

واقع الكفايات الإدارية لموجهي التربية الرياضية بمحافظة البحر الأحمر

* د. ا / امانى محمد محسن الشريف

** نسرین قرشى محمد شلتوت

أولاً: مقدمة ومشكلة البحث:

التوجيه أحد الإدارات التربوية المهمة فى وزارة التربية والتعليم والتي تهدف إلى النهوض بالتعليم وتحسين أداء المعلمين من خلال العملية التربوية والتعليمية التي يؤديون أعبائها ومهامها لمنفعة الطلاب ويتولى التوجيه الفني مهمة ومسئولية المتابعة الميدانية لتحقيق غايات التعليم وأهدافه، إذ يعتمد التوجيه الفني فى تحقيق أهدافه لتطوير عناصر العملية التعليمية على جهود الموجه الفني ومدى إلمامه بغايات التعليم وأهدافه. (٣٩: ٩)

ويذكر راتب السعود (٢٠٠٢) أن التوجيه الفني: يعايش العمل التربوي فى الميدان ويتعامل مع المعلم والمتعلم، ويتابع العملية التعليمية ويرى مقوماتها ويعيش قضاياها ومشكلاتها ويتحسس مطالبها ويلاحظ عناصرها ويدعم أجوائها، وأنه حلقة الاتصال بين الميدان والأجهزة المسئولة عنه سواء كانت إدارية أو فنية ينقل إليها نظرتة ويمدها بالمعلومات، ويشارك فى بناء المناهج وتقويمها وتطويرها ويضع فيها ثمرة تجاربه وخبراته، ويعين المعلم ويوجهه إلى الوعي والإدراك بما تتطلبه المواقف التعليمية من أداء وعطاء لا يتوقف. (١٩: ٩٨ - ٩٩)

فالتربية الرياضية كمهنة رائدة وكميدان من الميادين التربوية الهامة أصبحت علماً له قواعده وأصوله وأهدافه يكمل جوانب العملية التربوية والتعليمية ويدعم عمليات التعليم وكسب المهارات، ومن ثم الإشراف على شئونها ومتابعتها وتقويم نتائجها.

ولا يمكن أن تتحقق أهداف التربية الرياضية بدون وجود موجه ناجح يساعد المعلمين على فهم وظيفتهم، والإيمان بها مما يدفعهم إلى الإخلاص فى أدائها، وفهم الأهداف التربوية ومراجعتها وانتقاء المناسب منها، ووضع الخطط السليمة القائمة على أسس علمية سليمة يقوم عليها تدريس التربية الرياضية.

فالتوجيه فى إدارات التعليم تعد الدعامة الأساسية التي تتولى مسئولية تخطيط وتنفيذ البرامج والخطط التي تعمل على تحقيق تلك الأهداف، لذا فإن عمليات تأهيل وتطوير الأداء من خلال التنمية البشرية يعد من أهم الوسائل التي تعمل على زيادة كفاءة وفاعلية موجه التربية الرياضية وفقاً للرؤى المستقبلية فى ظل الآليات الحديثة والخطط الإستراتيجية لإعداد موجهي التربية الرياضية. (١٠: ٨٩)

ويحتل التوجيه مكاناً بارزاً من خلال البرامج المدرسية لأنها الجزء المكمل للتربية، وعليه أولت الإدارات التعليمية الاهتمام بالتوجيه لكونه عنصراً أساسياً مكملاً لتطوير التعليم وتحديثه، لذا فقد جاء

* استاذ الادارة الرياضية - كلية التربية الرياضية بنين - جامعة حلوان

** معلمة تربية رياضية - شلتوت - محافظة البحر الاحمر

ضمن تطوير الجهاز الإداري لوزارة التربية والتعليم لإيجاد الإدارة العامة للتوجيه الفني والتدريب التربوي.
(٢٧: ٣٥)

فالتوجيه يعد حجر الزاوية في العملية التعليمية فهو يضع المعلم على الطريق الصحيح من حيث طبيعة ونوع العمل التدريسي الذي يقوم به، ويعمل على تحسين العلاقات الإنسانية بين المعلمين والإدارة المدرسية، كما يساهم في بناء شخصية التلميذ بناءً متكاملًا، كما يقوم على تطوير المناهج بما يتناسب مع مستوى التلاميذ وحاجاتهم وميولهم، لذلك فالتوجيه يساهم في مساندة التطورات العلمية في المجتمع. ويعتمد توجيه التربية البدنية في تحقيق أهدافه اعتماداً كبيراً على موجي التربية الرياضية، بوصفهم محور العملية الإدارية، والركيزة الأساسية للنهوض بمستوى توجيه التربية البدنية وتطويره، والعنصر الفاعل الذي يتوقف عليه نجاح العمل الإداري بإدارة توجيه التربية البدنية. (٤٢: ٥)

وتشير **هدى مصطفى (٢٠٠٧م)** إلى إن الموجة الفني عنصراً هاماً من عناصر العملية التربوية، فهو يساهم بصورة فعالة في تزويد المعلمين بأحدث الاتجاهات التربوية والاجتماعية والعمل على تذليل الصعوبات التي تعوقهم عن أداء واجبهم بشكل سليم، كما تؤكد على أهمية تحديد كفايات الموجة الفنية والإدارية لكي يقوم بواجبه بنجاح وفعالية وعلى ضرورة التعرف على مواطن القوة والضعف اللازمة بما يحقق له القدرة الكافية على أداء مسؤولياته بصورة واقعية وأكثر فاعلية. (٣٨: ٣)

وبالرغم من كل الجهود المبذولة من القائمين على العملية التوجيهية في المؤسسات التعليمية لتحسين أداء العاملين فيها وتحسين أداء المعلمين وتهيئة كل الظروف التعليمية المناسبة إلا أن العملية التوجيهية واجهت قصوراً في نظامها وبرامجها عن مواكبة الاتجاهات الحديثة وخصوصاً في مجال التربية الرياضية إذ ما زال الموجة الفني يواجه على عدد كبير من المعلمين في مجال تخصصه بحيث لا يستطيع القيام بمهامه ووظائفه كاملة والتي تتطلب تفاعلاً وتعاوناً مستمراً بين المعلم والموجه الفني، بالإضافة إلى وجود بعض المعوقات الفنية في التربية الرياضية مثل: نقص الأدوات والتجهيزات في المدارس، ونقص في المختبرات العلمية والتجهيزات الخاصة بها، ونقص الكتب العلمية المتخصصة وعدم كفاية الأبنية وضعف أداء المعلمين المتخصصين وعدم فاعلية الخطط الدراسية للبرامج التدريبية في مجال التربية الرياضية، وعدم وجود برامج وخطط تعليمية واضحة للتنفيذ على المدى البعيد بحيث تحقق أهداف التربية الرياضية، وعدم وضوح الأهداف التوجيهية في التربية الرياضية وبالتالي عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات الموكلة له وقصور برامج التدريب للمعلمين أثناء الخدمة وقلة عدد الموجيين المختصين مع زيادة نصابهم من المعلمين وليست هناك خطط واضحة طموحة للزيارات الفنية الفعالة وعقد ورش العمل التربوية المنظمة التي تلبى احتياجات المتدربين وهذا يتطلب المزيد من الدراسات والأبحاث العلمية المتخصصة لتطوير مجالات عملية التوجيه والقائمين عليها وذلك بتوفير الأساليب والإمكانيات اللازمة لجعل عملية التوجيه أكثر فعالية وسلوكيات وممارسات الموجيين تكون أكثر تأثيراً في عمل المعلم وتطوير العملية التعليمية. (٤٨: ١٩)

وقد حظيت الكفايات منذ ظهورها باهتمام كبير من الإداريين واكتسبت قوه فاعله فى تيسير وتوجيه وإعداد وتدريب العاملين فى المجال الإداري أيضا وتركز على ابرز خاصية للعاملين فى المجال التربوي للاختصاصات كاهه وهو قدرتهم على إتقان الكفايات المرتبطة بعملهم وتطويره. (١٤ : ٢٨) فقد عرفها إبراهيم عبد المقصود وحسن الشافعي (٢٠٠٣م) بأنها "توجيه العنصر البشري العامل فى الإدارة على اختلاف أوجه النشاط التي يتولاها توجيهاً متناسقاً نحو تحقيق الأهداف على أفضل نحو ممكن". (١ : ٢١)

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الكفايات بمثابة تحصيل حاصل لتطور الفكر الإداري المعاصر وانعكاسا للحاجات الاجتماعية والاقتصادية التي استجبت مع التقدم العلمى والتقنى والذي كان له الأثر البالغ فى دفع الكثير من المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية إلى إحداث تطورات فى أهدافها وعملياتها ومحتوياتها. (١١ : ٥٤)

