>19- ينسق مع المدرسين من أجل نجاح العمل والوصول إلى الهدف الذي يسعى إليه.</p> <p>20- يفتقر لنظام الحوافز مع المدرسين</p>	التنظيم	2

			<p>21- يعمل على إدامة وتخطيط الساحات بما يخدم النشاط الرياضي في المدرسة.</p> <p>22- يضع مسؤولية التنظيم على عاتق المدرسين.</p> <p>23- يسعى إلى استثمار طاقات وإمكانيات المدرسين في العمل.</p> <p>24- لديه اهتمام رياضي ويدعم الرياضة بشكل مستمر للوصول إلى النجاح الإداري.</p> <p>25- يحاول الارتقاء بالجانب التنظيمي للمدرسة للوصول إلى أعلى مستويات التقدم بالمستوى العلمي.</p> <p>26- يستعمل ألفاظاً غير مهذبة عند الفشل للهروب من المسؤولية.</p> <p>27- يترك الحرية للمدرسين أثناء الدرس.</p> <p>28- لا يملك نظام لتقويم عمل المدرسين.</p> <p>29- لديه برامج زمنية للعمل.</p>		
			<p>30 - يوفر الفرص الكافية للاتصال مع المدارس الأخرى في الأنشطة.</p> <p>31- يعمل على تفهم ظروف المدرسين ويساعدهم حسب ما يستطيع ويسمح له القانون.</p> <p>32- يحتك ويتقرب من المدرسين ذو الخبرة في المجال الإداري.</p> <p>33- خير كفاء علمياً.</p> <p>34- لديه الموهبة القيادية الجيدة في</p>	التوجيه	3

		<p>إدارة العمل الجماعي وإدارة المدرسة.</p> <p>35- يتردد في السماح بحرية التصرف للمدرسين خلال الدوام.</p> <p>36- لا يوجد تنسيق إداري بين المدير والهيئة التدريسية.</p> <p>37- لا يسعى المدير بالنهاه ض بالمدرسة في الجانب الرياضي.</p> <p>38- علاقته بالمرؤوسين غير جيدة .</p> <p>39- لديه مهارات إنسانيه مع العاملين معه.</p>		
		<p>40- لا يسمح بالنقاش أو التهاور في أثناء العمل الذي يطلب منه أو كان ضمن المنهج المعد.</p> <p>41- يرفض توضيح تصرفاته غير الجيدة مع المدرسين.</p> <p>42- يعطي وقت أكثر للمناقشة في الجانب الإداري الذي يخص المدرسة.</p> <p>43- يتقبل آراء المدرسين حتى لو كانت مخالفة لتعليماته.</p> <p>44- يحاسب المقصر في عمله مهما كانت درجته الوظيفية.</p> <p>45- ليس لديه القدرة على اتخاذ القرار المناسب.</p> <p>46- لديه رقابه داخلية على المدرسين.</p> <p>47- لا يملك نظام لتقويم عمل المدرسين .</p> <p>48- لا يتدخل المدير في نشاطات مدرس التربية الرياضية.</p>	الرقابة	4

			49- يعد قائمه الانجازات التي ينجزها يومين. 50- يتابع حضور وغياب التدريسيين ويحاسبهم.		
--	--	--	---	--	--

ملحق رقم (2)

