

الثقافة التنظيمية لمديرات المدارس وعلاقتها بالكفايات التدريسية لمدرسات التربية الرياضية

م.م. ابراهيم ذياب خليل aiiiuu2@gmail.com

جامعة ديالى- كلية التربية الاساسية

الكلمات المفتاحية : الثقافة التنظيمية , الكفايات التدريسية

Keywords : organizational culture, teaching competencies

تاريخ استلام البحث : 2021/3/29

DOI:10.23813/FA/87/19

FA/202107/87P/369

ملخص البحث :

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية في قضاء بعقوبة التابعة الى المديرية العامة لتربية ديالى وعلاقتها بالكفايات التدريسية لمدرسات التربية الرياضية , استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات الارتباطية , وتم استخدام اداه البحث التي هي عبارة عن مقياسين , الاول مقياس الثقافة التنظيمية الذي يتكون من خمسة مجالات (قيم العمل , والمعتقدات التنظيمية , والاعراف والقوانين التنظيمية , والتوقعات التنظيمية , والعلاقات الانسانية) ويتكون المقياس من (42) فقرة موزعة على خمسة مجالات , وايضا تم استخدام مقياس الكفايات التدريسية الذي يتكون من (47) فقرة موزعة على (7) مجالات , وكانت العينة (مديرات ومعاونات) المدارس متكونة من (155) وعينة مدرسات التربية الرياضية مكونة من (109) , وقد اظهرت النتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة , الثقافة التنظيمية لادارات المدارس والكفايات التدريسية للمدرسات وهذا ما أكدته دراسة الغامدي (2009). وخرجت الدراسة بتوصيات اهمها , يجب على مديرات المدارس الثانوية بذل مزيد من الجهد لتوضيح القواعد والأنظمة واللوائح المنظمة للعمل المدرسي لجميع المدرسات وايضا إشراك عدد اكبر في اتخاذ القرارات المدرسية, إعطاء صلاحيات أكبر في التعامل مع أنظمة العمل المدرسي كنظام محاسبة المدرس المتغيب أو المعلم المتأخر أو المدرس المقصر بما يحقق مصلحة العمل.

Organizational culture of school principals and its relationship to the teaching competencies of physical education teachers

**MH: Ibrahim Dhiab Khalil / PhD student
University of Diyala - College of Basic Education -
Department of Physical Education and Sports Sciences**

Abstract:

The study aimed to identify the level of organizational culture of high school principals in Baqubah district which is affiliated to the General Directorate of Diyala Education and its relationship with the teaching competencies of physical education teachers. The researcher used the descriptive approach in the method of correlational relations. The research tool was also used which consists two measures. The first one is the culture scale organizational, which consists of five areas (work values, organizational beliefs, organizational norms and laws, organizational expectations, and human relations).The scale itself consists of (42) paragraphs distributed into five areas. The teaching competency scale was used, which consisted of (47) items which are distributed into (7) areas. The sample of school principals and assistants was made up to (155) whereas the sample of physical education teachers consisted of (109) The results of the study showed that the existence of a significant relationship between the study variables, the organizational culture of school administrations and the teaching competencies of female teachers were confirmed by the study of Al-Ghamdi (2009), which aimed to identify organizational culture in secondary schools in The Kingdom of Saudi Arabia and its relationship to the job commitment of its workers. The study came out with the most important recommendations, urging high school principals to make more efforts to clarify the rules, regulations governing school work for all teachers and also to involve a larger number in school decision-making, giving greater powers in dealing with work systems. The school system is like a system for accounting for

the absent teacher, the tardy teacher, or the negligent teacher in order to achieve the interest of the work.

المقدمة :

إن تسارع التغيرات المعاصرة والمؤثرة في مستقيل المنظمات تفرض عليها صراعات كثيرة مما يهدد وجودها ويجبرها علي اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة هذه التحديات وذلك من خلال انتهاج أسلوب علمي وأعي للبحث عن أفضل الطرق التي يتم من خلالها الاستثمار في العنصر البشري كونه الثروة الحقيقية الذي يسعى من خلاله لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية, ومن هنا جاء اهتمام المنظمات بالثقافة التنظيمية لما لها من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء من حوله, فالثقافة بمختلف مكوناتها تهدف إلى تعزيز توجيه السلوك وحل المشكلات الداخلية والخارجية وكيفية التعامل مع القرارات وذلك من خلال ما تمتلكه من خصائص تجعلها مستمرة ومتوارثة عبر الأجيال. كما أن دخول معايير الجودة حيز التنفيذ علي اغلب المؤسسات منذ ثمانينات القرن الماضي لاسيما بعد ظهور العولمة التي ازادت حده المنافسة بين المؤسسات سواء على مستوى المحلي والإقليمي والدولي، أصبح من الضروري إعادة النظر في الثقافة التنظيمية لهذه المؤسسات لكي تتكيف مع متطلبات الجودة و تحافظ علي بقائها في ظل المنافسة الحادة. ولقد اشارت الدراسات بأن تطبيق الجودة في المنظمات "ويتطلب ترسيخ ثقافة التنظيمية التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة وحل المشاكل واتخاذ القرارات واعتبار ذلك بمثابة قاعدة اساسية في العمل وينتج عن تطبيق إدارة الجودة تغير جذري في الثقافة وفي طريقة أداء العمل في المنظمات وما يجب عمله هنا بناء ثقافة تنظيمية تكون الجودة محورها" (ماجدة,2016)

مشكلة البحث :

أن المدرسة هي المؤسسة التربوية القائمة على تنفيذ سياسة التعليم في المديرية العامة لتربية ديالى, كما ينتهي إليها تطبيق الأنظمة واللوائح المدرسية سعياً لتحقيق الأهداف التربوية المناطة بها حسب المرحلة الدراسية والواقع يشهد بأن هناك اختلافاً كبيراً بين مدارس التعليم العام في مدى قربها أو بعدها من تحقيق أهدافها التي رسمتها سياسة التعليم , فنجد أن بعض المدارس تحصل على جوائز وتكرم على مستوى إدارة التعليم ومدارس أخرى توضع تحت رعاية مكاتب الإشراف التربوي لمتابعتها بشكل مباشر، وذلك لعدة إعتبارات من أبرزها مدى وجود ثقافة مدرسية إيجابية داعمة للعمل الجماعي، ومشجعة على الابتكار والتجديد، ومؤسسة لعلاقات إنسانية داخل المجتمع المدرسي في إطار عدالة بين جميع منتسبي المدرسة, واختلاف المدارس في ثقافتها ناتج عن أن ثقافة كل مدرسة تتشكل نتيجة للتفاعلات المتبادلة بين مكونات المجتمع المدرسي (مديرة، ومعاونيه، مدرسة) ، وأن قيم المدير لها تأثير كبير على ثقافة المدرسة وخاصة في الجوانب الملموسة في

