

## السلوك القيادي وعلاقته بالرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية في مركز مدينة الموصل

أ . م . د. ناظم شاكر الوتار السيد نقي حمزة جاسم

جامعة الموصل / كلية التربية الرياضية

تاريخ تسليم البحث : ٢٠٠٥/١١/٢٤ ؛ تاريخ قبول النشر : ٢٠٠٦/٧/٢٥

### الملخص

تعد الرياضة أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها عملية النهوض الشامل للمجتمعات المتحضرة . ويعد مدرسو التربية الرياضية أحد القيادات الرياضية المهمة التي تضطلع بدور ريادي في المجتمع ولا سيما في مجال التربية والتعليم وإن السلوك القيادي لمدرس التربية الرياضية هو من اهم المواضيع الأكثر إثارة وأهمية عند الطلبة والإدارة المدرسية . ويعد الرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية أحد العوامل المؤثرة على سلوكه القيادي في المدرسة إذ أن تحقيق التوازن في إشباع الحاجات الأساسية للمدرس بما يتناسب مع مستوى طموحه يعد مسألة في غاية الضرورة لتطوير العمل التربوي.

وقد هدف البحث الحالي الى:

١. بناء مقياس الرضا عن العمل لمدرسي التربية الرياضية .
٢. التعرف على العلاقة بين السلوك القيادي والرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية في مركز مدينة الموصل .

وقد افترض الباحثان ما يأتي : لاتوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين السلوك القيادي والرضا عن العمل . وتم استخدام المنهج الوصفي لملائمته وطبيعة البحث ، وقد أشتمل مجتمع البحث على مدرسي التربية الرياضية وإدارات المدارس في مركز مدينة الموصل وبواقع (٨٧) مدرساً و(٣١) مدير مدرسة موزعين في الجانب الأيسر والأيمن لمدينة الموصل وقد قام الباحثان بتقسيم مجتمع البحث الى عينتين لأغراض البناء والتطبيق لمقياس الرضا عن العمل في التربية الرياضية إذ بلغت نسبة عينة البناء ٦٤% من مجتمع البحث وبواقع (٥٦) مدرساً في حين بلغت نسبة عينة التطبيق ٣٦% وبواقع (٣١) مدرساً وقد أعتمد في عملية البناء على عدد من

الإجراءات العلمية منها التحليل الإحصائي للفقرات بطريقة الاتساق الداخلي والمجموعات المتطرفة وقد شملت خطوات البناء استكمال المواصفات العلمية للمقياس والمتضمنة صدق الخبراء وصدق البناء والصدق المرتبط بالمحك التجربة الاستطلاعية والثبات وقد تضمن المقياس بصورته النهائية بعد إجراءات البناء على (٢٥) فقرة وتم اعتماد البدائل ، (دائماً ، أحياناً ، نادراً ) .

ومن أجل تعزيز القيمة العلمية للبحث وبعد أن أجرى الباحثان جميع الإجراءات العلمية المتعلقة بأعداد مقياس السلوك القيادي وبناء مقياس الرضا عن العمل تم تطبيق كلا المقياسين على أفراد عينة البحث حيث تم توزيع مقياس السلوك القيادي على مدراء المدارس في مركز مدينة الموصل لقياس السلوك القيادي لدى مدرسي التربية الرياضية بشكل عام وضمن بعدية الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية وكذلك تم توزيع مقياس الرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية على المدرسين في الجانب الأيمن من مركز مدينة الموصل .

**وقد توصل الباحثان الى عدد من الاستنتاجات كان من بينها :**

هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين السلوك القيادي والرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية في مركز مدينة الموصل .

**كما وأوصى الباحثان بما يأتي :**

١. العمل على تنمية درجة الاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية بين مدرسي التربية الرياضية لضمان رضاهم عن العمل الذي يقومون به من أجل إعداد الجيل الجديد .
٢. التأكيد على توفير جميع المتطلبات اللازمة التي تسهم في زيادة الدافعية نحو الأداء وخفض القلق والتوتر الذي يصاحب العمل خلال توفير المتطلبات اللازمة للشعور بالرضا العالي من خلال النواتج الايجابية التي تقابل العمل الذي يؤديه .

## **ABSTRACT**

### ***Leadership Behavior and Its Relation to Job Satisfaction of Sport Education Teachers at the Mosul City Center***

***Dr. Nadhim Al-Wattar***

***Mr. Naqi Hamza As-Sayya***

***Mosul University / College of Physical Education***

---

Sport is considered one of the fundamental mainstays on which comprehensive revival of modern societies rests. Teachers of sports in this context are regarded as a significant part of the overall pioneering leadership that undertakes the leading role in the society in the field of sports education. Therefore, leadership behavior assumes more significance as it attracts the interests of both students and school administration. Job satisfaction, which is relevant to achievement in sport education this is because of the teachers of sport is one of the central factors affecting their leadership behavior in the school context. For realizing balance in the basic needs of teachers usually necessitates job satisfaction and job satisfaction is an indicator to the stability of man in his work environment. This thesis aims at a designing of a scale for job –satisfaction of sports’ education teachers beside the preparation of a leadership behavior scale of sports education teachers. It also expounds the relation between leadership behavior and job-satisfaction of sports’ education – of Teachers at Mosul city center. The research hypothesis that have was no significant correlation between the leadership behavior and the job satisfaction. The researchers has adopted the descriptive approach for it best fits the research at hand. The research population consists of the teachers of sports and schools’ administrations at the Mosul City Center. The number of the sample is 87 teachers and 63 schoolmasters located on both left and right sides of the City Mosul. Then this population has been subdivided into two samples to construct and implement the job –satisfaction scale in sports’ education. The construction sample consists 64% embracing 56 teachers while the ratio of the implementation sample consists 36% embracing 31 teachers.

The construction process rests on several scientific procedures such as statistical analysis of items using internal consistency, extreme groups, etc. the construct of scales entailed objective specifications or characteristics of the scale which included experts’ validity, construct validity, criterion related validity besides a number of exploratory experiment and reliability. So the final draft of the scale contains 25 items while the choice alternatives encompass (always, sometimes, rarely).



وبناءً على ما تقدم وانطلاقاً من المفاهيم الأساسية للسلوك الإنساني والاجتماعي للرياضة والذي يتضمن تبايناً ملحوظاً بطبيعة المتغيرات التي تؤثر في تشكيل العلاقات المختلفة في داخل المجتمع الرياضي الذي تميز بتعددته من حيث الفعاليات والألعاب الرياضية والقيادات التي تقودها وما يتطلبه ذلك من سلوك اجتماعي يعبر عن فحوى الرياضة وجوهرها الإنساني الذي وجدت من أجله لذا فإن دراسة السلوك القيادي لدى مدرسي التربية الرياضية هو من الأهمية بمكان بحيث نستطيع فيه أن نقدر حجم المهام الملقاة على عاتق العاملين والمربين الرياضيين من خلال تحديد طبيعة وشكل العلاقة القائمة بين سلوكهم القيادي ورضاهم عن العمل ليكون المجال أكثر سعة لتحقيق الأهداف المنشودة .

### مشكلة البحث

تعد القيادة أحد المقومات المهمة في التأثير على سلوك الآخرين وتوجيه طاقاتهم لاستخدامها بصورتها المثلى في تحقيق أهداف المجموعة ، وقد توجه علماء النفس والاجتماع منذ فترة طويلة الى دراسة المجموعات الإنسانية ودورها في تكوين شخصية القائد الناجح وتحديد سلوكه وذلك لمعالجة المشاكل التي تواجه المجموعات في المجتمعات المختلفة وفقاً للمواقف والظروف المختلفة .

ولا يخفى على الجميع أن حاجة المجتمع الرياضي تزداد مع مرور الوقت الى اعداد القيادات الرياضية المؤهلة لقيادة المجتمع بصورة علمية سعياً نحو تحقيق اهدافه في النمو والتطور ولعل من بين اهم هذه القيادات هم مدرسو التربية الرياضية إذ لا يخفى على الجميع دورهم الهام في المؤسسات الشبابية والتربوية واسهامهم الفعال في العملية التربوية .

ومع الايمان بهذا الدور الكبير لتلك القيادات الرياضية فإنه من المهم بمكان البحث عن مدى توفر مباد الرضا عن العمل لدى تلك القيادات لكي تساهم بدورها في استكمال الجوانب المهنية في العملية القيادية من خلال زيادة الدافعية نحو الاداء وتحقيق انماط مثلى من السلوك القيادي الذي يخدم المجتمع الرياضي ونظراً لعدم وجود مقياس للرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية وللحاجة الماسة لمثل هذه المقاييس لتحقيق اهداف البحث والتي تسعى الى حل وتفسير مشكلة البحث الاساسية والتي تتحدد في محاولة معرفة ما هي العلاقة بين السلوك القيادي والرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية في مركز مدينة الموصل فقد وجد الباحثان من الضروري بناء مقياس علمي للرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية في مركز مدينة الموصل باعتباره جزءاً أساسياً من مشكلة البحث والذي يأتي بدوره مكملاً للبحوث والدراسات السابقة في هذا المجال ولا سيما دراسة (ذنون، ٢٠٠٠) و (الكواز، ٢٠٠٠) والتي ساهمت في تقديم حلول علمية لاعداد بحثية مشابهة

ساعدت الباحثان في اختيار الوسائل المناسبة لتحليل واختيار مشكلة البحث اذ ان ظهور الاختلافات في نتائج الدراسات السابقة من حيث طبيعة اهدافها ونتائجها في دراسة السلوك القيادي قد ساهم في اختيار مشكلة البحث الحالية وذلك من اجل تقديم اضافة علمية جديدة في ميدان العمل الرياضي في القطر ولاسيما في مجال علم النفس الاجتماعي والرياضي.

