

## الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات

أولا : الاستنتاجات  
ثانيا : التوصيات

obekanda.com

## أولا / الاستنتاجات :

### الإستنتاجات الخاصة بالتخطيط :

- 1- أهداف التربية الرياضية غير واضحة ومحدده لجميع المدرسين والمدارس .
- 2- لا يوجد سياسه واضحه لتنفيذ خطة النشاط الرياضى .
- 3- لا يتم تنفيذ مناهج التربية الرياضية تبعا للخطة الدراسية السنوية .
- 4- لا توجد ملاعب وأدوات رياضية كافية لممارسة النشاط الرياضى بالمدرسة .
- 5- عدد المدرسين غير كافى بالنسبة لعدد طلاب المدرسة .
- 6- لا يتم مراجعة إجراءات تنفيذ حصص التربية الرياضية مع إدارة المدرسة بصفة مستمرة
- 7- أهداف التربية الرياضية لا تتفق مع الإمكانيات الموجودة بالمدارس .
- 8- لا يوجد سياسة لتحديد المستحقين لصرف المكافآت لهم و لتحديد المخالفات التي تستوجب الجزاء للعاملين بالنشاط الرياضى .
- 9- السياسات الموضوعة لا تؤدى في النشاط الرياضى إلى تجنب الفوضى في انجاز العمل المطلوب .
- 10- الإجراءات غير مبسطة و لا تحقق راحة العاملين بقسم التربية الرياضية .
- 11- لا تتم صيانة الملاعب والاجهزة بصفة دورية على مدار العام الدراسي .

12- لا يوفر قسم التربية الرياضية جميع الإمكانيات المادية اللازمة لتحقيق أهداف قسم التربية الرياضية .

13- عدد المشرفين والموجهين لا يتناسب مع عدد الأنشطة الرياضية بالمدارس .

14- التوزيع الزمني لحصة التربية الرياضية على مدار اليوم الدراسي لا تتساوى مع المواد الأخرى

### الإستنتاجات الخاصة بالتنظيم :

1- الهيكل التنظيمي الحالي بقسم التربية الرياضية غير مناسب ولا يفي بالغرض .

2- لا يوجد هيكل تنظيمي لمدرسي النشاط الرياضي داخل كل مدرسة .

3- لا يتم تدريب المدرسين وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما يحتاجونه .

4- واجبات وأعمال مدرسي التربية الرياضية غير محددة وغير واضحة داخل المدرسة .

5- الكثير من مدرسي التربية الرياضية لا يقومون بواجبهم كما يجب.

6- لا يتم تقسيم حصص التربية الرياضية بين مدرسي التربية الرياضية بالتساوي .

7- مسؤوليات مدرسي التربية الرياضية غير متناسبة مع ما يتقاضونه من أجر .

- 8- يسند الى مدرسي التربية الرياضية مسئوليات غير متناسبة مع طبيعة عملهم .
- 9- لا تتناسب السلطات الموكلة لمدرسي التربية الرياضية في تنفيذ الانشطة الداخلية والخارجية.
- 10- لا يستخدم موجهي التربية الرياضية سلطاتهم في توقيع الجزاءات للمقصرين ومنح المكافآت للمتميزين من المدرسين .
- 11- لا يوجد تعاون بين مدرسي التربية الرياضية عند تنظيم البطولات بين المدارس .
- 12- لا يوجد تعاون بين مدرسي التربية الرياضية وإدارة المدرسة في مواجهة مشكلات النشاط الرياضي .
- 13- لا يعرف كل شخص في الهيكل التنظيمي للنشاط الرياضي مسئولياته وسلطاته وعلاقته مع غيره بشكل محدد .
- 14- لا يتم تدريب العاملين بقسم النشاط الرياضي وتنمية مواهبهم ولا يتم تزويدهم بما يحتاجونه.
- 15- لا توجد عدالة في توزيع مدرسي التربية الرياضية بالمدارس .
- 16- لا يتم اختيار الأفراد لشغل الوظائف الإدارية بإدارة النشاط الرياضي بناء على الخبرة العلمية والفنية في مجال العمل .
- 17- لا تتناسب المؤهلات العلمية للعاملين بالنشاط الرياضي مع متطلبات العمل المكلفين به .
- 18- لا يوجد وضوح في اختصاصات كل فرد من الأفراد العاملين بالنشاط الرياضي داخل قسم التربية الرياضية .

- 19- و تقسيم العمل الموجود بالنشاط الرياضي لا يتناسب مع حجم وطبيعة العمل المطلوب بقسم التربية الرياضية .
- 20- يرجع سبب القصور في إدارة النشاط الرياضي إلى عدم اهتمام إدارة النشاط بحل المشكلات التي تواجهها .
- 21- لا يوجد تحديد للعلاقات وتقسيم للمسئوليات في وزارة التربية ومديرية التعليم المهني .
- 22- بعض العاملين بقسم التربية الرياضية لا يلتزمون بمسئوليتهم الموكلة إليهم .
- 23- السلطة الممنوحة لا تتناسب مع جميع المسئوليات الموكلة للموجهين .
- 24- لا يوجد تحديد واضح لمستوى السلطة والمسئولية داخل قسم التربية الرياضية .
- 25- لا يوجد تعاون بين إدارة قسم التربية الرياضية ومدير النشاط الرياضي في متابعة تنفيذ القرارات والتعليمات بالأنشطة الرياضية .
- 26- لا يوجد تنسيق بين قسم التربية الرياضية والأقسام الأخرى الإدارية .
- 27- لا يهتم الموجهين و المدرسين بالنتائج التي تحققها المنتخبات المدرسية.

