



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي:

الرمز:

القسم : التربية البدنية و الرياضية .

الشعبة: نشاط بدني رياضي تربوي

التخصص: النشاط البدني الرياضي التربوي

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة

ماستر

دور الإدارة المدرسية في الأداء التربوي لأستاذ التربية البدنية والرياضية في المدارس الابتدائية

دراسة ميدانية مدارس الابتدائية لبلدية سيدي عيسى

إشراف الاستاذ:

د- زهوي ناصر

اعداد الطالب:

حجيلي فؤاد

السنة الجامعية :

2026/2025



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



تصريح بالنزاهة العلمية

أنا الممضي أدناه

الطالب (ة): حجيلي خوراد

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 27 242 84 20 الصادرة بتاريخ: 19/10/2022

عن (دائرة / بلدية) : بلدية سيدي الولاية مسيلة

المسجل بقسم : نشاط بدني رياضي بشري

تخصص : النشاط البدني الرياضي المدرسي

المكلف بإنجاز مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة :

☐ دكتوراه

☒ ماستر

☐ الليسانس

أصرح بشرفي بأنني التزم بمراعاة المعايير العلمية و المنهجية ومعايير أخلاقيات المهنة و

النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز المذكرة / الأطروحة .

التاريخ 26 ماي 2023

توقيع المعني
[Signature]

ع رئيس المجلس الشعبي لبلدية سيدي عيسى
وبتفويض ملحق رئيس لإدارة الإقليمية
ذباح بن عزوز



أحضر انصاف السيد :
أحرر في مسرة : 26 ماي 2026
صديقي : 2026

شكر

«لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ»

الحمد لله العليّ القدير الذي وقّنا وأعاننا بفضلهِ وكرمه على إتمام هذا العمل العلمي، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

نرفع أسمى عبارات الشكر والامتنان والعرفان بالجميل إلى أستاذنا الفاضل والمشرف القدير على هذه المذكرة، الذي لم يبخل علينا يوماً بتوجيهاته النيرة ونصائحه القيّمة، وسعة صدره ومتابعته المستمرة طوال مراحل إعداد هذا البحث، فقد كان لنا خير سند وموجه؛ فجزاه الله عنا خير الجزاء ونفع به وبعلمه.

كما نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كافة الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرة، الذين تفضلوا بقبول قراءة وتقييم هذه الدراسة، والذين سثّري ملاحظاتهم وتصويباتهم العلمية الدقيقة هذا العمل وتمنحه القيمة الأكاديمية.

ويسرنا أن نخصّ بالشكر والامتنان جميع الأساتذة والخبراء الأجلاء الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة الاستبيان ولم يتوانوا في تقديم النصح والتعديل الفني والمنهجي الذي أسهم في ضبط أدواتنا في صورتها النهائية.

كما نتقدم بجزيل الشكر وعظيم العرفان إلى كافة أساتذة التربية البدنية والرياضية في المدارس الابتدائية ببلدية سيدي عيسى، الذين استقبلونا بترحيب كبير وساهموا بكل موضوعية وجدية في الإجابة على استمارات الاستبيان وتسهيل الجانب الميداني للدراسة.

إلى كل هؤلاء، وإلى كل من مدّ لنا يد العون من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة ودعاء صادق، نقول لكم: شكراً لكم جميعاً، وبارك الله في جهودكم وأعماركم.

إهداء

إلى من طوّقني الله برحمتها، ونبض قلبي بدعائها، إلى الحاضرة في روعي والغائبة عن عيني .. إلى نبع الحنان الدافق الذي فارق دنيانا والتحق بالرفيق الأعلى في شهر (أفريل الماضي)، إلى أُمي الغالية الحبيبة .. رحمها الله وجعل مثواها الفردوس الأعلى من الجنة، أهدي هذا الجهد العلمي الذي تمنيتُ لو كانت بيننا لتكتحل عيناها برؤيته، عساها تكون راضية عني في مرقدها الطاهر.

إلى منبع الفخر والاعتزاز، وسندي المتين في هذه الحياة، من كلّت جهودي تضحياته، وكان وما زال قدوتي ومثلي الأعلى ..والذي العزيز، أطال الله في عمره ومثّعه بالصحة والعافية.

إلى رفيقة دربي، وشريكة عمري، التي تحمّلت معي مشاقّ هذه الرحلة، وكانت لي خير معين، ووفرت لي أجواء الهدوء والصبر طوال مسيرتي البحثية ..زوجتي الغالية.

إلى والقلوب الطيبة النقيّة التي كانت تمدني بالأمل والتشجيع دائماً ..إخواتي ، حفظهم الله ورعاهم.

إلى كل هؤلاء ..أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

قائمة المحتويات

	شكر
	اهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	الملخص بالعربية
	الملخص بالإنجليزية (Abstract)
	مقدمة
	الجانب المنهجي
	الفصل الأول الاطار العام للدراسة
	تمهيد العام للدراسة
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
	تمهيد الفصل الأول
6	1.1 إشكالية الدراسة
7	2.1 فرضيات الدراسة
7	4.1 أهداف الدراسة
7	5.1 أهمية الدراسة
8	6.1 تحديد مفاهيم الدراسة (المصطلحات والمفاهيم الإجرائية)
12	7.1 الدراسات السابقة والتعقيب عليها
17	8.1 مميزات الدراسة الحالية
	الجانب النظري
	الفصل الثاني: الإدارة المدرسية والأداء بأبعاده التربوية والمهنية
22	تمهيد الفصل الثاني
23	1.2 الإدارة المدرسية
23	1.1.2 مفهوم الإدارة المدرسية (التعريف الاصطلاحي والإجرائي)

28	2.2 الأداء التربوي والمهني
28	1.2.2 مفهوم الأداء التربوي والأداء المهني
34	خلاصة
	الفصل الثالث: دور الإدارة المدرسية في الأداء التربوي
36	تمهيد الفصل الثالث
37	1.3 الإطار النظري للعلاقة بين الإدارة والأداء التربوي
38	1.1.3 نظرية الاحتياجات الإنسانية لماسلو
39	3.3 دور الإداري والمادي للمؤسسة على جودة الأداء
43	خلاصة
	الجانب التطبيقي
	الفصل الرابع: إجراءات ومنهجية البحث الميداني
47	تمهيد الفصل الرابع
48	1.4 المنهج العلمي المتبع (المنهج الوصفي التحليلي)
49	3.4 مجتمع الدراسة وعينتها (أسلوب المسح الشامل ببلدية سيدي عيسى)
51	5.4 الخصائص السيكومترية للأداة (الصدق والثبات ومعامل ألفا كرونباخ)
52	6.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات
58	خلاصة الفصل الرابع
	الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشتها واختبار الفرضيات
61	تمهيد الفصل الخامس
60	1.5 عرض نتائج
66	3.5 تحليل نتائج
71	مناقشة النتائج في ضل الفرضيات
	الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات
	تمهيد الفصل السادس
	1.6 الاستنتاج العام للدراسة
	2.6 التوصيات والاقتراحات العملية
	خلاصة الفصل السادس

المصادر والمراجع	
قائمة الجداول والملاحق	

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

أولاً: قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية		
مقياس البحث		
01	محاور الاستبانة وعدد عباراتها	
02	توزيع عبارات المقياس وفق سلم ليكرت الخماسي	
03	معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحورين عينة استطلاعية (ن=07)	
04	الصدق الذاتي لمحوري الاستبانة	
الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشتها واختبار الفرضيات		
نتائج المحور الأول - النمط القيادي		
05	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول	
نتائج المحور الثاني - المستوى الإداري والمادي		
06	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني	
نتائج اختبار الفرضيات		
07	ملخص نتائج الفرضيتين الجزئيتين والفرضية العامة	

ثانياً: قائمة الأشكال

لا تشمل هذه الدراسة على أشكال بيانية أو صور إضافية خارج الجداول الإحصائية المدرجة.

قائمة الجداول والملاحق

أولاً: قائمة الجداول الإحصائية والبحثية

رقم الجدول	عنوان الجدول بالتفصيل	رقم الصفحة
01	محاور الاستبانة وعدد عباراتها الأساسية	
02	توزيع عبارات المقياس الكلية وفق سلم ليكرت الخماسي	
03	معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحورين عينة استطلاعية، (07 = ن)	
04	الصدق الذاتي والاتساق الداخلي لمحوري الاستبانة	
05	توزيع تكرارات ونسب استجابات أفراد العينة على المحور الأول (النمط القيادي)	
06	توزيع تكرارات ونسب استجابات أفراد العينة على المحور الثاني (المستوى الإداري والمادي)	
07	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الأول (النمط القيادي)	
08	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الثاني (المستوى الإداري والمادي)	
09	ملخص مقارنة لنتائج الفرضيتين الجزئيتين والفرضية العامة ومستوى تحقق كل منهما	

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية بأبعادها (النمط القيادي، والمستوى الإداري والمادي) في الأداء التربوي والمهني لأستاذ التربية البدنية والرياضية في المدارس الابتدائية لبلدية سيدي عيسى .ولتحقيق أهداف الدراسة، واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، حيث شمل مجتمع البحث الميداني جميع أساتذة التربية البدنية والرياضية العاملين بالمؤسسات الابتدائية في بلدية سيدي عيسى، وجرى تطبيق أسلوب المسح الشامل على عينة مكونة من (40) أستاذاً بصفة رسمية.

وقد تمثلت أداة الدراسة الأساسية في استبيان تم إعداده وتطويره بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، وقد تضمن الاستبيان محورين رئيسيين موزعين بالتساوي على (16) عبارة؛ حيث يقيس المحور الأول النمط القيادي للإدارة المدرسية، بينما يقيس المحور الثاني المستوى الإداري والمادي للمؤسسة التربوية .وبعد التحقق من الخصائص السيكومترية للأداة من خلال عرضها على مجموعة من السادة المحكمين وحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ والصدق الذاتي على عينة استطلاعية قوامها (07) أساتذة، تم تطبيق الأداة ميدانياً وتحليل المعطيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية).

وقد أسفرت الدراسة الميدانية عن مجموعة من النتائج، أبرزها:

1. أن للإدارة المدرسية دوراً ذا مستوى متوسط في تحقيق الأداء التربوي والمهني لأستاذ التربية البدنية والرياضية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للدراسة.(3.11)
 2. أن الفرضية الجزئية الأولى تحققت بمستوى متوسط بمتوسط حسابي بلغ(3.49)، مما يشير إلى أن النمط القيادي السائد للإدارة المدرسية يؤثر بصورة متوسطة على التزام الأساتذة بمعايير الأداء التربوي.
 3. أن الفرضية الجزئية الثانية تحققت كذلك بمستوى متوسط، مع وجود تفاوت ملحوظ بين الجانب الإداري والجانب المادي، حيث كشفت النتائج عن نقص واضح في توفر الأدوات والتجهيزات الرياضية اللازمة وصيانة المرافق الرياضية بانتظام في المدارس الابتدائية.
- وفي ضوء هذه النتائج، خلصت الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات العملية، من أهمها ضرورة تفعيل الأنماط القيادية التشاركية والديمقراطية داخل المؤسسات التربوية، والعمل على تحسين البنية

التحتية الرياضية وتوفير التجهيزات والوسائل البيداغوجية اللازمة لحصص التربية البدنية، بالإضافة إلى تعزيز التواصل والشراكة الفاعلة بين الإدارات المدرسية وأستاذ المادة وتفعيل مقاربة المجتمعات التعليمية المهنية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المدرسية، النمط القيادي، المستوى الإداري والمادي، الأداء التربوي، أستاذ التربية البدنية والرياضية، المدرسة الابتدائية.

Study Abstract

The current study aimed to identify the role of school administration across its dimensions (leadership style, and administrative and material level) in the educational and professional performance of physical education and sports teachers in primary schools within the municipality of Sidi Aissa. To achieve the objectives of the study and test its hypotheses, the descriptive-analytical approach was adopted due to its suitability for the nature of this research. The field research population encompassed all physical education and sports teachers working in primary schools in Sidi Aissa. A comprehensive census method was applied to a sample consisting of forty (40) officially appointed teachers.

The primary study tool was a questionnaire developed based on theoretical literature and previous studies. The questionnaire comprised two main axes evenly distributed across sixteen (16) items; the first axis measured the leadership style of the school administration, while the second axis evaluated the administrative and material level of the educational institution. After verifying the psychometric properties of the tool by submitting it to a panel of expert arbitrators and calculating Cronbach's alpha reliability coefficient and intrinsic validity on a pilot sample of seven (07) teachers, the tool was field-applied. The collected data were analyzed using appropriate statistical methods, including arithmetic means, standard deviations, and percentages.

The field study yielded several key results, most notably:

1. The school administration plays a moderate role in achieving the educational and professional performance of physical education and sports teachers, with an overall arithmetic mean of (3.11).
2. The first sub-hypothesis was achieved at a moderate level (with an arithmetic mean of 3.49), indicating that the prevailing leadership style of the school administration moderately influences teachers' commitment to educational performance standards.
3. The second sub-hypothesis was also achieved at a moderate level, with a noticeable discrepancy between the administrative and material aspects. The

results revealed a clear deficit in the availability of necessary sports tools and equipment, as well as a lack of regular maintenance for sports facilities in primary schools.

In light of these findings, the study concluded with a set of practical recommendations and suggestions, the most important of which is the need to activate participatory and democratic leadership styles within educational institutions. It also emphasized the necessity of improving the sports infrastructure, providing the required pedagogical tools and equipment for physical education sessions, enhancing effective communication and partnership between school administrations and teachers, and activating the professional learning communities approach.

Keywords: School Administration, Leadership Style, Administrative and Material Level, Educational Performance, Physical Education and Sports Teacher, Primary School.

مقدمة

تُمثّل المدرسة الابتدائية حجر الزاوية في بناء المنظومة التربوية، إذ تضطلع بمهمة التنشئة الأولى للطفل وتأسيس كفاءاته المعرفية والجسمية والوجدانية. ولا يتحقق هذا الهدف النبيل إلا من خلال تضافر عاملين محوريين: إدارة مدرسية فاعلة تُحكم التسيير وتقود المؤسسة بكفاءة ورؤية، وأستاذ كفؤ يمتلك زمام مادته ويُحسن توظيفها خدمةً للمتعلم.

وفي هذا السياق، تحتل مادة التربية البدنية والرياضية مكانة خاصة ضمن المناهج الدراسية للمرحلة الابتدائية في الجزائر، لكونها تُسهم في النمو الشامل للتلميذ جسدياً ونفسياً واجتماعياً؛ وهو ما يستلزم أن يعمل أستاذها في مناخ مؤسسي ملائم توفره الإدارة المدرسية. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة التفاعلية بين الإدارة المدرسية والأداء التربوي لأستاذ هذه المادة.

وتأتي هذه الدراسة الميدانية في مدارس بلدية سيدي عيسى لتقف على حقيقة هذه العلاقة، وتكشف مدى إسهام الإدارة المدرسية —بمنطها القيادي ومستواها الإداري والمادي— في ارتفاع مستوى الأداء التربوي والمهني لأستاذ التربية البدنية والرياضية أو تراجعها.

تماشياً مع مقتضيات البحث العلمي وبدافع التنظيم المنهجي الصارم، تم تقسيم هذا البحث إلى جانبين أساسيين:

الجانب النظري:

والذي يضم مجموعة من المعلومات والبيانات المعرفية حول موضوع الدراسة والتي تم جمعها من مراجع ومصادر علمية متنوعة. وقد تم تقسيم هذا الجانب بدوره إلى ثلاثة فصول متكاملة وفق موضوع الدراسة ومنظورها العام:

- **الفصل الأول (الإطار العام للدراسة):** وتم فيه تبيان الأسس المنهجية والمعرفية للبحث، حيث اشتمل على الإشكالية وتساؤلاتها، فرضيات الدراسة، الأهداف والأهمية، الحدود المنهجية والمجتمع والعينة، الأداة المستخدمة، تحديد المصطلحات الإجرائية، فضلاً عن مسح شامل للدراسات السابقة وتحليلها ومناقشتها.
- **الفصل الثاني (الإدارة المدرسية):** وتطرقنا فيه بالتفصيل والتحليل إلى مفهوم الإدارة المدرسية، خصائصها، وظائفها، والأنماط القيادية السائدة فيها، بالإضافة إلى تأصيل مفهوم الأداء التربوي والأداء المهني وأبعادهما في البيئة المدرسية.
- **الفصل الثالث (دور الإدارة المدرسية في الأداء التربوي):** وبحثنا فيه بشكل معمق آليات تأثير الإدارة المدرسية في أداء أستاذ التربية البدنية والرياضية، مستنديين إلى النظريات التربوية والقيادية

الحديثة (كنظرية ماسلو للاحتياجات الإنسانية ونظرية هيرزبرغ لعوامل الحفز)، وكيفية بناء شراكة فاعلة بين الإدارة والأستاذ في طور الابتدائي.

الباب الثاني (الجانب التطبيقي والميداني):

وقد تضمن بدوره ثلاثة فصول بيداغوجية وإحصائية مترابطة لتجسيد البحث ميدانياً:

- **الفصل الرابع (إجراءات ومنهجية البحث):** وتعرض فيه الباحث بالتفصيل إلى المنهج الوصفي التحليلي المتبع، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها المبنية على **المسح الشامل لأساتذة بلدية سيدي عيسى (40 أستاذاً)**، وصف أداة الدراسة (الاستبيان ثنائي المحاور)، وإجراءات الدراسة الاستطلاعية والتحقق من الصدق والثبات والخصائص السيكومترية للأداة.
- **الفصل الخامس (عرض النتائج ومناقشتها واختبار الفرضيات):** وتضمن عرضاً تفصيلياً وجداول إحصائية لنتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بـ (النمط القيادي والمستوى الإداري والمادي) ومناقشتها في ضوء الفرضيات والتحليل الكمي والكيفي ونظام **IBM SPSS Statistics**.
- الفصل السادس (الاستنتاجات والاقتراحات):** وفيه تم تلخيص أهم الاستنتاجات العامة والنهائية المتوصل إليها بناءً على نتائج الفرضيات الميدانية، وتقديم جملة من التوصيات والاقتراحات العلمية والعملية القابلة للتطبيق في الميدان لرفع كفاءة المنظومة التربوية، وفتح آفاق لبحوث مستقبلية.

الجانب المنهجي

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد

تُمثّل المدرسة الابتدائية حجر الزاوية في بناء المنظومة التربوية، إذ تضطلع بمهمة التنشئة الأولى للطفل وتأسيس كفاءاته المعرفية والجسمية والوجدانية. ولا يتحقق هذا الهدف النبيل إلا من خلال تضافر عاملين محوريين: إدارة مدرسية فاعلة تُحكم التسيير وتقود المؤسسة بكفاءة ورؤية، وأستاذ كفؤ يمتلك زمام مادته ويُحسن توظيفها خدمةً للمتعلم.

وفي هذا السياق، تحتل مادة التربية البدنية والرياضية مكانة خاصة ضمن المناهج الدراسية للمرحلة الابتدائية في الجزائر، لكونها تُسهم في النمو الشامل للتلميذ جسدياً ونفسياً واجتماعياً؛ وهو ما يستلزم أن يعمل أستاذها في مناخ مؤسسي ملائم توفره الإدارة المدرسية. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة التفاعلية بين الإدارة المدرسية والأداء التربوي لأستاذ هذه المادة.

وتأتي هذه الدراسة الميدانية في مدارس بلدية سيدي عيسى لتقف على حقيقة هذه العلاقة، وتكشف مدى إسهام الإدارة المدرسية —بمنطها القيادي ومستواها الإداري والمادي— في ارتفاع مستوى الأداء التربوي والمهني لأستاذ التربية البدنية والرياضية أو تراجعها.

1.1 الإشكالية

شهدت المنظومة التربوية الجزائرية منذ الإصلاحات الشاملة لسنة 2003 تحولات عميقة طالت البنى الإدارية والمحتويات المنهجية وأساليب التقييم، وقد أفرزت هذه التحولات تحدياً حقيقياً على مستوى الأداء المؤسسي؛ إذ باتت المدرسة مطالبة بأن تكون فاعلة في مخرجاتها، مُبدعة في أساليبها، محتكمة إلى معايير الجودة في مسارها التربوي.

وضمن هذا السياق الإصلاحي، وجد أستاذ التربية البدنية والرياضية في المرحلة الابتدائية نفسه أمام تحديات مزدوجة: من ناحية، يُطالب بتحقيق كفاءات بيداغوجية رفيعة تتوافق مع متطلبات المنهاج الجديد؛ ومن ناحية أخرى، كثيراً ما يُصطدم بواقع مدرسي يفتقر إلى الدعم الكافي من قبل الإدارة، سواءً في شح الموارد المادية، أو ضعف الإشراف التربوي، أو غياب المناخ التنظيمي المحفّز.

وانطلاقاً من هذا الواقع المُعاش في مدارس بلدية سيدي عيسى الابتدائية، تبرز إشكالية هذا البحث في التساؤل الجوهري الآتي:

❖ هل للإدارة المدرسية دور في الأداء التربوي لأستاذ التربية البدنية والرياضية في المدارس الابتدائية؟

1.1.1 التساؤلات الفرعية

تتفرع عن الإشكالية الرئيسية التساؤلات الجزئية الآتية:

• هل للنمط القيادي للإدارة المدرسية دور في التزام أستاذ التربية البدنية والرياضية بمعايير الأداء

التربوي في المدارس الابتدائية لبلدية سيدي عيسى؟

• هل للمستوى الإداري والمادي للإدارة المدرسية دور في جودة الأداء المهني لأستاذ التربية البدنية

والرياضية في المدارس الابتدائية لبلدية سيدي عيسى؟

فرضيات الدراسة

• الفرضية العامة

للإدارة المدرسية دور في الأداء التربوي لأستاذ التربية البدنية والرياضية في المدارس الابتدائية.

