



ملخص للبحث

الأنماط القيادية السائدة لدى موجهي التربية الرياضية بمنطقة الشرقية الأزهرية

اسم الباحث : أ.م.د/ حماده محمدي عبد الحميد

أ.م.د/ أحمد محمد عبد الله

د/ أحمد نبيل عمر

حسام توفيق عبد الحلیم

التخصص الدقيق : الإدارة الرياضية

اسم الكلية : التربية الرياضية

اسم الجامعة : بنها

اسم الدولة : مصر

البريد الإلكتروني: drahmedabdallah416@gmail.com

هدف البحث : التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى موجهي التربية الرياضية بمنطقة الشرقية الأزهرية من خلال التعرف على سمات الأنماط القيادية (الديمقراطية - والمتساهلة - الديكتاتورية)

المنهج المستخدم : الوصفي

عينة البحث وخصائصها : (٢٢٠) مدرس تربية رياضية بالمرحلة الثانوية من منطقة الشرقية الأزهرية

اهم الاستنتاجات : النمط الديكتاتوري هو النمط القيادي السائد لدى موجهي التربية الرياضية بمنطقة

الشرقية الأزهرية بينما ينخفض ظهور الأنماط الديمقراطية والمتساهلة لدى موجهي التربية الرياضية

بمنطقة الشرقية الأزهرية ، كما تتعدم المرونة في تطبيق الموجهين للوائح التنظيمية للعمل ، وقد اوصت

الدراسة بضرورة إختيار موجهي التربية الرياضية وفق أسس ومعايير علمية بعيداً عن الأهواء الشخصية

، أهمية تبني موجهي التربية الرياضية النمط الديمقراطي في قيادتهم لمدرسي التربية الرياضية بما قد

ينعكس علي زيادة رضاهم الوظيفي .

Search Name : The criteria selection physical education mentors in the Sharkia Azhar Zone

Researcher Name: Prof . Dr / Hamada Mohamdy Abd Elhamid
Prof . Dr / Ahmed Mohamed Abdalla
Dr / Ahmed Nabil Omar
Hosam Tawfik Abd Elhalim

Faculty Name : Faculty of Physical Education

University Name : Banha

Name of the country : Egypt

E-mail : drahmedabdallah416@gmail.com

Search aim: identify the leadership styles prevailing among the directors of physical education in the Eastern Azhar region by identifying the characteristics of the leadership styles (democratic - permissive - dictatorial)

Curriculum used: Descriptive

Research Sample and Characteristics: The most important results : (220) physical education teachers at the secondary stage from the eastern Azhar region.

It has been found that the dictatorial style is the dominant leadership style among the directors of physical education in the Eastern Azhar region, while the emergence of democratic and permissive patterns among the directors of physical education in the Eastern Azhar region is low, and there is no flexibility in the application of the mentors to the regulations of work, and the study recommended that the choice of physical education mentors According to scientific principles and standards away from personal whims, the importance of adopting physical education mentors in their leadership of physical education teachers, which may reflect on increasing their job satisfaction, choosing teachers with a democratic style when they are nominated to take over the responsibility of mentoring in the Eastern Azhar region.

الأنماط القيادية السائدة لدي موجهي التربية الرياضية بمنطقة الشرقية الأزهرية

حمادة محمدي عبد الحميد^١
أحمد محمد عبد الله^٢
أحمد نبيل عمر^٣
حسام توفيق عبد الحلیم^٤

مقدمة البحث

يشير أحمد مصطفى (٢٠١٠م) إلى أن المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها تحتاج إلى قيادات تتحمل المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف هذه المنظمات وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، وبدون تلك القيادات الواعية والمسئولة فإنه يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه بل وتتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها. (٢ : ٧٨)

وتعد القيادة كما يشير مصطفى أبو بكر (٢٠٠٣م) ظاهرة نفسية واجتماعية تستند إلى العلاقة المتبادلة بين القائد وأعضاء الجماعة التي يقودها ولا بد من تأثير القائد في الجماعة ورغبة الجماعة في الإنقياد له من أجل إشباع حاجتها ، وأنه لا مجال للقيادة دون وجود إلتباع ، وأن بروز القائد وإستمراره في قيادة الجماعة مرهون بوجود هدف محدد تسعى الجماعة إلى تحقيقه ، وأن هذا الهدف هو محور الالتقاء بين القائد والجماعة ومجال نشاطها . (١١ : ٩٢)

فالقيادة الإدارية الفعالة كما يشير عمرو عواد (٢٠٠٩م) تعد سلعة قيمة في سوق يتميز بالنقص في الكفاءات القيادية الفعالة التي ترجع أسبابها إلى عظم المهام والمسئوليات الملقاة على عاتق المدير والتي لا يتحمل أعباءها إلا القلة من الأفراد ممن تتوفر فيهم خصائص القيادة. (٨ : ٣٥١)

فالقيادات الإدارية بالمنظمة كما يشير مصطفى أبو بكر (٢٠٠٣م) هي العنصر الأساسي في دفع وحداتها نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة بكفاءة وفعالية عالية ولذلك لا بد أن يكون لهم القدرات التي تؤهلهم لإستيعاب تلك الأهداف والغايات والعمل علي تطورها وتحسينها وترجمتها إلى إنجاز مادي ملموس ، فهو بمثابة العمود الفقري والإنطلاقة الأساسية لبناء النظام الذي يقود إلى الطريق الصحيح لوضع رسالة ورؤية المنظمة وتحقيق أهدافها. (١١ : ٩٢)

مشكلة وأهمية البحث

تعد القيادة كما يشير محمد حسن رسمي (٢٠٠٤م) إحدى الأركان الرئيسية في إدارة المنظمات ، فلكي تبدأ المنظمة في عملية تنفيذ السياسات الموضوعة لها لا بد من وجود قيادات قادرة علي

