



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



الرقم التسلسلي: .....

القسم: التربية البدنية والرياضية

الرمز: .....

الشعبة: نشاط بدني رياضي تربوي

التخصص: نشاط بدني رياضي مدرسي

مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

الأنماط القيادية لمديري المتوسطات وإنعكاسها على مستوى الرضا  
الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية من وجهة نظر أساتذة المادة.  
دراسة ميدانية على بعض أساتذة التربية البدنية والرياضية للتعليم المتوسط لولاية برج بوعرييج.

تحت إشراف:

د. بوجليدة حسان

إعداد الطالب:

- بن براهيم يعقوب

السنة الجامعية: 2024/2023

# الشكر

الشكر لله العليّ القدير الذي أنعم عليّ بنعمة العقل والدين القائل في محكم التنزيل  
"وَقَوِّقْ كُلَّ ذِي عِلْمٍ عَلَيْهِ" سورة يوسف الآية 76 صدق الله العظيم

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من صنع إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تجدوا ما  
تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم تكافئتموه" ... رواه أبو داوود.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى عليّ توفيقه لنا للإتمام هذا العمل المتواضع أتقدم بالشكر  
الخالص والجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور **بوجليدة حسان** الذي تفضل بالإشراف عليّ  
هذا البحث والذي لم يبخل بالنصح والإرشاد لإنجازه.

وأيضا وفاء وتقديرا واحترافا بالجميل ومن باب رد المعروف لأمله وإسداء الحسن  
السوي لمن يستحقه فمن لا يشكر الناس لا يشكر الله أتقدم بجزيل الشكر لأولئك  
المخلصين الذين لم يألو جهدا في مساعدتنا في مجال البحث العلمي وإلى كل من مدو  
لي يد العون والمساعدة عليّ إنجاز وإتمام هذا العمل.

كما لا أنسى جميع أساتذة التربية البدنية والرياضية للتعليم المتوسط لولاية برج بوعريرج  
الذين لم يبخلوا علينا بالإجابة عليّ الاستبيان.

كما يسرني أن أتقدم بأسمى آيات التقدير والاحترام إلى جميع الأساتذة وكامل الطاقم  
الإداري لمعهد علوم وتكنولوجيا النشاطات البدنية والرياضية لجامعة محمد بوضياف  
المسيلة

# الإهداء

مصداقنا لقوله تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم:

قال تعالى: (وَإِنْ فَضَّلْنَا لَكُمْ جَنَاحَ الدَّالِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلَّ رَبِّ إِنْ رَحِمْنَا كَمَا رَحِمْنَا رَبِّيَ كَفَ بِنَايَ صَغِيرًا)

## سورة الإسراء الآية 24

إلى التي أوطاني بها ربي خيرا وبرا، إلى التي حملتني وهنا على ومن، إلى التي سمرت  
الليالي لأنام علىء الجفون إلى منبع الحنان إلى رمز الصفاء والوفاء والعطاء، إلى أمي  
الغالية حفزها الله ورحمها وجعلها تاجا وماجا فوق رؤوسنا.

إلى روحك العطرة ويا من كلفه الله بالصيبة والوقار إلى من علمني العطاء دون انتظار  
إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... أبي الغالي حفزك الله ورحمك وأطال في عمرك.

إلى من ساندتني وخطت معي خطواتي وبسرت لي الصعاب، إلى من تحملت معي  
تقلبات الزمان، ووقوفني اليوم في هذا المكان ما كان ليحدث لولا تشجيعها المستمر لي،  
إلى سندي ورفيقة دربي زوجتي.

إلى فلذة كبدي ومصدر سعادتني أبنائي (هديل ... خياء الدين ... إيناس ... وسيم).

إلى إخوتي وأخواتي كبيرهم وصغيرهم كل باسمه، وإلى كل من ساعدني من قريب  
أو من بعيد، وإلى كل زملائي وأصدقائي.

أهدي لكم هذا العمل المتواضع.

## قائمة المحتويات

-	○ الشكر
-	○ الإهداء
-	○ قائمة المحتويات
-	○ قائمة الجداول
-	○ قائمة الأشكال
-	○ الملخص باللغة العربية
-	○ الملخص باللغة الإنجليزية
أب	○ مقدمة
❖ الجانب المنهجي	
* الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
05	1. الإشكالية
06	2. الفرضيات
06	3. أهداف الدراسة
07	4. أهمية الدراسة
07	5. أسباب اختيار الموضوع
07	6. تحديد مصطلحات ومفاهيم الدراسة
09	7. الدراسات السابقة والمشابهة
13	8. التعليق على الدراسات السابقة والمشابهة
❖ الجانب النظري	
* الفصل الثاني: الأنماط القيادية	
	○ تمهيد
18	1. مفهوم القيادة
19	2. مفهوم القيادة الرياضية
19	3. أهمية القيادة الرياضية
19	4. مكونات القيادة في المجال الرياضي
23	6. مفهوم القائد الرياضي

23	7. السمات الشخصية للقائد الرياضي
25	8. مفهوم أساليب القيادة
25	9. أساليب القيادة
30	10. مقومات القيادة لفعالة
	○ خلاصة
<b>* الفصل الثالث: الرضا الوظيفي</b>	
	○ تمهيد
35	1. تعريف الرضا الوظيفي
36	2. أنواع الرضا الوظيفي
36	3. خصائص الرضا الوظيفي
37	4. أبعاد الرضا الوظيفي
38	5. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
40	6. النمط القيادي والرضا الوظيفي
40	7. أساليب قياس الرضا الوظيفي
41	8. أهمية الرضا الوظيفي
43	9. نتائج الرضا الوظيفي
	○ خلاصة
<b>* الفصل الرابع: أستاذ التربية البدنية والرياضية</b>	
	○ تمهيد
48	1. تعريف التربية
49	2. التربية البدنية والرياضية
50	3. الأهداف العامة للتربية البدنية والرياضية
50	4. أغراض التربية البدنية والرياضية
51	5. أستاذ التربية البدنية والرياضية
52	6. كفايات أساتذة التربية البدنية
54	7. صفات أستاذ التربية البدنية والرياضية
55	8. واجبات أستاذ التربية البدنية في المدرسة
55	9. السمات الأساسية لأستاذ التربية البدنية والرياضية
	○ خلاصة

## ❖ الجانب التطبيقي

### ❖ الفصل الخامس: الإجراءات الميدانية للبحث

	○ تمهيد
61	1. الدراسة الأستطلاعية
61	2. منهج البحث
62	3. متغيرات الدراسة
63	4. مجالات البحث
63	5. مجتمع وعينة الدراسة
65	6.5. أدوات جمع البيانات
67	7. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
69	8. الوسائل الإحصائية
	○ خلاصة
❖ الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
72	1. عرض وتحليل النتائج
72	1.1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى
81	2.1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية
90	3.1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
98	2. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
98	1.2. مناقشة الفرضية الجزئية الأولى
99	2.2. مناقشة الفرضية الجزئية الثانية
100	3.2. مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة
❖ الفصل السابع: الاستنتاجات والإقتراحات	
103	1. الاستنتاجات العامة للدراسة
104	2. الإقتراحات والفرضيات المستقبلية
-	○ قائمة المصادر والمراجع
-	○ الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
25	يمثل الفرق بين الأسلوب الأوتوقراطي والأسلوب الديمقراطي.	01
64	يمثل خصائص توزيع العينة حسب متغير الجنس.	02
67	يمثل درجة ثبات الاستبيان ومحاوره.	03
68	يمثل قيمة الصدق الذاتي للاستبيان ومحاوره.	04
72	يمثل نتائج التحليل الإحصائي للعبارة (01) للمحور الأول.	05
73	يمثل نتائج التحليل الإحصائي للعبارة (02) للمحور الأول.	06
74	يمثل نتائج التحليل الإحصائي للعبارة (03) للمحور الأول.	07
75	يمثل نتائج التحليل الإحصائي للعبارة (04) للمحور الأول.	08
76	يمثل نتائج التحليل الإحصائي للعبارة (05) للمحور الأول.	09
77	يمثل نتائج التحليل الإحصائي للعبارة (06) للمحور الأول.	10
78	يمثل نتائج التحليل الإحصائي للعبارة (07) للمحور الأول.	11
79	يمثل نتائج التحليل الإحصائي للعبارة (08) للمحور الأول.	12
80	يمثل نتائج التحليل الإحصائي للعبارة (09) للمحور الأول.	13
81	يمثل نتائج التحليل الإحصائي للعبارة (01) للمحور الثاني.	14
82	يمثل نتائج التحليل الإحصائي للعبارة (02) للمحور الثاني.	15
83	يمثل نتائج التحليل الإحصائي للعبارة (03) للمحور الثاني.	16
84	يمثل نتائج التحليل الإحصائي للعبارة (04) للمحور الثاني.	17
85	يمثل نتائج التحليل الإحصائي للعبارة (05) للمحور الثاني.	18
86	يمثل نتائج التحليل الإحصائي للعبارة (06) للمحور الثاني.	19
87	يمثل نتائج التحليل الإحصائي للعبارة (07) للمحور الثاني.	20
88	يمثل نتائج التحليل الإحصائي للعبارة (08) للمحور الثاني.	21
89	يمثل نتائج التحليل الإحصائي للعبارة (01) للمحور الثالث.	22
90	يمثل نتائج التحليل الإحصائي للعبارة (02) للمحور الثالث.	23
91	يمثل نتائج التحليل الإحصائي للعبارة (03) للمحور الثالث.	24
92	يمثل نتائج التحليل الإحصائي للعبارة (04) للمحور الثالث.	25

93	يمثل نتائج التحليل الإحصائي للعبارة (05) للمحور الثالث.	26
94	يمثل نتائج التحليل الإحصائي للعبارة (06) للمحور الثالث.	27
95	يمثل نتائج التحليل الإحصائي للعبارة (07) للمحور الثالث.	28
96	يمثل نتائج التحليل الإحصائي للعبارة (08) للمحور الثالث.	29
97	يمثل نتائج التحليل الإحصائي للعبارة (01) للمحور الثالث.	30

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	يمثل السمات الشخصية للقائد الرياضي	01
64	يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس.	02
72	يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة (01) للمحور الأول.	03
73	يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة (02) للمحور الأول.	04
74	يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة (03) للمحور الأول.	05
75	يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة (04) للمحور الأول.	06
76	يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة (05) للمحور الأول.	07
77	يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة (06) للمحور الأول.	08
78	يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة (07) للمحور الأول.	09
79	يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة (08) للمحور الأول.	10
80	يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة (09) للمحور الأول.	11
81	يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة (01) للمحور الثاني.	12
82	يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة (02) للمحور الثاني.	13
83	يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة (03) للمحور الثاني.	14
84	يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة (04) للمحور الثاني.	15
85	يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة (05) للمحور الثاني.	16
86	يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة (06) للمحور الثاني.	17
87	يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة (07) للمحور الثاني.	18
88	يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة (08) للمحور الثاني.	19
89	يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة (09) للمحور الثاني.	20
90	يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة (01) للمحور الثالث.	21
91	يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة (02) للمحور الثالث.	22
92	يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة (03) للمحور الثالث.	23
93	يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة (04) للمحور الثالث.	24
94	يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة (05) للمحور الثالث.	25

95	يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة (06) للمحور الثالث.	26
96	يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة (07) للمحور الثالث.	27
97	يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة (08) للمحور الثالث.	28

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	يمثل استمارة استبيان موجهة للأساتذة المحكمين.
02	يمثل استمارة استبيان موجهة للأساتذة التربية البدنية والرياضية.
03	يمثل قائمة الأساتذة المحكمين.
04	يمثل مخرجات التحليل الإحصائي.

## ملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة إنعكاس الأنماط القيادية لمديري المتوسطات على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية من وجهة نظرهم ولهذا الغرض استخدمنا المنهج الوصفي على عينة مكونة من 50 أستاذ للتربية البدنية والرياضية للتعليم المتوسط لولاية برج بوعريرج تم اختيارها بشكل عشوائي، لجمع البيانات استخدمنا استمارة الاستبيان، بعد جمع النتائج ومعالجتها إحصائياً تم التوصل إلى النتائج: الأنماط القيادية لمديري المتوسطات تتعكس على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية من وجهة نظرهم. وعلى هذا الأساس أوصت الدراسة بضرورة تشجيع مديري المتوسطات على تبني أسلوب القيادة الديمقراطي من خلال إشراك الأساتذة في عملية اتخاذ القرار والتخطيط. هذا يمكن أن يتم عبر تشكيل لجان استشارية أو عقد اجتماعات دورية لتبادل الآراء والمقترحات.

**الكلمات المفتاحية:** الأنماط القيادية / الرضا الوظيفي / أستاذ التربية البدنية والرياضية.

## Abstract:

The Object of the study aims to identify The impact of the leadership styles of middle school principals on the level of job satisfaction of physical education and sports teachers from their point of view, for this purpose, we used the method Descriptive On a sample composed of 50 Professor of Physical Education and Sports for Intermediate Education in Bordj Bou Arreridj State Chosen as random, and for data collection, we used a tool Questionnaire After collecting the results and having treated them statistically, we conclude The leadership styles of middle school principals affect the level of job satisfaction of physical education and sports teachers from their point of view. On this basis, the study recommended It is necessary to encourage middle school principals to adopt a democratic leadership style by involving professors in the decision-making and planning process. This can be done by forming advisory committees or holding periodic meetings to exchange opinions and proposals.

**Keywords:** Leadership styles / job satisfaction / professor of physical education and sports.



## مقدمة:

تُعد القيادة من المفاهيم الأساسية التي تساهم في تشكيل مسارات التطور والنمو في مختلف المؤسسات الصناعية والاقتصادية والتجارية. فهي ليست مجرد عملية توجيه، بل هي فن وعلم يتطلب فهماً عميقاً للعلاقات الإنسانية وأهمية التواصل. وقد أشار محمد حسن علاوى (1998) إلى القيادة بأنها: العملية التي يقوم فيها فرد من أفراد جماعة منظمة بتوجيه سلوك أفرادها لدفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم. ويرى أحمد سيد مصطفى (2000) أن القيادة الناجحة هي القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهدافاً مخططة. (باهي ونصاري، 2006، ص03)

في المجال التعليمي تكمن أهمية القيادة في كونها حجر الزاوية في العملية التعليمية، فهي أسلوب يؤثر على جودة التعليم وأداء المعلمين، مما ينعكس بشكل مباشر على نتائج التلاميذ وتقدمهم الأكاديمي. فالقيادة في المؤسسات التعليمية يلعبون دوراً أساسياً في توجيه المعلمين والتلاميذ نحو التميز، من خلال وضع رؤى واضحة واستراتيجيات فعالة. كما يساهمون في خلق بيئة تعليمية محفزة تعزز من الابتكار والتعاون، مما يساعد على تحسين الأداء الأكاديمي والتفاعل بين جميع أفراد المؤسسة التعليمية.

في السنوات الأخيرة، أصبح الرضا الوظيفي أحد الموضوعات المركزية التي تثير اهتمام الباحثين والممارسين في المجال التعليمي. يشير الرضا الوظيفي إلى مدى شعور الموظف بالارتياح اتجاه وظيفته، ويعتبر من العوامل الأساسية التي تؤثر على إنتاجية المعلمين واستقرارهم المهني. حيث عرفه هرزبرغ (Herzberg) بأنه: حالة من السعادة تتحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها، وبأنه ليس عكس عدم الرضا الوظيفي الذي يعتبر حالة من الإستياء تأتي من خلال عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل. (عادل، 2010، ص85) في هذا الإطار، يلعب أستاذ التربية البدنية والرياضية دوراً حيوياً في تشكيل القيم الصحية والبدنية لدى التلاميذ، مما يستدعي ضرورة دراسة العوامل التي تؤثر على رضاهم.

تظهر الدراسات أن الأنماط القيادية للمدراء تلعب دوراً مؤثراً في تحقيق رضا الأساتذة. فالقيادة الذين يتبنون أساليب قيادية مثل القيادة الديمقراطية غالباً ما يكونون أكثر قدرة على تحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. في المقابل، يمكن أن تؤدي الأنماط القيادية غير الفعالة، مثل القيادة الأوتوقراطية، إلى شعور الأساتذة بالإحباط وانخفاض مستوى الرضا.

على الرغم من الأهمية المتزايدة لدراسة القيادة في السياق التعليمي، لا تزال هناك فجوات معرفية حول كيفية تأثير الأنماط القيادية المختلفة على مستويات الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية. يتطلب هذا الأمر تحليلاً دقيقاً للمتغيرات المرتبطة بالعلاقة بين القيادة والرضا، مثل التفاعل الاجتماعي، وبيئة العمل، ومدى الدعم الإداري الذي يتلقاه الأساتذة.

تهدف هذه المذكرة إلى دراسة أثر الأنماط القيادية للمدراء على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية. سيتم تناول الموضوع من خلال استعراض الأنماط القيادية المختلفة وإنعكاسها على بيئة العمل، بالإضافة إلى تقديم توصيات تسهم في تحسين الأداء التعليمي ورفع مستوى رضا الأساتذة. من خلال هذه الدراسة، نسعى إلى توفير رؤى جديدة يمكن أن تُستخدم لتطوير استراتيجيات القيادة في المؤسسات التعليمية، وتعزيز بيئة العمل بما يحقق أفضل النتائج للمعلمين والتلاميذ على حد سواء. واستجابة لموضوع بحثنا تم تقسيم دراستنا إلى ما يلي:

❖ **الجانب المنهجي:** ويحتوي على الفصل الأول (الإطار العام للدراسة).

❖ **الجانب النظري:** ويحتوي على ثلاث فصول:

❖ الفصل الثاني: الأنماط القيادية.

❖ الفصل الثالث: الرضا الوظيفي.

❖ الفصل الرابع: أستاذ التربية البدنية والرياضية.

❖ **الجانب التطبيقي:** ويحتوي على ثلاث فصول:

❖ الفصل الخامس: الإجراءات الميدانية للبحث.

❖ الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

❖ الفصل السابع: الاستنتاجات والإقتراحات.

# الجانب المنهجي



الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

## 1. الإشكالية:

اهتمت العديد من المراجع العلمية في مجال الإدارة بموضوع القيادة الإدارية. وكانت تنظر إليها على أنها حجر الزاوية في العملية الإدارية. كما أشارت معظم هذه المراجع إلى أن نجاح أي مشروع في المجال الصناعي أو التجاري أو الاقتصادي يرتبط بدرجة واضحة بفاعلية القيادة الإدارية. وحاولت هذه المراجع المتعددة دراسة وبحث العديد من الجوانب المرتبطة بالقيادة الإدارية وبصفة خاصة في المجال الاقتصادي من حيث خصائصها أو سلوكها أو فاعليتها أو العوامل المؤثرة في قدرتها على تحقيق أهدافها، واستطاعت التوصل إلى العديد من النتائج الهامة. (علاوي، 2005، ص 05) وعلى هذا الأساس تعتبر الإدارة المدرسية بمعناها الشامل قيادة إدارية تربوية تعمل على تحقيق أهداف تربوية معينة بكل ما تحتويه في محيطها من أفراد ووسائل، لذلك من المهم أن تتمتع هذه القيادة بالحكمة والكفاءة العالية والفاعلية المستمرة لضمان سير العملية التربوية بشكل سليم وصحيح نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

إن نجاح العملية التربوية في تحقيق غاياتها ومقاصدها في مؤسساتنا التربوية راجع بشكل كبير إلى إدارتها والتي تمثل القيادة جوهر عملياتها، لذلك فهي تحتاج إلى قائد حقيقي قادر على التأثير والتفاعل مع أعضائها لتحقيق أهدافها التربوية. لذلك فإن طبيعة التفاعل بين المدير ومروؤسيه الذي قد يسهم في رفع رضاهم عن العمل تتوقف إلى حد كبير على النمط القيادي الذي يستخدمه المدير مع مروؤسيه ومدى ملائمته مع كل موقف من مواقف العمل المدرسي من خلال توفير الظروف والإمكانات المادية والمعنوية للمروؤسين، فالرضا الوظيفي مهم جدا في أي تنظيم لما له من أثر واضح ودور رئيسي في زيادة الأداء.

إن تلبية احتياجات أستاذ التربية البدنية والرياضية وظيفيا وشخصيا، وتوفير الخدمات له في المؤسسة التعليمية من شأنه تعزيز أواصر الانتماء والولاء ورفع درجة الرضا الوظيفي لديه نحو مؤسسته التعليمية، وهذا ينسجم ويتناغم مع الهدف الأساسي الذي وجدت الإدارة التربوية من أجله وهو تطوير العملية التعليمية، وتقديم الخدمات في سبيلها والاستجابة لحاجات أستاذ التربية البدنية والرياضية المادية والمعنوية وتحسين المناخ التنظيمي المدرسي لمساندتهم على تحسين أدائهم وفعاليتهم من خلال الرضا الوظيفي الذي يعد من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي نحو بذل المزيد من الجهود باتجاه تحسين وتطوير أداء أساتذة التربية البدنية والرياضية وبذلك تطوير الفعل التربوي. (شتوح، 2023، ص 253) لذلك جاءت هذه الدراسة وذلك محاولة منا لمعرفة أثر الأنماط القيادية للمدراء على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية، وذلك من خلال طرح التساؤل العام التالي:

هل تتعكس الأنماط القيادية لمديري المتوسطات على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية من وجهة نظرهم؟

ويندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الجزئية، نوردتها على النحو التالي:

هل ينعكس النمط القيادي الديمقراطي لمديري المتوسطات على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية؟

هل ينعكس النمط القيادي التسلطي لمديري المتوسطات على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية؟

هل ينعكس النمط القيادي الحر لمديري المتوسطات على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية؟

## 2. الفرضيات:

### 1.2. الفرضية العامة:

تتبع الأنماط القيادية لمديري المتوسطات على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية من وجهة نظرهم.

### 2.2. الفرضيات الجزئية:

ينعكس النمط القيادي الديمقراطي لمديري المتوسطات على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية.

ينعكس النمط القيادي التسلطي لمديري المتوسطات على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية.

ينعكس النمط القيادي الحر لمديري المتوسطات على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية.

## 3. أهداف الدراسة:

معرفة إنعكاس الأنماط القيادية لمديري المتوسطات على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية من وجهة نظرهم.

- ✍ معرفة إنعكاس النمط القيادي الديمقراطي لمديري المتوسطات على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية.
- ✍ معرفة إنعكاس النمط القيادي التسلطي لمديري المتوسطات على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية.
- ✍ معرفة إنعكاس النمط القيادي الحر لمديري المتوسطات على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية.

#### 4. أهمية الدراسة:

- ✍ إبراز إنعكاس الأنماط القيادية لمديري المتوسطات على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية.
- ✍ إضافة جديدة للمعرفة المتخصصة في المجال التربوي، مع تسليط الضوء على أهمية تأثير الأنماط القيادية للمدراء على مستوى الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة.
- ✍ إضافة جديدة للمكتبة وتزويد القراء بباب من المعلومات الكافية في هذا المجال.
- ✍ تفتح هذه الدراسة أمام المهتمين بالمجال التربوي لإجراء المزيد من الدراسات التي يمكن أن تكون مكملة وداعمة للدراسات الحالية.

#### 5. أسباب اختيار الموضوع:

- ✍ الرغبة في تسليط الضوء على أنماط القيادة التربوية السائدة في مرحلة التعليم المتوسط والرضا الوظيفي للأستاذ.
- ✍ كان اختيار الموضوع وفق الوسائل المتوفرة في حدود إمكانياتنا الخاصة.
- ✍ الدور الفعال الذي تلعبه القيادة باعتبارها باعث للطاقة الإيجابية.
- ✍ إيجاد اقتراحات وحلول حول الموضوع.
- ✍ صلاحية المشكلة للدراسة النظرية والميدانية.

#### 6. تحديد مصطلحات ومفاهيم الدراسة:

##### 1.6. الأنماط القيادية:

لغة: يأتي من تحليل كل من الكلمتين:

- **الأنماط:** جمع نمط، وهي تعني الطريقة أو الأسلوب الذي يسير عليه الشخص في أداء عمل معين.
- **القيادية:** مشتقة من الفعل "قَادَ"، وهو يعني توجيه الناس أو التحكم بهم نحو تحقيق هدف معين.

**اصطلاحاً:** هي بعض الأساليب أو الأنماط المحددة التي يستخدمها القادة في غضون العملية القيادية في سبيل قيادة التابعين أو المرؤوسين أو اللاعبين ويمكن ملاحظتها بسهولة والتي تعكس سلوك وتصرفات القادة بصورة واضحة. (علاوي، 2005، ص31)

**إجراءياً:** هي تلك السلوكيات أو التصرفات أو السمات التي تصدر عن المدراء أثناء إدارتهم للمؤسسة والتي تجعلهم بشكل ما مميزين عن غيرهم في أسلوب الإدارة المتبع، وفي طريقة التسيير، والتي يدركها مرؤوسيه. ومن بينها: النمط الديمقراطي، النمط التسلطي، النمط الحر.

## 2.6. الرضا الوظيفي:

**لغة:** يتكون من تحليل كلمتين:

- **الرِّضَا:** مصدر الفعل "رَضِيَ"، ويعني القبول والقناعة بما هو متاح أو بما حصل عليه الشخص، سواء كان ذلك في الأمور المعنوية أو المادية.
- **الوظيفي:** منسوب إلى "الوظيفة"، وهي العمل أو المنصب الذي يشغله الفرد، سواء في القطاع العام أو الخاص، ويقوم من خلاله بمهام محددة مقابل أجر.

**اصطلاحاً:** يشير الرضا الوظيفي بصفة عامة إلى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحققه من وظيفته. (عاشور، 1985، ص169)

**إجراءياً:** يشير إلى مدى رضا الفرد عن عمله وظروفه الوظيفية في المؤسسة التي يعمل فيها. ويتأثر بعدة عوامل منها: العلاقات العملية، المسار الوظيفي والبيئة العملية.

## 3.6. أستاذ التربية البدنية والرياضية:

**لغة:** يتكون من تحليل كلماته:

- **أستاذ:** التي تعني المعلم أو المدرّس المتخصص في مجال معين من المعرفة.
- **التربية:** مصدر الفعل "رَبَّى"، ويعني الاهتمام بالنشأة السليمة للفرد وتوجيهه وتعليمه القيم والمعارف.

- **البدنية:** نسبة إلى البدن، وهي تعني كل ما يتعلق بالجسم أو النشاط الجسدي.
- **الرياضية:** من الرياضة، وهي مجموعة الأنشطة البدنية والمهارات التي تهدف إلى تقوية الجسم وتحقيق اللياقة البدنية، وقد تشمل الألعاب التنافسية أو التدريبات المختلفة.

**اصطلاحا:** هو حلقة الوصل الذي من خلاله يتم نقل المعلومات والمهارات وإيصال المفاهيم التربوية إلى المتعلم فإذا أعد المعلم إعدادا جيدا انعكس ذلك على عطاؤه وإبداعه كان ذلك الأثر الايجابي في شخصية المتعلم وسلوكه وفكره. (عزيز، 2015، ص121)

**إجرائيا:** هو المعلم الذي يعمل في مجال التربية البدنية والرياضية داخل المدارس أو المؤسسات التعليمية. يقوم بتصميم وتنفيذ برامج تعليمية تهدف إلى تطوير قدرات التلاميذ البدنية والرياضية، وتعزيز الصحة واللياقة البدنية لديهم.

### 7. الدراسات السابقة والمشابهة:

يعتبر البحث العلمي سلسلة مترابطة الأجزاء، ولا بد من أن يستعين الباحث فيها بكافة البحوث والدراسات التي تناولت نفس الظاهرة التي تم اختيارها من طرف الباحث، فالدراسات السابقة هي كل الدراسات والأبحاث والأطروحات والرسائل الجامعية التي تناولت نفس الظاهرة التي يتناولها الباحث. ومن خلال مطالعتنا لبعض الدراسات التي تناولت ما يشبه موضوعنا أو ما يشترك معه في بعض النقاط نذكر مايلي:

#### 1.7. الدراسة الأولى:

دراسة برو هشام (2019) "أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية". أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية جامعة بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مختلف الأنماط القيادية (الديمقراطي، الاستبدادي، الفوضوي) بمؤسسة العصير والمصبرات نقاوس، وإبراز النمط القيادي السائد من وجهة نظر المرؤوسين، وقد استعانت بالمنهج الوصفي الذي يتوافق مع مثل هذا النوع من الدراسات، حيث شملت عينة الدراسة 132 مرؤوس مباشر بمؤسسة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس باتنة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، معتمدة على استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتم تحليل المعطيات باختبار ت. وفي الأخير

أسفرت الدراسة أنه يتفاوت تأثير الأسلوب القيادي المتبع لدى رؤساء الأقسام في درجة الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين، إلا أن الأسلوب الديمقراطي هو الأكثر إيجابية في التأثير عليهم.

