جامعة حلوان
جامعة حلوان
كلية التربية الرياضية للبنين – القاهرة
قسم الإدارة الرياضية

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

بحث مقدم من

عبدالهادي عيسى عبدالله العالى
اختصاصى مناهج بوزارة التربية والتعليم
بدولة البحرين

سنة التخرج : ١٩٧٣
سنة المنح : ١٩٩٩
ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة فى التربية الرياضية

إشراف

أ.د. كمال الدين عبدالرحمن درويش
أستاذ بقسم الإدارة الرياضية
وعميد كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة
جامعة حلوان

أ.د حسنى محمد عزالدين مصطفى
أستاذ بقسم الإدارة الرياضية
كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة
جامعة حلوان

١٤٢٠ هـ - ١٩٩٩ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

وَأَشْرَقَتِ الْأَرْضُ بِنُورِ رَبِّهَا وَوُضِعَ الْكِتَابُ وَجِيءَ بِالنَّبِيِّينَ
وَالشُّهَدَاءِ وَقُضِيَ بَيْنَهُم بِالْحَقِّ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿٦٩﴾ وَوُفِّيَتْ كُلُّ نَفْسٍ
مَّا عَمِلَتْ وَهُوَ أَعْلَمُ بِمَا يَفْعَلُونَ ﴿٧٠﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ

سُورَةُ الزُّمَرِ

جامعة حلوان

قسم الدراسات العليا

قرار لجنة المناقشة والحكم في البحث المقدم من الدارس / عبد الهادي عيسى عبد الله العالي للحصول علي درجة دكتوراه الفلسفه

في تمام الساعة الحادية عشر من صباحاً يوم الاربعاء ١٩٩٩/٩/٢٩ اجتمعت في مبني الكلية اللجنة المعتمدة من السيد الأستاذ الدكتور/ نائب رئيس الجامعة- لشئون الدراسات العليا والبحوث بتاريخ ١٩٩٩/٧/٥

والمشكلة من السادة الأساتذة :

١- أ.د/ كمال الدين عبد الرحمن درويش مشرفاً

٢- أ.د/ إسماعيل حامد عثمان مناقشاً

٣- أ.د/ أحمد الهادي يوسف مناقشاً

٤- أ.د/ حسنى محمد عز الدين مصطفي مشرفاً

وناقشت اللجنة علنا البحث المقدم من الدارس والمعتمد تسجيله من السيد الأستاذ الدكتور/ نائب رئيس الجامعة- بتاريخ ١٩٩٧/٢/١٩.

وعنوانه : *تقويم بعض الوظائف الإدارية لإدارة التربية الرياضية المدرسيه بدولة البحرين.*

وبعد مناقشة الدارس علنا في موضوع البحث .....

وبعد الاطلاع علي نتيجة .....المناقشة.....

وبعد المداولـــــــــــة **و الاتفاق**

قررت اللجنة بإجماع الآراء التوصية بمنح الدارس / عبد الهادي عيسى عبد الله العالي درجة دكتوراه الفلسفة **في التربية الرياضية**

أعضاء لجنة المناقشة والحكم : **التوقيع**

١- أ.د/ كمال الدين عبد الرحمن درويش

٢- أ.د/ إسماعيل حامد عثمان

٣- أ.د/ أحمد الهادي يوسف

٤- أ.د/ حسنى محمد عز الدين مصطفي

يعتمد

وكيل الكلية

للدراسات العليا والبحوث

أ.د. محمد صبحي حسانين

شكر وتقدير

الحمد لله الذى جعل الحمد مفتاحاً لذكره وخلق الأشياء ناطقة بحمده وشكره ، والصلاة والسلام على نبيه محمد المشتق اسمه من اسمه المحمود، وعلى آله الطاهرين أولى المكارم والجود. فقد كان لهذا الجهد خير دافع للوصول إلى هذا الإنجاز.

وعلى هذا الأثر أتقدم برفيع شكرى وامتنانى والاعتراف بالفضل والجميل لأستاذى الفاضل الكبير والمربى الجليل الدكتور/ كمال الدين عبدالرحمن درويش على ثقافة علمه الأصيل وكرم عطائه الثمين وثمر جهده الطيب، حتى انبثق منه بعد فضل الله عليه من ثمراته اليانعة صفحات هذه الأطروحة ، فجزاه الله خيراً ، وأدامه الله معافيا بثوب الصحة .

كما لايسعنى إلا أن أوجه شكرى وتقديرى إلى الأخ الأكبر والصديق العزيز أستاذى الدكتور / حسنى محمد عز الدين مصطفى الذى أسدل من كرمه وعطاءه ونبع بحرصه دقائق توجيهاته وجهده وسخاء نفسه مما اينع الثمر وأحسن العطاء وأطاب المآكل . فإليكما مدى الدهر شكرى وأثابكم من الله خير الجزاء .

وبفخر واعتزاز يشرفني أن أضع هذه الأطروحة بين يدى أجلاء تربويين من بحور العلم للمناقشة والعطاء الأستاذ الدكتور /إسماعيل حامد عثمان والأستاذ الدكتور / أحمد محمد الهادى فلهم من الله جزيل الخير وحسن الثواب على تفضلهما بكرم الموافقة على مناقشة هذه الأطروحة وكرم عطائهم فى التوجيه والإرشاد.

واقدم شكرى إلى كل من قدم يد العون لهذا الإنجاز من الأخوة والزملاء وعلى رأسهم وزير التربيه والتعليم والعاملين فى الإدارات التعليمية واختصاصى شعبة التربية الرياضية ومدير واختصاصى إدارة التربية الرياضية وسلك التعليم الأساسى والثانوى وإدارات التقنيات والتوثيق . والتدريب ومدير المكتبات العامة بوزارة التربية والتعليم .

كما تشتاق نفسى بأن أحتضن والدتى على ما أجهدته من العطاء،فى صلاتها وقنوتها بالدعاء ،والتضرع والاستكانة فى حياتى ، والى والدى الرحمة والغفران فى جنان الخلد. والى زوجتى الغالية ونجلي ميثم وبشار كل تقدير واحترام على ما تحملوه من صبر وعناء ومشقه، فكان أملهم ورجائهم إلى الله القدير دافعاً لهذا الإنجاز .

﴿ ذَٰلِكَ فَضْلُ اللَّهِ يُؤْتِيهِ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ ذُو الْفَضْلِ الْعَظِيمِ ﴾ سورة الجمعة آية : ٤

وفقنا الله لمزيد من العطاء لخدمة رسالة العلم وأهله

وعلى الله توكلنا

الباحث

المحتويات

الموضوع	قائمة المحتويات	رقم الصفحة
	– قرار لجنة المناقشة والحكم	ت
	– الإهداء	ث
	– شكر وتقدير	ج
	– قائمة المحتويات	ح – ز
	قائمة الجداول	س–ش
	قائمة الأشكال	ش
١	المقدمة	١
١/١	مقدمة البحث	١
٢/١	مشكلة البحث	٣
٣/١	أهمية البحث والحاجه اليه	٦
٤/١	الأهداف	٧
٥/١	التساؤلات	٨
٦/١	مصطلحات البحث	٨
	* مصطلحات ترتبط بالإدارة الرياضية المدرسية	٩
٧/١	– الصعوبات التى واجهت الباحث	٩
٢ –	الإطار النظرى والدراسات السابقة	١١
١/٢	**الإطار النظرى**	١٢
١/١/٢	البحرين وتاريخ التعليم	١٢
٢/١/٢	لمحة عامة عن البحرين	١٦
	– الجغرافيا والمساحة .	١٦
	– الدين واللغة .	١٧
	– السكان .	١٧

	- السكان .	١٧
٣/١/٢	التغيرات فى البيئة الاقتصادية وأثرها على التعليم.	٢٠
٤/١/٢	التغيرات فى البيئة الاجتماعية وأثرها على التعليم.	٢٢
٥/١/٢	البحرين والإدارة التعليمية بعد الاستقلال ١٩٧٠-	
	١٩٩٦ م.	٢٤
٦/١/٢	التشريعات والأنظمة الأخرى	٢٨
٧/١/٢	شعبة التربية الرياضية	٣٠
٨/١/٢	إدارة التربية الرياضية	٣٤
٢/٢	كلمة الإدارة (مفهومها وطبيعتها)	٣٧
١/٢/٢	الإدارة	٤١
٢/٢/٢	تعريف الإدارة	٤٤
٣/٢/٢	الإدارة علم أم فن ؟	٤٨
٤/٢/٢	النظريات الإدارية	٥٢
٥/٢/٢	المدرسة التقليديه (الكلاسيكية)	٥٢
٦/٢/٢	النظرية البيروقراطية	٥٢
٧/٢/٢	نظرية شمولية للإدارة	٥٣
٨/٢/٢	نظرية الإدارة العلمية	٥٦
٩/٢/٢	المدرسة التقليدية الحديثة	٥٩
١٠/٢/٢	حركة العلاقات الانسانية	٥٩

٢/٢/١١	النظريات التنظيمية الحديثة	٦١
٢/٢/١٢	الحركة السلوكيه	٦٣
٢/٢/١٣	الإدارة التعليمية	٦٥
٢/٢/١٣/١	الإدارة المدرسية بدولة البحرين	٦٧
٢/٢/١٣/٢	– ديمقراطية الادارة المدرسية	٧٢
٢/٢/١٣/٣	–معوقات تطوير الادارة المدرسية فى دولة البحرين	٧٣
٢/٢/١٣/٤	– العملية الادارية فى مجال الرياضة المدرسية	٧٤
٢/٣	التخطيط	٧٦
٢/٣/١	مصطلحات التخطيط	٧٩
٢/٣/١/٢	تعريف التخطيط	٨٠
٢/٣/٢	أنواع التخطيط	٨٢
٢/٣/٣	التخطيط فى التربية الرياضية	٨٤
٢/٣/٤	دعامات التخطيط وعناصره	٨٦
٢/٣/٥	التخطيط لمناهج التربية الرياضية	٨٨
٢/٤	التنظيم	٨٨
٢/٤/١	مصطلحات التنظيم ووظائفه .	٩٠
٢/٤/١/١	تعريف التنظيم	٩٣
٢/٤/٢	النظريات السائدة عن التنظيم	٩٤
٢/٤/٣	أهمية التنظيم	٩٦

٤/٤/٢	دعامات التنظيم	٩٨
٥/٤/٢	التنظيم الوظيفى فى الإدارة التعليمية والمدرسية فى دولة البحرين .	٩٩
١/٥/٤/٢	مجالات التطوير الوظيفى	٩٩
٢/٥/٤/٢	الهيكل التنظيمى للوزارة	٩٩
٣/٥/٤/٢	تطوير الإدارة المدرسة فى دولة البحرين	١٠١
١٧/٤/٢	تنظيم وإدارة درس التربية الرياضية في المدرسة	١٠٧
٥/٢	التوجيه	١١٤
١/٥/٢	مصطلحات التوجيهى التربوى ووظائفه .	١١٥
٢/١/٥/٢	تعريف التوجيه	١١٦
٢/٥/٢	العلاقة بين التخطيط والتنظيم وبين التوجيه	١١٨
٣/٥/٢	مبادئ التوجيه	١١٩
٤/٥/٢	أساليب القيادة	١٢١
٥/٥/٢	القيادة التربوية	١٢٥
٦/٥/٢	التوجيه فى التربية البدنية والرياضية	١٢٨
٧/٥/٢	أهمية التوجيه التربوى فى التربية الرياضية	١٣٠
٦/٢	الرقابة	١٣٠
١/٦/٢	مصطلحات الرقابة ووظائفها .	١٣٣
٢/١/٦/٢	تعريف الرقابة	١٣٥

٦/٦/٢	الرقابة فى المجال الرياضى	١٤٠
٧/٦/٢	أهمية الرقابة	١٤١
٨/٦/٢	أغراض الرقابة	١٤٢
٩/٦/٢	متطلبات الرقابة الفعالة	١٤٣
٧/٢	الدراسات والبحوث السابقة .	١٤٤
٣	إجراءات البحث	٢١٠
١/٣	- منهج البحث	٢١١
٢/٣	- مجتمع و عينة البحث	٢١١
٣/٣	- أدوات جمع البيانات	٢٢١
٤/٣	الدراسة الاستطلاعية	٢٤٥
٥/٣	تطبيق استمارة الاستبيان	٢٥٥
٦/٣	المعالجات الإحصائية	٢٥٥
٢/٤	مناقشة وتفسير النتائج	٢٨٦
٥	الاستنتاجات والتوصيات والملخص	٣٦٧
١/٥	الاستنتاجات	٣٦٨
٢/٥	التوصيات	٣٧٣

المراجع ٣٧٨
١ – المراجع العربية ٣٧٩
٢ – المراجع الأجنبية ٣٩٥
* المرفقات
* ملخص البحث
اولا – ملخص باللغة العربية
ثانيا – ملخص باللغة الاجنبية

قائمة الجداول والأشكال

• الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
١	تقدير سكان البحرين حسب الجنس والجنسية	١٧
٢	سكان البحرين في فئة (٠ — ١٩) سنة حسب الجنس والجنسية ...	١٨
٣	عدد معلمى المدارس الحكومية طبقاً للمرحلة التعليميه والجنس والمؤهل العلمى للعام الدراسى ١٩٩٥ — ١٩٩٦ م	٦٧
٤	يوضح دور كل أسلوب من أساليب القيادة الإدارية نحو كل متغير من المتغيرات الإدارية	١٢٤
٥	يوضح حجم المجتمع الإصلى ومجتمع البحث والأهمية النسبية	٢١٢
٦	عدد مدارس المجتمع الأصلى للتعليم الإساسي والثانوي لفئتى الذكور والإناث	٢١٣
٧	عينة مدرسى المادة من التعليم الاساسى والثانوى	٢١٥
٨	نسبة المؤهل العلمىمن التعليم الاساسى والثانوي لمديري المدارس	٢١٨
٩	حجم المجتمع الأصلى وعينة البحث والمؤهل لموجهي التربية الرياضية بوزارة التربية والتعليم	٢٢٠
١٠	استعراض المراجع العلميه لأستخلاص الوظائف الإدارية	٢٢٥
١١	الوظائف الإدارية التى تم استخلاصها من الحصر المرجعى	٢٢٩
١٢	آراء الخبراء المحكمين في الموافقه على الوظائف الإداريه	٢٣١
١٣	توزيع المجتمع الأصلى لمدارس ومديري ومدرسي التعليم الأساسي والثانوي لمناطق مجتمع البحث في دولة البحرين	٢٣٧
١٤	آراء الخبراء حول عبارات استمارة الاستبيان	٢٤٠
١٥	عناصر وعبارات الاستبيان بعد عرضها على الخبراء	٢٤٥
١٦	الإتساق الداخلي بين العبارات التى تمثل الوظائف الإدارية لعنصر التخطيط مع مجمو ع العناصر الأخرى	٢٤٧
١٧	الإتساق الداخلى بين العبارات التى تمثل الوظائف الإدارية لعنصر التنظيم مع مجمو ع العناصر الأخرى	٢٤٩
١٨	الإتساق الداخلى بين العبارات التى تمثل الوظائف الإدارية لعنصر التوجيه مع مجمو ع العناصر الأخرى	٢٥١
١٩	الإتساق الداخلى بين العبارات التى تمثل الوظائف الإدارية لعنصر الرقابة مع مجمو ع العناصر الأخرى	٢٥٣

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
٢٠	معامل ثبات الإستبيان في الدراسة الإستطلاعية بطريقتي التجزئة ومعامل الفا	٢٥٤
٢١	عبارات وظائف عناصر الإستبيان بعد الدراسة الإستطلاعية	٢٥٤
٢٢	التوصيف الإحصائى لعبارات وظائف عنصر التخطيط	٢٦٠
٢٣	التوصيف الإحصائى لعبارات وظائف عنصر التنظيم	٢٦٧
٢٤	التوصيف الإحصائى لعبارات وظائف عنصر التوجيه	٢٧٣
٢٥	التوصيف الإحصائى لعبارات وظائف عنصر الرقابة	٢٨٠
٢٦	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لوظائف عنصر التخطيط لعينة البحث وفقاً للمراحل التعليميه	٢٨٧
٢٧	المتوسط الحسابي والأنحراف المعياري لوظائف عنصر التنظيم لعينة البحث وفقاً للمراحل التعليميه	٢٩٨
٢٨	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لوظائف عنصر التوجيه لعينة البحث وفقاً للمراحل التعليميه	٣١١
٢٩	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لوظائف عنصر الرقابة لعينة البحث وفقاً للمراحل التعليميه	٣٢٠
٣٠	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لوظائف عنصر التخطيط لعينة البحث وفقاً للوظائف التعليميه	٣٣٠
٣١	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لوظائف عنصر التنظيم لعينة البحث وفقاً للوظائف التعليمية	٣٤٠
٣٢	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لوظائف عنصر التوجيه لعينة البحث وفقاً للوظائف التعليميه	٣٥٠
٣٣	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لوظائف عنصر الرقابة لعينة البحث وفقاً للوظائف التعليميه	٣٦٠

• قائمة الاشكال

١	الهيكل التنظيمى لوزارة التربية والتعليم	٢٧
٢	تطور تقسيم النظم الإدارية	٤٨

١ المقدمة

١/١ مقدمة البحث

قال الله تعالى "وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ". (٣٠) البقرة

شاء الله تعالى أن تكون لهذه الحياة تدبيراً بأمره وتخطيط مبدع، وأن تكون لهذه الخليقة على فطرتها تدبير وتنظيم، فاصطفى آدم وذريته بأن يخلفوه فى الأرض .

وبعد زمن سحيق استطاع علماء الآثار وعلماء الأجناس أن يتعرفوا على طبقات الأرض المتجمعة من بقايا الحياة اليومية باعتبارها مفتاح السر للحياة التى كان يعيشها الإنسان فقاموا بتجميعها وترتيبها ترتيباً زمنياً، بهذا أمكن العلماء أن يتوصلوا إلى تاريخ الإنسان البدائى ومراحل تطويره فقد كابد الإنسان الحياة وعاصرها بالتعقل والتدبير فاتسمت حياته بطابع روحانى تطورت بتدريج - التقاليد والطقوس والاحتفالات والقوانين - على أنه لا يحق لأى إنسان بالخروج على المنوال الجامد الذى يسير عليه آباؤه. (١٨:٢٠-٢٣) .

ولهذا اتخذها جماعة من الأفراد بآلية العمل من غير دراية أو تطوير أن الجهل بالأصول والأسس العلمية بالإدارة من أهم أسباب فشل الأعمال والتخلف الاقتصادى والحضارى للأمم فالتصرفات الإدارية المبنية على التجربة والخطأ دون الأصول العلمية قد تصيب مره ولكنها تخطئ عشرات المرات، أن الأصول العلمية ترشد الإداريين فى تنفيذهم للأعمال وتحذرهم من الوقوع فى الخطأوتكون سبباً فى الفشل .

إن الاهتمام بالإدارة وبمشاكلها ، يعكس الاهتمام الكبير بتنظيم حياة الفرد فى المجتمع الحديث فتنشئته وتعليمه وتربيته وترفيهه وصحته

وعمله وسكنه، إنما هى كلها وليدة النشاط المخطط والعمل التنفيذى لأعداد هائلة من القياديين .

وفى ميدان التربية الرياضية وحركة تطورها الحديثة استعانت بالأسلوب العلمى فى إدارتها ومعالجة أمورها وحل مشكلاتها وتنظيم أنشطتها و لم تقتصر فى ذلك على بعض الفروع بل طرقت كل الاتجاهات وأخذت بكل فروع المعرفة التى رأت أن أسسها تفيد فى تطوير أنشطتها فأخذت من علم النفس أصول التربية، ومن علم الاجتماع والوراثة والتشريح وعلم وظائف الأعضاء ومن علم الصحة و التربية الصحية والميكانيكا الحيوية وعلم الحركة، فكان لزاماً فى هذه النهضة العلمية أن تلجأ إلى الإدارة كعلم وفن لإدارة مختلف الأنشطة على مستوى الدولة على أحدث الأسس والنظريات العلمية. (٥٩ : ٢٢-٢٣)

والرياضة كأحد مناشط المجتمع، تعتمد فى إدارتها على مجموعة من القادة المتخصصين أو المتطوعين يعملون متضامنين لتنفيذ أهداف محدده قد تكون أحياناً لها صفة الاستقلالية بينما تكون غالباً مرتبطة بالأهداف العامة للدولة .

ويخضع العمل الإدارى فى المجال الرياضى لعدة أسس يستطيع من خلالها تحقيق أهدافه، وإذا لم يكن القائمون على هذا العمل متفهمون تماماً لدورهم ، أصبحت هناك صعوبة فى تنفيذ ما يوكل إليهم من أعمال، وبالتالى يتعثروا فى تحقيق الأهداف (٤٢ :١٣).

كما وأن العمل بالإدارة الرياضية المدرسية يختلف من مدرسة إلى أخرى حسب حجم الإدارة الرياضية المدرسية نفسها، ويتوقف هذا على حجم المدرسة التى فيها الإدارة الرياضية المدرسية .فمن البديهى أن الإدارة الرياضية المدرسية الكبيرة تتطلب عملاً وإدارة أكبر من الإدارة الرياضية المدرسية الصغيره، وتبعاً لما يوضع من خطط الإدارة المدرسية بقدر ما يستفيد التلاميذ فيها بأقصى فائدة .

كما أن هناك أعمال تمارس فى الإدارة الكبيرة أو الإدارة الصغيرة مثل الأعمال الإدارية إلا أن حجم هذه الأعمال تختلف من إدارة إلى أخرى تبعاً لحجمها، وكذلك الأنشطة التى يتناولها البرنامج المدرسى والذى يعتبر على جانب كبير من الأهمية .

وتعتبر الإدارة بمفهومها العام من أقدم الأنشطة الإنسانية على الإطلاق، فالإنسان فى حياته البدائية من صيد وزراعة أبدى دراية إدارية مقصودة كانت أو غير مقصودة حتى يضمن لنفسه الحياة والبقاء. ففى تربصه للحيوانات الضارية وفى استغلاله للأرض كان يستعمل الإدارة فى أدنى معانيها. وهذه الإدارة فى حياة الإنسان الأول يمكن اعتبارها وليدة الفطنة والتفكير البدائى السليم .

وبهذا جاءت هذه الدراسة توضح أساسيات الربط المطرد فى الإدارة المدرسية وحجم المدرسة من حيث التلاميذ وعدد صفوفهم والإدارة الرياضية المدرسية من حيث قياداتها ونسبة برامجها التعليمية وعلاقة هؤلاء بالمسئولين للإدارات ذات العلاقة المرتبطة بالإدارة الرياضية المدرسية وبالمؤسسة التعليمية .

٢/١ مشكلة البحث

إن المشكلة الإدارية مشكلة قديمه قدم الإنسان حيث أنها ظهرت منذ حاول الإنسان أن يعمل فى شكل جماعات لتحقيق أهداف مشتركة يصعب تحقيقها بالجهود الفردية فإنها لم تحظ بالاهتمام الكاف والدر اسه الفعالة إلا أخيراً . والواقع أن البحث والتحليل من جانب بعض الذين شغلوا الوظائف الإدارية، والملاحظة من جانب بعض من الباحثين ، لهم فرصة العمل من هؤلاء المديرين أدى إلى التوصل إلى العديد من المبادئ والأسس التى ساعدت على تفهم العملية الإدارية .

والإدارة المدرسية لا تختلف فى أصولها وطرقها عن إدارة أى مؤسسة إلا ببعض خصوصياتها . أن القدرة على التخطيط وعلى البرمجة

وعلى المتابعة وعلى التقويم وعلى استعمال الأدوات الحديثة من تقنية ومن أساليب متطورة أخرى فى الإدارة يحتاج لها مدير المدرسة كما يحتاج لها مدير الشركة أو مدير المؤسسة العامة .

ولقد حظت تطبيقات العلوم المختلفة فى المجال الرياضى بإهتمام العديد من المسئولين فى هذا الميدان ومع استمرار التقدم العلمى ، وبالتالى تأصيل تطبيقاته فى التغلب على العديد من مشكلات هذا المجال وانحصرت مشكلاته وبنسبه كبيره فى كيفية إدارته وتخطيطه وتنظيمه له ومتابعة وتوجيه نتائجه .

علماً بأن الباعث الرئيسى لنهضة الإدارة هو الوصول إلى معرفة الحلقة المفقودة فى إقامة قيادات قويه منتجه، لتحقيق الاغراض التى تنشأ من أجلها .

ومن هذا المنطلق يمكن تدعيم وتنمية المبادئ والأصول العلمية للإدارة وذلك سوف يؤدى حتماً إلى تحقيق الكفاية الإدارية وتقدمها، وكذلك يمكن الكشف عن المشكلات الأساسية للنشاط الإدارى وتنظيمها وترتيبها وفقاً لأهميتها وأولوية حلها وتفادى المغامرات بمستقبل المؤسسة التعليمية .

وقد أظهرت هذه المشكلات حاجة العاملين فى مجال التربية البدنية والرياضية إلى التأكيد على أهمية إتباع مبادئ الإدارة العامة وما تشمله من أصول وقواعد يعتبر حجر الزاوية فى نجاح أى عمل ، ولاشك انه بفهم هذه الأصول والقواعد العلمية والاعتماد عليها والاسترشاد بها يمكن للمسئولين أن يجدوا حلاً لكثير من المشكلات الإدارية .

ان العقبات والمشكلات كثيرة ومتشعبه، ونظراً لأنه من الصعب مواجهة كافة المشكلات التى تعوق سير العمل، فقد تم اختيار المشكلات الإدارية ، لما لها من أهمية كمجال رئيسى لأهداف البحث ، ولا بديل عن البحث العلمى فى التعرف على مثل هذه المشكلات ،

والتحديات،وتحديدها تحديداً علمياً دقيقاً، ثم وضعها فى ترتيب تنازلى تبعاً لحجمها، وأهميتها النسبية ومن ثم يمكن مقابلتها بالحلول الملائمة والإدارة المدرسية هى إحدى المؤسسات التعليمية الهامة والمسئولة عن تطبيق المناهج وبرامجها التعليمية طبقاً لأهدافها المرسومة. ومن خلال الزيارات الميدانية للإدارة الرياضية للتعرف على مشكلاتها الإدارية والمشكلات التى تواجه العمل التنفيذى لعملية التعليم والتعلم .

فالوظائف الإدارية فى المجال الرياضى لا تختلف عن الوظائف أو المهام الإدارية فى أى مجال آخر، فالمؤسسة الإدارية واحده.إلا أن طبيعة المجال الرياضى ومؤسساته وبرامجه تختلف فى إدارتها عن إدارة المؤسسات الأخرى وهو أمر طبيعى فلكل مؤسسه أو تنظيم خصائص ومميزات تتشابه مع المؤسسات الأخرى فى بعض الأمور، وتختلف فى أمور أخرى والإدارة فى المجال الرياضى مطلوب فيها القيام بهذه الوظائف أو المهام وبالتالى فمن الضرورى أن يتم الإلمام بها ومعرفة كيفية أدائها .

ونتيجة للظروف التى تندرج تحتها الإدارة الرياضية المدرسية فى دولة البحرين وتأثر معطيات هذه الإدارة بالسلبيات المترتبة على سياسة مسيرة العطاء والإنتاج والابتكار والتجديد فى بيئة العملية التعليمية، ومن خلال معايشة الباحث فى البيئة الإدارية الرياضية المدرسية كاختصاصى مناهج وإحساسه التربوى بأن هناك مشكلات تمس نظام العمل الإدارى للإدارة الرياضية المدرسية قد تكون من المسببات التى تحد من تقدم فاعليتها.

ولذلك فإن الباحث حاول دراسة تعدد السلطات الإدارية على الإدارة الرياضية المدرسية وتعدد المسئوليات المسندة إليها وتفريع الواردات الإدارية على الإدارة الرياضية المدرسية وقلة الإنتاج الإدارى وبعد التفكير والتجديد والتطوير، واللامبالات إزاء مستقبل الإدارة الرياضية المدرسية،وتضارب الحصص فى الجدول المدرسى وتأثيرها على معطيات

عمل الإدارة الرياضية المدرسية ، بالإضافة إلى دراسة الصراعات والإحباطات فى المواقف الإدارية للإدارة الرياضية المدرسية ، وقضاء الوقت فى الأعمال الكتابية والاجتماعات والتسلط على الملاعب والصالات والمبانى الرياضية وعدم صيانتها ، وكذلك افتقار بعض الإدارات الرياضية إلى مخازن للأدوات والأجهزة الرياضية ، وسوء توزيع الأدوات والأجهزة الرياضية على الإدارات الرياضية المدرسية ، وهذا ما يمثل فى مجموعه جانباً هاماً من جوانب المشكلة الإدارية للإدارة الرياضية المدرسية حيث يتضح هذا الجانب من خلال ما يستنتج من أراء ومقترحات وحاجات ورغبات يصرح بها أعضاء الإدارة تحقيقاً للأهداف الجوهرية التى يمكن أن تنشأ عليها الإدارة الرياضية المدرسية .

١/٣ أهمية البحث والحاجة إليه

لم يعد التشكيل الإدارى لوزارة التربية والتعليم بدولة البحرين والذى تم إقراره عام ١٩٧٥ قادراً على مسايرة المستحدثات فى حقل التربية والتعليم المرتبطة أساساً بالتطور الاقتصادى والسياسى والاجتماعى الذى تشهده دولة البحرين ، وبذلك صدر مرسوم أميرى رقم (١) لسنة ١٩٨٣ بإعادة تشكيل هيكل تنظيمى جديد لوزارة التربية والتعليم، ومع هذا التوسع الأفقى والرأسى للوزارة فأن إدارتها تلاقى متطلبات ومستويات وواجبات معقده ومتشابكة ومتعددة مما يؤثر على سير العملية التعليمية فى مدارس الدولة إذا ما تركت الإجراءات تسير حسب النظام البيروقراطى ، وبذلك لم تجد الوزارة بداً من أن تبحث لها عن مخرج للتخلص من المركزية الإدارية التى تعانى منها المدارس حالياً، فأوجدت نظام المدرسة كوحدة تربوية أساسيه باستطاعته أن يحل مشاكل كثيرة من عناصر العملية التعليمية دون الرجوع إلى الإدارة المركزية .

ونظراً لما توصل إليه معلم المادة من هبوط فى مستوى الأداء ومحتويات الدرس والأنشطة المقرره وهبوط مستوى التلاميذ وعدم ترابط

المهارات والأنشطة فى المراحل الدراسية وتبعا لما سلف توضيحه فى محتـــوى مشكلة البحث انبثقت الأهمية للحاجة إلى هذا البحث .

ومن خلال ذلك يتناول هذا البحث محاولة التعـــــرف علـــى أراء أعضاء الإدارات الرياضية المدرسية وما مدى تأثيرها على الأداء الوظيفـــى، وكذلك معرفة الأساليب والمداخل التى كانت تتبعها كـــل مـــن الإدارات الوزارية والتى لها علاقة بالإدارة الرياضية المدرسية ودورها فى رفع إنتاجيـــة المدرسة ، فمهما بلغت قوة وصلاحية أنشطة التربية الرياضية فلن تتمكـــن الإدارة الرياضية المدرسية من تحقيق أهدافها ما لم يتوفر لها القدر الكافى مـــن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

وعلى ذلك سوف يستفاد من تطبيق هذا البحث جميـــع الإدارات المعنية بوزارة التربية والتعليم وبالأخص التى لها علاقة وارتبـــاط بـــالإدارة الرياضية المدرسية وكذا مدراء الأقسام بالوزارة ومدراء المدارس والمعلمـــين والطلاب والباحثين والمؤسسات الرياضية والمعاهد والكليات الجامعيـــة فى هذا المجال ، علما بأن هذه الرسالة هى الأولى من نوعها بما يخص دراســـة الإدارة الرياضية المدرسية فى مجتمع دولة البحرين باعتبارهـــا أحـــد أهـــم وحدات منظومة التربية الرياضية المدرسية فى الدولة .

١/٤ أهداف البحث

تتناول هذه الدراسة (تقويم بعض الوظائف الإدارية لإدارة التربيـــة الرياضية المدرسية فى دولة البحرين) وعلى ذلك فقـــــد حـــدد البـــاحث الأهداف التالية : -

١ - دراسة الوضع الحالى للإدارة الرياضية المدرسية للتعليـــم الأساســـى والثانوى بقسميه البنين والبنات فى دولة البحرين .

٢ - التعرف على أهم المشكلات الإدارية التى لها إرتباط بالإدارة الرياضية المدرسية ومدى تأثير هذه المشكلات على الإدارة الرياضية المدرسية فى دولة البحرين .

١/٥ تساؤلات البحث :

١ - ماهو الوضع الحالى لإدارة التربية الرياضية المدرسية للتعليم الأساسى والثانوى بقسميه البنين والبنات فى دولة البحرين .

٢ - ماهى المشكلات الإدارية التى تحول دون تحقيق أهداف الإدارة الرياضية ومدى تأثير هذه المشكلات على الإدارة الرياضية المدرسية.

١/٦ مصطلحات البحث

وهى توضح أهم التعاريف الواجب تضمينها فى تقرير البحث والتى تعبر عن أهم المفاهيم التى ارتآها الباحث بأنها من أساسيات تكوين الإدارة الرياضية المدرسية حيث أن أغلبها يتداول فى شئون العمل الإدارى للإدارة الرياضية المدرسية والاتفاقات بين أعضائها وقد قصد الباحث بوضعها على شكل محاور أربعة رئيسية تنبثق من كل واحد منها وظائف إدارية توضح واقع الإدارة الرياضية المدرسية فى دولة البحرين

كما اهتم الباحث بوضعها فى الإطار النظرى للبحث، معتمداً على مفرداتها فى اتخاذ آراء المبحوث من العينات المحددة.

١/٦/١ مصطلحات ترتبط بالإدارة الرياضية المدرسية

١ – الإدارة : Manage ment

هى التنسيق بين الموارد من خلال عمليات التخطيـــط والتنظيـــم والتوجيه والرقابه لغرض تحقيق أهداف محدده . (٧٠ : ٢٢) .

٢ – الوظيفة الإدارية : Managing Function

هى عملية تنسيق الجهود بين عناصر العمل الرئيسية حـــتى يحقـــق المشروع أهدافه بأكبر كفايه اقتصادية ممكنه . (٩٥ : ٦٥) .

٣ – الإدارة المدرسية : School manage ment

هو كل نشاط منظم مقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهـــداف التربوية المنشودة من المدرسة ، أى أنها ليست غاية فى حد ذاتها وإنما هـــى وسيله لتحقيق أهداف العملية التربوية . (٥ : ٢٣٢) .

٤ – الإدارة الرياضية : Sport ad ministrotion

هى عملية تخطيط ورقابه مجهودات أفـــراد المؤسســة الرياضيـــة واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة . (٦٩ : ٨ – ٩) .

١/٧ الصعوبات التى واجهت الباحث

ليس من السهل كمحصلة أولية لهذا البحث أن ينجـــز، حيـــث تشكلت عدة صعوبات أمام الباحث حدة من ضبط العمـــل وإنجـــازه فى الوقت المناسب ، ومن هذه الصعوبات مايلى : –

١ – فقر المجتمع العربى والأجنبى بالدراسات والبحـــوث المتخصصـــة فى الإدارة الرياضية المدرسية .

٢ – قلة المصادر التاريخية أو انعدامها فى دولة البحريـــن الـــتى تتنـــاول التطورات والإنجازات الريادية والرياضيه مســـتنتجاً لعـــدم أهليـــة

المسئولين فى الرياضة المدرسية وعدم اهتمامهم فى إبرازها وإظـــهارها أو انعدام تأهيلهم فى ذلك الوقت .

٣ – صعوبة الحصول على البيانات الصحيحة الخاصه بعينة البحث وضعف مصداقيتها نتيجة للظروف التى يمر بها المجتمع .

٤ – تزييف الحقائق التاريخية لأغراض ذاتية هادفـــة لخدمـــة المحســـوبيات الشخصية شير المؤهله فى القيادات الإدارية والريادية .

٥ – رفض بعض المبحوثين من مديرى مدارس واختصاصى ومدرسى المادة فى إعطاء بعض البيانات التى تخص البحث بدعوة أنها تسبب مشـاكل حين إظهار حقيقتها .

وعلى ذلك احتاج الباحث إلى زيارة بعض المؤسســـات الوزاريـــة ومقابلة بعض قدامى مديرى المدارس ومدرسى التربية الرياضية والمهتمين فى هذا المجال حيث يتمكن من الحصـــول علـــى اســـتجابات أفـــراد عينـــة البحث، كما استخلص الباحث من خلال قراءاته ومراجعاته الاســـتطلاعية وجولاته الميدانية كاختصاص مناهج للتربية الرياضيـــة المدرســـية بعـــض

٢ ـ الإطار النظرى والدراسات السابقة .

٢/١ الإطار النظرى

١/٢ الإطار النظرى

١/١/٢ البحرين وتاريخ العلم

ان من يعمل فى مجال التربية والتعليم لابد وان يجد نفسه فى حاجة إلى معرفة مايدور فى محيط عمله ، ومايتفاعل فيه من حركة وماتتضمنه دينامية العمل داخل هذا المجال، فليست العملية التربويه مجرد أداء أو تنفيذ مناهج أو ممارسة أنشطة أو انتظام تلاميذ أو انتقالهم من مرحلة إلى أخرى، أو إصدار قرارات تعيين أو نقل وترقية العاملين فى الميدان التعليمى ، ولكنها تعنى إلى جانب هذا كله الكيفية التى يتم بها إعداد جيل من الناشئين للحياه إعداداً جيداً تسهم فيه هذه العمليات جميعها بفاعلية صادقه .

والمشتغلين فى هذه العملية عليهم أن يدركوا جوانب عملهم ليتبينوا كيف تتم هذه العملية الحيوية . وهذا الادراك من ضروريات عمل المعلم، وهو من متطلبات عمل مدير المدرسة ، وهو من مستلزمات عمل الإداريين والفنيين فى قطاع التعليم ، كحصيلة تثقيفية تتم بها المهمة الوظيفية لهم ، فضلا عن إثراء معلوماتهم وأفكارهم ، وهذا هو الهدف المعرفى للإدارة التعليمية .

والجانب الأخر هم العاملين فى مجال التربية والتعليم الذين لهم الحق فى التعرف على طبيعة الادارة والوقوف على مايجرى حولهم من عمليات ذات صله إدارية أو فنية ، وتمكنهم من التبصر بعملهم ومن ثم يستطيعون ممارسة ماعرفوه، ولكن الفائدة الكبرى تتحقق عندما يتمثل ذلك فيما يقومون به من أعمال ، وتتحول هذه المعرفة إلى سلوك يتلائم ومتطلبات عملهم، ومن ثم تتحول مفاهيمهم إلى أنماط عمليه تثرى خبراتهم.

لاسيما اذا كانت هناك نماذج متنوعة ومقارنـــه لإدارة التعليـــم فى دول مختلفة وقطاعات تعليمية متباينة يمكن الإفادة منها فى ضوء المواءمـــــه الثقافية المناسبة، وهذا هو الهدف التطبيقى من إدارة التعليم .

والإدارة التعليمية فى البحرين بعراقتها معروف بأن تاريخها قـــديم، قدم دخولها فى الإسلام وحب أهلها بالتمسك بالرسالة المحمدية صلـــى الله عليه وآله وسلم ، إنطلاقا من إبتعاث العلاء الحضرمى من المدينة المنـــورة حاملا رسالة النبى ﷺ وآله إلى أهل البحرين فى أوائل الســـنه الهجريـــة السابعة، أى فى ٦٢٨ من السنه الميلاد يه ، حيث وصلها فى شهر صفر من نفس السنه . (١١٧: ٤٨) .

وحينها تعلق أهل البحرين بأصالة الديـــن الإســـلامى وشـــريعته السمحاء ومتفقه فيه ، مما جعل منهم الخطباء والقياديين والعلمـــاء.(ومـــن البحرين أربعين صحابيا شارك الرسول ﷺ حجة الوداع).(٣ : ٣٨).

وكان من أشهر دور العلم والأدب فى البحرين مدارس مدينة (جـد حفص) و (البلاد القديم) وكانت البلاد القديم تزخـــر بمشـــاهير أجـــلاء العلماء ولاسيما فى القرن الحادى عشر والثانى عشر والثالث عشـــر مـــن الهجرة، أما القرن الرابع عشر فقد ذكر فى كتب التراجم والمصادر أربعـــة من العلماء فقط، من أقدمهما علماء البلاد القديم العالمان الجليلان الشـــيخ ناصر الدين راشد بن ابراهيم بن إســـحاق البـــلادى البحـــرانى المتـــوفى سنة(٦٠٥ هـــ ، ١٢٠٨ م) . والشيخ قوام الديـــن محمـــد بـــن محمـــد البحرانى،وكان عالما فاضلا ، أديبا معاصرا ، تـــوفى ســـنة (٦٠٧هـــــ ، ١٢١٠م) (٣٧ : ٦٧ - ٦٨) .

والفيلسوف المحقق والفقيه ، كمال الدين ميثم بن على بـــن ميثـــم البحرانى ولد سنة (٦٣٦هـــ) وتوفى (٦٩٩هـــ) (٣١: ١٣-٧).

وهناك الكثير من العلماء الأفاضل لم تذكر اسمائهم بسبب مـــاحل بالبحرين من أحـــداث إلى ســـنة (١١١٠هـــــ ، ١٦٩٨م) وفى ســـنة

(١١٥١هـ،١٧٣٨م) حيث كانت البحرين مسرحا لعدة معارك قام بها الخوارج الذين عبثوا فى شئونها واستباحوا دماء قضاتها ورجال دينها ولهذا لم يؤرخ الكثير منهم ، كما فقدت جميع مؤلفاتهم ومصنفاتهم .

(٣٧ : ٧٥) .

وان غاب عنا هذا التأريخ رغم عراقته المؤلمه إلا أنه واقع فى حياة الأهالى والأجيال بما حملته الجدود وتأصلت منه الأصل والأصول من ابناء هذا الوطن وبنيت عليه صرح عقيدتهم وشريعتهم الالهية .

فقد تعرضت مدارسهم إلى الكثير من الهجمات واستشهد الكثير من العلماء وتلاميذ العلم ، ففى مدرسة الشيخ داوود الجزيرى بجزيرة النبيه صالح قتل فيها مابين أربعون إلى سبعون عالما ومتعلما فسميت لذلك كربلاء ، مع أن تلك الجزيرة المذكورة فى غاية من الصدود والاخفاء عن المتطرفين من الأعراب والأجانب لأن هذه الجزيره لايتوصل إليها إلا بالسفن، والكثير من أهل البحرين يلتجأ اليها عند وقوع الحوادث والأهوال وهى جزيرة خضراء ذات عيون وأنهار وقد شبهت بجنة الدنيا لولا مافيها من الظلم والغضب والأكدار . (٢٨ : ١٥٣) .

ومن الطبيعى أن لهذه المدارس وهذه المؤسسات قياديين قاموا بإنشاء اداراتها وترسيخ اركانها ضمن هيكل إدارى معين يعطى كل مسؤول فيها مسئوليته ، تتبع فيها الوظائف الإدارية طبقا لأهدافها ومسئوليتها ، وهذه المدارس والمؤسسات سبقت المدارس النظامية الحكومية بأكثر من ثمانمائة عام .

وللبحرين شواهد كثيره منها آثار المساجد والمدارس والمقابر، كمقبرة الشيخ راشد بجبانة أبو عنبره دفن فيها الكثير من العلماء الاجلاء، وضعت على قبورهم أحجار كتبت عليها اسماؤهم بعضها يعود تاريخها إلى ماقبل الف عام . (٣٧ : ٨٠) .

ومن جانب آخر يستمر التعليم فى البحرين بمراكز ومقار خاصه بالكتاتيب التى كانت تدار من قبل رجال الدين، وأحيانا من قبل نساء حفظن القرآن الكريم وقمن بتدريسه للأولاد والبنات على حد سواء،حيث كانت معظم الكتاتيب مختلفة. والفرق بين كتاتيب الرجال وكتاتيب النساء ان الأولى تشمل إضافة إلى تدريس القرآن الكريم مبادئ القراءة والكتابة وبعض المعلومات الحسابية المبسطة، أما الثانية فقد اقتصرت على تحفيظ القرآن الكريم . (٤٨ : ٦٥ - ٦٦) .

أما المدارس الأهلية والمؤسسات التعليمية فى البحرين فأنه فى عام ١٨٩٢م أسست الإرسالية الأمريكية أول مدرسة للبنات، وهى أول مدرسة فى الخليج العربى ، ثم تلتها افتتاح مايقرب من عشر مدارس بين عامى ١٩٠١م و ١٩٠٢ م وهذه المدارس كانت تدار من قبل أجانب وكل مناهجها تعتمد على اللغة الانجليزية والحساب وقواعد اللغة العربية،كذلك إقامة الجاليات الإيرانيه فى البحرين وفى وسط العاصمة مدرسة الاتحاد فى سنة ١٩١٠ م وبعدها من نفس السنه أسست مدرسة الفلاح أشادها أحد تجار اللؤلؤ الحجازيين (محمد على زينل) ، يدرس فيها الدين الاسلامى ، ومبادئ الحساب واللغة العربية . وهناك مدارس أخرى مشابهه مثل مدرسة دار العلم .(٥١ : ١٢٢ - ١٢٣) .

وفى عام ١٩١٩ م شارك الأهالى فى البحرين بعد التحول التاريخى والذى افتتحت فيه أول مدرسة نظاميه حكوميه للبنين بجزيرة المحرق وهى مدرسة الهدايه الخليفيه ، بعد أن شكلت أول لجنة أهلية للتعليم برئاسة الشيخ عبدالله بن عيسى الخليفه ، وتضم هذه اللجنه عضوية عدد من تجار أهالى المحرق لما لهم من إمكانيات مادية، رغم أن أغلبيتهم من الأميين فى ذلك الوقت ، هؤلاء هم أساس اشادة هذه المدرسة بمساهمتهم المادية ، وادارتهم للتعليم فيها، ومن خلال ذلك تم تطوير المناهج التى تدرس فيها،

منها العلوم الدينية ، اللغه العربيه، وبعضها أخذ من مناهج بعض الـــدول العربية، وكان معظم مدرسوها من مصر وسوريا والعراق .

وكانت لجنة التعليم هى صاحبة السلطة فى إدارة الشـــئون الماليـــة والإدارية من حيث تعيين المعلمين وتحديد أجورهم .

ثم جاء افتتاح مدرسة المباركة العلوية للبنين (الخميس) حاليـــا فى قريـــة البـــلاد القـــديم فى ســـنة ١٩٢٦م، ثم المدرســـة الجعفريـــة للبنين(ابوبكرالصديق) حاليا ، فى العاصمة المنامه سنة ١٩٢٧، ثم افتتحـــت أول مدرسة للبنات فى المحرق فى بيت عبدالرحمن الزيانى ســنة ١٩٢٨م ، ثم جاءت أول مدرسة نظامية للبنات فى العاصمه المنامه ،مدرسة عائشـــة أم المؤمنين سنة ١٩٢٩م. وفى سنة ١٩٣٦م افتتحت أول مدرســة صناعيـــة للبنين ، ثم افتتحت أول مدرسة ثانوى للبنين سنة ١٩٤٠م، كما افتتحـــت أول مدرسة للتعليم الدينى للبنين فى سنة ١٩٤٣م ، وأول مدرسة ثانويـــة افتتحت للبنات فى سنة ١٩٥١م(٤٨ : ٦٦-٦٩) .

٢/١/٢ لمحه عامه عن البحرين

- الجغرافيا والمساحه :

دولة البحرين عبارة عن أرخبيل يحتوى على ٣٦ جزيرة تقـــع فى منتصف الساحل الجنوبى للخليج العربى ، بين خطى عـــرض ٢٥,٣٢ °، ٢٦,٢٠ °شمالا وخطى طول ٥٠,٢٠ °، ٥٠,٥١ °شرقا ، وتبعد عـــن الساحل الشرقى للملكة العربية السعودية بحوالى ٢٢ كيلو مترا و ٢٨ كيلو مترا من الساحل الغربى لشبه جزيرة قطر .

وتبلغ مساحة البحرين الإجمالية ٧٠٦,٥٥ كيلو مترا مربعا،وأكـــبر هذه الجزر جزيرة البحرين والتى تضم العاصمة (المنامة) وتمثـــل مســـاحتها ٨٥% تقريبا من إجمالى مساحة جزر الدولة ، وتتصل مع المملكة العربيـــة السعودية من خلال جسر الملك فهد الذى افتتح فى نوفمبر ١٩٨٦، كمـــا

تتصل جزيرة البحرين من خلال الجسور بجزيرة المحرق وهى ثـــانى أكـــبر جزيرة، وجزيرة ستره ثالث أكبر جزيرة ، ومن الجزر الأخرى الكبيرة نوعا ما جزيرة النبيه صالح فى الشرق وجزيرة جده وأم النعسان فى الجنوب .

- الدين واللغة :

يعتنق شعب البحرين الأصلى جميعهم الدين الإسلامى،واللغة العربية هى اللغة الدارجة بين الشعب ، ثم تدخل اللغة الإنجليزية على نطاق واســع فى مجال الأعمال .

- السكان :

تعتبر البحرين من أكثر الدول ازدحاما ليـــس فى منطقـــة الخليـــج فحسب وانما فى الوطـــــن العـــربى بآســـره مقارنـــة بحجـــم البحريـــن ومساحتها،حيث تبلغ الزيادة الطبيعية فى البـــلاد ٣% ســـنويا، ويوضـــح الجدول التالى (١) عدد سكان البحرين حسب الجنس والجنسية لســـنوات التعداد من ١٩٩٢ - ١٩٩٥ م (١٢٨: ١١) .

جدول (١)

تقدير سكان البحرين حسب الجنس والجنسية

للسنوات ١٩٩٢ - ١٩٩٥ م

السنة	بحرينى			غير بحرينى			جملة السكان		
	ذكور	اناث	جملة	ذكور	اناث	جملة	ذكور	اناث	جملة
١٩٩٢	١٦٦,٦١٩	١٦٢,٩٠٩	٣٢٩,٥٢٨	١٣٤,٦٠٥	٥٥,٩٧٨	١٩٠,٥٨٣	٣٠١,٢٢٤	٢١٨,٨٨٧	٥٢٠,١١١
١٩٩٣	١٧١,٩٠٨	١٦٨,٠٢٤	٣٣٩,٩٣٢	١٤٠,٩٠٠	٥٩,٦٠٤	٢٠٠,٥٠٤	٣١٢,٨٠٨	٢٢٧,٦٢٨	٥٤٠,٤٣٦
١٩٩٤	١٨٢,٨٢٦	١٧٣,٢٥٣	٣٥٦,٠٧٩	١٤٧,٩٨٤	٦٤,٠٠٠	٢١١,٩٨٤	٣٣٠,٨١٠	٢٣٧,٢٥٣	٥٦٨,٠٦٣
١٩٩٥	١٨٣,٢٩٣	١٧٨,٨٨٨	٣٦٢,١٨١	١٥٥,٤٣٦	٦٨,٤٩٢	٢٢٣,٩٢٨	٣٣٨,٧٢٩	٢٤٧,٣٨٠	٥٨٦,١٠٩

وبالإضافة إلى التزايد السريع للسكان فأن شعب البحرين يرتكـــز علـــى قاعدة عريضة من صغار السن فالأفراد دون سن العشرين يشكلون نســـبة ٥١% من المجموع الكلى للسكان البحرينيين حسب تعداد ١٩٩١ م وهذا

يعنى تحمل الدولة لعبء اعاله كبيره يشكل ثقلا على التنمية الاقتصاديـــة والاجتماعية فى البحرين. والجدول (٢) يوضح عدد السكان فى فئة الســن (. - ١٩) حسب الجنس والجنسية للأعوام مـــن ١٩٩١ - ١٩٩٥ م . (١٢٨ - ١٢).

جدول (٢)

سكان البحرين فى فئة (٠-١٩) سنه حسب الجنس والجنسية للأعوام من ١٩٩١ — ١٩٩٥ م

السنة	بحرينى			غير بحرينى			جملة السكان		
	ذكور	اناث	جملة	ذكور	اناث	جملة	ذكور	اناث	جملة
+ ١٩٩١	٨٤,١١٤	٨٠,٣٥٦	١٦٤,٤٧٠	١٧,١١٣	١٥,٩٥٨	٣٣,٠٧١	١٠١,٢٢٧	٩٦,٣١٤	١٩٧,٥٤١
+ ١٩٩٢	٨٥,٤١٧	٨١,٤٠٦	١٦٦,٨٢٣	١٧,٥٦٢	١٦,٣٨٢	٣٣,٩٤٤	١٠٢,٩٧٩	٩٧,٧٨٨	٢٠٠,٧٦٧
+ ١٩٩٣	٨٧,٥٦٨	٨٣,١٣٧	١٧٠,٧٠٥	١٨,٣١٠	١٧,٠٨٤	٣٥,٣٩٤	١٠٥,٨٧٨	١٠٠,٢٢١	٢٠٦,٠٩٩
+ ١٩٩٤	٩١,٧٩٠	٨٤,٨٨٨	١٧٦,٦٧٨	١٩,١٨٠	١٧,٩٠٧	٣٧,٠٨٧	١١٠,٦٧٠	١٠٢,٧٩٥	٢١٣,٤٦٥
+ ١٩٩٥	٩٢,١٢٦	٨٦,٧٣٠	١٧٨,٨٥٦	٢٠,٠٥٧	١٨,٧٢٩	٣٨,٧٨٦	١١٢,١٨٣	١٠٥,٤٥٩	٢١٧,٦٤٢

وفى بداية مرحلة التعليم النظـــامى فى البحريـــن فى عـــام ١٩١٩ ومابعده ، تشكلت لجنتان على أساس دينى (مذهبى) واحد لإدارة المـدارس السنيه، والأخرى لادارة المدارس الشيعيه ، وكانت تتمتعان بحريـــه ادارة المدارس التابعه لكل منهما .

وفى عام ١٩٣٢م دمجت الحكومة هذه المدارس كلها تحت مـدارس ابتدائيه موحده ولكنها فرقت بين الجنسين فى ادارة المدارس.وبهذا تواجدت فى نفس الوقت ثلاث ادارات منفصله وهى :

١ - ادارة مدارس البنات .

٢ - ادارة مدارس البنين .

٣ - ادارة المدارس الصناعية (المهنيه)

وبين عامى ١٩٢٩م ، ١٩٣١ م بدأت الحكومة صرف معونات شهريه لبعض المدارس لمساعدتها فى تغطية نفقاتها ، وقد أدى هذا إلى زيادة الاقبال على التعليم .

كانت اللجنة الأهلية هى المشرفه على التعليم، ونظرا للصعوبات التى واجهتها هذه اللجنة أخذت الحكومة على عاتقها مهمة الاشراف المباشر على ادارة المدارس .

ويعتبر عام ١٩٤٠ م عاما مهما فى بداية التطور التربوى ، حيث حددت فيه ساعات الدوام الرسمى كما حددت مستويات المعلمين العلميه،وعدلت رواتبهم ، وادخل نظام العلاوات السنوية وأسس مخزون مركزى للكتب والقرطاسيه والتجهيزات ، و ما كان يدفعه الطلاب للكتب والقرطاسيه . وقد ساعدت هذه التدابير على فتح باب التعليم على مصراعيه أمام أبناء الأسر الفقيره .

وفى عام ١٩٥٠م تم تشكيل مجلس التربية والتعليم. وكان الهدف منه تنظيم سياسات التعليم حاضرا ومستقبلا. وتعتبر هذه طفره فى تاريخ التعليم فى البحرين .

وفى عام ١٩٦٠ - ١٩٦١م عدل السلم التعليمى إلى ست سنوات للمرحلة الابتدائية ، وسنتين للمرحلة الاعداديه، وثلاث سنوات للمرحلة الثانوية ، كما تركت مسئولية رياض الأطفال والحضانات للقطاع الأهلى وفى نفس الوقت ادخل نظام الترفيع الآلى الذى انتقد بشده من قبل المعلمين .

وبقيت مدارس البنات تعمل مستقله عن مدارس البنين حتى عام ١٩٦٠ م حيث دمجت مدارس الجنسين تحت اسم (مديرية التربية والتعليم)مع تعيين مدير لتعليم البنين ، ومديره لتعليم البنات، وظلت ازدواجية وتكرار الوظائف بسبب الادارتين . واحده للبنات وأخرى للبنين حتى عام ١٩٧٥م حين صدر أول تشكيل إدارى لوزارة التربية والتعليم تميز بإزالة الفصل بين الإدارتين (٣ : ٣٢ - ٣٣) .

٣/١/٢ - التغيرات فى البيئة الاقتصادية وأثرها على التعليم :

أدت التغيرات فى البيئة الاقتصادية لدولة البحرين إلى ضرورة تعزيز الإنتاجية القومية والنمو الاقتصادى كوسيلة للمحافظه على التنمية المستقبلية وتحسينها، فقبل اكتشاف النفط عام ١٩٣٢ كان الغوص والصيد وصناعة السفن والزراعة والحرف اليدوية الأخرى هى الأنشطة الاقتصادية الأساسية السائدة للسكان فى البحرين، لكن هذا الوضع قد تغير بعد اكتشاف النفط ، حيث أصبح الاقتصاد يعتمد اساسا على صناعة البترول . ولكن قلة الاحتياط من هذه الثروة النفطية شجعت الحكومة على تنويع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على صناعة البترول كمصدر أساسى بالاتجاه إلى تنمية الصناعة الوطنية كإحدى القطاعات الرئيسية لتحقيق هذا الهدف، وتحقيق الاكتفاء الذاتى فى المواد الاستهلاكية المصنعة وتنمية الجهاز الإنتاجى وتوفير العديد من فرص العمل للشباب البحرينى . ومن هذه الصناعات صناعة الالمونيوم والبتروكيماويات والغاز الطبيعى وإصلاح السفن ، ومن التنمية الصناعية ظهرت الحاجة إلى التوسع فى الخدمات التجارية والبنكيه والفندقه والاستثمارية والتأمين وهذه كلها تهدف إلى الاهتمام بتنمية القوى العاملة الوطنية وزيادة كفاءتها من خلال البرامج التدريبية المتطورة وذلك للعمل على زيادة نسبة القوى العاملة البحرينية فى إجمالى القوى العاملة بجميع القطاعات وإحلالها بدلا من العمالة الأجنبية .

ومن خلال التغييرات فى البنيه الاقتصادية ظهرت عـــدة عوامـــل اقتصادية أثرت فى التعليم فى البحرين وأهمها :

- تناقص الطلب على اليد العاملة غير المؤهلة والى تزايد الطلب على اليـد العاملة المؤهلة و الفنية، وان انتقال اليد العاملة إلى قطـــاع الخدمـــات والصناعات غير البترولية، أحدث تغييرات كميه فى إعـــداد الطلبـــه فى فروع التعليم المختلفة وتغييرات كيفية فى نظم التعليم وأنـــواع التعليـــم وطرائق التعليم .

- ظهور تخطيط اقتصادى عام فى البحرين خلال السبعينات ممـــا أدى إلى تغييرات أساسيه فى أهداف التربية ونظمها ومحتواها ، ومن أجل الربـــط بين التربية والنمو الاقتصادى بشكل أوثق تم دعم التخطيط الـــتربوى وتعزيزه ووضع سياسة للتوسع فى التربية أدت إلى احـــداث تغيـــيرات كبيره فى مسيرتها .

- انفتاح فرص العمل أمام المرأة فى مختلف المجالات، ساعد علـــى تطـــور تعليم الفتاة وإيجاد اختصاصات جديدة فى النظام التعليمى كـــالإعلان المطبوع والتعليم والتمريض والسكرتارية أدى ذلك إلى تنـــاقص عـــدد الشباب الملتحقين ببعض المهن كالتعليم والتمريض وانصرافهم للبحـــث عن اختصاصات جديده فى مجال الصناعه والأعمال ، وهذا ممـــا أدى إلى تغييرات واضحه فى بنية التعليم ومحتواه .

- التوسع فى التعليم فى الستينات والسبعينات وعدم ربط ذلك التوســـع بحاجات الدوله من القوى العامله مما أدى إلى إعادة النظـــر فى سياســـة التعليم وفروعه والتغييرات فى مناهجه وطرائقه لأجل تلبيـــة حاجـــات سوق العمل وإمداد وظيفى أفضل .

- زيادة أعباء التربية لايقابل التزايد فى الموارد الماليه المخصصه للتربيه ولـذا اضطرت وزارة التربية إلى ضرورة زيادة فاعلية التعليم ورفع إنتاجيتـــه وتحقيق مبدأ الاستخدام الأمثل للمواد من خلال البحث فى صيغ تعليميه

جديدة تؤدى إلى تعليم اعداد كبيره وأفضل بنفقات أقـــل ممـــا دعـــى المسئولين بالوزارة إلى إحداث تغيـــيرات جذريـــه فى الإدارة التربويـــه والمدرسية وفى تمويل التعليم وفى كلفة التعليـــــم وفى منـــاهج التعليـــم وطرائقه. (١٢٨: ١٥ - ٤١)

٤/١/٢ التغيرات فى البيئة الاجتماعية وأثرها على التعليم :

بعد التغير الذى خضع له المجتمع البحرينى وانتقاله من مجتمع اعتمـد فى اقتصاده على الغوص والصيد وصناعة السفن والزراعة ثم إلى الصناعـــة النفطية إلى مجتمع يعتمد فى اقتصاده على النشاط الصناعى غـــير النفطـــى ونشاط الخدمات أدى إلى أنواع الوظائف والخبرات، ومما طلب من الفـــرد والمجتمع التكيف والتأقلم مع كل تحول وتبديل وذلك من خلال اســـتزاده من العلم والمعرفة والتى تقع أعباءها أساسا على النظام التعليمى من أجـــل أحداث التنمية الاجتماعية بمفهومها المنطلق من إيجاد قـــاعدة اجتماعيـــة عريضة متعلمة من خلال ضمان حد أدنى من التعلم لكل مواطن . وتعديـل القيم والاتجاهات التى تعزز السلوك التنموى الإيجابى فى المجتمع من خـــلال تدعيم قيم العمل والإنتاج .

وتأهيل وتطوير قوة العمل الوطنية وتوفير احتياجات البـــلاد مـــن الاطر الفنية والإدارية والعلمية والحرفية وتوفير برامج تدريبية تكفل التطوير والتنمية المستمرة لقوة العمل .

وهذه التغيرات أدت إلى زيادة الطلب الاجتماعى علـــى التربيـــة لأسباب اجتماعية مختلفة أثرت فى التعليم والتى تتمثل فى التـــالى :-

- إن زيادة السكان أدى إلى زيادة عدد الطلبة ممن هم فى سن التعليـــم سبب ذلك فى زيادة الطلب على بناء المدارس وإضافة تجهيزات متنوعـة وتوظيف هيئات تعليمية وإدارية مؤهلة .

- التوسع فى المدن الجديدة وانتقال عدد كبير من السكان إليها فقد أدى ذلك إلى تزايد عدد الطلاب فى المناطق الجديدة وسعى الوزارة لتوفير الخدمات الطلابية اللازمة جنبا إلى جنب سائر الخدمات فى تلك المناطق .

- انتشار قطاع الصناعة والأعمال فى البحرين وتطور الوضع الاقتصادى إدى إلى تزايد على التعليم والسعى لتطوير التعليم الفنى ليصبح أكثر ملاءمة لحاجات الصناعات الناشئة .

- أدى تعليم الفتاة إلى تزايد مطرد فى جميع المراحل التعليمية وبأنواعها ، وشعور الفتيات بالحاجة إلى الثقافة للمشاركة فى المجتمع ، قد استلزم ذلك تغيير فى نوعية البرامج التى تقدم للفتيات اسوة بالفتيان لتتلائم مع أعداد هذا العدد المتزايد مع الفتيات .

- تطورت مواقف الناس تطورا كبيرا وواضحا من التعليم الفنى والمهنى نتيجة لنمو التعليم والاتصال بالحضارة العلمية والتقنية الحديثة ، والذى ساعد على نمو التعليم الفنى والمهنى وتطوير وسائله وأساليبه .

- شعور المجتمع وموقفه من أن التعليم هو السلم الأساسى للارتقاء الاجتماعى ولتحسين المترلة الاجتماعية فقد ساعد ذلك على نمو التعليم وتطوره .

- إن العوامل السياسية الاقتصادية والحضارية أدت إلى ولادة قيم جديدة فى البحرين ساعدت على نمو التعليم وتطويره كما وكيفا ومن إبرز هذه القيم الثقافية الإنسانية الجديدة التى تنطلق من ضرورة الربط بين التراث الوطنى وبين الحضارة العالمية الحديثة ، ومشاعر الاعتزاز الوطنى والرغبة فى اللحاق بركب التقدم العلمى(١٢٨: ١٥-١٧) .

٥/١/٢ البحرين والإدارة التعليمية بعد الاستقلال ١٩٧٠-١٩٩٦م

تغير مسمى مديرية التربية والتعليم إلى وزارة التربية والتعليم فى عام ١٩٧١م وشهد الهيكل التنظيمى للوزارة فى السبعينات تعديلين أساسين أولهما كان فى عام ١٩٧٢ مع صدور قرار مجلس الوزراء رقم ١٥ الصادر بتاريخ ٣ أغسطس ١٩٧٢م بشأن إعادة الهيكل الإدارى للوزارة حيث تتكون من سبع إدارات (عدا مدير مكتب الوزير ومسئول المتحف) وهى كالتالى :-

١- إدارة الشئون الإدارية والمالية .

٢- إدارة التعليم العام .

٣- إدارة التعليم الفنى والمهنى .

٤- إدارة التخطيط التربوى .

٥- إدارة التعليم العالى .

٦- إدارة الامتحانات العامة ومحو الأمية والخدمات الدراسية .

٧- إدارة النشاط الرياضى والكشفى .

وتتكون كل إدارة من مراقبات يكون مدير الإدارة مسؤولا عن أعمالها .

ويتفرع الهيكل التنظيمى بعد ذلك إلى الوحدات الإدارية التالية:

١- إدارة التخطيط التربوى ويتبعها : مراقبة التخطيط والمتابعة ، مراقبة الإحصاء ، مراقبة التوثيق والبحوث ، مراقبة التدريب ، قسم الأبنية المدرسية .

٢- إدارة المناهج والكتب والوسائل التعليمية ويتبعها : مراقبة المناهج والكتب ، مراقبة الوسائل التعليمية .

٣- إدارة الشؤون الثقافية والبعثات ويتبعها :الملحقات الثقافية ، مراقبة الشؤون الثقافية ، مراقبة البعثات ، قسم إعارات المدرسين .

٤- إدارة التقويم والامتحانات ويتبعها : مراقبة الامتحانات العامة ، مراقبة التقويم والقياس ، (الإدارات الاربع تتبع الوكيل المساعد لشؤون التخطيط والمناهج والعلاقات الثقافية) .

٥- إدارة التعليم العام ويتبعها : مراقبة التعليم الابتدائى ، مراقبة التعليم الإعدادى والثانوى ، مراقبة محو الأمية وتعليم الكبار ، مراقبة الخدمات التربوية ، قسم المؤسسات التعليمية الخاصة .

٦- إدارة التعليم الفنى والمهنى ويتبعها : مراقبة التعليم الصناعى ، مراقبة التعليم التجارى ، مراقبة التدريب المهنى .

٧- إدارة التربية الرياضية والكشفية ويتبعها : مراقبة التربية الرياضية ، مراقبة التربية الكشفية (الإدارات الثلاثة اعلاه تتبع الوكيل المساعد للتعليم العام والفنى والمهنى) .

٨- إدارة الشؤون المالية والإدارية ويتبعها : مراقبة شؤون الموظفين ، مراقبة الشؤون المالية ، مراقبة التجهيزات ، مراقبة التوجيه الإدارى ، قسم الصيانة ، قسم المواصلات .

٩- مراقبة المكتبات العامة :

١٠- (لإدارة المراقبة أعلاه تتبعان وكيل الوزارة مباشرة) .

١١- إدارة المتاحف والآثار ويتبعها : مراقبة التنقيبات ، أمانة المتاحف والمعارض ، قسم التحريات ، قسم السكرتارية والعلاقات .

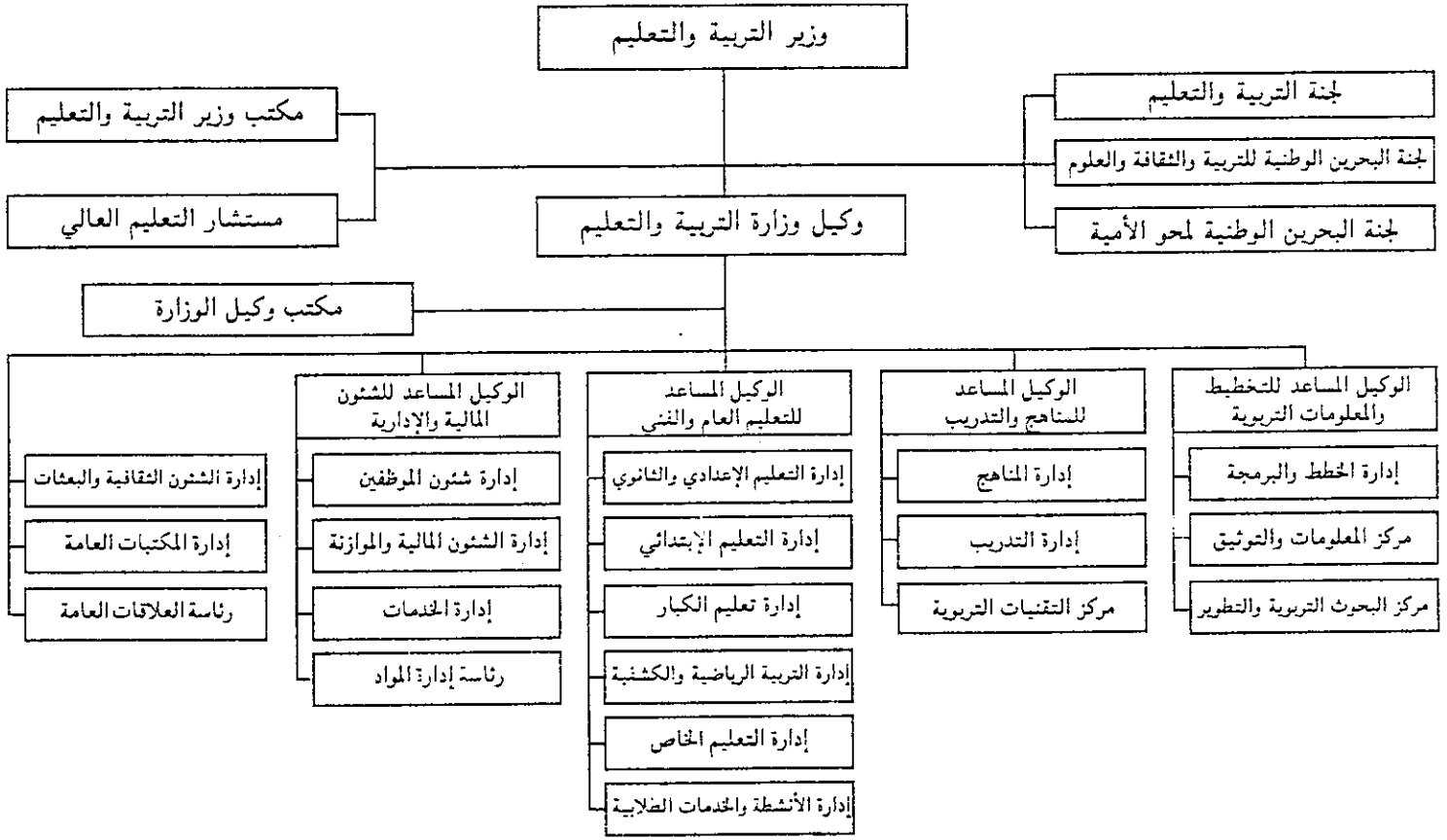
١٢- مراقبة العلاقات العامة

وتتولى وزارة التربية والتعليم مسؤولية إدارة النظام التعليمى الحكومى فى البلاد بكافة مراحله التعليمية . وتعتبر الوزارة الجهة الرسمية

المسؤولة عن تنفيذ سياسة الدولة فيما يتعلق بالتعليم وهى التى توجه النظام التعليمى بمختلف مسئولياته وترسم سياسته وتخطط له وتشرف على إدارته وتوجيهه .شكل (١) (١٢٩: ١٧-٢٠) .

ومنذ بداية الثمانينات تمارس الوزارة اللامركزية وأسلوب الديمقراطية الاستشارية فى نظامها التعليمى ، وتنتقل من القيادة المركزية إلى القيادة التحويلية وذلك عن طريق خلق قنوات للتعبير والتفاعل بين مختلف المسئولين عن شئون التربية والتعليم ، وإشراف جميع العاملين فى الحقل التربوى والتعليمى فى لجان تطوير التعليم واتخاذ القرارات المناسبة كرفع الكفاءة والكفاية للعملية التعليمية . وهناك العديد من اللجان الاستشارية التى تضطلع بمهام عديدة وذلك حسب طبيعة اللجنة المكونة ، وكل هذه اللجان تعمل مجتمعة على تنفيذ متطلبات التطوير فى الميدان التربوى ، وأن عضوية هذه اللجان ليست مقتصرة على المسؤولين بديوان الوزارة ، وإنما يتم الاستعانة بذوى الخبرة من بقية الوزارات والجامعات فى البحرين ، ولم تكتف الوزارة بإشراك العاملين فحسب بل شاركت طلابها فى عمليات اتخاذ القرار وذلك بإشراكهم فى اللجان المتعددة .

أما التعليم العالى والمتمثل فى جامعة البحرين وجامعة الخليج وكلية العلوم الصحية ، فأنه يتمتع بالاستقلال الذاتى من حيث إدارة شئونه عن طريق المجالس الإدارية ، إلا أن وزارة التربية والتعليم تعتبر السلطة الرسمية العليا المسؤولة عن بعض هذه المؤسسات العليا — جامعة البحرين وجامعة الخليج العربى ، ولهذا فوزير التربية والتعليم هو الرئيس الأعلى لمجالس أمناء تلك الجامعات .(١٢٨: ٤٢).



شكل (١)

الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم

٦/١/٢ التشريعات والأنظمة الأخرى

تقوم وزارة التربية والتعليم بتنظيم العملية التعليمية والتربوية وإدارتها من خلال التشريعات والأنظمة التى تقر بإصدار القرارات بشـــأنها . وتم خلال الأعوام ١٩٩٤، ١٩٩٥ ، ١٩٩٦م اصدر العديد منها من أهمها:

- قرار وزارى رقم ٢٦٥/م أ — /٩٤١٣ المؤرخ فى ١٥ ينـاير ١٩٩٤م بشأن ضوابط صرف الرسوم الدراسية للدارسين على حسابهم الخـاص من موظفى الوزارة فى الدراسات العليا .
- قرار وزارى رقم ٤٠/م أ-٩٤/١٧ المؤرخ فى ١٤ أغسـطس ١٩٩٤م بشأن الفقرة الخاصة بالنظام الداخلى لمراكز مصادر التعلم للمعلمين .
- قرار وزارى رقم ٣٥٧/أ-م/٩٤ المـؤرخ فى ١٩ ديسـمبر ١٩٩٤م بشأن تطبيق نظام التقدم التربوى فى التعليم الأساسى.
- قرار وزارى رقم ٢٢/و س ش م د/٩٤ المؤرخ فى ٢ ينـاير ١٩٩٥م بشأن تشكيل لجنة فى الوزارة للنظر فى طلبات الترخيص للمؤسسـات التعليمية الخاصة .
- قرار وزارى رقم ٢٧٥-١/٩٥ المؤرخ فى ٢٥ يناير ١٩٩٥م بشـأن تعديل بعض المواد فى نظام الساعات المعتمدة .
- قرار وزارى رقم ٤٣٧/ت و —٢/٩٥ المؤرخ فى ١٥ إبريـل ١٩٩٥م بشأن شروط ومعايير تقييم (أوزان) التقدم لشـغل وظيفـة مديـر مدرسة.
- قرار وزارى رقم ٤٣٨/ت و —٢/٩٥ المؤرخ فى ١٥ إبريـل ١٩٩٥م بشأن شروط ومعايير تقييم (أوزان) التقدم لشغل وظيفة مدير مدرسة مساعد .

- قرار وزارى رقم ٣٥/أ – ٩٥/٢ المؤرخ فى ١٥ إبريل ١٩٩٥م بشأن تعديل نظام لتقويم فى المرحلة الثانوية (نظام الساعات المعتمدة)
- قرار وزارى رقم ٩/د ح س /٣٢ –٩٥/٢ المؤرخ فى ٤ يونيو ١٩٩٥م بشأن تقويم المؤهلات العلمية (الالتحاق بالجامعات والمعاهد).
- قرار وزارى رقم ٢٥٢/أ.م/٩٥ المؤرخ فى ٢٧ أغسطس ١٩٩٥م بشأن تعديل الخطط الدراسية للمسارات المختلفة بالتعليم الثانوى (نظام الساعات المعتمدة) .
- قرار وزارى رقم ١٠/٤٠ – ٩٥/١ المؤرخ فى ٧ أكتوبر ١٩٩٥م بشأن إعادة تشكيل لجنة اختيار المعلمين المتميزين .
- قرار وزارى رقم ٤٩٢/٥٢/١٩٩٥م المؤرخ فى ٢٤ أكتوبر ١٩٩٥م بشأن إعادة تشكيل اللجنة الاستشارية للمعلمين .
- قرار وزارى رقم ٢٣١/أ – م/٩٥ المؤرخ فى ٢ سبتمبر ١٩٩٥م بشأن تجريب نظام التقويم التربوى فى التعليم الأساسى قبل تعميمه .
- قرار وزارى رقم ١٠/م – ت – ق/٩٦ المؤرخ فى ٦ يناير ١٩٩٦م بشأن لجنة لتقويم تجربة معلمى مجموعة المواد الدراسية المترابطة المطبقة فى صفوف الحلقة الثانية (المعلم المشارك) بمدارس نظام معلم الفصل .
- قرار وزارى رقم ١/م – ت – ق/٩٦ المؤرخ فى ١٥ يناير ١٩٩٦م بشأن تشكيل لجنة تقويم تجربة تطبيق نظام التقويم التربوى فى المدارس الابتدائية .
- قرار وزارى رقم ٥/م – ت – ق/٩٦ المؤرخ فى ٨ إبريل ١٩٩٦م بشأن اعادة تشكيل لجنة التنسيق بين وزارة التربية وجامعة البحرين .
- قرار وزارى رقم ٢٤/م أ – ٩٦/١٧ المؤرخ فى ٨ إبريل ١٩٩٦م بشأن إعادة تشكيل لجنة تقييم عطاءات المناقصات العامة بالوزارة .

- قرار وزارى رقم ٥٧/١-٣-٩٦ المؤرخ فى ١٠ إبريل ١٩٩٦م بشأن إعادة تشكيل لجنة أندية العلوم والفنون .
- قرار وزارى رقم ٨٦/٧٧٣ – ٩٦/١ المؤرخ فى ١٤ إبريل ١٩٩٦م بشأن إعادة تشكيل اللجنة الوطنية لتقويم المؤهلات العلمية .
- قرار وزارى رقم ٦٤٢/ت و – ٩٦/٦٦ المؤرخ فى ٢ يونيو ١٩٩٦م بشأن شروط ومعايير تقييم (أوزان) شغل وظيفتى مدير مدرسة ومدير مدرسة مساعد .(١٢٨: ٢٤ – ٢٥)

٧/١/٢ شعبة التربية الرياضية

هى الجهة المنبثقة من إدارة المناهج القائمة بمسؤلية إعداد وتطوير وتجديد مناهج ومقررات وكتب التربية الرياضية طبقا للمتغيرات المستحدثة والتطورات المستجدة بما يتناسب مع طبيعة المجتمع فى تنفيذ وتقويم خطة الدرس لتحقيق الأهداف العامة والأهداف الخاصة .

ومنذ أن أقرت شعبة التربية الرياضية فى العام الدراسى ١٩٧٨-١٩٧٩م وفى ضوء المهام الموكلة إليها وقبل أن تبدأ فى إعداد المناهج تم القيام بسلسلة من الإجراءات لإنجازها بما يتناسب وطبيعة المجتمع مثل :

الإطلاع على المراجع والدراسات العلمية لبعض الدول العربية والأجنبية التى سبقتنا فى هذا المجال ، مشاركة من هم فى الميدان المدرسى معلمى التربية الرياضية وكذلك موجهى المادة وبعض مديرى المدارس ، وكذلك أهل الاختصاص للاستئاره برأيهم مثل / جامعة البحرين ، المؤسسة العامة للشباب والرياضة ، اللجنة الأولمبية ، معهد البحرين الرياضى ، إدارة التربية الرياضية كما اعتمد على طرح الإستبيانات للتعرف على الواقع التى تنهجه التربية الرياضية فى المدارس ثم تجريب المناهج المقترحة قبل أقرارها وعليه أعدت مناهج التربية الرياضية للتعليم الأساسى والثانوى وفق التسلسل الآتى :-

١- منهج التربية الرياضية والبرامج التنفيذية للمرحلة الابتدائية عام ١٩٨٠/٧٩م .

٢- منهج التربية الرياضية والبرامج التنفيذية للمرحلة الثانوية عام ١٩٨١/٨٠م .

٣- منهج التربية الرياضية والبرامج التنفيذية للمرحلة الإعدادية عام ١٩٨٣/٨٢م .

٤- كتابة المرشد الرياضى عام ١٩٨٤/٨٣م .

٥- تعديل منهج التربية الرياضية والبرامج التنفيذية للمرحلة الابتدائية وإعادة طباعتها ضمن متطلبات نظام التقويم الجديد ومنحت الكفايات المنتهجة فى السنوات الأخيرة .

٦- تعديل كتاب المرشد الرياضى بأضافة كثير من مستحدثات الأنظمة وقوانين الألعاب وأعيدت طباعته فى العام الدارسي ١٩٩٠م .

٧- إعداد المواد التعليمية لكل ما تتطلبه عملية المتابعة لتنفيذ وتقويم جميع المناهج التى تم إعدادها .

٨- دراسات مستمرة لغرض تقويم المناهج وتطويرها قامت بها الشعبة منذ عام ١٩٨٧/٨٤م .

٩- إعداد مناهج وكتب ومقررات المرحلة الثانوية (نظام الساعات المعتمدة) ابتداء من عام ١٩٨٨/٨٧م .

١٠- مسح شامل البيانات المعلمين للوقوف على واقع المعلمين فى ميدان التدريس وكذلك لتعرف على مؤهلاتهم العلمية ، وتوزيع جداول الحصص على المعلمين ، فى سنوات الخدمة التى قضاها كل منهم ، ومدى توفر الإمكانيات المادية من ملاعب وصالات فى مدارس التعليم الأساسى والثانوى .

- أساليب التقويم فى التعليم الثانوى

الشعبة تعتمد على المادة السادسة من نظام التقويم فى التعليم الثانوى الصادر من قبل وزارة التربية وهى تشير إلى ضرورة أن يوظف المعلم أساليب وإدارات تقويم متنوعة بحسب الموقف التعليمى مثل الامتحانات بأنواعها المختلفة من شفوية وتحريرية وعملية .

وتعتمد المادة الحادية عشر أحكام عامة – الذى يقر بأن الطلبة ذوو الحاجات الخاصة الذين تحول إعاقتهم دون تأدية الامتحانات العملية يعفون من هذه الامتحانات وتحتسب كامل علاماتهم فى المساق على أساس الجانب النظرى من الامتحان .

الامتحانات العملية بنيت وفق طبيعة كل مقرر دراسى مع تحديد أهم السمات المشتركة للتقويم مثل :

١- إعداد اختبارات مقننة ليوظفها المعلم عند تقويم أداء الطلاب العملى.

٢- بناء استمارات متابعة للأعمال اليومية وتوزيع الدرجة عليها .

٣- تحديد درجة الاختبارات العملية (٨٠%) من الدرجة الكلية .

٤- الاختبارات النظرية تجرى خلال الفصل الدراسى أثناء الحصة وفى صورة امتحانات قصيرة وبها (٢٠%) من الدرجة الكلية .

- **أساليب التقويم فى التعليم الأساسى**

بصدور القرار الوزارى رقم (٣٥٧ / أ . م/٩٤) المتعلق بنظام التقويم فى التعليم الأساسى تبنت الشعبة مشروع تجربة بعض من مواد النظام والخاصة بإجراءات التقويم وأساليبه وتقدير لإنجاز الدارسين (المادة الرابعة ، والخامسة ، والثامنة) وعليه تم الآتى :-

أ- إصدار مذكرة توضيحية لأساليب التقويم فى التربية الرياضية .

ب- تحليل المنهج إلى كفايات أساسية وفرعية .

جـ- دراسة ميدانية لبناء الاختبارات المهارية للحلقة الأولى وإعداد مذكرة تفصيلية تبين تلك الاختبارات وأساليب إجرائها وتقدير مستويات الأداء .

د- تبنى بطارية دولية فى اللياقة البدنية وتطبيق اختباراتها على عينات من الطلاب والخروج بمعايير فى اللياقة البدنية تحدد مستوى الطلاب وموقعهم بالنسبة لزملائهم من هم فى نفس الأعمار ، وعلى أثر ذلك أيضا بناء اختبارات نهاية الحلقات الدراسية. أصدرت الشعبة دليل فى اللياقة البدنية يوضح أساليب إجراء الاختبارات والمعايير التى يجب أن تعتمد .

يرافق ذلك لقاءات المعلمين وعقد دورات لهم ومتابعات مكثفة للمدارس التى يجرب فيها مشروع التقويم ، كما أعد تقرير ختامى حول تجربة التقويم فى العام الدراسى ١٩٩٦/١٩٩٧م .

• إجراءات التقويم فى التعليم الأساسى

- تم تحليل منهج التربية الرياضية للتعليم الابتدائى إلى كفايات فى اللياقة المهارية واللياقة البدنية .
- أعدت اختبارات يمكن من خلالها قياس مستوى تلك الكفايات عند الطلاب ويتم إجراء هذه الاختبارات كلما انتهى المعلم من تعليم كفاية أساسية ، وقبل الانتقال لتعليم كفاية أخرى ويستمر ذلك طيلة الفصل الدراسى .
- أعدت استمارات متابعة يوميه موزع عليها الكفايات الأساسية والفرعية ليوظفها المعلمون فى متابعة أداء الطلاب ولقياس مستوى تحسن أدائهم ولتقدير إنجازاتهم فى الأعمال اليومية .

- مستوى الطلاب فى الحلقة الأولى يتم تقديره نوعيا وصفيا استنادا إلى ما يشير إليه التقويم بأن طلاب الحلقة الأولى لا يتم تقديرهم بالدرجة الرقمية .
- فى الحلقة الثانية تتبع نفس الإجراءات لتقويم أداء الطلاب ويتم تقدير إنجازاتهم بالدرجات التى وزعتها الشعبة على أساس أن تكون (٨٠٪) من الدرجة الكلية للجانب العملى من المادة ، (٢٠٪) منها للنظرى.
- ويكون القياس للجانب النظرى فى صورة أسئلة شفهية أو كتابية قصيرة وتجرى خلال الفصل الدراسى وفى الحصص ووقت ما يرى المعلم الحاجة لذلك .
- تم بناء المعايير فى اللياقة البدنية لاختبار نهاية الحلقات على اعتبار أنها مؤثر اللياقة المهارية أيضا .

٨/١/٢ إدارة التربية الرياضية

يتمثل الجهاز الإدارى لإدارة التربية الرياضية والكشفية والمرشدات بوزارة التربية والتعليم فى أقسام إدارية متمثلة فى :-

١- قسم التربية الرياضية ، وهى تشرف على اربع وحدات هى:-

أ- وحدة المسابقات الرياضية (بنين وبنات) .

ب- وحدة مراكز التدريب والمنتخبات المدرسية (بنين وبنات)

جـ- وحدة المهرجانات والعروض واللياقة البدنية .

د- وحدة التجهيزات والأدوات والملاعب .

ويمثل هذه الإدارة وكيل الوزارة المساعد للتعليم العام والفنى ومن اختصاص قسم التربية الرياضية هو الإشراف على ما سبق ذكره من وحدات هذا القسم فى أنشطته الخارجية .

وتتمثل صلاحيات مدير إدارة التربية الرياضية والكشفية والمرشدات فهو المسئول الأول عن سير خطط جميع أنشطة الوحدات الإدارية داخل إدارة التربية الرياضية والمرشدات ، وفوق ذلك تزويد احتياجات المدارس من مدرسين المادة وأمور تنقلاتهم .

كما يشمل كل قسم من هذه الإدارة رئيس يكون من اختصاصاته:

- مساعدة مدير الإدارة فى جميع الأمور الإدارية والمهمات المنوطة بها .
- الإشراف على الجهاز الإدارى والفنى فى الوحدات التابعة لقسم التربية الرياضية .
- التنسيق بين وحدات العمل ومتابعة سير العمل فيها .
- المشاركة والإشراف فى وضع خطط أنشطة وحدات العمل .
- تدارس أمور وحدات العمل فى القسم وتشخيص معوقات تنفيذ خططها .
- متابعة سير أنشطة وحدات العمل من خلال الزيارات الميدانية للأنشطة الخارجية .
- الإشراف والمتابعة لخطط إنشاء الملاعب والصالات والرياضية وصيانتها.
- حصر احتياجات المدارس من مدرسي المادة وضبط تنقلاتهم ومتابعة المدى القانونى للنصاب المدرسى الأسبوعى.(٩٣ : ١٦ — ١٩)

ومن مهمات إدارة التربية الرياضية ما يلى :-

- العمل على تأهيل المدرسين بالتعاون مع المؤسسات المعنية فى البلاد كالكلية الجامعية ومعهد البحرين الرياضى أو عن طريق الابتعاث إلى الخارج .
- تحديد احتياجات المدارس من المدرسين والمدرسات للتربية الرياضية .

- تنظيم المسابقات الرياضية المدرسية (للبنين والبنات) .
- لإعداد والإشراف على دورات تأهيل وصقل الحكام .
- إعداد وتدريب المنتخبات المدرسية ، وإقامة اللقاءات الداخلية والخارجية لها واختيار المدربين من ذوى الخبرة والكفاءة .
- تنظيم الحفلات والمسابقات والمهرجانات والعروض الرياضية والنشاط الصيفى .
- حصر الملاعب والأدوات الرياضية الموجودة فى المدارس وتوفير الاحتياجات اللازمة لها ومتابعة صيانتها .
- الإشراف على إنشاء الملاعب الجديدة بالمدارس .
- التعاون مع إدارة المناهج فى تطوير البرامج الرياضية المقررة .

٢- قسم التربية الكشفية ، وتشرف على وحدتين هما :-

- وحدة الكشافة .
- وحدة المرشدات .

ومن مهمات هذا القسم ما يلى :-

- تدريب الكوادر القيادية الكشفية وتأهيلها .
- الإشراف على تنفيذ مختلف البرامج الكشفية من أنشطة عامة وأنشطة كشفية وإرشادية .
- متابعة تطبيق البرامج الكشفية وفق الخطة الموضوعة فى الميدان المدرسى .
- الإعداد للمراكز والمخيمات العامة والمخيمات الأسبوعية من أدوات وتجهيزات فنية . (٤٨ : ١٠١-١٠٢)

٢/٢ كلمة الإدارة مفهومها وطبيعتها

تعتبر الإدارة نشاط متميز له علاقة مباشرة بمعظم جوانب الإنسان وفى نفس الوقت هى وسيلة فعالة وناجحة لتحقيق الأهداف المنشودة لأى مجال من مجالات حياة الإنسان ، فإن غابت الإدارة عن حياة الإنسان يحل محلها العشوائية والإرتجال مما يهدد أى مجال بالفشل .

وجاءت تطوير الحياة وتحديثها مرتكزا على تفعيل الإدارة العلمية بأنواعها – ويأتى الواقع التربوى على أن يقوم التربويون بحمل المسئولية خلال قياداتهم ممثلة بالسلطة الواعية وسلوك قيادى منظم فى تبصير العاملين بمسئولياتهم بهدف تحسين العملية التعليمية والارتفاع بمستوى الأداء .

والإدارة المدرسية الناجحة هى حجر الزاوية فى العملية التعليمية والتربوية فهى تحدد المعالم وترسم الطرق ، وتنير أمام العاملين فى الميدان للوصول إلى هدف مشترك فى زمن محدد . وهى ترسم الوسائل الكفيلة بمراجعة الأعمال ومتابعة النتائج متابعة هادفة مما يساعد على إعادة النظر فى التنظيمات والأنشطة والتشريعات وتعديلها أو إعادة النظر فى أساليب التنفيذ التى يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف . (٥ : ٢٥)

وكلمة إدارة هى Administration تأتى من :-

الأصل اللاتينى للكلمة هو Ministrare = Serve : Ad = to أى أن الكلمة تعنى To Serve والإدارة بذلك تعنى " الخدمة " على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء خدمة . وهذا هو المعنى اللفظى لأصل الكلمة ، أما فى القواميس اللغوية فقد جاءت كلمة إدارة مشتقة من عدة فروع من العمل وهى تعطى الإتساع الشامل لمعنى هذه الكلمة وجوانبها الأساسية . ففى " المغنى الأكبر " جاءت Administrate ، Administration ، Administer وتعنى إجراء ، إدارة، تعريف تدابير ، أداء موظفوا الحكومة Administrative وتعنى : إدارى ، حكومى .

وفى المورد الوسيط تعنى : إدارة ، إدارى ، يدير ، يدبر ، . وجاءت كلمة Management, Manager'isl,a . managina Managing , directorوتعنى : سياسة ، تصريف الأمور ، تدبير ، إدارة، مصرف ، مدبر ، مدير إدارة ، متصرف ، قائم بشئون ، إدارى ، خاص بمدير إدارة الأعمال ، متصرف بالأمور ، له سلطة الإدارة(١١٩-٧٥٩)

أما إذا خرجنا عن دائرة البلاد العربية فإن الاختلافات تزداد فى هذه المفاهيم ، ففى امريكا مثلا لا نجد كلمتين بمعنى . Management Administration ومن الطبيعى ان هناك اختلافا على استخدامات كل منهما ، ومن حيث انتقالنا إلى الأشخاص نجد الآتى :

director , Administrator, Executive, manager.

ويرى البعض أن هناك اختلاف بينهما حين يرى البعض الأخر أن الاختلاف فى المستوى وليس فى المضمون .(٥٣ : ٤)

حيث لا يختلف مفهوم الإدارة من ناحية الملكية والمنفعة فى القطاع الخاص عنه فى القطاع العام . فالإدارة الحكومية فى الدول المتقدمة تعتمد على الشعب فى انتخابات الفئة الحاكمة وإعطائها السلطات الكفيلة بنجاحها . ولهذا يتسابق المرشحون ويتنافسون فى تقديم البرامج الإصلاحية ويعملون جادين فى تطبيق هذه البرامج ، وإذا فشلت الفئة الحاكمة فى برامجها والتوصل إلى الأهداف المنشودة فأنها تفشل فى الحصول على ثقة الشعب فى بقائها فى الحكم . ومفهوم النظام الإدارى هذا يختلف فى الدول النامية عنه فى الدول المتأخرة حضاريا حيث تعمل الدول المتأخرة على إسناد المراكز الحساسة فى السلطة إلى أبناء العائلة الحاكمة أو الموالين لها دون التقيد بشروط الكفاءة فى العمل والقدرة على الإنتاج ، وهذا يؤدى إلى التبذير فى استخدام الموارد الاقتصادية وعوامل الانتاج دون التوصل إلى الإهداف المطلوبة . (٩٥ :١٧)

فالدولة مسئولة عن أمن المواطنين و عن الدفـــاع عنـــهم ، عـــن تعليمهم ، عن تأمين العيش الكريم لهم ، الدولة مسئولة عن تأمين مســتقبل كل مواطن ، حتى غدت الدولة اليوم توصف بدولة الخدمات – أو دولـــة السلطات العامة فيما يتعلق بوظائفها وتكوينـــها وبعلاقاتهـــا ، ونشـــأت وزارات جديدة ذات طابع فنى خاص ، ونشأت بجانب الوزارات بصورتهـــا التقليدية المألوفة هيئات مستقلة عديدة فى صورة هيئات ومؤسسات عامـــة تمارس مختلف أنواع النشاط وقـــد ترتـــب علـــى ذلـــك أن تداخلـــت الاختصاصات بين مختلف الجهات الإدارية فى كثير من الحالات مما أدى إلى ضرورة التنسيق بين تلك الجهات . (٢٣:٢٥)

والإدارة هى التى تزود الجهود الإنسانية بالفاعلية فهى تساعد علـــى تحقيق أفضل المنتجات والخدمات ، وأفضل المصانع والمعـــدات ، وأفضـــل علاقات إنسانية ، وتقف الإدارة على استعداد لمقابلة الظروف المتغيرة الـــتى ينبغى التغلب عليها كما تساعد على تحديد الحلول للمشاكل الـــتى قـــد تصادفها .

وأن ما يطلق على (التخطيط) ووظائفه تتعلق كلها بالمرحلة الفكرية التى تسبق تنفيذى عمل ، وأن ما يطلق على (التنظيم) ووظائفه فهو يعتبر الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة ، واتضح أن وظيفة التخطيط والتنظيـــم هى مراحل تجهيزية قبل التنفيذ وهما لا يؤديان إلى إتمام الأعمال وإنما مـــن الضرورى توجيه المرؤوسين تنفيذ أعمالهم ، أما الوظيفة الثالثة (التوجيـــه) فهى تشمل المرؤوسين والاتصال بهم ، وإرشادهم ورفع حالتهم المعنويـــة بالتباحث والاتفاق ، وأخيراً لا يمكن أن نقول بأن الأعمال قد تمت نهائياً ، إلا إذا تم التأكد من أن الأعمال التى تتم أو تمت مطابقة للأعمال التى نريـــد إتمامها وهذه هى الوظيفة الرابعة وهى (الرقابة). (١٣:٥٤)

والعمل الإدارى أيا كان موقعه أو مستواه يخضع لمجموعة قيود سواء لاستقطابه للموارد أو فى تخطيطه للعمل أو فى تحديده للأهداف ، بمعنى أن فاعلية الإدارة ترتبط دائما بمدى القيود المفروضة على حركتها ، ومدى قدرتها على مواجهة تلك القيود .

والإدارة عملية تتكون من وظائف أساسية محددة وهؤلاء الذين يقومون بأداء هذه العملية المتميزة هم المديرون وأعضاء الإدارة أو القادة التنفيذيين أما الذين لا يقومون بهذه العملية فهم ليس بأعضاء فى الإدارة .

الإدارة وسيلة وليست غاية فى حد ذاتها ، فهى وسيلة تستخدم لغرض الوصول إلى تحقيق أهداف معينة بناءة .

وإن جوانب الحياة التى نعيشها إذا لم تكتنفها الوظائف الإدارية من خلال قرارات رشيدة واعية فلن يكتب لها النجاح لأنها سوف تقتل فى مهدها .

فالإدارة (مسئولية وتكليف) مسئولية عن تحقيق نتائج لها أهمية فى ذاتها وإنما أهميتها مستمدة من النتائج المفروض أن تحققها المؤسسة التى وجدت فى المجتمع . إن معنى ذلك أن الإدارة مسئولية اجتماعية بطبيعتها . مسئولية وتكليف ضمنى فى المجتمع ، تكليف من المجتمع باستخدام موارده المادية والبشرية (أموال وعدد وآلات وبشر) وغيرها من موارد المجتمع لتحقيق نتائج (سلع وخدمات بشروط معينة).

إن الإدارة التى لا تحقق النتائج التى وجدت المؤسسة من أجلها إدارة سيئة فالإدارة المدرسية التى لا تخرج تلاميذ متعلمين إدارة مقصره ، وإدارة الزراعة التى لا تقدم الخدمات المطلوبة منها للفلاح إدارة مقصره . وإدارة الجيش الذى لا يحقق النصر لأعلاء الحق إدارة مقصره . وإدارة المستشفى التى لا تشفى المرضى إدارة مقصره .

وهكذا فالإدارة التى لا تحقق النتائج المتوقعة منها إدارة غير فعالة Ineffective فالفاعلية Effectiveness هى تحقيق النتائج .

والإدارة أيضا مسئولة عن استخدام العناصر التى لا تحقق النتائج الحقة ، واستخدام عناصر أقوى من اللازم ضياع وكذلك استخدام عناصر أضعف من اللازم لن يحقق الهدف .

إن التزام الإدارة نحو الإنسان باعتباره عنصر من العناصر المستخدمة التزام أصيل ويجب أن لا ينظر إلى الإنسان على أنه سلعة تباع وتشترى أو على ترس صغير فى آلة كبيرة يدور إذا دارت ويتوقف إذا توقفت . إن المطلوب هو أن ينظر إلى الإنسان على أنه إنسان له قوة ذاتية قادرة على الإنطلاق إذا أعطيت الظروف والفرصة .

إن الإشباع النفسى لحاجات الإنسان باعتباره محك الحرية الفردية سواء أكان هذا الإنسان نائبا للوزير أو ساعيا فى مكتب الوزير يجب أن يكون أحد محاور الاهتمام الرئيسية للأدارة.

فإذا لم يشعر الإنسان برضاه فى عمله الذى يبقى فيه اكثر مما يبقى فى منزله ، فأنه لن يكون إيجابيا لفترة طويلة ، بل ربما يفقد الرغبة على العطاء أو حتى الرغبة فى الحياة . (٥٣:٧-١٠)

١/٢/٢ الإدارة Management

ويتطرق كامل المغربى سنة ١٩٩٥ إلى الإدارة على أنها تعتبر من أقدم الأنشطة الإنسانية على الاطلاق . فالإنسان فى حياته من صيد أو زراعة أبدى دراية إدارية مقصودة كانت أو غير مقصودة حتى يضمن لنفسه الحياة والبقاء ففى تربصه للحيوانات الضارية وفى استغلاله للأرض كان يستعمل الإدارة فى أدنى معانيها ، وهذه الإدارة فى حياة الإنسان الأول يمكن اعتبارها وليدة الفطنة (Intuition) والتفكير البدائى السليم "Common sense" . (٩٥ :١٨)

فقد كانت الإدارة هى التى مكنت النبى موسى (عليه السلام) من قيادة بنى إسرائيل إلى أرض الميعاد ، وقد عرف البابليون أيضا بقوانينهم وحضارتهم وعرف المكدانيون واليونان والرومان والعرب بجيوشهم الجرارة واتساع امبراطورياتهم وعرف الفينيقيون بمقدرتهم التجارية وعرف المصريون بتشييد أهراماتهم ، ولولا معرفة هذه الشعوب بمبادئ الإدارة وتطبيق قواعدها لما تمكنوا من السيطرة على جيوشهم أو إمبراطورياتهم الشاسعة الأطراف أو تشييد الأبنية والأهرامات التى لا تزال شاهدة على حضارتهم الغابرة .

ويستطرد المغربى بالقول أن الحاجة إلى الإدارة ظهرت منذ بدء الحياة الإنسانية عندما شعر الأفراد بأن ظروف الحياة المحيطة بهم تحتم عليهم التعاون فيما بينهم فى تنسيق جهودهم من أجل تحقيق الأهداف التى يسعون إليها ، وهكذا يتضح لنا ان عملية تنسيق الجهود الجماعية وتنظيمها من أهم المصاعب التى تواجه أى عمل جماعى فى جميع المجالات سياسية كانت أو اجتماعية أو اقتصادية أو عسكرية .

وتطرق عبد الحميد شرف سنة ١٩٩٠ على أن الإدارة قادرة على الإنجاز ، وهى الطريق الصحيح للوصول إلى الأهداف والأمانى ، والإدارة الرشيدة وسيلة فعالة للنجاح وهى قوة تحمى الأهداف من التصدع والإنهيار والضياع وتحصنها ضد المتغيرات الدخلية التى تعمل على ضياعها والإدارة ضد العشوائية تحارب الإرتجال وتندد به .

ويمكن أن نتصور إلى جانب من جوانب الحياة إذا لم يكتنفه التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة من خلال قرارات رشيدة وواعية ، فلن يكتب له النجاح لأنه سوف يقتل فى مهده وسوف يكون مغتربا ولا يمكن أن يحقق أهدافه .(٨٢ - ١٨)

وقد أصبحت الإدارة فى المجتمعات المعاصرة تختلف تماما عما كانت عليه منذ سنوات مضت فقد تطورت الإدارة وأصبحت تمثل مجموعة

متكاملة من التطور العلمى ومن نتائج العلوم الاجتماعية والطبيعية ومن الدراسات الأكاديمية ومن التجارب ومن التقنيات المستحدثة ومن ثم أصبح لها نظريات وأسسها العلمية والتى من خلالها يتم إدارة المنظمات المعاصرة .

وأصبحت الإدارة الحديثة وسيلة رئيسية لتحقيق أهداف المنظمات وأهداف المجتمعات وذلك من خلال الاستفادة الكاملة من الموارد والإمكانات المتاحة وفقا لجهود بشرية تتميز بالتخطيط والتنظيم ، والتنسيق الجيد .

وبهذا أصبحت الإدارة الحديثة جزءا لا يتجزأ من المنظمات والمجتمعات المعاصرة ، يجب عليها أن تتفاعل مع مشكلات واحتياجات تلك المنظمات والمجتمعات .

وعلى ذلك فأن الإدارة الحديثة أصبح لزاما عليها أن تتميز بالقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة والتطور المفاجئ فى مختلف مجالات الحياة فى المجتمعات المختلفة ، وذلك من خلال اكتسابها لأنماط تنظيمية مرنة ومتداخلة وبما يتناسب مع طبيعة العمليات والأدوار التى تؤديها .

(٨-٧:٩٧)

وبعد ان تبلور مفهوم الإدارة كنظام علمى مستقل ، ظهرت محاولات عديدة لوضع الإطار الذى يحدد حدود هذا النظام فى شكل تعريفات تلخص مجال وحقول الإدارة ولهذا يدعونا المنطق والإقناع أن نتناول موضوع التعريف بعناية فائقة الصعوبة ، التعريف بالمصطلحات فى مجال العلوم الاجتماعية باعتبارها علوم غير منضبطة تماما وليست بدرجة النقاوة والرفاهية العلمية التى تتصف بها العلوم الطبيعية بسبب ارتباط العلوم الاجتماعية بالإنسان وتأثيرها بعوامل الحضارة والبيئة والسياسة والاقتصاد والقيم والعادات والتقاليد , وهذه جميعها متغيرات تختلف من حضارة لأخرى ومن مجتمع لأخر . والتعريف فى ميدان الإدارة ليس هينا لأنه يتعلق بعمليات حية ومعقدة يجئ التعريف بها عادة عاما وغير محدد حيث تتأثر

هذه التعريفات بوجهة نظر ومعتقدات ودرجة الشمول التى يبغيها القـــائم بالتعريف .

٢/٢/٢ تعريف الإدارة

- يرى فردريك تايلور (Fradrick Taylor) نقلا عن كامل المغـربى أن فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال عمله ، ثم التـــأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها. (١٨:٩٥)
- ويقول كونتر ، أودانول Koonter and Odonnell نقلا عن كـــامل المغربى إن الإدارة هى وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الأشـــخاص . (١٨:٩٥)
- ويذكر شيلدون Sheldon نقلا عن كمال درويش بأنها هى الوظيفة التى تتعلق بتحديد أهداف المشروع والتنسيق بين التمويـــل والإنتـــاج والتوزيع وتقرير هيكل التنظيم والرقابة على أعمال التنفيـــذ) . (٩:٩٧)
- بينما يرى ستانلى فانس Stanley Vance نقلا عن كمـــال درويـــش هى مرحلة اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية بقصـــد تحقيق الأهداف السابق تقريرها . (٨:٩٧)
- ويقصد فايول Fayol نقلا عن عبد الحميد شرف بـــأن الإدارة هـــى التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصـــدار الأوامـــر والتنســـيق والرقابـــة. (٢١٨: ٨٢)
- ويرى هوايت Leonard White نقلا عن محمد درويش بأنهـــا جميـــع العمليات التى تستهدف تنفيذ السياسة العامة سواء فى المسائل العسـكرية أو الخدمة المدنية أو الإنتاجية أو القضائية وغيرها من الأنشطة العامـــة. (١٠:١٠٥)

- ويقول لفنجستون Livingiston نقلا عن حليم المنـــيرى أن وظيفـــة الإدارة هو الوصول إلى هدف بأحسن الوسائل ، وأقـــل التكـــاليف فى حدود الموارد والتسهيلات المتاحة الممكن استخدامها(٢٠:٤٢)

- ويعرفها عادل حسن بأن الإدارة هى التنسيق بين الموارد من خـــلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لغرض تحقيـــق أهـــداف محددة .(٢٢:٧٠)

- ويرى سيد الهوارى الإدارى بأنه ذلك العضو فى المؤسسة المسئول عـــن تحقيق النتائج التى وجدت من أجلها تلك المؤسسة سواء أكانت المؤسسة شركة أو مستشفى أو جامعة أو مصلحة أو وزارة .(٦:٥٣)

- ويقول عبد الحميد شرف أن الإدارة نظام قادر على تحقيق الأهـــداف من خلال تنفيذ الأعمال بواسطة أخرين . (١٩:٨٢)

- ويرى كامل المغربى بأن الإدارة هى عملية تنسيق بين جميع عوامـــل الإنتاج البشرية وغير البشرية باستعمال وظائف التخطيـــط والتنظيـــم والقيادة والإشراف والرقابة حتى يمكن التوصل إلى الهـــدف المطلـــوب وبأقصى كفاية ممكنة .(١٩:٩٥)

- ويرى كل من السيد شلتوت وحسن معوض أن الإدارة فن لا يســتقر فى حالة سكون ، بل هو فى حركة دائمة إذ أنه يقتضى تعبئة المـــوارد الإنسانية والطبيعية والمالية وغيرها من الموارد المتوافرة والعمـــل علـــى الاستفادة منها لأقصى درجة من أجـــل تحقيـــق الهـــدف الموضـــوع (٦:٢٣)

- ويعرف السيد عبده ناجى الإدارة بأنها العملية الخاصـــة بـــالتخطيط والتنظيم والرقابة والتى تؤدى بغرض تحقيق الأهداف والعمـــل علـــى تحقيقها باستخدام الأفراد والموارد الأخرى .(٥٣:٢٦)

- ويشير عبد الكريم درويش وليلى تكلا إلى أن الإدارة تعنى النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر ، والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة .

(٥٠:٥٥)

- وتعرفها شكرية ملوخية بأنها محاولة تحقيق التنسيق الجيد الفعال بين الجهود البشرية والمتعاونة وصولا إلى الهدف .(٦:٥٩)
- ويعرفها أمين ساعاتى بأنها هى تعاون جهود المجموع فى المحيط العام بحيث تنظم علاقات السلطات الثلاث التشريعية والتنفيذية والقضائية فى تعاملها البشرى والمادى من أجل تحقيق الأهداف العامة.(١٧:٢٥)
- ويرى طلحة حسام الدين الإدارة الرياضية بأنها عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة . (٨:٦٩)

يتبين مما سبق أن الوظائف الإدارية ، وظائف متداخلة ، وأن الظروف المحيطة بالعمل هى التى تفرض على المديرين أسلوب العمل ، ومن أجل ذلك تم الإيضاح مقدما حتى يأخذها الباحث فى اعتباره عند استعراض هذه الوظائف .

ومن الواضح أن تعاريف الإدارة هذه ما هى إلا اجتهادات للاكاديمين والممارسين لها تعمل إلى إيضاح العملية الإدارية ، وليس هناك تناقض بينها وإنما يتناول كل تعريف منها زاوية خاصة تتفق وأهداف المعرف وفلسفته ، ويمكن للباحث تعريف إجرائى للإدارة بصورة أكثر عمومية وأكثر دقة بأن الإدارة هى

" تلك الحياة المتسمة بالتطور والتنسيق بين جميع عوامل الإنتاج البشرى وغيرها منطلقة من أساسيات الوظائف الإدارية جميعها والسلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية وصولا للأهداف الجوهرية " .

ومن الملاحظ أن تعريفهم للإدارة ينطبق على جميع المؤسسات الحكومية والخاصة ومهما اختلف على الإدارة فى وضع تعريف لها إلا أن التعريفات فى جوهرها واحد تقريبا رغم اختلاف وجهات نظر المهتمين بقضية الإدارة . إلا أن هناك موارد بشرية وغير بشرية يجب استخدامها بأساليب متقنة وهناك أهداف يجب تحقيقها باستخدام هذه الموارد ، ولا خلاف بأن النشاط الإدارى هو الأساس فى تحقيق الربط بين ما نصبو إلى تحقيقه ، وبين ما يتواجد لدينا من إمكانات ، والطرائق التى تستخدم لهذه الإمكانات لتحقيق الأهداف المطلوبة .

والإدارة كحقل دراسى ، يهتم أساسا بوسائل السياسية . ولذلك تقوم الإدارة بالتنسيق بين الفرد ومجهود المجموع لتنفيذ السياسة العامة ، ويتضح من التعريفات السابقة ما يلى :-

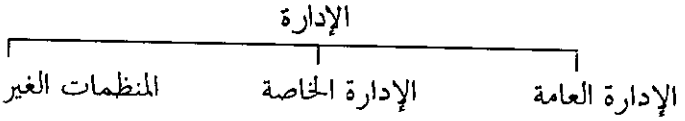
- أن الإدارة نشاط إدارى يشتمل على تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتنسيق وهذا يمثل الجانب الموضوعى للإدارة .
- أن الإدارة عملية تقوم بها منظمة عامة وليس منظمة خاصة وهذا هو الجانب العضوى للإدارة .
- أن الإدارة تسعى إلى تحقيق هدف محدد وهو تنفيذ السياسة العامة وتحقيق الأهداف العامة للمجتمع .

وقد اختلف علماء الإدارة حول طبيعة الإدارة ، وطال الجدل بين مفكريها وكتابها ، فمنهم من يقرر بأنها (علم ، كبقية العلوم التطبيقية ومنهم من يقرر على أنها فن يتمثل فى المهارة والتاثير على الأخرين وابتكار الخلق ومن ثم تستلزم من الإدارى أن يكون على قدر من الذكاء والاستعداد القيادى والقدرة على اتخاذ القرار ، ومنهم من قال أنها فلسفة على اساس أنها مزيج لمجموعة من العناصر أهمها القيادة الاستراتيجية والاتزان والحوافز وبذلك تتطلب الدراسة والمهارة فى شرح هذه العناصر

معا بحيث يحدث نوع من التفاعل بينها بمقتضى هذا التفـــاعل يســتطع الإدارى أن يتخذ قرارات رشيدة .

وفريق أخر يحدد طبيعتها بأنها مزدوجه أو مختلطة أى تجمـــع بـــين العلم والفن ، وفريق أخر على اعتبارها مهنة ، تلك أهم جوانـــب طبيعـــة الإدارة .

وفى العصر الحديث تطور تقسيم النظم الإدارية إلى ثلاث أقســـام بدلا من نظامين سابقين هما : الإدارة العامة ، إدارة الأعمـــال ، حيـــث أضيف عليها نظام أخر فتمثلت الإدارة فى ثلاث أقسام هى : الإدارة العامة ، إدارة الأعمال ، إدارة المنظمات غير الحكومية .



(٩٠ : ٣٠-٣٥)

شكل (٢)
تطور تقسيم النظم الإدارية

٣/٢/٢ الإدارة علم أم فن

أن العلم وفقا للمعنى الاصطلاحى يتكون من مجموعة من القواعـــد تكتشف بالتجربة والبحث ولا تختلف قيمتها من مجال لأخـــر ، ويســـتند أصحاب الرأى القائل بأن الإدارة علم على أنها تقوم على مجموعـــة مـــن المبادئ والقواعد التى استمدت وجودها عن طريق الملاحظة والتجربـــة ، واستنبطت على أساس الدراسة والبحث ، فالإدارة علم شأنه شأن العلـــوم الأخرى ، ولكن الصفة العلمية الخالصة لا يمكن التسليم بها بالكـــامل ألا للعلوم الطبيعية ، لأن قوانينها ثابتة لا تتغير نتيجة لتغير الظروف مثل علـــوم الرياضة والكيمياء .

أما قواعد الإدارة فهى قواعد نسبية قد تصلح لدولة معينة وقد لا تصلح لدولة أخرى ، وقد تؤدى إلى نتائج مختلفة فى الدولة الواحدة نتيجة لتغير الظروف فى الدولة . (١٣:١٠٠)

ويوضح مفهوم العلم على أنه لغة إدراك الشئ على حقيقته ، فهو يستهدف وصف وتحليل الوظائف الطبيعية والتنبؤ بها . فالعلم يبحث عما هو كائن لا فيما ينبغى أن يكون كما يبحث فى المسائل التى ترتبط ببعضها البعض بعلاقة ضرورية عن طريق البحث والتجربة .

وتمثل الجهود العلمية الذى يوليها البيروقراطيين أهمية كبيرة فى إضفاء الخصائص العلمية للإدارة وفى عام ١٨٨٣م تم إصدار قانون بندلتون Pendelton متضمنا قواعد الإصلاح الوظيفى فى أمريكا ، بحيث يجنب السياسة الحزبية من التدخل فى الإدارة العامة . ولعل أهم الأفكار التى جاءت فى هذا القانون هو شغل وظائف الخدمة المدنية عن طريق المسابقات العامة المفتوحة لسائر المواطنين على أساس الجدارة Meril لاعلى أساس النفوذ الحزبى السياسى .

وتلت هذا القانون جهود علمية واسعة تستهدف الإعلان عن الإدارة العامة كحقل علمى مستقل له خصائصه التى ينفرد بها عن علم إدارة الأعمال وعلم السياسة .

وكان أول من أعلن استقلاليه علم الإدارة العامة هو الرئيس الأمريكى ودروويلسن Woodrow Wilson الذى اكتشف لأول مرة فى مقالته الشهيرة The study of Adminisitration التى نشرت فى عام ١٨٨٧م عن الخصائص المستقلة لعلم الإدارة العامة .

وقد نشر تايلور Taylor جهوده العلمية فى كتابه المشهور مبادئ الإدارة العلمية فى عام ١٩١١م تضمن دراساته التطبيقية عن الموقف والحركة باعتبارها الحجر الأساسى فى تحقيق الكفاية الإنتاجية عن طريق

استغلال الأمثل للقوى البشرية والموارد المادية ، وبهذا اعتبر فردريك تايلور واضع الأساس الفكرى لحركة الإدارة العلمية .

وجاء تطبيق العلوم السلوكية على مفاهيم الإدارة، وقد قصد بتطبيق العلوم السلوكية Behavioral Sciences على مفاهيم الإدارة هو تطبيق نتائج دراسات وأبحاث علم النفس Psychology وعلم النفس الاجتماعى Social Psychology ، وعلم الاجتماع Sociology ، وذلك بهدف تنظيم السلوك Organizational Behavior ، ومن ثم الفهم للطبيعة البشرية وتحليل موقف وسلوك الأفراد بما يضمن نجاح التطبيق الإدارى وبذلك اتجهت الإدارة إلى الاهتمام بدراسة السلوك البشرى لأهمية الاعتبارات الإنسانية والاجتماعية فى المجال الإدارى.(١٤:٩٧)

وإذا رجعنا إلى مفهوم الفن يتضح أنه المهارة المكتسبة فى كيفية تطبيق العلم . والفن يراد به المهارة البشرية والقدرة الشخصية التى يختص بها الإنسان والتى يستخدمها فى تطبيق المبادئ والنظريات العلمية ، فالعلم يقوم على أساس موضوعى ، والفن يعتمد على أساس المهارة الإنسانية والملكات والمواهب الذاتية والاستعدادات الشخصية أما المهارة فى الأداء ، والتطبيق فتتكون وتنمو من الخبرة والملاحظة والدراسة ، فمبادئ علم الإدارة التى ثبتت دقتها وأهميتها مرهونة بكفاءة المدير وقدراته ، فالقرار الذى يعتبر مناسبا لموقف معين قد لا يعتبر مناسبا لنفس الموقف فى فترة زمنية أخرى ، لذلك تعتبر الإدارة فنا من حيث القدرة على الخلق والإبتكار .

فالإدارة فن من حيث أن عناصرها كالقيادة والتوجيه والتنسيق تعتمدعلى المهارة الذاتية والموهبة والقدرة الابداعية لدى الشخص والذى تميزه عن غيره ، فالفرد يولد وفيه هذه المواهب ، إذا نماها بالخبرة والتجربة استطاع أن يحقق ما لا يستطيع غيره تحقيقه .

فالإدارى كما يقول جلادون يولد ولا يصنع ويستند أصحاب الرأى القائل بأن الإدارة فن إلى ثمة إداريين ناجحين قد مارسوا الإدارة دون أن يكون لديهم الدراية بأصول علم الإدارة . (٨٧ : ٢١)

والحياة على أن هناك الكثيرون من أصحاب الأعمال الذين لم يعرفوا للعلم أو التعليم مسلكا الا أنهم حققوا مركزا مرموقا فى حياتهم العلمية . ويعزى نجاحهم إلى قدراتهم الفطرية العالية فى تقدير الأمور واتخاذ القرارات المناسبة حيالها . أى أن نجاحهم يعود إلى ما اكتسبوه من خبرة ودراية وفن فى التوصل إلى القرارات السليمة .

وأن الجمع بين العلم والفن فى مجال العمل الإدارى هو أحد الأسباب الهامة التى تزيد من قدرات الشخص الإدارى . فرجل الإدارة العملى الناجح يمكنه أن يزيد من قدراته فى العمل الميدانى إذا ما سعى لتطوير أفكاره وتنمية معلوماته عن طريق الوقوف على نتائج التجارب العلمية ومتابعة الأفكار التقدمية والإلمام بالنظريات الحديثة المستخدمة فى مجال عمله ومن ثم كانت الدراسات الاجتماعية والإدارية والسلوكية المختلفة وسيلة فعالة فى تنمية الإداريين وزيادة مهاراتهم ورفع كفاءتهم ، فالعلم وحده قد لا يكون كافيا للنجاح فى العمل الإدارى ولكن المواقف العملية التى يتعرض لها فى الميدان هى التى تكسب الفرد المهارة والفن الإدارى . فالفروق بين النجاح والإخفاق فى إدارة المنظمات بالنسبة للأشخاص المختلفين هو مقدار ما يتمتع به كل منهم من علم وفن فى مجال عمله ، فليس كل مستوعب لأصول علم الإدارة بالإدارى الناجح ، وليس كل موهوب إداريا — دون علم — بالإدارى الناجح .

٤/٢/٢ النظريات الإدارية

٥/٢/٢ المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) classical School

تتضمن المدرسة التقليدية عدد من النظريات الإدارية التى ظهرت فى أوربا وأمريكا فى نهاية القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين ، وأهم هذه النظريات هى : النظرية البيروقراطية ، ونظرية شمولية الإدارة ، ونظرية الإدارة العلمية .

٦/٢/٢ النظرية البيروقراطية bureaucratic Theory

الكثير يردد كلمة بيروقراطية للتعبير عن نظام يسوده (الروتين الممل) ويتصف بضعف الإنجاز والبطئ فى التصرف ، ولكن هذا المفهوم مغاير تماما للمفهوم الأساسى الذى بناه عالم الاجتماع الألمانى ماكس ويبر Max Weber الذى وضع حجر الأساس للبيروقراطية . فقد استهدف ويبر وصف جهاز إدارى مثالى للتنظيمات الإنتاجية يقوم على أساس التقسيم الإدارى والعمل المكتبى وكيف يؤثر هذا الجهاز فى أداء المهام والسلوك التنظيمى . وقد لاحظ ويبر أن مستوى التنظيمات البيروقراطية فى الدول المتحضرة أعلى من مستواه فى الدول غير الحضرية وذلك لوجود عوامل ونظم ساعدت على رقيها مثل وجود المنظمات المعقدة والأنظمة الضريبية الأدوار والرواتب . وبعد سنوات من الدراسة والبحث تمكن ويبر من وضع خصائص محددة للنظام البيروقراطى وهى :-

١- مجالات التخصص محددة رسميا وبشكل ثابت عن طريق قواعد وتعليمات ولوائح مكتوبة .

٢- أن السلطات لتنفيذ الأعمال والواجبات توزع وفقا لقواعد محددة وواضحة .

٣- يتم تنفيذ المهام تبعا لأساليب وطرق محددة ولذا لا يعين فى التنظيم الإ من كان مؤهلا .

٤- ينقسم التنظيم إلى عدة مستويات متخذا شكل الهرم وتختلف عـــدد المستويات تبعا لحجم التنظيم .

٥- يعتمد التنظيم فى إدارته على المستندات الرسميـــة وهـــى القواعـــد والإجراءات والقرارات المكتوبة وبالتالى يوجد فى المنظمة جهاز خـــاص يهتم بحفظها وتنسيقها يسمى المكتب (Bureau) .

٦- أن إدارة المكتب تحتاج إلى خبرة ومران تدريب لأنها تتطلب جـــهد الموظف ونشاطه الكامل .

٧- يفصل التنظيم بين الإدارة والملكية ، فالعاملون فى التنظيم لا يملكـون وسائل العمل والإنتاج .

٨- يطبق النظام قواعد وتعليمات للعمل تتصف بالعمومية والشـــمول والثبات النسبى ، لذلك تقوم الإدارة باستخدام القواعد والتعليمات التى يمكن للموظف فهمها . وكلما زاد فهم الموظف وتعلمه لهذه التعليمات كلما زادت خبرته وكفاءته .

٩- يرتكز التنظيم البيروقراطى على مبدأ الرشد فى تصرفات أعضائـــه وذلك باختيار الأساليب والطرق والوسائل المستخدمة بدقة لتحقيـــق أهداف التنظيم واتباع المنطق العلمى السليم فى تفسير الأمور ، ورفـض الاساليب والمعتقدات غير العلمية . (٤٧:٩٥)

٧/٢/٢ نظرية شمولية الإدارة Universal Administrative Theory

تهدف هذه النظرية إلى اكتشاف المبادئ والأســـس الـــتى تمكـــن الإدارى من تكوين هيكل رسمـــى للمنظمـــة Formal Organization Strictureالأمر الذى يساعده فى إداراتها بحكمة ورشد ، فقد افترض رواد هذه النظرية أنه بالرغم من تعدد أهداف المنظمة وبيئاتها فأنه يوجد تشـــابه فى هياكلها التنظيمية وعملياتها الإدارية . ولذا دأب رواد هـــذه النظريـــة الأوائل على وضع المبادئ العامة التى تنطبق على أية منظمة وبنفس الوقـــت

تحل محل الطرق التقليدية من الحدس والتخمين فى معالجة مشاكل المنظمة الإدارية . ومن أهم من ساهموا فى تأسيس هذه النظرية :

١- هنرى فايول Henri Fayol

ولد فى فرنسا عام ١٨٤١م لعائلة غنية ، ساهم فى تقدم التعدين Metallergy يعترف ان نجاحة يعود إلى النظام الإدارى والذى استخدمه، وكانت فكرة فايول تدور حول الإدارة كنظرية يمكن للشخص تعلمها وتتعلق بوظائف التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والرقابة ، ومن ملاحظاته لأعمال المدير بأن الإدارة شئ مشترك فى جميع النشاطات الإنسانية سواء كانت فى البيت أو المصنع أو المؤسسة الخيرية أو الدوائر الحكومية ، كما لاحظ أن جميع هذه النشاطات تتطلب بدرجات متفاوتة حسب نوع النشاط – القيام بوظائف خمس أساسية هى التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والرقابة ، وقد استنتج بأن المعرفة لهذه الوظائف تعود بالمنفعة على كل فرد ، ولذا يجب تدريبها فى المعاهد والجامعات حيث أن الجهود الإدارية تدور حول هذه الوظائف . وهناك اربعة عشر أساسا قدمها فايول لاستكمال نظريته أوجب الإدارة القيام بها وهى : تقسيم العمل ، السلطة المسؤولة ، الانضباط ووحدة القيادة ، وحدة التوجيه ، تبعية المصلحة الفردية للمصلحة العامة ، تعويض الموظفين ، التسلسل الإدارى ، النظام ، العدالة ، استقرار الموظفين ، المبادرة ، الروح الجماعية. (٤٨:٩٥)

وعن كمال درويش ، بأن أصحاب المدرسة التقليدية يرون أن عملية الإدارة ضرورية ومتماثلة مهما اختلف نوع الهيئة والنشاط والمستوى، ومن ثم لا تعترف البيئة الإدارية تختلف باختلاف المشروعات والمستويات ، ولذا فأن هذه المدرسة تقوم أساسا على دراسة وتحليل وظائف الإدارة وهى : التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ثم استنباط

الحقائق الأساسية والجوهرية من هذه الوظائف للاسترشاد بها فى ممارسة الإدارة عمليا . (٩٧:١١-١٢)

٢- جيمز موني وآلن رايلى James Mooney and Alen Reily

قاما بأول محاولة منهجية شاملة لدراسة التنظيم والوقوف على مبادئه ، وقد رأى موني أن مبادئ التنظيم التى استخدمها القادة عبر التاريخ لابد وأن تكون متشابهة الأمر الذى دفعه إلى دراسة مستفيضة لأنواع مختلفة من المؤسسات وبالتالى توصل الاقتناع بأن كل تنظيم لابد وأن يقوم على المبادئ التالية :-

- **مبدأالتدرج الهرمى** :هو نظام العلاقات الذى يقوم بين الرؤساء والمرؤسين من حيث تقسيم العمل وتحديد الواجبات والمسئوليات الوظيفية .
- **المبدأ الوظيفى** : وهذا يتعلق بالتخصص الوظيفى ، ويرى موني أن الفرق بين المدراء من نفس المستوى الإدارى يعود إلى الإختلاف فى طبيعة مهام كل منهم أى اختلاف فى تخصصاتهم الوظيفية .
- **مبدأ التنسيق** :يرى موني ورايلى أن التنسيق أهم معالم الإدارة حيث أنه ترتيب منظم لجهود العمالة من أجل تحقيق عمل مشترك أو هدف عام .
- **مبدأ المشورة (التنفيذ) Line Staff** : ويتعلق بالفرق الجذرى بين الاستشارة والتنفيذ ، فالجهة الاستشارية تقدم الرأى والنصح والتوجيه فى أمور مختلفة إلا أنها لا تمتلك حق التقرير وإصدار الأوامر . أما الجهة التنفيذية فهى التى لها حق اتخاذ القرارات وتنفيذها وهى المعنية برقابة الأخرين والإشراف عليهم فى تنفيذها ومعاقبتهم إذا فشلوا فى ذلك .

٨/٢/٢ نظرية الإدارة العلمية

Scientific management Theory

إن اختيار كلمة إدارة علمية التى قد تعنى للبعض الوصول إلى أفضل مجتمع صناعى لم يكن بمحض الصدفة ، ولكنه كانت نتيجة اختيار دقيق تم خلال الفاعلية التى تمت مع (هنرى جانت) أحد أصدقاء تيلـــر لمناقشـــة وجهة نظر تيلر بفترة قصيرة . كما أن هناك أسماء أخرى أطلقـــت علـــى أعمال تيلر مثل : نظام تيلر ، الإدارة الوظيفيـــة ، إدارة الورشـــة . إلا أن الأمر استقر فى هذا الوقت على النظر إلى أعمال تيلر علـــى أنهـــا الإدارة العلمية .

وبعد أن قام تيلر بتحديد الأدوات التى لا تعتـــبر الإدارة العلميـــة إحداها ، قام بتوضيح خصائص وسمات الإدارة على أنها (ثورة فكريـة). ورأى تيلر أن هذه الثورة الفكرية يجب أن تحدث فى تفكير العمال ، كمـــا يجب أن تحدث فى تفكير الإدارة . كما قام بشـــرح وتحليـــل المشـــاكل الصناعية القائمة حينذاك . وقد كان الجانب الأول من الثورة الفكرية يتجه نحو وقف النزاع حول كيفية تقسيم العائد وتركيز الاهتمام أولا على كيفية زيادة هذا العائد والذى يؤدى بدوره إلى الحد من هذه النزاعات .

أما الجانب الثانى من الثورة الفكرية فكان يتعلق بضرورة الاعتمـــاد على الطريقة العلمية لتحديد الإجراءات الملائمة الواجب اتباعها فى إنجـــاز كل وظيفة وتحديد كمية العمل أو الإنتاج لكل ساعة عمل ، وهذه النقطـة هى التى كانت محل الانتقادات التى وجهت إلى فكر تيلر .

ويرجع السبب فى ذلك إلى أن تطبيق الطرق العلمية تتطلب عمـــلا تفصيليا ووقتا طويلا مما يعوق تحقيق الهدف الأول ، وهو زيادة العـــائد . (٧ ، ٣٨:٣٩)

١- فريدريك تايلور Fredrick Taulor

فى أوائل القرن العشرين بفضل الدراسات والأبحاث الذى قام بهـــا (فريدريك تايلور) رأى أن التطور الصناعى خلق نوعين من المشـــاكل – تكنولوجية وإنسانية – التى يتوجب على الإدارة مواجهتها ، وقد لاحـــظ تايلور أن هناك حاجة ماسة للتعرف على الواجبات التى تختص بـــــالإدارة وفصلها عن الواجبات الخاصة بالعمال . وقد كتب تايلور آراءه هـــذه فى كتابه (إدارة الورش Shop Managemet) فى سنة ١٩٠٣م ثم أســـــس الإدارة العلمية The Principles of Scientific Management فى ســـنة ١٩١٤م .

ويمكن القول أن الإدارة العلمية تركزت على أربع جوانب إداريـــة ضرورية :-

١- استخدام الطريقة العلمية فى اكتشاف أجزاء العمل الرئيسية بدلا من الطرق العشوائية .

٢- التعرف على الوظائف الإدارية فى تخطيط العمل بدلا من الســـماح للعمال بإختيار الأساليب والطرق كل حسب أهوائه وميوله .

٣- اختيار العمال وتدريبهم وخلق روح التعاون بينهم بدلا من السماح للجهود الفردية من السيطرة على المشروع .

٤- تقسيم العمل بين الإدارة والعمال بحيث يقوم كل منـــهم بـــالعمل الذى هو أهل له ويعود بالتالى بزيادة الكفاية الإنتاجية فى المشروع .

وقد قام تايلور بمعالجة هذه الأفكار ووجـــد أن ضعـــف إنتاجيـــة المشروع الاقتصادى تعود إلى أخطاء إدارية أكثر مما هى عجز فى مقـــدرة العامل على القيام بعمله . وهذا دفع تايلور إلى اقتراح التطبيقات التالية :

- ضرورة إزالة الجهد غير المثمر (Wasted Efforts)
- التأكيد على ضرورة ملائمة العامل للأعمال المعينة التى يقوم بها .

- ضرورة تقسيم العمل والتخصص فى مجالات النشاطات المختلفة .
- ضرورة وضع المقاييس العلمية للأعمال التى يجب إنجازها .

