

حل المشكلات لدى القادة الإداريين كما يراها المرؤوسون في
المؤسسات الرياضية السورية

د. وائل مارون معوض
كلية التربية الرياضية
جامعة تشرين / سوريا

ملخص البحث العربي:

مهارة حل المشكلات من المهارات الأساسية التي يجب أن يتمتع بها القادة الإداريون ، وهي مهارة تدخل ضمن مهارات الاستيعاب الفكري التي يجب ان يتمتع بها من يمارس وظيفة القيادة. وفي كثير من الأنظمة الإدارية يعتم عليها كمعيار لاختيار القادة. وهي تبرز كسلوك يتلمسه المرؤوسين ويشعرهم بالاطمئنان. لذا فإن هذه الدراسة التي اعتمدت المنهج الوصفي بأسلوب المسح وطبقت على عينة قوامها 45 فرداً من العاملين في المجال الرياضي بمحافظة اللاذقية ، تكتسب أهميتها بإنها تكشف عن مدى إحساس العاملين بسلوك قادتهم الإداريين الدال على امتلاكهم لمهارة حل المشكلات. وقد توصلت الرسالة إلى أن القادة يمتلكون درجة عالية لمهارة حل المشكلات ، وأن هذه الدرجة لا يختلف باختلاف مكان العمل ، وإن نظرة المرؤوسين لقادتهم نظرة إيجابية.

The solving problem skill sport leaders from inferiors point of view.

Abstract

Dr. Wael M. Mowad

The sloving problem skill is one of the those skills the leaders should have . This skill is one of the mental comprihebsion skills andit is considered as as acriteniam to evaluate leaders. This skill is behavior that comports the employees and makes them feel secure .

This study has taken the descriptive method of a survey style . The sample consisted of 45 employees in the sports field in Lattakia . The significance of this study comes from its uncovering the feling of the employees of the behavior of their leaders which refers to their solving problem skill.

The study concluded that the leaders have the solving problem skill of a high level. The study also concluded that here are no differences in this skill according to place. The employees a has positive of point view.

المقدمة واهمية البحث :

تعد مهارة حل المشكلات احد اهم مقومات نجاح الاداري ، ان لم تكن في مقدمة معايير اختبار القادة الاداريين في بلدان كثيرة . اذ ان هذه المهارة تعطي القائد الاداري قدرة الابداع والابتكار وشجاعة وحزما في اتخاذ القرار .

وان اتخاذ القرار من اكثر الاعمال التي يماسها القائد الاداري ، ويشكل دائم ومستمر ومنتالي في مختلف الاتجاهات والبياديين والمجالات والاعمال التي يقوم بها ((اذ يشير خبراء الادارة الى ان المديرين يتخذون باليوم الواحد اثناء عملهم ثمانين قراراً ، اي بمعدل قرار واحد كل خمس او ست دقائق)) (درويش وحسانين 2004). ومن الناحية الميدانية والعملية فان معظم هذه القرارات تتعلق بحل مشكلات العمل الطارئة والمستدامة التي تواجه تنفيذ الخطط وتعرقل تحقيق الاهداف . بمعنى ان القائد الاداري يتخذ القرارات التي تسهل سير العمل وتنفيذ الخطط .

ويعد المجال الرياضي من المجالات ذات النشاط المتعدد والمتنوع ، وتكثر فيه المشكلات التي تواجه العمل والتي تتطلب من القائد الاداري قدرة على التصدي لهذه المشكلات ، وحلها واتخاذ القرارات المناسبة لها. وهذا يتطلب ان يكون القائد الاداري في المجال الرياضي متمتعاً بقدرة عالية ومميزة بمهارة حل المشكلات ، وان تكون هذه المهارة سلوكاً ملموساً يدركه رؤوسيه . وهنا تكمن اهمية هذه الدراسة كونها تشكل مؤشراً لمدى امتلاك القادة الاداريين في المؤسسات الرياضية السورية لمهارة حل المشكلات ، ويدركها المرؤوسون ويعبرون عنها . بمعنى ان هذه الدراسة هي دراسة تقييمية لامتلاك القادة الاداريين لاحد اهم مهارات الادارة . وبالتالي فانها تتيح فرصة تقييم الذات والمراجعة الدقيقة لكل مايقوم به القائد الاداري ، وتصحيح مسارات العمل او الاستمرار بوتيرة اعلى وافضل .

