



جامعة البحرين
كلية التربية
قسم التربية الرياضية

السلوك القيادي للرؤساء وعلاقته بدافعية الإنجاز
والرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية
في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين

إعداد:
أمل علي عيسى الوادي

إشراف:

أ. د. إخلاص محمد عبد الحفيظ

استاذ علم النفس الرياضي

قسم التربية الرياضية

كلية التربية - جامعة البحرين

أ. د. عادل محمد النشار

استاذ الإدارة الرياضية

قسم التربية الرياضية

كلية التربية - جامعة البحرين

رسالة ماجستير مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير

في التربية الرياضية

(تخصص الإدارة الرياضية)

١٤٢٦ هـ - ٢٠٠٥ م



جامعة البحرين
كلية التربية
قسم التربية الرياضية

السلوك القيادي للرؤساء وعلاقته بدافعية الإنجاز و الرضا الوظيفي
لدى معلمي التربية الرياضية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين

إعداد:
أمل علي عيسى الوادي

إشراف:

أ.د. إخلاص محمد عبد الحفيظ

أستاذ علم النفس الرياضي
قسم التربية الرياضية
كلية التربية - جامعة البحرين

أ.د. عادل محمد النشار

أستاذ الإدارة الرياضية
قسم التربية الرياضية
كلية التربية - جامعة البحرين

رسالة ماجستير مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير
في التربية الرياضية
(تخصص الإدارة الرياضية)

١٤٢٦ هـ - ٢٠٠٥ م

بسم الله الرحمن الرحيم

"قال رب اشرح لي صدري و يسر لي أمري و اجل عقتة من
لساني يفقهوا قولي" *

صدق الله العلي العظيم

جامعة البحرين
كلية التربية

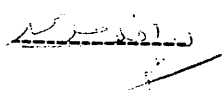
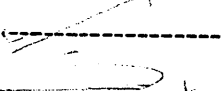
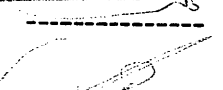
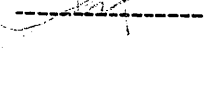
قسم التربية الرياضية

قرار لجنة المناقشة والحكم على رسالة الماجستير في التربية

اسم الطالب: أمل على عيسى الوادي
عنوان الرسالة: السلوك القيادي للمدربين وعلاقته بدافعية اللاعبين
والرياضة الرياضية لدى مدربي التربية الرياضية في المرحلة المتوسطة بمدينة البحرين
تخصص: إدارة رياضية

اجتمعت لجنة المناقشة والحكم يوم الخميس الموافق ٢٠١٤/٢/٥ بالقاعة (٧)، وبعد مناقشة الطالب/الطالبة علناً تبين لأعضاء اللجنة إستيفاء الرسالة لشروط البحث العلمي، وعليه توصي منح الباحث / الباحثة درجة الماجستير في التربية الرياضية تخصص إدارة رياضية وتوصي اللجنة بفتح الرسالة مع نفقة وزارة التربية وتبادلاً مع الجامعات الأخرى.

أعضاء لجنة المناقشة والحكم

الاسم	الوظيفة	التوقيع
١. أ. د. أحمد صبحي محمد جعفر	استاذ بكلية التربية / جامعة البحرين	
٢. أ. د. محمد علي أحمد	استاذ جامعة المنيا	
٣. أ. د. عادل عبد الشار	استاذ بكلية التربية / جامعة البحرين	
٤. د. هادي محمد بن جابر	عميد جامعة المنيا / استاذ متاركة	

ننني و تقديري

اللهم لك الحمد على توالي بلوغ النعماء ... و لك الحمد على هنيء عطائك ... و محمود بلائك ... و جليل آلائك ... و لك الحمد على إحسانك الكثير ... و خيرك الغزير و تكليفك اليسير و دفع العسير ... و لك الحمد يا رب على تثميرك قليل الشكر ... و إعطائك وافر الأجر إنك المتان الوهاب.

بدايةً تتقدم الباحثة بوافر الشكر و التقدير لتلك الجهود الكبيرة و الخيرة التي بذلها كلٌ من مشرفي الرسالة الأستاذ الدكتور/ عادل محمد النشار (أستاذ الإدارة الإدارية الرياضية) بقسم التربية الرياضية بكلية التربية - جامعة البحرين على كل ما قدمه من دعمٍ و مساندةٍ في سبيل الإنتهاء من الرسالة بدءاً من الشروع في تصميم الإطار النظري للرسالة و انتهاءً باختيار الأدوات و تحكيمها. فقد كان خير عدلٍ و حكم في جميع الملمات التي صاحبت عملية كتابة و تحضير الرسالة و إنني لأتشرف بأن أكون أحد طلبته و أن يشرف رسالتي بأن يكون أحد المشرفين عليها. و لا يفوتني في المقام نفسه، أن أتوجه إلى الأستاذة الدكتورة/ إخلاص محمد عبد الحفيظ (أستاذة علم النفس الرياضي) بقسم التربية الرياضية بكلية التربية - جامعة البحرين، أستاذتي الفاضلة و مشرفتي العزيزة التي كانت مخلصاً معي بكل ما تحمله الكلمة من معنى و ذلك يتضح جلياً في جميع ما قدمته لي من نصائح و إرشادات علمية تتعلق بالمنهجية العلمية و المعالجة الإحصائية اللذين كان لهما الأثر العميق في إثراء هذا العمل و الخروج به بصورة مشرفة تعكس حقيقة العمل المضني و السعي الجاد الذي بذل في هذه الرسالة. ، إنني أتشرف أيضاً بوضع إسمها و ساماً على رسالتي هذه.

أما بعد، فإن الباحثة تتوجه بعميق الشكر و الامتنان إلى كل من المتحنيين الداخلي و الخارجي:

الدكتورة / هدى حسن الخاجة (عميدة شؤون الطلبة بجامعة البحرين) و الأستاذ الدكتور/ مصطفى حسين باهي (أستاذ علم النفس الرياضي بكلية التربية الرياضية - جامعة المنيا) لتفضلهما بمناقشة الأطروحة و على ما قدموه لي من ملاحظات و إرشادات سيكون لها بكل تأكيد بالغ الأثر في إثراء هذه الرسالة و الظهور بها بمظهر مشرف.

و ختاماً، أتوجه إلى أسرتي الكريمة بجميع أفرادها فرداً فرداً و الذين لا أستطيع أن أوفيهم حقهم لما قدموه لي من مساندةٍ كان لها بالغ الأثر في الشد من أزري و رفع معنوياتي و زيادة إصراري لبلوغ هذه المرتبة.

و الله ولي التوفيق ، ، ،

إلى جنتي في هذه الدنيا ...

حسن و عبد الوهاب

روحي وفرنا عيني ...

أهركما فزرا العمل

أهل

ملخص البحث

السلوك القيادي للرؤساء و علاقته بدافعية الإنجاز و الرضا الوظيفي لدى معلمي

التربية الرياضية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين

إعداد :

أمل علي عيسى الوادي

إشراف :

أ.د. إخلاص محمد عبدالحفيظ

أستاذ علم النفس الرياضي

قسم التربية الرياضية

كلية التربية - جامعة البحرين

أ.د. عادل محمد النشار

أستاذ الإدارة الرياضية

قسم التربية الرياضية

كلية التربية - جامعة البحرين

تلعب القيادة دوراً هاماً و حيوياً في التأثير على سلوك العاملين و اتجاهاتهم ، كما أنها تعمل على زيادة تماسك الجماعة و توفير أفضل الفرص لتنمية العلاقات الانسانية و التعاون الأمر الذي يؤدي الى زيادة دافعية الأفراد نحو بذل أقصى جهد من أجل رفع شأن الجماعة . كذلك فان القيادة تقوم بدور مؤثر و فعال في حل المشكلات التي يواجهها أعضاء الجماعة و في استغلال قدراتهم و توظيفها في الاتجاه المناسب مما يؤدي الى تحقيق أعلى مستويات الأداء ، و الرضا عما يقومون به من أعمال .

و يهدف البحث الحالي الى التعرف على طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي للرؤساء كما يدركه معلمي التربية الرياضية و كل من الدافع للإنجاز و الرضا الوظيفي لديهم . كما يهدف البحث أيضاً الى التعرف على الفروق بين المعلمين و المعلمات في المتغيرات قيد البحث .

و قد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي " أسلوب المسح " حيث أنه المنهج المناسب لطبيعة هذا البحث ، و قد اشتملت عينة البحث على (٨٠) ثمانين من معلمي التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية في العام الدراسي ٢٠٠٣ / ٢٠٠٤ يمثلون نسبة ٧٦% من مجتمع البحث . كما تضمنت أدوات

البحث على مقاييس : السلوك القيادي ، و الدافع للإنجاز ، و الرضا الوظيفي . و قد قامت الباحثة بحساب المعاملات العلمية للمقاييس المستخدمة لتأكد من مناسبة تلك الأدوات التي تم تطبيقها في دراسة استطلاعية على عينة قوامها (٢٠) عشرون من مجتمع البحث و من غير عينة البحث الأساسية و قد أسفرت نتائج الدراسة الإستطلاعية عن مناسبة تلك المقاييس للتطبيق على عينة البحث.

و تم تطبيق المقاييس المستخدمة على عينة البحث الأساسية في الفترة من ١٠ / ٥ / ٢٠٠٤ الى ٦ / ٦ / ٢٠٠٤ و بعد التطبيق تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام عدداً من المعالجات الإحصائية المناسبة و هي المتوسط الحسابي ، و الإنحراف المعياري ، و معامل الارتباط البسيط " بيرسون " ، و اختبار دلالة الفروق " ت " . و قد أسفرت النتائج الإحصائية للبحث عن : ١) وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين السلوك القيادي للرؤساء كما يدركه معلمي التربية الرياضية و كل من الدافع للإنجاز و الرضا الوظيفي ، ٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين و المعلمات في مقياس السلوك القيادي و الدافع للإنجاز ، ٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين و المعلمات في بعض أبعاد الرضا الوظيفي و هي : الرضا عن أسلوب الترقية ، و الرضا عن الرئيس في العمل لصالح المعلمات ، ٤) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بينهما في أبعاد الرضا الوظيفي الأخرى .

و في ضوء النتائج الإحصائية للبحث توصي الباحثة بما يلي :

١ . الإهتمام بتنمية العلاقات الودية و الانسانية بين القادة و العاملين ، مما يؤدي الى الرضا عن

العمل و زيادة دافعية الإنجاز لديهم .

٢ . يجب على القادة إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في إتخاذ القرارات .

٣ . الإهتمام بتشجيع العاملين على الابتكار و التطوير مما يؤدي إلى زيادة الدافعية لديهم .

٤. تهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يشجع على زيادة دافعية الأداء .
٥. العمل على توفير الحوافز المادية و المعنوية لما لها من تأثير إيجابي فعال على الأداء.
٦. يجب أن تكون سياسة المكافآت المتبعة في العمل واضحة و مفهومة .
٧. يجب على القادة الإهتمام بإسلوب الترقية بحيث يعتمد على إنتقاء العناصر المتميزة .
٨. يجب أن يكون نظام الترقية المتبع في العمل منتظم .

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
■ الآية القرآنية	أ
■ قرار لجنة المناقشة و الحكم	ب
■ الشكر و التقدير	ت
■ الإهداء	ث
■ ملخص البحث باللغة العربية	ح
■ قائمة المحتويات	ذ
■ قائمة الجداول	س
■ قائمة الملاحق	ش
الفصل الأول	
مقدمة البحث	
■ مشكلة البحث و أهميته	٢
■ حدود البحث	٦
■ أهداف البحث	٦
■ فروض البحث	٧
■ مصطلحات البحث	٧
الفصل الثاني	
القراءات النظرية و الدراسات السابقة	
أولاً: القراءات النظرية:	
■ (أ) القيادة	١٠
■ ماهية القيادة	
■ وظائف القيادة	١١
■ القيادة و الرئاسة	١١

الصفحة	الموضوع
١٢	▪ أنماط القيادة
١٨	▪ صلاحية القيادة
١٨	▪ صفات القائد الإداري
٢١	▪ وسائل دراسة السلوك القيادي
٢٤	▪ نظريات القيادة
٣٠	ب (دافعية الإنجاز
	▪ الدافعية
٣٢	▪ دافعية الإنجاز
٣٤	▪ وظائف الدافعية
٣٤	▪ أنواع الدوافع
٣٥	▪ نظريات دافعية الإنجاز
٣٨	▪ العلاقة بين السلوك القيادي و الدافع للإنجاز
٣٨	ج (الرضا الوظيفي
٣٩	▪ عناصر الرضا الوظيفي
٤٠	▪ العوامل المحدد للرضا الوظيفي
٤٠	▪ مصادر الشعور بالرضا الوظيفي
٤١	▪ نظريات الرضا الوظيفي
٤٣	▪ العلاقة بين السلوك القيادي و الرضا الوظيفي
٤٤	ثانياً :الدراسات السابقة:
	١. الدراسات العربية
٥١	٢. الدراسات الأجنبية
٥٣	▪ التعليق على الدراسات السابقة

الصفحة	الموضوع
٥٥	الفصل الثالث
	خطة و إجراءات البحث
٥٦	▪ منهج البحث
٥٦	▪ مجتمع و عينة البحث
٥٧	▪ أدوات جمع البيانات
٦٥	▪ الدراسة الاستطلاعية
٦٥	▪ تطبيق البحث
٦٥	▪ الاسلوب الإحصائي المستخدم
٦٧	الفصل الرابع
	عرض نتائج البحث و تفسيرها و مناقشتها
٦٨	أولاً: عرض نتائج البحث
٦٩	ثانياً: تفسير و مناقشة نتائج البحث
٧٦	الفصل الخامس
	الاستخلاصات و التوصيات
٧٨	أولاً: الاستخلاصات
٧٩	ثانياً: التوصيات
٨١	المراجع
٨٦	أولاً: المراجع باللغة العربية
٨٦	ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية
١٠٦	ملخص البحث باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٥٦	توزيع عينة البحث على المدارس المختلفة	جدول (١)
٥٩	معامل الارتباط بين التطبيقين الأول و الثاني لمقياس السلوك القيادي	جدول (٢)
٦٤	معامل الارتباط بين التطبيقين الأول و الثاني لمقياس الرضا الوظيفي	جدول (٣)
٦٩	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمقياس السلوك القيادي لدى معلمي التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية بمملكة البحرين	جدول (٤)
٦٩	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمقياس الدافع للإنجاز لدى معلمي التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية بمملكة البحرين	جدول (٥)
٧٠	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمقياس الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية بمملكة البحرين	جدول (٦)
٧٠	معامل الارتباط بين السلوك القيادي و دافعية الإنجاز لدى معلمي التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية بمملكة البحرين	جدول (٧)
٧١	معامل الارتباط بين السلوك القيادي و الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية بمملكة البحرين	جدول (٨)
٧١	دلالة الفروق بين معلمي التربية الرياضية (المعلمين و المعلمات) في مقياس السلوك القيادي	جدول (٩)
٧٢	دلالة الفروق بين معلمي التربية الرياضية (المعلمين و المعلمات) في مقياس الدافع للإنجاز	جدول (١٠)
٧٢	دلالة الفروق بين معلمي التربية الرياضية (المعلمين و المعلمات) في مقياس الرضا الوظيفي	جدول (١١)

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
٨٩	مقياس السلوك القيادي	الملحق (١)
٩٦	مقياس الدافع للإنجاز	الملحق (٢)
٩٩	مقياس الرضا الوظيفي	الملحق (٣)
١٠٣	الموافقات الإدارية	الملحق (٤)

الفصل الأول

مقدمة البحث

- مشكلة البحث و أهميته .
- حدود البحث .
- أهداف البحث .
- فروض البحث .
- مصطلحات البحث .

الفصل الاول

مقدمة البحث

مشكلة البحث و أهميته:

تعد القيادة اليوم بمثابة روح الإدارة العامة و هي العنصر الحاسم و الهام في العملية الإدارية حيث أن نجاح أي عملية إدارية لا ينبعث من الهيكل العام الذي تقوم عليه هذه العملية ، و لكن تتوقف و قبل كل شيء على خصائص و مدى كفاءة قيادتها الإدارية . فالقيادة هي الوسيلة الأساسية في عملية التوجيه ، ذلك أن القيادة هي نتاج لعملية التفاعل الاجتماعي و من خلال هذا التفاعل يكون التأثير في تصرفات الآخرين و سلوكهم و اتجاهاتهم و مشاعرهم.

إن دور القائد اليوم لا يقتصر فقط على مجرد التأكد من قيام المرؤوسين بمهامهم ضمن نطاق الحدود المرسومة لهم و المحددة قانوناً ، بل أنه يتعدى ذلك إلى بذل المزيد من الجهد لتحفيز المرؤوسين و دفعهم نحو القيام بالسلوك المرغوب من خلال إمدادهم بالحوافز المادية و المعنوية التي تبعث النشاط في نفوسهم و تغرس فيهم روح التعاون و العمل المشترك .

و هكذا ، يتضح لنا مدى التأثير الذي قد يحدثه القائد في نفوس المرؤوسين ، و دوره في توفير البيئة النفسية المناسبة و المناخ التنظيمي الجيد لبيئة العمل الأمر الذي ينعكس إيجابياً على الدافع للإنجاز و الرضا عن العمل مما يؤدي بالتالي إلى إرتفاع مستوى الأداء.

إن القادة في المجتمعات النامية أصبحوا يمثلون الأهداف الجديدة و يصورون حقيقتها لمرؤوسيهـم عبر تمثيل و تحقيق هذه الأهداف، و هذا يعني أن القيادة أصبح لها شأن في حياة المنظمات ليس فقط من حيث دورها في التوجيه و التنفيذ و تحقيق الاهداف و إنما أيضاً من حيث أهميتها في اختيار الاهداف و توحيد جهود الأفراد من أجل تحقيق الأعمال و الأمانى التي يتطلعون إليها . و لذلك فانه يجب علينا أن ننظر إلى القائد على أنه بناء للمنظمة و ليس قائداً لها فقط حيث

أن سلوكه يعتبر عاملاً حاسماً في التأثير على الناحية النفسية للعاملين ، الأمر الذي يؤثر بالتالي على مستويات أدائهم . (عبد المقصود ، الشافعي ، ٢٠٠٣) .

أن القائد هو العقل المفكر و الموجه و القلب النابض الذي يدفع الحيوية في شرايين و مكونات المنظمة من خلال توجيه جهود الآخرين و التأثير في سلوكهم و تنسيق استخدام طاقة الموارد المتاحة، و على ذلك فإن مدى كفاءة التنظيم و استمرار نموه و تطوره في الطريق السليم تتوقف بدرجة كبيرة على شخصية القائد و أسلوبه في إدارة المنظمة و معاملة مرؤوسيه.(المنيري و بدوي، ١٩٩١) .

و تلعب القيادة دوراً هاماً و حيوياً في التأثير على سلوك العاملين و اتجاهاتهم ، كما أنها تعمل على زيادة تماسك الجماعة و توفير أفضل الفرص لتنمية العلاقات الإنسانية و التعاون الامر الذي يؤدي إلى زيادة دافعية الأفراد نحو بذل أقصى جهد من أجل رفع شأن الجماعة . كذلك فإن القيادة تقوم بدور مؤثر و فعال في حل المشكلات التي يواجهها أعضاء الجماعة و في إستغلال قدراتهم و توظيفها في الإتجاه المناسب مما يؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الاداء ، و الرضا عما يقومون به من أعمال .

و نظراً للدور الهام و الحيوي الذي تلعبه القيادة في تحقيق أهداف المجتمع و تقدمه و تأثيرها البالغ على دافعية الأفراد و اتجاهاتهم و رضاهم عن عملهم فقد إزداد الإهتمام بها في الآونة الأخيرة بالدراسة و التحليل بغرض تطوير أساليبها من أجل تحقيق الأهداف الشخصية و التنظيمية بشكل متكامل .

و تمثل دافعية الإنجاز أهميه كبيرة لجميع العاملين في المجال الرياضي و من بينهم معلمي التربية الرياضية حيث أن إستثارة الدافع لدى المعلم بهدف تحقيق التفوق في المهنة تتطلب تخفيف حدة الضغوط التي يتعرض لها في البيئة المدرسية أو من الجهات الاشرافية لمساعدته على إكتساب

المهارات البدنية و المهارية و الخططية و العقلية و النفسية ، ثم يأتي دور الدافع ليحث المعلم على بذل الجهد و إنتاج الطاقة اللازمة لأداء العمل و تحقيق الأهداف المرجوة .(حسين ، ٢٠٠٣) .

و نظراً لأهمية القيادة في نجاح العملية الإدارية ، فقد تناول العديد من الباحثين السلوك القيادي للرؤساء بالدراسة و التحليل بهدف التعرف على الطرق و الأساليب التي يتبعها القادة في تعاملهم مع المرؤوسين و تأثيرها على مستويات الأداء و الرضا الوظيفي لديهم .

و يشكل الرضا الوظيفي للمدرس أهمية خاصة نظراً للدور الهام الذي يقوم به في تحقيق الأهداف التربوية و التعليمية للنظام التعليمي، فهو يضطلع بمهمة شاقة و حيوية للفرد و المجتمع، من خلال قدرته على التأثير في أجيال من التلاميذ تأثيراً مباشراً يفوق تأثير المناهج التي يقوم على تدريسها و من ثم فهو العامل الأكثر أهمية في العملية التربوية بأكملها. (عثمان ، ١٩٨٧) .

و الرضا الوظيفي يتأثر بالعديد من العوامل بحيث تؤدي إلى رضاء الفرد عن عمله و يمكن تلخيص تلك العوامل في : الرضا عن الرضا عن الوظيفة الحالية ، الرضا عن الدخل ، الرضا عن أسلوب تقييم الاداء ، الرضا عن أسلوب الترقية ، الرضا عن الرئيس في العمل ، الرضا عن الزملاء في العمل .

و ينبع الشعور بالرضا الوظيفي من مصدرين أساسيين يمكن تقسيمهما إلي مصادر داخلية و مصادر خارجية ، و المقصود بالمصادر الداخلية هو أن تحقيق الرضا يأتي من خلال أداء العمل بشكل صحيح مهما كانت بيئة العمل ، على أن يكون قادراً على استغلال قدرات الفرد ، فالعمل الذي يقوم به الفرد إذا كان مشبعاً لحاجاته و محققاً لذاته و مستغلاً لطاقتها و خبراته و منتمياً لها يرتبط بهذا العمل و أتقنه و ازداد انتماءه له و نتج عن ذلك إرتفاع الرضا عن العمل ، و بصورة أخرى فإن العاملين يشعرون بالرضا عن العمل عندما يؤديون العمل الذين يرغبون فيه و المتفق مع ميولهم و إستعداداتهم و قدراتهم و رغباتهم ، و حينئذ يؤديونه على الوجه الأكمل و يشعرون بأنه يتيح لهم الفرصة لاستعمال مواهبهم و يؤدي إلى نموهم الشخصي.

أما المصادر الخارجية للرضا الوظيفي فيقصد بها المصادر التي تحقق الرضا من خلال عوامل غير العمل ذاته و منها : القيادة ، الإشراف ، جماعة العمل ، ظروف العمل المادية ، كما أن أسلوب الرؤساء في القيادة و الإشراف من أهم عوامل الرضا الوظيفي للعاملين من خلال الأسلوب الذي يتبعونه في التوجيه و الرقابة و المتابعة و حل المشكلات ، و إبلاغ المعلومات المرتدة ، فالرئيس المتسلط يؤثر سلبياً على مستوى الرضا ، و تعتبر جماعة العمل ذو تأثير مباشر على الرضا، حيث أن التركيب الاجتماعي للتنظيم يكون مؤثراً في نشر روح التعاون بين أعضاء الجماعة و الفرد حينئذ يحصل على فرصة لتنمية معلوماته و تطوير قدراته بما يحقق له حالة من الإستقرار المعنوي نتيجة إشباع حاجاته المختلفة فيؤدي إلى الرضا ، كما أن ظروف العمل المادية لها تأثير مباشر على الرضا عن العمل الذي يحقق رفع الكفاءة الإنتاجية نتيجة توافر المناخ المادي الملائم للعمل . (عبد العزيز ، ٢٠٠١) .

من هنا تظهر أهمية أن يكون مدرس التربية الرياضية راضٍ عن وظيفته بشكل عام، و عما يتصل بهذه الوظيفة من جوانب متعددة إذ يحدد مقدار رضائه حجم جهوده و طاقته التي يبذلها في العمل و كما أظهرت العديد من الدراسات أن النجاح في أداء مهام أي وظيفة يعتمد إلى حد كبير على السمات الشخصية التي يتسم بها من يقوم على هذه الوظيفة و مدى اتفاقها و متطلبات تلك الوظيفة. (عثمان ، ١٩٨٧) .

و من خلال ما تقدم فقد رأت الباحثة أن الإهتمام بمعلم التربية الرياضية و محاولة التعرف على العلاقة بين إدراكه للسلوك القيادي للرؤساء و بعض الجوانب النفسية المختارة و المتمثلة في الدافع للإنجاز و الرضا الوظيفي قد يلقي الضوء على طبيعة تلك العلاقة و العوامل المؤثرة فيها، مما قد يساعدنا في إيجاد الوسائل اللازمة لتحقيق القدر الكافي من الرضا الوظيفي و دافعية الإنجاز الكافيين حتى يتمكن معلمي التربية الرياضية من إنجاز واجباتهم على نحو أفضل .

حدود البحث:

- يتحدد البحث الحالي بالمتغيرات موضوع الدراسة و هي :
السلوك القيادي ، و دافعية الإنجاز، و الرضا الوظيفي .
- كما يتحدد أيضاً بالأدوات المستخدمة في قياس تلك المتغيرات و هي :

مقياس السلوك القيادي	إعداد / عادل النشار
مقياس دافعية الإنجاز	إعداد / ابراهيم قشقوش
مقياس الرضا الوظيفي	إعداد / عادل النشار
- و يتحدد البحث بالعينة المستخدمة فيه و التي تتألف من (٨٠) ثمانين معلماً و معلمةً للتربية الرياضية بالمرحلة الثانوية بمملكة البحرين في العام الدراسي ٢٠٠٣ / ٢٠٠٤ م .
- و أخيراً يتحدد البحث بالأسلوب الإحصائي المستخدم .

