

## متطلبات التنمية المهنية لرؤساء الأقسام و المعاهد الرياضية في إقليم كردستان العراق في ضوء معايير الجودة

م. بيستون شكري رمضان  
وزارة التربية

م. دلاور كريم عمر  
جامعة سوران- فاكلتي التربية

م.د. بارزان صابر حسين  
جامعة سوران- فاكلتي التربية

[bestoon.akre@gmail.com](mailto:bestoon.akre@gmail.com) [dlawer.humer@soran.edu.iq](mailto:dlawer.humer@soran.edu.iq) [Barzan.hussein@soran.edu.iq](mailto:Barzan.hussein@soran.edu.iq)

تاريخ التقديم: 2023/3/28

تاريخ القبول: 2023/7/21

تاريخ النشر: 2023/10/1



this work is licensed under a creative commons attribution 4.0 international license

### المستخلص

يهدف البحث التعرف على أهداف التنمية المهني والتعرف على الجهات المسؤولة عن التنمية المهنية، التعرف على أساليب التنمية المهنية و برامجها، استخدم الباحثون المنهج الوصفي بأسلوب المسحي، وذلك لملاءمته لطبيعة البحث وتحقيق الهدف، أعتمد الباحثون عند اختيار عينة الدراسة بالطريقة الاعمدية وحيث بلغ عدد عينه البحث (21) فردا من العينة الكلية لدراسة، ومن أهم الاستنتاجات، ضعف الاهتمام بتنمية الرؤساء الاقسام المديرى المعاهد الرياضية مهنياً فيما يتعلق بأساليب ونماذج حل مشكلات الجودة، ومن أهم التوصيات تنفيذ برامج التنمية المهنية، يجب أن تكون عملية التنمية المهنية لهم عملية مستمرة من بداية تسلمه لعمله حتى انتهاء خدمته مع تطوير البرامج والأساليب بما يناسب وقت عملهم، الاهتمام بتكنولوجيا الاتصالات وتوظيفها في العمل الإداري.  
الكلمات الرئيسية: التنمية المهنية، معايير جودة، الرياضة

### Professional development requirements for heads of departments and sports institutes in the Kurdistan Region of Iraq in the light of quality standards

The research aims to identify the goals of professional development and to identify the bodies responsible for professional development, to identify the professional development methods and programs; the researchers used the descriptive method in the survey method, due to its suitability to the nature of the research and the And one of the most important conclusions is that the achievement of the goal. existing professional development methods at the Ministry of Higher Education and Education in the region take into account the personal, professional and specialized aspects of the director of the educational administration, the lack of interest in the professional development of heads of departments and directors of ,sports institutes with regard to methods and models for solving quality problems One of the most important recommendations is that he possesses administrative, leadership and personal qualifications, and implementing professional development programs. The professional development process for them must be a continuous process from the beginning of his employment until the end of his service,

with the development of programs and methods to suit their work time, interest in communication technology and its employment in administrative work.

**Keywords: professional development, quality standards, sports**

### 1-التعريف بالبحث

#### 1-1 المقدمة وأهمية البحث:

أصبحت الإدارة عملية مهمة في المجتمعات الحديثة، بل إن أهميتها تزداد باستمرار بزيادة المناشط البشرية و اتساعها من ناحية، و اتجاهها نحو مزيد من التخصص و التنوع و التفرغ من ناحية أخرى، و قد أحدثت التطورات التكنولوجية و مازالت تحدث تغييرات كثيرة في تشكيل الإدارة و أنماطها، و أصبح على القائمين بالإدارة أن يواجهوا باستمرار تحديثات التنظيم البشري و العلاقات الإنسانية و تعقيداتها، بل إن أهم ما يميز الإدارة أو يوضح سماتها الأساسية هو استخدامها و تطبيقاتها لأساليب ميادين متعددة من المعرفة.

كما تعتبر التنمية المهنية لمديري الإدارات التعليمية في الواقع مكملة لعملية الاختيار و التعيين، و ذلك لأنها تعد المدير لأداء واجبات الوظيفة التي يلتحق بها بالكفاءة المطلوبة، و يعد التدريب أهم الجهود الهادفة التي تزود القائد بالمعلومات و المعارف التي تكسب مهارة أداء العمل، أو تنميته أو تنمية و تطوير ما لديه من مهارات و معارف و خبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب، كما يعبر التدريب عن الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، و المهارات، و الاتجاهات الخاصة بالمديرين في المنظمة. (بدير، 1997، 161) و على ذلك تُعد التنمية المهنية للقيادات الجديدة، أو القيادات الموجودة بالفعل أمراً ضرورياً لكونها تساعد على تحسين العمل الحالي أو المستقبلي للمنظمة. (John، 2001، 383)

و تمثل عملية انتقاء مديري الإدارات التعليمية مرحلة مهمة لضمان نجاح الإدارة التعليمية في تحقيق أهدافها، و تأتي بعدها مرحلة التنمية المهنية لمديري الإدارات التعليمية، و هي عملية نمو مستمرة و شاملة، تؤدي إلى تحسين الكفاءة المهنية، و تجويد المسؤوليات التربوية، و التزويد بكل ما هو جديد في مجال المعارف و المهارات و السلوكيات المهنية التي يتطلبها العمل التربوي، كما أن التدريب للقيادات التعليمية يخدم مستقبلهم المهني و يحقق نجاح الإدارة التعليمية في عملها. (سالم، 2014، 251)

و تعتبر التنمية المهنية مدخلاً مهماً و أساسياً من مدخلات العملية التعليمية، حيث إنها تعني بتحسين أداء جميع العاملين من معلمين، و هيئات التوجيه و الإشراف، و الإدارة، و القيادات التعليمية، يجعلهم قادرين على القيام بأدوارهم التعليمية، و متطلبات عملهم بكفاءة و فاعلية. (حسونة و آخرون، 2005، 13)

إن جودة أداء القيادات التعليمية هي تلك القيادات التي يجب أن يُحسن اختيارها و بناؤها على أسس موضوعية سليمة بعيداً عن المصالح الشخصية أو الاعتبارات السياسية و غيرها، فالهدف النهائي هو إيجاد القائد القادر على اتخاذ القرارات التي تضمن الارتقاء بجودة البرامج التي تقدمها الإدارة التعليمية، و قد توصلت بعض الدراسات إلى أن هناك معايير للحكم على درجة الجودة الشاملة للخدمة التي يمكن أن تطبق على الخدمة التعليمية داخل المؤسسة التعليمية و تتمثل في: تناسق الأداء التعليمي، و الثقة، و درجة استجابة القائمين بالعملية التعليمية لأداء الخدمة، و التنافسية، و فعالية الاتصال، و العمل بروح الفريق لجميع العاملين بالخدمة التعليمية و الجدارة التعليمية. (أحمد، 2013، 220)

