

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
معهد التربية البدنية والرياضية
قسم التربية البدنية والرياضية

بحث مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
في التربية البدنية الرياضية (علم و حركة الإنسان)

العنوان:

السمات القيادية و دورها في الإشراف التربوي في مجال التربية البدنية والرياضية

"بحث مسحي اجري على مفتشي التربية والتكوين لمادة التربية البدنية والرياضية على بعض ولايات
الغرب"

تحت إشراف:

د. طاهر طاهر

إعداد الطالبان:

جاء الله محمد

قوراري ياسين

السنة الجامعية 2013/2014

العنوان والصفحة

الإهداء.....	أ.....
الشكر والتقدير.....	ب.....
قائمة المحتويات.....	ت.....
الجداول.....	ث.....
الأشكال البيانية.....	ح.....
التعريف بالبحث.....	ج.....
1- مقدمة.....	1.....
2- الإشكالية.....	2.....
3- الفرضيات.....	3.....
4- أهداف البحث.....	4.....
5- أهمية البحث.....	4.....
6- مصطلحات البحث.....	5.....
7- الدراسات السابقة.....	6.....

الباب الأول: الدراسة النظرية

الفصل الأول: القيادة وسماتها

تمهيد

1- مفهوم وتعريف القيادة.....	10.....
2- أنواع القيادة وأشكالها.....	11.....

- 11.....1-2 أنواع القيادة.....
- 11.....1-1-2 القيادة الرسمية.....
- 12.....2-1-2 القيادة غير الرسمية.....
- 12.....2-2 أشكال القيادة.....
- 12.....1-2-2 القيادة الجماعية.....
- 13.....2-2-2 القيادة الإدارية.....
- 13.....3-2-2 القيادة التربوية.....
- 14.....3-أساليب القيادة.....
- 14.....1-3 القيادة الأوتوقراطي.....
- 14.....2-3 القيادة الفوضوي (الحر المتساهل).....
- 14.....3-3 القيادة الديمقراطية.....
- 15.....4-تعريف القيادة في المجال الرياضي.....
- 16.....5-مكونات القيادة في المجال الرياضي.....
- 16.....6-أنواع القيادة في المجال الرياضي.....
- 16.....1-6 القائد المهني.....
- 18.....2-6 القائد المتطوع.....
- 18.....3-6 القائد الطبيعي.....
- 19.....7-فاعلية القيادة الرياضية.....
- 20.....1-8-تعريف السمات القيادية.....

20.....	8-2 سمات القائد.....
21.....	9 الخصائص النفسية للقائد في المجال الرياضي.....
27.....	10 اتجاه يرى أن القيادة تعتمد على سمات شخصية معينة في نجاحها.....
22.....	11 نظرية سمات القيادة.....
22.....	11-1 الفكرة العامة للنظرية.....
24.....	12 بعض السمات العامة.....
25.....	13 سمات القائد الرياضي.....
25.....	13-1 السمات الجسمانية.....
25.....	13-2 الإبداع والابتكار.....
26.....	13-3 الشخصية:.....
26.....	13-4 تحمل المسؤولية.....
27.....	13-5 الثقة بالنفس.....
27.....	13-6 القدرة على اتخاذ القرار.....
28.....	خلاصة.....

الفصل الثاني

التفتيش و الإشراف التربوي

30.....	تمهيد.....
30.....	1- المشرف التربوي.....
30.....	2 مفهوم الإشراف التربوي.....

31.....	3 أهداف الإشراف التربوي
32.....	4 صفات المشرف التربوي
32.....	4-1 صفاته الإنسانية
33.....	4-2 صفاته القيادية
33.....	4-3 صفاته الجسمية والصحية
33.....	4-4 صفاته النفسية
34.....	5-أنواع الإشراف التربوي
34.....	5-1 الإشراف حسب العلاقة المطبقة بين المعلم والمشرف
35.....	5-2 الإشراف حسب الطريقة والأسلوب المستعمل
36.....	5-3 الإشراف حسب الغاية والهدف المستعمل
39.....	6-مشاكل الإشراف التربوي
39.....	6-1 المدرس المغرور
39.....	6-1-1 المدرس شديد الحساسية
39.....	6-1-2 المدرس العنيد
40.....	6-1-3 المدرس القلق
40.....	6-1-4 المدرس المتقدم في السن
40.....	6-1-5 المدرس المتذمر
40.....	6-2 المشاكل الإدارية
41.....	6-3 المشاكل الخاصة

41.....	7- مفهوم التفتيش التربوي.....
41.....	8- وظيفة التفتيش.....
41	9- تعريف المفتش.....
42.....	10- مواصفات المفتش.....
42.....	11- مقومات المفتش.....
43.....	12 مهام عامة للمفتش.....
44.....	13 واقع التفتيش في الجزائر.....
45.....	الخلاصة.....

الباب الثاني

الدراسة الميدانية

الفصل الأول: منهجية البحث وإجراءاته

الميدانية

تمهيد

48.....	1-1- منهج البحث.....
48.....	1-2- مجتمع وعينة الدراسة.....
48.....	1-3- مجالات البحث.....
48.....	1-3-1- المجال البشري.....
48.....	1-3-2- المجال المكاني.....
48	1-3-3- المجال الزماني.....

48	4-1- الدراسة الاستطلاعية للاختبار.....
49	5-1- ضبط المتغيرا.....
50	6-1- أدوات البحث.....
50	1-6-1- الاستبيان.....
50	2-6-1- المقابلة.....
51	3-6-1- الإحصاء.....
51	4-6-1- المراجع والمصادر.....
51	7-1- صدق وثبات أدوات البحث.....
51	1-7-1- ثبات الاختبار.....
52	1-2-7-1- صدق المحكمين والخبراء.....
53	2-2-7-1- الصدق الذاتي.....
54	8-1- الدراسة الإحصائية.....
55	الخلاصة.....

الفصل الثاني:

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

57	1- عرض وتحليل النتائج.....
79	2- الاستنتاجات.....
79	3- مقابلة النتائج بالفرضيات.....
80	4- الخلاصة العامة.....

5-التوصيات.....81

6-صعوبات البحث.....81

المصادر و المراجع

الملاحق

ملخص الدراسة

الاهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا.....

إلى من اشتريت راحتي وسعادتي بتعبها وشقائها إلى
أغلى اسم نطقه لساني أمي ثم أمي ثم أمي
"تركية" حفظها الله ورعاها وأطال في عمرها

إلى من كان لي بمثابة الشمعة التي تحترق لتنير
طريق دربي إلى نعم المثل ونعم القدوة أبي "الخضر"
حفظه الله

لكما يا أغلى ما أملك في الحياة والديا الكريمين

إلى الذين يدخلون القلب بلا استئذان إلى كل
إخوتي وأخواتي خاصة "عثمان" وإلى أعز الأصدقاء:
طيب, وحيد, لخضر, حمزة, يوسف, يوسف, عيسى, يوسف, عبد
يوسف, رشيد, مصطفى, حميدة, و زميلي في المذكرة ياسين
والى دفعة الثانية ماستر .

إلى جميع الأساتذة الذين تتلمذت على أيديهم من
الطور الابتدائي حتى الجامعي

إلى الأحباب الذين جمعني بهم أيام الدراسة من
دون استثناء

إلى كل من لم يجد اسمه فغضب.....

إلى قارئ هذا الإهداء

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة عملي هذا.

التعريف بالبحث

مقدمة:

تلعب الرياضة دورا هاما في حياة الشعوب بأكملها ، باعتبارها تربية وأخلاق قبل أن تكون ممارسة حيث يقاس في الوقت الراهن تقدم الشعوب وتطورها بمدى تقدم وتطور الرياضة فيها ،ولكن هذه الأخيرة لا يمكن أن تؤدي دورها بشكل فعال وعلى أكمل وجه دون إدارة تسييرها وتنظيمها حيث أصبح من البديهي أن نجاح أي عمل أو أي مشروع يهدف إلى الربح أو يهدف إلى أبعاد أخرى ، رياضية مثلا أو ثقافية أو دينية أو غيرها ، يتطلب إدارة سليمة والإدارة علم وليست اجتهادا فقط أو فطرة أو إدعاء أو مكابرة.

ولأن الإدارة الرياضية عموما والاشراف خصوصا لا يتطلب إداريا تقليديا ، ولكن تستوجب قائدا رياضيا ، وعليه ظهر مصطلح القائد ليحل محل المدير التقليدي كما يعتبر إعداد القادة من الموضوعات التي تشغل بال المهتمين بالإدارة الرياضية، ليس فقط للحاجة الماسة إلى قيادات جديدة ، ولكن لأهمية ومركزية دور القائد في فعاليتها وكفاءتها في تقديم الخدمات.

والقيادة ضرورة اجتماعية عرفها الانسان منذ عرف حاجته لتعامل مع غيره من الناس ومنذ ان ادرك اهمية النظم الاجتماعية في مختلف صورها واسسها بانها العامل الاول الذي سيساعد على تماسك الجماعة وانها العنصر الاساسي في تحقيق رغباتها ، والقيادة في المجال الرياضي والترويحي تغير احدى العوامل المهمة في نجاح برامجها وحيث ان بدون قيادة ناجحة ذات موصفات جيدة لا يمكن لأي مؤسسة من أداء دورها بنجاح بغض النظر عن وجود كل العوامل الاخرى .

ان التقدم التكنولوجي وتشعب الحياة العمرية زاد من اهمية القيادة ودورها باعتبارها احدى المعاني المهمة لحل المشكلات التي تواجه الفرد.ان حل المشكلات التي تواجه حركة المجتمع نظرة ثاقبة وفهم عميق وحكمة ودراسة لا تتوفر الا عند بعض الناس ، وهم القادة الذين يمتلكون صفات و خصائص ليكونوا مؤهلين لأخذ الدور الفعال والمؤثر من خلال التفاعل مع الجماعة وصولا لتحقيق الاهداف المشتركة .ولقد أجريت العديد من الدراسات حول الصفات المميزة للقيادة الفعالة التي يمكن صياغتها من الانجاز الجيد في العمل ويذكر جميل توفيق انه يجب أن تأتي الرغبة في القيادة من داخل الشخص نفسه فالعنصر الهام الذي يحرك القائد هو الدافع والحافز الشخصي النابع من ذاته ويتضح هذا من خلال مثابته على العمل واستعداده للعمال

الشايب(1999) ان التفتيش و الإشراف التربوي عنصرٌ مهم من عناصر العملية التربوية؛ لما له من دورٍ كبير في تحسين أداء المعلّمين؛ بل في الارتقاء بالعملية التربوية بجميع عناصرها يعتبر الإشراف التربوي من المواضيع الهامة في

أية عملية تعليمية ، و تكوينية ، فمن خلالها يتمكن من معرفة نقاط الضعف و القوة في أي مستوى من المستويات ، و في أية مرحلة من المراحل التعليمية . ويتناول التقويم التربوي الحكم على التحصيل المدرسي و على أي عملية تكوينية معينة ، و تشمل العملية الأشرافية كل عناصر العملية التربوية من المعلم و المتعلم والمنهاج و الأهداف وطرائق التدريس و الإشراف التربوي ، وكذلك أساليب التقويم. و هنا أتت أهميته في الارتقاء بالمؤسسة التربوية(الساسى الشايب محمد، 1999، صفحة 03)

إن الدراسات في هذا المجال قليلة نذكر منها دراسة : بالحسن علي؛ عدوان بالقاسم؛ تحت عنوان القيادة التربوية سنة 2010 ودراسة أ.بوسعدة قاسم تحت عنوانالإشرافالتربويبالجزائر سنة 2010

لذا وقع اختيارنا على هذا الموضوع كونه يلعب دورا في تطوير وترقية هذا الاختصاص (الإشراف التربوي في المجال الرياضي).

- واحتوى بحثنا على باين خصص الباب الاول للدراسة النظرية واحتوى على أربعة فصول هي:

الفصل الاول: القيادة وسماتها

الفصل الثاني: الاشراف التربويالتفتيش في التربية البدنية

فيما خصص الباب الثاني للدراسة التطبيقية واحتوت على فصلين:

الفصل الاول: خصص لمنهجية البحث واجراءاته الميدانية.

الفصل الثاني: خصص لعرض ومناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات.

الملاحق.

مشكلة الدراسة:

انطلاقا من الدور الذي تلعبه القيادة في تنمية شخصية المفتشين لمادة التربية البدنية ايجابيا، ونظرا لدراسات السابقة التي ركزت دراساتها على السمات القيادية لدى المدراء و القادة الاكاديميين و المدرسين كان لا بد من الوقوف بطريقة علمية مدروسة على واقع هذه القيادة في الميدان الاشراف التربوي عموما ولمادة التربية البدنية خصوصا، كون ان سمات القيادة قادرة على حفز العاملين، واستثارة دافعيتهم، والارتقاء بمستوى الأداء لديهم. والميدان التربوي بحاجة ماسة لمثل هذه القيادات، خصوصا في ظل ظروف بناء المؤسسة تربوية ذات مبادئ وأسس علمية نجد

ومن وجهة نظرنا نحن يجب اصلاح بعض الأفكار القيادية التربوية وهذا ما توصلت إليه الدراسات المشابهة ونذكر منها دراسة بالحسن علي و عدوان بالقاسم سنة 2010 حول القيادة تربوية ضمن الملتقى التوجيهي الإعلامي الجهوي للجنوب تحت إشراف السيد المفتش المركزي بلعور محمد حيث توصل الباحثون الى بعض سمات الاساسية و هي صفات القائد الناجح:

الثقة بالنفس و بالآخرين الواقعية والمعرفة القدرة على الاتصال ومساعدة للآخرين وصناعة القرارات والتحلي بالشجاعة، الإخلاص والاجتهاد الخلق والابتكار وذو عقل مفتوح والقدرة على تحمل المسؤولية ويؤكد علاوي 1998، إلى أهم السمات الشخصية والقدرات التي يجب توافرها في القائد : (مصطفى حسين باهي و أحمد كمال نصاري، 2006، صفحة 07)

- الثبات الانفعالي، التناغم الوجداني والتعاطف، القدرة على اتخاذ القرار، تحمل المسؤولية، الابداع، المرونة، الطموح، القيادة .

كما توصلت الطالبة رواء سنة بإعداد رسالة تحت عنوان "تحديد السمات القيادية للتدريسيين" في كلية التربية الرياضية للبنات كلية التربية الرياضية للبنات بجمعة بغداد وتوصلت الى صفات القائد الناجح المتمثلة في: الحزم، الثقة في النفس الديمقراطية في القيادة، المواظبة والانتظام، سعة الصدر، توخي العدالة، القدرة على اتخاذ القرارات، المأامبالعلاقات الإنسانية. 2007

ودراسة أبو سمرة مدى توافر سمات القيادة لدى مديري مدارس مدينة القدس وذلك باعتماده على المجالات التالية التي قامت عليه الاستمارة الاستبائية: بناء روح التعاون، الاعتبارية الفردية، التمكين، السلوك القدوة، الرؤيوية، الإثارة الفكرية 2006

و من هنا يتضح لنا التباين الواضح في تحديد السمات القيادية و من هذا المنطلق قمنا بهذه الدراسة محاولة للتعرف على سمات القيادة التربوية "في التربية البدنية الرياضية" ودورها في عملية الاشراف وكانت كالتالي: القدرة على اتخاذ القرار تحمل المسؤولية الثقة بالنفس الشخصية الابداع والابتكار واللياقة البدنية ومن هنا طرحنا السؤال الرئيسي التالي: - ما مدى توفر السمات التي سبق ذكرها لدى مفتشي التربية البدنية والرياضية؟ وتمحورت مشكلة الدراسة في السؤالين الآتيين:

- ماهي اهم السمات القيادية الشائعة لدى مفتشي التربية البدنية والرياضية؟
- وما هو ترتيبها التصاعدي لدى مفتشي التربية البدنية والرياضية حسب الأهمية والأولوية؟

أهداف البحث:

1. التعرف على السمات الأكثر شيوعاً لدى مفتشي التربية البدنية والرياضية .
2. ترتيب هذه السمات القيادية من حيث الأهمية والأولوية لدى مفتشي التربية البدنية والرياضية .

3- الفرضيات:

الفرض العام:

- تحديد السمات القيادية الأكثر شيوعاً لوضع تقنيات حديثة تتماشى وفق التطور الذي عرفته المنظومة التربوية لدى مفتشي التربية البدنية والرياضية

الفرضيات الجزئية:

- أهم السمات القيادية الشائعة لدى مفتشي التربية البدنية والرياضية هي (القدرة على اتخاذ القرار, الثقة بالنفس, المسؤولية, الشخصية, الإبداع, البنية السليمة)

- ترتيب السمات القيادية تصاعدياً لدى مفتشي التربية البدنية والرياضية حسب الأهمية والأولوية يكون كالاتي: " البنية السليمة، الإبداع، الشخصية، المسؤولية، الثقة بالنفس، القدرة على اتخاذ القرار"

أهمية الدراسة

تأتي أهميته هذه الدراسة كونها تكشف عن مدى توافر سمات القيادة لدى المفتشين، لما لهذه المدارس من أهمية خاصة، وواقع يختلف عن غيرها من المؤسسات، لذلك مست أهميتها جانبيين وهما:
الجانب العلمي: تشكل مرجعاً أساسياً للعاملين في الاشراف التربوي لتحسين أداء الإدارة التربوية، من خلال بيان مزايا(سمات) القيادة ، وقدرتها في تحسين واقع القيادات المدرسية .
الجانب العملي: الأداء العمل بصورة جيدة والتحلي بالسمات القيادية الفعالة مثل الثقة والمسؤولية و الابداع و قوة الشخصية وتحسين واقع القيادات الادارية، من جوانب متعددة مثل الأداء الوظيفي .

المصطلحات:

القيادة: القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، و يتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم. (عباس، 2004، ص11)

التعريف الإجرائي للقيادة:

القيادة هي التي تؤدي العمل من خلال قيادة الناس بطريقة سليمة دون تعثر العمل، فالموظف الجديد يحتاج إلى ثقة الناس، ويحتاج إلى أن يثق هو في المنشأة أو المنظمة التي يعمل بها. وهذا التعريف يهتم بإنجاز العمل أكثر مما يهتم بمؤلاء الذين شاركوا في إنجاز العمل.