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على:

١. العلاقة بين السلوك القيادي للرؤساء و الدافع للإنجاز لدى معلمي و معلمات التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية بمملكة البحرين.
٢. العلاقة بين السلوك القيادي للرؤساء و الرضا الوظيفي لدى معلمي و معلمات التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية بمملكة البحرين.
٣. الفروق بين معلمي و معلمات التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية بمملكة البحرين في إدراكهم للسلوك القيادي للرؤساء.
٤. الفروق بين معلمي و معلمات التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية بمملكة البحرين في الدافع للإنجاز.

٥. الفروق بين معلمي و معلمات التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية بمملكة البحرين في الرضا الوظيفي.

فروض البحث:

في ضوء أهداف البحث، تفترض الباحثة ما يلي:

(١) توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين السلوك القيادي للرؤساء و الدافع للإنجاز لدى معلمي و معلمات التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية بمملكة البحرين.

(٢) توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين السلوك القيادي للرؤساء و الرضا الوظيفي لدى معلمي و معلمات التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية بمملكة البحرين.

(٣) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي و معلمات التربية الرياضية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين في إدراكهم للسلوك القيادي للرؤساء.

(٤) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي و معلمات التربية الرياضية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين في الدافع للإنجاز.

(٥) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي و معلمات التربية الرياضية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين في الرضا الوظيفي.

مصطلحات البحث:

السلوك القيادي:

يعرف النشار (١٩٩٥) السلوك القيادي بأنه سلوك القائد تجاه أعضاء الجماعة في الموقف الذي يواجهه و وفقاً للأهداف المرتبطة بهذا الموقف .

و يتحدد السلوك القيادي في البحث الحالي " بمجموعة من الأبعاد المكونة له ، و المتمثلة في : "السلوك التعليمي ، و السلوك الديمقراطي ، و السلوك الأوتوقراطي ، و سلوك تماسك الجماعة، و تدعيم السلوك الاجتماعي ، و سلوك رد الفعل الإيجابي ، و المواقف السلوكية ".

الدافع للإنجاز:

يرى قشقوش (١٩٧٩) أن الدافع للإنجاز هو سعي الفرد و مثابرته من أجل تحقيق النجاح الذي يترتب عليه نوع معين من الاشباع .

الرضا الوظيفي:

يذكر علاوي (١٩٩٨) أن الرضا الوظيفي هو "مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد تجاه الجوانب المتعددة لوظيفته و التي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من خلالها."

و يتحدد الرضا الوظيفي في البحث الحالي بمجموعة من الأبعاد المكونة له و المتمثلة في : "الرضا عن الوظيفة الحالية ، و الرضا عن الدخل ، و الرضا عن أسلوب التقييم ، و الرضا عن أسلوب الترقية ، و الرضا عن الرئيس في العمل ، و الرضا عن الزملاء في العمل " .

الفصل الثاني

القراءات النظرية و الدراسات السابقة

أولاً : القراءات النظرية .

ثانياً : الدراسات السابقة .

الفصل الثاني

القراءات النظرية و الدراسات السابقة

أولاً : القراءات النظرية

أ (القيادة

ماهية القيادة

يعتبر مفهوم القيادة من المفاهيم المعقدة و المركبة التي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة و التي تؤثر كلٌ منها في الأخرى و تتأثر بها فهي تجمع بين صفات القائد ، و خصائصه ، و قدراته، و تصرفاته، و دوافعه، و اتجاهاته ، و كذلك التابعين و ما يتميزون به من خصائص ، و سمات و قدرات، و مهارات و دوافع و اتجاهات ، و الموقف الذي يجمع بين القائد و التابعين و ما يشتمل عليه من مثيرات و خصائص و درجة التعقيد.

و قد أشار العديد من الباحثين إلى تعريفها كلٌ حسب نظرته الخاصة ، حيث أشار عبد المقصود و الشافعي (٢٠٠٣) إلى أن القيادة عبارة عن "توجيه العنصر البشري العامل في الإدارة على اختلاف أوجه النشاط التي يتولاها توجيهاً متناسقاً نحو تحقيق أهدافها على أفضل نحو ممكن".

في حين يرى حسام الدين و مطر (١٩٩٧) أن القيادة ظاهرة إجتماعية يصعب وضع مفهوم محدد لها إلا إذا تم تحديد الأبعاد التي يجب أن يشملها هذا المفهوم ، فالقيادة كوظيفة أو كعمل يؤديه الفرد هي " عملية تأثير المدير في سلوك التابعين له في موقف معين ". أما مفهوم القيادة كفرد فهي "مجموعة من الخصائص التي يمتاز بها القائد ".

و يرى علاوي (١٩٩٨) أن القيادة عبارة عن " العملية التي يقوم فيها فرد من أفراد جماعة منظمة بتوجيه سلوك أفرادها لدفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم ". كما عرفها باهي و عفيفي (٢٠٠١) فيرون أنها " القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف المرغوبة ".

وظائف القيادة

يمكن تحديد أهم وظائف القيادة الإدارية في النقاط التالية:

١. بلورة الأهداف و تحديدها .
٢. التنسيق بين وحدات و أعضاء التنظيم .
٣. إقامة إتصالات متعددة و شاملة لكل وحدات التنظيم
٤. إقامة حلقة اتصالات بين التنظيم و غيره من التنظيمات الاخرى .
٥. الإستفادة من الخبراء و الخبرات .
٦. الإهتمام بالشئون العامة .
٧. إتخاذ القرارات .
٨. القيام بالرقابة .
٩. إقامة علاقات طيبة بينه و بين أعضاء تنظيمه .
١٠. أن يبنى أسلوب ممارسته للقيادة على أساس من الشورى . (المنيري و بدوي ، ١٩٩١) .

القيادة و الرئاسة:

لعله من الضرورة بمكان إبراز أوجه الفروق بين تعبير قائد من جهة و تعبير مدير أو رئيس من جهة أخرى . فالقائد هو " الشخص الذي يفضلهُ أكثر أعضاء الجماعة و تكون لديه القدرة على تحقيق أكبر تأثير على سلوك الجماعة ، و بمعنى آخر هو الشخص الذي يرغب الآخرون توليه السلطة طوعية " .

إلا أن كثير من الباحثين يرجعون القائد إلى السمات الشخصية التي تميزه و ما يتمتع به من تأثير قوي على الآخرين أي ما يسمى بالكارزما و خاصية التأثير الجارف ، لذلك يلاحظ أن معظم القادة لديهم القدرة على التأثير في الآخرين ، و يذكر باهي وعفيفي (٢٠٠١) أن القيادة كجانب من جوانب الإدارة تنطوي على عنصرين هما :

• تأثير القائد على مرؤوسيه .

• وجود علاقة إيجابية بين القائد و مرؤوسيه .

أما المدير أو الرئيس فهو ذلك الشخص الذي يحتل مركزاً معيناً على الهيكل الوظيفي يعطيه هذا المركز قوة السلطة التي يستخدمها في إنجاز ما عليه من مسئوليات . (بدوي ، ٢٠٠١) .

أنماط القيادة

لقد تناول العديد من الباحثين أنماط القيادة بالدراسة و التحليل ، و قد ميز بعض الباحثون بين نمطين للقيادة هما : النمط الذي يركز على العمل ، والنمط الذي يركز على العاملين فالنمط الذي يركز على العمل يقوم المدير بتوجيه العاملين و الإشراف عليهم بدقة و بطريقة مباشرة ليضمن قيامهم بالأعمال و تحقيقهم للنتائج التي يتطلع إليها و تحقق له الرضا و هو بذلك يهتم بالوظيفة و القيام بها بدرجة أكبر من اهتمامه بتطوير و تنمية مرؤوسيه بدلاً من الإشراف و الرقابة عليهم ، أما النمط الذي يركز على العاملين فهو يهتم بدرجة كبيرة بتنمية و توجيه و تحفيز المرؤوسين أكبر من الإشراف و الرقابة عليهم كما يعمل على تشجيعهم من خلال مشاركتهم في إتخاذ القرارات و إيجاد العلاقات القوية معهم و الثقة المتبادلة بينهم و بينه (سيد ، ١٩٩٨) .

هنالك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة ، و توصلت إلى أنه يمكن تصنيف أنماط القيادة من خلال ما يلي :

- سلوك القائد
- الهيكل التنظيمي
- الموقف أو اشخصية
- فاعلية الأداء

أولاً : وفقاً لسلوك القائد:

يمكن تحديد مجموعه من الأنماط القيادية لسلوك القادة و التي تتمثل فيما يلي :

١ - القيادة الأوتوقراطية :

يمكن تعريف القائد الأوتوقراطي على أنه القائد الذي يصدر التعليمات للتابعين لتنفيذها ، و ينفرد بالسلطة و يلزم الآخرين بتنفيذ الخطة التي يضعها . و يستخدم القادة في هذا النوع أسلوب التهديد و التخويف مما يشعر العاملون بالخوف و عدم الإستقرار و ينظرون إليه على أنه يمتلك كل شيء . و يسعى القائد الأوتوقراطي إلى جذب بعض من المرؤوسين للإلتفاف حوله و تأييده في كل ما يقوم به من أعمال (حماد ، ١٩٩٩) . و يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده، فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوباً في العمل، فهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها، بل يسعى دائماً لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته. وينفرد القائد في هذا النمط بوظيفة إتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من مرؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك . (لي و كرايس Lee & Chries ١٩٩٥) .

٢ - القيادة البيروقراطية:

و في هذا النمط يعمل القائد على الإهتمام بالجوانب الشكلية عند التنفيذ على حساب كفاءة المحتوى أو المضمون و يبذل من أجل ذلك الجهد و المال و الوقت ، و يدفع العاملين معه لتحقيق أهدافه و يحاول القائد في هذا النوع الظهور على أن له مكانة خاصة تؤكد تميزه عن الآخرين ، و يذكر المرؤوسين بعلاقاته الواسعة و سلطاته التي يستطيع أن يفعل من خلالها ما يعجز عنه الآخرين. و غالباً ما يهرب هذا القائد من المسؤولية و يوزع العمل على الآخرين . (أرمسترونج Armstrong ٢٠٠١) .

٣ - القيادة الديموقراطية:

تقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، فالقائد الديموقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية إتخاذ القرارات. ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه، فهو يباشر مهامه من خلال جماعية التنظيم. فالسياسات تتحدد من خلال الإتفاق والمناقشة

الجماعية لأعضاء التنظيم، وتلعب القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات، فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة، ومن مزايا هذا النمط رفع معنويات المرؤوسين، وخلق الثقة في نفوسهم، وزيادة التعاون، ومضاعفة الانتاج، وفي هذا الأسلوب يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه بشكل جيد لارتباطهم به.

(بربجس و روكيمور Bridges & Roquemore ١٩٩٦) .

و في هذا النمط يسعى القائد إلى الحفاظ على مشاعر أفراد الجماعة و الحفاظ على كرامتهم و حاجاتهم البشرية و من ثم الحصول على المشاركة الفعالة. و يظهر القائد في هذا النوع على أنه أحد أفراد الجماعة و هو لا يركز على سلطاته ، حيث يعتمد على درجة تأثيره كعضو بها ، و يعيش الواقع معهم ، و يفسر الأمور بصورة صحيحة . (بوشر و شارلز و كروتشي و مارش , Bucher & Krottee , March ٢٠٠٢) .

و يؤكد محمد علي (٢٠٠٢) على أن القائد الديمقراطي أكثر أنواع القادة إيجابية بشكل عام و ذلك لعدة أسباب منها :

✓ توفير ظروف تنظيمية مناسبة تسهم في تحسين مهارات الابتكار و الإبداع لدى أفراد الجماعة .

✓ المقدره على حل الصراعات و الخلافات بين أفراد الجماعة بصورة أكثر فاعلية من الأنواع الأخرى.

✓ إطلاق طاقات أفراد الجماعة لتطوير الأهداف و السعي نحو تحقيقها .

✓ إتاحة الفرصة لأفراد الجماعة لتعلم القيادة .

٤- قيادة عدم التدخل أو (القيادة غير الموجهة) :

و في هذا النوع من القيادة يترك القائد للمرؤوسين حرية إتخاذ القرارات و تحديد الأهداف و

أساليب التنفيذ فيلعب دور الوسيط و يتصف بالسلبية و التسامح و الود إلى درجة التخلي عن دوره

في إتخاذ القرارات ، مما يجعله يلعب دوراً ثانوياً في التوجيه و الإرشاد و التأثير على الآخرين .
(محمدعلي ، ٢٠٠٢) .

و يخلص علاوي (١٩٩٨) إلى أن المواصفات العامة و الإجراءات الشكلية و الموضوعية
لأصول القيادة من هذا النوع تتمثل على النحو التالي :

١. يقوم القائد بإصدار تعليمات عامة و لا يتدخل في الجانب التنفيذي إلا في حالة الضرورة
القصوى .

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

٣. غالباً ما يمارس القائد مهامه القيادية من خلال التأثير الودي و الخالي من التكلفة و الذي
يتسم بالمزاملة و التعاون الصادق .

٤. لا يبذل القائد قدراً كبيراً من الجهد بالمقارنة بجهد و مبادرات أعضاء الجماعة .

٥. يقوم القائد بتحديد المهام لأعضاء الجماعة في صورة نصائح تحمل الطابع الإختياري و ليس
الطابع الإجباري .

٦. يترك القائد الحرية للأعضاء للإبتكار و الإبداع و إثبات الذات .

٥ - القيادة الفقيرة :

و في هذا النوع من القيادة يهتم القائد بكل من الأفراد العاملين و العمل و الإنتاج و لكن
بشكل قليل حيث يكون الإهتمام بكل هذه الجوانب بحده الأدنى ، كما أن الجهد المبذول للحصول على
نتائج العمل يكون في أدنى صورته للمحافظة على بقاء المنظمة ، و يتصف هذا النوع من القادة
بالتقليدية ، و السلبية و عدم الطموح .

٦- القيادة الوسط:

وفي هذا النمط يهتم القائد بكل من الأفراد و العمل بشكل متوازن و بدرجة متوسطة بالإضافة إلى إمكانية الحصول على أداء مناسب يكفي لتحقيق توازن بين مصلحة العمل و بين الروح المعنوية للعاملين على مستوى مرضي .

٧- القيادة الاجتماعية:

يهتم القائد في هذا النمط بالعاملين بشكل كبير بينما لا يهتم بالعمل و الإنتاج إلا بشكل قليل ، حيث أن الشعار السائد في هذا النمط هو العمل كأسرة واحدة .

٨- قيادة الفريق:

و هذا النمط يتم بشكل عالٍ و متوازن بين كل من الأفراد العاملين و العمل و الإنتاج و يعني ذلك إنجاز العمل بواسطة أعضاء فريق عمل ملتزمين و متحمسين من أجل تحقيق أهداف المنظمة و هذا يؤدي إلى علاقات من الإحترام و الثقة و الفاعلية . (محمد علي ، ٢٠٠٢) .

ثانياً : القيادة وفقاً للهيكل التنظيمي :

١- القيادة الرسمية :

و يقصد بالقيادة الرسمية تلك المستمدة من الوظيفة أو المنصب أي تلك القيادة التي يقتضيها التكوين الرسمي للمنظمة . فالقادة الرسميون هم الذين يعينون في مراكز يحددها التكوين الرسمي للمنشأة و نتيجة للسلطة التي تخولها لهم تلك المناصب و يتيسر لهؤلاء القادة القيام بتوجيه و إرشاد المرؤوسين و إصدار الإوامر و إتخاذ الإجراءات و السياسات التي من شأنها التأثير الفعال على سلوكهم أثناء وجودهم في مكان العمل. و يعرف كولسون و توماس Coulson & Colin ١٩٩٧ القائد الرسمي بأنه " ذلك الشخص يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي كأداة للمنشأة " .

و يعتبر هذا النوع من الأنواع الشائعة في المنظمات فهو لا ينشأ بشكل عفوي بين أفراد الجماعة كما أن الجماعة لا تقوم بإختيار القائد و لكن يقوم المسئولون أو أصحاب المنظمة باختياره أو تعيينه و تفوض السلطة في التنظيم الرسمي من أعلى إلى أسفل .

٢- القيادة الغير رسمية:

و هي التي تتكون داخل المجموعات دون أن ترتبط بوظيفة رسمية أو منصب و لا تستمد سلطتها من هذا المنصب . و القادة غيرالرسميين أو القادة الطبيعيون هم أولئك الذين يعملون داخل الجماعات في درجات متفاوتة من الأعمال القيادية دون أن يكون لهم منصب رسمي مباشر . و تنشأ سمات هذه القيادة تلقائياً بين المجموعة كنتيجة لتمتع شخص معين بقوة التأثير و أيضاً بالصلات غير الرسمية التي تكون التنظيم الإجتماعي الذي لا أثر له في خرائط التنظيم الرسمية. (المشد ، ١٩٩١) .

ثالثاً : القيادة وفقاً للموقف أو الشخصية :

و تصنف القيادة هنا حسب الموقف الذي يجد القائد نفسه فيه و قوة شخصيته الذاتية ، فالقيادة الناتجة عن قوة الشخصية تتعلق بفكرة التغيير لأنها تنتج عادة عن الشخص الذي يستطيع بمقدرته الشخصية جمع أتباع يؤمنون بأفكاره و آراءه و صحة أهدافه .

رابعاً : القيادة من حيث الفاعلية في الاداء :

- قيادة تركز إهتمامها على العمل .
- قيادة تهتم بالعلاقات العامة مع الناس .
- قيادة تهتم بالعمل و بالعلاقات مع الناس معاً .
- قيادة لا تهتم كثيراً لا بالعمل و لا بالعلاقات مع الناس . (محمدعلي ، ٢٠٠٢) .

صلاحية القيادة:

بناءً على ما سبق، يتضح أن الأسلوب القيادي المثالي هو الذي يتفق مع توقعات وأماني وخبرات جماعة معينة في ظروف معينة، وأن القيادة الصالحة هي القيادة القريبة من الواقع، وأن ممارسة القيادة تتطلب أن يكون القائد قادراً على إدارة وقته، ولديه القدرة على التأثير في سلوك الجماعة، وقادراً على التفاهم مع جميع أفرادها، وأن يكون لديه القدرة على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وفهمه للبيئة الخارجية بأشكالها وصورها وتنظيماتها المختلفة، وأن يكون القائد ذا مرونة عالية، فيستطيع أن يكف نفسه مع المواقف التي لا يمكن تغييرها، وبذلك تكون لديه القدرة على المواقف الحرجة وتحملها، كما تكون لديه القدرة على إتخاذ القرارات المناسبة، ولعل من أهم واجبات القائد أن يكون قدوة حسنة للجماعة، فيلزم نفسه قبل غيره من أفراد الجماعة بالسلوك القويم، والإلتزام بما يتطلبه عمله من صبر وأمانة وتضحية، وأن يتحلى بالخلق الكريم وأن يتصف بالنواضع والإستقامة، وأن يكون متفهماً لأهداف المنظمة مقتنعاً بها، مؤمناً بإمكانية تحقيق هذه الأهداف لما فيه خير المنظمة وصالح أفرادها. (كولسون و كولن Coulson & Colin ، ١٩٩٧) .

صفات القائد الاداري :

و قد تناول العديد من الباحثين و منهم فرنيش Fernish ١٩٨٩ ، حسام الدين و مطر ١٩٩٧ ، لي و كرايس Lee & Chries ، ١٩٩٥ ، بريدجس و روكيمور Bridges & Roquemore ، ١٩٩٦ ، صفات القيادة بالدراسة و التحليل و قد توصلوا إلى ضرورة أن يتمتع القائد بالعديد من الصفات و التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

أولاً: الصفات و القدرات الشخصية :

- ١ . يتمتع بدرجة عالية من الكفاءة الفنية التي تمكنه من الإشراف الفعال على العمل و تطويره .
- ٢ . يتمتع بقدرة عالية على حل المشكلات ، فيعرف كيف يلاحظ و يحل ما يحدث من أفعال .

٣. أن يكون خالياً من الإضطرابات النفسية التي قد تسيء إلى سلوكه القيادي .
 ٤. أن يكون مهتماً بوظيفته القيادية و راغباً بدوره .
 ٥. أن تكون لديه الرغبة لإنجاز الأعمال .
 ٦. أن يكون قادراً على إنجاز القرارات و إصدار الأوامر في الوقت المناسب دون تسرع (حسام الدين و مطر ، ١٩٩٧) .
- و هنالك العديد من الصفات التي يفضل أن تتوفر في القائد و هي : { الذكاء ، سرعة البديهة ، طلاقة اللسان ، الثقة بالنفس ، الإيمان بالقيم ، المهارة وحسن الأداء ، القدرة على التكيف ، الحزم ، السرعة في إختيار البدائل المناسبة ، المقدرة على الإقناع والتأثير ، الإستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية ، المقدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم ، المهارة في إقامة إتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه ، الحكم الصائب على الأمور ، القدرة على تمييز الجوانب المجمععة وغير المجمععة للمشكلة ، الأمانة والإستقامة، النضج العاطفي والعقلي، وجود الدافع الذاتي للعمل والإنجاز ، حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته ، القدرة على فهم الأمور،المهارة الإدارية ، القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتقدير واختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم } (لي و كرايس Lee & Chries ، ١٩٩٥) .

ثانياً : الجوانب السلوكية :

١. تأكيده و فهمه لوظيفته القيادية .
٢. الثقة بمرؤوسيه .
٣. متساهل ودياً و يلجأ إليه المرؤوسين .
٤. مساند لمرؤوسيه و متفادياً لأي نوع من السلوك المؤدي لهم و لمشاعرهم .
٥. يشجع المرؤوسين في حل مشاكل العمل معهم .
٦. يشجع المرؤوسين في مجال تطوير أساليب العمل .

٧. يستخدم التكنولوجيا في تبسيط العمل .

٨. مخطط فعال على المدى القصير و الطويل .

٩. حلقة إتصال فعالة مع الإدارة العليا و الجماعات الأخرى للمنظمة .

١٠. مؤثر مع رؤسائه للحصول على مزايا لمروسيه عن أدائهم المتميز .

١١. يستخدم أخطاء مروسيه كفرصة لتعليمهم و توجيههم و ليس لعقابهم .

١٢. يعترف بالعمل الجيد و ينسبه لأصحابه . (حسام الدين و مطر ، ١٩٩٧) .

أما آخرون فيضيفون على ما ورد سابقاً لبعض الإعتبارات التي تجعل من القائد عنصراً صالحاً و نافعاً و هي كالتى :

١. الإقتناع بأهداف المنظمة : من أهم السمات التي يتصف بها القائد، القدرة على وضع الخطة

المناسبة، بمعنى رسم السياسة الكفيلة بتحقيق الأهداف المنشودة والغايات المأمولة. والقائد إذا لم

يكن مؤمناً ومقتنعاً بأهداف المنظمة فإنه لا يستطيع أن يقنع الآخرين ، بالإقتناع بالأهداف

وإمكانية تحقيقها سوف يبعث على الحماس والتفاني لدى أفراد المنظمة، فالقائد المؤمن بالهدف

المقتنع بإمكانية تحقيقه سوف يملأ نفوس مروسيه بالحماس ويرفع من روحهم المعنوية ويجدد

طاقاتهم ويدفعهم للمزيد من البذل والعطاء.

٢. التطلع إلى الأمام : تتطلب القيادة الناجحة الطموح وعدم الركون للجمود، فالقيادة تتطلب العمل

المتواصل لإحداث التغيير وتحقيق التطوير، ذلك أن التجديد والإبتكار والإبداع سمات يجب أن

يتحلى بها القائد ليجعل من يوم المنظمة أفضل من أمسها، وغدها أفضل من يومها.

٣. فهم العوامل البيئية : إن المنظمات على إختلاف أنماطها وأحجامها ووظائفها وأدوارها لا تعيش

في فراغ، بل تعمل في إطار بيئات تحكمها، سياسية واقتصادية واجتماعية، ومسؤولية القائد

تقرض عليه أن يراعي تلك الظروف المختلفة وتأثيراتها المحتملة على أعمال المنظمة ونشاطاتها.

٤. التصرف على مستوى المسؤولية : إن القيادة مسؤولية و التزام، القيادة الناجحة ترتبط بالإقدام وليس بالإحجام، والقائد المسؤول هو الذي يرتفع بشخصيته وبوظيفته إلى مستوى المسؤولية. وتتجلى مسؤولية القائد عندما تسوء الأمور، وهنا تتطلع المنظمة إلى تصرف القائد ومعالجته للأمور، وهو الاختبار الحقيقي للقائد ، والقائد الناجح هو الذي يتصف بالشجاعة وقوة الإرادة، وهو الذي يدرك أن هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد.

٥. مراعاة المصلحة العامة : القائد الناجح هو الذي ينتمي إلى الجماعة ويؤثر المصلحة العامة على مصلحته الشخصية ويشجب كل مظاهر الموالاة والتحيز، ويعمل على إنجاز الأعمال في منظمته بكفاءة وفاعلية تقوم على العلاقات الإنسانية السليمة. (بريدجس و روكيمور Bridges & Roquemore ، ١٩٩٦) .

و لقد أوضحت نتائج العديد من الدراسات وجود بعض العناصر العامة للقيادة ، فالقائد في حاجة لأن يتمتع بمرونة ثقافية تمكنه من تنسيق العمل بنجاح بين أفراد الجماعة المختلفين ممن تؤدي مصالحهم المتعارضة عادة إلى ميولٍ انفصالية قوية، كما أن القائد مسئول عن تحديد بؤرة واضحة يتركز حولها نشاط الجماعة و هذا يتطلب منه قدرة عالية على إيجاد تفاهم يحقق ترابط الجماعة و تماسكها فدور القائد يدعوه لأن يعمل كمنسق و مخطط و ممثل للجماعة .

و لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يكون هناك قائد بدون أتباع و لا محل للقائد مالم يكن هناك هدف محدد و غاية يسعى لتحقيقها ، و دراسة القيادة كظاهرة إجتماعية و سيكولوجية تأخذ بالضرورة في إعتبارها العلاقة المتبادلة بين القائد و باقي أعضاء الجماعة في ظل هدف تسعى الجماعة إلى تحقيقه. (علاوي ، ١٩٩٨) .

