

الفصل الرابع

عرض و مناقشة النتائج :

أولا عرض و مناقشة نتائج محور التخطيط :

جدول (22) التكرار و النسبة المئوية و الدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات (المدرسين) على عبارات محور التخطيط ن = 121

الترتيب	الاهمية النسبية	المتوسط الحسابي	مربع كاي	لا		الى حد ما		نعم		محتوى العبارة	رقم العبارة	الابعاد
				النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار			
2	16.12	0.32	*124.68	80.99	98	5.79	7	13.22	16	أهداف التربية الرياضية واضحة ومحدده لجميع المدرسين والمدرسات .	1	أ- الاهداف
1	20.66	0.41	*74.99	70.25	85	18.18	22	11.57	14	أهداف التربية الرياضية تلي احتياجات الطلاب ورغباتهم .	2	
3	15.29	0.31	*90.71	71.90	87	25.62	31	2.48	3	أهداف التربية الرياضية الموضوعه يمكن قياسها بوسائل مختلفة .	3	
4	11.98	0.24	*136.93	83.47	101	9.09	11	7.44	9	تتفق أهداف التربية الرياضية مع الإمكانيات الموجودة بالمدراس .	4	
5	1.65	0.03	*218.79	96.69	117	3.31	4	0.00	0	يشارك المدرسون في تحديد أهداف التربية الرياضية .	5	
7	5.37	0.11	*185.92	91.74	111	5.79	7	2.48	3	يوجد سياسة واضحة لتنفيذ خطة النشاط الرياضي .	6	
4	14.46	0.29	*123.69	80.99	98	9.09	11	9.92	12	توجد تعليمات واضحة لمشاركة التلاميذ في درس التربية الرياضية .	7	ب- السياسات
6	14.05	0.28	*123.69	80.99	98	9.92	12	9.09	11	توجد قواعد معلنة داخل المدرسة للتعامل مع حصص التربية الرياضية .	8	
1	25.21	0.50	*53.37	64.46	78	20.66	25	14.88	18	يسمح للمدرسين بإبداء آرائهم للمساهمة في عملية تطوير منهاج النشاط الرياضي .	9	
3	15.29	0.31	*119.47	80.17	97	9.09	11	10.74	13	سياسة إدارة المدرسة في توزيع حصص التربية الرياضية تسهم في الرقي بمستوى النشاط الرياضي المدرسي .	10	
4	14.46	0.29	*111.93	78.51	95	14.05	17	7.44	9	تتبع سياسة الثواب والعقاب في حالة عزوف الطلاب عن المشاركة في حصص التربية الرياضية .	11	
2	20.66	0.41	*74.99	70.25	85	18.18	22	11.57	14	يلتزم الطلاب بالزى الرياضي المخصص لممارسة حصص التربية الرياضية .	12	

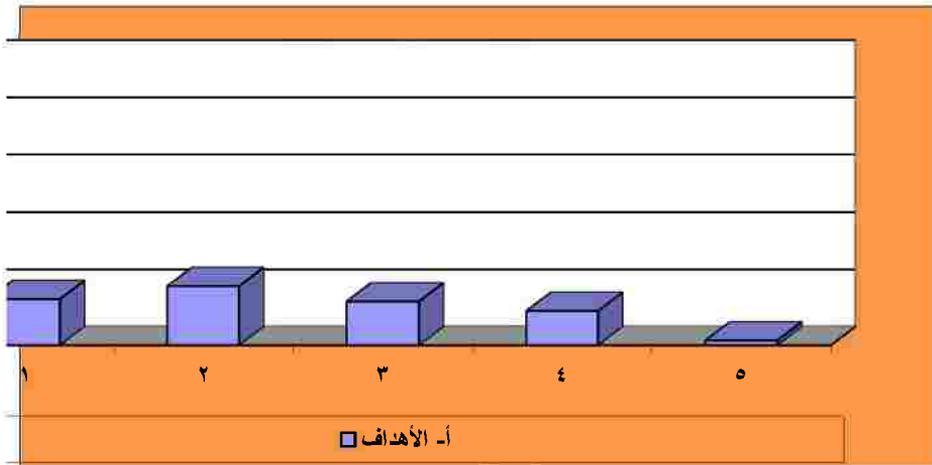
*مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 = 5.99

تابع جدول (22) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات (المدرسين) على عبارات محور التخطيط ن = 121

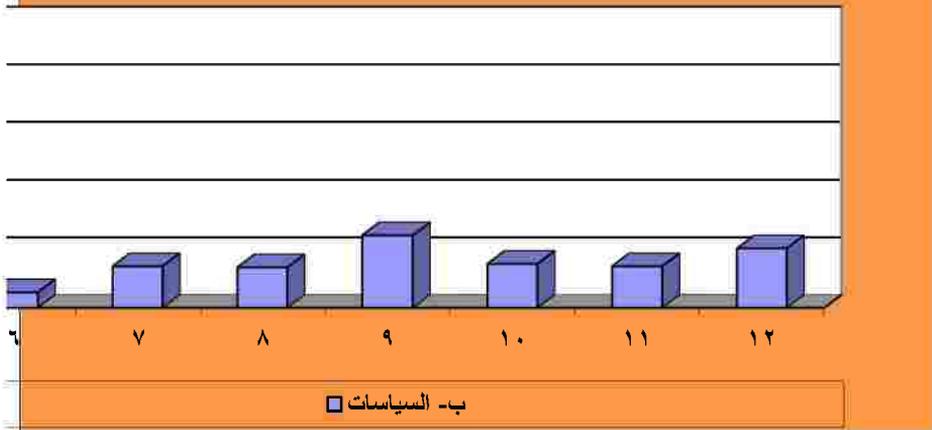
الترتيب	الاهمية النسبية	المتوسط الحسابي	مربع كاي	لا		الى حد ما		نعم		محتوى العبارة	رقم العبارة	الابعاد
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
1	24.38	0.49	*49.65	61.98	75	27.27	33	10.74	13	يشترك المدرسون في وضع المنهاج الخاص بمادة التربية الرياضية .	13	ج- الاجراءات
2	22.73	0.45	*62.74	66.94	81	20.66	25	12.40	15	يوجد اهتمام من قبل إدارة المدرسة بحصص التربية الرياضية .	14	
8	13.22	0.26	*123.98	80.99	98	11.57	14	7.44	9	تهتم إدارة المدرسة بتوفير الاحتياجات اللازمة لتنفيذ حصة التربية الرياضية .	15	
3	20.25	0.40	*88.13	73.55	89	12.40	15	14.05	17ح	يوجد تنسيق بين مدرسي التربية الرياضية ومدير المدرسة بخصوص توزيع حصص التربية الرياضية على مدار اليوم الدراسي .	16	
7	16.12	0.32	*107.22	77.69	94	12.40	15	9.92	12	يتوفر لدى المدرسة خطة لإقامة بطولات رياضية داخلية ومهرجانات .	17	
5	17.36	0.35	*89.87	73.55	89	18.18	22	8.26	10	يتم مراجعة إجراءات تنفيذ حصص التربية الرياضية مع إدارة المدرسة بصفة مستمرة .	18	
6	16.53	0.33	*111.19	78.51	95	9.92	12	11.57	14	يوجد تنسيق بين مدرسي التربية الرياضية ومدير المدرسة .	19	
4	17.77	0.36	*95.67	75.21	91	14.05	17	10.74	13	مراعاة مواعيد الامتحانات عند التخطيط لبرامج النشاط الرياضي .	20	
3	24.38	0.49	*75.44	70.25	85	10.74	13	19.01	23	توجد ملاعب وأدوات رياضية كافية لممارسة النشاط الرياضي بالمدرسة	21	
7	14.46	0.29	*123.69	80.99	98	9.09	11	9.92	12	تتم صيانة الملاعب والاجهزة بصفة دورية على مدار العام الدراسي	22	
5	21.49	0.43	*84.81	72.73	88	11.57	14	15.70	19	تغطي الميزانية مصروفات البطولات المدرسية على مدار العام الدراسي	23	
6	18.18	0.36	*107.72	77.69	94	8.26	10	14.05	17	يوجد وسائل تعليمية لعرض وتوضيح المهارات الحركية في المدارس	24	
8	5.37	0.11	*185.92	91.74	111	5.79	7	2.48	3	تتسم الملاعب والصالات بعوامل الأمن والسلامة .	25	
1	42.56	0.85	5.07	42.98	52	28.93	35	28.10	34	تشارك أكثر من مدرسة في مبنى واحد	26	

4	22.31	0.45	*81.44	71.90	87	11.57	14	16.5 3	20	يشترك المدرسين في وضع ميزانية النشاط الرياضي بالمدرسة	27	
2	25.21	0.50	*61.55	66.94	81	15.70	19	17.3 6	21	الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة في مجال التربية الرياضية كافية	28	
3	21.49	0.43	*97.90	75.21	91	6.61	8	18.1 8	22	عدد المدرسين كافي بالنسبة لعدد طلاب المدرسة	29	□ - الإمكانات البشرية
2	21.90	0.44	*81.19	71.90	87	12.40	15	15.7 0	19	يوجد توزيع عادل للمدرسين لكل المدارس	30	
1	22.31	0.45	*68.15	68.60	83	18.18	22	13.2 2	16	عدد المشرفين والموجهين يتناسب مع عدد الأنشطة الرياضية .	31	
2	26.03	0.52	*55.60	65.29	79	17.36	21	17.3 6	21	يتم تنفيذ منهاج التربية الرياضية تبعاً للخطة الدراسية السنوية .	32	و- البرامج الزمنية
1	30.99	0.62	*46.48	61.98	75	14.05	17	23.9 7	29	الوقت المخصص لكل وحدة من الوحدات يكفي لتنفيذ الجزء الخاص للأنشطة المطلوب	33	
3	25.21	0.50	*72.41	69.42	84	10.74	13	19.8 3	24	عدد حصص التربية الرياضية يتساوى مع المواد الأخرى	34	
4	7.85	0.16	*152.84	85.95	104	12.40	15	1.65	2	التوزيع الزمني لحصص التربية الرياضية على مدار اليوم الدراسي تتساوى مع المواد الأخرى	35	

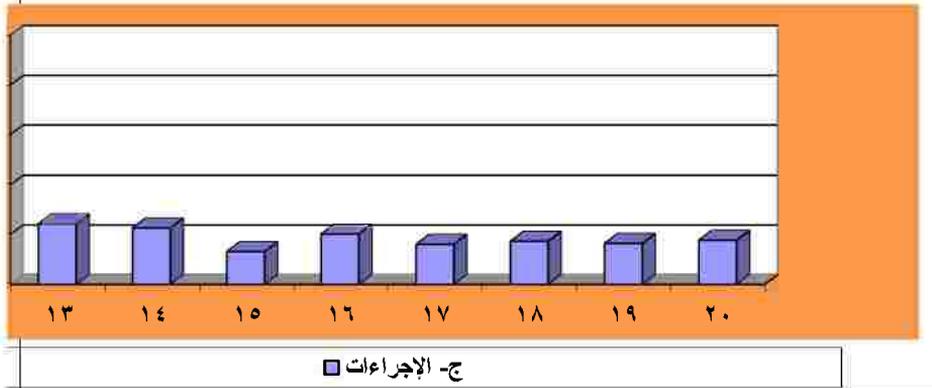
*مربع كاي معنوي عند مستوى $0.05 = 5.99$



أ- الأهداف

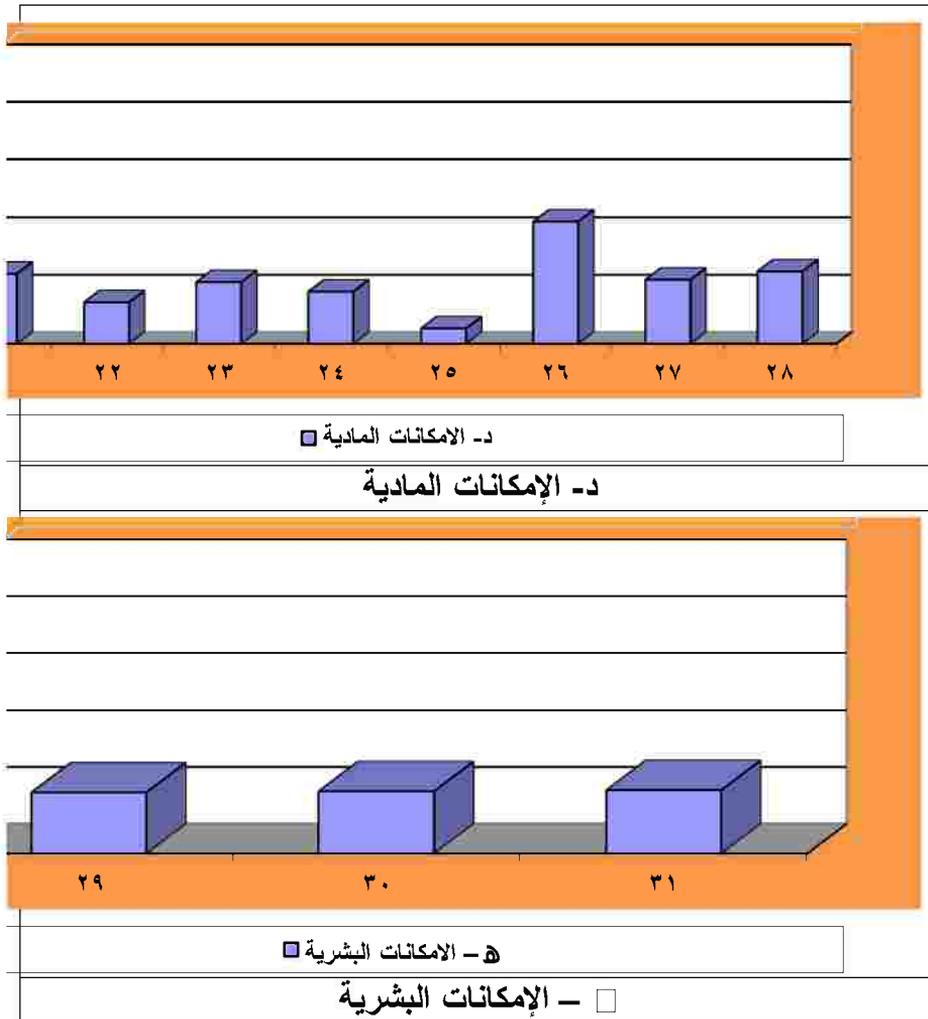


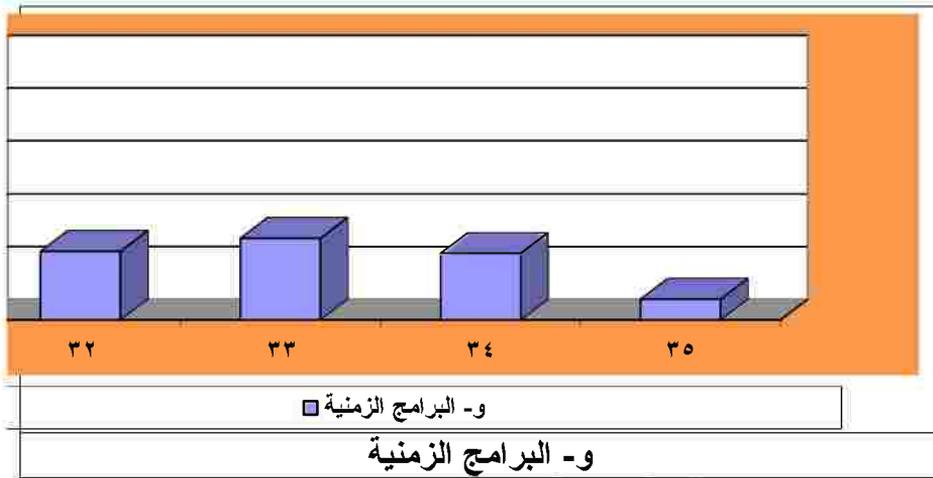
ب- السياسات



ج- الإجراءات

شكل (6) الأهمية النسبية لاستجابات المدرسين على عبارات محاور التخطيط





تابع شكل (6) الأهمية النسبية لاستجابات المدرسين على عبارات محاور التخطيط

يتضح من جدول رقم (22) و الشكل البياني رقم (6)
والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة
باستجابات (المدرسين) على عبارات محاور التخطيط بالنسبة لمحور
الأهداف توجد فروق دالة إحصائية بين الإجابات حيث تراوحت قيم
مربع كاي ما بين (74.99 إلى 218.79) وهذه القيم معنوية عند
مستوى 0.05 وقد حققت العبارة التي تشير إلى أن أهداف التربية
الرياضية تلبى احتياجات الطلاب ورغباتهم أعلى أهمية نسبية بلغت
20.66 % تليها العبارة التي تشير إلى أن أهداف التربية الرياضية
واضحة ومحددة لجميع المدرسين والمدرسات بأهمية نسبية بلغت
16.12% ثم العبارة التي تشير إلى أن أهداف التربية الرياضية
الموضوعة يمكن قياسها بوسائل مختلفة بأهمية نسبية بلغت 15.29 %
ثم العبارة التي تشير إلى أن أهداف التربية الرياضية تتفق مع
الإمكانات الموجودة بالمدارس بأهمية نسبية بلغت 11.98 % و جاءت
فى الترتيب الأخير عبارة يشترك المدرسون فى تحديد أهداف التربية
الرياضية بأهمية نسبية بلغت 1.65 % .

و بالنسبة لمحور السياسات توجد فروق دالة إحصائية بين
الإجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (53.37 إلى 185.92)
وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 وقد حققت العبارة التي تشير إلى
يسمح للمدرسين بإبداء آرائهم للمساهمة فى عملية تطوير منهاج النشاط
الرياضي أعلى أهمية نسبية بلغت 25.21 % تليها العبارة التي تشير إلى

يلتزم الطلاب بالزى الرياضي المخصص لممارسة حصة التربية الرياضية بأهمية نسبية بلغت 20.66 % ثم العبارة التي تشير إلى سياسة إدارة المدرسة في توزيع حصص التربية الرياضية تسهم في الرقى بمستوى النشاط الرياضي المدرسي بأهمية نسبية بلغت 15.29 % ثم العبارة التي تشير إلى توجد تعليمات واضحة لمشاركة التلاميذ في درس التربية الرياضية و عبارة تتبع سياسة الثواب والعقاب في حالة عزوف الطلاب عن المشاركة في حصة التربية الرياضية بأهمية نسبية بلغت 14.46 % ثم عبارة توجد قواعد معلنة داخل المدرسة للتعامل مع حصة التربية الرياضية بأهمية نسبية بلغت 14.05 % و جاءت في الترتيب الأخير عبارة يوجد سياسة واضحة لتنفيذ خطة النشاط الرياضي بأهمية نسبية بلغت 5.37 % .

و بالنسبة لمحور الإجراءات توجد فروق دالة إحصائياً بين الإجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (49.65 إلى 123.98) وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 وقد حققت العبارة التي تشير إلى يشترك المدرسون في وضع المنهاج الخاص بمادة التربية الرياضية أعلى أهمية نسبية بلغت 24.38 % تليها العبارة التي تشير إلى يوجد اهتمام من قبل إدارة المدرسة بحصص التربية الرياضية بأهمية نسبية بلغت 22.73 % ثم العبارة التي تشير إلى يوجد تنسيق بين مدرسي التربية الرياضية ومدير المدرسة بخصوص توزيع حصص التربية الرياضية على مدار اليوم الدراسي بأهمية نسبية بلغت 20.25 % ثم العبارة التي تشير

إلى مراعاة مواعيد الامتحانات عند التخطيط لبرامج النشاط الرياضي بأهمية نسبية بلغت 17.77 % ثم العبارة التي تشير إلى يتم مراجعة إجراءات تنفيذ حصص التربية الرياضية مع إدارة المدرسة بصفة مستمرة بأهمية نسبية بلغت 17.36 % ثم العبارة التي تشير إلى يوجد تنسيق بين مدرسي التربية الرياضية ومدير المدرسة بأهمية نسبية بلغت 16.53 % ثم العبارة التي تشير إلى يتوفر لدى المدرسة خطة لإقامة بطولات رياضية داخلية ومهرجانات بأهمية نسبية بلغت 16.12 % وجاءت في الترتيب الأخير عبارة تهتم إدارة المدرسة بتوفير الاحتياجات اللازمة لتنفيذ حصة التربية الرياضية بأهمية نسبية بلغت 13.22 % .

و بالنسبة لمحور الإمكانيات المادية توجد فروق دالة إحصائياً بين الإجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (61.55 إلى 185.92) وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 بينما لا توجد فروق معنوية بين الاستجابات في عبارة تشترك أكثر من مدرسة في مبنى واحد حيث بلغت قيمة مربع كاي (5.07) وهذه القيمة غير معنوية عند مستوى 0.05 وقد حققت العبارة التي تشير إلى تشترك أكثر من مدرسة في مبنى واحد أعلى أهمية نسبية بلغت 42.56 % تليها العبارة التي تشير إلى الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة في مجال التربية الرياضية كافية بأهمية نسبية بلغت 25.21 % ثم العبارة التي تشير إلى توجد ملاعب وأدوات رياضية كافية لممارسة النشاط الرياضي بالمدرسة بأهمية نسبية بلغت 24.38 % ثم العبارة التي تشير إلى يشترك

المدرسين في وضع ميزانية النشاط الرياضي بالمدرسة بأهمية نسبية بلغت 22.31% ثم العبارة التي تشير إلى تغطي الميزانية مصروفات البطولات المدرسية على مدار العام الدراسي بأهمية نسبية بلغت 21.49% ثم العبارة التي تشير إلى يوجد وسائل تعليمية لعرض وتوضيح المهارات الحركية في المدارس بأهمية نسبية بلغت 18.18% ثم العبارة التي تشير إلى تتم صيانة الملاعب والأجهزة بصفة دورية على مدار العام الدراسي بأهمية نسبية بلغت 14.46% وجاءت في الترتيب الأخير عبارة تتسم الملاعب والصالات بعوامل الأمن والسلامة بأهمية نسبية بلغت 5.37% .