المفتش:

هو خبير فني ، وظيفته الرئيسية مساعدة الأساتذة على النمو المهني وحل المشكلات التعليمية التي تواجههم ، بالإضافة إلى تقديم الخدمات الفنية لتحسين أساليب التدريب وتوجيه العملية التربوية الوجهة الصحيحة مما يستلزم منه معرفة (أصول التربية و نظريات التعلم وطرق التدريس والقياس والتقويم ومهارات الادارة والاتصال والتعامل مع وسائل التعليم حسب اختصاصه.) (المفتشية العامة للبداءوجيا، 2012)

تعريف الإجرائي المفتش:

يعرف المفتش على أنه الشخص الراغب في المعرفة الدقيقة لطبيعة الأشياء ومكوناتها ومعرفة الظاهر و الباطن منها وهو ما يعبر عنه في المنظور الفلسفي بالتعرف على الحقيقة سواء كانت ايجابية وسلبية.

تعريف الإشراف التربوي:

عبارة عن الجهود الفنيّة المنظمة لتوفير الخدمة التعليمية الشاملة في الحقل التربوي، في مجال تحسين العملية التعليمية التربوية بجميع عناصرها، من معلم، وطالب، ومنهج، وأساليب تقويم، ووسائل تدريس، فهو عملية قيادية تهدف إلى تحقيق أهداف التربية (عمر عبيدالله د/ أحمد، 2004، صفحة 1)

تعريف الإشراف التربوي:

هو مجموعة من الأنشطة المدرسة التي يقوم بها التربويون مختصون لمساعدة المعلمين على تنمية وذاثم، وتحسين ممارساتهم التعليمية و التقويمية داخل غرفة الصف وخارجه او تذليل جميع الصعوبات التي تواجههم ، ليتمكنوا من تنفيذ المناهج المقررة ، و تحقيق الأهداف التربوية المرسومة.

الدراسات المشابهة:

دراسة عمرو (2007)

عنوان المذكرة مدى توافر سمات القيادة لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) سنة 2005 / 2006 لنيل شهادة الماجستير، من وجهة نظر المشرفين التربويين هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى توافر سمات القيادة لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) والبالغ عددهم (365) مشرفاً تربوياً، في حين تكونت عينة الدراسة من (176) مشرفاً تربوياً، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لمدى توافر سمات القيادة لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي

دراسة رواء 2007

عنوان المذكرة السمات القيادية للتدريسيين من وجهة نظر البنات هدفت الدراسة توضيح وتحديد المذكرة السمات القيادية للتدريسيين سنة 2007 لنيل شهادة الليسانس في كلية التربية الرياضية للبنات الرياضية للبنات - جامعة بغداد و شملت مجالات البحث ما يأتي :

1- المجال البشري : عينة من طالبات كلية التربية الرياضية للبنات - جامعة بغداد.

2- المجال الزماني : للفترة من 2007/4/1 ولغاية 2007/4/20.

3- المجال المكاني : كلية التربية الرياضية للبنات.

منهجية البحث وإجراءاتها الميدانية:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته طبيعة مشكلة البحث. تألفت عينة البحث من مجموعة من طالبات كلية التربية الرياضية للبنات والبالغ عددهن (75) طالبة تم اختيارهن بشكل عمدي إذ يمثلون نسبة (86.20%) من المجتمع الأصلي و أظهرت نتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لمدى توافر سمات القيادة لدى للتدريسيين

دراسة أبو سمرة 2006

عنوان المذكرة مدى توافر سمات القيادة لدى مديري مدارس سنة 2006 لنيل شهادة الماجستير هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى توافر سمات القيادة لدى مديري مدارس مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس مدينة القدس والبالغ عددهم (2264) معلماً ومعلمة، موزعين على

(133) مدرسة، في حين تكونت عينة الدراسة من (368) معلما ومعلمة، تم اختيارها بالطريقة العشوائية العنقودية. واستخدم الباحثون الاستبانة، كأداة للدراسة، واشتملت على (52) فقرة، موزعة على ستة مجالات، أظهرت نتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لمدى توافر سمات القيادة لدى مديري مدارس

نقد الدراسات:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة والمشابهة في النقاط التالية:

اشتملت عينة البحث على 10 مفتشين بأعمار مختلفة.

تكونت عينة البحث من مجموعة واحدة فقط ، في حين تكونت عينات الدراسة السابقة أكثر من مجموعة .
و الدراسات السابقة تناولت دراستها حول السمات القيادية حول المدراء والمدرسين والمدرين.

الجانب النظري

الفصل الأول : السمات القيادية

تمهيد:

تعتبر القيادة الرياضية شكل من أشكال القيادة يمثل القائد فيها أهم عناصرها، فهو صورة الجماعة ورمزها والمتحدث بلسانها والمسؤول عن إنجازاتها وسلبياتها وواضع فلسفتها، ويستطيع تحقيق أهدافها من خلال خبراته السابقة وطموحاته ومؤهلاته العلمية وتكوينه الشخصي واتجاهاته وقدرته على التأثير في الآخرين من خلال الوسائل والطرق التي يستخدمها لتحقيق أهداف الجماعة .

1- مفهوم القيادة:

تعتمد القيادة كثيرا على الحكمة ، وتأتي الحكمة من معرفة تجارب الآخرين من خلال الملاحظة والقراءة والتفاعل والتجريب، وذلك يؤكد أهمية التدريب والتفويض في إعداد قادة المستقبل من شباب الحاضر وقد صدر في الآونة الأخيرة بعض الكتب المنشورة باللغة الانجليزية والتي تتناول موضوع القيادة، لاسيما وأن القيادة تكتسب ولا تورث وفيها نماء مستمر لأنها ليست محطة وصول وإنما رحلة طويلة تستوجب التفاعل بين ثلاثية القائد والتابعين والموقف، كما أن لها دورة حياة مثلها في ذلك مثل كل الأنشطة الإنسانية . (إبراهيم يحي عبد الحميد، صفحة 45)

تعتبر القيادة من المواضيع التي درسها الباحثون دراسة مستفيضة خلال السنوات الماضية ، وقد عرفت من طرف الباحثين كل حسب دراسته:

- **تعريف هام فيل Hemphill 1954** : يعرف القيادة بأنها نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة بتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة . (العديلي ناصر، 1982، الصفحات 128-129)

- **تعريف أوردوي تيد Ordoited** : يعرف القيادة بأنها النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون للتوصل إلى هدف يرغبون في تحقيقه. (بدوي حليم المنيري، صفحة 228)

- **تعريف ريشارد وآخرون Richard 1972** : هي عملية تأثير وفعاليات لصفات وخصائص القائد الشخصية وكذلك خصائص التابعين وكذلك المواقف التي يمرون بها. (العديلي ناصر، 1982، صفحة 130)

-**تعريف محمد فتحي**: هي الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق و الارتفاع بمستوى أدائه إلى مستوى أعلى وبناء شخصيته ، بحيث يتعدى حدوده العادية، وليس هناك أفضل من أساس لبناء هذه الشخصية القيادية من روح الإدارة التي تطبق عن طريق العمل اليومي للمنظمة المبادئ الحازمة للقيادة والمسؤولية والارتفاع بالمستويات والأداء و احترام الفرد وعمله. (فتحي محمد، صفحة 159)

- تعريف سهيلة عباس: القيادة هي عملية ديناميكية ، تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه أو تابعيه ، إذ يمكن التأثير في سلوك المرؤوسين تأثيراً مباشراً ، إذا توافرت القناعة والفهم والإدراك للقائد من قبل المرؤوسين ، كما يمكن للمرؤوسين من تقديم المعلومات الضرورية للقرارات ، ولذلك فإن القيادة عملية تواصل وتفاعل متواصل ومتغير حسب الموقف والظروف. (سهيلة عباس، صفحة 12)

التعريف الإجرائي:

من خلال ما تم عرضه يمكن لنا أن نعرف القيادة تعريفاً إجرائياً يتوافق مع ما سنسير عليه في بحثنا بأنها: القيادة هي التي تؤدي العمل من خلال قيادة الناس بطريقة سليمة دون تعثر العمل، فالموظف الجديد يحتاج إلى ثقة الناس، ويحتاج إلى أن يثق هو في المنشأة أو المنظمة التي يعمل بها. وهذا التعريف يهتم بإنجاز العمل أكثر مما يهتم بمؤلاء الذين شاركوا في إنجاز العمل.

2- أنواع القيادة وأشكالها

2-1- أنواع القيادة :

وفي هذا الصدد يمكن أن نشير إلى نوعين من القيادة : القيادة الرسمية، والقيادة غير الرسمية فيما يلي :

2-1-1- القيادة الرسمية :

يعرفها محمد فتحي بأنها: " قيادة تنبع من المركز الوظيفي الذي يستغله القائد في المؤسسة وفيها تظهر سلطات القائد على مرؤوسيه من واقع المركز التنظيمي الذي يشغله ، وليس بالضرورة أن تتوفر في هذا القائد المؤهلات للقيادة ولكنه وصل للصدارة لأسباب أخرى مثل كونه من أبناء أصحاب رأس المال أو لأنه أهل للثقة في مجال معين " . (فتحي محمد، صفحة 162)

-أيضا هي " ذلك النوع من القيادة الذي يتم عن طريق الاختيار على حسب أسس معينة أو

التعيين مثلما يحدث في حالات رؤساء العمال والجمهورية وغيرهم ، ولقد درس كل من هلبين وراينر HALPIN-WINER سلوك القائد في قيادة سلاح الطيران ، فذكر أن كلا من المحافظة على الجماعة وعلى استمرارها والمبادأة والتوجيه في الحصول على الهدف لهما علاقة بسلوك القائد الناجح بنسبة 83% ويعني بالمحافظة على الجماعة وعلى استمرارها أن سلوك القائد يتضمن ما يشير للاحترام والصدق المتبادل ، أما المبادأة والتوجيه فترتبط بسلوك القائد الذي يوضح دور الأعضاء ويركز على الوصول للهدف وعلى القيام بالعمل وإنجازه . * محمود السيد أبو النيل . (أبو النيل محمود السيد، 1985، صفحة 333)

2-1-2- القيادة غير الرسمية

حسب محمد فتحي هي: " قيادة تستمد سلطاتها من الصفات والمهارات الشخصية التي تجعل القائد فيها في مكان قريب من الآخرين فيؤثر فيهم ويوجههم إلى الطريق اللازم لتحقيق أهدافهم ، تظهر هذه القيادة في التنظيمات غير الرسمية وذلك في التجمعات غير الرسمية داخل المؤسسات ، والتي تتعرض إلى مشكلات واحدة أو أخطار واحدة مما يجعل الأفراد يبحثون في شأن حل تلك المشكلات ، بالتالي تبرز قيادة بين هؤلاء الأفراد تستطيع أن تعبر عن أهدافهم وترجم الوسائل المطلوب اتخاذها في سبيل الوصول إلى تلك الأهداف وبالتالي يختارها الأفراد لتمثلهم في وجهة نظرهم ". (فتحي محمد، صفحة 163)

- ومن خلال ما سبق نرى أنه يجب على المشرف التربوي عليه أن يحترم أنواع القيادة و التعامل معها في المواقف المناسبة و لا يخلط بين ماهو رسمي وغير رسمي من اجل تجنب استخدام السلطة داخل العمل والابتعاد عن الاسلوب الاستبدادي و هذا ما سوف نوضحه لاحقا.

2-2- أشكال القيادة :

وتحضع أساسا لأسلوب القيادة المتبع ولنوع التنظيم المعين ، وهي إما جماعية أو إدارية أو تربوية.

2-2-1- القيادة الجماعية : وتعني توزيع المسؤوليات القيادية بين أعضاء التنظيم تبعا

لمؤهلاتهم وقدراتهم والقيادة الجماعية بهذا المعنى عكس القيادة الفردية (التي تعني تركيز المسؤولية العليا في يد فرد واحد) ومن ثمة فهي انعكاس للمبادئ الديمقراطية في التسيير ، ومن أهم مميزات خدمة أعضاء التنظيم من حيث تنمية قدراتهم على القيادة والاعتماد على النفس ، والمسؤولية الجماعية تخفف من حدة نزاعاتهم الفردية والتسلطية .

ومن بين عيوبها إمكان إفضائها إلى الفوضى ، وتمييع المسؤوليات ومن ثمة انخفاض الروح

الابتكارية وتشجيع التواكل بل وإثارة الصراعات الداخلية . (فضيل دليلو وآخرون، 2001، صفحة

102)

2-2-2- القيادة الإدارية : إن القيادة فيها الفردية ، ولكنها تعطي قدرا كبيرا من الحرية لباقي

أعضاء التنظيم في المشاركة في معظم المسؤوليات ، التوجيه والإشراف والمبادرة ، ولقد حددت نتائج

بعض الدراسات الميدانية أسس القيادة الإدارية الناجحة التي يمكن إجمالها فيما يلي :

- توزيع المسؤوليات على المرؤوسين وإشراكهم في القرارات وتحديد الأهداف مع ضمان حرية

الاتصال والتفاعل المباشر بينهم .

- جعل العمل حول الجماعة وليس حول الذات .

- تشجيع التغيير التلقائي والمبادرات الفردية .

إن أهم ما يلاحظ على هذه المبادئ أن الكثير منها ينطبق على القيادة بصفة عامة مع الإشارة إلى أن جلها موقفي ، أي تتراوح فاعليته من موقف لآخر ومن جماعة لأخرى . (فضيل دليلو وآخرون، 2001)

2-2-3- القيادة التربوية : إن دور المربي في العملية التربوية دور قيادي تربوي ، يتفاعل

مع جماعات الطلاب لتحقيق الأهداف التربوية ، ويتسم هذا الدور بأن المربي يكون له القوة والقدرة على التأثير في الطلاب ، وتوجيه سلوكهم على سبيل تحقيق الأهداف التربوية ، والقيادة التربوية سلوك يقوم به المربي للمساعدة على بلوغ الأهداف التربوية وتحريك جماعة الطلاب نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعي بينهم والمحافظة على بناء الجماعة وتماسكها .

هذا ويجب أن يحرص المربي على الحياة التربوية الديمقراطية ، كما يجب أن نولي التدريب على القيادة التربوية اهتماما خاصا ، ومن خلال طريق القيام بالدور ، ومن العوامل التي تساعد على التدريب على القيادة التربوية ، إعداد جماعات طلابية تدريبية نموذجية لتدريب القادة التربويين وتقديم نماذج في القيادة التربوية يقوم بها المربون ويلاحظها المدربون لتعلم منها. (فضيل دليلو وآخرون، 2001)

- ومن خلال دراستنا لأشكال القيادة نجد ان بحثنا هذا يقوم على شكلين أساسيين هما القيادة الادارية والقيادة التربوية

3-أساليب القيادة:

يوجد العديد من أساليب القيادة الإدارية من أهمها ما يلي:

3-1-القيادة الأوتوقراطية:

في ظل هذا الأسلوب القيادي ، تتركز السلطة في يد القائد وحده ، فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه دون أن يشرك مرؤوسيه ، وهو الذي ينضم أعمال الأفراد الذين يعملون تحت قيادته ، ومن هنا فإن

القائد يهتم بضمان طاعة الأفراد وليس للأفراد حرية في اختيار العمل أو المناقشة أو إبداء الرأي .
(سيد صبحي، صفحة 119)

ويتحتم على القائد الاستبدادي أن يظل محور انتباه الجماعة ، ويهتم بضمان طاعة الأعضاء ، ويسود في القيادة الأوتوقراطية المناخ الاجتماعي الدكتاتوري الاستبدادي الإرغامى التسلطي ، ويحدد القائد بنفسه السياسة والخطة والنشاط تحديدا كليا ، ويملي خطوات العمل ، ويحدد نوع العمل الذي يختص به كل فرد ، ولا يشترك مع الجماعة اشتراكا فعليا إلا حين يعرض عملا من الأعمال كنموذج ، ويعطي أوامر كثيرة تعارض رغبة الجماعة ، أو توقف نشاط معين لها تحل محلها رغبته ، أما إذا غاب القائد حدثت أزمة شديدة قد تؤدي إلى انحلال الجماعة أو الهبوط بالروح المعنوية لها ويتوقف النشاط إلى أن يعود. (كامل سهير أحمد، 2001، صفحة 63)

3-2- القيادة الفوضوي (الحر المتساهل)

وفي هذا الأسلوب يتصف الجوبالحرية التامة ، حيث يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المناقشة أو التنفيذ ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي ، بعكس القائد الديمقراطي الذي يتمتع بحب الجماعة ، كذلك تكون جماعة أقل عدوانا وأكثر تعاونا قابلية لتحمل المسؤولية. (أبو النيل محمود السيد، 1985، صفحة 262) ويظهر في هذا الأسلوب القيادي قائد الجماعة غير مكثرة بواجباته ، لا يؤدي إلا دورا شكليا في الجماعة وبالتالي لا يوجد له دور فعلي في التخطيط أو التنفيذ أو التوجيه أو المراقبة وجوده في الجماعة كعدمه ، لذا تكون الجماعة في حالة من الفوضى .

والقائد الفوضوي لا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا متى طلبوا منه ذلك وفي أغلب الأحوال ما يكون وصل إلى مركز القيادة بحكم مهارته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادية (فتحي محمد، صفحة 169)

3-3- القيادة الديمقراطية: ويكون القائد الديمقراطي عضوا في الفريق ، ويشعر الآخريين بذلك ويتلقى أفكارهم ومقترحاتهم وينظر إليها بالتقدير و الاحترام . (يعقوب حسين نشوان، 1985، صفحة 162)

" يسعى القائد الديمقراطي إلى ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها وفي تحديد أهدافها ورسم خططها ولا يميل إلى تركيز السلطة في يده ، وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهدافها عن طريق الأعضاء أنفسهم ، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء " . (عادل أحمد

الاستول، 1987، صفحة 261)

و يعتمد القائد في النمط الديمقراطي إلى تحقيق ضرب من الوصال الفكري بينه وبين مرؤوسيه ، فهو يعمل على تحريك دوافع المرؤوسين ، وهو دائما يعرض عليهم المشاكل ويناقشهم فيها بوصفهم أسرة واحدة أو فرد واحد . (شريفى مقدودة وآخرون، صفحة 62)

- ومن عرضنا لأساليب القيادة نرى أن الاسلوب الديمقراطي هو الاسلوب الجيد وذلك لما يتصف به من مقومات تجعله افضل و لان درستنا تهتم بالسلمات لذلك يجب على القائد ان يكون ديمقراطي خاصة في المجال الرياضي.