المدرسة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه المدير في إدارته (هيجان، 1992، ص11)، ولا يمكن ملاحظة هذه القيم بوضوح بل تنعكس على سلوكيات وتصرفات المدير وأعضاء المجتمع المدرسي مكونة لثقافة المدرسة، كما أن ثقافة المدرسة تتشكل متأثرة بالتفاعلات داخل المجتمع المدرسي، ومن ثم فإن قيمها كقيمة المشاركة وقيمة التعاون وقيمة العدالة تؤثر في المجتمع المدرسي بتحديد وتوجيه الممارسات الإدارية. ويمكن صياغة المشكلة على شكل تساؤلات.

1. التعرف على الكفايات التدريسية لمدرسات التربية الرياضية للمدارس الثانوية .
2. ما مستوى الثقافة التنظيمية لمديرات المدارس الثانوية (بعقوبة المركز).

اهمية البحث :

ان أهمية ثقافة المدرسة الجيدة في نجاح أو فشل المدرسة , تساعد الثقافة المدرسية الجيدة مديرات المدارس الثانوية , على تحسين أداء المدرسات إذ تعمل على إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار والمشاركة الفاعلة وايضا تعد هذه الدراسة هي الأولى من نوعها في المديرية العامة لتربية ديالى على حد علم الباحث التي تتناول مستوى الثقافة التنظيمية لمدارس الثانوية والعلاقة بينها وبين الكفايات التدريسية للمدرسات التربوية الرياضية .

أهداف البحث:

1. قياس الثقافة التنظيمية لمديرات المدارس والكفايات التدريسية لمدرسات التربية الرياضية.
2. إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية لمديرات المدارس والكفايات التدريسية لمدرسات التربية الرياضية.

مجالات البحث :

1. المجال البشري : مديرات المدارس ومدرسات التربية الرياضية للمدارس الثانوية في قضاء بعقوبة المركز.
2. المجال المكاني : المدارس الثانوية في المديرية العامة لتربية ديالى (قضاء بعقوبة) .
3. المجال الزمني : للفترة من 2021 / 2 / 27 ولغاية 2021 / 3 / 5.

تحديد المصطلحات :

1. الثقافة التنظيمية:
يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المصطلحات الحديثة نسبياً، وله عدة تعاريف ، فهي لدى (الحجي) " نمط من المعتقدات الأساسية والاتجاهات التي تؤثر بقوة في سلوك الأعضاء في التنظيم وحوله لفترة زمنية طويلة مخترقة المنظمة ذاتها"(حجي،2000،ص261).

أما (جرينبرج) فيرى إن الثقافة التنظيمية " إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة " (جرينبرج ،2004، ص626).

أما (ويلمس) فيرى أن الثقافة التنظيمية تشير "إلى القيم والرموز والمعتقدات والقصص والأبطال والطقوس والافتراضات المشتركة التي لها معنى خاص لموظفي المنظمة" (Williams،2010م ص3).

وجاء تعريف الثقافة المدرسية مستمداً من تعريف الثقافة التنظيمية باعتبار أن المدرسة منظمة تقدم خدمة، إلا أن تعريف الثقافة المدرسية يشوبه الغموض كما أشار إليه (ستيفن) من أن "ميدان التعليم يفتقر إلى تعريف واضح وثابت للثقافة المدرسية، وقد استخدم هذا المصطلح بشكل مترادف مع مجموعة من المفاهيم مثل (المناخ المدرسي)"، وفي محاولة من (ستيفن) لتعريف الثقافة المدرسية ذكر "بأنها تشمل أنماطاً عميقة من القيم والمعتقدات والتقاليد التي تشكلت عبر تاريخ المدرسة" (Stephen،1994، ص2)

ويعرفها هيكرمان(1993م) "بأنها المعتقدات الشائعة للمدرسين والطلاب ومديري المدارس" (Stephen،1994، ص2)

وقدم (تاب ليمان) تعريفاً آخر إذ أشار إلى أن " الثقافة المدرسة تعكس الأفكار المشتركة والافتراضات والقيم والمعتقدات التي تعطي المدرسة هويتها ومعيار للسلوكيات المتوقعة " (Tableman 2004، ص1).

و عرفها (بارث،2002) بأنها "نمط معقد من القواعد والمواقف والمعتقدات والقيم والطقوس والتقاليد والأساطير التي تضرب بجذورها عميقاً في صميم المدرسة" (Brady،2008، ص3).

2. الكفايات التدريسية .

هي القدرات والمهارات التي تمتلكها المدرسات, في مجال تصميم عملية التدريس وتنفيذها وتقويمها لتحقيق تعلم أكثر فاعلية(الصبيحي, 1998),او هي السعة والقابلية والقدرة والإمكانات والمهارات، الكفايات أفضل مستوى يحتمل أن يصل إليه الفرد إذا حصل على أنسب تدريب أو تعليم، ويمكن ملاحظتها وقياسها، وتجعله قادراً على تحقيق أهدافه بأفضل ما يمكن.

3. التعريف الاجرائي :

ان مفهوم الثقافة التنظيمية المدرسية قد حدد في مجموعة من القيم السائدة التي يسهم مديرو المدارس في تشكيلها من خلال التفاعل مع المجتمع المدرسي وهي العمل الجماعي ، وإرساء علاقات انسانية في المجتمع المدرسي وتشجيع الابتكار والتجديد وتحقيق العدالة بين منتسبي المدرسة.

الباب الثاني

2- الاطار النظري :

1. الثقافة التنظيمية.

توجد تعريفات مختلفة للثقافة التنظيمية، إذ سيقوم الباحث بالتطرق إلى أهم هذه التعريفات في الآتي:

عرفها " Taylor " بأنها: " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع " (محمد قاسم 2009, ص 172).

كما عرفها " lintoN " بأنها: " مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار".

