

تطوير الأداء الإداري لموجهي التربية الرياضية

في ضوء مدخل الإبداع الإداري

*م.أ.د/ محمد عبد المحسن أحمد

المقدمة ومشكلة البحث:

شهدت المنظمات والمؤسسات المختلفة في العصر الحديث طفرة سريعة ومتطورة في التقدم العلمي والتكنولوجي نتيجة اعتمادها على الأساليب الإدارية الحديثة في تحقيق أهدافها، خاصة وأن الإدارة الحديثة تولي اهتماما كبيرا بتنمية الموارد البشرية، وتفجير الطاقات الخلاقة للأفراد التي يمكن أن تحمل على عاتقها مسؤولية نجاح المنظمات.

ومن هنا أصبحت الإدارة إحدى الركائز الأساسية لتقدم الشعوب وتطورها في جميع جوانب الحياة، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد والقدرات المادية والبشرية، إذ إن إحدى مهام الإدارة هو توظيف تلك القدرات والموارد بشكل إيجابي وأعداد الأفراد القادرين على أداء واجباتهم الإدارية بصورة فعالة مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسات. (١١ : ١٥٩)

وتلعب الإدارة الرياضية الحديثة دوراً حيوياً في توجيه المؤسسات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها نحو سبل التقدم والتطور وحل المشكلات ومواجهة الصراعات والمنازعات وعلاج نقاط القصور والضعف وزيادة فاعلية نقاط القوة والتميز من خلال تنظيم العمل وتحقيق روح الفريق والتعاون والتنسيق بين مختلف نطاق العمل. (٣ : ١٨)

وفي ظل الظروف والمتغيرات التي تعيشها المنظمات اليوم سواء كانت متغيرات اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية، فقد تحتم على هذه المنظمات العمل على الاستغلال الأمثل للموارد والطاقات البشرية، والسعي بكل السبل إلى تطوير أداء هذه الطاقات حتى تستطيع مواكبة هذا التطور وضمان قدرة المنظمات على مواجهة المنافسات المستمرة. (٥ : ٣٣)

ومن هنا ازداد الاهتمام بتطوير الأداء سواء على مستوى الفكر الأكاديمي أو على مستوى التطبيق العملي، واهتمت الإدارة الحديثة بتوفير البرامج التدريبية التي تستهدف رفع كفاءة العاملين واكسابهم المهارات الإدارية اللازمة لتطوير الأداء الإداري لديهم. (١٢ : ١٧١)

* أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويج بكلية التربية الرياضية - جامعة سوهاج.

ويعد الأداء الإداري هو قدرة الفرد على القيام بالمهام الموكلة إليه من خلال تحويل بعض المدخلات المتمثلة في الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية الي مخرجات تنظيمية إنتاجية سواء كانت ربحية او خدمية بشرط ضمان ان تتمتع الخدمات المقدمة بدرجة عالية من الجودة (١٧: ٥٥)

وبالتالي أصبح تطوير الأداء الإداري مطلباً أساسياً، وأصبح من الضروري أن تبدأ المؤسسات بمبادرة وضع معايير الأداء الإداري المتميز عند تطوير أداء العاملين بها، خاصة وبعد أن حققت عدد من المؤسسات نجاحات متميزة عند التزامها بتحديد هذه المعايير. (23 : 19)

ويمثل تطوير الأداء الإداري للموجهين إحدى الركائز الأساسية لتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الكلي داخل المؤسسة التعليمية، لأن مدى فعالية أداء الأشخاص العاملين في المؤسسة تعتمد على أداء إدارة المؤسسة نفسها ومدى وجود مهمة واستراتيجية وأهداف واضحة للمؤسسة كنظام، وكذلك وضع وتحديد الإجراءات والسياسات التي يمكن الاعتماد عليها كوسيلة يمكن من خلالها علاج وإصلاح المشكلات الإدارية. (١٣ : ٣٩)

ويعد الإبداع الإداري أحد المداخل الإدارية الحديثة التي اعتمدت عليها المنظمات في تطوير مواردها المادية والبشرية، وأصبح توافر الطاقات المبدعة امراً حتمياً لنجاح المنظمات، حتى تضمن قدرتها على البقاء وزيادة قدرتها على مواجهة التغيرات السريعة والمنافسات الشرسة مع المنظمات المنافسة (٧ : ١٨)

ومن هنا أصبح من الضروري ان تسعى المؤسسات التعليمية إلى امتلاك مهارات التفكير الابداعي والتي يمكن تنميتها من خلال الاساليب المختلفة لتنمية الابداع الاداري وذلك من أجل ابتكار أساليب وافكار ووسائل جديدة تساعد على أنجاز عمليات إدارية جديدة وتقديم برامج تطويرية للعاملين تحفز على استثمار كافة قدراتهم ومواهبهم مما يمكن الادارة من تحقيق أهداف المؤسسة. (١٠ : ١٢)

حيث يساعد الإبداع الإداري العاملين في المؤسسات التعليمية في زيادة قدرتهم على استخدام الموارد المتاحة لهم، من خلال وضع استراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين وتجديد شامل في السياسات والإجراءات والوسائل والتقنيات وأساليب العمل وفي منهجية التعامل في البيئة المؤسسية بما يسهم في جودة الأداء. (٧ : ١٠٦)

ويذكر ياسر القحطان ٢٠١٥ ان الموجه الفني عنصراً هاماً من عناصر العملية التعليمية، فهو يساهم بصورة فعالة في تزويد المعلمين بأحدث الاتجاهات التربوية والاجتماعية والعمل على تذليل الصعوبات التي تعوقهم عن أداء واجبهم بشكل سليم، كما تؤكد على أهمية تحديد كفايات الموجه الفنية والإدارية لكي يقوم بواجبه بنجاح وفعالية وعلى ضرورة التعرف على مواطن القوة والضعف اللازمة بما يحقق له القدرة الكافية على أداء مسؤولياته بصورة واقعية وأكثر فاعلية. (٣ : ١٨)

كما يشير مضاوى على محمد ٢٠١٣ الى انه بالرغم من الجهود المبذولة من المسؤولين عن التوجيه الفني إلا أنه مازال هناك بعض المشاكل والمفاهيم التقليدية عالقة في أذهان كثير الموجهين والمعلمين فالتوجيه ليس مجرد إسداء النصيحة من شخص أكبر سناً أو أكثر خبرة إلى شخص يقل عنه في الخبرة والمعرفة والتجربة والدراية بل