فعلى الرغم من الجهود المبذولة من المسؤولين عن التربية الرياضية فى تطوير الأساليب المختلفة للتوجيه الفنى إلا أنه مازال هناك بعض المشاكل والمفاهيم التقليدية عاقلة فى أذهان كثير من الموجهين والمعلمين فالتوجيه ليس مجرد إسداء النصح من شخص أكبر سناً أو أكثر خبرة إلى شخص يقل عنه فى الخبرة والمعرفة والتجربة والدراية بل هو فى الواقع عملية تفاعل وممارسات لسلوك محدد وواضح فى إطار الالتزام بالمهام والواجبات ومن خلالها يتم تبادل الآراء للتعرف على المشكلات ويتضمن ذلك الأخذ والعطاء والمناقشة والدراسة والتحليل حيث يحدث الالتقاء بين الأطراف المعنية فى جو من الثقة والتفاهم للوصول إلى حلول علمية للمشكلات. (٣٣ : ٨٥)

ومن خلال المقابلات الشخصية مع بعض موجهي التربية الرياضية، وملاحظتهم أثناء تقييم المعلمين فى زيارتهم الميدانية المتكررة بالمدارس لاحظت الباحثة أن عملية التوجيه لا تقتصر فقط على الزيارات الميدانية المفاجئة أو التركيز على عمليات الانضباط والحضور والغياب، ومراجعة دفاتر التحضير بل هناك وظائف أخرى إدارية لا تقل أهميه عما سبق وهى التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم للأنشطة الداخلية والخارجية لمعلم التربية الرياضية وكذا متابعة التطورات والمستجدات فى مجال التخصص تقع على عاتق موجه التربية الرياضية، لذا تم الرجوع لدراسة الكفايات الإدارية للموجه.

وتستنتج الباحثة أيضا أن مشكلة الدراسة تكمن ليس فى تحديد الكفايات الإدارية لموجهي التربية الرياضية لكن ترجمة هذه الكفايات إلى ممارسات فعلية حيث ان موجه التربية الرياضية عندما يزور المدرسة يقوم بواجبات محددة من قبل الوزارة أو المديرية أو الإدارة التابع لها وهى أنه يقوم بملاء تقرير الزيارة الذي يشمل عمل إداري وفني بدون ترجمة لهذه المهام أو تطويرها لصالح العمل وأيضاً من خلال الاجتماع والمقابلة والاحتكاك مع بعض معلمي التربية الرياضية والتحدث معهم عن الكفايات الإدارية لموجهي التربية الرياضية استنتجت الباحثة أن الموجهين يقومون بنفس الكفايات الموجودة بتقرير الزيارة وأيضاً من خلال قراءات الباحثة المتعددة فى المراجع والدراسات السابقة المرتبطة وجد أن هناك قصور ملحوظ فى الكفايات الإدارية لموجهي التربية الرياضية مما دفع الباحثة للقيام بدراسة هذه المشكلة

لتحديد الكفايات الإدارية لموجهي التربية الرياضية بمحافظة البحر الأحمر بمراحل التعليم المختلفة (ابتدائي - إعدادي - ثانوي).

كما أتضح للباحثة من خلال إطلاعها على المراجع والدراسات السابقة في مجال البحث ندرة الدراسات التي تناولت موضوع الكفايات الإدارية لموجهي التربية الرياضية، وترجع هذه المشكلة من وجهة نظر الباحثة في المقام الأول إلى عدم الاهتمام بتطوير موجه التربية الرياضية كأساس للتنمية البشرية بالإضافة إلى عدم وجود هدف بكليات التربية الرياضية لإعداد الطلاب المعلمين ليكونوا موجهين للتربية الرياضية مستقبلاً، مما دفع الباحثة إلى إجراء دراسة للتعرف على الكفايات الإدارية لموجهي التربية الرياضية بمحافظة البحر الأحمر.

ثانياً: هدف البحث.

تهدف الدراسة إلى التعرف على الكفايات الإدارية لموجهي التربية الرياضية بمحافظة البحر الأحمر.

ثالثاً: تساؤل البحث.

١- ما الواقع الفعلي للكفايات الإدارية لموجهي التربية الرياضية بمحافظة البحر الأحمر؟

رابعاً: الدراسات المرجعية:

قامت الباحثة بالإطلاع على العديد من الدراسات المرجعية المرتبطة بمجال الدراسة الحالية ومن خلال ما توصلت اليه من دراسات مرتبطة بالكفايات الإدارية، والتوجيه الفني، وسوف تعرض الدراسات مرتبة بأقدمية السنوات حتى أحدثها.

١- دراسة **ناهد إسماعيل (٢٠٠٥م)** (٣٤) استهدفت التعرف على أهداف التوجيه الفني، أساليب التوجيه، العلاقات الإنسانية، التأهيل العلمي والمهني، الأدوار الوظيفية والمرتبطة (التخطيط، المتابعة، التوجيه، التقويم)، واستخدمت الباحثة المنهج المسحي، بعينة بحث بلغت (٢٥٠) موجهة ومدرسة في التربية الرياضية للمرحلة الإعدادية بجميع الإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة وعددها (٢٩) إدارة تعليمية، كما استخدمت الباحثة تحليل الوثائق العلمية والسجلات والنشرات الخاصة بالتوجيه، المقابلة الشخصية، الاستبيان، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أنها حددت الأهداف الخاصة بالتوجيه الفني وأساليبه المستخدمة وكذلك أساليب إقامة العلاقات الإنسانية وأشارت بأهمية التأهيل العلمي والمهني وحددت الأدوار الوظيفية للموجه الفني.

٢- دراسة **هدى شفيق مصطفى (٢٠٠٧م)** (٣٨) استهدفت التعرف على أساليب التوجيه الفني (الزيارات الإشرافية، الاجتماعات الفردية والجماعية، الجانب الثقافي، الأسلوب الفني)، وأكثر أساليب التوجيه الفني المتبعة في عملية التوجيه في التربية الرياضية بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الغربية من وجهة نظر معلم ومعلمة وعدد (٢٠) موجهاً وموجهة بمحافظة الغربية، مستخدمة عينة بحث قوامها (٢٢) معلم ومعلمة وعدد (٢٠) موجهاً وموجهة بمحافظة الغربية، كما استخدمت الباحثة المقابلة، الاستبيان، وكان من أهم النتائج أنه تم التوصل إلى أساليب

التوجيه الفعالة وتمثلت في (الزيارات الإشرافية، الاجتماعات الفردية والجماعية، الجانب الثقافي، الأسلوب الفني) لما لها من آثار إيجابية على مستوى المعلم المهني والتربوي.

٣- دراسة إبراهيم عيسى محمد زخارى (٢٠٠٨م) (٢) استهدفت الدراسة التعرف على المشكلات الأكثر شيوعاً للتوجيه الفني للتربية الرياضية لدى كل من المسؤولين وموجهي التربية الرياضية للمرحلة الإعدادية بنين بمحافظة القليوبية، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي (دراسة مسحية) واختيرت العينة بالطريقة العمدية من مجتمع البحث واشتملت على عدد (١٨٠) منها (٩) مسئولين بالمديرية ومديري الإدارات و(٢١) موجه أول و(١٥٠) مدرس أول ومدرس وأستخدم الباحث فى أدوات جمع البيانات الاستبيان، والمقابلة الشخصية، وتحليل الوثائق، والمقابلات والدراسات السابقة وأهم النتائج هي ضعف الإعداد المهني لموجه التربية الرياضية، وتزايد العبء الإشرافي على الموجه نتيجة تزايد عدد المدارس التي يشرف عليها، وأوصى الباحث بضرورة تعديل شروط إختيار الموجهين، وضرورة عقد دورات تدريبية للموجهين والمعلمين.

٤- دراسة محمد جمعة ضوي (٢٠٠٩م) (٣٢) هدفت إلى تحديد الكفايات الفنية والإدارية اللازمة لموجهي التربية الرياضية بالمرحلة الإعدادية، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي (دراسة مسحية) واختيرت العينة بالطريقة العشوائية من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية وعددهم (٣٣) ثلاثة وثلاثون عضواً، وعينة عمدية عددها (٤٥) خمسة وأربعون من موجهي التربية الرياضية بالإدارات التعليمية المختلفة، ويتضح ذلك في البيان الإحصائي للموجهين المسكنين على المرحلة الإعدادية، وقد أستخدم الباحث تحليل الوثائق، المقابلة الشخصية، الاستبيان، وكان من أهم النتائج التوصل إلى قائمة الكفايات الفنية والإدارية لموجهي التربية الرياضية.

٥- دراسة عونية أبواسينية (٢٠١١م) (٢٨) واستهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس المتميزين من وجهة نظر معلمها في الأردن، وأستخدمت المنهج الوصفي وكانت الاستبانة أداة للدراسة وتكونت من مجالين رئيسيين: المجال الأول يقيس درجة توافر الكفايات التنظيمية لدى مديري مدارس المتميزين، والمجال الثاني يقيس درجة توافر الكفايات الإنسانية لدى مديري مدارس المتميزين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس المتميزين والمراكز الريادية في الأردن والبالغ عددهم (٤٨١) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تألفت من (٢٠٩) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس المتميزين من وجهة نظر معلمها في الأردن كانت متوسطة بالنسبة للدرجة الكلية لمجالي الدراسة، وبالنسبة لكل مجال على حدة، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) في درجة توافر الكفايات الإدارية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين بالنسبة لمتغير عدد الدورات التدريبية، ولإقليم الذي تنتمي إليه المدرسة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير عدد الطلاب بالمدرسة لحساب عدد الطلاب الأقل بالمدرسة (من ٢٠٠ طالب فأقل).

