



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ديالى / كلية التربية الأساسية
قسم التربية الرياضية / الدراسات العليا



الأنماط القيادية وعلاقتها بالكفايات التدريسية لتدريسي التربية البدنية وعلوم الرياضة

رسالة ماجستير قدمها

علي عباس فاضل

الى مجلس كلية التربية الأساسية - جامعة ديالى

وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في طرائق تدريس

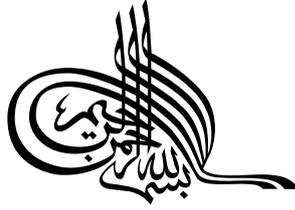
(التربية الرياضية)

بإشراف

أ.د. فرات جبار سعدالله

2017م

1438هـ



نِعْمَةٌ مِنْ عِنْدِنَا كَذَلِكَ نَجْزِي مَنْ شَكَرَ (٣٥)



سورة القمر آية (٣٥)

اقرار المشرف

اشهد أنّ اعداد هذه الرسالة الموسومة بـ (**الانماط القيادية وعلاقتها بالكفايات التدريسية لمدرسي التربية البدنية وعلوم الرياضة**) قد جرى بإشرافي في قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة في كلية التربية الاساسية / جامعة ديالى ، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في طرائق تدريس (التربية الرياضية) .

أ. د فرات جبار سعد الله

مكان العمل :- كلية التربية الاساسية – جامعة ديالى

التاريخ : / / ٢٠١٧ م

بناء على التعليمات والتوصيات المتوافرة ، أرشح هذه الرسالة للمناقشة

أ.د. مازن عبد الرسول سلمان

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

التاريخ : / / ٢٠١٧ م

اقرار الخبير الاحصائي

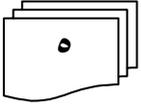
اشهد أن الرسالة الموسومة بـ (الانماط القيادية وعلاقتها بالكفايات التدريسية
لمدرسي التربية البدنية وعلوم الرياضة) قد تمت مراجعتها من الناحية
الاحصائية من قبلي واصبحت سليمة من الناحية الاحصائية ، ولأجله وقعت .

التوقيع:

الاسم : أ.د ابراهيم جواد كاظم

مكان العمل : الادارة والاقتصاد/جامعة ديالى

التاريخ / / ٢٠١٧



اقرار المقوم اللغوي

اشهد أن هذه الرسالة الموسومة بـ (الانماط القيادية وعلاقتها بالكفايات
التدريسية لمدرسي التربية البدنية وعلوم الرياضة) قد جرت مراجعتها من
الناحية اللغوية وقد اصبح أسلوبها علمياً سليماً خالياً من الالفاظ والتعبيرات
اللغوية والنحوية غير الصحيحة ، ولأجله وقعت .

التوقيع:

الاسم: أ.د. مازن عبدالرسول سلمان

مكان العمل : كلية التربية الاساسية/ جامعة ديالى

التاريخ / ٢٠١٧



اقرار المقوم العلمي

اشهد أن هذه الرسالة الموسومة بـ (الانماط القيادية وعلاقتها بالكفايات
التدريسية لمدرسي التربية البدنية وعلوم الرياضة) قد تمت مراجعتها علمياً
وأُقرت بسلامتها من الاخطاء العلمية ولأجله وقعت .

التوقيع :

الاسم :

مكان العمل :

التاريخ : / / ٢٠١٧

اقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة، بأننا اطلعنا على هذه الرسالة الموسومة
**بـ (الانماط القيادية وعلاقتها بالكفايات التدريسية لدرسي التربية البدنية
 وعلوم الرياضة)** وقد ناقشنا الطالب (علي عباس فاضل) في محتوياتها وفي ما
 له علاقة بها ونقرُّ أنها جديرة بالقبول لنيل درجة الماجستير في طرائق
 تدريس التربية الرياضية بتقدير (امتياز).

أ.م.د. بثينة عبدالخالق ابراهيم
 عضواً
 التاريخ/

أ.م.د اشراق علي محمود
 عضواً
 التاريخ /

أ.م.د سنان عباس علي
 رئيساً
 التاريخ/

أ.د فرات جبار سعدالله
 عضواً ومشرفاً
 التاريخ/

صادق عليها مجلس كلية التربية الاساسية - جامعة ديالى في جلسته المرقمة
 () المنعقدة بتاريخ / / ٢٠١٧م.

أ.م.د حيدر شاكر مزهر
 عميد كلية التربية الاساسية - جامعة ديالى
 / / ٢٠١٧م

الاهداء

إلى الرفيع المنان بديع السماوات والارض حمداً لهدايته وتمكينه وتوفيقه لنا .. الله جل جلاله...
خضوعاً وأجلاً

إلى علم الهدى ومصباح الدجى الحبيب المصطفى .. محمد(صلى الله عليه واله وسلم)... حباً
وأقتداءً

إلى بلد الحضارة بلد الانبياء والأولياء والعلم والعلماء والعزة والاباء .. بلدي العراق ... فخراً وشموخاً
إلى ارواح شهداء العراق الذين سقوا تربته بدمائهم الزكية .. أحياءً عند ربهم يرزقون... أكراماً
ووفاءً

إلى قدوتي الاولى ونبراسي الذي ينير دربي ..إلى من كنت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة.. إلى من
رفعت رأسي عالياً افتخاراً به.. لكنني لا املك إلا أن ادعو الله عز وجل أن يبقيه ذخراً لنا ...أطال
الله عمرك فيما يحب ويرضاه.... والدي الحبيب اخلاصاً وعرفاناً

إلى من علمتني أبجدية الحروف .. وعلمتني الصمود مهما تبدلت الظروف .. أخط لك كلمات
مدادها حبر دمي.. كلمات ملؤها شكر وعرفان... كلمات تتردد على كل لسان... أمي الحنونة(حفظها
الله) براً وأحساناً

إلى من أشد به أزري وأشركه في أمري ويكتمل به بعضي وتسعد العين برويته ينبوع المحبة ورمز
الوفاء ... اخي العزيز حباً وحناناً

إلى من لازمني دعاؤها باستمرار ... فتراني أحياء وأواصل المشوار... إلى سندي ورفيقة دربي... إلى
من سهرت وتعبت وتحملت...زوجتي الغالية... حباً ووفاءً
إلى من أنتظهما بفارغ صبري ... إلى فلذة كبدي ... صغيري أيليا ... عشقاً وحناناً

اهدي إليهم جميعاً جهدي هذا

الباحث

شكر وامتنان

الحمد لله الذي جعل الحمد مفتاحاً لذكره ، وسبباً للمزيد من فضله ودليلاً على الاثمه وعظمته ، بعونه بدأت وعليه توكلت واشكره على نعائمه وعظيم فضله وجزيل احسانه ، فهو المتفضل علي دائماً ، والمعين لي (سبحانه وتعالى) على كل خير ، والصلاة والسلام على اشرف خلق الله واطهرهم واكملهم ، سيد الأولين والآخرين وخاتم النبيين محمد (صلى الله عليه واله وسلم) وعلى ال بيته الطيبين الطاهرين واصحابه الغر الميامين
أما بعد...

كم هي صعبة كلمات الشكر عند انتقائها والاصعب اختزالها في سطور لأنها تشعرا بمدى قصورها وعدم ايفائها حق صانعيها ، فبعد أن من الله علي في اتمام هذا الجهد المتواضع وانطلاقاً من العرفان بالجميل وتعبيراً عن مشاعر الحب والوفاء لا يسعني الا ان اتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان الى الاستاذ الفاضل ، الاستاذ الدكتور (فرات جبار سعدالله) المشرف على هذه الرسالة ، أذ كانت لآرائه القيمة وتوجيهاته السديده وعطائه اللامحدود الاثر البالغ في اثناء هذه الرسالة ، وخروجها بصورتها النهائية، سائلاً المولى القدير أن يمنحه الصحة والعافية متمنياً له التوفيق في خدمة المسيرة العلمية.
كما أتوجه بالشكر الجزيل الى رئاسة جامعة ديالى متمثلة بشخص رئيسها الاستاذ الدكتور عباس فاضل الدليمي ، والى عمادة كلية التربية الاساسية المتمثلة بعميدها الاستاذ المساعد الدكتور حيدر شاكر مزهر ، كما اتقدم بالشكر والامتنان الى السيد معاون العميد العلمي الاستاذ الدكتور مازن عبد الرسول سلمان ، ورئيس قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة المدرس الدكتور حسنين ناجي ، لوقفتهم الكريمة مع الباحث وتذليلهم للكثير من الصعاب وفقهم الله لكل خير ، ومن واجب الوفاء والامانة اتقدم بوافر شكري وثنائي واعتزازي الى اساتذتي الافاضل في السنة التحضيرية وفي الحلقة الدراسية (السمنار) فجزاهم الله عني خير الجزاء .

كما أوجه شكري وامنتاني الى رئيس واعضاء لجنة المناقشة المحترمين على تفضلهم بقبول مناقشة الرسالة واغنائها علمياً وعلى النصائح والارشادات التي لها الاثر الكبير في اثناء الرسالة ، وللخبراء العلمي واللغوي والاحصائي لتفضلهم بمراجعة الرسالة وتقويمها .

وأنتقدم بالشكر الى سكرتارية الدراسات العليا / كلية التربية الاساسية لما لمستته من طيب خلق ومساعدة طلبة الدراسات العليا وفقهم الله لكل خير وحفظهم واهلهم من كل مكروه ، كما واشكر ادارة مكتبة كلية التربية الاساسية جامعة ديالى لما وفرته من مصادر علمية حديثة وقيمة اغنت البحث ، وكما لايفوتني أن اتوجه بالشكر الى الاخوة زملاء الدراسة (محمد وفراس وسلام وعوف وهند و ابراهيم و عمار والجميع) ، لما لمستته من نبل الاخلاق والعون طيلة فترة الدراسة فلهم مني كل الحب والتقدير متمنياً لهم التوفيق والنجاح الدائم جميعاً.