كما عرفت الثقافة التنظيمية على أنها: " مجموعة من العمليات التي تجمع أعضاء المنظمة بناء على الشكل المشترك من القيم الأساسية والمعتقدات في المنظمة، تتيح ثقافة المنظمة للمنظمة معالجة مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل الداخلي لموارد المنظمة وتعمل ثقافة المنظمة كأساس لنظام إدارة المنظمة، الذي يشمل على ممارسات إدارية وسلوكيات تعزز المبادئ الأساسية التي يمتلكها أعضاء المنظمة".
وعرفها أحد الباحثين بأنها: "لافتراضات الشائعة والمعتقدات الأساسية التي يجري تطويرها عن طريق المنظمة بمرور الوقت، وهي واحدة من المكونات الأساسية للمنظمة." (سعيد محمد 2005, ص 162).

ان أهمية الثقافة المدرسية تسعى الى تطوير الممارسات في مجالات العمل المدرسي المختلفة والارتقاء بمستويات الطلبة التحصيلية، من خلال التعريف بالثقافة المدرسية وشرح سماتها ومصادرها والوسائل الكفيلة بتحقيقها، " فالثقافة المدرسية هي سيرة تجسد التزام مجموعة من الأفراد وثقتهم في العمل الجماعي المدرسي، وتكمن أهميتها في كونها تشكل إحدى المداخل العلمية الضرورية التي تصبح بفضلها عملية بناء المدرسة حاجة مجتمعية وانطلاقاً من ذلك يترتب على الثقافة المدرسية أن تكون معدة ومهيبة بكفاءة عالية " (فهد يوسف 2007, ص 13) , ومن خلال بناء علاقات إنسانية عبر خلق شبكات اتصال تسهل انتقال المعلومات, كل هذا يضيء على أهمية الثقافة المدرسية في إصلاح المنظومة التربوية، فإن تعميقها يحزر المدرسة من الجمود ويؤهلها لترصيد مكتسباتها وتجويد أسسها واختياراتها واستمرار مرجعيتها لتكون حافزا على الإبداع والحرية وعلامة على الفعل الجماعي لتحقيق الاهداف المطلوبة بشكل افضل (محمد بن علي 2008, ص 19).

أهمية الثقافة التنظيمية:

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في كثير من المنظمات ولدى كثير من المديرين، فالكثير من المديرين يعدون الثقافة كأصل مهم. ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

1. الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والموارد البشرية، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها فهي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم؛
2. تعبر الثقافة التنظيمية عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للموظفين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين؛
3. الثقافة التنظيمية القوية تعتبر عنصرا فعالا ومؤيدا للإدارة ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. كما تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب؛
4. تعد الثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد سلوكيات أخلاقية كالتفاني في العمل، وخدمة العميل؛
5. تعد الثقافة التنظيمية عاملا هاما في جذب الموارد البشرية الملائمة فالمنظمات الرائدة تجذب الموظفين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار التفوق تستهوي الموظفين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها الموظفون المجتهدون؛
6. تعد الثقافة التنظيمية عنصرا هاما يؤثر في قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها؛
7. الثقافة التنظيمية كأي عنصر آخر من عناصر المنظمة تحتاج إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها، وتضمن لها الاستقرار النسبي ورسوخها في أذهان الموظفين وإتباعهم لتعليماتها الذي ينعكس جليا على سلوكهم وعلاقاتهم.

خصائص الثقافة التنظيمية:

يجب إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع. وفيما يلي عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المنظمة (محمود سليمان 2004، ص316).

الانتماء في السلوك والتقيده: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

1. المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (مثلا: لا تعمل كثيرا جدا، ولا قليلا جدا).
2. القيم المتحكمة: توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها.
3. الفلسفة: لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين بها والعلاء.
4. القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى. والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.

5. المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر في قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.

عناصر وأنواع الثقافة التنظيمية:

1. عناصر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيحها كما يلي (اسعد محمد, 2008, ص 15).

1. القيم التنظيمية: القيم التنظيمية تتمثل في القيم التي تنعكس وتظهر في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه
2. سلوك الموظفين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. كأمثلة على القيم التنظيمية المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء... الخ.
3. المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية مشاركة الموظفين في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي.
4. التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد البسيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثل ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

5. الأعراف التنظيمية: عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، على سبيل المثال التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

أنواع الثقافة التنظيمية:

تميز أدبيات الفكر الإداري المعاصر بين نوعين من الثقافة التنظيمية هما (عبدالله جاد, 2007, ص 66).

1. الثقافة القوية والثقافة الضعيفة: هي التي يهتم فيها المديرون والقادة بالعملاء وأصحاب الأسهم وبالموظفين اهتماما ملحوظا.
2. الثقافة الضعيفة: فهي التي لا يهتم فيها المديرون إلا بأنفسهم أو بالعمل المباشر أو بالتكنولوجيا، ويعطون اهتماما قليلا بالناس والعملاء والملاك والموظفين.
3. وإلى جانب هذا التقسيم العام للثقافة يميز العديد من الباحثين بين عدة أنماط من الثقافة باعتبار الطابع العام لها على النحو التالي:

4. الثقافة البيروقراطية: في هذا النوع يتم تحديد المسؤوليات والسلطات، فيكون العمل منظماً ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.
 5. ثقافة القوة: وهي قريبة من نمط الثقافة الأول ومن أهم سمات هذا النوع من الثقافة النظام والاستقرار إذ إن القيادة عادلة وتوحد الجهود خلف القائد، كما يقوم القائد بحماية التابعين، المخلصين، فضلاً عن ذلك يتم تحفيز الأفراد عن طريق أسلوب الثواب والعقاب.
 6. الثقافة الإبداعية: هي الثقافة التي تقوم بتوفير بيئة العمل المشجعة والمساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
 7. الثقافة المساندة: من أهم سمات هذا النوع أن الإدارة تعامل العاملين معها بصفتهم الإنسانية وليس بعدهم آلات.
 8. ثقافة العمليات: ينحصر اهتمام ثقافة العمليات في طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد.
 9. ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وانجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
 10. ثقافة الانجاز: وتقرب سماتها من سمات النوع السابق من الثقافة إذ يجري التركيز على الأهداف، إذ للعاملين التزام مشترك وحماس قوي للوصول إلى الأهداف.
 11. ثقافة الدور: وينصب تركيزها على نوع التخصيص الوظيفي ومن ثم الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة.
2. الكفايات التدريسية :
- ان التدريس المعاصر علاوة على كونه علماً تطبيقياً انتقائياً ومتطوراً هو عملية تربوية هادفة وشاملة، تأخذ في الاعتبار كافة العوامل المكونة لعملية التعليم والتعلم، ويتعاون خلالها كل من المعلم والتلاميذ، والإدارة المدرسية، والغرف الصفية، والأسرة والمجتمع، لتحقيق ما يسمى بالأهداف التربوية، فضلاً عن ذلك فالتدريس يعدُّ عملية تفاعل اجتماعي وسيلتها الفكر والحواس والعاطفة واللغة.
- والتدريس موقف يتميز بالتفاعل بين طرفين ، لكل منهما أدوار يمارسها من أجل تحقيق أهداف معينة، ومعنى هذا أن التلميذ لم يعد سلبيّاً في موقفه - كما لاحظنا في التدريس التقليدي - إذ أنه يأتي إلى المدرسة مزوداً بعدة خبرات ، كما أن لديه تساؤلات متنوعة تحتاج إلى إجابات. فالتلميذ يحتاج إلى أن يتعلم كيف يتعلم، وهو في حاجة أيضاً إلى تعلم مهارات القراءة والاستماع، والنقد، وإصدار الأحكام.)
- (المنيزل، 1996)