و يرى "أركارو" أن الجودة تعني إيجاد ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل المديرون و الموظفون بشكل مستمر و دؤوب لتحقيق توقعات المستهلك و أداء العمل الصحيح من البداية، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل، و بفاعلية عالية و في أقصر وقت ممكن. (أحمد، 2002، 163)

و معايير الجودة في الانتقاء و التنمية المهنية للمديرين تتمثل في الخصائص و المواصفات و الشروط التربوية و التعليمية التي ينبغي توافرها في الشخص الذي يشغل منصب مدير إدارة، و في عملية التنمية المهنية التي تخضع برامجها و أساليبها لهذه المعايير. (خليل، 2011، 144)

أما التنمية المهنية بأنها: "تحديث معلوماتي و مهارات و معارف الأفراد مهنياً و أكاديمياً و ثقافياً، سواء عن طريق التطوير الذاتي أو عن طريق برامج التنمية المهنية و الدورات التدريبية. (عزازی، 2010، 29)

كما تعرف أيضاً بأنها: "مجموعة من الأنشطة الرسمية و غير الرسمية المهمة لدعم الكفايات المهنية و الأكاديمية و التربوية للعاملين بالحقل التربوي لمواجهة التحديات التي قد يواجهونها أثناء عملهم" (مرسي وآخرون، 2009، 398)

ويشير مجاهد (2008) إنه معايير الجودة: هي مجموعة من العبارات المحددة تحديداً دقيقاً و بطريقة علمية و التي تشمل جميع عناصر المنظومة التعليمية (مدخلات، عمليات، مخرجات)، و التي تستخدمها المؤسسة التعليمية في الحكم على مدى جودة برامجها الأكاديمية، و مراجعة و تقويم الأداء بشكل دوري، و مقارنة مستوى الأداء فيها بأداء المؤسسات الأخرى المناظرة، و اتخاذ الإجراءات التي يجب إتباعها كجزء من عملية التطوير المستمر. (مجاهد، 2008، 7)

تتمثل أهمية التنمية المهنية في الحقل التربوي على الوجه التالي:

- تعتبر التنمية المهنية مدخلاً مهماً و أساسياً من مدخلات العملية التعليمية، حيث أنها تعني بتحسين أداء المعلمين و هينات التوجيه و الإشراف و الإدارة و القيادات التعليمية، بما يجعلهم قادرين على القيام بأدوارهم التعليمية و متطلبات عملهم بكفاءة و فاعلية.

- انطلاقاً من أهمية تنمية الموارد البشرية في مجال التعليم، فإن التنمية المهنية أثناء الخدمة تعمل على إحداث تكامل بين عمليات الإعداد قبل الخدمة، و توافر فرص التزود بالمستجدات التربوية، بما يؤدي إلى تحقيق تعليم أفضل و تحسين نوعيته و الوفاء بالاحتياجات المطلوبة للعاملين بالحقل التربوي.

- اتسم الربع الأخير من القرن العشرين بالتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و الأقمار الصناعية، و صاحب هذا تضاعف المعرفة الإنسانية، و في مقدمتها المعرفة العلمية و التكنولوجية، خلال فترات زمنية قصيرة لا تتجاوز سبع سنوات، و من المتوقع أن تتضاعف المعرفة العلمية خلال السنوات الأولى من الألفية الثالثة في مدة زمنية لا تتجاوز العامين، هذا بالإضافة إلى ظهور كثير من المستجدات و المفاهيم التربوية الجديدة في مجال الفكر التربوي، مثل:

• مفهوم التعليم مدى الحياة Lifelong learning.

• مفهوم التعلم الذاتي Self learning.

• التعلم عن بعد Distance learning (طه، 2014، 88)

## 1-2 مشكلة الدراسة:

إن التحديات التي تواجه النظام التربوي في الإقليم كوردستان العراق تحتاج إلى وجود الرؤساء و مديري أكفاء يديرون دفته إلى بر الأمان، و يأخذون بيده إلى شاطئ النجاة، فالتعليم إدارة و تدريباً و توجيهاً يتطلب مزيجاً من الرغبة و الحب و التضحية و الجدية، و تعاني الإقليم كوردستان العراق من ضعف الإدارة و عدم توفر إدارة حكيمة تلتزم بالأسس و القواعد العلمية؛ ولعل ما تشهده الساحة التربوية و الأكاديمية من تقدم و تغيير يحتاج إلى مدراء ذو كفاءة في تحمل المسؤولية و النهوض بالعملية التعليمية، يتم اختيارهم و انتقائهم و تنميتهم مهنيّاً تبعاً لمعايير جودة محددة سلفاً، و يسير واقع الإدارة التعليمية في الإقليم إلى الانحصار في الأنماط التنظيمية التقليدية، و استتالة الهياكل التنظيمية، و تعدد مستويات السلطة.

- نقص الخبرة العلمية و العملية للعمل في الإدارة.

- قلة الدورات التدريبية التي تهتم بتأهيل القياديين.

- عدم منح صلاحيات و فرص لمشاركة الآخرين في عملية صنع القرار.

- غياب الرؤية المستقبلية لدى رؤساء الأقسام و مديري المعاهد الرياضية.

و تعاني الإقليم من جوانب القصور في أداء الرؤساء الأقسام الرياضية و مديري معاهد الرياضي، حيث تتم عملية الانتقاء لرؤساء الأقسام الرياضية و مديري معاهد الرياضي بناء على أهواء و مصالح شخصية، و تتسم عملية التنمية المهنية للرؤساء الأقسام الرياضية و المديرين معاهد الرياضي بالضعف و عدم مسايرة الاتجاهات الحديثة في التدريب، كما أن البرامج التدريبية قصيرة جداً و لا تركز على التطورات في المجال التربوي و الأكاديمي و الاتجاهات الحديثة في الإدارة التعليمية.

وفي ضوء ما سبق فإن الباحثون يرى أن تبني معايير للجودة في انتقاء و تنمية الرؤساء الاقسام الرياضية والمديري معاهد الرياضي مهنياً يحقق نتائج إيجابية للمنظومة التعليمية و يحقق تطلعات و آمال الشعب الإقليم كردستان العراق و القيادة الوطنية في التطوير التربوي المنشود. تتمثل أهمية الدراسة في:

• الأهمية النظرية:

- حاجة الإدارات التعليمية للتطوير، و لا يمكن تحقيق هذا التطوير إلا من خلال استحداث معايير حديثة في انتقاء الرؤساء الاقسام ومديري المعاهد الرياضية و تنميتها مهنياً، و ذلك في ظل التطورات العلمية و التكنولوجيا الهائلة التي تتطلب التطوير و التحديث.