الدراسات السابقة

من خلال متابعة الباحث لهذا الجانب لاحظ عدم استيفاء هذه المهارة الادارية حقها في الدراسات العلمية في المجال الرياضي على العكس من المجالات الاخرى ، اذ توصل الباحث الى احدث دراسات في الواقع العربي وكانت ضئيلة نوجزها بالآتي :

• دراسة الحايك والشريفات (2016) : (دور استراتيجية حل المشكلات في تدريس مناهج كرة القدم

وكرة السلة على مستوى التفكير الناقد والخصائص النفسية لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين)

هدفت الدراسة للتعرف الى دور استراتيجية حل المشكلات في تدريس مناهج كرة القدم والسلة على

مستوى التفكير الناقد والخصائص النفسية لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين ، في ضوء متغيرات المرحلة الدراسية ، الجنس ، الخبرة ، المستوى التعليمي ، نوع المدرسة ، المحافظة) . ولتحقيق الهدف من الدراسة تم

تصميم مقياس لقياس مستوى التفكير الناقد ، ومستوى الخصائص النفسية . وتكونت عينة الدراسة من 124 معلم ومعلمة من معلمي التربية الرياضية في وزارة التربية والتعليم للواء قسبة المفروق واريد الاولى في

القطاعين العام والخاص . وظهرت نتائج الدراسة حصول افراد العينة على مستوى مرتفع من التفكير الناقد والخصائص النفسية على المقياس الكلي . اما فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة ، فقد كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى التفكير الناقد والخصائص النفسية في ابعاد (المرحلة ، المدرسة ، الخبرة) . كما اظهرت النتائج فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الخصائص النفسية لمتغير الجنس وكان لصالح الاناث في مجال العمل الجماعي والمقياس الكلي في قياس الخصائص النفسية . كما توصلت الدراسة الى وجود فروق معنوية في مقياس التفكير الناقد في جميع المجالات ما عدا مجال الروح القيادية ، اذ كانت الفروق بين حملة الدبلوم وكل من حملة البكالوريوس والماجستير ، فضلاً عن فروق معنوية وفقاً لمتغير المحافظة على مقياس التفكير الناقد في مجال تحليل الاداء واصالح قصبة المفرق

● دراسة علوش (2013) : تأثير استراتيجيات حل المشكلات في تطوير الجوانب المهارية لطلاب كلية التربية الرياضية بالتتس الارضي (

تهدف الدراسة الى التعريف بأن استراتيجيات حل المشكلات من الاستراتيجيات الحديثة التي تركز على السلوكيات والعمليات الفكرية الموجهة الى اداء مهمة ذات متطلبات عقلية مهارية . والتعرف تأثير استراتيجيات حل المشكلات في تطوير الجوانب المعرفية والمهارية للطلاب بالتتس الارضي .

استخدمت الباحثة المنهج التجريبي باسلوب المجموعتين المتكافئتين (تصميم تجريبي ذو ضبط محكم) في المهارات الاساسية . وطبقت التجربة على عينة مكونة من 56 طالباً من طلبة المرحلة الثالثة في كلية التربية الرياضية بجامعة بغداد ، وتوصلت الباحثة في نهاية تجربتها الى تفوق المجموعة التجريبية المستخدمة لاستراتيجية حل المشكلات في تطوير المهارات الاساسية بالتتس الارضي على المجموعة الضابطة .

التعليق على الدراسات السابقة :

يلاحظ ان الدراستين اللتين تناولت حل المشكلات تعاملت معها كاستراتيجية تدخل في المجال التعليمي ، ولم تتناولها كمهارة من المهارات القيادية لدى الاداريين ومدى تطبيقها كسلوك في مجال العمل الاداري . الا انهما يدخلان بعلاقة غير مباشرة في المجال الاداري اذ انهما يدخلان في عملية اعداد وتنمية مهارة المشكلات في الاطوار الاولى من الحياة وهو ما يدخل في الاعداد للحياة الادارية من خلال الكشف عن مهارات القيادة او استخدامها في العمليات التعليمية مما ينشط هذه المهارات وينميها .