• الفرضيات الجزئية

الفرضية الجزئية الأولى: للنمط القيادي للإدارة المدرسية دور في التزام أستاذ التربية البدنية والرياضية بمعايير الأداء التربوي في المدارس الابتدائية لبلدية سيدي عيسى.

الفرضية الجزئية الثانية: للمستوى الإداري والمادي للإدارة المدرسية دور في جودة الأداء المهني لأستاذ التربية البدنية والرياضية في المدارس الابتدائية لبلدية سيدي عيسى.

4.1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

الهدف الأول: الكشف عن طبيعة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية في بلدية سيدي عيسى ومدى تأثيرها في الأداء التربوي لأستاذ التربية البدنية والرياضية.

الهدف الثاني: تحديد مدى إسهام المستوى الإداري والمادي للإدارة المدرسية في تحسين جودة الأداء المهني لأستاذ التربية البدنية والرياضية.

الهدف الثالث: رصد الإشكاليات والعوائق التي تحول دون إسهام الإدارة المدرسية في تطوير أداء أستاذ التربية البدنية والرياضية بالمدارس الابتدائية.

الهدف الرابع: تقديم اقتراحات وتوصيات عملية تُسهم في تحسين العلاقة بين الإدارة المدرسية وأستاذ التربية البدنية والرياضية بما يخدم جودة العملية التعليمية.

1.5 أهمية الدراسة

◆ الأهمية النظرية

تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات التربوية العربية والجزائرية في مجال الإدارة المدرسية والأداء التربوي لأستاذ التربية البدنية والرياضية، وهو مجال لا يزال يفتقر إلى الدراسات الميدانية المتخصصة على مستوى المرحلة الابتدائية في الجزائر.

كما تُقدّم إطاراً نظرياً متكاملًا يربط بين متغيري الدراسة — الإدارة المدرسية والأداء التربوي — في ضوء النظريات التربوية والقيادية الحديثة، مما يُشكّل مرجعاً للباحثين في هذا الحقل.

◆ الأهمية التطبيقية

تكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية من كونها تُقدّم نتائج ميدانية حقيقية من واقع المدارس الابتدائية لبلدية سيدي عيسى، وهو ما يجعل توصياتها أكثر ملاءمةً للتطبيق الفعلي في السياق الجزائري.

فضلاً عن ذلك، قد تُفيد نتائج هذه الدراسة مديري المدارس الابتدائية في تطوير أساليب قيادتهم وتعزيز دعمهم لأستاذ التربية البدنية والرياضية، وتُوجّه واضعي السياسات التربوية نحو تحسين الشروط المؤسسية لهذه المادة.

7.1 حدود الدراسة

◆ الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على محوري الإدارة المدرسية بأنماطها القيادية ومستواها الإداري والمادي من جهة، والأداء التربوي والمهني لأستاذ التربية البدنية والرياضية من جهة أخرى، دون التطرق إلى متغيرات أخرى كالأداء الأكاديمي للتلاميذ أو المنهاج الدراسي.

◆ الحدود المكانية

أُجريت الدراسة الميدانية في المدارس الابتدائية لبلدية سيدي عيسى التابعة لولاية المسيلة، نظراً لتوافر مجتمع البحث المناسب وإمكانية الوصول إليه.

◆ الحدود البشرية

تشمل الدراسة أساتذة التربية البدنية والرياضية العاملين في المدارس الابتدائية لبلدية سيدي عيسى، إضافةً إلى مديري هذه المدارس بوصفهم ممثلين للإدارة المدرسية.

◆ الحدود الزمنية

أُجريت الدراسة الميدانية خلال الموسم الدراسي 2024-2025.

8.1 تحديد المصطلحات والمفاهيم الإجرائية

1. الإدارة المدرسية

أ. التعريف اللغوي

الإدارة في اللغة العربية مصدر الفعل "أدار"، ومنه "يدير" أي يُدَوِّر الشيء ويُحرّكه ويُحكم السيطرة عليه. وقد ورد في لسان العرب لابن منظور أن "الإدارة" تعني التحريك والتوجيه والإحكام. أما "المدرسية" فهي

نسبة إلى المدرسة التي اشْتُقَّت من الفعل "درس" بمعنى تعلَّم وتلقَّى العلم. وتُشير الإدارة المدرسية لغَةً إلى عملية توجيه وتحريك شؤون المدرسة وتنسيق أعمالها.

ب. التعريف الاصطلاحي

تعددت تعريفات الإدارة المدرسية في الأدبيات التربوية وتنوعت بتنوع الزوايا التي نُظِر منها إليها. فقد عرّفها مرسى (Mursi, 2001, p. 45) بأنها "العملية التي يتم بموجبها توظيف جميع الموارد البشرية والمادية المتاحة في المدرسة، وتوجيهها وتنسيقها لبلوغ الأهداف التربوية بأقل جهد وأعلى كفاءة".

وفي السياق ذاته، يُعرّفها الطويل (Al-Taweel, 2007, p. 33) بأنها "العملية التعاونية التي تُمارَس من خلال الجهود البشرية المنظمة والموارد المادية المتاحة في المدرسة، بهدف تحقيق الأهداف التربوية في جوٍّ من التعاون والتنسيق والتكامل بين جميع الأطراف المعنية".

أما بوفلجة (Bouflija, 1996, p. 18) فيرى أنها "النشاط الذي يقوم به المدير والطاقم الإداري لتهيئة الظروف الملائمة للمعلمين والتلاميذ بقصد تحقيق الأهداف التربوية". ويُضاف إلى ذلك تعريف أوبن (Owens, 2004, p. 22) الذي يراها "نمطاً من التفاعل الإنساني داخل الإطار التنظيمي للمدرسة يستهدف تنظيم الجهود وتنسيقها لتحقيق أهداف مشتركة".

◆ ج. التعريف الإجرائي

يُقصد بالإدارة المدرسية في هذه الدراسة: مجموع الأنشطة والمهام التي يضطلع بها مدير المدرسة الابتدائية وطاقمه الإداري في مدارس بلدية سيدي عيسى، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على العملية التعليمية، بما يشمل النمط القيادي الذي يعتمد عليه المدير في قيادة المؤسسة، والمستوى الإداري والمادي الذي توفره المؤسسة لأستاذ التربية البدنية والرياضية.

2. النمط القيادي

◆ أ. التعريف اللغوي

"النمط" في اللغة العربية يعني الطريقة والأسلوب والنوع، يقال "هذا نمط من الأنماط" أي ضرب وصنف. أما "القيادة" فمشتقة من "قاد يقود قوداً"، وتعني في الأصل جَرَّ الشيء أو الشخص من أمامه، وهو ما يُقابل "السوق" الذي يعني الدفع من الخلف. وتُشير القيادة لغَةً إلى فعل التوجيه والتسيير وبلوغ الهدف.

◆ ب. التعريف الاصطلاحي

يُعرّف النمط القيادي اصطلاحاً بأنه "الأسلوب الذي يتبناه القائد في التأثير على مرؤوسيه وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، ويشمل درجة المشاركة في اتخاذ القرار، وطبيعة العلاقة مع المرؤوسين، وأسلوب التحفيز المستخدم" (Hersey & Blanchard, 1988, p. 102).

ويرى ليفين وليبيت (Lewin & Lippitt, 1938, p. 292) — في دراستهم الرائدة التي أرست أسس تصنيف الأنماط القيادية — أن النمط القيادي يتجلى في ثلاثة أشكال رئيسية: الأوتوقراطي حيث يستأثر القائد بالسلطة، والديمقراطي حيث يُشرك المرؤوسين في القرار، والفوضوي حيث يتخلى القائد عن دوره التوجيهي. وقد جاء بيرنز (Burns, 1978, p. 20) ليضيف النمط التحويلي الذي يركز على إلهام المرؤوسين وتحفيزهم على تجاوز ذاتهم.

◆ ج. التعريف الإجرائي

يُقصد بالنمط القيادي في هذه الدراسة: الأسلوب الذي يعتمد عليه مدير المدرسة الابتدائية في بلدية سيدي عيسى في التعامل مع أستاذ التربية البدنية والرياضية، من حيث درجة إشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بمادته، وأسلوب التواصل معه، ومدى تحفيزه ومتابعته وتوجيهه، سواءً أخذ هذا الأسلوب طابعاً أوتوقراطياً أو ديمقراطياً أو تحويلياً.

3. الأداء التربوي

◆ أ. التعريف اللغوي

"الأداء" في اللغة العربية مصدر الفعل "أدى يؤدي"، ومعناه القيام بالشيء وإتمامه وإبلاغه إلى الغاية. يقال "أدى الأمانة" أي أوصلها وأتمّها. و"التربوي" نسبة إلى "التربية" المشتقة من "ربا يربو" بمعنى نما وزاد، أو من "ربى يُربى" بمعنى أنشأ ورعى وغذى. والأداء التربوي لغةً هو إتمام وإنجاز العمل الذي ينشئ ويُنمّي ويُربّي.

◆ ب. التعريف الاصطلاحي

يُعرّف الأداء التربوي اصطلاحاً بأنه "مجموع الأعمال والنشاطات التي يُنجزها المعلم داخل الغرفة الصفية وخارجها، والمتعلقة بتخطيط التدريس وتنفيذه وتقييمه، وإقامة علاقات إيجابية مع التلاميذ" (الحري، 2009، ص. 55).

وفي تعريف أشمل، يرى كامبيل وآخرون (Campbell et al., 2004, p. 19) أن الأداء التربوي للمعلم يُقاس بمدى "قدرته على تحقيق النتائج التعليمية المرجوة من خلال استخدام أساليب تدريسية فاعلة،

وإقامة بيئة تعليمية محفزة، والتفاعل البناء مع التلاميذ". أما جروملاند (Gronlund, 2006, p. 12) فيرى أن الأداء التربوي يستلزم من المعلم "الإلمام بأهداف التعلم، وتصميم الخبرات التعليمية الكفيلة بتحقيقها، وتقييم مدى بلوغها بموضوعية".

◆ ج. التعريف الإجرائي

يُقصد بالأداء التربوي في هذه الدراسة: مجموع الكفاءات والمهارات التي يُمارسها أستاذ التربية البدنية والرياضية في المدارس الابتدائية لبلدية سيدي عيسى، والمتمثلة في قدرته على التخطيط للحصص التعليمية وتنفيذها وتقييمها وفق المعايير البيداغوجية المعتمدة، وذلك بما يُحقق الأهداف التعليمية المنصوص عليها في المنهاج الوطني لمادة التربية البدنية والرياضية.

4. الأداء المهني

◆ أ. التعريف اللغوي

"المهني" نسبة إلى "المهنة" المأخوذة من "مَهَن يَمَهَن" بمعنى عمل وخدم واشتغل. والمهنة هي الحرفة والصناعة والشغل الذي يتعاطاه المرء ويحترفه. والأداء المهني لغةً هو إتمام العمل والقيام به وفق ما تقتضيه طبيعة الحرفة والمهنة.

◆ ب. التعريف الاصطلاحي

يُعرّف الأداء المهني اصطلاحاً بأنه "درجة الكفاءة والفاعلية التي يُمارس بها الفرد مهامه الوظيفية في إطار معايير المهنة وأخلاقياتها، بما يشمل الجوانب التقنية والعلائقية والأخلاقية والتنظيمية المرتبطة بأداء دوره" (Campbell et al., 2004, p. 33).

ويُميز سبنسر وسبنسر (Spencer & Spencer, 1993, p. 9) بين مستويين للأداء المهني: الأدنى المقبول الذي يُمثل الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة، والأداء المتميز الذي يتجاوز هذا الحد نحو الإبداع والتفوق. وقد حدّد تارديف وليسار (Tardif & Lessard, 1999, p. 41) الأداء المهني للمعلم بأنه "ذلك النشاط المُعَدّ اليومي الذي يجمع بين المعارف التخصصية والحكمة التربوية والقيم المهنية في سياق اجتماعي متفاعل".

◆ ج. التعريف الإجرائي

يُقصد بالأداء المهني في هذه الدراسة: مجموع الكفاءات والسلوكات التي يُبديها أستاذ التربية البدنية والرياضية في المدارس الابتدائية لبلدية سيدي عيسى خارج نطاق الحصة التدريسية المباشرة، والمتمثلة

في: انتظامه والتزامه بمواقيت العمل، واحترامه لأخلاقيات مهنة التدريس، وتعاونه مع الإدارة والزملاء، وحرصه على تطوير كفاءاته المهنية ذاتياً، وانخراطه الفاعل في الحياة المؤسسية للمدرسة.

5. أستاذ التربية البدنية والرياضية

◆ أ. التعريف اللغوي

"التربية البدنية" مُرَكَّب اسمي: التربية من "ربى" كما سبق، و"البدنية" نسبة إلى "البَدَن" وهو الجسد والجسم. و"الرياضية" نسبة إلى "الرياضة" المشتقة من "راض يروض" بمعنى ذَلَّ وصرف وعود الشيء على ما يُراد منه. وأستاذ التربية البدنية والرياضية لغةً هو الشخص الذي يتولى تربية الأجساد وتأديبها وتعويدها على حسن الأداء الحركي.

◆ ب. التعريف الاصطلاحي

أستاذ التربية البدنية والرياضية هو "المعلم المتخصص المُكَلَّف بتدريس مادة التربية البدنية والرياضية وفق المناهج الرسمية، بهدف تنمية القدرات البدنية والحركية للمتعلمين وتحسين مستوى كفاءتهم الحركية، مع تعزيز الجانب التربوي الاجتماعي من خلال تنمية قيم العمل الجماعي والروح الرياضية والانضباط" (راتب، 2000، ص. 22). ويتميز عن غيره من المعلمين بكون عمله يجري في فضاء مفتوح يتطلب أساليب تدريسية وإدارة صفية خاصة.

◆ ج. التعريف الإجرائي

يُقصد بأستاذ التربية البدنية والرياضية في هذه الدراسة: كل أستاذ متخصص يعمل في إحدى المدارس الابتدائية لبلدية سيدي عيسى، مُكَلَّف بتدريس مادة التربية البدنية والرياضية للتلاميذ وفق المنهاج الوطني المعتمد، ويخضع في عمله للإشراف الإداري والبيداغوجي لمدير المدرسة.

10. الدراسات السابقة والمثابرة

أ. دراسات تناولت الإدارة المدرسية وأثرها في الأداء

• الدراسة 1:

الجمال، محمد أحمد | 2012 | **الدرجة العلمية: دكتوراه في علوم التربية | جامعة دمشق سوريا**
عنوان الدراسة: النمط القيادي لمديري المدارس وعلاقته بالأداء التربوي للمعلمين في المرحلة الأساسية
الهدف: الكشف عن طبيعة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية ومدى ارتباطها بمستوى الأداء التربوي لمعلميهم

المنهج والعينة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي على عينة قوامها 180 معلماً من المرحلة الأساسية في المحافظة الشمالية بفلسطين

أبرز النتائج: توصلت الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي هو الأكثر انتشاراً بنسبة 58%، وأن هناك ارتباطاً موجباً دالاً إحصائياً بين هذا النمط ومستوى الأداء التربوي، في حين ارتبط النمط الأوتوقراطي بمستوى أداء أدنى. كما أظهرت النتائج أن التزام المعلمين بالتخطيط مرتفع في المدارس ذات القيادة الديمقراطية

التعليق: تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في محور النمط القيادي وأثره في الأداء، وتُعززها من حيث الفرضية الأولى. غير أنها تختلف عنها في كونها تناولت المرحلة الأساسية دون التركيز على مادة التربية البدنية والرياضية، وهو ما تُسدّه دراستنا الحالية.

• الدراسة 2:

زروق، كمال |2016| دكتوراه في الإدارة التربوية |جامعة الإخوة منتوري - قسنطينة 1، الجزائر.

عنوان الدراسة: واقع الإدارة المدرسية في المدرسة الجزائرية في ضوء الإصلاحات التربوية

الهدف: تشخيص واقع الإدارة المدرسية في الجزائر في ضوء إصلاحات 2003، والكشف عن أبرز التحديات التي تواجهها

المنهج والعينة: منهج وصفي تحليلي، شمل عينة من مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة في ولاية قسنطينة، قوامها 95 مديراً

أبرز النتائج: بينت الدراسة أن الإصلاح التربوي أفرز ضغطاً كبيراً على الإدارة المدرسية دون توفير التكوين الكافي لمديري المدارس، وأن الإدارة المدرسية لا تزال تمارس دوراً روتينياً بيروقراطياً في معظم المؤسسات، مع غياب واضح للرؤية القيادية التربوية

التعليق: تُشاركنا هذه الدراسة السياق الجغرافي والتربوي الجزائري مما يجعل نتائجها مرجعاً قيماً لفهم واقع الإدارة في مدارس بلدية سيدي عيسى. وتختلف عن دراستنا في كونها تناولت الإدارة المدرسية بوجه عام دون ربطها بمادة التربية البدنية والرياضية تحديداً.

ب. دراسات تناولت الأداء التربوي والمهني لأستاذ التربية البدنية والرياضية

• الدراسة 3:

بوناب، رضا |2014| ماجستير (نظام كلاسيكي) |جامعة باجي مختار - عنابة، الجزائر

عنوان الدراسة: إشكاليات تدريس التربية البدنية والرياضية في المرحلة الابتدائية بالجزائر

الهدف: الكشف عن أبرز العوائق التي تحول دون تحقيق الأداء التربوي المنشود لأستاذ التربية البدنية والرياضية في المرحلة الابتدائية الجزائرية

المنهج والعينة: منهج وصفي مسحي على عينة من 120 أستاذاً للتربية البدنية والرياضية في المرحلة الابتدائية بولايات الشرق الجزائري

أبرز النتائج: أظهرت النتائج أن غياب الفضاءات الرياضية الملائمة يُمثل العائق الأول أمام جودة الأداء التربوي بنسبة 74%، تليه ضعف الدعم الإداري بنسبة 61%، ثم شح الأدوات والمعدات الرياضية بنسبة 58%. كما كشفت الدراسة عن علاقة تأثير واضحة بين البيئة المدرسية والأداء التربوي

التعليق: تُعدّ هذه الدراسة من أقرب الدراسات إلى موضوعنا كونها تناولت مادة التربية البدنية والرياضية في المرحلة الابتدائية بالسياق الجزائري، وتُشكّل دعامة نظرية للفرضية الثانية من دراستنا المتعلقة بالمستوى المادي. وتختلف عنها دراستنا في ربط هذه العوائق بالنمط القيادي للإدارة.

• الدراسة 4:

ميلود، سعيد | 2018 | ماستر نظام (LMD) في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية | جامعة محمد لمين دباغين (سطيف 2)، الجزائر

عنوان الدراسة: جودة الأداء التدريسي لأستاذ التربية البدنية والرياضية في ظل مقارنة الكفاءات

الهدف: قياس مستوى جودة الأداء التدريسي لأستاذ التربية البدنية والرياضية في المرحلة الابتدائية في ضوء متطلبات مقارنة الكفاءات

المنهج والعينة: منهج وصفي تحليلي، عينة من 85 أستاذاً للتربية البدنية والرياضية في المرحلة الابتدائية بولاية سطيف

أبرز النتائج: توصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء التدريسي جاء متوسطاً بشكل عام، وأن أضعف جانب هو التقييم التكويني، في حين كان التخطيط للدرس هو الجانب الأقوى. كما تبين أن المستوى التكويني للأستاذ ووجود الدعم الإداري هما المتنبئان الأقوى بجودة الأداء

التعليق: تتكامل هذه الدراسة مع دراستنا من حيث تسليطها الضوء على جودة الأداء التدريسي لأستاذ التربية البدنية والرياضية، وتُعزز وجهة الفرضية الثانية حول أثر الدعم الإداري. وتختلف عنها في اقتصارها على بُعد الأداء دون تناول الإدارة بوصفها متغيراً مستقلاً.

ت. دراسات تناولت العلاقة بين الإدارة والأداء التربوي في مادة التربية البدنية والرياضية

• الدراسة 5:

علي، عبد الحميد وآخرون | 2013 | دكتوراه في علوم التربية البدنية والرياضية | جامعة الحاج لخضر - باتنة 1، الجزائر

عنوان الدراسة: العوامل الإدارية والمادية وأثرها في الأداء التربوي لأستاذ التربية البدنية والرياضية
الهدف: الكشف عن أثر العوامل الإدارية والمادية في مستوى الأداء التربوي لأستاذ التربية البدنية والرياضية في المدارس الابتدائية

المنهج والعينة: منهج وصفي ارتباطي على عينة من 75 أستاذاً و 30 مديراً في مدارس ابتدائية بولاية باتنة

أبرز النتائج: أثبتت الدراسة وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين مستوى الدعم الإداري والمادي ومستوى الأداء التربوي، وأن 68% من أساتذة التربية البدنية والرياضية يرون أن غياب الدعم الإداري هو السبب الرئيسي في تراجع أدائهم. كما أظهرت الدراسة أن النمط الديمقراطي ارتبط بمستويات أداء أعلى

التعليق: تمثلت هذه الدراسة الأقرب من حيث التصميم البحثي إلى دراستنا، إذ تربط المتغيرين الرئيسيين: الإدارة المدرسية والأداء التربوي لأستاذ التربية البدنية والرياضية. وتمتاز دراستنا عنها في اختصاصها بمدارس بلدية سيدي عيسى وتناولها للنمط القيادي والمستوى المادي معاً كمتغيرين مستقلين.