- ندرة الدراسات والبحوث السابقة التي تتناول نظم الاختيار و الانتقاء و نظم التنمية المهنية لرؤساء الاقسام ومديري المعاهد الرياضية.

- إن تطوير نظم الانتقاء و التنمية المهنية لرؤساء الاقسام ومديري المعاهد الرياضية يمكن أن يساعد في تحسين العملية التعليمية بصفة خاصة، و رقي و تقدم المجتمع بصفة عامة.

• الأهمية التطبيقية:

- يمكن أن تفيد هذه الدراسة المسؤولين بوزارة التعليم العالي و التربية و المختصين بالشئون الإدارية في استخدام هذه المعايير بما يحقق صالح العملية الإدارية.

- قد تفيد هذه الدراسة الباحثون في المجال الإداري و التربوي على إجراء المزيد من الدراسات و الأبحاث المتعلقة بالتنمية المهنية.

- تفيد هذه الدراسة في معالجة الكثير من المشكلات التربوية و الإدارية التي تترتب على سوء اختيار و انتقاء الرؤساء الاقسام ومديري المعاهد الرياضية.

### 1-3 أهداف الدراسة:

- التعرف على أهداف التنمية المهنية.

- التعرف على الجهات المسؤولة عن التنمية المهنية.

- التعرف على أساليب التنمية المهنية و برامجها.

### 1-4 مجالات البحث:

#### 1-4-1 المجال البشري:

- الرؤساء الأقسام التربوية الرياضية في كليات التربية الرياضية في إقليم كردستان العراق.

- مديري المعاهد الرياضية في إقليم كردستان العراق.

#### 1-4-2 المجال الزمني:

أجريت الدراسة الميدانية الأساسية في الفترة الزمنية من (2023\5\23) إلى (2023\7\23).

#### 1-4-3 المجال المكاني:

تم توزيع الاستمارة الكترونياً.

### 1-5 تحديد المصطلحات:

#### 1-5-1 تعريف الإجرائي:

التنمية المهنية: مجموعة من الأساليب والبرامج التدريبية التي تحتوي على المهارات والاستراتيجيات التي تقوم بتعزيز القدرات التنافسية في بيئة العمل، و التخطيط الاستراتيجي، و تحسين الأداء، و التي تقدم لرؤساء الأقسام ومديري المعاهد الرياضية في الإدارات بإقليم كردستان العراق.

معايير الجودة: مجموعة من الخصائص و المواصفات التي يجب توافرها في انتقاء رؤساء الأقسام ومديري المعاهد الرياضية، و تنميتهم مهنياً، كما أنها موجّهات متفق عليها من قبل خبراء الإدارة و التربية و المنظمات الدولية؛ تعبر عن المستوى النوعي الذي يجب أن تكون عليه عملية الانتقاء و التنمية المهنية لرؤساء الأقسام ومديري المعاهد الرياضية.

#### 1- منهج الدراسة :

استخدم الباحثون المنهج الوصفي بأسلوب المسحي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وتحقيق الهدف.

## 2-2 مجتمع البحث وعينته:

اعتمد الباحثون عند اختيار عينة الدراسة بأسلوب الحصر الشامل ويتضح من الجدول رقم (1) توصيف عينة الدراسة حيث بلغ عدد عينة الدراسة (21) فردا من العينة الكلية للدراسة.  
جدول (1) التوصيف العينة الدراسة

م	عينة الدراسة	حجم العينة	عينة التطبيق	
			العدد	النسبة %
1	الرؤساء الاقسام الرياضية	12	12	57.15
2	مديرى المعاهد الرياضية	9	9	42.85
	المجموع الكلي	21	21	100

## 3-2 أداة البحث:

اعتمد الباحثون في حصوله على البيانات المطلوبة على استمارة استبيان من تصميم الباحثون لجمع البيانات الخاصة بالدراسة وذلك من خلال الاعتماد على الخطوات التالية:  
• المسح الميداني والدراسات السابقة:  
• تم عدد الاستبيان من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والمراجع العلمية حيث تمكن الباحثون من استخلاص وتحديد محاور وعبارات استمارة الاستبيان.  
• وفي ضوء الخطوة السابقة قام الباحثون بتصميم استمارة الاستبيان كالتالي:  
واشتملت الاستمارة على المحاور التالية:  
المحور الأول: أهداف التنمية المهنية.  
المحور الثاني: الجهات المسؤولة عن التنمية المهنية.  
المحور الثالث: أساليب التنمية المهنية و برامجها.  
وتم عرض المحاور المقترحة على مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة العامة الإدارة الرياضية خاصة بلغ عددهم (10) خبير حيث تتوافر فيهم الشروط التالية:  
• خبرة لا تقل عن (5) سنوات في مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية.  
• الحصول على درجة الدكتوراه في مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية.  
وذلك بهدف التعرف على آرائهم في مدى اتفاق كل محور من المحاور كما يتضح من جدول رقم (2)

## جدول (2)

آراء السادة الخبراء على جميع المحاور المقترحة للاستبيان (ن = 10)

م	المحور	الخبراء المؤلفون		الخبراء غير الموافون	
		عدد	النسبة المئوية	عدد	النسبة المئوية
1	أهداف التنمية المهنية	10	100%	0	0%
2	الجهات المسؤولة عن التنمية المهنية	9	90%	1	10%
3	أساليب التنمية المهنية و برامجها	10	100%	0	0%

ويتضح من جدول رقم (2) مرافقة السادة الخبراء على جميع المحاور المقترحة للاستبيان.