ويجب أن ننظر إلى الموقف التدريسي على نحو كلي، باعتبار أنه يضم عدة عوامل تتمثل في : المعلم، والتلاميذ، والأهداف التي يرجى تحقيقها من الدرس، والمادة الدراسية، والزمن المتاح، والمكان المخصص للدرس، وما يستخدمه المعلم من

طرائق للتدريس، إلى جانب العلاقة - التي ينبغي أن تكن وثيقة - بين المدرسة والبيت، والمحيط الاجتماعي الذي ينتمي له التلميذ. (الصبيحي, 1998).

المهارات الأساسية اللازمة للتدريس:

هناك مجموعة من المهارات الأساسية اللازمة للتدريس، وهذه المهارات يمكن تصنيفها في ثلاث مجالات رئيسية كالتالي:

1. التخطيط للدرس

مهارة التخطيط هذه العملية هي أول مهارة يجب أن يتقنها المعلم الذي يسعى للتميز في عمليته التدريسية، وهي التخطيط للعملية التدريسية، وهذه العملية يقوم بها المعلم وحده، فهو يفكر في الأمور، والموضوعات التي سيُدرّسها للطلاب، وفي الكيفية التي يتم التدريس فيها. تتطلب عملية التخطيط من المعلم القدرة العالية، التي يستطيع من خلالها معرفة طبيعة الفئة المستهدفة (المُتعلمين)، ومعرفة أهم احتياجاتهم، ليحرص على تواجدها أثناء التدريس، ويُحدّد أيضاً ما يميّز به هؤلاء الطلاب من قدرات، وإمكانيات، لمحاولة تكريسها، والاستفادة منها في العملية التدريسية. إنّ الأمور السابقة المذكورة هي من أهم المدخلات الأساسية في عملية التخطيط، والتي يعتمد عليها المعلم في تخطيطه، وبعد تحديد هذه الأمور يجب على المعلم أن يكون قادراً على وضع أهداف العملية التعليمية، وتحليل محتوى المادة المُراد تدريسها، "وتحديد الطريقة المثلى لتقديم المادة العلمية، وبالتالي يصل لخطة متقنة للدرس الذي سيقدمه"، (العويناني, 1997) وهذه الخطة ينبغي أن يذكر فيها أهم مبرراته في استخدامه للأهداف التعليمية، وكذلك المصادر التي تُستقى منها هذه الأهداف، وأن تكون الأهداف التي توضع ذات صياغة قوية، وواضحة وتخدم العملية التعليمية.

2. مهارة التنفيذ .

تتضمن هذه المهارة جميع الممارسات التي يقوم بها المعلم، ويُنفّذها داخل الغرفة الصفية، والتي تندرج تحتها العديد من المهارات الأخرى مثل (الحمادي, 1998).

1. **التمهيد قبل الدرس:** هي العملية التي يعمل بها المعلم على إقامة علاقة ودية بينه وبين الطلبة، أو علاقة معرفية مرتبطة بالمادة الدراسية؛ لإشراك الطالب في الدرس، وفي مادته العلمية؛ فالمعلم الناجح الذي يبتدئ درسه بمقدمة حول الدرس المراد شرحه، أو نشاط معين يفتح فيه الجلسة التعليمية، وهذا ما يُعرف بالتمهيد، الذي له عدة فوائد منها، تشويق المتعلمين للموضوع، ومعرفة مدى استعداد كل واحدٍ منهم لتلقي هذا الموضوع، وسهولة الانتقال من الدرس السابق إلى الدرس الجديد وربطهما معاً.

2. **التهيئة قبل الدرس:** هي كلّ ما يقوم به المعلم من أقوالٍ وأفعالٍ؛ بهدف إعداد الطلبة للدرس الجديد، بحيث يكونون في حالة ذهنية، وانفعالية تسمح لهم بتلقي المعلومة الجديدة وقبولها، ومهارة التهيئة من المهارات الأساسية، التي يجب على المعلم استخدامها لعرض الدرس، وهي تختلف عن عملية التمهيد؛ فالتمهيد للدرس ينحصر في التمهيد المنطقي للطلبة، أما التهيئة فهي التركيز على الجانب الانفعالي لدى الطلبة، واهتمامهم وجعل توجه الطلبة، ومشاعرهم تجاه المادة العلمية، وذلك

بعد فهم هذه المشاعر، وتجاوب المعلم معهم، وإشعاره بمدى قربهم منهم، وبما يفكرون، وبذلك يكسب المدرس ودّ تلاميذه وحُبهم له، ويضمن تجاوبهم معه، وهذا ما أكدته البحوث التي أجريت في هذا الموضوع، وهو أنّ استخدام المعلم لأسلوب التهيئة يُحقق نتائج وأهدافاً أفضل بكثير ممّن لا يقومون بالتهيئة قبل الدرس.