وسائل دراسة السلوك القيادي

أستخدمت وسائل مختلفة لوصف أعمال و سلوك القادة و المديرين في المنظمات المختلفة و لكل طريقة مميزاتها و عيوبها و الوسائل التالية تمثل أكثر الوسائل إستخداماً :

• **المفكرة اليومية :** في هذه الطريقة يوزع المديرين إستمارات مقسمة إلى خانات لبيان ما يفعلونه و متى يفعلونه و أين يفعلونه و يتم التعرف على سلوك القائد من خلال ما يدونه القائد بنفسه ، و تعطي هذه الطريقة نتائج جيدة إذا استخدمت استخداماً صحيحاً ، إلا أن لها عدداً من العيوب التي لا يمكن إغفالها منها صعوبة الحصول على المعاونة اللازمة من القائد أو المدير ، صعوبة تحديد خانات لكل أنواع الأنشطة التي يقوم بها القائد سلفاً ، و من ثم فإن كثيراً من الأنشطة القيادية العامة لن تسجل .

• **الملاحظة المستمرة :** و فيها يقوم أحد الباحثين بمراقبة القائد باستمرار طوال فترة عمله ، و على إمتداد بضعة أيام ، و يقوم أثناء هذه الملاحظة بتسجيل كل الأعمال و الأقوال و التصرفات التي يأتي بها القائد و يمكن للقائم بالملاحظة أن يستخدم خانات سبق تحديدها للمساعدة على تصنيف أوجه السلوك و تسمى هذه الطريقة بالملاحظة الهيكلية و من العيوب التي تواجه هذه الطريقة هي أن وجود الباحث قد يدفع القائد إلى التصرف بطريقة تختلف عن تصرفه المعتاد .

• **تسجيل النشاط بالعينة :** تتم في هذه الطريقة ملاحظة سلوك القادة أو المديرين مرات متكررة و لفترات قصيرة في المرة الواحدة و في مناسبات يجري اختيارها عشوائياً من جانب أحد علماء السلوك . و تتميز هذه الطريقة عن سابقتها من أنها لا تحتاج إلى نفس القدر من ساعات الملاحظة إلا أنه يعاب عليها صعوبة تفسير أوجه النشاط التي لا تتم ملاحظتها بالكامل ، كما أن إعتمادها على خانات محددة سلفاً لفئات السلوك المزمع تسجيلها يؤدي بالضرورة إلى عدم تسجيل كثير من الأنشطة الهامة التي لم تحدد لها خانات .

• **التقارير الذاتية عن النشاط السابق :** في هذه الطريقة يُطلب من المديرين أو القادة ، أن يكتبوا وصفاً لأنشطتهم المعتادة ، أو سلوكهم في الماضي من خلال إجابة على أسئلة توجه إليهم أثناء المقابلة ، أو عن طريق الإجابة على أسئلة إستبيان ، و يمكن أن يطلب من القادة بيان مدى تكرار

كل نوع من أنواع النشاط أو السلوك المشار إليه ، و بيان مقدار الوقت الذي ينفقه في ممارسة هذه الأنواع السلوكية ، و هكذا.

و يصعب الإعتماد على هذه الطريقة بصورة كلية ، فنادرأ ما يستطيع القادة أن يتذكروا كثيراً من المعلومات التفصيلية عن أعمالهم و سلوكهم في الماضي ، بالإضافة إلى أنهم يميلون إلى إعطاء أنفسهم درجات مبالغ فيها بشأن أنواع السلوك المرغوبة ، و إنتقاص عدد مرات إستخدامهم للسلوك غير المرغوب .

• **الإستبيانات :** يتم إعداد الإستبيانات المتعلقة بالسلوك القيادي عادة ، بتحديد العديد من المظاهر السلوكية التي تدل على أشكال متباينة من هذه الظاهرة ، ثم تصنيف هذه الأشكال السلوكية في فئات متجانسة ، مع تحديد مجموعة من الإجابات المتدرجة يقوم المستجيب باختيار إحداها و أكثر أنماط الإجابة شيوعاً هو النمط الخماسي (دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، أبداً) و غالباً ما تتم الإجابة على بنود الإستبيان بواسطة المرؤوسين أو الزملاء أو الرؤساء لوصف سلوك هذا القائد ، و يعاب على هذه الطريقة أنه قد يأتي وصف السلوك القيادي متحيزاً نتيجة للذاكرة الإنتقائية ، أو الإجابات النمطية ، أو أخطاء التقدير . و مع ذلك تبقى للإستبيانات مميزاتا إذا أحسن استخدامها ، فهي قادرة على توفير معلومات مفيدة عن السلوك القيادي بتكاليف إقتصادية و تسمح لمن يجيبون على الإستبيان بعدم ذكر أسمائهم ، و هي مناسبة بشكل خاص عندما يتناول البحث عينة كبيرة من القادة حيث يتعذر إستخدام الوسائل الأخرى التي تستغرق وقتاً أطول .

• **الأحداث المهمة :** تعتبر الأحداث الهامة أمثلة ملموسة على السلوك القيادي الفعال ، أو غير الفعال بشكل واضح ، و يمكن جمع هذه الأحداث من القادة أنفسهم أو من مرؤوسيهـم أو من زملاء القادة أو رؤسائهم و من المعتاد أن تتم مقارنة الأحداث التي يذكرها مختلف المستجيبين من أجل تحديد أنواع السلوك التي يتفق المستجيبون على أهميتها ، ثم يجري تصنيف الأحداث المتماثلة في فئات سلوكية أوسع ، و تختلف هذه الطريقة عن معظم الطرق الأخرى ، في أن

إختيار السلوك الهام يقوم به المستجيبون أنفسهم و ليس الباحث و هذه الطريقة مفيدة على نحو خاص في الدراسات الإستطلاعية الرامية إلى بحث جوانب محددة في سلوك القادة.

(أبوزيد، ١٩٩٠)

نظريات القيادة:

لقد تناول العديد من الباحثين ظاهرة القيادة بالدراسة و التحليل بهدف التعرف على السمات و القدرات التي يتميز بها القادة الناجحون ، و عما إذا كانت هذه القدرات موروثة أم مكتسبة ، و كذلك التعرف على المواقف التي ينجح فيها الأفراد كقادة . و في ضوء ذلك تم التوصل إلى بعض النظريات التي تناولت ظاهرة القيادة و فاعليتها و قد أكدت كل نظرية منها على زاوية معينة على إعتبار أنها أكبر أهمية من غيرها و فيما يلي عرض مفصل لكل نظرية .

أولاً : نظرية سمات القائد

تعتبر هذه النظرية من أقدم النظريات التي تم استخدامها في دراسة القيادة و الأساس الذي تقوم عليه هذه النظرية هو أنها تفترض أن بعض الأفراد تتوفر لديهم سمات معينة تؤهلهم لتولي المراكز القيادية في المواقف المختلفة و بمعنى آخر أن هؤلاء الأفراد قادة طبيعيين .

إن الخاصية الأساسية في هذه الفرضية تؤكد أن النجاح في القيادة يتوقف على توفر سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد دون سواه و وجود هذه السمات في فرد معين تمنحه القدرة على القيادة و تحدد به إلى ضمان نجاحها في مختلف المواقف .

و تناول جمع من المفكرين بالتحليل أهم الميزات القيادية لدى الأفراد فعمدوا إلى تطبيق دراسات ميدانية للبرهنة على جدوى فرضياتهم و من هؤلاء على سبيل المثال : رالف ستوجديل ، سيبيل جود، تيد اوردوي ، و غيرهم . و يمكن تفسير السمات الشخصية الضرورية لعملية القيادة كما تناولتها دراسات أولئك المفكرون بالتحليل التالي :

١. الميزات الذاتية:

و هي تلك القدرات و الصفات اللازمة لشخصية بعض الأفراد و غالباً ما يكون مصدرها طبيعي و تنشأ بالفطرة فتصقل ذاتية الفرد و تعينه أن يكون قدوة للآخرين في سلوكه و تصرفاته و بالتالي قادراً على أخذ زمام المبادرة لقيادتهم و من هذه الميزات :

- **القدرات الذهنية :** يعتبر الذكاء فيها العنصر الدينامي في نجاح القيادة ، حيث أن ممتلكه يكتسب القدرة على التصور و سرعة البديهة في تفهم الأمور التنظيمية و الإحاطة بحواشيها إستعداداً لمواجهة الصعوبات المستجدة و العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها في جو تسوده العلاقات الودية مع المرؤوسين . و من منظور آخر يجب عدم المغالاة في تقييم القدرة الذهنية فليس بالضرورة أن توفر عنصر الذكاء سيؤدي حتماً إلى نجاح القيادة . فالذكاء هو أحد المسببات في إحتمال نجاح عملية القيادة .

٢. الميزات الفنية و الإدارية:

و يقصد بهذه الصفات قدرة القائد على استخدام معرفته المتخصصة و براعته في إستعمال الطرق العلمية المتاحة و الوسائل الضرورية لإنجاز العمل ، و غالباً ما يحوز القائد على هذه القدرات المكتسبة عن طريق التعلم و الممارسة و التدريب و المراس الطويل في العمل . فكلما توفر للقائد الخبرة الكافية لرفع الكفاية الإنتاجية فإن تعليماته تكون موضع الإحترام و الإعجاب عند مرؤوسيه . و من القدرات التي ترتبط بالمهارة الفنية هي القدرة على تحمل المسؤولية ، كالثقة بالنفس و تحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها القائد دون التهرب منها و إلقاء عبء النتائج على من سواه ، و يكون القائد رحب الصدر قابلاً للنقد و قادراً في ذات الوقت على إقناع الآخرين . و يجب أن يكون لدى القائد الإداري الوعي بعموميات المعرفة و يمتلك قدرة لتمييز صالح الأمور من طالحها . (المنيري و بدوي ، ١٩٩١) .

ثانياً : نظريات سلوك القائد

يشير العديد من الباحثين إلى أن هناك عدة نظريات تتناول سلوك القائد ، و من هذه النظريات :

- نظم ليكرت في القيادة .
- مدخل الخط المتصل لسلوك القائد .
- نظرية البعدين .
- نظرية الشبكة الإدارية .
- نظرية القيادة الموقفية .

(أ) **نظم ليكرت في القيادة :** في إطار نظريات سلوك القائد قدم " رينيس ليكرت " أربعة أنظمة

يمكن أن توضح سلوك القادة في العديد من المواقف القيادية و فيما يلي ذكر للنظم التي تناولها

ليكرت .

- **نظام (١) القائد الأمر الناهي :** يتميز بالديكتاتورية و التسلط و استغلال التابعين له مما يؤدي

إلى ضعف الثقة بالتابعين و دفعهم للعمل و الأداء عن طريق الخوف و الإكراه.

- **نظام (٢) القائد الأمر العطوف :** ديكتاتوري أيضاً و لكنه أقل مركزية من النظام السابق و لا

يسمح بتفويض سلطاته و لكنه يسمح في بعض الأحيان بمشاركة التابعين في إتخاذ القرارات و

لكن تحت رقابة لصقية و غالباً ما يتخذ لنفسه موقف الوالد الذي يقسو على أبنائه لأنه أدرى

الناس بمصلحتهم

- **نظام (٣) الديمقراطي الإستشاري :** يحاول القائد في هذا النظام الإستفادة من أفكار و آراء و

مقترحات التابعين و لكنه يحتفظ لنفسه بسلطة إتخاذ القرار و نرى أن عنصر الثقة متوفر و

ملموس بين القائد و التابعين .

- **نظام (٤) الديمقراطي المشارك :** يقوم القائد بتوفير عوامل المشاركة الكاملة مع التابعين و

يكون إتخاذ القرار على نحو ديمقراطي كما أن الثقة متوافرة و بشكل كبير بينه و بين تابعيه

ويسعى القائد إلى تبادل المعلومات و الأفكار مع تابعيه بشكل مستمر .

و قد أشار " ليكرت " إلى أن نمط القائد الذي يعمل في ظل نظام القائد الديمقراطي المشارك هو أفضل هذه الأنماط .

(ب) مدخل الخط المتصل لسلوك القائد : عارض بعض الباحثين مفاهيم نظم " ليكرت " في القيادة على أساس عدم مرونتها و إتجاهها إلى وضع القادة في نماذج و أنماط ثابتة و جامدة ، و أشاروا إلى إمكانية تعديل هذه المفاهيم و اقتراح وجود خط متصل لسلوك القائد . و هذا يعني أن العلاقة بين القائد و المرؤوسين أو التابعين تحدث في ضوء خط متصل ، و في نهاية أحد أطرافه تبرز القيادة المركزة على القائد كنوع من القيادة الديكتاتورية أو الأوتوقراطية ، في حين أن نهاية الطرف الآخر من هذا الخط المتصل يدل على القيادة المركزة على المرؤوسين أو التابعين في إتخاذ القرارات أو المشاركة الإيجابية في إتخاذها .

و في ضوء مدخل الخط المتصل لسلوك القائد يتضح أن هناك أنواعاً متعددة من السلوك القيادي التي يمكن حدوثها في إطار مراعاة العديد من المتغيرات ، مثل قدرات القائد نفسه و قدرات المرؤوسين أو التابعين و الأهداف المطلوب تحقيقها و غير ذلك من المتغيرات.

و يؤكد مدخل الخط المتصل لسلوك القائد أن هناك العديد من القادة يستخدمون في نفس الوقت أكثر من نوع من أنواع السلوك في عملية القيادة ، إلا أن الملاحظات التطبيقية أظهرت أن بعض هؤلاء القادة يتميزون بسلوك محدد و يفضلون استخدامه في العديد من المواقف القيادية .

(ج) نظرية البعدين : في ضوء دراسات جامعة ولاية أوهايو في القيادة و التي تكونت فرق البحث في هذه الدراسات من باحثين ذوي خلفيات علمية متنوعة في علم النفس و إدارة الأعمال و علم الاجتماع و الإقتصاد و لفترة زمنية طويلة بغرض تحليل السلوك القيادي في مواقع متعددة و في العديد من المنظمات و المؤسسات مستخدمين (إختبار وصف سلوك القائد) و قد تم بناء هذا الإختبار لقياس سلوك القائد عند توجيهه لأنشطة الجماعة التي تسعى نحو تحقيق هدف مشترك . و تضمن الإختبار ١٥٠ عبارة تمثل العديد من أنواع السلوك القيادي و تتضمن تسعة أبعاد لهذا النوع

من السلوك هي : المبادرة ، العضوية ، التمثيل ، التكامل ، التنظيم ، السيطرة ، الإتصال ، الإعراف ، الإنتاج ، المبادرة بتحديد العمل و تنظيمه و مراعاة مشاعر التابعين .

(د) **نظرية الشبكة الإدارية** : يرجع الفضل إلى روبرت بليك و جين موتون (١٩٦٩) في تطوير مفهوم الشبكة الإدارية لتحديد أنواع سلوك القائد ، و استطاعا التوصل إلى تحديد نوعين هامين لسلوك القائد هما :

✓ الإهتمام بالناس

✓ الإهتمام بالانتاج

و في ضوء ذلك قاما بتوضيح هذين النوعين من السلوك على هيئة شبكة ذات محورين تحدد الأنواع المختلفة لسلوك القيادة و تميز بصفة خاصة بين خمسة أنواع رئيسية لسلوك القيادة طبقاً لموقعها على الشبكة الإدارية. (علاوي ، ١٩٩٨) .

(ز) **نظرية القيادة الموقفية** : إن خصائص القيادة الإدارية ، وفق ما ترتئيه هذه الفرضية ، تحدد أبعادها بناءً على المواقف المعينة التي هي بصدد إدارتها . و متطلباتها تتمايز تبعاً لإختلاف نوعية المجتمعات ، و التنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد ، و تعدد المستويات الوظيفية و المراحل الإدارية التي يمر بها التنظيم و طبيعة المنصب الإداري المراد شغله .

و تختلف المهارات القيادية في التنظيم الإداري تبعاً لتعدد المستويات الوظيفية فيه من عليا و وسطى و دنيا ، و حتى في المراحل التي يمر بها الجهاز الإداري كمرحلة التكوين و مرحلة الإستقرار و المرحلة الإنتاجية . فكل مستوى تنظيمي مرحلة إدارية قيادية مميزة تؤدي واجبات معينة في التنظيم . و كما أن مستلزمات القيادة الإدارية كما تحددها فرضية الموقف تتصف بالديناميكية ، حيث أن ممارسة القيادة هنا ترتبط غالباً بالمواقف الإدارية و تستجيب لتغيراتها المستمرة . (المنيري و بدوي ، ١٩٩١) .

و هنالك بعض النماذج و النظريات التي إهتمت بدراسة القيادة بارتباطها بالموقف و لعل من بين أهمها ما يلي :

١. نموذج " فيدلر " الإحتمالي في القيادة : قدم فيلدلير Fieldler (١٩٧٤) هذا النموذج الذي يعتبر من النماذج الهامة التي تبرز أهمية الموقف القيادي مع الإحتفاظ بفكرة النمط القيادي . و يرى " فيدلر " أن القيادة الفاعلة تتوقف إلى درجة كبيرة على الموقف كما أن أنواع سلوك القائد قد تكون فاعلة في موقف ما ، و قد لا تكون فعلة في موقف آخر . كما أنها تركز على السمات الشخصية للقائد الثابتة نسبياً و التي تعتبر الأنماط القيادية دالة لها . و يقوم نموذج " فيدلر " على أساس التوفيق بين نمط أو سمة القيادة و بين طبيعة الموقف القيادي . فمن حيث نمط القيادة فإن " فيدلر " يقسمه إلى نوعين :

— نوع يهتم بالعلاقات الإنسانية مع التابعين بدرجة كبيرة مع الإهتمام بالعمل و إنجاز المهام بدرجة أقل .

— و النوع الآخر يهتم بالعمل و إنجاز المهام بدرجة أكبر من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين القائد و بقية أفراد الجماعة .

أما من حيث طبيعة الموقف أو مدى ((الملائمة الموقفية)) ، فيقصد به الدرجة التي يستطيع فيها القائد السيطرة على الموقف . و قد أشار " فيدلر " إلى أن مدى ملائمة الموقف تتوقف على ثلاثة عناصر هي :

- علاقة القائد بأفراد الجماعة .
- درجة هيكلية المهام .
- قوة مركز القائد .

٢. نظرية دورة الحياة في القيادة : نظرية دورة الحياة في القيادة قدمها كل من باول هيرسي

Hersey و كين بلانكارد Blanchard (١٩٧٧) و تشير هذه النظرية إلى أن القائد الفاعل

يقوم بمهمتين أساسيتين هما :

• السلوك المعني بالمهمة

• السلوك المعني بالناس

و ميز " هيرسي " و " بلانكارد " بين نوعين من النضج هما : نضج العمل و النضج النفسي . و

تتضمن الإفتراضات الأساسية لهذه النظرية ما يلي :

• كلما ازداد مستوى نضج التابعين كلما قلل القائد من إستخدامه للسلوك القيادي المعني بالمهمة

مع زيادة استخدامه للسلوك القيادي المعني بالناس .

• يكون دور القائد إرشادياً في مرحلة أقصى درجات النضج للتابعين نظراً لأن التابعين تكون

لديهم درجة كبيرة من الإستقلال الذاتي . (علاوي ، ١٩٩٨) .

ب (دافعية الإنجاز

الدافعية :

يشكل موضوع الدافعية موضوعاً أساسياً من موضوعات علم النفس و ذلك لأن فهم الحاجات و

الدوافع هو مفتاح السيطرة على السلوك و توجيهه و ضبطه ، و هو الأمر الذي يفرض على

المعلم تركيز جهده حول مشكلة الدافعية ، و نظراً للدور الذي تلعبه الدافعية في العملية التربوية

فإن عدم قدرة المعلم على فهم هذا الدور يعتبر في أحيان كثيرة مصدراً من مصادر تثبيط الدافعية

لدى المعلمين (جروهام و ميليت Groham & Milletta ، ١٩٩٧) .

لذلك بات من الضروري أن يفهم القائد الإداري طبيعة الدافعية و علاقتها بالإنتاجية في العمل

للقوف على العوامل التي تؤثر في رفع دافعية الإنجاز لدى العاملين معه .

و نظراً للدور المهم الذي تلعبه الدافعية في الأداء وضع علماء النفس عدة تعريفات للدافعية حيث تعرف الدافعية من وجهة نظر (خير الله ، ١٩٨٣) على أنها طاقة كامنة في الكائن الحي تعمل على إستثارته ليسلك سلوكاً معيناً في العالم الخارجي .

و يرى باهي و شلبي (١٩٩٨) أن مفهوم الدافعية يستخدم لوصف ما يستحث و يوجه نشاط الإنسان ، كما يستخدم لتفسير ما يدور داخل الإنسان و لا يمكن ملاحظته بصورة مباشرة ، و إنما يمكن إستنتاجه و الإستدلال عليه كديناميات تحرك و توجه سلوك الإنسان و هو بذلك يجمع بين وظيفتين هما : إستثارة السلوك و توجيهه .

أما قشقوش و منصور (١٩٧٩) فيرون أنها تكوين أو نظام نستدل عليه من السلوك الملاحظ كما يمكن اعتباره متغير وسيط يعمل على تغيير السلوك و توجيهه في مسالك معينة .

في حين يرى الزيات (٢٠٠٤) ان الدافع يمثل حالة شعورية أو حاجة أو حافز يقود أو يؤدي إلى القيام بسلوك ما ، كما يمكن تعريفه بأنه مثير داخلي شعوري أو لا شعوري ببيولوجي أو سيكولوجي يحرك سلوك الكائن الحي و يوجهه مستهدفاً خفض حالة التوتر أو الإستثارة أو إستعادة التوازن البيولوجي أو النفسي و في ضوء التفسيرات السابقة نستطيع تعريف الدافعية كتكوين نفسي على أنها حالة تغير ناشئة في نشاط الكائن الحي بالإستثارة و بالسلوك الموجه نحو تحقيق الهدف.

أما الشرقاوي (١٩٩١) فيعرف الدافعية على أنها حالة تغير ناشئة في نشاط الكائن الحي و تتميز بالإستثارة و بالسلوك الموجه نحو تحقيق الهدف .

أما علاوي (١٩٩٨) فيعرف الدافعية على أنها مجموعة من المصطلحات و المفاهيم التي تعتبر بمثابة حالات الدافعية و هي (الدافع ، الحاجة ، الغريزة ، الحافز ، الباعث ، الميل ، الإتجاه) .

يذكر سايبلسكي Cybluski (١٩٩٦) بأن الدافعية عبارة عن نزعة أو رغبة داخلية تتحرك لإشباع حاجة، تحقيق هدف محدد، أو تحقيق شيء أفضل، تحسين أداء سابق، أو السعي لتطوير أداء شخص آخر." (هارسون و آخرون Harrison & Others ، ١٩٩٦) .

أما أتكينسون Atkinson (١٩٧٤) فيعرفه على أنه إستعداد نسبي في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد و مثابرته في سبيل تحقيق أو بلوغ نجاح يترتب عليه نوع من الإشباع ، و ذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في مستوى محدد للإمتياز .

أما آخرون فينظرون إلى الدافعية على أنها حالة داخلية فسيولوجية - نفسية تحدث الفرد على سلوك معين و في ظروف معينة و تواصله حتى ينتهي إلى غاية معينة (بو حمامه و عبدالرحيم و الشحومي ، ٢٠٠٢) .

في ضوء ما سبق تعريفه ترى الباحثة أن الدافعية عبارة عن قوى كامنة داخل الفرد هدفها تحقيق ما يسعى إليه الفرد .

دافعية الإنجاز

إحدى التكوينات النفسية للدافعية ، و هي أساس التنبؤ بالنجاح في المواقف المختلفة ، حيث يوصف الأفراد ذوي دافعية الإنجاز العالية بالمثابرة في العمل و خصائص معينة في الأداء ، كما تشير إلى حاجة الإنسان للشعور بالإنجاز و تطوير الأداء ، و الوصول للنتائج من أجل تحقيق النجاح .

و يكمن السلوك الإنساني بكافة صوره و أشكاله وراء دافع أو دوافع معينة تدفعه و تحركه ، و دراسة دوافع السلوك مهمة في فهم الإنسان لنفسه و لغيره ، فإن معرفتنا بأنفسنا تزداد كثيراً إذا عرفنا الدوافع التي تحركنا و تدفعنا إلى القيام بما نقوم به من أنواع السلوك المتعددة في الظروف و المواقف المتباينة .

و أشار العديد من العلماء إلى تعريف دافعية الإنجاز كل على حسب وجهة نظره الخاصة ،
فقد أشار أسامة راتب (١٩٩٠) نقلاً عن يونج Young أن دافعية الإنجاز تعني " تخطي
العقبات و الحواجز كما تعني القوة و النضال من أجل عمل بعض الأشياء الصعبة بكل سرعة و
بكل دقة بقدر الإمكان " .

و أشار مختار أمين (٢٠٠١) إلى أن دافعية الإنجاز تمثل " تلك السمة التي تمكن الإنسان
من تحقيق هدف معين يضعه لنفسه من عدة أهداف في إطار خبرات النجاح و الفشل التي سبق
له المرور بها من خلال مجالات الحياة المختلفة " .

و يذكر محمد علاوي (٢٠٠٢) أن دافعية الإنجاز بصفة عامة هي " إستعداد الإنسان
للتنافس في موقف معين و محاولة التفوق و الإمتياز في ضوء مستوى أو معيار معين من
مستويات أو معايير التفوق و الإمتياز عن طريق إظهار أكبر قدر ممكن من النشاط و الفاعلية و
المثابرة كتعبير عن الرغبة في الكفاح و النضال من أجل التفوق في المواقف المختلفة " .

أما ألفت حقي (١٩٨٦) فقد عرفت دافعية الإنجاز على أنها " قلق الإنسان المتصل
بتحقيق شيء أو الوصول إلى هدف معين حتى يتم هذا الوصول على أكمل حال و أحسن
صورة مما يؤدي إلى زوال القلق " . (حسين ، ٢٠٠٣) .