4- تعريف القيادة في المجال الرياضي :

- تعريف همفل وكونس **1957 Hemphill Coons** : عرفها على أنها : سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد اتجاه هدف مشترك بينهم . (علاوي محمد حسن، سنة 1998، صفحة 15)

- تعريف مفتي إبراهيم حماد : تعني القيادة الرياضية المقدرة على التأثير في سلوكيات الآخرين كتأثير المدربين على اللاعبين أو رؤساء الأندية على المدربين أو مدراء المؤسسات على الأساتذة والعاملين في المؤسسة إذ هي عملية تواصل بين المدير ومرؤوسيه ، حيث يتبادلون الأفكار والاتجاهات والمعلومات والمعارف من أجل إنجاز المهام الموكلة إليهم، وتعني القيادة الرياضية أيضا كل من الإرشاد والتوجيه رياضيا والتأثير في الآخرين والمبادرة والانطلاق إلى الأمام وتوضيح معالم الطريق . (مفتي إبراهيم حماد، صفحة 79)

- تعريف إدارة الخدمة الحديثة بالولايات المتحدة الأمريكية : تختص بالتأثير الفعال على نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف . (معوض حسن و شلتوت حسن، صفحة 54)

وقد أشار أندرو دوبرين " Andrew Dubrin " على أن القيادة تتضمن مايلي:

- القدرة التي توحى بالثقة والمساندة بين الأفراد من أجل تحقيق أهداف منظمة.
- القدرة على بث الثقة والتأييد في نفوس الأفراد المطلوب منهم إنجاز أهداف منظمة.
- التأثير الشخصي المنظم والموجه من خلال عملية الاتصال من أجل تحقيق هدف معين.
- هي القوة الفعالة وتنظيم الجماعة أثناء عملية تحقيق الهدف.

وقد أشار محمد حسن علاوي(1998) إلى القيادة بأنها: " العملية التي يقوم فيها فرد من أفراد جماعة منظمة بتوجيه سلوك أفرادها لدفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم ". ويرى أحمد سيد مصطفى (2000) : " أن القيادة الناجحة هي القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام على أداء متميز يحقق أهداف مخططة " . (مصطفى حسين باهي و أحمد كمال نصاري، 2006، الصفحات 03-04)

كما أشار أحمد إسماعيل حجي (1994) إلى القيادة بأنها: " إنجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة يعملون معا بطريقة طيبة ، وأن كل فرد منهم يؤدي دوره بكفاءة عالية، والقائد يقود الجماعة في تحديد الأهداف و التخطيط وتنفيذ العمل وتحقيق التقدم في الأداء ووضع معايير يقاس بها هذا الأداء ويسعى القائد للحفاظ على وحدة الجماعة وإحساس أفرادها بلذة الإنجاز. (مصطفى حسين باهي و أحمد كمال نصاري، 2006، الصفحات 03-04)

تعريف كل من فيفنر وفريستس Fritse Fifnar: أنها فن التنسيق بين المدراء ورؤساء النوادي والمدربين والمختصين في المجال الرياضي أي بين الأفراد والجماعات وشحنهم لبلوغ غاية منشودة . (معوض حسن و شلتوت حسن، صفحة 56)

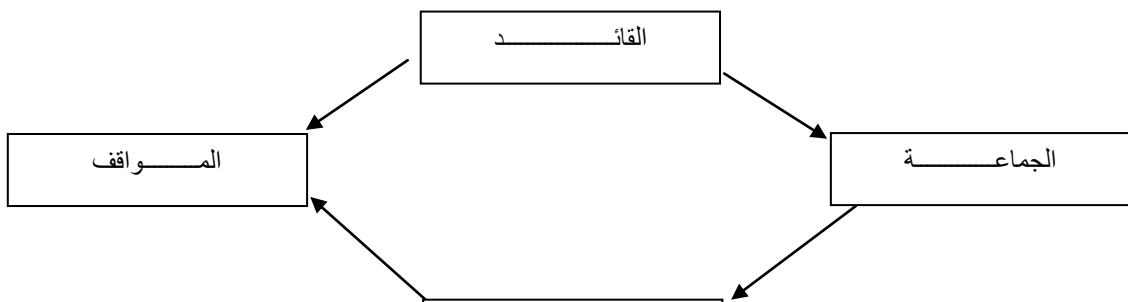
- وبعد استعراض جملة من التعاريف والمفاهيم سواء للقيادة الإدارية بصفة عامة أو القيادة في المجال الرياضي بصفة خاصة نجدتها تتفق بين الباحثين في موضوع القيادة بأنها تتضمن العناصر التالية :
- أن يكون لكل قائد تابعين يقودهم ، فالفرد وحده لا يمكن أن يقود بدون وجود تابعين .
- أن لكل قائد أكثر من قوة يستطيع التأثير بها على التابعين له .
- إن الهدف من القيادة هو أن يؤثر على التابعين للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة .
- وقد أجملها محمد فتحي كما يلي :

" القيادة = دالة في (القائد ، التابعين ، الهدف المشترك ، الموقف) " . (فتحي محمد، صفحة

159)

5- مكونات القيادة في المجال الرياضي:

هناك أربعة أركان أساسية في مكونات القيادة والشكل التالي يوضح ذلك : (مصطفى حسين باهي و أحمد كمال نصاري، 2006، الصفحات 05 - 06)



الشكل (1-1) يوضح مكونات القيادة في المجال الرياضي

6- أنواع القيادة في المجال الرياضي :

تتعدد أنواع القيادة بتعدد البحث في سيكولوجية القيادة وفيما يلي سنعرض هذه الأنواع :

6-1 القائد المهني :

هو الشخص الذي أعد عن طريق دراسات معينة وتدريب خاص لكي يكون قادرا على العمل في المؤسسات الرياضية ، القيادة المهنية هي قيادة تربوية تلعب دورا جوهريا من خلال المؤسسات التي يعمل بها على مساعدة نفسه وإشباع احتياجاته ونحو مواهبه وتعديل سلوكه واتجاهاته لإعداد مواطن سوي صالح . (حامد عبد السلام زهران، صفحة 62)

ويعد القائد المهني لكي يكون صالحا للعمل في المجال الرياضي عن طريق محاور رئيسة:

- تعليمه مجموعة من العلوم والمعارف اللازمة للتعامل مع المجتمع الرياضي وهي مجموعة العلوم الأساسية مثل : علم النفس ، علم الاجتماع ، الإدارة الرياضية ... الخ .

- تعليمه مجموعة من العلوم المهنية اللازمة له في مجال تخصصه مثل : التدريب الرياضي ، قوانين

الألعاب ، مقاسات وأبعاد الملاعب الرياضية ، طرق تنظيم واخراج الدورات الرياضية ... الخ .

- اكتسابه مجموعة من المهارات القيادية التي تمكنه من العمل مع الشباب ويرى البعض أن

القائد المهني لابد وأن يتقاضى راتبا نظير عمله كشرط من الشروط الأساسية إلى جانب إعداد

المتخصص حتى يمكن أن نسميه قائد مهني وحتى نفرق بينه وبين القائد المتطوع . (بدوي حلیم

المنيري وعصام، صفحة 228)

6-2- القائد المتطوع :

هو الشخص الذي لديه من الوقت والرغبة والاستعداد ما يدفعه إلى التطوع للعمل في

المؤسسات والهيئات الرياضية وغالبا ما يكون لدى هذا الشخص مهارة عملية أو يتقن نشاطا معيناً

وهناك ضرورة وجود هذا النوع من القادة في المجال الرياضي للأسباب التالية: (حامد عبد السلام زهران، صفحة 94)

- أن هناك نقصاً في القادة المهنيين إلى جانب عدم قدرة المؤسسات والهيئات الرياضية على توظيف العدد اللازم من القادة المهنيين لقيادة مجالات نشاطها المقصود .
- تنمية روح التطوع والخدمة العامة ، وربط هؤلاء المتطوعين بواقع مجتمعهم و احتياجهم من خلال تعاملهم مع الرياضيين وإدراكهم لأملهم وطموحاتهم وكذلك احتياجاتهم .
- إضافة مهارات جديدة ، وربما لا تكون متوفرة لدى القادة عمله القائد المهني هو الذي يحدد مسؤولياته واختصاصاته ويشرف عليه ويوجهه أثناء قيامه بالعمل ، كما يقع على عاتق القائد المهني مسؤولية إعداد وتدريب القيادة التطوعية . (بدوي حليم المنيري، صفحة 215)

6-3- القائد الطبيعي :

- وهو الذي تنتخبه الجماعة من بين أعضائها لكي يتولى مباشرة قيادتها وتنظيم أعمالها ونشاطها واجتماعاتها ويكون حلقة الاتصال بينها وبين القائد المهني وتمثل أهمية هذا النوع من القيادة في الآتي
- فرصة لتدريب الشباب على تحمل المسؤولية ، ومواجهة المشاكل .
 - تؤدي إلى إيجاد تابعين (وهم أعضاء الجماعة التي يقودها القائد الطبيعي) "يخصمون التبعية السلمية وتتكون لديهم محاسبة القائد الطبيعي ومناقشته في أي خروج منه عن ما اتفقت عليه الجماعة " . (معوض حسن و شلتوت حسن، صفحة 84)
 - تؤدي إلى إيجابية الأعضاء وتزيد من فاعليتهم داخل الجماعة لشعورهم بأن القائد أحد زملائهم وأنهم أصحاب القرار الأول ، سواء في إبقائه أو عزله .
 - فرصة لتدريب الشباب على الأسلوب الديمقراطي حتى يخرجوا إلى الحياة مزودين بقيم ديمقراطية صالحة تساعد على تدعيم وتغذية الهيئات الرياضية ومواقع العمل الأخرى بالقيادات الإيجابية الفعالة. (بدوي حليم المنيري، صفحة 216)
 - ومن خلال عرضنا أنواع القادة فقد ركز بحثنا على القائد المهني وذلك لتناسبه مع موضوع بحثنا فالقائد المهني يتصف بأسس مسطرة تجعله قادرة على العمل بجد من خلال ما تلقاه من تدريب و اعداد الخاص به وهذا ما تفتقده المؤسسة التربوية.

7-فاعلية القيادة الرياضية: (علاوي محمد حسن، سنة 1998، صفحة 15)

في الوقت الحالي يلاحظ ان معايير فاعلية القيادة يدور حولها الجدل والاختلاف. فعلى سبيل المثال هل فاعلية القيادة الرياضية بالنسبة للفرق الرياضية تتحقق في حالات الفوز في المنافسات واحتلال المراكز الأولى ؟ أم أن فاعلية القيادة الرياضية تتحقق في حالة رضا الفريق عن أدائه والجهد الذي بذله بغض النظر عن الفوز أو الهزيمة أو احتلال المراكز المتقدمة أو المتأخرة ؟

أم أن القيادة الرياضية بالنسبة للفرق الرياضية تكون فاعلة في حالة النجاح في تطوير مستوى الفريق وإكسابه المزيد من الخبرات والنجاح في تغيير سلوكه نحو الأفضل بغض النظر عن عدم قدرته على تحقيق أهدافه المرجوة ؟

وهكذا نجد ان هناك اختلافاً واضحاً في تحديد المعيار الذي يمكن على أساسه تقييم القيادة الفاعلة ، إذ أن هذا المعيار يتوقف على الجوانب ذات الأهمية الحيوية من وجهة نظر من يقوم بعملية التقييم قيادة .

8-1- تعريف السمات القيادية:

قدرة القائد بإحداث المواءمة بين الفريق و البيئة الخارجية و الداخلية المحيطة بهذا الفريق بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق.

8-2- سمات القائد :

لقد ظهر من خلال التعامل مع الدراسات والأبحاث ، أن معامل الارتباط بين السمات التي يتسم بها القائد وبين نجاحه في القيادة ليست على درجة عالية بحيث تؤكد أو تدعم هذه العلاقة بين السمات والقيادة الناجحة ، وإذا كنا نتوقع النجاح لأحد القادة لتمييزه ببعض المميزات الخاصة في شخصيته فإنما يرجع ذلك إلى أن هذه الصفات تشكل جزءاً من العوامل الكثيرة المتفاعلة في الموقف القيادي .

ويؤكد ذلك - وليم هنري - (صبحي السيد، 1988، الصفحات 112-113) الذي وضع مجموعة من السمات الواجب توفرها في القائد الجيد ، ونستطيع إيجاز هذه السمات على الوجه الآتي:

- من الناحية الجسمية: و تشمل الطول ،القوة العضلية ، الحيوية ، النشاط والحركة ، وكلها توحى بمكانة القائد وتعكس شخصيته .

- من الناحية العقلية والمعرفية : ويتميز بدرجة ذكاء عالية ، التزويد بالقيم و احترام معايير الجماعة والثقافة والفكر الواسع ، سعة الأفق وتنوع الاطلاع و الخبرات ، وذلك ما يجعله يتماشى وواجبات القيادة الناجحة.

- من الناحية الانفعالية: وتشمل الثبات الانفعالي، النضج الانفعالي مما يجعل التابعين يثقون به قوة الإرادة ليزيد أعضاء المنظمة إرادة وحماسا للتقدم ، الثقة في النفس والقدرة على ضبط النفس والتحكم في الانفعالات.

- من الناحية الاجتماعية : وتتمثل في القدرة على التفاعل والتعامل مع الآخرين ، الإنصاف والتفاعل مع مشكلات الجماعة ليحدث جوا من التأخي ، أيضا روح الفكاهة والمرح كي لا يعطي انطبعا سلبيا على نفسه ، مراعاة مشاعر الجماعة ، وأن يتعد عن القساوة بل التواضع في التعامل مع أفراد الجماعة.

9- الخصائص النفسية للقائد في المجال الرياضي : (مصطفى حسين باهي و أحمد كمال نصاري، 2006، صفحة 6)

- حسن المظهر يتمتع باللياقة البدنية.
- حسن الخلق يتمسك بالقيم والمبادئ .
- يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على التأثير في الآخرين وتحمل المسؤولية .
- الفطنة والذكاء والقدرة على التصرف في مواجهة المشكلات.
- القدرة على الاتزان الانفعالي وإنكار الذات.
- المشاركة الايجابية والتفاعل الاجتماعي .
- مثالا حيا للنزاهة والأمانة والسمعة الطيبة .
- أن يكون مهذبا وموضع ثقة الآخرين .
- القدرة على تحقيق أهداف الجماعة ووضع الخطط والاستراتيجيات .

- القدرة على اتخاذ القرار.
- القدرة على التفكير والتحليل و التنبؤ .
- التواضع والتحرر من الغرور والكبرياء .
- الطموح و الدافعية .

10- اتجاه يرى أن القيادة تعتمد على سمات شخصية معينة في نجاحها:

إن نجاح أي قائد في قيادته للجماعة يؤدي حتما إلى نجاحه في بلوغ أهداف هذه الجماعة ولنجاحه في عملية القيادة لا بد من توفر عوامل هي: (كامل سهير أحمد، 2001، صفحة 83)

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن النجاح في القيادة يتوقف على خصائص معينة وسمات خاصة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره ، وقد ركز أصحاب هذا الاتجاه على الخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية ، ويلاحظ على هذا الاتجاه أنه أرجع القيادة إلى سمة واحدة يتميز بها القادة في كل الظروف بصرف النظر عن نوع القائد أو الموقف أو الإطار الثقافي والحضاري الذي يعيش فيه.

ونجد - وليام هنري - الذي خرج بمجموعة من السمات الواجب توافرها في القائد الجيد و نوجز هذه السمات في ما يلي :

- من الناحية الجسمية : وتشمل الطول والقوة العضلية والحيوية والنشاط والحركة .
- من الناحية المعرفية : تشمل درجة ذكاء عالية ، التزود بالقيم و احترام معايير الجماعة - الثقافة والفكر الناضج - سعة الأفق وتنوع الاطلاع والخبرات .
- من الناحية الاجتماعية :التعاون ، القدرة على التفاعل والتعامل مع الآخرين الإنصاف والتفاعل مع مشكلات الجماعة ، روح الفكاهة والمرح ، مراعاة مشاعر الجماعة التواضع في التعامل مع أفراد الجماعة وبعض السمات العامة مثل حسن المظهر ، النظام والحرص على مصلحة الجماعة .

11-نظرية سمات القيادة: (عبدالعزیز، ١٤٢٨هـ)

11-1-الفكرة العامة للنظرية:

أ. تعد نظرية "سمات القيادة" The Traitist Theory of Leadership ، تطوراً طبيعياً لمفهوم "نظرية الوراثة" ، مع توسيع نطاقها. وهي من أولى المحاولات المنتظمة، التي بذلت لشرح ظاهرة

القيادة Phénomène of Leadership، وتبنى هذه النظرية على أساس تحديد صفات خاصة، يجب أن يتحلى القادة بها. وتحاول تطبيقها على الأفراد، لمعرفة من هم الذين يصلحون كقادة.

ب. وترتكز فكرة هذه النظرية، على ضرورة توفر صفات خاصة في الفرد، تجعله مؤهلاً للقيادة، وهذه الصفات يمكن أن تكون موروثية، أو مكتسبة من وجوده في المجتمع. وطبقاً لهذه النظرية، فإن القائد هو الشخص، الذي يتصف بخصائص وقدرات خاصة، تميزه عن باقي المجموعة، وهذه الصفات، قد تكون جسدية، أو عقلية، أو نفسية.

ج. اعتمد أصحاب هذه النظرية، على ملاحظة عددٍ من القادة والزعماء Leaders، واستخدموا الطريقة الاستقرائية أو الاستنتاجية Inductive procédure، للكشف عن السمات القيادية في هؤلاء القادة، وعن طريقها، استطاعوا أن يستنبطون الصفات الغالبة، التي وجدت مشتركة في هؤلاء القادة والزعماء، وخرجوا من ذلك، بأن هذه الصفات المشتركة تعد صفات ضرورية للقيادة.