هو في الواقع عملية تفاعل وممارسات لسلوك محدد وواضح في إطار الالتزام بالمهام والواجبات ومن خلالها يتم تبادل الآراء للتعرف على المشكلات ويتضمن ذلك الأخذ والعطاء والمناقشة والدراسة والتحليل حيث يحدث الالتقاء بين الأطراف المعنية في جو من الثقة والتفاهم للوصول إلى حلول علمية للمشكلات. (١٥ : ٨٥)

ويتفق كلا من محمد عطوة، هشام فتوح ٢٠١٦ م على ان تطوير الأداء الإداري للموجهين يمثل إحدى الركائز الأساسية لتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الكلي داخل المؤسسة التعليمية، لأن مدى فعالية الأداء الإداري للأفراد العاملين في المؤسسة تعتمد على أداء إدارة المؤسسة نفسها ومدى وجود مهمة واستراتيجية وأهداف واضحة للمؤسسة كنظام، وكذلك وضع وتحديد الإجراءات والسياسات التي يمكن الاعتماد عليها كوسيلة يمكن من خلالها علاج وإصلاح المشكلات الإدارية. (١٣ : ٣٩)

ومن خلال ما سبق يتضح أن مستوى الأداء الإداري يعتبر أحد المؤشرات الحقيقية الصادقة التي يمكن من خلالها قياس مستوى أداء ونجاح العاملين من ناحية ونجاح المنظمات من ناحية أخرى، كما يمكن القول أن وجود أي قصور في مستوى أداء المنظمات يؤكد على وجود بعض نقاط الضعف في مستوى الأداء الإداري للطاقات البشرية والعاملين داخل هذه المنظمات، الأمر الذي يؤكد على ضرورة البحث والتعرف على أسباب وجود نقاط الضعف ومحاولة علاجها بأسلوب علمي منظم.

ومن خلال عمل الباحث وتردده على مديرية التربية والتعليم بسوهاج ، واشتراكه في الاشراف على بعض الأنشطة الرياضية التي ينظمها قسم الإدارة الرياضية بالكلية بالتعاون مع بعض موجهي التربية الرياضية ، تبين للباحث وجود بعض نواحي القصور في النواحي الفنية و الوظيفية و طرق أداء وتنفيذ المهام الإدارية التي يقوم بها موجهي التربية الرياضية ، وكذلك ضعف درجة إتقان المهارات الإدارية لديهم ، و الذي يؤثر بشكل مباشر في قدرتهم على اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة ، وتطبيق المهارات الإدارية اللازمة لنجاح العمل بالشكل المناسب ، مما يعد مؤشرا واضحا على وجود قصور في مستوى الأداء الإداري لموجهي التربية الرياضية .

ومن خلال إطلاع الباحث على بعض الدراسات السابقة والمجالات والدوريات العلمية ، تبين للباحث تأكيد أغلب الدراسات على أن مستوى الأداء الإداري يتأثر بالعديد من المتغيرات المختلفة ، وأن المجالات الأخرى قد سبقتنا في الاعتماد على هذه المتغيرات في تطوير الأداء الإداري لدى العاملين ببعض المؤسسات الأخرى ، ويأتي في مقدمة هذه المتغيرات الابداع الإداري كمدخل حديث يمكن الاعتماد عليه في تطوير الطاقات البشرية بشكل خاص والمنظمات بشكل عام ، الأمر الذي دفع الباحث لإجراء هذه الدراسة بهدف تطوير الأداء الإداري لموجهي التربية الرياضية في ضوء مدخل الإبداع الإداري .

المصطلحات الواردة في البحث:

الأداء الإداري:

هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض الموارد المستخدمة. (٩ : ٢٤٢)

ويعرفه الباحث:

الأسلوب الإداري الذي يتبعه الفرد لتنفيذ المهام الوظيفية المكلف بها بهدف خروج العمل في أفضل صورة وقل تكلفة.

الابداع الإداري:

جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المؤسسة، وتتسم بالاصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو للمؤسسة التي يعمل بها والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة. (٦ : ٢٦)

ويعرفه الباحث:

قدرة الفرد على تنفيذ المهام الوظيفية واتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية بطريقة غير مألوفة او تقليدية

أهمية البحث والحاجة اليه:

- ١- سوف يسهم هذا البحث في الوقوف على نقاط الضعف التي تعوق رفع كفاءة الأداء الإداري لدى موجهي التربية الرياضية ومحاولة الوصول لعلاج لأسباب هذا القصور.
- ٢- سوف يسهم البحث في الوقوف على نقاط الضعف التي تؤثر على تحقيق الابداع الإداري لدى موجهي التربية الرياضية ومحاولة الوصول لعلاج لأسباب هذا القصور.
- ٣- التوصل لأسلوب علمي مقنن يساعد في تنمية وتطوير الأداء الإداري لموجهي التربية الرياضية بشكل خاص والعاملين في المجال الرياضي بشكل عام.
- ٤- قد يساعد هذا البحث في علاج بعض المشكلات التي تؤثر على مستوى التربية الرياضية بالمدارس من خلال تطوير اداء موجهي التربية الرياضية باعتبارهم الجانب الأهم في نجاح العملية التعليمية.
- ٥- على حد علم الباحث لا توجد دراسة استهدفت تطوير الأداء الإداري لموجهي التربية الرياضية في ضوء مدخل الإبداع الإداري مما يجعل هذا البحث إضافة علمية في هذا المجال.

هدف البحث:

يهدف البحث وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لموجهي التربية الرياضية في ضوء مدخل الإبداع الإداري وذلك من خلال التعرف على:

١- الواقع الفعلي للأداء الإداري لموجهي التربية الرياضية

٢- الواقع الفعلي للإبداع الإداري لموجهي التربية الرياضية

تساؤلات البحث:

١- ما الواقع الفعلي للأداء الإداري لموجهي التربية الرياضية؟

٢- ما الواقع الفعلي للإبداع الإداري لموجهي التربية الرياضية؟

٣- ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري لموجهي التربية الرياضية في ضوء مدخل

الإبداع الإداري؟

الدراسات السابقة:

١. دراسة "محمد فوزي عبد العزيز" (٢٠١٩م) (١٤) بعنوان "الإبداع الإداري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية

بالأندية الرياضية" واستهدفت الدراسة التعرف على دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (٧٠) فرداً، واستخدم الباحث استمارة الاستبيان لجمع بيانات، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها استدامة الميزة التنافسية للأندية الرياضية في بيئة شديدة التنافسية تتوقف على قدرة الأندية على الإبداع من خلال تحسين جودة الخدمات الجمهور وسرعة إشباع احتياجاتهم ورغباتهم، وكانت من أهم التوصيات إدارة ودعم أنشطة الابتكار والتطوير التكنولوجي، لمواجهة حدة المنافسة بالأندية وامتلاك المعارف والمعلومات الكافية عن السوق ومختلف شرائحه ومتطلباته المتنوعة.