٦- دراسة عاطف مقابلة، أيمن خاطر، محمد الطراونة (٢٠١٢م) (٢٣) واستهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المشرفين التربويين في صنع القرار التربوي في ضوء أداء مهامهم الفنية والإدارية، وأستخدمت

الدراسة المنهج الوصفي وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) مشرفاً ومشرفة، وأوضحت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المشرفين التربويين في صنع القرار (منخفضة)، وأنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات واقع ممارسة المشرفين التربويين في صنع القرار تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، النوع لوجود فروق تبعاً لمتغير سنوات خبرة العمل توصي بعقد دورات تدريبية للمشرفين التربويين في مجال صناعة القرار التربوي من حيث مفهومه وعملياته ونشر ثقافة صنع القرار بوزارة التربية والتعليم بمدارسها.

٧- دراسة هشام عبدالحليم عبدالكريم (٢٠١٣م) (٤٠) واستهدفت إلى تقويم الممارسات التوجيهية لدى موجهي التربية الرياضية بمراحل التعليم المختلفة (ابتدائي - إعدادي - ثانوي) بمحافظة أسيوط، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي (دراسة مسحية) وأختيرت العينة بالطريقة العمدية العشوائية من مجتمع البحث حيث بلغ قوامها (١٨) خبير من الأساتذة المتخصصين في مجال المناهج وطرق التدريس وعلم النفس ببعض كليات التربية الرياضية بجمهورية مصر العربية، (٣٠) موجه تربية رياضية و(٢٧٥) معلم تربية رياضية بمراحل التعليم المختلفة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة أسيوط، وقد أستخدم الباحث تحليل الوثائق والسجلات، المقابلة الشخصية، الاستبيان، وكان من أهم النتائج تحديد الممارسات التوجيهية من وجهة نظر موجهي ومعلمي التربية الرياضية في مراحل التعليم المختلفة.

٨- دراسة ياسر خليل (٢٠١٥م) (٤٣) وأستهدفت الدراسة إلى تقديم تصوّر مقترح لتطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الفني في ضوء إدارة التميز، وأستخدمت المنهج الوصفي واتبعت فكر النظم في وضع التصور المقترح، وكانت الاستبانة أداة للدراسة وتكونت من محورين، تضمن المحور الأول (كفايات العمليات الإدارية)، وتضمن المحور الثاني (كفايات الممارسات الإدارية)، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٩) معلماً، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة من جميع مدارس التعليم الفني بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الفني في ضوء إدارة التميز من وجهة نظر المعلمين كانت منخفضة بالنسبة للدرجة الكلية لأداة الدراسة وفي مجموع محوريها. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,01)$ لدرجة توافر الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الفني من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات خبرة العمل، النوع، ونوع التعليم) للمعلمين لحساب (مؤهل عالٍ، من ٥ إلى أقل من ١٥ سنة، الإناث، صناعي)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (عدد الدورات التدريبية) للمعلمين.

ب- الدراسات الأجنبية:

٩- دراسة جونسون وياستي **Johnson & Pasty** (٢٠٠٠م) (٤٦) وأستهدفت الدراسة هو تحسين الموقف التعليمي الإجمالي وذلك بالتركيز على التفاعل الثنائي بين المشرفين والمعلمين الذين يقعون تحت ذلك الإشراف. وأستخدم الباحثان المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) لمناسبته لطبيعة البحث، وكانت أدوات جمع البيانات المستخدمة هي الاستبيان، وتحليل الوثائق وكانت عينة البحث مكونة من (٢٥) مشرف، (١٠٠) معلم، وأستخدم الباحثان المعالجات الإحصائية المتوسط الحسابي، والانحراف

المعيارى، والنسبة المئوية وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن العلاقة بين المشرف والمعلم مسألة تعتبر حيوية للغاية وتبنى على علاقات هامة مثل التأثير الاجتماعي والأساليب القائمة على الاتصال الفعال.

١٠- دراسة ساندرنا جان **Sandra Jane** (٢٠٠١م) (٤٩) وأستهدفت الدراسة إلى الكشف عن دور المشرف التربوى تجاه تسهيل النمو الشخصى للمعلمين وتعزيز انتمائهم لمهنتهم خلال عمليات التقويم. وأستخدم الباحث المنهج الوصفى فى الدراسة، وكانت أدوات جمع البيانات هى الاستبيان، وكانت عينة البحث ممثلة فى معلمى المدارس العامة بولاية بينسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وأستخدم الباحث المعالجات الإحصائية معامل الارتباط، والانحراف المعيارى، والنسبة المئوية، وكانت أهم النتائج التى توصل إليها الباحث هى إجماع وجهات نظر المعلمين على أهمية دور المشرف التربوى فى تحقيق المجالات المحددة بالدراسة بما يسمح بمواصلة النمو المهنى للمعلم والوعى باهتماماته التدريسية ورفع مستوى أدائه مما ينعكس إيجابياً على المستوى التحصيلى والمعرفى للطلاب وتفوقهم الأكاديمي وأن حاجات النمو الإشرافي تتغير تبعاً لتغير سنوات الخبرة والجنس والمؤهل واقتُرحت الدراسة خلق بيئة صالحة لنمو المدرس من خلال عمليات الإشراف، ووضع ضوابط لاختيار المشرفين التربويين، وممارسة عملية الإشراف بطابع المشاركة لا بطابع التفتيش لتحقيق أهداف التوجيه والإشراف التربوي الحديث.

١١- دراسة والتر **Walter** (٢٠٠١م) (٥٠) وأستهدفت الدراسة إلى تحديد سلوك مشرفي المدارس الثانوية من وجهة نظر مجموعة من المشرفين والمعلمين الأوائل نحو درجة أهمية وتوفير العوامل المتعلقة بتوجيهات المشرف التربوي ومتابعتها، وكانت عينة البحث عشوائية منتقاة من (٥٧) معلماً بالمدارس الثانوية بولاية نورث إست (North East)، واعتمدت الدراسة على الاستبيان والمكون من (٥٠) جملة، والمقابلة الشخصية لتحديد التوقعات العملية لمهنة الإشراف وأجريت على مجموعة من المشرفين وذلك فى الفترة من نوفمبر ١٩٩٩م حتى يناير ٢٠٠٠م وأستخدم الباحث المعالجات الإحصائية معامل الارتباط، والانحراف المعيارى، والنسبة المئوية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أهمية أربعة عشر عاملاً من العوامل المتعلقة بتوجيهات المشرف التربوي ومتابعتها بدرجة عالية فى حين أن عاملاً واحداً متوسط الأهمية، وأوصت الدراسة بأن القيادة فى مجموعة العمل تتطلب مهارات سلوكية أساسية معينة لتحقيق إنتاجية.

١٢- دراسة كوتز **kutz** (٢٠٠٨م) (٤٧) وأستهدف الدراسة إلى تحديد الكفايات القيادية والمواد النظرية التى يجب تضمينها فى برامج إعداد وتأهيل المدربين الرياضيين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (١٨) خبيراً رياضياً فى مجال التدريب و(١٦١) مدرباً رياضياً وأظهرت نتائج التحليل العاملي أن هناك (٤٩) كفاية يجب توافرها قسمت إلى أربعة مجالات هي: الصفات الشخصية، وتشخيص وتحليل مهارات الأفراد، والاتصال والمبادرة، والتفكير الاستراتيجي.

١٣- دراسة ماب **Mapp** (٢٠٠٨م) (٤٨) وأستهدف الدراسة إلى تحديد المهارات والكفايات القيادية الضرورية للمديرين فى كليات المجتمع، وكذلك تحديد أكثر الطرق لتنمية وتطوير هذه الكفايات القيادية،

وتكونت العينة العشوائية للدراسة من (٢٠١) إدارياً يمثلون الاستشاريين، ورؤساء كليات المجتمع، والعمداء ونوابهم، ورؤساء الأقسام في كليات المجتمع الحكومية في ولاية أريزونا، وقد أجاب هؤلاء على استبيان احتوى على (٢٥) كفاية قيادية أرسلت إليهم عبر البريد الإلكتروني، وبينت نتائج الدراسة أن جميع الكفايات القيادية كانت هامة، وخاصة كفايات المهارات الشخصية في القيادة، ومهارات الاتصال، والتخطيط الاستراتيجي، وحل النزاع، وإدارة الميزانية، وإدارة الأفراد حيث تصدرت هذه الكفايات المراكز المتقدمة في الترتيب لكفايات يجب امتلاكها مع التأكيد على أهمية باقي الكفايات، وأشارت النتائج كذلك إلى أن أفضل الوسائل المستخدمة لتعليم وتنمية الكفايات القيادية كانت الحلقات الدراسية والندوات، والتطبيق العملي والتجارب، وبرامج القيادة في كليات المجتمع.

