

## الفصل الخامس

### الإستخلاصات والتوصيات

أولا : الإستخلاصات الدراسة

ثانيا : التوصيات الدراسة

تعرض هذا الفصل إلى النتائج التي توصلت إليها الباحثة في ضوء آراء مجتمع الدراسة، وسيتم تصنيف الاستخلاصات طبقاً لمحاور الدراسة، وفي ضوء هذه الاستخلاصات ستوجه التوصيات لكل من حكومة إقليم كردستان ووزارة التعليم العالي إقليم كردستان العراق وجامعات وكليات التربية الرياضية التابعة لها.

## أولاً : الإستخلاصات

أوضحت الدراسة عدداً من النتائج التي يمكن إجمالها فيما يلي :

### المحور الأول : أهداف النشاط الرياضي :

- هناك قصور في تحقيق أهداف إدارة النشاط الرياضي بجامعات إقليم كردستان – العراق.
- أجمعت عينة الدراسة على أن إدارة النشاط الرياضي بالجامعة لا يتحقق أهدافها يمكن تعديلها وتغييرها.

### المحور الثاني : أهداف التدريب الإداري :

- أجمعت الأثرية من الاختصاصيين للتربية الرياضية باختلاف مستوياتهم الإدارية من مجتمع الدراسة على رغبتهم في تنمية أهداف المعرفية والمعلوماتية من تفعيل وتطوير ومعرفة القوانين واللوائح الخاصة والهيكل التنظيمي وتحديث المعلومات وتطوير أساليب القيادة المتبعة لإدراج معلومات حديثة لإدارة النشاط الرياضي ومعرفة خطط المؤسسة وتطوير أساليب الإشراف والتوجيه والمتابعة و لزيادة معرفة بأنماط الشخصية المختلفة للمؤسسين من خلال التحاقهم ببرامج التدريب الإداري.
- أجمعت أكثرية من الاختصاصيين للتربية الرياضية باختلاف مستوياتهم الإدارية من مجتمع الدراسة على رغبتهم في تنمية أهداف المهارية من من قدرة في التحليل والتصميم وتحديد الاختيارات المناسبة وحل الأمثل للمشكلات وإدارة الندوات والاجتماعات وإدارة التنظيم المبريات والمهارات القيادية وإستخدام الوسائل الإتصال الفعال ومواجهة الازمات والكوارث و المشاكل الإدارية والإستخدام الأمثل للوقت وأساليب الرقابة الحديثة وتبسيط الإجراءات المتبعة في إستخدام الأجهزة الكترونية.من خلال التحاقهم ببرامج التدريب الإداري.
- أجمعت أكثرية من الاختصاصيين للتربية الرياضية باختلاف مستوياتهم الإدارية من مجتمع الدراسة على رغبتهم في تنمية أهداف السلوكية تعمل على تنمية الأهداف السلوكية والإتجاهات على تطبيق اللوائح والقوانين والثقة بالنفس وإتثناء لجامعة والوطن والتعامل مع الرؤساء والزملاء كما تعمل على تنمية وزيادة الروح المعنوية والجماعية والإحساس بالمسؤولية والتفوق والإبداع والدوافع للعمل وزيادة المرونة والإستعداد الذهني على تقييم الذات. من خلال التحاقهم ببرامج التدريب الإداري.

### المحور الثالث :المسؤولون عن تحديد الإحتياجات التدريبية :

- اجمعت آراء عينة الدراسة على أن لا وجود لجهاز إداري مسؤول عن برامج التدريب الإداري و لا وجود لمسؤول عن وضع البرامج التدريبية في الجامعة.
- أجمعت عينة الدراسة بأن لهم رؤيا واضحة بأن برامج التدريب الإداري مجدى ويطور معلوماتهم.
- عدم وجود وحدة إدارة التدريب والتدريب الإداري متخصصة بجامعات إقليم كردستان – العراق.
- عدم وجود متخصصين الإداريين لتدريب الإداري في مجال الرياضي.
- عدم وجود متخصصين مسؤولين عن تحديد الإحتياجات التدريبية للإختصاصيين التربية الرياضية في المستويات الإدارية المختلفة.

#### المحور الرابع : تحديد الإحتياجات التدريبية :

- أجمعت أكثرية آراء عينة الدراسة من الإدارة العليا. على أن الإحتياجات التدريبية تتمثل على إحتياجهم إحتياجات المذكورة حسب الأولوية من (تقيم الأداء ومكافأة أنشط عملا، كيفية أحداث الموائمة بين المسؤولين والبيئة الخارجية والداخلية، كيفية التخطيط الإستراتيجي لإدارة النشاط الرياضي بالجامعة، كيفية التخطيط للمسابقات والمهرجانات الرياضية بالجامعة، كيفية الإدارة الذاتية والغير، كيفية تنظيم للمسابقات والمهرجانات الرياضية بالجامعة، إختيار حل الأمثل للمشكلات التي تحدث بالنشاط الرياضي، إستخدام الإدارة الكترونية، القدرة على التطوير التنظيمي، الأساليب العلمية والحازمة لإتخاذ القرار، تهيئة وكتابة التقارير الخاصة بالنشاط الرياضي ومتابعتها، الأساليب العلمية لإدارة المفاوضات، ضغوط العمل وإدارة الوقت).
- أجمعت أكثرية آراء عينة الدراسة من الإدارة الوسطى على أن أهم الإحتياجات التدريبية تتمثل على إحتياجهم الإحتياجات المذكورة حسب الأولوية من (الإشراف وتنفيذ ومتابعة الأعمال المتعلقة بالأنشطة الرياضية في الجامعة، القدرة على إدارة الوقت بكفاءة وفعالية، الامام بالمعرفة الكاملة بميزانية النشاط الرياضي وإشتراك في أعدادها، مناقشة المهام والواجبات من خلال الجداول العمل، الإشراف على التخطيط وتنظيم الدورات والمهرجانات الرياضية المختلفة، القدرة على حل المشكلات متذليل الصعاب الموجود بإدارتك، الإشراف على تنظيم السجلات والبطاقات التي تنظم العمل بإدارتك، القدرة على تنمية مهارة الإتصال).
- أجمعت أكثرية آراء عينة الدراسة من الإدارة التنفيذية. على أن أهم الإحتياجات التدريبية تتمثل على إحتياجهم الإحتياجات المذكورة حسب الأولوية من (تنظيم وتنفيذ البطولات والدورات والمهرجانات الرياضية في الجامعة، نشر وعى الثقافة الرياضية، كيفية تشكيل وتهيئة المنتخبات الرياضية المختلفة القدرة على إدارة الذات، تنظيم إسترجاع المعلومات بالدقة وحسن التخطيط، كيفية الإهتمام بالنشاط وبطولات داخليا وخارجيا، التعامل مع الرؤساء والمزلاء في العمل، التعامل مع الرؤساء والمؤسسين بالأساليب الديمقراطية).
- أجمعت أكثرية عينة الدراسة بالمستويات الإدارية الثلاثة على أن المعوقات التي تؤدي الى عدم تحديد الإحتياجات التدريبية ترجع الى عدم وجود متخصصين لتصميم البرامج التدريبية وعدم وجود وحدة التدريب ضمن هيكل التنظيمي لتنظيم دورات التدريبية من قبل المنظمات غير الحكومية على وأن هناك معوقات بإدارة النشاط الرياضي تؤدي الى عدم تحديد الإحتياجات التدريبية لإختصاصي التربية الرياضية ترجع الى الإهتمام بالعدد وليس بالنوع (بالكم والكيف) و إعطاء مهام التدريب الإداري لغير المتخصصين بالمجال الإداري.

#### المحور الخامس : طرق وأساليب التدريب الإدارية :

- أجمعت أكثرية آراء عينة الدراسة بالمستويات الثلاثة على أن هناك الطرق وأساليب التدريب الإدارية لإختصاصي التربية الرياضية التي ترغب الالتحاق بها حسب التسلسل من الأعلى إلى الأدنى (المناقشات الجماعية، الندوات والمؤتمرات، المباريات الإدارية، المحاضرات،،العصف الذهني، الوقائع الحرجة).