بعد موافقة الخبراء على المحاور الأساسية التي تتكون منها استمارة الدراسة قام الباحثون بوضع مجموعة من العبارات التي يعتقد إنه من خلال كل منها يمكن قياس المحور الذي تدرج تحته ، وقد راعي الباحثون أن يكون عدد العبارات بكل محور مناسباً لنسبة الإتقان التي حصل عليها المحور من الخبراء.  
المعاملات العلمية تصميم استمارة الاستبيان:

## 2-3-2 الصدق المحتوى:

من أجل أن يتوصل الباحثون إلى صدق استمارة الاستبيان تم الاعتماد على:

## 3-3-2 الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض استمارة الاستبيان في صورتها الأولية على عدد (10) خبيراً وتم تسليم استمارة الاستبيان شخصياً والكترونياً، واعتمد الباحثون على الخبراء من حيث الموافقة على صحة المحاور والعبارات المندرجة تحت كل محور والتي وضعت لقياس كل محور كما قام الباحثون في هذه الخطوة بوضع ثلاثي

التقدير (موافق - تعديل - حذف) حيث تعتبر هذه الموافقة على الصدق الظاهري لاستمارة الاستبيان كما يتضح في جدول رقم (3)

جدول (3)

اراء السادة الخبراء في عبارات الصورة الأولية للاستبيان (ن = 10)

4-3-2 الدراسة الاستطلاعية:

معامل لوش لصدق المحتوى	الخبراء الموافقون		رقم العبارة	معامل لوش لصدق المحتوى	الخبراء الموافقون		رقم العبارة	معامل لوش لصدق المحتوى	الخبراء الموافقون		رقم العبارة
	%	عدد			%	عدد			%	عدد	
*100.00	100	10	23	*0.833	90	9	12	*100.00	100	10	1
*100.00	100	10	24	*0.833	90	9	13	*100.00	100	10	2
*100.00	100	10	25	*0.833	90	9	14	*100.00	90	9	3
*100.00	100	10	26	*0.833	90	9	15	*100.00	100	10	4
*100.00	100	10	27	*0.833	90	9	16	*100.00	100	10	5
*0.833	90	9	28	*0.833	90	9	17	*100.00	100	10	6
*0.833	90	9	29	*0.833	90	9	18	*100.00	100	10	7
*0.833	90	9	30	*0.833	90	9	19	*100.00	100	10	8
*0.833	90	9	31	*100.00	100	10	20	*0.500	90	9	9
				*100.00	100	12	21	*100.00	100	12	10
				*100.00	100	12	22	*0.833	100	11	11

قد استعان الباحثون بعدد (5) فردا من رؤساء الأقسام ومديري معاهد الرياضية سابقا قسم بالطريقة العشوائية ومن خارج العينة الأساسية للدراسة الاستطلاعية الغرض الدراسة الاستطلاعية.

5-3-2 صدق الاتساق الداخلي:

اعتمد الباحثون على حساب صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان من خلال احتساب معامل الارتباط بين عبارة والمحور الخاص بها وكل عبارة وإجمالي الاستبيان، وكل محور مع إجمالي الاستبيان كما يتضح من جدول رقم (4)

جدول (4)

التساق الداخلي للاستبيان (ن = 10)

معامل ارتباط سبيرمان		رقم العبارة	معامل ارتباط سبيرمان		رقم العبارة	معامل ارتباط سبيرمان		رقم العبارة
العبارة مع الاستبيان	العبارة مع المحور		العبارة مع الاستبيان	العبارة مع المحور		العبارة مع الاستبيان	العبارة مع المحور	
0.644	0.825	23	0.592	0.811	12	0.539	0.648	1
0.597	0.606	24	0.462	0.718	13	0.671	0.610	2
0.592	0.615	25	0.622	0.720	14	0.668	0.680	3
0.613	0.744	26	0.625	0.758	15	0.678	0.610	4
0.634	0.751	27	0.722	0.778	16	0.541	0.510	5
0.664	0.772	28	0.637	0.852	17	0.679	0.589	6
0.567	0.766	29	0.689	0.857	18	0.546	0.596	7
0.531	0.602	30	0.722	0.807	19	0.496	0.544	8
0.643	0.648	31	0.613	0.751	20	0.674	0.602	9
			0.548	0.794	21	0.798	0.569	10
			0.615	0.779	22	0.534	0.608	11

يتضح من جدول (4) أن معاملات ارتباط كل عبارة بالمحور بإجمالي الاستبيان وكذا معاملات ارتباط المحور بإجمالي الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل وجود ارتباط معنوي قوي بين العبارات والمحور الذي تتمنى إليه العبارات على صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان. كما يتضح أن

معامل ارتباط كل محور بإجمالي الاستبيان دالة إحصائية مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لمحور الاستبيان.

### 2-3-6 ثبات الاستبيان :

تم التحقق من الثبات استمارة الاستبيان من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ: قام الباحثون بحساب ثبات استمارة الاستبيان للدراسة عن طريق معامل ألفا كرونباخ كما يتضح من جدول رقم (5) جدول (5) قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات استمارة الاستبيان (ن = 10)

معامل الثبات في حالة حذف العبارة للمقياس	معامل الثبات في حالة حذف العبارة للمحور	رقم العبارة	معامل الثبات في حالة حذف العبارة للمقياس		رقم العبارة	معامل الثبات في حالة حذف العبارة للمحور		معامل ثبات المحور	معامل ثبات المقياس
			0.977	0.963		0.977	0.964		
0.977	0.964	24	0.977	0.963	13	0.977	0.964	0.979	0.965 محور الأول
0.977	0.964	25	0.977	0.963	14	0.977	0.964		
0.977	0.963	26	0.977	0.963	15	0.977	0.964		
0.977	0.963	27	0.977	0.963	16	0.977	0.964		
0.977	0.963	28	0.977	0.962	17	0.977	0.965		0.965 محور الثاني
0.977	0.963	29	0.977	0.962	18	0.977	0.964		
0.977	0.964	30	0.977	0.963	19	0.977	0.964		
0.977	0.964	31	0.977	0.963	20	0.977	0.964		
			0.977	0.963	21	0.977	0.964		0.975 محور الثالث
			0.977	0.963	22	0.977	0.964		
			0.977	0.963	23	0.977	0.963		
						0.977	0.963		

يتضح من جدول رقم (5) والخاص بمعامل ألفا كرونباخ عبارات الاستبيان ارتفاع قيم معامل ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان مما يدل أن معاملات ثبات المحاور والاستبيان عليه وتقترب من الواحد الصحيح مما يؤكد على ثبات عبارات الاستبيان، ويعني أن حذف أي عبارة سيؤثر سلباً على ثبات الاستبيان، وعليه فلم يتم حذف أي من العبارات.

### 2-3-7 التجربة الرئيسية لاستبيان البحث:

قام الباحثان بتوزيع استمارة الاستبيان إلكترونياً باستخدام جوجل فورم Google form على عينه الدراسة في تاريخ 2023\6\10 الى 2023\6\20، وتمثلت المجالات الخاصة بتطبيق الدراسة فيما يلي:

### 2-4 الوسائل الإحصائية:

استعان الباحثون بالبرنامج الإحصائي SPSS إصدار 23 لإجراء التحليل الإحصائي واستخدام المعالجات الإحصائية التالية.