(٤٩-٥٠:٩٥)

٢- هنرى غانتHenry Gant

أن خرائط غانت Gant Charts أهم ما يعرف عنه والتى تعتبر أكبر مساهمة للإدارة ، لأنها أداة أساسية من أدوات التخطيط والرقابة : فهى تظهر العلاقة بين ما تم وما يجب أن يتم فى وقت محدد . ولا شك أن الطرق بين ما تم عمله وما كان من الممكن عمله هو ضياع وخمول . وفيما يلى استعراض لأنواع الخرائط :-

- خريطة سجل الآلة The maachine record chart
- خريطة سجل العامل The man record chart
- خريطة التصميم The layout chart
- خريطة مقدار العمل The load chart
- خريطة تقدم العمل The progress chart

تظهر الخريطة الأولى الوقت الضائع بالنسبة لكل آلة من آلات المصنع . وخريطة سجل العامل تبين ماذا قام كل عامل من العمال بعمل يومه ام لا . أما خريطة التصميم فهى تختص بتخطيط طريقة سير العمل لتجنب الوقت الضائع للعمال والعدد والآلات حتى يتم العمل طبقا لتسلسل أهميته وبناء على الخطة المرسومة ، أما خرائط مقدار العمل فتبين كمية العمل المطلوب بالوحدات أو بالساعات ، سواء أكان المصنع كله أم لجزء منه . أما خريطة تقدم العمل فهى تبين مقارنة بين ما تم عمله وبين المطلوب عمله . (٥٣:٥٩٨-٥٩٩)

وخريطة غانت تقوم على بيان الحقائق والزمن فى آن واحد وتبين الخريطة محورها الأفقى لوقت مقسم إلى وحدات متساوية وكميات مختلفة من العمل المبرمج (المخطط عمله) وكميات العمل الذى تم إنجازه . وأما المحور العمودى فهو يمثل القدرة الآلية والإنسانية التى يمكن أن يعهد إليها الإنتاج والنشاطات الأخرى ، وكانت خريطة غانت نقطة انطلاق لاختراع أداة الرقابة الحديثة المعروفة بأسم بيرت .(٥١:٩٥)

٣- فرانك وليليان جلبريت Frank and Lillian Gilbreth

يقترن أسميهما (بدراسات الحركة) الشهيرة وبدراسة تبسيط العمل واستعمال المقاييس المعيارية (Standards) الدقيقة . قام جلبرت بدراسة الحركات المستعجلة فى أداء العمل والأدوات المستخدمة لذلك وكانت النتيجة أن ابتكر طرق جديدة لتحسين تأدية العمل وتخفيض الحركات غير اللازمة إلى أدنى مستوى مما زادت فى كفاية العامل الإنتاجية ، وقد وجد جلبرت أن بعض التصنيف المستعمل فى حركة اليد واسع جداً لا يسمح بالتحليل الدقيق ، فقام بتبسيط هذا التصنيف من جراء تقسيم الحركة إلى سبعة أجزاء رئيسية أطلق عليها لقب ثير يلغ (التهجئة العسكرية لأسمه).(٥١:٩٥)

كما ابتكر جلبرت طريقة تصوير حركات العامل بآلة فوتوغرافية خاصة وكذلك استخدم الساعة الدقيقة . (٥٩٨:٥٣)

٩/٢/٢ المدرسة التقليدية الحديثة Neo-Classical Teory

١/٩/٢/٢ حركة العلاقات الإنسانية Human Relations Movement

أن حركة العلاقات الإنسانية تختلف عن سابقاتها من النظريات التقليدية بأنها لم تنظر إلى أفراد التنظيم من زاوية الهيكل الرسمى (Formal organization Structure) وعوامل الرشد الاقتصادى (Economic Rationality) والأهداف الرشيدة (Rational Objectives) بل ركزت

على العوامل الاجتماعية والنفسية (Man Social & Psychological Aspects of) كما أخذت فى اعتبارها أهمية التنظيم غير الرسمى وتأثير أفراد التنظيم . فالعلاقات الإنسانية تنظر إلى الفرد بتكوينه العاطفى والاجتماعى والنفسى وما يحمله هذا الفرد من قيم ومعتقدات وآراء وأفكار ونزعات وطموحات والتى بمجموعها تلعب دورا رئيسيا فى كفاءته الإنتاجية . وبناء على هذه النظرة فقد حددت العلاقات الإنسانية أهم المتغيرات التى تؤثر فى السلوك الإنسانى هى : القيادة (leader ship) والاتصالات (Communication) ، والمشاركة (Participation) ، وتعتبر تجارب هورثون المعروفة من أهم الدراسات فى مجال العلاقات الإنسانية. (٩٥: ٥١-٥٢)

ويشير كمال درويش أن أصحاب المدرسة التجريبية يعتقدون أن عملية الإدارة تعتمد وتركز على دراسة الخبرة الإدارية لذا يفترض أصحاب هذا الاتجاه أن بتحليل خبرة المديرين الذين حققوا نجاحا فى الإدارة كذلك دراسة الأخطاء الإدارية التى ارتكبها المديرين ، فأنه يمكن إلى حد ما استكشاف أفضل الطرق لتحقيق فاعلية الإدارة.(٩٧: ١٢)

وهناك خمسة مبادئ تنطبق على المشاكل فى مجال العلاقات الإنسانية كما يراها فايول هى :-

١- إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة ، والذى فيها إخضاع المصلحة الشخصية لمصلحة الجماعة ، وأن الأفراد والجماعات داخل التنظيم يجب أن تجعل مصلحتها الشخصية بعد مصلحة التنظيم ، كما أن المنشأة يجب أن تأخذ فى الاعتبار أيضا مصلحة المجتمع الذى تعمل فيه .

٢- المساواة ، ويقصد بها الاتفاقات العادلة والتى تتعلق بناحيتين : القوة مع العدل ، أن المساواة فى تطبيق نفس السياسات والإجراءات على كل الأفراد داخل التنظيم صعب التحقيق فى كل الأوقات .

٣- استقرار العمالة داخل التنظيم وعلى كل المستويات ، يرى فايول أن عمال الإنتاج لديهم بعض الشعور بالأمان بسبب إتقانه لعمله وبالتالى فأنه ينجزه بطريقة حسنة ، أما استقرار العمالة للإدارة العليا فيعتبر اكثر أهمية . نظرا لأن التعرف على التنظيم ومشاركة أفراده إلى وقت طويل نسبيا .

٤- المبادأة (الابتكار) وهذا المبدأ معروف فى شكل أنظمة للاقتراحات على كل المستويات داخل التنظيم ، وبالتالى فأن أفكار العاملين وطاقتهم يمكن أن تسهم فى حل المشاكل التى تواجههم.

٥- التعاون وفى هذا المبدأ يرى فايول أن القوة فى الاتحاد ، وإذا كان اسلوب التفريق بين الأفراد وإخضاعهم يؤدى إلى تقليل المعارضة داخل التنظيم ، فأن عمل المدير يجب أن لا يركز فى تقليل المعارضة بقدر اهتمامه بتوحيد الأفراد والجماعات داخل التنظيم .(٧٠: ٤٣-٤٥)

وتوضح نظرية "Y" وجهة نظر العلاقات الإنسانية فى التكامل بين أهداف الفرد والتنظيم وتتمثل هذه فى :-

١- الإنسان قادر على استخدام الفكر البناء والخيال فى حل المشاكل التنظيمية إذا ما أعطى الفرصة لذلك .

٢- تحت الظروف الاجتماعية والاقتصادية الملائمة يسعى الفرد بمحض إرادته وهو بالتالى يلتزم بتحقيق الأهداف بسبب المكافأة أو العائد المتوقع بعد تحقيقها .

٣- الإنسان قادر على الإبداع والابتكار وركوب المخاطر .

٤- الإنسان بطبيعته يحب العمل كحبه للراحة والاستجمام .

٥- الإنسان طموح بطبيعته فهو يكرر تصرفاته التى ينتج عنها إشباع رغباته وتؤمن له الأمن والاستقرار .

٦- تحت الظروف المناسبة يتعلم الإنسان تحمل المسئولية بل ويسعى إليها. (٥٣:٩٥)

ويعتبر الأبحاث التى قام بها ايلتون وفريتز روتلز برجر فى شركة ويسترن اليكتريك الأمريكية بمثابة تحول فى الفكر الإدارى . وقد سميت هذه التجارب بأبحاث (هورثون) وأصبحت أفكار (مايو) و(روثلزبرجر) بمثابة مدرسة تسمى مدرسة العلاقات الإنسانية باعتبارهما قاما بدراسات تجريبية على التصرفات الإنسانية كطريقة جديدة للتعليم الإدارى .

ويعتبر (مايو) مصلحا اجتماعيا رغب فى الوصول إلى مجتمع أفضل بفضل مديرين يتطلعون إلى المستقبل . وقد نشر مايو عدة مؤلفات فى موضوع العلاقات الإنسانية :-

- المشكلات الإنسانية للحضارة الصناعية ، المشكلات الاجتماعية للحضارة الصناعية ، المشكلات السياسية للحضارة الصناعية ، وقد قام (روثلز برجر) بمساعدة (مايو فى أبحاثه فى ويسترن اليكتريك وقام بنشر عدة مؤلفات : الإدارة والحالة المعنوية ، الإدارة والعامل ، التدريب للعلاقات الإنسانية . (٥٣:٦١٦-٦١٧)

وحقيقى أن فترات الراحة كانت من العوامل المساعدة فى زيادة الإنتاج ، إلا أن هذه الزيادة لم تكن مقصوره على المجموعة محل التجربة فقط ، ولكنها شملت أيضا المجموعة التى لم تخضع للدراسة . ومن دراسات (واين ومايو) تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية :-

١- إن الإنسان اجتماعى بطبيعته وهو حيوان اقتصاديا ويجب النظر إليه على هذا الأساس

٢ - أن الفرد يعتبر عضوا فى جماعة ، وبالتالى فأن هذه الجماعة يجب إشراكها عند مناقشة مشاكلها وتحديد الحلول الملائمة .

٣ - أن الأفراد المسؤولين عن إدارة المنشأة يجب أن يكونوا فى موقف صحيح من خلال ما يبذلوه من جهد مخلص لتوفير ظروف ملائمة لهؤلاء الأفراد ، وعلى هذا فأن نجاح أى برنامج للعلاقات الإنسانية يتطلب توافر قادة قادرين ومخلصين وأن يشعر الأفراد بهذه المقدرة والإخلاص . (٧٠ : ٣٥-٣٦)

١١/٢/٢ النظريات الحديثة Modern Organization Theories

١١٢/٢/٢الحركة السلوكية Behavioral Movement

وقعان متناقضان للحركه العلمية فى الأوساط التجارية والصناعية ، وهى رفع الإنتاجية الاقتصادية وسلب كرامة الإنسان العامل وإهمال احتياجاته وأوضاعه . فقد اصبح العامل أشبه بآله فى مصنع لايهتم الآ بزيادة الارباح ، الأمر الذى أدى إلى الكثير من عدم الرضا بين العاملين فى المشاريع الاقتصادية ، فتضاربت المثل الإنسانية والمعايير العلمية بعضها مع بعض وكان لهذا التضارب أثره فى بداية تفكير جديد يسمى بالحركةالسلوكيه ومن أبرز روادها تشيستر بارنارد "Chester Barnard" وهربرت سايمون "Herbert Simon" ورنيسيس ليكرت " Rensis Likert" واى.و.باكى " E.W.bakke" وماری باركر فوليت "Mary Parker Fallet" . وتركز هذه الحركه السلوكيه على مفاهيم علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الانسان لتوسيع المعرفه بسلوك الفرد ، واعتمدت فى تفهمها هذا على نتائج البحث العلمى بدلا من الاعتماد على طريقة التدريب الناجح التى أهتم بها رواد الحركه العلميه . (٥٩ : ٥٤)

وقد اظهرت (ماری باركرفوليت) إهتمامها بالنواحى السيكلوجيه للأفراد ، ويمكن القول بأنها أول من أهتم بدراسة النواحى الانسانية . ومن افكارها الاساسية التى تنادى بها :

التعارض والتكامل ، المسئولية المجمعه ، قانون الموقف ، التخطيط كنوع من التنسيق ، مهنة الاداره تحت التكوين ، الخلط بين القوة والسلطة. (٥٣ : ٦١٢)

ويشير كمال درويش بأن اصحاب مدرسة السلوك الانسانى يروا أن دراسة الاداره يجب أن ترتكز على العلاقات الانسانية ، ولذا فأن مدرسه

السلوك الانسانى تركز ابحاثها على الافراد بإعتبار أن دراسة الافراد تمثل جزءا رئيسيا من دراسة الاداره ، وذلك من منطلق أن الافراد يعملون مع بعضهم البعض فى جماعات لتحقيق أهداف محدده من قبل ، ومن ثم يجب أن يكون تفاعلهم فاعلا ديناميكيا مع الجماعة التى يعملون فى إطارها . وبذلك اتجهت الادارة إلى الاهتمام بدراسة السلوك البشرى لأهمية الاعتبارات الانسانية والاجتماعية فى المجال الادارى . (٩٧: ١٢ ، ١٤)

وتميزت الخمسينات والستينات بنشاط متميز من حيث البحوث والدراسات المتعلقة بالسلوك الانسانى وإرتباطه بالأنتاجية فى المشروعات الاقتصادية ، فقدم بيتر داركر (Peter Drucker) بنظرية الاداره بالأهداف "Management By Objectives" ومفادها أن قدرة المنشأة على مواجهة تحديات المستقبل تعتمد على التفاعل المشترك والفعال بين الادارة والعاملين – أى على أساس المشاركه والاتفاق والتعاون بين الرؤساء والمرؤسين على مختلف المستويات – وفى وضع الأهداف المرحليه والخطط اللازمه لتحقيقها ووضع معايير قياس الأداء ثم قياس الرؤساء بتنمية الروح المعنويه لدى العاملين وتنمية قدراتهم الذهنية ومهاراتهم الفنية وتوفير المعلومات الضرورية لهم وتسهيل حصولهم على جميع المستلزمات الضروريه من أجل تنفيذ المهام الموكله إليهم . (٩٥ : ٦٥)

قام شيستر بارنارد بمعالجة نظريات الاداره بعد خدمه فى شركه عامه وحاول إستخدام العلوم النفسيه وعلم الاجتماع وعلم الأحصاء وعلم الفلسفه فى تحليل وظائف الادارة تحليلا دقيقا لم يسبق له مثيل فى تاريخ الفكر الادارى . وهذا تلخيص للنقط الاساسية التى ناقشها برنارد:

١ – التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى.

٢ – شبكة الاتصالات .

٣ – التخطيط القومى والعالمى .

٤ – النظم التعاونيه المتناسقه المبنيه على التفكير الرشيد .

٥ – العوامل الاستراتيجية فى إتخاذ القرارات .

٦ – المفهوم الاخلاقى للمسئولية .

٧ – التوازن بين الاشباع والاسهام بالنسبة للعمال والموظفين .

٨ - مفهوم القبول للسلطة من المرؤوسين . (٥٣ : ٦٢٠ - ٦٢١)

اما نظرية هارمون فقد عرفت بنظرية الفعـــل (Action Theory) وترتكز الى ضرورة تعميق فهم الفرد لنفسه كعضو فعال فى المجتمع ، فـــهو يؤثر على الاحداث ويتفاعل معها بصوره إيجابيه وتنفى صفـــة الســـلبيه والاستجابه إلى المؤثرات الخارجيه كما وصفته النظريه السلوكيه ، فـــالفرد إرادى بطبيعته أى إنه محور الأحداث وليس عنصرا يستجيب للمؤثـــرات فقط . ولذلك يجب الفصل بين الفعل الذى يرتبط بأرادة الفرد وقصـــده وبين السلوك الذى هو نتيجه للمثيرات والمؤثرات الخارجية . (٥٧:٩٥)

١٣/٢/٢ الاداره التعليمية :

تعتبر الاداره فى حد ذاتها خدمه نظام سياسى ، إجتماعى ، إقتصادى تعيشه الدوله ، فأن إدارة التعليم ، ليست مجرد عنصـــر معـــين فى تنفيـــذ مخططات الحكومه ، ولكنها أداة تمكن الجهاز التعليمى من ممارسة عملـــه وبالتالى فهى عامل ديناميكى فعال لأحداث هذه الممارسة .

وتتميز الادارة التعليمية على إنها عمل منظم منسق يخـــدم التربيـــة والتعليم وتتحقق من ورائه الاغراض التربويه والتعليمية تحقيقا يتمشى مـــع الأهداف السياسية من التعليم .

ويمكن تعريف الادارة التعليمية بأنها الكيفيه التى يدار بها التعليـــم فى دولة ما ، وفقا لأيديولوجيه المجتمع ، وأوضاعـــه والاتجاهـــات الفكريـــه والتربويه السائده فيه حتى تتحقق الأهداف المرجوه من التعليم نتيجة لتنفيـــذ السياسه المرسومه له ، ويتم ذلك على مستوى الدوله أو المحافظة أو الولايـــه أو اللواء أو المقاطعه أو المديرية أو المنطقة أو القطاع أو المدينه أو القريه كل بحسب مسمياته وظروف تنفيذه . (٩١ : ١١٩)

ويعزز عرفات سليمان عملية الادارة التعليمية على إنها ينبغى أن تمـــر بمراحل أساسيه وكل هذه المراحل ذات أهمية لنجاح إدارة التعليم وهى:

١ - التخطيط :

تخطيط النظام التعليمى فى ضوء السياسه التعليمية المرسومه للدولـــه، وهذه بدورها نتيجه دراسه لواقع الحياة فى المجتمع ومن مقتضياتها.

- إعداد الأجهزة والكوادر التى تشـــترك فى إدارة التعليـــم ، وتنفيـــذ سياسته.

- إعداد نوعيات التعليم وبرامجها ومتطلباتها .
- بيان الخدمات اللازمه لتنفيذ العمليه التعليمية وتحقيق أهدافها.

٢ – **التنظيم** : تنظيم العمل طبقا لمستوياته ونوعياته وتوفير مايلزمه من القوى البشريه المدربه على العمل المنتج.

٣ – **التنسيق** :تنسيق الجهود التى تبذل فى تقديم الخدمات اللازمه لإدارة التعليم.

٤ – **التنفيذ** : وهو مرحله هامه فى العملية الاداريه فهى قوام العمل وديناميكيته .

٥ – **التوجيه** : وهو تلازم الاشراف مع العمل ، فمن ضروريات العمل مباشرة المسئولين لأدائه ، فى ضوء مستلزمات الاداء الناجح ، مع توجيه مساره الوجهة السليمه .

٦ – **المتابعه** : ومعنى ذلك الأ نترك عمليات الاداره تتم تلقائيا وحتى تنتهى بصوره آليه ، ولكن متابعه التنفيذ فى ضوء معايير معينه من ضمانات استمرارية الأداء بكفاءة ونجاح .

٧ – **التقويم** : وهو عملية ضروريه تقتضيها طبيعة أى عمل بصفه عامه ومايتصل بعمليات التربية بصفه خاصه ، بأعتبار أن العمليات التربويه هى عمليات إعداد أجيال ، تسهم فى ابناء مجتمعاتها وهذا هو جوهر الاداره التعليمية .

هذا ما اعتبر بأنه الصورة المتكاملة التى ينبغى أن تتم بها الاداره التعليمية حتى تؤتى ثمارها المرجوه .

حظيت الهيئة الاداريه التعليمية لجميع موادها التعليمية المقرره على مدارس البحرين الحكومية بكافة أنواعها ومراحلها الدراسية عدد من معلمى المواد التعليمية بلغ عددهم (٧٢٩٦) معلما ومعلمه فى العام الدراسى ١٩٩٥/١٩٩٦ ، منهم (٣٠٧١) معلما و(٤٢٢٥) معلمه .

ويبين الجدول (٣) عدد معلمى المواد الدراسية العاملين بمختلف المراحل وانواع التعليم حسب مستوى مؤهلاتهم .

جدول (٣)

عدد معلمى المدارس الحكومية طبقا للمرحله التعليمية والجنس والمؤهل العلمى للعام الدراسى ١٩٩٥/١٩٩٦ م

مراحل وانواع التعليم		الجنس	المؤهل العلمى			
			دون المستوى العلمى	الجامعى	الماجستير	المجموع
المرحله الأبتدائيه		ذكور	٥٠٠	٤٣٧	٣	٩٤٠
		اناث	٦٠٥	١٦٢٥	٤	٢٢٣٤
		المجموع	١١٠٥	٢٠٦٢	٧	٣١٧٤
المرحلة الأعدادية		ذكور	٣٩٥	٧٠٢	١٢	١١٠٩
		اناث	٣٠٤	٧٤٥	٦	١٠٥٥
		المجموع	٦٩٩	١٤٤٧	١٨	٢١٦٤
المرحلة الثانوية	العامة وبقية الفروع	ذكور	١٩	٤٣٤	٢٠	٤٧٣
		اناث	٧٦	٦٦٩	٣١	٧٧٦
		المجموع	٩٥	١١٠٣	٥١	١٢٤٩
	التجارية	ذكور	-	١١٨	٥	١٢٣
		اناث	٢٥	١٢٧	٨	١٦٠
		المجموع	٢٥	٢٤٥	١٣	٢٨٣
	الصناعيه	ذكور	٥٩	٣٥٥	١٢	٤٢٦
		اناث	-	-	-	-
		المجموع	٥٩	٣٥٥	١٢	٤٢٦
	المجموع	ذكور	٧٨	٩٠٧	٣٧	١٠٢٢
		اناث	١٠١	٧٩٦	٣٩	٩٣٦
		المجموع	١٧٩	١٧٠٣	٧٦	١٩٥٨
المجموع الاجمالى		ذكور	٩٧٣	٢٠٤٦	٥٢	٣٠٧١
		اناث	١٠١٠	٣١٦٦	٤٩	٤٢٢٥
		المجموع	١٩٨٣	٥٢١٢	١٠١	٧٢٩٦

(٤٢ : ٩٤)

١/١٣/٢/٢ الإدارة المدرسية بدولة البحرين :

إذا كانت الادارة التعليمية تعنى الهيمنة العامه على شئون التعليم بالدوله بقطاعاته المختلفه وممارستها بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفه التربويه السائده فيه.

فأن الاداره المدرسية تعتبر جزءا من الأداره التعليمية وصورة مصغره لتنظيماتها وإستراتيجيه محدده تتركز فيها فعاليتها . (٩١ : ٢٩٢)

وتقر بعض وجهات النظر الفلسفيه والتربويه على أن المدرسه مؤسسه تعليميه قد يتعاظم دورها التربوى ، لكن ليس إلى الدرجه التى تجعل من المدرسه قوة صانعه للتغيير ، فالمدرسه تابعه للمجتمع وليست متبوعه به وهو الذى يضع سياسته ويمليها على كل المؤسسات العامه فى المجتمع ومنها المؤسسة التعليمية . وتوجد سلطات ونظم سياسيه وتشريعيه واجتماعيه وغيرها مسئوله عن حركه المجتمع ، و لم تتنازل عن إختصاصاتها للمدرسه ، و لم تفوضها نيابة عنها فى رسم وتنفيذ سياسة المجتمع . إنها على العكس توقع العقاب على كل مؤسسه تخرج عن سياستها المرسومه وتخالف قوانينها الموضوعه حتى لوكان الخروج أو المخالفة بأسم الاصلاح أو التغيير فى المجتمع.

وعلى المدرسه أن تسير تبعا لأوامر السلطه المسئوله عن حكم المجتمع وإدارته ، وحيثما كانت الوجهه نحو اليسار أو نحو اليمين ، وإن تعمل للثوره فى مجتمع ثورى والمتقدمه فى مجتمع تقدمى وللمحافظة فى مجتمع محافظ وللعلمانيه فى مجتمع علمانى وللأسلاميه فى مجتمع اسلامى وللمسيحيه فى مجتمع مسيحى.

وقد لا يقبل بعضهم هذا الدور التابع للمدرسه بحجه أن المدرسه هى التى تصنع القاده الذين يغيرون ويطورون وينسى هؤلاء أن المدرسه كذلك هى التى تصنع الاخرين الذين يقاومون كل تطور وتغيير.(١١١: ٤٣-٤٤)

وقد عرفها البعض بأنها الجهود المنسقه التى يقوم بها فريق من العاملين فى الحقل التعليمى فى المدرسة اداريين وفنيين بغيه تحقيق الأهداف التربويه داخل المدرسه تحقيقا يتمشى مع ماتهدف إليه الدوله من تربية ابنائها تربيه صحيحه وعلى أسس سليمه . (٩١ : ٢٩٢)

ويقصد من ذلك أن الاداره المدرسية عمليه تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمى اوتربوى يحدث داخل المدرسه من أجل تطوير وتقدم التعليم فيها.

ويتضح أن الاداره المدرسية هى ذلك الكل المنظم الذى يتفاعل بأيجابيه داخل المدرسه وخارجها وفقاً لسياسه عامه وفلسفه تربويه تضعها الدوله رغبة فى إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدوله.

وهذا يقتضى القيام بمجموعه متناسقه من الأعمال والأنشـــطه مـــع توفير المناخ المناسب لاتمامها بنجاح.

وتقوم المدرسه بإدارة شئونها الأداريه والاكاديميه تحت مظلـــة وزارة التربية والتعليم من خلال متابعه الأجهزة المعنيه بالوزارة للمدارس وتســـيير أمورها.

وإبتداء من العام الدراسى ١٩٩١/٩٠م تبنت الوزاره نظام المدرســـه كوحده تربويه أساسيه مستقله ، وتم تطبيقه تدريجيا فى مختلـــف المراحـــل التعليمية وفقـــا للقـــرار الـــوزارى رقـــم ٩٠/١٦٨/٣٧٥ الصـــادر فى ١٩٩٠/٢٤م بهذا الشأن . وقد تم تعميم هذا النظام فى العـــام الدراســـى ١٩٩٥/٩٤م ، والفلسفه التى ينطلق منها هو إعطاء المدرسه نوعـــا مـــن الحريه فى تسيير امورها ، دون الرجوع إلى الأداره المركزيه بالوزاره . وقـــد حددت وثيقة النظام المرافقه للقرار الوزارى المنطلقات الأساســـية للنظـــام والهيكل التنظيمى الجديد للمدرسه فى ظل هذا النظام ، والأعمال التربويـــه الأداريه التى تتم داخل المدرسه ، وتقوم المدرسه بصفتها وحـــده تربويـــه مستقله .

فمن حيث المنطلقات الأساسيه للنظام فهو ينطلق من مبدأين أساسيين أولهما هو أن الوظيفه المركزيه للمدرسه هى التعليم ، وأن الجـــهاز الادارى بأشخاصه ونظمه ماهو إلا جهاز دعم وتمكين للطلبه والمعلمين من ممارســـة عملية التعليم / التعلم ، والمبدأ الثانى هو توسيع صلاحيات المدرسه كخليـــة تربويه اساسيه فى إتخاذ القرار بما يخص شئونها الداخليه وعلاقاتها مع المجتمـــع المحلى تحت مظلة السياسات التربويه العريضه التى تضعـــها وزارة التربيـــة والتعليم ، وفى ضوء هذين المبدأين ، تم تصنيف مختلف العمليات التربويـــه الأداريه التى تتم داخل المدرسه فى خمس مجالات هى:

- العمل مع الهيئة التعليمية ، ومع الطلبه ، ومع المجتمع المحلـــى ، ومـــع الوزاره ، والأموال والمبانى والأثاث .

ويتكون الهيكل التنيظمى للمدرسة كوحدة تربويه من :-

- مدير المدرسه

يمثل القياده العليا للمدرسه بصفته رئيسا لمجلس ادارتها ، يشـــارك فى وضع السياسه العامه لها ، وهو المسؤول الأول عن قيادة العمل بالمدرسه فى اتجاه تنفيذ السياسة التربويه وتحقيق أهدافها .

- مجلس إدارة المدرسة

يتألف من المدير رئيسا والمديريـــن المســاعدين وأحــد المشــرفين الاجتماعين ، ومدرس أول منتخب يتغير سنويا وأختصاصى مركز مصـادر التعليم ، والمسجل ، وخمسة معلمين منتخبين سنويا من مجموعة المعلمـين ، ويتولى هذا المجلس مناقشة الأمور المتعلقة بسياسة المدرسة بشـــكل عـــام والمشكلات الاداريه والفنيه بالمدرسه ، وإيجاد الحلول المناسبه لها ، وحاجة المدرسة من الهيئة التعليمية والأداريه ، والمقترحات والخطط المتعلقه بتطويـر المناهج وطرائق التدريس المقدمة من المدرسه ، والميزانية المقترحه للمدرسه.

- المدير المساعد:

ويشارك مع المدير فى رسم سياسه المدرسه ومناقشتها مـــع مجلـس الأدارة ، كما يقوم بتصريف شئؤونه المدرسية الإدارية والفنيـــة ورئاســة مجلس إدارة المدرسه فى حالة غياب مدير المدرسة .

- القسم الأكاديمى:

يتكون من جميع المدرسين الذين يعلمون فى المادة الواحده أو يقومـون بنشاط تربوى وأحد.

ويتكون مهمة هذا القسم البحث فى تطوير مناهج الماده أو النشـاط وطرائق تدريسها وأساليب تقويمها وسبل التنمية المهنيه لأعضاء القســـم ، ويرأس القسم المدرس الأول للماده أو البرنامج أو النشاط أو أعلى مختـص فنى فى القسم.

- المدرس الأول

يعين فى كل مدرسه مدرس أول لكل ماده علميـــه أو برنـامج أو نشاط، ويعتبر المدرس الأول رئيسا للقسم الذى يعمل فيه ، ويقوم بقيـادة القسم إداريا وفنيا ، ويعتبر العمل التعليمى والفنى من أهـــم مســؤولياته ، لذلك فهو يقوم بالتدريس ويشرف على تنفيذ مناهج الماده ، ويتابع عمـــل

المعلمين أثناء التدريس ، ويقيم أداءهم ، ويطور نموهم المـــهنى ، ويكـــون عضوا فى مجلس إدارة المدرسة .

– المعلم

يعتبر حجر الزاويه فى العمليه التعليمية ، فيقوم بالتدريس ، والمشاركة كعضو فى مجلس إدارة المدرسة متى تم انتخابه من قبل زملائه ، ويســاهم فى اتخاذ القرارات أو المشاركة فى المسؤوليات ، وفى إدارة المدرسة .

– المشرف الاجتماعى

يقوم بدور فاعل فى تسهيل سير الحياه المدرسية وانتظـــام العلاقـــات الاجتماعية بين الطلبه فيما بينهم وبين الطلبه وذويهم ، ويعمل على تزويـــد الطلبه بخدمات الارشاد النفسى والاجتماعى والمهنى، ويكـــون عضـــوا فى مجلس إدارة المدرسة .

– إختصاصى مركز مصادر التعلم

يقوم بالأشراف على مصادر التعلم التى تشـــمل محتويـــات المكتبـــه المدرسية ومصادر التعلم الأخرى، وينسق مع الأقسام المختلفه مـــن أجـــل تسهيل وتوفير ماتحتاجه هذه الاقسام من خدمات ، وتقديم العون والمشـوره لزملائه المعلمين ، كما يقوم بالمساعده فى تدريس بعض الحصص فى علـــوم المكتبات وطرائق البحث التربوى كلما دعت حاجة المدرسه إلى ذلـــك ، ويكون عضوا فى مجلس إدارة المدرسة.

– السكرتير

ويشرف على القسم الأدارى الذى يتولى المحاسبه والجوانب الماليـــه ومتابعة صيانة المبنى المدرسى والسجلات المدرســـية وأعمـــال الطباعـــه والسكرتارية .

– الوظائف المسانده

للمدرسه أن تستعين بوظائف إداريه وفنيه اخرى مســـانده كفـــنى المختبرات والمسجل ونحوه حسب حجمها ومتطلبات العمل بها .

ومن أجل أن تسهم وزارة التربية والتعليم فى تعويد المدرسه علـــى الاستقلاليه وتحمل المدرسه المسؤوليه وإبتداع الحلول للمشاكل الطارئـــه، وجدت أن التقويم الذاتى هو الأسلوب التقويمى الاكثر ملاءمـــه للتركيبـــه

الجديده للمدرسه فى دولة البحرين وجوهر عملية التقـــويم الذاتـــى هـــو اضطلاع جميع العاملين فى المؤسسة التعليمية والمعنيين فيها بعملية التقـــويم بكافة جوانبها بدءا من تحديد أهداف التقويم ووضع خطته مـــرورا ببنـــاء أدواته وتحديد محطاته وتنفيذ إجراءاته ، وإنتهاء بتصحيح المسار استنادا على نتائج التقويم نفسه .

وفى ضوء هذا النظام تم تطبيق النظام الآلى والإدارة المدرسية فى عام ١٩٨٩ كتجربه فى مدرسة ثانوية واحده مع التدرج فى التطبيق حتى عـــام ١٩٩٩ م . (١٢٨:٤٤-٤٧)

٢/١٣/٢/٢ ديمقراطية الإدارة المدرسية

تحتاج الإدارة المدرسية أن يتمثل فيها الأسلوب الديمقراطـــى الـــذى يصطنعه القائمون فى المدرسة وفى الطريقه التى يعالجون بها مشكلاتهم .

وكل من يشغل القياده المدرسية أو مدير المدرسه لأبد أن يعتبر نفســه عضوا فى الجماعه أو أخا لمن يقودهم ويرعاهم ،لابد أن يخـــدم وهـــو فى مركز القياده ، وأن يعمل مع الجميع فى تعاون ومحبـــه لتحقيـــق الهـــدف المطلوب ، فلابد أن يتقبل المناقشة وأن يعرض مشـــكلات العمـــل مـــن يعاونونه . وأن يصدع لما ينعقد عليه الاجماع من رأى حتى ولو كان هـــذا الرأى قد صدر أساسا ممن هو أقل درجة أو منصبا .

والديمقراطيه فى الاداره المدرسية أمر حيوى لامن حيث كونها غايه فى ذاتها فحسب ، بل من حيث أنها ضروريه فى إعداد الجيل يربى ليعيـــش فى مجتمع ديمقراطى وهذا يقتضى أن تجد الحياة الديمقراطيه مكانها فى المجتمـــع المدرسى ابتداء من التعليم الاساسى حتى الجامعى ذلك هو السبيل الـــذى يكسب المواطن خبرة بها ومرانا عليها ليخرج الى معترك الحياه ديمقراطيا لـــه تجاربه وخبراته.

ومعنى هذا أن النظام المدرسى كله ينبغى أن يقـــوم علـــى أســـاس ديمقراطيه قوامها تبادل الرأى والمناقشه الحره المستنيره التى ترتكز على فكـــر واع وقياده حكيمه . (١٠٧:١١)

ولاشك أن طريق الديمقراطيه كثيرةالصعوبات ولكنـــها فى الوقـــت نفسه لا تخلو من راحة النفس والضمير وهكذا نجد أن المدرسه التى تطبـــق ديمقراطيه الإداره قد تواجه بعضا من هذه الصعوبات ولكن فى الواقـــع أن

هذه الصعوبات سوف تتهافت وتنمحى بالتدريج كلما أوغلت المدرسة فى التطبيق عليها واكثرت التدريب والمران فيها .

أن اشتراك مجموعة من الافراد فى التفكير ، فى السياسة أو فى البحث عن حلول للمشكلات القائمه لابد أن يؤدى فى النهاية الى بلوغ هذه الحلول والى ماهو أهم من الحلول نفسها ، ونعنى بها الايمان والسعى الحثيث نحو تنفيذها.

وبعد فأن كفاءة الديمقراطيه فى الادارة المدرسية تمدنا دائما بالتجارب والميزات التى هى دعائم الحياة الحره التى نبتغيها لمجتمعنا والتى تمهد السبيل لما ننشده من تقدم ورضى.

٣/١٣/٢/٢ معوقات تطوير الادارة المدرسية فى دولة البحرين:

بعد التطور الذى شهدته فترة السبعينات فى الجهاز الادارى بوزارة التربية والتعليم على جميع المستويات ، وبدأ بتبلوره فى الثمانينات ، ولكن ظهرت اسباب عديده حدت من ذلك منها :

١- نزعة المحافظة لدى بعض المديرين:

فى بداية الثمانينات لم يحدث اى تطور ملموس فى وظيفة مدير المدرسة ، حيث أن نزعة المحافظة لدى المديرين جعلت التطوير يسير فى إتجاه خطى افقى .

٢- اسباب سياسية:

استمراريه الحرب العراقية الايرانية لمدة طويلة ، وقوف دول الخليج العربية من الخطر القادم من الشرق ، ومشكلة افغانستان وغيرها ، كل ذلك ساهم فى إعاقة عملية التطوير والاصلاح بصفة عامة .

٣- أسباب اقتصادية :

استنزفت الحرب العراقية الايرانيه الكثير من مدخرات دول الخليج العربية كما ادت الى إنهيار اسعار النفط ، وقد أدى ذلك الى تقليص ميزانية وزارة التربية والتعليم ، وتوجهها الى عملية ترشيد الانفاق التى بدأت فى عام ١٩٨٣ واثر ذلك على الخطط التربوية وتوجهاتها وتحليلها عن بعض جوانبها التطويرية .

٤- التخطيط الجزئى غير الشامل :

حين وضعت وزارة التربية والتعليم أولوية التطوير للتعليم الاساسى وهو المرحله الابتدائية وبخاصه المرحله الدنيا - تفاوت ذلك مع تطوير المرحله الاعدادية وتطوير عناصرها من مديرين ومعلمين وتلاميذ ومناهج، رغم أهمية هذه المرحلة وكونها فترة إعداد التلاميذ للانتقال الى التعليم الثانوى واختيار التخصص المناسب ، اضافة الى ذلك فأن بعض مديرين مدارس المرحله الاعدادية غير مؤهلين لادارة هذه المرحلة الهامة من التعليم.(٤٣ : ١٣ - ١٤)

ويشير الهوارى سنة ١٩٧٠م على أن سبب تخلف الأمم ليس نقصا فى رأس المال أو نقصا فى الموارد الطبيعية أو نقصا فى الايدى العامله ولكنه راجع بصفه أساسيه إل تخلف فى الاداره كما ونوعا . فالادارة الفعاله تكون قادره على الحصول على رأس المال اللازم ، تكون قادرة على اكتشاف موارد طبيعية أو استخدام المتاح منها ، تكون قادره على تكوين قوه عامله ماهره راضيه - وبذلك تكون العقبة الكبرى فى سبيل التقدم الاقتصادى والحضارى هى ضعف الإداره أو سوء الإداره. وضعف الاداره وسوء الاداره يؤديان بدورهما الى مزيد من التخلف الاقتصادى والحضارى وتزداد حدة الدائره المفرغه.

ويستطرد الهوارى قوله ان "ضعف الاداره" أو سوء الاداره" ينتج من عدم تفهم حقيقى لمفهوم الاداره ، من عدم استيعاب لعناصر عمله الاداره، أو عدم اقتناع بأن الاداره مهنه تتطلب إعدادا خاصا مثل الطب والهندسه أو عدم تقدير مسئولية الاداره نحو المجتمع . فالبعض ينظر إلى الاداره على انها (أمر ونهى) والبعض الاخر ينظر اليها على انها (رفعه وترقيه) والكثيرون ينظرون اليها على أنها نشاط يمكن ان يقوم به أى انسان. (٥٣ : ٢)

٤/١٣/٢ العملية الادارية فى مجال الرياضيه المدرسية

يخضع العمل الادارى أيا كان موقعه او مستواه لمجموعة قيود سواء فى استقطابه للموارد أو فى تخطيطه للعمل أو فى تحديده للأهداف ، بمعنى ان فاعليه الاداره ترتبط دائما بمدى القيود المفروضه على حركتها ، ومدى قدرها على مواجهة تلك القيود .

وان من أهم روافد علم الادارة ، العلاقات الإجتماعية ، وتمثل هـذه العلاقات انعكاسا للواقع السياسى والإقتصادى والإجتمـاعى والثقـافى للمجتمع ككل ، فالفكر الادارى فى المجال الرياضى هو محصلـه طبيعيـة لنواتج هذه المتغيرات فى أى مجتمع وفى أى طور من اطوار نموه.

وان الفكر الإدارى الرياضى مرتبط ارتباطا وثيقا بما يحدث من تطـور فى الفكر الادارى على مستوى الدوله ككل وفى مختلف قطاعاتها، بل وانـه يمكن القول بأن الرياضه بمجالاتها المختلفة انما تعكس مدى ماحققه الفكـر الادارى من تطور فهى تحقق من قيمتها ماقد لاتحققه مجالات اخرى مـن مكانات دولية . (١٩:٦٩)

ويرى علماء الاداره أن دراسة المبادئ الاداريه تساعد علـى الاعتراف بها والى فهم العمليه الاداريه،كما يرون ان البحث فى المبادئ الاداريه يساعد على إيجاد نظريه للإداره وتطبيقها ، حيث أن المبـادىء عباره عن مجموعه من الحقائق الاساسيه القابله للتطبيق فى ظـل ظـروف معينه ، وان المبادئ من حيث انها مجموعة مترابطه ومتماسكة من الافكـار تكون نظريـه للموضـوع الـذى اسـتنبطت المبـادى مـن أجلـه. (٩٦: ٨)

ويرى علماء الاداره انه اذا ما اشتملت اى نظريه من النظريات علـى مبادىء فأن هذه المبادىء تشرح العلاقات والوقائع ، واذا ماكانت هـذه المبادىء حقائق اساسيه تفسر بعض الظواهر ، كما هى بالفعل ، فلا يبقـى هناك أى تناقض بين النظريه والتطبيق .

ويتفق الباحث مع راى علماء الاداره أن ماسبق لايعنى أنه توجـد الآن ، أو سوف يوجد فيما بعد مجموعة كامله من مبادىء الاداره تزودنا بـالقواعد اللازمه لحل جميع المشاكل الاداريه .إن العلم يتقدم كل يوم ، والبحـوث والدراسات والتجارب مستمره ، ويؤمن جميع العلماء بأن علينا أن نعـترف بأنه أمام حدود المعرفة الانسانية شوطا بعيدا . أخذ فى ا لإعتبار أن التطور فى الحقول الماديه قد سبق بمراحل حقل العلاقات البشرية الاكثر تعقيـدا ، وهذا يتطلب من العلماء الدين يهتمون بعلوم ا لاجتمـاع وعلـوم الاداره البحث عن الحقائق الاساسية التى ترتبط بحسن إعـداد الانسـان لمقابلـة المتغيرات السريعه فى التكنولوجيا واستخدامها فى خدمـة الادارة ، وهـذا يفرض على العلماء والباحثين أن يضاعفوا الجهد مـن أجـل اسـتنباط

الأساليب القادرة على الارتفاع بمهارات وقدرات الإداريين لقياده مختلف المنظمات .

وأن من بين المشاكل التى يقابلها علماء الاداره بصفة عامه والمتخصصون فى شئون التدريب بصفة خاصة هى مشكلة عدم الفهم الكافى لمبادئ الاداره ، ومما لاشك فيه انه بدون فهم مبادئ الاداره تصبح عمليه التدريب معتمدة على التجربة والخطأ والارتجال.(٩٦: ٨-٩)

ولاتختلف الوظائف الاداريه فى المجال الرياضى عن الوظائف أو المهام الادارية فى أى مجال آخر فالأسس الإدارية واحده ، الإ أن طبيعة المجال الرياضى ومؤسساته وبرامجه تختلف فى إدارتها عن إدارة المؤسسات الاخرى فى بعض الأمور وتختلف فى أمور الأخرى .و الإداره فى المجال الرياضى مطلوب منها القيام بهذه الوظائف أو المهام ، وبالتالى فمن الضرورى أن يتم الالمام بها ومعرفة كيفية أدائها .(١١٦:٤٠)

٣/٢ التخطيط Planning

يعتبر التخطيط عنصر اساسى من عناصر الاداره وله أولويه على جميع عناصر الأداره الاخرى ، إذ لايمكن تنفيذ أعمال على خير وجه دون تخطيط لها - فالتخطيط مرحله التفكير - التى تسبق تنفيذ أى عمل- والتى تنتهى بأتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم فالتخطيط سلسلة من القرارات التى تتعلق بالمستقبل .

ويقول فايول أن التخطيط فى الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد بهذا المستقبل . (٩٧:١١)

فالتخطيط إذن هو عمل افتراضات عما ستكون عليه الأحوال فى المستقبل ، ثم وضع خطه تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها ، والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف ، وكيفيه استخدام هذه العناصر ، وخط السير والمراحل المختلفه الواجب المرور بها ، والوقت اللازم لتنفيذ الاعمال ، وعلى هذا يمكن تقسيم التخطيط الى عناصره الخمسه الاتية :-

١ - تحديد الاهداف المطلوب الوصول اليها بالجهد الجماعى.

٢ - رسم السياسات اى القواعد التى تحكم تصرفات المرؤوسين فى استخدامهم للعناصر المذكوره .

٣ - اقرار الاجراءات اى الخطوات التفصيلية التى تتبع فى تنتفيـــذ مختلـــف العمليات .

٤ -تحديد العناصر (كما ونوعا) الواجب استخدامها لتحقيق الاهـــداف . سواء كانت هذه العناصر ماديه (مواد ، عدد وآلات ، امـــوال...) أو بشريه (موظفين وعمال ، فنيين وغير فنيين) .

٥- وضع البرامج الزمنية أى ترتيب الاعمال المطلوب القيام بها ترتيبا زمنيـا مع ربطها ببعضها .(٥٥ : ٢٩)

أن السعى لتحقيق الأهداف التنمويه يتم فى بيئة سريعة التغيير ، لذا يجب ان تراجع الخطط ،أ ر لتعديلها بما يتناسب الظروف والمتغـــيرات الجديده ، وبهذه الطريقة يمكننا الحصول على اكبر عائد لمـــا نبذلـــه مـــن مجهودات .

فالتخطيط الادارى هو عملية اتخاذ قرارات عما نريـــد تحقيقـــه فى المستقبل وكيفية الوصول اليه ، انطلاقا من واقع الوضع الحالى ، ويجـــب أن تأخذ تلك القرارات فى اعتبارها الموارد المتاحه .

ومن أجل امكانية الوصول إلى الوضع المطلوب فى المستقبل فأنه يجب علينا :

- نتفهم جيدا موقفنا الحالى (اين نحن الآن).
- نقرر إلى أين نريد الوصول (ماهى الأهداف التى نريد أن نحققـــها أكثر من غيرها ؟
- نقرر ماهى الخطوات التنفيذيةالتى يجب أتخاذها من أجل تحقيق أهدافنا المتفق عليها (كيف نصل الى تلك الاهداف).(١٠٠: ١٢٥)

والتخطيط يعتبر اساسيا للقيام بالوظائف الإدارية الأخـــرى فـــلا يمكن أن تقوم بالتنظيم أو التوجيه أو الرقابة بدون تخطيط أو فى غياب خطه محدده الأهداف ، فالتخطيط يساعد كل مدير أو مسئول علـــى تحديـــد مايجب عمله ووقت ادائه وكيفية أدائه ومن يقوم به. (٢٦ : ٧٩)

فالمدير هو الذى يتولى أمر التخطيط فى ضوء اهداف المشروع العامه، ويتضمن التخطيط استعراض جميع الأحتمالات التى توصل المشـــروع إلى أهدافه ثم دراسة كل من هذه الاحتمالات دراسة وافيه وتقارن كل منـــها

بالأخري وبالتالى إختيار الاحتمال الافضل . ولهذا فأن التخطيط يتضمن أتخاذ القرارات التى تؤثر على سير المشروع فى المستقبل- وإذا فقدت هذه البدائل وانعدم الاختيار و لم يكن هناك أى غموض فى تحديد السياسات والاجراءات فأنه ليس من الضرورى لوجود التخطيط .

فعلى المديرأن يقرر أولا ماذا يريد أن ينجز ، ثم يقوم بعدها بوضع الأهداف القصيره الاجل والاهداف الطويله الاجل ، وبتحديد السبل ووضع الخطط التى يجب اتباعها لتحقيق هذه الاهداف ، ومن اجل تحقيق ذلك فأنه يقوم بتنبؤ ظروف المستقبل - اقتصاديه واجتماعية وسياسية - التى سيعمل فيها المشروع فى ضوء امكانية توفر الموارد الضروريه لتحقيق هذه الخطط ولهذا يمكن تعريف التخطيط بأنه (عباره عن الطريق الذى يرسم بصوره مسبقة ليسلكه المسؤولون عند أتخاذ القرارات وتنفيذهم للعمل . (٩٥ : ٩٦)

إن المدير الكفء لا ينتظر حتى تظهر المشاكل ، ولكنه يحاول أن يقيم الأعمال فى الوقت الحاضر ، مستندا فى ذلك الى الظروف التى كانت موجوده فى الماضى ، وتلك التى يتنبأ بوجودها فى المستقبل ، فيقر ماذا يريد أن يحدث ، وكيف يمكن أن يحدث - أن يربط الماضى بالحاضر لتقدير أحتمالات الأهداف فى المستقبل ، تشكل المفهوم العام للتخطيط. (٧٠ : ٧٦)

ومن الخطأ أن يفكر الفرد بأنه يمكن فصل الوظائف الأداريه بعضها عن بعض فهذه الوظائف متداخله بحيث يتعذر فصل الواحد منها عن الأخرين أو إنجاز كل منها على حدة ، وإنما يجب إنجازها فى نفس الوقت بدلا من إنجازها بالتتابع ، ولهذا فأن المدير لايستطيع القيام بأعماله وتنفيذها على وجهها الأمثل الآ اذا تمكن من ممارسة جميع هذه الوظائف فى نفس الوقت .(٩٥ : ٩٦)

أن الغرض من التخطيط هو ضمان عمل منظم يساير الهدف العام والسياسه العريضه للمشروع وهو التفكير فى المستقبل ومحاوله تشكيله بالصورة التى توافق تطلعات الشعوب .

ويرى أحمد رشيد أن النشاط الادارى هو نشاط تخطيطى إلى اقصى درجة، وأن كل الانشطه الاداريه ناتج مباشر للتخطيط. (١١ :١٨٤)

١/٣/٢ مصطلحات خاصة بالتخطيط ووظائفه

• **التخطيط** : PLANNING

ويعرفه هايمان وهيلجرات Hai Man & Hilgart نقلا عن السيد الهوارى انه الوظيفة الإدارية التى تتضمن تقرير مايجب عمله مقدما. (٥٣: ٦).

• **الأهداف** : **Objectives**

هى الغايات المطلوب الوصول اليها، ولايمكن تصور أى جهد جماعى منتج دون أهداف .(٥٥ : ٣٤)

• **السياسات** : **Policies**

انها تعبير صريح أو مضمون عن المبادئ والقواعد التى وضعتها القيادة التنفيذية لتسترشد بها المنظمة لضبط الفكر والعمل التنظيمى . (٩٧ : ٣٦)

• **التنبؤات** : **Torecasting**

هو وضع افتراضات عن المستقبل فى ضوء ماحدث فى الماضى ومايحدث فى الحاضر . (٥٣: ٤٠)

• **الميزانيات التقديرية** : **Budget**

هى المظهر المادى للتنبؤ ففيها يتم تسجيل الإفتراضات التى تكونت فى المستقبل، وهى كشف بتقدير المطلوب عمله أو احتياجات المستقبل مرتبه ترتيبا منظما وتعطى بعض أو كل أوجه النشاط فى المنظمة لفترة زمنيه محدده .(٥٥ : ٥٦)

• **الإجراءات** : **The Procedures**

هى طريقة محدده سلفا عن كيفية تنفيذ العمليات الروتينيه، والأساس فى الاجراءات أن فيها تتابع زمنى للخطوات المطلوب تنفيذها فى عملية معينة . (٥٥ : ٦٣)

• **الجداول الزمنية** : **Time Scheduling**

هى تحديد الوقت النسبى الذى يجب أن يبدأ فيه عمليه معينه ولاسيما اذا كان هناك عدة عمليات أو مراحل . (٩٥ : ٤٢)

• **اتخاذ القرارات** : **Decisioon Miaking**

نقلا عن على السلمى هو اختيار بديل معين من بين بدائل مختلفة للسلوك أو التصرف.(٩٧ : ٣١٨)

• **استراتيجية التخطيط : Planning Stratgy**

انها فن استخدام الموارد المتاحه بأفضل طريقة تسهم فى تحقيق الأهداف المرغوبة . (٨٦ : ٢٤)

• **المعايير : Norms**

هو مقياس لقياس النتائج المطلوب أو المرغوب تحقيقها على مستوى كل ادارة على أن تعرف كل ادارة وكل قسم ماهى المعايير التى سيتم قياس ادائها بموجبها . (٥٣ : ٥٢) .

• **التغيير : Change**

انها عملية تنطوى على رغبة الإدارة فى جعل العمال يغيرون أنماط سلوك اعتادوها إلى انماط جديده تتفق مع التعديلات المقترح ادخالها على العملية الانتاجية .

أو : إحداث تعديلات فى أهداف وسياسات الإدارة وفى أى عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمى .(٧٠ : ١٠٠)

• **وضع البرامج Programs**

هو ترتيب الاعمال المطلوب القيام بها ترتيبا زمنيا مع ربطها ببعضها. (٥٦ : ٢٩) .

٢/١/٣/٢ تعريف التخطيط:

يعرف حسن توفيق التخطيط بأنه :

تحديد الأهداف التى يسعى المشروع لتحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيله بتحقيق تلك الأهداف آخذ فى الاعتبار الامكانات والقيود التى تفرضها ظروف المناخ المحيط بالمشروع .

ويعرفه فايول Fayol :

أن التخطيط فى الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل .(١١:٩٧)

ويعرفه جورج تيرى George Terry نقلا عن كامل المغربى وآخرون:

بأنه الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفـــروض المتعلقـــه بالمستقبل عند تصوره وتكوين الانشطه المقترحه التى يعتقـــــد بضرورتهـــا لتحقيق النتائج المنشوده . (٩٥:٩٥)

ويتفق معظم علماء الاداره على أن التخطيط عمليه تتعلق بالمســتقبل ونتنبأ به ونتوقعه ويجب أن تكون المرونه والدقه من أهم سمات التخطيـــط والمرونه تحسبا لما قد يطرأ فى المستقبل من تغيرات غير متوقعه ، والمرونـــــه ضمان لتحقيق الأهداف التى يسعى التخطيط لتحقيقها(٨٢ :٤٤-٤٥)

وتتسم غاية التخطيط على أن يحصل كل فرد فى المجتمع على فكـــــر مناسب من النمو البدنى والحركى والاجتماعى والعقلى فى ضوء إحتياجات المستقبل وإمكانيات الحاضر بما يجعله قادر على الاسهام بطريقة فعالـــــه فى تقدم المجتمع ورقيه ، على أساس أن المجتمع يضم ثلاث نوعيـــات مختلفـــة يشترك فيها الجنسين هى:-

- الاسوياء: وهم الغالبيه العظمى من المواطنين.
- الموهوبين : ذوى الاستعدادات الطبيعيه المميزه فى نوع ما.
- المعاقين : الذين حرمتهم الطبيعه من أى ميزه متوفره لدى الاســـــوياء. (٨٩ : ١٦)

ويرى كمال درويش أن الوصول للمستويات الرياضيـــة العالميـــة لم يكن وليد صدفه أو طريقه عشوائيه ، وانما كان نتيجة لأستخدام أحـــدث الاساليب العلمية فى التخطيط للتدريب الرياضى . فقد أدى تصارع الدول المتقدمه على تحقيق الارقام والمستويات العالية وتحقيق أنجـــازات رياضيـــة عالمية، إلى اهتمامها بالبحث العلمى فى مجال التدريب الرياضى وكذلـــك إلى توجيه التكنولوجيا لميدان التدريب الرياضى للأستفاده منها فى تطويـــر كل المتغيرات المرتبطه بالعملية التعليمية.

ولقد اصبح التدريب ميدانا ينصهر بداخله علـــوم طبيعيـــه وعلـــوم إنسانية وأسس وحقائق علمية ، ولذا فأن التخطيط للتدريـــب الريـــاضى وليس بالأمر اليسير نظرا لتعقد وتشابك عناصر العملية التدريبيه.

(٣٨:٥٠)

٢/٣/٢ أنواع التخطيط:

ويأخذ التخطيط أشكالا مختلفة، ويمكن القول أن هناك ثلاث أنواع من التخطيط يمارسها مدراء المشاريع وخبراء العقد الحديث بغية النهوض بالأعمال إلى أهدافها المرغوبه وهذه الأنواع مايلى :

١ - التخطيط حسب الوظيفه ، ويتضمن تخطيط الانتاج والتخطيط المالي والتخطيط العمالى والتخطيط السلعى.

٢ - التخطيط حسب الفتره الزمنيه ويتضمن التخطيط للأجل القصير والأجل الطويل .

٣ - التخطيط حسب مجال الاستعمال ، الخطط العديده الاستعمال وتتضمن الأهداف والسياسات والاجراءات والطرق والقوانين ، ثم الخطط الفريده الاستعمال وتتضمن البرامج والمشاريع والميزانيات .

(٩٥: ٩٧)

ويوضح عبد الحميد شرف سنة ١٩٩٠م أنواع التخطيط طبقا لأختلاف الاسس التى يقام عليها كل تقسيم فقد يتم التقسيم طبقا للهدف أو المركزيه أو المده أو الوسائل ، أما مايهم التربية الرياضيه من أنواع التخطيط هى التى تكون طبقا للمرحله الزمنيه وهى :-

- تخطيط طويل الأجل.
- تخطيط متوسط الأجل .
- تخطيط قصير الأجل.

ولتوضيح هذه الانواع نسلط بعض الضوء عليها :-

- **تخطيط طويل الأجل:**

يمكن أن يتراوح من ١٠ - ١٥ سنة ويكون هذا النوع من التخطيط يعنى بتكوين الابطال فى بعض الانشطه الرياضه ، أى تتولى هذه الانشطه اللاعب من بدايته إلى أن يصل إلى مرحله البطوله كما يحدث فى الجمباز مثلا حسب احتياج لاعب الجمباز الى قرابة تسع سنوات من التدريب المنظم المتواصل حتى يتمكن من تمثيل بلاده دوليا ومن ناحية اخرى يجب العنايه بتخطيط مناهج التربية الرياضية من مرحله التعليم الاساسى إلى نهاية المرحله الثانوية حتى يكون تخطيطا استراتيجيا بعيد المدى.

- **التخطيط متوسط الأجل.**

ويمكن أن يتراوح من ٤-٥ سنوات تقريبا ، وينبثق من هذا التخطيط الاعداد للدورات الأولمبيه وبطولات العالم وعادة مايبدأ هذا النوع بعد نهاية كل دوره أولمبية استعداد للدوره الاولمبيه القادمه وغالبا تقسم إلى خطط قصيرة الأجل ، تحقق فى النهاية هدف التخطيط متوسط الأجل.

- **التخطيط قصير الأجل.**

وتكون مدته سنه تقريبا وهو الاكثر شيوعا فى التربية الرياضية ، مهمتها الاستعداد للبطولات المحلية ذات المستوى العالى أو بطولات المناطق ، وعلى مستوى المدارس يكون التخطيط لمقررات عام دراسى واحد. (٨٢ : ٤٥- ٤٦)

أن لصانع القرار سمات نفسيه من حيث ادراكه لأبعاد المشروع الذى يقوم بالتخطيط من أجله وحسابه لكافة المتغيرات الداخله والخارجة ، له تأثيرا مباشرا فى صناعته للقرار.

وهناك عدة نقاط يرى الباحث إنها تمثل الخطوط العريضه التى يمكن الاسترشاد بها فى هذه الوظيفه الاداريه منها :-

أ - الألتزام :

أن تنفيذ أى خطه يستوجب التزام المنظمه بإتباع إجراءات واضحه ومحدده فى مده زمنيه معينه لها بدايه ونهايه ، حيث إنه يجب أن تغطى أى خطه فترة زمنيه محدده ، مع الأخذ فى الاعتبار بأن التخطيط الأستراتيجى غالبا مايستغرق فترات طويلة .

ب - المرونه:

نظرا أن الخاصيه الاساسيه للتخطيط هى إرتباطه بالمستقبل الذى يتعذر الالمام بكل احتمالاته وملابساته ، فأنه من المنطقى أن تتصف الخطط بالمرونه والقابليه للتعديل وفقا لمقتضيات الحاجه.

جـ- الشمول والتدرج:

فإذا كانت أى منظمة رياضيه عبارة عن شبكه من المستويات الاداريه المختلفة فإن التخطيط يجب أن يشمل كل المستويات ، وبما أن المستويات الاداريه الأدنى ، يجب أن تبنى خططها انطلاقا مما وصل اليه

التخطيط فى المستويات الأعلى ، فمن الطبيعى أن توضع الخطـــط العامـــه للمنظمات الرياضيه أولا ثم تليها الخطط الفرعيه . (٦٩ : ٣٢-٣٣)

٣/٣/٢ التخطيط فى التربية البدنية والرياضة:

لقد أدى التقدم العلمى والتقنى السريع فى مجالات العمل المختلفـة إلى ابراز أهميه التخطيط كعنصر من عناصر الاداره.

وللتخطيط دور هام وحيوى فى تحقيق الأداره لأهدافها فى ميـــادين التربية الرياضيه ، اذ يمثل مرحله التفكير التى تسبق تنفيـــذ أى عمـــل أو مشروع.

فالتخطيط يرتبط بتحديد الأهداف ومـــن ثم المدخـــلات "Inputs" اللازمه لتحقيق الأهداف ، وكذلك تحديد السياسات والاجراءات الاداريه التى توضح طرق إستخدام المدخلات وفقا لبرنامج زمنى محدد ، حتى يمكـــن تحقيق الأهداف من خلال المخرجات "Out puts" . (٩٧: ٤٧)

وأن من أهم وظائف القياده هو التخطيط وأول المراحـــل الاداريـــه والذى على هديه ووفقا لأبعاده يتم تنفيذ كل عناصر الأداره الاخرى بمعنى انه اذا لم يكن هناك واجبات واعمال تتحدد على أساس مـــن التخطيـــط العلمى فليس ثمه مايدعو إلى تنظيم أومتابعه.

فالتخطيط يعنى بتجميع الحقائق والمعلومـــات وتحليلـــها ثم ترتيـــب خطوات العمل .

ويرتبط التخطيط بالفلسفه التى يؤمـــن بهـــا المجتمـــع ، فالفلســـفه الاجتماعية للدولة هى التى تحدد نطاق الاداره الحكوميه ، وهى التى تحـــدد المجالات والاهداف التى تنشط فيها الاداره الحكوميه ، وبناء علـــى ذلـــك يعمل التخطيط فى حدود هذا النطاق ولايخرج عليه ولايبتعد عنه ، عـــاملا فى تحقيق أهدافه .

والتخطيط الرياضى هو جزء من التخطيط القومى الشامل ويعمـــــل على تحقيق جزء من الأهداف التى تسعى اليها الخطه العامه للدوله.

والتخطيط الرياضى هو العملية المقصوده البنيه على أساس الدراسات العلميه لمختلف التنبئوات والتصورات للحاضر والمستقبل مع الاستفاده مـــن الماضى ثم وضع خطه تبين أهداف النشاط الرياضى وتعمل على تحقيقـــها . (٨٩ : ١٥ - ١٦)

والتخطيط لايقف عند مستوى التفكير أو الدراسة السابقه لأتخـــاذ القرارات بل يمتد أيضا إلى مرحله الخطوات الاجرائيه والتدابير التى تستخدم فى التنفيذ.

ولهذا نجد أن التخطيط فى المجال الريـــاضى خاصـــة فى المســتويات الاداريه العليا يجب أن يكون تخطيطا إستراتيجيا ، بمعنى شموله على ترتيـب لافكار ، ووضع الخطط وتحديد تفاصيل الاجراءات التنفيذيه التى تمكن مـن إحداث تغييرا إيجابيا يشمل كل مكونات المنظمة الرياضيه ، وفقا لاهدافـها وانطلاقا من فلسفه وتوجيهات الدوله ، وذلك من خلال التنسيق بين عمل المنظمه والمنظمات الاخرى كافة سواء كانت معاونه أو منتفعه وبما يراعـى ظروف الحاضر وتطلعات المستقبل.

وبما أن التخطيط الاستراتيجى هو فى النهاية عبارة عن صنـــع قـــرار يلعب فيه التنبؤ دورا فعالا ، حيث أن مثل هذا النوع من القرارات يتـــم فى ظروف غير مؤكده "Uncertainty" وأن صعوبة التنبؤ تزداد بزياده مـــدة زمن التخطيط ، لذا فأن عمليه مضاعفة الرقابة والمتابعه على مدى مرا حـل التخطيط لها أهمية قصوى . (٦٩ : ٣١-٣٢)

والتخطيط يعتبر الوظيفه الاداريه الأولى للقيام بأى نشـــاط ، وهـــو تحليل بيانات عن الماضى وأتخاذ قرارات عن الحـــاضر ، لبنـــاء شـــىء فى المستقبل ، لذا فأن أول مايميز التخطيط هو ارتباطـــه كوظيفـــه إداريـــه بالمستقبل وبالتالى بالقيمه التنبؤيه ، وقد يفسر ذلك عدم لجوء الكثيرين مـن العاملين فى المجال الرياضى بمختلف قطاعاته إلى التخطيط فى أعمالهم خوفـا من المخاطره فى اتخاذ القرارات والاختيار من بين البدائل المتاحه مـــايرتبط بشىء غير معلوم .

فالتخطيط هو اختيار من بين البدائل متعلقة بالأهداف والسياســـات والخطط والبرامج والاجراءات اللازمة والمناسبه لتحقيق هذه الأهـــداف ، بمعنى أنه ينطوى على صنع قرار مرتبط بشىء غير معلوم . (٦٩ : ٣١)

ويعتبر التخطيط منهج أو مدخـــل لحـــل المشـــكلات الاجتماعيـــة والاقتصاديه ، كما أن التخطيط يعنى:

- تخطيط النظام التعليمى فى ضوء السياسه التعليمية المرسومه للدولـــه ، وهذه بدورها نتيجة دراسة لواقع الحياة فى المجتمع ، ومن مقتضيـــات ذلك.
- إعداد الاجهزة والكوادر التى تشـــترك فى إدارة التعليـــم ، وتنفيـــذ سياسته.
- إعداد نوعيات التعليم ، وبرامجها ، ومتطلباتها.
- بيان الخدمات اللازمه لتنفيذ العمليه التعليمية ، وتحقيق أهدافها.

(١٣٨ : ١٢٠)

ونقلا عن شمه محمد سنة ١٩٩٤م بأن هناك عوامل أدت أيضـــا إلى الأهتمام بالمشكلات الخاصه بالمجتمع فى العلوم التربوية هو تطور مفـــهوم التخطيط، فاصبح مفهوم التخطيط التربوى عند المخططين التربويين مفهوما جديدا هو التخطيط الشامل تربويا واقتصاديا واجتماعيا لأن التعليم يعـــد للمجتمع احتياجاته من الافراد والنوعيات والكفايات المناسبه المســـاهمة فى حل مشكلات المجتمع وتطويره . (٦٠ : ١٩ - ٢٢)

٤/٣/٢ دعامات التخطيط وعناصره :

يعتمد التخطيط وعناصره على دعـــامتين أساســيتين همـــا التنبـــؤ والأهداف :

١ - فالتنبؤ يرتكز إلى الاحصاء واستقراء الماضى واتجاهاته ويعـــبر عـــن تصور ماسوف يكون عليه الحال مستقبلا إذا اســـتمرت ظـــروف الماضى بذاتها سائده فيه قائم التكهن بما سوف يصير إليه الحال حـــتى تمكن التخطيط من التحكم فى تلك الظروف وطوعها لإرادته وعـدل فيها بما يجعل أحوال المستقبل وفقا لما يبتغيه .

٢ - أما الأهداف فهى الغايات التى سوف تسعى نحوهـــا الخطـــه بغيـــة تخطيطها وهى قد تكون عامة يعمل المخطط على الوصول إليـــها فى المدى الطويل أو تكون وقتيه تتمثل فى علاج مشكلة قائمه .

(٤٢ : ٣٣: ٣٤)

والتخطيط يشمل كل المستويات فى أى منظمة رياضية ، ولكنـــه يختلف فى درجة شموليته وأهميته بخلاف المستوى الادارى الذى يوضع فيه ،

فالتخطيط على مستوى لادارات العليا يعتبر تخطيطا إستراتيجيا ، فأن التخطيط على مستوى الادارات الوسطى يعتبر سياسات ، وعلى مستوى الادارات التنفيذيه (الاشرافيه) يعرف بالخطط الفرعية.

وبصفه عامه فإن للسمات النفسيه لصانع القرار وإدراكه لأبعاد المشروع الذى يقوم بالتخطيط من اجله وحسابه لكافه المتغيرات الداخلية والخارجية كافة ، تأثيرا مباشرا فى صناعته للقرار . (٦٩ : ٣٢)

ونجد ان وظيفة التخطيط هى تنمية الخطه التى تكون عادة من عمل ذهنى يختص بالفكر الذى يضع حلولا للمشاكل وبذلك يمكن القول أنها متعلقه بما يجب عمله وكيفية عمله ومكان تأدية العمل والافراد المسئولين عنه وأسباب تأديته.

- مميزات التخطيط :

ان التخطيط لأى منظمة رياضية من الممكن أن يحقق العديد من المميزات منها :

- ان تكون مؤدية إلى هدف واضح.
- أن تكون على اساس معدلات اداء سليمه.
- أن تكون من البساطة بحيث يسهل فهمها والسير فى تنفيذها.
- أن تكون مرنه حتى تحتفظ بالتوازن اللازم بين نتائج الأعمال فى الفترات الدوريه المحدده وتحقيق الهدف.
- أن تكون شامله لكافة الامكانيات والموارد الطبيعيه والماديه والبشريه المتاحه والتى يمكن الاستفاده منها مع الاخذ فى الاعتبار ماهو متوقع من الموارد الجديده.
- أن تكون قابله للمتابعه والتطوير عند التنفيذ بما يتفق والمرونه اللازمة لمقتضيات الظروف بحيث يسهل تقويم العمل من حيث المده والجوده . (٤٢ : ٤٧)

ومن مميزات التخطيط أيضا :

- امكانية تحديد الأهداف وصياغتها إجرائيا ، وتحديد المهام والوظائف اللازمه فبدونه لايمكن تحقيق الاستمرار لأى منظمه.

- يعتبر التخطيط حجر أساسيا فى القيام بوظيفة التنظيم فهو يعتبر عصب أى منظمة ، فبدونه لا يمكن تحقيق الاستمرار لأى منظمة.
- امكانية التنبؤ بالمشكلات المستقبلية التى قد تعترض التنفيذ ووضع الحلول المناسبه لها .
- يساعد التخطيط التنسيق بين المستويات الاداريه من ناحية أو بين أقسام المشروع وادارته من ناحية أخرى .
- يؤدى التخطيط إلى وضوح العلاقة بين العاملين مرؤوسين ورؤساء.
- يساعد التخطيط فى تحديد مصادر التحويل الخاصة بالمشروع .
- يحقق التخطيط فى تحديد واجبات كل فرد وكل أدارة أو قسم من أقسام التنظيم تحديدا دقيقا . (٣٣:٦٩)

وبهذا يرى الباحث بأن الخطه هى الصيغة النهائيه ، وبمعنى آخر أن الخطط هى عبارة عن مواد أوليه لصناعة التخطيط الاستراتيجى.

٥/٣/٢ التخطيط لمناهج التربية الرياضية المدرسية :

أن التخطيط لمناهج التربية الرياضية يتطلب دراسات مستفيضه لاحتياجات المجتمع ولخصائص مراحل النمو وللامكانات ، وفى ضوء تلك الدراسات يتم تحديد الأهداف واختيار المحتوى من النشاط وذلك بغرض تحقيق الأهداف المرجوه من العمليه التعليمية .

ومناهج التربية الرياضية تسعى لتواكب التقدم العلمى الذى يتميز به العصر الحديث ولذا تعتمد فى بنائها على الأسس العلمية والتربوية الحديثة حتى تسهم فى تحقيق احتياجات المجتمع والافراد ، مسايرة فى ذلك الفلسفه التربوية للمجتمع . (٩٧:٥٦).

٤/٢ التنظيم Organization

اذا كانت وظيفة التخطيط تعتبر أولى وظائف الإدارة ، فان التنظيم يعتبر الوظيفه التاليه، والمكملة لوظيفة التخطيط .

ويرجع التنظيم إلى جذوره الأساسية فى علم الإجتماع حيث وضع ماكس فيبر عالم الإجتماع المعروف البدايات الأولى لمفهوم التنظيم، ثم تابع

كل من فريد ريك تايلور وهنرى فايول ثم هربرت سايمون وضع الإطـــار العلمى لمفهوم التنظيم .

ثم بعد ذلك تواكبت الجهود الفكرية فى حقول علـــم الإجتمـــاع وعلم إدارة الأعمال وعلم الإدارة العامة ، كل فى مجاله – حـــتى اصبـــح التنظيم أكثر العلوم الإدارية بحثا وفحصا .

ولقد حقق التنظيم تقدما واسعا فى حقل إدارة الأعمال، ثم حظـــى بإهتمام خاص من قبل الفكر الإدارى فى حقل الإدارة العامة، حتى أصبـــح واجهة من الواجهات التى تتصدى للتحديات الفكرية التى مازالت تواجهـــه علم الإدارة.

ان التنظيم فى مفهومه العام هو العمل المشترك الذى تنصهر فيـــه جهود شخص أو أكثر فى شكل من (التنظيم) الذى تتكامل من خلالـــه التطلعات الجماعية فى إتجاه الأهداف المشتركه للجماعه .(**٢٥** : ١١٥)

وتزيد أهمية وظيفة التنظيم الإدارى فى المنظمات الحكومية العامـــة التى تتميز بكبر حجمها وزيادة عدد العاملين بها إلى جانب عمليـــة الادارة بها ترتبط بتنفيذ السياسه العامة للدولة وبذل كافة الجهود لتقديم خدمـــات عامه حيويه كالتعليم والصحه والكهرباء وخطوط المواصـــلات بأنواعـــها وكافة المرافق العامة .

ولكلمة التنظيم مفهوم عام يعبر عن وضع كل شخص فى مكانـــه وربط الأشياء ببعضها ، من أجل تكوين وحده متكامله أكبر مـــن مجـــرد الجمع الحسابى لأجزائها والتنظيم فى إدارة الأعمال يخضع لنفس المفـــهوم العام إلا أنه يرتبط بالجهد الجماعى .

فاذا كان عبء العمليات المطلوب إتمامها يزيد عن قدرة شـــخص واحد، وجب التنظيم : حيث يصبح من الضرورى تحديد واجبات كـــل شخص ليكون مسئولا عن تنفيذ ذلك الجزء من العمل بالذات، ويحاســـب عليه اذا أخطئ أو لم يؤده على الوجه المطلوب . كما أنه من الضـــرورى إعطاء كل شخص السلطة اللازمة للقيام بواجباته . فالتنظيم ببساطه هـــو : تحديد المسئوليات والسلطات والعلاقات بين الأشخاص فى الجهد الجمـــاعى بقصد تحقيق أهداف محدده ، وعلى هذا فالتنظيم ليس نهاية فى ذاته وإنمـــا

اداة ووسيله لتحقيق الأهداف بالجهد الجماعى . ويتـــم التنظيـــم علـــى مرحلتين:

الأولى : مرحلة ميكانيكية يطلق عليها (تصميم الهيكل التنظيمـــى Design of Organization Structure .

الثانية : مرحلة ديناميكية يتم فيها الجمع بين المناصب الإدارية الـتى تكونت فى التصميم وبين الأشخاص الملائمين لها. ويطلق على هذه المرحلة تنمية الهيئة الإدارية Staffing .

والمفروض ان عملية التنظيم تخضع للتفكير المنطقى واتخاذ القـرارات الرشيده، لذلك يقال ان التنظيم عملية اراديه لتوحيد وصـــهر المجـــهودات الجماعيه وتنسيقها لإلغاء (للإقلال من) الاحتكاك أو التعـــارض الـــذى يمكن أن يحدث فى المجموعه حتى يتم تحقيق الأهداف على أحسن وجـــه، ويسمى هذا التنظيم الذى يقرر من الادارة العليا بـــ (التنظيـــم الرسمـــى) Formal Organization .

الإ أن وجود الأشخاص فى التنظيم - ومـــالهم مـــن انطباعـــات وعواطف وشعور- يخلق صورا جديده للعلاقات لم ينص عليها فى التنظيـــم الذى تقرر من الإدارة العليا ، وتسمى هذه العلاقات (غير الرسمية)أى غـــير المنصوص عليها بـــ (التنظيم غير الرسمى Informal Organization ، هذا وقد يتفق التنظيم الرسمى مع التنظيم غير الرسمى ويكون هذا هو الوضـــع المثالى وفى كل الأحوال يجب التقريب بينهما.(٥٥ : ٧٧ - ٧٨) .

١/٤/٢ مصطلحات التنظيم ووظائفه

- **التنظيم : Organization**

نقلا عن حليم المنيرى وعصام بدوى، يرى مونتر وأورنـــل " ان التنظيم هو تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق الخطط والأهداف وتجميـــع كل نشاط في إدارة مناسبه ، بحيث يتضمن التنظيـــم تفويـــض الســـلطة والتنسيق . (٥٦ : ٥٩)

- **تصميم الهيكل التنظيمى : Organizational Structure**

هو الهيكل الذى يحدد مواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية فيـــها لذلك تتأثر طبيعته بنوع وحجم هذه القرارات .(٥٦: ١١٩)

• **السلطة : Authority**

انها الحق المخول لاتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر والتصرف ويشير كذلك إلى السلطة بأنها محدده ونهائية ومطلقه فى حدود نطاق العمل المفروض . (٩٧ : ٩٦) .

• **التنسيق : Co - ordination**

إن عملية التنسيق هى الترتيب المنظم لمجهودات الجماعه فى سبيل وحدة العمل لتحقيق هدف مشترك (٩٧ : ٩٧) .

• **اللجان : Committees**

اللجنه مجموعه من الأشخاص تؤلف من أجل القيام بعمل إدارى معين وان مصدر قوة اللجنه أو ضعفها يعود إلى تعيين مهمة الانجاز إلى مجموعة من الأفراد . (٩٥ : ١٤٧) .

• **الهيئة الإستشارية (المستشارون) Staff**

هى التى تقدم المشوره والاقتراحات للمشكلات الرئيسية فيما يرتبط بنجاح التنظيم إلى مدير الدوره .(٣٨ : ١٨٥) .

• **تحديد العلاقات :Relationships**

هى العلاقة بين الأفراد يضمهم عمل مشترك يحدد مدى الاستفاده من خبراتهم وكفايتهم بالعنايه باحتياجات الأفراد العاطفيه والماديه وتقدير قدراتهم واحترام أرائهم ومقترحاتهم وتشجيع روح المبادره والابتكار والتفاهم بين الأفراد .(٩٧ : ٢٢٥)

• **المركزية واللامركزية : Centralization and Decentra lization**

المركزيه هى الاحتفاظ بجزء كبير من العمل الإدارى فى أيدى المسئولين فى أعلى المستويات الإدارية، وتعنى اللامركزية بتقسيم العمل الإدارى وتعيين الوظائف للمسئولين على المستويات المختلفة (٢ :١٢٧).

• **العلاقات الإدارية :Oranizational Relationships**

هى العلاقات القائمة بين العاملين فيه وتحديد صلاحيات ومسئوليات كل منهم والطرق الرسميه التى يجب إتباعها حتى تنتقل المعلومات من شخص لأخر أو من مستوى إدارى إلى مستوى آخر صعودا أو نزولا . (٩٥ : ١٣٨) .

• **العلاقات الوظيفية : Functional Relationships**

وتقتضى العلاقة الوظيفية اعطاء بعض الرؤساء فى المشروع صلاحية الاشراف على عمل أو أكثر من أعمال المشروع المختلفة التى تتعلق بوظائفهم الأساسية (٩٥ : ١٤١) .

• **العنصر الإنسانى فى المنشأة :**

Human Factor in Organization

عبارة عن مجتمع صغير تتمثل فيه جميع القوى المتضاربه والمتأصله فى المجتمع الأكبر وذلك لأن العنصر البشرى أهم العناصر الأوليه التى يتعامل معها الأداريون ولهذا فأنه من الضرورى تفهم سلوك العنصر الانسانى والأسباب التى تؤدى إلى وجوده .(٩٥ :١٤٩- ١٥٠).

• **الإحتياجات الإنسانيه : Human Needs**

وهى احتياجات تخلق نوعا من التوتر الذى يتفاعل مع عوامل البيئة فتلطف من حدته وذلك يؤدى إلى خلق بعض الرغبات، وهى نوعان ، الاحتياجات الفيسيولوجيه الأساسية والإحتياجات الإجتماعية والنفسيه. (٩٥ : ١٥٤ - ١٥٥) .

• **العادات والادوار : Customs and Roles**

وهى نتيجة لتفاعل الأفراد العاملين فى المشروع تتكون نمطا من الثقافه تتضمن عاداتهم وتقاليدهم المتعلقة بنشاط العمل المختلفة، وتعمل هذه التقاليد الإجتماعية مع مرور السنين على تعديل الهيكل التنظيمى بصوره مستمره . (٩٥ :١٥٠)

الجماعه الغير رسميه : Inpormal Groups

هى مجموعة صغيره تؤثر تأثيرا ملموسا فى حياة المشروع وتتكون عادة من ثلاث أفراد أو أكثر ونادرا مايزيد عدد أفرادها عن إثنى عشر فردا يتم تواجدهما بصورة تلقائية وطبيعية فى كل مؤسسة يجتمع فيها عدد كبير من الأفراد للعمل مع بعضهم من أجل تحقيق أهداف معينه.(٩٥ : ١٥١)

• **خصائص التنظيم الجيد :**

هى تحقيق أهداف المشروع الرئيسية عن طريق تنظيم عملياته ونشاطاته وتكوينه الداخلى بشكل يساعد على الاستفاده القصوى من جميع العناصر الانتاجيه - البشرية وغير البشرية - العامله فيه، ويعتبر التنظيم جيدا اذا توافرت نسبة عاليه من الخصائص التى تساعد فيه تحقيق تلك الأهداف . (٩٥ : ٨٥٨)

• **تحديد المسئوليات Responsibilty**

المسئولية هى قوة مفاهيم اخلاقيه خاصه تحكم تصرفات الفـــرد فى حالة وجود رغبات أو اتجاهات معاكسه .(٩٧ : ٩٦)

• **نقسيم العمل Division of Work**

يعنى الاعتماد على التخصص حيث يقوم كـــل شـــخص بعمـــل متخصص طبقا لقدراته (٥٣ : ١٤١) .

• **اختيار المديرين : Selecting Trainees**

هو ذلك المدير الكفء الذى يعتمد على نفسه ويســـتقل أراءه ، وهو الذى يتخذ القرار نتيجة لتفكيره الشخصى، بعد أن يأخذ فى الاعتبـــار الظروف الإجتماعيه والمتطلبات التنظيميه داخل المؤسسة.

(٥٣: ٢٦٧) .

٢/١/٤/٢ تعريف التنظيم

تعددت تعريفات التنظيم لتعدد وإختلاف وجهات النظر حولـــه، فهو من ناحية يعتبر إحدى وظائف الإدارة وبالتالى يمثـــل أحـــد أنشـــطة الإدارة. ومن ناحية أخرى يعتبر البناء الذى تعمل من خلاله الإدارة، ويمكن القول أنه على الرغم من تعدد تعاريف التنظيم إلا انها مكملـــه لبعضـــها البعض لأن التنظيم يعتبر وظيفة إدارية وفى نفس الوقت بناء تعمـــل مـــن خلاله الإدارة .

وفيما يلى نعرض بعض التعريفات التى توصل اليـــها البـــاحثون فى مجال الإدارة :

يعرف رالف ديفز Ralph Davis نقلا عن محمـــد درويـــش أن التنظيم الجيد فيقول (انه عبارة عن تعاون أى مجموعة أشـــخاص، ســـواء أكانت صغيره أم كبيرة ، تحت قيادة رشيده بحيث تحذوهم رغبة أكيـــده فى تحقيق الأهداف الإقتصادية المشتركه مع قدر كاف من العنايـــه بـــالعمل الإنسانى .(١٠٠ : ١٦٤).

ويذكر جوزيف ماسى Josph L.Massie نقلا عن أمين ســـاعاتى إن التنظيم هو الهيكل والعمليات التى من شـــأنها أن تـــؤدى إلى توزيـــع السلطات وتنسيق العلاقات بين مجموعات متعاونه من الأفراد تســـعى إلى تحقيق هدف مشترك .(٢٥ : ١١٦) .

ويقول سكوت Scott نقلا عن سيد الهوارى انه من المفيد النظر إلى التنظيم على أنه اداة هدفها النهائى إلغاء القوى التى تعرقل التضامن الإنسانى .(٥٣ : ١٣٧) .

ويرى شستر بارنرد Chester Barnard نقلا عن محمد درويش ان التنظيم هو (نظام للتعاون يظهر إلى حيز الوجود عندما يكون هناك افراد قادرون على الاتصال ، ويرغبون فى المشاركة فى العمل ، وأن تكون هذه المشاركة بغرض تحقيق هدف مشترك . (١٠٠: ١٦٥) .

ويرى الباحث أن علماء التنظيم فى الإدارة يكادوا أن يجمعوا على أن التنظيم هو الإطار العام الذى تتم من خلاله عملية الإدارة، وهذا يعنى ان التنظيم ليس هدفا فى حد ذاته . وإنما هو وسيله لتحقيق غايه هى تحقيق أهداف المشروع سواء كان عام أو خاص .

٢/٤/٢ النظريات السائده عن التنظيم

ان المفاهيم السائده عن التنظيم ماهى إلا على سبيل المثال لا الحصر فكل كاتب له نظرية جديده أو على الأقل منهج جديد أو تعريف جديد للنظم . وفى الواقع وعلى حد قول (ارنست ديل) فإن من الصعب حصر كل نظريات أو مفاهيم التنظيم السائده .

وان النظره السريعه لهذه المفاهيم غالبا ماتوحى بأن الفكر التنظيمى فى غابه (Jungle) حيث يتصارع اصحاب كل مفهوم أو كل نظرية مع الآخرين ، ويكون لكل نظرية أنصارها ومريدوها أو على الأقل المعجبين بها. وقد يختلف البعض حول تصنيف النظريات فالبعض يصنفها فى خمس مجموعات ، والبعض يصنفها فى أربع مجموعات ، والبعض الآخر يصنفها فى ثلاث مجموعات .

ان الدراسة المتأنية للمفاهيم السائدة عن التنظيم توضح أن هناك ثلاث اتجاهات فكريه رئيسيه :

- **الإتجاه الفكرى الأول : (النظرية الكلاسيكية)**

أنصار هذا الاتجاه ينظروا إلى التنظيم على أنه عملية أو مرحلة تقسيم العمل إلى أجزاء بحيث يكون من السهل إسنادها إلى اشخاص بحيث يتم التمييز بين الأعمال التنفيذية وأعمال المشوره المساعده وتجميع هذه الأجزاء بحيث يمكن الاشراف عليها بفعالية وتحديد مسئوليات الأجزاء عن

النتائج المستهدفه وسلطاتها والعلاقات فيما بينها ويسمى هذا الاتجاه الفكرى (بالفكر الكلاسيكى فى التنظيم) أو (النظرية الكلاسيكية فى التنظيم) ومن روادها (ليندال ايرويك - كونتز وأودنيل - وليام نيومان - أرنست ديل وبيتر دركر) .

- **الإتجاه الفكرى الثانى : (النظرية الكلاسيكية الحديثة) أو(النظرية السلوكيه)**

وأنصار هذا الاتجاه ينظروا إلى التنظيم على أنه منظمة تحوى مجموعة أفراد لهم دوافعهم ومصالحهم الشخصيه وصراعاتهم وردود افعالهم غير الرشيدة بالضرورة . ان سلوك الأفراد فى نظرهم هو العامل الحاكم، ويمكننا ان نطلق على هذا الاتجاه الفكرى (الفكر الكلاسيكى الحديث) أو (النظرية السلوكية فى التنظيم) ومن روادها (مارس وسايمون أرجيرس).

- **الإتجاه الفكرى الثالث :(نظرية النظم)**

وينظر أنصار هذا الإتجاه إلى التنظيم بمعنى منظمه على أنها نظام عبارة عن مجموعة أجزاء مرتبطه ببعضها ويجب التعامل مع النظام دفعه واحده ويسمى هذا الإتجاه الفكرى (نظرية النظم) ومن روادها (وليام سكوت - ورنسيس لايكارت) .

- **مدى إختلاف الإتجاهات الفكرية**

أن أنصار الإتجاه الفكرى الأول يرون أن التنظيم علم له مبادئ عامة، مبادئ عالميه تتلائم مع الأنواع اللانهائية من الطبيعة البشريه. هذا فى حين نجد أن أنصار الإتجاه الفكرى الثانى ، يوجهون هجوما عنيفا على أنصار الإتجاه الأول، لأنهم يفترضون ثبات دوافع الأفراد ولايهتمون كثيرا بالصراعات التنظيمية للمصالح المختلفه .

وأن أنصار الإتجاه الفكرى الأول يوجهون إتهاماتهم لأنصار الإتجاه الفكرى الثانى لأنهم بتركيزهم على سلوك الفرد فى المجموعه، وعلى الإختلافات بين الأفراد وتأثيراتها المختلفه يجعلون من الصعب حصر أنماط السلوك التنظيمى فى عدد محدود بحيث يمكن فهمها والسيطرة عليها، فكل موقف يتغير بتغير الأشخاص وتغير العوامل الأخرى، وبالتالى فليس هناك مواصفات تنظيميه يمكن تطبيقها عالميا .

ويجئ أنصار الإتجاه الفكرى الثالث وينتقدون الإتجاه الفكرى الأول ، كما ينتقدون الاتجاه الفكرى الثانى لجزئيتها وعدم وجود إطار تحليلى متكامل - ويبدأون من بداية أخرى وهى وضع أجزاء للنظام ومعرفة إرتباط الأجزاء ببعضها (٥٦ : ٩ - ١١) .

ومن ناحية اخرى ،يرفض السلوكيون مبدأ تعديل الهيكل ليتلائم مع حاجات الأفراد، اذا تعارض ذلك مع مصلحة العمل. ولكنهم نادوا بدراسة تأثير سلوك الأفراد على التنظيم وتأثير التنظيم فى سلوكهم ومحاولة التوفيق بينهما .

يتضح من ذلك أن الخلاف بين المدرستين ليس خلافا كليا، كما يبدو لأول وهله، بل هو خلاف فى بعض النواحى ، وإتفاق فى نواح أخرى. وبصفة عامه اختلف السلوكيون مع الكلاسيكيون فى درجة أهمية المبادئ الكلاسيكية فى التنظيم، فبينما غالى الكلاسيكيون فى رفع أهميتها، فقد كان هناك تحفظا واضحا من جانب السلوكيين بشأنها .

وتتجه البحوث فى الوقت الحاضر إلى تأييد المدرسه السلوكيه، والابتعاد عن المدرسة الكلاسيكية ، فيما يتعلق بالتنظيم. فالاعتقاد السائد اليوم ، ان الاهتمام بتحقيق أهداف المنظمة، دون الاهتمام بدراسة أهداف الفرد، يؤدى إلى انخفاض معنوياتهم ، وبالتالى إلى عدم تحقيق أهداف المنظمه بالكفايه المطلوبة لذلك تتجه الدراسات فى الوقت الحاضر إلى اعتبار التنظيم اسلوب إجتماعى للتعاون وليس مجرد اسلوب ميكانيكى للإنتاج . (٧٠ : ١٨٥) .

٣/٤/٢ أهمية التنظيم

يلعب التنظيم دورا على جانب كبير من الأهمية فيما يتعلق بتحقيق العملية الادارية على الوجه الأمثل ونجاح المنظمه فى تحقيق أهدافها، بينما يؤدى انعدام التنظيم الإدارى السليم إلى الفشل الذريع، اذ لايمكن بدون التنظيم أن يسير العمل بالمنظمه بالقدر اللازم من السرعه والدقه والمرونه ، فالتنظيم يحقق المزايا التالية :

١- تقليل الإحتكاك والصراع والتداخل بين الأعمال ومنع التنازع فى الاختصاصات حيث يتم تحديد الأهداف بوضوح، وتوحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف فتزيد فعالية المنظمة .

٢- الاستخدام الأمثل للطاقات البشريه، حيث يتم تحليل الوظائف اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد واجبات ومسئوليات كل وظيفـــه، وشـــغل الوظائف على أساس العلم والخبره والمهاره (١١١:١٠٥) .

٣- خلق الجو الملائم للعمل واستقرار العاملين وحثـــهم علـــى زيـــادة جهودهم لبلوغ الهدف المشترك ، وخلق روح التعاون والتضامن بـــين الأفراد .

٤- تجنب مشكلات العمل، فيمكن عن طريق التنظيم تجنـب الازدواج فى الاختصاصات ، والدفع بعدم الاختصاص ، والتهرب من المسئوليه وعدم القدره على اتخاذ قرارات سليمه .

٥- تسهيل عملية الاتصال بين الأفراد ومجموعات العمل حيث يســـاعد التنظيم الجيد على تنظيم العلاقات بين الادارات والاقسام والوظـــائف المختلفه، وبذلك تنساب المعلومات وتسهل حركة الاتصالات الرأســـيه والأفقيه بين أجزاء التنظيم .

٦- سهولة انسياب الأعمال ، حيث يتم تحديد السلطه المخوله لكل عضو فى التنظيم ، فيعرف كل فرد حدود السلطه الرسمية الـــتى تمنحـــها لـــه وظيفته .

٧- تنمية القيادات الادارية ، فمن خلال مراحل التنظيم المختلفة تـــؤدى القيادات الإدارية أنشطة ووظائف عديده ومتنوعه مما يكسبهم مـــهارات تساعد على تنميتهم وزيادة كفاءتهم وقدرتهم الإدارية .

٨- تسهيل عملية الرقابه . فيساعد التنظيم الفعال على تحديد الأهـــداف وتحديد دور كل عضو من أعضائه، وعلاقتـــه ببقيـــة الأدوار خـــلال المستويات الإدارية المختلفة ، كما يتضمن وسائل فعاله للرقابه تســـعى لكشف الانحرافات فى حينها والمبادره إلى تقويمها .

٩- الاستفاده من الأساليب المتطوره فى أداء الأعمال مما يرفع من كفـــاءة الإدارة العامة فى تقديم خدمات بمستوى جوده مناسبه .

ويحقق التنظيم الادارى للدوله كل المزايا السابقة مما يزيد من أهميـــة التنظيم فى مجال الادارة العامة ، من خلال تنفيذ السياسه العامـــة للدولـــه، وتحقيق أهداف رئيسية للمجتمع تسهم فى تقديم خدمات عامه للجمـــهور،

وتحقيق مستوى معقول من رفاهية المجتمع وإشباع حاجات حيويه لأفـراده. (١٠٠ : ١٦٧ - ١٦٨) .

٤/٤/٢ دعامات التنظيم

ان الهيئات أو المنظمات تحتاج إلى مقومات أو دعائم أساسية حـتى تتمكن من الاستمرار فى أداء نشاطها وتحقيق أهدافها بنجاح وكفاءة .

وينظر رواد الادارة إلى انه يجب أن يتوفـر للتنظيـم الدعامـات الأساسية التاليه :

١ – الدعامة البشرية :

وتحمل فى طياتها مجموعة من الأفراد العـاملين فى المنظمـه علـى اختلاف مستوياتهم الوظيفية ، وتعد تلك الدعامـه مـن الأهميـة نظـرا لديناميكية وحركية العنصر البشرى وأثره الفعال فى عمليات الإنجـاز وفى تحقيق التعاون الذى يساعد المنظمه على القيام بعملها .

٢ – الدعامة التنظيميه :

هو الشكل التنظيمى الذى تتخذه المنظمة والذى علـى اساسـه توزع السلطات والمسئوليات وتحدد الأعمال المسنده إلى كل وحده مـن الوحدات .

٣ – الدعامة القانونية :

هو السند القانونى الذى تستند اليه المنظمات فى ممارسة نشـاطها، ومنه تستمد اختصاصاتها. واهمية الدعامة القانونية تستند إلى أنه لايمكـن لأى منظمة من المنظمات أن تمارس عملا من الأعمال دون أداة تشريعيه أو قانونيه تحدد نشاطها وأهدافها ، وعلى ذلك فأنه لايمكن لأى منظمة مـن المنظمات أن تباشر أى نشاط لا يدخل ضمن اختصاصاتها التى حددها لهـا القانون وإلا تعرضت إلى منازعات واشكالات قانونية وتعثرت أعمالها.

٤ – الدعامه الماليه :

وهو الجانب التمويلى للمشروع الذى يساعده على تحقيق أهدافـه، اذ لن تتحقق سبل النجاح للمنظمة إلا اذا توفرت لها الموارد الماليه اللازمـة والتى تتيح لها الفرصه لتدبير مايلزمها من معدات ولاسـتخدام الخـبرات والمهارات البشريه ، فالمال فى الواقع هو عصب المنظمات .

وتتفاعل هذه الدعائم الأربع مع بعضها وتتأثر ببعضها وتساهم فى العمليات الإدارية التى تتولاها المنظمات . (٩٧ : ٧٦ - ٧٧)

٢/٤/٥ التنظيم الوظيفى فى الادارة التعليمية والمدرسية فى دولة البحرين:

شهدت البحرين نهضه تعليميه ونشاطا تربوى وجهود مركزه لتطوير التعليم والعاملين بدولة البحرين ، حيث تركزت الجهود على إعادة النظر فى نظام التعليم بمراحله المختلفه وتطويرها تطويرا جذريا من خلال المؤسسات والإدارات المتخصصه فى مختلف المجالات بوزارة التربية ليلبى إحتياجات المتعلمين والعاملين والتنميه الشامله فى البلاد.

وان احداث تغيرات اساسيه فى نظم التعليم فى البحرين، من اعداد للمعلمين وتطوير للمناهج وإعادة تدريب الاداريين ، وتدريب العاملين أثناء الخدمة تهدف إلى توضيح المسئولية الملقاة على عاتق افراد الهيئة التربوية والتعليمية .

وقد استحدثت مراكز وادارات جديده لم تكن موجوده فى الهيكل الادارى لتلبى احتياجات التطوير المستمر كمركز المعلومات، والبحوث التربويه ومركز التقنيات ، وادارة التدريب للعاملين فى مجالات التعليم المختلفه .

١/٥/٤/٢ مجالات التطوير الوظيفى

انطلاقا من إيمان وزارة التربية والتعليم بأهمية تطوير وتنظيم الإدارة التعليمية وابعادها المختلفة ، وخاصة الجهاز المركزى بهدف زيادة فعالياته وقدراته على تحمل المسئولية وإصلاح التعليم وتجديده لتحقيق الأهداف المرجوه من خلال واقع الإدارة التعليمية وفى مختلف قطاعات التعليم فقد تضمنت الإصلاحات التربويه المجالات الآتية :

٢/٥/٤/٢ الهيكل التنظيمى للوزاره :

١ - الوزير : وهو قمة الجهاز التعليمى والإدارى ويتبعه مباشرة مجلس التخطيط التربوى والتنسيق ، ولجنة التعليم ، ومكتب التعليم العالى .

٢ – وكيل الوزارة : حيث يلى الوزير ويشرف علـــى : إدارة المكتبـــات العامة، وإدارة الشئون الثقافية والبعثات وإدارة الأنشطة التربويه .

(١٢٣: ١٦١ – ١٦٧)

٣ – الوكلاء المساعدون : ويرأس كل منهم احد القطاعات الأربعة الآتية:

١ – قطاع التخطيط والمعلومات التربوية .

٢ – قطاع التعليم العام والتقنى .

٣ – قطاع المناهج والتدريب .

٤ – قطاع الشئون المالية والادارية .

ويضم كل قطاع وحدات ادارية على النحو التالى :

١ – قطاع التخطيط والمعلومات التربويه حيث يتبعه :

(أ) إدارة التخطيط والبرمجه .

(ب) مركز المعلومات والتوثيق .

(جـــ) مركز البحوث والتطوير .

٢ – قطاع التعليم العام والتقنى ويتبعه : ا

(١) إدارة التعليم الابتدائى .

(ب) إدارة التعليم الاعدادى والثانوى .

(جـــ) إدارة التعليم الخاص .

(د) إدارة التربية الرياضيه والكشفيه والخدمات الطلابية .

(هـــ) إدارة محو الأمية وتعليم الكبار .

٣ – قطاع المناهج والتدريب ويتبعه : –

أ – إدارة المناهج .

ب – إدارة التدريب .

جـــ – مركز التقنيات التربويه .

٤ – قطاع الشئون المالية والإدارية ويتبعه :

أ – إدارة الشئون المالية والموازنة .

ب – إدارة الخدمات .

جـ – إدارة شئون الموظفين .

د – قسم مراقبة المواد .

هـ – التوجيه الإدارى ومكتب الشئون القانونية .

(٧٩ : ١٦٧ – ١٧٠)

٣/٥/٤/٢ تطوير الإدارة المدرسية فى دولة البحرين :

ان المتتبع لنظام التعليم بدولة البحرين منذ عام الاستقلال ١٩٧١م يرى بأن هناك تطورات كبيره مشهوده فى جميع مجالاته : فى مبانيه ومناهجه ومعلميه ، حيث يشاهد اليوم المدارس الحديثة النموذجيه المزوده بما يحتاج إليه المعلم والطالب. ومناهجه المتطوره فى نظام معلم الفصل فى التعليم الابتدائى، وقد أدى هذا إلى ابتعاث عدد كبير من المعلمين والطلبه إلى كلية البحرين الجامعية للعلوم والآداب والتربية لأجل الحصول على درجة البكالوريوس فى التعليم الابتدائى (نظام الفصل) ولكن هذه التجديدات والتطورات فى المبانى والمناهج والمعلمين يحتاج إلى جو صحى صالح وملائم، وهذا الجو الصحى الملائم يكمن فى الإدارة المدرسية، وهذه الإدارة لاتختلف فى أصولها وطرقها من إدارة أى مؤسسه إلا ببعض خصوصياتها . ان القدره على التخطيط وعلى البرمجه وعلى المتابعة وعلى التقييم وعلى مستوى الأدوات الحديثة من برمجة وأساليب متطوره أخرى فى الإدارة يحتاج لها مدير المدرسة كما يحتاج لها مدير الشركة أو مدير المؤسسة العامة (كلمة وزير التربية والتعليم – على فخرو).

(٣٨: ٧٨)

وان المسئولين بوزارة التربية والتعليم يؤمنون بهذا التطور فى قضايا التربية والتعليم. لذلك وجودا انه لا قيمة للمبانى المدرسية والمناهج المتطوره والمعلمين المعدين إعدادا جيدا مع غياب الإدارة المدرسية المتفهمه لكل جوانب التطوير وحرية الكلمة والإيمان بالمواطنه الديمقراطية فى التربية المستمره والانتماء لأجل رفع صرح الوطن والمواطنه وإحساس المواطن بقيمتها وتفضيلها بين المواطنين كوحده واحده .

وما على المسئولين إلا أن يضعوا أمام المديرين والمديرين المساعدين فرص التعلم الجديده المتطوره بهدف :

١ - إطلاع المديرين والمديرين المساعدين على مااستجد فى مجال الإدارة المدرسية الحديثة .

٢ - إطلاع المديرين والمديرين المساعدين على مااستجد فى مجال التربية وعلم النفس لطفل المدرسة الابتدائية .

٣ - تطبيق تلك الخبرات وما استجد فى مجال التربية والإدارة المدرسية.

٤ - تقويم الأنشطة والممارسات الإدارية والفنية للمدرسة الابتدائية والاعدادية والثانوية . (٧٨ : ٣٩) .

ومن أهم ملامح التطوير الإدارى فى التعليم فى دولة البحرين ماتم اجراءه على منصب مدير المدرسة ومساعده لتطوير مهماتهما فى أساليب عمل الإدارة المدرسية ، ليسهل النهوض بالعملية التعليمية وتحسين مستواها وقد تمثلت هذه التجديدات فى المهمات الأساسية التالية :

١ - التعاون مع العاملين فى المدرسة لتطوير تنفيذ المناهج .

٢ - تطوير نظم الامتحانات واساليب التقويم .

٣ - تنمية القدره على التعليم الذاتى .

٤ - الاستخدام الأمثل للبناء المدرسى .

٥ - خلق بيئة إجتماعية وخلقيه سليمه .

٦ - تعزيز الخدمات الطلابيه .

٧ - اعتماد التجريب والبحث الميدانى فى العمل المدرسى الجديد.

٨ - تقييم العاملين والعملية التعليمية فى المدرسة .

٩ - متابعة المتخرجين والمتسربين والراسبين داخل المدرسة وخارجها.

١٠ - تنمية وحدة المعلومات التربويه بالمدرسة .

١١ - وضع الخريطة التعليمية لبيئة المدرسة .

١٢ - فتح وتنظيم قنوات الاتصال بالادارة المركزية.

١٣ - حفظ المواد والوثائق وتنظيم المراسلات .

١٤ - الانفاق الأمثل من ميزانية المدرسة .

١٥ - التخطيط للعمل السنوى فى المدرسة .

١٦ - إعداد التقارير من العاملين وسير العمل المدرسى .

ومن أجل أن تقوم الإدارة المدرسية بهذا الدور نظمت وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع الجامعة الأمريكية برنامجا لتأهيل مدراء المدارس والمدراء المساعدين ابتداء من عام ١٩٨٤/١٩٨٥ م .

ويتركز البرنامج فى محتوياته على ثلاث جوانب مهمه هى :

١ - دراسات فى الإدارة .

٢ - دراسات فى التربية وعلم النفس .

٣ - إجتماعات تطبيقيه واختبارات وزيارات ميدانية(٢٧ : ٩-١٢)

التنظيم الفعال لليوم المدرسى

التنظيم الفعال هو الذى يحقق الأهداف المرجوة من ورائه - باعتباره وسيلة وغاية ويقوم التنظيم الفعال على الأسس التالية :-

١- أن يتفق مع الأهداف الموضوعة ، فإذا كان متمشيا مع تلك الأهداف فإنه يكون مقبولا سلسا : إما إذا كان متعارضا معها ، فإنه يثير الإرباك والتعثر والتخبط وبالتالى ضياع الأهداف .

٢- أن يكون واقعيا : بحيث يتفق مع الأهداف من جهة ، وبحيث يمكن تحقيقه .

٣- أن يتمشى مع متطلبات العصر ، بحيث يتصف بالمرونة ، فلا يكون جامدا ، فلكل مدرسة ظروفها وخصائصها ، فلا توجد مدرستان متشابهتان تماما فى جميع الخصائص .بل تختلف ظروف المدرسة الواحدة نفسها المتغيرة من سنة دراسية لأخرى لأنها تعكس ظروف المجتمع والطلبة والمعلمين المتغيرة .

٤- أن يستثير قدرات ومهارات المعلمين والمتعلمين .

ويتصف التنظيم الفعال بالخصائص التالية :

١- أنه عملية ديناميكية : أى أنه عملية فاعله محركه تستدعى تحفيز الهمم واستثارة مختلف الطاقات والأنشطة .

٢- أنه عملية مستمرة : إذ يتم باستمرار دون انقطاع ، حتى لا تفقد بعض الحلقات فى سلسلة العمل التنظيمى .

٣- أنه عملية تقويمية وتقيميه ، إذ يستند التنظيم على المتابعة المستمرة وتقييم مختلف الخطوات والإجراءات والحكم عليها ، ثم تقويمها من أجل تصحيحها .

٤- أنه غاية ووسيلة فى آن واحد ، فى عملية متكاملة .(١ : ١٣٥)

وتوضح الأبحاث المتعلقة بإدارة الصف المدرسى أن المعلم الفعال هو الذى يستفيد من عدة وسائل لإثارة دافعية الطلبة للتعليم ، وذلك بالتطبيقات التالية :-

١- أن يحقق ما يتوقعه من فهم طلبته له .

٢- أن يعرف الطلبة بما يتوجب عليهم فعله .

٣- أن يتابع الطلبة ويذكرهم لتعزيز الأسس المطلوبة .

٤- أن يستغل الظروف للقيام بأنشطة تعليمية .

٥- أن يعطى الطلبة بعض الواجبات (التعيينات) .

٦- أن يكون قادرا على ضبط الصف والتخفيف من الفوضى والتشويش.

٧- أن يحسن استخدام الإشارات الحاسبة كالعين والصوت والحركة لاستثارة اهتمامات الطلبة وتركيز وشد انتباههم .

٨- أن يكون قادرا على تحسين البيئة فى الصف واستغلال الظروف للتعليم الفعال .

كما يمكن المعلم الفعال أن يستغل الوقت فى إثارة اهتمامات وأنشطة مفيدة ، فقد أكدت البحوث والدراسات أيضا ، أن الطالب الأكثر استغلالا للوقت فى أنشطة تعليمية يكون أكثر اهتماما بالتعليم من غيره ، ومن هنا يتحدد دور المعلم فى استثارة دافعية الطالب للتعليم .
(٥٨٢:١٥٠)

وعلى هذا الأساس يرى الباحث أنه كلما احسن المعلم استغلال الوقت وتنظيمه كلما أدى ذلك لزيادة تنظيم الجوانب الأخرى ، واستغلال مختلف الإمكانات والظروف من أجل تحقيق الأهداف .

دور مدير المدرسة فى تنظيم اليوم الدراسى

يعتبر مدير المدرسة مسئولا عن إدارة العملية التربوية فى المدرسة ، وفى زيادة فاعليتها من خلال الممارسة لمختلف الأنشطة الإجرائية ، إذا أنه يخطط وينظم ويوجه الموارد البشرية بما يتفق مع الأهداف ومع حاجات التلاميذ والمدرسة والمجتمع . كما انه يعمل فى إطار تنظيمى هو المدرسة والوزارة ومجالس أولياء الأمور والمعلمين والطلبة ، وذلك يفرض عليه أن يقف على أنماط سلوكياته وسلوك من يتفاعل معهم وفق تنظيم تحكمه اللوائح والأنظمة والقوانين .

ومن هنا لابد من إعداد المدير إعدادا خاصا ليتصف بمهارات التخطيط والتنظيم والتوجيه والعمل الجماعى بحيث يكون المدير :-

١- قادرا على خلق الموقف الذى يعمل فيه الناس بطريقة تعاونية .

٢- خبيرا بتوزيع المستويات وتقويم الخطط ومراجعتها فى ضوء ما تم من أعمال .

ومن بين مهام المدير ما يلى :-

١- وضع بعض الأنظمة والترتيبات المقبولة والحازمة لتصميم وتخطيط البرامج التربوية ولتدعيم النظم التى تركز على مواجهة احتياجات تلاميذ المدرسة .

٢- اتخاذ القرارات المناسبة فى حل مختلف المشكلات .

٣- التوحيد بين الجانب النظرى والجانب التطبيقى من أجل التنسيق بين عناصر العمل التربوى فى المدرسة . (١٣١: ٥٥-٥٦)

ولكى يتمكن المدير من أداء دوره الفعال فى تنظيم اليوم المدرسى ، لابد من الدعم الداخلى والخارجى ، فالدعم الداخلى يتجسد فى تعاون المعلمين معه فى تطبيق النظم واللوائح والقرارات ، وفى الالتزام بالواجب، أو الدعم الخارجى ، فيتجسد فى دعم المسئولين فى الوزارة ، وعدم التردد فى تنفيذ القرارات من جهة ، وفى تعاون الأسر وأولياء الأمور ، من أجل تحقيق الصالح العام .

- **دور المعلمين فى تنظيم اليوم المدرسى**

رغم وجود عناصر مشتركة بين المعلمين تتمثل فى خضوعهم لنفس الإدارة ، إلا أن كلا منهم يقوم بدور معين ، قد يختلف بعض الشئ عما يقوم به غيره ، وذلك تبعا للمادة التى يدرسها وعدد حصصه أو بعض

الواجبات التى تكلفه بها الإدارة ، ودرجة دافعيته هـو نفسه . ومهما اختلفت هذه الأدوار ، إلا أننا يمكن أن نعتبر المدرس سيد الموقف فى صفه من حيث استعداده للدرس ومدى إخلاصه فى إدارة واجباته وقدرته على ضبط طلبته وقيادتهم واستثارة دافعيتهم ، ومدى تعاونه مع الإدارة.

ولا شك أن هذا يتطلب إعداد مهنيا للمعلم لتمكينه من أداء مهامه،فكلما كان المعلم معدا إعدادا مناسبا ، كلما أخلص فى أداء مهامه بمرونة .. وليس بطواعية عمياء ، وكلما توافرت فيه الصفات الشخصية الإيجابية من حيث التفاعل مع الطلبة ومع المواقف المختلفة ، كلما تمكن ضبط طلبته وتنظيم علاقاته بهم ، وعلاقاتهم فيما بينهم .

ولكى يتمكن المعلم من أداء دوره الفعال فى تنظيم اليوم المدرسى، فلابد له من الدعم الداخلى والخارجى ، فالدعم الداخلى يتجسد فى موقف الإدارة من الجوانب الإيجابية وتعزيزها ، ومن الجوانب السلبية لإصلاحها ، كذلك تعاون المعلمين الأخرين والطلبة معه ، أما الدعم الخارجى ، فيتجسد فى دعم المسئولين فى الوزارة فى إصدار التشريعات اللازمة ، واللوائح التنظيمية المناسبة من جهة ، وفى تعاون الأسر وأولياء الأمور من أجل تحقيق الأهداف التربوية .(٢١٥:٣)

- **عملية التقويم وأثرها فى تنظيم اليوم المدرسى**

التقويم أساس مهم من أسس العمل الإدارى فى التربية ، وهو مراجعة النفس أو العمل الذاتى ، وأعمال الآخرين بهدف الكشف عن نقاط القوة والضعف ومدى الإنجاز الحقيقى للعمل والتأكد من سلامة الأساليب والإجراءات المتبعة فى تحقيق أهداف النشاط الإنسانى وترقيته .

ولا يقتصر التقويم على قياس الطلبة ، بل يشمل بالإضافة إليها الجوانب التالية :-

- الأهداف العليا التعليم .
- نمو الشخصية المتعلمة وتغيرها .
- أداء التعليم ومناهجه وطرق التدريس والتدريب .
- التقنيات التربوية والأنشطة التعليمية . (١٢١:١٥)

وكذلك يشمل تقويم العمل المدرسى بما يلى :-

- تحديد وتقويم معايير الكفاءة التدريسية والنمو الذاتى والمهنى والعلمى للمدرس .

- تقويم التفاعل الاجتماعى بين المدرس والتلميذ .
- تقوم الأداء التحصيلى للتلاميذ وجوانب نموهم الأخرى ، كمؤشر على فاعلية التدريس .

هذا بالإضافة إلى تقويم العمل الإدارى فى المدرسة من حيث السعى لتحقيق الأهداف ومتابعة جوانب العمل فى المدرسة ، ومدى الالتزام بالواجبات وتنظيم الصلاحيات وتوزيع المسئوليات ، كذلك تقييم مختلف الإجراءات من أجل إصلاحها وتعديلها بعد الحكم عليها ، وعلى هذا الأساس يكون التقويم من أهم الوسائل التى تؤدى إلى التنظيم الشامل فى المدرسة بكل أقسامها وعناصرها. (٣:٢١٦)

- **نبذة تاريخية عن الرياضة المدرسية**

عرف اللعب منذ أقدم العصور التى أمكن العلماء أن يصلوا إليها لدراسة الإنسان ، وكان اللعب تلقائيا وحرا ، يتخذ بشكل الذى ينبع من الفرد معبرا به عن عواطفه وحالته النفسية مستخدما فى ذلك البيئة التى تعيش فيها مادة وإدارة .

ثم تقدم الإنسان وعرف المدرسة ، ووضع بعض التقاليد الأكاديمية التى اتخذت شكلا متزمتا فىالعصور المظلمة واعتبرت أن المدرسة وجدت للتربية الذهنية فقط وأن اللعب مضيعة للوقت ، حرم اللعب على التلاميذ وأعتبر مظهرا من مظاهر عدم الاحترام ، وبالرغم من هذا كله كان التلاميذ يكونون الفرق الرياضية ويلعبون أما فى الفسح أو بعد اليوم الدراسى وبالشارع ، ويتنافسون ويتعاونون ، واضطرت المدرسة حينئذ إلى الإعتراف بالأمر الواقع وحاولت تنظيم هذا النشاط خارج الجدول المدرسى .

١٣/٤/٢ تنظيم وإدارة درس التربية الرياضية فى المدرسة

وينقسم إلى :-

١. النشاط على مستوى الفصل المدرسى .
٢. النشاط على مستوى الصف .
٣. النشاط على مستوى المذرسة .
٤. النشاط على مستوى المدارس فى القسم (بالنسبة لوحدة الصفوف تكون أولا على مستوى القسم ، ثم المنطقة ، ثم المحافظة ثم الدولة) .

لا يمكن الخروج بفلسفة التربية إلا فى إطار الفلسفة العامة للمجتمع ككل ومن هنا علاوة على التقدم العلمى الحديث المتطور أبرزت لنا ضرورة الإهتداء وتحديد أهداف وواجبات الدرس ، وهذه الأهداف تنقسم إلى أهداف عامة وخاصة ولابد لنا أن ننظر لهذه الأهداف مرتبطة بالأهداف التعليمية والتربوية بأعتبارها مدخل لتنظيم وإدارة الدرس نفسه . وهذا يعتبر المبدأ الرئيسى .

المبدأ الثانى : وهو مبدأ نمو وتطور وتأكيد ذاتية الفرد ، والرغبة فى أداء النشاط الخلاق بالدرس بأعتباره وسيلة لتطور الفرد .

المبدأ الثالث : ويدور نحو توجيه وإدارة تنفيذ الدرس عن طريق مشاركة التلميذ مع المدرس (فى إيجابية التلميذ) .

المبدأ الرابع : تأكيد ذاتية التلميذ فى إطار العمل الجماعى .

المبدأ الخامس : مبدأ ربط ما يحدث فى الدرس بتداول معلومات خاصة بما يحدث وعامة بالنسبة لحياة التلميذ فى إطار عمله وحياته المستقبلة .

المبدأ السادس : مبدأ استخلاص الحقائق من التطبيق .

المبدأ السابع : مبدأ التدرج بالخطوات التعليمية السليمة .

المبدأ الثامن : مبدأ تأكيد وتثبيت التحصيل وربطه بما هو جديد .

المبدأ التاسع : مبدأ التقويم واختبارات القدرات لتحديد المفاهيم.

وهذه المبادئ السابقة هامة للمدرس ليكون لعمله فاعلية للتقدم بالتلميذ فى حياته المدرسية . (٥٩ :٢٨٨-٢٨٩)

- **المنهاج الأساسى أو المدرسى**

وهو المنهاج المقرر دراسته بالمدرسة ، والذى تقدم أوجه النشاط التى تحويه فى دروس لها مكان فى الجدول المدرسى أثناء اليوم الدراسى ، ويتحتم على التلاميذ حضور هذه الدروس ، إلا من أعفى بسبب يستوجب الإعفاء .

وعلى ذلك فالمفروض أن يشمل هذا المنهاج ما يقرب من ٩٥% من تلاميذ المدرسة .

ويهدف هذا المنهاج إلى خدمة كل التلاميذ بالفصل عن طريق النشاط الحركى ولذا توضع أوجه النشاط بحيث يتمكن كل تلميذ من أدائها بغير صعوبة كبيرة أو عناء .

ونجد أن الجدول المدرسى لا يحتوى على القدر المناسب للمراحل السنية ، كما أنه لا يكف لتعليم المهارات الحركية بمستوى مقبول .

ويكمل هذا المنهاج ، منهاج أخر للخواص ، توضع اوجه نشاطه بحيث يلائم هؤلاء التلاميذ الذى لا تمكنهم حالتهم الصحيحة من الاشتراك فى نشاط المنهاج المدرسى العادى . وإدارة هذا المنهاج تتطلب السكرتارية من التكاليف والأخصائيين ، لذلك يندر تواجده فى مدارسنا. والمفروض أن هذا المنهاج بالإضافة إلى منهاج المدرسى المعتاد يخدم ١٠٠٪ من التلاميذ بالمدرسة .(٢٣:١٠٢-١٠٣)

- **التنظيم المدرسى**

والمراد به وضع الترتيبات اللازمة ، والوسائل التى يتم بها تنفيذ العمل الدراسى والأنشطة المدرسية ، بكيفية تحقيق أهدافها .

فهو وسيلة تتخذها إدارة المدرسة لوضع سياستها التعليمية والتربوية موضع التنفيذ وهذا التنظيم قد يختلف فى إعداده ، ووسائله من مدرسة إلى أخرى ، وفقا لما تراه هذه المدرسة وفى ضوء فلسفتها التربوية.

ومن مقتضيات التنظيم المدرسى :-

١- دراسة شاملة للأوضاع الراهنة للمدرسة ، ومتطلبات العمل ، داخلها وخارجها .

٢- معرفة ما تتضمنه القوانين واللوائح ، والنشرات والقرارات الخاصة بالتعليم عامة وبالمرحلة التعليمية التابعة للمدرسة بصفة خاصة .

٣- إعداد مستلزمات العمل ، واتخاذ الترتيبات اللازمة لتنفيذه سواء ما يتعلق بالقوى البشرية والاعتمادات المالية ، وما يتعلق بالفصول والأثاث والأدوات والعهد أو ما يتعلق بالتجهيزات والملاعب والأفنية.

٤- دراسة خطط المواد الدراسية المختلفة لكل الصفوف ، ثم معرفة الأعداد اللازمة من المدرسين وتوزيع الأنصبة من الحصص (الفترات الدراسية) والأنشطة ، كذلك الوقوف على مدى النقص أو الزيادة فى الاعداد وبالتالى تخطيط الجدول المدرسى . (٩١ : ٣١٠-٣١١)

- **تنظيم قسم التربية الرياضية**

هناك أعمال تمارس فى القسم الكبير أو الصغير مثل الأعمال الإدارية إلا أن حجم هذه الأعمال يختلف من قسم لأخر تبعا لحجمه ،

وكذلك الأنشطة التى يتناولها البرنامج المدرسى والذى يعتبر على جـــانب كبير من الأهمية ويشمل ناحيتان هامتان :-

١- خطة العمل بقسم التربية الرياضية

عند تنظيم العمل بقسم التربية الرياضيـــة ، أن تحـــدد الأهـــداف والأغراض من إنشاء هذا القسم ، يلى ذلك تنظيم شئون القسم وتقســيمه إلى وحدات أصغر (إذا تطلب الأمر ذلك) تسمى مكاتب أو لجان (مثـل لجنة النشاط الداخلى – لجنة النشاط الخارجى) ، ثم يأتى بعد ذلك بحـــث المسائل المالية ورسم سياسة القسم ووضع برنامج كل مكتب أو لجنة بحيث يكون البرنامح العام منسقا متكاملا ، وعلى ضوء النواحى المالية يتحـــدد نوع البرامج الممكن وضعها .

وتلعب المؤهلات العلمية والصفات الشخصية دورا هاما حيث أنـــه الموضوع وعلى العموم يجب أن تتناســـب الأدوات والأجـــهزة وبـــاقى التسهيلات مع أوجه النشاط المقدمة فى البرنامج ويجب أن تنســـق خطـــة العمل بين برنامج المنهاج المدرسى وبرنامج الأنشطة الداخلية والخارجيـــة والترويحية بحيث تستخدم الملاعب لأكثر من غرض أو لعبة وحتى يمكـــن الاستفادة بها إلى أقصى قدر ممكن .

٢- المراكز القيادية فى التربية الرياضية

تلعب القيادة اللازمة لإدارة البرامج دورا هاما كما وأنها هامـــة فى كل مركز وتلعب المؤهلات العلمية والصفات الشخصية دورا هاما حيـــث انه على ضوء هذه المؤهلات والصفات يتم اختيار من يقومون بـــالعمل فى قسم التربية الرياضية . (٥٩ : ٢٧٠)

- **إدارة قسم التربية الرياضية**

بعد أن ينظم القسم وإعداده للعمل يصبح رئيس القسم مسئولا عن حسن سير العمل لتحقيق الأهداف ، ويصبح من مسئولياته ما يلى .

أ- توزيع الاختصاصات المختلفة على معلمى القسم وتنســـيق العمـــل ومتابعة تنفيذه للأعمال الموكلة إليهم .

ب- التأكد من ملائمة طرق التدريس المتبعة لتحقيق الأغراض .

جـــ- عقد اجتماعات دورية للجان المختلفة ، ولهيئة التدريس بالقســـم للتباحث عن المعلومات والمشكلات التى تعترض تنفيذ العمل .

د- العمل على تقوية العلاقة بين المدرسة والهيئة المحلية والمجتمع عن طريق عقد لقاءات لاولياء الأمور ومسابقات ترويحيه فى محاولة لإيضاح أهمية التربية الرياضية وفوائدها لهم ولأبنائهم .

هـ- مراقبة عمل اللجان المختلفة ، والعمل على تقوية العلاقة بين المدرسة والمدارس المجاورة عن طريق الأنشطة المشتركة .

و- تقوية روح القيادة لدى المتعلمين وذلك بأسناد الأعمال لهم داخل اللجان المختلفة .

ز- الإطلاع على التقارير المرفوعة من المعلمين ورؤساء الطلبة فى محاولة لحل وتنفيذ ما تحويه .

ح- يقوم رئيس القسم برئاسة لجنة وضع النشاط بالمدرسة .

ط- إعداد مؤتمرات مهنية لتبادل الاراء والخبرات .

ى- يعمل رئيس القسم على تنمية العلاقات الإنسانية بين إدارة المدرسة والمتعلمين .

ك- يقوم بإعداد التقارير السنوية موضحا بها أوجه النشاط فى القسم ومستوى أداء العمل والمشكلات التى اعترضت العمل ، ويقترح حلول لهذه المشكلات ويقدمه ناظر المدرسة لإتخاذ اللازم .

ل- مراقبة حال الإمكانات المادية وسلامتها وكفايتها لإعداد المتعلمين ومناسبتها للمرحلة السنية وفوائدها لهم ولأبنائهم .(٦٩:١٧٨-١٧٩)

وبجانب المسئوليات الإدارية يتولى رئيس القسم بعض الأعمال الأخرى التى تدخل نطاق عمله الفنى منها :

١- تدريب بعض الفرق الرياضية إذا كان مؤهلا لمثل هذا العمل .

٢- القيام بإجراء الاختبارات والمقاييس على تلاميذ المدرسة للوقوف على مدى لياقتهم البدنية ، وأن يكون بالقسم من الأدوات والأجهزة ما يسمح بإجراء مثل هذه الاختبارات .

٣- القيام بإجراء البحوث والتجارب العلمية أو الإشراف عليها كلما سنحت الفرصة لذلك بشرط توافر الإمكانات التى تساعد على قيام مثل هذه البحوث .

٤- يقوم بتشجيع التلاميذ الممتازين رياضيا وتوفير الحوافز التى تعمل على رفع استثمارهم فى هذا المجال . (٥٩ :٢٧٢-٢٧٣)

– برامج التربية الرياضية بالمدرسة

ينقسم برنامج التربية بالمدرسة إلى ثلاث أقسام هى :-

أ– البرنامج الأساسى (درس التربية الرياضية)

يقدم هذا الجزء من خلال دروس معدة داخل الجدول المدرسى ويشمل جميع المتعلمين على السواء فيما عدا من أعفى منهم بسبب المرض أو خلافه ، ويقتصر هذا الجزء على ساعتين اسبوعيا لكل فرقه دراسية وهى حتما غير كافية لتعليم واتقان المهارات الحركية فبذلك لا تشبع حاجات المتعلمين إلى الحركة والنشاط .

ب– برنامج النشاط الداخلى والترويحى

وهوا لجزء الذى يقدم خارج الجدول المدرسى ، ويختاره المتعلم برغبته دون تدخل من المعلم ، ويقصد جزءا مكملا لدروس التربية الرياضية حيث يتمكن المتعلم من التدريب على المهارات الحركية التى تعلمها أثناء الدرس ، ويمثل إقبال المتعلمين على هذا النشاط نجاحا له.(٦٩: ١٨٠-١٨١)

جـ– برنامج النشاط الخارجى

يعتبر هذا النشاط اختياريا وهو خاص بالممتازين فى الأداء الحركى ويمثلون الفرق الرياضية التى تمثل المدرسة حيث أنه برنامج تنافسى تتبارى فيه الفرق المدرسية مع مدارس أو هيئات أخرى ، وغالبا ما تنتمى هذه الفرق المتبارية لنفس الجنس .

- **مبادئ هامة تتعلق بالنشاط الداخلى**

– تطبيقا لمبادئ الديمقراطية يجب أن يتيح هذا النشاط الفرصة لكل طالب للإشتراك فيه أوا لمساهمة فى تنظيمه وإدارته فأن اشتراك التلاميذ ٥٠% إلى ٨٠% يعود نجاحه للمدرسة من حيث الحكم .

– يجب أن يكون الإشتراك فى هذا النشاط تلقائيا ولا يكون هناك ما يجبر التلميذ على الاشتراك فيه .

– يجب ان لا يتخذ هذا النشاط كوسيلة للعقاب وذلك بعدم اشتراك التلميذ المخالف لبعض تعليمات المدرسة فيه ، كالتأخير الدراسى ، الإخلال بالنظام – حيث أن هذا النشاط إنما يعتبر وسيلة تربوية تساعد التلميذ على النظام واحترام تعليمات المدرسة ، ذلك إذا أحسن استخدام هذا النشاط من قبل مدرسى المدرسة .

- يجب ان يتم هذا النشاط فى غير أوقات الدراسة ، ولعل المدارس التى تعمل على فترتين لمثل واضح لإنتشار هذا النشاط وتلاشيه من مدارسنا واصبح له الأثر الكبير على فرق المدرسة الرياضية ثم المستوى الرياضى العام للدولة .

- ان تكون إدارة هذا النشاط من حيث التحكيم وإعداد الملاعب والمحافظة على النظام وإعلان النتائج الطلابية تحت إشراف مدرسى التربية الرياضية المسؤول .

- ومن الشروط الهامة لهذا النشاط عدم السماح للتلميذ بالاشتراك فى أكثر من لعبتين كمثال حتى تتاح الفرصة لأكبر عدد من التلاميذ للاشتراك فى هذا النشاط . (٥٩ : ٢٨٧ — ٢٨٨)

- **اللجان التى يعتمد عليها فى إدارة النشاط الداخلى**

يوزع العمل فى الأنشطة الرياضية الداخلية على لجان تتكون من الطلبة تحت إشراف المعلم المسئول ، وتحدد عدد اللجان ونوعيتها حسب الحاجة ومن أهم هذه اللجان :-

١ — لجنة العلاقات العامة

ومهمتها نشر الوعى الرياضى عن طريق الدعاية والإعلان والصحافة المدرسية وخصص فى إيضاح الأهمية من ممارسة أنشطة التربية الرياضية عن طريق المقالات والتقارير والتحقيقات الرياضية ، ويراعى اختيار أفراد هذه اللجنة من المتعلمين الذى تتوفر لديهم صفات الصحفى الناجح .

وتتولى هذه اللجنة الدعاية والإعلان عن المباريات الرياضية الداخلية والحفلات والأيام الرياضية داخل المدرسة ، فتعلن مثلا عن نوع النشاط الذى سيقدم ، متى تبدأ مبارياته وأين ستقام ، ودواعى قيام هذا النشاط ومن هم القائمون على تنظيم وإدارة وتحكيم هذا النشاط ، أسماء المشتركين من الطلبة وغيرها ، تقوم هذه اللجنة بإرسال الدعوات إلى الجمهور وأولياء الأمور والمعلمين داخل المدرسة ، وتعلن عن نتائج النشاط بين المتعلمين وترسلها إلى الجرائد والأذاعة أن أمكن ذلك.ويعتبر هذا البرنامج جزءا متكاملا من برنامج التربية الرياضية العام.(٥٩ :٢٧٤)

٢- لجنة الملاعب :

مهمتها تخطيط الملاعب ورشها وتركيب الشباك وإعدادها لبدء المباريات والأنشطة وتجهيز الأدوات لبدء النشاط وإعادتها إلى المخازن بعد الإنتهاء منها .

٣- لجنة الحكام :

تكون مهمتها تحكيم المباريات فى نطاق القوانين الموضوعة ، وتسجيل نتائج المباريات وتسليمها إلى لجنة العلاقات وإعداد موائد الحكام وأوراق التسجيل وكل ما يلزم لبدء النشاط .

٤- لجنة الجوائز :

ومهمتها شراء الجوائز المطلوبة وتحديد عددها ونوعها فى حدود الميزانية المقررة .

٥- لجنة السكرتارية

وتختص مهمتها فى إعداد بطاقات التسجيل ورصد أسماء اللاعبين وتسجيل النتائج بعد استلامها من لجنة الحكام ، واعتمادها من رئيس النشاط .

أما رئيس النشاط فتنحصر مهمته فى قيادة وتوجيه اللجان المختلفة ومتابعة أعمالها وتحديد نظام الدورات الرياضية بما يتناسب مع الوقت والامكانات المدرسية ، وقد يرجع تحديد عدد اللجان وفق الحاجة.(٦٩: ١٨٩-١٩٠)

٢/٥ التوجيه : Direction

يمثل التوجيه الوظيفة الثالثة من وظائف الإدارة بالإضافة إلى وظيفتى التخطيط والتنظيم . ولكن التوجيه يتميز بأنه وظيفة مركبة لأنها تنطوى على العديد من الأنشطة الذهنية والمعنوية والإنسانية بجانب كونها وظيفة صعبة لأنها تتعامل مع الإنسان .

ولما كانت الإدارة فى مفهومها التقليدى تعنى تنفيذ الأعمال باستخدام جهود الآخرين ، فأن هؤلاء الآخرين هم مجموعات من الأفراد الذى تنطبق عليهم جميع الصفات الإنسانية .

ومعنى ما تقدم أن وظيفة التوجيه يتطلب من المدير تهيئة الجو المنتج الذى يستطيع مرؤوسوه من خلال إظهار واستغلال قدراتهم الإنتاجية

بالكامل . ومما يزيد من صعوبة هذه الوظيفة ، أن المدير نفسه إنسان تنطبق عليه أيضا جميع الصفات الإنسانية .

ومن ثم يكون من الصعب على المدير أن يعزل نفسه عن الموقف المعين ، ومن الصعب عليه أن يتجرد تماما من مشاعره تجاه بعض العاملين. وتعاطفه مع بعضهم ، وتحيزه تجاه البعض الآخر ، ومع ذلك ، إذا لم ينجح المدير فى وظيفة التوجيه ، يكون قد فشل فى التوجيه بمسئوليته الأساسية وهى تنفيذ الأعمال باستخدام جهود الآخرين .

١/٥/٢ مصطلحات التوجيه التربوى ووظائفه :

- **التوجيه : Direction**

نقلا عن حامد عبد السلام زهران أن التوجيه " هو عملية مساعدة الفرد وتشجيعه على الاختيار والتقرير والتخطيط للمستقبل بدقه وحكمه ومسئولية فى ضوء معرفة نفسه ومعرفة واقع المجتمع الذى يعيش فيه. (٣٥ : ٩)

- **الاتصال : Communication**

عملية يتم عن طريقها ايصال معلومات (من أى نوع) من أى عضو فى الهيكل التنظيمى إلى عضو آخر بقصد احداث تغير.