### 2.7. الدراسة الثانية:

دراسة دريوش راضية (2018) "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس". أطروحة دكتوراه، قسم علوم التربية جامعة تيزي وزو.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة القائمة بين النمط القيادي السائد (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي والنمط المتسبب) لدى مدير التعليم الثانوي، والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بولاية تيزي وزو، وقد استعانت بالمنهج الوصفي الذي يتوافق مع مثل هذا النوع من الدراسات، حيث شملت عينة الدراسة 134 أستاذ من التعليم الثانوي لولاية تيزي وزو تم اختيارهم بطريقة عشوائية، معتمدة على استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتم تحليل المعطيات بإختبار ت. وفي الأخير أسفرت الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً بين درجات أعضاء هيئة التدريس حول الأنماط القيادية للمدير (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط المتسبب) ودرجات الرضا الوظيفي.

### 3.7. الدراسة الثالثة:

دراسة بورايو وسيم (2009) "الأنماط القيادية لمديري ورؤساء الأقسام وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية". رسالة ماجستير من معهد التربية البدنية والرياضية جامعة الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لدى الأساتذة بمعاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية، وقد استعانت بالمنهج الوصفي الذي يتوافق مع مثل هذا النوع من الدراسات، حيث شملت عينة الدراسة 50 أستاذ للتربية البدنية والرياضية في مختلف معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية لأربع ولايات الجزائر، المسيلة، الجلفة، الشلف، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. معتمدة على استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتم تحليل المعطيات بإختبار كا<sup>2</sup>. وفي الأخير أسفرت الدراسة أن هناك تأثير دال إحصائياً وموجبا بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الرضا الوظيفي في حين هناك تأثير ذات دلالة إحصائية سلبية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والحر المتساهل والرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.

#### 4.7. الدراسة الرابعة:

دراسة مروان شتوح (2023) "الأنماط القيادية لمديري الثانويات وأثرها على مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية لثانويات ولاية الجلفة." مجلة الإبداع الرياضي، جامعة المسيلة، المجلد 14، العدد 01. هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية الأكثر تحقيقا للرضا الوظيفي لأستاذ التربية البدنية والرياضية. وقد استعانت بالمنهج الوصفي الذي يتوافق مع مثل هذا النوع من الدراسات، حيث شملت عينة الدراسة 20 أستاذ للتربية البدنية والرياضية من ثانويات ولاية الجلفة تم اختيارهم بطريقة قصدية، معتمدة على مقياس الأنماط القيادية ومقياس الرضا الوظيفي كأداة لجمع المعلومات، وتم تحليل المعطيات بإختبار كا<sup>2</sup>. وفي الأخير أسفرت الدراسة أن للنمط القيادي الديمقراطي تأثير إيجابي على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية.

#### 5.7. الدراسة الخامسة:

دراسة خميس محمد خميس الحمري وزيدان ضو الغناني علي (2022) "تأثير النمط القيادي السائد لرؤساء الأقسام العلمية على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سبها." مجلة جامعة سبها للعلوم البحتة والتطبيقية، العدد 21.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام العلمية على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سبها، وقد استعانت بالمنهج الوصفي الذي يتوافق مع مثل هذا النوع من الدراسات، حيث شملت عينة الدراسة 87 عضو هيئة تدريس من أعضاء هيئة التدريس في جامعة سبها، معتمدة على استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتم تحليل المعطيات بإختبار ت. وفي الأخير أسفرت الدراسة أن للنمط القيادي الديمقراطي له تأثير ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي وأن العلاقة بين نمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس هي علاقة طردية. للنمط القيادي الحر له تأثير ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي وأن العلاقة بين نمط القيادي الحر والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس هي علاقة طردية بدرجة متوسطة. وأيضا للنمط القيادي التسلطي له تأثير ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي وأن العلاقة بين نمط القيادي الحر والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس هي علاقة عكسية.

6.7. الدراسة السادسة:

دراسة إبراهيم مسغوني ونور الدين تاويريت (2019) "الأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية وأثرها على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين". مجلة العلوم التربوية والنفسية العدد 03.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في تسيير المدارس الابتدائية، والتعرف على مستوى الدافعية للإنجاز لدى معلمي المدارس الابتدائية، والكشف على مدى تأثير النمط القيادي الديمقراطي والنمط القيادي الديكتاتوري على مستوى الدافعية للإنجاز لدى الأساتذة، وقد استعانت بالمنهج الوصفي الذي يتوافق مع مثل هذا النوع من الدراسات، حيث شملت عينة الدراسة 148 معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، معتمدة على استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتم تحليل المعطيات بإختبار ت. وفي الأخير أسفرت الدراسة أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأكثر استخداما من طرف مديري المدارس الابتدائية حسب وجهة نظر المعلمين وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 في مستوى الدافعية للإنجاز لدى المعلمين الذين يعملون تحت إدارة مدير يستخدم النمط القيادي الديمقراطي، والمعلمين الذين يعملون تحت إدارة مدير يستخدم النمط القيادي الديكتاتوري، لصالح النمط القيادي الديمقراطي.

7.7. الدراسة السابعة:

دراسة حسين الحسيني (2020) "السلوك القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية". مذكرة ماستر، من معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية جامعة ورقلة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على السلوك القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية وذلك من أجل إظهار العلاقة بني السلوك القيادي والرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، وقد استعانت بالمنهج الوصفي الذي يتوافق مع مثل هذا النوع من الدراسات، حيث شملت عينة الدراسة 44 أستاذ للتربية البدنية والرياضية من ثانويات المقاطعة الإدارية تقرت ولاية ورقلة، معتمدة على مقياس السلوك القيادي ومقياس الرضا الوظيفي كأداة لجمع المعلومات، وتم تحليل المعطيات بإختبار كا<sup>2</sup>. وفي الأخير أسفرت الدراسة أنه يوجد علاقة بين السلوك القيادي والرضا الوظيفي، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية على مستوى السلوك القيادي والرضا الوظيفي لدى أستاذ التربية البدنية والرياضية.

### 8.7. الدراسة الثامنة:

دراسة بولدياب أسماء (2018) "أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة." مذكرة ماستر، قسم علم النفس وعلوم التربية والأورطفوني جامعة جيجل.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين نمط القيادة التربوية والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط، وقد استعانت بالمنهج الوصفي الذي يتوافق مع مثل هذا النوع من الدراسات، حيث شملت عينة الدراسة 50 أستاذ من التعليم المتوسط تم اختيارهم بطريقة قصدية، معتمدة على استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات. وفي الأخير أسفرت الدراسة أنه توجد علاقة بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم والتي جاءت بدرجة عالية، وتوجد علاقة بين النمط التسلسلي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم والتي جاءت بدرجة متوسطة وتوجد علاقة بين النمط الفوضوي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم والتي جاءت بدرجة ضعيفة.

### 8. التعليق على الدراسات السابقة والمثابفة:

إن الدراسات السابقة التي تمكنا من الإطلاع عليها والمتعلقة بالدراسة الحالية ساعدتنا في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة وذلك من خلال ما تبعه الباحثون والدارسون من طرق ومناهج بحثية، وما توصلوا إليه من نتائج، الأمر الذي ساعدنا على تحديد صياغة المشكلة وتحديد التساؤلات التي تسعى الدراسة إلى الإجابة عليها. فمن خلال العرض السابق للدراسات السابقة والبحوث المثابفة التي أجريت حول موضوع الأنماط القيادية للمدراء والرؤساء وإنعكاسها على الرضا الوظيفي والدافعية نحو الإنجاز لدى المرؤوسين، خلص الباحث إلى مجموعة من الأمور نوجزها في النقاط التالية:

- ❖ من حيث الأهداف: اختلفت الدراسات السابقة وتنوعت في أهدافها تبعاً لأهداف الباحثين.
- ❖ من حيث المنهجية: كل الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي.
- ❖ من حيث الأداة: كل الدراسات اعتمدت على استمارة الاستبيان إضافة إلى مقياس السلوك القيادي والرضا الوظيفي.
- ❖ من حيث النتائج: خلصت جميع الدراسات السابقة إلى أن للأنماط القيادية للمدراء والرؤساء أثر على الرضا الوظيفي والدافعية نحو الإنجاز لدى المرؤوسين.

أما في ما يخص أوجه الإستفادة من هذه الدراسات فهناك دراسات شملت الفرضية العامة للبحث، وأخرى اقتصرت على فرضية جزئية لبحثنا فبفضلها أخذنا نظرة عامة وشاملة على ما سنقوم به في هذا البحث. فهذه الدراسات ساهمت في تنظيم الجانب النظري للبحث، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فمن خلالها حدد المنهج المتبع ومقارنة وتأكيد النتائج، كما وجهتنا وأعطتنا نظرة في إختيار العينة وكيفية تحديدها.

# الجانب النظري



الفصل الثاني

النماط القيادية

### تمهيد:

ربطت العديد من الدراسات موضوعي القيادة والسلوك القيادي بالعديد من المتغيرات، كالأداء والروح المعنوية والرضا الوظيفي ومعدلات التغيب عن العمل، وجميعها تخضع لعملية تأثير متبادل في إطار البيئة التنظيمية. وترجع أهمية القيادة أو السلوك القيادي في علاقته بتلك المتغيرات إلى تعدد الأدوار القيادية التربوية داخل المدرسة، بحيث يعد السلوك القيادي أحد الموضوعات الهامة في علم النفس الاجتماعي، والذي يلعب دوراً رئيساً في حياة الأفراد والمجتمعات.

## 1. مفهوم القيادة:

تنوعت تعاريف القيادة مع اختلاف المحكات مثل سمات الشخصية، القيم الشخصية السلوك، حاجات الجماعة موقف الجماعة .. إلخ. ويبدو أنه لا يوجد تعريف واحد للقيادة يحظى بالقبول الكبير من قبل المهتمين بهذا المجال. وبالرغم من ذلك يوجد اعتراف عام بالجوانب الرئيسية التي تسهم في تعريف القيادة ومن ذلك تعريف القيادة بأنها: الدور الذي يتضمن التأثير والتفاعل، ويقود نحو إنجاز الهدف، وينتج عنه التغيير البنائي خلال المجموعات. فالقيادة ببساطة تعنى كيفية التخطيط للهدف، وذلك لإعطاء الآخرين الاتجاه من خلال معرفتهم ما مطلوب عمله. كذلك تعنى القيادة تطوير كل من البيئة الاجتماعية والنفسية، أي ما يسمى مناخ الفريق وتماسك جماعة الفريق. (راتب، 2007، ص375)

أشار أندرو دوبرين Andrew & Dubrin (1998) إلى أن القيادة تتضمن:

- ✍ القدرة التي توحى بالثقة والمساندة بين الأفراد من أجل تحقيق أهداف منظمة.
- ✍ القدرة على بث الثقة والتأييد في نفوس الأفراد المطلوب منهم إنجاز أهداف منظمة.
- ✍ التأثير الشخصي المنظم والموجه من خلال عملية الاتصال من أجل تحقيق هدف معين.
- ✍ هي القوة الفعالة وتنظيم الجماعة أثناء عملية تحقيق الهدف.

وقد أشار محمد حسن علاوى (1998) إلى القيادة بأنها: العملية التي يقوم فيها فرد من أفراد جماعة منظمة بتوجيه سلوك أفرادها لدفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم. ويرى أحمد سيد مصطفى (2000) أن القيادة الناجحة هي القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهدافاً مخططة. كما أشار أحمد إسماعيل حجي (1994) إلى القيادة بأنها، إنجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة يعملون معاً بطريقة طيبة، وأن كل فرد منهم يؤدي دوره بكفاءة عالية، والقائد يقود الجماعة في تحديد الأهداف والتخطيط وتنفيذ العمل وتحقيق التقدم في الأداء ووضع معايير يقاس بها هذا الأداء ويسعى القائد للحفاظ على وحدة الجماعة وإحساس أفرادها بلذة الإنجاز. (باهي ونصاري، 2006، ص03-04)

قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون التزام قانوني، وذلك لاعترافيهم التلقائي بقيمته وكونه معبراً عن أهدافهم وأمالهم وطموحاتهم، مما تتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريده. (قنديل، 2010، ص14)

## 2. مفهوم القيادة الرياضية:

العملية التي يقوم بها فرد من أفراد جماعة رياضية منظمة بتوجيه سلوك الأفراد الرياضيين أو الأعضاء المنضمين للجماعة الرياضية من أجل دفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم. (علاوي، 2005، ص16) يقصد بالقيادة الرياضية هي قدرة القائد الرياضي على التأثير في الآخرين، وتوجيه جهودهم نحو سلوك أفرادهم لتحقيق هدف معين، وأنها ترتبط أكثر بالتأثير في الأفراد، ودفعهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، ولذا فإنها تمثل ظاهرة اجتماعية تتطلب المشاركة والارتباط بالوظيفة التي تشغلها الجماعة وليس كل مدير فني قائداً، أي لا بد أن تتوفر فيه المؤهلات التي تحقق له فاعلية التأثير في غيره. (محمود الحكيم، 2018، ص167)

## 3. أهمية القيادة الرياضية:

- ✍ هي حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة الرياضية وتصوراتها المستقبلية.
- ✍ هي البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- ✍ تدعيم القوى الإيجابية داخل المؤسسة الرياضية وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- ✍ السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الأداء.
- ✍ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المؤسسة الرياضية كما أن الأفراد يتخذون القائد قدوة لهم.
- ✍ مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة الرياضية.
- ✍ تسهل للمؤسسة الرياضية تحقيق الأهداف المرسومة المرجو تحقيقها. (محمود الحكيم، 2018، ص167)

## 4. مكونات القيادة في المجال الرياضي:

هناك أربعة أركان أساسية في مكونات القيادة:

### 1.4. القائد:

يعتبر القائد من أهم عناصر ومكونات عملية القيادة فهو صورة الجماعة ورمزها والمتحدث بلسانها والمسئول عن إيجابياتها وسلبياتها وواضع فلسفتها، ويستطيع تحقيق أهدافها من خلال خبراته السابقة وطموحاته ومؤهلاته العلمية وتكوينه الشخصي وإتجاهاته، وقدرته على التأثير في الآخرين من خلال الوسائل

والطرق التي يستخدمها لتحقيق أهداف الجماعة. ويعرف على السلمي (1993)، القائد بأنه الشخص القادر على التأثير في التابعين من أجل بلوغ هدف معين في ضوء التغيرات العصرية.

كما أشار علاوى (1998)، إلى القائد بأنه: الفرد في الجماعة الذي يوجه وينسق الأنشطة المرتبطة بالجماعة لتحقيق أهدافها، وأنه الفرد في الجماعة الذي يمتلك أكبر قدر من النفوذ والتأثير على أفراد الجماعة بالمقارنة بغيره من الأفراد. من هنا يمكن تعريف القائد بأنه الشخص المحرك الذي يستطيع إقناع الآخرين والتأثير فيهم بقيادته والموجه لأنشطتهم من أجل ضمان حسن سير العمل لتحقيق الأهداف المنشودة.

### 2.4. الجماعة:

وهي عنصر هام من عناصر القيادة ومكوناتها وهي تشير إلى وجود اثنين أو أكثر من الأفراد توجد بينهم أهداف مشتركة تتفاعل شخصياتهم وخبراتهم ودوافعهم مع بعضها البعض لتحقيق أهداف محددة.

### 3.4. المواقف:

وهي تشير إلى المواقف الاجتماعية التي يوجد فيها الفرد أو الجماعة وتثير لديهم دوافع معينة، وتتسم تلك المواقف بوجود معوقات تستلزم وجود من يقود تلك الجماعة، كما تتوافر فيها فرص تفرض نفسها على طبيعة العلاقات بين القائد والمرؤوسين.

### 4.4. النظم والقواعد:

وهي تشير إلى تلك النظم والقواعد التي تنفق عليها الجماعة وتعمل على تنظيم العلاقات بين الأفراد، وترعى القيم والعادات والتقاليد واتجاهات الأفراد. (باهي ونصاري، 2006، ص 05-06)

### 5. أدوار القيادة:

هناك طريقة أخرى لفهم القيادة وهي النظر إلى الأدوار التي يتم إنجازها من قبل القائد، والمقصود بكلمة (دور) هو مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي تنتج من وظيفة الفرد، ويمكن تصنيف أدوار القيادة إلى ثمانية أدوار والشكل التالي يوضح ذلك.

#### 1.5. الدور الأول: الشخصية الرئيسية:

إن القادة المدربين أصحاب المكانة العالية ينشغلوا بعض الوقت لأداء الأنشطة الرسمية وممارسة القيادة الرسمية أو الشكلية التي تلائم هذا الدور مثل:

- ❖ استقبال اللاعبين أو الفرق الرياضية.
- ❖ استقبال الزائرين الرسميين.
- ❖ العمل كمثل للفريق أو الهيئة أمام الهيئات الأخرى.
- ❖ المشاركة في بعض الأنشطة خارج نطاق الهيئة أو المنظمة النادي.

### 2.5. الدور الثاني: المفاوض:

- من الأدوار الهامة التي يقوم بها معظم القادة لتيسير العمل هو التفاوض وعمل صفقات مع الآخرين سواء كانوا أفراد أو مؤسسات لتوفير الموارد المطلوبة، وهناك ثلاثة أنشطة تفاوضية يقوم بها هي:
- ❖ التفاوض مع وحدات الهيئة أو المنظمة لتقديم التسهيلات والأدوات والأجهزة اللازمة لعملية التدريب أو غيرها.
  - ❖ التفاوض مع من هم أعلى مجالس الإدارات من أجل الحصول على التمويل والتسهيلات.
  - ❖ التفاوض مع القائمين على تقديم الخدمات الإداريين، المدربين، والالتزام بالعمل ومواعيد التدريب وتحسين الخدمات.

### 3.5. الدور الثالث: القيام بدور المتحدث الرسمي:

- يقوم القائد بدوره كمتحدث رسمي للهيئة أو المنظمة حيث يتولى الرد على التساؤلات والاستفسارات والخطابات والمكاتبات، وكذلك كتابة التقارير الرسمية عن حالة الفريق أو الأنشطة أو المنظمة ككل والأفراد الذين يعملون بها.

### 4.5. الدور الرابع: المدرب:

- القائد الفعال هو الذي يستغل الوقت لتدريب أفراد الفريق أو مجموعات العمل على سلوكيات محددة مثل:
- ❖ التعرف على إنجازات الهيئة أو المنظمة بشكل غير رسمي.
  - ❖ تزويد أفراد الفريق بالمعلومات والمهارات للوصول إلى الأداء الفعال.
  - ❖ التأكيد على ضرورة إبلاغ أعضاء الفريق بالخطوات التي يمكن أن تسهم في تحسين وتطوير أدائهم.

### 5.5. الدور الخامس: دور محرك الفريق:

- وهذا الدور يرتبط بتكوين أو بناء فريق العمل ويشتمل هذا الدور على ما يلي:
- ❖ التأكيد على السلوكيات وعرض السلوك الشخصي.

- ✍ التعاون مع كافة الوحدات داخل الهيئة أو المنظمة.
- ✍ تقديم الولاء لمن هم أعلى مرتبة عن طريق تأييد خططهم وقراراتهم.

#### 6.5. الدور السادس: تكوين الفريق:

- من الأدوار المؤثرة للقائد هو بناء الفريق الفعال ومن الأنشطة التي عليها هذا الدور ما يلي:
- ✍ التأكيد على أن أعضاء الفريق تم التعرف عليهم وما يقومون به من إنجازات ويكون ذلك في شكل تقرير مكتوب.
  - ✍ البدء في القيام بالأنشطة التي تسهم في تكوين علاقات اجتماعية كالحفلات والرحلات والمعسكرات... إلخ.
  - ✍ عقد اجتماع دوري لفريق العمل للتعرف على المشكلات التي تعترضهم وتذليلها، وكذلك المشكلات الشخصية والعمل على حلها.

#### 7.5. الدور السابع: حل المشكلات الفنية:

- من الضروري للقادة أن يساعدوا أفراد الفريق في حل المسائل الفنية، والمشكلات المتعلقة بطبيعة عملهم ويحتوى هذا الدور على اثنين من الأنشطة المحددة هي:
- ✍ القيام بدور الخبير والمرشد الفني.
  - ✍ إنجاز بعض المهام المتعلقة بإصلاح بعض الأجهزة والأدوات والمهارات اللازمة لذلك.

#### 8.5. الدور الثامن: المتعهد:

- على الرغم من أن القادة ليسوا أصحاب عمل لتلك الهيئات أو المؤسسات التي يعملون بها إلا أن لديهم بعض المسؤوليات المكلفون بها كإنتاج أفكار إبداعية لتطوير جوانب العمل وبالإضافة إلى ذلك هناك ثلاثة أنشطة يقوم بها القائد هي:
- ✍ الإطلاع على أحدث المجالات الدورية والمنشورات التخصصية للتعرف على ما هو جديد في مجال العمل والتخصص.
  - ✍ إجراء بعض اللقاءات والاتصالات مع الهيئات الأخرى في نفس المجال للتعرف على أحدث التطورات.

لـ طرح الأفكار والآراء التي تعمل على تحسين الأداء والعمل مع الهيئات والمنظمات الأخرى. (باهي ونصاري، 2006، ص 09-12)

## 6. مفهوم القائد الرياضي:

في ضوء المفهوم السابق لمصطلح القيادة يلاحظ أن القيادة هي علاقة متبادلة بين فرد من الجماعة وهو القائد Leader وبين بقية أفراد الجماعة (التابعين أو المرؤوسين أو الأعضاء أو اللاعبين)، ويقوم القائد بعملية التوجيه والتأثير على سلوك هذه الجماعة بمختلف الطرق والوسائل المشروعة بغية تحقيق هدف أو أهداف مشتركة بينهم. وبذلك يمكن تعريف القائد بأنه: الفرد في الجماعة الذي يوجه وينسق الأنشطة المرتبطة بالجماعة لتحقيق أهدافها، وأنه الفرد في الجماعة الذي يمتلك أكبر قدر من النفوذ والتأثير على أفراد الجماعة بالمقارنة بغيره من الأفراد. (علاوي، 2005، ص 16)

## 7. السمات الشخصية للقائد الرياضي:

في ضوء العديد من الدراسات السابقة تم التوصل إلى السمات الشخصية للقائد الرياضي وهي ما يلي:

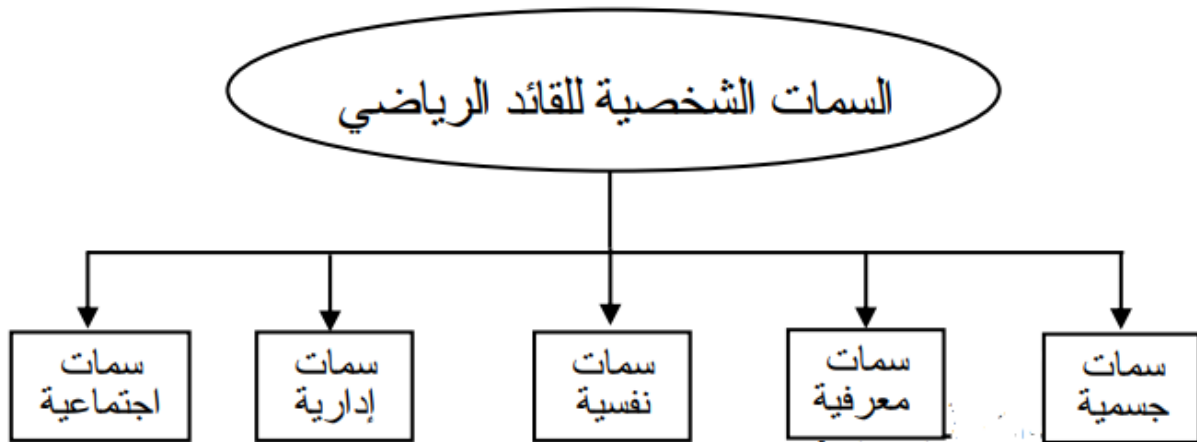
لـ السمات الجسمية.

لـ السمات المعرفية.

لـ السمات النفسية.

لـ السمات الإدارية.

لـ السمات الاجتماعية.



الشكل رقم (01) يمثل السمات الشخصية للقائد الرياضي.

### 1.7. السمات الجسمية:

ينبغي أن يمتاز القائد الرياضي بقدر مناسب من الطول وأن يكون أكثر حيوية ونشاطا من باقي أفراد الجهاز المعاون للفريق من أجل تحقيق الأهداف المنشودة أو المطلوب تحقيقها أيا كان نوعها، وأن يكون حسن المظهر لأنه قدوة يحتذى به من جميع أفراد الفريق.

### 2.7. السمات العقلية المعرفية:

من بين أهم السمات التي يتميز بها القائد الرياضي أن يتمتع بقدر عالي من الذكاء العام عن بقية أعضاء جماعة الفريق لكي يستطيع أن يتفهمهم ويسيرهم نظراً لمراعاة الفروق الفردية الذهنية فيما بينهم ولا بد أن تكون قدراته وثقافته المعرفية من حيث المعلومات والمعارف في مجال تخصصه حديثة وجديدة ومتنوعة.

### 3.7. السمات النفسية:

يجب أن يتصف القائد بالثبات والنضج الانفعالي والثقة بالنفس والقدرة على التحكم والسيطرة في ضبط الذات وخاصة في المواقف ذات الطابع الانفعالي سواء أثناء التدريب أو المباريات والتي تتطلب منه ضبط النفس والسيطرة على انفعالاته، خاصة أنها ها تنتقل سريعاً إلى باقي أفراد الفريق مما يعوق القائد عن القيام بمهامه وتحقيق النجاح. كما يجب أن يتمتع القائد الرياضي بالطموح وأن يستطيع أن ينقل ذلك في نفوس جميع أفراد الفريق لتحقيق أعلى ما يمكن من مستوى للأداء للنجاح والتقدم.

### 4.7. السمات الإدارية:

إن القائد الرياضي لا بد وأن يتمتع بالقدرة الإدارية العالية التي تميزه عن قرنائته في المجال الرياضي بالقدرة على التنظيم والتنسيق بين أفراد الجماعة والقدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، كما يجب أن يمتلك القدرة على ملاحظة السرعة الاخطاء ومعالجتها بحكمة وعقلانية وليس بصورة عاطفية أو انفعالية.

### 5.7. السمات الاجتماعية:

تعد السمات الاجتماعية أحد أهم عناصر النجاح للقائد الرياضي وذلك بتوطيد العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين جميع أفراد الفريق، ويحدث ذلك من خلال تحقيق التعاون والحب والعطاء والمشاركة الإنسانية مع الآخرين في أوقات الفرح وأوقات الحزن لجميع عناصر الجهاز المعاون واللاعبين، كما يجب أن يتمتع القائد الرياضي بالقدرة على تحمل المسؤولية في جميع الأوقات وخاصة في حالات الفشل. ومحاولة مواجهة

هذه الأسباب التي أدت إلى ذلك وأن تكون له القدرة على الشجاعة والمواجهة وبذل الجهد لتصحيحها. (محمود الحكيم، 2018، ص168)

## 8. مفهوم أساليب القيادة:

هي بعض الأساليب أو الأنماط المحددة التي يستخدمها القادة في غضون العملية القيادية في سبيل قيادة التابعين أو المرؤوسين أو اللاعبين ويمكن ملاحظتها بسهولة والتي تعكس سلوك وتصرفات القادة بصورة واضحة. (علاوي، 2005، ص31)

يعني الأسلوب القيادي ماهية أنماط السلوك التي يتبناها القائد لمساعدة جماعته على إنجاز الواجبات وإشباع حاجاتها. وقد اختلف الباحثون في تصنيف أساليب القيادة بالقدر الذي اختلفوا فيه في تعريفها. ولكن هناك أسلوبين شائعين هما: الأسلوب الأوتوقراطي والأسلوب الديمقراطي كما هو موضح بالجدول التالي:

○ جدول رقم (01) يمثل الفرق بين الأسلوب الأوتوقراطي والأسلوب الديمقراطي.

الأسلوب الديمقراطي	الأسلوب الأوتوقراطي
- التركيز على الرياضي.	- التركيز على المكسب.
- الأسلوب التعاوني.	- الأسلوب المسيطر.
- الاهتمام بالرياضيين ومشاعرهم.	- التركيز نحو التنظيم والعمل.

وكما هو معروف أن معظم الصفات الإنسانية تقع في مسطرة متدرجة، وهذا ينطبق بالنسبة لأساليب القيادة، وربما يغلب على قيادة الشخص الأسلوب الأوتوقراطي، ولكن ليس من الضروري أن يغلب على أسلوبه التركيز نحو التنظيم والعمل مقابل عدم الاهتمام بالأفراد ومشاعرهم. (راتب، 2007، ص380)

## 9. أساليب القيادة:

لعل الدراسات الباكورة في هذا المجال تلك الدراسات التي أشرف عليها كيرت ليفين (Lewin) في أواخر الثلاثينات من هذا القرن، وقام بإجرائها كل من ليببت (Lippett) وهوايت (White) وكذلك بعض الدراسات الأخرى التي أجريت بعد ذلك وخاصة بالنسبة للقادة الرياضيين. والتي قام مارك انشل (Anshel) (1994) بتلخيصها. وفيما يلي عرض موجز لهذه الأساليب القيادية وهي:

للقيادة السلطوية أو الأوتوقراطية.

❖ القيادة السلوكية.

❖ القيادة الإنسانية.

❖ القيادة الديمقراطية.

❖ قيادة عدم التدخل. (علاوي، 2005، ص31)

### 1.9. القيادة السلطوية:

هذا النوع من القيادة يتميز بمركزية السلطة المطلقة وقيام القائد باستخدام أسلحة التهديد والوعيد والإجبار لإنجاز الأعمال والواجبات وترتبط بقيام التابعين بإنجاز الأعمال خوفاً من العقاب أو سعياً لإرضاء القائد. وفي هذا النوع من أساليب القيادة لا تتاح الفرصة للتابعين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، ويقوم القائد بكل أعمال التفكير والتخطيط والتنظيم وليس على التابعين سوى التنفيذ.