## أهداف البحث

١. بناء مقياس للرضا عن العمل لمدرسي التربية الرياضية .
٢. التعرف على العلاقة بين السلوك القيادي والرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية في مركز مدينة الموصل .

## فرضية البحث

١. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين السلوك القيادي والرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية.

## مجالات البحث

- المجال البشري: مدرسو التربية الرياضية ومدراء المدارس في مركز مدينة الموصل
- المجال المكاني: المدارس الإعدادية والمتوسطة في مركز مدينة الموصل
- المجال الزمني: ابتداءً من ١٩/٤/٢٠٠٥ وإلى غاية ١٩/٥/٢٠٠٥

## تحديد المصطلحات

### ١- السلوك القيادي :

- عرفه (جردات، ١٩٨٣): بانه ممارسات وفعاليات يكون فيها استخدام القائد للسلطة او منحه حرية المشاركة للاخرين على درجات متفاوتة .(جردات ،١٣٦، ١٩٨٣)
- عرفه (الشهابي، ١٩٨٦): بانه الأسلوب الذي ينتهجه القائد الإداري ويدرك من قبل تابعيه (الشهابي، ١٩٨٦، ٣٠) .

### التعريف الإجرائي للسلوك القيادي :

هو الدرجة التي يحصل عليها مدرسو التربية الرياضية في مقياس السلوك القيادي والمعد من قبل (الكواز ،٢٠٠٠) والمؤلف من (٤٠) فقرة اذ تتراوح درجاته من (٤٠) الى (١٢٠) وتشير الدرجة العليا على المقياس الى قدرة المدرس على السلوك القيادي ويشمل ذلك بعدي العلاقات الانسانية والاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات الانسانية ويقاس من وجهة نظر ادارة المدرسة.

## ٢- الرضا عن العمل:

- عرفه (العدوان واحمد ، ١٩٩٥) : بأنه شعور يحمله الفرد نحو وظيفته او حالة نفسية نحو العمل في الوظيفة التي يؤديها (العدوان واحمد، ١٩٩٥، ١٦).

- عرفه (شهاب، ١٩٩٨) : بأنه مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله وظروفه وهذه المشاعر قد تكون ايجابية او سلبية ومن ثم فان الرضا عن العمل مفهوم يعكس مدى تصور الفرد لاشباع حاجاته في العمل (شهاب، ١٩٩٨، ١٧٤).

### التعريف الاجرائي للرضا عن العمل:

هو الدرجة التي يحصل عليها مدرسو التربية الرياضية من خلال مقياس الرضا عن العمل الذي قام الباحثان ببنائه والمؤلف من (٢٥) فقرة وتتراوح درجاته من (٢٥ - ٧٥) اذ تشير الدرجة العليا للمقياس على رضا مدرس التربية الرياضية عن عمله داخل المدرسة .

## ٢- نظريات السلوك القيادي ( Leader Behavior Theories )

### نظريات سلوك القائد

#### ١- سلوك القائد في مجال استعمال الحوافز :

يستعمل القائد حوافز ايجابية وحوافز سلبية ، والحوافز الايجابية تتمثل بمحاولته التأثير على سلوك الموظفين من خلال إضافة مجموعة من المسؤوليات الجديدة الى مسؤولياتهم كحافز ايجابي معنوي او زيادة رواتبهم كحافز ايجابي مادي .

اما الحوافز السلبية فتتمثل محاولة القائد التأثير على سلوك المرؤوسين من خلال تجريدهم من مسؤولياتهم او التلويح بفقدان الوظيفة في حالة التقصير وهذا يعد حافزا معنويا سلبيا او ان يخفض راتب المرؤوس بمقدار معين وهذا يعد حافزا ماديا سلبياً.

(الدرة، ١٩٩٤، ٢٧٢-٢٧٣)

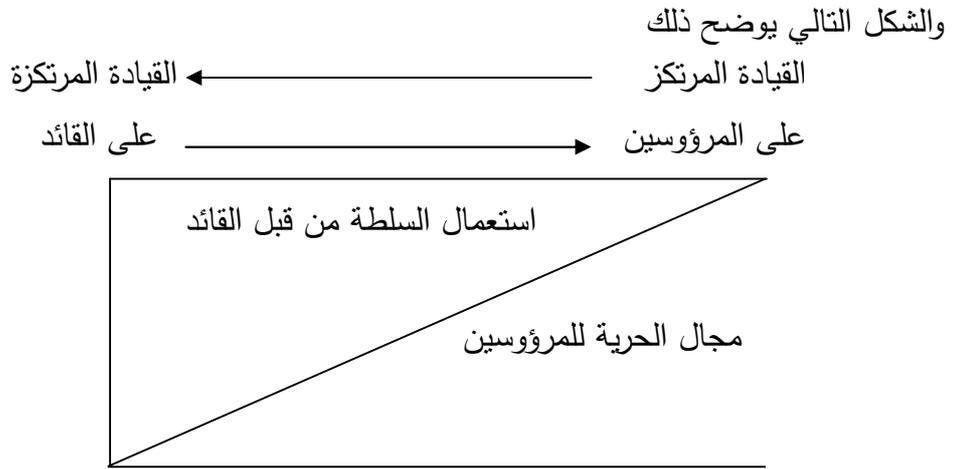
#### - سلوك القائد في مجال استعمال السلطة :

تسير هذه النظرية باتجاه الاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية في ضوء استخدام القائد للسلطة ودرجة حرية المرؤوسين ، لذلك يمكن تحديد الأنماط السلوكية التي يتبعها القائد في اثناء استعماله سلطته باتخاذ القرارات ب(السلوك الدكتاتوري والسلوك الديمقراطي والفوضوي) حيث يحدد (تنن بام وشمدت) (Tanninbaum & Schmidt, 1985) سبعة انماط للقيادة على محور

متصل يتراوح بين القائد الدكتاتوري (المركزي) الذي يهتم بالعمل ويتخذ القرار بنفسه، ونمط القائد الديمقراطي الذي يهتم بالعاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرار وتنفوت بينهم الأنماط الأخرى وكالاتي :

- ١- قائد يصنع القرار ويعلنه .
- ٢- قائد يبيع قراراته (يقنع الهوى) .
- ٣- قائد يقدم أفكاره ويدعو إلى الأسئلة .
- ٤- قائد يعرض قراراً غير نهائي يخضع للتغيير .
- ٥- قائد يعرض مشكلة ويحصل على مناقشات تصنع قراراً .
- ٦- قائد يعرف المشكلة ويحددها ويسأل المجموعة لتصنع القرار .

(Tanninbaum & Schmidt, 1985 : 104)



يتخذ القرار ويعلنه على الأفراد (١)	يبيع القائد القرار (٢)	يعرض القائد الأفكار ويرحب بالأسئلة (٣)	يعرض القائد قراراً أولياً قابلاً للتغيير (٤)	يعرض المشكلة ويتقبل الاقتراحات ويتخذ القرار (٥)	يرسم القائد الحدود ويطلب من الجماعة اتخاذ القرار (٦)	يطلب القائد من الجماعة العمل ضمن الحدود التي رسمها (٧)
------------------------------------	------------------------	--	--	---	--	--

شكل رقم (٢)

السلوك القيادي في مجال استعمال السلطة (كلادة، ١٩٧٩ ، ٩٦)

- سلوك القائد في مجال العمل والعاملين :

لقد انعكس المدخل السلوكي للقيادة في بدايته من خلال دراسات جامعة اوهايو ، اذ بدأت هذه الدراسات سنة ١٩٤٥ وتبنت سؤالاً (هل يمكن وصف سلوك القائد بأنه سلسلة واحدة) وقد وصفت هذه الدراسة الكيفية التي يقيم بها القائد نشاطاته وحاولت إعطاءه أسماء وتعريفات . فقد عرفت البناء الأولي (Initiating Structure) بأنه المهمة (Task) وعرفت الاعتبار (Consideration) بأنه العلاقات (Relationship) (كلادة، ١٩٩٧، ٢٦) .

وأشارت نتائج الدراسات إلى ان المهمة والعلاقات الإنسانية هما ليستا سلسلة واحدة تبدأ بالدكتاتوري (المهمة) وتنتهي بالديمقراطي (العلاقات) وكما أشارت نتائج هذه الدراسة الى ان هناك سلوكين او نمطين أساسيين للقائد :

١- سلوك يتمثل في وضع هيكلية العمل او الاهتمام بالعمل ( Initiating Structure Behavior) وينطوي هذا السلوك على تحريك دور كل من القائد والمرؤوسين بهدف ان يعرض كل طرف ما هو مطلوب منه ، وإيجاد خطوط وقنوات اتصال رسمية وتوضيحا فضلاً عن تحديد كيفية انجاز المهام والإعمال .