(٩٧ : ٢٠٧)

- **القياده : Leadership**

انها قدرة الفرد فى التاثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وارشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجه من الكفايه فى سبيل تحقيق الأهداف الموضوعه. (٩٥ : ١٦٣) .

- **الدافعيه : Motivation**

انها الحالات أو القوى الداخلية التى تحرك الفرد وتوجهه لتحقيق هدف معين ، وانها ليست شيئا ماديا أى انها ليست حالات أو قوى يمكن رؤيتها مباشرة، وإنما هى حالة فى الكائن الحى يستنتج وجودها من أنماط السلوك المختلفه ومن نشاط الكائن الحى نفسه.(٩٧ : ٢٥١) .

- **الإرشاد والتأديب : Directing and Disciplining**

يتضمن الارشاد عمليتى توجيه المرؤوسين والاشراف على أعمالهم وإرشادهم فى تحسين طرق العمل وحفزهم على العمل بثقه وحماس.

(٩٥ : ١٨٦) .

- **الإثابه : Disciplining and Rewarding**

هى إشباع رغبات الفرد عن طريق الخدمات والمنـــافع الإضافيـــه وهدفها تحسين سلوك الفرد إلى المستوى الذى تتطلبه المنشأة.(٩٥ :١٩).

- **الإصغاء : Listening**

هو الاستماع لمشاكل ومشاعر وافكار المرؤوسين للتمكـــن مـــن استخدام الطرق الصحيحه فى التوجيه والارشاد .(١٣٢: ١٨٥) .

- **التقويم : Evaluation**

عملية تبدأ بمقدمات وتنتهى بمستخلصات ، وهذه المســـتخلصات هى إصدار قرارات بالرجوع إلى بعض المحكات . (١٠٤: ٢١)

- **التحفيز : Incentives**

هو كيفية ربط عملية حاجات المنظمه بحاجات الفـــرد، وكذلـــك ربط حاجات الفرد بحاجات المنظمة . (١٣٣: ١٩٥) .

- **المتابعة : Follow - up**

وظيفة إدارية تنطوى على قياس وتصحيـــح أعمـــال المســـاعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف الموضوعه والخطط المرسومه قـــد حققت ونفذت . (٨٠ : ١٩٣) .

- **التنفيذ : Implementation**

وهو مرحلة هامـــة فى العمليـــة الاداريـــة، فـــهو قـــوام العمـــل وديناميكية.والخطة لاتصبح حقيقة واقعة ان لم توضـــع موضـــع التنفيـــذ، فالخطه قبل التنفيذ لاتخرج عن كونها فكرة مدونه لايمكن معرفة ابعادهـــا إلا اذا طبقت ، فهى كالجنين الذى لايعرف الناس عن أوصافه شيئا إلا بعـــد ولادته . (١٣٢: ١١٠)

٢/١/٥/٢ تعريف التوجيه

يعرفه جود Good بأنه كل الجهود التى يبذلها المهتمون بشئون التعليم لتوفير القيادة اللازمة لتوجيه المدرسين لتحسين التعليم .(١٣٩: ٤٠٠)

ويعرفه مكنرنى Mgnetney بأنه الأسلوب الذى يعد لتعليم التقـــويم الجيد والمحصلة النهائية للتوجيه الفنى هى توفير خدمات تعليميـــة لجميـــع مستويات الطلاب .(١٤٨ : ١)

ويشير ويلز Wiles إلى أن التوجيه يعمل على تحسين العملية التعليمية للطلاب وانه يقدم خدمات للمدرس لكى يستطيع الأداء بطريقة افضل . (٣:١٥٦)

والتوجيه فى نطاق المنظمات هو أحد عناصر الإدارة وعملياتها الرئيسية التى يمكن عن طريقها التحقق من أن جهود الأفراد العاملين بالمنظمة تسير فى الطريق المرسوم نحو تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وفى يسر مقبول .(٦٤ :٢٠٢)

كما عرف سيد الهوارى التوجيه بأنه (الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف . (٤٧٩:٥٣)

ويعرفه رياض منقريوس بأنه (العملية المنظمة التى تهدف إلى مساعدة الفرد على اختيار الحل الملائم للمشكلة التى يعانى منها ، ووضع الخطط التى تؤدى إلى تحقيق هذا الحل والتكيف وفقا للوضع الذى يؤدى إليه هذا الحل . (٤٧ :٤٦٤)

ويرى الباحث أن وظيفة التوجيه تعتبر بالدرجة الأولى وظيفة إرشادية تستهدف حسن أداء القوى العاملة لأعمالها ، بما يتطلبه هذا من رقابة التى تستهدف التوجيه ، فلن تستطيع القوى العاملة أدائها لأعمالها إلا إذا عرفوا عن طريق الرؤساء الأسلوب الأمثل الذى يجب عليهم أن يعرفوه ويطبقوه .

ويمكن تحليل التوجيه إلى عنصرين أساسين :

١- الاتصال بين الرئيس ومرؤوسيه (لإعطاء التعليمات والحصول على المعلومات) .

٢- القيادة وتنمية التعاون الاختيارى .

والعنصران مرتبطان ارتباطا وثيقا ، وإنما تم فصلهما لسهولة التحليل ويعتبر توجيه مجهودات الأخرين نحو تحقيق الأهداف من أهم النشاطات الإدارية ، لأنها تتعلق مباشرة بإتمام الأعمال ، لذلك غالبا ما يعتبر الكثيرون أن (التوجيه) مفهوم مساو لمفهوم (الإدارة) . والتوجيه عملية مستمرة : فالاتصال مستمر وتنمية التعاون الاختيارى عملية مستمرة كما أن القيادة عملية مستمرة .(٩ :١٦٧)

- **أدوات التوجيه**

يعتبر التوجيه وظيفة مركبة ، تتكون من العديد من الأنشطة وهى:

١- اتخاذ القرارات ٢- القيادة
٣- الدافعية ٤- الاتصال (٧٠ : ٢٩٠)

- **أهمية التوجيه الفنى**

أن أهمية التوجيه الفنى تتضح فيما يلى :-

- تحسين عملية التعليم من أجل نمو التلاميذ وتوفير القيادة التربوية لتوجيه نمو المدرسين والتنسيق بين جهودهم وتقويم هذه الجهود.(٧٥ : ٢٥)
- تدريب المدرس على ابتكار الوسائل المعينة فى التدريس واستخدامها واستغلال الخامات المحلية .
- المساعدة على تنمية قدراته لاتخاذ القرارات الحكيمة فيما يتعلق بحل مشكلاته الخاصة .
- مساعدة المدرس على بذل أقصى جهده لصالحه وصالح مجتمعه .
- توجيه المدرس إلى دراسة المناهج والكتب وتحليلها ونقدها واقتراح تحسينها .
- مساعدة المدرس على التكييف مع المواقف التى يقابلها فى بيئته تكيفا سليما . (٤٧ : ٤٦٤-٤٨٤)
- مساعدة المدرسين على النمو المهنى وتحسين مستوى أدائهم وتدريبهم.
- توجيه الامكانات البشرية والمادية وحسن استخدامها .
- يساعد على تعديل الممارسات التربوية وتغييرها أو تطويرها بصورة مستمرة على أساس علمى تجريبى .(١٠٤ : ٣٤٨-٣٥٠)

٢/٥/٢ العلاقة بين التخطيط والتنظيم وبين التوجيه

يتوقف التوجيه بصفة أساسية على مدى كفاية التخطيط والتنظيم وفاعليتهما فالتوجيه يتوقف على وضوح الأهداف لجميع المرؤوسين ، كما يتوقف على مدى فهم المرؤوسين للسياسات التى وضعت ، ويتوقف التوجيه أيضا على ملائمة الإجراءات التفصيلية فى تنفيذ العمليات ، كما يتوقف على البرامج الزمنية الموضوعة وخطط العمل ويحكم التوجيه أيضا تحديد المسئوليات والعلاقات التى تقررت بين الأفراد . كما يحكم التوجيه

الأوصاف الوظيفية للمناصب واوصاف شاغليها ، ومدى ملائمة شاغليها أى درجة معلوماتهم وخبرتهم وصفاتهم .

وإذا كانت هذه العناصر معدومة أو ضعيفة لأصبحت عملية التوجيه عملية شاقة معقدة . فإذا لم تكن الأهداف واضحة ومحددة زادت صعوبة التوجيه . وإذا لم يكن هناك سياسات واضحة ومفهومة من الجميع واجه الرؤوساء أسئلة كثيرة عما يجب عمله وما لا يجوز عمله ، وإذا لم تكن المسئوليات محددة صعب معرفة المسئول عن مختلف أجزاء العمل ، وبالتالى تصبح عملية التوجيه شاقة وعسيرة . (١٦٨:٥٥)

فالتخطيط والتنظيم فى ذاتهما لا يؤديان إلى إتمام الأعمال فهى مراحل تجهيزية قبل التنفيذ ، لذلك من الضرورى للإداريين على اختلاف مستوياتهم الاتصال بمرؤوسيهم وإصدار التعليمات لهم وإرشادهم عن كيفية إتمام الأعمال وذلك بالشرح والوصف وضرب الأمثلة والنموذج ورفع روحهم المعنوية بقصد الحصول على تعاونهم الاختيارى ويكون لهم بمثابة القادة فى أفعالهم وتصرفاتهم .

وتختلف أراء خبراء الإدارة والمختصين فى تحديد عناصر عملية التوجيه فبينما يرى البعض منهم أن عناصر التوجيه الأساسية تنحصر فى الاتصالات والقيادة واتخاذ القرارات إلا أن البعض الآخر قد حدد عناصر نجاح العملية التوجيهية فى أربع عناصر رئيسية هى :-

١- القيادة ٢- التحفيز

٣- الاتصالات ٤- تقويم أداء العاملين . (١٨٥:٥٩)

٣/٥/٢ مبادئ التوجيه

- إشعار المرؤوسين بالثقة بهم ، وتنمية ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم .
- أن يكون التوجيه واضحا ومفهوما ، وفى اختصاص منه يصدر إليه ، وفى حدود قدرته على التنفيذ .
- إيجاد الثقة بمن يصدر الأمر بعلمه وبإحاطته الشاملة بالموقف وقدرته على مواجهته .
- تنمية الإخلاص للرئيس .

فإذا ما توافرت تلك المبادئ أصبحت متوقعة . فالمرؤوسين الذى لا يفهمون الأوامر أولا يختصون بتنفيذها ، أو لا يثقون بمن يأمرهم أو لا

يثقون بقدراتهم على التنفيذ ، يلجـؤون إلى التمسـك بحرفيـة القـانون والتعليمات تجنباً للخطأ .

ويرتبط التوجيه أيضاً بوحدة القيادة ، فلا يمكن أن يتلقى المـرؤوس لأوامر من رئيسين فى آن واحد فمن ضروريات التنظيم الجيد السليم توحيد الأمر والتوجيه . حيث أن تضارب الأوامر يؤثر فى كفاية الموظف وبالتـالى فى إنتاجه .

فالموجه يتمثل فى ذلك العمل التعاونى المتواصل ذى الاتجاهين مـن الرئيس إلى المرؤوس وبالعكس والذى يأخذ أشـكالاً وإنماطـاً متعـددة ويتوخى أهدافاً معروفة ومتفقاً عليها تنطلق كلها من هدف واحد أساسـى ألا وهو تحسين العمل وزيادة إنتاجه .

والبعد الرئيسى الذى يوجه كلا الاتجاهين ويقيم مدى نجاحـهما أو اخفاقهما هو الإنسان الذى هو وسيلة الإشراف والتوجيه وهدفه .

ويخطئ من يتصور أن عملية الإشراف والتوجيه هى عملية تقييم وتصيـد للأخطاء من الأشخاص وممارساتهم ، فالمفهوم الحديث للتوجيه يؤكد علـى تعاون من أجل التحسين والتقدم .

فدور التوجيه هو دور تحفيزى موجه نحو تسهيل تنفيذ الأعمـال وتحسينها من أجل تحقيق الأهداف ، كما أن أسلوب التوجيه لا يقتصـر على الاساليب التقليدية من زيارات ولقاءات واستفسارات وتقارير ، بـل يتعداه إلى جميع أساليب الاتصال المسموعة والمنظورة وكل ما مـن شـأنه إعطاء التعليمات بصورة دقيقة وموضوعية .

فعملية التوجيه تتطلب من الموجه المعرفة التامة بالطبيعة الإنسـانية التى تمكنه من التحليل للسلوك البشرى بغرض فهم هذا السلوك وتوجيهـه والتأثر فيه.(٦٩:٨٤-٨٥)

أما كمال درويش وآخرون فقد حددوا أهم أسس ومبادئ التوجيه التربوى فيما يلى :-

١- استعداد الفرد للتوجيه .

٢- حق الفرد فى تقرير مصيره .

٣- تقبل العميل .

٤- اعتبار التوجيه عملية تعلم .

٥- الاهتمام بالفرد كعضو فى جماعة .
٦- استمرارية التوجيه . (٢٢٠:٩٧)

- **المقومات الأساسية لنجاح التوجيه**

إن نجاح التوجيه يتوقف على مقومات أساسية يمكن تلخيصها بما يأتى :-

١- شخصية الموجه وقدرته على القيادة .
٢- تأهيل الموجه تأهيلا يمكنه من تفهم دقائق عمله والوقوف على أحدث أساليب التوجيه .
٣- حسن تنظيم التوجيه واختيار الأسلوب المناسب .
٤- مراعاة الغرض الأول من التوجيه ، ألا وهو صالح المستفيد من البرنامج.
٥- مراعاة أهداف التربية الرياضية والعمل على تحقيقها عن طريق التخطيط المناسب .
٦- يجب أن يتبع التوجيه الأسس العلمية فى أساليبه بقدر الإمكان .
٧- التوجيه السليم يضع فى اعتباره دائما العلاقات الإنسانية .
٨- المرونة فى تطبيق أساليب التوجيه .
٩- وجود خطة مدروسة للتوجيه .
١٠-أن يعتبر التوجيه عملية إرشاد وتعاون ولا ينظر إليه كأسلوب لممارسة وتصيد أخطاء العاملين .(٢٣٨:٢٣-١٣٩)

٤/٥/٢ أساليب القيادة

تطورت أساليب التوجيه بتطور نظم الحكم نتيجة لتطبيق مبادئ الديمقراطية والاشتراكية فى معظم دول العالم ، كما تطورت أساليب التوجيه نتيجة لتقدم العلوم الاجتماعية واستقرار مبادئ العلاقات الإنسانية مما كان له أكبر الأثر فى خلق الاستقرار النفسى لدى العاملين وزيادة انتاجهم وكفايتهم ، الأمر الذى جعل الموجه فى العصر الحديث يعتمد على مبادئ علم النفس الاجتماعى والعلاقات الإنسانية . وعلى ذكائة الشخصي وطاقته الذهنية فى قيادة الآخرين . فبعد أن كان يعتمد على التعسف والعنف والانفرادية أصبح يعتمد على أساليب التعاون والثقافة

المتبادلة وحسن المعاملة هذا ويمكن تلخيص أساليب التوجيه الرئيسية بما يلى:

١- أسلوب القيادة الاستبدادية (التسلطية - الأوتوقراطية)

Authocratic or Authoritarion leadership

وهو سيطرة الموجه على كل ما يتعلق بالعمل ، فيرسم السياسة ، وخطة العمل ، ويصدر القرارات والتعليمات ، ويشرف على تنفيذها .

وفلسفة هذا الأسلوب فى النطاق المدرسى يتمثل فى أن المدرس يحتاج للتقدم ، وأن هناك أسلوبا مفضلا للتدريس هو أحسن الأساليب من وجهة نظر الموجه ، ومن ثم كان لزاما على المدرس اتباعه وعدم الحيدة عنه، وأن يقوم الموجه بإصلاح أخطاء المدرس ورده إلى الطريق الصواب إذا أخطأ . جدول (٤)

ومن عيوب هذا النظام ما يلى :-

أ- يبدو الموجه قليل الثقة فى مرؤوسيه .

ب- تصبح العملية عملية تفتيش ومفاجأت لضبط المخطئ .

جـ- شعور المرؤوسين بعدم الاطمئنان وعدم الثقة فى الموجه .

د- عدم الأمانة والعمل ، فبمجرد شعور المرؤس بضعف قبضة الموجه وسيطرته ، يعمد إلى التراخى وعدم الإنتاج . (٢٦:٢٣٧-٢٣٨)

٢- أسلوب القيادة الديمقراطية

Democratic or Participative Leadership

وهى القرارات التى تتخذ نابعة من الجماعة كحصيلة للمناقشة والتفكير الجماعى وعلى القائد أن يدير المناقشة ويجمعها حول الموضوع على أن يبقى لكل فرد حرية التعبير عن رأيه. وقد يترك لكل فرد حرية العمل مع من يختار . كما ترك للجماعة أمر توزيع المسئوليات بين أعضائها . وحينما كان يحين للقائد تقديم مشورته الفنية فهو يفعل ذلك عن طريق اقتراح عدد من البدائل تختار الجماعة من بينها . ويحاول القائد أن تكون روحه فى العمل مثل أى فرد فى الجماعة ويكون الثناء أو النقد يبنى دائما على أسس موضوعية . (٥٩ :١٦٨)

ويستطر السيد شلتوت وحسن معوض سنة ١٩٨٢م بأن هذا الأسلوب أكثر الأساليب نجاحا وشيوعا وخاصة فى حالة الإشراف على

جماعة يتطلب إنجاز أعمالها خلق التعاون المثمر بين أفرادها من أجل تنسيق واستغلال مواهبهم ، وحث كل فرد على الابتكار والمبادلة . ومن مظاهر هذا النوع أن يكون على علم تام بشخصيات مرؤوسيه وسلوكهم الوظيفى وان يعمل على خلق التعاون بينهم ، وأن يكسب احترامهم ، وينمى قدراتهم ويقودهم إلى النجاح .(٢٣٨:٢٣)

٣- أسلوب القيادة غير الموجهة Laissez-faire

وهو أسلوب غير عملى للقيادة إذ يؤدى إلى تهرب القائد من المسئولية ، فمن خلال ذلك النمط من القيادة يفوض القائد سلطة إصدار القرار إلى المرؤوسين ويصبح القائد كمستشار لتلك العملية القيادية .

ومن خارج ذلك النمط من القيادة يزداد القلق Anxiety والتوتر Tension فى محيط العمل حيث لا يتوافر التوجيه الفعال وكذلك لعدم توفر الرقابة . (١٨١:٩٧)

ومن أبرز العيوب لهذا الأسلوب ما يلى :-

أ- قلما ينجح هذا الأسلوب إلا مع الفنيين المتخصصين ذوى الإعداد المهنى العالى ، والضمير المهنى الحى .

ب- تصبح عملية القيادة أو الإشراف لا ضابط لها ، فلا تتضح معالم الطريق ومراحل العمل .

جـ- يصبح الإنتاج وتحقيق الأغراض تحت رحمة المرؤوسين ويخضع لمقدراتهم المختلفة والمتفاوتة .

د- قد ينعدم التعاون بين الرئيس والمرؤوسين . (٢٣٧:٢٣-٢٣٨)

وهناك اتفاق بين العديد من المهتمين حول موضوع أنماط القيادة ويرون أنه يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط قيادية وهى :-

١ - النمط المتحفظ Conservative

يعتقد القائد أنه المسئول الرئيسى عن العمل وله الحق فى اتخاذ القرارات بحكم اعتقاده بأنه الرئيس .

يميل القائد المتحفظ إلى الاعتقاد بأنه لولا تدخله الشخصى فسوف يعمد الأفراد إلى التهاون والتكاسل .

جدول (٤)
يوضح دور كل أسلوب من أساليب القيادة الإدارية نحو كل متغير من المتغيرات الإدارية

المتغيرات	أساليب القيـــــــادة		
	أساليب القيادة الاستبدادية الدكتاتورية التسلطية	أساليب القيادة الديمقراطية أو المشاركة – الشورية	أساليب القيادة غير الموجه – المطلقة
دور القائد فى عملية التخطيط ورسم السياسات	القائد يحدد السياسات ويضع الخطط وكذلك الأهداف	تحدد السياسات والخطط والأهداف من خلال الحوار والمناقسات	تحديد السياسة والخطة والهدف أمر متروك لحرية الأفراد وقرارات الجماعة بالدرجة الأولى .
إجراءات وطرق العمل ووسائله	يقوم القائد بتحديد الخطوات والإجراءات ثم يمليها على الأفراد مرة واحدة أو خطوة بخطوة .	يضع القائد خطط العمل ووسائله وإجراءاته ويعطى فكره ويرجح الأراء الصحيحة فى النهاية	لا يساهم القائد فى تحديد الإجراءات ووسائل العمل إلا إذا طلبت منه بعض المعلومات المعينة .
تعيين مهمة المجموعات والأفراد وتوزيع العمل	تحدد بأوامر من القائد مهمة كل شخص وكل مجموعة وبدون أخذ رأى الشخص أو المجموعة	يتم تقسيم العمل وفقاً لما تراه المجموعة وتقتضيه مصلحة العمل ويوافق عليه القائد بإقناع .	لا يشارك القائد فى تحديد المهام والواجبات الملقاة على عاتق أى مجموعة .
الثناء أو النقد ووسائل التحفيز على الأداء والانجاز	القائد ذو طابع شخصى ويعتمد على النقد فى الغالب وإذا اشترك مع الجماعة فبهدف شرح أوامر العمل فقط	القائد موضوعى وله دور بناء فى الثناء أو النقد ويقوم بدور العضو المشترك فى العمل مع الجماعة .	لا يحاول القائد أن يثنى أو ينتقد ، ولا تعليق له على أداء الأفراد إلا إذا طلب منه ذلك .

يستخدم التعليمات والأوامر الكتابية الرسمية كوسيلة أساسية فى الاتصال بالمرؤوسين .

يستخدم اساليب الجزاء والثواب المادى كوسيلة لحفز العاملين على الأداء

يقوم بتوزيع المهام تفضيليا على المرؤوسين وكذلك يلاحظ أدائهم ويتابع كل تفاصيل العمل التنفيذى ومن ثم لا يميل إلى تفويض السلطة للعاملين .

٢-النمط المتحرر Liberal

يعتقد القائد المتحرر أن واجبه الأساسى هو خلق مناخ العمل الذى يساعد الأفراد على أداء واجباتهم من خلال مبادرتهم الذاتية واعتمادا على جهودهم الخلاقة .

يميل إلى تفويض السلطة ويعمل على إشراك المرؤوسين فى اتخاذ القرارات.

يعتقد أن الحوافز المرتبطة بتنمية الفرد أجدى من التهديد والتلويح والعقاب.

٣ - النمط المرن Situational

القائد المتبع للنمط المرن للقيادة لا يتمسك بنمط قيادى ثابت .

ينوع من أساليبه ووسائله القيادية وبما يتفق والموقف والظروف السائدة.

وقد أوضحت الدراسات والتجارب فى الإدارة المعاصرة أن أفضل تلك الأنماط هو النمط وذلك لأنه يتناسب مع المواقف المتغيرة .
(٩٧:١٨١-١٨٢)

ويرى الباحث مما سبق بأن القائد المتسلط يخبر أعضاء جماعته ببساطة بما يفعل لأنه يتمتع بسلطة دون اعتراض منهم ، والقائد الديمقراطى يستشير أعضاء جماعته فيما يشبه التعاون ، وأخيرا يلتحم معهم فيما يريد أن يقوله أو يدلى به لجماعته عن فكره وحرية المجموعة فى أن تعطى أفضل النتائج فى خلال فترة زمنية معينة . بينما القائد الغير موجه لايغفل أى شئ بل يتجاهل الأخرين ويدع كل فى طريقه ، ويكون أقل

إشباعا وأقل إنتاجا ورضا ، وأفقر نوعيات فى العمل ،وتقع أعباء عمله على شخص ما .

وعرض كيمبول وايلز وزملاءه ميادين التوجيه فى التربية الرياضية كقيادة ديمقراطية وهى كالتالى :-

- أن القيادة تعمل مترابطة مع القيم الديمقراطية .
- القيادة مسئولية مشتركة بين أعضاء الجماعة .
- تساعد الأفراد على أن يكونوا أعضاء مساهمين فى مسئولية العمل الجماعى .
- القيادة تبدأ بتفهم المشاكل كل من الفرد والجماعة وتلبى احتياجاتهم.
- تسعى القيادة لإيجاد أحدث الطرق وأفضلها ، وتعكس الخبرة فى ميدان التربية .
- تنظر القيادة للفرد وبيئته كوحدة يؤثر كل منها فى الأخر .
- تساعد القيادة الأفراد على العمل جنبا إلى جنب للصالح العام.(٧:٩٨)

وفى رأى الباحث أن وجهات النظر السابقة التى تناولت المبادئ الأساسية للتوجيه الفنى وبمفهومه الحديث وإن اختلفت طرق الصياغة على هذه المبادئ يجدر بالباحث أن يتناولها بشئ من الإيضاح .

٢/٥/٥ القيادة التربوية

القيادة عملية تهدف إلى التأثير التوجيهى فى سلوك العاملين ، أفراد أو جماعات وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب المثل لهم فى الأفعال والتصرفات بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة .

كما تهدف القيادة التربوية إلى خلق القيادة فى الآخرين ، فى جو تربوى يسهم فيه جميع أفراد الجماعة بأحسن أفكارهم ، إذ يقدم كل فرد

مساهمته الفكرية والعملية بدافع ذاتى مستفيدا فى الوقت نفسه من خبرات الآخرين ، وفى ظل هذه القيادة يصبح اختلاف الرأى وسيلة لكشف الحقيقة عن طريق التجريب ، والوصول إلى نتائج يقرها الجميع . فالقيادة التربوية تتميز بأن " كل فرد فى المجموعة يشعر بأنه قائد ، وبأنه تابع فى نفس الوقت ، فالقيادة من عمل المجموعة .(١٠١:٣٣)

ويوجد نوعان من القيادة الأولى ذات صيغة رسمية عينتها سلطة من خارج الجماعة والثانية قيادة انبثقت من بين الجماعة وانتخبتها أفرادها ، إلا أنه فى كلتا الحالتين لا تكون هناك قيادة حقيقية مفيدة أن لم تعترف الجماعة بها وتقبل القائد مساهما فى تخطيط أهدافها فالقيادة الفعالة تعتمد كثيرا على قدرة القائد على رؤية المواقف كما يراها الآخرون وتقدير حاجاتهم ومشكلاتهم ولا يعنى هذا محاولة الإرضاء وكسب الصداقة على حساب العمل ولكن الهدف هو الارتفاع بالأداء إلى أحسن مستوى عن طريق اكساب الأفراد شعورا بقيمة دورهم وبتقدير كفائتهم .

وفى نظر البعض تعنى القيادة توجيه الجماعة إلى الأعمال التى يريد القائد منهم أن يؤدوها وما على القائد من وجهة نظرهم ألا أن يعالج الأمر بدبلوماسية ولباقة معطيا أسلوبه فى القيادة شكلا ديمقراطيا .

وبعض القادة الآخرون ، يعتقدون أن عملهم يقتضى منهم السيطرة والاستبداد ويتصور القائد فى هذا النوع من القيادة أنه يعمل فوق الجماعة، وفكره السيطرة تتعارض مع الديمقراطية ، فالسيطرة إما أن تفقد أعضاء الجماعة قدرة الاعتماد على أنفسهم ، و إما أن تكون سيطرة القائد موضوع معارضة من الأفراد ، وهنا تجد القيادة نفسها خارج الجماعة ، وفريق ثالث يرى أن القيادة تعنى معاونة الجماعة لإظهار كل إمكاناتها وقدراتها واستثمارها والقائد فيها يعمل مع الجماعة وهى تعتبر النظرية الوحيدة التى يمكن الدفاع عنها .(٩٨:١٨-٢٥)

ولهذا فأن من أهم واجبات موجه التربية الرياضية ، وهو القائد التربوى ، أن يخلق جوا من العلاقات الإنسانية السليمة بين جماعة المعلمين، وهذا يتطلب منه أن يعنى بمشاعرهم ورغباتهم وأن ينشأ علاقة ودية معهم ، وفيما بينهم ، مساهما فى العمل على تنمية شعورهم بالانتماء ، وعندما يجد أن الضرورة تحتم عليه أن يأخذ بما لا يحتاج الأخذ به إلى رأى الأغلبية ،

فينبغى ألا يشعر المعلمين بأنه يفرضه عليهم فرضا بحيث لا يترك تصرفه أثرا سيئا فى نفس أحد .

وعلى ذلك فأن القيادة التربوية الحقة هى التى تتصف بالتجديد والابتكار ولا تكتفى بمجرد الوصول إلى مستوى مهنى مقبول وإنما تتجاوز ذلك إلى تحرير طاقات المعلمين وإطلاق العنان لإمكاناتهم فى الابتكار والتجديد وسعة الحيلة والابتكار فى التعليم ليس بالشئ الذى يثرى أو يفرض ، أنه فلسفة فى التصرف ويشجعه موقف الموجه.(٩٨:٤٥)

أن العلاقات الإنسانية من خلال التوجيه تتضمن مساعدة التلاميذ والمدرسين لكى يصبحوا أكثر إدراكا لأنفسهم ، ولذلك يمكنهم أن يحسنوا التعامل والاتصال بالأخرين .

والموجهون يجب أن يكون لديهم نفس المهارات الشخصية والتى يشجعوا نموها عند الآخرين ، ويجب أن يفهموا أبعاد السلوك القيادى ، وأن يعرفوا كيف يتغلبوا على مقاومة التغير ، وأن يكونوا قادرين على مواكبة مناخ المدرسة وتهيئة هذا المناخ للتغيرات ويعدوا استراتيجيات ليحلوا مشكلات العلاقات الإنسانية داخل الفصول .

أن المهارات الشخصية للتوجيه تتضمن قدرة الموجه فى التعامل مع الجماعات الكبيرة والصغيرة ، ومساعدة المدرسين شخصيا فى حل مشكلاتهم وتحسين مهارات الاتصال لدى التلاميذ وأولياء الأمور .

وهناك عدد من الأساليب ربما يستخدمها المشرف فى تيسير إنتاجية الجماعة ويجب أن تتضمن مهارات العمل داخل الجماعة على هذه الأساليب الأساسية لتنمية المشاركة بين المدرسين وأولياء الأمور ، وبين المدرسة والمجتمع ، المساعدة فى تحسين العلاقات الشخصية الداخلية والعلاقات داخل الجماعة الدور الأساسى للموجهين فى المدارس اليوم. (٩ :١٧٤-١٧٥)

ولذلك يعد التوجيه أحد الأركان الأساسية للعملية الإدارية ويمثل أكثر الوظائف الإدارية تعقيدا لأرتباطها بكل العمليات الإدارية ، وخاصة بالقيادة والاتصال .

فالتوجيه يتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم فى العمل وقيادتهم أثناء العملية التنفيذية ثم تقويم أداء العاملين بالوظائف التنفيذية .

فالتوجيه ليس إلا عملية اتصال وأسلوب قيادة يرتبط بالتوجيه أيضا بوجود الدوافع والحوافز وعدم وجودها .

ويعد التوجيه من أهم النشاطات الإدارية وذلك لأنه يتعلق بكيفية إتمام الأعمال إذا أن أول وأوسع أهداف التوجيه تحسين العملية الإدارية ووصولها إلى تحقيق الأهداف المقررة وذلك عن طريق إسهام جميع العاملين فى موقعه ، وإنما يتاح له من مجالات ويوفر له من وسائل وإمكانات بأسلوب تعاونى متكافل ومتكامل لتحقيق الأهداف وتحقيق ذواتهم وسعادتهم وانتمائهم لهذه المؤسسة أو المنظمة ، وشعورهم وإيمانهم بأن عملهم فيها له انعكاسات مؤثرة فيهم وفى الآخرين من أبناء المجتمع .

ويتطلب التوجيه إعطاء الأوامر والتوجيهات والتعليمات والإرشادات للحصول على نتائج معينة ، فذلك يتطلب الأمر الوضوح فى إصدار تلك الأوامر وإمكانية تنفيذها فى حدود اختصاصات كل من الرئيس والمرؤوس فى التنفيذ . (٦٩:٨٣-٨٤)

٦/٥/٢ التوجيه فى التربية البدنية والرياضية

يوجد نوعان من التوجيه هما :-

١- التوجيه التربوى ٢- التوجيه الإدارى

١- التوجيه التربوى :

ولذلك يعتبر التوجيه الأساس الأول بما يقوم به الموجهون والمدرسون الأوائل ، وهو عبارة عن المجهود الذى يبذل لتنسيق وتوجيه الأداء التنفيذى المستمر للمدرسين وذلك حتى يتم تفهمهم لوظيفة التعلم وأدائهم بصورة أكثر فعالية لتحقيق التوجيه السليم لنمو المتعلمين وتحفيزهم للمشاركة العميقة فى دروس التربية البدنية .

وبذلك يمكن إدراك أن الغرض الأساسى من التوجيه فى التربية البدنية هو تحسين تربية النشء وتحقيق اندماج المتعلم ومشاركته الإيجابية فى دروس التربية البدنية .

وللوصول بالعملية التوجيهية إلى ارقى المستويات الأداء ، فأنه يجب على الموجهين معاونة المعلمين على تقويم أنفسهم وتطوير وتفهم أهمية الخبرات والمهارات اللازمة لعملية التدريس من خلال الأنشطة الرياضية ، وتعد الزيارات الدورية أساسا جوهريا لملاحظة فاعلية عملية تنفيذ البرامج وطرق التدريس ، والوقوف على نواحى الضعف والقوة فى العمل الجماعى، كما يعتبر المعاملات الشخصية مع المعلمين والنشرات التوجيهية وحلقات البحث والمؤتمرات العلمية من أبرز وسائل التوجيه .

(٨٧-٨٦:٦٩)

٢ – التوجيه الإدارى :

أما التوجيه الإدارى فيقوم به كل مدير بالنسبة لمرؤوسيه فى جميع المستويات الإدارية ويتطلب من المدير خلق الجو المناسب لأداء العاملين لواجباتهم وإرشادهم لأحسن أسلوب للعمل وطريقة الأداء .

وهذا النوع من التوجيه يعتبر عملية أساسية بين ناظر المدرسة والعاملين فى مدرسته كما أنها قائمة بالقطع بين المدرس الأول والمدرسين الجدد وتتوقف عملية التوجيه فى المجال الرياضى على مدى كفاءة تنفيذ عمليتى التخطيط والتنظيم واللذان يعتمدان أساسا على تحديد الأهداف المرجوة ووضوحها لدى جميع العاملين فى الحقل الرياضى وكذلك على مدى تفهم هيئة الإشراف والتوجيه الفنى والإدارى للسياسات الموضوعة وكذلك على إدراك وتفهم شاغلى الوظائف الإشرافية لمسئولياتهم والعلاقات التى تربطهم ببعضهم البعض فى الهيكل التنظيمى ، ثم على مدى ملائمة العاملين لوظائفهم وقدراتهم وخبراتهم واستغلال هذه القدرات فى توجيه المستوى التنفيذى لأداء العمل الوظيفى على أتم صورة ممكنة .

(١٢٩:٥٩)

٧/٥/٢ أهمية التوجيه التربوى فى التربية الرياضية

أ- المساعدة على وضع الخطط السليمة القائمة على أسس عملية والمناسبة لتدريس التربية الرياضية .

ب- المساعدة على أن ينمو المعلمون فى مهنتهم نموا ذاتيا .

جـ- العمل على تنسيق جهود المعلمين وجمع شملهم حول مبادئ خلقية ومهنية يلتزمون بها .

د- مساعدة المعلمين على فهم وظيفتهم ، والإيمان بها مما يدفعهم إلى الإخلاص فى أدائها .

هـ- المعاونة فى متابعة الخطط الموضوعة ، والعمل على تحسين الظروف المؤثرة فى التعليم .

و- مساعدة المعلمين على فهم الأهداف التربوية ، ومراجعتها وإنتقاء المناسب منها .

ز- المساعدة فى وضع البرامج والأساليب الخاصة بالنشاط الرياضى .

ح-المساعدة على فهم وسائل الطرق الحديثة فى التربية الرياضية.(٩٧:٢٢٢-٢٢٣)

٦/٢ الرقابة Control

تعتبر وظيفة الرقابه الجانب الأخير من العملية الإدارية حيث تكتمل بوضع نظام رقابى فعال يضمن مستوى مستمر ومرضٍ من الأداء.وتتمثل هذه الوظيفة فى - مقارنة ماتم تنفيذه بالخطط الموضوعه- إتخاذ الإجراءات التصحيحه الضرورية عندما ينحرف الأداء الفعلى عن الأداء المخطط .

إن وظيفة الرقابة ترتبط بالعملية الإدارية ارتباطاً وثيقاً ، وتعتبر فى نفس الوقت الادارة الفعالة لتحقيق أهداف المنشأة . فالتخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثرون فى الرقابة ويتأثرون بها أى أن هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق فى النهاية الأهداف التى تسعى المنشأة إلى تحقيقها والتى يمكن استخدام المعايير الرقابيه المختلفة للتأكد من مدى كفاءة الجهاز الإدارى فى تحقيق هذه الأهداف . (٧٠ : ٣٨٥) .

ويستعرض السيد ناجى(سنة ١٩٩١م) الرقابة من ثلاث زوايا تحدد كل منها فلسفة الإدارة فى القيام بالعملية الرقابية :

١ - إن الرقابة تستخدم أسلوب تخويف الأفراد كوسيله لتحقيق أهدافها. بمعنى انها تركز على جانب الردع أو استخدام العقاب فقط كأساس لدفع الأفراد على تنفيذ الأوامر ولذلك فالمدير الذى يقوم بهذا النوع من الرقابة يستخدم سلطته ونفوذه فى إجبار الأفراد على تنفيذ الأوامر ومحاسبتهم عندما يخطئون، والفرد فى هذه الحاله يقوم بالأداء تخوفاً من العقاب وليس لرغبته فى الأداء اساساً .

ويعتبر هذا الإتجاه إتجاهاً سلبياً يركز على جانب العقاب دون جانب الثواب، كما أن الرقابة تصبح وظيفة غير مرغوبه حيث انها لاتعمل على مساعدة العاملين .

٢ - النظر للرقابة من ناحية السلوكيه ويرى المؤيدين لهذا الاتجاه ان الرقابة وسيله لمساعدة العاملين على الأداء الجيد، والمدير الكفء هو من يستطيع التأثير على سلوك العاملين بطريقة يجعلهم يحققون النتائج المرغوبه دون ضغط أو تخويف لشعورهم بأن الرقابة تتم بغرض مساعدتهم اساساً على تحسين الأداء وتطويره .

٣ - هذه الزاويه تتعرض لوصف طبيعة عملية الرقابة من حيث وضع المعايير أو تحديد الأهداف القياسيه ثم قياس النتائج المحققه ومقارنتها بالمعايير الموضوعه مقدماً وتحديد الاختلاف ومعرفة أسبابها ثم معالجتها .

وفى حقيقة الأمر فأنه يمكن النظر إلى الرقابة من الزوايا الثلاث مجتمعه، فالقيام بعملية الرقابة يستدعى مراعاة السلوك الانسانى ، وبخاصة أن نظرة الانسان إلى الرقابة تكون عادة نظرة يشوبها الترقب والتخوف،

كما يستدعى ايضا استخدام السلطة وجانب العقاب أحياناً، مع استخدام جانب الثواب بالطبع . (٢٦ : ٣١٠ - ٣١١) .

كما أشار كامل المغربى سنة ١٩٩٥ على أن الرقابة تنطوى على قياس نتائج أعمال المرؤوسين وتصحيح أخطائهم بغرض التأكد من الخطط المرسومه قد نفذت وان الأهداف الموضوعه قد حققت على أكمل وجه. ويتضح من ذلك بأن للرقابه علاقة وثيقه بنتائج العاملين فى المشروع، كما أن لها صلة قويه بوظيفة التخطيط. فلو تمكنت الادارة من القيام بعمليات التخطيط والتنظيم والقياده على أحسن وجه فأنها دون شك لاتزال تفتقر إلى وظيفة الرقابة للتعرف على مدى نجاحها فى تحقيق الأهداف المنشودة .

أن الرقابة ليست وظيفة مستقله ومنفصله عن الوظائف الإدارية الأخرى حيث أن وظيفة التخطيط نفسها تحتاج إلى رقابه وكذلك وظيفتى التنظيم والقيادة وبنفس القول فان وظيفة الرقابة من الوظائف يتيح لنا مجال تحليلها وتفهم طبيعتها .(٩٥ : ١٩٣)

١/٦/٢ مصطلحات الرقابة ووظائفها

- **الرقابة : Cantrolling**

يعرفها هنرى فايول Henri Fayol " نقلاً عن كمال درويش ان الرقابة هى عملية تحقيق من أن مايحدث يطابق الخطه المقرره والتعليمات الصادره والمبادئ المعتمده . (٩٧ : ١٦٨) .

- **المعايير الرقابيه : Standard of Control**

انها مقاييس تستخدم لقياس النتائج الفعليه، فهى بذلك وسيله يتم بمقتضاها مقارنة شئ بشئ آخر، كما تعتبر فى الوقت ذاته هدف يسعى إلى تحقيقه . (٥٣ : ١٩٨)

- **قياس الأداء : Measurement Performaance**

هو قياس الأعمال التى تتم أو تمت ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابيه التى تقررت وبدونها لايمكن القيام بعملية الرقابة ، ويتم قياس الأداء إما بالملاحظة المباشره او بالتقارير .(٥٥ : ٢٠١)

• **مراحل الرقابة :**

عملية تتمثل فى وضع المقاييس أو المعايير التى تمثل النتائج المطلوبة وتفهمها صحيحا من حيث الأداء الفعلى والتعرف على الأخطاء والإنحرافات بين النتائج الفعليه والنتائج المطلوبة والعمل على تصحيحها. (٩٨ : ١٩٤) .

• **أنواع الرقابة : Types of Control**

يوجد العديد من التقسيمات التى يمكن استخدامها لتصنيف الرقابة أهمها الرقابة حسب المستويات الإدارية ،والرقابة حسب توقيت القيام بها (٧٠ : ٣٨٨)

• **تصحيح الانحراف : Taking Correctiv Action**

هو مقارنة الأداء الفعلى بالأداء المخطط يمكن من رصد الانحرافات وبالتالى محاولة تصحيحها وبدونها لا تكتمل العمليه الرقابيه إلا اذا تم إتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات. (٧٠ : ٤٠١) .

• **وسائل الرقابة : Means of Comtrolling**

هى الوسائل المستخدمه حسب اختلاف ظروف المشروع وحاجاته، إلا انه يمكن تقسيم وسائل الرقابة إلى قسمين رئيسيين وهما: الوسائل المحاسبيه أو الميزانيات الرقابية التقديرية ، والوسائل الرقابيه غير المحاسبيه .(٩٥ : ٢٠٣)

• **سلوك الجماعات : Group Behavior**

هو ماتتعلمه الجماعة نتيجة لاحتكاكها بالبيئة المحيطه بها متأثره بالاتجاهات والميول والعقائد الإجتماعية والسياسية والدينية والثقافية. (٨٦ : ١٨) .

• **العمليات السلوكيه :Behavioral Processes**

هى عملية إنسانيه بالدرجة الأولى، تستهدف أقصى إشباع للرغبات الإنسانية.(١٠٤: ٣٢) .

• **تشخيص المشكلات :** Diagnosis

هى انحراف أو عدم توازن بين ماهو كائن وبين مايجب أن يكون (٥٣: ٤٥٧) .

٢/١/٦/٢ تعريف الرقابة

يعرفها كونتز ، أودنل Koontz and O'donnell بأنها (قياس أعمال المرؤوسين وتصويبها بغرض التأكد من أن أهداف المشروع والخطط التى وضعت لتحقيقها قد انجزت) (١٤٢ : ٦٣٩) .

ويعرفها فرانك Franklin Gmoore على أنها ذلك الجزء من وظيفة المدير التى تختص بمراجعة المهام المختلفة، والتحقق مما تم تنفيذه ومقارنته بما يجب تنفيذه واتخاذ اللازم فى حالة اختلاف مسار الاثنين. (١٣٨ : ١٢٢)

ويعرفها محمد ماهر عليش بأنها عملية تهدف إلى التأكد من أن الأهداف المحدوده والسياسات المرسومه والخطط الموضوعه والأوامر والتعليمات الموجهه وخلافه مما سبق ذكره إنما تنفذ بدقه وعنايه، كما تعنى الرقابة بالتحقيق من أن النتائج التى حققها القائمون على التنفيذ تطابق تماماً ماتتوقعه الإدارة وتصبو إليه . (١٠٤: ٤٤٧) .

وعرفها صلاح الشنوانى بأنها وظيفة إدارية تنطوى على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط المرسومه قد حققت ونفذت .(٦٥ : ١٩٥).

ومن خلال المفهوم العلمى للرقابه ، فانه يقصد بالرقابة Control تلك الجهود والأنشطة المستمره والمنتظمه للحصول على معلومات صحيحه ودقيقه عن تقدم العمل والتنفيذ فى مختلف مجالات الأنشطة التى تتولى الإدارة العامة مسئولياتها ، ومقارنة معدلات التنفيذ ومستوياته بالمعدلات والمستويات المستهدفه فى الخطة الموضوعه، والكشف عن الانحرافات وتصحيحها، والعمل على تقويمها إن أمكن .

يتبين من ذلك المفهوم للادارة العلميه عن ان الرقابة هو مايطلق عليه بالرقابة المانعه Preventive Control . (٨٥ : ٢٨٧) .

وينظر إلى الرقابة الآن كحجر الزاوية فى الإدارة ، وتعد وظيفه حيويه فى الدولة الحديثة بالدرجة التى تضعها فى مصاف السلطات الهامه بالدوله فى بعض البلدان ، ففى جمهورية الصين الشعبية تعتبر الرقابة بحكم الدستور إحدى السلطات الخمس فى الدوله إلى جانب السلطه التنفيذية والسلطه التشريعيه، والسلطة القضائية ، وسلطة الخدمة المدنية .

وتحظى الرقابة باهتمام خاص من جانب بعض الـرواد فى مجـال الإدارة ، وهؤلاء يضعون الرقابة فى المقدمه، ويصف أحدهم التنظيم بأنـه هو الرقابة Organization is Control .

والرقابة كوظيفة من وظائف الإدارة تمارس فقط حينمـا تـؤدى وظائف الادارة الأخرى كالتخطيط أو التنظيـم ، والقيـاده ، واتخـاذ القرارات . ذلك ان الهدف الأساسى من الرقابة هـو التـأكد مـن أن الأعمال تسير فى إتجاه الأهداف بصورة مرضية ، وان هـذه الأهـداف تتحقق على مستوى عال من الفعاليه والكفايـة والعلاقـات الإنسـانية السليمة. ومن هنا فالرقابة لايمكن ان تخدم الإدارة الفاشله، وأن تكـون بديلا عنها .

وتأسيسا على ماتقدم ، فإنه لايمكن مناقشة الرقابة فى فراغ. اذ أنها تفترض اصلا وجود نظام إدارى قائم ، ويمارس نشاطا يؤدى إلى تحقيـق الهدف داخل إطار من القواعد الحاكمه، مع توافر بناء تنظيمـى يحـدد الوظائف والعلاقات بينها والمسـتويات والأختصاصـات والواجبـات والمسئوليات ، كل هذا فى ظل إدارة قادره علـى التخطيـط ورسـم السياسات وإتخاذ القرارات وتكريـس الجـهود مـن أجـل العمـل. (٨٦ : ٥٠٩)

٢/٦/٢ مراحل الرقابة

يلاحظ من التعاريف السابقة أن الرقابة تتضمن وجود أهـداف محدده حتى تكون وسيلة يستطيع بواسطتها المدير(أو المسؤول) أن يتـأكد بأن مرؤوسيه قد أنجزوا أعمالهم بالشكل المطلـوب. كمـا أن الرقابـة لاتستطيع العمل دون أن تكون هناك خطط وسياسات وإجراءات واضحه متكامله . وبما أن الهدف من الرقابة هو التأكد من أن نتـائج الأعمـال تتطابق أكثر مايمكن مع الأهداف الموضوعه فلابد اذا من وجود المراحـل (أو العناصر) التالية:

١ - وضع مقاييس أو معايير تمثل النتائج المطلوبة. وقد تكـون هـذه المقاييس موضوعيه أو غير موضوعيه ، ملموسه أو غير ملموسه ممـا يؤدى إلى التشويش والفوضى ان لم تفهم فهما صحيحا .

٢ – قياس الأداء الفعلى ، يعتبر المرحله الوسطى من مراحل الرقابة الثلاث، فوضع المقاييس وتحديدها تعتبر خطوة حاسمة فى حل العديد من المشاكل الإدارية .

٣ – التعرف على الأخطاء والإنحرافات بين النتائج الفعليه والنتائج المطلوبة والعمل على تصحيحها . (٩٥ : ١٩٤) .

إلا أن عملية الرقابة لاتعطى ثمارها من جراء المقاييس أو مقارنة الإنتاج الفعلى بالمقاييس الموضوعيه ، بل من جراء إتخاذ القرارات الضروريه لتصويب الأعمال الفعليه وإغلاق الفجوة بينها وبين المعايير المرغوبه،ويمكن القول ان الإجراء التصحيحى قد يتم من جراء إستخدام الوسائل التالية :

١ – تعديل ظروف العمل. كلما ازداد تغير الظروف كلما انحرفت النتائج الفعلية عن مسارها الطبيعى وتباعدت الأهداف التى تم تحقيقها عن الأهداف المطلوبة فى الأصل، ولهذا يجب العمل مأأمكن على تعديل ظروف العمل بما يتطابق والافتراضات التى بنيت عليها الخطه.

٢ – تحسين طرق اختيار العاملين وطرق تدريبهم وتوجيههم ، يمكن القول عامة ان المدرس يقوم بواجبه تبعا لمقدرته الجسميه والعقليه وتناسبا مع درجة التدريب والتوجيه التى تلقاها .

٣ – تعديل الخطط عند الحاجة. أن الخطة ليست بالقانون المقدس الذى لايجيز تعديله ، وإنما هى نتيجة الاجتهادات شخصية فى تفسير عوامل البيئة وافتراض استمراريتها فى المستقبل، ولهذا فهى عرضه للأخطاء ويحسن للمسؤول مراجعتها بين الحين والآخر . (٦٥ : ٢٠٩) .

٣/٦/٢ المعايير الرقابية

ان المعايير الرقابية Control Standards بمثابة مقاييس يتم القياس بموجبها وفى غياب هذه المقاييس لايستطيع بداهة (قياس) الشئ المراد قياسه وبالتالى لانعرف (الانحراف) عما يجب ان يكون. ان المشكلة ليست فى وجود أو عدم وجود معايير ولكن المشكلة هى فى كيفية تحديد

الرقابة (الملائمه) .معايير انتاج، معايير مشتريات، معايير تسويق،معايير أفراد، معايير أموال . (٥٣ : ٣٨٣) .

٤/٦/٢ أنواع الرقابة فى الإدارة :

تختلف أنواع الرقابة وفقا للهدف منها ومن الذى يقوم بها ومراحل الأداء إلى مايلى :

١ - تنقسم الرقابة من ناحية هدفها إلى رقابة مانعه أو وقائيه وهى التى تساعد على كشف الأخطاء قبل وقوعها لأجل تفادى حدوثها، ورقابة علاجيه وهى التى تقوم بإكتشاف الأخطاء التى تحدث فعلا وتحديد الإجراءات المناسبه لمعالجتها ومنع تكرار حدوثها .

٢ - تختلف الرقابة بإختلاف مراحل التنفيذ فهناك الرقابة المرحليه والرقابة على نتائج الأعمال النهائية .

٣ - اذا نظرنا إلى اسلوب اداء الرقابة نجد الرقابة الشكليه وهى التى تهتم بالإجراءات واللوائح، والرقابة الموضوعيه التى تركز على تحقيق الأهداف .

٤ - وتنقسم الرقابة من ناحية الأنشطة والتصرفات إلى رقابة ماليه، ورقابه مشتريات ومخازن، ومراقبة الخدمات الإدارية .

٥ - وتنقسم الرقابة من زاوية الأجهزة القائمه بعملية الرقابة إلى رقابه داخلية تقوم بها أجهزة الرقابة فى المنطقة العامة ورقابه خارجية تقوم بها أجهزة الرقابة المركزية سواء تابعه للسلطة التنفيذية أو التشريعيه أو القضائية .

٦ - و اذا نظرنا إلى الرقابة من ناحية الفصل بين السلطات الثلاث فى الدولة نجد الرقابة التشريعيه والرقابة القضائية ، والرقابة الذاتية الإدارية.

معنى ماسبق ان هناك أنواع عديده للرقابه طبقا للهدف منها، ومجالات الرقابة، ونوعية الأجهزة المعاونة فى الرقابة، ومراحل الأداء، واسلوب أداء العملية الرقابية، ونوعية السلطات فى الدولة. ونظرا للدور الفعال للسلطة التشريعية والقضائية وتاثيره على أداء العمل الإدارى العام فإننا نبين أنواع الرقابة كالتالى :

١- الرقابة التشريعية ٢- الرقابة القضائية

٣ - الرقابة الذاتية أو الإدارية . (١١٠: ٤٢٦ - ٤٢٧).

٢/٦/٥ شروط الرقابة الإدارية :

١ - يجب أن يخضع النظام للمراجعه المستمره من وقت إلى آخر كلما حدثت تغييرات جوهرية فى العوامل الرئيسية المحددة له .

٢ - الالتزام بالاقتصاد فى نظام الرقابة وعدم المبالغه فى التكاليف، أى أن يكون العائد المتوقع من تطبيق النظام يفوق الأعباء المادية المترتبه على وجوده .

٣ - ضرورة مراعاة تكامل نظام الرقابة وتناسقه مع نظامى المعلومات والتخطيط فى المنظمة بإعتبار أن نظام الرقابة قريب الشبه إلى نظام المعلومات ،وفاعلية تعتمد بالدرجة الأولى على تدفق المعلومات بين ارجاء التنظيم، كما ان مدخلات نظام الرقابة تعتمد بالدرجة الأولى على نظامى التخطيط والمعلومات ، وبالتالى مخرجاته تتأثر بتلك المدخلات وتؤثر على كل منها.

٤ - تطبيق الأساليب الحديثه فى الرقابة والأخذ بتكنولوجيا الرقابة المتطوره وتعزيز النظام الإدارى بالامكانات المادية والبشريه المناسبة بما يحقق الأهداف وتحقيق أعلى معدلات الانتاج والجوده .

٥ - أن تكون وسائل الرقابة ومعاييرها شرعيه وموضوعيه ونظامية.

٦ - أن يكون للنظام الرقابى سلطه لايقاف الأخطاء ووضع الأمور فى نصابها الصحيح .

٧ - يراعى فى النظام الرقابى ان يغطى الرقابة المانعه والرقابة العلاجيه، وان يعمل على كشف الأخطاء بسرعه وإرسال النتائج إلى مراكز إتخاذ القرار فى الوقت المناسب لإتخاذ الاجراءات التصحيحيه المناسبه لمعالجتها وتفادى تكرار وقوعها فى المستقبل .

٨ - ان تكون وسائل الرقابة معروفه ومفهومه من قبل العاملين فى المنظمة التى يطبق فيها النظام . (٢٥ : ٢٦٠) .

٦/٦/٢ الرقابة فى المجال الرياضى :

وهى نوع الرقابة التى يمارسها الموجـــهون والمدرســون ونظــار المدارس وكذلك التى تمارسها الحكومة بنفسها على الأنشـــطة الرياضيـــة والتى تزاولها جميع قطاعات الرياضه والتى عن طريقها تتأكد الحكومة مـــن أن الأهداف تتحقق بكفايه وإتقان وسرعه إذ تنطوى الرقابة على التحقـق عما اذا كان كل شئ يحدث طبقا للخطة الموضوعه والتعليمات الصـــادره والمبادئ المحدده وان غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعـــف والأخطـــاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهى تطبق على كل شئ، والنـــاس والأفعال .

ويمكن تلخيص أهمية الرقابة فى المجال الرياضى فيما يأتى :

١ - الوقوف على المشكلات والمعوقات التى تعترض تنفيذ برامج التربيـه الرياضيه وتؤثر فى مدى كفايتها .

٢ - التأكد من أن القوانين منفذه وان قـــرارات الســـلطة التشـــريعية والقضائية محترمه وان العمل التنفيذى يسير فى إطار القانون .

٣ - التأكد من أن الناحيه الماليه يتم التصرف فيها وفقا للخطة المقـــرره وفى الحدود المرسومه وان الاعتمادات الماليه تتفق فيما خصصت من أجله.

٤ - التأكد من ان المستويات الإدارية فى الصورة لما يتم من أعمـــال فى المستويات التى تشرف عليها ، وان الرياســـات المختلفـــة تصلـــها المعلومات الضروريه بوضوح وسهوله حتى تتم عمليات التنســـيق والتوجيه وإتخاذ القرارات الضرورية .

٥ - إكتشاف الأخطاء وسوء التصرف وحالات الإنحراف .

٦ - التأكد من حسن استخدام الموارد وان البرامج والمشروعات تسير فى إتجاه الأهداف المحدده لها .

٧ - التأكد من أن المسائل الفنيه تؤدى على أكمل وجه ووفقا للقواعـــد والأصول الفنيه .

٨ - ترشيد عملية إتخاذ القرارات وخاصة مايتعلق منها بالسياسة العامـــه، للعمل وأهدافه .

ولكى تحقق الإدارة فى المجال الرياضى أهدافها المرجوه لابد من وجود الرقابة الفعاله اشتراطات الرقابة الفعاله هو التأكد من ان جميع الجهود الإدارية تعمل بفاعلية كما أمكن. (٥٩ : ٢١٠ - ٢١١) .

وقد أثبتت التعاريف بأن الفروق شاسعه بين الرقابة من ناحية وبين بعض الأنشطة الأخرى التى يمارسها المديرين كالتوجيه، والاشراف،والتفتيش، والتقييم من ناحية أخرى كمايلى :

- يقصد بالتوجيه : تحديد الرئيس لما يجب عمله من جانب مرؤوسيه بأن يوضح لهم مايجب عمله، ومتى يتم أداءه، وكيف يتم ذلك، ويضمن المدير عن طريق توجيه مرؤوسيه إنجاز الأعمال بكفايه ، وفاعليه، ويمارس المدير التوجيه عن طريق إصدار الأوامر والشرح والتشجيع على تقديم الاقتراحات.
- ويقصد بالتفتيش : النزول إلى مواقع العمل لمراجعته والكشف عن المعوقات والاخطاء والانحرافات التى تقف ازاء تحقيق الأهداف .
- ويقصد بالتقييم : تقدير انجازات العاملين بصفه دوريه ومن أوضح صوره تقارير الكفاية التى توضع عن الموظف سنويا لتقييم عمله فى سنه ماضيه ، والتى قد يكون لها تأثير واضح فى حياته الوظيفيه من حيث ترقياته وعلاواته . (٥٩ : ١٩٥) .

٧/٦/٢ أهمية الرقابة :

تظهر أهمية الرقابة نتيجة عدة أسباب :

١ - ان هناك دائما فجوه زمنيه بين الوقت الذى يتم فيه تحديد الأهداف والخطط والوقت الذى يتم فيه تنفيذها. ونظرا لأن المنشأة تعمل فى بيئه تتميز بالتغير المستمر فى عناصرها مثل التغيرات الاقتصادية والسياسيه والاجتماعية وتحركات المنافسين ... وبالتالى فقد تحدث خلال الفترة المنقضيه بين التخطيط والتنفيذ ظروف بيئية غير متوقعه تسبب انحرافا فى الإنجاز عن الأداء المرغوب فيه وهنا يظهر دور الرقابة فى تحديد هذا الإنحراف وإتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه .

٢ - عادة ماتختلف أهداف التنظيم عن أهداف الأفراد العاملين داخل التنظيم ، ومن ثم فإن الرقابة الفعاله تسعى إلى ضمان أن يكون عمل الأفراد موجه أساسا لتحقيق أهداف التنظيم . فالرقابة الفعاله هى التى تحقق المواءمه بين هذين النوعين من الأهداف وبالتالى تقليل الصراع والنزاع بين الأفراد والمنظمة. (٥٩ - ٢٣٢) .

كما أن هناك عوامل أخرى تجعل الرقابة ضروريه للمنظمات فى الوقت الحاضر منها : -

١ - حدوث أخطاء من جانب أعضاء المنظمة - رؤساء ومرؤوسين - وبالتالى فإن النظام الرقابى يمكن من اكتشاف هذه الأخطاء قبل أن تصبح حرجه.

٢ - تفويض السلطه، فكما هو معروف انه عندما يفوض المديرين السلطه إلى مرؤوسيهم فإن ذلك لايعنى الإقلال من مسئولياتهم عن النتائج، لذلك فإن الطريقه الوحيده التى تمكنهم من تحديد ما إذا كان المرؤوسين يقومون بالمهام المفوضه إليهم هى تطبيق نظام الرقابة.

(١٠٨: ١٣٠ - ١٣٩)

٨/٦/٢ أغراض الرقابة :

١ - الوقوف على المشكلات والعقوبات والمعوقات التى تعترض العمل التنفيذى وتؤثر فى مدى كفايته .

٢ - التأكد من المستويات الإدارية فى الصوره لما يتم من أعمال فى المستويات التى تشرف عليها. وان الرياسات المختلفة تصلها المعلومات الضرورية بوضوح وسهوله حتى تتم عمليات التنسيق والتوجيه وإتخاذ القرارات الضرورية .

٣ - التأكد من أن الحقوق والمزايا المقرره للأفراد والعاملين محترمه.وانه لايوجد تعسف فى إستعمال السلطه وان الجميع سواسيه أمام القانون.

٤ - التأكد من أن القوانين منفذه ،وان قرارات السلطة التشريعيه والسلطة القضائية محترمه، وان العمل التنفيذى يسير فى إطار القانون.

٥ - إكتشاف الأخطاء وسوء التصرف ، وحالات الانحراف والتأكد من أن الموظفين لايتمتعون بامتيازات لاحق لهم فيها وانهم يتصفون بالنزاهه والأمانة .

٦ - التأكد من ان المسائل الفنيه تؤدى على أكمل وجه ووفقا للقواعد والأصول الفنيه .

٧ - التأكد من ارتباط أفراد الجهاز الحكومى بالأهداف العامه للدوله، ومن ولائهم لهذه الأهداف .

٨ - التأكد من النواحى السياسية و المالية يتم التصرف فيها وفقا للخطه المقرره وفى الحدود المرسومه، وان الاعتمادات المالية تنفق فيما خصصت من أجله .

٩ - التأكد من أن الخدمات الحكومية تقدم للجميع بدون تفرقه وباقل قدر من الاجراءات المكتبيه، وان الموظفين لايسيئون استعمال سلطاتهم ولايستغلون هذه السلطات .

١٠ - تخفيض نفقات العمل الحكومى والحد من الإسراف وضغط الانفاق فى المجالات غير الحيويه، وتحقيق الإدارة الاقتصادية .

١١ - ترشيد عملية إتجاه القرارات، وخاصة مايتعلق منها بالسياسة العامه للعمل وبأهدافه .(٥٩ : ٢٠٨ - ٢٠٩)

٩/٦/٢ متطلبات الرقابة الفعاله :

هناك العديد من الخصائص والمتطلبات التى يجب ان تتوافر فى أى نظام رقابى سليم حتى يتسنى تحقيق الاستفاده المرجوه ومن ضمن هذه الخصائص مايلى :

١ - ينبغى أن يعكس نظام الرقابة طبيعة وحاجة النشاط وينطوى ذلك على ان نظام الرقابة الجيد يتم تفصيله ليناسب النشاط الذى سيطبق عليه.

٢ - يجب أن يكون النظام الرقابى انتقائيا، أى عدم التركيز فى الرقابة على كل شئ وإنما يجب ان تقتصر الرقابة على الأعمال أو المجالات الاستراتيجية والهامه فقط .

٣ - يجب أن يقتصر النظام الرقابى على الإنحرافات الجوهرية ، فالنظام الرقابى ينبغى الا يقتصر على الإشارة على الإنحرافات عن المعايير بل يجب أن يشير للإنحرافات عندما تكون هامه أو جوهرية .

٤ – سرعة الكشف عن الإنحرافات والإبلاغ عنها، ان النظـــام الرقـــابى السليم هو الذى يستطيع ان يحدد الإنحرافـــات فـــور حدوثـــها، والأفضل من ذلك ان تتمكن الرقابة من التنبؤ بالأخطـــاء المحتمـــل وقوعها والعمل مسبقاً على منع وقوعها .

٥ – وضوح نظم الرقابة ، فالرقابة يجب أن تكون واضحه وسهله الفـــهم لذلك يجب تدريب المديرين على إستخدام اساليب الرقابة وكيفيـــة الاستفاده منها .

٦ – المرونه، فالرقابة يجب أن تكون مرنه أى قادره على التكيـــف مـــع الظروف المتغيره وقادره على مواجهة التغير فى الأهداف والخطط.

٧ – الاقتصاديه، فالرقابة يجب أن تكون اقتصادية بحيث تكون الوفـورات أو المزايا (العائد) الناتج عن الرقابة يفوق تكاليف الرقابة.

٨ – الموضوعيه، فالرقابة يجب أن تكون محدده بطريقة واضحه وإيجابيـــة وذلك يمكن تحقيقه من المعايير الموضوعيه(أى تكون دقيقه ومحـــدده وكميه مقبوله) وبالتالى يكون رد فعل من تمارس عليـــهم الرقابـــة مرضياً .

٩ – توضيح الإجراء التصحيحى، فالنظام الرقابى السليم لايكتفى فقـــط بالكشف عن الأخطاء وإنما عليه ايضاً أن يحدد مكان حدوثها ومـــن المسئول عن حدوثها وان يحدد الأساليب والوسائل الـــتى تتخـــذ لتصحيحها.

١٠ – الاعتماد على الاتصال والمعلومات الخاصه بالمعايير وقيـــاس الأداء الفعلى بالاضافة لوجود نظام فعال مزدوج يسمح بتوفير المعلومـــات فى الوقت المناسب(١٠٠: ٢٣٦ – ٢٣٧).

٢/٢ الدراسات والبحوث السابقة

- **عرض الدراسات والبحوث السابقة**

١– الدراسات العربية

أولاً : مقدمة / المجموعة الأولى من الدراسات والبحوث السابقة

ثانياً : مقدمة / المجموعة الثانية من الدراسات والبحوث السابقة

ثالثاً : مقدمة / المجموعة الثالثة من الدراسات والبحوث السابقة

٢ – الدراسات الأجنبية

١– تحليل عام للدراسات والبحوث السابقة

٢– الاستفادة من الدراسات والبحوث السابقة

٣– استنتاجات الدراسات والبحوث السابقة .

- **عرض الدراسات والبحوث السابقة**

حرص الباحث على الإطلاع والتعرف على أنوع من الدراسات والبحوث العلمية فى مجال الإدارة الرياضية والإدارة المدرسية إلا أنه أفتقر الحصول على دراسات علمية فى الإدارة الرياضية المدرسية ، حيث أن هذا البحث يستهدف " **تقويم بعض الوظائف الإدارية لإدارة التربية الرياضية المدرسية** " وقد استعان الباحث بالإضافة إلى الإطار المرجعى بالبحوث والدراسات السابقة التى أجريت فى البيئة العربية والأجنبية وقد جمع الباحث فى دراسته (٧٠) دراسة وبحث، منها (٥٢) دراسة عربية، (١٨) دراسة أجنبية وذلك للتعرف على أهدافها وأهم ما توصلت إليه من استنتاجات علمية . وقد تم تصنيف هذه الدراسات إلى أربع مجموعات مرتبطة حسب سنوات إجرائها ابتداء من أقدمها وانتهاء بأحدثها وتمثلت هذه المجموعات فى :-

١–المجموعة الأولى من الدراسات تناولت الإدارة المدرسية بوزارة التربية والتعليم وعددها (٢٥) دراسة .

٢–المجموعة الثانية من الدراسات تناولت مدراء الإدارات المدرسية بوزارة التربية والتعليم وعددها (٨) دراسات .

٣–المجموعة الثالثة من الدراسات تناولت إدارات الأندية والإتحادات ومؤسسات الشباب والرياضة وعددها (١٩) دراسة .

٤–المجموعة الرابعة من الدراسات تناولت الدراسات الأجنبية وعددها (١٨) دراسة .

أولا : مقدمة / المجموعة الأولى من الدراسات والبحوث السابقة

تناولت هذه الدراسات الإدارة المدرسية بوزارة التربية والتعليم ، واتضح من خلال هذه الدراسات أهم الأهداف وما توصلت إليه من نتائج وقد شملت بعض هذه الدراسات جميع أعضاء الإدارة المدرسية مثل (المدير ، المدير المساعد ، سكرتير المدرسة ، معلمين) وأختص البعض الأخر من الدراسات ببعضا من أعضاء الهيئة الإدارية المدرسية ، وقد بلغ عدد هذه الدراسات (٢٥) دراسة عربية وخليجية وتم ترتيبها من إجراء أقدمها فى سنة ١٩٧٣م وانتهاء إجراء أحداثها فى سنة ١٩٩٧م وبهذا تعتبر الإدارة المدرسية المنطلق الأساسى لهذه الدراسة حيث استفاد البحث والباحث منها .

١- دراسة أميل فهمى شنودة ١٩٧٣
تطور الإدارة التعليمية فى جمهورية مصر العربية

استهدف الباحث التركيز على التطور التاريخى على الإدارة التعليمية ومدى تأثرها بأوضاع المجتمع وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية أن نضع أهم النتائج الأساسية التى تناولها البحث فى النقاط التالية:-

- توضيح الأحوال الاجتماعية والاقتصادية والسياسية فى مصر منذ بداية القرن التاسع عشر حتى ١٩٧٣م وأثرها فى الإدارة التعليمية .
- تطور الإدارة التعليمية المركزية فى مصر وكيف نشأت هذه الإدارة المركزية فى عاصمة البلاد فى القاهرة وكيف تباشر سلطاتها الرئاسية على جميع العاملين بالعاصمة والأقاليم على اختلاف مستوياتهم الهرمية المختلفة .
- طرق استناد المركزية فى الإدارة التعليمية فى النصف الثانى من القرن التاسع عشر وهى الفترة التى حدث فيها الإحتلال البريطانى لمصر .
- طرق استمرار هذه المركزية حتى بعد صدور قانون مجالس المديريات عام ١٩٠٩م وصدر قرار بإنشاء مناطق تعليمية سنة ١٩٣٩م وصدر قانون الإدارة المحلية عام ١٩٦٠م .
- كون الإدارة العليا للتعليم سببا فى رسوخ أقدام المركزية فى الإدارة

التعليمية وكيف أن هذه الإدارة العليا كانت حريصة باستمرار على أن تركز فى يدها كل أمور التعليم مهما بدأت بسيطة .

- ثم التطبيق على مجموعة من المدراء والمدرسين .

استخدم الباحث فى دراسته منهج البحث التاريخى أساسا فى هذه الدراسة (٢٩) .

٢- دراسة صالح مهدى علش ١٩٧٣

إدارة المرحلة الابتدائية فى العراق من زاوية المركزية ، واللامركزية

استهدفت هذه الدراسة معالجة بعض القضايا منها :-

- عوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وانعكاساتها على الإدارة التعليمية فى العراق ثم بيان مقارنة الإدارة التعليمية وسط التغيرات الاجتماعية والاقتصادية .
- المركزية فى الإدارة التعليمية فى العراق ، والجذور التاريخية ثم دور الاستبصار الإنجليزى فى إدارة التعليم مع الإشارة إلى القضايا التى ينبغى أن تواجهها الإدارة المركزية فى العراق .
- الأنظمة المركزية للإدارةا لتعليمية فى العراق ببيان معنى اللامركزية ومدلولها فى نظام التعليم وكيف ظهر الأسلوب اللامركزى فى الإدارة التعليمية .

وفى هذا المجال استنتج الباحث : — الجذور التاريخية للاتجاه اللامركزى فى العراق — قبل ثورة تموز ١٩٥٨م وبعد ثورة تموز ١٩٥٨م.

مستويات اللامركزية التعليمية وعلاقاتها بالمركزية — مجلس المديرين ومديرية التربية والتعليم .

مشكلات تطبيق اللامركزية التعليمية فى العراق — تحويل التعليم ، نوعية المعلمين وتوزيعهم ، المبانى المركزية .

الإتجاهات الجديدة فى مركزية التعليم بالعراق ووسائل مواجهة مشكلاتها.

تقويم الإدارة التعليمية فى العراق فى ضوء أهداف المجتمع واتجاهاته

المستقبلية ويتضح من هنا :-

فلسفة الإدارة التعليمية وأهدافها قبل ثورة ١٤ يوليو – تمـوز – ١٩٥٨م – العوامل التى يقوم عليها النظام المركزى فى العـراق ، الانتقـال مـن المركزية إلى اللامركزية ، حتميـة اللامركزيـة فى الإدارة التعليميـة فى العراق، تقوم الإدارة التعليمية على المستوى الإجرائي .

تم التطبيق على مجموعة من المهتمين بالإدارة المدرسية باسـتخدام الاستبيان والمقابلات الشخصية واستخدم البـاحث فى دراسـته المنـهج التاريخى (٦٢) .

٣- دراسة على جابر سليمان ١٩٧٥

إدارة المرحلة الإلزامية فى الأردن

استهدفت التعرف على التطور الإدارى للتعليـم الإلزامـى فى الأردن وقد عولج البحث فى النقاط التالية ، نشأة الفكر الإدارى وأهـم مجالات الإدارة ، بنية التعليم والإدارة التعليمية فى الأردن ، اسـتخدم فى هذه الدراسة الاستفتاء بتطبيقه على المهتمين بالعملية الإدارية والتربويـة فى الأردن لبيان أهم الصفات والخصائص التى يجب أن تتوفر فى مدير المرحلة الإلزامية .ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يلى :

الأبعاد الرئيسية لمفهوم الإدارة ، والعلاقة بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال بالإدارة التعليمية ، تطورات التنظيم الإدارى والبيئة التعليميـة ، كيفية توزيع السلطات والمسئوليات فى إدارة المرحلة الإلزاميـة وإلى أى مدى تطور الإشراف على المناهج ، والكتب الدراسية ، مفهوم المدرسـة الإلزامية فى ظل قانون التربية والتعليم ، ماهى أهم واجبات مدير المدرسـة الإلزامية فى ظل القانون رقم ٢٠ لسنة ١٩٥٥م وهـل تغـيرت هـذه الواجبات بمضمونها أم بشكلها فى ظل القانون رقم ١٦ لسـنة ١٩٦٤م ، وما هى الصفات والخصائص المتوافرة فى مديرى المـدارس فى المرحلـة الإلزامية فى الأردن ، وقد تناول الباحث خلال دراسته المنهج التـاريخى. (٨٨)

٤- دراسة : أحمد محمد القوماطى ١٩٧٦

تطور الإدارة التربوية (التعليمية) فى الجمهورية العربية الليبية

استهدف فى هذه الدراسة التطور التاريخى لإدارة التعليم فى ليبيا فى قضايا رئيسية فى علاج الجوانب التالية :

ملامح الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية فى العهد العثمانى بليبيا من الفترة ١٥٥١-١٩٥١م ، التعليم فى العهد العثمانى من ١٥٥١ - ١٩٥١م ، التعليم فى عهد الاستعمار الإيطالى من ١٩١١-١٩٤٣م ، التعليم فى عهد الإدارة الإنجليزية والفرنسية بليبيا من ١٩٤٣-١٩٥١م .

الإدارة التعليمية فى عهد الاستقلال من ١٩٥١-١٩٦٣م

الإدارة التعليمية فى عهد الوحدة الدستورية والإدارية من عام ١٩٦٣-١٩٦٩م .

الإدارة التعليمية منذ ثورة الفاتح فى سبتمبر ١٩٦٩-١٩٧٥م .

تناول الباحث الجهاز الإدارى للدولة تنظيمه وتطويره ثم الاتجهات السياسية منذ قيام ثورة الفاتح من سبتمبر ١٩٦٩-١٩٧٥م ومن أهم النتائج : -

فلسفة وأهداف التربية ، نظام التعليم وسلمه فى عهد الثورة ، تطور نظام التعليم فى عهد الثورة ، تطور الإدارة التعليمية فى عهد الثورة ، فى ضوء أهم التشريعات والاجراءات القانونية المؤثرة فى التعليم وإداراته منذ قيام ثورة الفاتح من سبتمبر ١٩٦٩-١٩٧٥م ثم التطور فى هيكل الإدارة التعليمية ببيان مظاهر تطوير جهاز الإدارة التعليمية .

وحينما طبق الباحث دراسة ميدانية هدف كل منها معرفة رأى المسئولين عن التعليم على المستوى المركزى والمستوى المحلى .

ركز الباحث على استخدام الاستبيان والمقابلات الشخصية على عينة من مدراء المدارس والمدرسين مستخدما فيها المنهج التاريخى (١٠).

٥- دراسة : حسن محمد إبراهيم حسان ١٩٧٦

- دراسة تقويمية لتطبيق اللامركزيـــة فى إدارة التعليـــم العـــالى فى جمهورية مصر العربية .

استهدفت التعرف على مدى تطبيق اللامركزية فى إدارة التعليـــم العام فى مصر ، وقد حدد ما تناولته هذا الدراسة فى ثلاث محاولات.

أولا : قام الباحث بتعريف الإدارة التعليمية واهتماماتها وميادينـــها مع بيان مفهوم المركزية واللامركزية وعيوب ومزايا كل منها .

ثانيا : تناول الباحث التطور التاريخى لإدارة التعليم فى مصر علـــى فترتين الأولى من (١٨٣٦-١٩٥٢) والثانية من (١٩٥٢-١٩٧٥) .

ثالثا : اشتمل البحث على دراسة ميدانية ، استنتج منها التعـــرف على طبيعة الإدارة التعليمية فى مصر وأراء القائمين بهـــا فى المشـــكلات الإدارية من واقع ممارستهم فى العمل الإدارى وذلك عن طريق صحيفـــة استطلاع رأى أجاب عليه كل من مديرى التربية والتعليـــم والوكـــلاء ومديرى المراسل وخمسة من الموجهين الأوائل وبعد تطبيق استطلاع رأى، تم التعرف على الأسباب التى أدت إلى اختيار الاتجاه مـــن المركزيـــة إلى اللامركزية فى الإدارة التعليمية ـــ التعرف على الأسلوب المناسب الـــذى يكفل لنا تطبيق اللامركزية فى الإدارة التعليمية بالشكل والوقت وذلك فى ضوء ما يتوصل إليه من البحث فى الإدارة التعليمية بالشـــكل والوقـــت المناسبين وذلك فى ضوء ما يتوصل إليه من البحث من حقائق واتجاهات ، وقد استخدم الباحث المنهج التاريخى والمنهج الوصفى .(٣٩)

٦-دراسة أمينة أحمد حسن (١٩٧٩)

أهمية التنمية الإدارية لحل مشكلة الإلزام فى التعليم فى مصر.

استهدفت الباحثة فى دراستها أهمية واستقصاء أهم النظم الإداريـــة الناجحة لحل مشكلة الإلزام فى التعليم فى مصر و قد استنتجت من ذلـــك التعرف على العوائق والمشكلات الإدارية التى تحول دون تحقيقـــه إذ أن تحقيق الاستيعاب الكامل فى التعليم الابتدائى لجميع الأطفال الملزمين فيمـــا

بين السادسة حتى الثانية عشر وذلك لأهميتها بدرجة كبيرة فى هذه المرحلة وضع خطة علمية لتحقيق الإلزام الذى يمثل دورا هاما ورئيسيا فى السياسة التعليمية ، ويعتبر من أهم مسئوليات جهاز الإدارة التعليمية والتخطيط التعليمى الشامل فى الدولة عن طريق عرض تحليلى لمفهوم الإدارة والتنظيمات الإدارية ، ثم دراسة تاريخية لتطور نظم الإدارة التعليمية فى مصر ومحاولات إصلاحها مع دراسة مقارنة عن التنظيمات الإدارية التربوية فى بعض الدول المتقدمة للتعرف على الحلول التى اتبعتها هذه الدول .

طبقت على مجموعة من مديرى المدارس والمدرسين .واستخدم المنهج الوصفى وركزت الباحثة على المشكلات الإدارية فى مصر وأثرها على مشكلة الإلزام فى التعليم مع تحليل وضع العاملين فى التنظيم الإدارى التعليمى من حيث طرق اختيارهم وأعدادهم وتدريبهم وأهمية دورهم فى تطوير التنظيم الإدارى ، ثم وضعت الباحثة نظاما للإدارات التعليمية فى مصر فى ضوء المطالب القومية والتعليمية .(٢٢)

٧- دراسة : حافظ فرج إسماعيل ١٩٧٩

- دراسة تحليلية لواقع الإدارة المدرسية فى التعليم الابتدائى فى جمهورية مصر العربية

استهدفت الدراسة بيان دور الإدارة المدرسية واقعها ومشاكلها وقد ابرز الباحث دور الإدارة المدرسية وأهميتها فى العملية التربوية ودورها فى النهوض بالمستوى التعليمى وذلك من خلال الوحدات التعليمية الأساسية وتناول ماهية الإدارة العامة والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية وبيان كيفية الاستفادة من المفهوم الحديث للإدارة المدرسية فى علاج المفاهيم الخاطئة منها .

وقد استنتج الباحث مايلى : - أساليب الإدارة على أساس الأهداف والنتائج لبيان هذا الأسلوب وتطبيقه فى المجال التعليمى بصفة خاصة ، القوانين والقرارات الوزارية والتشريعات واللوائح التى تنظم العمل فى مجال الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، الإدارة المدرسية وأهداف التعليم الابتدائى وكيفية تحقيق هذه الأهداف من خلال الهيكل

الإدارى المنظم لها مع بيان أنماط هذه الإدارة وعملياتها لبيان دور نـــاظر المدرسة فى مدرسته كقائد إدارى تم تصميم استفتاء عن دور ناظر المدرسة فى مدرسته كقائد إدارى ، مستخدما عناصر الإدارة ووظائفها وعملياتهـــا كأساس صياغة الاستغناء ، وتم تطبيقه على محافظة القاهرة وذلك لتحليـل النتائج والاستغناء منها كما يتفق وتطور الإدارة المدرسية .وطبقه علـــى مجموعة من المهتمين من مدرسى ومديرى المدارس ، حيث استخدم المنهج الوصفى لمناسبته مع أهداف الدراسة .(٣٦) .

٨ – دراسة : مها محمد الصغير ١٩٧٩

دراسة بعض النواحى التنظيمية والإدارية بمراقبة التربية الرياضيـــة بجامعة الإسكندرية ومدى تأثيرها على التربية الرياضية بها .

استهدفت هذه الدراسة معرفة مدى تأثير بعض النواحى التنظيميـة والإدارية (تخطيط ، وتنظيم، وتوجيه واتخاذ قرارات ، ورقابـــة)بمراقبـــة التربية الرياضية بجامعة الإسكندرية على التربية الرياضية بها، ومحاولة حصر المشكلات والمعوقات التى قد تواجه الفنيين والإداريين بمراقبـــة التربيـــة الرياضية بجامعة الإسكندرية وتحول دون تحقيق أهدافها، وكذلك محاولـــة حصر المشكلات والمعوقات التى قد تواجه الطلاب لاعبى المنتخب بجامعـة الإسكندرية فى ممارستهم للأنشطة الرياضية، واختـــارت الباحثـــة عينـــة البحث مشتملة على (٥٩) فنيا وإداريا من العاملين بالإدارات المختلفـــة التابعة لمراقبة التربية الرياضية ، كما اشتملت على جميع الطلاب لاعـــبى المنتخب بالجامعه وعددهم (٢٩٥) لاعبا فى الأنشطة الرياضية المختلفة .

وقد استخدمت الباحثة المنهج المسحى، وكان من أدوات البحـــث استمارة الاستبيان ، واستخدمت المعالجة الإحصائية ، مربع كاى، ومعامل ارتباط الرتب ، وكانت أهم نتائج الدراسة ضرورة تحديد جزء من ميزانية النشاط الرياضى بالجامعة لعمل دورات تدريبيه وتنشيطية ، لاعداد وصقل الأخصائيين ، بجانب التنسيق بين مراقبـــة التربيـــة الرياضيـــة بجامعـــة الإسكندرية ، وأندية المحافظة من جهة والتنســـيق بـــين الاختصـــاصيين الرياضيين بالكليات المختلفة ، وأعضاء هيئات التدريس بها .(١٢١)

٩ – دراسة : شاكر محمد فتحى أحمد ١٩٨٠

دراسة مقارنة لمشكلات النشاط المدرسى فى المرحلة الاعدادية بجمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا .

تستهدف الدراسة مقارنة لمشكلات النشاط المدرسى فى المرحلة الإعدادية بجمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا إعداد استبيان موجه إلى عينة من مشرفى النشاط بالمرحلة الإعدادية بلغت (٩٣) من موجهى النشاط بالمرحلة ذاتها وبلغت (١٢٠) من تلاميذ المرحلة الاعدادية والممارسين للنشاط وبلغت (٣٢٠) على نطاق محافظات القاهرة والمنوفيه والجيزه مستخدما المنهج الوصفى .وكان من أدوات البحث استمارة الاستبيان والمقابلات الشخصية .

ولقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة النظرية والميدانية للنشاط المدرسى فى المرحلة الاعدادية بمصر إلى بعض النتائج من أهمها مايلى :

وجود جمعيات للنشاط المدرسى بالمدارس الاعدادية – توزيع التلاميذ على النشاط يتم وفق رغبات المدرسين – توزيع التلاميذ على النشاط وفق رغباتهم – وجود مسابقات لألوان النشاط المختلفة بين التلاميذ، وكذلك وسائل تشجيع المتفوقين منهم فى مجالات الأنشطة المتنوعه – وجود مشكلات تعوق ممارسة النشاط المدرسى فى النواحى التالية : أ – إدارة النشاط ب – تخطيط النشاط جـ تقويم النشاط. (٥٨).

١٠ – دراسة : زينب احمد الديب ١٩٨١

دراسة العناصر التنظيمية فى المجتمع المدرسى وعلاقته بوظيفة ميدان التربيه الرياضية بهدف الضبط التربوى فى المرحلة الابتدائية.

استهدف البحث فى دراسة الواقع التخطيطى التنظيمى لميدان التربية الرياضية داخل المؤسسات التربويه وبلغ حجم العينة (١٠٠) فرد من الذكور والاناث. واستخدمت الباحثه المنهج الوصفى واستعانت بالاستبيان لمهمة نتائج الدراسة .

وقد أكدت الدراسة وجود تخلف واضح بالنسبة لمساهمة ميـــدان التربية الرياضية فى تنمية الفرد وتنمية المجتمع، لايعمل التخطيط التربوى فى هذه المرحلة على استخدام التخطيط العلمى السليم الذى يعمل على تنظيم الجهود المتعدده والتى يقصد بها تحقيق الأهداف التربويه والـــتى يقتضـــى تحقيقها رسم خطوات معينه للضبط التربوى .(٤٩)

١١ – دراسة : عبدالمنعم فهمى سعد ١٩٨٢

الإدارة المدرسية وأثرها على بعض الأنشطة الطلابية بالمرحلـــة الثانوية .

استهدفت هذه الدراسة الوقوف على دور الإدارة المدرســـيه فى وضع وتنفيذ خطط أنشطة طلابيه، وهل تلائم هذه الخطط لامكانيـــات المدرسه واحتياجات البيئة المحيطة أم لا ؟

طبقه على مجموعة من المهتمين من مدرسين المادة والتلاميذ .

ومن خلال نتائج الدراسة اتضح على أنه لايتم التعاون بين هيئـــة التدريس والإدارة المدرسية، ولايتم التعاون بين أوليـــاء الأمـــور والإدارة المدرسية، ولايوجد أخصائي اجتماعي للمدرسه، وان مخصصات النشـــاط غير كافيه، عدم تواجد مكتبة فى المدرسة، ولايوجد وقت كاف لممارســـة الأنشطة، ولايتم تخصيص حصة للنشاط والريادة بالجدول المدرسى، هـــذا وقد استعان الباحث خلال دراسته بالمنهج الوصفى مستخدما اســـتمارة الاستبيان والمقابلات الشخصية مستعينا بالمنهج الوصفى (٨٠) .

١٢ – دراسة : منى عبدالفتاح عرفات ١٩٨٣

دراسة أهم المشكلات التى تواجه الفنيين الرياضيين فى القطـــاع التعليمى بمحافظة الشرقية .

استهدفت هذه الدراسة التعـــرف علـــى المشـــكلات المهنيـــة والاقتصادية والاجتماعية والصحية التى تواجه الفنيين الرياضيين بالمرحلتين الثانوية والإعدادية ، للتعرف على درجة حدة هذه المشكلات . والتعـرف على الاقتراحات المناسبة لدى أفراد عينه البحث لعلاج هذه المشـــكلات والتقليل من حدتها .

وقد استخدمت الباحثة عينة مقدارها (١٧٠) فردا بنسبة مئويـــة

قدرها ٦٥,٠٩ % واستخدمت كذلك المنهج الوصفى لمناسبته لطبيعة الدراسة، وكان من أدوات البحث المقابلة الشخصيه، والاستبيان،واستخدمت فى المعالجة الإحصائية ، النسبة المئوية، والمتوسط الحسابى ، والانحراف المعيارى، ومعامل الارتباط البسيط، وكان من أهم النتائج التى أسفرت عنها الدراسة ، تواجه عينة البحث، من موجهى ومدرسى التربية الرياضية ، العاملين بالمرحلتين الاعداديه والثانوية كثيرا من المشكلات المهنية والاقتصادية والاجتماعية والصحية .(١٢)

١٣ – دراسة : دمعه، ومرسى ، ولكبيسى ١٩٨٥

دراسة لواقع الإدارة التعليمية فى دولة قطر

استهدفت هذه الدراسة الكشف عن واقع الإدارة التعليمية فى دولة قطر من خلال التعرف على الإدارة والوظائف الإدارية والفنية لمديرى المدارس الإعدادية (المتوسطة) والثانوية والتى يزاولونها فى مدارسهم ودرجة أهمية ما يقومون به من أعمال وأهم المشكلات التى تواجههم ومانحتاجه من حلول من وجهة نظرهم ، وتحديد الأهمية النسبيه لتلك الأدوار والمهام من وجهة نظر المديرين والمديرات من جهة،ووجهة نظر المسئولين على مستوى الإدارة العليا لوزارة التربية والتعليم من جهة أخرى ولتحقيق هذه الأهداف، طبقت أدوات الدراسة–التى أعدت لهذا الغرض – على عينة عدد أفرادها(٢٧)مديرا (٣٦) مديره ، (١٠٠) من المعلمين والمعلمات ، اضافة إلى (١٠) من منسوبى الادارة المركزية بوزارة التربية والتعليم ، باستخدام المنهج الوصفى .

وقد أوضحت النتائج التى توصلت اليها الدراسة مايلى :

ان هناك درجات متفاوتة فى ترتيب الأدوار الوظيفية وتوقعاتها من المجموعات المختلفة. وهذا التفاوت طبيعى وضرورى من جانبين رئيسيين:

أ – ان وجود درجة من الاتفاق حول ترتيب هذه الأدوار الوظيفية ضرورى لوجود النظام التعليمى نفسه، ومن الطبيعى انه كلما كان مدى الاتفاق كبير ساعد ذلك على زيادة استقرار النظام وتقارب وجهات النظر والفهم بين جميع العاملين .

ب – ان وجود عدم اتفاق حول ترتيب هـــذه الأدوار الوظيفيـــة بـــين المجموعات المختلفة هو أمر متوقع أثبتته بحوث ودراسات ســابقه وان تعارض الأدوار هو أحد عناصر التنظيم المدرسى .

جـــ – يوجد تطابق تام بين المديرين والمديـــرات فى ترتيـــب أدوارهـــم الوظيفية من الناحية الواقعيه، وقد يفسر ذلك انهم يعملون كمجموعه واحده فى ظل نظام تعليمى مركز صغير نسبيا ، مما يسهل وجود مثل هذا التطابق فى الممارسة ، وعلى النقيض من ذلـــك فقـــد اختلـــف ترتيبهم لهذه الأدوار من الناحية المثالية .

د – يلاحظ ان وجهة نظر مسئولى الإدارة المركزية أقرب إلى الاتفاق مـع المعلمين والمعلمات منها إلى المديرين والمديرات من حيـــث إعطـــاء الأولوية للعنايه بالتدريس وهو الناحية الفنية .

هـــ – ان الإتفاق تام بين المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات على أن العلاقة مع المجتمع تحتل المرتبة الأخيرة فى الأولوية . وتمثل المرتبه قبـــل الأخيرة عند مسئولى الإدارة المركزية وهذه النتيجة تبـــدو طبيعيـــة ومتوقعه ويمكن تفسيرها فى ظل الأوضاع التاريخية والحضارية الـــتى تمت فيها الأنظمة التعليمية العربية بصفة عامة من حيث أن التعليـــم مسئولية حكومية رسمية وان الانغماس الشعبى أو الجماهيرى محـــدود جدا وليس بالدقة الكبيرة التى نراها فى ظل النظم التعليمية اللامركزية التى يكون فيها للمجتمع دور ومسئولية وارتباط كبـــير بالمدرســـة وإدارتها. (١١٤)

١٤ – دراسة احمد عبد العزيز الراشد ١٩٨٦

بعض مشكلات إدارة المدرسة الإبتدائية للبنين بمنطقـــة الريـــاض التعليمية .

استهدفت الدراسة التعرف على بعض المشكلات التى تواجه إدارة المدرسة الإبتدائية بما فيها الإدارى والإشرافى ، وتحديد هذه المشـــكلات وترتيبها حسب أهميتها. والتعرف على الأسباب التى أدت إلى ظهور هـــذه المشكلات بما يمكن من تقديم المقترحات والحلول المناسبه للتخلص مـــن هذه المشكلات .

ولتحقيق هذه الدراسة تم إعداد اداة الدراسة مستخدما المنهج الوصفى واستعان بالاستبيان ، حيث طبقت على فئتى العينه(٦٤)من مدير ووكلاء المدارس الابتدائية(١٤٩) من معلميها وقد صنفت مشكلات إدارة المدرسة الابتدائية فى ستة مجالات هى : التخطيط والتنظيم، والتنسيق، والاشراف ، والتوجيه ، والاتصال، إتخاذ القرار ، التقويم .

ومن نتائج الدراسة كان من أهمها :

- ضرورة احتياج تأهيل مديرى المدارس الابتدائية تأهيلا علميا مناسبا قبل ممارستهم لمهام وظائفهم وفى اثنائها وعلى أن يختار المديرون ذو المؤهلات العلميه العليا وان تكون لديهم خبرة كافية .

- ضرورة اعداد مديرى المدارس الابتدائية وتدريبهم على الدورات التدريبية الطويلة .

- الحاجه إلى عقد دورات تدريبية للمعلمين ليطلعوا من خلالها على مستحدثات العلم وتطبيقاته فى مجال المناهج الدراسيه والادارة المدرسية (١٥)

١٥ - دراسة : غازى عيسى المرزوق ١٩٨٦

تنظيم الهيكل الإدارى للتربية الرياضية المدرسيه فى دولة البحرين وتطويره .

استهدفت هذه الدراسة تحليل الواقع الإدارى والتنظيمى فى إدارة التربيه الرياضية وشعبة مناهج التربيه الرياضية بإدارة المناهج،وكذلك إعادة تنظيم وتطوير الهيكل الإدارى للتربية الرياضية المدرسية فى دولة البحرين وذلك بوضع هيكل تنظيمى مقترح يوجد جهازى الاشراف والتوجيه للتربيه الرياضية المدرسية بحيث يكون أكثر فاعلية فى تحقيق أهداف التربية الرياضية من جهة واستيعاب التطورات الحديثه الحاصله فى المهمات من جهة أخرى .

وركز الباحث فى فروض بحثه على أن التنظيم الإدارى اذا استمر بوضعه الحالى فإنه يعمق التقاطع والإزدواجيه فى العمل بين شعبة مناهج التربيه الرياضية وبين إدارة التربيه الرياضية ويعرقل الجهود المبذوله فى مستوى الرياضة المدرسيه، وصرح بأن التنظيم الإدارى المقترح يوحد

الجهود ويوفر الامكانات التى تسهم فى تحقيق التطور المنشود لدور الرياضة المدرسية فى دولة البحرين .

استخدم الباحث المنهج الوصفى لإعتبار هذا البحث من الدراسات التحليلية وقام بجمع المعلومات بواسطة المقابلة واستمارات الاستقصاء باعتبارها وسائل مهمه للحصول على المعلومات والبيانات.

وقد اقتصرت عينة البحث على جهتين هما : اختصاصى واختصاصيات إدارة التربية الرياضية وشعبة مناهج التربية الرياضية بوزارة التربية والتعليم، وكذلك مدرسىالتربية الرياضية فى دولة البحرين ، وكان عدد مجتمع البحث فى الاستمارة الأول (١٦) اختصاصى واختصاصين من بين العدد الكلى (١٩) حيث بلغت نسبة الاجابة(٨٤٪) ، اما مجتمع البحث فى الاستمارة الثانيه فقد بلغ عددهم(٢٥٠) من المدرسين والمدرسات من المجموع الكلى لمجتمع البحث البالغ (٣١٠) وبلغت نسبة الاجابة (٨١٪) .

ومن خلال استنتاجات الباحث لهذه الدراسة ،وجود إزدواجية فى العمل الإدارى فى شعبة التربية الرياضية وإدارة التربية الرياضية متمثله فى التخطيط والتنفيذ معا، وجود توجه وتأييد لفرضية الباحث فى عملية دمج شعبة مناهج التربية الرياضية مع إدارة التربية الرياضية بتقسيم الميزانية على جهتين مسئوليتين عن التربية الرياضية يؤدى إلى إرباك فى عملية تنفيذ المناهج وسير الأنشطة اللاصفيه ويؤثر على تحقيق الأهداف وإهدار الجانب المالى، وجود المؤهل الجامعى فى الكادر الإدارى للتربيه الرياضية المدرسية يزيد من فاعلية الجهاز الإدارى التنظيمى ويعزز الدور القيادى للرياضه المدرسيه، قلة التجهيزات الرياضية والملاعب والقاعات وضعف صيانتها وعدم التخطيط فى توزيعها من أهم الأسباب التى تعرقل سير تنفيذ مناهج وبرامج التربية الرياضية ، عدم إيفاء الزيارات الميدانية التى يقوم بها الموجهون التربويون للمدارس وهذه الزيارات فى حاجة إلى تخطيط مستمر لتحقيق الهدف فيها بشكل أفضل، الأخذ بأداء ومقترحات مدرسى التربيه الرياضية عند وضع المناهج باعتبار هذه العملية تغذيه عكسيه لتطوير المناهج، عدم تحقيق اللجنة الاستشارية لتقويم المناهج الهدف،لعدم اطلاعها على آراء ومقترحات مدرسى ومدرسات التربيه الرياضية ولعدم معرفتهم لطبيعة عملها، إهتمام المدرسين والمدرسات

بالتقارير التى تعطى لهم سنويا لتقويم عملهم لها مردود إيجابى من الناحيـــة الإدارية والمهنية، إحتياج النشاط الداخلى إلى تخطيط ومتابعة فعليه من قبل الجهات المختصة باعتباره جزء متمم للمنهج، عدم وجود التنســيق بـــين البرامج الخارجية المعده من قبل إدارة التربيه الرياضية والمناهج المطلـــوب تنفيذها من قبل شعبة التربية الرياضية (٩٣) .

١٦ – دراسة : عاطف زكى أبو الاسعاد ١٩٨٧

دور المؤسسات التعليمية فى إعداد ورعاية البطولة الرياضية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور كل من المؤسسة التعليميـــة (المدرس والإدارة المدرسية والإمكانات) والنـــادى الريـــاضى (المـــدرب والملاعب) والأسرة والمجتمع فى تشجيع التلميذ وإعداده للبطولة الرياضية ، وقد استخدموا المنهج الوصفى – الدراسات المسحية وتحليل الوثائق ، وقد مثلت عينة الدراسة خمس مجموعات وهى ٢٤٨٦ تلميذا وتلميـــذه مـــن مختلف الإدارات التعليمية و ٢٤٨٦ من أولياء الأمور و ٧٦٧ من مدرسى ومدرسات التربية الرياضية و ١٩٢ من موجـــهى وموجـــهات التربيـــة الرياضية و ١١٠٥ من لاعبى ولاعبات أندية القاهرة الكبرى (محافظـــات القاهرة والجيزة والقليوبية) واستخدموا المناهج التنفيذية المقـــررة علـــى المراحل التعليمية والدراسات التى تناولت التربيـــة الرياضيـــة المدرســـية والأنشطة المدرج تنفيذها فى الدرس والنشـــاطين الداخلـــى والخـــارجى والاستبيان كأدوات لجمع البيانات. وكان من أهم الاستنتاجات ان إسهام المؤسسة التعليمية بما تحويه من مناهج ومدرسين وإمكانات ضعيف جـــدا فى إعداد التلاميذ للبطولات الرياضية وكذلك إسهام الأسرة والمجتمـــع، بينما إسهام النادى الرياضى بما يضمه من إمكانات ماديـــة وبشـــريه – بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى مرتفع جدا فى إعداد الناشـــئين للبطولـــة الرياضية فى مختلف اللعبات الرياضية وقد يصل إلى ١٠٠% فى بعضـــها

وخاصة مع توافر الأدوات والتدريب والميزانيـــة والاحتكـــاك والحوافـــز والتغذية ، وكان من أهم المعوقات التى تحول دون تحقيق البطولة الرياضيـة عدم توافر المدرب المتخصص وعدم استخدام او توافر تقنيات التدريـــب ، وتركيز الاهتمام على بعض اللعبات الرياضية دون الأخرى ، مع الاهتمام بفرق الدرجة الأولى دون فرق الناشئين، وقد أوصت الدراسة بالعمل على تلافى المعوقات التى تحول دون تحقيق البطولة الرياضيـــــة فى المؤسســـات المختلفة .(٧١)

١٧- دراسة أمين أنور الخولى ١٩٨٨

المشكلات والقضايا الملحة للتربية الرياضية فى جمهورية مصـــر العربية .

استهدفت هذه الدراسة توضيح تصورات منسوبى مهنة التربيـــــة الرياضية (أكاديمين عاملين) حول الأهمية النسبية للقضايا والمشـــكلات الملحة التى تواجه المهنة فى جمهورية مصر العربية :-

- توضح حجم الاتفاق / الاختلاف حول الأهمية النسبية لهذه المشكلات للاكاديمين والعاملين فى مهنة التربية الرياضية فى جمهورية مصر العربية .
- وضع قائمة المشكلات وقضايا التربية الرياضية فى جمهورية مصر العربية مرتبة وفق أهميتها النسبية وأولوية احتياجها للحل .
- وقد اختار عينة البحث بالطريقة الطبقية من مجموعتين :-

أ- عينة اكاديمين وعددها (٣٤) استاذا من أعضـــاء هيئـــات التدريـــس بكليات وأقسام التربية الرياضية .

ب- عينة العاملين فى التربية الرياضية وقد اعتبروا من طلاب الدراســـات العليا بنفس الكليات والأقسام من الجنسين وبلـــغ عددهـــم (٥٠) مـــن العاملين فاصبح حجم العينة (٨٤) وقد استخدم الباحث استمارة استبيان كوسيلة لجمع البيانات .

واعتمدت المعالجة الاحصائية على المتوسط الحسابى والانحـــراف المعيارى وتحليل التباين وطريقة (تيوكى) للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات المشكلات :-

-ومن أهم النتائج التى تم التوصل إليها كما يلـــى :-

- تزايد حدة المشكلة المتعلقة بالمكانة الاجتماعية للعـــاملين ، والبحـــث العلمى والدراسات العليا لدى العاملين من الأكاديميين .

- تزايد حدة المشكلات المتعلقة بالتربيـــة الرياضيـــة كمـــادة أساســـية والتسهيلات والمخصصات المالية لدى الأكاديميين من العاملين .

- أهم المشكلات التى تواجه الأساتذة الأكاديميين فى مهنة التربية الرياضية والتى تزيد حدتها عن ٨٥% هى التربية الرياضية كمادة أساسية فى المنـهج التسهيلات والمخصصات المالية — إصلاح وتطوير المنـــاهج والمكانـــة الاجتماعية للعاملين فى المهنة .

- أهم المشكلات التى تواجه العاملين فى مهنة التربية الرياضية والـــتى تزيد حدتها عن ٨٥% هى المكانة الاجتماعية للعاملين فى المهنة — إصلاح وتطوير المناهج — تأهيل القيادة المهنية (٢١)

١٨- دراسة عبد العزيز الغريب مجاهد صقر ١٩٨٨

- دراسة تقويمية لواقع الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوى العـــام فى ضوء أهدافه دراسة ميدانية لمحافظة الغربية .

استهدفت الدراسة إلقاء الضوء على التطورات التى مر بها التعليم الثـــانوى العام بمصر وإدارته والتعرف على الاتجاهات المطروحة حاليا لتطوير التعليم الثانوى العام بمصر وكذلك إلقاء الضوء على القوى المدرسية فى تحقيـــق فاعلية العملية التربوية .

واستخدم الباحث المنهج الوصفى لوصف الحقائق الحالية لـــلإدارة المدرسية للتعليم الثانوى العام و استخدم الباحث العينة العشوائية الطبقيـــة من مديرى المدرسة الثانوية العامة ووكلائها ومن المدرسين ومن الطـــلاب والطالبات ، ومن الأباء .

ومن خلال النتائج بينت الدراسة أن هناك رغبة لدى أفراد العينـــة للمشاركة فى الإدارة المدرسية والدور التى تقوم بـــه المجـــالس المدرســـية لتحقيق أهداف التعليم ومن أسباب عدم مشـــــاركة البعـــض فى الإدارة المدرسية بأن الوقت لا يسمح لهم بالمشاركة وأن أهداف المجـــالس غـــير واضحة والبرنامج غير محدد والاجتماعات تتم بصورة شـــــكلية وعلـــى فترات متباعدة ، والدعم المادى لها غير كاف .

كما أن الإدارة لا تقوم بدورها كاملا لتحقيق الأهداف بصورة دائمة وما يتحقق منها بصورة دائمة لا يصل نسبة ٥٠% حيث بلغت نسبة تحقيق الأهداف ككل ٣٥,٤% بينما يتعدى نسبة ٥٠% سوى ثلاث أهداف من الأهداف الثمانية والتى أصبحت منها عبارات المحور. (٧٣)

١٩- دراسة : أمين نور الخولى ١٩٨٩

التحديات والمشكلات التى تواجه التربية الرياضية فى بعض الدول العربية .

استهدفت هذه الدراسة التعرف على أراء أعضاء هيئات التدريس بكليات التربية الرياضية حول أهمية النسبية للمشكلات والتحديات التى تواجه التربية الرياضية فى العالم العربى .

التعرف على الفروق بين المشكلات والتحديات التى تواجه التربية الرياضية كما قدرها أعضاء هيئات تدريس كليات التربية الرياضية .

وقد استخدم الباحث عينة قدرها (١٦٠) عضوا من أعضاء هيئات تدريس التربية الرياضية وذلك عن طريق البريد ، وتمثلت الإجابة فى (٥٢) عضوا فقط وبذلك أصبحت العينة (٥٢) .

واستخدم استبيانا من تصميمه كأداة لجمع البيانات ، كما استخدم فى المعالجة الإحصائية المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى استنادا إلى درجة الأهمية النسبية المقدرة لمشكلات التربية الرياضية ، وتم إجراء تحليل التباين للتعرف على معنوية الفروق ومن ثم تطبيق طريقة (تيوكى) للتعرف على دلالة الفروق الموازية بين المتوسطات ، كما استخدم مربع كاى للتعرف على درجة أهمية المشكلات .

وكانت أهم النتائج التى أسفرت الدراسة ما يلى :-

المشكلات الهامة للغاية والتى تواجه التربية والرياضية فى العالم العربى فى رأى أعضاء هيئات التدريس بكليات التربية الرياضية ومعاهد التربية الرياضية العربية وهى على الترتيب التالى :-

- التربية الرياضية كمادة أساسية بالمنهج - إصلاح وتطوير المناهج- تطوير طرق التدريس والتدريب .

-اقل المشكلات أهمية نسبية فى قائمة المشكلات هى بالترتيب (من المهم إلى الأقل أهمية) تداخل التخصصات داخل المهنة – تداخل التخصصات المهنية مع مهن أخرى – مسمى المهنة .

- تميل أغلب مشكلات البحث إلى أن تكون (هامة للغاية) .

- المشكلات الهامة للغاية فى قائمة المشكلات تعتبر ذات طبيعة بيداجوجية (تربوية وأكثر اتصالا بالتربية الرياضية) .(٢٠)

٢٠- دراسة : عفاف محمد سعيد ١٩٨٩

- تأثر نظام الإدارة التربوية فى مصر بالنظام السياسى للدولة وأثر ذلك على نظام التعليم .

استهدفت الدراسة محاولة التعرف على النظام الإدارى التربوى السليم الأنسب للدولة فى ظل انظمتها السياسية الحالية من خلال – تحديد الفرق بين النظام الإدارى والتنظيم الإدارى – دراسة العلاقة بين النظام السياسى والنظام التعليمى للدولة – الظروف السياسية فى مصر قبل الثورة منذ عهد محمد على وأثرها على النظام التعليمى من حيث الإدارة والتنظيم والسلم التعليمى .

استخدمت الباحثة المنهج الوصفى فى دراستها ومن خلال ذلك استنتجت ما يلى : تطبيق سياسة الديمقراطية فى ا لتعليم بجميع مراحله يتمشى مع أهداف يوليو (١٩٥٢) ، الارتفاع بمستوى التعليم كأحد الضمانات الضرورية الديمقراطية – تطبيق نظام الحكم المحلى والانتقال من مركزية الإدارة إلى اللامركزية ، استعداد الفلسفة والأنظمة والمناهج من خلال تأثير التعليم أثناء فترة الإحتلال ، قضية محو الأمية والمناهج والنظرة المستقبلية للتعليم من الدول المتقدمة التوسع فى زيادة المناطق التعليمية لزيادة الإشراف وفاعليته (٩٢)

٢١- دراسة : أحمد إبراهيم أحمد ١٩٩٠

- رفع كفاءة الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسى

واستهدفت هذه الدراسة التعرف على الجهود البارزة داخل وخارج المدرسة ، والتعرف على احتياجات نظام مدارس التعليم الأساسى

للمحافظة على كفاءة أدائهم ، وكذلك التعرف على بعض السلبيات التى يعتقد النظار انها تعوق رفع مستوى كفاءتهم والتعرف على أسباب نجاح النظام فى الإدارة وتنظيم مدارسهم ، ووضع دليل عمل كأسلوب ومنهج للإدارة الناجحة والقيادة الحكيمة ووسيلة لرفع مستوى الأداء لنظار المدارس الأخرى ، وصولا بها إلى تحقيق الأهداف المنشودة . استخدم المنهج الوصفى لملائمته لأهداف هذه الدراسة .

واقتصرت عينة البحث على مدارس التعليم الأساسى (الحلقة الأولى) بمحافظة الإسكندرية ممثلة فى الإدارات التعليمية الست (شرق ، وسط ، المنتزه — غرب الجمرك — العامرية) .

اعتمد الباحث على نتائج أخر العام ، وكذلك أراء رؤساء المديرات والقطاعات والأقسام التعليمية والموجهين ، وأراء بعض النظار ، للحكم على سمعة وتفوق المدارس موضوع الدراسة ، وهذا المحك غير قابل للحكم على سمعة هذه المدارس ، بمعنى ان الجو الاجتماعى والظروف الاجتماعية والاقتصادية للعاملين بالمدرسة والتلاميذ والعوامل الجغرافية التى تحيط بهذه المدارس ، حجم هذه المدارس ومدى رضا العاملين عن عملهم ، الاستقرار الإدارى داخل هذه المدارس والاستقرار الأسرى للتلاميذ ، ومدى رضا المجتمع المحلى عن هذه المدارس ، لم يقم الباحث بدراستها .

اقتصرت الدراسة الحالية على محاولة معرفة أسباب نجاح نظار مدارس التعليم الأساسى فى إدارة وتنظيم مدارسهم ، ولم يحاول دراسة العوامل التى أدت إلى نجاحهم وتعتبر القائمة التى أعدها الباحث بناء على الدراسة الاستطلاعية المتعلقة بأسباب نجاح النظار فى إدارة وتنظيم مدارسهم غير كافية ولا شاملة .

اعتمد الباحث فى بناء الاستبيان على بعض المصادر العربية والأجنبية ، كذلك قام الباحث بعرض الاستبيان المتعلق بنظار التعليم الأساسى (الحلقة الأولى) وما تتضمنه من فقرات (الخبرات داخل المدرسة — الخبرات خارج المدرسة) على نخبة مختارة من الخبراء العاملين بالمركز القومى للبحوث التربوية بالقاهرة تسعة أعضاء ، وعضوين من

مستشارى التعليم الأساسى ، وخمسة من أعضاء هيئة التدريس من كلية التربية – جامعة الإسكندرية ، وثلاث أعضاء من هيئة التدريس فى كلية التربية ، جامعة الأزهر ، وعضوين من نظار التعليم الثانوى وتسعة أعضاء من التعليم الأساسى للاستفادة من اقتراحاتهم حول صلاحية الاستبيان.(٥)

٢٢- دراسة : عبد العزيز الغانم ١٩٩٠

الإدارة المدرسية وعلاقتها بالإدارة التربوية فى دولة الكويت

استهدفت هذه الدراسة التعرف على طبيعة العلاقات بين الإدارة المدرسية والإدارة التربوية فى دولة الكويت والكشف عن المشكلات التى تؤثر فى هذه العلاقات والبحث عن كيفية تطوير هذه العلاقات لتحقيق أفضل عائد للعملية التعليمية .

استخدمت بطاقات المقابلة لكل من مديرى الإدارات التربوية والموجهين العاملين للمواد الدراسية بهدف استكشاف أبعاد العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية إضافة إلى تحديد مجالات العلاقات الإدارية والفنية والنتيجة بينهما – كما طبقت أداة الدراسة – الاستبانة على عينة مختارة من نظار وناظرات ووكلاء ووكيلات (٣٠) مدرسة من كل مرحلة من مراحل التعليم الابتدائية والمتوسطة والثانوية مستخدما المنهج الوصفى لمناسبته لأهداف البحث .

واشارت نتائج الدراسة إلى وجود بعض المشكلات التى تؤثر سلبا على العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية ، ومن أهم المشكلات ضعف العلاقات الممنوحة للإدارة المدرسية وعدم تلبية الإدارة التربوية للاحتياجات الضرورية اللازمة للعمل المدرسى ، وتدخلها فى كثير من الشئون الإدارية المناطة للإدارة المدرسية القيام بها .(٧٤)

٢٣- دراسة : عبد الهادى عيسى العالى ١٩٩٤

دراسة تقويمية للتوجيه الفنى للتربية الرياضية المدرسية فى دولة البحرين

استهدفت هذه الدراسة واقع التوجيه الفنى للتربية الرياضية للمراحل الدراسية الثلاث بمجتمع البحث من حيث – تناسب مفاهيم التوجيه الفنى لدى الموجهين والمعلمين والاتجاهات الحديثة العامة للمجتمع

البحرين – مدى ملائمة القرارات والكوادر المتخصصة ودرجة تأهيلهم العلمى والمهنى بما يتمشى بمستوى التوجيه الفنى – مدى استخدام وسائل التوجيه الحديثة بما يحقق أهداف التوجيه الفنى .

اعتمد الباحث فى دراسته على المنهج الوصفى وهى الدراسات المسحية وتحليل الوثائق واستمارة الاستبيان والملاحظة العلمية .

ونظرا لقدرة الباحث فقد تم إجراء دراسة مجتمع البحث الأصلى بصورة شاملة حيث تمت استجابة (١٦) من موجهين التربية الرياضية مجتمع البحث الأصلى بنسبة (١٠٠%) ، و (٣٧١) بنسبة (٩٤,٤%) من معلمى التربية الرياضية ومن مجموع المجتمع الأصلى (٣٩٣) من المعلمين والمعلمات من التعليم الأساسى والثانوى .

ومن أهم استنتاجات الدراسة ما يلى : تساعد المفاهيم على تطوير المنهج من خلال أداء المعلم – إعطاء المعلم حرية التخطيط لوحدة الدرس طبقا لأهدافها الخاصة – أن تساعد المفاهيم على حل مشكلات التلاميذ التربوية – وأن تساعد على تعزيز التعاون بين المعلم الأسرة المدرسية – وأن تساعد المفاهيم على تناسب كميات المقررات مع الفترة الزمنية المحددة من الدرس – ان تعطى المفاهيم الحرية ليصل المعلمون وفق حدود وتعليمات مناهج موضوعة – وأن المفاهيم لا تقوم على الفهم المشترك لقضايا التربية والتعليم .(٧٧)

٢٤– دراسة : غنية جاسم أحمد عليوى ١٩٩٦

الإدارة المدرسية وانعكاساتها على فاعلية الأداء للمدارس الثانوية العامة فى دولة البحرين

واستهدف هذا البحث كيفية مساهمة مديرى المدارس الثانوية العامة مع موجهين المواد والمدرسين الأوائل فى وضع خطة سنوية تنفيذية تتضمن برامج ذات أهداف سلوكية واضحة المعالم يجب تحقيقها سنويا بصورة متدرجة كيفية متابعة مديرى المدارس الثانوية لسير العمل فى البرنامج السنوى الموضوع – كيفية مساهمة مديرى المدارس فى عملية التقييم لسير العمل فى البرنامج السنوى – التعرف على المشكلات التى تحد من قيام المدير بمسئوليته – إبداء بعض المقترحات لمعالجة هذه المشكلات بقصد التخفيف منها أو تلاشيها فى المستقبل .

مقارنة واقع إدارتنا المدرسية الحالى وما يجب أن تكون عليه حتى تقوم بالدور المنوط بها.

اعتمدت الباحثة على بناء استمارات خاصة بهذه الدراسة هى:-

- دراسة المفاهيم الإدارية المتطورة المتعلقة بإدارة المدرسة — دراسة المسئوليات والواجبات المحددة لمدير المدرسة الثانوية فى البحرين — الإطلاع على عدة استمارات للدراسات السابقة فى الإدارة المدرسية — إعداد استمارة أولية للتعرف على صعوبات العمل الإدارى المدرسى ، وزعت على عينة بنسبة الثلث من مجتمع المديرين / المديرات لمدارس الثانوية العامة .

عينة البحث تتكون من مدير ومديرات المدارس الثانوية العامة الحكومية ومساعديهم . معلمى ومعلمات القسم العلمى والإدارى فقط من المدارس الثانوية — طلبة المراحل الثانوية من الجنسين بقسميها العلمى والأدبى ، وقد بلغت عينة البحث ٩٩٥١ من المدراء ومساعديهم .

واستخدام المنهج الوصفى للدراسات المسحية ،ومن نتائج البحث اعتماد نهج التخطيط المدرسى ، دور مدير المدرسة فى ذلك لا توجد فروق دالة دلالة احصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ — دور مدير المدرسة تجاه التنظيم والتنسيق والاتصال ، فلا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى = ٠,٠٥ — دور مدير / مديرة المدرسة تجاه تطور القوى العاملة فى المدرسة ولا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة = ٠,٠٥ — دور تطور القوى العملة تجاه التنشئة المتكاملة للطالب — لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة = ٠,٠٥ — وكذا اتجاهات الإدارة فى اتخاذ القرار الديمقراطى وتجاه علاقة المدرسة بالمجتمع المحلى ، وفى اتجاه الشئون المالية والمنجزات المدرسية وصيانتها — وفى اتجاه تقويم العمل المدرسى مع التوجيه ولا توجد فروق دالة دلالة إحصائية عند مستوى دلالة = ٠,٠٥ (٩٤)

٢٥- دراسة : شيخة يوسف عبد الله ١٩٩٧

بناء استراتيجية للنهوض بالرياضة المدرسية بدولة البحرين.

استهدفت هذه الدراسة بناء استراتيجية متكاملة للرياضة بدولة البحرين من خلال التعرف على : الفلسفة التربوية والأهداف والإطار القيمى للرياضة المدرسية — الهيكل التنظيمى الإدارى والفنى — المسئول عن الرياضة المدرسية — اتجاهات المناهج المدرسية ، وسبل تطويرها —

القيادات التربوية المنوطة – الإمكانيات والتسهيلات وكيف يمكن تحسينها ووضع التصور المقترح فى صورة استراتيجية متكاملة مستقبلية للرياضة المدرسية .

اتبعت الباحثة المنهج الوصفى باستخدام أسلوب التحليل الفلسفى فى الدراسات المسحية واشتملت العينة على (٣٠٨٦) فردا موزعة على رجال الفكر والراى (١٥٦) فردا ، الخبراء والأكاديميين (١٢) فردا ، موجهين وموجهات التربية (١٢) فردا ، معلمى ومعلمات التربية الرياضية (٢٠٦) فردا التلاميذ والطلاب (٢٧٠٠) فردا.

ومن استنتاجات الدراسة : اعتبار اللياقة البدنية جزء من اللياقة الصحية العامة للوطن – العناية بحاجات النمو البدنى وتحسين الحالة القوامية للتلاميذ – رعاية التلاميذ المتفوقين رياضيا والمعاقين مواجهة ظواهر الاغتراب والإدمان والجريمة ، يجب أن تلقى الرياضة تشجيع من قبل المسئولين – تنمية وتأكيد الانتماء وحب الوطن من خلال ممارسة الأنشطة الرياضية (٦٠)

ثانيا : مقدمة المجموعة الثانية من الدراسات والبحوث السابقة

تناولت مدراء الإدارات المدرسية بوزارة التربية والتعليم .

توضح هذه الدراسات الأهداف والنتائج التى استخلصت من أجل تحقيق المطالب الإدارية والمنشودة وقد بلغ عدد هذه الدراسات (٨) دراسات عربية وخليجية بدا إجراء اقدمها فى سنة ١٩٨٠م وينتهى إجراء إحداثها فى سنة ١٩٩٧م .

١– دراسة : يوسف عبد المعطى مصطفى ١٩٨٠

دراسة ميدانية لاساليب إعداد مديرى المدارس الثانوية .

استهدفت هذه الدراسة التعرف على الأساليب التى يتم إعدادها لصقل مدراء المدارس – أعد الباحث استبانة موجه إلى عينة من مشرفى النشاط بجمهورية مصر العربية ووسائل إعدادهم وتقويم أعمالهم ، ولقد اشتملت العينة على (١٠٩) من نظار مديرى المدارس الثانوية المرشحين لهذه الوظيفة ، (١٠) أفراد من المسئولين القائمين على تدريب النظار ، ولقد طبقت هذه الدراسة على المحافظات الآتية (محافظة القاهرة – محافظة القليوبية – محافظة بنى سويف – محافظة الفيوم) متخذا المنهج الوصفى فى استمارة الاستبيان .

ومن أهم المحاور الرئيسية التى دارت فى هذه الدراسة هى :-

أ- رضا المدير أو عدم رضاه عن وظيفته .

ب- أسس الترشيح لوظيفة المدير .

جـ- كفاية برامج إعداد المديرين .

د- جوانب تقويم مديرى المدارس .

ومن خلال المحاور وعرض العبارات توصل الباحث إلى النتائج التالية :-

- أن حوالى ٦٠% من مديرى المدارس الثانوية غير راضى عن عملهم .
- أن عملية الترشيح لوظيفة مدير المدرسة الثانوية تتم على أساس الأقدمية مع إغفال الموهبة والمقدرة الإدارية .
- أن نوع برامج الإعداد لهذه الوظيفة فى حاجة إلى إعادة نظر من حيث المحتوى والمستوى وكذلك الفترة الزمنية المخصصة لهذه البرامج.
- إن نتائج الامتحانات المدرسية تكاد تكون المعيار الوحيد فى تقويم وظيفة مدير المدرسة مع إغفال ظروف المدرسة وإمكانياتها المادية والبشرية ، وأن هذا التقويم تنقصه الدقة والموضوعية ، كما أن المجاملة والصلات الشخصية هى أهم السمات الغالبة على عملية التقويم .
- ينقص عملية التقويم وجود حوافز مادية أو أدبية تشجع المديرين على نقد ذاتهم بهدف تحسين كفاءتهم الإدارية والمهنية وكذلك تغفل عملية التقويم مدى أهمية الدراسة والإطلاع للمدير فى تأدية عمله على الوجه الأكمل.(١٣٣)

٢- دراسة : عبد الحميد سلام ١٩٨٢

بعض العوامل المؤثرة على السلوك الإدارى لمديرى ووكلاء المدارس فى قطر .

استهدفت هذه الدراسة التعرف على أثر عوامل الخبرة ، التدريب، المؤهل ، الجنس ، السمات الشخصية على الممارسة الإدارية لبعض من يشغلون الوظائف القيادية من مديرى ووكلاء مدارس التعليم بدولة قطر ،

طبقت ادوات الدراسة على عينة عددها (٩٦) فردا ما بين مدير ووكيل من الجنسين فى مختلف مدارس قطر بمراحلها المختلفة .مستخدما فى ذلك المنهج الوصفى فى استمارة الاستبيان .

وأشارت نتائج الدراسة إلى ما يلى :

- للخبرة تأثير دال على تمكن الفرد من الممارسات الإدارية بوجه عام فى الوقت الذى ليس للخبرة فيه تاثير على تمكن الفرد من الممارسات المتعلقة بالميادين الإدارية الصحيحة ، هذا التمكن لا يعتمد على الخبرة الزمنية بقدر ما يعتمد أساسا على التحصيل العلمى عن طريق الدراسة .
- ليس للتدريب تأثير دال على تمكين الفرد من ممارسة أى مجال من مختلف مجالات الممارسة الإدارية وقد يرجع ذلك إلى نوعية التدريب وكفاءته — فالتدريب كثيرا ما يتجه إلى زيادة معلومات المتدربين أكثر اتجاهه نحو تنمية مهارات وقدرات إدارية معينة تحسن من الأداء الإدارى لهم .
- للمؤهل التربوى فقط تأثير على التمكن من الممارسات الخاصة بالمبادئ الإدارية الصحيحة بينما لم يكن للجنس أى تأثير دال على تمكن الفرد من ممارسة أى مجال من مختلف مجالات الممارسة الإدارية.
- ان اختلاف تأثير السمات المختلفة التى تناولها الباحث على مجالات الممارسات الإدارية المختلفة أدى إلى عدم وجود أثر دال لها على التمكن من الممارسات الإدارية ، وذلك يوضح أن التمكن فى هذا المجال لا يفيد فيه مجرد اتصاف الشخص ببعض السمات الشخصية .(٨١)

٣- دراسة : محمد عبد الله المنيع وغانم العبيدى ١٩٨٢
دراسة تحليلية للعمل اليومى المدرسى لمديرى الابتدائية والمتوسطة والثانوية فى المملكة العربية السعودية .

استهدفت الدراسة تحليل الاداء والنشاط اليومى لمدير المدرسة فى ضوء المهام والأعمال الرسمية المكلف بها وتحديد الأعمال التى تأتى فى الأهمية والترتيب من وجهة نظر مديرى المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية .

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم إعداد أداة الدراسة التى اشتملت على (١٩) مجالا من مجالات عمل مدير المدرسة ن حيث اشتقت هـــذه المجالات من اللائحة الداخلية لتنظيـــم المـــدارس الابتدائيـــة والمتوســـطة والثانوية، وقد طبقت هذه الأداة على عينة قوامـــها (١٢٩) مديـــرا فى المناطق التعليمية المختلفة بالمملكة فى استمارة الاستبانه متخـــذا المنـــهج الوصفى .

وأوضحت نتائج الدراسة أن أكثر جهود مديرى المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية يصرف فى الأعمال الإدارية والكتابية على حســـاب الجوانب الإشرافية والتوجيه والإرشاد ومتابعة شئون الطلاب والمدرســـين وذلك اعتقادا من المدير بأن نتائج الأعمـــال الفنيـــة والأكاديميـــة غـــير ملحوظة، وأن الناحية الإدارية هى الناحية الملموسة ، وأن قصـــر فيـــها فسوف ينكشف امره بوضوح . ويظهر بمظهر المديـــر المقصـــر فى أداء واجباته (١٠٩)

٤- دراسة : أحمد إبراهيم أحمد ١٩٨٣

دليل أسباب نجاح المدير / الناظر فى إدارة وتنظيم المدرسة .

تستهدف هذه الدراسة رفع كفاءة الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسى ومحاولة لمعرفة الخبرات المتميزة أو البارزة للنظار الأكفاء ومحاولـة لمعرفة أهم الأعمال لهم داخل وخارج المدرسة ، ومعرفة أسباب نجاحـــهم فى إدارة وتنظيم مدارسهم ، ومحاولة معرفة أهم المداخـــل والأســـاليب المختلفة التى يتبعونها حتى يمكن الأخذ بها كأســـلوب ومنـــهج لـــلإدارة الناجحة والقيادة الحكيمة ، ووسيلة لرفـــع مســـتوى الأداء للمـــدارس الأخرى.وخاصة فى مدارس التعليم الأساسى ، ووصولا بهـــا إلى تحقيـــق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة .

وتتكون عينة البحث موضوع الدراسة من (١٠٠) ناظر من نظـار المدارس الابتدائية من التعليم الأساسى بمحافظة الإسكندرية . وتشـــمل الإدارات التعليمية الست (شرق – منتزه – وسط – غرب – جمـرك – مدن كبيرة) وهذه العينة منتقاة من المجموع الكلى موضوع الدراســـة . وقد استخدم المنهج الوصفى لمناسبته .

وقد اعتمد الباحث على دليل الادارات التعليميـــة (٨٢-١٩٨٣) كمصدر أساسى للحصول على أسمـــاء المـــدارس الابتدائيـــة بمحافظـــة

الإسكندرية ، وقد تم اختيار العينة موضوع الدراسة على المعايير الآتية :-

- نتيجة أخر العام متمثلة فى النسبة المئوية لأعلى نتائج لمدارس المرحلة لعام ١٩٨٢/٨١م .
- أراء مديرى القطاعات التعليمية الستة على السمعة الطيبة لهذه المدارس – على أنها مستقرة إداريا ومتميزة ومتفوقة .
- رؤساء القطاعات التعليمية المختلفة
- أراء رؤساء الأقسام المختلفة .
- اراء المفتشين عن أداء هذه المدارس ، ومدى رضا العاملين بهذه المدارس .
- اراء بعض أولياء الأمور فى بعض المدارس موضوع الدراسة .
- عمل مقابلات شخصية مع بعض نظار المدارس عن مدى الاستقرار الإداري ، والاستقرار الاجتماعي ورضا العاملين بمدارسهم.

وقد قام الباحث بالتحليل الإحصائي للبيانات الممثلة من (١٠٠) ناظرة ، ولقد استخدم أسلوب لتكرار والنسبة المئوية لمعرفة أهم الأعمال المميزة وأنماط النشاط المتفق عليها التى يقوم بها ناظر المدرسة داخل وخارج المدرسة ، وكذلك فى معرفة الاحتمالات المتفق عليها لأسباب نجاح ناظر المدرسة فى إدارة وتنظيم مدرسته.

ومن نتائج البحث : مراعاة الجانب الإنساني فى طريقة المعاملة مع أعضاء هيئة التدريس والتلاميذ والعاملين فى المجتمع المحلى ومحاولة معرفة أسباب التوتر والانشقاق بين العاملين حتى يتحقق الانسجام بينهم وأن أكون مثلا طيبا وقدوة لجميع العاملين معى فى كل ما أقوله أو أفعله .

بذل أقصى طاقة للعمل ابتغاء مرضاة الله دون النظر للآخرين – الدقة والأمانة والنزاهة – حب العمل والإخلاص له والاعتماد على تنظيم الوقت – توجيه المخطئ إلى الصواب دون تشهير ليصلح من حاله ويؤخذ بالشدة عند تكرار الخطأ – إحساس المعلمين بحصولهم على حقوقهم كاملة فى حدود الإمكانيات – تقبل النقد بصدر رحب – القدرة على تحمل المسئولية وحسن التصرف وسرعة البت فى الأمور المتعاقبة بالمدرسة – الحكم على الأمور بعد دراسة كل الجوانب .(١٧)

٥- دراسة : مكتب التربية العربية لدول الخليج ١٩٨٣
مشكلات الإدارة المدرسية فى المرحلة الابتدائية بدول الخليج العربية .

استهدفت الدراسة الكشف عن المشكلات التى تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين فى مدارس المرحلة الابتدائية فى دول الخليج العربية ، ووضع المقترحات المناسبة لمعالجة المشكلات بين دول الأعضاء وإيجاد تصور افضل للإدارة المدرسية .

تم تطبيق أداة الدراسة الاستبيان على عينة عدد أفرادها (١٨٩٠) مدير مدرسة ابتدائية بجميع دول الخليج العربية ، وقد صنفت نتائج الدراسة فى عدة محاور هى : مشكلات التلاميذ ، مشكلات أولياء الأمور — مشكلات الهيئة التعليمية — مشكلات البناية المدرسية — مشكلات الوسائل التعليمية والتجهيزات المدرسية - مشكلة الامتحانات ، مشكلات الكتب والمناهج الدراسية — مشكلات الشئون الإدارية والمالية من حيث الصلاحيات الممنوحة للمدير ، مشكلات عمال الخدمات بالإضافة إلى عدد المشكلات الأخرى التى ذكرها المديرون وقد أتبع فى دراسته المنهج الوصفى .(١١٨)

٦- دراسة : أميرة راشد على الغامدى ١٩٩٠
الدور المثالى والواقعى لمديرة المدرسة الثانوية

استهدفت هذه الدراسة تحديد أدوار مديرة المدرسة الثانوية فى المملكة العربية السعودية فى ضوء الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية ، وكما نصت عليه المفاهيم الصادرة من الرئاسة العامة لتعليم البنات ، وكما هو فى الواقع الفعلى بالمدارس ومقارنة كل هذه الأدوار بعضها ببعض . وقد طبقت إداة الدراسة على عينة قوامها (١٨) مديرة ، (١٩٢) معلمة بالإضافة إلى (١٥٤) من الموظفات الإداريات بالمدارس الثانوية للبنات بمدينة جدة .وقد استخدم المنهج الوصفى والاستبانة للفحص .

حيث أشارت نتيجة هذه الدراسة على أن أهم محاولات الأنشطة التى تؤديها مديرات المدارس الثانوية بالفعل تتعلق بممارستهن التنظيم الإداري والمالى والتنشئة الدينية وعلاقة المدرسة بالمجتمع والإشراف على المبانى المدرسية فى حين ان ممارساتهن تجاه الهيئة التعليمية والإدارية والطالبات وإحداث التجديد والتطور التربوى وتنمية العلاقات الإنسانية

فى مرتبة أدنى من الأهمية . مستخدما المنهج الوصفى والاستبيان لمعرفة نتائج الدراسة .(٢٤)

٧- دراسة : نجاة عبد الله الناية ١٩٩١

المستويات الإدارية والفنية لمدير المدرسة فى دولة الإمارات المتحدة .