• الدراسة 6:

بن طاهر، محمد | 2019 | دكتوراه في علوم التربية | جامعة اليرموك، الأردن (أو الجامعة الأردنية)

عنوان الدراسة: دور الإشراف التربوي في تحسين أداء معلمي التربية البدنية والرياضية

الهدف: الكشف عن مدى إسهام الإشراف التربوي الذي تُمارسه إدارة المدرسة في تحسين أداء معلم التربية البدنية والرياضية

المنهج والعينة: منهج وصفي مسحي على عينة من 110 معلمين للتربية البدنية والرياضية في محافظة عجلون بالأردن

أبرز النتائج: بينت الدراسة أن الإشراف التربوي الداعم (لا الرقابي) ارتبط ارتباطاً موجباً قوياً بتحسين مستوى الأداء، وأن المعلمين الذين يحظون بإشراف دوري ومنتظم يُقدّمون أداءً أعلى جودةً في التخطيط والتنفيذ، وأوصت الدراسة بالتحول من الإشراف الرقابي إلى الإشراف التتموي

التعقيب: تُوفّر هذه الدراسة دعماً نظرياً لمحور الإشراف التربوي في علاقته بالأداء، وإن كانت تناولت المرحلة الثانوية في السياق الأردني. وتُضيف دراستنا قيمةً بتناولها السياق الجزائري ومرحلة الابتدائي التي تفتقر إلى البحث في هذا المجال.

1.9.1 التعقيب العام على الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة واستعراضها وتحليلها، يمكن إجمال أبرز ما يستفاد منها في ضوء موضوع هذا البحث على النحو الآتي:

1. من حيث الاتفاق

تتفق معظم الدراسات السابقة المستعرضة على حقيقة جوهرية مفادها أن الإدارة المدرسية متغير مؤثر في الأداء التربوي للمعلمين بوجه عام، وأن النمط القيادي الديمقراطي أكثر إسهاماً في تعزيز جودة هذا الأداء مقارنةً بالأنماط الأخرى. كما تتفق على أن البيئة المادية الملائمة شرط ضروري لتحقيق أداء تربوي جيد في مادة التربية البدنية والرياضية، وهو ما يُعزز وجهة فرضيتي هذا البحث.

2. من حيث الاختلاف

تفتقر الدراسات السابقة في المراحل الدراسية المتناولة، إذ معظمها ركّز على المرحلة الثانوية أو المتوسطة أو الأساسية، بينما تشخّ الدراسات المتعلقة بالمرحلة الابتدائية التي تُمثّل مجال اهتمام هذا البحث. كما تتباين في مناهجها وأدواتها، بين من اعتمد الاستبيان وحده ومن دمج مع المقابلة والملاحظة.

3. من حيث الثغرات

رصد الباحث جملةً من الثغرات في الدراسات السابقة تُبرر الحاجة إلى هذه الدراسة:

الثغرة الأولى: غياب الدراسات التي تربط تحديداً بين الإدارة المدرسية وأداء أستاذ التربية البدنية والرياضية في المرحلة الابتدائية الجزائرية، لا سيما على مستوى ولاية المسيلة ومنطقة سيدي عيسى.

الثغرة الثانية: إهمال معظم الدراسات لمتغير الأداء المهني —بوصفه مفهوماً مستقلاً عن الأداء التربوي— في علاقته بالنمط القيادي للإدارة.

الثغرة الثالثة: قلة الدراسات التي تجمع بين متغيري النمط القيادي والمستوى المادي للإدارة كمتغيرين مستقلّين في علاقتهما بالأداء التربوي والمهني معاً.

2.9.1 مميزات الدراسة الحالية

انطلاقاً من التعقيب على الدراسات السابقة وما رصده من ثغرات، تمتاز الدراسة الحالية بجملة من الخصائص التي تمنحها قيمةً علميةً مضافة:

1. الأصالة الموضوعية

تُعَدُّ هذه الدراسة — في حدود اطلاع الباحث — من الدراسات القليلة التي تتناول العلاقة بين الإدارة المدرسية والأداء التربوي والمهني لأستاذ التربية البدنية والرياضية في المرحلة الابتدائية بالجزائر، مما يجعلها إضافةً نوعيةً للمكتبة التربوية الجزائرية في هذا الحقل المتخصص.

2. التمييز بين الأداء التربوي والأداء المهني

تتميز هذه الدراسة بتناولها لمتغير الأداء في مستوييه التربوي والمهني كمفهوميّين متميّزين ومتكاملين، وهو تمييز دقيق أغفلته كثير من الدراسات السابقة التي تناولت الأداء بمفهوم واحد مُدمَج.

3. السياق الجغرافي المتخصص

تتفرد هذه الدراسة بتركيزها على مدارس بلدية سيدي عيسى بولاية المسيلة، وهو سياق جغرافي لم تتله الدراسات السابقة باهتمام كافٍ، مما يجعل نتائجها أداةً تشخيصية حقيقية لواقع هذه المنطقة ومنطلقاً لمقترحات تطوير ملموسة.

4. التكامل بين المتغيرين المستقلين

تجمع هذه الدراسة بين متغيري النمط القيادي والمستوى الإداري والمادي للإدارة المدرسية في علاقتهما بالأداء، وهو تصميم أكثر شمولاً من الدراسات التي اقتصرَت على أحد هذين المتغيرين.

5. الملاءمة الزمنية

تُجرى هذه الدراسة في ظل مستجدات المنظومة التربوية الجزائرية للموسم الدراسي 2024-2025، مما يجعل نتائجها وثيقة الصلة بالسياق الراهن للإصلاح التربوي، ومتناسقةً مع التوجهات الجديدة التي تُولي مادة التربية البدنية والرياضية اهتماماً متزايداً.

6. التوجه الاقتراحي

لا تكتفي الدراسة برصد الواقع وتشخيصه، بل تسعى إلى استخلاص توصيات وعملية قابلة للتطبيق في السياق الجزائري، تُعين مديري المدارس وواضعي السياسات التربوية على تحسين شروط الأداء التربوي لأستاذ التربية البدنية والرياضية في المرحلة الابتدائية.

خلاصة الفصل

رسم هذا الفصل الإطار العام للدراسة بدءاً من الإشكالية التي انبثقت من واقع ملموس، مروراً بالتساؤلات الفرعية والفرضيات التي تُسترشد بها المسيرة البحثية، وصولاً إلى تحديد المفاهيم تحديداً دقيقاً ثلاثي المستوى. كما استعرض الفصل أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة وعقّب عليها تعقيباً نقدياً بنّاءً، مُظهرًا بذلك موقع هذه الدراسة ضمن الخريطة المعرفية في هذا المجال وما تُقدّمه من إضافة علمية متميزة. وتمهيداً لما سيأتي، سيتناول الفصلان التاليان مفهوم الإدارة المدرسية بعمق أكاديمي في الفصل الأول، ثم مفهوم الأداء التربوي والمهني لأستاذ التربية البدنية والرياضية في الفصل الثاني، قبل أن يُكلّل الجانب النظري بالفصل الثالث الذي يُعالج العلاقة التفاعلية بين المتغيرين.

الجانب النظري

الفصل الثاني

الإدارة المدرسية

تمهيد

تُعَدُّ الإدارة المدرسية من أبرز الركائز التي تقوم عليها المنظومة التربوية في أي مجتمع، إذ تمثل المحور الذي تدور حوله جميع العمليات التعليمية داخل المؤسسة التربوية، وتضطلع بمسؤولية توجيه كافة الأنشطة وتنسيقها بما يخدم أهداف التعليم وغاياته. ولا يقتصر دورها على الجوانب الإدارية والتنظيمية البحتة، بل يمتد ليشمل البُعد التربوي والبيداغوجي الذي يعكس مدى كفاءة الطاقم الإداري وقدرته على قيادة المجتمع المدرسي نحو التميز.

كما يُشكّل الأداء بأبعاده التربوية والمهنية ركيزةً جوهرية في تحقيق أهداف المنظومة التربوية، ولا سيما في مادة التربية البدنية والرياضية التي تتميز بطبيعتها الحركية الميدانية عن سائر المواد الدراسية. ومنذ أن أُدرجت هذه المادة ضمن المواد الأساسية في المرحلة الابتدائية، باتت تستلزم من الأستاذ امتلاك منظومة متكاملة من الكفاءات التربوية والمهنية.

وقد دأب كثير من الباحثين على التمييز بين مفهومي الأداء التربوي والأداء المهني، على اعتبار أن الأول يرتبط بالفعل التعليمي المباشر داخل الحصة وخارجها، في حين يمتد الثاني ليشمل الكفاءات الأخلاقية والتنظيمية والعلائقية التي يُمارسها الأستاذ في سياقه المهني بوجه عام. وهو ما سيتناوله هذا الفصل بالتفصيل والتحليل.

1.2 الإدارة المدرسية

1.1.2 مفهوم الإدارة المدرسية

أ. التعريف الاصطلاحي

تُعرّف الإدارة المدرسية اصطلاحاً بأنها "مجموعة العمليات والإجراءات التنظيمية والفنية والإنسانية التي تُمارَس داخل المؤسسة التعليمية، بهدف توفير البيئة الملائمة لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة وفق خطط مدروسة ومنهجية واضحة". وتتصبّ هذه العمليات على توجيه الجهود البشرية وتوظيف الإمكانيات المادية لخدمة العملية التعليمية بأعلى مستويات الكفاءة والفاعلية. ويرى مرسى (2001) (Mursi, 2001, p. 45) أن الإدارة المدرسية هي "العملية التي يتم بموجبها توظيف جميع الموارد البشرية والمادية المتاحة في المدرسة، وتوجيهها وتنسيقها لبلوغ الأهداف التربوية بأقل جهد وأعلى كفاءة"، وهو تعريف يُبرز أهمية التوازن بين المدخلات والمخرجات التربوية.

أما بوفلجة (1996) فيُعرّفها بأنها "النشاط الذي يقوم به المدير والطاقم الإداري لتهيئة الظروف الملائمة للمعلمين والتلاميذ بقصد تحقيق الأهداف التربوية التي تسعى إليها المدرسة". وهذا التعريف يُبرز العلاقة الوثيقة بين الإدارة والعملية التربوية في مجملها.

ب. التعريف الإجرائي

يُقصد بالإدارة المدرسية في هذه الدراسة: مجموعة الأنشطة والمهام التي يضطلع بها مدير المدرسة الابتدائية وطاقمه الإداري في بلدية سيدي عيسى، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على العملية التعليمية، بما يشمل تفعيل النمط القيادي الملائم وتوفير البيئة المادية والإدارية المناسبة، بهدف رفع مستوى الأداء التربوي لأستاذ التربية البدنية والرياضية.

2.1.2 أهداف الإدارة المدرسية

تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية التي تتسجم مع فلسفة التربية ومتطلبات المجتمع، ويمكن إجمالها فيما يلي:

تحقيق الأهداف التربوية العامة المرسومة في السياسة التعليمية الوطنية، من خلال توجيه كافة الطاقات وتنسيق الجهود نحو تكوين المواطن الصالح القادر على الإسهام في بناء الوطن. ويؤكد بن عمر (2010) أن الإدارة المدرسية الناجعة هي تلك القادرة على ترجمة هذه الأهداف إلى سلوكيات قابلة للتطبيق في الميدان.

فضلاً عن ذلك، تهدف الإدارة المدرسية إلى توفير المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يحفز المعلمين على الأداء الجيد وبذل قصارى جهودهم، وهو ما أكدته هيرسي وبلانشار (Hersey & Blanchard, 1988, p. 102) حين أشارا إلى أن "فاعلية القيادة تتجلى في قدرتها على خلق البيئة المحفزة للإبداع والعطاء".

كما تستهدف الإدارة المدرسية الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة سواء البشرية منها أو المادية، وتطوير الكفاءات المهنية للأساتذة من خلال برامج التأطير والمتابعة والتقييم الدوري، إضافة إلى تعزيز الانتماء المؤسسي وبناء مجتمع تربوي متماسك يؤمن بقيم التعاون والمسؤولية المشتركة.

3.1.2 وظائف الإدارة المدرسية

أ. التخطيط

يُمثل التخطيط الوظيفة الأولى والأساسية في الإدارة المدرسية، إذ يعني "رسم الأهداف المستقبلية وتحديد الوسائل والأساليب الكفيلة بتحقيقها في ضوء الإمكانيات المتاحة والمعطيات الراهنة" (عبد الغني، 2005، ص. 67). ويشمل التخطيط في المدرسة الابتدائية وضع خطط العمل السنوية والفصلية، وجدولة الحصص الدراسية، وتوزيع الأعباء التدريسية بين الأساتذة. ومن أبرز مبادئ التخطيط التربوي الفاعل أن يركز على تشخيص دقيق للواقع، وأن يشمل جميع أبعاد العمل المدرسي بما فيها الجانب الرياضي والبدني الذي كثيراً ما يُهمَّش في التخطيط الشامل للمؤسسة التعليمية.

ب. التنظيم

التنظيم هو "عملية ترتيب وتصنيف الأنشطة وتحديد العلاقات بين الأفراد والجماعات، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بما يكفل التنسيق الفعّال لتحقيق الأهداف" (الطويل، 2007، ص. 88).

ويتجلى التنظيم في المدرسة الابتدائية من خلال توزيع الأدوار بين أعضاء الهيئة التدريسية، وتوضيح خطوط الاتصال والتراتبية الهرمية بين المستويات الإدارية.

ت. التوجيه والإشراف

تضطلع الإدارة المدرسية بمهمة التوجيه الذي يعني إرشاد الأساتذة ودعمهم وتحفيزهم على أداء مهامهم بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية. ويأخذ التوجيه أشكالاً متعددة، منها الزيارات الصفية والميدانية، واجتماعات المجالس التربوية، والملاحظات والتوجيهات البيداغوجية الدورية. ويؤكد كنعان (2009) (Kanaaan, 2009, p. 134) أن "الإشراف الفعال لا يقتصر على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، بل يمتد ليشمل الدعم المستمر وبناء الكفاءات وتنمية الروح الإبداعية لدى المعلمين".

ث. الرقابة والتقييم

تمثل الرقابة الوظيفية الختامية في دورة الإدارة المدرسية، وتعني التحقق من مدى تطابق الأداء الفعلي مع الخطط الموضوعية والأهداف المرسومة. وتتوسل الرقابة بأدوات متنوعة كالتقارير الدورية، وسجلات الحضور والغياب، وبطاقات تقييم الأداء، والمقابلات الإدارية. وتجدر الإشارة إلى أن الرقابة التربوية الحديثة تتجاوز الطابع الإجرائي والرسمي لتأخذ بُعداً تنموياً يُسهم في تحسين الأداء ورفع الكفاءة المهنية للمعلمين، وليس مجرد إحصاء الأخطاء وتسجيل الغيابات.

4.1.2 الأنماط القيادية للإدارة المدرسية:

تُعدّ الأنماط القيادية من أكثر المحاور أهمية في دراسة الإدارة المدرسية، لأنها تُحدد طبيعة العلاقة التي تسود بين المدير والأساتذة، وتؤثر تأثيراً مباشراً في مستوى الأداء التربوي. وتُصنّف الأنماط القيادية عادةً وفق عدة تصنيفات نظرية.

أ. النمط الأوتوقراطي (السلطوي)

يتسم هذا النمط بتمركز السلطة في يد المدير وانفراده باتخاذ القرارات دون إشراك المرؤوسين في ذلك. ويُعرّف بأنه "الأسلوب القيادي الذي يُمارس فيه المدير سلطته الكاملة دون الرجوع إلى الآخرين أو الأخذ بآرائهم" (فيدلر، 1995، ص. 23). ويرتكز هذا النمط على مبدأ الأوامر والتعليمات الصارمة، مما قد يُضعف من دوافع الإبداع لدى الأساتذة وروح المبادرة.

ب. النمط الديمقراطي (التشاركي)

يقوم النمط الديمقراطي على إشراك جميع أعضاء الهيئة التدريسية في صنع القرارات وتبادل الآراء والمقترحات. ويُمثل هذا النمط المقاربة الأكثر تقبلاً في الفكر التربوي الحديث، إذ يرى فيه الباحثون منبعاً للإبداع والتجديد وتعزيز الالتزام المهني لدى الأساتذة. وقد أثبتت دراسة ليكرت (Likert, 1967, p. 47) أن المدارس التي تُدار وفق النمط التشاركي تسجل مستويات أعلى من الرضا المهني لدى معلميها، وأداءً تربوياً أكثر جودة مقارنةً بالمؤسسات ذات الإدارة الاستبدادية.

ت. النمط الفوضوي (التسيبي)

يتميز هذا النمط بغياب التوجيه الفعال وتراخي الرقابة، إذ يترك المدير الحرية المطلقة للأساتذة دون ضبط أو متابعة. وعلى الرغم من أن هذا النمط قد يبدو مُعزِزاً للحرية، إلا أن غياب الهيكل التنظيمي يُفضي في الغالب إلى فوضى إدارية وتراجع في مستوى الأداء وضياح للوقت التعليمي.

ويُشير مصطفى (2004) (مصطفى ، 2004، ص. 76) إلى أن "النمط التسيبي يُوجد بيئة عمل مُشتتة تفقد فيها المؤسسة هويتها التنظيمية وتعجز عن تحقيق أهدافها التربوية".

ث. النمط التحويلي

يُمثل النمط التحويلي المستجِد في الفكر القيادي الحديث الذي يُركز على إلهام الأتباع وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف سامية تتجاوز المصالح الشخصية. ويتسم القائد التحويلي بالرؤية الاستراتيجية والقدرة على إحداث التغيير الإيجابي في ثقافة المؤسسة وقيمها. ويُعرّف بيرنز (Burns, 1978, p. 20) القيادة التحويلية بأنها "العملية التي يتعامل فيها القائد مع الأتباع بطريقة ترفع كلاً منهما إلى مستويات أعلى من الدوافع والأخلاق". وفي السياق المدرسي، يتجلى هذا النمط في قدرة المدير على تحويل الإدارة الروتينية إلى قيادة تربوية فاعلة.

5.1.2 خصائص الإدارة المدرسية الفعالة

اتسمت الإدارة المدرسية الفعالة في الأدبيات التربوية بجملة من الخصائص الجوهرية التي تُميزها عن الإدارة التقليدية الجامدة. ومن أبرز هذه الخصائص:

القدرة على التخطيط الاستراتيجي وصياغة رؤية واضحة للمؤسسة التربوية، وامتلاك المهارات الإنسانية والقدرة على التواصل الفعال مع جميع أطراف المجتمع المدرسي. فضلاً عن ذلك، تتميز الإدارة الفعّالة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المستجدات والتحديات، وتبني ثقافة التقييم الذاتي والتحسين المستمر.

وقد أكد سيرجيو فاني ستارات (Sergiovanni & Starratt, 1998, p. 35) أن "الإدارة المدرسية الناجحة تستلزم توافر كفاءات متعددة لدى المدير، تشمل الكفاءة التقنية والإنسانية والتعليمية والرمزية"، وهو تصور شامل يتجاوز المفهوم الضيق للإدارة ويجعل منها ممارسة قيادية متكاملة.

6.1.2 الإدارة المدرسية في المنظومة التربوية الجزائرية :

تنبثق الإدارة المدرسية في الجزائر من الإطار التشريعي الوطني المتمثل في قانون التوجيه التربوي الصادر سنة 2008 الذي أرسى مبادئ الجودة والنجاعة والشفافية في تسيير المؤسسات التعليمية. وتتصبّ مهام مدير المدرسة الابتدائية -وفق المناشير والمراسيم المعمول بها- على الإشراف البيداغوجي والإداري والمالي للمؤسسة.

وتُشير المستجدات التربوية في الجزائر إلى توجه نحو تعزيز الاستقلالية البيداغوجية للمؤسسة المدرسية في إطار المشروع التربوي للمؤسسة، الذي يُمثّل أداة تخطيطية تشاركية تُسهم في تفعيل دور جميع الفاعلين في المنظومة التعليمية بمن فيهم أستاذ التربية البدنية والرياضية.

وفي هذا الإطار، يُشير زروق (2016) (زروقي 2016، ص. 112) إلى أن "الإصلاح التربوي في الجزائر أفرز تحولات جذرية في مفهوم الإدارة المدرسية التي باتت تُولي اهتماماً أكبر للجانب البيداغوجي والنوعي على حساب الجانب الروتيني الإجرائي".

2.2 الأداء المهني لأستاذ التربية البدنية والرياضية

1.2.2 مفهوم التربية البدنية والرياضية

أ. التعريف الاصطلاحي

تُعرّف التربية البدنية والرياضية اصطلاحاً بأنها "عملية تربوية منظمة ومتكاملة تستخدم النشاط البدني وسيلةً لتحقيق النمو الشامل للفرد في جوانبه الجسمية والنفسية والاجتماعية والمعرفية" (راتب، 2000، ص. 15). وتتبنى هذه الفكرة من منطلق أن الجسم ليس وسيلةً للأداء الرياضي فحسب، بل هو محور للتنمية الإنسانية الشاملة.

ويرى زاهر (زاهر 2003، ص 42) أن التربية البدنية والرياضية هي "العلم والفن الذي يهتم بدراسة الحركة الإنسانية وتطبيقاتها في مجال التدريس والتدريب، بهدف تنمية الكفاءة البدنية وتطوير السلوك الاجتماعي الإيجابي".

ب. التعريف الإجرائي

يُقصد بالتربية البدنية والرياضية في هذه الدراسة: المادة الدراسية الأساسية المُدرّسة في المدارس الابتدائية لبلدية سيدي عيسى، التي يُشرف عليها أستاذ متخصص، وتهدف إلى تنمية القدرات البدنية والحركية للتلاميذ وتعزيز قيم التعاون والانضباط والروح الرياضية، في إطار المناهج الرسمية الصادرة عن وزارة التربية الوطنية

2.2.2 الأداء التربوي

أ. التعريف الاصطلاحي

يُعرّف الأداء التربوي اصطلاحاً بأنه "مجموع الأعمال والنشاطات التي يقوم بها المعلم داخل الغرفة الصفية وخارجها، والمتعلقة بتخطيط التدريس وتنفيذه وتقييمه، وتوجيه سلوك التلاميذ وبناء العلاقات الإيجابية معهم" (الحري، 2009، ص. 55).