والصفة الغالبة على هذا السلوك هي اهتمام القائد بتوجيه المرؤوسين بغية تحقيق الأهداف التنظيمية وانجاز الأعمال .

٢- سلوك يتمثل بالعاملين (Consideration Behavior) ينطوي هذا السلوك على الاهتمام بالمرؤوسين ومحاولة إيجاد مناخ تنظيمي تسوده الصداقة في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ، وزيادة دعم القائد للعاملين وتشجيعهم على اضعاف جو العلاقات الإنسانية في التنظيم (الدره، ١٩٩٤، ٢٧٤ - ٢٧٥) .

**السلوك القيادي في الرياضة :**

في ضوء العديد من الدراسات السابقة تم التوصل الى ان القائد الرياضي الناجح يتميز عن القائد غير الناجح بالعديد من السمات لعل من اهمها ما يأتي :-

**- الثبات الانفعالي :**

يعد التحكم في الانفعالات من الأهمية بمكان للقائد الناجح حتى يستطيع إشباع الهدوء والاستقرار في نفوس الرياضيين وحتى يستطيع ان يعطي تعليماته ونصائحه وقراراته للاعبين بصورة واضحة هادئة وخاصة في مواقف المنافسات الرياضية ذات الطابع الانفعالي العنيف والضغط النفسية العالية .

**- التناغم الوجداني والتعاطف (المشاركة الاجتماعية) :**

يقصد بالتناغم الوجداني (Empathy) احساس وادراك القائد لما يحس به الرياضي لفهم انفعالاته وتقديره لما يعانیه .

#### - القدرة على اتخاذ القرار :

أي قدرة القائد على سرعة اتخاذ القرار وخاصة في المواقف المنافسة المتغيرة التي تتطلب سرعة الاختيار بين بعض البدائل واختيار بديل محدد بصورة رشيدة وعقلانية وليس بصورة عاطفية او انفعالية .

#### - الثقة بالنفس :

ان القائد الذي يتميز بثقته في نفسه وفي قدراته وفي معلوماته ومعارفه وخبراته يكتسب مركزا قويا بين الرياضيين ويساعد على احترامهم له وتقبلهم لتوجيهاته ، والثقة بالنفس تساعد القائد على سهولة اتخاذ القرار وتقبل آراء الرياضيين دون حساسية مفرطة .

#### - تحمل المسؤولية :

القائد الناجح يكون مستعدا لتحمل المسؤولية في جميع الاوقات وخاصة في حالات الفشل ، ويسعى الى ممارسة النقد الذاتي قبل انتقاد الاخرين ، وفي محاولة مواجهة الاسباب التي ادت الى مثل هذه الحالات .

#### - الإبداع :

ان القدرة على الابتكار واستخدام العديد من الوسائل الحديثة والمبتكرة اثناء التدريب الرياضي ، وكذلك التشكيل المتنوع للبرامج التدريبية والقدرة على إبراز انواع متجددة ومبتكرة في مجال عملية التدريب الرياضي تعد من بين اهم العوامل التي تظهر قدرة القائد على الإبداع.

#### - المرونة :

يقصد بالمرونة القدرة على التكيف والمواءمة للمواقف المتغيرة وخاصة في نطاق الظروف ذات الضغوط النفسية العالية كما هو الحال في المنافسات الرياضية .

#### - الطموح :

القائد الطموح يتميز بالدافعية نحو التفوق والمزيد من التفوق في ضوء الأسس الموضوعية والتالي يسعى الى دفع وتحفيز لاعبيه بشتى الوسائل الايجابية لتحقيق أعلى ما يمكن من مستوى ، كذلك يتميز بالمثابرة والإصرار وعدم فقد الأمل في تحقيق الهدف النهائي ، ولا يستسلم بسهولة ويسعى نحو تطوير نفسه وتطوير قدراته ومعلوماته.

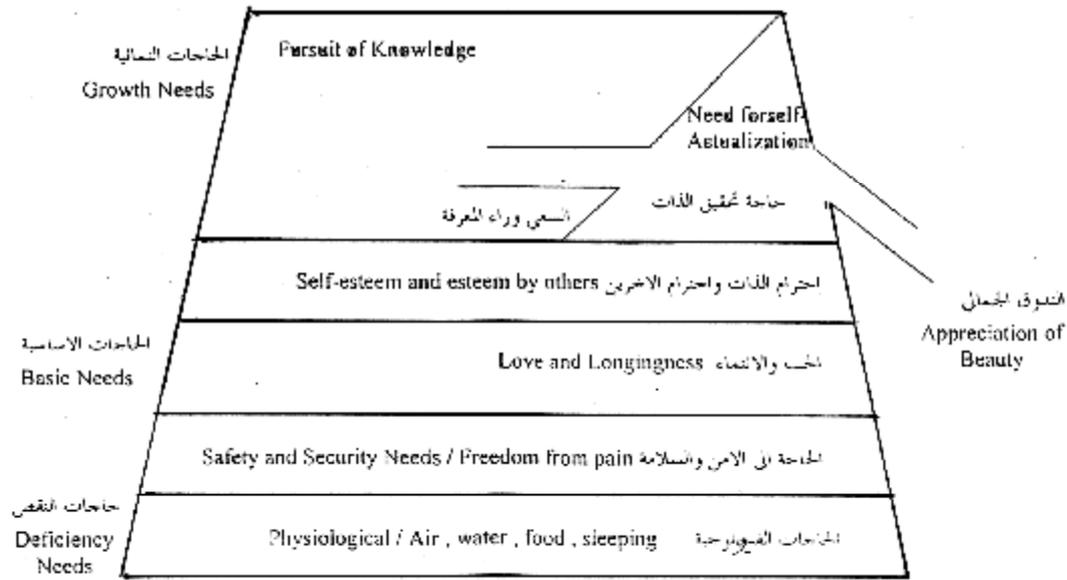
(ابو حليلة، ٢٠٠٤، ١١١-١١٥)

## نظريات الرضا عن العمل

### - نظرية ماسلو Maslow Theory:

ان النظريات التي تناولت موضوع الرضا عن العمل قد استندت في معظمها على نظرية تدرج الحاجات لابراهيم ماسلو (١٩٤٣) والذي يعد أساس نظريات الدافع الإنساني ، اذ أشار ماسلو الى ان السلوك يتحرك بسبب وجود حاجات غير مشبعة الى حد ما فان الفرد يندفع الى إشباع حاجات أخرى .(جرابي، ١٩٨٩، ٢١٨) ويلتقي مع فلسفة نظرية ماسلو الكثير من الباحثين في ميدان الدراسات السلوكية فها هو ماجر يجور (Megregor) في أوائل الستينات يأخذ النظرية التي قدمها ماسلو عن تدرج الحاجات والدوافع الإنسانية ليقدمها للباحثين والدارسين لتصبح نظرية ماسلو بعد ذلك من اكثر النظريات شيوعا وإقبال .

(عاشور، ١٩٨٦، ٣٢) (النقشبدي، ٢٠٠٠، ٢٦)



### النسق والتنظيم الهرمي للحاجات عند ماسلو

### - نظرية العاملين (او العنصرين) Two-factor Theory

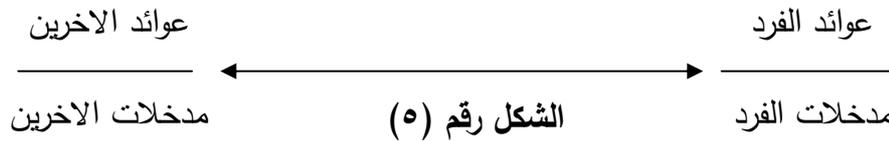
قام فردريك هيرزبرج (F. Herzberg) وزميله فوسنر وسنايدرمان في الخمسينات بدراسة ميدانية عن الرضا كمحرك لسلوك الافراد واندفاعهم للعمل وقد سميت هذه النظرية (بنظرية العاملين) . وتوصلا من خلال الدراسة الى ما ياتي :-

١. ان العوامل التي تخلق لدى الفرد شعورا بالرضا العالي عن الوظيفة او العمل تسمى بالعوامل الدافعة (Motivation factors) وتضم الاعتراف والتقدير ، الانجاز ، الترقية والتقدم ، الوظيفة او العمل نفسه واحتمالات النمو والتقدم الذاتي في مجال العمل او الوظيفة والمسؤولية.

٢. ان العوامل التي تسبب للفرد شعورا بالاستياء الشديد من الوظيفة او العمل او المحافظة على البقاء والاستمرار في العمل تسمى بالعوامل الصحية (Hygiene Factors) وهي سياسة المؤسسة وادارتها ، نمط الإشراف ، العلاقات المتبادلة مع المرؤوسين ، الأجر والمرتب ، الاستقرار في الوظيفة ، وتأثيرات العمل على الحياة الشخصية كالسفر وظروف وبيئة العمل المادية والمركز الوظيفي والاجتماعي . (Tannahill 1970 : 40) ( Steers ) (1983 : 484) (باقر، ١٩٨٤ ، ١٥٩ - ١٦٤).