كما تدعوني فروض الامانة والوفاء أن اتقدم بجل امتناني لمن غمرني بعطائه وآزرني وكان لي خير عون في اتمام دراستي الذين رافقوا مسيرتي بفرحتها ودمعتها : سندي في الحياة اهلي جميعاً شاكراً صبرهم ودعمهم المتواصل خلال مسيرتي الدراسية ، سائلاً المولى القدير أن يحفظهم لي نحرأ وأن يمنحهم الصحة والعافية وأن لا يريني فيهم أي مكروه أنه سميع الدعاء .

ختاماً اتقدم بأجمل عبارات الشكر المقرونة بالاعتذار لكل من أسهم برأي أو مشورة أو قام بجهد مهما كان حجمه ، لكل من تعلمت على يديه شيئاً ، أو استلهمت منه فكراً أو اسدى الية نصحاً ، لكل من عطر سمعي ولو بكلمة طيبة أسهمت في تخفيف مصاعب دراستي ذكرهم قلبي وفاتهم قلبي ، لهم مني كل الشكر والامنتان سائلاً الله عز وجل التوفيق لهم وجزاهم الله عني خير الجزاء والله المعين ووفق الله الجميع ، والله الحمد أولاً وأخيراً والله ولي التوفيق

المستخلص

الانماط القيادية وعلاقتها بالكفايات التدريسية لتدريسي التربية البدنية وعلوم الرياضة

الباحث

علي عباس فاضل

المشرف

الاستاذ الدكتور فرات جبار سعدالله

إن تنظيم المناهج يشير إلى الأسلوب الذي يستند إلى ترتيب المواقف التعليمية بما تمتلكها من أنماط معرفية وخبرات وأنشطة مختلفة، وبما يساعد على تحقيق أهداف المنهج بوضوح ليتمكن من خلالها تقويم مردودهم التربوي في ضوء تحقيق تلك الأهداف ، وان الاختلافات في أسلوب ترتيب المواقف التعليمية تعود إلى الاختلاف في أهدافها وتنظيمها المنهجي؛ فان مناهج المواد الدراسية التي تقوم على الأساس المنطقي ؛ إذ تركز فيه على المعرفة والمحافظة على البناء المنطقي في تنظيمها وتقديمها للمتعلمين، بينما تعتمد بعض التنظيمات المنهجية الأخرى على الأساس النفسي التي تركز على المتعلم بالدرجة الأساسية من خلال مراعاتها لحاجات المتعلمين وميولهم وقدراتهم، مثل منهج النشاط ومنهج الوحدة القائم على الخبرة والمنهج الإنساني والمنهج التكنولوجي .

ان القيادة تحظى باهتمام المجتمعات كافة فهي تخص التأثير في الافراد والجماعات وتطوير المؤسسات واصبح واضحا ان تقدم الامم نتيجة طبيعية لفاعلية قياداتها في العديد من

المجالات ولهذا تحاول مختلف المؤسسات الكشف عن القدرات القيادية بين افرادها والعمل على تدريبها وتميئتها لأداء دورها القيادي في تحقيق اهداف التنمية .

وتكمن أهمية البحث في معرفة العلاقة بين الانماط القيادية لمدرسي التربية البدنية وعلوم الرياضة وكفاياتهم التدريسية).

وتكمن مشكلة البحث في ان عدم استخدام الانماط القيادية الملائمة لظروف العاملين بالمؤسسة التعليمية قد يؤدي الى عدم تحقيق اهدافها المنشودة فضلاً عن ان ترشيح القيادات الادارية في بعض الاحيان قد لا تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم وما يمتلكوه من مهارات تجعلهم يستخدمون الانماط القيادية التي تتسم بالتسلط لتعويض نقص مؤهلاتهم ، فضلاً عن ان الكفايات التدريسية لمدرسي التربية البدنية وعلوم الرياضة من الضروري تحديدها وبالتالي محاولة تعزيزها

أهداف البحث فتضمنت:

١. التعرف على الانماط القيادية السائدة لمدرسي التربية البدنية وعلوم الرياضة .
٢. التعرف على الكفايات التدريسية لمدرسي التربية البدنية وعلوم الرياضة .
٣. التعرف على علاقة الانماط القيادية السائدة لمدرسي التربية البدنية وعلوم الرياضة وكفاياتهم التدريسية .

الاستنتاجات والتوصيات :

وأهم هذه الاستنتاجات :

- وجود علاقة دالة احصائياً وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الكفايات التدريسية لتدريسي التربية البدنية وعلوم الرياضة في حين كان هناك ارتباط ذو دلالة احصائية ايجابية بدرجة اقل بين نمطي القيادة الاوتوقراطي والحر والكفايات التدريسية .

اما اهم التوصيات مضمونها الآتي :

- اتباع انماط القيادة السائدة لتدريسي التربية البدنية وعلوم الرياضة لاهميته في تطوير الاداء وتحقيق الانجازات العلمية النظرية والتطبيقية وتطوير مهارات التدريسيين .

﴿ ثبت المحتويات ﴾

الصفحة	الموضوع
٢	الآية القرآنية
٣	إقرار الخبير الاحصائي
٤	إقرار المشرف
٥	إقرار المقوم اللغوي
٦	إقرار المقوم العلمي
٧	إقرار لجنة المناقشة
٨	الاهداء
١٠-٩	شكر وامتنان
١٣-١١	مستخلص البحث
١٧-١٤	ثبت المحتويات
الفصل الأول (التعريف بالبحث)	
٢٢-٢٠	١- التعريف بالبحث :
٢٢-٢٠	١-١ المقدمة واهمية البحث :
٢٢	٢-١ مشكلة البحث:
٢٣	٣-١ أهداف البحث :
٢٣	٤-١ فرضية البحث :
٢٣	٥-١ مجالات البحث :

الباب الثاني (اطار نظري ودراسات سابقة)

٥٣-٢٥	١-٢ الدراسة النظرية
٢٥	١-١-٢ القيادة وأهميتها:-
٢٦	١-١-١-٢ مفهوم القيادة:-
٢٧	١-١-٢-٢ انواع القيادة :
٤٨-٢٧	١-١-٢-٣ نظريات القيادة
٤٩	١-٢-١-٢ مفهوم الكفايات التدريسية :-
٥١-٤٩	١-٢-٣ الكفايات الخاصة بالمدرسين والمعلمين :-
٥٢-٥١	١-٢-٤ الكفاية الوظيفية للمعلم :
٥٣-٥٢	١-٢-٥ التدريسي الجامعي :-
٥٤-٥٣	١-٢-٦ المعلم وقراراته في مجال التقويم :-
٥٥-٥٤	١-٢-٧ الكفايات اللازمة لتوفير غرفة الصف الجيدة الميسرة للتعلم :-
٦٣-٥٦	الدراسات السابقة :-

الباب الثالث (اجراءات البحث)

٧٢-٦٥	٣- منهج البحث واجراءاته الميدانية
٦٥	٣-١ منهج البحث
٦٦-٦٥	٣-٢ مجتمع البحث وعينته
٦٧-٦٦	٣-٣ وسائل جمع المعلومات والادوات و الاجهزة المستخدمة
٦٧	٣-٤ تحديد متغيرات الدراسة
٦٧	٣-٤-١ تحديد متغيرات الانماط القيادية
٧٠-٦٧	٣-٤-٢ تحديد متغيرات الكفايات التدريسية
٦٩-٦٨	٣-٥-١ الاسس العلمية لمتغير الانماط القيادية
٧٠-٦٩	٣-٥-٢ الاسس العلمية لمتغير الانماط القيادية
٧١-٧٠	٣-٥ التجربة الاستطلاعية
٧٢-٧١	٣-٦ اجراءات التجربة الرئيسية
٧٢	٣-٧ الوسائل الاحصائية

الباب الرابع (عرض النتيجة وتفسيرها)

٩٢-٧٤	٤- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها
-------	-----------------------------------

٨٣-٧٤	١-٤ عرض نتائج الانماط القيادية لمدرسي التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة ديالى .
٩٠-٨٣	٢-٤ مناقشة نتائج الانماط القيادية لمدرسي التربية البدنية وعلوم الرياضة :
٩٢-٩٠	٣-٤ عرض نتائج علاقة الارتباط بين الانماط القيادية لمدرسي التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة ديالى وكفاياتهم التدريسية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة :
	الباب الخامس
٩٥-٩٤	٥_ الاستنتاجات والتوصيات :
٩٤	٥_ ١ الاستنتاجات
٩٥	٥_ ٢ التوصيات
١٠٠-٩٧	المصادر العربية والاجنبية
١١٠-١٠٢	الملاحق
A-B	الملخص باللغة الانكليزية

ثبت الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٤٥	الفرق بين القائد التبادلي والقائد التحويلي	١
٦٦	تصنيف عينة البحث حسب الجنس واللقب والمؤهل العلمي	٢
٦٩	توزيع فقرات و قيم معاملات الفاكرونباخ لكل فقرة من فقرات استبانة الأنماط القيادية :-	٣
٧٠	توزيع قيم معاملات الفاكرونباخ لفقرات أستبانة الكفايات التدريسية:-	٤
٧٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة الانماط القيادية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة	٥
٧٦-٧٥	متوسطات الوزن النسبي والانحرافات المعيارية وترتيب الاهمية النسبية للنمط الديمقراطي من وجهة نظر افراد عينة الدراسة	٦

٧٩-٧٨	متوسطات الوزن النسبي والانحرافات المعيارية وترتيب الاهمية النسبية للتمط الاوتقراطي من وجهة نظر افراد عينة الدراسة	٧
٨٢-٨١	متوسطات الوزن النسبي والانحرافات المعيارية وترتيب الاهمية النسبية لمتغير الكفايات التدريسية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة	٨
٨٧-٨٥	يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين الانماط القيادية والكفايات التدريسية	٩

ثبت الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
١٠٢	اسماء الخبراء والمختصين	١
١٠٧-١٠٣	استبانة لتحديد الانماط القيادية	٢
١١٠-١٠٨	استمارة استبانة	٣

الباب الاول

- ١- التعرف بالبحث .
- ١-١ المقدمة واهمية البحث .
- ٢-١ مشكلة البحث .
- ٣-١ اهداف البحث
- ٤-١ فرض البحث .
- ٥-١ ١- المجال البشري .
- ٥-١-٢ المجال الزماني
- ٥-١-٣ المجال المكاني

الباب الأول

١ - التعريف بالبحث :

١-١ المقدمة وأهمية البحث :

إن التقدم العلمي الذي يشهده العصر الحالي هو نتيجة طبيعية للكثير من الدراسات المكثفة في مختلف المجالات إذ ظهرت أفكار وأساليب جديدة تهدف إلى تطوير العملية التعليمية التي يتم من خلالها إيصال المعارف والمعلومات إلى المتعلم مما يساعد على تحفيزه وزيادة رغبته في الحصول على هذه المعلومات بأفضل صورة فضلاً عن رفع مستوى المعلم كونه المسؤول الأول عن عملية التعليم للوصول إلى أفضل النتائج التي تصبو إليها أنظار المجتمعات المتطورة.