#### المحور السادس : الأدوات والوسائل التدريب الإدارية :

- أجمعت أكثرية آراء عينة الدراسة بالمستويات الثلاثة الأدوات والوسائل لتدريبية الإدارية التي لهم الرغبة أن تستخدم بالبرامج التدريبية تتمثل جهاز عرض الشرائح، أفلام سينمائية، أدوات إذاعية، السبورة الإلكترونية، الأقمار الصناعية، الوسائط التعليمية المتعددة، جهاز عرض الشفافيات، الأنترنت، الإعلانات، الصور.

#### المحور السابع : مواصفات قاعات التدريب :

- عدم وجود قاعات ذات مواصفات للتدريب والدورات التدريبية.
- أجمعت آراء عينة الدراسة على عدم توفر والنقص في الأدوات والأجهزة المتطورة الحديثة والقاعات المناسبة.

## المحور الثامن : البرامج التدريبية المطلوبة

- إتفق الأفراد من مجتمع الدراسة الذى تم التحاقهم بالبرامج التدريبية غير مخصصة لإختصاصيين لتربية الرياضية فقط وإنما يلتحقون مع فئات أخرى من الإختصاصيين.
- إتفاق أكثرية من أفراد مجتمع على أن شروط الترشيح لحضور البرامج التدريبية إختيار من يحتاج الى التدريب، حسب الدرجات الوظيفية، المؤهل العلمى، التخصص العلمى الإدارى، عدد السنوات الخبرة الإدارية، بناء على تقرير الكفاءة.
- أجمعت الإدارة العليا بالموافقة على البرامج التالية حسب الأولوية (إدارة التخطيط الإستراتيجى، الأساليب الحديثة فى إدارة الأفراد، تنمية مهارة الإتصال الفعال، الأساليب الحديثة فى التخطيط والمتابعة، إعداد وتطوير الهياكل التنظيمية والوظيفية، الأساليب الحديثة فى إتخاذ القرارات، مهارات التعامل مع الآخرين).
- أجمعت اراء الإدارة الوسطى بالموافقة على البرامج التالية حسب الأولوية (القيادة الإدارية، القيادة الفعالة للمديرين، الأساليب الحديثة فى إتخاذ القرارات، أعداد وتطوير الهياكل التنظيمية والوظيفية، مهارة الإشراف والتوجيه، تنمية المهارات كفريق).
- أجمعت اراء الإدارة التنفيذية بالموافقة على البرامج التالية حسب الأولوية (الإدارة الكترونية، الاساليب الحديثة فى التخطيط والمتابعة، تنمية الاساليب الحديثة فى الادارة التنفيذية، الأساليب الحديثة فى إتخاذ القرارات، الأعداد وتطوير الهياكل التنظيمية، الاساليب الحديثة فى الإدارة الافراد، أعداد القادة الإداريين، تنمية المهارات الإشرافية للمديرين).
- عدم وجود مختصين عن وضع برامج التدريب الإدارى وإنما يعتمد إدارة الجامعات على البرامج الذى يتم وضعها من قبل المنظمات غير حكومية من خاج جامعات وبالأخص المنظمات الأجنبية.
- إن أفراد عينة الدراسة موافقون على أهمية التدريب الإدارى للمستويات الإدارية الثلاث.
- من خلال الإستخلاصات الدراسة لإختصاصىي التربية الرياضية للمستويات الإدارية الثلاثة توصل الباحث الى تحديد ثلاث برنامج للتدريب الإدارى لتصميم كإقتراح حسب رغبة عينة الدراسة.
- برنامج الأول الخاص :الإدارة العليا (إدارة التخطيط الإستراتيجى).
- برنامج الثانى الخاص : الإدارة الوسطى (القيادة الإدارية).
- برنامج الثالث الخاص : الإدارة التنفيذية (الإدارة الكترونية).

## ثانياً: توصيات الدراسة

### ➤ توصيات لحكومة إقليم كردستان :

- بناء على ما توصلت إليه الدراسة من إستخلاصات فإنه أمكن التوصل الى التوصيات التالية :
- توصى الدراسة بضرورة حكومة إقليم كردستان بإستحداث هيئة للتدريب وتنمية الموارد البشرية التابعة للمجلس الوزراء لحكومة إقليم كردستان العراق وتعين رئيس الهيئة بالمستوى وزير.
- توصى الدراسة حكومة إقليم كردستان بإستحداث وإدراج وحدة التدريب وتنمية بالهيكل التنظيمى فى جامعات إقليم كردستان العراق و توفير الموظفين المتخصصين فى المجال التدريب وتنفيذهم لإنجاز العمل بصورة علمية صحيحة وإعطاء صلاحيات.
- إعطاء الصلاحيات بمزاولة إختصاصهم بحرية تامة.
- ربط الوحدة التدريبية بأعلى جهات من الوزارة وذلك بهدف إعطاء قراراته نوعاً من القوة.
- تزويدهم بالإمكانات المادية والبشرية اللازمة.
- يوصى الباحث بضرورة ربط الترقية بالحصول على دورات محددة فى تنمية الموارد البشرية.
- ضرورة إهتمام بالإدارة الرياضية من قبل حكومة إقليم كردستان – العراق.

### ➤ توصيات للجامعات والإدارة النشاط الرياضى :

- إعادة تعديل وتطوير أهداف النشاط الرياضى بالجامعات إقليم كردستان – العراق.
- توصى الدراسة بضرورة إهتمام الإدارات المباشرة لمتابعة كفاءة مرفوضيهم لتحديد نواحي الضعف فى الخبرات وأداء وسلوك وتقييم وتحديد لمن يحتاج إلى التدريب.
- ضرورة توفير ميزانية خاصة للتدريب من ضمن ميزانية السنوية للجامعات.
- حيث أن إدارة النشاط الرياضى فى جامعات إقليم كردستان يجب أن يكون لديه إستقلالية تامة من كل نواحي وتوضيح مفاهيم وأهدافها مع تطوير المستمر والتغير حسب إحتياجاتهم لدى المعنيين من الكوادر الإدارية والتدريبية والعاملين عليها.
- ضرورة الإهتمام بالبرامج التدريب الإدارى والتحاق الإختصاصى التربية الرياضية فيها بإستمرارية.
- ترشيح الإختصاصى التربية الرياضية للبرامج التدريبية إعتد على أسس علمية وموضوعية.
- يجب ان يكون ترشيح الحضور برامج تدريبية بناء على الإختصاص وأحتياجاتهم التدريبية.
- العمل من أجل تحقيق أهداف التدريب الإدارى.
- ضرورة تحديد التوصيف الوظيفى لإختصاصات التربية الرياضية فى كافة المجالات والمستويات الإدارية الواجب توافرها فى الإدارات النشاط الرياضى بمختلف مستوياتهم بالصورة التى تساعد على تحديد نوع ومستوى التدريب بما يضمن تحقيق أهداف التدريب.
- تشجيع الدراسات والبحوث المخصصة للتدريب والتنمية والإدارة الرياضية بالإضافة إلى جوانب الأخرى من جوانب العمل الإدارى.
- الإستعانة بالمختصين فى المجال التربية الرياضية أوالإدارة الرياضية قادرين على تحديد الإحتياجات التدريبية لإختصاصى التربية الرياضية بطريقة علمية سليمة.
- الإستعانة بالمختصين فى المجال الإدارة أرياضية قادرين على تصميم برامج التدريب الإدارى والذين لهم إختصاص فى الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية فى جامعات إقليم كردستان – العراق أ و فى المؤسسات الحكومية.
- ضرورة تصميم برامج التدريب الإدارى تتناسب مع طبيعة الإختصاصى التربية الرياضية بجامعات إقليم كردستان – العراق.