### الإستنتاجات الخاصة بالتوجيه :

- 1- لا تهتم إدارة المدرسة بمتابعة حصص التربية الرياضية مثل إهتمامهم بالمواد الأخرى .

- 2- لا توجد إجتماعات دورية بين قسم التربية الرياضية والمدرسين بالمدارس.
- 3- أسلوب القيادة المتبع من قبل مسؤولي إدارة النشاط الرياضي غير مرضي لمدرسي التربية الرياضية.
- 4- لا يوجد اتصال فعال بين مدرسي التربية الرياضية والموجهين .
- 5- لا تقام اجتماعات دورية بين قسم التربية الرياضية بإدارة التعليم المهني والمدرسين بالمدارس. لا تتعدد وسائل الاتصال بين مدرسي التربية الرياضية وقسم التربية الرياضية .
- 6- لا يوجد اتصال فعال بين مدرسي التربية الرياضية في المدارس عند تنظيم بطولات الأنشطة الرياضية المختلفة .
- 7- لا يتم توفير وسائل النقل أو بدل النقل للمدرسين .
- 8- اهتمام اغلب الطلاب بالمواد المرتبط تقيمها للدرجات أكثر من اهتمامهم بمادة التربية الرياضية
- 9- لا توجد حوافز تشجيعية للمدرسين المشرفين على الفرق الرياضية المشتركة في النشاط المدرسي الخارجي .
- 10- قلة الأجهزة والأدوات تؤثر على مشاركة الطلاب .
- 11- وضع حصص التربية الرياضية في نهاية اليوم الدراسي يحبط المدرسين .
- 12- لا تهتم إدارة المدرسة بقياس أداء مدرسي التربية الرياضية كأداة مساعدة في رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم .
- 13- لا يوجد نظام حوافز للطلاب المتفوقين رياضيا .

- 14- الموجهون والمشرفون لا يعدلون في تقييم أداء مدرسي التربية الرياضية .
- 15- لا تشجع المدرسة التلاميذ على المشاركة في النشاط الرياضي الخارجي .
- 16- الأوامر الصادرة من قسم التربية الرياضية غير واضحة وفي التوقيت الغير المناسب .
- 17- لا توجد إجراءات واضحة من قبل الإدارات العليا تتيح لها عقاب من يقومون بإعاقة العمل وتنفيذ البرامج في التوقيتات المحددة لها .
- 18- عدم اهتمام القيادات العليا بعملية التقويم المستمر لإدارة النشاط الرياضي يقلل من أهميته
- 19- لا يوجد اتصال فعال بين مدرسي التربية الرياضية والموجهين .
- 20- لا تقام اجتماعات دورية بين قسم التربية الرياضية بإدارة التعليم المهني والموجهين .
- 21- لا يتم الاستفادة من تقييم أداء الأفراد في تحقيق أهداف النشاط الرياضي .
- 22- لا يوضع إدارة النشاط الرياضي لائحة حوافز مناسبة للموجهين بالنشاط الرياضي .
- 23- لا تعمل إدارة النشاط الرياضي على توفير الأدوات والأجهزة الحديثة الخاصة بالأنشطة الرياضية كوسائل تحفيز .
- 24- تصدر الإدارة العليا قرارات متحيزة لبعض الموجهين بالنشاط الرياضي مما يؤدي إلي ضعف الدافعية نحو العمل .

## الإستنتاجات الخاصة بالرقابة :

- 1- لا توجد معايير رقابية يتم بناءً عليها تقييم أداء العاملين بالنشاط الرياضي بمديرية التعليم المهني بالعراق .
- 2- لا توجد معايير يتفق عليها بين الموجهين ومدير المدرسة لتقييم المدرسين .
- 3- المعايير الرقابية التي يقيم عليها المدرسين غير مرتبطة بتنفيذ خطة النشاط الرياضي.
- 4- المعايير الرقابية غير معلومة و غير واضحة لجميع مدرسي التربية الرياضية .
- 5- لا يتم كتابة تقارير دورية عن كفاءة واداء مدرسي التربية الرياضية بالمدارس .
- 6- لا يتم قياس وتصحيح أداء المدرسين بصوره مستمرة .
- 7- لا يسعى قسم التربية الرياضية للتحقق من أن العمل الادارة يسير وفقا لما هو مخطط له
- 8- لا يتم التحقق من مدى انجاز الأهداف المرسومة بكفاءة من قبل موجهي التربية الرياضية
- 9- لا يتم التأكد من تنفيذ الواجبات والمسئوليات علي الوجه الأكمل.
- 10- لا يتم قياس أداء مدرسي التربية الرياضية على فترات متعاقبة طوال العام الدراسي.
- 11- لا يتم إكتشاف الأخطاء والسلبيات و لا يتم العمل علي تلافيتها .
- 12- لا يهتم الموجهون بتصحيح انحرافات أداء مدرسي التربية الرياضية .