١٤- دراسة كونفر **Conover** (٢٠٠٩م) (٤٤) وأستهدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات القيادية الإدارية اللازمة لمديري فروع كليات المجتمع الأمريكية، واستخدمت المنهج الوصفي وكانت الاستبانة الالكترونية أداة للدراسة، وذلك بواسطة عينة عشوائية تكونت من (١٣٥) مديراً ومديرة أجابوا جميعاً على الاستبانة التي أرسلت إليهم عبر البريد الإلكتروني، وأظهرت نتائج الدراسة أن الكفايات القيادية الإدارية كانت متوفرة بدرجة كبيرة في مجالات الاتصال، والتعاون، والاستراتيجيات التعاونية، والدعم والتشجيع بالنسبة لجميع أفراد العينة، وأن عامل الخبرة مهم ويسهم في تطوير هذه الكفايات، وأوصت الدراسة على ضرورة المحافظة على المستوى المرتفع للكفايات التي بينتها النتائج.

١٥- دراسة إلهام، وأبوداود، وإسمي، وباهامان، وجميلة **Elham, Abu Daud, Ismi, Bahaman & Jamilah** (٢٠١١م) (٤٥) وأستهدفت الدراسة إلى التعرف على الكفايات وأدوار القيادة الجامعية الفعالة في فصول الجامعات العالمية، وكيف تكون القيادة الالكترونية أكثر فاعلية لمستوى القيادات المتوسطة في الجامعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٨٩) مبحوثاً من رؤساء الجامعات وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام بالكليات مستخدمة الاستبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الجامعية الفعالة تستخدم العديد من الأساليب القيادية طبقاً لمواقف معينة للحصول على الكفايات المطلوبة والقيام ببعض الأدوار عن تعيين عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، ولكي تكون القيادة الأكاديمية فعالة فإنها تتطلب كفايات معينة وأدوار مهمة وقدرة ومهارات للوصول إلى التميز، وأن الأدوار للقيادات الجامعية تفحص العلاقة بين الكفايات وأدوار القيادة الفعالة، ومن بين هذه الكفايات القيادة الفعالة المبدعة المتميزة، مشاركة العاملين، وانتهاج نماذج التميز.

خامساً: خطة وإجراءات البحث:

- منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وذلك لمناسبته لطبيعة البحث.

- مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من معلمي وموجهي التربية الرياضية بمراحل التعليم المختلفة (ابتدائي - إعدادي - ثانوي) بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر، واشتملت عينة البحث على (٢٥)

معلمًا و(١٥) موجهًا للتربية الرياضية بالمرحلة المختلفة (ابتدائي - إعدادي - ثانوي) بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر، بالإدارات التعليمية السبع وهي الإدارات التعليمية بمدن (رأس غارب، الغردقة، سفاجا، القصير، الشلاتين، حلايب) للعام الدراسي ٢٠١٦م - ٢٠١٧م.

- أدوات البحث:

استخدمت الباحثة المقابلة الشخصية مع معلمي التربية الرياضية والموجهين قبل توزيع الاستبيان لتوضيح المطلوب من الاستبيان بطريقة علمية صحيحة وذلك في الفترة من ٢٢/٩/٢٠١٦م حتى ١٥/١٠/٢٠١٦م، وقامت بتحليل الوثائق من خلال عمل دراسة تحليلية لبعض المراجع العلمية والدراسات السابقة (٢) (٣) (٤) (٥) (٦) (٧) (٨) (٩) (١٠) (١٣) (١٥) (١٦) (١٧) (١٨) (٢٠) (٢١) (٢٢) (٢٣) (٢٤) (٢٥) (٢٦) (٢٧) (٢٨) (٢٩) (٣٠) (٣١) (٣٢) (٣٤) (٣٥) (٣٦) (٣٨) (٤٠) (٤١) المرتبطة بموضوع البحث.

كما استخدمت الباحثة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث عن طريق استمارة وضعت خصيصاً لذلك بغرض تطبيقها على معلمي وموجهي التربية الرياضية. وتم تحديد هدف الإستبيان وقد تمثل في التعرف على الكفايات الإدارية لموجهي التربية الرياضية بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر المعلمين والموجهين

وبعد الإطلاع على الدراسات المرجعية قامت الباحثة بإعداد استمارة استطلاع رأى الخبراء حول محاور الاستمارة لإبداء الرأي في مدى مناسبتها لموضوع البحث، وتم عرضها على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية والإدارة التعليمية والتربية المقارنة ومعلمي وموجهي التربية الرياضية وعددهم (٩).

وأوضح أن النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول محاور الاستبيان تراوحت ما بين (٨٨.٩٨% : ١٠٠%)، وأرئضت الباحثة مع هيئة الإشراف قبول نسبة ٧٠% فأكثر من آراء السادة الخبراء وبذلك تم قبول جميع محاور الاستبيان وعددها ٤ محاور.

ثم قامت الباحثة بصياغة مجموعة من العبارات التي تحاول عن طريقها كشف الغموض حول التساؤلات موضوع البحث، وكذلك تحديد الشكل العام للاستبيان، وقد راعت الباحثة عند صياغة عبارات الإستبيان أن تكون العبارات سهلة وبسيطة ومفهومة وقد بلغ عدد عبارات الإستبيان في صورته المبدئية (٧٦) عبارة.

ثم عرضت تلك العبارات على مجموعة من السادة الخبراء في مجال الإدارة الرياضية والإدارة التعليمية والتربية المقارنة ومعلمي وموجهي التربية الرياضية قوامها (٩) خبراء وذلك للتعرف على مدى صلاحية العبارات في الفترة ١١/١١/٢٠١٦م حتى ١٩/١٢/٢٠١٦م

واتضح أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء في العبارات المقترحة للمحور الأول كفايات التخطيط تراوحت ما بين (٥٥.٥٦% ، ١٠٠%)، وأرئضت الباحثة مع هيئة الإشراف قبول نسبة ٧٠% فأكثر من آراء السادة الخبراء وبذلك تم التوصل إلى تعديل صياغة بعض العبارات، وحذف العبارات أرقام (٢، ٥، ٦، ٩، ١٠) وبذلك بلغ عدد عبارات المحور الاول في صورته المبدئية (٦) عبارات.

كما اتضح أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء في العبارات المقترحة للمحور الثاني كفايات التنظيم تراوحت ما بين (٥٥.٥٦%، ١٠٠%)، وأرتضت الباحثة مع هيئة الإشراف قبول نسبة ٧٠% فأكثر من آراء السادة الخبراء وبذلك تم التوصل إلى تعديل صياغة بعض العبارات وكذلك استبعاد العبارات أرقام (٣، ٦، ٨) لم تحصل على النسبة المحددة، وبذلك بلغ عدد عبارات المحور الثاني في صورته المبدئية (٦) عبارات.

في حين كانت النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء في العبارات المقترحة للمحور الثالث كفايات التوجيه تراوحت ما بين (٥٥.٥٦%، ١٠٠%)، وأرتضت الباحثة مع هيئة الإشراف قبول نسبة ٧٠% فأكثر من آراء السادة الخبراء وبذلك تم التوصل إلى تعديل صياغة بعض العبارات وكذلك استبعاد العبارات أرقام (٣، ٦) لم تحصل على النسبة المحددة، وبذلك بلغ عدد عبارات المحور الثالث في صورته المبدئية (٦) عبارات.

أما النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء في العبارات المقترحة للمحور الرابع كفايات المتابعة تراوحت ما بين (٦٦.٦٧%، ١٠٠%)، وأرتضت الباحثة مع هيئة الإشراف قبول نسبة ٧٠% فأكثر من آراء السادة الخبراء وبذلك تم التوصل إلى تعديل صياغة بعض العبارات، وكذلك استبعاد العبارات أرقام (٢، ٧) لم تحصل على النسبة المحددة، وبذلك بلغ عدد عبارات المحور الرابع في صورته المبدئية (٦) عبارات.

- الدراسة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة عشوائية مكونة من (١٥) معلم من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث في الفترة من ٢٥/١/٢٠١٧م حتى ٢٠/٢/٢٠١٧م وذلك بهدف التعرف على مناسبة العبارات لمستوى فهم العينة، والتأكد من عدم وجود أي عبارات يصعب فهمها، وإيجاد صدق وثبات الإستبيان.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن العبارات مناسبة من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي تعليقات توحى بالصعوبة أو عدم الفهم. ولقد قامت الباحثة بشرح الهدف من البحث وأهمية الاستجابة لما تحمله استمارة الاستبيان بداخلها، حتى يمكن الاعتماد على النتائج المستخرجة فيما بعد.

- صدق الاستبيان:

إستخدمت الباحثة صدق الإتساق الداخلي لحساب معامل الصدق وذلك بهدف التحقق من صدق إستمارة الإستبيان، حيث تم تطبيق الإستبيان على مجموعة قوامها (١٥) معلماً من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية.