و بالنسبة لمحور الإمكانيات البشرية توجد فروق دالة إحصائياً بين الإجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (68.15 إلى 97.90) وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 وقد حققت العبارة التي تشير إلى عدد المشرفين والموجهين يتناسب مع عدد الأنشطة الرياضية أعلى أهمية نسبية بلغت 22.31% تليها العبارة التي تشير إلى يوجد توزيع عادل للمدرسين لكل المدارس بأهمية نسبية بلغت 21.90% وجاءت في الترتيب الأخير عبارة عدد المدرسين كافي بالنسبة لعدد طلاب المدرسة بأهمية نسبية بلغت 21.49% .

و بالنسبة لمحور البرامج الزمنية توجد فروق دالة إحصائياً بين الإجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (46.48 إلى 152.84) وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 وقد حققت العبارة التي تشير

إلى الوقت المخصص لكل وحدة من الوحدات يكفي لتنفيذ الجزء الخاص للنشاط المطلوب أعلى أهمية نسبية بلغت 30.99 % تليها العبارة التي تشير إلى يتم تنفيذ منهاج التربية الرياضية تبعاً للخطة الدراسية السنوية بأهمية نسبية بلغت 26.03 % تليها العبارة التي تشير إلى عدد حصص التربية الرياضية يتساوى مع المواد الأخرى بأهمية نسبية بلغت 25.21 % و جاءت فى الترتيب الأخير عبارة التوزيع الزمني لحصة التربية الرياضية على مدار اليوم الدراسي تتساوى مع المواد الأخرى بأهمية نسبية بلغت 7.85 % .

جدول (23) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات (الموجهين) على عبارات محاور التخطيط ن = 63

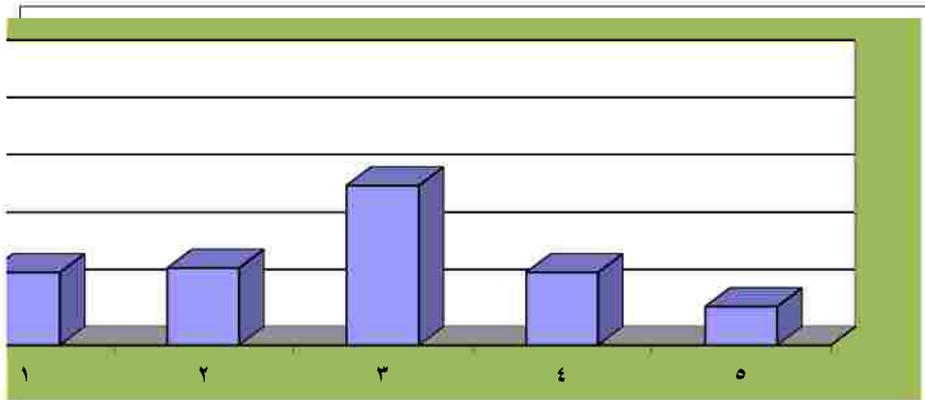
الإعداد	رقم العبارة	محتوى العبارة	نعم		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الترتيب
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار				
أ- الأهداف	1	يتم وضع أهداف قسم التربية الرياضية بحيث تكون منسجمة مع أهداف الوزارة ككل	15.87	12	19.05	41	28.67*	0.51	25.40	3
	2	تحدد الأهداف وتصنف حسب أولوياتها .	9.52	22	34.92	35	20.10*	0.54	26.98	2
	3	أهداف التربية الرياضية الموضوعه يمكن قياسها بوسائل مختلفة .	30.16	32	50.79	12	9.81*	1.11	55.56	1
	4	تتفق أهداف التربية الرياضية مع الإمكانيات الموجودة بالمدارس .	7.94	22	34.92	36	22.95*	0.51	25.40	3
	5	يتم إشراك الموجهين والمشرفين في تحديد أهداف قسم التربية الرياضية .	0.00	17	26.98	46	51.52*	0.27	13.49	5
ب- السياسات	6	يوجد سياسه واضحه لتنفيذ خطة النشاط الرياضي .	19.05	12	19.05	39	23.14*	0.57	28.57	6
	7	تتبع سياسة الثواب والعقاب في حالة تقصير أداء مدرسي التربية الرياضية .	84.13	3	4.76	7	73.52*	1.73	86.51	2
	8	يلتزم المدرسون بالزى الرياضي المخصص لممارسة حصه التربية الرياضية .	23.81	17	26.98	31	7.24*	0.75	37.30	4
	9	يوجد سياسة لتحديد المستحقين لصرف المكافآت لهم ولتحديد المخالفات التي تستوجب الجزاء للعاملين بالنشاط الرياضي .	23.81	21	33.33	27	3.43	0.81	40.48	3
	10	تؤدي السياسات الموضوعه في النشاط الرياضي إلى تجنب الفوضى في النجاز العمل المطلوب	14.29	25	39.68	29	10.67*	0.68	34.13	5
	11	يتعامل جميع الموجهين والمشرفين بسياسة واحدة دون تفرقة بين المدرسين .	90.48	3	4.76	3	92.57*	1.86	92.86	1
	12	تتوافق في قسم التربية الرياضية سياسة مكتوبة تنسجم مع أهدافه .	4.76	24	38.10	36	26.57*	0.48	23.81	7
	13	يشارك الموجهون والمشرفون في وضع المنهاج الخاص بمادة التربية الرياضية .	7.94	11	17.46	47	49.14*	0.33	16.67	8
	14	يوجد اهتمام من قبل إدارة المدرسة بحصه التربية الرياضية .	12.70	10	15.87	45	41.24*	0.41	20.63	7
	15	تهتم إدارة النشاط الرياضي بتوفير الاحتياجات اللازمة لتنفيذ حصه التربية الرياضية .	19.05	12	19.05	39	23.14*	0.57	28.57	3
ج- الإجراءات	16	توجد إجراءات واضحه لتنفيذ خطة قسم التربية الرياضية .	19.05	17	26.98	34	12.67*	0.65	32.54	2
	17	يتوافق لدى قسم التربية الرياضية خطة لإقامة بطولات رياضية داخلية وخارجية .	11.11	15	23.81	41	30.10*	0.46	23.02	6
	18	يتم مراجعة إجراءات تنفيذ حصص التربية الرياضية مع إدارة المدرسة بصفة مستمرة .	9.52	22	34.92	35	20.10*	0.54	26.98	4
	19	يوجد تنسيق بين موجهي التربية الرياضية ومدير المدرسة .	14.29	25	39.68	29	10.67*	0.68	34.13	1
	20	الإجراءات مبسطة وتحقق راحة العاملين بقسم التربية الرياضية.	15.87	11	17.46	42	31.52*	0.49	24.60	5

*مربع كاي معنوي عند مستوى $0.05 = 5.9$

تابع جدول (23) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات (الموجهين) على عبارات محاور التخطيط ن = 63

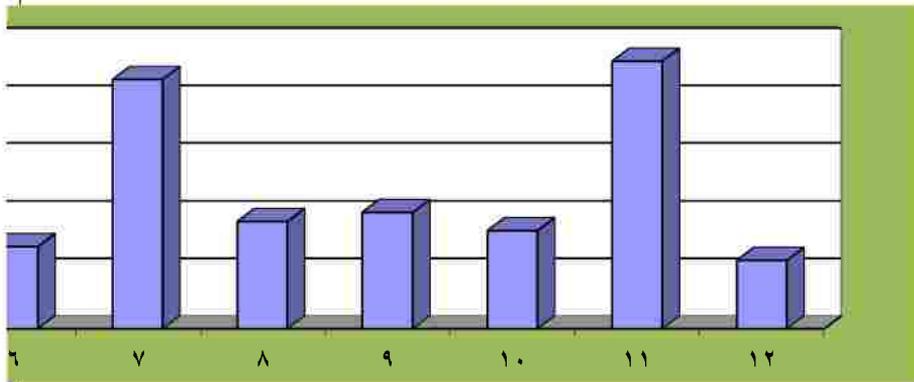
الترتيب	الاهمية النسبية	المتوسط الحسابي	مربع كاي	لا		الى حد ما		نعم		محتوى العبارة	رقم العبارة	الابعاد
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
6	23.81	0.48	*29.43	65.08	41	22.22	14	12.70	8	تتم صيانة الملاعب والاجهزة بصفة دورية على مدار العام الدراسي	21	د- الامكانيات المادية
3	29.37	0.59	*23.24	61.90	39	17.46	11	20.63	13	تغطي الميزانية مصروفات البطولات المدرسية على مدار العام الدراسي	22	
2	37.30	0.75	*6.10	46.03	29	33.33	21	20.63	13	يوجد وسائل تعليمية وتوضيحية لعرض المهارات الحركية في المدارس	23	
5	26.19	0.52	*26.00	63.49	40	20.63	13	15.87	10	توجد ملاعب ودوات قانونية كافية لممارسة النشاط الرياضي بالمدرسة .	24	
6	23.81	0.48	*31.71	66.67	42	19.05	12	14.29	9	تتسم الملاعب بعوامل الأمن والسلامة .	25	
1	67.46	1.35	*18.67	23.81	15	17.46	11	58.73	37	تشتبك أكثر من مدرسة في مبنى واحد	26	
4	26.98	0.54	*23.52	61.90	39	22.22	14	15.87	10	يوفر قسم التربية الرياضية جميع الإمكانيات المادية اللازمة لتحقيق أهداف قسم التربية الرياضية	27	□ - الامكانيات البشرية
1	73.81	1.48	*21.71	11.11	7	30.16	19	58.73	37	الإمكانيات البشرية التي تعمل بقسم التربية الرياضية على مستوى عالي من الكفاءة.	28	
2	26.19	0.52	*28.57	65.08	41	17.46	11	17.46	11	عدد المشرفين والموجهين يتناسب مع عدد الأنشطة الرياضية بامدارس	29	
3	23.02	0.46	*34.67	68.25	43	17.46	11	14.29	9	توجد هناك دورات تدريبية لتنمية المهارات والمعارف لدى العاملين بقسم التربية الرياضية .	30	
1	36.51	0.73	*6.95	46.03	29	34.92	22	19.05	12	يتم تنفيذ منهاج التربية الرياضية تبعا للخطة الدراسية السنوية .	31	
3	24.60	0.49	*26.95	63.49	40	23.81	15	12.70	8	التوزيع الزمني لحصة التربية الرياضية على مدار اليوم الدراسي تتساوى مع المواد الأخرى	32	
2	34.13	0.68	*9.52	49.21	31	33.33	21	17.46	11	يتم صرف الأدوات الرياضية طبقا لبرامج زمنية محددة	33	و- البرامج الزمنية

*مربع كاي معنوي عند مستوى $0.05 = 5.99$



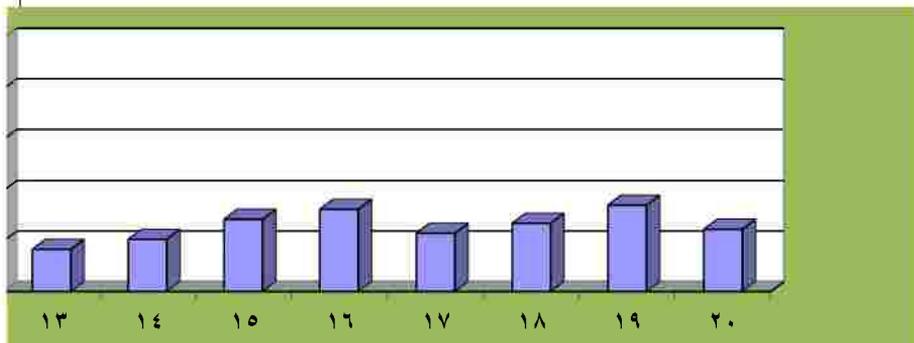
أ- الأهداف

أ- الأهداف



ب- السياسات

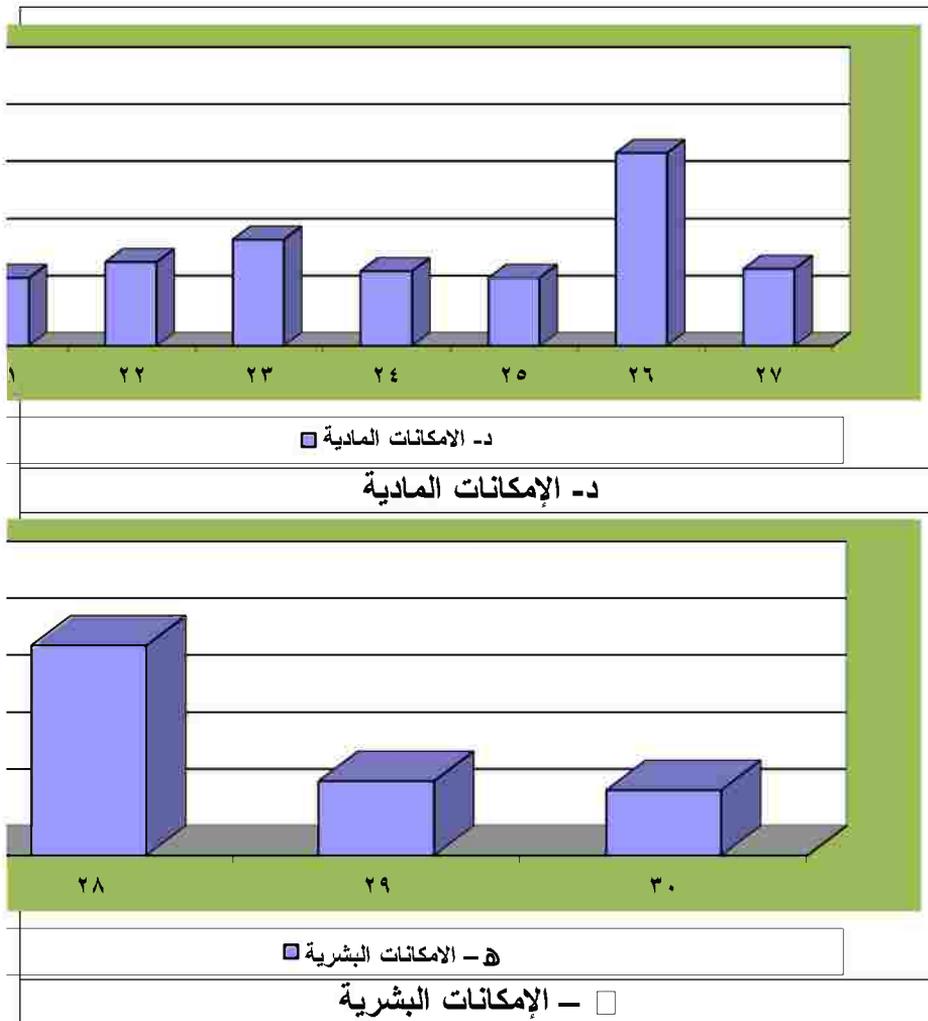
ب- السياسات

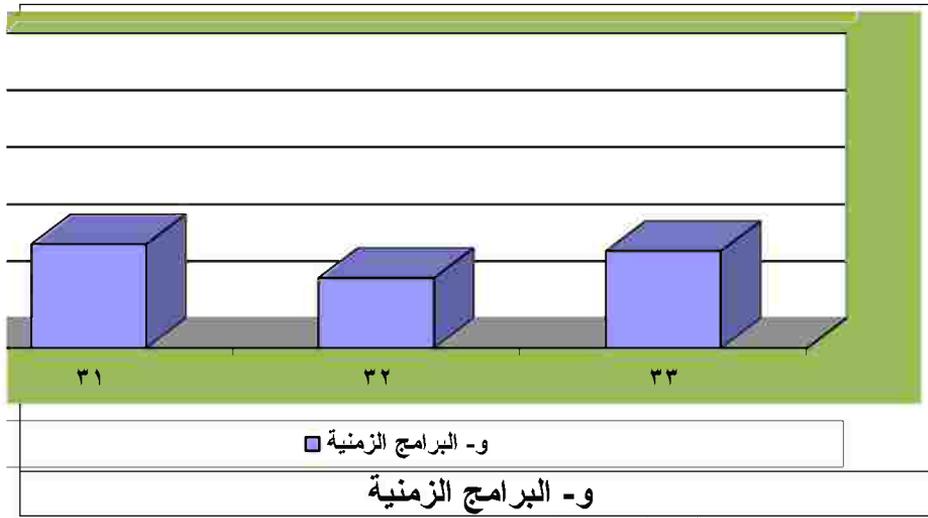


ج- الإجراءات

ج- الإجراءات

شكل (7) الأهمية النسبية لاستجابات الموجهين على عبارات محاور التخطيط





تابع شكل (7) الأهمية النسبية لاستجابات الموجهين على عبارات محاور التخطيط

يتضح من جدول رقم (23) و الشكل البياني رقم (7)
والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة
باستجابات (الموجهين) على عبارات محاور التخطيط بالنسبة لمحور
الأهداف توجد فروق دالة إحصائية بين الإجابات حيث تراوحت قيم
مربع كاي ما بين (9.81 إلى 51.52) وهذه القيم معنوية عند
مستوى 0.05 وقد حققت العبارة التي تشير إلى أن أهداف التربية
الرياضية الموضوعه يمكن قياسها بوسائل مختلفة أعلى أهمية نسبية
بلغت 55.56 % تليها العبارة التي تشير إلى أن تحدد الأهداف وتصنف
حسب أولوياتها بأهمية نسبية بلغت 26.98 % ثم العبارة التي تشير إلى
أن يتم وضع أهداف قسم التربية الرياضية بحيث تكون منسجمة مع
أهداف الوزارة ككل و عبارة تتفق أهداف التربية الرياضية مع
الإمكانات الموجودة بالمدارس بأهمية نسبية بلغت 25.40 % و جاءت
فى الترتيب الأخير عبارة يتم إشراك الموجهين والمشرفين في تحديد
أهداف قسم التربية الرياضية بأهمية نسبية بلغت 13.49 % .
و بالنسبة لمحور السياسات توجد فروق دالة احصائياً بين
الإجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (7.24 إلى 92.57) و
هذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 بينما لا توجد فروق معنوية بين
الاستجابات فى عبارة يوجد سياسة لتحديد المستحقين لصرف
المكافآت لهم و لتحديد المخالفات التي تستوجب الجزاء للعاملين
بالنشاط الرياضي حيث بلغت قيمة مربع كاي (3.43) وهذه القيمة
غير معنوية عند مستوى 0.05 وقد حققت العبارة التي تشير إلى يتعامل

جميع الموجهين والمشرفين بسياسة واحدة دون تفرقة بين المدرسين أعلى أهمية نسبية بلغت 92.86 % تليها العبارة التي تشير إلى تتبع سياسة الثواب والعقاب في حالة تقصير أداء مدرسي التربية الرياضية بأهمية نسبية بلغت 86.51 % ثم العبارة التي تشير إلى يوجد سياسة لتحديد المستحقين لصرف المكافآت لهم و لتحديد المخالفات التي تستوجب الجزاء للعاملين بالنشاط الرياضي بأهمية نسبية بلغت 40.48 % ثم العبارة التي تشير إلى يلتزم المدرسون بالزى الرياضي المخصص لممارسة حصة التربية الرياضية بأهمية نسبية بلغت 37.30 % ثم عبارة تؤدي السياسات الموضوعية في النشاط الرياضي إلى تجنب الفوضى في انجاز العمل المطلوب بأهمية نسبية بلغت 34.13 % ثم عبارة يوجد سياسه واضحه لتنفيذ خطة النشاط الرياضي بأهمية نسبية بلغت 28.57 % و جاءت فى الترتيب الأخير عبارة تتوافر في قسم التربية الرياضية سياسة مكتوبة تتسجم مع أهدافه بأهمية نسبية بلغت 23.81 % .

و بالنسبة لمحور الإجراءات توجد فروق دالة احصائياً بين الإجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (10.67 إلى 49.14) وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 وقد حققت العبارة التي تشير إلى يوجد تنسيق بين موجهي التربية الرياضية ومدير المدرسة أعلى أهمية نسبية بلغت 34.13 % تليها العبارة التي تشير إلى توجد إجراءات واضحة لتنفيذ خطة قسم التربية الرياضية بأهمية نسبية بلغت 32.54 % ثم العبارة التي تشير إلى تهتم إدارة النشاط الرياضي بتوفير الاحتياجات اللازمة لتنفيذ حصة التربية الرياضية بأهمية نسبية بلغت

28.57 % ثم العبارة التي تشير إلى يتم مراجعة إجراءات تنفيذ حصص التربية الرياضية مع إدارة المدرسة بصفة مستمرة بأهمية نسبية بلغت 26.98 % ثم العبارة التي تشير إلى الإجراءات مبسطة وتحقق راحة العاملين بقسم التربية الرياضية بأهمية نسبية بلغت 24.60 % ثم العبارة التي تشير إلى يتوافر لدى قسم التربية الرياضية خطة لإقامة بطولات رياضية داخلية وخارجية بأهمية نسبية بلغت 23.02 % ثم العبارة التي تشير إلى يوجد اهتمام من قبل إدارة المدرسة بحصة التربية الرياضية بأهمية نسبية بلغت 20.63 % وجاءت في الترتيب الأخير عبارة يشترك الموجهون والمشرفون في وضع المنهاج الخاص بمادة التربية الرياضية بأهمية نسبية بلغت 16.67 % .

و بالنسبة لمحور الامكانيات المادية توجد فروق دالة احصائياً بين الإجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (6.10 إلى 31.71) و هذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 وقد حققت العبارة التي تشير إلى تشترك أكثر من مدرسة في مبنى واحد أعلى أهمية نسبية بلغت 67.46 % تليها العبارة التي تشير إلى يوجد وسائل تعليمية وتوضحية لعرض المهارات الحركية في المدارس بأهمية نسبية بلغت 37.30 % ثم العبارة التي تشير إلى تغطي الميزانية مصروفات البطولات المدرسية على مدار العام الدراسي بأهمية نسبية بلغت 29.37 % ثم العبارة التي تشير إلى يوفر قسم التربية الرياضية جميع الإمكانيات المادية اللازمة لتحقيق أهداف قسم التربية الرياضية بأهمية نسبية بلغت 26.98 % ثم العبارة التي تشير إلى توجد ملاعب وادوات قانونية كافية لممارسة النشاط

الرياضي بالمدرسة بأهمية نسبية بلغت 26.19% و جاءت فى الترتيب الأخير عبارة تتم صيانة الملاعب والاجهزة بصفة دورية على مدار العام الدراسي و عبارة تتسم الملاعب بعوامل الأمن والسلامة بأهمية نسبية بلغت 23.81% .

