مجلة الابداع الرياضي : ISSN 2170-0818 : EISSN 2602 - 5094
المجلد رقم "(14) " / العدد رقم " (01) " – 2023 / الصفحة : 252 - 272

الأنماط القيادية لمديري الثانويات وأثرها على مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية –ثانويات ولاية الجلفة-

Leadersrhip patterns of high schhol principals and their impact on the career level of physical education teachers

مروان شتوح

[1] جامعة زيان عاشور بالجلفة/ مخبر الأنشطة البدنية والرياضية بالجزائر / chemer17@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2023/01/02 تاريخ القبول: 2023/03/19 تاريخ النشر: 2023/06/01

الملخص : نسعى من خلال هذا العمل المتواضع التناول بالدراسة أحد أهم المواضيع في مجال الإدارة المدرسية ومخرجاتها من خلال قيادة تربوية حكيمة ذات فاعلية مستمرة تسهم في الوصول إلى الأهداف المنشودة منها الرضا الوظيفي، لذلك جاءت الدراسة تبحث في ما درجة الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية من خلال نوع النمط المتخذ من قبل المدراء في المؤسسات التربوية بالثانويات، ومن نتائج هذه الدراسة الدور البارز للتفاعل بين مديري الثانويات وأسلوب قيادتهم المعتمد، والأساتذة ودرجة قبولهم ورضاهم الوظيفي ،مما يسهم في رفع رضاهم ، ويتوقف إلى حد كبير على النمط القيادي الذي يستخدمه مدراء المدارس ومدى ملاءمته لكل موقف من المواقف والسلوكات التي قد تحصل داخل الثانوية.

الكلمات المفتاحية: التربية البدنية والرياضية، الأنماط القيادية، الرضا الوظيفي

Abstract : We seek through this modest work to study one of the most important topics in the field of school management and its outputs through a wise educational leadership with continuous effectiveness contribute to reach the desired goals, including job satisfaction, so the study looked at the degree of satisfaction of career teachers of physical education and sports through The nature of the interaction between school principals and teachers who may contribute to their satisfaction with work depends largely on the leadership style used by school principals and their suitability for each position of the work situation.

Keywords: physical and athletic education, leadership styles, job satisfaction

المؤلف المرسل: شتوح مروان. البريد الالكتروني للمرسل : chemer17@gmail.com

– حقوق النشر محفوظة لدى جامعة محمد بوضياف – المسيلة –

-1ـ مقدمة واشكالية الدراسة:

تعد القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ من طبيعة الاجتماع البشري حيث تسعى دول العالم مع التحولات العالمية التي يشهدها القرن الواحد والعشرين إلى استشراف جاد لمستقبل هذا القرن، ومواكبة ما يسمي بصناعة المدراء وهي سمة العصر الحالي، وهي الشغل الشاغل لرواد المؤسسات التى تسعى إلى حجز مكانتها في صفوف المستقبل، فكثيرا ما يكون اخفاق المنظمات راجعا لافتقاد قيادة ذات كفاءة عالية.

وإن كانت القيادةالادارية ضرورة للجماعة فإنها تعد وظيفة إستراتيجية رئيسة لإدارة المدرسة، وتأسيساً على ذلك فإن الإدارة المدرسية تعد في مفهومها الشامل قيادة إدارية تربوية، فهي مؤسسة اجتماعية تعمل لتحقيق أهداف تربوية معينة بكل ما تحتويه في محيطها من أفراد ووسائل، فالعملية التربوية لا يمكن أن تدار بشكل سليم وصحيح لتحقيق الأهداف المنشودة ما لم تكن هناك قيادة حكيمة ذات كفاءة عالية وفاعلية مستمرة، فالمدرسة اليوم بحاجة لقائد قادر علي التأثير والتفاعل مع أعضائها لتحقيق أهدافها، وإن كانت الإدارة التربوية تقوم في أساسها على التفاعل بين المدير وأفراد الجماعة فإن وسائل اختلاف هذا التفاعل بين المدير ومرؤوسيه بهدف توجيههم وإرشادهم تعكس تبايناً في نوعية أساليب الإدارة وأنماطها المختلفة.(حسن حسان وعبد العاطي الصياد،0974،ص99)

وعليه فإن طبيعة التفاعل بين مديري المدارس والأساتذة الذي قد يسهم في رفع رضاهم عن العمل تتوقف إلى حد كبير على النمط القيادي الذي يستخدمه مدراء المدارس ومدى ملائمته لكل موقف من مواقف العمل المدرسي من خلال توفير الظروف والإمكانات المادية والمعنوية ورفع درجة الرضا الوظيفي لأستاذ التربية البدنية والرياضية الذي يعد مرتكز لتطوير عمليةالتربية والتعليم، فالرضا الوظيفي مهم جدا في أي تنظيم لما له من أثر واضح ودور رئيس في زيادة الأداء.

إن تلبية احتياجات أستاذ التربية البدينة 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 وينتاغم 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 آدائهم وفعاليتهم من خلال الرضا الوظيفي الذي يعد من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابى نحو بذل المزيد من الجهود باتجاه تحسين وتطوير أداء أساتذة التربية البدنية والرياضية وبذلك تطوير الفعل التربوي.

لذلك فمحور هذه الدراسة يدور حول أثر الأنماط القيادية لمديري الثانويات بمستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية، من أجل الكشف عن حيثيات هذه العلاقة وذلك بالتطبيق على فئة أساتذة التربية البدنية والرياضية.