- ضرورة تجنب المعوقات الموجودة في إدارة النشاط الرياضي والعمل على حلها حتى يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لإختصاصي التربية الرياضية بطريقة علمية.
- وضع سياسة تربط بين التدريب الإداري والترقية والنقل الى مناصب إدارية أعلى حتى تضمن المؤسسة للرجة الإختصاصيين وتعاونهم لتحقيق الأهداف المرجوة والمستهدفة.
- توصي الباحث بتطبيق البرامج المقترحة ومزيد من برامج التدريب الإداري الأخرى بإدارات النشاط الرياضي في جامعات إقليم كردستان - العراق والذي تتناسب مع إختصاصي التربية الرياضية بكل المستويات الإدارية.
- يجب أن يعلم إدارات العليا بأن التدريب الإداري ضرورة قصوى للأداء الأفضل وتطوير قدرات الفرد الإدارية، ولقدرة على إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه إدارة الرياضية في الجامعات.
- ضرورة زيادة الوعي الإداري للمؤسسات الرياضية وخاصة بالجامعات بأهمية التدريب الإداري كأداة وأسلوب من أساليب تنمية الموارد البشرية.
- يجب إهتمام بوضع برامج تدريب وتنمية إدارية لجميع العاملين بجامعات إقليم كردستان العراق و الإهتمام بإختصاصي التربية الرياضية لرفع مستوى أدائهم وكفاءتهم.
- توفير قاعات مناسبة وخاصة للتدريب بالمواصفات التي يحتاج اليه التدريب ومجهز بالوسائل والأجهزة الكترونية الحديثة المتطورة و من تكنولوجيا متنوعة والوسائل المتعددة.
- توصي الدراسة بعمل ورشة عمل أو ندوة سنوية تشارك مختلف الإدارات في جامعات وكليات التربية الرياضية لناقشة مسيرة التدريب والتدريب الإداري.
- توصي الدراسة ربط التخصص الوظيفي بنوعية البرامج التدريبية التي يتلقاها المتدربين لتطبيقها بعد التدريب في عملهم.
- توصي الدراسة بالعمل على إنشاء وتهيز مركز تدريبي متكامل في وزارة التعليم العالي ويتم تدعيمه بكافة التجهيزات اللازمة وخاصة المعينات الوسائل المتطورة وأنواع تكنولوجية الحديثة.
- تنفيذ برامج تدريب إداري التي يحتاج إليها إدارات الإختصاصي التربية الرياضية.
- يوصي الباحث بضرورة إشراك إختصاصي التربية الرياضية بالدورات والبرامج التدريب الإداري.
- يوصي الباحث بتطبيق البرنامج التدريبي الثلاث المقترحة للمستويات الإدارية.
- برنامج الإدارات العليا (إدارة التخطيط الإستراتيجي).
- برنامج الإدارات الوسطى (القيادة الإدارية).
- برنامج الإدارات التنفيذية (الإدارة الألكترونية).

## البرنامج الأول

### خاص بالأدارات ( العليا )

#### برنامج التدريب الإدارى المقترح الإدارة التخطيط الإستراتيجى

##### ■ الهدف من البرنامج :

- تزويد المشاركين بالمعارف والمعلومات والمفاهيم الإدارة التخطيط الإستراتيجية
- ودراسة الاساليب الإدارة التخطيط لإستراتيجية.
- تنمية وصقل المهارات بما يساهم فى تحقيق الأهداف المنشودة.
- إعداد مجموعة الكوادر الادارة التخطيط الإستراتيجى يمكن إعتداد عليها مستقبلا.
- مساهمة التقدم العلمى والألكترونى والإلمام بأساليب للإدارة التخطيط الإستراتيجى

##### ■ المشاركون المستفيدون من البرنامج :

الاختصاصى التربية الرياضية التى لهم مواقع ادارية فى كليات التربية الرياضية وإدارات النشاط الرياضى والوحدات الرياضية بجامعة إقليم كردستان العراق.

##### ■ مدة البرنامج

أربعة أسابيع بواقع ثلاثة أيام فى الأسبوع لمدة ثلاث ساعات يوميا، وذلك حتى يتسنى للدارسين فرصة الاطلاع على أحدث المراجع العلمية العربية والاجنبية وكذا تحضير ورقة دراسية من خلال هذه المراجع العلمية ومن خلال الشبكة المعلوماتية وحل المشاكل المقترحة فى البرنامج.

##### ■ طرق وأساليب المستخدمة :

المناقشات الجماعية، المؤتمرات والنوبات، المحاضرات، العصف الذهنى،الوقائع الحرجة، المباريات الإدارية  
الوسائل المستخدمة فى التدريب :  
(جهاز عرض الشرائح، أفلام سينمائية،أدوات إذاعية، جهاز عرض الشرائح العاكس الخلفى، جهاز عرض الشفافيات.

##### ■ توقيت البرنامج

من ساعة ٩ الى ساعة ١٢ صباحا.

يوم الاحد والاثنين والثلاثاء من الاسبوع

##### ■ مكان تنفيذ البرنامج :

مديرية التدريب تابعة لمديرية العامة للتربية محافظة أربيل التى تتوفر ليهم القاعات اللازمة والمهيئة بكافة المستلزمات المطلوبة من الإمكانات المادية والاجهزة الالكترونية والمواصفات الخاصة باقاعات التدريب ويمكن تطبيق وتنفيذ هذا البرنامج.

الموازنة التقديرية

| بيان                              | الجزئى | الكلى                            |
|-----------------------------------|--------|----------------------------------|
| <b>أتعاب خبراء و بدلات سفر :</b>  |        |                                  |
| ▪ أتعاب خبراء تدريب               |        |                                  |
| ▪ بدلات سفر                       |        |                                  |
| إجمالي                            |        |                                  |
| <b>انتقالات :</b>                 |        |                                  |
| ▪ من و الى مقر انعقاد البرنامج    |        |                                  |
| ▪ من و الى منطقة الآثار و المتاحف |        |                                  |
| إجمالي                            |        |                                  |
| <b>الإقامة و الوجبات</b>          |        |                                  |
| ▪ الإقامة بفندق                   |        |                                  |
| ▪ الوجبات الغذائية                |        |                                  |
| ▪ فترات الشاي والراحة             |        |                                  |
| إجمالي                            |        |                                  |
| <b>رحلات و حفلات :</b>            |        |                                  |
| ▪ الرحلة السياحية                 |        |                                  |
| ▪ حفلات الافتتاح و التخرج         |        |                                  |
| ▪ مصروفات أخرى                    |        |                                  |
| إجمالي                            |        |                                  |
| <b>مصروفات أخرى :</b>             |        |                                  |
| ▪ إيجار قاعات تدريب               |        |                                  |
| ▪ إيجار أجهزة الإعلام             |        |                                  |
| ▪ تصوير فوتوغرافي                 |        |                                  |
| ▪ ملفات الندوة                    |        |                                  |
| ▪ شهادات التخرج                   |        |                                  |
| ▪ أدوات كتابية                    |        |                                  |
| ▪ مصروفات نثرية إكراميات          |        |                                  |
| إجمالي                            |        |                                  |
|                                   |        | <b>إجمالي التكاليف التقديرية</b> |