^١ أستاذ مساعد الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية بنين - جامعة بنها

^٢ أستاذ مساعد الإدارة الرياضية

^٣ مدرس بقسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية للبنين - جامعة بنها

^٤ موجه تربية رياضية بمنطقة الشرقية الأزهرية

إدارة جميع قطاعات النشاط والمجالات الإدارية ، لذلك حظي موضوع القيادة بأهمية كبيرة لدى الدارسين منذ القدم ، فالقيادة هي جوهر العملية الإدارية وأحد المحاور التي يمكن من خلالها الحكم علي مدى نجاح المنظمات فهي هامة وضرورية لتحقيق أهداف المنظمة وتوجيه عملياتها وتنسيقها داخل المنظمة. (٩ : ٣٣)

لذا تهتم المؤسسات كما يشير **طريف شوقي (١٩٩٢م)** بوجود قائد يعمل ويؤثر من خلال سلطاته الرسمية وغير الرسمية بحيث يؤثر علي سلوك المرؤوسين والإخصائين بما يحقق إشباع حاجاتهم ودوافعهم التي تؤدي بدورها إلي تحقيق الأهداف التربوية ، وبدون القيادة التربوية لا يمكن إحداث تغيير أو إصلاح في أي مؤسسة تربوية لأن القائد التربوي الفعال الذي يمتلك مهارات التعامل مع أفراد متباينين في ثقافتهم وتخصصاتهم وتطلعاتهم واتجاهاتهم وهذا كله يتطلب الكثير من القدرات لتوجيههم وتنظيمهم في فريق واحد يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية . (٦ : ٢٣)

والمؤسسات التربوية بصفة عامة والمدارس بصفة خاصة تسعى إلى تجويد العمليات التربوية والتعليمية والارتقاء بالمستوى العلمي والتربوي للطالب وتقديمه كمخرج متميز من خلال استخدام مجموعة من المدخلات المادية والبشرية ، ولكن يبقى العنصر البشري هو العامل الأبرز لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ، وبناءً عليه فقد جاءت هذه الدراسة لمحاولة كشف الأنماط القيادية التي يتبناها موجهي التربية الرياضية بمنطقة الشرقية للأزهر الشريف.

ويعد موضوع القيادة عموماً والقيادة الإدارية على وجه الخصوص من أهم المواضيع التي نالت إهتمام الباحثين ورجال الإدارة . وبالذات في المجال التربوي وذلك لما لها من تأثير كبير في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية وقيامها بأداء رسالتها.

وترجع أهمية الدراسة إلي أن معظم الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي قد ركزت علي المنظمات ذات الطبيعة الإنتاجية والإقتصادية بينما هناك ندرة لتلك الدراسات التي ارتبطت بالمنظمات التربوية ، ويتوقع أن تسهم هذه الدراسة في معرفة النمط القيادي السائد لدى موجهي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين

ويعد النمط القيادي الذي يمارسه ويتبناه موجهي التربية الرياضية أحد أبرز المتغيرات في بيئة العمل ، ومهارة موجة التربية الرياضية في إستثارة دافعية المعلمين إلى العمل وتحقيق أهداف المدرسة ترتبط بما يمارسه من نمط قيادي ، فقد أصبح إختيار النمط القيادي الملائم يشكل عقبة كبيرة في تحقيق المنظمات لأهدافها خاصة في هذا العصر الذي اتسعت فيه خدمات ونشاطات المنظمات وتعد أعمالها ، ولذلك أصبحت القيادة الواعية أمراً لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وقدراتهم.

هدف البحث

يهدف البحث إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى موجهي التربية الرياضية بمنطقة الأزهر الشريف

تساؤلات البحث

١. ما هي سمات النمط القيادي الديمقراطي السائد لدى موجهي التربية الرياضية بمنطقة الشرقية الأزهرية؟
٢. ما هي سمات النمط القيادي المتساهل السائد لدى موجهي التربية الرياضية بمنطقة الشرقية الأزهرية؟
٣. ما هي سمات النمط القيادي الديكتاتوري السائد لدى موجهي التربية الرياضية بمنطقة الشرقية الأزهرية؟

مصطلحات البحث

النمط : " عبارة عن سلوك متكرر ومميز لشخص ما " (٤ : ٧٥)

النمط القيادي : "مجموعة التصرفات التي يديها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية وتترك أثارها المباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلباً أو ايجاباً"

(٩ : ٤٣)

إجراءات البحث

المنهج

تم استخدام المنهج الوصفي القائم علي الدراسات المسحية لملائمة لطبيعة الدراسة ، وبما يحقق أهداف البحث .

مجتمع البحث

اشتمل مجتمع البحث علي مدرسي التربية الرياضية للمرحلة الثانوية بمنطقة الشرقية الأزهرية للعام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠ .

عينة البحث

قام الباحث باختيار عينة البحث باستخدام الطريقة العشوائية ، وقد بلغ حجم العينة (٢٢٠) مدرس تربية رياضية بالمرحلة الثانوية من منطقة الشرقية الأزهرية ، وقد قام الباحث باختيار عدد (٢٠) مدرس للعينة الاستطلاعية بنسبة بلغت ٩% تقريباً من إجمالي عينة البحث ، وبذلك يبلغ حجم عينة البحث الأساسية (٢٠٠) مدرس بنسبة ٩١% تقريباً من إجمالي عينة البحث

وسائل جمع البيانات

قام الباحث بجمع البيانات من خلال المسح المرجعي ، والمقابله الشخصية مع السادة الخبراء في مجال الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية وذلك بهدف التعرف علي المحاور والشكل الأمثل لإستبيان الأنماط القيادية السائدة لدى موجهي التربية الرياضية الرياضية بمنطقة الشرقية الأزهرية ، كما قام الباحث بإعداد إستبيان الدراسة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة عن طريق استمارة وضعت خصيصاً لذلك بغرض تطبيقها علي مدرسي التربية الرياضية بمنطقة الشرقية الأزهرية.