2 ـ الدراسات السابقة والمشابهة:

* الدراسة الأولى :دراسة المزروع بدر سليمان(1999):

النمط القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي والخاص،دراسة مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض، هدفت الدراسة إلى كشف العلاقه بين الأنماط القيادي التي يمارسها المديرون في القطاعين الحكومي والخاص ومستويات الرضا الوظيفي للعاملين تحت إشرافهم.

اقتصرت الدراسة على أنماط القيادة السائدة في الفكر الإداري وهي النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي والنمط الحر، كما اقتصرت على ستة أبعاد فقط من الأبعاد التي تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وهي:.الرواتب، والمكافآت، والانتماء، والتفاعل الاجتماعي، وطبيعة العمل، واحترام الذات، والتفاعل الإداري.(المدهون ، محمد، 2005، ص212)

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1-يمارس المديرون في القطاع الحكومي كلا من النمط القيادي الديمقراطي، والنمط القيادي الحر بدرجة متوسطة، ويمارسون النمط القيادي الأوتوقراطي بدرجة عالية.

2- يمارس المديرون في القطاع الخاص النمط الديمقراطي بدرجة عالية ويمارسون النمط الأوتوقراطي والنمط الحر بدرجة قليلة.

*الدراسة الثانية: دراسة رياض ستراك، ومعن الشناق لسنة 1999- 2000.

هدفت الدراسة إلى بحث مشكلة "بعنوان الأنماط القيادية لمدراء المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، حيث استخدمت الدراسة استبيانين عن النمط القيادي والرضا الوظيفي، طبقت على عينة مكونة من **45** معلمة بنسبة **30%**من

المجتمع الأصلي، استخدمت الأسلوب الإحصائي التالي: الارتباط النسب المؤوية، توصلت هذه الدراسة إلى:

1- لا توجد فروق بين الجنسين في علاقه النمط القيادي للمديرين بالرضا الوظيفي للمعلمين.

2- مستوى الرضا الوظيفي مرتفع للمعلمات.

3- لا توجد فروق بالنسبة باعتبار المؤهل العلمي والخبرة في علاقه النمط القيادي للمديرين بالرضا الوظيفي للمعلمين.

4- وجود علاقه إرتباطية بين النمط القيادي بعد العمل وكذلك بعد العلاقات الانسانية بالرضا الوظيفي.

*الدراسة الثالثة: أثر الإدارة الرشيدة على الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع النسيج بمحافظة حلوان للطالب احمد علوان سليم،جامعة حلوان 2000 ،تطرق فيها لجملة من المتغيرات الرئيسة والدخيلة التي يمكن أن تؤثر على الرضا الوظيفي لدى العمال، معتمدا على مقياسين للرضا الوظيفي واستمارة استبيان للنمط القيادي، منتهجا الوصف سبيلا ،ليصل في خلاصته إلى أن للجنس والسن والحالة العائلية والمادية للعامل فروقا واضحة في الرضا الوظيفي للعامل وتفاوتا في تقبل النمط القيادي المطبق.

ولتحقيق الرضا الوظيفي باعتباره المتغير التابع الذي يسعى ويهدف إليه المدير، فهو أحد الأمور الرئيسية للتوافق المهني ويقصد به العملية الديناميكية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التوافق بينه وبين البيئة المهنية، كما يعد مسألة مهمة بين الأفراد والمجتمعات، حيث يرى الكثيرون أن الرضا الوظيفي مهم جدا في أي تنظيم لأن له أثرا كبيرا في مردود وأداء أساتذة التربية البدنية والرياضية ومن ثم تأثيره في المؤسسة التربوية، كما يعد الرضا الوظيفي جزءا لا يتجزأ من الرضا عن الحياة بوجه عام، إن كلا منهما مندمج في الآخر ويعتمد عليه، وهو من العوامل التي تؤثر في مدى كفاءة الأستاذ في العمل وارتباطه وحرصه عليه،ومن أهم روافد الرضا الوظيفي لأستاذ التربية البدنية والرياضية هي العلاقة بينه وبين زملائه في المؤسسة، ويندرج تحت هذا علاقته مع رئيسه، والتي تشكل مسألة مهمة داخل المنظومة التربوية، من هنا يتبادر إلى أذهاننا تساؤل حول الأنماط القيادية والواقع السائد في مؤسساتنا التربوية وعلاقته بالرضا الوظيفي وبهذا يمكننا صياغة الإشكالية التالية:

هل للنمط القيادي لمديري الثانويات تأثير على مستوى الرضا الوظيفي لدى أستاذة التربية البدنية والرياضية بثانويات ولاية الجلفة؟.

لتتفرع عنها مجموعة تساؤلات فرعية منها:

1- ما النمط القيادي السائد لدى مديري الثانويات؟

2- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية؟

3- هل يؤثر النمط القيادي الديمقراطي لمديري الثانويات إيجابا على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية؟

4- هل هناك تباين في تأثير النمط القيادي الديمقراطي لمديري الثانويات على أبعاد الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية ؟

3- فرضيات الدراسة الحالية:

1.3-الفرضية العامة:

يؤثر النمط القيادي لمديري الثانويات على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية.

2.3-الفرضيات الفرعية:

1- النمط القيادي الديمقراطي هو السائد لدى مديري الثانويات.

2- مستوى الرضا الوظيفي مرتفع لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.

3- يؤثر النمط القيادي الديمقراطي لمديري الثانويات إيجابا على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية.