3. استخدام الوسائل التعليمية : السبورة أداة من أدوات العملية التدريسية، التي تكون عوناً للمعلم تسعده على نجاح عمله التعليمي، واستعمال السبورة يعني دمجها في العملية التعليمية، وإذا استخدمها المعلم الاستخدام الأمثل في الغرفة الصفية فإنّ ذلك يُمثل نصف الدرس، للسبورة عدة وظائف منها: بيان المصطلحات، والمفاهيم، والتعريفات الخاصة بالدرس، والبعد عن الطابع التجريدي في الدرس الذي يبعث على الملل عند الطلبة، والسبورة أيضاً تساعد على تسهيل شرح المادة العلمية الموجودة في الدرس وتحليلها، وضرب الأمثلة، واستخدام الرسومات المساعدة .

3. مهارة التقويم.

هي "المهارة الثالثة التي يجب على المُدرّس إتقانها، وقد اهتمّ بها المعلمون والتربويون اهتماماً خاصاً، حتى إنّ البعض منهم يُبالغون في اهتمامهم بهذه المهارة، لدرجة أنّ العملية التعليمية أصبحت تبدو أنّها وسيلة لخدمة أهداف التقويم فقط، وهذا ينعكس على العملية التدريسية" (الغافري، 1996) ، داخل الغرفة الصفية؛ فيلجأ المعلمون إلى التركيز أثناء الدرس على الموضوعات، التي تكثُر منها أسئلة الامتحانات. لمهارة التقويم أهمية كبيرة في العملية التعليمية، إذ تظهر هذه الأهمية في بيان وتقدير مدى التحصيل العلمي للطلاب، والكفاءات التي يتميزون بها في نهاية العام الدراسي، تزويد المعلم بأسس يعتمد عليها في وضع درجات الطلاب، وتقديراتهم بطريقة عادلة، وضع بيانات يمكن أن تُوضّح مستوى الطلبة، وإرسال تقارير فيها للآباء.

الدراسات السابقة :

1. الدراسات العربية:

1. دراسة (ابو الوفا، 2001م) ،هدفت التعرف على دور مديري المدارس في تشكيل ثقافتها التنظيمية ، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات، وطبقها على عينة مكونة من (129) ناظراً/ مديراً. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن مديري المدارس الابتدائية يطبقون القواعد والقوانين على كل العاملين بعدالة ، وأن المديرين يهتمون بالعمل الجماعي وروح الفريق ،كما وضع تصوراً مقترحاً للارتقاء بدور مديري المدارس الابتدائية تجاه ثقافتها التنظيمية.

2. دراسة(الحربي، 2006م)،هدفت وضع تصور مقترح لتطوير وتجديد ثقافة المدرسة الثانوية ، استخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، كما استخدم الاستبانة والمقابلات والزيارات الميدانية لبعض المدارس لجمع المعلومات، وطبقت أداة الدراسة على (150) شخصاً ، وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح لثقافة المدرسة الثانوية.

الباب الثالث

3- اجراءات البحث .

3-1 المنهج المستخدم.

استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب العلاقة الارتباطية " وهو أسلوب في البحث يجري من خلاله جمع المعلومات والبيانات عن ظاهرة أو واقع ما بقصد التعرف على الظاهرة التي ندرسها، وتحديد الوضع الحالي لها" (عبيدات، 2000، ص237).

3-2 مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من جميع مديرات ومعاونات المدارس الثانوية في محافظة ديالى والبالغ عددهم (410) وتم اخذ عينة البحث بصورة عشوائية لقضاء بعقوبة المركز والبالغ عدد المديرات والمعاونات للمدراس الثانوية فيها (100) , وايضا تم اخذ مدرسات التربية الرياضية للمدراس الثانوية ايضا في نفس القضاء لغرض اجراء الدراسة , ويتكون مجتمع البحث (250) وعينة البحث للمدرسات والبالغ عددهم (100) وكما موضح في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1) يبين اعداد مجتمع البحث وعينته والنسب المئوية

النسبة المئوية	المجموع الكلي لعينة البحث	التجربة الاستطلاعية	عينة البحث	مجتمع البحث	الوحدة الادارية قضاء بعقوبة
%25	100	5	40	160	مديره
%24		10	60	250	معاونه
%40	100	9	100	250	مدرسة تربية رياضية

3-3 أدوات البحث ووسائل جمع المعلومات .

استعان الباحث بالأجهزة و الأدوات التالية :

1.المصادر والمراجع العلمية.

2.المقابلة.

3.الاستبيان .

4.شبكة المعلومات الدولية(INTERNET) .

5.استبانة جمع البيانات وتفريغها لغرض القيام بتفريغ الدرجات اعد الباحث استبانة

خاصة لتفريغ البيانات من اجل معالجتها احصائياً بعد اجابات عينة البحث على

استبانة المقياس بشكل مباشر.

3-4 المقاييس المستخدمة بالبحث.

1. مقياس الثقافة التنظيمية.

جرى تطبيق مقياس الثقافة التنظيمية وهو من صميم عمل الباحث بعنوان)

الكفايات التدريسية لمدرسي التربية الرياضية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية للإدارات

(المدارس في ديالى) تم بناؤه وتقنيه على عينة من مدراء ومعاونين المدارس

الثانوية في المديرية العامة لتربية ديالى, ويتضمن المجالات التالية (مجال قيم العمل , مجال المعتقدات التنظيمية , مجال الاعراف والقوانين , ومجال التوقعات التنظيمية, والعلاقات الانسانية) حيث بلغت عينة البناء (140) وعينة التقنين (160) وعينة التطبيق (100) , وتم عرضة على الخبراء واخذ الاسس العلمية للمقياس ومعامل الثبات بلغ (0,94) ومعامل الفاكرو نباخ (0,93) واصبح جاهز للتطبيق على عينة البحث.

2. اعداد تعليمات المقياس.

1. تعد تعليمات المقياس بمثابة "الدليل الذي يسترشد به المستجيب للإجابة عن فقرات المقياس ، وقد راعى الباحث عند وضعه التعليمات أن تكون سهلة ومفهومة لأن ضمان الإجابة الصحيحة هي وضع تعليمات تسهل على المجيب الجواب الصحيح".

2. وكذلك أخطاء الغرض الحقيقي من المقياس ، وبما أن المقياس هو لأغراض البحث العلمي فقد طلب من أفراد العينة عدم ذكر أسمائهم عند الإجابة إذ يشير (وايلي Wylie) أن "التغلب على عامل الامتحان المرغوبة الاجتماعية يتم من خلال ضمان المستجيب بسرية استجاباتهم

3. إذ يحتوي المقياس على بدائل الاجابة الخماسي هي (عالية جدا , عالية , متوسطة , ضعيفة , ضعيفة جدا) ودرجات (5,4,3,2,1) وبلغت اعلى درجة للمقياس (230) وقل درجة هي (46) , وأكدت التعليمات على ضرورة الإجابة بصراحة وعدم ترك أي فقرة بلا إجابة.