تعد التربية عملية اجتماعية في محتواها وأساسياتها وأهدافها؛ غايتها إعداد المواطن الصالح وهي عملية متداخلة تشتمل على حاجة الفرد والمجتمع وتستمر لفترة طويلة وينبغي فيها التهيئة المتكاملة والشاملة للفرد من كافة الجوانب الاجتماعية، والنفسية، والمعرفية، والجسمية^(١)

إن تنظيم المناهج يشير إلى الأسلوب الذي يستند إلى ترتيب المواقف التعليمية بما تمتلكها من أنماط معرفية وخبرات وأنشطة مختلفة، وبما يساعد على تحقيق أهداف المنهج بوضوح ليتمكن من خلالها تقويم مردودهم التربوي في ضوء تحقيق تلك الأهداف. وإن الاختلافات في أسلوب ترتيب المواقف التعليمية تعود إلى الاختلاف في أهدافها وتنظيمها المنهجي؛ فإن مناهج المواد الدراسية التي تقوم على الأساس المنطقي؛ إذ تركز فيه على المعرفة والمحافظة على البناء المنطقي في تنظيمها وتقديمها للمتعلمين، بينما تعتمد بعض التنظيمات المنهجية الأخرى على

١- مريزق، هشام، ودرويش، جعفر (2008). أساليب تدريس الرياضيات ص ٢٣، عمان: الرابطة للنشر والتوزيع.

الأساس النفسي التي تركز على المتعلم بالدرجة الأساسية من خلال مراعاتها لحاجات المتعلمين وميولهم وقدراتهم، مثل منهج النشاط ومنهج الوحدة القائم على الخبرة والمنهج الإنساني والمنهج التكنولوجي^(١).

قد بدأ الاهتمام بالأساليب والاستراتيجيات التي تهدف إلى تحسين العملية التعليمية التعليمية وأصبح التنوع في استخدامها أمراً مهماً ومطلوباً لأن لكل أسلوب تدريسي مميزات وعيوباً تجعله مناسباً لمادة تعليمية وغير مناسب لمادة أخرى وان هذا التنوع في استخدام هذه الأساليب يجب أن يتناسب مع قدرات المتعلمين والمادة التعليمية والسياق التعليمي^(٢).

يعد اختلاف أساليب التدريس من معلم إلى آخر، على الرغم من استخدامهم لنفس الطريقة، قد تؤدي إلى اختلاف في مستويات تحصيل طلبتهم. وهذا يعني أن الفروق في التحصيل تعود إلى الأسلوب التدريسي الذي يتبعه المعلم، ولا تنسب إلى طريقة تدريسه^(٣).

ان القيادة تحظى باهتمام المجتمعات كافة فهي تخص التأثير في الافراد والجماعات وتطوير المؤسسات واصبح واضحا ان تقدم الامم نتيجة طبيعية لفاعلية قياداتها في العديد من المجالات ولهذا تحاول مختلف المؤسسات الكشف عن القدرات القيادية بين افرادها والعمل على تدريبها وتنميتها لأداء دورها القيادي في تحقيق اهداف التنمية .

١- سعادة، جودت احمد (2010). أساليب تدريس الموهوبين والمتفوقين ص ٤١، ط١، عمان: ديبونو للنشر والتوزيع.

2 - Klassen، J.S. (2002)، A Theoretical Framework For The Ineorpoation Of History In Science Education .The University Of Manitoba (Canada)، DAL-A 64/06، 2003 .

٣ - شبر، خليل إبراهيم، وجمال، عبد الرحمن، وأبو زيد، عبد الباقي (2006). أساسيات التدريس، ط١، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

والقيادة عملية تتميز بانها مستمرة الفعالية ويرتبط نجاحها بهذه الاستمرارية التي تثمر عن علاقة وطيدة بين الرئيس والمرؤوس ومن خلال هذه العلاقة يستطيع الرئيس ان يؤثر في سلوك المرؤوسين ومن خلالها كذلك يمد المرؤوس رئيسه بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات .

وتعد الكفايات التدريسية من الجوانب المهمة لتحديد وتقييم المدرسين ؛اذ تظهر لنا مؤشرات لإمكانية تقويم برامج اعداد مدرسي التربية البدنية وعلوم الرياضة من النواحي النظرية كافة والتطبيقية وامكانية تطويرها بالشكل الذي يضمن التطور المستمر لمهاراتها .

من هنا تكمن أهمية البحث في معرفة العلاقة بين الانماط القيادية لمدرسي التربية البدنية وعلوم الرياضة وكفاياتهم التدريسية .

٢-١ مشكلة البحث:

للقيادة اهمية كبيرة للأحداث والمتغيرات المتنوعة التي تتطلب توافر قدر كبير من الكفاءة والفعالية في اساليب القيادة وكذلك التوافق بين النمط القيادي والظروف والمتغيرات المحيطة بالأفراد والمؤسسات التي يتولون قيادتها .

وتكمن مشكلة البحث في قلة الانماط القيادية الملائمة لظروف العاملين بالمؤسسة التعليمية قد يؤدي الى عدم تحقيق اهدافها المنشودة فضلاً عن ان ترشيح القيادات الادارية في بعض الاحيان قد لا تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم وما يمتلكونه من مهارات يجعلهم يستعملون الانماط القيادية التي تتسم بالتسلط لتعويض نقص مؤهلاتهم ، فضلاً عن ان الكفايات التدريسية لمدرسي التربية البدنية وعلوم الرياضة من الضروري تحديدها وصولاً الى محاولة تعزيزها ومن هنا جاءت مشكلة البحث في الاجابة على السؤال الآتي :

- هل هناك علاقة بين الانماط القيادية لمدرسي التربية البدنية وعلوم الرياضة وكفاياتهم التدريسية؟

١-٣ أهداف البحث :

- ١-٣-١ التعرف على الانماط القيادية السائدة لمدرسي التربية البدنية وعلوم الرياضة .
- ١-٣-٢ التعرف على الكفايات التدريسية لمدرسي التربية البدنية وعلوم الرياضة .
- ١-٣-٣ التعرف على علاقة الانماط القيادية السائدة لمدرسي التربية البدنية وعلوم الرياضة وكفاياتهم التدريسية .

١-٤ فرضية البحث :

- وجود علاقة ارتباط بين الانماط القيادية السائدة لمدرسي التربية البدنية وعلوم الرياضة وكفاياتهم التدريسية .

١-٥ مجالات البحث :

- ١-٥-١ المجال البشري : مدرسي التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة ديالى
- ١-٥-٢ المجال الزمني : المدة من ١-٩-٢٠١٦ ولغاية ٢٠-٢-٢٠١٧
- ١-٥-٣ المجال المكاني : القاعات الدراسية في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة وقسم التربية البدنية وعلوم الرياضة في كلية التربية الاساسية في جامعة ديالى .

الباب الثاني

٢- الدراسة النظرية والدراسات السابقة

- ١-٢ الدراسة النظرية .
- ١-١-٢ القيادة واهميتها .
- ١-١-٢-١ مفهوم القيادة .
- ١-١-٢-٢ انواع القيادة .
- ١-٢-٢-٢ نظريات القيادة .
- ١-٢-٢ الكفايات التدريسية .
- ١-٢-١-٢ مفهوم الكفايات التدريسية .
- ١-٢-١-٢-٣ الكفايات الخاصة بالمدرسين والمعلمين .
- ١-٢-١-٢-٤ الكفاية الوظيفية للمعلم .
- ١-٢-١-٢-٥ التدريس الجامعي .
- ١-٢-٤-٦ المعلم وقراراته في مجال التقويم .
- ١-٢-١-٢-٧ الكفايات اللازمة لتوفير غرفة الصف الجيدة الميسرة للتعلم .

٢-٢ الدراسات السابقة :

- ١-٢-٢-١ دراسة نافع (٢٠٠٣) .
- ٢-٢-٢-٢ دراسة العظمت ، خلف (٢٠٠٤) .
- ٣-٢-٢-٢ دراسة الفرا والخطيب (٢٠٠٧) .
- ٤-٢-٢-٢ دراسة المصري (٢٠٠٧) .
- ٥-٢-٢-٢ دراسة ايزوم (١٩٨٣) .
- ٦-٢-٢-٢ دراسة جون (١٩٨٨) .
- ٧-٢-٢-٢ دراسة فورد (١٩٩٨) .
- ٨-٢-٢-٢ دراسة سوفياك (١٩٩٩) .
- ٩-٢-٢-٢ دراسة نعمان هادي عبد علي (٢٠٠٩) .
- ١٠-٢-٢-٢ دراسة آمال نوري بطرس (١٩٩٤) .
- ٣-٢ مناقشة الدراسات السابقة .