والقائد السلطوي أو الأوتوقراطي ينظر إليه على أن توجهاته بالدرجة الأولى نحو إنجاز الأعمال. كما أنه لا يتأثر بالنقد، ويعتقد أنه يعرف الإجابة لأي سؤال أو يعرف الحل لأي مشكلة. ويشعر بأن التابعين يحتاجون للقائد القوي العنيف. ومن ناحية أخرى فإن مثل هذا النوع من القادة تكون لديه ثقة كبيرة بأنه يستطيع إنهاء أي عمل يقوم به أو يشرف عليه بنجاح، كما أن لديه حاجة داخلية للتحكم في التابعين. وهذا النوع من القيادة يشكل ما يسمى بموقف عنق الزجاجة (Bottleneck) في أي تنظيم لأن القرار يجب أن يمر فقط من خلال القائد. ويمكن تلخيص المواصفات العامة والإجراءات الشكلية والموضوعية لأسلوب القيادة السلطوية على النحو التالي:

❖ يتولى القائد معظم الوظائف القيادية بنفسه بقدر الإمكان، كما يقوم بتخطيط معظم الإجراءات المرتبطة بالجماعة بنفسه.

❖ يتم حصر مهام مساعدي القائد في القيادات الأدنى إلى أقل ما يمكن.

❖ يتولى القائد تحديد جميع الواجبات ويتم تنفيذ كل الإجراءات بأوامر صريحة ومباشرة من القائد.

❖ يقوم القائد بتوزيع الثواب والعقاب بصورة ذاتية، كما أن تعبيراته وعبارات اتصاله تتصف بالقسوة وبصورة غير ودية.

❖ عدم مناقشة مضامين قراراته وإجراءاته مع أفراد الجماعة.

❖ لا يشعر بأي اعتبار المشاعر الآخرين.

❖ لديه حساسية عالية تجاه الملاحظات الناقدة من التابعين أفراد الجماعة.

لا يوضح المساعديه أو لأفراد الجماعة إلا المهام القريبة أو العاجلة. (علاوي، 2005، ص31-

(32

### 2.9. القيادة السلوكية:

القائد الذي يتسم بأسلوب القيادة السلوكية يقوم بعمليات التدعيم أو التعزيز أو الثواب والمكافأة مباشرة عقب السلوك الناجح للتابعين، ولا يستخدم كلمات التهديد أو الوعيد ولا يميل إلى استخدام العقاب كوسيلة لتعديل السلوك.

والأهداف التي يحددها تكون ذات مغزى للتابعين وتتسم بالواقعية ويمكن تحقيقها مع وجود الإصرار والتحدى من التابعين. كما يرى أن كل فرد مسئول عن تصرفاته ويدرك جيدا حاجات الأفراد وحاجات الجماعة ويسعى جاهدا للمساعدة في تلبية الحاجات المشروعة للتابعين. كما أن هذا النوع من القيادة يتميز بالمرونة والقدرة على تغيير وتعديل الأهداف عند التحقق من عدم القدرة على تحقيقها، ومحاولة تنظيم المواقف أو اشتراطات البيئة بصورة معينة لكي ينتج عنها سلوكيات لها نتائج مرغوبة. ويمكن تلخيص الموصفات العامة والإجراءات الشكلية والموضوعية لأسلوب القيادة على النحو التالي:

✎ يكثر من عمليات الثواب والمكافآت عند تحقيق أقل إنجاز.

✎ يحدد أهداف الجماعة بصورة واقعية وبعيدة عن المبالغة.

✎ يتفهم جيدا الحاجات الأساسية للأفراد ويسعى جاهداً لتلبية حاجات الأفراد بقدر الإمكان.

✎ يتميز القائد بعدم الإلتزام بالروتينية ويستطيع التكيف والمواءمة مع التغيرات الحادثة بصورة تتضح فيها معالم المرونة.

✎ السعى لمساعدة الآخرين على إثبات ذاتهم ومحاولتهم تحقيق المزيد من النجاحات.

✎ يعرف جيداً أن كل سلوك وراءه دافع وبالتالي فإن معرفته للدوافع الكامنة وراء السلوكيات المختلفة من الأهمية بمكان لتدعيم أو تطوير أو تغيير أو تعديل السلوكيات المتعددة لأفراد الجماعة.

(علاوي، 2005، ص32-33)

### 3.9. القيادة الإنسانية:

القائد الإنساني يحاول أن يتفهم الجوانب النفسية لدى الأفراد ويسعى جاهداً للتعامل مع كل فرد بالطريقة التي يحب أو يحتاج هذا الفرد أن يتعامل بها كاحترام أو التعاطف أو الاستقامة والصراحة والأمانة، كما يحترم الفروق الفردية للتابعين. كما أن لديه استعداد واضح للاستماع والإنصات للتابعين ويعتقد أن تحقيق

مطالبهم من العوامل الهامة للارتقاء بإنجازاتهم. والقائد الرياضي الإنساني يهتم بدرجة كبيرة باللاعب من حيث أنه إنسان له مطالب وعليه واجبات والتزامات سواء أكانت علمية أو مهنية أو اجتماعية وغيرها، ولا ينظر إليه من حيث أنه لاعب فقط يواظب على التدريب وينتظم في الاشتراك في المنافسات. وينظر إلى القائد الإنساني على أنه يهتم بدرجة واضحة بمشاعر التابعين بدرجة أكبر من اهتماماته بالإنتاج أو النتائج. كما أن هذا النوع من القيادة يساعد على ترقية وتطوير الدافعية الداخلية لدى التابعين. ويمكن تلخيص المواصفات العامة والإجراءات الشكاكية والموضوعية لأسلوب القيادة الإنسانية على النحو التالي:

- ❖ يهتم القائد بمشاعر الأفراد ويتم سلوكه نحوهم بالتناغم الوجداني والمشاركة الوجدانية الإيجابية.
- ❖ ينظر للتابعين على أنهم بشر لهم حاجات ومطالب وعليهم التزامات وواجبات وعليه عبء مساعدتهم وتوجيههم وإرشادهم.
- ❖ لديه القدرة على الاتصال الفاعل بأفراد الجماعة.
- ❖ يسعى جاهداً لتوفير الأجواء الودية المريحة لأعضاء الجماعة للمساعدة على زيادة إنتاجيتهم.
- ❖ يحاول جاهداً التوفيق بين أهداف الجماعة وأهداف الأفراد.
- ❖ يحاول أن يلتمس بعض الأعذار لأفراد الجماعة عند ارتكابهم لبعض الأخطاء.
- ❖ ينظر لنفسه على أنه الأب أو الأخ الأكبر لأفراد الجماعة. (علاوي، 2005، ص33-34)

### 4.9. القيادة الديمقراطية:

يعتبر اختيار القيادات الرياضية بالانتخاب الحر المباشر من معالم الأسلوب الديمقراطي. ومن أمثلة ذلك اختيار أعضاء النادي الرياضي المجلس إدارة النادي أو اختيار الأندية الرياضية لمجالس إدارات الإتحادات الرياضية أو اختيار اللاعبين بالانتخاب الحر المباشر لقائد الفريق (كابتن الفريق). وفي هذا النوع من القيادة يقوم القائد بإشراك التابعين في اتخاذ القرارات بهدف خلق نوع من المسؤولية لدى الأفراد الأمر الذي ينتج عنه غالباً الارتقاء بالروح المعنوية للأفراد وارتباطهم بالجماعة والارتقاء بدرجة الولاء والانتماء بالإضافة إلى إحساس الفرد بأهميته وقيمته في الجماعة. كما أن القيادة الديمقراطية تتميز بالاستماع الجيد لآراء التابعين وتحترم وجهات النظر الأخرى والرأي الآخر حتى ولو كان هذا الرأي يحمل في طياته النقد اللاذع. ومن ناحية أخرى فإن هذا الأسلوب القيادي يتميز بأنه غير مهدد للتابعين بالمقارنة بالأسلوب القيادي السلطوي. وينتقد البعض هذا النوع من أساليب القيادة من حيث أنه يسهم في تأخير اتخاذ القرار في بعض المواقف التي تحتاج بالدرجة الأولى إلى السرعة القصوى في اتخاذ القرار. كما أنه

يحتاج إلى نوعيات معينة من التابعين. ويمكن تلخيص المواصفات العامة والإجراءات الشكاية والموضوعية لأسلوب القيادة الديمقراطية على النحو التالي:

✎ يقوم القائد بالتمهيد لكل قرار من خلال المناقشة التفصيلية مع أفراد الجماعة ولا يتم اتخاذ القرار ضد غالبية الآراء.

✎ يصفى القائد على الجماعة المناخ الإيجابي الذي يتسم بروح الفريق الواحد.

✎ يتميز القائد باللجوء للعمل الجماعي ولا يفضل العمل الفردي أو الثنائي ويرى أن علاقات الجماعة ينبغي أن تكون علاقات عضوية هادفة.

✎ يحاول القائد أن يوفر جميع أسباب النجاح للإجراءات المتفق عليها.

✎ يشجع القائد الأعضاء على تحمل مسؤولية القرارات التي تم الاتفاق عليها وبالتالي دفعهم برغبة صادقة نحو تنفيذها والإلتزام بها.

✎ مفهوم القائد للرقابة على أنها ذاتية في ضوء التزام الجماعة. (علاوي، 2005، ص35-36)

### 5.9. قيادة عدم التدخل:

في هذا النوع من القيادة يقوم القائد بإعطاء الحرية الكاملة للتابعين في تحديد الأهداف وإنجاز الأعمال وإتخاذ القرارات بالإضافة إلى التأثير المحدود لسلوك القائد على الأفراد. وقد أشارت نتائج بعض الدراسات أن مثل هذا النوع من السلوك القيادي قد يصلح في بعض الجماعات أو التنظيمات المعينة التي تتميز بارتفاع مستوياتها العدمية والعقمية كالجامعات أو مراكز البحث العلمي. كما قد يصلح بالنسبة للجماعات الرياضية ذات المستويات العالية مثل الفرق الرياضية القومية أو الفرق الرياضية للمحترفين. ويمكن تلخيص المواصفات العامة والإجراءات الشكلية والموضوعية الأسول قيادة عدم التدخل على النحو التالي:

✎ يقوم القائد بإصدار تعليمات عامة ولا يتدخل في الجانب التنفيذي إلا في حالة الضرورة القصوى.

✎ يقوم الأعضاء بأنفسهم بإقرار تفاصيل التنفيذ في ضوء التعليمات العامة.

✎ غالباً ما يمارس القائد مهامه القيادية من خلال التأثير الودي والخالي من التكلفة والذي يتسم بالمزاملة والتعاون الصادق.

✎ لا يبذل القائد قدراً كبيراً من الجهد بالمقارنة بجهد ومبادرات أعضاء الجماعة.

لـ يقوم القائد بتحديد المهام الاعضاء الجماعة في صورة نصائح تحمل الطابع الاختياري وليس الطابع الإجباري.

لـ يترك القائد الحرية للأعضاء للابتكار والإبداع وإثبات الذات. (علاوي، 2005، ص36)

## 10. مقومات القيادة لفعالة:

هناك العديد من النظريات التي تعرضت لعملية القيادة وذلك لأهمية القيادة كممارسة وموضوع بحث وقد تم عمل العديد من المحاولات لإيجاد نوع من التكافل بين هذه النظريات ومحاولة وضعها في إطار شامل، يفترض هذا الإطار أن القيادة الفعالة تستخدم خليط من السمات الشخصية الملائمة للسلوك القيادي والأساليب من أجل الوصول إلى أفضل صورة على النحو التالي:

### 1.10. السمات الشخصية:

وهي نقطة البداية لفهم القيادة حيث يجب أن يتمتع القائد بسمات شخصية معينة ودوافع ومميزات لتحقيق أهداف الهيئة أو المنظمة، وهناك العديد من السمات الشخصية التي ترتبط بفاعلية القيادة كالثقة بالنفس، والطموح، والقدرة على حل المشكلات، والأمانة وغير ذلك من الصفات.

### 2.10. اللياقة وموهبة الخطابة والقيادة التمويلية:

يجب أن يتمتع القائد بالقدرة على الإقناع وبعد النظر حتى يمكنه استثمار قدرات وطاقات الأفراد وتحويلها إلى قوة دافعة، والقادة الذين ينظر إليهم بهذه الصورة والذين يحدثون تغييرات هامة وتحولات في الأداء والتفكير يتعرضون لاختبارات في القيادة والخطابة والقدرة على توصيل المعلومات.

### 3.10. القيادة الفعالة هي سلوك ومهارة:

إن السمات الشخصية بمفردها تكون غير كافية للقادة لكي يمكنهم تحقيق الأهداف، ولكن يجب عليهم أن يسلكوا طرقاً معينة ويمتلكون مهارات خاصة تمكنهم من القيام بأداء أدوارهم على الوجه الأكمل.

### 4.10. أسلوب القيادة:

أسلوب القيادة هو نمط يرتبط بسلوك وشخصية القائد ولذلك فإن مفهوم الأسلوب هو امتداد منطقي لفهم القيادة من خلال السلوك.

**5.10. القيادة المتجددة والمسايرة للظروف:**

إذا تحركنا لمفهوم أساليب القيادة خطوة للأمام فإننا سوف نجد الإطار يشير إلى أن القادة غالباً يمارسون المسايرة للظروف والتجدد، وهذا يعني أنهم يختارون الأسلوب الصحيح الذي يناسب الموقف وهذا ما أشارت إليه النظرية الموقفية للقيادة.

**6.10. السلطة السياسية:**

لكي يستطيع القائد تحقيق الرضا والكفاءة، يجب عليه أن يستغل جيداً كلاً من السياسة والسلطة، فإن كلاً من السياسة والسلطة مرتبطين جيداً في التأثير في القرارات والقدرة على السيطرة والتحكم.

**7.10. تأثير التنيك أو التخطيط:**

تعتبر القيادة بشكل عام عملية تأثير، وأن القائد لكي يستطيع أن يفود الجماعة بكفاءة يجب عليه أن يختار بين مجموعة متنوعة من أساليب التأثير والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يخلط بين أساليب التأثير لتحقيق النتائج الهامة. (باهي ونصاري، 2006، ص 13-14)

### خلاصة:

يمكن القول أن القيادة تكون فعاليتها في الوصول إلى أحسن الاحتمالات الممكنة في تحقيق الأهداف المنشودة لأية مؤسسة، وهذا لا يكون إلا عن طريق تزويد القادة بالمعلومات والبيانات والآراء المختلفة من قبل أهل الاختصاص ومن الممارسين، وذلك حتى يتمكن كل قائد من ممارسة وتطبيق الأسلوب القيادي الأمثل والأحسن في تسيير مؤسسته لأن القائد الناجح هو الذي يكشف أسلوبه في القيادة حسب متغيرات الموقف وخصائص الجماعة والبيئة المهنية.



الفصل الثالث

الرضا الوظيفي

### تمهيد:

لقد اهتم العديد من الباحثين والعلماء بموضوع الرضا الوظيفي ولقد حظي هذا الأخير بالكثير من البحوث والدراسات وخاصة في العقود الأخيرة، حيث حاولوا تسليط الضوء على مختلف محدداته ومؤشراته ومن هنا يمكن القول أنه من المواضيع الهامة والذي يصعب الحديث عنه بصورة مدققة، ومحددة وذلك لكونه عملية وجدانية داخلية قد ترتبط بمشاعر تقنية يحس بها الفرد، لهذا يصعب تحديد درجة رضا كل فرد عن الآخر. ولقد جاء هذا الفصل محاولة للخوض في غمار هذا الموضوع وذلك بتحديد مفهومه، وعناصره الأساسية والنظريات التي تناولته.

## 1. تعريف الرضا الوظيفي:

لقد ظهر مفهوم الرضا الوظيفي كمصطلح محدد على يد هوبوك منذ عام 1935 اذ بحث في الرضا الوظيفي للعاملين وعرفه بأنه مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع النسبية التي تجعل الموظف راضيا عن عمله. ويعرفه لوك وبوتر 1975 يمثل الفرق في ادراك العلاقة الناتجة بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه من وظيفته وبين ما هو متحصل عليه. (الأزرق، 2000، ص123)

عرف هرزبرغ (Herzberg) الرضا الوظيفي بأنه: حالة من السعادة تتحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها، وبأنه ليس عكس عدم الرضا الوظيفي الذي يعتبر حالة من الإستياء تأتي من خلال عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل. (عادل، 2010، ص85)

وعرف عوض (1996) الرضا الوظيفي بأنه: حالة وجدانية ناتجة عن الفرق بين ما يقدمه العامل بالمؤسسة وبين الطموحات والحاجات التي يرغب في تحقيقها وما تحققه المؤسسة له. (عوض، 1996، ص26)

وعرف ماهر (2000) الرضا الوظيفي بأنه: قيام كل فرد بتكوين حصيلة من المعرفة والمعلومات والخبرات حول عمله، بعد مرور وقت عليه داخل العمل، وبناء على هذا يتشكل وجدان ومشاعر الفرد ناحية عمله، وأخيرا يميل الفرد إلى أن يتصرف سلوكياً ناحية عمله بشكل معين يظهر في أسلوب تعامله مع الزملاء وفي غيابه أو تأخره أو في احترامه لرئيسه أو أنظمة المؤسسة. (عوض، 1996، ص26)

وعرف أحمد أشرف عبد الغني (2001) الرضا الوظيفي بأنه: تقبل العامل لعمله من جميع ظروفه. وشروطه ونواحيه وأن هذا الرضا يعكس شعور العاملين اتجاه ما يقومون به من أعمال. (عبد الغاني، 2001، ص332)

وعرف صلاح الدين أحمد عبد الباقي (2004) الرضا الوظيفي بأنه: حالة شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أداء العمل ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل، وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج. (عبد الباقي، 2004، ص321)

## 2. أنواع الرضا الوظيفي:

### 1.2. الرضا العام:

هو الإتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فهل هو راضي أم غير راضي. ولا يسمح هذا المؤشر الأولي بطبيعة الحال بتحديد الجوانب التوعية التي يرضى عنها العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك. فضلا عن الجوانب التي لا يرضى عنها أصلا، بيد أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله.

### 2.2. الرضا النوعي:

وهو يشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من جوانب عمله كل على حده، وتتضمن تلك الجوانب: سياسة المنظمة الأجور الإشراف فرص الترقى الرعاية الصحية والإجتماعية ظروف العمل، أساليب الإتصال داخل المنظمة، والعلاقات مع الزملاء. وتتمثل الفائدة في إلقاء الضوء على هذه الجوانب في إنهاء تمكن الباحث من أن يضع يده على المصادر التي تسهم في خفض الرضا أو زيادته. (الشرقاوي، 2018، ص53)

## 3. خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن تحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

### 1.3. تعدد مفاهيم طرق القياس:

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف داخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

### 2.3. النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

### 3.3. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:

نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة الأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

### 4.3. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

### 5.3. الرضا عن العمل ارتباطاً بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

حيث بعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

### 6.3. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى:

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي الرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير، وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم. (محادين، 2016، ص 101-102)

## 4. أبعاد الرضا الوظيفي:

### 1.4. البعد الأول:

الحاجات الأساسية والمادية وترتبط بقدرة العمل بالتدريس على تهيئة المهام المادية الملائمة وتكون عن طريق الأجر وملحقاته من مكافآت وحوافز ومدى مناسبة الواجبات الوظيفية للظروف الشخصية للعامل.

### 2.4. البعد الثاني:

حاجات الأمن ويشير إلى مدى ما يوفره العمل للمعلم من حماية لنفسه ووقايتها من الظروف التي تشكل خطراً عليه مثل التقلبات المناخية والطبيعية وعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي والإنهيار الاجتماعي والتقليل من القلق المرتفع المصاحب للمستقبل والمجهول والشعور بالطمأنينة والثبات العاطفي.

### 3.4. البعد الثالث:

حاجات الحب والانتماء ويشير إلى مدى ما يوفره العمل للعامل وتمسك بصديق والاحتفاظ بولائه له إنشاء علاقات وجدانية وعاطفية مع الأفراد زملاء العمل.

#### 4.4. البعد الرابع:

حاجات التقدير والاحترام (تقدير الذات) ويشير إلى مدى ما يوفره العمل للعامل من شعوره وتوقع اتجاهات إيجابية من الغير مثلا في درجة ونوع ما يظهره من اهتمام واحترام وألفة وانفتاح وثقة إتجاهه السمعة الحسنة والشعور بالقوة والجدارة والكفاءة شعور بأهميته وأهمية الدور الذي يقوم به كذلك الشعور بالنجاح فيما يقوم به من أعمال لها قيمتها الاجتماعية والمثابرة والإنجاز للوصول إلى ذلك كله.

#### 5.4. البعد الخامس:

حاجات تحقيق الذات ويرتبط بمدى ما يوفره العمل للعامل من شعوره بالتفرد وتحقيق إمكانياته واختيار العمل أو مجال الدراسة الذي يلائمه في حدود قدراته ذلك سيجنبه الأعمال الروتينية تلقائيا في السلوك وشعوره برسالته في الحياة اهتمام بالفكاهة والمرح مقاومة للاندماج الكلي في الثقافة الثقة في النفس والتقبل الإيجابي لها مرونة فكرية وقدرة على التفكير الابتكاري.

#### 6.4. البعد السادس:

حاجات المعرفة والفهم ويشير إلى مدى ما يوفره العمل من اتساق عقلي معرفي توازن معرفي يبحث عن معلومات جديدة ينظم المواقف بطريقة أكثر تكاملا وأوضح من حب الاستطلاع والاستكشاف استقلال وتقصي بتحليل وبحث في العلاقات واستخدام أصول التفكير العلمي والمنطقي في الإحساس بالمشكلات وصياغتها وحلها. (العجمي، 2008، ص158-159)

#### 5. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي، والتي لا بد للإدارة من أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وأهم هذه العوامل مايلي:

#### 1.5. الأجر والرواتب:

يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح. ومن الجدير ذكره أن هرزبرج خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا، وإنما فقط تمنع عدم الرضا، وهذا الرأي عليه بعض المأخذ منها:

لـ يختلف الأفراد في درجة تفضيلهم للحاجات، وكما أن المجتمع يؤثر هو الآخر على حاجات الأفراد، وتبرم أهمية الأجور في ظل النظام الرأسمالي بدرجة أكبر من الدول النامية نظرا لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي.

لـ تعد الأجور إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجات للتميز والتفوق والنجاح.

### 2.5. محتوى العمل وتنوع المهام:

يمثل محتوى العمل وما يضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية الفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمل به، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل. إن هذه النتيجة متوافقة مع نظرية هرزبيرج فيما يتعلق بالعوامل الدافعة وتطبيقاتها المتمثلة بإثراء الوظيفة. يرغب الأفراد ذوي الحاجات العليا في منحهم الإستقلالية وتوفير بعض العناصر الأخرى للإثراء الوظيفي كالتغذية العكسية وإنابة مهام متنوعة ومتحدية لهم، ولذلك فإن إشباع هذه الرغبة من خلال إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى رفع معدلات الرضا لديهم.

### 3.5. إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:

يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، إن إنابة أعمال أو مهام تتناسب مع القدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك. ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لهدف قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم.

### 4.5. فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:

إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.

### 5.5. نمط القيادة:

توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، في النمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد، والعكس يكون في ظل القيادة الأتوقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الإستياء وعدم الرضا.

### 6.5. الظروف المادية للعمل:

تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية رد لبيئة العمل، وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا بالأفراد عن بيئة العمل.

### 7.5. عدالة العائد:

أوضح آدمز adamz بأن الفردية يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته مهاراته، قابلياته، خبراته، مستوى تعليم... الخ مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم، وإن نقص مع معدل ما يستلمه الفرد عن معدل غيره يشعر بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا. (عباس، 2006، ص176)

### 6. النمط القيادي والرضا الوظيفي:

تؤكد العديد من الدراسات أن المدير الذي يمارس دوره بشكل ديموقراطي يوفر جوا من العاملين ويطور شعورا بالتقبل لنمط العلاقات السائدة بين الرئيس والمرؤوس، في حين أن التسلط وعدم الإستقلالية والصراع والغموض في القرارات الإدارية تعد عوامل مهمة ومؤثرة في درجة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين، حيث تنعكس سلبا على الموظف بأشكال عدة مثل التقصير في الأداء، أو الشعور بالإحباط، والخوف والغضب فيتجه سلوكه إلى العدوانية وعدم الرغبة في العمل أو محاولته الانتقال إلى عمل آخر، أو كثرة الغياب، كما أن معرفة أنماط القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي سواء في منظمات تجارية أم صناعية أم مؤسسات تربوية بعد أمرا في غاية الأهمية، لأنه يساعد في رفع الكفاءة الإنتاجية من جهة، وتطوير مخرجات المؤسسة بما يخدم أهدافها من جهة أخرى، وعليه فإن النمط القيادي لمدير المدرسة يلعب الدور الكبير في رضا العاملين فمن خلال التركيز على احتياجاتهم والاهتمام بتحقيق أهدافهم يتحقق الرضا الوظيفي للمعلمين وينعكس ذلك إيجابيا على حياتهم الوظيفية من حب للعمل، والانتماء إلى مدارسهم، والحرص على أداء المهام الموكلة إليهم بجنية وإخلاص وفي حالة إهمال تحقيق أهداف هؤلاء المعلمين يتولد لديهم شعور بعدم الرضا وبشكل ينعكس سلبا على حياتهم الوظيفية من عدم إخلاص وجدية في العمل كما ينعكس ذلك على سلوكهم داخل المدرسة وخارجه. (محادين، 2016، ص90)

### 7. أساليب قياس الرضا الوظيفي:

هناك طرق مختلفة يمكن للإدارة الاستفادة منها لتحديد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وليس ضروريا أن تكون كلا منها بديلا عن الأخرى بل إنها تكمل بعضها وهي:

### 1.7. أسلوب قياس الآثار السلوكية:

السلوكية التي تصدر عن العاملين وتدل على الرضا وعدم الرضا عن العمل بالرجوع إلى السجلات وتقارير شؤون العاملين، فهناك بعض الظواهر مثل معدلات غياب العامل بعذر أو بدون عذر مقبول، معدلات الحوادث في مكان العمل، ومعدلات ترك العمل إلى عمل آخر ورغم أن هذه الآثار بمثابة مؤشرات حقيقية للرضا أو عدم الرضا إلا أنه ليس معناه عدم غياب الفرد عن عمله من عدمه رضاه عن عمله.

### 2.7. أسلوب التقرير الذاتي:

بحيث يجيب الفرد عن بعض الأسئلة ليقرر إذا كان راضيا عن عمله من عدمه، حيث أن الفرد ذاته هو السبب المباشر للتعبير عن مستوى رضاه عن العمل. ويعتقد هذا الأسلوب على الاستبانة التي توجه الفرد للإجابة عن أسئلتها والتي تدور حول الحاجات الإنسانية للعامل وجوانب العمل المختلفة. (العجمي، 2008، ص166)

### 8. أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من الجوانب الهامة التي يجب على المنظمة الاهتمام بها لسببين:

✚ أولا من حيث هدف العامل والعمل، وكغاية في حياته يصب إليه، وهو السبب الذي يجعل العامل يبقى في عمله بكل جدية.

✚ ثانيا من حيث أن الرضا هو الذي يحدد التأثيرات الإيجابية أو السلبية في سلوك الفرد في مجال العمل. ومن هذه التأثيرات التي تحدث نذكر ما يلي:

### 1.8. على مستوى صحة الفرد العضوية:

للحالة النفسية تأثير واضح في صحة العامل العضوية، وأن هذه الأخيرة تؤثر في صحة العامل النفسية، حيث بينت دراسات عديدة تدهور الحالة الجسمية للعمال المهاجرين بسبب المشكلات النفسية والاجتماعية التي يعيشونها، حيث أن العضوية بتفاعلها مع محيطها تشكل وحدة وظيفية متنوعة تبعا لاختلاف الأفراد، لأن العضوية توظف معطيات الإدراك للحياة مع مختلف ظواهر البيئة أو المحيط.

ولقد توصل هرزبرج وزملاؤه سنة 1959 إلى أن الأغراض العضوية الموضوعية كآلام الرأس فقدان الشهية، عسر الهضم الغثيان، تحدث بسبب عدم رضا العامل عن مهنته. (أزريقي، 1997، ص83)

ووجد بورك (Burke) أيضاً أنه هناك ارتباط بين الأعراض العضوية كالتعب، صعوبة التنفس، صداع الرأس، التعرق والمرض والرضا المهني. أما بالمير (Palmer) فيرى أن الرضا شرط من شروط طول العمر، مؤكداً أنه هناك طول العمر عند العمال الراضين.

### 2.8. على مستوى صحة الفرد العقلية:

إن العامل إذا بقي في عمل ما، والظروف الاجتماعية هي التي ترغمه على ذلك، فإن صراعه سيزداد يوماً بعد يوم، حيث يشكل عمله ضغطاً كبيراً، وبالتالي هذه الحقيقة تقتض وجود علاقة بين عدم الرضا والصحة العقلية. وقد أكد كورنيوزر سنة 1965 وجود علاقة قوية بين الرضا والصحة العقلية، ويكون عدم الرضا من خلال وضعيات العمل ومشكلات الصحة العقلية. أما العامل المتواجد في محيط جيد ومناسب فيشعر بالارتياح والرضا وتكون صحته العقلية بعيدة عن المشكلات والاضطرابات.