وأوضح أن معاملات الارتباط بين عبارات المحاور والدرجة الكلية لكل محور على حدا تراوحت ما بين (٠.٩١، ٠.٩٩) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للمحاور.

كما أن معاملات الارتباط بين مجموع كل محور والدرجة الكلية للاستمارة تراوحت ما بين (٠.٩٥ : ٠.٩٧) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستمارة ككل.

- ثبات الاستبيان:

استخدمت الباحثة طريقة الإختبار وإعادة الإختبار لحساب معامل الثبات لإستمارة الإستبيان وتم التطبيق على عدد ١٥ معلم من مجتمع البحث وخارج عينة البحث الأساسية وإعادة التطبيق على نفس المجموعة من الأفراد بعد فترة زمنية أسبوعين تقريباً وتحت ظروف موحدة.

وأضح أن معاملات الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني تراوحت ما بين (٠.٩٣ : ٠.٩٩) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى ثبات الاستمارة، وبذلك تصبح الاستمارة في صورتها النهائية وصالحة للتطبيق.

سادساً: تطبيق أدوات البحث:

قامت الباحثة بتطبيق استبيان الكفايات الإدارية لموجهي التربية الرياضية في صورته النهائية على أفراد العينة في الفترة من ٢٠١٧/٤/٣ م إلى ٢٠١٧/٥/١٣ م،

سابعاً: عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

تساؤل البحث: ما الواقع الفعلي الكفايات الإدارية لموجهي التربية الرياضية بمحافظة البحر الأحمر؟

جدول (١)

الدرجة المقدره والوزن النسبي لاستجابات العينة في مفردات المحور الأول
كفايات التخطيط لاستبيان الكفايات الإدارية لموجهي التربية الرياضية بمحافظة البحر الأحمر

م	المفردات	استجابات المعلمون (ن=٢٥)					استجابات الموجهون (ن=١٥)								
		يتحقق بدرجة					يتحقق بدرجة								
		الدرجة المقدره	الوزن النسبي	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	الدرجة المقدره	الوزن النسبي	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
١	يضع خطة للعمل محددة وسهلة القياس ومرنة.	٧٥	٦٠.٠٠	٠	٨	٩	٨	٠	٦٢	٨٢.٦٧	٠	٠	٣	٧	٥
٢	يوجه أعضاء المجتمع المدرسي نحو العمل بأقصى طاقاتهم مع تقديم تغذية راجعة فورية لإشباع رغباتهم.	٧٦	٦٠.٨٠	٠	٥	١٤	٦	٠	٦٤	٨٥.٣٣	٠	١	٢	٤	٨
٣	يتابع سير انتظام العملية التعليمية داخل المدرسة.	٦٩	٥٥.٢٠	٢	٧	١٢	٣	١	٥٥	٧٣.٣٣	١	٢	٤	٢	٦
٤	يمتلك بناء رؤية ورسالة المدرسة وفق المعايير العلمية.	٦٨	٥٤.٤٠	٢	٨	١١	٣	١	٥٩	٧٨.٦٧	٢	٢	٦	٥	٠
٥	يشجع أعضاء المجتمع المحلي على تقديم مبادرات ترقى بالعملية التعليمية بالمدرسة.	٦٨	٥٤.٤٠	٢	١٠	٧	٥	١	٥٩	٧٨.٦٧	١	٠	٣	٦	٥
٦	يُقسم العمل بالمدرسة بما يتلاءم مع مؤهلات وقدرات العاملين.	٦٨	٥٤.٤٠	٢	٩	٨	٦	٠	٥٧	٧٦.٠٠	١	٠	٤	٦	٤
	مجموع المحور	٤٢٤	٥٦.٥٣	٨	٤٧	٦١	٣١	٣	٣٥٦	٧٩.١١	٣	٥	١٨	٣١	٣٣

يتضح من جدول (١) أن الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في مفردات المحور الأول كفايات التخطيط لاستبيان الكفايات الإدارية لموجهي التربية الرياضية بمحافظة البحر الأحمر قيد البحث قد تراوح ما بين (٥٤.٤٠% : ٦٠.٨٠%)، والوزن النسبي للمحور ككل بلغ (٥٦.٥٣%) بالنسبة للمعلمين، بينما تراوح ما بين (٧٣.٣٣% : ٨٥.٣٣%)، والوزن النسبي للمحور ككل بلغ (٧٩.١١%) بالنسبة للموجهين.

جاءت في الرتبة الأولى العبارة (٢) "يوجه أعضاء المجتمع المدرسي نحو العمل بأقصى طاقاتهم مع تقديم تغذية راجعة فورية لإشباع رغباتهم" حيث بلغ الوزن النسبي لها (٦٠.٨٠) بالنسبة لاستجابات المعلمون و(٨٥.٣٣) بالنسبة للموجهين، وفي الرتبة الثانية جاءت العبارة (١) "يضع خطة للعمل محددة وسهلة القياس ومرنة" حيث بلغ الوزن النسبي لها (٦٠.٠٠) بالنسبة لاستجابات المعلمون و(٨٢.٦٧) بالنسبة للموجهين.

وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة (٤) "يمتلك بناء رؤية ورسالة المدرسة وفق المعايير العلمية"، والعبارة (٥) "يشجع أعضاء المجتمع المحلي على تقديم مبادرات ترتقي بالعملية التعليمية بالمدرسة" والعبارة (٦) "يُقسم العمل بالمدرسة بما يتلاءم مع مؤهلات وقدرات العاملين" حيث بلغ الوزن النسبي لهم (٥٤.٤٠) بالنسبة لاستجابات المعلمون وتراوح ما بين (٧٦ : ٧٨.٦٧) بالنسبة للموجهين. واتفقت هذه النتيجة نسبياً مع دراسة صادق الصبري (٢٠٠٩)(٢٢) التي أظهرت نتائجها بأن درجة ممارسة الكفايات الإدارية للمديرين في مجال التخطيط كانت ضعيفة.

وفي هذا الصدد أشار هاني الطويل (١٩٩٨م)(٣٧) إلى أن المقدره والكفايات الإدارية من المتغيرات التي تسهم في رسم معالم الأداء الإداري فضلا عن متغيرات إدراك الدور ومتغيرات الموقف والدافعية، الأمر الذي يجعل تحديد الكفايات الإدارية وامتلاكها أمراً ضرورياً للقادة التربويين في جميع مواقعهم الإدارية.

كما ترى الباحثة أن نجاح عمل الموجه يكمن في أن يوضح الأهداف المرجوة من عملية التعليم لكلاً من المعلمين والتلاميذ وإشعار المعلم بالأمان والطمأنينة والعمل على إشباع حاجاته وعدم تصيده للأخطاء بالإضافة إلى مدى العلاقات الإنسانية بينه وبين المعلمين وكذلك الديمقراطية في التعامل إضافة إلى ذلك معرفة موجه التربية الرياضية للمشكلات التي تعترض تنفيذ المناهج والعمل على حلها، والتوجيه الفني عموماً يعد عاملاً هاماً في سير العملية التعليمية في المدرسة بطريقة فعالة كما يعد عاملاً هاماً في نجاح العملية التربوية ويعمل على تحقيق أهدافها بحيث يتم ذلك في ضوء الخبرة العلمية للموجه.

جدول (٢)

الدرجة المقدره والوزن النسبي لاستجابات العينة في مفردات المحور الثاني
كفايات التنظيم لاستبيان الكفايات الإدارية لموجهي التربية الرياضية بمحافظة البحر الأحمر

م	المفردات	استجابات المعلمون (ن=٢٥)						استجابات الموجهون (ن=١٥)						
		يتحقق بدرجة						يتحقق بدرجة						
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	النسبي	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	النسبي	
١	يتابع مستوى الإنجاز بالمدرسة بأسلوب متطور .	٢	٥	٩	٨	١	٧٤	٦	٦	٢	٠	١	٦١	٨١.٣٣
٢	يستثمر كفاءات المجتمع المحلي في التخطيط المدرسي.	٠	٧	٥	١٠	٣	٦٦	٧	٥	٠	٠	٣	٥٨	٧٧.٣٣
٣	يهتم بخصائص نمو الطلاب وحاجاتهم التعليمية.	٠	٥	١٠	٩	١	٦٩	٣	٩	١	٠	٢	٥٦	٧٤.٦٧
٤	يتابع باهتمام تنفيذ قرارات اللجان والمجالس الإدارية.	١	٤	٩	١٠	١	٦٩	٥	٧	٢	٠	١	٦٠	٨٠.٠٠
٥	يطور سياسات وخطط المدرسة بأسلوب علمي في ضوء مشكلات التنفيذ.	٢	٤	٩	٩	١	٧٢	٥	٣	٦	٠	١	٥٦	٧٤.٦٧
٦	يوزع المهام والمسئوليات علي العاملين بموضوعية وعدالة في ضوء التوصيف الوظيفي.	٠	١	٦	١٠	٨	٥٠	٥	٥	٣	٢	٠	٥٨	٧٧.٣٣
	مجموع المحور	٥	٢٦	٤٨	٥٦	١٥	٤٠٠	٣١	٣٥	١٤	٢	٨	٣٤٩	٧٧.٥٦

يتضح من جدول (٢) أن الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في مفردات المحور الثاني كفايات التنظيم لاستبيان الكفايات الإدارية لموجهي التربية الرياضية بمحافظة البحر الأحمر قيد البحث قد تراوح ما بين (٤٠% : ٥٩.٢٠%)، والوزن النسبي للمحور ككل بلغ (٥٣.٣٣%) بالنسبة للمعلمين، بينما تراوح ما بين (٧٤.٦٧% : ٨١.٣٣%)، والوزن النسبي للمحور ككل بلغ (٧٧.٥٦%) بالنسبة للموجهين.

