****

( القيادات الادارية ودورها في الابداع الاداري لكلية التربية البدنية وعلوم الرياضية جامعة صلاح الدين / اربيل

بحث تخرج مرحلة رابعة

وهي جزء

من متطلبات نيل درجة البكلوريوس في التربية البدنية وعلوم الرياضة

من قبل الطالبتان

**اكار اري**

**واسماء محمود**

 بإشراف

 **أ.م. د. نیگار خالد نجم الدين**

 أربيل - كوردستان

2023

****

**(يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ**

**أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا**

**تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ)**

**سورة المجادلة** - **الآية 11**

 **الأهداء**

**إلى**

**من علم الانسان مالم يعلم ، الله سبحانه تقدست أسماءه....**

**معلم البشرية الأول رسول الهدى والرحمة ... محمد رسول الله (صلى الله عليه واله وسلم)**

**كل من ساندنا طيلة مدة دراستتنا .....**

**اساتذتي .......تقديراً .........واحتراماً**

 **لكم أهدي ثمرة جهدي المتواضع**

 **سائلةً المولى عز وجل ان يتقبله وينفعني به**

  **الباحثتان**

 **شكر و تقدير**

وبعد حمد الله تعالى وشكره على إنهائنا لهذا البحث نتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان للأستاذة الفاضلة الدكتورة ( نيگار خالد نجم الدين )على ماقدمته لنا من علم نافع وعطاء متميز وإرشاد مستمر وعلى ما بذلته من جهد متواصل ونصح وتوجيه من بداية مرحلة البحث حتى إتمامه ومهما كتبت من عبارات وجمل فإن كلمات الشكر تظل عاجزة عن إيفاء حقها ، فجزاها الله خير الجزاء وجعل ذلك في موازين حسناتها.

والشكر موصول إلى عمادة كلية التربية البدنية وعلوم الرياضية جامعة صلاح الدين / أربيل المتمثلة بعميدها الأستاذ الدكتور ( حسين سعدي إبراهيم ) والاستاذ الدكتور( احمد علي ) لرعايتهم الأخوية وتقديمهم التسهيلات كافة في سبيل الارتقاء بالمستوى العلمي نحو الأفضل ،

وأتقدم بفائق الشكر والتقدير الى رئيس لجنة المناقشة وأعضاءها المحترمين لما سوف قدمونه من ملاحظات قيمة سوف تزيد من رصانة البحث العلمي.

ويشرفني ان اقدم أسمى آيات الشكر والتقدير والاحترام الى جميع أساتذتي الذين أشرفوا على تدريسي والى السادة الخبراء والمختصين الذين أعانوني في بناء أدوات الدراسة، وأتقدم بالامتنان الى السادة أعضاء لجنة إقرار العنوان الرسالة .

 الباحثتان

 ملخص البحث باللغة العربية

هدفت الدراسة الى بناء وتكييف مقياسي القيادات الادارية والابداع الاداري للهيئة الادارية في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضية جامعة صلاح الدين اربيل ، والتعرف على القيادات الادارية ، والابداع الاداري للهيئة الادارية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية ، والتعرف على العلاقة بين القيادات الادارية والابداع الاداري ، وإستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والعلاقات الارتباطية الملائمة لطبيعة المشكلة وتحقيق اهداف الدراسة ، وإشتمل مجتمع البحث على اعضاء الهيئة التدريسية البالغ عددهم ( 85 ) تدريسيا ، ، ليصبح المجموع الكلي لمجتمع البحث (85) تدريسيا بالحصر الشامل للعام الدراسي ( 2022ـ2023 ) ، وإشتملت عينة للتجربة الإستطلاعية على (5 ) تدريسا ، ويمثلون نسبة (5,88 %) من مجتمع الدراسة الكلي وإشتملت عينتي البناء والتكييف على (60) تدريسيا تم إختيارهم بالطريقة العشوائية ، ويمثلون نسبة ( 70،85 %) من مجتمع الدراسة الكلي ، فيما إشتملت عينة التطبيق على (20) تدريسيا يمثلون ( 23،52 %) من مجتمع البحث الكلي ، وإستنتجت الباحثتان أن المقياسين أثبتا صلاحيتهما للقياس ، وكانت درجات مقياس القيادات الادارية للهيئة الادارية معنوية ، كما ظهرت درجات مقياس الابداع الاداري للهيئة التدريسية معنوية أيضاً ، وأن القيادات الادارية ترتبط بعلاقة معنوية مع الابداع الاداري ، وأوصت الباحثتان إعتماد المقياسين في قياس مستوى ( القيادات الادارية والابداع الاداري ) ، والإهتمام باالقيادات الادارية والعمل على تطويرها ، وإجراء دراسات مشابهة على عينات أخرى .

 **تثبت المحتويات**

|  |  |
| --- | --- |
|  **الموضوع** |  **الصفحة** |
| الآية القرأنية | ا |
| الأهداء | ب |
| شكر وتقدير | ج |
| ملخص البحث | د |
| ثبت المحتويات | ه |
| ثبت الجدول | ح |
| ثبت الملاحق | ط |
|  **الرقم**  **المبحث**  |  **الباب الأول**  **التعريف بالبحث**  | 1 |
| 1-1 | المقدمة وأهمية البحث | 1 |
| 1-2 | مشكلة البحث | 2 |
| 1-3 | أهداف البحث | 2 |
| 1-4 | مجالات البحث | 2 |
| 1-5 | تحديد المصطلحات  | 3 |
| **2-** | **الباب الثاني** **الدراسات النظرية والدراسات المتشابهة و السابقة** | 4 |
| 2-1 | الدراسات النظرية | 4 |
| 2-1-1 | القيادة  | 4 |
| 2-1-2 | القيادة الادارية | 5 |
| 2-1-3 | عناصر القيادة | 6 |
| 2-1-4 | الابداع  | 7 |
| 2-1-4-1 | مفهوم الابداع | 8 |
| 2-1-5 | العلاقة بين القيادة الادارية والابداع الاداري | 9 |
| 2-2 | الدراسات المتشابهة  | 9 |
| 2-2-1 | الدراسات المتشابهة والسابقة المتعلقة بالابداع الاداري | 9 |
| 2-2-1-1 | دراسة (الصادق ،وليد ،2020) | 9 |
| 2-2-2 | مناقشة الدراسات  | 11 |
| 2-2-4 | التعقيب على الدراسات السابقة  | 11 |
| 3- | **الباب الثالث** **منهجية البحث وإجراءاته الميدانية**  | 12 |
| 3-1 | منهج البحث | 12 |
| 3-2 | مجتمع البحث وعينته | 12 |
| 3-2-1 | مجتمع البحث | 12 |
| 3-2-2 | عينات البحث  | 12 |
| 3-2-2-1 | عينة الإستطلاعية  | 12 |
| 3-2-2-2 | عينة البناء والتكييف | 13 |
| 3-2-2-3 | عينة التطبيق | 13 |
| 3-3 | الأجهزة والأدوات و وسائل جمع المعلومات المستخدمة في البحث | 14 |
| 3-3-1 |  الأجهزة | 14 |
| 3-3-2 | الأدوات | 14 |
| 3-3-3 | وسائل جمع المعلومات | 14 |
| 3-4 | اجراءات البحث الرئيسية | 14 |
| 3-4-1 | تحديد مقاييس البحث | 14 |
| 3-4-2 | اجراءات بناء مقياسي ( القيادات الادارية والابداع الاداري ) | 15 |
| 3-4-2-1 | تحديد الظاهرة المراد قياسها  | 15 |
| 3-4-2-2 | الغرض من بناء مقياس (القيادات الادارية) | 15 |
| 3-4-2-3 | تحديد المنطلقات النظرية لبناء وتكييف المقياسين | 15 |
| 3-4-2-4 | تحديد محاور مقياس ( القيادات الادارية ) | 16 |
| 3-4-2-5 | إعداد عبارات مقياس (القيادات الادارية )  | 17 |
| 3-4-2-6 | تحديد مفتاح تصحيح العبارات وتعليمات الإجابة | 17 |
| 3-4-2-7 | التدقيق اللغوي لعبارات المقياسين | 17 |
| 3-4-2-8 | صلاحية عبارات مقياس ( القيادات الادارية ) | 18 |
| 3-4-2-9 | إعداد تعليمات مقياس ( القيدارات الادارية ) | 21 |
| 3-4-2-10 | تصحيح عبارات مقياس ( القيادات الادارية ) | 21 |
| 3-4-2-11 | وصف المقياسين بصورته الأولية | 21 |
| 3-4-2-12 | التجربة الاستطلاعية لمقياس (القيادات الادارية ) | 22 |
| 3-4-2-13 | التجربة الرئيسية لمقياس (القيادات الادارية ) (عينة البناء ) | 22 |
| 3-4-2-14 | التحليل الاحصائي لعبارات ( القيادات الادارية ) | 22 |
| 3-4-2-14-1 |  القوة التميزية لعبارات ( مقياس القيادات الادارية ) | 23 |
| 3-4-2-14-2 | الاتساق الداخلي لمقياس ( القيادات الادارية) | 26 |
| 3-4-2-15 | الاسس العلمية لمقياس ( القيادات الادارية ) | 28 |
| 3-4-2-15-1 | صدق المقياس | 28 |
| 3-4-2-15-2 | ثبات المقياس  | 29 |
| 3-4-2-16 | وصف المقياس بصيغته النهائية | 30 |
| 3-4-2-17 | اجراءات تكييف الاستبيان الابداع الاداري  | 30 |
| 3-4-2-18 | الصدق الظاهري  | 30 |
| 3-4-2-19 | ثبات استبيان الابداع الاداري | 31 |
| 3-4-2-21 | وصف المقياس بصورته النهائية | 32 |
| 3-4-2-22 | التطبيق النهائي لمقياسي ( القيادات الادارية والابداع الاداري ) | 32 |
| 3-4-2-23 | المعالجات الإحصائية | 33 |
| 4- | **الباب الرابع** **عرض النتائج ومناقشتها وتحليلها** | 34 |
| 4-1 | عرض ومناقشة نتائج الهدف الأول | 34 |
| 4-2 | عرض و مناقشة نتائج الهدف الثاني  | 34 |
| 4-2-1 | الدرجة الكلية لمقياس القيادات الادارية  | 35 |
| 4-2-2 | مناقشة محور المهارات الذاتية | 35 |
| 4-2-3 | مناقشة محور المهارات الانسانية | 36 |
| 4-2-4 | مناقشة محور المهارات الفنية | 37 |
| 4-2-5 | مناقشة محور المهارات التنظيمية  | 38 |
| 4-2-6 | مناقشة الدرجة الكلية لمقياس الابداع الاداري | 40 |
| 4-2-7 | مناقشة محور قابلية التغير  | 41 |
| 4-2-8 | مناقشة محور روح المجازفة  | 41 |
| 4-2-9 | مناقشة محور تشجيع الابداع | 41 |
| 4-2-10 | مناقشة محور حل المشكلات واتخاذ القرار | 42 |
| 4-3 | عرض ومناقشة نتائج الهدف الخامس | 43 |
| 5- | **الباب الخامس** **الإستنتاجات والتوصيات** | 45 |
| 5-1 | الاستنتاجات | 45 |
| 5-2 | التوصيات | 45 |
|  قائمة المصادر | 49 |
|  الملاحق | 46 |

 **تثبت الجداول**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **رقم الجداول**  |  **العنوان**  | **الصفحة**  |
| **1** |  مجتمع البحث وعينات | 13 |
| **2** | نسب اتفاق الخبراء حول محاور مقياس القيادات الادارية  | 16 |
| **3** | نسب اتفاق الخبراء حول محاور مقياس إالابداع الاداري  |  17  |
| **4** | نسبة اتفاق الخبراء على صلاحية عبارات مقياس القيادات الادارية  |  19 |
| **5** | نسبة اتفاق الخبراء على صلاحية عبارات مقياس الابداع الاداري  |  20 |
| **6** | اسلوب تصحيح العبارات | 21 |
| **7** | القوة التميزية وقيم (ت) المحتسبة لعبارات مقياس القيادات الادارية  | 24 |
| **8** | نتائج معامل الاتساق الداخلي لعبارات مقياس القيادات الادارية | 27 |
| **9** | ثبات المقاييس بطريقة التجزئة النصفية | 31 |
| **10** | ثبات المقاييس بطريقة إحتساب معامل (الفاكرونباخ ) | 32 |
| **11** | دلالة الفرق بين الوسط الحسابي المتحقق والوسط الفرضي لمقياس القيادات الادارية | 34 |
| **12** | دلالة الفرق بين الوسط الحسابي المتحقق والوسط الفرضي الابداع الاداري | 39 |
| **13** | علاقة الإرتباط البسيط بيرسون بين القيادة الادارية استثمار وقت الدرس  | 43 |

**تثبت الملاحق**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الرقم** |  **العنوان** |  **الصفحة**  |
| **1** | قائمة أسماء خبراء | 46 |
|  **3** | استبيان آراء الخبراء في مدى صلاحية المحاور ( القيادات الادارية ) | 47 |
| **4** | استبيان آراء الخبراء في مدى صلاحية المحاور **(** الابداع الاداري )  | 47 |
| **5** | استبيان آراء الخبراء في مدى صلاحية الفقرات( القيادات الادارية **)** | 47 |
| **6** | استبيان القيادات الادارية بصورته الأولية | 47 |
| **7** | استبيان آراء الخبراء في مدى صلاحية الفقرات **(** الابداع الاداري )   | 48 |
| **8** | استبيان الابداع الاداري بصورته الأولية | 48 |
| **9** | مقياس القيادات الادارية بصورته النهائية | 48 |
| **10** | مقياس الابداع الاداري بصورته النهائية | 48 |

**1- التعريف بالبحث :**

**1-1- مقدمة البحث واهميته :**

ان الإنسان عاقل بطبعه ولا يتقبل الظواهر غير المفهومة ويسعى دائماً لإيجاد طريقة مناسبة لفهمها وجعلها ضمن ارادته . وذلك من خلال التعامل مع من حوله وصولاً إلى القرار الذي يحدد الأهداف وطريق الوصول الى غايته . ولعل أهم الأسباب التي أدت الى زيادة الحاجة للقيادات الإدارية في المنظمات الحديثة هو مستوى التعلم والثقافة لدى العاملين فيها فضلاً عن ضرورة استجابة القادة الإداريين الى مطالب الضرورية (فلابد من وجود مهارات قيادية عالية لكي يتسنى مواجهة التحديات . ويعرفها ( الخفاف : 2007 :9 ) بأنها " القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكوين جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمؤسسة، (1) ، في حين أشار الشماع253:2007 ) إلى القيادة الإدارية بأنها " الموهبة الاجتماعية التي يتمتع بها المدير ( القائد ) للحصول على أفضل أداء ممكن من قبل المرؤسين .

تتضح أهمية البحث من فهم أهمية القيادة الإدارية التي أصبحت المعيار الذي يحدد في ضوئه نجاح التنظيمات الإدارية وتحقيق الإبداع ،اذ يعد موضوع القيادة الإدارية لدى الباحثين والكتاب في علم الإدارة موضوعا رئيساً في أدبياتهم ، كما ان دور القيادة الإدارية ومكانتها نابع من كونها تقوم بدور أساس يغطي كل جوانب العملية الإدار فضلا عن أهمية البحث التي تنبع من مساهمته الجادة في تحقيق فائدة من الناحيتين العلمية والعملية ، وكما ية فتجعل الإدارة أكثر فاعلية وأكثر إبداعا وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها.

تتضح من النقاط الآتية :

أ- رفد المكتبات بمساهمة بحثية تضاف الى الدراسات والبحوث السابقة

ب- ابراز دور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة خاصة وفي جامعة صلاح الدين اربيل عامة لتأشير ملامح المشكلة ولتقديم التوصيات المقترحة بشأنها

1. الخفاف ، عبد المعطي ﻣﺒﺎدئ اﻹدارة اﻟﺤﺪﻳﺜﺔ . ﻣﻨﻬﺠﻴﺔ ﺣﺪﻳﺜﺔ ﻟﺘﻨﻤﻴﺔ اﻟﻤﻮارد اﻟﺒﺸﺮﻳﺔ " دار دﺟﻠﺔ ، ﻧﺎﺷﺮون وﻣﻮزﻋﻮن ، اﻟﻄﺒﻌﺔ اﻷوﻟﻰ ، ﻋﻤﺎن اﻷردن 2007، ص 9
2. اﻟﺸﻤﺎع ، ﺧﻠﻴﻞ ﻣﺤﻤﺪ " ﻣﺒﺎدئ اﻹدارة ، ﻣﻊ اﻟﺘﺮﻛﻴﺰ ﻋﻠﻰ إدارة اﻷﻋﻤﺎل " دار اﻟﻤﺴﻴﺮة ﻟﻠﻨﺸﺮ واﻟﺘﻮزﻳﻊ واﻟﻄﺒﺎﻋﺔ ، اﻟﻄﺒﻌﺔ

اﻟﺨﺎﻣﺴﺔ ، ﻋﻤﺎن اﻷردن ، 2007 ، ص253.

.

1**-2 مشكله البحث :**

في ظل بيئة عالمية تتسم بالتغير المتسارع وبشكل غير منتظم فضلا عن صعوبة التنبؤ بما قد يحصل

خلال مدة قصيرة من الزمن ، مما يشكل صعوبات وتحديات كبيرة للمؤسسات والتي تحتاج بدورها الى التركيز على العملية الإدارية التي تعمل على مواجهة التحديات ، واذا كانت الإدارة هي جوهر نجاح المؤسسات فان القيادة هي جوهر نجاح العملية الإدارية ، بل هي قلبها النابض . ونتيجة قلةالاهتمام بأهمية القيادات الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري تتبلور مشكلة البحث بإثارة التساؤل الرئيس الآتي ما دور القيادات الإدارية الناجحة في الإبداع الإداري في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة جامعة صلاح الدين اربيل ؟

 **1 – 3 أهداف البحث :**

1. بناء مقياس ( القيادات الادارية)
2. التعرف على مستوى المقياس (القيادات الادارية )
3. تكيف مقياس ( الابداع الاداري )

4- التعرف على مستوى المقياس ( الابداع الاداري )

5- التعرف على العلاقة بين ( القيادات الادارية و الابداع الاداري )

**1 – 4 مجالات البحث :**

**1 - 4 – 1 المجال البشري :** اعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة صلاح الدين / اربيل

**1 – 4 – 2** **المجال المكاني :** القاعات الدراسية في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة صلاح الدين / اربيل.

**1 – 4 – 3 المجال الزماني :** من تاريخ ( 9/11 / 2022 ) الى تاريخ (4/4 / 2023 )

**1-5 تحديد المصطلحات :**

**1 - القيادة : "** هي عملية التأثير على نشاط مجموعة منظمة في مهمة تحديدها للأهداف وتحقيقها الاهداف ( بحث ساوين )

**2 - القيادات الادارية** : وهي الموهبة الاجتماعية التي يتمتع بها المدير( القائد ) للحصول على افضل اداء ممكن من قبل المرؤوسين ( الشماع :2007: 254) (1)

 **التعريف الاجرائي للقيادة** **الادارية** : هي مجموعة المهارات القيادية والضرورية للمؤسسة والتي تعمل على توحيد الجهود لتحقيق الاهداف المطلوبة

3 – الابداع الاداري : وهي فكرة تتسم بالحداثة والتجديد تنشأ نتيجة الخبرة والالمام الاداري المدرك لواقع المؤوسسة والمستند الى المعلومات الشاملة لاجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها مما يتطلب توافر قدرات ابداعية للوصول الى ماهو جديد ومفيد .( بشاوي : 2008: 3) (2)

التعريف الاجرائيه الابداع الاداري : هو رؤية الفرد لظاهرة مابطريقة جديدة تتطلب القدرة على الاحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة من خلال التفكير بشكل مختلف ومبدع لايجاد الحل المناسب .

1. اﻟﺸﻤﺎع ، ﺧﻠﻴﻞ ﻣﺤﻤﺪ " ﻣﺒﺎدئ اﻹدارة ، ﻣﻊ اﻟﺘﺮﻛﻴﺰ ﻋﻠﻰ إدارة اﻷﻋﻤﺎل " دار اﻟﻤﺴﻴﺮة ﻟﻠﻨﺸﺮ واﻟﺘﻮزﻳﻊ واﻟﻄﺒﺎﻋﺔ ، اﻟﻄﺒﻌﺔ اﻟﺨﺎﻣﺴﺔ ، ﻋﻤﺎن اﻷردن ، 2007 ص254

 (2) ﺑﺸﺎوي ، ﻟﻤﻴﺎء " اﻹﺑﺪاع ﻓﻲ اﻟﻤﻨﻈﻤﺎت ، ﻛﻴﻒ ﻧﻨﻤﻲ اﻹﺑﺪاع ﻓﻲ ﻣﻨﻈﻤﺎﺗﻨﺎ " ﺑﺤﺚ ﻣﻨﺸﻮر ، 2008 ، ص 3.

**2- الدراسات النظرية والدراسات المتشابهة و السابقة :**

**2-1 الدراسات النظرية :**

**2-1-1 القيادة :**

تعتبر القيادة من المسائل الهامة في مجال الإدارة بصفة عامة، وفي مجال الإدارة العامة على وجه الخصوص، حيث توجد القيادة حيثما وجدت الجماعة أو ظهرت الحاجة الى العمل الجماعي[[1]](#footnote-1)(1) ، لقد تناول الكثير من الباحثين والدارسين موضوع القيادة وأعطوه أهمية كبيرة لعلاقته بتطور المجتمع وتقدمه لأن القيادة تعد من العناصر المهمة الأساسية في نجاح أي عمل يتعلق بتربية أفراد المجتمع [[2]](#footnote-2)(2)، ، وتظهر أهمية القيادة الإدارية أيضا في القرارات المتخذة والتي تتطلب قـدرا عاليا في إيصال المعلومات الى المرؤوسين والحصول على المعلومات منهم أيضا خصوصا أنه كلما زاد حجم التنظيم بعـدت المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين لذلك فهي تمثل إحدى وظائف المدير والتي تميز المدير الفعال عن غيره ، فالقيـادة اذن مطلوبـة كوسيلة لتكامل الادوار المتنوعـة التـي تـخـص المجموعـة مـن أجـل المحافظـة علـى وحـدة العمـل فـي الجـهـد وفـي أنـجـازالهدف ، ممـا تقدم يمكن الاستدلال على أن القيادة تعتمد على سمات الشخصية للقائد وقدراته ومواهبه وامكاناته .، اذ تهدف القيـادة بصوره عامة بـأن يخلق (شخص متميز حامل للصفات القيادية ) قادرا على العمـل فـي مختلف المواقف التي تتطلب مستويات متفاوتة تبنى على أساس السمـات الشخصية القائـد وقدراتـه وامكانياتـه فـي عـلاج الموقـف والبيئة وغيرها من العوامل [[3]](#footnote-3)(3) ، ولذلك تعتبر القيادة من متطلبات الإدارة الناجحة ، وان القيادة ان لم تكن فعالة يصبح الهيكل التنظيمي مفككا عاجزا عن تحقيق الأهداف التي وجـد مـن أجلها وتسـود بالتالي روح الكسل والإهمال وعدم الاهتمام .