يبين الفقرات الصالحة للاستمارة

ت	الفقرات الصالحة
1	يتمتع بضبط النفس والثبات الانفعالي في المواقف الصعبة في إدارة المدرسة.
2	لديه الموهبة القيادية الجيدة في إدارة العمل الجماعي وإدارة المدرسة.
3	يعمل مديرا يعتمد مبدأ الحوافز والمكافآت مع المدرسين.
4	يقبل آراء المدرسين حتى لو كانت مخالفة لتعليماته.
5	يتهرب من المسؤولية في المواقف الحرجة.
6	إدارة المدرسة لا تتعاون مع مدرس التربية الرياضية.
7	يحاسب المقصر في عمله مهما كانت درجته الوظيفية.
8	لا يسمح بالنقاش أو الحوار في أثناء العمل الذي يطلب منه أو كان ضمن المنهج المعد.
9	يتعامل مع مطالب مدرس التربية الرياضية المالية بشدة.
10	يعمل وفق الفقرات القانونية التي تخدم العمل الوظيفي وتطوره.
11	يرفض توضيح تصرفاته غير الجيدة مع المدرسين.
12	لديه المرونة في التعامل مع زملائه في العمل وخاصة مع مدرس التربية الرياضية باحترام.
13	ليس لديه القدرة على اتخاذ القرار المناسب.
14	يوفر الفرص الكافية للاتصال مع المدارس الأخرى في الأنشطة.
15	اجتماعي في العلاقات مع الآخرين ويساعدهم ماديين إذا اقتضى الأمر.
16	عصبي جداً أثناء العمل ولا يسمح بالمناقشة إلا بعد إكمال العمل المطلوب.
17	يعمل على تفهم ظروف المدرسين ويساعدهم حسب ما يستطيع ويسمح له القانون

18	ينسق مع المدرسين من أجل نجاح العمل والوصول إلى الهدف الذي يسعى إليه.
19	يعمل على إدامة وتخطيط الساحات بما يخدم النشاط الرياضي في المدرسة.
20	يتردد في السماح بحرية التصرف للمدرسين خلال الدوام.
21	يسعى إلى استثمار طاقات وإمكانيات المدرسين في العمل.
22	يقوم بإعلام المدرسين بمستجدات العملية التعليمية وشرح المطلوب وتنفيذه بالسرعة الممكنة.
23	يحرص على توفير وسائل الراحة للمدرسين.
24	يستعمل ألفاظاً غير مهذبة عند الفشل للهروب من المسؤولية.
25	يترك الحرية للمدرسين أثناء الدرس.
26	لا يعطي أجور نقل المدرسين أثناء الزيارات إلى المدارس وتنفيذ الأنشطة.
27	يحتك ويتقرب من المدرسين ذوي الخبرة في المجال الإداري.
28	يعطي وقت أكثر للمناقشة في الجانب الإداري الذي يخص المدرسة
29	لديه اهتمام رياضي ويدعم الرياضة بشكل مستمر للوصول إلى النجاح الإداري.
30	يحاول الارتقاء بالجانب التنظيمي للمدرسة للوصول إلى أعلى مستويات التقدم بالمستوى العلمي

ملحق رقم (3)

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 والا ختصاص 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 -

الفقرات

المجالات	الفقرات	القيمة التقديرية	تصلح	لا تصلح
التعامل مع الأهداف التربوية	<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. 	(2,28) (2,1) (2,35) (2,05)		
التخطيط للدرس	<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 ا لمهارات المراد تعليمها. 	(2,26) (3,09) (2,28) (2,56) (2,31) (38 ، 2)		
عرض الدرس	<ul style="list-style-type: none"> - عرض المهارات بشكل منظم ومتسلسل. 	(2,43)		

		(2,2)	- يشرح المهارات بشكل مبسط وتجنب الرتابة في عرض الدرس.	
		(2,11)	- يأخذ دور الموجه والمرشد	
		(3,01)	- خلال أداء الطلبة المهارات في الدرس.	
		(2,13)	- يحرص على رسم صورته للمهارة في أذهان الطلبة.	
		(2,22)	- يستثمر البيئة المحلية بمواقف ترتبط بمادة الدرس لغرض الإدراك الحسي.	
		(2,22)	- يشجع التلاميذ على الأداء.	
		(2,24)	- يحرص على استخدام التقنيات التعليمية.	
			- يحرص على اكتشاف الأخطاء وتعديلها.	
		(2,20)	- يحرص على تعزيز المواقف التعليمية الناجحة.	إدارة الصف
		(2,26)	- يحافظ على النظام في المواقف الحرجة.	
		(3,02)	- يشجع الأداء الجيد.	
		(2,03)	- يتجاهل السلوك غير الصحيح دون الإخلال بالنظام.	
		(2,28)	- يتجنب السخرية والتهجم تجاه الطلبة.	
		(2,33)	- يختار التشكيل المناسب للفعاليات.	
		(2,35)	- يشجع على العمل التعاوني	
		(2,39)	- في الدرس.	