وجاءت في الرتبة الأولى العبارة (١) "يتابع مستوى الإنجاز بالمدرسة بأسلوب متطور" حيث بلغ الوزن النسبي لها (٥٩.٢٠) بالنسبة لاستجابات المعلمون و(٨١.٣٣) بالنسبة للموجهين، وفي الرتبة الثانية جاءت العبارة (٥) "يطور سياسات وخطط المدرسة بأسلوب علمي في ضوء مشكلات التنفيذ" حيث بلغ الوزن النسبي لها (٥٧.٦٠) بالنسبة لاستجابات المعلمون بينما جاءت العبارة (٤) "يتابع باهتمام تنفيذ قرارات اللجان والمجالس الإدارية" حيث بلغ الوزن النسبي لها (٨٠) بالنسبة للموجهين. وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة (٦) "يوزع المهام والمسئوليات علي العاملين بموضوعية وعدالة في ضوء التوصيف الوظيفي" حيث بلغ الوزن النسبي لها (٤٠) بالنسبة لاستجابات المعلمون، والعبارة (٣) "يهتم بخصائص نمو الطلاب وحاجاتهم التعليمية" والعبارة (٥) "يطور سياسات وخطط المدرسة بأسلوب علمي في ضوء مشكلات التنفيذ" حيث بلغ الوزن النسبي لهما (٧٤.٦٧) بالنسبة للموجهين.

ومرد نتائج هذه النتائج يرجع إلى ضعف مشاركة الموجهين للعاملين بالمدرسة في أنظمة برنامج الموارد وتوزيعها حسب رغباتهم، وقلة وجود خطة شاملة لميزانية المدرسة توزع على الأنشطة. واتفقت هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة صادق الصبري (٢٠٠٩)(٢٢) التي أظهرت نتائجها بأن درجة ممارسة الكفايات الإدارية للمديرين في مجال التنظيم كانت ضعيفة. بينما اختلفت هذه النتائج مع ما أكدته دراسة إبراهيم مخيمر (٢٠١١)(٣) على أهمية كفاية التنظيم لمديري المدارس الابتدائية جاءت بدرجة كبيرة. وسبب هذا الاختلاف يرجع إلى أن هذه الدراسة تقيس أهمية الكفاية وعينتها من المديرين؛ بينما الدراسة الحالية تقيس واقع الكفايات الإدارية وعينتها من المعلمين والموجهين، بالإضافة إلى اختلاف المرحلة الدراسية ونوع التعليم.

جدول (٣)

الدرجة المقدره والوزن النسبي لاستجابات العينة في مفردات المحور الثالث
كفايات التوجيه لاستبيان الكفايات الإدارية لموجهي التربية الرياضية بمحافظة البحر الأحمر

م	المفردات	استجابات المعلمون (ن=٢٥)						استجابات الموجهون (ن=١٥)							
		يتحقق بدرجة			يتحقق بدرجة			الوزن النسبي	الدرجة المقدره	الوزن النسبي	الدرجة المقدره				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	كبيرة جدا					كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
١	يوفر برامج إثرائية للطلاب الموهوبين لاستثمار قدراتهم.	١	٥	٨	١١	٠	٥٦.٨٠	٧١	٧	٦	١	٠	٨٥.٣٣	٦٤	
٢	يتابع استراتيجيات رفع مستوى الأداء الطلابي لتحقيق الجودة والتميز المدرسي.	١	٤	٨	٨	٤	٥٢.٠٠	٦٥	٤	٧	٣	١	٠	٧٨.٦٧	٥٩
٣	يضع خططاً واضحة وشاملة ومستمرة لمتابعة صيانة المباني والمرافق والأجهزة والمعدات المدرسية.	٠	٦	٧	٧	٥	٥١.٢٠	٦٤	٣	٦	٢	١	٣	٥٠	٦٦.٦٧
٤	ينجز الأعمال والعمليات بأسلوب متجدد ومتميز.	٠	٢	١٠	٣	١٠	٤٣.٢٠	٥٤	٩	٣	٢	٠	١	٦٤	٨٥.٣٣
٥	يتابع الأنشطة الصفية واللاصفية داخل المدرسة وخارجها.	١	٦	٧	٨	٣	٥٥.٢٠	٦٩	٦	٦	٢	٠	١	٦١	٨١.٣٣
٦	يضع خطة زمنية لزيارات أعضاء المجتمع المدرسي داخل الفصول وخارجها.	١	٤	٨	٦	٦	٥٠.٤٠	٦٣	٧	٦	٢	٠	٠	٦٥	٨٦.٦٧
	مجموع المحور	٤	٢٧	٤٨	٤٣	٢٨	٥١.٤٧	٣٨٦	٣٦	٣٤	١٢	٣	٥	٣٦٣	٨٠.٦٧

يتضح من جدول (٣) أن الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في مفردات المحور الثالث كفايات التوجيه لاستبيان الكفايات الإدارية لموجهي التربية الرياضية بمحافظة البحر الأحمر قيد البحث قد تراوح ما بين (٤٣.٢٠% : ٥٦.٨٠%)، والوزن النسبي للمحور ككل بلغ (٥١.٤٧%) بالنسبة للمعلمين، بينما تراوح ما بين (٦٦.٦٧% : ٨٦.٦٧%)، والوزن النسبي للمحور ككل بلغ (٨٠.٦٧%) بالنسبة للموجهين.

جاءت في الرتبة الأولى العبارة (١) "يوفر برامج إثرائية للطلاب الموهوبين لاستثمار قدراتهم" حيث بلغ الوزن النسبي لها (٥٦.٨٠) بالنسبة لاستجابات المعلمون والعبارة (٦) "يضع خطة زمنية لزيارات أعضاء المجتمع المدرسي داخل الفصول وخارجها" حيث بلغ الوزن النسبي لها (٨٦.٦٧) بالنسبة للموجهين، وفي الرتبة الثانية جاءت العبارة (٥) "يتابع الأنشطة الصفية واللاصفية داخل المدرسة وخارجها" حيث بلغ الوزن النسبي لها (٥٥.٢٠) بالنسبة لاستجابات المعلمون بينما جاءت العبارة (٤) "يوفر برامج إثرائية للطلاب الموهوبين لاستثمار قدراتهم" والعبارة (٤) "ينجز الأعمال والعمليات بأسلوب متجدد ومتميز" حيث بلغ الوزن النسبي لهما (٨٥.٣٣) بالنسبة للموجهين.

وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة (٦) "ينجز الأعمال والعمليات بأسلوب متجدد ومتميز" حيث بلغ الوزن النسبي لها (٤٣.٢٠) بالنسبة لاستجابات المعلمون، والعبارة (٣) "يضع خطاً واضحة وشاملة ومستمرة لمتابعة صيانة المباني والمرافق والأجهزة والمعدات المدرسية" حيث بلغ الوزن النسبي (٦٦.٦٧) بالنسبة للموجهين، ومرد هذه النتائج قد يرجع إلى ندرة توافر هياكل تنظيمية مرنة بالمدارس. واتفقت هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة صادق الصبري (٢٠٠٩) (٢٢) التي أظهرت نتائجها بأن درجة ممارسة الكفايات الإدارية للمديرين في مجال التوجيه كانت ضعيفة.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع ما قدمته دراسة كونفر **Conover (2009)** والتي أظهرت نتائجها أن الكفايات الإدارية كانت متوافرة بدرجة كبيرة في مجال الدعم والتشجيع، وسبب هذا الاختلاف يرجع إلى اختلاف المكان والذي يؤثر على ثقافة العمل، واختلاف المرحلة الدراسية ونوع التعليم، واختلاف عينة الدراسة من مديرين في هذه الدراسة إلى معلمين وموجهين في الدراسة الحالية. (٤٤) وترى الباحثة أن الحوار والنقاش مع المعلمين بأسلوب ديمقراطي من أهم كفايات التوجيه والإرشاد لموجهي التربوي البدنية بالإضافة إلى مناقشة بعض الموضوعات الخاصة بالنواحي الإدارية التي بها بعض القصور، فذلك يساعد على تطوير العمل وتلافي نقاط الضعف التي ممكن أن تؤثر سلبياً على عمل المعلمين فيما بعد.