(الكاتب ؛ عقيل و أخرون ) يعرفون القيادة بأنها : هي المقدرة على توجيـه سـلوك الجماعة في موقف معين لتحقيـق هـدف أو هي استحالة أفراد الجماعـة للتعاون على تحقيـق الهـدف . [[4]](#footnote-4)(4)

أما مفهوم القيـادة مـن وجهة نظر ( الربيعي ؛ محمود وحسين ؛ احمـد ) :

فهي القدرة على المبادرة وتحمل المسؤولية واتخاذ القرار السريع والصائب في الظروف التي تستوجب اتخاذ مثل هذا القرار لأجل تحقيق الهدف المنشود .[[5]](#footnote-5)(1)

ما يذكر (إبراهيم ؛ مروان عبد المجيد) بأن القيادة عملية شخصية تعبر عن قدرة فرد معين على التأثير في الجماعة، وتجعل الآخرين يرتبطون به بغض النظـر عن الذي يحتله في المؤسسة سواء كان منصبا إداريا أم لا. [[6]](#footnote-6)(2)

2- 1- 2 اﻟﻘﻳﺎدة اﻹدارﻳﺔ

ان اﻹﻧﺳﺎن ﻣن ﺧﻼﻝ اﻟﺗﻌﺎﻣﻝ ﻣﻊ ﻣن ﺣوﻟﻪ وﺻوﻻً إﻟﻰ اﻟقرار اﻟذي ﻳﺣدد اﻷﻫداف وطرﻳق اﻟوﺻوﻝ اﻟﻰ ﻏﺎﻳﺗﻪ . وﻟﻌﻝ أﻫم اﻷﺳﺑﺎب اﻟﺗﻲ أدت اﻟﻰ زﻳﺎدة اﻟﺣﺎﺟﺔ ﻟﻠﻘﻳﺎدات اﻹدارﻳﺔ ﻓﻲ اﻟﻣﻧظﻣﺎت اﻟﺣدﻳﺛﺔ ﻫو ﻣﺳﺗوى اﻟﺗﻌﻠم واﻟﺛﻘﺎﻓﺔ ﻟدى اﻟﻌﺎﻣﻠﻳن ﻓﻳﻬﺎ ﻓﺿﻼً ﻋن ﺿرورة اﺳﺗﺟﺎﺑﺔ اﻟﻘﺎدة اﻹدارﻳﻳن اﻟﻰ ﻣطﺎﻟب المرؤسين ) ( واذ ﺗواﺟﻪ اﻟﻣﻧظﻣﺎت ﻫذﻩ اﻟﺿﻐوطﺎت )اﻟﺗﺣدﻳﺎت( داﺧﻠﻳﺔ ﻛﺎﻧت ام ﺧﺎرﺟﻳﺔ ﻓﻼﺑد ﻣن وﺟود ﻣﻬﺎ ارت ﻗﻳﺎدﻳﺔ ﻋﺎﻟﻳﺔ ﻟﻛﻲ ﻳﺗﺳﻧﻰ ﻣواﺟﻬﺔ اﻟﺗﺣدﻳﺎت . ﺣﻳث أﺷﺎر ( اﻟﺷﻣﺎع : 253:2007 ) إﻟﻰ اﻟﻘﻳﺎدة اﻹدارﻳﺔ ﺑﺄﻧﻬﺎ " اﻟﻣوﻫﺑﺔ اﻻﺟﺗﻣﺎﻋﻳﺔ اﻟﺗﻲ ﻳﺗﻣﺗﻊ ﺑﻬﺎ اﻟﻣدﻳر ) اﻟﻘﺎﺋد ( ﻟﻠﺣﺻوﻝ ﻋﻠﻰ أﻓﺿﻝ أداء ﻣﻣﻛن ﻣن ﻗﺑﻝ اﻟﻣرؤوﺳﻳن " (3). أﻣﺎ ( ﺳﻼﻣﺔ ،6:2007 ) ﻓﺗﻌرﻓﻬﺎ ﺑﺄﻧﻬﺎ " اﻟﻌﻣﻝ اﻟذي ﻳؤﺛر ﻓﻲ ﻧﺷﺎط اﻟﺟﻣﺎﻋﺔ ﺑﺗوﺟﻳﻪ ﻣﺟﻬوداﺗﻬﺎ ﻧﺣو ﺗﺣﻘﻳق ﻫدف وﻧﺣو اﻟﺳﻌﻲ ﻟﻠوﺻوﻝ اﻟﻳﻪ ﻓﻲ ظﻝ إطﺎر ﻋﻠﻣﻲ واﻧﺳﺎﻧﻲ "(4) .

.

**2-1-3 عناصر القيادة :**

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائدا بمفرده ، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من " يقود " و " من يقادون " و " هدف مشترك " مطلوب تحققه في إطار " ظروف موقف معين " يمارس القائد فيه " تأثيره " على الجماعة . و عليه يمكن القول أن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية ، تصبح دراسة أي منها بمعزل عن العناصر الأخرى أمر مضللا قد يكتنفه الغموض في محاولة الفهم الجيد للقائد.

ولإثراء فهم القيادة نحاول إلقاء الضوء على مختلف عناصرها :

**1- القائد :**

يعتبر أهم عنصر في القيادة وهو القائد هوالشخص الذي يقود الجماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من التاس وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف .

**2- الجماعة :**

لايمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقادون ، وبما أن القيادة ظاهرة إجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري ، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات .

**3- الأهداف المشتركة :**

تستهدف عملية التأثيرفي الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة و التي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها ، في إطار موقف ما.

**4- ظروف الموقف :**

 فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما .

**5- التأثير:**

يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة و هو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد الآخرين و الذي من خلاله يتم تغيير سلوکهم بالاتجاه الذي يرغبه .

(1) العتيبي ؛ ضرار و آخرون ، العملية الإدارية مبادئ و أصول و علم و فن ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 164.

**2-1-4** االابداع

2-1-4-1 ﻣﻔﻬوم اﻹﺑداع

اذا ﻛﺎن اﻟﻧﺻف اﻷوﻝ ﻣن اﻟﻘرن اﻟﻌﺷرﻳن ﻗد رﻛز ﻋﻠﻰ اﻟذﻛﺎء ﺑوﺻﻔﻪ ﻣﻘﻳﺎﺳﺎ ﻟﻘﺎﺑﻠﻳﺔ اﻟﻔرد ، ﻓﺎن

اﻟﻧﺻف اﻟﺛﺎﻧﻲ ﻣن اﻟﻘرن ﻗد رﻛز ﻋﻠﻰ اﻹﺑداع ﺑوﺻﻔﻪ ﻧﺗﻳﺟﺔ ﻛﻝ ﻗﺎﺑﻠﻳﺎت اﻹﻧﺳﺎن حيث يؤكد ( اﻟﺧﻔﺎف ،216:2009 ) بان ﻌﻣﻝ اﻟﻣﻧظﻣﺎت ﻓﻲ ظﻝ اﻟﺗﺣدﻳﺎت اﻟﺗﻲ ﺗواﺟﻬﻬﺎ إﻟﻰ إﻳﺟﺎد طرائق ﻣﺛﻠﻰ ﻟﻠﺗﺄﻗﻠم واﻟﺗﻛﻳف ﻣﻊ ﻫذﻩ اﻟﺗﺣدﻳﺎت ﻣن ﺧﻼﻝ ﻣﺎ ﺗﻣﺗﻠﻛﻪ ﻣن طﺎﻗﺎت إﺑداﻋﻳﺔ ،إذ اﻹﺑداع ﺳﻳرﺗﻘﻲ ﺑﻬﺎ إﻟﻰ اﻟرﻳﺎدة ، وﻟﻛن ﻫذا ﻟﻳس ﺑﺎﻷﻣر اﻟﺳﻬﻝ ، اذ ﻻﺑد ﻣن ﻣﻌﺎﻳﻳر ﺗﻣﻳز اﻟﻣﺑدﻋﻳن وﺗﺣرص ﻋﻠﻳﻬم وﺗﺣﻔزﻫم ﻟﻠﺗوﺻﻝ إﻟﻰ ﻏﺎﻳﺎﺗﻬﺎ .

وﻳﻌد ﻣﺻطﻠﺢ اﻹﺑداع ﻣن أﻛﺛر اﻟﻣﺻطﻠﺣﺎت ﺷﻳوﻋﺎً ﻓﻲ اﻟوﻗت اﻟﺣﺎﻟﻲ ﻓﻲ أدﺑﻳﺎت اﻹدارة ، وﻗد اﺟﺗﻬد اﻟﻛﺗﺎب واﻟﺑﺎﺣﺛﻳن ﻓﻲ ﺗﻘدﻳم ﺗﻌرﻳف ﺷﺎﻣﻝ ﻟﻪ وﺑﺣﺳب وﺟﻬﺎت ﻧظرﻫم وﺳﻧورد اﻟﺑﻌض ﻣﻧﻬﺎ ، إذ ﻳرى) (ﻫﻳﺟﺎن 1999: : 8 ) ان اﻹﺑداع ﻫو " ﻗدرة ﻋﻘﻠﻳﺔ ﺗظﻬر ﻋﻠﻰ ﻣﺳﺗوى اﻟﻔرد أو اﻟﺟﻣﺎﻋﺔ أو اﻟﻣﻧظﻣﺔ ، وﻫو ﻋﻣﻠﻳﺔ ذات ﻣ ارﺣﻝ ﻣﺗﻌددة ﻳﻧﺗﺞ ﻋﻧﻬﺎ ﻓﻛر أو ﻋﻣﻝ ﺟدﻳد ﻳﺗﻣﻳز ﺑﺄﻛﺑر ﻗدر ﻣن اﻟطﻼﻗﺔ واﻟﻣروﻧﺔ واﻷﺻﺎﻟﺔ واﻟﺣﺳﺎﺳﻳﺔ ﻟﻠﻣﺷﻛﻼت واﻻﺣﺗﻔﺎظ ﺑﺎﻻﺗﺟﺎﻩ وﻣواﺻﻠﺗﻪ وﻳﺗﻣﻳز ﺑﺎﻟﻘدرة ﻋﻠﻰ اﻟﺗرﻛﻳز ﻟﻔﺗ فترات طوﻳﻠﺔ ﻓﻲ ﻣﺟﺎﻝ اﻻﻫﺗﻣﺎم واﻟﻘدرة ﻋﻠﻰ ﺗﻛوﻳن تارﺑطﺎت واﻛﺗﺷﺎﻓﺎت وﻋﻼﻗﺎت ﺟدﻳدة وﻫذﻩ اﻟﻘدرة ﻣن اﻟﻣﻣﻛن ﺗﻧﻣﻳﺗﻬﺎ وﺗطوﻳرﻫﺎ ﺑﺣﺳب ﻗد ارت الافراد واﻟﺟﻣﺎﻋﺎت واﻟﻣﻧظﻣﺎت " .

ﻣن ﻗد ارت ﻋﻘﻠﻳﺔ وﻓﻛرﻳﺔ وﻣﺎ ﻳﺣﻳط ﺑﻪ ﻣن ﻣؤﺷ ارت ﺑﻳﺋﻳﺔ ﻓﻲ ان ﻳﺗوﺻﻝ اﻟﻰ ﻓﻛرة أو أﺳﻠوب أو ﻧظرﻳﺔ ﺑﺣﻳث ﻳﺣﻘق اﻟﻧﻔﻊ ﻟﻠﻣﺟﺗﻣﻊ أو اﻟﻣﻧظﻣﺔ اﻟﺗﻲ ﻳﻌﻣﻝ ﻓﻳﻬﺎ " وﻳﺗﺿﺢ ﻣن اﻟﻌرض أﻋﻼﻩ أن اﻹﺑداع ﻟﻳس ﺣﻛراً ﻋﻠﻰ أﺣد وﻻ ﻳﺷﺗرط أن ﻳﻛون ﻋﻣﻠﻳﺔ ﻓردﻳﺔ ، ﺑﻝ ﻗد ﻳﻛون ﻋن طرﻳق اﻟﺟﻣﺎﻋﺎت واﻟﻣﻧظﻣﺎت وﻫو ﻣﺎ ﺗﺳﻌﻰ ﻟﻠوﺻوﻝ اﻟﻳﻪ ﻟﺗﻛوﻳن ﻣﺎ ﻳﻌرف ﺑـ " اﻟﻣﻧظﻣﺎت اﻟﻣﺑدﻋﺔ "

(1) اﻟﺨﻔﺎف ، ﻋﺒﺪ اﻟﻤﻌﻄﻲ " ﻣﺒﺎدئ اﻹدارة اﻟﺤﺪﻳﺜﺔ . ﻣﻨﻬﺠﻴﺔ ﺣﺪﻳﺜﺔ ﻟﺘﻨﻤﻴﺔ اﻟﻤﻮارد اﻟﺒﺸﺮﻳﺔ " دار دﺟﻠﺔ ، ﻧﺎﺷﺮون وﻣﻮزﻋﻮن ، اﻟﻄﺒﻌﺔ اﻷوﻟﻰ ، ﻋﻤﺎن اﻷردن 2009 ،ص 216

(2) ﻫﻴﺠﺎن ، ﻋﺒﺪ اﻟﺮﺣﻤﻦ " ﻣﻌﻮﻗﺎت اﻹﺑﺪاع ﻓﻲ اﻟﻤﻨﻈﻤﺎت اﻟﺴﻌﻮدﻳﺔ " ﻣﺠﻠﺔ اﻹدارة اﻟﻌﺎﻣﺔ ، اﻟﻌﺪد 1 ، 1999 ،ص 8.

2- 1- 4-1 ﻣﻔﻬوم اﻹﺑداع اﻹداري

ﺗواﺟﻪ الهيئات الادارية اﻟﻌدﻳد ﻣن اﻟﺗﺣدﻳﺎت ﻧظرا ﻟﻠﺗﻘدم اﻟﻬﺎﺋﻝ ﻓﻲ اﻟﻌﻠم وﻣﺎ ﺗﺗﻳﺢ ﻋﻧﻪ ﻣن تغيرات ﻣﻌﻘدة ودﻳﻧﺎﻣﻳﻛﻳﺔ ﻣﻣﺎ ﻳﺗطﻠب ﻣن الهيئات الادارية اﻟﺗﻛﻳف ﻣﻊ ﻫذﻩ اﻟﺗﺣدﻳﺎت ﻟﻠﺑﻘﺎءوالاستمرار

، اذ ان اﻟﺗﻐﻳر أﺻﺑﺢ ﺣﻘﻳﻘﺔ ﻓﻲ ، وأن ﻣﺣﻳط العملية اﻹدارﻳﺔ أﺻﺑحت تتسم ﺑﺎﻟﺣرﻛﺔ اﻟﻣﺳﺗﻣرة ﻟذا ﻓﺎلمؤسسات اﻟﺟﺎﻣدة ﻳﺟب أن ﺗﺟد اﻟوﺳﺎﺋﻝ واﻷﺳﺎﻟﻳب اﻟﺗﻲ ﺗﻣﻛﻧﻬﺎ ﻣن ﺗﺟدﻳد ﻧﺷﺎطﻬﺎ واﻻﺳﺗﻔﺎدة ﻣن تقدمها ﻣﺎ ذﻛر إﺷﺎرةً ﺿﻣﻧﻳة إﻟﻰ أﻫﻣﻳﺔ اﻹﺑداع اﻹداري ﻛﺄﺣد وﺳﺎﺋﻝ اﻟﺗﺟدﻳد واﻟﺗﻐﻳﻳر حيث يعرف ﻣﻔﻬوم اﻹﺑداع اﻹداري ( الحريم : 2003 : 203 ) ﺑﺎﻧﻪ " اﺳﺗﺧدام الفرد الاداري ﻟﻣﻬﺎ ارﺗﻪ اﻟﺷﺧﺻﻳﺔ اﻹﺑداﻋﻳﺔ ﻓﻲ اﺳﺗﻧﺑﺎط أﺳﺎﻟﻳب إدارﻳﺔ ﺟدﻳدة أو ﺗوﺻﻠﻪ اﻟﻰ ﺣﻠوﻝ اﺑﺗﻛﺎرﻳﺔ ﻟﻣﺷﻛﻠﺔ إدارﻳﺔ ﺗواﺟﻪ ﻣﺻﻠﺣﺔ اﻟﺗﻧظﻳم أو ﺗﺻو ارت ﺟدﻳدة ﻟﻣﻌﺎﻟﺟﺔ ﺗﻠك اﻟﻣﺷﻛﻠﺔ ﺑﺎﻻﻋﺗﻣﺎد ﻋﻠﻰ اﻟﺗﺣﻠﻳﻝ اﻟﻣﻧطﻘﻲ واﻻﺧﺗﺑﺎر واﻟﺗﺟرﻳب واﻟﺗﻘوﻳم " (1)**،** وترى اﻟﺑﺎﺣﺛتان أن اﻹﺑداع الاداري ﻫو خلق أﻓﻛﺎر ﺣدﻳﺛﺔ وﻣﻔﻳدة ﺗﺑدأ ﻓﻲ أذﻫﺎن اﻷﻓراد ونقلها الى ارض الواقع ﺛم اﻟﻌﻣﻝ ﻋﻠﻰ ﺗطﺑﻳق بشكل جماعي ﻫذﻩ اﻷﻓﻛﺎر ﺑﺣﻳث ﻳوﺿﻊ ﻟﻬﺎ ﺑﺻﻣﺔ ﺗﻣﻳزﻫﺎ ﻋن ﺑﺎﻗﻲ اﻷﻋﻣﺎﻝ وﺻوﻻً إﻟﻰ ﻏﺎﻳﺔ ﻣطﻠوﺑﺔ " .

**2-1- 5العلاقة بين القيادة الادارية والابداع الاداري**

ﺗظﻬر أﻫﻣﻳﺔ اﻹﺑداع واﻟﺣﺎﺟﺔ اﻟﻳﻪ ﻋﻧدﻣﺎ ﻳدرك ﻣﺗﺧذو اﻟﻘرار ﻓﻲ الهيئة الادارية أن ﻫﻧﺎك ﺗﻔﺎوﺗﺎً ﺑﻳن أداء اﻟﻔﻌﻠﻲ واﻷداء اﻟﻣرﻏوب ، ﻣﻣﺎ ﻳﺣﺛﻬﺎ ﻋﻠﻰ دراسة وﺗﺑﻧﻲ طرائق وأﺳﺎﻟﻳب ﺟدﻳدة ﻓﻲ اﻟﻌﻣﻝ ، وﻛﻣﺎ ﻣر ﺑﻧﺎ آﻧﻔﺎ أن ﻋﻣﻠﻳﺔ اﻹﺑداع اﻹداري ﺗﻣر ﺑﻣ ارﺣﻝ ﻋدة ﺗﺑدأ ﺑﺎﻟﻘدرة ﻋﻠﻰ ﺗوﻟﻳد اﻷﻓﻛﺎر ﺛم ﺗﺻور ﺣﻠﻬﺎ وﺗﺣوﻳﻠﻬﺎ اﻟﻰ ﻋﻣﻝ إﺑداﻋﻲ ، ﻓﺎن ذﻟك ﻳﺗوﻗف ﻋﻠﻰ اﻟوﺳط اﻟذي ﻳﻌﻣﻝ ﻓﻳﻪ اﻟﻔرد واﻟوﺳﺎﺋﻝ اﻟﻣﺗﺎﺣﺔ ﻟﻪ ، وﻣن ﻫﻧﺎ ﻧﻧطﻠق اﻟﻰ ﻓﻛرة ﺗﻧﻣﻳﺔ اﻹﺑداع ﻋن طرﻳق اﻟﻘﻳﺎدة اﻹدارﻳﺔ اﻟﻧﺎﺟﺣﺔ . وﻳرى ( اﻟﺧﻔﺎف : 2009 : 36 ) ( أن اﻟﻣدﻳر اﻟﻘﺎﺋد ﻛﻲ ﻳﻧﺟﺢ ﺑﺎﻋﺗﺑﺎرﻩ) ﻗﺎﺋداً ( ﻓﻲ ﻣﺟﻣوﻋﺔ وﻳﻧﺟﺢ ﻓﻲ ﻣﻬﻣﺗﻪ ﺑﺎﻋﺗﺑﺎرﻩ ﻣدﻳراً ) ( وﻛذﻟك ﻳﻧﺟﺢ ﻓﻲ ﻣﻬﻣﺗﻪ اﻻﺟﺗﻣﺎﻋﻳﺔ ﺑﺎﻋﺗﺑﺎرﻩ ) ﻣواطﻧﺎً ﻓﻌﻠﻳﻪ اﻋﺗﻣﺎد ﻣﺳﺎر إﺑداﻋﻲ (2)

1. حسين حريم ،ادارة المنظمات ،الطبعة الاولى ،دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان ،2003،ص 203

(2) : اﻟﺨﻔﺎف ، ﻋﺒﺪ اﻟﻤﻌﻄﻲ " ﻣﺒﺎدئ اﻹدارة اﻟﺤﺪﻳﺜﺔ . ﻣﻨﻬﺠﻴﺔ ﺣﺪﻳﺜﺔ ﻟﺘﻨﻤﻴﺔ اﻟﻤﻮارد اﻟﺒﺸﺮﻳﺔ " دار دﺟﻠﺔ ، ﻧﺎﺷﺮون وﻣﻮزﻋﻮن اﻟﻄﺒﻌﺔ اﻷوﻟﻰ ، ﻋﻤﺎن اﻷردن . :2009 ،ص 79

**2-2- الدراسات المتشابهة و السابقة :**

**2-2-1 الدراسات المتشابهة والسابقة المتعلقة بالابداع الاداري :**

**2-2-1-1 دراسة (الصادق ،وليد ،2020) : (1)**

(العلاقة بين مستوي الأداء الإداري ومستوي الإبداع الإداري لدي القائمين علي إدارة الأنشطة

الرياضية ببعض الأندية الرياضية المصرية )

يهدف البحث إلى معرفة :-

. مستوي الأداء الإداري لدي القائمين علي إدارة الأنشطة الرياضية ببعض الأندية

الرياضية المصرية ( التخطيط – التنظيم – التوجيه والرقابة – الاتصال واتخاذ القرار )

- مستوي الإبداع الإداري لدي القائمين علي إدارة الأنشطة الرياضية ببعض الأندية

الرياضية المصرية( تشجيع الابداع – روح المجازفة – حل المشكلات واتخاذ القرار –

القابلية للتغيير )

- العلاقة بين مستوي الأداء الإداري ومستوي الإبداع الإداري لدي القائمين علي إدارة

الأنشطة الرياضية ببعض الأندية الرياضية المصرية.