٢. دراسة " هانى عبدالحفيظ عبدالعظيم" (٢٠١٩م) (١٦) بعنوان " القيادة الاخلاقية وعلاقتها بالإبداع

الإداري لدى العاملين بالمعاهد العليا الخاصة"، استهدفت الدراسة التعرف على القيادة الاخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين بالمعاهد العليا الخاصة بمحافظة البحيرة، وبحث أثر (متغيرات الجنس- المستوى التعليمي- الخبرة) على العلاقة بين القيادة الاخلاقية والإبداع الإداري، وبلغت عينة الدراسة (١٤٥) فرداً من (اعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والموظفين والعاملين الإداريين)، واستخدم الباحث أدوات الدراسة من قائمة لمقياس القيادة الاخلاقية ومقياس الإبداع الإداري، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها وجود علاقة دالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على مقياس القيادة الاخلاقية ودرجاتهم على مقياس الإبداع الإداري ترجع لمتغيرات (الجنس- المستوى التعليمي- الخبرة).

٣. دراسة " أماني محمد محسن الشريف " (٢٠١٨م) (١) بعنوان " واقع الكفايات الادارية لموجهي التربية

الرياضية بمحافظة البحر الأحمر"، استهدفت الدراسة التعرف على واقع الكفايات الادارية لموجهي التربية الرياضية بمحافظة البحر الاحمر، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (٢٥) معلماً و(١٥) موجهاً للتربية الرياضية بالمراحل المختلفة (ابتدائي- إعدادي- ثانوي) بمديرية

التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر، واستخدم الباحث الاستبيان لجمع البيانات، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها الاطلاع الدائم على الاجراءات الادارية فى المجال المهنى للتربية الرياضية من أهم كفايات تطوير الاداء الادارى.

٤. دراسة " إيمان حمدى رجب زهران" (٢٠١٧م) (٢) بعنوان " تطوير الاداء الادارى لمديرى مدارس التعليم الثانوى فى مصر على ضوء الادارة الالكترونية"، استهدفت الدراسة تطوير الاداء الادارى لمديرى مدارس التعليم الثانوى فى مصر على ضوء الادارة الالكترونية، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة أربع مديريات تعليمية فى محافظة الفيوم، واستخدم الباحث استمارة الاستبيان لجمع بيانات، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها ضرورة إعادة النظر فى الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها التكنولوجية لربط الاهداف المنشودة للادارة الالكترونية بالاداء والتطبيق.

٥. دراسة "خليفة محمد سعيد الفتحي" (٢٠١٧م) (٥) بعنوان "نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالاتحاد العماني لكرة القدم" استهدفت الدراسة وضع نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالاتحاد العماني لكرة القدم، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٢٠) فرداً (أعضاء مجلس إدارة الإتحاد العماني لكرة القدم، أعضاء مجالس الأندية الرياضية، الإداريين العاملين بالاتحاد، الإداريين العاملين بالأندية، الحكام، المدربين، اللاعبين)، واستخدم الباحث استمارة الاستبيان لجمع بيانات، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها التوصل لنموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالاتحاد العماني لكرة القدم في الجوانب الإدارية المختلفة.

٦. دراسة "سهام سيد محمد" (٢٠١٧م) (٨) بعنوان "نموذج مقترح للإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين الأداء الإداري للعاملين بالاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية" استهدفت الدراسة وضع نموذج مقترح للإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين الأداء الإداري للعاملين بالاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وبلغ مجتمع البحث (٥٥٠) فرداً من أعضاء مجالس الإدارة ومديري الاتحادات، واستخدم الباحث استمارة الاستبيان لجمع بيانات، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها وضع نموذج مقترح للإدارة بالمشاركة يمكن ان يسهم في تطوير الأداء الإداري بالاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية.

دراسة "حسام الدين السيد محمد" (٢٠١٥م) (٤) بعنوان "معوقات الابداع الادارى لدى مساعدى مديري مدارس التعليم الاساسى بمحافظة الداخلية فى سلطنة عمان" ، استهدفت الدراسة الكشف عن معوقات الابداع الادارى لدى مساعدى مديري مدارس التعليم الاساسى بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة من (٥٢) مساعد مدير من مدارس التعليم الاساسى بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان للعام الدراسى ٢٠١٤/٢٠١٥م، واستخدم الباحث استمارة الاستبيان لجمع بيانات، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها ضرورة منح مزيد من الصلاحيات والسلطات للمدارس فى تطبيق اللوائح والتشريعات والقوانين المنظمة للعمل وتشجع على المبادرة والجرأة والمخاطرة المحسوبة.

٧. دراسة " محمد أحمد عبد المحسن محمود" (٢٠١٣م) (١٢) بعنوان " برنامج مقترح لرفع الكفاءة المهنية لموجهى التربية الرياضية بمحافظة الفيوم" واستهدفت الدراسة وضع برنامج مقترح لرفع الكفاءة المهنية لموجهى التربية الرياضية بمحافظة الفيوم، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة عدد (٩) كليات بواقع (٥١) فردا من أعضاء هيئة التدريس فى مختلف الدرجات العلمية (أستاذ- أستاذ مساعد- مدرس) ، واستخدم الباحث الاستبيان لجمع البيانات، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها يتميز النموذج المقترح بالوضوح والشمول لكل ما يجب أن يتعرض له موجه التربية الرياضية فى عمله.

٨. دراسة **Carmen Binaries & Marco Groomer** (٢٠١٣) (٢٠) بعنوان **الإبداع والابتكار في العمل** ، واستهدفت الدراسة التعرف على متطلبات تحقيق الإبداع في العمل ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وبلغت عينة الدراسة (٢٩) فردا من العاملين في شركات الأدوية ، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها ضرورة اهتمام المنظمات بتنفيذ الأفكار الإبداعية التي يقترحها العاملين ، واوصت الدراسة بالعمل على تطوير الشركات في ضوء الأفكار الإبداعية .

٩. دراسة **Abdollah Kilobaud et al** (٢٠١٢) (١٩) بعنوان **العلاقة بين ضغوط العمل والدوافع الذاتية لإبداع الموظف في جمهورية ايران الإسلامية**، واستهدفت الدراسة البحث عن العاملين المبدعين والعمل على مساعدتهم على التكيف مع البيئة المحيطة، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (١١٢) منظمة من المنظمات الحكومية، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها ان الصراع التنظيمي له تأثيرات سلبية واضحة على تحقيق الابداع الإداري بالمنظمات.