4- يتباين تأثير النمط القيادي الديمقراطي لمديري الثانويات على أبعاد الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية.

4- أهداف الدراسة:

تنبع أهداف هذه الدراسة من كونها تجمع بين عنصرين مهمين من الضروري تواجدهما في أي مؤسسة تربوية ناجحة، أو أي مؤسسة تضع النجاح في سلم أولوياتها، فهي تجمع بين النمط القيادي للمدراء و الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية، وكذلك للكشف عن الأنماط القيادية الأكثر تحقيقا للرضا الوظيفي لأستاذ التربية البدنية والرياضية.

5- أهمية ودواعي اختيار الموضوع:

نستطيع القول أن مبررات اختيارنا هذا الموضوع لدراسته وبحثه هي:

-كثرة الحديث عن محور الرضا الوظيفي والنمط القيادي وغموض العلاقه بينهما، فالوسط التربوي إحدى الأمكنة التي تتوافر فيه مثل هذه المحاور خاصة أن المدراء في المؤسسات التربوية يسعون إلى رفع درجة الرضا عن العمل لدى الأساتذة .

-الدور الفعال الذي تلعبه القيادة باعتبارها باعث للطاقة الإيجابية "هي وسيلة لتوجيه الطاقات لترجمة الأهداف...واستخراج الطاقات الكامنة الإيجابية وامتصاص الطاقات السلبية ،ويمكن اعتبار القيادة عملية ديناميكية "(عثامنية علي،2021،ص 179)

ويتوقف فهم العمل الإداري بشكل عام على مرتكز هام من مرتكزات الإدارة وهو القيادة والذي كثيرا ما نهمله"تعتبر الإدارة في الفكر الإداري الحديث من بين المرتكزات الأساسية لنجاح الإدارة في مهامها(مرنيز أسامة،بن رجم ادريس،2021،ص135)

1- الطرق المنهجية المتبعة :

1-1-الدراسة الاستطلاعية:

هي عبارة عن تدريب عملي للباحث للوقوف على السلبيات والايجابيات التي تقابله في أثناء إجرائه للاختبارات(المندلاوي،1989، ص157)، ومن أجل الوقوف على سلامة أدوات البحث ومدى وضوحها ومناسبتها لإجراءاته ، تم توزيع استمارة المقياسين على عينة صغيرة بلغت عشرة أساتذة، لتسجيل استجاباتهم الأولية لعبارات المقياسين، من أجل تغيير وإضافة وحذف وتكييف بعض العبارات،بمساعدة بعض الخبراء والأساتذة ذوي العلاقة والاطلاع ، ليتم في الأخير اعتماد الشكل النهائي للمقياسين.

1 ـ 2 المنهج المتبع:

تندرج دراستنا هذه ضمن المنهج الوصفي كما عرفه محمد زيان عمر" عبار ة عن مسح

شامل للظواهر الموجودة في جماعة معينة، وفي مكان معين ووقت محدد بحيث يحاول البحث النقد ووصف الأوضاع القائمة والاستعانة بما يصل إليه في التخطيط للمستقبل". (محمد زيان عمر،1993،ص18) وهذا لأنه الأنسب في دراستنا من حيث تحقيق الأهداف

1 ـ 3 مجتمع وعينة الدراسة:

إن مجتمع الدراسة يمثل الفئة الاجتماعية التي نريد إقامة الدراسة التطبيقية عليها وفق للمنهج المختار والمناسب لهذه الدراسة، وفي الدراسة الحالية كان مجتمع البحث هو أساتذة التربية البدنية والرياضية، موزعين عبر ثانويات ولاية الجلفة، حيث بلغ عددهم **105** أساتذة تربية بدنية ورياضية.

وتعد العينة .. جزء من المجتمع الكلي المراد تحديد سماته بنسبة مؤوية يتم حسابها طبقا لمعايير إحصائية وطبيعة مشكلة البحث ومصادر بياناته. (محمد عبد الحميد،1983،ص103) حيث إخترنا في دراستنا هذه العينة القصدية.فالعينة إذا هي ذلك الجزء من المجتمع، يتم إختيارها وفق قواعد وطرق علمية، بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا وفي دراستناهذه اخترنا 20أستاذا. (كامل محمد المغربي، 2002،ص13)

1-4-أدوات الدراسة:

لغرض جمع المعطيات من الميدان عن موضوع الدراسة، على الباحث انتقاء الأداة المناسبة لذلك، ومن المتفق عليه أن أداة البحث تساعد الباحث على تحقيق هدفين هما:

- تساعد على جمع المعلومات والحقائق المتعلقة بموضوع البحث.

تجعل الباحث يتقيد بموضوع بحثه، وعدم الخروج عن أطره العريضة، ومنه فأداة البحث هي الوسيلة الوحيدة التي يمكن بواسطتها الباحث حل المشكلة، وقد استخدمنا في بحثنا هذا مقياسين الأول"النمط القيادي" والثاني "الرضا الوظيفي"

2- أساليب المعالجة الإحصائية :

إن طبيعة الموضوع والهدف منه يفرض أساليب إحصائية خاصة، تساعد الباحث في الوصول إلى النتائج ومعطياتها، يفسر ويحلل من خلال الظاهرة موضوع الدراسة، وقد تم الاعتماد على جملة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة تصميم الدراسة وهي كمايلي:

2-1- المتوسط الحسابي: حيث يعتبر من أكثر الأساليب الإحصائية شيوعا وهو أحد مقاييس النزعة المركزية ويعنى إبراز مدى انتشار الدرجات في الوسط.(محمود السيد أبو النيل،1987،ص101).