وحظيت هذه النظرية باهتمام كبير من الباحثين، ولكن على الرغم من وحدة الهدف بينهم جميعاً، إلا أن النتائج كانت مختلفة.

والآتي بعد النتائج التي توصل إليها بعض علماء الإدارة، والباحثون، من أنصار "نظرية السمات". حيث يعتبر العلماء ستو جديل وتيد وبرنارد من المتحمسين لهذه النظرية، وقد اعتمدوا على ملاحظة عدد من القادة المعروفين وقاموا بحصر الصفات المشتركة بينهم، واعتبروها صفات لازمة للقيادة، وقد نشر (تيد) قائمة بعشر صفات للقائد وهي:

1 - القدرة العصبية والجسدية.

2 - الحماسة.

3 - اللود والحب.

4 - الاستقامة والنزاهة.

5 - الإدراك الفني.

6 - الحزم.

7 - الذكاء.

8 - مهارة التعميم.

9 - الإيمان.

10 - المعرفة بالهدف والسير نحو تحقيقه.

والقائد المثالي في رأي تيد هو الذي يملك الصفات العشر السابقة مجتمعة.

أما العالم: (Chester Bernard, 1964) فيؤكد أن للقيادة وجهين:

الوجه الأول: هو التفوق عن طريق توفر بعض المواصفات الفنية:

مثل:

- القدرة الجسدية المميزة.

- مهارات الحديث والاتصال.

- المعرفة.

- التذكر.

- التصور.

الوجه الثاني: يشمل التحلي بالآتي:

- التصميم.

- المثابرة.

- الاحتمال.

وإذا كانت هذه النظرية تريد أن تقول: (إن الناس يولدون قادة حتى من حيث المواصفات

الجسدية) فذلك يحسب ضدها وهذا القوائم من السمات لا توضح أي السمات أهم من غيرها بجانب

أن المواقف غير متشابهة، والقائد يتفاعل مع كل موقف بطريقة مختلفة عن المواقف الأخرى، وقد اكتشف

الباحثون أنه لا توجد صفات محددة يمكن أن تميز القائد عن التابع، ومن ثم تصبح مهمة نظرية السمات

غير موضوعية، وقد يكون القائد فيها ناجحاً أو فاشلاً وقد وجه لهذه النظرية مقداراً كبيراً من النقد،

حيث أنها تركزت على القدرات والسمات الجسمية للقائد وقدراته الشخصية، وتتجاهل الجماعة التي

يقودها.

12- بعض السمات العامة: وتشمل حسن المظهر، النظام والحرص على مصلحة الجماعة والحفاظة

على وقت الجماعة، وحسن السمعة، التمتع بعادات شخصية حسنة، والتمسك بالقيم الروحية

والإنسانية والمعايير الاجتماعية.

وعلى الرغم من تعدد هذه السمات إلا أننا لا نستطيع اعتبار أن هناك سمة واحدة في مقدورها أن تخلق القائد الناجح ، بل من تفاعل هذه السمات ، هناك نقطة لا بد أن نشير إليها هي أن أداء الأفراد يتحسن في ظل القيادة المبتكرة الخلاقة التي تستطيع دفع الأفراد للعمل واستثارة جهودهم والتنسيق بينها وتفجير طموحهم.

والقائد في نظر بعض من كتبوا على القيادة يجب أن يحرص على وجود مسافة اجتماعية مناسبة بينه وبين مرؤوسيه ، وأن يتحكم في عواطفه وأن يحتفظ بالإحترام لنفسه وللأفراد في المنظمة التي يرأسها و أن يعمل على إيصال هذه الأهداف لكل فرد في المنظمة ، ويجب أن يستمع للنصح والمشورة قبل اتخاذ القرارات ، ويجب أن يضع نظام ليتأكد به من تطبيق القرارات وتنفيذها . (موسمحمدمنير، 1995، صفحة 15)

- من خلال ما قمنا بدراسته سابقا نجد هناك تباين واضح بين الدراسات والنظريات حول تحديد السمات لذلك أشار محمد حسن علاوي 1998، إلى أهم السمات الشخصية والقدرات التي يجب توافرها في القائد وهذه السمات التي أخذنا منها السمات التي تناسب بحثنا سنعرضها و سوف تكون مرتبة ترتيبا تصاعديا

13-1- سمات القائد الرياضي: (علاوي محمد حسن، سنة 1998، الصفحات 43-44)

في ضوء العديد من الدراسات السابقة تم التوصل إلى سمات الشخصية التالية للقائد الرياضي التي هي في نظرنا أهم سمات التي كانت أساس بحثنا.

13-1- السمات الجسمانية :

تتمثل السمات الجسمانية في: القوة البدنية والعصبية، والقدرة على التحمل، والنشاط والحيوية. فنجاح القائد في أداء دوره بفاعلية، يعتمد على ما لديه من طاقة بدنية وذهنية عالية، وعلى مدى حيويته، ونشاطه، وصلابته، وقدرته على التحمل. وكلها قدرات تمكنه من أن يشبع الحيوية والنشاط في مرؤوسيه، للعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة. ولذا فإن القائد لا بد وأن يحافظ على صحته، ويسعى إلى تجديدها في محاورها الأربعة: "الجسدية، والعقلية، والنفسية، والروحانية".

13-2- الإبداع والابتكار

يعني الإبداع بشكل عام، التوجه الإيجابي في الحياة Positive Attitude، والميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح ، أو العمل ابتداءً وسبقاً لغيره. ويرتبط بهذه السمة، سمات أخرى هي: "الشجاعة، والقدرة على الحسم، وسرعة التصرف، والقدرة على توقع الاحتمالات، وابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهتها".

(أ) **والقدرة على التوقع** : هي قدرة القائد، ليس فقط على تفهم الموقف، الذي يواجهه، بل قدرته على مواجهة الموقف، الذي يتوقع حدوثه في المستقبل. فالقدرة على التوقع تعني، التعمق في النظر إلى المستقبل.

(ب) **أما القدرة الابتكارية** : تساعد القائد على ابتكار الأفكار الجديدة وخلقها، كما تساعده على إيجاد الحلول المناسبة، للمشاكل الصعبة.

ولكي يكون القائد أكثر فعالية، فلا بد أن يكون إيجابياً مقدماً، لا يعرف المستحيل، ولا يعرف التبرير. وأن يكون صاحب عقلية متفائلة ومنجزة، وأن يتمتع بالعزيمة والإرادة، والقدرة على الاختيار، والتخيل والتفكير الابتكاري. إن القائد الإيجابي يبحث عن المناطق التي يمكن أن يحدث فيها تأثيراً، ولا يبحث عن شائعة يعلق عليها أخطائه، بل يبحث عن البدائل التي تؤثر في الموقف وتغيره للأفضل، إنه لا يؤمن ببقاء الأحوال كما هي، ولا يبرر سبب التخلف، بل يرى الفرصة موجودة، وكل المطلوب هو أن يكتشفها ويضع برنامج للاستفادة منها،

13-3- الشخصية:

ومن السمات التي ترتبط بالمهارة الإنسانية للقائد الرياضي هي الاستقامة، و"تكامل الشخصية" Integrity. وهذه السمة تعني توافر الانسجام والالتزان في سلوك القائد الرياضي، سواء في شؤونه العامة أو الخاصة. كما تعني أن يكون القائد رقيقاً على نفسه، لتحقيق التكامل اللازم في سلوكه وأخلاقه. فالشخصية المتكاملة للقائد الرياضي، تتطلب توافر سمات الاستقامة، والأمانة، والإخلاص، والخلق الطيب، والمصادقية

13-4- تحمل المسؤولية

في بعض الاحيان نجد ان بعض القادة الرياضيين يرجعون اسباب فشلهم في تحقيق بعض الاهداف إلى بعض الاسباب والعوامل الخارجية التي تؤدي إلى نجاح أو الفشل فإن هناك جزء من المسؤولية يقع على عاتق القائد الرياضي ولا بد ان يتحمل هذه المسؤولية بقدر كبير من الشجاعة.

فالقائد الرياضي الفعال يكون مستعدا لتحمل المسؤولية في جميع الاوقات وخاصة في حالات الفشل ويسعى إلى ممارسة النقد الذاتي قبل انتقاد الاخرين و محاولة مواجهة الاسباب التي أدت إلى مثل هذه الحالات .

وتحمل المسؤولية تتطلب قوة الارادة من القائد الرياضي وشجاعة الموجهة للأخطاء الناجمة و محاولة بذل الجهد لتصحيح هذه الاخطاء.

13-5- الثقة بالنفس:

إن القائد الرياضي الذي يتميز بثقته في نفسه و في قدراته ومعلوماته ومعارفه وخبراته يكتسب مركزا قويا لبن التابعين ويساعد على احترامهم له وتقبلهم لتوجيهاته . والثقة بالنفس تساعد القائد الرياضي على سهولة اتخاذ القرار وتقبل آراء التابعين دون حساسية مفرطة.

كما انا القائد الرياضي الواثق من نفسه لا يظهر عليه التردد أو القلق أو التوتر في المواقع غير متوقعة ويستطيع بسهولة إبراز وجهة نظر للتابعين وإقناعهم بها .

والمغالاة في الثقة بالنفس أو الغرور من جانب القائد الرياضي من العوامل ذات الاثر العكسي على التابعين ولا تساعد على توطيد العلاقات الايجابية معهم.

13-6- القدرة على إتخاذ القرار:

من بين أهم السمات التي تميز القائد الرياضي الفعال قدرته على سرعة إتخاذ القرار وخاصة في المواقف المتغيرة التي تتطلب سرعة الاختيار بين بعض البدائل واختيار بديل محدد بصورة رشيدة وعقلانية وليس بصورة عاطفية أو انفعالية.

و قدرة القائد الرياضي على سرعة ملاحظة مختلف المواقف الرياضية والحكم عليها بطريقة موضوعية و كذلك القدرة على سرعة اتخاذ القرار بتنوع أو تغيير التصورات الموضوعية أو سرعة التعرف على مكن الخطأ في الأداء أو السلوك كلها عوامل هامة مرتبطة بالقدرة على اتخاذ القرار وليس المهم هو السرعة القصوى في اتخاذ القرار بل لا بد ان يرتبط بذلك اتخاذ القرار المناسب في التوقيت المناسب.

خلاصة :

القيادة الحكيمة هي التي تكون قادرة على قيادة الآخرين ، من أجل تحقيق انجازات متميزة وهذا ما يكون له السبق في فهم الوضع وما يؤثر عليه من مستجدات ، كما أنها تكون قادرة على فهم ما سيكون عليه المستقبل.

فالقيادة هي طاقة بشرية وجهد إنساني متكامل ومتبادل مبني على المعرفة و التنظيم و الحاجة لممارسة القيادة ، تعتمد على حجم السلطة الممنوحة ومدى استقلالية المنصب و العمل المسموح القيام به ، و عليه فالقائد الرياضي عليه أن يكون ماهرا في اكتساب سمات القيادة و التميز بها لمساعدته في فهم العملية القيادية و الاختلاف الأساليب القيادية ، وكيف يمكن استخدامها.

الفصل الثاني : الاشراف التربوي

تمهيد:

إن الاشراف التربوي هو صمام أمان العملية التربوية ، وهو المسؤول عن تحقيق العديد من محاور الجودة في النظام التعليمي مثل جودة المعلم وممارساته في المواقف التدريسية وأساليب تدريسه من اختيار طرق التدريس المناسبة والاستخدام الفعال للتقنيات المعاصرة وتوجيه المعلمين للسلوكيات الإيجابية ومعالجة مشكلاتهم النفسية والسلوكية .

1-المشرفالتربوي:

قائد تربوي يجب أن يمتلك اغلب (ان لم يكن كل) مهارات القيادة إداري محرك يجب أن يحسن إدارة الأشخاص وإدارة المعلومات يعرف واقعه جيدا و يعرف كيف يتعامل معه و هو رجل ايجابي متفائل ينظر إلى الحياة بروح ايجابية و يكون إنسان متعاون رجل حازم يتخذ القرارات الصعبة ولا يجامل أحدا و يجب أن يكون إنسان حكيم يضع كل شيء في موضعه الصحيح يجب الخير للناس جميعا العلاقات الإنسانية رجل الدفاع عن التلميذ والساھر على مصلحته (حامد، 1976، صفحة 55)

2-مفهوم الإشراف التربوي:

-الإشراف لغة : كلمة أشرف الشيء أي علا و ارتفع ، وأشرف عليه أي اطلع عليه والمشرف من الأماكن أي العالي والمطل على غيره .أما في اللغة جاءت بمعنى مراقبة الأعمال .والكلمة Superviseur اللاتينية فكلمة الإشراف وتعني نظرة حادة أو دقيقة Vision . و Super مكونة من مقطعين

الإشراف اصطلاح:فهنا كالعديد من التعارف ، و سوف نتوقف على ثلاثة تعارف نراها تؤدي الغرض من الموضوع ، وهي:

-يعرفه.دوجلاس(1963) المشرف التربوي "بأنه المجهود الذي يبذل لاستشارة وتنسيق

وتوجيه النمو المستمر للمعلم ينفي المدرسة فراد و جماعات ، و ذلك لكي يفهموا وظائف التعليم فهما أحسن ، و يؤديها بصورة أكثر فاعلية حتى يصبحوا أكثر قدرة على استشارة وتوجيه النمو المستمر لك لتلميذ نحو المشاركة الذكية العميقة فبناء المجتمع الديمقراطي لحديث

-تعريف مراد العربي 1995 فيقول : "أنا لإشراف التربوي هو عملية اتصال إنساني مركبة ، و متعددة الأغراض تبدأ بمرسل هو المشرف ، و تنتهي بمستقبل هو المعلم أو المدير لكن ما يجب التأكيد عليه هو و جود فرق بين الإشراف والتعلم، فالتعلم يختص بنمو التلاميذ وتطوير شخصياتهم ، والإشراف يهتم بمعرفة كفاية الأنشطة التربوية وتنظيماتها المختلفة ثم توجيهها نحو الأفضل" (العربي،، 1995، صفحة 1)

-محمد الأفندي 1976 "أن المشرف التربوي هو أقدر الناس على تقويم أداء المعلم .حيث يعرف الإشراف التربوي بأنه :الجهود الدائمة والمنظمة ،التي ترمي إلى مساعدة المدرس وتوجيهه وتشجيعه على تنمية ذاته ، هذه التنمية التي تتحقق بعملها لدائب المتواصل على أسس سليمة مع تلاميذه لتحقيق الأهداف التربوية المطلوبها" (حامد، 1976، صفحة 51)

- ويمكن لنا أن نلخص العملية الإشرافية على أنها عملية تعاونية ومنظمة وإنسانية التي يتم فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية ، و هي تتصف بما يلي :

-الإشراف التربوي عملية تربوية تشخيصية و علاجية.

-عملية شاملة لجميع عناصر الموقف التعليمي.

-عملية تطوير لنمو المعلم ينو تحسين أدائهم.

-عملية تفاعل إنساني بين المشرف التربوي وجميع عناصر العملية التعليمية.

- و على ضوء ما تقدم يتضح لنا دور المشرف التربوي في العملية التربوية ، أن يتصف بالحكمة والقدرة على استشارة المعلم ينحو النمو و التطور وذلك مساهمة منهم على بناء مجتمع ديمقراطي حديث.

3-أهداف الإشراف التربوي:

يحدد الإشراف في التربية التقليدية بقياس و تقييم التدريس لأغراض ذات صيغة إدارية في الغالب ، متمثلة في تجديد خدمة المعلم أو إلغائها ، أو نقله أو ترقيته أو معاقبته ، و هذا النوع من الإشراف هو السائد في بيئتنا التربوية.

أما الإشراف التربوي في التربية الحديثة فالأمر يختلف تماما عما كانت عليه ، ويمكن أن نوجز بعض أهدافه ، كما يلي :

- توفير بيئة نفسية و اجتماعية و مادية مدرسية مشجعة للتعليم.
- توفير متطلبات المدارس من الكفاءات البشرية والتجهيزات اللازمة.
- تشجيع المعلمين المجددين وتشخيص المقصرين لإصلاحهم.
- مساعدة المعلمين على تتبع البحوث النفسية والتربوية و نتائجها و على المشرف التربوي أن يولد عند المعلم حب الاطلاع و الدراسة و التحريب ، و ذلك لغرض تطوير أساليب تدريسه و تمكنه من تغطية نقائصه في الميدان المهني .(حامد، 1976، صفحة 24)

- و مما سبق ما درسنا نجد ان أهداف الاشراف واضحة لا يتناها أي غموض وهي تسعى إلى جعل المجتمع يدرك ما تواجهه المؤسسة من صعوبات ويساهم في اقتراحا لحلول المناسبة لها .و المشرف مسئول عن حماية المدرسين من النقد الموجه من طرف الأولياء ، فمن واجبه أن يستمع وأن يناقش وأن يفهم لأنه مسئول عن سير العمل في المدرسة .

4- صفات المشرف التربوي:

تعد شخصية المشرف عنصرا هاما في القيادة التربوية ،لأن صفاته و خصائصه الشخصية لها أثر كبير في تحديد اتجاهات واستجابات المعلمين لنواحي الإشراف ، و يقصد هنا بالشخصية مجموعة الصفات الجسمية والانفعالية و العقلية للفرد . و تؤثر هذه الخصائص منفردة أو مجتمعة في سلوك وتصرفات الفرد ، كما يكون لمظاهرها المختلفة وقع على الآخرين ، و تؤثر في استجاباتهم للفرد.