ومن هنا نجد أن عملية التوجيه الفني لا يمكن تجزئتها، ويرجع ذلك إلى أن العملية التعليمية نظام متكامل ومترايب العناصر، ولكل من المعلم والناظر والموجه دوراً فيها، وكل منهم بحكم وظيفته ووضعه في العمل التعليمي يمكنه أن يقدم خدمات تربوية معينة في ميدان التوجيه الفني في جو تعاوني هدفه تجويد العملية التعليمية. (٥: ١٦٢)

وترى تيسير الكيلاني، إياد ملحم (١٩٩١م) (١٢) أن الموجه الفني سيظل يلعب دور المرشد والمستشار الذي يرجع إليه المعلم طلباً لمزيد من المعرفة حول أحدث المستجدات التربوية وآخر التطورات العلمية ذات العلاقة بمهنة التدريس، وبحكم هذا الدور الذي هو من صميم عمل الموجه الفني وواجباته يتحتم عليه أن يتعرف على تلك التطورات والمستجدات ويتابعها، والموجه الفني اليوم يقوم بتقويم عملية التعليم والتعلم وتطويرها فالموجه مسئول في أيامنا هذه عن تقويم نمو التلاميذ وعن تقويم نمو المعلمين وتحسين أدائهم وهو مسئول عن الإعداد والتخطيط للعمل وعن تدريب المعلمين والمشاركة في تطوير المناهج وإعدادها وعن طرق التدريس والتقنيات التربوية، وهو باحث ومنسق للعمل الجماعي

وإداري يتحمل مسؤولية كتابة التقارير عن المعلمين وتوزيعهم على المدارس والسعي على تحسين أداء المعلم بشكل خاص وتطوير عملية التعليم والتعلم بشكل عام. (١٢: ١٧٢ - ١٧٤)

جدول (٤)

الدرجة المقدره والوزن النسبي لاستجابات العينة في مفردات المحور الرابع
كفايات المتابعة لاستبيان الكفايات الإدارية لموجهي التربية الرياضية بمحافظة البحر الأحمر

م	المفردات	استجابات المعلمون (ن=٢٥)						استجابات الموجهون (ن=١٥)					
		يتحقق بدرجة						يتحقق بدرجة					
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	المقدرة النسبي	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	المقدرة النسبي
١	يمتلك القدرة على ترتيب الأولويات وإدارة الوقت وتنظيمه.	٠	٢	١٠	١٢	١	٥٠.٤٠	٤	٩	١	٠	١	٦٣
٢	يوجه العاملين للعمل من أجل الحصول على جوائز التميز.	٠	٢	١٣	٧	٣	٥١.٢٠	٦	٦	١	٢	٠	٦٤
٣	يتابع إجراءات وأساليب الأمن والسلامة والصحة في البيئة المدرسية.	١	٥	٨	٩	٢	٥٥.٢٠	٤	٧	٣	٠	١	٦٩
٤	يُشرك أعضاء المجتمع المدرسي في توزيع موارد المدرسة حسب الأولويات.	١	٥	١٠	٥	٤	٥٥.٢٠	٦	٥	٢	١	١	٦٩
٥	يكافئ العاملين مقابل تقديم خدمات إضافية للمدرسة.	٠	٧	٧	٨	٣	٥٤.٤٠	٤	٦	٣	٠	١	٦٨
٦	ينظم لقاءات لتأهيل الخريجين للمنافسة في سوق العمل.	١	٥	٩	٦	٤	٥٤.٤٠	٧	٦	٤	٠	١	٦٨
	مجموع المحور	٣	٢٦	٥٧	٤٧	١٧	٥٣.٤٧	٣١	٣٩	١٢	٣	٥	٤٠١

يتضح من جدول (٤) أن الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في مفردات المحور الرابع كفايات المتابعة لاستبيان الكفايات الإدارية لموجهي التربية الرياضية بمحافظة البحر الأحمر قيد البحث قد تراوح ما بين (٥٠.٤٠% : ٥٥.٢٠%)، والوزن النسبي للمحور ككل بلغ (٥٣.٤٧%) بالنسبة للمعلمين، بينما تراوح ما بين (٧٣.٣٣% : ٨٦.٦٧%)، والوزن النسبي للمحور ككل بلغ (٧٩.٥٦%) بالنسبة للموجهين.

فقد جاءت في الرتبة الأولى العبارة (٣) "يتابع إجراءات وأساليب الأمن والسلامة والصحة في البيئة المدرسية" والعبارة (٤) "يُشرك أعضاء المجتمع المدرسي في توزيع موارد المدرسة حسب الأولويات" حيث بلغ الوزن النسبي لهما (٥٥.٢٠) بالنسبة لاستجابات المعلمون والعبارة (٦) "ينظم لقاءات لتأهيل

الخريجين للمنافسة في سوق العمل حيث بلغ الوزن النسبي لها (٨٦.٦٧) بالنسبة للموجهين، وفي الرتبة الثانية جاءت العبارة (٥) **"يكافئ العاملين مقابل تقديم خدمات إضافية للمدرسة"** والعبارة (٦) **"ينظم لقاءات لتأهيل الخريجين للمنافسة في سوق العمل"** حيث بلغ الوزن النسبي لهما (٥٤.٤٠) بالنسبة لاستجابات المعلمون بينما جاءت العبارة (٤) **"يوجه العاملين للعمل من أجل الحصول على جوائز التميز"** حيث بلغ الوزن النسبي لها (٨١.٣٣) بالنسبة للموجهين.

وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة (١) **"يمتلك القدرة على ترتيب الأولويات وإدارة الوقت وتنظيمه"** حيث بلغ الوزن النسبي لها (٥٠.٤٠) بالنسبة لاستجابات المعلمون، والعبارة (٥) **"يكافئ العاملين مقابل تقديم خدمات إضافية للمدرسة"** حيث بلغ الوزن النسبي (٧٣.٣٣) بالنسبة للموجهين، ومرد هذه النتائج قد يرجع إلى الإشراف على العمل داخل المدرسة من خلال المتابعة الجادة لسير العمل لتحقيق الأهداف المطلوبة، وكذلك قلة توافر نظام لإدارة الجودة الشاملة بمعظم المدارس. وترى الباحثة أن عملية المتابعة والتقييم هي عملية في غاية الخطورة وذلك لأهميتها فعن طريقها يتم التعرف على نقاط الضعف ونعمل على تلافيها، وأيضاً التعرف على نقاط القوة ونعمل على تعزيزها.

وساعد ذلك تفهم المعلمين لعملية التقييم خصوصاً في ظل اعتقادهم بامتلاك موجهيهم المقدره على استخدام الاستراتيجيات الحديثة في العملية التقييمية، بقصد تحديد مدى تحقق الأهداف التربوية وتحسين العملية التربوية نحو الأفضل، وإبراز نقاط القوة والمحافظة عليها مع تحسين نقاط الضعف ومعالجتها.

ثامناً: الاستخلاصات:

في ضوء أهداف البحث وتساؤلاته وفي حدود العينة والمنهج المستخدم والمعالجات الإحصائية والنتائج التي توصلت إليها الباحثة أمكن التوصل إلى الإستخلاصات التالية:

- ١- الإطلاع الدائم على الإجراءات الإدارية في المجال المهني للتربية الرياضية من أهم كفايات تطوير الأداء الإداري.
- ٢- الحوار والنقاش مع المعلمين بأسلوب ديمقراطي.
- ٣- اتخاذ القرارات المناسبة بما يساعد في تحقيق الأهداف التدريسية.
- ٤- نقل وتبادل الخبرات بين المعلمين.
- ٥- استخدام أسلوب الثواب كوسيلة لتحفيز المعلمين على الأداء.
- ٦- اكتشاف نواحي القوة والضعف في أداء المعلم.
- ٧- التوصل إلى الكفايات الادارية لموجهي التربية الرياضية بمحافظة البحر الأحمر.

تاسعاً: التوصيات:

- في ضوء ما أظهرته نتائجه هذه الدراسة توصي الباحثة بالتوصيات التالية:
- ١- ضرورة الاهتمام بتطبيق مبدأ الثواب والعقاب لتحفيز المعلمين وتجنب شرودهم عن مهام وظيفتهم وتنمية ولاءهم للمدرسة.
 - ٢- إعداد المعلمين إدارياً بما يخدم العملية التعليمية وتحقيق الدور التربوي للمعلم.
 - ٣- الإهتمام بعملية نقل الخبرات وتبادلها بين المعلمين.
 - ٤- استخدام الأسلوب الديمقراطي لتوجيه وإرشاد المعلمين خصوصاً حديثي العمل.
 - ٥- العمل على تقويم أداء المعلم إدارياً بجانب تقييمه الفني.
 - ٦- اكتشاف نواحي القوة في أداء المعلم والعمل على تعزيزها ونواحي الضعف والعمل على تلافيها.
 - ٧- تقييم الكفايات المقترحة بين فترة وأخرى والعمل على تحديثها وتطويرها.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- ١- إبراهيم عبدالمقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية "التوجيه" (القيادة- التحفيز-الاتصالات وتقييم الأداء في المجال الرياضي)، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٣م.
- ٢- إبراهيم عيسى محمد زخارى: مشكلات التوجيه الفني للتربية الرياضية للمرحلة الإعدادية بنين بمحافظة القليوبية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية بنها، جامعة بنها، ٢٠٠٨م.
- ٣- إبراهيم مخيمر المتولي: تصور مقترح لتدريب مديري المدارس الابتدائية بمصر لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء الجودة والاعتماد التربوي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١١م.
- ٤- أبو النجا أحمد عز الدين: معلم التربية الرياضية، دار الفكر العربي، ٢٠٠١م.
- ٥- أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، ط٢، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٥م.
- ٦- أحمد جميل عايش: تطبيقات في الإشراف التربوي، ط٣، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١م.
- ٧- أحمد محمد محمود محمد: تقويم الكفايات الفنية والإشرافية اللازمة لموجهي التربية الرياضية، رسالة ماجستير، جامعة أسيوط، ٢٠٠٠م.
- ٨- أحمد نجم الدين عيداروس، وأشرف محمود أحمد: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي رؤية عصرية، دار خوارزم العلمية، جدة، ٢٠١٣م.