2-2- الانحراف المعياريs .النسبة المئوية.

2-3- المتوسط النموذجي x.لدينا المتوسط النموذجي = (الحد الأعلى + الحد الأدنى)/2

2-4- ألفا كرومباخ: لحساب معامل الثبات والصدق للمقياسين بالعلاقة التالية: R+1/R2

2-5- معامل الارتباط بيرسونRp.

2-6- معامل التربيع كاي مربع كا^2: تفريغ نتائج المقياسين للمبحوثين الأساتذة.

3- عرض ومناقشة وتفسير النتائج:

3-1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

عند اكتمال مرحلة إفراغ المعطيات المراد الحصول عليها بعد عملية استرجاع استمارات مقياسي النمط القيادي والرضا الوظيفي الموزعين على عينة اساتذة التربية البدنية والرياضية الذين قدموا وجهة نظرهم حول مضامين المقياسين، وذلك من خلال جمع البيانات وتحويل ما هو نوعي إلى ما هو كمي ،عبر مجموعة من الأرقام، يأتي دور مناقشة وتحليل وتفسير ما تم الحصول عليه من النتائج على ضوء ما تم صياغته من الفرضيات المحتملة والتوقعات المقترحة في رأس هذا البحث ، والتي كانت بمثابة المنطلق العلمي في تأسيس هذه الدراسة ، ومن ثم محاولة الخوض في غمار وثنايا البحث من أجل إثبات أو نفي تلك الادعاءات المقترحة رياضيا ومن خلال سلسلة من الأرقام تم تضمينها في مجموعة من الجداول الموضحة ، وذلك كما يلي:

نص الفرضية الأولى:النمط القيادي الديمقراطي هو السائد لدى مديري الثانويات .

النمط	التكرار	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري s	المتوسط النموذجي x	كا2 المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة
ديمقراطي	17	36.06	6.18	30	9.80	0.05	دال
النسبة	85%						
غير ديمقراطي	03						
النسبة	15%						

جدول 03 يبين نتائج بعد النمط الديمقراطي

تحليل الجدول رقم03:

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح لنا أن نسبة **85%**من أفراد العينة يقرون بسيادية النمط الديمقراطي عند مديري الثانويات من وجهة نظر أساتذة التربية البدنية والرياضية على عكس نسبة **15%** يرون أن مديري الثانويات لهم نمط غير ديمقراطي أي بتكرار **(03)**، ومن خلال المعالجة الإحصائية عن طريق حساب **كا**^{2} يتبين أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى، إن بلغت **كا**^{2}المحسوبة **(09.80)** وهي أكبر منقيمة كا2 المجدولة والمقدرة ب **(03.84)** عند مستوى الدلالة **(0.05)** ودرجة الحرية **(01**df=**)**، إذا توجد دلالة احصائية، وبمقارنة المتوسطات الحسابية نجد أن المتوسط الحسابي الحقيقي والمقدر ب: **(36.08)** بانحراف معياري **(6.18)** أكبر من المتوسط الحسابي النموذجي والمقدر بـ:**(30)**.

تحليل الجدول رقم 04:

بناء على نتائج الجدول رقم **04**يتضح لنا أن أغلب الأساتذة يقرون أن النمط القيادي لمديري الثانويات غير ديكتاتوري وذلك بنسبة **(95%)** أي ما يقابله برأي **(19)** أستاذ تربية بدنية ورياضية وهي نسبة كبيرة جدا بالمقارنة مع من يرون أن مديري الثانويات يستعملون النمط الديكتاتوري أي بنسبة **5**% برأي أستاذ واحد.وبالمعالجة الإحصائية عن طريق حساب **كا**^{2} وبمقارنتها بـ: **كا**^{2} المجدولة يتبين لنا أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية لصالح

جدول04 يبين نتائج بعد النمط الديكتاتوري

النمط	التكرار $\bar{}$	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري s	المتوسط النموذجي x	كا2 المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة
ديمقراطي	01	26.00	04.70	30	16.20	0.05	دال
النسبة	5%						
غير ديمقراطي	19						
النسبة	%95						

القيمة الكبرى، إن بلغت قيمة كا^2 (16.20) وهي أكبر من كا^2 المجدولة والمقدرة بـ:

(03,84) وذلك عند مستوى الدلالة (0,05) وبدرجة حرية (df=01)، إذا توجد دلالة إحصائية معنوية وبالمقارنة بين المتوسط الحسابي الحقيقي والمتوسط الحسابي النموذجي يتبين لنا أن x>xالنموذجي أي(16.20< 30) وذلك بانحراف معياري قدر بـ: (4,70).