١٠. دراسة **Li-Yueh Lee** (٢٠١٢) (٢٢) بعنوان **دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة على الإبداع وأداء الموظفين**، واستهدفت الدراسة التعرف على العوامل التي تساعد على تحقيق الابداع الإداري للموظفين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة ٩١ موظف في العاملين في البنوك ، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها ان المشرف يلعب دورا كبيرا في تهيئة الموظفين لتحقيق الابداع .

دراسة Ezra. Katas, Sickie ,Mithat Kayak (٢٠١١)(٢١) بعنوان: العوامل التي تؤثر على الكفاءة والإبداع الإداري لدى المديرين والقيادات الإدارية ، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي ، وبلغت عين الدراسة (٦٢) مديرا ، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها ان الإلمام بثقافة الابداع الإداري تؤثر بشكل كبير على كفاءة وابداع العاملين

منهج البحث:

في ضوء أهداف وتساؤلات البحث إستخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وذلك لمناسبته وطبيعة هذا البحث.

مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في:

يتمثل مجتمع البحث في موجهى التربية الرياضية بدارات سوهاج التعليمية والبالغ عددهم (١١) إدارة تعليمية، بواقع (٩٤) موجه على مستوى المرحلة (الابتدائية، الإعدادية، الثانوية)

عينة البحث:

تم تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من موجهى التربية الرياضية بدارات سوهاج التعليمية وبلغ عددهم (٥٠) موجه، بنسبة ٥٣.١٩% من اجمالى المجتمع الاصلى.

- أدوات جمع البيانات:

١-المقابلة الشخصية:

إستخدم الباحث المقابلة الشخصية مع بعض موجهى العموم بمديرية التربية والتعليم بمحافظة سوهاج وموجهى المرحلة الثانوية لما لديهم من خبرة في مجال العمل في مجال توجيه التربية الرياضية.

إستمارة الإستبيان:

أ- إستمارة إستبيان للتعرف على الواقع الفعلى للأداء الإدارى لموجهى التربية الرياضية. (من تصميم الباحث)

ب- إستمارة إستبيان للتعرف على الواقع الفعلى للأبداع الإدارى لموجهى التربية الرياضية. (من تصميم الباحث)

خطوات إعداد إستمارة الإستبيان:

أولاً: إستبيان الواقع الفعلى للأداء الإدارى لموجهى التربية الرياضية

١- تحليل محتوى للمراجع العلمية والدراسات السابقة التى تناولت الأداء الإدارى بصفة عامة والأداء الإدارى في مجال التربية الرياضية بصفة خاصة.

٢- توصل الباحث لإعداد المحاور الخاصة بالإستبيان حيث توصل الباحث لعدد (٦) محاور يمكن أن تقيس الواقع الفعلى للأداء الإدارى لموجهى التربية الرياضية.

٣- قام الباحث بعرض محاور الإستبيان على مجموعة من الخبراء (٥) فى مجال الإدارة الرياضية وتوجيه التربية الرياضية مرفق (١)، وبعد المعالجات الإحصائية لإراء الساده الخبراء توصل الباحث للمحاور الإتيية لقياس الواقع الفعى فلأداء الإدارى لموجهى التربية الرياضية(العلاقات الإنسانية ، اتخاذ القرار ، الاتصال الإداري ، الإلمام بالنواحي الفنية للوظيفة ، اتقان المهارات الإدارية)

٤- قام الباحث بصياغة عبارات الإستبيان بعد تحليل المراجع العلمية التى تناولت الأداء الإدارى وتوصل الباحث لصياغة عدد (٣٤) عبارة تم توزيعهم على محاور الإستبيان.

٥- المعاملات العلمية للإستبيان:

أ- صدق الإستبيان:

- **صدق المحكمين:** لحساب صدق الإستبيان إستخدم الباحث صدق المحكمين، حيث قام الباحث بعرض الإستبيان فى صورته الأولى على (٥) خبراء وتراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات الإستبيان ما بين (٨٠% : ١٠٠%) وبالتالي تمت الموافقة على جميع عبارات الإستبيان.

ولحساب صدق الاتساق الداخلى: قام الباحث بتطبيق الإستبيان على عينة قوامها (١٥) موجه من الموجهين العاملين بإدارت سوهاج التعليمية ومن خارج العينة الأساسية للبحث. وقد بلغت معاملات الارتباط بين فقرات كل بعد ودرجة البعد دالة جميعها عند مستوى دلالة ٠.٠٠١، كما أن معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد استبيان الواقع الفعلى للأداء الإدارى إرتبطت بشكل دال بالدرجة الكلية للإستبيان بصورة دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٠١. مما يعطي مؤشر جيد على صدق الإتساق الداخلى للإستبيان الحالي على عينة الدراسة.

ب- ثبات الإستبيان:

وبلغت معاملات ثبات ألفا كرونباخ بلغت (٠.٧٤٣ ، ٠.٧٢٢ ، ٠.٧٦٥ ، ٠.٧٥٧ ، ٠.٦٩٠ ، ٠.٧٩٧) لمحاور الاستبيان والدرجة الكلية لإستبيان على التوالي ، وهي معاملات ثبات جيدة يمكن من خلالها الوثوق فى ثبات الإستبيان لدى عينة الدراسة الحالية مما يعطي مؤشر على ثبات جيد للإستبيان، وكما تراوحت معاملات ثبات التجزئة النصفية بعد التصحيح بمعادلة سبيرمان براون بين (٠.٧٦٦ : ٠.٩٤٧) ، وبإستخدام معادلة جتمان تراوحت معاملات الثبات بين ٠.٧٩١ : ٠.٩٢٨ وهي معاملات ثبات يمكن الوثوق من خلالها فى ثبات الإستبيان الحالي لدى عينة الدراسة.

ثانيا: خطوات إعداد إستبيان الواقع الفعلى للإبداع الادارى لموجهى التربية الرياضية

- ١- تحليل محتوى المراجع العلمية والدراسات السابقة التى تناولت الابداع الإدارى.
- ٢- توصل الباحث لإعداد المحاور الخاصة بالإستبيان حيث توصل الباحث لعدد (٥) محاور للتعرف على الواقع الفعلى للإبداع الإدارى لموجهى التربية الرياضية.