4-1- صفاته الإنسانية:

إن القيم الإنسانية التي يحملها المشرف و نظرتة العامة لمتبعيه وتقييمه لهم و معايير العملية الخاصة بكفاية الإنجاز أو كما له ، تؤثر كله الدرجة ملحوظة على سلوكه الوظيفي . و الاقتناع بالعمال للتربويير كزأساساعلا لعماللإنساني التعاوني الذي يتصفبتشبا بالعلاقات بيننا لأفراد الذي يشرفعلتوجيههموزرع

الروح الجماعية، وتوطيد العلاقات بين أفراد الجماعة التربوية داخل المؤسسة التربوية وخارجها .
ومنال تربويينمنير بأأساسكلنجا حفيالعمالل تربويهو العلاقاتالإنسانية،وتعتبرمنمقوماتالمشرفالناجح .
فمنأهمأسسالعلاقاتالإنسانية مايلي :

- الشعور بقيمة إنسانية المعلمو بثمينعملهوذلكبا احترامأريهعندمايقدمهدون

التصادممعهملمجردأنهمخالفلرأياالمشرف،والتحليبالانزانواللياقة سلوكوكوافكرامعاتساعالأفق .

- تشجيع العمال لجماعيا التعاون بيننا المعلمين أنفسهم الإدارة والأولياء، وإيجاد جو

ثقة بينهمؤلاء الأطراف، وكذلك العدل والمساواة في معاملة الجميع، والرفع من معنوياتهم، وتقبلا لنقد الخ...

4-2- صفاتها القيادية:

يقول محمد الألفندي (1976) إن نجاح العمال لجماعيا في كل مجالات

الحياة يرتبط بوجود قيادة حكيمة، تشرفع لتخطيط العمل وتنسيق جهود العاملين

فيه وتوجيهها نحو الأهداف المرسومة، والأهداف التي يسعى إليها المشرف

التربوي والمدرسون والعاملون في حقل التعليم مهمنا هما تسهيل تحقيقها بجماعة، وهو الصالح العام، وهو تربية جيل صالح يحمل لعلم عاتق

هبناء الوطن والدفاع عنه . لا يكفي أنيقالاً نعهد الاستبداد والتسلط قد انتهى، وإنما المشرف

التربوي يجب أن يمارس الديمقراطية في تصرفاته، فالديمقراطية قد تحققت، وأنكل

شيء يسير كما ينبغي، ذلك أن ممارسة الديمقراطية ليست بالأمر اليسير . وعلى

المشرف التربوي أن يضيف على سلوكها الوظيفي والشخصي مسحة إنسانية، وأن

يكون مخلصا متمتعاً بشخصية ديناميكية قوية جذابة متصفاً بعد النظر، والاعتماد

على سيكولوجية معاملته، ومعرفة للنظام الاجتماعي الموجود داخل مجتمعهم يزيداً أكثر تفهماً بوسطها الاجتماعي . (حامد،

1976، صفحة 24)

4-3- صفاتها الجسمية والصحية:

يفضل أن يتمتع المشرف التربوي بصحة جيدة ومظهر جسماني لائق، فالمشرف الذي يعاني من أمراض قد لا يستطيع بسبب سوء

صحته بذل الجهود الكافي، كما أن الاستجابة النفسية للمرض، قد تندخل

في العلاقة الإشرافية، وتؤثر فيها على نحو غير مرغوب فيه.

4-4- صفاتها النفسية:

إن الشخصية القوية الجذابة الديناميكية ركن من أركانها الأركان العملية

الإشراف، ومن أهم الصفات النفسية التي لها قيمة هامة في علاقتها بالآخرين هي التأثير كقائد تربوي يوهي :

الثقة بالنفس والحماس والقدره على العمل والتعامل مع الآخرين من خلال الأساليب الحيوية مرحة، ومبتكرة. صفاتها العملية:

بحكم ارتباط المشرف ارتباطاً وثيقاً بالعملية التعليمية) المعلم والمتعلم والمنهاج (يفضل من المشرف كقائد تربوي التحليل ما يلي:

- القدرة على الاتصال والتخاطب مع الآخرين .

- القدرة على تطوير وتحسين أساليب التفاعل بين المعلمين .

- تحسين وتطوير أساليب التدريس لسلد المعلمين بما يتفق مع خصائصهم الشخصية .

- تنفيذ دورات تدريبية وحلقات مناقشة .

- أن يكون قادرا على استعمال التقنيات البحث، و متمكنا من معرفة المواد الدراسية . وتبرز صفاتها العملية ومهاراتها فيما يلي :

دورها في عملية التدريس، وفي تقويم نمو التلاميذ، وتدريب المدرسين، ومعالجة

مشكلات تلاميذها المهنية والشخصية، وفي تطوير وتقويم المادة الدراسية

- من خلال درستنا لصفات المشرف اتضح لنا أنه يجب عليه أن يتصف بما صفةً وفعلاً ومن بين تلك الصفات

التي تجعله قادرا على العمل بميزة عالية ومن اهم تلك الصفات نجد: "إنسانية, قيادية, جسمية" التي كانت محل

اهتمام دراستنا هذه.

5- أنواع الإشراف التربوي:

الإشراف التربوي بمفهومها العام هو مجموعة الخدمات والعمليات التي تقدم

بقصد مساعدة المعلمين على النمو المهني مما يساعدهم في بلوغ أهداف التعليم، ويقصد بالمهني كل ما يتعلق بمهنة التدريس .

وعرض هذا الأنواع من الإشراف التربوي لا يعنى أن المشرف لا بدأً في محيطها ويتقنها، وأن أحدهما هو الأفضل هو الحل

الأفضل للمشاكل التعليمية، بل المقصود أن يطلع المشرف التربوي على اتجاهات

المختلفة فيحقلاً للإشراف التربوي، ويعرفها أساساً الفكرية والتربوية التي كانت سبباً في ظهورها

وهذا يعطى للمشرف التربوي منظوراً أكبر وخياراتاً أكثر للعمل فيحقلاً للإشراف التربوي

وهذا هو الاتجاه المهيمن مفتوحة للتطور والتعددية بما يناسب شخصية المشرفاً وبيئتها التربوية . ولقد صنفاً لمرئنا للإشراف التربوي إلى ثلاثة أقسام

سبما يلي:

5-1- الإشراف حسب العلاقة المطبقة بين المعلم والمشرف:

أ - الإشراف الاستبدادي الديكتاتوري (إنخذ النوع من الإشرافين بثقمن

كونا الموجهاً أكثر إعداداً وخبرة في ميدان التربية والتعليم وأعرفياً بالأساليب والطرق

المناسبة، وهذا يخول لها السلطة ويجعلها أمراً نهائياً، وما علمنا المعلم إلا أن يطبق

الخطط والتعليمات التي تقرها المفتشدون نقاش، وهو الذي يبرر سمخطة العمل

ويحدد طرق تنفيذها، وأنخذ المشرف فيهم إعادة بالاجتماعات المناقشة خطة العمل ودراستها للتبليغهم آراءه وأفكاره .

أنهيتجها لهنيمعملون معه، وحينما يقوم أعمالمهم يظهرون عليها مخوف

والاضطرار الخشية عقابه، وكثيراً ما يحاولون للضعفاء منهم التقرب إليه عن طريق التملق والرياء، وإخفاء الأخطاء ليحفظوا برضاها باعتبار

مركز القسوة والتسلط .

إن هذا النمط الإشرافي، أسلوباً يستبدادياً ييلزم العاملين بالطاعة والخضوع

لمشيئة المشرف، مما يجعلها لجماعة معدومة النشاط وصلتها بالمشرف غير

إنسانية، فهذه الجماعة تعمل دون تخطيط سليم لأن الخطة وضعها المشرف.

- ومن ما سبق نستنتج أن هذا النمط الإشرافي، هو أسلوباً يستبدادياً ييلزم العاملين بالطاعة والخضوع

لمشيئة المشرف، مما يجعلها لجماعة معدومة النشاط وصلتها بالمشرف غير

إنسانية، فهذه الجماعة تعمل دون تخطيط سليم لأن الخطة وضعها المشرف.

ب - الإشراف الديمقراطي : إن هذا النوع من الإشراف يركز على العلاقات

الإنسانية، ويراعي الجانب النفسي ولو جيمم يعملون معه، فهو يستمد معناه من أبعاده

من طبيعة العملية التعليمية، ومن حاجة المعلم للنمو المستمر، فالتوسع مجالاً تهتج حقاقة القسم .

فلم يعد يقتصر عملها على تقويم عملاً للمعلم بل على تعليمات توجيهها للقبول بالمختلفة التي تؤثر في تربية التلاميذ .

ووضع نصب عينها الاهتمام بمساعدة القائمين على التربية وليست تقويمهم فقط حسب، وغداً الإشراف مهنيًا وتربويًا ونفسيًا في آن واحد. إن هذا

لمشرف قادر على فرد ويؤمن بقدرته الجماعة على التفكير، يحترم

جهودهم ويشركهم في وضع خطة العمل، فيعملون في وحدة كقرية يتفاعلون مع اقتناع

إن جوهرها لجماعة تسودها المحبة والمودة والثقة المتبادلة فينشطون في توافق وانسجام بما يحقق مستواً أداءً أفضل

- و من ما سبق نجد أن

هذا الإشراف يحقق لهذا الجماعة مبدأ تكافؤ الفرص، دون مساواة مطلقة في الحقوق والواجبات فتقدير كل فرد من هو بقدرته على العمل والانتاج

ج ومن خلال دراستنا نرى أن هذا الأسلوب يفتقده الكثير من المشرفين وأن لم نقل يكاد ينعدم

5-2- الإشراف حسب الطريقة والأسلوب المستعمل :

أ - الإشراف الديمقراطي : هو مشرف يتيح لأفراد جماعته الفرصة لعرض آرائهم

وأفكارهم ليتعرف على شخصياتهم ورغباتهم وميولهم محتيبي صبح على بيئته من

أمرهم، فإذا تأكد أنها كمن يخالفونهم على استمالتهم يقر بهم إليه، ويسعى إلى

جلبهم إليه وهذا بالكافأ تواتر ترقيا تو هذا يضم موافقة المعلمين الفردية والجماعية . كما أنه يعمل أن يختار معلماً يتخذ همد يقرأ لأخباره

فة الجماعة فيه، فيأخذ بنصائحه ويستعين به في توزيع المسؤليات على الآخرين وهذا يسبب في ظهور انقسامات

واختلافات بين جماعة المعلمين بحيث يصنفهن كفريقا للمستشارين وهما الأقلية يسيطرون ويتحكمون فريقا للمسيرين وهما الأكثرية وهم مغلوبون
لأمرهم . ومنصفاً تهاد المشرفاً فحسباً سجداً ، ويمتاز بالهدوء وبشوشة شارقة في تصرفاته حيث تغلب على معارضيها لصالحاً محمقاً تحفي جميعاً بما
قف .

- والشيء الذي نستنتجهاً نظام العمل مع هذا المشرف فيكون شكلياً ومظهرياً معرضاً للفوضى
والارتجال ، ويبدو منشكلاً هادئاً بمقراطي ، ولكن محتواها استبدادي .

ب - الإشراف الحر : ويسمى كذلك بالإشراف السليبي ، ويؤمن هذا المشرف بأن كل
فرد من العاملين معهم مسؤول عن نفسه هياً أداء عمله ونقد أو توجيهاً فهو يعتقد أن أيتدخّل من غير مهم ما قصد به يعوق نشاط الجماعة .
ويعتقد كذلك أن الحرية

المطلقة تؤدى إلى النجاح وكون ذلك يعطيل كل من يعملون مع حرية مطلقة ، فالمعلم حريفاً مستعماً لآساليب وطرائق التدريس حسب ما يراه مناسباً .
- ولكن

لهذا النمط من الإشراف يعيبون بذكر منها : الارتجالية وعدم التخطيط في كل ما يقوم به المشرف وهذا ينعكس على السلوك المعلم والتلميذ في نواح
د وعدم وضوح الأهداف فتضيع حقوق الجماعة عدم تحقيق الغايات المشرف و لا تساعد على المبادرة والإبداع .

5-3- الإشراف حسب الغاية والهدف المستعمل :

أ - الإشراف التصحيحي : إن الإشراف التربوي عملية تعاونية تشخيصية علاجية ،

لذا ينبغي أن يعمل المعلم على تشخيص المواقف التعليمية وإبراز ما فيها منقوة

وضعف ، وتوجيه المعلمين لعلال الضعف وتحاشي المزالق وتدراك الأخطاء ، وهذا ما

يهدف إليها الإشراف التصحيحي الذي يعتمد أساساً على الوقوف على الأخطاء والالتفات إليها المعلم أثناء العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها .
واكتشاف الأخطاء سهل ، والصعب هو إدراكها وترتيبها على الأخطاء منضراً ، فقد يكون الضرر بسيطاً وقد يكون نجسماً .

ويوجد نوعان من الأخطاء : النوع الأول وهو لا يلغى العملية التعلم ولا

يطلبها ولا تتفكك حاجز تحقيق الأهداف التربوية المسطرة ، كعدم معرفة طرق حل أسئلة التلاميذ أو طريقة الوقوف في الصف .

أما النوع الثاني من الأخطاء فهو يؤدي

إلى إعاقة سير الأهداف التربوية ونمو التلاميذ من الناحية العقلية ، ويؤثر سلباً على شخصياتهم كما أعطاه معلوماً خاطئة للتلاميذ ، واستعمال

طريقة غير سليمة وغير علمية في التدريس .

وعندما يكتشف المشرفاً خطأ بسيطاً، ينبغي عدم السكوت عليها، يكفيه أن يلفت نظر المدرس إليها فالحال علماً اعتباراً أنها سهو وقعيه، ويشير إليها بأسلوب بلقب عبارات احتمالاً يتأدياً وسخرية، ولا تسبب للمدرس أي حرج. أما في حالة الأخطاء الكبيرة، فالمشرف هو أحوالاً استخدم الملقب وهو قادر على معالجة الموقف دون أن يلجأ إلى المواقف الرسمية، وقد يجلس مع المدرس في اجتماع فردي، ثم يشير إلى بعض المبادئ أو الأسباب التي جعلت المدرس يدرك تماماً الإدراك أنه يجب أن يتخلص من الأخطاء التي وقع فيها، وهنالك منفاعلية الإشراف التصحيحي.

ب - الإشراف الوقائي: وهو مشرف غني بخبراته يستطيع بصير من يعملون معه

وإرشادهم إلى ما قد يحدث في موقع العمل من أخطاء، فهو قادر على أن يندلج على نقاط القوة والضعف، ولهذا يمكنه من عمله معهم الوقوع في الأخطاء أثناء العمل والتنفيذ وقد يرجع إلى أشياء ليست لها حيلة، ولا يستطيع أن يتصرف في أزمائها، أي كانت الأخطاء سبباً في مسؤولية المشرف التربوي يمكنه التنبيه بها حتى يخفف من حدتها وآثارها الضارة وأن يمد يد المساعدة للمعلم يستطيعه بنفسه من مجابته والسيطرة عليها. وخلال معالجة المشرف لهذه المشاكل يزود المعلم ببعض الأدوات والمبادئ التي تناسب كل مشكلة أو أوضاعاً اعتباراً من شخصية المدرس ومدى ثقته بنفسه، ويعتمد على إشراك المعلم في المناقشات والاقتراحات الافتراضية التي تبرز بعضاً ببعض، وتؤدي إلى تصور ما قد يحدث في المستقبل، وبهذا تزداد ثقته بنفسه على مواجهة المتاعب، ويمكن أن تلخص دور الإشراف الوقائي في بعض ما للمدرسين أن يفقد ثقته بنفسه عند ما تواجهه مشاكل، وبمنحه القدرة على الاحتفاظ بتقدير التلاميذ واحترامهم إياها هو علم واصلة النمو في المهنة.

ج - الإشراف البنائي: هو مشرف متعاون يبذل كل جهده في مساعدة من يعملون

معه، يدرس المواقف ويحصر الإمكانات التي يعدها الوسائل اللازمة للتنفيذ، ويمد من يعملون معهم كل جديد في مجال تخصصهم بما يحقق لهم المنفعة والمهني.

الإشراف التربوي ليس عبارة عن تصيد للأخطاء ولا هو مجرد تصحيح لها فهذا يتعدى مرحلة إبراز الأخطاء وتصحيحها ومعالجتها إلى المرحلة البنائية. إن الإشراف التربوي ينبغي أن يكون بنائياً يتجاوز مرحلة التصحيح إلى

مرحلة البناء وإحلال الجدي الصالح محل القديم الخاطيء، وبداية الإشراف هي الرؤية الواضحة للأهداف التربوية، ولوسائل تحقيقها إلى نأ بعد مدى. إن الإشراف البنائي

هيرةؤية مستقبلية لذلك يجب أن يشرك المشرف المدرسين مع هيرةؤية ما ينبغي أن يكون عليها التدريس الجيد، وذلك من خلال المناقشة بين المعلمين ونيشجعهم

ويوجههم أو يهيئ لهم الوسائل اللازمة لذلك، وأن يستثير المنافسة بينهم لاءأحسنو يوجهها الصالح العملية التعليمية.

د - الإشراف الإبداعي: يوجه النظام التعليمي تحدياً لا مثيل له، فلم يعد المعلم

التقليدي المشرف التقليدي ذو فعالية لمواجهة التحديات الحاضرة والمستقبلية المتمثلة في ثورة المعلومات، فلا بد لنا من إشراف إبداعي يساند المع لمويربياً لجيل القادم ويطور من منظومات التربية . والإشراف الإبداعي يجب أن نعترف من أول الأمر

بأنه نادراً يقتصر علم مجرد إنتاجاً أحسن، وتقديماً علمياً نواعنا لنشاطا لجمعية إن ما يشحذ الحمم، ويحرك القدرات الخلاقة . ويعتبر المشرف المبتكر مسؤولاً عما يلي:

- منحنا بعيه حرية معالجة مشاكلهم، واختيار الحلول المناسبة لها أو تطويرها .

- توفير جو عملي واجتماعي متفاع لمفتوح معنا بعيه أفراد المجتمع المدرسي الآخرين .

- توفير خدمات مساعدة لتحريرنا بعيهنا المسؤولييات الروتينية الكتابية، والإدارية والتفرغاً أكثر لزيدنا للتفكير الجرد .

- تشجيعنا بعيهنا لتقومنا بالذات المتواصل أفكارهم ومنجزاتهم .

- التنويهنا المناسباً رأنا بعيه أفكارهم وأعمالهم الجديدة . ولكي يكوننا المشرف مبدعاً يجب أن يتصف بصفات شخصية منها الصبر

واللباقة ومرونة التفكير، والثقة بقدرتها المهنية معالتواضع، وشغفها المتواصل بالبحث، والتجريب وحكمها الموضوعي علنا الآخرين، وقبوله للأفراد كما هم، وتفهمنا لأرائهم .