### - نظرية المساواة Equity Theory

تعد نظرية المساواة من اكثر النظريات قبولا وأكثرها أحكاما هي تلك التي صاغها ادمز (Adam 1963) اذ يرى ان العلاقة بين المنظمة والافراد العاملين فيها علاقة متبادلة يعطي فيها العاملون مجموعة من المدخلات Inputs وتتضمن مثلا المستوى التعليمي للفرد ، وخبراته ، وقدراته ، وعمره والجهد الذي يبذله في العمل ويحصل الفرد من المنظمة مقابل هذه المدخلات على عوائد او نواتج Outputs التي تتضمن مثلا الاجر ، التقدير، المكانة الاجتماعية. وتفترض نظرية ادمز ان الفرد يقارن معدل عوائده الى مدخلات مع عوائد الآخرين الى مدخلاتهم وعلى النحو الآتي :



يوضح مقارنة معدل عوائد الفرد الى مدخلاتهم مع عوائد الآخرين الى مدخلاتهم

حسب افتراض ادمز

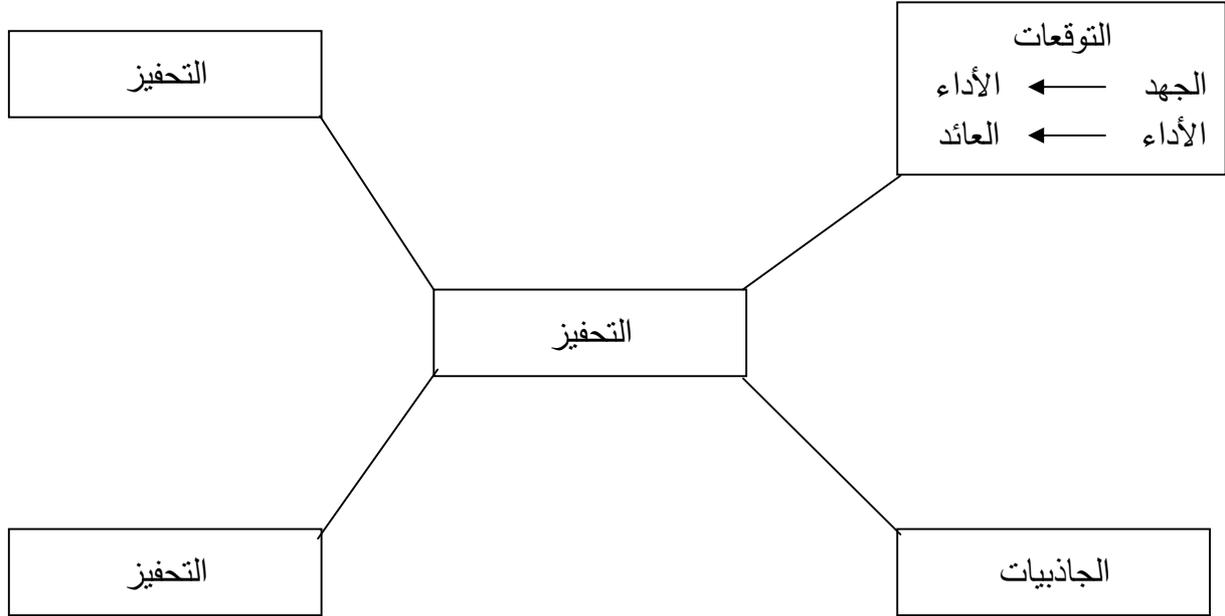
(Lorenz 1997 : 324)

### ٤ - نظرية التوقع Expectancy Theory

تختلف نظرية التوقع عن نظريات الرضا عن العمل الأخرى في أنها تحاول الاهتمام بالفروق الفردية ، وبما اننا نعرف ان كل الناس مختلفون يمكننا ان نتوقع ان يكون هذا النموذج معقدا جدا فهو بالطبع كذلك الا انه يمكن ان نذكر صراحة وبشكل مباشر أننا نجد لها نظرية معقدة عندما نقوم بتطبيقها ، وفيما يأتي استعراض لنموذجي فروم وبورتر ولولر .

### أ- نموذج فروم Vroom Model

يعد نموذج (فروم) وتعديلاته لاحقا من قبل (هاوس) و(وهبة) من النظريات الحديثة في الدوافع والفكرة الأساسية في هذه النظرية ان الأفراد يبذلون الجهد لانجاز تلك الأعمال التي تؤدي الى النتائج (العوائد) التي يرغبون فيها فهي مدخل عقلائي الى التحفيز ، ويشير الشكل في أدناه الى العلاقات الأساسية في هذه النظرية .



الشكل رقم (٦)

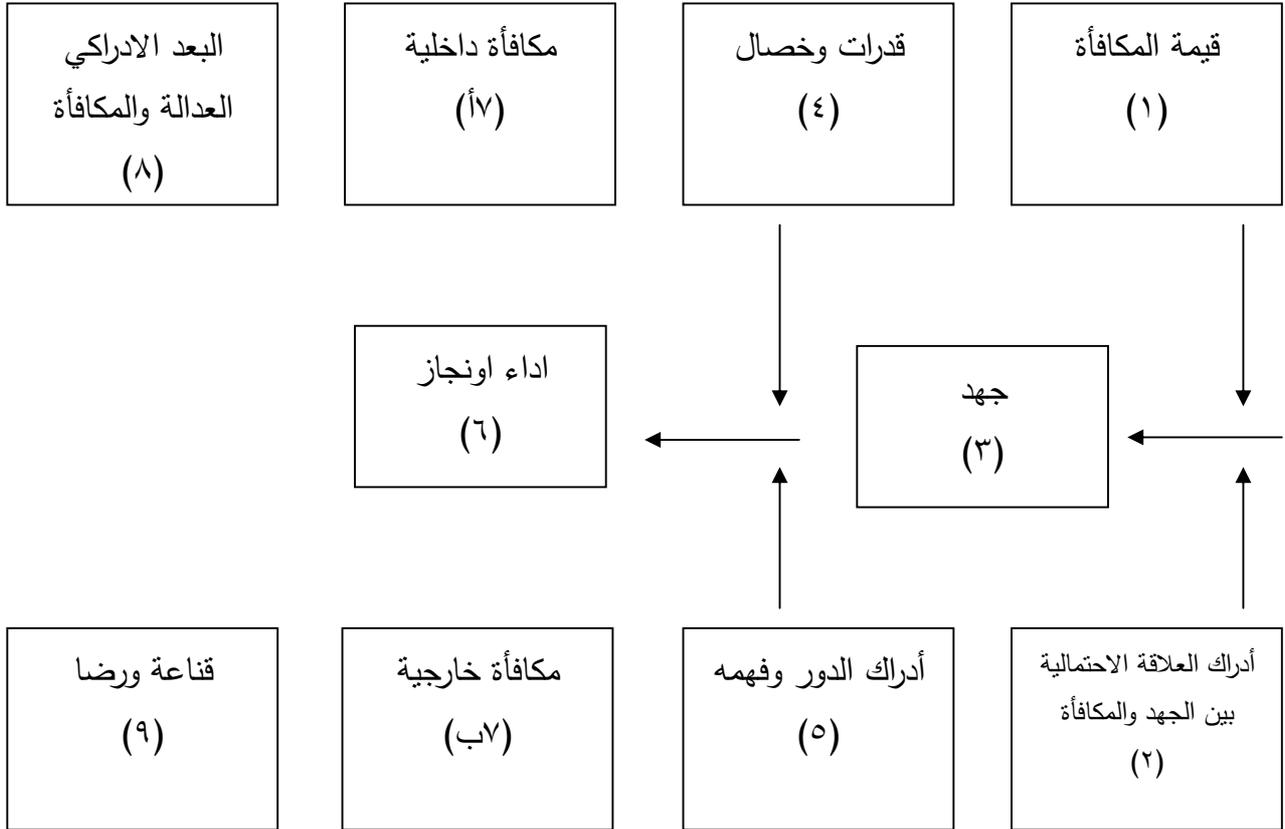
### يوضح المفاهيم الأساسية في نظرية فروم (التوقع)

وبهذا افترضت نظرية ادمز ان غياب العدالة في أي من الحالتين يمثل اختلالا في التوازن الانفعالي والاتزان الاجتماعي للفرد ويخلق عنده شعورا من الضيق والتوتر مما يدفعه الى إعادة توازنه عن طريق بعض التغييرات النفسية ، فالتغييرات النفسية تتضمن خلق تيريرات يعطيها الفرد لنفسه عن أسباب العوائد الكبيرة التي يحصل عليها هذه او تلك التي يحصل عليها الآخرون ، اما القيام بتصرف او فعل ملموس فقد يتضمن محاولة تغير مدخلات الفرد (مجهوده مثلا) او مدخلات الآخرين بحيثهم على العمل بجهد اكبر مثلا او تغيير

عوائد الآخرين بالمطالبة بعدم أحقيتهم بالعائد مثلا وذلك بالاستقالة  
عن العمل. (Lorenz 1997 : 324) (Herbert 1981 : 241)

### ب- نموذج بورتير ولولر (Porter and Iolter Model)

يعد نموذج بورتير ولولر (١٩٦٨) توسيعا وإكمالا لنظرية التوقع اذ بينا ان الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها الفرد في المكافأة المتوقعة وعلى احتمالية تحقيق المكافأة ووقوعها في حال بذل الجهد وقد اكد بورتير ولولر من خلال أنموذجهما أهمية الدور الذي تلعبه المكافأة الداخلية والخارجية في نظرية التوقع في الرضا عن العمل وكما هو موضح في الشكل رقم (٧)



الشكل رقم (٧)

يوضح أنموذج بورتير ولولر

(الطويل، ١٩٨٦، ١٩٤-١٩٥)(Koontz, 1980 : 641-642)

## - منهج البحث

استخدم الباحثان المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة البحث .