٣- قام الباحث بعرض محاور الإستبيان على مجموعة من الخبراء (٥) فى مجال الإدارة الرياضية وتوجيهه وتوصل الباحث لخمسة محاور يمكن من خلالها التعرف على الواقع الفعلى للإبداع الإدارى لموجهى التربية الرياضية (العلاقات الإنسانية، الاصاله ، المرونة الذهنية ، قبول المخاطرة ، الحساسية للمشكلات)

٤- قام الباحث بصياغة عبارات الإستبيان بعد تحليل المراجع العلمية التى تناولت الإبداع الإدارى حيث توصل الباحث لصياغة عدد (٢٩) عبارة تم توزيعهم على محاور الإستبيان.

٥- المعاملات العلمية للإستبيان:

أ- صدق الإستبيان:

-صدق المحكمين لحساب صدق الإستبيان إستخدم الباحث صدق المحكمين، حيث قام الباحث بعرض الإستبيان فى صورته الأولى على السادة الخبراء (٥) خبراء. وحصلت جميع المحاور على نسبة مئوية اعلى من ٧٠% وبالتالي تم قبول جميع المحاور .

-صدق الاتساق الداخلى: لحساب صدق الاتساق الداخلى للإستبيان قام الباحث بتطبيق الإستبيان على عينة قوامها (١٥) موجه من موجهى التربية الرياضية العاملين بإدارات سوهاج التعليمية. وقد بلغت معاملات الارتباط بين فقرات كل بعد ودرجة البعد جاءت دالة جميعها عند مستوى دلالة ٠.٠٠١، وكما أن معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد استبيان الواقع الفعلى للإبداع الإدارى إرتبطت بشكل دال بالدرجة الكلية للإستبيان بصورة دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٠١. مما يعطى مؤشر جيد على صدق الإتساق الداخلى للإستبيان .

ثبات الإستبيان

لحساب ثبات الإستبيان قام الباحث بتطبيقه على عينة قوامها (١٥) موجه من موجهى التربية الرياضية العاملين بإدارات سوهاج التعليمية، وإستخدم الباحث لحساب الثبات معامل ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية وقد بلغت معاملات ثبات ألفا كرونباخ بلغت (٠.٩١٣ ، ٠.٨٤١ ، ٠.٧٤٤ ، ٠.٧٥٧ ، ٠.٦٨٩ ، ٠.٦٠٥) لمحاور استبيان الواقع الفعلى للإبداع الإدارى والدرجة للإستبيان على التوالي على التوالي ، وهى معاملات ثبات جيدة يمكن من خلالها الوثوق فى ثبات الإستبيان لدى عينة الدراسة الحالية وكما تراوحت معاملات ثبات التجزئة النصفية بعد التصحيح بمعادلة سبيرمان براون بين (٠.٦٢٨ : ٠.٨٧٤) ، وإستخدم معادلة جتمان تراوحت معاملات الثبات بين (٠.٦٢٧ : ٠.٨٧٤) وهى معاملات ثبات يمكن الوثوق من خلالها فى ثبات الإستبيان الحالي لدى عينة الدراسة.

تطبيق الاستبيانات:

قام الباحث بتطبيق الاستبيان الأول والاستبيان الثانى على عينة البحث من موجهى التربية الرياضية العاملين بإدارات سوهاج التعليمية بواقع (١١) إدارة تعليمية، والبالغ عددهم ٥٠ موجه.

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

بعد جمع البيانات وجدولتها تم معالجتها إحصائياً، ولحساب نتائج الدراسة إستخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية: (النسبة المئوية، معامل ألفا لكرونباخ، الميزان التقديرى، الدرجة المقدره، المتوسط الموزون، الانحراف المعياري للمتوسط الموزون). وقد ارتضى الباحث مستوى دلالة عند مستوى (٠,٠١) كما استخدم الباحث برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية.

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها:

تحقيقاً لأهداف البحث ووصولاً للإجابة على تساؤلاته وفى حدود ماتم التوصل اليه من بيانات من خلال التحليل الإحصائى يحاول الباحث تقديم عرض للنتائج وتفسيرها ومناقشتها:

التساؤل الأول

ما الواقع الفعلى للآداء الإدارى لموجهى التربية الرياضية؟

- (المحورالاول: العلاقات الإنسانية)

: تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث لعبارات المحور الأول (العلاقات الإنسانية) ما بين (٦٥.٣٣% : ٩٠.٦٧%) حيث جاء ت العبارة رقم (١) فى الترتيب الأول بينما جاءت العبارة رقم (٦) فى الترتيب الأخير. كما بلغت النسبة المئوية للمحور ككل ٧٥.٨١%.

(المحورالثانى: إتخاذ القرار)

تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث لعبارات المحور الثانى (إتخاذ القرار) ما بين (٤٧.٣٣% : ٧٤%) حيث جاء ت العبارة رقم (١) فى الترتيب الأول بينما جاءت العبارة رقم (٢) فى الترتيب الأخير. كما بلغت النسبة المئوية للمحور ككل ٦٢.٧٦%.

(المحورالثالث: الإتصال الإدارى)

تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث لعبارات المحور الثالث (الاتصال الإدارى) ما بين (٣٨.٦٧% : ٩٣.٣٣%) حيث جاءت العبارة رقم (٦) فى الترتيب الأول بينما جاءت العبارة لرقم (٣) فى الترتيب الأخير. كما بلغت النسبة المئوية للمحور ككل ٦٢.٩٥%.

(المحورالرابع: الإنام بالنواحى الفنية للوظيفة)

تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث لعبارات المحور الرابع (الأمام بالنواحى الفنية للوظيفة) ما بين (٥٥.٣٣% : ٩٤%) حيث جاء ت العبارة رقم (٢) فى الترتيب الأول بينما جاءت العبارة رقم (٥) فى الترتيب الأخير. كما بلغت النسبة المئوية للمحور ككل ٧٤.٨٩%.

(المحورالخامس: إتقان المهارات الإدارية)

تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث لعبارات المحور الخامس (إتقان المهارات الإدارية) ما بين (٤٥.٣٣% : ٧٣.٣٣%) حيث جاءت العبارة رقم (٦) في الترتيب الأول بينما جاءت العبارة رقم (٥) في الترتيب الأخير. كما بلغت النسبة المئوية للمحور ككل ٥٦.٨٦%.

التساؤل الثاني: ما الواقع الفعلي للإبداع الإداري لموجهي التربية الرياضية؟

(المحور الأول: الطلاقة الفكرية)

تراوحت النسبة المئوية لأستجابات عينة البحث حول المحور الأول (الطلاقة الفكرية) ما بين (٤٠% : ٦٧.٣٣%)، حيث جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب الأول بينما جاءت العبارة رقم (٣) في الترتيب الأخير، كما بلغ إجمالي المحور الأول ككل (٤٨.٨٩%).