- 13- لا يتم التأكد من مدى التزام مدرسي التربية الرياضية بتنفيذ خطة النشاط الرياضي .
- 14- لا يطلب من المدرسين تقديم تقارير شهرية عن عملهم داخل المدرسة.
- 15- لا يسعى قسم التربية الرياضية للوقوف على المشكلات والمعوقات التي تعترض العمل وسبل علاجها .
- 16- لا يتم التأكد من الكشوفات المالية خلال الصرف وفقاً للخطة المقررة .
- 17- لا يعتمد أسلوب الرقابة في النشاط الرياضي على التوجيه والإرشاد .
- 18- لا يتم الاستفادة من تحديد أوجه القصور عند تنفيذ الأنشطة والمشاريع والبرامج الرياضية المتعلقة بالأنشطة الرياضية في تلافى تلك الأخطاء مستقبلاً.
- 19- لا يتم استخدام أجهزة الحواسيب والنظم لعمل قاعدة بيانات تساعد على إمكانية قياس الأداء في النشاط الرياضي.
- 20- لا تجتمع إدارة النشاط الرياضي لدراسة وتقييم النتائج وتصحيح الانحرافات الموجودة في النشاط الرياضي أول بأول .
- 21- في حالة وجود سلبيات في تنفيذ خطة النشاط الرياضي لا يتم اتخاذ إجراءات لتصحيح هذه السلبيات.
- 22- قلة الزيارات الميدانية للموجهين للمدارس يؤدي إلى الانحرافات وعدم تحقيق أهداف النشاط الرياضي.
- 23- لا يتم التحقق من مدى انجاز الأهداف المرسومة بكفاءة من قبل موجهي التربية الرياضية.

## ثانيا / التوصيات :

### أ- التوصيات الخاصة بالتخطيط :

من خلال عرض و مناقشة النتائج و استجابات عينة الدراسة ومن

خلال الإستنتاجات يوصى الدارس بما يلي :

### أولا :- وزارة التربية

- العمل على وجود ملاعب وتوفير أدوات رياضية كافية لممارسة النشاط الرياضي بالمدارس التابعة للمديرية العامة للتعليم المهني .
- العمل على أن يكون عدد مدرسين التربية الرياضية كافي بالنسبة لعدد طلاب المدرسة .
- توفير جميع الإمكانيات المادية اللازمة لتحقيق أهداف قسم التربية الرياضية في المديرية العامة للتعليم المهني .
- تخصيص وتسيب عدد كافي من المشرفين والموجهين في اختصاص التربية الرياضية وتوفير الإمكانيات المادية للقيام بمهامهم على أكمل وجه .
- ضرورة عقد دورات تدريبية لتنمية المهارات والمعارف لدى العاملين بقسم التربية الرياضية في المديرية العامة للوزارة .

### ثانيا :- المديرية العامة للتعليم المهني

- يجب أن تكون أهداف التربية الرياضية واضحة ومحدده لجميع المدرسين والمدارس .
- الإسراع في تنفيذ منهاج التربية الرياضية تبعا للخطة الدراسية السنوية .

- تفعيل مراجعة إجراءات تنفيذ حصص التربية الرياضية مع إدارة المدرسة بصفة مستمرة
- العمل على وجود سياسة لتحديد المستحقين لصرف المكافآت لهم و لتحديد المخالفات التي تستوجب الجزاء للعاملين بالنشاط الرياضي .
- توفير جميع الإمكانيات المادية اللازمة لتحقيق أهداف قسم التربية الرياضية .
- التوزيع الزمني لحصة التربية الرياضية على مدار اليوم الدراسي يجب مساواته مع المواد الأخرى .
- ضرورة عقد دورات تدريبية لتنمية المهارات والمعارف لدى العاملين بقسم التربية الرياضية .

### ب- التوصيات الخاصة بالتنظيم :

من خلال عرض و مناقشة النتائج و إستجابات عينة الدراسة ومن خلال الإستنتاجات يوصى الدارس بما يلي :

#### أولا :- وزارة التربية

- شغل الوظائف الإدارية بإدارة النشاط الرياضي بالوزارة من الأفراد الحاصلين على مؤهل عالي بكالوريوس - ماجستير- دكتوراه فى التربية الرياضية تخصص إدارة رياضية
- وجود عدالة في توزيع مدرسي التربية الرياضية بين مديريات وزارة التربية.
- تنسيق و تحديد للعلاقات و تقسيم للمسئوليات في وزارة التربية ومديرية التعليم المهني .

- الحرص على وجود اجتماعات دورية بين إدارات النشاط الرياضي للمديريات العامة التابعة لوزارة التربية .

### ثانياً :- المديرية العامة للتعليم المهني

- وجود هيكل تنظيمي لمدرسي النشاط الرياضي داخل كل مدرسة تابعة للمديرية العامة للتعليم المهني .
- واجبات وأعمال مدرسي التربية الرياضية يجب أن تكون محددة وواضحة داخل المدرسة
- عدم إسناد مسئوليات غير متناسبة مع طبيعة عمل مدرسي التربية الرياضية.
- يجب أن يستخدم موجهي التربية الرياضية سلطاتهم فى توقيع الجزاءات للمقصرين ومنح المكافآت للمتميزين من المدرسين .
- يجب التعاون بين مدرسي التربية الرياضية عند تنظيم البطولات بين المدارس .
- تدريب العاملين بقسم النشاط الرياضي وتنمية مواهبهم و تزويدهم بما يحتاجونه.
- اختيار الأفراد لشغل الوظائف الإدارية بإدارة النشاط الرياضي بناء على الخبرة العلمية والفنية في مجال العمل .
- تناسب المؤهلات العلمية للعاملين بالنشاط الرياضي مع متطلبات العمل المكلفين به .
- وضوح اختصاصات كل فرد من الأفراد العاملين بالنشاط الرياضي داخل قسم التربية الرياضية

- عدم تركيز السلطة في يد أي مسئول بالنشاط الرياضي بقدر أكبر من مسؤولياته .
- التعاون بين إدارة قسم التربية الرياضية ومدير النشاط الرياضي في متابعة تنفيذ القرارات والتعليمات بالأنشطة الرياضية .
- التنسيق بين قسم التربية الرياضية والأقسام الإدارية الأخرى .
- ضرورة إهتمام الموجهين و المدرسين بالنتائج التي تحققها المنتخبات المدرسية.