- معامل لوش لصدق المحتوى ويحسب كالآتي:  
عدد الخبراء الموافقون - (عدد الخبراء ÷ 2)  
معامل لوش لصدق المحتوى =
- معامل ارتباط سبيرمان.
- معامل ألفا كرونباخ.
- المتوسط المرجح.
- الانحراف المعياري.
- الأهمية النسبية.
- النسبة المئوية

2- عرض النتائج ومناقشتها:

1-3 عرض ومناقشة الهدف الاول أهداف التنمية المهنية.

### جدول (6)

المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الأهمية النسبية)  
المحور الأول "أهداف التنمية المهنية"

م	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
1	ينبغي أن يتوافر في التنمية المهنية للرؤساء الاقسام الرياضية والمديري معاهد الرياضي رؤية و رسالة واضحة و محددة.	2,81	0,50	93,67
2	ينبغي أن يتوافر في التنمية المهنية للرؤساء الاقسام الرياضية والمديري معاهد الرياضي أهداف واضحة و محددة.	2,80	0,53	93,33
3	تهدف التنمية المهنية إلى بناء و تطوير المعارف و الخبرات التي تتوافر لدى الرؤساء الاقسام الرياضية والمديري معاهد الرياضية.	2,80	0,49	93,33
4	يراعي أن تكون عملية التنمية المهنية للرؤساء الاقسام الرياضية والمديري معاهد الرياضة عملية مستمرة و شاملة، لتحسين كفاءاتهم المهنية.	2,76	0,51	92,00
5	تشجع التنمية المهنية العمل بروح الفريق و تقوية الانتماء لمؤسسة العمل	2,58	0,72	86,00
6	تقديم برامج تراعي التحكم في الوقت و تحقيق رغبة الإدارة و متطلبات السوق	2,48	0,75	82,67
7	التركيز على مواصفات الجودة في تحسين و تطوير العمليات و الأداء.	2,44	0,78	81,33
8	تهتم التنمية المهنية بإعداد المديرين للقيام بالأدوار المتغير التي تفرضها الظروف الخارجية و المجتمعية.	2,38	0,69	79,33
	المتوسط العام للمحور	2,63	0,44	87,70

ويوضح الجدول (6) الآتي: أن المتوسط العام للمحور "أهداف التنمية المهنية" بلغ (2,63)، بأهمية نسبية (87,70)، و هذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو محور أهداف التنمية المهنية إيجابية، و تعدد المعايير الأكثر توافراً، تلك التي تمثلت في العبارات التالية: (ينبغي أن يتوافر في التنمية المهنية لرؤساء الأقسام الرياضية ومديري معاهد الرياضي أهداف واضحة و محددة، تهدف التنمية المهنية إلى بناء و تطوير المعارف و الخبرات التي تتوافر لدى الرؤساء الاقسام الرياضية ومديري معاهد الرياضي)، (يراعي أن تكون عملية التنمية المهنية لرؤساء الأقسام الرياضية ومديري معاهد الرياضية عملية مستمرة و شاملة، لتحسين كفاءات الرؤساء الاقسام الرياضية ومديري معاهد الرياضي المهنية)، (تشجع التنمية المهنية العمل بروح الفريق و تقوية الانتماء للمؤسسة العمل)، و بلغت الأهمية النسبية (93,67%)، (93,33%)، (92,00%)، (86,00%)، (85,40%)، على التوالي.

أما المعايير الأقل توافراً تلك التي تمثلت في العبارات التالية: (التركيز على مواصفات الجودة في تحسين و تطوير العمليات والأداء)، و(تهتم التنمية المهنية بإعداد الرؤساء الاقسام الرياضية ومديري معاهد الرياضي للقيام بالأدوار المتغيرة التي تفرضها الظروف الخارجية و المجتمعية)، و بلغت الأهمية النسبية (81,33%)، (79,33%)، على التوالي وفقاً لردود عينة الدراسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالمحور الأول (أهداف التنمية المهنية و مناقشتها):

يتضح من نتائج هذا المحور أن أهم أهداف التنمية المهنية العبارات التي تم ذكرها و التي تمثل أهم المعايير التي يجب توافرها، و هذا يمكن تفسيره بأن الرسالة و الرؤية الواضحة المحددة تجعل الأهداف محددة و يتم السير إليها بطريق يصل إلى التنمية المهنية الفعالة، كما أن استدامة التنمية المهنية يحسن كفاءة العاملين، و يشجع العمل بروح الفريق، حيث إن تحديد هذه الأهداف يحقق بناء و تطوير المعارف الخبرات، في التنمية المستمرة تحقق الأداء المهني الجيد، و تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبد العزيز بن عبد الرحمن (2000) و التي توصلت إلى أهمية توافر جميع المهارات الإدارية للتطوير المهني لمديري التعليم، ودراسة سامح حلمي (2012)، و التي توصلت إلى أهمية التنمية المهنية المستمرة لتحسين كفاءة القيادات التعليمية،

و دراسة إبراهيم على عثمان (2014) والتي أكدت شدة الحاجة إلى التنمية المهنية لدى المديرين، و تحديد أهداف محددة يسعى إليها الفائزون على أمر التنمية المهنية في التعليم.

2-3 عرض ومناقشة الهدف الثاني الجهات المسؤولة عن التنمية المهنية.

## جدول (7)

المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الأهمية النسبية)  
للمحور الثاني "الجهات المسؤولة عن التنمية المهنية"

م	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
9	تقدم التنمية المهنية من خلال وزارة التعليم العالي والتربية بمساعدة الجهات المعاونة.	2,49	0,74	83,00
10	تقويم المراكز و الهيئات و الجمعيات و الروابط المهنية بدورها في التنمية المهنية للرؤساء الاقسام الرياضية والمديري معاهد الرياضي	2,17	0,71	72,33
11	تسهم الجامعات من خلال أعضاء هيئة الخاصة في التنمية المهنية للرؤساء الاقسام الرياضية والمديري معاهد الرياضية.	2,05	0,85	68,33
12	يتم الاستعانة بأكاديمية متخصصة في تدريب للرؤساء الاقسام الرياضية والمديري معاهد الرياضية.	2,01	0,90	67,00
	المتوسط العام للمحور	2,24	0,56	78,0

ويوضح الجدول السابق الآتي: أن المتوسط العام للمحور "الجهات المسؤولة عن التنمية المهنية" بلغ (2,34)، بأهمية نسبية (78,0%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو محور الجهات المسؤولة عن التنمية المهنية إيجابية لحد ما، و تعد المعايير الأكثر توافراً تلك التي تمثلت في العبارات التالية: (تقدم التنمية المهنية من خلال وزارة التعليم العالي والتربية بمساعدة الجهات المعاونة)، (تقوم المراكز و الهيئات و الجمعيات و الروابط المهنية بدورها في التنمية المهنية للرؤساء الاقسام الرياضية ومديري معاهد الرياضية)، وبلغت الأهمية النسبية (83,00%)، (72,33%)، على التوالي.