الباب الثاني

٢- الدراسة النظرية والدراسات السابقة

٢-١ الدراسة النظرية

٢-١-١ القيادة وأهميتها:-

بدأت المنظمات والمؤسسات الكبيرة في الثمانينيات من القرن العشرين اهتمامها وعملها من اجل التطوير و الاهتمام لترشيح واختيار الاشخاص الذين يخلفون المسؤولون الكبار والتنفيذيين فيها ومحاولة الكشف المبكر عن القدرات القيادية لهم، وذلك بسبب التأثير الواضح على الجماعة والافراد و سلوكهم ونسبة الاداء في المنظمة من اجل تحديد الاهداف و تنفيذها بشكل مباشر؛ لأن قياس عمل المنظمة ونسبة الكفاية والنجاح يتم عن طريق معرفة القادة العاملين ومعاملتهم للأفراد العاملين؛ لأن العلاقة واضحة بحيث كلما وجدت قيادة كفوءة انعكس ذلك بطريقة ايجابية على عمل المنظمة وتحقيق اهدافها، لأن ابداعات القادة تكمن في بحثهم عن المخاطر المجهولة والحلول الصعبة من اجل خلق فرص النجاح وانهاض المنظمات التي يقودونها، وأن للقيادة الدور الرئيس في الجانب الخدمي والانتاجي وذلك بسبب تأثيرهم في سلوك العاملين ومدى انتمائهم ومحاولة تحقيقهم لأهداف المنظمة، وأن فشل أي مؤسسة أو نجاحها يعتمد على القيادة وخصائصها، وأن ما يحدد هيكل المجتمع على حد قول ليكرت _ ليس الاغلبية وانما القادة، فالقادة على الرغم من انهم قلة الا انهم يحددون قدرة الاغلبية على الفعل

٢-١-١-١ مفهوم القيادة:-

من اجل محاولة تحديد مفهوم القيادة يجب مراعاة عدد من المتغيرات والعوامل المؤثرة مثل العوامل الزمنية والبيئية وعامل الثقافة والسياسة والنظم الاجتماعية والعادات والقيم السائدة في المجتمع وتحقيق الاهداف المرادة، أن تعميق القيادة ليس بالأمر السهل ؛ لأن القيادة لاقت الكثير من عدم الاتفاق، كما أنها تعد من اكثر الامور التربوية والاجتماعية المثيرة للجدل والتي تحتوي على الحيرة والضلال ؛ لأن

ممارسات القيادة يجب ان تنصب في غايات انسانية وخدمية نبيلة بعكس بعض الممارسات الخاطئة للقيادة مثل المناورات السيئة والاضطهادات والتلاعب والتضليلات، ذلك أن معظم الاختلافات التي تظهر من حقيقة أن القيادة ظاهرة معقدة تشمل القائد والتابعين والموقف^(١)

بحيث عرفها ليكرت (Likert) بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين افراد الجماعة وقيادتها لتحقيق اهدافها المشتركة^(٢).

تعد القيادة جوهر العملية الادارية، فهي محورها ؛ اذ تعد القيادة الكفؤة احد المميزات الرئيسية التي يمكن بوساطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة فالقيادة بالنسبة للمنظمة يمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة للإنسان فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل وردود الافعال وتنسيقها وفقاً للظروف المحيطة، فهي متأثرة ومؤثرة بالبيئة التي تعمل فيها . وتعد القيادة الفعالة احد العناصر النادرة التي تعاني من نقصها المجتمعات النامية والمتقدمة على السواء^(٣).

وكذلك تعرف القيادة بأنها النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار واصدار الاوامر والاشراف على الاخرين بأستعمال السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة تجمع في هذا المفهوم بين استعمال السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الاخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف^(٤)

ويمكن تلخيص مفهوم القيادة بأنها القدرة على تحقيق الاهداف من خلال تنسيق وتكامل جهود الاخرين، وتعرف بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير في أنشطة الجماعة المنظمة لتتمكن من تنسيق جهودها من اجل صياغة وانجاز اهداف المنظمة،

١- دواني، كمال. (٢٠٠١) أخلاقيات القيادة في المنظمات وأثرها على التابعين. ورقة بحث منشورة في الحلقة الخامسة: الإدارة التربوية في البلدان العربية (٢٠٠١) الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، بيروت ، لبنان.
٢- العجمي، محمد حسنين. (٢٠٠٨) الإدارة والتخطيط التربوي، النظرية والتطبيق ص٦٠. عمان، الأردن دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ص١٧٢.
٣- عياصرة، علي أحمد. (٢٠٠٦) . القيادة والدافعية في الإدارة التربوية ط. ١ ، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع ص ٣٣.
٤- عليوة ، سيد. (٢٠٠١) تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، مصر الجديدة، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع، ص٤٥-٤٦.

والقيادة ايضاً هي مهام يقوم بها المسؤول لتحقيق نتائج محددة من مجموعة معينة من الافراد فضلاً عن تطوير العلاقات الانسانية بين اعضاء هذه المجموعة^(١).

٢-١-١-٢ انواع القيادة :

اولاً- القيادة الرسمية :- هي القيادة التي تقوم بممارسة المهام الخاصة بها على اساس منهج المنظمة (اللوائح والقوانين المحددة والموضوعة والمخططة لها مسبقاً) أي ان القائد في هذا المنطلق يمارس سلطته ومسؤوليته ومهامه بصورة محددة ؛ لأن الذي يحكم هذه السلطة هو المركز الوظيفي الذي يشغره والذي تحدده اللوائح والقوانين المعمول بها .

ثانياً- القيادة غير الرسمية:- هي القيادة التي يقوم بها بعض الاشخاص في المنظمة معتمدين على قدرتهم وموهبتهم القيادية الذين ليس لهم علاقة قوية بالمركز الوظيفي في المنظمة ،أي يكون بعضهم في مركز اداري او تنفيذي في المنظمة او الادارة المباشرة ولكن يمتلكون مواهب قيادية تختلف عن زملائهم مما تجعلهم قادرين على الحركة والتصرف ومناقشة الامور والاوامر ويكونون قادرين على الاقناع مما يميزهم ويجعل منهم قادة ناجحين .

وبصورة عامة فإن النوعين من القيادة الرسمية وغير الرسمية مطلوبة في بعض الاحيان من اجل التعاون فيما بينهما من اجل تحقيق الاهداف، ومن القليل والنادر أن تجتمع القيادتان (الرسمية وغير الرسمية) في نفس الشخص (شخص واحد) أو قائد واحد.

٢-١-١-٣ نظريات القيادة

تم ظهور الكثير من النظريات التي استهدفت القيادة التي تشرح الخصائص والسمات والفوارق التي ميزت القائد من غيره، وعلى هذا الاساس تناولت النظريات

١- عليوة ، سيد.(٢٠٠١) تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، مصر الجديدة، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع، ص٤٦ .

اسس مختلفة من اجل قياس القيادة وفعاليتها . ومن اهم هذه الاسس الاداء، ومقدار الانتاج، قبول العمل، الاهتمام بالأفراد والاهتمام بحاجاتهم ومشاعرهم ورفع الروح المعنوية لديهم .

لذا فقد لاقت القيادة اهتمام المفكرين على مرّ التاريخ . وتم كتابة العديد من النظريات التي ركزت على السلوكيات او الموقف او القيادة التحويلية او السمات (سمات القادة).

لذا سيتم عرض بعض النظريات التي حاولت ان تفسر القيادة تفسيراً طبيعياً واهم العوامل التي تتصل بظهور القادة ومنها :-

٢-١-١-٣-١ نظرية السمات :-

تعد هذه النظرية امتداداً طبيعياً للدراسات الخاصة بالقيادة . فقد اهتمت النظرية بالسمات والخصائص الشخصية للقائد . إن ابرز ما يميزها تفسيرها لنشأة القيادة. وأنها ترجع نشأة وظهور القيادة الى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية الا فيما عدا ذلك فهم يختلفون ايضاً حول اذا كانت تلك السمات والخصائص القيادية وراثية أو مكتسبة ^(١). وتشير هذه النظرية الى أنه إذا اجتمعت لدى شخص معين فضائل معينة فانه يكون مؤهلاً للقيادة . في حين يرى (برتراند راسل) أن القائد الناجح لابد أن يتمتع بقدر كبير من الثقة بالنفس . وأن تتوفر فيه بعض المهارات كالسرعة والحزم في اختيار القرارات البديلة، ويرى (روبرت فيتشلز) ان خصائص القائد الناجح تتطلب وجود قدرة غير عادية على الافناع، وقوة الارادة فضلاً عن حصيلة كبيرة من المعرفة ^(٢) .

1-Koontz Horal. O,Donnell. Cyril & Weihrich. Heinz. (1980). Management. (Seventh Edition) California: McGraw-Hill Kogakusha. L. T. D.

٢- الصليبي، محمود عيد. (٢٠٠٨). الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستويي الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم. ط ١، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع. ص ٨٨.

٢-١-١-١-٢ النظريات السلوكية:-

نتيجة لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح ومقبول لفعالية القيادة، ونتيجة لعدم قدرتها على التنبؤ والاستمرارية، فقد ظهرت النظريات السلوكية حول دراسة السلوك القيادي وتفسيره في المؤسسات و المواقف على اختلاف انواعها، وهي تركز على نمط سلوك القائد، وليس على خصائصه وسماته، ثم الانتقال من التركيز على القادة، الى التركيز على القيادة . لذلك تعد هذه النظريات نقطة تحول لنوعية الدراسات، فبوجودها تغير اتجاه الباحثين من دراسة سمات الى دراسة السلوك في محاولة لتحديد انماط القيادة الفعالة، على اساس ان مؤثر القيادة الفعالة غير موجود في سمات القائد، لكنه قد يكون موجوداً في نمط معين من سلوك القائد^(١).

وتمثل دراسة جامعة أيوا (The Iowa university leadership studies) بداية الاتجاه السلوكي في الدراسة الرائدة التي وجهت الاهتمام فيما بعد الى القيادة؛ إذ أجرت مجموعة من الباحثين في الجامعة تجارب على عدد من التلاميذ في سن العاشرة من العمر، في اندية الهواة، وقسم التلاميذ الى مجموعات يشرف على كل منها قائد يتبع نمطاً قيادياً محدداً (وفق تعليمات القائمين على التجربة). وتم تطبيق ثلاثة انماط من السلوك القيادي :

- ١- النمط الاستبدادي / المنفرد (Autocratic):- وفيه احتفظ القائد بجميع القرارات في يده، بما في ذلك تحديد الأنشطة، والاجراءات، وتوزيعها على الافراد، وعدم اشراك الاعضاء في اتخاذ القرارات، وأعتمد اسلوب الثواب والعقاب الذي كُلفَ به القائد بصورة شخصية، وكان القائد محور الاتصالات في الجماعة^(٢)
- ٢- النمط الديمقراطي (Democratic):- وفيه يتم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة الجماعة، وتشجيع ومعاونة من القائد والذي لجأ الى الثواب والعقاب بصورة موضوعية، وكانت هناك حرية اكبر في التواصل بين الافراد والتفاعل فيما بينهم.