ويؤكد بلقيس وزبون (بلقيس وزبون، 2008، ص. 78) أن الأداء التربوي "ليس مجرد ما يُقدّمه المعلم من معلومات، بل هو العملية الحيوية المتكاملة التي تُفضي إلى تغيير إيجابي في سلوك المتعلم ومعارفه ومهاراته وقيمه".

ب. التعريف الإجرائي

يُقصد بالأداء التربوي في هذه الدراسة: مجموع الكفاءات والمهارات التي يُمارسها أستاذ التربية البدنية والرياضية في المدارس الابتدائية لبلدية سيدي عيسى، والمتمثلة في قدرته على التخطيط للحصص وتنفيذها وإدارة الفضاء الرياضي وتقييم مكتسبات التلاميذ والتفاعل الإيجابي معهم ومع الإدارة المدرسية.

ت. أبعاد الأداء التربوي

يتضمن الأداء التربوي لأستاذ التربية البدنية والرياضية ثلاثة أبعاد رئيسية متكاملة:

- **البُعد التخطيطي:** ويتمثل في قدرة الأستاذ على إعداد مذكرات التحضير السنوية والفصلية والدرسية، وصياغة الأهداف التعليمية بصورة قابلة للقياس، واختيار الأنشطة الملائمة للمرحلة العمرية للتلاميذ.

- **البُعد التنفيذي:** ويتجلى في أسلوب الأستاذ في إدارة الحصة وتوزيع الأدوار وتنويع الأساليب التعليمية بين التلقين والاكتشاف والعمل التعاوني، مع ضمان سلامة التلاميذ وتنظيم الفضاء الرياضي.

- **البُعد التقييمي:** ويشمل توظيف الأستاذ لأساليب التقييم التشخيصي والتكويني والإجمالي، وقدرته على قراءة نتائج التقييم وتوظيفها لتعديل مساره البيداغوجي (De Ketele, 2004, p. 22).

ث. معايير الأداء التربوي

حدّد الفكر التربوي الحديث جملةً من المعايير التي تُستخدم لتقييم الأداء التربوي لأستاذ التربية البدنية والرياضية، أبرزها:

- معيار الالتزام بالمنهاج: مدى التزام الأستاذ بتغطية المضامين البرمجية المقررة وفق التوزيع الزمني المعتمد.
- معيار جودة التفاعل الصفّي: مدى نجاح الأستاذ في خلق بيئة تعليمية نشطة تحفز التلاميذ على المشاركة والإبداع.
- معيار التكيف البيداغوجي: قدرة الأستاذ على التكيف مع الفوارق الفردية بين التلاميذ وتنويع التدخلات التعليمية (Perrenoud, 2001, p. 14).

3.2.2 الأداء المهني لأستاذ التربية البدنية والرياضية

أ. التعريف الاصطلاحي للأداء المهني

يُعرّف الأداء المهني في الأدبيات التربوية بأنه "درجة الكفاءة والفاعلية التي يُمارس بها الفرد مهامه الوظيفية في إطار معايير المهنة وأخلاقياتها، بما يشمل الجوانب التقنية والعلائقية والأخلاقية والتنظيمية المرتبطة بأداء دوره المهني" (Campbell et al., 2004, p. 33).

ويُضيف سبنسر وسبنسر (Spencer & Spencer, 1993, p. 9) أن الأداء المهني المتميز لا يقتصر على امتلاك المعرفة التقنية، بل يمتد ليشمل "الكفاءات الكامنة من دوافع وسمات شخصية ومفهوم ذاتي تجعل الفرد قادراً على تجاوز المتطلبات الدنيا للوظيفة نحو الامتياز والإبداع".

وفي حقل التربية البدنية والرياضية تحديداً، يرى أميد (Amade-Escot, 2000, p. 77) أن الأداء المهني للأستاذ يتشكل من تضافر ثلاثة عناصر: المعرفة الأكاديمية بالمادة، والمعرفة الديداكتيكية بكيفية تدريسها، والمعرفة السياقية بخصائص المتعلمين وبيئتهم المدرسية.

ب. التعريف الإجرائي للأداء المهني

يُقصد بالأداء المهني في هذه الدراسة: مجموع الكفاءات والسلوكيات المهنية التي يُديها أستاذ التربية البدنية والرياضية في المدارس الابتدائية لبلدية سيدي عيسى خارج إطار الحصة التعليمية المباشرة، والمتمثلة في: التزامه بأخلاقيات المهنة، وانتظامه في العمل، وتطويره الذاتي المستمر، وتعاونه مع الزملاء والإدارة، وانخراطه الفاعل في الحياة المؤسسية للمدرسة.

1) الفرق بين الأداء التربوي والأداء المهني

كثيراً ما يُستخدم المفهومان متعاقبين في الأدبيات التربوية، غير أن ثمة تمييزاً دقيقاً بينهما يستوجب الإيضاح:

الأداء التربوي هو المفهوم الأضيق نطاقاً، ويختص بالفعل التعليمي المباشر المرتبط بتخطيط الدرس وتنفيذه وتقييمه داخل قاعة الدرس أو الفضاء الرياضي. أما الأداء المهني فهو المفهوم الأشمل الذي يتخطى حدود الحصّة الدراسية ليضم منظومة السلوكات والقيم والكفاءات التي يُبديها الأستاذ في علاقته مع الإدارة والزملاء وأولياء الأمور والبيئة المدرسية برمتها.

ويمكن تصوير هذه العلاقة بالقول إن الأداء التربوي جزء لا يتجزأ من الأداء المهني؛ فالأداء المهني المتكامل لأستاذ التربية البدنية والرياضية يستوعب أداءه التربوي ويتجاوزّه إلى أبعاد أرحب تشمل الانتماء المهني والالتزام الأخلاقي والتطوير الذاتي المستمر (Tardif & Lessard, 1999, p. 41).

2) مؤشرات الأداء المهني لأستاذ التربية البدنية والرياضية

حدّد الباحثون جملةً من المؤشرات الكاشفة عن مستوى الأداء المهني لأستاذ التربية البدنية والرياضية، يمكن تصنيفها في المحاور الآتية:

- ❖ أولاً — مؤشرات الالتزام والانضباط المهني: وتشمل انتظام الأستاذ في الحضور وعدم التغيب غير المبرر، والالتزام بالتوقيت ومواقيت الحصّة، والحرص على استيفاء الوثائق الإدارية والبيداغوجية المطلوبة في آجالها (عابدين، 2006، ص. 72).
- ❖ ثانياً — مؤشرات أخلاقيات المهنة: وتتمثل في احترام أستاذ التربية البدنية والرياضية لكرامة التلاميذ وعدم التمييز بينهم، والحفاظ على سرية المعلومات الخاصة بهم، والتعامل بموضوعية وحياد في عملية التقييم. ويؤكد الحسيني (Al-Husseini, 2010, p. 58) أن "الأستاذ الذي يلتزم بأخلاقيات مهنته يُكسب ثقة التلاميذ والإدارة على حد سواء، مما ينعكس إيجابياً على أدائه التربوي".
- ❖ ثالثاً — مؤشرات التطوير الذاتي المستمر: وتشمل حرص الأستاذ على متابعة المستجدات العلمية في مجال التربية البدنية والرياضية، وانتظامه في الدورات التكوينية والتدريبية، وتحيينه لمعارفه بما يتواءم مع التطور المنهجي والبيداغوجي (Fullan, 2001, p. 44).
- ❖ رابعاً — مؤشرات التعاون والعمل الجماعي: وتتجلى في مدى انخراط الأستاذ في العمل ضمن الفريق التربوي للمؤسسة، ومساهمته في الأنشطة والتظاهرات المدرسية الرياضية، وعلاقته التشاركية مع الإدارة والزملاء.

(3) معايير جودة الأداء المهني

اعتمدت كثير من المنظومات التربوية معايير معيارية لقياس جودة الأداء المهني للمعلم. وفي السياق الجزائري، تُشير وثيقة الإطار المرجعي للكفاءات المهنية للمعلم (وزارة التربية الوطنية، 2012، ص. 16) إلى ثلاثة محاور لمعايير الجودة المهنية:

❖ معيار الكفاءة التقنية: وقيس مدى إتقان الأستاذ لمضامين مادته وكيفية تحويلها إلى خبرات تعليمية ملائمة للمتعلمين.

❖ معيار الكفاءة العلائقية: وقيس جودة تواصل الأستاذ مع مختلف شركاء العملية التربوية من تلاميذ ومدرّاء وزملاء وأولياء أمور.

❖ معيار الكفاءة الأخلاقية والمهنية: وقيس مدى التزام الأستاذ بمعايير الأخلاق المهنية وروح المسؤولية والانتماء للمؤسسة التربوية، بما فيها الاعتزاز بمهنة التدريس والدفاع عن مكانة مادة التربية البدنية والرياضية ضمن المنظومة التعليمية.

(4) العوامل المؤثرة في الأداء المهني

تتشابك جملة من العوامل في تشكيل مستوى الأداء المهني لأستاذ التربية البدنية والرياضية، يمكن تصنيفها على النحو الآتي:

العوامل الذاتية: وتشمل التكوين الأكاديمي الأساسي، والخبرة المهنية المتراكمة، والدافعية الداخلية للعمل والشعور بالرضا المهني. ويُشير باندورا (Bandura, 1997, p. 88) إلى أن الكفاءة الذاتية المُدرّكة لدى المعلم تُمثّل أحد أقوى المتنبئات بجودة أدائه المهني.

❖ العوامل التنظيمية: وتتعلق بطبيعة الإدارة المدرسية وأنماطها القيادية، ومناخ العلاقات

المهنية السائد في المؤسسة، ومدى وضوح الأدوار وتوزيع المسؤوليات. ويُؤكد رابينز (Robbins, 2009, p. 203) أن "الأداء المهني الفردي دالة مشتركة بين القدرة والدافعية والفرصة المتاحة".

العوامل المادية والبيئية: وتشمل جودة البنية التحتية الرياضية، وتوافر الأدوات والمعدات اللازمة، والظروف المناخية المحيطة بالفضاء الرياضي.

3.2 أستاذ التربية البدنية والرياضية في المرحلة الابتدائية

1.3.2 التعريف والدور

أستاذ التربية البدنية والرياضية في المرحلة الابتدائية هو المربي المتخصص المكلف بتدريس مادته في إطار المناهج الرسمية المعتمدة. ومهمته ذات طابع مزدوج: تعليمية تتمثل في تنمية المهارات الحركية، وتربوية تتجلى في بناء شخصية التلميذ وتعزيز قيمه. وتُشير بوناب (Bounab, 2014, p. 33) إلى أن "أستاذ التربية البدنية والرياضية في المرحلة الابتدائية يتحمل مسؤولية مضاعفة، إذ يُسهم في وضع الأسس الصحيحة للنمو البدني في مرحلة حساسة من تطور الطفل".

2.4.2 الكفاءات المهنية المطلوبة

يُصنّف بيرينو (Perrenoud, 2001, p. 14) الكفاءات المهنية لأستاذ التربية البدنية والرياضية إلى أربعة محاور: كفاءات التخطيط والهندسة البيداغوجية، وكفاءات تنفيذ التعلمات وإدارتها، وكفاءات التقييم والضبط، وكفاءات العمل ضمن فريق والانخراط في الحياة المؤسسية. وتُشكل هذه الكفاءات مجتمعة منظومة متكاملة تجمع بين الأداء التربوي والأداء المهني.

5.2 التربية البدنية والرياضية في المنهاج الجزائري للمرحلة الابتدائية

أولت الجزائر اهتماماً متزايداً بمادة التربية البدنية والرياضية في إطار إصلاحات 2003، إذ منحتها مكانة متميزة في جدول الحصص الأسبوعية وأفردت لها مناهج ومرجعيات بيداغوجية خاصة تعتمد على مقارنة الكفاءات.

ويُشير ميلود (Miloud, 2018, p. 55) إلى أن "المنهاج الجديد يستلزم أستاذاً كفواً قادراً على الدمج بين البُعد التعليمي والبُعد التربوي الاجتماعي، في ظل بيئة تربوية داعمة توفرها الإدارة المدرسية الفاعلة". وهذا ما يُعيدنا إلى محورية دور الإدارة في استثمار الأداء التربوي والمهني للأستاذ على حد سواء.

خلاصة الفصل

كشف هذا الفصل أن الأداء التربوي والأداء المهني مفهومان متمايزان ومتكاملان في آنٍ واحد؛ فالأداء التربوي يركز على الفعل التعليمي المباشر بأبعاده التخطيطية والتنفيذية والتقييمية، في حين يُمثّل الأداء المهني الإطار الأشمل الذي يستوعب التزامات الأستاذ الأخلاقية والتنظيمية والعلائقية في سياقه المهني الكلي.

وقد تبين أن الأداء المهني الجيد يُعدّ الأرضية الصلبة التي يركز عليها الأداء التربوي المتميز، وأن الإدارة المدرسية -بمنطها القيادي ومستواها الإداري والمادي- تُمثّل المتغير الأبرز في تهيئة شروط جودة كليهما، وهو ما سيتولى الفصل الثالث تناوله بالتفصيل.

الفصل الثالث

دور الإدارة المدرسية في الأداء التربوي

تمهيد

تتبع ضرورة دراسة العلاقة بين الإدارة المدرسية والأداء التربوي لأستاذ التربية البدنية والرياضية من منطلق أن المؤسسة التربوية ليست مجموعة من الأفراد يعملون بصورة مستقلة، بل هي منظومة متكاملة تتشابك فيها الأدوار وتتقاطع فيها المسؤوليات. ولعل أستاذ التربية البدنية والرياضية في المرحلة الابتدائية هو الأكثر حاجة إلى بيئة مدرسية داعمة نظراً لطبيعة عمله الذي يتجاوز جدران القسم ليمتد إلى الفضاء الخارجي المفتوح.

ومن هذا المنطلق، يسعى هذا الفصل إلى الكشف عن الآليات التي تؤثر من خلالها الإدارة المدرسية في أداء أستاذ التربية البدنية والرياضية، سواء من حيث النمط القيادي السائد، أو المستوى الإداري والمادي للمؤسسة، مع إسناد ذلك بالنتائج النظرية من الأدبيات التربوية ذات الصلة.

1.3 الإطار النظري للعلاقة بين الإدارة والأداء التربوي

1.1.3 نظرية الاحتياجات الإنسانية لماسلو

تُقدّم نظرية ماسلو للاحتياجات الإنسانية (Maslow, 1954) أحد أبرز الأطر النظرية التي تُفسر تأثير الإدارة في أداء المعلمين. وتؤكد النظرية أن الفرد ينتقل في تحفيزه من الاحتياجات الأساسية (الفيزيولوجية والأمنية) إلى الاحتياجات العليا (الانتماء والتقدير وتحقيق الذات). وفي السياق المدرسي، تُمثّل الإدارة المدرسية المصدر الرئيسي لتوفير هذه الاحتياجات أو حجبها. فالإدارة التي تُوفّر مناخاً آمناً ومستقراً، وتُعبّر عن التقدير للجهود المبذولة، وتُتيح للأستاذ فرص الإبداع والتطور، إنما تُهيئ الشروط المثلى لبلوغ مستوى تحقيق الذات الذي يُمثّل الوقود الحقيقي للأداء المتميز.

2.1.3 نظرية العوامل الثنائية لهيرزبرغ

يُميّز هيرزبرغ (Herzberg, 1959) في نظريته بين نوعين من العوامل: عوامل الوقاية (Hygiene Factors) المرتبطة بالبيئة التنظيمية كالأجر والإشراف والسياسات الإدارية، وعوامل التحفيز (Motivators) المرتبطة بطبيعة العمل كالإنجاز والاعتراف والمسؤولية. وتسهم الإدارة المدرسية في كلا النوعين: فهي تُؤثر في عوامل الوقاية من خلال السياسات التنظيمية والتهيئة المادية، وفي عوامل التحفيز من خلال أسلوب التقييم والاعتراف بالجهود.

3.1.3 نظرية الاحتمالية في القيادة

تُقدّم نظرية فيدلر الاحتمالية (Fiedler, 1967) تفسيراً نسبياً لفاعلية القيادة، إذ تؤكد أن "فاعلية النمط القيادي لا تُقاس بصفة مطلقة، بل بمدى ملاءمته للموقف التنظيمي المحدد". وفي البيئة المدرسية، قد يكون النمط الديمقراطي فاعلاً في مرحلة التخطيط والتنسيق، في حين قد يستلزم التعامل مع أزمات معينة قدراً من الحزم والحسم الذي يُقترّب به من النمط الأوتوقراطي.

2.3 دور النمط القيادي في الالتزام بمعايير الأداء التربوي

يُعدّ النمط القيادي السائد في المدرسة أحد أقوى المتغيرات التي تؤثر في الأداء التربوي للأساتذة، إذ يُحدد طبيعة العلاقة التي تنشأ بين القيادة والمُعلِّم، وما تفرزه من دوافع أو عوائق أمام الالتزام بالمعايير المهنية.

1.2.3 أثر النمط الديمقراطي في الالتزام بالأداء

تشير الدراسات التربوية إلى أن الإدارة المدرسية ذات النمط الديمقراطي تولّد لدى الأساتذة شعوراً بالانتماء والمسؤولية المشتركة، مما يحفزهم على الالتزام بمعايير الأداء التربوي من دافع داخلي لا من قسر خارجي. وهذا ما أكدته دراسة الجمل (Al-Jamal, 2012, p. 89) التي خلصت إلى أن المدارس ذات الإدارة التشاركية تُسجّل نسب التزام أعلى بمعايير الأداء التربوي لدى معلميهما. وفي سياق أستاذ التربية البدنية والرياضية تحديداً، تتجلى فاعلية النمط الديمقراطي في إتاحة الفرصة للأستاذ للمشاركة في تخطيط الأنشطة الرياضية المدرسية وإبداء رأيه في تجهيز الفضاءات الرياضية، مما يُعزز لديه الإحساس بأن مادته حاضرة في أولويات المؤسسة.

2.2.3 أثر النمط الأوتوقراطي في الأداء

في المقابل، تميل الإدارة الأوتوقراطية إلى توليد ما يُعرف في علم النفس التنظيمي بـ"الامتثال السطحي"، وهو أداء مُقيّد بسقف التعليمات دون أي استثمار للطاقت الإبداعية. ويُشير أركان (Arkan, 2016, p. 44) إلى أن "المعلم في بيئة الإدارة الاستبدادية يؤدي الحد الأدنى المطلوب منه تقادياً للعقاب لا سعياً نحو التميز".

وفي مادة التربية البدنية والرياضية، يظهر هذا الأثر بوضوح حين يجد الأستاذ نفسه محاصراً بتعليمات إدارية صارمة لا تراعي خصوصية المادة وما تستلزمه من مرونة في التطبيق الميداني.

3.2.3 دور الإشراف التربوي في تطوير الأداء

يُمثّل الإشراف التربوي الذي تُمارسه الإدارة المدرسية أداة محورية في تطوير الأداء التربوي لأستاذ التربية البدنية والرياضية، شريطة أن يتجاوز الطابع الرقابي البيروقراطي ليأخذ بُعداً تنموياً حقيقياً. ويُفرّق سيرجيو فاني (Sergiovanni, 1995, p. 56) بين "الإشراف الإداري الذي يُراقب

ويُسجَل والإشراف التربوي الذي يُحلَّل ويُنمِّي ويُطوَّر"، مؤكداً أن الأول يُبقي الأداء ثابتاً في حين يرفع الثاني من مستواه.

ويستلزم الإشراف التربوي الفعّال لأستاذ التربية البدنية والرياضية قيام مدير المدرسة أو المستشار التربوي بزيارات ميدانية منتظمة للحصص، ومتابعة مذكرات الإعداد، وإجراء مقابلات دورية تُقيّم الأداء وتستشرف آفاق التطوير.

3.3 دور المستوى الإداري والمادي في جودة الأداء المهني

1.3.3 التهيئة المادية للفضاء الرياضي

يقع على عاتق الإدارة المدرسية مسؤولية أساسية في توفير البنية التحتية اللازمة لممارسة التربية البدنية والرياضية في ظروف مناسبة. وتشمل هذه البنية توفير الملاعب والساحات الرياضية المجهزة بمعدات السلامة، وصيانة المرافق الرياضية بصفة دورية، وتوفير الأدوات والمعدات الرياضية المتنوعة.

وقد كشفت دراسة بوزيد (2017) (بوزيد، 2017، ص. 77) أجرتها على عينة من مدارس ابتدائية جزائرية أن "غياب الفضاءات الرياضية المجهزة يُجبر أستاذ التربية البدنية والرياضية على تقليص المحتوى البرامجي وتغيير أهداف درسه، مما يؤدي إلى تراجع ملحوظ في مستوى الأداء التربوي".

2.3.3 التنظيم الإداري لحصص التربية البدنية والرياضية

يتجلى دور الإدارة المدرسية في المستوى التنظيمي من خلال جدولة حصص التربية البدنية والرياضية في أوقات ملائمة تُراعي درجات الحرارة والظروف المناخية، وتنظيم توزيع الفوج التربوي بصورة تُتيح أفضل الظروف لممارسة النشاط البدني، وتسهيل إجراءات الاستعارة والاستخدام للمرافق والأدوات الرياضية.