الاسبوع الأول

| الأسبوع الأول           | محتوى المحاضرة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | طرق وأساليب المحاضرة                            | المدة الزمنية | الوسيلة المستخدمة                                                                  | المسؤول عن الدورات                                                        |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| اليوم الأول<br>٢٠١ / ١  | <ul style="list-style-type: none"> <li>الافتتاح وتقديم البرنامج.</li> <li>مفاهيم وتعريف إدارة التخطيط الإستراتيجي.</li> <li>أهمية إدارة التخطيط الإستراتيجي.</li> <li>مراحل تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية</li> <li>مفهوم خطة إستراتيجية (الواقع الحالي - الوضع المستهدف)</li> </ul>                                                                        | المناقشات<br>الجماعية<br>النوتات و<br>المؤتمرات | ثلاث<br>ساعات | جهاز عرض<br>الشرائح<br>أفلام<br>سينمائية<br>أدوات<br>إذاعية<br>جهاز عرض<br>الشرائح | أكاديمي<br>تنمية<br>الموارد<br>البشرية<br>أكاديمي<br>تخطيط<br>الإستراتيجي |
| اليوم الثاني<br>٢٠١ / ١ | <ul style="list-style-type: none"> <li>مستويات الإدارة الإستراتيجية.</li> <li>مكونات إدارة التخطيط الإستراتيجي.</li> <li>نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية.</li> <li>عناصر الإدارة الإستراتيجية.</li> <li>صياغة الإستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف الخطط. السياسات)</li> <li>تنفيذ الإستراتيجية (البرامج أو المشروعات، الميزانيات، الإجراءات).</li> </ul> | المحاضرات<br>العصف<br>الذهني                    | ثلاث<br>ساعات | العاكس<br>الخلفي<br>جهاز<br>عرض<br>الشفافيات                                       | أكاديمي<br>تنمية<br>الموارد<br>البشرية<br>أكاديمي<br>تخطيط<br>إستراتيجي   |
| اليوم الثالث<br>٢٠١ / ١ | <ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد الأهداف إدارة التخطيط الإستراتيجي.</li> <li>تحليل البيئة الخارجية والداخلية</li> <li>- تحليل البيئة الخارجية غير مباشرة.</li> <li>- تحليل البيئة الخارجية المباشرة.</li> <li>- تحليل البيئة الداخلية</li> <li>- نموذج سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية.</li> <li>- تحليل الثقافة التنظيمية.</li> </ul>      | الوقائع<br>الحرجة<br>المباريات<br>الإدارية      | ثلاث<br>ساعات | جهاز عرض<br>الشرائح<br>أفلام<br>سينمائية<br>أدوات<br>إذاعية                        | أكاديمي<br>تنمية<br>الموارد<br>البشرية<br>أكاديمي<br>تخطيط<br>إستراتيجي   |

## الأسبوع الثاني

| الأسبوع الثاني          | محتوى المحاضرة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | طريق المحاضرة                         | الفترة الزمنية | الوسيلة المستخدمة                                                                     | المسؤول عن الدورات                                    |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| اليوم الأول<br>٢٠١ / /  | <ul style="list-style-type: none"> <li>صياغة الإستراتيجية على مستوى المنظمة.</li> <li>- تطبيق تحليل SOWT (تحليل عناصر القوة وعناصر الضعف والفرص والتهديدات).</li> <li>- تحليل Steep (عوامل الإجتماعية و الفنية والإقتصادية والتربوية والسياسية).</li> <li>- إختيار الإستراتيجية على مستوى المنظمة.</li> <li>- نموذج بورتر للإستراتيجيات العامة.</li> <li>- أنواع من الإستراتيجيات (إستراتيجية الإستقرار، إستراتيجيات الدفاعية، إستراتيجية التصفية، إستراتيجيات المختطة).</li> <li>مفهوم التعاضد وإستراتيجية الإستحواذ أو الاندماج أو التحالف.</li> </ul> | المناقشات الجماعية والنوآت والمؤتمرات | ثلاث ساعات     | أدوات إذاعية السبورة الصناعية الوسائط التعليمية المتعددة. جهاز عرض الشفافيات الانترنت | أكاديمي تنمية الموارد البشرية أكاديمي تخطيط إستراتيجي |
| اليوم الثاني<br>٢٠١ / / | <ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد الرسالة.</li> <li>صياغة الرسالة.</li> <li>(العاملين، الخدمات، المكان، الصورة العامة، الفلسفة، المشاركة المجتمعية، التقنية) خصائص وعناصر الرسالة الفعالة.</li> <li>تحديد الأهداف لجميع المستويات الإدارية.</li> <li>رسم السياسات، قواعد وإجراءات العمل، الموازنات.</li> <li>دليل لإتخاذ القرارات</li> </ul>                                                                                                                                                                                                  | المناقشات الجماعية والنوآت والمؤتمرات | ثلاث ساعات     | أدوات إذاعية السبورة الإلكترونية جهاز عرض الشفافيات.                                  | أكاديمي تنمية الموارد البشرية أكاديمي تخطيط إستراتيجي |
| اليوم الثالث<br>٢٠١ / / | <ul style="list-style-type: none"> <li>خصائص الأهداف (إرتباط الرسالة والرؤيا المستقبلية، العملية والواقعية، التحدى، القابلية للقياس، الجدول الزمنية، التوازن، المساءلة، الشمولية، التدرج.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | المناقشات الجماعية والنوآت والمؤتمرات | ثلاث ساعات     | أدوات إذاعية السبورة الإلكترونية جهاز عرض الشفافيات.                                  | أكاديمي تنمية الموارد البشرية أكاديمي تخطيط إستراتيجي |
| اليوم الثالث<br>٢٠١ / / | <ul style="list-style-type: none"> <li>خصائص قرارات الإدارة الإستراتيجية فى القطاع العام.</li> <li>أ. مستوى المنظمة.</li> <li>ب. مستوى وحدة العمل.</li> <li>ج. مستوى الوظيفة.</li> <li>مفهوم التخطيط الإستراتيجي فى القطاع العام.</li> <li>حاجة الى تخطيط الإستراتيجي فى القطاع العام.</li> <li>مسؤولية عملية</li> <li>التخطيط فى القطاع العام / الإدارات العليا.</li> </ul>                                                                                                                                                                             | المناقشات الجماعية والنوآت والمؤتمرات | ثلاث ساعات     | أدوات إذاعية السبورة الإلكترونية جهاز عرض الشفافيات.                                  | أكاديمي تنمية الموارد البشرية                         |

الأسبوع الثالث

| المسؤولون<br>عن الدورات                | الوسيلة<br>المستخدمة                                                   | الفترة<br>الزمنية | طريق<br>المحاضرة                                             | المحتوى                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | الأسبوع<br>الثالث          |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| أكاديمي<br>تنمية<br>الموارد<br>البشرية | أدوات<br>إذاعية<br>السيورة<br>الإلكترونية<br>جهاز<br>عرض<br>الشفافيات. | ثلاث<br>ساعات     | المناقشات<br>الجماعية<br>الندوات و<br>المؤتمرات<br>المحاضرات | <ul style="list-style-type: none"> <li>الأهداف على ثلاث مستويات.<br/>(تصاغ بشكل عام وشامل).</li> <li>الإدارة العليا على مستوى المنظمة طويلة الأجل<br/>وغير محدد النهاية.</li> <li>أهداف تكتيكية (صياغتها كل من الإدارة العليا)</li> <li>أهداف تشغيلية</li> <li>صياغتها إدارة الوسطى وإدارة التنفيذ.</li> <li>مستوى الأقسام، أكثر تفصيلاً وتحديد من</li> <li>الأهداف التكتيكية، قصير المدى.</li> </ul>                                               | اليوم<br>الأول<br>٢٠١ / /  |
| أكاديمي<br>تنمية<br>الموارد<br>البشرية | أدوات<br>إذاعية<br>السيورة<br>الإلكترونية<br>جهاز<br>عرض<br>الشفافيات. | ثلاث<br>ساعات     | المناقشات<br>الجماعية<br>الندوات و<br>المؤتمرات              | <ul style="list-style-type: none"> <li>مراحل وخطوات إدارة التخطيط الإستراتيجية.</li> <li>مراجعة رسالة وأهداف الحالية.</li> <li>تقييم نتائج الإستراتيجيات الحالية والسابقة.</li> <li>تقييم الأوضاع الحالية.</li> <li>مراجعة الأوضاع الداخلية.</li> <li>مراجعة الظروف الخارجية المحيطة.</li> <li>صياغة الإستراتيجية.</li> <li>على مستوى العام.</li> <li>على مستوى الإدارات.</li> <li>تطبيق الإستراتيجية.</li> <li>ممارسة الوظائف الإدارية.</li> </ul> | اليوم<br>الثاني<br>٢٠١ / / |
| أكاديمي<br>تنمية<br>الموارد<br>البشرية | أدوات<br>إذاعية<br>السيورة<br>الإلكترونية<br>جهاز<br>عرض<br>الشفافيات  | ثلاث<br>ساعات     | المناقشات<br>الجماعية<br>الندوات و<br>المؤتمرات              | <ul style="list-style-type: none"> <li>التفكير الإستراتيجي في قطاع العام.</li> <li>أ. تقدير الأمور</li> <li>ب. إستشعار البيئة.</li> <li>ج. مهارة تحليل البيانات</li> <li>ح. مهارة الاختيار.</li> <li>خ. مهارة تحديد الموارد والإمكانات</li> <li>د. عولمة الفكر الإداري.</li> <li>ذ. القدرة على إتخاذ القرارات الإستراتيجية</li> </ul>                                                                                                               | اليوم<br>الثالث<br>٢٠١ / / |