- ٩- بشير عبدالرحمن أبوشاويش: دور برنامج إطار ضمان الجودة في تنمية بعض الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس الأتروا بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١٠م.
- ١٠- بيومي محمد ضحاوي، ومحمد إبراهيم خاطر: الإدارة التربوية (الإدارة التعليمية والمدرسية والصفية)، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٥م.
- ١١- توفيق مرعي: شرح الكفايات التعليمية، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٣م.
- ١٢- تيسير الكيلاني، إياد ملحم: التوجيه الفني في أصول التربية والتدريس، مكتبة لبنان، بيروت، ١٩٩١م.
- ١٣- جودت عزت عطوى: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي "أصولها وتطبيقاتها"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٤م.
- ١٤- حسن احمد الشافعي، وعبداللطيف البخاري محمد: المداخل المعاصرة في ادارة الافراد والتطوير التنظيمي في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، ٢٠٠٧م.
- ١٥- حسن حسين حسن عمر: تأثير بعض أساليب التوجيه الفني على فاعلية أداء معلم التربية الرياضية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة، جامعة حلوان، ٢٠٠٤م.
- ١٦- حسن محمد حسان، ومحمد حسنين العجمي: الإدارة التربوية (ط٢)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ٢٠١٠م.
- ١٧- خولة لفته محمد: الكفايات اللازمة للمدير الفعال في المدرسة الابتدائية، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، بغداد، ٢٠٠٥م.
- ١٨- دينا عبدالوهاب العادلي: مشكلات التوجيه الفني في التربية الرياضية بالمرحلة الإعدادية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٠٦م.
- ١٩- راتب أحمد السعود: إتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، مركز طارق للخدمات الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٢م.
- ٢٠- رشدي أحمد طعمية: المعلم، كفاياته، إعداد، تدريبيه، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٩م.
- ٢١- سمية محمد أرشيد شديفات: بناء برنامج تدريبي قائم على الكفايات الإدارية لمديرات رياض الأطفال في الأردن ودراسة أثره في ممارساتهن الإدارية من وجهة نظر المعلمات، رسالة دكتوراه، كلية التربية جامعة اليرموك، أريد، ٢٠١١م.
- ٢٢- صادق سيف الصبري: تقويم الكفايات الإدارية لمديري إدارات التربية والتعليم بالمديريات في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة تعز، ٢٠٠٩م.
- ٢٣- عاطف يوسف مقابلة، وأيمن صبحي خاطر، ومحمد الطراونة: واقع المشرفين التربويين في صنع القرار التربوي في ضوء أداء مهامهم الفنية والإدارية في محافظة عمان في الأردن، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، ١٠(٢)، ٣٥-٥٨، ٢٠١٢م.

- ٢٤- عبد المحسن الحربي، وآخرون: الإشراف التربوي: مهام ومعوقات، دورة المشرفين التربويين، جامعة الملك سعود: مركز الدورات التدريبية، ٢٠٠٢م.
- ٢٥- عبدالرحمن عبدالسلام جامل: الكفايات التعليمية في القياس والتقييم واكتسابها بالتعليم الذاتي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠١م.
- ٢٦- عبدالعليم عبدالفتاح مذكور: التوجيه الفني الناجح ودوره في النهوض بالعملية التعليمية، صحيفة دار العلوم للنشر والتوزيع، العدد الثالث والعشرون، ٢٠٠٥م.
- ٢٧- عبدالله محمد مناع: دراسة تحليلية للكفاءات التدريسية لدى الطالب المعلم من منظور التوجيه الفني للتربية الرياضية، مجلة بحوث التربية الرياضية، مجلد رقم ٤٠، عدد أغسطس، العدد ٧٥، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٧م.
- ٢٨- عونية طالب أبواسنينة: درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس المتميزين من وجهة نظر معلمها في الأردن، مجلة الطفولة والتربية كلية رياض الأطفال جامعة الإسكندرية، (٨) ٢، ١٧-٦٧، ٢٠١١م.
- ٢٩- كامل عبدالمجيد قنصوه: تقويم المهام المهنية لموجهي التربية الرياضية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية، بحث منشور، مجلة أسبوط وفنون التربية الرياضية، العدد العشرون، الجزء الثاني، كلية التربية الرياضية، جامعة أسبوط، ٢٠٠٥م.
- ٣٠- محمد إبراهيم بلال: دراسة تقييمية لأسلوب التوجيه التربوي من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، العدد السادس عشر، الجزء الثاني، كلية التربية الرياضية، جامعة أسبوط، مارس، ٢٠٠٣م.
- ٣١- محمد بن عبدالله بن محمد الغامدي: أهمية ومعوقات الإشراف التربوي الإلكتروني باستخدام نظم التعليم الإلكتروني لدى المشرفين التربويين والمعلمين في تحقيق بعض المهام الإشرافية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢٠١٠م.
- ٣٢- محمد جمعة ضوي: الكفايات الفنية والإدارية اللازمة لموجهي التربية الرياضية بالمرحلة الإعدادية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٩م.
- ٣٣- مضاوي على محمد السبيل: الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، فهرسة الملك فهد الوطنية عنيزة، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٣م.
- ٣٤- ناهد إسماعيل محمد: تقويم الكفاءة الأدائية لموجهات التربية الرياضية للمرحلة الإعدادية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنات بالجزيرة، جامعة حلوان، ٢٠٠٥م.
- ٣٥- نعمان محمد هادي السعودي: تطوير التوجيه التربوي بمرحلة التعليم الأساسي في الجمهورية اليمنية على ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية جامعة الدول العربية، ٢٠١٥م.

٣٦- نواب أنور عبدالشكور: مستوى تحقق كفايات الموجهين التربوية عند ممارسة مهامهم الإشرافية في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة عدن، رسالة ماجستير، جامعة عدن، اليمن، ٢٠٠٨م.

٣٧- هاني عبدالرحمن الطويل: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٨م.

٣٨- هدى شفيق مصطفى: تقويم بعض أساليب التوجيه الفني في التربية الرياضية للحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الغربية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٧م.

٣٩- هديل محمد عودة: الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٠م.

٤٠- هشام محمد عبدالحليم عبدالكريم: تقويم الممارسات التوجيهية لدى موجهي التربية الرياضية بمراحل التعليم المختلفة (ابتدائي - إعدادي - ثانوي) بمحافظة أسيوط، رساله ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعه اسيوط، ٢٠١٣م.

٤١- وائل عبدالحميد عبدالمقصود جعفر: الاحتياجات التدريبية والمهنية اللازمة لمعلمي التربية الرياضية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة كفر الشيخ، ٢٠١٧م.

٤٢- وجيه الفرح: قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠م.

٤٣- ياسر محمد خليل: تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الفني في ضوء إدارة التميز، رسالة ماجستير، كلية التربية بالغرندقة، جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٥م.

المراجع الأجنبية:

- 44- Conover, K.: **Leadership Competencies Of Branch Campus Administrators in Multi campus Community College Systems**, Unpublished Doctoral Dissertation, Iowa State University, 2009.
- 45- Elham, S., Abu Daud, S., Ismi, A., Bahaman, A. & Jamilah, O.: **Competencies, Roles and Effective Academic Leadership in World Class University**, International Journal of Business Administration, 2(1), 1-2. 2011
- 46- Johnson, Pasty: **skills supervision**, International Journal of educational, in 4, October, 2000.
- 47- Kutz, M.: **Importance of leadership competencies and content for athletic training education and practice**, A Delphi technique and national survey. Unpublished doctoral dissertation, Lynn University Florida, USA, 2006
- 48- Mapp, W.: **Leadership competencies and their development for community college administrators**, unpublished doctoral dissertation, Walden University, USA, 2008

- 49- Sandra Jan, Fehr: **The role of the educational supervision in united stets Public schools from 1970 to 2000 as reflected in the supervision**, literature, The Pennsylvania state University dissertation abstracts International, vol 62, No. 7, January 2001.
- 50- Walter: **Determine the methods used in the process of guidance of mentors on the behavior of teachers in secondary schools**, VOL 40, No. 12, January, 2001.