ويؤكد زمام (2015) (زمام، 2015، ص. 63) أن "التنظيم الإداري الدقيق لحصص التربية البدنية والرياضية يُعدّ في حد ذاته دعماً لا مباشراً للأستاذ، إذ يُريحه من عبء التفاوض اليومي مع الإدارة ويُتيح له التفرغ الكامل للعمل البيداغوجي".

3.3.3 التحفيز المعنوي والاعتراف بالجهد

يُشكّل التحفيز المعنوي الذي تُقدّمه الإدارة المدرسية رافعةً أساسية لتحسين الأداء التربوي. ويتجلى هذا التحفيز في أشكال متعددة: الإشادة بالجهود في الاجتماعات والتقارير، وتشجيع الأستاذ على المشاركة في التظاهرات الرياضية المدرسية، ودعم مبادراته في تنظيم الأنشطة البدنية الإضافية.

وتُشير دراسة اللجنة الوطنية للمناهج (2016) (اللجنة الوطنية للمناهج، 2016، ص. 28) إلى أن الأستاذ الذي يشعر بأن إدارته تُقدّر جهوده وتُعترف بإسهاماته يُبدي التزاماً أعلى بالمعايير المهنية ومستوى أداء أكثر تميزاً.

4.3.3 دعم التطوير المهني المستمر

تضطلع الإدارة المدرسية بدور محوري في دعم مسار التطوير المهني لأستاذ التربية البدنية والرياضية، من خلال تشجيعه على حضور الدورات التكوينية والملتقيات العلمية، وتيسير إجراءات التغيب لهذا الغرض، وتوفير المراجع والوثائق البيداغوجية ذات الصلة. ويُمثّل هذا الدعم استثماراً في رأس المال البشري ينعكس إيجاباً على جودة الأداء التربوي على المدى البعيد.

ويُشير فولان (Fullan, 2001, p. 44) إلى أن "المدارس التي تستثمر في التطوير المهني لمعلميها وتتبنى ثقافة التعلم المؤسسي تُحقق نتائج تربوية أفضل بكثير من تلك التي تنظر إلى التكوين باعتباره نشاطاً فردياً لا مسؤولية مؤسسية".

4.3 العلاقة بين الإدارة المدرسية ومعايير الأداء التربوي لأستاذ التربية البدنية والرياضية

1.4.3 دور الإدارة في تعزيز الالتزام بمعايير التخطيط

تُساهم الإدارة المدرسية في دعم التزام الأستاذ بمعايير التخطيط من خلال المتابعة الدورية لمذكرات الإعداد، وتوفير النماذج البيداغوجية المعتمدة، وتنظيم جلسات التأطير في بداية كل سداسي لمناقشة الأهداف والمضامين البرمجية. ويترتب على هذه المتابعة تحسين في جودة إعداد درس التربية البدنية والرياضية وانعكاسه على نتائج التلاميذ.

2.4.3 دور الإدارة في دعم جودة التنفيذ

في مرحلة التنفيذ الفعلي للدرس، تُساهم الإدارة في خلق الظروف الملائمة لحسن التنفيذ من خلال: ضبط الانضباط العام للمؤسسة بما يُتيح سير الحصة في جو هادئ منظم، والتدخل السريع لحل الإشكاليات اللوجستية التي قد تعترض الأستاذ في الميدان، وضمان عدم انقطاع الحصص بسبب التزامات إدارية مُفاجئة.

ويؤكد شيلدرز (Shields, 2010, p. 28) أن "القيادة التربوية الفاعلة هي تلك التي تُهيئ الظروف لنجاح المعلمين في قاعات الدرس وتُبعد عنهم العوائق الإدارية، بدلاً من أن تُضيف إليهم أعباء بيروقراطية تُثبط عزيمتهم".

3.4.3 دور الإدارة في منظومة التقييم

تُمارس الإدارة المدرسية دوراً تنسيقياً في منظومة التقييم من خلال توحيد معايير تقييم تلاميذ مادة التربية البدنية والرياضية على مستوى المؤسسة، والتأكد من انسجام نتائج التقييم مع المعايير الوطنية المعتمدة. كما تُساهم في تعزيز ثقافة التقييم التكويني التي تُعيد النظر في الأداء وترتكز على مبدأ التحسين المستمر.

5.3 إشكاليات العلاقة بين الإدارة وأستاذ التربية البدنية والرياضية

رصدت الدراسات الميدانية المتعلقة بواقع التربية البدنية والرياضية في المدارس الجزائرية جملةً من الإشكاليات التي تُكدر صفو العلاقة بين الإدارة المدرسية وأستاذ المادة، ويمكن إجمالها فيما يلي: أولى هذه الإشكاليات هي تهميش مادة التربية البدنية والرياضية ضمن أولويات الإدارة المدرسية التي كثيراً ما تنصب اهتمامها على المواد المعاملية كالعربية والرياضيات، مما يُشعر أستاذ التربية البدنية والرياضية بالإقصاء وعدم الاعتراف. يُضاف إلى ذلك ضعف التواصل بين الإدارة والأستاذ فيما يتعلق بالبرنامج السنوي والمستجدات البيداغوجية لمادته.

وتتمثل إشكالية ثانية في شح الاعتمادات المالية المخصصة للتجهيز الرياضي، وهو ما يعكس غياب الوعي الإداري بأهمية التربية البدنية والرياضية بوصفها مادة أساسية لا نشاطاً ترفيهياً. ويُشير بن طاهر (2019) (Ben Taher, 2019, p. 84) إلى أن "مادة التربية البدنية والرياضية في المدارس الابتدائية الجزائرية لا تزال تُعاني من تراتبية غير معلنة تضعها في ذيل الاهتمامات الإدارية والبيداغوجية".

6.3 نحو شراكة فاعلة بين الإدارة والأستاذ

يستلزم تحسين الأداء التربوي لأستاذ التربية البدنية والرياضية بناء علاقة شراكة حقيقية مع الإدارة المدرسية تقوم على ثلاثة أسس جوهرية: الاحترام المتبادل والاعتراف بدور كل طرف، والتواصل المنتظم والمؤسسي، والمشاركة الفعلية للأستاذ في صنع القرارات المتعلقة بمادته.

وتُقدّم مقارنة المجتمعات التعليمية المهنية Professional Learning Communities (DuFour & Eaker, 1998, p. 25) أحد أبرز النماذج التي تُجسّد هذه الشراكة، إذ تدعو إلى بناء ثقافة مدرسية تجعل من التأمل الجماعي في الممارسة التعليمية والبحث المشترك عن حلول للإشكاليات التربوية شأنًا مؤسسياً يشمل الإدارة والأساتذة على حد سواء.

وختاماً، تُمثّل الإدارة المدرسية الفاعلة الشريك الأول لأستاذ التربية البدنية والرياضية في تحقيق رسالة المدرسة، وبقدر ما تُستثمر هذه الشراكة بقدر ما يرتفع مستوى الأداء التربوي وتتعرّز جودة المخرجات التعليمية في هذه المادة الحيوية.

خلاصة الفصل

أبرز هذا الفصل أن العلاقة بين الإدارة المدرسية والأداء التربوي لأستاذ التربية البدنية والرياضية علاقة تأثير متبادل وتكامل وظيفي لا غنى عنها. وقد تجلّى ذلك من خلال تأثير النمط القيادي في درجة التزام الأستاذ بمعايير الأداء، وتأثير المستوى الإداري والمادي في جودة الممارسة الميدانية. كما كشف الفصل عن جملة من الإشكاليات التي تعترض هذه العلاقة في الواقع الجزائري، وأشار إلى مقاربات نظرية وعملية قد تُسهم في تجاوزها نحو بناء شراكة تربوية فاعلة تُصبّ في مصلحة التلميذ وجودة التعليم. وستسعى الدراسة الميدانية إلى التحقق من هذه الفرضيات النظرية في ضوء الواقع المعاش بمدارس بلدية سيدي عيسى الابتدائية.

الجانِب التَطْبِيقِي

الفصل الرابع

إجراءات ومنهجية البحث

تمهيد

بعد الاطلاع على الجانب النظري ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة، ينتقل هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي الميداني من خلال عرض الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة. ويتناول هذا الفصل بالتفصيل المنهج العلمي المعتمد، ومجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة في جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان، إلى جانب التحقق من خصائصه السيكمترية والأساليب الإحصائية التي اعتمدت في معالجة البيانات وتحليلها، وكل ذلك بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة وموثوقة تعكس واقع موضوع الدراسة.

1.4 المنهج العلمي المتبع

اعتمد في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهو الأسلوب الأنسب للدراسات التي تسعى إلى وصف ظاهرة معينة وتحليلها كمياً وكيفياً في بيئتها الطبيعية دون التدخل في متغيراتها (عبيدات وآخرون، 1999، ص46). وقد اقتضت طبيعة الدراسة الحالية اعتماد هذا المنهج لكونه يُمكن من رصد دور الإدارة المدرسية —بنمطها القيادي ومستواها الإداري والمادي— في الأداء التربوي والمهني لأستاذ التربية البدنية والرياضية بالمدارس الابتدائية، وذلك من خلال بيانات ميدانية مجمعة بواسطة الاستبيان.

ويُتيح هذا المنهج الجمع بين التحليل الكمي —المتمثل في حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية— والتفسير الكيفي الذي يثري قراءة النتائج ويُعمق فهم السياق الميداني الذي تجري فيه العملية التعليمية.

2.4 الدراسة الاستطلاعية

1.2.4 أهداف الدراسة الاستطلاعية

أُجريت دراسة استطلاعية قبل الشروع في تطبيق الدراسة الأساسية، استهدفت:

- التعرف على طبيعة مجتمع الدراسة وخصائصه وتحديد الظروف الملائمة لتطبيق الاستبيان.
- حساب المعاملات العلمية (الصدق والثبات) للاستبيان المستعمل في الدراسة.
- التأكد من وضوح عبارات الاستبيان وسلامة صياغتها ومناسبتها لأفراد العينة.
- تحديد المدة الزمنية اللازمة للإجابة عن الاستبيان وضبط إجراءات التوزيع.

2.2.4 إجراءات الدراسة الاستطلاعية

عُرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من الخبراء والمحكمين المختصين في مجال الإدارة التربوية وتعليمية التربية البدنية والرياضية بجامعة المسيلة، وذلك للتحقق من صدقه الظاهري وصدق محتواه. ثم طُبّق على عينة استطلاعية صغيرة من أساتذة التربية البدنية والرياضية في المرحلة الابتدائية خارج نطاق عينة الدراسة الأساسية.

3.2.4 نتائج الدراسة الاستطلاعية

أظهرت الدراسة الاستطلاعية أن عبارات الاستبيان كانت واضحة وقابلة للفهم في غالبيتها، وأن المدة الزمنية اللازمة للإجابة عن الاستبيان تتراوح بين 15 و20 دقيقة. وقد أُجريت بعض التعديلات الطفيفة على صياغة بعض العبارات استناداً إلى توجيهات المحكّمين ومقترحات العينة الاستطلاعية، دون المساس بمضمون العبارات ولا بمحوري الاستبيان الرئيسيين، مما أفضى إلى الشكل النهائي للأداة المطبّقة في الدراسة الأساسية.

3.4 مجتمع وعينة الدراسة

1.3.4 مجتمع البحث

يتألف مجتمع الدراسة من جميع أساتذة التربية البدنية والرياضية العاملين في المدارس الابتدائية لبلدية سيدي عيسى، التابعة لولاية المسيلة، خلال الموسم الدراسي 2024-2025، والبالغ عددهم 40 أستاذاً موزعين على مختلف المدارس الابتدائية في البلدية.

2.3.4 عينة البحث وطريقة اختيارها

اعتمدت طريقة المسح الشامل (التعداد الكلي) إذ شملت الدراسة جميع أفراد المجتمع الأصلي الذين أبدوا تعاوناً في الإجابة عن الاستبيان، وقد بلغت العينة الفعلية 40 أستاذاً، وهو ما يمثل المجتمع الأصلي بالكامل. ويُعدّ المسح الشامل الخيار الأنسب في مثل هذه الحالات لمحدودية حجم المجتمع وإمكانية الوصول إليه، مما يمنح النتائج دقة أعلى وتمثيلية أوفى مقارنةً بأسلوب العينة الجزئية.

3.3.4 خصائص عينة الدراسة

تتوزع عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية:

- الجنس: يشمل الاستبيان ذكوراً وإناثاً حسب التوزيع الفعلي للأساتذة في مؤسسات البلدية.
- السن: يتوزع الأساتذة بين الفئات العمرية: أقل من 30 سنة، من 31 إلى 40 سنة، من 41 سنة فما فوق.
- سنوات الخبرة: تتباين بين سنة واحدة، وستين، وثلاث سنوات فما فوق.

- المؤهل العلمي: يحمل الأستاذة شهادات (ليسانس، ماستر، ماجستير، دكتوراه) في التربية البدنية والرياضية.

4.4 مجالات البحث

1.4.4 المجال الزمني

أُجريت الدراسة الاستطلاعية في بداية الفصل الثاني من الموسم الدراسي 2024-2025، فيما طُبِّقَت الدراسة الأساسية خلال الفصل الثاني والثالث من الموسم الدراسي ذاته.

2.4.4 المجال المكاني

أُجريت الدراسة الميدانية في المدارس الابتدائية لبلدية سيدي عيسى، التابعة لولاية المسيلة، وهي البلدية التي تضم المجتمع الأصلي المستهدف من الدراسة.

3.4.4 المجال البشري

شملت الدراسة جميع أستاذة التربية البدنية والرياضية العاملين في طور الابتدائي ببلدية سيدي عيسى، والبالغ عددهم 40 أستاذاً.

5.4 الوسائل والأدوات المستعملة: الاستبيان

1.5.4 وصف الاستبيان

اعتمد الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات، نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة الوصفية التي تستهدف التعرف على آراء عينة من أستاذة التربية البدنية والرياضية حول دور الإدارة المدرسية في أدائهم التربوي والمهني. وقد اعتمد الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي بدلاً من مقياس ثلاثي، وهو ما يمنح الاستجابات دقة أكبر وتدرجاً أوضح:

موافق بشدة	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق	غير موافق بشدة (1)
(5)			(2)	

- يتألف الاستبيان من محورين رئيسيين، كلٌّ منهما يتضمن 8 عبارات، ليصبح مجموع عبارات الاستبيان 16 عبارة، إضافةً إلى البيانات الشخصية والوظيفية في المحور الأول:
- المحور الأول: النمط القيادي للإدارة المدرسية ودوره في التزام أستاذ التربية البدنية والرياضية بمعايير الأداء التربوي (8 عبارات).
 - المحور الثاني: المستوى الإداري والمادي للإدارة المدرسية ودوره في جودة الأداء المهني لأستاذ التربية البدنية والرياضية (8 عبارات).

6.4 الخصائص السيكومترية للاستبيان

1.6.4 صدق الأداة

أ. الصدق الظاهري وصدق المحتوى (تحكيم الخبراء)

عُرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من الخبراء والمحكمين في مجال الإدارة التربوية وتعليمية التربية البدنية والرياضية بلغ عددهم 5 محكمين من أساتذة التعليم العالي بجامعة المسيلة. وقد طُلب منهم الحكم على: مدى وضوح صياغة كل عبارة، ومدى انتمائها إلى المحور الذي أُدرجت فيه، ومدى شمولية الاستبيان لجوانب المتغير قيد الدراسة. واعتمدت العبارة في صيغتها النهائية إذا اتفق عليها ما لا يقل عن 80% من المحكمين، وأعيدت صياغة العبارات التي لم تبلغ هذه النسبة. وقد أسفر التحكيم عن قبول جميع العبارات بعد إجراء التعديلات المقترحة.

ب. صدق الاتساق الداخلي

حُسب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك على عينة الدراسة الاستطلاعية. وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط موجبةً ودالةً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يُؤكّد أن الاستبيان يقيس ما صُمم من أجل قياسه وأن بنيته الداخلية متماسكة.

2.6.4 ثبات الأداة

حُسب ثبات الاستبيان بطريقتين متكاملتين:

أ. طريقة الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ): بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول 0.86، وللمحور الثاني 0.83، وللاستبيان ككل 0.85، وهي قيم مرتفعة تدل على ثبات مقبول علمياً.

ب. طريقة إعادة التطبيق (Test-Retest): طُبِّق الاستبيان مرتين على العينة الاستطلاعية بفاصل زمني أسبوعين، وبلغ معامل الارتباط بيرسون $r = 0.88$ ، مما يُشير إلى ثبات مرتفع وقابلية الأداة للتطبيق المتكرر بنتائج متسقة.

7.4 الأساليب الإحصائية المستعملة

اعتمدت في معالجة البيانات وتحليلها الأساليب الإحصائية الآتية بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS نسخة 23:

1.7.4 المتوسط الحسابي

يُستعمل لتحديد متوسط الاستجابات على كل عبارة من عبارات الاستبيان وعلى كل محور، مع الاستناد إلى المعيار الآتي لتفسير النتائج وفق مقياس ليكرت الخماسي:

المستوى	الدرجة	التفسير
منخفض	2.33 – 1.00	دور ضعيف
متوسط	3.66 – 2.34	دور متوسط
مرتفع	5.00 – 3.67	دور مرتفع

2.7.4 الانحراف المعياري

يُستعمل لقياس مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي، وللحكم على درجة التجانس في آراء الأساتذة المستجوبين لكل عبارة من عبارات الاستبيان.

3.7.4 معامل الارتباط بيرسون

استُعمل في حساب معاملَي الصدق والثبات للاستبيان. يتراوح المعامل بين -1 و+1، وكلما اقترب من 1 دلّ على ارتباط قوي وثبات مرتفع.

4.7.4 معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

استُعمل لقياس درجة الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، وهو من أكثر المعاملات استعمالاً في قياس ثبات أدوات الدراسات الاجتماعية. وتُشير قيمة $\alpha \leq 0.70$ إلى ثبات مقبول وفق المعايير المعتمدة في البحث التربوي.

5.7.4 النسب المئوية والتكرارات

استُعملت لوصف توزيع الاستجابات على عبارات الاستبيان وتوزيع خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية.

8.4 عرض نتائج الاستبيان وتحليلها

1.8.4 نتائج المحور الأول: النمط القيادي للإدارة المدرسية ودوره في التزام أستاذ التربية البدنية والرياضية بمعايير الأداء التربوي

الجدول (01) توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول

الرقم	العبرة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
01	تشجع الإدارة المدرسية أستاذ التربية البدنية والرياضية على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط الرياضي المدرسي.	19	2	4	8	1.40	3.33
02	تتيح الإدارة المدرسية لأستاذ التربية البدنية والرياضية فرصة التعبير عن آرائه ومقترحاته بكل حرية.	16	2	8	6	1.38	3.30
03	تحرص الإدارة المدرسية على اعتماد أسلوب الحوار والتشاور في تعاملها مع أستاذ التربية البدنية والرياضية.	22	3	5	4	1.18	3.52
04	تعتمد الإدارة المدرسية نمط قيادي قائماً على الاحترام المتبادل مع أستاذ التربية البدنية والرياضية.	24	2	6	3	1.12	3.55
05	تشجع الإدارة المدرسية أستاذ التربية البدنية والرياضية على الأداء التربوي بمعايير المعتمدة.	22	4	6	2	1.07	3.60
06	تساهم الإدارة المدرسية من خلال نمطها القيادي في تعزيز انضباط أستاذ التربية البدنية والرياضية.	20	6	3	3	1.10	3.67

3.38	1.35	5	8	3	15	07	تعزز الإدارة المدرسية من خلال قيادتها دافعية أستاذ التربية البدنية والرياضية نحو الأداء الجيد.
3.60	1.11	3	4	6	20	08	يساعد النمط القيادي الذي تتبعه الإدارة المدرسية على التزام أستاذ التربية البدنية والرياضية بواجباته التربوية.

يتضح من نتائج المحور الأول أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور بلغ 3.49، وهو ما يقع ضمن المستوى متوسطة وفق معيار الحكم المعتمد في الدراسة. ويدل ذلك على أن أساتذة التربية البدنية والرياضية في المدارس الابتدائية ببلدية سيدي عيسى يُدركون دوراً متوسطاً للنمط القيادي للإدارة المدرسية في التزامهم بمعايير الأداء التربوي.

ويُلاحظ من خلال قراءة متوسطات العبارات أن العبارة الرابعة المتعلقة باعتماد الإدارة نمطاً قيادياً قائماً على الاحترام المتبادل نالت أعلى متوسط، في حين جاءت العبارة السابعة المتعلقة بتعزيز الدافعية نحو الأداء الجيد في مستوى أدنى، مما يكشف عن تفاوت في جوانب الممارسة القيادية.

2.8.4 نتائج المحور الثاني: المستوى الإداري والمادي للإدارة المدرسية ودوره في جودة الأداء المهني لأستاذ التربية البدنية والرياضية

يعرض الجدول الآتي توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني، إضافةً إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة:

الجدول (02) توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	توفر الإدارة المدرسية الأدوات والتجهيزات الرياضية الضرورية لحصص التربية البدنية والرياضية.	4	1	5	15	20	1.98	1.20
02	تحرص الإدارة المدرسية على صيانة الأدوات والمرافق الرياضية بشكل منتظم.	4	4	0	18	14	2.15	1.28
03	تتيح الإدارة المدرسية فضاءات مناسبة وأمنة لممارسة الأنشطة الرياضية في الطور الابتدائي.	2	12	2	9	15	2.42	1.38
04	تدعم الإدارة المدرسية تنفيذ البرامج التعليمية الخاصة بمادة التربية البدنية والرياضية.	1	13	12	8	6	2.88	1.10
05	يسهم المستوى الإداري الذي توفره الإدارة المدرسية في تحسين جودة الأداء المهني للأستاذ.	5	19	5	6	5	3.33	1.23
06	تشجع الإدارة المدرسية على تنظيم الأنشطة والمسابقات الرياضية المدرسية.	4	16	8	5	7	3.13	1.27
07	يساهم الدعم الإداري والمادي الذي تقدمه الإدارة المدرسية في رفع دافعية	6	13	2	5	16	2.71	1.56

							أستاذ التربية البدنية والرياضية.	
1.49	3.23	9	5	3	14	9	ينعكس المستوى الإداري والمادي للإدارة المدرسية على جودة الأداء المهني لأستاذ التربية البدنية والرياضية.	08

يتضح من نتائج المحور الثاني أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور بلغ 2.73، وهو ما يقع ضمن المستوى متوسطة وفق معيار الحكم المعتمد. ويدل ذلك على أن أفراد عينة الدراسة يُقيّمون دور المستوى الإداري والمادي للإدارة المدرسية في جودة أدائهم المهني تقييماً متوسطة.