## الأسبوع الرابع

| الأسبوع الرابع          | المحتوى                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | طرق وأساليب المحاضرة                               | الفترة الزمنية | الوسيلة المستخدمة                                         | المسؤولون عن الدورات          |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------|
| اليوم الأول<br>٢٠١ / /  | <ul style="list-style-type: none"> <li>الإدارة الرياضية.</li> <li>عناصر الإدارة الرياضية.</li> <li>عناصر التخطيط الإستراتيجى فى مجال التربية الرياضية.</li> <li>خصائص التخطيط الإستراتيجى فى المجال الرياضى.</li> <li>(المستقبلية فى إتخاذ القرارات، العملية، الفلسفة الشمولية، عدم التأكد، المرونة، الهيكلية،)</li> <li>العلاقة والفرق بين التخطيط الإستراتيجى والإدارة الإستراتيجية.</li> <li>العوامل المؤثرة فى التخطيط.</li> </ul> | المناقشات الجماعية<br>النوات والمؤتمرات والمحاضرات | ثلاث ساعات     | أدوات إذاعية<br>السنورة الإلكترونية<br>جهاز عرض الشفافيات | أكاديمى تنمية الموارد البشرية |
| اليوم الثانى<br>٢٠١ / / | <ul style="list-style-type: none"> <li>مستويات وضع إستراتيجية</li> <li>نماذج بناء إستراتيجية.</li> <li>الأركان الأساسية للإستراتيجية.</li> <li>شروط وضع الإستراتيجية.</li> <li>خطوات تصميم إستراتيجية.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                      | المناقشات الجماعية<br>النوات و المؤتمرات           | ثلاث ساعات     | أدوات إذاعية<br>السنورة الإلكترونية<br>جهاز عرض الشفافيات | أكاديمى تنمية الموارد البشرية |
| اليوم الثالث<br>٢٠١ / / | <ul style="list-style-type: none"> <li>تقيم الدورة من قبل المتدربين</li> <li>تقيم المتدربين</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | المناقشات الجماعية<br>وإمتحان تحريرى               | ثلاث ساعات     | أدوات إذاعية                                              | أكاديمى تنمية الموارد البشرية |

## البرنامج الثاى

### خاص بالأدارات (وسطى) برنامج التدريب الإدارى المقترح للقيادة الإدارية

- **الهدف من البرنامج:**
  - تزويد المشاركين بالمعارف والمعلومات والمفاهيم للقيادة الإدارية.
  - ودراسة الأساليب للقيادة الإدارية.
  - تنمية وصل المهارات بما يساهم فى تحقيق الأهداف المنشودة.
  - إعداد مجموعة الكوادر للقيادة الإدارية يمكن إعتماد عليها مستقبلا.
  - مسايرة التقدم العلمى والألكترونى والإلمام بأساليب الحديثة للإدارة للقيادة الإدارية.
- **المشاركون المستفيدون من البرنامج :**

الاختصاصى التربىة الرياضية التى لهم مواقع ادارية فى كليات التربىة الرياضية وإدارات النشاط الرياضى والوحدات الرياضية بجامعة إقليم كردستان العراق..

الاختصاصى التربىة الرياضية التى لهم مواقع ادارية فى الوحدات الرياضية فى الكليات.
- **مدة البرنامج**

أربعة أسابيع بواقع ثلاثة أيام فى الأسبوع لمدة ثلاث ساعات يوميا، وذلك حتى يتسنى للدارسين فرصة الاطلاع على أحدث المراجع العلمى العربية والاجنبية وكذا تحضير ورقة دراسية من خلال هذه المراجع العلمى ومن خلال الشبكة المعلوماتية وحل المشاكل المقترحة فى البرنامج.
- **طرق وأساليب المستخدمة :**

المناقشات الجماعية، التدريب العلمى، سلة القرارات، المحاضرات، تمثيل الادوار، نمذجة السلوك.
- **الوسائل المستخدمة فى التدريب :**

جهاز عرض الشرائح، أفلام سينمائية، أدوات إذاعية، السبورة الإلكترونية، الأقمار الصناعية، الوسائط التعليمية المتعددة، جهاز عرض الشفافيات، الانترنت، الاعلانات، الصور.
- **توقيت البرنامج**

من ساعة ٩ الى ساعة ١٢ صباحا.

يوم الاحد والاثنين والثلاثاء من الاسبوع
- **مكان تنفيذ البرنامج :**

مديرية التدريب تابعة لمديرية العامة للتربىة محافظة أربيل التى تتوفر لديهم القاعات اللازمة والمهيئة بكافة المستلزمات المطلوبة من الإمكانيات المادية والاجهزة الالكترونية والمواصفات الخاصة بالقاعات التدريب ويمكن تطبيق وتنفيذ هذا البرنامج.

الموازنة التقديرية

| بيان                              | الجزئي | الكل |
|-----------------------------------|--------|------|
| <b>أتعاب خبراء و بدلات سفر :</b>  |        |      |
| ■ أتعاب خبراء تدريب               |        |      |
| ■ بدلات سفر                       |        |      |
| إجمالي                            |        |      |
| <b>انتقالات :</b>                 |        |      |
| ■ من و الى مقر انعقاد البرنامج    |        |      |
| ■ من و الى منطقة الآثار و المتاحف |        |      |
| إجمالي                            |        |      |
| <b>الإقامة و الوجبات</b>          |        |      |
| ■ الإقامة بفندق                   |        |      |
| ■ الوجبات الغذائية                |        |      |
| ■ فترات الشاي والراحة             |        |      |
| إجمالي                            |        |      |
| <b>رحلات و حفلات :</b>            |        |      |
| ■ الرحلة السياحية                 |        |      |
| ■ حفلات الافتتاح و التخرج         |        |      |
| ■ مصروفات أخرى                    |        |      |
| إجمالي                            |        |      |
| <b>مصروفات أخرى :</b>             |        |      |
| ■ إيجار قاعات تدريب               |        |      |
| ■ إيجار أجهزة الإعلام             |        |      |
| ■ تصوير فوتوغرافي                 |        |      |
| ■ ملفات الندوة                    |        |      |
| ■ شهادات التخرج                   |        |      |
| ■ أدوات كتابية                    |        |      |
| ■ مصروفات نثرية إكراميات          |        |      |
| إجمالي                            |        |      |
| <b>إجمالي التكاليف التقديرية</b>  |        |      |