### ج- التوصيات الخاصة بالتوجيه :

من خلال عرض و مناقشة النتائج و إستجابات عينة الدراسة ومن

خلال الإستنتاجات يوصى الدارس بما يلي :

#### أولا :- وزارة التربية

- يجب أن تكون الديمقراطية هي النمط القيادي المتبع من قبل الوزارة
- وضع إجراءات واضحة من قبل الإدارات العليا بالوزارة تتيح لها عقاب من يقومون بإعاقة العمل وتنفيذ البرامج فى التوقيات المحددة لها الخاصة بالنشاط الرياضي .
- الإهتمام بعملية التقويم المستمر لإدارة النشاط الرياضي بالوزارة والمديريات التابعة لها .
- توفير بعثات وزمالات دراسية للمدرسين والموجهين

#### ثانيا :- المديرية العامة للتعليم المهني

- إهتمام إدارة المدرسة بمتابعة حصص التربية الرياضية مثل إهتمامهم بالمواد الأخرى.

- عقد إجتماعات دورية بين قسم التربية الرياضية والمدرسين بالمدارس.
- يجب أن يكون أسلوب القيادة المتبع من قبل مسئولي إدارة النشاط الرياضي مرضي لمدرسي التربية الرياضية.
- مراعاة عدم تكرار التعليمات أو الازدواج في صدورها في قسم التربية الرياضية .
- الاتصال الفعال بين مدرسي التربية الرياضية والموجهين .
- عقد اجتماعات دورية بين قسم التربية الرياضية بإدارة التعليم المهني والمدرسين بالمدارس.
- تنوع وسائل الاتصال بين مدرسي التربية الرياضية وقسم التربية الرياضية .
- الاتصال الفعال بين مدرسي التربية الرياضية في المدارس عند تنظيم بطولات الأنشطة الرياضية المختلفة .
- توفير وسائل النقل أو بدل النقل للمدرسين .
- تشجيع الطلاب للاهتمام بمادة التربية الرياضية .
- وجود حوافز تشجيعية للمدرسين المشرفين على الفرق الرياضية المشتركة في النشاط المدرسي الخارجي .
- توفير الأجهزة والأدوات .
- عدم وضع حصص التربية الرياضية في نهاية اليوم الدراسي .
- تقييم إدارة النشاط الرياضي لمدرسي التربية الرياضية حسب الكفاءة.
- مراعاة العدل في تقييم أداء مدرسي التربية الرياضية .
- تشجيع التلاميذ على المشاركة في النشاط الرياضي الخارجي .

• وضوح الأوامر الصادرة من قسم التربية الرياضية و مراعاة التوقيت المناسب .

• وجود إجراءات واضحة من قبل الإدارات العليا تتيح لها عقاب من يقومون بإعاقة العمل وتنفيذ البرامج في التوقيتات المحددة لها .

• اهتمام القيادات العليا بعملية التقويم المستمر لإدارة النشاط الرياضي يقلل من أهميته .

• وجود اتصال فعال بين مدرسي التربية الرياضية والموجهين .

• الاستفادة من تقييم أداء الأفراد في تحقيق أهداف النشاط الرياضي .

• وضع إدارة النشاط الرياضي لائحة حوافز مناسبة للموجهين بالنشاط الرياضي .

• عمل إدارة النشاط الرياضي على توفير الأدوات والأجهزة الحديثة الخاصة بالأنشطة الرياضية كوسائل تحفيز .

#### د – التوصيات الخاصة بالرقابة :

من خلال عرض و مناقشة النتائج و إستجابات عينة الدراسة ومن

خلال الإستنتاجات يوصى الدارس بما يلي :

#### أولا :- وزارة التربية

• وضع نظام رقابي للتأكد من أن الأنشطة والبرامج الرياضية المدرجة بخطة الوزارة تتم في التوقيت المحدد لها .

• المتابعة الإدارية من الوزارة للتأكد من إجراء عملية التقويم لإدارات النشاط الرياضي للمديرية العامة للتعليم المهني .

- استخدام أجهزة الحواسيب والنظم لعمل قاعدة بيانات تساعد على إمكانية قياس الأداء بين المديرية العامة للتعليم المهني والمديريات الأخرى .

### ثانياً :- المديرية العامة للتعليم المهني

- وجود معايير رقابية يتم بناءً عليها تقييم أداء العاملين بالنشاط الرياضي بمديرية التعليم المهني بالعراق .
- وجود معايير يتفق عليها بين الموجهين ومدير المدرسة لتقييم المدرسين .
- إرتباط المعايير الرقابية التي يقيم عليها المدرسين بتنفيذ خطة النشاط الرياضي.
- وضوح المعايير الرقابية لجميع مدرسي التربية الرياضية .
- كتابة تقارير دورية عن كفاءة وأداء مدرسي التربية الرياضية بالمدارس .
- قياس وتصحيح أداء المدرسين بصوره مستمرة .
- التحقق من أن العمل الإداري يسير وفقاً لما هو مخطط له .
- التحقق من مدى انجاز الأهداف المرسومة بكفاءة من قبل موجهي التربية الرياضية .
- التأكد من تنفيذ الواجبات والمسئوليات علي الوجه الأكمل .
- قياس أداء مدرسي التربية الرياضية على فترات متعاقبة طوال العام الدراسي.
- إهتمام الموجهون بتصحيح انحرافات أداء مدرسي التربية الرياضية .