خطوات تصميم استبيان الدراسة

١. استبيان استطلاع رأي الخبراء حول المحاور

قام الباحث بإعداد صورة مبدئية لمحاور استبيان الأنماط القيادية السائدة لدى موجهي التربية الرياضية مرفق (١/٢) لعرضها علي السادة الخبراء في مجال الإدارة الرياضية بكليات التربية مرفق (١) بغرض:

- تحديد مدي صدق المحاور في تحقيق أهداف الدراسة
- حذف أي محور لم يحصل علي موافقة ٧٠ % من آراء السادة الخبراء
- إضافة أو نقل أي محور
- دمج أو فصل أي من محاور الاستبيان
- مدي مناسبة صياغة المحاور

وقد استخلص الباحث من خلال استطلاع الرأي إجماع آراء الخبراء المتخصصين علي جميع محاور استبيان الدراسة مرفق (١/٢) ويبين مرفق (٢/٢) آراء السادة الخبراء والنسبة المئوية لفاعلية محاور إستبيان الانماط القيادية.

٢. استبيان استطلاع رأي الخبراء حول العبارات

من خلال مراجعة الدراسات السابقة قام الباحث بإعداد صورة مبدئية لإستبيان الأنماط القيادية لموجهي التربية الرياضية مرفق (١/٣) ، وقد تم عرض عبارات الإستبيان في صورته الأولية علي السادة الخبراء في مجال الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية بغرض:

- تحديد مدى صدق العبارات في قياس المحاور الخاصة بها .
- حذف أي عبارة لم تحصل علي موافقة ٧٠ % من آراء السادة الخبراء .
- إضافة أو نقل أي عبارة من محورها إلي محور آخر .
- مدي مناسبة صياغة العبارات .

وقد تم اختيار العبارات التي حصلت علي نسبة موافقة ٧٠% فأكثر من مجموعة آراء الخبراء ، ويبين جدول (١) عدد عبارات استبيان الأنماط القيادية وعدد العبارات المستبعده من كل محور

وكذلك أرقام العبارات المستبعدة ، وفي ضوء ذلك تم استبعاد (عبارتان) هي العبارات (٥ ، ١٤) من الصورة المبدئية للاستبيان مرفق (٣ / ١) ، كما يبين جدول (٢) العبارات التي تم تعديل صياغتها وفقاً لآراء السادة الخبراء ، ويبين مرفق (٣ / ٢) نتائج إستطلاع رأي الخبراء حول استبيان الأنماط القيادية ، كما يبين مرفق (٤) الصورة النهائية لإستبيان الأنماط القيادية.

جدول (١)

عدد عبارات استبيان الأنماط القيادية وعدد العبارات المستبعدة من كل محور وفقاً لآراء السادة الخبراء

م	محاور الاستبيان	عدد العبارات قبل الحذف	عدد العبارات المحذوفه	أرقام العبارات المحذوفة	عدد العبارات النهائية
١	النمط الديمقراطي	١١	١	٥	١٠
٢	النمط المتساهل	١٤	١	١٤	١٣
٣	النمط الديكتاتوري	٩	٠	٠	٩

جدول (٢)

العبارات التي تم إعادة صياغتها بإستبيان الأنماط القيادية وفقاً لآراء السادة الخبراء

رقم العبارة	العبارة قبل الصياغة	العبارة بعد الصياغة
١٣	المدرسون هم من يختارون أسلوب العمل دون تدخل من الموجه	يفرض المدرسون أسلوب العمل دون تدخل من الموجه
١٦	لا يناقش الموجه المدرسين في توزيع العمل	يقوم المدرسون بتوزيع أعباء العمل دون إطلاع الموجه عليها
٣٠	يحرص الموجه علي أن يكون المتحدث الرسمي عن المدرسين	لا يمنح الموجه الفرصة للمدرسين بالتعبير عن آرائهم

الدراسة الاستطلاعية

قام الباحث بهذه الدراسة بهدف التعرف علي مدى ملاءمة محاور الاستبيانات لهدف البحث ، وقياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات إستبائي الدراسة ، وتحديد معامل ثبات ألفا كرونباخ ، وكذلك التعرف علي ثبات المقياس من خلال تطبيق الاستبيانات بتاريخ ٢٠٢٠/٣/٨م ثم إعادة

تطبيقه في الدراسة الاستطلاعية الثانية بتاريخ ٢٢/٣/٢٠٢٠م بفاصل زمني قدره أسبوعان علي عدد ٢٠ مدرس من خارج عينة البحث الأصلية ، وقد اعتبر الباحث نسبة اتفاق الخبراء علي عبارات إستبائي الدراسة معياراً لصدقهما .

المعاملات العلمية للاختبار

١. صدق الاستبيان

بعد عرض المقياس علي السادة الخبراء في مجال الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية ، وفي ضوء الآراء والملاحظات التي أبداهها الخبراء قام الباحث بتعديل الاستمارة وصياغة العبارات حتي أصبحت الاستمارة في صورتها النهائية معدة للتطبيق وقد استبعد الباحث جميع المحاور والعبارات التي لم تحصل علي نسبة موافقة ٧٠٪ من آراء السادة الخبراء .