مشكلة الدراسة :

في المؤسسات الرياضية يتم اختيار يتم اختيار القادة الاداريين بطريقة ديمقراطية اذ يغيب عنها في معظم الاحيان اعتماد معايير المهارات التخصصية . كما لم يكن هناك تقييم للاداء وفقاً للمهارات الواجب توافرها لدى القائد الاداري . او عدم القيام بأي اجراء عملي يدعم ويفعل مهارات الادارة من خلال معرفة درجة امتلاكها وتطبيقها . فنحن لا نعرف الى اي مدى يمتلك القادة الاداريين مهارة حل المشكلات ، والى اي مدى يستخدمونها ، ويتحسسها المرؤسون كسلوك ؟ .

اهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الى :

1. الكشف عن مهارة حل المشكلات لدى القادة الاداريين العاملين في فرع الاتحاد الرياضي بمحافظة اللاذقية والاندية الرياضية فيها . ودرجة امتلاكها .
2. التعرف على وجهة نظر المرؤوسين بقادتهم الاداريين كمرجعية لحل المشكلات .
3. التعرف على الفروق بوجهات النظر بين المرؤوسين بدرجة امتلاك قادتهم الاداريين وفقاً لمتغير مكان العمل (لجنة فينية ، نادي رياضي)

فروض الدراسة :

يفترض الباحث ما يلي :

1. ان درجة مهارة حل المشكلات التي يمتلكها القادة الاداريون العاملون في فرع الاتحاد الرياضي باللاذقية والاندية الرياضية فيها . هي درجة منخفضة .
2. للمرؤوسين وجهة نظر سلبية بقادتهم الرياضيين .
3. تختلف وجه نظر المرؤوسين بقيادة الاداريين تبعاً لمكان العمل .

الاطار النظري :

مهارة حل المشكلات :

القيادة احد اهم وظائف الادارة التي يمارسها الاداريون بمختلف مستوياتهم وهذه الوظيفة تتطلب مجموعة من المهارات . منها المهارات الانسانية والمهارات الفنية والمهارات الفكرية . وفي اطار المهارات الفكرية تدخل مهارة حل المشكلات ، اذ يشير ابراهيم ومعوض (2016) ، بمعرض تعريفهما للمهارة الفكرية بأنها " القدرة على تصور الامور ورؤية الابعاد لاي مشكلة " . بمعنى انها القدرة على تصور العلاقة بين الامور المختلفة في حل المشكلة والتصدي لها .

ويرى درويش وحسانين (2004) ان قدرة حل المشكلات التي يحتاجها المديرون وخاصة اصحاب الاعمال المنتجة ، هي قدرة ابداعية وصفة ابتكارية يتميز بها المدير الناجح ، وتساعد على تحقيق الاهداف بكفاءة عالية . وهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة على اتخاذ القرار .

وهنا لابد من تعريف المشكلة : وهي عبارة عن سؤال محير او موقف غامض يستدعي الحل والفهم . ولا يمكن الاجابة عنه عن طريق المعلومات ، أو المهارات المتوفرة . وبذلك يعرف كروليك ورودنيك حل المشكلات بأنه عملية تفكيرية يستخدم الفرد فيها ما لديه من معارف مكتسبة سابقة ومهارات من اجل الاستجابة لمتطلبات موقف ليس مألوف . (عباس 2018)

وهنا يجب الاشارة الى بعض المفاهيم التي تخص مهارة حل المشكلات وهي : التوجه نحو المشكلة ، وحل المشكلة ، والقدرة على حل المشكلة ، وسنعرض بشكل موجز لهذه المفاهيم .