- التأكد من مدى التزام مدرسي التربية الرياضية بتنفيذ خطة النشاط الرياضي .
- تقديم تقارير شهرية عن عمل المدرسين داخل المدرسة .
- الوقوف على المشكلات والمعوقات التي تعترض العمل وسبل علاجها .
- التأكد من الكشوفات المالية خلال الصرف وفقاً للخطة المقررة .
- إعتماد أسلوب الرقابة في النشاط الرياضي على التوجيه والإرشاد .
- الاستفادة من تحديد أوجه القصور عند تنفيذ الأنشطة والمشاريع والبرامج الرياضية المتعلقة بالأنشطة الرياضية في تلافى تلك الأخطاء مستقبلاً.

## قائمة المراجع

- ❖ أولاً : المراجع العربية.
- ❖ ثانياً : المراجع الأجنبية.
- ❖ ثالثاً : مراجع من شبكة المعلومات الدولية  
Internet

obekanda.com

❖ أولاً : المراجع العربية

1 القرآن الكريم :سورة الفاتحة

2 إبراهيم عبد المقصود ، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية

للإدارة الرياضية ، ( التخطيط في المجال الرياضي ) ، دار الوفاء لندنيا  
الطباعة والنشر ، ط1 ، الإسكندرية ، 2003م

3 إبراهيم عبد المقصود ، حسن احمد الشافعي الموسوعة العلمية للإدارة  
الرياضية( التنظيم في المجال الرياضي) ، دار الوفاء لندنيا الطباعة  
والنشر، ط 1 ، الإسكندرية ، 2003 م .

4 إبراهيم عبد المقصود ، حسن احمد الشافعي الموسوعة العلمية للإدارة  
الرياضية التوجيه ، دار الوفاء للنشر، ط1 ، الإسكندرية ، 2003 م .

5 إبراهيم عبد المقصود ، حسن أحمد الشافعي الموسوعة العلمية للإدارة  
الرياضية (5 الرقابة وعملية اتخاذ القرار في المجال الرياضي ) ، دار  
الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2003 م .

6 أبو النجا أحمد عز الدين المناهج في التربية الرياضية ، مكتبة شجرة  
الدر ، المنصورة ، 2002م.

7 احمد سيد مصطفى إدارة السلوك التنظيمي ، مطابع الدار الهندسية  
، القاهرة ، 2005 م .

8 احمد ماهر إدارة الموارد البشرية ، مركز الكتاب ، القاهرة ،  
2001

9 احمد محمد موسى خدمة الجماعة وعملياتها المهنية الإسراء للطباعة  
القاهرة ، 2003 م .

- 10 الصديق محمد الشامي تحديد بعض المعوقات الإدارية للنشاط الرياضي الخارجي لمرحلة التعليم الأساسي الحلقة الثالثة بنين ببلدية طرابلس بالجماهيرية الليبية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية بنات ، جامعة الإسكندرية ، 2001 م .
- 11 بشير عباس العلق الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم ، عمان ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2007 م .
- 12 - - - - - أسس الإدارة الحديثة ، دار اليازوري العلمية ، ط1 ، عمان ، 2000 م .
- 13 بشير علي عباس ، عبد الله بركات مبادئ علم الإدارة ، مكتبة الرائد العلمية ، عمان ، 2001 م
- 14 بهجت عطية بهجت راضى إدارة ألقوده الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية المصرية في ضوء التحولات العالمية المعاصرة ، رسالة دكتوراه غير منشوره ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، القاهرة ، 2002 م .
- 15 توفيق محمد عبد المحسن وآخرون إدارة المنشآت المتخصصة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2006 م .
- 16 ثابت عبد الرحمن ، جمال الدين مرسى الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 م .
- 17 ثروت محمد عبد الله أبو السبع تقويم أساليب الرقابة داخل الأندية ، رسالة ماجستير غير منشوره ، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا ، 2005 م

- 18 جمال محمد علي الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة ،  
مركز الكتاب للنشر، ط 1، القاهرة ، 2007 م .
- 19 جميل احمد توفيق إدارة الأعمال (مدخل وظيفي) ، دار الجامعات  
المصرية بالإسكندرية ، 2000 م .
- 20 جودت عزت عطوي الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها  
وتطبيقاتها ، دار الثقافة ، ط 1، عمان ، 2004 م
- 21 جورج شفيق ساري الإدارة العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ،  
2003 م
- 22 حسن إبراهيم بلوط إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ،  
منشورات دار النهضة العربية ، بيروت لبنان ، 2002 م
- 23 حسن احمد الشافعي الموسوعة العلمية في إدارة وفلسفة التربية  
البدنية والرياضية ، التربية الرياضية في إفريقيا ، الإعلام، الجزء  
الثالث ، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع ، القاهرة ، 2001م
- 24 حسين عبد الرحمن التهامي المدخل إلى أصول إدارة الأعمال ،  
التهامي جروب للتنمية البشرية والتدريب ، ط1 ، 2009م .
- 25 حسين محمد حريم إدارة المنظمات منظور كلي ، دار الحامد  
للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان الأردن ، 2003 م .
- 26 حنان زاهر عبد الخالق عبد العظيم تطوير الأداء الإداري لأمناء  
عموم الجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول كلية التربية  
الرياضية جامعة بنها 2006