(المحور الثاني: الاصاله)

تراوحت النسبة المئوية لأستجابات عينة البحث حول المحور الثاني من جوانب الابداع الاداري لدى موجهي التربية الرياضية (الاصالة) (ما بين (٤٤% : ٨٤%)، حيث جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب الأول بينما جاءت العبارة رقم (٥) في الترتيب الأخير، كما بلغ إجمالي المحور ككل (٦١.٧%).

(المحور الثالث: المرونة الذهنية)

تراوحت النسبة المئوية لأستجابات عينة البحث حول المحور الثالث من جوانب الابداع الاداري لدى موجهي التربية الرياضية (المرونة الذهنية) ما بين (٤٩.٣٣% : ٨٨%) حيث جاءت العبارة رقم (١) في الترتيب الأول بينما جاءت العبارة رقم (٦) في الترتيب الأخير، كما بلغ إجمالي المحور الثاني ككل (٦٩.٧٨%).

(المحور الرابع: قبول المخاطرة)

تراوحت النسبة المئوية لأستجابات عينة البحث حول المحور الرابع من جوانب الابداع الاداري لدى موجهي التربية الرياضية (قبول المخاطرة) (ما بين (٥٦.٦٧% : ٦٣.٣٣%) ، حيث جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب الأول بينما جاءت العبارة رقم (٥) في الترتيب الأخير، كما بلغ إجمالي المحور الرابع ككل (٦٠.٨٠%).

(المحور الخامس: الحساسية للمشكلات)

تراوحت النسبة المئوية لأستجابات عينة البحث حول المحور الخامس من جوانب الابداع الاداري لدى موجهي التربية الرياضية (الحساسية للمشكلات) ما بين (٥٠% : ٦٣.٣٣%) ، حيث جاءت العبارة رقم (٣) في الترتيب الأول بينما جاءت العبارة رقم (١) في الترتيب الأخير، كما بلغ إجمالي المحور الرابع ككل (٥٦.١٠%).

كما يتضح من جدول (١٨) وجود ضعف شديد في جانب (الحساسية للمشكلات) كمتغير اساسي في تحقيق الإبداع الإداري لدى موجهي التربية الرياضية والذي يتمثل في عدم قدرتهم على التقاط إشارات الإنذار المبكر بالآزمات والمشكلات التي تواجه المدرسة. وكذلك عدم الاهتمام بمناقشة مشكلات المعلمين التي تعوق

الاستنتاجات والتوصيات:

في ضوء ما توصل اليه الباحث من الإجابة على تساؤلات الدراسة تمكن الباحث من اعداد التصور المقترح

تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لموجهي التربية الرياضية في ضوء مدخل الإبداع الإداري

فلسفة التصور المقترح:

تقوم فلسفة التصور المقترح على الاعتماد على مدخل الإبداع الإداري في تطوير الأداء الإداري لموجهي التربية الرياضية على النحو التالي:

- الاستفادة من **الطلاقة الفكرية** كأحد ابعاد الإبداع الإداري في تطوير قدرة الموجه على (إقامة العلاقات، تحقيق الإتصال الإداري الفعال، القدرة على إتخاذ القرار، الإلمام بالنواحي الفنية للوظيفة، إتقان المهارات الإدارية)

- الاعتماد على **أصالة الأفكار** كأحد ابعاد الإبداع الإداري في تطوير قدرة الموجه على (إقامة العلاقات، تحقيق الإتصال الإداري الفعال، القدرة على إتخاذ القرار، الإلمام بالنواحي الفنية للوظيفة، إتقان المهارات الإدارية)

- الاستفادة من **المرونة الذهنية** كأحد ابعاد الإبداع الإداري في تطوير قدرة الموجه على (إقامة العلاقات، تحقيق الإتصال الإداري الفعال، القدرة على إتخاذ القرار، الإلمام بالنواحي الفنية للوظيفة، إتقان المهارات الإدارية)

- الاعتماد على **قبول المخاطرة** كأحد ابعاد الإبداع الإداري في تطوير قدرة الموجه على (إقامة العلاقات، تحقيق الإتصال الإداري الفعال، القدرة على إتخاذ القرار، الإلمام بالنواحي الفنية للوظيفة، إتقان المهارات الإدارية)

- الاستفادة من **الحساسية للمشكلات** كأحد ابعاد الإبداع الإداري في تطوير قدرة الموجه على (إقامة العلاقات، تحقيق الإتصال الإداري الفعال، القدرة على إتخاذ القرار، الإلمام بالنواحي الفنية للوظيفة، إتقان المهارات الإدارية)

هدف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح الى تطوير الأداء الإداري لموجهي التربية الرياضية وذلك من خلال:

- رفع كفاءة موجه التربية الرياضية على إقامة علاقات إنسانية طيبة مع معلمى التربية الرياضية وإدارة المدرسة والعاملين بها.

- زيادة قدرة موجه التربية الرياضية على إتخاذ القرار الإداري الفعال في ضوء القوانين واللوائح المنظمة للعمل داخل المدرسة.

- رفع قدرة موجه التربية الرياضية على تحقيق الإتصال الإدارى الفعال في معلمى التربية الرياضية.
- صقل موجهى التربية الرياضية بالنواحى الفنية لوظيفته وتنمية مهارته في استخدام هذه الفنيات في تنفيذ مهامه الوظيفية.

- إكساب موجه التربية الرياضية بالمهارت الإدارية اللازمة لتنفيذ مهامه الوظيفية.

المبادئ الأساسية لتطبيق التصور المقترح:

- ١- إقتناع القائمين على وزارة التربية والتعليم ومديرياتها وادارتها المختلفة بأهمية صقل وتدريب موجهى التربية الرياضية وتنمية المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ مهامهم الوظيفية.
- ٢- الإعتماد على مدخل الإبداع الإدارى كمتغير إدارى حديث يسهم في تطوير الطاقات البشرية بصفة خاصة والمؤسسات التعليمية بصفة عامة.
- ٣- توفير المتطلبات (التنظيمية، المادية، البشرية، التقنية) اللازمة لتحقيق الابداع الإدارى لدى موجهى التربية الرياضية كمدخل لتطوير الأداء الإدارى.