و بالنسبة لمحور الامكانيات البشرية توجد فروق دالة احصائياً بين الإجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (21.71 إلى 34.67) و هذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 وقد حققت العبارة التى تشير إلى الإمكانيات البشرية التى تعمل بقسم التربية الرياضية على مستوى عالي من الكفاءة أعلى أهمية نسبية بلغت 73.81% تليها العبارة التى تشير إلى عدد المشرفين والموجهين يتناسب مع عدد الأنشطة الرياضية بالمدارس بأهمية نسبية بلغت 26.19% و جاءت فى الترتيب الأخير عبارة توجد هناك دورات تدريبه لتنمية المهارات والمعارف لدى العاملين بقسم التربية الرياضية بأهمية نسبية بلغت 23.02% .

و بالنسبة لمحور البرامج الزمنية توجد فروق دالة احصائياً بين الإجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (6.95 إلى 26.95) و هذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 وقد حققت العبارة التى تشير إلى يتم تنفيذ منهاج التربية الرياضية تبعاً للخطة الدراسية السنوية أعلى أهمية نسبية بلغت 36.51% تليها العبارة التى تشير إلى يتم صرف الأدوات الرياضية طبقاً لبرامج زمنية محددة بأهمية نسبية بلغت 34.13% و جاءت فى الترتيب الأخير عبارة التوزيع الزمني لحصة التربية الرياضية

على مدار اليوم الدراسي تتساوى مع المواد الأخرى بأهمية نسبية بلغت
24.60 % .

**جدول (24) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنسبة الموافقة في
محور التخطيط
للمدرسين والموجهين**

الموجهين		المدرسين والمدربات		الإبعاد	المحاور
س	±ع	س	±ع		
15.62	29.37	7.13	13.14	أ- الأهداف	التخطيط
28.32	49.09	6.16	15.64	ب- السياسات	
5.89	25.89	3.68	18.55	ج- الإجراءات	
15.64	33.56	10.60	21.75	د- الإمكانيات المادية	
28.45	41.01	0.41	21.90	□ - الإمكانيات البشرية	
6.30	31.75	10.11	22.52	و- البرامج الزمنية	

يتضح من جدول (24) و الشكل البياني رقم (8) و الخاص
بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنسبة الموافقة في محاور
التخطيط للمدرسين والموجهين بالنسبة للمدرسين كانت أعلى نسبة
موافقة في محور الإمكانيات البشرية بنسبة موافقة بلغت 21.90 %
تلاه محور الإمكانيات المادية بنسبة موافقة بلغت 21.75 % و جاء في
الترتيب الأخير محور الأهداف بنسبة موافقة بلغت 13.14 % و بالنسبة
للموجهين كانت أعلى نسبة موافقة في محور السياسات بنسبة موافقة
بلغت 49.09 % تلاه محور الإمكانيات البشرية بنسبة موافقة بلغت
41.01 % و جاء في الترتيب الأخير محور الإجراءات بنسبة موافقة بلغت
25.89 % .



شكل (8) المتوسط الحسابي لنسبة الموافقة في محاور التخطيط للمدرسين والموجهين

يتضح من العرض السابق أن أهداف التربية الرياضية غير واضحة ومحدده لجميع المدرسين والمدرسات ، ولا يوجد سياسه واضحه لتنفيذ خطة النشاط الرياضى ، ولا يتم تنفيذ منهاج التربية الرياضية تبعاً للخطة الدراسية السنوية ، ولا توجد ملاعب وأدوات رياضية كافية لممارسة النشاط الرياضى بالمدرسة ، و عدد المدرسين غير كافى بالنسبة لعدد طلاب المدرسة ، ولا يتم مراجعة إجراءات تنفيذ حصص التربية الرياضية مع إدارة المدرسة بصفة مستمرة ، و أهداف التربية الرياضية لا تتفق مع الإمكانيات الموجودة بالمدراس ، ولا يوجد سياسة لتحديد المستحقين لصرف المكافآت لهم و لتحديد المخالفات التي تستوجب الجزاء للعاملين بالنشاط الرياضي ، و السياسات الموضوعه لا تؤدي في النشاط الرياضي إلى تجنب الفوضى في انجاز العمل المطلوب ، و الإجراءات غير مبسطة و لا تحقق راحة العاملين بقسم التربية الرياضية ، ولا تتم صيانة الملاعب والأجهزة بصفة دورية على مدار العام الدراسي ، ولا يوفر قسم التربية الرياضية جميع الإمكانيات المادية اللازمة لتحقيق أهداف قسم التربية الرياضية ، و عدد المشرفين والموجهين لا يتناسب مع عدد الأنشطة الرياضية بالمدراس ، و التوزيع الزمني لحصة التربية الرياضية على مدار اليوم الدراسي لا تتساوى مع المواد الأخرى ، ولا توجد هناك دورات تدريبه لتنمية المهارات والمعارف لدى العاملين بقسم التربية الرياضية ، وهذا يتفق مع نتائج دراسة الصديق محمد الشامي (2001) (9) ودراسة رحاب علي أمين (2004) (30) ودراسة كريم محمد محمود الحكيم (2005) (73) ودراسة على عبد

العزیز علی شرابی (2006) (67) و التي أكدت على وجود معوقات في عملية التخطيط .

وفي هذا الصدد يشير لستيراند و ستيفن Lysterand ,stephanie (2007) إلى أن التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة العامة والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا. ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة. (115: 132)

ويوضح فلاح الحسيني (2000) أهمية التخطيط في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر ، مما يفرض على رجل الإدارة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال مراحل التنفيذ المختلفة. (72 : 69)

ويشير Dewaker , Goel (2008) إلى أن الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط هي صعوبة وضع التقديرات الدقيقة التي تعتمد عليها الخطة أو الاعتماد على معلومات قديمة أو خاطئة يؤدي إلى صعوبة التنبؤ والتوقع السليم لذا يجب توخي الدقة في رصد المعلومات من حيث صحتها وحداثتها ، و سلوك القائمين على التخطيط فغالباً ما يسيطر السلوك على افكار وعقائد قد تكون منشأ البيئة التي يعيشون فيها

الافراد القائمين على التخطيط بحيث يعتبر هؤلاء ان التخطيط هي
مضيعة للوقت والجهد والمال وكذلك البعض منهم يقاوم اي تغيير او
تجديد في اسلوب العمل. (108 : 112)

كما يشير ديوريسينجام و فينيتا Duraisingam, Vinita (2005) إلى أن من أهم الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط جمود
الاجراءات والسياسات فالاستمرار في تطبيق السياسات لفترة طويلة
تصبح بمثابة قانون الذي يحكم تصرفات الافراد فيها و العجز المالي او
الفني حيث أن كثير من الخطط تكون واقعية من حيث الامكانيات
البشرية والزمن ولكن يقف امامها العائق المالي او الفني (مثل عدم توفر
المدرّب الجيد مثلاً). (105 : 77)

و يؤكد أتورنيز و أمى Amy, Attorneys (2010) على أن من
معيقات التخطيط عدم الدقة في المعلومات والبيانات و اتجاهات العاملين
فكثيراً ما تحدث اتجاهات السلبية نحو الخطة أثراً كبيراً في عرقلة
مسيرتها و عدم صحة التنبؤات والافتراضات و إغفال الجانب الإنساني
حيث يؤدي تجاهل الخطة للعامل الإنساني إلى مقاومة هؤلاء العاملين
للخطة و وضع العراقيل في طريق تنفيذها ، مما قد يؤدي إلى فشلها في
تحقيق أهدافها و القيود الحكومية و عدم مراعاة التغيير في الواقع
بالإضافة إلى أسباب متعلقة بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط . (100 :
130)

ويؤكد زكريا الدوري (2005) ان إعداد الخطط ليس عملاً سهلاً يمكن القيام به في أي وقت وتحت أي ظروف، بل هو عمل ذهني شاق يتطلب بذل جهود كبيرة من الجهة المسؤولة عن وضع الخطط، والإمام بجوانب عديدة عن المشكلة التي يراد التوصل إليها، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لوضع الخطة، إن مراعاة تحري الدقة في تحديد جوانب الخطة مسألة حيوية يجب أخذها في الاعتبار عند العزم على إعداد أي خطة، واللجوء إلى الأساليب العلمية في إعداد الخطة والاستفادة قدر الإمكان مما هو متوافر لدى المخطط من المعلومات وبيانات ووسائل وإمكانيات مادية وبشرية، وذلك للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في المراحل التي تمر بها الخطة، بدءاً من الإعداد والإقرار إلى التنفيذ والمتابعة. (33 : 180)

و يؤكد أتورنيز و آمي Attorneys,Amy (2010) ان السياسات هي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحددة، سلفاً، بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف. وهناك فرق بين السياسة والهدف، فالهدف هو ما نريد تحقيقه، أما السياسة فهي المرشد لاختيار الطريق الذي يوصل للهدف، وتعتبر السياسات بمثابة مرشد للأفراد في تصرفاته وقراراتهم داخل المنظمة، فهي تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد نوع السلوك المطلوب من جانب الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم. (100 : 135)

ويشير محمد عبد العزيز سلامه وسمير عبد الحميد (2009) إلى
أن تحديد الأهداف ووضوحها لدى كافة المستويات الإدارية يساعد على
تتمية الخطط وتركيز الجهود وتوجيه الأعمال نحو تلك الأهداف ومن
ثم تقويم مدى الكفاءة الإدارية للعاملين بالهيئة. (82 : 125)

ثانيا عرض و مناقشة نتائج محاور التنظيم :

جدول (25) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات (المدرسين) على عبارات محاور التنظيم ن = 121

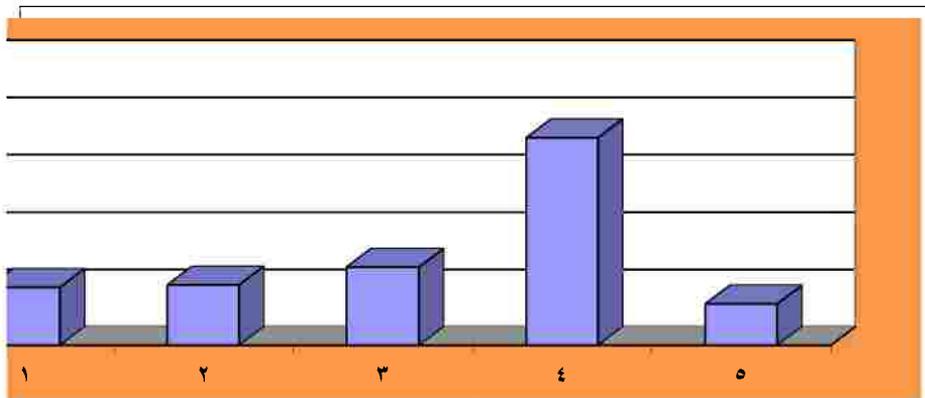
الترتيب	الاهمية النسبية	المتوسط الحسابي	مربع كاي	لا		الى حد ما		نعم		محتوى العبارة	رقم العبارة	المحاور	
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار				
4	20.25	0.40	*96.26	75.21	91	9.09	11	15.70	19	الهيكل التنظيمي الحالي يقسم التربية الرياضية مناسب ويفي بالغرض .	1	ا- الهيكل التنظيمي	
3	21.07	0.42	*61.80	64.46	78	28.93	35	6.61	8	يوجد هيكل تنظيمي لمدرسي النشاط الرياضي داخل كل مدرسة .	2		
2	27.27	0.55	*67.36	67.77	82	9.92	12	22.31	27	توجد عدالة في توزيع مدرسي التربية الرياضية بالمدراس .	3		
1	72.31	1.45	*37.21	13.22	16	28.93	35	57.85	70	تعاني بعض المدارس من نقص في عدد مدرسي التربية الرياضية .	4		
5	14.46	0.29	115.55	79.34	96	12.40	15	8.26	10	يتم تدريب المدرسين وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما يحتاجونه .	5		
6	20.25	0.40	*96.26	75.21	91	9.09	11	15.70	19	واجبات وأعمال مدرسي التربية الرياضية محددة وواضحة داخل المدرسة .	6		ب- تحديد وتقسيم الواجبات والأعمال
5	20.66	0.41	*72.41	69.42	84	19.83	24	10.74	13	تقتصر واجبات مدرسي التربية الرياضية على كل ما يرتبط بالنشاط الرياضي فقط .	7		
3	22.73	0.45	*77.87	71.07	86	12.40	15	16.53	20	يتم تقسيم حصص التربية الرياضية بين مدرسي التربية الرياضية بالتساوي .	8		
2	25.21	0.50	*64.88	67.77	82	14.05	17	18.18	22	يتم تقسيم الواجبات الإضافية التي يكلف بها مدرس التربية الرياضية (النظام - طابور الصباح - تدريب الفرق الرياضية - النشاط الداخلي - النشاط الخارجي) بين المدرسين بشكل عادل .	9		
1	26.86	0.54	*70.88	68.60	83	9.09	11	22.31	27	عدد مدرسي التربية الرياضية داخل المدرسة يتناسب مع حجم المهام والأعباء المكلفين بها .	10		
4	21.90	0.44	*66.07	67.77	82	20.66	25	11.57	14	الكثير من مدرسي التربية الرياضية لا يقومون بواجبهم كما يجب .	11	ج- تحديد المسؤوليات والاختصاصات	
3	63.64	1.27	*13.70	20.66	25	31.40	38	47.93	58	يسند الى مدرسي التربية الرياضية مسئوليات غير متناسبة مع طبيعة عملهم .	12		
4	14.46	0.29	*111.93	78.51	95	14.05	17	7.44	9	مسئوليات مدرسي التربية الرياضية متناسبة مع ما يتقاضونه من أجر .	13		
2	69.83	1.40	*28.63	14.05	17	32.23	39	53.72	65	يتم محاسبة مدرسي التربية الرياضية على مسئوليات خارج نطاق عملهم .	14		
1	83.06	1.66	*79.36	0.00		33.88	41	66.12	80	بعض مدرسي التربية الرياضية لا يلتزمون بمسئوليتهم عن تنفيذ حصص التربية الرياضية .	15		

*مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 = 5.99

تابع جدول (25) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات (المدرسين) على عبارات محاور التنظيم ن = 121

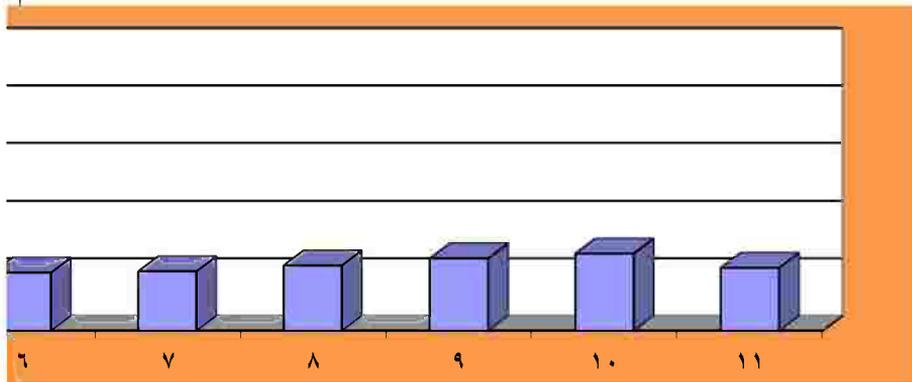
الترتيب	الاهمية النسبية	المتوسط الحسابي	مربع كاي	لا		الى حد ما		نعم		محتوى العبارة	رقم العبارة	المحاور
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
1	60.33	1.21	*15.39	28.93	35	21.49	26	49.59	60	السلطة الممنوحة لا تتناسب مع جميع المسؤوليات الموكلة لمدرسي التربية الرياضية	16	د- تحديد السلطات
3	17.77	0.36	*95.67	75.21	91	14.05	17	10.74	13	تتناسب السلطات الموكلة لمدرسي التربية الرياضية في تنفيذ الاشطة الداخلية والخارجية .	17	
2	23.14	0.46	*62.30	66.94	81	19.83	24	13.22	16	يستخدم موجهي التربية الرياضية سلطاتهم في توقيع الجزاءات للمقصرين ومنح المكافآت للمتميزين من المدرسين .	18	
1	32.23	0.64	*24.41	53.72	65	28.10	34	18.18	22	يوجد تعاون بين مدرسي التربية الرياضية عند تنظيم البطولات بين المدارس .	19	□ - تحديد وتنسيق العلاقات
3	23.97	0.48	*61.70	66.94	81	18.18	22	14.88	18	يوجد تعاون بين مدرسي التربية الرياضية وإدارة المدرسة في مواجهة مشكلات النشاط الرياضي .	20	
2	26.03	0.52	*42.76	59.50	72	28.93	35	11.57	14	يوجد تنسيق وتعاون بين مدرسي التربية الرياضية فيما يخص تنفيذ خطة النشاط الرياضي .	21	
4	20.25	0.40	*78.17	71.07	86	17.36	21	11.57	14	يوجد تنسيق بين مدرسي التربية الرياضية وبين أولياء الأمور فيما يخص الزى الرياضي للتلاميذ .	22	

*مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 = 5.99



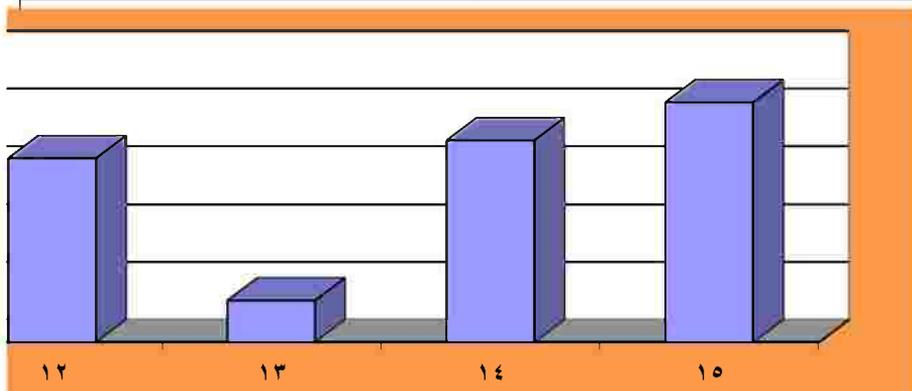
□ ا- الهيكلة التنظيمية

ا- الهيكلة التنظيمية



□ ب- تحديد وتقسيم الواجبات والاعمال

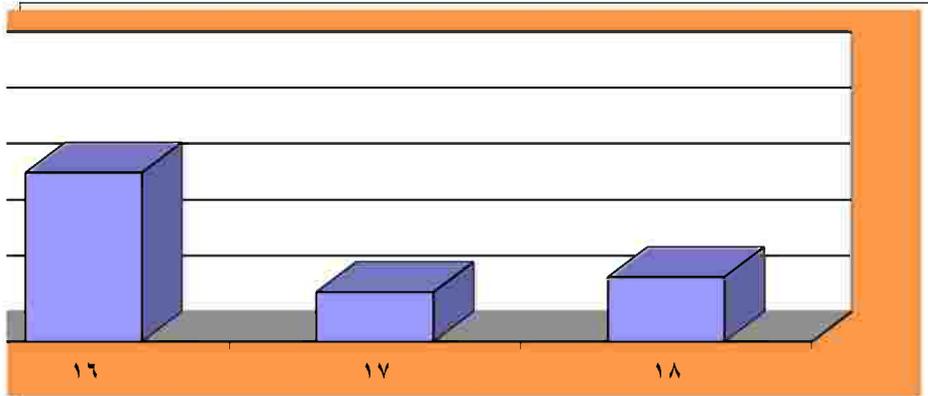
ب- تحديد وتقسيم الواجبات والاعمال



□ ج- تحديد المسؤوليات والاختصاصات

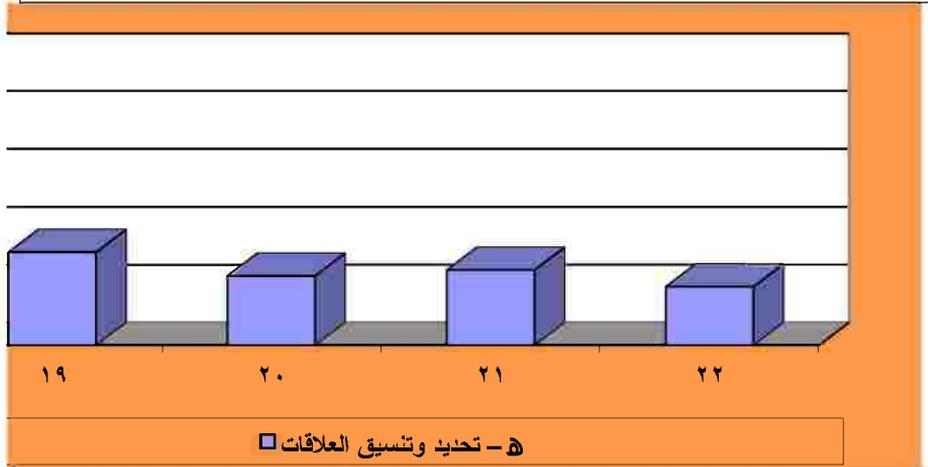
ج- تحديد المسؤوليات والاختصاصات

شكل (9) الأهمية النسبية لاستجابات المدرسين على عبارات محاور التنظيم



د- تحديد السلطات

د- تحديد السلطات



هـ - تحديد وتنسيق العلاقات

هـ - تحديد وتنسيق العلاقات

تابع شكل (9) الأهمية النسبية لاستجابات المدرسين على عبارات محاور التنظيم

يتضح من جدول رقم (25) و الشكل البياني رقم (9)
والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة
باستجابات (المدرسين) على عبارات محاور التنظيم بالنسبة لمحور
الهيكل التنظيمي توجد فروق دالة احصائياً بين الإجابات حيث تراوحت
قيم مربع كاي ما بين (74.99 إلى 218.79) وهذه القيم معنوية عند
مستوى 0.05 وقد حققت العبارة التي تشير إلى تعانى بعض المدارس من
نقص في عدد مدرسي التربية الرياضية أعلى أهمية نسبية بلغت 72.31 %
تليها العبارة التي تشير إلى توجد عدالة في توزيع مدرسي التربية الرياضية
بالمدارس بأهمية نسبية بلغت 27.27 % ثم العبارة التي تشير إلى يوجد
هيكل تنظيمي لمدرسي النشاط الرياضي داخل كل مدرسة بأهمية
نسبية بلغت 21.07 % ثم العبارة التي تشير إلى الهيكل التنظيمي الحالي
بقسم التربية الرياضية مناسب وفي الغرض بأهمية نسبية بلغت 20.25
% و جاءت في الترتيب الأخير عبارة يتم تدريب المدرسين وتنمية مواهبهم
وتزويدهم بما يحتاجونه بأهمية نسبية بلغت 14.46 % .