- 27 حنا نصر الله، عيد عريفج، علي حسين مبادئ في العلوم الإدارية  
الأصول والمفاهيم المعاصرة ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ،  
2000م.
- 28 خليل محمد حسن الشماع مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة  
الأعمال ، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1 ، عمان ، 2004 م .
- 29 رأفت سعيد هندأوى تقويم العمليات الإدارية لمدارس الأنشطة  
الرياضية ببعض أندية محافظة الإسكندرية ، رسالة ماجستير غير  
منشورة ، كلية التربية الرياضية بنين ، جامعة الإسكندرية ، 2004 م
- 30 راوية محمد حسن السلوك في المنضقات، الدار الجامعية ،  
الإسكندرية 2001
- 31 رحاب علي أمين دراسة معوقات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة  
بحمامات السباحة في المؤسسات الرياضية بمحافظة الإسكندرية ،  
رسالة ماجستير غير منشوره ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة  
الأسكندرية ، 2005 م .
- 32 رعد حسن الصرن صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي  
والعشرين ، دار الرضا للنشر ، سوريا ، 2002 م .
- 33 زكريا مطلق حسن الدوري الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات  
وحالات دراسية ، دار اليازوري ، الأردن ، 2005 م .
- 34 زكي مكي إسماعيل أصول الادارة والتنظيم ، شركة مطابع  
السودان للعملة المحدودة ، ط2 ، 2009م .
- 35 زين بدر فراج الإدارة العامة وتحديات العصر ، مكتبة الجلاء ،  
المنصورة ، 2004 م .

- 36 سعيد السيد علي الأصول الحديثة في علم الادارة العامة ، العملية الإدارية ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، 2007 م .
- 37 سعيد محمد المصري التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002
- 37 سمير عبد الحميد علي إدارة الهيئات الرياضية ، النظريات الحديثة وتطبيقاتها ، منشأ المعارف ، الإسكندرية ، 1999 م
- 38 - - - - - رؤية علمية لإدارة الهيئات الرياضية - النشر العلمي والطباعة جامعة الملك سعود - السعودية - 2001 م .
- 39 - - - - - الإعلام والعلاقات العامة في المجال الرياضي ، ماهي للنشر والتوزيع ، ط2 ، الإسكندرية ، 2009 م .
- 40 الإعلام والعلاقات العامة في المجال الرياضي ، ماهي للنشر والتوزيع ، ط2 ، الإسكندرية ، 2009 م .
- 41 سنان الموسوي الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات ، دار مجدلاوي للنشر ، ط1 ، عمان ، 2004 م .
- 42 سها عبد الفتاح أمين العشري دراسة تقويمية للمناخ التنظيمي للتربية الرياضية بالمدارس الإعدادية الرياضية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا ، 2003 م .

- 43 سيد أحمد بسيونى الشناوى تقويم التوجيه الفنى للتربية الرياضية  
بالمعاهد الأزهرية بجمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه غير منشورة  
، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا ، 2001 م .
- 44 سيد الهوارى الإدارة - الأصول والأسس العلمية للقرن إل 21 ،  
مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 2002م .
- 45 شارلز و جونز هل ، جاريت. الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل ،  
ترجمة د. رفاعي محمد رفاعي ، د. محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار  
المرخ للنشر ، الرياض - المملكة العربية السعودية ، 2001م .
- 46 صالح مهدي محسن ، طاهر محسن منصور الإدارة والأعمال ، دار  
وائل للنشر ، ط2 ، عمان ، 2008م
- 47 صلاح عبدالقادر النعيمي الإدارة ، دار البازوري العلمية للنشر  
والتوزيع ، ط1 ، 2008م
- 48 طلحة حسام الدين ، عدله عيسى مطر مقدمة في الادارة الرياضية ،  
مركز الكتاب للنشر، القاهرة ، 1997 م .
- 49 عادل حسن سيد ، محمد فتحى محمد التخطيط الإستراتيجي  
كاداه لتحسين جودة الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية ، المؤتمر  
الإقليمي الرابع للمجلس الدولي للصحة والتربية البدنية والترويح  
والرياضية والتعبير الحركي لمنطقة الشرق الأوسط ، كلية التربية  
الرياضية للبنين ، جامعة الأسكندرية ، أكتوبر ، 2008 م .
- 50 عبد الحميد شرف البرامج في التربية الرياضية ، بين النظرية  
والتطبيق للأسوياء والمعاقين ، مركز الكتاب للنشر ، ط2 ، القاهرة  
2002م .

- 51- - - - - التخطيط في التربية الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، ط1 ، القاهرة 1999م .
- 52- - - - - الإدارة في التربية الرياضية " بين النظرية والتطبيق " ، مركز الكتاب للنشر ، ط2 ، القاهرة ، 1999 م .
- 53- - - - - التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، 1997م
- 54 عبد الحميد أبو ناعم الإدارة الإستراتيجية بناء منظمات المستقبل ، الدار القدسية للطباعة والنشر ، القاهرة ، 2003م
- 55 عبد السلام أبو قحف أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، مكتبة الإشعاع ، ط2، القاهرة ، 2007 م .
- 56 عبد المنعم جنيد أصول الإدارة العامة ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، 1999م .
- 57 عبد الهادي عيسى عبد الله تقويم بعض الوظائف الإدارية لإدارة التربية الرياضية المدرسية بدولة البحرين ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، القاهرة ، 2000م .
- 58 عرفان عبد العزيز، بيومي محمد ضحاوى الإدارة التربوية الحديثة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ط1، القاهرة ، 2001 م
- 59 عز الدين حسيني سليمان جاد تقويم أداء الإدارة الرياضية بالجامعات المصرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية بنين ببها ، جامعة الزقازيق ، 2004