أما المعايير المتوفرة لحد ما تلك التي تمثلت في العبارات التالية: (تسهم الجامعات من خلال أعضاء هيئة الخاصة في التنمية المهنية للرؤساء الاقسام الرياضية ومديري معاهد الرياضية)، (يتم الاستعانة بأكاديمية متخصصة في تدريب للرؤساء الاقسام الرياضية ومديري معاهد الرياضية و القائمين على العملية التعليمية)، وبلغت الأهمية النسبية (68,33%)، (67,00%)، على التوالي وفقاً لردود عينة الدراسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالمحور الثاني (الجهات المسؤولة عن التنمية المهنية) و تفسيرها:

يتضح مما سبق أهمية قيام وزارة التعليم العالي و التربية بإقليم كردستان العراق بمساعدة الجهات المعاونة في التنمية المهنية للرؤساء الاقسام الرياضية ومديري معاهد الرياضية ، وأهمية دور المراكز و الهيئات و الجمعيات و الروابط المهنية في التنمية المهنية للرؤساء الاقسام الرياضية ومديري معاهد الرياضية، و جاء دور الجامعات وأعضاء هيئة الخاصة بها، و الأكاديمية المتخصصة للتنمية المهنية أقل أهمية، و تفسير الباحثة ذلك بأن وزارة التعليم العالي و التربية و الجهات التابعة لها في المخول لها بالقيام بعملية التنمية المهنية و أن العلاقات القديمة و الاستمرار فيها على نمط متعارف عليه، يجعل الخوف من استخدام مراكز جديدة للتنمية المهنية أمراً وارداً، و تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة حميد الصراف (1998) من أن البرامج التي تضمنتها وزارة التعليم العالي و التربية بإقليم أسهمت في تحقيق التنمية المهنية و لكنها لم تراعى المستجدات الحديثة، كما تتفق مع دراسة ريم سعد (2015) و التي توصلت إلى وزارة التعليم بالسعودية توفر العديد من البرامج التي تدعم التنمية المهنية للقيادات التربوية.

3-3 عرض ومناقشة نتائج الهدف الثالث أساليب التنمية المهنية و برامجها.

## جدول (8)

المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الأهمية النسبية)  
للمحور الثالث "أساليب التنمية المهنية و برامجها"

م	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
---	----------	----------------	-------------------	-------------------

13	تمت التنمية المهنية الجوانب الشخصية و المهنية و التخصصية للرؤساء الاقسام الرياضية والمديري معاهد الرياضية.	2,85	0,36	95,00
14	تستهدف التنمية المهنية مساعدة الرؤساء الاقسام الرياضية والمديري معاهد الرياضية على اكتساب المهارات الإدارية و الفنية	2,83	0,38	94,33
15	تكون التنمية المهنية مستمرة منذ بداية الالتحاق بالخدمة الوظيفية	2,83	0,52	94,00
16	تساعد التنمية المهنية الرؤساء الاقسام الرياضية والمديري معاهد الرياضية في اكتساب مهارات التنمية الذاتية	2,82	0,42	94,00
17	تتضمن التنمية المهنية تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات و توظيفها في العملية الإدارية	2,80	0,46	93,33
18	تكون التنمية المهنية هادفة و ملبية للاحتياجات التدريبية	2,79	0,49	93,00
19	تحقق التنمية المهنية للرؤساء الاقسام الرياضية والمديري معاهد الرياضية التطوير الذاتي و تحسين الأداء الشخصي	2,77	0,45	92,33
20	تكون التنمية المهنية مناسبة لقدرات الرؤساء الاقسام الرياضية والمديري معاهد الرياضي و ميولهم	2,77	0,45	92,33
21	موضوعات و برامج التنمية المهنية يتم تحديدها في ضوء الاحتياجات الفعلية للرؤساء الاقسام الرياضية والمديري معاهد الرياضية و المستجديات التربوية	2,77	0,50	92,33
22	تركز التنمية المهنية على كيفية صنع و اتخاذ القرارات الاستراتيجية	2,71	0,53	90,33
23	تكون برامج التنمية المهنية متماشية مع الاتجاهات الحديثة و الخبرات العالمية و الإقليمية	2,71	0,61	90,33
24	تستخدم التنمية المهنية لرفع مستوى الأداء و زيادة الكفاءة المهنية بصورة مستمرة للرؤساء الاقسام الرياضية والمديري معاهد الرياضية.	2,68	0,60	89,33
25	تتم تنمية الرؤساء الاقسام الرياضية والمديري معاهد الرياضية مهنياً على الأساليب التقنية و طرقها	2,43	0,80	81,00
26	تحرص الوزارة على إرسال البعثات الداخلية و الخارجية للاطلاع على المستجدات المهنية في الدول المتقدمة لتحسين أداء الرؤساء الاقسام الرياضية والمديري معاهد الرياضية.	2,38	0,78	79,33
27	يتم تبادل الزيارات مع المؤسسات التعليمية للاستفادة من الخبرات و تبادلها	2,19	0,84	73,00
28	يتم الاستعانة بوسائل و أساليب متنوعة في عملية التنمية المهنية متمثلة في المحاضرات و التعلم الذاتي و الندوات و المناقشات و ورش العمل و التدريبات	2,14	0,88	71,33
29	عقد لقاءات دورية بين الرؤساء الاقسام الرياضية والمديري معاهد الرياضية لتبادل الخبرات	2,10	0,85	70,00
30	يتم الانتقال و الاختيار للقيادات من الرؤساء الاقسام الرياضية والمديري معاهد الرياضية على اساس اجتياز برامج التنمية المهنية بنجاح.	1,99	0,89	66,33
31	تتم تنمية الرؤساء الاقسام الرياضية والمديري معاهد الرياضية مهنياً على أساليب و نماذج حل مشكلات الجودة	1,98	0,93	66,00
	المتوسط العام للمحور	2,55	0,36	85,15