و بالنسبة لمحور تحديد وتقسيم الواجبات والاعمال توجد فروق
دالة احصائياً بين الإجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (64.88 إلى 96.26)
وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 وقد حققت
العبارة التي تشير إلى عدد مدرسي التربية الرياضية داخل المدرسة يتناسب
مع حجم المهام والأعباء المكلفين بها أعلى أهمية نسبية بلغت 26.86 %
تليها العبارة التي تشير إلى يتم تقسيم الواجبات الإضافية التي يكلف بها

مدرس التربية الرياضية (النظام - طابور الصباح - تدريب الفرق الرياضية - النشاط الداخلى - النشاط الخارجى) بين المدرسين بشكل عادل بأهمية نسبية بلغت 25.21% ثم العبارة التى تشير إلى يتم تقسيم حصص التربية الرياضية بين مدرسي التربية الرياضية بالتساوي بأهمية نسبية بلغت 22.73% ثم العبارة التى تشير إلى الكثير من مدرسي التربية الرياضية لا يقومون بواجبهم كما يجب بأهمية نسبية بلغت 21.90% ثم عبارة تقتصر واجبات مدرسي التربية الرياضية على كل ما يرتبط بالنشاط الرياضي فقط بأهمية نسبية بلغت 20.66% و جاءت فى الترتيب الأخير عبارة واجبات وأعمال مدرسي التربية الرياضية محددة وواضحة داخل المدرسة بأهمية نسبية بلغت 20.25% .

و بالنسبة لمحور تحديد المسئوليات والاختصاصات توجد فروق دالة احصائياً بين الإجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (13.70 إلى 111.93) وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 وقد حققت العبارة التى تشير إلى بعض مدرسي التربية الرياضية لا يلتزمون بمسئوليتهم عن تنفيذ حصص التربية الرياضية أعلى أهمية نسبية بلغت 83.06% تليها العبارة التى تشير إلى يتم محاسبة مدرسي التربية الرياضية على مسئوليات خارج نطاق عملهم بأهمية نسبية بلغت 69.83% ثم العبارة التى تشير إلى يسند إلى مدرسي التربية الرياضية مسئوليات غير متناسبة مع طبيعة عملهم بأهمية نسبية بلغت 63.64% و جاءت فى الترتيب الأخير عبارة مسئوليات

مدرسى التربية الرياضية متناسبة مع مايتقاضونه من أجر بأهمية نسبية بلغت 14.46 % .

و بالنسبة لمحور تحديد السلطات توجد فروق دالة احصائياً بين الإجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (15.39 إلى 95.67) و هذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 وقد حققت العبارة التى تشير إلى السلطة الممنوحة لا تتناسب مع جميع المسئوليات الموكلة لمدرسى التربية الرياضية أعلى أهمية نسبية بلغت 60.33 % تليها العبارة التى تشير إلى يستخدم موجهى التربية الرياضية سلطاتهم فى توقيع الجزاءات للمقصرين ومنح المكافآت للمتميزين من المدرسين بأهمية نسبية بلغت 23.14 % و جاءت فى الترتيب الأخير عبارة تتناسب السلطات الموكلة لمدرسى التربية الرياضية فى تنفيذ الأنشطة الداخلية والخارجية بأهمية نسبية بلغت 17.77 % .

و بالنسبة لمحور تحديد وتنسيق العلاقات توجد فروق دالة احصائياً بين الإجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (24.41 إلى 78.17) و هذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 وقد حققت العبارة التى تشير إلى يوجد تعاون بين مدرسى التربية الرياضية عند تنظيم البطولات بين المدارس أعلى أهمية نسبية بلغت 32.23 % تليها العبارة التى تشير إلى يوجد تنسيق وتعاون بين مدرسى التربية الرياضية فيما يخص تنفيذ خطة النشاط الرياضى بأهمية نسبية بلغت 26.03 % ثم العبارة التى تشير إلى يوجد تعاون بين مدرسى التربية الرياضية وإدارة المدرسة فى مواجهة

مشكلات النشاط الرياضي بأهمية نسبية بلغت 23.97 % و جاءت فى الترتيب الأخير عبارة يوجد تنسيق بين مدرسى التربية الرياضية وبين أولياء الأمور فيما يخص الزى الرياضى للتلاميذ بأهمية نسبية بلغت 20.25 % .

جدول (26) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات (الموجهين) على عبارات محاور التنظيم ن = 63

الترتيب	الاهمية النسبية	المتوسط الحسابي	مربع كاي	لا		الى حد ما		نعم		محتوى العبارة	رقم العبارة	المحاور
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
3	30.16	0.60	*18.38	58.73	37	22.22	14	19.05	12	يعرف كل شخص في الهيكل التنظيمي للنشاط الرياضي مسؤولياته وسلطاته وعلاقته مع غيره بشكل محدد .	1	ا- الهيكل التنظيمي
5	23.02	0.46	*32.10	66.67	42	20.63	13	12.70	8	يتم تدريب العاملين بقسم النشاط الرياضي وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما يحتاجونه.	2	
4	25.40	0.51	*22.95	57.14	36	34.92	22	7.94	5	توجد عدالة في توزيع مدرسي التربية الرياضية بالمدارس .	3	
2	30.95	0.62	*13.71	52.38	33	33.33	21	14.29	9	يتم اختيار الأفراد لشغل الوظائف الإدارية بإدارة النشاط الرياضي بناء على الخبرة العلمية والفنية في مجال العمل .	4	
1	70.63	1.41	*18.67	17.46	11	23.81	15	58.73	37	يوجد تناقل بين المستويات الإدارية في السلطة لإدارة النشاط الرياضي مما يسبب تضارب في القرارات .	5	ب- تحديد وتقسيم الواجبات والاعمال
4	29.37	0.59	*23.24	61.90	39	17.46	11	20.63	13	تناسب المؤهلات العلمية للعاملين بالنشاط الرياضي مع متطلبات العمل المكلفين به.	6	
3	30.95	0.62	*16.29	57.14	36	23.81	15	19.05	12	هناك وضوح في اختصاصات كل فرد من الأفراد العاملين بالنشاط الرياضي داخل قسم التربية الرياضية .	7	
1	80.16	1.60	*41.52	11.11	7	17.46	11	71.43	45	يوجد تناقل في الأعمال الموكلة لأكثر من مسئول بالنشاط الرياضي داخل قسم التربية الرياضية .	8	
2	32.54	0.65	*12.67	53.97	34	26.98	17	19.05	12	تقسيم العمل الموجود بالنشاط الرياضي يتناسب مع حجم وطبيعة العمل المطلوب بقسم التربية الرياضية .	9	
4	22.22	0.44	*34.95	68.25	43	19.05	12	12.70	8	يرجع سبب القصور في إدارة النشاط الرياضي إلى عدم اهتمام إدارة النشاط بحل المشكلات التي تواجهها .	10	
2	28.57	0.57	*17.43	53.97	34	34.92	22	11.11	7	يوجد تحديد للعلاقات وتقسيم للمسئوليات في وزارة التربية ومديرية التعليم المهني.	11	
1	75.40	1.51	*34.67	17.46	11	14.29	9	68.25	43	يتم محاسبة العاملين بالتربية الرياضية على مسئوليات خارج نطاق عملهم .	12	
3	26.98	0.54	*21.81	60.32	38	25.40	16	14.29	9	بعض العاملين بقسم التربية الرياضية لا يلتزمون بمسئوليتهم الموكلة إليهم .	13	

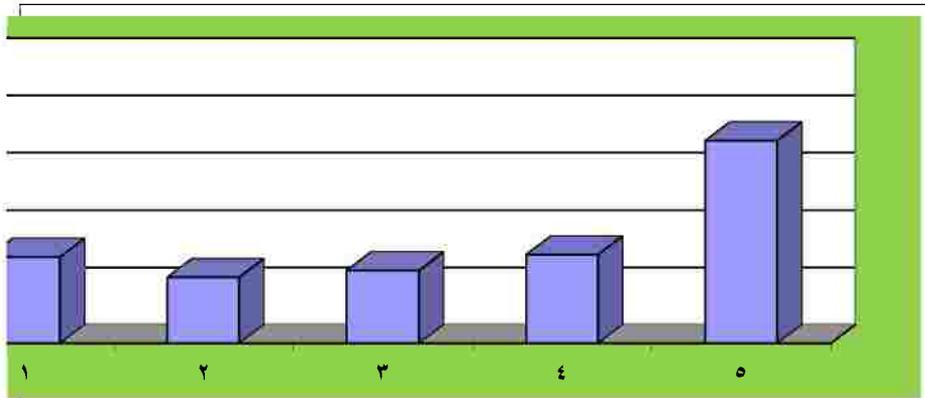
*مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 = 5.99

ن = 63

تابع جدول (26) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات (الموجهين) على عبارات محاور التنظيم

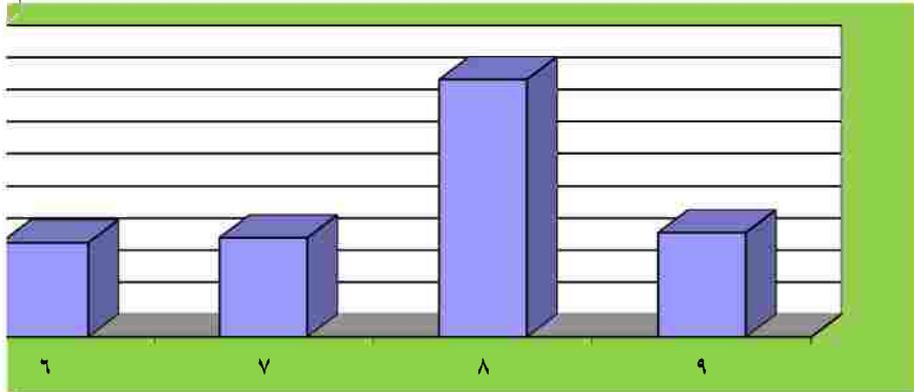
الترتيب	الاهمية النسبية	المتوسط الحسابي	مربع كاي	لا		الى حد ما		نعم		محتوى العبارة	رقم العبارة	المحاور
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
2	72.22	1.44	*19.81	14.29	9	26.98	17	58.73	37	السلطة الممنوحة لا تتناسب مع جميع المسؤوليات الموكلة للموجهين	14	د- تحديد السلطات
4	26.19	0.52	*28.57	65.08	41	17.46	11	17.46	11	هناك تحديد واضح لمستوى السلطة والمسئولية داخل قسم التربية الرياضية	15	
3	26.98	0.54	*21.81	60.32	38	25.40	16	14.29	9	يستخدم موجهي التربية الرياضية سلطاتهم في توقيع الجزاءات للمقصرين ومنح المكافآت للمتميزين من المدرسين	16	
1	73.02	1.46	*32.10	20.63	13	12.70	8	66.67	42	تركيز السلطة في يد أي مسئول بالنشاط الرياضي بقدر أكبر من مسؤولياته يؤدي إلى الطغيان وعدم التعاون في تنفيذ الأعمال المطلوبة .	17	
3	32.54	0.65	*18.67	58.73	37	17.46	11	23.81	15	تهتم بالنتائج التي تحققها المنتخبات المدرسية .	18	□ - تحديد وتنسيق العلاقات
2	33.33	0.67	*11.14	52.38	33	28.57	18	19.05	12	يوجد تنسيق بين قسم التربية الرياضية والأقسام الأخرى الإدارية .	19	
1	81.75	1.63	*48.38	11.11	7	14.29	9	74.60	47	خبرتك بإدارة النشاط الرياضي وزيارتك الميدانية تمكنك من تقييم المدرسين بشكل جيد .	20	
4	26.98	0.54	*28.67	65.08	41	15.87	10	19.05	12	يوجد تعاون ملحوظ بين إدارة قسم التربية الرياضية ومدير النشاط الرياضي في متابعة تنفيذ القرارات والتعليمات بالأنشطة الرياضية .	21	

*مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 = 5.99



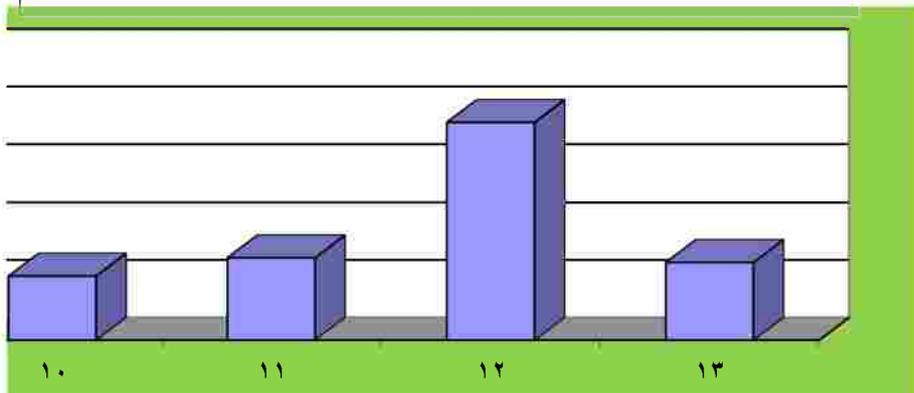
■ ا- الهيكلة التنظيمية

ا- الهيكلة التنظيمية



■ ب- تحديد وتقسيم الواجبات والاعمال

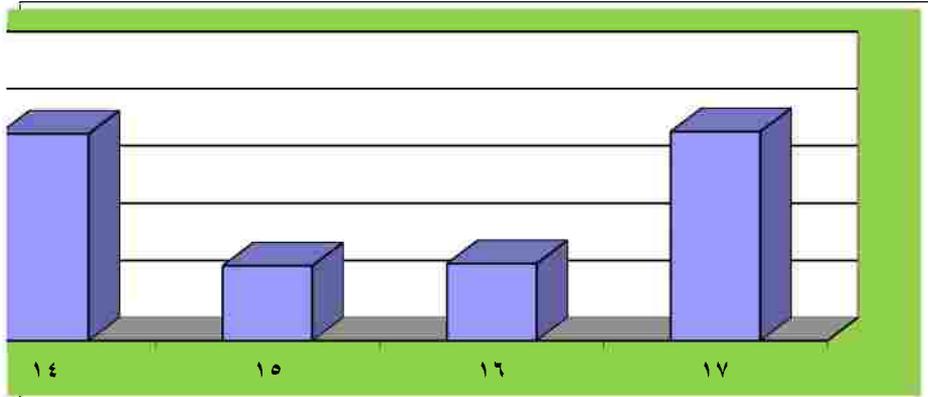
ب- تحديد وتقسيم الواجبات والاعمال



■ ج- تحديد المسؤوليات والاختصاصات

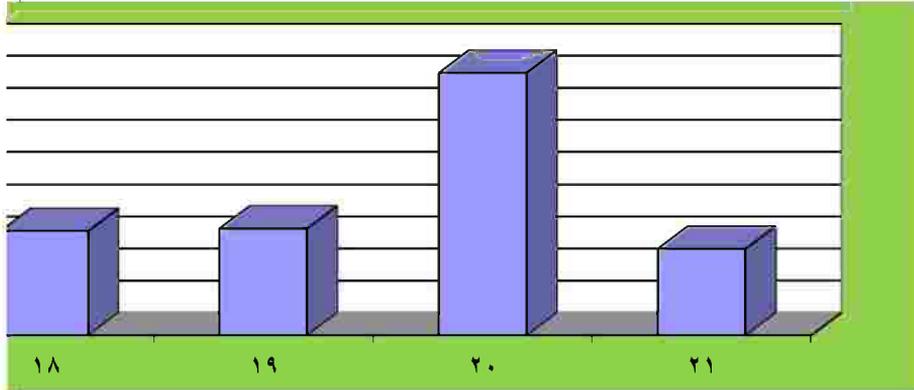
ج- تحديد المسؤوليات والاختصاصات

شكل (10) الأهمية النسبية لاستجابات الموجهين على عبارات محاور التنظيم



د- تحديد السلطات

د- تحديد السلطات



هـ - تحديد وتنسيق العلاقات

هـ - تحديد وتنسيق العلاقات

تابع شكل (10) الأهمية النسبية لاستجابات الموجهين على عبارات محاور التنظيم

يتضح من جدول رقم (26) و الشكل البياني رقم (10) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات (الموجهين) على عبارات محاور التنظيم بالنسبة لمحور الهيكل التنظيمي توجد فروق دالة احصائياً بين الإجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (13.71 إلى 32.10) و هذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 وقد حققت العبارة التي تشير إلى يوجد تداخل بين المستويات الإدارية في السلطة لإدارة النشاط الرياضي مما يسبب تضارب في القرارات أعلى أهمية نسبية بلغت 70.63 % تليها العبارة التي تشير إلى يتم اختيار الأفراد لشغل الوظائف الإدارية بإدارة النشاط الرياضي بناء على الخبرة العلمية والفنية في مجال العمل بأهمية نسبية بلغت 30.95 % ثم العبارة التي تشير إلى يعرف كل شخص في الهيكل التنظيمي للنشاط الرياضي مسؤولياته وسلطاته وعلاقته مع غيره بشكل محدد بأهمية نسبية بلغت 30.16 % ثم العبارة التي تشير إلى توجد عدالة في توزيع مدرسي التربية الرياضية بالمدارس بأهمية نسبية بلغت 25.40 % و جاءت في الترتيب الأخير عبارة يتم تدريب العاملين بقسم النشاط الرياضي وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما يحتاجونه بأهمية نسبية بلغت 23.02 % .

و بالنسبة لمحور تحديد وتقسيم الواجبات والإعمال توجد فروق دالة احصائياً بين الإجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (12.67 إلى 41.52) و هذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 وقد حققت العبارة التي تشير إلى يوجد تداخل في الأعمال الموكلة لأكثر من مسئول بالنشاط الرياضي داخل قسم التربية الرياضية أعلى أهمية نسبية بلغت

80.16 % تليها العبارة التي تشير إلى تقسيم العمل الموجود بالنشاط الرياضي يتناسب مع حجم وطبيعة العمل المطلوب بقسم التربية الرياضية بأهمية نسبية بلغت 32.54 % ثم العبارة التي تشير إلى هناك وضوح في اختصاصات كل فرد من الأفراد العاملين بالنشاط الرياضي داخل قسم التربية الرياضية بأهمية نسبية بلغت 30.95 % و جاءت في الترتيب الأخير عبارة تتناسب المؤهلات العلمية للعاملين بالنشاط الرياضي مع متطلبات العمل المكلفين به بأهمية نسبية بلغت 29.37 % .

و بالنسبة لمحور تحديد المسئوليات والاختصاصات توجد فروق دالة احصائياً بين الإجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (17.43 إلى 34.95) و هذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 وقد حققت العبارة التي تشير إلى يتم محاسبة العاملين بالتربية الرياضية على مسئوليات خارج نطاق عملهم أعلى أهمية نسبية بلغت 75.40 % تليها العبارة التي تشير إلى يوجد تحديد للعلاقات وتقسيم للمسئوليات في وزارة التربية ومديرية التعليم المهني بأهمية نسبية بلغت 28.57 % ثم العبارة التي تشير إلى بعض العاملين بقسم التربية الرياضية لا يلتزمون بمسئوليتهم الموكلة إليهم بأهمية نسبية بلغت 26.98 % و جاءت في الترتيب الأخير عبارة يرجع سبب القصور في إدارة النشاط الرياضي إلى عدم اهتمام إدارة النشاط بحل المشكلات التي تواجهها بأهمية نسبية بلغت 22.22 % .