و من خلال التعريفات السابقة ترى الباحثة أنه يمكن تعريف دافعية الإنجاز على أنها رغبة
الإنسان المتواصلة لبلوغ أهداف صعبة و إنجازها بدرجة عالية من الإتقان و بقدر قليل من
الفشل .

وظائف الدافعية

١. التحريك و التنشيط

٢. الوظيفة الإنتقائية

٣. المثابرة

٤. الوظيفة التوجيهية (الشرقاوي ، ١٩٩١) .

أنواع الدوافع

إن دوافع الإنسان كثيرة و متعددة وقد تتداخل مع بعضها البعض في مواقف كثيرة لدرجة يصعب معها تقسيمها أو تصنيفها بدقة . و مع ذلك قام علماء النفس بوضع تصنيفات عديدة و لعل أشهر هذه التصنيفات هو التصنيف الثنائي الذي يقسم الدوافع وفق مجموعتين رئيسيتين هما :

١. الدوافع بيلوجية المنشأ (الدوافع الأولية) و هي الدوافع التي تنشأ عن حاجات الجسم الخاصة بوظائفه العضوية و الفسيولوجية . و توصف هذه الدوافع بأنها عامة بين جميع أفراد الجنس البشري ، بمعنى أنها دوافع فطرية عند جميع الناس مهما اختلفت بيئاتهم . و لهذا النوع من الدوافع قيمة حيوية حيث أنها تعمل على حفظ الحياة ، و نظراً لارتباطها بالتكوين الفسيولوجي و العضوي للكائن الحي فقد أطلق عليها أيضاً الدوافع الفسيولوجية أو البيلوجية الأساسية .

و من أمثلة هذه الدوافع : دافع الجوع ، دافع العطش ، الدافع الجنسي ، دافع الأمومة ، دافع الراحة..... الخ .

٢. الدوافع سيكلوجية المنشأ (الدوافع الثانوية) و هي دوافع مكتسبة في معظم مظاهرها و تنشأ نتيجة لتفاعل الفرد مع البيئة و العوامل الإجتماعية المختلفة التي يعيش فيها و هي و إن كانت مبنية على أسس فطرية إلا أنها تتأثر بنسبة كبيرة بعوامل البيئة والتنشئة الإجتماعية (بو حمامه و عبدالرحيم والشحومي ، ٢٠٠٢) .

و يمكن تقسيم الدوافع سيكلوجية المنشأ إلى فئتين متميزتين هما :

- الدوافع الداخلية الفردية : دافع الفضول أو حب الإستطلاع ، دافع الكفاءة أو المنافسة، دافع الإنجاز .

- الدوافع الخارجية الإجتماعية : دافعية الإنتماء ، دافع القوة أو السيطرة (وزارة التربية و التعليم ، ٢٠٠٤) .

نظريات دافعية الإنجاز

- **نظرية التوقع - القيمة**

تمكن أتكسون (١٩٧٤) من صياغة نظرية التوقع - القيمة في الإنجاز على أساس أن

النجاح يتبعه الشعور بالفخر ، و أن الفشل يتبعه الشعور بالخيبة ، و أضاف أتكسون

للإنجاز شيئاً جديداً حين تناوله بعلاقات رياضية .

و الدافع للإنجاز من وجهة نظر أتكسون هو استعداد ثابت نسبياً عند الفرد (الدافع إلى النجاح - الدافع إلى تجنب الفشل) مع احتمالات النجاح أو الفشل بالإضافة إلى قيمة الحافز الخارجي للنجاح أو الفشل .

و معنى ذلك أن الدافع للإنجاز عند أتكسون يتكون من شقين رئيسيين هما :

الشق الأول : هو إستعداد ثابت عند الفرد ، و لا يكاد يتغير بتغير المواقف المختلفة (الدافع

للنجاح - الدافع لتجنب الفشل)

الشق الثاني : خاص باحتمالات النجاح أو الفشل ، و جاذبية الحافز الخارجي الموجب للنجاح أو

قيمة الحافز السالب للفشل فحسب ، و على ذلك فإن تغير ناتج الإنجاز عند الفرد الواحد من

موقف إلى آخر يرجع إلى الشق الثاني من المعادلة .

و يمكن استخلاص ما يلي من نظرية أتكسون - في تفسير دافعية الإنجاز في التعلم :

■ تعد هذه النظرية دوافع النجاح و دوافع تجنب الفشل من سمات الشخصية الثابتة نسبياً ، و من ثم فهي محدّدات فردية أو شخصية لدافعية الإنجاز في مجال التعلم . و تعد العوامل الأخرى و هي احتمالات النجاح أو الفشل قيمة بواعث النجاح أو الفشل محدّدات بيئية أو موقفية لدافع الإنجاز ، و هي تتباين من موقف لآخر . و بالتالي تصبح دوافع النجاح و دوافع تجنب الفشل هي المحدّدات الأساسية لدافعية الإنجاز في ظل ثبات المواقف موضوع المعالجة . و هو هنا يبني التفسير السببي لدافعية الإنجاز على أسس إنفعالية .

■ و بالرغم مما سبق فإنه لا ينكر دور الحوافز الخارجية في نجاح الفرد أو فشله في سيكولوجياته الموجهة نحو الإنجاز ، و هو بالتالي يعطي أهمية للبيئة التي يعيش فيها الفرد و ما بها من بواعث خارجية و يذكر منها المال و التعاون من قبل الآخرين و مدى تأثيرها في دافعية الإنجاز .

■ يذكر أتكينسون أن الميل إلى تحقيق النجاح هو ميل دافعي متعلم و أن الفرد يضع في اعتباره نظرة المجتمع له . في حين يذكر أن الفرد صاحب دافعية الإنجاز المنخفضة عندما يضع أهدافاً صعبة جداً أو سهلة جداً فإنه يراعي أو يضع نصب عينيه اللوم من قبل الآخرين إن أخفق في هدفه ذلك ، لأن المجتمع لا يلومه إذا كان الهدف عالياً جداً .

• نظرية العزو (التعليل السببي)

يرتبط العزو السببي بإدراك الفرد أي العوامل هي المسؤولة عن نجاحه أو فشله في المهام المختلفة ، و هل هي العوامل الداخلية المتعلقة بالفرد كالقدرة و الجهد ، أم العوامل الخارجية المتعلقة بالظروف كالخط و الصدفة و مساعدة الآخرين أو صعوبة المهمة ، تلك التفسيرات إذا اتسمت بالثبات النسبي مع تكرار المواقف فإنها تؤثر تأثيراً دالاً في أداء الفرد في مواقف الإنجاز اللاحقة ، حيث يتباين هذا التأثير بتباين تلك العوامل.

فاعتقاد الفرد بأن فشله ناتج عن عوامل شخصية داخلية ثابتة نسبياً لا يمكن أن تتغير ، و هذا يقوده إلى توقع الفشل في المهام التالية ، كما أن اعتقاده بأن نجاحه ناتج عن أسباب و عوامل ليست مرتبطة به (خارجية) و هي قابلة للتغيير و التبديل (غير ثابتة) فان توقعه للنجاح في المستقبل يقل (البهي ، شلبي ، عبدالسميع ، ١٩٩٨) .

و على النقيض من ذلك فإن إعتقاد الفرد بأن مصدر النجاح و الفشل يكمن في ذاته ، و إن قدرته الذاتية (داخلية) ثابتة نسبياً ، و بذله للجهد (داخلي ، قابل للتحكم) ضروريان لإنجاز العمل يجعله أكثر توقعاً للنجاح في مهام الإنجاز اللاحق .

و قد صاغ واينر Weiner (١٩٧٢-١٩٨٦) نظريته "العزو" و التي تهدف إلى توضيح تأثير الدوافع في خبرات النجاح و الفشل ، و شرح السلوك و التنبؤ به في مجالات الإنجاز ، حيث تتجه النظرية بالدرجة الأولى إلى فهم كيف يعلل الأفراد أسباب نجاحهم و فشلهم ، و كيف يؤثر تعليلهم هذا في دافعهم للإنجاز فيما بعد.

و هذه العوامل السببية إذا ما اتسمت بالثبات النسبي في مواقف متكررة من النجاح أو الفشل فإنها تؤثر في الإحتمالية الذاتية للنجاح في مواقف مستقبلية مشابهة (ستابريك Stiprek ، ١٩٩٨) . و قد أدرج واينر أنماط العزو السببي لدافعية الإنجاز تحت ثلاثة أبعاد ، بحيث يمكن أن يقسم كل عزو سببي على نحو متصل في الأبعاد الثلاثة . فالقدرة داخلية و ثابتة و غير قابلة للتحكم من قبل الفرد ، أما الحظ فخارجي و متغير كما أنه غير قابل للتحكم فيه ... و هكذا . (واينر ، ١٩٨٦) .

• النظرية المعرفية الاجتماعية (هدف الإنجاز)

قام بعض الباحثين بتقديم مجموعة من النماذج و الافتراضات في مجال دافعية الإنجاز في النظرية المعرفية الاجتماعية لمحاولة تفسير و شرح التنويعات و الاختلافات في سلوكيات الإنجاز لدى الإنسان طبقاً لهدف الإنجاز أو توجهات الإنجاز ، و يلاحظ أن هذه النماذج و الافتراضات إتفقت على أن دافعية الإنجاز هي تكوين متعدد الأبعاد و أن مواقف الإنجاز هي

المواقف التي يكون فيها الإهتمام الأكبر للفرد على كفاءته الشخصية لمواجهة متطلبات الموقف ، و أن الأهداف أو التوجهات تعتبر من بين أهم المحددات الرئيسية لسلوك الإنجاز على أساس تفسير نجاح أو فشل سلوك الإنجاز في ضوء مدى تحقيق هذه الأهداف أو التوجهات ، فسلوك الإنجاز الذي يعتبر بمثابة نجاح بالنسبة للفرد يمكن أن يعتبر بمثابة فشل لفرد آخر ، و معظم هذه النماذج و الافتراضات تم إستخلاصها و تطبيقها أساساً في مجال دافعية الإنجاز التعليمي أو الأكاديمي أو المهني (حسين ، ٢٠٠٣) .

العلاقة بين السلوك القيادي و دافعية الإنجاز

يمثل السلوك القيادي المتبع لدى القادة الإداريين في المدارس عاملاً مؤثراً في دافعية الإنجاز لدى العاملين في هذه المؤسسة و على وجه الخصوص المعلمين . حيث نجد أن هذه العلاقة وطيدة بمعنى أنه كلما كان سلوك القائد المتبع يحفز التابعين له من المعلمين على الإنجاز و التطوير و تحقيق كل ما يرجون الوصول إليه و متابعة كل ما هو جديد على الصعيد المهني مع الأخذ به كلما كانت دافعية الإنجاز لدى هؤلاء المعلمين عالية و بالتالي سنرى ذلك منعكساً و بلا شك على مستوى أدائهم في العمل من خلال المخرجات التي تكون بمثابة ناتج لما قدموه (عبدالعزيز محمد ، ٢٠٠١) .

ج) الرضا الوظيفي

إن النجاح في أي عمل لا يتحقق إلا عن طريق رضا الفرد عن وظيفته و مدى اقتناعه بها و يأتي هذا كله من خلال الرضا الوظيفي باعتباره إحدى أهم عناصر النجاح في المؤسسة التعليمية و عليه ، نجده يشكل دوراً هاماً لدى المعلم نظراً للدور الذي يقوم به من أجل تحقيق الأهداف التربوية و التعليمية في المؤسسة التعليمية .

و قد تطرق العديد من العلماء و الباحثين إلى تعريف الرضا الوظيفي من وجهات نظر متعددة و في ما يلي عرض لمجموعة من التعريفات التي تمت صياغتها .

يعرف عبدالخالق (١٩٨٢) الرضا الوظيفي على أنه " الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله فيصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة، و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي و رغبته في النمو و التقدم و تحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها و يمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتكامل " في حين يرى كيبلر Ceblure (٢٠٠٣) أن الرضا الوظيفي يمثل " الشعور بالإكتمال و الإنجاز النابع من العمل".

و يذكر عاشور (١٩٨٣) إنه " مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله ، و هذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية و هي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصوره الفرد أنه يحققه في عمله ".

أما شريف (١٩٨٥) فتري أن الرضا الوظيفي هو " قدرة العمل على إشباع الحاجات الأساسية لدى الإنسان ، و التي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته ، كما يتضمن التقدير ، الإنجاز ، الإبداع و إحترام الذات و تحمل المسؤولية و المنفعة التي تعود على الفرد من جراء القيام بالعمل نفسه. " من خلال ما تقدم ، ترى الباحثة أن الرضا الوظيفي يمثل الشعور بالإرتياح النابع من العمل ذاته و الذي يأتي من خلال بيئة العمل نفسها و تأدية العمل بشكل صحيح و مرضي . و عليه نرى أن تعريف كيبلر للرضا الوظيفي يتفق مع وجهة نظر الباحثة.

عناصر الرضا الوظيفي

تتمثل عناصر الرضا الوظيفي حسب رأي كيبلر Ceblure (٢٠٠٣) في :
الإنتاجية ، جودة العمل ، التعلم ، إظهار القدرات الإبداعية ، الإحتراف ، التقدير ، الرضا الاجتماعي،
زيادة القدرات الشخصية ، مزايا بيئة العمل .

العوامل المحددة للرضا الوظيفي

يمكن تحديد عوامل الرضا الوظيفي بـ :

١. عوامل ذاتية تتعلق بالعاملين أنفسهم مثل قدرات و مهارات العاملين و هذه يمكن قياسها بالمتغيرات التالية : الفئات العمرية ، الحالة التعليمية ، مدة الخبرة و العمل السابق .
٢. عوامل تنظيمية تتعلق بالتنظيم و ظروف و شروط العمل و هذا يمكن قياسه عن طريق المتغيرات التالية: الرضا عن العلاقة بالرؤساء و الزملاء ، الرضا عن ظروف و شروط العمل ، الرضا عن الوظيفة و ما يتيح لشاغلها من إشباعات و يتسع مفهوم الرضا عن الوظيفة ليشمل ما تمثله هذه الوظيفة لشاغلها من إثراء وظيفي و ما تعكسه من ذاتية و تنوع و إستقلال و مسئولية .
٣. عوامل نظامية تتعلق بالبيئة و النظم الأخرى التي توجد فيها أو يتعامل معها التنظيم و من هذه العوامل : الإلتزام الإجتماعي حيث أن الإلتزامات الديموغرافية لبعض العاملين تؤثر على درجة تكيفهم و اندماجهم في العمل (عبد الخالق ، ١٩٨٣) .
٤. عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها و هذه العوامل يحصل عليها الفرد لكونه يعمل في وظيفة معينة و ليست مرتبطة بتصميم الوظيفة نفسها و هنا نجد أن الحوافز المادية و الشعور بالأمن و العلاقات مع الآخرين (الزملاء ، الرؤساء و المرؤوسين) تؤثر على الرضا الوظيفي .
٥. عوامل مرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة و منها إكتساب معرفه جديده من الوظيفة، النظرة الإجتماعية لطبيعة الوظيفة و ما تحققه من مركز لشاغلها ، شعور الفرد بالإنجاز في وظيفته و مدى إستغلال قدرات الفرد (بدر ، ١٩٨٣) .

مصادر الشعور بالرضا الوظيفي

ينبع الشعور بالرضا الوظيفي من مصدرين أساسيين ألا هما :

أولاً : هو أن الرضا يأتي من أداء العمل بشكل صحيح مهما كانت بيئة العمل .

ثانياً : تمثل بيئة العمل و التي تشتمل على مكان العمل و الأشخاص مصدرأً ثانياً لتحقيق الرضا الوظيفي (كيبيلر ، ٢٠٠٣) .

نظريات الرضا الوظيفي

تعددت النظريات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي و إن كان معظمها يدور حول ذلك الشيء الذي يطلق الطاقات الكامنة في الإنسان ، أو بمعنى آخر كل ما يحرك الإنسان أو يبدأ دوره السلوكي، و على ذلك فإن النظريات التالية للرضا الوظيفي تتناوله كمظهر من مظاهر إشباع الدوافع ، فهي تفترض أن العامل المحرك لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن هذا العمل ، أي أنه بقدر ما تزيد العوائد و المنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته ، بقدر ما يزداد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل . فزيادة دافعية الفرد لأداء العمل هو نتاج لشعور الفرد بالسعادة و الرضا عن العمل ، أي هو نتاج لشعوره بإشباع حاجاته (عاشور ، ١٩٨٤) .

نظرية ماسلو للحاجات

يقترح إبراهيم ماسلو Ebraham Maslow طريقة معينة لتصنيف الحاجات و الدوافع الإنسانية التي تنمو على نحو هرمي لتحقيق حاجات ذات مستويات عالية ، حيث يبدأ الإنسان من الحاجات الأساسية التي يولد بها و يتصاعد إلى حاجات نفسية لا تظهر أهميتها إلا بعد إشباع الحاجات البيولوجية الأساسية . و قد حدد ماسلو في تصنيفه الهرمي للحاجات سبعة مستويات و هي كالتالي:

(١) الحاجات الفسيولوجية

(٢) حاجات الأمن

(٣) حاجات الحب و الانتماء

(٤) حاجات الشعور بتقدير الذات

(٥) حاجات تحقيق الذات

(٦) حاجات المعرفة و الفهم

٧) الحاجات الجمالية

و يؤكد ماسلو على أهمية و ضرورة نظام التسلسل في إشباع الحاجات ابتداءً بمجموعة الحاجات الجسمية التي تمثل قاعدة الهرم و انتهاءً بالحاجات الجمالية التي تقع في قمة الهرم التي تمثل هذا المستوى الأخير من الحاجات الجمالية .

نظرية هيرزبيرج - المعامل المزدوج

طور هيرزبيرج (١٩٧٥) نموذج " العاملين " بعد أن قام بمجموعة من المقابلات مع العاملين بغرض تحديد أسباب الرضى و عدم الرضى الوظيفي . فوجد أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال محفزات داخلية و محفزات خارجية .

و تمثل المحفزات الداخلية العامل الأول و هي أمور توجد في الوظيفة أو العمل نفسه ، المسؤولية ، و الإنجاز . أما المحفزات الخارجية فيمثلها العامل الثاني . إلا أن هذه المحفزات لا تزيد من الرضا الوظيفي و إنما وجودها أو زيادتها يمنع عدم الرضا الوظيفي و من أمثلة تلك المحفزات : الراتب ، ظروف العمل ، و السياسات المتبعة داخل المؤسسة و غيرها من المحفزات .

إلا أن الأكاديمين ينتقدون هذه النظرية كونها لم تحاول معرفة و تقييم العلاقة بين الرضا الوظيفي و الاداء ، إلا أنها انتشرت كثيراً لأنها استنتجت من بيئة عمل حقيقية بالإضافة لكونها سهلة الفهم (ناكور Naceur ، ٢٠٠١) .

نظرية آلدرفير

تعتبر نظرية آلدرفير من أحدث نظريات الدافعية في المنظمات ، و هي تقوم على اختصار الحاجات الإنسانية إلى ثلاث حاجات فقط و هي :

(١) الحاجة إلى الإبقاء على الوجود الإنساني

(٢) الحاجة إلى الإتصال الإجتماعي

(٣) الحاجة إلى النمو و التقدم

و تقوم هذه النظرية على الفروض الثلاثة التالية :

١. كلما انخفض مستوى إشباع الحاجة كلما زادت الرغبة في إشباعها .
 ٢. كلما تم إشباع الحاجات الدنيا زادت الرغبة إلى إشباع مستوى أعلى من الحاجات
 ٣. كلما قل إشباع الحاجات العليا كلما ظلت الرغبة في إشباع الحاجات الدنيا قائمة
- و يتمثل الفرق الاساسي بين هذه النظرية و نظرية ماسلو في أن الأخيرة تركز على مدخل " إشباع - تقدم " أي أن الفرد بعد أن تشبع حاجته من مستوى معين ينتقل و يتقدم إلى حاجة في ترتيب أعلى، و لكن نظرية آلدرفير لا تقوم على مدخل الإشباع - التقدم فقط و لكنها تتضمن أيضاً مدخل " إحباط - إنحدار " أي أن الفرد عندما لا تشبع حاجاته عند مستوى معين يشعر بالضرر و الإحباط و عدم الرضا ثم يعطي أهمية أكبر و رغبة إلى الحاجة التالية الدنيا .
- و من ناحية أخرى ، فإن نظرية آلدرفير تشير إلى إمكانية وجود أكثر من حاجة أو أكثر من مستوى للحاجة في وقت واحد على عكس نظرية ماسلو .

العلاقة بين السلوك القيادي و الرضا الوظيفي

إن المنظمة نظام إجتماعي يتكون من مجموعات من الأفراد تتشابك و تتداخل علاقتها و مسؤوليتها برباط تسلسلي يشكل وحداتها المختلفة و يربط هذه الوحدات الإنسانية ببعضها ببعض الأفراد ، و هم المديرين الذين لهم القدرة على استخدام أساليب القيادة المختلفة ، لذا فإن المنظمة مجتمع انساني يضم أفراد يعملون على تحقيق أهداف مشتركة و من ثم فإن تحقيق هذه الأهداف يتوقف إلى حد بعيد على طبيعة العلاقة بين الرئيس و مرؤسيه . و تأكيداً على هذا المفهوم الإجتماعي أو الإنساني فإن إنماء المشاعر و الأحاسيس و العلاقات الودية و الإنسانية بين المدير و العاملين يؤدي إلى الرضا عن العمل و رفع كفاءة العمل (عبد العزيز ، ٢٠٠١) .

الدراسات السابقة

قامت الباحثة بإجراء دراسة مسحية للدراسات السابقة العربية و الأجنبية التي تناولت موضوع البحث و قد توصلت الباحثة إلى عدد (١٣) ثلاثة عشر دراسة عربية و (٥) خمس دراسات أجنبية . و سوف تقوم الباحثة بعرض تلك الدراسات وفقاً لتاريخ إجرائها من الأقدم إلى الأحدث .

أولاً : الدراسات العربية

الدراسة الاولى

قام حامد الفقي (١٩٧٤) بدراسة هدفت التعرف على المواقف القيادية و العلاقات الانسانية بين مجتمع المدرسين و نظار المدارس . و قد أجريت الدراسة على ١٠٠ مائة فرد منهم (٢٠) عشرون مدرساً أول ، (٢٠) عشرون ناظر مدرسة ، (٦٠) ستون مدرساً من مختلف المناطق التعليمية بالقاهرة و الوجه البحري ، و قد اتبع الباحث المنهج الوصفي مستخدماً استقصاء يضم (٣٣) ثلاثة و ثلاثين عبارة يعبر كل منها عن موقف قيادي أو عن نموذج من العلاقات الإنسانية. و خلصت الدراسة إلى أن ٦٩% قرروا أن القيادة الحقيقية تقتضي أن يشارك الأعضاء في تحقيق الأهداف و توزيع الأدوار و التعرف على الإمكانيات. كما توصلت الدراسة إلى أن ٥٧% فضلوا إشترك جميع الأعضاء مع القائد في عمل و توزيع المسؤوليات و مناقشة الإمكانيات و توضيح الأهداف، و أن ٤١% يعتبرون أنسب أنواع القيادة هي التي تعد الأعضاء لكي يكونوا مستقلين في آرائهم و تدريبهم على المسؤولية و التعاون في تحقيق الأهداف و التي تسمح بنمو الأعضاء مهنيّاً و اجتماعياً في جو من التنافس الإيجابي.

الدراسة الثانية

قامت الين فرج (١٩٨١) بدراسة عنوانها " السلوك القيادي لأعضاء هيئة التدريس بقسم الألعاب بكلية التربية الرياضية للبنات بالاسكندرية " . و قد هدفت الدراسة إلى دراسة السلوك القيادي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم الذاتية ، و من وجهة نظر الطالبات و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، و قد تضمنت إجراءات الدراسة عينة قوامها (١٦) ستة عشر مدرسة و هي جميع

أعضاء هيئة التدريس بقسم الألعاب بالكلية، كذلك (٨٠٠) ثمانمائة طالبة من طالبات الكلية ، و استخدمت الباحثة الإستبيان الوضعي للسلوك القيادي (LBDQ) لقياس السلوك القيادي و هذا ينسب بعدين للسلوك القيادي هما: البعد الأول و سمي بالمبادأة أو (المبادرة بالعمل) أما البعد الثاني و سمي بالإعتبارية (التقدير) . و قد أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين بعدي المبادرة و الإعتبارية وفقاً لوصف المدرسات لأنفسهن و اتجاه سلوك المدرسات القيادي إلى الناحية الإنسانية و تلبية رغبات و حاجات الطالبات .

الدراسة الثالثة

قامت فاطمة عوض (١٩٨٢) بدراسة استهدفت التعرف على العلاقة بين الرضا عن المهنة و مدى الكفاءة في تدريس التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية ، و تستهدف قياس رضا معلمي و معلمات التربية الرياضية عن مهنتهم و دراسة العلاقة بين الرضا عن مهنة التدريس و مدى الكفاءة في التدريس . و قد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، و اشتملت عينة البحث على (٤٠) أربعين مدرس و (٤٠) أربعين مدرسة ، و استخدمت الباحثة لذلك مقياس لقياس الرضا المهني لتدريس التربية الرياضية . و قد أشارت أهم النتائج إلى تميز أفراد العينة من المعلمين و المعلمات بارتفاع مستوى الرضا عن المهنة بوجه عام ، و ارتفاع درجة الرضا المهني لدى المعلمات عنها لدى المعلمين و وجود علاقة إيجابية بين عدد سنوات الخبرة بمهنة التدريس و الرضا عن المهنة .

الدراسة الرابعة

قام مصري حنورة (١٩٨٣) بدراسة هدفت التعرف على أنماط السلوك القيادي لدى القادة الإداريين و تحديد أكثر الأساليب القيادية كفاءة و التعرف على أبعاد السلوك القيادي للذين يتولون مناصب قيادية في مختلف المجالات كما يقرره القادة أنفسهم . و اتبع الباحث المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة ، و اشتملت الأدوات المستخدمة على استمارة قياس السلوك القيادي و المقابلة الشخصية و من أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن أبعاد السلوك القيادي لكفاءة الإداريين

تتكون من عدة أبعاد : البعد الأول و يشير إلى الدكتاتورية و التسلط و التخويف و التشدد في القيادة ، البعد الثاني و يشير إلى القيادة الديموقراطية القوية و الإهتمام بالعلاقات الإنسانية ، البعد الثالث: و يشير إلى القيادة الحازمة المتشددة ، البعد الرابع : و يشير إلى التوجه نحو العلاقات الإنسانية و التسامح و جماعية القيادة ، البعد الخامس : يشير إلى القيادة المتوجه نحو العمل ، البعد السادس : و يشير إلى المشاركة في القيادة ، البعد السابع: و يشير إلى الخبرة الفنية و كفاءة الأداء.