٢. ثبات الإستمارة

لإيجاد معامل الثبات قام الباحث باستخدام طريقة إعادة الاختبار Test – retest Method ، وقد تم تطبيق الإستبيان علي عينة مكونة من (٢٠) مدرس من مدرسي التربية الرياضية بمنطقة الأزهر بالشرقية من خارج عينة البحث الأساسية ، وقد تم إعادة تطبيق الإستبيان علي نفس العينة بعد مرور أسبوعين حيث تم التطبيق الأول بتاريخ ٨ / ٣ / ٢٠٢٠م وقد تم التطبيق الثاني بتاريخ ٢٢ / ٣ / ٢٠٢٠م ، وتم حساب معامل الارتباط لكل محور من محاور إستبائي الأنماط القيادية والرضا الوظيفي بين التطبيقين الأول والثاني كما هو مبين بجداول (٣) لإستبيان الأنماط القيادية.

الدراسة الأساسية

تم تطبيق الإستبيان علي عينة الدراسة والبالغ عددها (٢٠٠) مدرس تربية رياضية بالمرحلة الثانوية بمنطقة الأزهر بالشرقية بتاريخ ٥ / ٤ / ٢٠٢٠م بعد التأكد من مدي ملاءمة الإستبيان لعينة البحث وقدرتهم علي إستيعاب فقرات الإستبيان ، حيث سيقوم المدرسين بالإجابة علي عبارات الإستبيان ثم تفرغ وتبويب الإستجابات تمهيداً لإستخدام الإختبارات الإحصائية .

جدول (٣)

معاملات الثبات لمحاور إستبيان الأنماط القيادية

ن = ٢٠

م	المحاور	عدد	التطبيق الأول	التطبيق الثاني	معامل
---	---------	-----	---------------	----------------	-------

الإرتباط	ع	/س	ع	/س	العبارات	
**٠,٨٤	٠,٣٤	١,٩٣	٠,٣٨	٢,٠٣	١٠	المحور الأول
**٠,٧٤	٠,٣٧	٢,١١	٠,٣٢	٢,٤١	١٣	المحور الثاني
**٠,٨٦	٠,٤٠	٢,١٥	٠,٤١	٢,٢٦	٩	المحور الثالث

ر الجدولية عند مستوي (٠,٥) = ٠,٣٧٨

يتضح من الجدول السابق أن إستمارة الإستبيان حققت معاملات إرتباط عالية حيث تراوحت قيم معامل الإرتباط بين التطبيقين الأول والثاني ما بين (٠,٧٤ ، ٠,٨٦) وجميعها دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) مما يؤكد ثبات الإستبيان ويطمئن الباحث لإستخدام الإستبيان في التطبيق الميداني .

المعالجات الإحصائية

تم استخدام برنامج SPSS لإجراء المعالجات الإحصائية التالية :

The percentage	النسبة المئوية	Arithmetic mean	المتوسط الحسابي
weight cases	الوزن النسبي	Chi – Square test Statistic	اختبار كاي ٢
		Correlation Coefficient	معامل الارتباط

عرض النتائج

جدول (٤)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي وقيمة كاي ٢ لاستجابات عينة البحث للنمط الأول (النمط الديمقراطي) بالأنماط القيادية

ن=٢٠٠

الوزن النسبي	٢كا ودالاتها	غير موافق		إلى حد ما		موافق		العبارات	١	٢
		النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار			
٢٨٦	**١٤٢,٣٦	%٧٣,٠٠	١٤٦	%١١,٠٠	٢٢	%١٦,٠٠	٣٢	يراعي الموجه قدرات المدرسين عند توزيع الواجبات عليهم	١	
٢٧٥	**١٦٨,٣١	%٧٦,٥٠	١٥٣	%٩,٥٠	١٩	%١٤,٠٠	٢٨	يشجع الموجه المدرسين على الإبداع في العمل	٢	
٢٨١	**١٥٣,١٣	%٧٤,٥٠	١٤٩	%١٠,٥٠	٢١	%١٥,٠٠	٣٠	يشجع الموجه المدرسين على المناقشة الجماعية لأساليب العمل	٣	
٢٥٩	**٢٠٤,٦١	%٨١,٠٠	١٦٢	%٨,٥٠	١٧	%١٠,٥٠	٢١	يشرك الموجه المدرسين في تخطيط العمل	٤	
٢٨٣	**١٤٥,٥٧	%٧٣,٥٠	١٤٧	%١١,٥٠	٢٣	%١٥,٠٠	٣٠	يشارك الموجه المدرسين في لقاءاتهم الخاصة التي يحتفلون بها	٥	
٢٨٦	**١٣٨,٤٣	%٧٢,٥٠	١٤٥	%١٢,٠٠	٢٤	%١٥,٥٠	٣١	يطرح الموجه أفكاره على المدرسين لمناقشتها	٦	
٢٨٠	**١٥٧,٠٠	%٧٥,٠٠	١٥٠	%١٠,٠٠	٢٠	%١٥,٠٠	٣٠	يطبق الموجه اللوائح التنظيمية بمرونة وفقاً للموقف المعين	٧	
٢٧٦	**١٧٣,٠٨	%٧٧,٠٠	١٥٤	%٨,٠٠	١٦	%١٥,٠٠	٣٠	يشجع الموجه المدرسين على الإسهام في وضع الخطط تمهيداً لتنفيذها	٨	
٢٥٣	**٢٤٢,١٧	%٨٥,٠٠	١٧٠	%٣,٥٠	٧	%١١,٥٠	٢٣	يبادر الموجه بتفويض بعض صلاحياته وفقاً لقدرات المدرسين	٩	



٣٢٧	**٤٤,١٧	%٥٥,٠٠	١١٠	%٢٦,٥٠	٥٣	%١٨,٥٠	٣٧	يحرص الموجه علي التأكد من تنسيق جهود المدرسين	١٠
-----	---------	--------	-----	--------	----	--------	----	---	----

يتضح من جدول (٤) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإخصائيين الرياضيين لمحور النمط الديمقراطي (موافق - إلي حد ما - لا أوافق) ولصالح التكرار الأعلى وجميعها دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥

جدول (٥)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي وقيمة كا^٢ لاستجابات عينة البحث للنمط الثاني (النمط المتساهل) بالأنماط القيادية

ن=٢٠٠

الوزن النسبي	كا ^٢ ودلالاتها	غير موافق		إلي حد ما		موافق		العبارات	٤ .
		النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار		
٢٧٤	**١٦٠,٠٣	%٧٥,٥٠	١٥١	%١٢,٠٠	٢٤	%١٢,٥٠	٢٥	يفرض المدرسون علي الموجه الأساليب التي يختارونها لإنجاز أعمالهم	١
٢٨١	**١٤١,٦١	%٧٣,٠٠	١٤٦	%١٣,٥٠	٢٧	%١٣,٥٠	٢٧	يفرض المدرسون أسلوب العمل دون تدخل من الموجه	٢
٢٩٣	**٨٨,٩٣	%٦٣,٠٠	١٢٦	%٢٧,٥٠	٥٥	%٩,٥٠	١٩	يتأثر الموجه دائماً برغبات المدرسين	٣
٢٧٩	**١١٤,٠١	%٦٧,٠٠	١٣٤	%٢٦,٥٠	٥٣	%٦,٥٠	١٣	يقوم المدرسين بتوزيع أعباء العمل دون إطلاع الموجه عليها	٤
٢٧٣	**١٢٣,٠٧	%٦٧,٥٠	١٣٥	%٢٨,٥٠	٥٧	%٤,٠٠	٨	يتم إصدار القرارات دون الرجوع للموجه	٥
٢٧٩	**١٢٠,٣٧	%٦٩,٠٠	١٣٨	%٢٢,٥٠	٤٥	%٨,٥٠	١٧	يفوض الموجه كل صلاحياته للمدرسين	٦
٢٦٩	**١٣٩,٢٧	%٧١,٥٠	١٤٣	%٢٢,٥٠	٤٥	%٦,٠٠	١٢	يلقي الموجه علي الإدارة مهمة حل المشاكل	٧
٣٠٠	**٧٥,٠١	%٥٨,٥٠	١١٧	%٣٣,٠٠	٦٦	%٨,٥٠	١٧	يتردد الموجه عادة في إتخاذ القرارات	٨
٣٠١	**٧٣,٥٧	%٥٨,٥٠	١١٧	%٣٢,٥٠	٦٥	%٩,٠٠	١٨	يفضل الموجه التدخل في النزاعات التي تحدث بين المدرسين	٩
٢٥٣	**٢٢٢,١٣	%٨٣,٠٠	١٦٦	%٧,٥٠	١٥	%٩,٥٠	١٩	يختار المدرسين الواجبات التي تتناسب مع رغباتهم دون تدخل من الموجهين	١٠
٢٩١	**١٤٩,١٧	%٧٣,٥٠	١٤٧	%٧,٥٠	١٥	%١٩,٠٠	٣٨	يهمل عقد الاجتماعات للتعرف علي مدى تحقق اهداف العمل	١١
٣٠٣	**١٣٠,٦٣	%٧٠,٥٠	١٤١	%٧,٥٠	١٥	%٢٢,٠٠	٤٤	يهمل الموجه محاولة اكتشاف مشكلات العمل	١٢
٣٢٣	**١٠٤,٥٣	%٦٥,٥٠	١٣١	%٧,٥٠	١٥	%٢٧,٠٠	٥٤	يهمل الموجه التعرف علي ميول المدرسين	١٣

يتضح من جدول (٥) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإخصائيين الرياضيين لمحور النمط المتساهل (موافق - إلي حد ما - لا أوافق) ولصالح التكرار الأعلى وجميعها دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥

جدول (٦)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي وقيمة كا^٢ لاستجابات عينة البحث للنمط الثالث (النمط الديكتاتوري) بالأنماط القيادية

ن=٢٠٠

الوزن النسبي	كا ^٢ ودالاتها	غير موافق		إلي حد ما		موافق		العبارات	٦ .
		النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار		
٥٤٥	**٢٠٥,٥٩	%٨,٠٠	١٦	%١١,٥٠	٢٣	%٨٠,٥٠	١٦١	يلتزم الموجه بحرفية الأنظمة والتعليمات	١
٥١٩	**١٨١,٠٣	%١٨,٠٠	٣٦	%٤,٥٠	٩	%٧٧,٥٠	١٥٥	يلزم الموجه جميع المدرسين بتنفيذ التعليمات دون مناقشة اليات التنفيذ	٢
٥٠٣	**١٢٢,٤٧	%١٨,٥٠	٣٧	%١١,٥٠	٢٣	%٧٠,٠٠	١٤٠	يفرض الموجه أساليب العمل علي المدرسين	٣
٤٩٨	**١٠٥,٦٧	%١٨,٥٠	٣٧	%١٤,٠٠	٢٨	%٦٧,٥٠	١٣٥	يعتقد الموجه أن تبادل الآراء مضيعة للوقت	٤
٥٠٣	**١٢٢,٤٧	%١٨,٥٠	٣٧	%١١,٥٠	٢٣	%٧٠,٠٠	١٤٠	لا يمنح الفرصة للمدرسين بالتعبير عن آرائهم	٥
٥٣١	**١٩٨,٤٣	%١٤,٥٠	٢٩	%٥,٥٠	١١	%٨٠,٠٠	١٦٠	يميل الموجه إلي تركيز جميع السلطات في يده	٦
٥٠٩	**١٤٠,٢٣	%١٨,٠٠	٣٦	%٩,٥٠	١٩	%٧٢,٥٠	١٤٥	يرفض الموجه في إعطاء أي نوع من الحرية للمدرسين	٧
٤٩٩	**١٠٨,٩١	%١٨,٥٠	٣٧	%١٣,٥٠	٢٧	%٦٨,٠٠	١٣٦	يطالب الموجه المرؤوسين بتنفيذ الأنشطة دون الإسهام في التخطيط لها	٨
٥٠٨	**١١٤,٥٢	%١٥,٠٠	٣٠	%١٦,٠٠	٣٢	%٦٩,٠٠	١٣٨	يرفض الموجه مناقشة تفصيلات العمل	٩