ويختلف الإشراف الإبداعي عن البنائيفي المدنا الذي يذهب إلى هيفي

تحرير العقول الإرادة، وإطلاق الطاقة عند المدرسين للاستفادة من قدراتهم ومواهبهم إلى أقصى حد ممكنة تحقيقاً لأهداف التربية .

- وبعد عرضنا لأنواع الإشراف نجد تنوعه حسب الكيفية والطريقة وعلى المشرف أن يوازي بينها لتحقيق مبتغاه

فهو يواجه العديد من المشاكل التي تجعله يتبنى الطرق المتنوعة منها حسب الغاية و حسب الطريقة والأسلوب وحسب العلاقة بيننا المعلم والمشرف .

وهذا ما دفعنا لدراسة تلك المشاكل وأسباب حدوثها وهذا ما سوف نعرضه الان .

6-مشاكل الإشراف التربوي:

إن مشاكل الإشراف عديدة ومتعددة، يمكن حصرها في ثلاثة أنواع هوي:

6-1- المشاكلا التربوية:

أ - العدد الضخم من المعلمين : يشير المشرف التربوي لعدد هائل من المعلمين، وبمستويات مختلفة من المساعدة إلا أستاذ المجاز . وكثيراً من المشرفون يشكون من ردود الفعل لبعض المعلمين وهي ترجع إلى أسباب مختلفة، وهذه الردود أكثرها استفزازية ومؤثرة على نشاط المشرف التربوي، ومن هذه الزاوية على المشرف دراسة كل حالة على حدة، وأن يتعرف على معلميه وخاصة علمياً يطلع عليه* بالمدرسة المشكل* وهو علمياً أنواع:

6-1-1- المدرس المغرور:

وهو نوعاً من أكثرهما شيوعاً ما كان مصدرهم محاولة تغطية الجهل، والخوف، ومظهرها الجرأة في الكلام وفي التعامل بقصد الإرباب، والحداد
المدخل الطبيعى علاج هذه الحالة أنتظر للشخص أن يظهره للشخصية لا فائدة منهما، ولا ضرورة لهما .
والنوع الثاني من الغرور هو المبالغة في الثقة قدراتهم وأعمالهم مما يصاحب ذلك عادة من التباهي بالقول والفعل .
وهذا النوع من الخلل الصراحة التي تتضمن الاعتراف بمقدرة الشخص، ولكن مع الإشارة أن كثرة التحدث عنها يثير حفيظة الناس، وينتهيبه، ولو بعد حين إلى الخيبة. (الطيب العلوي محمد، 1982، صفحة 190)

6-1-2- المدرس شديد الحساسية :

هو المعلم الذي يتأذى شعوره لأدنى سبب، فيثير مشكلة عسيرة، ولعل الخطوات الأولى لفيا التغلب على شدة الحساسية هي التعرف على أسبابها . . . والشخص الحساس يكون عادة ذاعقلية ممتازة، فإذا جمع ذلك حبلاً لنصاف، والعدالة، وإدراكاً لتعليقات الناس لا تحمل معناها إلا ساءة، فإن هذا الشخص يكون من من ينظر لهما النجاح حافياً المراكز التي تتطلبها لعلاقات، والصلات العامة . ومواجهة الشخص الحساس تتطلب الحد يث بالبقا، وديها دائماً حتى تغلب على حساسيته .

6-1-3- المدرس العنيد

: إن للمدرس سيرداً دائماً أننا كسبياً يفعال شخصياً لا امتناع عن القيام بعمل ما وهو سبب وجهه فينظره لعل الأقل، ومع ذلك يستطيع المشرف التربوي أن يتعامل معه، ويتم التغلب على أسباب التذمر .

6-1-4- المدرس القلق:

يترتب على القلق، والهمل النقص في أداء المعلم، ولا يمكن أن نقضي على القلق تماماً .

ولكن يمكن للمشرف التربوي الحد من حدة القلق، وذلك عن طريق تحديد

المساعدة، والعطف عليه، ولعل الخطوة الأولى لفيا المعالجة هو معرفة الأسباب بشكل

موضوعي، ويرجع أسباب قلق المدرس إلى سوء تفهمها لفيمعظمها إلى مالي:

- ضعف صحة المدرس وأصابته بمرض مزمن أو التعرض للإرهاق الشديد .

- عجز المدرس عن تحقيق مستو بملا ثمنا المعيشة .

- شدة طموح المدرس بالمركز أو أحسن .

- الإساءة إلى المدرس من جانب المدير أو المشرف أو التلاميذ أو الأولياء .

- عجز المدرس عن إشاعة علاقات اجتماعية طيبة قائمة على الاحترام والتقدير في محيط عمله .

- نقصاً سبباً بالترفيه والاتصال الاجتماعي والتعبير عن الذات .

6-1-5- المدرس المتقدم في السن :

ومن خير الوسائل للقضاء على التذمر لدى المدرس المتقدم في السن، أن

يطلب المشرف التربوي منها أن يعاونه، وأن يشركهم مع هيئته عمله، ويمكن تلخيصاً سبباً معاملة المسنين في بعض القواعد الآتية :

أ - اجعلهم يشركوك، استشرهم، واستعن به في الأمور التي يتقنها ولا تتردد في هذا الطلب ما لمالغير .

ب - ألزمهم جانباً الحذر أكثر مما يلزم معصغار المدرسين، ولتكن ملاحظاتهم كعملهم على انفراد .

ج - اجعل للجانب الإنساني نصيباً في تعاملكم معه، كأن تتسأل عن أبنائه وأسرتهم .

6-1-6- المدرس المتذمر :

التذمر والشكوى مظهر من مظاهر النكوص إلى العهد الطفولة، على

المشرف التربوي أن يعرّف أولاً سبباً الحقيقية للشكوى، وأن يتعمق فيما ضل الشخص وتاريخ أسرته، فقد يجد فيما ضل سبباً لذلك .

كما يجب على المشرف أن يتخذ موقفاً ودينامياً متعاوناً معه . (الطيب العلوي محمد، 1982، صفحة 190)

6-2- المشاكل الإدارية :

يوجد عدد لا يحصى من المشاكل، ولكن يمكن إجمالاً لبعض منها :

1- كثرة عدد المعلمين في جمعهم مشاكل إدارية كثيرة من حيث تنصيبهم وإسكانهم، وعدم الالتحاق ببعضهم إلا ما كانا نائبة .

2- التغيبات القصيرة والطويلة المدبوة أو مومة والاستبعاد .

3- كثرة النزاعات : النزاع بين المعلمين وبين المعلمين والمدير والتلاميذ وكذلك الأولياء .

4- المشاكل المدرسية : وتكمن في البناءات المدرسية وتقادماً لبعض منها وعدم وجود مسكن للمدير مثلاً .

5- عدم اتخاذ الإجراءات القانونية لبعض الأخطاء الإدارية والمهنية .

6- التغيبات الطويلة لبعض التلاميذ بسبب المرض أو الترحال الخاصة في المناطق النائية .

7- انعدام وسائل العمل لبعض المؤسسات التربوية

6-3- المشاكل الخاصة : يعاني المشرف التربوي مشاكل خاصة، تديم عملهم على لوجهاً أحسن ومنها :

1- غياب مكاتب للمشرف التربوي، وغيا بالوسائل الضرورية لعمله .

2- استعمال السيارة الخاصة أو الوسائل العمومية ولكن بدون تعويض مادي .

3- التكوين المستمر لهؤلاء المشرفين وتحسين مستواهم باستمرار .

7- مفهوم المفتيش التربوي :

التفتيش هو معاينة مدت تطابق للنشاطات المنجزة داخل المؤسسة التربوية ومضمون المقررات الرسمية للمدرسة الجزائرية ومصدر معطيات تفتيش داء ملاحظاتها وثائقها والمرافق بهدف تقديم خبرة موضوعية عنها للمعاينة معتقد بمتقييملها . (المفتشية العامة للبداءوجيا، 2012، صفحة 06)

8- وظيفة التفتيش :

تتمثل وظيفة التفتيش بالنسبة للعملية التربوية مساعدة أقطاب العملية التعليمية لتمكين الأستاذ والموظف عمومًا من أداء مكنونناح، مع مراعاة ظروف العمل لتحسين مردود المؤسسة التربوية .

9- تعريف المفتش :

المفتش هو خبير فني، وظيفتها الرئيسية مساعدة الأساتذة علماء النمو المهني وحل المشاكل التعليمية التي تواجههم، بالإضافة لتقديم الخدمات الفنية لتحسين أساليب التدريس وتوجيه العملية التربوية الوجهة الصحيحة مما يستلزم منهم معرفة (أصول التربية ونظريات التعلم وطرق التدريس والقياس والتقويم ومهارات الإدارة والاتصال والتعامل مع وسائل التعليم حسب اختصاصه). (المفتشية العامة للبداءوجيا، 2012، صفحة 08)

-التعريف الاجرائي للمفتش :

من خلال ما سبق يمكن لنا أن نعرف المفتش على أنه إطار مهمتها السهر على تتبع مراقبة وتقويم تنفيذ السياسة التربوية والمساهمة في تكوين وتأطير الأساتذة، فمهمتها جمع العمال لاداري والتر بوي، والمفتش بحكم .

10- مواصفات المفتش : (المفتشية العامة للبداءوجيا، 2012، صفحة 09)

10-1- المواظبة والانضباط

من المواصفات التي يجب أن تتوفر في مفتش التربية الوطنية حسن السلوك والمواظبة والانضباط واحترام المواعيد والوفاء بالالتزامات والتفاني في أداء الواجب والغيرة على الصالح العام .

10-2- لياقة المظهر

الأناقة والذوق في شكلها الجمالية للماديو المعنوي

10-3- القدرة على التبليغ

التحكم في اللغة التي يتعامل بها مع محيطها الخاص والعام . وتضل عفتي تخصصه والثقافة العامة .

10-4- قوة الشخصية والقدرة على الإقناع والتأثير

10-5- الاتزان والرزانة وضبط النفس

10-6- التحليير وحالتسامح والحلم

10-7- علو الهمة واحترام النفس وتفادي الشبهات

10-8- النزاهة والأصاف

10-9- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية

10-10- الإيمان بالرسالة التربوية وحب المهنة

10-11- انتهاج أسلوب الديمقراطية

11- مقومات المفتش: (المفتشية العامة للبدagogيا، 2012، صفحة 10)

11-1- الخبرة الواسعة:

وتأتمنح الممارسة التدريسية لإشراف التربوي ومنحلالا لإطلاع المستمر والقراءة

المنظمة ويندرجت تحت ذلك ما يلي:

المعرفة الوافية في حقها لتخصص

بمهارات تخطيط الدروس

جاء القدرة على عرض الدروس بالنموذجية

وتحليل معوقات الدروس

ها لإلمام بأساسيات القياس والتقويم إعداد الاختبار الجيد وتحليل نتائجه

ومساعدة الأساتذة في عملية التقويم الذاتي

زمعرفة حاجات الأساتذة والبرامج المناسبة لتطويرهم وتدريبهم

11-2- الشورى والتعاون: منحيتنمية المهارات الاجتماعية بين الأساتذة والمشاركة في اتخاذ

القرار

التجديد في اكتشاف طرق التعليم الأكثر نجاحا والقدرة على استخدامها لا يجابيل للتقنية

11-3- الاهتمام بالنمو : ويأتي هذا من خلال الاهتمام بتربية الاتجاهات الحسنة وصقل المهارات

المرغوبة وتعزيز السلوك الايجابي

11-4- التخطيط

:

من خلال الخطة اليومية والأسبوعية الفصلية تجنبا للارتجالية والفوضى كما يجب تجريد الخطة من النمطية والتكرار

11-5- اتقان مهارات الاتصال السواء الشفويا والمكتوب

11-6- المؤهلات الشخصية: الصدق وأمانة وصبر ومثابرة ولباقة وتواضع وجدية في العمل

11-7- الإمام بتكنولوجيا للإعلام والاتصال

12- مهام عامة للمفتش: (المفتشية العامة للبدagogia، 2012، صفحة 11)

1 - إعداد خطة إشرافية شاملة على شكل مراحل لمقاطعته

2 - الاطلاع على التعليمات واللوائح ذات العلاقة بالعمال لتربويو التعليمي

3 - دراسة التقارير الإشرافية السابقة دراسة تحليلية

4 - دراسة التوصيات للمشرفين السابقين على المقاطعة المسندة إليه

5 - مقابلة الأساتذة الجدد والوقوف لجانبهم

6 - متابعة ما يطرأ في المدارس من مظاهر غير عادية ومعالجتها

13- واقع المفتشين في الجزائر :

إن لتفتيش التربوي في بلادنا يعان كثير من النقصات والمعيقات التي تجعلنا نشعر بالمشقة والشوط الكبير الذي تقطعته المنظومة التربوية في بلادنا في الديمقراطية التعل

يم، وتوفير الإطار الجزائري في جميع مستويات التعليم

وهذا التطور الذي يشهده ميدان التربية، والتعليم لم توكبها استراتيجية محكمة في التكوين، ينشطها مفتشون تربويون مؤهلون

وقد عبر عن ذلك وزير التربية سابقيا للحكومة الجزائرية

*: حيث قال إذا نظرنا إلى العجزنا عن مسايرة التطور، وإقبال الجماهير شعبنا على التعليم، فإننا ندر كأهم حكمة المدرسة شيء إلا بد منه وإننا الحل

تطلب القيام بإصلاح الأوضاع المتأزم في التعليم* (محمد الطيب العلوي، 1982)

كما أنقطاعا لتفتيش التربوي ليس علما يرام، وهذا ما أشار إليه عليو عنقاة (1993)

حيث قال لتفتيش التربوي لم يتغير، ولم يسع إلى البحث عن عناصر فاعلة في العملية

التعليمية كعلماء النفس وعلماء النفس التربوي وعلماء المناهج وعلماء الاجتماع التربوي والتربية

... الخ، ومنا العلوم التي ظلت تبحث عن السبل لنجاح العملية التربوية. فالندوات التربوية من أجل أن تتغير، وتتحول من شيء عروتي معروف

سبقاً المورشات وتعملوا إبداعاً ونقاشاً تربوياً بين المعلمين» . (علي ب. ، 1993، صفحة 82)

وفينفسالسياقاً شار تدراسة لمباركيو حفص (1993)

إنالتقويمالمطبقحالياً فيالمدارسالأساسيةالطورالأولوالثاني، يعتبرضمنالتقويمالسيء، وأنتاجها تالمعلمين نحو شخصية المفتش، وطر يقة تقويم سلبية. (بوحفص، 1993، صفحة 330)

— إذن من خلال ما قمنا بدراسته سابقاً نجد

إللتفتيش التربوي هو ركناً أساسياً للعملية التربوية، التي تتمثل في تقويم الأهداف، والمناهج والطرأئق والوسائل، وكلما ه علاقة بالعملية التعليمية التعل مية

فمن خلال التقويم نجعل العملية التربوية عملية ديناميكية يشار ك فيها الجميع. وأتخذ فالتقويم هو الحكم الموضوعي على العمل الذي نريد أن نق

ومهم حيث نقا طضعفه، وقو هو إيجاد الوسائل، والسبل للتطويره، وإصلاح عو جاجه

وتعتبر العملية التقويمية بأنها عملية شاملة، ومستمرة استمرار حياة البشر

فالإنسان يحتاج دائماً إلى التقويم مع كل ما يعمد عليه من أجل الحياة لمعرفة هل هو في الوجهة الصحيحة أم لا؟

ويشهد العصر الذي نعيش فيه تطوراً متسارعاً في جميع ميادين الحياة، وبالخصوص في الجانب التكنولوجي من

فمن هنا يتحتم علينا إعادة النظر في نظامنا التربوي لتساير التطور، فلا مجال للضعفاء في هذا العصر .

الخلاصة:

يمكننا أن نخلصاً أن العملية الإدارية هي عملية فنية وقيادية وإنسانية غايتها هو تطوير وتقويم العملية التربوية

فالعملية الفنية تكمن في الدرجة الأولى ولتفيتها تحسين العملية التعليمية لكل من المعلم، والمتعلم، والمشرف

المفتش أو

مشرف تربوي هو جزء هام من أدوار التغيير الإيجابي الذي يتطوّر في الوزارة التربوية الوطنية ومن خلالها المفتشية العامة للبيد اغوجيا و عامل مهم في

كربستقافة التغيير نحو الأفضلياً ومشروع تطوير يتبناها الوزارة . وفلسفة التربية للبلاد ، ويستمد هذا الدور من تصميم عمله .

لذلك يعتبر نفسها المسؤو لاً ولعلنا حاشرو عالمقاطعة الذي يتولا هو يرعاه . يكون يدرّيز اقبو يقيم

، يقو مو بيني مشار يعتد ربية جديدة قصد التحسين والتطوير .

الجانب التطبيقي

الفصل الاول : منهجية البحث و اجراءاته الميدانية

تمهيد:

يعتبر هذا الفصل (منهجية وإجراءات البحث) العمود الفقري لتصميم وبناء بحث علمي نقوم في هذا الجزء بالإحاطة بالموضوع من الجانب التطبيقي بالقيام بدراسة ميدانية وذلك عن طريق توزيع استمارات الاستبيان على أفراد العينة المختارة والتي تقوم أساسا حول الفرضيات التي قمنا بوضعها ثم تقدم مناقشة وتحليل الأسئلة التي طرحناها في هذه الاستمارة بحيث نقوم بوضع جدول لكل سؤال والتي تتضمن عدد الإجابات بالنسبة المئوية الموافقة لها, وفي الأخير نقوم بعرض الاستنتاج والذي نوضح فيه مدى صدق الفرضيات التي يتضمنها البحث.

منهج البحث:

يرتبط استخدام الباحث لمنهج دون غيره بطبيعة الموضوع الذي يتطرق إليه وفي دراستنا هذه ولطبيعة المشكلة المطروحة نرى أن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم لها, وهذا الاختيار نابع أساسا من كون هذا المنهج يساعد على الحصول على المعلومات الشاملة حول متغيرات المشكلة واستطلاع الموقف العلمي أو الميداني الذي تجري فيه قصد تحديدها, وصياغتها صياغة علمية دقيقة.