الدراسة الخامسة

قام يوسف العبيد (١٩٨٥) بدراسة فعالية القيادات الإدارية في المجال الرياضي بدولة الكويت و علاقتها ببعض المتغيرات النفسية على عينة قوامها (١٦٣) مائة و ثلاث و ستين من القادة الإداريين في المجال الرياضي تم اختيارهم بالطريقة العمدية للتعرف على محددات الفعالية و المتمثلة في (إتخاذ القرارات ، و الإتصالات ، و الإدارة بالأهداف ، و إدارة التغيير ، و إدارة الوقت ، و الإهتمام بالعاملين ، و الإهتمام بالعمل) . و قد استخدم الباحث المقابلات الشخصية و تحليل الوثائق و السجلات و استمارة الاستفتاء الخاصة بفعالية القيادات الإدارية في المجال الرياضي كوسيلة لجمع البيانات ، كما اتبع الباحث المنهج الوصفي باستخدام الدراسات المسحية . و قد توصل الباحث إلى أن أهم ما يقوم به قادة الأندية و الاتحادات الرياضية للإهتمام بالعاملين و معاملتهم لجميع الأفراد كزملاء و نقد الفعل الخاطيء و ليس الشخص ذاته و العمل على موافقة الأعضاء قبل الشروع في التنفيذ .

الدراسة السادسة

قام حسن أحمد (١٩٨٦) بدراسة استهدفت التعرف على السلوك القيادي لرؤساء أقسام التربية الرياضية بجمهورية مصر العربية كما يدركه أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون تحت رئاستهم ، و كما يراه رؤساء الأقسام أنفسهم ، و أيضاً دراسة العلاقة بين السلوك القيادي لرؤساء أقسام التربية الرياضية وفقاً لكل من هذين الوصفين و عدد من المتغيرات الديموغرافية التي تتعلق بكل من

رؤساء الأقسام و أعضاء هيئة التدريس ، مثل السن ، الجنس ، حجم التدريب المهني ، عدد سنوات الخبرة و قد أظهرت نتائج الدراسة إلى أنه ١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ما يقرره رؤساء الأقسام عن أنفسهم بخصوص السلوك القيادي لكل منهم وما يراه أعضاء هيئة التدريس في كل من الأبعاد الآتية للسلوك القيادي: التوفيق بين المطالب المتعارضة، التركيز على الإنتاج ، دقة التنبؤ، التكامل، وضع الهياكل، النفوذ لدى الرؤساء، و ذلك لصالح ما يقرره رؤساء الأقسام لسلوكهم القيادي. و يعني هذا أن توصيف رؤساء الأقسام لسلوكهم القيادي يتسم بالإيجابية أكثر من توصيف أعضاء هيئة التدريس لهذا السلوك ٢. توجد فروق دالة إحصائية في السلوك القيادي لرؤساء الأقسام العلمية بأبعاده الإثني عشر كما يصفه أعضاء هيئة التدريس ذوي السن الأصغر و الخبرة الأقل و الدرجة العلمية الأدنى، عن نظيره لدى أعضاء هيئة التدريس ذوي السن الأكبر و الخبرة الأكثر و الدرجة العلمية الأعلى لصالح ذوي السن الأصغر و الخبرة الأقل و الدرجة العلمية الأدنى.

الدراسة السابعة

قامت ليلي عثمان (١٩٨٧) بدراسة استهدفت التعرف على الرضا الوظيفي و علاقته ببعض سمات الشخصية لدى مدرسات التربية الرياضية بالمرحلتين الإعدادية و الثانوية . و قد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي حيث اشتملت عينة البحث على (٢٦٩) مائتين و تسع وستين مدرسة و قد اشتملت أدوات جمع البيانات على استبيان الرضا الوظيفي و استبيان السمات الشخصية و قد أشارت أهم النتائج إلى انخفاض نسبة الراضيات من مدرسات التربية الرياضية و ذلك في الرضا الوظيفي العام و عدد سنوات الخبرة و السن و الفئة الوظيفية و المرتب الشهري و وظيفة الزوج .

الدراسة الثامنة

قام بسامة المسلم (١٩٩٠) بدراسة عنوانها " الرضا الوظيفي لدى القوة الوطنية العاملة في الكويت " ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر كل من المتغيرات : الجنس ، العمر ، السنوات ، المستوى التعليمي ، سنة التخرج ، الحالة الاجتماعية ، الإنتماء البيئي ، محافظة السكن ،

عدد أفراد الأسرة ، قطاع العمل ، و الدخل الشهري على الرضا الوظيفي بين القوى العاملة الوطنية في الكويت. و شملت عينة البحث على (٢٣٠٠) ألفين و ثلاثمائة عامل و عاملة موزعين على القطاع العام و الخاص و المشترك و على جميع محافظات الكويت . و من أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن الذكور أكثر رضا عن أعمالهم من الإناث ، كما أنه كلما ازداد العمر ازداد الرضا الوظيفي .

الدراسة التاسعة

قام الشريدة و عبدالرحيم (١٩٩٦) بدراسة هدفت التعرف على أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد و علاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. و تكونت مجتمع الدراسة من (٧٧٥) سبعة مئة و خمسة و سبعين معلماً و معلمة تمثل جميع مدارس المحافظة . و قد استخدم الباحثان مقياس (جوردن Gordon) لوصف السلوك القيادي و مقياس (مينسوتا Mensota) لقياس الرضا الوظيفي . و من النتائج التي توصل إليها الباحثان : شيوع ثمانية أنماط للسلوك القيادي كان أكثرها تكراراً النمط المعتمد بشكل كبير على كل من العمل ، و السلطة ، و الاعتبارية ، و أقلها تكراراً النمط المعتمد على السلطة بشكل أكبر من العمل و الاعتبارية . و قد بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0,05$) في درجة الرضا الوظيفي للأنماط الإدارية المختلفة . كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($a = 0,05$) في درجة الرضا الوظيفي للخبرة في التدريس .

الدراسة العاشرة

قامت شمسة البلوشي (١٩٩٦) بدراسة عنوانها " نظم الترقية و أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين بالدولة" و قد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أي نظم الترقية أكثر تحقيقاً لرضاء العاملين . و قد اعتمدت الباحثة في تحقيقها على المنهج القانوني لدراسة الجوانب القانونية للترقية بالدولة بصفة عامة و في وزارة التربية بصفة خاصة كما اعتمدت أيضاً على المنهج السلوكي للتعرف على مدى تأثير

الترقية على الرضاء الوظيفي للعاملين و استخدمت أيضاً أسلوب الدراسة الميدانية المتمثل في الإستبيان بالتطبيق على عينة من العاملين بوزارة التربية و التعليم من العاملين المواطنين في الحلقات الوظيفية الأولى و الثانية و الثالثة و التي تتكون من (١١٤٢) ألف و مائة و اثنين و أربعين عاملاً و ذلك للتعرف على علاقة الترقية بالرضاء الوظيفي من وجهة نظر هؤلاء العاملين . و من النتائج التي توصلت إليها الباحثة أن نظام الترقية القائم على الأقدمية و الجدارة معاً من أهم النظم لكثرة مزاياه و قلة عيوبه ، و أن نظم الترقية تتأثر بمجموعة من العوامل يأتي في مقدمتها المستوى العلمي ، و مدة الخدمة ، و الجهة التي يعمل فيها .

الدراسة الحادية عشر

قام عادل النشار (١٩٩٧) بدراسة استهدفت التعرف على الفروق بين النظام التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمجال الرياضي بالقطاع التعليمي قبل الجامعي و الجامعي ، و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة . و اشتملت عينة الدراسة على (٥٣) ثلاثة و خمسين عامل بواقع (٣٢) إثنين و ثلاثين من قطاع التعليم الجامعي و قد تضمنت أدوات جمع البيانات مقياس للمناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي من إعداد الباحث و قد أشارت أهم النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين كل من التعليم قبل الجامعي و الجامعي و كذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية بين العاملين بالمجال الرياضي و قطاع التعليم قبل الجامعي و الجامعي في الرضا الوظيفي لصالح العاملين بالجامعة .

الدراسة الثانية عشر

قام محمد عبدالعزيز (٢٠٠١) بدراسة عنوانها "السلوك القيادي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين بمكاتب رعاية الشباب " هدف إلى التعرف على العلاقة بين السلوك القيادي و الرضا الوظيفي لدى العاملين و العاملات من إختصاصيين و إختصاصيات بمكاتب رعاية الشباب بجامعتي المنيا و عين شمس . و بلغت عينة البحث (٢٠٠) مائتين إختصاصيين و إختصاصية ، و قد اعتمد

الباحث على المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة البحث . و من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين كل من السلوك القيادي و الرضا الوظيفي لدى عينة الكلية و لدى إختصاصيين و إختصاصيات في جامعتي عين شمس و المنيا ، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من الإختصاصيين و الإختصاصيات العاملين بمكاتب رعاية الشباب في الرضا الوظيفي و وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإختصاصيين و الإختصاصيات العاملين بمكاتب رعاية الشباب بجامعة عين شمس في السلوك القيادي .

الدراسة الثالثة عشر

قامت الزهراء حسين (٢٠٠٣) بدراسة عنوانها " الضغوط المهنية و علاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلمين و معلمات التربية الرياضية بالمرحلتين الإعدادية و الثانوية . و قد تكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) متئين من معلمي التربية الرياضية بالمرحلتين الإعدادية و الثانوية بمحافظة المنيا . و اتبعت الباحثة المنهج الوصفي لملائمته لموضوع الدراسة . و قد هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على العلاقة بين الضغوط المهنية و دافعية الإنجاز لدى معلمي التربية الرياضية بالمرحلتين الإعدادية و الثانوية بمحافظة المنيا مع إيجاد الفروق بين المعلمين و المعلمات في الدافع للإنجاز و الضغوط المهنية . و من النتائج التي توصلت إليها الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين بالمرحلتين الإعدادية و الثانوية في الدافع للإنجاز و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين و المعلمات بالمرحلتين الإعدادية و الثانوية في الدافع للإنجاز و وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين و المعلمات بالمرحلة الإعدادية و الثانوية في دافعية الإنجاز لصالح المعلمين .

ثانياً : الدراسات الاجنبية

الدراسة الاولى

قام وليام ديفيز William Davis (١٩٨١) بدراسة استهدفت التعرف على العوامل المنبئة عن الرضا الوظيفي العام لدى مدرسي التربية الرياضية و تستهدف أيضاً التعرف على العلاقة بين الرضا

الوظيفي العام وكل من السلوك القيادي لدى المدير، و المناخ التنظيمي السائد، و الإشراف الفني، و بعض المتغيرات الديموجرافية كالجنس و عدد سنوات الخبرة حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لموضوع الدراسة و اشتملت الدراسة على عينة عشوائية تتكون من (٢٤٦) مائتان و ستة و أربعين مدرساً للتربية الرياضية ممن يعملون بالمدارس العامة بولاية كوينكيتيكت الأمريكية، وقد تم قياس الرضا الوظيفي بمقياس خاص للرضا العام (لم يحدده الباحث). و اشتملت خطة التحليل الإحصائي بحساب معاملات الارتباط البسيط و المتعدد و تحليل الإنحدار المتعدد. و قد أظهرت النتائج أن هناك خمس متغيرات أسهمت في الرضا الوظيفي العام لمدرسي التربية الرياضية و هي الروح المعنوية للمدرسين، المسؤولية المهنية، السلوك القيادي لمدير المدرسة، المناخ المتحرر من المسؤولية و عدد سنوات الخبرة.

الدراسة الثانية

قام علي تاش (١٩٨٢) بدراسة هدفت التعرف على السلوك القيادي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى مدرسين التربية الرياضية العاملين بالمدارس الثانوية بمدينة طهران حيث قام الباحث بدراسته على عينة عشوائية يبلغ عددها (١١٩) مائة و تسعة عشر مدرساً بهدف دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي، و كل من أسلوب القيادة، و المناخ التنظيمي، و بعض البيانات الأولية كالسن، و درجة الخبرة، و مستوى التعليم. و قد تم قياس الرضا الوظيفي باستخدام دليل وصف العمل (JDI) كما تم استخدام استبيان المناخ التنظيمي للتعرف على نوع المناخ السائد بالمدارس عينة البحث، و قد اشتملت خطة التحليل الإحصائي على حساب معاملات الارتباط البسيط، و تحليل الإنحدار المتعدد و توصل الباحث في ختام دراسته إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة البحث و كل من المودة و المرح و المحافظة و هي بعض أبعاد الإستهيبان للمناخ التنظيمي. و كذلك وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي و عدد سنوات الخبرة، و علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي و درجة التعليم.

الدراسة الثالثة

قام لوين و لبيت و وايت Lewin , Lippit & White (١٩٨٣) بدراسة أنماط السلوك القيادي بافتراض أن فعالية القائد و تحقيق أهداف الأداء و رضا أفراد الجماعة يتوقف على نمط القيادة . و قد أجريت الدراسة على عدد من التلاميذ قسموا إلى ثلاث مجموعات وفقاً لنوع السلوك الذي قام به القائد . و قد تلقى القائد على كل مجموعة تعليمات من القائمين بالتجربة باتباع نمط معين من السلوك القيادي الآتي : النمط الإستبدادي ، النمط الديمقراطي ، و النمط الفوضوي . و كان من أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن إنتاجية الجماعة في ظل النمط الإستبدادي أكبر من إنتاجيته في ظل النمط الديمقراطي و درجة الابتكار في ما تقوم به الجماعة و الدافع إلى العمل و التفاعلات الإجتماعية أقوى في ظل النمط الديمقراطي عنه في ظل النمط الإستبدادي .

الدراسة الرابعة

قام دوهرتي Doherty (١٩٩٧) بدراسة هدفت التعرف على تأثير الخصائص الشخصية المتعددة على سلوك القائد التحويلي و أيضاً تأثيرها على توجهات القائد في الإدارة الرياضية من خلال قياس بعض المتغيرات كالعمر ، و التعليم ، و الخبرة الإدارية في دراسة عنوانها " تأثير الخصائص الشخصية على التحول في السلوك القيادي " اتبع الباحثان فيها المنهج الوصفي و اعتمدا على الإستبيان و المقابلة الشخصية لجمع البيانات و من أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن الإداريين من كلا الجنسين الأصغر سناً يظهر عليهم التحول في السلوك القيادي بصورة أكثر و أسرع عن الإداريين الذكور الأكبر سناً و إن إدراك فاعلية القيادة و تكرار الجهد المبذول يختلف باختلاف المتغيرات موضوع الدراسة .

الدراسة الخامسة

قام ناكور Naceur (٢٠٠١) بدراسة عنوانها الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في سيلانجور بماليزيا ، على عينة قوامها (٣٠٠) ثلاثمائة معلم و معلمة . و تم التركيز من خلال هذه

الدراسة على مجموعة من العوامل الداخلية و الخارجية للرضا الوظيفي و المتمثلة في محتوى الوظيفة ، و التدريس ، و التطوير المهني بالنسبة للعوامل الداخلية و الراتب ، و علاقات الزملاء داخل العمل ، و علاقة المدرس بالطلبة ، و القائد الإداري ، و العلاقة المتبادلة بين القائد الإداري و المعلمين و ذلك بالنسبة للعوامل الخارجية و اعتمد الباحث على النسب المئوية ، و المتوسطات الحسابية ، و الانحرافات المعيارية ، و تحليل التباين " ANOVA " . و خرجت الدراسة بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين سلوك القائد الإداري و درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين و المعلمات و أوضحت الدراسة أيضاً إن المعلمين لديهم رضاً كبيراً عن القائد الإداري على الرغم من عدم رضائهم عن المدخول المادي من الوظيفة ذاتها .

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يتضح أن هناك تبايناً كبيراً في نتائج بعضها و قد نرجع ذلك إلى اختلاف الأدوات المستخدمة في القياس أو اختلاف طبيعة العينات التي أجريت عليها الدراسات والإجراءات التي استخدمت في كل منها .

و سوف تقوم الباحثة بمناقشة هذه الدراسات من حيث الأهداف و العينة و المنهج المستخدم و أهم النتائج المستخلصة من هذه الدراسات بهدف عرض أوجه الشبه بين هذه الدراسات و البحث الحالي و أيضاً توضيح مدى الاستفادة في هذا البحث .

استهدفت بعض الدراسات التعرف على أنماط السلوك القيادي و من أمثلة هذه الدراسات دراسة كل من الين فرج (١٩٨١) ، و مصري حنورة (١٩٨٣) ، و يوسف العبيد (١٩٨٥) ، و حسن أحمد (١٩٨٦) ، و (الشريدة و عبد الرحيم) (١٩٩٦) .

كما استهدفت بعض الدراسات التعرف على العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي و علاقتها ببعض المتغيرات قيد الدراسة ، و من أمثلة هذه الدراسات فاطمة عوض (١٩٨٢) ، و ليلي عثمان (١٩٨٧) ، و بسامة المسلم (١٩٩٠) ، و شمسة البلوشي (١٩٩٦) ، و عادل النشار

(١٩٩٧) ، و محمد عبد العزيز (٢٠٠١) ، و وليام ديفز William Davis (١٩٨١) ، و علي تاش ، و ناكور Naceur (٢٠٠١) .

كما هدفت بعض الدراسات التعرف على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين و المعلمات و بعض المهن الأخرى ((الإختصاصيين ، الموظفين)) و من أمثلة هذه الدراسات الزهراء حسين (٢٠٠٣) . و من خلال الدراسات السابقة استفادت الباحثة في تحديد هدف البحث الحالي و هو التعرف على العلاقة بين السلوك القيادي و الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمملكة البحرين .

و من الملاحظ أن معظم الدراسات استخدمت عينات كبيرة الحجم و ذلك كما هو متبع في البحوث الوصفية ، لذا فقد تراوحت حجم العينة في الدراسات السابقة ابتداءً من (٥٣) ثلاثة و خمسين كما في دراسة عادل النشار(١٩٩٧) و حتى (٢٣٠٠) ألفين و ثلاثمائة كما في دراسة بسام المسلم(١٩٩٠) .

و تم إختيار العينة في بعض الدراسات بالطريقة العشوائية و هذا ما ينطبق على البحث الحالي . و اختيرت عينات الدراسة السابقة ما بين المدرسين و العاملين و مدراء المدارس و موظفي الدولة في القطاعين العام و الخاص ، مما أفاد الباحثة في إختيار عينة البحث الحالي . و اتفقت جميع الدراسات السابقة على إستخدام المنهج الوصفي باعتباره أنسب المناهج العلمية لمثل هذه الدراسة ، و هذا يتفق مع البحث .

الفصل الثالث

خطة و إجراءات البحث

- منهج البحث .
- مجتمع و عينة البحث .
- أدوات البحث .
- الأسلوب الإحصائي المستخدم .

الفصل الثالث

خطة و إجراءات البحث

منهج البحث:

إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي " أسلوب المسح " حيث أنه المنهج المناسب لطبيعة هذا البحث .

مجتمع و عينة البحث:

يشتمل مجتمع البحث على معلمي التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية بمملكة البحرين للعام الدراسي ٢٠٠٣ / ٢٠٠٤ م . و قد بلغ حجم المجتمع (١٠٥) مائة و خمسة من معلمي التربية الرياضية .

و قد قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية ممثلة قوامها (٨٠) ثمانون بواقع (٤٠) أربعين من المعلمين ، (٤٠) أربعين من المعلمات ، و قد بلغت نسبة العينة ٧٦% من مجتمع البحث و الجدول التالي (١) يوضح توزيع عينة البحث على المدارس المختلفة .

جدول (١)

توزيع عينة البحث على المدارس المختلفة

المعلمين		المعلمات	
إسم المدرسة	العدد	إسم المدرسة	العدد
الهداية الخليفة	٣	الحورة	٢
المحرق التجارية	٣	الرفاع الغربي	٢
النعيم	٣	المحرق	٢
أحمد العمران	٥	سترة	٣
الشيخ عبدالعزيز	٢	مدينة عيسى	٣
مدينة عيسى	٣	النور	٣
الرفاع الشرقي	٣	أميمة بنت النعمان	٣
مدينة حمد	٣	الحد	٣
الشيخ عيسى بن علي	٣	مدينة عيسى التجارية	٢
الشيخ عبدالله	٣	المنامة	١
الجابرية	٣	جدحفص	٢
جدحفص	٣	مدينة حمد	٢

تابع جدول (١)
توزيع عينة البحث على المدارس المختلفة

المعلمين		المعلمات	
إسم المدرسة	العدد	إسم المدرسة	العدد
معهد الشيخ خليفة للتكنولوجيا	٣	الإستقلال	٣
		العهد الزاهر	٣
		سار	٢
		خولة	٢
		مدينة عيسى الإعدادية الثانوية	٢
المجموع	٤٠	المجموع	٤٠

أدوات جمع البيانات:

لجمع البيانات الخاصة بالبحث ، إستخدمت الباحثة ما يلي :

أولاً : مقياس السلوك القيادي	إعداد/ عادل النشار
ثانياً : مقياس الدافع للإنجاز	إعداد/ ابراهيم قشقوش
ثالثاً : مقياس الرضا الوظيفي	إعداد/ عادل النشار

أولاً : مقياس السلوك القيادي (ملحق ١) :

قام عادل النشار (١٩٩٥) بتصميم مقياس السلوك القيادي في المجال الرياضي، و يتكون هذا المقياس من (١٣٨) مائة و ثمانية و ثلاثين عبارة موزعة على سبعة أبعاد رئيسية هي : "السلوك التعليمي ، و السلوك الديمقراطي ، و السلوك الأوتوقراطي ، و تدعيم السلوك الإجتماعي ، و سلوك رد الفعل الإيجابي ، و تماسك الجماعة ، و المواقف السلوكية " .

و تتم الإجابة على عبارات المقياس في ضوء الإستجابات التالية :

- دائماً و يقدر لها (٥) خمس درجات .
- غالباً و يقدر لها (٤) أربع درجات .
- أحياناً و يقدر لها (٣) ثلاث درجات .

- نادراً و يقدر لها (٢) درجتان .
 - أبداً و يقدر لها (١) درجه واحدة و ذلك في حالة العبارات ذات الإتجاه الإيجابي.
- أما العبارات ذات الاتجاه السلبي فتكون الإستجابة كما يلي :

- دائماً و يقدر لها (١) درجه واحدة .
- غالباً و يقدر لها (٢) درجتان .
- أحياناً و يقدر لها (٣) ثلاث درجات .
- نادراً و يقدر لها (٤) أربع درجات .
- أبداً و يقدر لها (٥) خمس درجات .

المعاملات العلمية للمقياس :

أ- الصدق :

قام عادل النشار (١٩٩٥) بحساب صدق المقياس باستخدام عدة طرق منها : صدق المحتوى ، و صدق الإتساق الداخلي ، و الصدق الذاتي و قد حقق المقياس درجة مناسبة من الصدق .

ب- الثبات :

قام عادل النشار (١٩٩٥) بحساب ثبات المقياس باستخدام طريقتي إعادة الإختبار، و طريقة التجزئة النصفية و قد حقق المقياس درجة مناسبة من الثبات .

و قد استخدم المقياس في عدد من الدراسات العربية و قد حقق المقياس درجة مناسبة من الصدق و الثبات .

و في البحث الحالي قامت الباحثة بحساب المعاملات العلمية للمقياس و ذلك على النحو التالي:

أ- الصدق

قامت الباحثة بحساب صدق المقياس باستخدام الصدق الذاتي ، و ذلك عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات، و هو يفيد في تحديد النهاية العظمى لمعاملات الصدق

التجريبي و الصدق العاملي ، بمعنى أن الحد الأعلى لمعامل صدق الاختبار لا يتجاوز صدقه الذاتي .

٦ . معامل ثبات المقياس = ٠,٥٠

٧ . الصدق الذاتي للمقياس = $\sqrt{0,50}$ = ٠,٧١ و هو معامل ارتباط دال إحصائياً ، مما يدل على الصدق الذاتي للمقياس .

ب- الثبات

قامت الباحثة بحساب ثبات المقياس و ذلك باستخدام طريقة إعادة التطبيق ، حيث تم تطبيق المقياس على عينة قوامها (٢٠) عشرين من معلمي التربية الرياضية من مجتمع البحث و من غير العينة الأساسية للبحث . ثم أعيد التطبيق مرة أخرى بعد (١٥) خمسة عشر يوماً من التطبيق الأول ، و تم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين الأول و الثاني . و الجدول التالي (٢) يوضح النتيجة.

جدول (٢)

معامل الارتباط بين التطبيقين الأول و الثاني

لمقياس السلوك القيادي ن = ٢٠

الابعاد	معامل الارتباط
• السلوك التعلّيمي	٠,٤٩
• السلوك الديمقراطي	٠,٤٢
• السلوك الأوتوقراطي	٠,٥٣
• تدعيم السلوك الاجتماعي	٠,٤٤
• سلوك رد الفعل الإيجابي	٠,٣٩
• سلوك تماسك الجماعة	٠,٤٨
• المواقف السلوكية	٠,٤٣
الدرجة الكلية	٠,٥٠

قيمة ر الجدولية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ = ٠,٣١

يتضح من الجدول السابق (٢) ما يلي :

- تراوحت معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول و الثاني لأبعاد مقياس السلوك القيادي و الدرجة الكلية له ما بين (٠,٣٩ إلى ٠,٥٣) و هي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يدل عل تمتع المقياس بدرجة مناسبة من الثبات .