		(2,1)	<ul style="list-style-type: none"> - ينمي قدرة القيادة لدى الطلبة. - يختار التقنيات. 	
		<ul style="list-style-type: none"> (2,24) (2,24) (2,22) (2,27) (2,12) (2,13) 	<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"> (2,18) (2,19) (2,38) (2,33) (2,33) (2,27) (2,24) 	<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 مؤثرة ومحبوبة. - يوفر تغذيه راجعه ومستمره. 	سمات الشخصية

ملحق رقم (4)

أسماء السادة الخبراء لمقياس الاداره والتنظيم (لمدير المدرسه)

الاختصاص	الجامعة	اللقب العلمي	الإسم	ت
استاذ علم الاداره الرياضيه	كلية التربيه الرياضيه للبنين جامعة حلوان	استاذ دكتور	كمال الدين عبد الرحمن درويش	1
الاداره الرياضيه	كلية التربيه الرياضيه جامعة حلوان	استاذ دكتور	سهير المهندس	2
علم الاداره الرياضيه	كلية التربيه الرياضيه جامعة بغداد	استاذ دكتور	عقيل عبدالله الكاتب	3
علم الاداره الرياضيه	كلية التربيه الرياضيه جامعة بغداد	استاذ دكتور	جلال العبادي	4
علم الاداره الرياضيه	كلية التربيه الرياضيه جامعة بغداد	استاذ دكتور	نزار الطالب	5
علم الاداره الرياضيه	كلية التربيه الرياضيه جامعة حلوان	استاذ دكتور	ليل عثمان	6
علم الاداره الرياضيه	كلية التربيه الرياضيه جامعة حلوان	استاذ دكتور	ماجد قرغلي	7
الاختبارات والقياس	كلية التربيه الرياضيه جامعة بغداد	استاذ دكتور	ثائر داود	8
الاختبارات والقياس	كلية التربيه الرياضيه جامعة ديالى	استاذ دكتور	عبدالرحمن ناصر	9
الاختبارات والقياس	كلية التربيه الرياضيه جامعة بغداد	استاذ دكتور	ايمان حسين	10
علم النفس الرياضي	كلية التربيه الرياضيه جامعة الميناء	استاذ دكتور	مصطفى حسين باهي	11
علم النفس الرياضي	كلية التربيه الرياضيه جامعة حلوان	استاذ دكتور	صدقي نور الدين	12
علم النفس الرياضي	كلية التربيه الرياضيه جامعة بغداد	استاذ دكتور	حازم علوان	13

ملحق رقم (5)

أسماء السادة الاختصاص لمقياس الخاص للكفايات التدريسة لمدرسي التربية الرياضية

ت	الاسم	الاختصاص
1	ا.د. عدنان جواد خلف	طرائق تدريس
2	ا.د. عادل عبد الرحمن	طرائق تدريس
3	ا.د. عقيل عبد الله الكاتب	إدارة وتنظيم
4	ا.د. نبيل محمود	تدريب
5	ا.م.د. فخري صبري	علم الاجتماع
6	ا.م.د. فرات جبار	تدريب
7	ا.م.د. أياد حميد	تدريب
8	ا.م.د. احمد رمضان	علم النفس
9	ا.م.د. عادل عبد الرحمن	طرائق تدريس
10	م.د. نصير قاسم	إدارة وتنظيم
11	ا.م.د. عبد الرزاق عبد الله	طرائق تدريس
12	ا.د. أسماء كاظم	طرائق تدريس

ملحق رقم (6)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

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 ترونه مناسباً وحسب البدائل المبينة (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) وكما مبين في المثال -

