



الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية بالهيئات الرياضية

بدولة الكويت في ظل متطلبات إدارة الجودة

د. ا / عز الدين حسيني جاد

د. ا / وائل السيد قنديل

د / أحمد عنيزان غدير عودة

مقدمة البحث وأهميته:

يحظى موضوع الجودة بالأولوية في اهتمام الفكر الإداري، والفكر القيادي المبدع من المسائل المهمة في عالم الأعمال، وتعاني بعض المؤسسات أزمتها بسبب فقدانها الهدف الذي تجذب اليه وتتلاقى فيه جهود وحماس أفراد المؤسسات ومستوياتها الإدارية، ويبقى مستقبل النهوض بالتميز والإبداع معتمداً علي نوعية الإنسان القائد الذي تعده المؤسسات عامة والرياضية خاصة، بتطبيق فلسفة متقدمة ورائدة، وهي فلسفة إدارة الجودة الشاملة، التي تعتمد على التحسين المستمر للجودة، واعتبار الجودة مسؤولية الجميع.

ويشير موسي اللوزي (٢٠١٠م) وحسن الطعاني(٢٠٠٧م) وعصام الرحبي (٢٠٠٧م) الي أن إعادة تأهيل وتنمية الموارد البشرية هي الوسيلة المثلى لمواكبة التغيرات العالمية، ويأتي تأهيل وتنمية القيادات الإدارية على رأس الأولويات التي يجب أن تركز عليها خطط تنمية الموارد البشرية للدول والمنظمات لضمان نجاح عملية التغيير التطوير لديها. (١١٢:٢٥) (٩٢:٤) (١٢١:٢٠)

ويذكر عدنان إبراهيم (٢٠١١م) و حسين حريم (٢٠١٠م) و ربيع عامر وطارق عبد الرؤوف (٢٠٠٩م) أن القيادات الإدارية هم مفتاح التغيير والتطوير وأداته المحركة وبابه الذي لا سبيل للمنظمات غيره، وهم يشكلون عقل العمل الإداري وقلبه النابض ومحور الارتكاز الذي تدور في فلكه جميع الأعمال الإدارية داخل المنظمة، فعلى عاتقهم تقع مسؤولية تحديد الأهداف وتخطيط المستقبل للمنظمات، وتنظيم العمل واختيار العاملين وتوجيههم وتحفيزهم وتفجير طاقاتهم للابتكار ومتابعة وتقويم أدائهم وإنتاجيتهم، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات المصيرية للمؤسسات، وخاصة المؤسسات الإدارية . (٢٩:١٩) (٧٢:٥) (٤٠:٨)

ويوضح محمد الشهري (٢٠١٢م) منيرة الطريف (٢٠١١م) إبراهيم الحارثي(٢٠١٠م) أن المهام الوظيفية للإدارة متعددة، حيث لا تتوقف على النواحي الإدارية وإنما تشمل النواحي الفنية والمالية وكثير من الأمور المهمة لمتابعة سير الأداء وتشخيص جوانب القوة والضعف وتوجيه العاملين والتفاعل

* أستاذ الإدارة الرياضية – عميد كلية التربية الرياضية – جامعة العريش.

** أستاذ القياس والتقويم – كلية التربية الرياضية – جامعة السادات

*** معلم تربية بدنية بوزارة التربية – دولة الكويت.





مع المجتمع وانطلاقاً من أهمية دور القيادي الإداري فقد أصبح من الأولويات الضرورية في العمل الرياضي الحاجة إلى إعداد العاملين في مجال الإدارة الرياضية، وتدريبهم على أداء المهمات الملقاة على عاتقهم من خلال تصميم البرامج التدريبية القائمة على احتياجاتهم الفعلية بصورة تحقق للهيئة الرياضية النجاح والفاعلية في ظل نظم جودة إدارة الجودة. (١٩٠:٢٢) (١٥٤:٢٤) (٦٤:١)

ويذكر نبيل العرابيد (٢٠١٠م) و سيليدون (٢٠٠٩م) Clendenin و أحمد الخطيب و عبدالله العنيزي (٢٠٠٨م) أن التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً ويوفر الكثير من الجهد والنفقات، ولذلك يجب معرفة الاحتياجات في المؤسسة على ضوء تشخيص المواقف والمشاكل فيها ومعرفة الوضع الحالي وبين الوضع المرغوب فيه في أداء المؤسسة من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات، كما تبرز الأهمية لتحديد هذه الاتجاهات في حال وجود تغيرات تنظيمية تدخل على المؤسسة، ويقدر ما يتم الاهتمام بمرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية على المستويات المختلفة ينعكس ذلك على النتائج والمخرجات المستهدفة من العملية التدريبية. (٥٢:٢٨) (٩٠:٣٣) (١١٦:٣)

و يري موتا (٢٠١٢م) Mutua و علي السوادي (٢٠١٠م) و نوال السالم (٢٠٠٩م) أن التدريب يعمل في خمسة مجالات أساسية هي:

- **المعرفة: knowledge**
مساعدة المتدرب على تعلم وفهم وتذكر الحقائق المعلومات والمبادئ.
- **المهارات: Skills**
هي أي تصرف أو عمل مادي يقوم به المتدرب مثل تشغيل الحاسب الآلي .
- **الأساليب techniques**
يتضمن الأسلوب عادة، تطبيق للمعرفة والمهارات في موقف ديناميكي.
- **الاتجاهات: Attitudes**
والمقصود بها الاتجاهات الممكن تعديلها أو تغييرها وهناك عوامل كثيرة تؤثر في اتجاهات الفرد ومعتقداته، ولا يمكن تغييرها بأي حال من الأحوال، لذلك يركز التدريب على السلوك الممكن تعديله.
- **الخبرة: Experience**
ويختلف هذا المجال عن المجالات السابقة حيث لا يمكن تعلمها داخل قاعة التدريب وإنما هي نتاج الممارسة والتطبيق العلمي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة زمنية طويلة. (٩٧:٣٦) (٢٢:٢١) (٧٣:٢٩)