ثانياً : مقياس الدافع للإنجاز (ملحق ٢) :

قام ابراهيم قشقوش (١٩٧٥) بتصميم مقياس الدافع للإنجاز . و يتكون هذا المقياس من (٣٢) إثنين و ثلاثين عبارة ، و تتم الإستجابة على عبارات المقياس في ضوء إستجابتين هما (نعم ، لا):

- (نعم) و يقدر لها (٢) درجتان .
- (لا) و يقدر لها (١) درجة واحدة .
- و ذلك بالنسبة للعبارات ذات الإتجاه الإيجابي .
- أما العبارات ذات الإتجاه السلبي فتكون الإستجابة كما يلي :
- (نعم) و يقدر لها (١) درجة واحدة .
- (لا) و يقدر لها (٢) درجتان .

و يبلغ الحد الاقصى لدرجات المقياس (٦٤) أربع و ستين درجة ، و الحد الأدنى (٣٢) إثنين و ثلاثين درجة . و تشير الدرجة المرتفعة على المقياس إلى دافع إنجاز مرتفع ، بينما تدل الدرجة المنخفضة على دافع إنجاز منخفض ، و يصلح هذا المقياس لقياس دافعية الإنجاز لدى الأفراد في المجالات المختلفة .

المعاملات العلمية للمقياس :

أ- الصدق :

قام ابراهيم قشقوش (١٩٧٥) بالتحقق من صدق المقياس و ذلك باستخدام الصدق المرتبط بالمحك . حيث قام بتطبيق المقياس على عينة قوامها (١٠٠) مائة طالب من طلاب السنة النهائية بكلية التربية - جامعة عين شمس ، و قد تم أخذ متوسط التحصيل الأكاديمي للطلاب عينة البحث طوال سنوات دراستهم الجامعية كمحك ، و تم حساب معامل الارتباط بين درجات الطلاب على مقياس دافعية الإنجاز و درجاتهم التحصيلية ، و قد بلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٧٩) و نظراً لاحتمال تأثير تلك العلاقة بمتغير الذكاء ، لذا قام معد المقياس بتطبيق الذكاء العالي على نفس العينة، و تم حساب معامل الارتباط الجزئي بين درجات الطلاب على مقياس دافعية الإنجاز ، و درجات تحصيلهم الأكاديمي بعد استبعاد تأثير عامل الذكاء ، و بلغ معامل الارتباط (٠,٥٢) و قد كانت معاملات الارتباط في الحالتين دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) مما يشير إلى أن المقياس على درجة مقبولة من الصدق.

ب- الثبات :

قام ابراهيم قشقوش (١٩٧٥) بالتأكد من ثبات المقياس باستخدام طريقة إعادة التطبيق ، حيث تم تطبيق المقياس على عينة قوامها (١٠٠) مائة طالب من طلاب السنة النهائية بكلية التربية - جامعة عين شمس ، ثم أعيد التطبيق على نفس العينة بنفس شروط التطبيق الأول و بفاصل زمني قدره (١٥) خمسة عشر يوماً بين التطبيقين ، و تم حساب معامل الارتباط بين كل من التطبيقين الأول و الثاني . و قد بلغ معامل الارتباط بين التطبيقين (٠,٨٩) و هو معامل ارتباط دال إحصائياً مما يدل على ثبات المقياس .

و قد استخدم المقياس في العديد من الدراسات في البيئة العربية و على عينات مختلفة و حقق درجة عالية من الصدق و الثبات .

و في البحث الحالي قامت الباحثة بحساب المعاملات العلمية للمقياس و ذلك على النحو التالي:

أ- الصدق

قامت الباحثة بحساب صدق المقياس باستخدام الصدق الذاتي و ذلك عن طريق ايجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات ، و هو يفيد في تحديد النهاية العظمى لمعاملات الصدق التجريبي و الصدق العاملي ، بمعنى أن الحد الأعلى لمعامل صدق الإختبار لا يتجاوز صدقه الذاتي .

$$٠,٧٩ = \text{معامل ثبات المقياس}$$

$$\text{٠. الصدق الذاتي للمقياس} = \sqrt{٠,٧٩} = ٠,٨٩ \text{ و هو معامل إرتباط دال إحصائياً ، مما}$$

يدل على الصدق الذاتي للمقياس .

ب- الثبات

قامت الباحثة بحساب ثبات المقياس و ذلك باستخدام طريقة إعادة التطبيق ، حيث تم تطبيق المقياس على عينة قوامها (٢٠) عشرون من معلمي التربية الرياضية من مجتمع البحث و من غير العينة الأساسية للبحث . ثم أعيد التطبيق مرة أخرى بعد (١٥) خمسة عشر يوماً من التطبيق الأول ، و تم حساب معامل الإرتباط بين التطبيقين الأول و الثاني . و قد بلغ معامل الإرتباط ٠,٧٩ و هو معامل إرتباط دال إحصائياً مما يدل على تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات .

ثالثاً : مقياس الرضا الوظيفي (ملحق ٣) :

قام عادل النشار (١٩٩٧) بتصميم مقياس الرضا الوظيفي و هو يتكون من (٥٣) ثلاثة و خمسين عبارة موزعة على (٦) ستة أبعاد هي : " الرضا عن الوظيفة الحالية ، و الرضا عن الدخل ، و الرضا عن أسلوب التقييم ، و الرضا عن أسلوب الترقية ، و الرضا عن الرئيس في العمل ، و الرضا عن زملاء في العمل " .

و تتم الإجابة على عبارات المقياس في ضوء الإستجابات التالية :

- دائماً و يقدر لها (٥) خمس درجات .
- غالباً و يقدر لها (٤) أربع درجات .
- أحياناً و يقدر لها (٣) ثلاث درجات .
- نادراً و يقدر لها (٢) درجتان .
- أبداً و يقدر لها (١) درجة واحدة و ذلك بالنسبة للعبارات ذات الإتجاه الإيجابي .

أما العبارات ذات الإتجاه السلبي فتكون الإستجابة على النحو التالي :

- دائماً و يقدر لها (١) درجة واحدة .
- غالباً و يقدر لها (٢) درجتان .
- أحياناً و يقدر لها (٣) ثلاث درجات .
- نادراً و يقدر لها (٤) أربع درجات .
- أبداً و يقدر لها (٥) خمس درجات .

المعاملات العلمية للمقياس :

أ- الصدق :

قام عادل النشار (١٩٩٧) بحساب صدق المقياس باستخدام عدة طرق منها : صدق المحتوى، و صدق الإتساق الداخلي ، و الصدق الذاتي و قد حقق المقياس درجة مناسبة من الصدق .

ب- الثبات :

قام عادل النشار (١٩٩٧) بحساب ثبات المقياس باستخدام طريقتي إعادة التطبيق ، و طريقة التجزئة النصفية و قد حقق المقياس درجة مناسبة من الثبات .

و قد استخدم المقياس في عدد من الدراسات العربية و قد حقق المقياس درجة مناسبة من الصدق و الثبات .

و في البحث الحالي قامت الباحثة بحساب المعاملات العلمية للمقياس و ذلك على النحو التالي:

أ- الصدق

قامت الباحثة بحساب صدق المقياس باستخدام الصدق الذاتي و ذلك عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات ، و هو يفيد في تحديد النهائي 'العظمى' لمعاملات الصدق التجريبي و الصدق العاملي ، بمعنى أن الحد الأعلى لمعامل صدق الاختبار لا يتجاوز صدقه الذاتي .

$$٠.٩٨ = \text{معامل ثبات المقياس}$$

$$\text{٠.٩٩} = \sqrt{٠.٩٨} = \text{الصدق الذاتي للمقياس} \quad \text{و هو معامل ارتباط دال إحصائياً ، مما}$$

يدل على الصدق الذاتي للمقياس .

ب- الثبات

قامت الباحثة بحساب ثبات المقياس و ذلك باستخدام طريقة إعادة التطبيق ، حيث تم تطبيق المقياس على عينة قوامها (٢٠) عشرون من معلمي التربية الرياضية من مجتمع البحث و من غير العينة الأساسية للبحث . ثم أعيد التطبيق مرة أخرى بعد (١٥) خمسة عشر يوماً من التطبيق الأول ، و تم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين الأول و الثاني . و الجدول التالي (٣) يوضح النتيجة.

جدول (٣)

معامل الارتباط بين التطبيقين الأول و الثاني

لمقياس الرضا الوظيفي ن=٢٠

أبعاد المقياس	معامل الارتباط
• الرضا عن الوظيفة الحالية	٠,٩٩
• الرضا عن الدخل	٠,٩٨
• الرضا عن أسلوب تقييم الأداء	٠,٩٥
• الرضا عن أسلوب الترقية	٠,٨٤
• الرضا عن الرئيس في العمل	٠,٩٦
• الرضا عن الزملاء في العمل	٠,٨٨
الدرجة الكلية	٠,٩٨

قيمة ر الجدولية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ = ٠,٣١

يتضح من الجدول السابق (٣) ما يلي :

- تراوحت معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول و الثاني لأبعاد مقياس الرضا الوظيفي و الدرجة الكلية له ما بين ٠,٨٤ إلى ٠,٩٩ و هي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يدل على تمتع المقياس بدرجة مناسبة من الثبات .

الدراسة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بإجراء دراسة إستطلاعية على عينة قوامها (٢٠) عشرون من معلمي التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية بمملكة البحرين و من غير عينة البحث الأساسية و ذلك خلال شهر أبريل ٢٠٠٤م ، و استهدفت الدراسة التعرف على :

- مدى مناسبة المقاييس المستخدمة للتطبيق على عينة البحث.
- مدى وضوح العبارات و التعليمات الخاصة بالتطبيق.
- و قد أسفرت نتائج الدراسة الإستطلاعية عن :
- مناسبة المقاييس المستخدمة للتطبيق على عينة البحث .
- وضوح التعليمات الخاصة بتطبيق تلك المقاييس .

تطبيق البحث:

قامت الباحثة بتطبيق المقاييس قيد البحث على العينة الأساسية خلال الفترة من ٢٠٠٤/٥/١٠ إلى ٢٠٠٤/٦/٦ و ذلك على النحو التالي :

- تم التطبيق على المعلمين في الفترة من ٥/١٠ إلى ٢٣/٥/٢٠٠٤ .
- تم التطبيق على المعلمات في الفترة من ٥/٢٤ إلى ٦/٦/٢٠٠٤ .

الأسلوب الإحصائي المستخدم:

استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية :

- المتوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- معامل الارتباط البسيط " بيرسون "
- اختبار (ت)

و قد استخدمت الباحثة مستوى الدلالة (٠,٠٥) كقيمة حرجة للتعرف على معنوية النتائج الإحصائية للبحث .

الفصل الرابع

عرض نتائج البحث و تفسيرها و مناقشتها

- أولاً : عرض نتائج البحث .
- ثانياً : تفسير و مناقشة النتائج .

الفصل الرابع

عرض نتائج البحث و تفسيرها و مناقشتها

أولاً : عرض نتائج البحث

سوف تقوم الباحثة باستعراض نتائج البحث وفقاً للترتيب التالي:

١. المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمقاييس السلوك القيادي ، الدافع للإنجاز، و الرضا الوظيفي لدى معلمى (معلمين و معلمات) التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية بمملكة البحرين .
٢. العلاقة بين السلوك القيادي و الدافع للإنجاز لدى معلمى (معلمين و معلمات) التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية بمملكة البحرين .
٣. العلاقة بين السلوك القيادي و الرضا الوظيفي لدى معلمى (معلمين و معلمات) التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية بمملكة البحرين .
٤. دلالة الفروق بين المعلمين و المعلمات في السلوك القيادي .
٥. دلالة الفروق بين المعلمين و المعلمات في الدافع للإنجاز .
٦. دلالة الفروق بين المعلمين و المعلمات في الرضا الوظيفي .

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لمقياس السلوك القيادي لدى معلمي التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية بمملكة البحرين

المعلمين ن (٤٠)		المعلمات ن (٤٠)		أبعاد المقياس
م	ع	م	ع	
٧١,٤٨	١٠,٩٧	٦٧,٤٦	١٥,١١	• السلوك التعليمي
٨٢,٢٤	١٢,٦٣	٧٨,٤٠	١٨,٧٣	• السلوك الديموقراطي
٧١,٢٢	٧,٥٠	٧٠,٥٠	١١,١٩	• السلوك الأوتوقراطي
٦٨,٩٨	٩,٩١	٦٤,٨٨	١٦,٣٨	• تدعيم السلوك الإجتماعي
٥٦,٥٠	٨,٤٦	٥٢,٨٦	١١,٧٩	• سلوك رد الفعل الإيجابي
٧٦,٠٤	١٠,٨٨	٧٢,٠٨	١٧,٤٣	• سلوك تماسك الجماعة
٧٥,٧٠	١١,٠٧	٧٠,٦٨	١٦,١٤	• المواقف السلوكية
٥٠,٢,١	٦١,٦	٤٧٦,٨	٩٨,٧	• الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق (٤) ما يلي :

- تراوح المتوسط الحسابي لأبعاد مقياس السلوك القيادي للمعلمين ما بين ٥٦,٥٠ - ٨٢,٢٤ ، و للمعلمات ما بين ٥٢,٨٦ - ٧٨,٤٠ .

جدول (٥)

المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لمقياس الدافع للإنجاز لدى معلمي التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية بمملكة البحرين

المعلمين ن (٤٠)		المعلمات ن (٤٠)	
م	ع	م	ع
٥٥,٢٠	٣,١٩	٥٥,٣٤	٢,٧٦

يتضح من الجدول السابق (٥) ما يلي :

- بلغ المتوسط الحسابي لمقياس الدافع للإنجاز لدى المعلمين ٥٥,٢٠ ، و للمعلمات ٥٥,٣٤ .

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمقياس الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية بمملكة البحرين

المعلمين ن (٤٠)		المعلمات ن (٤٠)		أبعاد المقياس
م	ع	م	ع	
٤٥,٢٨	٦,١٥	٤٦,٤٦	٨,٧٩	• الرضا عن الوظيفة الحالية
٢٩,٢٤	٥,٨٦	٢٨,٧٤	٧,٧٠	• الرضا عن الدخل
١٨,٠٦	٤,٢١	١٩,٣٤	٥,٠٨	• الرضا عن أسلوب تقييم الاداء
١٦,٧٦	٤,٩٢	١٩,٣٨	٥,٦٦	• الرضا عن أسلوب الترقية
٣٧,٦٤	٧,٨	٤٢,٢٨	٩,٣٨	• الرضا عن الرئيس في العمل
٢٥,٧	٨,٤٧	٢٤,٧٨	٧,٠٥	• الرضا عن زملاء في العمل
١٧٢,٧	٢٣,٠	١٨٠,٩	٣٤,٨	• الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق (٦) ما يلي :

- تراوح المتوسط الحسابي لأبعاد مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين ما بين ١٦,٧٦ - ٤٥,٢٨ ، بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى المعلمات ما بين ١٩,٣٤ - ٤٦,٤٦ .

جدول (٧)

معامل الارتباط بين السلوك القيادي و دافعية الإنجاز لدى معلمي التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية بمملكة البحرين

دافعية الإنجاز		المقياس
معلمين (٤٠)	معلمات (٤٠)	
٠,٣٢	٠,٣٤	السلوك القيادي

قيمة ((ر)) الجدولية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ = ٠,٣١

يتضح من الجدول السابق (٧) ما يلي :

- توجد علاقة ارتباطية و دالة إحصائياً بين السلوك القيادي و دافعية الإنجاز لدى كل من المعلمين و المعلمات في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين .

جدول (٨)

معامل الارتباط بين السلوك القيادي و الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية بمملكة البحرين

المقياس		الرضا الوظيفي
السلوك القيادي	المعلمين (٤٠)	المعلمات (٤٠)
	٠,٤٠	٠,٣٦

قيمة ((ر)) الجدولية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ = ٠,٣١

يتضح من الجدول السابق (٨) ما يلي :

■ توجد علاقة ارتباطية داله إحصائياً بين السلوك القيادي و الرضا الوظيفي لدى كل من

المعلمين و المعلمات في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين .

جدول (٩)

دلالة الفروق بين معلمي التربية الرياضية (المعلمين و المعلمات)

في مقياس السلوك القيادي ن=٨٠

أبعاد المقياس	المعلمين = ٤٠		المعلمات = ٤٠		قيمة ت	الدلالة الإحصائية	لصالح
	م	ع	م	ع			
• السلوك التعليمي	٧١,٤٨	١٠,٩٧	٦٧,٤٦	١٥,١١	١,٣٤	غير دال	_____
• السلوك الديمقراطي	٨٢,٢٤	١٢,٦٣	٧٨,٤٠	١٨,٧٣	١,٠٦	غير دال	_____
• السلوك الأوتوقراطي	٧١,٢٢	٧,٥٠	٧٠,٥٠	١١,١٩	٠,٣٣	غير دال	_____
• تدعيم السلوك الإجتماعي	٦٨,٩٨	٩,٩١	٦٤,٨٨	١٦,٣٨	١,٣٤	غير دال	_____
• سلوك رد الفعل الإيجابي	٥٦,٥٠	٨,٤٦	٥٢,٨٦	١١,٧٩	١,٧٥	غير دال	_____
• سلوك تماسك الجماعة	٧٦,٠٤	١٠,٨٨	٧٢,٠٨	١٧,٤٣	١,٢٠	غير دال	_____
• المواقف السلوكية	٧٥,٧٠	١١,٠٧	٧٠,٦٨	١٦,١٤	١,٦٠	غير دال	_____
• الدرجة الكلية	٥٠٢,١	٦١,٦	٤٧٦,٨	٩٨,٧	١,٣٦	غير دال	_____

قيمة ت الجدولية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ = ١,٩٨

يتضح من الجدول السابق (٩) ما يلي :

■ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين معلمين و معلمات التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية

بمملكة البحرين في جميع أبعاد السلوك القيادي و الدرجة الكلية له .

جدول (١٠)

دلالة الفروق بين معلمي التربية الرياضية (المعلمين و الملمات)

في مقياس الدافع للإنجاز ن = ٨٠

المعلمين ن (٤٠)	الملمات ن (٤٠)	قيمة ت	الدلالة الاحصائية	لصالح
م	ع	م	ع	غير دال
٥٥,٢٠	٣,١٩	٥٥,٣٤	٢,٧٦	٠,٢١

قيمة ت الجدولية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ = ١,٩٨

يتضح من الجدول السابق (١٠) ما يلي :

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين معلمين وملمات التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية بمملكة البحرين في مقياس الدافع للإنجاز .

جدول (١١)

دلالة الفروق بين معلمي التربية الرياضية (المعلمين و الملمات)

في مقياس الرضا الوظيفي ن = ٨٠

أبعاد المقياس	المعلمين ن (٤٠)	الملمات ن (٤٠)	قيمة ت	الدلالة الإحصائية	لصالح
م	ع	م	ع	غير دال	الملمات
٤٥,٢٨	٦,١٥	٤٦,٤٦	٨,٧٩	٠,٦٩	غير دال
٢٩,٢٤	٥,٨٦	٢٨,٧٤	٧,٧٠	٠,٣٢	غير دال
١٨,٠٦	٤,٢١	١٩,٣٤	٥,٠٨	١,٢١	غير دال
١٦,٧٦	٤,٩٢	١٩,٣٨	٥,٦٦	٢,١٨	دال إحصائياً
٣٧,٦٤	٧,٨	٤٢,٢٨	٩,٣٨	٢,٣٨	دال إحصائياً
٢٥,٧	٨,٤٧	٢٤,٧٨	٧,٠٥	٠,٥٢	غير دال
١٧٢,٧	٢٣,٠	١٨٠,٩	٣٤,٨	١,٢٣	غير دال

قيمة ت الجدولية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ = ١,٩٨

يتضح من الجدول السابق (١١) ما يلي :

- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين معلمين و ملمات التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية في

بعض أبعاد مقياس الرضا الوظيفي : الرضا عن أسلوب الترقية ، و الرضا عن الرئيس في

العمل لصالح الملمات .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمين و معلمات التربية الرياضية في المرحلة الثانوية في أبعاد مقياس الرضا الوظيفي الأخرى و المتمثلة في : الرضا عن الوظيفة الحالية، و الرضا عن الدخل ، و الرضا عن أسلوب تقييم الأداء ، و الرضا عن الزملاء في العمل .

ثانياً : تفسير و مناقشة نتائج البحث

يتضح من نتائج البحث، جداول (٤ ، ٥ ، ٦) إختلاف قيم المتوسطات الحسابية للمقاييس المستخدمة لدى كل من المعلمين و المعلمات . فقد حصل المعلمون على متوسطات أعلى في جميع أبعاد مقياس السلوك القيادي و الدرجة الكلية له مقارنة بالمعلمات ، بينما حصلن المعلمات على متوسطات أعلى من المعلمين في مقياس دافعية الإنجاز و بعض أبعاد مقياس الرضا الوظيفي و هي : الرضا عن الوظيفة الحالية، و الرضا عن أسلوب تقييم الأداء ، و الرضا عن أسلوب الترقية ، و الرضا عن الرئيس في العمل ، و الدرجة الكلية للمقياس ، في حين حصل المعلمون على متوسطات أعلى من المعلمات في بعدي مقياس الرضا الوظيفي و هما : الرضا عن الدخل ، و الرضا عن الزملاء في العمل .

كما أوضحت نتائج جدول (٧) وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين السلوك القيادي و دافعية الإنجاز لدى كل من المعلمين و المعلمات .

و تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه كلما أدرك معلمو التربية الرياضية سلوك الرؤساء على نحو إيجابي فإن ذلك سوف يؤدي إلى تهيئة المناخ المناسب للعمل الذي يشجع على زيادة الإلتزام الوظيفي و يساعدهم على الإنجاز و الابتكار و زيادة كفاءتهم في العمل و تتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة ستيفن بول Steven Pool (١٩٩٧) والتي أشارت إلى وجود ارتباط دال إحصائياً بين السلوك القيادي و دافعية الإنجاز .

كما أوضحت نتائج جدول (٨) وجود علاقة ارتباطية و دالة إحصائياً بين السلوك القيادي و الرضا الوظيفي لدى كل من المعلمين و المعلمات في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين .

و تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه كلما راعى القادة تحفيز معلمهم و تقديرهم و تدعيم الإحساس بأهميتهم من خلال عدم تكليفهم بأعباء وظيفية تفوق قدراتهم و طاقاتهم و تقديم الحوافز المادية و المعنوية لهم و الثناء على أعمالهم مع تنوع المسؤوليات التي تعطى لهم و الإعراف بقيمة العمل الذي يؤدونه و استخدام الأسلوب المناسب في توجيههم بدلاً من الإعتماد على التعسف في إصدار التعليمات و الأوامر و كذلك اتباع الأسلوب المناسب و العادل في ترقية المعلمين فإن ذلك سوف يؤدي بالتالي إلى إدراكهم لسلوك الرؤساء بشكل إيجابي الأمر الذي ينعكس على استئثار دوافعهم نحو العمل و تحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي و تتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسات كل من ايزيس سامي (١٩٧٦) و فاطمة عوض (١٩٨٢) و نادية شريف (١٩٨٥) و عادل النشار (١٩٩٧) و أوشاجمبي تيتوس Oshagbemi Titus (١٩٩٩) و جابنون ناكور Jabnoun Naceur (٢٠٠١) و ألفرد ديفز Alfred Davis (٢٠٠٢) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين كل من السلوك القيادي و الرضا الوظيفي.

كما أوضحت نتائج جدولي (٩ ، ١٠) عن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المعلمين و المعلمات في كل من السلوك القيادي ، و دافعية الإنجاز .

و تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المناخ التنظيمي في البيئات المدرسية التي يعمل بها كل من المعلمين و المعلمات ، و كذلك الأسلوب الذي يتبعه الرؤساء في الإشراف و التوجيه يتشابه إلى حد كبير لدى كل منهما ، و بالتالي فإن تأثيره على مستوى دافعية الإنجاز لديهم يكون متقارباً بدرجة كبيرة و لذا فقد أوضحت النتائج عدم وجود فروق دالة بينهما من حيث إدراكهم للسلوك القيادي لرؤسائهم و دافعية الإنجاز لديهم و تتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة " كينيث و فليب & Philip Kenneth (١٩٩٨) .

و يتضح من جدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين و المعلمات في أبعاد الرضا الوظيفي و هي : الرضا عن أسلوب الترقية ، و الرضا عن الرئيس في العمل و ذلك لصالح المعلمات .

و تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن طبيعة الدور التقليدي للمرأة في المجتمعات العربية بوجه عام قد تغير، و لم يعد محصوراً في النواحي الأسرية فقط. فعلى العكس من ذلك، أصبح للمرأة أدواراً أساسية أخرى إلى جانب المسؤولية الأسرية. و مثال ذلك تحملها العديد من المسؤوليات الخارجة عن نطاق الأسرة و ذلك بالعمل و مختلف مؤسسات المجتمع المدني و بقية الأنشطة الإجتماعية و الرياضية و الفعاليات الثقافية المختلفة. ونتيجةً لذلك ، فإن العمل لدى المرأة العربية بدأ يستحوذ على حيزٍ ليس بقليل من اهتماماتها المتنوعة و هو الأمر الذي يترتب عليه وضع العمل في مرتبة منافسة إلى المسؤولية الأسرية، حيث ترى فيه مجالاً مناسباً يمكن من خلاله إثبات الذات من أجل الإحساس بالرضا و ذلك من خلال تحقيق إنجازات و ترقيات وظيفية تقود إلى الشعور بالرضا من جوانب عدة منها الترقية الوظيفية و العلاقة الإنسانية مع الرئيس.

من ناحيةٍ أخرى، تعطي هذه النتيجة مؤشراً مهماً إلى كيفية نظرة الرجل إلى الترقية الوظيفية و العلاقة مع الرئيس من جهة و علاقتهم بالرضا الوظيفي من ناحية أخرى. و ذلك يتجلى في النظرة المادية لدى الرجل باعتباره المسئول الأول عن الأسرة و تحمل مسؤولية الإنفاق عليها و لذلك فإن الترقية تشكل عاملاً رئيسياً في تحسين مستواه المادي و تحقيق طموحاته الوظيفية. وهو عكس النتيجة المرتبطة بالمعلمات اللاتي ينظرن إلى الرضا عن الترقية كوسيلة لتحقيق و إثبات الذات و هذا ما أوضحته النتائج عن عدم رضا المعلمين عن أسلوب الترقية و عن الرئيس في العمل و ذلك في دراسة تنتوفاي ماويندا Tuntufye S Mwamwenda (١٩٩٨) . كما

أشارت نتائج نفس الجدول إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين و المعلمات في

أبعاد الرضا الوظيفي الأخرى و هي : الرضا عن الوظيفة الحالية، و الرضا عن الدخل ، و الرضا عن أسلوب تقييم الأداء ، و الرضا عن الزملاء في العمل .

و ترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أن الخلفية الثقافية و الإجتماعية و الإقتصادية للمعلمين والمعلمات واحدة و غير ذات إختلافات واضحة نظراً لطبيعة المجتمع البحريني الصغير و هذا يتفق مع دراسة دينا بيرتا Dina Berta (٢٠٠١) .

الفصل الخامس

الإستخلاصات و التوصيات

- الإستخلاصات .
- التوصيات .

الفصل الخامس

الاستخلاصات و التوصيات

أولاً : الاستخلاصات

في ضوء نتائج البحث ، استخلصت الباحثة ما يلي :

١. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين السلوك القيادي و دافعية الإنجاز لدى كل من معلمي (المعلمين و المعلمات) التربية الرياضية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين .
٢. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين السلوك القيادي و الرضا الوظيفي لدى كل من معلمي (المعلمين و المعلمات) التربية الرياضية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين .
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمين و معلمات التربية الرياضية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين في جميع أبعاد السلوك القيادي .
٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمين و معلمات التربية الرياضية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين في مقياس الدافع للإنجاز .
٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمين و معلمات التربية الرياضية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين في بعض أبعاد مقياس الرضا الوظيفي و هي : الرضا عن أسلوب الترقية ، الرضا عن الرئيس في العمل لصالح المعلمات ، بينما لا توجد فروق دالة بينهما في أبعاد الرضا الوظيفي الأخرى.

ثانياً : التوصيات

- في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث توصي الباحثة بما يلي :
١. الإهتمام بتممية العلاقات الودية و الإنسانية بين القادة و العاملين ، مما يؤدي إلى الرضا عن العمل و زيادة دافعية الإنجاز لديهم .
 ٢. يجب على القادة إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في إتخاذ القرارات .
 ٣. الإهتمام بتشجيع العاملين على الإبتكار و التطوير مما يؤدي إلى زيادة الدافعية لديهم .
 ٤. تهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يشجع على الإلتناء الوظيفي و الإرتفاع بمستويات الأداء .
 ٥. العمل على توفير الحوافز المادية و المعنوية ، لما لها من تأثير إيجابي فعال على الأداء.
 ٦. الإهتمام بإتاحة الفرصة للمعلمين لتنفيذ الأعمال الممنوعة إليهم دون تدخل من قادتهم الأمر الذي ينعكس على زيادة ثقتهم في أنفسهم و يؤدي إلى إرتفاع مستويات الطموح لديهم .
 ٧. عدم تكليف المعلمين بأعباء وظيفية تفوق قدراتهم و إمكانياتهم .
 ٨. يجب على القادة تشجيع المعلمين على تقديم إقتراحاتهم فيما يتعلق بطرق تنفيذ العمل مما يؤدي إلى إرتفاع تقديرهم لذاتهم .
 ٩. الإهتمام باستخدام كافة الوسائل المناسبة لتحفيز المعلمين من أجل الإرتقاء بمستوى أدائهم .
 ١٠. يجب أن تكون سياسة المكافآت المتبعة في العمل عادلة و واضحة و مفهومة .
 ١١. يجب أن يستند النظام المتبع في الترقية على أسس موضوعية و عادلة تحقق تكافؤ الفرص بين جميع المعلمين و تؤدي إلى اختيار أفضل العناصر .
 ١٢. يجب الإهتمام بتوفير الفرص المناسبة للمعلمين للتدريب و التنمية من خلال الدورات التدريبية التخصصية في الداخل و الخارج .

المراجع

- أولاً : المراجع باللغة العربية .
- ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية .

أولاً: المراجع العربية :

أبوزيد ، مصطفى . (١٩٩٠) . العوامل المرتبطة بالسلوك القيادي في المجال الرياضي . رسالة دكتوراه غير منشورة . كلية التربية الرياضية . جامعة حلوان . جمهورية مصر العربية .

أفوليو ، بروس . ج . (٢٠٠٣) . تنمية القيادة (الخزامى ، عبد الحكم ، مترجم) . دار الفجر للنشر و التوزيع . القاهرة : جمهورية مصر العربية .

البلوشي ، شمسه سالم . (٢٠٠١) . نظم الترقية و أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين بالدولة . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية الرياضية . جامعة القاهرة . جمهورية مصر العربية .

العبيد ، يوسف أحمد . (١٩٨٥) . فعالية القيادات الإدارية في المجال الرياضي بدولة الكويت و علاقتها ببعض المتغيرات النفسية . رسالة دكتوراه غير منشورة . جامعة حلوان . جمهورية مصر العربية .

الزيات ، فتحي مصطفى . (١٩٩٥) . الاسس المعرفية للتكوين العقلي و تجهيز المعلومات . دار الوفاء للطباعة و النشر . المنصورة . جمهورية مصر العربية .

_____ (٢٠٠٤) . سيكلوجية التعلم بين المنظور الإرتباطي و المنظور المعرفي . ط (٢) . دار النشر للجامعات . القاهرة . جمهورية مصر العربية .

السيد ، أحمد البهي و شلبي ، أمينة ابراهيم و رزق ، محمد عبدالسميع . (١٩٩٨) . العزو السببي للنجاح و الفشل لدى ذوي صعوبات التعلم من تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الاساسي . مؤتمر علم النفس الرابع عشر . الجمعية المصرية للدراسات النفسية .

الشرقاوي ، أنور محمد . (١٩٩١) . التعلم نظريات و تطبيقات . مكتبة الانجلو المصرية . القاهرة . جمهورية مصر العربية .

الشريده ، هيام نجيب و عبد الرحيم ، زهير محمد . (٢٠٠٠) . أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة اربد و علاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين . مجلة اتحاد الجامعات العربية ع (٣٧) . ٦٢ - ٨١ . المملكة الاردنية الهاشمية .

الكعبي ، سعد شاهين . (١٩٩٨) . أنماط القيادة المدرسية كما يدركها المعلم في علاقته و اتجاهه نحو التفكير الابداعي في المرحلة الابتدائية بالنظام التعليمي العام بدولة البحرين . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية . جامعة البحرين . مملكة البحرين .

المسلم ، بسامه خالد . (١٩٩٣) . الرضا الوظيفي لدى القوة الوطنية العاملة في الكويت . دراسة بحثية منشورة . كلية التربية . جامعة الكويت . دولة الكويت .

المشد ، أسامة صادق . (١٩٩١) . مبادئ الإدارة العلمية . المكتبة الاكاديمية . القاهرة . جمهورية مصر العربية .

المنيري ، حليم و بدوي ، عصام . (١٩٩١) . الإدارة في الميدان الرياضي . المكتبة الاكاديمية . القاهرة . جمهورية مصر العربية .

النشار ، عادل . (١٩٩٥) . مقياس السلوك القيادي . مجلة العلوم الرياضية ع(--) . كلية التربية الرياضية . جامعة المينيا . جمهورية مصر العربية .

_____ (١٩٩٧) . مقياس الرضا الوظيفي . مجلة العلوم الرياضية ع(--) . كلية التربية الرياضية . جامعة المينيا . جمهورية مصر العربية .

_____ (١٩٩٧) . المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في المجال الرياضي في القطاع التعليمي بمحافظة الفيوم . مجلة العلوم الرياضية ، ع(١٥) . كلية التربية الرياضية . جامعة المينيا . جمهورية مصر العربية .

باهي ، مصطفى و شلبي ، أمينة . (١٩٩٨) . الدافعية نظريات و تطبيقات . مركز الكتاب للنشر . القاهرة . جمهورية مصر العربية .

باهي ، مصطفى حسين و عفيفي ، محمد متولي . (٢٠٠١) . سيكلوجية الإدارة الرياضية . مركز الكتاب للنشر . القاهرة . جمهورية مصر العربية .

باهي ، مصطفى و عنان ، حسين و عبدالفتاح ، محمود . (٢٠٠١) . مقدمة في علم نفس الرياضة . مركز الكتاب للنشر . القاهرة . جمهورية مصر العربية .

بدر ، حامد . (١٩٨٣) . الرضا الوظيفي لأعضاء و هيئة التدريس و العاملين بكلية التجارة و الاقتصاد و العلوم السياسية بجامعة الكويت : دراسة علمية تطبيقية . مجلة العلوم الاجتماعية ع(٣) . كلية التجارة و الاقتصاد و العلوم السياسية . جامعة الكويت . دولة الكويت .

بدوي ، عصام (٢٠٠١) . موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية الرياضية . دار الفكر العربي . القاهرة . جمهورية مصر العربية .

بو حمامه ، جيلالي و عبدالرحيم ، أنور و الشحومي ، عبدالله . (٢٠٠٢) . علم النفس التعلم و التعليم . الجامعة العربية المفتوحة . دولة الكويت .

جرجس، إيزيس سامي . (١٩٧٦) . دراسة السلوك القيادي لمدرسات التربية الرياضية بالمرحلة الاعدادية . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية الرياضية للبنات . جامعة الاسكندرية . الاسكندرية . جمهورية مصر العربية .

حسام الدين ، طلحت و مطر ، عدلة عيسى . (١٩٩٧) . مقدمة في الإدارة الرياضية . مركز الكتاب للنشر . القاهرة . جمهورية مصر العربية .

حماد ، مفتي ابراهيم . (١٩٩٩) . تطبيقات الإدارة الرياضية . مركز الكتاب للنشر . القاهرة . جمهورية مصر العربية .

حمادي ، ابراهيم علي . (٢٠٠٣) . الكفايات القيادية اللازمة لمعلمي التربية الرياضية في المرحلة الابتدائية بمدارس مملكة البحرين . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية . جامعة البحرين . مملكة البحرين .

حنورة، مصري عبدالحميد . (١٩٨٧) . أنماط السلوك القيادي . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية الرياضية . جامعة طنطا . جمهورية مصر العربية .

خير الله ، سيد . (١٩٨٣) . سلوك الانسان أسسه النظرية و التجريبية . مكتبة الانجلو المصرية . القاهرة . جمهورية مصر العربية .

زبارى ، سامي جاسم . (١٩٩٦) . فعاليات القيادات الإدارية لرياضة المستويات العالية بدولة البحرين. رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية الرياضية . جامعة حلوان . جمهورية مصر العربية .

سيد ، عاطف عبدالرحمن . (١٩٩٨) . أنماط القيادة و علاقتها بالقدرة على إتخاذ لدى العاملين بمراكز الشبب بمحافظة المينيا . رسالة دكتوراه غير منشورة . كلية التربية الرياضية . جامعة المينيا . جمهورية مصر العربية .

شريف ، نادية . (١٩٨٥) . دراسه مقارنه لنمط المناخ المؤسسي و علاقته برضا المعلم عن مهنته في مدارس المقررات و المدارس التقليديه . مجلة العلوم الاجتماعية ، ع (٣) . جامعة الكويت . دولة الكويت .

صابر، فاطمه عوض . (١٩٨٢) . العلاقة بين الرضا عن المهنة و مدى الكفاءة في تدريس التربية الرياضية بالمرحلة الثانويه . المؤتمر العلمي الأول لدراسات و بحوث التربية الرياضية . كلية التربية الرياضية . جامعة حلوان . جمهورية مصر العربية .

عاشور ، أحمد صقر . (١٩٨٤) . إدارة القوى العاملة . دار المعرفة الجامعية . الاسكندرية . جمهورية مصر العربية .

عبد الخالق ، ناصف . (١٩٨٢) . الرضا الوظيفي بين قوة العمل الوافده في القطاع الحكومي الكويتي و أثره في انتاجية العمل . المؤتمر السنوي لبحوث كلية التجاره و الاقتصاد و العلوم السياسييه . جامعة الكويت . دولة الكويت .

عبد العزيز ، محمد فوزي . (٢٠٠١) . السلوك القيادي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين بمكاتب رعاية الشباب بالجامعة . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية الرياضية . جامعة المينيا . جمهورية مصر العربية .

عبدالمقصود ، ابراهيم محمود و الشافعي ، حسن أحمد . (٢٠٠٣) . القيادة الإدارية في التربية البدنية و الرياضية . دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر . الاسكندرية . جمهورية مصر العربية .

عثمان ، ليلي عثمان (١٩٨٧) . الرضاء الوظيفي و علاقته ببعض سمات الشخصية لدى مدرسات التربية الرياضية بالمرحلتين الاعدادية و الثانوية . رسالة دكتوراه غير منشورة . كلية التربية الرياضية . جامعة حلوان . جمهورية مصر العربية .

علاوي ، محمد حسن . (١٩٩٨) . سيكلوجية القيادة الرياضية . مركز الكتاب للنشر . القاهرة .
جمهورية مصر العربية .

عوضين ، أحمد عبده . (٢٠٠٢) . إتخاذ القرار و علاقته بالتوجهات الفلسفية التربوية للقادة
الاداريين في مراكز الشباب بمحافظة دمياط . رسالة دكتوراة غير منشورة . كلية التربية الرياضية .
جامعة حلوان . جمهورية مصر العربية .

فرج ، الين وديع . (١٩٨١) . دراسة السلوك القيادي لأعضاء هيئة التدريس بقسم الالعاب بكلية
التربية الرياضية لبنات الاسكندرية . كلية التربية الرياضية . جامعة الاسكندرية . دراسات و بحوث
ع (١) ، ٤ ، ١٣٥ - ١٥٤ .

قشقوش ، ابراهيم و زكي ، منصور . (١٩٧٩) . دافعية الإنجاز و قياسها . مكتبة الانجلو
المصرية . القاهرة . جمهورية مصر العربية .

قشقوش ، ابراهيم و سلامة ، محمد و الاعسر ، صفاء . (١٩٨٣) . دراسات في تنمية دافع
الإنجاز . مركز البحوث التربوية . جامعة قطر . دولة قطر .

كلالده ، طاهر محمود . (١٩٩٧) . الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية . دار زهران للنشر و
التوزيع . المملكة الاردنية الهاشمية .

كيبيلر ، كاي . (٢٠٠٣) . تحقيق الرضا الوظيفي . (العامري ، خالد ، مترجم) . دار الفاروق
للنشر و التوزيع . القاهرة . جمهورية مصر العربية .

محمد ، الزهراء . (٢٠٠٣) . الضغوط المهنية و علاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلمين و معلمات
التربية الرياضية بالمرحلتين الاعدادية و الثانوية بمحافظة المنيا . رسالة ماجستير غير منشورة .
كلية التربية الرياضية . جامعة المنيا . جمهورية مصر العربية .

محمدعلي ، عز الدين . (٢٠٠٢) . قياس الاداء لدى القادة الاداريين في إتخاذ القرار بالاتحادات
الرياضية . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية الرياضية . جامعة حلوان . جمهورية مصر
العربية .

نشواتي ، عبد الحميد . (١٩٩٨) . علم النفس التربوي . مؤسسة الرسالة . بيروت . الجمهورية
اللبنانية .

هاشم ، زكي محمود (١٩٩٦) . إدارة الموارد البشرية . ذات السلاسل للطباعة و النشر و التوزيع . دولة الكويت .

وزارة التربية و التعليم . (٢٠٠٤) . دافعية التعلم لدى طلبة المرحلة الاعدادية . المؤتمر التربوي السنوي الثامن عشر . مملكة البحرين .

ثانياً: المراجع الاجنبية:

Armstrong , M . (2001) . **A Handbook of Human Resource Management Practice** . Kogan Page Limited . London .

Atkinson , J . (1974) . **Strenth of motivation and efficiency of performanace**. In J . W . Atkinson & J . O Raynor (Eds) . Motivation and Achievement . Winston . New york . p 117 – 142 .

Bridges, F.J. & Roquemore, L.L. (1996) . **Management For Atheletics / Sport Administration** . ESM . USA.

Bucher , Chrles A & Krotee , March L . (2002) **Management of Physical Education and sport** . Mc Graw . New york . USA .

Coulson . T . & Colin . (1997) . **The future of the Organization achieving excellence through business transformation** . Kogan Page Limited . London .

Doherty, & Danyl Chuk. (1996). Transformational and transactional leadership in interuniversal athletic management__ **Journal of Sport Management**, (--) U.S.A

Harrison, Joyce M. & Others. (1996). **Instructional Strategies For Secondary School Physical Education**. Brown & Benchmark : U.S.A.

Groham , J. & Milletta , D . M . (1997) A comparative analysis of teacher and student perception of sources of motivation and demotivation in college classes, **Communication Education** (46) : 246 – 261 .

Lee & Chries. (1995). The Essence of Leadership . **Follower ship, The R. (28)1**. U.S.A

Naceur, J. (2001) . Job Satisfaction Of Secondary School Teachers In Selangor in Malaysia . **International Journal of commerce & management, (11)3**,419-72.

Stier,William.F, tr. (1993) . **Sport management Alternative Career pathism physical Education**. Clearing house on teaching and teacher Education . Washington.

Stipek , D . (1998) . **Motivation to Learn From Theory to Practice** . Allyn and Bacon Aviacom com . USA .

Steven, W. Pool . (1997) . The Relationship of Job Satisfaction with Substitutes of Leadership, Leadership Behavior and Work Motivation . **Journal of Psychology (131)3**: 271. USA .

Weiner , B . (1986) . An attributional theory of achievement and emotion . Springer – Verlag Los Angles. USA .

Wright , p . (1990) . Motivation and Job Satisfaction . In : C . Molander (ed) Chartwell – Bra . **Human Resource Management (--)** : 96-118 . tt .

Chau-Kiu, Cheung & A. , Steven . (1999) . Job Satisfaction, Work Values and Sex Differences in Taiwan's Organizations . **Journal of Psychology (133)5**: 563 . USA .

Philip, Hallinger & Kenneth, Leithwood . (1998) . Unseen Forces: the Impact of Social Culture on School Leadership . **Peabody Journal of Education. (73)2**: 126. USA .

قائمة الملاحق

- ملحق (١) : مقياس السلوك القيادي .
- ملحق (٢) : مقياس الدافع للإنجاز .
- ملحق (٣) : مقياس الرضا الوظيفي .
- ملحق (٤) : لموافقات الإدارية .

ملحق (١)
مقياس السلوك القيادي

جامعة البحرين
كلية التربية
قسم التربية الرياضية
برنامج ماجستير التربية الرياضية في الإدارة الرياضية

الأستاذ / الأستاذة لمادة التربية الرياضية المحترم/ة.

فيما يلي بعض العبارات التي يختلف الأفراد في آرائهم بشأنها و التي تتعلق
بوصف سلوك القائد كما يدركه العاملون بالمجال الرياضي حيث أجملت هذه العبارات
في استبيان يحتوي على عدد من العبارات التي تتصل بالسلوك القيادي كما يدركه
العاملون بالمجال الرياضي .

الرجاء قراءة كل عبارة من عبارات المقياس ووضع علامة (/) أمام العبارة و
ما يتفق و رأيك تحت أي من الاستجابات التالية :

(دائماً / غالباً / أحياناً / نادراً / أبداً) بما يتناسب مع رضائك الوظيفي .

- دائماً و يقدر لها (٥) خمس درجات
- غالباً و يقدر لها (٤) أربع درجات
- أحياناً و يقدر لها (٣) ثلاث درجات
- نادراً و يقدر لها (٢) درجتان
- أبداً و يقدر لها (١) درجة واحدة

ملاحظة :

الرجاء مراعاة أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة و مراعاة عدم ترك أي
عبارة بدون اجابة .

الرقم	العبارة	الاستجابات	دائماً (٥)	غالباً (٤)	أحياناً (٣)	نادراً (٢)	أبداً (١)
١.	رئيسي في العمل يقوم بشرح النواحي الفنية و الخططية الخاصة بالعمل.						
٢.	رئيسي يتيح لي الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات .						
٣.	يخطط رئيسي في العمل بصورة مستقلة عن العاملين .						
٤.	يقوم رئيسي في العمل بخدمات خاصة للعاملين .						
٥.	يقوم رئيسي في العما بمصافحة العاملين بعد نجاح أي عمل .						
٦.	رئيسي في العمل يبذل كل جهده من أجل تماسك الجماعة .						
٧.	رئيسي في العمل لديه القدرة على مواجهة التغيرات الطارئة .						
٨.	رئيسي في العمل يوجه العاملين باستمرار لإصلاح أخطاء الأداء .						
٩.	رئيسي في العمل يتيح لنا الفرصة لتنفيذ المطلوب بطريقتنا الخاصة .						
١٠.	يرفض رئيسي في العمل مناقشة أي موضوع متعلق في العمل .						
١١.	يقوم رئيسي في العمل بتشجيعنا على الثقة به .						
١٢.	رئيسي في العمل يشجع العاملين الذين أجادوا في العمل بصرف النظر عن النتيجة .						
١٣.	يراعي رئيسي في العمل توفير الأمن النفسي للعاملين .						
١٤.	رئيسي في العمل لديه القدرة على تحديد أهداف العمل في ضوء قدرات و إمكانات العاملين .						
١٥.	يوضح رئيسي في العمل لكل فرد في الجماعة ، المهارات التي يتضمنها العمل .						
١٦.	رئيسي في العمل يترك حرية تحديد الأهداف للعاملين .						
١٧.	رئيسي في العمل يتحدث معنا بطريقة لا تشجعنا عل التحاور .						
١٨.	يضع رئيسي في العمل نظام للعلاقات بين العاملين لحسن سير العمل.						
١٩.	يقوم رئيسي في العمل بتشجيع الأفراد الذين يجيدون الأداء .						
٢٠.	يساعد رئيسي في العمل كل فرد على التوافق مع زملائه في العمل .						
٢١.	لا يتبع الرئيس أسلوب معين للعمل مع جميع العاملين .						
٢٢.	يضع رئيسي في العمل خطة لتدريب العاملين ذوي المستوى المتميز.						
٢٣.	يقوم رئيسي في العمل بسؤال العاملين عن رأيهم فيما يطلب منهم من أعمال .						
٢٤.	رئيسي في العمل يطلب من العاملين مستويات صعبة من أداء .						
٢٥.	يتعامل رئيسي في العمل مع جميع العاملين بأسلوب واحد .						
٢٦.	رئيسي في العمل يضع نظام للحوافز بحيث يشجع العاملين على بذل أقصى جهد لهم .						
٢٧.	رئيسي في العمل يضع مصلحة العاملين فوق مصلحته الشخصية .						
٢٨.	يقوم رئيسي في العمل بوضع خطط فردية للعاملين تتناسب مع امكانياتهم المختلفة .						
٢٩.	يقوم رئيسي في العمل بمكافأة العاملين ذوي الأداء المتميز.						
٣٠.	رئيسي في العمل يتيح لنا فرصة الحوار و المناقشة معه .						
٣١.	عندما يتحدث الرئيس يطلب من العاملين إلترام الصمت .						
٣٢.	يهتم رئيسي في العمل بتشجيع العاملين على تنمية العلاقات الشخصية بينهم .						