التوجه نحو المشكلة :

وتعني الطريقة التي يلاحظ بها الاداري المشكلة ويدركها فيتعامل معها ويفهمها . FioreK, nezu (2006) والتوجه نحو المشكلة ، وهو منظور معرفي انفعالي ثابت نسبياً يعكس معتقدات الفرد ، واتجاهاته نحو ضغوط الحياة ، وتفاعلاته الانفعالية نحو مشكلاتها على صعيد العمل ، وعلى الصعيد الشخصي . وقد يكون هذا التوجه ايجابي او سلبي . لذا فان القدرة على التحكم بهذا التوجه هو الذي يميز القائد الاداري لانه سيتوجه نحو المشكلة بشكل ايجابي .

حل المشكلات :

حل المشكلة هي عملية تفكيرية يستخدم الفرد خلالها كل مالمديه من معارف مكتسبة ، ومهارات من اجل الاستجابة لمتطلبات موقف غير مألوف ، وتكون الاستجابة بمباشرة العمل لحل التناقض والغموض . (جروان 2011)

وفق هذا المفهوم فان القائد الاداري عليه ان يستدعي خبراته ويوظف معارفه ومهاراته لمواجهة الموقف غير المألوف . مستحضراً المبادئ والمفاهيم في عمليات المتابعة لتحري المشكلات وحلها ، وهو الامر الذي يشكل صعوبة وتعقيداً يجب على القائد الاداري ان يرتقي اليه وهو ما يميزه عن مرؤوسيه .
القدرة على حل المشكلات :

هي قدرة الفرد على اشتقاق النتائج عن مقدمات معطاة ، وهي نوع من الاداء ، يتقدم الفرد من الحقائق المعروفة لديه للوصول الى حقائق مجهولة يود اكتشافها بالفهم والادراك الجيد لاسباب وعوامل المشكلة التي يحاول علاجها . (العدل وعبدالوهاب 2003)
وبذلك فهي مجموعة من العمليات التي يقوم بها القائد الاداري مستخدماً خبراته السابقة ومعرفته ومعلوماته التي يمتلكها في اطار استراتيجي هادف للتعامل مع المشكلات التي تواجهه وصولاً لحل مرضٍ يشعره بالراحة والاطمئنان بما يخص عملية تحقيق الاهداف .. وهنا يؤكد الكبير (2003) الى ان سلوك حل المشكلة هو وسيلة او عدة وسائل تمد الافراد بالمهارات التي تساعد على تحسين الاداء ، وحسن المواجهة .

منهج البحث واجراءاته

منهج البحث : استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسح لتحقيق اهداف دراسته
عينة البحث : شملت عينة البحث 45 من العاملين في فرع الاتحاد الرياضي باللادقية والاندية الرياضية فيها ، 24 يمثلون اللجان الفنية الفرعية و21 من اعضاء مجالس ادارات الاندية الرياضية .
اداة جمع البيانات : استخدم الباحث استبانة خاصة للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق اهداف دراسته .
وقام بتصميمها واوجد لها الاسس العلمية من صدق وثبات .اذ تم ايجاد الثبات باستخدام معامل الفا كورنباخ وبلغ المعامل 0.915 وهو معامل ثبات عالي . وعليه تم ايجاد معامل الصدق الذاتي للاستبانة وبلغ 0.956

، وهو معامل صدق عالي والجدول (1) يوضح ذلك . والاستبانة تتمتع بالموضوعية لان الاجابة فيها محددة بالمقياس الثلاثي ولا تقبل التفسير او التأويل او الاحكام الشخصية

جدول (1) يبين ثبات وصدق الاستبانة باستخدام معامل الفا

معامل الصدق	معامل الفا للثبات	عدد العناصر
0.956	0.915	16

وفي مايلي الصورة النهائية للاستبانة :