اليات تطبيق التصور المقترح:

- ١- الإعتماد على الطلاقة الفكرية في تطوير ابعاد الأداء الإدارى لموجهى التربية الرياضية:
 - رفع كفاءة موجه التربية الرياضية وقدرته على حل المشكلات التي تعوق إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة مع المعلمين وإدارة المدرسة والعاملين بها.
 - رفع كفاءة موجه التربية الرياضية في عرض الأفكار المبدعة بالصورة التي تحقق الاتصال الفعال مع معلمى التربية الرياضية.
 - زيادة قدرة الموجه على الوصول لإفكار مبدعة تساعده على توفير عدة بدائل يمكن استغلالها في اتخاذ القرارات الإدارية.
 - زيادة قدرة الموجه العقلية التي تؤهله للإلمام بالنواحى الفنية لوظيفة موجه التربية الرياضية الناجح.
 - رفع كفاءة موجه التربية الرياضية في التفكير البناء حتى يستطيع إتقان المهارات الإدارية اللازمة لموجه التربية الرياضية.
- ٢- الإعتماد على المرونة الذهنية في تطوير ابعاد الأداء الإدارى لموجهى التربية الرياضية:
 - رفع كفاءة موجه التربية الرياضية في التنسيق بين العاملين عند تعارض الأفكار حتى لا يؤثر هذا التعارض على إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة مع معلمى التربية الرياضية وإدارة المدرسة.

- تنمية قدرة موجه التربية الرياضية على دراسة المشكلات من أكثر من زاوية بالصورة التي توهله لإتخاذ القرار الإداري الفعال.
 - رفع قدرة موجه التربية الرياضية على تقبل الاختلافات والقدرة على المناقشات الحوارية التي تسمح بتحقيق الاتصال الإداري الناجح.
 - زيادة قدرة موجه التربية الرياضية على مواجهة ضغوط العمل حتى يستطيع الإبداع في تنفيذ المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ مهامه الوظيفية.
- ٣- الإعتماد على أصالة الأفكار في تطوير ابعاد الأداء الإداري لموجهي التربية الرياضية:**
- تدريب موجه التربية الرياضية على تحفيز وتشجيع المعلمين على تقديم الأفكار الجديدة بما يسهل إقامة علاقات إنسانية طيبة مع معلمى التربية الرياضية وإدارة المدرسة.
 - زيادة قدرة موجه التربية الرياضية على طرح أفكار تتفق مع القوانين واللوائح المنظمة للعمل بالمدرسة، حتى يستطيع إتخاذ قرار إداري ناجح في ضوء القوانين واللوائح.
 - رفع كفاءة موجه التربية الرياضية في تقديم أفكار غير تقليدية بالصورة التي تظهر درجة إلمامه بالنواحي الفنية لوظيفة موجه التربية الرياضية.
 - تدريب موجه التربية الرياضية على تقديم أفكار وحلول تتناسب مع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، مما يعمل على رفع قدرته على تطبيق المهارات الإدارية في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- ٤- الإعتماد على قبول المخاطرة المحسوبة في تطوير ابعاد الأداء الإداري لموجهي التربية الرياضية:**
- تنمية روح المشاركة مع المعلمين في تحمل مسؤولية أفكارهم الإبداعية بالصورة التي تساعد على إقامة علاقات إنسانية طيبة مع معلمى التربية الرياضية.
 - رفع كفاءة موجهي التربية الرياضية على إختيار الحلول غير التقليدية التي تساعد على اتخاذ القرار الإداري الناجح.
 - زيادة قدرة الموجه على تقديم أفكار جديدة لها رؤية مستقبلية واضحة، مما يساعد في رفع درجة إتقانه للمهارات الإدارية ذات الرؤية المستقبلية.
- ٥- الإعتماد على الحساسية للمشكلات في تطوير ابعاد الأداء الإداري لموجهي التربية الرياضية:**
- زيادة قدرة الموجه على التقاط إشارات الإنذار المبكر بالمشكلات بين العاملين والتي يمكن ان تؤدي لحدوث صراعات تنظيمية، الأمر الذي يعوق إقامة علاقات إنسانية طيبة مع المعلمين.
 - زيادة قدرة موجه التربية الرياضية على وضع حلول مسبقة للمشكلات المتكررة والمتوقع حدوثها، مما يساعده على إتخاذ القرار الناجح عند حوث المشكلة.

- رفع كفاءة موجه التربية الرياضية في عقد اجتماعات لمناقشة المشكلات التي تواجه سير العمل، مما يساعده على تحقيق الإتصال الإدارى الفعال.

متطلبات تطبيق التصور المقترح:

١- متطلبات بشرية:

- إختيار الكوادر البشرية المؤهلة مما لديهم القدرات الإبداعية للترقية لشغل وظيفة موجه تربية رياضية
- تشجيع الأداء الإبداعى ودعم المبدعين من موجهى التربية الرياضية.
- تدريب قيادات التربية والتعليم بالإدارات التعليمية على تطبيق المهارات الإبداعية.
- منح موجهى التربية الرياضية حرية التصرف والإبداع عند التعامل مع معلمى التربية الرياضية بالمدرسة.
- مشاركة الموجهين والمعلمين في وضع الخطط الإستراتيجية لتطوير الأنشطة المدرسية.

٢- متطلبات تنظيمية :

- توفير مناخ مدرسى يحفز على الابداع والإبتكار.
- عقد إجتماعات مع معلمى التربية الرياضية للوصول الى أفكار جديدة مبدعة تساعد على تطوير العمل.
- العمل على إدخال لوائح جديدة تتماشى مع تحقيق نظام العمل بالإبداع الإدارى.
- التواصل مع المجتمع المحيط لمشاركته في طرح أفكار تساعد على تطوير الأنشطة المدرسية.

٣- متطلبات تقنية :

- توفير شبكة انترنت قوية داخل المدرسة والإدارات التعليمية.
- توفير تقنيات حديثة تدعم إدارة الابداع.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأنشطة الرياضية المدرسية.
- تدريب موجهى التربية الرياضية على إستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.

٤- متطلبات مادية :

- توفير الدعم المالى لشراء وسائل تكنولوجية حديثة تستخدم بالادارات التعليمية.
- توفير الدعم المالى لتشجيع وتحفيز المعلمين والموجهين على تقديم الأفكار الإبداعية.
- توفير البرامج التدريبية الحديثة التي تنمى القدرات الإبداعية لموجهى التربية الرياضية.
- إجراء الأبحاث العلمية التي تستهدف صقل وتنمية المهارات الإدارية لموجهى التربية الرياضية.