## مجتمع البحث

أشتمل مجتمع البحث مدرسي التربية الرياضية وإدارات المدارس في مركز مدينة الموصل وبواقع (٨٧) مدرساً و (٦٣) مدير مدرسة موزعين في الجانب الأيسر والأيمن لمدينة الموصل .

وقد قام الباحثان بتقسيم مجتمع البحث إلى عينتين لأغراض البناء والتطبيق لمقياس الرضا عن العمل في التربية الرياضية إذ بلغت نسبة عينة البناء ٦٤ % وبواقع (٥٦) مدرساً في حين بلغت نسبة عينة التطبيق (٣٦%) وبواقع (٣١) مدرساً والجدول رقم (١) يبين تفاصيل ذلك .

## الجدول رقم (١)

يبين مجتمع البحث وأعداد المدرسين عينة البحث والتطبيق والنسبة المئوية لكل منهم

عدد مدراء المدارس	النسبة المئوية	العدد	المدرسين العينة
٣١	%٦٤	٥٦	البناء
	%٣٦	٣١	التطبيق
	%١٠٠	٨٧	المجموع

## أدوات البحث

### ١- مقياس السلوك القيادي :

أعتمد الباحثان استبيان وصف أنماط السلوك القيادي لوليم فيفر وجون جونز (W. Piffer & Jones leadership questionnaire) .

الذي أعده بالعربية وطوره ( محمد إسماعيل يوسف ) ، واستخدمته عصمه فروقة (١٩٩٢) في البيئة الأردنية .

يتكون المقياس بالأصل من (٤٠) فقرة خصص (٢٠) منها لقياس مدى اهتمام العمداء ورؤساء الأقسام العلمية بالعمل كما يراها أعضاء هيئة التدريس وأرقام فقراتها هي ( ٢ ، ٤ ، ٦ ، ٨ ، ٩ ، ١١ ، ١٣ ، ١٤ ، ١٦ ، ١٧ ، ١٩ ، ٢١ ، ٢٥ ، ٢٦ ، ٢٨ ، ٣١ ، ٣٤ ، ٣٧ )

٣٨، ٤٠، ) ، وخصصت (٢٠) فقرة لقياس مدى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وكانت أرقامها (١، ٣، ٥، ٧، ١٠، ١٢، ١٥، ١٨، ٢٠، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٧، ٢٩، ٣٠، ٣٢، ٣٣، ٣٥، ٣٦، ٣٩) ، وتتم الاستجابة باختيار إحدى البدائل الأربعة (دائماً، كثيراً، أحياناً، نادراً).

وقد قام (الكواز ، ٢٠٠٠) بتعديل فقرات المقياس المذكورة وأعداده للبيئة العراقية من خلال مجموعة من الإجراءات العلمية والتي شملت الصدق والثبات .

ومن أجل التأكد من صلاحية المقياس المذكور لقياس السلوك القيادي لدى مدرسي التربية الرياضية في مركز مدينة الموصل فقد قام الباحثان بإجراء بعض التعديلات على فقراته بما يتناسب ومجتمع البحث مع إجراء المعاملات العلمية اللازمة لذلك وكما يأتي :

### صدق المقياس

على الرغم من أن مقياس السلوك القيادي والذي قام بتعديله ( الكواز ، ٢٠٠٠) يتمتع بمعامل صدق عال وذلك من خلال الإجراءات التي قام بها الباحثان والتي تضمنت عرضه على عدد من السادة الخبراء\* في مجال الاختصاص الأ أن الباحثين قاما باستخراج صدق المقياس بعد أن أجرى بعض التعديلات عليه وذلك من خلال عرضه على عدد من السادة المحكمين في التربية وعلم النفس والإدارة التربوية والإدارة وطلب منهم إبداء الرأي عن فقرات المقياس من حيث صلاحيتها لقياس السلوك القيادي لدى مدرسي التربية الرياضية . ويعد هذا الإجراء وسيلة مناسبة للتأكد من صدق المقياس الذي يعد من الخصائص المهمة الواجب توافرها في الأداة وقد أكد الجميع صلاحية الفقرات لقياس الغرض الذي وضع من أجله .

### الثبات

ت	الأسم	القبة العامي	مكان العمل
١-	د. طارق شريف	استاذ	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
٢-	د. راشد حمدون	أستاذ	كلية التربية / جامعة الموصل
٣-	د. كامل عبد الحميد	أستاذ	كلية التربية / جامعة الموصل
٤-	د. سرمد غانم	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
٥-	د. جاجان جمعة محمد	أستاذ مساعد	كلية التربية الاساسية / جامعة الموصل
٦-	د. رياض أحمد إسماعيل	أستاذ مساعد	كلية التربية الرياضية / جامعة الموصل
٧-	د. محمد علي عباس	أستاذ مساعد	كلية التربية / جامعة الموصل
٨-	د. أسامه حامد محمد	أستاذ مساعد	كلية التربية / جامعة الموصل
٩-	د. سمير يونس محمد	أستاذ مساعد	كلية التربية / جامعة الموصل

إن الثبات يعني الاتساق في النتائج والأداة الثابتة هي التي تعطي النتائج نفسها أو نتائج متقاربة عند تكرار تطبيقها (ثورندايك وهيجن ، ١٩٨٩ : ٧٣ ) وعليه فقد قام الباحثان باستخراج ثبات المقياس باستخدام طريقة الاختبار وإعادة تطبيق الاختبار وذلك من خلال تطبيقه على (١٠) مدرسين للتربية الرياضية والذين لم يتم إشراكهم في إجراءات البحث النهائية وقد بلغ معامل الثبات (٠,٨٧) وعند الرجوع الى جدول دلالة معامل الارتباط عند درجة حرية (٨) وأمام مستوى معنوية (٠,٠٥) يتضح لنا أن نتيجة (ر) المحتسبة كانت أعلى من قيمة (ر) الجدولية والبالغة (٠,٦٣) وذلك يؤكد لنا بأن المقياس يتمتع بدرجة ثبات عالية وأصبح المقياس جاهزاً بصورته النهائية .

## ٢- مقياس الرضا عن العمل :

نظراً لعدم وجود مقياس للرضا عن العمل لمدرسي التربية الرياضية فقد قام الباحثان ببناء مقياس الرضا عن العمل من خلال إتباع الخطوات الآتية :

### -الإطلاع على الأدبيات والمقاييس السابقة وهي :

- ١- مقياس الرضا عن مهنة التربية الرياضية (محمد ، ١٩٨٤ ، ١٤٧ - ٩٤٧) .
- ٢- مقياس الرضا الحركي (الحياني ، ١٩٩٨ ، ٥٤) .
- ٣- مقياس الرضا عن العمل لدى معلمي التربية الرياضية ( علاوي ، ١٩٩٨ ، ٧٥) .

### - إعداد الصيغة الأولية للمقياس :

بعد الانتهاء من الخطوة الأولى لبناء المقاييس النفسية والمتضمنة الإطلاع على الأدبيات والبحوث والمقاييس السابقة فقد قام الباحثان بإعداد الصيغة الأولية من المقياس والتي شملت (٨٠) فقرة للرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية .

ومن أجل التأكد من دقة الفقرات التي تم صياغتها لهذا الغرض فقد تم عرضها على عدد من السادة الخبراء والمتخصصين\* في مجال العلوم التربوية والنفسية وعلم النفس الرياضي\*، لمعرفة آراءهم في فقرات المقياس فضلاً عن الاستئناس بملاحظاتهم العلمية المتعلقة بتعديل أو حذف أو إضافة لبعض الفقرات وقد تم إعتداد نسبة الإتفاق ٧٥% أساساً في إختبار الفقرات إذ يشير (بلوم ،آخرون ١٩٨٣) الى أنه على الباحثان الحصول على موافقة نسبة ٧٥%

\*

١.أ.محمد جسام عرب	كلية التربية الرياضية	جامعة بغداد
٢.أ.م.د.محفوظ محمد القرزاز	كلية التربية	جامعة الموصل
٤.م.د.زهير يحيى محمد علي	كلية التربية الرياضية	جامعة الموصل

فأكثر من آراء المحكمين في هذا النوع من الصدق .(بلوم وآخرون ، ١٩٨٣ ، ١٢٦ ) .وعلى هذا الأساس تم حذف (٣٠) فقرة من فقرات المقياس ليصبح المقياس بصورته الأولية مكوناً من (٥٠) فقرة ..