### 3.8. على مستوى أداء الفرد:

أظهرت دراسات تورنديك (1917) أن الأداء يمكن أن يكون ثابتاً أو يتحسن برغم تزايد إحساس الفرد بالتعب وعدم الرضا. وأشارت دراسات هاوثون الأمريكية (Hawthome) إلى أن الرضا الوظيفي يعتبر عاملاً مسبباً في السلوكيات المهنية المتعلقة بمستوى أداء العمال، وأن تغيرات محيط العمل كفترات الراحة، ساعات العمل نوع الإشراف الأداء والروح المعنوية تساعدنا لكي نفهم طبيعة العلاقة بين الرضا والسلوك المهني، لذا يجب أن نفهم أولاً طبيعة الشعور وعلاقته بطريقة العمل وأسلوبه فالفرد الذي يرى أن الهدف المحقق في عمله يدعمه ويحسنه، فإن شعوره سيكون إيجابياً. أما إذا رأى عكس ذلك فإنه يعتبره تهديداً لوجوده وأن شعوره سيكون سلبياً. وقد أشار بعض الباحثين إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي وجوانب متنوعة مثل الغياب الانقطاع عن العمل، الشكاوى والتظلمات.

### 4.8. على مستوى الإنتاج:

تؤكد معظم الدراسات وجود علاقة قوية بين الرضا والإنتاج. فالواقع أن ارتفاع الإنتاج أو انخفاضه نتيجة نهائية لمستوى الرضا الذي يتحدد بأسباب أخرى متعددة، والعديد من الباحثين يتحدثون عن العلاقة المتبادلة في معادلة الرضا والإنتاج، كون كلاهما سبباً للآخر، فكلما أدى الرضا إلى ارتفاع الإنتاج، فإن الإنتاج بدوره يؤدي إلى ارتفاع الرضا كتعبير نفسي. ويرى فورد (1969) أن الأداء والإنتاج الجيدان يؤديان إلى

اتجاهات إيجابية، ولكي يؤدي ارتفاع الإنتاج إلى ارتفاع مستوى الرضاء يجب أن يشعر العامل بأن مجهوده هام جداً في تحريك عجلة الإنتاج والسبيل إلى ذلك هو مكافأته ماديا ومعنويا. (أزريقي، 1997، ص88)

### 9. نتائج الرضا الوظيفي:

للمديرين اهتمام عملي بنتائج الرضا الوظيفي فماذا يحدث حينما يكون العاملون راضين بوظائفهم وحدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عددا من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي، بما في ذلك آثاره على الأداء وكغياب ودوران العمل:

#### 1.9. الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل:

ومنه يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقد أظهرت العديد من الدراسات في هذا المجال إلى أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

#### 2.9. الرضا عن العمل ومعدل الغياب:

نستطيع أن نتصور أن العامل يتخذ قرارا يوميا بما إذا كان سيذهب إلى العمل في بداية اليوم أم لا ولاشك أن العامل المحدد لنوع القرار الفرص البديلة المتاحة للعامل إذا قرر عدم الذهاب إلى العمل، فإن كانت هذه الفرص مغرية ولها الأفضلية لدى العامل، فسوف يتغيب عن العمل والعكس صحيح ومن العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل والفرد هنا أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح ومن هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب.

#### 3.9. الرضا عن العمل والإصابات:

إن الحوادث الصناعية شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، إنما هي تغيير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسيره هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله نجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سلبية إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، ولكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا

نجد فروم يرجع الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس، وأيا كان التفسير فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشكوى بالرضا عن العمل.

### 3.9. الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل:

لقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعا لكثير من أعمال البحث والجدل على مر السنين، ويعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء، وبعبارة أخرى إن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض، فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضاء وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة. (سلطان، 2003، ص204-206)

### خلاصة:

يمكننا اعتبار الرضا الوظيفي كعامل أو متغير يمثل محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الشخص تجاه عمله من خلال تفاعله مع وظيفته، وهذا التفاعل يتأثر بجملته من العوامل المتداخلة في تشكيل الرضا الوظيفي العام، والتي يمكن تصنيفها إلى عوامل شخصية اجتماعية وعوامل متعلقة بطبيعة العمل ذاته وهذه المشاعر قد تمثل محصلة لاتجاه الشخص نحو عمله ككل أو قد تمثل مشاعره تجاه جانب أو جوانب جزئية من عمله كما يمتد تأثير الرضا إلى الصحة العقلية والعضوية للعمال وكذا أدائهم وحياتهم الاجتماعية بيد أن قوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران في درجة الانعكاس على السلوك الخارجي للفرد، فالرضا عن جانب معين من العمل بعد نتاجا لنوع وقوة الحاجات التي يشبعها هذا الجانب.



الفصل الرابع

استاذ التربية البدنية والرياضية

### تمهيد:

أصبحت التربية الرياضية في العصر الحديث من المجالات التي توسعت بشكل كبير على المستوى الاجتماعي وذلك بعد وعي المجتمع بقيمتها الصحية والترفيهية وخاصة التربوية لذا وجب التفكير من يوظف ويوجه ويطبق هذه المادة في المؤسسات التربوية. إذ يعتبر أستاذ التربية البدنية الرياضية الركن الأساسي في العملية التعليمية في مجال الرياضة المدرسية وقد حجز زوايا فيها، فهو رائد رياضي اجتماعي يساهم في تطوير المجتمع وتقدمه عن طريق التربية لنشأة تربية صحيحة، كما يعمل على تسليح التلاميذ بطرق العمل الذاتي التي تمكنهم من متابعة اكتساب المعارف وتكوين القدرات واكتساب المهارات.

## 1. تعريف التربية:

### 1.1. لغة:

لغة جاء في لسان العرب لابن منظور "ربا يربو بمعنى زاد ومنا"، وفي القرآن الكريم، قال تعالى "فإذا أنزلنا عليها الماء اهتزت وربت وأنبتت من كل زوج بهيج" (سورة الحج، الآية 5) أي نمت وازدادت، ورباه بمعنى أنشأه، ونمى قواه الجسدية والعقلية والخلقية. وجاء في قوله تعالى "وترى الأرض هامدة فإذا أنزلنا عليها الماء اهتزت وربت" وفي قوله تعالى "ألم نربك فينا ولبيدنا ولبث فينا من عمرك سنين" وإشارات إلى ذلك المعنى اللغوي للتربية، فهي بمعناها الواسع تعني كل عملية تساعد على تشكيل عقل الفرد وجسمه وخلقه باستثناء ما قد يتدخل فيه من عمليات تكوينية أو وراثية، وبمعناها الضيق تعني غرس المعلومات والمهارات المعرفية من خلال مؤسسات أنشئت لهذا الغرض كالمدارس، كذلك فإن تعريف التربية يختلف باختلاف وجهات النظر ويتعدد حسب الجوانب والمجالات المؤثرة فيها والمتأثرة بها. (عزيز، 2015، ص07)

### 2.1. اصطلاحاً:

ورد في الصحاح في اللغة والعلوم أن التربية هي "تنمية الوظائف الجسمية والعقلية والخلقية كي تبلغ كمالها عن طريق التدريب والتثقيف. التربية هي عملية هادفة لها أغراضها وأهدافها وغاياتها، وهي تقتضي خطاً ووسائل تنتقل مع الناشئ من طور إلى طور ومن مرحلة إلى مرحلة أخرى. أما التربية بالمعنى الواسع، فهي تتضمن كل عملية تساعد على تشكيل عقل الفرد وخلقه وجسمه باستثناء ما قد يتدخل في هذا التشكيل من عمليات تكوينية أو وراثية. وإذا رجعنا إلى مفكري التربية عبر العصور، فإننا نجد عدة تعريفات للتربية منها:

عرفها أفلاطون بأنها تدريب الفطرة الأولى للطفل على الفضيلة من خلال اكتسابه العادات المناسبة. أما ميلتون (1608-1674) فإنه يقول بأن التربية الصحيحة هي التي تساعد الفرد على تأدية واجباته العامة والخاصة في السلم والحرب بصورة مناسبة وماهرة، أما توماس الاكوينى فيقول "إن الهدف من التربية هو تحقيق السعادة من خلال غرس الفضائل العقلية والخلقية".

ويرى هيجل "أن الهدف من التربية هو تحقيق العمل وتشجيع روح الجامعة"، أما بستالوتزي فشبه التربية الصحيحة بالشجرة المثمرة، التي غرست بجانب مياه جارئة.

ويرى جون ديوي أن التربية هي "عملية مستمرة لإعادة بناء الخبرة، بهدف توسيع وتعميق مضمونها الاجتماعي".

فالتربية عموماً تعتبر عملية شاملة، تتناول الإنسان من جميع جوانبه النفسية والعقلية والعاطفية والشخصية والسلوكية وطريقة تفكيره وأسلوبه في الحياة، وتعامله مع الآخرين، كذلك تناوله في البيت والمدرسة وفي كل مكان يكون فيه، وللتربية مفاهيم فردية، واجتماعية، ومثالية. (عزيز، 2015، ص 08)

## 2. التربية البدنية والرياضية:

هي جانب من التربية العامة تعمل على تربية الفرد تربية كاملة متزنة من جميع النواحي الجسمية والعقلية والاجتماعية عن طريق النشاطات البدنية المختارة بإشراف قيادة واعية مختصة لتحقيق أهداف كريمة أو هي مظهر من العملية التربوية وهذا يعني النشاطات العضلية والبدنية وما يتصل بها من استجابات وما يصيب الفرد نتيجة ذلك من تكيفات كحصوله لهذه الاستجابات. (الحشوش، 2013، ص 11)

هي العملية التي يكتسب الفرد من خلالها المهارات الجسمية والعقلية والاجتماعية ورفع مستوى اللياقة البدنية بواسطة النشاطات البدنية. (مجيلي وعبد الغني، 2017، ص 10)

يرى ناش أن التربية البدنية هي ذلك الجانب من المجال الكلي للتربية التي تتعامل مع أنشطة العضلات الكبيرة وما يرتبط بها من إستجابات. أما بوتشر فيراها أنها هي جزء متكامل من التربية العامة، تهدف إلى أعداد المواطن اللائق في الجوانب البدنية والنفسية والاجتماعية وذلك عن طريق ألوان النشاط الرياضي المختارة بغرض تحقيق هذه الحاصلات. أما نيكسون فيرى أن التربية البدنية هي ذلك الجزء من التربية العامة الذي يختص بالأنشطة القوية والتي تتضمن عمل الجهاز العضلي وما ينتج عن المشاركة فيها من تعلم. وباستعراض مجموعة التعريفات السابقة يتضح أن التربية الرياضية كنظام تربوي يضم المادة الدراسية والأنشطة المصاحبة ولها أهمية سائر الأنظمة التربوية الأخرى بجميع مراحل التعليم وهذا النظام يعمل على تحقيق أقصى قدر من التطور والتنمية الشاملة والمقترنة والمتكاملة للطاقات الكامنة في المتعلم سواء كانت حركة أو معرفية أو وجدانية أو اجتماعية تبعاً لقدراته الفردية واهتماماته واحتياجاته مع التركيز على الجوانب الأساسية في العملية التعليمية وخاصة الأستاذ والمنهج والوسائل التعليمية بما يحقق المواءمة بين التعليم لتحقيق أهداف التطوير والتحديث. (الشحات، 2007، ص 30-31)

### 3. الأهداف العامة للتربية البدنية والرياضية:

اتفق معظم المتخصصين في التربية البدنية في هذا العصر على الأغراض التي تسعى التربية البدنية لتحقيقها ومحصلة هذه الأغراض في نهاية المطاف خلق المواطن الصالح وهي:

✍️ التنمية العضوية والبدنية وتعني تنمية وزيادة كفاءة الأجهزة العضوية في جسم الإنسان.

✍️ التنمية الحركية تنمية وتطوير المهارات البدنية النافعة في حياة الفرد مع بذل أقل جهد ممكن عند أدائها.

✍️ التنمية المعرفية تتعلق بالجانب العقلي للفرد تزويده بالمعلومات والمعارف المرتبطة بالمواد النظرية.

✍️ التنمية النفسية يهتم بتنمية شخصية الفرد التي تتصف بالاتزان والشمول والنضج بهدف التكيف النفسي.

✍️ التنمية الاجتماعية تهتم بمساعدة الفرد على التكيف الاجتماعي من خلال الأنشطة البدنية المختلفة.

✍️ التنمية الخلقية بتحلي الفرد بالسجايا الخلقية كاحترامه لحقوق الآخرين ومدى ثقة الناس به والامانة والطاعة.

✍️ تنمية القيم الديمقراطية بالتعبير عن النفس بما لا يضر بالآخرين وإشباع الميول والاتجاهات.

✍️ التنمية الجمالية بتنمية الذوق والمشاركة الانفعالية الجماليات الحركة بألوانها نتيجة لممارسة الأنشطة البدنية.

✍️ تحقيق الذات تعني القدرة على العمل المتواضع والتحلي بالصبر والتحكم بالانفعالات وضبط النفس.

شغل أوقات الفراغ يفتح أبواب متعددة لشغل وقت الفراغ بتوفير ألوان من الأنشطة الرياضية والترفيهية.

(خطابية، 2011، ص47)

### 4. أغراض التربية البدنية والرياضية:

لم تكن الرياضة وممارسة النشاط الرياضي يوماً عبارة عن ممارسة عشوائية، بل كان النشاط الرياضي

ولا زال حتى وهو في قمة عشوائيته يحمل هدف ما، ويسعى لتحقيق غرض محدد، كيف لا وممارسة النشاط

الرياضي أمر ليس بالهين لا سيما وهو أمر وفعل ينبني عليه مشقة على الجسد لذلك كانت ممارسة النشاط

الرياضي ولا زالت تحمل في طياتها هدفا ساميا، وتسعى لتحقيق غرض ما، إن النشاط الرياضي حين

ينطوي تحت أو في ظلال مؤسسة تربوية ويحمل اسم التربية البدنية فلا بد وأن يكون الغرض منه أكبر.

لذلك فقد رأى (المحاسنة) بأن التربية البدنية بمفهومها الحديث تهدف إلى التوفيق بين القوة الكامنة داخل الفرد ليسعد في حياته ويكون فعالاً في المجتمع فالتمرينات البدنية تنمي في الفرد النشاط والحيوية وتكسبه الصحة نحو العناية بجسمه ونموه المستقر، وأنها نتجه اليوم اتجاهاً قويا نحو العناية بالكمال الجسمي واللياقة البدنية بما فيها رشاقة الجسم الناشئ في كل مرحلة من مراحل نموه، وقد اتخذت هذه الاتجاهات عوامل كثيرة من الناحيتين البيولوجية والاجتماعية، فالعناية بالصحة والحياة المنظمة لها أثر في سعادة الفرد وهي الأساس إلى الحياة الصحية لأنها تنمي الثقة بالنفس ولذلك فإن أغراض التربية البدنية كثيرة ومتعددة منها النمو البدني، والنمو الحركي، والنمو العقلي، ونمو العلاقات الإنسانية. (العروي، 2019، ص75)

### 5. أستاذ التربية البدنية والرياضية:

لقد حظي القرن الحادي والعشرين باهتمام واسع من قبل الفئات وخاصة التربويين لما فرضه من تحديات وفي جاء به من تغييرات في شتى مناحي الحياة ، وهو الشيء الذي دفع الكثير من الدول المراجعة برامجها التربوية ، ومحاولة النهوض بها ، واعتبارها استثماراً استراتيجياً ، ويعتبر معلم التربية البدنية الركن الأساس من أركان العملية التعليمية في مجال التربية البدنية المدرسية وحجر الزاوية فيها ، فالمعلم الجيد حتى مع اختلاف المناهج التي لا يتناولها التطوير أو التعديل بالشكل الذي يتمشى مع طبيعة العصر ، يمكن أن يحدث أثراً مرغوباً في تلاميذه ، حيث إنه يعمل على تنمية القدرات والمهارات المختلفة لدى المتعلمين عن طريق تنظيم العملية التعليمية ومعرفة حاجاتهم وطرق تفكيرهم هذا بالإضافة إلى الدور الريادي الذي يلعبه كقائد رياضي اجتماعي يسهم في تطوير المجتمع وتقدمة عن طريق تربية النشء تربية صحيحة تتسم بحب الوطن ، كما أنه يعمل على تسليح تلاميذه بطرق العمل الذاتي التي تمكنهم من متابعة واكتساب المعارف وتكوين القدرات واكتساب المهارات المختلفة وغرس القيم الخلقية والاجتماعية والجمالية في أنفسهم. (العروي، 2019، ص85)

هو الجندي المخلص الذي يتحمل المسؤولية بصدق وأمانة في تربية الأجيال وتعليمهم على يديه تصقل النفوس وبقدوته الصالحة يبني الإنسان شامخاً قويا. يملك بفكره الثاقب سمات الأصالة من السابقين الأولين وملاح تطور الإنسان المعاصر المحدثين والمعلم هو المرتكز الأساسي للعملية التعليمية والتربوية وصالح المجتمع يتبع من صلاحه لأنه الذي يقود الأجيال، ويكسب الفاعلية للكتب والمناهج والمعينات المادية وغيرها لذلك فإن تربية المعلم ووضعه هما الخطوات الضرورية بل البداية السليمة لإصلاح التعليم في أي مجتمع. فالمعلم هو حلقة الوصل الذي من خلاله يتم نقل المعلومات والمهارات وإيصال المفاهيم التربوية

إلى المتعلم فإذا أعد المعلم إعدادا جيدا انعكس ذلك على عطاؤه وإبداعه كان ذلك الأثر الايجابي في شخصية المتعلم وسلوكه وفكره. (عزيز، 2015، ص121)

إن معلم التربية البدنية والرياضية يعد رائدا اجتماعيا ويعني ذلك أنه يشعر بما في المجتمع من مشاكل، ويعمل على أن يعد التلاميذ بحيث يستطيعون التعامل مع هذه المشاكل وحلها كما أنه يسهم بمجهوده الشخصي في إرشادهم إلى كيفية التغلب على ما يصادفهم من أمراض اجتماعية ومن تصرفات شاذة يقوم بها بعض الشواذ من الخارجين على المجتمع، وبالتالي يساعد ذلك على حمايتهم. (السايج والزغلول، 2004، ص197)

## 6. كفايات أساتذة التربية البدنية:

أصبحت عملية إعداد وتأهيل وتدريب أستاذ التربية البدنية من الأمور الهامة التي تلقى اهتماماً بالغاً من قبل المسؤولين عن التعليم في تخصص التربية سواء كان قبل التخرج داخل الجامعات والكليات أو بعد التخرج أثناء الخدمة في المؤسسات التعليمية والتربوية، لأهمية الدور الذي يقدمه معلم التربية البدنية للمجتمع، ويعد مجال التربية البدنية من أهم المجالات التربوية، وبما أن المعلم هو المسئول الأول عن تطوير العملية التعليمية من خلال تعليمة لمادته ولأوجه النشاط البدني، إلا أن نجاحه في أداء مهام عمله يتوقف على العديد من المتغيرات والتي من أهمها مستوى كفاياته التعليمية والتربوية التي تمكنه من أداء عمله بإتقان. ولقد أشار الكثير من التربويين إلى أن الكفايات التدريسية تحتل مكانة مهمة في الأدب التربوي الحديث، وذلك لاهتمامها بفاعلية التدريس ، وقدرة المعلم على القيام بواجباته على أكمل وجه فإكساب المعلم الكفايات اللازمة يؤدي إلى تحسين العملية التعليمية التعلمية في المدارس، وبالتالي ينعكس على أداء الطلاب بشكل إيجابي. وهناك عدد من الكفايات التربوية والاجتماعية والإنسانية التي ينبغي على المعلم أن يمتلكها وهي كالآتي:

### 1.6 الكفايات التربوية:

#### أ. التخطيط ومنها:

- ✍ يحدد حاجات الطلاب بما يتلاءم وخصائصهم العمرية.
- ✍ يصنف الأهداف التعليمية إلى أهداف معرفية ووجدانية ونفس حركية.
- ✍ يحدد الأنشطة التعليمية الملائمة لقدرات الطلاب.

✍ يعد خطة يومية تتوافق مع الخطة السنوية.

✍ يختار أساليب التقويم المناسبة.

**ب. التنظيم ومنها:**

✍ تحديد هيكل تنظيمي للعمل.

✍ تحديد السلطات والمسئوليات.

**ت. التنفيذ ومنها:**

✍ يسمح للطلاب بالقيام بأداء المهارات التعليمية فردياً أو مجموعات.

✍ يراعي الفروق الفردية بين الطلاب في ضوء قدراتهم وحاجاتهم.

✍ يقدم أنواعاً مختلفة عندما يمارس أحدهم سلوكاً مرغوباً فيه.

✍ يذلل الصعوبات أو المعوقات التي تحول دون فاعلية التواصل.

**2.6. الكفايات الاجتماعية والإنسانية:**

✍ يعرف ظروف المجتمع الذي يعيش فيه وامكانيات بيئته المحلية.

✍ يقدر على التعامل مع المواقف المختلفة التي يتعرض لها أثناء العمل واتجاهاته نحو الطلاب ومشكلاتهم.

✍ يقدر على تعديل سلوكيات الطلاب الشخصية.

✍ يساعد جماعة النشاط على تحقيق أهدافها.

✍ يساهم في وضع خطط المشروعات المجتمعية التي تنفذها المدرسة بمشاركة مؤسسات المجتمع المدني لخدمة الطلاب وبيئاتهم الاجتماعية.

✍ يشجع الطلاب على الاشتراك في جماعة النشاط الاجتماعي.

✍ يستثمر العلاقات الاجتماعية بين الطلاب الإنماء شخصياتهم.

✍ يتعرف على الأسباب وراء عدم اشتراك الطلاب في الأنشطة التربوية.

✍ يكسب الطلاب مهارات نقيده في تكوين علاقات طيبة ناجحة مع الغير.

✍ ينمي شعور الطالب بقيمته كعضو نافع في المجتمع.

✍ يؤكد على دور المدرسة كمركز إشعاع وتأثير في المجتمع المحلي. (العروي، 2019، ص90-

92)

## 7. صفات أستاذ التربية البدنية والرياضية:

تقع المسؤولية والعبء الكبير على الأستاذ في تنفيذ المنهج ونجاح العملية التعليمية والتربوية وتحقيقها للأهداف المنشودة وحتى يقوم المعلم بدوره الفعال في تحقيق ذلك فمن الضروري أن يتصف بصفات متعددة. ومن الصفات العامة التي يجب توفرها في أستاذ التربية الرياضية الناجح ما يلي:

✍ أن يلم بالطبيعة البشرية واحتياجاتها وبالمفاهيم والاتجاهات الاجتماعية في المجتمع الذي يعيش فيه ويسعى لتحقيقها.

✍ أن يؤمن بالرسالة التربوية.

✍ أن يلم بالمادة الدراسية وما يتصل بها من حقائق ومعلومات وآراء بكل الفروع العلمية كعلم الاجتماع، علم النفس والتربية، طرق التدريس، علم التشريح، وظائف الأعضاء وعلم الحركة ... إلخ، ويقدر يستطيع أن يستمد منه التلاميذ المعلومات والخبرات التي يحتاجونها.

✍ القدرة على أداء المهارات الحركية بمستوى جيد والمحافظة على أدائها مع تقدمه بالعمر.

✍ القدرة على توصيل المعلومات والخبرات للتلاميذ.

✍ القدرة على الشرح، والإيضاح، والتعبير عن النفس نطقاً وكتابة وانتقاء الألفاظ المناسبة.

✍ العلم بخصائص، وحاجات التلاميذ.

✍ القدرة على فهم الإدارة والتنظيم والقوانين وطرق التعامل فيها.

✍ القدرة على فهم البيئة المحيطة والتأثير بها.

✍ أن يراعي أهداف المنهج المدرسي وتوجهاته ويسعى لتحقيقها.

✍ العلاقة الطيبة مع زملائه المعلمين.

✍ أن يكون أبا وعلى صلة طيبة مع تلاميذه ويتميز بالعدل، النزاهة والإخلاص في العمل.

✍ أن يتصف بصفات القائد والحائز على الثقة ويتحمل المسؤولية.

✍ أن يعمل بروح التربية المعاصرة من تعاون وحرية منظمة وتشويق وإثارة الحماس للتعلم.

✍ القدرة على خلق مواقف تعليمية مناسبة.

✍ القدرة على الملاحظة، وحسن التصرف.

- ✍ القدرة في الحصول على نتائج ملموسة.
- ✍ الصدق في القول، والعمل.
- ✍ الاهتمام بصحته، ومظهره الخارجي فيكون لطيفاً نظيفاً.
- ✍ أن يراعي شعور الآخرين ويضبط عواطفه ونفسه ويكون مرحاً واسع الصدر صبوراً.
- ✍ أن يكون سليم القوى العقلية، وذكياً وهادئ النفس.
- ✍ عدم الإكثار من الشكوى، والتذمر بل يظهر الرضى والقناعة.
- ✍ الابتعاد عن التصنع، والتكيف. (خطابية، 1997، ص 174-176)

#### 8. واجبات أستاذ التربية البدنية في المدرسة:

- ✍ الإشراف على النظام في المدرسة.
- ✍ الإشراف على الرحلات المدرسية.
- ✍ خدمة البيئة المحيطة بالمدرسة.
- ✍ الإشراف على اللجنة الرياضية.
- ✍ الإلمام بميزانية التربية الرياضية.
- ✍ الاشتراك في مجالس الآباء.
- ✍ نشر الوعي الدراسي بالمدرسة.
- ✍ الإشراف على مكتب التربية الرياضية.
- ✍ القدرة على إدارة النشاط الداخلي.
- ✍ القيام بتدريس المادة المقررة. (عزيز، 2015، ص 136)

#### 9. السمات الأساسية لأستاذ التربية البدنية والرياضية:

من السمات المهمة في شخصية أستاذ التربية البدنية المعاصر والتي يجب أن يتحلى بها بصفته قائداً تربوياً يمكن إيجازها بما يأتي:

- ✍ القدرة على توضيح الهدف وأهميته في حياة الطلاب والمجتمع.
- ✍ القدرة على تحديد الوسائل والطرائق الموصلة للهدف واختيار أفضلها.
- ✍ القدرة على التخطيط على أساس الاستثمار الأمثل للإمكانات المتاحة والظروف البيئية المحيطة.

- ✍ القدرة على اتخاذ القرار والمفاضلة بين البدائل المتاحة في القرارات.
- ✍ القدرة على تحمل المسؤولية.
- ✍ الحفاظ على الضبط الجيد والقيام بالمبادرات.
- ✍ اكتشاف القدرات لدى الطلاب وصقلها واعطائهم الدور الذي يتناسب معها ومع ميولهم واستعدادهم.
- ✍ القدرة على التنسيق والبحث والتشجيع والمتابعة وتهيئة التيسيرات اللازمة للتنفيذ.
- ✍ القدرة على اختيار طرائق القياس والتقويم المناسبة وأدواتها ووظيفتها الفعالة في قياس تعلم الطلاب ثم يصحح ويعلل ويفسر النتائج، ويشخص الصعوبات التعليمية التي تواجه الطلاب وينظم في ضوء ذلك الإجراءات العلاجية المناسبة التي تساعد على إتقان التعلم.
- ✍ القدرة على قيادة المواقف التعليمية الصفية واللاصفية، وإتقان مهارات التواصل.
- ✍ القدرة على تنظيم بعض المهارات الإدارية الضرورية لتنظيم التعلم وتنفيذها مثل حفظ السجلات وإعداد الوسائل السمعية والبصرية اللازمة لتعلم الطلاب وتوظيفها. (العروي، 2019، ص92)

### خلاصة:

مما سبق ذكره يتضح لنا جليا أن لأستاذ التربية البدنية والرياضية دورا مهما وفعالا لا يستهان به، شأنه شأن المواد الأخرى في تربية النشء في جميع النواحي المعرفية والخلقية والبدنية ... إلخ. ولاحظنا كذلك أن نجاح درس التربية البدنية والرياضية مرتبط بكيفية تعامل الأستاذ مع التلاميذ إلا أن هناك بعض المشاكل التي يواجهها الأستاذ خاصة نقص الإمكانيات الرياضية والمرافق والعتاد الرياضي.

# الجانب التطبيقي

الفصل الخامس

الإجراءات الميدانية للبحث

**تمهيد:**

تهدف البحوث العلمية عموماً إلى الكشف عن الحقائق، وتكمن قيمة هذه البحوث وأهميتها في التحكم في المنهجية المتبعة فيها أي "مجموعة المناهج والطرق التي تواجه الباحث في بحثه، وبالتالي فإن وظيفة المنهجية هي جمع المعلومات، ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة المراد دراستها". (معتوق، 1998، ص 231)

## 1. الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية من أهم الإجراءات البحثية التي يقوم بها الباحث لكي لا يقع في الأخطاء أو المشاكل والصعوبات أثناء التجربة الرئيسية، وهي عبارة عن تجربة مصغرة من التجربة الرئيسية الغرض منها إما الكشف عن بعض الحقائق العلمية أو تجريب العمل لكشف المعوقات والسلبات التي تواجه تطبيق التجربة الرئيسية أو لغرض تدريب بعض الكوادر المساعدة على العمل. (العبادي، 2015، ص128)، أشار العبادي (2015) إلى أن الدراسة الاستطلاعية بأنها تجارب لتطبيق بعض الاختيارات والقياسات المستخدمة على عينات في أغلب الأحيان ليست عينة البحث الأصلية ولكن شرط أن تكون من نفس المستوى والعمر، أو عزل بعض أفراد عينة البحث الأصلية لغرض تطبيق هذه التجربة بشرط عدم رجوعها للعينة الأصلية مرة أخرى لكي لا يتم معرفتهم على كيفية الحصول على النتائج في الاختبارات أو تكيفهم عليها وهذا يؤثر على نتائج البحث (العبادي، 2015، ص128).