تحليل الجدول رقم 05:

توضح لنا نتائج الجدول05 أن نسبة **90%** من أساتذة التربية البدنية والرياضية أن النمط الممارس في المؤسسة التربوية نمط غير متساهل بمعمل **18** أستاذ وأن نسبة **10%**ممن يقرون بأن مديري الثانويات يتمتعون بالنمط المتساهل أي بواقع أستاذين فقط وبالمعالجة الاحصائية للاستبيان النمط التسيبي عن طريق **كا**^{2}والمبينة في الجدول أسفله نجد أن قيمة **كا**^{2}المحسوبة 12.80 وهي أكبر من كا^2 المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وdf=01، إذا توجد دلالة احصائية وبالمقارنة بين متوسطات لكل من x و x النموذجي وجدنا x>xالنموذجي (14.31<24)، إذا توجد دلالة إحصائية معنوية وبالمقارنة بين المتوسط الحسابي الحقيقي والمتوسط الحسابي النموذجي

جدول 05 يبين نتائج بعد النمط المتساهل التسيبي

النمط	التكرار	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري s	المتوسط النموذجي x	كا2 المحسوبة	درجه الحرية df	مستوى الدلالة	الدلالة
ديمقراطي	02	14.31	05.20	30	12.80	01	0.05	دال
النسبة	%10							
غير ديمقراطي	18							
النسبة	%90							

3-1-1-مناقشة الفرضية الأولى:

لقد أكد رجال الفكر والمختصين في مجال الإدارة أن نمط القيادة الديمقراطية يعتبر من أفضل الأنماط القيادية لأنه يساعد على تحقيق الأهداف، وهذا مانلحظه من خلال الجدول06 أدناه، كذلك مما يؤشر على سيادية النمط الديمقراطي هو المتوسط الحسابي الحقيقي ومقارنته بالمتوسط الحسابي النموذجي أي أن المتوسط الحسابي الحقيقي أكبر من المتوسط الحسابي النموذجي أي **36.05 > 30**، بمعنى أن أغلب إجابات الأساتذة وقعت أعلى المتوسط النموذجي، أما بالنسبة للنمطين التسيبي و الديكتاتوري: فوقعت إجاباتهم تحت المتوسط الحسابي النموذجي؛ حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي الحقيقي للنمط القيادي المتساهل بـ: **14.31**وهي أقل من المتوسط الحسابي النموذجي والمقدر بـ: **24**وقيمة المتوسط الحسابي الحقيقي لنمط القيادي الديكتاتوري قدر بـ: **26.00** وهي أقل من المتوسط وهذا ما أدى إلى تحقيق الفرضية الأولى ومفادها:

" النمط السائد هو النمط القيادي الديمقراطي لدى مديري الثانويات من وجهة نظر أساتذة التربية البدنية والرياضية

جدول 06 متعلق بمعامل ارتباط الإحصائي فيردمان:

النمط القيادي	ترتيب قيمة فريدمان	كا^2	Df
الديمقراطي	2.78	26.77	02
المتساهل	1.65		
الديكتاتوري	1.58		

2-3-عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

نص الفرضية الثانية: مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية مرتفع.

تحليل الجدول رقم07:

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول07 أدناه أن مستوى الرضا الوظيفي لأفراد منة أساتذة التربية البدنية والرياضية والمقدر عددهم 16 أستاذ يقرون برضاهم عن العمل بنسبة 80% على عكس (04) أساتذة وبنسبة 20% يرون أنهم غير راضين عند المعالجة الإحصائية وحساب كا2 وجدنا كا2 المحسوبة والمقدرة بـ: 7.20 وهي أكبر من كا2 المجدولة والمقدرة بـ: 03,84، عند مستوى الدلالة(0,05) بدرجة حرية (df = 01)، إذا توجد دلالة معنوية، وقد تم حساب المتوسط الحسابي الحقيقي xالذي يساوي 209.84 وانحراف معياري 18.31، وهو أكبر من المتوسط الحسابي النموذجي والمقدر بـ: 177.

جدول07 يبين الرضا الوظيفي لأستاذ التربية البدنية والرياضية

الرضا	التكرار	المتوسط الحسابي x	الانحراف المعيارى s	المتوسط النموذجي x	كا2المحسوبة	درجه الحرية df	مستوى الدلالة	الدلالة
راض	16	209.84	18.31	177	7.20	01	0.05	دال
النسبة	%80							
غير راض راضي	04							
النسبة	%20							

3-2-1-مناقشة الفرضية الثانية:

يتضح من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم07الخاص بمستوى الرضا الوظيفي لأستاذ التربية البدنية والرياضية بأن الرضا عن العمل مرتفع وهذا ما تشير إليه نتائج الجدول حيث أن إجابات أساتذة التربية البدنية والرياضية عن رضاهم يقدر: 16أستاذ بنسبة 80%وهذا يعني أن إجابات الأساتذة وقعت أعلى من متوسط النموذجي المقدر:177وهذا مؤشر لرضا الأساتذة في المؤسسة التربوية، ويرجع سبب ارتفاع رضا الأساتذة إلى اهتمام مديري الثانويات بظروفهم الشخصية ويتفهم العمل الذي يسعو إليه وتلبية حاجياتهم ورغباتهم مما يساعد على رفع الرضا والارتياح وتحقيق الهدف فطريقة الإشراف والاتصال داخل المؤسسة والارتياح عن ظروف العمل والأجر يعمل على تفعيل الروح المعنوية وبالتالي شعور أستاذ التربية البدنية والرياضية بأهمية وظيفته مما تعمل على رفع درجة الرضا الوظيفي، توافر هذه العوامل يتحقق الرضا عن العمل وبافتقادها يتحقق عدم الرضا، ومما توصلت إليه هذه الدراسة أيضا أنه وفي القيادة الاستبدادية تتضاءل فرص تنمية العلاقات الشخصية داخل أفراد الجماعة، مما ينذر بعدم إمكان بقاء رضا وظيفي مرتفع، وهذا ما أشارت إليه نظرية ماسلو الذي حدد الحاجات الإنسانية والتي يرى أن من شأن إشباعها تحقيق الرضا لدى الفرد وعن طريق إشباع الحاجات يمكن ضمان رضاه عن العمل (علي العسكر،ص43)، كما سبق وأسلفنا في الجانب النظري في صورة هرمية لابراهاملماسلو، ومنه تحققت الفرضية الثانية ومنطوقها: مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية مرتفع.