الأسبوع الأول

| الأسبوع الأول           | المحتوى المحاضرة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | طرق وأساليب المحاضرة                                                                                               | الفترة الزمنية | الوسيلة المستخدمة                                                                                                                                                                                                 | المسؤولون عن الدورات                                   |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| اليوم الأول<br>٢٠١ / /  | <ul style="list-style-type: none"> <li>الافتتاح وتقديم البرنامج</li> <li>القيادة ووظائفها.</li> <li>نظريات القيادة</li> <li>(مواقف علمية ومناقشة)</li> <li>تعريف القائد والقيادة الإدارية.</li> <li>طبيعة القيادة ومجالاتها.</li> <li>أساليب القيادة الإدارية.</li> <li>أنماط القيادة، القيادة المتميزة،</li> <li>مهارات القيادة المتميزة</li> <li>كيفية اختيار القائد الإداري</li> <li>وصف الذات مدخل للقادة الناجحة.</li> <li>مفهوم وصف الذات، تحقيق الذات،</li> <li>مقياس وصف الذات، مقياس وجهة</li> <li>الضبط، خرائط الأساليب المعرفية.</li> </ul> | <p>المناقشات<br/>الجماعية<br/>التدريب العلمي<br/>سلة القرارات<br/>المحاضرات<br/>تمثيل الأدوار<br/>نمذجة السلوك</p> | ثلاث ساعات     | <p>جهاز عرض<br/>الشرائح<br/>أفلام سينمائية<br/>أدوات إذاعية<br/>السبورة<br/>الإلكترونية<br/>الأقمار الصناعية<br/>الوسائط التعليمية<br/>المتعددة.<br/>جهاز عرض الشفافيات.<br/>الانترنت<br/>الاعلانات<br/>الصور</p> | أكاديمي إدارة الأعمال أو أكاديمي إدارة الموارد البشرية |
| اليوم الثاني<br>٢٠١ / / | <ul style="list-style-type: none"> <li>أساليب القيادة الإدارية (السلطوية الديمقراطية، القيادة غير موجهة)</li> <li>أسس التغيير التطوير الإداري ومجالاته.</li> <li>مفاهيم مختلفة عن القيادة الإدارية دور</li> <li>رئيس القسم في مجال القيادة الإدارية ومتابعة العاملين.</li> <li>تغذية عكسية.</li> <li>أنواع القيادة الإدارية</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                 | <p>المناقشات<br/>الجماعية<br/>المحاضرات</p>                                                                        | ثلاث ساعات     | <p>أدوات إذاعية<br/>السبورة<br/>الإلكترونية<br/>الأقمار الصناعية<br/>الوسائط التعليمية<br/>المتعددة.</p>                                                                                                          | أكاديمي إدارة الأعمال أو أكاديمي إدارة الموارد البشرية |
| اليوم الثالث<br>٢٠١ / / | <ul style="list-style-type: none"> <li>أنواع القيادة في التربية البدنية والرياضية.</li> <li>(القائد المهني، القائد المتطوع، القائد الطبيعي)</li> <li>المهارات والصفات الواجب توافرها في القائد.</li> <li>أدوات القائد</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>المناقشات<br/>الجماعية<br/>المحاضرات</p>                                                                        | ثلاث ساعات     | <p>أدوات إذاعية<br/>السبورة<br/>الإلكترونية<br/>الأقمار الصناعية<br/>الوسائط التعليمية<br/>المتعددة.</p>                                                                                                          |                                                        |

## الأسبوع الثانى

| الأسبوع الثانى          | المحتوى المحاضرة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | طرق وأساليب المحاضرة         | الفترة الزمنية | الوسيلة المستخدمة                                                             | المسؤولون عن الدورات                                   |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| اليوم الأول<br>٢٠١ / /  | <ul style="list-style-type: none"> <li>النظم الإدارية لفرانسييس ليكرت (الإدارة المستقلة العادلة ، الإدارة المستقلة الأوتوقراطية. الإدارة الإستشارية، الإدارة الجماعية المشتركة.</li> <li>الأنماط الإدارية الفعالة فى إدارة النشاط الرياضى فى الجامعة.</li> <li>النمط القيادى.</li> <li>القيادة الفاشلة، القيادة الناجحة، القيادة الفعالة.</li> <li>دور القيادة فى التخطيط النشاط الرياضى</li> </ul> | المناقشات الجماعية المحاضرات | ثلاث ساعات     | أدوات إذاعية السبورة الإلكترونية الأقمار الصناعية الوسائط التعليمية المتعددة. | أكاديمى إدارة الأعمال أو أكاديمى إدارة الموارد البشرية |
| اليوم الثانى<br>٢٠١ / / | <ul style="list-style-type: none"> <li>دور القائد فى التنظيم البطولات والمهرجانات الرياضية</li> <li>دور القائد فى التنفيذ و ارقابة فى المجال الرياضى.</li> <li>العلاقة بين أنماط القيادة ونجاح الفريق</li> </ul>                                                                                                                                                                                    | المناقشات الجماعية المحاضرات | ثلاث ساعات     | أدوات إذاعية السبورة الإلكترونية الأقمار الصناعية الوسائط التعليمية المتعددة. | أكاديمى إدارة الأعمال أو أكاديمى إدارة الموارد البشرية |
| اليوم الثالث<br>٢٠١ / / | <ul style="list-style-type: none"> <li>تصور القيادة المثالية</li> <li>المهارات السلوكية للقادة الإداريين.</li> <li>وصف الذات مدخل للقيادة والناجحة.</li> <li>مهارة الإتصال</li> </ul>                                                                                                                                                                                                               | المناقشات الجماعية المحاضرات | ثلاث ساعات     | أدوات إذاعية السبورة الإلكترونية الأقمار الصناعية الوسائط التعليمية المتعددة. | أكاديمى إدارة الأعمال أو أكاديمى إدارة الموارد البشرية |



الأسبوع الثالث

| الأسبوع الثالث          | المحتوى المحاضرة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | طرق وأساليب المحاضرة         | الفترة الزمنية | الوسيلة المستخدمة                                                                        | المسؤولون عن الدورات                                   |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| اليوم الأول<br>٢٠١ / /  | <ul style="list-style-type: none"> <li>الشخصية تصور للقيادة المتميزة.</li> <li>مفاهيم الشخصية، عوامل الشخصية،</li> <li>خصائص القائد الفعال. الذكاء الإجتماعى للقائد الناجح، (مقياس الإنبساط – الانطواء) (مقياس الأحزان – العصابية) مقياس السيطرة</li> <li>دور الدافعية فى مجال القيادة.</li> <li>القيادة المتميزة، القيادة المتميزة</li> <li>رؤية فى إتخاذ القرار، نظريات القيادة.</li> <li>القيادة فى المؤسسات الرياضية</li> </ul> | المناقشات الجماعية المحاضرات | ثلاث ساعات     | أدوات إذاعية<br>السميرة الإلكترونية<br>الأقمار الصناعية<br>الوسائط التعليمية<br>المتعددة | أكاديمى إدارة الأعمال أو أكاديمى إدارة الموارد البشرية |
| اليوم الثانى<br>٢٠١ / / | <ul style="list-style-type: none"> <li>سلوكيات شخصية القيادة الرياضية.</li> <li>نظريات القيادة الموقفية (نظرية فينكر الموقفية فى القيادة والإدارة).</li> <li>نظرية القيادة الموقفية لكل من " هيرسى " بلانشارد " (نظرية المسار – الهدف) الانتقال من القيادة التبادلية الى القيادة التحويلية.</li> <li>مفهوم القيادة التحويلية.</li> </ul>                                                                                            | المناقشات الجماعية المحاضرات | ثلاث ساعات     | أدوات إذاعية<br>السميرة الإلكترونية<br>الأقمار الصناعية<br>الوسائط التعليمية<br>المتعددة | أكاديمى إدارة الأعمال أو أكاديمى إدارة الموارد البشرية |
| اليوم الثالث<br>٢٠١ / / | <ul style="list-style-type: none"> <li>الفرق بين القيادة والإدارة</li> <li>التأثير فى الموظفين وتحفيزهم.</li> <li>تحديد الأهداف وتقييم الأداء.</li> <li>تقيم الدورة من قبل المتدربين</li> <li>تقيم المتدربين.</li> <li>مهاره التنظيم المؤتمرات</li> </ul>                                                                                                                                                                           | المناقشات الجماعية المحاضرات | ثلاث ساعات     | أدوات إذاعية<br>السميرة الإلكترونية<br>الأقمار الصناعية<br>الوسائط التعليمية<br>المتعددة | أكاديمى إدارة الأعمال أو أكاديمى إدارة الموارد البشرية |