- ويشير عبد العزيز الديبان (٢٠٠٩م) وسعد الدين خليل (٢٠٠٧م) الي أن الاحتياجات التدريبية هي التعبير عن احتياجات الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة أي من الحالات الآتية:
١. الحال التي يتضح فيها لإدارة الأفراد في المنشأة أن الأداء لبعض الأفراد لا يرتقي بالأفراد إلي المستوي المرغوب فيه لأسباب تعود إلي نقص في مهاراتهم أو معلوماتهم.
 ٢. الحال التي تقرر فيها الإدارة تغيير أو تعديل محتوى العمل.
 ٣. الحال التي تقرر فيها الإدارة تغيير الظروف والإمكانيات التي يتم فيها أداء العمل أو يتم العمل بواسطتها مثل الانتقال من المركزية إلي اللامركزية في أعمال المؤسسة.
 ٤. الحال التي تقرر فيها الإدارة إحداث وظائف جديدة أو البدء في أنشطة جديدة لم يبق لأفراد المنشأة ممارستها من قبل.
 ٥. الحال التي تقرر فيها الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد حاليين إلي وظائف مختلفة عن وظائفهم الحالية. (٤٢:١٦) (٦٥:١١)

أهمية البحث:

أن الجودة الشاملة عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من تطوير مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق الجودة والتحسين المستمرين للمؤسسة بسد إحتياجاتهم التدريبية حتى يستطيع القائد أن يحقق دوره القيادي بدرجة عالية من الكفاءة، كما أن هناك عدة معايير رئيسة يمكن من خلالها تقويم القيادة الإدارية الجيدة، وفي مقدمتها وضوح الأهداف المنشودة التي تعمل الإدارة على تحقيقها.

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق التدريب المتكامل لقيادتها الإدارية. وأصبح الاهتمام بالجودة الشاملة هاجساً كبيراً في الإدارة ، وأصبحت الجودة شعاراً، ومطلباً، وأصبحت الهيئات الرياضية تحت ضغط ملحوظ لاستخدام الجودة معياراً للأداء، و تحتاج هذه التوجهات (المتطلبات) الحديثة لقيادي إداري يتمتع بكفاءة عالية لتنفيذها بالشكل الذي يضمن جودة الأداء ، وتعتبر التنمية المهنية عملية فردية وجماعية تسهم في تنمية مهارات القيادي الإداري من خلال تزويده بمجموعة من الخبرات الرسمية وغير الرسمية، وهي عملية طويلة الأمد تغطي أنواع مختلفة من الخبرات والفرص المخطط لها بشكل منهجي لتحفيزه وتدريبه مهنيًا، وتتيح التدريبات المهنية للقياديين نمواً في عدة مجالات تتطلبها المواقف القيادية المختلفة بالهيئات الرياضية.





وتأسيساً على ما سبق تكمن أهمية البحث في الاهتمام بدراسة الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية بالهيئات الرياضية بدولة الكويت في ظل متطلبات إدارة الجودة.

هدف البحث: Research Objective:

يهدف البحث إلى التعرف على:

- الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية بالهيئات الرياضية بدولة الكويت في ظل متطلبات إدارة الجودة.

تساؤل البحث: Research Hypotheses:

- ماهي الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية بالهيئات الرياضية بدولة الكويت في ظل متطلبات إدارة الجودة؟

مصطلحات البحث: Research Terms:

- إدارة الجودة الشاملة: **Total Quality Management** هي خطه عامه تشمل جميع مستويات التدبير الإداري بتطبيق الجوده وجعلها مسئوليه جميع الموظفين بالمؤسسة أو الهيئة أو المنظمة. (٤١:١٥)

عملية التدريب: Training Process

تلك العملية المتكاملة التي تسبق التعيين في الوظيفة القيادية، أو تلحق عملية التعيين، بحيث تستهدف تنمية القدرات الخاصة، والعامه للقائد الإداري لزيادة فاعليته في أداء ما هو موكل إليه من أعمال بما يعود على المؤسسة بالنفع العام حيث يصاحبها التطور والتقدم في الأداء والتغلب على العقبات التي تعترض طريق الإنجاز". (٨٣:١٥) (٦٤:١٧)

الاحتياجات التدريبية: Training Needs

"هي مجموعة تغيرات المطلوب إحداثها في معلومات وخبرات العاملين لتجعلهم قادرين على أداء أعمالهم على الوجه الأكمل متمثلا في معلومات المدربين ومعارفهم، وطرق العمل التي يستخدمونها، ومعدلات الأداء، ومهاراتهم في الأداء، وسلوكهم، واتجاهاتهم". (٦٣:٣٧) (٨٦:٩) وهي أيضا:

"مختلف التغيرات التي يرجي إحداثها في المشاركين في البرنامج التدريبي بما في ذلك المعلومات والمعارف والقيم والاتجاهات و أشكال السلوك و ذلك لتمكينهم من الأداء الكفاء لعمل معين يشتمل علي مجموعة من المهام أو الواجبات المطلوب إنجازها، ويرجح شعور هؤلاء بأهميتها. (٩٤:٦) (٣٣:٢٧) (٣٢:١٤)





الدراسات المرتبطة:

أولاً: الدراسات المرتبطة العربية:

(١) دراسة نادر النابت (٢٠١٤م) (٢٦) بعنوان: "الاحتياجات التدريبية للقيادي الإداري بالهيئة الرياضية في ضوء متطلبات مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم بمحافظة بقاء".