تم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي ، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمعها المتمثل في ادارة الانشطة الرياضية ببعض الاندية

الرياضية التالية )نادي الصيد المصري – نادي وادي دجله الرياضي – نادي الزهور

الرياضي – نادي المقاولون العرب الرياضي والبالغ عددهم (111) ، وتم استخدام الوسائل الإحصائية : النظام ( SPSS ) للتحليل الإحصائي الخاص ،معامل ارتباط بيرسون، ومعامل الفا كرونباخ، والنسب المئوية في حساب التكرارات، والمتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه، واختبار LSD لتوجيه

الفروق. وفي ضوء النتائج استنتجت الباحثة ما يأتي :

 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير الوظيفة مديرين

قائمين علي ادارة النشاط الرياضي –نواب مديري النشاط الرياضي –مشرف قطاع رياضي .

1. وليد ؛صادق ، العلاقة بين مستوي الأداء الإداري ومستوي الإبداع الإداري لدي القائمين علي إدارة الأنشطة الرياضية ببعض الأندية الرياضية المصرية https://ijssa.journals.ekb.eg/article\_110918\_1fb4504

مدير اداري لمختلف الالعاب الرياضية الجماعية والفردية –إداري نشاط رياضي(، بالنسبة للمحور

الأول : مستوي الأداء الإداري لدي القائمين علي إدارة الأنشطة الرياضية ببعض الأندية الرياضية

المصرية ، لصالح فئة مديرين قائمين علي ادارة النشاط الرياضي حيث جاءت قيمة الفرق بين

متوسطات مديرين قائمين علي ادارة النشاط الرياضي وباقي الوظائف دالة إحصائيًا عند مستوى

دلالة ) 2025 ، عدا نواب مديري النشاط الرياضي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير الوظيفة مديرين

قائمين علي ادارة النشاط الرياضي –نواب مديري النشاط الرياضي –مشرف قطاع رياضي –

مدير اداري لمختلف الالعاب الرياضية الجماعية والفردية –إداري نشاط رياضي، بالنسبة للمحور

الثاني : مستوي الإبداع الإداري لدي القائمين علي إدارة الأنشطة الرياضية ببعض الأندية الرياضية

المصرية، لصالح فئة مديرين قائمين علي ادارة النشاط الرياضي حيث جاءت قيمة الفر بين

متوسطات مديرين قائمين علي ادارة النشاط الرياضي وباقي الوظائف دالة إحصائيًا عند مستوى

دلالة ) 2025 (، عدا نواب مديري النشاط الرياضي.

- يوجد ارتباطاً طردياً قويا دالا إحصائيا عند مستوى دلالة بين إجمالي مستوي الأداء

الإداري وإجمالي مستوي الإبداع الإداري .

**2-2-3- مناقشة الدراسات السابقة :**

يبين الأهداف والعينات والوسائل والأدوات والوسائل الإحصائية والمنهج المستخدم في الدراسات السابقة والدراسة الحالية

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ت | الدراسة |  عنوان الدراسة | عينة الدراسة | أدوات الدراسة | الوسائل الإحصائية المستعملة | المنهج المستخدم |
| 1- | (الصادق ،وليد ،2020) | (العلاقة بين مستوي الأداء الإداري ومستوي الإبداع الإداري لدي القائمين علي إدارة الأنشطةالرياضية ببعض الأندية الرياضية المصرية )  | (111) مدراء اندية | إستبانة | الحقيبة الإحصائية(SPSS)  | المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي |
| 2- | دراسة الحالية | القيادات الادارية ودورها في الابداع الاداري لكلية التربية البدنية وعلوم الرياضية جامعة صلاح الدين /اربيل  | 85 تدريسيا | استبانه | الحقيبة الإحصائية (SPSS )  | الوصفي بالأسلوب المسحي |

**3 – منهجية البحث وإجراءاته الميدانية :**

**3 – 1 منهج البحث :**

إن أهم الخطوات التي يترتب عليها نجاح البحث هو إختيار المنهج الملائم لحل مشكلة البحث ، لذا إستخدمتاه الباحثتان المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي والعلاقات الإرتباطية لملائمتهِ لطبيعة مشكلة البحث وبوصفهِ أفضل المناهج لتحقيق أهداف الدراسة **.**

 **3 – 2 مجتمع البحث وعيناته :**

**3-2-1 مجتمع البحث :**

 إن مجتمع البحث وعينته هي من الأولويات الضرورية في البحث العلمي، وأن من الأهمية أن تراعى الدقة في اختيارها بحيث تتناسب مع الإجراءات المتبعة فيهاإشتمل مجتمع البحث على اعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضه جامعة صلاح الدين / اربيل والبالغ عددهم ( 85 ) تدريسيا للعام الدراسي (2022/2023)، ليصبح المجموع الكلي لمجتمع البحث ( 85 ) تدريسيا ومن خلال الاستبيان حيث بدأت الباحثتان بإجراءات بحثهما.

**3-2-2 عينات البحث :**

العينة هي فئة تمثل مجتمع البحث، أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث ، او جميع الافراد او الاشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث [[7]](#footnote-7)(1) ، ويعد اختيار عينة البحث من الخطوات الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية والحصر الشامل للبحث والتي تعني "ان اساس الاختيار خبرة الباحث ومعرفته بان هذه المفردة او تلك تمثل مجتمع البحث [[8]](#footnote-8)(2) ، إذ أن عملية إختيار العينة ترتبط إرتباطاً وثيقاً بطبيعة البحث المأخوذ منه العينة كونها "تمثل الجزء من المجتمع التي يجري إختيارها على وفق أسس علمية تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً ، وقد تم إختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من مجتمع البحث الأصلي وبنسبة (100%) .

**3-2-2-1 عينة الإستطلاعية :**

لذلك إشتملت عينة الإستطلاعية على (5) تدريسيا ، تم إختيارهم بالطريقة العمدية ، ويمثلون نسبة ( 5,88%) من مجتمع البحث الكلي البالغ ( 85) تدريسيا .

 **3-2-2-2 عينة البناء والتكيف :**

من أجل تصميم المقياسين تطلب العمل وجود عينة خاصة بالبناء والتكيف ، لذلك إشتملت عينة البناء والتكيف على ( 60 ) تدريسيا تم إختيارهم بالطريقة العشوائية ، ويمثلون نسبة ( 70،85%) من مجتمع البحث الكلي البالغ ( 85 ) تدريسيا ، والجدول (1 ) يبين ذلك **.**

**3-2-2-3 عينة التطبيق :**

 إشتملت عينة التطبيق على ( 20 ) تدريسيا في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضه جامعة صلاح الدين اربيل ، ويمثلون نسبة ( 23،52%) من مجتمع البحث الكلي البالغ (85) تدريسيا ، والجدول ( 1 ) يبين ذلك .

 **الجدول ( 1 )**

 **يبين مجتمع البحث وعينات**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  عدد اعضاء الهيئة  التدريسية  عينات البحث |  عدد التدريسين | نسبة المئوية |
| عينة الإستطلاعية  |  5 |  5,88%  |
| عينة البناء والتكيف |  **60** |  **70،85%**  |
| عينة التطبيق |  20 |  23،52% |
| المجموع الكلي  |  **85** |  100 % |

**3-3 الأجهزة والأدوات و وسائل جمع المعلومات :**

إستخدمت الباحثتان مجموعة من الوسائل والأدوات المساعدة والمناسبة لطبيعة العمل في هذا البحث " تتحدد الأداة المناسبة في ضوء أهداف البحث والأسئلة التي يسعى الى الإجابة عنها والأدوات هي الوسائل التي يستخدمها الباحث في إستقصائه أو حصوله على المعلومات **([[9]](#footnote-9))** .

**3-3-1 الأجهزة :**

* حاسبة يدوية علمية نوع ( cosiopx) ، يابانية الصنع ،عدد (1) .
* حاسبة الكترونية ( لابتوب ) نوع (hp) ، صيني الصنع ، عدد (1) .
* أدوات مكتبية (أوراق وأقلام).

**3-3-2 الأدوات :**

* إستبانة إستطلاع آراء الخبراء والمتخصصين ، ملحق ( 3 و4 و 5 و 7 )
* إستمارات جمع المعلومات .
* إستمارات تفريغ المعلومات .
* المقياسين ، ملحق ( 9 ) و ( 10 )

**3-3-3 وسائل جمع المعلومات :**

* المصادر العربية والأجنبية .
* شبكة المعلومات الدولية ( الأنترنت ) .
* برنامج الحقيبة الإحصائية ( SPSS ) .
* مقابلة شخصية .
* الملاحظة.

**3-4 إجراءات البحث الرئيسية :**

**3-4-1 تحديد مقاييس البحث :**

مقياس البحث "هي مجموعة من الخطوات الأساسية التي يمكن اتباعها عند بناء المقياس" فالمقياس اداة لتجميع بيانات ذات صلة بمشكلة بحثية معينة وذلك عن طريق ما يقرره المستجيبون لفظيا [[10]](#footnote-10)(1)، ويعد المقياس من أهم الوسائل المستعملة في البحوث التي تعتمد على قياس الخصائص السايكومترية ، إذ يتم بواسطته الحصول على البيانات والمعلومات التي تساعد الباحث على معالجة المشكلة القائمة وتقويمها، ويستلزم من الباحث اختياره أو تكييفه أو بنائه بدقة على وفق خطوات منهجية أذ لابد من اعتماد الوسيلة المناسبة لقياسهما**.**

وبعد الاطلاع على الأدبيات والمصادر العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بمفهومي ( القيادات الادارية والابداع الاداري ) ، والأستعانة برأي المشرفه لم تجد الباحثتان على حد علمهما دراسات سابقة في اقليم كردستان قد تناولت موضوعي (القيادات الادارية والابداع الاداري) ، لذا قامت الباحثتان ببناء وتكيف مقياسي (القيادات الادارية والابداع الاداري ) لعينة البحث المتمثلة باعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضه جامعة صلاح الدين / اربيل

**3-4-2 إجراءات بناء مقياس (** القيادات الادارية **) :**

لغرض التوصل الى مقاييس تتوافر فيها الأسس العلمية المطلوبة من الخطوة الأولى لبنائها حتى استكمال المستلزمات جميعها، ولأن طبيعة الدراسة الحالية وأهدافها تتطلب بناء مقياس القيادات الادارية لدى الهيئة الادارية لكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، لذا أجرت الباحثتان الخطوات العلمية لبناء المقياسين وكالآتي :

**3-4-2-1 تحديد الظاهرة المراد قياسها :**

ينبغي تحديد الظاهرة المراد قياسها وأن يكون مفهومها وحدودها واضحين تماما، والظاهرة التي تهدف الباحثتان قياسها هي معرفة القيادات الادارية لدى الهيئة الادارية لكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة **.**

**3-4-2-2 الغرض من بناء مقياس (**القيادات الادارية**) :**

إن الحاجة المبكرة لتحديد الغرض من بناء مقياس القيادات الادارية والعزم على بنائه تنبع من هدف البحث الذي ينص على " بناء مقياس القيادات الادارية لدى الهيئة الادارية لكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة " فبناء المقياس يؤدي الى تحقيق هدف البحث.

**3-4-2-3 تحديد المنطلقات النظرية لبناء المقياس :**

من خلال عرض الإطار النظري للبحث فقد تم تحديد المنطلقات النظرية التي استندت اليها الباحثتان في بناء المقياس، لانها تعطي رؤية نظرية واضحة تنطلق منها الباحثتان للتحقق من إجراءات بناء المقياس، وعليه حددت المنطلقات النظرية ذات العلاقة في تحديد مفاهيم بناء مقياس القيادات الادارية والاعتماد على مبدأ تحليل السمة الى العناصر الأولية أذ يمثل كل عنصر مجالاً معيناً يتم أشتقاق العبارات وكتابتها منه.

**3-4-2-4 تحديد محاورمقياس (**القيادات الادارية**) :**

أن عملية تصميم أي مقياس تبدأ بتحديد محاوره ، وهي الخطوات الأولى اللازمة لبنائه لأنها تمثل النقطة الحقيقية للأنطلاق ، والتي تدل على احتوائها على جميع المكونات الأساسية للموضوع المراد بحثه والاحاطة بكافة الجوانب المطلوبة دراستها. وعليه قامة الباحثتان بتحديد محاور القيادات الادارية من خلال الاطلاع على الادبيات والمراجع الخاصة بعلم الإدارة العامة والإدارة الرياضية والاستعانة بآراء بعض الخبراء والمختصين في هذا المجال من خلال عرض الأستبيان لتحديد أهم المحاور أو المحاور المهمة التي تساعد على بناء المقياس والاطار المرجعي لهما ، فقد تم عرض استمارة استطلاع الرأي الواردة في الملحق ( 3 ) على الخبراء الوارد أسمائهم في الملحق (1) للتحقق من صلاحية محاوره وقد امتدت فترة العرض من ( 15/11/2022) إلى ( 22/11/2022 ) ، وبعد الاطلاع على اراء الخبراء تم استخراج النسبة المئوية كوسيلة للحصول على اتفاقهم حول صلاحية هذه االمحاور أذا تقاربت نسب الاتفاق عليها ما بين(36،36%) و (100% ) بالنسبة لمقياس القيادات الادارية ، وكما موضح الجدول ( 2 ).

**أولآ / تحديد محاور المقياس القيادات الادارية**

اقترحت الباحثة ثمانية محاور لبناء مقياس القيادات الادارية وهي (المهارات الذاتية ، المهارات الانسانية ، المهارات الفنية ، المهارات التنظيمية ، المهارات الفكرية ،المهارات الاجتماعية ، المهارات المرتبطه باتخاذ القرار ، المهارات الذهنية ) وكما هو موضح في ملحق (2) ، وبعد الاطلاع على أراء الخبراء ، وجدت الباحثتان أن هناك اتفاقا شبه تام بين الخبراء على اربعة محاور رئيسية من مقياس القيادات الادارية وهي (المهارات الذاتية ، المهارات الانسانية ، المهارات الفنية ، المهارات التنظيمية) .

وبعد الاطلاع على اراء الخبراء ، تبين انهم اجمعوا على صلاحية محاور وبدائل الاجابة ( تصلح و لا تصلح ) ، كما انه بناءً على تحليل اجاباتهم حول المحاور تم استبعاد كل من المحاور (المهارات الفكرية ،المهارات الاجتماعية ، المهارات المرتبطه باتخاذ القرار ، المهارات الذهنية) لأنها لم تحصل على نسبة ( 75% ) من اتفاق الخبراء ، اذ اعتمدت الباحثتان على نسبة ( 75% ) فما فوق من اتفاق آراء الخبراء .، أذ يشير ( بنيامين بلوم ، 1983) " إلى أنه يمكن اعتماد العبارات التي تحصل على نسبة اتفاق ( 75% ) فأكثر" . [[11]](#footnote-11)(1) الجدول ( 2 ) يبين ذلك :

 الجدول ( 2 )

 **يبين نسب اتفاق الخبراء حول محاور مقياس** القيادات الادارية

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ت** | **المحاور**  | **الخبراء** |
| **الموافقون** | **نسبة الاتفاق** | **الغير الموافقون** | **نسبة الاتفاق**  | **نسبة القبول** |
| **1** | **المهارات الذاتية** | 9 | 81،81% | 2 | 18،18% | مقبول |
| **2** | المهارات الانسانية | 10 | 90،90% | 1 | 9،09% | مقبول |
| **3** | المهارات الفنية | 11 | 100% | 0 | 0،0% | مقبول |
| **4** | المهارات التنظيمية | 9 | 81،81% | 2 | 18،18% | مقبول |
| **5** | المهارات الفكرية | **4** | 36،36% | **7** | 63،63% | غير مقبول |
| **6** | المهارات الاجتماعية  | **6** | 54،54% | 5 | 45،45% | غير مقبول |
| **7** | المهارات المرتبطه باتخاذ القرار | **6** | 54،54% | 5 | 45،45% | غير مقبول |
| **8** | **المهارات الذهنية** | **8** | 72،72% | 3 | 27،27% | غير مقبول |

**3-4-2-5 أعداد عبارات مقياس (القيادات الادارية) :**

بعد تحديد محاور المقياس ، اذ تمت صياغة عبارات للمقياس على وفق تحليل محتوى المصادر والادبيات وبما يتلاءم وطبيعة عمل مجتمع البحث ، وقد تم مراعاة جوانب أساسية في صياغة الفقرات منها :

* ان يكون محتوى الفقرة واضحا وصريحا ومباشرا .
* الابتعاد عن التعبير اللغوي المعقد والمربك في الفقرة .
* ان تحتوي الفقرة على المتطلبات الضرورية التي تساعد المجيب على انتقاء الاجابة المناسبة لها .
* ان تثير المجيب بحيث تدفعه الى الاجابة بشكل صريح .
* يفضل عدم استخدام الفقرات الطويلة .
* يجب ان تحتوي الفقرة على فكرة واحدة فقط .
* ان تكون بدائل الفقرة قصيرة قدر الامكان . [[12]](#footnote-12)(1)

 **تحديد عبارات محاور مقياس القيادات الادارية:**

على ضوء ما تقدم أعدت الباحثتان أستبانة لمقياس القيادات الادارية تحتوي على عبارات للمحاور التي حددت مسبقا ، وتعبر كل عبارة عن المحور الذي وضعت فيه على أساس التعريف النظري للمحور، ليكون لكل عبارة بدائل خمسة تمثل رأي المستجيب كالآتي

 بعد تحديد محاور المقياس ، عليه القيادات الادارية اشتمل المقياس على ( 44 ) فقرة موزعة على اربعة محاورالمهارات الذاتية ( 11 ) فقره ، المهارات الانسانية (11) فقره ،المهارات الفنية (11) فقره ، المهارات التنظيمية (11) فقره ، على التوالي ، كما تم تحديد بدائل الاجابة المقترحة وهي ( تصلح ، لاتصلح ، تصلح بعد تعديل ) وموضح في ملحق ( 2 ) .

**3-4-2-6 تحديد مفتاح تصحيح العبارات وتعليمات الإجابة :**

أعتمدت الباحثتان على أسلوب (Likert) لتصحيح أوزان البدائل الخمسة للمقياس ( القيادات الادارية ) وكألاتي :

( اتفق تماماً ، اتفق ، غير متأكد ، لا اتفق ، لا اتفق تماما ) وتحمل الاوزان ( 5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1 ) .

**3-4-2-7** **التدقيق اللغوي لعبارات المقياس** :

بعد أن تم إعداد عبارات المقياس ليكونوا بالصيغة الأولية ، و عرضها على مختص في اللغة العربية لغرض التأكد من صحة صياغة العبارات وتقويمها لغوياً ، والأخذ بالملاحظات والتعديلات التي أبداها ، وبهذا يكون المقياسين خاليين من الاخطاء اللغوية .

**3-4-2-8 صلاحية عبارات مقياس (القيادات الادارية ) :**

 يتطلب هذا الاجراء على توافق آراء مجموعة من الباحثين والمختصين بشأن صلاحية عبارات المقياسين ، لذلك أعدت الباحثتان عبارات لمقياس (القيادات الادارية ) وتحديد العبارات لكل محور من محاورهما وإعطاء تعريف لهذه المحاور، وتم عرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين في الإدارة الرياضية والإدارة العامة والقياس والتقويم ملحق (1) ، وبعد أن استرجعت استمارات الاستبيان للمقياس من السادة الخبراء والمختصين جمعت الباحثتان البيانات وقامتاه بتفريغها حيث تم استعمال (النسبة المئوية) للتعرف على العبارات الصالحة من غيرها للمقياس حيث اعتمدت نسبة (75%) فما فوق أذ يشير (بنيامين بلوم، 1983) " إلى أنه يمكن اعتماد العبارات التي تحصل على نسبة اتفاق (75%) فأكثر" . [[13]](#footnote-13)(1)

**أولا- صلاحية عبارات مقياس القيادات الادارية :**

واظهرت النتائج لعبارات مقياس (القيادات الادارية) عبارة حسب آراء الخبراء ملحق ( 4) بعد أن حصلت على نسبة اتفاق أكثر من (75%) لتمثل محاور مقياس التي القيادات الادارية تنتمي إليها ، حيث تم استبعاد (4) عبارات من مجموع عبارات المحاور الاربعة كما هو مبين في الجدول ( 3)

فقد تم استبعاد العبارة (11) من جميع مالمحاور لعدم حصولهم على نسبة الاتفاق حسب راي الخبراء

 **الجدول ( 3 )**

 **يبين نسبة اتفاق الخبراء على صلاحية عبارات مقياس القيادة الادارية**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الابعاد** | **تسلسل الفقرات** | **الخبراء** |
| **الموافقون** |  **نسبة الاتفاق %** | **الغير الموافقون** | **نسبة الاتفاق %** |
| **1- المهارات الذاتية**  | **1** | 10 | 90،90% | 1 |  9،09% |
| **2** | 11 | 100% | 0 | 0،0% |
| **3** | 9 | 81،81% | 2 | 18،18% |
| **4** | 10 | 90،90% | 1 | 9،09% |
| **5** | 9 | 81،81% | 2 | 18،18% |
| **6** | 9 | 81،81% | 2 | 18،18% |
| **7** | 11 | 100% | 2 | 18،18% |
| **8** | 11 | 100% | 2 | 18،18% |
| **9** | 10 | 90،90% | 1 | 9،09% |
|  | **10** | 10 | 90،90% | 1 | 9،09% |
|  | **11** | 7 | 63.63% | 5 |  45،45% |
| **2- المهارات الانسانية**  | **1** | 9 | 81،81% | 2 | 18،18% |
| **2**  | 10 | 90،90% | 1 | 9،09% |
| **3**  | 11 | 100% | 0 | 0% |
| **4**  | 11 | 100% | 0 | 0% |
| **5**  | 11 | 100% | 0 | 0% |
| **6**  | 9 | 81،81% | 2 | 18،18% |
| **7** | 10 | 90،90% | 1 | 9،09 % |
|  | **8** | 11 | 100% | 0 | 0% |
|  | **9** | 11 | 100% | 0 | 0% |
|  | **10** | 11 | 100% | 0 | 0% |
|  | **11** | 4 | 36،36% | 7 | 63،63% |
| **3-المهارات الفنية** | **1** |  10 | 90،90% |  1 | 9،09% |
| **2**  | 11 | 100% | 0 | 0% |
| **3**  | 9 | 81،81% | 2 | 18،18% |
| **4**  | 11 | 100% | 0 | 0% |
| **5**  | 10 | 90،90% | 1 | 9،09% |
| **6**  | 9 | 81،81% | 2 | 18،18% |
| **7**  | 11 | 100% | 0 | 0% |
| **8**  | 9 | 81،81% | 2 | 18،18% |
| **9** | 11 | 100% | 0 | 0% |
|  | **10** | 9 | 81،81% | 2 | 18،18% |
|  | **11** | 8 | 72،72% | 3 | 9،09% |
| **4- المهارات التنظيمية**  | **1**  | 11 | 100% | 0 | 0% |
| **2**  | 10 | 90،90% | 1 | 9،09% |
| **3**  | 9 | 81،81% | 2 | 18،18% |
| **4** | 10 | 90،90% | 1 | 9،09% |
| **5**  | 11 | 100% | 0 | 0% |
| **6** | 11 | 100% | 0 | 0% |
| **7**  | 11 | 100% | 0 | 0% |
| **8**  | 10 | 90،90% | 1 | 9،09% |
|  | **9** | 11 | 100% | 0 | 0% |
|  | **10** | 10 | 90،90% | 1 | 9،09% |
|  | **11** | 6 | 72,41% | 5 | 45،45% |

**3-4-2-9 إعداد تعليمات مقياس (القيادات الادارية** **) :**

تتم هذه العملية من خلال كتابة التعليمات مع ملاحظة أن تتسم تعليمات تنفيذ الاختبار وشروطه بالسهولة والوضوح حيث يمكن الالتزام بها من دون حدوث أي اختلاف يمكن ان يؤثر على نتائج الاختبار، تتم كتابة التعليمات على صفحة مستقلة من صفحات الاختبار تتضمن على وضوح الاجابة وعدم ترك اي عبارة من دون إجابة كذلك تم أعلام افراد العينة بأن إجاباتهم سرية ولا تستخدم الا للأغراض البحث العلمي فقط، " ان التغلب على عامل الاستحسان يتم من خلال أمانة المستجيب بسرية أستجاباتهم " [[14]](#footnote-14)(1).