و بالنسبة لمحور تحديد السلطات توجد فروق دالة احصائياً بين الإجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (19.81 إلى 32.10) و هذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 وقد حققت العبارة التي تشير إلى تركيز

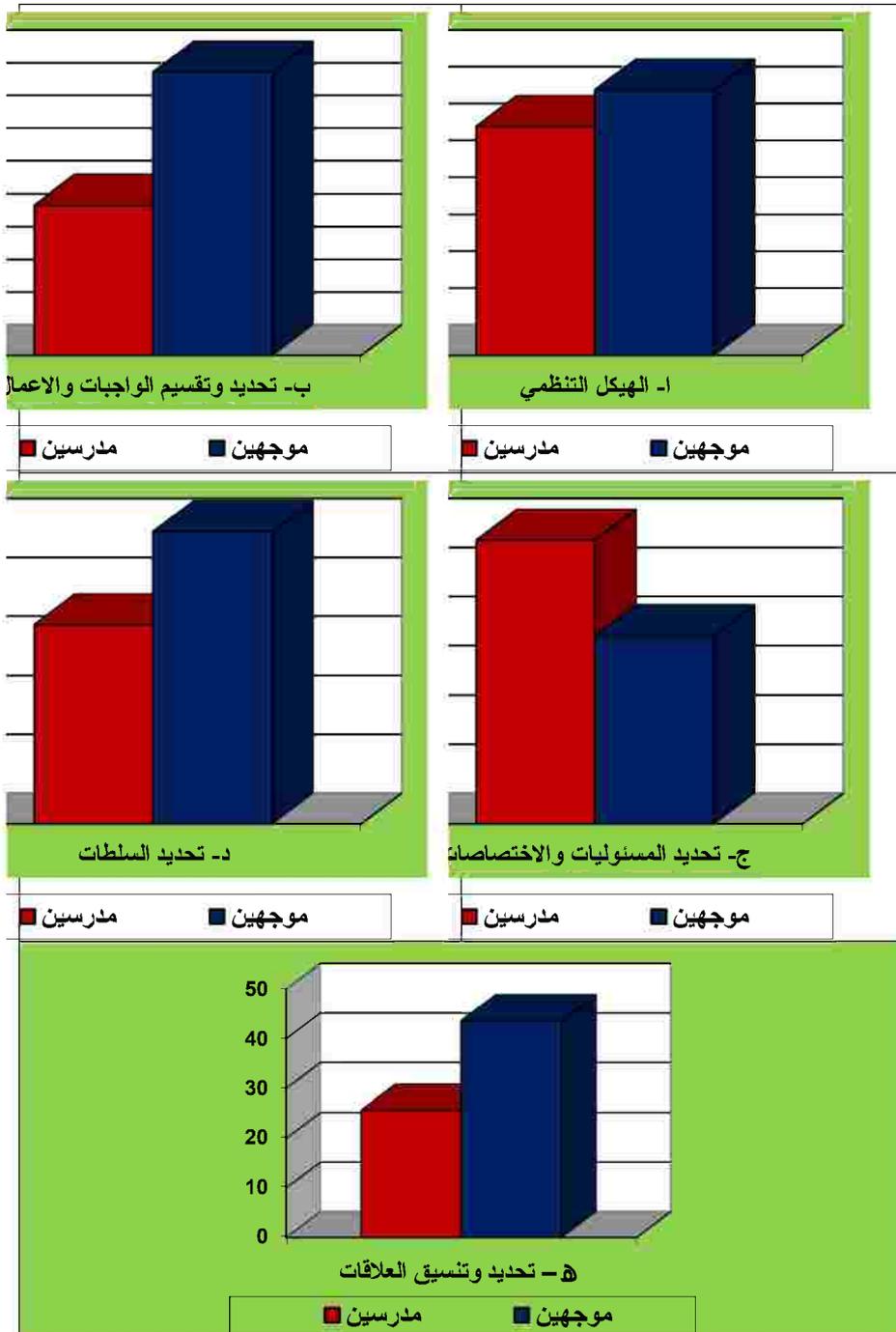
السلطة في يد أي مسئول بالنشاط الرياضي بقدر أكبر من مسؤولياته يؤدي إلى الطغيان وعدم التعاون في تنفيذ الأعمال المطلوبة أعلى أهمية نسبية بلغت 73.02 % تليها العبارة التي تشير إلى السلطة الممنوحة لا تتناسب مع جميع المسؤوليات الموكلة للموجهين بأهمية نسبية بلغت 72.22 % ثم العبارة التي تشير إلى يستخدم موجهي التربية الرياضية سلطاتهم في توقيع الجزاءات للمقصرين ومنح المكافآت للمتميزين من المدرسين بأهمية نسبية بلغت 26.98% و جاءت في الترتيب الأخير عبارة هناك تحديد واضح لمستوى السلطة والمسئولية داخل قسم التربية الرياضية بأهمية نسبية بلغت 26.19 % .

و بالنسبة لمحور تحديد وتنسيق العلاقات توجد فروق دالة احصائياً بين الإجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (11.14 إلى 48.38) و هذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 وقد حققت العبارة التي تشير إلى خبرتك بإدارة النشاط الرياضي وزيارتك الميدانية تمكّنك من تقييم المدرسين بشكل جيد أعلى أهمية نسبية بلغت 81.75 % تليها العبارة التي تشير إلى يوجد تنسيق بين قسم التربية الرياضية والأقسام الأخرى الإدارية بأهمية نسبية بلغت 33.33 % ثم العبارة التي تشير إلى تهتم بالنتائج التي تحققها المنتخبات المدرسية بأهمية نسبية بلغت 32.54 % و جاءت في الترتيب الأخير عبارة يوجد تعاون ملحوظ بين إدارة قسم التربية الرياضية ومدير النشاط الرياضي في متابعة تنفيذ القرارات والتعليمات بالأنشطة الرياضية بأهمية نسبية بلغت 26.98 % .

جدول (27) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنسبة الموافقة في
محاوَر التنظيم
للمدرسين والموجهين

الموجهين		المدرسين		الأبعاد	عناصر الإدارة
±ع	س	±ع	س		
19.62	36.03	23.50	31.07	أ- الهيكل التنظيمي	التنظيم
24.64	43.26	2.61	22.94	ب- تحديد وتقسيم الواجبات والأعمال	
24.89	38.29	29.97	57.75	ج- تحديد المسؤوليات والأختصاصات	
26.58	49.60	23.18	33.75	د- تحديد السلطات	
25.56	43.65	5.01	25.62	□ - تحديد وتنسيق العلاقات	

يتضح من جدول (27) و الشكل البياني رقم (11) و الخاص بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنسبة الموافقة في محاور التنظيم للمدرسين والموجهين بالنسبة للمدرسين كانت أعلى نسبة موافقة في محور تحديد المسؤوليات والأختصاصات بنسبة موافقة بلغت 57.75 % . تلاه محور تحديد السلطات بنسبة موافقة بلغت 33.75 % و جاء في الترتيب الأخير محور تحديد وتقسيم الواجبات والأعمال بنسبة موافقة بلغت 22.94% و بالنسبة للموجهين كانت أعلى نسبة موافقة في محور تحديد السلطات بنسبة موافقة بلغت 49.60 % . تلاه محور تحديد وتنسيق العلاقات بنسبة موافقة بلغت 43.65 % و جاء في الترتيب الأخير محور الهيكل التنظيمي بنسبة موافقة بلغت 36.03 % .



شكل (11) المتوسط الحسابي لنسبة الموافقة في محاور التنظيم للمدرسين والموجهين

يتضح من العرض السابق أن الهيكل التنظيمي الحالي بقسم التربية الرياضية غير مناسب و لا يفي بالغرض ، و لا يوجد هيكل تنظيمي مدرسي النشاط الرياضي داخل كل مدرسة ، و لا يتم تدريب المدرسين و تنمية مواهبهم و تزويدهم بما يحتاجونه ، واجبات و أعمال مدرسي التربية الرياضية غير محددة و غير واضحة داخل المدرسة ، و الكثير من مدرسي التربية الرياضية لا يقومون بواجبهم كما يجب ، و لا يتم تقسيم حصص التربية الرياضية بين مدرسي التربية الرياضية بالتساوي ، و مسؤوليات مدرسي التربية الرياضية غير متناسبة مع ما يتقاضونه من أجر ، و يسند الى مدرسي التربية الرياضية مسؤوليات غير متناسبة مع طبيعة عملهم ، و لا تتناسب السلطات الموكلة لمدرسي التربية الرياضية في تنفيذ الأنشطة الداخلية و الخارجية ، و لا يستخدم موجهي التربية الرياضية سلطاتهم في توقيع الجزاءات للمقصرين و منح المكافآت للمتميزين من المدرسين ، و لا يوجد تعاون بين مدرسي التربية الرياضية عند تنظيم البطولات بين المدارس ، و لا يوجد تعاون بين مدرسي التربية الرياضية و إدارة المدرسة في مواجهة مشكلات النشاط الرياضي ، و لا يعرف كل شخص و لا يتم تدريب العاملين بقسم النشاط الرياضي و تنمية مواهبهم و لا يتم تزويدهم بما يحتاجونه ، و لا توجد عدالة في توزيع مدرسي التربية الرياضية بالمدارس ، و لا يتم اختيار الأفراد لشغل الوظائف الإدارية بإدارة النشاط الرياضي بناء على الخبرة العلمية و الفنية في مجال العمل ، و لا تتناسب المؤهلات العلمية للعاملين بالنشاط الرياضي مع متطلبات العمل المكلفين به ، و لا يوجد وضوح في

اختصاصات كل فرد من الأفراد العاملين بالنشاط الرياضي داخل قسم التربية الرياضية ، و تقسيم العمل الموجود بالنشاط الرياضي لا يتناسب مع حجم وطبيعة العمل المطلوب بقسم التربية الرياضية ، و يرجع سبب القصور في إدارة النشاط الرياضي إلى عدم اهتمام إدارة النشاط بحل المشكلات التي تواجهها ، و لا يوجد تحديد للعلاقات وتقسيم للمسئوليات في وزارة التربية ومديرية التعليم المهني ، و بعض العاملين بقسم التربية الرياضية لا يلتزمون بمسئوليتهم الموكلة إليهم ، و السلطة الممنوحة لا تتناسب مع جميع المسئوليات الموكلة للموجهين ، و لا يوجد تحديد واضح لمستوى السلطة والمسئولية داخل قسم التربية الرياضية ، و تركيز السلطة في يد أي مسئول بالنشاط الرياضي بقدر أكبر من مسئولياته يؤدي إلى الطغيان وعدم التعاون في تنفيذ الأعمال المطلوبة ، و لا يوجد تعاون بين إدارة قسم التربية الرياضية ومدير النشاط الرياضي في متابعة تنفيذ القرارات والتعليمات بالأنشطة الرياضية ، و لا يوجد تنسيق بين قسم التربية الرياضية والأقسام الأخرى الإدارية ، و لا يهتم الموجهين و المدرسين بالنتائج التي تحققها المنتخبات المدرسية ، و تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة أيلد Auld (1997) (101) و دراسة الصديق محمد الشامي (2001) (9) و دراسة بهجت عطيه بهجت راضى (2002) (13) و دراسة سها عبد الفتاح أمين العشري (2003) (41) و دراسة مجدى أحمد شندى (2008) (78) .

و فى هذا الصدد يشير كلوك و آخرون Cloke, et all (2005) إلى أن الإدارة المدرسية هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق

من العاملين في المدرسة إداريين وفنيين ، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة . وهي عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقديم التعليم فيها وان اى خلل فى هذا التنسيق يؤدي بالضرورة الى خلل فى المنظومة الإدارية للمؤسسة. (103 : 165)

ويذكر Pielke Jr;Roger A; (1999) التنظيم هو عملية مستمرة بدوام قيام المؤسسات ، ولا ينتهي إلا بانقضاء حياة هذه المؤسسات وتوقفها عن العمل ويرجع ذلك إلى المناخ المتغير الذي تعمل في إطاره الإدارة ، وهو أحد العناصر الأساسية للإدارة ، فبعد تحديد الأهداف ووضع الخطط المدرسية تضع تنظيم مناسب لهذه الأهداف والخطط . (122 : 54)

ويرى حسين حريم (2003)التنظيم كوظيفة إدارية تتمثل في إحدى الوظائف الإدارية الرئيسية لأي مدير بجانب وظائف التخطيط والتوجيه والمتابعة والرقابة . (: 124)

ويشير كلوك وآخرون Cloke, et all (2005) إلى إن من الثابت أن معظم الدول المعاصرة على اختلاف درجات تقدمها تعمل بنشاط في ميدان إعادة الهيكلة الإدارية ، لا فرق في ذلك بين الدول النامية والمتقدمة ، ذلك أن إدارة الجهاز الحكومي لم تعد من الأمور الارتجالية التي تعتمد على الاجتهادات الشخصية والمهارات الفردية ، بل أصبحت تستند إلى أسس إدارية ومبادئ علمية ثابتة ومُعترف بها ، وقد

ظهرت كتابات عديدة في هذا الحقل ، بعضها أخذ الطابع القانوني ، والبعض أخذ الطابع السياسي ، والبعض الآخر - وهو الأحدث - أخذ الطابع الإداري والسلوكي . ولكنها اتفقت جميعاً على ضرورة تطوير الإدارة الحكومية بما يتلاءم وطبيعة أهداف وتطلعات المجتمعات الحديثة ، وبالتالي رفع مستوى أداء الخدمة العامة ، والقضاء على مظاهر الروتين والضعف والبطء في الأداء ، وسوء إدارة الموارد العامة للدولة .

(103 : 67)

ويذكر رعد الصرن (2002) انه يحفل الفكر الإداري المعاصر بحجم متزايد من الأبحاث والدراسات التي تتادي جميعاً بإعادة الهيكلة للأجهزة الحكومية وتحرير الإدارة الحكومية من الضغوط والقيود التي تحد من حركتها وفعاليتها . ويستند البناء العلمي النظري لإعادة الهيكلة إلى فرضية أساسية مفادها أن الإدارة هي في المقام الأول أداة للتغيير وتستهدف تحقيق التحول أو الانتقال من وضع سائد (ضعيف) إلى وضع جديد (فاعل) ، وذلك من خلال ربط أجزاء النظام الإداري (المدخلات والنشاطات والمخرجات) وجعلها ذات قدرة فائقة على التأثير في الوضع المحيط بها من خلال نوعيات الموارد (المدخلات) التي تعمل على استقطابها من البيئة المحيطة ، وكذلك من خلال المخرجات التي تطرحها للبيئة. (31 : 214)

ويؤكد Haneberg,lisa (2010) ان الأساس "الأهم" في إعادة هيكلة القطاع العام هو العمل على استقرار أوضاع ومتطلبات البيئة

الإدارية من ناحية ، واستكشاف إمكاناتها وطاقاتها الذاتية من ناحية أخرى ، ويتوقف النجاح حينئذ ليس فقط على درجة تحقيقها للأهداف وإنما أيضا وبالدرجة الأولى على حسن اختيار الأهداف ذاتها ، وعليه فإن تحديد الأهداف لإعادة الهيكلة يتطلب المواءمة والتوفيق بين ما تحتاج اليه البيئة الإدارية أو ما قد تتمكن من استيعابه ، وبين ما هو متاح لها من قدرات وما يحتمل ان يتوفر لها من إمكانيات . (109 :

(185

ثالثا عرض و مناقشة نتائج محور التوجيه :

جدول (28) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات (المدرسين) على عبارات محاور التوجيه ن = 121

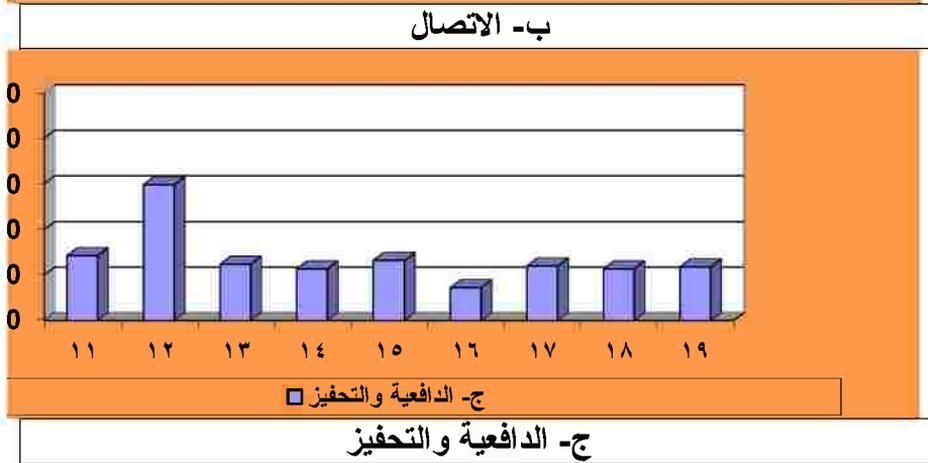
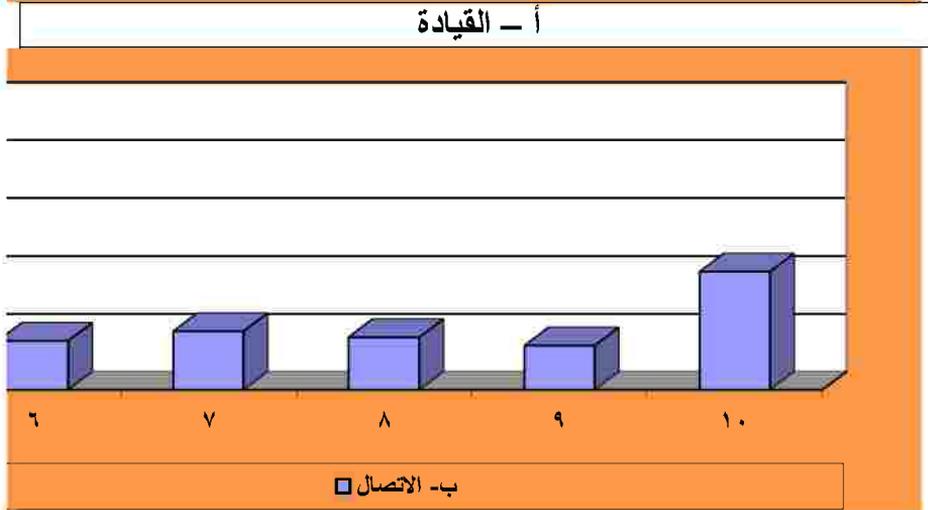
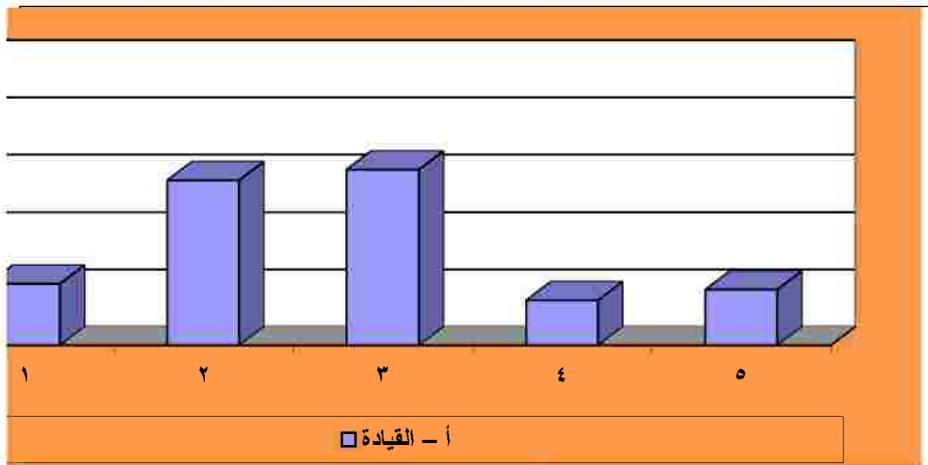
الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	مربع كاي	لا		التي حد ما		نعم		محتوى العبارة	رقم العبارة	الابعاد
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
3	21.49	0.43	*71.52	69.42	84	18.18	22	12.40	15	تهتم إدارة المدرسة بمتابعة حصص التربية الرياضية مثل إهتمامهم بالمواد الأخرى	1	أ - القيادة
2	57.44	1.15	*8.25	21.49	26	42.15	51	36.36	44	تستخدم إدارة المدرسة سلطاتها في توزيع حصص التربية الرياضية دون الرجوع إلى مدرسي التربية الرياضية .	2	ب - الاتصال
1	61.16	1.22	*16.68	28.10	34	21.49	26	50.41	61	إمكانات الموجهين ضعيفة وعدادهم قليل .	3	
5	15.70	0.31	*115.26	79.34	96	9.92	12	10.74	13	يوجد اجتماعات دورية بين قسم التربية الرياضية والمدرسين بالمدارس .	4	
4	19.42	0.39	*81.79	71.90	87	17.36	21	10.74	13	أسلوب القيادة المتبع من قبل مسئولى إدارة النشاط الرياضي مرضي لمدرسي التربية الرياضية .	5	
4	16.94	0.34	*99.59	76.03	92	14.05	17	9.92	12	يراعى عدم تكرار التعليمات أو الأذواج في صندورها في قسم التربية الرياضية	6	
2	20.25	0.40	*78.17	71.07	86	17.36	21	11.57	14	يوجد اتصال فعال بين مدرسي التربية الرياضية والموجهين	7	
3	18.18	0.36	*95.52	75.21	91	13.22	16	11.57	14	تقام اجتماعات دورية بين قسم التربية الرياضية بإدارة التعليم المهني والمدرسين بالمدارس	8	
5	15.29	0.31	*119.47	80.17	97	9.09	11	10.74	13	تتعدد وسائل الاتصال بين مدرسي التربية الرياضية وقسم التربية الرياضية .	9	
1	40.91	0.82	*7.06	44.63	54	28.93	35	26.45	32	يوجد اتصال فعال بين مدرسي التربية الرياضية في المدارس عند تنظيم بطولات الأنشطة الرياضية المختلفة .	10	

*مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 = 5.99

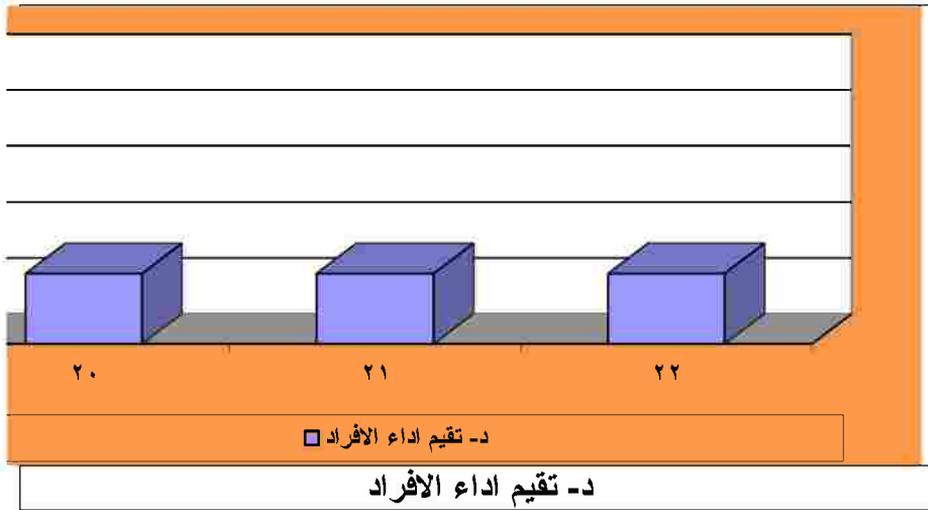
تابع جدول (28) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات (المدرسين) على عبارات محاور التوجيه ن = 121