هدفت هذه الدراسة إلى أن تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادي الإداري بالهيئة الرياضية بمحافظة بقاء بمجال تنمية المهارات الذاتية والإدارية والفنية والإنسانية والتصويرية الإدراكية في ضوء مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم من وجهة نظرهم. والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في درجات تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادي الإداري بالهيئة الرياضية التي قد تعزى للخبرة الإدارية، والدورات التدريبية، والمرحلة الإدارية والمؤهل العلمي. و قد استخدم المنهج الوصفي المسحي بالدراسة الحالية. ومن أهم نتائج هذه الدراسة الآتي:

- أبرز الاحتياجات التدريبية بمجال المهارات الذاتية هي "الإلمام بمهارات القيادة في التأثير على الآخرين، وبمجال المهارات الفنية" الإلمام بأساليب تقويم أداء العاملين في المدرسة، والإلمام بالمستجدات الحديثة في ميدان الإدارة التربوية، والإلمام بنظريات علم النفس التربوي بالرتبة الأخيرة.
- أبرز الاحتياجات التدريبية بمجال المهارات الإنسانية "تنمية القدرة على تكوين علاقات إنسانية فعالة مع أولياء أمور الطلاب.
- وأبرز الاحتياجات في المهارات الإدراكية اكتساب سلوك وضع تصور كلي للتنظيم داخل المؤسسة، والقدرة على التنبؤ بمشكلات العمل.

(٢) دراسة عثمان القباطي (٢٠١١م) (١٨) بعنوان: "الاحتياجات التدريبية للقيادي الإداري بالهيئة الرياضية الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم".

هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادي الإداري بالهيئة الرياضية الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم وكلائهم، توصل الباحث إلى النتائج الآتية: هناك احتياجات تدريبية للقيادي الإداري بالهيئة الرياضية على مجالات الاستبانة جميعها وبدرجة فوق المتوسط، كما دلت نتائج البحث على عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط درجات الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل والوظيفة.

(٣) دراسة عبد القادر أبو علي (٢٠١٠م) (١٥) بعنوان: العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية.





هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية. قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن أكثر العوامل التي تؤثر في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة هي "العوامل الاجتماعية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٧٧,٠٠%).
(٤) دراسة إبراهيم الخميس (٢٠٠٩م) (٢) بعنوان: "الاحتياجات التدريبية للقيادي الإداري بالهيئة الرياضية الابتدائية في منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية".
هدفت هذه الدراسة للتعرف على:

١- الاحتياجات التدريبية في المجال الإداري المجال التربوي والمجال الشخصي لأفراد الدراسة من وجهة نظرهم مرتبة حسب الأولوية. استخدم الباحث المنهج الوصفي "البحث المسحي". ومن أهم نتائج هذه الدراسة: خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:
أهم الاحتياجات التدريبية في المجال التربوي:

١- كيفية جعل المدرسة بيئة تربوية جاذبة للطلاب.

٢- مهارات وأساليب غرس القيم في الطلاب.

٣- التعرف على أساليب التقويم المستمر للطلاب وكيفية تطبيقها.

أهم الاحتياجات التدريبية في المجال الإداري:

١- دور مدير المدرسة كمشرف مقيم.

٢- مهارات وأساليب حل المشكلات.

٣- كيفية وأساليب تقويم العاملين.

أهم الاحتياجات التدريبية في المجال الشخصي:

١- مهارات الحوار.

٢- مهارات التعامل مع الناس وكسب الأصدقاء.

٣- مهارات إدارة الوقت وتنظيمه.

ثانياً: الدراسات المرتبطة الأجنبية:

(٥) دراسة ستيليا ويكي Stella Auma Wekhuyi (٢٠١٤) (٣٩) :

بعنوان: "تأثير التدريب أثناء الخدمة للقيادي الإداري بالهيئة الرياضية الحكومية علي إدارة التمويل والموارد البشرية"





وهدفت الدراسة إلي: التعرف على مدي خضوع مديري المدارس الحكومية للبرامج التدريبية وحضور المؤتمرات السنوية وتأثير ذلك على فعالية العملية الإدارية وإدارة التمويل والمارد البشرية. ومن أهم النتائج: تتيح البرامج التدريبية لمدرء المدارس الحكومية التصدي بفعالية إدارة أعضاء لإدارة الميزانية وإدارة شؤون الموظفين وتحقيق الانضباط وإدارة موظفي الدعم، مما أوضح تأثير ذلك على حسن إدارة النواحي المالية للموارد البشرية.

(٦) دراسة ستاسي تيمون (2010) Stacey L. Timmons (٤٠) :

بعنوان: " تصورات المديرين عن احتياجاتهم من التدريب لتحقيق عوامل السلامة بمدارس ولاية فرجينيا".

وهدفت الدراسة إلي: التعرف على أنواع التدريب للقيادي الإداري بالهيئة الرياضية لديها حاليا وتصورهم حول برامج التدريب التي يحتاجون إليها من أجل التصدي بفعالية لمشاكل السلامة المدرسية والتصدي لأحداث الأزمة في المدارس الابتدائية والإعدادية، والثانوية مديري المدارس في جميع أنحاء ولاية فيرجينيا كومولث.

وأشارت النتائج إلي:

- توفر الدورات التدريبية حول موضوعات السلامة المدرسية لحالات الطوارئ الطبية، والتهديدات بوجود قنابل، والاستجابة للحوادث الأزمة.
- يحتاج مديري المراحل الدراسية إلى مزيد من التدريب في مجال التعامل مع العمليات التخريبية وتهجم طلاب وتدخل الآباء الغاضبين والتصرفات المسيئة من أفراد الأسرة.

(٧) دراسة براون وآخرين Brown et al. (٢٠٠٢م) (٣٢) بعنوان: "احتياجات التدريب

الإداري والتطوير المهني لرؤساء الأقسام بالمدارس الثانوية بالمملكة المتحدة".

هدفت الدراسة إلى التحقق من التطوير المهني والاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في المدارس الثانوية ومناقشة الجدول القائم حول قصور بعض برامج التطوير المهني والتدريب. كانت أداة الدراسة المستخدمة هي الاستبانة، والتي تم توزيعها على (إحدى وعشرين) مدرسة بالإضافة إلى المقابلة. أهم النتائج التي توصل إليها الباحثون: أن معظم الأفراد المكلفين بالعمل الإداري يمتلكون المعرفة والمهارات التي تجعلهم يؤدون دورهم بشكل فعال، كما توصلت نتائج المقابلات إلى أن زيادة الإفراط في تحديد الاحتياجات التدريبية ممن يصمم برامج التدريب تزيد من حساسية الأفراد والشعور بالإحباط من قلة فرص مشاركتهم باتخاذ القرارات المدرسية والتخطيط والتطوير.