١- حريم، حسين. (٢٠٠٦) ، مبادئ الإدارة الحديثة(النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة ، ط١) ، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع ٩٧٧ص١٧٤.
٢-المصدر نفسة ص ٧٦

٣- النمط المتسيب / الحر (Laissez-faire):- فقد ترك القائد الامور، واتخاذ القرارات بتوزيع العمل... الخ للجماعة . ولم يقيم بأي جهد في توجيههم أو متابعة عمله، وترك المدح، أو النقد لأحد منهم^(١) .

وفي دراسة جامعة أوهايو (Ohio State University) اذ بدأت بعد الحرب العالمية الثانية وهدفت الى البحث عن المحددات الرئيسة لسلوك القائد ومدى التأثير الذي يتركه الاسلوب القيادي على اداء الجماعة ورضاها عن العمل، (العرفي ومهدي ١٩٩٦) وتم خلالها تطوير المقياس الشهير لأنماط القيادة الذي وضعه هالبن (Halpin) وعرف باسم مقياس وصف سلوك القائد (LBDQ) حيث برز بعدان رئيسان للقيادة هما :-

١_ هيكلية المهام (بعد الانتاج، الانتاج الرسمي) Initiating structure :- وهي متمثلة في القائد وسلوكه الذي يتخذه مثل وضع اطار للعمل الذي يحدد مساره، توزيع المهام والادوار، الامور التنفيذية التي يشرف عليها، وتكون الانتاجية هي من اولى اهتماماته وتركيزه، ويقوم باستخدام وسائل اتصال وتواصل واضحة مع العاملين معه .

٢_ الاهتمام بالمشاعر (الاعتبارية، بعد العلاقات الانسانية) Consideration :- ويشير هذا البعد الى وجود جو من الود والصدقة والاحترام والثقة بين القائد والمرؤوسين ، بمعنى ان القائد يأخذ في الحسبان والاعتبار أحاسيس ومشاعر التابعين لقيادته ويحترم افكارهم وتقوم بينه وبينهم ثقة وفهم متبادل . والقائد الذي يحرز اعلى درجة، بناءً على اجابة تابعيه على الاستقصاء، هو الذي يزيد من ترابط المجموعة ويسمح بالاتصال ذي الاتجاهين^(٢) .

^١ - حريم، حسين. (٢٠٠٦) ، مبادئ الإدارة الحديثة(النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة ، (١ط) ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ١٩٧٧ ، ص٢٧٠ .

^٢ - ابو عابد، محمود محمد احمد وعياصرة ، علي احمد (٢٠٠٦) . اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة. إربد، دار الأمل للنشر والتوزيع ص٧٣-٧٤ .

٢-١-١-٣ نظرية ليكرت لنظم القيادة (Likert system):-

لقد قام ليكرت بالعديد من الدراسات التي انجزت في مركز البحوث في جامعة ميتشغان الامريكية على المؤسسات المختلفة التي استغرقت اكثر من عشر سنوات، بهدف معرفة أنماط السلوك القيادي فيها، وقد توصل ليكرت الى طرح اربعة انظمة تمثل اربعة أنماط قيادية هي (١) :-

النظام رقم (١) النمط التسلطي الاستغلالي (Exploitive Authoritative):- وفيه تتخذ الادارة القرارات الخاصة بالعمل أو العاملين دون مشاركتهم، مما يؤدي الى غلبة طابع الخوف وعدم الثقة في العلاقات بين الاداري والمرؤوس .

النظام رقم (٢) النمط التسلطي الحر (Benevolent Authoritative):- حيث تسمح الادارة للبعض بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ولكن تحت رقابة القائد، الذي يهتم بالإنتاجية وتحقيق اهداف المؤسسة، مستعملاً المكافآت المالية، ومهدداً بالعقاب وسيلةً لدفع العاملين للعمل لذلك تبقى الثقة ضعيفة بينه وبين العاملين، كما أن الفعالية القيادية لهذا النظام قليلة.

النظام رقم (٣) النمط الاستشاري (Consultative):- يوفر القائد قدراً ملحوظاً من الثقة ولكن ليست كاملة، وتتم الاتصالات الادارية بحرية في الاتجاهين الصاعد والهابط بين المستويات الادارية في المؤسسة، ويأخذ القائد عادة بأفكار العاملين وآرائهم، ويتم تفويض جانب لا بأس به من السلطات للمستويات الادنى.

النظام رقم (٤) النمط التشاركي (Participative):- وفيه يمنح الاداري ثقة كاملة للعاملين ويسمح لهم بأخذ القرارات على نطاق واسع ورسم سياسات مستقبلية للمؤسسة، ويشجع الاتصال المتبادل، مما يدفع العاملين الى الالتزام لتحقيق اهداف المؤسسة .

وقد دعا ليكرت الى أن ينادى بهذا النظام بوصفه أنموذجاً امثل للتنظيم الاداري الفعال ؛ لأنه يزيد الانتاج ومستوى الرضا بين العاملين على حد سواء.

^١ - ابو عابد، محمود محمد احمد وعياصرة ، علي احمد (٢٠٠٦). اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة. إربد، دار الأمل للنشر والتوزيع ص٧٣-٧٤.

٢-١-١-٣-٤ النظريات الاحتمالية (Situational The Ories):-

ظهرت هذه النظريات نتيجة للانتقادات التي وُجّهت الى النظريات السلوكية لتأخذ بعين الاعتبار العوامل الظرفية والمكانية التي تتدخل في سلوك القيادي. تقوم هذه النظرية على فلسفة مضمونها أن وظائف القيادة ونمط سلوك القائد في موقف محدد هي بحد ذاتها قيادة. وتؤكد هذه النظرية على انه لا يوجد نمط أو اسلوب قيادي امثل يصلح المرافق والظروف كافة^(١)، بمعنى أن يكون الفرد قائدا في موقف معين ولكن ليس بالضرورة أن يكون قائدا في موقف آخر. ومن ثم فالقائد الجيد هو الذي تكون لديه القدرة العالية على التكيف مع متطلبات المواقف التي تصادفه ولديه ايضاً درجة عالية من المرونة لمواءمة نفسه مع المواقف المتغيرة، مستعملاً الصفات والقدرات المتوافرة لديه، بحيث يشكل منها نمطاً قيادياً يتناسب مع كل موقف على حدة^(٢).

وقد اجتمعت كل الجهات على انه ليس ثمة شكل واحد يناسب جميع المواقف فقد اصر سيرجيو فاني و كارفر (Sergiovanni & Carver) على أن القيادة مازالت غير معروفة الى حد كبير وأن فكرة وجود شكل أمثل وحيد لها يمكن أن يعد (اسطورة)، فالقائد الناجح هو الشخص المرن الذي يمتلك المهارات التي تمكنه من معرفة القوى التي تؤثر فيه وتؤثر في الموقف^(٣) وأن ابرز ما يميز هذا المدخل أنه يرجع نشأة أو ظهور القيادة الى عوامل خارجية غير ذاتية لا يملك القائد الا سيطرة قليلة عليها، أو لا يملك عليها أي سيطرة، وعلى ذلك فالمعمول الاساسي والرئيس لظهور اية قيادة يعود الى طبيعة وظروف الموقف البيئي وما يحيط به وما يتضمنه من عوامل

^١ - سليمان، مؤيد. (١٩٨٧). المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، المجلة العربية للإدارة، المجلد ١١، ع. ١٤. ص ٣٧-٤٣

^٢ - عقيلي، عمر وصفي. (١٩٩٦). الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم). عمان، دار زهران للنشر والتوزيع. ص ٢٨٤.

3-Sergiovanni. T. J. Carver. F. D. (1983) **The New school Executive: A Theory of A dministration**. N. Y. DODD, MEAN and co.

وعناصر موقفه وبيئته هي بطبيعتها عرضة للتغير والتحول من فترة لأخرى ومن موقف لآخر^(١).

ونظرية الموقف بهذا المفهوم تقدم مفهوماً مختلفاً للقيادة؛ لأنها لا تربط القيادة بالجوانب الشخصية للفرد فقط، وإنما تربطها بالمواقف الإدارية، على أساس أن عوامل الموقف، والجوانب المرتبطة به، هي التي تحدد السمات التي يمكن أن تغير مكانة الشخص القائد وموقعه ونجاحه. كما أنها تقدم مفهوماً ديمقراطياً للقيادة؛ إن من مظاهر ديمقراطيتها رفضها للمفهوم القائل أن القائد يولدون ولا يصنعون^(٢).

ويمكن تلخيص عناصر الموقف بما يأتي :-

- سمات القائد وقدراته.
- سمات الاتباع وقدراتهم واستعدادهم على الفهم والتعاون وتحمل المسؤولية ودرجة انتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها.
- سمات الموقف ويتضمن المشكلة أو الظروف التي اوجدت الموقف والحلول المناسبة لتلك المشكلة وعملية التفاعل بين هذه العناصر^(٣)..

ومن أهم النظريات الاحتمالية في القيادة هي :-

اولاً- النظرية الموقفية لفيدلر " Fiddler's Situational Theory "

قام فيدلر بوضع نموذج اطلق عليه "نموذج الظروف المتغيرة لفعالية القيادة Model of leadership effectiveness contingency" " ويعد أول نموذج للقيادة الموقفية، والقاعدة الرئيسة لهذه النظرية هي : أن فعالية القائد لتحقيق اداء عال للمجموعة يتوقف على تركيب حاجة القائد ومدى سيطرته وتأثيره في موقف معين^(٤)

^١ - أبو الفضل، عبد الشافي محمد.(٢٠٠٢) . القيادة الإدارية في الإسلام.