ت	العبارات	دائماً	احياناً	ابداً
1	يكتفئ بحدوث المشكلات			
2	يضع حولاً مسبقاً للمشكلات المتوقعة			
3	يبادر للمعاونة في حل المشكلات التي تواجهه مرؤوسيه			
4	يخطط لمواجهة المشكلات			
5	يناقش المشكلات مع مرؤوسيه			
6	يقدم حلول فورية للمرؤوسين عن اي مشكلة يعرضونها عليه			
7	يساعد المرؤوسين على التنبؤ بالمشكلات			
8	لا يتردد باتخاذ القرارات الحاسمة اثناء مواجهة المشكلات			
9	يتسرع بطرح حلول المشكلات			
10	لا يواجه المشكلات ويترك الحل لمرؤوسيه			
11	يغضب عندما يطرح عليه المرؤوسين مشكلات العمل التي تتواجههم			
12	يحفز المرؤوسين لتنفيذ حلول المشكلات			
13	يعمل على ازالة الخوف عن المرؤوسين من توقع حدوث المشكلات			
14	يتعامل مع المشكلات بهدوء			
15	يعمد الى تأجيل الحلول حتى تضمحل المشكلة بالتقادم			
16	لا يكثر بحدوث المشكلات ولا يعير لها اهتماماً			

عرض ومناقشة النتائج

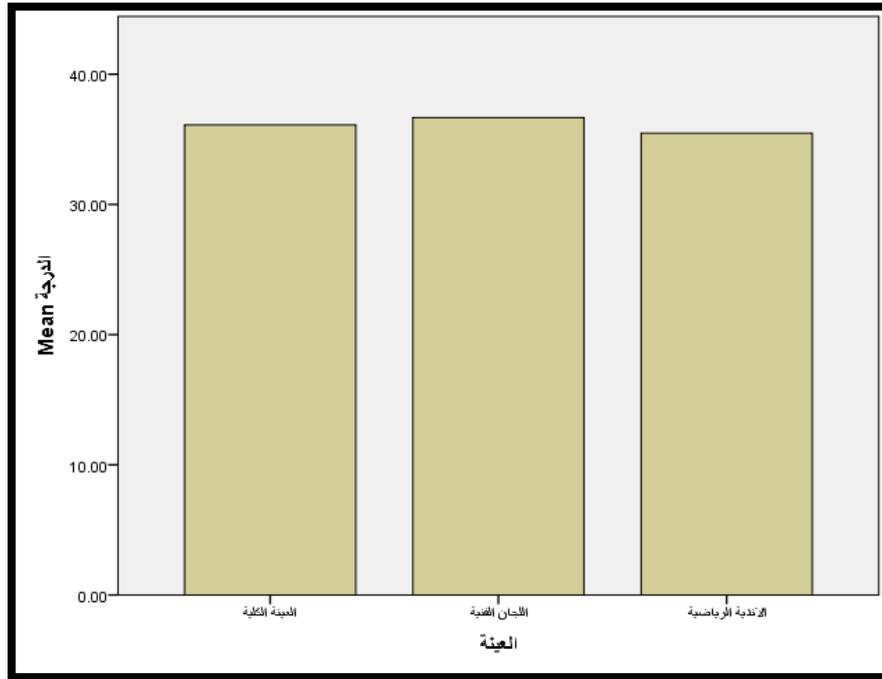
جدول (2) يبين متوسط درجة مهارة حل المشكلات لدى القادة الادريين كما يراها المرؤوسون

العينة	العدد n	متوسط الدرجة الثلاثية		مجموع الدرجة الكلية	
		الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف
العينة الكلية	45	2.2569	0.23241	36.1111	3.71864
اللجان الفنية	24	2.2917	0.17646	36.6667	2.82330
الاندية الرياضية	21	2.2173	0.28272	35.4762	4.52348