(٨) دراسة جون John (٢٠٠٢م) (٣٤) بعنوان: "الاحتياجات التدريبية للقيادي الإداري

بالهيئة الرياضية الخاصة في إقليم بوند يخاري بالهند".





هدفت الدراسة إلى التعرف على الكيفية التي يتعلم بها مديرو المدارس الخاصة الثانوية في الإقليم على الإدارة والإشراف على المدارس بدون تدريب نظامي بالإضافة إلى معرفة الاحتياجات التدريبية لهؤلاء المديرين، واستخدم الدراسة أسلوب المقابلة كأداة للدراسة.

وكانت النتائج أن الخبرات التي يتمتع بها المدير كمعلم أو معلم أول أو وكيل أو تلقي المساعدات من الكلية لها دور فعال في إدارة المدارس بكفاءة عالية. توصل الباحث إلى عدد من الميادين التي أجمع الأغلبية على أهميتها وأهمية التدريب عليها، وهي تسعة مجالات هي: الإدارة، إدارة الوقت وترتيب الأولويات، وسائل الاتصال، التعامل مع هيئة العاملين، التنظيمات الإدارية، الإدارة المالية، التعامل مع أولياء الأمور، الإرشاد الطلابي، شبكة العمل المدرسي.

إجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي نظراً لملائمته لطبيعة البحث.

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث من مدرّاء وإداري بعض الأندية الرياضية بدولة الكويت، حيث بلغ عددهم (٥٣) مدير نادي وإداري رياضي.

جدول (١)

يبين عدد أفراد العينة

الوظيفة	العدد الكلي	العينة الاستطلاعية	العينة الأساسية
مدير نادي	١٦	٢	١٤
إداري رياضي	٤٧	٨	٣٩
النسبة المئوية	%١٠٠	%١٥,٨٧	%٨٤,١٢

أدوات ووسائل جمع البيانات:

قام الباحث بإعداد استمارة استبيان لاستطلاع رأي عينة البحث في إحتياجاتهم التدريبية من الدورات والبرامج التدريبية لسقل مهاراتهم في قيادة الهيئة الرياضية نحو تطبيق متطلبات الجودة. ثم عرض هذه المحاور على عدد (١٠) من السادة الخبراء في الإدارة الرياضية، مع مراعاة ألا تقل خبراتهم في المجال عن عشر سنوات وذلك بهدف:

- التعرف على مدى مناسبة المحاور للهدف الذي وضعت من أجله.
- الموافقة على وجود المحور أو عدم وجوده.





ويوضح جدول رقم (٢) نسبة آراء الخبراء حول محاور الاستبيان .

جدول (٢)

نسبة آراء الخبراء حول محاور إستبيان الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية بالهيئات الرياضية بدولة الكويت في ظل متطلبات إدارة الجودة

ن = ١٠

م	المحور	اتفاق آراء الخبراء	النسب المئوية
١	معيار الإتصال الفعال مع العاملين واللاعبين والأعضاء والمجتمع	١٠	% ١٠٠
٢	معيار خصائص القيادي الإداري الفعال	١٠	% ١٠٠
٣	معيار الممارسات الإدارية والقيادية	١٠	% ١٠٠

يتضح من الجدول (٢) نسبة آراء الخبراء الموافقين على وجود المحور، وجاءت الأهمية النسبية (١٠٠%) في جميع المحاور، وقد إرتضى الباحث على أخذ جميع المحاور .

- تحديد عبارات محاور استمارة استبيان الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية بالهيئات الرياضية بدولة الكويت في ظل متطلبات إدارة الجودة:

جدول (٣)

محاور استمارة الاستبيان

عدد عباراته	المحور
١٣ عبارة	معيار الإتصال الفعال مع العاملين واللاعبين والأعضاء والمجتمع
١٠ عبارة	معيار خصائص القيادي الإداري الفعال
١٢ عبارة	معيار الممارسات الإدارية والقيادية
٣٥	المجموع

الدراسة الاستطلاعية: The Exploratory (Pilot) Study

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية على عدد (١٠) مدير وإداري رياضي بالهيئات الرياضية بدولة الكويت، كعينة تقنين لإيجاد المعاملات العلمية (الصدق - الثبات).

أداة الدراسة:

- بناء أداة الدراسة:

قد إستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة لتوضيح الاحتياجات التدريبية للقيادي الإداري بالهيئة الرياضية والتي يرون أنها مطلب لتطوير آدائهم .

- صدق أداة الدراسة:

قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

الصدق الظاهري للأداة: The Validity of The Questioner





للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على عدد من (المحكمين من أعضاء هيئة التدريس الخبراء في الإدارة الرياضية وبلغ عدد المحكمين) ١٠ محكم (مرفق رقم ١).

صدق الاتساق الداخلي: The Internal Consistency Validity

قام الباحث بحساب قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عباره والدرجة الكلية للمحور وبين درجة المحور والدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان، ويتضح ذلك كما في الجدول رقم (٤، ٥).

جدول (٤)

معامل ارتباط عبارات كل محور والدرجة الكلية للمحور

ن = ١٠

المحور	الأهمية النسبية	الثاني	الثالث
رقم العبارة	الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الأهمية النسبية
١	* ٠,٧٦٩	* ٠,٧٩٦	* ٠,٨٩٤
٢	* ٠,٥٧٣	* ٠,٦٥١	* ٠,٧٨٤
٣	* ٠,٤٩٧	* ٠,٨٧٢	* ٠,٦٣٨
٤	* ٠,٥٣٨	* ٠,٦٥٢	* ٠,٤٥٣
٥	* ٠,٦٨٧	* ٠,٧٩٨	* ٠,٦٢٠
٦	* ٠,٨٤٣	* ٠,٨٧٥	* ٠,٦٥٨
٧	* ٠,٩٣٠	* ٠,٤٩١	* ٠,٨٣٤
٨	* ٠,٧٤٩	* ٠,٩٤٨	* ٠,٤٦١
٩	* ٠,٨٠٥	* ٠,٦٤٨	* ٠,٤٧١
١٠	* ٠,٦٤٣	* ٠,٨٦٠	* ٠,٨٧٩
١١	* ٠,٧٨٩		* ٠,٧١٥
١٢	* ٠,٨٦٥		* ٠,٦٣٩
١٣	* ٠,٧٦٢		

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٠,٦٨٤.