WWW.Qudsway.Com/link/jehad/6/leaders. Htm

^٢ - عبد الباقي، صلاح الدين،(٢٠٠٠)،(السلوك التنظيمي في المنظمات . الإسكندرية، الدار الجامعية.

^٣ - العدوان، ياسر.(١٩٩٧) . القيادة الإدارية وتوجهاتها الحديثة . ورقة عمل لبرنامج الإدارة العليا، جامعة اليرموك، إربد، الأردن ص ٨٧.

^٤ - العرفي، عبد الله بالقاسم ومهدي، عباس عبد.(١٩٩٦) .(مدخل إلى الإدارة التربوية. بنغازي ، دار منشورات الكتاب الوطنية ص ٧٠.

أفترض (فيدلر) أنه لا تتوافر هنالك نظرية ادارية معينة، يمكن تطبيقها باستمرار في كل المواقف وتحت كل الظروف، بل لابد من انتقاء النظريات الادارية بما يتناسب مع ظروف المؤسسة واوضاعها، كما أن التصرفات القيادية التي تكون فعالة في موقف معين قد لا تؤتي ثمارها في موقف اخر، حيث لا يوجد اسلوب واحد في القيادة، يصلح لكل زمان ومكان . وقد طور (فيدلر) اداة سماها (الزملاء الاقل تفضيلاً) والمهمة لقياس درجة توجه القائد نحو المهام أو نحو العلاقات مع المرؤوسين، وقد عزا (فيدلر) ثلاثة معايير موقفية وهي^(١) :

- العلاقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين Leader_Member Relations : يعد هذا المتغير من اقوى متغيرات الموقف بنظر (فيدلر)؛ لأنه يعبر عن مدى درجة حب واحترام المرؤوسين للقائد وثقتهم به، وقد استعمل فيدلر مقياس (LMR) لتحديد نوعية العلاقة (جيدة او سيئة).
- هيكل المهام Task structure : الذي عرف على أنه الدرجة التي يقوم بها القائد بتحديد المهمات وترجمتها الى اجراءات .
- قوة المنصب Position Power : والتي عرفها على انها درجة التأثير التي يملكها القائد على متغيرات القوة مثل التعيين ،والفصل ،والتأديب، والترقية ... الخ .

أن هذه المعايير الثلاثة يمكن التحكم بها وتغييرها من أجل ايجاد الموقف المناسب مع التوجه السلوكي للقائد، ويرى (فيدلر) أن القائد الذي يعطي اهمية كبيرة للإنتاجية والانجاز ويركز الامر بيده يحقق فعالية اكبر في انجاز المهمات، أما القائد الذي يُعنى بالعلاقات الانسانية الطيبة مع مرؤوسيه والتابعين له فيحقق فعالية في

^١ - فياض، رجاء. (١٩٩٣). (المرأة والمراكز الإشرافية والقيادية في مراكز الوزارات في الأردن ، دراسة ميدانية. المؤتمر الأول للإدارة العامة في الأردن، معهد الإدارة العامة، عمان ص ٤٠

انجاز المهام والواجبات المتوسطة الصعوبة (أي في حالات المواقف المعتدلة)^(١).

ثانياً - نظرية المسار / الهدف Path-Goal Theory :-

طورت هذه النظرية من قبل روبرت هاوس (Robert House) واطلق عليها نظرية (المسار / الهدف) بوصفها إحدى النظريات الظرفية في القيادة، وتؤكد هذه النظرية أن القائد الفعال هو الذي يساعد المرؤوسين على تحديد الاهداف وتحقيقها ووضع المسارات التي تؤدي الى تحقيق تلك الاهداف عن طريق ابعاد وازالة المعوقات والمشاكل التي تقف امامهم وامام تحقيق الانجاز والاهداف، والتدرب والمكافأة على الانجازات والنجاحات التي تتحقق^(٢).

تعد نظرية (المسار / الهدف) التي قدمها (هاوس) سنة ١٩٧١ ثم طورها ميتشل (Mitchell) سنة ١٩٧٤ محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية المشاعر للمرؤوسين وتعد امتداداً للنظرية الموقفية لفيدلر ولكنها تميزت منها باستعمال نظرية التوقع في الدافعية وبعد ذلك تطوراً سليماً؛ لأن القيادة ترتبط بالدافعية من ناحية وترتبط بالقوة من ناحية أخرى^(٣) ومصطلح (المسار / الهدف) مشتق من الاعتقاد الذي يرى ان القادة الفعالين هم الذين يوضحون الطريق للعاملين من اجل مساعدتهم على اختيار البداية الصحيحة باتجاه اهدافهم بأقل ما يمكن من المعوقات والمشاكل التي تصادفهم على هذا الطريق^(٤).

وقد قدم هاوس هذه النظرية في القيادة لتساعد في تفسير الطبيعة الموقفية لوظائف القائد. وقد ربط في نظريته بين نظرية التوقع (Expectancy theory) التي قدمها العالم فروم (Vroom) في الدوافع، وبين الدراسات التي اجريت في جامعة

١- فياض، رجاء. (١٩٩٣). المرأة والمراكز الإشرافية والقيادية في مراكز الوزارات في الأردن ، دراسة ميدانية. المؤتمر الأول للإدارة العامة في الأردن، معهد الإدارة العامة، عمان ص ٨٠
٢- المغربي، كامل . (1995). السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2 ، عمان ، دار الفكر ص ٧٦.
٣- حنفي، عبد الغفار. (١٩٩٣). السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. المكتب العربي الحديث، الإسكندرية ص ٥٦.
٤- الطحان، عبد الرزاق احمد. (٢٠٠٠). (أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعهم الإدارية. دراسة استكشافية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن ص ٩٠.

أوهايو. أي تم اخذ الاعتبار بالربط بين الجهد - الاداء، الاداء - الهدف الذي جاء في نظرية التوقعات وبين بعدي القيادة : الاهتمام بالمهمة، والاهتمام بالعاملين اللذين توصلت اليها جامعة أوهايو في القيادة. وقد ركزت نظرية المسار - الهدف على (١) :

- ضرورة زيادة المكافآت الشخصية للمرؤوسين من اجل الوصول الى الاهداف.
- ضرورة جعل الطريق لهذه المكافآت سهلاً وميسراً (بعد المهمة).
- زيادة رضا المرؤوسين اثناء سلوك هذا الطريق (بعد العاملين) .

وقد افترض هاوس في نظريته أن المواقف غير المؤكدة والغامضة يمكن ان تصبح محببة للمرؤوسين وأنه في مثل هذه المواقف على القائد أن يقوم ب :-

- توضيح المهمة التي يجب انجازها للمرؤوسين.
- ازالة العوائق والعراقيل التي تعترض طريق الوصول الى الهدف.
- زيادة الفرص المتاحة للمرؤوسين لإشباع حاجاتهم للرضا الشخصي .

وتختص هذه النظرية وتعنى بشكل رئيس بالكيفية التي يمكن أن يشكل فيها سلوك القائد عامل دافعية أو اشباع لما لذلك من أثر على ادراك المرؤوسين لأعمالهم ولأهدافهم الشخصية ولمسارات تحقيق هذا الهدف، وهكذا فإن القائد يمكن أن يكون له تأثير على نوع المخرجات وتوضيح العلاقة بين السلوك والمخرجات^٢، (الطويل، ٢٠٠١)، وتؤمن هذه النظرية بأن القائد قابل أن يغير نمطه القيادي وذلك لملاءمة خصائص المرؤوسين ومتغيرات البيئة لضمان الفاعلية القصوى للقيادة.

- العوامل الموقفية في نظرية المسار / الهدف :-

1- Dessler, Garry. (1986), Organization Theory: Integrating Structure & Behavior. (2 Edition). Prentice-Hall. Inc...Englewood Cliffs. N ewjersey. Dirks. Kurt.

^٢ - الطويل، هاني عبد الرحمن. (٢٠٠١). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي: عمان . دار وائل للنشر والتوزيع ص ٤٥.

اولا- خصائص المرؤوسين :-

- نقطة التحكم او الضبط الداخلي لدى المرؤوسين: وهي تابعة من الشخص نفسه وهو مايسمى بـ (Internal locus of control) في الضبط الداخلي . وهذا النوع يقابل أو يماثل الافراد الذين يتمتعون بمستوى النضج العالي (Hi nach) عند هيرسي وبلانشرد . أما إذا كانت نقطة التحكم أو الضبط خارجية عندهم، وهو ما يسمى (External locus of control) فإن ذلك يقابل أو يمثل الافراد الذين يتمتعون بمستوى النضج المنخفض (Low nach) .

وهذا يعني أن الاشخاص الذين لديهم ضبط داخلي يناسبهم القادة المتوجهون نحو العلاقات، أما الاشخاص الذين لديهم ضبط خارجي فأنهم بحاجة الى القائد التوجيهي المعني بالمهمة والعمل.

- مستوى ادراك الافراد لاستعداداتهم وقدراتهم . فالأفراد الذين لديهم مستوى عال من الادراك لاستعداداتهم وقدراتهم لا يناسبهم القادة المتوجهون نحو متطلبات المهمة، في حين أن الافراد الذين لديهم مستوى منخفض من الادراك لاستعداداتهم يناسبهم القائد المتوجه نحو المهام بطريقة توجيهية مباشرة .

ثانيا- خصائص ضغوط البيئة:- وهي العوامل التي ليس للأفراد سيطرة عليها، ولكنها مهمة في تصورهم وقناعتهم، أو التي تعتبر مهمة لقدراتهم للأداء بفعالية وهي :

- المهمة نفسها، هل هي معقدة، واضحة، مفهومة .
- نظام تشكيل السلطة في المنظمة .
- مجموعة المعايير والمبادئ الاساسية للعمل .

وهذه العوامل لها أثر كبير على الافراد بطرق كثيرة ومتنوعة، فهي تؤثر في تحفيز الاداء الضروري للإنجاز بعملياته المختلفة، كما انها تشكل عوائق أو عناصر

قوة للسلوك الذي قد يعيق أو يحسن الاداء . أو انها تؤكد على التزويد بالمكافآت للإنجاز المطلوب في الاداء .