### التجربة الاستطلاعية للمقياس

تم إجراء التجربة الاستطلاعية على عينة قوامها (١٠) مدرسين للتربية الرياضية وكان الغرض من إجراء التجربة ما يأتي :

- التعرف على ملائمة الفقرات المعدة لهذا الغرض .
- مدى وضوح الفقرات للبحوث ودرجة استجابته لها .
- تجنب العبارات غير الواضحة وتبديلها بعبارات ملائمة .

### التحليل الإحصائي للفقرات Items Analysis

من مواصفات المقياس الجيد إجراء التحليل الإحصائي لفقراته للتمييز بين الأفراد الذين حصلوا على درجات عالية والذين حصلوا على درجات منخفضة في المقياس نفسه ، أي استخراج القوة التمييزية للفقرات ( iscrimination Power )، (دروان ، ١٩٨٥ ، ٢٧٢).

وقد تم إجراء التحليل الإحصائي بطريقتين :

#### ١. معامل الاتساق الداخلي Internal Consistency Coefficient

تم استخراج معامل اتساق الداخلي للوصول الى القوة التمييزية للفقرات . إذ أن هذه الطريقة تقدم لنا مقياساً متجانساً في فقراته بحيث تقيس كل فقرة البعد السلوكي نفسه الذي يقيسه المقياس ككل فضلاً عن قدرتها على إبراز الترابط بين فقرات المقياس . (السامرائي ، ١٩٨٧ ، ٩٦) .وقد تم توزيع المقياس على عينة من مدرسي التربية الرياضية في مركز مدينة الموصل والبالغ عددهم (٥٦) مدرساً الذين يمثلون نسبة ٦٤% من مجتمع البحث .وقد أستخدم الباحثان معامل الارتباط البسيط لبيرسون لتحقيق هذا الغرض بواسطة نظام (SPSS) على الحاسوب الآلي ، وكما هو مبين في الجدول رقم (٢) .

#### جدول رقم (٢)

يبين معامل الارتباط بين فقرات المقياس والدرجة الكلية باستخدام طريقة الاتساق الداخلي

معامل التمييز	رقم الفقرة	معامل التمييز	رقم الفقرة
٠,٥٣٦	٢٦	*٠,٠١٣	١
٠,٣٤٣	٢٧	*٠,٢٦١	٢
* ٠,٠٤٩	٢٨	٠,٤٤٤	٣
* ٠,١٢٣	٢٩	* ٠,٠٢٦	٤
* ٠,١٧٤	٣٠	٠,٣٥٤	٥
* ٠,١٥٣	٣١	٠,٤٦٧	٦
* ٠,١٣٩	٣٢	٠,٤٤٢	٧
* ٠,١٢٠	٣٣	٠,٥٩٤	٨
* ٠,١٩٨	٣٤	* ٠,١٢٤	٩
٠,٦٨٤	٣٥	* ٠,٠٨٠	١٠
٠,٤٦٧	٣٦	* ٠,١٠١	١١
* ٠,٢٣٧	٣٧	٠,٥١٢	١٢
٠,٢٧٩	٣٨	٠,٥٨٢	١٣
* ٠,٠٩٠	٣٩	٠,٥٨٤	١٤
* ٠,٢٠٢	٤٠	٠,٢٨٩	١٥
* ٠,١٩٩	٤١	٠,٣١١	١٦
* ٠,٠٩٩	٤٢	* ٠,١٢٢	١٧
٠,٣٣٦	٤٣	٠,٥٩٠	١٨
٠,٣٥٧	٤٤	٠,٦٣٧	١٩
* ٠,١٠٦	٤٥	* ٠,٠٤٥	٢٠
* ٠,٠٦٩	٤٦	٠,٣٦٤	٢١
٠,٤٠١	٤٧	٠,٦٦٤	٢٢
٠,٢٧٨	٤٨	٠,٦١٦	٢٣
* ٠,١٠٧	٤٩	* ٠,٠٦٨	٢٤
٠,٥٩٢	٥٠	٠,٢٨٩	٢٥

\* فقرة ضعيفة التمييز

يبين من الجدول رقم (٢) أن قيم معامل الارتباط بين فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياس قد تراوحت بين ( ٠,٠١٣ - ٠,٦٨٤ ) وبعد الرجوع الى قيمة (ر) المحتسبة وبعد

مقارنتها مع قيمة (ر) الجدولية والبالغة (٠,٢٧٣) فقد تم تحديد الفقرات (١, ٢, ٤, ٩, ١٠, ١١, ١٧, ٢٠, ٢٤, ٢٨, ٢٩, ٣٠, ٣١, ٣٢, ٣٣, ٣٤, ٣٧, ٣٩, ٤٠, ٤١, ٤٢, ٤٥, ٤٦, ٤٩) على انها هي فقرات غير مميزة وذلك لأن قيم معامل الارتباط الخاصة بها أقل من قيمة (ر) الجدولية .

## ٢. أسلوب المجموعات المتطرفة : Contrasted Groups

تم استخدام أسلوب المجموعات المتطرفة للكشف عن الفقرات المميزة في بناء مقياس الرضا عن العمل وبعد القيام بتصحيح إجابات المدرسين على المقياس المؤلف من (٥٠) فقرة تم ترتيب درجاتهم تنازلياً ثم اختيرت نسبة (٥٠%) من الدرجات العليا والدنيا لتمثلا المجموعتين المتطرفتين إذ يشير (النبهان،٢٠٠٤) الى انه يتم تحديد أعلى (٥٠%) واقل (٥٠%) اذا كان عدد المفحوصين قليلا وعلى اعتبار ان معامل تمييز الفقرة يكون حساسا وأكثر استقرارا في حال استخدام هذه النسبة (النبهان،١٩٦٦،٢٠٠٤).

وقد تضمنت كل مجموعة (٢٨) مدرسا واعتمدت قيمة (ت) الدالة إحصائياً مؤشراً لتمييز الفقرات والجدول رقم (٣) يبين ذلك .

### الجدول رقم (٣)

يبين قيمة (ت) المحسوبة لفقرات مقياس الرضا عن العمل باستخدام المجموعات المتطرفة

رقم الفقرة	قيمة (ت)	رقم الفقرة	قيمة (ت)
١	محذوفة	٢٦	١,٠٤٤
٢	محذوفة	٢٧	٢,٤٤٩
٣	١,٣٤٢	٢٨	محذوفة
٤	محذوفة	٢٩	محذوفة
٥	*٠,٥٥٣	٣٠	محذوفة
٦	٣,٠١٧	٣١	محذوفة
٧	٣,٢٣١	٣٢	محذوفة
٨	٣,٥١٧	٣٣	محذوفة
٩	محذوفة	٣٤	محذوفة
١٠	محذوفة	٣٥	٣,٥٨٨
١١	محذوفة	٣٦	٢,٧٥٦
١٢	٠,٧٤٠	٣٧	محذوفة

١,٧٤٤	٣٨	١,٨٠٤	١٣
محذوفة	٣٩	٠,٩٤٩	١٤
محذوفة	٤٠	٢,٣١٨	١٥
محذوفة	٤١	٢,٧١٤	١٦
محذوفة	٤٢	محذوفة	١٧
٣,٩٥٩	٤٣	١,٢٦٩	١٨
٢,٢٦٠	٤٤	٢,٣٣٨	١٩
محذوفة	٤٥	محذوفة	٢٠
محذوفة	٤٦	٣,٨٦٢	٢١
١,٩٠٩	٤٧	٢,٢٤١	٢٢
١,٤٠٦	٤٨	٢,٣٦١	٢٣
محذوفة	٤٩	محذوفة	٢٤
١,٤٤١	٥٠	١,٧١١	٢٥

\* فقرة ضعيفة التمييز

يبين من الجدول رقم (٣) أن القيم التائية لفقرات المقياس تراوحت بين (٠,٥٥٣ - ٣,٩٥٩) وعند الرجوع الى قيمة (ت) الجدولية وأمام درجة حرية (٥٤) وأمام مستوى معنوية (٠,٠٥) نجد أنها تساوي (٠,٦٧٩) و عند مقارنة قيمة (ت) (المحتسبة مع قيمة (ت) الجدولية نجد ان الفقرة (٥) تعد فقرة ضعيفة التمييز بأسلوب المجموعات المتطرفة. ونظراً لاتفاق طريقتي الاتساق الداخلي والمجموعات المتطرفة على أن الفقرات ( ١ ، ٢ ، ٤ ، ٥ ، ٩ ، ١٠ ، ١١ ، ١٧ ، ٢٠ ، ٢٤ ، ٢٨ ، ٢٩ ، ٣٠ ، ٣١ ، ٣٢ ، ٣٣ ، ٣٤ ، ٣٧ ، ٣٩ ، ٤٠ ، ٤١ ، ٤٢ ، ٤٥ ، ٤٦ ، ٤٩ ) هي فقرات ضعيفة التمييز والبالغ عددها (٢٥) فقرة و باعتماد نتائج التحليل الإحصائي بكلا الطريقتين وبعد حذف الفقرات غير المميزة أصبح المقياس مؤلفاً بصيغته النهائية من (٢٥) فقرة .