**3-4-2-10 تصحيح عبارات مقياس** (**القيادات الادارية ) :**

" أن طريقة التصحيح تؤدي دورا مهما في النتائج الاخيرة للاختبارات وهذه المعلومة تنطبق على كل انواع الاختبارات بما في ذلك الاختبارات الموضوعية " [[15]](#footnote-15)(1) ، ويقصد بتصحيح المقياس الحصول على الدارجة الكلية للفرد التي تحسب عن طريق جمع الدرجات التي يحصل عليها المستجيب على سلم التقدير، فضلاً عن التحقق من صلاحية مقياس التقدير الخماسي إذ تم أستعمال أنموذج ليكرت (Likart) [[16]](#footnote-16)(2) الخماسي ، وعندما يوضح لكل عبارة الوزن المحدد لها مسبقا تجمع الأوزان لكل العبارات وتكون النتيجة هي الدرجة التي تعبر عن قياس المقياسين والجدول (4) يبين اسلوب تصحيح العبارات.

**الجدول رقم(4)**

يبين اسلوب تصحيح العبارات

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| اتجاه العبارة | اتفق تماماً | اتفق | غير متأكد | لا اتفق | لا اتفق تماما |
| الدرجة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

**3-4-2- 11 وصف المقياس بصورته الأولية :**

**أولا- الصيغة الأولية لمقياس** القيادات الادارية **:**

 تضمن مقياس على القيادة الادارية (40) فقرة والواردة بصيغته الأولية في الملحق (5) وهذه العبارات موزعة على اربعة محاور وهي (المهارات الفكرية ،المهارات الاجتماعية ، المهارات المرتبطه باتخاذ القرار ، المهارات الذهنية) ، بواقع (10 ، 10 ، 10 ، 10 ) وعلى التوالي، وفيما يخص بدائل الإجابة فهي خماسية وتتمثل في ( اتفق تماماً ، اتفق ، غير متأكد ، لا اتفق ، لا اتفق تماما ) وتحمل الاوزان ( 5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1 ) على التوالي .

**3-4-2-12 التجربة الاستطلاعية لمقياس (القيادات الادارية ) :**

قامت الباحثتان بإجراء التجربة الإستطلاعية للمقياس يوم الاحد المصادف ( 28 / 11 / 2022 ) و لغاية الخميس ( 4 / 12 / 2022 ) على عينة مستبعدة من عينة التجربة الرئيسة ، والمتكونة من (5) من اعضاء الهيئة التدريسية، وتم إختيارهم بالطريقة العشوائية (القرعة) ، ونظراً لأن التجربة الإستطلاعية من الشروط الأساسية في البحث العلمي للتعرف إلى النواحي الإيجابية ، وتفادي النواحي السلبية عند تنفيذ التجربة الرئيسة ، إذ أن " أفضل طريقة لإكتشاف مدى ملائمة أداة البحث المصممة هو إختبارها قبل تنفيذها ، أي إجراء تجربة (إستطلاعية ) للتثبت من مشكلاتها " .[[17]](#footnote-17)(1)

 وإن الهدف من تنفيذ التجربة الإستطلاعية هو للتأكد من مدى إستيعاب العينة للعبارات ، ودقة ووضوح عبارات المقياس ، وتسجيل الأخطاء التي يمكن أن تحصل لتفاديها في التجربة الرئيسة، فضلاً عن التعرف على العبارات غير الواضحة من حيث اللغة والمضمون ، والوقت الذي تستغرقه الإجابة على المقياسين ، إذ بلغ الوقت المستغرق للإجابة على المقياسين من (10 - 15) دقيقة ، والتأكد من إمكانية فريق العمل المساعد ( [[18]](#footnote-18)\*) ، والتعرف على الصعوبات التي قد تواجه الباحثتان عن طريق إجراء التجربة الإستطلاعية التي أدت إلى تحقيق الأغراض أعلاه حيث تعتبرالتجربة الاستطلاعية هي تجربة مصغرة تطبق على عينة صغيرة من مجتمع البحث نفسه تجري تحت ظروف مشابهة لظروف التجربة الرئيسية " [[19]](#footnote-19)(2) ، وعند عرضها على الخبير اللغوي في اللغة العربية ، أجرى تعديلات بسيطة على بعض العبارات بما يتلاءم مع قواعد اللغة العربية ، وبهذا أصبح المقياس معدين لإجراء التجربة الرئيسة .

**3-4-2-13 التجربة الرئيسية لمقياس (القيادات الادارية** **) (عينة البناء) :**

إن الغرض من إجراء التجربة الرئيسية هو تطبيق مقياس (القيادات الادارية ) من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية بصيغتهما الأولية ، الملحق (5) وملحق( 7 ) بهدف تحليل العبارات إحصائيا ومعرفة القدرة التميزية لعبارات المقياس وتحديد العبارات المميزة وغير المميزة للمدة من تم البدء بتنفيذ التجربة الرئيسية بتاريخ (6/12/ 2022- 15/3/2023) ومن اجل تحقيق ذلك أجرت الباحثتان التجربة الرئيسية، وبعد الانتهاء من عملية التوزيع النهائي للاستمارات والإجابة عليها، قامت الباحثتان بجدولة البيانات الخاصة بأفراد (عينة البناء) للمقياس بعد جمعهما وترتيبهما تمهيدا لتحليلها إحصائياً.

**3-4-2-14 التحليل الاحصائي لعبارات مقياس (القيادات الادارية** **) :**

يعتبر التحليل الإحصائي لعبارات المقياس من المتطلبات المهمة والضرورية في عملية بنائه وذلك للحصول على عبارات جيدة تحقق الهدف من بناء المقياس، وقد اتبعت الباحثتان الإجراءات الآتية بعد عملية فرز اوراق الاجابات، هو تحسين نوعية المقياس من خلال إكتشاف ضعف العبارات ومن ثم العمل اما على اعادة صياغتها او إستبعادها ان لم تكون صالحة.

**3-4-2-14-1 القوة التميزية لعبارات مقياس (** القيادات الادارية **) (المجموعتين الطرفيتين) :**

اتبعت الباحثتان اسلوبين في تحليل فقرات المقياس (القيادات الادارية ) الا وهما (القدرة التميزية ، الاتساق الداخلي ) ، أذ تشير القدرة التميزية الى " قدرة الاختبار على التمييز بين الأفراد ذو الدرجة العالية المراد قياسها والأفراد الحاصلين على درجات واطئة فيها "، حين يشير الاتساق الداخلي الى " مدى تجانس العبارات في قياسها للصفة ، أي ان تحليل العبارات يعني الابقاء على العبارات الجيدة في المقياس "

من أجل إيجاد القوة التميزية لفقرات المقياس ( القيادة الادارية ) أتبعت الباحثتان أسلوب المجموعتين الطرفيتين ، بحيث أخذت من استمارات عينة البناء التي طبق عليها كل من المقياس والبالغة (60) عضواُ وبنسبة (30%) المجموعة العليا و(30%) الدنيا لكل منها ومن ثم مقارنة نتائج افراد المجموعتين العليا والدنيا بقانون ( t-test ) للعينات الغير مترابطة وقد اجرت الباحثتان الخطوات التالية:-

1. حساب الدرجة الكلية لكل استمارات .
2. رتبت الدرجات التي حصل عليها افراد العينة تنازليا من اعلى درجة الى اقل درجة.
3. اعتماد نسبة (30%) من الاستمارات الحاصلة على الدرجات العليا وكذلك اعتماد نسبة (30%) من الاستمارات الحاصلة على الدرجات الدنيا،اذ تم اختيار نسبة ( 30% ) العليا والدنيا نسبة مقبولة للمقارنة بين مجموعتين متباينتين من المجموعة الكلية [[20]](#footnote-20)(3)، تم معالجة النتائج الدرجات للمجوعتين بقانون( t-test) للعينات الغير مترابطة لكل عبارة من عبارات المقياس (القيادات الادارية) يبين ذلك الجدول ( 5 ) كالاتي :-

  **الجدول ( 5 )**

 **يبين القدرة التميزية وقيم (ت) المحتسبة لعبارات مقياس القيادات الادارية**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **تسلسل الفقرة** | **المجموعة العليا** | **المجموعة الدنيا** | **قيمة (ت) المحتسبة** | **الدلالة****Sig** |  **قوة فقرة التمييزية**  |
| **س¯** | **± ع** | **س¯** | **± ع** |
| **1** | 3.800 | 0.924 | 4.466 | 0.507 | 4.462 | 0.001 | مميزة  |
| **2** | 3.733 | 0.784 | 4.333 | 0.479 | 3.573 | 0.001 | مميزة  |
| **3** | 3.633 | 0.718 | 4.466 | 0.628 | 4.781 | 0.000 | مميزة  |
| **4** | 3.666 | 0.802 | 4.400 | 0.563 | 4.097 | 0.000 | مميزة  |
| **5** | 3.933 | 0.691 | 4.600 | 0.563 | 4.094 | 0.000 | مميزة  |
| **6** | 3.933 | 0.691 | 4.600 | 0.563 | 4.094 | 0.000 | مميزة  |
| **7** | 3.866 | 0.819 | 4.466 | 0.571 | 3.290 | 0.002 | مميزة  |
| **8** | 3.600 | 0.770 | 4.600 | 0.498 | 5.971 | 0.000 | مميزة  |
| **9** | 3.466 | 0.776 | 4.333 | 0.479 | 5.204 | 0.000 | مميزة  |
| **10** | 3.133 | 0.819 | 4.266 | 0.639 | 5.972 | 0.000 | مميزة  |
| **11** | 3.600 | 0.813 | 4.366 | 0.614 | 4.117 | 0.000 | مميزة  |
| **12** | 3.600 | 0.723 | 4.233 | 0.568 | 3.769 | 0.000 | مميزة  |
| **13** | 3.333 | 0.844 | 4.100 | 0.547 | 4.173 | 0.000 | مميزة  |
| **14** | 3.633 | 0.718 | 4.366 | 0.556 | 4.421 | 0.000 | مميزة  |
| **15** | 3.633 | 0.718 | 4.366 | 0.556 | 4.421 | 0.000 | مميزة  |
| **16** | 3.633 | 0.718 | 4.333 | 0.606 | 4.078 | 0.000 | مميزة  |
| **17** | 3.800 | 0.664 | 4.333 | 0.606 | 2.247 | 0.002 | مميزة  |
| **18** | 3.733 | 0.583 | 4.200 | 0.484 | 3.372 | 0.001 | مميزة  |
| **19** | 3.866 | 0.819 | 4.500 | 0.572 | 3.471 | 0.001 | مميزة  |
| **20** | 3.833 | 0.592 | 4.233 | 0.626 | 2.543 | 0.014 | مميزة  |
| **21** | 3.466 | 0.776 | 4.133 | 0.628 | 3.656 | 0.001 | مميزة  |
| **22** | 3.633 | 0.614 | 4.300 | 0.534 | 4.480 | 0.000 | مميزة  |
| **23** | 3.633 | 0.614 | 4.233 | 0.430 | 4.379 | 0.000 | مميزة  |
| **24** | 3.533 | 0.819 | 4.266 | 0.520 | 4.137 | 0.000 | مميزة  |
| **25** | 3.366 | 0.614 | 4.200 | 0.550 | 5.529 | 0.000 | مميزة  |
| **26** | 3.366 | 0.889 | 4.266 | 0.582  | 4.633 | 0.000 | مميزة  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **27** | 3.566 | 0.626 | 4.300 | 0.595 | 4.647 | 0.000 | مميزة  |
| **28** | 3.366 | 0.927 | 4.166 | 0.530 | 4.099 | 0.000 | مميزة  |
| **29** | 3.933 | 0.639 | 4.266 | 0.583 | 2.109 | 0.039 | مميزة  |
| **30** | 3.633 | 0.964 | 4.400 | 0.563 | 3.760 | 0.000 | مميزة  |
| **31** | 3.700 | 0.702 | 4.400 | 0.621 | 4.089 | 0.000 | مميزة  |
| **32** | 3.566 | 0.971 | 4.500 | 0.508 | 4.662 | 0.000 | مميزة  |
| **33** | 3.466 | 0.776 | 4.200 | 0.714 | 3.808 | 0.000 | مميزة  |
| **34** | 3.666 | 0.660 | 4.266 | 0.639 | 3.573 | 0.001 | مميزة  |
| **35** | 3.800 | 0.664 | 4.433 | 0.504 | 4.160 | 0.000 | مميزة  |
| **36** | 3.333 | 0.802 | 4.300 | 0.651 | 5.124 | 0.000 | مميزة  |
| **37** | 3.433 | 0.858 | 4.400 | 0.723 | 4.715 | 0.000 | مميزة  |
| **38** | 3.400 | 0.723 | 4.266 | 0.520 | 5.323 | 0.000 | مميزة  |
| **39** | 3.666 | 0.758 | 4.300 | 0.836 | 3.072 | 0.003 | مميزة  |
| **40** | 3.866 | 0.681 | 4.466 | 0.819 | 3.084 | 0.003 | مميزة  |

\*معنوي عند مستوى الدلالة > )0,05)

كما هو مبين في الجدول (5) أن عبارات مقياس القيادات الادارية لها القدرة التمييزية ما بين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا، وكانت نسبتها التائية بين ( 2.109 – 5.971) وبلغ مستوى الدلالة لها (0,000) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد والبالغ (0,05) وهذا يعني الِابقاء على هذه العبارات لكونها جميعها مميزة .

**3-4-2-14-2 الاتساق الداخلي لمقياس (**القيادات الادارية ) **:**

**أولا-الاتساق الداخلي لمقياس** القيادات الادارية **:**

"يعد أسلوب علاقة درجة العبارة بالدرجة الكلية للمقياس من المؤشرات المستعملة المهمة في حساب الاتساق الداخلي للعبارات، من خلال معرفة مدى أن جميع العبارات للمقياس تتجه بنفس اتجاه المقياس في قياس الظاهرة " [[21]](#footnote-21)(1) ، وللتأكد من تجانس عبارات المقياس في قياس الظاهرة، فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس ولجميع افراد العينة البالغة عددهم (60) تدريسيا، وقد أتضح أن جميع العبارات دالة احصائياً وفي مستوى الدلالة (0،05) . والجدول ( 6 ) يبين معامل الاتساق الداخلي لعبارات مقياس القيادات الادارية

**جدول رقم ( 6 )**

**يبين نتائج معامل الاتساق الداخلي لعبارات مقياس القيادات الادارية**

 **جدول رقم ( 6 ) يبين نتائج معامل الاتساق الداخلي لعبارات مقياس القيادات التربوية**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| تسلسل الفقرة | ارتباط الفقرة بالمقياس | الدلالة | دلالة الارتباط | تسلسل الفقرة | ارتباط الفقرة بالمقياس | الدلالة | دلالة الارتباط |
| 1 | 0.505\*\* | 0.000 | معنوية | 21 | 0.521\*\* | 0.000 | معنوية |
| 2 | 0.466\*\* | 0.000 | معنوية | 22 | 0.660\*\* | 0.000 | معنوية |
| 3 | 0.503\*\* | 0.000 | معنوية | 23 | 0.505\*\* | 0.000 | معنوية |
| 4 | 0.535\*\* | 0.000 | معنوية | 24 | 0.568\*\* | 0.000 | معنوية |
| 5 | 0.652\*\* | 0.000 | معنوية | 25 | 0.664\*\* | 0.000 | معنوية |
| 6 | 0.652\*\* | 0.000 | معنوية | 26 | 0.652\*\* | 0.000 | معنوية |
| 7 | 0.407\*\* | 0.001 | معنوية | 27 | 0.643\*\* | 0.000 | معنوية |
| 8 | 0.667\*\* | 0.000 | معنوية | 28 | 0.568\*\* | 0.000 | معنوية |
| 9 | 0.616\*\* | 0.000 | معنوية | 29 | 0.392\*\* | 0.002 | معنوية |
| 10 | 0.682\*\* | 0.000 | معنوية | 30 | 0.614\*\* | 0.000 | معنوية |
| 11 | 0.686\*\* | 0.000 | معنوية | 31 | 0.584\*\* | 0.000 | معنوية |
| 12 | 0.630\*\* | 0.000 | معنوية | 32 | 0.661\*\* | 0.000 | معنوية |
| 13 | 0.501\*\* | 0.000 | معنوية | 33 | 0.512\*\* | 0.000 | معنوية |
| 14 | 0.653\*\* | 0.000 | معنوية | 34 | 0.439\*\* | 0.000 | معنوية |
| 15 | 0.653\*\* | 0.000 | معنوية | 35 | 0.520\*\* | 0.000 | معنوية |
| 16 | 0.516\*\* | 0.000 | معنوية | 36 | 0.689\*\* | 0.000 | معنوية |
| 17 | 0.555\*\* | 0.000 | معنوية | 37 | 0.634\*\* | 0.000 | معنوية |
| 18 | 0.532\*\* | 0.000 | معنوية | 38 | 0.685\*\* | 0.000 | معنوية |
| 19 | 0.519\*\* | 0.000 | معنوية | 39 | 0.479\*\* | 0.000 | معنوية |
| 20 | 0.423\*\* | 0.001 | معنوية | 40 | 0.586\*\* | 0.000 | معنوية |

**\*\* معنوي عند مستوى الدلالة > (0.05)**

يتبين من الجدول ( 6) أن جميع الفقرات المتبقية البالغة (40) فقرة متسقة داخليا، اذ تراوحت قيم ارتباطاتها بين (0.407\*\*، 0.685\*\* ) وبلغ مستوى الدلالة (Sig ) ( 0,000 ) ، وهو اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) ، مما يدل على تجانس المقياس بحيث تقيس كل عبارة البعد السلوكي نفسه الذي يقيسه المقياس مجتمعا فضلا عن قدرته على إبراز الترابط بين عبارات المقياس [[22]](#footnote-22)(1) ، ويمكن من خلال إجراءات القوة التمييزية والتجانس الداخلي أن يستدل على صدق البناء للمقياس .

ووفقا لهذه الاجراءات فقد تبقي في المقياس (40) عبارة .

**3-4-2-15 الاسس العلمية لمقياس (** القيادات الادارية **) :**

**3-4-2-15-1 صدق المقياس :**

 المقصود بصدق الاختبار " أن يقيس الاختبار الصفة المراد قياسها أو دراستها أو تشخيصها " [[23]](#footnote-23)(2) إن صدق الاختبار يعتمد بصورة أساسية على مدى امكانية تمثيل الاختبار لمحتويات عناصره ، وكذلك المواقف والجوأنب التي يقيسها تمثيلا صادقا ومتجانسا وذا معنوية عالية لتحقيق الهدف الذي وضع من أجله الاختبار[[24]](#footnote-24)(3) . و يتم وصف معاملات الصدق التي أُجريت للتأكد من صحة استخدام المقياس في هذا البحث، والمعاملات هي الصدق الظاهري و صدق المحتوى وصدق البناء.

**اولاً- الصدق الظاهري :**

يمكن أن يعد الاختبار صادقا بعد عرضه على عدد من المتخصصين والخبراء في المجال الذي يقيسه الإختبار فإذا اقر الخبراء أن هذا الاختبار يقيس السلوك الذي وضع لقياسه فإنه يمكن الاعتماد على حكم الخبراء [[25]](#footnote-25)(4) ، لذا قامت الباحثتان بعرض المقياس بصورته الأولية والواردة في الملحق (5) على مجموعة من الخبراء المتخصصين في التربية الرياضية وعلوم الرياضة من ذوي الخبرة في مجال الإدارة والتنظيم والقياس والتقويم وعلم النفس الرياضي، والواردة أسماؤهم كما هو مبين في الملحق(1)، لغرض الحكم على وضوح عبارات كل محور من محاور المقياس وملائمتها لطبيعة المقياس وعينة البحث كما طلب منهم ابداء ملاحظاتهم حول حذف أو تعديل أو دمج أو إضافة أية عبارة يرونها مناسبة ، وابداء رأيهم حول بدائل الإجابة واوزانها.

وتم عرض المقياس على الخبراء وبعد الاطلاع على آراء الخبراء تم الاعتماد على النسبة المئوية كوسيلة للحصول على نسب الاتفاق ، وتبين لنا الاستبيان بشكله النهائي كما مبين بالملحق (8)

**ثانياً- صدق البناء :**

من خلال إجراءات الصدق الظاهري وبعد التوصل إلى الصيغة النهائية للمقياس وتوفر امكانية تطبيقه على عينة البناء، وبعد التأكد من وضوحه وملائمته لعينة البحث من خلال التجربة الاستطلاعية، قامت الباحثتان بتوزيعها على عينة البناء والبالغ عددهم (60) عضو الهيئة التدريسية وقد امتدت فترة التوزيع والاستلام للمدة من (6/12/2022) إلى (15/3/2023) وقد كان عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الاحصائي (60) استمارة لكل مقياس، للحكم على مدى توافر الصدق البنائي للمقياس من خلال نتائج اختبار(T) لتقييم تمييز العبارات، وقيم معامل الإرتباط البسيط بيرسون لبيان اتساقها الداخلي، "أن المقياس الذي تنتج عنه عبارات في ضوء مؤشرات القوة التميزية والتجأنس الداخلي يمتلك صدقاً بنائياً" [[26]](#footnote-26)(1)

**3-4-2-15-2 ثبات المقياس :**

يقصد بالثبات ان تكون ادوات القياس على درجة عالية من الدقة والاتقان والاتساق بما تزودنا من بيانات عن السلوك المفحوص [[27]](#footnote-27)(2) ، لذلك قامت الباحثتان بعدة خطوات للتأكد من ثبات المقياس وذلك بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية بطريقتين التجزئة النصفية ومعامل الفا كرونباخ .