3-3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

نص الفرضية: يؤثر النمط القيادي الديمقراطي لمديري الثانويات إيجابا على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية.

الرضا	راضي		غير راضي		$كا^2$ المحسوبة	درجة الحرية DF	مستوى الدلالة	الدلالة
النمط	التكرا	النسبة	التكرار	النسبة				
ديمقراطي	15	75%	02	10%	04.80	01	0.05	دال
غير ديموقراطي	01	05%	02	10%				

جدول 08 يبين علاقة النمط الديمقراطي بالرضا الوظيفي

تحليل الجدول رقم 08:

من خلال النتائج المحصل عليها من بيانات الجدول رقم 08 ، أن نسبة **75%** من أساتذة التربية البدنية والرياضية راضين وظيفيا عن النمط المنتهج في المؤسسة التربوية بواقع **(15)** أستاذ من بين **(20)** أستاذ وهو حجم الكلي للعينة، ومنهم **(10%)** بواقع أستاذين غير راضيين وظيفيا لكن راضين على النمط القيادي الديمقراطي لمديري الثانويات، وهناك من يرى أنه راض وظيفيا بنسبة **(5%)** وبواقع أستاذ واحد وأن النمط القيادي المتبع نمط غير ديمقراطي، أما بنسبة **(10%)** يجيبون أنهم غير راضيين وظيفيا والنمط القيادي نمط ديمقراطي.وبالمعالجة الاحصائية عن طريق حساب **$كا^2$** تبين لنا عند مستوى الدلالة **(0.05)**

ودرجة حرية **(df= 01)** **$كا^2$** المحسوبة والمقدرة بـ: **4.80** وهي أكبر من **$كا^2$** المجدولة والمقدرة بـ: **03.84** بمعنى أن هناك دلالة معنوية.

3-3-1-مناقشة الفرضية الثالثة:

بناء على النتائج السابقة والقراءات الاحصائية يتضح لنا من خلال تأثير النمط القيادي الديمقراطي على مستوى الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة **(0.05)**، أمكن تفسير ارتباط النمط القيادي الديمقراطي مع مستوى الرضا الوظيفي في إقرار أفراد العينة وبتكرار **(15)** أستاذ أن هناك علاقة وتأثر بعد النمط الديمقراطي على المتغير وهو الرضا الوظيفي، بمعنى أن هناك علاقة طردية في مجملها فكلما زاد تحسين مديري الثانويات في توفير الإمكانيات والرعاية

والظروف المادية والإشراك في اتخاذ القرارات وإعطاء برنامج وتوقيت مناسبين وتخطيط العمل زادت درجة الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية والعكس علاقة عكسية، هذا مما أدى إلى إجماع نسبة 75% هو من الأساتذة يحبذون النمط القيادي الديمقراطي لارتباطه الوثيق والايجابي بدرجة الرضا عن العمل لديهم.

كما أشارت العديد من الدراسات والأبحاث بجامعتي ميتشيغنوأوهايو الأمريكيتين تلك العلاقة الوثيقة بين كل من النمط القيادي والرضا الوظيفي، أوضحت هاته الدراسات وغيرها أن المشرف الذي ينمي بينه وبين مرؤوسيه روح المساندة الشخصية ويعمل على تفهم مرؤوسه، وهذا المشرف يستطيع اكتساب ثقة وولاء مرؤوسيه وبالتالي يحقق الرضا عال لديهم، على عكس المشرف الذي يهتم بالإنتاج وأهدافه ويعامل مرؤوسه على أنهم مجرد وسائل إنتاج لا غير تعمل لتحقيق العمل، الشيء الذي يجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم كما تتفق دراسات جامعة أوهايو مع النتائج السابقة في أن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه مرتفع كما أوضحت تلك الدراسات على أن الرضا أفراد العاملين في الأقسام التي يمارس فيها المشرفون نمط السلوك الإشرافي المهتم بالعمل، كان مرتفعا عن الرضا الأفراد العاملين بالأقسام التي يركز مشرفها على الإنتاج، كما أشارت في دراسة دراسةالمزروع بدر سليمان، وجود علاقه ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الأوتوقراطي للمديرين في القطاع الحكومي وبين النمط القيادي الحر للمديرين في القطاع، ووجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والنمط القيادي الديمقراطي للمديرين في كل من القطاعين الحكومي والخاص.(المزروع بدر بن سليمان،1999،ص15)،كذلك أشار لشومان في دراسته سنة 1982، حول العلاقة بين المناخ التنظيمي وسلوك المدير و الرضا الوظيفي للمعلمين حيث تبين أن هناك علاقة ايجابية بين سلوك المدير الايجابي ومدى رضاهم عن وظيفتهم للعمل، ومنه فقد تحققت الفرضية ومفادها أنه" يؤثر النمط القيادي الديمقراطي لمديري الثانويات ايجابا على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية".

3-4-عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

نص الفرضية: يتباين تأثير النمط القيادي الديمقراطي لمديري الثانويات على أبعاد الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية.