الترتيب	الاهمية النسبية	المتوسط الحسابي	مربع كاي	لا		الى حد ما		نعم		محتوى العبارة	رقم العبارة	المحاور
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
2	28.51	0.57	*44.69	61.98	75	19.01	23	19.01	23	توفير وسائل النقل أو بدل النقل للمدرسين .	11	ج- الدافعية والتحفيز
1	59.50	1.19	*12.21	28.93	35	23.14	28	47.93	58	اهتمام اغلب الطلاب المرتبط تقييمها للدرجات أكثر من اهتمامهم بمادة التربية الرياضية .	12	
4	24.79	0.50	*71.92	69.42	84	11.57	14	19.01	23	اقتناع إدارة المدرسة بأهمية حصة التربية الرياضية .	13	
7	22.73	0.45	*77.87	71.07	86	12.40	15	16.53	20	توجد حوافز تشجيعية للمدرسين المشرفين على الفرق الرياضية المشتركة في النشاط المدرسي الخارجي .	14	
3	26.45	0.53	*66.07	67.77	82	11.57	14	20.66	25	قلة الأجهزة والأدوات تؤثر على مشاركة الطلاب .	15	
9	14.46	0.29	*123.69	80.99	98	9.09	11	9.92	12	وضع حصص التربية الرياضية في نهاية اليوم الدراسي يحبط المدرسين.	16	
5	23.97	0.48	*61.70	66.94	81	18.18	22	14.88	18	تشجع المدرسة التلاميذ على المشاركة في النشاط الرياضي الخارجي .	17	
7	22.73	0.45	*55.06	62.81	76	28.93	35	8.26	10	عدم تشجيع الأسرة لأبنائها لممارسة الأنشطة الرياضية بالمدارس .	18	
6	23.55	0.47	*54.02	63.64	77	25.62	31	10.74	13	يوجد نظام حوافز للطلاب المتفوقين رياضياً .	19	
1	25.21	0.50	*76.63	70.25	85	9.09	11	20.66	25	تهتم إدارة المدرسة بقياس أداء مدرسي التربية الرياضية كأداة مساعدة في رفع كفاءتهم وتحسن أدائهم	20	
1	25.21	0.50	*53.37	64.46	78	20.66	25	14.88	18	تقديم إدارة النشاط الرياضي لمدرسي التربية الرياضية حسب الكفاءة	21	
1	25.21	0.50	*61.55	66.94	81	15.70	19	17.36	21	الموجهون والمشرفون يعدلون في تقييم أداء مدرسي التربية الرياضية	22	

*مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 = 5.99



شكل (12) الأهمية النسبية لاستجابات المدرسين على عبارات محاور التوجيه



تابع شكل (12) الأهمية النسبية لاستجابات المدرسين على عبارات محاور التوجيه

يتضح من جدول رقم (28) و الشكل البياني رقم (12) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات (المدرسين) على عبارات محاور التوجيه بالنسبة لمحور القيادة توجد فروق دالة إحصائية بين الإجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (8.25 إلى 115.26) و هذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 وقد حققت العبارة التي تشير إلى إمكانيات الموجهين ضعيفة وعددهم قليل أعلى أهمية نسبية بلغت 61.16 % تليها العبارة التي تشير إلى تستخدم إدارة المدرسة سلطاتها في توزيع حصص التربية الرياضية دون الرجوع إلى مدرسي التربية الرياضية بأهمية نسبية بلغت 57.44 % ثم العبارة التي تشير إلى تهتم إدارة المدرسة بمتابعة حصص التربية الرياضية مثل إهتمامهم بالمواد الأخرى بأهمية نسبية بلغت 21.49 % ثم

العبرة التي تشير إلى أسلوب القيادة المتبع من قبل مسؤولي إدارة النشاط الرياضي مرضي لمدرسي التربية الرياضية بأهمية نسبية بلغت 19.42 % و جاءت فى الترتيب الأخير عبارة يوجد إجتماعات دورية بين قسم التربية الرياضية والمدرسين بالمدارس بأهمية نسبية بلغت 15.70 % .

و بالنسبة لمحور الاتصال توجد فروق دالة احصائياً بين الإجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (7.06 إلى 119.47) وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 وقد حققت العبارة التي تشير إلى يوجد اتصال فعال بين مدرسي التربية الرياضية في المدارس عند تنظيم بطولات الأنشطة الرياضية المختلفة أعلى أهمية نسبية بلغت 40.91 % تليها العبارة التي تشير إلى يوجد اتصال فعال بين مدرسي التربية الرياضية والموجهين بأهمية نسبية بلغت 20.25 % ثم العبارة التي تشير إلى تقام إجتماعات دورية بين قسم التربية الرياضية بإدارة التعليم المهني والمدرسين بالمدارس بأهمية نسبية بلغت 18.18 % ثم العبارة التي تشير إلى يراعى عدم تكرار التعليمات أو الازدواج في صدورها في قسم التربية الرياضية بأهمية نسبية بلغت 16.94 % و جاءت فى الترتيب الأخير عبارة تتعدد وسائل الاتصال بين مدرسي التربية الرياضية وقسم التربية الرياضية بأهمية نسبية بلغت 15.29 % .

و بالنسبة لمحور الدافعية والتحفيز توجد فروق دالة احصائياً بين الإجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (12.21 إلى 123.69) وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 وقد حققت العبارة التي تشير إلى اهتمام اغلب الطلاب المرتبط تقييمها للدرجات أكثر من اهتمامهم

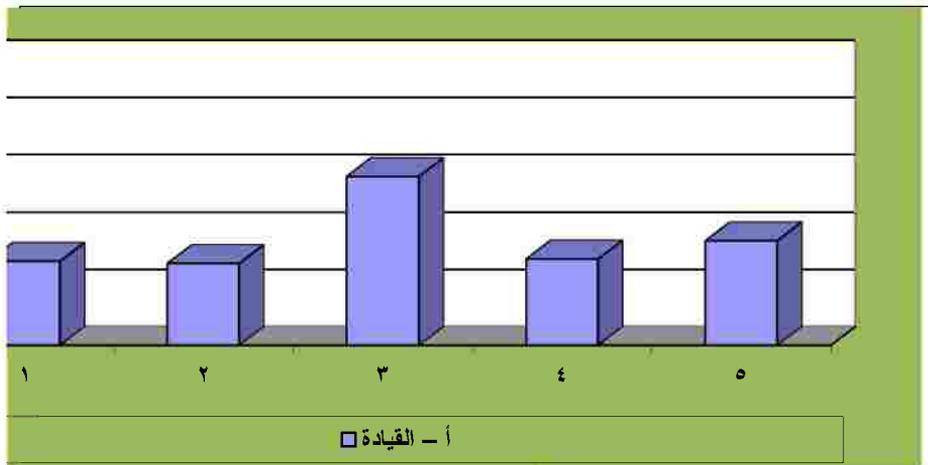
بمادة التربية الرياضية أعلى أهمية نسبية بلغت 59.50 % تليها العبارة التي تشير إلى توفير وسائل النقل أو بدل النقل للمدرسين بأهمية نسبية بلغت 28.51 % ثم العبارة التي تشير إلى قلة الأجهزة والأدوات تؤثر على مشاركة الطلاب بأهمية نسبية بلغت 26.45 % ثم العبارة التي تشير إلى اقتناع إدارة المدرسة بأهمية حصة التربية الرياضية بأهمية نسبية بلغت 24.79 % ثم العبارة التي تشير إلى تشجيع المدرسة للتلاميذ على المشاركة في النشاط الرياضي الخارجي بأهمية نسبية بلغت 23.97 % ثم العبارة التي تشير إلى وجود نظام حوافز للطلاب المتفوقين رياضياً بأهمية نسبية بلغت 23.55 % ثم العبارة التي تشير إلى توجد حوافز تشجيعية للمدرسين المشرفين على الفرق الرياضية المشتركة في النشاط المدرسي الخارجي و عبارة عدم تشجيع الأسرة لأبنائها لممارسة الأنشطة الرياضية بالمدارس بأهمية نسبية بلغت 22.73 % و جاءت في الترتيب الأخير عبارة وضع حصص التربية الرياضية في نهاية اليوم الدراسي يحبط المدرسين بأهمية نسبية بلغت 14.46 % .

و بالنسبة لمحور تقييم أداء الافراد توجد فروق دالة احصائياً بين الإجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (53.37 إلى 76.63) وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 وقد حققت جميع العبارات نسبة مساهمة واحدة و هي 25.21 % .

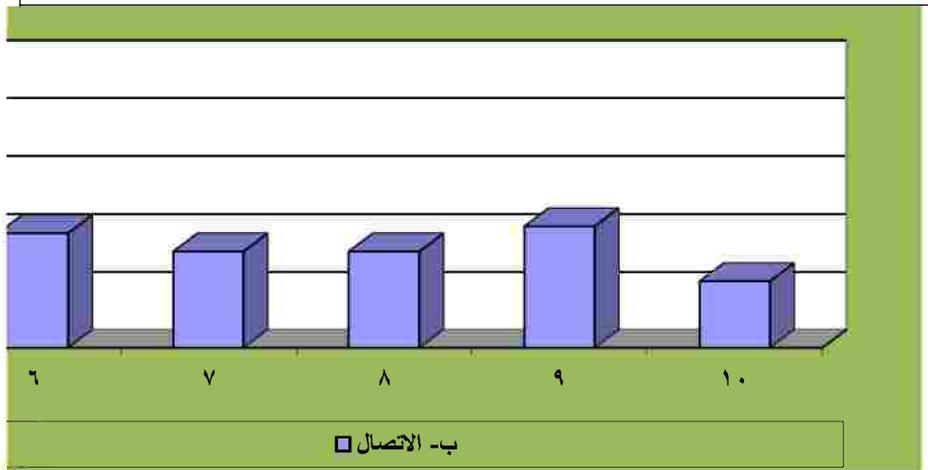
جدول (29) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات (الموجهين) على عبارات محاور التوجيه ن = 63

الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	مربع كاي	ن		التي حد ما		تم		محتوى العبارة	رقم العبارة	الإيماءة
				النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار			
4	29.37	0.59	*20.67	60.32	38	20.63	13	19.05	12	تكون الأوامر الصادرة من قسم التربية الرياضية واضحة وفي التوقيت المناسب .	1	أ - القيادة
5	28.57	0.57	*17.43	53.97	34	34.92	22	11.11	7	توجد إجراءات واضحة من قبل الإدارات العليا تتيج لها عقاب من يقومون بإعاقه العمل وتنفيذ البرامج في التوقيتات المحددة لها .	2	
1	58.73	1.17	2.95	23.81	15	34.92	22	41.27	26	عدم اهتمام الموجهين وقله عددهم .	3	
3	30.16	0.60	*16.67	49.21	31	41.27	26	9.52	6	يوجد إجتماعات دورية بين قسم التربية الرياضية والنشاط الرياضي .	4	
2	36.51	0.73	*6.95	46.03	29	34.92	22	19.05	12	إن عدم اهتمام القيادات العليا بعملية التقويم المستمر لإثارة النشاط الرياضي يقلل من أهميته.	5	
2	39.68	0.79	*12.67	52.38	33	15.87	10	31.75	20	يوجد اتصال فعّال بين مدرسي التربية الرياضية والموجهين	6	ب - الاتصال
3	33.33	0.67	*16.29	57.14	36	19.05	12	23.81	15	الوسائل المستخدمة في الاتصال تتناسب مع كم المعلومات المراد توصيلها من وإلى الأفراد العاملين في النشاط الرياضي	7	
3	33.33	0.67	*10.57	49.21	31	34.92	22	15.87	10	تقام إجتماعات دورية بين قسم التربية الرياضية بإدارة التعليم المهني والموجهين	8	
1	42.06	0.84	4.95	46.03	29	23.81	15	30.16	19	الوسائل المستخدمة في الاتصال تتناسب مع كم المعلومات المراد توصيلها من وإلى الأفراد العاملين في النشاط الرياضي .	9	
5	23.02	0.46	*34.67	68.25	43	17.46	11	14.29	9	براعسى عدم تكرار التطبيقات أو الإرتواج في ص دورها في قسم التربية الرياضية .	10	
6	21.43	0.43	*32.00	65.08	41	26.98	17	7.94	5	تننوع الحوافز التي يتلقاها الموجهين بقسم التربية الرياضية ما بين مادية ومعنوية.	11	ج - الدافعية والتحفيز
5	26.19	0.52	*24.00	61.90	39	23.81	15	14.29	9	يضع النشاط الرياضي لإحثة حوافز مناسبة للموجهين بالنشاط الرياضي .	12	
3	34.92	0.70	*10.38	52.38	33	25.40	16	22.22	14	تعمل إدارة النشاط الرياضي على توفير الأدوات والأجهزة الحديثة الخاصة بالأنشطة الرياضية كوسائل تحفيز .	13	
4	33.33	0.67	*12.29	53.97	34	25.40	16	20.63	13	توفير وسائل النقل أو بدل للنقل للمدرسين والموجهين .	14	
1	76.98	1.54	*34.67	14.29	9	17.46	11	68.25	43	تصدر الإدارة العليا قرارات متحيزة لبعض الموجهين بالنشاط الرياضي مما يؤدي إلى ضعف الدافعية نحو العمل .	15	
2	37.30	0.75	*6.10	46.03	29	33.33	21	20.63	13	الحوافز المادية والمعنوية للموجهين بالنشاط الرياضي كافية لتحقيق للنتائج المطلوبة منهم .	16	
3	30.95	0.62	*14.00	53.97	34	30.16	19	15.87	10	إدارة النشاط الرياضي تقم العاملين بالتربية الرياضية حسب كفاءتهم .	17	د - تقم أداء الأفراد
1	42.86	0.86	5.43	46.03	29	22.22	14	31.75	20	يتم انتقاء الموهوبين في الأنشطة المختلفة طبقا للمعايير العلمية.	18	
2	34.92	0.70	*14.38	55.56	35	19.05	12	25.40	16	يتم الاستفادة من تقم أداء الأفراد في تحقيق أهداف النشاط الرياضي .	19	

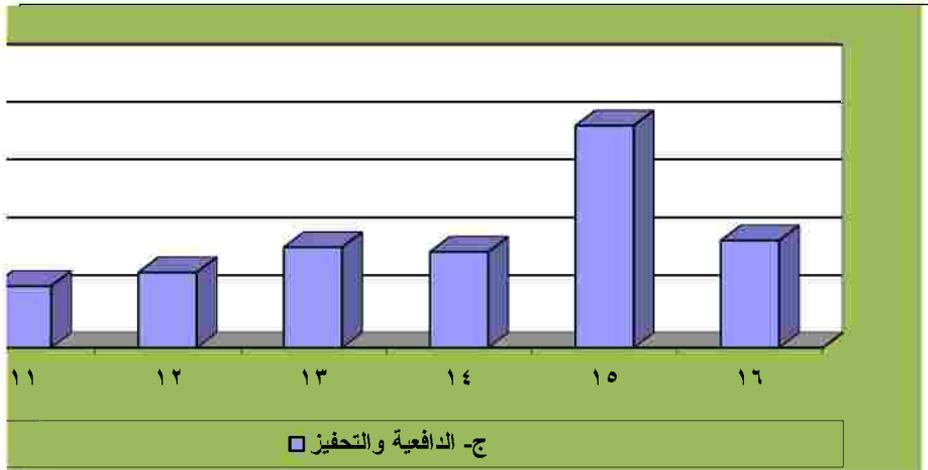
*مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 = 5.99



أ - القيادة

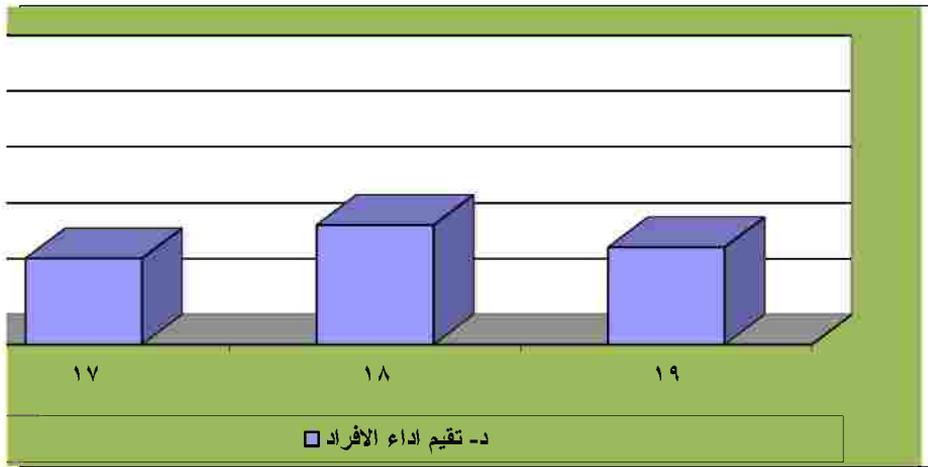


ب - الاتصال



ج- الدافعية والتحفيز

شكل (13) الأهمية النسبية لاستجابات الموجهين على عبارات محاور التوجيه



د- تقييم اداء الافراد

تابع شكل (13) الأهمية النسبية لاستجابات الموجهين على عبارات محاور التوجيه

يتضح من جدول رقم (29) و الشكل البياني رقم (13)
والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة
باستجابات (الموجهين) على عبارات محاور التوجيه بالنسبة لمحور القيادة
توجد فروق دالة احصائياً بين الإجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما
بين (6.95 إلى 20.67) و هذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 بينما
لا توجد فروق معنوية بين الإستجابات فى عبارة عدم اهتمام الموجهين
وقلة عددهم حيث بلغت قيمة مربع كاي (2.95) و هذه القيمة غير
معنوية عند مستوى 0.05 وقد حققت العبارة التى تشير إلى عدم اهتمام
الموجهين وقلة عددهم أعلى أهمية نسبية بلغت 58.73 % تليها العبارة
التى تشير إلى إن عدم اهتمام القيادات العليا بعملية التقويم المستمر
لإدارة النشاط الرياضي يقلل من أهميته بأهمية نسبية بلغت 36.51 %
ثم العبارة التى تشير إلى يوجد إجتماعات دورية بين قسم التربية
الرياضية والنشاط الرياضي بأهمية نسبية بلغت 30.16 % ثم العبارة
التى تشير إلى تكون الأوامر الصادرة من قسم التربية الرياضية واضحة
وفى التوقيت المناسب بأهمية نسبية بلغت 29.37 % و جاءت فى الترتيب
الأخير عبارة توجد إجراءات واضحة من قبل الإدارات العليا تتيح لها
عقاب من يقومون بإعاقة العمل وتنفيذ البرامج فى التوقيتات المحددة لها
بأهمية نسبية بلغت 28.57 % .

و بالنسبة لمحور الاتصال توجد فروق دالة احصائياً بين الإجابات
حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (10.57 إلى 34.67) و هذه

القيم معنوية عند مستوى 0.05 بينما لا توجد فروق معنوية بين الإستجابات فى عبارة الوسائل المستخدمة فى الاتصال تتناسب مع كم المعلومات المراد توصيلها من وإلى الأفراد العاملين فى النشاط الرياضي حيث بلغت قيمة مربع كاي (4.95) وهذه القيمة غير معنوية عند مستوى 0.05 وقد حققت العبارة التى تشير إلى الوسائل المستخدمة فى الاتصال تتناسب مع كم المعلومات المراد توصيلها من وإلى الأفراد العاملين فى النشاط الرياضي أعلى أهمية نسبية بلغت 42.06 % تليها العبارة التى تشير إلى يوجد اتصال فعال بين مدرسي التربية الرياضية والموجهين بأهمية نسبية بلغت 39.68 % ثم العبارة التى تشير إلى الوسائل المستخدمة فى الاتصال تتناسب مع كم المعلومات المراد توصيلها من وإلى الأفراد العاملين فى النشاط الرياضي و عبارة تقام اجتماعات دورية بين قسم التربية الرياضية بإدارة التعليم المهني والموجهين بأهمية نسبية بلغت 33.33 % و جاءت فى الترتيب الأخير عبارة ت يراعى عدم تكرار التعليمات أو الازدواج فى صدورها فى قسم التربية الرياضية بأهمية نسبية بلغت 23.02 % .

و بالنسبة لمحور الدافعية والتحفيز توجد فروق دالة احصائياً بين الإجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (6.10 إلى 34.67) و هذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 وقد حققت العبارة التى تشير إلى تصدر الإدارة العليا قرارات متحيزة لبعض الموجهين بالنشاط الرياضي مما يؤدي إلى ضعف الدافعية نحو العمل أعلى أهمية نسبية بلغت

76.98 % تليها العبارة التي تشير إلى الحوافز المادية والمعنوية الموجهين بالنشاط الرياضي كافية لتحقيق النتائج المطلوبة منهم بأهمية نسبية بلغت 37.30 % ثم العبارة التي تشير إلى تعمل إدارة النشاط الرياضي على توفير الأدوات والأجهزة الحديثة الخاصة بالأنشطة الرياضية كوسائل تحفيز بأهمية نسبية بلغت 34.92 % ثم العبارة التي تشير إلى توفير وسائل النقل أو بدل النقل للمشرفين والموجهين بأهمية نسبية بلغت 33.33 % ثم العبارة التي تشير إلى يضع النشاط الرياضي لائحة حوافز مناسبة الموجهين بالنشاط الرياضي بأهمية نسبية بلغت 26.19 % و جاءت فى الترتيب الأخير عبارة تتنوع الحوافز التي يتلقاها الموجهين بقسم التربية الرياضية مابين مادية ومعنوية بأهمية نسبية بلغت 21.43 % .

و بالنسبة لمحور تقييم اداء الافراد توجد فروق دالة احصائياً بين الإجابات حيث بلغت قيم مربع كاي على التوالى (14 ، 14.38) و هذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 بينما لا توجد فروق معنوية بين الإستجابات فى عبارة يتم انتقاء الموهوبين فى الأنشطة المختلفة طبقا للمعايير العلمية حيث بلغت قيمة مربع كاي (5.43) و هذه القيمة غير معنوية عند مستوى 0.05 وقد حققت العبارة التي تشير إلى يتم انتقاء الموهوبين فى الأنشطة المختلفة طبقا للمعايير العلمية أعلى أهمية نسبية بلغت 42.86 % تليها العبارة التي تشير إلى ا يتم الاستفادة من تقييم أداء الأفراد فى تحقيق أهداف النشاط الرياضي بأهمية نسبية بلغت 34.92

% و جاءت فى الترتيب الأخير عبارة إدارة النشاط الرياضي تقييم العاملين
 بالتربية الرياضية حسب كفاءتهم بأهمية نسبية بلغت 30.95 % .
**جدول (30) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنسبة الموافقة في
 محور التوجيه**

للمدرسين والموجهين

الموجهين		المدرسين		الابعاد	المحور
±ع	س	±ع	س		
12.73	36.67	22.28	35.04	أ - القيادة	التوجيه
7.39	34.28	10.55	22.31	ب- الاتصال	
19.82	38.36	12.63	27.41	ج- الدافعية والتحفيز	
6.06	36.24	0.00	25.21	د- تقييم أداء الأفراد	

يتضح من جدول (30) و الشكل البياني رقم (14) و الخاص
 بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنسبة الموافقة في محاور التوجيه
 للمدرسين والموجهين بالنسبة للمدرسين كانت أعلى نسبة موافقة فى
 محور القيادة بنسبة موافقة بلغت 35.04 % تلاه محور الدافعية
 والتحفيز بنسبة موافقة بلغت 27.41 % و جاء فى الترتيب الأخير محور
 الاتصال بنسبة موافقة بلغت 22.31 % و بالنسبة للموجهين كانت أعلى
 نسبة موافقة فى محور الدافعية والتحفيز بنسبة موافقة بلغت 38.36 %
 تلاه محور القيادة بنسبة موافقة بلغت 36.67 % و جاء فى الترتيب
 الأخير محور الاتصال بنسبة موافقة بلغت 34.28 % .