يلاحظ من الجدول (2) الذي يبين الاوساط الحسابية لدرجة مهارة حل المشكلات لدى القادة الاداريين كما يرها مرؤوسيهيم ، اذ يتبين ان قيمة متوسط الدرجة للعينة ككل هي 2.2569 وهي تقع في المستوى الثالث وهو المستوى العالي (الجدول 3) من التدرج الثلاثي حسب ليكرت ، وان مجموع الدرجة هو 36.11 وتشكل نسبة 75.23% من الدرجة العظمى للمقياس البالغة 48 (المقياس مكون من 16 عبارة وثلاثي الخيارات ، عليه تكون الدرجة العظمى له 48 والصغرى 16) كما يلاحظ ان درجة مهارة حل المشكلات التي يراها العاملون في اللجان الفنية الفرعية لدى قاداتهم الاداريين هي 2.2917 وهي درجة تقع في المستوى الثالث العالي وتشكل نسبة 76.39% من الدرجة العظمى للمقياس . بينما درجة هذه المهارة من وجهة نظر اعضاء مجالس ادارات الاندية الرياضية لدى قاداتهم الاداريين لغت 2.2173 وهي تقع في النهاية العليا للمستوى الثاني (الوسط) وفق التدرج الثلاثي (الجدول 3) وتشكل نسبة 73.9% من الدرجة العظمى للمقياس . والشكل (1) يوضح ذلك

جدول (3) يوضح مستويات الدرجة الثلاثية وفق تدرج ليكرت

المستوى	الدرجة	الوصف
الاول	1 - 1.66	منخفض
الثاني	1.67 - 2.23	وسط
الثالث	2.24 - 3.00	عالي



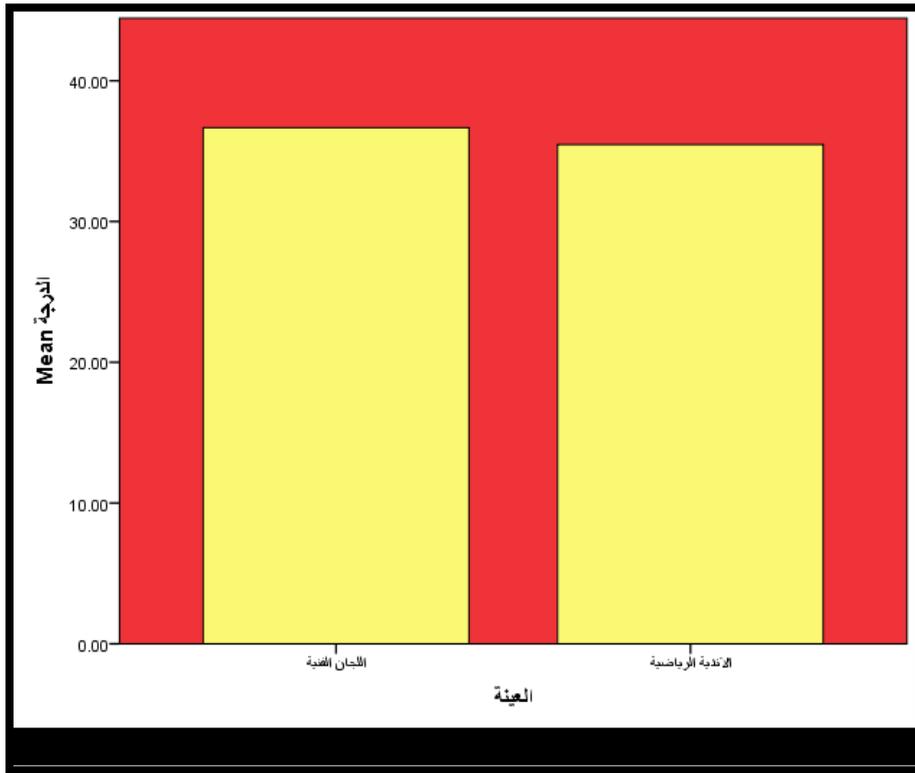
شكل (1) يوضح متوسط درجة مهارة حل المشكلات لدى القادة الاداريين

جدول (4) يبين الفروق بين العاملين في اللجان الفنية ومجالس ادارات الاندية

Sig 0.01	t قيمة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	n العدد	العينة
0.289	1.073	2.82330	36.6667	24	اللجان الفنية
		4.52348	35.4762	21	الاندية

وبالرغم ان من درجة مهارة حل المشكلات من وجهة نظر العاملين باللجان الفنية هي اعلى من اعضاء مجالس ادارات الاندية وتقع في المستوى الثالث بينما لاعضاء مجالس الادارة تقع في المستوى الثاني ، لكنهما متقاربتان ، اذ تشير نتائج الفروق بين الدرجتين والتي تبينها النتائج في الجدول 4 ، انها فروق غير معنوية ولا قيمة لها وانا فروق ظاهرية ، اذ بلغت قيمة الفرق 1.073 وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة 0.01 لان قيمة المستوى لها 0.289 وهي اكبر من 0.01 . و الشكل (2) يوضح ذلك .