تطبيقاً للطرق العلمية المتبعة في البحث، ولأجل الوصول إلى نتائج دقيقة ومضبوطة، قمنا بإجراء الدراسة الاستطلاعية على مستوى بعض أساتذة التربية البدنية والرياضية للتعليم المتوسط لبلدية اليشير ولاية بوج بوعرييج وتمت على مرحلتين:

○ **المرحلة الأولى:** قابلنا فيها مجموعة من أساتذة التربية البدنية والرياضية للتعليم المتوسط وطرحنا عليهم مجموعة من الأسئلة تتعلق بموضوع بحثنا، وخلصنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها الكشف عن المعوقات والصعوبات التي قد تواجهنا في تطبيق الدراسة الأساسية وأيضاً تحديد جوانب القصور في إجراءات تطبيق الاستبيان وتقدير الوقت اللازم للدراسة إضافة إلى تحديد حجم المجتمع الأصلي للدراسة وخصائصه ومميزاته.

○ **المرحلة الثانية:** وفيها قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على مجموعة من الأساتذة (عينة استطلاعية قوامها 10 أساتذة للتربية البدنية والرياضية للتعليم المتوسط)، وتم استبعادهم فيما بعد من العينة الأساسية وكان الغرض من ذلك استخراج المعاملات العلمية للاستبيان (الصدق والثبات).

## 2. منهج البحث:

المنهج هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة وهي مبتغى الانسان الذي يسعى إليه في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته الفكرية حتى يصل إلى نتيجة

معلومة. (الربيعي وآخرون، 2018، ص46) حيث يعتبر اختيار منهج الدراسة مرحلة هامة في عملية البحث العلمي، إذ يحدد كيفية جمع البيانات والمعلومات حول الموضوع المدروس، لذا فإن منهج الدراسة له علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، حيث طبيعة الموضوع هي التي تحدد اختيار المنهج المتبع، وانطلاقاً من موضوع دراستنا (الأنماط القيادية لمديري المتوسطات وإنعكاسها على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية من وجهة نظر أساتذة المادة) حيث نتطرق فيه إلى ظاهرة من الظواهر التربوية ترتبط بممارسة نشاط معين كما هي عليه وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها ومعرفة مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ومحاولة تقديم اقتراحات وأفكار أو تنبؤات عن التطورات الحاصلة لدى المتعلمين في المستقبل كنتيجة لممارسة هذا النشاط، إرتأينا أن المنهج الوصفي هو المنهج الذي يتلائم مع مثل هذا النوع من الدراسات والذي يعرف بـ: هو المنهج الذي يصف كل ما هو كائن إذ يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع ويهتم أيضاً بتحديد الممارسات الشائعة والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند الجماعات والأفراد. (قادوس، 1995، ص418)

### 3. متغيرات الدراسة:

#### 1.3 المتغير المستقل:

هو المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة معينة، ودراسته قد تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر. (بوداود وعطا الله، 2009، ص139) والمتغير المستقل في دراستنا هي الأنماط القيادية لمديري المتوسطات.

#### 2.3 المتغير التابع:

هو العامل الذي يتبع العامل المستقل ويعرف بأنه المتغير الذي يتغير نتيجة تأثير المتغير المستقل، أو هو المتغير الذي يراد معرفة تأثير المتغير المستقل عليه. (بوداود وعطا الله، 2009، ص141) والمتغير التابع في دراستنا هو مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية.

### 4. مجالات البحث:

#### 1.4 المجال المكاني:

في دراستنا هذه تمت على مستوى المتوسطات التابعة لولاية بوج بوعرييج.

## 2.4. المجال الزمني:

وهي الفترة الزمنية التي تم إستغراقها لإتمام هذا البحث وفي دراستنا هذه تمت على ثلاث مجالات زمنية:

➤ مجال خاص بالملاحظة الأولية قصد ضبط الموضوع وامتدت من بداية شهر نوفمبر 2023 إلى غاية نهايته.

➤ الدراسة الإستطلاعية: وتمت على مرحلتين:

▪ المرحلة الأولى: امتدت من منتصف شهر ديسمبر 2023 إلى غاية نهايته.

▪ المرحلة الثانية: امتدت من منتصف شهر أبريل 2024 إلى غاية نهايته.

➤ مجال خاص بالجانب النظري امتد من نهاية شهر فيفري 2024 إلى نهاية شهر أبريل 2024.

➤ مجال خاص بالجانب التطبيقي امتد من بداية شهر ماي 2024 إلى منتصف شهر سبتمبر 2024.

## 5. مجتمع وعينة الدراسة:

### 1.5. مجتمع الدراسة:

تم تعريف المجتمع على أنه جميع مفردات أو وحدات الظاهرة تحت البحث فقد يكون المجتمع مكونا من سكان مدينة أو مجموعة من الأفراد في منطقة ما، أو مجموع العمال الذين يعملون في شركة معينة أو مجموعة الحقول في منطقة معينة أو مجموعة من الحيوانات أو سلعة معينة ينتجها معمل معين ويمكن القول أن المجتمع الإحصائي هو مجموعة من الوحدات الإحصائية معرفة بصورة واضحة، بحيث تسير الوحدات الإحصائية التي تدخل ضمن هذا المجتمع من غيره. (النعمي وآخرون، 2015، ص77) حدد مجتمع البحث جميع أساتذة التربية البدنية والرياضية للتعليم المتوسط لولاية برج بوعريج للموسم الدراسي 2024/2023 والمقدر ب: 270 أستاذ.

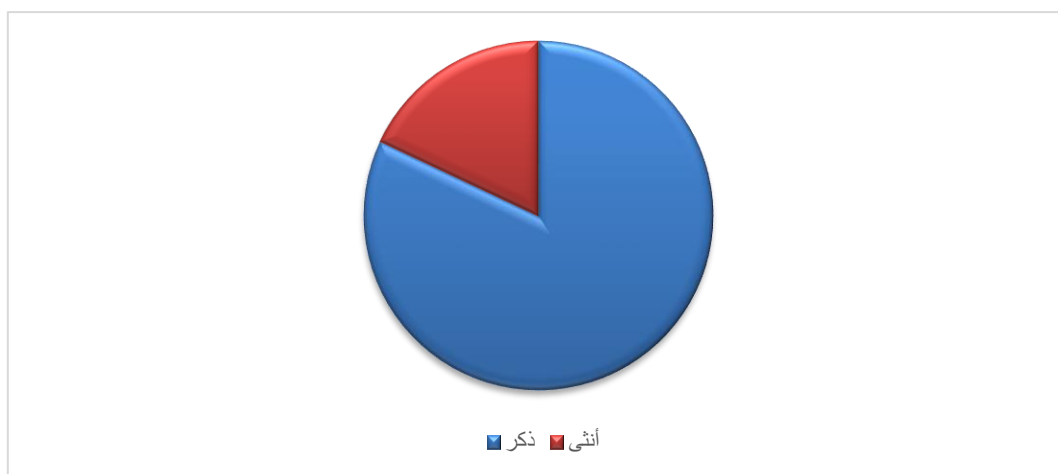
### 2.5. عينة الدراسة:

هي جزء من المجتمع يتم اختيارها وفق قواعد خاصة بحيث تكون العينة المسحوبة ممثلة قدر الإمكان لمجتمع الدراسة، لذلك يمكن تعريف العينة على أساس أنها مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من المجتمع الإحصائي. (النعمي وآخرون، 2015، ص78) وهي كذلك الجزء الذي يمثل مجتمع الأصل أو النموذج الذي يجري الباحث مجمل ومحور عمله عليه. لا يمكن أن ينجح البحث إلا إذا كان الباحث يستخدم أساليب خاصة باختيار العينات، إن الباحث عند دراسته الأفراد والمجموعات لا يستطيع أن يأخذ كافة الأفراد أو

المجتمع بأسره لدراسته لأن هذا يتطلب جهدا ووقتا وتكاليف مادية كبيرة جدا. لهذا يختار الباحث عينة محددة من المجتمع لدراسته. فكلما زاد مجتمع الأصل كلما قلت النسبة وكلما قلت النسبة زاد مجتمع الأصل للعينات. (محبوب، 2005، ص149) شملت عينة البحث 50 أستاذ للتربية البدنية والرياضية للتعليم المتوسط لولاية برج بوعرييج للموسم الدراسي 2024/2023 تم اختيارهم بطريقة عشوائية مثلث نسبة 18.51% من المجتمع الكلي للدراسة. وتمثلت خصائص العينة كما يلي:

o جدول رقم (02) يمثل خصائص توزيع العينة حسب متغير الجنس.

المجموع	متغير الجنس		العدد
	أنثى	ذكر	
50	09	41	
% 100	% 18	% 82	النسبة المئوية



شكل بياني رقم (02) يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (02) والشكل البياني رقم (02) والذي يمثلان خصائص توزيع العينة حسب متغير الجنس يتضح لنا جليا أن عدد أفراد الذكور هو 41 بنسبة 82% في حين أن عدد أفراد الإناث هو 09 بنسبة 18% وتعكس هذه النتائج أن أغلب العاملين في ميدان التربية البدنية والرياضية بالمؤسسات التربوية هم من فئة الذكور، ونفس ذلك بطبيعة المادة التطبيقية التي تتطلب مستوى معين من القدرات واللياقة البدنية إضافة إلى الثقافة والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع الجزائري التي تجعل التكوين في ميدان التربية البدنية والرياضية حكرا على فئة الذكور مقارنة بفئة الإناث التي تبقى محدودة.

## 6. أدوات جمع البيانات:

هي الوسيلة أو الطريقة التي يستطيع بها الباحث حل مشكلته مهما كانت تلك أدوات، بيانات، عينات، أجهزة. إن البحث الجيد يتميز بجمع المعلومات ولهذا يجب على الباحث أن يستخدم عدة أدوات من أجل القيام بالبحث الذي يضمن له بالنهاية الوصول إلى الهدف متمشيا مع طبيعة البحث وأدواته. (محبوب، 2005، ص147) ومن أهم الأدوات التي استخدمها الباحث في بحثه هي:

### 1.6 المصادر والمراجع العلمية:

تعتبر المصادر والمراجع العلمية من أهم الركائز التي يستعين بها الباحث في إمامه بالموضوع الذي يرغب في دراسته، وهي موجودة في المكتبات سواء داخل الجامعات أو خارجها، وأن المصادر والمراجع العلمية التي اعتمدها الباحث هي الكتب والمقالات والمجلات والملتقيات والمنشورات العلمية والمذكرات السابقة والمشابهة إضافة إلى شبكة الأنترنت وذلك بهدف التوجه إلى الميدان لإجراء الدراسة الميدانية والباحث على علم ودراية بمختلف المتغيرات التي تحيط بموضوع بحثه.

### 2.6 استمارة الاستبيان:

يعرف الاستبيان على أنه: عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أي ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو اجتماعي أو فني أو ثقافي، ومن مجموع الإجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصدد جمعها. (البلداوي، 2007، ص22) أو قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث. ويعرف أحيانا بأنه صحيفة تحوي مجموعة من الأسئلة التي يرى الباحث أن إجابتها تفي بما يتطلبه موضوع بحثه من بيانات ترسل بالبريد إلى الأفراد الذين يتم بهم اختيارهم على أسس إحصائية يجيبون عليها ويعيدونها بالبريد. (إبراهيم، 2000، ص165) وفي دراستنا هذه تم بناء استمارة الاستبيان لمعرفة أثر الأنماط القيادية لمديري المتوسطات على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة المادة من وجهة نظرهم، وذلك راجع لسهولة إعدادها مقارنة بالأدوات الأخرى كما أنها تساعد في جمع المعلومات عن الموضوع المدروس بتكلفة بسيطة ووقت قليل وجهد وفير (الاقتصاد في الجهد والمال والوقت).

### 1.2.6. تصميم الاستبيان:

تم بناء استبيان من طرف الباحث حيث كان في الأول يتكون من 30 عبارة وبعد عرضه على الأستاذ المشرف وعلى 05 أساتذة جامعيين من قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية لجامعة محمد بوضياف المسيلة وبعد التوجيهات منهم قمنا بالتعديلات اللازمة على بعض العبارات وحذف بعضها كونها خارجة عن الموضوع أو مكررة في المعنى ليتم ضبطه في صورته النهائية مكون من 26 عبارة، مقسمة إلى ثلاث محاور على النحو التالي:

○ المحور الأول (النمط القيادي الديموقراطي): يتكون من 09 عبارات يتمحور حول موضوع الفرضية الجزئية الأولى.

○ المحور الثاني (النمط القيادي التسلطي): يتكون من 09 عبارات يتمحور حول موضوع الفرضية الجزئية الثانية.

○ المحور الثالث (النمط القيادي الحر): يتكون من 08 عبارات يتمحور حول موضوع الفرضية الجزئية الثالثة.

### 2.2.6. وصف الاستبيان وتصحيحة:

يهدف هذا الاستبيان إلى توفير أداة قياس صادقة وثابتة لمعرفة أثر الأنماط القيادية لمديري المتوسطات على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية من وجهة نظرهم، حيث تألف بصورته النهائية من (26) عبارة موزعة على ثلاث محاور، وتتم الإجابة على فقرات الاستبيان من خلال ثلاث بدائل مرتبة ترتيبا تنازليا (نعم، أحيانا، لا) وتكون الأوزان تبعا لمضمون الفقرة، الفقرات الإيجابية تعطى لها الأوزان (3 - 2 - 1) درجة، والعكس صحيح بالنسبة للفقرات السلبية (1 - 2 - 3) درجة، وتكون الدرجة الكلية العليا للاستبيان هي (78) درجة، أما الدرجة الكلية الدنيا للاستبيان فهي (26) درجة.

### 3.2.6. توزيع الاستبيان:

تم توزيع الاستبيان بشكل الكتروني على أساتذة التربية البدنية والرياضية للتعليم المتوسط لولاية بوج بوعريبيج على مواقع التواصل الاجتماعي بغية الحصول على عدد كبير من المشاركين، حيث بلغ عدد الردود الكلي 50 رد تم تحليل استجاباتهم إحصائيا حسب ما تقتضيه فرضيات البحث.

## 7. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

إن نجاح الأداة في تحقيق الغرض من إجرائها أو تنفيذها يتطلب الرجوع إلى ما يعرف بنظرية معايرة أو تقنين الأداة والتي تشترط أنه عند استخدام أي الأداة في المجال التطبيقي يجب أن تتوفر فيه الخصائص الأساسية والعلمية وهي الصدق والثبات.

### 1.7. الثبات:

وهو بمعنى الاستقرار، أي لو كرر تطبيق الاختبار لعدة مرات يعطي نفس النتيجة. (العبادي، 2015، ص124) ويرى الخفاجة وعوض على أنه مصطلح يشير إلى إمكانية الاعتماد على الأداة القياس أو على استخدام الاختبار، وهذا يعني أن ثبات الاختبار هو أن يعطي نفس النتائج باستمرار إذا استخدم الاختبار أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة. (الخفاجة وعوض، 2002، ص165) هناك عدة طرق إحصائية يمكننا من حساب الثبات، وفي دراستنا هذه قمنا بحساب الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ، حيث تم تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية قوامها 10 أساتذة للتربية البدنية والرياضية للتعليم المتوسط خارج عينة البحث الأساسية، وتم حساب بعد ذلك معامل ألفا كرونباخ وبعد التطبيق تم إيجاد قيمته على النحو التالي:

o جدول رقم (03) يمثل درجة ثبات الاستبيان ومحاوره.

معامل الثبات	حجم العينة	محاور الاستبيان
0.72	10	المحور الأول
0.73		المحور الثاني
0.75		المحور الثالث
0.71		بنود الاستبيان ككل

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (03) والذي يمثل درجة ثبات الاستبيان ومحاوره نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ في المحور الأول والثاني والثالث وبنود الاستبيان ككل بلغت (0.72 - 0.73 - 0.75) على الترتيب وهي قيم أكبر من نسبة 60 % وهذا ما يدل على ثبات جيد للاستبيان.

### 2.7. الصدق:

يقصد بالصدق أن الاختبار يقيس ما وضع من أجله، أي يعطي درجة انعكاس أو تمثيلاً لقدرة الفرد. (العبادي، 2015، ص121) ويرى الخفاجة وعوض (2002) أن المقصود بصدق الاستبيان هو أن يقيس

الاختبار أو الأدوات ما وضعت لقياسه والصدق كالثبات، مفهوم مدروس دراسة كبيرة، وتحقيق صدق أداة القياس أكثر أهمية ولا شك من تحقيق الثبات، لأنه قد تكون أدوات القياس أو الإختبار ثابتة ولكنها غير صادقة. (الخفاجة وعوض، 2002، ص167) وفي دراستنا هذه اعتمدنا على صدق المحكمين والصدق الذاتي.

### 1.2.7. صدق المحكمين:

يشير عويس إلى أنه يمكن أن نعد الاختبار صادقاً بعد عرضه على عدد من المختصين والخبراء في المجال الذي يقيسه الاختبار، فإذا أقر الخبراء أن هذا الاختبار يقيس السلوك الذي وضع لقياسه، يمكن للباحث الاعتماد على حكم الخبراء. (عويس، 1999، ص55) حيث تم عرض استمارة الاستبيان على على المشرف و05 أساتذة جامعيين من قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية لجامعة محمد بوضياف المسيلة وبعد التوجيهات منهم قمنا بالتعديلات اللازمة على بعض العبارات ليتم ضبطه في صورته النهائية من 26 عبارة مقسمة على ثلاث محاور (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي التسلسلي، النمط القيادي الحر).

### 2.2.7. الصدق الذاتي:

وهو أصدق الدرجات التجريبية للدرجات الحقيقية التي خلصت من شوائبها أخطاء القياس والذي يقاس بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، كما موضح في الجدول التالي:

o جدول رقم (04) يمثل قيمة الصدق الذاتي للاستبيان ومحاوره.

الصدق الذاتي	الثبات	محاور الاستبيان
0.84	0.72	المحور الأول
0.85	0.73	المحور الثاني
0.86	0.75	المحور الثالث
0.84	0.71	بنود الاستبيان ككل

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن معامل الصدق الذاتي لمحاور الاستبيان وبنود الاستبيان ككل بلغت قيمة (0.84 - 0.85 - 0.86 - 0.84) على الترتيب وهي قيم عالية، وهذا ما يدل على أن الاستبيان يتميز بصدق ذاتي جيد.

## 8. الوسائل الإحصائية:

لا يمكن لأي باحث أن يستغني عن الطرق والأساليب الإحصائية مهما كان نوع الدراسة التي يقوم بها سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية، تمد بالوصف الموضوعي الدقيق، فالباحث لا يمكنه الاعتماد على الملاحظات ولكن الاعتماد على الإحصاء يقود الباحث إلى الأسلوب الصحيح والنتائج السليمة، وقد استخدمنا في بحثنا هذا التقنيات الإحصائية التالية:

استخدمنا برنامج الـ SPSS V19 لإستخراج الأساليب الإحصائية التالية:

- ✎ التكرارات والنسب المئوية.
- ✎ معامل ألفا كرونباخ.
- ✎ اختبار كا<sup>2</sup> لتحليل نتائج الدراسة.

### خلاصة:

من خلال هذا الفصل وضحنا فيه الخطوات المنهجية التي اتبعناها للتمكن من حل مشكلة البحث، بدءاً بنوع المنهج العلمي المستخدم وعينة الدراسة ومجالاتها، وكذا التأكد من المعاملات العلمية (الصدق، الثبات) الخاصة بأداة البحث المستعملة، وبالتالي نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الأداة أي أنها قابلة وجاهزة للتطبيق على العينة الأساسية، وتطرقنا في الأخير إلى الوسائل الإحصائية المستعملة في هذا البحث.



الفصل السادس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

## 1. عرض وتحليل النتائج:

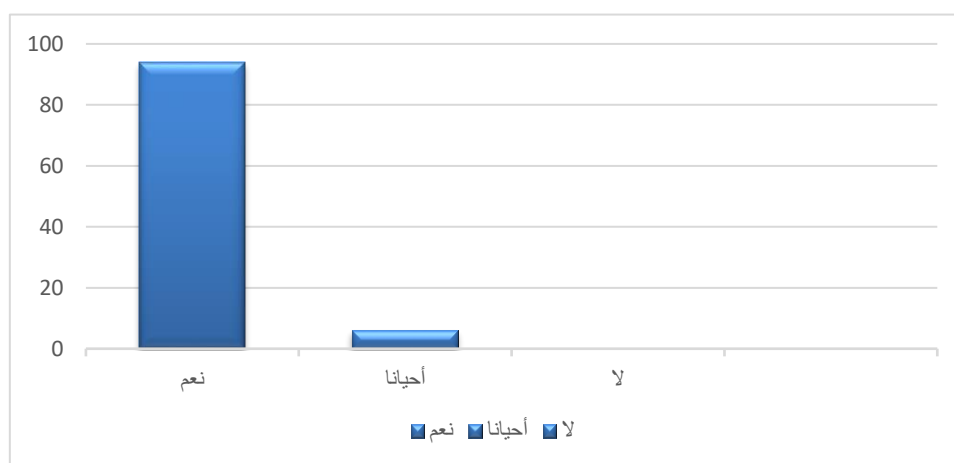
### 1.1. عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى: (ينعكس النمط القيادي الديمقراطي لمديري المتوسطات على

مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية)

○ العبارة رقم (01): هل يعمل المدير على سيادة روح التعاون في العمل؟

○ الجدول رقم (05) يوضح نتائج التحليل الإحصائي للعبارة رقم (01).

الإختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الإختبار
الإستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة			
وجود دلالة إحصائية	0.05	02	5.99	38.72	94 %	47	نعم
					06 %	03	أحيانا
					00 %	00	لا

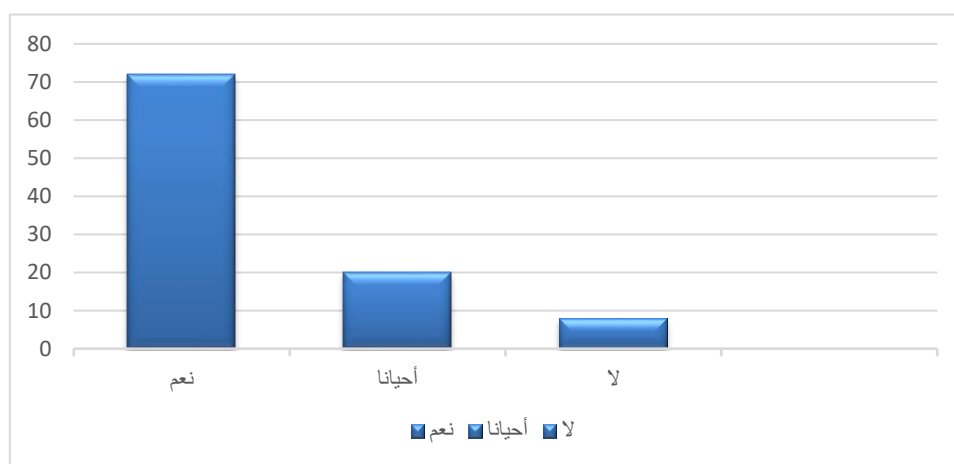


شكل بياني رقم (03) يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة رقم (01).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (05) والشكل البياني رقم (03) نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين على العبارة الأولى ب: نعم هي 47 بنسبة 94 % في حين نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: أحيانا هي 03 بنسبة 06 % كما نجد عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: لا هي 00 بنسبة 00 % كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 38.72 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والمقدرة ب 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02 ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لصالح أكبر تكرار نعم، وعليه نستنتج أن أغلب الأساتذة يرون أن المدير يعمل على سيادة روح التعاون في العمل.

- العبارة رقم (02): هل يوافق المدير على أي تغيير يقترحه الأساتذة في أسلوب العمل مما يزيد من فعالية عملك الوظيفي؟
- الجدول رقم (06) يوضح نتائج التحليل الإحصائي للعبارة رقم (02).

الإختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الإجابة
الإستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة			
وجود دلالة إحصائية	0.05	02	5.99	34.72	72 %	36	نعم
					20 %	10	أحيانا
					08 %	04	لا

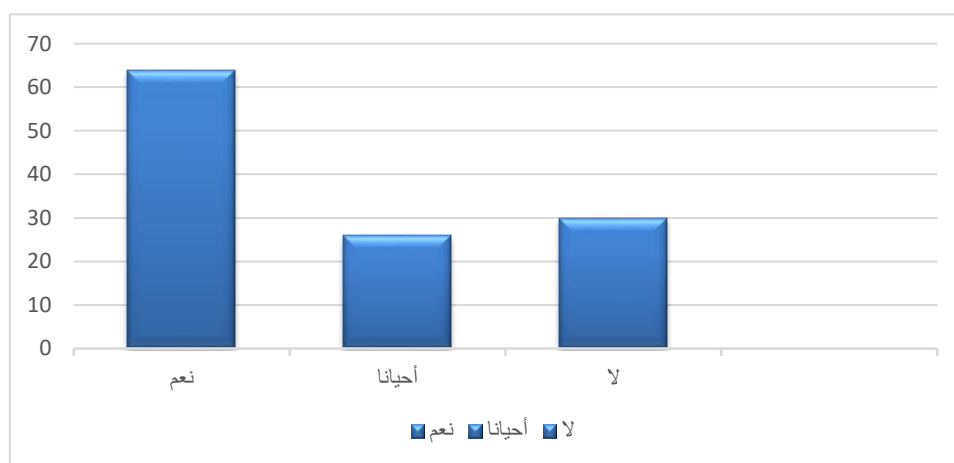


شكل بياني رقم (04) يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة رقم (02).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (06) والشكل البياني رقم (04) نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين على العبارة الثانية ب: نعم هي 36 بنسبة 72 % في حين نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: أحيانا هي 10 بنسبة 20 % كما نجد عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: لا هي 04 بنسبة 08 % كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 34.72 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والمقدرة ب 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02 ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لصالح أكبر تكرار نعم، وعليه نستنتج أن أغلب الأساتذة يرون أن المدير الذي يوافق على أي تغيير يقترحونه في أسلوب العمل يزيد من فعالية عملهم الوظيفي.

- العبارة رقم (03): هل يشجع المدير الأساتذة في إبداء آرائهم عند تخطيط العمل وتنفيذه؟
- الجدول رقم (07) يوضح نتائج التحليل الإحصائي للعبارة رقم (03).

الإختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الإختيارات
الإستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة			
وجود دلالة إحصائية	0.05	02	5.99	23.08	64 %	32	نعم
					26 %	13	أحيانا
					30 %	15	لا



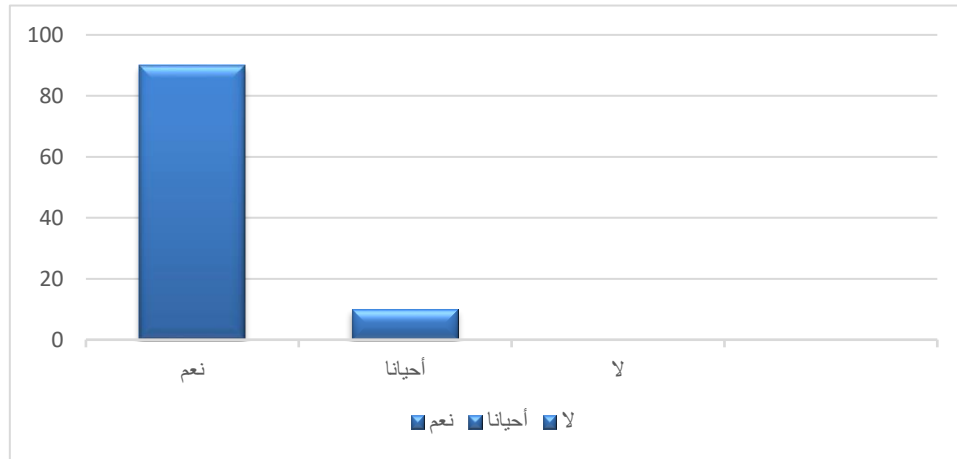
شكل بياني رقم (05) يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة رقم (03).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (07) والشكل البياني رقم (05) نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين على العبارة الثالثة ب: نعم هي 32 بنسبة 64 % في حين نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: أحيانا هي 13 بنسبة 26 % كما نجد عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: لا هي 15 بنسبة 30 % كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 23.08 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والمقدرة ب 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02 ومنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة لصالح أكبر تكرار نعم، وعليه نستنتج أن أغلب الأساتذة يرون أن المدير يشجعهم في إبداء آرائهم عند تخطيط العمل وتنفيذه.