**اولا - طريقة التجزئة النصفية** **:**

ولغرض أيجاد معامل ثبات المقياس اعتمدت الباحثتان طريقة التجزئة النصفية لأنها طريقة لا تتطلب وقتاً طويلاً وتنسجم مع متطلبات الأختبار ، وتم تطبيق هذه الطريقة لاستخدام الثبات من خلال استمارات عينة البناء البالغة (60) استمارة وتضمنت كل منها (40) فقرة لمقياس (القيادات الادارية ) بعد ذلك قسمت العبارات الى قسمين :

العبارات ذات الارقام الزوجية ، والعبارات ذات الارقام الفردية واستخدمت الباحثتان معامل الارتباط البسيط للتعرف على علاقة الارتباط اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون لمقياس (القيادات الادارية ) (\*\*0،911 ) الا ان هذه القيمة تمثل معامل نصف الأختبار وللايجاد الثبات الكامل للمقياس تم استخدام معادلة سبيرمان براون ، بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للإختبارمقياس القيادات الادارية (\*\*0,953)، وجدت ان المقياس يتمتع بثبات عال والجدول ( 7 ) يبين ذلك.

 ا**لجدول ( 7)**

 **يبين ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| المقياس | معامل الارتباطبيرسون | معامل الارتباط سبيرمان – براون | الدلالة |
| القيادات الادارية | \*\*0،911 | \*\*0,953 | معنوية |

**ثانيا - طريقة معامل الفا كرونباخ لمقياسين :**

تعد معادلة الفا كرونباخ من المعادلات الشهيرة في مجال الاحصاء، وتستخدم لتقدير الثبات [[28]](#footnote-28)(1) ، وبذلك تعد الأداة ثابتة فضلا عن أن الأداة تمتاز بمعامل ثبات جيد اعتمادا على مؤشر الصدق ، إذ أن الأداة الصادقة ثابتة وليس العكس [[29]](#footnote-29)(2) ، أثناء إستخراج معامل الفا كرونباخ للمقياس القيادات التربوية إذ كانت نتائج (معامل الثبات) عالية للمقياس كما موضح في الجدول ( 8 )

وبذلك اطمأنت الباحثتان على إمكانية اعتماد المقياس بعد توفر كافة الشروط العلمية فيهما .

 **الجدول ( 8)**

**يبين ثبات المقاس بطريقة إحتساب معامل (الفاكرونباخ )**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| المقياس | معامل (الفاكرونباخ) | الدلالة |
| القيادات الادارية | \*\*0,948 | معنوية |

**3-4-2-16 وصف المقياس بصيغته النهائية :**

**أولا- الصيغة النهائية لمقياس** القيادات الادارية **:**

 تضمن مقياس القيادات الادارية لدى اعضاء الهيئة التدريسية على (40) عبارة والواردة صيغته النهائية في الملحق (8) وهذه العبارات موزعة على اربعة محاور وهي (المهارات الذاتية ، المهارات الانسانية ، المهارات الفنية ، المهارات التنظيمية ) وبواقع ( 10 ، 10، 10 ، 10 ) وعلى التوالي، وفيما يخص بدائل الإجابة فهي خماسية وتتمثل في (اتفق تماماً ، اتفق ، غير متأكد ، لا اتفق ، لا اتفق تماما) وتحمل الاوزان (1،2،3،4،5) على التوالي وبذلك تبلغ القيمة العليا للاستجابة على مقياس القيادة الادارية (200) درجة بينما تبلغ القيمة الدنيا (40) درجة .

3-4-2-17 اجراءات تكييف الاستبيان الابداع الاداري

**استعملت الباحثتان استبيان الابداع الاداري والمعد من قبل (وليد محمد الصادق ،2020) اذ تكون الاستبيان من 38 فقرة موزعه على اربع ابعاد ( قابلية التغير ، روح المجازفة ، تشجيع الابداع ، حل المشكلات واتخاذ القرار) وبواقع ( 10،13،7،8) فقرات على التوالي ، وتمت الاجابة على فقرات المقياس وفق خمس بدائل** (اتفق تماماً ، اتفق ، غير متأكد ، لا اتفق ، لا اتفق تماما) وتحمل الاوزان (1،2،3،4،5) على التوالي، **وتم اجاء بعض التعديلات علية بما يتناسب مع عينة الدراسة الحالية ، ومن ثم التحقق من صدقه الظاهري وثباته وكالاتي :**

3-4-2-18 الصدق الظاهري

**بعد تكييف فقرات الاستبيان والبالغ عددها (38) فقرة ، قامت الباحثتان بعرضه الاستبيان على عدد من الخبراء والمختصين في مجال الادارة الرياضية كما في الملحق ( 1) لغرض تقويم الاستبيان وبيان مدى صلاحية الفقرات والابعاد واجراء التعديلات اللازمه والمناسبة مع موضوع الدراسة الحالية ،** تضمن مقياس الابداع الاداري لدى اعضاء الهيئة التدريسية على (38) عبارة والواردة صيغته النهائية في الملحق (9) وهذه العبارات موزعة على اربعة محاور وهي **( قابلية التغير ، روح المجازفة ، تشجيع الابداع ، حل المشكلات واتخاذ القرار) وبواقع ( 10،13،7،8) فقرات على التوالي ،** وفيما يخص بدائل الإجابة فهي خماسية وتتمثل في (اتفق تماماً ، اتفق ، غير متأكد ، لا اتفق ، لا اتفق تماما) وتحمل الاوزان (1،2،3،4،5) على التوالي وبذلك تبلغ القيمة العليا للاستجابة على مقياس الابداع الاداري (190) درجة بينما تبلغ القيمة الدنيا (38) درجة .وبعد العرض على السادة الخبراء واظهرت النتائج لعبارات وابعاد مقياس (الابداع الاداري) ملحق (3) حيث حصلت على نسبة اتفاق أكثر من (75%) وبهذا اثبت صلاحية الاستبيان .

**3-4-2-19 ثبات استبيان الابداع الاداري**

يقصد بالثبات ان تكون ادوات القياس على درجة عالية من الدقة والاتقان والاتساق بما تزودنا من بيانات عن السلوك المفحوص [[30]](#footnote-30)(2) ، لذلك قامت الباحثتان بعدة خطوات للتأكد من ثبات المقياس وذلك بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية بطريقتين التجزئة النصفية ومعامل الفا كرونباخ .

**اولا - طريقة التجزئة النصفية** **:**

ولغرض أيجاد معامل ثبات المقياس اعتمدت الباحثتان طريقة التجزئة النصفية لأنها طريقة لا تتطلب وقتاً طويلاً وتنسجم مع متطلبات الأختبار ، وتم تطبيق هذه الطريقة لاستخدام الثبات من خلال استمارات عينة التكييف البالغة (60) استمارة وتضمنت كل منها (38) فقرة لمقياس (الابداع الاداري ) بعد ذلك قسمت العبارات الى قسمين :

العبارات ذات الارقام الزوجية ، والعبارات ذات الارقام الفردية واستخدمت الباحثتان معامل الارتباط البسيط للتعرف على علاقة الارتباط اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون لمقياس (الابداع الاداري ) (\*\*0،958) الا ان هذه القيمة تمثل معامل نصف الأختبار وللايجاد الثبات الكامل للمقياس تم استخدام معادلة سبيرمان براون ، بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للإختبارمقياس الابداع الاداري (\*\*0،978)، وجدت ان المقياس يتمتع بثبات عال والجدول ( 9 ) يبين ذلك.

 ا**لجدول ( 9)**

 **يبين ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| المقياس | معامل الارتباطبيرسون | معامل الارتباط سبيرمان – براون | الدلالة |
| الابداع الاداري | \*\*0،958 | \*\*0،978 | معنوية |

**ثانيا - طريقة معامل الفا كرونباخ لمقياسين :**

تعد معادلة الفا كرونباخ من المعادلات الشهيرة في مجال الاحصاء، وتستخدم لتقدير الثبات [[31]](#footnote-31)(1) ، وبذلك تعد الأداة ثابتة فضلا عن أن الأداة تمتاز بمعامل ثبات جيد اعتمادا على مؤشر الصدق ، إذ أن الأداة الصادقة ثابتة وليس العكس [[32]](#footnote-32)(2) ، أثناء إستخراج معامل الفا كرونباخ للمقياس الابداع الاداري إذ كانت نتائج (معامل الثبات) عالية للمقياس كما موضح في الجدول ( 10 )

وبذلك اطمأنت الباحثتان على إمكانية اعتماد المقياس بعد توفر كافة الشروط العلمية فيهما .

 **الجدول ( 10)**

**يبين ثبات المقاس بطريقة إحتساب معامل (الفاكرونباخ )**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| المقياس | معامل (الفاكرونباخ) | الدلالة |
| الابداع الاداري | \*\*0,970 | معنوية |

**3-4-2- 20 وصف المقياس بصيغته النهائية :**

**أولا- الصيغة النهائية لمقياس الابداع الاداري** **:**

 تضمن مقياس الابداع الاداري لدى اعضاء الهيئة التدريسية على (38) عبارة والواردة صيغته النهائية في الملحق (9) وهذه العبارات موزعة على اربعة محاور وهي **( قابلية التغير ، روح المجازفة ، تشجيع الابداع ، حل المشكلات واتخاذ القرار) وبواقع ( 10،13،7،8) فقرات على التوالي** ، وفيما يخص بدائل الإجابة فهي خماسية وتتمثل في (اتفق تماماً ، اتفق ، غير متأكد ، لا اتفق ، لا اتفق تماما) وتحمل الاوزان (1،2،3،4،5) على التوالي وبذلك تبلغ القيمة العليا للاستجابة على مقياس الابداع الاداري (190) درجة بينما تبلغ القيمة الدنيا (38) درجة

3-4-2-21 التطبيق النهائي لمقياسين ( القيادات الادارية والابداع الاداري ) :

**بعد إتمام إجراءات بناء المقياسين بصيغته النهائية من خلال عمليات التحليل الاحصائي التي أجرتها الباحثتان لعبارات المقياس وحساب القدرة التميزية والإتساق الداخلي لهذه العبارات وكذلك التأكد من ثبات المقياس وصدقه، طبقت الباحثتان المقياس بصيغته النهائية على عينة التطبيق البالغ عددها (20) تدريسيا ، وتم استرجاع (20) استمارة صالحة للتحليل وهي تمثل نسبة (23،52%) من مجتمع البحث .**

3-4-2-19 المعالجات الإحصائية :

**تم استخدام الحاسوب بنظام بالحقيبة الاحصائية (*SPSS) و(EXCEL*) لاستخراج البيانات وحساب المعادلات الاحصائية التالية:**

* **النسبة المئوية**
* **الوسط الحسابي**
* **الأنحراف المعياري**
* **الوسط الفرضي**
* **معامل الإرتباط البسيط بيرسون**
* **معادلة (سبيرمان براون)**
* **اختبار الفاكرونباخ**

**4- عرض النتائج ومناقشتها وتحليلها :**

**4-1 عرض ومناقشة نتائج الهدفين الأول والثالث :** الذي ينص على ( بناء مقياس القيادات الادارية وتكييف مقياس الابداع الاداري ) لدى اعضاء الهيئة الادارية في كلية التربية البيدنية وعلوم الرياضية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية .

توصلت الباحثتان من خلال إجراءات الباب الثالث والموضح نتائجه في الصيغة النهائية ( لمقياس القيادات الادارية والابداع الاداري ) لدى اعضاء الهيئة الادارية في كلية التربية البيدنية وعلوم الرياضية وكما هو مبين في الملحق رقم ( 8 ) والملحق ( 9) .

 **4-2 عرض و مناقشة نتائج الهدف الثاني والرابع :**  . جدول رقم ( 10 ) يبين دلالة الفرق بين الوسط الحسابي المتحقق والوسط الفرضي لمقياس القيادات الادارية .

 **جدول رقم ( 10 )**

 **يبين دلالة الفرق بين الوسط الحسابي المتحقق والوسط الفرضي لمقياس القيادات الادارية**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| المتغيرات | الوسط الحسابي | الأنحراف المعياري | الوسط الفرضي | قيمة T | قيمةsig |
| المحتسبة | Sig |
| المهارات الذاتيه | 34.300 | 3.197 | 30 | 6.015 | 0,000 |
| المهارات الانسانيه | 32.350 | 3.099 | 30 | 3.391 | 0,003 |
| المهارات الفنيه  | 33.750 | 3.143 | 30 | 5.335 | 0,000 |
| المهارات التنظيمية | 37.200 | 3.650 | 30 | 8.820 | 0,000 |
| الكلي | 137.600 | 9.450 | 120 | 8.329 | 0,000 |

تم استكمال بناء مقياس القيادات الادارية ، وقد تم تطبيقه على أفراد عينة التطبيق الأساسية التي يبلغ عددها (20) عضو من الهيئة التدريسية والتي تتضمن اربع محاور ، (المهارات الفكرية ،المهارات الاجتماعية ، المهارات المرتبطه باتخاذ القرار ، المهارات الذهنية) ، بواقع (10 ، 10 ، 10 ، 10 ) وعلى التوالي

 **ومن ثم قامت الباحثتان باستخراج الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث على مقياس القيادات الادارية وباستخدام الحقيبة الإحصائية *(SPSS)* وباستخراج الوسط الفرضي لمقياس القيادات الادارية والبالغ (120) درجة كما مبين بالجدول ( 10 ) .**

 **ومن خلال الوصول لنتائج الفروق بين الأوساط الحسابية المتحققة والأوساط الفرضية للمقياسين، عن طريق استخدام الاختبار التائي (**t test) **لعينة واحدة كأحد الوسائل الإحصائية لتحقيق الغرض الأساسي لمعرفة ( القيادات الادارية) لدى اعضاء الهيئه التدريسية حيث كانت نتائج تحليل البيانات الأساسية أن الوسط الحسابي المتحقق لدرجات إستجابات أفراد عينة (التطبيق) قد بلغت (**137.600 **) درجة بأنحراف معياري بلغ (**9.450 **). وعند إجراء المقارنة بين الوسط الحسابي المتحقق والوسط الفرضي للمقياس والبالغ (120) والقيمة التائية المحسوبة (**8.329 **) وتحت مستوى الدلالة (0,05). وبما أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي فهذا يعني أن النتيجة معنوية .**

4-2-1 الدرجة الكلية لمقياس القيادات الادارية :

**أن الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمقياس القيادات الادارية بلغت (**137.600**) درجة بأنحراف معياري بلغ (**9.450 **). الوسط الفرضي يبلغ (120) وهذا يشير إلى ان اعضاء الهيئة الادارية لكلية التربية البدنيه وعلوم الرياضية يمتلكون القيادات الادارية وهي فوق المتوسط .**

 وتعزو الباحثتان بأن اعضاء الهيئة الادارية هم الذين يمثلون النخبة أو القدوة للمدرسين والعاملين في مجال التربية البدنية وعلوم الرياضيه ، ولأن الهدف الرئيس لهم لابد أن يثير دافعيتهم نحو تحقيق الأهداف القيادية والتربوية والتعليمية وضمان فاعلية دورهم في العمليات الادارية من خلال قيادتهم الادارية ، "والتأكيد على تطبيقها لضبط أخلاقيات العمل فهذا له دور بارز وفعال في تمسكهم الأخلاقي شيئاً فشيئاً حتى يصبح ذلك السلوك الإيجابي المتبع هو الحالة الطبيعية المستمرة التي يكونون عليها في كل الأحوال" ([[33]](#footnote-33)) ،

وأن اعضاء الهيئة الادارية في كلية التربية البدنيه وعلوم الرياضية يجب أن يكونوا قياديا ناجحون" فالقيادي الناجح هو الذي يمتلك صفات القائد الإداري الناجح التي تجعله قادراً على أداء دوره القيادي بكل فاعلية وكفاءة " ([[34]](#footnote-34)).

 4-2-2 مناقشة محور المهارات الذاتية :

 **يتبين من الجدول ( 10) أعلاه بأن درجة المتوسط الحسابي للعينة في مجال المهارات الذاتية بلغت (**34.300 **) درجة وبإنحراف معياري (**3.197 **) درجة في حين بلغ المتوسط الفرضي لهذا المجال ( 30) درجة ، ولمعرفة دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي ، إستعملت الباحثتان الإختبار التائي لعينة واحدة إذ ظهرت القيمة التائية المحسوبة والبالغة (**6.015**) درجة ومستوى الخطأ (**0.000) **أقل من مستوى دلالة (**0.05) **أي معنوي ، ويدل على وجود فرق بين المتوسطين ولصالح المتوسط الحسابي ، وهذا يشير إلى اعضاء الهيئة الادارية يتمتعون بمستوى دلالة معنوي من محور النهارات الذاتية .**

تعزو الباحثتان بانه على عضو الهئية الادارية أن يمارس دوره كقائد اداري في جميع الأوقات وتحت كل الظروف الطارئه والعادية ، وأن يستخدم جميع الإمكانات المتاحة لنجاح عمله ونشاطاته للوصول بالعملية التعليمية والتدريسية إلى بر الأمان .

 وهذا ما يؤكده ( حسن ؛ محمد ، 2010) بأن مفاهيم القيادات الادارية تتبلور في تحول دور القائد من الرئاسة والأمر والنهي، إلى دور المساندة والتشجيع والتحفيزوتنمية المهارات الذاتية. فالقائد الاداري الفعال في فكر الإدارة المعاصرة هو الذي ينجح في تنمية فرق من العاملين الاكفاء الذين يتحملون مسؤولياتهم ويبدعون في إنجاز النتائج المستهدفة منطلقين من خبراتهم وقدراتهم الذاتية في ضوء الفلسفة والإستراتيجية العامة للمنظمة التي ينقلها القائدالاداري أساسا وبانه مجموعة من المهارات والاليات يستخدمها القائد الاداري في المواقف متعددة لتحسين سلوكه ، وتحديد احتياجاته ، ون ثم تحقيق اهدافه التي يسعى اليها (1).

4-2-3 **مناقشة محوراالمهارات الانسانيه** :

**يتبين من الجدول ( 10) أعلاه بأن درجة المتوسط الحسابي للعينة في مجال** المهارات الانسانية **بلغت (**32.350**) درجة وبإنحراف معياري (**3.099 **) درجة في حين بلغ المتوسط الفرضي لهذا المجال (30) درجة ، ولمعرفة دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي ، إستعملت الباحثتان الإختبار التائي لعينة واحدة إذ ظهرت القيمة التائية المحسوبة والبالغة (**3.391**) درجة ومستوى الخطأ (**0.000**) أقل من مستوى دلالة (**0.05**) أي معنوي ، ويدل على وجود فرق بين المتوسطين ولصالح المتوسط الحسابي ،**

(1)حسن ، ناجي محمد ، اثر تنمية ماوراء الادراك بالتدريب على الاسئلة الذاتية في الفهم وادارة الذات الطلاب الجامعة مجلة كلية التربية ،جامعة عين الشمس ، مصر، 2010، ص11

**وترى الباحثتان بانه هي القدرات التي تعنى بالتعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي والتفاعلات الإيجابية مع المرؤوسين بما يسهم في تحقيق الكفاية والفعالية في أهداف المنظمة وتكون مهمة ومطلوبة في كافة المستويات الإدارية القيادي .**

**وتتعلق المهارات الإنسانية بالطرق التي يستطيع بها القيادي الاداري التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون ويخلصون في العمل لزيادة قدراتهم على الإنتاج والعطاء وهي مهارة مهمة وأساسية في كل المنظمات والهياكل التنظيمية وعلى مختلف المستويات . وكذلك تعنى بقدرته على تنسيق الجهود وخلق روحية العمل الجماعي وبناء العلاقات الإنسانية وفهم مشاعر وحاجات وثقة المرؤوسين .**.