" ويقوم المنهج الوصفي كغيره من المناهج الأخرى على عدة مراحل أهمها التعرف على مشكلة البحث وتحديد لها, ووضع الفروض, واختيار الفئة المناسبة, واختيار أساليب جمع البيانات وإعدادها, ووضع قواعد لتصنيف البيانات, ووضع النتائج وتحليلها في عبارات واضحة, ومحاولة استخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلى تقدم المعرفة". (علي عبد الواحد وافي., 1997, صفحة 592)

1 4 عينة البحث وكيفية اختيارها:

المجتمع الأصلي 18 مفتش, ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع ككل.

و من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختيار عينة البحث بطريقة عشوائية، وشملت مفتشي التربية و التكوين في التربية البدنية والرياضة لبعض ولايات الغرب، ولم نخص العينة بأي خصائص أو مميزات وكان حجم العينة (10) مفتشين .

1 2 مجالات البحث:

- **المجال المكاني** : شملت الدراسة بعض مفتشي التربية والتكوين في التربية البدنية والرياضة لبعض ولايات الغرب " تيارت تسمسليت شلف وهران معسكر" .

- **المجال الزمني**: دامت مدة الدراسة من بداية شهر جانفي إلى أواخر شهر ماي للسنة الدراسية 2014/2013.

- **المجال البشري** : تم طرح الاستبيان على عينة البحث التي تضم 10 مفتشين للتربية والتكوين في التربية البدنية و الرياضية .

1 3 متغيرات الدراسة:

إن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على متغيرين أولهما متغير مستقل والآخر متغير تابع

- **المتغير المستقل**: يسمى في بعض الأحيان بالمتغير المؤثر وهو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية أي ما يقوم الباحث بتبنيها للتأكد من تأثير حدث معين وتعتبر ذات أهمية خاصة من حيث أنها يمكن التحكم فيها ومعالجتها ومقارنتها. والمتغير المستقل عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب

- لنتيجة معينة ، ودراسته تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر. وفي دراستنا المتغير المستقل هي " السمات القيادية "

- **المتغير التابع**: هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة. وفي هذه الدراسة المتغير التابع هو " الاشراف التربوي".

-1-4- ضبط المتغيرات:

- الإشراف على توزيع الاستبيان من طرف الطالبان الباحثان.

- توزيع الاستبيان خلال نهاية الفصل الثاني من السنة الجامعية.

- تصنيف الأساتذة حسب الدرجة العلمية.

- تم عزل العينة الاستطلاعية من الدراسة الأساسية.

- توزيع الاستبيان على الجنس دون تحديد السن.

1-5 أدوات البحث:

1-5-1-1 المادة الخبرية : تم الاعتماد في عرض محتوى هذه الدراسة على مجموعة من الكتب التي عالجت مواضيع في, القيادة و الاشراف, الإدارة الرياضية, علم النفس, علم الاجتماع, منهجية البحث العلمي.....الخ. بالإضافة إلى الاستعانة ببعض المذكرات (ليسانس , محستار), أيضا تم الاستعانة بالانترنت بشكل غير مباشر .

1-5-1-2 استمارة الاستبيان: اعتمدنا على الاستمارة التي تتكون من مجموعة من الأسئلة تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم من موضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة فيه وإعادتها ثانية فهي تعد أهم أدوات البحث التي اعتمدنا عليها, حيث تم إعداد أسئلة الاستمارة التي حاولنا أن تكون شاملة لجميع ما جاء في الجزء النظري وقد راعينا عند صياغة الأسئلة في الاستمارة التالية:

- صياغة الأسئلة بطريقة واضحة وسهلة.

- ربط الأسئلة بالأهداف المراد الحصول عليها.

- صياغة الأسئلة باللغة العربية مراعاة للمستوى الثقافي والعلمي لكل مفتش.

و قد تضمن الاستبيان نوع واحد من الأسئلة و هي:

1-5-3 الأسئلة الاختيارية:

هذا المبحوث يجد جدولا للأجوبة المفتوحة وما عليه إلا اختيار واحد منها دون أن يتطلب منه جهدا فكريا كما هو الحال في الأسئلة الأخرى.. وذلك باعتمادنا على الصيغة التالية لكل سؤال: "دائما، احيانا، ابدا"
1-7-2- المقابلة:

لقد قمنا بمقابلة بعض الأساتذة بغية التقصي عن قرب على موضوع البحث وشرح بعض المفردات، وصياغة بعض الأسئلة بشكل يسهل فهمه حيث كان لهذه المقابلة دور في توضيح الرؤية عند وضع أسئلة الإستمارة ودراسة الموضوع

1-7-3- الإحصاء:

اعتمدنا على مجموعة من المعادلات الإحصائية المناسبة للدراسة.

1-7-4- المراجع والمصادر:

تم الإعتماد على عدة مراجع ومصادر وبعض المواقع في الانترنت موثوق فيها وهذا بغرض إعطاء مصداقية للخلفية النظرية المستعملة في البحث.

1-8-8- صدق وثبات أدوات البحث:

1-8-1 ثبات الاختبار:

وهو من أهم الركائز الأساسية لأي اختبار حيث يفترض إن يعطي الاختبار نفس النتائج تقريبا إذا أعيد استخدامه مرة أخرى على نفس الأفراد في نفس الظروف

1-8-2 صدق الاختبار :

يعتبر صدق الاختبار أهم شروط القياس الجيد ويقصد به أن يقيس الاختبار ما وضع لأجله ، ومن أجل التأكد من صدق المقاييس استخدمنا الصدق الذاتي والذي يقاس بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات المقياس وبالاعتماد على هذا النوع من الصدق توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي :

الدراسة الإحصائية	صدق الاختبار	معامل الثبات	حجم العينة	محتوى الدلالة	درجة الحرية	ر المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الإختبار	0.98	0.98	3	0.05	02	0.90	غير دال

جدول رقم (03) يوضح معامل الارتباط لحساب ثبات وصدق أداة الدراسة ككل بمحاورها الخمسة والصدق المنطقي.

قمنا بتوزيع الاستبيان على العينة (عينة الدراسة) وبعد أسبوع أعيد توزيع الاستبيان على نفس العينة " وبعد ذلك عولجت الإجابات إحصائياً وتم الكشف عن معامل الارتباط لبيرسون كما هو موضح في الجدول الأتي .
وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (02) وجد أن قيم (ر) المحسوبة قريبة (0.98) وهي أكبر من القيمة الجدولية (0.90) مما يعني ويؤكد أن اختبارات تتمتع بدرجة من الثبات العالي.

1-2-8-1 صدق المحكمين والخبراء:

تستمد الأداة صدقها الظاهري من صدق التحكيم لها، وبناء على ذلك تم عرض الأداة في صورتها الأولية على أساتذة محكمين عددهم (04) دكاترة حسب الاختصاص.
حيث طلبنا منهم إبداء آراءهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من المجالات الاستبانة، وكذلك وضع صياغتها اللغوية ووفق ذلك تم ما يلي :

- حذف بعض العبارات.

- تغيير بعض العبارات.

- اقتراح بعض العبارات.

وذلك لتلائم مع خصوصيات الطلبة حتى نلقى تجاوب فعال يسمح لنا بالوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة.

الجامعات	أسماء المحكمين
جامعة مستغانم.	د. كحلي كمال
جامعة مستغانم.	د. كوتشوك سيدي محمد
جامعة مستغانم.	د. حجار خرفان محمد
جامعة مستغانم.	د. عتوي نورالدين

الجدول رقم (04) يبين أسماء المحكمين.

1-8-2-2- الصدق الذاتي:

صدق الاختبار نعني بصدق الاختبار "المدى الذي يؤدي الغرض الذي وضع من أجله (حسنين، القياس والتقوم في ت ب ر، 1995، صفحة 185) ومن أجل صدق الاختبار هذه الدراسة استعمل صدق المحكمين (الأساتذة)، والصدق الداخلي، و جرى التحقق من صدق الاستبيان الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية بلغ حجمها (4 أفراد) من مجتمع الدراسة.

وقد تم حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات ك ما هو موضح في الجدول رقم (03).

حيث تبين لنا من خلال الجدول أن أداة الدراسة ككل بمحاورها الخمسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق المنطقي وبالتالي فإنها مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

تم تصميم أسئلة الاستبيان (حسب التساؤلات المطروحة والفرضيات المقترحة) وهذا انطلاقاً مما تعرضنا إليه في الجانب النظري بعد ذلك قمنا بكتابة هذه الأسئلة وطبعها في (10) نسخ حسب عدد العينة المختارة و تم توزيع هذه الاستمارات على مفتشي التربية والتكوين في التربية البدنية والرياضة والمقدر عددهم (10) مفتشين، وعند إعطاء نسخة لكل مفتش نقوم بشرح ما نود أن نتوصل إليه، وبعد 15 يوم قمنا بجمع استمارات الاستبيان وقراءة إجابات المستجوبين، ثم تطرقنا إلي عملية جمع و فرز الإجابات وتحليل نتائج الأسئلة التي طرحناها في هذه الاستمارة و الهدف من كل سؤال وتوضيح ذلك بدائرة نسبية. وفي الأخير نقوم بعرض الاستنتاج والذي نوضح فيه مدى صدق الفرضيات التي يتضمنها البحث.

حيث تم تقسيم الاستبيان إلى ستة محاور:

- المحور الأول: القدرة على اتخاذ القرار, حيث يبدأ من السؤال رقم 01 إلى غاية السؤال رقم 05.
 - المحور الثاني: تحمل المسؤولية, حيث يبدأ من السؤال رقم 06 إلى غاية السؤال رقم 07.
 - المحور الثالث: الثقة بالنفس, حيث يبدأ من السؤال رقم 08 إلى غاية السؤال رقم 12.
 - المحور الرابع: الشخصية, حيث يبدأ من السؤال رقم 13 إلى غاية السؤال رقم 16.
 - المحور الخامس : الابداع والابتكار, حيث يبدأ من السؤال رقم 17 إلى غاية السؤال رقم 19
 - المحور السادس : اللياقة البدنية السليمة, حيث يبدأ من السؤال رقم 20 إلى غاية السؤال رقم 22
- 1-9-1 الوسائل الإحصائية:

تستعمل المعالجة الإحصائية كأحدى أدوات البحث الأساسية في الدراسة الميدانية لإعطاء الدلالة العلمية الصحيحة و تحويل البيانات المعبر عنها حرفياً إلى لغة الأرقام بحيث أننا سنركز في بحثنا على:

- النسبة المئوية : بما أن البحث كان مختصراً على البيانات التي يحتويها

الاستبيان فقد وجد أن أفضل وسيلة إحصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها هو استخدام النسبة المئوية.

✓ طريقة حسابها النسب المئوية تساوي : عدد التكرارات x 100 / العينة

← 100%

ع/100 x س = ت

- ع: عدد العينة
- ت: عدد التكرارات
- س: النسبة المئوية (عبد علي، صيف السامرائي، صفحة 75)

- قانون كا تربيع (k^2)

$$\frac{(A-E)^2}{E} = k^2$$

A: الإجابات الفعلية

E: الإجابات المتوقعة

بالإضافة إلى درجة الحرية التي توضح المقاييس الجدولية التي توصل إليها العلم لتقدير قيم تقارن مع القيم المحسوبة عن طريق k^2 لتوضيح مستويات الدلالة الإحصائية على صدق الفرق في تأثير العوامل في الفرضيات البحثية المراد التحقيق فيها. حيث تتبع الخطوات التالية في التحليل:

- مناقشة مدى صحة الفرضية الصفرية H_0 التي تنفي وجود فروق أو علاقة تأثير دالة إحصائية. لمتغيرات البحث المستقلة و التابعة.
 - للتحقق من مدى قبول أو رفض الفرضية الصفرية نتأكد بفرضية بديلة H_1 لا تنفي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث.
 - نفرض مستوى الدلالة عند 5% و درجات الحرية Df حسب متغيرات لبحث.
- $R=n-1$ أو $R=(L-1)(C-1)$ حيث L عدد السطور و C عدد الأعمدة بعدها نستخرج القيمة الجدولة ثم نقارن بالقيمة المحسوبة ثم نعطي التفسير الإحصائي.

10 1 - صعوبات البحث

إن القيام بأي بحث يعتبر عملية صعبة تتطلب التحكم في جميع الظروف المحيطة به بطريقة علمية والصعوبات والعراقيل كثيرة في كل البحوث ونحن على العموم لم تواجهنا صعوبات كثيرة إلا البعض نذكر منها :

- قلة الدراسات السابقة لهذا الموضوع باعتباره موضوع جديد.

- صعوبة في توزيع البيانات و استرجاعها .

- صعوبة الوصول إلى المفتشين نظرا لارتباطاتهم.

خلاصة:

لقد تم تحديد المنهج الملائم بالإضافة إلى تحديد عينة البحث و التي اختيرت بطريقة عشوائية مع تحديد الإطار المكاني و الزماني و البشري للبحث أما فيما يخص الأدوات العلمية المستخدمة فقد تم استخدام الاستبيان كأسلوب لجمع المعلومات تم فيه الاعتماد على الأسئلة المغلقة و الاختيارية أما فيما يخص الدراسة الرئيسية فقد قمنا بتقسيم الاستبيان إلى ستة محاور رئيسية و تمت المعالجة الإحصائية باستعمال أسلوبين اثنين ،التحليل باستعمال النسبة المئوية و كذا الكاف تريبع(كا²) أما فيما يخص التحليل و المناقشة فهذا ما سنعرفه من خلال تحليل النتائج في الفصل الثاني للجانب التطبيقي.

الفصل الثاني : عرض و تحليل و مناقشة النتائج

I المحور الأول: القدرة على اتخاذ القرار

السؤال رقم 01: هل لكم القدرة اتخاذ القرار من واقع ذاتي و بأسلوب ديمقراطي في عملية الإشراف ؟

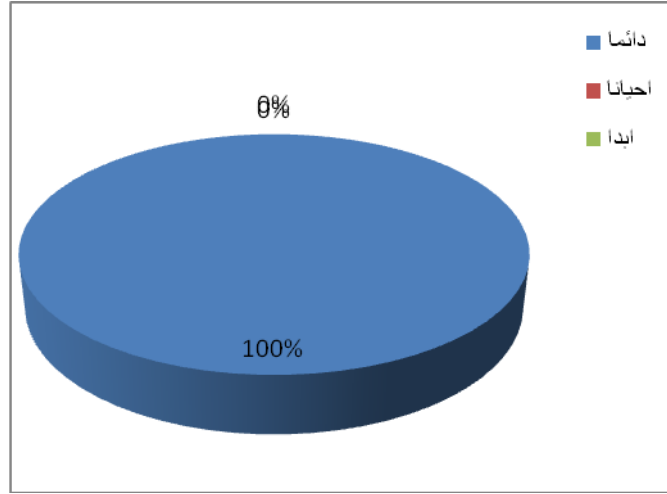
الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان للمفتشين قدرة على اتخاذ القرار من دافع ذاتي و بأسلوب ديمقراطي في عملية الاشراف

المحاور المستويات	التكرار	النسبة المئوية	ك ²	ك ²	درجة لحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
			لمحسوبة	الجدولية			
دائما	10	100	20.02	5.99	02	0.05	دال احصائيا
أحيانا	0	00					
أبدا	0	00					

الجدول رقم (01) يمثل قدرة المفتشين على اتخاذ القرار

نلاحظ من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (1) اعلاه ان اجابات المفتشين كانت بنسبة كبيرة بلغت 100 وهذا يدل على انهم لديهم القدرة على اتخاذ القرار من دافع ذاتي و بأسلوب ديمقراطي. وبعد استخدام الباحثان اختبار حسن المطابقة ك² تبين ان ك² المحسوبة بلغت 20.02 وهي اكبر من ك² الجدولية (5.99) عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 02 معناه ان هناك فروق دلالة احصائية لصالح الاجابات دائما.

وعليه نستنتج بان المفتشين لديهم قدرة على اتخاذ القرار من دافع ذاتي و بأسلوب ديمقراطي في عملية الاشراف.



التمثيل البياني رقم (01) قدرة المفتشين على اتخاذ القرار

السؤال رقم 02: هل يتأثر اتخاذ قراركم بضغط خارجية ؟

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان المفتشين يتأثرون بضغطات خارجية أثناء اتخاذ قراراتهم .

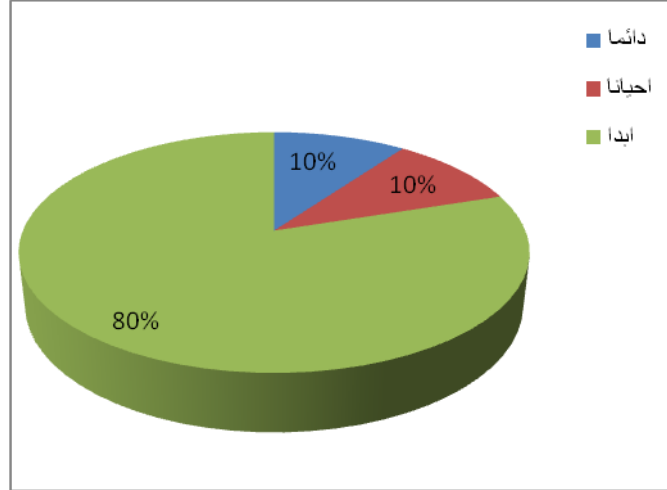
المحاور المستويات	التكرار	النسبة المئوية	ك ²	ك ²	درجة الحرية	مستوي الدلالة	الدلالة الإحصائية
			المجدولية	المحسوبة			
دائماً	1	10	9.2	5.99	02	0.05	دلالة إحصائية
أحياناً	1	10					
أبداً	8	80					

الجدول رقم (02) يوضح نتائج الضغوط الخارجية للمفتشين في اتخاذ القرار

نلاحظ من خلال نتائج المدونة في الجدول رقم (02) اعلاه ان اجابات المفتشين كانت تقر بانهم لا يتأثرون بالضغوطات الخارجية أثناء اتخاذ القرار بنسبة بلغت 80 فيما يرى البعض الاخر عكس ذلك بلغت نسبتهم

10 ومن خلال استخدام الباحثان اختبار حسن المطابقة ك تبين ان ك² المحسوبة بلغت 9.2 وهي اكبر من ك² الجدولية (5.99) عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 02 معناه ان هناك فروق ذات دلالة احصائية لصالح ابدأ في تأثير اتخاذ القرار بضغط خارجية.