يتضح من جدول (٦) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإخصائيين الرياضيين لمحور النمط الديكتاتوري (موافق - إلي حد ما - لا أوافق) ولصالح التكرار الأعلى وجميعها دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥

* دالة عند مستوى معنوية ٠,٠٥
** دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١

جدول (٧)

الوسط والانحراف المعياري وقيمة كا^٢ لاستجابات عينة البحث للأنماط القيادية

ن=٢٠٠



٨.	٧.	المحاور	الوسط	الإحراف المعياري	كأ ودلالاتها	الوزن النسبي
١	النمط الديمقراطي	١,٤٠	٠,٧٠	**٩٨٢,١٨	٢٨٠,٠٦	
٢	النمط المتساهل	١,٤٣	٠,٦١	**٧٩٥,٤١	٢٨٦,٠٦٨	
٣	النمط الديكتاتوري	٢,٥٦	٠,٧٣	**١١٩,٦٤	٥١٢,٧٨	

يتضح من جدول (٧) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإخصائين الرياضيين للأنماط القيادية وجميعها دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥

مناقشة النتائج

١. مناقشة نتائج التساؤل الأول " ما هي سمات النمط القيادي الديمقراطي السائد لدى موجهي التربية الرياضية بمنطقة الشرقية الأزهرية؟"
يتضح من جدول (٤) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات عينة البحث للخيارات (موافق - إلي حد ما - غير موافق) بجميع عبارات "النمط الديمقراطي" حيث تراوحت قيمة كأ ما بين (٤٤.١٧ : ٢٤٢.١٧) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠.٠١) كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار "عدم الموافقة" حيث تراوحت نسبة إستجابة المدرسين نحوها ما بين (٥٥.٠٠% : ٨٥%) ، كما تراوح الوزن النسبي للعبارات ما بين (٢٥٣ : ٣٢٧)، كما يبين جدول (٧) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات مدرسي التربية الرياضية للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بالنمط الديمقراطي حيث بلغت قيمة كأ (٩٨٢.١٨) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠.٠١) وقد بلغ الوزن النسبي للمحور (٢٨٠.٠٦) ، كما بلغ متوسط إستجابات العينة (١.٤٠) ، ويبين ذلك عدم ظهور أي من سمات النمط الديمقراطي لدى موجهي التربية الرياضية بمنطقة الشرقية الأزهرية ، حيث اظهرت النتائج عدم مراعاة الموجهين لقدرات المدرسين وعم تشجيع المدرسين على التوجيه ولا المناقشة الجماعية ولا التخطيط للعمل ، ولا يشارك الموجهين المدرسين في لقاءاتهم الخاصة ولا يطرح أفكاره عليهم ولا يطبق اللوائح التنظيمية بمرونة ولا يشجع الموجه المدرسين على الإسهام في وضع الخطط ولا يبادر الموجه بتقويض بعض صلاحياته ، ولا يحرص الموجه على التأكد من تنسيق جهود المدرسين، ويبين ذلك أهمية تنظيم منطقة الأزهر للدورات التدريبية التي توضح من خلالها مميزات النمط الديمقراطي والتي يتبنى الموجه

من خلاله توزيع الإختصاصات ورفع الروح المعنوية للمدرسين ، فالقائد الديمقراطي كما يشير طارق البدي (٢٠٠١م) ، عبد الله شوقي (٢٠٠٢م) هو الشخص الذي يتقهم بعمق متطلبات المهمة الوظيفية التي تقوم بها جماعته ويقوم هو بتوزيع الاختصاصات على أفراد ويسهم في إعطاء نماذج للقدرة في الإنجاز ويعمل على رفع روحهم المعنوية ويدافع عنهم، ويتوقف نجاح التنظيم الإداري في تحقيق أهدافه على قيام القيادة الإدارية بوظائفها. (٥ : ٥١) ، (٧ : ٩٤)

٢. مناقشة نتائج التساؤل الثاني " ما هي سمات النمط القيادي المتساهل السائد لدى موجهي التربية

الرياضية بمنطقة الشرقية الأزهرية؟

كما يتضح من جدول (٥) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات عينة البحث للخيارات (موافق - إلي حد ما - غير موافق) بجميع عبارات "النمط المتساهل" حيث تراوحت قيمة كا^٢ ما بين (٧٣.٥٧ : ٢٢٢.١٣) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار "عدم الموافقة" حيث تراوحت نسبة إستجابة المدرسين نحوها ما بين (٥٨.٥٠% : ٨٣%) ، كما تراوح الوزن النسبي للعبارات ما بين (٢٥٣ : ٣٢٣)، كما يبين جدول (١٨) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات مدرسي التربية الرياضية للخيارات (موافق - إلي حد ما - غير موافق) **بالنمط المتساهل** حيث بلغت قيمة كا^٢ (٧٩٥.٤١) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) وقد بلغ الوزن النسبي للمحور (٢٨٦.٠٧) كما بلغ متوسط إستجابات العينة (١.٤٣) ، ويبين ذلك عدم ظهور أي من سمات النمط المتساهل لدى موجهي التربية الرياضية بمنطقة الشرقية الأزهرية ، حيث اظهرت النتائج عدم إستطاعة المدرسون فرض اسلوبهم ولا اسلوب العمل على الموجه ولا يوزعون اعباء العمل دون إطلاع الموجه عليها ولا يتم اصدار القرارات دون الرجوع للموجه ولا يفوض الموجه كل صلاحياته للمدرسين ولا يلقي علي الإدارة مهمة حل المشاكل، ولا يتأثر الموجه برغبات المدرسين ولا يتردد في اتخاذ القرارات ولا يفضل الموجه التدخل في النزاعات التي تحدث بين المدرسين ولا يختار المدرسين الواجبات بعيداً عن الموجهين ولا يهمل الموجهين عقد الإجتماعات ، وتتفق هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة ميساء نجيب (٢٠٠١م) مطر بن عبد المحسن (٢٠٠٨م) أن النمط الفوضوي لمن يكن من