○ العبارة رقم (04): هل يتيح المدير فرصا كافية للأساتذة للمشاركة في اتخاذ القرارات مما يساهم في رضاك الوظيفي؟

○ الجدول رقم (08) يوضح نتائج التحليل الإحصائي للعبارة رقم (04).

الإختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الإجابة
الإستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة			
وجود دلالة إحصائية	0.05	02	5.99	32.00	90 %	45	نعم
					10 %	05	أحيانا
					00 %	00	لا



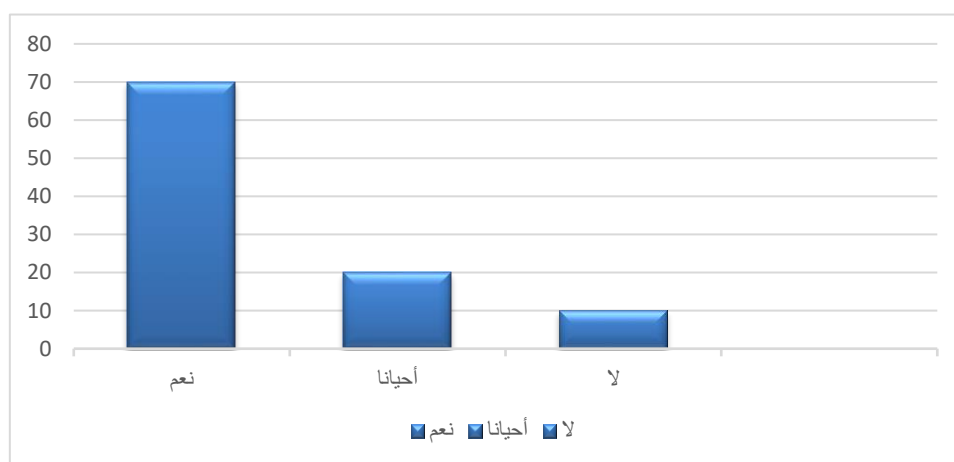
شكل بياني رقم (06) يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة رقم (04).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (08) والشكل البياني رقم (06) نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين على العبارة الرابعة ب: نعم هي 45 بنسبة 90 % في حين نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: أحيانا هي 05 بنسبة 10 % كما نجد عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: لا هي 00 بنسبة 00 % كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 32.00 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والمقدرة ب 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02 ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لصالح أكبر تكرار نعم، وعليه نستنتج أن أغلب الأساتذة يرون أن المدير الذي يتيح فرصا كافية لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات يساهم في رضاهم الوظيفي.

○ العبارة رقم (05): هل يشارك المدير الأساتذة في تخطيط وتسيير العمل يساهم في تحفيز الأساتذة على تقديم أفضل أداء لهم؟

○ الجدول رقم (09) يوضح نتائج التحليل الإحصائي للعبارة رقم (05).

الإختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الإجابة
الإستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة			
وجود دلالة إحصائية	0.05	02	5.99	31.00	70 %	35	نعم
					20 %	10	أحيانا
					10 %	05	لا

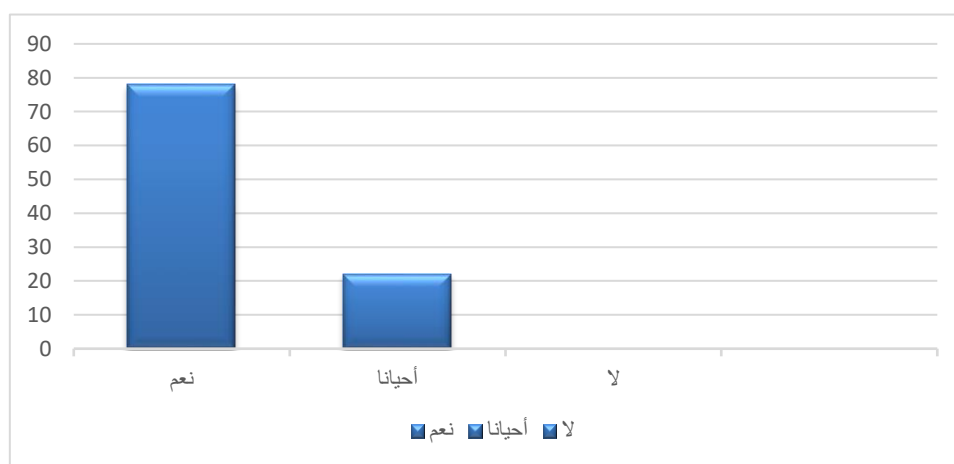


شكل بياني رقم (07) يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة رقم (05).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (09) والشكل البياني رقم (07) نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين على العبارة الخامسة ب: نعم هي 35 بنسبة 70 % في حين نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: أحيانا هي 10 بنسبة 20 % كما نجد عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: لا هي 05 بنسبة 10 % كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 31.00 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والمقدرة بـ 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02 ومنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة لصالح أكبر تكرار نعم، وعليه نستنتج أن أغلب الأساتذة يرون أن المدير الذي يشاركهم في تخطيط وتسيير العمل يساهم في تحفيزهم على تقديم أفضل أداء لهم.

- العبارة رقم (06): هل أخذ المدير بمشورة الأساتذة التي يقومون بإقتراحها يساهم في تحفيزهم على تقديم أفضل أداء لهم؟
- الجدول رقم (10) يوضح نتائج التحليل الإحصائي للعبارة رقم (06).

الإختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الإجابة
الإستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة			
وجود دلالة إحصائية	0.05	02	5.99	15.68	78 %	39	نعم
					22 %	11	أحيانا
					00 %	00	لا

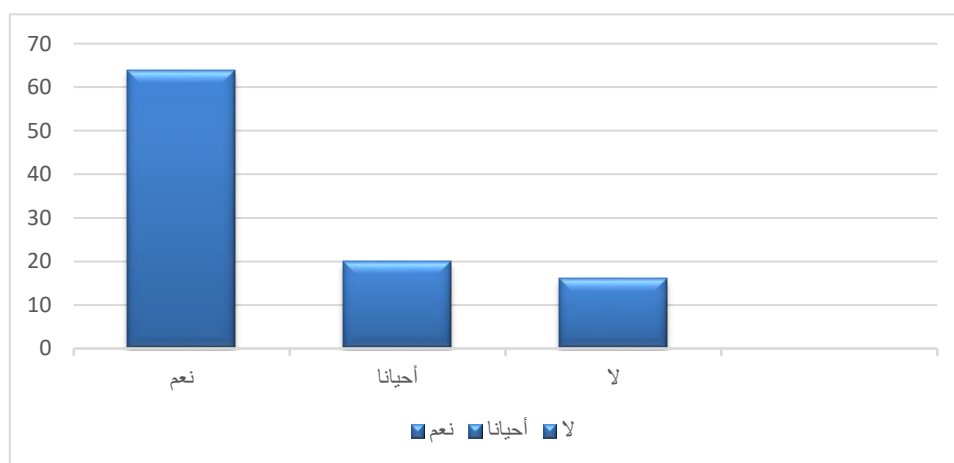


شكل بياني رقم (08) يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة رقم (06).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (10) والشكل البياني رقم (08) نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين على العبارة السادسة ب: نعم هي 39 بنسبة 78 % في حين نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: أحيانا هي 11 بنسبة 22 % كما نجد عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: لا هي 00 بنسبة 00 % كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 15.68 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والمقدرة بـ 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02 ومنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة لصالح أكبر تكرار نعم، وعليه نستنتج أن أغلب الأساتذة يرون أن المدير الذي يأخذ بمشورتهم التي يقومون بإقتراحها تساهم في تحفيزهم على تقديم أفضل أداء لهم.

- العبارة رقم (07): هل يساهم المدير في توفير بيئة عمل تشجع على تبادل الأفكار والمقترحات؟
- الجدول رقم (11) يوضح نتائج التحليل الإحصائي للعبارة رقم (07).

الإختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الإختيارات
الإستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة			
وجود دلالة إحصائية	0.05	02	5.99	21.28	64 %	32	نعم
					20 %	10	أحيانا
					16 %	08	لا



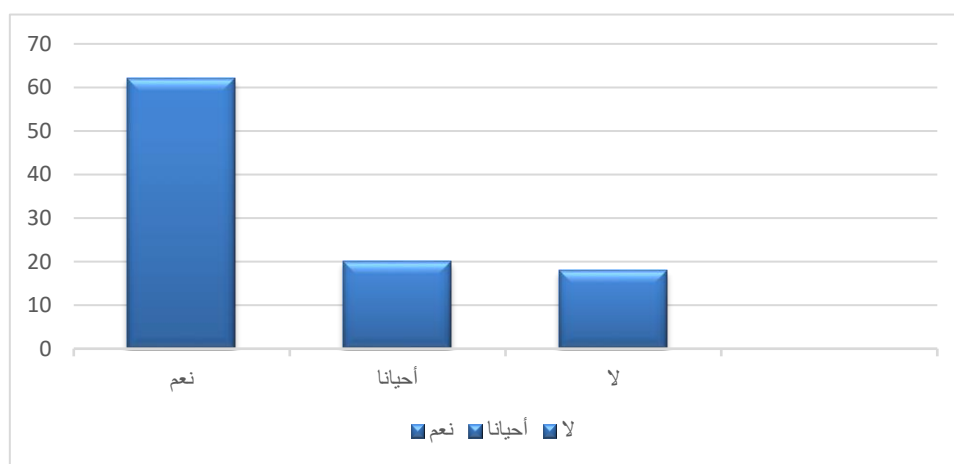
شكل بياني رقم (09) يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة رقم (07).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (11) والشكل البياني رقم (09) نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين على العبارة السابعة ب: نعم هي 32 بنسبة 64 % في حين نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: أحيانا هي 10 بنسبة 20 % كما نجد عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: لا هي 08 بنسبة 16 % كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 21.28 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والمقدرة ب 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02 ومنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة لصالح أكبر تكرار نعم، وعليه نستنتج أن أغلب الأساتذة يرون أن المدير يساهم في توفير بيئة عمل تشجع على تبادل الأفكار والمقترحات.

○ العبارة رقم (08): هل يحرص المدير على تنسيق جهود الأساتذة مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومشجعة؟

○ الجدول رقم (12) يوضح نتائج التحليل الإحصائي للعبارة رقم (08).

الإختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الإجابة
الإستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة			
وجود دلالة إحصائية	0.05	02	5.99	18.52	62 %	31	نعم
					20 %	10	أحيانا
					18 %	09	لا

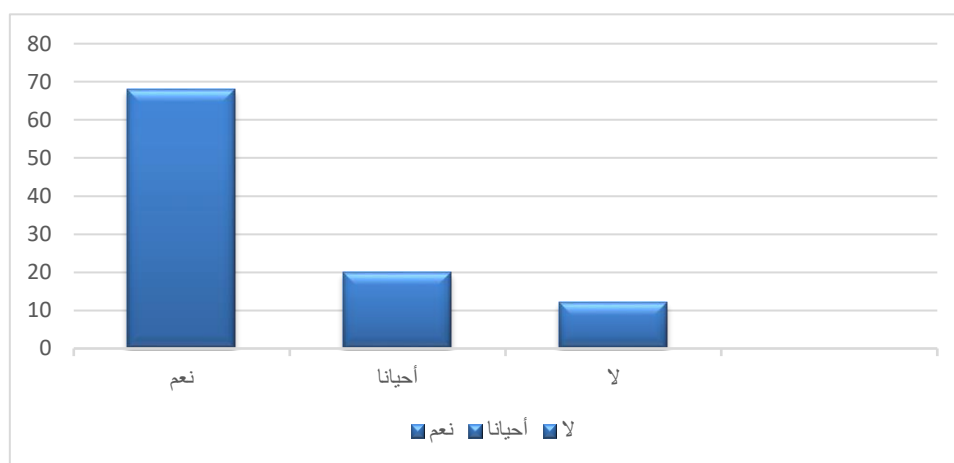


شكل بياني رقم (10) يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة رقم (08).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (12) والشكل البياني رقم (10) نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين على العبارة الثامنة ب: نعم هي 31 بنسبة 62 % في حين نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: أحيانا هي 10 بنسبة 20 % كما نجد عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: لا هي 09 بنسبة 18 % كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 18.52 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والمقدرة ب 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02 ومنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة لصالح أكبر تكرار نعم، وعليه نستنتج أن أغلب الأساتذة يرون أن المدير الذي يحرص على تنسيق جهودهم تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومشجعة.

- العبارة رقم (09): هل يوزع المدير مسئوليات العمل بشكل عادل؟
- الجدول رقم (13) يوضح نتائج التحليل الإحصائي للعبارة رقم (09).

الإختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الإختيارات
الإستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة			
وجود دلالة إحصائية	0.05	02	5.99	27.52	68 %	34	نعم
					20 %	10	أحيانا
					12 %	06	لا



شكل بياني رقم (11) يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة رقم (09).

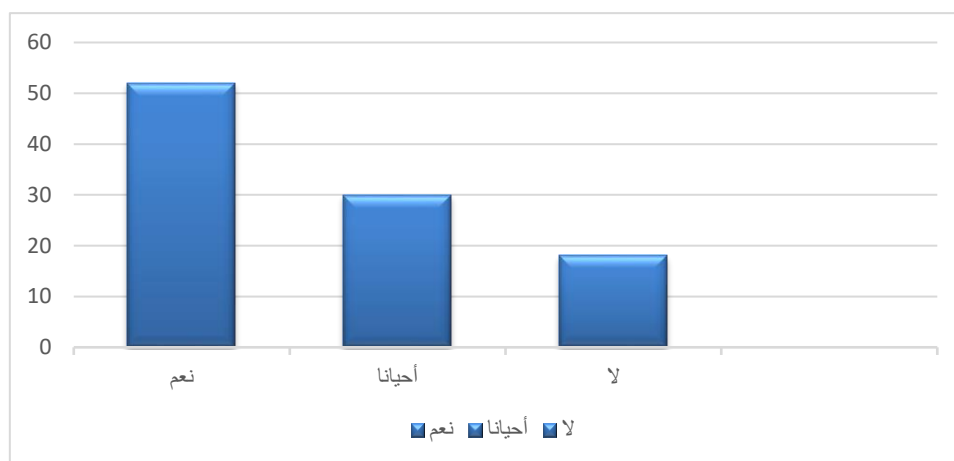
من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (13) والشكل البياني رقم (11) نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين على العبارة التاسعة ب: نعم هي 34 بنسبة 68 % في حين نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: أحيانا هي 10 بنسبة 20 % كما نجد عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: لا هي 08 بنسبة 12 % كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 27.52 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والمقدرة ب 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02 ومنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة لصالح أكبر تكرار نعم، وعليه نستنتج أن أغلب الأساتذة يرون أن المدير يوزع مسئوليات العمل بشكل عادل.

2.1. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية: (ينعكس النمط القيادي التسلطي لمديري المتوسطات على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية).

○ العبارة رقم (01): هل يتابع المدير عمليات الغياب بصرامة دون مراعاة ظروف العاملين يؤثر ذلك على أدائك الوظيفي؟

○ الجدول رقم (14) يوضح نتائج التحليل الإحصائي للعبارة رقم (01).

الإختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الإختبارت
الإستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة			
وجود دلالة إحصائية	0.05	02	5.99	8.92	52 %	26	نعم
					30 %	15	أحيانا
					18 %	09	لا



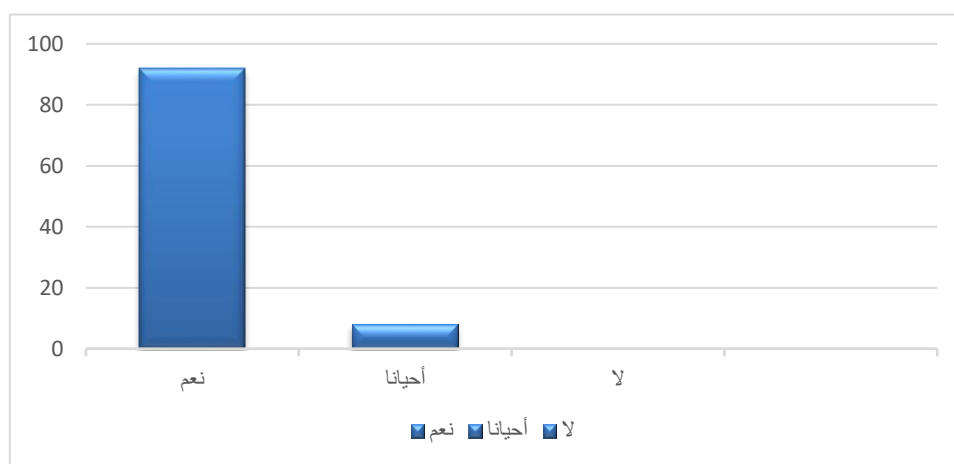
شكل بياني رقم (12) يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة رقم (01).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (14) والشكل البياني رقم (12) نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين على العبارة الأولى ب: نعم هي 26 بنسبة 52 % في حين نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: أحيانا هي 15 بنسبة 30 % كما نجد عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: لا هي 09 بنسبة 18 % كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 8.92 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والمقدرة ب 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02 ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لصالح أكبر تكرار نعم، وعليه نستنتج أن أغلب الأساتذة يرون أن المدير الذي يتابع عمليات الغياب بصرامة دون مراعاة ظروف العاملين يؤثر ذلك على أدائهم الوظيفي.

○ العبارة رقم (02): هل يتبع المدير أسلوب الرقابة المستمرة لمتابعة أعمال الأساتذة يزيد من حدة التوتر والقلق لديك؟

○ الجدول رقم (15) يوضح نتائج التحليل الإحصائي للعبارة رقم (02).

الإختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الإجابة
الإستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة			
وجود دلالة إحصائية	0.05	02	5.99	35.28	92 %	46	نعم
					08 %	04	أحيانا
					00 %	00	لا

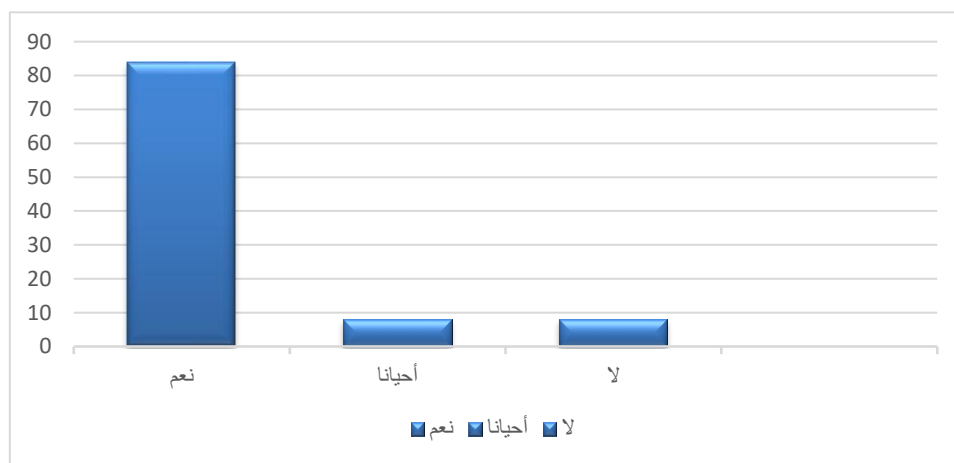


شكل بياني رقم (13) يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة رقم (02).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (15) والشكل البياني رقم (13) نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين على العبارة الثانية ب: نعم هي 46 بنسبة 92 % في حين نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: أحيانا هي 04 بنسبة 08 % كما نجد عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: لا هي 00 بنسبة 00 % كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 35.28 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والمقدرة ب 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02 ومنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة لصالح أكبر تكرار نعم، وعليه نستنتج أن أغلب الأساتذة يرون أن المدير الذي يتبع أسلوب الرقابة المستمرة لمتابعة أعمالهم يزيد من حدة التوتر والقلق لديهم.

- العبارة رقم (03): هل تدخل المدير في صلاحياتك يزيد من عدم رضاك الوظيفي؟
- الجدول رقم (16) يوضح نتائج التحليل الإحصائي للعبارة رقم (03).

الإختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الإختيارات
الإستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة			
وجود دلالة إحصائية	0.05	02	5.99	57.76	84 %	42	نعم
					08 %	04	أحيانا
					08 %	04	لا



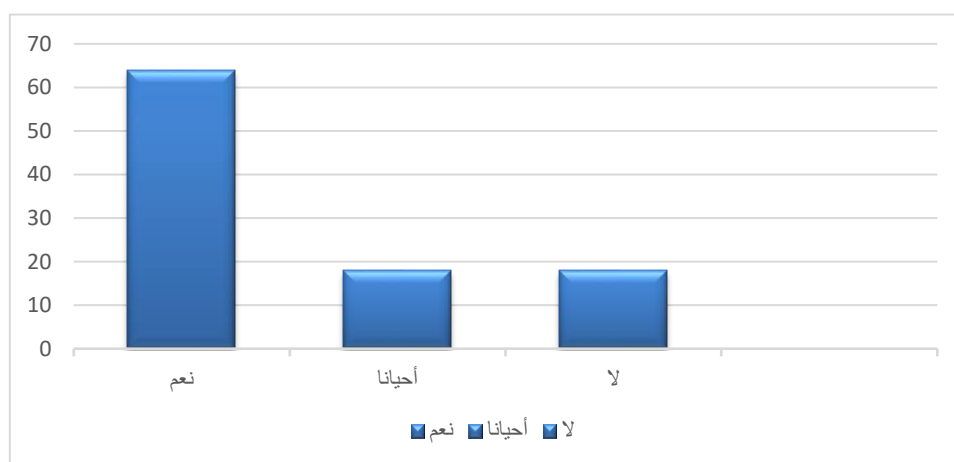
شكل بياني رقم (14) يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة رقم (03).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (16) والشكل البياني رقم (14) نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين على العبارة الثالثة ب: نعم هي 42 بنسبة 84 % في حين نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: أحيانا هي 04 بنسبة 08 % كما نجد عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: لا هي 04 بنسبة 08 % كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 57.76 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والمقدرة ب 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02 ومنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة لصالح أكبر تكرار نعم، وعليه نستنتج أن أغلب الأساتذة يرون أن تدخل المدير في صلاحياتهم يزيد من عدم رضاهم الوظيفي.

○ العبارة رقم (04): هل يقضي المدير معظم وقته في مناقشة تفاصيل مشكلات العمل يزيد من مستوى إحباطك؟

○ الجدول رقم (17) يوضح نتائج التحليل الإحصائي للعبارة رقم (04).

الإختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الإجابة
الإستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة			
وجود دلالة إحصائية	0.05	02	5.99	21.16	64 %	32	نعم
					18 %	09	أحيانا
					18 %	09	لا



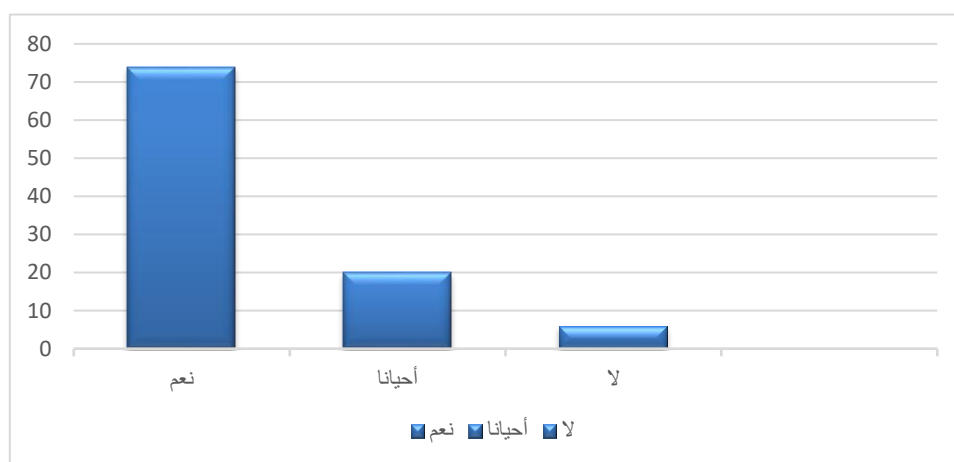
شكل بياني رقم (15) يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة رقم (04).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (17) والشكل البياني رقم (15) نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين على العبارة الرابعة ب: نعم هي 32 بنسبة 64 % في حين نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: أحيانا هي 09 بنسبة 18 % كما نجد عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: لا هي 09 بنسبة 18 % كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 21.16 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والمقدرة ب 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02 ومنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة لصالح أكبر تكرار نعم، وعليه نستنتج أن أغلب الأساتذة يرون أن المدير الذي يقضي معظم أوقاته في مناقشة تفاصيل مشكلات العمل يزيد من مستوى إحباطهم.

○ العبارة رقم (05): هل إنفراد المدير بإتخاذ قراراته دون الرجوع إلى الأساتذة يقلل من مهارتك وقدراتك؟

○ الجدول رقم (18) يوضح نتائج التحليل الإحصائي للعبارة رقم (05).

الإختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الإجابة
الإستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة			
وجود دلالة إحصائية	0.05	02	5.99	38.68	74 %	37	نعم
					20 %	10	أحيانا
					06 %	03	لا

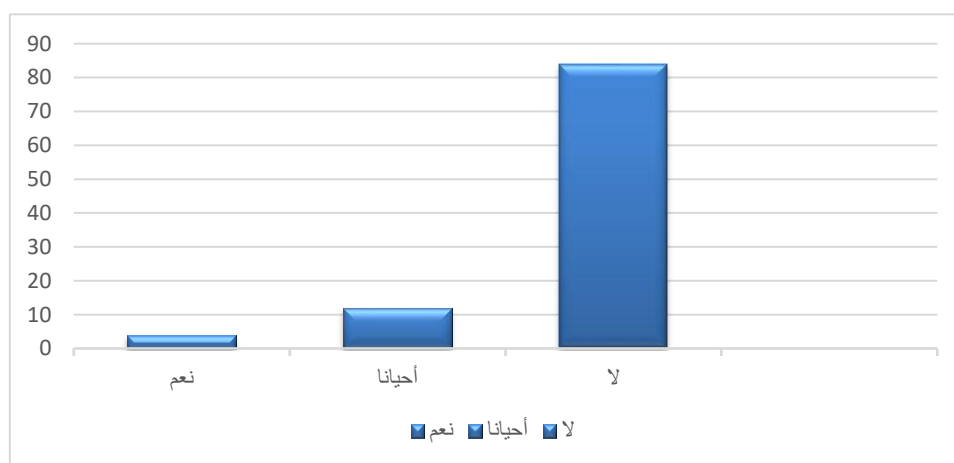


شكل بياني رقم (16) يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة رقم (05).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (18) والشكل البياني رقم (16) نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين على العبارة الخامسة ب: نعم هي 37 بنسبة 74 % في حين نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: أحيانا هي 10 بنسبة 20 % كما نجد عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: لا هي 03 بنسبة 06 % كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 38.68 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والمقدرة بـ 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02 ومنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة لصالح أكبر تكرار نعم، وعليه نستنتج أن أغلب الأساتذة يرون أن المدير الذي ينفرد بإتخاذ قراراته دون الرجوع إليهم يقلل من مهاراتهم وقدراتهم.

- العبارة رقم (06): هل يقوم المدير بأخذ آراء الأساتذة عند وضع البرنامج الدراسي؟
- الجدول رقم (19) يوضح نتائج التحليل الإحصائي للعبارة رقم (06).

الإختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الإختيارات
الإستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة			
وجود دلالة إحصائية	0.05	02	5.99	58.24	04 %	02	نعم
					12 %	06	أحيانا
					84 %	42	لا



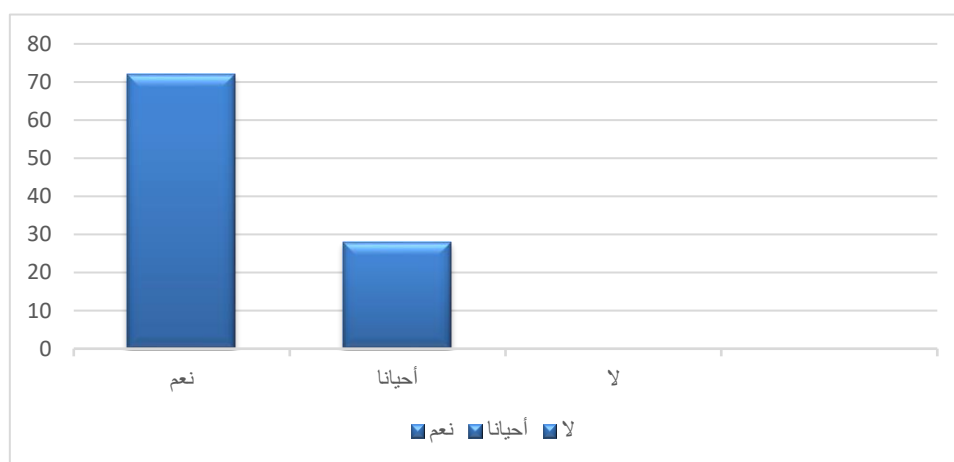
شكل بياني رقم (17) يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة رقم (06).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (19) والشكل البياني رقم (17) نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين على العبارة السادسة ب: نعم هي 02 بنسبة 04 % في حين نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: أحيانا هي 06 بنسبة 12 % كما نجد عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: لا هي 42 بنسبة 84 % كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 58.24 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والمقدرة ب 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02 ومنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة لصالح أكبر تكرار لا، وعليه نستنتج أن أغلب الأساتذة يرون أن المدير لا يقوم بأخذ آراء الأساتذة عند وضع البرنامج الدراسي.