ومن هنا فإن نظرية (المسار / الهدف) تعد سلوك القائد فعالاً حسب المدى الذي يستطيع بوساطته أن يحسن رضا الافراد عن العمل، ويحفز قبول الكرووسين له بوصفه قائداً وينميهم فضلاً عن مدى تحفيزه لدافعية المرؤوسين للعمل .

وتشتمل النظرية على اربعة انماط رئيسة من السلوك القيادي التي يمكن للقائد أن يستعملها جميعها ولكن في ظروف مختلفة وهي :-

اولا- السلوك التوجيهي (Directive) التركيز على المهام ومتطلباتها حيث يقوم القائد بتزويد المرؤوسين بالإجراءات والتعليمات والتوقعات بشكل واضح وهذا السلوك يزيد من رضا التابعين في حالة المهام الواضحة، كما أنه يزيد من أدراك الافراد لقدراتهم و استعداداتهم في حالة المهام غير الواضحة . وهو مشابه لما أطلق عليه باحثو جامعة أوهايو أسم البنية الهيكلية.

ثانيا- السلوك الموجه نحو الانجاز (Achievement Oriented) يضع المرؤوسون اهدافاً مثيرة (Challenging Goals) تتحدى قدراتهم وتتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل وهو يعمل على اظهار ثقة عالية بالمرؤوسين مما يساعد على تطوير ادائهم ومواجهة التحديات في سبيل تحقيق المعايير العالية للإنجاز .

ثالثاً- السلوك المساند او الداعم (Supportive) يقوم القائد بدعم المرؤوسين عن طريق توفير المشورة والرعاية والاهتمام بحاجات المرؤوسين عن طريق خلق جو عملي ايجابي ومريح لنفسية العاملين داخل المنظمة، وهذا السلوك مهم وتأثيره ايجابي على العاملين من حيث رضاهم الوظيفي، خاصة للمهام والبيئة التي تتسم بالضغط أو الاحباطات . وهذا شبيه بما اطلق عليه باحثو جامعة أوهايو اسم الاعتبار .

رابعاً- السلوك المشارك (Participative) يمتاز هذا السلوك بأن القائد يستشير التابعين، ويأخذ باقتراحاتهم بشكل جدي قبل أن يتخذ قراره، ويقوم بمناقشة المميزات المحددة لكل التابعين والمواقف التي تؤدي الى تحقيق الانجاز الفعال .

ويلاحظ من خلال استعراضنا لنظرية (المسار / الهدف) لهاوس أن المرؤوسين ذوي الضبط الداخلي يفضلون الوظائف الواضحة الهيكلية؛ لأنهم قادرون على انجازها لتأكدهم وثقتهم بقدراتهم واستعداداتهم (القائد التشاركي أو الانجازي) . أما الذين لديهم ضبط خارجي فأنهم يفضلون الوظائف الواضحة التنظيم ؛لأن ثقتهم بإدراكاتهم لقدراتهم و استعداداتهم منخفض، (القائد التوجيهي أو المساند) .

٢-١-١-٣-٥ القيادة الإجرائية (التبادلية) Transactional Leadership :-

يعرف هذا النمط من القيادة على أنه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين الرئيس والمرؤوسين، فالقائد يشجع على الاتساق والتوحد مع المنظمة بوساطة اعطاء المكافآت العرضية الايجابية والسلبية .

وتعتمد القيادة الاجرائية على التعزيز غير المشروط، فالقائد يهتم بالنتائج ويركز عمله على بحث التبادل بينه وبين المرؤوسين وضبط اعمال مرؤوسيه حتى يتبعوا ما يريده القائد منهم فهو يؤثر على مرؤوسيه من خلال الجوائز والمكافآت أو العقوبات ويعطيها بشكل عفوي معتمدا على كفاية الاداء للمرؤوسين .

ويتميز القائد الاجرائي بأنه محاور جيد له قدرة على ايصال رؤية جذابة للمستقبل وقدرته على المباحثات والحوار وضبط الاجراءات وقادر على أقناع مرؤوسيه .

والقائد الاجرائي يعرف نفسه جيداً ويعرف نقاط القوة والضعف، ويعرف كيف يوظف نقاط قوته للتغطية على نقاط ضعفه، ويعرف ما يريد وكيف يوصل ما يريد الى الاخرين من اجل الحصول على تعاونهم ودعمهم^(١) وحدد جور (Gur، 1996)

المشار إليه في (عياصرة وحجارين، ٢٠٠٦) عوامل القيادة الاجرائية بما يلي :-

- المكافأة المشروطة (Contingent. Reward) : وتشمل عمليات التعزيز الايجابي بين القائد والتابعين التي تسهل تحقيق الاهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل التابعين .

1- Gardona, Pablo. (2002), Transcendental leadership. Web sit: www.Management.Com / Practical ent.Leadership-styles.htm

- الادارة بالاستشفاء (Active Management By Exception) : التي يتدخل فيها القائد عندما تسير الامور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي و العقاب. ويتضح مما سبق أن القيادة التبادلية هي سلوكيات تتعامل مع نظام ثقافة عالية مطبقة دون أي محاولة للتغيير . وتم فيها تبادل السلوك والمكافآت و الحوافز بين الاطراف المختلفة (الرؤساء و المرؤوسين) .

٢-١-١-٣ القيادة التحويلية Transformational leadership :-

يتضح من النظريات والنماذج السابقة في القيادة أن محور اهتمامها هو القيادة الاجرائية (Transactional)، أولئك القادة الذين يوجهون الافراد او يحفزونهم لتحقيق اهداف المنظمة وذلك من خلال توضيح متطلبات العمل وادوار الافراد .. وكان التركيز على سمات القائد و سلوكه وسمات المرؤوسين و العوامل الموقفية الاخرى ذات التأثير على فاعلية القائد^(١).

ومع تزايد الضغوط والتحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات المعاصرة، ظهرت الحاجة الى قيادة جديدة، تعرف بالقيادة التحويلية (Transformational) أولئك القادة الذين يلهمون المرؤوسين أن يتناسوا مصالحهم الذاتية لصالح المنظمة، وقادرون على التأثير الجوهرى و الكبير على مرؤوسيهم ويعنون بالقضايا والامور المتعلقة بحاجات التطوير للمرؤوسين ويغيرون أدراك المرؤوسين للقضايا والمشكلات من خلال النظر اليها نظرة جيدة، وقادرون على إلهام واستثارة الافراد وتحفيزهم لبذل جهد مضاعف لتحقيق اهداف الجماعة،^٢ (Bass، 1990).

ولذلك اصبح مصطلح التحويلي والاجرائي (Bass، Burns، 1978_1990)، أساساً لدراسة القيادة وقد استعمل في الغالب للتمييز بين الادارة و القيادة . وقد ظهر

١- حريم، حسين (2006)، (مبادئ الإدارة الحديثة) النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط 1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع ص ٢٣٢ .

1-B. M. Bass, " From Transactional Leadership; Learning to Share the Vision " Organizational Dynamics, Winter 1990, pp. 19-31.

مصطلح القيادة التحويلية على يد Burns، (1978). في كتابه الشهير (القيادة) وذلك للتمييز بين اولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيه من اولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج . والقيادة التحويلية حسب بيرنز هي عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين الى النهوض . يكمل كل منهم الاخر للوصول الى اعلى مستويات الدافعية و الاخلاق وتسعى القيادة التحويلية الى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام الى افكار و قيم اخلاقية مثل الحرية، والعدالة، والمساواة، و السلام ،والانسانية . فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين، (Bass ، 1985) . فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيم راسخة كالعدالة، والاستقامة، والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها ،أو تبادلها بين الافراد . ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي اتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم و أهدافهم .

ويعد بيرنز (Burns) مؤسس هذا النوع من القيادة ، إذ ميزه من النمط الاجرائي في العام ١٩٧٨، ومن ثم قام (Bass) بتطوير القيادة التحويلية في العام ١٩٨٥ بتقديم نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس عوامل السلوك القيادي . وهي القيادة التي تبنى فيها علاقة التبادل على اساس العمل وفي هذه العلاقة فأن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد في المنظمة بإعطاء المكافآت معتمداً على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين^(١) (Cardona ، 2002) .

إن القيادة التحويلية من وجهة نظر بيرنز (Burns) هي القيادة الاكثر تعقيداً ولكنها الاكثر قوة ويضيف ايضاً أن هذا النوع من القيادة يكون ضرورياً عندما ينظر أو يتطلع القائد الى الدافع الكامن ويبحث لإشباع الحاجات العليا للتابعين، وهو يتطلع

1-Gardona, Pablo. (2002), Transcendental leadership. Web sit: [www.Management.Com/Practical ent.Leadership-styles.htm](http://www.Management.Com/Practical.ent.Leadership-styles.htm).

ايضا الى امكانات الفرد الكاملة ويبحث عن طاقة اضافية للفرد^(١) وعرف باس (Bass) القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تقوم على تغيير سلوك الاتباع من خلال ثلاثة طرق يستطيع القادة تحويل الاتباع، أو تغييرهم هي^(٢) :

-زيادة ادراكهم لقيمة المهمة واهميتها.

- جذب انتباههم وتركيزهم حول الاهداف الجماعية وليس الاهتمامات الفردية .

-تنشيط احتياجاتهم العليا .