ويعزو الباحث هذا الى ان طريقة اختيار القادة في مفاصل الاتحاد الرياضي العام في الجمهورية العربية السورية هو نظام موحد يتم بالاختيار الديمقراطي ، وان شروط الترشيح والانتخاب هي شروط موحدة وحسب المستوى التنظيمي وكما يقرها النظام الداخلي للاتحاد ولائحته التنفيذية ، وان الاشخاص الذين يتم اختيارهم للمواقع القيادية هم من كوادر المنظمة ، الذين عملوا فيها ونشأوا على مبادئها وقيمها ووفق قوانينها وانظمتها الداخلية . فصبغوا بصبغتها وتكونت لديهم صفات متقاربة في ميدان العمل .



شكل (2) يوضح الفروق بين اعضاء اللجان الفنية واعضاء مجالس ادارات الاندية الرياضية

وهذا يعني ان نظرة العامامين في اللجان الفنية ومجالس ادارات الاندية لامتلاك قادتهم الاداريين مهارة حل المشكلات نظرة موحدة . وانهم يمتلكون درجة جيدة لهذه المهارة ، وهذا امر جيد يساعد على انجاز المهام وتحقيق الاهداف بطريقة منتجة . لان قناعة المرؤوسين برؤسائهم تشجعهم على العمل وتدفعهم لتنفيذ المهام بدقة عالية . اذ يشير العائذي (2010) ان من مهام الادارة الناجحة واساسها العلمي تشذيب المشاكل الظاهرة والكامنة وإيجاد قنوات الحل لها . ويؤكد الاسدي (2014) ان الادارة تعمل على تنفيذ السياسة العامة بقصد تحقيق الاهداف العامة وبلك عليها ان تواجه المشكلات التي تعترض تنفيذ هذه السياسة وتعرقل تحقيق الاهداف وتتصدى لها بكفاءة عالية وتختار الاساليب اللازمة للحلول الناجعة .

من جانب اخر فإن التابعين يرون في قادتهم الاداريين بانهم مرشديهم نحو انجاز الاعمال وتحقيق الاهداف لما يمتلكونه من خبرة ودراية تمكنهم من فهم خبايا الامور . اذ يذكر ابراهيم ومعوذ (2016) ان قدرة الخبرة قد تكون عند احد المرؤوسين الذي يتحول الى قائد عند ظهور مشاكل العمل ، وهذا يعني ان مهارة حل المشكلات تجعل من الفرد قائداً ادارياً عند امتلاكها .

من جهة اخرى تشكل مهارات القائد الاداري والقدرات التي تميزها ركيزة اساسية لنجاح العمل فهي تشكل مصدر الامان للمرؤوسين والقوة الفاعلة والمؤثرة في سلوكهم وتحريكهم وتوجيههم ، نتيجة اقتناع المرؤوسين بقائدهم الاداري ، فالاقناع احد اهم مصادر قوة التأثير التي يستخدمه القادة لقيادة الجماعة وهو ما اكده ابراهيم ومعوذ (2016) ، وكذلك يؤكد درويش وحسانين (2004) على وجوب توافر هذه المهارة لدى المديرين وعليهم استخدامها بطريقة ابداعية كاسلوب للنجاح المنقطع النظير فهي المهارة التي تشكل سلباً للابتكار والفاعلية بالعمل .

ويشير الربيعي (2008) الى ان الادارة الحديثة تحتاج الى الشجاعة في اتخاذ القرار وقران الاقوال بالافعال مهما كانت الصعوبات والمعوقات وفي مواجهة المشكلات بجدارة تنظيمية عالية واستخدام البدائل في مختلف المواقف . وهذا كله يدخل في اطار مهارة حل المشكلات وقدرة الاداري على استخدام هذه المهارة بطريقة كفوءة .