شكل (14) المتوسط الحسابي لنسبة الموافقة في محاور التوجيه للمدرسين والموجهين

يتضح من العرض السابق أن إدارة المدرسة لا تهتم بمتابعة حصص التربية الرياضية مثل إهتمامهم بالمواد الأخرى ، ولا توجد إجتماعات دورية بين قسم التربية الرياضية والمدرسين بالمدارس و الموجهين ، وأسلوب القيادة المتبع من قبل مسئولتي إدارة النشاط

الرياضي غير مرضي لمدرسي التربية الرياضية ، ولا يراعى عدم تكرار التعليمات أو الازدواج في صدورهما في قسم التربية الرياضية ، ولا يوجد اتصال فعال بين مدرسي التربية الرياضية والموجهين ، ولا تقام اجتماعات دورية بين قسم التربية الرياضية بإدارة التعليم المهني والمدرسين بالمدارس ، ولا يتم توفير وسائل النقل أو بدل النقل للمدرسين أو الموجهين ، واهتمام اغلب الطلاب بالمواد المرتبط تقيمها للدرجات أكثر من اهتمامهم بمادة التربية الرياضية ، ووضع حصص التربية الرياضية في نهاية اليوم الدراسي يحبط المدرسين ، ولا تهتم إدارة المدرسة بقياس أداء مدرسي التربية الرياضية كأداة مساعدة في رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم ، ولا يوجد نظام حوافز للطلاب المتفوقين رياضيا ، والموجهون والمشرفون لا يعدلون في تقييم أداء مدرسي التربية الرياضية ، ولا توجد إجراءات واضحة من قبل الإدارات العليا تتيح لها عقاب من يقومون بإعاقة العمل وتنفيذ البرامج في التوقيتات المحددة لها وعدم اهتمام القيادات العليا بعملية التقويم المستمر لإدارة النشاط الرياضي يقلل من أهميته ، لا يوجد اتصال فعال بين مدرسي التربية الرياضية والموجهين ، وتصدر الإدارة العليا قرارات متحيزة لبعض الموجهين بالنشاط الرياضي مما يؤدي إلي ضعف الدافعية نحو العمل وهذا يتفق مع نتائج دراسة جيمس و كوريغان James D& Corrigan (1995) (111) و دراسة نازك محمد أحمد (1998) (92) ودراسة عبد الهادي عيسى عبد الله (2000) (56) ودراسة سيد أحمد بسيوني

الشناوى (2001) (42) ودراسة رأفت سعيد هنداوى (2004) (28)

وفى هذا الصدد يشير عبد الحميد شرف (1999) إلى أن التوجيه أحد عناصر العملية الإدارية ويظهر بصورة ما أثناء التخطيط والتنظيم ولكن يظهر جليا أثناء العمليات التنفيذية ويأتي عقب إجراء عملية التخطيط والتنظيم حيث أنه يعمل على توجيه الأفراد المعنيين في مشروع ما نحو هدف محدد وكلما كان التخطيط والتنظيم أكثر وضوحا وشمولا وتفسيرا كلما قلت عمليات التوجيه وبالعكس كلما كان التخطيط والتنظيم أقل وضوحا كلما زادت عمليات التوجيه. (50 : 73)

ويرى روبن وآخرون Reuben et all (1999) أن عمليات تحقيق الهدف والتأثير بالناس وصناعة القرارات ومنح القيادة للمرؤوسين حسب مستوياتهم تعتبر من الأمور الشائعة في التوجيه. (124 : 35)

و يذكر جودت عزت عطوي (2004) أن التوجيه يشمل تحقيق الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم إلى كيفية إتمام الأعمال بواسطة إصدار التعليمات والشرح والوصف وضرب الأمثلة ، ورفع الحالة المعنوية للمرؤوسين والإلتزام بمفاهيم القيادة بقصد الحصول على تعاونهم الإختياري في تنفيذ الأعمال. (19 : 23)

و يشير مايكل و جون Michael Goold & John Quin

(1990) إلى أن القيادة هي القدرة في التأثير على الأفراد في النواحي المرغوبة وتوجيه الجماعة نحو الهدف ، فالقيادة الإدارية تعمل على

تحقيق أهداف المنظمة من خلال القرارات الإدارية التي تستمد من إمكانيات وصلاحيات وسلطات المنصب والتي تصدر عن القيادة الإدارية وغاية الأمر أن القدرات القيادية للقائد الإداري تكفل المزيد من القبول والملائمة والتأثير المرغوب إحداثه لدى العاملين. (119: 130)

وتذكر نازك مصطفى سنبل، مها محمد الصغير(2006) أنه من المهام الأساسية لأي مدير العمل على تحفيز العاملين ودفعهم إلى القيام بمسؤولياتهم على اكمل وجه وهناك تقسيم لنظم الحوافز إلى : حوافز مالية وحوافز غير مالية . (93:66)

و يشير أحمد ماهر (2000)الى أن الإتصالات ذات الكفاءة العالية تتميز بالسرعة وتقديمها لمعلومات مرتدة وتسجيلها وتخصصها على شخص معين وملائمة شكلها لموضوعها وبقائها فى الذهن وتأثيرها على السلوك و على الرغم من ذلك فهى تتسم بتكلفتها المنخفضة . (8 : 40)

ويذكر جارى ديسلى Gary Desler (2000) أن المعايير غير الواضحة تعتبر من أكبر معوقات قياس الأداء الإدارى وتقويمه بصورة موضوعية ، حيث تقلل من فعالية نظم تقويم الأداء وتؤدى إلى إستخلاص نتائج غير عادلة ، ويرجع هذا إلى الإختلاف بين المقيمين فى فهم المصطلحات المستخدمة فى تقييم الأداء مثل أداء جيد وأداء متوسط وأداء عالى ، وينطبق هذا أيضاً على الخصائص المختلفة المميزة للعمل مثل جودة العمل ، أو الإبتكار ، فكل مقيم يفسر هذه الخصائص

والتقديرات فى حالة عدم وجود معايير متفق عليها تفسيراً مختلفاً عن الآخر ، وأفضل طريقة لعلاج هذه المشكلة فى وضع عبارات وصفية تعرف كل خاصية ، ونعرف ما معنى فائق - متوسط - منخفض لكل خاصية مما ينتج عن ذلك تقييمات أكثر إتساقاً وسهل تفسيرها .
(107 : 347)

و التوجيه ليس تنفيذاً للأعمال وإنما توجيه الآخرين فى تنفيذهم للأعمال ومن ثم يتحتم توحيد الإطار الفكرى للقائمين بالتوجيه والتنفيذ حتى ينفذ بدقة ومن ثم لابد من وجود التوجيه الواعى والقادر على تحقيق أهداف الهيئة الرياضية. (37 : 32)

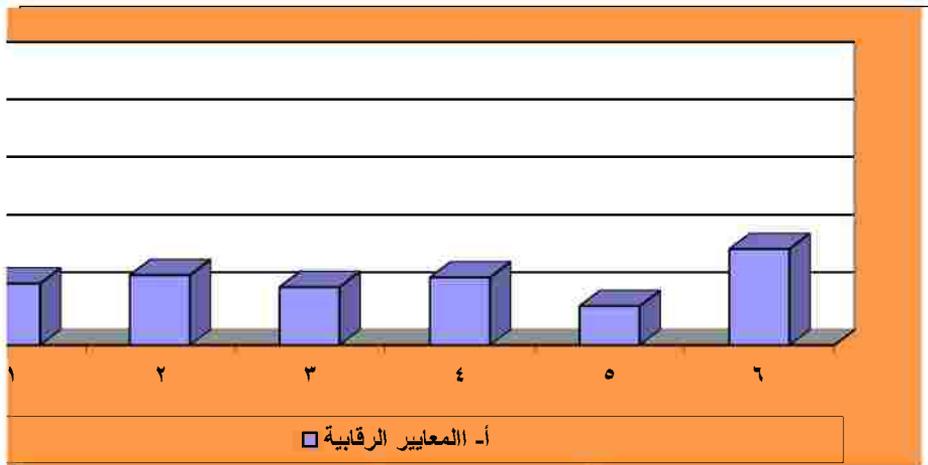
ومن المعوقات التى تقف حائلاً دون فعالية برامج إدارة الأداء هو الاتصال الفردى حيث ينبغى أن تأخذ عملية التقييم شكل المحادثة حيث يتم دعوة الفرد ليؤدى وليقيم نفسه وأن يتم منحه فرصة للتعبير عن آرائه وأفكاره ، ولكن لابد أن تتم عملية الإتصال المتعددة الأبعاد بين إدارة المؤسسة والأفراد العاملين . (106 : 244)

رابعاً عرض و مناقشة نتائج محور الرقابة :

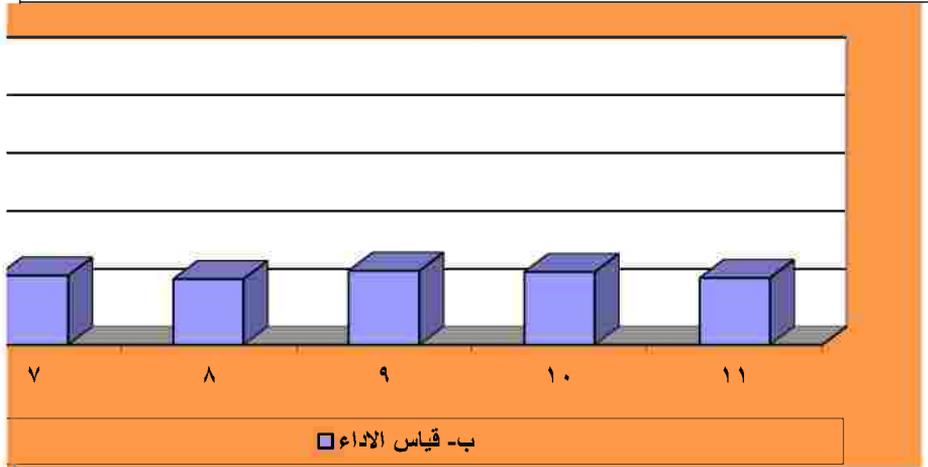
جدول (31) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات (المدرسين) على عبارات محاور الرقابة ن = 121

الترتيب	الاهمية النسبية	المتوسط الحسابي	مربع كاي	لا		الى حد ما		نعم		محتوى العبارة	رقم العبارة	الابعاد
				النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار			
4	21.49	0.43	*71.52	69.42	84	18.18	22	12.40	15	توجد معايير رقابية يتم بناءً عليها تقييم أداء العاملين بالنشاط الرياضي بمديرية التعليم المهني بالعراق .	1	أ- المعايير الرقابية
2	24.38	0.49	*61.55	66.94	81	17.36	21	15.70	19	تتعدد معايير تقييم أداء المدرسين مابين معايير كمية ومعايير وصفية .	2	
5	20.25	0.40	*96.26	75.21	91	9.09	11	15.70	19	توجد معايير يتفق عليها بين الموجهين ومدير المدرسة لتقييم المدرسين .	3	
3	23.55	0.47	*51.83	61.98	75	28.93	35	9.09	11	المعايير الرقابية التي يقدم عليها المدرسين مرتبطة بتنفيذ خطة النشاط الرياضي.	4	
6	13.64	0.27	*123.79	80.99	98	10.74	13	8.26	10	المعايير الرقابية معنوية وواضحة لجميع مدرسي التربية الرياضية .	5	
1	33.47	0.67	*23.07	53.72	65	25.62	31	20.66	25	يتم كتابة تقارير دورية عن كفاءة واداء مدرسي التربية الرياضية بالمدارس .	6	
3	23.97	0.48	*61.70	66.94	81	18.18	22	14.88	18	يتم قياس وتصحيح اداء المدرسين بصورة مستمرة .	7	ب- قياس الاداء
5	22.73	0.45	*70.93	69.42	84	15.70	19	14.88	18	يسعى قسم التربية الرياضية للتحقق من ان العمل الاتاري يسير وفقاً لما هو مخطط له .	8	
1	25.62	0.51	*55.65	65.29	79	18.18	22	16.53	20	يتم التحقق من مدى اجاز الاهداف المرسومة بكفاءة من قبل موجهي التربية الرياضية .	9	
2	25.21	0.50	*61.55	66.94	81	15.70	19	17.36	21	يتم التأكد من تنفيذ الواجبات والمسئوليات على الوجه الاكمل .	10	
4	23.14	0.46	*54.96	63.64	77	26.45	32	9.92	12	يتم قياس اداء مدرسي التربية الرياضية على فترات متعاقبة طوال العام الدراسي.	11	
2	29.75	0.60	*42.26	61.16	74	18.18	22	20.66	25	يتم اكتشاف الاخطاء والمسئوليات والعمل على تلافيها .	12	ج- تصحيح الانحرافات
6	19.01	0.38	*95.52	75.21	91	11.57	14	13.22	16	يهتم الموجهون بتصحيح انحرافات اداء مدرسي التربية الرياضية .	13	
5	26.03	0.52	*42.76	59.50	72	28.93	35	11.57	14	يتم التأكد من الكشوفات المالية خلال الصرف وفقاً للخطة المقررة .	14	
3	27.27	0.55	*63.29	66.94	81	11.57	14	21.49	26	يطلب من المدرسين تقديم تقارير شهرية عن عملهم داخل المدرسة .	15	
4	26.86	0.54	*47.62	62.81	76	20.66	25	16.53	20	يسعى قسم التربية الرياضية للوقوف على المشكلات والمعوقات التي تعترض العمل وسبل علاجها .	16	
1	30.58	0.61	*35.02	58.68	71	21.49	26	19.83	24	التأكد من مدى التزام مدرسي التربية الرياضية بتنفيذ خطة النشاط الرياضي .	17	

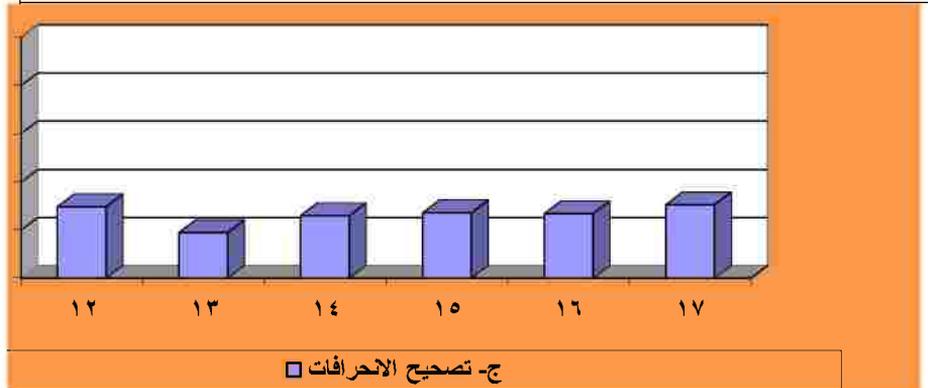
*مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 = 5.99



أ- المعايير الرقابية



ب- قياس الاداء



ج- تصحيح الانحرافات

شكل (15) الأهمية النسبية لاستجابات المدرسين على عبارات محاور الرقابة

يتضح من جدول رقم (31) و الشكل البياني رقم (15)
والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة
باستجابات (المدرسين) على عبارات محاور الرقابة بالنسبة لمحور
المعايير الرقابية توجد فروق دالة احصائياً بين الإجابات حيث تراوحت
قيم مربع كاي ما بين (23.07 إلى 123.79) وهذه القيم معنوية
عند مستوى 0.05 وقد حققت العبارة التي تشير إلى يتم كتابة تقارير
دورية عن كفاءة واداء مدرسي التربية الرياضية بالمدارس أعلى أهمية
نسبية بلغت 33.47 % تليها العبارة التي تشير إلى تتعدد معايير تقييم
أداء المدرسين مابين معايير كمية ومعايير وصفية بأهمية نسبية بلغت
24.38 % ثم العبارة التي تشير إلى المعايير الرقابية التي يقيم عليها
المدرسين مرتبطة بتنفيذ خطة النشاط الرياضى بأهمية نسبية بلغت
23.55 % ثم العبارة التي تشير إلى توجد معايير رقابية يتم بناءً عليها
تقييم أداء العاملين بالنشاط الرياضى بمديرية التعليم المهني بالعراق
بأهمية نسبية بلغت 21.49 % ثم العبارة التي تشير إلى توجد معايير يتفق
عليها بين الموجهين ومدير المدرسة لتقييم المدرسين بأهمية نسبية بلغت
20.25 % و جاءت فى الترتيب الأخير عبارة المعايير الرقابية معلومة
وواضحة لجميع مدرسي التربية الرياضية بأهمية نسبية بلغت 13.64 % .
و بالنسبة لمحور قياس الاداء توجد فروق دالة احصائياً بين
الإجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (54.96 إلى 70.93)
وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 وقد حققت العبارة التي تشير إلى
يتم التحقق من مدى انجاز الاهداف المرسومة بكفاءة من قبل موجهى

التربية الرياضية أعلى أهمية نسبية بلغت 25.62% تليها العبارة التي تشير إلى يتم التأكد من تنفيذ الواجبات والمسئوليات علي الوجه الاكمل بأهمية نسبية بلغت 25.21% ثم العبارة التي تشير إلى يتم قياس وتصحيح أداء المدرسين بصوره مستمرة بأهمية نسبية بلغت 23.97% ثم العبارة التي تشير إلى يتم قياس أداء مدرسى التربية الرياضية على فترات متعاقبة طوال العام الدراسى بأهمية نسبية بلغت 23.14% و جاءت فى الترتيب الأخير عبارة يسعى قسم التربية الرياضية للتحقق من أن العمل الادارى يسير وفقا لما هو مخطط له بأهمية نسبية بلغت 22.73% .

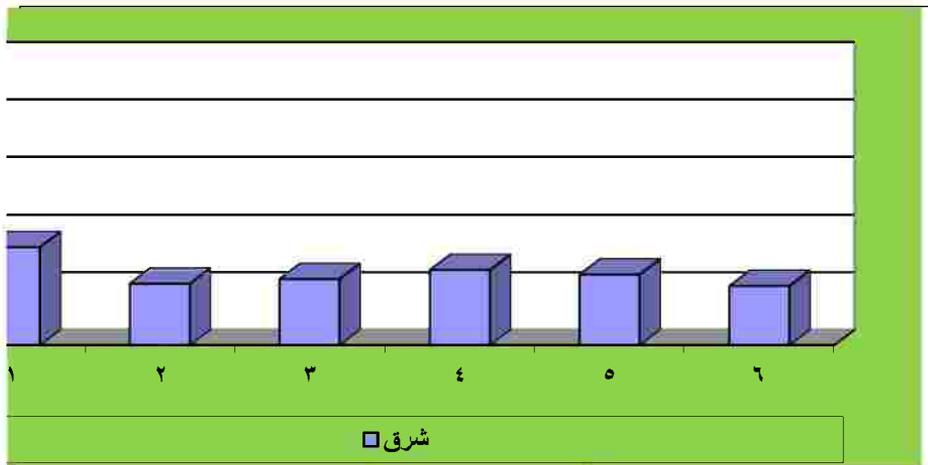
و بالنسبة لمحور تصحيح الانحرافات توجد فروق دالة احصائياً بين الإجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (35.02 إلى 95.52) وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 وقد حققت العبارة التي تشير إلى التاكيد من مدى التزام مدرسى التربية الرياضية بتنفيذ خطة النشاط الرياضي أعلى أهمية نسبية بلغت 30.58% تليها العبارة التي تشير إلى يتم إكتشاف الاخطاء والسلبيات والعمل علي تلافيتها بأهمية نسبية بلغت 29.75% ثم العبارة التي تشير إلى يطلب من المدرسين تقديم تقارير شهرية عن عملهم داخل المدرسة بأهمية نسبية بلغت 27.27% ثم العبارة التي تشير إلى يسعى قسم التربية الرياضية للوقوف على المشكلات والمعوقات التي تعترض العمل وسبل علاجها بأهمية نسبية بلغت 26.86% ثم العبارة التي تشير إلى يتم التأكد من الكشوفات المالية خلال الصرف وفقا للخطة المقررة بأهمية نسبية بلغت 26.03% و

جاءت فى الترتيب الأخير عبارة يهتم الموجهون بتصحيح انحرافات أداء
مدرسي التربية الرياضية بأهمية نسبية بلغت 19.01 % .