استهدفت الدراسة التعرف على نوعية الأسلوب الإداري السائد فى مدارس دولة الإمارات العربية المتحدة ، ومدى مركزية الإدارة التعليمية فى إصدار القرارات من ناحية وتطبيق هذه القرارات من ناحية أخرى ، كما استهدفت الدراسة أيضا معرفة أهم الأشكال والمعوقات الإدارية التى تعوق الإدارة المدرسية ، والأساليب المتبعة من قبل المدارس فى التغلب على هذه المعوقات وحل المشكلات . وقد استخدم المنهج الوصفى لملائمته .

طبقت أداة الدراسة التى أعدتها الباحثة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة على عينة مكونة من مديرى ومديرات المدارس (٧٤) مدرسة بالمراحل المختلفة وقد أسفرت الدراسة الميدانية عن عدة نتائج من أهمها .

عدم التوازن بين الصلاحيات المخولة والمسئوليات المسندة لمدير المدرسة فرص المشاركة التى تصدرها الإدارات التعليمية فى اتخاذ القرارات ضعيفة للغاية — أن التنظيم الإدارى بمدارسهم فعال ويساعد بشكل مباشر على أداء الوظائف الإدارية والإشرافية التى تقوم بها الإدارة المدرسية من خلال برامج التدريب أثناء الخدمة — لا تلقى الأعمال الإشرافية الأهتمام الكافى من جانب المديرين على الرغم من انها تشكل جزءا أساسيا من مهامهم بحكم أن مدير المدرسة مشرف تربوى مقيم (١٢٤) .

٨- دراسة : أحمد إبراهيم أحمد ١٩٩٧

أهم الأدوار وأنماط النشاط التى يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية (الحلقة الأولى من التعليم الأساسى)

استهدفت هذه الدراسة الوقوف على مستوى أداء فاعلية الأدوار المدرسية وما يجرى بداخل المدرسة ، وما يقوم به ناظر المدرسة من أنشطة وواجبات ، ينعكس اثرها على مستوى الأداء العام للمدرسة بصفة عامة والتعليم الأساسى بصفة خاصة .

استخدم الباحث أداة الاسبيان فى أهم الأنشطة والممارسات التى يعتقد أن يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية (الحلقة الأولى من التعليم الأساسى) مقسمة إلى ستةمناطق وظيفية ، أن خمسين فقرة من مجال الأنشطة الموجودة فى الاسبيان تمثل عينة من الأنشطة والممارسات التى يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية — تم اختيار عينة البحث عشوائيا بين نظار المدارس الابتدائية (الحلقة الأولى من التعليم الأساسى) فى محافظة الإسكندرية : الإدارات التعليمية الاربعة (شرق — غرب — وسط- عامرية) وبالرغم من تفاوت حجم هذه المدارس واختلافها ، إلا أنها تمثل فقط نظار هذه المرحلة من التعليم العام ، بمعنى أن المدارس الخاصة والمدارس الثانوية العامة لم تتضمنها هذه العينة ، وقد بلغت العينة العشوائية موضوع الدراسة من (٢٣٨) ناظر مدرسة بناء على التوزيع الجغرافى (ريف — حضر — مدن صغيرة — مدن كبيرة) ، وتكون الاستبيان من (١٠٠) فقرة تمثل المهام المنوطة بناظر المدرسة الابتدائية . وجاء التحليل الإحصائى باستخدام تحليل الانحدار المتعدد كما استخدم المنهج الوصفى المناسبة .

ومن أهم النتائج التى توصل إليها البحث : توفير الطمأنينة والشعور بالأمن والاستقرار للتلاميذ ، العمل على صيانة اثاث الفصول والأدوات المدرسية — متابعة الأعمال المالية كحسابات الرسوم المدرسية ومجلس الأباء — والنشاط المدرسى — الوقوف على أراء الموجهين فى أثناء زيارتهم المدرسية . ومناقشة توجيهاتهم وملاحظاتهم مع المدرسين والالتزام بتنفيذها والإفادة من كل جديد فيها يرفع من مستوى الأداء ويسر على المعلم مهمته ، إطلاع جميع العاملين على ما جاء بالنشرات التى ترد للمدرسة والتوقيع عليها بما يفيد المعلم مع إثبات التاريخ وحفظها وفهرستها بملفاتهم ، دراسة خطط المرحلة وأهدافها والكتب المقررة وأدلة المعلم والنشرات والتوجيهات التى تصدرها الوزارة والمديريات التعليمية بشأن التعليم الابتدائى . عقد اجتماعات دورية لأعضاء هيئة التدريس للتفاهم والتشاور ، متابعة دفاتر الحضور والغياب يوميا لأعضاء هيئة التدريس — إعداد الموازنة المدرسية للمحافظة على سلامة المبنى ، القيام بزيارات متكررة للفصول بقصد الملاحظة والدراسة .(٧)

ثالثا : مقدمة المجموعة الثالثة من الدراسات والبحوث السابقة

تناولت الأندية والاتحادات ومؤسسات الشباب والرياضة .

توضح هذه الدراسات الأهداف والنتـــائج المســتخلصة لحــل المشكلات المطروحة والمستهدفة من خلال هذه الدراسات وقد بلغ عــدد هذه الدراسات (١٩) دراسة عربية وخليجية بدأ إجراء أقدمـــها ســنة ١٩٧٣م وانتهى إجراء أحداثها فى سنة ١٩٩٦م .

١ – دراسة : دولت عبد الرحمن عبد القادر ١٩٧٣

تقييم النظم الإدارية بأندية محافظة الإسكندرية

هدفت الدراسة إلى التعرف على نظم الأندية بمحافظة الإسكندرية وتقييم هذه النظم على ضوء التنظيم الإداري الجيد مع اقــتراح التنظيــم المناسب لتحقيق أهداف هذه الأندية ، وقد استخدمت المنهج الوصفـــى- الدراسات المسحية ، و بلغ عدد عينة الدراسة ١٩ ناديا مع تصنيفـــها إلى أندية كبيره ومتوسطة وصغيره، كما اســتخدمت الاســتبيان والمقابلــة الشخصية والملاحظة العلمية وتحليل الوثائق كأدوات لجمع البيانات .

وكان من أهم الاستنتاجات تركيز الأندية على تحقيــق الجــانب الرياضى كهدف رئيسى لها للفرق الرياضية فى المقام الأول، كما أن نظـام الأندية- الهيكل التنظيمى - نظام فريد لايتفق بأى صورة مـــع النظــم الإدارية العلمية المعروفه، وان الجمعية العمومية لا تباشر سلطاتها حيـــث لاتكتمل بالنسبة القانونية فقط ١٥% فى ذلك الوقت وبالتالى لا تستطيع مراقبة أعمال مجلس الإدارة ، كما لاتوجد لوائح منظمه للعاملين بالأنديــة وكذلك العاملين بصورة مؤقته- المدربين .(٤٦)

٢ – دراسة : عادل فوزى جمال (١٩٧٤)

دراسة لتقييم إدارة الرياضة فى محافظة الجيزة.

استهدفت هذه الدراسة التعرف على أســاليب التنظيــم وإدارة الرياضة بمحافظة الجيزة وبهدف تقويمها والتعرف على مـــدى ســلامتها وملاءمتها للعمل على تحقيق أهداف الرياضة فى المحافظـــة وقــد أختــار

الباحث عينة بلغ عددها(٣٥) من خبراء التنظيم والإدارة، وخبراء التربية الرياضية والخبراء العاملين فى مجال رعاية الشباب والرياضة - وقد استخدم الباحث المنهج المسحى .

كما استخدم المسح المكتبى والمقابلات المقننه، وتحليل الوثائق، وإعداد استمارة لاستبيان آراء الخبراء، كما استعان بالمعالجات الإحصائية، المتمثلة فى جداول التوزيع التكرارى وكان من أهم نتائج الدراسة : ضرورة الاهتمام برياضة الشباب والأطفال والكبار والآنسات والاهتمام بملائمة الميزانية لتنفيذ البرنامج، وتخصيص جزء من إيرادات مباريات كرة القدم للنهوض بمراكز الشباب وضرورة وجود خطة خمسيه وعشريه للمنشآت .(٧٢)

٣ - دراسة : إبراهيم محمود عبد المقصود ١٩٨٠

دور التخطيط فى تطوير المستوى الرياضى فى مصر

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اسلوب التخطيط الرياضى فى مصر وكذلك التعرف على المشاكل التى تكتنف الأجهزة الرياضية فى مصر والتى تعوق فاعلية التخطيط، وقد استخدم المنهج الوصفى الدراسات المسحيه وبلغ عدد عينة الدراسة ١٥٠ فردا من خبراء وقادة ومدرسى التربية الرياضية واستخدم الاستبيان والمقابلة الشخصية وتحليل الوثائق كأدوات لجمع البيانات ، وكان من أهم الاستنتاجات ان الأهداف غير واضحة فى التخطيط الرياضى ، وان الهدف من التخطيط هو الحصول على البطولة ، كما ان التخطيط طويل المدى لا وجود له ، اما التخطيط قصير المدى فهو من أجل البطولات المحلية بالإضافة إلى عدم وجود تخطيط مركزى ملزم للهيئات الرياضية مع عدم توافر الكوادر من المدربين والإداريين الذين يستطيعون تنفيذ التخطيط وتحقيق أهدافه فى حين ان الدستور المصرى لا ينص صراحة على أهمية الرياضة من حيث انها حق لكل مواطن . وقد أوصت الدراسة بأن يكون التخطيط الرياضى فى مصر مركزيا مع لامركزية التنفيذ، والتأكيد على أهمية التخطيط طويل المدى ، وتعديل الأهداف الموضوعة وتوضيحها بما يتفق مع أهداف وفلسفة الدولة وبما يتناسب الإمكانات المتاحة مع تأهيل لكوادر والقادة

والمدربين بما يمكن من تحقيق أهداف التخطيط . والنص فى الدستور المصرى على أهمية الرياضة وأنها حق لكل مواطن .(٢)

٤ – دراسة : صفوان محمد توفيق ١٩٨٠

تقييم النظم الإدارية بأندية محافظة الخرطوم .

استهدف الباحث دراسة النظم الإدارية فى أندية محافظة الخرطوم مع التعرف على بعض المشاكل التى تواجه الأندية وتعوق تحقيق أهدافها وكانت عينة البحث (٦) أندية كبيره و(٧) أندية صغيرة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفى واستعان بإستمارة الاستبيان والمقابلة الشخصية. وكان من أهم النتائج – ان الأندية الرياضية تكاد تكون قاصره على كرة القدم ولا تشترك فى منافسات أخرى، ويرجع ذلك إلى ضعف الإمكانيات وعدم وضوح تحديد اللوائح العامة الداخلية المنظمة لعمل تلك الأندية بشكل كاف مما يؤدى إلى عدم وضوح كثير من الاختصاصات والمستويات ، كما يعتبر الحافز المادى هو أكثر الحوافز المتبعة للأندية بمستوياتها الثلاثة .(٦٦)

٥ – دراسة : نبيه عبدالحميد العلقامى ١٩٨٠

بعض السياسات الادارية واثرها على رفع انتاجية مراكز الشباب بمحافظة القاهرة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أوجه القصور فى السياسات الإدارية لمراكز الشباب بمحافظة القاهرة وترشيد هذه السياسات الإدارية يمكن تحقيق المراكز لأهدافها، كما انه استخدم المنهج الوصفى – الدراسات المسحيه، وكان عدد عينة الدراسة ٣٦٦ فرداً من أعضاء مجالس الإدارة من مشرفين ومديرى وأعضاء بمراكز الشباب بمحافظة القاهرة، وقد استخدم الاستقصاء والمقابلة الشخصية ودراسة الوثائق والمستندات كأدوات لجمع البيانات، ومن أهم الاستنتاجات فى مجال سياسة الإنشاء ان الدولة لاتعطى الاهتمام الكافى لإنشاء مراكز الشباب واستكمال المراكز الحالية فى إنشائها لتتمكن من تحقيق أهدافها مع افتقارها للوائح الداخلية لتحكم العمل فى كل مركز من مراكز الشباب ، كما تفتقر هذه المراكز نقصاً واضحاً فى الأدوات ومرافق النشاط وعدم تناسب مساحات مراكز الشباب مع الزيادة المطردة فى عدد السكان – وعدم السماح بانشاءات جديده بالمراكز القائمة – وجود قصور فى عدد

المشرفين والمدربين المتخصصين نتيجة ضعف المقابل المادى الممنوح لهـــم، وفى سياسة العضوية عدم اشتراك الأعضاء فى تحديد برامج النشاط مع قلـة المترددين من الأعضاء، وفى سياسة النشاط عدم تكامل نشاطات مراكـــز التدريب مع اشتراك بعض المراكز فى الاتحادات الرياضية وتقصيرهـــــا فى برامج القاعدة العريضة من الأعضاء، وفى السياســـات الماليـــة أشـــارت الدراسة إلى وجود تفاوت فى الإعانات الممنوحة لمراكز الشـــباب ســـواء إعانات إدارية او انشائيه . (١٢٥)

٦ – دراسة : جمال الدين على العدوى (١٩٨١)

تقويم الوظائف الإدارية لمراكز تدريب الناشئين فى جمهورية مصر العربية.

قد استهدفت هذه الدراسة تقويم نظام الاتحـــادات الرياضيـــة فى القيام بالوظائف الإدارية لمراكز تدريب الناشئين التابعة لها ، وقـــد بلـــغ حجم العينه (٥٢) فردا مقسمين إلى:(١٦) فردا اتحاد المصارعـــة؛(٢٠) فردا من اتحاد كرة اليد؛ومن اتحاد الكرة الطائرة (١٦) فردا .

استخدم الباحث المنهج المسحى واستعان بالملاحظـــة والمقابلـــة الشخصية، ومن نتائج البحث ان أهداف مراكز الاتحادات الثلاثـــة قـــد وضعت بطريقه عامه لايمكن قياسها ومن ثم لايمكن الرقابة علـــى مـــدى ماتحققه، كما تعانى مراكز الاتحادات الثلاثة من عـــدم توافـــر أجـــهزة للأختبار والقياس والأدوات اللازمة للتدريب وتتصف القيادات فى المراكز بوجه عام بالمهاره الفنيه والعدل فى التعامل مع العاملين وتتسم علاقتـــهم معهم بأنها علاقة إنسانية .(٣٤)

٧ – دراسة : جمال الدين عبدالعاطى الشافعى، ومحمد جمـــال الديـــن حماده ١٩٨٤

دراسة تحليليه لمعوقات العمل فى قطاع إدارة فرق كـــرة اليـــد بأندية جمهورية مصر العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التى تواجه الإداريـين فى قطاع إدارة كرة اليد بالأندية الرياضية، واستخدما المنـــهج الوصفـــى –

الدراسات المسحيه، حيث بلغ عدد العينه (٣٧) إداريا تمثلت فى ٣٧ ناديا من الأندية الرياضية التى تمارس كرة اليد والمنضمة إلى عضويـــة الاتحـــاد المصرى لكرة اليد، كما استخدما الاستبيان (قائمة المعوقات) كأداة لجمع البيانات . ومن أهم الاستنتاجات ان الإداريين يرون عدم كفايـة الأدوات والأجهزة بالأندية الرياضية ، ولأجل العائد المادى رفض الكثيرين منـــهم للتعاقد مع هذه الأندية ومن أهم المعوقات بالأندية هى قلة المكافآت الـــتى تمنح للاعبين وقلة الاعتمادات المالية المخصصة للعبه مع عدم التزام الأندية بخطة الميزانية العامة ، كما أن لعبة كرة اليد لا تأخذ مكانها بالمقارنة مـــع اللعبات الأخرى، بالإضافة إلى هجرة انتقال لاعبى كرة اليد للعمـــــل أو للعب فى البلاد العربية الخليجية (٣٣) .

٨ – دراسة : محمد ممدوح عبد المنعم ١٩٨٤

" ادارة النشاط الرياضى بأندية القـــوات المســـلحة والأنديـــة الأهلية بمحافظة القاهرة ، دراسة مقارنة .

هدفت الدراسة إلى مقارنة إدارة النشاط الرياضى بكل من أنديـــة القوات المسلحة والأندية الأهلية بمحافظة القاهرة ، وقد استخدم المنـــهج الوصفى – الدراسات المسحيه، وبلغ عدد عينة الدراسة ســـتة أنديـــة ، كانت من بينها أربعة أندية أهلية وهى " الجزيرة الريـــاضي ، " الأهلـــي للياقة البدنية " و " الشمس " و" هليوبوليس " بينما كان اثنين منها مـــن أندية القوات المسلحة وهى " الجلاء "و " الزمـــالك"، وقـــد اســـتخدم الاستبيان وتحليل الوثائق كأداتين لجمع البيانـــات ، وكـــان مـــن اهـــم الاستنتاجات اتفاق أندية القوات المسلحة والأندية الأهلية على أهـــداف النشاط الرياضى والتى تمثلت فى إتاحة فرصة ممارسة النشـــاط الريـــاضى لشغل أوقات الفراغ والعنايه باللياقه البدنيه ونشر الوعى الرياضى والعنايـه بتدريب الناشئين واكتشاف المواهب وتدريب الفرق فى الألعاب المختلفـه والاشتراك فى المباريات التنافسيه ، وكذلك اتفاقهما أيضا فى قلة وضعـف الامكانات بكل منهما، وملاحظة تفوق الأندية الأهلية فى تطبيق عنـــاصر الإدارة بالمقارنه مع أندية القوات المسلحة. (١٠٣)

٩ – دراسة : يوسف أحمد (١٩٨٥)

فعالية القيادات الإدارية فى المجال الرياضى بدولة الكويت وعلاقتها ببعض المتغيرات النفسية.

استهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات النفسية المتمثلة فى (القلق – دافع الإنجاز– للقادة الإداريين فى المجال الرياضى ومحددات الفعالية المتمثلة فى (اتخاذ القرارات، الاتصالات، الإدارة بالأهداف ، إدارة التغيير، إدارة الوقت ، الاهتمام بالعاملين ، والاهتمام بالعمل).

وقد اتبع الباحث فى دراسته المنهج الوصفى، حيث تتفق الدراسة وخصائص هذا المنهج، ويقوم بوصف الوضع الراهن وتفسيره ، كذا تحديد الظروف والعلاقات التى توجد بين الوقائع والتعرف على الطرق المختلفه فى النمو والتطور

ويمثل مجتمع البحث القادة الإداريين فى مجال التربية الرياضية،ولتحديد عينة البحث اتبع الباحث الخطوات التالية : القيام بحصر لجميع القادة الاداريين فى المجال الرياضى بكل من الأندية والاتحادات الرياضية بدولة الكويت وقد بلغ عددهم (١٦٣) قائد منهج (١١١)قائدا بالأندية الرياضية (٥٢) قائد بالاتحادات الرياضية. ومن أهم الاستنتاجات التعرف على المؤهلات العلمية والدراسات الصقل التخصصية التى قام بها القادة الرياضيين، حيث تم اختيار عينة البحث من الحاصلين على مؤهلات علميه أو ممن قاموا بدراسات صقل تخصصيه فى مجال الادارة ، التعرف على اختصاصات عمل كل قائد ، وحتى يمكن ان تتضمن العينه جميع الاختصاصات التى يمكن ان يقوم بها القاده فى كل من الأندية والاتحادات الرياضية .(١٣٢)

١٠ – دراسة : إبراهيم محمود عبدالمقصود ، ونازك مصطفى سنبل ١٩٨٧.

تطوير دور الأندية فى تنظيم وإدارة الأنشطة الرياضية للأعضاء غير المشاركين بالفرق الرياضيه بمحافظة الإسكندرية .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الأندية فى تنظيم وإدارة الأنشطة الرياضية للأعضاء غير المشاركين بالفرق الرياضية بمحافظة الاسكندرية مع تقديم بعض المقترحات لتطوير هذه الأنشطة، وقد استخدما المنهج الوصفى - الدراسات المسحيه، حيث بلغ عدد عينة الدراسة ٣٨٠ عضوا عاملا بأندية محافظة الاسكندرية ، وقد استخدما الاستبيان كأداة لجمع البيانات.ومن أهم الاستنتاجات ، ان الاندية تقوم بتنظيم نشاطا رياضيا للأعضاء، ولكنه غير منتظم بصوره دوريه، ووجود قصور فى الامكانات اللازمة لهذا النشاط سواء كانت ماليه أو فنيه أو إشرافيه - إدارية- أو من حيث التسهيلات المقدمه للأعضاء مع عدم مشاركة الأعضاء فى تطوير الأنشطة الرياضية المقدمه لهم من قبل إدارة النادى .(١)

١١ - دراسة : عبد المحسن محمد جمال الدين ، وحسن احمد الشافعى (١٩٨٧) .

تعديل مقترح لبعض مواد القانون المنظم لتشكيل مجالس إدارات الأندية .

هدفت الدراسة إلى إضافة بعض التعديلات المقترحه لبعض مواد القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٧٨ المنظم لتشكيل مجالس إدارات الأندية فى مصر وهى المواد أرقام٤٥،٤٧،٤٩،٥٠،٥١،٥٢،٥٣ ، واستخدما المنهج الوصفى - الدراسات المسحية وبلغ عدد عينة الدراسة ٩٠ فردا من العاملين بمديرية الشباب والرياضة ورؤساء مجالس إدارات الأندية والأعضاء العاملين بالأندية وأساتذة القانون بكلية الحقوق - جامعة الإسكندرية، وقد استخدما الاستبيان والمقابلة الشخصية وتحليل الوثائق والسجلات كأدوات لجمع البيانات ، وكان من أهم الاستنتاجات إقرار مبدأ الانتخابات لجميع أعضاء مجالس الإدارة بالأندية ، وإقرار مبدأ التعيين لثلاثة أعضاء مجلس إدارة النادى الرياضى ولكن مع عدم أحقيتهم فى التصويت،وترشيح كل منصب فى مجلس الإدارة(الرئيس /الوكيل/أمين الصندوق / السكرتير) على حده قبل إجراء الانتخابات وتحديد مدة العضوية فى مجلس الإدارة بثمانى سنوات فقط (مدتين) كحد أقصى، ورفض مبدأ تعيين مجلس إدارة بصفه عامه من قبل الجهة الإدارية ، أو

لعدم إكتمال الجمعيه العموميه - وضرورة توافر شرط الحصـــول علـــى مؤهل عال فى كل أعضاء مجلس الإدارة . (٨٣)

١٢ - دراسة : نبيل محمد إبراهيم ١٩٨٧

تقويم دور بعض الأجهزة المعنيه بالتربية البدنية والرياضيـــــة فى تحقيق أهدافها فى مصر.

تستهدف هذه الدراسة التعرف على المشاكل والصعوبات الـــــتى تواجه هذه الأجهزة فى تحقيق أهداف التربية البدنية والرياضية فى مصر مع تقديم الحلول المناسبة للتغلب على هذه المشاكل والعقبات - وضع تصـــور لهيكل تنظيمى وإدارى للأجهزة المعنية بالتربية البدنية والرياضية فى مصـــر من أجل تحقيق الأهداف .

اعتمدت الدر اسه على الاستفتاء كوسيلة لإجراء البحث وقـــــد روعـــى فى تصميـــم الاســـتمارة أن تجمـــع بـــين النوعـــين المفتـــوح والمقيد.مستخدما المنهج الوصفى - الدراسات المسحية .

وقد توصل الباحث من نتائج الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

- ان أهداف المؤسسات والأجهزة المعنيه بالتربية البدنية والرياضـة فى مصر غير محدده وغير واضحة للمسئولين والأعضاء والعاملين بهـــا. ووجد أيضا أن من أهم الأسباب التى تؤدى إلى عدم تحقيق الأهداف بدرجه كاملة هى عدم ملائمة الإمكانات المادية المتوفـــــرة لتنفيـــذ الأهداف بدرجة كاملة.
- أبرزت نتائج الاستبيان انه ليس هناك تخطيط على المدى الطويـــل وان الخطط الموضوعة للمؤسسات والأجهزة المعنية بالتربية البدنيـــــة والرياضة من نوع الخطط القصيرى المدى، وتتمثل الخطة الموضوعـــة فى برنامج زمنى للمسابقات يـــهدف إلى إقامـــة بعـــض الأنشـــطة والبطولات المحلية وبعض المسابقات الدولية .
- وان جهاز الرياضة أصبح يمارس العمل الاشرافى مـــــن النواحـــى الإدارية والمالية فقط ، أما النواحى الفنية ووضع الخطط الملزمة لكافـة

المؤسسات والهيئات والأجهزة التى تعمل فى مجال التربيـــة البدنيـــة والرياضة فلم يكن له أى دور فيها .

- ان معظم الخطط الموضوعة للمؤسسات والأجهزة المعنية بالتربيـــة البدنية والرياضة تتعارض مع الأهداف العامة لهذه المؤسسات والمنبثقة من لوائحها ونظمها، إلى جانب عدم تناسبها مع السياسات العامـــة وتعليمات أجهزة التخطيط العليا بالدولة،ولاتتفق مـــع توجيـــهات وقرارات الهيئة الإدارية المسئولة (المجلس الأعلى للشباب والرياضة).
- أدى النقص والعجز الشديدين فى المنشآت والملاعـــب والأدوات والتجهيزات الرياضيه، وقلة توفر الإمكانات البشرية مـــن مدربـــين وإداريين وقادة أكفاء ومتخصصين ومؤهلين علميا وفنيا أدى ذلـــك إلى صعوبة تنفيذ برامج وخطط معظم المؤسسات والأجهزة المعنيـــة بالتربية البدنية والرياضة فى مصر .
- عدم الأخذ بمبدأ الحوافز بين المدربين والحكام والإداريين والقـــاده واللاعبين يؤدى إلى عدم تنفيذ الخطه وبالتالى عدم تحقيق أهـــداف المؤسسات والأجهزة المعنيه بالتربيه البدنيه والرياضه فى مصر.
- ان الاتصال الشخصى المباشر يعتبر من أنسب الوسائل وأنجحـــها لسرعة تنفيذ القرارات والبرامج والخطط الموضوعه فى سبيل تحقيـــق الأهداف .(١٢٦)

١٣ – دراسة : ماجد محمد حسين فرغلى ١٩٨٨

تقويم العلاقة بين الجهاز الإدارى الحكومى والوحدات الأهليـــة العاملة فى المجال الرياضى فى جمهورية مصر العربية .

استهدفت دراسة الوضع القـــائم للجـــهاز الإداري الحكومـــى والمسئول عن الوحدات الأهلية (الخاصة) العامله فى المجال الرياضى،ممثلا فى المجلس الأعلى للشباب والرياضة والأجهزة والأدوات التى يعمـــل مـــن خلالها. وكذلك الوضع القائم للوحدات الأهلية (الخاصة) العاملة فى المجال الرياضى ممثله فى اللجنه الأولمبية المصرية، الاتحادات الرياضية الـــتى تهتـــم بالالعاب الاولمبية . وكذلك الأندية الأعضاء فى هذه الاتحادات باعتبارهـــا العنصر الحاسم لنجاح هذه الاتحادات .

استخدم الباحث المنهج الوصفى -الدراسات المسحيه كما استخدم اسلوب اختيار العينه بالطريقة العمديه متمثله فى قطاع جهاز الرياضه وعدد أفرادها (١٥) فردا طبق على (٧) من أفراد العينة - قطاع اللجنه الأولمبية (٤٥) فردا طبق على (٢٣) منها - قطاع الاتحادات الرياضية (١٣٠) فردا طبق على (٦٠) منها - قطاع الأندية الرياضيه (١٦٠) فردا طبق منها على (٩٠) أما المجموع الكلى لمجتمع البحث بلغ عدد أفراده (٣٥٠) وإجمالى العينه التى طبق عليها (١٨٠) فردا .

ومن استنتاجات البحث : الحاجه الضروريه إلى تعديل القانون رقم (٧٧) لسنة ١٩٧٥ بشأن الهيئات الأهلية لرعاية الشباب والرياضه وتعديلاته الصادره بالقانون رقم (٥١) لسنة ١٩٧٨ .أن يتضمن القانون فى صورته التشريعيه الجديدة مايلى :

الاهتمام باحتياجات الشباب المتطلع إلى مستقبل أفضل تحقيقا لما ينص عليه الدستور فى المادة العاشرة من رعاية الدولة للنشئ والشباب وضرورة توفير الظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم وأن تبرز رعاية الشباب والرياضة بمفهومها الحديث باعتبارها مجهودات منظمه ذات صيغة وقائية وإنشائية وعلاجية تؤدى للشباب باعتبارهم أساس فى بناء المجتمع واقتصاده مع التحلى بالقيم الروحية الشعور القومى - اشتراك كافة الجهات المعنية بالرياضة مع الهيئات العاملة فى مجالات رعاية الشباب فى رسم السياسات والخطط والبرامج على المستوى القومى فى إطار السياسة العامة للدوله - تأكيد حق الدولة فى الرقابة والإشراف بما يكفل تنفيذ السياسة العامة فى ضوء استقلال الهيئات وعدم التدخل فى شئونها إلا فى حالة الإخلال بالصالح العام وصالح الشباب - إعطاء الحق للهيئات فى التظلم من قرارات الجهاز الإدارى الحكومى وحق الطعن فى هذه القرارات.(٩٩)

١٤ – دراسة : محمد رمضان محمد أحمد ١٩٩٨

معوقات العمل الإداري فى بعض أندية محافظة القاهرة .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النظـــام الإدارى لقطـــاع الأندية الرياضية مع التعرف على نوع وحجم محاور معوقـــات العمـــل الإدارى فى الأندية الرياضية ، وقد استخدم المنهج الوصفى – الدراســات المسحية وبلغ عدد عنية الدراسة ١٠٢ فردا اختيروا من بين أعضاء مجالس الإدارات والإداريين والأعضاء العاملين بالأندية الرياضيه بمحافظة القاهرة، واستخدم الملاحظة العلمية والاستفتاء والمقابلة الشخصية ودراسة المصـادر العلمية كأدوات لجمع البيانات ،ومن أهم الاستنتاجات عـــدم وضـــوح أهداف الأندية الوطنية، وبالتالى صعوبة تحقيقها، وعدم وضـــع ميزانيـــة تقديرية للنادى الرياضى بصوره واقعية مع عدم توزيع المخصصات الماليـــة لكافة الأنشطة بصورة متوازنة ، والتدخـــل فى اختصاصـــات الهيكـــل التنظيمى للنادى الرياضى، وضعف استفادة الأعضاء العاملين من الخدمات والأنشطة التى يقدمها النادى الرياضي، مع عدم محافظة الأعضـــاء علـــى منقولات النادى .(١١٢)

١٥ – دراسة : عبدالرحمن احمد سيار ١٩٩٣

وضع استراتيجية للرياضه للجميع بدولة البحرين .

استهدفت هذه الدراسة إلى وضع استراتيجية مقترحـــه للتربيـــه الرياضية للجميع فى دولة البحرين تتضمن فى أهدافها الهيكل التنظيمـــى والأنشطة الرياضيه للجميع والمعوقات التى تحد من هذه الأنشطة،تمويل بناء المشروع المقترح لإستراتيجية الرياضة للجميع .

استخدم الباحث المنهج الوصفى المناســـب لأهـــداف البحـــث، اشتملت عينة الدراسة على (٨٧٥) من الأفراد موزعين على (٣٠) مـــن الخبراء و(٣٠) قائدا من المدرسين والمدربين والمدربـــات و(٥٤٥) مـــن الطلبه والطالبات رياضيون وموظفون وموظفات ، عمال ، كبار الســـن، ربات البيوت ومن المعوقين . استخدم الدارس استمارة الاستبيان والمقابلـة الشخصية ودراسة الحالة ودراسة المقارنة وتمثلت أهم نتائج البحث فيمـــا

يلى استثمار أوقات الفراغ،إكتساب اللياقه البدنيه،تنمية الصحة الشخصية إكتساب القوام المعتدل ، تدعيم القيم الأخلاقيـــة، تنميـــة المعلومـــات والمعارف عن الثقافة الرياضية ، التخلص من التوتر العصبى. (٧٥)

١٦ - دراسة : احمد سعد عبدالله الشريف ١٩٩٦

دراسة تحليليه للمشكلات الإدارية الـــتى تواجـــه الاتحـــادات الرياضية الأولمبيه بدولة الامارات العربية المتحدة .

استهدفت هذه الدراسة المشكلات الادارية التى تواجه الاتحـــادات الرياضيـــة الأولمبيـــه بدولـــة الأمـــارات العربيـــة المتحـــدة فى مجـــال التخطيط،والتنظيم،والتوجيه،والقياده والتحفـــيز، والاتصـــال، والتقـــويم وكذلك مقارنة المشكلات التى تواجه الاتحـــادات الرياضيـــة الاولمبيـــة للرياضات الفردية والجماعيه فى (التخطيط،والتنظيم،والتوجيه،والتقويم).

تم اختار عينة البحث بالطريقة العمدية من بين مسئولين الاتحادات الأولمبية (الفردية والجماعية) بدولة الإمارات العربية المتحدة حيث بلـــغ حجم العينه(١٢٠) مبحوثا وتم استبعاد فردين من العينـــه نظـــرا لعـــدم استكمال البيانات المطلوبة حيث أصبح عدد أفراد العينه (١١٨) مبحوثـــا تم اختيارهم من عشرة اتحادات أولمبية (٤ اتحادات للرياضات الجماعيـــة و٦إتحادات للرياضات الفردية)من قبل وزارة الشباب والرياضة واســـتبعاد ثلاث اتحادات تشكل الهيكل التنظيمى.

ومن خلال هذه الدراسة استنتج أن أهم المشكلات الإدارية الـــتى تواجه الاتحادات الرياضية الفردية بدولة الإمـــــارات تتمثـــل فى محـــاور التخطيط والتنظيم والتحفيز فقط و لم تكن هناك مشاكل ادارية فى محـــاور القيادة والاتصال والتقويم ،ومن أهم المشـــاكل الإداريـــة الـــتى تواجـــه الاتحادات الرياضية الجماعية بدولة الإمارات فى محاور التخطيط والتنظيـــم والقيادة والتحفـــــيز والتقـــويم و لم يكـــن هنـــاك مشـــاكل فى محـــور الاتصال.والمشاكل التى تواجه الاتحادات بصفة عامة فى الدولة فى محـــاور التخطيط والتنظيم، والقيادة، والتحفيز فقط، و لم تكن هنـــاك مشـــاكل ادارية فى محاور التنظيم والاتصال والتقويم. وتوجد فـــروق دالـــه بـــين

الاتحادات الرياضية الجماعيه والفرديه فى محور التخطيط ومحور التنظيم ومحور القيادة ومحور التحفيز ومحور الاتصال ومحور التقويم .(١٢)

١٧- دراسة : أشرف عبد المعز عبد الرحيم ١٩٩٦

- تقوم اقتصاديات الأندية الرياضية المصرية

يهدف البحث إلى تحليل القوانين ولوائح أحكام النظام الأساسى التى صدرت بشأن الأندية الرياضية ، للتعرف على اقتصاديات الأندية الرياضية فى مصر وتقويم اقتصادياتها .

وقد اختار الباحث أكثر من عينة واحدة لإجراء البحث عليها ، ويرجع ذلك إلى مشكلة البحث وأهدافه بالإضافة إلى استخدامه لكلا من المنهجين التاريخى والوصفى فى حل مشكلة البحث . العينة الأولى مجموعة من القوانين التىصدرت بشأن بعض المنظمات المدنية التى تزاول النشاط الرياضى بهدف رئيسى من إنشائها وكانت من بينها الأندية الرياضية . العينة الثانية مجموعة من القرارات الوزارية التى أصدرها الوزير المختص بشأن اعتماد لوائح أحكام النظام الأساسى للأندية الرياضية ، العينة الثالثة تضم سبعة من الأندية الرياضية الأهلية تم اختيارها عمدا من بين مجتمع الأندية الرياضية الأهلية فى مصر .

ومن أهم النتائج التى استخلصها الباحث أن الجهة الإدارية فى الدولة الممثلة فى المجلس الأعلى للشباب والرياضة لا تعامل الاندية كمنظمة مدنية وعليه أن يتبع سياستها ذات الاتجاهات المركزية ، تتحكم الدولة مركزيا فى الأندية الرياضية ، أن انفراد المجلس الأعلى للشباب والرياضة بالتخطيط المركزى للأندية الرياضية أدى إلى عدم وضوح تعريف النادى الرياضى وبالتالى غموض مفهومه وأهدافه ، وارتفاع سقف العضوية بأغلب الأندية مما يصعب معه تنظيم أوجه النشاط لكل أعضاء النادى الرياضى ، الحد من الإيرادات الذاتية للأندية الرياضية ، زيادة اهتمام الأندية بالبطولة الرياضية وسعيها الأفقى فى ممارسة اللعبات الرياضية التنافسية ، تتناقص المساحة المخصصة نظريا للعضو الواحد بالنادى الرياضى ، وجود بعض الأعضاء المعينين - ثلاثة فى أغلب الأحيان كخبراء بمجلس إدارة النادى ويعتبرون ممثلين للجهة الإدارية ، وجود بعض المجالس الإدارية بالأندية معينة بالكامل من قبل الوزير المختص ، الأندية تعمل فى ظل آليات (اقتصاد التخطيط المركزى) وهذا

الانسياق مع الاتجاهات الاقتصادية للدولة فى الوقت الحـــالى للأنديـــة لا تهدف للربح المادى ، ولا تكفى إيراداتها الذاتية وحدها لتمويل أنشـــطتها المتعددة ، وتتوقف قيمة (التمويل الحكومى) لأغلب الأندية الرياضيـــة على مدى رضا الدولة أو من يمثلها عن أداء أى منها فى اللعبات الرياضيـة التنافسية.(٣٠)

١٨- دراسة : سامى جاسم إبراهيم زبارى ١٩٩٦

فعالية القيادات الرياضية للمستويات العالية بدولة البحرين .

استهدفت هذه الدراسة التعرف على القيادات الإدارية الرياضيـــة للمستويات العالية فى أندية الاتحادات الرياضية وذلك من خلال فعاليـــات اتخاذ القرار والاتصالات والإدارة بـــالأهداف ، وإدارة الوقـــت ، وإدارة التغيير ، والاهتمام بالعاملين وبالعمل ، وقد استخدم المنـــهج الوصفـــى لمناسبته .

وقد اختار العينة من القيادات الإدارية من الاتحـــادات والانديـــة الرياضية حيث بلغ مجتمع البحث (٣٤٦) قائدا موزعـــين علـــى (١٢٦) قائدا يمثلون الاتحادات الرياضية ، (٢٢٠) قائدا يمثلون الأندية الرياضيـــة ، وقد روعى فى اختيار العينة بعض المواصفات مثل الجنس والسن علـــى أن لا يقل عن (٢٥) سنة وأن لا يقل المؤهل عن الثانويـــة العامـــة ، وقـــد اختيرت عينة البحث بالطريقة العمدية قوامها (١٣٠) قائدا من القيـــادات الإدارية فى المجال الرياضى .

ومن خلال هذه الدراسة استنتج الباحث فاعلية اتخاذ القـــرار أن الإداريين فى مجال الرياضة يضعون فى اعتبارهم السياسة العامة للدولة قبـــل اتخاذهم القرار ،وفى فاعلية الاتصال ، وأن القـــادة يراعـــون عرضـــهم للموضوعات مستوفيا من الإدارة بالأهداف ويرون بأنهم يراعون أن تتسم الأهداف بالوضوح وإمكانية تحقيقها وبالموضوعية وقابليتها للقياس ووضع الأسس السليمة ، وإدارة الوقت يرون أن القادة يراعون الوقت ويـــهتمون بتنظيم الوقت والعلم (٥٢)

١٩- دراسة : ناجى إسماعيل حامد ١٩٩٦
تقويم الإدارة الرياضية فى القطاع الحكومى

استهدف البحث تقويم اللجان فى القطاع الحكومـــى باعتبارهـــا الإدارة المعنية بالأنشطة الرياضية من حيث التخطيط والتنظيم ، التوجيـــه ، والرقابة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفى (الدراسات المسحية) .

وقد اختيرت عينة البحث بما يرتبط بطبيعة عمل المسئولين ونشاطهم باللجان الرياضية وهم المسئولون عن رسم السياسات وعددهم (٤٧) مسئولا ، المسئولون عن تنفيذ السياسات وعددهم (٢٠٤) مسئولا، المستفيدون من اللجان الرياضية وعددهم (٦٠٠) مستفيد .

ومن خلال الاستنتاجات يفيد الباحث أن الأهداف واضحة ، وأن عدم قيام الجهة الإدارية بوضع سياسات لمواجهة مخالفة نظام الأنشطة فى اللجان الرياضية ، كذلك عدم وجود ممثل للجهة الإدارية ، وكذلك عدم وجود ميزانيات ، وعدم كفاية الاشتراكات الشهرية للأعضاء ووجود برامج زمنية للأنشطة الرياضية ، قصور القرار من جهاز رئيس الرياضة .

ميل الجهة الإدارية الحكومية لأن يكون النشاط مركزيا ، الحاجة إلى وضوح الاختصاصات والواجبات لمجلس الإدارة ، عدم وجود تفويض للسلطات ، عدم تعارض المسئوليات بين أعضاء مجلس الإدارة ، الحاجة إلى الاجتماعات الدورية بين مجلس إدارة اللجنة الرياضية والجهة الإدارية الحكومية ، زيادة برامج التدريب وصقل العاملين فى الأنشطة ، عدم وجود نظام ثابت للحوافز المادية والمعنوية ، توفر رقابة ومتابعة حول الانفاق ، عدم إمكانية قياس أداء مجلس الإدارة ، عدم وجود نظام ثابت لتصحيح الانحرافات ، عدم الاستفادة من أوجه القصور فى أنشطة اللجان الرياضية (١٢٢)

رابعا : المجموعة الرابعة من الدراسات والبحوث الأجنبية السابقة

تناولت هذه الدراسات مجموعة متنوعة من الدراسات التزم الباحث بأن يضعها فى مجموعة واحدة تمثل الدراسات الأجنبية وتشمل : إدارات مدرسية ، إدارات تعليمية ، مدراء الإدارات المدرسية ، إدارات أندية ومراكز شباب ، إدارات لمؤسسات وشركات بلغت هذه الدراسات (١٨) دراسة ، بدأت إجراء أقدمها سنة ١٩٦٢ وانتهى إجراء أحدثها سنة ١٩٩٣م .

١- دراسة : وليام .ليونارد W.P.Leonard ١٩٦٢

القيام بعملية مراجعة الإدارة .

استهدف البحث الكشف عن عيوب وعدم انتظام أى من العوامل محل الاختبار حتى يمكن اتخاذ التحسينات ومساعدة الإدارة على تحقيق

إدارة العمليات بأقصى كفاءة ممكنة . وقد طبقت علـــى مجموعـــة مـــن المهتمين فى الإدارة .

وقد قام الباحث بتحديد العوامل التى تتضمنها عملية التقـــويم فى سبعة عوامل هـــــى : التخطيط والأهـــــداف ، الهيكـــل التنظيمـــى ، السياسات والممارسات ، النظم والإجراءات ، أساليب الرقابة ، وســـائل التشغيل ، التسهيلات الإنسانية والطبيعية مستخدما استمارة الاستبيان.

حيث تم استنتاج مايلى فى مجال تقويمه للخطط والأهداف طـــرق الباحث مجموعة من التساؤلات ، أما عن تقويمه للهيكل التنظيمى فأنـــــه يعدد بعض الأخطاء الشائعة فى الهيكل التنظيمى والتى تتعلق بملائمة الهيكل لاحتياجات المشروع ، تناسق وتوازن الوظائف ، كفاءة الجهاز الإدارى ، السلطة والمسئولية والتفويض ، المرونة فى مواجهة الظروف ، إلى غير ذلك من الأخطاء التى عددها الباحث حول الهيكل التنظيمى وواجبات من يقوم بمراجعات الإدارة .

وفى تقويم السياسات والممارسات يشير البـــــاحث إلىأن القـــائم بعملية المراجعة يجب أن يبحث عن نقص السياسات الفعالة فى أى مجال . وفى مراجعته فأنه يجب أن يقوم مدى سلامة السياسة . هل هى موجهـــة نحو الاهداف ؟ هل هى ايجابية ، واضحة وقابلة للفهم ؟ هـــل تـــأخذ فى الحسبان المبادئ الاقتصادية ؟ .

وعن النظم والإجراءات يوضح الباحث أن الغرض منـــــها هـــو مساعدة الإدارة على التخطيط وتحقيق أهداف التنظيم ووصل متطلباتهـــــا وتمكين الأفراد من تنفيذ الأعمال .

وفى تقويم اساليب الرقابة يقول أنه من أجل تحقيق رقابة فعالة فأنه ينبغى توافر معايير تفصيلية للأعمال ، ومراجعة الإدارة فى هذا الشأن هـــى مراجعة الأداء فى ضوء تلك المعايير .

وعن وسائل التشغيل يقول أن المراجعة والتقويم مطلوبـــين أيضـــا بالنسبة لهما ، وفيما يتعلق بالقوة البشرية فأن الاهتمام يتركز على تحديـــد القوة العاملة الأساسية وتكييف عددها فى داخل حدود معقولة .

وفى تقويم التسهيلات الإنسانية الطبيعية يقول أن معظم أشـــكال المشروعات فى حاجة إلى فحص وتقدير سياسات الموظفين مـــن أجـــل الحصول على إدارة فعالة للأفراد ، وأن تقويم الأفـــراد يتضمـــن تقويمـــا

لممارستهم ومراجعة لتحديد قدراتهم وأوجه القوة والضعف فيهم ، وأنه ينبغى أن تتم مراجعة دقيقة لظروف العمل وللحالة المعنوية ولبرامج التدريب ونشاط الخدمات المقدمة إليهم ، وكذلك لنظم السجلات وتقويم الوظائف وتنمية الأفراد .

ويضيف ان السياسات وإجراءات التوظيف يجب ان تكون مكتوبة وان على القائم بعملية المراجعة التحقق من مدى استيفائها .(١٥٧)

٢- دراسة : على السلمى ، ونل . نهرت ١٩٧٢

سياسات وإستراتيجيات الإدارة فى الدول النامية

يهدف هذا البحث إلى تقديم أسلوبا متقدما لتقييم الأداء الكلى للشركة وذلك فى معرفة تقيمها للأداء الكلى للإدارة The Management Audit حيث يتم اختيار مجموعة العناصر الأساسية التى يجرى عليها تقييم شامل لتحليلها ثم تفصل تلك العناصر إلى مكوناتها الأساسية ويتم إعطاء تقييم شامل لكل عنصر على أساس درجة توفره بالشركة ومدى الكفاءة فى الالتزام به وبالأسس العلمية بالنسبة له .

ويتراوح التقييم لكل عنصر بين ممتاز ودون المتوسط ويعطى لكل تقدير قيمة رقمية هى : ممتاز = ٥ ، جيد جدا = ٣ ، متوسط =٢ ، دون المتوسط = ١ ، وتقوم فكرة التقويم على أساس أن تحصل الشركة على تقدير ممتاز بالنسبة للعنصر موضوع التقويم ، إذا كانت نسبة توافر العنصر تزيد على ٩٠% بالنسبة للتقديرات الأخرى فأنها تتم وفقا للنسب الآتية / ممتاز = أكثر من ٩٠% ، جيد جدا = ٧٥-٩٠% ، جيد = ٥٠-٧٥% ، متوسط = ٣٥-٥٠% ، دون المتوسط = أقل من ٣٥% . وقد اختار مجموعة من العناصر الأساسية التى يتم على أساسها تقويم أداء الإدارة وكانت كالتالى :-

التنظيم العام للشركة ، ونشاط التخطيط ، ووظيفة التخزين عمليات النقل ، نشاط الرقابة والمتابعة ، النظم والإجراءات ، السياسات الإدارية ، التطور فى النشاط ، النشاط الإنتاجى ، العمالة وشئون الأفراد ، العلاقات الإنسانية ، نشاط البحوث ، قدرة الشركة على النمو والتطور .

كما قام بتحليل كل من العناصر الأساسية السابقة على مجموعة من العناصر الفرعية والمكونات الأساسية وبحساب التقدير التى تحصل عليه

العناصر المختلفة يمكن الوصول إلى تقويم عام للشركة وذلك بجمع قيم تقديرات العناصر المختلفة وأخذ متوسطها (٨٤).

٣- دراسة : هارولد كونتز Harold Koontz ١٩٧٤

قام بدراسة تقويم أداء المدير

يهدف هذا البحث إلى تقويم أداء المدير لما يقوم به من وظائف التى أوضح أنها ، التخطيط ، التنظيم ، التوظيف ، التوجيه ، الرقابة . وقد وضعت تحت كل هذه الوظائف مجموعة من الأسئلة التى تتعلق بها حيث بلغ عددها (١٤) سؤالا للتخطيط، (١٩) سؤالا للتنظيم، (١٢) سؤالا للتوظيف (١٢) سؤالا للتوجيه (١٦) سؤالا للرقابة . وعند حساب متوسط الدرجة فى كل مجال تحسب فقط الأسئلة التى أعطى فيها تقدير مع استبعاد الأسئلة التى لا تنطبق (x) والأسئلة التى لم يكن لدى المجيب معلومات كافية للإجابة عنها وكان تقديرها (لا أعرف) وقد وضع فى نهاية كل بعد من الأبعاد خانات لعدد الأسئلة التى وضع لها تقدير ، مجموع الدرجات فى الأسئلة التى وضع أمامها تقدير ، متوسط التقدير(١٤١) .

٤- دراسة : ديف فرانسيس ومارك وودوك ١٩٧٥

Dave Francis and Mike Wood Cock

التعرف على مشكلات العمل

وقد نقله بتصرف إلى العربية عبد الرحمن توفيق " المركز العربى للتطور الإدارى " حيث أعد فى شكل استقصاء للتعرف على مشكلات العمل التى وصفها الباحث فى أحد عشر بعدا يمكن أن تكون مشكلة العمل فى واحد أو أكثر منها وهى عدم كفاية الهيكل التنظيمى ، عدم كفاءة أساليب الرقابة، ضعف القدرة على الابتكار ، الافتقار إلى روح الفريق فى العمل ، عدم كفاءة التدريب ، عدم كفاية الحوافز ، الافتقار على فلسفة إدارية سليمة ، نقص التخطيط للتنمية الإدارية ، عدم وضوح الأهداف ، عدم العدالة فى توزيع المكافآت .

وقد أعد الاستقصاء فى شكل عبارات تقريرية تتناول كل مجموعة منها (عشر عبارات) من الأبعاد السابقة ، وضعت غير مرتبة ، وكان المطلوب من المجيب ان يضع علامة (√) أمام العبارة (فى جدول تسجيل الاستجابات) إذا كانت العبارة تنطبق على المنشأة أو الإدارة بدرجة ما .

وعلامة (x) إذا كانت لا تنطبق . ويجمع علامات (x) فى كل بعد من الأبعاد السابقة يمكن أن تعرف المشكلات التى يمكن أن توجد فى كل منها والتى يمكن أن نأخذ أكثر إلحاحا لنبدأ فى علاجه .(١٣٦)

٥- دراسة : مارجو ربينكس Marjo Ribanks ١٩٧٧

التوجيه البيروقراطى والاتجاهات الاستقلالية والمهنية للعاملين .

استهدفت الدراسة ظاهرة الصراع بين عملية البيروقراطية ، واتجاهات المعلمين نحو الاستقلال المهنى فى عملية التعليم ، أشارت النتائج على أنه طالما يظل البيروقراطى يميل إلى فرض السلطة من جانبه كمدير المدرسة باعتباره يمثل قمة هذا البناء ، فأن سلطة المعلمين تظهر الاستقلال المهنى للمعلمين يكون عاملا إيجابيا فى الحد من الصراع بين البنية والبيروقراطية للنظام المدرسى والاتجاهات المهنية للمعلمين .(١٤٧)

٦- دراسة : روبرت ، كرجوسكى ١٩٧٧

Robert J. Krajewsky

أهم الأنشطة والممارسات التى يعتقد أن يقوم بها ناظر المدرسة.

أجريت هذه الدراسة على عينة من ولاية Taxas مكونة من (٤٠٠) ناظر مدرسة ابتدائية والمساعدين والمشرفين والمدرسين واستهدفت الدراسة تقسيم الأنشطة إلى عشرة اقسام تشمل الأنشطة والممارسات المحتملة التى سيقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية ، ولقد اعتمد الاستبيان على توجيه أسئلة إلى نظار المدارس الابتدائية حول أهم واقل الواجبات التى يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية من وجهتى النظر الفعلية والمثالية .

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية : أن كل من النظار والمدرسين يرغبون ويتفقون على أن دور ناظر المدرسة دور تعليمى ، وإشراف على المناهج وأن هذا الدور له أهمية كبيرة عما اتفق عليه من قبل ، اما بالنسبة إلى الترتيب الخاص بهذه الأدوار والمثالية ، فلقد اتفق النظار والمدرسون على أن دور ناظر المدرسة لا ينبغى أن يكون كما هو عليه الآن ، وإنما يجب أن يكون كمنظم Disciplinatian كذلك وجد الباحث ان النظار والمدرسين يرغبون فى رؤية ناظر المدرسة كموجه Orientor .(١٥٢)

٧- دراسة : الرابطة القومية national Association ١٩٧٨
إدارة المدرسة الثانوية

هدفت الدراسة الرابطة القومية حول كفاءة وإعداد مدير المدرسة الثانوية التى أجرتها الرابطة القومية لمديرى مدارس التعليم الثانوى Nassp بالولايات المتحدة الامريكية إلى الكشف عن مدى الاتفاق على ترتيب الأنشطة التى تقع فى نطاق مسئوليات ومهام مديرى المدارس الثانوية وذلك وفقا للفترة الزمنية المخصصة لكل نشاط فى الحالة الواقعية وترتيب هذه الأنشطة وفقا للفترة الزمنية التى يجب أن تخصص لها . وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مديرى المدارس الثانوية يرون الأولوية فى الأنشطة التى يبذلونها يجب أن نتجه إلى تطوير المناهج والبرامج الدراسية ، بينما الواقع يقضون معظم وقت عملهم فى عمليات التنظيم والإدارة التى تستنزف أيضا معظم جهدهم وإلى رغبتهم فى إطلاق يدهم ومنحهم حرية أكثر فى تحقيق برامج تعليمية أفضل .

كما أسفرت النتائج أيضا حول نظرهم فى برامج إعداد مديرى المدارس الثانوية أنها تحتاج إلى تركيز أكثر فى توجيهها نحو مساعدتهم فى فهم المشكلات المستديمة والمتكررة التى تواجههم على مدار العام الدراسى وتدريبهم على معرفة الكيفية التى يتعاملون من خلالها بنجاح مع المعلمين والتلاميذ وأفراد أو جماعات المجتمع المحلى ، كما أكد عدد كبير من المديرين أن القدرات الشخصية لمدير المدرسة تمثل اهمية قصوى فى كفاءته فى معالجة وحل المشكلات ويأتى فى مقدمة هذه القدرات الشخصية الاستماع الجيد ، الهدوء ، العدل مع الحزم ، الاختصاص ، التوتر ، البعد عن المواقف الدفاعية أو العاطفية .(١٤٩)

٨- دراسة : مارك الكسندر Mark Alexander ١٩٧٨
دراسة المناخ التنظيمى

وقد نقله بتصرف إلى العربية عبد الرحمن توفيق (المركز العربى للتطوير الإدارى " حيث صيغ فى عبارات الاستقصاء المناخ التنظيمى . كان المطلوب من المبحوث ان يضع علامة (√) أمام واحد من الخانات التالية / فى حالة الموافقة والتشجيع التام (على ما جاء فى العبارة)، فى حالة الموافقة والتشجيع ، عدم الاهتمام ، عدم الموافقة والتشجيع على الإطلاق ، وذلك باستخدام المنهج الوصفى .

وقد توزعت (٤٢عبارة) علىعشرة أبعاد ومن نتائجها: الكيان التنظيمى ، الفردى ، الأداء ، التوافق ، روح الفريق ، الاتصالات ، القيادة ، الإشراف ، التكلفة ، العائد ، العلاقات مع الزملاء ، الرفاق ، العلاقات مع العملاء ، الجمهور ، الابتكار ، الاخلاقية، التدريب، التنمية، الصراحة ، الانفتاح على الأخرين . وبعد تسجيل الاستجابات وترجمتها إلى درجات حسب مفتاح التصحيح المرفق بالاختبار (فى صفحة تسجيل وتفسير النتائج) توضع الدرجات لكل بعد على مسطرة مدرجة تتراوح بين -١٠٠% إلى +١٠٠% والتى يمكن من خلال عمل رسم بيانى يصل بين درجات كل بعد ، للتعرف على المناخ التنظيمى السائد بالمنشأة ومن ثم تحديد سبل العلاج إذا الزمت (١٤٦).

٩- دراسة : روبرت داردن Darden ١٩٧٨

دراسة تأثير حجم المدرسة على إدراكات وتوقعات نظار المدارس الابتدائية والمدرسين وعلاقة ذلك بدور ناظر المدرسة .

استهدفت هذه الدراسة التعرف على مدى تأثير حجم المدرسة على ادراكات وتوقعات النظار والمدرسين فى المرحلة الابتدائية ومدى تأثير هذه العلاقة بدور ناظر المدرسة .

ومن خلال البحث والاستبانة على عينة من المدراء والمدرسين باستخدام المنهج الوصفى ، استنتج الباحث ما يلى : أن كل من المدرسين والنظار فى المدارس الصغيرة والمدارس الكبيرة لها نفس التوقعات والادراكات بالنسبة إلى دور ناظر المدرسة ، وخاصة فيما يتعلق بالقدرة على المبادأة والتقدير .

كما توصل الباحث إلى أنه بصرف النظر عن حجم المدرسة إن كان صغيرا أو كبيرا ، فأن نظار المدارس الابتدائية والمدرسين لهم هذه الادراكات والتوقعات نفسها بالنسبة إلى السلوك الفعلى والسلوك المثالى لناظر المدرسة الابتدائية (١٥٣).

١٠- دراسة : روبرت ليلوت R obert Leelott ١٩٧٨

المشكلات التى تواجه مديرى المدارس الثانوية فى المدن الداخلية فى برمنجهام والباما

مديرى المدارس الثانوية فى المدن الداخلية فى برمنجهام وألبامـا وتطوير ما يؤدى إلى حل هذه المشكلات .

استهدفت هذه الدراسة تحليل سبعة مجالات للمشكلات التى يمكن أن تواجه مديرى المدارس فى المدن الداخلية بالنسبة لنظام المدارس العامة فى برمنجهام ، وقد اعتمد الباحث فى تحليله هذه المشكلات على القيام بعدة زيارات ومقابلات مع (٥٣) مدير مدرسة ثانوية فى مدينتى برمنجهام والباما ، كما اعتمد على الدراسات السابقة التى لها صلة بهذا الموضوع . وقسم الباحث هذه المشكلات كالتالى / المشكلات المتصلة بالمنهج ، المشكلات المتصلة بأولياء الأمور ، المشكلات المتصلة بالوظيفة ، المشكلات المتعلقة بالتلاميذ ، المشكلات المتصلة بالتسهيلات المدرسية ، المشكلات المتصلة بالمجتمع ، المشكلات المتصلة بالإدارة .

ومن خلال ذلك فقد استخلص الباحث النتائج التالية حيث يعتبر أكبر عدد من المديرين ان ضعف الاتجاه للوالدين اكبر المشكلات التى يواجهونها مع بعض أولياء الأمور ، فى حين أن عدد كبير منهم يرى أن مشكلة التخريب المتعمدة للمتلكات المدرسية أقل مشكلة تواجه المديرين، كما أظهر المديرون أن هناك ثلاث مهام تستهلك معظم وقتهم ضبط النظام ، العلاقات مع التلاميذ ، العلاقات مع أولياء الأمور (١٤٥).

١١- دراسة : برنس Branes ١٩٧٩

دراسة عن الأدوار الفعلية والمرغوبة للمدير المساعد لمدرسة ثانوية فى ولاية ميزورى

استهدفت هذه الدراسة معرفة مدى الاختلاف بين الأدوار الفعلية والأدوارالمثالية لبعض الأنشطة والممارسات لمساعدى النظار ، واستخدم الباحث عينة عشوائية من (١٣٤) مساعد ناظر لنظار المدارس الثانوية فى ولاية ميزورى missouri .

استخدم الباحث المنهج الوصفى لملائمته للدراسة ومن أهم النتائج:

أن هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية خاصة فى (١٧) نشاط أو أداء من (٢٤) نشاطا إداريا محددا فى الدراسة ، وبالإضافة إلى ذلك وجد الباحث أن حجم المدرسة صغير أو كبير له تأثير واضح وأن هناك اختلافا ذا دلالة إحصائية فى (٩) أنشطة أو أداء من (٢٤) أداء إداريا (١٤٣).

١٢- دراسة : دودل Dowdle ١٩٨٠

دراسة المعارف والمهارات اللازمة للأداة المدرسية ككفاءة .

استهدفت هذه الدراسة التعرف علـــى أراء مديـــرى المـــدارس الابتدائية بولاية الآباما Alabama بالولايات المتحدة الأمريكية لمدى أهميـــة المهام الوظيفية التى يمارسها مدير المدرسة ودرجة المعارف والمهارات لـدى مدير المدرسة ، ويستخدمها فعلا فى ممارسته لهذه المهام ومقدار المعـــارف والمهارات التى يجب أن تتوافر لديه لأداء هذه المـــهام بصـــورة مثاليـــة ، وللحصول عل المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة ، أعـــدت اســـتبانة اشتملت على ٤٧ مهمة وظيفية ، وقد صنفت هذه المهام الى خمسة محاور هى : علاقة المدرسة بالمجتمع ، الإدارة العامـــة ، إدارة الأفـــراد القيـــادة التعليمية والخدمات الطلابية ، وطلب من عينة الدراسة ، والتى اشـــتملت على ١١٥ مدير مدرسة ، تحديد مدى أهمية كل مهمة من هذه المـــهام والمعارف والمهارات اللازمة للمدير لممارسة كل هذه المهام بصورة أفضـــل واستخدم المنهج الوصفى لملائمته لأهداف البحث .

أسفرت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بـــين المعارف والمهارات الفعلية لدى مدير المدرسة والمعارف والمهارات اللازمـــة له لتأدية مهامه الوظيفية على النحو الأمثل وذلك فى ٤٣ مهمة وظيفيـــة، وأشارت النتائج إلى حاجة مديرى المدارس إلى معارف ومهارات إضافيـــة لمساعدتهم فى عملية تطوير البرامج التى تتيح اشتراك الاباء وأفراد المجتمع فى الأنشطة المدرسية والتى تؤدى بالضرورة إلى فهم أفضل البرامج التعليميـــة التى تقدمها المدرسة (١٣٧).

١٣- دراسة : سكت دال ألن Scott Dale Allen ١٩٨١

دراسة أهم الكفاءات الـــلازم توافرهـــا فى مديـــر المدرســـة الابتدائية:

استهدفت هذه الدراسة تعيين أهم الكفاءات الإداريـــة الـــلازم توافرها فى مدير المدرسة الابتدائية وذلك من خلال وجهات نظر كل مـــن مدراء المدارس الابتدائية ، والمشرفين عليهم ، واستخدم أسلوب (دلفاى) Delphi method فى جميع بيانات الدراسة من خلال عينة قوامها ٤٨ مديـــرا ، ٢٦ مشرفا جميعهم من ولاية واشنطن بالولايات المتحدة الأمريكية ، وقـــد قسمت الكفاءات المحددة وعددها ٧٤ إلى ٧ محاور رئيسية هـــى : إدارة

المبنى المدرسى ، التخطيط طويل المدى ، من أجل تحقيق الأهداف تقـــويم أعضاء هيئة التدريس ونموهم المهنى ، القيـــاده التعليميـــة ، الاتصـــالات والعلاقات الشخصية ، دور مدير المدرسة كوسيلة للتغيير ، الكفـــــاءات والخصائص الشخصية . أشارت نتائج الدراسة إلى أن (١٨) كفاءة فقـــط كانت من بين الكفاءات الأكثر أهمية اللازمة لعمـــــل مديـــر المدرســـة الابتدائية ، وأن (٧) من بين هذه الكفاءات كانت من بين عناصر محـــور الاتصالات والعلاقات الشخصية ، (٥) من بين محور الخصائص الشخصية و لم يكن أى منها من بين عناصر محور التخطيط طويل المدى من أجـــل تحقيق الأهداف . كما أشارت النتائج أيضا إلى عدم وجود فروق جوهرية بين المديرين والمشرفين فى تحديد أى من هذه الكفاءات (١٥٤)

١٤- دراسة : أحمد إبراهيم أحمد ١٩٨١

Ahmad Ibrahim Ahmad

دراسة عن أدوار مدراء المدارس الابتدائية حـــول أهميـــة أداء الإنجاز.

قام بدراسة لعينة عشوائية عددها (١٩٧) ناظر مدرسة ابتدائيـة فى ولاية بنسلفانيا تهدف إلى محاولة تحديد الأدوار الفعلية والمثالية التى يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية وكذلك تحديد الأهمية النســـــبية لهـــذه الأداءات الخاصة بسلوك ناظر المدرسة من وجهتى النظر الفعلية والمثالية وتأثير بعـض العوامل التى تؤثر فى إدراكه لهذه الأداءات ، ولقـــد اســـتخدم البـــاحث استفتاء مكونا من (٥٠) نشاطا بالنسبة لدور نـــاظر المدرســـة ، ولقـــد أوضحت الدراسة النتائج التالية :-

-يعتبر " تزويد التلاميذ بالرعاية الشخصية وتوفير الأمان " مـــن أهم الأنشطة التى يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية فى ولاية بنسلفانيا مـــن وجهة النظر الفعلية .

- يعتبر " متابعة الدراسات والاهتمام بالتلاميذ الأوائل " من اقـــل الأنشطة اهتماما بالنسبة لناظر المدرسة الابتدائية من وجهة النظر المثالية .

- يعتبر " الاهتمام بالنواحى الشخصية والإدارية لأعضاء هيئـــــة التدريس والعاملين بالمدرسة " من أهم الأنشطة التى يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية من وجهة النظر الفعلية بالنسبة لمناطق النشاط .

- تعتبر " العلاقة بين المدرسة والمجتمع " من أقل الأنشطة اهتماماً بالنسبة إلى ناظر المدرسة الابتدائية فى ولاية بنسلفانيا لمناطق النشاط .

- يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بالنسبة للـ (٢٤) نشاطاً من (٥٠) نشاطاً خاصاً بناظر المدرسة .

- هناك علاقة بين إدراك ناظر المدرسة الابتدائية للسلوك الفعلى والمثالى وبين خبرة ناظر المدرسة أو نوع الصف ، ونوع التنظيم ، " التركيز على المادة الدراسية " (١٣٤).

١٥- دراسة : لويس بيتى Lewis DBetty ١٩٨٢

دراسة القيادة فى مجال الأنشطة الرياضية

استهدفت هذه الدراسة التعرف على الأهمية المرتقبة أو المتوقعة لقادة كليات الدراسات العليا ومقارنة الوضع الراهن والمتوقع الأهمية للأدوارالقيادية وقد تمثلت العينة على (٥٥) من الرجال والإناث من المستجدين بالإقليم الجنوبى الغربى بالولايات المتحدة الأمريكية .

استخدم الباحث المنهج الوصفى المناسب للدراسة استخدم فيه استمارة الاستبيان كأداة الجمع البيانات وتمثلت أهم نتائج الدراسة أن أهم أدوار القيادة تتمثل فى : وضع القرار ، إنجاز السياسات التنظيمية ، التخطيط ، عمل الميزانية ، إعداد برامج تنمية لمواجهة احتياجات الجماعة تشغيل المؤسسة ، رسم السياسات .(١٤٤)

١٦- دراسة : إيرز ، رجرد Ayers – R ichard ١٩٨٥

دراسة المتغيرات المستقبلية فى الأدوار القيادية لشاغلى وظائف الإدارة المدرسية.

استهدفت هذه الدراسة تعيين التغييرات الرئيسية فى الابعاد القيادية لشاغلى الوظائف الإدارية المدرسية ، استخدم الباحث أسلوب (دلفاى) فى مقارنة إدراك من (١٨) من أساتذة التربية المهتمين بالبحث والكتابة فى مجال (مستقبليات التعليم) (٢٢) من أساتذة الإدارة المدرسية (٤٢) من شاغلى الوظائف الإدارية بالمدارس فى مراحلها المختلفة ، وذلك فيما يتعلق بالأدوار المستقبلية الآتية :-

القيادية ، التعليم ، الارتباط بالتعليم العالى ، التكييف مع التقدم التكنولوجى ،والاتصال بأفراد المجتمع ، أشارت نتائج الدراسة إلىأن هناك

ثلاثة اتجاهات رئيسية وشيكة الحدوث هى : التطبيق لأبعد مدى للتقنيات الإدارية ، زيادة الوعى لدور الإدارى مع وبين أفراد المجتمع ، وتعريف جديد لدور الإدارى فى القيادة التعليمية وبرامج التنمية فى أثناء الخدمة . أشارت النتائج أيضا أن أساتذة الإدارة المدرسية والإدرايين كانوا أكثر اتفاقا فى إدراكهم المستقبلى لأدوار الإداريين بالمدارس فى مراحلها المختلفة. (١٣٥)

١٧- دراسة : رجرد ، جارلس Richards Charles ١٩٧٨

دراسة الإدراكات الإدارية للقائمين على إدارة المدارس الابتدائية الكبيرة

استهدفت هذه الدراسة التعرف على نوعية شاغلى وظائف الإدارة بالمدارس الابتدائية الكبيرة بولاية إنديانا Indina بالولايات المتحدة الأمريكية والواجبات والمسئوليات والمهارات والمشكلات المرتبطة بهذه الوظيفة .أشارت نتائج الدراسة إلى أن أهم الواجبات والمسئوليات الملقاة على عاتق مديرى المدارس الابتدائية هى :-

الإشراف على سير العمل بالمدرسة ، التنسيق بين المدرسين ، إدارة المبنى المدرسى ، حفظ النظام ، ومقابلات أولياء الأمور ، وزائرى المدرسة ، وأن أهم المهارات التى يجب أن تتوافر فى الأشخاص المرشحين لشغل وظيفة مدير مدرسة فهى :

التنظيم الجيد ، القدرة على الاتصال بالأخريين ، قدرات قيادية قوية إضافة إلى القدرات الشخصية . أما عن المشكلات المرتبطة بوظيفة مدير المدرسة ، والروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالمدرسة . (١٥١)

١٨- دراسة : ستير ، وليم Stier – William ١٩٩٣

دراسة الإدارة الرياضية : مسارات لوظائف بديلة فى التربية الرياضية .

استهدفت الدراسة التعرف على أهمية الإدارة الرياضية فى العصر الحديث وأهميتها كمجال مستقل ، وقد تناولت الدراسة التطور التاريخى للإدارة الرياضية ومجالاتها والمشاكل التى تصادفها ونوه الباحثان إلى أنه فى نهاية الستينات كان برامج إعداد العاملين فى التربية الرياضية بالولايات المتحدة الأمريكية تهدف إلى إعداد أما مديرين أو مدرسين للتربية

الرياضية، إلا انه فى السنوات القادمة بدأت مجالات أخرى فى الظهور من أكثرها وأهمها وضوحا هو برنامج لإعداد الإداريين فى المجال الرياضى ، وذلك على مستوى مرحلة البكالوريوس ومرحلة الدراسات العليا ، وأعتمد الباحثان على استخدام الوثائق فى جميع البيانات اللازمة فى إجراء دراستهما الوصفية التحليلية ، ومن أهم نتائج هذه الدراسة النظر فى الإدارة الرياضية كمهنة مستقلة مثلها مثل التدريس والتدريب ، ووجود رياضيين مؤهلين تأهيلا أكاديميا (١٥٥)

١ – تحليل عام للدراسات والبحوث السابقة :–

تحليل عام للدراسات السابقة بما يخص الإدارة المدرسية الرياضية بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر مرتبة إجرائها ابتداء من اقدمها فى سنة ١٩٦٢م وحتى انتهاء إجراء أحداثها فى سنة ١٩٩٧م وبلغ عدد هذه الدراسات (٧٠) سبعين دراسة منها (٥٢) دراسة عربية ، (١٨) دراسة أجنبية .

وقد استنتج من محتوى هذه الدراسات المنهج المتبع والعينة الأدوات المستخدمة والهدف من هذه الدراسات وأهم نتائجها .

جاءت معظم هذه الدراسات من جمهورية مصر العربية وبعض الدول العربية والخليجية والأجنبية من خلال الانترنت والزيارات المكثفة فى مكتبات الجامعات فى جمهورية مصر العربية وجامعة البحرين ومكتبات وزارة التربية والتعليم ومكتبات مختلفة فى دولة البحرين .

وقد صنف الباحث هذه الدراسات إلى أربع مجموعات تمثلت فى:–

١ – المجموعة الأولى من الدراسات هى ما تخص الإدارة الرياضية المدرسية أو القريبة منها أو المرتبطة بها من الميدان الرياضى المدرسى وكان إجمالى هذه الدراسات (٢٥) دراسة أهتمت جميعها بمشاكل الإدارة الرياضية المدرسية أو القريبة منها وقد اتفقت جميعها فى منهج واحد المنهج الوصفى ، واختيار الاستبانة وسيلة من وسائل الاستقصاء فى هذه الدراسات ، كما اعتمدت عيناتها وتركزت على المعلمين وأعضاء الهيئة الإدارية من مدراء ومساعدين ومدراء وسكرتاريين ومن حيث النتائج فقد شاركت معظمها بحل المشاكل الإدارية وتوزيع السلطات وتطبيق اللامركزية فى الإدارة ، وتطور الإشراف على المناهج والكتب المدرسية

ووضع خطة علمية لتحقيق السياسة التعليمية والاستفادة من المفهوم الحديث للإدارة – رصد الميزانيات المناسبة للإمكانيات الرياضية وأن أكثر جهود الهيئة الإدارية تصرف فى الأعمال الكتابية ضرورة تأهيل الهيئة الإدارية الرياضية والمدرسية واستمرارية إقامة الدورات والندوات والمشاركة فيها بإيجاب .

٢- المجموعة الثانية من الدراسات تناولت مدراء الإدارات المدرسية بصفتها عينة من عينات الدراسة وهى القيادة الأساسية فى محك التعليم فى المدرسة وان صلاح وتطوير التعليم فى المدرسة يأتى من صلاح القيادة فيها وكذا فسادها وتأخرها .

ومن خلال القراءات والتنقيب والبحث عن ماهو مرتبط أو قريب من الدراسات والبحوث العلمية اختار الباحث (٨) دراسات منها ، لحداثتها وأهميتها فى هذا البحث معرضا للقيادة من دور وما هى مشاكلها.

وشملت هذه المجموعة استخدام المنهج الوصفى لمناسبة لمثل هذه الدراسات المسحية فى التركيز على اختيار مدراء المدارس كعينة اساسية فى استنتاجاتها .والمدرسين كعينة تنفيذية لمخططات القيادة الإدارية فى المدرسة وشملت هذه العينات القطاعات والمحافظات والمناطق التعليمية معظمها من جمهورية مصر العربية ودول الخليج العربية .

كما اهتمت الدراسات فى هذه المجموعة باستخدام استمارة الاستبيان كوسيلة من وسائل جمع البيانات للكشف عن تحقيق أهداف هذه الدراسات و التعرف على الأساليب والأدوار والمشكلات التى تواجه القيادة الإدارية الممثلة فى مدير المدرسة ، ومن خلال النتائج البارزة فى هذه الدراسات نجد من خلالها عملية ترشيح أو تعيين المديرين على أساس الأقدمية ، وجوب تأهيل مدراء المدارس ، مراعاة الجانب الإنساني فى تصرفات مدير المدرسة مع العاملين فى هيئة التدريس ، محاولة معرفة أسباب التوتر والانشقاق بين العاملين فى هيئة التدريس وتحقيق الانسجام بينهم ، عدم التوازن بين الصلاحيات المخولة والمسئوليات المسندة لمدير المدرسة ، ضرورة توفير الطمأنينة والشعور بالأمن والاستقرار للتلاميذ .

٣- المجموعة الثالثة من الدراسات تناولت الأندية والإنجازات ومؤسسات الشباب الرياضية على أساس ان معظم القيادات من إداريين

ومدربين ولاعبين هم من أعضاء الإدارة المدرسية ومن معلمين التربية الرياضية بالمدارس ومعظم اللاعبين هم من تلامذة المدارس ، فالمدارس هى المنفذ الأول لتغذية المجتمع الرياضى سواء أندية أم اتحادات ولهذا نرى أن معظم المشاكل الرياضية المنصبة على الإدارة المدرسية الرياضية نجدها شبيه بالمشاكل المنصبة على الأندية والاتحادات الوطنية فالإدارة المدرسية الرياضية هى القاعدة الأساسية فى الإنطلاقة الرياضية المتطورة لهذه المجموعة .

ومن خلال البحث والتنقيب عن ما هو مرتبط بهذه الدراسة أرسى الباحث على عدد (١٩) دراسة عربية منها وخليجية ، اهتمت معظمها بالشباب ومشاكل الشباب فى المجال المناسب فى إبراز النتائج ، وكذا المقابلة الشخصية وتحليل الوثائق ، واهتمت عينات البحث بأعداد من الأندية والخبراء والاتحادات وأعضاء الإدارات والأندية .

كما حددت أهداف الدراسات بجوانب التعرف على أساليب التنظيم والتخطيط وأوجه القصور فى البيانات الإدارية وتقويم نظام الاتحادات والمعوقات التى تواجه الإداريين ، والتعرف على دور الأندية فى تنظيم وإدارة الأنشطة الرياضة ، إضافة بعض التعديلات المقترحة لبعض مواد القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٧٨م .

وقد تنوعت الدراسات حسب تنوع أهدافها وجاءت النتائج على أن الدولة لا تعطى الاهتمام الكاف لإنشاء مراكز الشباب ، عدم كفاية الأدوات والأجهزة فى الأندية ، قلة المكافآت التى تمنح للاعبين ، قلة الاعتمادات المخصصة للعبة ، لا يوجد هناك تخطيط على المدى الطويل ، عدم وضوح أهداف الأندية الوطنية وصعوبة تحقيقها ، يضعون الإداريين فى اعتبارهم السياسة العامة للدولة قبل اتخاذهم لأى قرار .

٤- المجموعة الرابعة من الدراسات تشمل الدراسات الأجنبية وتناولت هذه الدراسة أنواع من الإدارات منها الإدارات المدرسية الرياضية وإدارة الأندية والاتحادات ومؤسسات الشباب الرياضية ، وأضطر الباحث أن يضعها فى مجموعة واحدة .

ومن خلال حرص الباحث فى الإطلاع والبحث فى مكتبات الجامعات والمكتبات العامة وشبكات الاتصالات العالمية (الإنترنت) تمكن الباحث بأن يوافق إعداد مجموعة من الدراسات الأجنبية بلغ عددها

(١٨) دراسة اشتلمت المجموعات الثلاث السابقة فى أهدافـــها (الإدارة المدرسية الرياضية وغير الرياضية ، مدراء الإدارات المدرســية ، وإدارات الأندية والاتحادات ومؤسسات الشباب والرياضة) وقد استخدمت هــذه الدراسات المنهج الوصفى لمناسبته .

وتنوعت العينات المستخدمة سواء من حيث العدد أو من حيــث طبيعة العينة نفسها طبقا لأهداف كل دراسة منها حيث كــانت بعــض العينات هم الأشخاص المسئولين فى هذه الهيئات الرياضيــة وبــالأخص رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة ومديرى الأندية الرياضية وبعض العــاملين فى مؤسسات الشباب والرياضة ، وقد ضم بعضها خــبراء فى الرياضــة والتربية الرياضية والتلاميذ والعاملين فى الأندية الرياضيــة والمدربــين الإداريين .

وشكلت أهداف الدراسات أنواع من المشكلات المطروحة لكــل دراسة حيث خص بعضهم الهيئة المدرسية والأخرى الأندية والاتحــادات ومؤسسات الشباب والرياضة ، بعضهم خص تقويم الإدارة والبعض تقويم مدراء الإدارة والتعرف على مشكلات العمل ، أو الصراع بــين عمليــة الضبط البيروقراطى واتجاهات المعلمين نحو الاستقلال المهنى ، أو تقســيم الأنشطة ، تأثير المدرسين على إدراكات وتوقعات نظــار المــدارس ، أو تصنيف الكفاءات الإدارية .

وكان معظم استخدام هذه الدراسات استمارة الاستبيان مــاعدا دراسة واحدة اعتمدت على المقابلة الشخصية وتحليل الوثائق والملاحظــة العلمية .

وتم استخلاص أهم النتائج المطروحة من هذه البحوث هو : تعداد الأخطاء الشائعة فى الهيكل التنظيمى ، تقويم أداء الإدارة ، التنظيم ، نشاط التخطيط ، وظيفة التخزين ، عدم كفاءة الهيكل التنظيمى ، عدم كفــاءة أساليب الرقابة ، ضعف القدرة على الابتكار ، عدم كفايــة الحوافــز ، الافتقار إلى فلسفة إدارية سليمة ، نقص التخطيط للتنمية الإدارية ، بقــاء البناء البيروقراطى يميل إلى فرض السلطة من جانب المدير ويعتبر التوتــر مصدر رئيسى فى المدرسة ، تزويد التلاميذ بالرعاية الصحية هــو توفــير الأمان .

٢- الاستفادة من الدراسات والبحوث السابقة :-

اهتمت الدراسات السابقة بمجموعاتها الأربعة ومن خلال أهدافها واستنتاجاتها تم توضيح المفهوم الأساسى وأهميته للإدارة الرياضية المدرسية وفى هذه الدراسات حدد مداها بخمسة وثلاثين سنة ، هذا العمر الزمنى لهذه الدراسات لابد وأن يكون محتواها عامرا بتاريخ ومفاهيم تزخر وتنعش الباحث إلى معرفة المفاهيم والأدوار والمشاكل والحلول التى عاصرتها هذه الدراسات . اهتدى من خلالها الباحث إلى عدة مراجع ودراسات وبحوث حاول من خلالها تقريب ما هو مناسب لدراسته والاسترشاد بها والاعتماد عليها وخاصة فى بناء التاريخ الزمنى لحياة الإدارة المدرسية الرياضية سواء من دولة البحرين إلى دول الخليج العربى والدول العربية وانتهاء بالدول الأجنبية .

وقد ساعدت هذه الدراسات من خلال موضوعاتها واستنتاجاتها إلى صياغة مشكلة هذا البحث واتخاذ الاتجاه المناسب فى صياغة مفردات الاستبانة والوقوف على أهم جوانب المشكلة فيه . وتزود الباحث منها بثراء من المعلومات والبيانات المتعلقة بمشكلة هذا البحث عوضته عن الافتقار الأساسى بوجود الدراسات المشابه لدراسته ، مما ساعد بشكل فعال فى تحديد وتعريف أهم المصطلحات الإدارية التى تم استخدامها كوظائف أساسية فى بناء مفردات الاستبانة .

كما أفادت هذه الدراسات ايضا فى اختيار الباحث لإجراءات البحث فى استخدامه للمنهج وعينة الدراسة والأدوات المستخدمة كالإستبانة والمقابلات الشخصية وتحليل الوثائق والمقابلات العلمية .

وقد استفاد الباحث من خلال تحليله لهذه لدراسات والوقوف على أهم نتائجها واستخلاصاتها المتعددة التى شكلت جانبا منفردا عن الإدارة المدرسية الرياضية وما يدور فى مضمونها للوقوف على مشارف نتائجها ومقارنتها بنوع من نماذج الإدارات .

٣- استنتاجات الدراسات والبحوث السابقة

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة فى مجموعاتها المصنفة اختيار بعض النتائج أهميتها بالنسبة لدراستنا الأصلية .

١- توزيع السلطات والمسئوليات فى إدارة المرحلة الإلزامية ومدى تطور الإشراف على المناهج والكتب الدراسية ، ووضع خطة علمية

لتحقيق الإلزام الذى يمثل دورا هاما ورئيسيا فى السياسة التعليمية ، والتعرف على التخطيط التعليمى الشامل فى الدولة عن طريق عرض وصفى وتحليلى لمفهوم الإدارة .

٢- إبراز دور الإدارة المدرسية وأهميتها فى العملية التربوية ، دورها فى النهوض بالمستوى التعليمى ، الاستفادة من المفهوم الحديث للإدارة ، تحقيق الأهداف من خلال الهيكل الإدارى المنظم ، استخدام عناصر الإدارة ووظائفها وعملياتها .

٣- وجود تخلف بالنسبة لمساهمة ميدان التربية الرياضية فى تنمية الفرد وتنمية المجتمع ، التخطيط التربوى فى المرحلة الابتدائية لا يعمل على استخدام التخطيط العلمى السليم .

٤- وبالوقوف على دور الإدارة المدرسية نجد التعاون لا يتلائم بين هيئة التدريس والإدارة المدرسية ، عدم وجود اخصائى اجتماعى فى المدرسة ، مخصصات النشاط الخارجى غير كافية ، عدم وجود مكتبة رياضية فى المدرسة ، لا يوجد وقت كافى لممارسة الأنشطة ، ولا يتم تخصيص حصة للنشاط والريادة فى الجدول المدرسى .

٥- أن أكثر جهود مديرى المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية تصرف فى الأعمال الكتابية على حساب الجوانب الإشرافية والتوجيه والارشاد ومتابعة شئون الطلاب والمدرسين اعتقادا من مدير المدرسة بأن نتائج الأعمال الفنية الأكاديمية غير ملحوظة ، وأن الناحية الإدارية هى الناحية الملموسة .

٦- إعطاء الاهمية لضرورة تأهيل مديرى المدارس الابتدائية تأهيلا علميا مناسبا قبل ممارستهم لمهام وظائفهم وفى أثنائها ، أن يختار المديرون ذو المؤهلات العليا ، وأن تكون لديهم خبرة كافية للاعتماد على الدورات الطويلة فى إعداد المدراء ، عقد دورات تدريبية للمعلمين .

٧- وجود ازدواجية فى العمل الإدارى بين إدارة التربية الرياضيةوشعبة مناهج التربية الرياضية فى دولة البحرين متمثلة فى التخطيط والتنفيذ وتقسيم ميزانية الرياضة على جهتين مسئولتين عن التربية الرياضية مما يؤدى إلى ارباك تنفيذ المناهج وسير الأنشطة اللاصفية ويؤثر على

تحقيق الأهداف التربوية وإهدار الجانب المالى ، ضرورة وجود المؤهل الجامعى يزيد فاعلية أداء الجهاز الإدارى .

٨- وجود بعض المشكلات تؤثر سلبا على العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية ، ضعف الصلاحيات الممنوحة للإدارة المدرسية وعدم تلبية الإدارة التربوية للاحتياجات الضرورية اللازمة للعمل المدرسى .

٩- تساعد المفاهيم الخاصة على تطوير المنهج من خلال أداء المعلم ، وإعطاء المعلم حرية التخطيط لوحدة الدرس طبقا لأهدافها الخاصة ، تساعد المفاهيم على حل مشكلات التلاميذ التربوية ، أوتساعد كذلك على تعريز التعاون بين المعلم والأسرة المدرسية ، وتساعد المفاهيم على تناسب كمية القرارات مع الفترة الزمنية المحددة من الدرس ، المفاهيم تعطى المعلمون الحرية وفق حدود وتعليمات مناهج موضوعة ، وأن المفاهيم لا تقوم على الفهم المشترك لقضايا التربية والتعليم .

١٠- اعتبار اللياقة البدنية جزء لا يتجزأ من اللياقة الصحية العامة للمواطن ، العناية بحاجة النمو البدنى وتحسين الحالات القوامية للتلاميذ ، رعاية التلاميذ المتفوقين رياضيا والمعاقين ، مواجهة ظواهر الاغتراب والادمان والجريمة، أن تلقى الرياضة كل تشجيع من المسئولين .

١١- الكشف عن المشكلات التىتواجه الإدارة المدرسية كمشكلات التلاميذ ، ومشكلات أولياء الأمور ، ومشكلات الهيئة التعليمية ، والبناية المدرسية ، والوسائل التعليمية ، ومشكلات التجهيزات المدرسية ، مشكلة الامتحانات ، مشكلة الكتب والمناهج الدراسية .

١٢- توفير الطمأنينة والشعور بالأمن والاستقرار للتلاميذ ، والعمل على صيانة أثاث الفصول والإداوات المدرسية ، متابعة الأعمال المالية ، الوقوف على أراء الموجهين أثناء زيارتهم ، ومناقشة توجهاتهم ، وملاحظاتهم مع المدرسين والالتزام بتنفيذها والاستفادة من كل جديد فيها .

١٣- طالما يظل البناء البيروقراطى يميل إلى فرض السلطة من جانب مدير المدرسة باعتباره يمثل قمة هذا البناء ، فأن سلطة المعلمين تظهر

كمصدر رئيسى للتواجد بالمدرسة ، إتاحة مدير المدرسة مزيدا من الاستقلال المهنى للمعلمين يكون عاملا ايجابيا فى الحد من الصراع بين البيئة البيروقراطية للنظام المدرسى والاتجاهات المهنية للمعلمين .

١٤- تطبيق التقنيات الإدارية لأبعد مدى ، وزيادة الوعى للدور الإدارى مع وبين أفراد المجتمع ، وتعريف جديد للدور الإدارى فى القيادة التعليمية وبرامج التنمية فى أثناء الخدمة ، أساتذة الإدارة المدرسية والإداريين أكثر إنفاقا فى إدراكهم المستقبلى لأدوار الإداريين بالمدارس فى مراحلها المختلفة .

١٥- النظر للإدارة الرياضية كمهنة مستقلة مثلها مثل التدريب والتدريس ، وإيجاد رياضيين مؤهلين تأهيلا أكاديميا .

٣ - إجراءات البحث

١/٣منهج البحث

٢/٣مجتمع وعينة البحث

٣/٣ أدوات جمع البيانات

١/٣/٣ المقابلة الشخصية

٢/٣/٣الملاحظة العلمية

٣/٣/٣ تحليل الوثائق والسجلات

٤/٣/٣ استمارة الاستبيان

٤/٣ الدراسة الاستطلاعية

١/٤/٣ حساب الصدق

٢/٤/٣ حساب الثبات

٥/٣ تطبيق استمارة الاستبيان

٦/٣ المعالجات الإحصائية

إجراءات البحث

١/٣ منهج البحث

من خلال استعراض الدراسات والبحوث والاستفادة منها . ولتحقيق أهداف البحث فى حل مشكلته ، اعتمد الباحث فى دراسته على المنهج الوصفى مستخدماً إحدى صوره وهي الدراسات المسحيه وتحليل الوثائق حيث تتفق وطبيعة إجراءات هذه الدراسه ، أن الغرض من هذه الدراسه هو جمع البيانات والإجابه على تساؤلات تتعلق بالوضع الحالى بهدف دراسه بعض الوظائف الإدرايه وتفسيرها وتحديد الظروف والعلاقات المتواجده فى الإداره الرياضية المدرسيه فى مجال البحث مع محاولة الباحث وضع بعض الحلول المناسبه لهذه المشاكل إلى جانب قيام الباحث بتناول البيانات المصنفه التى جمعها بالتحليل والتفسير للأستفاده من ذلك للخروج بتوصيات بهدف ترشيد التطبيق العملى المستقبلى للأداره الرياضية المدرسيه .

٢/٣ مجتمع البحث

هو المجتمع الذى تشمله عينة البحث فى الأداره التعليميه بالوزارة المرتبطة علاقتها بالأداره الرياضية المدرسيه فى التعليم الإساسى والثانوي بصوره شامله .

ونظراً لقدرة الباحث وحرصه على إجراء دراسه لمجتمع البحث بأكمله ، قام الباحث بأختيار مجتمع البحث الإصلى بصوره شامله فى دولة البحرين تمثلت في كل من مدرسي مادة التربية الرياضية ومديرى المدارس للتعليم الإساسي والثانوي واختصاصي مناهج التربية الرياضية وإختصاصى إدارة التربية الرياضية بوزارة التربية والتعليم . جدول (٥)

جدول (٥)
حجم المجتمع الإصلي ومجتمع البحث

م	عينات البحث	المجتمع الإصلى	مجتمع البحث	%	العينه الإستطلاعيه	%
١	موجهى الماده	١٣	١١	٨٤,٦٢	٢	١٥,٣٨
٢	مديري المدارس	١٨٩	١٧٨	٩٤,١٨	١١	٥,٨٢
٣	مدرسي الماده	٤٤٧	٤٣٠	٩٦,٢٠	١٧	٣,٨٠
	المجموع الكلى	٦٤٩	٦١٩	٩٥,٣٨	٣٠	٤,٦٢

يوضح هذا الجدول حجم مجتمع البحث ونسبتها المئويه من المجتمع الإصلى وكذا العينه الإستطلاعيه ونسبتها من المجتمع الإصلى .

عينه البحث

اهتم الباحث بأن يختار مجتمع البحث كحصيلة اجماليه من العاملين فى سلك الإدارة التعليمية للتعليم الأساسى والثانوى بوزارة التربية والتعليم وليكون اختيار مجتمع البحث قوة أكيدة فى إظهار حقيقة نتائج البحث ، وعلى ذلك أجرى الباحث دراسته فى " تقويم بعض الوظائف الإدارية لإدارة التربية الرياضية المدرسية " لمجتمع دولة البحرين .

وقد بلغ حجم عينة البحث (٦١٩) من العاملين فى الإدارة التعليمية للتربية الرياضية من ذكور واناث تقدر نسبتها (٩٥,٣٨ %) من المجتمع الأصلى البالغ (٦٤٩) من اختصاصى ادارة مناهج التربية الرياضية ، وإدارة التربية الرياضية ، ومديرى إدارات المدارس ، ومدرسى التربية الرياضية بوزارة التربية والتعليم . ويتمثل توزيع عينة البحث كالتالى :

- عدد (١١) اختصاصى من إدارة مناهج التربية الرياضية ، وإدارة التربية الرياضية تقدر نسبتهم (٨٤,٦٢%) من إجمالى المجتمع الأصلى (١٣) من اختصاصى المادة ، اختير منهم للعينه الإستطلاعيه (٢) من اختصاصى المادة تقدر نسبتهم (١٥,٣٨) من جملة المجتمع الأصلى .

- عدد (١٧٨) من مديرى مدارس التعليم الأساسى والثانوى ذكـور وإناث تقدر نسبتهم (٩٤,١٨ %) من إجمالى المجتمـع الأصلـى (١٨٩) من مديرى المدارس ، اختير منهم للعينه الإسـتطلاعيه (١١) من الذكور والإناث تقدر نسبتهم (٥,٨٢%) .
- عدد (٤٣٠) من مدرسى التربية الرياضيـة للتعليـم الأساسـى والثانوى ذكور وإناث تقدر نسبتهم (٩٦,٢٠%) مـن إجمـالى المجتمع الأصلى (٤٤٧) من مدرسى المادة اختـير منـهم للعينـة الإستطلاعية (١٧) فرداً تقدر نسبتهم (٣,٥٩ %) .

وقد اهتم الباحث بتحديد المؤهلات العلميه لجميع فئات العينة من اختصاصى مناهج التربية الرياضية واختصاصى إدارة التربية الرياضيـة ، ومديرى المدارس ، ومدرسى التربية الرياضية مـن التعليـم الأساسـى والثانوى وكذلك التعرف على عدد سنوات الخبره الوظيفيـه ليتضـح للباحث من خلال نتائج البحث مدى تناسب واقـع الإدارة الرياضيـة المدرسيه الحاليه بواقع العلم والخبره لدى مجتمع البحث .

وقد تم اجراء التطبيق على مجتمع البحث حسب المدارس الموضحه فى جدول (٦) .

جدول (٦)

عدد مدارس المجتمع الأصلى للتعليم الأساسى والثانوى لفئتي الذكور والاناث

م	نوع المدارس	ابتدائية	%	اعداديه	%	ثانوية	%	المجموع	%
١	ذكور	٢٩	١٥,٣٤	٢٥	١٣,٢٣	١٣	٦,٨٨	٦٧	٣٥,٤٥
٢	اناث	٨٤	٤٤,٤٤	٢٣	١٢,١٧	١٥	٧,٩٤	١٢٢	٦٤,٥٥
	المجموع	١١٣	٥٩,٧٩	٤٨	٢٥,٤٠	٢٨	١٤,٨١	١٨٩	١٠٠,٠٠

يوضح الجدول السابق الأهمية النسبيه لواقع المجتمع المدرسى مـن التعليم الأساسى والثانوى البالغ عددها (١٨٩) مدرسـه . حسـب التوزيع التالى :-

- **المدارس الابتدائية**

- جاء مجمـــوع مـــدارس الذكـــور (٢٩) مدرســـه وبنســـبه (١٥,٣٤%) .
- وجاء مجمـــوع مـــدارس الإنـــاث (٨٤) مدرســـه وبنســـبه (٤٤,٤٤%) .
- وبلغ مجموع مدارس الذكور والإناث (١١٣) مدرسه وبنسبه (٥٩,٧٩%) .

- **المدارس الإعداديه**

- جاء مجموع مـــدارس الذكـــور (٢٥) مدرســـه وبنســـبه (١٣,٢٣%) .
- جاء مجمـــوع مـــدارس الإنـــاث (٢٣) مدرســـه وبنســـبه (١٢,١٧%) .
- وبلغ مجموع مـــدارس الذكـــور والإنـــاث (٤٨) وبنســـبه (٢٥,٤٠%) .

- **المدارس الثانويه**

- جاء مجمـــوع مـــدارس الذكـــور (١٣) مدرســـه وبنســـبه (٦,٨٨%).
- وجاء مجمـــوع مـــدارس الإنـــاث (١٥) مدرســـه وبنســـبه (٧,٩٤%).
- وبلغ مجموع مدارس الذكور والإناث لهـــذه المرحلـــه (٢٨) وبنسبه (١٤,٨١%) .
- كما بلغ مجموع مدارس الذكور للتعليم الأساســـي والثـــانوي (٦٧) مدرسه وبنسبته (١٥,٤٥%) .
- وبلغ مجموع مدارس الإناث للتعليم الأساسي والثانوي (١٢٢) مدرسه وبنسبه (٦٤,٥٥%) .
- كما يأتي الفارق بين مدارس الذكور ونسبه مدارس الإنـــاث (٥٤,٩٢%) لصالح الإناث وهذا ناتج من تحويل بعـــض ادارات المدارس الإبتدائيه (نظام فصل) من ذكور إلى إناث .

وعلى ذلك قام الباحث بتحديد مجتمع البحـــث حســـب فئاتـــه التالية . جدول (٧)

جدول (٧)

عينة مدرسي المادة من التعليم الاساسي والثانوى لمدرسي التربية الرياضية

نوع المجتمع	المرحلة	مجتمع البحث	المؤهل الدراسي									
			ماجستير	%	بكالوريوس	%	دبلوم	%	تأهيل	%	ثانوية	%
مدرس	إبتدائى	٥١	–	–	٣٢	٦٢,٧٥	١٦	٣١,٣٧	٣	٥,٥٦	٣	٥,٨٨
مدرس	إعدادى	٧١	–	–	٤٧	٦٦,٢٠	١٧	٢٣,٩٤	٩	١٢,٦٨	١	١,٤١
مدرس	ثانوي	٣٧	–	–	٣٤	٩١,٨٩	٢	٥,٤٠	٢	٥,٤٠	١	٢,٧٠
مجموع المدرسين		١٥٩	–	–	١١٣	٧١,٠٧	٣٥	٢٢,٠١	١٤	٨,٨١	٥	٣,١٤
مدرسه	إبتدائى	١٧١	١	٠,٥٨	١٣٠	٧٦,٠٢	٣٨	٢٢,٢٢	٥	٢,٩٢	–	–
مدرسه	إعدادي	٥٤	–	–	٤٩	٨٨,٨٩	٦	١١,١١	٢	٣,٧٠	–	–
مدرسه	ثانوي	٤٦	–	–	٤٦	١٠٠	–	–	–	–	–	–
مجموع المدرسات		٢٧١	١	٠,٣٧	٢٢٥	٨٣,٠٣	٤٤	١٦,٢٤	٧	٢,٥٨	–	–
اجمالى المجموع		٤٣٠	١	٠,٢٣	٣٣٨	٧٨,٦٠	٧٩	١٨,٣٧	٢١	٤,٨٨	٥	١,١٦

١ – عينه مدرسي الماده

ويشمل مدرسي التربية الرياضية للتعليم الأساسي والثانوي مجتمع البحث ويبلغ (٤٣٠) من مدرسي الماده تتمثل فى التالي : –

- مدرسين المرحله الإبتدائيه . جاء مجتمع البحث بعدد (٥١) مدرس وبنسبه (٥,٨٨%) من عينه مدرسى الماده وكذا اختيار (٣) مدرسي للعينه الإستطلاعيه بنسبه (٠,٧٠ %) .
- مدرسات المرحلة الإبتدائيه . جاء مجتمع البحث بعدد (١٧١) مدرسه بنسبة (٣٩,٧٧ %) من عينة مدرسات الماده . وكذا اختيار (٣) مدرسات للعينه الإستطلاعيه بنسبة (١,٧٥ %) .
- مدرسين المرحلة الإعداديه . جاء مجتمع البحث بعدد (٧١) مدرس بنسبة (١٦,٥١%) من عينة مدرسين الماده وكذا اختيار (٣) مدرسي للعينه الإستطلاعيه بنسبة (٤,٢٣ %) .
- مدرسات المرحله الإعداديه . جاء مجتمع البحث بعدد (٥٤) مدرسه بنسبة (١٢,٥٦%) من عينة مدرسات الماده وكذا تم اختيلر (٣) مدرسات للعينة الإستطلاعيه بنسبة (٥,٥٦) .
- مدرسين المرحله الثانويه . جاء مجتمع البحث بعدد (٣٧) مدرسه بنسبة (٨,٦٠ %) من عينة مدرسي الماده وكذا اختيار (٢) مدرسان للعينه الإستطلاعيه بنسبة (٥,٤١ %) .

- مدرسات المرحله الثانويه . جاء مجتمع البحث بعدد (٤٦) مدرسه بنسبه (١٠,٧٠%) من عينة مدرسات الماده وكذا اختيار (٣) مدرسات للعينة الإستطلاعيه بنسبة (٦,٥٢%) .

- وعلى ذلك جاء اجمالى مجتمع البحث المدرسين التربية الرياضية للتعليم الإساسي والثانوي بعدد (١٥٩) مدرس ، بنسبة (٣٦,٩٨%) من مجتمع البحث للمدرسين . وجاء مجموع ما تم اختياره للعينة الإستطلاعيه للمدرسين بعدد (٨) مدرسين بنسبه (٥,٠٣%) .

- وجاء اجمالى مجتمع البحث لمدرسات التربية الرياضية للتعليم الأساسي والثانوي بعدد (٢٧١) مدرسه ، بنسبه (٦٣,٠٢%) من مجتمع البحث للمدرسين . وجاء مجموع ما تم اختياره للعينة الإستطلاعيه للمدرسات (٩) مدرسات بنسبه (٣,٣٢%) .

- وجاء اجمالى عينة البحث لمدرسي التربية الرياضية ذكور وإناث عن التعليم الأساسي والثانوي بمجموع (٤٣٠) مدرسى ومدرسه ، اى بنسبه (٦٩,٤٧%) من مجتمع البحث . وكذا العينه الإستطلاعيه لمدرسي التربية الرياضية ذكور وإناث من التعليم الأساسي والثانوي بمجموع (١٧) مدرس ومدرسه ، أي بنسبه (٥٦,٦٧%) من اجمالى العينه الإستطلاعيه .

٢- عينة مديري المدارس

ويشمل جميع مديري مدارس التعليم الإساسي والثانوي من المجتمع الإصلى وعددهم (١٨٩) فرداً ، جاءت اجابت عينة البحث بعدد (١٧٨) من مديري المدارس ذكور وإناث موزعين كالتالي : -

- مدراء المراحل الإبتدائيه . جاءت عينة البحث بعدد (٢٨) مدير بنسبة (١٥.٧٣%) وكذا اختيار (٢) مدراء للعينة الإستطلاعيه بنسبة (٧.١٤%) .

- مديرات المرحله الإبتدائيه . جاءت عينه البحث بعدد (٨٢) مديره بنسبه (٤٦,٠٧%) وكذا اختيار (٣) مديرات للعينة الإستطلاعيه بنسبة (٣,٦٦%) .
- مدراء المرحله الإعداديه . جاءت عينة البحث بعدد (٢٣) مدير بنسبة (١٢,٩٢%) وكذا تم اختيار (٢) مدير للعينه الإستطلاعيه بنسبة (٨,٧٠%) .
- مديرات المرحله الإعداديه . جاءت عينه البحث (٢٠) وبنسبه (١١,٢٤%) وكذا تم اختيار (٢) مديرتان للعينه الإستطلاعيه بنسبة (٩,١٠%) .
- مدراء المرحله الثانويه . جاءت عينه البحث بعدد (١٢) مدير وبنسبة (٦,٧٤%) وكذا تم اختيار (١) مدير للعينة الإستطلاعيه بنسبة (٨,٣٣%) .
- مديرات المرحلة الثانويه . جاءت عينه البحث بعدد (١٣) مديره وبنسبة (٧,٣٠%) وكذا تم اختيار (١) مديره للعينة الإستطلاعيه بنسبة (٧,٦٩%) .
- وعلى ذلك جاءت عينة البحث لمديري المدارس الإبتدائيه بعدد (١١٠) مدير ومديره بنسبة (٦١.٨٠%) وجاءت العينه الإستطلاعيه بعدد(٥) من مديري المدارس بنسبة (٤.٥٥%) .
- وجاءت عينة البحث لمديري المدارس الإعداديه بعدد (٤٣) افراد وبنسبه (٢٤.١٦%) وجاءت العينه الإستطلاعيه لهذه المرحله بعدد(٤) افراد وبنسبه (٩.٣٠%) .
- وجاءت عينة البحث لمديري المدارس الثانويه بعدد(٢٥) افراد وبنسبة (١٤.٠٤%) وجاءت العينه الإستطلاعيه لهذه المرحله بعدد(٢) فردان وبنسبة (٨ %) .

- وجاء اجمالى عينة البحث لمديري ومديرات التعليم الإساسي والثانوي بمجموع (١٧٨) فردا بنسبة (٩٤,١٨%) . وجاء مجموع العينة الإستطلاعيه لمديري لمدارس ذكور وإناث بعدد (١١) فردا ، بنسبة (٣٦,٦٧%) من اجمالى العينة الإستطلاعيه.

- والجدول (٨) يوضح النسبة المئوية للمؤهلات العلميه لمديرمدارس التعليم الأساسي والثانوي لمدارس وزارة التربية والتعليم بدولة البحرين .

جدول (٨)

نسبة المؤهل العلمي لمديري مدارس التعليم الاساسي والثانوي

نوع المجتمع	المرحلة	مجتمع البحث	المؤهل العلمي									
			ماجستير	%	بكالوريوس	%	دبلوم	%	تأهيل	%	ثانوية	%
مدير	إبتدائى	٢٨	-	-	١٨	٦٤,٢٩	٦	٢١,٤٣	٤	١٤.٢٩	-	-
مدير	إعدادى	٢٣	١	٤,٣٥	١٧	٧٣,٩١	٥	٢١,٧٤	-	-	-	-
مدير	ثانوي	١٢	٢	١٦,٦٧	٨	٦٦,٦٧	٢	١٦,٦٧	-	-	-	-
مجموع		٦٣	٣	٤,٧٦	٤٣	٦٨,٢٥	١٣	٢٠,٦٣	٤	٦,٣٥	-	-
مديره	إبتدائى	٨٢	١	١.٢٢	٥٢	٦٣,٤١	٢٢	٢٦.٨٣	٦	٧,٣٢	١	١,٢٢
مديره	إعدادي	٢٠	-	-	١١	٥٥,٠	٨	٤٠,٠	١	٥,٠	-	-
مديره	ثانوي	١٣	-	-	١٢	٩٢,٣١	١	٧,٦٩	-	-	-	-
المجموع		١١٥	١	٠,٨٧	٧٥	٦٥,٢٢	٣١	٢٦,٩٦	٧	٦,٠٩	١	٠,٨٧
اجمالى المجموع		١٧٨	٤	٢,٢٥	١١٨	٦٦,٢٩	٤٤	٢٤,٧٢	١١	٦,١٨	١	٠,٥٦

- يتضح من الجدول اعلاه ان مؤهل الماجستير جاء بعدد (١) لمدراء المرحله الإعداديه بنسبة (٤,٣٥%) . وبعدد (٢) لمدراء المرحلة الثانوية بنسبة (١٦,٦٧%) . وبعدد (١) لمديرة المرحلة الإبتدائيه بنسبة (١,٢٢%) .

- وجاء مؤهل البكالوريوس لمدراء المرحله الإبتدائيه بعدد (١٨) وبنسبة (٦٤,٢٩%) ولمدراء المرحله الإعداديه بعدد (١٧) وبنسبة

(٧٣,٩١%) . ولمدراء المرحله الثانويه بعدد (٨) وبنسبة (٦٦,٦٧%) . ولمديرات المرحله الإبتدائيه بعدد (٥٢) وبنسبة (٦٣,٤١%) . وجاءت مديرات المرحله الإعداديه بعدد (١١) وبنسبة (٥٥%) . وجاءت مديرات المرحله الثانويه بعدد (١٢) وبنسبة (٩٢,٣١%) .

- وجاء مؤهل الدبلوم لمدراء المرحله الإبتدائيه بعدد (٦) وبنسبة (٢١,٤٣%) ولمدراء المرحلة الاعداديه بعدد (٥) وبنسبة (٢١,٧٤%) ولمدراء المرحله الثانويه بعدد (٢) وبنسبة (١٦,٦٧%) ولمديرات المرحله الإبتدائيه بعدد (٢٢) وبنسبة (٢٦,٨٣%) . ولمديرات المرحله الإعداديه بعدد (٨) وبنسبة (٤٠%) ولمديرات المرحله الثانويه بعدد (١) وبنسبة (٧,٦٩%) .
- وجاء مؤهل التأهيل التربوي لمدراء المرحله الإبتدائيه بعدد (٤) وبنسبة (١٤,٢٩%) وجاء لمديرات المرحله الإبتدائيه بعدد (٦) وبنسبة (٧,٣٢ %) وجاء لمديرات المرحله الإعداديه بعدد (١) وبنسبة (٥%) وجاء مؤهل الثانوي لمديرات المرحله الإبتدائيه بعدد (١) وبنسبة (١,٢٢) .

٣- عينة الإختصاصيين (الموجهين التربويين)

ويشمل جميع اختصاصي في شعبة التربية الرياضية لأداره المناهج واداره التربية الرياضية وهما يمثلان المجتمع الاصلي المكون (١٣) موجه من الذكور والإناث ، جاءت عينة البحث بعدد (١١) موجها ، وكذا عدد (٢) موجه وموجهة تم اختيارهم للعينه الإستطلاعيه .

- جاءت عينة البحث لأختصاص شعبة التربية الرياضية بعدد (٤) من الذكور والإناث وبنسبة (٣٦,٣٦%) ، وكذا تم اختيار عدد (١) اختصاص للعينة الإستطلاعيه بنسبة (٢٥%) .

- وجاء عينة البحث لأختصاص اداره التربية الرياضية بعدد (٧) من الذكور والإناث وبنسبة (٦٣,٦٤%) . وكذا تم اختيار عدد (١) اختصاص للعينة الإستطلاعيه بنسبة (١٤,٢٩%) .

- وجاء اجمالى عينة البحث فى شعبة التربيـــة الرياضيـــة ، واداره التربية الرياضية بعدد (١١) من الذكور والأناث ، وجاء مجمـــوع العينة الإستطلاعيه لشعبة التربية الرياضية واداره التربية الرياضبـــه بعدد (٢) اختصاصيان وبنسبة (١٨,١٨%) .

- والجدول (٩) يوضح حجم عينة الإختصاصيين .

جدول (٩)

حجم المجتمع الأصلى وعينة البحث ومؤهل التربية الرياضية بوزارة التربية والتعليم

الادارة التعليمية	نوع المجتمع	الجنس		المجتمع		ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	تأهيل	ثانوية
		ذكر	انثى	الاصلى	البحث					
شـــعبة التربيـــة الرياضيـــة ادارة المناهج	اختصاصيين	٢	٣	٥	٤	٤	-	-	-	-
ادارة التربيـــــة الرياضية	اختصاصيين	٥	٣	٨	٧	٢	٣	-	-	٢
المجموع		٧	٦	١٣	١١	٦	٣	-	-	٢

يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة الاختصاصيين المخولـين للزيارات الميدانية للتوجه فى إدارة المناهج بعدد (٢) اختصاصي اذا قـورن بعدد المجتمع الأصلى (١٦٧) من مدرسين للتعليم الأساسي والثانوي فـإن النسبة تكون (١,٢٠%) من المجتمع الأصلى .

وكذلك يتضح بالنسبة للاختصاصيات المخولات لهن بالزيـارات الميدانية التوجيهيـــة فى التربيـــة الرياضيـــة لإدارة المنـــاهج بعـــدد (٣) اختصاصيات اذا ما قورن بعدد المجتمع الأصلى (٢٨٠) من مدرســـات (إناث) التعليم الأساسي والثانوي فإن ناتج النسبة يكـــون (١,٠٧%) من المجتمع الأصلى .

لذلك جاء الناتج العائد من الزيارات الميدانية ومـــدى اســتفادة مدرسى التربية الرياضية منها ضعيفة جدا وقد تنعدم الزيارات مدة طويلـة عن بعض المدارس مما يسبب ضعف وانحراف التطبيق المنهجى .

ومن حيث المؤهل التربوى :

- جاءت اعلى درجة للماجستير لموجهى شعبة التربية الرياضيـــة بنسبة (١٠٠٪) يليها موجهى ادارة التربيـــة الرياضيـــة بنســـبة (٢٨,٥٧٪) .
- وجاءت اعلى درجة للبكـــالوريوس لموجـــهى ادارة التربيـــة الرياضية بنسبة (٤٢,٨٦) ولا شئ لموجـــهي شـــعبة التربيـــة الرياضية .
- وجاءت اعلى درجة للشهاده الثانوية لموجـــهي ادارة التربيـــة الرياضية بنسبة (٢٨,٥٧٪) ولا شئ لشعبة التربية الرياضية .

٣/٣ أدوات جمع البيانات

اعتمد الباحث فى حصوله على البيانات المطلوبة على أكثر مـــن أداة من أدوات جمع البيانات كان أهمها : -

١- المقابلات الشخصية Interview .

٢- الملاحظة العلمية Observation .

٣- تحليل المحتوى أو تحليل المضمون Content Analysis .

٤- استمارات الاستبيان Questionnaire .

١/٣/٣ إجراء المقابلات الشخصية

أ- مقابلة بعض الشخصيات المسئولة فى شعبة منـــاهج التربيـــة الرياضية ، وإدارة المناهج وإدارة التربية الرياضية فى المدرسة .

ب- مقابلة بعض مدراء ومديـــرات الإدارة المدرســية لمعرفــة المشكلات التى تحد من تفعيل أنشطة مادة التربيـــة الرياضيــة فى المدرسة .

ج- مقابلة بعض اختصاصي المادة مـــن موجـــهين وموجـــهات للتعرف على مدى فاعلية المحاور والوظائف الإداريـــة فى الخطــة العامة التى تقوم بها الإدارة الرياضيـــة المدرســية خـــلال العـــام الدراسى.

د- مقابلة بعض مدرسى مادة التربية الرياضية للوقوف على أهـــم المشكلات التى تواجههم فى إدارة مهنة التعليم والتعلم .

هـــ- مقابلة بعض الخبراء فى جامعة حلوان كلية التربية الرياضيــة للبنين وكلية البنات بالجزيرة وأكاديمية السادات للعلوم الإداريـــة بالمعادى - القاهرة - وجامعة البحرين .

وقد أهتم الباحث فى دراسته لهذه المحتويات ، أن تكون فى إطـــار ضوابط تجعل هذا التحليل منظماً ، وتصنيف هذه البيانـــات فى فئـــات منظمة ، ليتمكن الباحث أن يضع تصوراً لمدى تنفيذ الأفراد مجتمع البحث للوظائف الإدارية ، وشكل العلاقة بين الإدارة المدرسية وجـــهاز الإدارة الرياضية المدرسية ، والوقت المستنفذ فى حل ما يواجههم من مشـــكلات وطرق مواجهتهم لهذه المشكلات .

٢/٣/٣ الملاحظة العلمية

اهتم الباحث من خلال الزيارات التى قام بها لكل مـــن مســئولى الإدارات المعنية فى الوزارة لإختصاصي شعبة مناهج التربية الرياضية والقائم بأعمالها ، وكذلك اختصاصي إدارة التربية الرياضيـــة ومديـــر إدارتهـــا ، ومدرسى المادة فى مجتمع البحث وملاحظة سير العمل لديهم مما ســـاعد الباحث على التعرف على مناخ العمل بها وكان لذلك أثر كبير فى توجيـه الباحث عند اختيار وصياغة الأسئلة والاستفسارات التى تحتاجها الدراســة

، وساعد ايضا كون الباحث اختصاص تربويا فى إدارة المناهج ، حيث كان أسلوب الباحث فى تسجيل هذه البيانات : -

أ- تم إعداد استمارة ملاحظة تتضمن المعلومات التى يحتاجها الباحث فى كل من شعبة مناهج التربية الرياضية ، وإدارة التربية الرياضية ، وتشمل جوانب بعض موضوعات الإدارة فى مجال البحث .

ب- ركز الباحث فى استخدام جهاز تسجيل صغير متنقل لتسجيل بعض المعلومات والملاحظات التى يرى أنها مرتبطة بمجالى البحث خلال قيامه بهذه الملاحظة العلمية الميدانية واطمئنان الباحث على سلامة وموضوعية استمارة الملاحظة ومصداقيتها ، حيث أنها اشتملت على كافة النواحى المطلوبة فى الزيارة وفق موضوعات ومجالات البحث .

٣/٣/٣ تحليل الوثائق والسجلات

ولأجل الحصول على المعلومات الشاملة بهدف تحديد المحاور الرئيسية تتخذ مفهوم برسلون (Berslon) (٩٦ : ١٥٣) الذى فى ضوئه يقصد بأنه أسلوب للبحث يهدف إلى الوصف الموضوعى المنظم للمحتوى الظاهر لمشكلة البحث وذلك من خلال التالى : -

- دراسة المستندات والسجلات التى تتعلق بالعمل الإدارى المدرسى لمادة التربية الرياضية بمراحله التعليمية الأساسي والثانوي والتى أشار إليها الباحث من قبل .
- دراسة المراجع والوثائق العلمية ولذلك أهتم الباحث بقراءة المراجع العربية والأجنبية وكذلك الدوريات العلمية التى لها اهتمام كبير بالمشاكل الإدارية المنبثقة .
- التعرف على الدراسات والبحوث المرتبطة التى سلف واشار الباحث إليها فى الفصل الثانى لأجل الوقوف على أهم المشكلات المرتبطة التى تحد من نشاط معلمي التربية الرياضيه وعزوف

مديرى المدارس منها فى مدى تفعيل مادة التربيـــة الرياضيـة فى الميدان الرياضى .

٤/٣/٣ استمارة الاستبيان (الأستبانة)

انطلاقا من حصيلة الباحث للقراءات والدراســات المرتبطـة ، والمقترحات والآراء التى قدمها الخبراء فى مجال الإدارة الرياضية المدرسـية بجامعة حلوان كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم ، وكلية البنات بـالجزيرة وأكاديمية السادات للعلوم الإدارية فى منطقة المعادى وبعض خبراء جامعـة البحرين ، قد تم تحديد العناصر الأساسية من خلال ما قام به الباحث مـن مقابلات شخصية مع مجتمع البحث من اختصاصيين ومديـرى إدارات ، ومديرى مدارس ومدرسين المادة ، بغرض التعرف على العناصر الأساسـية للاستمارة الممثلة فى الوظائف الإداريـة المؤثـرة بـين الجـهاز الإدارى لاختصاصي التربية الرياضية ومديري المدارس ومدرسي التربية الرياضيـة ، ومن خلال اجاباتهم وما اشارت إليه بعض الدراسات المرتبطة والمراجـع العلمية المتخصصة ، تمكن الباحث من حصر العناصر الأساسية التى يمكـن أن تتكون منها استمارة الإستبيان وفقا للآتى : (التخطيط – التنظيـم – التوجيه التربوي – الرقابة) .

وعلى ذلك قام الباحث بحصر مرجعي للوظائف الإداريـة وفقـا للعناصر الإدارية الأربعه المتمثله في التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابـة واستعرض الباحث (١٧) مرجعا كما يوضحها جدول (١٠) .

جدول (١٠)

استعراض المراجع العلميه لأستخلاص الوظائف الإداريه (عنصر التخطيط)

م	الوظائف الادارية علماء الادارة	رقم المرجع	الأهداف	السياسات	التنؤات	الميزانيات التقديرية	الاجراءات	الجداول الزمنية	اتخاذ القرارات	استراتيجية التخطيط	المعايير	التوقع	التغيير	وضع برامج العمل	اجمالى المجموع
١	إبراهيم عصمت مطـــاوع – امينه حسن	٤	–	–	–	–	–		–		–	–	–	–	١٠
٢	امين الساعاتى	٩٥	–	–		–	–	–	–	–	–	–	–	–	١١
٣	احمد ابراهيم احمد	٥	–			–					–		–		٤
٤	احمد منير مرسي	١٠٤	–			–	–	–		–	–	–		–	٨
٥	احمد عزت مدني	١٦	–		–	–			–	–	–		–		٧
٦	السيد الهوارى	٥٢	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	١٢
٧	حسن سيد معوض – الســـيد حسن شلتوت	٢٧	–	–							–			–	٤
٨	كامل المغربي وآخرون	٩٥	–	–	–	–	–		–		–	–		–	٩
٩	كمال درويش وآخرون	٩٧	–	–	–	–	–	–	–	–	–			–	١٠
١٠	محمد سليمان شعلان	١٠٧	–	–	–				–			–			٥
١١	مساعد الهارون	١١٦	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–		–	١١
١٢	صبحي عبد الحفيظ	٦٢	–						–				–		٣
١٣	عادل حسن وآخرون	٧٠	–	–	–	–	–	–	–	–		–	–	–	١١
١٤	علي السلمي	٨٥					–	–	–	–			–	–	٦
١٥	عرفات عبد العزيز سليمان	٩١	–				–	–							٣
١٦	خميس السيد اسماعيل	٤٤						–				–	–		٢
١٧	ضياء الدين الحيدرى	٦٧	–		–			–	–	–	–				٦
	المجموع		١٥	٩	٩	١٠	١٠	٩	١٢	٩	١١	٩	٩	١٠	

تابع جدول (١٠)
استعراض المراجع العلمية لاستخلاص الوظائف الادارية (عنصر التنظيم)

م	الوظائف الادارية / علماء الادارة	مج ك	تصميم الهيكل التنظيمى	السلطة	التنسيق	اللجان	المهنة الاستشارية	تحديد العلاقات	المركزية واللامركزية	العلاقات الادارية	العلاقات الوظيفية	العنصر الانسانى	الاحتياجات الانسانية	العادات والادوار	الجماعة غير الرسمية	خصائص التنظيم الجيد	تحديد المسئوليات	تقسيم العمل	اختيار المديرين	اجمالى المحور
١	إبراهيم عصمت مطلوع – امينه حسن	٤	–	–						–	–	–				–	–	–	–	٩
٢	امين الساعاتي	٢٥	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	١٧
٣	احمد ابراهيم احمد	٥	–		–	–		–			–		–	–	–	–	–	–		١١
٤	احمد منير مرسى	١٠٤	–	–					–						–	–	–			٦
٥	احمد عزت مدنى	١٦	–		–				–		–		–	–			–		–	٨
٦	السيد الهوارى	٥٢	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–		–	–	–	١٦
٧	حسن سيد معـــوض – السيد حسن شلتوت	٢٢	–		–	–											–	–		٥
٨	كامل المغربي وآخرون	٩٥	–	–		–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	١٦
٩	كمال درويش وآخرون	٩٧	–	–	–	–	–	–	–	–		–					–	–	–	١٢
١٠	محمد سليمان شحاته	١٠٧	–			–					–	–		–				–		٦
١١	مساعد الهارون	١١٦	–	–		–		–	–	–							–			٧
١٢	صبحي عبد الحفيظ	٦٢	–								–	–		–		–	–	–		٧
١٣	عادل حسن وآخرون	٧٠	–		–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–			١٥
١٤	على السلمى	٨٥	–				–				–		–		–	–				٦
١٥	عرفات عبـــد العزيـز سليمان	٩١	–		–	–	–			–	–	–		–	–	–		–		١١
١٦	خميس السيد اسماعيل	٤٤		–	–			–	–										–	٥
١٧	ضياء الدين الحيدرى	٦٧	–		–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–		–		–	١٤
	المجموع		١٦	٩	٩	١٠	٩	٩	١٠	٩	١١	١٠	٩	٩	١٠	٩	١٣	١٠	٩	

تابع جدول (١)

استعراض المراجع العلمية لأستخلاص الوظائف الادارية (عنصر التوجيه)

م	الوظائف الإداريه / علماء الاداره	رقم المرجع	الاتصال	القيادة	الدافعية	الارشاد والتأديب	التأديب	الأصغاء	التقويم	التحفيز	المتابعة	التنفيذ	اجمالى
١	إبراهيم عصمت مطاوع – امينـــه حسن	٤	–	–	–	–	–		–	–	–	–	٩
٢	امين الساعاتي	٢٥	–	–	–	–	–	–		–	–	–	٩
٣	احمد ابراهيم احمد	٥	–	–	–			–	–	–	–	–	٨
٤	احمد منير مرسي	١٠٤	–	–					–	–			٤
٥	احمد عزت مدني	١٦	–	–		–	–	–	–	–			٧
٦	السيد الهوارى	٥٢	–	–		–	–			–	–	–	٧
٧	حسن سيد معوض – السيد حسن شلتوت	٢٠٢	–	–					–	–	–	–	٦
٨	كامل المغربي وآخرون	٩٥	–	–		–	–	–					٥
٩	كمال درويش وآخرون	٩٧	–	–	–	–			–	–			٦
١٠	محمد سليمان شعلان	١٠٧	–	–	–		–	–	–	–	–	–	٩
١١	مساعد الهارون	١١٦	–	–					–				٣
١٢	صبحي عبد الحفيظ	٦٢	–	–	–			–	–	–			٦
١٣	عادل حسن وآخرون	٧٠	–	–	–	–	–			–		–	٨
١٤	على السلمى	٨٥	–	–	–	–	–	–		–	–		٨
١٥	عرفات عبد العزيز سليمان	٩١	–	–		–	–	–	–	–	–	–	٩
١٦	خميس السيد اسماعيل	٤٤	–	–	–				–	–			٥
١٧	ضياء الدين الحيدرى	٦٧	–	–	–	–		–	–	–	–	–	٩
المجموع			١٧	١٧	١٠	١٠	٩	١٠	١٢	١٥	٩	٩	

تابع جدول (١٠)

استعراض المراجع العلميه لأستخلاص الوظائف الاداريه (عنصر الرقابة)

م	الوظائف الإدارية / علماء الادارة	رقم المرجع	المعايير الرقابية	قياس الأداء	مراحل الرقابة	انواع الرقابة	تصحيح الأنحراف	وسائل الرقابة	سلوك الجماعات	العمليات السلوكية	تشخيص المشكلات	اجمالى المجموع
١	إبراهيم عصمت مطـــاوع - امينـــه حسن	٤	-	-	-	-	-	-		-	-	٨
٢	امين الساعاتي	٢٥	-		-		-	-	-	-	-	٧
٣	احمد ابراهيم احمد	٥	-	-			-	-	-		-	٦
٤	احمد منير مرسي	١٠٤	-	-				-		-		٤
٥	احمد عزت مدني	١٦	-	-	-							٣
٦	السيد الهوارى	٥٢	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٩
٧	حسن سيد معوض - حسن شلتوت	٢٢	-		-							٢
٨	كامل المغربي وآخرون	٩٥	-		-	-		-		-	-	٦
٩	كمال درويش وآخرون	٩٧	-	-	-	-	-	-				٦
١٠	محمد سليمان شحاته	١٠٧	-			-	-	-	-	-	-	٧
١١	مساعد الهارون	١١٦	-			-		-				٣
١٢	صبحي عبد الحفيظ	٦٢	-	-					-			٣
١٣	عادل حسن وآخرون	٧٠	-	-		-	-	-	-		-	٧
١٤	علي السلمي	٨٥	-		-	-	-	-	-	-		٧
١٥	عرفات عبد العزيز سليمان	٩١	-		-	-	-		-	-	-	٧
١٦	خميس السيد اسماعيل	٤٤	-			-					-	٣
١٧	ضياء الدين الحيدرى	٦٧	-	-	-		-	-	-	-	-	٨
المجموع			١٧	٩	٩	١١	١٠	١٢	٩	٩	١٠	

الجدول اعلاه يوضح الحصر المرجعى لأستخلاص الوظائف الإداريه وقد لوحظ فى عنصر التخطيط ان اعلى مستوى جاءت لهذه المراجع (١٥) بنسبة (٨٨,٢٤%) واقل مستوى (٩) بنسبة (٥٢,٩٤) . وجاء فى عنصر التنظيم اعلى مستوى (١٦) بنسبة (٩٤,١٢%) واقل مستوى (٩) بنسبة (٥٢,٩٤%) . وجاء فى عنصـــر التوجيه التربوى بأعلى مستوى (١٧) بنسبة (١٠٠%) واقل مستوى(٩) بنسبة (٥٢,٩٤%) . وجاء فى عنصر الرقابة اعلى مستوى (١٧) بنسبة (١٠٠%) واقـل مستوى (٩) اى بنسبة (٥٢,٩٤ %) .

من استعراض المراجع العلميه التى تتناول الوظائف الإدارية كما بينها الجدول السابق يتضح منها الوظائف التى تم الإتفاق عليها من خلال تحليل المراجع جدول (١١) .

- بلغ عدد الوظائف فى عنصر التخطيط (١٢) وظيفة هي كالتالى : -

(الإهداف ، السياسات ، التنبؤات ، الميزانيات التقديريه ، الأجراءات ، الجدولة الزمنية ، اتخاذ القرارات ، استراتيجية التخطيط ، المعايير ، التوقع ، التغيير وضع برامج العمل)

- وبلغت وظائف عنصر التنظيم (١٧) وظيفة وهي كالتالى : -

(تصميم الهيكل التنظيمي ، السلطه ، التنسيق ، اللجان ، الهيئة الاستشارية " المستشارون " ، تحديد العلاقات ، المركزية واللامركزية ، العلاقات الإداريه ، العلاقات الوظيفيه ، العنصر الإنسانى فى المنشأه ، الإحتياجات الإنسانيه ، العادات والإدوار ، الجماعات غير الرسميه ، خصائص التنظيم الجيد ، تحديد المسئوليات ، تقسيم العمل ، اختيار المديرين) .

- بلغت وظائف عنصر التوجيه التربوى (١٠) وظائف تمثلت فىالتالي:-

(الإتصال ، القياده ، الدافعيه ، الإرشاد والتأديب ، الإثابه ، الإصغاء ، التقويم ، التحفيز ، المتابعه ، التنفيذ)

- وبلغت وظائف عنصر الرقابة (٩) وظائف تمثلت فيما يلى : -

(المعايير الرقابيه ، قياس الاداء ، مراحل الرقابه ، انواع الرقابه ، تصحيح الإنحراف ، وسائل الرقابه ، سلوك الجماعات ، العمليات السلوكيه ، تشخيص المشكلات) .

- تم عرض الوظائف المستخلصه من تحليل المراجع على (٥) خبراء مرفق (١) وذلك لأستطلاع ارائهم حول مناسبة قياس الوظائف الإدارية لعينات البحث الداخليه والمتمثله فى مدراء

جدول (١١)

الوظائف الإدارية التي تم استخلاصها من الحصر المرجعي

م	وظائف التخطيط	م	وظائف التنظيم	م	وظائف التوجيه	م	وظائف الرقابة
١	الأهداف	١	تصميم الهيكل التنظيمي	١	الاتصال	١	المعايير الرقابيه
٢	السياسات	٢	السلطة	٢	القيادة	٢	قياس الأداء
٣	التنبؤات	٣	التنسيق	٣	الدافعية	٣	مراحل الرقابة
٤	الميزانية التقديرية	٤	اللجان	٤	الارشاد والتأديب	٤	أنواع الرقابة
٥	الاجراءات	٥	الهيئة الاستشارية (المستشارون)	٥	الاثابه	٥	تصحيح الانحراف
٦	الجدولة الزمنية	٦	تحديد العلاقات	٦	الاصغاء	٦	وسائل الرقابة
٧	اتخاذ القرارات	٧	المركزية واللامركزية	٧	التقويم	٧	سلوك الجماعات
٨	استراتيجية التخطيط	٨	العلاقات الادارية	٨	التحفيز	٨	العمليات السلوكية
٩	المعايير	٩	العلاقات الوظيفية	٩	المتابعة	٩	تشخيص المشكلات
١٠	التوقع	١٠	العنصر الانساني فى المنشأة	١٠	التنفيذ		
١١	التغيير	١١	الاحتياجات الانسانية				
١٢	وضع برامج العمل	١٢	العادات والأدوار				
		١٣	الجماعات غير الرسمية				
		١٤	خصائص التنظيم الجيد				
		١٥	تحديد المسئوليات				
		١٦	تقسيم العمل				
		١٧	اختيار المديرين				

يوضح هذا الجدول الوظائف الاداريه التى تم استخلاصها من الحصر المرجعى للوظائف الإداريه وقد حدد عنصر التخطيط (١٢) وظيفة . وحدد عنصر التنظيم (١٧) وظيفة وحدد عنصر التوجيه التربوى (١٠) وظائف وحدد عنصر الرقابة (٩) وظائف إدارية . حيث بلغ مجموع هذه الوظائف للعناصر الإدارية الأربعة التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة (٤٨) وظيفة إدارية .