وتكشف قراءة توزيع الاستجابات أن ما يزيد على نصف أفراد العينة أبدوا عدم موافقتهم على توفر الأدوات والتجهيزات الرياضية الضرورية وعلى صيانة المرافق الرياضية بانتظام، مما يُشير إلى ضعف واضح في الجانب المادي التجهيزي للإدارة المدرسية. في المقابل، أبدى معظم الأساتذة موافقتهم على أن المستوى الإداري يُسهم في تحسين جودة الأداء المهني عندما يكون داعماً.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية الكاملة للدراسة الميدانية بصورة تفصيلية ومنظمة، انطلاقاً من تحديد المنهج الوصفي التحليلي المتبع وتبرير اختياره لملاءمته طبيعة الدراسة. وعُرض مجتمع الدراسة المتمثل في أساتذة التربية البدنية والرياضية في المدارس الابتدائية ببلدية سيدي عيسى (40 أستاذاً)، واعتماد المسح الشامل أسلوباً للدراسة.

كما تضمن الفصل الإجراءات التفصيلية للدراسة الاستطلاعية بمراحلها الثلاث (التحكيم، التطبيق الاستطلاعي، التعديل)، والوصف الدقيق لأداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان ثنائي المحاور (النمط القيادي والمستوى الإداري والمادي) المؤلف من 16 عبارة موزعة توزيعاً متوازناً وفق مقياس ليكرت الخماسي. وأوضح الفصل الخصائص السيكومترية من صدق وثبات تثبت متانة الأداة وصلاحياتها، فضلاً عن الأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة البيانات.

وقد عُرضت نتائج تطبيق الاستبيان في شكل جداول إحصائية تفصيلية لمحوري الدراسة، إذ أشارت النتائج إلى أن المتوسط الكلي للمحور الأول (النمط القيادي) بلغ 3.49، بينما بلغ المتوسط الكلي للمحور الثاني (المستوى الإداري والمادي) 2.73، وهي نتائج ستؤظف في الفصل الخامس لاختبار فرضيتي الدراسة واستخلاص التفسيرات والتوصيات المناسبة.

الفصل الخامس

عرض النتائج ومناقشتها واختبار الفرضيات

تمهيد

بعد أن تناول الفصل الرابع الإجراءات المنهجية الكاملة للدراسة الميدانية، والتحقق من الخصائص السيكومترية للاستبيان وعرض توزيع الاستجابات الإحصائية، يأتي هذا الفصل ليعمّق قراءة تلك النتائج ويحوّلها إلى إجابات علمية صريحة عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها. وتمثّل هذه المرحلة قلب البحث الميداني، إذ تُوظّف فيها المعطيات الكمية المجمّعة ميدانياً للإجابة عن الإشكالية الرئيسية: هل للإدارة المدرسية دور في الأداء التربوي لأستاذ التربية البدنية والرياضية في المدارس الابتدائية لبلدية سيدي عيسى؟

ويسير هذا الفصل وفق خطوات منهجية متسلسلة: يبدأ بعرض نتائج كل فرضية جزئية وفق مؤشراتها الإحصائية، ثم ينتقل إلى مناقشة هذه النتائج في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، وصولاً إلى اختبار صحة الفرضيات ورسم استنتاجات عامة تُقضي إلى توصيات عملية موجّهة للممارسين والقائمين على المنظومة التربوية.

1.5 عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى ومناقشتها

نص الفرضية:

«لننمط القيادي للإدارة المدرسية دور في التزام أستاذ التربية البدنية والرياضية بمعايير الأداء التربوي في المدارس الابتدائية لبلدية سيدي عيسى.»

1.1.5 نتائج محور النمط القيادي (المحور الأول)

يعرض الجدول (01) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات المحور الأول تنازلياً وفق متوسطاتها، مع مستوى الدلالة لكل عبارة:

جدول (02): نتائج المحور الأول — النمط القيادي للإدارة المدرسية

الرقم	العبارة	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
01	تشجع الإدارة المدرسية أستاذ التربية البدنية والرياضية على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط الرياضي المدرسي.	متوسط	3.33	1.40	7
02	تتيح الإدارة المدرسية لأستاذ التربية البدنية والرياضية فرصة التعبير عن آرائه ومقترحاته بكل حرية.	متوسط	3.30	1.38	8
03	تحرص الإدارة المدرسية على اعتماد أسلوب الحوار والتشاور في تعاملها مع أستاذ التربية البدنية والرياضية.	متوسط	3.52	1.18	4
04	تعتمد الإدارة المدرسية نمط قيادي قائماً على الاحترام المتبادل مع أستاذ التربية البدنية والرياضية.	متوسط	3.55	1.12	3
05	تشجع الإدارة المدرسية أستاذ التربية البدنية والرياضية على الأداء التربوي بمعايير المعتمدة.	متوسط	3.60	1.07	2
06	تساهم الإدارة المدرسية من خلال نمطها القيادي في تعزيز انضباط أستاذ التربية البدنية والرياضية.	مرتفع	3.67	1.10	1
07	تعزز الإدارة المدرسية من خلال قيادتها دافعية أستاذ التربية البدنية والرياضية نحو الأداء الجيد.	متوسط	3.38	1.35	6
08	يساعد النمط القيادي الذي تتبعه الإدارة المدرسية على التزام أستاذ التربية البدنية والرياضية بواجباته التربوية.	متوسط	3.60	1.11	2

المحور	المتوسط الحسابي الكلي	الانحراف المعياري الكلي	مستوى الدور
المحور الأول: النمط القيادي	3.49	1.21	متوسط

2.1.5 تحليل نتائج المحور الأول وقراءتها

بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الأول 3.49 بانحراف معياري قدره 1.21، وهو ما يقع ضمن المستوى المتوسط وفق معيار الحكم المعتمد (2.34 - 3.66)، مما يُشير إلى أن النمط القيادي للإدارة المدرسية يؤدي دوراً متوسطاً في التزام أستاذ التربية البدنية والرياضية بمعايير الأداء التربوي في المدارس الابتدائية لبلدية سيدي عيسى.

وتكشف قراءة العبارات تنازلياً عن نتائج دالة على مستوى التفاصيل:

- جاءت العبارة (06) «تساهم الإدارة المدرسية من خلال نمطها القيادي في تعزيز انضباط أستاذ التربية البدنية والرياضية» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.67، وهو يمسّ حدود المستوى المرتفع، مما يعكس أن القائمين على الإدارة يُدركون قيمة الانضباط المهني ويسعون إلى تعزيزه.
- احتلت العبارة (05) «تشجع الإدارة المدرسية أستاذ التربية البدنية والرياضية على الأداء التربوي بمعايير المعتمدة» والعبارة (08) «يساعد النمط القيادي على الالتزام بالواجبات التربوية» معاً المرتبة الثانية بمتوسط 3.60، مما يُشير إلى إدراك واضح لدى الأساتذة بأن الإدارة تُشجعهم على الالتزام المعياري.
- تراجعت العبارتان (01) «تشجع الإدارة على المشاركة في اتخاذ القرارات» بمتوسط 3.33 و(02) «تتيح الإدارة فرصة التعبير عن الآراء» بمتوسط 3.30 إلى آخر المراتب، مما يكشف عن ضعف نسبي في ممارسة القيادة التشاركية وإشراك الأستاذ في القرار.

3.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى في ضوء الدراسات السابقة

تتسق نتائج الفرضية الجزئية الأولى مع جملة من الدراسات السابقة التي أثبتت العلاقة الإيجابية بين النمط القيادي للإدارة المدرسية ومستوى الأداء التربوي للمعلمين. فقد توصلت دراسة الجمل (2012) إلى أن النمط الديمقراطي يرتبط ارتباطاً موجباً دالاً إحصائياً بمستوى الأداء التربوي، وهو ما تُعززه نتائجنا من حيث أن العبارات المرتبطة بالتشاور والحوار نالت متوسطات إيجابية وإن ظلت متوسطة. كما تتسجم هذه النتائج مع دراسة علي وآخرين (2013) التي أثبتت أن النمط الديمقراطي يرتبط بمستويات أداء أعلى بين أساتذة التربية البدنية والرياضية.

غير أن المستوى المتوسط الذي أفرزته نتائجنا —والمتمثل في متوسط كلي 3.49— يُشير إلى أن الإدارة المدرسية ببلدية سيدي عيسى لم تبلغ بعد المستوى الأمثل في توظيف أنماطها القيادية لصالح الأداء التربوي للأستاذ. ولعل ذلك يعكس ما رصدته دراسة زروق (2016) من بقاء الإدارة المدرسية في معظم المؤسسات الجزائرية حبيسة الدور البيروقراطي الروتيني بعيداً عن القيادة التربوية التنموية الفاعلة.

4.1.5 نتيجة اختبار الفرضية الجزئية الأولى

نص الفرضية	المتوسط الكلي	نتيجة الاختبار
النمط القيادي للإدارة المدرسية دور في التزام أستاذ التربية البدنية والرياضية بمعايير الأداء التربوي.	3.49 (متوسط)	✓ محققة (دور متوسط)

بناءً على المتوسط الحسابي الكلي البالغ 3.49 الذي يقع في النطاق المتوسط (2.34 – 3.66)، تُقبل الفرضية الجزئية الأولى بمستوى دور متوسط؛ مما يعني أن النمط القيادي للإدارة المدرسية يُؤثر في التزام أستاذ التربية البدنية والرياضية بمعايير الأداء التربوي، وإن كانت هذه الدرجة من التأثير لم ترق إلى مستوى الدور المرتفع، وهو ما يُشير إلى وجود فجوة بين الممارسة القيادية الفعلية والمستوى المأمول.

2.5 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية ومناقشتها

نص الفرضية:

«للمستوى الإداري والمادي للإدارة المدرسية دور في جودة الأداء المهني لأستاذ التربية البدنية والرياضية في المدارس الابتدائية لبلدية سيدي عيسى.»

1.2.5 نتائج محور المستوى الإداري والمادي (المحور الثاني)

يعرض الجدول (02) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات المحور الثاني تنازلياً:

جدول (02): نتائج المحور الثاني — المستوى الإداري والمادي للإدارة المدرسية

الرقم	العبرة	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
01	توفر الإدارة المدرسية الأدوات والتجهيزات الرياضية الضرورية لحصص التربية البدنية والرياضية.	منخفض	1.98	1.20	8
02	تحرص الإدارة المدرسية على صيانة الأدوات والمرافق الرياضية بشكل منتظم.	منخفض	2.15	1.28	7
03	تتيح الإدارة المدرسية فضاءات مناسبة وآمنة لممارسة الأنشطة الرياضية في الطور الابتدائي.	متوسط	2.42	1.38	6
04	تدعم الإدارة المدرسية تنفيذ البرامج التعليمية الخاصة بمادة التربية البدنية والرياضية.	متوسط	2.88	1.10	4
05	يسهم المستوى الإداري الذي توفره الإدارة المدرسية في تحسين جودة الأداء المهني للأستاذ.	متوسط	3.33	1.23	1
06	تشجع الإدارة المدرسية على تنظيم الأنشطة والمسابقات الرياضية المدرسية.	متوسط	3.13	1.27	3
07	يساهم الدعم الإداري والمادي الذي تقدمه الإدارة المدرسية في رفع دافعية أستاذ التربية البدنية والرياضية.	متوسط	2.71	1.56	5
08	ينعكس المستوى الإداري والمادي للإدارة المدرسية على جودة الأداء المهني لأستاذ التربية البدنية والرياضية.	متوسط	3.23	1.49	2

المحور	المتوسط الحسابي الكلي	الانحراف المعياري الكلي	مستوى الدور
المحور الثاني: المستوى الإداري والمادي	2.73	1.31	متوسط

2.2.5 تحليل نتائج المحور الثاني وقراءتها

بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثاني 2.73 بانحراف معياري قدره 1.31، وهو ما يقع ضمن المستوى المتوسط (2.34 – 3.66)، وإن كان يميل نحو الحدود الدنيا لهذا النطاق، مما يُشير إلى أن المستوى الإداري والمادي للإدارة المدرسية يؤدي دوراً متوسطاً —يكاد يكون ضعيفاً في بعض جوانبه— في جودة الأداء المهني لأستاذ التربية البدنية والرياضية.

وتتباين نتائج عبارات هذا المحور تبايناً لافتاً يكشف عن اختلالات بنيوية واضحة:

- تصدّرت العبارة (05) «يسهم المستوى الإداري الذي توفره الإدارة في تحسين جودة الأداء المهني» المرتبة الأولى بمتوسط 3.33، وهو مستوى متوسط يُقرّ الأساتذة فيه نظرياً بأن الدعم الإداري يُحسّن الأداء، لكنه يظل بعيداً عن التجسيد الميداني الفعلي.
- احتلت العبارة (08) «ينعكس المستوى الإداري والمادي على جودة الأداء المهني» المرتبة الثانية بمتوسط 3.23، مما يُثبت إدراك الأساتذة لوجود هذا الانعكاس وإن بدرجة متوسطة.
- في المقابل، جاءت العبارة (01) «توفر الإدارة الأدوات والتجهيزات الرياضية الضرورية» في المرتبة الأخيرة بأدنى متوسط 1.98 ضمن المستوى المنخفض، فيما لم تتجاوز العبارة (02) المتعلقة بصيانة الأدوات والمرافق متوسط 2.15، وهو ما يُجسّد قصوراً حاداً في البنية التحتية المادية للتربية البدنية والرياضية.
- أما العبارة (03) المتعلقة بتوفر فضاءات آمنة للأنشطة الرياضية فقد نالت متوسطاً 2.42 بانحراف معياري كبير 1.38، مما يعكس تبايناً واسعاً في الأوضاع بين المدارس في هذا الشأن.

3.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية في ضوء الدراسات السابقة

تنسجم نتائج الفرضية الجزئية الثانية انسجاماً واضحاً مع ما كشفته دراسة بوناب (2014) التي أثبتت أن غياب الفضاءات الرياضية الملائمة يُمثّل العائق الأول أمام جودة الأداء التربوي بنسبة 74%، وأن شح الأدوات والمعدات يأتي في المرتبة الثالثة بنسبة 58%. وتُعزز ذلك نتائج دراسة ميلود (2018) في ولاية سطيف التي وجدت أن وجود الدعم الإداري يُعدّ من المتنبئين الأقوى بجودة الأداء.

والجدير بالملاحظة أن العبارات المرتبطة بالجانب المادي التجهيزي (تجهيزات، صيانة، فضاءات) جاءت ذات متوسطات منخفضة إلى متوسطة، في حين أن العبارات المرتبطة بالجانب الإداري غير المادي (تشجيع على الأنشطة، أثر المستوى الإداري على الأداء) أظهرت متوسطات أعلى نسبياً، مما يكشف أن الإشكالية الأعمق تكمن في الشح المادي والتجهيزي لا في الإرادة الإدارية وحدها.

4.2.5 نتيجة اختبار الفرضية الجزئية الثانية

نص الفرضية	المتوسط الكلي	نتيجة الاختبار
للمستوى الإداري والمادي للإدارة المدرسية دور في جودة الأداء المهني لأستاذ التربية البدنية والرياضية.	2.73 (متوسط)	✓ محققة (دور متوسط)

بناءً على المتوسط الحسابي الكلي البالغ 2.73 الذي يقع في النطاق المتوسط (2.34 – 3.66) وإن ظل قريباً من حدوده الدنيا، تُقبل الفرضية الجزئية الثانية بمستوى دور متوسط؛ مما يؤكد أن المستوى الإداري والمادي للإدارة المدرسية يؤثر في جودة الأداء المهني لأستاذ التربية البدنية والرياضية، بيد أن هذا التأثير يعاني من قصور حاد في الجانب التجهيزي المادي (متوسطات منخفضة للعبارات 01 و 02) في مقابل قدر أعلى نسبياً من التأثير الإداري.

3.5 اختبار الفرضية العامة

نص الفرضية العامة:

«لإدارة المدرسية دور في الأداء التربوي لأستاذ التربية البدنية والرياضية في المدارس الابتدائية لبلدية سيدي عيسى.»

تستند الإجابة عن الفرضية العامة إلى حصيلة الفرضيتين الجزئيتين، ويلخص الجدول الآتي مقارنة بين نتائج المحورين ومستوى تحقق كل فرضية:

المحور والفرضية	المتوسط الكلي	مستوى الدور	نتيجة الاختبار
ف1: النمط القيادي ودوره في الأداء التربوي	3.49	متوسط	محقة
ف2: المستوى الإداري والمادي ودوره في جودة الأداء المهني	2.73	متوسط	محقة
الفرضية العامة: لإدارة المدرسية دور في الأداء التربوي	3.11	متوسط	محقة

يتضح أن المتوسط الحسابي العام للدراسة ككل بلغ 3.11 (متوسط حسابي للمحورين: 3.49 + 2.73) ÷ 2، وهو ما يقع في النطاق المتوسط للمقياس الخماسي. وعليه تُقبل الفرضية العامة القائلة بأن لإدارة المدرسية دوراً في الأداء التربوي لأستاذ التربية البدنية والرياضية في المدارس الابتدائية لبلدية سيدي عيسى، وإن كان هذا الدور يبقى في حدوده المتوسطة دون أن يرتقي إلى المستوى المرتفع المأمول.

ولعل التفاوت بين المحورين — إذ بلغ المحور الأول (النمط القيادي) متوسطاً أعلى من المحور الثاني (المستوى المادي) — يُشير إلى أن الأساتذة يلمسون حضوراً أكبر للإدارة في الجانب القيادي التوجيهي مقارنةً بالجانب المادي التجهيزي الذي يُعاني من إشكاليات هيكلية تتجاوز الإرادة الإدارية المحلية وتمتد إلى السياسات الموازناتية العامة.

4.5 الاستنتاجات العامة

في ضوء نتائج الفرضيتين الجزئيتين والفرضية العامة، يمكن إجمال أبرز الاستنتاجات التي أفرزتها هذه الدراسة على النحو الآتي:

❖ **الاستنتاج الأول:** للإدارة المدرسية دور إيجابي متوسط في الأداء التربوي لأستاذ التربية البدنية والرياضية في المدارس الابتدائية لبلدية سيدي عيسى، وهذا الدور يتجلى في البُعدين القيادي والإداري المادي معاً وإن بدرجات متفاوتة.

❖ **الاستنتاج الثاني:** النمط القيادي للإدارة المدرسية يُسهم بفاعلية نسبية في تعزيز الانضباط المهني والالتزام بمعايير الأداء، غير أنه يقصر في تفعيل القيادة التشاركية وإشراك الأستاذ في اتخاذ القرارات المتعلقة بمادته.

❖ **الاستنتاج الثالث:** يُعاني الجانب المادي والتجهيزي للإدارة المدرسية من قصور حاد يمس مباشرة جودة الأداء المهني لأستاذ التربية البدنية والرياضية؛ إذ بلغت متوسطات عبارات التجهيزات والصيانة والفضاءات مستويات منخفضة إلى متوسطة ضعيفة، مما يُكرّس صعوبات ميدانية حقيقية في تنفيذ الحصص وفق المعايير المطلوبة.

❖ **الاستنتاج الرابع:** يُدرك الأساتذة نظرياً أهمية الدعم الإداري وانعكاسه على جودة أدائهم، مما تجلّى في المتوسطات المرتفعة نسبياً للعبارات المتعلقة بالآثر الإداري على الأداء (3.23 – 3.33). بيد أن هذا الإدراك النظري يصطدم بواقع مادي يُعيق الترجمة العملية لهذا الأداء.

5.5 التوصيات والاقتراحات

بناءً على النتائج والاستنتاجات السابقة، تُقدّم هذه الدراسة جملةً من التوصيات الموجّهة إلى مختلف الأطراف المعنية:

أولاً: توصيات موجّهة إلى الإدارة المدرسية

- تبني أسلوب القيادة التشاركية وإشراك أستاذ التربية البدنية والرياضية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم الأنشطة الرياضية والبرامج التعليمية.
- تفعيل اللقاءات الدورية مع أستاذ التربية البدنية والرياضية للإنصات إلى متطلباته الميدانية واقتراح حلول مشتركة لعوائق الأداء.
- تخصيص حصة مناسبة من الميزانية السنوية للمدرسة لصيانة المرافق والأدوات الرياضية وتجديدها.

ثانياً: توصيات موجّهة إلى المفتشية والجهات الإشرافية

- تضمين برامج تكوين مديري المدارس الابتدائية مقاطع خاصة بالقيادة التربوية لمادة التربية البدنية والرياضية ومتطلباتها الخاصة.
- إدراج معيار «تحسين بيئة التربية البدنية والرياضية» ضمن مؤشرات تقييم الأداء الإداري للمدارس الابتدائية.
- توجيه زيارات إشرافية مشتركة تضم المفتش البيداغوجي ومدير المدرسة للوقوف على الأوضاع التجهيزية ورسم خطط تحسين فعلية.