يتضح من جدول (٤) ان قيم معاملات الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية للاستبيان ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت ما بين (٠,٤٦١ ، ٠,٨٩٤) مما يدل على صدق الاستبيان.

جدول (٥)

صدق الاتساق الداخلي لمحاور استمارة الاستبيان

ن = ١٠

م	المحاور	معامل الارتباط
الأول	مقياس الإتصال الفعال مع العاملين واللاعبين والأعضاء والمجتمع	* ٠,٨٣٩
الثاني	مقياس خصائص القيادي الإداري الفعال	* ٠,٨٧٣
الثالث	مقياس الممارسات الإدارية والقيادية	* ٠,٨٩٩

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٠,٦٢٢.





ينتضح من جدول (٥) أن قيم معاملات الارتباط الدال على صدق الاتساق الداخلي لمحاور استمارة الاستبيان ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت ما بين (٠,٨٣٩ ، ٠,٨٩٩) مما يدل على أن محاور الاستمارة دالة.

ثبات الاستبيان: Reliability Of The Questioner

تم حساب ثبات الاستبيان بطريقة إعادة تطبيق الاختبار Test Retest وذلك بفواصل زمني (١٥) يوم، لإيجاد قيمة معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني ويتضح ذلك كما في جداول رقم (٦، ٧).

جدول (٦)

معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لعبارات الاستبيان

ن = ١٠

المحور	الأول	الثاني	الثالث
رقم العبارة	الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الأهمية النسبية
١	* ٠,٨٣٩	* ٠,٦٥٨	* ٠,٨٤٣
٢	* ٠,٧٤٩	* ٠,٥٩٧	* ٠,٧٧١
٣	* ٠,٥٣٤	* ٠,٧٣٦	* ٠,٨٧٦
٤	* ٠,٨٢٤	* ٠,٤٥٩	* ٠,٥٩٨
٥	* ٠,٥٤٦	* ٠,٦٨٥	* ٠,٥٨٧
٦	* ٠,٧٥٩	* ٠,٧٧٣	* ٠,٧٤٦
٧	* ٠,٦٥٩	* ٠,٤٥٣	* ٠,٦٤٩
٨	* ٠,٥٧٦	* ٠,٨٧٩	* ٠,٤٩١
٩	* ٠,٧٨٦	* ٠,٦٩٧	* ٠,٦١٨
١٠	* ٠,٥٦٤	* ٠,٦٨٠	* ٠,٤٧٣
١١	* ٠,٨٩٤		* ٠,٦٢٩
١٢	* ٠,٧٢٨		* ٠,٤٧٢
١٣	* ٠,٦٣٧		

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٠,٦٢٣.

ينتضح من الجدول (٦) أن قيم معاملات الارتباط تراوحت ما بين (٠,٤٧٢ ، ٠,٨٤٣) مما يدل على ثبات جميع عبارات الاستبيان.

جدول (٧)

معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لمحاور استمارة الاستبيان

ن = ١٠

م	المحاور	معامل الارتباط
الأول	معيار الإتصال الفعال مع العاملين واللاعبين والأعضاء والمجتمع	* ٠,٨٤٧
الثاني	معيار خصائص القيادي الإداري الفعال	* ٠,٧٨٤
الثالث	معيار الممارسات الإدارية والقيادية	* ٠,٨٩٣

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٠,٦٢١.





يتضح من جدول (٧) أن قيم معاملات الارتباط تراوحت بين (٠,٥٠٧, ٠,٧٤٣) مما يدل على ثبات محاور استمارة الاستبيان.

المعالجات الإحصائية : The Statistics Treatment

تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث وذلك باستخدام برنامج SPSS لإجراء العمليات الإحصائية للبحث.

- معامل الارتباط. Coefficient of correlation
- النسبة المئوية. The percent
- المتوسط الحسابي
- الإنحراف المعياري standard deviation

عرض النتائج ومناقشتها : Presenting The Results And Discussion

عرض النتائج : Presenting The Results

جدول (٨)

المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة علي بنود المحور الأول والخاص بمعيار الإتصال الفعال مع العاملين واللاعبين والأعضاء والمجتمع

ن = ٥٣

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الإحتياج
١	تكوين تصور عن فلسفة إدارة الجودة في الهيئات الرياضية	٢,٧٥	١,٩٣	متوسطة
٢	المعرفة بسيكولوجيات ومفاهيم إدارة الجودة	٢,٨٩	.٧٦	كبيرة
٣	الإطلاع علي أدوار القيادي الإداري في ظل إدارة الجودة	٢,٨٤	١,٨٣	متوسطة
٤	التمسك بمهارة الدافعية لإثراء العملية الإدارية	٢,٨٢	.٨٧	كبيرة
٥	التمسك بالمرونة	٢,٨٣	.٧٦	كبيرة
٦	القدرة علي خلق إتصال فعال مع العاملين واللاعبين والأعضاء	٢,٩٦	.٧٧	كبيرة
٧	التحكم في الوسائل والتقنيات حسب طبيعة الأداء وأهدافه	٢,٨٩	.٧٥	كبيرة
٨	القدرة علي التحكم والإدارة نحو الأفضل بعيداً عن الإستبدادية	٢,٧٢	.٧٣	كبيرة
٩	التمسك بأساليب التقييم الفعال للبرامج الإدارية والأداء	٢,٨٨	.٧٦	كبيرة
١٠	التعامل مع التكنولوجيات الحديثة في التعليم	٢,٨٣	.٧٨	كبيرة
١١	الدراية بالأمور القانونية بالهيئة الرياضية	٢,٨٦	.٧٢	كبيرة
١٢	التمسك بعمليات التحسين المستمر للبرامج الإدارية بالهيئة الرياضية	٢,٩٧	١,٨٠	متوسطة
١٣	مواكبة التغيير المستمر في متطلبات العملية الإدارية	٢,٩٢	.٧٧	كبيرة





يتضح من جدول (٨) أن درجة الاحتياجات التدريبية للقيادي الإداري بالهيئة الرياضية كانت بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال ٢,٩٩ وبانحراف معياري ٠,٧٦. وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة الاحتياجات التدريبية للقيادي الإداري بالهيئة الرياضية من وجهة نظرهم وفي ظل تطبيق متطلبات الجودة في المجال الرياضي.