ويوضح الجدول (8) الآتي: أن المتوسط العام للمحور "أساليب التنمية المهنية و برامجها" بلغ (2,55)، بأهمية نسبية (85,15%)، و هذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو محور أساليب التنمية المهنية إيجابية، و تعد المعايير الأكثر توافراً تلك التي تمثلت في العبارات التالية: (تنمي التنمية المهنية الجوانب الشخصية و المهنية و التخصصية لرؤساء الأقسام الرياضية و مديري معاهد الرياضية)، (تستهدف التنمية المهنية مساعدة رؤساء الأقسام الرياضية و مديري معاهد الرياضية على اكتساب المهارات الإدارية و الفنية)، (تكون التنمية المهنية مستمرة منذ بداية الالتحاق بالخدمة الوظيفية، تساعد التنمية المهنية الرؤساء الاقسام الرياضية و مديري معاهد الرياضية في اكتساب مهارات التنمية الذاتية)، (تتضمن التنمية المهنية تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات و توظيفها في العملية الإدارية)، (تكون التنمية المهنية هادفة و ملبية للاحتياجات التدريبية)، (تحقق التنمية المهنية الرؤساء الاقسام الرياضية و مديري معاهد الرياضية التطوير الذاتي و تحسين الأداء الشخصي، تكون التنمية المهنية مناسبة لقدرات المديرين و ميولهم، موضوعات و برامج التنمية المهنية يتم تحديدها في ضوء الاحتياجات الفعلية لرؤساء الأقسام الرياضية و مديري معاهد الرياضية و المستجديات التربوية، تركز التنمية المهنية على كيفية صنع و اتخاذ القرارات الاستراتيجية، تكون برامج التنمية المهنية

متماشية مع الاتجاهات الحديثة والخبرات العالمية و الإقليمية)، و بلغت الأهمية النسبية (95,00%)، (94,33%)، (94,00%)، (93,33%)، (93,00%)، (92,33) على التوالي. أما المعايير الأقل توافراً، فهي المتمثلة في العبارات التالية: (عقد لقاءات دورية بين الرؤساء الاقسام الرياضية ومديري معاهد الرياضية لتبادل الخبرات)، (يتم الانتقاء و الاختيار للقيادات من الرؤساء الاقسام الرياضية ومديري معاهد الرياضية على أساس اجتياز برامج التنمية المهنية بنجاح)، (تتم تنمية الرؤساء الاقسام الرياضية ومديري معاهد الرياضية مهنيًا على أساليب و نماذج حل مشكلات الجودة)، و بلغت الأهمية النسبية (70,00%)، (66,33%)، (66,00%) على التوالي وفقاً لرودود عينة الدراسة. مناقشة النتائج المتعلقة بالمحور الثالث (أساليب التنمية المهنية) و تفسيرها:

يتضح من المعايير الأكثر توافراً الاتجاه المرتفع لبعض العبارات التي تم ذكرها و هي تؤكد على الجوانب الشخصية و المهنية و التخصصية و المهارات الإدارية و الفنية للرؤساء الاقسام الرياضية والمديري معاهد الرياضية و كذلك اكتسابه مهارات التنمية الذاتية و توظيفه لتكنولوجيا الاتصال في عمله، و ذلك يحقق نتائج جيدة للإدارة التعليمية، حيث إن الرؤساء الاقسام والمديرين الذي يسعى للتنمية المهنية الذاتية ينجز عمله بفاعلية و بأداء جيد، مما ينعكس أثره على إدارة التعليم بصفة عامة، و تتشابه هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة خالد عطية (2005) و التي توصلت إلى أهمية الكفاءات القيادية المتميزة و الاستعداد القيادي، و اختلف نتائج الدراسة الحالية فيما يتعلق بتوظيف تكنولوجيا الاتصالات مع دراسة شافي عوض (2015) من قلة اعتماد القيادات على وسائل الاتصالات الإلكترونية، بسبب ضعف أدائهم مما يتطلب التطوير، و هذا ما اهتمت به الباحثون، و كما تشير دراسة حميد الصراف (1998) أن برامج التنمية المهنية لم تساعد في رفع مستوى خبرة و القدرة الوظيفية، كما تتفق هذه النتائج مع دراسة حميد دغيم (2016) و التي توصلت إلى أن المهارات الإدارية و التطوير الذاتي، من أهم أساليب التنمية المهنية للرؤساء الاقسام ومديرين و دراسة إيمان زغلول (2002) و التي أكدت على أهمية احتياجات الرؤساء الاقسام والمديرين و يتضح من المعايير الأقل توافراً و هي عقد لقاءات دورية بين الرؤساء الاقسام ومديري المعاهد الرياضية لتبادل الخبرات، و الانتقاء على أساس اجتياز برامج التنمية المهنية، و التنمية المهنية على أساليب حل مشكلات الجودة، و هذه العبارات أقل توافراً و يمكن تفسير ما سبق بسبب أن اللقاءات الدورية لا تحقق فائدة إلا إذا كانت بين المديرين و أشخاص آخرون ذوي خبرة و كفاءة عالية، كما أن الانتقاء على أساس اجتياز برامج التنمية المهنية لا يحقق الفائدة فالأفضل أن يتم تحديد شروط للانتقاء أولاً ثم يتم تنمية الرؤساء الاقسام والمديرين مهنيًا بعد ذلك، أما تنمية الرؤساء الاقسام و المديرين مهنيًا على حل مشكلات الجودة، فترى الباحث أن الجودة لا بد أن تكون أسلوب عمل و أن تكون البرامج المعدة للتنمية المهنية قائمة على الجودة من الأساس. و تتفق هذه النتيجة مع دراسة علي حسين (2016) و التي أشارت إلى ضيق الوقت و كثرة الأعباء و نقص الكوادر الإدارية هي أبرز الصعوبات التي تواجه الرؤساء الاقسام والمديرين، و لذا فإن الباحثون يرى أن هذه الاجتماعات تعتبر ضياع الوقت و لا يمكن أن يحقق تبادل الخبرات إلا في الخبرات القليلة.

### جدول (9)

#### المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الأهمية النسبية) للمحاور

م	المحاور	المتوسط المرجع	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
1	أهداف التنمية المهنية	2,63	0,44	87,70
2	الجهات المسؤولة عن التنمية المهنية	2,34	0,56	78,0
3	أساليب التنمية المهنية	2,55	0,36	85,15
	المتوسط العام	2,45	0,39	81,82

ويوضح الجدول (9) الآتي: أن المتوسط العام لإجمالي "محاور الأول، الثاني، الثالث" بلغ (2,45)، و بلغت الأهمية النسبية (81,82%)، و هذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو إجمالي محاور (1,2,3) إيجابية، و تعد المحاور الأكثر إيجابية (أهداف التنمية المهنية)، (أساليب التنمية المهنية)، (الجهات المسؤولة عن التنمية المهنية)، بأهمية نسبية (87,70%)، (85,15%)، (78,0%)، على التوالي وفقاً لرودود عينة الدراسة.