جدول09 يبين تأثير بعد النمط الديمقراطي على بعد نوع الإشراف

بعد الرضاالوظيفي	بعد رضا الاتصال	
النمط القيادي	راض	غير راض
غير ديمقراطي	02	10
النسبة	%10	%05
الديمقراطي	16	01
النسبة	%80	%05

تحليل الجدول رقم 09:

من خلال الجدول أعلاه والنتائج المحصل عليها بين يعد النمط القيادي الديمقراطي ونوع الإشراف يتضح لنا أن معظم أفراد العينة لديهم إشراف مرتفع بنسبة 80%أي بواقع 16 أستاذ و أن النمط الممارس في المؤسسة من مديري الثانويات هو النمط القيادي الديمقراطي، ومنهم من راض عن الإشراف بنسبة 10 % أستاذين والنمط القيادي نمط غير ديمقراطي، ويقر أستاذ واحد أن رضاه عن الإشراف منخفض ونمط المدير نمط غير ديمقراطي، وآخر وبنسبة 5% يرى أنه غير راض عن نوع الإشراف ونمط المدير نمط ديمقراطي.

جدول10 يبين تأثير بعد النمط الديمقراطي على ظروف العمل:

بعد الرضاالوظيفي	بعد ظروف العمل	
النمط القيادي	راض	غير راض
غير ديمقراطي	03	00
النسبة	%15	%00
الديمقراطي	08	09
النسبة	%40	%45

تحليل الجدول رقم 10:

من بيانات الجدول التالي وإجابات أفراد العينة حول تأثر ظروف العمل بالنمط القيادي الديمقراطي، بحيث يرى أساتذة التربية البدنية والرياضية وبنسبة 40% منهم راض عن ظروف العمل في المؤسسة وأن النمط المستعمل نمط قيادي ديمقراطي بواقع (08) أساتذة، ومن جهة أخرى نجد أن **(09)** أساتذة غير راضين عن ظروف العمل والنمط القيادي المنتهج من طرف المدير نمط قيادي ديمقراطي، أما بالنسبة **15%**وبواقع(03) أساتذة راضين عن ظروف العمل والنمط الممارس نمط غير ديمقراطي، بينما لم ترد الإجابة على أنهم غير راضين عن ظروف العمل ونوع النمط الممارس،أي أن نسبة 45 % غير راضين عن ظروف العمل ويرون أن النمط السائد للمدير نمط ديمقراطي بينما 40% غير راضين

بعد الرضاالوظيفي	بعد رضا الأجر	
النمط القيادي	راض	غير راض
غير ديمقراطي	03	00
النسبة	%15	%00
الديمقراطي	15	02
النسبة	%75	%10

جدول يبين تأثير بعد النمط الديمقراطي على رضا الأجر: جدول رقم:11

تحليل الجدول رقم 11:

من خلال إجابات أفراد العينة لبيانات الجدول التالي حول تأثر رضا الأجر بالنمط القيادي الديمقراطي إجابة نسبة **(75%)** من الأساتذة رضا عن الأجر وأن النمط القيادي المستعمل من طرف مدير المؤسسة هو النمط القيادي الديمقراطي بواقع **15** أستا تربية بدنية ورياضية، وبنسبة **10%** أقروا أتهم غير راضين عن رضا الأجر وأن النمط القيادي المثخن من مديري الثانويات نمط قيادي ديمقراطي بواقع أستاذين، وبواقع **(03)** أساتذة أجابوا على أنهم راضين عن رضا الأجر؛ لكن نمط مدير الثانوية نمط غير ديمقراطي، وامتنعوا عن الإجابة على أنهم غير راضين عن الأجر ولا النمط القيادي الديمقراطي.

جدول12 يبين تأثير بعد النمط الديمقراطي على رضا الاتصال:

بعد الرضاالوظيفي	بعد رضا الاتصال	
النمط القيادي	راض	غير راض
غير ديمقراطي	02	00
النسبة	10%	%00
الديمقراطي	16	02
النسبة	%80	10%

تحليل الجدول رقم 12:

من بيانات الجدول أعلاه الخاص بإجابات أفراد العينة في تأثر رضا الاتصال بالنمط القيادي الديمقراطي، تبين أن نسبة **80%** أقروا على رضاهم عن رضا الاتصال بواقع **19** أستاذ تربية بدنية ورياضية وأن النمط القيادي المنتهج من طرف مديري الثانويات هو النمط القيادي الديمقراطي، وبنسبة **10%** من الأساتذة أجابوا عن رضاهم عن رضا الاتصال ونمط المدير نمط غير ديمقراطي، وبواقع أستاذين وبنسبة **10%** أيضا أجابوا على أنهم غير راضين عن رضا الاتصال وأن مدير الثانوية يتبع نمطا ديمقراطيا، وامتنعوا الأساتذة عن إجابة غير راضين عن الاتصال ونمط المدير نمط غير ديمقراطي.

- يتبين من خلال تأثر أبعاد الرضا الوظيفي ببعد النمط القيادي الديمقراطي هناك تفاوت في درجة التأثير والجدول الآتي يبين ترتيب التأثر:

3-5-عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

نص الفرضية :يؤثر النمط القيادي الديمقراطي لمديري الثانويات على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية.