- 60 عز الدين كامل محمد إبراهيم تقويم التنظيم الإداري لرعاية الطلاب بجامعة الأزهر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية بنين ، جامعة حلوان ، 2003 م .
- 61 عصام بدوي موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2001 م .
- 62 عفاف عبد المنعم شحاته الإمكانيات في التربية الرياضية ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1998 م .
- 63 على أحمد منصور مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم ، مجموعة النيل العربية للنشر ، ط1 ، ليبيا ، 2003 م .
- 64 على الباز أصول علم الإدارة ، دار الجامعات المصرية ، مطبعة الإشعاع ، الإسكندرية ، 2002 م .
- 65 على السلمي إدارة الموارد البشرية ، دار الغريب للطباعة والنشر ، الطبعة الثالثة ، القاهرة ، 2004 م .
- 66 علي الشرقاوي العملية الإدارية ، وظائف المديرين ، الدار الجامعية الجديدة ، 2002 م
- 67 علي شريف مبادئ الإدارة مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 م .
- 68 على عبد العزيز على الشرابي تقويم العمل الإداري بنادي الجيش المصري رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة بنها ، 2006 م .
- 69 على محمد عبد الوهاب إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 2001 م

70 عماد الدين عباس أبو زيد التخطيط والأسس العلمية لبناء وإعداد الفريق في الألعاب الجماعية نظريات وتطبيقات ، منشأة المعارف ، ط1 ، الإسكندرية ، 2005

71 عمر نصر الله زايد قشطه التخطيط الاستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة بدولة فلسطين ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، قسم الإدارة الرياضية . جامعة الإسكندرية ، 2003 م .

72 فائق حسني أبو حليلة الحديث في الإدارة الرياضية، وائل للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2004 م .

73 فلاح الحسيني الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2000 م .

74 كريم محمد محمود الحكيم المعوقات الإدارية التي تواجه الاتحاد المصري للريشة الطائرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية بطنطا 2005م .

75 كمال درويش ، إسماعيل حامد التنظيمات في المجال الرياضي ، دار السعادة للطباعة ، القاهرة ، 2000م .

76 كمال درويش ، أشرف عبد المعز المنظمات الرياضية الأهلية " المفهوم - التاريخ - التطور - التنظيم " ، مكتبة الأصدقاء ، القاهرة ، 2000 م .

77 كمال درويش ، صبحي حسانين موسوعة متجهات الإدارة الرياضية في مطلع القرن الجديد المجلد الثاني ، دار الفكر العربي ، ط1 ، القاهرة ، 2004 م .

- 78 كمال درويش ، محمد الحمامي ، سهير المهندس الأسس العلمية للإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، ط1 ، القاهرة ، 2009 م .
- 79 مجدى أحمد شندى معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية ، المؤتمر الإقليمي الرابع للمجلس الدولي للصحة والتربية البدنية والترويح والرياضية والتعبير الحركي لمنطقة الشرق الأوسط ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الإسكندرية ، أكتوبر ، 2008 م .
- 80 محمد حسن علاوى سيكولوجية القيادة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، ط1 ، القاهرة ، 1999 م .
- 81 محمد رفعت عبد الوهاب ، حسين عثمان محمد الإدارة العامة ، كلية الحقوق ، جامعة الإسكندرية ، دار المطبوعات الجامعية ، 2002 م .
- 82 محمد عبد العزيز سلامة إشكالية العمل الإداري في كرة السلة المصرية ، مجلة نظريات وتطبيقات ، كلية التربية الرياضية للبنين بالإسكندرية العدد (44) 2002 م .
- 83 محمد عبد العزيز سلامة ، سمير عبد الحميد علي منظور حديث في الإدارة الرياضية ، ماهي للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2009 م .
- 84 محمد قاسم القريوتي مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2001 م .
- 85 محمود داود الربيعي التنظيم الإداري في العمل الرياضي ، دار الضياء للطباعة والتصميم ، ط2 ، النجف الاشرف ، العراق 2010 م .

- 86 مدحت إبراهيم حسن إبراهيم تأثير الخصائص التنظيمية على الأداء الإداري بوزارة الشباب بجمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه غير منشوره ، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان ، القاهرة ، 2005 م .
- 87 مروان عبد المجيد إبراهيم إدارة البطولات والمنافسات الرياضية ، دار الثقافة ، ط1 ، عمان ، 2002 م .
- 88 مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان الإدارة العامة ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2003م
- 89 مصطفى حسين باهي، أحمد كمال نصاري مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة ، مكتبة الأنجلو ، القاهرة ، 2006 م .
- 90 مصطفى حسين باهي، محمد متولي عفيفي سيكولوجية الإدارة الرياضية ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 2005 م .
- 91 مفتى إبراهيم حماد تطبيقات الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، 1999 م
- 92 مهدي حسن زويلف الإدارة نظريات ومبادئ ، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان ، 2010
- 93 نازك محمد أحمد تحديد معوقات التوجيه بقسم التربية الرياضية لنشاط الفتيات بإدارة رعاية الطلاب بمنطقة إسكندرية الأزهرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية بنات ، جامعة الإسكندرية ، 1998

94 نازك مصطفى سنبل، مها محمد الصغير الإدارة في المجال الرياضي ، الإسكندرية ، 2006م .

95 نبيه عبد الحميد العلقامى مقدمة في السياسات الإدارية (مراكز الشباب) ، الفنية للطباعة والنشر، ط1 ، القاهرة ، 1997م .