### 3- الاستنتاجات والتوصيات:

#### 4-1 الاستنتاجات:

- توافر رؤية ورسالة واضحة ومحددة للتنمية المهنية لرؤساء الأقسام الرياضية ومديري معاهد الرياضة.
- استمرارية عملية التنمية المهنية وشمولها.
- استهداف التنمية المهنية لتقوية الانتماء والعمل بروح الفريق من أجل نهضة المؤسسة التعليمية.
- ضعف التركيز على مواصفات الجودة في تحسين وتطوير العمليات والأداء.
- ضعف الاهتمام بإعداد رؤساء الأقسام المديرين للقيام بالأدوار المتغيرة التي فرضها الظروف الخارجية والمجتمعية.
- تقديم التنمية المهنية من خلال وزارة التعليم العالي والتربية بمساعدة الجهات المعاونة.
- تقويم المراكز والهيئات والجمعيات والروابط المهنية بدورها في التنمية المهنية لرؤساء الأقسام الرياضية ومديري معاهد الرياضة.
- ضعف الاستعانة بأكاديمية متخصصة في تدريب الرؤساء الاقسام الرياضية ومديري معاهد الرياضة والقائمين على العملية التعليمية.
- تستهدف أساليب التنمية المهنية مساعدة رؤساء الأقسام والمديرين على اكتساب المهارات الإدارية والفنية وتكنولوجيا الاتصال وتوظيف ذلك في العملية الإدارية.
- يتم تحديد برامج التنمية المهنية في ضوء الاحتياجات الفعلية لرؤساء الأقسام والمديرين.
- ضعف الاهتمام بتنمية رؤساء الأقسام ومديري المعاهد الرياضية مهنيًا فيما يتعلق بأساليب ونماذج حل مشكلات الجودة.

#### 4-2 التوصيات:

- حصول رؤساء الأقسام ومديري المعاهد الرياضية على درجة الدكتوراه في المجال التربوي ويكون لديه سنوات خبرة في مجال التربية لا تقل عن خمسة عشر سنة.
- يمتلك المؤهلات الإدارية والقيادية والشخصية والتي يمكن قياسها من خلال إجراء مقابلات مختلفة مع المتخصصين في المجال التربوي والإداري.
- يتم تنويع أساليب التنمية المهنية ما بين الأساليب النظرية والأساليب العملية ومواكبة المستجدات في تصميم وتنفيذ برامج التنمية المهنية.
- تكثيف دورات التنمية المهنية وتصميم برامج متطورة والاهتمام بإنشاء أكاديمية للتنمية المهنية يتم فيها عمل محاضرات ودورات وورش عمل وتجمع ما بين الجانب النظري والجانب العملي في التنمية المهنية وإرسال البعثات الداخلية والخارجية لتمكين رؤساء الأقسام ومديري المعاهد الرياضية من مواكبة التطور المعرفي والعلمي في الداخل والخارج والاستفادة منه.
- يجب أن تكون عملية التنمية المهنية لهم عملية مستمرة من بداية تسلمه لعمله حتى انتهاء خدمته مع تطوير البرامج والأساليب بما يناسب وقت عملهم.
- الاهتمام بتكنولوجيا الاتصالات وتوظيفها في العمل الإداري والاستفادة منها بشكل جيد في أداء لدى رؤساء الأقسام ومديري معاهد الرياضة.

#### المصادر:

- أحمد، إبراهيم أحمد (2002)؛ الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة.
- أحمد، إبراهيم أحمد (2013)؛ تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس، دار الفكر العربي، القاهرة.
- بدير، كامل (1997)؛ إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المنظمة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- الرشدي، شافي عوض ضيدان (2015)؛ تطوير أداء قيادات الإدارة الوسطى بوزارة التربية بالكويت (تصور مقترح). رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر.
- الحربي، حماد دغيم محسن (2016)؛ التنمية المهنية للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية "تصور مقترح". رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مصر.
- حسنين، إبراهيم على عثمان (2014)؛ التنمية المهنية للقيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الاتجاهات المحاصرة (تصور مقترح). رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.

- حسونة، محمد السيدي و آخرون(2005)؛ رؤى مستقبلية لتدريب المعلمين في ضوء المستويات القياسية العالمية، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، مصر.
- حواش، سامح حلمي (2012) ؛ التنمية المهنية للقيادات الوسطى التربوي في مصر باستخدام التدريب الإلكتروني (تصور مقترح للتطوير). رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة. مصر.
- خليل، نبيل سعد (2011)؛ إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التربوية ، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر.
- راغب، إيمان زغلول (2002) ؛التنمية الإدارية وتقويم أداء مديرين إدارات التعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر.
- سالم، فاطمة الزهراء (2014) منظومة التدريب لتحسين جودة التعليم، ممارسات من أجل التميز، دار العالم العربي، القاهرة، مصر.
- الصراف، حميد وآخرون(1998) ؛ دراسة حول التنمية المهنية لموظفي وزارة التربية بدولة الكويت، قسم بحوث السياسات التربوية واقتصاديات التعليم، مركز البحوث التربوية، وزارة التربية، الكويت.
- طه، راضي عبد المجيد(2014) ؛المعلم في عصر المعلوماتية، إعداده - وتأهيله، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- عبدالرحمن، عبد العزيز (2000) ؛ التطوير المهني لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- عزازي، فانت محمد عبد المنعم(2010) ؛ تصور مقترح لتفعيل دور معلم التعليم الثانوي العام باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، المؤتمر الدولي الخامس، مستقبل إصلاح التعليم العربي لمجتمع المعرفة، تجارب و معايير و رؤى، المركز العربي للتعليم والتنمية، الجامعة العربية المفتوحة، القاهرة، مصر.
- القحطاني، ريم محمد سعد (2015) ؛ التنمية المهنية للقيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية (تصور مقترح) رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مصر.
- مجاهد، محمد عطوة (2008) ؛ ثقافة المعايير والجودة في التعليم ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- مورسي، حمدي محمد و آخرون(2009) تصور مقترح لتفعيل دور كليات التربية في بناء البرامج لمقابلة متطلبات التنمية المهنية في ضوء الكفايات اللازمة الكادر الخاص بالمعلمين، التربية العملية، رؤى مستقبلية، الجزء الثاني، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن.
- الهاجري، برجس فالح(2010) ؛ العلاقة بين تمكين المديرين و أداء العاملين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، مصر.
- يعقوب، خالد عطية (2005) ؛ نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في مصر وماليزيا وأستراليا (دراسة مقارنة). رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر.
- John, H. L: Human Resource Management, Urwin, Mcgraw Hill. 2001, P. 383.