جدول (٩)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة علي بنود المحور الثاني والخاص بمعيار خصائص القيادي الإداري الفعال

ن=٥٣

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإحتياج
١	امتلاك مهارات الاتصال الجيد مع العاملين واللاعبين والأعضاء والمجتمع	٢,٧٧	١,٥٢	متوسطة
٢	إتقان أساليب التأثير والإقناع للعاملين واللاعبين والأعضاء والمجتمع	٢,٧٨	١,٢٣	متوسطة
٣	إتقان أساليب إدارة الحوار أثناء اللقاءات مع العاملين واللاعبين والأعضاء والمجتمع	٢,٨٤	١,١٢	متوسطة
٤	القدرة علي تفهم مشكلات العاملين واللاعبين والأعضاء	٢,٧٤	٠,٨٧	كبيرة
٥	القدرة على تفهم احتياجات العاملين واللاعبين والأعضاء والمجتمع	٢,٨٦	٠,٦٥	كبيرة
٦	استخدام أدوات محددة ومناسبة للتعرف على الاحتياجات للعاملين بالهيئة الرياضية	٢,٩٨	٠,٤٩	كبيرة
٧	إلمام بمهارات التعامل مع الخلفيات المتباينة للعاملين واللاعبين والأعضاء	٢,٨٨	٠,٥٤	كبيرة
٨	الإلمام بمهارات التعامل مع اللاعبين ذوي الحاجات الخاصة	٢,٩٤	٠,٦٦	كبيرة
٩	تحليل الاحتياجات التدريبية لجميع الفئات بالهيئة الرياضية	٢,٨٥	٠,٧٥	كبيرة
١٠	القدرة علي بناء وتطوير تقنيات تكنولوجيا الإتصال بين إدارة الهيئة الرياضية والمؤسسات الأخرى	٢,٨٤	٠,٥٥	كبيرة

يتضح من جدول (٩) أن درجة الاحتياجات التدريبية للقيادي الإداري بالهيئة الرياضية كانت بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال ٢,٩٠ وبانحراف معياري ٠,٦٦. وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة الاحتياجات التدريبية في معيار الإتصال الفعال مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع للقيادي الإداري بالهيئة الرياضية من وجهة نظرهم وفي ظل تطبيق متطلبات الجودة في المجال الرياضي.





جدول (١٠)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة علي بنود المحور الأول والخاص ب
معيار الممارسات الإدارية والقيادية

ن=٣٧

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإحتياج
١	المعرفة بمفهوم القيادة ونماذجها الحديثة.	٢,٦٥	.٦٦	كبيرة
٢	قبول و تشجيع الرأي الآخر	٢,٧٩	.٥٤	كبيرة
٣	القدرة علي إقامة علاقات إنسانية	٢,٤٩	١,٧٦	متوسطة
٤	القدرة علي اتخاذ القرارات بشكل موضوعي	٢,٦٩	.٦٧	كبيرة
٥	القدرة علي تحديد الأهداف والمشكلات	٢,٩٢	١,٣٤	متوسطة
٦	القدرة علي التحليل والتفسير	٢,٦٨	.٦٠	كبيرة
٧	القدرة علي إدارة وتنظيم الاجتماعات واللقاءات	٢,٥٨	.٦٥	كبيرة
٨	القدرة علي إدارة المعلومات وأساليبها	٢,٢٩	١,٢٣	متوسطة
٩	الاطلاع المستمر علي اللوائح والأنظمة والقوانين الخاصة بالمجال الرياضي الوطني والعالمي	٢,٨٨	.٧٨	كبيرة
١٠	القدرة علي إدارة وتنظيم المؤتمرات	٢,٧٧	.٦٣	كبيرة
١١	الالتزام بأخلاقيات للمهنة	٢,٨٧	.٥٨	كبيرة
١٢	القدرة علي إدارة الأزمات واتخاذ القرارات	٢,٧٨	.٧٥	كبيرة

يتضح من جدول(١٠) أن درجة الإحتياجات التدريبية للقيادي الإداري بالهيئة الرياضية كانت بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال ٢,٩٤ وانحراف معياري ٠.٦٨ وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة الإحتياجات التدريبية في معيار الممارسات الإدارية والقيادية للقيادي الإداري بالهيئة الرياضية من وجهة نظرهم وفي ظل تطبيق متطلبات الجودة في المجال الرياضي.

مناقشة النتائج: Discussion The Results

بينما يظهر من نتائج جدول (٨) فيما يتعلق بمدى تقدير كل أحتياج من الإحتياجات التدريبية للقيادي الإداري بالهيئة الرياضية في معيار الإتصال الفعال مع والمجتمع فنجد أن الإحتياجات التدريبية التي ظهرت بدرجة كبيرة قد تراوحت متوسطاتها الحسابية (٢,٧٤ - ٢,٩٤) وامتدت انحرافات المعيارية بين (٠.١٢ - ٠.٨٧). وهي قيم تقل عن الواحد الصحيح مما يدل على اتفاق قيادات الهيئة الرياضية على هذه الإحتياجات، حيث كانت الإحتياجات التدريبية على الترتيب التالي " استخدام أدوات محددة ومناسبة للتعرف على الإحتياجات للعاملين بالهيئة الرياضية - الإلمام بمهارات التعامل مع اللاعبين ذوي الحاجات الخاصة - القدرة على تفهم احتياجات المعلمين والطلاب وأولياء الأمور





والمجتمع - القدرة علي بناء وتطوير تقنيات تكنولوجيا الإتصال بين إدارة المدرسة والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمؤسسات الأخرى .