96 نجوان عادل حسن غنيم معايير مقترحه لتقييم الأداء الإداري لمشرفي التربية الحركية للأطفال من ( 4 - 6 ) سنوات بأندية محافظة الأسكندرية ، رسالة دكتوراه غير منشوره ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الأسكندرية ، 2005 م

97 نعمان عبد الغني ، لطيفة عبد الله شرف الادارة الرياضية ، وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر ، ط1 ، البحرين ، 2010م

98 نهى سليمان احمد القليوبي دراسة تقويمية لبعض التنظيمات الرياضية بجمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا ، 2002 م .

99 يسري خضر إسماعيل أساسيات الإدارة ، مركز جامعة القاهرة والتعليم المفتوح ، ط1 ، 2001م .

100 يونس إبراهيم حيدر الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات ، مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق ، 2003 م .

ثانيا / المراجع الأجنبية

101 **Attorneys, Amy the managers legal handbook**, ,  
5<sup>th</sup> Edition, Delta Printing Solutions ,California ,USA,  
2010

102 **Auld** Profession ablation Of Australian Sports Administration The Effect Of Organizational Decision Making , Full Report National Sport Research Center , 1997 .

103 **Bonnie L . Parakhouse,Ph.D** The management of sport its foundation and application , national association for sport , 2002

104 **Cloke, Kennth , Goldmith, Joan** Resolving Conflicts At Work : Eight Strategies For Everyone On The job, John Wiley &son, San Fransico, 2005.

105 **Cloke, Kennth , Goldmith, Joan,** Resolving Conflicts At Work : Eight Strategies For Everyone On The job, John Wiley &son, San Fransico, 2005.

106 **Duraisingam, Vinita** performance appraisal ,Australian national research ,Australia ,2005 .

107 **Ferris , Geraid** Human Resources Management Perspectives , Context , Functions , and Outcomes , Prentice Hall , New Jersey , 2002 .

108 **Gary Dessler** Human Resources Management , 8<sup>th</sup> Ed. , Prentice Hall International , INC . , New Jersey , 2000 .

109 **Goel ,Dewaker** per A and compensation management ; a modern approach, Asoke . k. Ghosh, New Delhi ,India ,2008 .

110 **Haneberg,lisa** the high impact middle manager powerful strategies to thrive the middle ,Astd press ,Danvers, USA ,2010.

111 **Ivancevich, John, Lorenzi Peter Skinner,Steven Crosby** Quality and competitiveness , 2 ed, Boston, IRWIN,2001.

112 **James D& Corrigan** The art Of T.Q.M , Quality Progress , July 1995.

113 **James Holy Field & Karen Moloney** Using National Standards To Improve Performance , Cogan page , London , 1996.

114 **Lisa Pike Masteralexis Carol A.Barr, Mary A. Hums:** Priciples and practice of sport Management ,Harcourt college publisher Third edition, USA , 2001

115 **Lyman W.porter, J .Stewart Black** new challenges in The 21 st century, third edition, south Western college publishing , USA,2001.

Management,Meeting

116 **Lysterand ,stephanie**199 pre –written  
,employees performance appraisal ,the complete  
guide to successful employee evaluation and  
documentation ,atlantic publishing group ,Ocala  
florida,USA,2007.

117 **Maclean,joanne,carol** coaching evaluation  
criteria assessing the integrity of a th ioretcal modil  
for sport administration in canadim university . the  
ohio state university 1992.

118 **Marzano , Robet** Lessons From The Field about  
Outcome – Based Performance Assessment ,  
Educational Leadership , Vol. 1st . No. , 1994 .

119 **Mcelvery G** A study focusing on specializing the  
administration problems for the amusement sport  
activity in human kinetics Ottawa , unir of Ottawa  
1990.

120 **Michael Goold & John Quin** Strategic Control  
Milestones for Long Term Performance. the Economist  
book Ltd, 11990.

121 **Pamela S. Lewis, Stephen H. Goodman,**  
**Patricia M. Fandt** Management challenges in the 21

st Century , third edition, south western , College publishing ,USA, 2001.

122 **Peter Darker** The practice of management , jairs book store. 1999.

123 **Pielke Jr;Roger A;** Lansea Cristopher Evaluation Of Catastrophe Models Using A Normalized Historical Record, U.S .A.1999.

124 **Reed & Peter** xtraordinary Leadership, Creating Strategies For Change , Cogan page , London , 2000

125 **Reuben et all** Administration of Physical Education And athletics, wcb ,1990.

126 **Richard C.** Management. 2<sup>nd</sup> Edition (USA, the Dryden Press International, 1991

127 **Robert Kreitner** Management ,sixth edition 2004,Houghton, Mifflin company, Boston,

128 **R.W.Griffin** Management,: (Boston. Houghton Mofflin company,1990

129 **Shona broun, Kathleen eisenhardt** Competing on the edge, Strategic as Structured,choos,haverd business school Press,2011.

130 **Stephen Bach & Keith Sisson** Personnel Management , A comprehensive Guide To Theory

and Practice , 3rd Ed. , Black Well Publishers , LTD ,  
London , 2000 .

131 **Susan et all** Understanding Busniss, Fourth  
Edition Companies Inc, 1997 . . United States

132 **Wether , R** Personnel Management , Mc Grew  
Hill , New York , 1997

133 **Woodal , Jean & Winstanley** Management  
Development Strategy , Practice Bleak Well Business  
, Oxford , 2002 .

134 **Wesner , J .W** Winning With Quality Applying  
Quality Principles in Producing Development ,  
Addison Wesley Publishing Company , N.Y. , 1995 .

ثالثا : مراجع من شبكة المعلومات الدولية Internet

135 – **www.vocedu.org**