المدارس والموجهين والمدرسين والتلاميذ ، حيث طلب منهم ابـداء الرأى حول مناسبه قياس هذه الوظائف لعينة البحث والجـــدول (١٢) يوضح آراء الخبراء حول مناسبه قياس الوظائف الإداريـــه والذى بلغ مجموعها (٤٨) وظيفة إداريه . مرفق (٢)

جدول (١٢)

آراء الخبراء المحكمين فى الموافقه علي الوظائف الإداريه

م	الوظائف الإدارية	عينه البحث							
	عنصر التخطيط	الموجهين	%	مديرى المدارس	%	المدرسين	%	التلاميذ	%
١	الأهداف	٥	%١٠٠	٥	%١٠٠	٣	%٦٠	٢	%٤٠
٢	السياسات	٤	%٨٠	٤	%٨٠	٣	%٦٠	٠	–
٣	التنبؤات	٤	%٨٠	٣	%٦٠	٣	%٦٠	٠	–
٤	الميزانيات التقديريه	٤	%٨٠	٤	%٨٠	٣	%٦٠	٠	–
٥	الإجراءات	٥	%١٠٠	٥	%١٠٠	٥	%١٠٠	٢	%٤٠
٦	الجداول الزمنيه	٣	%٦٠	٤	%٨٠	٣	%٦٠	٢	%٤٠
٧	اتخاذ القرارات	٥	%١٠٠	٥	%١٠٠	٥	%١٠٠	٠	–
٨	استراتيجيه التخطيط	٤	%٨٠	٥	%١٠٠	٤	%٨٠	٢	%٤٠
٩	المعايير	٤	%٨٠	٤	%٨٠	٤	%٨٠	١	%٢٠
١٠	التوقع	٥	%١٠٠	٤	%٨٠	٤	%٨٠	٢	%٤٠
١١	التغيير	٤	%٨٠	٥	%١٠٠	٣	%٦٠	٢	%٤٠
١٢	وضع برامج العمل	٥	%١٠٠	٤	%٨٠	٥	%١٠٠	٢	%٤٠
ثانياً : عنصر التنظيم									
١	تصميم الهيكل التنظيمى	٤	%٨٠	٤	%٨٠	٣	%٦٠	٢	%٤٠
٢	السلطه	٤	%٨٠	٥	%١٠٠	٤	%٨٠	٢	%٤٠
٣	التنسيق	٥	%١٠٠	٥	%١٠٠	٣	%٦٠	١	%٢٠

تابع جدول (١٢)

م	الوظائف الإدارية	عينه البحث							
	عنصر التنظيم	المرجحين	%	مديرى المدارس	%	المدرسين	%	التلاميذ	%
٤	اللجان	٣	%٦٠	٥	%١٠٠	٣	%٦٠	٢	%٤٠
٥	الهيئة الإستشاريه	٤	%٨٠	٤	%٨٠	٤	%٨٠	٠	–
٦	تحديد العلاقات	٥	%١٠٠	٥	%١٠٠	٣	%٦٠	٢	%٤٠
٧	المركزيه واللامركزيه	٤	%٨٠	٥	%١٠٠	٣	%٦٠	٠	–
٨	العلاقات الإداريه	٥	%١٠٠	٥	%١٠٠	٣	%٦٠	٠	–
٩	العلاقات الوظيفيه	٥	%١٠٠	٥	%١٠٠	٣	%٦٠	٢	%٤٠
١٠	العنصر الإنسانى فى المنشأه	٥	%١٠٠	٥	%١٠٠	٥	%١٠٠	٠	–
١١	الإحتياجات الإنسانيه	٤	%٨٠	٥	%١٠٠	٤	%٨٠	١	%٢٠
١٢	العادات والإدوار	٣	%٦٠	٤	%٨٠	٥	%١٠٠	١	%٢٠
١٣	الجماعات غير الرسميه	٤	%٨٠	٤	%٨٠	٥	%١٠٠	٢	%٤٠
١٤	خصائص التنظيم الجيد	٤	%٨٠	٥	%١٠٠	٤	%٨٠	٢	%٤٠
١٥	تحديد المسئوليات	٤	%٨٠	٣	%٦٠	٥	%١٠٠	٠	–
١٦	تقسيم العمل	٤	%٨٠	٥	%١٠٠	٣	%٦٠	٢	%٤٠
١٧	اختيار المديرين	٥	%١٠٠	٤	%٨٠	٤	%٨٠	١	%٢٠
ثالثاً : عنصر التوجيه									
١	الاتصال	٥	%١٠٠	٤	%٨٠	٤	%٨٠	١	%٢٠
٢	القياده	٥	%١٠٠	٤	%٨٠	٤	%٨٠	٢	%٤٠
٣	الدافعيه	٥	%١٠٠	٤	%٨٠	٤	%٨٠	٢	%٤٠
٤	الإرشاد والتأديب	٥	%١٠٠	٤	%٨٠	٣	%٦٠	١	%٢٠
٥	التأديب والاثابه	٥	%١٠٠	٥	%١٠٠	٣	%٦٠	١	%٢٠
٦	الاصغاء	٥	%١٠٠	٥	%١٠٠	٤	%٨٠	٢	%٤٠

تابع جدول (١٢)

م	الوظائف الإدارية	عينه البحث							
	عنصر التوجيه	الموجهين	%	مديرى المدارس	%	المدرسين	%	التلاميذ	%
٧	التقويم	٤	%٨٠	٤	%٨٠	٤	%٨٠	٢	%٤٠
٨	التحفيز	٤	%٨٠	٣	%٦٠	٤	%٨٠	٠	–
٩	المتابعه	٥	%١٠٠	٤	%٨٠	٣	%٦٠	٢	%٤٠
١٠	التنفيذ	٤	%٨٠	٥	%١٠٠	٤	%٨٠	١	%٢٠
رابعاً : عنصر الرقابه									
١	المعايير	٥	%١٠٠	٤	%٨٠	٣	%٦٠	٢	%٤٠
٢	قياس الاداء	٥	%١٠٠	٥	%١٠٠	٤	%٨٠	٢	%٤٠
٣	مراحل الرقابه	٤	%٨٠	٤	%٨٠	٣	%٦٠	٠	–
٤	انواع الرقابه	٤	%٨٠	٣	%٦٠	٣	%٦٠	٠	–
٥	تصحيح الإنحراف	٤	%٨٠	٥	%١٠٠	٣	%٦٠	١	%٢٠
٦	وسائل الرقابه	٤	%٨٠	٤	%٨٠	٤	%٨٠	١	%٢٠
٧	سلوك الجماعه	٣	%٦٠	٥	%١٠٠	٤	%٨٠	١	%٢٠
٨	العمليات السلوكيه	٤	%٨٠	٥	%١٠٠	٤	%٨٠	٢	%٤٠
٩	تشخيص المشكلات	٤	%٨٠	٥	%١٠٠	٤	%٨٠	١	%٢٠

– استخلص من الجدول السابق ان الخبراء قد وافقوا على قياس الوظائف الإداريه لعناصر الإداره على كل من مديرى المدارس وموجهي ومدرسي التربيه الرياضية ، وتم استبعاد قياس هذه الوظائف على التلاميذ حيث تراوحت الموافقه بين ١٠٠% – ٦٠% لكل من مديري المدارس وموجهي ومدرسي التربية الرياضية ، وتراوحت بين ٤٠% – صفر بالنسبة للتلاميذ .

طريقة العمل

اهتم الباحث بالاتصالات الرسمية للجهات المعنية بقطاع التعليم العام بوزارة التربية والتعليم مرفق (٤) من أجل عقد اجتماع مع المبحوثين من مدرسين ومدرسات مراحل التعليم الأساسي والثانوي لتوضيح العناصر الأساسية والوظائف الإدارية المخصصة لها ممثلة بمفرداتها العلمية ضمن استبانة مستمدة من المصادر والبحوث والقرارات الصادرة من الإدارات التعليمية فى الوزارة لعرض الواقع وما هو كائن ليتضح حجم مشكلات البحث الأساسية من خلال إجابات المبحوثين مرفق (٥) .

وقد شمل هذا التجمع معظم مدارس دولة البحرين من التعليم الأساسى والثانوي من المدرسين والمدرسات إلي خمس مناطق أساسية تضم فى ضواحيها جميع المدارس الحكومية لدولة البحرين ، وهذا التصنيف يتمثل فى : -

- مدينة المنامة وضواحيها : وتضم من مدارس البنين (٣) إبتدائية ، (٤) إعدادية ، (٦) ثانوية ، ويكون إجمالى المدارس (١٣) مدرسة للبنين .
- ومن مدارس البنات تضم (١٤) إبتدائية ، (٤) إعدادية ، (٣) ثانوية ، ويكون إجمالى مدارس البنات لمدينة المنامة وضواحيها (٢١) مدرسة.
- وبذلك يكون إجمالى مدارس مدينة المنامة وضواحيها من البنين والبنات (٣٤) مدرسة .
- مدينة المحرق وضواحيها : وتضم من مدارس البنين (٦) إبتدائية ، (٥) إعدادية ، (٢) ثانوية ، ويكون إجمالى مدارس هذه المنطقة (١٣) مدرسة .
- ومن مدارس البنات تضم (١٤) إبتدائية ، (٥) إعدادية ، (٤) ثانوية ، ويكون إجمالى مدارس البنات لمدينة النحرق (٢٣) مدرسة .
- وبذلك يكون إجمالى مدارس مدينة المحرق وضواحيها بنين وبنات (٣٦) مدرسة .

- مدينة عيسى وضواحيها : وتضم من مدارس البنين (٥) إبتدائية ، (٤) إعدادية ، (٢) ثانوية ، ويكون إجمالى المدارس البنين لهـــذه المدينـــة (١١) مدرسة .
- ومن مدارس البنات تضم (١٩) إبتدائى ، (٣) إعدادى ، (٤) ثـلنوى ، ويكون إجمالى مدارس البنات لهذه المنطقة (٢٦) مدرسة .
- وبذلك يكون إجمالى المدارس لمدينة عيسى وضواحيها للبنين والبنـــات (٣٧) مدرسة .
- منطقة البديع وتوابعها : وتضم من مدارس البنين (٧) إبتدائيـــة ، (٤) إعدادية ، (٢) ثانوية ، ويكون إجمالى مدارس البنين لهـــذه المنطقـــة (١٣) مدرسة .
- ومن مدارس البنات تضم هذه المنطقة (١١) إبتدائية ، (٥) إعداديـة ، (٢) ثانوية ، ويكون إجمالى مدارس البنـــات لهـــذه المنطقـــة (١٨) مدرسة.
- وبهذا أصبح إجمالى مدارس منطقة البديع وتوابعها من مدارس البنـــين والبنات (٣١) مدرسة .
- مدينة حمد وضواحيها : وتضم من مدارس البنين (٨) إبتدائيـــة ، (٨) إعدادية ، (١٢) ثانوية ويكون مجمل مدارس البنين لهذه المدينة (١٨) مدرسة .
- ومن مدارس البنات تضم هذه المدينة (٢٦) إبتدائية ، (٦) إعداديـــة ، (٢) ثانوية ، ويكون إجمالى مدارس البنـــات لهـــذه المدينـــة (٣٤) مدرسة.
- كما يكون إجمالى مدارس البنين والبنات لمدينة حمد وضواحيـها (٥٢) مدرسة .
- وبذلك أصبح عدد المدارس المشاركة فى الدراسة من مدن ومنـــاطق البحرين يمثل مجتمع الدراسة الحالية .

- إجمالى المدارس الإبتدائية بنين وبنات المشاركة فى قيد البحث للمجتمع الأصلى (١١٣) مدرسة .
- إجمالى المدارس الإعدادية بنين وبنات المشـــاركة فى قيـــد البحـــث للمجتمع الأصلى (٤٨) مدرسة .
- إجمالى المدارس الثانوية للبنين والبنات المشـــاركة فى قيـــد البحـــث للمجتمع الأصلى (٢٨) مدرسة .

وعلى ذلك يبلغ إجمالى المدارس الحكومية التى تقع ضمـــن إدارة المناهج وتشملها الزيارات الميدانية بارتباطها لموجـــهى منـــاهج التربيـــة الرياضية من التعليـــم الأساســـي والثـــانوى (١٨٩) مدرســـة للبنـــين والبنات.جدول (١٣)

جدول (١٣)
توزيع المجتمع الأصلي للمدارس ومديرى ومدرسي التعليم الأساسى والثانوي لمناطق مجتمع البحث فى دولة البحرين

م	مناطق المجتمع الأصلي	مدارس تعليمية ذكور									مجموع المجتمع الأصلي	مدارس تعليمية إناث									مجموع المجتمع الأصلي	اجمالى المجموع
		ابتدائية			إعدادية			ثانوية				ابتدائية			إعداديه			ثانوية				
		مدير	مدرس	المجموع	مدير	مدرس	المجموع	مدير	مدرس	المجموع		مدير	مدرس	المجموع	مدير	مدرس	المجموع	مدير	مدرس	المجموع		
١	المنامة وضواحيها	٣	٤	٧	٤	٩	١٣	٦	١٧	٢٣	٤٣	١٤	٢٧	٤١	٤	٧	١١	٣	٩	١٢	٦٤	١٠٧
٢	المحرق وضواحيها	٦	٩	١٥	٥	١١	١٦	٢	٥	٧	٣٨	١٤	٢٤	٣٨	٥	١٢	١٧	٤	٩	١٣	٦٨	١٠٦
٣	عيسى وضواحيها	٥	١٣	١٨	٤	١٧	٢١	٢	٩	١١	٥٠	١٩	٣٨	٥٧	٣	١١	١٤	٤	١٧	٢١	٩٢	١٤٢
٤	البديع وترابعها	٦	١٣	١٩	٤	٩	١٣	١	٢	٣	٣٥	١١	٢١	٣٢	٥	١١	١٦	٢	٧	٩	٥٧	٩٢
٥	حمد وضواحيها	٩	١٥	٢٤	٨	٢٨	٣٦	٢	٦	٨	٦٨	٢٦	٦٤	٩٠	٦	١٦	٢٢	٢	٧	٩	١٢١	١٨٩
	المجموع	٢٩	٥٤	٨٣	٢٥	٧٤	٩٩	١٣	٣٩	٥٢	٢٣٤	٨٤	١٧٤	٢٥٨	٢٣	٥٧	٨٠	١٥	٤٩	٦٤	٤٠٢	٦٣٦

المناطق والمدن التى شملتها الدراسه الحالية :

١- المنامة وضواحيها / الحوره ، النعيم ، السلمانيه ، الجفير ، القضيبه ، البلاد القديم ، القفول ، رأس الرمان ، العدليه ، الزنج ، أم الحصم ، الخميس .

٢- المحرق وضواحيها / الحد ، البستين ، قلالى ، الحاله ، عراد ، الدير .

٣- مدينة عيسى وضواحيها / ستره / النبيه صالح ، واديان ، القريه ، نويدرات ، توبلى ، سند ، السهله ، المعامير ، الخارجيه ، ابو العيش ، مركوبان ، العكر ، سلماباد .

٤- البديع وضواحيها / الدراز ، السنابس ، باربار ، أبو صبيع ، الديه ، جد حفص ، بقوة ، كرانه ، بنى جمره ، الحجر ، سار ، جبله حبشى ، عين الدار ، الجنبيه .

٥- مدينة حمد وضواحيها / الرفاع ، عالى ، كرزكان ، شهر كان ، الزلاق ، دمستان ، جو ، اللوزى ، الاولى ، الزهه ، الوادى ، الروضه ، الجسره ، بورى .

- وعلى ذلك جاء اجمالى المدارس الإبتدائية للبنين (٢٩) مدرسه ، إبتدائيه بنات (٨٤) مدرسه .
- وجاءت إجمالى مدارس الإعداديه للبنين (٢٥) مدرسه ، والإعداديه للبنات (٢٣) مدرسه .
- وجاء إجمالى مدارس الثانوية للبنين (١٣) مدرسه ، والثانويه للبنات (١٥) مدرسه .
- كما جاء إجمالى وزارة التعليم الإساسي والثانوي لوزارة التربية والتعليم (١٨٩) مدرسه .

- **تحديد الشكل المبدئي لأستمارة الإستبياتن .**

أهتم الباحث بتبويب ما تم استخلاصه من وظائف الإداره يمكن أن تعبر عن العناصر الإداريه المختاره والمستخلصه من خلال تحليل الوثائق والمقابلات الشخصيه والسجلات المتوفره فى كل من مركز المعلومات والتوثيق فى وزارة التربية والتعليم والمقابلات الشخصيه للقيادات الإدارية والرياضيه المدرسيه وبعض المراجع والبحوث والدراسات المرتبطة بالدراسه الحاليه ، كل ذلك امكن الباحث من استخلاص واعداد العبارات لكل الوظائف التى تم حصرها من العناصر الإداريه الإربعة المختاره لتصبح استماره الإستبيان في صورتها المبدئيه كما يلى :

١- عنصر التخطيط : جاء بعدد (١٢) وظيفة شملت عدد (٦٤) عباره

٢- عنصر التنظيم : جاء بعدد (١٧) وظيفة شملت عدد (٨٩) عباره

٣- عنصر التوجيه : جاء بعدد (١٠) وظائف شملت عدد (٦٢) عباره

٤- عنصر الرقابه : جاء بعدد (٩) وظائف شملت عدد (٥٣) عباره

وعلى ذلك بلغت عدد عبارات استمارة الإستبيان فى صورتها المبدئية بعدد (٢٦٨) عباره . استخدم الباحث الإستفتاء المقيد المفتوح لأستمارة الإستبيان بحيث يتمثل في أن يحدد مدى موافقة المفحوص على العباره ، ثم استخدام الباحث ميزان تقديري مناسب وضع بعد نهاية عبارات الإستبانه لتسهيل مهمه الخبير فى إختيار التقدير المناسب الذى يمكن أن يعبر عن رأيه بدرجه مقنعه وقد خصص في نهاية الصفحه الأخيره لكل استماره قسم للخبير لوضع آرائه ومقترحاته حول الوظائف الإداريه وعباراتها يراها الخبير ذات أهمية كبيره مرفق (٣) .

استخدم الباحث تقدير الإستجابات بأعطائها الدرجات التاليه ٣،٢،١ على التوالي وتعني الدرجات التى شملتها الإستبانه للجوانب التاليه . موافق ، الى حد ما ، غير موافق ، هذا الإسلوب يعرف الباحث بأى درجه من القوه يحس المفحوص بالعباره ، ورأيه بها بسهوله وصدق ، ثم

وضع علامة (√) امام العباره التى يراها الخبـــير مناســـبه ، ثم عـــرض استمارة الإستبيان على عدد (٥) خبراء للتعرف علـــى صلاحيـــة هـــذه الوظائف وعباراتها لتطبيقها على كل من مديـــري المـــدارس وموجـــهي ومدرسي التربيه الرياضيه والتلاميذ جدول (١٤) .

جدول (١٤)

آراء الخبراء حول عبارات استماره الإستبيان

م	رقم العباره	التكرار	%	م	رقم العباره	التكرار	%
١	١	٢	%٤٠	٢١	٢١	٢	%٢٠
٢	٢	٣	%٦٠	٢٢	٢٢	٥	%١٠٠
٣	٣	٤	%٨٠	٢٣	٢٣	٤	%٨٠
٤	٤	٢	%٤٠	٢٤	٢٤	٥	%١٠٠
٥	٥	٣	%٦٠	٢٥	٢٥	٥	%١٠٠
٦	٦	٢	%٤٠	٢٦	٢٦	١	%٢٠
٧	٧	٥	%١٠٠	٢٧	٢٧	٤	%٨٠
٨	٨	١	%٢٠	٢٨	٢٨	٥	%١٠٠
٩	٩	٤	%٨٠	٢٩	٢٩	٤	%٨٠
١٠	١٠	٤	%٨٠	٣٠	٣٠	٢	%٤٠
١١	١١	٣	%٦٠	٣١	٣١	٢	%٤٠
١٢	١٢	٥	%١٠٠	٣٢	٣٢	٥	%١٠٠
١٣	١٣	٥	%١٠٠	٣٣	٣٣	٤	%٨٠
١٤	١٤	٤	%٨٠	٣٤	٣٤	٤	%٨٠
١٥	١٥	٥	%١٠٠	٣٥	٣٥	٢	%٤٠
١٦	١٦	٢	%٤٠	٣٦	٣٦	٥	%١٠٠
١٧	١٧	٥	%١٠٠	٣٧	٣٧	٥	%١٠٠
١٨	١٨	٤	%٨٠	٣٨	٣٨	١	%٢٠
١٩	١٩	١	%٢٠	٣٩	٣٩	٤	%٨٠
٢٠	٢٠	١	%٢٠	٤٠	٤٠	٤	%٨٠

تابع جدول (١٤)

م	رقم العباره	التكرار	%	م	رقم العباره	التكرار	%
٤١	٤١	٤	٨٠%	٦٦	٦٦	١	٢٠%
٤٢	٤٢	٥	١٠٠%	٦٧	٦٧	٢	٤٠%
٤٣	٤٣	٥	١٠٠%	٦٨	٦٨	١	٢٠%
٤٤	٤٤	٤	٨٠٠%	٦٩	٦٩	١	٢٠%
٤٥	٤٥	٥	١٠٠%	٧٠	٧٠	٢	٤٠%
٤٦	٤٦	٥	١٠٠%	٧١	٧١	١	٢٠%
٤٧	٤٧	٢	٤٠%	٧٢	٧٢	٢	٤٠%
٤٨	٤٨	٥	١٠٠%	٧٣	٧٣	٢	٤٠%
٤٩	٤٩	٤	٨٠%	٧٤	٧٤	٥	١٠٠%
٥٠	٥٠	٤	٨٠%	٧٥	٧٥	١	٢٠%
٥١	٥١	٥	١٠٠%	٧٦	٧٦	١	٢٠%
٥٢	٥٢	٥	١٠٠%	٧٧	٧٧	٥	١٠٠%
٥٣	٥٣	٤	٨٠%	٧٨	٧٨	٤	٨٠%
٥٤	٥٤	٣	٦٠%	٧٩	٧٩	١	٢٠%
٥٥	٥٥	٥	١٠٠%	٨٠	٨٠	٤	٨٠%
٥٦	٥٦	٤	٨٠٠%	٨١	٨١	٥	١٠٠%
٥٧	٥٧	٥	١٠٠%	٨٢	٨٢	٢	٤٠%
٥٨	٥٨	٤	٨٠%	٨٣	٨٣	٤	٨٠%
٥٩	٥٩	٥	١٠٠%	٨٤	٨٤	٥	١٠٠%
٦٠	٦٠	١	٢٠%	٨٥	٨٥	٢	٤٠%
٦١	٦١	٥	١٠٠%	٨٦	٨٦	٥	١٠٠%
٦٢	٦٢	٥	١٠٠%	٨٧	٨٧	١	٢٠%
٦٣	٦٣	٤	٨٠%	٨٨	٨٨	٥	١٠٠%
٦٤	٦٤	٤	٨٠%	٨٩	٨٩	٤	٨٠%
٦٥	٦٥	٢	٤٠%	٩٠	٩٠	١	٢٠%

تابع جدول (١٤)

م	رقم العباره	التكرار	%	م	رقم العباره	التكرار	%
٩١	٩١	٥	%١٠٠	١١٦	١١٦	١	%٢٠
٩٢	٩٢	٢	%٤٠	١١٧	١١٧	٥	%١٠٠
٩٣	٩٣	٥	%١٠٠	١١٨	١١٨	٢	%٤٠
٩٤	٩٤	٤	%٨٠	١١٩	١١٩	٥	%١٠٠
٩٥	٩٥	٤	%٨٠	١٢٠	١٢٠	٤	%٨٠
٩٦	٩٦	٥	%١٠٠	١٢١	١٢١	١	%٢٠
٩٧	٩٧	١	%٢٠	١٢٢	١٢٢	٥	%١٠٠
٩٨	٩٨	٥	%١٠٠	١٢٣	١٢٣	٥	%١٠٠
٩٩	٩٩	٤	%٨٠	١٢٤	١٢٤	٢	%٤٠
١٠٠	١٠٠	٥	%١٠٠	١٢٥	١٢٥	٥	%١٠٠
١٠١	١٠١	٥	%١٠٠	١٢٦	١٢٦	٢	%٤٠
١٠٢	١٠٢	٤	%٨٠	١٢٧	١٢٧	١	%٢٠
١٠٣	١٠٣	٥	%١٠٠	١٢٨	١٢٨	٥	%١٠٠
١٠٤	١٠٤	١	%٢٠	١٢٩	١٢٩	٥	%١٠٠
١٠٥	١٠٥	٥	%١٠٠	١٣٠	١٣٠	١	%٢٠
١٠٦	١٠٦	٤	%٨٠	١٣١	١٣١	٤	%٨٠
١٠٧	١٠٧	٤	%٨٠	١٣٢	١٣٢	٥	%١٠٠
١٠٨	١٠٨	٢	%٤٠	١٣٣	١٣٣	٥	%١٠٠
١٠٩	١٠٩	٥	%١٠٠	١٣٤	١٣٤	١	%٢٠
١١٠	١١٠	٥	%١٠٠	١٣٥	١٣٥	٢	%٤٠
١١١	١١١	٥	%١٠٠	١٣٦	١٣٦	٢	%٤٠
١١٢	١١٢	٤	%٨٠	١٣٧	١٣٧	٥	%١٠٠
١١٣	١١٣	٥	%١٠٠	١٣٨	١٣٨	٥	%١٠٠
١١٤	١١٤	١	%٢٠	١٣٩	١٣٩	٥	%١٠٠
١١٥	١١٥	٤	%٨٠	١٤٠	١٤٠	١	%٢٠

تابع جدول (١٤)

م	رقم العباره	التكرار	%	م	رقم العباره	التكرار	%
١٤١	١٤١	٥	%١٠٠	١٦٦	١٦٦	٥	%١٠٠
١٤٢	١٤٢	٤	%٨٠	١٦٧	١٦٧	١	%٢٠
١٤٣	١٤٣	٤	%٨٠	١٦٨	١٦٨	٢	%٤٠
١٤٤	١٤٤	٢	%٤٠	١٦٩	١٦٩	٤	%٨٠
١٤٥	١٤٥	٤	%٨٠	١٧٠	١٧٠	٥	%١٠٠
١٤٦	١٤٦	٥	%١٠٠	١٧١	١٧١	٥	%١٠٠
١٤٧	١٤٧	٥	%١٠٠	١٧٢	١٧٢	٤	%٨٠
١٤٨	١٤٨	٤	%٨٠	١٧٣	١٧٣	٤	%٨٠
١٤٩	١٤٩	٢	%٤٠	١٧٤	١٧٤	٥	%١٠٠
١٥٠	١٥٠	٥	%١٠٠	١٧٥	١٧٥	٥	%١٠٠
١٥١	١٥١	٥	%١٠٠	١٧٦	١٧٦	١	%٢٠
١٥٢	١٥٢	٥	%١٠٠	١٧٧	١٧٧	١	%٢٠
١٥٣	١٥٣	٤	%٨٠	١٧٨	١٧٨	٢	%٤٠
١٥٤	١٥٤	٢	%٤٠	١٧٩	١٧٩	١	%٢٠
١٥٥	١٥٥	١	%٢٠	١٨٠	١٨٠	٥	%١٠٠
١٥٦	١٥٦	١	%٢٠	١٨١	١٨١	٢	%٤٠
١٥٧	١٥٧	٥	%١٠٠	١٨٢	١٨٢	٥	%١٠٠
١٥٨	١٥٨	٢	%٤٠	١٨٣	١٨٣	١	%٢٠
١٥٩	١٥٩	٢	%٤٠	١٨٤	١٨٤	٤	%٨٠
١٦٠	١٦٠	٥	%١٠٠	١٨٥	١٨٥	٥	%١٠٠
١٦١	١٦١	١	%٢٠	١٨٦	١٨٦	٥	%١٠٠
١٦٢	١٦٢	٥	%١٠٠	١٨٧	١٨٧	٥	%١٠٠
١٦٣	١٦٣	٥	%١٠٠	١٨٨	١٨٨	٤	%٨٠
١٦٤	١٦٤	١	%٢٠	١٨٩	١٨٩	٢	%٤٠
١٦٥	١٦٥	٤	%٨٠	١٩٠	١٩٠	٥	%١٠٠

تابع جدول (١٤)

م	رقم العباره	التكرار	%	م	رقم العباره	التكرار	%
١٩١	١٩١	٢	%٤٠	٢١٦	٢١٦	٢	%٤٠
١٩٢	١٩٢	١	%٢٠	٢١٧	٢١٧	٢	%٤٠
١٩٣	١٩٣	٥	%١٠٠	٢١٨	٢١٨	٤	%٨٠
١٩٤	١٩٤	١	%٢٠	٢١٩	٢١٩	٥	%١٠٠
١٩٥	١٩٥	٥	%١٠٠	٢٢٠	٢٢٠	٥	%١٠٠
١٩٦	١٩٦	٥	%١٠٠	٢٢١	٢٢١	٢	%٤٠
١٩٧	١٩٧	٢	%٤٠	٢٢٢	٢٢٢	٥	%١٠٠
١٩٨	١٩٨	٢	%٤٠	٢٢٣	٢٢٣	٥	%١٠٠
١٩٩	١٩٩	٥	%١٠٠	٢٢٤	٢٢٤	٢	%٤٠
٢٠٠	٢٠٠	١	%٢٠	٢٢٥	٢٢٥	٥	%١٠٠
٢٠١	٢٠١	٢	%٤٠	٢٢٦	٢٢٦	٥	%١٠٠
٢٠٢	٢٠٢	٥	%١٠٠	٢٢٧	٢٢٧	٤	%٨٠
٢٠٣	٢٠٣	٤	%٨٠	٢٢٨	٢٢٨	٤	%٨٠
٢٠٤	٢٠٤	٥	%١٠٠	٢٢٩	٢٢٩	٥	%١٠٠
٢٠٥	٢٠٥	١	%٢٠	٢٣٠	٢٣٠	٥	%١٠٠
٢٠٦	٢٠٦	٤	%٨٠	٢٣١	٢٣١	٥	%١٠٠
٢٠٧	٢٠٧	٥	%١٠٠	٢٣٢	٢٣٢	٥	%١٠٠
٢٠٨	٢٠٨	٥	%١٠٠	٢٣٣	٢٣٣	٢	%٤٠
٢٠٩	٢٠٩	٢	%٤٠	٢٣٤	٢٣٤	٥	%١٠٠
٢١٠	٢١٠	٤	%٨٠	٢٣٥	٢٣٥	٢	%٤٠
٢١١	٢١١	١	%٢٠	٢٣٦	٢٣٦	٤	%٨٠
٢١٢	٢١٢	١	%٢٠	٢٣٧	٢٣٧	٥	%١٠٠
٢١٣	٢١٣	٤	%٨٠	٢٣٨	٢٣٨	٢	%٤٠
٢١٤	٢١٤	٥	%١٠٠	٢٣٩	٢٣٩	١	%٢٠
٢١٥	٢١٥	٥	%١٠٠	٢٤٠	٢٤٠	٢	%٤٠

تابع جدول (١٤)

م	رقم العباره	التكرار	%	م	رقم العباره	التكرار	%
٢٤١	٢٤١	٥	%١٠٠	٢٦٦	٢٦٦	٤	%٨٠
٢٤٢	٢٤٢	٥	%١٠٠	٢٦٧	٢٦٧	٢	%٤٠
٢٤٣	٢٤٣	٥	%١٠٠	٢٦٨	٢٦٨	٢	%٤٠
٢٤٤	٢٤٤	٥	%١٠٠				
٢٤٥	٢٤٥	٣	%٦٠				
٢٤٦	٢٤٦	٢	%٤٠				
٢٤٧	٢٤٧	٥	%١٠٠				
٢٤٨	٢٤٨	٥	%١٠٠				
٢٤٩	٢٤٩	٥	%١٠٠				
٢٥٠	٢٥٠	١	%٢٠				
٢٥١	٢٥١	٢	%٤٠				
٢٥٢	٢٥٢	٥	%١٠٠				
٢٥٣	٢٥٣	٢	%٤٠				
٢٥٤	٢٥٤	٢	%٤٠				
٢٥٥	٢٥٥	٥	%١٠٠				
٢٥٦	٢٥٦	١	%٢٠				
٢٥٧	٢٥٧	٢	%٤٠				
٢٥٨	٢٥٨	١	%٢٠				
٢٥٩	٢٥٩	٥	%١٠٠				
٢٦٠	٢٦٠	٢	%٤٠				
٢٦١	٢٦١	٥	%١٠٠				
٢٦٢	٢٦٢	٢	%٤٠				
٢٦٣	٢٦٣	٤	%٨٠				
٢٦٤	٢٦٤	٤	%٨٠				
٢٦٥	٢٦٥	٢	%٤٠				

وبناء على ما ابداه الخبراء من آراء ومقترحات فقد تم ما يلى :

اولاً : أتفقت آراء الخبراء على عبارات الوظائف الإداريه لعناصر البحث (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه التربوى ، الرقابه) بعد التعديل أو الشطب ، بما لا يتناسب وموضوع البحث .

ثانياً : اتفقت آراء الخبراء على استبعاد بعض العبارات من بعض الوظائف الإدارية لعدم مناسبتها أو تشابهها مع بعض العبارات أو اضافتها للأستماره جدول (١٥) .

وبعض اجراء حساب النسبه المئويه لموافقه آراء الخبراء على كل عباره من عبارات الإستماره مما دفع الباحث الى استبعاد العبارات التى حصلت على اقل من ٧٥٪ من المجموع الكلى لأراء الخبراء وصياغه البعض الآخر واجراء بعض الإضافات .

جدول (١٥)

عناصر وعبارات الاستبيان بعد عرضها على الخبراء

م	العناصر	عدد عبارات الصوره المبدئيه	عبارات مستبعده	الإستبيان بعد استبعاد العبارات
١	التخطيط	٦٤	١٩	٤٥
٢	التنظيم	٨٩	٣٤	٥٥
٣	التوجيه	٦٢	٢٧	٣٥
٤	الرقابه	٥٣	٢٤	٢٩
	المجموع	٢٦٨	١٠٤	١٦٤

يتضح من الجدول أنه تم استبعاد (١٠٤) عباره من مجموع عبارات الإستبيان ليصل إلى (١٦٤) عباره جاءت بأقل من معدل (٧٥٪) .

٤/٣ الدراسه الإستطلاعيه

قام الباحث بتطبيق استماره الإستبيان فى صورتها الثانيه على عينه استطلاعيه عددها (٣٠) مبحوثا موزعين كالتالى :

جاء من إختصاصي التربية الرياضية عدد (١) وكذا شعبة التربية الرياضية عدد (١) شمل مجموع العينه الإستطلاعيه لأختصاصي لإدارتين بعدد (٢) مفحوصان .

- وجاء مدرسين المرحله الإبتدائيه بعدد (٣) ومدرسات المرحله الإبتدائيه بعدد (٣) وجاء مدرسين المرحله الإعداديه بعدد (٣) ومدرسات المرحله الإعدادية بعدد (٣) .
- وجاء مدرسين المرحله الثانوية بعدد (٢) ومدرسات المرحله الثانويه بعدد (٣) وشمل مجموع العينة الإستطلاعيه لمدرسي التعليم الأساسي والثانوي بعدد (١٧) مفحوصا .
- وجاء مدراء المرحله الإبتدائيه بعدد (٢) ومديرات المرحله الإبتدائيه بعدد (٣) .
- وجاء مدراء المرحله الإعداديه بعدد (٢) ومديرات المرحله الإعدادية بعدد (٢)
- وجاء مدراء المرحله الثانويه بعدد (١) ومديرات المرحله الثانويه بعدد (١) .

وشمل مجموع العينة الإستطلاعيه لمديري المدارس للتعليم الأساسي والثانوي بعدد (١١) مفحوصا مختارين من المجتمع الإصلى ومن غير عينه البحث . بغرض التحقيق بما تحويه عبارات الإستماره من مواقف حقيقيه تؤثر على شكل العلاقة بين عينات البحث من اختصاصين ومدرسي التربية الرياضية ومديرى المدارس .

حيث يتم حساب معامل الاتساق الداخلي بين استجابات افراد العينة الاستطلاعية على عبارات الاستبيان ومجموع عناصر الادارة الاربعة وذلك باستخدام معامل الارتباط بطريقة بيرسون .

جدول (١٦)

الاتساق الداخلى بين العبارات التى تمثل الوظائف الإدارية لعنصر التخطيط مع مجموع العناصر الأخرى

م	رقم العباره	س ـ	ع	ر التخطيط	ر التنظيم	ر التوجيه	ر الرقابة
١	١٢١	١,٤٦٦٧	٠,٥٠٧٤	٠,٤٦٥*	٠,٢٩١	٠,٢٤٩	٠,١٧٥
٢	١٢٥	١,٦٠٠٠	٠,٨١٣٧	٠,٤٢١*	٠,١٥٧	٠,٠٤٢	٠,٢٢٩
٣	١٢٧	١,٣٦٦٧	٠,٦٦٨٧	٠,٤٤١*	٠,٠٩٥	٠,٢٠٩	٠,٠٨٣
٤	١٢٨	١,٧٠٠٠	٠,٧٤٩٧	٠,٤٧٧*	٠,١٤٧	٠,٢٩٨	٠,٠٦٢
٥	٤	١,٧٣٣٣	٠,٧٤٩٧	٠,٥٣٨*	٠,١٣٩	٠,٢٧٧	٠,٠٨٠
٦	١٢٩	١,٩٣٣٣	٠,٧٣٩٧	٠,٤٤٧*	٠,٠٠٦	٠,٣١٤	٠,٠٢٤
٧	١٣٠	١,٣٣٣٣	٠,٥٤٦٧	٠,٤٥٩*	٠,١١٠	٠,١١٦	٠,٢٠٣
٨	٥	١,٩٠٠٠	٠,٦٦١٨	٠,٥٨٧*	٠,٣٣٤	٠,١٠٢	٠,٢٦٢
٩	١٣١	١,٨٦٦٧	٠,٧٣٠٣	٠,٥٠٣*	٠,١١٢	٠,٠٩٠	٠,٠٣٠
١٠	٧	١,٢٦٦٧	٠,٥٨٣٣	٠,٤٠٥*	٠,٢٦٦	٠,٣٠٩	٠,٠٨٧
١١	١٣٣	١,٩٦٦٧	٠,٧٦٤٩	٠,٤٢٧*	٠,٠٥٢	٠,٢٢٨	٠,١٠٧
١٢	١٣٤	١,٤٦٦٧	٠,٦٢٨٨	٠,٤٠٧*	٠,١٢٠	٠,٢٠٨	٠,١٥١
١٣	٩	٢,٠٣٣٣	٠,٨٠٨٧	٠,٢٨٠	٠,٢٩٣	٠,١٢٣	٠,٣٨٩
١٤	١٣٥	١,٧٦٦٧	٠,٩٣٥٣	٠,٥٩٥*	٠,٢٨٤	٠,٢٢٠	٠,٢٣٠
١٥	١٣٧	١,٨٠٠٠	٠,٨٤٦٩	٠,٢٧٧	٠,٠٢٦	٠,١١٢	٠,٥٣٩
١٦	١١	١,٦٣٣٣	٠,٦٦٨٧	٠,٤٦٠*	٠,١٤٩	٠,٢٩٠	٠,٠٢٧
١٧	١٢	١,٨٠٠٠	٠,٦٦٤٤	٠,٢٦٣	٠,٣٥٨	٠,٣٩٧	٠,٤٦٠
١٨	١٤٠	١,٤٦٦٧	٠,٧٣٠٣	٠,٤٧٢*	٠,١٤٥	٠,٠٣١	٠,٠٧٦
١٩	١٣	١,٤٣٣٣	٠,٦٢٦١	٠,٢٤٢	٠,١٩٤	٠,٣٢١	٠,١٤٥
٢٠	١٤	١,٤٣٣٣	٠,٦٢٦١	٠,١٥٧	٠,٠٤٠	٠,٢٤٥	٠,٠٧١
٢١	١٤٢	١,٩٣٣٣	٠,٨٦٨٣	٠,٥٤٣*	٠,١٤٤	٠,٢٥٢	٠,٣٢٤
٢٢	١٤٣	١,٣٣٣٣	٠,٦٠٦٥	٠,٦٠٦*	٠,٠٨٩	٠,٠٠٤	٠,٠٦٢

تابع جدول (١٦)

م	رقم العبارة	س —	ع	ر التخطيط	ر التنظيم	ر التوجيه	ر الرقابة
٢٣	١٦	١,٦٦٦٧	٠,٦٦٠٩	٠,٣٥٥	٠,٣٧٣*	٠,١٥٧	٠,٤٦٦
٢٤	١٤٤	٢,٥٣٣٣	٠,٦٨١٤	٠,٠٨٠	٠,٠٩٣	٠,١٧٢	٠,٠٤٦
٢٥	١٤٥	١,٥٣٣٢	٠,٦٢٨٨	٠,٦٨٢*	٠,٢٠١	٠,٠٤٧	٠,٢١٩
٢٦	١٤٦	١,٥٠٠٠	٠,٧٣١١	٠,٦٢٤*	٠,٠٤٩	٠,٣٢٤	٠.٠٧٣
٢٧	١٤٧	١,٣٦٦٧	٠,٦١٤٩	٠,٤٧٢*	٠,٠٣٥	٠,٠٩٥	٠,١٨٧
٢٨	١٧	١,٥٠٠٠	٠,٦٢٩٧	٠,٤١٥*	٠,٢١٩	٠,١١٨	٠,١٠٦
٢٩	١٨	١,٦٠٠٠	٠,٧٢٤٠	٠,٤١٥*	٠,٢٥٠	٠,٤٢١	٠,٢٨٧
٣٠	١٤٨	١,٦٣٣٣	٠,٧٦٤٩	٠,٥٧٣*	٠,٠٩٩	٠,٢٩٥	٠,٢٠٦
٣١	١٥٠	١,٦٣٣٣	٠,٦١٤٩	٠,٥١٩*	٠,٠٥٥	٠,١١٤	٠,٢٨٥
٣٢	١٥١	١,٤٦٦٧	٠,٦٢٨٨	٠,٠٧٠	٠,٠٧٣	٠,٤٤٥*	٠,١٨٣
٣٣	١٩	١,٩٠٠	٠,٧٥٨٩	٠,٣٢٠	٠,١٨٨	٠,٠٣٦	٠,٣٨٥
٣٤	٢٠	١,٩٠٠٠	٠,٦٦١٨	٠,٦٩٨*	٠,٢٢٥	٠,١٠٢	٠,٢٥١
٣٥	١٥٢	١,٤٦٦٧	٠,٦٨١٤	٠,٤٠٣*	٠,١٢٩	٠,٣٣١	٠,١٠١
٣٦	١٥٣	٢,٦٠٠٠	٠,٥٦٣٢	٠,١٨٦	٠,٤٨٩*	٠,١٨٠	٠,٣٥٤
٣٧	٢٣	١,٧٦٦٧	٠,٦٧٨٩	٠,٢٧٢	٠,٢٧٦	٠,٢٠٣	٠,٣٣٨
٣٨	١٥٤	١,٦٠٠٠	٠,٦٧٤٧	٠,٤٠٣*	٠,١٢٦	٠,٠٧٠	٠,٠٨٩
٣٩	١٥٥	١,٧٠٠٠	٠,٥٩٦٠	٠,٦٩٥*	٠,٢٦٩	٠,١٠٢	٠,١١٢
٤٠	٢٦	١,٦٦٦٧	٠,٧٥٨١	٠,٧٠٢*	٠,٢٢٢	٠,٢٤٨	٠,٢٢٦
٤١	١٥٦	١,٤٣٣٣	٠,٧٢٧٩	٠,٦٣٥*	٠,١١٤	٠,١١٥	٠,٠٦
٤٢	١٥٧	١,٨٠٠٠	٠,٨٠٥٢	٠,١٢٥	٠,١٥٤	٠,٢١٩	٠,١٥٧
٤٣	١٥٨	١,٧٠٠٠	٠,٧٠٢٢	٠,٥٤٩*	٠,٢١٧	٠,٢٩٩	٠,٠٩٥
	تخطيط	٧٢,٢٠٠٠	٦,٤٦٦٩	———	٠,٤٥٦*	٠,٣٧١*	٠,٦٦٦*
	تنظيم	٨٦,٠٠٠	٥,٧٣٩٢		———	٠,٥٧٣*	٠,٤٣١*
	توجيه	٥٨,٣٣٣٣	٥,٠٩٤٥			———	٠,٣٧٤*
	رقابه	٤٢,٣٣٣٣	٥,١٨٨٤				———

يتضح من الجدول السابق إرتباط (٣١) عباره لعنصر التخطيط ولم ترتبط هذه العبارات بباقى العناصر الاخرى كما يلاحظ ايضا ارتباط (١٢) عبارة بعناصر الإدارة الإربعه أو عدم ارتباط بعضها بعنصر التخطيط مما ادي إلى استبعاد هذه العبارات واصبح عدد العبارات التى تمثل وظائف عنصر التخطيط قد بلغ (٣١) عباره صادقه يشملها الاستبيان فى صورته النهائية .

جدول (١٧)

الإتساق الداخلي بين العبارات التى تمثل الوظائف الإدارية لعنصر التنظيم مع مجموعة العناصر الأخرى

م	رقم العباره	س —	ع	ر التخطيط	ر التنظيم	ر التوجيه	ر الرقابة
٤٤	١٦٢	١,٣٦٦٧	٠,٦١٤٩	٠,٢٤٠	٠,٦٨٣*	٠,١٤٧	٠,٢٦٨
٤٥	١٦٦	١,٥٣٣٣	٠,٨١٩٣	٠,٠٣٤	٠,٥٨٥*	٠,١٠٢	٠,٠١٤
٤٦	١٦٧	١,٥٠٠٠	٠,٧٧٦٨	٠,١٠٢	٠,٦٣٤*	٠,٠٧٥	٠,١١٦
٤٧	١٦٨	١,٥٠٠٠	٠,٦٢٩٧	٠,١٢٤	٠,٢٨٧	٠,١٥٧	٠,٣٧٧
٤٨	١٧٠	٢,١٣٣٣	٠,٧٣٠٣	٠,١٨٤	٠,٤٥٧*	٠,١٧٠	٠,١٩٧
٤٩	٣١	٢,٠٠٠	٠,٨٣٠٥	٠,٢٥٧	٠,٧٠٧*	٠,٠٦٥	٠,٢٤٠
٥٠	١٧١	١,٥٣٣٣	٠,٦٨١٤	٠,٣١٩	٠,٢٠٩	٠,٣٧٣	٠,٢١١
٥١	١٧٢	١,٥٦٦٧	٠,٧٢٧٩	٠,٢٥٩	٠,٤٤٧*	٠,٠٩٦	٠,٢٧١
٥٢	١٧٣	١,٦٣٣٣	٠,٧١٨٤	٠,٠٩٥	٠,٥٨٠*	٠,٢١٠	٠,١٧٩
٥٣	١٧٤	١,٩٣٣٣	٠,٨٦٨٣	٠,٠٤١	٠,٦١٦*	٠,٢٠٨	٠,١٢٥
٥٤	٣٤	٢,٤٠٠٠	٠,٦٧٤٧	٠,٢٩٠٠	٠,٥٩٦*	٠,٢٦١	٠,٢٣٢
٥٥	١٧٥	١,٥٣٣٣	٠,٧٣٠٣	٠,٠٧٤	٠,٢١٧	٠,٣٧٣	٠,٢٥٢
٥٦	١٧٧	١,٤٣٣٣	٠,٥٠٤٠	٠,٢٨١	٠,٥٣٤*	٠,١٨٤	٠,٠٤٨
٥٧	٣٥	١,٧٠٠٠	٠,٧٤٩٧	٠.٣١٢	٠,٢٢٨	٠,٢٩٨	٠,٤٥٢
٥٨	٣٦	١,٩٠٠٠	٠,٨٠٣٠	٠,٢٣٦	٠,٢٥٦	٠,٠٧٦	٠,٣٩٠
٥٩	١٨٠	١,٦٠٠٠	٠,٧٧٠١	٠,٢١٨	٠,٦٣٨*	٠,٢٥٥	٠,٢٣١
٦٠	١٨٢	١,٨٣٣٣	٠,٦٤٧٧	٠,٠٤١	٠,٤٨٦*	٠,٠٣٨	٠,٠٥٨
٦١	٣٧	١,٨٦٦٧	٠,٧٧٦١	٠,٢٧٥	٠,٢٨٢	٠,١٣٧	٠,٣٦٥
٦٢	١٨٣	٢,٥٦٦٧	٠,٥٦٨٣	٠,٢٠٩	٠,٦٣٥*	٠,٠٩٩	٠,٧٤
٦٣	١٨٤	٠,٦٣٣٣	٠,٨٠٨٧	٠,١٩٠	٠,٤١٨*	٠,١٠٦	٠,٠٥٢
٦٤	١٨٥	١,٧٠٠٠	٠,٧٠٢٢	٠,٢٠١	٠,٥١٧*	٠,٠١٠	٠,٢٠٧
٦٥	١٨٦	٢,٠٠٠	٠,٨٧١٠	٠,٠٦١	٠,٦٣١*	٠,٣١٩	٠,٢٤٤

تابع جدول (١٧)

م	رقم العباره	س —	ع	ر التخطيط	ر التنظيم	ر التوجيه	ر الرقابة
٦٦	١٨٧	١,٥٠٠٠	٠,٦٨٢٣	٠,٣٥٢	٠,٢٤٤	٠,١٠٩	٠,٢٧٣
٦٧	١٨٩	٢,٠٠٠	٠,٥٨٧٢	٠,٣٧٢	*٠,٤١٣	٠,٠٥٨	٠,١٢٤
٦٨	٤٣	٢,٠٣٣٣	٠,٨٨٩٩	٠,٢٥٣	٠,٢٢٣	٠,٠٥٦	٠,٣٣٩
٦٩	٤٤	١,٧٣٣٣	٠,٧٨٤٩	٠,٢٠٧	*٠,٥٢٠	٠,٢١٣	٠,٣٠٥
٧٠	١٩٠	١,٧٠٠٠	٠,٨٣٦٧	٠,٠١١	٠,٢٥٥	٠,٠٣٢	٠,٣١٢
٧١	١٩٢	١,٥٦٦٧	٠,٧٧٣٩	٠,٠٠٤	*٠,٥٣١	٠,٠٩٩	٠,٠٤٩
٧٢	٤٧	١,٩٦٦٧	٠,٨٥٠٣	٠,٣٤٦	*٠,٦٦٧	٠,١٥٤	٠,٢٠١
٧٣	١٩٣	١,٦٠٠٠	٠,٥٦٣٢	٠,٠٣٤	٠,٢٧٧	٠,٣٨٥	٠,١١٨
٧٤	٤٨	١,٦٣٣٣	٠,٧١٨٤	٠,٢٩١	*٠,٥٢٤	٠,٢٠٤	٠,٣٣٢
٧٥	١٩٦	١,٦٦٦٧	٠,٦٦٠٩	٠.١٠٥	*٠,٥٦٤	٠,٢٣٤	٠,٠٨٤
٧٦	١٩٨	١,٦٠٠٠	٠,٦٧٤٧	٠,٠٦٨	*٠,٦٠٠	٠,١١٠	٠,٢٩٦
٧٧	٥٢	١,٩٦٦٧	٠,٦٦٨٧	٠,٢٤١	*٠,٥٨٣	٠,٣٥٩	٠,٤٦١
٧٨	٥٣	١,٧٠٠٠	٠,٧٤٩٧	٠,١٠١	*٠,٦٥٥	٠,٠٩٩	٠,١٢٤
٧٩	٥٤	١,٨٦٦٧	٠,٦٨١٤	٠,١٣١	*٠,٤٨٩	٠,٣٢١	٠,١١١
٨٠	٥٧	١,٧٠٠٠	٠,٧٠٢٢	٠,٣٧٨	*٠,٥١١	٠,٣٤٧	٠,٣٠٣
٨١	٢٠٢	١,٥٦٦٧	٠,٧٧٣٩	٠,٠٣٠	*٠,٥٨٦	٠,٠٣٥	٠,٢٣٦
٨٢	٢٠٣	١,٦٠٠٠	٠,٨١٣٧	٠,٠٢٢	٠,٢٢٧	٠,٢٩٢	٠,٠٢٥
٨٣	٢٠٥	١,٧٣٣٣	٠,٨٢٧٧	٠,٠٣٠	٠,٢٨٦	٠,٣٣٥	٠,٢٣٦
٨٤	٢٠٦	١,٥٦٦٧	٠,٦٧٨٩	٠,٣٥٠	*٠,٦٨٤	٠,٢٦٣	٠,١٧٠
٨٥	٦٠	١,٤٦٦٧	٠,٦٨١٤	٠,٢٦٩	*٠,٥٤٦	٠,١٤٢	٠,٢١٣
٨٦	٦١	١,٦٦٧	٠,٧١١٢	٠,٠٣٧	*٠,٥٦٨	٠,٢٨٩	٠,٠١٦
٨٧	٢٠٧	١,٧٠٠٠	٠,٥٩٦٠	٠,٢١٧	٠,١٧٥	٠,٠١١	٠,١٩٠
٨٨	٢٠٨	١,٨٣٣٣	٠,٦٤٧٧	٠,٠٩٩	*٠,٦٢٨	٠,١٦٤	٠,٣٠١
٨٩	٢٠٩	١,٩٠٠٠	٠,٠٨٠٣٠	٠,٤٠٥	*٠,٥٣٠	٠,١٢٦	٠,٣١٥
٩٠	٢١٠	٢,٦٠٠٠	٠,٦٢١٥	٠,٢٣٧	٠,١٦٦	٠,٣٨١	٠,٢٢٥
٩١	٦٢	١,٨٦٦٧	٠,٧٧٦١	٠,٢١٨	*٠,٤٥١	٠,٣٠٨	٠,٢٢٦
٩٢	٦٣	٢,٠٠٠	٠,٧٤٢٨	٠,١٧٢	*٠,٤٢٩	٠,٢٩٢	٠,٣٣١

يتضح من الجدول السابق ارتباط (٣٥) عباره لوظـائف عنصـر التنظيم و لم ترتبط هذه العبارات بباقى العناصر الأخرى كما يلاحظ ايضـا ارتباط (١٤) عباره بعناصر الإداره الأربعه او عدم إرتباط بعضها بعنصـر التنظيم مما ادي إلى استبعاد هذه العبارات واصبح عدد العبارات التى تمثـل وظائف عنصر التخطيط قد بلغ (٣٥) عباره صادقه يشملها الإسـتبيان في صورته النهائية .

جدول (١٨)
الإتساق الداخلى بين العبارات التى تمثل الوظائف الإدارية لعنصر التوجيه مع مجموعة العناصر الاخرى

م	رقم العباره	س —	ع	ر التخطيط	ر التنظيم	ر التوجيه	ر الرقابة
٩٣	٢١٢	١,٦٦٦٧	٠,٨٠٢٣	٠,٢١٩	٠,١٦٥	٠,٦٠٤*	٠,٢١٨
٩٤	٢١٤	٢,١٠٠٠	٠,٨٤٤٩	٠,٢٦١	٠,٠٢٣	٠,٥٩٦*	٠,١١٠
٩٥	٢١٥	١,٧٦٦٧	٠,٦٢٦١	٠,٠٣٧	٠,٠٥٠	٠,٤٦٨*	٠,٠٠٧
٩٦	٦٧	١,٩٦٦٧	٠,٧١٨٤	٠,٢٤٦	٠,١٢٢	٠,٥٣٩*	٠,١١٤
٩٧	٢١٨	١,٥٦٦٧	٠,٦٧٨٩	٠,٣١٩	٠,٢٢٨	٠,٥٠٢*	٠,٣٣٦
٩٨	٢١٩	١,٥٦٦٧	٠,٧٢٧٩	٠,٢٤٥	٠,٢٥٤	٠,٤٧٣٦*	٠,٢٢٥
٩٩	٢٢٠	١,٦٣٣٣	٠,٦١٤٩	٠,٠١٩	٠,٣٠٩	٠,٦٨٤*	٠,٠٢٩
١٠٠	٢٢١	١,٦٠٠٠	٠,٦٢١٥	٠,٢٣٥	٠,٠٤٦	٠,٠٥٤	٠,٢٣٥
١٠١	٢٢٢	١,٦٦٦٧	٠,٦٦٠٩	٠,٢٢٦	٠,٢٩١	٠,٤٦٢*	٠,١٨٤
١٠٢	٧٠	١,٨٠٠٠	٠,٨٠٥٢	٠,٢٩٣	٠,٠٢٥	٠,٠٥٩	٠,٢٣١
١٠٣	٢٢٣	١,٥٠٠٠	٠,٧٣١١	٠,٠٧٣	٠,٢٨٨	٠,٢١٣	٠,٠٢٧
١٠٤	٧١	١,٦٦٦٧	٠,٧١١٢	٠,٢٨٥	٠,٠٩٣	٠,٦٤١*	٠,٢٤٢
١٠٥	٢٢٤	١,٥٣٣٣	٠,٥٧١٣	٠,٠٦٧	٠,٢٣٦	٠,٥٦٣*	٠,٠٣٩
١٠٦	٧٣	١,٨٠٠٠	٠,٦٦٤٤	٠,١٧٠	٠,٠٩٦	٠,٢١٤	٠,٣١٠
١٠٧	٢٢٩	١,٧٣٣٣	٠,٧٣٩٧	٠,٠٨٩	٠,١٦٩	٠,٦٩٨*	٠,٠٨٤
١٠٨	٢٣١	١,٥٦٦٧	٠,٧٢٧٩	٠,١٤٢	٠,٣٧٣	٠,٢٤٥	٠,٢٣٤
١٠٩	٢٣٢	١,٩٠٠٠	٠,٨٨٤٧	٠,١٩٥	٠,١٦٤	٠,٥٦١*	٠,١٢٨
١١٠	٧٤	٢,٠٦٦٧	٠,٦٩١٥	٠,٠٥١	٠,٢٥٠	٠,٤٠٧*	٠,٠٦١
١١١	٧٥	١,٧٠٠٠	٠,٧٠٢٢	٠,١٦١	٠,٠٨٢	٠,٦٧٧*	٠,٠٧٦
١١٢	٧٦	١,٨٨٦٧	٠,٧٣٠٣	٠,٢٦١	٠,٤٩٧	٠,٥٢٧*	٠,٣٤٠
١١٣	٢٣٣	١,٧٣٣٣	٠,٨٢٧٧	٠,١١٢	٠,٠١٦	٠,٥٧٩*	٠,١٠٤
١١٤	٢٣٦	١,٤٣٣	٠,٦٧٨٩	٠,٣٨٠	٠,٠٨١	٠,٦٣٦*	٠,٤٠٨
١١٥	٢٣٧	١,٨٦٦٧	٠,٨٩٩٦	٠,٠٢٥	٠,٣٥٠	٠,٤٩١*	٠,٢٢٤

تابع جدول (١٨)

م	رقم العباره	س —	ع	ر التخطيط	ر التنظيم	ر التوجيه	ر الرقابة
١١٦	٢٤٠	١,٧٠٠٠	٠,٨٣٦٧	٠,٠٩٤	٠,٠٤٦	*٠,٤١٦	٠,١٩٩
١١٧	٢٤١	١,٥٣٣٣	٠,٨١٩٣	٠,٠١٨	٠,٠٢٥	*٠,٥٣٦	٠,٠٧٦
١١٨	٢٤٢	١,٨٣٣٣	٠,٨٧٤٣	٠,٠٥٥	٠,٠٤٨	*٠,٥٠٦	٠,١٧٠
١١٩	٢٤٣	٢,٠٦٦٧	٠,٨٦٨٣	٠,٢٣٧	٠,١٥١	*٠.٤١٤	٠,١٤٠
١٢٠	٨٢	١,٥٦٦٧	٠,٦٢٦١	٠,٣٠٣	٠,١١٣	٠,٠٣٦	٠,٤٨١
١٢١	٨٣	١,٦٠٠٠	٠,٥٦٣٢	٠,٣٣٥	٠,٠٠٢	*٠,٦٥٦	٠,١٦٥
١٢٢	٢٤٥	١,٥٦٦٧	٠,٨١٧٢	٠,٠٦٨	٠,٠٩٠	*٠,٤٥٠	٠,١٢٧
١٢٣	٢٤٧	١,٦٠٠٠	٠,٨١٣٧	٠,٠٩٦	٠,٢٨٩	*٠,٥١٦	٠,١٢٣
١٢٤	٨٥	١,٨٦٦٧	٠,٦٨١٤	٠,٢٤٩	٠,١٧١	*٠,٤٣٠	٠,١٧٩
١٢٥	٢٤٩	١,٧٣٣٣	٠,٨٥٣٣	٠,٠٨٨	٠,٣٥٨	*٠,٥٦٥	٠,٢٢٤
١٢٦	٢٥٠	١,٥٦٦٧	٠,٧٢٧٩	٠,٣٤٧	٠,١٠١	*٠,٦٤٣	٠,٢٣٤

يتضح من الجدول السابق إرتباط (٢٨) عباره لوظائف عنصر التوجيه و لم ترتبط هذه العبارات بباقي العناصر الإخرى كما يلاحظ ايضاً ارتباط عدد (٦) عبارات بعناصر الإدارة الإربعة أو عدم ارتباط بعضها بعنصر التوجيه مما ادي إلى استبعاد هذه العبارات ، واصبح عدد العبارات التى تمثل وظائف عنصر التوجيه قد بلغ (٢٨) عباره صادقه يشملها الإستبيان في صورته النهائية .

جدول (١٩)
الإتساق الداخلي بين العبارات التى تمثل الوظائف الإدارية لعنصر الرقابة مع مجموعة العناصر الإخرى

م	رقم العباره	س ـــ	ع	ر التخطيط	ر التنظيم	ر التوجيه	ر الرقابه
١٢٧	٢٥٢	١,٥٦٦٧	٠,٧٢٧٩	٠,٢٠٧	٠,١٦٣	٠,٠٠٣	٠,٤٣١*
١٢٨	٢٥٣	١,٨٣٣٣	٠,٨٣٣٩	٠,٣٢٦	٠,٠٧٢	٠,٢٧١	٠,٤٩٧*
١٢٩	٨٨	١,٩٦٦٧	٠,٨٠٨٧	٠,٢٣٢	٠,٠١٩	٠,٠٧٣	٠,٥٦٤*
١٣٠	٨٩	١,٧٠٠٠	٠,٧٩٤٤	٠,٠٧٩	٠,٢٧٤	٠,٢٩٢	٠,٤٢٧*
١٣١	٩١	٢,٢٠٠٠	٠,٧٦١١	٠,٢٣٧	٠,١٢٩	٠,٠٣٦	٠,٦١٧*
١٣٢	٢٥٦	١,٤٦٦٧	٠,٧٨١٤	٠,٠٤٩	٠,٠٩٣	٠,١١٣	٠,٥٦٧*
١٣٣	٩٤	١,٦٦٦٧	٠,٧١١٢	٠,٥١٧	٠,٢٠٣	٠,١١٧	٠,٦٢٩*
١٣٤	٩٥	١,٦٦٦٧	٠,٧٥٨١	٠,١٧٦	٠,٢٥٤	٠,٢٤٤	٠,٢٥٠
١٣٥	٢٥٩	١,٥٠٠	٠,٦٢٩٧	٠,٠٩٣	٠,٠٤٨	٠,١٠٧	٠,٦٨٤*
١٣٦	٩٧	١,٧٠٠٠	٠,٧٠٢٢	٠,٣٢٥	٠,٢٨٦	٠,١٧٤	٠,٥٥٨*
١٣٧	٢٦٢	١,٥٦٦٧	٠,٦٢٦١	٠,٢٢٧	٠,٠١٧	١,٦٦	٠,٢١٦
١٣٨	٩٨	١,٨٠٠	٠,٦٦٤٤	٠,٠٩٠	٠,٠٠٤	٠,١٦٣	٠,٦٧٠*
١٣٩	٩٩	١,٧٦٦٧	٠,٦٧٨٩	٠,١١٣	٠,٠٧٣	٠,٢٦٢	٠,٤٨٥*
١٤٠	١٠٠	١,٦٣٣٣	٠,٧١٨٤	٠,٢٠٢	٠,٢٩٨	٠,١٨٥	٠,٥٨٩*
١٤١	١٠١	١,٥٦٦٧	٠,٦٧٨٩	٠,٣١١	٠,٢٢٩	٠,٢٢٢	٠,٦٥٤*
١٤٢	٢٦٥	١,٦٦٦٧	٠,٦٠٦٥	٠,١٩٣	٠,٠٥٠	٠,٠٦٣	٠,١٠٦
١٤٣	١٠٢	١,٧٣٣٣	٠,٧٣٩٧	٠,١٤٩	٠,٢٩٩	٠,١٠٧	٠,٥٨٣*
١٤٤	١٠٣	١,٦٠٠٠	٠,٦٧٤٧	٠,٢٧٧	٠,٢٨٧	٠,٢١٢	٠,٥١٢*
١٤٥	٢٦٦	١,٧٠٠٠	٠,٧٩٤٤	٠,١٦٦	٠,٢٥٣	٠,٢٣٩	٠,٦٤٢*
١٤٦	١٠٦	١,٨٣٣٣	٠,٦٤٧٧	٠,٣٤٦	٠,٠٨٣	٠,١٢٢	٠,٤١٧*
١٤٧	١٠٩	١,٥٣٣٣	٠,٥٠٧٤	٠,٣٠٣	٠,٢٧٧	٠,١٩٦	٠,٥٣٣*
١٤٨	١١٣	١,٦٠٠٠	٠,٦٢١٥	٠,٢٠١	٠,٠١٧	٠,٢٥١	٠,٤٧١*
١٤٩	١١٥	١,٥٠٠٠	٠,٥٠٨٥	٠,٠٥٢	٠,٠١٢	٠,٠٦٧	٠,٥٠٩*
١٥٠	١١٦	١,٧٣٣٣	٠,٦٩١٥	٠,٣٢٨	٠,٠٨٠	٠,٢٦٨	٠,٢٣٧
١٥١	١١٧	١,٧٠٠٠	٠,٥٣٥٠	٠,١٢٨	٠,٠٦١	٠,٢١٥	٠,٥٦٢*
١٥٢	١١٨	١,٨٣٣٣	٠,٦٤٧٧	٠,٠٣٣	٠,١٧٦	٠,١٩٢	٠,٦٢٧*

يتضح من الجدول السابق إرتباط (٢٢) عباره لوظائف عنصر الرقابة و لم ترتبط هذه العبارات بباقي العناصر الإخرى ، كما يلاحظ ايضا ارتباط عدد (٤) عبارات بعناصر الإدارة الأربعة أو عدم ارتباط بعضها بعنصر الرقابة مما ادى إلى استبعاد هذه العبارات واصبح عدد العبارات التى تمثل وظائف عنصر الرقابة قد بلغ (٢٢) عباره صادقة يشملها الإستبيان في صورته النهائيه .

جدول (٢٠)
معامل ثبات الإستبيان فى الدراسة الإستطلاعية بطريقتى التجزئة النصفيه ومعامل الفا

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف
بين الأفراد	٢٩	٦٠,٠٩٣٢	٢,٠٧٢٢	
داخل الأفراد	٤٥٣٠	٢٤٥٠,٧٩٦١	٠,٥٤١٠	٣,٣٨٥٣
بين العبارات	١٥١	٢٥٦,١٨٩٣	١,٦٩٦٦	دال
البواقي	٤٣٧٩	٢١٩٤,٦٠٦٨	٠,٥٠١٢	
المجموع	٤٥٥٩	٢٥١٠٠,٨٨٩٣	٠,٥٥٠٨	
معامل ألفا			٠,٧٦٦٠	
معامل التجزئة النصفية قبل التعديل			٠,٦٣٧٥	
معامل التجزئة النصفية بعد التعديل			٠,٨٢٧٥	

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات سواء بأستخدام التجزئة النصفية أو معامل الفا قد جاء بدلالة احصائية حيث بلغت قيمة معامل الفا ٠,٧٦٦٠ وجاء بأستخدام التجزئة النصفية لعبارات الإستبيان بمقدار ٠,٨٢٧٥ بعد التعديل مما يطمأن الباحث إلى ثبات الاستبيان .

جدول (٢١)
عبارات وظائف عناصر الإستبيان بعد الدراسه الإستطلاعيه

م	العناصر	عدد عبارات الصوره المبدئيه	العبارات المستبعده	الإستبيان بعد الاستبعاد
١	وظائف التخطيط	٤٥	١٤	٣١
٢	وظائف التنظيم	٥٥	٢٠	٣٥
٣	وظائف التوجيه	٣٥	٧	٢٨
٤	وظائف الرقابه	٢٩	٧	٢٢
	المجموع	١٦٤	٤٨	١١٦

يتضح من الجدول اعلاه انه تم استبعاد (٤٨) عباره من مجموع عبارات الإستبيان لتصبح عبارته (١١٦) عباره .

٣/٥ تطبيق استمارة الإستبيان

قام الباحث بتطبيق استمارة الإستبيان في صورتها النهائيه مرفق (٦) على عينة البحث من اختصاصيين ومديري المدارس ومدرسي التربية الرياضية من المراحل التعليميه الاساسيه والثانويه ذكور وإناث من مجتمع دولة البحرين وذلك في الفترة الزمنية من ١٩٩٨/٦/١٤ حتى ١٩٩٨/٧/١٤ بعد التحقق من صدقها وثباتها على مجتمع بحث قوامه (٦١٩) مبحوث من الذكور ومن الإناث منهم (١١) اختصاصي من ادارتي التربية الرياضية وشعبة مناهج التربية الرياضية وبعدد (١٧٨) من مديري المدارس للتعليم الإساسي والثانوي . وبعدد (٤٣٠) من مدرسي التربية الرياضية ذكور وإناث من التعليم الإساسي والثانوي .

٦/٣ المعالجات الإحصائية

بعد انتهاء الباحث من جميع البيانات وتفريغها فى كشوف (تفريغ البيانات) المعده لها تحقيقا لأهداف البحث وتساؤلاته ، ومن خلال الإجراءات المتبعه قام الباحث بإستخدام البرنامج الإحصائى Spss على حاسب آلي ماركة IBM . حيث تم إجراء المعالجات الإحصائيه في وحده الإحصاء بكلية التربية الرياضية للبنين جامعة حلوان .

٤- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

اتخذ الباحث فى استخدامه لعرض نتـــائج البحـــث فى اســـتمارة الاستبيان التقسيمات التالية :

١- مجتمع التعليم الأساسي والثانوي ويشمل المراحل (الثانويـــة ، الإعدادية ، الإبتدائية)

٢- مجتمع مديري المدارس ومعلمي وموجهي التربية الرياضية .

يتمثل القطاعان من مجتمع البحث فى موجهي (موجهي التربيـــة الرياضية ، مديري المدارس ، مدرسي التربية الرياضية) .

اشتمل كل قطاع من هذه المجتمعات على عدد مـــن الجـــداول بغرض تحليل التباين لآراء مجتمع البحث في عناصر الدراسة " التخطيـــط ، التنظيم ، التوجيه التربوي ، الرقابة " وقد تضمنت عبـــارات ووظـــائف الإدارة المختارة في (٤٨) وظيفة إدارية لكل مجتمع من مجتمعات البحـــث الموضحة أعلاه ، وعلاج بياناتها للتعرف على ما يلى :

استخدم الباحث في عرض نتائج البحث التقسيمات التاليه :

١- اشتمل على المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لوظائف عناصر الادارة الاربعة . التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة وذلـــك للعينة ككل وجاء ذلك فى الجداول من (٢٢ - ٢٥)

٢١- عنصر التخطيط

٢٢- عنصر التنظيم

٢٣- عنصر التوجيه

٢٤- عنصر الرقابة

٢- **مراحل التعليم** (الثانوي ، الإعدادي ، الإبتدائـــي) وتضمنـــت جداول المتوسط الحسابي والأنحراف المعيارى لوظـــائف عنصـــر التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابه متمثلـــه في العـــاملين لهـــذه المراحل من مديري المدارس .ومدرسي وموجهي التربية الرياضيـــة في عبارات عناصر الإداره تضمنت (٤٨) وظيفة إداريه موزعـه في (٤) جداول اشتملت على ما يلى : -

جدول (٢٦) للمتوسط الحسابي والأنحراف المعيـــاري لوظـــائف عنصر التخطيط لعينة البحث وفقاً للمراحل التعليميه .

جدول (٢٧) للمتوسط الحسابي والأنحراف المعيـــاري لوظـــائف عنصر التنظيم لعينة البحث وفقاً للمراحل التعليميه .

جدول (٢٨) للمتوسط الحسابي والأنحراف المعيـــاري لوظـــائف عنصر التوجيه لعينة البحث وفقاً للمراحل التعليميه .

جدول (٢٩) للمتوسط الحسابي والأنحراف المعيـــاري لوظـــائف عنصر الرقابة لعينة البحث وفقاً للمراحل التعليميه .

٣- الوظائف التعليميه

تضمنت الوظائف التعليمية التى شملتها عينـــة البحـــث لمديـــري المدارس ذكور وإناث ومدرسي وموجهي التربية الرياضيـــة علـــى (٤) جداول طبقاً لوظائف العناصر الإدارية التى شملتها عينة البحث المتمثله في:

جدول (٣٠) للمتوسط الحسابي والأنحراف المعيـــاري لوظـــائف عنصر التخطيط لعينة البحث وفقاً للوظائف التعليميه .

جدول (٣١) للمتوسط الحسابي والإنحراف المعيـــاري لوظـــائف عنصر التنظيم لعينة البحث وفقاً للوظائف التعليميه .

جدول (٣٢) للمتوسط الحسابي والأنحراف المعيـــاري لوظـــائف عنصر التوجيه لعينة البحث وفقاً للوظائف التعليميه .

جدول (٣٣) للمتوسط الحسابي والأنحراف المعيـــاري لوظـــائف عنصر الرقابة لعينة البحث وفقاً للوظائف التعليميه .

جدول (٢٢)

التوصيف الإحصائى لعبارات وظائف عنصر التخطيط

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإلتواء	مجموع الدرجات	الترتيب
١	يضع التوجيه التربوي البرامج التى تساعد على النهوض بالمستوى الفنى للإداره الرياضية المدرسية	١,٥٠٧٣	٠,٥٩٧٦	٠,٧٢٥-	٩٣٣	٢٧
٢	تصدر الإدارة المدرسية التعليمات والقرارات لكى تضمن حسن سير الأنشطة الرياضية	١,٥١٢١	٠,٦٩٩٨	١,٠٠٨	٩٣٦	٢٥
٣	يساعد التوجيه التربوى مدرسى التربية الرياضية على وضع خطط لمعالجة ضعف التلاميذ	١,٥٢٥٠	٠,٧٠٤١	٠,٩٧١	٩٤٤	٢٤
٤	تتوفر فى وظيفة منهج التربية الرياضية المرونة لمواجهة التغيرات غير المتوقعة التى تحدث أثناء التدريس	١,٥٠٧٣	٠,٦٨١١	٠,٩٩١	٩٣٣	٢٧م
٥	أهداف مناهج التربية الرياضية لا ترتبط بأهداف المؤسسة العامة للشباب والرياضية	١,٨٣٣٦	٠,٧٠٥٨	٠,٢٤٧-	١١٣٥	٤
٦	تتناسب أهداف التربية الرياضية المدرسية مع الإمكانات البشرية والمادية المتاحة فى المدرسة	١,٧٧٥٤	٠,٧٥٦٦	٠,٣٩٩-	١٠٩٩	٥
٧	تتفق أهداف التربية الرياضية المدرسية مع احتياجات التلاميذ البدنية والنفسية والاجتماعية	١,٤٤٩١	٠,٦٤٨٣	١,١٤٠	٨٩٧	٢٩
٨	تتركز معظم أنشطة إدارتي التربية الرياضية على الإدارة الرياضية المدرسية فى وضع السياسات الإدارية والإشراف على تطبيقها	١,٨٣٦٨	٠,٦٩٠٣	٠,٢٢٦-	١١٣٧	٣
٩	إدارتي التربية الرياضية تضع سياسات التدريب وتنمية كفايات مدرسى المادة	١,٦٦٠٧	٠,٦٥٢١	٠,٤٧٨-	١٠٢٨	١٠
١٠	تتنبأ إدارتي التربية الرياضية بالإتجاهات المستقبلية للإدارة الرياضية المدرسية فى الإقبال على المشروعات المستحدثة	١,٥٢٨٦	٠,٦٤٢٧	٠,٣٢٥-	٩٣٤	٢٦
١١	تضع الإدارة الرياضية المدرسية برنامجها الزمنى دون أن تحدد العمر الزمنى للأدوات والأجهزة الرياضية المدرسية	١,٨٦٤٣	٠,٧٩٣٠	٠,٢٤٧	١١٥٤	١
١٢	تضع الإدارة الرياضية خطة مقننه لإحتياجات المدرسه من أدوات وأجهزه رياضية للعام الدراسى التالى	١,٦٠١٠	٠,٧٢٢٣	٠,٧٦٨-	٩٩١	١٣
١٣	توجد ميزانية تقديرية فى المدرسة لصيانة إلامكانات الرياضية (إدوات - أجهزة - ملاعب - صالات)	١,٨٥٤٦	٠,٨١٩٤	٠,٢٧٤-	١١٤٨	٢
١٤	تتخذ إدارة التربية الرياضية إجراءات نقل مدرسى المادة وسيلة لضمان التنسيق بين مختلف المعلمين والعمليات الإدارية	١,٧٢٨٦	٠,٦٦٣٩	٠,٣٦٧-	١٠٧٠	٦
١٥	الإجراءات المتفق عليها فى الإدارة المدرسية تتخذ جانباً من الفوضى فى قيادة الأنشطة الرياضية المدرسية	١,٣٧٣٢	٠,٦١٦٤	١,٤٢٨	٨٥٠	٣١
١٦	تضع الإدارة الرياضية المدرسية جدول زمنى لتحقيق الأهداف المقررة فى المنهج الدراسى وفى زمن محدد	١,٧٢٢١	٠,٧٦٥٦	٠,٥١٨	١٠٦٦	٧
١٧	تهتم الإدارة الرياضية المدرسية بتقدير الوقت اللازم لكل نشاط بإستخدام دراسة الوقت والحركة	١,٤١٣٦	٠,٦٥٦٢	١,٣٣٢١	٨٧٥	٣٠
١٨	تحرص الإدارة المدرسية إلى إتخاذ قرارات تتعارض مع أهداف وسياسات الإدارة الرياضية	١,٥٧٨٤	٠,٦٦٤٦	٠,٧٠١-	٩٧٧	١٦
١٩	تعطى قرارات الوزاره فرصاً متساوية أمام الجميع للترقى فى الوظائف الإدارية العليا فى المجال الرياضى المدرسى	١,٦٠٤٢	٠,٧٥٤	٠,٧٩٤	٩٣٣	١٢

تابع جدول (٢٢)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإلتواء	مجموع الدرجات	الترتيب
٢٠	يشارك التوجيه التربوي الإدارة المدرسية فى إصدار القرارات الخاصة على مدرسى التربية الرياضية	١,٥٤٤٤	٠,٧٣٦٨	٠,٩٥٤	٩٥٦	٢٠
٢١	إدارتي التربية الرياضية تحرص على وضع خطة لتطوير الإدارة الرياضية المدرسية	١,٥٥٩٠	٠,٦٣١٧	٠,٦٨٥-	٩٦٥	١٨
٢٢	إدارتي التربية الرياضية تهتم بتوضيح المعوقات التى تواجه تنفيذ برامج التربية الرياضية المدرسية	١,٥٤٢٨	٠,٦٥٣٣	٠,٧٤١-	٩٥٥	٢٢
٢٣	يضع التوجيه التربوى تصور لرؤية مستقبلية للتربية الرياضية المدرسية بما يتناسب ومتطلبات إعداد المدرسين ...	١.٦٣٤٩	٠,٦٧٧٣	٥٩٩-	١٠١٢	١١
٢٤	يضع التوجه التربوى فلسفة واضحة ومحددة ينبثق منها أهداف الإدارة الرياضية المدرسية	١,٦٩٣١	٠,٦٤٨٢	٠,٣٩٩-	١٠٤٨	٩
٢٥	إدارتي التربية الرياضية يهمها أن تضع قياس لتصحيح الأخطاء التى تمر على الإدارة الرياضية المدرسية	١,٧١٤١	٠,٦٣٩١	٠,٣٣٦ -	١٠٦١	٨
٢٦	تقوم الإدارة المدرسية بالزيارات الميدانية لمدرسى التربية الرياضية للإطلاع على سير تنفيذ الحصة والنشاط ...	١,٥٥٧٤	٠,٦٦٩١	٠,٧٩٧-	٩٦٤	١٩
٢٧	يحدث تغيير فى أنشطة الدرس نتيجة زيارات الموجه التربوى المفاجأة لمدرسى التربية الرياضية	١,٥٣٩٦	٠,٦٦٨٠	٠,٨٥١-	٩٥٣	٢٣
٢٨	تطبق أساليب التقويم المستحدثة فى دروس التربية الرياضية	١,٥٩٩٤	٠,٨٥٩٣	٠,٣٩٥-	٩٩٠	١٤
٢٩	الإدارة الرياضية المدرسية تهتم بوضع خطة زمنية لبرنامج العمل المدرسى فى تنفيذ المقرر الدراسى	١,٥٧٨٤	٠,٦٤٩٨	٠,٦٨٣-	٩٧٧	١٦م
٣٠	تقوم الإدارة الرياضية المدرسية بإعداد برنامج متطور لتدريب الفرق المدرسية للنشاط الخارجي	١,٥٤٤٤	٠,٦٨٦٨	٨٧٧-	٩٥٦	٢٠م
٣١	يشارك مدرسى التربية الرياضية إدارة المدرسة فى إعداد برنامج لمقابلة أولياء أمور التلاميذ الضعاف وغير المشاركين فى أنشطة الدرس	١,٥٨٠٠	٠,٦٩٥٣	٠,٧٨٤-	٩٧٨	١٥

وظائف عنصر التخطيط

اتفقت عينة البحث البالغ عددها (٦١٩) مفحوصاً على ان هناك وظائف إدارية لعنصر التخطيط تؤدي بالاسلوب المقبول والبعض الآخر لا يؤدي بالأسلوب المقبول حيث تراوح الإلتواء لهذه العبارات والتى تمثل الوظائف الإدارية لعنصر التخطيط بين أكبر قيمة (١,٤٢٨) للعباره رقم (١٥) واصغر قيمة (-٠,٢٦٦) للعباره رقم (٨) مما يعنى اعتدالية توزيع درجات العينه على الوظائف الإداريه .

وجاءت اعلى قيمة لمجموع الدرجات (١١٥٤) للعباره رقم (١١) واقل قيمة لمجموع (٨٥٠) للعباره (١٥) .

وبالتالي يمكن ترتيب عبارات الوظائف الإداريه لعنصر التخطيط حسب القيمة الناتجة لأكبر واصغر قيمة للمتوسط الحسابي لوظائف عناصر البحث وهي (١,٩٥٢٦) وعليه يمكن ان تقاس العباره بقبولها اذا كان متوسطها الحسابي أكبر قيمة عن الناتج السابق . أو بعدم قبولها اذا كان المتوسط الحسابي للعباره اصغر قيمة من الناتج السابق وجاءت هذه العبارات كما يلى : -

العباره (١١) ومضمونها " تضع الإدارة الرياضيه المدرسيه برنامجها الزمني دون ان تحدد العمر الزمني للأدوات والأجهزة الرياضية المدرسية " جاء متوسطها الحسابي (١,٨٦٤٣) . ثم جاءت العباره (١٣) ومضمونها " توجد ميزانيه تقديريه في المدرسه لصيانه الامكانات الرياضيه (أدوات ، أجهزه ، ملاعب ، صالات) بمتوسط حسابي (١,٨٥٤٦) . ثم جاءت العباره (٨) تتركز معظم أنشطة إدارتي التربية الرياضية على الإداره الرياضية المدرسيه في وضع السياسات الإداريه والإشراف على تطبيقها " بمتوسط حسابي (١,٨٣٦٨) . ثم جاءت العباره (٥) ومضمونها " أهداف مناهج التربية الرياضية لا ترتبط بأهداف المؤسسة العامه للشباب والرياضة " بمتوسط حسابي (١,٨٣٣٦) . ثم جاءت العباره (٦) ومضمونها " تتناسب أهداف التربية الرياضية المدرسيه مع الإمكانات البشرية والمادية المتاحة في المدرسة " بمتوسط حسابي

(١,٧٧٥٤) وجاءت العباره (١٤) ومضمونها " تتخذ إداره التربية الرياضية إجراءات نقل مدرسي الماده وسيله لضمان التنسيق بين مختلف المعلمين والعمليات الإداريه " بمتوسط حسابي (١,٧٢٨٦) . وجاءت العباره (١٦) ومضمونها " تضع الإدارة الرياضيه المدرسيه جدول زمني لتحقيق الأهداف المقرره في المنهج الدراسي وفي زمن محدد " بمتوسط حسابي (١,٧٢٢١) وجاءت العباره (٢٥) ومضمونها " إدارتي التربية الرياضية يهمها ان تضع قياس لتصحيح الأخطاء التى تمر على الإدارة الرياضيه المدرسيه " بمتوسط حسابي (١,٧١٤١) . وجاءت العباره (٢٤) ومضمونها " يضع التوجيه التربوي فلسفه واضحه ومحدده ينبثق منها أهداف الإداره الرياضيه المدرسيه " بمتوسط حسابي (١,٦٩٣١) . وجاءت العباره (٩) ومضمونها " إدارتي التربية الرياضية تضع سياسات التدريب وتنمية كفايات مدرسي المادة " بمتوسط حسابي (١,٦٦٠٧) ثم جاءت العباره (٢٣) ومضمونها " يضع التوجيه التربوي تصور لرؤية مستقبليه للتربية الرياضية المدرسيه بما يتناسب ومتطلبات إعداد المدرسين " بمتوسط حسابي (١,٦٣٤٩) . ثم جاءت العباره (١٩) ومضمونها "تعطى قرارات الوزاره فرصا متساويه امام الجميع للترقي في الوظائف الإداريه العليا في المجال الرياضي المدرسي " بمتوسط حسابي (١,٦٠٤٢) . ثم جاءت العباره (١٢) ومضمونها " تضع الإداره الرياضية خطه مقننه الإحتياجات المدرسه من إدوات وإجهزة رياضيه للعام الدراسي التالى " بمتوسط حسابي (١,٦٠١٠) . وجاءت العباره (٢٨) ومضمونها "تطبق أساليب التقويم المستحدثه في دروس التربية الرياضية " بمتوسط حسابي (١,٥٩٩٤) وجاءت العباره (٣١) ومضمونها " يشارك مدرسي التربية الرياضية إدارة المدرسه في إعداد برنامج لمقابله أولياء أمور التلاميذ الضعاف وغير المشاركين في أنشطة الدرس " بمتوسط حسابي (١,٥٨٠٠) . وجاءت العباره (١٨) ومضمونها " تحرص الإداره المدرسيه إلى إتخاذ قرارات تتعارض مع أهداف وسياسات الإدارة الرياضية بمتوسط حسابي (١,٥٧٨٤) . ثم جاءت العباره (٢٩)

ومضمونها " الأداره الرياضيه المدرسيه تهتم بوضع خطه زمنيه لبرنامج العمل المدرسي في تنفيذ المقرر الدراسي " بمتوسط حسابي (١,٥٧٨٤ م) . ثم جاءت العباره (٢١) ومضمونها " إدارتي التربية الرياضية تحرص على وضع خطة لتطوير الإداره الرياضيه المدرسيه " بمتوسط حسابي (١,٥٥٩٠) . ثم جاءت العباره (٢٦) ومضمونها " تقوم الإداره الرياضية المدرسيه " بمتوسط حسابي (١,٥٥٩٠) . ثم جاءت العباره (٢٦) ومضمونها " تقوم الإداره المدرسيه بالزيارات الميدانيه لمدرسي التربية الرياضيه للأطلاع على سير تنفيذ الحصه والنشاط " بمتوسط حسابي (١,٥٥٧٤) وجاءت العباره (٢٠) ومضمونها " يشارك التوجيه المدرسي الإداره المدرسيه في إصدار القرارات الخاصه على مدرسي التربية الرياضية " بمتوسط حسابي (١,٥٤٤٤) وجاءت العباره (٣٠) ومضمونها " تقوم الإداره الرياضية المدرسيه بأعداد برنامج متطور لتدريب الفرق المدرسيه للنشاط الخارجي . بمتوسط حسابي (١,٥٤٤٤ م) . ثم جاءت العباره (٢٢) ومضمونها "إدارتي التربية الرياضية تهتم بتوضيح المعوقات التي تواجه تنفيذ برامج التربية الرياضية المدرسيه " بمتوسط حسابي (١.٥٤٢٨) ثم جاءت العباره (٢٧) ومضمونها " يحدث تغيير في أنشطة الدرس نتيجة زيارات الموجه التربوي المفاجأة لمدرسي التربية الرياضية " بمتوسط حسابي (١,٥٣٩٦) . ثم جاءت العباره (٣) ومضمونها " يساعد التوجيه التربوي مدرسي التربية على وضع خطط لمعالجة ضعف التلاميذ " بمتوسط حسابي (١,٥٢٥٠) وجاءت العباره (٢) ومضمونها " تصدر الإداره المدرسيه التعليمات والقرارات لكي تضمن حسن سير الأنشطة الرياضية " بمتوسط حسابي (١,٥١٢١) . ثم جاءت العباره (١٠) ومضمونها " تتنبأ إدارتي التربية الرياضية بالأتجاهات المستقبليه للأداريه الرياضيه المدرسيه في الإقبال على المشروعات المستحدثه " بمتوسط حسابي (١,٥٢٨٦) . ثم جاءت العباره (٢٧) ومضمونها " يضع التوجيه التربوي البرامج التي تساعد على النهوض بالمستوى الفني للأداره الرياضيه المدرسيه " وبمتوسط حسابي (١,٥٠٧٣) . ثم جاءت العباره (٤)

ومضمونها " تتوفر في وظيفة منهج التربية الرياضيه المرونة لمواجهة التغيرات غير المتوقعة التى تحدث أثناء التدريس " بمتوسط حسابي (١,٥٠٧٣ م) . ثم جاءت العباره (٧) ومضمونها " تتفق أهداف التربية الرياضية المدرسيه مع إحتياجات التلاميذ البدنيه والنفسيه والأجتماعيه " بمتوسط حسابي (١,٤٤٩١) . ثم جاءت العباره (١٧) تهتم الإداره الرياضيه المدرسيه بتقدير الوقت اللازم لكل نشاط بأستخدام دراسه الوقت والحركه " وبمتوسط حسابي (١,٤١٣٦) ثم جاءت العباره (٣١) ومضمونها " الإجراءات المتفق عليها في الإداره المدرسيه تتخذ جابا من الفوضي في قياده الأنشطة الرياضية المدرسية . بمتوسط حسابي (١,٣٧٣٢) .

وقد جاءت جميع متوسطات هذه العبارات اصغر من قيمة (١,٩٥٢٦) ولذا تعتبر جميع العبارات التى تقيس وظائف عنصر التخطيط لا تؤدي بالشكل المطلوب ، حيث يري الباحث ان ذلك قد يرجع إلى:-

- شبة انعدام تخطيط موجهين الماده بالتكيف في الزيارات الميدانيه.
- انعدام وضع خطة موحدة بين موجهين الماده في تحديد اهداف ومفاهيم الزيارات الميدانية للمدارس .
- انقطاع تقارير الزيارات الميدانية وتقويم اعمال المدرسين .
- قلة اهتمام بعض الإدارات المدرسية في متابعة مدرسي المادة .
- انعدام التخطيط في استخدام الإجهزة الرياضية اثناء الحصه .
- إنحراف بعض مدرسي التربية الرياضية عن خطط الدروس .
- افتقار الإدارة الرياضية المدرسية بخطط وبرامج تقويم التلاميذ خلال الوحدات الدراسية .

جدول (٢٣)
التوصيف الإحصائى لعبارات وظائف عنصر التنظيم

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعيارى	الإلتواء	مجموع الدرجات	الترتيب
٣٢	توزع الأعمال فى الإدارة الرياضية المدرسية ضمن نظام مشترك بين مدرسيها	١,٤٤٩١	٠,٦٦٩٧	١,١٩٢-	٨٩٧	٣٤
٣٣	تضع إدارتي التربية الرياضية نصوص وقواعد المفاضلة بين مدرسى المادى لأجل الترقية	١,٥٩٧٧	٠,٧٨٩١	١,٨٤٥	٩٨٩	٢٧
٣٤	يبرز العمل التخصصى لمدرسى التربية الرياضية من دون تنظيم فى أقسام الإدارة الرياضية المدرسية	١,٤٥٥٦	٠,٦٥٠٥	١,١٢١	٩٠١	٣٣
٣٥	يشارك طلبه الجان الرياضية فى جلسات اجتماع الإدارة الرياضية المدرسية	١,٩٧٢٥	٠,٧٧٤٣	٠,٠٤٧-	١٢٢١	٥
٣٦	تطالب إدارتي التربية الرياضية مدرسى المادة بالالتزام بالعمل طبقاً لمقررات المنهج	١,٦٣٠٠	٠,٦٩٩٤	٠,٦٥٤-	١٠٠٩	٢٠
٣٧	تتركز سلطة الإدارة الرياضية المدرسية فى يد الإدارة المدرسية	١,٥٣٦٣	٠,٦٦٣٣	٠,٨٥١-	٩٥١	٣٠
٣٨	تتدخل الإدارة المدرسية فى أساليب إنجاز الأنشطة التى تدخل فى نطاق سلطة الإداره الرياضية المدرسية	١,٨٢٣٩	٠,٧٦٧٣	٠,٣١١	١١٢٩	٩
٣٩	تقوم إدارة المدرسة بتفويض بعض السلطات الإدارية المدرسية على منسق المادة أو بعض مدرسى التربية الرياضية	١,٨٢٥٥	٠,٧٧٥٠	٠,٣١٢	١١٣٠	٨
٤٠	توحيد إدارتي التربية الرياضية يرفع من نشاط المدرس ويقضى على مواقف الجمود والتأخر فى الرياضة المدرسية	٢,٥٣٢٠	٠,٦٠٢٥	٠,٨٧٦-	١٥٦٣	١
٤١	يتم القيام بالبرامج التنفيذية لمنهج التربية الرياضية بالروتين المعقد	١.٥٩٦١	٠,٦٤٩٩	٠,٦٣٣-	٩٨٨	٢٨
٤٢	يتم تقسيم اللجان فى الرياضة المدرسية بما يتفق ومبدأ تكافؤ المسئولية	١,٥٢٨٣	٠,٦٧٣٤	٠,٩٠٢-	٩٤٦	٣١
٤٣	تشارك قيادات اللجان الرياضية فى وضع خطة أنشطة المهرجان المدرسى لأجل التنسيق بين فعالياتها	١,٧٦٠٩	٠,٧٥٣٢	٠,٤٢٥	١٠٩٠	١١
٤٤	تحتاج الإدارة الرياضية المدرسية إلى استشارى لتفعيل أهداف المنهج بالتحديد والتطوير	٢,٣٢٩٦	٠,٦٨٣٦	٠,٥٢٧-	١٤٤٢	٢
٤٥	يضع التوجيه التربوى استشارى لمساعدة الموجهين فى البحث عن الصعوبات التى تحد من تفعيل المنهج الدراسى	١,٥٢٥٠	٠,٧١٥٥	٠,٩٨٩	٩٤٤	٣٢
٤٦	تعمل الإدارة المدرسية على اذكاء روح المنافسة الرياضية بين مدرسى المادة لصالح التلاميذ	١,٧٤٩٦	٠,٧٩٤٦	٠,٤٧٨-	١٠٨٣	١٢
٤٧	تراعى الجهات الرياضية العدالة والأولوية عند توزيع الموارد المتاحة (المادية والبشرية) على المدارس	١,٩٩٠٣	٠,٧٧٥٨	٠,٠١٧-	١٢٣٢	٣
٤٨	تتصف مقابلة الإدارة المدرسية بفوز فرقها فى الأنشطة الرياضية المدرسية بالأهمال والفتور	١,٩٧٥٨	٠,٦٨٨١	٠,٠٣١	١٢٢٣	٤
٤٩	تهتم إدارتي التربية الرياضية بتنمية العلاقات الرياضية بين مدرسى المادة والمادة الدراسية المقررة	١,٨٣٦٨	٠,٧٣١٣	٠,٢٦٣-	١١٣٧	٧

تابع جدول (٢٣)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإلتواء	مجموع الدرجات	الترتيب
٥٠	تصدر الإدارة المدرسية تقاريرها حول زياراتها الميدانية لمدرسى التربية الرياضية بهدف رفع مستوى الأداء وتجديد الأنشطة والمهارات	١,٦٣٠٠	٠,٧٨٢٤	٠,٧٥٣	١٠٠٩	٢٠م
٥١	تعطى إدارتي التربية الرياضية تعليماتها للإدارة الرياضية المدرسية بصفة الأمر مما يوجب على مدرسى المادة اتباعها من غير إبداء الرأى	١,٧٤٩٦	٠,٧٢٨٧	-٠,٤٢٥	١٠٨٣	١٢م
٥٢	تبتعد إدارتي التربية الرياضية عن مهمة تفهم سلوك أعضاء الإدارة الرياضية المدرسية	١,٦٢٢٠	٠,٦٥٠٥	-٠,٥٦٦	١٠٠٤	٢٤
٥٣	يشعر مدرسى التربية الرياضية بأنه مهما بذل من جهد فى تنفيذ البرامج المنهجية فإنه ينال رضا المسئولين فى الجهات المعنيه فى الوزاره	١,٥٥٧٤	٠,٦٩٥٢	-٠,٨٥٢	٩٦٤	٢٩
٥٤	يعجز مدرسى التربية الرياضية من القيام بأنشطته المقررة لأسباب تعود لاحتياجاته الخاصة	١,٦١٣٩	٠,٦٩٥٢	-٠,٦٨٥	٩٩٩	٢٥
٥٥	تسمح إدارتي التربية الرياضية للإدارة الرياضية المدرسية بإتباع الوسيلة التى تراها مناسبة فى حل المشكلات التى تعترضها	١,٦١٢٣	٠,٦٧١٨	-٠,٦٤٥	٩٩٨	٢٦
٥٦	يمكن للإدارة المدرسية ان تقوم بتوجيه نشاطات معلمى المادة من خلال التخطيط السليم بينهما	١,٦٦٠٧	٠,٦٨١٢	٠,٥٤٥	١٠٢٨	١٧
٥٧	تخلو البرامج الرياضية المقرره في الإدارات الرياضية من أى علاقة ببرامج الفرق والإتحادات الرياضية الوطنية	١,٨٦٤٣	٠,٦٩٩٧	-٠,١٤٣	١١٥٤	٦
٥٨	تقوم إدارة التربية الرياضية بتعيين ونقل مدرسى المادة إلى مدارس لا تناسب مؤهلاتهم وخبراتهم	١,٦٢٦٨	٠,٦٩٣٠	-٠,٦٥١	١٠٠٧	٢٣
٥٩	تحاسب الإدارة المدرسية مدرسى التربية الرياضية على أداء واجباته العملية والفنية	١,٦٣٣٣	٠,٧٧٧٧	-٠,٧٤١	١٠١١	١٨
٦٠	أكثر المدرسين فى التربية الرياضية المدرسية يتهربون من مسئولية التدريس ويلقون أسباب التقصير على الإدارة المدرسية أو الجهات الرياضية فى الوزارة	١,٦٣٩٧	٠,٧٥٣٣	-٠,٧٠٢	١٠١٥	١٩
٦١	تهتم إدارتي التربية الرياضية فى إعداداها للدراسات المتعلقة ببرامج التدريس والتدريب المتطورة والمستحدثة	١,٦٧٢١	٠,٦٧١٢	-٧٩٨	١٠٣٥	١٦
٦٢	تقوم إدارتي التربية الرياضية بتقسيم بعض العمل فى برامجها على مدرسى المادة لرفع مستوى جودة الأداء المهارى	١,٩٢٨٤	٠,٦٤٦٨	-٠,٥٤٠	١٠٠٨	٢٢
٦٣	تقسم الإدارة المدرسية الأنشطة الرياضية على مدرسى المادة فى ضوء تحليل الواجبات الوظيفية	٢,١٨٤٢	٠,٧٢٩٦	٠,٢٩٩	١١٢٤	١٠
٦٤	ترى الإدارة الرياضية المدرسية أن خبرة الموجه التربوى خلال الزيارات الميدانية تعطى المدرس حقه	١,٧٣٩٩	٠,٧٧٧٠	٠,٤٨٨	١٠٧٧	١٤
٦٥	تختار إدارتي التربية الرياضية القيادات الإدارية الرياضية على اساس ما حققه من نتائج	١,٧٢٧٠	٠,٦٦٩٣	-٠,٣٨١	١٠٦٩	١٥
٦٦	إدارتي التربية الرياضية وتضع إحتياجاتها التخصصية فى دراسات وأبحاث وندوات	١,٧٦٩٠	٠,٦٨٠٢	-٠,٣٢٤	١٩٥	٣٥

وظائف عنصر التنظيم

اتفقت عينة البحث البالغ عددها (٦١٩) مفحوصا على أن هناك وظائف إداريه لعنصر التنظيم تؤدى بالأسلوب المقبول والبعض الآخر لا يؤدى بالأسلوب المقبول حيث تراوح الالتواء لهذه العبارات والتى تمثل الوظائف الإداريه لعنصر التنظيم بين أكبر قيمة (١,٨٤٥) للعباره رقم (٣٣) واصغر قيمة (٠,٠٣١) للعباره رقم (٤٨) مما يعني اعتداليه توزيع درجات العينة على الوظائف الإداريه .

وجاءت اعلى قيمه لمجموع الدرجات (١٥٦٣) للعباره (٤٠) واقل قيمة لمجموع (١٩٥) للعباره رقم (٦٦) .

وبالتالي يمكن ترتيب عبارات الوظائف الإداريه لعنصر التنظيم حسب قيمة الناتج لأكبر واصغر قيمة للمتوسط الحسابي لوظائف عناصر البحث وهي (١,٩٥٢٦) وعليه يمكن أن تقاس العباره بقبولها اذا كان متوسطها الحسابي أكبر قيمة من الناتج السابق ، أو بعدم قبولها اذا كان المتوسط الحسابي للعباره اصغر قيمة من الناتج السابق ، وجاءت هذه العبارات كما يلى : -

العباره (٤٠) ومضمونها " توحيد إدارتي التربية الرياضية يرفع من نشاط المدرس ويقضي على مواقف الجمود والتأخر في الرياضية المدرسيه" جاء متوسطها الحسابي (٢,٥٣٢٠) . ثم جاءت العباره (٤٤) ومضمونها " تحتاج الإداره الرياضية المدرسية إلى استشارى لتفعيل أهداف المنهج بالتجديد والتطوير " وبمتوسط حسابي (٢,٣٢٩٦) . وجاءت العباره (٤٧) ومضمونها " تراعي الجهات الرياضية العداله والإولوية عند توزيع الموارد المتاحه (الماديه والبشريه) على المدارس " بمتوسط حسابي (١,٩٩٠٣) ثم جاءت العباره (٦٣) ومضمونها " تقسم الإداره المدرسيه الأنشطة الرياضية على مدرسي الماده في ضوء تحليل الواجبات الوظيفيه " وبمتوسط حسابي (٢,١٨٤٢) . وجاءت العباره (٤٨) ومضمونها " تتصف مقابله الإداره المدرسيه بفوز فرقها في الأنشطة الرياضية المدرسيه بالأهمال والفتور " وبمتوسط حسابي (١,٩٧٥٨) . وجاءت العباره

(٣٥) ومضمونها " يشارك طلبه اللجان الرياضيه في جلسات اجتماع الإداره الرياضيه المدرسيه " وبمتوسط حسابي (١,٩٧٢٥) . وتعتبر جميع هذه العبارات التي تقيس وظائف عنصر التنظيم تؤدي بالشكل المطلوب ، حيث يري الباحث ان ذلك قد يرجع إلى :

- حسن التنظيم للخطط والبرمجه ما بين الإدارة المدرسية والإدارة الرياضية في تنفيذ البرامج المقررة .
- انشغال إدارتي التربية الرياضية وشعبة التربية الرياضية بهموم خططها وتنظيمها لفعالياتها المسنده إليها .
- الإكتفاء الذاتي في المدارس من مدرسين ذات خبرة ودراية بطرق التدريس .
- الإكتفاء الذاتي في المدارس للأمكانيات المادية والبشرية .
- الرضا ما بين مدرسين التربية الرياضية في المدرسة حول نظام تقسيم الأنشطة الرياضية فيما بينهم .

وجاءت العباره (٥٧) ومضمونها " تخلو البرامج الرياضية المقرره من الإدارات الرياضيه من أي علاقة ببرامج الفرق والإتحادات الرياضيه الوطنيه " وبمتوسط حسابي (١,٧٦٤٣) . ثم جاءت العباره (٤٩) ومضمونها " تهتم إدارتي التربية الرياضية بتنمية العلاقات الرياضية بين مدرسي الماده والماده الدراسيه المقرره " وبمتوسط حسابي (١,٨٣٦٨) . ثم جاءت العباره (٣٩) ومضمونها " تقوم الإداره المدرسيه بتفويض بعض السلطات الإداريه المدرسيه على منسق الماده او بعض مدرسي التربية الرياضية " وبمتوسط حسابي (١,٨٢٥٥) . ثم جاءت العباره (٣٨) ومضمونها " تتدخل الإداره المدرسيه في أساليب إنجاز الأنشطة التي تدخل في نطاق سلطة الإدارة الرياضية المدرسية " وبمتوسط حسابي (١,٨٢٣٩) . ثم جاءت العباره (٤٣) ومضمونها " تشارك قيادات اللجان الرياضيه في وضع خطه أنشطة المهرجان المدرسي لأجل التنسيق بين فعالياتها " بمتوسط حسابي (١,٧٦٠٩) . ثم جاءت العباره (٤٦) ومضمونها " تعمل الإداره المدرسيه على اذكاء روح المنافسه الرياضية بين مدرسي

الماده لصالح التلاميذ " وبمتوسط الحسابي (١,٧٤٩٦) . ثم جاءت العباره (٥١) ومضمونها " تعطى إدارتي التربية الرياضية تعليماتها للأداره الرياضية المدرسيه بصفه الأمر مما يوجب على مدرسي الماده اتباعها من غير ابداء الرأى " وبمتوسط حسابي (١,٧٤٩٦ م) ثم جاءت العباره (٦٤) ومضمونها " ترى الإداره الرياضيه المدرسيه ان خبره الموجه التربوي خلال الزيارات الميدانيه تعطى المدرس حقه " . وبمتوسط حسابي (١,٧٣٩٩) . ثم جاءت العباره (٦٥) ومضمونها " تختار إدارتي التربية الرياضية القيادات الإداريه الرياضيه على اساس ما حققه من نتائج " وبمتوسط حسابي (١,٧٢٧٠) . ثم جاءت العباره (٦١) ومضمونها "تهتم إدارتي التربية الرياضية في اعدادها للدراسات المتعلقة ببرامج التدريس والتدريب المتطورة والمستحدثة " وبمتوسط حسابي (١,٦٧٢١) . ثم جاءت العباره (٥٦) ومضمونها " يمكن للأداره المدرسيه ان تقوم بتوجيه نشاطات معلمي الماده من خلال التخطيط السليم بينهما " ومتوسط حسابي (١,٦٦٠٧) ثم جاءت لاعباره (٥٩) ومضمونها " تحاسب الإداره المدرسيه مدرسي التربية الرياضية على اداء واجباته العلميه والفنيه" ومتوسط حسابي (١,٦٣٣٣) . ثم جاءت العباره (٦٠) ومضمونها "أكثر مدرسين التربية الرياضيه المدرسيه يتهربون من مسئولية التدريس ويلقون اسباب التقصير على الإداره المدرسيه أو الجهات الرياضيه في الوزارة " ومتوسط حسابي (١,٦٣٩٧) . ثم جاءت العباره (٣٦) ومضمونها " تطالب إدارتي التربية الرياضية مدرسي الماده بالألتزام بالعمل طبقا لمقررات المنهج " وبمتوسط حسابي (١,٦٣٠٠) . ثم جاءت العباره (٥٠) ومضمونها " تصدر الإداره المدرسية تقاريرها حول زياراتها الميدانيه لمدرسي التربية الرياضية بهدف رفع مستوى الاداء وتجديد الأنشطة والمهارات " وبمتوسط حسابي (١,٦٣٠٠ م) . وجاءت العباره (٦٢) ومضمونها " تقوم إدارتي التربية الرياضية بتقسيم بعض العمل في برامجها على مدرسي الماده لرفع مستوى جودة الإداء المهاري " وبمتوسط حسابي (١,٩٢٨٤) . ثم جاءت العباره (٥٨) ومضمونها " تقوم إداره التربية

الرياضية بتعيين ونقل مدرسي الماده إلى مدارس لا تناسب مؤهلاتهم وخبراتهم " وبمتوسط حسابي (١,٦٢٦٨) . ثم جاءت العباره (٥٢) ومضمونها " تبتعد إدارتي التربية الرياضية عن مهمه تفهم سلوك اعضاء الاداره الرياضيه المدرسيه " وبمتوسط حسابي (١,٦٢٢٠) . ثم جاءت العباره (٥٤) ومضمونها " يعجز مدرسي التربية الرياضية من القيام بأنشطته المقرره لأسباب تعود لأحتياجاته الخاصه " وبمتوسط حسابي (١,٦١٣٩) . ثم جاءت العباره (٥٥) ومضمونها " تسمح إدارتي التربية الرياضية للأداره الرياضية المدرسيه باتباع الوسيله التي تراها مناسبه في حل المشكلات التي تعترضها " وبمتوسط حسابي (١,٦١٢٣) . ثم جاءت العباره (٣٣) ومضمونها " تضع إدارتي التربية الرياضية نصوص وقواعد المفاضلة بين مدرسي الماده لأجل الترقيه " وبمتوسط حسابي (١,٥٩٧٧) . ثم جاءت العباره (٤١) ومضمونها " يتم القيام بالبرامج التنفيذيه لمنهج التربية الرياضية بالروتين المعقد " وبمتوسط حسابي (١,٥٩٦١) . ثم جاءت العباره (٥٣) ومضمونها " يشعر مدرسي التربية الرياضية بأنه مهما بذل من جهد في تنفيذ البرامج المنهجية فأنه ينال رضا المسئولين في الجهات المعنيه في الوزاره " وبمتوسط حسابي (١,٥٥٧٤) ثم جاءت العباره (٣٧) ومضمونها " تتركز سلطة الإداره الرياضيه المدرسيه في يد الإداره المدرسيه " وبمتوسط حسابي (١,٥٣٦٣) . ثم جاءت العباره (٤٢) ومضمونها " يتم تقسيم اللجان في الرياضة المدرسية بما يتفق ومبدأ تكافؤ المسئوليه " وبمتوسط حسابي (١,٥٢٨٣) . ثم جاءت العباره (٤٥) ومضمونها " يضع التوجيه التربوي استشاري لمساعده الموجهين في البحث عن الصعوبات التي تحد من تفعيل المنهج الدراسي " وبمتوسط حسابي (١,٥٢٥٠) . ثم جاءت العباره (٣٤) ومضمونها " يبرز العمل التخصصي لمدرسي التربية الرياضيه من دون تنظيم في أقسام الإداره الرياضية المدرسية " . وبمتوسط حسابي (١,٤٥٦٦) . ثم جاءت العباره (٣٢) ومضمونها " توزع الأعمال في الأداره الرياضية المدرسية ضمن نظام مشترك بين مدرسيها " وبمتوسط حسابي (١,٤٤٩١) . ثم جاءت

العباره (٦٦) ومضمونها " إدارتي التربية الرياضية تضـــع احتياجاتهـــا التخصصيه في دراسات وابحاث وندوات " وبمتوسط حسابي(١,٧٦٩٠). ويرى الباحث .

وعليه فقد جاءت جميع متوسطات هذه العبـــارات اصغـــر مـــن قيمـــة (١,٩٥٢٦) ولذا تعتبر هذه العبارات التى تقيس وظائف عنصر التنظيم لا تؤدي بالشكل المطلوب ، حيث يري الباحث ان ذلك قد يرجع إلى :

- قلة الاهتمام ما بين إدارتي التربية الرياضيـــة وشـــعبة التربيـــة الرياضية في ايجاد صيغة مشتركة حول تنظيم مفاهيم واســـاليب طرق تطوير سلوكيات مدرسي الماده في تحقيق أهداف الـــبرامج الرياضية المقررة وتفعيلها مع واقع التلاميذ .
- ابتعاد إدارتي التربية الرياضية وشعبة التربية الرياضية عن وضـــع انظمة وقواعد للمفاضلة بين مدرسي الماده لأجل الترقية حسب اولوية الاحقية في العمل .
- تدخل الإدارات المدرسية في نوعية الانظمة والأســـاليب الـــتى تقوم بها الادارة المدرسية لأستحداث طرق برامجها المقرره .

جدول (٢٤)
التوصيف الإحصائى لعبارات وظائف عنصر التوجيه

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإلتواء	مجموع الدرجات	الترتيب
٦٧	نطاق موجهى التربية الرياضية للمدارس أكبر من طاقتهم	١,٩٥٩١	٠,٧٤١٠	-٠,٦٠٥	١٠٢٧	٨
٦٨	تتسم الزيارات الميدانية لموجهى التربية الرياضية بالجدية	١,٦٤٧٨	٠,٧٦٧٠	٠,٦٩٩	١٠٢٠	١١
٦٩	يعتمد التوجيه التربوي بتقدير كفائه مدرسى التربية الرياضية على الأحكام الذاتية ويفتقر إلى الموضوعية	١,٦٤٩٤	٠,٦٦٩٤	-٠,٥٤٦	١٠٢١	١٠
٧٠	تهتم الإدارة الرياضية المدرسية بالإتصال بأولياء أمور الطلبة للتعرف على مشكلة أبنائهم وحلها	٢,٤٠٠٦	٠,٦٥٤٤	-٠,٦٧٧	١٠٤٥	٦
٧١	التوجيه التربوى يقوم بإجتماعات دورية لمدرسى التربية الرياضية	١,٦٨٠١	٠,٦٨٨٢	-٠,٥١٤	١٠٤٠	٧
٧٢	يقوم التوجيه التربوى بدورات لصقل مدرسى المادة فى طرق التدريس الحديثة	١,٥٥٥٧	٠,٧٢٩٤	٠,٩١٠	٩٦٣	٢٣
٧٣	تتصف القيادات الرياضية بالمهارة الإنسانية فى تعاملها مع مدرسى المادة	١,٦٠٢٦	٠,٦٧٣٤	-٠,٦٧٥	٩٩٢	١٨
٧٤	إدارتي التربية الرياضية تهتم إلى مشاكل وظروف مدرسى المادة فى المدارس	١,٥٠٨٩	٠,٦٣٦٩	-٠.٨٧١	٩٣٢	٢٧
٧٥	تهتم إدارتي التربية الرياضية فى تطبيق نظام الثواب والعقاب بين مدرسى التربية الرياضية	١,٦١٨٧	٠,٦٣٨٦	-٠,٥٤٠	١٠٠٢	١٥
٧٦	تضعف دافعية مدرسى التربية الرياضية نتيجة الروتين المستمر من التوجيه التربوى لبعض الأنشطة المنهجية الغير مناسبة	١,٥٤٧٧	٠,٦٤٥٣	-٧٦٤	٩٥٨	٢٥
٧٧	تقوم الإدارة المدرسية بالإشراف على مدرسى التربية الرياضية بإعتبارهم من المهام الإدارية	١,٥٧٦٧	٠,٧٠٠٣	-٠,٨٠٣	٥٧٦	٢٨
٧٨	تضع الإدارة المدرسية سياسة واضحة للثواب والعقاب لمدرسى التربية الرياضية	٢,٠٠٠	٠,٨٢٠٥	صفر	١٢٣٨	١
٧٩	تقوم إدارتي التربية الرياضية بإثابة مدرسى المادة المبدعين فى أنشطتهم مادياً ومعنوياً	١,٧٤٩٦	٠,٦٧٨١	-٠,٣٥٥	١٠٨٣	٥
٨٠	تقوم الإدارة المدرسية بتقييم الأخطاء الذى يرتكبها مدرسي التربية الرياضية بموضوعية	١,٦٥٥٩	٠,٦٥٠٧	-٠,٤٨٥	١٠٢٥	٩
٨١	إدارتي التربية الرياضية تهتم للاستماع لمشاكل الإدارات الرياضية المدرسية وتقييم مشاعرهم وأفكارهم	١,٥٩٦١	٠,٦٦٧١	-٠,٦٧٨	٩٨٨	١٩
٨٢	الإدارة المدرسية تسمح لمدرسى التربية الرياضية بالاستماع لهم فى وقت كاف دون مقاطعة	١,٦٤٧٨	٠,٧٥٣٩	٠,٦٨٢	١٠٢٠	م١١
٨٣	يتم تقويم مدرسى التربية الرياضية من قبل الموجهين التربويين دون متابعة لأهداف خطة المنهج	١,٦٠٩٠	٠,٧٠٩٨	-٠,٧٢٧	٩٩٦	١٧
٨٤	يعطى التوجيه التربوى نسخة من نتائج الزيارة الميدانية لمدرسى التربية الرياضية مباشرة	١,٨٢٠٧	٠,٧٦٢٣	-٠,٣١٤	١١٢٧	٤
٨٥	تقوم الإدارة المدرسية بتقويم كفاءة مدرسى التربية الرياضية فى تنفيذهم لأنشطة الدرس .	١,٥٧٨٤	٠,٧٨٣١	٠,٨٩٥	٩٧٧	٢٠
٨٦	تقوم الإدارة المدرسية بمراعاة حوافز مدرسى التربية الرياضية فى تطبيق نظام الضمان الإجتماعى	١,٥٢٦٠	٠,٧٦٠٥	٠,٩٧٣	٩٥٧	٢٦
٨٧	تفتقر الوزارة تطبيق نظام التكافل الإجتماعى على مدرسي التربية الرياضية	١,٨٨٥٣	٠,٨٠٣٤	٠,٢١٠	١١٦٧	٢

تابع جدول (٢٤)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإلتواء	مجموع الدرجات	الترتيب
٨٨	تقوم الإدارة المدرسية بتوزيع الحوافز المادية والمعنوية طبقا لقدرات ومجهودات مدرسى التربية الرياضية	١,٨٧٤٠	٠,٨٥١٦	٠,٢٤٤	١١٦٠	٣
٨٩	يغيب على إدارتي التربية الرياضية كشف أخطاء الإنحراف عن خطة البرامج والأنشطة المقررة قبل حدوثها والعمل على منعها	١,٦١٨٧	٠,٦٤٦٢	٠,٥٦٢-	١٠٠٢	م١٥
٩٠	تقوم الإدارة المدرسية بتكوين نظام متابعة دقيق يستطيع التنبؤ والتعرف على بداية إنحراف الإدارة الرياضية المدرسية عن أهداف المنهج	١,٥٥٩٠	٠,٧٤٢٤	٩١٦	٩٦٥	٢٢
٩١	تقوم الإدارة المدرسية بتفهم عملية المتابعة وإدراك أبعادها لمدرسي التربية الرياضية ليتقبولها بنفس راضية	١,٥٦٨٧	٠,٧٩٤٢	٠,٩٣٠	٩٧١	٢١
٩٢	تفتقر إدارتي التربية الرياضية لوجود بنك لحفظ المعلومات الرياضية وتنقيحها وإخراجها إلى حيز التنفيذ بالطرق المستحدثة	١,٦٣٣٣	٠,٦٤٣٣	٠,٥١٨-	١٠١١	١٣
٩٣	يقوم مدرسي التربية الرياضية بتنفيذ كل ما جاء فى المنهج الدراسي دون النظر عما لا يتناسب وميول ورغبات التلاميذ	١,٦٢٨٤	٠,٥٨٠٩	٠.٢٨٣-	١٠٠٨	١٤
٩٤	مشاركة المدرسة فى الأنشطة الرياضية الخارجية تقوم على أساس إرضاء إدارة التربية الرياضية والإدارة المدرسية	١,٥٤٩٣	٠,٦٦٧٤	٠,٨١٨-	٩٥٩	٢٤

وظائف عنصر التوجيه

اتفقت عينة البحث البالغ عددها (٦١٩) مفحوصا على ان هناك وظائف إداريه لعنصر التوجيه تؤدى بالأسلوب المقبول والبعض الآخر لا يؤدى بالأسلوب المقبول حيث تراوح الإلتواء لهذه العبارات والتى تمثل الوظائف الإداريه لعنصر التوجيه بين أكبر قيمة (٠,٩٧٣) للعباره رقم (٨٦) واصغر قيمة (صفر) للعباره (٧٨) مما يعني اعتداليه توزيع درجات العينة على الوظائف الإداريه .

وجاءت اعلى قيمة لمجموع الدرجات (١٢٣٨) للعباره (٧٨) واقل قيمة لمجموع (٥٧٦) للعباره (٧٧) .

وبالتالي يمكن ترتيب عبارات الوظائف الإداريه لعنصر التوجيه حسب القيمة الناتجه لأكبر واصغر قيمة للمتوسط الحسابي لوظائف عناصر البحث وهي (١,٩٥٢٦) وعليه يمكن ان تقاس العباره بقبولها اذا كان متوسطها الحسابي أكبر قيمة من الناتج السابق للمتوسط الحسابي . أو بعد قبولها اذا كان المتوسط الحسابي للعباره اصغر قيمة من الناتج السابق للمتوسط الحسابي وجاءت هذه العبارات كما يلى :

- ثم جاءت العباره (٧٠) ومضمونها " تهتم الإداره الرياضيه المدرسيه بالأتصال بأولياء أمور الطلبه للتعرف على مشكلة ابنائهم وحلها " وبمتوسط حسابي (٢,٤٠٠٦) جاءت العباره (٧٨) ومضمونها تضع الإداره المدرسيه سياسة واضحة للثواب والعقاب لمدرسي التربية الرياضية " وبمتوسط حسابي (٢,٠٠٠) . ثم جاءت العباره (٦٧) ومضمونها " نطاق موجهي التربية الرياضية للمدارس أكبر من طاقتهم " وبمتوسط (١,٩٥٩١) . وتعتبر جميع هذه العبارات التى تقيس وظائف عنصر التوجيه تؤدي بالشكل المطلوب ، حيث يري الباحث ان ذلك قد يرجع إلى :

- اهتمام مدرسي الماده بالأتصال بأولياء أمور التلاميذ الموهوبين لتسهيل مهمة مشاركتهم في انشطة المدرسة لتنمية مواهبهم البدنية والإجتماعية وكسب انشطة المنافسات المدرسية .

- زيادة العبء الوظيفي على موجهي التربية الرياضية بين قلة عدد هم وازدياد عدد المدارس واعداد مناهج الدراسة والكتب المقررة والتقارير و الزيارات الميدانية والأجتماعات واعداد الميزانية وتوزيع الإجهزة الرياضية .

- اهتمام الإدارات المدرسية بالسياسة الواضحه للثواب والعقاب لأجل التمسك بروح العمل وتطوير نتائجة .

وجاءت العباره (٨٧) ومضمونها " تفتقر الوزاره تطبيق نظام التكالف الأجتماعى على مدرسي التربية الرياضية " . بمتوسط حسابي (١,٨٨٥٣) ثم جاءت العباره (٨٨) ومضمونها " تقوم الإداره المدرسيه بتوزيع الحوافز الماديه والمعنويه طبقا لقدرات ومجهودات مدرسي التربية الرياضية " . وبمتوسط حسابي (١,٨٧٤٠) . ثم جاءت العباره (٨٤) ومضمونها " يعطى التوجيه التربوي نسخه من نتائج الزياره الميدانيه لمدرسي التربية الرياضية مباشرة " . وبمتوسط حسابي (١,٨٢٠٧) . ثم جاءت العباره (٧٩) ومضمونها " تقوم إدارتي التربية الرياضية باثابة مدرسي المادة المبدعين في انشطتهم ماديا ومعنويا " وبمتوسط حسابي (١,٧٤٩٦) .. ثم جاءت العباره (٧١) ومضمونها "التوجيه التربوي يقوم بأجتماعات دوريه لمدرسي التربية الرياضية " وبمتوسط حسابي (١,٦٨٠١) . ثم جاءت العباره (٧١) ومضمونها " التوجيه التربوي يقوم بأجتماعات دوريه لمدرسي التربية الرياضية " . وبمتوسط حسابي (١,٦٨٠١) .. ثم جاءت العباره (٨٠) ومضمونها " تقوم الإداره المدرسيه بتقييم الأخطاء الذى يرتكبها مدرسي التربية الرياضية بموضوعية " . وبمتوسط حسابي (١,٦٥٥٩) ، ثم جاءت العباره (٦٩) ومضمونها "يعتمد التوجيه التربوى بتقدير كفائه مدرسي التربية الرياضية على الأحكام الذاتيه ويفتقر إلى الموضوعية " وبمتوسط حسابي (١,٦٤٩٤) . ثم جاءت العباره (٦٨) ومضمونها " تتسم

الزيارات الميدانية لموجهي التربية الرياضية بالجديـــة " وبمتوســط حسابي (١,٦٤٧٨) . ثم جاءت العبـــاره (٨٢) ومضمونهـــا "الإداره المدرسيه تسمح لمدرسي التربية الرياضية بالأستماع لهـــم في وقت كاف دون مقاطعة " وبمتوسط حســابي (١,٦٤٧٨م) . ثم جاءت العباره(٩٢) ومضمونها " تفتقر إدارتي التربية الرياضيـــة لوجود بنك لحفظ المعلومات الرياضية وتنقيحها واخراجـــها إلى حيز التنفيذ بالطرق المستحدثه " وبمتوسط حســابي (١,٦٣٣٣) . ثم جاءت العباره (٩٣) ومضمونها " يقـــوم مدرســـي التربيـــة الرياضية بتنفيذ كل ما جاء في المنهج الدراسي دون النظر عمـــا لا يتناسب وميول ورغبات التلاميذ " وبمتوسط حسابي (١,٦٢٨٤) . ثم جاءت العباره (٧٥) ومضمونها " تهتم إدارتي التربية الرياضية في تطبيق نظام الثواب والعقاب لمدرســـي التربيـــة الرياضيـــة " وبمتوسط حســـابي (١,٦١٨٧) . ثم جـــاءت العبـــاره (٨٩) ومضمونها " يغيب على إدارتي التربية الرياضية كشـــف اخطـــاء الإنحراف عن خط البرامج والأنشطة المقررة قبل حدوثها والعمـــل على منعها " وبمتوسط حســـابي (١,٦١٨٧ م) . ثم جـــاءت العباره (٨٣) ومضمونها " يتم تقويم مدرسي التربية الرياضية مـــن قبل الموجهين التربويين دون متابعة لخطـــة أهـــداف المنـــهج " . وبمتوسط حســـابي (١,٦٠٩٠) . ثم جـــاءت العبـــاره (٧٣) ومضمونها تتصف القيادات الرياضية بالمهاره الإنسانيه في تعاملـــها مع مدرسي الماده " وبمتوسط حسابي (١,٦٠٢٦) ثم جـــــاءت العباره (٨١) ومضمونها " إدارتي التربية الرياضية تهتم للأســـتماع لمشاكل الإدارات الرياضية المدرسيه وتقييم مشاعرهم وأفكارهم " وبمتوســـط حســـابي (١,٥٩٦١) . ثم جـــاءت العبـــاره (٨٥) ومضمونها " تقوم الإداره المدرسيه بتقويم كفاءه مدرسي التربيـــة الرياضية في تنفيذهم الأنشطة وبمتوسط حســـابي (١,٥٧٨٤) . ثم جاءت العباره (٩١) ومضمونها " تقوم الإداره بتفهم عمليـــه

المتابعه وإدراك ابعادها لمدرسي التربية الرياضية ليتقبلوها بنفس راضية " بمتوسط حسابي (١,٥٦٨٧) . ثم جاءت العباره (٩٠) ومضمونها " تقوم الإداره المدرسيه بتكوين نظام متابعه دقيق يستطيع التنبؤ والتعرف على بداية إنحراف الإداره الرياضية المدرسيه عن أهداف المنهج . وبمتوسط حسابي (١,٥٥٩٠) . ثم جاءت العباره (٧٢) ومضمونها " يقوم التوجيه التربوي بدورات لصقل مدرسي المادة في طرق التدريس الحديثة " وبمتوسط حسابي (١,٥٥٥٧) . ثم جاءت العباره (٩٤) ومضمونها " مشاركة المدرسه فى الأنشطة الرياضيه الخارجيه تقوم على اساس ارضاء اداره التربية الرياضية والإدارة المدرسية "وبمتوسط حسابي (١,٥٤٩٣) . ثم جاءت العباره (٧٦) ومضمونها " تضعف دافعية مدرسي التربية الرياضية نتيجة الروتين المستمر من التوجيه التربوي لبعض الأنشطة المنهجية الغير مناسبة" وبمتوسط حسابي (١,٥٤٧٧) . ثم جاءت العباره (٨٦) ومضمونها تقوم الإداره المدرسيه بمراعات حوافز مدرسي التربية الرياضية في تطبيق نظام الضمان الإجتماعى " وبمتوسط حسابي (١,٥٢٦٠) . ثم جاءت العباره (٧٤) ومضمونها " إدارتي التربية الرياضية تهتم إلى مشاكل وظروف مدرسي الماده في المدارس " وبمتوسط حسابي (١,٥٠٨٩) . ثم جاءت العباره (٧٧) ومضمونها " تقوم الإداره المدرسيه بالأشراف على مدرسي التربية الرياضية بإعتبارهم من المهام الإداريه " وبمتوسط حسابي (١,٥٧٦٧) .

ويرى الباحث ان جميع هذه العبارات جاءت متوسطاتها الحسابيه اصغر من قيمة ناتج المتوسط الحسابي الأكبر والأصغر لعبارات التوجيه ، ولذا تعتبر هذه العبارات التى تقيس وظائف عنصر التوجيه لأ تؤدي بالشكل المطلوب ، حيث يري الباحث ان ذلك قد يرجع إلى :

- قلة اهتمام إدارتي التربية الرياضية بالأجتماعات والدورات التدريبية والتحكيميه بما يحتاجه مدرسي الماده من تتبع مستجدات التغيير والتطوير في العمل .
- إغفال إدارتي التربية الرياضية عن حفز مدرسي الماده بعد تقويم اعمالهم ومستجداتهم التعليميه والتدريبيه بين سنه واخري بالمقارنة والاستنتاج .
- يغيب على إدارتي التربية الرياضية كشف اخطاء الأنحراف عن خطط البرامج والأنشطة المقرره قبل حدوثها والعمل على منعها .
- قلة اهتمام إدارتي التربية الرياضية وشعبة التربية الرياضية وكذا الإدارة المدرسية بتفهم عملية المتابعة الميدانية وإدراك ابعادها وما تخلفه من هبوط الدافعية وقلة الإنتاج التعليمي .

جدول (٢٥)

التوصيف الاحصائي لعبارات وظائف عنصر الرقابة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإلتواء	مجموع الدرجات	الترتيب
٩٥	تقوم الإدارة المدرسية بالرقابه الموضوعية لمدرسى التربية الرياضية بعيدة عن الأهواء الذاتية	١,٥٨٨١	٠,٦٩٢٠	-٠,٧٥٥	٩٨٣	١٧
٩٦	تقوم الإدارة المدرسية بالكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات التى تعترض سير النشاط فى التربية الرياضية وتؤثر فى كفايته	١,٧٨٦٨	٠,٧٦٥٢	-٠,٣٨٢	١١٠٦	١٤
٩٧	تتخذ إدارتي التربية الرياضية الكلام الشفوى لبعض المدراء والموجهين أساساً للتعرف على مدرسى المادة	١,٨٨٠٥	٠,٧٢٠٩	-٠,١٨٣	١١٦٤	٢
٩٨	تستخدم إدارتي التربية الرياضية المعايير للتحقيق من بلو غ الأهداف للإدارة الرياضية المدرسية	١,٦٧٥٣	٠,٦٩٤١	-٠,٥٣٥	١٠٣٧	٩
٩٩	تقوم إدارة مناهج التربية الرياضية بقياس أداء مدرسى المادة بالملاحظة المباشرة أو التقارير	٢,٤٠٣٩	٠,٦٤٤٩	-٠,٦١٩	١٤٨٨	١
١٠٠	تعد الإدارة الرياضية المدرسية سجلات التلاميذ لقياس الجوانب المختلفة (سجل الطالب)	١,٥٤٢٨	٠,٦٧٧٤	-٠,٨٦٢	٩٥٥	٢٢
١٠١	الإدارة المدرسية يخصها القيام بجولات يومية لمعاينة مدرسى التربية الرياضية أثناء تنفيذ الخطه للتعرف على تحقيق الأهداف	١,٦٧٥٣	٠,٦٧٠٤	-٠,٤٨٩	١٠٣٧	م٩
١٠٢	تلجأ الإدارة المدرسية إلى الرقابة غير المباشرة على مدرسى التربية الرياضية عن طريق التقارير الرقابية	١,٥٧٦٧	٠,٦٤٧٥	-٠,٦٨١	٩٧٦	١٨
١٠٣	إدارتي التربية الرياضية يخصها الإهتمام والعناية بشخصية مدرسى المادة أو حفزهم	١,٥٥٥٧	٠,٦٥٢١	-٠,٧٥٨	٩٦٣	٢٠
١٠٤	تهتم إدارتي التربية الرياضية بتحديد ميزانية خاصة تستخدم فى مواجهة الظروف المفاجأة لتنفيذ الأنشطة المقررة	١,٦٩٣١	٠,٦٧٥١	-٠,٤٦٠	١٠٤٨	٦
١٠٥	تفوض الإدارة المدرسية السلطة للإدارة الرياضية المدرسية للقيام بتنفيذ الخطط المبتكرة من الأنشطة التعليمية ...	١,٦٨٠١	٠,٦٥٦٩	-٠,٤٤٨	١٠٤٠	٨
١٠٦	تهتم إدارتي التربية الرياضية بتعزيز الانتماء الوطنى وتكوين العلاقات الإجتماعية سلوكياً بين مدرسى المادة ...	١,٥٩٧٧	٠,٦٦٦٩	-٠.٦٧٣	٩٨٩	١٦
١٠٧	تهتم إدارتي التربية الرياضية بتطوير السلوك الرياضى لمدرسى المادة ليشتمل تطوير قواعد وعادات سلوك التلاميذ	١,٥٤٤٤	٠,٦٢٢٦	-٠,٦٩٩	٩٥٦	٢١
١٠٨	تقوم إدارتي التربية الرياضية بتشجيع مدرسي المادة لمن تجده يحاول أن يثبت ذاته ليصبح بارزاً فى ميدان الرياضة المدرسية	١,٦٤٤٦	٠,٦٧٧٧	-٠,٥٧٦	١٠١٨	١٣
١٠٩	يغيب على إدارتي التربية الرياضية من توفير المناخ الصالح لأنماط سلوكية إيجابية لمدرسى المادة مثل حرية الرأى فى التجديد والإبتكار	١,٦٥١١	٠,٦٧٣٩	-٠,٥٢٢	١٠٢٢	١٢
١١٠	تضع الإدارة الرياضية المدرسية أنواع الأنشطة الرياضية يختار التلميذ منها ما يتناسب وسلوكه ورغباته	١,٨٦٧٠	٠,٧٨٦٢	٠,٩٣٠	٩٧٠	١٩

تابع جدول (٢٥)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإلتواء	مجموع الدرجات	الترتيب
١١١	يرهق الإدارة الرياضية المدرسية كثرة تعدد السلطات الإدارية المسئولة فى الوزارة	١,٧٦٢٥	٠,٦٩٦٨	-٠,٣٦٠	١٠٩١	٣
١١٢	إنعدام الزيارات الميدانية عن مدرسى التربية الرياضية يحد من الإنتاج التعليمى ويزيد من تكرار الأنشطة المنحرفة عن المنهج	١,٧٤٨٠	٠,٦٦٦٧	-٠,٣٣٧	١٠٨٢	٤
١١٣	يحدث فى إدارتنا الرياضى أنواع من الصراعات الفكرية تؤثر فى إحباط بعض المواقف الرياضية وتحد من تقدمها	١,٧٣٣٤	٠,٦٦٩٥	-٠,٣٦٩	١٠٧٣	٥
١١٤	قلة الإجتماعات والحوار العلمى بين القيادات الإدارية ومدرسى المادة للمشكلات الرياضية لا تحقق أهداف المنهج	١,٦٧٢١	٠,٦٤٦٧	-٠,٤٣٩	١٠٣٥	١١
١١٥	إدارتى التربية الرياضية تهتم بالصيانة اللازمة للأدوات والأجهزة والمرافق الرياضية المدرسية	١,٦٨٦٦	٠,٦٦٢٤	-٠,٤٤٧	١٠٤٤	٧
١١٦	ينعدم إهتمام إدارتى التربية الرياضية من الأنتفاع بالمنشآت الرياضية المدرسيه كمراكز تدريب للتلاميذ بعد الدوام الرسمى	١,٦١٨٧	٠,٦٣٦١	-٠,٥٣٢	١٠٠٢	١٥

وظائف عنصر الرقابة

اتفقت عينة البحث البالغ عددها (٦١٩) مفحوصا على ان هناك وظائف إدارية لعنصر الرقابه تؤدى بالأسلوب المقبول حيث تراوح الإلتواء لهذه العبارات والتى تمثل الوظائف الإداريه لعنصر الرقابه بين أكبر قيمة (٠,٩٣٠) للعباره رقم (١١٠) واصغر قيمة (٠,١٨٣) للعباره رقم (٩٧) مما يعنى اعتداليه توزيع درجات العينه على الوظائف الإداريه .