3. تصحيح المقياس :

تم جمع الأسئلة إذ صححت اجابات العينة باستخدام مفتاح تصحيح الخماسي في احتساب الدرجات, إذ يتم وضع درجة لاستجابة المختبر عن كل فقرة من فقرات المقياس وبحسب نوع البديل ومن ثم جمع هذه الدرجات لإيجاد الدرجة الكلية لكل استبانة ، وقد جرى تصحيح الأسئلة على اساس (46) فقرة بعد أن اعطيت الدرجات للاستجابة على الفقرات الايجابية والسلبية لمقياس الثقافة التنظيمية لادارات المدارس في المديرية العامة لتربية ديالى , لإحدى البدائل وكما هو مبين في الجدول (2).

الجدول (2)

توزيع الدرجات على بدائل الإجابة لمقياس الثقافة التنظيمية

البدائل	عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
الفقرات الايجابية	1	2	3	4	5
الفقرات السلبية	5	4	3	2	1

2- مقياس الكفايات التدريسية لمدرسي التربية الرياضية .

تم استخدام مقياس جاهز للكفايات التدريسية للباحثة (الاء خليل ابراهيم) , تربية رياضية بعنوان (الكفايات التدريسية وفق نموذج هيرمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمدرسي التربية الرياضية في محافظة بغداد – تربية الكرخ) , كلية التربية الرياضية – جامعة بغداد للبنات للعام الدراسي (2018-2019) , ووفقا للتدرج الموجود بالمقياس من (1-5) إذ يتكون المقياس من (47) فقرة وبلغت القيمة العليا للمقياس (235) كحد اعلى والقيمة الدنيا له بلغت (47) فقرة , ويتضمن المجالات التالية (مجال الكفايات الشخصية للمدرس ويتضمن (8) فقرات, مجال كفايات تحديد الاهداف وتتضمن (6), ومجال كفايات تهيئة وتحضير الدرس (6), وكفايات ادارة وتنفيذ الدرس (9), وكفايات المعرفة العلمية (6), وكفايات استخدام التقنيات والوسائل التعليمية (5), وكفايات التقويم ((7)), وتم عرض المقياس على مجموعة من الخبراء في مجال الادارة والتنظيم والقياس والاختبار وطرائق التدريس كما موضح في جدول رقم (2) , الذي طبق على نفس العينة ونفس البيئة وبذلك يكون المقياس قد حصل على نسبة اتفاق 100 % وهي نسبة تسمح باستخدامه كأداة لا كمال متطلبات البحث وقد عمد الباحث فضلا عن ذلك للاستخدام المقياس للأسباب الاتية :

1. حداثة المقياس .
2. تم بناء المقياس على نفس عينة البحث .
3. استوفى الشروط والاسس العلمية .
4. شموله القواعد والاسس الادارية المعتمدة في التعليم .
5. يحتوي على متطلبات من شأنها ان تساهم في تطوير الجانب التعليمي اذا ما حصلت على الاهتمام المناسب.

جدول (3)

يبين نسبة اتفاق اجابات الخبراء حول صلاحية مقياس الكفايات التدريسية لمدرسات التربية الرياضية

النسبة المنوية	عدد الاجابات		المجال	ت
	كلا	نعم		
%100	0	5	مجال الكفايات الشخصية	1
%100	0	5	كفايات تحديد الاهداف	2
%100	0	5	كفايات تهيئة وتحضير الدرس	3
%100	0	5	كفايات ادارة وتنفيذ الدرس	4
%100	0	5	كفايات المعرفة العلمية	5
%100	0	5	كفايات استخدام التقنيات والوسائل التعليمية	6
%100	0	5	كفايات التقويم	7

وبذلك يكون المقياس قد حصل على نسبة اتفاق 100 % وهي نسبة تسمح باستخدامه كأداة لا كمال متطلبات البحث .

طريقة تصحيح المقياس.

وطريقة تصحيح المقياس هي نفس طريقة المقياس الاول ببداية اجابة من (1—5) , تكون ايجابية والعكس تكون بدائل سلبية .
3-5 الاسس العلمية للمقياس .

1. الصدق:

يتوقف معامل الصدق على معامل الثبات فيزيد بزيادته وينخفض بانخفاضه. فإن معامل الصدق لا يمكن أن يزيد عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات , وقد وجد الباحث ان معامل الصدق (0.912) واستنتج الباحث أنه لا يمكن إجراء أي تعديل يؤدي إلى أن يرتفع معامل الصدق في حدود هذا الثبات.

2. معامل الثبات:

تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS ووجد الباحث ان معامل الثبات يساوي (0.833) و عليه فان المقياس يتمتع بثبات جيد.
3-6 التجربة الاستطلاعية الاولى لمقياس الكفايات التدريسية.

اجرى الباحث تجربة استطلاعية على عينة والبالغ عددها (9) فرداً يمثلون عينة البحث الاستطلاعية والتي تكونت من مدرسات التربية الرياضية في المدارس الثانوية في الجهة الغربية لقضاء بعقوبة واشتملت على بعض مدارس المتوسطة والاعدادية والثانوية (المفرق – حي المعلمين – حي اليرموك) وذلك بالساعة التاسعة من صباح يوم الاربعاء الموافق 2021/3/15 ، وكان الغرض من هذه التجربة ما يأتي :

1 . التأكد من مدى وضوح التعليمات وفقرات المقياس .
2 . التعرف على الصعوبات التي تواجه عملية التطبيق بغية تلافيتها عند تطبيق المقياس بصيغته النهائية.

3 . التعرف على الوقت اللازم للتطبيق والإجابة عن فقرات المقياس.
3-7 التجربة الاستطلاعية الثانية للمقياس الثقافية التنظيمية .

تم اجراء التجربة الاستطلاعية الثانية للمقياس الثاني الثقافية التنظيمية على عينة من المديرات والمعونات المدارس الثانوية في مدارس بعقوبة المركز إذ بلغت العينة الاستطلاعية (15) وتبين انه لا توجد اي مشكله في تطبيق المقياس ووقت الاجابة وقت الاجابة .

3-8 تطبيق المقاييس (التجربة الرئيسية).