التوصيات:

- في ضوء إستنتاجات البحث واستناداً إلى البيانات والنتائج التي توصل إليها الباحث يوصى بالآتي:
١. التأكيد على ضرورة تأصيل مفهوم الإبداع الإدارى داخل المؤسسات التعليمية والعمل على توافر جميع العوامل التي يمكن أن تؤثر على رفع مستواه حتى ينعكس بصورة إيجابية على مستوى أداء العاملين.

٢. عقد دورات تدريبية لرفع كفاءة الأداء الإداري لموجهي ومعلمي التربية الرياضية
٣. توفير ميزانية لتحفيز وتشجيع موجهي ومعلمي التربية الرياضية على تقديم الأفكار الإبداعية والبعد عن الحلول والمقترحات والأفكار التقليدية في تنفيذ الأنشطة المدرسية.
٤. تطوير السياسات والإجراءات الإدارية المرتبطة بترقية الموجهين بشرط ان تتضمن شروط الترقى حصولهم على الدورات التدريبية التي تنمي لديهم مهارات الابداع الإداري.
٥. تطبيق التصور المقترح على موجهي التربية الرياضية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة سوهاج والمحافظات الأخرى.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أماني محمد محسن الشريف: واقع الكفايات الادارية لموجهي التربية الرياضية بمحافظة البحر الاحمر، مجلة علوم الرياضة وتطبيقات التربية البدنية، ع ١٠٤، ص ١٣٣-١٥٥، كلية التربية الرياضية، جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٨م
- ٢- إيمان حمدي رجب زهران: تطوير الاداء الاداري لمديري مدارس التعليم الثانوي في مصر على ضوء الادارة الالكترونية، مجلة التربية، مج ١، ع ١٧٣، ص ٢٩٤-٣٥١، كلية التربية، جامعة الازهر، القاهرة، ٢٠١٧م.
- ٣- جمال محمد علي: الحديث في الادارة الرياضية، دار الفكر العربي، ط ١، القاهرة، ٢٠٠٩م
- ٤- حسام الدين السيد محمد: معوقات الابداع الاداري لدى مساعدي مديري مدارس التعليم الاساسي بمحافظة الداخلية سلطنة عمان، عالم التربية، مج ١٦، ع ٥٢، ص ١-٥٨، مصر، ٢٠١٥م
- ٥- خليفة محمد سعيد الفتحي: نموذج مقترح لتطوير الاداء الاداري للعاملين بالاتحاد العماني لكرة القدم، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، عمان، ٢٠١٧م
- ٦- راشد الزغبى: تنمية الابداع الاداري، الدمام: مؤسسة الخليج، المملكة العربية السعودية، ٢٠١١م.
- ٧- رجب على عبيد العويسى: ثقافة الابداع الاداري بالمؤسسات. تواصل- عمان، مج ٧، ص ١٠٤-١٠٩، ٢٠٠٧م.
- ٨- سهام سيد محمد: نموذج مقترح للإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين الاداء الاداري للعاملين بالاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، ٢٠١٧م.
- ٩- ظاهر محمود قلادة: الاتجاهات الحديثة فى القيادة الادارية، دار زاهر للنشر والتوزيع، الاردن، ٢٠١٠م
- ١٠- عزة جلال مصطفى: الابداع الاداري والتجديد الذاتى للمدرسة الثانوية العامة: رؤية استراتيجية، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٨م.

- ١١- **عماد عبد الكريم الحياىلى:** واقع الاداء الادارى للمشرفين التربويين من وجهة نظر معلمى التربية الرياضية فى بغداد، مجلة كلية التربية الرياضية، مج ٣١، ع ٤، ص ١٨٥-١٧٣، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة بغداد، العراق، ٢٠١٩م.
- ١٢- **محمد أحمد عبد المحسن:** برنامج مقترح لرفع الكفاءة المهنية لموجهى التربية الرياضية بمحافظة الفيوم، مجلة بحوث التربية الرياضية، مج ٤٧، ع ٩١، ص ١٦٣-١٩٤ كلية التربية الرياضية بنين، جامعة الزقازيق، ٢٠١٣م
- ١٣- **محمد عطوه مجاهد، هشام فتوح عنانى:** استراتيجيات تجويد منظومة الاداء المدرسي بين المحلية والعالمية، دار الجامعة الجديد، الاسكندرية، ٢٠١٦م.
- ١٤- **محمد فوزى عبدالعزيز:** الابداع الادارى ودوره فى تحقيق الميزة التنافسية بالاندية الرياضية، مجلة علوم الرياضة، مج ٣٢، ع ١، ص ١-١٦، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، ٢٠١٩م.
- ١٥- **مضاوى على محمد:** الابداع فى الادارة المدرسية والاشراف التربوى، السعودية، ٢٠١٣م
- ١٦- **هانى عبدالحفيظ عبد العظيم:** القيادة الاخلاقية وعلاقتها بالابداع الادارى لدى العاملين بالمعاهد العليا الخاصة: دراسة تطبيقية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، مج ٣٩، ع ١، ص ٧٠٧-٧٥٤، كلية التجارة، جامعة بنها، ٢٠١٩م.
- ١٧- **هدى سيد لطيف:** الاسس العلمية للادارة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٦م
- ١٨- **ياسر مصطفى قحطان:** التوجيه الفنى الحديث، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان ٢٠١٥.

المراجع الأجنبية:

- 19- **Abdollah Kouloubandi et al.:** " Analysis the Relationship Between Job Stress, Intrinsic Motivation and Employees Creativity in Islamic Republic of Iran Rail Ways Organization ". Interdisciplinary Journal of Contemporary Reseach in Business. Vol. (4). No. (3). December,2012. pp.39-53.
- 20- **Carmen Binnewies and Marco Gromerm:** "Creativity and Innovation at Work: The Role of Work Characterisitcs and Personal Initiative". Institute of Psychology University of Mainz. Vol. (24). No. (1). 2012. Pp. 100-105.
- 21- **Esra Aktas, Isik Cicek, Mithat Kayak,** "The Effect of Organizational Culure on Organizational Creativity and Efficiency: The Moderating Role of Organizational Environment", Okan University, Department of health Management, Istanbul, Turkey, October, 2011.

- 22- **Li- Yueh Lee, Emmelia Tan.** "The Influences of Antecedens on Employee Creativity and Employee Performance: A Meta- Analytic Review". Interdisciplinary Journal of Contemporary Reseacch in Business. Vol. (4). No. (2). June, 2012. Pp. 984-996.
- 23- **Toremen, Fatib.** "Creative School and Administration Educational". Sciences, Theory & Practical ". Vol. (3). No. (1). 2003. Pp. 248-253.