### الصدق المرتبط بالمحك

يقصد بالصدق المرتبط بالمحك قدرة المقياس على التنبؤ بسلوك الفرد في مواقف محددة أو تشخيص هذا السلوك (أبو حطب ، ١٩٨٧ ، ١٤٨) .

فقد قام الباحثان بإجراء الصدق المرتبط بالمحك وذلك من خلال قيامه بتوزيع مقياس الرضا عن العمل لدى معلمي التربية الرياضية (علاوي ، ١٩٩٨) ومقياس الرضا عن العمل الذي قام ببناءه الباحثان على (١٠) من مدرسي التربية الرياضية في أفضية محافظة نينوى وبعد

تصحيح درجات المقياسين تم استخراج معامل الارتباط بين الدرجات على كلا المقياسين قد بلغ (٠,٨٩) وعند الرجوع الى جداول دلالة معامل الارتباط عند درجة حرية (٨) ومستوى معنوية (٠,٠٥) نجد أن قيمة (ر) الجدولية والبالغة (٠,٦٣) هي أصغر من قيمة (ر) المحتسبة وذلك يدل على أن المقياس يتمتع بمعامل صدق عالي .

## الثبات

يقصد بالثبات دقة المقياس في القياس أو الملاحظة وعدم تناقضه مع نفسه واتساقه فيما يزودنا من معلومات وسلوك الفرد ( أبو حطب ، ١٩٨٧ ، ١٠١ ) ولأجل الحصول على ثبات المقياس أستخدم الباحثان طريقة الأنصاف المنشقة ، أذ طبق المقياس على عينة قوامه (١٠) مدرسين للتربية الرياضية في اقصية محافظة نينوى والذين لم يشتركوا في إجراءات البحث النهائية وقد بلغ معامل الثبات ( ٠,٨٣ ) وعند الرجوع الى جداول دلالة معامل الأرتباط عند درجة حرية (٨) وامام مستوى معنوية (٠,٠٥) نجد أن قيمة (ر) الجدولية والبالغة (٠,٦٣) هي أصغر من قيمة (ر) المحتسبة وذلك يؤكد لنا بأن المقياس يتمتع بمعامل ثبات عال

## الصورة النهائية للمقياس

بعد إجراء المتطلبات اللازمة لبناء مقياس الرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية في مركز مدينة الموصل فقد أصبح المقياس مؤلفاً من (٢٥) فقرة بصورته النهائية تكون الإجابة عليه من خلال ثلاث بدائل هي (دائماً ، احياناً، نادراً) . وفي ضوء ما تقدم فإن الدرجة الكلية للمقياس تتراوح بين (٢٥-٧٥) وإن الدرجة العليا على المقياس تدل على رضا مدرسي التربية الرياضية عن عملهم .

## التطبيق النهائي للبحث

- ١- تم إجراء البحث للفترة من ٢٠٠٥/٤/١٩ الى ٢٠٠٥/٥/١٩ .
- ٢- بعد أن أجرى الباحثان جميع الإجراءات العلمية المتعلقة بإعداد مقياس السلوك القيادي وبناء مقياس الرضا عن العمل تم تطبيق كلا المقياسين على أفراد عينة البحث وكما يأتي :
  ١. توزيع مقياس السلوك القيادي على مدرء المدارس في الجانب الايمن من مركز مدينة الموصل لقياس السلوك القيادي لدى مدرسي التربية الرياضية بشكل عام وضمن بعده الإهتمام بالعمل والإهتمام بالعلاقات الإنسانية .

٢. توزيع مقياس الرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية على المدرسين في الجانب الايسر من مركز مدينة الموصل لاغراض البناء وعلى الجانب الايمن لاغراض التطبيق وعلى نفس المدرسين والعاملين في الادارات الواردة في الفقرة (١).
٣. تم جمع البيانات الخاصة بالبحث والتعامل معها إحصائياً لغرض الوصول الى تحقيق أهداف البحث .

### الوسائل الإحصائية

الوسط الحسابي . الانحراف المعياري . النسبة المئوية . معامل الارتباط البسيط . تحليل الانحدار الخطي . تحليل التباين .

### عرض النتائج ومناقشتها

سيتم عرض النتائج ومناقشتها في ضوء البيانات الاحصائية التي تم الحصول عليها من خلال الإجراءات التي قام بها الباحثان ، وبعد ان تحقق الهدف الاول وهو بناء مقياس للرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية وسوف تتم مناقشة النتائج بعد تطبيق المقياس الانف الذكر مع مقياس السلوك القيادي على عينة البحث وكما يأتي:

**مناقشة نتائج العلاقة بين الرضا عن العمل والسلوك القيادي لدى مدرس التربية الرياضية.**

#### الجدول رقم (٤)

يبين تحليل تباين الانحدار بين الرضا عن العمل والسلوك القيادي لدى مدرسي التربية الرياضية

التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)
الانحدار	١٠٨,٨٤١	١	١٠٨,٨٤١	٢٣,٦٣٥
البواقي	١٣٣,٥٤٧	٢٩	٤,٦٠٥	
المجموع	٢٤٢,٣٨٧	٣٠		

يبين من الجدول (٤) ان قيمة (ف) المحتسبة باستخدام تحليل انحدار تساوي (٢٣,٦٣٥) وهي اكبر من قيمة (ف) الجدولية عند درجة حرية (٢٩-١) ومستوى معنوية (٠,٠٥) وباللغة (٤,١٧).

## الجدول رقم (٥)

يبين معامل الارتباط ومعامل التحديد للعلاقة بين الرضا عن العمل والسلوك القيادي لدى مدرسي التربية الرياضية

معامل الارتباط	معامل التحديد	الخطأ القياسي
٠,٦٧٠	٠,٤٤٩	٢,١٤٥٩٤

يتبين من الجدول رقم (٥) ان قيمة معامل الارتباط بين الرضا عن العمل والسلوك القيادي لمدرسي التربية الرياضية يبلغ (٠,٦٧٠) وعند الرجوع الى جداول دلالة معامل الارتباط عند درجة حرية (٢٩) ومستوى معنوية (٠,٠٥) والتي تساوي (٠,٣٥) نجد ان قيمة (ر) المحتسبة اكبر من قيمة (ر) الجدولية وذلك يدل على وجود معامل ارتباط عالي بين الرضا عن العمل والسلوك القيادي ويؤكد ذلك درجة معامل التحديد ( $R^2$ ) وبالقيمة ٠,٤٤٩ والتي تحدد طبيعة هذه العلاقة وذلك ما جعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

ويعزو الباحثان النتائج الحالية الى طبيعة العلاقة القائمة بين السلوك القيادي لمدرسي التربية الرياضية ودرجة رضاهم عن العمل في ان درجة الرضا يمكن ان تعد مؤشرا علميا دقيقا لطبيعة السلوك الذي يتخذه المدرس في المدرسة والذي يمكن تسجيله او ملاحظته من قبل ادارة المدرسة والطلبة وان هذا التفاعل يمكن ان يظهر بشكل واضح من خلال العلاقات المتبادلة واحترام الراي ومراعاة مشاعر الآخرين وباعتماد بعدي السلوك القيادي المهمم بالعمل والمهمم بالعلاقات الإنسانية وفي ذلك يؤكد رامزدين (Ramsden,1983) الى ان النمط القيادي المهمم بالعمل والعلاقات الإنسانية يرتبط ايجابيا برضا المدرسين عن عملهم (Ramsden,1983,765) وذلك يتفق مع النتائج الحالية كما يشير كوهان (kohan,1989) الا ان السلوك القيادي المهمم بالعلاقات الإنسانية يؤثر ايجابيا في رضا المدرسين عن عملهم وان نمط الاهتمام العالي بالعمل والعلاقات الإنسانية هو الأكثر تأثيرا في رضاهم عن عملهم (Kohan,1989,33-48) كما وقد اكد لويس (Lewis,1989) هذا الاتجاه وأشار الى ان القادة التربويين لهم الدور الفاعل في خلق رضا عالي عن العمل لدى المرؤوسين (Lewis,1989,91-107) وذلك يتفق ايضا مع النتائج التي جاء بها (الدليمي ، ١٩٩٠) والتي اشار الى وجود علاقة ايجابية بين النمط القيادي ورضا المدرس عن عمله.

(الدليمي ، ١٩٩٠ ، ٩-١٠٣)

وبهذا الصدد فان الباحثان في تفسيره النتائج الحالية من خلال تبنيه لنظرية فردريك هيرزبرج (F.Herzberg) والذي اشار في نظريته (العوامل الدافعة - ذات العاملين) (Two-

Factor Theory) الى ان العوامل التي تخلق لدى الفرد شعورا بالرضا العالي عن العمل تسمى بالعوامل الدافعة (الاعتراف والتقدير والانجاز والترقية والتقدم والوظيفة واحتمالات النمو والتقدم الذاتي والمسؤولية) وان هذه العوامل التي تسبب للفرد شعورا بالاستياء الشديد من الوظيفة او العمل تسمى بالعوامل الصحية او المحافظة على البقاء والاستمرار في العمل وهي (سياسة المؤسسة وأدارتها، نمط الإشراف ، العلاقات المتبادلة مع الزملاء والمرؤوسين والأجر والأمن والاستقرار في الوظيفة وتأثيرات العمل وظروفه والمركز الوظيفي ) (عبد الخالق ، ١٩٨٢ ، ٦٢).