يظهر من نتائج جدول (٩) فيما يتعلق بمدى تقدير كل أحتياج من الاحتياجات التدريبية للقيادي الإداري بالهيئة الرياضية في معيار خصائص القيادي الإداري الفعال فنجد أن الاحتياجات التدريبية التي ظهرت بدرجة كبيرة قد تراوحت متوسطاتها الحسابية (٢,٧٢ - ٢,٩٥) وامتدت انحرافاتها المعيارية بين (٠.٣٤ - ٦٥) وهي قيم تقل عن الواحد الصحيح مما يدل على اتفاق القيادات على هذه الاحتياجات، حيث كانت الاحتياجات التدريبية على الترتيب التالي " التمسك بعمليات التحسين المستمر للبرامج الإدارية بالهيئة الرياضية - مواكبة التغيير المستمر في متطلبات العملية الإدارية - التمسك بأساليب التقييم الفعال للبرامج الإدارية والآداء - التحكم في الوسائل والتقنيات حسب طبيعة العملية الإدارية وأهدافها - الإطلاع علي أدوار قيادي الهيئة الرياضية في ظل جودة المجال الرياضي.

بينما يظهر من نتائج جدول (١٠) فيما يتعلق بمدى تقدير كل أحتياج من الاحتياجات التدريبية للقيادي الإداري بالهيئة الرياضية في معيار الممارسات الإدارية والقيادية فنجد أن الاحتياجات التدريبية التي ظهرت بدرجة كبيرة قد تراوحت متوسطاتها الحسابية (٢,٢٩ - ٢,٩٢) وامتدت انحرافاتها المعيارية بين (٠.٢٣ - ٠.٧٨) وهي قيم تقل عن الواحد الصحيح مما يدل على اتفاق قيادي الهيئة على هذه الاحتياجات، حيث كانت الاحتياجات التدريبية على الترتيب التالي " الإطلاع المستمر علي اللوائح والأنظمة والقوانين الخاصة بالمجال الرياضي الوطني والعالمي - القدرة علي إدارة الأزمات واتخاذ القرارات - المعرفة بمفهوم القيادة ونماذجها الحديثة - القدرة علي إدارة وتنظيم الاجتماعات واللقاءات - المعرفة بمفهوم القيادة ونماذجها الحديثة.

ويعزي الباحثان ذلك الي أن أولويات الإحتياجات التدريبية للقياديين تركز علي الجوانب الثلاث لمجالات جودة العملية الإدارية والتي يجب ان يتم تقييم أداء القيادات الحالية عليها لمعرفة إحتياجاتهم المستقبلية لإستكمال مسار جودة العملية الإدارية وما تتطلبه من مؤهلات إدارية في قياداتها كي يكون قادراً على قيادة الهيئة الرياضي ومسايرة التقدم .

ويتفق ذلك مع دراسة كل من نادر النابت (٢٠١٤م) (٢٦) ، عثمان القباطي (٢٠١١م) (١٨) ، عبد القادر أبو علي (٢٠١٠م) (١٥)، إبراهيم الخميس (٢٠٠٩م) (٢) ، ستيليا ويكي Stella Auma Wekhuyi (٢٠١٤) (٣٩) ، ستاسي تيمون Stacey L. Timmons (٢٠١٠) (٤٠)، براون وآخرين Brown et al. (٢٠٠٢م) (٣٢) ، جون John (٢٠٠٢م) (٣٤) ، حيث أشارت الي أن:





- أبرز الاحتياجات التدريبية بمجال المهارات الذاتية هي "الإلمام بمهارات القيادة في التأثير على الآخرين، وبمجال المهارات الفنية" الإلمام بأساليب تقويم أداء العاملين في الهيئة الرياضية، والإلمام بالمستجدات الحديثة في ميدان الإدارة الرياضية، والإلمام بنظريات القيادة.
- أبرز الاحتياجات التدريبية بمجال المهارات الإنسانية تنمية القدرة على تكوين علاقات إنسانية فعالة مع العاملين واللاعبين .
- وأبرز الاحتياجات في المهارات الإدراكية اكتساب سلوك وضع تصور كلي للتنظيم داخل المؤسسة، والقدرة على التنبؤ بمشكلات العمل.

التوصيات:

- من خلال نتائج البحث يمكن للباحث أن يوصي ب:
- ضرورة الاهتمام بتدريب القيادات الإدارية بالهيئات الرياضية في مجالات الجودة العالمية.
- البحث المستمر عن الجديد في الإحتياجات التدريبية للقيادي الإداري بالهيئة الرياضية لمواكبة نظم جودة العملية الإدارية في المجال الرياضي.
- ضرورة التطوير المستمر في محتوى البرامج التدريبية للقيادات الإدارية.
- ضرورة إنشاء إدارة تدريب القادة الإداريين المختصة لتأهيل القيادات في مجال الإدارة الرياضية طبقاً لنظم الجودة العالمية، وتقييم أدائهم الوظيفي بشكل دوري، وترشيحهم للمشاركة في دورات وبرامج تدريبية وفق احتياجاتهم.
- والقيام ببحوث حول المعوقات التي تعيق القيادات الإدارية عن القيام بمهامهم الإدارية، وتقديم الحلول لها بما يتناسب مع الواقع والإمكانات المتاحة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- ١- إبراهيم بن أحمد مسلم الحارثي (٢٠١٠م) : نحو إصلاح المدرسة في القرن الحادي والعشرين. الرياض: مكتبة الشقري.
- ٢- إبراهيم بن عبد العزيز الخميس (٢٠٠٩م): الإحتياجات التدريبية للقيادي الإداري بالهيئة الرياضية الابتدائية في منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، وزارة التعليم العالي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ٣- أحمد الخطيب وعبدالله زامل العنيزي (٢٠٠٨م): تصميم البرامج التدريبية، عالم الكتب الحديثة، إربد، الأردن.