**وهذا ما يؤكده** ( محمد ؛ صبري ، 2005) " أن للقيادة دوراً إجتماعياً رئيسياً يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الاتباع) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة " (1)

4-2-4 **مناقشة محور المهارات الفنية** :

 **يتبين من الجدول ( 10) أعلاه بأن درجة المتوسط الحسابي للعينة في مجال** المهارات الفنية **بلغت (**33.750**) درجة وبإنحراف معياري (**3.143 **) درجة في حين بلغ المتوسط الفرضي لهذا المجال (30) درجة ، ولمعرفة دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي ، إستعملت الباحثتان الإختبار التائي لعينة واحدة إذ ظهرت القيمة التائية المحسوبة والبالغة (**5.335 **) درجة ومستوى الخطأ (**0.000**) أقل من مستوى دلالة (**0.05) **أي معنوي ، ويدل على وجود فرق بين المتوسطين ولصالح المتوسط الحسابي ، وهذا يشير إلى تمتع اعضاء الهيئةالادارية بمستوى دلالة معنوي من محورالمهارات الفنية . وتعزو الباحثتان الى استخدام الادوات والوسائل والاجراءات والاساليب التي تساعد على اتمام المهمه ،والمهارة الفنية ترتكز على طرق واساليب العمل وامتلاك القائد الاداري لتلك المهارات من شانه ان يدعم ثقة الاخرين وبتوجيهاته وارشاداته نحو الانجاز المطلوب ، كما يؤكد ( قنديل ،2010 ) قدرة القائد على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية وتفهم الأنظمة والاجراءات واللوائح، والإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة أعمالهم ومعرفة مراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها ،و القدرة على استخدام المعلومات والتأكد منها، واد ا رك ومعرفة الطرق السليمة والوسائل المتاحة الكفيلة بانجاز العمل.** (2)

(1) محمد ،صبري عبد الجبار ، المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى ، مجلة الفتح ، العدد الثانب والعشرون ، ديالى ،2005

(2) علاء محمد سيد قنديل، القيادة الادارية وادارة الابتكار، ط 7،دار الفكر، الاردن، 2010،ص 16

4-2-5 **مناقشة محور المهارات التنظيمية** :

**يتبين من الجدول ( 10) أعلاه بأن درجة المتوسط الحسابي للعينة في مجال** المهارات التنظيمية **بلغت (**37.200**) درجة وبإنحراف معياري (**3.650**) درجة في حين بلغ المتوسط الفرضي لهذا المجال (30) درجة ، ولمعرفة دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي ، إستعملت الباحثتان الإختبار التائي لعينة واحدة إذ ظهرت القيمة التائية المحسوبة والبالغة (**5.335 **) درجة ومستوى الخطأ (**0.000**) أقل من مستوى دلالة (**0.05) **أي معنوي ، ويدل على وجود فرق بين المتوسطين ولصالح المتوسط الحسابي ، وهذا يشير إلى تمتع اعضاء الهيئةالادارية بمستوى دلالة معنوي من محورالمهارات التنظيمية .**

 **. وتعزو الباحثتان بان دور القيادات الادارية لا يقتصر في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون. كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وتحديد وجهودهم، وتوجيهها من خلال وضع الموظّف المناسب في الوظيفة المناسبة، المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه. فقيادة جميع جوانب التنظيم تتأتى من خلال**

**التنسيق، والأعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق وتناغم.**

**وهذا مايؤكده (كنعان ،2006) : عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود المرؤوسين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم واستمرار بقائه (2)**

**(1)** **نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن،ص 33 ،2006**

**جدول رقم ( 11 )**

**يبين دلالة الفرق بين الوسط الحسابي المتحقق والوسط الفرضي لمحاور الابداع الاداري**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| المتغيرات | الوسط الحسابي | الأنحراف المعياري | الوسط الفرضي | قيمة T | قيمةsig |
| المحتسبة | Sig |
| قابلية التغير | 33.200 | 5.115 | 24 | 8.043 | 0,000 |
| روح المجازفة  | 28.550 | 4.684 | 21 | 7.208 | 0,000 |
| تشجيع الابداع  | 43.950 | 7.315 | 39 | 3.026 | 0,007 |
| حل المشكلات واتخاذ القرار | 32.200 | 4.021 | 30 | 2.447 | 0,024 |
| الكلي | 137.900 | 10.361 | 114 | 10.316 | 0,000 |

 **بعد ان تم استكمال تكييف مقياس الابداع الاداري ، وقد تم تطبيقه على أفراد عينة التطبيق الأساسية التي يبلغ عددها (20) عضوا من الهيئة التدريسية والتي تتضمن أربعة محاور، وهي** قابلية التغير **( 8 ) عبارات،** روح المجازفة **( 7 ) عبارات،** تشجيع الابداع **( 11 ) عبارات ،** حل المشكلات واتخاذ القرار **( 13 ) عبارات.**

 **ومن ثم قامت الباحثتان باستخراج الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث على مقياس الابداع الاداري وباستخدام الحقيبة الإحصائية (**SPSS**) وباستخراج الوسط الفرضي لمقياس الابداع الاداري والبالغ ( 114) درجة. كما مبين بالجدول ( 11 ) .**

 **ومن خلال الوصول لنتائج الفروق بين الأوساط الحسابية المتحققة والأوساط الفرضية للمقياسين ، عن طريق استخدام الاختبار التائي (**t test) **لعينة واحدة كأحد الوسائل الإحصائية لتحقيق الغرض الأساسي لمعرفة الابداع الاداري لدى اعضاء الهيئة الادارية حيث كانت نتائج تحليل البيانات الأساسية أن الوسط الحسابي المتحقق لدرجات إستجابات أفراد عينة (التطبيق) قد بلغت (**137.900**) درجة بأنحراف معياري بلغ (**10.361**). وعند إجراء المقارنة بين الوسط الحسابي المتحقق والوسط الفرضي للمقياس والبالغ (114) والقيمة التائية المحسوبة (**10.316**) وتحت مستوى الدلالة (0,05). وبما أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي فهذا يعني أن النتيجة معنوية .**

**4-2-6 الدرجة الكلية لمقياس الابداع الاداري :**

يتبين من الجدول( 11 )  **بأن الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمقياس الابداع الاداري بلغت (**137.900**) درجة بأنحراف معياري بلغ (**10.361**). الوسط الفرضي يبلغ (114) وهذا يشير إلى تمتع اعضاء الهيئة التدريسية بالابداع الاداري وهي فوق المتوسط .**

 وتعزو الباحثتان أن الابداع الاداري هو علم وفن ويجب إستغلاله بشكل فعال ،

وهذا ما يؤكده ( عامر ، 2012 ) بأنها " القدرة على ابتكار اساليب ووسائل وافكار يمكن ان تلقي التجاوب الامثل من العاملين ، وتحفيزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الاهداف التنظيمية "

1. سعيد يس عامر**، الإدارة وتحديات التغيير** ، مركز ،مصر القاهرة. 2012، ص598

**4-2-7 مناقشة محور قابلية التغير** :

**يتبين من الجدول ( 11 ) أعلاه بأن درجة المتوسط الحسابي للعينة في مجال** تخطيط استثمار الوقت **بلغت ( 34,320 ) درجة وبإنحراف معياري ( 3,754) درجة في حين بلغ المتوسط الفرضي لهذا المجال ( 24 ) درجة ، ولمعرفة دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي ، إستعملت الباحثتان الإختبار التائي لعينة واحدة إذ ظهرت القيمة التائية المحسوبة والبالغة (19,434) درجة ومستوى الخطأ (**0.000) **أقل من مستوى دلالة (**0.05) **أي معنوي ، ويدل على وجود فرق بين المتوسطين ولصالح المتوسط الحسابي ، وهذا يدل الى تمتع اعضاء الهيئة الادارية بمستوى دلالة معنوي من محور قابيلة التغير** .**وتعزو الباحثتان ان تشجيع الادارة للاعضاء في الحصول على موقع ذي مكانه وامتياز اعلى وتشارك الادارة اعضائها في تعليقات الاخرين اثناء اجتماعاتها وتشجع الادارة في تكوين انطباع ايجابي عن اعضاء الهئة الادارية بانهم اشخاص يمتلكون افكار جديده كما ترى الادارة بان التغير ظاهرة طبيعية يجب على الموؤسسة ان تتعلم كيفية التعامل معها بمرونه وتكييف** وتكون الادارة في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكره أو طريقة جديدة **.**

**4-2-8 مناقشة محور روح المجازفة :**

**يتبين من الجدول ( 11) أعلاه بأن درجة المتوسط الحسابي للعينة في مجال** روح المجازفه **بلغت (**28.550 **) درجة وبإنحراف معياري (** 4.684**) درجة في حين بلغ المتوسط الفرضي لهذا المجال ( 21 ) درجة ، ولمعرفة دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي ، إستعملت الباحثتان الإختبار التائي لعينة واحدة إذ ظهرت القيمة التائية المحسوبة والبالغة (**7.208**) درجة ومستوى الخطأ (**0.000) **أقل من مستوى دلالة** (0.05) **أي معنوي ، ويدل على وجود فرق بين المتوسطين ولصالح المتوسط الحسابي ، وهذا يشير إلى تمتع الهيئة التدريسية بمستوى دلالة معنوي منمحور روح المجازفه .**

وتعزو الباحثتان بأن تفسير ذلك إلى أن الابداع الاداري للقيادات الادارية في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة يعلون من شان العملية التعليمية يشجعون الرفض لما هو خاطئ، ويتبنون كل فكرة جديدة ومعقولة، ويتبنون أساليب عمل جديدة ويرغبون في القيام بأعمال ذات مجازفة عالية .

وهذا مايؤكده ( المغربي ، 2013 ) ويرجع ذلك الي رغبة الهيئة الادارية في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة، كما تميل الي القيام بأعمال ذات مخاطر عالية وتقوم بتجريب اساليب جديدة رغم ما ينطوي علي ذلك من مخاطر، وتشجع الرفض لما هو خاطئ ولو كان شائعاً ومقبولا (1)

(1) مغربي ، بندر بن محمد ، تقويم العمل الإداري بالأندية الرياضية السعودية في ضوء متطلبات الجودة، الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القري، المملكة العربية السعودية ، 2013ص 122

**4-2-9 مناقشة محور تشجيع الابداع :**

**يتبين من الجدول ( 11) أعلاه بأن درجة المتوسط الحسابي للعينة في مجال** تشجيع الابداع **بلغت (**43.950 **) درجة وبإنحراف معياري (**7.315 **) درجة في حين بلغ المتوسط الفرضي لهذا المجال (**39 **) درجة ، ولمعرفة دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي ، إستعملت الباحثة الإختبار التائي لعينة واحدة إذ ظهرت القيمة التائية المحسوبة والبالغة (**3.026 **) درجة ومستوى الخطأ (**0.000**) أقل من مستوى دلالة (**0.05**) أي معنوي ، ويدل على وجود فرق بين المتوسطين ولصالح المتوسط الحسابي ، وهذا يشير إلى تمتع اعضاء الهيئه الادارية بمستوى دلالة معنوي من محورتشجيع الابداع .**

**وتعزو الباحثتان بقيام الهيئة الاداريه بتشجيع الافكار الجيدة من اجل الابداع والابتكار**

**سواء كان ماديا أو معنويا، وتقوم الهيئة الادارية بطلب تقييمات مكتوبة لما يقترح من افكار**

**سواء من اعضاء التدريسية والموظفين ، وهذا ماتوكده ( البهي ،2008 ) وتعطي الادارة الاعضاء الوقت والحرية للتعبير**

**عن ارائهم ومقترحاتهم دون قيود العمل بعد دراستها وتحليلها، كما تعمل**

**الادارة علي تشجيع الافراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم، وتثني الادارة على عضو**

**الهيئة التدريسية والموظفين الذيين يحققون اي انجاز وذلك للتشجيع على الإبداع والابتكار من أجل الوصول الي أعلى المستويات وتحقيق الأهداف المطلوبة التي تسعي الهيئة الادارية الي تحقيقها (1)**

**4-2-10 مناقشة محور حل** **المشكلات واتخاذ القرار:**

**يتبين من الجدول ( 11) أعلاه بأن درجة المتوسط الحسابي للعينة في مجال** حل المشكلات واتخاذ القرار **بلغت (**32.200**) درجة وبإنحراف معياري (**4.021 **) درجة في حين بلغ المتوسط الفرضي لهذا المجال (30) درجة ، ولمعرفة دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي ، إستعملت الباحثتان الإختبار التائي لعينة واحدة إذ ظهرت القيمة التائية المحسوبة والبالغة (**2.447 **) درجة ومستوى الخطأ (**0.000**) أقل من مستوى دلالة (**0.05**) أي معنوي ، ويدل على وجود فرق بين المتوسطين ولصالح المتوسط الحسابي ، وهذا يشير إلى تمتع اعضاء الهيئة الادارية بمستوى دلالة معنوي من محورحل المشكلات و اتخاذ القرار**

(1) البهي ؛ منى احمد،معوقات الابداع الاداريومتطلبات مواجهتها لدى الاقسام العلمية بجامعة المنصوره ،رسالة ماجستير غير منشوره ،كلية التربية ، جامعة المنصورة ،2008 ص 132

(2) الخرابشة ؛ عمر محمود ، الشباب وفن اتخاذ اقرار ، ط1 ، مطابع الدستور التجارية ، عمان ، 2002 ، ص 42 .

وتعزو الباحثتان بأنه عملية حل المشكلات و إتخاذ القرارمهم جدآ فهي تمثل عملية عقلانية يتم من خلالها إختيار أفضل الحلول والبدائل المناسبة والمتاحة بحيث يتمكنون **اعضاء الهيئة الادارية في** تحقيق أهدافهم المطلوبة بأقل وقت و أقل جهد .

وهذا ما يؤكده رأي (الخرابشة ؛ عمر ، 2002 ) الى ان الأساس في حل المشكلات وإتخاذ القرارهو المفاضلة بين البدائل المتاحة تم اختيار بديل من البدائل المطروحة بعد دراسة وتفكير ومن ذلك فإن اتخاذ القرار "هو عملية عقلية يتم من خلالها توليد وتقييم البدائل المختلفة ثم اختيار البديلا مناسبآ من بين هذه البدائل على أساس مجموعة من الخطوات المتسلسلة لتحقيق هدف محدد .[[35]](#footnote-35)(2)

 **4-3 عرض ومناقشة نتائج الهدف الخامس :**

ينص على ( معرفة العلاقة بين القيادات الادارية والابداع الاداري ) لاعضاء الهيئه الادارية من وجة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضية .

 **جدول رقم ( 12)**

**يبين علاقة الإرتباط البسيط بيرسون بين القيادات الادارية و الابداع الاداري**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| المتغيرات |  الوسط الحسابي | الانحراف المعياري  | قيمة (ر)  | الاحتمالية sig  |  مستوى الدلالة  |
| القيادات الاداريه | 137.600 | 9.450 |  0,785 \*\* | 0,000 | معنوي |
| الابداع الاداري | 137.900 | 10.361 |

يتين من الجدول ( 12) أن علاقة الإرتباط بين القيادات الادارية و الابداع الاداري قد بلغت (0,785\*\*) بمستوى خطأ بلغ (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة (0,05)، مما يدل ويؤكد وجود علاقة أرتباط معنوية بين القيادات الادارية و الابداع الاداري .

وتعزوالباحثتان ( العلاقة المعنوية بين القيادات التربوية والابداع الاداري ) بأن اعضاء الهيئة الادارية إذا أحبوا مهنتهم واحترموها سوف يبدعون وينجحون فيها ، وأن يدركوا بأنهم ركيزة الاساسية في العملية الادارية ، " و يتحمسوا لعملهم ويؤمنوا به ويحبوه حتى يتسنى لهم تحمل المسؤوليات التي تلقيها عليهم مهنتهم ومواجهة التحديات والعقبات التي تصادفهم في الامور الادارية في العمل "[[36]](#footnote-36)(1) وأن على الهيئة الادارية أن تتحمل المسؤولية كونها أمانة ، وانها سمة بالغة الأهمية تميز هذه السمة أفرادها بالحرص والدقة والإخلاص في اداء الواجب ()

وكذلك القدرة على التاثير في الاخرين وتغيير اتجاهتهم السليبة الغامضة الى اتجاهات واضحه وهادفة وكذلك امتلاك المهارات الفنية والانسانية والتنظيمية ومهارات تطوير الذاتية ويخلقو جو التحليل والفهم للمعلومات وليس فقط اصدار التعليمات دون فهمها ، ويجب تفعيل خاصية حل المشاكل واتخاذ القرارات الانية للمواقف الطارئة والقرارات المدروسة للمواقف المتوقعه في المستقبل ، والجدية في التفكير والسلوك ، والميل إلى العمل تلقائياً دون الحاجة إلى رقيب خارجي ، و اعتماد الآخرين عليهم والثقة بهم یملك روح المخاطرة والمجازفة باتجاه التغییر، بل علیه أن یكون هو نفسه متجدد التفكیر وأن يشجع روح الابداع و یزرع روح التنافس الایجابي لدى مرؤوسیهم حتى یدفعهم إلى التوصل إلى أفكار جدیدة و مناقشتها معهم مع تقدیم ید العون لهم ، " [[37]](#footnote-37)(2)، وان اعضاء الهيئة الادارية الذين لا يمتلكون هذه السمة يكون لديهم خلل في اداء واجباتهم ولن يكونون قياديين تربوية ومبدعين مالم يديرو دفة العمل الاداري بصورة صحيحه وموفقة .

**5- الاستنتاجات والتوصيات :**

**5-1 الاستنتاجات :**

1- صلاحية مقياسي ( القيادات الادارية والابداع الاداري ) الذي قامتاه ببنائه وتكيفية الباحثتان للهيئة الادارية في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضيه جامعة صلاح الدين / اربيل

2- تمتع الهيئة الادارية في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضيه جامعة صلاح الدين / اربيل بمستوى معنوي من القيادات الادارية .

3- أظهرت درجات مقياس الابداع الاداري مستوىً معنوياً للهيئة الادارية في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضيه جامعة صلاح الدين / اربيل

4- وجود علاقة معنوية بين (القيادات الادارية والابداع الاداري) لدى الهيئة الادارية في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضيه جامعة صلاح الدين / اربيل

**5-2 التوصيات :**

1- توصي الباحثتان باعتماد المقياسين (القيادات الادارية والابداع الاداري) لدى الهيئة الادارية في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضيه جامعة صلاح الدين / اربيل .

2- تنظيم دورات ومحاضرات ومؤتمرات تربوية ثقافية لزيادة الخبرات في كيفية التوجيه واستخدام الأساليب القيادية الادارية واتخاذ القرارات المناسبة والتأثير بالآخرين من البيئة التربوية والتعليمية ودورها في الاستخدام العملية الادارية .

3- اجراء دراسات مماثلة في مجالي ( القيادات الادارية والابداع الاداري ) لكي نرفع من مستوى العمل للقيادات الادارية والوصول بهم الى التفنن في الابداع الاداري واستخدامه بشكل امثل .

 ملحق ( 1 )

 قائمة أسماء خبراء

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  ت | الاسم الثلاثي | اللقب العلمي  | التخصص | مكان العمل |
| 1- | د. وليد خالد همام | استاذ  | الادارة الرياضية | جامعة الموصل / كلية تربية الأساسية |
| 2- | د. خالد أسود لايخ  | استاذ | الإدارة الرياضية | جامعة المثنى / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة |
| 3- | د. نسرين بهجت عبدالله | استاذ  | القياس والتقويم  | كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة –جامعة صلاح الدين |
| 4- | د. عوزيرسعدي اسماعيل | أستاذ  | الادارة الرياضية | كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة –جامعة صلاح الدين |
| 5- | د.جاسم جابر محمد  | أستاذ  | إدارة رياضية  | كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة-جامعة قاسم الخضراء  |
| 6- | د. عثمان محمود شحاذه  | أستاذ  | الإدارة الرياضية  | كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة-جامعة ديالى |
| 7- | خالد محمود عزيز | أستاذ | الادارة الرياضية | جامعة الموصل كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة |
| 8- | د. عامر حسين علي  | أستاذ | مناهج  | جامعة كربلاء / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة  |
| 9- | د. سرتيب عمر عولا | أستاذ مساعد | الإدارة و التنظيم | كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة –جامعة صلاح الدين |
| 10- | د. تحسين غلى اسماعيل | أستاذ مساعد | الإدارة والتنظيم | كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة –جامعة صلاح الدين |
| 11- | د. شاهين رمزي رفيق | أستاذ مساعد  | الادارة الرياضية  | جامعة كركوك / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة |

ملحق ( 2 )

**جامعة صلاح الدين / اربيل**

 **كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة**

**مقياس القيادات الادارية بصورته النهائية**

 **م/ اجابة استبيان**

**الأستاذ / ة ................................................ المحترم**

**تحية طيبة .........**

 تروم الباحثتان أجراء البحث الموسوم ب ( القيادات الادارية ودورها في الابداع الاداري لكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة صلاح الدين / اربيل ) . و لغرض تحقيق أهداف البحث قامت الباحثتان ببناء مقياس ( القيادات الادارية ) حيث يتكون المقياس من ( 40 فقرة ) ذات الخمس بدائل أرجو الإجابه وذلك بوضع علامة (  ) امام البديل المناسب وهي : ( اتفق تماما، اتفق ، غير متأكد ، لا اتفق ، لااتفق تماما ) راجين تفضلكم في الاجابة على فقرات المقياس .

**هذا ولكم الشكر الجزيل**

 **الباحثتان المشرفة**

 **اكار اري**

 **اسماء محمود أ.م.د** نيطار **خالد نجم الدين**

**مقياس القيادات الادارية**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ت** |  **الفقرات** |  **الإختيارات** |
| **اتفق****تماما** | **اتفق** | **غير متأكد** | **لا اتفق** | **لااتفق تماما** |
| **1-** | **يساعد الموظفين في حل مشاكلتهم** |  |  |  |  |  |
| **2-** | **يقدر مشاعر الموظفين** |  |  |  |  |  |
| **3-** | **لدية الخبرة وافية تساعده في تادية واجباته الادارية والقيادية** |  |  |  |  |  |
| **4-** | **يتقبل النقد برحابة صدر** |  |  |  |  |  |
| **5-** | **يتميز بالصبر في معالجة المشكلات** |  |  |  |  |  |
| **6-** | **يتحلى بالمثابرة في العمل** |  |  |  |  |  |
| **7-** | **يتسم بالموضوعية في الحكم الامور** |  |  |  |  |  |
| **8-** | **يتصف بالهدوء ورباطة الجاش في الازمات والمشكلات التي تواجه** |  |  |  |  |  |
| **9-** | **يصغي جيدا لمن يتحدث الية** |  |  |  |  |  |
| **10-** | **يتصف بالتواضع في تعاملة مع الموظفين** |  |  |  |  |  |
| **11-** | **يعمل على توثيق العلاقات بين الموظفين والمراجعين** |  |  |  |  |  |
| **12-** | **لايحاسب الموظيفن امام الاخرين** |  |  |  |  |  |
| **13-** | **يتمتع بالمرونة في تعامله مع الآخرين** |  |  |  |  |  |
| **14-** | **يعمل مع الموظفي بأسلوب ديمقراطي تعاوني** |  |  |  |  |  |
| **15-** | **يسوي الخلافات بمستوى لائق أمام المسؤولين والزوار** |  |  |  |  |  |
| **16-** | **يقدم المساعدات شخصية للموظفين** |  |  |  |  |  |
| **17-** | **يعمل على إقامة علاقات جيدة بين الموظفين وإدارات المدارس** |  |  |  |  |  |
| **18-** | **يشرك الموظفين في صنع واتخاذ القرار** |  |  |  |  |  |
| **19-** | **يعقد اجتماعات دورية منظمة مع العاملين** |  |  |  |  |  |
| **20-** | **يراعى الظروف الشخصية والاجتماعية للعاملين ( مرض ، وفاة،)** |  |  |  |  |  |
| **21-** | **يراعى قدرات وإمكانات الموظفين أثناء توزيع الأعمال عليهم** |  |  |  |  |  |
| **22-** | **يحفز الموظفين على الاندفاع بالعمل** |  |  |  |  |  |
| **23-** | **يطالب الموظفين بأتباع التعليمات الإدارية** |  |  |  |  |  |
| **24-** | **يتحمس لإنجاز الأعمال التي تناط به** |  |  |  |  |  |
| **25-** | **يشجع الموظفين على العمل الإبداعي** |  |  |  |  |  |
| **26-** | **يتابع الموظفين ذوي الاداء الواطئ** |  |  |  |  |  |
| **27-** | **يشجع العمل الإضافي للمحافظة على أداء االادارة** |  |  |  |  |  |
| **28-** | **يفوض بعض صلاحياته لبعض العاملين معه** |  |  |  |  |  |
| **29-** | **يقوم بتقديم توجيهات ادارية للعاملين معه** |  |  |  |  |  |
| **30-** | **يشجع الموظفين على المشاركة في حل المشكلات** |  |  |  |  |  |
| **31-** | **يعمل دائماً إلى استنهاض الهمم لإنجاز المهام** |  |  |  |  |  |
| **32-** | **يتمكن من ادارة الاجتماعات بفاعليه** |  |  |  |  |  |
| **33-** | **يحفز الموظفين على بذل أقصى طاقاته لإنجاز العمل** |  |  |  |  |  |
| **34-** | **المحددة بالمواعيد الالتزام يؤكد** |  |  |  |  |  |
| **35-** | **يستفيد من جميع الإمكانات المتاحة في الادارة** |  |  |  |  |  |
| **36-**  | **يضع مصلحة الادارة فوق مصلحة أي شخص** |  |  |  |  |  |
| **37-** | **يتحمل المسؤولية الكاملة عند حدوث أي طارئ** |  |  |  |  |  |
| **38-** | **يكون قدوة حسنة للعاملين في جميع مفاصل العمل** |  |  |  |  |  |
| **39-**  | **يستفيد من جميع الإمكانات المتاحة في العمل** |  |  |  |  |  |
| **40-** | **يصنع خطة للعمل المطلوب** |  |  |  |  |  |

 ملحق ( 3)

**جامعة صلاح الدين / اربيل**

 **كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة**

 **مقياس الابداع الاداري بصورته النهائية**

 **م/ اجابة استبيان**

**الأستاذ / ة ................................................ المحترم**

**تحية طيبة .........**

 تروم الباحثتان أجراء البحث الموسوم ب(( القيادات الادارية ودورها في الابداع الاداري لكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة صلاح الدين / اربيل ) . و لغرض تحقيق أهداف البحث قامت الباحثتان بتكييف مقياس (الابداع الاداري) حيث يتكون المقياس من ( 38 فقرة ) ذات الخمس بدائل أرجو الإجابه وذلك بوضع علامة (  ) امام البديل المناسب وهي : ( اتفق تماما ، اتفق ، غير متأكد ، لا اتفق ، لااتفق تماما ) راجين تفضلكم في الاجابة على فقرات المقياس .