○ العبارة رقم (07): هل تعصب المدير لآرائه واعتبار تبادل الآراء مضيعة للوقت يزيد من حدة الضغط لديك؟

○ الجدول رقم (20) يوضح نتائج التحليل الإحصائي للعبارة رقم (07).

الإختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الإجابة
الإستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة			
وجود دلالة إحصائية	0.05	02	5.99	9.68	72 %	36	نعم
					28 %	14	أحيانا
					00 %	00	لا

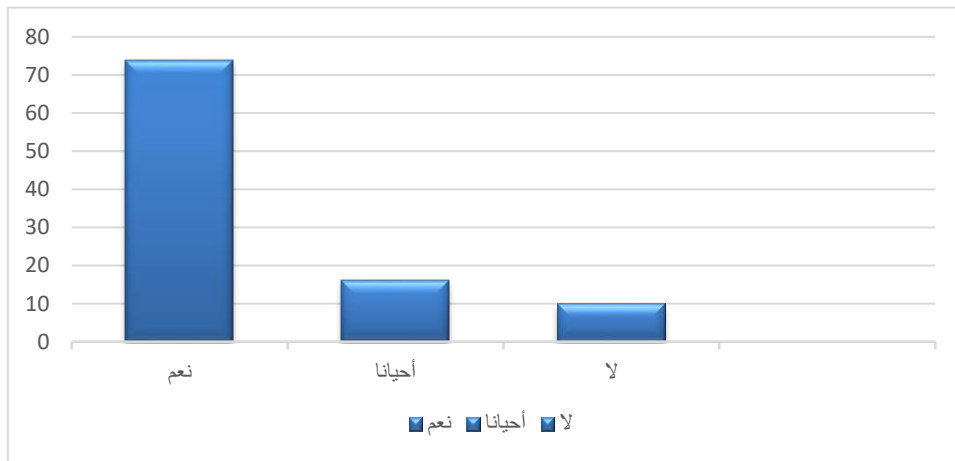


شكل بياني رقم (18) يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة رقم (07).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (20) والشكل البياني رقم (18) نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين على العبارة السابعة ب: نعم هي 36 بنسبة 72 % في حين نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: أحيانا هي 14 بنسبة 28 % كما نجد عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: لا هي 00 بنسبة 00 % كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 9.68 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والمقدرة بـ 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02 ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لصالح أكبر تكرار نعم، وعليه نستنتج أن أغلب الأساتذة يرون أن المدير الذي يعصب لآرائه واعتبار تبادل الآراء مضيعة للوقت يزيد من حدة الضغط لديهم.

- العبارة رقم (08): هل ينسب المدير كل عمل ناجح في المؤسسة لنفسه دون الأساتذة يقلل الشعور بالمسؤولية والإلتزام الوظيفي؟
- الجدول رقم (21) يوضح نتائج التحليل الإحصائي للعبارة رقم (08).

الإختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الإجابة
الإستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة			
وجود دلالة إحصائية	0.05	02	5.99	37.48	74 %	37	نعم
					16 %	08	أحيانا
					10 %	05	لا

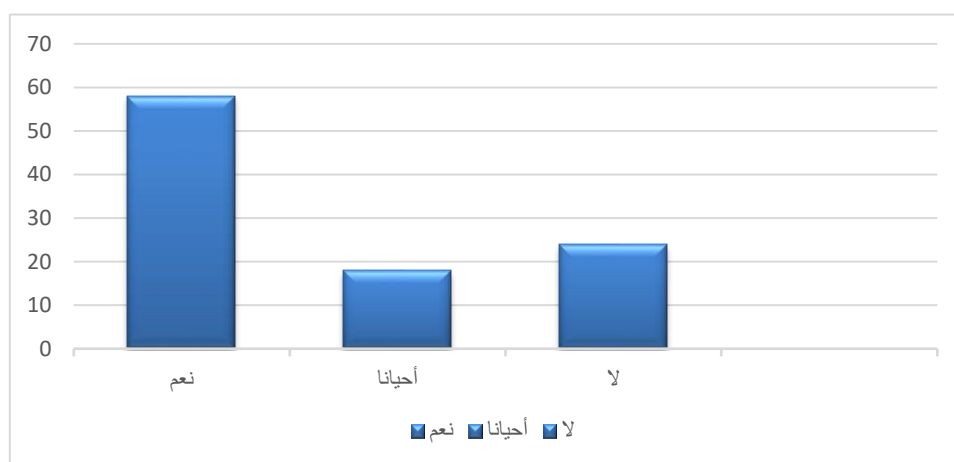


شكل بياني رقم (19) يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة رقم (08).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (21) والشكل البياني رقم (19) نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين على العبارة الثامنة ب: نعم هي 37 بنسبة 74 % في حين نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: أحيانا هي 08 بنسبة 16 % كما نجد عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: لا هي 05 بنسبة 10 % كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 37.48 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والمقدرة ب 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02 ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لصالح أكبر تكرار نعم، وعليه نستنتج أن أغلب الأساتذة يرون أن المدير ينسب كل عمل ناجح في المؤسسة لنفسه دون الأساتذة مما يقلل لديهم الشعور بالمسؤولية والإلتزام الوظيفي لديهم.

- العبارة رقم (09): هل ترى أن المدير الذي يعتمد كثيرا على إلقاء الأوامر والتعليمات دون استشارة الأعضاء يؤثر سلباً على علاقات التعاون والتفاهم بينكم؟
- الجدول رقم (22) يوضح نتائج التحليل الإحصائي للعبارة رقم (09).

الإختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الإجابة
الإستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة			
وجود دلالة إحصائية	0.05	02	5.99	13.96	58 %	29	نعم
					18 %	09	أحيانا
					24 %	12	لا



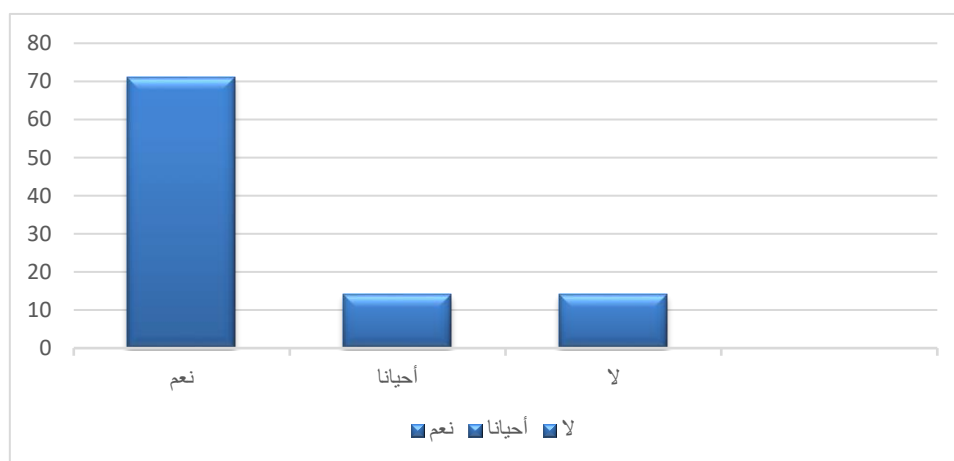
شكل بياني رقم (20) يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة رقم (09).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (22) والشكل البياني رقم (20) نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين على العبارة التاسعة ب: نعم هي 29 بنسبة 58 % في حين نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: أحيانا هي 09 بنسبة 18 % كما نجد عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: لا هي 12 بنسبة 24 % كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 13.96 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والمقدرة بـ 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02 ومنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة لصالح أكبر تكرار نعم، وعليه نستنتج أن أغلب الأساتذة يرون أن المدير الذي يعتمد كثيرا على إلقاء الأوامر والتعليمات دون استشارة الأعضاء يؤثر سلباً على علاقات التعاون والتفاهم بينهم.

3.1. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: (ينعكس النمط القيادي الحر لمديري المتوسطات على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية).

- العبارة رقم (01): هل يتساهل المدير مع الأساتذة المقصرين في أداء واجبهم؟
- الجدول رقم (23) يوضح نتائج التحليل الإحصائي للعبارة رقم (01).

الإختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الإختيار
الإستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة			
وجود دلالة إحصائية	0.05	02	5.99	33.64	72 %	36	نعم
					14 %	07	أحيانا
					14 %	07	لا

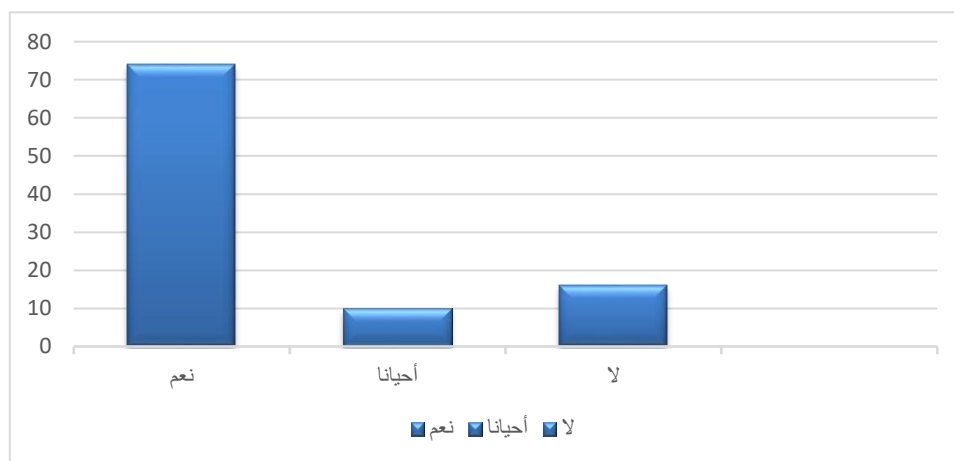


شكل بياني رقم (21) يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة رقم (01).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (23) والشكل البياني رقم (21) نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين على العبارة الأولى ب: نعم هي 36 بنسبة 72 % في حين نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: أحيانا هي 07 بنسبة 14 % كما نجد عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: لا هي 07 بنسبة 14 % كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 33.64 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والمقدرة ب 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02 ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لصالح أكبر تكرار نعم، وعليه نستنتج أن أغلب الأساتذة يرون أن المدير يتساهل مع الأساتذة المقصرين في أداء واجبهم.

- العبارة رقم (02): هل لا تعطي أهمية كبيرة للأعمال الموكلة لك لأن المدير يعطيك الحرية المطلقة؟
- الجدول رقم (24) يوضح نتائج التحليل الإحصائي للعبارة رقم (02).

الإختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الإختيارات
الإستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة			
وجود دلالة إحصائية	0.05	02	5.99	37.48	74 %	37	نعم
					10 %	05	أحيانا
					16 %	08	لا

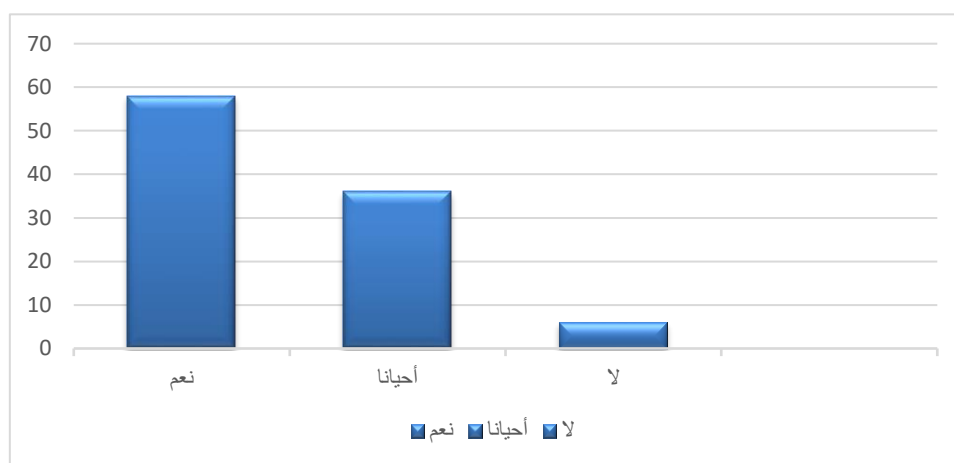


شكل بياني رقم (22) يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة رقم (02).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (24) والشكل البياني رقم (22) نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين على العبارة الثانية ب: نعم هي 37 بنسبة 74 % في حين نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: أحيانا هي 05 بنسبة 10 % كما نجد عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: لا هي 08 بنسبة 16 % كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 37.48 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والمقدرة ب 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02 ومنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة لصالح أكبر تكرار نعم، وعليه نستنتج أن أغلب الأساتذة يرون أن المدير الذي يعطي الحرية المطلقة لهم يجعلهم لا يعطون أهمية كبيرة للأعمال الموكلة لهم.

- العبارة رقم (03): هل تهرب المدير من المسؤوليات المكلفة إليه يشعرك بالإحباط في عملك؟
- الجدول رقم (25) يوضح نتائج التحليل الإحصائي للعبارة رقم (03).

الإختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الإختيارات
الإستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة			
وجود دلالة إحصائية	0.05	02	5.99	20.44	58 %	29	نعم
					36 %	18	أحيانا
					06 %	03	لا



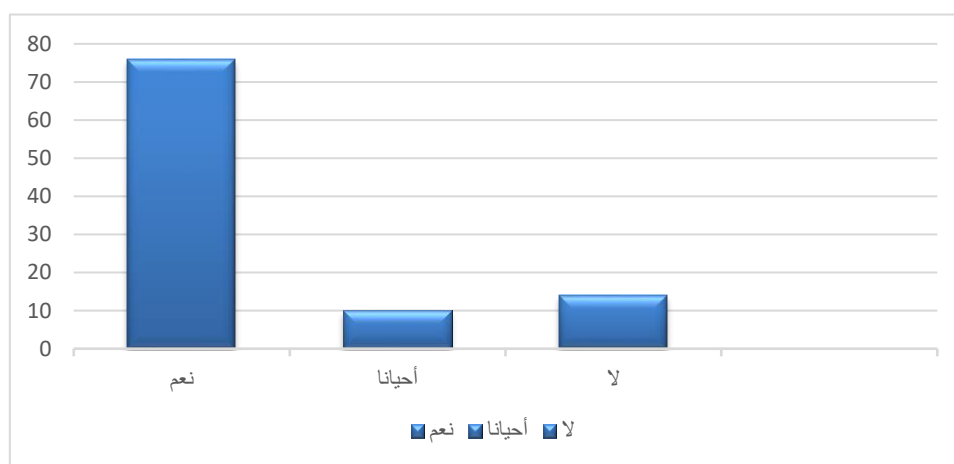
شكل بياني رقم (23) يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة رقم (03).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (25) والشكل البياني رقم (23) نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين على العبارة الثالثة ب: نعم هي 29 بنسبة 58 % في حين نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: أحيانا هي 18 بنسبة 36 % كما نجد عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: لا هي 03 بنسبة 06 % كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 20.44 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والمقدرة ب 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02 ومنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة لصالح أكبر تكرار نعم، وعليه نستنتج أن أغلب الأساتذة يرون أن تهرب المدير من المسؤوليات المكلفة إليه يشعرهم بالإحباط في عملهم.

○ العبارة رقم (04): هل إنفراد كل أستاذ برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل يجعل بيئتك غير صالحة للعمل؟

○ الجدول رقم (26) يوضح نتائج التحليل الإحصائي للعبارة رقم (04).

الإختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الإجابة
الإستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة			
وجود دلالة إحصائية	0.05	02	5.99	41.08	76 %	38	نعم
					10 %	05	أحيانا
					14 %	07	لا

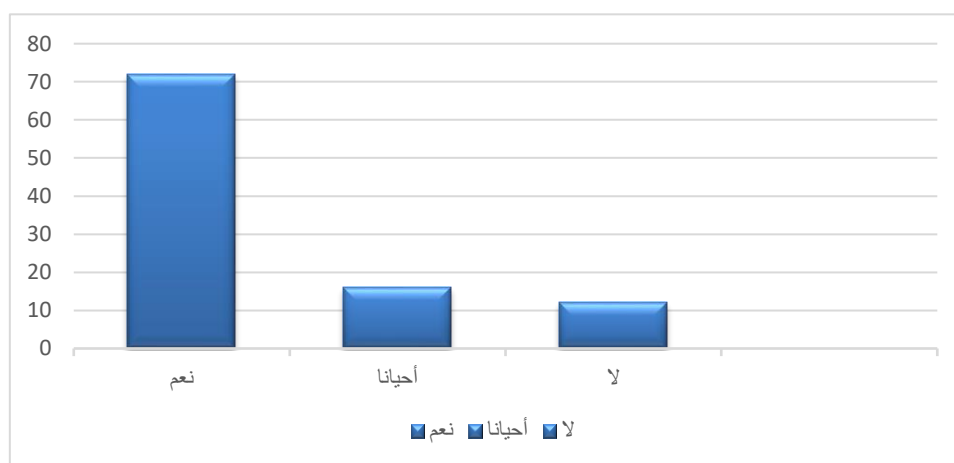


شكل بياني رقم (24) يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة رقم (04).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (26) والشكل البياني رقم (24) نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين على العبارة الرابعة ب: نعم هي 38 بنسبة 76 % في حين نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: أحيانا هي 05 بنسبة 10 % كما نجد عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: لا هي 07 بنسبة 14 % كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 41.08 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والمقدرة ب 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02 ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لصالح أكبر تكرار نعم، وعليه نستنتج أن أغلب الأساتذة يرون أن إنفراد كل أستاذ برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل يجعل بيئتهم غير صالحة للعمل.

- العبارة رقم (05): هل غياب الرقابة داخل المؤسسة يشعرك بالتماطل في أداء عملك؟
- الجدول رقم (27) يوضح نتائج التحليل الإحصائي للعبارة رقم (05).

الإختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الإختيارات
الإستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة			
وجود دلالة إحصائية	0.05	02	5.99	33.76	72 %	36	نعم
					16 %	08	أحيانا
					12 %	06	لا

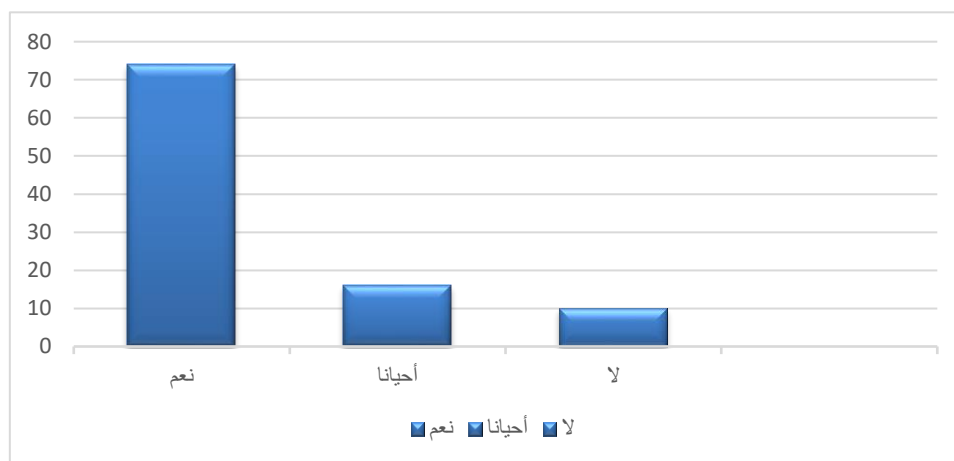


شكل بياني رقم (25) يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة رقم (05).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (27) والشكل البياني رقم (25) نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين على العبارة الخامسة ب: نعم هي 36 بنسبة 72 % في حين نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: أحيانا هي 08 بنسبة 16 % كما نجد عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: لا هي 06 بنسبة 12 % كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 33.76 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والمقدرة ب 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02 ومنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة لصالح أكبر تكرار نعم، وعليه نستنتج أن أغلب الأساتذة يرون أن غياب الرقابة داخل المؤسسات التربوية يشعروهم بالتماطل في أداء عملهم.

- العبارة رقم (06): هل يعطي المدير الحرية الكاملة والمطلقة للأساتذة في أداء أعمالهم؟
- الجدول رقم (28) يوضح نتائج التحليل الإحصائي للعبارة رقم (06).

الإختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الإختيارات
الإستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة			
وجود دلالة إحصائية	0.05	02	5.99	37.48	74 %	37	نعم
					16 %	08	أحيانا
					10 %	05	لا



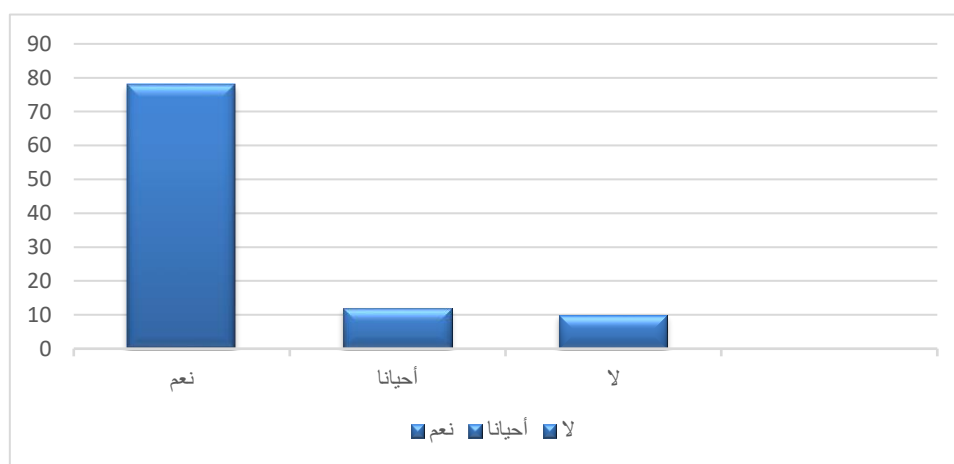
شكل بياني رقم (28) يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة رقم (06).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (28) والشكل البياني رقم (26) نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين على العبارة السادسة ب: نعم هي 37 بنسبة 74 % في حين نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: أحيانا هي 08 بنسبة 16 % كما نجد عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: لا هي 05 بنسبة 10 % كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 37.48 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والمقدرة ب 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02 ومنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة لصالح أكبر تكرار نعم، وعليه نستنتج أن أغلب الأساتذة يرون أن المدير يعطي الحرية الكاملة والمطلقة لهم في أداء أعمالهم.

○ العبارة رقم (07): هل يوجه المدير ملاحظات عامة للأساتذة المقصرين دون متابعتها يجعلك مرتاحا وظيفيا؟

○ الجدول رقم (29) يوضح نتائج التحليل الإحصائي للعبارة رقم (07).

الإختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الإجابة
الإستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة			
وجود دلالة إحصائية	0.05	02	5.99	44.92	78 %	39	نعم
					12 %	06	أحيانا
					10 %	05	لا



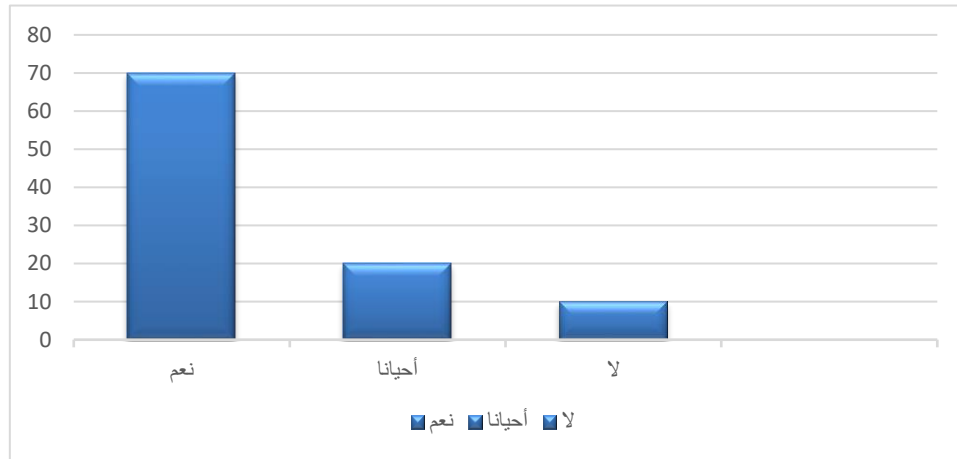
شكل بياني رقم (27) يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة رقم (07).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (29) والشكل البياني رقم (27) نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين على العبارة السابعة ب: نعم هي 39 بنسبة 78 % في حين نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: أحيانا هي 06 بنسبة 12 % كما نجد عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: لا هي 05 بنسبة 10 % كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 44.92 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والمقدرة بـ 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02 ومنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة لصالح أكبر تكرار نعم، وعليه نستنتج أن أغلب الأساتذة يرون أن المدير الذي يوجه ملاحظات عامة للأساتذة المقصرين دون متابعتها يجعلهم مرتاحين وظيفيا.

○ العبارة رقم (08): هل يتعامل المدير بعشوائية في إدارته وعدم الإلتزام بقواعد العمل يتسبب في انخفاض مستوى أدائك؟

○ الجدول رقم (30) يوضح نتائج التحليل الإحصائي للعبارة رقم (08).

الإختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الإجابة
الإستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة			
وجود دلالة إحصائية	0.05	02	5.99	31.00	70 %	35	نعم
					20 %	10	أحيانا
					10 %	05	لا



شكل بياني رقم (28) يمثل نسبة الأساتذة المعبرين على العبارة رقم (08).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (30) والشكل البياني رقم (28) نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين على العبارة السابعة ب: نعم هي 35 بنسبة 70 % في حين نجد أن عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: أحيانا هي 10 بنسبة 20 % كما نجد عدد آراء الأساتذة المعبرين ب: لا هي 05 بنسبة 10 % كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 31.00 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والمقدرة بـ 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02 ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لصالح أكبر تكرار نعم، وعليه نستنتج أن أغلب الأساتذة يرون أن المدير الذي يتعامل بعشوائية في إدارته وعدم الإلتزام بقواعد العمل يتسبب في انخفاض مستوى أدائهم.

## 2. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

### 1.2. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

من خلال إطلاعنا على نتائج الاستبيان وبعد عملية تحليلنا لنتائج المحور الأول والذي يتمحور حول موضوع الفرضية الجزئية الأولى التي طرحناها كحل مؤقت لمشكلة بحثها، والتي تشير أن: ينعكس النمط القيادي الديمقراطي لمديري المتوسطات على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية. وانطلاقاً من نتائج إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بالمحور الأول الموضحة في الجداول من (05) إلى (13) والأشكال البيانية من (03) إلى (11) اتضح لنا جلياً أن النمط القيادي الديمقراطي يؤثر بشكل إيجابي على فعالية عمل أستاذ التربية البدنية والرياضية مما يعزز من مستوى الرضا الوظيفي لديهم، ونفسر ذلك بأن النمط القيادي الديمقراطي، يتم فيه تشجيع الأساتذة على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي والمناهج الدراسية والأنشطة. هذا الإحساس بالمشاركة يعطي الأساتذة شعوراً بالمسؤولية والانتماء، مما يعزز الحافز للعمل ويزيد من رضاهم الوظيفي، إضافة إلى ذلك القادة الديمقراطيون عادة ما يشجعون التواصل المفتوح بين المديرين والأساتذة. حيث عندما يشعر الأساتذة بأن هناك قناة مفتوحة للتعبير عن أفكارهم وآرائهم، فإن ذلك يعزز الثقة بينهم وبين المديرين، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر تعاوناً ودعمًا. هذا الإحساس بالثقة يحسن من مستوى الرضا الوظيفي، كما أن القيادة الديمقراطية، يتم فيها تحقيق العدالة من خلال توزيع الفرص والمهام بالتساوي، وبشكل يعكس قدرات واحتياجات كل فرد. هذا يعزز الشعور بالتقدير والإنصاف بين الأساتذة، مما يزيد من شعورهم بالرضا عن العمل. خلاصة القول أن النمط القيادي الديمقراطي نمط يعزز بيئة عمل داعمة وتشاركية، مما يساعد الأساتذة على الشعور بالتقدير والانتماء، وبالتالي يعزز من الرضا الوظيفي لديهم. وهذه النتائج تتفق مع دراسة (مروان شتوح، 2023) تحت عنوان: الأنماط القيادية لمديري الثانويات وأثرها على مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية ثانويات ولاية الجلفة، حيث أكد أن للنمط القيادي الديمقراطي تأثير إيجابي على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية. وأيضاً دراسة (برو هشام، 2018/2019) تحت عنوان: أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث أكد أنه يتفاوت تأثير الأسلوب القيادي المتبع لدى رؤساء الأقسام في درجة الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين، إلا أن الأسلوب الديمقراطي هو الأكثر إيجابية في التأثير عليهم. وكل هذه النتائج تتوافق مع ما ذكره علاوي (2005) حيث قال: في هذا النوع من القيادة يقوم القائد بإشراك التابعين في اتخاذ القرارات

يهدف خلق نوع من المسؤولية لدى الأفراد الأمر الذي ينتج عنه غالباً الارتقاء بالروح المعنوية للأفراد وارتباطهم بالجماعة والارتفاع بدرجة الولاء والانتماء بالإضافة إلى إحساس الفرد بأهميته وقيمه في الجماعة. (علاوي، 2005، ص35) وعليه بعد استقراءنا لهذه النتائج بحسب ما أدلى به أفراد عينة البحث وما أكدته الدراسات السابقة والمشابهة نستنتج أن الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على أن: ينعكس النمط القيادي الديمقراطي لمديري المتوسطات على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية محققة.