### الأسبوع الرابع

| الأسبوع الرابع          | المحتوى المحاضرة                                                                                                                                                                                                                                                                     | طرق وأساليب المحاضرة               | الفترة الزمنية | الوسيلة المستخدمة                                                                                 | المحتوى المحاضرة                                                            |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| اليوم الأول<br>٢٠١ / /  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ إتاحة الفرصة للتغير وتعزيز ثقافة المؤسسة.</li> <li>■ تحديات القيادة في المؤسسات.</li> <li>■ الرياضية، العوامل التحد من فاعلية القيادة الإدارية.</li> <li>■ إدارة الإنحرافات من قبل القائد الإداري.</li> <li>■ مهارة إتخاذ القرار</li> </ul> | المناقشات<br>الجماعية<br>المحاضرات | ثلاث ساعات     | أدوات إذاعية<br>السميرة<br>الإلكترونية<br>الأقمار<br>الصناعية<br>الوسائط<br>التعليمية<br>المتعددة | أكاديمي<br>إدارة<br>الأعمال<br>أو<br>أكاديمي<br>إدارة<br>الموارد<br>البشرية |
| اليوم الثاني<br>٢٠١ / / | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ مهارة التفويض (مفهوم، أنواع، أشكال، مبادئ، مستويات، شروط، أطراف)، التفويض، التفويض الفعال، التفويض السلبي، فشل التفويض.</li> <li>■ تبسيط الإجراءات.</li> <li>■ الشفافية الإدارية.</li> <li>■ مهارة التفاوض.</li> </ul>                      | المناقشات<br>الجماعية<br>المحاضرات | ثلاث ساعات     | أدوات إذاعية<br>السميرة<br>الإلكترونية<br>الأقمار<br>الصناعية<br>الوسائط<br>التعليمية<br>المتعددة | أكاديمي<br>إدارة<br>الأعمال<br>أو<br>أكاديمي<br>إدارة<br>الموارد<br>البشرية |
| اليوم الثالث<br>٢٠١ / / | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ مهارة تنظيم المؤتمرات</li> <li>■ مهارة الإتصال</li> <li>■ تقييم المتدربين</li> <li>■ تقييم الدورة من قبل المتدربين</li> </ul>                                                                                                               |                                    | ثلاث ساعات     | أدوات إذاعية<br>السميرة<br>الإلكترونية<br>الأقمار<br>الصناعية<br>الوسائط<br>التعليمية<br>المتعددة | أكاديمي<br>إدارة<br>الأعمال<br>أو<br>أكاديمي<br>إدارة<br>الموارد<br>البشرية |

## البرنامج الثالث

### خاص بالإدارات (التنفيذية) برنامج التدريب الإداري المقترح الإدارة الكترونية

- **الهدف من البرنامج :**
  - تزويد المشاركين بالمعارف والمعلومات والمفاهيم الإدارية الكترونية.
  - ودراسة الاساليب الإدارية الكترونية.
  - تنمية وصقل المهارات بما يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة.
  - إعداد مجموعة الكوادر الادارة الكترونية يمكن إعتداد عليها مستقبلا.
  - مساهمة التقدم العلمى والألكترونى والإلمام بأساليب الحديثة للإدارة
- **المشاركون المستفيدون من البرنامج:**

الاختصاصى التربية الرياضية التى لهم مواقع ادارية فى كليات التربية الرياضية وإدارات النشاط الرياضى والوحدات الرياضية بجامعة إقليم كردستان العراق.
- **مدة البرنامج**

أربعة أسابيع بواقع ثلاثة أيام فى الأسبوع لمدة ثلاث ساعات يوميا، وذلك حتى يتسنى للدارسين فرصة الاطلاع على أحدث المراجع العلمية العربية والاجنبية وكذلك تحضير ورقة دراسية من خلال هذه المراجع العلمية ومن خلال الشبكة المعلوماتية وحل المشاكل المقترحة فى البرنامج.
- **طرق والأساليب المستخدمة :**

المحاضرات، المناقشات الجماعية، التدريب العملى.
- **الوسائل المستخدمة فى التدريب :**

التعليم الإللكترونى، السبورة الإللكترونية، الأقمار الصناعية، إستخدام الحاسوب، جهاز عرض الشفافيات، العاكس الخلفى، باوربوينت، الصور، الانترنت، الاعلانات
- **توقيت البرنامج**

من ساعة ٩ الى ساعة ١٢ صباحا.  
يوم الاحد والاثنين والثلاثاء من الاسبوع
- **مكان تنفيذ البرنامج :**

مديرية التدريب تابعة لمديرية العامة للتربية محافظة أربيل التى تتوفر لديهم القاعات اللازمة والمهيئة بكافة المستلزمات المطلوبة من الإمكانات المادية والاجهزة الالكترونية والمواصفات الخاصة بالقاعات التدريب ويمكن تطبيق وتنفيذ هذا البرنامج.

## موازنة التقديرية

| بيان                              | الجزئي | الكل |
|-----------------------------------|--------|------|
| <b>أتعاب خبراء و بدلات سفر :</b>  |        |      |
| ▪ أتعاب خبراء تدريب               |        |      |
| ▪ بدلات سفر                       |        |      |
| إجمالي                            |        |      |
| <b>انتقالات :</b>                 |        |      |
| ▪ من و الى مقر انعقاد البرنامج    |        |      |
| ▪ من و الى منطقة الآثار و المتاحف |        |      |
| إجمالي                            |        |      |
| <b>الإقامة و الوجبات</b>          |        |      |
| ▪ الإقامة بفندق                   |        |      |
| ▪ الوجبات الغذائية                |        |      |
| ▪ فترات الشاي والراحة             |        |      |
| إجمالي                            |        |      |
| <b>رحلات و حفلات :</b>            |        |      |
| ▪ الرحلة السياحية                 |        |      |
| ▪ حفلات الافتتاح و التخرج         |        |      |
| ▪ مصروفات أخرى                    |        |      |
| إجمالي                            |        |      |
| <b>مصروفات أخرى :</b>             |        |      |
| ▪ إيجار قاعات تدريب               |        |      |
| ▪ إيجار أجهزة الإعلام             |        |      |
| ▪ تصوير فوتوغرافي                 |        |      |
| ▪ ملفات الندوة                    |        |      |
| ▪ شهادات التخرج                   |        |      |
| ▪ أدوات كتابية                    |        |      |
| ▪ مصروفات نثرية إكراميات          |        |      |
| إجمالي                            |        |      |
| <b>إجمالي التكاليف التقديرية</b>  |        |      |

## الأسبوع الأول

| الأسبوع الأول           | المحتوى                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | طريق المحاضرة                                            | الفترة الزمنية | الوسيلة المستخدمة                                                                                                                                                               | المسؤولون عن الدورات                                                 |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| اليوم الأول<br>٢٠١ / /  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ الافتتاح وتقديم البرنامج</li> <li>■ المفاهيم الحديثة للإدارة</li> <li>■ معوقات النجاح الإداري</li> <li>■ (مواقف علمية ومناقشة، مفهوم</li> <li>■ الإدارة الإلكترونية.</li> <li>■ مفهوم الإدارة الإلكترونية</li> <li>■ فوائد الإدارة الإلكترونية.</li> <li>■ أهداف الإدارة الإلكترونية.</li> <li>■ العلاقة بين الإدارة الإلكترونية.</li> <li>■ الاعمال الإلكترونية،</li> <li>■ التجارة الإلكترونية،</li> <li>■ الحكومة الإلكترونية،</li> </ul> | المحاضرات<br>المناقشات<br>الجماعية<br>التدريب<br>العملي. | ثلاث ساعات     | التعليم الإلكتروني<br>السيورة<br>الإلكترونية<br>الأقمار الصناعية<br>إستخدام<br>الحاسوب<br>جهاز عرض<br>الشفافيات<br>العاكس الخلفي<br>باوربوينت<br>الصور<br>الانترنت<br>الاعلانات | أكاديمي<br>هندسة<br>إلكترونية<br>أو<br>أكاديمي<br>هندسة<br>المعلومات |
| اليوم الثاني<br>٢٠١ / / | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ البناء القانوني للإدارة الإلكترونية.</li> <li>■ أنماط المنظمات المادية.</li> <li>■ المنظمات الرقمية.</li> <li>■ المنظمات المزيجية.</li> <li>■ التطورات التي مهدت لقيام الإدارة الإلكترونية.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                       | المحاضرات<br>المناقشات<br>الجماعية<br>التدريب<br>العملي  | ثلاث ساعات     | التعليم الإلكتروني<br>السيورة<br>الإلكترونية<br>الأقمار الصناعية<br>إستخدام<br>الحاسوب                                                                                          | أكاديمي<br>هندسة<br>إلكترونية<br>أو<br>أكاديمي<br>هندسة<br>المعلومات |
| اليوم الثالث<br>٢٠١ / / | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ رؤية هندسة للإدارة الإلكترونية.</li> <li>■ السابيات المحتملة لتطبيق مشروع</li> <li>■ الادارة الإلكترونية.</li> <li>■ عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية.</li> <li>■ خصائص الإدارة الإلكترونية.</li> <li>■ مجالات الإدارة الإلكترونية.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                | المحاضرات<br>المناقشات<br>الجماعية<br>التدريب<br>العملي  | ثلاث ساعات     | التعليم الإلكتروني<br>السيورة<br>الإلكترونية<br>الأقمار الصناعية<br>إستخدام<br>الحاسوب<br>جهاز عرض                                                                              | أكاديمي<br>هندسة<br>إلكترونية<br>أو<br>أكاديمي<br>هندسة<br>المعلومات |