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	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
1	يتمتع بضبط النفس والثبات الانفعالي في المواقف الصعبة في إدارة المدرسة.					
2	لديه الموهبة القيادية الجيدة في إدارة العمل الجماعي وإدارة المدرسة.					
3	يعمل مديراً يعتمد مبدأ الحوافز والمكافآت مع المدرسين.					
4	يتقبل آراء المدرسين حتى لو كانت مخالفة لتعليماته					
5	يتهرب من المسؤولية في المواقف الحرجة.					
6	إدارة المدرسة لا تتعاون مع مدرس التربية الرياضية.					
7	يحاسب المقصر في عمله مهما كانت درجته الوظيفية.					
8	لا يسمح بالنقاش أو التحاور في أثناء العمل الذي يطلب منه أو كان ضمن المنهج المعد.					
9	يتعامل مع مطالب مدرس التربية الرياضية المالية بشدة.					
10	يعمل وفق الفقرات القانونية التي تخدم العمل الوظيفي وتطوره.					

					يرفض توضيح تصرفاته غير الجيدة مع المدرسين.	11
					لديه المرونة في التعامل مع زملائه في العمل وخاصة مع مدرس التربية الرياضية باحترام.	12
					ليس لديه القدرة على اتخاذ القرار المناسب.	13
					يوفر الفرص الكافية للاتصال مع المدارس الأخرى في الأنشطة.	14
					اجتماعي في العلاقات مع الآخرين ويساعدهم ماديين إذا اقتضى الأمر	15
					عصبي جداً أثناء العمل ولا يسمح بالمناقشة لا بعد إكمال العمل المطلوب.	16
					يعمل على تفهم ظروف المدرسين ويساعدهم حسب ما يستطيع ويسمح له القانون.	17
					ينسق مع المدرسين من أجل نجاح العمل والوصول إلى الهدف الذي يسعى إليه.	18
					يعمل على إدامة وتخطيط الساحات بما يخدم النشاط الرياضي في المدرسة.	19
					يتردد في السماح بحرية التصرف للمدرسين خلال الدوام.	20
					يسعى إلى استثمار طاقات وإمكانيات المدرسين في العمل.	21

					22	يقوم بإعلام المدرسين بمستجدات العملية التعليمية وشرح المطلوب وتنفيذه بالسرعة الممكنة.
					23	يحرص على توفير وسائل الراحة للمدرسين.
					24	يستعمل ألفاظاً غير مهذبة عند الفشل للهروب من المسؤولية.
					25	يترك الحرية للمدرسين أثناء الدرس
					26	لا يعطي أجور نقل المدرسين أثناء الزيارات إلى المدارس وتنفيذ الأنشطة.
					27	يحتك ويتقرب من المدرسين ذو الخبرة في المجال الإداري.
					28	يعطي وقت أكثر للمناقشة في الجانب الإداري الذي يخص المدرسة.
					29	لديه اهتمام رياضي ويدعم الرياضة بشكل مستمر للوصول إلى النجاح الإداري.
					30	يحاول الارتقاء بالجانب التنظيمي للمدرسة للوصول إلى أعلى مستويات التقدم بالمستوى العلمي.

ملحق رقم (7)

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 وا لتنظيم 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 و وضع 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 الففقره	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 الم ل لاعب الخاصة بالأنشطة. - يهئ 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 والتهجم 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"> - 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 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.

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.

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:

-. Emergence of significant differences in the management group, i.e. any administrative who has administrative qualities (Director), which reflects the impact of school management on the physical education subject, which leads to the success of the leadership the physical education subject and rise the sport to the highest levels.

-Proved the administration of school principals have a clear impact on the leadership of physical education teacher for the lesson. This confirms support for the management of a physical education teacher and shows the compatibility of the department's work and its effect on the physical education lesson at the school.

-Emergence of significant differences in the results of the leadership of moral lesson (teacher) and this indicates the presence of the teacher leadership qualities which can coordinate with the administration and at the same time driving lesson.

- The results of driving lesson (teacher) proved that school principals has a clear impact on the leadership of a physical education teacher for the lesson, through their ability of the leadership and management that motivate the teacher and support him towards achieving the objectives of the lesson.

-There is a strong correlation between the administration (the manager) and the leadership of the lesson (teacher), and there is a strong influence by the Director on the physical education lesson and this leads to the success of a physical education teacher in the leadership of the lesson and success of the lesson well.

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.

**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