## 2.2. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

من خلال إطلاعنا على نتائج الاستبيان وبعد عملية تحليلنا لنتائج المحور الثاني والذي يتمحور حول موضوع الفرضية الجزئية الثانية التي طرحناها كحل مؤقت لمشكلة بحثها، والتي تشير أن: ينعكس النمط القيادي التسلطي لمديري المتوسطات على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية. وانطلاقاً من نتائج إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بالمحور الثاني الموضحة في الجداول من (14) إلى (22) والأشكال البيانية من (12) إلى (20) اتضح لنا جلياً أن النمط القيادي التسلطي يؤثر بشكل سلبي على فعالية عمل أستاذ التربية البدنية والرياضية مما يحبط من مستوى الرضا الوظيفي لديهم، ونفسر ذلك بأن في النمط القيادي التسلطي يفرض المدير قراراته دون إشراك الأساتذة في عملية اتخاذ القرار. هذا يؤدي إلى شعور الأساتذة بالتهميش وعدم التقدير، حيث يشعرون بأن آراءهم لا تؤخذ بعين الاعتبار، مما يقلل من مستوى الرضا الوظيفي. إضافة إلى ذلك القيادة التسلطية غالباً ما تكون صارمة وتفرض ضغوطاً كبيرة على الأساتذة لتحقيق النتائج أو اتباع التعليمات دون نقاش. هذا يؤدي إلى زيادة التوتر والضغط النفسي، مما يجعل بيئة العمل غير مريحة ويؤثر سلباً على الرضا الوظيفي. كما أن القيادة التسلطية غالباً ما تؤدي إلى نشوء بيئة عمل مليئة بالصراعات والتوتر بين الأساتذة والإدارة. عدم وجود حوار مفتوح وحل بناء للمشاكل يجعل الأساتذة يشعرون بالإحباط، مما يؤدي إلى انخفاض في الرضا الوظيفي لديهم، خلاصة القول أن النمط القيادي التسلطي يؤثر بشكل سلبي على بيئة العمل من خلال تقليص المشاركة للأساتذة، وعدم توفير الدعم الكافي لهم. نتيجة لذلك، يشعرون بالإحباط والتوتر وعدم التقدير، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لديهم. وهذه النتائج تتفق مع دراسة (بورايو وسيم، 2009/2008) تحت عنوان: الأنماط القيادية لمديري ورؤساء الأقسام وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية، حيث أكد أن هناك تأثير ذات دلالة إحصائية سلبية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية. وأيضاً دراسة (بولدياب أسماء، 2018/2017) تحت عنوان:

أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة، حيث أكد أن علاقة بين النمط التسلطي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم والتي جاءت بدرجة متوسطة. وكل هذه النتائج تتوافق مع ما ذكره علاوي (2005) حيث قال: هذا النوع من القيادة يتميز بمركزية السلطة المطلقة وقيام القائد باستخدام أسلحة التهديد والوعيد والإجبار لإنجاز الأعمال والواجبات وترتبط بقيام التابعين بإنجاز الأعمال خوفاً من العقاب أو سعياً لإرضاء القائد. وفي هذا النوع من أساليب القيادة لا تتاح الفرصة للتابعين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، ويقوم القائد بكل أعمال التفكير والتخطيط والتنظيم وليس على التابعين سوى التنفيذ. (علاوي، 2005، ص31) وعليه بعد استقراءنا لهذه النتائج بحسب ما أدلى به أفراد عينة البحث وما أكدته الدراسات السابقة والمشابهة نستنتج أن الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على أن: ينعكس النمط القيادي التسلطي لمديري المتوسطات على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية محققة.

### 3.2. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

من خلال إطلاعنا على نتائج الاستبيان وبعد عملية تحليلنا لنتائج المحور الثالث والذي يتمحور حول موضوع الفرضية الجزئية الثالثة التي طرحناها كحل مؤقت لمشكلة بحثها، والتي تشير أن: ينعكس النمط القيادي الحر لمديري المتوسطات على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية. وانطلاقاً من نتائج إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بالمحور الثالث الموضحة في الجداول من (23) إلى (30) والأشكال البيانية من (21) إلى (28) اتضح لنا جلياً أن النمط القيادي الحر قد يؤثر بشكل إيجابي أو سلبي وغالب الأحيان بشكل سلبي وذلك حسب الظروف حيث هذا النمط يتميز بمنح الأساتذة حرية واسعة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات مع تدخل محدود من المديرين، ونفس ذلك بأن في النمط القيادي الحر، يتم منح الأساتذة حرية كبيرة في اتخاذ قراراتهم المتعلقة بأساليب التدريس وتنظيم الأنشطة. هذا الشعور بالاستقلالية والمسؤولية يعزز الثقة بالنفس والرضا عن العمل، حيث يشعر الأساتذة بأنهم قادرين على التحكم في مجريات عملهم واتخاذ القرارات التي تناسبهم، لكن هذه الحرية الكبيرة المطلقة قد تجعل الأستاذ في بعض الأحيان لا يعطي أهمية كبيرة للأعمال الموكلة له، إضافة إلى أن عدم وجود نظام واضح أو تنظيم قوي، قد يؤدي إلى الفوضى في بيئة العمل. حيث أنه إذا لم تكن هناك هيكلية واضحة أو توقعات محددة، قد يشعر الأساتذة بالإرباك أو أن الأمور تخرج عن السيطرة. هذا قد يؤثر سلباً على رضاهم الوظيفي إذا كانوا يشعرون أن العمل غير منظم أو غير فعال. خلاصة القول أن النمط القيادي الحر يمكن

أن يؤثر إيجابًا على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية إذا كان هؤلاء الأساتذة يفضلون العمل باستقلالية ويتمتعون بالقدرة على إدارة شؤونهم بشكل فعال. ومع ذلك، إذا كانوا بحاجة إلى توجيه ودعم أكثر أو يعانون من غياب التنظيم والتوجيه، فقد يؤدي ذلك إلى تقليل مستوى الرضا الوظيفي لديهم. وهذه النتائج تتفق مع دراسة (خميس محمد خميس الحمري وزيدان ضو الغناي علي، 2022) تحت عنوان: أثير النمط القيادي السائد لرؤساء الأقسام العلمية على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سبها، حيث أكدوا أن العلاقة بين نمط القيادي الحر والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس هي علاقة عكسية. وأيضاً دراسة (بورايو وسيم، 2009/2008) تحت عنوان: الأنماط القيادية لمديري ورؤساء الأقسام وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية، حيث أكد أن هناك تأثير ذات دلالة إحصائية سلبية بين النمط القيادي الحر المتساهل والرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية. وعليه بعد استقراءنا لهذه النتائج بحسب ما أدلى به أفراد عينة البحث وما أكدته الدراسات السابقة والمشابهة نستنتج أن الفرضية الجزئية الثالثة التي تنص على أن: ينعكس النمط القيادي الحر لمديري المتوسطات على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية محققة.

الفصل السابع

الاستنتاجات والإفتراحات

## 1. الاستنتاجات العامة للدراسة:

بعد بتطبيق أداة البحث على عينة الدراسة وجمع البيانات اللازمة وتحليلها ومعالجتها إحصائياً توصلنا في الأخير إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

✎ الأنماط القيادية لمديري المتوسطات تنعكس على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية من وجهة نظرهم.

✎ النمط القيادي الديمقراطي لمديري المتوسطات ينعكس بشكل إيجابي على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية.

✎ النمط القيادي التسلطي لمديري المتوسطات ينعكس بشكل سلبي على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية.

✎ النمط القيادي الحر لمديري المتوسطات ينعكس بشكل متباين (إيجابي وسلبي) وذلك حسب الظروف على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية

✎ النمط القيادي الديمقراطي يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، توفير بيئة عمل داعمة، وتعزيز الشعور بالانتماء والتقدير.

✎ الأنماط القيادية تؤثر بشكل مباشر على البيئة النفسية والاجتماعية لأساتذة التربية البدنية والرياضية. حيث القيادة الديمقراطية تدعم بيئة نفسية إيجابية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، بينما القيادة التسلطية يمكن أن تؤدي إلى بيئة سلبية مليئة بالتوتر والضغط. أما القيادة الحرة فتخلق بيئة متنوعة تعتمد على مدى قدرة الأساتذة على تحمل المسؤولية الذاتية.

✎ الأنماط القيادية الإيجابية، مثل الديمقراطية، تعزز النمو المهني للأساتذة من خلال توفير فرص التعلم والتطوير، في حين أن الأنماط التسلطية قد تعرقل تطوير المهارات المهنية بسبب قلة المرونة وغياب الفرص للإبداع والابتكار.

## 2. الإقتراحات والفرضيات المستقبلية:

على ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج يقدم الإقتراحات والتوصيات التالية:


تشجيع مديري المتوسطات على تبني أسلوب القيادة الديمقراطي من خلال إشراك الأساتذة في عملية اتخاذ القرار والتخطيط. هذا يمكن أن يتم عبر تشكيل لجان استشارية أو عقد اجتماعات دورية لتبادل الآراء والمقترحات.

توفير دورات تدريبية لمديري المتوسطات حول الأنماط القيادية المختلفة، والتركيز على كيفية استخدام المرونة في القيادة، حيث يجب أن يتعلم المديرون كيفية المزج بين أساليب القيادة المختلفة حسب احتياجات الفريق وحالة العمل.

يُنصح بتبني قيادة متوازنة توفر التوجيه اللازم مع منح الأساتذة حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، حيث يجب أن يكون هناك إشراف كافٍ دون فرض قيود صارمة تعرقل إبداع الأساتذة أو تجعلهم يشعرون بالضغط.

توفير بيئة عمل تشجع التعاون والتواصل المفتوح بين المديرين والأساتذة، مما يؤدي إلى بيئة مهنية أكثر راحة ودعمًا. يمكن تحقيق ذلك من خلال تحسين قنوات التواصل، مثل الاجتماعات الأسبوعية أو منصات تواصل رقمية، لزيادة الشفافية والتفاعل.

إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول الأنماط القيادية والتي يمكن أن تكون مكملة وداعمة لدراستنا الحالية.



# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

1. أحمد صقر عاشور (1985) إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
2. أسامة كامل راتب (2007) علم نفس الرياضة المفاهيم والتطبيقات، ط4، دار الفكر العربي، القاهرة.
3. أشرف محمد عبد الغاني (2001) علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
4. أكرم زكي خطايبة (1997) المناهج المعاصرة في التربية الرياضية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
5. أكرم زكي خطايبة (2011) أسس وبرامج التربية الرياضية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان.
6. بودواو عبد اليمين وعطاء الله أحمد (2009) المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
7. خالد محمد الحشوش (2013) النشاط الرياضي، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
8. الربيعي محمود داود، مازن عبد الهادي ورائد فائق الحديثي (2018) أسس البحث العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
9. سلطان محمد سعيد أنور (2003) السلوك التنظيمي، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
10. سهيلة محمد عباس (2006) إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل، عمان.
11. صالح مجيلي نعمان عبد الغني (2017) موسوعة الألعاب الرياضية لطلبة كلية ومعاهد التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة.
12. صلاح السيد قادوس (1995) الأسس العلمية لمناهج البحث في العلوم التربوية والتربية البدنية، دار المعارف، القاهرة.
13. عادل عبد الرزاق هاشم (2010) القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ط1، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
14. العبادي حيدر عبد الرزاق كاظم (2015) أساسيات كتابة البحث العلمي في التربية البدنية وعلوم الرياضة، شركة الغدير للطباعة والنشر المحدودة.
15. عبد الباقي صلاح الدين محمد (2004) الرضا الوظيفي في المنظمات، الدار الجامعية، مصر.

16. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي (2007) أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
17. عبد الرحمان صالح الأزرق (2000) علم النفس التربوي للمعلمين، دار الفكر العربي، لبنان.
18. عبد العزيز بن حضير بن سيفي العروي (2019) النشاط الرياضي المدرسي بين النظرية والتطبيق، ط1، مكتبة الملك فهد أثناء النشر، السعودية.
19. عبد النور، أرزقي (1997) محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم على النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر.
20. عثمان محادين (2016) القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي من وجهة نظر تربوية معاصرة، ط1، دار الكنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، الأردن.
21. العجمي محمد حسنين (2008) القيادة التربوية والإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية، ط1، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة.
22. علاء محمد قنديل (2010) القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1 دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
23. عماد سمير محمود الحكيم (2018) مدخل في علم النفس الرياضي، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة.
24. عوض عباس محمود (1996) دراسة في علم النفس الصناعي المهني، دار المعرفة، الإسكندرية.
25. عويس خير الدين علي أحمد (1999) دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، القاهرة.
26. فاضل حسين عزيز (2015) التربية الرياضية الحديثة، ط1، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان.
27. فاضل حسين عزيز (2015) التربية الرياضية الحديثة، ط1، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان.
28. فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة (2002) أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية.
29. فريدريك معتوق (1998) معجم العلوم الاجتماعية، أكاديمية انترناشيونال السلسلة المعاجم الأكاديمية المتخصصة، بيروت.
30. محمد حسن علاوي (2005) سيكولوجية القيادة الرياضية، ط2، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
31. محمد حسن علاوي (2005) سيكولوجية القيادة الرياضية، ط2، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.

32. محمد زغلول ومصطفى محمد السايح (2004) تكنولوجيا اعداد وتأهيل معلم التربية البدنية الرياضية، ط2، دار الوفاء، الإسكندرية.
33. محمد عبد العال النعيمي، عبد الجبار توفيق البياتي وغازي جمال خليفة (2015) طرق ومناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
34. محمد محمد الشحات (2007) تدريس التربية الرياضية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر.
35. محمد منصور الشرقاوي (2018) السلوك التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الرياضية، مؤسسة عالم الرياضة للنشر، الإسكندرية.
36. مروان عبد المجيد إبراهيم (2000) أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق، عمان.
37. مشوان شتوح (2023) الأنماط القيادية لمديري الثانويات وأثرها على مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، مجلة الإبداع الرياضي، المجلد14، العدد01.
38. مصطفى حسين باهي وأحمد كمال نصاري (2006) مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر.
39. وجيه محجوب (2005) أصول البحث العلمي ومناهجه، ط2، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.



## الملحق رقم (01): استمارة استبيان موجهة للأساتذة المحكمين.



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



### استمارة استطلاع رأي الخبراء

الدرجة العلمية:.....

الأستاذ:.....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

الأنماط القيادية لمديري المتوسطات وإنعكاسها على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية من وجهة نظر أساتذة المادة.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بتصميم هذا الاستبيان المكون من ثلاث محاور:

➤ المحور الأول: النمط القيادي الديمقراطي.

➤ المحور الثاني: النمط القيادي التسلطي.

➤ المحور الثالث: النمط القيادي الحر.

ونظرا لخبرتكم العلمية والعملية في هذا المجال نرجو من سيادتكم ابداء رأيكم فيما يلي:

➤ أولا: مدى مناسبة المحاور المقترحة للاستبيان.

➤ ثانيا: مدى سلامة صياغة العبارات المقترحة.

➤ ثالثا: مدى ارتباط كل عبارة بالمحور نفسه (انتماء العبارة للمحور).

➤ رابعا: حذف أو تعديل أو إضافة عبارات أخرى ترونها مناسبة.

إن تعاونكم وإبداء رأيكم له أهمية بالغة في مساعدة الباحث على إنجاز هذه الدراسة بشكل أفضل، وتقبلوا

منا فائق الإحترام والتقدير.

مدى ارتباط العبارة بالمحور	مدى مناسبة العبارة			رقم العبارة	المحور الأول: النمط القيادي الديموقراطي.
	مرتبطة	رأي التعديل	غير مناسبة		
غير مرتبطة				01	هل يعمل المدير على سيادة روح التعاون في العمل؟ نعم <input type="checkbox"/> أحيانا <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>
				02	هل يوافق المدير على أي تغيير يقترحه الأساتذة في أسلوب العمل يزيد من فعالية عملك الوظيفي؟ نعم <input type="checkbox"/> أحيانا <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>
				03	هل يشجع المدير الأساتذة في إبداء آرائهم عند تخطيط العمل وتنفيذه؟ نعم <input type="checkbox"/> أحيانا <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>
				04	هل يتيح المدير فرصا كافية للأساتذة للمشاركة في اتخاذ القرارات مما يساهم في رضاك الوظيفي؟ نعم <input type="checkbox"/> أحيانا <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>
				05	هل يشارك المدير الأساتذة في تخطيط وتسيير العمل يساهم في تحفيز الأساتذة على تقديم أفضل أداء لهم؟ نعم <input type="checkbox"/> أحيانا <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>
				06	هل أخذ المدير بمشورة الأساتذة التي يقومون بإقتراحها يساهم في تحفيزهم على تقديم أفضل أداء لهم؟ نعم <input type="checkbox"/> أحيانا <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>
				07	هل يساهم المدير في توفير بيئة عمل تشجع على تبادل الأفكار والمقترحات؟ نعم <input type="checkbox"/> أحيانا <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>

					هل يحرص المدير على تنسيق جهود الأساتذة مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومشجعة؟ نعم <input type="checkbox"/> أحيانا <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	08
					هل يوزع المدير مسئوليات العمل بشكل عادل؟ نعم <input type="checkbox"/> أحيانا <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	09
إضافة عبارات أخرى ترونها مناسبة						

مدى ارتباط العبارة بالمحور		مدى مناسبة العبارة			المحور الثاني: النمط القيادي التسلطي.	رقم العبارة
غير مرتبطة	مرتبطة	رأي التعديل	غير مناسبة	مناسبة		
					هل يتابع المدير عمليات الغياب بصرامة دون مراعاة ظروف العاملين يؤثر ذلك على أدائك الوظيفي؟ نعم <input type="checkbox"/> أحيانا <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	01
					هل يتبع المدير أسلوب الرقابة المستمرة لمتابعة أعمال الأساتذة يزيد من حدة التوتر والقلق لديك؟ نعم <input type="checkbox"/> أحيانا <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	02
					هل تدخل المدير في صلاحياتك يزيد من عدم رضاك الوظيفي؟	03

					<input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> أحيانا <input type="checkbox"/> لا
					04 هل يقضي المدير معظم وقته في مناقشة تفاصيل مشكلات العمل يزيد من مستوى إحباطك؟ <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> أحيانا <input type="checkbox"/> لا
					05 هل إنفراد المدير بإتخاذ قراراته دون الرجوع إلى الأساتذة يقلل من مهاراتك وقدراتك؟ <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> أحيانا <input type="checkbox"/> لا
					06 هل يقوم المدير بأخذ آراء الأساتذة عند وضع البرنامج الدراسي؟ <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> أحيانا <input type="checkbox"/> لا
					07 هل تعصب المدير لآرائه واعتبار تبادل الآراء مضيعة للوقت يزيد من حدة الضغط لديك؟ <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> أحيانا <input type="checkbox"/> لا
					08 هل ينسب المدير كل عمل ناجح في المؤسسة لنفسه دون الأساتذة يقلل الشعور بالمسؤولية والإلتزام الوظيفي؟ <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> أحيانا <input type="checkbox"/> لا
					09 هل ترى أن المدير الذي يعتمد كثيرا على إلقاء الأوامر والتعليمات دون استشارة الأعضاء يؤثر سلباً على علاقات التعاون والتفاهم بينكم؟ <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> أحيانا <input type="checkbox"/> لا
إضافة عبارات أخرى ترونها مناسبة					

مدى ارتباط العبرة بالمحور	مدى مناسبة العبارة			رقم العبارة	المحور الثالث: النمط القيادي الحر.
	مرتبطة	رأي التعديل	غير مناسبة		
غير مرتبطة				01	هل يتساهل المدير مع الأساتذة المقصرين في أداء واجبهم؟ نعم <input type="checkbox"/> أحيانا <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>
				02	هل لا تعطي أهمية كبيرة للأعمال الموكلة لك لأن المدير يعطيك الحرية المطلقة؟ نعم <input type="checkbox"/> أحيانا <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>
				03	هل تهرب المدير من المسؤوليات المكلفة إليه يشعرك بالإحباط في عملك؟ نعم <input type="checkbox"/> أحيانا <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>
				04	هل إنفراد كل أستاذ برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل يجعل بيئتك غير صالحة للعمل؟ نعم <input type="checkbox"/> أحيانا <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>
				05	هل غياب الرقابة داخل المؤسسة يشعرك بالتماطل في أداء عملك؟ نعم <input type="checkbox"/> أحيانا <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>
				06	هل يعطي المدير الحرية الكاملة والمطلقة للأساتذة في أداء أعمالهم؟ نعم <input type="checkbox"/> أحيانا <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>
				07	هل يوجه المدير ملاحظات عامة للأساتذة المقصرين دون متابعتها يجعلك مرتاحا وظيفيا؟ نعم <input type="checkbox"/> أحيانا <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>



**الملحق رقم (02): استمارة استبيان موجهة للأساتذة التربوية البدنية والرياضية.**



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



سيدي الفاضل سيدتي الفاضلة تحياتي لكم:

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص نشاط بدني رياضي مدرسي بعنوان:

**الأنماط القيادية لمديري المتوسطات وإنعكاسها على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة**

**التربية البدنية والرياضية من وجهة نظر أساتذة المادة.**

دراسة ميدانية على بعض أساتذة التربية البدنية والرياضية للتعليم المتوسط لولاية برج بوعرييج.

نود إعلامكم بأننا بصدد عمل دراسة ميدانية بمؤسستكم ولهذا نضع بين أيديكم هذا الإستبيان

للمساهمة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم الصادقة.

ولذا نرجو منكم مساعدتنا بملء هذه الاستمارة بكل صدق وموضوعية ونعدكم بأن المعلومات

تبقى سرية ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط، مع شكرنا المسبق لتعاونكم معنا في

إثراء هذه الدراسة.

**1. بيانات شخصية:**

○ الجنس:

أنثى

ذكر

## ○ المحور الأول: النمط القيادي الديمقراطي.

1. هل يعمل المدير على سيادة روح التعاون في العمل؟  
 نعم  أحيانا  لا
2. هل يوافق المدير على أي تغيير يقترحه الأساتذة في أسلوب العمل يزيد من فعالية عملك الوظيفي؟  
 نعم  أحيانا  لا
3. هل يشجع المدير الأساتذة في إبداء آرائهم عند تخطيط العمل وتنفيذه؟  
 نعم  أحيانا  لا
4. هل يتيح المدير فرصا كافية للأساتذة للمشاركة في اتخاذ القرارات مما يساهم في رضاك الوظيفي؟  
 نعم  أحيانا  لا
5. هل يشارك المدير الأساتذة في تخطيط وتسيير العمل يساهم في تحفيز الأساتذة على تقديم أفضل أداء لهم؟  
 نعم  أحيانا  لا
6. هل أخذ المدير بمشورة الأساتذة التي يقومون بإقتراحها يساهم في تحفيزهم على تقديم أفضل أداء لهم؟  
 نعم  أحيانا  لا
7. هل يساهم المدير في توفير بيئة عمل تشجع على تبادل الأفكار والمقترحات؟  
 نعم  أحيانا  لا
8. هل يحرص المدير على تنسيق جهود الأساتذة مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومشجعة؟  
 نعم  أحيانا  لا
9. هل يوزع المدير مسؤوليات العمل بشكل عادل؟  
 نعم  أحيانا  لا

## ○ المحور الثاني: النمط القيادي التسلطي.

1. هل يتابع المدير عمليات الغياب بصرامة دون مراعاة ظروف العاملين يؤثر ذلك على أدائك الوظيفي؟

نعم  أحيانا  لا

2. هل يتبع المدير أسلوب الرقابة المستمرة لمتابعة أعمال الأستاذة يزيد من حدة التوتر والقلق لديك؟

نعم  أحيانا  لا

3. هل تدخل المدير في صلاحياتك يزيد من عدم رضاك الوظيفي؟

نعم  أحيانا  لا

4. هل يقضي المدير معظم وقته في مناقشة تفاصيل مشكلات العمل يزيد من مستوى إحباطك؟

نعم  أحيانا  لا

5. هل إنفراد المدير بإتخاذ قراراته دون الرجوع إلى الأستاذة يقلل من مهاراتك وقدراتك؟

نعم  أحيانا  لا

6. هل يقوم المدير بأخذ آراء الأستاذة عند وضع البرنامج الدراسي؟

نعم  أحيانا  لا

7. هل تعصب المدير لآرائه واعتبار تبادل الآراء مضيعة للوقت يزيد من حدة الضغط لديك؟

نعم  أحيانا  لا

8. هل ينسب المدير كل عمل ناجح في المؤسسة لنفسه دون الأستاذة يقلل الشعور بالمسؤولية والالتزام

الوظيفي؟

نعم  أحيانا  لا

9. هل ترى أن المدير الذي يعتمد كثيرا على إلقاء الأوامر والتعليمات دون استشارة الأعضاء يؤثر سلباً

على علاقات التعاون والتفاهم بينكم؟

نعم  أحيانا  لا

## ○ المحور الثالث: النمط القيادي الحر.

1. هل يتساهل المدير مع الأساتذة المقصرين في أداء واجبهم؟  
 نعم  أحيانا  لا
2. هل لا تعطي أهمية كبيرة للأعمال الموكلة لك لأن المدير يعطيك الحرية المطلقة؟  
 نعم  أحيانا  لا
3. هل تهرب المدير من المسؤوليات المكلفة إليه يشعرك بالإحباط في عملك؟  
 نعم  أحيانا  لا
4. هل إنفراد كل أستاذ برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل يجعل بينك غير صالحة للعمل؟  
 نعم  أحيانا  لا
5. هل غياب الرقابة داخل المؤسسة يشعرك بالتماطل في أداء عملك؟  
 نعم  أحيانا  لا
6. هل يعطي المدير الحرية الكاملة والمطلقة للأساتذة في أداء أعمالهم؟  
 نعم  أحيانا  لا
7. هل يوجه المدير ملاحظات عامة للأساتذة المقصرين دون متابعتها يجعلك مرتاحا وظيفيا؟  
 نعم  أحيانا  لا
8. هل يتعامل المدير بعشوائية في إدارته وعدم الإلتزام بقواعد العمل يتسبب في انخفاض مستوى أدائك؟  
 نعم  أحيانا  لا

الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة محمد بوضياف المسيلة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم التربية البدنية والرياضي

قائمة أسماء الأساتذة المحكمين

الامضاء	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
	أستاذ	1- كالح فارس
	أستاذ محاضر	2- حسين عبد الرزاق
	دكتوراه	3- مصطفى بن أحمد
	دكتوراه	4- سعود الحجري
		5-
		6-
		7-

الموسم الجامعي 2023 / 2024

## الملحق رقم (04): مخرجات التحليل الإحصائي.

1. مخرجات الـ SPSS لحساب ثبات الاستبيان:

1.1. المحور الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha <sup>a</sup>	N of Items
0.72	9

2.1. المحور الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha <sup>a</sup>	N of Items
0.73	9

3.1. المحور الثالث:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha <sup>a</sup>	N of Items
0.75	8

4.1. بنود الاستبيان ككل:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha <sup>a</sup>	N of Items
0.71	26

## 2. مخرجات الـ SPSS للفرضية الجزئية الأولى:

Test Statistics

	س1	س2	س3	س4	س5	س6	س7	س8	س9
Chi-Square	38.720 <sup>a</sup>	34.720 <sup>b</sup>	23.080 <sup>b</sup>	32.000 <sup>a</sup>	31.000 <sup>b</sup>	15.680 <sup>a</sup>	21.280 <sup>b</sup>	18.520 <sup>b</sup>	27.520 <sup>b</sup>
df	1	2	2	1	2	1	2	2	2
Asymp. Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 25.0.

b. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 16.7.

## 3. مخرجات الـ SPSS للفرضية الجزئية الثانية:

Test Statistics

	س1	س2	س3	س4	س5	س6	س7	س8	س9
Chi-Square	8.920 <sup>a</sup>	35.280 <sup>b</sup>	57.760 <sup>a</sup>	21.160 <sup>a</sup>	38.680 <sup>a</sup>	58.240 <sup>a</sup>	9.680 <sup>b</sup>	37.480 <sup>a</sup>	13.960 <sup>a</sup>
df	2	1	2	2	2	2	1	2	2
Asymp. Sig.	.012	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.001

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 16.7.

b. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 25.0.

## 4. مخرجات الـ SPSS للفرضية الجزئية الثالثة:

Test Statistics

	س1	س2	س3	س4	س5	س6	س7	س8
Chi-Square	33.640 <sup>a</sup>	37.480 <sup>a</sup>	20.440 <sup>a</sup>	41.080 <sup>a</sup>	33.760 <sup>a</sup>	37.480 <sup>a</sup>	44.920 <sup>a</sup>	31.000 <sup>a</sup>
df	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 16.7.