الأسبوع الثاني

| الأسبوع الثاني            | المحتوى                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | طريق المحاضرة                                           | الفترة الزمنية | الوسيلة المستخدمة                                                                      |                                                                        |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| اليوم الأول<br>//<br>٢٠١  | <ul style="list-style-type: none"> <li>عناصر وأدوات الإدارة الكترونية.</li> <li>معالم وخصائص البيئة المحيطة بالإدارة الكترونية.</li> <li>أسس الاستعداد الكتروني لقيام المنظمة الكترونية.</li> </ul>                                                                                                                  | المحاضرات<br>المناقشات<br>الجماعية<br>التدريب<br>العملي | ثلاث ساعات     | التعليم الإلكتروني<br>السيورة<br>الإلكترونية<br>الأقمار الصناعية<br>إستخدام<br>الحاسوب | أكاديمي<br>هندسة<br>الالكترونية<br>أو<br>أكاديمي<br>هندسة<br>المعلومات |
| اليوم الثاني<br>//<br>٢٠١ | <ul style="list-style-type: none"> <li>مراحل التحول الى الإدارة الكترونية</li> <li>تهيئة المنظمة للإنتقال الى نموذج الأعمال الكترونية.</li> <li>أنظمة الإدارة الكترونية.</li> </ul>                                                                                                                                  | المحاضرات<br>المناقشات<br>الجماعية<br>التدريب<br>العملي | ثلاث ساعات     | التعليم الإلكتروني<br>السيورة<br>الإلكترونية<br>الأقمار الصناعية<br>إستخدام<br>الحاسوب | أكاديمي<br>هندسة<br>الالكترونية<br>أو<br>أكاديمي<br>هندسة<br>المعلومات |
| اليوم الثالث<br>//<br>٢٠١ | <ul style="list-style-type: none"> <li>فوائد وتطبيق الإدارة الكترونية.</li> <li>متطلبات تطبيق الإدارة الكترونية في الجامعة (متطلبات تنظيمية، متطلبات تقنية، متطلبات بشرية، متطلبات مالية).</li> <li>معوقات تطبيق الإدارة الكترونية في الجامعات (معوقات تنظيمية، معوقات تقنية، معوقات بشرية، معوقات مالية)</li> </ul> | المحاضرات<br>المناقشات<br>الجماعية<br>التدريب<br>العملي | ثلاث ساعات     | التعليم الإلكتروني<br>السيورة<br>الإلكترونية<br>الأقمار الصناعية<br>إستخدام<br>الحاسوب | أكاديمي<br>هندسة<br>الالكترونية<br>أو<br>أكاديمي<br>هندسة<br>المعلومات |

الأسبوع الثالث

| الأسبوع الثالث          | المحتوى                                                                                                                                                                                             | طريق المحاضرة                                           | الفترة الزمنية | الوسيلة المستخدمة                                                                               | المسؤولون عن الدورات                                                   |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| اليوم الأول<br>٢٠١ / /  | <ul style="list-style-type: none"> <li>وظائف الإدارة الكترونية</li> <li>مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية الى الكترونية.</li> <li>نظام إدارة الكترونية بمركز المعلومات</li> </ul>          | المحاضرات<br>المناقشات<br>الجماعية<br>التدريب<br>العملي | ثلاث ساعات     | التعليم الإلكتروني<br>السميرة<br>الإلكترونية<br>الأقمار الصناعية<br>إستخدام الحاسوب<br>جهاز عرض | أكاديمي<br>هندسة<br>الالكترونية<br>أو<br>أكاديمي<br>هندسة<br>المعلومات |
| اليوم الثاني<br>٢٠١ / / | <ul style="list-style-type: none"> <li>الإدارة الكترونية في الجامعة.</li> <li>وظائف الإدارة الكترونية.</li> <li>دواعي الحاجة الى تطبيق الإدارة الكترونية بالجامعة.</li> </ul>                       | المحاضرات<br>المناقشات<br>الجماعية<br>التدريب<br>العملي | ثلاث ساعات     | التعليم الإلكتروني<br>السميرة<br>الإلكترونية<br>الأقمار الصناعية<br>إستخدام الحاسوب<br>جهاز عرض | أكاديمي<br>هندسة<br>الالكترونية<br>أو<br>أكاديمي<br>هندسة<br>المعلومات |
| اليوم الثالث<br>٢٠١ / / | <ul style="list-style-type: none"> <li>مجالات تطبيق الإدارة الكترونية في الجامعة.</li> <li>إيجابيات وسلبيات الإدارة الكترونية.</li> <li>الرؤى الإستراتيجية للإدارة الكترونية في الجامعة.</li> </ul> | المحاضرات<br>المناقشات<br>الجماعية<br>التدريب<br>العملي | ثلاث ساعات     | التعليم الإلكتروني<br>السميرة<br>الإلكترونية<br>الأقمار الصناعية<br>إستخدام الحاسوب<br>جهاز عرض | أكاديمي<br>هندسة<br>الالكترونية<br>أو<br>أكاديمي<br>هندسة<br>المعلومات |

الأسبوع الرابع

| المسؤولون<br>عن الدورات                                              | الوسيلة<br>المستخدمة                                                                                | الفترة<br>الزمنية | طريق<br>المحاضرة                                        | المحتوى                                                                                                                                                                                                                                                | الأسبوع<br>الرابع          |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| أكاديمي<br>هندسة<br>الكثرونية<br>أو<br>أكاديمي<br>هندسة<br>المعلومات | التعليم الإلكتروني<br>السيرورة<br>الإلكترونية<br>الأقمار الصناعية<br>إستخدام<br>الحاسوب<br>جهاز عرض | ثلاث<br>ساعات     | المحاضرات<br>المناقشات<br>الجماعية<br>التدريب<br>العملي | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ السبلبيات المحتملة فى تطبيق الإدارة</li> <li>■ الكثرونية.</li> <li>■ أهمية العنصر البشرى لتطبيق الإدارة</li> <li>■ الكثرونية.</li> <li>■ أهمية الإدارة الكثرونية بالنسبة</li> <li>■ المنظمات</li> </ul>       | اليوم<br>الأول<br>٢٠١ / /  |
| أكاديمي<br>هندسة<br>الكثرونية<br>أو<br>أكاديمي<br>هندسة<br>المعلومات | التعليم الإلكتروني<br>السيرورة<br>الإلكترونية<br>الأقمار الصناعية<br>إستخدام<br>الحاسوب             | ثلاث<br>ساعات     | المحاضرات<br>المناقشات<br>الجماعية<br>التدريب<br>العملي | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ معوقات التحول نحو إدارة الكثرونية.</li> <li>■ الإتصال الكثرونى</li> <li>■ إستقبال الإتصال الكثرونى ،</li> <li>■ أهم مصادر التى تستقبل منها</li> <li>■ المعلومات.</li> <li>■ إرسال الإتصال الكثرونى</li> </ul> | اليوم<br>الثانى<br>٢٠١ / / |
| أكاديمي<br>هندسة<br>الكثرونية<br>أو<br>أكاديمي<br>هندسة<br>المعلومات | السيرورة<br>الإلكترونية<br>الأقمار الصناعية<br>إستخدام<br>الحاسوب                                   | ثلاث<br>ساعات     | التدريب<br>العملي                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ تقييم البرنامج</li> <li>■ تقييم المتدربين</li> </ul>                                                                                                                                                          | اليوم<br>الثالث<br>٢٠١ / / |