بعد الاطلاع على النتائج العملية المحصل عليها من خلال عرضنا وتحليلنا لنتائج الفرضيات الجزئية من المقياسين الموجهين لأفراد العينة والمتمثلة في أساتذة التربية البدنية والرياضية وعددهم 20 أستاذا، وبعد أن توفرت لدينا التدعيمات وإجابات الفرضيات الجزئية، ومعرفة النمط القيادي في المؤسسات التربوية من وجهة نظر أساتذة التربية البدنية والرياضية وهو النمط القيادي الديمقراطي وذلك باستخدام **كا**^{2} للدلالة

المعنوية ومعامل ارتباط الإحصائي **(فا)** في معرفة ترتيب الأنماط القيادية إذ وجدنا النمط الديمقراطي في المرتبة الأولى وذلك بنسبة 46.25% يليه النمط القيادي المتساهل في المرتبة الثانية بنسبة 27.45% ا؛ وفي الأخير النمط القيادي الديكتاتوري بنسبة 26.28%، كذلك معرفة مستوى الرضا الوظيفي للأساتذة وأن أغلب إجابات الأساتذة والمقدرة بنسبة 80% من الأساتذة لهم رضا وظيفي مرتفع حيث وقع أغلب إجابات الأساتذة فوق النقطة الفاصلة والمقدرة بـ: 178. ومنها تم قبول الفرضية، فتم مراعاة العلاقة والأثر الايجابي بين النمط القيادي الديمقراطي لمديري الثانويات ورضا الوظيفي، وتم قبول الفرضية بأنها كلما زاد استعمال النمط الديمقراطي للمدير زاد الرضا الوظيفي للأستاذ أي أنها علاقة طردية .

خاتمة:

شكل الرضا الوظيفي لأستاذ التربية البدنية والرياضية حالة من الاستفزاز العلمي لدينا، خاصة إذا وقفنا على مدى التباين في درجة الرضا بين أستاذ وآخر يعملان في مؤسسة واحدة جنبا إلى جنب تحت قيادة إدارية واحدة، الأمر الذي أدى إلى محاولة معرفة ماهية التأثير بين الأنماط القيادية لدى مدراء الثانويات ودرجة الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية، ومحاولة تشخيصها للكشف عن العلاقة المحتملة بين أبعادها في إطار ما أتيح لي من تصور وفهم لمفردات هذا الموضوع، وسعت الدراسة لتحقيق أهدافها من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس هل للنمط القيادي لمديري الثانويات تأثير على مستوى الرضا الوظيفي لدى أستاذة التربية البدنية والرياضية ؟ من وجهة نظر أساتذة التربية البدنية والرياضية، وبعد صياغة كل من المقياس النمط القيادي ومقياس الرضا الوظيفي تم توزيعهم على أساتذة التربية البدنية والرياضية عينة الدراسة، تم الحصول على بيانات ونتائج عالجناها وحللناها وفق الطرق الإحصائية الملائمة.

وباستغلالنا للمعطيات التي توفرت لدينا تم إجراء البحث في الوسط التربوي ميدانيا، منتهجين في ذلك المنهج الوصفي، حيث قمنا بجمع البيانات من أساتذة التربية البدنية والرياضية واخترنا العينة القصدية من ثانويات مدينة الجلفة، ثم عرضناها على شكل جداول وعلقنا عليها إحصائيا وكانت النتائج التي أسفرت عليها المقياسين بعد المعالجة الاحصائية كالتالي:

1-أن النمط القيادي السائد لدى مديري الثانويات هو النمط القيادي الديمقراطي.
2-الرضا الوظيفي مرتفع لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.
3-للنمط القيادي الديمقراطي تأثير إيجابي على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية
4-أن هناك تباين في التأثير بين النمط القيادي الديمقراطي لمديري الثانويات وأبعاد الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية.
حيث تم التوصل إلى النمط القيادي الغالب في المؤسسات الثانوية المتعلق بالمدراء هو النمط القيادي الديمقراطي و هو ما يعكس حالة من الرضا المرتفع لدى الأساتذة.

المصادر و المراجع:

1-أبو النيل محمود السيد، الإحصاء النفسي والاجتماعي والتربوي، دار النهضة العربية، بيروت، ط5، .1987
2-ابن منظور الافريقي،لسان العرب،دار صادر،بيروت،ط 5، 1970
3-المدهون، محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية، غزة، إبداع للطباعة والنشر، .2005
4-المزروع بدر بن سليمان، النمط القيادي وعلاقته بالرضي الوظيفي لدى العاملين في قطاع الحكومي والخاص، رسالة ماجستير، الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية،1999
5-المغربي كامل محمد، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2002.
6-حجي إسماعيل أحمد،إدارة بنية التعليم والتعلم بالنظرية والممارسة في الفصل والمدرسة، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2000.
-7حسن حسان وعبد العاطي الصياد، البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي بالمتغيرات الديموغرافية في المدرسة المتوسطة السعودية، رسالة الخليج العربي،1974
8-حريم حسين، السلوك التنظيمي، المكتبة الوطنية، عمان..1997
9-كنعان، نواف، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، .1999
10-محمد زيان عمر، البحث العلمي ومناهجه وتقنياته، د م ج، الجزائر، .1993
11-محمد عبد الحميد، تحليل المحتوى في بحوث الإعلام، دار الشروق، ط1،

جدة،1983.
12-مقدّم عبد الحفيظ، الإحصاء والقياس النفسيوالتربوي، د م ج، الجزائر، 1993.
13--مرنيز أسامة،بن رجم ادريس،الأنماط القيادية وعلاقتها بسلوك المواطنة لدى موظفي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة،مجلة الإبداع الرياضي، جامعة المسيلة،الجزائر مجلد01،العدد رقم01، 2021
14--عثامنية علي ،الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الأزمات الرياضية مجلة الإبداع الرياضي،جامعة المسيلة،الجزائر،مجلد12،عدد02، 2021