تم تطبيق المقاييس على عينات البحث الاول لمقياس الثقافة التنظيمية لمديرات المدارس والبالغ عددهم (155) مديرة ومعاونة , والمقياس الثاني الكفايات التدريسية لمدرسات التربية الرياضية والبالغ عددهم (109) مدرسة في بعقوبة المركز , وذلك بتاريخ 2021 / 3 / 2 ولغاية 2021 / 3 / 10 , وتم الأستبانات ومن ثم تفرغ البيانات ومعالجتها احصائياً .

3-9 الوسائل الاحصائية :

(الوسيط , الانحراف المعياري , معامل الارتباط البسيط لبيرسون , معامل الفاكرونباخ , مربع كاي).

4- الباب الرابع:

1-4 تحليل النتائج ومناقشتها .

1. لتحقيق هدف البحث لمعرفة العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية لمديرات المدارس الثانوية والكفايات التدريسية لمدرسات التربية الرياضية .

جدول (4) يبين علاقة مقياس الثقافة التنظيمية بنتائج مقياس الكفايات التدريسية

الثقافة التنظيمية					عينة التطبيق
الاتجاه العلاقة	المعنوية	درجة Sig	معامل الارتباط	العدد	
طردية	معنوي	0.000	0.943	100	الكفايات التدريسية
معنوي عند مستوى دلالة $0.05 \geq$					

تبين من نتائج الجدول (4) ان قيمة معامل الارتباط البسيط (بيرسون) بين نتائج مقياس الثقافة التنظيمية ونتائج مقياس الكفايات التدريسية بلغت (0.943) عند مستوى دلالة (0.05) وبلغت (Sig 0.000) وهي اصغر من (0.05) مما يدل معنوية العلاقة بين نتائج المقياسين بالاتجاه الطردية أي ان الثقافة التنظيمية لدى مديرات ومعاونات المدارس الثانوية لها دور فاعل في الكفايات التدريسية لدى مدرسات التربية الرياضية في محافظة ديالى (مركز بعقوبة), وهذا ما اكده الأغبري (2000) أن مدير المدرسة يعد المسؤول الأول عن سير العمل في المدرسة من جميع النواحي، ومن هنا يمكن أن ندرك كبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه، ولا شك أن واجبات مدير المدرسة متعددة ومتنوعة ومتداخلة، ويمكن تصنيفها إلى مجالين: المجال الإداري والمجال الإشرافي التربوي، والاهتمام في الوقت الحاضر ينصب على الجانب الفني الإشرافي، على اعتبار مدير المدرسة مشرفاً تربوياً مقيماً، ولا يعني ذلك التقليل من أهمية الجانب الإداري لعمل المدير، ذلك أن للتنظيم الإداري الفعال دوراً في تحقيق الأهداف التربوية , و دراسة حمادنه (1996) عنوانها "ممارسات مديري المدارس الثانوية لوظائفهم الإدارية من وجهة نظر المعلمين", ودراسة ابو الوفا.

الباب الخامس:

الاستنتاجات والتوصيات:

1. الاستنتاجات.

في ضوء النتائج التي توصل اليها الباحث استنتج الباحث مايلي :

1. تحتاج مدرسات التربية الرياضية الى تحسين كفايتهن التدريسية في مختلف المجالات التي تساعدهن على تطوير قابلياتهن وقدراتهن في التدريس.
2. هناك تباين في مستوى الكفايات التدريسية لديهن , وهذا يعزى الى وجود فروق فردية في طرق التدريس.

3. هناك علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية لمديرات المدارس والكفايات التدريسية للمدرسات التربوية الرياضية , مما يدل على وجود تعاون بين المديرات المدارس والمدرسات وتماسك روح الفريق الواحد وحب العمل الجماعي , والشعور العالي بالمسؤولية والاتصال الفعال فيما بينهم.

2. التوصيات:

يوصي الباحث مايلي .

1. على مديرات المدارس الثانوية بذل مزيد من الجهد لتوضيح القواعد والأنظمة واللوائح المنظمة للعمل المدرسي
2. على مديرات المدارس إشراك اكبر عدد من المدرسات في اتخاذ القرارات المدرسية
3. إعطاء صلاحيات أكبر في التعامل مع أنظمة العمل المدرسي كنظام محاسبة المدرس المتغيب أو المعلم المتأخر أو المدرس المقصر بما يحقق مصلحة العمل.
4. اجراء دورات تدريبية من اجل تطوير قدراتهم, بكفاءة عالية .

المصادر :

1. أبو الوفا ،جمال محمد: دور نظار المدارس الابتدائية في تشكيل ثقافتها التنظيمية دراسة ميدانية على محافظتي القليوبية والسويس، مجلة كلية التربية ببنها ، مصر – عدد يناير ،2001م.
2. احمد اسماعيل الحجي : إدارة بيئة التعليم والتعلم : النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة , دار الفكر العربي القاهرة, مصر 2000 ص 261.
3. أسعد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008، ص ص: 13-15، غير منشورة
4. الأغيري، عبد الصمد (2000). الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. دار النهضة العربية بيروت لبنان.
5. الألفي، طارق أبو العطا: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الخطة الإستراتيجية للتعليم المصري دراسة ميدانية على المدارس الثانوية العامة. مجلة كلية التربية ببنها ، مصر، عدد 85 ، 2011م.
6. جرينبرج، جيرالد. بارون، روبرت: إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة: رفاعي ، محمد رفاعي وبسيوني، إسماعيل محمد، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004م.
7. الحربي، قاسم: تصور مقترح لتطوير ثقافة الجودة الشاملة بالمدرسة الثانوية العامة في المملكة العربية السعودية، مجلة القراءة والمعرفة، مصر ، عدد 55، 2006م
8. الحمادي، عبد الله، " المهارات التدريسية اللازمة للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والموجهين في المرحلة الثانوية بدولة قطر "(1998). حولية كلية التربية، 31 ، 237 - 263.

9. سعيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، مصر، 2005، ص 162.
10. الصبيحي، محمد، علي(1998) أثر الخبرة التعليمية والدرجة العملية في ممارسة معلمي الدراسات الاجتماعية للكفايات التعليمية، وأثر ذلك في تحصيل طلابهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد .
11. عبد الله جاد فودة، الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء الوظيفي، بصائر المعرفة، مصر، 2007، ص: 63-66.
12. عبيدات ، ذوقات وآخرون. البحث العلمي مفهومه ، وأدواته ، وأساليبه ،الأردن ،دار الفكر للطباعة والنشر.2000م.
13. العويناني، سالم مبارك (1997) مدى امتلاك معلمي الجغرافيا بالمرحلة الثانوية في جنوب الجمهورية اليمنية للكفايات التعليمية الأساسية اللازمة لهم وممارستهم لها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد
14. الغافري، هاشل، الكفايات اللازمة لمعلمي التربية الإسلامية بالمرحلة الأساسية في منطقة القاهرة(1996) رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، عمان
15. فهد يوسف الدويلة، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين"، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن، 2007، ص 13، غير منشورة.
16. محمد بن علي بن حسن الليثي، "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص ص: 16-19، غير منشورة.
17. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط 5، دار وائل، الأردن، 2009، ص 172.
18. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل، الأردن، 2004 ص ص: 314-316.
19. المنيزل، عبد الله، والعلوان، أحمد(1996) "أثر برامج تدريب المعلمين على مناهج العلوم الاجتماعية الجديدة في ممارسة الكفايات التعليمية وعلاقة ذلك بالمؤهل العلمي". دراسات ، النهضة العربية. بيروت، لبنان.
20. هيجان، عبدالرحمن أحمد: أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منطمتين سعوديتين " الهيئة الملكية للجبيل وينبع و سابك، " مجلة الإدارة العامة، الرياض معهد الإدارة العامة ، العدد (74)، 1992م.
21. سحري ماجدة، اثر الثقافة التنظيمية علي تطبيق الجودة الشاملة، دراسة ميدانية بكلية سوياني بوجمعة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر(2016).
المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Stephen, Stolp .Leadership for School Culture .Eric. Clearinghouse on Educational Management ,college of Education ,University of Oregon ,USA .1994

2. Tableman, B. (2004). School climate and learning. Best Practice Briefs, No. 31, p. 1-10. www.outreach...
3. Barth, R. (2002). The culture builder. Educational Leadership, 59, 6- 11

ملحق رقم (1)

مقياس الكفايات التدريسية لمدرسي التربية الرياضية

ت	الفقرات	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف
المجال الاول : كفايات السمات الشخصية						
1	يتصف بشخصية متزنة					
2	نبرات صوته واضحة					
3	يملك القدرة على قيادة الطلبة					
4	ارتداء الزي الرياضي اثناء قيادة الدرس					
5	يستخدم عبارات التشجيع والمديح مع الطلبة					
6	لدية قدرة في تجاهل السلوك الغير مرغوب فيه					
7	مساعدة الطلبة على تقليل التوتر					
8	تطوير الروح القيادية لدى الطلبة وتحمل المسؤولية والتعاون مع الاخرين					
المجال الثاني : كفايات تحديد الاهداف						
1	لدية القدرة على وصف معنى الهدف					
2	لدية القدرة على تصنيف الاهداف					
3	يملك القدرة على صياغة اهداف سلوكية					
4	وجود حالة تفاعل بين المدرس والطالب في صياغة الاهداف					
5	الشمولية في احتواء محتوى الدرس من الاهداف المعرفية والانفعالية والنفس حركية					
6	وضوح الهدف العام والخاص من المدرس					
المجال الثالث : كفايات تهيئة وتحضير الدرس						
1	الالتزام بمفردات المنهاج العام					
2	القدرة على ترجمة المنهاج العام الى خطة شهرية ويومية					
3	استخدام الاستراتيجيات الحديثة عند تطبيق الخطة					
4	مراعات الفروق الفردية بين الطلبة					
5	مراعات ميول ورغبات الطلبة عنده تطبيق الخطة					
6	الاهتمام بكتابة الخطة وتنظيمها في دفتر الخطة					
المجال الرابع: كفايات ادارة الدرس وتنفيذه						
1	القدرة على ادارة وتنفيذ الدرس					
2	اشراك الطلبة بإدارة النشاطات في الدرس					
3	اثارة اهتمام الطلبة نحو النشاط					
4	استخدام التعزيز وعبارات التشجيع					
5	استخدام التغذية الراجعة في المكان المناسب وبشكل صحيح					
6	تشجيع الطلبة على الاكتشاف والابداع عند تنفيذ					

النشاط					
				7	استخدام الادوات المناسبة لإنجاح الدرس
				8	التنوع باستخدام التشكيلات المختلفة
				9	مراعات الظروف البيئية عند تنفيذ الدرس
ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا	ممتاز	المجال الخامس: كفايات المعرفة العلمية
				1	القدرة على متابعة التطور الحاصل في المجال الرياضي
				2	المشاركة في نشر البحوث في المجالات العلمية الرصينة
				3	المتابعة المستمرة للكتب والاصدارات الحديثة لمواكبة التطور
				4	المشاركة في النشاطات العلمية التي يقوم بها الطلبة
				5	الالتزام بمبدأ التدرج الوظيفي
				6	المراجعة المستمرة للمكتبات ودور النشر ذات التخصص الرياضي
ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا	ممتاز	المجال السادس: كفايات استخدام التقنيات والوسائل التعليمية
				1	معرفة بأهمية الوسائل التعليمية في تعلم الانشطة والمهارات الحركية
				2	معرفة استخدام نظم المعلومات وتوظيفها في خدمة العلم
				3	استخدام مصادر التعلم المختلفة والمصادر الحديثة
				4	استخدام النماذج الحية في التطبيق للأنموذج العلمي وترسيخ الفكرة
				5	اشراك الطلبة في تحضير الادوات المستخدمة اثناء الدرس للشعور بالمسؤولية اتجاه الدرس
ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا	ممتاز	المجال السابع: كفايات استخدام التقويم
				1	اجراء الاختبارات القبلية لمعرفة مستوى الطلبة في بداية السنة الدراسية
				2	اجراء عملية التقويم بشكل مستمر لتعديل وتحسين الاداء الحركي
				3	استخدام اساليب التقويم المنوعة
				4	القدرة على تشخيص الخلل وتصحيح ما يمكن وكفاية معالجتها
				5	القدرة على تشخيص الحركات الصعبة وكيفية تعليمها بمهارة عالية
				6	لدية القدرة على معرفة عمليات التقويم والقياس والتصنيف والتنبؤ في العملية التعليمية
				7	اجراء عمليات التقويم الذاتي بشكل مستمر