وجاءت اعلى قيمة لمجموع الدرجات (١٤٨٨) للعباره رقم (٩٩) واقل قيمة لمجموع الدرجات (٩٥٥) للعباره رقم (١٠٠) .

وبالتالي يمكن ترتيب عبارات الوظائف الإداريه لعنصر الرقابه حسب قيمة الناتج لأكبر واصغر قيمة للمتوسط الحسابي لوظائف عناصر البحث وهي (١,٩٥٢٦) وعليه يمكن ان تقاس العباره بقبولها اذا كان متوسطها الحسابي اكبر قيمه من الناتج السابق . او بعدم قبولها اذا كان المتوسط الحسابي للعباره اصغر قيمه من الناتج السابق للمتوسط ، وجاءت هذه العبارات كما يلي :

- جاءت العباره (٩٩) ومضمونها " تقوم إدارة مناهج التربية الرياضية بقياس أداء مدرسي الماده بالملاحظة المباشرة او التقارير " . وبمتوسط حسابي (٢,٤٠٣٩) وتعتبر جميع هذه العبارات التى تقيس وظائف عنصر الرقابة تؤدي بالشكل المطلوب ، حيث يري الباحث ان ذلك قد يرجع إلى : -

- إهتمام شعبة التربية الرياضية في إدارة المناهج بقياس اداء مدرسي الماده بالملاحظة والمقابلة وكتابة التقارير بعد الاتفاق على ما تم اثناء الزياره من إيجابيات يثاب عليها بالحفز المعنوي وتعدل السلبيات حتى الزياره الميدانيه التاليه .

ثم جاءت العباره (٩٧) ومضمونها " تتخذ إدارتي التربية الرياضية الكلام الشفوي لبعض المدراء والموجهين اساسا للتعرف على مدرسي الماده " وبمتوسط حسابي (١,٨٨٠٥) . ثم جاءت العباره(١١١) ومضمونها يرهق الإداره الرياضية المدرسيه كثرة

تعدد السلطات الإداريه المسئوله في الوزاره " وبمتوسط حسابي (١,٧٦٢٥) . ثم جاءت العباره (١١٢) ومضمونها " انعدام الزيارات الميدانية عن مدرسي التربية الرياضية يحد من الأنتاج التعليمي ويزيد من تكرار الأنشطة المنحرفه عن المنهج " وبمتوسط حسابي (١,٧٤٨٠) . ثم جاءت العباره (١١٣) ومضمونها " يحدث في إداراتنا الرياضية أنواع من الصراعات الفكرية تؤثر في أحباط بعض المواقف الرياضية وتحد من تقدمها " وبمتوسط حسابي (١,٧٣٣٤) . ثم جاءت العباره (١٠٤) ومضمونها " تهتم إدارتي التربية الرياضية بتحديد ميزانيه خاصه تستخدم في مواجهة الظروف المفاجأة لتنفيذ الأنشطة المقررة " وبمتوسط حسابي (١,٦٩٣١) . ثم جاءت العباره (١١٥) ومضمونها " إدارتي التربية الرياضية تهتم بالصيانه اللازمة للأدوات والأجهزة والمرافق الرياضية المدرسية " . وبمتوسط حسابي (١,٦٨٦٦) . ثم جاءت العباره (١٠٥) ومضمونها " تفوض الإداره المدرسيه لسلطه للأداره الرياضية المدرسية للقيام بتنفيذ الخطط المبتكره من الأنشطة التعليميه " وبمتوسط حسابي (١,٦٨٠١) . ثم جاءت العباره (٩٨) ومضمونها " تستخدم اداره التربية الرياضية المعايير للتحقيق من بلوغ الأهداف للأداره الرياضية المدرسيه " وبمتوسط حسابي (١,٦٧٥٣) ثم جاءت العباره (١٠١) ومضمونها " الادارة المدرسيه يخصها القيام بجولات يوميه لمعاينة مدرسي التربية الرياضية اثناء تنفيذ الخطه للتعرف على تحقيق الأهداف " وبمتوسط حسابي (١,٦٧٥٣م) ثم جاءت العباره (١١٤) ومضمونها " قلة الإجتماعات والحوار العلمي بين القيادات الإداريه ومدرسي الماده للمشكلات الرياضية لا تحقق أهداف المنهج " وبمتوسط حسابي (١,٦٧٢١) ثم جاءت العباره (١٠٩) ومضمونها " يغيب على الإداره الرياضية من توفير المناخ الصالح لأنماط سلوكيه إيجابيه لمدرسي الماده مثل حرية الرأى في

التجديد والأبتكار " وبمتوسط حسابي (١,٦٥١١) . ثم جـــاءت العباره (١٠٨) ومضمونها " تقوم إدارتي التربية الرياضية بتشـجيع مدرسي المادة لمن تجده يحاول ان يثبت ذاته ليصبح بارزا في ميـدان الرياضة المدرسيه " وبمتوسط حســـابي (١,٦٤٤٦) . وجـاءت العباره (٩٦) ومضمونها " تقوم الإداره المدرسيه بالكشف المبكـر عن المشكلات والمعوقات التى تعترض سير النشـــاط في التربيـة الرياضية وتؤثر فى كفايته " بمتوسطها الحســابي (١,٧٨٦٨) ثم جاءت العباره (١١٦) ومضمونها "ينعدم اهتمـام إدارتي التربيـة الرياضية من الأنتفاع بالمنشآت الرياضية المدرسيه كمراكز تدريب للتلاميذ بعد الدوام الرسمي . وبمتوسط حســابي (١,٦١٨٧) ثم جاءت العباره (١٠٦) ومضمونها " تهتم إدارتي التربية الرياضيـة بتعزيز الانتماء الوطنى وتكوين العلاقات الإجتماعيه سلوكيا بـين مدرسي الماده" وبمتوسط حسابي (١,٥٩٧٧) ثم جاءت العبـاره (٩٥) ومضمونها " تقوم الاداره المدرسيه بالرقابـــه الموضوعيـه لمدرسي التربية الرياضية بعيدة عن الإهواء الذاتيـــه " وبمتوسـط حسابي (١,٥٨٨١) . ثم جاءت العباره (١٠٢) ومضمونها تلجـأ الإداره المدرسيه إلى الرقابه غير المباشرة على مدرســـي التربيـة الرياضية عن طريق التقـــارير الرقابيـــه " . وبمتوسـط حســابي (١,٥٧٦٧) . ثم جاءت العباره (١١٠) ومضمونهـــا " تضـع الإداره الرياضيه المدرسيه أنواع من الأنشطة الرياضية يختار التلميذ منها ما يتناسب وسلوكه ورغباته " وبمتوسط حسابي (١,٨٦٧٠) . ثم جاءت العباره (١٠٣) ومضمونها إدارتي التربيـــة الرياضيـة يخصها الاهتمام والعنايه بشخصيه مدرسي المـــاده وحفزهـم " وبمتوسط حســـابى (١,٥٥٥٧) . ثم جـــاءت العبـــاره (١٠٧) ومضمونها " تهتم إدارتي التربية الرياضية بتطوير السلوك الريـاضي لمدرسي الماده ليشمل تطوير قواعد وعادات ســـلوك التلاميـــذ " وبمتوسط حســـابي (١,٥٤٤٤) . ثم جـــاءت العبـــاره (١٠٠)

ومضمونها " تعد الإداره الرياضية المدرسيه سجلات التلاميذ لقياس الجوانب المختلفة (سجل الطالب) " وبمتوسط حسابي (١,٥٤٢٨) .

ويرى الباحث ان جميع هذه العبارات جاءت متوسطاتها الحسابيه اصغر من قيمة ناتج المتوسط الحسابي الاكبر والاصغر قيمة لعبارات الرقابه ولذا تعتبر هذه العبارات التى تقيس وظائف عنصر الرقابة لا تؤدي بالشكل المطلوب ، حيث يري الباحث ان ذلك قد يرجع إلى :

- عدم إهتمام الإدارة المدرسية بالكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات التى تعترض سير المقررات المنهجية والأنشطة الرياضية التى تؤثر في كفاية مدرسي الماده وعزوف التلاميذ عن الدرس .
- التجاء الإدارات المدرسية إلى الرقابة غير المباشرة على مدرسي التربية الرياضية لا تؤثر على تعديل او تجديد المهارات والأنشطة المقررة ولا في زيادة اهتمام المدرس لطرق التنفيذ او حفزه .
- قلة اهتمام إدارتي التربية الرياضية وشعبة التربية الرياضية بتعزيز الانتماء الوطني وتكوين العلاقات الاجتماعية سلوكيا بين مدرسي الماده كواجب وطني لبناء المستقبل الأفضل ضمن سياسة الدولة التقدمية في المجال التعليمي .

٢/٤ تفسير النتائج ومناقشتها

جدول (٢٦)
المتوسط الحسابي والأنحراف المعياري لوظائف عنصر التخطيط لعينة البحث وفقاً للمراحل التعليميه

م	ثانوي		إعدادي		إبتدائي		قيمة ف
	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	
١	١,٤٩	٠,٥٧	١,٤٨	٠,٦١	١,٥٣	٠,٦٠	٠,٤٠٧١
٢	١,٦٣	٠,٧٤	١,٥٣	٠,٧٢	١,٤٤	٠,٦٦	٣,٦٠٥**
٣	١,٤٦	٠,٦٣	١,٥٧	٠,٧٠	١,٥٣	٠,٧٤	١,٠٢٩٩
٤	١,٤٣	٠,٦٧	١,٥٥	٠,٦٩	١,٥١	٠,٦٨	١,١٦٢٧
٥	١,٩٠	٠,٧١	١,٨٨	٠,٧٣	١,٧٧	٠,٦٩	٢,١٦٩٧
٦	٢,٠٤	٠,٧٩	١,٧٨	٠,٧٦	١,٦٩	٠,٧٢	٨,٨٠٦١*
٧	١,٣٥	٠,٥٧	١,٤٨	٠,٦٥	١,٤٨	٠,٦٨	١,٨١٩٧
٨	١,٨٩	٠,٦٩	١,٩٠	٠,٧٣	١,٨٠	٠,٦٥	١,٥٨٤٠
٩	١,٧١	٠,٦٤	١,٦٥	٠,٦٤	١,٦٦	٠,٦٧	٠,٣٠٦٦
١٠	١,٤٦	٠,٦٣	١,٥٧	٠,٧١	١,٥٢	٠,٧٣	١,٠٢٧٧
١١	٢,٠٢	٠,٧٩	١,٨١	٠,٧٩	١,٨٣	٠,٧٩	٢,٨٤٢٥
١٢	١,٦٦	٠,٦٩	١,٥٨	٠,٧٣	١,٥٩	٠,٧٣	٠,٤٦٠٣
١٣	١,٨٨	٠,٧٨	١,٧٧	٠,٨٢	١,٩٠	٠,٨٣	١,٤٨١٤
١٤	١,٧٨	٠,٧٣	١,٧٦	٠,٦٥	١,٦٩	٠,٦٥	٠,٩٦٥١
١٥	١,٥٧	٠,٧٣	١,٣٤	٠,٥٧	١,٣٠	٠,٥٨	٨,٢٢١٤*
١٦	١,٨٣	٠,٨٠	١,٧٦	٠,٧٩	١,٦٦	٠,٧٤	٢,٣١٠٦
١٧	١,٣٩	٠,٦٥	١,٤٢	٠,٦٥	٠,٤٢	٠,٦٦	٠,٠٦٣٩
١٨	١,٣١	٠,٧٥	١,٥٠	٠,٦٥	١,٥٩	٠,٦٤	٢,٩٥٦٦
١٩	١,٥١	٠,٦٧	١,٧١	٠,٨١	١,٥٧	٠,٧٤	٣,٣١٨٧**
٢٠	١,٣٨	٠,٦٢	١,٥٥	٠,٧٨	١.٦١	٠,٧٥	٣,٩٠٣٨**
٢١	١,٤٤	٠,٦٠	١,٥٠	٠,٥٩	١,٦٦	٠,٦٦	٦,٩٥٢٩*
٢٢	١,٣٨	٠,٥٤	١,٤٠	٠,٥٦	١,٧١	٠,٦٨	٢٠,٣٢٧٦*

تابع جدول (٢٦)

م	ثانوي		إعدادي		إبتدائي		قيمة ف
	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	
٢٣	١,٥٦	٠,٦٣	١,٧٠	٠,٧٠	١,٦١	٠,٦٩	١,٨٤٢٦
٢٤	١,٦٦	٠,٦١	١,٧٧	٠,٦٩	١,٦٦	٠,٦٣	١,٩٤٤٦
٢٥	١,٧٦	٠,٦٥	١,٦٢	٠,٦٢	١,٧٦	٠,٦٥	٢,٨٥٤٦
٢٦	١,٥٢	٠,٦٦	١,٥٩	٠,٦٦	١,٥٤	٠,٦٨	٠,٥٨٤٣
٢٧	١,٥٢	٠,٦٠	١,٤٨	٠,٦٤	١,٦١	٠,٧٢	٢,١٨٢٠
٢٨	١,٦١	٠,٥٤	١,٥٢	٠,٥٦	١,٦٣	٠,٦٣	١,٣٧٧١
٢٩	١,٥١	٠,٧٦	١,٥٠	٠,٦٣	١,٦٦	٠,٦٥	*٤,٦٨٦١
٣٠	١,٤٦	٠,٦٤	١,٥٢	٠,٦٥	١,٥٦	٠,٧٣	١,٥٢٤٧
٣١	١,٦٣	٠,٧٠	١,٥٥	٠,٦٨	١,٥٩	٠,٧٠	٠,٦٣٣٥

٢/٤ تفسير النتائج ومناقشتها

١- وظائف عنصر التخطيط .

- **المرحلة الثانوية**

- يتضح من الجدول السابق المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري للعبارات التي تقيس وظائف عنصر التخطيط حيث اتفقت العينات الثلاث المتمثله في العاملين للمراحل التعليميه الثانويه والإعداديه والأبتدائيه ، سواء مدراء ومديرات ، وكذلك مدرسين أو مدرسات ، أو موجهين وموجهات التربية الرياضية المدرسيه ، على عدم وجود فروق داله احصائياً بين آرائهم من هذه الوظائف ، حيث جاءت قيم (ف) غير داله فى العبارات التالية :

(١) (٣) (٤) (٥) (٧) (٨) (٩) (١٠) (١١) (١٢) (١٣) (١٤) (١٦) (١٧) (١٨) (٢٣) (٢٤) (٢٥) (٢٦) (٢٧) (٢٨) (٣٠) (٣١)

- **وقد جاءت الفروق دالة إحصائياً في العبارات التاليه التى يمكن تصنيفها وفقاً للدلالة الاحصائية للمراحل التعليمية التالية :**

- **المرحلة الثانوية**

- العباره (٢) ومضمونها " تصدر الإدارة المدرسية التعليمات والقرارات لكي تضمن حسن سير الأنشطة الرياضية "

متوسطها الحسابي (١,٦٣) ثانوية (١,٥٣) اعدادي (١,٤٤) ابتدائي لصالح الثانوي .

- العباره (٦) ومضمونها " تتناسب أهداف التربية الرياضية المدرسية مع الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة في المدرسة "

متوسطها الحسابي (٢,٠٤) ثانوي (١,٧٨) اعدادي (١,٦٩) ابتدائي لصالح الثانوي .

- **المرحله الإعداديه**

العباره (١٩) ومضمونها " تعطي قرارات الوزارة فرصاً متساويه امام الجميع للترقي في الوظائف الإدارية العليا في المجال المدرسي .

متوسطها الحسابي (١,٧١) اعدادي (١,٥٧) ابتدائي (١,٥١) ثانوي لصالح الإعدادي .

- **المرحلة الإبتدائية**

- العباره (١٥) ومضمونها " الإجراءات المتفق عليها في الاداره المدرسية تتخذ جانباً من الفوضي في قيادة الأنشطة الرياضية المدرسية " .

متوسطها الحسابي (١,٣٠) إبتدائي (١,٣٤) اعدادي (١,٥٧) ثانوي لصالح الإبتدائي .

- العباره (٢٠) ومضمونها " يشارك التوجيه التربوي الإدارة المدرسية في اصدار القرارات الخاصة على مدرسي التربية الرياضية " .

متوسطها الحسابي (١,٦١) إبتدائي (١,٥٥) اعدادي (١,٣٨) ثانوي لصالح الإبتدائي .

- العباره (٢١) ومضمونها " إدارتي التربية الرياضية تحرص على وضع خطة لتطوير الإدارة الرياضية المدرسيه "

متوسطها الحسابي (١,٦٦) إبتدائي (١,٦٠) ثانوي (١,٥٠) اعدادي لصالح الإبتدائي .

- العباره (٢٢) ومضمونها " إدارتي التربية الرياضية تهتم بتوضيح المعوقات التى تواجه تنفيذ برامج التربية الرياضية المدرسية "

متوسطها الحسابي (١,٧١) إبتدائي (١,٤٠) اعدادي (١,٣٨) ثانوي لصالح الإبتدائي .

- العباره (٢٩) ومضمونها " الإدارة الرياضية المدرسية تهتم بوضع خطة زمنية لبرنامج العمل المدرسي في تنفيذ المقرر الدراسي " .

متوسطها الحسابي (١,٦٦) إبتدائي (١,٥١) ثانوي (١.٥٠) اعدادي لصالح الإبتدائي .

- جاءت العباره (٢) لصالح الثانوي حيث توضح بأن الأداره المدرسية تصدر التعليمات والقرارات لكى تضمن حسن سير الأنشطة الرياضية . وعلى ذلك يتم تحقيق الأهداف والغايات وتؤسس الهيئات ويخطط لمشروعاتها ، ومن غير وجود هذه الأهداف ينتفي المبرر من وجود هذه الهيئات اصلاً ، وتحديد الأهداف تعتبر نقطة بداية التخطيط من سياسات وقوى مادية وبشرية وبرامج وإجراءات وموازنات تنبع من الهدف (٧٤ : ٥٨) . وما هذه التعليمات والقرارات الآ ان تأتي اثباتا

على حرص المدرسة في إبراز انشطتها واظهارها بالمظهر اللائق علـــى ان تكون هذه القرارات مسايرة لمخطط البرنامج العام للدراسه .

ويرى الباحث ان مشاركة الإدارة المدرسية لـــلأدارة الرياضيـــة المدرسية يعطي سنداً قوياً في الرضا بالعمل ثم التقدم به بأعتبـــار أن الإدارة المدرسية هي المصب الأول لحفز همم المدرسين وانتهاء مشاكلهم مع المـاده وحبهم التمسك بالأدارة المدرسيه وبالتلاميذ .

- وجاءت العباره (٦) لصالح الثانوي حيث توضـــــح تناســـب اهداف التربية الرياضية مع الإمكانات البشرية والمادية المتاحة في المدرسة . تحدد إدارتي التربية الرياضية من ادوات واجـــهزة التربيـــة الرياضيـــة في ميزانيتها للسنة المقبله على اساس الاخذ بآراء الموجهين من التعرف خـلال زياراتهم الميدانية على احتياج مدارسهم من ادوات واجهزة رياضية وعلـى هذا الإساس تخطط لجنة الموازنة هذه الامكانات الرياضية حسب الميزانيـــة المحدده من قبل الوزاره وتصنف المواد وعددها واسعارها .

ويرى الباحث ان الميزانية التقديرية التى تقوم بأعددهـــا الجـــهات المعنيه في الوزارة لم تصدر حسب تقدير مقنن بحجم الكم المطلوب حقيقياً بأحتياجات المدارس ، ولكن بما يقدر من تحديد لهذه الميزانية بغض النظـــر عن الشروط الواجب توافرها وهي : -

- ان تسمح الموازنة بمواجهة الحالات الطارئة التى لم تكن في الحسبان عند وضع الخطة . أي لابد من اضافة مبالغ احتياطيه كافيه .
- ان تتوافر في التقديرات مرونة كافية لمواجهة ما يحتمل ان يحدث في النشاط من تغيرات اثناء التنفيذ .
- متابعة زيادة المدارس الجديدة ومراحلها التعليميه ونوع الجنس فيـــها ومجارات الحوادث الواقعة او استهلاك بعض الادوات والاجـــــهزة في المدارس الاخرى .
- ارتفاع نسبة الغلاء المستمر لتسعيرات الادوات والاجهزة الرياضية.

وبصفت الباحث يحمل عبء مسئولية الموازنة في شعبة التربية الرياضية . فأنه يجد حين اعدادها قلة القيمة المقدره لكل مدرسه حيث لا تتجاوز هذه القيمة المقدرة عن ٢٥% من احتياجات المدرسه للأدوات الرياضية فقط . وعلى ذلك تقوم الإدارة المدرسية بمساهمتها في الرفع من قيمة هذه الميزانية لسد الإحتياجات الرياضية في المدرسه في شراء الأدوات او تنقلات فرق المدرسه إلى ومن مكان المنافسات او اجراء بعض الصيانات الخاصه للأدوات والإجهزة وتخطيط الملاعب .

كما يري الباحث ضرورة مشاركة مندوب من إدارتي التربية الرياضية وشعبة التربية الرياضية لدراسة الميزانية الخاصة لهذه الإدارتين مع مسئولي الوزارة المعنيين . ويرجع ذلك لصالح العاملين في المرحلة الثانوية بناء على حرص الإدارة المدرسية ضمن سياسة التخطيط والتنظيم لمستقبل افضل فى ضبط العملية التعليميه .

ويزداد الاهتمام لهذه المرحلة من حيث تطبيق نظام المقررات الدراسية واحتوائها على الإكتفاء في الإمكانيات المادية والبشرية طبقاً لما يقتضية هذا النظام .

- وتوضح العباره (١٥) لصالح الإبتدائى وهي تدل على أن الإجراءات المتفق عليها في الإداره المدرسيه تتخذ جانبا من الفوضي في قيادة الأنشطة الرياضية المدرسية . ولمدير المدرسه دور في ان يتولي امر التخطيط على ضوء الأهداف العامة والذى يتضمن بدوره استعراض جميع الإحتمالات التى توصل الخطة إلى اهدافها ثم دراسة هذه الاحتمالات واختيار افضلها واذا انعدم الإختيار لم يكن هناك ضرورة لوجود التخطيط.

ويري الباحث ان من مهمات الموجه التربوي ان يضم الإدارة المدرسية والأدارة الرياضية في مصب واحد لوضع الخطط السليمة والمناسبة لتجديد جهود المدرسين والتعاون فيما بينهم وفهم وظيفتهم والعبء المحمول فيها ومتابعة الخطط الموضوعه الهادفة لمحتوي المجتمع

المدرسي الذى يضم ثلاث انواع مختلف يشترك فيها الجنسين من التلاميذ ، الضعاف والإسوياء والموهوبين ، ولهذا يفرض علينا وجوب التعاون المستمر بين جميع الفئات التعليميه ابتداء من اعلى الوظائف حتى اسفلها ليكون للتخطيط صفاته العلميه ومخرجاته المتقدمه وهذا بدوره يعطى انماط من التلاميذ بصفتهم المحصلين لمخرجات عنصر التخطيط .

- وجاءت العباره (١٩) لصالح الإعدادي وهي توضح بأن قرارات الوزارة تعطى فرصاً متساوية امام الجميع للترقي في الوظائف الإدارية العليا فى المجال المدرسي . وقد افاده هذه القرارات الوزارية الدور الذى يلعبه مدرسي التربية الرياضية من اهتمام وتجديد وابتكار والذى يمكن إدارة المدرسة من ترشيح المدرس الكفء للترقية في الوظيفة حيث تقيم إدارات التدريب في الوزارة دراسات ودورات في الإدارة المدرسية لصقل المرشحين من مدرسي المواد في قيادات إدارية في المدارس .ويرجع ذلك لصالح العاملين في المرحلة الإعدادية من حيث دور وزارة التربية في اعطاء العامل فيها احقية اعبائه وتقدمه في العمل وصلاح انجازه .

ويري الباحث بأن المجال الآخر لمدرسي التربية الرياضية من اجل مساهمتهم في جميع انشطة المؤسسة العامة للشباب والرياضة في قيادات الدورات او تحكيمها او تنظيمها او الأشراف عليها فأنه من الإحق ان يزداد الاتصال بين مؤسسة الشباب ووزارة التربية في اختيار بعض من مدرسي التربية الرياضية والمتعاملين معها لشغل بعض الوظائف الإدارية في المؤسسة استحقاقاً لتعاونهم معها في جميع الأنشطة ثم فتح المجال للخريجين الجدد من مدرسين ومدرسات لشغل وظيفة التدريس .

وجاءت العباره (٢٠) لصالح الإبتدائي وتشير إلى مشاركة التوجيه التربوي للإداره المدرسيه في اصدار القرارات الخاصة على مدرسي التربية الرياضية . يمكن للأدارة المدرسيه ان تصدر قرارات صائبه فى احقية مدرسي الماده في المدرسة مهتمة إلى زيادة مسيرة اندفاع الإدارة الرياضية المدرسية في تحقيق المزيد من الانشطة في تقديراتها المتقدمه . والتوجيه بدوره هو المرشد الاول للأدارة الرياضية عليه ان يضع البرامج التى تساعد

على النهوض بالمستوى الفني للأدارة الرياضية والأ يقنع بأن البرامج التنفيذية هي المسيرة لكفاءة المدرس بل ان التطور المتعاقب والتقدم المستمر في تسجيل افضل الإرقام الدولية في الوزن والزمن والمسافة في المنافسات الدولية وكذلك ما تمخضه الدورات الإولمبية والعاملين في اجتماعاتها من قرارات وقوانين وابداع وابتكارات لأبد وان تؤتي بثمارها على الدول الحريصة على ان يكسب شبابها هذا الفوز او التقدم . ويعقب كمال درويش واخرون (٩٧ : ٥٠) ان الوصول إلى المستويات العالميه لم يكن وليد صدفة او طريقة عشوائية وانما كان نتيجة الإستخدام احدث الإساليب العلمية في التخطيط والتدريب .

ويري الباحث ان اهتمام الدولة للرياضة يأتي بأهتمامها في اختيار افضل الخامات الشبابية من اللاعبين المسئولين في القيادات الإدارية والتدريبية والإشرافية بغض النظر عن الميول العاطفيه في المجتمع .

– وجاءت العباره (٢١) لصالح الإبتدائى وهي توضح ان إدارتي التربية الرياضية تحرص على وضع خطة لتطوير الإدارة الرياضية المدرسية . ان الاطلاع والإحساس بالمستويات المتقدمة من انواع الرياضية وقياس مداها التقدمي يعطينا صوره واضحة لقياس ما نملكه من مستوي . وتعرفنا على الدول المتقدمة والأتصال بها للتزود من معارفها وخبراتها فيما نحتاجه ابتداء من نهاية مستوى تحصيلنا الرياضى لنعرف القيمة التى تحتاجها ومقدارها . ويخطط لذلك في اختبارات مقننه لما نحتاجه من اجتماعات وندوات ومؤتمرات ولجان استشارية وتنفيذيه لوضع الدراسات والبحوث العلميه ومصداقيتها في العمل ، وذلك بتكاتف جميع الجهات المعنيه في الدولة لخدمة البلاد . ويرى الباحث بأن تقييم اداء العاملين في ميدان التربية الرياضية يأتى عن طريق :

- رفع معنويات العاملين في هذا المجال من تفاهم وعلاقات طيبة.

- وسيلة لضمان عداله المعاملـــه ، اذ ان تقييـــم اداء العـــاملين سيكون اساساً للترفيع والعلاوه وكل عطاء يصيب العـــاملين في المهنة .
- تقييم سياسات الاختيار والتدريب ، حيث تعتبر عملية تقييـــم الاداء بمثابة اختبار للحكم على مدي ســـلامة ونجـــاح الطـــرق المستخدمة في اختيار العاملين في المهنة .
- استمرار الرقابة والإشراف ، ان تقييم اداء العاملين في المهنـــة وفق نظام محدد ومواعيد محدد سيلزم الإدارات تتبـــع منجـــزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم .
- رغم نظم الانضباط واجراءات الجـــزاء ، حيـــث ان تقريـــر الكفاءة المستند على نظام مدروس وموضوعي يكشـــــف عـــن السلوك الحقيقي للفرد وسيقرر من ان عدم الكفاءة لابـــد مـــن معاقبته ما لم يتم تحسين ادائه وسلوكه .

– وجاءت العباره (٢٢) لصالح الإبتدائي وهي تشير إلى ان إدارتي التربية الرياضية تهتم بتوضيح المعوقات التي تواجه تنفيذ برامـــج التربيـــة الرياضية المدرسية . يتضمن التوجيه التربوي عمليتي ارشـــاد المدرســـين والإشراف على اعمالهم . مع ان فكرة التوجية تبدو بسيطة في مفهومـــها الآ ان طرق تطبيقها قد تكون غاية في الصعوبة والتعقيد . ويترتب علـــى مدير المدرسة ان يغرس في نفوس مدرسيه تذوقاً صحيحاً للتقاليد التربويـــة وتاريخها واهدافها وسياستها ، وكذلك على مدرسي الماده ان يتعرفـــوا على سلطاتهم وواجباتهم وعلى هيكل المشروع التنظيمـــي والعلاقـــات القائمة بين اقسامه المختلفة ، واذا ما تم هذا التوجيه فعلى مدير المدرســـة ان يتحمل مسئوليته الدائمة في توضيح مهام المدرســـين وارشـــادهم في تحسين طرق التدريس وحفزهم على العمل بثقة وحماس . ورغم ان هـــذه النشاطات تأخذ نسبة كبيرة من اهتمام إدارة المدرسة فأنه لابد لها مـــن اتخاذ اجراءات تأديب او اثابة المدرسين ، ويعتبر التأديب او العقاب جـــزءا

من دور الادارة المدرسيه لا مفر منه وكذا لإدارتي التربية الرياضية في عدم تنفيذ مقرراتها وبرامجها التعليميه والتدريبية .

ويرى الباحث ان على إدارتي التربية الرياضية ان تعقد اجتماع في نهاية كل وحدة دراسية مع منسقي المدارس للنظر والتشاور معهم في توضيح اهم المعوقات والمشاكل التى تواجه تنفيذ برامج المنهج وبرامج الأنشطة والمنافسات المدرسية ووضع التسهيلات المادية والمعنوية تحاشيا عن الإنحراف او التهاون عن إبراز وتقدم أهداف التربية البدنية والرياضية وقد تنتج هذه الاجتماعات معلومات من واقع الميدان المدرسي تفيد في تعديل او تغيير او تطوير البرامج المنهجية .

- ثم جاءت العباره (٢٩) لصالح الإبتدائى تصرح بأن الإدارة المدرسية لا تهتم بوضع خطة زمنية لبرنامج العمل المدرسي في تنفيذ المقرر الدراسي . ان التوجيه التربوي والأداره المدرسيه في متابعة للأدارة الرياضية المدرسية ابتداء من بداية العام الدراسي في الاجتماع الاول مع مدرسي الماده يطلب فيه من الإدارة الرياضية المدرسية بوضع برنامج زمني يشمل جميع نشاطات الإدارة الرياضية المدرسيه المقرر اقامتها خلال العام الدراسي . والذي يشارك في اعداده مدرسي الماده في المدرسة ويعتمد من قبل إدارة المدرسة بعد الموافقة ثم تتابع هذه الخطة من قبل الإدارة المدرسية بصفتها المستديمة بأستمراريتها الإشرافية في المدرسه ، وتتابع ايضا من إدارة المناهج شعبة التربية الرياضية . وفي كل زيارة ميدانيه يطلب الموجه التربوي هذه الخطه لمتابعتها بالأستشاره مع إدارة المدرسة والتعرف على امور تقدمها والمشاكل التى تواجهها . ويوضح الهواري (٥٣ : ٢٤٣) البرنامج الزمني او الخطة الزمنية بأنها عبارة عن كشف يوضح العمليات المطلوب تنفيذها مبيناً بصفة خاصة بميعاد الابتداء وميعاد الانتهاء لكل عملية تقرر تنفيذها وهو بذلك وسيلة لربط العمليات المختلفة من اجل تحقيق هدف محدد ، وبالرغم من ان البرنامج كشف يبين مواعيد الابتداء والأنتهاء عن كل عملية الآ انه في الحقيقة نتيجة سياسات وضعت وإجراءات حددت وميزانيات تقررت . ويرجع ذلك لصالح العاملين في

المرحلة الإبتدائية على ان الإجراءات المتفق عليها من الإدارة المدرسية قد لا تكون في صالح العطاء المنهجي . او قد يكون بعيداً عن رضا مدرسي الماده او التعقيد في صدور هذا القرار . ضبط عملية تقويم المدرس بين شعبة التربية الرياضية والإدارة المدرسية . زيادة الاهتمام في بناء مناهج التعليم الإساسي كبنية اولية في النماء واساس تطوير الحركة في الفعاليات الرياضية . حل المعوقات وتسهيل مهمة تنفيذ برامج المنهج .

جدول (٢٧)

المتوسط الحسابي والأنحراف المعيارى لوظائف عنصر التنظيم لعينة البحث وفقاً للمراحل التعليمية

م	ثانوي		إعدادي		إبتدائي		قيمة ف
	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	
٣٢	١,٤٤	٠,٦٣	١,٥٦	٠,٧٧	١,٣٨	٠,٦١	٤,١٧٥٠**
٣٣	١,٥٠	٠,٧٤	١,٦٩	٠,٨٢	١,٥٨	٠,٧٩	٢,٣٨٤٩
٣٤	١,٤٧	٠,٦٧	١,٤١	٠,٦٤	١,٤٨	٠,٦٥	٠,٨٤٥٧
٣٥	١,٨٨	٠,٧٦	١,٨٩	٠,٧٨	٢,٠٧	٠,٧٧	٤,٢٠١٧**
٣٦	١,٥٣	٠,٦٧	١,٥٥	٠,٦٣	١,٧٣	٠,٧٤	٥,٣٠٠٢*
٣٧	١,٥٣	٠,٦٤	١,٥٢	٠,٦٢	١,٥٥	٠,٧٠	٠,١٢٨٩
٣٨	١,٧٧	٠,٧٤	١,٨٧	٠,٧٩	١,٨٢	٠,٧٦	٠,٦٠٨٥
٣٩	١,٩٤	٠,٧٩	١,٧٨	٠.٧٨	١,٨٢	٠,٧٦	١,٥٣١٩
٤٠	٢,٥٥	٠,٦٣	٢,٥٧	٠,٥٦	٢,٤٧	٠,٦٣	١,٧٧١٣
٤١	١,٤٧	٠,٥٩	١,٦١	٠,٦٦	١,٦٤	٠,٦٦	٢,٧٦٥١
٤٢	١,٦٥	٠,٧١	١,٥٥	٠,٦٩	١,٤٧	٠,٦٤	٣,٠٦٨٨**
٤٣	١,٨٦	٠,٧٥	١,٨٠	٠,٧٩	١,٧٠	٠,٧٢	٢,٢٤١١
٤٤	٢,٤٦	٠,٦٦	٢,٢٩	٠,٦٨	٢,٣١	٠,٦٩	٢,٧٢٠٠
٤٥	١,٥١	٠,٧٠	١,٥٠	٠,٦٩	١,٥٤	٠,٧٤	٠,٢٢٧٠
٤٦	١,٨٢	٠,٨٣	١,٦٨	٠,٨٠	١,٧٧	٠,٧٧	١,٥٢٢٥
٤٧	٢,٠٠	٠,٨١	٢,٠٢	٠,٧٨	١,٩٦	٠,٧٦	٠,٤٤٨٩
٤٨	١,٨٦	٠,٦٤	٢,٠١	٠,٧٢	٢,٠٠	٠,٦٨	٢,٠٨٧٥
٤٩	١,١٦	٠,٦٥	١,٨٧	٠,٧٤	١,٩٠	٠,٧٥	٦,٥٦٨٥*
٥٠	١,٥٣	٠,٧٥	١,٦٠	٠,٧٦	١,٧٢	٠,٨١	٣,٥٦٣٢**
٥١	١,٧٣	٠,٧٥	١,٦٤	٠,٦٨	١,٨٤	٠,٧٥	٤.٦٠٤٩*
٥٢	١,٥٠	٠,٦٣	١,٦٠	٠,٦٢	١,٦٩	٠,٦٧	٣,٧٠٧٢**
٥٣	١,٥٥	٠,٦٦	١,٥٨	٠,٧١	١,٥٦	٠,٧٠	٠,١٠٢٥

تابع جدول (٢٧)

م	ثانوي		إعدادي		إبتدائي		قيمة ف
	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	
٥٤	١,٤٩	٠,٥٩	١,٥٩	٠,٧٢	١,٦٨	٠,٧١	٣,٢٦٩٨**
٥٥	١,٦٣	٠,٦٩	١,٥٥	٠,٦٣	١,٦٦	٠,٧٠	١,٤٩٣٢
٥٦	١,٦٤	٠,٧١	١,٦٧	٠,٦٥	١,٦٧	٠,٦٩	٠,٠٦١٢
٥٧	١,٨٢	٠,٦٥	١,٨١	٠,٧٢	١,٩٠	٠,٧١	١,١٥٨٦
٥٨	١,٧١	٠,٦٩	١,٥٧	٠,٦٦	١,٦٤	٠,٧٢	١,٥٤٥١
٥٩	١,٦٣	٠,٧١	١,٥٩	٠,٧٩	١,٦٨	٠,٨٠	٠,٧٧٥٦
٦٠	١,٥٥	٠,٦٨	١,٦١	٠,٧٣	١,٧١	٠,٨٠	١,٩٩٣١
٦١	١,٦٨	٠,٧٠	١,٥٧	٠,٦٦	١,٧٥	٠,٦٥	٤,٢٤٤٨*
٦٢	١,٦٨	٠,٦٧	١,٥٨	٠,٦٣	١,٦٤	٠,٦٥	٠,٨٦٠٩
٦٣	١,٨٧	٠,٧٠	١,٧٩	٠,٧٤	١,٨١	٠,٧٣	٠,٤٦٧١
٦٤	١,٨٢	٠,٨١	١,٦٨	٠,٨٠	١,٧٥	٠,٧٤	١,٢٦٢٦
٦٥	١,٦٦	٠,٦٨	١,٧٢	٠,٦٤	١,٧٧	٠,٦٨	١,٠٤٩٠
٦٦	١,٦٩	٠,٧١	١,٨٦	٠,٦٨	١,٧٣	٠,٦٦	٣,٠٩٥٠**

٢- وظائف عنصر التنظيم

• المرحلة الثانوية

- يتضح من الجدول السابق المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري للعبارات التي تقيس وظائف عنصر التنظيم حيث اتفقت العينات الثلاث المتمثله في العاملين للمراحل التعليميه الثانويه والإعداديه والأبتدائيه ، سواء مدراء ومديرات ، وكذلك مدرسين أو مدرسات ، أو موجهين وموجهات التربية الرياضية المدرسيه ، على عدم وجود فروق داله احصائياً بين ارائهم وهذه الوظائف ، حيث جاءت قيم (ف) غير داله ويمكن ترتيب ارقام عبارات وظائف عنصر التنظيم وفقاً للمراحل التعليميه التاليه :

(٣٣) (٣٤) (٣٧) (٣٨) (٣٩) (٤٠) (٤١) (٤٣) (٤٤)
(٤٥) (٤٦) (٤٧) (٤٨) (٥٣) (٥٥) (٥٦) (٥٧) (٥٩)
(٦٠) (٦٢) (٦٣) (٦٤) (٦٥)

- **وقد جاءت الفروق دالة إحصائياً في العبارات التاليه التى يمكن تصنيفها وفقاً للدلالة الاحصائية للمراحل التعليمية التالية :**

- **المرحلة الثانوية**

– العباره (٤٢) ومضمونها " يتم تقسيم اللجان في التربية الرياضية المدرسية بما يتفق ومبدأ تكافؤ المسئولية " .

متوسطها الحسابي (١,٦٥) الثانوي (١,٥٥) اعدادي (١,٤٧) إبتدائي إيجابية لصالح الثانوي .

– العباره (٥٢) ومضمونها " تبتعد إدارتي التربية الرياضية عن تفهم سلوك اعضاء الإدارة الرياضية المدرسية " .

متوسطها الحسابي (١,٥٠) الثانوي (١,٦٠) اعدادي (١,٦٩) إبتدائي سلبية لصالح الثانوي .

– العباره (٥٤) ومضمونها " يعجز مدرسي التربية الرياضية من القيام بأنشطته المقرره لإسباب تعود لأحتياجاته الخاصه " .

متوسطها الحسابي (١,٤٩) الثانوي (١.٥٩) اعدادي (١,٦٨) إبتدائي سلبية لصالح الثانوي .

- **المرحلة الإعدادية .**

– العباره (٣٢) ومضمونها " توزع الاعمال في الادارة الرياضية المدرسية ضمن نظام مشترك بين مدرسيها " .

متوسطها الحسابي (١,٥٦) اعدادي (١,٤٤) ثانوي (١,٣٨) إبتدائي إيجابية لصالح الاعدادي .

- العباره (٥١) ومضمونها " تعطـــي إدارتي التربيـــة الرياضيـــة تعليماتها للأدارة الرياضية المدرسية بصفة الامر مما يوجب علـــى مدرسي الماده اتباعها من غير ابداء الرأى " .

متوسطها الحسابي (١,٦٤) اعدادي (١,٧٣) ابتدائـــي (١,٦٩) ثانوي إيجابية لصالح الاعدادي .

- العباره (٦٦) ومضمونها " إدارتي التربيـــة الرياضيـــة تضـــع احتياجاتها التخصصيه في دراسات وابحاث وندوات " .

متوسطها الحسابي (١,٨٦) اعدادي (١,٧٣) ابتدائـــي (١,٦٩) ثانوي إيجابية لصالح الاعدادي .

- **المرحلة الإبتدائية :**

- العباره (٣٥) ومضمونها " يشارك طلبة اللجـــان الرياضيـــة في جلسات اجتماع الإدارة الرياضية المدرسية متوســـطها الحســـابي (٢,٠٧) إبتدائي (١,٨٩) اعدادي (١,٨٨) ثـــانوي . إيجابيـــة لصالح الإبتدائيى .

- العباره (٣٦) ومضمونها " تطالب إدارتي التربيـــة الرياضيـــة مدرسي الماده بالألتزام بالعمل طبقاً لمقررات المنهج .

متوسطها الحسابي (١,٧٣) إبتدائي (١,٥٥) اعـــدادي (١,٥٣) ثانوي . إيجابية لصالح الإبتدائي .

- العباره (٤٩) ومضمونها " تهتم إدارتي التربية الرياضية بتنميـــة العلاقات الرياضية بين مدرسي الماده والماده الدراسيه المقرره " .

متوسطها الحسابي (١,٩٠) إبتدائي (١,٨٧) اعـــدادي (١,١٦) ثانوي . إيجابية لصالح الإبتدائي

- العباره (٥٠) ومضمونها " تصدر المدرسه تقاريرهـــا حـــول زياراتها الميدانيه لمدرسي التربية الرياضية بهدف رفع مستوى الاداء وتجديد الانشطة والمهارات " .

متوسطها الحسابي (١,٧٢) إبتدائي (١,٦٠) اعـــدادي (١,٥٣) ثانوي . إيجابية لصالح الإبتدائي .

- العباره (٦١) ومضمونها " تهتم إدارتي التربيـــة الرياضيـــة في اعدادها للدراسات المتعلقة ببرامج التدريس والتدريب المتطـــوره والمستحدثه " .

متوسطها الحسابي (١,٧٥) إبتدائـــي (١,٦٨) ثـــانوي (١,٥٧) اعدادي . إيجابية لصالح الإبتدائي .

- ثم جاءت العباره (٣٢) لصالح الإعدادي توضح ان الاعمـال في الإدارة الرياضية المدرسية توزع ضمن نظام مشترك بين مدرسيها . تـأخذ الإدارة الرياضية المدرسيه على عاتقها في اول اجتماع لها لأجـل توزيـع الاعمال الإدارية فيما بينها حسب رغبات كل منهم في مسئولية اعـــداد الخطة العامة وصيانة الأدوات والأجهزة والملاعـــب واعـــداد اللجـــان والأشراف عليها واختيار منسق يكون الموجه والمرشد لأعمال مدرســـي إدارة التربية الرياضية في المدرسة ويكون حلقة وصل في شـــئون التربيـــة الرياضة المدرسية وبين إدارتي التربيـــة الرياضيـــة وممثـــل المدرســـه في الاجتماعات واللقاءات ويحل المشاكل والصعوبات التي تواجه إدارة التربية الرياضية المدرسية . ويقدم تقاريره حول ذلك للأداره المدرسيه وموجـــه التربية الرياضية . وعلى هذا الاساس يتخذ مدرسي الماده طريق الاطمئنان وتسهيل المهمات بالتعاون فيما بينهم في تحقيق أهداف المنهج . كما انهـــا تسهيل المهمه الموجه التربوي حين زيارته للمدرسين وكذلـــك تســـهيل مهمة الإدارة المدرسيه عندما يتمثل المنسق امام المدير لإطلاعه على امـــور سير العمل في المقررات .

ويري الباحث بأنه على إدارتي التربية الرياضية ان تقوم ببعـــض الحفز لمنسقين المواد الدراسيه للمشاركة في بعض الاجتماعات والمـدوات او الدراسات لصقل مواهبهم واستخدامها في المناخ المدرسي كما يوجـب ان تشمله بعض الرعايه والتسهيلات من حيث نصاب الحصـــص ومـــا جانبها من اعمال .

– ثم جاءت العباره (٣٥) لصالح الإبتدائى وهي توضح بأن طلبه اللجان الرياضية يشاركون في جلسات اجتماع الإداره الرياضية المدرسيه . قد يرجع هذا الإتفاق على ان اللجان الرياضية تسير ضمن نظام إدارة التربية الرياضية المدرسيه في الإشراف على الأنشطة الرياضية او التحكيم في المنافسات او النظام او الأعلام او التنظيم في المهرجانات وغيرها . ويمكن أن تشارك الإدارة الرياضية المدرسيه اعضاء اللجان من التلاميذ في اجتماعاتها الخاصة للتشاور فى الرأى واكتساب الأنظمة الداخلية لهذه الأنشطة ومن خلال ذلك يمكن لأدارتي التربية الرياضية حصيلة انتاجيه منبثقة من الاجتماعات والدورات الدراسية تكون مواد منظمة هادفه للأنشطة الداخلية يستنير بها طلبه اللجان الرياضية .

ويقترح الباحث بأنه يفضل بأن تشكل الإداره الرياضية المدرسيه لجنه خاصه بالطلبه ترعى الشئون الرياضية في المدرسه لها مدربين ومحكمين ومشرفين من الطلبه ولها برامجها الخاصة في العمل والإنجاز ولها شبه استقلالية في العمل تشرف على برامجها واحتفالاتها الإداره الرياضية المدرسيه .

– ثم جاءت العباره (٣٦) إيجابية لصالح الإبتدائي وتفيد بمطالبة إدارتي التربية الرياضية مدرسي الماده الالتزام بالعمل طبقا لمقررات المنهج . ينفرد مدرسي التربية الرياضية بعمل التدريس في تنفيذ مقررات المنهج وهذا يتصف بتنفيذ خطة الدرس ثم النشاط الداخلي وتكون إدارة المدرسه وهي صاحبة السلطة في متابعة مدرسي الماده اثناء تنفيذهم لمقررات المنهج وتقويمهم طبقاً لقياس كفائتهم العلمية في التطبيق ومدي مساهمتهم في انجاز الاعمال والحكم على تصرفاتهم وسلوكهم اثناء العمل ويشارك موجهي إدارة المناهج مدير المدرسيه فى هذا التقويم . وكذلك المدارس في تطبيق انظمة المسابقات للأنشطة الخارجية موزعه للفصلين الدراسيين الاول والثاني ضمن ذلك تدخل العاب الجمباز والعاب القوي حيث يختم النشاط المدرسي بأحتفال توزع فيه الهدايا والميدليات على الفائزين . وقد تأتي مطالبة إدارتي التربية الرياضية مدرسي الماده الالتزام بالعمل فان مدير

المدرسة او الأدارة المدرسية جديرة بمطالبة مدرسي الماده الالتزام لعمل لأنه اقرب ولها استمرارية المتابعة .

وبصفة الباحث موجه تربوي فأنه يري ان سبب إنحراف بعض مدرسين التربية الرياضية عن برامج المنهج قد يأتي من ناحيتين الاولي عدم اهتمام الموجهين بزيارات مدرسي الماده بصورة مستمرة وقد يكون البعد بين الزيارة الاولى والثانية تزيد على ثلاثة شهور وقد تحظي بعض المدارس بزياره واحده والاخري لم يصلها الموجه . والثانية انعدام الدافعية لدى بعض مدرسي التربية الرياضية وقد تكون لأسباب عدم الرضا بالإوضاع الذى يعيشها المدرس في ميدان التربية البدنية والرياضية . كما يشير الباحث إلى المسئولين في الهيئات الشبابيه التعليميه منها والرياضيه والذى وضعت الدولة الامانة في ايديهم بأقامة الرعاية الحقه فى تنمية النشئ والإهتمام للكوادر المؤهله في قياداتها الرياضية للشباب في مسيرة التقدم لتسمو البلاد بشبابها وتعتز بمكانتها بهم في ميادين الشرف والبطولات ممثلين الدولة بأنتمائهم الروحي والأخلاقي لرفع رايتهم الوطنيه وهذا ما تتسابق عليه الامم المتقدمة . وشباب اليوم هم رجال الدولة غداً وحماتها .

- وجاءت العباره (٤٢) لصالح الثانوي وتشير إلى انه يتم تقسيم اللجان في التربية الرياضية المدرسية بما يتفق ومبدأ تكافؤ المسئولية . حيث ان مدرسي المدرسه من بدايه السنه الجديدة بمتابعة انشطة التلاميذ لإنتقاء التلاميذ ما يستحق اختياره طبقاً لكفاءته المهارية والعلمية وحسب العمل مع روح الفريق . حيث يتم اختيار مجموعة من التلاميذ حسب الألعاب المقررة والأنشطة الرياضية المدرسية بحيث يكون مدرس الماده المسئول الرئيسى عن هذه اللجان ومسير امورها في الأنشطة الرياضية والأجتماعات . ويوضح ناجي اسماعيل في دراسته (٨٢) بأنعدام قيام الجهة الإدارية بوضع سياسات لمواجهة مخالفة نظام الأنشطة في اللجان الرياضية وانعدام وجود ممثل للجهة الإدارية في عضوية اللجان الرياضية .

ويرى الباحث ان مهمة اللجان الرياضية في المدرسه هي السلطة المخوله من الإداره الرياضية المدرسيه وهي التى يعتمد عليها في إدارة النشاط الداخلي ، وعلى هذا ينبغى على إدارتي التربية الرياضية ان تضع

نماذج من اللوائح والقوانين تساهم في تحديد البنيه الاساسية لهذه اللجان وتعمل على تطويرها . وتحديد مسئولياتها بالمستحدثات والقيادات المتقدمه وفتح صالات المدارس وامكانياتها الرياضية بعد الدوام لأستيعاب نشاط التلاميذ .

- ثم جاءت العباره (٤٩) لصالح الإبتدائي وهي توضح بأن إدارتي التربية الرياضية تهتم بتنمية العلاقات بين مدرسي الماده الدراسية المقررة . ان تنمية حركة العلاقات الإنسانية تثمر عن اهتمام مديرين المدارس بالروح المعنوية للمدرسين اذ يميلون للأعتقاد بأنه اذا كانت الروح المعنوية للمدرسين مرتفعه . فأنه يصبحون راضيين وسعداء بأعمالهم وظروف العمل والراتب ، وغير ذلك من نواحي موقف التدريس . وبالتالي ينتجون بكفاءة وفاعلية ويعتقدون ان العكس صحيح .

- ويري درويش ونكلا (٧٦ : ٩٩) الى العلاقات الإنسانية على انها ذلك النوع من علاقات العمل الذى يهتم بالنظر للمنظمة كمجتمع بشري يؤثر فيه ويحفزه لكل ما يجب ان يستجيب له الفرد بأعتباره انسانا نتيجة اشباع حاجاته الإجتماعيه والنفسيه . ولاشك بأن اللقاءات الرياضية للأنشطة الداخلية والخارجية بأنواعها تعطي الكثير من التقرب بين الجماعات من الاجناس . وحبذا لو ان إداراتنا الرياضية الوزارية والمدرسيه تهتم بتكثيف هذه اللقاءات الرياضية بين المدارس او الاندية الاهلية في منافسات ودورات رياضية .

ويري الباحث بأن العلاقات الإنسانية تستهدف الوصول إلى افضل النتائج في ظل افضل حالات الرضا والتكيف الإجتماعي والنفسي والمادي للعاملين في الميادين المدرسيه .

ثم جاءت العباره (٥٠) لصالح الإبتدائي وتوضح بأن الاداره المدرسية تصدر تقاريرها حول زياراتها الميدانية لمدرسي التربية الرياضية بهدف رفع مستوى الاداء وتحديد الانشطة والمهارات . وان الزيارات الميدانية لموجهي التربية الرياضية ، والاجتماع بالأدارة المدرسية قبل الشروع في توجيه المدرس هي لأستيفاء المعلومات التى اعدها الموجه لهذه الزياره والأستفسار عن المدرس من خلال تعامله مع التلاميذ ومع

الفعاليات التعليميه من مهارات وانشطة ومدي محصلاتها والمشكلات التى حذت من تطبيق بعض الأنشطة . ومن خلال هذه الزيارات الميدانية يشارك بعض المدراء بجانب الموجه التربوي في معاينة تنفيذ الدرس ليطلع على النواحي الفنية للألعاب والمهارات ومحاولة تقويمها والنقاش فيها . والاستفسار عن اهم الحلول لعلاجها . ومن هذا المنطلق يشعر مدرسي الماده بأن مدير المدرسه يشارك بأهتمام لمعاينة ما يجري من تطبيق المقررات ، فيباشر المدرس بزيادة اهتمامه في الالتزام بالمقررات الدراسية ورفع مستواها فيبرز النتائج ويعد السجلات وجداول الاختبارات ويعني بالتقويم ونتائجة ووضع العلاج اللازم لضعاف التلاميذ .

ويري الباحث بأن التقارير التى تصدرها المدرسة لمدرس المادة تترك اثر ايجابي في نفس المدرس وتدفعه لزيادة عمله وانتاجه .

- العباره (٥١) لصالح الإعدادي وتوضح بأن إدارتي التربية الرياضية تعطي تعليماتها للأدارة الرياضية المدرسية بصفة الأمر مما يوجب على مدرسي الماده اتباعها من غير ابداء الرأي . ويتضمن ذلك المنشورات الصادره من إدارتي التربية الرياضية في الوزارة بشأن المقررات الدراسية والأنشطة الخارجية حيث يقرر بأنظمة المنافسات في إدارة التربية الرياضية بخلاف زمن توزيع الالعاب الجماعية والفردية في المقرر الدراسي لشعبة التربية الرياضية وهذا التوزيع يجعل فرق المنافسة في غير استعداد لمقابلة بعضها في المنافسات الرياضية . يوجد في المقرر الدراسي اربع وحدات دراسية لمدة السنة الدراسيه هذه الوحدات تحمل كل منها لعبة جماعية . والعاب الجمباز والعاب القوي تأخذ كل منها نصف فصل دراسي . وخلال هذا المقرر يستفيد التلاميذ من هذه الالعاب والمهارات خلال تدريسهم لها في رفع مستواهم في الإلعاب والمهارات حسب المده التى حددت في وحدة الدرس . وانظمة الإنشطة الرياضية توزع برنامجها حسب ما تراه مناسباً بغض النظر عن مقرر الدراسه لذلك لم يكن هناك تفعيل ما بين المقرر وانظمة النشاط الخارجي . فيضطر مدرس الماده ان يقوم فقط بالتدريب لتلاميذه استعداداً للمنافسه بعيدة عن محتوي الدرس الذى يفيد التلاميذ كبرنامج منهجي مخطط . على ذلك يتقبل مدرس

الماده هذه القرارات من إدارتي التربية الرياضية وينفذها تحسباً من خسارته بين المدارس . وتستفيد المدارس القريبة من الاندية والإتحـــادات الطلبـــه المشاركين في هذه الأندية او الإتحادات كلاعبين بارزين فى تمثيل المدرســه والفوز بالنتائج . وقد اجرى الباحث عدت مقابلات مـــع قيـــاديين في السلك التعليمي في شعبة التربية الرياضية وبعض اختصاصيين إدارة التربيـة الرياضية وبعض المدرسين والمدرسات وبعض الشخصيات القدامي مـــن الطلبه واللاعبين الرياضيين . وجد بأن هناك تأييد شامل بأن المدارس حتى ١٩٨٠ كانت هي المنتج الوحيد لإفضل اللاعبين البـــارزين في الدولـــة وكانت هذه المدارس تزود الإندية الوطنيه بهؤلاء النخبة مـــن التلاميـــذ ومؤهلين من خلال التدريبات و المنافسات المدرسية للألعاب الجماعيـة في المدرسة ، باللعب مع الفرق الشعبية وفرق الأندية الرياضيـــة الوطنيـــة . فكانت المدرسه مصدر تمويل للأندية الوطنية .

ويرى الباحث بأن المدرس الحالى لديه الخبره والكفايـــه العلميـــه لتوصيل تلاميذه إلى المستويات المتقدمة اذا ما نال من المســئولين في إدارتي التربية الرياضية الحفز المادي والمعنوي وفتح صالات المدارس لأســـتيعاب العدد الاكبر من ابناءنا التلاميذ في انشطة ودراسات علمية يمكن ان يخطط لها ضمن برامج مشتركة ما بين التربية ومؤسسة الشباب والرياضة .

– وجاءت العباره (٥٢) عدم موافقة المرحلة الثانوية حيث انهـــا توضح ابتعاد إدارتي التربية الرياضية عن مهمة تفهم سلوك اعضـــاء الإدارة الرياضية المدرسية . ولكي تسير عملية التوجيه التربوي صائبه في ترســـيخ روح الإستجابة بين الموجه والمدرس ، التعرف علـــى ســـلوك مدرســـي المدرسه في احترام آرائهم وشعورهم لتثبيت جذور التعـــامل الهـــادف في تحقيق البرامج المقررة . وان يكون في نظر إدارتي التربية الرياضية الكم من العبء الواقع على كاهل مدرسي الماده في الظروف التعليميه والمناخيـــه وانشطته بعد الدوام الرسمي للمدرسة .

ويرى الباحث ان قلة الزيارات الميدانيـــة للمـــدارس وكذلـــك اللقاءات بين الموجهين والمدرسين يعدم وجود التعرف علـــى المدرســـين

وتفهم سلوكهم ومشاعرهم نحو الماده والمنهج ويقل الاتصال والتجاوب بين الفئتين .

– ثم جاءت العباره (٥٤) عدم موافقة المرحلة الثانوية الا انها توضح بأن التوجيه التربوي يضع استشاري لمساعدة الموجهين في البحث عن الصعوبات التى تحد من تفعيل المنهج المدرسي . ان عمل المستشار هو جزء من العمل الإداري بحيث تقوم الوزاره بتعيين بعض الاعمال لشخص يقع خارج نطاق السلسله الإدارية المدرسية . قد يجد مدير المدرسه او التوجيه التربوي ارهاق في اعمالهم الإدارية وان اعوانهم المدرسين يعملون فوق طاقتهم الوظيفية فى الإدارة ، لهذا يلجأ إلى فرد ثالث يعين له جزءاً من ذلك العبء الإداري . وتكون طبيعة عمل المستشار التى لا تتعدي مجال اسداء النصيحة والتوجيه ويتمتع بسلطة كاملة على المدرسين . ولهذا فأن المستشار الذى يعهد اليه امر دراسة احدى مجالات التدريس وتحسينها قد يجد نفسه امام امرين :

الاولى هو تقديم التوصية للمدير المسئول معتمداً بأن ذلك المدير سيقوم بأتخاذ الاجراءات الضرورية لتنفيذ الإقتراحات المتعلقة بتحسين الوضع القائم .

والثانى هو اللجوء إلى الإوامر الرسمية التى تأتي من خلال السلسلة القيادية وتناسب من اعلى إلى اسفل . ويصرح كامل المغربي (٩٥: ١٤٥) بأن الطريقة الثانيه ، أي محاولة القبول الإختياري هي الطريقة السائدة في المشروعات الإقتصادية بشكل عام .

ويري الباحث بأنه يمكن لشعبة التربية الرياضية حسب تقييمها لمدرسي التربية الرياضية اختيار المستويات ذات الكفاءه العلميه والخبره بالمهنه بأن تزويدهم المدرسه كستشاريين للماده بعد صقلهم في دورات تدريبيه وتمكينهم من الوقوف امام مدرسي الماده كاستشاري بدلاً ان يكونوا احتياطيين في مدراسهم او مدارس أخرى . ويرجع ذلك لصالح العاملين في المرحلة الثانوية على ان اللجان الرياضية لها دور فعال فى تخفيف العبء الوظيفي عن مدرسي الماده وبناء القيادات من التلاميذ في شتي مجالات التربية الرياضية . عدم تفهم إدارتي التربية الرياضية إلى سلوك

مدرسي الماده على انها لانطلاقه الاولي لمسيرة التوجيه الـــتربوى.زيـــادة الإهتمام في توحيد مفاهيم التوجيه وبناء خطط للزيارات الميدانية .

– ثم جاءت العباره (٦١) لصالح الإبتدائي والتى تصرح بأهتمـــام إدارتي التربية الرياضية في اعدادها للدراسات المتعلقة بـــبرامج التدريـــس والتدريب المتطورة والمستحدثة . وذلك مـــن وجـــوب إدارتي التربيـــة الرياضية بعد الاستيضاح والاستنتاج حسب تقنيين أساليب التقويم الخاصة بها في احتياجات مدرسي الماده من حيث التعرف والاتقان لمسيرة طـــرق التدريس والتحصيل العلمي على ان يســـند المنـــهج ملحقـــات دوريـــة لمستجدات العمل المدرسي والاستنتاجات المستحدثة في مجـــال التربيـــة الرياضية والرياضة تحدد العمر الزمني للبرنامج التنفيذي لكـــل مرحلـــة . ودور الموجهي في استنتاج الحاضر وتطوير الماضي بأســـتمرارية وتمعـــن للتعرف على الكم من المحصول ومدى الاستفادة منه . وللأدارة المدرســيه قياس العطاء التعليمي للرياضة المدرسية من خلال الزيـــارات المســـتمره والمثمره لمتابعة الموقف فى التنويع والتجديد والابداع والإبتكار في تحقيـــق الأهداف العامة والخاصة للمنهج المقرر على ان تسند هـــذه الزيـــارات الميدانية بتقارير موثقة وواضحة المطالب والأهداف للأمكان من بلوغها في تحقيق المصلحة العلمية لهذه الشريحة من التلاميذ .

ويري الباحث بأن الأهتمام قد يرجع إلى ما يراه الموجهين خـــلال الزيارات الميدانية والمنافسات بأن التطور السريع الذى يحـــدث خـــلال الدورات والالعاب العالمية والاولمبية لأيري تأثيره فى مجتمعاتنا المدرســـية ولذلك يوجب على إدارتي التربية الرياضية ان تبني لها حركة اعلاميه تثـير حماس التلاميذ ومدرسي الماده في متابعة الالعاب والـــدورات الرياضيـــة .ويرجع ذلك لصالح العاملين في المرحلة الإبتدائية في . اهتمام إدارة التربية الرياضية بتنمية العلاقات بين مدرسي الماده . بناء الإحتياجات العلميـــة للمدرسين من خلال استنتاجات الموجهين وتقويمهم لموقف المدرس مـــن التعليم والتعلم ثم بناء تلك الدراسات . الإهتمام لتنمية اللياقة البدنية لهـذه المرحلة وإبرازها على انماط البنية البدنية للطالب . مصداقيـــة التقـــارير الميدانية لمدرسي الماده حتى يعتمد عليها المدرس بقناعه ورضا في تعديـل او

اصلاح او تغيير او تجديد في انشطته المدرسيه . إدراك المدرس بما تحتاجه للإدارة الرياضية المدرسية من لجان رياضية وقيادات خبرة وكفاءة لكل لجنة لأكتساب المعارف من خلال الإجتماعات وتطبيقها بجد وحذر .

وقد يكون الإهتمام موجود لدى الإدارتين ولكن المعوقات الماديه هي التي تحد من اقامة تنشيط رياضي على مستوى عربي يخص السلك التعليمي في التربية البدنية والرياضية .

وجاءت العباره (٦٦) لصالح الإعدادي وهي تصرح بأن إدارتي التربية الرياضية تضع احتياجاتها التخصصية في دراسات وابحاث وندوات . ان من استنتاجات الاختصاصيين لأدارتي التربية الرياضية استخلاصات حول الاحتياجات التي ينشد إليها مدرسي الماده من تطوير فعالياتهم وانظمتهم الإدارية والأطلاع على مستجدات العمل في الرياضات المختلفة وطرق التدريس وتنحصر هذه المهمة في التخطيط لها ووضع مستلزمات احتياجاتها في مؤتمر او ندوه او اجتماع على مستوى عربي او خليجي يتم فيه التشاور ونقاش البحوث والدراسات العلميه . حيث يترك هذا قاعدة علميه يمكن الاستشفاء منها في تفعيل مهارات متطورة ترفع من شأن طرق التدريس والتدريب .

ويري الباحث بأن على إدارتي التربية الرياضية ان يحدد لها ميزانية خاصة للتصرف بها ضمن احتياجات مدرسي الماده في المشاركة لأعداد دورات واجتماعات او محاضرات حسب ما ترتئيه إدارتي التربية الرياضية من استخلاصاتها للزيارات الميدانية لهذه الاحتياجات العلميه لأمكان تفعيل الماده بالحركه . ويرجع ذلك لصالح العاملين في المرحلة الإعدادية في ان تبني إدارتي التربية الرياضية دراساتها من خلال استنتاجات موجهي التربية الرياضية في زياراتهم الميدانية ، ومن خلال تقويم مستوي مدرسي الماده . إنشاء تلك الدورات او المؤتمرات تأتي ترجمة لذلك الإستنتاج . إيضاح الإوامر ومحاولة اقناع المدرس بها حتى لا يسير على خطي غير مفهوم او غير مقتنع به حتى لا يأتي بنتائج ضعيفة . ان توزع الأعمال ضمن نظام مشترك بين مدرسي الماده تسهيلاً لمسيرة العمل والتعاون في الإداء

جدول (٢٨)

المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لوظائف عنصر التوجيه لعينة البحث وفقاً للمراحل التعليميه

م	ثانوي		إعدادي		إبتدائي		قيمة ف
	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	
٦٧	١,٧١	٠,٧٣	١,٦٨	٠,٧٥	١,٦٤	٠,٦٩	٠,٤٢٨٥
٦٨	١,٨٠	١,٧٧	١,٦٢	٠,٧٦	١,٦٠	٠,٧٧	٣,٠١٥٢**
٦٩	١,٧١	٠,٦٥	١,٥٩	٠,٦٤	١,٦٧	٠,٧٠	١,٥٦١٠
٧٠	١,٧٥	٠,٧٢	١,٦٥	٠,٦٦	١,٦٦	٠,٧١	٠,٨٣٩٦
٧١	١.٦٤	٠,٦٤	١,٦٨	٠,٧٠	١,٧٠	٠,٧٠	٠,٢٩٥١
٧٢	١,٥٥	٠,٧١	١,٦٢	٠,٧٧	١,٥٢	٠,٧١	١,١١١٣
٧٣	١,٦٣	٠,٦٨	١,٥١	٠,٦٦	١,٦٧	٠,٦٨	٣,٦٠٩٣**
٧٤	١,٥٧	٠,٦٨	١,٤٧	٠,٦٠	١,٥٢	٠,٦٥	٠,٨٨٣٨
٧٥	١,٥٣	٠,٦٣	١,٦٨	٠,٦٦	١,٦١	٠,٦٢	١,٩٩٥٦
٧٦	١,٦١	٠,٦٥	١,٥٥	٠,٦٣	١,٥٤	٠,٦٦	٠,٤٨٤٢
٧٧	١,٥٢	٠,٦٧	١,٥١	٠,٦٩	١,٦٦	٠,٧٢	٣,٢٥٠٨**
٧٨	١,٩١	٠,٨٣	٢,٠٧	٠,٨١	٢,٠١	٠,٨٢	١,٣٢٩٧
٧٩	١,٥٥	٠,٦٣	١,٦٩	٠,٦٥	١,٨٤	٠,٦٩	٨,٩٢٢٨*
٨٠	١,٦٤	٠,٦٨	١,٦٨	٠,٦٧	١,٦٥	٠,٦٣	٠,١١١٦
٨١	١,٧٢	٠,٧١	١,٤٧	٠,٦٢	١,٦٥	٠,٦٧	٦,٣٦٨٦*
٨٢	١,٧٣	٠,٧٨	١,٦٤	٠,٧٧	١,٦١	٠,٧٢	١,٠١٩٠
٨٣	١,٧٣	٠,٧٥	١,٥٦	٠.٦٨	١,٦١	٠,٧٢	٢,١٨٣٤
٨٤	١,٧٦	٠,٧٩	١,٨٢	٠,٧٨	١,٨٤	٠,٧٤	٠,٤٩١٩
٨٥	١,٦١	٠,٨٣	١,٥٠	٠,٧٥	١,٦٤	٠,٧٩	١,٨٥٤٣
٨٦	١,٥٥	٠,٧٧	١,٤٢	٠,٦٨	١,٦٤	٠,٨٠	٥,١١٠١*
٨٧	١,٩٤	٠,٨٤	١,٨٩	٠,٨١	١,٨٦	٠,٧٩	٠,٣٣٣٦
٨٨	١,٨٦	٠,٨٢	١,٨٧	٠,٨٧	١,٨٨	٠,٨٥	٠,٠٤٠٠

تابع جدول (٢٨)

م	ثانوي		إعدادي		إبتدائي		قيمة ف
	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	
٨٩	١,٧٠	٠,٧٥	١,٥٣	٠,٦٣	١,٦٧	٠,٦١	٣,٨٠٥٨**
٩٠	١,٦٢	٠,٧٤	١,٥٦	٠,٧٤	١,٥٤	٠,٧٥	٠,٣٩٢٠
٩١	١,٥٥	٠,٧٣	١,٥٥	٠,٨٠	١,٥٩	٠,٨٢	٠,٢٣٦١
٩٢	١,٧٥	٠,٧٣	١,٥٥	٠,٦١	١,٦٦	٠,٦٢	٣,٧٨٣٨**
٩٣	١,٦١	٠,٦٩	١,٥٧	٠,٥٩	١,٦٩	٠,٥٣	٢,٩٤٤٤
٩٤	١,٥٧	٠,٧٩	١,٥٥	٠,٦٥	١,٥٤	٠,٦٢	٠,١١٢٥

٣- وظائف عنصر التوجيه

- **المرحله الثانوية**

- يتضح من الجدول السابق المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري للعبارات التى تقيس وظائف عنصر التوجيه حيث اتفقت العينات الثلاث المتمثله في العاملين للمراحل التعليميه الثانويه والإعداديه والأبتدائيه ، سواء مدراء ومديرات ، وكذلك مدرسين أو مدرسات ، أو موجهين وموجهات التربية الرياضية المدرسيه ، على عدم وجود فروق داله احصائياً بين ارائهم وهذه الوظائف ، حيث جاءت قيم (ف) غير داله ويمكن ترتيب ارقام عبارات وظائف عنصر التوجيه وفقاً للمراحل التعليميه التاليه :

(٦٧) (٦٩) (٧٠) (٧١) (٧٢) (٧٤) (٧٥) (٧٦) (٧٨)
(٨٠) (٨٢) (٨٣) (٨٤) (٨٥) (٨٧) (٨٨) (٩٠) (٩١)
(٩٣) (٩٤)

- **وقد جاءت الفروق دالة إحصائياً في العبارات التاليه التى يمكن تصنيفها وفقاً للدلالة الاحصائية للمراحل التعليمية التالية :**

- **المرحلة الثانوية**

- العباره (٦٨) ومضمونها " تتسم الزيارات الميدانية لموجهي التربية الرياضية بالجدية " .

متوسطها الحسابي (١,٨٠) الثانوي (١,٦٢) إعـــدادي (١,٦٠) إبتدائي . إيجابية لصالح الثانوي .

– العباره (٨١) ومضمونهـــا " إدارتي التربيـــة الرياضيـــة تهتـــم للأستماع لمشاكل الادارات الرياضية المدرسية وتقييم مشـــاعرهم وافكارهم " .

متوسطها الحسابي (١,٧٢) ثـــانوي (١,٦٥) إبتدائـــي (١,٤٧) إعدادي.إيجابيه لصالح الثـــــانوي .

- **المرحلة الإعداديه**

– العباره (٧٧) ومضمونها " تقوم الإدارة المدرسية بالأشـــــراف على مدرسي التربية الرياضية بأعتبارها من المهام الإدارية "

متوسطها الحسابي (١,٥١) اعدادي (١,٥٢) ثـــانوي (١,٦٦٩ إبتدائي . سلبية لصالح الاعدادي .

– العباره (٨٩) ومضمونها " يغيب على إدارتي التربية الرياضيـــة كشف اخطاء الإنحراف عن خطة البرامج والأنشطة المقررة قبل حدوثـــها والعمل على منعها " .

متوسطها الحسابي (١,٥٣) اعدادي (١,٦٧) إبتدائـــي (١,٧٠) ثانوي . سلبية لصالح الإعدادي .

– العباره (٩٢) ومضمونها " تفتقر إدارتي التربية الرياضية لوجـود بنك لحفظ المعلومات الرياضية وتنقيحها واخراجـــها إلى حـــيز التنفيـــذ بالطرق المستحدثة " .

متوسطها الحسابي (١,٥٥) إعدادي (١,٦٦) إبتدائـــي (١,٧٥) ثانوي . سلبية لصالح الإعدادي .

- **المرحله الإبتدائيه :**

– العباره (٧٣) ومضمونها " تتصف القيادات الرياضية بالمـــهاره الإنسانية في تعاملها مع مدرسي الماده "

متوسطها الحسابي (١,٦٧) إبتدائـــي (١,٦٣) ثـــانوي (١,٥١) إبتدائي . إيجابية لصالح الإبتدائي .

- العباره (٧٩) ومضمونها " تقوم إدارتي التربية الرياضية بإثابـــة مدرسي الماده المبدعين في انشطتهم ماديا ومعنوياً " .

متوسطها الحسابي (١,٨٤) إبتدائي (١,٦٩) اعـــدادي (١,٥٥) ثانوي . إيجابية لصالح الإبتدائي .

- العباره (٨٦) ومضمونها " تقوم الإدارة المدرسية بمراعاة حوافـز مدرسي التربية الرياضية في تطبيق نظام الضمان الإجتماعي " .

متوسطها الحسابي (١,٦٤) إبتدائـــي (١,٥٥) ثـــانوي (١,٤٢) إعدادي . إيجابية لصالح الإبتدائي .

- وجاءت العباره (٦٨) لصالح الثانوي حيث يتضح من خـــلال الزيارات الميدانية للموجهين على عدد مدارس البلاد البالغ عددهـــا (٦٧) مدرسه للبنين توزع على عدد (٢) موجهان لجميع مناطق البلاد وكـــذا على عدد (١٢٢) مدرسه بنات توزع على عدد (٢) موجهات لا يمكـــن اعطاء هذه الزيارات الميدانية حقها ولا يمكن لموجهي المـــاده ان يثبـــت اركان الجدية فى وظائف التوجيه خلال زيارته الميدانية ، لكون التوجيـــه يتميز بأنه وظيفة مركبة تنطوي على العديد من الأنشطة الذهنية والمعنويـه والإنسانيه بجانب كون التوجيه وظيفة صعبة لأنها تتعامل مع الإنســـان ، والتوجيه هو أحد عناصر الإدارة وعملياتها الرئيسية التي يمكن عن طريقـها التحقق من ان جهود الأفراد العاملين في المنظمة تسير في الطريق المرســـوم نحو تحقيق الأهداف بكفاءة عالية ويسر مقبول (٦٤ : ٢٠٢) . وعلى ذلك تقع هذه المسئولية في التقصير من حق التوجيه على عاتق المســـئولين في إدارة التوجيه التربوي في الوزارة نظراً لمعرفتهم لهذا النقص وعواقبـــه السلبيه على الماده والمدرسين ثم التلاميذ .

- جاءت العباره (٧٣) لصالح الإبتدائـــي وهـــي توضـــح دور القيادات الرياضية ودورها بالمهارة الإنسانية في تعاملها مع مدرسي المـــادة

. الموجه التربوي في إدارتي التربية الرياضية يتمثل في اداء العمل التعـــاوني المتواصل ذي الاتجاهين من الرئيس إلى المرؤوس وبالعكس الـــذى يـــأخذ اشكالاً وانماطاً متعددة ويتوخي اهدافاً معروفه ومتفقاً عليها تنطلق كلـــها من هدف واحد اساسي الآ وهو تحسين العمل وزيادة انتاجه ، والبعـــد الاساسي الذى يوجه كلا الاتجاهين ويقيم مدى نجاحهما او اخفاقهما هو الإنسان الذى هو وسيلة الإشراف والتوجيه وهدفه .

ويري الباحث بأن الإداري الناجح هو الذي يمارس وظيفته ضمـن قانون وزارته وفي نفس الوقت يتصف بصفات القائد الرشـــيد فيتقبـــل العاملون معه توجيهاته برضا وحماس مستعيناً بقدرته على الاقناع لينجـزوا اعمالهم راضيين . فيسود التعاون بينهم بما ينتهى إلى تحقيق الأهداف .

– وجاءت العباره (٧٧) بعد اتفاق المرحله الإعدادية التى تصـــرح بأن الإدارة المدرسية تقوم بالأشراف على مدرســـي التربيـــة الرياضيـــة بأعتبارهم من المهام الإدارية . وكما ان للأداره المدرسية دور كبـــير في زيارات متتابعه لمدرسي المواد الأخري فذلك من حق الإدارة الرياضيـــة ان تحظي بزيارات الإدارة المدرسيه ويأتي ذلك ضمن أهداف التوجيه التربوي في تجنيد إدارة المدرسه بالمشاركة في توجيه مدرسي التربية الرياضية وكـــذا تجنيد مدرسي التربيـــــة الرياضيـــة وتأهيلـــهم بالبيانـــات والزيـــارات والأجتماعات وترشيحهم لأجل التنسيق في مدارسهم على مدرسي التربية الرياضية ويكون التعاون والتشاورحول زيارات الاداره المدرسيه المتكـــرره وكذلك زيارات المنسق وكتابه التقارير من المنســـق ورفعـــها لـــلأداره المدرسية تحفظ في سجل المدرس هذا النوع من المتابعة المســـتمره تعـــوّد المدرس على الاستمرار والعطاء في العمل نجد كما يشعر التلميذ بأن إدارة المدرسه على وعي واهتمام باعتبار ان درس التربيـــة الرياضيـــة كبـــاقي الدروس العلميه يستفاد منه التلميذ بدنياً وعقليـــاً ونفســـياً واجتماعيـــا وكثيراً ما تبرز المدرسة ويكبر صيتـــها واشـــهارها بتكـــرار فوزهـــا في المنافسات الرياضية وابداعها فى الأنشطة الرياضية .

ويرى الباحث بأن وجوب التعاون بين الإدارات المعنيه بالأهتمام والمتابعة وحفزهم المدرسين بالثناء والثواب واظهار مواهبهم في الاعلام المرئي والمسموع والمقروء يشجع المدارس الاخرى في إدارتها المدرسيه والرياضية المدرسيه حيث يعمل على توسيع هذا النشاط وتظهر مرونة الشباب بارزتاً على اجسادهم .

وجاءت العباره (٧٩) لصالح الإبتدائي وهي توضح ان إدارتي التربية الرياضية تقوم بأثابة مدرسي الماده المبدعين في انشطتهم ماديا ومعنوياً . ويتوقف مقدار ما يبذله الفرد من طاقه وجهد في العمل على توفير الدافع لديه ، فالفرد قد تتوفر لديه القدرة على الاداء والأنتاج ولا يستغلها الاستغلال الإمثل نظراً لعدم استطاعه الهيئة او المنشأة توفير الدافع لدية لأستقلال اقصي امكاناته في العمل والانتاج . ويشبع الفرد دوافعه عن طريق الاثابة التى يمكن تعريفها بأنها اشباع رغبات الفرد عن طريق الخدمات والمنافع الإضافية وهدفها تحسين سلوك الفرد إلى المستوى الذى تتطلبه المنشأه (٩٥ : ١٩) وهذه تستهدف الارتقاء بقيمة الفرد والاعتراف بقدرته واهميته فتجعله راضياً سعيداً بعمله وتتمثل فى خطابات الشكر ، لوحات الشرف ، انواط الجدارة ، البعثات التدريبية والدراسيه ، المصاريف والرحلات ، والدعوة للأحتفالات والتشريفات .

ويري الباحث بأن إدارتنا الرياضية والمدرسية تحتاج إلى مثل هذا النوع من الأثابة على انها تغذية روحية تؤدى إلى تحفيز الفرد ودفعه على حبه للعمل لأستخلاص عطاء افضل في ميدان التربية والتعليم .

وجاءت العباره (٨١) لصالح الثانوي وهى تشير بالنسبة لأهتمام إدارتي التربية الرياضية للإستماع لمشاكل الإدارات الرياضية المدرسية وتقييم مشاعرهم وافكارهم على ذلك يري الباحث بأن تكون هناك لجنة مشكلة من ذوي المؤهل والخبره من مدرسي الماده من المراحل التعليميه الاساسيه والثانوية تكون منتخبة من الهيئات التعليميه المدرسيه للنظر في المشاكل المنهجية والتدريس والمدرس وكذلك والأمور التى تحد من الانشطة الرياضية التعليميه وطرق تطويرها . تشكل هذه اللجنة بأمر من

إدارتي التربية الرياضية وترفع قراراتها للمعنيين في إدارة التوجية للمراجعة والتطوير .

ويرى الباحث ان اكثر مشاكل مدرسي التربية الرياضية هي قلة الادوات الرياضية او استهلاكها ومن ناحية اخرى ضعف ميزانية هذه الادوات وارتفاع سعرها مما تضطر اداره المدرسه شراء الادوات الهابطة الثمن والعمر الزمني . وقد يؤثر ذلك على مستوى التلاميذ الذى كان من المفروض في مقنن الادوات والتجهيزات المدرسيه لشعبة التربية الرياضية بأن يكون لكل تلميذين كرة واحده على الإقل . وتتوقف كفاءة التوجيه على مدى كفاءة العناصر الإدارية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم . فلا بد من وضوح الأهداف للمدرسين حتى يمكن توجيههم نحوها واستيعابهم لسياسات التعليم ليسيروا على هداها وان تكون البرامج الزمنية والخطط التنفيذيه من البرامج الدقيقة والسليمه . ويرجع ذلك لصالح العاملين في المرحلة الثانوية في . إزدهار المدارس الثانوية بمدرسين أوائل في الماده او منسقين اكفاء . تطبيق نظام المقررات اوجب وجود الكفاية من الإدوات والتجهيزات والإمكانيات الرياضية لأنجاح نظام المقررات . اختيار مدرسين اكفاء لتطبيق هذا النظام في المدارس .

وجاءت العباره (٨٦) لصالح الإبتدائي وهي توضح دور المدرسه في مراعات حوافز مدرسي التربية الرياضية في تطبيق نظام الضمان الإجتماعي ، حيث ان المدرسه جزء لا يتجزء من مجتمعنا الكبير ، وقد ثبت مجتمعنا هذا النظام . والجزء ونعني المدرسه لابد وان تكون عينة من الكل ونعني المجتمع فمن واجب هذه المدرسة ان تنظر إلى احقية الافراد قي ضمان حقهم فيما يقومون به من واجبات تستهدف في الإرتقاء بالعمل .

والحوافز تعتبر نوع من الدوافع على انها مجموعة المؤثرات او العوامل التى تدفع الفرد سواء كان مديراً او منفذاً نحو بدل جهد اكبر في عمله والامتناع عن الخطأ فيه . ويشيد الباحث بأن الدوله سباقة في وضع هذا النظام تأميناً لحياه المواطن حين العجز عن العمل او التقاعد عنه وعلى الإدارات المدرسيه ان تضع الحوافز والاستحقاقات لمن يقوم بجدية العمل

والاتقان والابتكار . ويرجع ذلك لصالح العاملين في المرحلة الإبتدائية وقد يعود إلى . زيادة الإهتمام لأثابة مدرسين الماده المبدعين في انشطتهم مادياً ومعنوياً . اتصاف القيادات في إدارتي التربية الرياضية بالمهارة والإنسانية . تطبيق نظام الضمان

– وجاءت العباره (٨٩) عدم إتفاق المرحلة الاعدادية بأنه يغيب على إدارتي التربية الرياضية كشف اخطاء الأنحراف عن خطة البرامج والانشطة المقررة قبل حدوثها والعمل على منعها . وفى هذه المرحلة يتخذ القرار المناسب لتلافي الإخطاء واصلاحها في ضوء البيانات التى تجمعت عما تم تنفيذه مقارنا بالهدف المرسوم او المعيار المقرر .

ولاشك ان هذه سوف تكون مهمة ممكنة التحقيق اذا ما كانت الإدارة قد اهتمت بوضع المعايير والمقاييس المناسبة للأعمال في مختلف اجزاء وانشطة التنظيم . وكثيراً ما يواجه العمل مشكلات وقد يصعب علاجها بعد فوات الاوان بيد انها كانت تحتاج إلى توجيه حين وقوعها فليس من المناسب ان تتحرك الإداره فقط عند وقوع الإحداث بل يجب ان تعمل على توخي هذه الاحداث بحسن التوجيه . وتتوقف كفاءة التوجيه على مدي كفاءة العناصر الإدارية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم ، فلابد من وضوح الأهداف للمدرسين حتى يمكن توجيههم نحوها واستيعابهم للسياسات ليسيروا على هداها ، وان تكون البرامج التنفيذية وخطط الانشطة دقيقة وسليمه .

ويري الباحث ان التوجيه هو وظيفة من وظائف الإدارة المدرسية تقوم بها الاداره لمساعدة وارشاد المدرسين خلال تفنيذهم للأعمال المقررة عليهم وعلى ذلك يوجب تعاون جميع الفئات المسئولة .

– وجاءت العباره (٩٢) بعدم اتفاق المرحلة الإعدادية حيث توضح بأن إدارتي التربية الرياضية تفتقر لوجود بنك لحفظ المعلومات الرياضية وتنقيحها واخراجها إلى حيز التنفيذ بالطرق المستحدثة . وعليه تتمثل عملية التوجيه التربوي في تحسين عملية التعليم من اجل نمو التلاميذ

وتوفير القيادات التربوية لتوجيه نمو المدرسين والتنسيق بين جهودهم وتقويم هذه الجهود . فأن الألمام بالمبادئ العلميه للأداره تجعل الإداريين ذو قدرة لأتخاذ قرارات رشيدة وتساعدهم على اختيار عدة طرق ووسائل تساعد على تحقيق الإهداف ، كما تساعدهم على التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل امر من الامور وكذلك تساعدهم على سرعة اختيار البدائل في حالة عدم النجاح كما تساعدهم في إبتكار حلول او بدائل جديدة لمثل هذه الامور .

ويوضح الهواري (٥٣ : ٣١٣) ان التخصص سواء كان يدوياً او عقلياً يؤدي الى سرعة تنفيذه وزيادة كميته وتحسن درجة اداءه .

ويري الباحث من الاهمية بمكان وجود بنك يخزن اراء ومقترحات الموجهين من خلال زياراتهم الميدانية خلال الوحدات الدراسية الإربع لكل مرحلة دراسية ولكل وحده من هذه الوحدات الإربع ينظر في امر مشاكلها واهم الصعوبات التى تواجهها وتحد من نشاطها ثم الجوانب التطويرية لها واستحداث العلوم فيها . ويرجع ذلك لصالح العاملين في المرحلة الإعدادية في . انعدام الربط بين البرامج المنهجية في المراحل الدراسية . افتقار إدارتي التربية الرياضية إلى وجود بنك لحفظ المعلومات المستنتجة من خلال الزيارات الميدانية وتنقيحها والاستفادة منها . كشف الأخطاء والإنحرافات عن خطة البرنامج المدرسي . زيادة الإهتمام بالزيارات الميدانية لمدرسي الماده للتعرف على جوانبها وتركيز إيجابيتها .

جدول (٢٩)
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لوظائف عنصر الرقابه لعينة البحث وفقاً للمراحل التعليميه

م	ثانوي		إعدادي		إبتدائي		قيمة ف
	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	
٩٥	١,٦٣	٠,٧١	١,٥٦	٠,٦٩	١,٥٩	٠,٦٨	٠,٤٧٩٣
٩٦	١,٧٨	٠,٧١	١,٧٩	٠,٨٠	١,٧٨	٠,٧٧	٠,٠٢١٠
٩٧	١,٧١	٠,٦٩	١,٨١	٠,٧١	١,٩٩	٠,٧٢	٧,٢٤٢٩*
٩٨	١,٨٠	٠,٧٧	١,٧٣	٠,٧٢	١,٥٨	٠,٦٩	٥,٢٦٣٨*
٩٩	٢,٢١	٠,٧٦	٢,٤٧	٠,٦٠	٢,٤٢	٠,٦٢	٦,٦٦٦٢*
١٠٠	١,٥٩	٠,٧٢	١,٥٩	٠,٧٢	١,٤٩	٠,٦٣	١,٨٠٥٨
١٠١	١,٦٨	٠,٦٩	١,٦٤	٠,٧٠	١,٧٠	٠,٦٦	٠,٥٢٧٩
١٠٢	١,٤٧	٠,٦٠	١,٦٥	٠,٦٥	١,٥٨	٠,٦٦	٢,٦٢٤٠
١٠٣	١,٦٢	٠,٧٣	١,٥٢	٠,٦٣	١,٥٨	٠,٦٤	٠,٨٦٣٤
١٠٤	١,٦٧	٠,٦٦	١,٦٨	٠,٦٩	١,٧٢	٠.٦٨	٠,٣٣٥٤
١٠٥	١,٦٥	٠,٧١	١,٦٥	٠,٦٤	١,٧٣	٠,٦٥	٠,٩٤,٨٤
١٠٦	١,٧١	٠,٦٨	١,٥١	٠,٦٦	١,٦١	٠,٦٦	٣,٢٧٩٢**
١٠٧	١,٥٥	٠,٦٨	١,٥٠	٠,٦٠	١,٥٨	٠,٦٢	١,٠٣٠٨
١٠٨	١,٧٢	٠,٦٩	١,٥٢	٠,٦٣	١,٧١	٠,٧٠	٦,٠٤٠٧*
١٠٩	١,٧٨	٠,٧٣	١,٥١	٠,٦٢	١,٧٢	٠,٦٨	٨,٢٤٩٨*
١١٠	١,٥٥	٠,٧٨	١,٦٤	٠,٨٢	١,٥٢	٠.٧٦	١,٥١٥٢
١١١	١,٦٩	٠,٧٠	١,٨٠	٠,٧٢	١,٧٨	٠,٦٨	١,٠٢١٤
١١٢	١,٩٨	٠,٧٩	١,٧٣	٠,٦٨	١,٦٧	٠,٥٨	٩,٢٠١١*
١١٣	١,٨١	٠,٧٣	١,٧٧	٠,٧٣	١,٦٨	٠,٥٩	١,٩٧٠٠
١١٤	١,٨٠	٠,٧٥	١,٦٥	٠,٦٤	١,٦٥	٠,٦١	٢,٣١٣٦
١١٥	١,٧٣	٠,٦٨	١,٧٩	٠,٧٤	١,٦٠	٠,٥٨	٥,٣٥٠٤*
١١٦	١,٦٧	٠,٦١	١,٦٨	٠,٧٠	١,٥٦	٠,٦٠	٢,٣٤٢٦

٤- وظائف عنصر الرقابه

- **المرحله الثانويه**

- يتضح من الجدول السابق المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري للعبارات التى تقيس وظائف عنصر الرقابة حيث اتفقت العينات الثلاث المتمثله في العاملين للمراحل التعليميه الثانويه والإعداديه والأبتدائيه ، سواء مدراء ومديرات ، وكذلك مدرسين أو مدرسات ، أو موجهين وموجهات التربية الرياضية المدرسيه ، على عدم وجود فروق داله احصائياً بين ارائهم وهذه الوظائف ، حيث جاءت قيم (ف) غير داله ويمكن ترتيب ارقام عبارات وظائف عنصر الرقابة وفقاً للمراحل التعليميه التاليه :

(٩٥) (٩٦) (١٠٠) (١٠١) (١٠٢) (١٠٣) (١٠٤) (١٠٥) (١٠٧) (١١٠) (١١١) (١١٣) (١١٤) (١١٦) .

- **وقد جاءت الفروق دالة إحصائياً في العبارات التاليه التى يمكن تصنيفها وفقاً للدلالة الاحصائية للمراحل التعليمية التالية :**

- **المرحلة الثانوية**

- العباره (٩٧) ومضمونها " تتخذ إداريي التربية الرياضية الكلام الشفوي لبعض المدراء و الموجهين اساساً للتعرف على مدرسي الماده " .

متوسطها الحسابي (١,٧١) ثانوي (١,٨١) اعدادي (١,٩٩) ابتدائي . سلبية لصالح الثانوي .

- العباره (٩٨) ومضمونها " تستخدم إدارة التربية الرياضية المعايير للتحقيق من بلوغ الأهداف للأدارة الرياضية المدرسية "

متوسطها الحسابي (١,٨٠) ثانوي (١,٧٣) اعدادي (١,٥٨) إبتدائي . إيجابي لصالح الثانوي .

- العباره (١٠٦) ومضمونها " تهتم إدارتي التربية الرياضية بتعزيز الإنتماء الوطني وتكوين العلاقات الإجتماعية سلوكياً بين مدرسي الماده " .

متوسطها الحسابي (١,٧١) ثانوي (١,٦١) إبتدائي (١,٥١) إعدادي . إيجابية لصالح الثانوي .

- العباره (١٠٨) ومضمونها " تقوم إدارتي التربية الرياضية بتشجيع مدرسي الماده لمن تجه يحاول ان يثبت ذاته ليصبح بارزاً في ميدان الرياضة المدرسية " .

متوسطها الحسابي (١,٧٢) ثانوي (١,٧١) إبتدائي (١,٥٢) اعدادي . إيجابية لصالح الثانوي .

- **المرحله الإعداديه**

- العباره (٩٩) ومضمونها " تقوم إدارة مناهج التربية الرياضية بقياس اداء مدرسي الماده بالملاحظة المباشرة او التقارير " .

متوسطها الحسابي (٢,٤٧) اعدادي (٢,٤٢) ابتدائي (٢,٢١) ثانوي . إيجابية لصالح الإعدادي .

- العباره (١٠٩) ومضمونها " يغيب على إدارتي التربية الرياضية من توفير المناخ الصالح لأنماط سلوكية إيجابية لمدرسي الماده مثل حرية الرأى في التجديد والإبتكار "

متوسطها الحسابي (١,٥١) اعدادي (١,٧٢) إبتدائي (١,٧٨) ثانوي . سلبية لصالح الإعدادي .

- العباره (١١٥) ومضمونها " إدارتي التربية الرياضية تهتم بالصيانة اللازمة للأدوات والإجهزة والمرافق الرياضية المدرسية "

متوسطها الحسابي (١,٧٩) إعدادي (١,٧٣) ثانوي (١,٦٠) إبتدائي إيجابية لصالح الإعدادي .

- **المرحله الإبتدائية**

- العباره (١١٢) ومضمونها " انعدام الزيارات الميدانية عن مدرسي التربية الرياضية يحد من الإنتاج التعليمي ويزيد من تكرار الانشطة المنحرفة عن المنهج " .

متوسطها الحسابي (١,٦٧) إبتدائي (١,٧٣) اعدادي (١,٩٨) ثانوي . سلبية لصالح الإبتدائي .

- وجاءت العباره (٩٧) عدم اتفاق المرحلة الثانوية على ان تتخذ بعض الإدارات الرياضية او المدرسيه الكلام الشفوي قياس للتعرف على مدرسي الماده . وذلك لا تنطبق عليه مصداقية العمل و من واجب الإداري ان يحصل على قدر كاف من المعرفة في مدركات ودقائق الامور على اساس ان الكشف عن واقع المدرس لا يأتى الى عن طريق المعاينة له وتتبعه من خلال معطياته وانجازاته الميدانيه . وان ممارسه الاداره في مجتمعنا يتطلب اساسيات من المعرفة تساعد على تكامل خبرات الفرد والأستغناء عن الكلام الشفوي

ويري الباحث بأن الموجه التربوي خلال الزيارة الميدانية اول ما يقابل إدارة المدرسه ويجتمع مع مدير المدرسه او المدير المساعد في آراء حول المدرس والدرس والإنشطة المقرره ثم يتجه للأداره الرياضية المدرسيه ليرى الواقع مما سمع ويعاين الدرس وانشطته حتى يتبين له واقع الزياره وعليه تدوين التقرير مع المدرس حول طرح الإراء والإتفاق عليها ويقدر من تلك المعاينة التقويم برضا كل من الموجه والمدرس وتعطي نسخه من تقرير الزياره للمدرس وللأدارة المدرسية .

- ويتضح ان العباره (٩٨) لصالح الثانوي علي ان إدارتي التربية الرياضية تستخدم المعايير للتحقق من بلوغ الأهداف للاداره الرياضية المدرسيه .

يري ماجد فرغلي (٩٩ : ٢٨٣) لكي تتم عمليـــة الرقابـــة او المتابعه ينبغي توافر مقاييس او معايير لمعرفة الإنحرافات او الإختلافات بـين ما يتم وبين ما يراد اتمامه تمهيداً لمعرفة اسبابها والعمل على تصحيحها .

كما يؤخذ الهواري (٥٣ : ٢٤٤) ان احسن طريقة للرقابة على أي عمل هو وضع معايير قياسيه تســـتخدم كنمـــط او كمقيـــاس لأداء الأعمال فعن طريقها يمكن معرفة الإنحرافات تمهيداً لتصحيحها .

ومما تقدم يمكن الإجابة على تساؤلات البحث فيما يختص بـإدارتي التربية الرياضية من وضع معايير للتحقق من بلوغ الأهداف . فمن واجب المسئولين ان يضعوا لهذه الأهداف معايير تقاس على عينات من تلاميـــذ المدارس لكل مرحلة من المراحل الدراسية الاساسية والثانوي خلال كـــل وحده من وحدات المنهج ثم تجتمع هذه النتائج وتضع لها المعايير المقننـــه لمعرفة مصداقية العمل وتكون هذه الإختبارات تحت إشراف نخبـــة مـــن الموجهين ومدير المدرسه . لذا على إدارتي التربية الرياضية ان تضـــع لهـــا المقياس الذى بدوره يساعد على معرفة المدى التقدمي خلال كل وحـــدة من وحدات الدراسة ونتيجة كل نسبة دراسية .

العباره (٩٩) لصالح الإعدادي وهي توضح بأن ادارة المناهج تقوم بقياس اداء مدرسي الماده بالملاحظة المباشرة والتقارير وبذلك ينبغي ان يتم التوجيه او المتابعة من خلال هذه الامور الثلاثه .

أ- تحديد المعايير او المقاييس الرقابية من حيـــث انهـــا مقـــاييس تستخدم لقياس النتائج الفعلية او الإهداف التى ينبغى تحقيقها .

ب- قياس الإداء ، ويقصد بذلك قياس الإهداف التى تحققت عـن طريق المعايير او المقاييس الرقابية السابق تحديدها ، وهذه العمليه تعتبر مـن اهم العمليات لأن بدونها لا يمكن القيام بعملية المتابعة او الرقابه .

جـــ- معرفة الإنحرافات والإختلافات بين ما تم او يتم وبين مـــا اريد اتمامه ومعرفة اسباب هذه الإنحرافات والعمـــل علـــى تصحيحـــها (٥٣ : ٤٣٥ - ٤٤٨) .

ويري الباحث من خلال زياراته الميدانية كموجه تربوي ودراسته لسجلات الإدارة والمشاركة في اجتماعاتها بأن مدارس البلاد معظمها لا تشملها زيارات الموجهين منذ سنوات و لم يكن هناك مقياس للتعرف علىمستوي المدارس او مدرسي الماده من الذكور والأناث وهذا مما اثر في نمو تقدم مسيرة التربية الرياضية المدرسيه بخلاف انعدام الدورات والندوات واللقاءات وعدم متابعة تطبيق الإختبارات الفترية والنهائية او حتى التعرف على حصيلة التلاميذ خلال العام الدراسي . كذلك انعدام تقدير المدارس بالتقارير الميدانية وتقلص الآنشطة الخارجية وضعف ميزانيها واختصار المنافسات المدرسية في التنظيم بطريقة المغلوب من مرة واحدة ادي ذلك إلى انحراف الرياضة المدرسية عن خط سير المنهج .

- ثم جاءت العباره (١٠٦) لصالح الثانوي وهي التي توضح اهتمام إدارتي التربية الرياضية بتعزيز الإنتماء الوطني وتكوين العلاقات الإجتماعية سلوكياً بين مدرسي الماده وهذا ما يجب ان يكون بالدرجة الاولى والاساسية هو النمو الوطني لذا التلاميذ والشعور بالوطنية الحقه من خلال كل جزء من اجزاء الفعاليات الرياضية وان ينبثق حبة كبذره اوليه ابتداء من البيت ثم المدرسة والبلاد وعليه ان يعرف ان عمله هذا هو تأدية واجب وطني ، وان الظواهر الواضحة في الأمم والمجتمعات المتقدمة والتي تتمتع بمستوى عال ورفيع في معظم الالعاب الأولمبية والعالميه والدولية تأتى عن طريق اتباع هذه الدول للأداره العلميه التي جاءت بحصيلتها على المراكز الأولي في معظم الدورات الرياضية وعلى جميع المستويات . فأن غرس الروح الوطنية في ابناءنا نحتاجه اليوم لنجني غدا كما نحتاج إلى غرس الاشجار لكي نحصل على احسن الثمر وخاصة بأن بلادنا ترتكز على قاعدة عريضة من الشباب دون سن العشرين يشكلون نسبة ٥١٪ من المجموع الكلي للسكان البحرينين حسب تعداد ١٩٩١ وهذا يعنى على الدولة ان تضع خطط متطورة لأستيعاب هذا العدد من النمو السكاني وان تضع في نظرها بأن ابناء البلاد هم احق من غيرهم في

خدمتها ليكون هذا الكم من الشباب يدأ في صنع الغد المشرق في بنـــاء وتعمير افقصاديات البلاد وارضها وعزها .

ويرى الباحث ان اهتمام إدارتي التربية الرياضية منصـــب علـى الناحية الحركية والمهارية في تنفيذ المقرر الدراسي بأي شكل بعيدين عـن ما تقرره الدولة من اكساب الفرد الحب والانتماء للوطـــن واكســاب التلاميذ هذا الدافع من الولاء والتضحية لتحقيق اهداف الدولة في اظـهار نشاطها وتقوية اقتصادها وتقدمها بتقدم شبابها المتطلع إلى غـــدٍ افضـل والذى عليه يقاس في ميادين المنافسات والبطولات الدولية .

- عباره (١٠٨) لصالح الثانوي وتصرح بأن على إدارتي التربيـــة الرياضية ان تشجع المدرسين الذى يتضح بأنهم يحـــاولوا اثبـات ذاتهـم ليصبحوا بارزين في ميدان التربية الرياضية حيث ان هذه الخامـات مـن المدرسين تحتاج إلى من يقف بجانبها ومتابعة اعمالها وتشـجيع مواهبـها وانجازاتها وفتح ميادين الرياضة في المراكز المدرســية كأنديـة مسـتمرة بالتعاون مع مؤسسة الشباب والرياضة ومع الإتحادات الوطنية تعم البـلاد في تحريك الفاعليات الرياضية يشارك فيها التلاميذ والشباب بصورة عامـة ويشرف عليها مدرسين الماده . من خلال ذلك يبرز في الميدان الريـاضي نخبة من المدرسين ونخبة من التلاميذ والشباب لمختلف الألعاب الرياضية .

ويرى الباحث ان الدول المتقدمة تضع برامجها وخططـها تحـت تصرف القيادات الرياضية في إبراز الخامات الشبابيه المتقدمـه والحـرص عليهم وتأمين حياتهم وحياة قياداتهم ولاشك بأن مجتمعنا يملك من امثـال هذه القيادات الرياضية في شتى انواع الميادين الرياضية حيث كان لهـا دور فعال من العطاء والانتاج في الاداره والرياضه المدرسيه وعلى ذلك يفتـح المجال لمثل هؤلاء الشباب وتجريبهم في ميادين الاداره والتدريب . ويرجـع ذلك لصالح العاملين في المرحلة الثانوية وقد يعود إلى . اســتخدام إدارتي التربية الرياضية إلى معايير مقننة لقياس بلوغ الأهداف للأدارة الرياضيـة المدرسية . قيام إدارتي التربية الرياضية بتشجيع مدرسين الماده لمـن تجـد لديهم الرغبة في اظهار انشطتهم ومهاراتهم التعليميـــه . اتخـاذ بعـض

الإدارات المدرسية الكلام الشفوي قياساً للتعرف على مستوي مدرسي الماده . تعزيز الإنتماء الوطني وتكوين العلاقات الإجتماعية ضرورة قصوي .

ويتضح من العباره (١٠٩) عدم اتفاق المرحلة الإعدادية على توفير المناخ الصالح لنمو النط السلوكي الإيجابي في حرية الرأى وتجديد الابتكار لا يتوفر لدي مدرس الماده . وذلك نتيجة قلة المتابعة او انعدامها في بعض المدارس او عدم مطالبة المدرس بأي نوع من التقويم وكذلك توزيع مدرسي الماده او نقلهم إلى مدارس لا يحسب فيها تقدير المدرس بالنسبة لخبرته او مؤهله او مستوى انتاجه او عدم الأهتمام لآرائه او مقترحاته او متطلباته التعليميه هذا مما يجعل المدرس يتجه إلى مناخ خاص يتكيف فيه حسب قدراته ودافعيته . وعلى ذلك يتصرف حسب تفكيرة ويعمل حسب امكانياته .

ويري الباحث ان الروتين الذى اكتسبه مدرس الماده خلال العمل وتطبيق المقرر والإلتزام بالأنشطة والمهارات وعدم التجديد والتطوير في نوعية المهارة والإنشطة جعله يتخذ خط رسمه لنفسه وإعتمد عليه وكرره مراراً بل وسنين . ابعده عن الاكساب والتطور والأخذ بالجديد او التغيير لما هو افضل . كذلك إنعدام الحفز وعدم الاهتمام من قبل بعض الإدارات المدرسية وإدارتي التربية الرياضية ، وقلة الإجتماعات او الإهتمام بأخذ آراء المدرسين وتنقيحها وتفعيلها في الميدان التطبيقي المدرسي .

– وقد اتضح من العباره (١١٢) عدم اتفاق المرحلة الابتدائية على ان انعدام الزيارات الميدانية عن مدرسي التربية الرياضية يحد من الانتاج التعليمي ويزيد من تكرار الانشطة المنحرفه عن المنهج . ويؤكد عرفات عبد العزيز (٩١ : ١٣١) بأن التوجيه يلازم الإشراف مع العمل ، فمن ضروريات العمل مباشرة المسئولين لأدائه ، في ضوء مستلزمات الإداء الناجح ، مع توجيه مساره الوجه السليمه ، ويستطرد بقوله ولا تترك عمليات الإداره تتم تلقائياً ، وحتى تنتهى بصوره آليه ، ولكن متابعة التنفيذ في ضوء معايير معينه من ضمانات استمرارية الاداء بكفاءة ونجاح

. وبذلك نرى ان انعدام الزيارات الميدانية ستؤدي الى هذم مـــا يشـــيده الموجهين من تطوير الأساليب و طرق التدريس او مفاهيمها او اســـتخدام الأدوات الرياضية وامكانياتها ، وتنويع الطرق التعليميه والأساليب المهاريه تضعف شيئا فشيئا حتى تنحرف إلى كلمة (ارمـــي الكـــرة والعـــب) وسيتغير التدريس إلى لعب غير منظم ومنحرف منهجياً .

ويري الباحث بأن الإدارة المدرسية هي السلطة وصاحبة القـــرار وعليها ان تكون قيادتها مستمرة . وان العمل الإداري بطبيعته لا ينفصـــل عن مضمونه الفني وان رفع مستوي الاداء الإداري والرياضي على كافـــة المستويات ، وتحقيق الأهداف الموضوعه رهن بالكفاءة الإداريـــة العاليـــه للعاملين في المجال الرياضي وعليه ان يكون هذا المجـــال الـــتربوي يتفـــق وتكاتف جهود الإدارتين المدرسيه والرياضيه المدرسيه في تشـــييد بنـــاء وتطوير طرقها التدريسية الحركية والمهارية والأتصال بالتوجيه الـــتربوي حين الحاجة إليه في الاستشارة وحل الأمور المستعصية . ويرجـــع ذلـــك لصالح العاملين في المرحلة الإبتدائية وقد يعود إلى . قلة الإهتمام للزيـــارات الميدانيه لمدرسين الماده . زيادة عدد المدارس وثبات عدد الموجهين لهـــا . وكذلك زيادة عدد مدرسي الماده .

– وسنتنج من خلال العباره (١١٥) لصالح الإعدادي تصرح عـــن ان الصيانة اللازمة للأدوات والاجهزة الرياضية لا يدخل في شـــأن إدارتي التربية الرياضية و لم يكن من ضمن ميزانيتها والكثير هناك مـــن الأدوات والأجهزة الرياضية التي تحتاج إلى صيانة واصلاح ، استهلكة تماماً من تأثير عدم استخدامها او موقعها من الخزن او ســـوء اســـتخدامها . او عـــدم مناسبتها للمرحلة الدراسية او غير مناسبه لجنس التلاميذ . مما يؤثر ذلـــك تأثيراً سلبياً على اقتصاديات الدولة والمواطن .

ويري الباحث بأن على الوزاره ان تضع المسئوليه في يـــد الاداره المدرسيه للمتابعة الشاملة والمستمره لجرد الإدوات والإجـــهزة الرياضيـــة ومدي احتياجات المدرسه منها ومدى حجم الفعالية المستخدمه عليـــها . نسبة إلى عدد المدرسين والتلاميذ ونوعية النشاط المزاول علـــى الادارة

ومناسبة المكان . ويرجع ذلك لصالح العاملين في المرحلة الإعدادية وقـــد يعود إلى . قيام شعبة التربية الرياضية بقياس اداء مدرسي الماده بالملاحظـة المباشرة او التقاير الميدائيه . صيانة الإدوات والأجهزة الرياضية في تحديـــد ميزانية لها . الأهتمام لبناء النمو السلوكي من خلال توفير المناخ الصـــالح لمدرسي الماده .

جدول (٣٠)

المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لوظائف عنصر التخطيط لعينة البحث وفقاً للوظائف التعليمية

م	مدراء		مدرسين		موجهين		قيمة ف
	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	
١	١,٥٢	٠,٦٥	١,٥٠	٠,٥٨	١,٥٥	٠,٥٢	٠,١١
٢	١,٣٧	٠,٦٥	١,٦٥	٠,٧١	١,٨٢	٠,٧٥	٥,٥٠*
٣	١,٤٤	٠,٦٨	١,٥٧	٠,٧٢	١,٠٩	٠,٣٠	٤,١٩*
٤	١,٤٣	٠,٦٣	١,٥٤	٠,٧٠	١,٤٦	٠,٦٩	١,٥٩
٥	١,٨٩	٠,٧٠	١,٨١	٠,٧١	٢,٠٩	٠,٥٤	١,٦٢
٦	١,٧٤	٠,٧٧	١,٨٠	٠,٧٥	١,٤٦	٠,٦٩	١,٤٦
٧	١,٤٤	٠,٦٥	١,٤٦	٠,٦٥	١,١٨	٠,٤١	١,٠٣
٨	١,٦٤	٠,٦٥	١,٩٤	٠,٦٨	١,٠٩	٠,٣٠	١٩,٩٥*
٩	١,٧٤	٠,٦٤	١,٦٤	٠,٦٥	١,٤٦	٠,٦٩	٢,٠٨
١٠	١,٤٤	٠,٦٨	١,٥٦	٠,٧١	١,٨٣	٠,٩٨	٢,٢٥
١١	١,٨٢	٠,٨٠	١,٨٧	٠,٧٩	٢,١٨	٠,٧٥	١,١٩
١٢	١,٥٦	٠,٧٠	١,٦٢	٠,٧٣	١,٥٥	٠,٦٩	٠,٤٢
١٣	١,٨٢	٠,٨٥	١,٨٦	٠,٨١	٢,١٨	٠,٧٥	١,١١
١٤	١,٥٨	٠,٦٣	١,٧٩	٠,٦٧	١,٧٣	٠,٧٩	٦,٠٥*
١٥	١,٣٠	٠,٥٧	١,٣٩	٠,٦٣	١,٨٢	٠,٧٥	٤,٤٧**
١٦	١,٧٧	٠,٧٩	١,٧٠	٠,٧٦	١,٦٤	٠,٦٧	٠,٥٢
١٧	١,٣٠	٠,٥٦	١,٤٦	٠,٦٩	١,٤٦	٠,٦٩	٣,٩٣**
١٨	١,٥٥	٠,٦٤	١,٥٩	٠,٦٨	١,٥٥	٠,٦٩	٠,٣٤
١٩	١,٦٠	٠,٧٤	١,٦١	٠,٧٦	١,٦٤	٠,٦٧	٠,٠٣
٢٠	١,٥٦	٠,٧٠	١,٥٤	٠,٧٦	١,٢٧	٠,٤٧	٠,٨٠
٢١	١,٥٤	٠,٦١	١,٥٧	٠,٦٤	١,٢٧	٠,٤٧	١,٣٥
٢٢	١,٥٠	٠,٥٨	١,٥٧	٠,٦٦	١,٣٦	٠,٥١	١,١٢

تابع جدول (٣٠)

م	مدراء		مدرسين		موجهين		قيمة ف
	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	
٢٣	١,٦٥	٠,٧١	١,٦٣	٠,٦٧	١,٦٤	٠,٥١	٠,٠٣
٢٤	١,٦١	٠,٥٩	١,٧٣	٠,٦٧	١,٦٤	٠,٦٧	٢,٠٥
٢٥	١,٧٤	٠,٦١	١,٧١	٠,٦٥	١,٥٥	٠,٥٢	٠,٥٧
٢٦	١,٥٣	٠,٦٨	١,٥٧	٠,٦٧	١,٧٣	٠,٦٥	٠,٥٥
٢٧	١,٥٩	٠,٧٠	١,٥٣	٠,٦٦	١,٠٩	٠,٣٠	٣,٠٥*
٢٨	١,٦٢	٠,٥٩	١,٥٩	٠,٥٩	١,٦٤	٠,٥١	٠,٢٥
٢٩	١,٤٤	٠,٥٦	١,٦٣	٠,٦٨	١,٦٤	٠,٦٧	٥,٤٣*
٣٠	١,٥٥	٠,٧٣	١,٥٤	٠,٦٧	١,٧٣	٠,٦٥	٠,٤٢
٣١	١,٥٦	٠,٧٠	١,٦٠	٠,٦٩	١,٣٦	٠,٨١	٠,٧٤

١- وظائف عنصر التخطيط

- يتضح من الجدول السابق المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري للعبارات التي تقيس وظائف عنصر التخطيط حيث اتفقت العينات الثلاث المتمثله في الوظائف التعليميه (مديري المدارس ، ومدرسي وموجهي التربية الرياضية ذكور وإناث) على عدم وجود فروق داله إحصائياً بين آرائهم وهذه الوظائف ، حيث جاءت قيم (ف) غير داله ويمكن ترتيب ارقام عبارات عنصر التخطيط وفقاً للوظائف التعليميه التاليه :

(١) (٤) (٥) (٦) (٧) (٩) (١٠) (١١) (١٢) (١٣) (١٦) (١٨) (١٩) (٢٠) (٢١) (٢٢) (٢٣) (٢٤) (٢٥) (٢٦) (٢٨) (٣٠) (٣١)

- **وقد جاءت الفروق دالة إحصائياً في العبارات التاليه التي يمكن تصنيفها وفقاً للدلالة الاحصائية للوظائف التعليمية التالية :**

- **مديري المدارس**

- العباره (١٥) ومضمونها " الإجراءات المتفق عليها في الإدارة المدرسية تتخذ جانباً من الفوضي في قيادة الأنشطة الرياضية المدرسية " .

متوسطها الحسابي (١,٣٠) مديري المدارس (١,٣٩) مدرسي الماده (١,٨٢) موجهي الماده سلبية . لصالح مديري المدارس .

- العباره (٢٧) ومضمونها " يحدث تغيير في انشطة الدرس نتيجة زيارات الموجه التربوي المفاجأة لمدرسي التربية الرياضية " .

متوسطها الحسابي (١,٥٩) مديري المدارس (١,٥٣) مدرسي الماده (١,٠٩) موجهي الماده .

- **مدرسي التربية الرياضية**

- العباره (٣) ومضمونها " يساعد التوجيه التربوي مدرسي التربية الرياضية على وضع خطط لمعالجة ضعف التلاميذ " .

متوسطها الحسابي (١,٥٧) مدرسي الماده (١,٤٤) مديري المدارس (١,٠٩) موجهي الماده إيجابية . لصالح مدرسي المادة .

- العباره (٨) ومضمونها " تتركز معظم انشطة إداريي التربية الرياضية على الادارة الرياضية المدرسية في وضع السياسات الإدارية والإشراف على تطبيقها "

متوسطها الحسابي (١,٩٤) مدرسي الماده (١,٦٤) مديري المدارس (١,٠٩) موجهي الماده إيجابية . لصالح مدرسي الماده .

- العباره (١٤) ومضمونها " تتخذ إدارة التربية الرياضية بالوزارة إجراءات نقل مدرسي الماده وسيلة لضمان التنسيق بين مختلف المعلمين والعمليات الإدارية " .

متوسطها الحسابي (١,٧٩) مدرسي الماده (١,٧٣) موجهي الماده (١,٥٨) مديري المدارس إيجابية . لصالح مدرسي الماده .

- العباره (١٧) ومضمونها " تهتم الإدارة الرياضية المدرسية بتقدير الوقت اللازم لكل نشاط بأستخدام دراسة الوقت والحركة " .

متوسطها الحسابي (١,٤٦) مدرسي المـــاده (١,٤٦) موجـــهي المدارس (١,٣٠) مديري المدارس إيجابية . لصالح مدرسي الماده .

- **موجهي التربية الرياضية**

– العباره (٢) ومضمونها " تصدر الإدارة المدرســـية التعليمـــات والقرارات لكي تضمن حسن سير الأنشطة الرياضية " .

متوسطها الحسابي (١,٨٢) موجهي الماده (١,٦٥) مدرسي المـاده (١,٣٧) مديري المدارس . إيجابية لصالح الإبتدائي .

– العباره (٢٩) ومضمونها " الإدارة المدرسية تهتم بوضع خطـــة زمنية لبرنامج العمل المدرسي في تنفيذ المقرر الدراسي " .

متوسطها الحسابي (١,٦٤) موجهي الماده (١,٦٣) مدرسي المـاده (١,٤٤) مديري المدارس إيجابية . لصالح موجهي المدارس .

– جاءت العباره (٢) لصالح موجـــهي المـــاده علـــى ان الأداره المدرسيه تصدر التعليمات والقرارات لكى تضمن حســـن ســـير الأنشطة لالرياضية . الإدارة المدرسية هى صاحبة القـــرار علـــى مدرسي الماده ولها الحق في مطالبتهم بأداء واجبـــات وخدمـــات معينة كما ان المدير يستخدم سلطته في ان يكلف المدرسي بـــأداء عمل معين وبذلك يحمله مسئولية اتمام العمل الموكل اليـــه علـــى الوجه الاكمل . فكأن المسئوليه هي التزام المدرسين بأداء واجباتهم وفقاً لما تريده الإداره سواء بالأوامر او بالقرارات .

ويوضح ابو الخير (٩٦ : ٣٨) بأن الإداره من حقها إصدار الامر للأخرين وحق التصرف أو عدم التصرف بالأسلوب الذى يعتقده من يملك السلطه لصالح أهداف المنشأة التعليميه .

ويرى الباحث بأن من الواجب التعاون مع الأداره المدرسيه فيمـــا تراه من ضبط للعمليه التعليميه للتربية الرياضية وانشطتها بما يزهـــر

هذه الماده في المدرسه وعليه فلا غني للأداره الرياضية العمل بعيده عن الإداره المدرسيه لكونها جزء منها ومحققه لأهدافها .

وتأتى العباره (٣) لصالح مدرسي الماده آلا انها تقترح على ان التوجيه التربوي يساعد مدرسي التربية الرياضية على وضع خطط لمعالجة ضعف التلاميذ . وحيث ان شعبة التربية الرياضية وضعت برامج ومعايير لأختبار اللياقة البدنية في اول العام الدراسي قبل البدأ في التدريس وكذا اختبارات في نهاية الفصل الدراسي بعد انتهائه وذلك للتعرف على مستوي لياقة التلاميذ ومدى تأثير البرامج التنفيذية التعليميه على مستوى التلميذ خلال الفصل الدراسي وقد اهتم لهذا الموضوع في مهده واستنتج من خلاله درجات معيارية تم التعرف عليها ومتابعتها من قبل مدرسي الماده لوضع البرامج الخاصه لتغذية ضعاف التلاميذ كتغذية راجعة اثناء الدوام الرسمي .

ويرى الباحث بأنه يوجب على إدارتي التوجيه للتربية الرياضية (شعبة التربية الرياضية) ان تضع من ضمن مقررات البرامج التنفيذية برامج علاجية لمختلف المراحل والمستويات التعليميه تساعد المدرس على اختيار الإصلح وتلزمه في اتباع هذه الخطط العلاجيه .

وجاءت العباره (٨) لصالح مدرسي الماده وهى تصرح بأن معظم أنشطة إدارتي التربية الرياضية تتركز على الإدارة الرياضية المدرسيه في وضع السياسات الإدارية والإشراف على تطبيقها ، وعلى إدارتي التربية الرياضية ان تتابع خطة الإدارة الرياضية المدرسيه وتعدل وتطور من السياسات التي رسمتها الإدارة الرياضية المدرسيه لتسهيل مهمتها وتطويرها .

ويعقب درويش ونكلا (٧٦١ : ١٧٥) ، اذا كان الهدف هو الغايه التى نريد الوصول إليها ، فإن السياسة هى الطريق الذى اذا

اتبعناه يحقق لنا الهدف ، واذا كان تحديد الهدف يحتل اهمية كبيرة عند التخطيط ، فأن تحديد السياسات الموصله لهذا الهدف لا تقل أهمية عنه .

ويرى الباحث بأن مضمون هذه العباره جاء نتيجة لقلة عدد الموجهين او انعدام الزيارات الميدانيه وعليه لو انه كثفت الزيارات الميدانية واتفقت إدارتي التربية الرياضية والأداره الرياضية المدرسية على ما تم وضعه من سياسات ميدانية للتربية المدرسية واحكمت بالتوجيه والمتابعه المستمره لكان خير مجال للمدرس في ان يعمل فيما يري وحاجة تلاميذه البدنيه والأجتماعيه والنفسيه طبقا لأهداف المنهج .

- وتوضح العباره (١٤) لصالح مدرسي الماده آلا انها تقوم بأتخاذ إدارة التربية الرياضية اجراءات نقل مدرسي الماده وسيله لضمان التنسيق بين مختلف المعلمين .

ويرى الباحث لكونه موجها تربوياً . بأن إجراءات النقل او التعيين لمدرسي التربية الرياضية لابد وان يأتى اساساً من التعرف على مستوي المدرس من حيث الخبره و المؤهل وطرق التنفيذ لذلك اثناء التدريس . والموجه التربوي الذى يقوم بزياراته الميدانيه خلال كل وحده من وحدات التدريس واثناء نهاية نصف الفصل الدراسي وكذا نهاية السنة الدراسية . وتتم المتابعة للموجه على جميع المدارس الملزم بها خلال السنة الدراسية . وبهذا يمكنه من التعرف علي مستويات المدرسين وكذا مستويات المدارس وثغرات الضعف فيها وطرق علاجها بالأساليب التربوية التى يراها طبقاً لموضوعيتها من حيث المنهج او المدرس وعليه يأخذ القرار من بين هذه البدائل ، حتى تتطور جوانب الضعف وعليه يتم النقل او التعيين بالطرق الموضوعية لا الذاتيه .

- وجاءت عباره (١٥) وهى لصالح مديري المدارس توضح بأن الأجراءات المتفق عليها في الإداره المدرسيه تتخذ جانباً من الفوضي في قيادة الأنشطة الرياضية . من الملاحظ ان هناك علاقة وثيقة بين انواع الإجراءات المختلفة اكثر مما هو عليه بين السياسات . وتعود هذه الفروق الى ان الأجراءات تختص بالعلاقات الداخليه في المدرسه وعلاقته بالأقسام الأخري . ولكنها لا تؤثر مباشرة على المشروع بأكمله كما هو الحال في السياسات فالأجراءات هو خط اكثر تحديداً ووضوحاً من السياسه . ويقول بلي جوتز نقلاً عن كامل المغري (٩٥ : ١٠٣-١٠٤) ان الاجراءات تعمل على ازاله الفوضي في نشاطات المشروع المختلفة من خلال توجيهها وتنسيقها وتحديدها . فهي توجه نشاطات المشروع الى هدف موحد وتساعد الإداره في تجنب نفقات العمليات المتكرره وفي تفويض السلطه للمرؤسين واتخاذ القرارات ضمن اطار السياسات والاجراءات التى اقرتها الإداره . فاذا عرفنا السياسات دليل للتفكير فإن الإجراءات دليل للعمل او التنفيذ فهي تقوم على توضيح الطريق التى يجب اتباعه ضمن السياسه الموضوعه . فالأجراءات تعمل على وضع تعاقب الاحداث الفعلية المحدودة فالمدرسه مثلاً يجب ان تقوم بنشاطات معينه ضمن سياسات مرسومة للتوصل إلى اهدافها . ولهذا تقوم الإجراءات بترتيب هذه النشاطات بصوره متعاقبة حتى تتمكن المدرسه من تحقيق اهدافها . فالأجراءات المتعلقه برقابه تقويم بعض الأنشطة الرياضية في درس التربية الرياضية مثلاً والذى يهدف إلى تنسيق تدفق المواد التعليميه للوحده الدراسيه يتفاعل مع الإجراءات في الوحدات التعليميه الإخري لنفس المرحله . ونتيجة لهذا التفاعل تعدل الإجراءات في الوحدات المختلفة للسنة الدراسية بما يتناسب واهداف كل منها وبنفس الوقت بما يحقق اهداف المقرر الدراسي.

- العباره (١٧) بموافقة عينة مدرسي الماده الآ انها توضح اهتمام الإداره الرياضية المدرسيه بتقدير الوقت اللازم لكل نشاط بأستخدام دراسه الوقت والحركه . ومن واجبات المدرس وأهداف المناهج ان يكون للحركة الهادفة دور كبير لكسب اكبر وقت من خلال (١٣١- ٤٥) دقيقة من زمن حصة الدرس . والمدرس حسب خبرته الطويلة وتمسكه بهذا الزمن المحدد من الدرس يدرك أهمية الحركة الهادفة ومدى الإستفادة منها في زمن محدد من زمن الدرس ، فيعطي لأجزاء الخطه زمنها المحدد لها لتحقيق هدف هذا الجزء من الدرس على ان يكون تحقيق الهدف الأساسي لخطة الدرس يأخذ الزمن المناسب حسب ما يرتئيه المدرس من الزمن المحدد له (١٥) دقيقة . على ان لا يكون هناك زمن ضائع من زمن خطة الدرس او فعاليات مكرره او بطيئه .

ويرى الباحث في ذلك بأن المدرس لا يكون وحده في الدرس بل يختار مجموعة من التلاميذ تتفاعل معه في اسهاب ونقل الإدوات والإجهزة الرياضية وعرض النماذج والوسائل التعليميه المناسبه لخطة الدرس وان يعتاد نفسه على استخدام ساعه توقيت للتعرف على دقائق كل جزء من اجزاء خطة الدرس يقيس فيها زمن تحرك التلاميذ في الفعاليات من العاب ومهارات الدرس ليستطيع التعرف على مكانت الحركة من زمن الدرس الكلي . ويرجع ذلك لصالح العاملين في الوظائف التعليميه من مدرسي الماده وقد يعود ذلك إلى . تركيز انشطة إدارتي التربية الرياضية على الإدارة الرياضية المدرسية . اتخاذ إدارة التربية الرياضية إجراءات نقل مدرسي الماده وسيلة لضمان التنسيق بين المدرسين . مساعدة التوجيه التربوي مدرسي الماده على وضع خطط لمعالجة ضعف التلاميذ . تقدير الوقت اللازم لكل نشاط بأستخدام دراسة الوقت والحركة .

– العباره (٢٧) وهي لصالح مديري المدارس ألا آنها تبين بأن هناك تغيير نتيجة لزيارة الموجه التربوي المفاجأة لمدرسي التربية الرياضية. فالتوجيه هو الوظيفة التى يقوم بها الموجه التربوي لمساعدة وارشاد المدرسين وتقويم اعمالهم خلال تنفيذهم لها . وكثيراً ما يواجه المدرس مشكلات قد يصعب علاجها بعد فوات الأوان بيد انها تحتاج إلى رعايه الموجه وتوجيهه حين وقوعها فليس من المناسب ان تتحرك الإداره المدرسية فقط عند وقوع الإحداث بل يجب ان تعمل على توخي هذه الإحداث بحسن التوجيه فمن الطبيعى ان يكون للموجه التربوي حسب حكم مهنته ، الطريق الأفضل لحل هذه المشاكل .

ويرى الباحث بصفته موجه تربوي بأن هذه التغييرات تتواجد في معظم مدرسي الماده وتكون واضحة خلال الزيارات المفاجئة او قد يتظاهر المدرس بضعف صحته اثناء الزيارة وقد يصيب بعض المدرسين اهداف خطه الدرس ويتعلق بها وقد يخفق الآخر وينحرف عنها . وهناك الملزم بتنفيذ خطه الدرس اندفاعاً ورغبة في تحقيق اهدافها ويتضح هذا المدرس خلال زيارة الموجه المفاجئة ان يبرز احسن ما لديه من العاب ومهارات يريد اثبات ذاته فى تنفيذ خطته .

وعلى ذلك يري الباحث بأن خير التوجيه ما يكون قريب ومستمر ولو توافرت هذه في الأداره المدرسيه او تواجد مدرس اول في المدرسه يكون على خبره ودراسه بالتعاون مع مدير المدرسه في تقويم امور التدريس وانشطتها لكان خير من ان يكون هذا المدرس على عتبة الإنتظار لزيارة الموجه . ويرجع ذلك لصالح العاملين في الوظائف التعليميه من مديري المدارس وقد يعود إلى . محاولة مدرسي الماده تغيير الدرس خلال زيارة الموجه له . إتخاذ إجراءات الإداره المدرسيه جانباً من الفوضي بين مدرسي الماده .

العباره (٢٩) لصالح موجهي الماده آلا انها تتضمن بأهتمام الإدارة المدرسيه بوضع خطه زمنيه لبرنامج العمل المدرسي لأجل تنفيذ المقرر الدراسي . والواضح بأن الغرض من التخطيط هو ضمان عمل منظم يساير الهدف العام والسياسة العريضه لمشاريع الأنشطة وهو التفكير في المستقبل ومحاوله تشكيله بالصوره التي توافق تطلعات الإدارة الرياضية المدرسية لها .

ويرى احمد رشيد (١١ : ١٨٤) ان النشاط الإداري هو نشاط تخطيطي إلى اقصى درجة . وان كل الأنشطة الإدارية ناتج مباشر للتخطيط . فبدون خطه لا يمكن ان يكون العمل مستمر ولا مترابط . فمن طبيعة الإدارة الرياضية ان تحصر برامجها في طرق التدريس والأنشطة الخارجية والمهرجانات والأختبارات والدورات والأجتماعات وكل ما تخطط له الإدارة الرياضية المدرسيه منذ بداية العام .

ويرى الباحث بأنه من افضلية الإداره الرياضية المدرسيه بالتعاون مع الأدارة المدرسيه جعل المدرسه بصالتها الرياضية وملاعبها مركز رياضي تعليمي يبدأ بعد انتهاء الدوام الرسمي تشارك فيه الإسرة التدريسية في المدرسة بالأدارة المدرسية وطلاب المدرسه فترة تدريبية ترويحيه تعليميه لمزاولة ما يميل اليه التلاميذ من رياضات . ويرجع ذلك لصالح العاملين في الوظائف التعليميه من موجهي التربية الرياضية وقد يعود ذلك إلى . اهتمام إدارة المدرسة بوضع خطة زمنية لبرنامج العمل لأجل تنفيذ المقرر الدراسي . تصدر الإدارة المدرسية التعليمات والقرارات لضمان حسن سير الأنشطة .