الانماط السائدة لدى اعضاء هيئة التدريس والإداريين بالجامعات الفلسطينية ، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق وفقاً لمتغير الجنس للنمط الفوضوي . (١٣ : ١١٤) (١٢ : ٧٤)

٣. مناقشة نتائج التساؤل الثالث "ما هي سمات النمط القيادي الديكتاتوري السائد لدى موجهي التربية الرياضية بمنطقة الشرقية الأزهرية؟"

كما يتضح من جدول (٦) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات عينة البحث للخيارات (موافق - إلي حد ما - غير موافق) بجميع عبارات "النمط الديكتاتوري" حيث تراوحت قيمة كا^٢ ما بين (١٠٥.٦٧ : ٢٠٥.٥٩) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار "الموافقة" حيث تراوحت نسبة إستجابة المدرسين نحوها ما بين (٦٧.٥٠% : ٨٠.٥٠%) ، كما تراوح الوزن النسبي للعبارات ما بين (٢٥٣ : ٣٢٣) ، كما يبين جدول (٧) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات مدرسي التربية الرياضية للخيارات (موافق - إلي حد ما - غير موافق) بالنمط الديكتاتوري حيث بلغت قيمة كا^٢ (١١٩.٦٤) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) وقد بلغ الوزن النسبي للمحور (٥١٢.٧٨) كما بلغ متوسط إستجابات العينة (٢.٥٦) ، ويبين ذلك ظهور سمات النمط الديكتاتوري لدى موجهي التربية الرياضية بمنطقة الشرقية الأزهرية ، حيث اظهرت النتائج التزام الموجهين بحرفية الأنظمة والتعليمات ، والزام الموجه لجميع المدرسين بتنفيذ التعليمات دون مناقشة وأن المدرسين يفرضون أساليب العمل علي المدرسين ، كما يعتقد الموجه أن تبادل الآراء مضيعة للوقت ولا يمنح الفرصة للمدرسين بالتعبير عن آرائهم ويميل الموجه إلى تركيز جميع السلطات في يده ، كما يرفض الموجه في إعطاء أي نوع من الحرية للمدرسين ويطالب الموجه المرؤوسين بتنفيذ الأنشطة دون الإسهام في التخطيط لها ويرفض الموجه مناقشة تفصيلات العمل ، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة إيمان العيسى (١٩٩٢م) من أن النمط القيادي السائد لدي مديري المدارس الثانوية الحكومية التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في مدينة الرياض كان النمط الديكتاتوري (١ : ٨٤) ، كما

يتفق مع ما توصلت إليه دراسة رجاء العسيلي (١٩٩٩م) ، ويندل Wendell (٢٠٠٣م) من أن النمط الديكتاتوري كان هو النمط السائد لدي قيادات جامعة الخليل (٣ : ١١٨) ويعزي الباحث ذلك إلى قيام الموجهين بتنفيذ اللوائح والقوانين بشكل صارم دون مراعاة لقدرات المدرسين أو الإمكانيات المتاحة بالمدراس ، كما قد يرجع ذلك إلى عدم قيام منطقة الأزهر بتوعية الموجهين بسمات ومهارات النمط الديمقراطي وما يمكن أن يحققه من نتائج. (٣ : ٨٦) (١٧ : ٨٥)

وتبين هذه النتائج أهمية أن يتبنى الموجه النمط القيادي الديمقراطي لحفز مدرسي التربية الرياضية ، فالمدرس كما يشير محمد عابدين (٢٠٠٥م) إنسان يتكون من وحدة العقل والجسد والروح ومن ثم فإن سلوكه يتأثر بهذه المكونات الثلاثة ، وإن ما يكلفون به من أعمال لا يتم في ضوء الحقائق والمفاهيم والنظريات التي يتعلموها ويحفظوها فقط، بل يتأثر عملهم بمشاعرهم وأحاسيسهم واتجاهات الموجهين الذين يتعاملون معهم ، ومن هنا تظهر الحاجة للقائد الديمقراطي والحاجة لقائد تربوي حكيم يحس ويشعر بالآخرين ويتحسس مشاكلهم، ويستكشف حاجاتهم، ليحفزهم ويدفعهم للعمل بروح معنوية عالية. (١٠ : ٨١)

فالقيادة الحكيمة كما يشير كربي Kirby (١٩٩٩م) ، وليام Wilams (٢٠٠٦م) تعتبر المصدر الرئيسي لنجاح المنظمة ، حيث أن مسؤولية القيادة تتبلور في قدرتها على صياغة التعاون بغية توحيد جهود المرؤوسين سعياً وراء تحقيق الغايات القيادية وتلبية حاجات العاملين وإنجاز الأهداف الوظيفية المتعددة بالمنظمة . وعدم إستخدام الأنماط القيادية الملائمة لظروف العاملين بالمنظمة قد يؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها المنشودة ، كذلك فإن ترشيح القيادات الإدارية في الوظائف التي لا تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأداء الوظيفي المطلوب منهم مما يجعلهم يستخدمون الأنماط القيادية التي تتسم بالعنف للتغلب على أوجه النقص في عملهم الإداري مما يضاعف من مشكلات العمل. (١٥ : ٩٢) ، (١٨ : ٥٢)