الرقم	العبارة	الاستجابات	دائماً (٥)	غالباً (٤)	أحياناً (٣)	نادراً (٢)	أبداً (١)
٣٣	رئيسي في العمل لديه القدرة على تقييم أداء العاملين بطريقة موضوعية .						
٣٤	يشجع رئيسي في العمل العاملين على إنكار الذات من أجل مصلحة الجماعة .						
٣٥	رئيسي في العمل لديه القدرة على وضع خطة العمل بما يتلاءم مع الظروف القائمة .						
٣٦	يستخدم رئيسي في العمل مختلف الوسائل لاستثارة دافعية العاملين .						
٣٧	يتيح رئيسي في العمل الفرصة للعاملين للأسئلة و المناقشة .						
٣٨	رئيسي في العمل يتحدث مع العاملين بأسلوب المر .						
٣٩	يعطي رئيسي في العمل اهتماماً كبيراً لأفكار و مشاعر العاملين .						
٤٠	يضع رئيسي في العمل ضوابط محددة لتقييم سلوك العاملين .						
٤١	رئيسي في العمل يساعد العاملين على الاستقرار و الطمأنينة .						
٤٢	يقوم رئيسي في العمل بدور رئيسي في توجيه و ارشاد العاملين .						
٤٣	يقوم رئيسي في العمل بمراعاة مشاعر العاملين و يوجههم .						
٤٤	يتيح رئيسي في العمل الفرصة للعاملين لتنفيذ المطلوب منهم بأفضل الطرق .						
٤٥	يعاقب رئيسي في العمل العاملين إذا لم ينفذوا أوامره كما هي .						
٤٦	يتعامل رئيسي في العمل مع العاملين باحترام بصرف النظر عن أدائهم .						
٤٧	يقوم رئيسي في العمل بإصلاح و تصحيح أخطاء العاملين أولاً بأول .						
٤٨	يوضح رئيسي في العمل إسهامات كل فرد بالنسبة لزملائه .						
٤٩	يقوم رئيسي في العمل بالاطلاع على كل ما هو جديد في مجال عمله .						
٥٠	يقوم رئيسي في العمل بمراعاة عوامل الأمن و السلامة عند تخطيط العمل .						
٥١	يقوم رئيسي في العمل بإشرارك العاملين في التخطيط للعمل .						
٥٢	رئيسي في العمل لا يتيح الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار .						
٥٣	يهتم رئيسي في العمل برغبات العاملين و إحتياجاتهم و يعمل على توفيرها .						
٥٤	يقوم رئيسي بمكافأة الأفراد طالما أنهم يبذلون أقصى جهدهم .						
٥٥	يقوم رئيسي في العمل بتشجيع العاملين على السلوك التعاوني فيما بينهم						
٥٦	يحافظ رئيسي في العمل على أن يكون مستوى أدائه متميزاً باستمرار						
٥٧	يضع رئيسي في العمل أولويات للعمل و يعمل على تنفيذها						
٥٨	يقوم رئيسي في العمل بتحديد سلطات و مسؤوليات العاملين						
٥٩	يتولى رئيسي في العمل تحديد قائمة العمل بنفسه						
٦٠	يقوم رئيسي في العمل بمساعدة العاملين في حل مشاكلهم الشخصية						
٦١	يشجع رئيسي في العمل العاملين الذين يجيدون الأداء أمام الآخرين						
٦٢	يشجع رئيسي كل فرد منا على التوضيح في سبيل مصلحة الجماعة						
٦٣	رئيسي في العمل يحافظ باستمرار على أن تكون أفكاره متجددة و متطورة						

الرقم	العبارات	الاستجابات	دائماً (٥)	غالباً (٤)	أحياناً (٣)	نادراً (٢)	أبداً (١)
٦٤	يقوم رئيسي في العمل بتقييم أداء العاملين بصفة مستمرة						
٦٥	يعطي رئيسي في العمل الفرصة للعاملين لتقييم أداء بعضهم البعض						
٦٦	يتخذ رئيسي قراراته دون مراعاة لمشاعر و أفكار العاملين معه						
٦٧	يبدل رئيسي كل جهده من أجل رفاهية و سعادة العاملين						
٦٨	يقوم رئيسي في العمل بمكافأة الفرد الذي يجيد الأداء						
٦٩	الإحترام المتبادل هو شعار التعامل بين رئيسي في العمل و العاملين						
٧٠	يهتم رئيسي بملاحظة الحالة النفسية للعاملين						
٧١	عند التخطيط للعمل يقوم رئيسي بمراعاة الفروق الفردية بين العاملين						
٧٢	يهتم رئيسي في العمل بإعطاء الفرصة لكل فرد في التعبير عن رأيه						
٧٣	يقوم رئيسي بوضع خطة العمل منفرداً						
٧٤	يتبادل رئيسي الزيارات العائلية مع العاملين و أسرهم						
٧٥	يقوم رئيسي بتنفيذ كل شيء في الوقت المحدد له						
٧٦	يهتم رئيسي في العمل بتشجيع العاملين على تنمية العلاقات الشخصية فيما بينهم						
٧٧	رئيسي يحرص دائماً على تزويد العاملين بالمهارات المختلفة الخاصة بالعمل						
٧٨	رئيسي في العمل يزود العاملين بنظام جيد للمعلومات الخاصة بالعمل						
٧٩	يقوم رئيسي باتاحة الفرصة لكل فرد لأداء العمل حتى لو أخطأ						
٨٠	يحدد رئيسي لكل فرد ما يجب عمله و ما لا يجب عمله						
٨١	رئيسي يحرص دائماً على اظهار مدى اهتمامه بالحياة الشخصية للعاملين						
٨٢	يهتم رئيسي بمكافأة العاملين الذين يساهمون بجهودهم الفردية في انجاح العمل						
٨٣	رئيسي في العمل يتيح الفرصة للعاملين لتحمل المسؤولية						
٨٤	يقوم رئيسي في العمل بتحديد واجبات كل فرد في ضوء قدراته المختلفة						
٨٥	رئيسي في العمل يراعي التدرج في تعليم مهارات العمل حتى يسهل استيعابها						
٨٦	رئيسي في العمل يتيح لنا الفرصة لممارسة القيادة و التبعية						
٨٧	يرفض رئيسي في العمل توضيح ما يقوم به من تصرفات						
٨٨	يعبر رئيسي في العمل باستمرار عن شعوره تجاه العاملين						
٨٩	يشجع رئيسي في العمل الفرد حتى لو أخطأ في أداء العمل						
٩٠	رئيسي في العمل يشجع العاملين على العمل الجماعي						
٩١	رئيسي في العمل لديه القدرة دائماً على تغيير خطته إذا لم تعطى نتائج طيبة و ايجابية						
٩٢	يقوم رئيسي في العمل بالاشراف على تدريب العاملين بشكل مباشر						
٩٣	رئيسي في العمل يحترم أداء كل فرد في العمل						
٩٤	رئيسي في العمل لا يهتم بطريقة تفكير أي فرد من العاملين						
٩٥	رئيسي في العمل يكون بمثابة صديق مخلص لكل فرد في الجماعة						
٩٦	رئيسي في العمل يطلع الفرد على مستواه بصفة مستمرة						

الرقم	العبارات	الاستجابات	دائماً (٥)	غالباً (٤)	أحياناً (٣)	نادراً (٢)	أبداً (١)
٩٧.	رئيسي في العمل يضع تعليماته بصورة واضحة منعاً للتضارب بين العاملين						
٩٨.	يضع رئيسي في العمل كل فرد في المكان المناسب لقدراته						
٩٩.	يبذل رئيسي كل جهده للوصول بالأفراد لأعلى مستويات الأداء						
١٠٠.	يقوم رئيسي بمناقشة العاملين في الموضوعات الهامة قبل إتخاذ أي قرار فيها						
١٠١.	يقوم رئيسي في العمل بدور المراقب بالنسبة للعاملين						
١٠٢.	يتبادل رئيسي التهنة مع العاملين في المناسبات المختلفة						
١٠٣.	يحاول رئيسي في العمل تنفيذ العمل كما خطط له						
١٠٤.	يحاول رئيسي في العمل توفير سبل الراحة للعاملين الجدد						
١٠٥.	يراعي رئيسي في العمل قدرات العاملين عند توزيع العمل						
١٠٦.	يقوم رئيسي في العمل بوضع برنامج زمني محدد لتدريب العاملين						
١٠٧.	رئيسي في العمل يشجع العاملين على تقديم اقتراحاتهم فيما يتعلق بطرق تنفيذ العمل						
١٠٨.	رئيسي في العمل لا يهتم بالمخاوف التي يبديها العاملين						
١٠٩.	يحفز رئيسي في العمل العاملين باستمرار لرفع مستوى أدائهم						
١١٠.	يشجع رئيسي في العمل العاملين على التفاعل الايجابي فيما بينهم						
١١١.	يغير رئيسي من خطة العمل في ضوء النتائج التي يحصل عليها						
١١٢.	يزود رئيسي في العمل العاملين بكل ما هو جديد بالنسبة لمجال عملهم						
١١٣.	يتناقش رئيسي مع العاملين في الموضوعات التدريبية الهامة						
١١٤.	لا يهتم رئيسي في العمل باقتراحات و آراء العاملين						
١١٥.	يحرص رئيسي باستمرار على توجيه و إرشاد العاملين						
١١٦.	يوضع رئيسي في العمل لكل فرد أنه لا يقل أهمية عن باقي زملاءه						
١١٧.	يحدد رئيسي لكل فرد مسؤولياته في ضوء قدراته و مهاراته المختلفة						
١١٨.	يستخدم رئيسي في العمل الطرق المناسبة للأداء وفقاً لقدرات العاملين						
١١٩.	رئيسي في العمل يترك للعاملين الحرية في تحديد من يمثلهم و يتحدث باسمهم						
١٢٠.	يتخذ رئيسي في العمل قرارات سريعة و بطريقة مفاجئة						
١٢١.	يحرص رئيسي في العمل على كسب رضا العاملين عما يقوم به تجاههم						
١٢٢.	رئيسي في العمل يؤكد لجميع العاملين بأنهم جزء لا يتجزأ من العمل						
١٢٣.	رئيسي في العمل يضع مجموعة من الخطط البديلة لمواجهة التغيرات المستقبلية						
١٢٤.	يستخدم رئيسي في العمل طرق تدريب متنوعة لزيادة حماس العاملين						
١٢٥.	يحترم رئيسي في العمل اقتراحات العاملين و يضعها موضع التنفيذ						
١٢٦.	يحدد رئيسي في العمل للعاملين الطرق التي يجب اتباعها لأداء العمل						
١٢٧.	يحرص رئيسي على استمرار علاقته الشخصية مع العاملين						
١٢٨.	يقدر رئيسي العاملين أثناء العمل في حينه						
١٢٩.	يضع رئيسي في العمل الفرد في مواقع مختلفة طبقاً لاحتياجات الموقف الحالي						

الرقم	العبارة	الاستجابات	دائماً (٥)	غالباً (٤)	أحياناً (٣)	نادراً (٢)	أبداً (١)
١٣٠.	يقدم رئيسي أفكاره للعاملين و لا يسمح بمناقشتها						
١٣١.	يوضح رئيسي لكل فرد في العمل دوره بالنسبة لزملائه						
١٣٢.	يحرص رئيسي دائماً على تزويد العاملين بما يحتاجونه من إمكانيات مختلفة						
١٣٣.	يقدر رئيسي في العمل الأفكار الجيدة للعاملين حتى لو اختلفت مع أفكاره						
١٣٤.	رئيسي في العمل لا يثق في العاملين بالقدر المناسب						
١٣٥.	رئيسي في العمل يشارك العاملين في تحديد قواعد العمل						
١٣٦.	رئيسي في العمل يطلب من العاملين التعامل معه بصورة رسمية						
١٣٧.	يهتم رئيسي في العمل بملاحظة الانطباعات اليومية أثناء العمل						
١٣٨.	رئيسي في العمل لا يسمح للعاملين بتقييم أداء بعضهم بعض						

ملحق (٢)
مقياس الدافع للإنجاز

جامعة البحرين
كلية التربية
قسم التربية الرياضية
برنامج ماجستير التربية الرياضية في الإدارة الرياضية

الأستاذ / الأستاذة لمادة التربية الرياضية المحترم/ة.

تحية طيبة و بعد،

فيما يلي بعض العبارات التي يختلف الأفراد في آرائهم بشأنها و التي تتعلق بعملية الدافع للإنجاز لدى معلمي و معلمات التربية الرياضية أثناء أدائهم لعملهم في المدرسة. و المرجو منك في هذا الاستبيان أن تبدي رأيك في هذه العبارات و ذلك بوضع علامة (/) أمام كل عبارة تحت الاستجابة و المحددة ب(نعم - لا) و التي تتفق و رأيك.

حاول أن تقرأ كل عبارة بعناية و لا تترك أيأ منها بدون إجابة.

و ختاماً، تقبلوا منا كل الشكر و التقدير على حسن تعاونكم.

ملاحظة:

لا توجد إجابات صحيحة و أخرى خاطئة. فهذه آراء تختلف فيما بينها.

الاستجابة		الرقم	العبارة
لا	نعم		
(١)	(٢)		
		١	ينبغي أن يضع الفرد لنفسه أهدافاً بعيدة يسعى إليها.
		٢	يستحسن أن يدع الفرد الأمور تجري في أغلبها و أن يبيت خالي البال.
		٣	الفشل ليس من العيب أو الإثم في شيء.
		٤	ليس هناك ما يدعو إلى التنافس في الوقت الحاضر.
		٥	إن احترام الفرد لنفسه يتوقف إلى حد كبير على القيام بعمل بارز في أحد مجالات الحياة.
		٦	إن النجاح في الحياة يعتمد على الحظ أكثر منه على أي شيء آخر.
		٧	ينبغي أن يكون الفرد متفائلاً حتى في المواقف التي يجهل عواقبها.
		٨	الحوافز بكل أنواعها تضر أكثر مما تفيد.
		٩	إن أفضل ما تقدم الحياة إلى الإنسان هي فرصة القيام بعمل له أهمية كبيرة.
		١٠	ينبغي أن يضع الفرد لنفسه أهدافاً متجددة و أن لا يقنع بما يصل إليه من أهداف.
		١١	يستحسن أن يحرص الفرد دائماً على تخطيط و تنظيم تفاصيل ما يقوم به من عمل.
		١٢	ينبغي أن لا يعاود الإنسان القيام بعمل سبق له الفشل فيه.
		١٣	إن متعة مشاهدة التنافس بين الناس أفضل من متعة الاشتراك الفعلي في المنافسة.
		١٤	يولد الإنسان و مستقبله مقدراً و محدداً و ما عليه إلا أن يتقبل مصيره كما هو و أن لا يحاول تغييره.
		١٥	إن أكثر ما ينبغي أن يحرص عليه الفرد هو مسابقة زملاءه و عدم التخلف عنهم.
		١٦	لا يصح أن يتعلق الفرد بما يسميه بعض الناس الحظ، فالعمل و المثابرة هما طريق النجاح في الحياة.
		١٧	كثيراً ما أضع نفسي هدفاً كبيراً ثم أحاول جاهداً بلوغه و تحقيقه.
		١٨	عندما تكون اهتماماتي موجهة نحو هدف معين، فإنني أركز جهدي في كل ما يمكن أن يوصلني إلى هذا الهدف.
		١٩	أحرص على العمل بحيوية و نشاط في كل ما أقوم به من أعمال.
		٢٠	أشعر براحة كاملة عقب النجاح في بلوغ هدف أسعى إليه.
		٢١	تستهويني الأعمال الصعبة التي تتطلب الجهد و المثابرة في سبيل إنجازها.
		٢٢	كثيراً ما أجد متعة كبيرة في حل مشكلة يصعب على الآخرين حلها.
		٢٣	أبذل جهدي دائماً فيما أقوم به من عمل دون توقع الوصول إلى نتيجة معينة في ذلك.
		٢٤	لا أرى جدوى من وراء قيام الإنسان بوضع تخطيط لمستقبله، فذلك أمر لا يمكن السيطرة عليه.
		٢٥	أجد أنه من الضروري أن أصل إلى مستوى ممتاز في كل ما أقوم به من عمل و نشاط.
		٢٦	أحرص على معاودة القيام بعمل معين أكثر من مرة حتى أصل فيه إلى نتيجة أقتنع بها.
		٢٧	تكون فرحتي أكبر عندما أصل إلى نتيجة معينة من خلال المنافسة.
		٢٨	أشعر بالضيق عندما أجد أن بعض الناس لا يؤدون واجبهم كما يجب.
		٢٩	أعمل بجد دائماً لكي أكون في مقدمة زملائي.
		٣٠	أفضل العمل مع زميل أنسجم معه حتى لو كان غير كفء.
		٣١	يضايقني إلى حد كبير رؤية الأشياء أو الجهود تضيع سداً.
		٣٢	لا أعترف بوجود عقبات يستحيل اجتيازها أو تخطيها.

ملحق (٣)
مقياس الرضا الوظيفي

جامعة البحرين
كلية التربية
قسم التربية الرياضية
برنامج ماجستير التربية الرياضية في الإدارة الرياضية

الأستاذ / الأستاذة..... لمادة التربية الرياضية المحترم/ة.

تحية طيبة و بعد،

فيما يلي بعض العبارات التي يختلف الأفراد في آرائهم بشأنها و التي تتعلق
بالرضا الوظيفي لدى العاملين في المجال الرياضي حيث أجملت هذه العبارات في
استبيان يحتوي يحتوي على عدد من العبارات التي تتصل بالرضا الوظيفي كما
يدركه العاملون بالمجال الرياضي . الرجاء قراءة كل عبارة من عبارات المقياس
ووضع علامة (/) أمام العبارة و بما يتفق و رأيك تحت أي من الاستجابات
التالية :

(دائماً / غالباً / أحياناً / نادراً / أبداً) بما يتناسب مع رضائك الوظيفي .

- | | |
|----------------------|------------------|
| • دائماً و يقدر لها | (٥) خمس درجات |
| • غالباً و يقدر لها | (٤) أربع درجات |
| • أحياناً و يقدر لها | (٣) ثلاث درجات |
| • نادراً و يقدر لها | (٢) درجتان |
| • أبداً و يقدر لها | (١) درجة واحدة |

ملاحظة :

الرجاء مراعاة أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة و مراعاة عدم ترك أي
عبارة بدون اجابة .

الرقم	العبارة	الاستجابات	دائماً (٥)	غالباً (٤)	أحياناً (٣)	نادراً (٢)	أبداً (١)
١.	هناك توافق تام بين متطلبات العمل و قدراتي من حيث الصعوبة .						
٢.	المكان الذي أعمل به يتمتع بكل المظاهر الصحية (الموقع - الامكانيات) .						
٣.	هناك توافق تام بين متطلباتي و قدراتي من حيث كم العمل .						
٤.	يتيح لي عملي فرص جيدة للتجديد و الابتكار .						
٥.	يعتبر العمل الذي أقوم به من الأعمال المفيدة .						
٦.	عملي يخلو من الروتين و الملل .						
٧.	مشاعري تجاه عملي ايجابية جداً .						
٨.	أشعر أن عملي غير محبب الى نفسي .						
٩.	ألوم من يسخر من مهنتي .						
١٠.	شعرت بخيبة أمل عندما التحقت بعملي .						
١١.	أرى أن التحاقى بعملي يزيد من رضائي عن نفسي .						
١٢.	لو كان الأمر بيدي ما اخترت تلك المهنة .						
١٣.	هناك تناسب بين المكافآت التي أحصل عليها و الجهد المبذول .						
١٤.	هناك تناسب بين مستوى الدخل (الراتب و المكافآت) و القدرة على مواجهة متطلبات الحياة .						
١٥.	عملي يعطيني الإحساس بالأمان الكامل نتيجة ثبات الدخل .						
١٦.	يتميز مستوى الدخل الذي أحصل عليه من عملي عن بعض مجالات العمل الأخرى .						
١٧.	سياسة المكافآت المتبعة في عملي واضحة و مفهومة .						
١٨.	سياسة المكافآت المتبعة في عملي عادلة .						
١٩.	أرى أن عملي يحقق لي مستوى مادي مناسب .						
٢٠.	أعتقد أن دخلي محدود للغاية .						
٢١.	أشعر أن قلة الحوافز في عملي تكررني فيه .						
٢٢.	أتمنى أن أجد عملاً آخر يحقق لي عائداً أفضل .						
٢٣.	تستفيد القيادات الادارية بنتائج تقييم الأداء في تدعيم سياسات الترقية						
٢٤.	تستفيد القيادات الادارية بنتائج تقييم الأداء في تدعيم سياسات الحوافز						
٢٥.	تقييم الأداء في عملي يتم وفقاً لأسس علمية دقيقة و واضحة للعاملين						
٢٦.	النظام المتبع في تقييم أداء العاملين يتصف بالعدالة .						
٢٧.	النظام المتبع في تقييم الأداء ينجح دائماً في التفرقة بين العاملين العاديين و الممتازين .						
٢٨.	تقييم أداء العاملين يتم بصفة دورية .						
٢٩.	نظام الترقية المتبع في عملي منتظم .						
٣٠.	يتيح مجال عملي الفرص المناسبة للترقي .						
٣١.	مجال عملي يتيح فرصاً للعاملين للتدريب و التنمية .						

الرقم	العبارة	الاستجابات	دائماً (٥)	غالباً (٤)	أحياناً (٣)	نادراً (٢)	أبداً (١)
٣٢	مجال عملي يتيح الفرصة للأفراد الأكفاء للتقدم باستمرار .						
٣٣	تحرص القيادات الادارية على أن توضح للعاملين مساهمهم الوظيفي و مستقبلهم .						
٣٤	يعتمد أسلوب الترقية في مجال عملي على الأقدمية المطلقة و ليس الاختيار .						
٣٥	القيادات الادارية لديها القدرة على مواجهة المواقف المختلفة و التصرف فيها .						
٣٦	القيادات الادارية لديها القدرة على تقييم المرؤوسين .						
٣٧	القيادات الادارية لديها القدرة على توجيه المرؤوسين .						
٣٨	القيادات الادارية لديها القدرة على اكتشاف الأخطاء و علاجها .						
٣٩	تتعاون القيادات الادارية مع العاملين .						
٤٠	القيادات الادارية لديها القدرة على تحمل المسؤولية .						
٤١	القيادات الادارية تشرك العاملين في اتخاذ القرارات .						
٤٢	تتقبل القيادات الادارية النقد بصدر رحب .						
٤٣	تحاول القيادات الادارية السيطرة على العاملين و تركيز السلطة .						
٤٤	تتمتع القيادات الادارية بقدر كبير من المرونة .						
٤٥	لا تهتم القيادات الادارية بمقترحات العاملين .						
٤٦	القيادات الادارية لديها القدرة على الابتكار .						
٤٧	القيادات الادارية لديها خطط طموحة بالنسبة للعاملين .						
٤٨	زملائي في العمل متعاونون .						
٤٩	زملائي في العمل يتوافر لديهم روح الود .						
٥٠	زملائي في العمل يحفزوني على الأداء .						
٥١	زملائي في العمل يتحملون المسؤولية .						
٥٢	زملائي في العمل طموحون و نشطون .						
٥٣	زملائي في العمل يؤدون العمل بروح الجماعة .						

ملحق (٤)
الموافقات الإدارية



تحرير في ٢٠٠٤/٥/٣ م

الفاضلة الدكتور / شيخة الجيب المحترمة
مديرة إدارة التربية الرياضية والكشفية والمرشدات

تحية طيبة وبعد ،،،

فيسعدني إعلامكم بأن الباحثة أمل علي الوادي الرقم الجامعي (960845)
الطالبة بجامعة البحرين بقسم التربية الرياضية تقوم بدراسة عنوانها " السلوك
القيادي للرؤساء وعلاقته بدافعية الانجاز والرضا الوظيفي لدى معلمى التربية
الرياضية بالمرحلة الثانوية". تحت إشراف أ.د. عادل النشار و أ.د. أخلاص
عبدالحفيظ.

وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة ماجستير التربية الرياضية في الإدارة
الرياضية. كلية التربية / قسم التربية الرياضية

وعليه يرجى منكم التفضل بتسهيل مهمة الباحثة في جمع البيانات المطلوبة.

مع جزيل الشكر والامتنان على حسن تعاونكم ،،،

د. محمود إبراهيم شابر
رئيس قسم التربية الرياضية



الرقم: 164/4-1م ب ت/2004

في: 10/5/2004م

الموضوع: تسهيل مهمات باحث

اسم الباحثة: أمل علي الوادي.

الجهة الطالبه: كلية التربية - جامعة البحرين.

موضوع البحث: السلوك القيادي للرؤساء وعلاقته بدافعية الانجاز والرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية.

المهام المطلوب تنفيذها: تطبيق استبيان على جميع مدرسي ومدرسات التربية الرياضية بالمدارس الثانوية بمملكة البحرين.

مرفقات: رسالة الجامعة - خطة البحث - استبيان التطبيق.

حقوق استخدام الأدوات محفوظة للباحث فقط.

رأي مركز البحوث التربوية والتطوير:

بعد الاطلاع على الأداة المطلوب تطبيقها لا يرى المركز مانعاً من السماح للباحثة بتنفيذ المهمة المطلوبة أعلاه.

الاسم: لطيفة علي المناعي.

الوظيفة: رئيسة مركز البحوث التربوية والتطوير.

التوقيع:

٢٠٠٤/٥/١٠



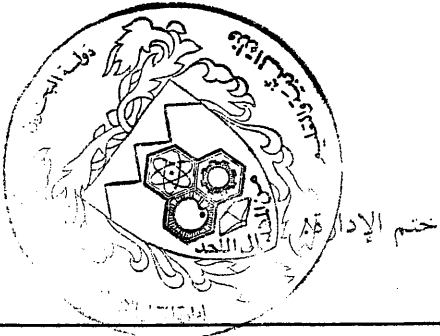
رأي الجهة المعنية: إدارة التعليم الإعدادي والثانوي.

بعد الاطلاع على المرفقات وبناء على موافقة مركز البحوث التربوية والتطوير لا ترى الإدارة مانعاً من السماح للباحثة بتنفيذ المهمة المطلوبة أعلاه.

الاسم: ناصر محمد السبيعي

الوظيفة: مدير إدارة التعليم الإعدادي والثانوي

التوقيع: ٢٠٠٤/٥/١٠



ملخص البحث باللغة الإنجليزية

ABSTRACT

The Relationship between the Directors' Leadership Behaviour and the Achievement Motivation and Job satisfaction for the Teachers of Physical Education in the Secondary Stage in the Kingdom of Bahrain

Introduction:

Leadership plays a dominant role in affecting the employees' behaviour and their attitudes in the field of sport and physical education. This is due to the factors enforce in terms of group gathering and creating the best opportunities for developing human relations at work and cooperation among all the participants. These all, would refer to the leader's attitude and behaviour he or she applies to serve his or her group.

Aims of the study:

This study aimed at understanding the current relationship between the directors' leadership behaviour as it is viewed by the teachers of physical education and its effect on their motivation of achievement and self satisfaction. In addition, it attempted to discover the differences between the male and female teachers of physical education according to the variables examined in this study.

Study design:

The researcher followed the descriptive approach as it was found best suited the type and purpose of the study in terms of the aims and instruments applied.

Study sample:

The study sample consisted of 80 candidates which represent 84% of the study society from both male and female teachers of physical education in the secondary stage for the academic year 2003-2004.

Study instruments:

The researcher applied the following instrument to achieve the aims of her study:

1. Leadership behaviour measurement questionnaire
(prepared by Dr. Adel El-Nashar).
2. Achievement motivation measurement questionnaire
(prepared by: Dr. Ebrahim Qashqos)
3. Job satisfaction measurement questionnaire
(prepared by: Dr. Adel El-Nashar).

Procedures of the study:

The researcher started her study by piloting it upon 20 candidates for the purpose of validity and reliability. The pilot study proved the suitability of the instruments determined by the researcher.

After that, the study was implemented in the real field in the period from 10/5/2004 to 6/6/2004 when data was collected then followed by statistical analysis in terms of the mean, standard deviation, 'Pearson' correlation and 't' test to measure the differences.

Study results:

The study resulted the following:

1. Significant differences were found between the directors' leadership behaviour as the study candidates' view and their achievement motivation and job satisfaction.
2. No significant differences were registered between the male and female teachers according to the achievement motivation and job satisfaction.
3. Significant differences for the female teachers were found according to certain items in the job satisfaction such as their satisfaction on the ways of promotion and the boss role at work.

Recommendations of the study:

Based on the study results, the researcher recommends the following:

1. More attention should be paid to develop the humanistic relations between the directors and teachers in the real field so as to facilitate the administrative and practical work.
2. Directors should provide more opportunities for their employees to participate in making decisions.
3. Encouraging the employees and motivating them to create and self-develop as a way for increasing their motivation.
4. Attempting to provide the financial and human promotions to create a positive attitude towards work.
5. Creating an organized environment to increase performance.
6. Following clear policies in promotions and nomination.
7. Directors should follow a systematic approach based on nominating distinguished candidates for job development.