جدول (٣١)
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لوظائف عنصر التنظيم لعينة البحث وفقاً للوظائف التعليميه

م	مدراء		مدرسين		موجهين		قيمة ف
	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	
٣٢	١,٣٧	٠,٦١	١,٤٩	٠,٧٠	١,٣٦	٠,٥١	٢,١٥
٣٣	١,٥٨	٠,٧٧	١,٦١	٠,٨٠	١,٤٦	٠,٨٢	٠,٢٤
٣٤	١,٤٢	٠,٦٤	١,٤٧	٠,٦٦	١,٥٥	٠,٦٩	٠,٤٢
٣٥	٢,٠١	٠,٧٧	١,٩٦	١,٧٨	٢,٠١	٠,٨٣	٠,٣٩
٣٦	١,٧٠	٠,٧٥	١,٦٠	٠,٦٨	١,٧٣	٠,٧٩	١,٥٢
٣٧	١,٥٣	٠,٦٧	١,٥٤	٠,٦٦	١,٥٥	٠,٦٩	٠,٠٢
٣٨	١,٧٦	٠,٨٠	١,٨٥	٠,٧٥	١,٦٤	٠,٨١	١,١٩
٣٩	١,٧٦	٠,٧٨	١,٨٦	٠,٧٧	١,٦٤	٠.٨١	١,٣٨
٤٠	٢,٦٥	٠,٥٣	٢,٤٧	٠,٦٣	٢,٧٣	٠,٤٧	٦,١٢*
٤١	١,٦٥	٠,٦٦	١,٥٨	٠,٦٥	١,٣٦	٠,٦٧	١,٣٤
٤٢	١,٤٣	٠,٦٣	١,٥٧	٠,٦٩	١,٣٦	٠,٦٧	٣,٣٨**
٤٣	١,٦٧	٠,٧٠	١,٨٠	٠,٧٧	١,٧٣	٠,٩١	١,٩٣
٤٤	٢,٣١	٠,٦٩	٢,٣٤	٠,٦٨	٢,٢٧	٠,٧٩	٠,١٦
٤٥	١,٤٩	٠,٧٢	١,٥٤	٠,٧١	١,٦٤	٠,٨١	٠,٤٢
٤٦	١,٦٨	٠.٧٨	١,٧٨	٠,٨٠	١,٨٢	٠,٧٨	٠,٩٨
٤٧	٢,٠١	٠,٧٩	١,٩٨	٠,٧٧	٢,٠١	٠,٨٣	٠,٢٠
٤٨	١,٩١	٠,٧٣	٢,٠١	٠,٦٧	١,٩١	٠,٧٠	١,٤٥
٤٩	١,٧٢	٠,٧٤	١,٨٩	٠,٧٣	١,٧٣	٠,٦٥	٣,٥٢**
٥٠	١,٧٧	٠,٨٣	١,٥٨	٠,٧٦	١,٤٦	٠,٦٩	٤,١٥**
٥١	١,٧٩	٠,٧٧	١,٧٤	٠,٧١	١,٦٤	٠,٨١	٠,٤٢
٥٢	١,٥٥	٠,٦٣	٠,٦٥	٠,٦٦	١,٥٥	٠,٦٩	١,٦٦
٥٣	١,٥٣	٠,٦٧	١,٥٧	٠,٧١	١,٢٧	٠,٦٥	١,١٥

تابع جدول (٣١)

م	مديراء		مدرسين		موجهين		قيمة ف
	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	
٥٤	١,٥٨	٠,٧٠	١,٦٣	٠,٦٩	١,٤٦	٠,٥٢	٠,٥٧
٥٥	١,٥٨	٠,٦٤	١,٦٣	٠,٦٨	١,٥٥	٠,٦٩	٠,٢٩
٥٦	١,٦٣	٠,٧٠	١,٦٨	٠,٦٨	١,٥٥	٠,٦٩	٠,٤٧
٥٧	١,٩٨	٠,٧٣	١,٨٠	٠,٦٨	٢,٤٦	٠,٥٢	*٨,١١
٥٨	١,٥٥	٠,٦٦	١,٦٧	٠,٧١	١,٣٦	٠,٦٧	٢,٧٩
٥٩	١,٧٠	٠,٨٤	١,٦١	٠,٧٥	١,٤٦	٠,٦٩	١,٢٠
٦٠	١,٦٩	٠,٧٨	١,٦٣	٠,٧٥	١,٢٧	٠,٤٧	١,٦٧
٦١	١,٦٥	٠,٦٣	٠,٦٨	٠,٦٩	١,٦٤	٠,٨١	٠,١٤
٦٢	١,٥٣	٠,٦٠	١,٦٧	٠,٦٦	١,٧٣	٠,٦٥	**٣,٠٧
٦٣	١,٨٤	٠,٧٦	١,٨٠	٠,٧١	٢,١٨	٠,٨٧	١,٦٨
٦٤	١,٧٧	٠,٧٥	١,٧٢	٠,٧٨	١,٩١	٠,٩٤	٠,٤٩
٦٥	١,٦٤	٠,٦٤	١,٧٧	٠,٦٧	١,٤٦	٠,٨٢	**٣,٣٠
٦٦	١,٧٠	٠,٦٨	١,٧٩	٠,٦٧	٢,٠٠	٠,٨٩	١,٧١

٢- وظائف عنصر التنظيم .

- **مديري المدارس**

- يتضح من الجدول السابق المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري للعبارات التي تقيس وظائف عنصر التنظيم حيث اتفقت العينات الثلاث المتمثله في الوظائف التعليميه (مديري المدارس ، ومدرسي وموجهي التربية الرياضية ذكور وإناث) على عدم وجود فروق داله إحصائياً بين آرائهم وهذه الوظائف ، حيث جاءت قيم (ف) غير داله ويمكن ترتيب ارقام عبارات عنصر التنظيم وفقاً للوظائف التعليميه التاليه :

(٣٢) (٣٣) (٣٤) (٣٥) (٣٦) (٣٧) (٣٨) (٣٩) (٤١)
(٤٣) (٤٤) (٤٥) (٤٦) (٤٧) (٤٨) (٥١) (٥٢) (٥٣)
(٥٤) (٥٥)(٥٦) (٥٨) (٥٩) (٦٠) (٦١) (٦٣) (٦٤)(٦٦).

- **وقد جاءت الفروق دالة إحصائياً في العبارات التاليه التى يمكن تصنيفها وفقاً للدلالة الاحصائية للوظائف التعليمية التالية :**

- **مديري المدارس**

– العباره (٥٠) ومضمونها " تصدر الإدارة المدرسية تقاريرها حول زياراتها الميدانية لمدرسي التربية الرياضية بهدف رفع مستوى الاداء وتحديد الأنشطة والمهارات " .

متوسطها الحسابي (١,٧٧) مديري المدارس (١,٥٨) مدرسي الماده (١,٤٦) موجهي الماده . إيجابية لصالح مديري المدارس .

- **مدرسي التربية الرياضية**

– العباره (٤٢) ومضمونها " يتم تقسيم اللجان في الرياضة المدرسية بما يتفق ومبدأ تكافؤ المسئولية "

متوسطها الحسابي (١,٥٧) مدرسي الماده (١,٤٣) مديري المدارس (١,٣٦) موجهي المادة . إيجابية لصالح مدرسي الماده .

– العباره (٤٩) ومضمونها " تهتم إدارتي التربية الرياضية بتنمية العلاقات الرياضية بين مدرسي الماده الدراسية المقررة "

متوسطها الحسابي (١,٨٩) مدرسي الماده (١,٧٣) موجهي الماده (١,٧٢) مديري المدارس . إيجابية لصالح مدرسي الماده .

– العباره (٥٧) ومضمونها " تخلو البرامج الرياضية المقررة في الإدارات الرياضية من أي علاقة ببرامج الفرق والإتحادات الرياضية الوطنية " .

متوسطها الحسابي (١,٨٠) مدرسي الماده (١,٩٨) مديري المدارس (٢,٤٦) موجهي المادة . سلبية لصالح مدرسي الماده .

– العباره (٦٥) ومضمونها " تختار إدارتي التربية الرياضية القيادات الإدارية الرياضية على اساس ما حققه من نتائج " .

متوسطها الحسابي (١,٧٧) مدرسي المـــاده (١,٦٤) مديـــري المدارس (١,٤٦) موجهي الماده . إيجابية لصالح مدرسي الماده .

- **موجهي التربية الرياضية**

- العباره (٤٠) ومضمونها " توحيد إدارتي التربية الرياضية يرفـــع من نشاط المدرس ويقضي على مواقف الجمود والتأخر في الرياضة المدرسية " .

متوسطها الحسابي (٢.٧٣) موجهي المـــاده (٢,٦٥) مديـــري المدارس (٢,٤٧) مدرسي المادة . إيجابية لصالح موجهي الماده .

- عباره (٦٢) ومضمونها " تقوم إدارتي التربية الرياضية بتقســـيم بعض العمل في برامجها على مدرسي الماده لرفع مستوى جـــــودة الاداء المهاري " .

متوسطها الحسابي (١,٧٣) موجهي المادة (١,٦٧) مدرسي المـاده (١,٥٣) مديري المدارس . إيجابية لصالح موجهي المادة .
توضح العباره (٤٠) لصالح موجهي المادة . وتوافـــق علـــى ان توحيد إدارتي التربية الرياضية يرفع من شأن مدرسي الماده ويقضى على مواقف الجمود والتأخر في الرياضـــة المدرســية . وهـــذه الازدواجيه الإدارية سببت انشطاراً في عناصر الإدارة الرياضية بين الإدارتين التربية الرياضية وشعبة التربية الرياضية وقد اشاد غـــازي المرزوق (١٢٦) على ان التنظيم الإداري المزدوج في إدارتنـــا اذا استمر بوضعه الحالي فإنه يعمق التقاطع والإزدواجية في العمل بـين شعبة مناهج التربية الرياضية وبين إدارة التربية الرياضية ويعرقـــل الجهود المبذوله في مستوى الرياضه المدرسيه وصرح بأن التنظيـــم الإداري المقترح يوحد الجهود ويوفر الإمكانيات التى تســـهم في تحقيق التطور المنشود لدور الرياضة المدرسيه في دولة البحرين .
ويري الباحث بأن إدارة التربية الرياضيـــة بنشـــاطها الخـــارجي للمباريات المدرسيه واقامة المهرجانات واختبارات اللياقة البدنيـــه

يمكن ان تدخل هذه الوظائف على اختصاصيات إدارة المنـــاهج وتصبح في نظام منهجي مخطط ضمن البرامج التنفيذية للمقـــررات الدارسيه وتعطي مسمي منبثق من إدارة المناهج .

وتوضح العباره (٤٢) لصالح مدرسي الماده وهى تصـــرح بـــأن اللجان يتم تقسيمها في الرياضة المدرسيه بما يتفق ومبدأ تكـــافؤ المسئولية ، ان مهمة اللجان الرياضية في المدرسه هـــي الســـلطة المخوله من الإدارة الرياضية المدرسيه وهي التى يعتمد عليـــها في إدارة النشاط الداخلي ، حيث يوزع العمل في الإنشطة الرياضيـــة الداخلية على تلاميذ المدرسه التى تراهم الإداره الرياضيـــة بـــأنهم ذات كفاءة وخبره والذى تم اختيارهم مـــن خـــلال الأنشـــطة الرياضية في المدرسه ومهارتهم في تأديـــة الألعـــاب والمـــهارات ومستواهم العلمي فيها وعلى ذلك يتم توزيع اللجان فيما بينـــهم وتحدد حسب نوعيتها والحاجة إليها وتكون هذه اللجان تحـــت إشراف مدرسي الماده في المدرسه في اجتماعاتها واقرار الإحكـــام القانونية للأنشطة الداخلية والفصل في المشـــاكل والبعـــد عـــن الإنحراف في المقررات والإنشطة الداخليه .

ويرى الباحث بأنه في امكان شعبة التربية الرياضية ان تعد اللوائـح والقوانين التى تساعد في تحديد البنيه الاساسيه لهذه اللجان وتعمـل على تطويرها وتحديد مسئولياتها بما يستجد من قوانين وانظمـــة في اختيار نوعية القيادات التربوية المتقدمه .

العباره (٤٩) لصالح مدرسي الماده وتتمثل في اهتمام إدارتي التربية الرياضية بتنمية العلاقات بين مدرسي الماده وتوضح العلاقة الـــتى تربط المدرسين بالمدرسه بالعلاقة التربوية ، وتتميز هذه العلاقـــة بمحافظتها على وحدة القياده وجعل الشخص مسئولاً تجاه رئيـــس واحد فقط مما يساعد على حصر المسئولية وسيادة النظام وتحـــول دون تشويش او ارتباط بين الرؤساء والمرؤوسين (٩٥ : ١٣٨).

وقد اثمرت العلاقة بين المدرسين اهتمام المديرين بالروح المعنوية ويميلون إلى الاعتقاد بأنه اذا كانت الروح المعنوية للمدرسين مرتفعة فأنهم يصبحون راضين وسعداء بأعمالهم . وقام علماء النفس بدراسات وبحوث عديدة في مجالات اختيار العامل وقياس مقدار توافقه مع العمل الذى يقوم به ومقدار ما اشبع العمل من رغباته وطموحه والحوافز الشخصية وغيرها من المواضيع وكان لهذه الدراسات والبحوث مساهمة قيمة في تفهم سلوك الفرد والاسباب التى دعت لظهوره .

فالأنسان عنصر انتاجي يختلف عن باقي العناصر الإنتاجيه الاخرى فهو العنصر الوحيد الذى يحتاج إلى الحفز والتشجيع لأداء عمله ومحاولة تحسين ذلك الإداء بصورة مستمرة ، وهذا هو الهدف الأساسي لوظيفة العلاقات الإنسانية . العمل الدائم على اكتشاف طرق جديدة لتفهم الإنسان وعلاقته بعمله ، وحفزه للتوصل إلى اعلى مستويات البراعه والدقه ، ومساعده اكبر عدد ممكن من الإفراد في تحقيق قواهم الكامنة إلى اقصى حدودها .

ويري الباحث بأن تنمية العلاقات بين مدرسي الماده لا تأتي من خلال بعض الأنشطة الرياضية المدرسيه او من بعض الزيارات الميدانية بل تكثيف تلك وذاك بالأضافة إلى الدورات والأجتماعات واللقاءات وتلبية مطالب المدرسين لأحتياجاتهم التعليميه .

كما يقترح الباحث بأن يكون هناك اتحاد اكاديمي من ذات الخبره والمؤهلات العليا تشارك فيه الجهات الرياضية المعنيه في الدولة وزارة التربية والتعليم ومؤسسة الشباب والرياضية مهمته تخطط مسيرة التربية الرياضية في الدولة الفنيه والعمليه وتكون لها السلطة العليا بإصدار القوانين والأنظمة حول التنسيق بين التربية الرياضية والرياضة .

وقد جاءت فيها العباره (٥٠) لصالح مديري المدارس علـــي أن الإدارة المدرسية تصدر تقاريرها حول زياراتها الميدانيه لمدرســـي التربية الرياضية بهدف رفع مســـتوى الإداء وتجديـــد الأنشـــطة والمهارات وكثيراً ما يشارك التوجيه التربوي الإدارات المدرسيه في هذه الزيارات الميدانيه لمعاينة اجزاء الـــدرس وطـــرق تقويمـــها واستيعابها للتلاميذ . كما ان التوجيه التربوي يصـــدر بتقـــاريره حول الزيارات الميدانية للأداره المدرسيه للأطلاع عليه ومتابعـــة المدرس بما يحتاجه من توضيح وتعديل ، وتساعد التقارير على حل بعض المشاكل الغامضه التى قد لا تصل اليها المعاينـــة الحاليـــه او المشاوره بين الموجه والمدرس آلا بعد ان يستلم المـــدرس تقـــارير الزيارة ويضعها بين يديه بتفكير وامعان حتى يصل إلى وضع الخطه المناسبة والهادفة لتلك المشكلة والكثير من مدرسي المـــاده مـــن يستفيد من تقارير الزيارات الميدانية استطاعوا في الفترة الزمنيـــة القصيرة من تنمية حاسة الإدراك بمواقع الضعف والأنحـــراف في مخططات الدروس وعلى المجالات التى يمكن تحسينها ورفع كفايتها . مثل الروح المعنوية والشجاعة والجرءة على تخطي الصعاب وقوة الاراده .

ويري الباحث ان التعاون بـــين التوجيـــه والأداره المدرســـيه في الزيارات الميدانيه لمدرسين الماده والمشاركة في التقارير يعطي المهمة اكبر اتساع في الإتفاق حول مسيرة المدرس وتحقيق برامج التربيـــة الرياضية . ويرجع ذلك لصالح العاملين في الوظائف التعليميه مـــن مديري المدارس وقد يعود ذلك إلى . تصـــدر الإدارة المدرســـية تقاريرها حول زياراتها الميدانية لمدرســـي المـــاده . متابعـــة إدارة المدرسة في زياراتها الميدانية لمدرسي الماده .

وجاءت العباره (٥٧) بعدم موافقة مدرسي الماده حيث يتضـــح بأنها تخلو البرامج الرياضية المقررة في الإدارات الرياضية المدرســـية من أي علاقة ببرامج الفرق والإتحادات الرياضية الوطنية . تبـــدأ

البرامج الرياضية المدرسيه كبداية تأسيسية لبناء النمـــو الشـــامل للتلاميذ بحيث تكسبهم عناصر اللياقـــة البدنيـــة وتوصلـــهم إلى المستويات الرفيعه في المنافسات الرياضية وتتأسس هذه الـــبرامج التربوية بصورة متناسقه ومتتابعه ابتداء من السنة الإولي الدراســية للمرحلة الإبتدائية وتليها المرحلة الإعدادية وأخيراً المراحلة الثانويـة بحيث يتخطي التلميذ سلاميات الوحدات التعليميه في كل مرحلـه دراسيه ليشمل جميع الإلعاب الجماعية والفردية والعاب القـــوي والجمباز وعلى ذلك ضمن واجب الإتحادات الرياضية تبني برامجها ابتداء من نهاية البرامج التنفيذية للمرحلة التى ينتهي فيها التلميذ .

ويقترح الباحث تشكيل لجنة استشارية يتم فيها تعديـــل الفكـــر المنهجي ما بين المؤسسات الحكومية المتمثلـــة في وزارة التربيـــة والتعليم وجامعة البحرين ومؤسسة الشباب والرياضة للنظـــر إلى توحيد مسيرة التخطيط والتنظيم التعليمي والتدريبي والتوصـــل إلى بلورة الفكر الرياضى كمنهج موحد لربـــط جوانـــب الحركـــة الرياضية بهدف رفع مستوى النشئ والمتقدمين مـــن الشـــباب في التربية البدنية والرياضية .

وجاءت العباره (٦٢) لصالح موجهي الماده وهي توضـــح قيـــام إدارتي التربية الرياضية بتقسيم العمل في برامجها على مدرسي الماده لرفع مستوي جودة الإداء المهاري . وقد دلت الدراسات المتعـددة ان هناك طرق كثيره ومختلفة لتنظيم مشـــاريع الإدارة إلى اقســـام ويعود اختلاف هذه الطرق إلى اختلاف بين المشـــاريع وتحـــدد الإداره مشاريعها التى يمكن ان تقسم على مدرسي التربية الرياضية التى تتناسب واجتهاداته التربوية سواء بالخبرة او بالمؤهل وتحـــدد هذه الاعمال تبعاً للأعمال الإساسية التى يقوم بها المـــدرس فقـــد اهتمت شعبة التربية الرياضية بأن تجند عدد من المدرسين المؤهلـين وذات خبره طويلة بأن يأخذوا دور المنسق التربوي لمتابعة مدرسي الماده في مدرسته من حيث الاعداد والتنفيذ ويكون على اتصـــال

مستمر مع الموجه المختص للمدرسه وكذا إدارة المدرسة . كذلك مشاركة إدارة التربية الرياضية بتوزيع الإنشطة الرياضيـــة علـــى مدرسين الماده في مراكز تدريب كـــل حســـب اختصاصـــه في التحكيم والتدريب والتنظيم .

ويري الباحث بأن تقسيم العمل على المدرسين يوجب اســتمراره في مراكز تدريب صيفيه بعد نهاية العام الدراسي يشارك في هـذه المراكز جميع الإسر التعليميه وتوزع الإعمال علـــى المدرســين بأختلاف (الجنس) والمواد، تحقيقا لزيادة تمســـك التلاميـــذ في المكتبات للعلم والرياضة . ويرجع ذلـــك لصـــالح العـــاملين في الوظائف التعليميه من موجهي التربية الرياضية وقد يعود ذلـك إلى . توحيد إدارتي التربية الرياضية يرفع من شأن مدرســـي المـــاده ويقضي على مواقف الجمود والتأخر في الرياضة المدرسية . قيـــام التربية الرياضية بتقسيم العمل في برامجها على مدرسي الماده .

ويتضح من العباره (٦٥) لصالح مدرسي الماده بأن اختيـــار إدارتي التربية الرياضية للقيادات الإدارية الرياضية يأتى على اساس مـــا تم تحقيقه من نتائج . وذلك اعتبار القيادة الوسيلة الإساســـية الـــتى بواسطتها يتمكن المدير من بث روح التآلف والتعاون والنشـــاط المثمر بين المدرسين من اجل تحقيق الإهداف المقرره . والقيـــاده عمليه تتميز بفعالية مستمرة تعبر عن علاقة شخص بآخر وهـــي العلاقة القائمة بين المدير والمدرسين . ولذا فهي عمليـــة يمكـــن للمدير ان يؤثر بواسطتها تأثيراً مباشراً على سلوك المدرسين الذين يعملون معه ، والتى بواسطتها يمكن للمدرسين اعطاء المعلومـــات الضرورية لقرارات المدير فيما بعد . وتعود ضـــرورة ديناميكيـــة القياده من ناحية إلى الاستمراريه في غير ظروف المشـــروع الـــتى تدعو إلى تغيير متواصل في خططه وسياسته من ناحية ومن ناحيـــة اخرى ان العنصر الإنساني في تغير مستمر حيث ان سلوك الفـــرد ومقدرته ومشاعره وإحساساته تتغير دائما خلال حياته مما يجعـــل التعديل في علاقاته مع رؤسائه ومرؤسيه وزملائه امراً حتميـــاً .

وعلى ذلك الإساس تضع وزارة التربية والتعليـــم في اختيارهـــا للقيادات الإدارية الرياضية شروط الخبرة والمؤهل ثم عرضه علـــى اختبارات تحريرية وشفوية ، بجـــانب مشـــاركته في الـــدورات والندوات والإجتماعات والمؤتمرات الـــتي تقيمـــها الـــوزارة او المؤسسات المعنيه في الدولة ، بجانب ذلك تقاس إيجابيته في العمـــل وانجازاته التعليميه .

ويري الباحث بأن التقييم لإداء الأختيار هذه القيادات يواجه مـــن الصعوبات منها التحيز من جانب بعض المقيمين لعوامـــل معينـــه دون غيرها ، وكذلك التحيز الشخصي ، او تأثير المسئول بسلوك الفرد في الفترة التي تسبق عملية التقييم . اذ من المحتمل ان يقيمـــه تقييماً عالياً مستنداً على سلوكه المصطنع وفي الفترة التي تســـبق موعد التقييم . ويرجع ذلك لصالح العاملين في الوظائف التعليميـــه من مدرسي التربية الرياضية وقد يعود ذلك إلى . خلو الـــبرامج الرياضية المقررة من علاقتها ببرامج الفرق والإتحادات الوطنيـــة . إهتمام إدارتي التربية الرياضية بتنمية العلاقات بين مدرسي الماده . اختيار إدارتي التربية الرياضية للقيادات الإدارية الرياضية يأتى على ما تم تحقيقهم من انشطة . تقسيم اللجان الرياضية المدرسية بما يتم ومبدأ تكافؤ المسئولية .

جدول (٣٢)
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لوظائف عنصر التوجيه لعينة البحث وفقاً للوظائف التعليميه

م	مديراء		مدرسين		موجهين		قيمة ف
	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	
٦٧	١,٥٨	٠,٧١	١,٧٠	٠,٧٢	١,٣٦	٠,٥١	٢,٥٦
٦٨	١,٦٩	٠,٧٨	١,٦٣	٠,٧٦	١,٧٣	٠,٧٩	٠,٤٢
٦٩	١,٧٨	٠,٧٠	١,٦٠	٠,٦٥	١,٤٦	٠,٦٩	٤,٩١*
٧٠	١,٥٢	٠,٦٥	١,٧٤	٠,٧٠	٢,٤٥	٠,٨٢	١٣,٦٢*
٧١	١,٦٩	٠,٧٠	١,٦٨	٠,٦٨	١,٦٤	٠,٨١	٠,٠٥
٧٢	١,٤٨	٠,٦٩	١,٥٩	٠,٧٥	١,٤٥	٠,٦٩	١,٦٣
٧٣	١,٦٣	٠,٦٧	١,٦٠	٠,٦٨	١,٣٦	٠,٥١	٠,٨٤
٧٤	١,٥٥	٠,٧٠	١,٥٠	٠,٦١	١,٢٧	٠,٦٥	١,٠٨
٧٥	١,٤٧	٠,٥٥	١,٦٨	٠,٦٦	١,٦٤	٠,٨١	٦,٧٥*
٧٦	١,٥٨	٠,٦٥	١,٥٤	٠,٦٥	١,١٨	٠,٤١	١,٩٩
٧٧	١,٥٨	٠,٧٠	١,٥٨	٠,٧٠	١,٢٧	٠,٦٥	١,٠٦
٧٨	٢,٠٧	٠,٨٤	١,٩٨	٠,٨١	١,٤٥	٠,٦٩	٣,٢٤**
٧٩	١,٧٤	٠,٧١	١,٧٣	٠,٦٦	٢,٤٦	٠,٥٢	٧,٩٠*
٨٠	١,٥٨	٠,٦٠	١,٦٩	٠,٦٧	١,٤٦	٠,٥٢	٢,٠٣
٨١	١,٤٨	٠,٦١	١,٦٥	٠,٦٩	١,٣٦	٠,٥١	٥,٠١*
٨٢	١,٦١	٠,٧٥	١,٦٦	٠,٧٥	١,٩١	٠,٨٣	٠,٩٧
٨٣	١,٥٥	٠,٧١	١,٦٤	٠,٧١	١.٣٦	٠,٦٧	١,٨٥
٨٤	١,٧٧	٠,٧٧	١,٨٤	٠,٧٦	١,٨٢	٠,٧٥	٠,٥٦
٨٥	١,٥٥	٠,٧٧	١,٦٠	٠,٧٠	١,١٨	٠,٦٠	١,٦٩
٨٦	١,٥٢	٠,٧٥	١,٥٦	٠,٧٧	١,٤٥	٠,٦٩	٠,٢٩
٨٧	١,٩٨	٠,٨٢	١,٨٥	٠,٨٠	١,٩١	٠,٧٠	١,٦٨
٨٨	١,٨٥	٠,٨٧	١,٨٨	٠,٨٤	٢,٠٠	٠,٨٩	٠,١٨

تابع جدول (٣٢)

م	مدراء		مدرسين		موجهين		قيمة ف
	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	
٨٩	١,٦١	٠,٦٦	١,٦٣	٠,٦٤	١,٢٧	٠,٤٧	١,٧١
٩٠	١,٥١	٠,٧٤	١,٥٨	٠,٧٥	١,٤٥	٠,٦٩	٠,٨١
٩١	١,٥٦	٠,٨١	١,٥٧	٠,٧٩	١,٥٥	٠,٨٢	٠,٠١
٩٢	١,٥٧	٠,٦١	١,٦٦	٠,٦٥	١,٤٦	٠,٦٩	١,٦٦
٩٣	١,٦٩	٠,٥٤	١,٦١	٠,٦٠	١,٤٦	٠,٥٢	١,٥٩
٩٤	١,٥٩	٠,٦٧	١,٥٣	٠,٦٦	١,٦٤	٠,٨١	٠,٧٤

٣- وظائف عنصر التوجيه

- يتضح من الجدول السابق المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري للعبارات التي تقيس وظائف عنصر التوجيه حيث اتفقت العينات الثلاث المتمثله في الوظائف التعليميه (مديري المدارس ، ومدرسي وموجهي التربية الرياضية ذكور وإناث) على عدم وجود فروق داله إحصائياً بين آرائهم وهذه الوظائف ، حيث جاءت قيم (ف) غير داله ويمكن ترتيب ارقام عبارات عنصر التوجيه وفقاً للوظائف التعليميه التاليه :

(٦٧) (٦٨) (٧١) (٧٢) (٧٣) (٧٤) (٧٦) (٧٧) (٨٠)
(٨٢) (٨٣) (٨٤) (٨٥) (٨٦) (٨٧) (٨٨) (٨٩) (٩٠)
(٩١) (٩٢) (٩٣) (٩٤)

- **وقد جاءت الفروق دالة إحصائياً في العبارات التاليه التي يمكن تصنيفها وفقاً للدلالة الاحصائية للوظائف التعليمية التالية :**

- **مديري المدارس**

- العباره (٧٨) ومضمونها " تضع الإدارة المدرسية سياسة واضحة للثواب والعقاب لمدرسي التربية الرياضية " .

متوسطها الحسابي (٢,٠٧) مديري المدارس (١,٩٨) مدرسي الماده (١,٤٥) موجهي الماده . إيجابية لصالح مديري المدارس .

- **مدرسي التربية الرياضية**

– العباره (٧٥) ومضمونها " تهتم إدارتي التربية الرياضية في تطبيق نظام الثواب والعقاب بين مدرسي التربية الرياضية " .

متوسطها الحسابي (١,٦٨) مدرسي الماده (١,٦٤) موجهي المـاده (١.٤٧) مديري المدارس . إيجابية لصالح مدرسي الماده .

– العباره (٨١) ومضمونها " إدارتي التربية الرياضية تهتم لمشـاكل الإدارات الرياضية المدرسية وتقييم مشاعرهم وافكارهم " .

متوسطها الحسابي (١,٦٥) مدرسي المـــاده (١,٤٨) مديـــري المدارس (١,٣٦) موجهي الماده . إيجابية لصالح مدرسي الماده .

- **موجهي التربية الرياضية .**

– العباره (٦٩) ومضمونها " يعتمد التوجيه التربوي بتقدير كفائه مدرسي التربية الرياضية علـــى الاحكـــام الذاتيـــة ويفتقـــر إلى الموضوعية " .

متوسطها الحسابي (١,٤٦) موجهي المادة (١,٦٠) مدرسي المـاده (١,٧٨) مديري المدارس . سلبية لصالح موجهي الماده .

– العباره (٧٠) ومضمونها " تهتم الإدارة الرياضيـــة المدرســية بالأتصال بأولياء أمور الطلبة للتعرف علـــى مشـــكلة ابنائـــهم وحلها " .

متوسطها الحسابي (٢,٤٥) موجهي المادة (١,٧٤) مدرسي المـاده (١,٥٢) مديري المدارس . إيجابية لصالح موجهي الماده .

– العباره (٧٩) ومضمونها " تقوم إدارتي التربية الرياضية بإثابـــة مدرسي المادة المبدعين في انشطتهم مادياً ومعنوياً " .

متوسطها الحسابي (٢,٤٦) موجهي المـــادة (١,٧٤) مديـــري المدارس (١,٧٣) مدرسي المادة . إيجابية لصالح موجهي المادة .

- جاءت العباره (٦٩) بعدم موافقة موجهي الماده والتى تصرح بأعتماد التوجيه التربوي لتقدير كفاءة مدرسي التربية الرياضية على الإحكام الذاتيه ويفتقر من الموضوعية . وتقدير عمل المدرس يعني ايجاد التقدير النسبي لعمل المدرس في المدرسه ، بناء على ما يتضمنه العمل من اعباءه اذ لا شك فيه انه كلما زادت اعباء العمل حاول الفرد زياده جهده وخبرته ومداركه مضحياً بوقته وتعرضه لظروف العمل ولذا لا بد ان يكون اجره متناسباً وتلك الجهود . وقد وضع كامل المغربي (٩٥ : ٣٠٦) اغراض تقدير العمل فيما يلى :

أ- ايجاد سياسة تربوية موحدة مقنعه وعادله لكون تقدير الاعمال يستند على اسس موضوعية هي اعباء العمل .

ب- تزويد العاملين بمعلومات كافية عن سبب تباين الرواتب ، والإسس التى قام عليها نظام تقدير الاعمال وبذلك تحقق تعاونا عن الإدارة والعاملين .

جـ- ان تقدير الإعمال يكون اساساً لوضع نظم الحوافز والعلاوات واساساً للترفيع .

د- وتقدير الاعمال يساعد على زيادة الهمم وتطوراً لإمكانيات الإفراد ما دام جهد الإفراد يرتبط بنظام يعتمد على الموضوعية والعداله . ولذا سوف لا يتطلع العاملون لوساطه او تشبثات شخصية ، بل يعتمدون على جهودهم الذاتيه .

هـ- البطاله المقنعه : حيث سيشغل كل فرد عملاً موصوفاً ومقيماً وفق ما يحتويه من اعباء ، اتحدت تسميته مع اعباءه وراتبه . لايدع مجالاً لبطالة مقنعه يؤدى الفرد من خلالها عملاً لا يساوي ما يدفع له من راتب .

ويرى الباحث بأن البطاله المقنعه سرطان بطئ يقضي على الإبداع والتجديد ويفقد المدرس الإهتمام والعنايه في تحقيق أهداف العمل حيث تضمحل فيه الكفاءة والانتاج .

العباره (٧٠) لصالح موجهي الماده وهي توضح بأن الإدارة الرياضية المدرسيه تهتم بالأتصال بأمور الطلبه للتعرف على مشكلة ابنائهم . ويوضح عرفات عبد العزيز (٩.١ : ٣٣٧) بأن المدرسه مؤسسة اجتماعيه تضطلع بأعباء تربوية وتثقيفية ، فضلاً عن انها احدى القوى الهامة في بيئتها ، عليها ان تتبع ما تراه مناسباً لتحقيق اهدافها في ضوء ظروفها وامكانياتها ، ومتطلبات عالمنا المعاصر ، اذ لم تعد مهمة المدرسة قاصرة على النواحي التحصيليه لدى التلاميذ ونقل التراث الثقافي من جيل إلى آخر ، بل امتدت إلى أبعد من ذلك ، حيث يمتد نشاطها إلى خارج جدرانها .

وإدارة التربية الرياضية لها انشطتها المقرره منهجية ومنافسات وهي أكثر ارتباطاً بالتلاميذ في حصر الراغبين منهم في ممارسات الإنشطة الرياضية المختلفة وتوزيعهم على مجموعات والقيام بالتخطيط لهذه الأنشطة يشمل العام الدراسي بأكمله . وهذا يستوجب من الأداره الرياضية متابعة تلاميذها وبالأخص مما يشغلون مكانة اساسية في الأنشطة الرياضية فتكون المتابعة كبيرة ومستمرة اثناء الألتزام بتنفيذ الدرس او انشطة المنافسا الرياضية ويأتى الدور التعاوني بين الإدارة الرياضية والأدارة المدرسيه والبيت بالتعرف على الاباء وحياة التلميذ في البيت والمشاكل المواجهة له،لوضع الحلول المناسبه للقضاء على مسبباتها .

ويري الباحث بأن من مستلزمات الاداره المدرسيه والاداره الرياضيه المدرسيه ان تعمل علي توجيه قسط كبير من هذه الإنشطة نحو خدمة بيئتها ثقافياً واجتماعياً واقتصادياً وصحياً وترويحياً ، كما تعمل على توجيه ابنائها نحو تأكيد الإنتماء

لمجتمعهم وبلادهم . وذلك بمساهمتهم في توعيات الخدمة العامة التي تقدمها المدرسه واثبات ولائهم لحب ارضهم .

- والعباره (٧٥) إيجابية لصالح مدرسي الماده وهي توضح اهتمام إداريي التربية الرياضية بتطبيق نظام الثواب والعقاب لمدرسي التربية الرياضية . يأتي هذا التوضيح من خلال الزيارات الميدانية للتوجيه التربوي على ان العقاب والثواب على مدرسي الماده . ويأتي ضمن تقارير الزيارات الميدانية او اجتماعات شعبة التربية الرياضية او مديري المدارس او إدارة التربية الرياضية للنظر فى امر الثواب والعقاب . كما تأتي مهمة إدارة التربية الرياضية في إعطاء الثواب او العقاب بقرار امر نقل المدرس من مدرسه لأخرى .
ولأدارة المدرسه الدور الاكبر فمن حقها صدور لفت نظر او انذار . وتساعد الإداره المدرسية المدرسين بالأثابة بمنح الحوافز او التكريم في الحفلات او المهرجانات المدرسية تكريما للخدمات المبذولة منهم .

ويري الباحث بأن تطبيق نظام الثواب والعقاب يكون اجدر قيمة واكثر فاعلية لو طبق من قبل إدارة المدرسة لأنها المصب الأول في خلق نوع من السلوك يدفع المدرسين ويحفزهم إلى العمل تجاه تحقيق الأهداف عند احساسهم بتحسين المستوي او النقل إلى مراكز افضل بينما العقاب حافزاً سلبياً هدفه تحسين سلوك المدرس بعد تقديره لمكانته بين زملاءه المدرسين .

- وقد وجاءت العباره (٧٨) لصالح مديري المدارس وتوضح هذه العباره السياسه التي تضعها الإدارة المدرسية للثواب والعقاب لمدرسي التربية الرياضية وعلى ذلك فأن النشاطات القيادية الرئيسية تتضمن الإصغاء والإرشاد وحفز المدرسين للتعاون من اجل تحقيق أهداف المنهج ورغم ان هذه النشاطات تأخذ نسبة كبيرة من اهتمام الإدارة المدرسيه فإنه لابد لها من اتخاذ اجراءات تأديب أو اثابة المدرسين ويعتبر التأديب او العقاب جزءاً من دور

القائد لامفر منه . فكما ان المجتمع يؤلف مؤسسة الامن العام من اجل الحفاظ على الامن والنظام فإن المدرسه تستخدم التأديب من اجل الحفاظ على الحد الادني من الوحدة والنظام داخل المدرسه . وقد دلت الدراسات إلى ان الكثير من المصاعب يمكن حلها او تجنبها اذا ما استخدمت الحوافز الايجابية والاساليب القيادية الفعالة . فبينما يعتبر التأديب حافزاً سلبياً لتحسين سلوك المدرس . فإن الإثابة تعتبر حافزاً إيجابياً .

ويوضح كامل المغربي (٩٥ : ١٩٠) بأن هناك ثلاث اسس يؤدى تطبيقها إلى الحصول على افضل النتائج من عمليات التأديب والأثابة .

١- الإستجابة بسرعة وموضوعية : ان افضل وقت لتصحيح الخطأ او اثابة العمل الجيد هو بعد وقوع الحادث مباشرة .

٢- الإنذار مسبقاً : يجب ان يعمل المسئول على انذار الشخص من الاعمال التي قد تؤدي إلى عقابة وارشاده للأشياء التي قد يجزي بها خيراً .

٣- عداله المعاملة وثباتها : يجب تطبيق مبدأ العداله بصوره مستمره في منح العقاب او الثواب فعلي الرئيس ان يكون موضوعياً في تقييم الترتيب الذى ارتكبه المرؤوس ومعاقبته بما يتناسب وذلك الترتيب . ان تطبيق مبدأ العداله يقلل من تذمر المرؤوسين ويزيد من ثقتهم برئيسهم .

ويرى الباحث بأن هذه الأجراءات ليست بضريبة على بني البشر بل فرضها الله على عباده لينال كل فرد ما قدم خلال حياته من موازين العداله فأن كان عمله حقاً فيثاب وان كان عمله باطلاً فيعاقب ومن طبيعة الفرد التربوي ان يكون مقدماً للخير لأبناء جنسه ووطنه . ويرجع ذلك لصالح العاملين في الوظائف التعليميه

من مديري المدارس ، وقد يعود ذلك إلى . إتخاذ الإدارة المدرسية سياسة الثواب والعقاب لمدرسي المادة بأنواعها المادية والمعنوية .

- العباره (٧٩) لصالح موجهي الماده توضح بأن إدارتي التربية الرياضية تقوم بأثابة مدرسي الماده المبدعين والمجددين في انشطتهم مادياً ومعنوياً . وقد تتوفر لدى الفرد القدرة على الإداء والانتاج ولا يقوم بأستغلالها نتيجة لتعامل الإدارة المدرسية في عدم الإهتمام لما يبذله من جهد في العطاء والإستنتاج الإفضل ، والحوافز في حياة الفرد هي التي توجه سلوكه وتحدد اتجاهاته لقدرته على تحريك طاقات المبادات والإبتكار وإرتباطها الوثيقة في المدى البعيد بتحديد هدف في اى مجتمع .

ويري ماجد فرغلي ضرورة الإهتمام بالحوافز المادية نظراً لأرتفاع مستوى المعيشة وقلة الدخل (٩٩ : ٢٧٥) . وقد تسعى معظم إدارات المدارس في نهاية العام الدراسي في اقامة مهرجان نهاية السنة الدراسيه تقدم فيه من ضمن برامج الحفل تقديم الهدايا والحوافز المادية على المدرسين و التلاميذ المتفوقين والفرق الفائزة.

ويرى الباحث ان الحوافز المادية قد تكون وقتية اذا ما تتابعتها الحوافز المعنوية المستمرة كالتشريف في الحفلات والدعوات إلى المؤتمرات والأجتماعات والدورات الداخلية والخارجية . ويرجع ذلك لصالح العاملين في الوظائف التعليميه من موجهي التربية الرياضية ، وقد يعود إلى . اهتمام الإداره المدرسية بالأتصال بأولياء أمور الطلبه للتعرف على مشكلة ابنائهم .إدارتي التربية الرياضية تقوم بأثابة مدرسي الماده المبدعين والمجددين في انشطتهم مادياً ومعنوياً . قيام التوجيه التربوي بتقدير كفاءة مدرسي التربية الرياضية على الإحكام الذاتيه ويفتقر إلى الموضوعية .

- العباره (٨١) لصالح مدرسي الماده توضح بأن إدارتي التربية الرياضية تهتم للأستماع لمشاكل الإدارات الرياضية المدرسية

وتقييم مشاعرهم وافكارهم . يستوجب على الإدارات المدرسية ان تضع في اعتبارها ، عند رسم السياسة التعليميه للمدرسة ان تخطط لبرنامج متكامل في خدمة البيئة المحيطة بها وكذلك المجتمع المحلى مما يفيد العملية التربوية ويعمل على احداث التكامل في وظيفة المدرسة . ومن هذا المنطلق يمكن للأدارات الرياضية المدرسية ان ترفع جميع قضايا واحتياجات العام الدراسي الحالي وبعد نهاية كل وحدة دراسية بتقرير شامل يصدق من قبل مجلس الإدارة المدرسية إلى إدارتي التربية الرياضية للنظر في الأمر ولعمل اللازم ويشير كامل المغربي (٩٥ : ١٨٥) على ان القياده لا تهتم بأصدار الاوامر فقط او بانسياب الرسائل في اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوس بل يجب على الرئيس ان يستمع لمشاكل مرؤوسيه ومشاعرهم وافكارهم حتى يتمكن من استخدام الطرق الصحيحه في التوجيه والإرشاد .

ويقترح علماء النفس بعض النقاط المهمة التى يروا اتباعها.

١- اصغ بصبر إلى ما يقوله الشخص الآخر حتى اذا كان قوله غير صحيح او ليس له علاقة بالمشكلة .

٢- حاول ان تتفهم المشاعر التى يريد الشخص الآخر التعبير عنها.

٣- اذا كان ذلك ضرورياً صرح ثانية (Restate) بمشاعر الشخص الأخر بصورة مختصرة ودقيقة .

٤- السماح بالوقت الكافي للأستماع إلى الشخص دون مقاطعة ما امكن .

٥- تجنب الاسئلة المباشرة او الجدل في المعلومات التى يسردها .

٦- في حالة الحاجة إلى المزيد من المعلومات او الحقائق المتعلقة بنقطة معينة صرح بما قالة ثانية بصورة سؤال .

٧- اصغ إلى الشئ الذى لم يقل – الذى تجنب الشخص المتكلم التصريح به .

٨- كن صادقاً وصريحاً فى الإجابة اذا تبين ان الشخص صادقاً في حاجته إلى المشوره .

٩- عدم التورط عاطفياً في مشكلة الشخص الآخر بل حاول فهم المشكلة فقط .

١٠- عدم ابداء الرأى راساً ومحاولة التأجيل ما امكن حتى تتمكن من تقييم الوضع تقييما صحيحاً .

ويرجع ذلك لصالح العاملين في الوظائف التعليمية من مدرسي التربية الرياضية وقد يعود ذلك إلى . إهتمام الإدارة المدرسية بتطبيق نظام الثواب والعقاب على مدرسي التربية الرياضية .

جدول (٣٣)

المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لوظائف عنصر الرقابة لعينة البحث وفقاً للوظائف التعليميه

م	مدراء		مدرسين		موجهين		قيمة ف
	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	
٩٥	١,٤٩	٠,٦٦	١,٦٢	٠,٧٠	١,٨٢	٠,٨٧	٢,٧٤
٩٦	١,٧٠	٠,٧٥	١,٨٢	٠,٧٧	١,٨٢	٠,٦٠	١,٥٣
٩٧	١,٩١	٠,٧٣	١,٨٦	٠,٧٢	٢,١٨	٠,٧٥	١,٢٨
٩٨	١,٥٧	٠,٦٦	١,٧٢	٠,٧١	١,٧٣	٠,٦٥	٢,٧٣
٩٩	٢,٥٣	٠,٥٩	٢,٣٤	٠,٦٦	٢,٧٣	٠,٤٧	٧,١٢*
١٠٠	١,٤٨	٠,٦٤	١,٥٧	٠,٦٩	١,٥٥	٠,٨٢	١,١٧
١٠١	١,٥٥	٠,٦٣	١,٦٣	٠,٦٨	١,٥٥	٠,٦٩	٤,٧٩*
١٠٢	١,٤٧	٠,٦٢	١,٦٣	٠,٦٥	١,٢٧	٠,٦٥	٥,٣٤*
١٠٣	١,٤٧	٠,٦٠	١,٦٠	٠,٦٧	١,١٨	٠,٦٠	٤,٣٢**
١٠٤	١,٧٦	٠,٦٥	١,٦٧	٠,٦٩	١,٦٤	٠,٦٧	١,١٨
١٠٥	١,٦٢	٠,٦٤	١,٧١	٠,٦٧	١,٣٦	٠,٥١	٢,٤٤
١٠٦	١,٥٥	٠,٦٣	١,٦٢	٠,٦٨	١,٧٣	٠,٦٥	٠,٩٣
١٠٧	١,٥٥	٠,٦٢	١.٥٥	٠,٦٢	١,٤٦	٠,٦٩	٠,١٢
١٠٨	١,٦٥	٠,٦٦	١,٦٥	٠,٦٩	١,٤٦	٠,٥٢	٠,٤٤
١٠٩	١,٥٨	٠,٦٤	١,٦٩	٠,٦٩	١,٣٦	٠,٥١	٢,٧٠
١١٠	١,٥٢	٠,٧٨	١,٥٩	٠,٧٩	١,٦٤	٠,٩٢	٠,٥٣
١١١	١,٨٦	٠,٧٣	١,٧٤	٠,٦٨	١,٢٧	٠,٤٧	٤,٨٤*
١١٢	١,٧٣	٠,٦٢	١,٧٦	٠,٦٩	١,٧٣	٠,٦٥	٠,٠٩
١١٣	١,٦٦	٠,٦٢	١,٧٦	٠,٦٩	١,٧٣	٠.٧٩	١,٤٠
١١٤	١,٦٨	٠,٦٥	١,٦٧	٠,٦٥	١,٤٥	٠,٥٢	٠,٦٤
١١٥	١,٦٦	٠,٦٧	١,٧٠	٠,٦٦	١,٥٥	٠,٦٩	٠,٤٥
١١٦	١,٦٣	٠,٦٣	١,٦٢	٠,٦٤	١,٥٥	٠,٥٢	٠,١٠

٤- وظائف عنصر الرقابة

- يتضح من الجدول السابق المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري للعبارات التي تقيس وظائف عنصر الرقابة حيث اتفقت العينات الثلاث المتمثله في الوظائف التعليميه (مديري المدارس ، ومدرسي وموجهي التربية الرياضية ذكور وإناث) على عدم وجود فروق داله إحصائياً بين آرائهم وهذه الوظائف ، حيث جاءت قيم (ف) غير داله ويمكن ترتيب ارقام عبارات عنصر الرقابة وفقاً للوظائف التعليميه التاليه :

(٩٥) (٩٦) (٩٧) (٩٨) (١٠٠) (١٠٤) (١٠٥) (١٠٦) (١٠٧) (١٠٨) (١٠٩) (١١٠) (١١٢) (١١٣) (١١٤) (١١٥) (١١٦) .

- **وقد جاءت الفروق دالة إحصائياً في العبارات التاليه التي يمكن تصنيفها وفقاً للدلالة الاحصائية للوظائف التعليمية التالية :**

- **مديري المدارس**

لم توجد فروق داله في هذه العينة .

- **مدرسي التربية الرياضية**

- العباره (١٠١) ومضمونها " الإدارة المدرسية يخصها القيام بجولات يومية لمعاينة مدرسي التربية الرياضية اثناء تنفيذ الخطة للتعرف على تحقيق الأهداف " .

متوسطها الحسابي (١,٦٣) مدرسي الماده (١,٥٥) مديري المدارس (١,٥٥) موجهي الماده . إيجابية لصالح مدرسي الماده .

- العباره (١٠٣) ومضمونها " إدارتي التربية الرياضية يخصها الإهتمام والعناية بشخصية مدرسين الماده وحفزهم " .

متوسطها الحسابي (١,٦٠) مدرسي الماده (١,٤٧) مديري المدارس (١,١٨) موجهي الماده . إيجابية لصالح مدرسي الماده .

- **موجهي التربية الرياضية**

- العباره (٩٩) ومضمونها " تقوم إدارة مناهج التربية الرياضية بقياس اداء مدرسي الماده بالملاحظة المباشرة او التقارير " .

متوسطها الحسابي (٢,٧٣) موجهي الماده (٢,٥٣) مديري المدارس (٢,٣٤) مدرسي الماده . إيجابية لصالح موجهي الماده .

- العباره (١٠٢) ومضمونها " تلجأ الإدارة المدرسية إلى الرقابة غير المباشرة على مدرسي التربية الرياضية عن طريق التقارير الرقابية " .

متوسطها الحسابي (١,٢٧) موجهي الماده (١,٤٧) مديري المدارس (١,٦٣) مدرسي الماده . سلبية لصالح موجهي الماده .

- العباره (١١١) ومضمونها " يرهق الإدارة الرياضية المدرسية كثرة تعدد السلطات الإدارية المسئولة في الوزارة " .

متوسطها الحسابي (١,٢٧) موجهي الماده (١,٧٤) مدرسي المدارس (١,٨٦) مديري المدارس . سلبية لصالح موجهي المدارس .

توضح العباره (٩٩) لصالح موجهي إدارة مناهج التربية الرياضية تقوم بقياس اداء مدرسي الماده بالملاحظة المباشرة والتقارير . ان من طبيعة موجهي التربية الرياضية في زياراته الميدانية لمدرسي الماده ان يتخذ اجراء الملاحظة المباشرة لمعاينة تنفيذ درس التربية الرياضية وينابع اجزاءه ويدون ايجابيات وسلبيات التدريس ، واتخاذ الامثل من خلال التوجيهات والاتفاقات الدائرة بين الموجه والمدرس حيث تدون في تقرير ميداني يستلمه المدرس اثناء الزياره . ويعتبر التوجيه وسيله اساسيه التى بواسطتها يتمكن الموجه من بث روح

التآلف والتعاون والنشاط المثمرين مدرسين الماده في المدرسه من اجل تحقيق الأهداف المقرره .

ويرى الباحث ان الزيارات الميدانية لمدرسي الماده قد انخفضه نسبتها عن سابق عهدها وذلك لتقلص عدد الموجهين في شعبة التربية الرياضية وعدم مطالبة إدارة المناهج بتقارير الزيارات الميدانية وكذلك انعدام فاعلية هذه التقارير عند المدرس الشامله بموجبات الأمور التي تم الإتفاق على تعديلها او تطويرها عند بدأ الزيارات الميدانية القادمة للمدرس .

- وجاءت العباره (١٠١) لصالح مدرسي الماده وهي تصرح بأن الإدارة المدرسيه يخصها القيام بجولات يوميه لمعاينة مدرسي التربية الرياضية اثناء تنفيذ الخطه للتعرف على تحقيق الأهداف . وذلك حرصاً من الإدارة المدرسية بالإهتمام للرقابة حيث انها " قياس اعمال المرؤوسين وتصويبها بغرض التأكد من ان اهداف المشروع والخطط التي وضعت لتحقيقها قد انجزت Kootnz and O'donell " نقلاً عن المغربي وآخرون (٩٥: ١٩٤) . كما يذكر ماهر عليش بأن عملية الرقابة تهدف إلى التأكد من ان الأهداف المحدودة والسياسات المرسومة والخطط الموضوعة والإوامر والتعليمات الموجه وخلافه مما سبق ذكره انما تنفذ بدقه وعنايه ، كما تعنى الرقابة بالتحقيق من ان النتائج التي حققها القائمون على التنفيذ تطابق تماماً مما تتوقعه الإداره وتصبوا إليه (١٠٢: ٤٤٧) .

ومما لا شك فيه ان المقاييس الرقابية تكون اكثر فعالية اذا نسبت إلى انجازات الفرد حتى يتمكن ذلك الفرد من معرفة اخطائه . وبنفس الوقت يعرف مدير المدرسه اين يوقع اللوم عند مقارنة الإنجازات الفعلية بالمقاييس الموضوعه . غير انه في احيان كثيره يصعب تحديد المسئولية بسبب تداخل اعمال عدة افراد او اقسام بعضها ببعض .

ويرى الباحث ان عمليات الإدارة تتم تلقائياً منها متابعة التنفيذ في ضوء معايير معينة تعتبر من ضمانات الأداء بكفاءة وتقدم . ويرجع ذلك لصالح العاملين في الوظائف التعليميه من مدير التربية الرياضية وقد يعود ذلك إلى . اختصاص الإدارة المدرسية بزيارات يوميه لمدرسي التربية الرياضية لمعاينة تنفيذ خطة درس .

- ثم جاءت العباره (١٠٢) بعدم موافقه موجهي الماده على انها توضح بأن الإدارة المدرسية تلجأ إلى الرقابة غير المباشرة على مدرسي التربية الرياضية عن طريق التقارير الرقابية . وتأتى الرقابة غير المباشرة لاسباب عديدة قد يتعذر على المدير القيام بملاحظات شخصية لسير العمل فقد نجده مشغولاً في وضع البرامج المختلفة مما يجعل قيامه بملاحظة شخصية امراً عسيراً لهذا يلجأ المدير إلى الرقابة غير المباشرة وذلك عن طريق التقارير الرقابية . وتهدف هذه التقارير إلى كشف الإخطاء في سير العمل الآ انها تزداد فعالياتها اذا قدمت بسرعة ودقة حتى يتمكن المدير من اكتشاف الخطأ في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات الضرورية لتصويبها قبل ان يسبب مشكلة قد تؤثر على سير العمل بأكمله (٥٥:٩٥) .

ويرى الباحث بأن الرقابة غير المباشرة لا تكون موضوعية في حق المدرس ولا تعطي النتيجة المؤكدة في تعديل او تطوير بعض جوانب تنفيذ الدرس ، وقد يعتبر مدرس الماده هذا النوع من التقارير شكل من اشكال تصيد اخطاء المدرس . ولا يمكن للمدرس ان يتقبل اى نقد من خلال هذه التقارير .

- العباره (١٠٣) لصالح مدرسي الماه وتوضح إن إدراتي التربية الرياضية يخصها الاهتمام والعنايه بشخصية مدرسي الماده وحفزهم . تهتم إدارتي التربية الرياضية القيام بأجتماع لمدرسي التربية الرياضية الجدد في حفل استقبال والتعرف بشخصياتهم ثم التعريف ببرنامج العمل وتوضيحها من حيث خطة الدرس

وتوزيعها إلى وحدات عمل تتخلل هـذه الوحـدات الأنشـطة والمنافسات المقرره . وتعطى صوره واضحة عن المنهج واهدافـه الخاصة والعامة . والأمكانيات الرياضيـة مـن ادوات واجـهزة وملاعب . ثم استخدام اساليب التقويم وطرق توزيع الدرجات في الأختبارات . ودور الإدارة المدرسية لهذه الإنشطة وأهمية التعـاون فيما بينهما .

ويري الباحث ان من واجبات إدارتي التربية الرياضية ان تضـع لقاءات مشتركة ما بين الإدارتين تجمـع مدرسـي المـاده مـع الأختصاصين فى مراكز تدريب او ملاعب منافسات او قاعـات اجتماعات او احتفالات رياضية او معارض خاصـة بأنجـازات ومقننات التربية الرياضية من حيث التشريح وعلم النفس وعلـم الإجتماع والفن في المـهارة الحركيـة (الإيقـاع) والجمبـاز لأستنتاجات المدارس للسنة الدراسية الحالية . وعلـى الإدارة ان تعمل فى مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المدرسين وحفزهـم على التعاون في القيام بالمهام الموكله اليـهم وتوجيـه طاقـاتهم واستخدامها إلى اقصى درجة ممكنه من الكفاية الإنتاجية . ويرجع ذلك لصالح العاملين في الوظائف التعليميه من مدرسـي التربيـة الرياضية ، وقد يعود ذلك إلى . إدارتي التربية الرياضية يخصـها الإهتمام والعناية بشخصيه مدرسي الماده وحفزهم .

وجاءت العباره (١١١) بعدم موافقة موجهي الماده وهي توضـح ان كثرة تعدد السلطات الإدارية المسئوله ترهق الإدارة الرياضيـة المدرسية . وإدارتنا الرياضية المدرسيه تعددت عليها السلطات منها سلطة الإدارة المدرسية ، وسلطة الإدارة الرياضية وسلطة شـعبة التربية الرياضية اى انها تقع ما بين سلطة داخلية واثنين من الخارج توجهانها فالمدير له سلطة فعالية المدرسين بأداء واجبات وخدمات معينة . ولكي يستطيع المدرس اتمام واجبـات الإداره المدرسـيه المسئول عنها ينبغى بإستطاعته اتخاذ قرارات تحكـم تصرفـات

الآخرين اى تكون له سلطة والسلطة هى الحق في تكليف الغير بأحداث تصرفات لازمه لتحقيق هدف محدد عن طريق اصدار قرارات واعطاء الإوامر اللازمة لهم (٥٠ : ٤٠) وقد اشار السيد الهواري (٥٣ : ٢٠١) نقلاً عن دركر إلى ان فوائد اللامركزية تكمن في :

- السرعة وعدم الإرتباك في اتخاذ القرار .

- عدم تركيز السلطة ، الأمر الذى يؤدى إلى غياب التعارف بين الإدارة العليا وبين الإدارات الاخري .

- شعور المستويات الإدارية الاقل بالعدالة نظراً لتمتعهم بسلطة تتناسب مع مسئولياتهم وكذلك شعورهم بالطبيعة الديمقراطيه .

- تدريب المستويات الإدارية الاقل على اتخاذ القرار تمهيداً لتوليهم وظائف إدارية أعلى في الاوقات المناسب .

ويرى الباحث بأن الإداره الرياضية المدرسيه تستمد سلطتها من الإدارة المدرسية لأنها اى الإدارة المدرسية صاحبة الحق في إصدار ما تراه ينعش تنفيذ المقرر الدراسي وكثيراً ما تتضارب مطالب إدارتي التربية الرياضية في إصدار قرارات او برامج إلى مدرسي الماده مما يضطره إلى التخلى عن احد هذين الإمرين . ويرجع ذلك لصالح العاملين في الوظائف التعليمية من موجهي التربية الرياضية ، وقد يعود ذلك إلى . اهتمام شعبة التربية الرياضية بقياس اداء مدرسي الماده بالملاحظة المباشرة او التقارير . تلجأ الإدارة المدرسية إلى الرقابة غير المباشرة على مدرسي التربية الرياضية عن طريق التقارير الرقابية . تعدد السلطات الإدارية المسئولة ترهق الإدارة الرياضية المدرسية وتضعف من تركيز جهودها نحو تحقيق الإهداف .

٥/ الاستنتاجات والتوصيات

٥/١ الإستنتاجات

٥/٢ التوصيات

١/٥ الإستنتاجات

اولاً : وظائف عنصر التخطيط

١- وظائف عنصر التخطيط لا تؤدي بالشكل المطلوب

٢- وجود فروق بين المراحل التعليميـــه ، الثـــانوي ، الاعـــدادي ، الإبتدائي في العبارات التاليه :

تصدر الإدارة المدرسية التعليمات والقرارات التي تضمن حســـن سير الأنشطة الرياضية •تتناسب أهداف التربية الرياضية المدرســـية مـــع الإمكانات البشرية والمادية المتاحة في المدرسة • الإجراءات المتفق عليها في الادارة المدرسية تتخذ جانباً من الفوضي في قيادة الأنشـــطة الرياضيـــة المدرسية • تعطي قرارات الوزارة فرصاً متساوية امام الجميع للـــترقي في الوظائف الإدارية العليا في المجال الرياضي المدرسي • يشارك التوجيـــه التربوي الإدارات المدرسية في إصدار القرارات الخاصة علـــى مدرســـي التربية الرياضية • إدارتي التربية الرياضية تحرص على وضع خطة لتطويـــر الرياضة المدرسية • إدارتي التربية الرياضية تهتم بتوضيح المعوقـــات الـــتي تواجه تنفيذ برامج التربية الرياضية المدرسية • الإدارة الرياضية المدرســـية تهتم بوضع خطه زمنية لبرنـــامج العمـــل المدرســـي في تنفيـــذ المقـــرر الدراسي ذلك للعاملين في كل مرحلة مـــن المراحـــل التعليميه الثانويـــة ، الإعدادية ، الإبتدائية ، ولا توجد فروق في باقي وظائف التخطيط

٣- وجود فروق بين مديري المدارس ومدرســـي وموجـــهي التربيـــة الرياضية في العبارات التالية :

تصدر الإدارة المدرسية التعليمات والقرارات التي تضمن حســـن سير الأنشطة الرياضية• يساعد التوجيه التربوي مدرسي التربية الرياضيـــة على وضع خطط لمعالجة ضعف التلاميذ• تتركز معظـــم انشـــطة إدارتي التربية الرياضية على الإدارة الرياضية المدرسية في وضع السياسات الإدارية والإشراف على تطبيقها• تتخذ إدارة التربية الرياضية إجـــراءات نقـــل مدرسي الماده وسيلة لضمان التنسيق بين مختلف المعلمـــين والعمليـــات

الإدارية• الإجراءات المتفق عليها في الإدارة المدرسية تتخذ جانبا من الفوضي في قيادة الأنشطة الرياضية المدرسية• تهتم الإدارة الرياضية المدرسية بتقدير الوقت اللازم لكل نشاط بأستخدام دراسة الوقت والحركة• يحدث تغيير فى انشطة الدرس نتيجة زيارات الموجه التربوي المفاجأة لمدرسي التربية الرياضية• الإدارة الرياضية المدرسية تهتم بوضع خطه زمنيه لبرنامج العمل المدرسي في تنفيذ المقرر الدراسي وذلك العاملين في الوظائف التعليميه من مديري مدارس ومدرسي وموجهي التربية الرياضية ولا توجد فروق في باقي وظائف التخطيط

ثانياً : وظائف عنصر التنظيم

١- وظائف عنصر التنظيم لا تؤدي بالشكل المطلوب

٢- وجود فروق بين المراحل التعليميه ، الثانوي ، الأعدادي ، الإبتدائي في العبارات التاليه :-

توزع الأعمال في الإدارة الرياضية المدرسية ضمن نظام مشترك بين مدرسيها • يشارك طلبة اللجان الرياضية في جلسات اجتماع الإدارة الرياضية المدرسية • تطالب إدارتي التربية الرياضية مدرسي الماده بالألتزام بالعمل طبقاً لمقررات المنهج• يتم تقسيم اللجان في الرياضة المدرسية بما يتفق ومبدأ تكافؤ المسئولية• تهتم إدارتي التربية الرياضية بتنمية العلاقات الرياضية بين مدرسي الماده والماده الدراسية المقررة • تصدر الإدارة المدرسية تقاريرها حول زياراتها الميدانية لمدرسي التربية الرياضية بهدف رفع مستوي الاداء وتجديد الأنشطة والمهارات• تعطي إدارتي التربية الرياضية تعليماتها للأدارة الرياضية المدرسية بصفة الامر مما يوجب على مدرسي الماده اتباعها من غير ابداء الرأي • تبتعد إدارتي التربية الرياضية عن مهمه تفهم سلوك اعضاء الإدارة الرياضية المدرسية • يعجز مدرسي التربية الرياضية من القيام بأنشطته المقررة لأسباب تعود لأحتياجاته الخاصة• تهتم إدارتي التربية الرياضية في اعدادها للدراسات المتعلقة ببرامج التدريس والتدريب المتطورة والمستحدثة• إدارتي التربية الرياضية تضع احتياجاتها التخصصية في دراسات وابحاث وندوات ذلك للعاملين في كل

مرحلة من المراحل التعليميه ، الثانوية ، والإعداديـــة ، والإبتدائيـــة ، ولا توجد فروق في باقي وظائف التنظيم

٣- وجود فروق بين مديري المدارس ومدرســـي وموجـــهي التربيـــة الرياضية في العبارات التالية :

توحيد إدارتي التربية الرياضية يرفع من نشاط المدرس ويقضي على مواقف الجمود والتأخر في الرياضة المدرسية• يتم تقســـيم اللجـــان في الرياضة المدرسية بما يتفق ومبدأ تكافؤ المسئولية• تهتـــم إدارتي التربيـــة الرياضية بتنمية العلاقات الرياضية بين مدرسي الماده والمـــاده الدراســـية المقررة• تصدر الإدارة المدرسية تقاريرها حول زياراتها الميدانية لمدرســـي التربية الرياضية بهدف رفع مستوى الاداء وتجديد الأنشطة والمـــهارات• تخلو البرامج الرياضية المقررة في الإدارات الرياضية من اى علاقة بـــبرامج الفرق والإتحادات الرياضية الوطنية• تقوم إدارتي التربية الرياضية بتقســـيم بعض العمل في برامجها على مدرسي الماده لرفع مســـتوى جـــودة الاداء المهاري• تختار إدارتي التربية الرياضية القيادات الإدارية الرياضية علـــى اساس ما حققه من نتائجوذلك للعاملين في الوظائف التعليميه من مديـــري مدارس ومدرسي وموجه التربية الرياضية ولاتوجد فروق في باقي وظائف التنظيم

ثالثاً : وظائف عنصر التوجيه التربوي

١- وظائف عنصر التوجيه لا تؤدي بالشكل المطلوب

٢- وجود فروق بين المراحل التعليميـــه ، الثـــانوي ، الأعـــدادي ، الإبتدائي في العبارات التاليه :-

تتسم الزيارات الميدانية لموجهي التربية الرياضية بالجدية • تتصـــف القيادة الرياضية بالمهارة الانسانية في تعاملها مع مدرسي الماده • تقـــوم الإدارة المدرسية بالإشراف على مدرسي التربية الرياضية بأعتبارهـــم مـــن المهام الإدارية • تقوم إدارتي التربية الرياضية بإثابة مدرسي الماده المبدعـــين في انشطتهم مادياً ومعنوياً • إدارتي التربية الرياضيـــة تهتـــم للأســـتماع لمشاكل الإدارات الرياضية المدرسية وتقييم مشاعرهم وافكارهـــم • تقـــوم

الإدارة المدرسية بمراعاة حوافز مدرسي التربية الرياضية في تطبيق نظـــام الضمان الإجتماعي • يغيب على إدارتي التربية الرياضية كشف اخطـــاء الإنحارف عن خطة البرامج والأنشطة المقررة قبل حدوثها والعمل علـــى صنعها • تفتقر إدارتي التربية الرياضية لوجود بنك لحفـــظ المعلومـــات الرياضية وتنقيحها واخراجها إلى حيز التنفيذ بالطرق المستحدثة . وذلـــك للعاملين في كل مرحلة من مراحل التعليم الثانوي ، الإعدادي ، الإبتدائـي . ولا اوجد فروق في باقي وظائف التوجيه التربوي .

٣- وجود فروق بين مديري المدارس ومدرســـي وموجـــهي التربيـــة الرياضية في العبارات التالية :

يعتمد التوجيه التربوي بتقدير كفاءة مدرسي التربية الرياضية على الإحكام الذاتية ويفتقر إلى الموضوعية • تهتم الإدارة الرياضية المدرســـية بالأتصال بأولياء امور الطلبه للتعرف على مشكلة ابناءهم وحلها • تهتـــم إدارتي التربية الرياضية في تطبيق نظام الثواب والعقاب بين مدرسي التربيـة الرياضية • تضع الإدارة المدرسية سياسة واضحـــة للثـــواب والعقـــاب لمدرسي التربية الرياضية • تقوم إدارتي الرياضية بأثابة مدرســـي المـــاده المبدعين في انشطتهم مادياً ومعنوياً • إدارتي التربيـــة الرياضيـــة تهتـــم للأستماع لمشاكل الإدارات الرياضيـــة المدرســـية وتقييـــم مشـــاعرهم وافكارهم وذلك للعاملين في الوظائف التعليميه مـــن مديـــري مـــدارس ومدرسي وموجهي التربية الرياضية ولا توجد فروق في بـــاقي وظـــائف التوجيه التربوي .

رابعاً : وظائف عنصر الرقابة

١- وظائف عنصر التوجيه لا تؤدي بالشكل المطلوب .

٢- وجود فروق بين المراحل التعليميـــه ، الثـــانوي ، الأعـــدادي ، الإبتدائي في العبارات التاليه :-

تتخذ إدارتي التربية الرياضية الكلام الشـــفوي لبعـــض المـــدراء والموجهين اساساً للتعرف على مدرسي الماده • تستخدم إدارتي التربيـــة الرياضية المعايير للتحقيق من بلوغ الأهداف للأدارة الرياضية المدرســـية

• تقوم إدارة مناهج التربية الرياضية بقياس اداء مدرسي الماده بالملاحظة المباشرة او التقارير • تهتم إدارتي التربية الرياضية بتعزيز الإنتماء الوطني وتكوين العلاقات الإجتماعية سلوكياً بين مدرسي المادة • تقوم إدارتي التربية الرياضية بتشجيع مدرسي الماده لمن تجده يحاول ان يثبت ذاته ليصبح بارزاً في ميدان الرياضة المدرسية • يغيب على إدارتي التربية الرياضية من توفير المناخ الصالح من انماط سلوكية إيجابية لمدرسي الماده مثل حرية الرأى في التجديد والإبتكار • انعدام الزيارات الميدانيه عن مدرسي التربية الرياضية يحد من الانتاج التعليمي ويزيد من تكرار الأنشطة المنحرفة عن المنهج • إدارتي التربية الرياضية تهتم بالصيانة اللازمة للأدوات والأجهزة والمرافق الرياضية المدرسية . وذلك للعاملين في كل مرحلة من المراحل التعليمية . الثانوية ، الإعدادية ، الإبتدائية . ولا توجد فروق في باقي وظائف الرقابة .

٣- وجود فروق بين مديري المدارس ومدرسي وموجهي التربية الرياضية في العبارات التالية :

تقوم إدارة مناهج التربية الرياضية بقياس اداء مدرسي الماده بالملاحظة المباشرة او التقارير • الإدارة المدرسية يخصها القيام بجولات يومية لمعاينة مدرسي التربية الرياضية اثناء تنفيذ الخطة للتعرف على تحقيق الأهداف • تلجأ الإدارة المدرسية إلى الرقابة غير المباشرة على مدرسي التربية الرياضية عن طريق التقارير الرقابية • إدارتي التربية الرياضية يخصها الإهتمام والعناية بشخصية مدرسي الماده او حفزهم • يرهق الإدارة الرياضية المدرسية كثرة تعدد السلطات الإدارية المسئوله في الوزارة . وذلك للعاملين في الوظائف التعليميه من مديري المدارس ومدرسي وموجهي التربية الرياضية ولا توجد فروق في باقي وظائف الرقابة .

٢/٥ التوصيات

أولاً : توصيات عامة :

تختص بالادارات الرياضية المدرسية، والإدارات المدرسية، وموجهى ، ومدرسى التربية الرياضية .والمعنيين فى الوزارة .

١ - الحاجة الضرورية إلى توحيد إدارتى التربيه الرياضية وشعبة التربية الرياضية بإدارة المناهج ،لتوحيد الجهود فى تعديل الخطط والأنظمة الإدارية الخاصة بتطوير المناهج والأنشطة الرياضية المدرسية فى مفهوم موحد.

حيث اتضح خلال السنوات المتقدمه لإدارة التربية الرياضية وشعبة التربية عدم وجود اتفاق فى التنسيق بين الادارتين فى أمور تنشيط مدرسى الماده مابين إدارة التربية الرياضية وشعبة التربية الرياضية وكذلك الاجتماعات واللقاءات والزيارات الميدانية وإعداد الموازنة وتوزيع الامكانات الرياضية، ثم تنقلات مدرسى التربية الرياضية إلى مدارس أخرى بعيده عن الأسس التعليمية الهادفه لتطوير التعلم والتعليم .

٢ - الحاجة إلى توحيد مفاهيم التوجيه التربوى ليكفل وحده ونوعية الآراء والاتجاهات التربوية التى يقوم بها موجهى التربية الرياضية فى تخطيط موحد لتحسين العملية التعليمية بالتشاور والاتفاق مع مدرسى المادة لتوجيه نموهم والتنسيق بين جهودهم وطرق تقويم هذه الجهود بمعايير مقننه تحفظ للمدرسين حقوقهم وايجابيتهم مع الموجهين فى تفعيل هذا الاتفاق .

٣ - حاجة الإدارة الرياضية المدرسية إلى تعاون ومشاركة الإدارة المدرسية ضمن خطط وبرامج معده فى تنشيط البرامج التنفيذية للمنهج المقرر وكذا الأنشطة الخارجية المقررة من حيث احتياجات خطط التدريب من تجهيزات وحوافز ماديه ومعنوية واتساع مسئولية الاهتمام باساليب التشجيع والاثابه وعقد الاجتماعات والندوات والزيارات الميدانية للمدارس والاتحادات الرياضية لاكتساب المعارف والخطط وبرمجة التدريب .

٤ – اعطاء الحق للإدارة الرياضية المدرسية فى التظلم من قـــرارات إدارة التربية الرياضية وشعبة التربية الرياضية وكذلك الادارة المدرسية حـــول ظروفهم الوظيفية والتعليمية والمشكلات التى تواجه مدرســـى المـــادة فى المناهج وطرق التدريس والأنشطة المقرره .

٥ – يجب على الإدارة المدرسية أن تصدر قراراتها وتعليماتها بعد دراستها وتقنينها على أن تضمن هذه القرارات مصلحة العملية التعليمية مـــن حيث البرامج المنهجية والأنشطة المقررة والوضع الراهن للمدرس .

٦ – اهتمام الإدارة المدرسية بوضع برنامج أسبوعي يتـــم فيـــه توزيـــع مدرسى المادة فى المدرسة فى زيارات توجيهية لزملائهم فى المدرســـة أو مدارس أخرى يستخدم فيها استمارة التوجيه التربوى مـــع دراســـة الوقت والحركة وعلاج الضعاف من التلاميذ .

٧ – لابد من توفير الوضوح والمرونة فى خطط منهج التربية الرياضيـــة لمواجهة التغييرات غير المتوقعة اثناء سير الخطة واختصاصها بما ينفـــع تجديد وتطوير هذه الخطط طبقاً لعاداتنا وتقاليدنا وماتسعى اليه أهداف الدولة.

٨ – ضرورة انشاء جهاز ادارى مستقل ينبثق من جهاز ادارتى التربيـــة الرياضية يقوم بدراسة وتوجيه ورقابة وتقـــويم برامـــج ومشـــروعات الخطط المعتمده من ادارتى التربية الرياضية عن طريق زيارات ميدانيـــة لمواقع العمل ودراسة التقارير والبرامج المعده من هذه الادارتين عـــن مدى نشاطهما ومستوى نتائجهما المحققه ودراسة المشكلات التى تحـــد من توحيد هذه الادارتين .

٩ – استقلال الفكر التربوى بين شعبة مناهج التربية الرياضيـــة وادارة التربية الرياضية فى اصدار القرارات وتفعيل الانشطة الفنية والميدانيـــة وحل القضايا والتعلمية التعليمية بما يزهر مصلحة التعليم والدولة .

١٠ – ينبغى القيام بدراسة علميه للمقررات الدراسية لأجـــل تنقيتـــها وربطها ببعضها وبمراحلها التعليمية الأخرى وتطويرها طبقاً لتطلعـــات

المستقبل وانبثاقا من المستوى الحالى بما تطلبه عاداتنا وتقاليدنا العربية والاسلامية وسياسة الدولة التقدمية .

١١ - ضرورة تواجد استشارى فى جهاز توجيه التربية الرياضية لاستقرار المعارف والاراء المقدمه للشعبة من قبل موجهى ومدرسى التربية الرياضية واستخراج الحلول المناسبة بما تتطلبه عملية التوجيه والمناهج.

١٢ - ضرورة وجود ارشيف المدرسين على الجهاز الآلى تتم فيه جميع البيانات الخاصة والعامة فى المتابعة الميدانية وتقويم العمل فى الانجاز والتطوير والابداع المهنى ، لترسيخ نصوص وقواعد المفاضله بين مدرسين المادة لأجل الترقية .

ثانياً : توصيات خاصه بوظائف العناصر الإدارية

١ - اصدار الادارة المدرسية التعليمات والقرارات التى تضمن حسن سير الانشطة الرياضية وأبعادها عن الانحراف .

٢ - قيام الادارة المدرسية بوضع خطط لتبادل الزيارات الميدانية بين مدرسى الماده بعضهم وبين المدارس الأخرى .

٣ - التأكيد على مساعدة التوجيه التربوى مدرسى التربية الرياضية على وضع خطط لمعالجة ضعف التلاميذ.

٤ - التأكيد على أن تتوفر فى خطة منهج التربية الرياضية المرونه لمواجهة التغيرات غير المتوقعة التى قد تحدث أثناء التدريس .

٥ - مراعاة ادارة التربية الرياضية المدرسية هى التى تخطط وتنفذ فلابد أن تحقق اهداف التربية الرياضية احتياجات التلاميذ البدنيه والنفسية والاجتماعية .

٦ - باعتبار ان الإجراءات المتفق عليها فى الادارة المدرسية يتخذ جانبا من الفوضى فى قيادة الأنشطة الرياضية المدرسية فمن واجب الادارة تجنبها .

٧ - وجوب الادارة الرياضية المدرسية ان تقوم بتقدير الوقت اللازم لكل نشاط باستخدام دراسة الوقت والحركة .

٨ – مشاركة التوجيه التربوى الإدارة المدرسية فى اصـــــدار القـــرارات الخاصة على مدرسى التربية الرياضية .

٩ – وجوب ادارتى التربيه الرياضية وضع نصوص وقواعد المفاضله بـــين مدرسى التربيه الرياضية لآجل الترقية .

١٠ – إبراز العمل التخصصى لمدرسى التربية الرياضية بالتنظيم فى اقســام الادارة الرياضية المدرسية .

١١ – التأكيد على أن يضع التوجيه التربوى استشارى لمساعدة الموجهين فى البحث عن الصعوبات التى تحد من تفعيل المنهج الدراسى .

١٢ – التأكيد على التعاون بين الادارة المدرسية ومدرسى التربية الرياضية فى بعض المسئوليات وابعادها فى انتظام تلاميذ المدرسة وتحصيلـــهم العلمى.

١٣ – إيجاد نظام جزائى يربط بين إدارتـــى التربيـــه الرياضيـــة والادارة الرياضية المدرسية .

١٤ – تصدر الادارة المدرسية تقاريرها حول زياراتها الميدانية لمدرســـى التربية الرياضية بهدف رفـــع مســـتوى الأداء وتجديـــد الأنشـــطة والمهارات.

١٥ – ضرورة اتسام الزيارات الميدانيه لموجهى التربية الرياضية بالجديه.

١٦ – قيام التوجيه التربوى بدورات تعليمية لصقل مدرســـى المـــادة فى طرق التدريس الحديثة .

١٧ – التأكيد على الادارة المدرسية باستخدام التأديب وسيله من اجـــل الحفاظ على الحد الأدنى من النظام لأنشطة الادارة الرياضية المدرسية .

١٨ – قيام ادارتي التربية الرياضية بإثابة مدرسى المادة والمبدعين والمجددين فى انشطتهم مادياً ومعنوياً .

١٩ – سعى الإدارة المدرسية بالسماح لمدرسى التربية الرياضية بالاستماع لهم فى وقت كاف دون مقاطعة .

٢٠ – قيام الادارة المدرسية بتقويم كفاءة مدرسى التربيـــة الرياضيـــة فى تنفيذهم لأنشطة الدرس .

٢١ – قيام الإدارة المدرسية بمراعاة حوافز مدرسى التربيـــة الرياضيـــة فى تطبيق نظام الضمان الاجتماعى .

٢٣ – قيام الإدارة المدرسية بتكوين نظام متابعة دقيقه يســـتطيع التنبـــؤ والتعرف على بداية انحراف الادارة الرياضية عن أهداف المنهج.

٢٤ – قيام الإدارة المدرسية بتفهم عملية المتابعة وإدراك أبعادها لمدرســـى التربية الرياضية فى المدرسة ليتقبلوها بنفس راضية .

٢٥ – تولى الإدارة الرياضية المدرسية وضع أنواع من الأنشطة الرياضيـــة يختار التلميذ منها ما يتناسب وسلوكه ورغباته .

المـــــراجـــع

اولاً : المـــراجـــع العربية

ثانياً : المـــراجـــع الاجنبية

المراجـــع

أولاً : المراجع العربيـــــة : -

١ إبراهيم عبد المقصود - نازك مصطفى سنبل — تطوير دور الأندية فى تنظيم وإدارة الأنشطة الرياضية للأعضاء غير المشاركين بالفرق بجامعة الاسكندرية ، إنتاج علمى منشور ، المؤتمر العلمى ، تطور علوم الرياضة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا ، المجلد الأول ١٩٨٧ م .

٢ إبراهيم عبد المقصود — دور التخطيط فى تطور المستوى الرياضى فى مصر ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات بفلمنج ، للبنات بفلمنج ، الاسكندرية ، جامعة حلوان ١٩٨٦ م .

٣ إبراهيم عباس نتو وآخرون — الإدارة المدرسية فى البحرين ، كلية التربية ، جامعة البحرين ، اليوبيل الماسى لتنظيم التعليم الرسمى فى البحرين ١٩٩٥/٩٤ م .

٤ إبراهيم عصمت مطاوع — الأصول الإدارية للتربية ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨٤ م .

٥ أحمد إبراهيم أحمد — الإدارة التربوية والاشراف الفنى بين النظرية والتطبيق ، دار الفكر العربى ، القاهرة ١٩٩٠ م .

٦ ـــــــــــ — أسباب نجاح المدير الناظر فى إدارة تنظيم المدرسة ، دار الفكر جمهورية مصر العربية ١٩٨٣ .

٧ ـــــــــــ — أهم أدوار وأنماط النشاط التى يقوم به ناظر المدرسة الابتدائية الحلقة الاولى من التعليم الأساسى ، دار الفكر العربى ، القاهرة ١٩٩٧ م .

٨ ـــــــــــ — نحو تطوير الإدارة المدرسية ، دراسات نظرية وميدانية ، مكتبة المعارف الحديثة ، الاسكندرية .

٩	ـــــــــــــــ	تحديث الإدارة التعليمية والنظارة والاشراف الفنى ، دار المطبوعات الجديدة ، جامعة بنها ١٩٨٧ م .
١٠	أحمد القوماطى	تطور الإدارة التربوية (التعليمية) فى الجمهورية العربية الليبية فى الفترة من ١٩٥١-١٩٧٥ دراسة تحليلية تاريخية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الازهر ١٩٧٦ م .
١١	أحمد رشيد	نظرية الادارة العامة ، دار المعارف بمصر ، الطبعة الرابعة ، القاهرة ١٩٧٦ م .
١٢	أحمد سعد عبد الله الشريف	دراسة تحليلية للمشكلات الادارية التى تواجه الأنماط الرياضية الاولمبية بدولة الامارات العربية المتحدة ، رسالة ماجستير كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة ١٩٩٦ م .
١٣	أحمد عبد الله	قضية مصر الرياضية فى مائة عام ١٨٨٥ - ١٩٨٥ م القاهرة طوخى مصر للطباعة د . ت .
١٤	أحمد عبد الباقى بستان - حسن جميل طه	مدخل إلى الادارة التربوية ، الطبعة الثالثة ، دار القلم للنشر والتوزيع ، الكويت ١٩٩٢ م .
١٥	أحمد عبد العزيز الراشد	بعض مشكلات إدارة المدرسة الابتدائية بمنطقة الرياض التعليمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الإمام محمد بن سعود الاسلامية ، الرياض ، ١٤٠٦ هـ - ١٩٨٦م.
١٦	أحمد عزت مدنى	الإدارة واقتصاديات العمل - المنهج الاسلامى - الإتحاد الإسلامى .
١٧	المجلس الأعلى للشباب والرياضة	قانون رقم ٤١ لسنة ١٩٧٢ م لتعديل بعض أحكام القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٦٥ بشأن الهيئات الخاصة العاملة فى ميدان رعاية الشباب ١٩٧٣ م .

١٨	الأمانة العامة	الخليج أصالة ومعاصرة ، مجلس التعاون لدول الخليج العربى ، الادارة الاعلامية ، الرياضى ، الأمانة العامة ١٩٩٦ م .
١٩	أمين أنور الخولى	أصول التربية البدنية والرياضية - المدخل - التاريخ - الفلسفة ، دار الفكر العربى - القاهرة ١٩٩٦ م .
٢٠	————	التحديات و المشكلات التى تواجه التربية فى بعض الدول العربية ، بحث منشور فى مجلة علوم وفنون ودراسات ، جامعة حلوان ، المجلد الأول ، العدد الرابع ، أكتوبر ١٩٨٩ م .
٢١	————	المشكلات والقضايا الملحة للتربية الرياضية فى جمهورية مصر العربية ، مجلة بحوث التربية الشاملة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الزقازيق ، العدد الثانى فى المجلد الثالث ١٩٩٨ م .
٢٢	أمينة أحمد حسن	أهمية التنمية الادارية لحل مشكلة الالزام فى التعليم فى مصر ، رسالة دكتوراه ، كلية البنات ، جامعة عين شمس ، القاهرة ١٩٧٩ م .
٢٣	السيد حسن شلتوت - حسن السيد معوض	التنظيم والادارة فى التربية الرياضية ، دار المعارف ، القاهرة ١٩٨٢ م .
٢٤	اميرة راشد على الغامدى	الدور المثالى والرسمى والواقعى لمديرة المدرسة الثانوية ، دراسة مقارنة فى مدينة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ١٩٩٠ م .
٢٥	أمين ساعاتى	أصول علم الادارة العامة تطبيقات ودراسات على المملكة العربية السعودية ، دار الفكر العربى ، القاهرة ١٩٩٧ م .

٢٦ السيد عبده ناجى — الادارة العامة ، مدخل إدارى ، دار النهضة ، الطبعة الثالثة ، القاهرة ١٩٩١ م .

٢٧ أنيسة على المسقطى — التعليم فى البحرين بين التطور والتجديد ، وزارة التربية والتعليم ، إدارة التخطيط والبرمجة ، المنامة ١٩٨٥ م .

٢٨ الشيخ على بن حسن - البلادى البحرانى — أنور البدرين فى تراجم علماء القطيف والاحساء والبحرين ، دار المرتضى ، بيروت ١٩٩١ م .

٢٩ أميل فهمى شنودة — تطور الادارة التعليمية فى جمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراة ، غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ١٩٧٣ م .

٣٠ اشرف عبد المعز أبو النور — تقويم اقتصاديات الأندية الرياضية المصرية ، رسالة دكتوراة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، القاهرة ١٩٩٦ م .

٣١ ابن ميثم البحراني — قواعد المرام فى علم الكلام ، مطبعة الصدر ، الطبعة الثانية ، إيران ١٤٠٦ هـ ١٩٨٦ م .

٣٢ بكر على سليمان — إدارة المرحلة الإلزامية فى الاردن فى الفترة من ١٩٥٥ - ١٩٧٤ ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامعة الازهر ١٩٧٥ م .

٣٣ جمال الدين الشافعى - محمد جمال محمد — دراسة تحليلية لمعوقات العمل فى قطاع إدارة كرة اليد بأندية جمهورية مصر العربية ، إنتاج علمى منشور ، المؤتمر العلمى الخامس لدراسات وبحوث التربية الرياضية ، كلية التربية الرياضية للبنين ، أبى قير ، الاسكندرية ، جامعة حلوان ، فرع الاسكندرية ، المجلد الأول ١٩٨٤ .

٣٤ جمال الدين على العدوى — تقويم الوظائف الادارية لمراكز تدريب الناشئين فى جمورية مصر العربية ، رسالة دكتوراة ، جامعة حلوان ، كلية التربية الرياضية للبنين ، القاهرة ١٩٨١ م .

٣٥ حامد عبد السلام زهران — التوجيه والارشاد النفسي ، عالم الكتب ، الطبعة الثانية ، القاهرة ١٩٨٠ م .

٣٦ حافظ فرج أحمد اسماعيل — دراسة تحليلية لواقع الادارة المدرسية فى التعليم الابتدائى فى جمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير - كلية البنات - جامعة عين شمس ، القاهرة ،١٩٧٩م.

٣٧ حسن إبراهيم سعيد — العقد النظيم فى تاريخ أوال والبلاد القديم ، مطابع البحرين ١٩٩٤ م .

٣٨ حسن المحرى — الأدارة التربوية فى دولة البحرين ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، وإدارة البحوث التربوية ، تونس ١٩٨٧م .

٣٩ حسن محمد حسان — دراسة تقويمية لتطبيق اللامركزية فى إدارة التعليم العام فى مصر ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، القاهرة ١٩٧٦ م .

٤٠ حسن سعيد الكرمى — المغنى الأكبر ، معجم اللغة الانجليزية الكلاسيكية والمعاصر والحديثة إنجليزى - عربى ، دار العلم للملايين ، بيروت الطبعة الثامنة ١٩٨٦ م .

٤١ حمدى إبراهيم شلبى — مدرسة الهداية الخلفية الثانوية ، البحرين . د.ت ١٩٨٠م .

٤٢ حليم المنيرى ، عصام بدوى — الادارة فى الميدان الرياضى ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ١٩٩١ م .

٤٣ خالد البسام — رجال فى جزائر اللؤلؤ ، البحرين ١٩٩١ م .

٤٤ خميس السيد اسماعيل — السلوك الادارى ، بدون ، القاهرة ، ١٩٨١ م .

٤٥ ديو بولدب ، فان دالين وآخرون — تاريخ التربية البدنية ، ترجمة محمد عبد الخالق علام ، محمد محمد فضالى ، دار الفكر العربى ، القاهرة ١٩٧٠ م .

٤٦ دولت عبد الرحمن عبد القادر — تقييم النظم الادارية بأندية محافظة الاسكندرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات بفلمنج ، الاسكندرية ، جامعة حلوان ، فرع الاسكندرية ١٩٧٣ م .

٤٧ رياض منقريوس — الادارة المدرسية ، مكتبة الأنجلو المصرية ، الطبعة الثانية القاهرة . د.ت .

٤٨ رفيقة سليم حمود — التعليم فى البحرين ، مكتب التربية لدول الخليج العربى ، الرياض ١٩٨٧ م .

٤٩ زينب أحمد الديب — العناصر التنظيمية فى المجتمع المدرسى وعلاقته بوظيفة ميدان التربية الرياضية بهدف الضبط التربوى فى المرحلة الابتدائية ، مؤتمر ١٩٨١ الاسكندرية ، المجلس الاعلى للشباب والرياضة ، المركز القومى للبحوث ١٩٨١ م .

٥٠ زكى محمود هاشم — الاتجاهات الحديثة فى إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الطبعة الثانية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ١٩٧٥م.

٥١ سالم النويدرى — اعلام الثقافة الاسلامية فى البحرين ، مؤسسة المعارف ، بيروت ١٩٩٢ م .

٥٢ سامى جاسم زبارى — فعاليات القيادات الرياضية المستويات العالمية بدولة البحرين ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية للبنين ، القاهرة ١٩٩٦ م .

٥٣ سيد الهوارى — الادارة ، الأصول والاسس العلمية ، ط . ع ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ١٩٧٠ م .

٥٤ ———— — الموجز فى شرح عناصر عملية الإدارة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ١٩٩٦ م .

٥٥ سيد الهوارى — عناصر الادارة للمبتدئين وغير التجاريين ، مكتبة عين شمس ، القاهرة د . ت .

٥٦ ———— — التنظيم ، الهياكل والسلوكيات والنظم ، الطبعة الرابعة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٨ م .

٥٧ سعد دياب — الاشراف الفنى فى التربية والتعليم (مفهومه ، أسسه ، أساليبه) ، دار النهضة المصرية ، القاهرة ١٩٦٣م.

٥٨ شاكر محمد فتحى أحمد — دراسة مقارنة لمشكلات النشاط المدرسى فى المرحلة الاعدادية بجمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الامريكية وانجلترا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة ١٩٨٠ م .

٥٩ شكرية خليل ملوخية — الادارة فى المجال الرياضى ، الفنية للطباعة والنشر ، الطبعة الثالثة ، الاسكندرية ، ١٩٨٨ م .

٦٠ شمة محمد خليفة آل خليفة — دراسة المشكلات المهنية لمعلمات التربية الرياضية فى المدارس الابتدائية " بنات " بدولة البحرين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة ١٩٩٤ م .

٦١ شيخة يوسف عبد الله — بناء استراتيجية للنهوض بالرياضة المدرسية بدولة البحرين ، رسالة دكتوراه الفلسفة فى التربية الرياضية ، جامعة حلوان كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة ١٩٩٧ م .

٦٢ صالح مهدى علش — الادارة التعليمية فى العراق من زاوية المركزية واللامركزية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس القاهرة ١٩٧٣ م .

٦٣ صبحى عبد الحفيظ قاضى — سيكولوجية العمل والعلاقات الادارية ، انجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٩٧ .

٦٤	صلاح الدين جوهر	إدارة المؤسسات التربوية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ١٩٧٢ م .
٦٥	صلاح الشنواني	التنظيم الادارى فى قطاع الاعمال ، دار المعارف بمصر ١٩٦٦ م .
٦٦	صفوان محمد توفيق	تقويم النظم الادارية بأندية محافظة الخرطوم ، رسالة ماجستير كلية التربية الرياضية ، الاسكندرية ١٩٨٠م.
٦٧	ضياء الدين الحيدرى	الادارة والاداريين فى العراق ، بدون ، بغداد ، د.ت.
٦٨	طه الحاج الياس	الادراة التربوية والقيادة ، مفاهيمها ، وظائفها ، نظرياتها ، مكتبة الاقصى ، عمان ، الأردن ١٩٨٤.
٦٩	طلحة حسام الدين - عدلة عيسى مطر	مقدمة فى الادارة الرياضية ، المجموعة العلمية ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ١٩٩٧ م .
٧٠	عادل حسن ، على شريف ، محمد فريد	تنظيم وإدارة الأعمال ، دار النهضة العربية ، بيروت ١٩٨٨ م .
٧١	عاطف زكى أبو الاسعاد وآخرون	دور المؤسسات التعليمية فى إعداد ورعاية البطولة الرياضية ، إنتاج علمى منشور ، المؤتمر العلمى الاول ، كلية التربية الرياضية للبنات بالجيزة ، جامعة حلوان ، المجلد السادس ، القاهرة ١٩٨٧ م .
٧٢	عادل فوزى جمال	دراسة لتقييم إدارة الرياضة بمحافظة الجيزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، القاهرة ١٩٧٤ م .
٧٣	عبد العزيز الغريب	دراسة تقويمية لواقع الادارة المدرسية فى التعليم الثانوى العام فى ضوء أهدافه ، دراسة ميدانية لمحافظة الغربية ، جامعة طنطا قسم اصول التربية ، رسالة ماجستير القاهرة ١٩٨٨ م .

٧٤ عد العزيز الغانم — الادارة المدرسية وعلاقتها بالادارة التربوية فى دولة الكويت ، دراسات تربوية ، المجلد الخامس ، الجزء ٢٥ القاهرة ١٩٩٠ .

٧٥ عبد الرحمن احمد سيار — وضع استراتيجية للرياضة للجميع بدولة البحرين ، رسالة دكتوراة الفلسفة فى التربية الرياضية ، جامعة حلوان ، كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة ١٩٩٣م.

٧٦ عبد الكريم درويش ، ليلى نكلا — أصول الادارة العامة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ١٩٨٠ م .

٧٧ عبد الهادى عيسى العالى — دراسة تقويمية للتوجية الفنى للتربية الرياضية المدرسية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة ، جامعة حلوان ١٩٩٤ م .

٧٨ عبد على محمد جبيل — الادارة المدرسية بين التجديد والتطوير ، دولة البحرين ، وزارة التربية والتعليم ، ادارة التدريب ١٩٨٦ م .

٧٩ ———— — أساليب إعداد المعلمين وتدريبهم بدولة البحرين ، ٤٨-١٩٥٨ م وزارة التربية والتعليم ١٩٨٥ م .

٨٠ عبد المنعم فهمى سعد — الادارة المدرسية وأثرها على بعض الأنشطة الطلابية فى المرحلة الثانوية ، رسالة ماجستير ، كلية البنات ، جامعة عين شمس ، القاهرة ١٩٨٢ م .

٨١ عبد الحميد سلام — بعض العوامل المؤثرة على السلوك الادارى لمديرى ووكلاء المدارس فى قطر ، دراسات فى الادارة التربوية ، جامعة قطر ، مركز البحوث التربوية ، الدوحة ١٩٨٢ م .

٨٢ عبد الحميد شرف — الادارة فى التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، مكتب البراق ، الكويت ١٩٩٠ م .

٨٣ عبد الحسين جمال الدين - حسن احمد الشافع — تعديل مقترح لبعض مواد القانون المنظم لتشكيل مجالس إدارة الأندية ، إنتاج علمى منشور ، المؤتمر العلمى تطور علوم الرياضة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا ، المجلد الرابع ١٩٨٧ م .

٨٤ على السلمى ، ودفرت — سياسات واستراتيجيات الادارة فى الدول النامية ، دار المعارف بمعهد ، القاهرة ، ١٩٧٢ م .

٨٥ على السلمى — الادارة العامة ، مكتبة غريب ، الطبعة الثانية ، القاهرة د . ت .

٨٦ ———— — التخطيط والمتابعة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ١٩٧٨ م .

٨٧ على الباز — أصول الادارة العامة ، الاسكندرية ، دار الجامعات المصرية ، د . ت .

٨٨ على جابر سليمان — التعرف على التطور الادارى فى التعليم الالزامى فى الاردن ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية للبنين ، القاهرة ١٩٧٥ م .

٨٩ عصام بدوى — التنظيم والادارة فى التربية الرياضية ، مكتبة دار الثقافة العربية ، القاهرة ١٩٨٥ م .

٩٠ عطيه حسين أفندى - أحمد رشيد — مقدمة الادارة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٩٥م .

٩١ عرفات عبد العزيز سليمان — استراتيجية الادارة فى التعليم ، دراسة تحليلية مقارنة ، الطبعة الثانية ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ١٩٨٥م.

٩٢ عفاف محمد سعيد — تأثر نظام الادارة التربوية فى مصر بالنظام السياسى للدولة وأثر ذلك على نظام التعليم ، رسالة دكتوراه ، جامعة عين شمس ، كلية البنات ، قسم أصول التربية ، القاهرة ١٩٨٩ م .

٩٣ غازى عيسى المرزوق — تنظيم الهيكل الادارى للتربية الرياضية المدرسية فى دولة البحرين وتطويره ، دراسة تحليلية لواقع التربية الرياضية ، جامعة بغداد ، ١٩٨٦ م .

٩٤ غنية جاسم أحمد عليوى — الادارة المدرسية وانعكاساتها على فاعلية أداء المدارس الثانوية العامة فى دولة البحرين ، رسالة ماجستير ، جامعة القديس يوسف ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، فرع الآداب ، بيروت لبنان ١٩٩٦ م .

٩٥ كمال المغربى ، وآخرون — اساسيات فى الادارة ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ١٩٩٥ م .

٩٦ كمال حمدى أبو الخير — عناصر الوظيفة الادارية ، مكتب عين شمس ، جمهورية مصر العربية ، القاهرة ١٩٩٦ م .

٩٧ كمال درويش - محمد الحماحمى ، سهير المهندس — الادارة الرياضية ، الأسس والتطبيقات ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان ، القاهرة ، ١٩٩٣ م .

٩٨ كيمبول وايلز ، وآخرون — الاشراف فى التربية الرياضية ، ترجمة زكى إبراهيم حبش ، كمال الحلفاوى ، دار النهضة ، جمهورية مصر العربية ، القاهرة ١٩٧٦ م .

٩٩ ماجد حمد حسين فرغلى — تقوم العلاقة بين الجهاز الادارى والحكومى والوحدات الأهلية العاملة فى المجال الرياضى فى جمهورية مصر العربية ، كلية التربية بالمنيا ، جامعة المنيا ، رسالة دكتوراة الفلسفة فى التربية الرياضية ، القاهرة ١٩٨٨ م .

١٠٠ محمد درويش ، وآخرون — الادارة العامة ، كلية عين شمس ، القاهرة ١٩٩٨م.

١٠١ محمد حامد الافندى — الاشراف التربوى ، الطبعة الثانية ، عالم الكتب ، القاهرة ١٩٧٦م .

١٠٢ محمد ماهر عليش — أصول التنظيم والادارة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، د . ت .

١٠٣ محمد ممدوح الحسينى — ادارة النشاط الرياضى بأندية القوات المسلحة والأندية الأهلية بمحافظات القاهرة ، (دراسة مقارنة) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم ، جامعة حلوان ١٩٨٧ م .

١٠٤ محمد منير مرسى — الادارة العلمية ، أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٨٤ م .

١٠٥ محمد مختار عثمان — مبادئ علم الادارة العامة ، بنغازى ، منشورات جامعة قار يونس ، الجماهيرية الليبية ١٩٩١ م .

١٠٦ محمد نصر الدين ، كمال عبد الحميد اسماعيل — مقدمة التقويم فى التربية الرياضية ، دار الفكر العربى بالقاهرة ، ١٩٩٤ م .

١٠٧ محمد سليمان شعلان – وآخرون — الادارة المدرسية والإشراف الفنى ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ١٩٨٧ م .

١٠٨ محمد عبد الله عبد الرحيم — اساسيات الادارة والتنظيم ، الطبعة الرابعة ، الناشر غير محدد ، القاهرة ١٩٩٣ م .

١٠٩ محمد عبد الله المنيع ، غانم العبيدى — دراسة تحليلية للعمل اليومى لمديرى المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية فى المملكة العربية السعودية ، مجلة كلية التربية ، جامعة الملك سعود الرياضى ١٩٨٢م.

١١٠ محمد عثمان إسماعيل ، حمدى مصطفى — الادارة العامة ، بين النظرية والتطبيق ، دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٨٣ م .

١١١ محمود قمبر — التربية وترقية المجتمع ، دار سعاد الصباح ، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية ، القاهرة ١٩٩٢ م .

١١٢ محمد رمضان محمد أحمد — معوقات العمل الادارى فى بعض أندية محافظة القاهرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم ، جامعة حلوان ١٩٨٨ م .

١١٣ محسن العبودى — الادارة العامة ، العملية الادارية ، عمال الادارة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٩٦ م .

١١٤ مجيد دمعه - محمد منير - عبد الله جمعه كبيس — دراسة لواقع الادارة التعليمية فى دولة قطر ، وظائف وادوار مديرى ومديرات المدارس ، جامعة قطر ، مركز البحوث التربوية ، الدوحة ١٩٨٥ م .

١١٥ مجلة مدرسة الخميس — الخميس تضئ شمعتها (٥٦) ، المؤسسة العربية للطباعة والنشر ، البحرين ١٩٨٣ م .

١١٦ مساعد الهارون — الادارة فى المجال الرياضى ، مؤسسة الكويت للتقدم العلمى ، إدارة التأليف والترجمة ، برنامج كتاب وكتاب ، الكويت ١٩٨٥ م .

١١٧ مركز الوثائق التاريخية — الوثيقة ، العدد الأول ، السنة الأولى ، دورية نصف سنوية ، تصدر من مركز الوثائق التاريخية ، بدول البحرين ١٩٨٢ .

١١٨ مكتب التربية العربى - لدول الخليج — مشكلات الادارة المدرسية فى المرحلة الابتدائية بدول الخليج العربية ، دراسة مقدمة لندوة مشكلات الادارة المدرسية فى المرحلة الابتدائية بدول الخليج العربية ، الرياض ١٩٨٣ م .

١١٩ منير البعلبكى — قاموس انجليزى عربى ، دار العلم للملايين ، الطبعة الثامنة ، بيروت ١٩٨٦ م .

١٢٠ منى عبد الفتاح عرفات — دراسة أهم المشكلات التى تواجه الفنيين الرياضيين فى القطاع التعليمى بمحافظة الشرقية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين القاهرة ، جامعة حلوان ١٩٨٣ م .

١٢١ مها محمد حسن الصغير — دراسة بعض النواحى التنظيمية والادارية بمراقبة التربية الرياضية بجامعة الاسكندرية ومدى تأثيرها على التربية الرياضية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الاسكندرية ، كلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان ١٩٧٩م.

١٢٢ ناجى اسماعيل حامد. — تقويم الادارة الرياضية فى القطاع الحكومى ، رسالة ماجستير جامعة حلوان ، كلية التربية الرياضية ، القاهرة ، ١٩٩٦ م .

١٢٣ ناصر محمد الشيخ — التجديدات التربوية وتوجيهاتها المستقبلية فى دولة البحرين ، وزارة التربية والتعليم ، إدارة التخطيط والبرمجة ، البحرية ١٩٨٧ م .

١٢٤ نجاة عبد الله النابة — المستويات الادارية والفنية لمدير المدرسة فى دولة الامارات العربية المتحدة ، دراسة ميدانية ، مجلة دراسات تربوية ، المجلد السابع ، الجزء ٣٨ ، القاهرة ١٩٩١ .

١٢٥ نبيه عبد الحميد العلقامى — بعض السياسات الادارية وأثرها على رفع إنتاجية مراكز الشباب بمحافظة القاهرة ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم ، جامعة حلوان ١٩٨٠ م .

١٢٦ نبيل محمد إبراهيم — تقويم دور بعض الأجهزة المعنية بالتربية البدنية والرياضية فى تحقيق أهدافها فى مصر ، رسالة دكتوراة ، كلية التربية الرياضية للبنين بالاسكندرية ، جامعة حلوان ١٩٨٧ م .

١٢٧ نقابة المهن الرياضية — القانون رقم ٣ لسنة ١٩٨٧ م بإنشاء وتنظيم نقابة المهن الرياضية ، مطبعة المليجى ، الجيزه ، د . ت .

١٢٨ وزارة التربية والتعليم — تطور التعليم فى دولة البحرين من الفترة ٩٤ - ١٩٩٦م ، تقرير مقدم إلى الدورة الخامسة والاربعين لمؤتمر التربية الدولى المنعقد فى جنيف فى الفترة من ٣٠ سبتمبر - ٥ أكتوبر ١٩٩٦ ، إعداد قسم التوثيق التربوي ، البحرين ١٩٩٦ م .

١٢٩ وزارة التربية والتعليم — المعلومات التربوية ، مركز المعلومات والتوثيق ، قسم التوثيق التربوي ، دولة البحرين ، السنة الأولى ، العدد السادس ، ديسمبر ١٩٩٦ م .

١٣٠ ———— — كلمة وزير التربية والتعليم بمناسبة حفل افتتاح برنامج تطوير الادارة المدرسية ، دولة البحرين ١٦ أكتوبر ١٩٩٤ م .

١٣١ وجيه فرج — المهارات اللازم توافرها لدى مدير المدرسة لإنجاح العملية التربوية فى عصر التسعينات ، رسالة التربية ، العدد الثامن ، وزارة التربية والتعليم ، المديرية العامة لتنمية التربوية ، إدارة البحوث التربوية ، مسقط ديسمبر ١٩٩١ .

١٣٢ يوسف أحمد العبيد فعاليات القيادات الإدارية فى المجال الرياضى بدولة الكويت وعلاقاتها ببعض المتغيرات النفسية ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، القاهرة ، ١٩٨٥ م .

١٣٣ يوسف عبد المعطى مصطفى دراسة ميدانية لأساليب إعداد مديرى المدارس الثانوية ، جمهورية مصر العربية ١٩٨٠ م .

ثانيا : المراجع الأجنبيـــــة :-

134 **Ahmed Ibrahim Ahmed:** Asaedy of Flcmentary school principals perceptions of the I.m poratance of teak performance unpublie head doctral dissertation. The pennsylvanin statc university 1981- pp122-120.

135 **Ayers, Richard:** Perception of the future roles of public school administrators as viewed by selected authors in educational futures, Professor of administration and chief school administrative officera delpbi study. ED.D university of colorado at boulder 1985. D.A.I vol. 8, 198, P2137-A.

136 **Dave Trancis & mike wood cock** people atwork apraclical juide to organizational change LA Golla, California university Associates. INC. 1975.

137 **Dawdle Joan Gates** Then the knowledge and skills reguired of effective school administration as perceived by elementgry school princilpals within the state of Alapama E D.D, the university of Alabam 1980, DA,I vol. 41 No,3 PP3343 – 3344A.

138	**Frank lin G. Moore,**	Management : Organization and praper Harper & Row, N.Y 1964 – 122
139	**Good C.V**	Dictionary of Education " New york, Mc Grow, Hill book company, 1945.
140	**Herbert J. Walberg, L John J, Lane**	Organizing for learning toward 21st century vergina, U.S.A National Association of secondary school principals 1989.
141	**Horold Koontz, Cyril**	Essentials of management TMHED, Mc. Grow Hill Company LTD.1979.
142	**Koontz Harold and O'Donnell Cyril**	Principles management " New York" Mc. Grow hill book co. 1968.
143	**Lanny W, Barnes**	Astudy of the Actual and desired Role of the secondary school Assistant principal in the state of Muissouri " unpulished dectoral disseral dissertation, the university of Missossippi , 1979. PP. 122-130
144	**Lewis Bettye**	Philosophic ingiury into Athletic leader ship, 1982 Taxas Southern university .

145 **Lott R-L** Identification and description of the city secondary school of briminghone, Alabama, and the development of guide line for the soluation of the proplem's " Dis Abs Jnt. Vol.39 N,4: october 1978 P.1963.

146 **Mark Alexander** Organizational Noums opinionnaire in " Enorms " W.P.Feffer eds " the 1978 Monnual hand book for group facilitators LA Olla california university Associates, PP.81-88.

147 **Marjoribanks, K** Bureacatatic orientation, Autonomy and professional attitadeads of teachers, journal of educational administration, 15, 1977, PP 104-113.

148 **Mc nerney c.t** Educational supervision New York Mc grow hill book comp. 1951.

149 **National association** National association of any secondary school principals the sevior high school principal ships. The national survey, Preston va, NassP. 1987 . P.20-35.

150 **Ornsetein, Allan C. & Daniel Vlevine** Foundations of education Boston, Houghton Mifflin companies 1987.

151 **Richards.** Administrative perceptions of the

	Charles	princpalship in elementary school ED.D Indiana university 1986 D.A.I vol.47 No.8 1987. 283-A
152	**Robert .J. Krajewski**	Role implications of a rank ordering process by elementary principals " Paper presented at the annual national association of elementary school principals ED. 140-468, Auburn, university , April, 1977 PP2-16.
153	**Robert G. Darden**	" The consegunce of elementary school enroliment on the perception of the pricipal's role " unpubli head doctoeral dissertation, arizons state university, 1978 P. 109
154	**Scott, Dale Allen**	An identification by principals and supervisors of the most important qualifications of the elementary school principol of ther 1980's ED.D-seattle university , 1981 D.A vol.42 No.3, 1981 P. 249 A.
155	**Stier WillamF.Jr**	Sport management alternative career paths in physial education, clearinghouse on teaching and teacher education, washing ton Dc. 1993.
156	**Willes K.**	" Supervision for better schools " new york prentice Hall Inc, 1950
157	**W.P Leonord**	The management aduit ny prenticehall Inc. 1962.

مـــــرافـــــق البـــحث

المرفق ١

الخبراء الذين أدلوا برأيهم فى استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث طبقاً للحروف الأبجدية

الخبراء الذين أدلوا برأيهم فى إستمارة الإستبيان الخاصة بالبحث

م	الاســـــم	الوظيـــفة
١	أ.د إبراهيـــم حـــامد قنديل	عميد كلية التربية الرياضية بالهرم سابقاً .
٢	أ.د أمين أنور الخولى	أستاذ ووكيل التربية الرياضيـــة للبنـــين بالقاهرة.
٣	أ.د محمد نصر الديـــن رضوان	أستاذ ورئيس قسم علم النفس الريـــاضى بكلية التربية الرياضية للبنـــين بـــالهرم ، جامعة حلوان .
٤	أ.د محمـــد قـــدرى بكرى	أستاذ ورئيس قسم المواد الصحية بكليـــة التربية الرياضية للبنين بالقـــاهرة جامعـــة حلوان
٥	أ.د ليلى عبد العزيـــز زهران	أستاذ ورئيس بقســـم أصـــول التربيـــة الرياضية والترويح بكلية التربية الرياضيـــة للبنين بالقاهرة .

المرفق ٢

استمارة استطلاع رأي اساتذة وخبراء الإدارة حـــول تحديـــد الوظائف الإدارية وعناصرها وما يتناسب لكل عينة في مجـــال التربيـــة الرياضية المدرسية بدولة البحرين .

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة حلوان
كلية التربية الرياضية للبنين - القاهرة
قسم أصول التربية الرياضية والترويح
الدراسات العليا- دكتوراه

إستماره إستطلاع رأي أساتذه وخبراء الإدارة حول تحديد الوظائف الإدارية وعناصرها ومايتناسب لكل عينة في مجال التربية الرياضية المدرسية بدولة البحرين

الأستاذ الدكتور /

المحترم

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث /" عبد الهادي عيسو عبد الله العالم" بتقويم بعض الوظائف الإدارية الرياضية المدرسية بدولة البحرين ، وذلك ضمن إجراءات رسالة الدكتوراه.

وموضوعها :-

"تقويم بعض الوظائف الإدارية لإدارة التربية الرياضية/ المدرسيه بدوله البحرين"

ويسعد الباحث ويشرفه بأن يستفيد ويسترشد برأيكم الذي نعتبرة مصدراً هاماً لجمع البيانات وذلك من خلال رأيكم حول تحديد وإضافة ماترونه مناسباً للعينات المدونة والمراد تقويمها ، والمرجومن سيادتكم وضع علامة (✓) أمام الوظيفة الإدارية والعنصر الذي يتناسب مع طبيعة العينة ، حيث سيتم تصميم خمسة مقاييس إدارية للعينات الخمس المبينة علي الإستمارة .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

-المـــــؤهـــــل
-الـــوظـــيـــفـــة
- سنـوات الخبـرة
- المـــؤســـســـة

الباحث/

عبد الهادي عيسو عبد الله العالم

إختصاصي إدارة مناهج

بوزارة التربية والتعليم

م	الوظائف الإدارية وعناصرها	مدراء إدارة	الموجهين	مدراء المدارس	المدرسين	التلاميذ
أولا	**التخطيط** هوفي الواقع يشمل التنبئو بماسيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل .					
١-	**الأهداف** هي الغايات المطلوب الوصول إليها ، ولايمكن تصور أي جهد جماعي منتج دون أهداف.					
٢-	**السياسات** مجموعه من القواعد توضع بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الأعمال التي تتم في المستويات الإدارية السفلي .					
٣-	**التنبئوات** هو وضع إفتراضات عن المستقبل في ضوء ماحدث في الماضي ومايحدث في الحاضر .					
٤-	**الميزانيات التقديرية** هي المظهر المادي للتنبئو ففيها يتم تسجيل الإفتراضات التي تكونت في المستقبل ، وهي كشف بتقدير المطلوب عمله أو إحتياجات المستقبل مرتبه ترتيباً منظماً وتعطي بعض أوكل أوجه النشاط في المنظمة لفترة زمنية محدده.					
٥-	**الإجراءات** هي طريقة محدده سلفاً عن كيفية تنفيذ العمليات الروتينية ، والأساس في الأجراءات أن فيها تتابع زمني للخطوات المطلوب تنفيذها في عملية معينة.					
٦-	**الجداول الزمنية** مجموعه معقدة من السياسات والإجراءات المعتمدة برأس المال اللازم وميزانيات التشغيل موضوعه لبدء سلسلة من الأعمال .					

م	الوظائف الإدارية وعناصرها	مدراء إدارة	الموجهين	مدراء المدارس	المدرسين	التلاميذ
٧-	**إتخاذ القرارات** هو إختيار بديل معين من بين بدائل مختلفة للسلوك أو التعرف .					
٨-	**إستراتيجية التخطيط** إنها فن إستخدام الموارد المتاحة بأفضل طريقة تسهم في تحقيق الأهداف المرغوبة .					
٩-	**المعايير** عبارة عن جداول تكون ضمن كراسة تعليمات الإختبار، وهي تبين بوضوح الدرجات التي حصل عليها التلاميذ .					
١٠-	**التوقع** إنه يشير إلي الإعتقاد بأن المقرر إذا إتبع سلوك ما فإنه سوف يؤدي إلي تحقيق نتيجة معينه وأن درجة التوقع أو الإعتقاد يمكن أن تتراوح بين صفر – عدم وجود علاقة بين أداء السلوك والنتيجة المعينة – وواحد صحيح – التأكد التام بوجود علاقة بين أداء السلوك والنتيجة .					
١١-	**التغيير** أمر لازم وموجود في جميع المنظمات لذلك يواجه المدير العديد من المشاكل الناتجة عنه فالطبيعة الديناميكية للمنظمات تنبع من قوي خارجية وأخري داخلية ، فهناك تغير دائم في البيئة الإجتماعية والإقتصادية والسياسية هذه التغيرات لها تأثير كبير في أعمال المنظمات وبالتالي سياستها والهيكل التنظيمي والأفراد والمنتجات وغيرها .					

م	الوظائف الإدارية وعناصرها	مدراء إدارة	الموجهين	مدراء المدارس	المدرسين	التلاميذ
١٢-	**وضع برامج العمل** تعتبر البرامج مظهراً مادياً من مظاهر التفكير الذي يسبق التنفيذ وكلما كان التفكير منطقياً وإبتكاريا كان إحتمال نجاح البرنامج كبيراً، والعكس صحيح فيما إذاكان التفكير سقيماً خاطئاً جامداً ومن هنا تظهر أهمية وضع البرامج في صورتها النهائية . **ملاحظات وإضافات تذكر:** ١- ٢- ٣- ٤- ٥-					

م	الوظائف الإدارية وعناصرها	مدراء إدارة	الموجهين	مدراء المدارس	المدرسين	التلاميذ
ثانيا	**التنظيم** لكلمة التنظيم مفهوم عام يعبر عن (وضع كل شئ في مكانه ، وكل شخص في مكانه ، وربط الأشياء ببعضها والأشخاص ببعضها ، من أجل تكوين وحدة متكامله أكبر من مجرد الجمع الحسابي لأجزائها) .					
١-	**تصميم الهيكل التنظيمي** هو الهيكل الذي يحدد مواقع إتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية فيها لذلك تتأثر طبيعته بنوع وحجم هذه القرارات .					
٢-	**السلطه** إنها الحق المخول لأتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر والتصرف ويشير كذلك إلي السلطه بأنها محدده ونهائيه ومطلقة في حدود نطاق العمل المفرض.					
٣-	**التنسيق** إن عملية التنسيق هي الترتيب المنظم لمجهودات الجماعه في سبيل وحدة العمل لتحقيق هدف مشترك .					
٤-	**اللجان** اللجنة مجموعة من الأشخاص تؤلف من أجل القيام بعمل إداري معين .					
٥-	**الهيئة الإستشارية (المستشارون)** يتحقق الغرض الرئيسي بين الأشخاص التنفيذيين والأشخاص الإستشاريين في أن التنفيذيين هم الأشخاص الذين يعملون بصفة مباشرة لتحقيق أهداف المنظمة في حين أن الإستشاريين هم الأشخاص الذين يساعدون التنفيذيين بأسلوب أو بآخر في أداء مهمتهم .					

م	الوظائف الإدارية وعناصرها	مدراء إدارة	الموجهين	مدراء المدارس	المدرسين	التلا
٦-	**تحديد العلاقات** هي العلاقة بين الأفراد يضمهم عمل مشترك يحدد مدي الإستفادة من خبراتهم وكفايتهم بالعنايه بأحتياجات الأفراد العاطفية والمادية وتقدير قدراتهم وإحترام آرائهم ومقترحاتهم وتشجيع روح المبادأة والإبتكار والتفاهم بين الأفراد.					
٧-	**المركزية واللامركزية** هي الإحتفاظ بجزء كبير من العمل الإداري في أيدي المسئولين في أعلي المستويات الإدارية ، وتعني اللامركزية بتقسيم العمل الإداري وتعيين الوظائف للمسؤولين علي المستويات المختلفة .					
٨-	**العلاقات الإدارية** هي العلاقات القائمة بين العاملين فيه وتحديد صلاحيات ومسؤوليات كل منهم والطرق الرسميه التي يجب إتباعها حتي تنتقل المعلومات من شخص لآخر أو من مستوي إداري إلي مستوي آخر صعوداً أو نزولاً .					
٩-	**العلاقات الوظيفية** وتقتضي العلاقة الوظيفية إعطاء بعض الرؤساء في المشروع صلاحية الإشراف علي عمل أو أكثر من أعمال المشروع المختلفة التي تتعلق بوظائفهم الأساسية .					
١٠-	**العنصر الإنساني في المنشأة** إن العنصر البشري من أهم العناصر الأولية التي يتعامل معها الإداريون ، ولهذا فإنه من الضروري تفهم سلوك العنصر الإنساني والأسباب التي تؤدي إلي وجوده.					
١١-	**الإحتياجات الإنسانية** إن الهدف الأول للمجتمع ولكل فرد فيه هو وفرة الخدمات اللازمة لبقائة وهذه الوفره تمثل الحاجات الإقتصادية والسياسية والأخلاقية والروحية والصحية والحسية والجمالية .					

م	الوظائف الإدارية وعناصرها	مدراء إدارة	الموجهين	مدراء المدارس	المدرسين	التلاميذ
١٢-	**العادات والأدوار** وهي نتيجة لتفاعل الأفراد العاملين في المشروع تنمو العادات والتقاليد المتعلقة بنشاط العمل المختلفة ، وتعمل هذه التقاليد الإجتماعية مع مرور السنين علي تعديل الهيكل التنظيمي بصوره مستمره .					
١٣-	**الجماعة الغير رسمية** هي مجموعة صغيرة تؤثر تأثيراً ملموساً في حياة المشروع وتتكون عادة من ثلاث أفراد أو أكثر ونادراً مايزيد عدد أفرادها عن إثني عشر فرداً يتم تواجدها بصورة تلقائية وطبيعية في كل مؤسسه يجتمع فيها عد كبير من الأفراد للعمل مع بعضهم من أجل تحقيق أهداف معينه .					
١٤-	**خصائص التنظيم الجيد** تهدف الإدارة إلي تحقيق أهداف المشروع الرئيسية عن طريق تنظيم عملياته ونشاطاته ، ويعتبر التنظيم جيداً إذاتوفرت فيه نسبه عاليه من الخصائص التي تساعد في تحقيق تلك الأهداف .					
١٥-	**تحديد المسؤليات** إنها إلتزام المرؤوس بأداء واجباته وفقاً لما يريد الرئيس .					
١٦-	**تقسيم العمل** يعني الأعتماد علي التخصص حيث يقوم كل شخص بعمل متخصص طبقاً لقدراته .					
١٧-	**إختيار المديرين** بينما لاتعتبر الصفات ضماناً أكيداً لنجاح المدير إلا أن الإدارة بأعتبارها مهنه خاصة فإنها تتطلب مهاره خاصه ذات أبعاد ثلاثه: مهاره فنية متعلقة بطبيعة العمل ، ومهاره عقلية (فكرية) ، ومهاره سلوكية ، وذلك بالإضافة للقيم الأخلاقية الأساسية .					

م	الوظائف الإدارية وعناصرها	مدراء إدارة	الموجهين	مدراء المدارس	المدرسين	التلاه
	ملاحظات وإضافات تذكر:					
	١-					
	٢-					
	٣-					
	٤-					
	٥-					

م	الوظائف الإدارية وعناصرها	مدراء إدارة	الموجهين	مدراء المدارس	المدرسين	التلاميذ
ثالثا	**التوجية** الأتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف ، فهو أذاً ليس تنفيذاً للأعمال وإنما توجيه الآخرين في تنفيذهم للأعمال .					
١-	**الإتصال** عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات (من أي نوع) من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلي عضو آخر بقصد إحداث تغيير .					
٢-	**القيادة** هو مصطلح يشير إلي العمليه التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو التأثير في أفكار أو مشاعر الآخرين أو في سلوكهم .					
٣-	**الدافعية** هي أحدي مجالات البحث الرئيسية في علم النفس التي تسعي إلي التعرف علي محددات السلوك الإنساني .					
٤-	**الإرشاد والتأديب** يتضمن الإرشاد عمليتي توجيه المرؤوسين والإشراف علي أعمالهم وإرشادهم في تحسين طرق العمل وحفزهم علي العمل بثقة وحماس.					
٥-	**التأديب والإثابه** حافز سلبي لتسحين سلوك العامل وهي مغايره للإثابه التي تمثل إشباع رغبات الفرد عن طريق الخدمات والمنافع الإضافية ، وهدفها واحد هو تحسين سلوك الفرد إلي المستوي الذي تتطلبه المنشأة.					
٦-	**الإصغاء** هو الإستماع لمشاكل ومشاعر وأفكار المرؤوسين للتمكن من إستخدام الطرق الصحيحة في التوجيه والإرشاد.					

م	الوظائف الإدارية وعناصرها	مدراء إدارة	الموجهين	مدراء المدارس	المدرسين	التلاميذ
٧-	**التقويم** عملية تبدأ بمقدمات وتنتهي بمستخلصات وهذه المستخلصات هي إصدار قرارات بالرجوع إلي بعض المحكات.					
٨-	**التحفيز** هو كيفية ربط عملية حاجات المنظمة بحاجات الفرد وكذلك ربط حاجات الفرد بحاجات المنظمة .					
٩-	**المتابعة** وهذا يعني ألاتترك عمليات الإدارة تتم تلقائياً وحتي تنتهي بصوره آليه ، ولكن متابعة التنفيذ في ضوء معايير معينه من ضمانات إستمرارية الأداء بكفاءة ونجاح.					
١٠-	**التنفيذ** وهو مرحلة هامة في العملية الإدارية ، فهي قوام العمل وديناميكيته.					
	ملاحظات وإضافات تذكر: ١- ٢- ٣- ٤- ٥-					

م	الوظائف الإدارية وعناصرها	مدراء إدارة	الموجهين	مدراء المدارس	المدرسين	التلاميذ
رابعاً	**الرقابة** هي التحقيق من أن مايحدث يطابق الخطة المقرره ، والتعليمات الصادرة ، والمبادئ المعتمدة .					
١-	**المعايير الرقابية** إنها مقاييس تستخدم لقياس النتائج الفعلية ، فهي بذلك وسيلة يتم بمقتضاها مقارنه شئ بشئ آخر ، كما تعتبر في الوقت ذاته هدف يسعي إلي تحقيقه.					
٢-	**قياس الأداء** هو قياس الأعمال التي تتم أو تمت ، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت ، وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات لأنه بدونها لايمكن القيام بعمليه الرقابة ، ويتم قياس الأداء إما بالملاحظة المباشرة أو بالتقارير.					
٣-	**مراحل الرقابة** عملية تتمثل في وضع المقاييس أو المعايير التي تمثل النتائج المطلوبة وتفهمها صحيحاً من حيث الأداء الفعلي والتعرف علي الأخطاء والإنحرافات بين النتائج الفعلية والنتائج المطلوبة والعمل علي تصحيحها .					
٤-	**أنواع الرقابة** يوجد العديد من التقسيمات التي يمكن إستخدامها لتصنيف الرقابة أهمها الرقابة حسب المستويات الإدارية والرقابة حسب توقيت القيام بها .					
٥-	**تصحيح الإنحراف** هو مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط يمكن من رصد الإنحرافات وبالتالي محاولة تصحيحها وبدونها لاتكتمل العملية الرقابية إلاأذا تم إتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الإنحرافات.					

م	الوظائف الإدارية وعناصرها	مدراء إدارة	الموجهين	مدراء المدارس	المدرسين	التلاميذ
٦-	**وسائل الرقابة** تختلف الوسائل الرقابية المستخدمة حسب إختلاف ظروف المشروع وحاجاته إلاأنه يمكن تقسيم وسائل الرقابة إلي قسمين رئيسيين هما الوسائل المحاسبية، والوسائل الرقابية غير المحاسبية.					
٧-	**سلوك الجماعات** إن العمل الإداري يحقق أهدافة من خلال العمل الإنساني فالمدير (وهو أحد المكونات الأساسيةللعنصر الإنساني في المشروع) يعتمد علي أفراد آخرين في تنفيذ الأعمال .					
٨-	**العمليات السلوكية** الإدارة عملية إنسانية بالدرجة الأولي ، تستهدف تحقيق أقصي إشباع للرغبات الإنسانية ، والإدارة في سعيها الدائب لتحسين حياة الإنسان ، تعمل أساساً من خلال السلوك الإنساني ، وتتوقف كفاءتها إلي حد كبير علي مدي ونوعية هذا السلوك.					
٩-	**تشخيص المشكلات وعلاجها** إنها المواقف التي تواجه فيها المنظمة سلوكاً متناقضاً لأهدافها من جانب بعض أعضاءها أو من المتعاملين معها .					
	ملاحظات وإضافات تذكر: ١- ٢- ٣- ٤- ٥-					

المرفق ٣

الإستبيان في صورته المبدئية

بسم الله الرحمن الرحيم

اساتذتي الخبراء ١/٣

بعد التحية ،،

حرصاً لمجهودات الباحث لإعداد اطروحة دكتوراة الفلسفة في التربية الرياضية وعنوانها تقويم بعض الوظائف الإدارية لأدارة التربية الرياضية المدرسية بدولة البحرين .

فقد تم إعداد استمارة الاستبيان لاستطلاع رأي الإداريين ومدراء المدارس والاختصاصيين ومعلمي التربية الرياضية ، تتضمن بعض وظائف العناصر الإدارية كمحاور ومفردات رئيسية في الآتى :

التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، للتعرف على واقع الإدارة الرياضية المدرسية من خلال ما يجب أن تكون عليه الإدارة الرياضية في مجتمع دولة البحرين ، لحل مشاكلها وما يتعرض لها من عقبات تحد من نشاطها .

ويسعد الباحث ويشرفة بان يستفيد ويسترشد بارائكم ومقترحاتكم والتى تعتبر المصدر العام لجميع البيانات حول مدي العبارات التى يحتويها الاستبيان للعناصر الموضوعية وذلك بوضع علامة (√) امام العبارات التى تراها صادقة وواقعية للمحور ، حرصاً على تحقيق أهداف الاستبيان .

علماً بأن الاستبيان مصمم بحيث يقيس اهم وظائف للعناصر الإدارية من خلال خبراتكم بما يتناسب والواقع الإداري للإدارة الرياضية المدرسية .

أملاً العناية باستكمال إجابتكم

وبالدعاء نسأل الله العون والتوفيق ولكم مني جزيل الشكر والامتنان .