فالقائد الناجح كما يشير دراكر Drucker (١٩٩٧م) ، تينا روبنسون Tina Robinson (٢٠١٠م) هو أحد أركان نجاح المنظمة الأساسية ، ونجاح المنظمات لم يعد يكمن في قدرتها علي إستخدام ثروتها وإنما أيضاً في كيفية إستخدام القادة قدراتهم في توجيه القوي العاملة ، وأصبحت الحاجة ملحة إلي أن يكون أولئك الذي يتولون إدارة المنظمات أكثر من مجرد ممارسين للسلطة فأصبحت أحوج من أن تدار بالعلاقات الإنسانية بين القائد ومرءوسيه لتحقيق أفضل إستجابة للمرءوسين للأوامر. (١٤ : ١٥٦) ، (١٦ : ٤٢)

الإستنتاجات والتوصيات

الإستنتاجات

من خلال فروض البحث ومن خلال مناقشة النتائج توصل الباحث إلي الإستنتاجات التالية:



٩. يعتبر النمط الديكتاتوري هو النمط القيادي السائد لدي موجهي التربية الرياضية بمنطقة الشرقية الأزهرية .
١٠. ينخفض ظهور الأنماط الديمقراطية والمتساهلة لدي موجهي التربية الرياضية بمنطقة الشرقية الأزهرية
١١. تتعدم المرونة في تطبيق الموجهين للوائح التنظيمية للعمل .

التوصيات

١. إختيار موجهي التربية الرياضية وفق أسس ومعايير علمية بعيداً عن الأهواء الشخصية.
٢. أهمية تبني موجهي التربية الرياضية النمط الديمقراطي في قيادتهم لمدرسي التربية الرياضية بما قد ينعكس علي زيادة رضاهم الوظيفي .
٣. إختيار المدرسين ذوي النمط الديمقراطي عند ترشيحهم لتولي مسئولية التوجيه بمنطقة الشرقية الأزهرية.
٤. عقد ندورات توعية بصفات وسلوكيات النمط القيادي ودورها في إنجاح العمل .
٥. عقد دورات تدريبية لإكساب المدرسين مهارات العمل القيادي وسلوكيات القيادة الديمقراطية قبل الإلتحاق بالعمل في التوجيه.
٦. تفويض الموجهين لبعض صلاحياتهم للمدرسين المميزين لتأهيل صف ثاني من الكوادر القيادية



جامعة بنها

BENHA UNIVERSITY
Learn Today ... Achieve Tomorrow

جامعة بنها - كلية التربية الرياضية للبنين - مجلة التربية البدنية وعلوم الرياضة

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

١. إيمان العيسى : العلاقة بين النمط القيادي لمديرات المدارس الثانوية التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في مدينة الرياض وبين مستوى الدافعية في العمل والروح المعنوية



- بين السعوديات العاملات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ،
١٩٩٢م
٢. أحمد سيد مصطفى : الإدارة دليل عملي للمدير العصري ، مكتبة الانجلو المصرية ،
القاهرة ، ٢٠١٠م
٣. رجاء زهير العسيلي : النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل كما يراها أعضاء
هيئة التدريس وعلاقته برضاهم الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القدس ،
١٩٩٩م
٤. سيد الهوارى : الإدارة - الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١ ، مكتبة عين شمس ،
القاهرة، ٢٠٠٢م.
٥. طارق عبد الحميد البديري : الأساليب القيادية والإدارة في المؤسسات التعليمية ، دار
الفكر للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠١م
٦. طريف شوقي : السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، مكتب غريب ، القاهرة ، ١٩٩٢م
٧. عبد الله شوقي: الممارسات القيادية المناسبة للتعليم العالى فى القرن الحادى والعشرين ،
مجلة كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، العدد ٤٠ ، ٢٠٠٢م .
٨. عمرو محمد عواد وآخرون : العلوم السلوكية ، منشورات كلية التجارة ، جامعة عين
شمس ، ٢٠٠٩م .
٩. محمد حسن رسمي : السلوك التنظيمى فى الإدارة التربوية ، مصر ، الاسكندرية دار
الوفاء ، ٢٠٠٤م
١٠. محمد عابدين : الإدارة المدرسية الحديثة ، دار الشروق للنشر ، عمان ، الأردن
، ٢٠٠٥م
١١. مصطفى محمود أبو بكر : التنظيم الإداري في التنظيمات المعاصرة ، الدار
الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٣م.
١٢. مطر بن عبد المحسن الجميلي : الأنماط القيادية و علاقتها بمستويات التمكين
من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف
العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٨م .
١٣. ميساء نجيب عبد الرحمن : الأنماط القيادية السائدة لدى الإداريين والأكاديميين
في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح ، فلسطين ،
٢٠٠١م

ثانياً : المراجع الاجنبية



14- Drucker . P : The Practice of management , Heinemann , ltd , London , 1997 .

15- Kirby , P . : Extra ordinary Leaders in Education – understanding transformation leader ship , Journal of Educational Research , Vol . 85 , l. 5 , 1999 , From (<http://www.proquest.Uni.com>)

16-Tina Robinson: Examining the impact of leadership style and school climate on student Achievement , Proquest PHD Dissertation. Old Dominion University , 2010

17-Wendell, Seaborne : An Examination of the Relationship Between Leadership Style and Empowerment ", Ph. D. dissertation, Regent University, Ann Arbor, Michigan, U.S.A, 2003 .

18- Wiliams Raymond : Leadership for school reform: Do principal decision making style reflect a collaborative approach Canadian journal educational administration and policy Issue 53, 2006.