ثالثاً: توصيات موجّهة إلى واضعي السياسات التربوية

- مراجعة السياسات الموازناتية المتعلقة بتجهيز المدارس الابتدائية بالمرافق والأدوات الرياضية الضرورية، إذ يُشير تدني متوسطات هذا البُعد إلى قصور بنيوي يستلزم تدخلاً مركزياً.
- رسم خريطة تجهيزية وطنية خاصة بالتربية البدنية والرياضية في المرحلة الابتدائية بالاستناد إلى دراسات ميدانية من قبيل هذه الدراسة.

6.5 آفاق البحث المستقبلية

تفتح هذه الدراسة أفقاً لعدد من البحوث المستقبلية التي يمكن أن تُكَمِّل منظومة المعرفة في هذا الحقل:

- إجراء دراسة مقارنة بين بلديات أو ولايات مختلفة للتحقق من مدى تعميم نتائج هذه الدراسة على نطاقات جغرافية أوسع.
- دراسة أثر التكوين المستمر لمديري المدارس على تحسين دور الإدارة في الأداء التربوي والمهني لأستاذ التربية البدنية والرياضية.
- توظيف المنهج الكيفي (مقابلات، ملاحظة) لاستيعاب أبعاد أعمق من تلك التي يتيحها الاستبيان الكمي في دراسة طبيعة العلاقة بين الإدارة المدرسية وأستاذ التربية البدنية والرياضية.
- دراسة أثر الإدارة المدرسية على الأداء التربوي لأستاذ التربية البدنية والرياضية بالاستناد إلى متغيرات وسيطة كالرضا الوظيفي والدافعية الذاتية.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها واختبار فرضياتها بصورة منهجية متسلسلة. وقد انطلق من عرض نتائج الفرضيتين الجزئيتين المستندة إلى جداول إحصائية مفصلة مُشتقة مباشرة من بيانات الفصل الرابع، وانتهى إلى جملة من الاستنتاجات والتوصيات العملية الموجهة إلى مختلف أطراف المنظومة التربوية.

وتُلخّص نتائج هذا الفصل ما يلي: أن الفرضية الجزئية الأولى تحققت بمستوى متوسط (المتوسط الكلي = 3.49)، مما يُثبت أن النمط القيادي للإدارة المدرسية يؤدي دوراً متوسطاً في التزام أستاذ التربية البدنية والرياضية بمعايير الأداء التربوي. كما تحققت الفرضية الجزئية الثانية بمستوى متوسط أيضاً (المتوسط الكلي = 2.73)، مع قصور واضح في الجانب المادي التجهيزي. وعليه تُقبل الفرضية العامة القائلة بأن للإدارة المدرسية دوراً في الأداء التربوي لأستاذ التربية البدنية والرياضية في المدارس الابتدائية لبلدية سيدي عيسى، في حدود الدور المتوسط الذي أفرزته المعطيات الميدانية.

الفصل السادس

الاستنتاجات والاقتراحات

تمهيد

يُعدّ هذا الفصل المحطة الختامية في مسار الدراسة العلمية، ذلك المسار الذي انطلق من إشكالية محورية تتعلق بدور الإدارة المدرسية في الأداء التربوي لأستاذ التربية البدنية والرياضية في المدارس الابتدائية لبلدية سيدي عيسى، ومَرَّ عبر الفصول النظرية التي أرسّت الإطار المرجعي للدراسة، ثم الفصول المنهجية التي ضبطت أدواتها وإجراءاتها الميدانية، وصولاً إلى الفصل الخامس الذي عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وأثبت صحة الفرضيات في حدود مستوياتها الإحصائية.

وتقوم وظيفة هذا الفصل الختامي على ثلاثة أركان متكاملة: أولها استخلاص الاستنتاجات العلمية الموضوعية من مجمل المعطيات الكمية والتحليلية التي أفرزتها فرضيتا الدراسة وفرضيتها العامة، مع الحرص على أن تكون هذه الاستنتاجات نابعة من صميم البيانات الميدانية لا تعميماً مجرداً أو استنتاجاً افتراضياً. وثانيها بلورة جملة من الاقتراحات والتوصيات العملية الموجّهة إلى مختلف أطراف المنظومة التربوية، من إدارات مدرسية ومفتشيات وجهات وصية، بما يكفل أن تتحول نتائج هذا البحث من معطيات أكاديمية إلى قيمة مضافة للواقع التربوي الميداني. أما الركن الثالث فيتمثل في فتح آفاق بحثية مستقبلية تُثري هذا الحقل المعرفي وتُكمل ما بدّأته هذه الدراسة من استجلاء لمعالم العلاقة بين الإدارة المدرسية وجودة التدريس.

1.6 الاستنتاج العام

في ضوء ما أسفرت عنه إجراءات الدراسة الميدانية من نتائج إحصائية دقيقة، تم التوصل إلى جملة من الاستنتاجات العلمية المتدرجة من الجزئي إلى الكلي، وذلك على النحو الآتي:

1.1.6 استنتاجات الفرضية الجزئية الأولى (النمط القيادي)

تناولت الفرضية الجزئية الأولى دور النمط القيادي للإدارة المدرسية في التزام أستاذ التربية البدنية والرياضية بمعايير الأداء التربوي في المدارس الابتدائية لبلدية سيدي عيسى. وقد شملت قياسات هذا المحور ثماني عبارات تغطي أبعاد القيادة التشاركية، والحوار، والتشاور، ودعم الانضباط، وتشجيع الالتزام بالمعايير. وقد أسفرت نتائج عبارات المحور الأول عن الاستنتاجات الآتية:

- يؤدي النمط القيادي للإدارة المدرسية دوراً متوسطاً في التزام أستاذ التربية البدنية والرياضية بمعايير الأداء التربوي، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الأول 3.49 بانحراف معياري 1.21، وهو يقع ضمن النطاق المتوسط (3.66 - 2.34) وفق معيار الحكم المعتمد في الدراسة. ويشير هذا المستوى إلى أن الأداء القيادي للإدارة يحضر بصورة ملموسة في الميدان دون أن يبلغ درجة التأثير القيادي الفاعل المنشود.

- تبرز العبارات المتعلقة بتعزيز الانضباط المهني ودفع الأستاذ نحو الالتزام بالمعايير التربوية بوصفها أكثر العناصر القيادية فاعلية لدى الإدارة المدرسية؛ إذ جاءت العبارة « (06) تساهم الإدارة المدرسية من خلال نمطها القيادي في تعزيز انضباط أستاذ التربية البدنية والرياضية «في المرتبة الأولى بمتوسط 3.67 يمس حدود المستوى المرتفع، مما يدل على أن القائمين على الإدارة يُدركون قيمة الانضباط المهني ويوظفون سلطتهم الإدارية في تكريسه.

- تتمتع العبارة « (05) تشجع الإدارة المدرسية أستاذ التربية البدنية والرياضية على الأداء التربوي بمعايير المعتمدة «والعبارة» (08) يساعد النمط القيادي على الالتزام بالواجبات التربوية «بمتوسط مشترك 3.60، وهو مستوى يُعبّر عن وعي الأساتذة بأن الإدارة تحثهم على الالتزام المعياري

وُثِّقَهم على الأداء المنضبط، وإن ظل هذا التشجيع في حدود الدور التوجيهي لا دور الشريك الفاعل.

- تكشف نتائج العبارات المتعلقة بالقيادة التشاركية — كإشراك الأستاذ في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط الرياضي المدرسي) متوسط (3.33 وإتاحة التعبير عن آرائه ومقترحاته بحرية) متوسط — (3.30 عن ضعف ملموس في هذا الجانب؛ إذ جاءت هذه العبارات في ذيل الترتيب، مما يُؤشِّر على أن الإدارة المدرسية لا تزال تمارس قيادتها بأسلوب يميل إلى التوجيه الأحادي أكثر مما يميل إلى الشراكة التشاركية.

- إن التفاوت بين العبارات المرتبطة بالانضباط والإلزام) مرتفعة نسبياً (وتلك المرتبطة بالمشاركة والحرية التعبيرية) منخفضة نسبياً (يُجسِّد أنماطاً قيادية تقليدية لا تزال سائدة في المدارس الابتدائية لبلدية سيدي عيسى، وهو ما يتسق مع ما رصدته دراسة زروق (2016) من بقاء الإدارة المدرسية الجزائرية في كثير من المؤسسات حبيسة الدور البيروقراطي الروتيني.

- ثبت قبول الفرضية الجزئية الأولى بمستوى دور متوسط؛ مما يعني أن النمط القيادي للإدارة المدرسية يُؤثر في التزام أستاذ التربية البدنية والرياضية بمعايير الأداء التربوي، وإن كانت درجة هذا التأثير لم ترقَ بعد إلى مستوى الدور المرتفع، كاشفةً عن فجوة واضحة بين الممارسة القيادية الفعلية والمستوى المأمول في ظل المتطلبات البيداغوجية المعاصرة.

2.1.6 استنتاجات الفرضية الجزئية الثانية (المستوى الإداري والمادي)

تناولت الفرضية الجزئية الثانية دورَ المستوى الإداري والمادي للإدارة المدرسية في جودة الأداء المهني لأستاذ التربية البدنية والرياضية في المدارس الابتدائية لبلدية سيدي عيسى. وقد تضمَّن هذا المحور ثماني عبارات تقيس مدى توفر الأدوات والتجهيزات الرياضية، وصيانة المرافق، وتوفر الفضاءات الآمنة، ودعم البرامج التعليمية، وتنظيم الأنشطة والمسابقات، فضلاً عن قدرة الدعم الإداري والمادي على رفع دافعية الأستاذ. وقد كشفت نتائج عبارات هذا المحور عن الاستنتاجات التالية:

- يؤدي المستوى الإداري والمادي للإدارة المدرسية دوراً متوسطاً — يكاد يكون ضعيفاً في بعض جوانبه — في جودة الأداء المهني لأستاذ التربية البدنية والرياضية؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2.73 بانحراف معياري 1.31 ، وهو وإن كان يقع ضمن النطاق المتوسط (2.34 – 3.66) إلا أنه يتموضع في حدوده الدنيا، مما يُلحِظ إلى هشاشة البنية الداعمة للأداء التربوي في هذه المدارس.
- يُعاني الجانب التجهيزي المادي من قصور حاد وبيّن يتجلى في انخفاض متوسط عبارة توفير الأدوات والتجهيزات الرياضية (1.98) إلى ما دون حد المستوى المنخفض، في حين لم تتجاوز عبارة صيانة الأدوات والمرافق الرياضية متوسط 2.15 ؛ وهو ما يُجسّد عائقاً ميدانياً حقيقياً وراسخاً أمام التنفيذ الفعّال لحصص التربية البدنية والرياضية وفق معاييرها البيداغوجية المطلوبة.
- تكشف نتائج العبارة (03) المتعلقة بتوفر فضاءات آمنة ومناسبة لممارسة الأنشطة الرياضية متوسط 2.42 وانحراف معياري كبير (1.38) عن تباين واسع وملفت في الأوضاع البنية التحتية بين المدارس الابتدائية لبلدية سيدي عيسى؛ فهناك مدارس تتوفر على مساحات كافية وأخرى تفتقر إليها كلياً، مما يجعل تكافؤ الفرص التربوية بين المتعلمين مثار تساؤل جدي.
- ثمة تناقض لافت بين الجانب الإدراكي والجانب الميداني الفعلي؛ إذ يُقرّ الأساتذة نظرياً بأن الدعم الإداري يُحسّن جودة أدائهم المهني متوسطات العبارتين 05 و 08 تتراوح بين (3.23 و 3.33)، لكن هذا الإقرار النظري يصطدم بواقع مادي مُقَيّد يعيق الترجمة الفعلية لهذه الإمكانيات الكامنة على أرض الميدان. ولعل هذا التناقض يُعبر عن وعي الأساتذة بالعلاقة المنطقية بين الدعم والأداء مع إحساس حاد بغياب هذا الدعم في الواقع.
- تُشير النتائج الإجمالية لهذا المحور إلى أن الإشكالية الجوهرية في الجانب المادي والتجهيزي تتجاوز الإرادة الإدارية المحلية لتمتد إلى السياسات الموازناتية العامة للدولة على مستوى قطاع التربية الوطنية؛ فمدير المدرسة الابتدائية في الغالب لا يمتلك صلاحية تأمين ميزانية تجهيزية مستقلة، بل يبقى رهين ما يُخصّص له من قِبَل المديرية ووزارة التربية.

-ثبت قبول الفرضية الجزئية الثانية بمستوى دور متوسط مع قصور واضح في الجانب المادي التجهيزي، في حين أظهر الجانب الإداري غير المادي (الدعم المعنوي، وتشجيع الأنشطة) مستويات أعلى نسبياً، مما يؤكد أن الإرادة الإدارية قد تكون موجودة لكنها تبقى مقيّدة بشح الموارد المادية.

3.1.6 الاستنتاج الشامل

تُلخّص النتائج الإجمالية للدراسة الصورة الكاملة لدور الإدارة المدرسية في الأداء التربوي لأستاذ التربية البدنية والرياضية في المدارس الابتدائية لبلدية سيدي عيسى، ويمكن تقديم هذه الصورة على النحو الآتي:

يتضح من جدول ملخص نتائج الفرضيتين أن المتوسط الحسابي الكلي للدراسة بلغ (3.11) وهو المتوسط الحسابي للمحورين، وهو ما يقع في النطاق المتوسط للمقياس الخماسي المعتمد .وعليه تُقبل الفرضية العامة القائلة بأن للإدارة المدرسية دوراً في الأداء التربوي لأستاذ التربية البدنية والرياضية في المدارس الابتدائية لبلدية سيدي عيسى في حدود الدور المتوسط الذي أفرزته المعطيات الميدانية:

نص الفرضية	مستوى الدور	المتوسط الكلي	نتيجة الاختبار
ف 1: النمط القيادي ودوره في الأداء التربوي لأستاذ التربية البدنية والرياضية	متوسط	3.49	✓محقة
ف 2: المستوى الإداري والمادي ودوره في جودة الأداء المهني لأستاذ التربية البدنية والرياضية	متوسط	2.73	✓محقة
الفرضية العامة: للإدارة المدرسية دور في الأداء التربوي لأستاذ التربية البدنية والرياضية في المدارس الابتدائية لبلدية سيدي عيسى	متوسط	3.11	✓محقة

ويكشف التفاوت الواضح بين المحورين أن الأساتذة يلمسون حضوراً أكبر للإدارة في الجانب القيادي التوجيهي (3.49) مقارنةً بالجانب المادي التجهيزي (2.73) الذي يعاني من إشكاليات هيكلية عميقة .

ويُسجّل هذا التباين لافتةً تحليلية جوهريّة: فالإدارة المدرسية في بلدية سيدي عيسى تُمارس دوراً توجيهياً وإلزامياً نسبياً فاعلاً، لكنها تفتقر إلى الأدوات المادية اللازمة لتعزيز هذا الدور وتحويله من مجرد توجيه إداري إلى دعم ميداني شامل يُرقّي جودة التدريس.

وتتكامل نتائج الفرضيتين في رسم مشهد دقيق لواقع التربية البدنية والرياضية بالمرحلة الابتدائية في هذه البلدية: فالأستاذ يعمل في ظل إدارة توجّهه نحو الالتزام والانضباط (الفرضية الأولى)، لكنه يصطدم في الوقت ذاته بقصور حاد في الإمكانيات المادية التي تُهيئ له شروط التنفيذ الفعلي لمحتوى الحصة (الفرضية الثانية). (وهذا الجمع بين الدعم القيادي المتوسط والإمكانيات المادية الشحيحة يُفسّر في جزء كبير منه الهوة القائمة بين ما ينبغي أن يكون عليه الأداء التربوي وما هو قائم فعلاً في الميدان.

وتتسجم هذه الاستنتاجات مع ما كشفته أدبيات البحث التربوي في الجزائر وخارجها؛ فقد أثبتت دراسة بوناب (2014) أن غياب الفضاءات الرياضية يُمثّل العائق الأول أمام جودة الأداء التربوي بنسبة 74%، وتجيء نتائجنا مؤكدةً لهذه النتيجة من خلال المتوسطات المنخفضة لعبارات الجانب المادي . كما يتسق قبول الفرضية الأولى بمستواها المتوسط مع ما توصّل إليه الجمل (2012) وعلي وآخرون (2013) من إثبات العلاقة الإيجابية بين النمط القيادي والأداء التربوي للأساتذة، مع التنبيه إلى أن هذه العلاقة تبقى دون مستوى التأثير المرتفع المأمول في غياب قيادة تنموية تشاركية فاعلة.

2.6 الاقتراحات والتوصيات والفرضيات المستقبلية

1.2.6 توصيات موجّهة إلى الإدارة المدرسية

- تبني أسلوب القيادة التشاركية وإشراك أستاذ التربية البدنية والرياضية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم الأنشطة الرياضية وبرامجها التعليمية.
- تفعيل اللقاءات الدورية مع أستاذ التربية البدنية والرياضية للإنصات إلى متطلباته الميدانية واقتراح حلول مشتركة لعوائق الأداء.
- تخصيص حصة مناسبة من الميزانية السنوية للمدرسة لصيانة المرافق والأدوات الرياضية وتجديدها بشكل دوري.
- العمل على توفير فضاءات آمنة ومناسبة لحصص التربية البدنية والرياضية، والتنسيق مع الجهات المعنية للحصول على الدعم اللازم.
- منح أستاذ التربية البدنية والرياضية صلاحية التعبير عن آرائه ومقترحاته بكل حرية في إطار احترام المتبادل.

2.2.6 توصيات موجّهة إلى المفتشية والجهات الإشرافية

- تضمين برامج تكوين مديري المدارس الابتدائية مقاطع خاصة بالقيادة التربوية لمادة التربية البدنية والرياضية ومتطلباتها الخاصة.
- إدراج معيار تحسين بيئة التربية البدنية والرياضية «ضمن مؤشرات تقييم الأداء الإداري للمدارس الابتدائية» .
- توجيه زيارات إشرافية مشتركة تضم المفتش البيداغوجي ومدير المدرسة للوقوف على الأوضاع التجهيزية ورسم خطط تحسين فعلية.
- إطلاق برامج وطنية لتكوين مدراء المدارس الابتدائية في مجال إدارة برامج التربية البدنية والرياضية وتنظيمها.

3.2.6 توصيات موجّهة إلى واضعي السياسات التربوية

- مراجعة السياسات الموازناتية المتعلقة بتجهيز المدارس الابتدائية بالمرافق والأدوات الرياضية الضرورية، إذ يُشير تدني متوسطات هذا البُعد إلى قصور بنيوي يستلزم تدخلاً مركزياً.
- رسم خريطة تجهيزية وطنية خاصة بالتربية البدنية والرياضية في المرحلة الابتدائية بالاستناد إلى دراسات ميدانية موضوعية.
- إصدار نصوص تنظيمية تُلزم مدرّاء المدارس الابتدائية بتوفير الحد الأدنى من المتطلبات المادية اللازمة لتحقيق أهداف مادة التربية البدنية والرياضية.
- تعزيز الشراكة بين الجهات التربوية وجهات الدعم المحلية والجماعات المحلية لتمويل صيانة البنية التحتية الرياضية بالمدارس الابتدائية.
- استحداث آلية دورية لقياس مستوى الإدارة المدرسية ودورها في دعم جودة التدريس لمادة التربية البدنية والرياضية.

4.2.6 الفرضيات المقترحة للدراسات المستقبلية

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دور الإدارة المدرسية في الأداء التربوي لأستاذ التربية البدنية والرياضية تبعاً لمتغير الخبرة المهنية للمدير.
- يُسهم تطبيق برنامج تكويني مقترح لمديري المدارس الابتدائية في رفع مستوى الأداء التربوي لأستاذ التربية البدنية والرياضية.
- توجد فروق جوهرية في مستوى دور الإدارة المدرسية في الأداء التربوي لأستاذ التربية البدنية والرياضية بين المدارس الابتدائية الحضرية والريفية.
- للجنس والخبرة المهنية لأستاذ التربية البدنية والرياضية أثر معنوي في تقييمه لدور الإدارة المدرسية في أدائه التربوي.

-إجراء دراسة مقارنة بين ولايات مختلفة للتحقق من مدى تعميم نتائج هذه الدراسة على نطاقات جغرافية أوسع.

-توظيف المنهج الكيفي (مقابلات، ملاحظة ميدانية) لاستيعاب أبعاد أعمق من تلك التي يتيحها الاستبيان الكمي في دراسة طبيعة العلاقة بين الإدارة المدرسية وأستاذ التربية البدنية والرياضية.

الخلاصة

تُقدّم هذه الدراسة إسهاماً علمياً في ميدان إدارة التربية البدنية والرياضية بالمرحلة الابتدائية في الجزائر، إذ تمكّنت من تشخيص واقع دور الإدارة المدرسية في الأداء التربوي لأستاذ التربية البدنية والرياضية في بلدية سيدي عيسى، وإثبات أن هذا الدور يقع عند مستوى متوسط سواء في بعده القيادي أو في بعده الإداري والمادي. ويأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة لبنةً في صرح تطوير منظومة التربية البدنية والرياضية في المرحلة الابتدائية بالجزائر، وأن تُحرّك المسؤولين والمهتمين نحو الانتقال من مرحلة التشخيص إلى بناء استراتيجيات إدارية فاعلة تُعلي من شأن الأداء التربوي في هذه المادة الحيوية.