في حين عرفها بيرنز (Burns) بأنها العملية التي يتشارك فيها القائد و اتباعه في عملية مشتركة لزيادة المستويات العليا من الدافعية. وقد قدم تروفيون (Trofion، 2000) المشار اليه في^(٣). توضيحاً للقيادة التحويلية عند بيرنز، عندما أشار الى القيادة التحويلية تتكون من مستويين :-

المستوى الاصغر: وتكون فيه عملية التأثير المتبادل تغيير واصلاح المؤسسات والنظم الاجتماعية فيها، وفي ضوء ذلك ينبغي على القادة أن يسعوا الى زيادة الوعي لدى المرؤوسين وذلك بالتركيز على المثل و القيم العليا . ويصفها لاشواي ، (lashway، 1996) المشار اليه في^(٤) بأنها القدرة على الهام العاملين للنظر الى ما بعد مكاسبهم الشخصية والتركيز على اهداف المنظمة، ويضيف أنه مع مرور الزمن اصبح ينظر لها على أنها استراتيجية واسعة توصف بأنها تسهيلية (Facilitative) وهي علاقة تأثير متبادل بين قائد ملهم وفعال وبين تابعين لديهم ولاء وانتماء متبادل

1- Thompson. Carmela. (2001).The effect of perceived leadership style on the job satisfaction of mid-level student affairs administrators. Dissertation Abstract International

٢- طعمه، أمل أحمد،(٢٠٠٦)،(اتخاذ القرار والسلوك القيادي(برنامج تدريبي)، عمان، الأردن ديوتو للطباعة والنشر والتوزيع. ص٦٧.

٣- الصليبي، محمود عيد.(٢٠٠٨). (الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستويي الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم. ط ١ ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع.ص١٠٨

٤- عيا صرة، علي أحمد .(2006).القيادة والدافعية في الإدارة التربوية.ط١ ، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع ص٧٨ .

لعملهم والقائد التحويلي يسعى الى تحويل المرؤوسين الى قادة . أنه قائد اجرائي معزز ومقوي فهو قائد اجرائي ذو شخصية محبوبة بطريقة تدفع مرؤوسيه ؛لأن يعملوا بعد واكثر مما هو مطلوب منهم بشكل رسمي ويؤدون عملهم بأحسن ما يمكن من التميز^(١) ويعرف القائد التحويلي بأنه القائد الذي يرفع مستوى المرؤوسين من اجل الانجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج في الوقت نفسه عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات^(٢).

ويعتمد هذا النمط من أنماط القيادة على قدرة القائد على التأثير في دافعية الافراد ونقل افكارهم ليصبحوا اكثر قدرة على ادراك مخرجات المهمات التي يؤدونها، وهي بنفس الوقت تفعل انتماءهم للمؤسسة بحيث يرتقون بفكرهم ليكونوا فوق نزاعاتهم وميولهم الشخصية بهدف إعلاء شأن المؤسسة . والقائد التحويلي يسعى لبناء الالتزام بين الافراد ويمنحهم الصلاحيات في اقصى الحدود المتاحة ليجعلهم في النهاية متحمسين ومندفعين للعمل نتيجة لشعورهم باحترام إدارة المؤسسة لهم (الباكر) المشار إليه في^(٣) .

وتشير بعض أدبيات الادارة الى أن هذه القيادة تنظر الى الادارة على أساس أنها (خدمة) وليست سلطة، فهي خدمة لمساعدة العاملين على تأدية اعمالهم بما يضمن تحقيق اهداف المؤسسة التي يعملون بها^(٤).

ويرى بيرنز (Burns) أن القيادة التحويلية والقيادة التبادلية تعدان على متصل متضاد فيمكن للقائد نفسه استخدام النمطين من القيادة في أوقات مختلفة ومواقف مختلفة .

١- عياصرة، علي أحمد . (2006). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. ط1 ، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع . ، ص٧٨ .

٢- الشرقاوي، مريم محمد . (2006). الإدارة المدرسية . القاهرة، مكتبة النهضة.

٣- الحريري، رافده . (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية . عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، ص٤٧ .

٤- مصطفى، صلاح عبد الحميد وعمر، فدوى فاروق . (2005). مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي :الرياض، السعودية، مكتبة الرشد.

لقد بنيت هذه القيادة على مفهوم القيادة الخارقة (الكاريزماتية) الالهامية وهي تركز على سلوك القائد الناجح وتصرفاته. وتهدف القيادة الى^(١) : نقل القيادة من القائد الى المرؤوسين عن طريق التمكين (Empowerment) .

- دعوة المرؤوسين الى المشاركة لاتخاذ القرارات باستمرار .
- مساعدة المرؤوسين على بناء ثقافة مؤسسية تعاونية وتمهينية .
- رعاية النمو المهني للعاملين .
- مساعدة العاملين على حل المشكلات التي تواجههم حلاً ايجابياً ناجحاً .
- مساندة المرؤوسين ودعمهم وفتح المجال امام الخيارات والاصلاح وابتكار البدائل والتفكير والتبصر .

ولخص العامري (٢٠٠٢) أبعاد القيادة التحويلية كما ذكرها باس (Bass) بما يأتي^(٢):-

- ١- التأثير والجادبية : يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة بالرسالة العليا للمنظمة وتفعيل روح الفخر والالتزام في نفوس أتباعه وتحقيق الثقة والاحترام من قبلهم .
- ٢- الدفع والالهام :- هي قدرة القائد على أیصال توقعاته العالية الى الاخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الاهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز اشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول .
- ٣- التشجيع الابداعي :- قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر الى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج الى حل، والبحث عن حلول منطقية لها .

١- أبو عابد، محمود محمد احمد .(2006) . اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة. إربد، دار الأمل للنشر والتوزيع، ص١١٨-١١٩ .

٢- العامري، احمد بن سالم .(2002) . السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية . المجلة العربية للعلوم الإدارية، م9، ع1٤، صص-39.

Furthermore, the society of the study was deliberately selected. It included teachers of physical education and sport sciences in the College of Physical Education and Sport Sciences, and in the Department of Physical Education and Sport Sciences/ College of Basic Education in the University of Diyala with a total number of (115) teachers carrying various scientific titles. The study variables comprised of:

- Modes of leadership
- Teaching competencies

Moreover, data were processed via statistical tools which are suitable to the topic of the study.

Chapter Four: Exposing, Analyzing and Discussing the Results:

This chapter included exposing the results of the modes of leadership which are dominant among teachers of physical education and sport sciences in the University of Diyala in addition to teaching competencies and the relation between them via suitable tables and data.

Chapter Five: Conclusions and Recommendations:

The most significant conclusions can be summarized as follows:

- There is a statistically significant and positive relation between the democratic mode of leadership and the level of teaching competencies of the teachers of physical education and sport sciences, whereas there is a less degree of a statistically significant and positive relation between the autocratic and free modes of leadership and the teaching competencies.

1.12
e.14 / c/c.

Hypothesis of the Study:

1. There is a relation between the dominant modes of leadership of teachers of physical education and sport sciences and their teaching competencies.

Scopes of the Study:

- Human Scope: teachers of physical education and sport sciences in the University of Diyala.
- Time Scope: The period of time from (1/9/2016) to (20/2/2017).
- Spatial Scope: the auditoriums in the College of Basic Education and the College of Physical Education and Sport Sciences/ University of Diyala.

Chapter Two:

This chapter comprised theoretical and previous studies. The theoretical studies contained the following sections:

Leadership and its significance, the concept of leadership, theories of leadership, types of leadership, modes of leadership, teaching competencies, the concept of teaching competencies, types of teaching competencies, university teacher, in addition to a group of previous studies in relation to the topic under study.

Chapter Three:

The third chapter included research methodology and field procedures. The descriptive approach of correlative relations adopted due to its suitability to the nature of the problem and achieving the aims of the study.

C.N.R. K.R.

The significance of the study lies in figuring out the relation between Modes of Leadership of the Teachers of Physical Education and Sport Sciences and their Relation to their Teaching Competencies.

The problem of the study is in the notion that not using leadership modes which are suiting circumstances of people who are working in the educational institution may lead to the inability to achieve its set aims in addition to the idea that announcing administrative leadership candidates may sometimes not be concordant with their qualifications, experiences and what they have in terms of skills which will make them to delineate leadership modes characterized by absolutism to substitute their lack of qualifications. Moreover, it is necessary to specify the teaching competencies of the teachers of physical education and sport sciences and then, in turn, trying to enhance them. Hence, the problem of the study is in answering the following inquiry:

- Is there any relation between modes of leadership of teachers of physical education and sport sciences and their teaching competencies?

Aims of the Study:

1. Finding out the dominant modes of leadership of teachers of physical education and sport sciences.
2. Figuring out the teaching competencies of teachers of physical education and sport sciences.
3. Finding out the relation between the dominant modes of leadership of teachers of physical education and sport sciences and their teaching competencies.

1.12
C.V.1212

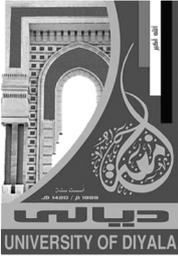
Abstract

The study comprised five chapters:

This first chapter included the introduction of the study as the researcher in the introduction and significance of the study to the fact that the arrangement of approaches refers to the style which is relying on arranging the educational situations according to what they include in terms of intellectual modes and different experiences and activities to assist in clearly achieving aims of the approach and then, through them, to evaluate their educational outcome in the light of the achievement of these aims. Furthermore, the differences in the style of arranging educational situations can be attributed to the difference in their aims and methodical arrangement. The curricula of which are based on the logical basis tend to focus on knowledge and sustaining the logical structure in their organization and submission to learners, whereas some other methodical arrangements rely on the psychological basis which mainly concentrate on the learner via taking due care to learners' needs, inclinations and abilities, like activity syllable, unity syllable which is based on experience, the humanistic syllable and the technological syllable.

Moreover, leadership is getting the interest of all societies for it is related to influencing individuals and groups as well as institutional developments. It is crystal clear that the improvement of nations is a natural result of the efficacy of their leaders in various fields. Therefore, institutions try to find out leadership abilities among their individuals and labor at training and improving their leadership role in achieving improvement aims.

1.12
2.12/1212



Ministry of Higher Education and Scientific Research
University of Diyala
College of Basic Education



**Modes of Leadership of the Teachers of Physical Education
and Sport Sciences and Their Relation to Their Teaching
Competencies**

**A Thesis Submitted to the Council of College of Basic Education in
Partial Fulfillment of the Requirements of M.Sc. in Physical
Education and Sport Sciences**

By

Ali Abbas Fadhil

Supervised by

Prof.

Furat Jabbar Saadallah (Ph.D.)

2017 A.D.

١٤٣٨
١٤٣٨

1438 H.