**هذا ولكم الشكر الجزيل**

 **الباحثتان المشرفة**

 **اكار اري أ.م.د** نيطار **خالد نجم الدين**

**اسماء محمود**

**مقياس الابداع الاداري**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ت** |  **الفقرات** |  **الإختيارات** |
| **اتفق****تماما** | **اتفق** | **غير متأكد** | **لا اتفق** | **لااتفق تماما** |
| **1-** | **تشجع الادارة علي وضع الخطط المستقبلية للتطوير****والتغيير** |  |  |  |  |  |
| **2-** | **تشجع الادارة في تكوين انطباع ايجابي عن اعضاء الهيئة الادارية بانهم اشخاص يمتلكون افكار جديدة** |  |  |  |  |  |
| **3-** | **تكون الادارة في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكره أو****طريقة جديدة** |  |  |  |  |  |
| **4-** | **تشارك الادارة اعضائها في تعليقات الاخرين أثناء****اجتماعها** |  |  |  |  |  |
| **5-** | **تري الادارة بأن التغيير ظاهرة طبيعية يجب علي المؤسسة ان تتعلم كيفية التعامل معها بمرونة وتكيف** |  |  |  |  |  |
| **6-** | **تقوم الادارة بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل** |  |  |  |  |  |
| **7-** | **تتطلع الادارة لمزاوله مهام عمل محدودة** |  |  |  |  |  |
| **8-** | **تشجع الادارة الاعضاء في الحصول علي موقع ذي مكانه****وامتياز أعلى** |  |  |  |  |  |
| **9-** | **تشجع الادارة الرفض لما هو خاطئ ولو كان شائعا ومقبولا** |  |  |  |  |  |
| **10-** | **تقوم الادارة بتجريب اساليب جديدة رغم ما ينطوي على****ذلك من مخاطر** |  |  |  |  |  |
| **11-** | **تمتلك الادارة الشجاعة للقيام بأعمال ابداعية** |  |  |  |  |  |
| **12-** | **تخاف الادارة من نتائج الاخطاء عند تطبيق الافكار الجديدة** |  |  |  |  |  |
| **13-** | **تميل الادارة الي القيام بأعمال ذات مخاطر عالية** |  |  |  |  |  |
| **14-** | **تكون الادارة علي استعداد لاستغلال كل فكرة جديدة** |  |  |  |  |  |
| **15-** | **ترغب الادارة في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة** |  |  |  |  |  |
| **16-** | **تجرب الادارة الافكار الجديدة وعدم الحكم عليها مسبقا** |  |  |  |  |  |
| **17-** | **تعطي الادارة الاعضاء الوقت والحرية للتعبير****عن آرائهم ومقترحاتهم دون قيود العمل بعد دراستها****وتحليلها** |  |  |  |  |  |
| **18-** | **تعمل الادارة علي مكافأة أصحاب الافكار الجيدة**  |  |  |  |  |  |
| **19-** | **تتبنى الادارة مفهوم التنافس بين الهيئة الادارية لابتكار****افكار جديدة تتبناها ادارة بصوره عامة** |  |  |  |  |  |
| **20-** | **تعمل الادارة علي زيادة ثقه الافراد بأنفسهم من خلال****التفكير والعمل والبحث عن الاليات المساعدة في تنمية هذه الثقة** |  |  |  |  |  |
| **21-** | **تعمل الادارة علي تشجيع الافراد الذين يفكرون خارج****نطاق اختصاصهم** |  |  |  |  |  |
| **22-** | **تشجع الادارة المقترحات المقدمة من الاخرين لتحقيق****الانجاز** |  |  |  |  |  |
| **23-** | **تعمل الادارة علي تشجيع ذوي الافكار الجيدة واظهار****قدراتهم** |  |  |  |  |  |
| **24-** | **تطلب الادارة تقييمات مكتوبة لما يقترح من افكار**  |  |  |  |  |  |
| **25-** | **تشجع الادارة الافراد الذين يبدعون في عملهم** |  |  |  |  |  |
| **26-** | **تقوم ادارة بتشجيع الافكار الجيدة من اجل الابداع** |  |  |  |  |  |
| **27-** | **تقدم الادارة التسهيلات لجذب الافراد المبدعين والحرص****علي استمرارهم في العمل** |  |  |  |  |  |
| **28-** | **تثني الادارة علي عضو الهيئة الادارية الذي يحقق اي****انجاز** |  |  |  |  |  |
| **29-** | **تتبني الادارة مفهوم التنافس بين الهيئة الادارية لابتكار****افكار جديدة تتبناها الادارة** |  |  |  |  |  |
| **30-** | **تحاول الادارة تحديد درجة الغموض في المواقف التي****تواجه العاملين خلال مواقف العمل** |  |  |  |  |  |
| **31-** | **تعمل الادارة علي جمع كافه البيانات والمعلومات المتعلقة****بالمشكلة قبل البت فيها** |  |  |  |  |  |
| **32-** | **تستطيع الادارة اتخاذ قرارات مهمه في حاله ندرة****المعلومات المتاحة** |  |  |  |  |  |
| **33-** | **تعطي الادارة الحرية للعاملين في محاوله حل المشكلات****وتعقبها ومناقشتها** |  |  |  |  |  |
| **34-** | **تستشير الادارة الخبراء والمتخصصين قبل اتخاذ القرارات****بصورة نهائية** |  |  |  |  |  |
| **35-** | **تتخذ الادارة قرارات حاسمه خلال فترة قياسية نسبية** |  |  |  |  |  |
| **36-**  | **تمتلك الادارة القدرة علي تصور بدائل عديدة للتعامل مع****المشكلات** |  |  |  |  |  |
| **37-** | **تقوم الادارة بتجربة افكار وطرق جديده لحل المشكلات** |  |  |  |  |  |
| **38-** | **تتمسك الادارة بمواقفها حتي في حاله عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر والعاملين** |  |  |  |  |  |

**قائمة المصادر**

* الخفاف ، عبد المعطي ﻣﺒﺎدئ اﻹدارة اﻟﺤﺪﻳﺜﺔ . ﻣﻨﻬﺠﻴﺔ ﺣﺪﻳﺜﺔ ﻟﺘﻨﻤﻴﺔ اﻟﻤﻮارد اﻟﺒﺸﺮﻳﺔ " دار دﺟﻠﺔ ، ﻧﺎﺷﺮون وﻣﻮزﻋﻮن ، اﻟﻄﺒﻌﺔ اﻷوﻟﻰ ، ﻋﻤﺎن اﻷردن 2007 .
* اﻟﺸﻤﺎع ، ﺧﻠﻴﻞ ﻣﺤﻤﺪ " ﻣﺒﺎدئ اﻹدارة ، ﻣﻊ اﻟﺘﺮﻛﻴﺰ ﻋﻠﻰ إدارة اﻷﻋﻤﺎل " دار اﻟﻤﺴﻴﺮة ﻟﻠﻨﺸﺮ واﻟﺘﻮزﻳﻊ واﻟﻄﺒﺎﻋﺔ ، اﻟﻄﺒﻌﺔ اﻟﺨﺎﻣﺴﺔ ، ﻋﻤﺎن اﻷردن ، 2007.
* اﻟﺸﻤﺎع ، ﺧﻠﻴﻞ ﻣﺤﻤﺪ " ﻣﺒﺎدئ اﻹدارة ، ﻣﻊ اﻟﺘﺮﻛﻴﺰ ﻋﻠﻰ إدارة اﻷﻋﻤﺎل " دار اﻟﻤﺴﻴﺮة ﻟﻠﻨﺸﺮ واﻟﺘﻮزﻳﻊ واﻟﻄﺒﺎﻋﺔ ، اﻟﻄﺒﻌﺔ اﻟﺨﺎﻣﺴﺔ ، ﻋﻤﺎن اﻷردن ، 2007 ص254
* ﺑﺸﺎوي ، ﻟﻤﻴﺎء " اﻹﺑﺪاع ﻓﻲ اﻟﻤﻨﻈﻤﺎت ، ﻛﻴﻒ ﻧﻨﻤﻲ اﻹﺑﺪاع ﻓﻲ ﻣﻨﻈﻤﺎﺗﻨﺎ " ﺑﺤﺚ ﻣﻨﺸﻮر ، 2008 ، .
* بو حليمة ؛ فائق حسني ، الحديث في الإدارة الرياضية ، جامعة الأردنية ، كلية التربية الرياضية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ط1 ،2004.
* الربيعي ؛ محمود داود و حسين ؛ احمد بدري ، القيادة والتدريب في الحركة الكشفية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009.
* الحوري ؛ عكلة سليمان و النعمة ؛ وليد خالد همام ، الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية ، كلية التربية الأساسية ، جامعة الموصل ،2021 .
* الكاتب ؛ عقيـل وآخـرون ، الإدارة وتنظيم في التربية الرياضية ، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل ، العراق ،1986 .
* الربيعي ؛ محمود داود و حسين ؛ احمد بدري ، القيادة والتدريب في الحركة الكشفية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009،ص178.
* إبراهيم ؛ مروان عبد المجيد ، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن – 2000،.
* اﻟﺸﻤﺎع ، ﺧﻠﻴﻞ ﻣﺤﻤﺪ " ﻣﺒﺎدئ اﻹدارة ، ﻣﻊ اﻟﺘﺮﻛﻴﺰ ﻋﻠﻰ إدارة اﻷﻋﻤﺎل " دار اﻟﻤﺴﻴﺮة ﻟﻠﻨﺸﺮ واﻟﺘﻮزﻳﻊ واﻟﻄﺒﺎﻋﺔ ، اﻟﻄﺒﻌﺔ اﻟﺨﺎﻣﺴﺔ ، ﻋﻤﺎن اﻷردن ، 2007
* ﺳﻼﻣﺔ ، اﺑﺘﺴﺎم ﺧﺎﻟﺪ " اﻟﻘﻴﺎدة اﻹدارﻳﺔ اﻹﺑﺪاﻋﻴﺔ اﻟﺴﺒﻴﻞ ﻟﻠﺘﻤﻴﺰ اﻹداري " ورﺷﺔ ﻋﻤﻞ ، اﻟﺠﻤﻌﻴﺔ اﻟﺴﻌﻮدﻳﺔ ﻟﻺدارة ، 2007 .
* العتيبي ؛ ضرار و آخرون ، العملية الإدارية مبادئ و أصول و علم و فن ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 .
* اﻟﺨﻔﺎف ، ﻋﺒﺪ اﻟﻤﻌﻄﻲ " ﻣﺒﺎدئ اﻹدارة اﻟﺤﺪﻳﺜﺔ . ﻣﻨﻬﺠﻴﺔ ﺣﺪﻳﺜﺔ ﻟﺘﻨﻤﻴﺔ اﻟﻤﻮارد اﻟﺒﺸﺮﻳﺔ " دار دﺟﻠﺔ ، ﻧﺎﺷﺮون وﻣﻮزﻋﻮن ، اﻟﻄﺒﻌﺔ اﻷوﻟﻰ ، ﻋﻤﺎن اﻷردن 2009 ،ص 216
* ﻫﻴﺠﺎن ، ﻋﺒﺪ اﻟﺮﺣﻤﻦ " ﻣﻌﻮﻗﺎت اﻹﺑﺪاع ﻓﻲ اﻟﻤﻨﻈﻤﺎت اﻟﺴﻌﻮدﻳﺔ " ﻣﺠﻠﺔ اﻹدارة اﻟﻌﺎﻣﺔ ، اﻟﻌﺪد 1 ، 1999 .
* حسين حريم ،ادارة المنظمات ،الطبعة الاولى ،دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان ،2003
* اﻟﺨﻔﺎف ، ﻋﺒﺪ اﻟﻤﻌﻄﻲ " ﻣﺒﺎدئ اﻹدارة اﻟﺤﺪﻳﺜﺔ . ﻣﻨﻬﺠﻴﺔ ﺣﺪﻳﺜﺔ ﻟﺘﻨﻤﻴﺔ اﻟﻤﻮارد اﻟﺒﺸﺮﻳﺔ " دار دﺟﻠﺔ ، ﻧﺎﺷﺮون وﻣﻮزﻋﻮن اﻟﻄﺒﻌﺔ اﻷوﻟﻰ ، ﻋﻤﺎن اﻷردن . :2009
* وليد ؛صادق ، العلاقة بين مستوي الأداء الإداري ومستوي الإبداع الإداري لدي القائمين علي إدارة الأنشطة الرياضية ببعض الأندية الرياضية المصرية https://ijssa.journals.ekb.eg/article\_110918\_1fb4504
* دويدري ؛ رجاء وحيد ، البحث العلمي ، اساسياته النظرية وممارساته العملية ، دار الفكر، دمشق ، 2002
* العساف؛ صالح بن حمد ، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، ط1، المديرية العامة للمطبوعات الرياض، 1989 .
* عباس ؛ محمد خليل وآخرون ،مدخل الى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط3 ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2011.
* غباري ؛ ثائر احمد وابو شعيرة ؛ خالد محمد ، مناهج البحث التربوي تطبيقات عملية ، عمان ، الأردن ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، 2010 ، ص280
* علام ؛ صلاح الدين محمود ، تطورات معاصرة في القياس النفسي والتربوي، الكويت، جامعة الكويت، 1986، .
* الإمام ؛ مصظفى محمود و العجيلي ؛ أنور حسين عبد الرحمن وصباح حسين ، التقويم والقياس، الاردن، عمان، 2016، ص59.
* المنهل ؛ يونس كرورحيم ، في العلوم التربوية-القياس والتقويم النفسي في العملية التدريسية، الاردن، عمان، ط1، دار دجلة، 2008 .
* فرحان ؛ زياد مشعل ، دور عمليات إدارة المعرفة في التميز الإداري لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العراقية، بحث دكتوراه غير منشور، جامعة الأنبار، 2021..
* بلوم ؛ بنيامين وتوماس هاستنجس و جورج مادوس، تقييم تعلم الطالب التجميعي والتكويني، ترجمة، محمد امين المفتي واخرون، القاهرة، دار ماكر وهبل، 1983.
* السامرائي، باسم نزهت والبلداوي، طارق حميد : بناء مقياس لاتجاهات الطلبة نحو مهنة التدريس ، المجلة العربية للبحوث التربوية، العدد (2)، المجلد (7) ، 1987
* شحاتة ؛ لبيع محمد ، قياس الشخصية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط2 ،عمان ، الأردن ، 2009 .
* سعيد يس عامر**، الإدارة وتحديات التغيير** ، مركز ،مصر القاهرة. 2012 .
* مقبل ؛ محمد ، بناء الاختبارات الأكاديمية والمهنية، رسالة المعلم، العدد (3) , 1983 ،
* عبد المنعم ؛ طرخان ، واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الاردن وعلاقته بسلوكهم القيادي ،أطروحة دكتوراه ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ،2003.
* ناجي محمد ، اثر تنمية ماوراء الادراك بالتدريب على الاسئلة الذاتية في الفهم وادارة الذات الطلاب الجامعة مجلة كلية التربية ،جامعة عين الشمس ، مصر، 2010.
* محمد ،صبري عبد الجبار ، المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى ، مجلة الفتح ، العدد الثانب والعشرون ، ديالى ،2005
* علاء محمد سيد قنديل، القيادة الادارية وادارة الابتكار، ط 7،دار الفكر، الاردن، 2010.
* **نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن .،2006**
* مغربي ، بندر بن محمد ، تقويم العمل الإداري بالأندية الرياضية السعودية في ضوء متطلبات الجودة، الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القري، المملكة العربية السعودية ، 2013.
* البهي ؛ منى احمد،معوقات الابداع الاداريومتطلبات مواجهتها لدى الاقسام العلمية بجامعة المنصوره ،رسالة ماجستير غير منشوره ،كلية التربية ، جامعة المنصورة ،2008 ص 132
* الخرابشة ؛ عمر محمود ، الشباب وفن اتخاذ اقرار ، ط1 ، مطابع الدستور التجارية ، عمان ، 2002.
* العلي ؛ عبد الستار وآخرون ؛ المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 .
* الكبيسي ؛ كامل ثامر ، بناء وتقنين مقياس الشخصية ذات الأولوية للقبول في الكلية العسكرية لدى طلاب الصف السادس الإعدادي في العراق ، اطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد ، كلية التربية (ابن الرشد) ، 1987.

- الجلبي ؛ سوسن شاكر ، اساسيات بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية ، مؤسسة علاء علاء الدين للطباعة والتوزيع ، دمشق ، سوريا ، 2005 ، ص ‌113.

- العتيبي ؛ ضرار و آخرون ، العملية الإدارية مبادئ و أصول و علم و فن ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 164.

- إبراهيم ؛ مروان عبد المجيد ، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن – 2000، ص121.

- إبراهيم ؛ مروان عبد المجيد ، الأسس العلمية والطرق الإحصائية للاختبارات والقياس في التربية الرياضية ، ط1، الأردن، عمان، دار الفكر،1999، ص129.

- أبو الوفا ؛ جمال ، دور قيادات المدرسة الإبتدائية في تنمية الإبداع الجماعي لدى العامليين بها لواجهه تحدييات العولمة ، دراسة الميدانية ، مجلة مستقبل التربية العربية ، مجلد 12 ، عدد42 ، 2006 ، ص 53 .

- أبو حليمة ؛ فائق حسني ، الحديث في الإدارة الرياضية ، جامعة الأردنية ، كلية التربية الرياضية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ط1 ،2004 ، ص 105.

- احمد ؛ أحمد إبراهيم ، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي العشرين، القاهرة: دارالفكر العربي.، 2003 ، ص 188.

- أحمد ؛ نادية عبدالقادر ، مهارات الإتصال مع الأخرين و إدارة الإجتماعات ، وزارة التربية ، التوجية الفني العام للإقتصاد المنزلي ، محاضرات ، 2014 ، ص26 .

- أسعد ؛ وليد أحمد ، الإدارة التعليمية ، ط1 ، مكتبة مجتمع العربي للنشر ، عمان ، 2005 ، ص 118 .

- الاسطل ؛ أميمة عبد الخالق عبد القادر ، فاعلية إدارة الوقت بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم ، مذكرة ماجستير غير منشورة في أصول التربية قسم الادارة التربوية ، كلية الدراسات العليا جامعة الإسلامية بغزة ، سنة 2009 ، ص 112

- الإمام ؛ مصظفى محمود و عبد الرحمن ؛ أنور حسين والعجيلي ؛ صباح حسين ، التقويم والقياس، الاردن، عمان، 2016، ص59.

- الجديلي ؛ ربحي ، إدارة الوقت ، الاكاديمية العربية المفتوحة الدانمارك، فلسطين، غزة ، 2010 ، ص 9.

- الحريري ؛ أحمد سعيد ، تصور مقترح لتطوير برنامج القيادة التربوية في جامعة الطائف ،مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، العدد 119 ، الجزء الرابع ، 2016، ص128 .

- الحكيم ؛ علي سلوم جواد ، الاختبارات والقياس والاحصاء في المجال الرياضي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق، جامعة القادسية، الطيف للطباعة، 2004، ص23.

- الحوري ؛ عكلة سليمان و النعمة ؛ وليد خالد همام ، الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية ، كلية التربية الأساسية ، جامعة الموصل ،2021 ، ص114 .

- الخرابشة ؛ عمر محمود ، الشباب وفن اتخاذ اقرار ، ط1 ، مطابع الدستور التجارية ، عمان ، 2002 ، ص 42 .

- الخرشوم ؛ محمد مصطفى ومرسي ؛ نبيل محمد، إدارة الإعمال المباديءوالمهارات والوظائف الرياضي ، مكتبة الشقري ، 1998.

- الخطيب ؛ محمد أحمد والخطيب ؛ أحمد حامد ، الإختبارات والمقاييس النفسية ، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2011 ، ص 27 و ص 47\_48 .

- الخولي ؛ أمين أنور ، اصول التربية البدنية والرياضية ، المهنة والإعداد المهني ، النظام الأكاديمي ، دار الفكر العربي ، ط1 ، مصر ، 1996 ، ص 73 .

- الدليمي ؛ طارق عبد أحمد ، الإشراف التربوي وإتجاهاته المعاصرة ، الناشر مركز ديبونو لتعليم التفكير ،ط1 ، عمان ،الأردن ، 2016 ، ص 24-25 .

- الربيعي ؛ محمود داود و حسين ؛ احمد بدري ، القيادة والتدريب في الحركة الكشفية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009،ص178.

- الربيعي ؛ محمود داوود ، إدارة العمل الرياضي ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2011 ، ص 19.