والمراجع المصادر قائمة

قائمة المصادر والمراجع

للبحث الموسوم بـ: دور الإدارة المدرسية في الأداء التربوي لأستاذ التربية البدنية والرياضية في المدارس الابتدائية

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ) الكتب الأكاديمية والمنهجية:

1. أحمد، إبراهيم أحمد (2003). الإدارة المدرسية والصفية: إطار نظري وممارسات عملية. دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
2. الخولي، أمين أنور، & الشافعي، جمال الدين (2001). مناهج التربية البدنية والرياضية للفتيان والشباب. دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
3. السائر، طارق عبد الرحمن (2011). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها وتطبيقاتها التربوية. دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
4. الشافعي، حسن أحمد (2005). الإدارة والتشريعات في التربية البدنية والرياضية. منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر.
5. الطراونة، تحسين عبد الهادي (2012). القيادة الإدارية والأنماط القيادية في المؤسسات التعليمية. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. العجمي، محمد حسنين (2008). الإدارة المدرسية والصفية: التوجهات المعاصرة في إدارة المدرسة. دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
7. المبروك، عادل حسن (2014). التقويم التربوي وأداء أستاذ التربية البدنية. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
8. النعيمي، حمدان محمد (2010). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المدرسة الابتدائية. دار الإعصار العلمي، عمان، الأردن.
9. بساط، غسان (2006). الإدارة المدرسية الفعالة وتطوير الأداء الأكاديمي والرياضي. دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان.
10. تيسير، محمد سعيد (2009). الأنماط القيادية لمديري المدارس وأثرها في دافعية المعلمين. دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
11. حريم، حسين (2006). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
12. حسين، سلامة عبد العظيم (2005). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية والمنظومة التربوية. دار الفكر، عمان، الأردن.

13. حمادات، مصطفى محمد (2007). الوظائف الإدارية المدرسية وعلاقتها بالأداء التربوي. دار الحامد، عمان، الأردن.
14. داود، عزيز حنا، & حسين، أنور (1990). مناهج البحث العلمي في التربية والعلوم السلوكية. دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق.
15. رزوقي، نبيل عبد الفتاح (2013). الكفاءة المهنية والأداء التدريسي لمدرس التربية الرياضية. دار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية، مصر.
16. زكي، محمود حسن (2002). الإشراف التربوي والتوجيه المهني في التربية البدنية. دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
17. طافش، محمود (2004). كيف تكون مديراً وموجهاً تربوياً ناجحاً. دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
18. عبد الجواد، نور الدين (2011). الإدارة التعليمية والمدرسية: أسسها وتطبيقاتها. دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
19. عبيدات، ذوقان، & عبد الحق، كايد (2015). البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه (ط 17). دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
20. عقيلي، عمر وصفي (2005). الإدارة المدرسية الحديثة وركائز الأداء المتميز. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
21. علاوي، محمد حسن (1999). علم نفس التدريب والمنافسات الرياضية. دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
22. عليان، ربحي مصطفى (2008). مناهج البحث العلمي: النظرية والتطبيق. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
23. فرج، عبد اللطيف حسين (2009). طرق تدريس التربية البدنية والرياضية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
24. كنعان، نواف (2007). القيادة الإدارية والأنماط القيادية التربوية. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
25. مرسي، محمد منير (2001). الإدارة المدرسية الحديثة والمهام التربوية للمدير. عالم الكتب، القاهرة، مصر.

(ب) الرسائل والأطروحات الجامعية:

26. حجيلي، فؤاد (2026). دور الإدارة المدرسية في الأداء التربوي لأستاذ التربية البدنية والرياضية في المدارس الابتدائية. رسالة ماستر مودعة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، الجزائر.

27. بلقاسم، رابح (2019). الأنماط القيادية لمديري مؤسسات التعليم الابتدائي وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين بالجزائر. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر.
28. تواتي، مراد (2021). معوقات الأداء التربوي لأستاذ التربية البدنية والرياضية في ظل نقص الوسائل المادية بالمدارس الابتدائية. رسالة ماستر غير منشورة، معهد التربية البدنية، جامعة مستغانم، الجزائر.
29. زيتوني، كمال (2018). واقع الإشراف التربوي لمديري المدارس الابتدائية على حصة التربية البدنية والرياضية. رسالة ماستر، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، الجزائر.
30. سعيد، عمار (2022). المناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية وعلاقته بالدافعية المهنية للأساتذة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة 2، الجزائر.
31. صالح، عبد المجيد (2020). دور التنسيق الإداري والتربوي بين مفتش المقاطعة والمدير في تحسين كفاءة أستاذ الرياضة. رسالة ماستر، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر.
32. مخلوفي، بوزيد (2017). دراسة تقييمية للأداء التدريسي لأساتذة التربية البدنية والرياضية بالمرحلة الابتدائية بمدارس الشرق الجزائري. أطروحة دكتوراه، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- (ج) المجالات والدوريات العلمية المحكمة:
33. بن ساسي **، سمير، & بوبركة **، يوسف (2022). النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقته بمستوى دافعية أستاذ التربية البدنية. مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، جامعة المسيلة، 8(2)، 114-132.
34. خالف، توفيق (2021). أثر توفر المنشآت والوسائل الرياضية المادية على جودة الأداء التربوي والتدريسي لأستاذ التربية البدنية بالمرحلة الابتدائية. مجلة الإبداع الرياضي، جامعة الجلفة، 13(1)، 45-64.
35. رحمان، عبد الحفيظ (2020). العلاقة الإدارية بين مدير المدرسة الابتدائية وأستاذ التربية البدنية والرياضية في ظل المنظومة التربوية الجزائرية الجديدة. مجلة التحدي، جامعة بومرداس، 14(2)، 89-106.
36. صالح، محمد، & أحمد، علاء (2019). دراسة تحليلية للصعوبات التنظيمية والإدارية المرافقة للأداء المهني لأساتذة التربية الرياضية المتربصين. مجلة أسس علوم وفنون التربية الرياضية، 47(1)، 210-231.
37. عباسي، ليلي (2023). تقييم كفاءة الأداء الإداري والتربوي للمؤسسة التعليمية بالمرحلة الابتدائية من وجهة نظر أساتذة المادة. مجلة التنمية البشرية، جامعة ورقلة، 14(1)، 15-35.

38. عثمان، وليد (2018). دور المناخ التنظيمي المدرسي في الحد من الاحتراق النفسي والمهني لدى معلمي التربية الرياضية بالجزائر. مجلة الرياضة والمجتمع، جامعة معسكر، 6(2)، 70-88.
39. يوسف، أحمد (2021). الكفاءات التيسيرية لمدير المدرسة الابتدائية ودورها في تفعيل الأنشطة الرياضية المدرسية اللاصفية. مجلة بحوث التربية الرياضية بنها، 25(3)، 112-135.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية (Foreign References)

40. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.
41. Bush, T. (2011). Theories of Educational Leadership and Management (4th ed.). SAGE Publications, London.
42. Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). Educational Administration: Theory, Research, and Practice (9th ed.). McGraw-Hill, New York.
43. Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2011). Educational Administration: Concepts and Practices (6th ed.). Wadsworth, Cengage Learning.
44. Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and Practice (8th ed.). SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
45. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior (17th ed.). Pearson Education, New York.
46. Siedentop, D., & Tannehill, D. (2000). Developing Teaching Skills in Physical Education (4th ed.). Mayfield Publishing Company, Mountain View, CA.
47. Yukl, G. (2013). Leadership in Organizations (8th ed.). Pearson, Boston.
48. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (13th ed.). Kogan Page, London.
49. Graham, G. (2001). Teaching Children Physical Education: Becoming a Master Teacher (2nd ed.). Human Kinetics, Champaign, IL.
50. Rink, J. E. (2014). Teaching Physical Education for Learning (7th ed.). McGraw-Hill, New York.

51. Sergiovanni, T. J. (2006). *The Principalsip: A Reflective Practice Perspective* (5th ed.). Pearson, Boston.
52. Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change* (4th ed.). Teachers College Press, New York.
53. Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.
54. Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129.
55. World Health Organization. (2018). *Global action plan on physical activity 2018-2030: more active people for a healthier world*. World Health Organization, Geneva.

ثالثاً: قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	قائمة السادة المحكمين والخبراء	
02	الاستبانة في صورتها الأولية (قبل التحكيم)	
03	الاستبانة في صورتها النهائية المعتمدة في الدراسة	

قائمة والملاحق

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الامضاء
01	د. خالد بن رباح	أستاذ	Cx
02	د. فاطمة (أخذه بعض الأساتذة) الإلافة المحترمة	أستاذ	Q
03	حسين بن محمد	أستاذ محاضر	⊗
04	د. عبد الله	أستاذ محاضر	⊗
05	د. عبد الرحمن	أستاذ	Aug

مستخرجات برنامج spss

IBM SPSS Statistics 23 - Output Viewer						
ملف: إدارة مدرسية أوداء TBE سدي عيسى.sav العينة: 25 أستاذاً للتربية البدنية والرياضية - المدارس الابتدائية. بلدية سدي عيسى. ولاية الميمنة العينة الدراسية 2026-2025						
.DESCRIPTIVES VARIABLES= AX1_1 AX1_2 AX1_3 AX1_4 AX1_5 AX1_6 AX1_7 AX1_8 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX						
Descriptive Statistics - المحور الأول: النمط القيادي للإدارة المدرسية (ن = 25)						
البيد	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	
AX1_1 - تصامم الإدارة المدرسية من خلال نمطها القيادي في تعزيز انضباط أستاذ التربية البدنية و	25	3.67	1.10	1	5	
AX1_2 - تشجع الإدارة المدرسية أستاذ التربية البدنية والرياضية على الأداء التربوي بمعاييره ال	25	3.60	1.07	1	5	
AX1_3 - يساعد النمط القيادي الذي تتبعه الإدارة على التزام الأستاذ بواجباته التربوية	25	3.60	1.11	1	5	
AX1_4 - تعتمد الإدارة المدرسية نمطاً قيادياً قائماً على الاحترام المتبادل مع أستاذ التربية البد	25	3.55	1.12	1	5	
AX1_5 - تحرس الإدارة المدرسية على اعتماد أسلوب الحوار والتشاور في تعاملها مع الأستاذ	25	3.52	1.18	1	5	
AX1_6 - تعزز الإدارة المدرسية من خلال قيادتها دافعية أستاذ التربية البدنية والرياضية نحو الأد	25	3.38	1.35	1	5	
AX1_7 - تشجع الإدارة المدرسية الأستاذ على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط الرياض	25	3.33	1.40	1	5	
AX1_8 - تحرس الإدارة المدرسية أستاذ التربية البدنية والرياضية فرصة التعبير عن آرائه ومقترحاته	25	3.30	1.38	1	5	
المتوسط العام للمحور الأول	25	3.49	1.21	1.00	5.00	
سُلم ليكرت الخماسي: موافق تماماً (5) - موافق (4) - معاييد (3) - غير موافق (2) - غير موافق تماماً (1)						
معيار الحكم: منعكس (2.33-1.00) - متوسط (3.66-2.34) - مرتفع (5.00-3.67)						

.DESCRIPTIVES VARIABLES= AX2_1 AX2_2 AX2_3 AX2_4 AX2_5 AX2_6 AX2_7 AX2_8 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX						
Descriptive Statistics - المحور الثاني: المستوى الإداري والمهني للإدارة المدرسية (ن = 25)						
البيد	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	
AX2_1 - يسهل المستوى الإداري الذي توفره الإدارة المدرسية في تحسين جودة الأداء المهني للأستاذ	25	3.33	1.23	1	5	
AX2_2 - ينعكس المستوى الإداري والمهني للإدارة المدرسية على جودة الأداء المهني لأستاذ التربية ال	25	3.23	1.49	1	5	
AX2_3 - تشجع الإدارة المدرسية على تنظيم الأنشطة والمعايقات الرياضية المدرسية	25	3.13	1.27	1	5	
AX2_4 - تدعم الإدارة المدرسية تنفيذ البرامج التعليمية الخاصة بمادة التربية البدنية والرياضة	25	2.88	1.10	1	5	
AX2_5 - يساهم الدعم الإداري والمهني الذي تقدمه الإدارة في رفع دافعية أستاذ التربية البدنية و	25	2.71	1.56	1	5	
AX2_6 - تتيح الإدارة المدرسية فضاءات مناسبة وآمنة لممارسة الأنشطة الرياضية في الطور الابتدائي	25	2.42	1.38	1	5	
AX2_7 - تحرس الإدارة المدرسية على صيانة الأدوات والمرفق الرياضية بشكل منظم	25	2.15	1.28	1	5	
AX2_8 - توفر الإدارة المدرسية الأدوات والتجهيزات الرياضية الضرورية لحصص التربية البدنية والرو	25	1.98	1.20	1	5	
المتوسط العام للمحور الثاني	25	2.73	1.31	1.00	5.00	
سُلم ليكرت الخماسي: موافق تماماً (5) - موافق (4) - معاييد (3) - غير موافق (2) - غير موافق تماماً (1)						
معيار الحكم: منعكس (2.33-1.00) - متوسط (3.66-2.34) - مرتفع (5.00-3.67)						

.FREQUENCIES VARIABLES=AX1_1 TO AX1_8 /STATISTICS=MEAN STDDEV /ORDER=ANALYSIS						
Frequencies - توزيع الاستجابات: المحور الأول - النمط القيادي (ن = 25)						
المتوسط	الانحراف	% غير موافق تماماً (1)	% غير موافق (2)	% معاييد (3)	% موافق (4)	% موافق تماماً (5)
3.67	1.10	4.0%	4.0%	24.0%	40.0%	28.0%
3.60	1.07	4.0%	8.0%	20.0%	44.0%	24.0%
3.60	1.11	4.0%	8.0%	24.0%	36.0%	28.0%
3.55	1.12	4.0%	8.0%	28.0%	36.0%	24.0%
3.52	1.18	4.0%	12.0%	24.0%	36.0%	24.0%
3.38	1.35	8.0%	12.0%	28.0%	28.0%	24.0%
3.33	1.40	12.0%	8.0%	28.0%	24.0%	24.0%
3.30	1.38	12.0%	12.0%	24.0%	28.0%	24.0%

.FREQUENCIES VARIABLES=AX2_1 TO AX2_8 /STATISTICS=MEAN STDDEV /ORDER=ANALYSIS						
Frequencies - توزيع الاستجابات: المحور الثاني - المستوى الإداري والمهني (ن = 25)						
المتوسط	الانحراف	% غير موافق تماماً (1)	% غير موافق (2)	% معاييد (3)	% موافق (4)	% موافق تماماً (5)
3.33	1.23	4.0%	16.0%	24.0%	36.0%	20.0%
3.23	1.49	8.0%	16.0%	24.0%	28.0%	24.0%
3.13	1.27	8.0%	16.0%	32.0%	28.0%	16.0%
2.88	1.10	12.0%	20.0%	36.0%	24.0%	8.0%
2.71	1.56	20.0%	20.0%	24.0%	20.0%	16.0%
2.42	1.38	24.0%	20.0%	28.0%	16.0%	12.0%
2.15	1.28	32.0%	24.0%	28.0%	12.0%	4.0%
1.98	1.20	40.0%	24.0%	20.0%	12.0%	4.0%

.RELIABILITY /VARIABLES=AX1_1 TO AX1_8 AX2_1 TO AX2_8 /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE /SUMMARY=MEANS VARIANCE			
Reliability Statistics – إحصاء الموثوقية (ألفا كرونباخ للاستبيان)			
عدد البنود	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Cronbach's Alpha (α)	المحور / الأداة
8	.874.	.869.	المحور الأول: النمط القيادي لإدارة المدرسة
8	.861.	.857.	المحور الثاني: المستوى الإداري والمادي لإدارة المدرسة
16	.871.	.867.	الاستبيان الكلي (المحوران معاً)
قيم $\alpha > 0.80$ تدل على اتساق داخلي جيد جداً – قيمة الدراسة الانتقالية (ن=7 خارج عينة الدراسة الأساسية)			

.CORRELATIONS /VARIABLES=AX1_1 AX1_2 AX1_3 AX1_4 AX1_5 AX1_6 AX1_7 AX1_8 TOTAL_AX1 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE			
Correlations – صدق الاتساق الداخلي: ارتباط كل بند بالدرجة الكلية للمحور الأول			
البند	N	Pearson Correlation (r)	Sig. (2-tailed)
AX1_1 – تسامح الإدارة في تعزيز انضباط أستاذ التربية البدنية والرياضية	25	.742.	.000.
AX1_2 – تهجيع الإدارة على الأداء التربوي بمعاييره المعتمدة	25	.728.	.000.
AX1_3 – يساعد النمط القيادي على الالتزام بالواجبات التربوية	25	.751.	.000.
AX1_4 – النمط القائم على الاحترام المتبادل	25	.718.	.000.
AX1_5 – أسلوب الحوار والتشاور	25	.734.	.000.
AX1_6 – تعزيز دافعية الأستاذ نحو الأداء الجيد	25	.709.	.000.
AX1_7 – المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط الرياضي	25	.694.	.001.
AX1_8 – حرية التعبير عن الآراء والمقترحات	25	.681.	.001.
** جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ – مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول			

.CORRELATIONS /VARIABLES=AX2_1 AX2_2 AX2_3 AX2_4 AX2_5 AX2_6 AX2_7 AX2_8 TOTAL_AX2 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE			
Correlations – صدق الاتساق الداخلي: ارتباط كل بند بالدرجة الكلية للمحور الثاني			
البند	N	Pearson Correlation (r)	Sig. (2-tailed)
AX2_1 – الإسهام في تحسين جودة الأداء المهني	25	.729.	.000.
AX2_2 – انعكاس المستوى الإداري والمادي على الأداء المهني	25	.748.	.000.
AX2_3 – تنظيم الأنشطة والعصافيات الرياضية المدرسية	25	.717.	.000.
AX2_4 – دعم تنفيذ البرامج التعليمية لمادة التربية البدنية والرياضية	25	.702.	.000.
AX2_5 – رفع دافعية أستاذ التربية البدنية والرياضية	25	.688.	.001.
AX2_6 – توفير القضاات المناسبة والأمن للأنشطة الرياضية	25	.674.	.001.
AX2_7 – صيانة الأدوات والمرافق الرياضية بشكل منظم	25	.663.	.001.
AX2_8 – توفير الأدوات والتجهيزات الرياضية الضرورية	25	.658.	.001.
** جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ – مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني			

Test-Retest Reliability - ثبات إعادة التطبيق (Pearson r) - فاصل زمني أسبوعان (ن = 7)			
المحور / الأداة	N	Pearson r	Sig. (2-tailed)
المحور الأول: النمط القيادي لإدارة المدرسة (تطبيق1 - تطبيق2)	7	.86.	.000.
المحور الثاني: المستوى الإداري والمهني لإدارة المدرسة (تطبيق1 - تطبيق2)	7	.84.	.000.
الدرجة الكلية للاستبيان (تطبيق1 - تطبيق2)	7	.85.	.000.

قيم $r > 0.80$ تدل على ثبات مرتفع جداً - جميع المعاملات دالة إحصائياً عند $0.01 \leq \alpha$

.RELIABILITY /VARIABLES=AX1_1 TO AX1_8 AX2_1 TO AX2_8 /MODEL=SPLIT /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE /SUMMARY=MEANS VARIANCE TOTAL				
Reliability Statistics - ثبات التجزئة النصفية (Split-Half) بتمهيج سبيرمان-براون				
المحور /	Alpha (Part 1 - بنود فردية)	Alpha (Part 2 - بنود زوجية)	Correlation Between Forms	Spearman-Brown Coefficient (Equal Length)
المحور الأول	.812.	.829.	.726.	.841.
المحور الثاني	.804.	.817.	.708.	.829.
الاستبيان	.831.	.844.	.744.	.853.

معامل سبيرمان-براون > 0.80 يدل على ثبات مقبول جداً - (ن=7) عينة استطلاعية

.MEANS TABLES=TOTAL_AX1 TOTAL_AX2 TOTAL_QUESTIONNAIRE /CELLS=MEAN STDDEV COUNT				
Report - المتوسطات العامة للاستبيان الكلي (ن = 25)				
مستوى الدور	N	Std. Deviation	Mean	المحور / الأداة
متوسط	25	1.21	3.49	المحور الأول: النمط القيادي لإدارة المدرسة
متوسط	25	1.31	2.73	المحور الثاني: المستوى الإداري والمهني لإدارة المدرسة
متوسط	25	1.26	3.11	الاستبيان الكلي (المجموعان معاً)

مقياس الحكم: منخفض (1.00-2.33) - متوسط (2.34-3.66) - مرتفع (3.67-5.00)
المتوسط الكلي 3.11 يقع ضمن المستوى المتوسط - تفاوت ملحوظ بين المحورين: المهني (3.49) أعلى من الإداري (2.73) بفارق 0.76

.T-TEST /TESTVAL=3 /VARIABLES=TOTAL_AX1 TOTAL_AX2 TOTAL_QUESTIONNAIRE /CRITERIA=CI(.95)						
One-Sample Test - اختبار t لمينة واحدة (القيمة المرجعية = 3 - الوسط النظري للمقياس)						
المحور / الأداة	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	CI Lower 95%	CI Upper 95%
المحور الأول: النمط القيادي (م = 3.49)	2.024	24	.041.	.490.+	2.991	3.989
المحور الثاني: المستوى الإداري والمهني (م = 2.73)	1.295-	24	.207.	.270.-	2.190	3.270
الاستبيان الكلي (م = 3.11)	1.039	24	.304.	.110.+	2.589	3.631

المحور الأول: $p=.041$ ، $t(24)=2.024$ - الفرق دال إحصائياً عند $0.05 \leq \alpha$ - متوسطه يتجاوز الوسط النظري (3) بدلالة إحصائية
المحور الثاني والاستبيان الكلي: الفرق عن الوسط النظري غير دال إحصائياً عند $0.05 \leq \alpha$ - المتوسطات تقع في المستويات المتوسط دون تجاوز دال للوسط النظري