ملاحظة :

يقصد بإداريي التربية الرياضية فى الوارة ،

١- شعبة مناهج التربية الرياضية

٢- إدارة التربية الرياضية

الباحث

عبد الهادي عيسى عبد الله العالي

عناصر الاسبيان وعباراته : -

أولاً : التخطيط : -

رقم العبارة	العبارات	موافق	غير موافق
١	تعمل الإدارة المدرسية توفير الفرص لأعضاء الإدارة الرياضية المدرسية لتأدية نشاطهم الرياضي		
٢	تحرص إدارتي التربية الرياضية على وضع الأنظمة واللوائح اللازمة لتنظيم الشئون الإدارية للإدارة الرياضية المدرسية		
٣	يضع التوجيه التربوى البرامج التى تساعد على النهوض بالمستوى الفنى للإدارة الرياضية المدرسية		
٤	تقوم الإدارة الرياضية المدرسية بوضع الخطة العامة السنوية للأنشطة الرياضية بدون عرضها على الإدارة المدرسية		
٥	تتابع الإدارة المدرسية بإهتمام تخطيط مدرسى التربية الرياضية لأنشطة المادة		
٦	يقل إهتمام الإدارة المدرسية بتخطيط المنشآت الرياضية المدرسية وتجهيزها		
٧	تصدر الإدارة المدرسية التعليمات والقرارات لكى تضمن حسن سير الأنشطة الرياضية		
٨	تضع الإدارة المدرسية خطط تبادل الزيارات بين مدرسى المادة بعضهم وبين المدارس الأخرى دون علم المدرسين		
٩	يساعد التوجيه التربوى مدرسى التربية الرياضية على وضع خطط لمعالجة ضعف التلاميذ		
١٠	تتوفر فى وظيفة منهج التربية الرياضية المرونة لمواجهة التغيرات غير المتوقعة التى قد تحدث أثناء التدرس		
١١	عقد الندوات يقل لدى إدارة التوجيه التربوى فى مناقشة كيفية تحقيق أهداف سير عمل إدارة التربية الرياضية المدرسية		
١٢	أهداف مناهج التربية الرياضية لا ترتبط بأهداف المؤسسة العامة للشباب والرياضية		

رقم العبارة	العبارات	موافق	غير موافق
١٣	تتناسب أهداف التربية الرياضية المدرسية مع الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة فى المدرسة		
١٤	تتفق أهداف التربية الرياضية المدرسية مع احتياجات التلاميذ البدنية والنفسية والاجتماعية		
١٥	تتركز معظم أنشطة أدارتي التربية الرياضية على الإدارة الرياضية المدرسية فى وضع السياسات الإدارية والإشراف على تطبيقها		
١٦	يقل اهتمام أدارتي التربية الرياضية عن تزويد مدرسى التربية الرياضية بالحقائق والخبرات بالقدر المناسب		
١٧	أدارتي التربية الرياضية تضع سياسات التدريب وتنمية كفايات مدرسى المادة		
١٨	تتنبأ إدارتي التربية الرياضية بالاتجاهات المستقبلية للإدارة المدرسية فى الإقبال على المشروعات المستحدثة		
١٩	تهتم إدارتي التربية الرياضية بوضع تصور تنبوى لتطوير الإدارة الرياضية المدرسية		
٢٠	تقوم الإدارة الرياضية المدرسية بوضع تصور بما يمكن أن يقوم به مدرسى التربية الرياضية من غير تفاني فى إنجاح البرامج فى المدرسة ...		
٢١	تضع الإدارة الرياضية المدرسية برنامجها الزمنى دون أن تحدد العمر الزمنى للأدوات والأجهزة الرياضية المدرسية		
٢٢	تضع الإدارة الرياضية خطه مقننه لإحتياجات المدرسه من أدوات وأجهزة رياضية للعام الدارسى التالى		
٢٣	تضع إدارتي التربية الرياضية ميزانية تقديرية تكفى لشراء الأدوات الرياضية المطلوبة		
٢٤	تهتم أدارتي التربية الرياضية عند وضع ميزانية تقديرية لابتكار الوسائل التعليمية للإدارة الرياضية المدرسية		
٢٥	توجد ميزانية تقديرية فى المدرسة لصيانة امكانات الرياضية (إدوات – أجهزة – ملاعب – صالات)		

رقم العبارة	العبارات	موافق	غير موافق
٢٦	توجد ميزانية تقديرية ضعيفة لتغذية فرق المدرسة أو نقلها لأنشطتها الخارجية		
٢٧	تخصص إدارتي التربية الرياضية ميزانية لمكافأت المدرسين في تدريب وتحكيم فرق النشاط الرياضي المدرسي		
٢٨	تتخذ إدارة التربية الرياضية إجراءات نقل مدرسى المادة وسيلة لضمان التنسيق بين مختلف المعلمين والعمليات الإدارية		
٢٩	فى أدارتي التربية الرياضية يقل الاهتمام عند عمل دراسات تتعلق بوضع إجراءات العمل للإدارة الرياضية المدرسية		
٣٠	تضع الإدارة المدرسية إجراءات تنظيمية دون أن تشجع مدرسى التربية الرياضية على بذل المزيد فى رفع مستوى البرنامج الرياضى المدرسى ...		
٣١	التوجيه التربوى يراعى الشروط الإجرائية المبسطة والمعروفة فى تنفيذ برامج المنهج الدراسى		
٣٢	الإجراءات المتفق عليها فى الإدارة المدرسية تتخذ جانباً من الفوضى فى قيادة الأنشطة الرياضية المدرسية		
٣٣	إهتمام الإدارة المدرسية يكون ضعيفاً عند وضع الجدول الزمنى لحصص التربية الرياضية		
٣٤	تغفل إدارة التوجية التربوى على أن زمن الدرس يتناسب مع كمية الأنشطة المطلوب تنفيذها		
٣٥	تهتم الإدارة المدرسية بوضع جدول زمنى لتنفيذ الأعمال المختلفة دون الشروع بمطالبة تحقيقها من مدرسى التربية الرياضية		
٣٦	تضع الإدارة الرياضية المدرسية جدول زمنى لتحقيق الأهداف المقررة فى المنهج الدراسى وفى زمن محدد		
٣٧	تهتم الإدارة الرياضية المدرسية بتقدير الوقت اللازم لكل نشاط باستخدام دراسة الوقت والحركة		
٣٨	أدارتي التربية الرياضية يقل إهتمامها فى مشاركة بعضها لبعض لاتخاذ القرارات التى تحد من تظلمات الإدارة الرياضية المدرسية		
٣٩	أدارتي التربية الرياضية تحرص على إتفاق قراراتها مع أهداف وسياسات الإدارة الرياضية المدرسية فى أنشطتها		

رقم العبارة	العبارات	موافق	غير موافق
٤٠	تضمن الإدارة المدرسية فاعلية القرار دون مراعاة ظروف مدرسي التربية الرياضية المدرسية		
٤١	تحرص الإدارة المدرسية إلى إتخاذ قرارات تتعارض مع أهداف وسياسات الإدارة الرياضية المدرسية		
٤٢	تعطى قرارات الوزاره فرصاً متساوية أمام الجميع للترقى فى الوظائف الإدارية العليا فى المجال الرياضى المدرسى		
٤٣	يشارك التوجيه التربوى الإدارة المدرسية فى إصدار القرارات الخاصة على مدرسى التربية الرياضية		
٤٤	أدارتي التربية الرياضية تحرص على وضع خطة لتطوير الإدارة الرياضية المدرسية		
٤٥	أدارتي التربية الرياضية تهتم بتوضيح المعوقات التى تواجه تنفيذ برامج التربية الرياضية المدرسية		
٤٦	يضع التوجيه التربوى يضع تصور لرؤية مستقبلية للتربية الرياضية المدرسية بما يتناسب ومتطلبات إعداد المدرسين		
٤٧	تضع الإدارة الرياضية المدرسية القليل من الخطط والبرامج للإحتياجات اللازمة من أدوات وأجهزة رياضية		
٤٨	يضع التوجه التربوى فلسفة واضحة ومحدده ينبثق منها أهداف الإدارة الرياضية المدرسية		
٤٩	يتم القليل من اختيار الخبرات والأنشطة الحركية التى تحقق أهداف التربية الرياضية من إطار عاداتنا وتقاليدنا الإجتماعية		
٥٠	إغفال أدارتي التربية الرياضية للمعايير على أنها وسيلة من وسائل المقارنة والتقدم		
٥١	إدارتي التربية الرياضية يهمها أن تضع قياس لتصحيح الأخطاء التى تمر على الإدارة الرياضية المدرسية		
٥٢	تقوم الإدارة المدرسية بالزيارات الميدانية لمدرسى التربية الرياضية للإطلاع على سير تنفيذ الحصة والنشاط		

رقم العبارة	العبارات	موافق	غير موافق
٥٣	يعتمد التوجيه التربوى على الملاحظة المباشرة كوسيلة لقيـــاس لأداء المدرسين والتلميذ فى درس التربية الرياضية		
٥٤	ضعف اهتمام إدارتي التربية الرياضية بعمل الإدارة الرياضية المدرسية ..		
٥٥	تقدر إدارتي التربية الرياضية المجهود المبذول فى عمل الإدارة الرياضيـــة المدرسية		
٥٦	الإدارة الرياضية المدرسية تواجه العديد من المشاكل الناتجة عن التغيـــير فى مستحدثات المنهج		
٥٧	إدارتي التربية الرياضية يهمها توضيح التغييرات المستحدثة رغم تأثيرهـــا الكبير على الأنشطة الإدارية الرياضية المدرسية وسياستها		
٥٨	يحدث تغيير فى أنشطة الدرس نتيجة زيارات الموجه التربوى المفاجـــأة لمدرسى التربية الرياضية		
٥٩	تطبق أساليب التقويم المستحدثة فى دروس التربية الرياضية		
٦٠	الإدارة الرياضية المدرسية تهتم بتقدير الوقت اللازم لكل نشاط ريـاضى بإستخدام دراسة الوقت والحركة		
٦١	الإدارة الرياضية المدرسية تهتم بوضع خطة زمنيـــة لبرنـــامج العمـــل المدرسى فى تنفيذ المقرر الدراسى		
٦٢	تقوم الإدارة الرياضية المدرسية بإعداد برنامج متطور لتدريب الفـــرق المدرسية للنشاط الخارجى		
٦٣	تقوم الإدارة الرياضية المدرسية بإعداد برنامج عمل لتخطيط وصيانـــة المنشآت الرياضية .		
٦٤	يشارك مدرسى التربية الرياضية إدارة المدرسة فى إعداد برنامج لمقابلـــة أولياء أمور التلاميذ الضعاف وغير المشاركين فى أنشطة الدرس		

ثانيا : التنظيم

رقم العبارة	العبارات	موافق	غير موافق
٦٥	إدارتى التربية الرياضية من شأنها الحرص على أن تكون فى قمـــة الإدارة الرياضية المدرسية قيادات مؤهلة فعالة		

رقم العبارة	العبارات	موافق	غير موافق
٦٦	إدارتي التربية الرياضية لا يهمها أن تكون على علم بجميع الأمور المتعلقة بالتنظيم الإدارى فى الإدارة الرياضية المدرسية		
٦٧	للإدارة الرياضية المدرسية علاقة منظمة وكافية تربط بين مدرسى المادة ببعهم ومدسى المواد الأخرى		
٦٨	يوجد نظام يربط إدارتي التربية الرياضية بالوزارة والإدارة الرياضية المدرسية		
٦٩	الأنظمة الواردة من التوجيه التربوى تطبق فى تنفيذ البرامج المنهجية للتربية الرياضية		
٧٠	توزع الأعمال فى الإدارة الرياضية المدرسية ضمن نظام مشترك بين مدرسيها		
٧١	تحرص الإدارة المدرسية على إعداد وتنمية الكوادر العاملة فى مجال الإدارة الرياضية المدرسية		
٧٢	يحدد التوجيه التربوى الأنشطة التعليمية الموكله لكل مدرس تربية رياضية طبقاً لخطة محددة		
٧٣	الإدارة المدرسية تهتم بمحاسبة مدرسى المادة بالتقصير فى التربية الرياضية طبقاً لنظام منصوص عليه		
٧٤	تضع إدارتي التربية الرياضية نصوص وقواعد المفاضلة بين مدرسى المادة لأجل الترقية		
٧٥	الإدارة المدرسية ليس من إهتمامها أن تتم العملية التعليمية فى التربية الرياضية على أحسن وجه		
٧٦	إدارتي التربية الرياضية تجعل وظائف الإدارة الرياضية المدرسية مؤهلة التنسيق عند نقل مدرسيها		
٧٧	يبرز العمل التخصصى لمدرسى التربية الرياضية من دون تنظيم فى أقسام الإدارة الرياضية المدرسية		
٧٨	يوجد فى الإدارة الرياضية المدرسية تحليل منسق للإشراف على مدرسى المادة فى المدرسة		

رقم العبارة	العبارات	موافق	غير موافق
٧٩	تتشعب من الإدارة الرياضية المدرسية لجان من التلاميذ تشارك المدرسين فى اقسام الإدارة		
٨٠	يشارك طلبة اللجان الرياضية فى جلسات اجتماع الإدارة الرياضية المدرسية		
٨١	تطالب إدارتي التربية الرياضية مدرسي المادة بالالتزام بالعمل طبقاً لمقررات المنهج		
٨٢	الموجه التربوى ضعيف السلطة فى تقويم إنجاز مدرسى المادة حين تنفيذهم للدرس		
٨٣	تؤثر الإدارة الرياضية المدرسية حسب معطياتها المختلفة على التجديد والإبتكار فى أنشطة المنهج		
٨٤	تتركز سلطة الإدارة الرياضية المدرسية فى يد الإدارة المدرسية		
٨٥	تتدخل الإدارة المدرسية فى أساليب إنجاز الأنشطة التى تدخل فى نطاق سلطة الإدارة الرياضية المدرسية		
٨٦	تقوم إدارة المدرسة بتفويض بعض السلطات الإدارية المدرسية على منسق المادة أو بعض مدرسى التربية الرياضية		
٨٧	يحتفى التنسيق بين إدارة توجية التربية الرياضية وإدارة التربية الرياضية فى جميع ما يحقق الأهداف العامة والخاصة للوزارة		
٨٨	توحيد إدارتي التربية الرياضية يرفع من نشاط المدرس ويقضى على مواقف الجمود والتأخر فى الرياضة المدرسة		
٨٩	يوجد بعض التنسيق بين مدرسى التربية الرياضية يؤدى دون تعاونهم فى إنجاز بعض الأنشطة المقررة		
٩٠	يوجد تنسيق منظم لمجهودات مدرسى المادة فى سبيل وحدة الأنشطة...		
٩١	يتم القيام بالبرامج التنفيذية لمنهج التربية الرياضية بالروتين المعقد		
٩٢	ضعف التنسيق ما بين البرامج التنفيذية للمنهج الدراسى وبين المراحل الدراسية المختلفة		
٩٣	ضعف التنسيق ما بين إدارتي التربية الرياضية وكلية التربية الرياضية الجامعية حول الأنشطة الدراسية المقررة		

رقم العبارة	العبارات	موافق	غير موافق
٩٤	تحرص الإدارة الرياضية المدرسية على أن يكـــون مســئولوا اللجـــان الرياضية فى المدرسة من التلاميذ ذوى الخبرة والدراية		
٩٥	تهتم إدارتي التربية الرياضية بتحديد لجان إدارية تبحث فى شئون تطويـر الإدارة الرياضية المدرسية وعقبات مشاكلها		
٩٦	يتم تقسيم اللجان فى الرياضة المدرسية بما يتفق ومبدأ تكافؤ المسئولية..		
٩٧	يفوض كل رئيس لجنة رياضية فى اختيار مستشـــارية ومعاونيـــه مـــن التلاميذ		
٩٨	تشارك قيادات اللجان الرياضية فى وضع خطـــة أنشـــطة المـــهرجان المدرسى لأجل التنسيق بين فعالياتها		
٩٩	تخلو الإدارة المدرسية من وجود مستشار يمكن الاعتماد عليه فى الشئون التنظيمية للمجالات التعليمية فى المدرسة		
١٠٠	تسعى إدارتي التربية الرياضية لتواجـــد مستشـــار يمكـــن أن يســـدى بالنصيحة والتوجيه		
١٠١	تحتاج الإدارة الرياضية المدرسية إلى استشارى لتفعيل أهداف المنـــــهج بالتجديد والتطوير		
١٠٢	يضع التوجيه التربوى استشارى لمساعدة الموجهين فى البحـــــث عـــن الصعوبات التى تحد من تفعيل المنهج الدراسى		
١٠٣	يشعر عضو إدارتي التربية الرياضية بأن الإدارة جزء من وطنـــــه تمثـــل حياته ومستقبله ويدافع لأجل تقدمها وتطويرها		
١٠٤	إدارتي التربية الرياضية تسمح للإدارة الرياضيـــة المدرســـية المشـــاركة بأفكارهم		
١٠٥	تعمل الإدارة المدرسية على إذكاء روح المنافسة الرياضية بين مدرســـى المادة لصالح التلاميذ		
١٠٦	تراعى الجهات الرياضية العدالة والأولوية عند توزيع المـــوارد المتاحـــة (المادية والبشرية) على المدارس		
١٠٧	يتم تحويل بعض الأنشطة الزائدة التى تقوم بهـــا الإدارة المدرســـية إلى مدرسي التربية الرياضية		

رقم العبارة	العبارات	موافق	غير موافق
١٠٨	تشارك الإدارة الرياضية المدرسية إدارتها المدرسية فى بناء بعض قراراتها الرياضية المدرسية		
١٠٩	تتصف مقابلة الإدارة المدرسية بفوز فرقها فى الأنشطة الرياضية المدرسية بالأهمال والفتور		
١١٠	ضياع المركزية من إدارتنا الرياضية كان سبباً فى الحد من أنشطة المنهج ومقرراته التعليمية		
١١١	تفتقر اللامركزية فى إداراتنا الرياضية على أن التيارات السياسية لها تأثير ملموس فى تنظيم العمل		
١١٢	يحتفظ اعضاء إدارتي الرياضة بالسلطة من أجل إشباع رغباتهم الشخصية فى العمل		
١١٣	تهتم إدارتي التربية الرياضية بتنمية العلاقات الرياضية بين مدرسى المادة والمادة الدراسية المقررة		
١١٤	من جمود إدارتي التربية الرياضية إنعدام العلاقة التى تتميز بمحافظتها على وحدة القيادة لأجل رفع مستوى التربية الرياضية المدرسية		
١١٥	يوجد تعاون ملحوظ بين إدارة المدرسة والإدارة الرياضية المدرسية فى متابعة تنفيذ المقرر		
١١٦	يوجد تعاون مستمر بين الإدارة الرياضية المدرسية ومدرسين المواد الأخرى فى المدرسة للمشاركة بأنشطة ومنافسات رياضية مختلفة		
١١٧	تصدر الإدارة المدرسية تقاريرها حول زياراتها الميدانية لمدرسى التربية الرياضية بهدف رفع مستوى الأداء وتجديد الأنشطة والمهارات		
١١٨	تفتقر إدارتي التربية الرياضية بإعطاء الإدارة المدرسية صلاحية الإشراف على عمل أو أكثر من الأعمال الإدارية المنهجية		
١١٩	تعطى إدارتي التربية الرياضية تعليماتها للإدارة الرياضية المدرسية بصفة الأمر مما يوجب على مدرسى المادة اتباعها من غير إبداء الرأى		
١٢٠	إدارتي التربية الرياضية توفر الأساليب الحديثة المناسبة لتنمية العملية التعليمية لمدرسى التربية الرياضية		

رقم العبارة	العبارات	موافق	غير موافق
١٢١	ضعف العلاقة التعاونية فى تفعيل الأنشطة الرياضية بين مدرسى المادة وبعض مدرسى المواد الأخرى		
١٢٢	تنظر الإدارة المدرسية الى مدرسى التربية الرياضية على أنه مدرب ألعاب		
١٢٣	تبتعد إدارتى التربية الرياضية عن مهمة تفهم سلوك أعضاء الإدارة الرياضية المدرسية		
١٢٤	تحرص إدارتى التربية الرياضية على اختيار التنظيم الذى يضمن تآزر مدرسى المادة بإختلاف مراحلهم لتحقيق الأهداف التعليمية		
١٢٥	يشعر مدرسى التربية الرياضية بأنه مهما بذل من جهد فى تنفيذ البرامج المنهجية فإنه ينال رضا المسئولين فى الجهات المعنيه فى الوزارة		
١٢٦	يشعر مدرسى التربية الرياضية بأن مرتبه يتناسب وما يبذله من جهد فى الميدان المدرسى		
١٢٧	توضح بعض الإدارات المدرسية على أن بعض تعبيرات مدرسى التربية الرياضية فى تنفيذ البرامج المقررة ما هى إلا شكليات غير مبررة		
١٢٨	تشجع إدارتى التربية الرياضية على أن الإدارة الرياضية المدرسية الجيدة هى التى تعمل على تجديد دوافع مدرسى المادة وتوجيهها		
١٢٩	يعجز مدرسى التربية الرياضية من القيام بأنشطته المقررة لأسباب تعود لاحتياجاته الخاصة		
١٣٠	هناك إحتياجات فى تدريس التربية الرياضية تختلف فى ترتيبها بإختلاف مدرسى المادة من حيث التخصص والميول		
١٣١	تسمح إدارتى التربية الرياضية للإدارة الرياضية المدرسية بإتباع الوسيلة التى تراها مناسبة فى حل المشكلات التى تعترضها		
١٣٢	يمكن للإدارة المدرسية ان تقوم بتوجيه نشاطات معلمى المادة من خلال التخطيط السليم بينهما		
١٣٣	تخلو البرامج الرياضية المقررة من الإدارات الرياضية من أى علاقة ببرامج الفرق والإتحادات الرياضية الوطنية		

رقم العبارة	العبارات	موافق	غير موافق
١٣٤	من ضعف إهتمام إداريي التربية الرياضية عدم استغلال الوقت لتنمية الكفايات البدنية بين المنهج الدراسى وبرامج الاتحادات الوطنية		
١٣٥	ترى الإدارة الرياضية المدرسية أن الفرق الرياضية غير الرسمية تفرض عادة ضغوطا على أعضاءها للالتزام بالمعايير السلوكية		
١٣٦	الإدارة الرياضية المدرسية ترى أن إنتماء التلميذ إلى فرق غير الرسمية لا يمنع من انتمائه إلى فرق رياضية غير رسمية أخرى		
١٣٧	يغفل إلى إداريي التربية الرياضية على أن تكاليف التنظيم الجيد لن تفوق نتائج التحصيل العلمى		
١٣٨	تقوم إداريي التربية الرياضية بتعيين ونقل مدرسى المادة إلى مدارس لا تناسب مؤهلاتهم وخبراتهم		
١٣٩	يغيب على إداريي التربية الرياضية أن تأخذ العبرة من نتائج الإدارة الرياضية المدرسية وليس بكمية أنشطتها		
١٤٠	كثيراً ما يلاحظ فى إداريي التربية الرياضية بأن سلطتها زائدة عن مسئولياتها تجاه مدرسى المادة والنتيجة الطغيان		
١٤١	تحاسب الإدارة المدرسية مدرسى التربية الرياضية على أداء واجباته العملية والفنية		
١٤٢	الإدارة المدرسية تتعاون مع مدرسى التربية الرياضية ببعض المسئوليات وأبعادها فى أنتظام تلاميذ المدرسة		
١٤٣	تسند المسئوليات الإدارية فى قليل من مناصب الإدارة الرياضية المدرسية وفق طبيعة واختصاص مدرسى المادة		
١٤٤	تسند المسئوليات الرياضية فى إدارتنا إلى مدرسى المادة حسب خبراتهم أو أقدميتهم		
١٤٥	أكثر المدرسين فى التربية الرياضية المدرسية يتهربون من مسئولية التدريس ويلقون أسباب التقصير على الإدارة المدرسية أو الجهات الرياضية فى الوزارة		
١٤٦	تهتم إداريي التربية الرياضية فى إعداداها للدراسات المتعلقة ببرامج التدريس والتدريب المتطورة والمستحدثة		

رقم العبارة	العبارات	موافق	غير موافق
١٤٧	تقوم إدارتي التربية الرياضية بتقسيم بعض العمل فى برامجها على مدرسى المادة لرفع مستوى جودة الأداء المهارى		
١٤٨	يتم تقسيم الأنشطة الرياضية المدرسية على مدرسى المادة بأسلوب لا يحقق الهدف العام		
١٤٩	تقسم الإدارة المدرسية الأنشطة الرياضية على مدرسى المادة فى ضوء تحليل الواجبات الوظيفية		
١٥٠	ترى الإدارة الرياضية المدرسية أن خبرة الموجه التربوى خلال الزيارات الميدانية تعطى المدرس حقه		
١٥١	تحتاج الإدارة الرياضية المدرسية إلى التنسيق بين مدرسى المادة ومدربين الأندية		
١٥٢	تختار إدارتي التربية الرياضية القيادات الإدارية الرياضية على اساس ما حققه من نتائج		
١٥٣	يؤخذ على إدارتي التربية الرياضية عدم وضع إحتياجاتها التخصصية فى دراسات وأبحاث وندوات		
ثالثا : التوجيه			
١٥٤	تساعد عملية التوجيه التربوى فى التربية الرياضية على الفهم القليل من قدرات مدرسى المادة وحل مشاكلهم		
١٥٥	افتقاد تطبيق أساليب التوجيه التربوى على مدرسى التربية الرياضية يشير إلى وجود تأخر فى مفاهيمها التعليمية		
١٥٦	يتضمن التوجيه التربوى فى التربية الرياضية تطبيق بعض عناصر الخطة المقررة		
١٥٧	نطاق موجهى التربية الرياضية للمدارس أكبر من طاقتهم		
١٥٨	ضعف مراعاة العلاقات الإنسانية بين مدرسى المادة فى عملية التوجيه التربوى للتربية الرياضية المدرسية		
١٥٩	تتسم الزيارات الميدانية لموجهى التربية الرياضية بالجدية		
١٦٠	يعتمد التوجيه التربوي بتقدير كفائه مدرسى التربية الرياضية على الأحكام ويفتقر إلى الموضوعية		

رقم العبارة	العبارات	موافق	غير موافق
١٦١	التوجيه التربوى قليلا ما يبت فى المشكلات الواردة للإدارة الرياضية المدرسية والفصل فيها		
١٦٢	إدارة التوجية التربوى قليلة الأهمية فى الإتصال عند التمهيد لزيارتها الميدانية المتصلة		
١٦٣	تهتم الإدارة الرياضية المدرسية بالإتصال بأمور الطلبة للتعرف على مشكلة أبنائهم وحلها		
١٦٤	تسير الإتصالات بين الإدارة الرياضية المدرسية والإدارات ذات المستوى الواحد من غير الحاجة إلى علم إدارة المدرسة		
١٦٥	التوجيه التربوى يقوم بإجتماعات دورية لمدرسى التربية الرياضية		
١٦٦	يقوم التوجيه التربوى بدورات لصقل مدرسى المادة فى طرق التدريس الحديثة		
١٦٧	يؤخذ على إدارتي التربية الرياضية بعدم ارتباط قياداتها الإدارية بنوع العمل وخصائصه		
١٦٨	يغيب على إدارتي التربية الرياضية بأن عملية القيادة المناسبة تسهم فى إطلاق القدرات الإبداعية لمدرسى المادة		
١٦٩	تتصف القيادات الرياضى بالمهارة الإنسانية فى تعاملها مع مدرسى المادة		
١٧٠	تتعدد الأوامر على مدرسي التربية الرياضية فى النواحي الإدارية		
١٧١	إدارتي التربية الرياضية تهتم بمشاكل وظروف مدرسى المادة فى المدارس		
١٧٢	تصدر إدارتي التربية الرياضية فى الوزارة قرارات متحيزة لبعض مدرسى المادة دون أخرين		
١٧٣	يؤخذ على الإدارة المدرسية بأنها لا تعتبر دوافع مدرسى المادة فى الأنشطة من العوامل الهامة التى تسهم فى إنجاح العملية الإدارية		
١٧٤	تهتم إدارتي التربية الرياضية فى تطبيق نظام الثواب والعقاب بين مدرسى التربية الرياضية		

رقم العبارة	العبارات	موافق	غير موافق
١٧٥	تضعف دافعية مدرسى التربية الرياضية نتيجة الروتين المستمر من التوجيه التربوى لبعض الأنشطة المنهجية الغير مناسبة		
١٧٦	زيادة حصص الانتظار فى الجدول الأسبوعى تحد من دافعية مدرسى المادة فى تنفيذ مقرر التربية الرياضية		
١٧٧	كثرة مطالب الإدارة المدرسية لمدرسى التربية الرياضية يحد من أنشطتهم فى تنفيذ حصص التربية الرياضية		
١٧٨	عدم إهتمام الإدارة المدرسية بالأنشطة الرياضية المدرسية تفقد المدرس دافعيته فى تحقيقها		
١٧٩	يؤخذ على إدارة التوجيه التربوى عدم الإهتمام بتوضيح مهام مدرسى التربية الرياضية وإرشادهم فى تحسين طرق التدريس		
١٨٠	كثيراً ما يؤخذ على إداريى التربية الرياضية قلة الإجتماعات واللقاءات التى تعمل على تكوين العلاقات الجيدة لتنمية التعاون بين مدرسى المادة		
١٨١	تهتم الإدارة المدرسية بتوضيح مهام مدرسى التربية الرياضية وإرشادهم فى تحسين طرق التدريس بثقة وحماس		
١٨٢	تقوم الإدارة المدرسية بالإشراف احيانا على مدرسى التربية الرياضية بإعتبارها من المهام الإدارية		
١٨٣	تستخدم الإدارة المدرسية لمدرسى التربية الرياضية عدد من الطرق فى الإرشاد والتأديب		
١٨٤	تهتم الإدارة المدرسية بإستخدام التأديب وسيلة من أجل الحفاظ على الحد الأدنى من النظام لأنشطة الإدارة الرياضية المدرسية		
١٨٥	تضع الإدارة المدرسية سياسة واضحة للثواب والعقاب لمدرسى التربية الرياضية		
١٨٦	تقوم إداريى التربية الرياضية بإثابة مدرسى المادة المبدعين والمجددين فى أنشطتهم مادياً ومعنوياً		
١٨٧	تقوم الإدارة المدرسية بتقييم الأخطاء الذى يرتكبها مدرسى التربية الرياضية بموضوعية .		

رقم العبارة	العبارات	موافق	غير موافق
١٨٨	إدارتي التربية الرياضية تهتم للاستماع لمشاكل الإدارات الرياضية المدرسية وتقييم مشاعرهم وأفكارهم		
١٨٩	يغيب على إدارتي التربية الرياضية أن تتجنب إبداء الرأى رأساً حتى يمكنها من تقييم المشكلة تقييماً صحيحاً		
١٩٠	الإدارة المدرسية تسمح لمدرسى التربية الرياضية بالاستماع لهم فى وقت كاف دون مقاطعة		
١٩١	تكون الإدارة المدرسية صادقة وصريحة فى الإجابة بتعاونها مع مدرسى التربية الرياضية والتشاور حول شئون المادة		
١٩٢	يغيب على إدارتي التربية الرياضية تقويم الوقت المختص لتعليم الأنشطة والمهارات الرياضية ومقارنتها بما سبق		
١٩٣	يغيب على الإدارة الرياضية المدرسية تقويم إحساس التلاميذ عند الملل نتيجة تكرار محتوى الدرس		
١٩٤	هناك القليل من المتابعة الجدية والاهتمام من التوجيه التربوى بتقويم مدرسى التربية الرياضية بصفة مستمرة		
١٩٥	يتم تقويم مدرسى التربية الرياضية من قبل الموجهين التربويين دون متابعة لأهداف خطة المنهج		
١٩٦	يعطى التوجيه التربوى نسخة من نتائج الزيارة الميدانية لمدرسى التربية الرياضية مباشرة.....		
١٩٧	تظهر الإدارة المدرسية بنتائج تقويمها على مدرسى التربية الرياضية فى زياراتها الميدانية		
١٩٨	التقويم فى التربية الرياضية يسير بطيئا بجانب التخطيط والتنظيم فى تنفيذ مهام التربية الرياضية		
١٩٩	تقوم الإدارة المدرسية بتقويم كفاءة مدرسى التربية الرياضية أثناء تنفيذهم لأنشطة الدرس		
٢٠٠	تهتم الإدارة الرياضية بعملية التحفيز على أنها تربط حاجات الإدارة التعليمية فى المدرسة بحاجات مدرسى التربية الرياضية والعكس		

رقم العبارة	العبارات	موافق	غير موافق
٢٠١	تعتبر الإدارة المدرسية أن إستخراج الدوافع الفسيولوجية لمدرسى التربية الرياضية ناجحة المفعول		
٢٠٢	تقوم الإدارة المدرسية بمراعاة حوافز مدرسى التربية الرياضية فى تطبيق نظام الضمان الإجتماعى		
٢٠٣	تفتقر الوزارة تطبيق نظام التكافل الإجتماعى على مدرسى التربية الرياضية		
٢٠٤	تقوم الإدارة المدرسية بتوزيع الحوافز المادية والمعنوية طبقاً لقدرات ومجهودات مدرسى التربية الرياضية		
٢٠٥	تغفل الإدارة المدرسية عن وضع حوافز تشجيعية لمدرسى التربية الرياضية تتناسب ومستوى كل نشاط		
٢٠٦	تهتم إدارتي التربية الرياضية في ملاحقة تنفيذ البرامج والإنشطة الرياضية لمدرسي الماده		
٢٠٧	يغيب على إدارتي التربية الرياضية كشف أخطاء الإنحراف عن خطة البرامج والأنشطة المقررة قبل حدوثها والعمل على منعها		
٢٠٨	تقوم الإدارة المدرسية بتكوين نظام متابعة دقيقة يستطيع التنبؤ والتعرف على بداية إنحراف الإدارة الرياضية عن أهداف المنهج		
٢٠٩	الإدارة المدرسية قليل ما تقوم بالتدخل فى علاج المشكلات والتغلب على نقاط الضعف فى التربية الرياضية المدرسية		
٢١٠	تقوم الإدارة المدرسية بتفهم عملية المتابعة وإدراك أبعادها لمدرسى التربية الرياضية ليتقبولها بنفس راضية		
٢١١	تقوم الإدارة المدرسية بمتابعة توقيتات البرامج الزمنية المقدمة من الإدارة الرياضية المدرسية ومطابقتها بالوقت المراد إنجازه		
٢١٢	تتخذ إدارتي التربية الرياضية قلة الاهتمام والمتابعة لوحداتها التعليمية فى البرامج والأنشطة الرياضية		
٢١٣	تفتقر إدارتي التربية الرياضية لوجود بنك لحفظ المعلومات الرياضية وتنقيحها وإخراجها إلى حيز التنفيذ بالطرق المستحدثة		

رقم العبارة	العبارات	موافق	غير موافق
٢١٤	يقوم مدرسى التربية الرياضية بتنفيذ كل ما جاء فى المنهج الدراسى دون النظر عما لا يتناسب وميول ورغبات التلاميذ		
٢١٥	مشاركة المدرسة فى الأنشطة الرياضية الخارجية تقوم على أساس إرضاء إدارة التربية الرياضية والإدارة المدرسية		

رابعا : الرقابة

رقم العبارة	العبارات	موافق	غير موافق
٢١٦	إدارتي التربية الرياضية تزاول نوع من التعسف فى إستخدام الرقابة وفقد المساواة لمدرسى المادة		
٢١٧	تفتقر إدارتي التربية الرياضية إلى تصنيف العملية الرقابية لمدرسى المادة والتعرف على مدى صلاحيتهم وكفاءتهم		
٢١٨	تساهم الرقابة الإدارية المدرسية فى تحسين أداء المدرس وسير الأنشطة الرياضية المدرسية		
٢١٩	تقوم الإدارة المدرسية بالرقابة الموضوعية لمدرسى التربية الرياضية بعيدة عن الأهواء الذاتية		
٢٢٠	تقوم الإدارة المدرسية بالكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات التى تعترض سير النشاط فى التربية الرياضية وتؤثر فى كفايته		
٢٢١	تعتبر رقابة الإدارة المدرسية نوعا من القيود على مدرسى التربية الرياضية تعوق إبداعه وإبتكاره		
٢٢٢	تتخذ إدارتي التربية الرياضية الكلام الشفوى لبعض المدراء والموجهين أساسا للتعرف على مدرسى المادة		
٢٢٣	تستخدم إدارة التربية الرياضية المعايير للتحقيق من بلوغ الإهداف للإدارة الرياضية المدرسية		
٢٢٤	تستلم تقارير الموجه التربوى فى قليل من الأحيان لما لها من أهمية التعرف على خصائصها		
٢٢٥	ضعف الإهتمام فى إدارة مناهج التربية الرياضية فى قياس الأنشطة والمهارات التى تتم أو تمت من قبل مدرسي المادة		

رقم العبارة	العبارات	موافق	غير موافق
٢٢٦	تقوم إدارة مناهج التربية الرياضية بقياس أداء مدرسى المادة بالملاحظة المباشرة أو التقارير		
٢٢٧	تعد الإدارة الرياضية المدرسية سجلات التلاميذ لقياس الجوانب المختلفة (سجل الطالب)		
٢٢٨	تجزم الإدارة المدرسية بأن الإدارة الرياضية المدرسية لا يمكن أن تكون مسئولة عن الأعمال الإدارية التى خولت بها ولا يمكنها التحكم بها ...		
٢٢٩	تفتقر إدارة مناهج التربية الرياضية من استمرارية تشجيع مدرسى المادة على أنه من الفائده أن يساير التقويم خطوات الدرس		
٢٣٠	تعتبر الإدارة الرياضية متقدمة لاتفاق " نتائجها " الفعلية للأنشطة المقررة مع المقياس المحدد		
٢٣١	الإدارة المدرسية يخصها القيام بجولات يومية لمعاينة مدرسى التربية الرياضية أثناء تنفيذ الخطة للتعرف على تحقيق الأهداف		
٢٣٢	إدارتي التربية الرياضية لا يهمها القيام بالمراقبة المباشرة على الإدارة الرياضية المدرسية لما لها من تقوية العلاقات		
٢٣٣	يصعب فى كثير من الأحيان أن يكون التقرير الرقابى للإدارة المدرسية لعمل مدرسي التربية الرياضية دقيقا وسريعا فى نفس الوقت		
٢٣٤	تلجأ الإدارة المدرسية إلى الرقابة غير المباشرة على مدرسى التربية الرياضية عن طريق التقارير الرقابية		
٢٣٥	الملاحظة الشخصية بعيدة عن المستويات العليا من الإدارات المدرسية لما تتطلب من وقت لا يستطيع مدير المدرسة الأستغناء عنه		
٢٣٦	إدارة مناهج التربية الرياضية قليل ما تهتم من تكرار السؤال عن تحقيق الأهداف التعليمية خوفا من جرح مشاعر مدرسى المادة		
٢٣٧	إدارتي التربية الرياضية يخصها الإهتمام والعناية بشخصية مدرسى المادة أو حفزهم		
٢٣٨	تفتقد الإدارة المدرسية التعرف على كل صغيرة وكبيرة من أنشطة مدرسي التربية الرياضية فى المدرسة		

م	العبارات	موافق	غير موافق
٢٣٩	يغفل على إدارة المدرسة تعديل ظروف التدريس فى التربية الرياضية بما يطابق والاقتراحات التى بنيت عليها خطة المنهج		
٢٤٠	من الأهداف الغير فعالة للإدارة الرياضية المدرسية أن تجعل المنهج فى خدمة التلميذ وليس التلميذ فى خدمة المنهج		
٢٤١	تهتم إدارتي التربية الرياضية بتحديد ميزانية خاصة تستخدم فى مواجهة الظروف المفاجأة لتنفيذ الأنشطة المقررة		
٢٤٢	تفوض الإدارة المدرسية السلطة للإدارة الرياضية المدرسية للقيام بتنفيذ الخطط المبتكرة من الأنشطة التعليمية		
٢٤٣	تهتم إدارتى التربية الرياضية بتعزيز الانتماء الوطنى وتكوين العلاقات الإجتماعية سلوكيا بين مدرسى المادة		
٢٤٤	تهتم إدارتي التربية الرياضية بتطوير السلوك الرياضى لمدرسى المادة ليشمل تطوير قواعد وعادات سلوك التلاميذ		
٢٤٥	تقوم الإدارة الرياضية المدرسية بأنشطة تعاونية يشارك فيها التلاميذ لإنتاج عمل موحد فى منافسات رياضية		
٢٤٦	تفتقد الإدارة الرياضية المدرسية الإجتماعات والندوات المخططة لتطوير التعاون وتوحيد السلوك الجماعى		
٢٤٧	تقوم إدارتي التربية الرياضية بتشجيع مدرسى المادة لمن تجده يحاول أن يثبت ذاته ليصبح بارزا فى ميدان الرياضة المدرسية		
٢٤٨	يغيب على إدارتي التربية الرياضية من توفير المناخ الصالح لأنماط سلوكية إيجابية لمدرسى المادة مثل حرية الرأى فى التجديد والإبتكار ...		
٢٤٩	تضع الإدارة الرياضية المدرسية أنواع الأنشطة الرياضية يختار التلميذ فيها ما يتناسب وسلوكه ورغباته		
٢٥٠	تعارض الإدارة المدرسية قادة الإدارة الرياضة المدرسية فى حل مشاكل المنهج عندما ينعدم المفهوم الموحد لحلها		
٢٥١	ينعدم حرص الإدارة المدرسية فى إعطاء الفرصة للإدارة الرياضية المدرسية للمشاركة فى حل مشاكل التلاميذ غير المتلزمين لأنشطة الدرس		

م	العبارات	موافق	غير موافق
٢٥٢	يرهق الإدارة الرياضية المدرسية كثرة تعدد السلطات الإدارية المسئولة فى الوزارة		
٢٥٣	أن تعدد مسئوليات إدارتي التربية الرياضية على الإدارة الرياضية المدرسية يضعف من تركيزها فى مجهودها على تنفيذ أنشطة المنهج ...		
٢٥٤	تفريع الواردات على الإدارة الرياضية المدرسية يضعف الالتزام بتطبيقها ويفقد فائدتها		
٢٥٥	إنعدام الزيارات الميدانية عن مدرسى التربية الرياضية يحد من الإنتاج التعليمى ويزيد من تكرار الأنشطة المنحرفة عن المنهج		
٢٥٦	يغيب عن إدارتي التربية الرياضية الأهتمام للتغيير والتجديد لمعطيات الإدارة الرياضية المدرسية واستحداثها		
٢٥٧	استمرار سبات إدارتي التربية الرياضية فى اللامبالات إزاء مستقبل الإدارة الرياضية المدرسية وتنميتها		
٢٥٨	ضعف إهتمام الإدارة المدرسية فى بناء جدول حصص أسبوعى منتظم لمدرسى التربية الرياضية من حيث السهولة والوقت		
٢٥٩	يحدث فى إداراتنا الرياضيه أنواع من الصراعات الفكرية تؤثر فى إحباط بعض المواقف الرياضية وتحد من تقدمها		
٢٦٠	زيادة العبء على مدرسى التربية الرياضية فى الأعمال الكتابية بسبب تقلص فى الزمن الحركى المحدد لأنشطة الدرس		
٢٦١	قلة الإجتماعات والحوار العلمى بين القيادات الإدارية ومدرسى المادة للمشكلات الرياضية لا تحقق أهداف المنهج		
٢٦٢	إستمرار التسلط على الملاعب والصالات والمبانى الرياضية فى مدارسنا يعنى القضاء على جزء كبير من العطاء الحركى		
٢٦٣	إدارتي التربية الرياضية تهتم بالصيانة اللازمة للأدوات والأجهزة والمرافق الرياضية المدرسية		
٢٦٤	تهتم إدارتي التربية الرياضية من الانتفاع بالمنشآت الرياضية المدرسية كمراكز تدريب للتلاميذ بعد الدوام الرسمى		

م	العبارات	موافق	غير موافق
٢٦٥	تضطر إدارتنا الرياضية المدرسية تقليص خطة نشاطها السنوية نتيجة لما اقر لها من ميزانية		
٢٦٦	كثيرا من الأدوات الرياضية التى يتم استلامها من الـــوزارة لا تـــؤدى غرضها من حيث المتانة والفعالية		
٢٦٧	الإدارة الرياضية المدرسية تفقد إهتمامها فى تطويـــر بعـــض الوســـائل التعليمية المختلفة لحل مشاكل المادة		
٢٦٨	تهتم إداراتي التربية الرياضية بالتدخل حينما تجد القائمين علـــى حـــل المشاكل فى التربية الرياضية ليس لهم طريقة لحلها		

المـــــرفق ٤

١/٤ وزارة التربية والتعليم

إلى الوكيل العام للتعليم العام والفني

(تسهيل مهمة استطلاع رأي)

٢/٤ وزارة التربية والتعليم

إدارة التعليم الإعدادي والثانوي

بسم الله الرحمن الرحيم

دولة البحرين
وزارة التربية والتعليم
إدارة المناهج / شعبة التربية الرياضية

الأستاذ الفاضل الدكتور / إبراهيم يوسف العبد الله
الوكيل المساعد للتعليم العام والفني المحترم

تحية طيبة وبعد

الموضوع : تسهيل مهمة استطلاع رأي

يسعدني ويشرفني تعاونكم خلال إعدادي أطروحة دكتوراه الفلسفة في التربية الرياضية عنوانها " تقويم بعض الوظائف الإدارية للإدارة الرياضية المدرسية بدولة البحرين "

طالبا تعاون سيادتكم في استطلاع رأي مدراء ومديرات المدارس ، ومعلمي ومعلمات التربية الرياضية للتعليم الأساسي والثانوي في المحاور والعناصر الإدارية الأساسية (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة) مجتمع البحث .

آملاً سيادتكم إشعار مديري ومعلمي المدارس بتجاوبهم وحرصهم للإدلاء بآرائهم ومقترحاتهم حول مفردات الاستبانة ، وبإذن سيادتكم نرجو تزويدنا بما لزم

أملنا من الله الخير لوطننا الحبيب
ونسأل الله التوفيق ، مع الشكر والتقدير

حرر في 25 / 1 / 1998م

الباحث
عبد الهادي عيسى عبدالله العالي
اختصاصي مناهج

STATE OF BAHRAIN
MINISTRY OF EDUCATION

دولة البحرين
وزارة التربية والتعليم
إدارة التعليم الإعدادي والثانوي
التعليم الثانوي العام

الرقم : ٥٦٠/٨/ج/٩٣

في : ١٦/٢/١٩٩٨م

الأساتذة الأفاضل / مديرو ومديرات المدارس الثانوية المحترمين

تحية طيبة وبعد ،،

إن الأستاذ / الأستاذة عبد الهادي عيسى عبد الله إدلبي يقوم / تقوم بإعداد رسالة دكتوراه في موضوع "تقويم بعض الوظائف الإدارية بإدارة المدرسة بمملكة البحرين" بقسم / كلية التربية جامعة الإسكندرية / جامعة الإمارات.

فنرجو تسهيل مهمة الباحث في تطبيقاته الميدانية في مدرستكم

شاكرين لكم تعاونكم

ملاحظة:

تطبيق المقياس الثاني

رئيس التعليم الثانوي

المـــــرفق ٥

الإستبيان الخاص بالعينة الإستطلاعية

بسم الله الرحمن الرحيم

زملائي الأساتذة الأفاضل المحترمين

بعد التحية ،،

حرصاً لجهودات الباحث لإعداد اطروحة دكتوراة الفلسفة في التربية الرياضية وعنوانها تقويم بعض الوظائف الإدارية لأدارة التربية الرياضية المدرسية بدولة البحرين .

فقد تم إعداد استمارة الاستبيان لاستطلاع رأي الإداريين ومدراء المدارس والاختصاصيين ومعلمي التربية الرياضية ، تتضمن بعض وظائف العناصر الإدارية كمحاور ومفردات رئيسية في الآتى :

التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، للتعرف على واقع الإدارة الرياضية المدرسية من خلال ما يجب أن تكون عليه الإدارة الرياضية في مجتمع دولة البحرين ، لحل مشاكلها وما يتعرض لها من عقبات تحد من نشاطها .

ويسعد الباحث ويشرفة بان يستفيد ويسترشد بارائكم ومقترحاتكم والتى تعتبر المصدر العام لجميع البيانات حول مدي العبارات التى يحتويها الاستبيان للعناصر الموضوعية وذلك بوضع علامة (√) امام العبارات التى تراها صادقة وواقعية للمحور ، حرصاً على تحقيق أهداف الاستبيان .

علماً بأن الاستبيان مصمم بحيث يقيس اهم وظائف للعناصر الإدارية من خلال خبراتكم بما يتناسب والواقع الإداري للإدارة الرياضية المدرسية .

أملاً العناية باستكمال إجابتكم

وبالدعاء نسأل الله العون والتوفيق ولكم مني جزيل الشكر والامتنان .

ملاحظة :

يقصد بإداري التربية الرياضية فى الوارة ،

١- شعبة مناهج التربية الرياضية

٢- إدارة التربية الرياضية

الباحث

عبد الهادي عيسى عبد الله العالي

عناصر الاسبيان وعباراته : –

أولاً : التخطيط

م	رقم العبارة	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
١	٣	يضع التوجيه التربوى البرامج التى تساعد على النهوض بالمستوى الفنى للإدارة الرياضية المدرسية			
٢	٧	تصدر الإدارة المدرسية التعليمات والقرارات لكى تضمن حسن سير الأنشطة الرياضية			
٣	٩	يساعد التوجيه التربوى مدرسى التربية الرياضية على وضع خطط لمعالجة ضعف التلاميذ			
٤	١٠	تتوفر فى وظيفة منهج التربية الرياضية المرونة لمواجهة التغيرات غير المتوقعة التى قد تحدث أثناء التدرس			
٥	١٢	أهداف مناهج التربية الرياضية لا ترتبط بأهداف المؤسسة العامة للشباب والرياضية			
٦	١٣	تتناسب أهداف التربية الرياضية المدرسية مع الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة فى المدرسة			
٧	١٤	تتفق أهداف التربية الرياضية المدرسية مع احتياجات التلاميذ البدنية والنفسية والاجتماعية			
٨	١٥	تتركز معظم أنشطة أدارتي التربية الرياضية على الإدارة الرياضية المدرسية فى وضع السياسات الإدارية والإشراف على تطبيقها			
٩	١٧	أدارتي التربية الرياضية تضع سياسات التدريب وتنمية كفايات مدرسى المادة			
١٠	١٨	تتنبأ أدارتي التربية الرياضية بالاتجاهات المستقبلية للإدارة المدرسية فى الإقبال على المشروعات المستحدثة			
١١	٢٢	تضع الإدارة الرياضية خطه مقننه لإحتياجات المدرسه من أدوات وأجهزة رياضية للعام الدارسى التالى			
١٢	٢٣	تضع إدارتي التربية الرياضية ميزانية تقديرية تكفى لشراء الأدوات الرياضية المطلوبة			
١٣	٢٤	تهتم أدارتي التربية الرياضية عند وضع ميزانية تقديرية لابتكار الوسائل التعليمية للإدارة الرياضية المدرسية			
١٤	٢٥	توجد ميزانية تقديرية فى المدرسة لصيانة امكانات الرياضية (إدوات – أجهزة – ملاعب – صالات)			

م	رقم العبارة	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
١٥	٢٧	تخصص إدارتي التربية الرياضية ميزانية لمكافأت المدرسين لتدريس وتحكيم فرق النشاط الرياضى المدرسى			
١٦	٢٨	تتخذ إدارة التربية الرياضية إجراءات نقل مدرسى المادة وسيلة لضمان التنسيق بين مختلف المعلمين والعمليات الإدارية			
١٧	٢٩	فى أدارتي التربية الرياضية يقل الاهتمام عند عمل دراسات تتعلق بوضع إجراءات العمل للإدارة الرياضية المدرسية			
١٨	٣٢	الإجراءات المتفق عليها فى الإدارة المدرسية تتخذ جانباً من الفوضى فى قيادة الأنشطة الرياضية المدرسية			
١٩	٣٣	إهتمام الإدارة المدرسية يكون ضعيفاً عند وضع الجدول الزمنى لحصص التربية الرياضية			
٢٠	٣٤	تغفل إدارة التوجية التربوى على أن زمن الدرس يتناسب مع كمية الأنشطة المطلوب تنفيذها			
٢١	٣٦	تضع الإدارة الرياضية المدرسية جدول زمنى لتحقيق الأهداف المقررة فى المنهج الدراسى وفى زمن محدد			
٢٢	٣٧	تهتم الإدارة الرياضية المدرسية بتقدير الوقت اللازم لكل نشاط بإستخدام دراسة الوقت والحركة			
٢٣	٣٩	أدارتي التربية الرياضية تحرص على إتفاق قراراتها مع أهداف وسياسات الإدارة الرياضية المدرسية فى أنشطتها			
٢٤	٤٠	تضمن الإدارة المدرسية فاعلية القرار دون مراعاة ظروف مدرسى التربية الرياضية المدرسية			
٢٥	٤١	تحرص الإدارة المدرسية إلى إتخاذ قرارات تتعارض مع أهداف وسياسات الإدارة الرياضية المدرسية			
٢٦	٤٢	تعطى قرارات الوزاره فرصاً متساوية أمام الجميع للترقى فى الوظائف الإدارية العليا فى المجال الرياضى المدرسى			
٢٧	٤٣	يشارك التوجيه التربوى الإدارة المدرسية فى إصدار القرارات الخاصة على مدرسى التربية الرياضية			
٢٨	٤٤	أدارتي التربية الرياضية تحرص على وضع خطة لتطوير الإدارة الرياضية المدرسية			

م	رقم العبارة	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
٢٩	٤٥	أدارتي التربية الرياضية تهتم بتوضيح المعوقات التى تواجه تنفيذ برامج التربية الرياضية المدرسية			
٣٠	٤٦	يضع التوجيه التربوى يضع تصور لرؤية مستقبلية للتربية الرياضية المدرسية بما يتناسب ومتطلبات إعداد المدرسين			
٣١	٤٨	يضع التوجه التربوى فلسفة واضحة ومحدده ينبثق منها أهداف الإدارة الرياضية المدرسية			
٣٢	٤٩	يتم القليل من اختيار الخبرات والأنشطة الحركية التى تحقق أهداف التربية الرياضية من إطار عاداتنا وتقاليدنا الإجتماعية			
٣٣	٥٠	إغفال أدارتي التربية الرياضية للمعايير على أنها وسيلة من وسائل المقارنة والتقدم			
٣٤	٥١	إدارتي التربية الرياضية يهمها أن تضع قياس لتصحيح الأخطاء التى تمر على الإدارة الرياضية المدرسية			
٣٥	٥٢	تقوم الإدارة المدرسية بالزيارات الميدانية لمدرسى التربية الرياضية للإطلاع على سير تنفيذ الحصة والنشاط			
٣٦	٥٣	يعتمد التوجيه التربوى على الملاحظة المباشرة كوسيلة قياس لأداء المدرسين والتلميذ فى درس التربية الرياضية			
٣٧	٥٥	تقدر إدارتي التربية الرياضية المجهود المبذول فى عمل الإدارة الرياضية المدرسية			
٣٨	٥٦	الإدارة الرياضية المدرسية تواجه العديد من المشاكل الناتجة عن التغير فى مستحدثات المنهج			
٣٩	٥٧	إدارتي التربية الرياضية يهمها توضيح التغييرات المستحدثة رغم تأثيرها الكبير على الأنشطة الإدارية الرياضية المدرسية وسياستها			
٤٠	٥٨	يحدث تغيير فى أنشطة الدرس نتيجة زيارات الموجه التربوى المفاجأة لمدرسى التربية الرياضية			
٤١	٥٩	تطبق أساليب التقويم المستحدثة فى دروس التربية الرياضية			
٤٢	٦١	الإدارة الرياضية المدرسية تهتم بوضع خطة زمنية لبرنامج العمل المدرسى فى تنفيذ المقرر الدراسى			
٤٣	٦٢	تقوم الإدارة الرياضية المدرسية بإعداد برنامج متطور لتدريب الفرق المدرسية للنشاط الخارجى			

م	رقم العبارة	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
٤٤	٦٢	تقوم الإدارة الرياضية المدرسية بإعداد برنامج عمل لتخطيط وصيانة المنشآت الرياضية .			
٤٥	٦٤	يشارك مدرسى التربية الرياضية إدارة المدرسة فى إعداد برنامج لمقابلة أولياء أمور التلاميذ الضعاف وغير المشاركين فى أنشطة الدرس			
ثانيا : التنظيم					
٤٦	٧٤	تضع إدارتي التربية الرياضية نصوص وقواعد المفاضلة بين مدرسى المادة لأجل الترقية			
٤٧	٧٧	يبرز العمل التخصصى لمدرسى التربية الرياضية من دون تنظيم فى أقسام الإدارة الرياضية المدرسية			
٤٨	٧٨	يوجد فى الإدارة الرياضية المدرسية تحليل منسق للإشراف على مدرسى المادة فى المدرسة			
٤٩	٨٠	يشارك طلبة الجان الرياضية فى جلسات اجتماع الإدارة الرياضية المدرسية			
٥٠	٨١	تطالب إدارتي التربية الرياضية مدرسي الماده بالالتزام بالعمل طبقاً لمقررات المنهج			
٥١	٨٣	تؤثر الإدارة الرياضية المدرسية حسب معطياتها المختلفة على التجديد والإبتكار فى أنشطة المنهج			
٥٢	٨٤	تتركز سلطة الإدارة الرياضية المدرسية فى يد الإدارة المدرسية			
٥٣	٨٦	تقوم إدارة المدرسة بتفويض بعض السلطات الإدارية المدرسية على منسق المادة أو بعض مدرسى التربية الرياضية			
٥٤	٨٨	توحيد إدارتي التربية الرياضية يرفع من نشاط المدرس ويقضى على مواقف الجمود والتأخر فى الرياضة المدرسية			
٥٥	٨٩	يوجد بعض التنسيق بين مدرسى التربية الرياضية يودى دون تعاونهم فى إنجاز بعض الأنشطة المقررة			
٥٦	٩١	يتم القيام بالبرامج التنفيذية لمنهج التربية الرياضية بالروتين المعقد			
٥٧	٩٣	ضعف التنسيق ما بين إدارتي التربية الرياضية وكلية التربية الرياضية الجامعية حول الأنشطة الدراسية المقررة			
٥٨	٩٤	تحرص الإدارة الرياضية المدرسية على أن يكون مسئولوا اللجان الرياضية فى المدرسة من التلاميذ ذوى الخبرة والدراية			
٥٩	٩٥	تهتم إدارتي التربية الرياضية بتحديد لجان إدارية تبحث فى شئون تطوير الإدارة الرياضية المدرسية وعقبات مشاكلها			

م	رقم العبارة	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
٦٠	٩٦	يتم تقسيم اللجان فى الرياضة المدرسية بما يتفق ومبدأ تكافؤ المسئولية..			
٦١	٩٨	تشارك قيادات اللجان الرياضية فى وضع خطة أنشطة المهرجان المدرسى لأجل التنسيق بين فعالياتها			
٦٢	٩٩	تخلو الإدارة المدرسية من وجود مستشار يمكن الاعتماد عليه فى الشئون التنظيمية للمجالات التعليمية فى المدرسة			
٦٣	١٠٠	تسعى إدارتي التربية الرياضية لتواجد مستشار يمكن أن يسدى بالنصيحة والتوجيه			
٦٤	١٠١	تحتاج الإدارة الرياضية المدرسية إلى استشارى لتفعيل أهداف المنهج بالتجديد والتطوير			
٦٥	١٠٢	يضع التوجيه التربوى استشارى لمساعدة الموجهين فى البحث عن الصعوبات التى تحد من تفعيل المنهج الدراسى			
٦٦	١٠٣	يشعر عضو إدارتي التربية الرياضية بأن الإدارة جزء من وطنه تمثل حياته ومستقبله ويدافع لأجل تقدمها وتطويرها			
٦٧	١٠٥	تعمل الإدارة المدرسية على إذكاء روح المنافسة الرياضية بين مدرسى المادة لصالح التلاميذ			
٦٨	١٠٦	تراعى الجهات الرياضية العدالة والأولوية عند توزيع الموارد المتاحة (المادية والبشرية) على المدارس			
٦٩	١٠٧	يتم تحويل بعض الأنشطة الزائدة التى تقوم بها الإدارة المدرسية إلى مدرسى التربية الرياضية			
٧٠	١٠٩	تتصف مقابلة الإدارة المدرسية بفوز فرقها فى الأنشطة الرياضية المدرسية بالأهمال والفتور			
٧١	١١٠	ضياع المركزية من إداراتنا الرياضية كان سبباً فى الحد من أنشطة المنهج ومقرراته التعليمية			
٧٢	١١١	تفتقر اللامركزية فى إدارتنا الرياضية على أن التيارات السياسية لها تأثير ملموس فى تنظيم العمل			
٧٣	١١٢	يحتفظ أعضاء إدارتي الرياضة بالسلطة من أجل إشباع رغباتهم الشخصية فى العمل			
٧٤	١١٣	تهتم إدارتي التربية الرياضية بتنمية العلاقات الرياضية بين مدرسى المادة والمادة الدراسية المقررة			

م	رقم العبارة	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
٧٥	١١٥	يوجد تعاون ملحوظ بين إدارة المدرسة والإدارة الرياضية المدرسية فى متابعة تنفيذ المقرر			
٧٦	١١٧	تصدر الإدارة المدرسية تقاريرها حول زياراتها الميدانية لمدرسى التربية الرياضية بهدف رفع مستوى الأداء وتجديد الأنشطة والمهارات			
٧٧	١١٩	تعطى إدارتى التربية الرياضية تعليماتها للإدارة الرياضية المدرسية بصفة الأمر مما يوجب على مدرسى المادة اتباعها من غير إبداء الرأى			
٧٨	١٢٠	إدارتى التربية الرياضية توفر الأساليب الحديثة المناسبة لتنمية العملية التعليمية لمدرسى التربية الرياضية			
٧٩	١٢٢	تنظر الإدارة المدرسية الى مدرسى التربية الرياضية على أنه مدرس ألعاب			
٨٠	١٢٣	تبتعد إدارتى التربية الرياضية عن مهمة تفهم سلوك أعضاء الإدارة الرياضية المدرسية			
٨١	١٢٥	يشعر مدرسى التربية الرياضية بأنه مهما بذل من جهد فى تنفيذ البرامج المنهجية فإنه ينال رضا المسئولين فى الجهات المعنيه فى الوزارة			
٨٢	١٢٨	تشجع إدارتى التربية الرياضية على أن الإدارة الرياضية المدرسية الجيدة هى التى تعمل على تجديد دوافع مدرسى المادة وتوجيهها			
٨٣	١٢٩	يعجز مدرسى التربية الرياضية من القيام بأنشطته المقررة لأسباب تعود لاحتياجاته الخاصة			
٨٤	١٣١	تسمح إدارتى التربية الرياضية للإدارة الرياضية المدرسية بإتباع الوسيلة التى تراها مناسبة فى حل المشكلات التى تعترضها			
٨٥	١٣٢	يمكن للإدارة المدرسية ان تقوم بتوجيه نشاطات معلمى المادة من خلال التخطيط السليم بينهما			
٨٦	١٣٣	تخلو البرامج الرياضية المقررة من الإدارات الرياضية من أى علاقة ببرامج الفرق والإتحادات الرياضية الوطنية .			

م	رقم العبارة	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
٨٧	١٣٧	يغفل إلى إدارتي التربية الرياضية على أن تكاليف التنظيم الجيد لن تفوق نتائج التحصيل العلمى			
٨٨	١٣٨	تقوم إدارتي التربية الرياضية بتعيين ونقل مدرسى المادة إلى مدارس لا تناسب مؤهلاتهم وخبراتهم			
٨٩	١٣٩	يغيب على إدارتي التربية الرياضية أن تأخذ العبرة من نتائج الإدارة الرياضية المدرسية وليس بكمية أنشطتها			
٩٠	١٤١	تحاسب الإدارة المدرسية مدرسى التربية الرياضية على أداء واجباته العملية والفنية			
٩١	١٤٢	الإدارة المدرسية تتعاون مع مدرسى التربية الرياضية ببعض المسئوليات وأبعادها فى أنتظام تلاميذ المدرسة			
٩٢	١٤٣	تسند المسئوليات الرياضية فى إدارتنا إلى مدرسى المادة حسب خبراتهم أو أقدميتهم			
٩٣	١٤٥	أكثر المدرسين فى التربية الرياضية المدرسية يتهربون من مسئولية التدريس ويلقون أسباب التقصير على الإدارة المدرسية أو الجهات الرياضية فى الوزارة			
٩٤	١٤٦	تهتم إدارتي التربية الرياضية فى إعداداها للدراسات المتعلقة ببرامج التدريس والتدريب المتطورة والمستحدثة			
٩٥	١٤٧	تقوم إدارتي التربية الرياضية بتقسيم بعض العمل فى برامجها على مدرسى المادة لرفع مستوى جودة الأداء المهارى			
٩٦	١٤٨	يتم تقسيم الأنشطة الرياضية المدرسية على مدرسى المادة بأسلوب لا يحقق الهدف العام			
٩٧	١٥٠	ترى الإدارة الرياضية المدرسية أن خبرة الموجه التربوى خلال الزيارات الميدانية تعطى المدرس حقه			
٩٨	١٥١	تحتاج الإدارة الرياضية المدرسية إلى التنسيق بين مدرسى المادة ومدربين الأندية			
٩٩	١٥٢	تختار إدارتي التربية الرياضية القيادات الإدارية الرياضية على اساس ما حققه من نتائج			

م	رقم العبارة	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
١٠٠	١٥٣	يؤخذ على إداريي التربية الرياضية عدم وضع إحتياجاتها التخصصية فى دراسات وأبحاث وندوات			
ثالثاً : التوجيه					
١٠١	١٥٧	نطاق موجهى التربية الرياضية للمدارس أكبر من طاقتهم			
١٠٢	١٦٠	يعتمد التوجيه التربوي بتقدير كفائه مدرسى التربية الرياضية على الأحكام ويفتقر إلى الموضوعية			
١٠٣	١٦٢	إدارة التوجية التربوى قليلة الأهمية فى الإتصال عند التمهيد لزيارتها الميدانية المتصلة			
١٠٤	١٦٣	تهتم الإدارة الرياضية المدرسية بالإتصال بأمور الطلبة للتعرف على مشكلة أبنائهم وحلها			
١٠٥	١٦٥	التوجيه التربوى يقوم بإجتماعات دورية لمدرسى التربية الرياضية			
١٠٦	١٦٦	يقوم التوجيه التربوى بدورات لصقل مدرسى المادة فى طرق التدريس الحديثة			
١٠٧	١٦٩	تتصف القيادات الرياضى بالمهارة الإنسانية فى تعاملها مع مدرسى المادة			
١٠٨	١٧٠	تتعدد الاوامر على مدرسي التربية الرياضية في النوحي الإدارية			
١٠٩	١٧١	إداريي التربية الرياضية تهتم بمشاكل وظروف مدرسى المادة فى المدارس			
١١٠	١٧٢	تصدر إداريي التربية الرياضية قرارات متحيزة لبعض مدرسى المادة دون أخرين			
١١١	١٧٣	يؤخذ على الإدارة المدرسية بأنها لا تعتبر دوافع مدرسى المادة فى الأنشطة من العوامل الهامة التى تسهم فى إنجاح العملية الإدارية			
١١٢	١٧٤	تهتم إداريي التربية الرياضية فى تطبيق نظام الثواب والعقاب بين مدرسى التربية الرياضية.....			

م	رقم العباره	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
١١٣	١٧٥	تضعف دافعية مدرسى التربية الرياضية نتيجة الروتين المستمر من التوجيه التربوى لبعض الأنشطة المنهجية الغير مناسبة			
١١٤	١٨٠	يؤخذ على إدارتي التربية الرياضية قلة الإجتماعات واللقاءات التى تعمل على تكوين العلاقات الجيدة لتنمية التعاون بين مدرسى المادة			
١١٥	١٨٢	تقوم الإدارة المدرسية بالإشراف احيانا على مدرسى التربية الرياضية بإعتبارها من المهام الإدارية			
١١٦	١٨٤	تهتم الإدارة المدرسية بإستخدام التأديب وسيلة من أجل الحفاظ على الحد الأدنى من النظام لأنشطة الإدارة الرياضية المدرسية ..			
١١٧	١٨٥	تضع الإدارة المدرسية سياسة واضحة للثواب والعقاب لمدرسى التربية الرياضية			
١١٨	١٨٦	تقوم إدارتي التربية الرياضية بإثابة مدرسى المادة المبدعين والمجددين فى أنشطتهم مادياً ومعنوياً			
١١٩	١٨٧	تقوم الإدارة المدرسية بتقييم الأخطاء الذى يرتكبها مدرسى التربية الرياضية بموضوعية			
١٢٠	١٨٨	إدارتي التربية الرياضية تهتم للاستماع لمشاكل الإدارات الرياضية المدرسية وتقييم مشاعرهم وأفكارهم			
١٢١	١٩٠	الإدارة المدرسية تسمح لمدرسى التربية الرياضية بالاستماع لهم فى وقت كاف دون مقاطعة			
١٢٢	١٩٣	يغيب على الإدارة الرياضية المدرسية تقويم إحساس التلاميذ عند الملل نتيجة تكرار محتوى الدرس			
١٢٣	١٩٥	يتم تقويم مدرسى التربية الرياضية من قبل الموجهين التربويين دون متابعة لأهداف خطة المنهج			
١٢٤	١٩٦	يعطى التوجيه التربوى نسخة من نتائج الزيارة الميدانية لمدرسى التربية الرياضية مباشرة.....			
١٢٥	١٩٩	تقوم الإدارة المدرسية بتقويم كفاءة مدرسى التربية الرياضية أثناء تنفيذهم لأنشطة الدرس			

م	رقم العبارة	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
١٢٦	٢٠٢	تقوم الإدارة المدرسية بمراعاة حوافز مدرسى التربية الرياضية فى تطبيق نظام الضمان الإجتماعى			
١٢٧	٢٠٣	يفتقر الوزارة تطبيق نظام التكافل الإجتماعى على مدرسى التربية الرياضية			
١٢٨	٢٠٤	تقوم الإدارة المدرسية بتوزيع الحوافز المادية والمعنوية طبقاً لقدرات ومجهودات مدرسى التربية الرياضية			
١٢٩	٢٠٦	تهتم إدارتي التربية الرياضية في ملاحقة تنفيذ البرامج والإنشطة الرياضية لمدرسي الماده			
١٣٠	٢٠٧	يغيب على إدارتي التربية الرياضية كشف أخطاء الإنحراف عن خطة البرامج والأنشطة المقررة قبل حدوثها والعمل على منعها			
١٣١	٢٠٨	تقوم الإدارة المدرسية بتكوين نظام متابعة دقيق يستطيع التنبؤ والتعرف على بداية إنحراف الإدارة الرياضية عن أهداف المنهج			
١٣٢	٢١٠	تقوم الإدارة المدرسية بتفهم عملية المتابعة وإدراك أبعادها لمدرسى التربية الرياضية ليتقبوطها بنفس راضية			
١٣٣	٢١٣	تفتقر إدارتي التربية الرياضية لوجود بنك لحفظ المعلومات الرياضية وتنقيحها وإخراجها إلى حيز التنفيذ بالطرق المستحدثة			
١٣٤	٢١٤	يقوم مدرسى التربية الرياضية بتنفيذ كل ما جاء فى المنهج الدراسى دون النظر عما لا يتناسب وميول ورغبات التلاميذ			
١٣٥	٢١٥	مشاركة المدرسة فى الأنشطة الرياضية الخارجية تقوم على أساس إرضاء إدارة التربية الرياضية والإدارة المدرسية			

رابعا : الرقابة

م	رقم العبارة	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
١٣٦	٢١٨	تساهم الرقابة الإدارية المدرسية فى تحسين أداء المدرس وسير الأنشطة الرياضية المدرسية			
١٣٧	٢١٩	تقوم الإدارة المدرسية بالرقابة الموضوعية لمدرسى التربية الرياضية بعيدة عن الأهواء الذاتية			

م	رقم العبارة	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
١٣٨	٢٢٠	تقوم الإدارة المدرسية بالكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات التى تعترض سير النشاط فى التربية الرياضية وتؤثر فى كفايته			
١٣٩	٢٢٢	تتخذ إداريي التربية الرياضية الكلام الشفوى لبعض المدراء والموجهين أساساً للتعرف على مدرسى المادة			
١٤٠	٢٢٣	تستخدم إدارة التربية الرياضية المعايير للتحقيق من بلوغ الإهداف للإدارة الرياضية المدرسية			
١٤١	٢٢٥	ضعف الإهتمام فى إدارة مناهج التربية الرياضية فى قياس الأنشطة والمهارات التى تتم أو تمت من قبل مدرسى المادة			
١٤٢	٢٢٦	تقوم إدارة مناهج التربية الرياضية بقياس أداء مدرسى المادة بالملاحظة المباشرة أو التقارير			
١٤٣	٢٢٧	تعد الإدارة الرياضية المدرسية سجلات التلاميذ لقياس الجوانب المختلفة (سجل الطالب)			
١٤٤	٢٢٨	تجزم الإدارة المدرسية بأن الإدارة الرياضية المدرسية لا يمكن أن تكون مسئولة عن الأعمال الإدارية التى خولت بها ولا يمكنها التحكم بها ...			
١٤٥	٢٢٩	تفتقر إدارة مناهج التربية الرياضية من استمرارية تشجيع مدرسى المادة على أنه من الفائدة أن يساير التقويم خطوات الدرس			
١٤٦	٢٣٠	تعتبر الإدارة الرياضية متقدمة لاتفاق " نتائجها " الفعلية للأنشطة المقررة مع المقياس المحدد			
١٤٧	٢٣١	الإدارة المدرسية يخصها القيام بجولات يومية لمعاينة مدرسى التربية الرياضية أثناء تنفيذ الخطة للتعرف على تحقيق الأهداف			
١٤٨	٢٣٢	إداريي التربية الرياضية لا يهمها القيام بالمراقبة المباشرة على الإدارة الرياضية المدرسية لما لها من تقوية العلاقات			
١٤٩	٢٣٤	تلجأ الإدارة المدرسية إلى الرقابة غير المباشرة على مدرسى التربية الرياضية عن طريق التقارير الرقابية			
١٥٠	٢٣٦	إدارة مناهج التربية الرياضية قليل ما تهتم من تكرار السؤال عن تحقيق الأهداف التعليمية خوفاً من جرح مشاعر مدرسى المادة			
١٥١	٢٣٧	إداريي التربية الرياضية يخصها الإهتمام والعناية بشخصية مدرسى المادة أو حفزهم			
١٥٢	٢٤١	تهتم إداريي التربية الرياضية بتحديد ميزانية خاصة تستخدم فى مواجهة الظروف المفاجأة لتنفيذ الأنشطة المقررة			

م	رقم العبارة	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
١٥٣	٢٤٢	تفوض الإدارة المدرسية السلطة للإدارة الرياضية المدرسية للقيام بتنفيذ الخطط المبتكرة من الأنشطة التعليمية			
١٥٤	٢٤٣	تهتم إدارتى التربية الرياضية بتعزيز الانتماء الوطنى وتكوين العلاقات الإجتماعية سلوكياً بين مدرسى المادة			
١٥٥	٢٤٤	تهتم إدارتي التربية الرياضية بتطوير السلوك الرياضى لمدرسى المادة ليشمل تطوير قواعد وعادات سلوك التلاميذ			
١٥٦	٢٤٧	تقوم إدارتي التربية الرياضية بتشجيع مدرسى المادة لمن تجده يحاول أن يثبت ذاته ليصبح بارزا فى ميدان الرياضة المدرسية			
١٥٧	٢٤٨	يغيب على إدارتي التربية الرياضية من توفير المناخ الصالح لأنماط سلوكية إيجابية لمدرسى المادة مثل حرية الرأى فى التجديد والإبتكار ...			
١٥٨	٢٤٩	تضع الإدارة الرياضية المدرسية أنواع الأنشطة الرياضية يختار التلميذ فيها ما يتناسب وسلوكه ورغباته			
١٥٩	٢٥٢	يرهق الإدارة الرياضية المدرسية كثرة تعدد السلطات الإدارية المسئولة فى الوزارة			
١٦٠	٢٥٥	إنعدام الزيارات الميدانية عن مدرسى التربية الرياضية يحد من الإنتاج التعليمى ويزيد من تكرار الأنشطة المنحرفة عن المنهج			
١٦١	٢٥٩	يحدث فى إداراتنا الرياضيه أنواع من الصراعات الفكرية تؤثر فى إحباط بعض المواقف الرياضية وتحد من تقدمها			
١٦٢	٢٦١	قلة الإجتماعات والحوار العلمى بين القيادات الإدارية ومدرسى المادة للمشكلات الرياضية لا تحقق أهداف المنهج			
١٦٣	٢٦٣	إدارتي التربية الرياضية تهتم بالصيانة اللازمة للأدوات والأجهزة والمرافق الرياضية المدرسية			
١٦٤	٢٦٤	تهتم إدارتي التربية الرياضية من الانتفاع بالمنشآت الرياضية المدرسية كمراكز تدريب للتلاميذ بعد الدوام الرسمي			

المـــــرفق ٦

الإستبيان في صورته النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

١/٦

زملائي الأساتذة الأفاضل المحترمين

بعد التحية ،،

حرصاً لجهودات الباحث لإعداد اطروحة دكتوراة الفلسفة في التربية الرياضية وعنوانها تقويم بعض الوظائف الإدارية لأدارة التربية الرياضية المدرسية بدولة البحرين .

فقد تم إعداد استمارة الاستبيان لاستطلاع رأي الإداريين ومدراء المدارس والاختصاصيين ومعلمي التربية الرياضية ، تتضمن بعض وظائف العناصر الإدارية كمحاور ومفردات رئيسية في الآتى :

التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، للتعرف على واقع الإدارة الرياضية المدرسية من خلال ما يجب أن تكون عليه الإدارة الرياضية في مجتمع دولة البحرين ، لحل مشاكلها وما يتعرض لها من عقبات تحد من نشاطها .

ويسعد الباحث ويشرفة بان يستفيد ويسترشد بارائكم ومقترحاتكم والتى تعتبر المصدر العام لجميع البيانات حول مدي العبارات التى يحتويها الاستبيان للعناصر الموضوعية وذلك بوضع علامة (√) امام العبارات التى تراها صادقة وواقعية للمحور ، حرصاً على تحقيق أهداف الاستبيان .

علماً بأن الاستبيان مصمم بحيث يقيس اهم وظائف للعناصر الإدارية من خلال خبراتكم بما يتناسب والواقع الإداري للإدارة الرياضية المدرسية .

أملاً العناية باستكمال إجابتكم

وبالدعاء نسأل الله العون والتوفيق ولكم مني جزيل الشكر والامتنان .

نوع الوظيفة : –

إداري ☐ إدارية ☐ عدد سنوات الخبرة ☐

مدير مدرسة ☐ مديرة مردسة ☐ عدد سنوات الخبرة ☐

اختصاصي ☐ اختصاصية ☐ عدد سنوات الخبرة ☐

معلم ☐ معلمة ☐ عدد سنوات الخبرة ☐

المدرسة/إبتدائي ☐ إبتدائي إعدادي ☐ إعدادي ☐ إعدادي ثانوي ☐ ثانوي ☐

الشهادة الثانوية ☐ التأهيل التربوي ☐ الدبلوم ☐ البكالوريوس ☐ الماجستير ☐

ملاحظة :

يقصد بإداري التربية الرياضية فى الوارة ،

١– شعبة مناهج التربية الرياضية

٢– إدارة التربية الرياضية

الباحث

عبد الهادي عيسى عبد الله العالي

عناصر الاسبيان وعباراته : –

أولا : التخطيط

رقم العباره	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
١	يضع التوجيه التربوى البرامج التى تساعد على النهوض بالمستوى الفنى للإدارة الرياضية المدرسية			
٢	تصدر الإدارة المدرسية التعليمات والقرارات من غير أن تضمن حسن سير الأنشطة الرياضية			
٣	يساعد التوجيه التربوى مدرسى التربية الرياضية على وضع خطط لمعالجة ضعف التلاميذ			
٤	تتوفر فى وظيفة منهج التربية الرياضية المرونة لمواجهة التغيرات غير المتوقعة التى قد تحدث أثناء التدرس			
٥	أهداف مناهج التربية الرياضية لا ترتبط بأهداف المؤسسة العامة للشباب والرياضية			
٦	تتناسب أهداف التربية الرياضية المدرسية مع الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة فى المدرسة			
٧	تتفق أهداف التربية الرياضية المدرسية مع احتياجات التلاميذ البدنية والنفسية والاجتماعية			
٨	تتركز معظم أنشطة أدارتي التربية الرياضية على الإدارة الرياضية المدرسية فى وضع السياسات الإدارية والإشراف على تطبيقها			
٩	أدارتي التربية الرياضية تضع سياسات التدريب وتنمية كفايات مدرسى المادة			
١٠	تتنبأ إدارتي التربية الرياضية بالاتجاهات المستقبلية للإدارة المدرسية فى الإقبال على المشروعات المستحدثة			
١١	تضع الإدارة الرياضية المدرسية برنامجها الزمنى دون أن تحدد العمر الزمنى للأدوات والأجهزة الرياضية المدرسية			
١٢	تضع الإدارة الرياضية خطه مقننه لإحتياجات المدرسه من أدوات وأجهزة رياضية للعام الدارسى التالى			
١٣	توجد ميزانية تقديرية فى المدرسة لصيانة امكانات الرياضية (إدوات – أجهزة – ملاعب – صالات)			

رقم العبارة	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
١٤	تتخذ إدارة التربية الرياضية إجراءات نقل مدرسى المادة وسيلة لضمان التنسيق بين مختلف المعلمين والعمليات الإدارية			
١٥	الإجراءات المتفق عليها فى الإدارة المدرسية تتخذ جانباً من الفوضى فى قيادة الأنشطة الرياضية المدرسية			
١٦	تضع الإدارة الرياضية المدرسية جدول زمنى لتحقيق الأهداف المقررة فى المنهج الدراسى وفى زمن محدد			
١٧	تهتم الإدارة الرياضية المدرسية بتقدير الوقت اللازم لكل نشاط بإستخدام دراسة الوقت والحركة			
١٨	تحرص الإدارة المدرسية إلى إتخاذ قرارات تتعارض مع أهداف وسياسات الإدارة الرياضية المدرسية			
١٩	تعطى قرارات الوزاره فرصاً متساوية أمام الجميع للترقى فى الوظائف الإدارية العليا فى المجال الرياضى المدرسى			
٢٠	يشارك التوجيه التربوى الإدارة المدرسية فى إصدار القرارات الخاصة على مدرسى التربية الرياضية			
٢١	أدارتي التربية الرياضية تحرص على وضع خطة لتطوير الإدارة الرياضية المدرسية			
٢٢	أدارتي التربية الرياضية تهتم بتوضيح المعوقات التى تواجه تنفيذ برامج التربية الرياضية المدرسية			
٢٣	يضع التوجيه التربوى يضع تصور لرؤية مستقبلية للتربية الرياضية المدرسية بما يتناسب ومتطلبات إعداد المدرسين			
٢٤	يضع التوجه التربوى فلسفة واضحة ومحدده ينبثق منها أهداف الإدارة الرياضية المدرسية			
٢٥	إدارتي التربية الرياضية يهمها أن تضع قياس لتصحيح الأخطاء التى تمر على الإدارة الرياضية المدرسية			
٢٦	تقوم الإدارة المدرسية بالزيارات الميدانية لمدرسى التربية الرياضية للإطلاع على سير تنفيذ الحصة والنشاط			

رقم العباره	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
٢٧	يحدث تغيير فى أنشطة الدرس نتيجة زيارات الموجه التربوى المفاجـأة لمدرسى التربية الرياضية			
٢٨	تطبق أساليب التقويم المستحدثة فى دروس التربية الرياضية			
٢٩	الإدارة الرياضية المدرسية تهتم بوضع خطة زمنية لبرنـــامج العمـــل المدرسى فى تنفيذ المقرر الدراسى			
٣٠	تقوم الإدارة الرياضية المدرسية بإعداد برنامج متطور لتدريب الفـــرق المدرسية للنشاط الخارجى			
٣١	يشارك مدرسى التربية الرياضية إدارة المدرسة فى إعداد برنامج لمقابلة أولياء أمور التلاميذ الضعاف وغير المشاركين فى أنشطة الدرس ...			

ثانيا : التنظيم

رقم العباره	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
٣٢	توزع الأعمال فى الإدارة الرياضية المدرسية ضمن نظام مشترك بـــين مدرسيها			
٣٣	تضع إدارتي التربية الرياضية نصوص وقواعد المفاضلة بين مدرســـى المادة لأجل الترقية			
٣٤	يبرز العمل التخصصى لمدرسى التربية الرياضية من دون تنظيـــم فى أقسام الإدارة الرياضية المدرسية			
٣٥	يشارك طلبة الجان الرياضية فى جلسات اجتماع الإدارة الرياضيـــة المدرسية			
٣٦	تطالب إدارتي التربية الرياضية مدرسي الماده بالالتزام بالعمل طبقـــا لمقررات المنهج			
٣٧	تتركز سلطة الإدارة الرياضية المدرسية فى يد الإدارة المدرسية			
٣٨	تتدخل الإدارة المدرسية فى أساليب إنجاز الأنشطة الـــتى تدخـــل فى نطاق سلطة الإدارة الرياضية المدرسية			

رقم العباره	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
٣٩	تقوم إدارة المدرسة بتفويض بعض السلطات الإدارية المدرسية على منسق المادة أو بعض مدرسى التربية الرياضية			
٤٠	توحيد إدارتي التربية الرياضية يرفع من نشاط المدرس ويقضى على مواقف الجمود والتأخر فى الرياضة المدرسية .			
٤١	يتم القيام بالبرامج التنفيذية لمنهج التربية الرياضية بالروتين المعقد			
٤٢	يتم تقسيم اللجان فى الرياضة المدرسية بما يتفق ومبدأ تكافؤ المسئولية..			
٤٣	تشارك قيادات اللجان الرياضية فى وضع خطة أنشطة المهرجان المدرسى لأجل التنسيق بين فعالياتها			
٤٤	تحتاج الإدارة الرياضية المدرسية إلى استشارى لتفعيل أهداف المنهج بالتجديد والتطوير			
٤٥	يضع التوجيه التربوى استشارى لمساعدة الموجهين فى البحث عن الصعوبات التى تحد من تفعيل المنهج الدراسى			
٤٦	تعمل الإدارة المدرسية على إذكاء روح المنافسة الرياضية بين مدرسى المادة لصالح التلاميذ			
٤٧	تراعى الجهات الرياضية بشئ من العدالة والأولوية عند توزيع الموارد المتاحة (المادية والبشرية) على المدارس			
٤٨	تتصف مقابلة الإدارة المدرسية بفوز فرقها فى الأنشطة الرياضية المدرسية بالأهمال والفتور			
٤٩	تهتم إدارتي التربية الرياضية بتنمية العلاقات الرياضية بين مدرسى المادة والمادة الدراسية المقررة			
٥٠	تصدر الإدارة المدرسية تقاريرها حول زياراتها الميدانية لمدرسى التربية الرياضية بهدف رفع مستوى الأداء وتجديد الأنشطة والمهارات			
٥١	تعطى إدارتي التربية الرياضية تعليماتها للإدارة الرياضية المدرسية بصفة الأمر مما يوجب على مدرسي المادة اتباعها من غير إبداء الرأى			

رقم العبارة	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
٥٢	تبتعد إدارتي التربية الرياضية عن مهمة تفهم سلوك أعضاء الإدارة الرياضية المدرسية			
٥٣	يشعر مدرسى التربية الرياضية بأنه مهما بذل من جهد فى تنفيذ البرامج المنهجية فإنه ينال رضا المسئولين فى الجهات المعنيه فى الوزارة			
٥٤	يعجز مدرسى التربية الرياضية أحيانا من القيام بأنشطته المقررة لأسباب تعود لاحتياجاته الخاصة			
٥٥	تسمح إدارتي التربية الرياضية للإدارة الرياضية المدرسية بإتباع الوسيلة التى تراها مناسبة فى حل المشكلات التى تعترضها			
٥٦	يمكن للإدارة المدرسية ان تقوم بتوجيه نشاطات معلمى المادة من خلال التخطيط السليم بينهما			
٥٧	تخلو البرامج الرياضية المقررة من الإدارات الرياضية من أى علاقة ببرامج الفرق والإتحادات الرياضية الوطنية .			
٥٨	تقوم إدارتي التربية الرياضية بتعيين ونقل مدرسى المادة إلى مدارس لا تناسب مؤهلاتهم وخبراتهم			
٥٩	تحاسب الإدارة المدرسية مدرسى التربية الرياضية على أداء واجباته العملية والفنية			
٦٠	أكثر المدرسين فى التربية الرياضية المدرسية يتهربون من مسئولية التدريس ويلقون أسباب التقصير على الإدارة المدرسية أو الجهات الرياضية فى الوزارة			
٦١	تهتم إدارتي التربية الرياضية فى إعداداها للدراسات المتعلقة ببرامج التدريس والتدريب المتطورة والمستحدثة			
٦٢	تقوم إدارتي التربية الرياضية بتقسيم بعض العمل فى برامجها على مدرسى المادة لرفع مستوى جودة الأداء المهارى			
٦٣	تقسم الإدارة المدرسية الأنشطة الرياضية على مدرسى المادة فى ضوء تحليل الواجبات الوظيفية			
٦٤	ترى الإدارة الرياضية المدرسية أن خبرة الموجه التربوى خلال الزيلوات الميدانية تعطى المدرس حقه			

رقم العباره	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
٦٥	تختار إدارني التربية الرياضية القي ادات الإدارية الرياضية على اساس ما حققه من نتائج			
٦٦	يوخذ على إدارني التربية الرياضية تضع إحتياجاتها التخصصية فى دراسات وأبحاث وندوات			
	ثالثاً : التوجيه			
٦٧	نطاق موجهى التربية الرياضية للمدارس أكبر من طاقتهم			
٦٨	تتسم الزيارات الميدانية لموجهى التربية الرياضية بالجدية			
٦٩	يعتمد التوجيه التربوي بتقدير كفائه مدرسى التربية الرياضية على الأحكام ويفتقر إلى الموضوعية			
٧٠	تهتم الإدارة الرياضية المدرسية بالإتصال بأمور الطلبة للتعرف على مشكلة أبنائهم وحلها			
٧١	التوجيه التربوى يقوم بإجتماعات دورية لمدرسى التربية الرياضية			
٧٢	يقوم التوجيه التربوى بدورات لصقل مدرسى المادة فى طرق التدريس الحديثة			
٧٣	تتصف القيادات الرياضى بالمهارة الإنسانية فى تعاملها مع مدرسى المادة			
٧٤	إدارني التربية الرياضية تهتم إلى مشاكل وظروف مدرسى المادة فى المدارس			
٧٥	تهتم إدارني التربية الرياضية فى تطبيق نظام الثواب بين مدرسى التربية الرياضية			
٧٦	تضعف دافعية مدرسى التربية الرياضية نتيجة الروتين المستمر من التوجيه التربوى لبعض الأنشطة المنهجية الغير مناسبة			
٧٧	تقوم الإدارة المدرسية بالإشراف على مدرسى التربية الرياضية بإعتبارهم من المهام الإدارية			
٧٨	تضع الإدارة المدرسية سياسة واضحة للثواب والعقاب لمدرسى التربية الرياضية			

رقم العباره	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
٧٩	تقوم إدارتي التربية الرياضية بإثابة مدرسى المادة المبدعين والمجددين فى أنشطتهم مادياً ومعنوياً			
٨٠	تقوم الإدارة المدرسية بتقييم الأخطاء الذى يرتكبها مدرسى التربية الرياضية بموضوعية .			
٨١	إدارتي التربية الرياضية تهتم للاستماع لمشاكل الإدراءات الرياضية المدرسية وتقييم مشاعرهم وأفكارهم			
٨٢	الإدارة المدرسية تسمح لمدرسى التربية الرياضية بالاستماع لهم فى وقت كاف دون مقاطعة			
٨٣	يتم تقويم مدرسى التربية الرياضية من قبل الموجهين التربويين دون متابعة لأهداف خطة المنهج			
٨٤	يعطى التوجيه التربوى نسخة من نتائج الزيارة الميدانية لمدرسى التربية الرياضية مباشرة.....			
٨٥	تقوم الإدارة المدرسية بتقويم كفاءة مدرسى التربية الرياضية فى تنفيذهم لأنشطة الدرس			
٨٦	تقوم الإدارة المدرسية بمراعاة حوافز مدرسى التربية الرياضية فى تطبيق نظام الضمان الإجتماعى			
٨٧	يفتقر فى الوزارة تطبيق نظام التكافل الإجتماعى على مدرسى التربية الرياضية			
٨٨	تقوم الإدارة المدرسية بتنويع الحوافز المادية والمعنوية طبقاً لقدرات ومجهودات مدرسى التربية الرياضية			
٨٩	يغيب على إدارتي التربية الرياضية كشف أخطاء الإنحراف عن خطة البرامج والأنشطة المقررة قبل حدوثها والعمل على منعها			
٩٠	تقوم الإدارة المدرسية بتكوين نظام متابعة دقيقة يستطيع التنبؤ والتعرف على بداية إنحراف الإدارة الرياضية عن أهداف المنهج			
٩١	تقوم الإدارة المدرسية بتفهم عملية المتابعة وإدراك أبعادها لمدرسى التربية الرياضية ليتقبولها بنفس راضية			
٩٢	تفتقر إدارتي التربية الرياضية لوجود بنك لحفظ المعلومات الرياضية وتنقيحها وإخراجها إلى حيز التنفيذ بالطرق المستحدثة			

رقم العبارة	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
٩٣	يقوم مدرسى التربية الرياضية بتنفيذ كل ما جاء فى المنهج الدراسى دون النظر عما لا يتناسب وميول ورغبات التلاميذ			
٩٤	مشاركة المدرسة فى الأنشطة الرياضية الخارجية تقوم على أساس إرضاء إدارة التربية الرياضية والإدارة المدرسية			

رابعا : الرقابة

رقم العبارة	العبارات	موافق	إلى حد ما	
٩٥	تقوم الإدارة المدرسية بالرقابة الموضوعية لمدرسى التربية الرياضية بعيدة عن الأهواء الذاتية			
٩٦	تقوم الإدارة المدرسية بالكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات التى تعترض سير النشاط فى التربية الرياضية وتؤثر فى كفايته			
٩٧	تتخذ إدارتى التربية الرياضية الكلام الشفوى لبعض المدراء والموجهين أساساً للتعرف على مدرسى المادة			
٩٨	تستخدم إدارة التربية الرياضية المعايير للتحقيق من بلوغ الإهداف للإدارة الرياضية المدرسية			
٩٩	تقوم إدارة مناهج التربية الرياضية بقياس أداء مدرسى المادة بالملاحظة المباشرة أو التقارير			
١٠٠	تعد الإدارة الرياضية المدرسية سجلات التلاميذ لقياس الجوانب المختلفة (سجل الطالب)			
١٠١	الإدارة المدرسية يخصها القيام بجولات يومية لمعاينة مدرسى التربية الرياضية أثناء تنفيذ الخطه للتعرف على تحقيق الأهداف			
١٠٢	تلجأ الإدارة المدرسية إلى الرقابة غير المباشرة على مدرسى التربية الرياضية عن طريق التقارير الرقابية			
١٠٣	إدارتى التربية الرياضية يخصها الإهتمام والعناية بشخصية مدرسى المادة أو حفزهم			
١٠٤	تهتم إدارتى التربية الرياضية بتحديد ميزانية خاصة تستخدم فى مواجهة الظروف المفاجأة لتنفيذ الأنشطة المقررة			

رقم العباره	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
١٠٥	تفوض الإدارة المدرسية السلطة للإدارة الرياضية المدرسية للقيام بتنفيذ الخطط المبتكرة من الأنشطة التعليمية			
١٠٦	تهتم إدارتى التربية الرياضية بتعزيز الانتماء الوطنى وتكوين العلاقات الإجتماعية سلوكياً بين مدرسى المادة			
١٠٧	تهتم إدارتي التربية الرياضية بتطوير السلوك الرياضى لمدرسى المادة ليشتمل تطوير قواعد وعادات سلوك التلاميذ			
١٠٨	تقوم إدارتي التربية الرياضية بتشجيع مدرسى المادة لمن تجده يحاول أن يثبت ذاته ليصبح بارزا فى ميدان الرياضة المدرسية			
١٠٩	يغيب على إدارتي التربية الرياضية من توفر المناخ الصالح لأنماط سلوكية إيجابية لمدرسى المادة مثل حرية الرى فى التجديد والإبتكار			
١١٠	تضع الإدارة الرياضية المدرسية أنواع الأنشطة الرياضية يختار التلميذ فيها ما يتناسب وسلوكه ورغباته			
١١١	يرهق الإدارة الرياضية المدرسية كثرة تعدد السلطات الإدارية المسئولة فى الوزارة			
١١٢	إنعدام الزيارات الميدانية عن مدرسى التربية الرياضية يحد من الإنتاج التعليمى ويزيد من تكرار الأنشطة المنحرفة عن المنهج			
١١٣	يحدث فى إداراتنا الرياضى أنواع من الصراعات الفكرية تؤثر فى إحباط بعض المواقف الرياضية وتحد من تقدمها			
١١٤	قلة الإجتماعات والحوار العلمى بين القيادات الإدارية ومدرسى المادة للمشكلات الرياضية لا تحقيق أهداف المنهج			
١١٥	إدارتي التربية الرياضية تهم بالصيانة اللازمة للأدوات والأجهزة والمرافق الرياصية المدرسية			
١١٦	ينعدم إهتمام إدارتي التربية الرياضية من الأنتفاع بالمنشآت الرياضية المدرسيه كمراكز تدريب للتلاميذ بعد الدوام الرسمي			

ملخص البحث

جامعة حلوان
كلية التربية الرياضية للبنين – القاهرة
قسم الإدارة الرياضية

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

بحث مقدم من

عبدالهادي عيسى عبدالله العالى

اختصاصى مناهج بوزارة التربية والتعليم

بدولة البحرين

سنة التخرج : ١٩٧٣

سنة المنح : ١٩٩٩

ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة فى التربية الرياضية

إشراف

أ.د. كمال الدين عبدالرحمن درويش
أستاذ بقسم الإدارة الرياضية
وعميد كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة
جامعة حلوان

أ.د حسنى محمد عزالدين مصطفى
أستاذ بقسم الإدارة الرياضية
كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة
جامعة حلوان

١٤٢٠ هـ – ١٩٩٩ م

ملخص البحث

يتطرق هذا البحث إلى دراسة تقويم بعض الوظـــائف الإداريـــة للإدارة الرياضية المدرسية بدولة البحرين من حيث دراسة الوضع الحـــالى للإدارة الرياضية المدرسية للتعليم الأساسى والثـــانوى بقســـميه البنـــين والبنات والتعرف على المشكلات الإدارية التى لها إرتباط مؤثـــر فى الإدارة الرياضية المدرسية ومدى تأثير هذه المشـــكلات علـــى الإدارة الرياضـــة المدرسية . هذا وقد احتوى هذا البحث على خمسة فصول دراسيه مرتبطه مع بعضها فى محاولة توضيح أهداف مشكلة البحث وهى كالتالى :

الفصل الأول :

يحاول البحث فى هذا الفصل إبتداء من مقدمتـــه الـــتى توضـــح المشاكل التى تعترض الإدارة الرياضية المدرسية فى دولـــة البحريـــن ، ثم تطرق الباحث إلى مشكلة البحث موضحاً جوانبها الإساسية وأهدافـــها والتساؤلات التى يمكن أن تطرق باب هذه المشكلات والتعرف عليـها، ثم طرق البحث مجالاته الخاصة موضح فيها الناحيه الفنيه والبشريه والجغرافية والزمنية.

أهداف البحث

حيث يهدف هذا البحث إلى :

١ - دراسة الوضع الحالى للإدارة الرياضية المدرسية للتعليم الأساســـى والثانوى بقسميه البنين والبنات فى دولة البحرين .

٢ - التعرف على أهم المشكلات الإدارية التى لهـــا إرتبـــاط بـــالإدارة الرياضية المدرسية ومدى تأثير هذه المشكلات على الإدارة الرياضية المدرسية فى دولة البحرين .

تساؤلات البحث :

وصاغ الباحث التساؤلات التالية

١ - ماهو الوضع الحالى لإدارة التربية الرياضية المدرسية للتعليم الأساسى والثانوى بقسميه البنين والبنات فى دولة البحرين .

٢ - ماهى المشكلات الإدارية التى تحول دون تحقيـــق أهـــداف الإدارة الرياضية ومدى تأثير هذه المشكلات على الإدارة الرياضية المدرسية.

وفى الفقره الأخيرة يحاول هذا البحث استعراض بعض من المصطلحـــات التى تهم أساسيات الإدارة ووظائفها ، ثم الصعوبات التى واجهت البـــاحث فى إمكان الحصول على بعض المعلومات .

الفصل الثانى :

كما يحاول هذا البحث الدخول فى جوانب من التاريخ البحريـــنى للوقوف على إنبثاق دوائر العلم ومصادره نتيجة لقياداته الإدارية حين ذاك والظروف التى مرت بها هذه الإدارات التعليمية حتى وصولها إلى التعليـــم النظامى فى الدولة، وكذلك التغيرات الطارئه على البنيه الإقتصاديه والبنيـه الإجتماعيه وأثرها على التعليم، ثم وضع الإدارة التعليمية بعد الاســتقلال، وكذلك استعراض المبادئ والأسس والأهـــداف التعليميـــة والأنظمـــة والتشريعات المسنه فى الدوله ثم الوصول إلى الإدارات المهتمـــه بالتربيـــة الرياضية المدرسيه متمثله فى إدارة التربية الرياضية والكشفية المسؤوله عـــن

الأنشطة الخارجية للمدرسة وتنقلات مدرسى المادة، ثم شـــعبة التربيـــة الرياضية المتمثلة بإدارة المناهج والمسؤولة عن إعـــداد وتطويـــر المنـــاهج والتوجيه التربوى .

وفى الإطار النظرى لهذا البحث يحاول الباحث وضع الدراســـات اللازمه للاسترشاد بها فى طريق الإدارة الرياضية المدرســـية إنبثاقـــا مـــن (الإدارة) الام إعتماداً على أساسياتها من التخطيط والتنظيم، والتوجيـــه، والرقابة ثم الوظائف الرئيسية المنبثقه من الإدارة فى محاولة مـــن البـــاحث للوقوف على بعض جوانبها الفنيه فى إطار النظريات الإدارية ومدارســـها والإدارة التعليميه والمعوقات التى تواجه التطوير فى دولة البحرين ثم العملية الإدارية فى مجال الرياضة المدرسية .

ثم يحاول البحث التطرق إلى كل عنصر من عناصر البحث علـــى حده للتعرف على جوانبه الأساسية بنظرة عامه منتقاه من بين المواضيـــع النظرية ونظرة خاصة توضح دور الإدارة الرياضية فى دولة البحرين .

كما حاول هذا البحث التعرف على أنـــواع مـــن الدراســـات والبحوث العلمية فى مجال الإدارة الرياضية والإدارة المدرسيه، إلا أنه افتقر الحصول على دراسات علميه فى الإدارة الرياضية المدرســـيه، ســـواء فى المكتبات العامة أو مكتبات الكليات فى جمهورية مصر العربيـــة ودولـــة البحرين ، ثم البحث فى شبكة الانترنيت وكانت أكثر التخصصات هـذه تهتم بالرياضيات الفردية أو الجماعية ، وقد استعان الباحث بالاضافـــة إلى الإطار النظرى بالبحوث والدراسات المشابهه التى أُجريت فى البيئة العربيـــة والأجنبية، وقد جمع الباحث فى دراسته(٧١) دراسة وبحث منـــها (٥٣)

دراسة عربيه و (١٨) دراسة أجنبية ، وذلك للتعرف على أهدافها وأهم ماتوصلت اليه من استنتاجات علميه، وقد تم تصنيف هذه الدراسات إلى أربع مجموعات مرتبه حسب سنوات اجرائها إبتداء من أقدمها من (١٩٧٣ - ١٩٩٧) .

الفصل الثالث :

١ - خطة البحث :

يحاول هذا البحث فى دراساته الأصلية توضيح الخطة العامة التى اتخذها الباحث فى عرض واقع العمل من خلال ماتناوله فى إجراءات بحثه منها : وضع العناصر والوظائف الإدارية بهدف تثبيت عينات البحث بالاعتماد على عدد كبير من المصادر العلميه المتخصصه فى الإدارة بصورة عامة ، كما تم الاطلاع على عدد من الرسائل والبحوث والمراجع العلمية ، حتى استقر الرأى على تنظيم العناصر ومايخصها من الوظائف الادارية المناسبه لمشكلة البحث ، على أن تشمل عينة البحث مجتمع البحرين بجميع جوانبه التربويه المهتمه بالتربيه الرياضية المدرسيه ومجتمع مدرى المدارس ، ومجتمع موجهى ومدرسى التربية الرياضية .

٢ - إجراءات البحث :

تم إجراء البحث عامى ١٩٩٨،١٩٩٩ متخذاً الاتجاهات الآتية:-

١ - دراسة استطلاعية تحليليه لاستخدام واقع الإدارة الرياضية المدرسيه وماهو قائم فيها من خلال استمارة الاستبيان التى تم تصميمها لقياس المدى العام لأهم العناصرالأساسية للإدارة التعليمية بصورة عامة ، وكذلك الأبعاد الأساسية من حيث مايجب أن تكون عليها

الإدارة الرياضية المدرسية فى واقع دولة البحرين ، وقد تضمت هـذه الدراسة مايلى :

(أ) الدراسات التحليليـــة للمصـــادر والبحـــوث والدراســـات والدوريات العلميه .

(ب) استطلاع آراء المحكمين من الخبراء حول استمارة الاستبانه .

٢ - إعداد الصورة الأولية للاستبانه وعرضها على الخبراء لتقويمها مـــن حيث الاتزان والتعديل والحذف والاضافة والتنسيق بين المفـــردات المدونه .

٣ - التأكد من صحة المعاملات العلمية للاستبانه .

٤ - إعداد الصوره النهائية للاستبانه .

٥ - عملية تطبيق الاستبانه على معلمى التربيه الرياضية ومديرى المـدارس واختصاصى شعبة التربية الرياضية لإدارة المنـــاهج وإدارة التربيـــة الرياضية بطريقة عشوائية بعد التوكيد علـــى وضـــوح العبـــارات وحساب الوقت اللازم للإجابة عليها .

٦ - اختيار عينة البحث (مجتمع البحث الأصلى) فى مجالات البحث الـتى تم اختبارها .

٧ - تطبيق الدراسات الأصلية على مجتمع البحث الأصلى .

٨ - جمع البيانات وتتبعها .

٩ - عرض النتائج.

١٠ - دراسة النتائج وتفسيرها .

١١ - عرض الأسباب التى تؤدى إلى ظهور حدة المشكلة .

١٢ - خلق الحلول المناسبة لعلاج أو التقليل من حدة هذه المشكلة.

١٣ - اقتراح التوصيات والابحاث والدراسات المكتشفه من نتائج الدراسة الحالية .

٣ - منهج البحث

اعتمد الباحث فى دراسته على المنهج الوصفى مستخدماً احدى صوره وهى الدراسات المسحيه، وتحليل الوثائق حيث تتفق وطبيعة اجراء هذا البحث، ان الغرض من هذه الدراسة هو جمع البيانات والاجابة على تساؤلات تتعلق بالوضع الحالى بهدف دراسة بعض الوظائف الإدارية وتفسيرها وتحديد الظروف والعلاقات التى تتواجد فى دراسة الإدارة الرياضية المدرسية فى مجال البحث مع محاولة الباحث وضع بعض الحلول المناسبه لهذه المشاكل، إلى جانب قيام الباحث بتناول البيانات المصنفة التى جمعها بالتحليل والتفسير للاستفاده من ذلك للخروج بتوصيات بهدف ترشيد التطبيق العملى المستقبلى .

هيئة الخبراء (المحكمين)

جاءت هيئة المحكمين من الخبراء لأجل التعرف على آرائهم حول محددات بعض الوظائف الإدارية للإدارة الرياضية المدرسية فى دولة البحرين ، ضمن عناصر إدارية فى (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة).

عينة البحث :

اختار الباحث مجتمع البحث كحصيلة كليه من العاملين فى سلك الإدارة التعليمية للتعليم الأساسى والثانوى بوزارة التربية والتعليم، وليكون اختيار مجتمع البحث قوة كبيره فى إظهار حقيقه نتيجة البحث .

- بلغ حجم مجتمع البحث (٦١٩) من العاملين فى الإدارة التعليمية أى بنسبة (٩٥,٣٨%) من المجتمع الأصلى البالغ(٦٤٩) من مديرى مدارس ومدرسى وموجهى التربيه الرياضية موزعين كالتالى :

- عدد(١١) من موجهى إدارة التربية الرياضية وشعبة التربيه الرياضية فى إدارة المناهج تقدر نسبتهم (٨٤,٦٢%) من مجتمع أصلى (١٣) موجه.

- عدد(١٧٨) من مديرى مدارس التعليم الأساسى والثانوى تقدر نسبتهم (٩٤,١٨%) من إجمالى المجتمع الاصلى (١٨٩) من مديرى المدارس .

- عدد(٤٣٠) من مديرى مدارس التعليم الأساسى والثانوى تقدر نسبتهم (٩٦,٢٠%) من إجمالى المجتمع الاصلى (٤٤٧) من مدرسى المادة.

- وقد اهتم الباحث بتحديد المؤهلات العلمية لجميع فئات المجتمع من الموجهين، ومديرى المدارس ومدرسى التربية الرياضية من التعليم الأساسى والثانوى ، وكذلك التعرف على سنوات الخبرة والوظيفة ليتضح للباحث من خلال نتائج البحث على مدى تناسب واقع الإدارة الرياضية المدرسية الحالية بواقع العلم والخبره لدى مجتمع البحث .

طريقة العمل :

اهتم الباحث بالاتصالات الرسمية للجهات المعنيه بقطاع التعليم العام بوزارة التربيه والتعليم من أجل عقد اجتماع مع المفحوصين من مدرسى التعليم الأساسى والثانوى لتوضيح العناصر الأساسية والوظائف الادارية المخصصه لها .

وقد شمل هذا التجمع معظم مدارس البحرين من التعليم الأساسى والثانوى من مدرسين ومدرسات التربية الرياضية ، ثم تم شرح الاستبانه وتوضيحها وتسهيل بعض غموضها. وقد صنف الباحث مجتمع البحث مجتمع الدراسة إلى خمس مناطق أساسية تضم فى ضواحيها جميع المدارس الحكومية لدولة البحرين .

أدوات جمع البيانات :

اعتمد البحث فى حصوله على البيانات المطلوبة على أكثر من إداة من أدوات جمع البيانات كان أهمها :

١ - تحليل المحتوى أو تحليل المضمون .

٢ - المقابلات الشخصية .

٣ - الملاحظة العلمية .

٤ - استمارة الاستبيان

المعالجات الاحصائية :

بعد انتهاء البحث من جمع البيانات وتفريغها فى كشوف (تفريغ البيانات) المعده لها، تحقيقاً لأهداف البحث وتساؤلاته ومن خلال الإجراءات المتبعه قام الباحث بإستخدام البرنامج الاحصائى SPSS على

حاسب آلى ماركة IBM تم إجراء المعالجـــات الاحصائيـــة فى الوحـــدة الاحصائية بكلية التربية الرياضية للبنين جامعة حلوان

الفصل الرابع :

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها مع عرض الجـــداول المحققـــه للأهداف واشتمل على (١٢) جدول .

الفصل الخامس :

تناول هذا الفصل الاستنتاجات والتوصيات .

اولاً : اهم الاستنتاجات

١- وظائف عنصر التخطيط تقوم بالشكل المطلوب

تصدر الإدارة المدرسية التعليمات والقرارات التى تضمن حســـن سير الأنشطة الرياضية تتناسب أهداف التربية الرياضية المدرســـية مـــع الإمكانات البشرية والمادية المتاحة في المدرسة - الإجراءات المتفق عليها في الادارة المدرسية تتخذ جانباً من الفوضي في قيادة الأنشـــطة الرياضيـــة المدرسية • تعطي قرارات الوزارة فرصاً متساوية امام الجميع للـــترقي في الوظائف الإدارية العليا في المجال الرياضي المدرسي

٢- وظائف عنصر التنظيم تقوم بالشكل المطلوب

توزع الأعمال في الإدارة الرياضية المدرسية ضمن نظام مشـــترك بين مدرسيها • يشارك طلبة اللجان الرياضية في جلسات اجتماع الإدارة الرياضية المدرسية • تطالب إدارتي التربية الرياضية مدرسي الماده بالألتزام بالعمل طبقاً لمقررات المنهج

٣- وظائف عنصر التوجيه التربوي [illegible]

تتسم الزيارات الميدانية لموجهي التربية الرياضية بالجدية • تتصف القيادة الرياضية بالمهارة الانسانية في تعاملها مع مدرسي الماده • تقوم الإدارة المدرسية بالإشراف على مدرسي التربية الرياضية بأعتبارهم من المهام الإدارية • تقوم إدارتي التربية الرياضية بإثابة مدرسي الماده المبدعين في انشطتهم مادياً ومعنوياً

٤- وظائف عنصر الرقابة [illegible]

تتخذ إدارتي التربية الرياضية الكلام الشفوي لبعض المدراء والموجهين اساساً للتعرف على مدرسي الماده • تستخدم إدارتي التربية الرياضية المعايير للتحقيق من بلوغ الأهداف للأدارة الرياضية المدرسية • تقوم إدارة مناهج التربية الرياضية بقياس اداء مدرسي الماده بالملاحظة المباشرة او التقارير • تهتم إدارتي التربية الرياضية بتعزيز الإنتماء الوطني وتكوين العلاقات الإجتماعية سلوكياً بين مدرسي المادة

التوصيات

أولاً : توصيات عامة :

تختص بالادارات الرياضية المدرسية، والإدارات المدرسية، وموجهى ، ومدرسى التربية الرياضية .والمعنيين فى الوزارة .

١ - الحاجة الضرورية إلى توحيد إدارتى التربيه الرياضية وشعبة التربية الرياضية بإدارة المناهج ،لتوحيد الجهود فى تعديل الخطط والأنظمة الإدارية الخاصة بتطوير المناهج والأنشطة الرياضية المدرسية فى مفهوم موحد.

حيث اتضح خلال السنوات المتقدمه لإدارة التربية الرياضية وشعبة التربية عدم وجود اتفاق فى التنسيق بين الادارتين فى أمور تنشيط مدرسى الماده مابين إدارة التربية الرياضية وشعبة التربية الرياضية وكذلك الاجتماعات واللقاءات والزيارات الميدانية وإعداد الموازنة وتوزيع

الامكانات الرياضية، ثم تنقلات مدرسى التربية الرياضيـــة إلى مـــدارس أخرى بعيده عن الأسس التعليمية الهادفه لتطوير التعلم والتعليم .

٢ - الحاجة إلى توحيد مفاهيم التوجيه التربوى ليكفل وحده ونوعيـــة الآراء والاتجاهات التربوية التى يقوم بها موجهى التربية الرياضية فى تخطيط موحد لتحسين العملية التعليمية بالتشاور والاتفاق مع مدرســـى المـــادة لتوجيه نموهم والتنسيق بين جهودهم وطرق تقويم هذه الجـــهود بمعايـــير مقننه تحفظ للمدرسين حقوقهم وايجابيتهم مع الموجهين فى تفعيـــل هـــذا الاتفاق .

٣ - حاجة الإدارة الرياضية المدرســـية إلى تعـــاون ومشـــاركة الإدارة المدرسية ضمن خطط وبرامج معده فى تنشيط البرامج التنفيذية للمنـــهج المقرر وكذا الأنشطة الخارجية المقررة من حيـــث احتياجـــات خطـــط التدريب من تجهيزات وحوافز ماديه ومعنوية واتساع مسئولية الاهتمـــام باساليب التشجيع والاثابه وعقد الاجتماعـــات والنـــدوات والزيـــارات الميدانية للمدارس والاتحادات الرياضية لاكتساب المعارف والخطط وبرمجة التدريب .

٤ - اعطاء الحق للإدارة الرياضية المدرسية فى التظلم من قـــرارات إدارة التربية الرياضية وشعبة التربية الرياضية وكذلك الادارة المدرسية حـــول ظروفهم الوظيفية والتعليمية والمشكلات التى تواجه مدرســـى المـــادة فى المناهج وطرق التدريس والأنشطة المقرره .

٥ - يجب على الإدارة المدرسية أن تصدر قراراتها وتعليماتها بعد دراستها وتقنينها على أن تضمن هذه القرارات مصلحة العملية التعليمية مـــن حيث البرامج المنهجية والأنشطة المقررة والوضع الراهن للمدرس .

٦ - اهتمام الإدارة المدرسية بوضع برنامج أسبوعي يتـــم فيـــه توزيـــع مدرسى المادة فى المدرسة فى زيارات توجيهية لزملائهم فى المدرســـة أو مدارس أخرى يستخدم فيها استمارة التوجيه التربوى مـــع دراســـة الوقت والحركة وعلاج الضعاف من التلاميذ .

٧ - لابد من توفير الوضوح والمرونة فى خطط منهج التربية الرياضية لمواجهة التغييرات غير المتوقعة اثناء سير الخطة واختصاصها بما ينفع تجديد وتطوير هذه الخطط طبقاً لعاداتنا وتقاليدنا وماتسعى اليه أهداف الدولة.

٨ - ضرورة انشاء جهاز ادارى مستقل ينبثق من جهاز ادارتى التربية الرياضية يقوم بدراسة وتوجيه ورقابة وتقويم برامج ومشروعات الخطط المعتمده من ادارتى التربية الرياضية عن طريق زيارات ميدانية لمواقع العمل ودراسة التقارير والبرامج المعده من هذه الادارتين عن مدى نشاطهما ومستوى نتائجهما المحققه ودراسة المشكلات التى تحد من توحيد هذه الادارتين .

٩ - استقلال الفكر التربوى بين شعبة مناهج التربية الرياضية وادارة التربية الرياضية فى اصدار القرارات وتفعيل الانشطة الفنية والميدانية وحل القضايا والتعلمية التعليمية بما يزهر مصلحة التعليم والدولة .

١٠ - ينبغى القيام بدراسة علميه للمقررات الدراسية لأجل تنقيتها وربطها ببعضها وبمراحلها التعليمية الأخرى وتطويرها طبقاً لتطلعات المستقبل وانبثاقا من المستوى الحالى بما تطلبه عاداتنا وتقاليدنا العربية والاسلامية وسياسة الدولة التقدمية .

١١ - ضرورة تواجد استشارى فى جهاز توجيه التربية الرياضية لاستقرار المعارف والاراء المقدمه للشعبة من قبل موجهى ومدرسى التربية الرياضية واستخراج الحلول المناسبة بما تتطلبه عملية التوجيه والمناهج.

١٢ - ضرورة وجود ارشيف المدرسين على الجهاز الآلى تتم فيه جميع البيانات الخاصة والعامة فى المتابعة الميدانية وتقويم العمل فى الانجاز والتطوير والابداع المهنى ، لترسيخ نصوص وقواعد المفاضله بين مدرسين المادة لأجل الترقية .

ثانياً : توصيات خاصه بوظائف العناصر الإدارية

١ - اصدار الادارة المدرسية التعليمات والقرارات التى لكى تضمن حسن سير الانشطة الرياضية وأبعادها عن الانحراف .

٢ - قيام الادارة المدرسية بوضع خطط لتبادل الزيارات الميدانيـــة بـــين مدرسى الماده بعضهم وبين المدارس الأخرى .

٣ - التأكيد على مساعدة التوجيه التربوى مدرسى التربية الرياضية علـى وضع خطط لمعالجة ضعف التلاميذ.

٤ - التأكيد على أن تتوفر فى خطة منهج التربية الرياضية المرونه لمواجهـة التغيرات غير المتوقعة التى قد تحدث أثناء التدريس .

٥ - مراعاة ادارة التربية الرياضية المدرسية هى التى تخطط وتنفذ فلابد أن تحقق اهداف التربية الرياضية احتياجات التلاميذ البدنيه والنفســـية والاجتماعية .

٦ - باعتبار ان الإجراءات المتفق عليها فى الادارة المدرسية يتخذ جانبـــا من الفوضى فى قيادة الأنشطة الرياضية المدرسية فمن واجب الادارة تجنبها .

٧ - وجوب الادارة الرياضية المدرسية ان تقوم بتقدير الوقت اللازم لكـل نشاط باستخدام دراسة الوقت والحركة .

٨ - مشاركة التوجيه التربوى الإدارة المدرسية فى اصـــــدار القـــرارات الخاصة على مدرسى التربية الرياضية .

٩ - وجوب ادارتى التربيه الرياضية وضع نصوص وقواعد المفاضله بـــين مدرسى التربيه الرياضية لآجل الترقية .

١٠ - إبراز العمل التخصصى لمدرسى التربية الرياضية بالتنظيم فى اقســـام الادارة الرياضية المدرسية .

١١ - التأكيد على أن يضع التوجيه التربوى استشارى لمساعدة الموجهين فى البحث عن الصعوبات التى تحد من تفعيل المنهج الدراسى .

١٢ - التأكيد على التعاون بين الادارة المدرسية ومدرسى التربية الرياضية فى بعض المسئوليات وابعادها فى انتظام تلاميذ المدرسة وتحصيلـــهم العلمى.

١٣ - إيجاد نظام جزائى يربط بين إدارتى التربيه الرياضية والادارة الرياضية المدرسية .

١٤ - تصدر الادارة المدرسية تقاريرها حول زياراتها الميدانية لمدرسى التربية الرياضية بهدف رفع مستوى الأداء وتجديد الأنشطة والمهارات.

١٥ - ضرورة اتسام الزيارات الميدانيه لموجهى التربية الرياضية بالجديه.

١٦ - قيام التوجيه التربوى بدورات تعليمية لصقل مدرسى المادة فى طرق التدريس الحديثة .

١٧ - التأكيد على الادارة المدرسية باستخدام التأديب وسيله من اجل الحفاظ على الحد الأدنى من النظام لأنشطة الادارة الرياضية المدرسية .

١٨ - قيام ادارتي التربية الرياضية بإثابة مدرسى المادة والمبدعين والمجددين فى انشطتهم ماديا ومعنوياً .

١٩ - سعى الإدارة المدرسية بالسماح لمدرسى التربية الرياضية بالاستماع لهم فى وقت كاف دون مقاطعة .

٢٠ - قيام الادارة المدرسية بتقويم كفاءة مدرسى التربية الرياضية فى تنفيذهم لأنشطة الدرس .

٢١ - قيام الإدارة المدرسية بمراعاة حوافز مدرسى التربية الرياضية فى تطبيق نظام الضمان الاجتماعى .

٢٣ - قيام الإدارة المدرسية بتكوين نظام متابعة دقيقه يستطيع التنبؤ والتعرف على بداية انحراف الادارة الرياضية عن أهداف المنهج.

٢٤ - قيام الإدارة المدرسية بتفهم عملية المتابعة وإدراك أبعادها لمدرسى التربية الرياضية فى المدرسة ليتقبلوها بنفس راضية .

٢٥ - تولى الإدارة الرياضية المدرسية وضع أنواع من الأنشطة الرياضية يختار التلميذ منها ما يتناسب وسلوكه ورغباته .

RESEARCH SUMMARY

This research studies the correction of some official tasks that belongs to school gymnastic managenent in the state of Bahrain Concerning the study of the present position for managing school gymnastic of the primary and secondary aduction in Both sections of boys and girls and the aquaintance of problems of official nature that has effective connection in the school gymnatic management and how for do these problems affect the school gymnatic management this reaserch contains five chapters- connected together in an attempt to clearify the aims of the research problem they are .

Capter I:

In this chapter the reasearch tries, from the to introduction that illustrates the problems which face the gymnastic management in the state of Bahrain, then the reasearcher proposed the research problem illustratin ghte basic sides and the aims of the problem and the inquiries that could be proposed about these problems, then the researcher went his own way clearifying the artistics, enthorpologic, geographic sides as well as the time element.

Research Aims:

1 - The study of the present position for school Gymnastic management in the basic education and the secondaryin both boys and girls sections in the state of Bahrain.

2- Getting acquainted with the official problems that are attached with the school gymnatic management and the scope of effect that these problems have on the school gymnastic management in the state of Bahrain .

Inquiries of the Research:

The researcher presented the following inquires:

1 - What is the present state of the school gymnastic managment of the basic teaching and the secondary one in both sections of boys and girls in the state of Bahrain.

2 - What are the management problems that hinders the realization of management aims of gymnastic and the effect of these problems on school gymnastic management.

In the last paragraph, this research, tries to show some of the terms that are important for the basis of managment as well as its tasks, then the difficulties that faced the researcher to be able to obtain some informations.

Chapter II:

This research tries to enter the sides of history of Bahrain concerning the emergence of knowledge and its sources as a resutl of its official leadership at that time, and the circumstances of these educationial leadership till reaching the systematic teaching in the state and the sudden changes in economy and social construction, its effect on education, the position of educational managent after the

independence, then showing the principles, basis and aims of education, systems and laws of the state until reaching the offices that care for school gymnastic managment represented in the gymnastic offices that are responsible for outside school activities and transference of the subject teachers and the gymnastic section responsible for managing courses and preparation and developing causes and the educational direction . In the theoritical frame of this reasearch, the researcher tries to put the studies that are necessary to explain the way of school gymnastic management coming from mother manager depending an its basis of planning and education as well as direction and control , in a try from the researcher to know some of its arstic sides in the general frame of management theories, its schools and the obstacles that face the development in the state of Bahrain and the management operation in the field of school gymnastic. then the researcher tries to discuss each of the research elements alone, to clearify its basic sides with a general look. This research tried also to know types of studies and scientific research in the school gymnatic management but it lacked some scientific studies as far as school gymnastic is concened either in public libraries or Faculty libraries both in the Arab Republic of Egypt or Bahrain, and the Internet research, Most of these specialization used to care for Gymnastics either in groups or alone.

Researcher used, in addition to theoritical frame similar studies and researchers that have been operated in the Arab and

foreign countries as well the researcher collected (71) todies and studied (53) of it [Arabic studies] and (18) [Foreign studies] to know its aims and the scienfic results that deduced from it .It has been divided into four collections ananged according to the year it occured in beginning from the oldest from [1973 - 1997]

Chapter 3: (1) Research plan:

This research tries, in its original studies to clearify the general scheme that the researcher adopted to show the work through what he dealt with like: putting elements and official jobs dpending on a great number of scientific speialized resources in management in general, he also viewed a number of papers and researches and scientific refrences until finally opinion settled on avanging elements and the official jobs belonging to it and suitable for the researtch problem, the data schould include the Bahrain society with all its educational sides that care for school gymnastic , the society of school manager and directors and teachers of gymnastics.

2 - Carrying out of research:

This to search was carried out 1998 - 1999directed in these directions:

1 - Am analytical study to use the teality of school gymnastic management through the questioning card that had been designed to measure the most important elements of

educational elements in general and the basic dimensions of what the gymnastical direction of schools should be in Bahrain , this study included

A) The analystical study of the resources and reasearches as well as the studies and scientific curriciulums.

B) Knowing the opinions of judges (experts) about the questioning paper.

2 - Preparing a first draft of the questioning paper and presenting it to experts to correct it additing to or ammiting from it.

3 - Making sure that the scientifies terms used are correct .

4 - Preparing the final shape of the questioning paper.

5 - Applying the questioning operation on gymnastic teachers , school managers and gymnastic specia lists for running courses and gymnastic in a randomway after stressing the clearity of sentences and calculating the time necessary for answering than.

6 - Choosing the reasearch data (research original society) in the research field that had bene chosen.

7 - Appying the original studies to the original research society.

8 - Collection of data and followin git up .

9 - Showing of results.

10- Studying the results and explaining them.

11 - Showing the causes that lead to the appearance of the problem.

12 - Creatin gsuitable solutions to cure or lessen this problem.

13 - Suggestion of recommendation researches and studies derived from the present studies.

3 - **Research course**:

The researcher depended in his study on the descreptive course using the christian studies and document analysis that go with the nature of the research, the purpose of this study is collecting the data and answering questions concerning the present position aiming at studying some administrative tasks and explaining them together with identifying circumstances and relations found in studying school gymnastic adminsitration, the researcher tried to put sutable solutions for these problems and the researcher's dealing with data that he has collected through analysis and explanation touse this to have recommendation aiming at improving the practical future use.

The Experts' Assembly:

This assembly came to know their opinions about some specific administrative jobs of the school gymnastic admensitration in the state of Bahrain included among administrative elemts in [Planning, Fydrying, direction and control]

Data:

The researcher chose the reserch society as a total result of workers in educational administration in basic and Secondary education in the Ministry of Education so as to have enormous strengthin showing the reality of the research resolt.

- The tesearch society was amounted as (G19) from the workers in the educational administration with apercentage of (%95.38) from the basic societyamounted as (649) from school managers and teachers and directors of gymnastics, distributed as follows:
- (11) from the gymnastic administration directors and the gymnastic section in the courses administration with a percentage of (%84.62) from a basic society of (B) directors
- (178) basic school managers and secondary as well percentaged as (%94.18) from a basic society (189) school managers.
- (430) from basic and secondary school managers percentaged as (% 96.20) from a basic society of (447) of the subject teachers the researcher was keen on identifying the scientific degrees for all society categories from directors, school managers and gymnastic teachers in basic as well as secondary education and knowing the years of experience and job to clearify-from the research results-the degree of suitability

between the present reality of school gymnastic administration with the knowledge and experience in the research society, for the researcher.

- **Operation mood:**

The research cared for formal communication with the important places in the General educational sector in the Ministryof education to hold a meeting with the examined teacher of basic and secodnary education to show the basic elements and administrative jobs prepared for them. This gathering includeed most of Bahrani schools (basic and secondary education including teachers males and females of gymnastic) then the questions were explained and clearified, the researcher gathered the sterdied society into 5 basic regions including all government schools in the state of Bahrain.

Collecting Data:

The researchdepended on more than one tool

1- Content analysis 2- personal meetings

3- Scientific observation 4- questioning papers

Counting Treatment:

After finishing the research, after collecting data and uniting them in sheets prepared for them, in order to fufil the research aims and questions, and through the followed steps, the researcher used the programme spss on a computer IBM and then calculations were

treated in calculation sector in the faculty of gymnastics for boys in Helwan University.

Chapter 4:

Presenting resolts and discussing them and presenting schedules realizing aims, this included (12) schedules.

Chapter 5:

Conclusions and recommendations

I –Most important conclusions:

1-planning element's functions:

- The school administration issues instructions and decisions that ensure a good state for sports activities.
- Physical education's objectives in school are consistent with available human and material possibilities.
- The agreed upon procedure in school management are not planned and suffer from chaos in directing school physical activities.
- Ministry's decision give equal opportunities for promotion for all , regarding the senior administrative jobs in school physical education field.

2-organization element's functions:

- Works in school physical education department are distributed within a common system between its educators.
- Physical education students participate in meeting sessions of P.E department school.
- Physical education department orders its educators to follow rules according to curriculum's courses.

3-Educational instruction's element's functions:

- Field visits of physical education' instructors are serious.
- Physical education management is chare cterized by the human skill in dealing with teachers of the subject.
- School administration supervises physical education because they are regarded one of the administrative tasks.
- Physical education department gives rewards and incentives to innovators in their activities materially and morally.

4-control element's function:

- Physical education department uses verbal speech with some directors and instructors basically to identify teachers of the subject.
- Physical education department uses standards to achieve objectives of school sports management.
- Physical education curriculums department measures performance of subject's teachers using direct observation or reports.
- Physical education dept. is interested in enhancing national belonging and forming social relations between teachers of the subject behavioraly.

II- General recommendation:

These are related to physical education departments school departments physical education and ministry employees.

1-necessity of merging physical education dept and physical education branch in curriculums dept in order to combine efforts to modify administrative plans and systems regarding development of school curriculums and activities in one concept.

Since it was clear that there were no agreement on coordination between both dept.s regarding activation of subject's teachers as well as meeting field visits budgets distribution of sports possibilities and transfering of physical education to other schools which are for from educational bases aiming at developing learning and education.

2. necessity of merging education al instruction concepts to ensure unity and quality educational ol opinions and trends made by physical education al process with the aid and agreement of the subject's teachers in order to coordinate their efforts and evaluate these efforts with coded norms that preserve all right of teachers.

3. the physical education dept needs participation and cooperation of school administration within preplanned programs to activate executive programs of curriculum , as well as the planned outdoor activities regarding requirements of training plans, such as equipment and material and moral incentive. The dept needs also some interest in methods of rewards and incentives . At the same time, meetings, symposia, and field visits to shcools and sports unions are essetial for acquiring dnoweldges, plans and training programming.

4. The school sports management should be given the right to complain from decisions of physical education dept. and physical education branch as well as the school administration regarding their occupation al and educational conditions, besides problems that facing the subject's teachers regrading curriculums, teaching methods and planned activities.

5. Necssity of emphasijing on expanding size of eductional instruction for physical education in order to perform its administrative functions, such as planning, organizing ,

directing and controlling in the light of Ministry of Education' systems.

6. Unifying the administrative thought between physical education' branch and department in issuing decisions, improving technical and field activities, and solving scientific and educational issues for the subject's teachers for the sake of education in the state.

7. Necessity of conducting scientific studies for elementary and secondary curriculums in order to improve, revise, standardize and connect them to be consistent with physical , thinking, social and economic growth level according to future's aspirations and based on the current level to cope with our arab and Islamic customs and traditions as well as progressive policy or our state.

8. School administration must issue its decisions instructions after thorough study and standardization provided that these decisions should ensure the benefit of educational process regarding methodological programs, curriculum's activities and status quo of the teacher.

9. School administration should set 2 week program in which the subject's teachers be distributed in instructive visits to their colleagues in the school or other schools. This program will use educational instruction form besides the study on time, movement and treatment of weak puplis.

10. Clarity and elasticity must be provided in physical education curriculums' plans to face unexpected changes during the course of the plan.

11. Necessity of establishing independent administrative system derived from the system of physical education dept. Which will study, instruct, direct, control, and evaluate

programs and projects of plans approved by physical education dept. Through field visits for work siter and studying decisions and programs prepared by this dept. About its activities, achieved results level and problems which prevent the unification of both departments.

12. Independency of educational though between physical education curriculums' branch and physical education dept. Regarding decision making and activating technical and field activities, as well as soulving educational and scientific issues for the sake of education and state.

13. Necessity of presence a consultant in physical education directing system to stabilize knowledges and opinions presented to the branch from physical education teachers and instructor and deduce the relevant solutions.

14. Necessity of establishing teachers archive on computer which includes all private and general data in field follow-up and evaluation of work in achievement , development and occupational innovation in order to establish rules of differentiation between the subject's teachers for promotion.

III- Recommendations related to administrative elements:

1- School administration should issue decisions and instructions that ensure good sports activities which well be from deviation.

2- School administration should set plans for field visits between teachers of the subject themselves and other schools.

3- Educational direction should assist physical education teachers to set plans which treat weak students.

4- Physical education curriculum plan should contain elasticity to face unexpected changes which may occur during teaching .

5- Since physical education dept. Is the entity which set plans and implement them, it must a chieve physical education gools such as meeting students physical , psychological, and social needs.

6- School a administration should avoid chaos which can be seen in managing school sports activities.

7- Physical education dept. Should estimate the time needed for every activity by using study of time and motility.

8- Educational direction of school administration must participate in decision – making process, regarding physical educators.

9- Physical education departments should set rules of differntiation between teachers for promation.

10- The specific work of physical educators should be organised in sports department sections in the school.

11- There must be an advisor appointed by educational direction department to assist instructors in searching for difficults which restrict the effectiveness of school curriculum.

12- School administration should cooperate with physical eductors in same duties to help in enhancing students attendence and scientfic acquisition.

13- There must be a penalty – system which connect physical education departments and school administration.

14- School administration should issue its reports on its field visits for physical educators for the purpose of improving performance level and activating activities and skills.

15- Field-visits of physical education instructors should be of serious character.

16- Educational direction department should conduct educational courses to improve skills of teachers of the subject regarding nodern teaching methods.

17- School administration should use punishment as a means for preserving the minimal order for sports a activities in school.

18- Physical education departments should reward innovating teachers of the subject, morally and materially.

19- School administration should give enough time to listen to physical educators without interruption.

20- School administration should evaluate efficiency of physical educators regarding implementation of their class activities.

21- School administration should give its concern to the incentives of physical educators regarding application of social security.

22- School administration should form a precise follow-up system which can predict and identify the beginning of deviation of sports department from curriculum's objectives.

23- School administration should understand follow – up process and conceive its dimensions and transfer this for physical educators to accept it with pleasure.

24- The physical education dept. Should set different kinds of sports activities from which the student can choose what will be relevant with his manners and wishes

Helwan University
Faculty of physical Education
For Men In Cairo
Management Department

Evaluation of same administrative functions for School physical Education department in the state of Bahrain

A thesis submitted by

Abdul Hadi Eissa Abdullah Al Aali
Curriculums specialist in Ministry of education, Bahrain

- Year of Graduation, 1973.
- Year Granting, 1999.

For PhD in physical Education

Supervisors

**Prof. Dr./*
Kamal El Din Abdul Rahman Darwish
Prof in Dept. of Sport Management
Dean of Faculty of physical Education for men, Cairo
Helwan Univ.

** Prof. Dr./*
Hosni M. Ezzel Din Mostafa
Prof. In Dept. of sports Management, Faculty of physical education, for men, Cairo,
Helwan Univ.

A.H. 1420 –A.D. 1999