وفي ضوء ذلك يمكن ان يفسر الباحثان النتائج الحالية الى ان زيادة الأجور وتوفر الفرص المناسبة للشعور بالمكانة والاعتراف بالجهد والتقدير قد ساهم والى حد كبير في ظهور العلاقة المعنوية بين كل من الرضا عن العمل والسلوك القيادي وبذلك ان الدراسة الحالية تختلف عن دراسة (ذنون ، ٢٠٠٠) و (الكواز ، ٢٠٠٠) في السلوك القيادي.

### الاستنتاجات:

١. فاعلية مقياس الرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية والذي قام الباحثان ببناءه في التعبير عن درجة الرضا عن العمل لدى مجتمع البحث .
٢. هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين السلوك القيادي والرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية في مركز مدينة الموصل.
٣. ان درجة الرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية لاتعبر عن طبيعة العلاقات الانسانية التي تمثل جانبا مهما من سلوكهم القيادي داخل المدرسة.
٤. ان درجة الاهتمام بالعمل لدى المدرسين من خلال سلوكهم القيادي في المدرسة ترتبط معنويا مع درجة الرضا عن العمل.

### التوصيات

١. العمل على تنمية درجة الاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية بين مدرسي التربية الرياضية لضمان رضاهم عن العمل الذي يقومون به من اجل أعداد الجيل الجديد.

٢. التأكيد على توفير جميع المتطلبات اللازمة التي تسهم في زيادة الدافعية نحو الأداء وخفض القلق والتوتر الذي يصاحب العمل خلال توفير المتطلبات اللازمة للشعور بالرضا العالي من خلال النواتج الايجابية التي تقابل العمل الذي يؤديه .
٣. توفير الفرص اللازمة لتطوير المعارف والخبرات لدى العاملين في المجال التربوي لاسيما من خلال الدورات التطويرية وزيادة الحوافز والتي تسهم الى حد كبير بالشعور العالي بالرضا عن العمل.

### المصادر العربية والأجنبية

١. أبو حليلة ، فائق حسين (٢٠٠٤) : **الحديث في الإدارة الرياضية** ، ط ١ . القاهرة.
٢. ابو حطب ، فؤاد (١٩٨٧): **التقويم النفسي** ، ط ٣، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة.
٣. باقر ، عبد الكريم محسن وكريم محمد حمزة (١٩٨٣) : **علم النفس الإداري** ، دار التقني للطباعة والنشر ، بغداد .
٤. بلوم بنيامين وآخرون (١٩٨٣) : **تقييم الطالب التجميعي والتكويني** ، ترجمة محمد أمين المفتي وآخرون ، مطابع المكتب المصري الحديث ، القاهرة .
٥. ثورنديك ، روبرت واليزابيث هيجن (١٩٨٩): **القياس والتقويم في علم النفس والتربية**، ترجمة : عبد الله زيد الكيلاني و عبد الرحمن عدس ، مركز الكتب الأردني ، عمان .
٦. جراي ، جيري ل (١٩٨٩) : **الإشراف مدخل علم السلوك التطبيقي لأداره الناس** ، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانه ، مطابع معهد الإدارة العامة ، الرياض .
٧. جرادات ، عزت (١٩٨٣) : **القيادة في الإدارة التربوية** ، مجلة رسالة المعلم ، عدد ٤ ، المجلد ٢٤ .
٨. الحياني ،محمد خضر أسمر (١٩٩٨) : **أثر أسلوب المنافسات والتغذية الراجعة ، المقارنة في الرضا الحركي والتحصيل بكرة القدم** ، جامعة الموصل ، كلية التربية الرياضية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة.
٩. الدرة ، عبد الباري وآخرون (١٩٩٤) : **الإدارة الحديثة ، المفاهيم والعمليات** ، مطبعة جامعة الإسراء ، عمان .
١٠. دروان ، رودني (١٩٨٥): **أساسيات القياس والتقويم في تدريس العلوم**،ترجمة : محمد سعيد صبار وآخرون ، دار الامل ، الاردن.

١١. الدليمي ، طارق عبد أحمد (١٩٩٠) : أنماط القيادة الإدارية السائدة في المدارس الابتدائية وعلاقتها برضا المعلمين عن عملهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية أبن رشد ، جامعة بغداد .
١٢. دنون ، راشد حمدون (١٩٩٦) : تقويم أداء الاتحادات الرياضية في ضوء النظرية الموقفية لأساليب القيادة ، جامعة الموصل ، كلية التربية الرياضية ، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة.
١٣. السامرائي ، باسم نزهت (١٩٨٧) : اتجاهات الطلبة نحو مهنة التدريس ، المجلة العربية للبحوث التربوية، المجلد السابع ، العدد الثاني.
١٤. شهاب ، إبراهيم بدر (١٩٩٨) : معجم مصطلحات الإدارة العامة ، دار النشر ، مؤسسة الرسالة ، ط ١٠ ، بيروت ، لبنان .
١٥. الشهابي ، إنعام عبد اللطيف ( ١٩٨٦ ) : السلوك القيادي للقادة الإداريين في المنشأة العامة للخياطة ، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية ، بغداد .
١٦. الطويل ، هاني عبد الرحمن صالح ( ١٩٨٦ ) : الإدارة التربوية والسلوك المنظمي ، ط ١ ، الجامعة الأردنية ، عمان .
١٧. عاشور ، أحمد صقر (١٩٨٦) : إدارة القوى العاملة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية .
١٨. عبد الخالق ، ناصيف (١٩٨٢) : الرضا وأثره على إنتاجية العمل ، المجلة العربية للإدارة ، ع ١ ، السنة السادسة .
١٩. العدوان ، ياسر وأحمد عبد الحليم (١٩٩٥) : الرضا الوظيفي للإدارة الوسطى في أجهزة الأدارة العامة في الأردن ، مجلة الأبحاث اليرموك ، العدد ١ المجلد ١١ ، ٩ - ٣٣ .
٢٠. علاوي ، محمد حسن (١٩٩٨) : سيكولوجية الاحتراق للاعب والمدرب الرياضي، الدار العالمية للنشر.مصر .
٢١. عويس ،خير الدين علي ، والهاللي ، عصام (١٩٩٧) : الأجتماع الرياضي ، دار الفكر العربي للطباعة والنشر ، ط ١ ، مدينة نصر ، القاهرة.
٢٢. كلابه ،ظاهر محمود (١٩٧٩) : الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ،دار زهران للطباعة والنشر ، عمان .
٢٣. ----- (١٩٩٧) : الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ،دار زهران للطباعة والنشر ، عمان .

٢٤. الكواز ،عدي غانم محمود (٢٠٠٠) : السلوك القيادي لمدربي كرة القدم من وجهة نظر اللاعبين وفقاً لمركز التحكم لأندية الدرجة الأولى ،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية ، جامعة الموصل.
٢٥. محمد ،عفاف محمد محمود ( ١٩٨٤ ) : الرضا عن مهنة التربية الرياضية وعلاقته بمستوى الطموح وبعض المتغيرات الأخرى لمعلمات المرحلة الابتدائية ، المؤتمر العلمي الخامس لدراسات وبحوث التربية الرياضية .
٢٦. النبهان ،موسى (٢٠٠٤) : أساسيات القياس في العلوم السلوكية ،الطبعة العربية الاولى ، الاصدار الاول ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
٢٧. النقشبندى ، بشرى عثمان (٢٠٠٠) : تحقيق الذات وعلاقته ببعض المتغيرات ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الآداب ، جامعة بغداد .
28. Herbert , Theodore . ( 1981):dimensions of Organizational Behavior , 2<sup>nd</sup> ed. , Macmillan Publishing, Co. Inc, New York .
29. Kohn , Alan : (1989)Interactions Between Superintendent Leader Behavior and Locus of Control on Job Satisfaction as Perceived by Vocational teachers . D.A.I , Vol.13 , No.4.
30. Koontz Harold and Others (1980) , Management , 7<sup>th</sup> ed. , McGraw Hill London .
31. Lewis , Marjoride : (1989) effective Leadership Strategies for Community College President , D.A.I. , Vol.13 . No.1.
32. Lorenz , peter et al (1997) . Management Quality and Competitiveness 2<sup>nd</sup> ed. , McGraw Hill Company .
33. Ramsden Patricia .(1983) : the Relationship Between Part-Time Faculty Job Satisfaction and Perception of Division Chair persons Leadership Behavior in Community Colleges D.A.I., Vol. 45 , No.03,.
34. Steers Richard M. And Porter L.W.(1983) . Motivation and work Behavior , McGraw Hill Company New York.
35. Tannahill , Robert E( 1970) . Motivation and Management Development , Butterworth London .
36. Tanninbaum R. & Shmidt W (1985 ) “ Retrospective Commentary on How to choose a Leadership Patters” Academy of Management Review Vol.8. No,2 .