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات :

بناءً على تم التوصل اليه من نتائج الآتية : -

1 - يمتلك القادة الاداريون العاملون في اللجان الفنية ومجالس ادارات الاندية الرياضية في محافظة اللاذقية درجة عالية لمهارة حل المشكلات .

2 - ان العاملين في اللجان الفنية والاندية الرياضية في محافظة اللاذقية يدركون السلوك الدال على حل المشكلات لدى قادتهم الاداريين ، ولديهم وجهة نظر ايجابية اتجاهها .

3 - لا يختلف القادة الاداريين بدرجة امتلاكهم لمهارة حل المشكلات من وجهة نظر رؤوسهم حسب مكان عملهم ، سواء في اللجان الفنية او الاندية الرياضية .

التوصيات :

يوصي الباحث بما يلي : -

- 1 - اعتماد قياس درجة امتلاك مهارة حل المشكلات لدى القادة الاداريين ، واعتبارها جزء من تقييم الاداء السنوي لهم .
- 2 - مراقبة السلوك الدال على مهارة حل المشكلات عند القادة الاداريين عن طريق رؤوسهم .
- 3 - ضرورة ترقية وتطوير مهارات القيادة من خلال الدورات التطويرية المتقدمة للقادة الاداريين .

المراجع :

- 1 - ابراهيم ، قاسم خليل ؛ معوض ، وائل مارون : الادارة الرياضية ، اسسها - مبادئها - تطبيقاتها ، مديرية الكتب والمطبوعات / جامعة تشرين . اللاذقية . سورية . 2016
- 2 - الاسدي ، سعيد جاسم : قراءات فلسفية في ادارات النظام التربوي . دار صفاء للنشر والتوزيع . عمان . الاردن 2014
- 3 - الحايك ، صادق ؛ الشريفات ، ماجد : دور استراتيجيات حل المشكلات في تدريس مناهج كرة القدم وكرة السلة على مستوى التفكير الناقد والخصائص النفسية لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين . مؤتمر كلية التربية الرياضية الحادي عشر / الجامعة الاردنية والثالث لجمعية كليات التربية الرياضية العربية التكاملية في العلوم الرياضية . 2016 .
- 4 - جروان ، فححي عبدالرحمن : تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات ، ط5 . دار الفكر . عمان . الاردن 2011 .
- 5 - الربيعي ، محمود : التنظيم الاداري في العمل الرياضي . دار الضياء للطباعة والنشر . النجف الاشرف . العراق . 2008
- 6 - درويش ، كمال الدين عبد الرحمن ؛ حسانين ، محمد صبحي : التخطيط مهارات حل المشكلات في ادارة المشروعات واساليب تنمية الموارد البشرية . دار الفكر العربي . القاهرة . مصر . 2004 .
- 7- العائدي ، صالح شافي : الادارة اصولها وافكارها . دار العراب ودار النور للدراسات والنشر والترجمة . دمشق . سورية . 2010 .
- 8 - العدل ، عادل محمد محمود ؛ عبدالوهاب ، صلاح شريف : القدرة على حل المشكلات ومهارات ما وراء المعرفة لدى العاديين والمتفوقين عقلياً . مجلة التربية . 27/3 . ص 181- 258 . 2003 .
- 9 - علوش ، لمياء عبدالامير : تأثير استراتيجيات حل المشكلات في تطوير الجوانب المهارية لطلاب كلية التربية الرياضية بالنتس الارضي . مجلة كلية التربية الرياضية / جامعة بغداد . المجلد 5 العدد3 ، بغداد ، العراق . 2013 .
- 10 - الكبير ، احمد : فعالية برنامج للتدريب على اسلوب حل المشكلة في تنمية فعالية الذات وتخفيف حدة القلق لدى طلاب الجامعة . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة الازهر . فلسطين . 2003 .
- 11- Nezu C . M , Fior .A . A&Nezu . A . M . : Problem Solving treatment for Intellectuality Disabled sex offenders> International journal of Behavioral consultation and therapy . 2 (2) pp 266- 276 . 2006 >