- ٤- حسن أحمد الطعاني (٢٠٠٧م): التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية وتقويمها، عمان، دار الشروق.
- ٥- حسين حريم (٢٠١٠م) : السلوك التنظيمي. سلوك الأفراد في المنظمات، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- ٦- حكام إسماعيل (٢٠٠٩م): دليل المدراء في الإدارة المدرسية، عمان، دار التقدم العلمي.
- ٧- رافدة عمر الحريري (٢٠٠٨م): إعداد القيادات التربوية، عمان، الأردن، دار الفكر.
- ٨- ربيع عامر وطارق عبد الرؤوف (٢٠٠٩م): الإدارة المدرسية واتخاذ القرار، القاهرة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
- ٩- رجب حسنين محمد رفاعي (٢٠١٠م) : السلوك الإداري الأسس والمبادئ والنظريات، الطبعة الرابعة، أسيوط: مطبعة السيد محمد عبده.
- ١٠- سعد الدين خليل عبدالله (٢٠٠٧م) : إدارة مراكز التدريب، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- ١١- سعد بن سعيد الرفاعي (٢٠٠٩م): إجراءات الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية، الرياض، مكتبة كنوز المعرفة.
- ١٢- عامر الخطيب (٢٠٠٨م): أصول التربية وتحديات القرن الحادي والعشرين، مكتبة القدس، فلسطين، غزة.
- ١٣- عامر الخطيب (٢٠١٠م): محاضرات في الفكر التربوي المعاصر، مكتبة القدس، فلسطين، غزة.
- ١٤- عبد الحميد حكيم (٢٠٠٧م) : السياسة الإدارية والتنمية، ط٢. دار خوارزم. جدة.
- ١٥- عبد القادر خالد رباح أبو علي (٢٠١٠م): العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- ١٦- عبدالعزيز محمد الديبان (٢٠٠٩م): الاحتياجات التدريبية للقيادي الإداري بالهيئة الرياضية الثانوية في الرياض بالمملكة العربية السعودية، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد ١١١.
- ١٧- عبدالله بن محمد السبيعي (٢٠١٠م) : مدى ممارسة مديري المدارس في محافظة الدوادمي لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم، مشروع بحثي، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.





- ١٨- عثمان سعيد أحمد القباطي (٢٠١١م): الاحتياجات التدريبية للقيادي الإداري بالهيئة الرياضية الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٧، دمشق.
- ١٩- عدنان بدري ابراهيم (٢٠١١م): الادارة التربوية، مدرسية، صفية، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٠- عصام بن أحمد الرحبي (٢٠٠٧م) : بناء فرق العمل، المملكة العربية السعودية، جدة.
- ٢١- علي السوادي (٢٠١٠م) : الاحتياجات التدريبية للقيادي الإداري بالهيئة الرياضية في ضوء إدارة المعرفة، مشروع بحثي غير منشور، برنامج الدراسات التربوية العليا، جامعة الملك عبد العزيز.
- ٢٢- محمد الشهري (٢٠١٢م) : إمكانية تطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي في المدارس التابعة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم بمنطقة مكة المكرمة رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى.
- ٢٣- منصور وآخرون (٢٠٠٨م): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دمشق، جامعة دمشق.
- ٢٤- منيرة حمد عبد اللطيف الطريف (٢٠١١م) : تطوير الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الجامعة الخليجية البحرين.
- ٢٥- موسى اللوزي (٢٠١٠م): التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط٤، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- ٢٦- نادر سعيد سمحان النائب (٢٠١٤م): الاحتياجات التدريبية للقيادي الإداري بالهيئة الرياضية في ضوء متطلبات مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم بمحافظة بقعاء، وزارة التعليم العالي، جامعة أم القرى، كلية التربية قسم الإدارة التربوية، المملكة العربية السعودية.
- ٢٧- نادية محمد عبد المنعم وعزة جلال مصطفى (٢٠٠٨م) : الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية، القاهرة، المجموعة العربية للنشر.
- ٢٨- نبيل أحمد العرابيد (٢٠١٠م): دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.





- ٢٩- نوال جواد سالم (٢٠٠٨م): الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة عدن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عدن، اليمن.
- ٣٠- واصل جميل المومني (٢٠١١م): المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الأردن، دار مكتبة الحامد.
- ٣١- ياسر فتحي الهنداوي (٢٠٠٩م): إدارة المدرسة وإدارة الفصل، أصول نظرية وقضايا معاصرة، القاهرة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

32. **Brown Marie & Boyle Bill and Boyle Trudy (2002):** Professional development and management training needs for heads of department in uk secondary school. Journal of Educational Administration. Vol: 1, P. 31-43.
33. **Clendenin, R. T. (2009):** A qualitative study of the perceived professional development needs of principals. Dissertation, University of Virginia.
34. **Johne Paul (2002):** The training needs of principals of private school in the Union Territory of Pondicherry, India phd dissertation. Fordham university.
35. **Kamau, N. (2010) :** Effectiveness of secondary school head teachers in management of human resources, A case study of Muranga County, Kenya, Unpublished M.Ed project, Kenyatta University.
36. **Mutua, F. M (2012).** Influence of In-Service Programs on Headteachers' Competence in Management Of Secondary Schools. Unpublished M. Ed project, University of Nairobi..
37. **Ngure, D. C (2011):** Impact of In-Service Training on Secondary School Headteachers' Managerial Skills. Unpublished M. Ed Project. University of Nairobi.
38. **Olalekan, A (2009).** Professional training for secondary school principals in Nigeria. Ohabanjo University Institute of Education.
39. **Stella Auma Wekhuyi (2014):** Influence of In-service training on public secondary school principals' management of finance and human resources in Busia County, Kenya, Degree of Master ,University of Nairobi.





40. **Stacey L. Timmons (2010)**: principal perceptions of training needs in school safety in Virginia , degree of Doctor of Education , Richmond, Virginia.
41. **Tyler, Weaver 1992**: Total Quality Management, FRIC Digest, No (73) ERIC clearing house on education management, Eugene, Oregon, spoon soared by office of educational Research and Improvement Washington, D.C., August.