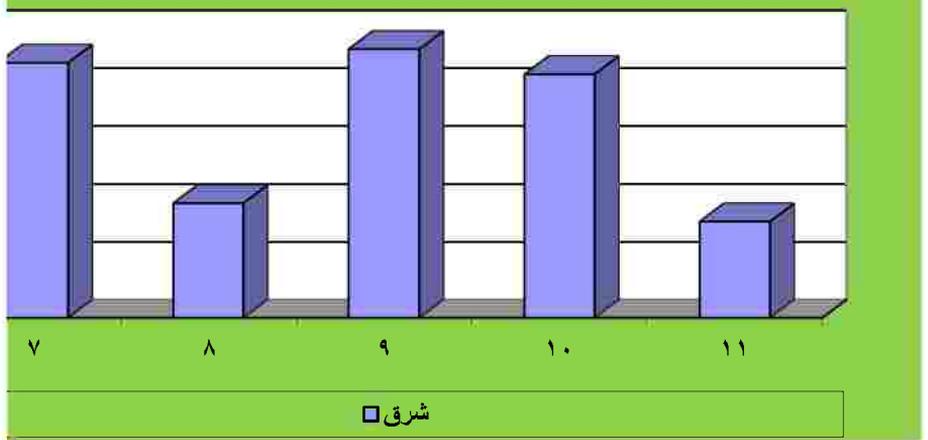
جدول (32) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات (الموجهين) على عبارات محور الرقابة ن = 63

الترتيب	الاهمية النسبية	المتوسط الحسابي	مربع كاي	لا		الى حد ما		نعم		محتوى العبارة	رقم العبارة	الابعاد
				النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار			
1	34.13	0.68	*16.67	57.14	36	17.46	11	25.40	16	يوجد معايير رقابية يتم بناء عليها تقييم أداء العاملين بالنشاط الرياضي بمديرية التعليم المهني بالعراق	1	أ- المعايير الرقابية
5	21.43	0.43	*44.86	73.02	46	11.11	7	15.87	10	تتوافق معايير ومقاييس مناسبة للحكم على الاحرفات إن وجدت	2	
4	23.02	0.46	*37.81	69.84	44	14.29	9	15.87	10	توجد معايير يتفق عليها بين الموجهين ومدير المدرسة لتقييم المدرسين	3	
2	26.19	0.52	*28.57	65.08	41	17.46	11	17.46	11	مدير النشاط الرياضي من يقوم بالرقابة على الأنشطة الرياضية	4	
3	24.60	0.49	*26.95	63.49	40	23.81	15	12.70	8	مشرفي النشاط الرياضي من يقوم بالرقابة على الأنشطة الرياضية	5	
6	20.63	0.41	*32.67	61.90	39	34.92	22	3.17	2	يعتمد أسلوب الرقابة في النشاط الرياضي على التوجيه والإرشاد	6	
2	88.10	1.76	*65.14	4.76	3	14.29	9	80.95	51	قله الزيارات الميدانية للموجهين للمدارس يودي إلى الاحرفات وعدم تحقيق أهداف النشاط الرياضي	7	ب- قياس الأداء
4	39.68	0.79	4.67	46.03	29	28.57	18	25.40	16	يسعى قسم التربية الرياضية للتحقق من أن العمل الإداري يسير وفقاً لما هو مخطط له	8	
1	92.86	1.86	*92.57	4.76	3	4.76	3	90.48	57	يتم التحقق من مدى انجاز الاهداف المرسومة بكفاءة من قبل موجهي التربية الرياضية	9	
3	84.13	1.68	*60.10	11.11	7	9.52	6	79.37	50	يتم التأكد من تنفيذ الواجبات والمسئوليات على الوجه الكامل	10	
5	33.33	0.67	*10.57	49.21	31	34.92	22	15.87	10	يتم استخدام أجهزة الحواسيب والنظم لعمل قاعدة بيانات تساعد على إمكانية قياس الأداء في النشاط الرياضي	11	
2	34.13	0.68	*12.10	53.97	34	23.81	15	22.22	14	يسعى قسم التربية الرياضية للتوقف على المشكلات والمعوقات التي تعترض العمل وسبل علاجها	12	ج- تصحيح الاحرفات
4	29.37	0.59	*23.24	61.90	39	17.46	11	20.63	13	يتم التأكد من الكشوفات المالية خلال الصرف وفقاً للخطة المقررة.	13	
2	34.13	0.68	*10.67	46.03	29	39.68	25	14.29	9	تجتمع إدارة النشاط الرياضي لدراسة وتقييم النتائج وتصحيح الاحرفات الموجودة في النشاط الرياضي أول بأول	14	
5	22.22	0.44	*29.24	60.32	38	34.92	22	4.76	3	في حالة وجود سلبيات في تنفيذ خطة النشاط الرياضي يتم اتخاذ إجراءات لتصحيح هذه السلبيات.	15	
6	18.25	0.37	*39.24	68.25	43	26.98	17	4.76	3	يتم الاستفادة من أوجه القصور التي تحدث في الأعوام السابقة لتصحيح الاحرفات في النشاط الرياضي	16	
1	37.30	0.75	*6.10	46.03	29	33.33	21	20.63	13	يتم الاستفادة من تحديد أوجه القصور عند تنفيذ الأنشطة والمشاريع والبرامج الرياضية المتعلقة بالأنشطة الرياضية في تلافى تلك الأخطاء مستقبلاً.	17	

*مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 = 5.99



أ- المعايير الرقابية



ب- قياس الاداء



ج- تصحيح الانحرافات

شكل (16) الأهمية النسبية لاستجابات الموجهين على عبارات محاور الرقابة

يتضح من جدول رقم (32) و الشكل البياني رقم (16)
والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة
باستجابات (الموجهين) على عبارات محاور الرقابة بالنسبة لمحور المعايير
الرقابية توجد فروق دالة احصائياً بين الإجابات حيث تراوحت قيم مربع
كاي ما بين (16.67 إلى 44.86) و هذه القيم معنوية عند مستوى
0.05 وقد حققت العبارة التي تشير إلى يوجد معايير رقابية يتم بناءً
عليها تقييم أداء العاملين بالنشاط الرياضي بمديرية التعليم المهني بالعراق
أعلى أهمية نسبية بلغت 34.13 % تليها العبارة التي تشير إلى مدير
النشاط الرياضي من يقوم بالرقابة على الأنشطة الرياضية بأهمية نسبية
بلغت 26.19 % ثم العبارة التي تشير إلى مشرفي النشاط الرياضي من
يقوم بالرقابة على الأنشطة الرياضية بأهمية نسبية بلغت 24.60 % ثم
العبارة التي تشير إلى توجد معايير يتفق عليها بين الموجهين ومدير
المدرسة لتقييم المدرسين بأهمية نسبية بلغت 23.02 % ثم العبارة التي
تشير إلى تتوافر معايير ومقاييس مناسبة للحكم على الانحرافات إن
وجدت بأهمية نسبية بلغت 21.43 % و جاءت في الترتيب الأخير عبارة
يعتمد أسلوب الرقابة في النشاط الرياضي على التوجيه والإرشاد بأهمية
نسبية بلغت 20.63 % .

و بالنسبة لمحور قياس الاداء توجد فروق دالة احصائياً بين
الإجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (10.57 إلى 92.57)
و هذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 بينما لا توجد فروق معنوية بين
الإستجابات في عبارة يسعى قسم التربية الرياضية للتحقق من أن العمل

الادارى يسير وفقاً لما هو مخطط له حيث بلغت قيمة مربع كاي (4.67) وهذه القيمة غير معنوية عند مستوى 0.05 وقد حققت العبارة التي تشير إلى يتم التحقق من مدى انجاز الاهداف المرسومة بكفاءة من قبل موجهى التربية الرياضية أعلى أهمية نسبية بلغت 92.86 % تليها العبارة التي تشير إلى قلة الزيارات الميدانية للموجهين للمدارس يؤدي إلى الانحرافات وعدم تحقيق أهداف النشاط الرياضي بأهمية نسبية بلغت 88.10 % ثم العبارة التي تشير إلى يتم التأكد من تنفيذ الواجبات والمسئوليات علي الوجه الاكمل بأهمية نسبية بلغت 84.13 % ثم العبارة التي تشير إلى سعى قسم التربية الرياضية للتحقق من أن العمل الادارى يسير وفقاً لما هو مخطط له بأهمية نسبية بلغت 39.68 % و جاءت فى الترتيب الأخير عبارة يتم استخدام أجهزة الحواسيب والنظم لعمل قاعدة بيانات تساعد على إمكانية قياس الأداء في النشاط الرياضي بأهمية نسبية بلغت 33.33 % .

و بالنسبة لمحور تصحيح الانحرافات توجد فروق دالة احصائياً بين الإجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (6.10 إلى 39.24) وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 وقد حققت العبارة التي تشير إلى يتم الاستفادة من تحديد أوجه القصور عند تنفيذ الأنشطة والمشاريع والبرامج الرياضية المتعلقة بالأنشطة الرياضية في تلافى تلك الأخطاء مستقبلاً أعلى أهمية نسبية بلغت 37.30 % تليها العبارة التي تشير إلى يسعى قسم التربية الرياضية للوقوف على المشكلات والمعوقات التي تعترض العمل وسبل علاجها و عبارة تجتمع إدارة النشاط الرياضي

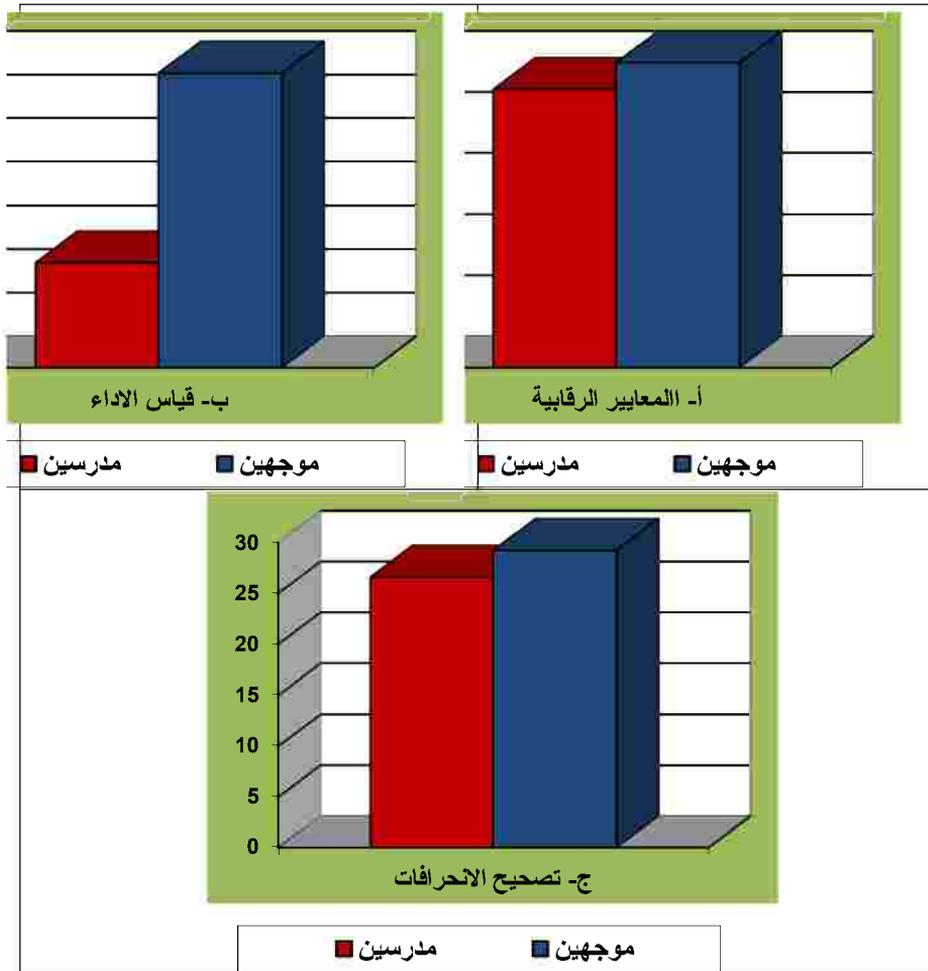
لدراسة وتقييم النتائج وتصحيح الانحرافات الموجودة في النشاط الرياضي أول بأول بأهمية نسبية بلغت 34.13 % ثم العبارة التي تشير إلى يتم التأكد من الكشوفات المالية خلال الصرف وفقا للخطة المقررة بأهمية نسبية بلغت 29.37 % ثم العبارة التي تشير إلى في حالة وجود سلبيات في تنفيذ خطة النشاط الرياضي يتم اتخاذ إجراءات لتصحيح هذه السلبيات بأهمية نسبية بلغت 22.22 % و جاءت في الترتيب الأخير عبارة يتم الاستفادة من أوجه القصور التي تحدث في الأعوام السابقة لتصحيح الانحرافات في النشاط الرياضي بأهمية نسبية بلغت 18.25 % .

جدول (33) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنسبة الموافقة في محاور الرقابة للمدرسين والموجهين

المحور	الابعاد	المدرسين		الموجهين	
		س	±ع	س	±ع
الرقابة	أ- المعايير الرقابية	22.80	6.47	25.00	4.91
	ب- قياس الأداء	24.13	1.26	67.62	28.66
	ج- تصحيح الانحرافات	26.58	4.10	29.23	7.52

يتضح من جدول (33) و الشكل البياني رقم (16) و الخاص بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنسبة الموافقة في محاور الرقابة للمدرسين والموجهين بالنسبة للمدرسين كانت أعلى نسبة موافقة في محور تصحيح الانحرافات بنسبة موافقة بلغت 26.58 % تلاه محور قياس الأداء بنسبة موافقة بلغت 24.13 % و جاء في الترتيب الأخير محور المعايير الرقابية بنسبة موافقة بلغت 22.80 % و بالنسبة للموجهين

كانت أعلى نسبة موافقة في محور قياس الأداء بنسبة موافقة بلغت 67.62 % تلاه محور تصحيح الانحرافات بنسبة موافقة بلغت 29.23 % و جاء في الترتيب الأخير محور المعايير الرقابية بنسبة موافقة بلغت 25 %.



شكل (17) المتوسط الحسابي لنسبة الموافقة في محاور الرقابة للمدرسين والموجهين

يتضح من العرض السابق عدم وجود معايير رقابية يتم بناءً عليها تقييم أداء العاملين بالنشاط الرياضي بمديرية التعليم المهني بالعراق ، ولا توجد معايير يتفق عليها بين الموجهين ومدير المدرسة لتقييم المدرسين ، و المعايير الرقابية التي يقيم عليها المدرسين غير مرتبطة بتنفيذ خطة النشاط الرياضي ، و المعايير الرقابية غير معلومة و غير واضحة لجميع مدرسي التربية الرياضية ، و لا يتم كتابة تقارير دورية عن كفاءة و أداء مدرسي التربية الرياضية بالمدارس ، و لا يتم قياس و تصحيح أداء المدرسين بصورة مستمرة ، و لا يسعى قسم التربية الرياضية للتحقق من أن العمل الإداري يسير وفقاً لما هو مخطط له ، و لا يتم التحقق من مدى انجاز الاهداف المرسومة بكفاءة من قبل موجهي التربية الرياضية ، و لا يتم التأكد من تنفيذ الواجبات والمسئوليات علي الوجه الاكمل ، و لا يتم قياس أداء مدرسي التربية الرياضية على فترات متعاقبة طوال العام الدراسي ، و لا يتم إكتشاف الأخطاء والسلبيات و لا يتم العمل علي تلافيتها ، و لا يهتم الموجهون بتصحيح انحرافات أداء مدرسي التربية الرياضية ، و لا يتم التأكد من مدى التزام مدرسي التربية الرياضية بتنفيذ خطة النشاط الرياضي ، و لا يطلب من المدرسين تقديم تقارير شهرية عن عملهم داخل المدرسة ، و لا يسعى قسم التربية الرياضية للوقوف على المشكلات والمعوقات التي تعترض العمل وسبل علاجها ، و لا يتم التأكد من الكشوفات المالية خلال الصرف وفقاً للخطة المقررة ، و لا يعتمد أسلوب الرقابة في النشاط الرياضي على التوجيه والإرشاد ، و لا يتم الاستفادة من تحديد أوجه القصور عند تنفيذ الأنشطة والمشاريع

والبرامج الرياضية المتعلقة بالأنشطة الرياضية في تلافى تلك الأخطاء مستقبلاً ، ولا يتم استخدام أجهزة الحواسيب والنظم لعمل قاعدة بيانات تساعد على إمكانية قياس الأداء في النشاط الرياضي ، ولا تجتمع إدارة النشاط الرياضي لدراسة وتقييم النتائج وتصحيح الانحرافات الموجودة في النشاط الرياضي أول بأول ، وفي حالة وجود سلبيات في تنفيذ خطة النشاط الرياضي لا يتم اتخاذ إجراءات لتصحيح هذه السلبيات ، وقلة الزيارات الميدانية للموجهين للمدارس يؤدي إلى الانحرافات وعدم تحقيق أهداف النشاط الرياضي ، ولا يتم التحقق من مدى انجاز الاهداف المرسومة بكفاءة من قبل موجهي التربية الرياضية وهذا يتفق مع نتائج دراسة عز الدين حسيني سليمان جاد (2004) (58) ودراسة كريم محمد محمود الحكيم (2005) (73) ودراسة ثروت محمد عبد الله أبو السبع (2005) (16) ودراسة نجوان عادل حسن غنيم (2005) (95)

و في هذا الصدد تشير سوزان وآخرون (1997) Susan et all إلى أنه يتمثل الهدف الأساس لعملية الرقابة بتصحيح الأخطاء والانحرافات فمجرد الكشف عن الأخطاء والانحرافات لا يعني شيئاً للمؤسسة ولا يفيدها إلا إذا اقترن بخطوات تصحيحية تعيد العمل إلى مساره الصحيح وفقاً لما كان مخططاً له والتصحيح يعني العمل على إزالة الأسباب والعوامل التي نتج الانحراف بتأثيرها . وتعتبر الانحرافات السلبية ومعالجتها الموجبة هي الخطوة الأساسية للعملية الرقابية . أما بالنسبة للانحرافات فينبغي على المدير معالجتها بعد التعرف على

أسبابها وفي بعض الحالات قد تكون الانحرافات الموجبة كبيرة ومتكررة وهذا يشير إلى أن المعيار الرقابي والذي سبق وصفه أقل مما كان يجب أن يكون عليه حاله وحينئذ يتم التصحيح بتعديل المعيار الرقابي ومن هنا يمكن القول أن تصحيح الانحراف أو تعديله عادة ما يتخذ ثلاث أشكال و هي البقاء على الوضع الحالي أو اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة أو تغيير المعايير. (130 : 124)

و يتم وضع معايير للأداء أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف العاملين ، وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها (53 : 341) .

ويذكر شارلز و جونز هل ، جاريت (2001) مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية حيث يتولى المديرون مسئولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير الواردة في الخطوة السابقة ، وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي ، الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية ، أما إذا كانت مستويات الأداء منخفضة ، فإنه يتعين على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف ، ومن ثم يتخذوا قراراً يتعلق بالإجراءات التصحيحية. (44 : 635)

و تشير حنان زاهر عبد الخالق (2006) إلى أنه تعتبر الإدارة بالأهداف من أهم طرق تقويم الأداء التي تندرج تحت مدخل النتائج ، وفيها يقرر المقيمون (الرؤساء) والعاملون معاً الأهداف وخطة العمل

لتحقيق هذه الأهداف التي سوف يحققها الفرد خلال دورة التقييم فى جدول زمنى معين ، وتعتمد فعالية الإدارة بواسطة الأهداف على مهارات الرؤساء والعاملين فى تحديد الأهداف المناسبة . (25: 183)

كما يشير ريبيد وبيتر Reed & Peter (2000) إلى أنه توجد مجموعة من المبادئ التي تستند عليها عملية إدارة الأداء وهذه المبادئ تتمثل و من أهمها إتخاذ نتائج الأداء مرجعاً أساسياً لتوجيه الأداء ويقصد بذلك العمل على تحسين الأداء بصورة مستمرة فى ضوء نتائجه والتأكد من أن كل فرد يعطى إهتماماً مستمراً لنتائج أدائه ويدرك العلاقة بينها وبين مهاراته الشخصية ليتولد لديه الدافع نحو تغيير أدائه و مشاركة أكبر عدد من الأفراد فى تحمل مسئولية تغيير الأداء : ويعنى ذلك ضرورة أن يتحمل الأفراد مسئولية إحداث التغيير من خلال إستقطاب الإدارة العليا للأفراد الأكثر إهتماماً بالتغيير وإستعداداً لتقبله ، وتشكيل مجموعات عمل متماسكة وإعدادهم للإلتزام بالتغيير و خلق مناخ لمساعدة الأفراد على التعليم والتدريب ويقصد بذلك تهيئة بيئة داعمة متمثلة فى توفير المعلومات والتدريب والنصح على أن تعد هذه البيئة فى ضوء أهداف محددة تمثل تحديات لأداء الأفراد . (123: 141)

و تذكر راويه حسن (2001) أن طريقة معايير العمل تعد من الطرق الحديثة فى تقويم الأداء ، ويتضمن هذا المدخل تحديد بعض المعايير أو مستوى متوقع من الإنتاج ، ثم مقارنة أداء كل فرد بهذا المعيار

أو المستوى المتوقع ، وبصفة عامة يجب أن تعكس معايير العمل الإنتاج العادى أو الطبيعى للفرد العادى . (29: 222)

ويضيف جيمس و كارين James & Karen (1996) أن أهمية المعايير فى مجال التقييم تتضح من خلال ما تم ذكره سابقاً حيث يحتاج كل فرد فى العمل ليعرف ما المطلوب منه فعله أو عمله ، لذلك يستطيع الأفراد الموافقة على العمل أو عدم الموافقة على العمل أو القيام به أو عدم القيام به ، حيث تحتاج أنشطة التدريب والتطوير أهدافاً واضحة وتحتاج عمليات التقييم معيار للتقييم ، ويحتاج المديرون متطلبات ومعايير واضحة لإدارة أداء الأفراد وتقييم أدائهم ، وبدون المعايير الدقيقة والواضحة لكل وظيفة داخل المنظمة تظهر مشكلتان فى عمليات إدارة الموارد البشرية وتقييم أدائها وهى : قدر كبير من الذاتية فى الوصول للقرارات السليمة على الأداء ، وضعف التماسك بين عمليات الموارد البشرية المختلفة. (112 : 16)

ويشير على محمد عبد الوهاب (2001) الى ان هناك ضرورة لوضع معيار لأداء الأعمال المختلفة بناء على الأهداف المحددة ، فتحديد المعيار بمثابة كنز لإدراك المؤسسة إذ يمكن عن طريقها تقييم الأداء والتفرقة بين أداء العاملين وبالتالي يسعى كل فرد للوصول إلى معايير الأداء المطلوبة مما ينعكس على النتائج . (68 : 303)