- الرويس ؛ فيصل بن عبدالله ، مستوى وعي الطلبة بأهمية الوقت ومضيعاته الذاتية والبيئية ، دراسة الميدانية ، بقسم العلوم التربوية بكلية التربية بعفيف بجامعة شقراء ، 2015 ، ص5 .

- الزهراني ؛ علي بن سعيد ، إدارة الوقت لدى حرس الحـدود بمنطقة مكة المكرمة: دراسة ميدانية على ضباط حرس الحـدود بمنطقـة مكـة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلـوم الأمنيـة الرياض، السعودية. 2006 ص

- الزوبعي ؛ عبد الجليل واخرون ، الاختبارات والمقاييس النفسية **،**جامعة الموصل، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر،1980،ص109.

- السامرائي ؛ باسم نزهت والبلداوي ؛ طارق حميد ، بناء مقياس لاتجاهات الطلبة نحو مهنة التدريس ، المجلة العربية للبحوث التربوية، العدد (2)، المجلد (7) ، 1987 ، ص 96 .

- السلمي ؛ سالم ، توزيع وقت عضو هيئة التدريس السعودي بجامعة أم القرى على مهامه المختلفة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعـة أم القرى، مكة المكرمة ، السعودية. 1992 ، ص

- السلمي ؛علي ، خواطر في الإدارة المعاصرة ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، مصر القاهرة ، 2001 ، ص80 .

- الصرن ؛ رعد ، فن وعلم إدارة الوقت، ط1، بدون مكان نشر، دار الرضا للنشر والتوزيع ، 2000 ، ص13

- العجارمة ؛ موفق أحمد شحادة ، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان ، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية - جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2012 ، ص 13 .

- العجمي ؛ محمد حسنين ، الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة.، 2007 ، ص174

- العساف ؛ صالح بن حمد ، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، ط1، المديرية العامة للمطبوعات الرياض ، 1989 ، ص99 .

- العلاق ، بشير ، أساسيبات إدارة الوقت ، مكتبة ألكترنية ، 2016، ص 11 .

- العلي ؛ عبد الستار وآخرون ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص72 .

- الغالبي ؛ طاهر محسن منصور و العامري ؛ صالح مهدي محسن ، المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الأعمال والمجتمع ، ط3 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2010 ، ص 143.

- الغـراز ؛ أشرف إبراهيم محمد ، فاعلية برنامج تدريبي في إدارة الوقت في تنمية مهارات إدارة الوقت لدى طلاب الجامعة ، كلية التربية ببورسعيد – جامعة قناة السويس ، مجلة كلية التربية ببورسعيد ، العدد السادس ، 2009 ، ص172.

- القبلي ؛ عناية حسن ؛ القيادة الفاعلة في الميدان التربوية ، ط1 ، شركة امان للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2015 ، ص 15

- الكاتب ؛ عقيـل وآخـرون ، الإدارة وتنظيم في التربية الرياضية ، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل ، العراق ،1986 ، ص37 .

- الكبيسي ؛ كامل ثامر، بناء وتقنين مقياس الشخصية ذات الأولوية للقبول في الكلية العسكرية لدى طلاب الصف السادس الإعدادي في العراق ، اطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد ، كلية التربية (ابن الرشد) ، 1987 ، ص 267.

- المطيري ؛ سلطان و أخرون ، القيادة و التفكير، المذكرة التربوية للترتقي للوظائف الإشرافية ، 2021 ، ص1

- المغربي ؛ محمد الفاتح محمود بشير ، أصول الإدارة والتنظيم ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ،2016 ، ص 9 .

- المنهل ؛ يونس كرو رحيم ، في العلوم التربوية-القياس والتقويم النفسي في العملية التدريسية، الاردن، عمان، ط1، دار دجلة، 2008، ص116.

- إليك ماكنزي ، مصيـدة الوقـت، ط3، الرياض: مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية ، 2005 ، ص 34

- بلقيس ؛ أحمد وأخرون ، حل المشكلات أستراتيجية تعليمية تعلمية مهمة ، GC/18، دائرة التربية والتعليم للتباعة لأنروا واليونسكو ،قسم تربية المعلمين والتعليم العالي ، معهد التربية عمان ، الأردن ، 1987 ، ص1 .

- بلوم ؛ بنيامين وتوماس هاستنجس و جورج مادوس، تقييم تعلم الطالب التجميعي والتكويني ، ترجمة

- توفيق ؛ عبد الرحمن ، المهارات السلوكية القيادية ، ط4 ، مركز الخبرات المهنية للطباعة ، عمان ، الاردن ، 2004 ، ص 86- 93 .

- جبران ؛ علي محمد ، القبادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي قسم الإدارة وأصول التربية ، كلية التربية ، جامعة اليرموك ، أربد ، الأردن ، ص 9 ، نشر بتاريخ 17- أب – 2013 .

- جليغم ؛ عبدالله بن سعد ، المعوقات التنظيمية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت في إدارة جوازات مدينة الرياض ، مكتبة الملك فهد الوطنيية ، مملكة سعودية ، 2009 .

- حسن ؛ ماهر محمد صالح ، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم ، دار الكندي للنشروالتوزيع ، الأردن ، 2004 ، ص 18

- حسن ؛ سماهر محمد ، القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم ، دار الكندي للطبع ، اربد ، الاردن ، 2008 ، ص 42 - 45

- حسن ؛ معتز علي ، خطوات في الإدارة الرياضية ، جامعة الفيوم – كلية التربية الرياضية ، كتاب الألكترونية ، 2022 ، ص34 و36 .

- حلس ؛ داود درويش ، رؤية معاصرة مبادىءالتدريس العامة ، مكتبة أفاق للطباعة والنشر ، ط1 ، غزة ، فلسطين ، 2007 .

- حماد وسولاف ؛ أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الإبتدائية ، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي ، جزائر، 2016، ص 11

- حيدر؛ عبد الرضا، الدليل التطبيقي في كتاب البحوث النفسية والتربوية ، ط1، بابل، دار الكلمة الطيبة، 2014، ص 77.

- دويدري ، رجاء وحيد ، البحث العلمي، اساسياته النظرية وممارساته العملية ، دار الفكر، دمشق ، 2002 ، ص 305 .

- روجر ويمر وجوزيق دومينيك ، ترجمة : صالح خليل ، مناهج في أسس البحث العلمي - مناهج البحث الإعلامي ، دار آرام للدراسات والنشر والتوزيع ، ط6 ، عمان ، 1997، ص184.

- سلطي ؛ سامي و عريفج ؛ حسين ؛ الادارة التربوية المعاصرة ، ط2 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2004 ، ص135-136.

- شحاتة ؛ لبيع محمد ، قياس الشخصية ، ط2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 99 .

- شفيق رضوان ؛ السلوكية الإدارية ، المؤسسة الجامعية للدراسات النشر والتوزيع ، عمان ، 1994 ، ص81.

- شهاب ؛ شهرزاد محمد ، أثر برنامج تطويري لرفع مستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى ، مجلة دراسات تربوية ، العدد الثامن ، تشرين الأول ، معهد إعداد المعلمين ، نينوى ، 2009.

- طشطوش ؛ هايل عبدالمولي ، أساسيات في القيادة و الإدارة ، دار الكندي ، أربد ،الأردن ، ط1 ، 2009 ، ص 22-23 .

- طياره ؛ عبير وجيه عبد الجليل ، الإدارة والمناهج كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ،عمان ، الأردن ، أيار، 2018 .

- عباس ؛ علي ، أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، عمان ، 2004 ، ص158 .

- عباس ؛ محمد خليل وآخرون ؛مدخل الى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط3 ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2011 ، ص237 .

- عبد المنعم ؛ طرخان ، واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الاردن وعلاقته بسلوكهم القيادي ،أطروحة دكتوراه ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ،2003، ص8.

- عبد علي ؛ محسن و غالي ؛ حيدر نعمة ، مصدر سبق ذكره ، 2010 ، ص 63 - 66 .

- عبدالغني ؛ نعمان و شرف الدين ؛ لطيفة عبدالله ، الإدارة الرياضية ، وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر ، السعودية ، 2010 ، ص1 .

- عبدو ؛ عبد القادر ، إدارة المدرسة الإبتدائية ، مكتبة النهضة العربية ، ج3 ، القاهرة ، 2000 ، ص 98

- عبوي ؛ زيد منير، إدارة الوقت في الإدارة ، كنوز المعرفة، طبعة الأولى، عمان الأردن 2000 ، ص 33 34

- عداربة ؛ محمود محمد يحيى ، إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الوقت الأساسية في الضفة الغربية ، رسالة ماجستير ، جامعة بيرزيت ، فلسطين ، 2006 ، ص 25 .

- عربيات ؛ بشير ، إدارة الصفوف وتنظيم بيئة التعلم ، عمان ، دار الثقافة ، 2007 ، ص 123-125.

- عسكر؛ علي. ، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها القاهرة ، دار الكتاب الحديث ، 2000 ، ص 157

- عطالله ؛ عبدالعزيز ، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، دار الحامد ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2007 ، ص 331-332 .

- عفاف ؛ بليل ، الإشراف التربوي ودورة في التطوير الكفايات التدريبية لدى معلمي المرحلة الإبتدائية من جهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين ، رسالة ماجستير ، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية ، 2018، العدد 8

- علام ؛ صلاح الدين محمود ، تطورات معاصرة في القياس النفسي والتربوي ، الكويت، جامعة الكويت، 1986، ص44.

- عودات ؛ معين أحمد عبدالله ، دور معلمي التربية الرياضية في تحقيق الأهداف التعليمية ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة الهاشمية ، الأردن ، 2017 ..

- عويس ؛ خير الدين علي احمد ، دليل البحث العلمي، القاهرة، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، 1999، ص55.

- عياصرة ؛ علي ، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية ، دار الحامد ، ن. ت ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 35 .

- غباري ؛ ثائر احمد وابو شعيرة ؛ خالد محمد ، مناهج البحث التربوي تطبيقات عملية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ، ص280 .

- فرج ؛ أحمد حافظ و صبري ؛ حافظ محمود ، إدارة المؤسسات التربوية ،عالم الكتب القاهرة ، ط1، 2003 ، ص 182.

- فرحان ؛ زياد مشعل ، دور عمليات إدارة المعرفة في التميز الإداري لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العراقية ، بحث دكتوراه غير منشور، جامعة الأنبار، 2021، ص 53.

- فريدريك تايلور Fredrick Taylor ف، كتابه ادارة الورشة الصـادر، عـام 1930 ،

 - قنديل ؛ علاء محمد ، القيادة الإبتكارية و إدارة الإبتكار، دار الفكر وناشرون وموزعون ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص 15

- قندیل ؛ علاء محمد ، تصور مقترح من منظور طريقة خدمة الجماعة لتنمية مهارة ادارة الوقت لدى الاخصائيين الاجتماعيين العاملين مع جماعات الأسر الطلابية ، دراسة وصفية تحليلية مطبقة على الاخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب بكليات جامعة حلوان، مجلد 3، العدد 28 ، 2010 ، ص 1338 – 1330 .

- كامل ؛ شامل وآخرون ، قيادة الشباب ، مطابع التعليم العالي ، الموصل ، العراق ، 1990، ص 14.

- كلالدة ؛ ظاهر ، الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية ، دار زهران ، عمان ، 1997 ، ص 21.

- محمد ؛ سامي ، القياس والتقويم في التربية وعلم النفس ، 2010 ، ص 7 .

- محمد امين المفتي واخرون، القاهرة، دار ماكر وهبل، 1983، ص 126.

- محمود ؛ أمل عبدالعزيز ، الأداء القاموس الشامل ، دار الراتب الجامعية ، ط1 ، بيروت ، 1997 ، ص442

- محمود ؛ زياد بن على ، القواعد المنهجية التربوية لبناء الأستبيان ، ط2، فلسطين ، مطبعة ابناء الجراح ، 2010، ص28.

- مدانات ؛ أوجيني و كمال ؛ برزة ، الإشراف التربوي لتعليم أفضل ، ط1 ، دار مجدلاوي ، عمان ، الأردن ، 2002 ، ص 9 .

- مطر ؛ سيف خليفة ، دور القيادة التربوية في سلوك المواطنة التنظيمية لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس الثانوية في بغداد ، اطروحة دكتوراه ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة الانبار ، 2018، ص30

- مقبل، محمد ، بناء الاختبارات الأكاديمية والمهنية، رسالة المعلم، العدد 3، 1983 ، ص 110.

- هلول ؛ علي حسين و يوسف ؛ رشاد طارق ، أوضاع العرض والتمارين البدنية في درس التربية الرياضية ، دار الكتب العلمية ، 2013 ، ص5 .

- هنري فايول Henry Fayol ، كتابه الادارة العامة و الصناعية ، عام 1916

- ياسين ؛ عمادالدين ، الصعوبات التي تواجه طلبة كلية التربية البدنية والرياضة في جوانب العملية لمساقات الجمباز في الجامعة الإسلامية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ،غزة ، فلسطين ، 2012 ، ص

 (2) الخضيري ؛ محسن احمد ، الإدارة التنافسية للوقت القاهرة: ايتراك للنشروالتوزيع ، 2000، ص 122 .

* أبو شيخة ؛ نادر احمد أبو شیخه ، إدارة الوقت ، دار مجدلاوي للطباعة والنشر، عمان ، الأردن ،1991 ، ص33
* بدري ؛عبد القادر عبد الحفيظ ، دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية من وجهة نظر موظفي القطاع العام في منطقة بنغازي ، ليبيا ، بحث منشور ، الادارة العامة ،العدد2 ، 2002 ، م42 .
* رضوان ؛ محمد حسن علاوي ومحمد نصر الدين ، القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2000 .
* عميان ؛ محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار الوائل للنشر ، الجامعة الاردنية ،2004 .
* عودة ؛ أحمد سلمان ، القياس والتقويم في العملية التدريسية ، دار الأمل للنشر والتوزيع ، ط2 ، عمان 1998 ، .
* هاشل ؛ سعد جاسم يوسف ، القيادة التربوية في الفكر المعاصر ، حولية كلية التربية ، جامعة قطر ، السنة الخامسة ، العدد الخامس ، 1987 .

-Bass .B.M )1998) Trans formation Leader ship Industrial Military and Educational Impact ,N,J. Lawrence Erlbaum &Associates .

 - Cemaloghu, N and Filiz,S (2010 ) . The Relation between Time Management Skills and Academic Achievement of Potential Teachers Educational Research Quarterly. 33, 4. p 3-23

 sports Management , 1990 ، De Sens Kelly, Blanten, and Betiel -

 1980 - William.F.Giueck ,Management U.S.A ,I llinios ,Dryden.pare Paress

 https://ar.warbletoncouncil.org/lider-2400 -

 https://www.sport.ta4a.us/human-sciences/managment-

 http:// cte. Univ - setif2dz.com -

http://coadec.uobaghdad . edu . iq/wp -

1. (1) أبو حليمة ؛ فائق حسني ، الحديث في الإدارة الرياضية ، جامعة الأردنية ، كلية التربية الرياضية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ط1 ،2004 ، ص 105. [↑](#footnote-ref-1)
2. (2) الربيعي ؛ محمود داود و حسين ؛ احمد بدري ، القيادة والتدريب في الحركة الكشفية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009،ص177. [↑](#footnote-ref-2)
3. (3) الحوري ؛ عكلة سليمان و النعمة ؛ وليد خالد همام ، الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية ، كلية التربية الأساسية ، جامعة الموصل ،2021 ، ص114 . [↑](#footnote-ref-3)
4. (4) الكاتب ؛ عقيـل وآخـرون ، الإدارة وتنظيم في التربية الرياضية ، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل ، العراق ،1986 ، ص37 . [↑](#footnote-ref-4)
5. (1) الربيعي ؛ محمود داود و حسين ؛ احمد بدري ، القيادة والتدريب في الحركة الكشفية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009،ص178. [↑](#footnote-ref-5)
6. (2) إبراهيم ؛ مروان عبد المجيد ، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن – 2000، ص121.

(3) اﻟﺸﻤﺎع ، ﺧﻠﻴﻞ ﻣﺤﻤﺪ " ﻣﺒﺎدئ اﻹدارة ، ﻣﻊ اﻟﺘﺮﻛﻴﺰ ﻋﻠﻰ إدارة اﻷﻋﻤﺎل " دار اﻟﻤﺴﻴﺮة ﻟﻠﻨﺸﺮ واﻟﺘﻮزﻳﻊ واﻟﻄﺒﺎﻋﺔ ، اﻟﻄﺒﻌﺔ اﻟﺨﺎﻣﺴﺔ ، ﻋﻤﺎن اﻷردن ، 2007 253

(4) ﺳﻼﻣﺔ ، اﺑﺘﺴﺎم ﺧﺎﻟﺪ " اﻟﻘﻴﺎدة اﻹدارﻳﺔ اﻹﺑﺪاﻋﻴﺔ اﻟﺴﺒﻴﻞ ﻟﻠﺘﻤﻴﺰ اﻹداري " ورﺷﺔ ﻋﻤﻞ ، اﻟﺠﻤﻌﻴﺔ اﻟﺴﻌﻮدﻳﺔ ﻟﻺدارة ، 2007 ، 6 [↑](#footnote-ref-6)
7. (1) دويدري ؛ رجاء وحيد ، البحث العلمي ، اساسياته النظرية وممارساته العملية ، دار الفكر، دمشق ، 2002 ، ص 305 [↑](#footnote-ref-7)
8. (2) العساف؛ صالح بن حمد ، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، ط1، المديرية العامة للمطبوعات الرياض، 1989 ، ص99 [↑](#footnote-ref-8)
9. ()عباس ؛ محمد خليل وآخرون ،مدخل الى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط3 ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2011 ، ص237 . [↑](#footnote-ref-9)
10. 1. غباري ؛ ثائر احمد وابو شعيرة ؛ خالد محمد ، مناهج البحث التربوي تطبيقات عملية ، عمان ، الأردن ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، 2010 ، ص280 [↑](#footnote-ref-10)
11. (1) بلوم ؛ بنيامين وتوماس هاستنجس و جورج مادوس، تقييم تعلم الطالب التجميعي والتكويني، ترجمة، محمد امين المفتي واخرون، القاهرة، دار ماكر وهبل، 1983، ص 126. [↑](#footnote-ref-11)
12. (1) الخطيب ؛ محمد احمد والخطيب ؛ احمد حامد : الاختبارات والمقاييس النفسية ، ط1، 2011 ، ص 47-48 [↑](#footnote-ref-12)
13. (1) بلوم ؛ بنيامين وتوماس هاستنجس و جورج مادوس، مصدر سبق ذكره . [↑](#footnote-ref-13)
14. (1) علام ؛ صلاح الدين محمود ، تطورات معاصرة في القياس النفسي والتربوي، الكويت، جامعة الكويت، 1986، ص44. [↑](#footnote-ref-14)
15. (1) الإمام ؛ مصظفى محمود و العجيلي ؛ أنور حسين عبد الرحمن وصباح حسين ، التقويم والقياس، الاردن، عمان، 2016، ص59. [↑](#footnote-ref-15)
16. (2) المنهل ؛ يونس كرورحيم ، في العلوم التربوية-القياس والتقويم النفسي في العملية التدريسية، الاردن، عمان، ط1، دار دجلة، 2008، ص116. [↑](#footnote-ref-16)
17. [↑](#footnote-ref-17)
18. [↑](#footnote-ref-18)
19. [↑](#footnote-ref-19)
20. [↑](#footnote-ref-20)
21. (1) فرحان ؛ زياد مشعل ، دور عمليات إدارة المعرفة في التميز الإداري لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العراقية، بحث دكتوراه غير منشور، جامعة الأنبار، 2021، ص 53. [↑](#footnote-ref-21)
22. (1) السامرائي، باسم نزهت والبلداوي، طارق حميد : بناء مقياس لاتجاهات الطلبة نحو مهنة التدريس ، المجلة العربية للبحوث التربوية، العدد (2)، المجلد (7) ، 1987,ص 96 [↑](#footnote-ref-22)
23. (2) إبراهيم ؛ مروان عبد المجيد ، مصدر سبق ذكره، 1999، ص74. [↑](#footnote-ref-23)
24. (3) الحكيم ؛ علي سلوم جواد ، الاختبارات والقياس والاحصاء في المجال الرياضي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق، جامعة القادسية، الطيف للطباعة، 2004، ص23. [↑](#footnote-ref-24)
25. (4) عويس ؛ خير الدين علي احمد ، دليل البحث العلمي ، القاهرة، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، 1999، ص55. [↑](#footnote-ref-25)
26. (1) عودة ؛ احمد سليمان ، القياس والتقويم في العملية التدريسية، الأردن، جامعة اليرموك، 1999، ص 386-388. [↑](#footnote-ref-26)
27. (2) الجلبي ؛ سوسن شاكر، اساسيات بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية" مؤسسة علاء الدين للطباعة والتوزيع ، دمشق ، سوريا ، 2005 ، ص ‌113. [↑](#footnote-ref-27)
28. (1) شحاتة ؛ لبيع محمد ، قياس الشخصية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط2 ،عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 99 . [↑](#footnote-ref-28)
29. (2) مقبل ؛ محمد ، بناء الاختبارات الأكاديمية والمهنية، رسالة المعلم، العدد (3) , 1983 ، ص 110 [↑](#footnote-ref-29)
30. (2) الجلبي ؛ سوسن شاكر، اساسيات بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية" مؤسسة علاء الدين للطباعة والتوزيع ، دمشق ، سوريا ، 2005 ، ص ‌113. [↑](#footnote-ref-30)
31. (1) شحاتة ؛ لبيع محمد ، قياس الشخصية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط2 ،عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 99 . [↑](#footnote-ref-31)
32. (2) مقبل ؛ محمد ، بناء الاختبارات الأكاديمية والمهنية، رسالة المعلم، العدد (3) , 1983 ، ص 110 [↑](#footnote-ref-32)
33. (1)1-Bass .B.M)1998) Trans formation Leader ship Industrial Military and Educational Impact ,N,J. Lawrence Erlbaum &Associates . [↑](#footnote-ref-33)
34. () عبد المنعم ؛ طرخان ، واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الاردن وعلاقته بسلوكهم القيادي ،أطروحة دكتوراه ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ،2003، ص8. [↑](#footnote-ref-34)
35. [↑](#footnote-ref-35)
36. (1) العلي ؛ عبد الستار وآخرون ؛ المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص72 . [↑](#footnote-ref-36)
37. (2) الكبيسي ؛ كامل ثامر ، بناء وتقنين مقياس الشخصية ذات الأولوية للقبول في الكلية العسكرية لدى طلاب الصف السادس الإعدادي في العراق ، اطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد ، كلية التربية (ابن الرشد) ، 1987 ، ص 267. [↑](#footnote-ref-37)