ومنه نستنتج ان المفتشين لا يتأثرون بالضغوطات الخارجية أثناء اتخاذ اي قرار



الشكل البياني رقم (02) يوضح نتائج الضغوطات الخارجية للمفتشين في اتخاذ القرار

السؤال رقم 03: هل تمتلكون النفوذ والتأثير بحكم مركزكم الرسمي أو الشرعي أثناء الاجتماعات التي تقومون بها؟

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان المفتشين يمتلكون النفوذ التأثير. بحكم مركزهم أثناء الاجتماعات

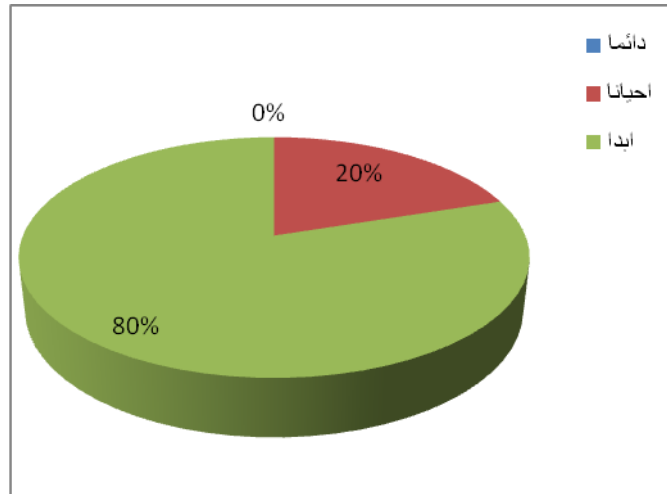
المحاور	التكرار	النسبة المئوية %	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولية	درجة حرية	مستوى دلالة	الدلالة الإحصائية
							المستويات
دائما	0	00	20.02	5.99	02	0.05	دالاحصائيا

المستويات	مئوية	بق	الجدولية	لحرية	لة	حصائية
دائما	00					
أحيانا	20	11.02	5.99	02	0.05	الإحصاء
أبدا	80					تيا

الجدول رقم (04) يوضح نتائج الصعوبات التي تؤثر على اتخاذ القرار

نلاحظ من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (04) اعلاه ان اجابات المفتشين تقرر بانهم لا يواجهون صعوبات في اتخاذ القرارات وبعد استخدام حسن المطابقة ك 2 تبين ان ك 2 المحسوبة بلغت 11.02 وهي اكبر من ك 2 الجدولية (5.99) عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 02 معناه ان هناك فروق ذات دلالة احصائية لصالح ابدا

نستنتج ان المفتشين لا يواجهون أي صعوبات أثناء اتخاذ القرار



الشكل البياني رقم (04) يبين نتائج الصعوبات التي تؤثر على اتخاذ القرار

السؤال رقم 05: هل تستخدمون السلطة في اتخاذ القرار دون مناقشة ؟

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان المفتشين يستخدمون السلطة في اتخاذ القرار دون مناقشة .

المحاور المستويات	التكرار	النسبة المئوية	ك ²	ك ²	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
			المحسوبة	الجدولية			
دائما	00	00					
أحيانا	00	00	20.02	5.99	02	0.05	دالا إحصائيا
أبدا	10	100					

الجدول رقم (05) يوضح نتائج استغلال المنصب في اتخاذ القرار

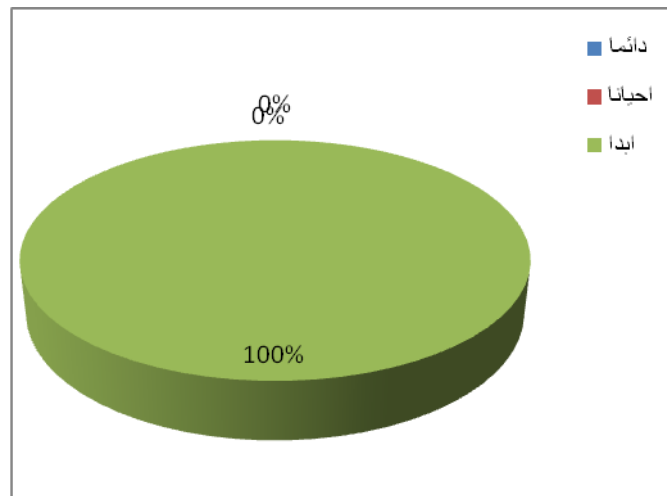
نلاحظ من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (05) اعلاه ان نسبة كبيرة من المفتشين اثناء اتخاذ قراراتهم

لا يستخدمون أي سلطة بنسبة بلغت 100 وبعد استخدام الباحثان حسن المطابقة ك² تبين ان ك²

المحسوبة بلغت 20.02 وهي اكبر من ك² الجدولية (5.99) عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 02 معناه ان

هناك فروق ذات دلالة احصائية لصالح ابدا

ومنه نستنتج ان المفتشين لا يستخدمون السلطة في اتخاذ القرار دون مناقشة



الشكل البياني رقم (05) يمثل نتائج استغلال المنصب في اتخاذ القرار

II – المحور الثاني: تحمل المسؤولية

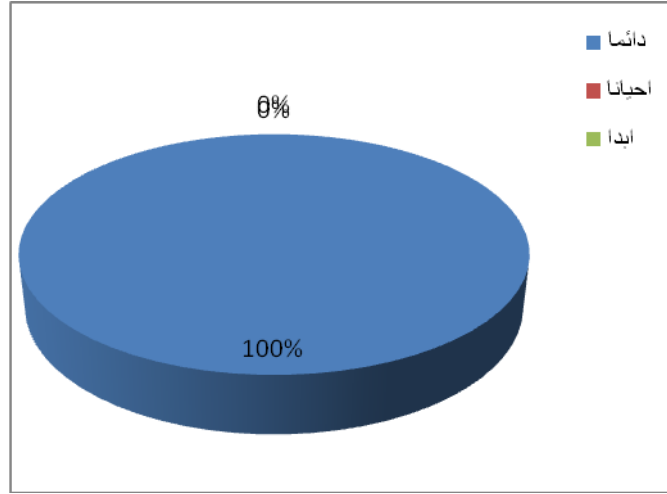
السؤال رقم 06: هل ترون أن تحمل المسؤولية تساهم في أداء المهام الموكلة إلى الآخرين؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا كان المفتشين يساهمون في أداء المهام الموكلة إلى الآخرين من خلال تحمل المسؤولية.

المحاور المستويات	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوب	ك ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
							دالا إحصائية
دائما	10	100	20.02	5.99	02	0.05	دالا إحصائية
أحيانا	00	00					
أبدا	00	00					

الجدول رقم (06) يوضح دور المسؤولية في المساهمة في إتمام العمل

نلاحظ من خلال الجدول (6) بأن تحمل المسؤولية يساهم في أداء المهام الموكلة إلى الآخرين بنسبة بلغت 100 وبعد استخدام الباحثان اختبار حسن المطابقة ك² تبين أن ك² المحسوبة بلغت 20.02 وهي أكبر من ك² الجدولية 5.99 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 02 معناه أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح ابدأومنه نستنتج أن تحمل المسؤولية له دور في أداء المهام الموكلة إلى الآخرين



التمثيل البياني رقم (06) يبين دور المسئولي في المساهمة في إتمام العمل

السؤال رقم 07: هل تميزون بالشجاعة الكافية في مواجهة الأخطاء و تحمل مسئوليته؟

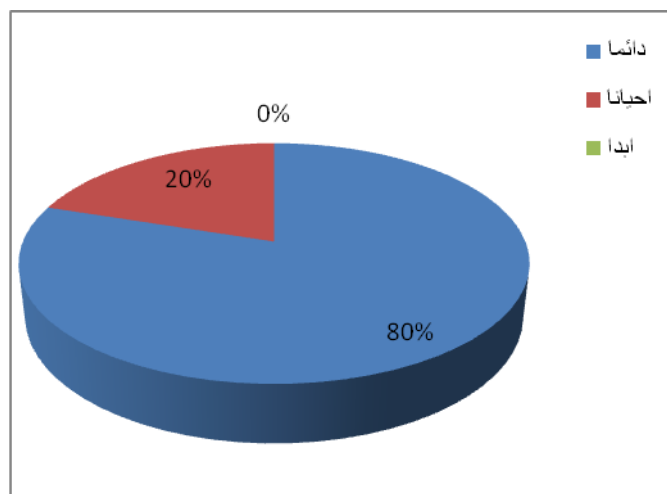
الغرض من السؤال: معرفة اذا كان المفتشين بالشجاعة الكافية في مواجهة الاخطار والقدرة على المسئولية

المحاور المستويات	التكرار	النسبة لمئوية	ك ² المح سوية	ك ² الجدولية	درجة الح رية	مستوى الدلا لة	الدلالة الإ حصائية
أحيانا	2	20					
أبدا	0	0					

الجدول رقم (07) يوضح التحلي بالروح الشجاعة والقدرة على تحمل المسئولية

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (07) أن نسبة 80 من المفتشين يملكون الشجاعة الكافية في تحمل المسؤولية ومواجهة الاخطار بينما 20 يرون عكس ذلك وبعد استخدام الباحثان اختبار حسن المطابقة تبين ان ك² المحسوبة بلغت (11.2) وهي اكبر من ك² الجدولية 5.99 عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (2) وهذا يدل على ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الاجابات دائما

ومنه نستنتج ان المفتشين يملكون الشجاعة في تحمل المسؤولية ومواجهة الاخطار



التمثيل البياني رقم (07) يبين التحلي بالروح الشجاعة والقدرة على تحمل المسؤولية

III – المحور الثالث: الثقة بالنفس

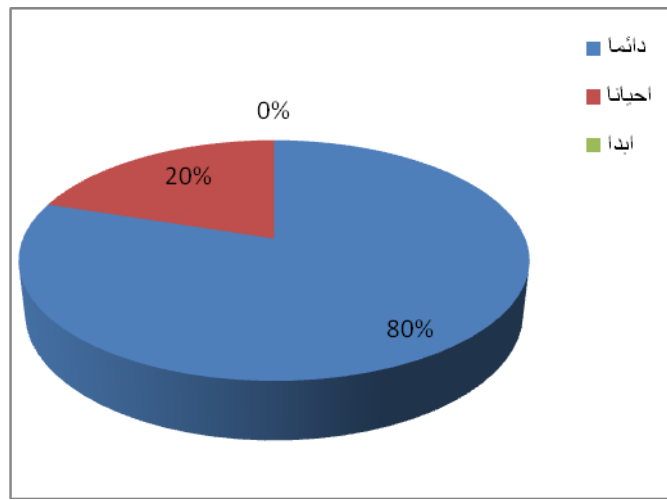
السؤال رقم 08: هل الثقة العالية بالنفس تساعد على توطيد العلاقة مع الآخرين؟

الغرض من السؤال: معرفة اذا كان للمفتشين الثقة العالية والتي تساعد على توطيد العلاقة مع الآخرين.

المحاور المستويات	التكرار	النسبة لمئوية	ك ² المح سوية	ك ² الجدولية	درجة لحرية	مستوبالد لاله	الدلالة الإ حصائية
دائما	8	80	10.40	5.99	02	0.05	دالا
أحيانا	2	20					إحصائيا
أبدا	00	00					

الجدول رقم 08 يوضح نتائج الثقة العالية واهميتها في توطيد العلاقة مع الآخرين

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 8 أن نسبة 80 من المفتشين ترى ان الثقة العالية بالنفس تساعد على توطيد العلاقات مع الاخرين فيما ترى نسبة 20 بان الثقة العالية بالنفس لا تساعد على توطيد العلاقات مع الاخرين ومن خلال استخدام الباحثان حسن المطابقة (كا 2) المحسوبة تبين ان ك2 المحسوبة بلغت 10.40 أكبر من ك2 الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (2) حيث بلغت قيمتها (5.99) بينما بلغت الجدولية (5.99) وهذا يدل على ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية. ومنه نستنتج ان الثقة بالنفس تساعد على توطيد العلاقة مع الآخرين



التمثيل البياني رقم 8 يبين نتائج الثقة العالية واهميتها في توطيد العلاقة مع الاخرين

السؤال رقم 9: هل تكون الثقة بالنفس عامل في اتخاذ قراراتكم؟

الغرض من السؤال: معرفة إذ كانت الثقة بالنفس عامل في اتخاذ القرارات عند المفتشين.

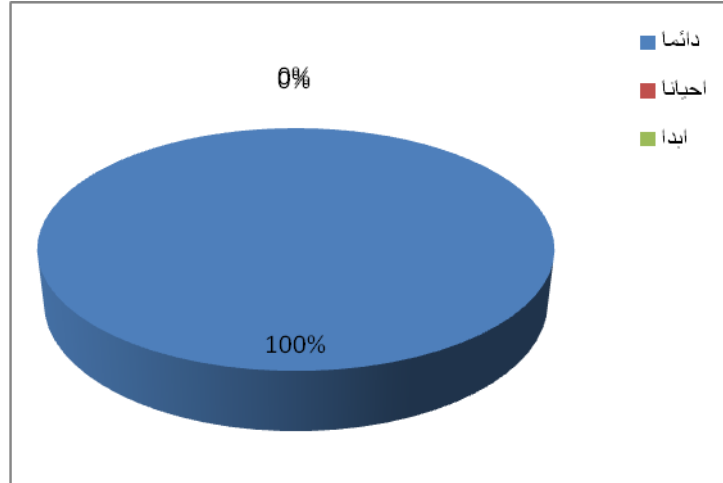
المحاور	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة
							المستويات
دائماً	10	100	13.36	5.99	02	0.05	دالا

إحصائيا					0	0	أحيانا
					0	0	أبدا

الجدول رقم 9 يوضح نتائج الثقة بالنفس العامل الأساسي في اتخاذ القرار

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 9 أن اغلبية المفتشين يعتبرون الثقة بالنفس عامل في اتخاذ القرار بنسبة 100 وبعد استخدام الباحثان حسن المطابقة كما تبين ان ك2 المحسوبة بلغت 13.36 وهي أكبر من ك2 الجدولية 5.99 عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (2) وهذا يدل على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح دائما

ومنه نستنتج ان الثقة بالنفس عامل أساسي في اتخاذ القرار.



التمثيل البياني رقم 9 يبين الثقة بالنفس عامل أساسي في اتخاذ القرار

السؤال رقم 10: هل ضبط النفس في المواقف الصعبة و الثقة في كل المواقف ؟

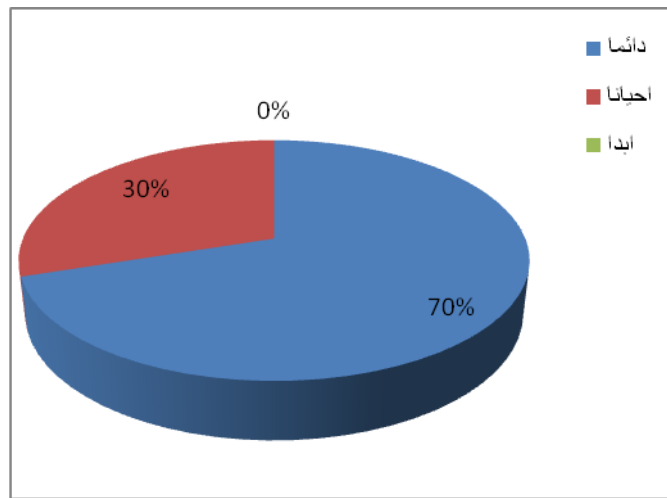
الغرض من السؤال: معرفة القدرة على ضبط النفس و الثقة في كل المواقف.

المحاور المستويات	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المح سابق	ك ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
أحيانا	03	30					
أبدا	00	00					

الجدول رقم 10 يوضح القدرة على ضبط النفس والثبات الثقة في كل المواقف

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (11) أن نسبة 70 من المفتشين يرون بان ضبط النفس في المواقف الصعبة لا بد منه. فيما يرى البعض الآخر عكس ذلك بنسبة 30 وبعد استخدام الباحثان حسن المطابقة كا² تبين ان كا² المحسوبة بلغت 7.33 وهي أكبر من ك² الجدولية 5.99 عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (2) وهذا يدل على ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح دائما

ومنه نستنتج بانضبط النفس لا بد منه في المواقف الصعبة



التمثيل البياني رقم 10 يبين القدرة على ضبط النفس والثبات الثقة في كل المواقف

السؤال رقم 11: هل التوتر و القلق في المواقف الغير متوقعة يؤثر على أداء العمل المطلوب ؟

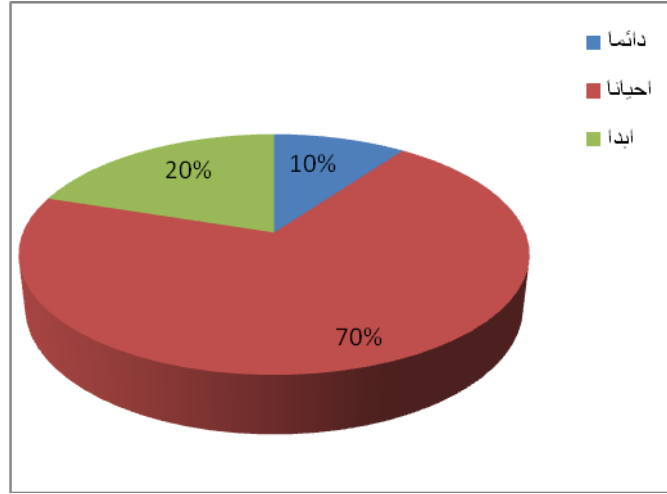
الغرض من السؤال: معرفة اذا كان التوتر والقلق في المواقف الغير متوقعة يؤثر على اداء العمل المطلوب

المحاور المستويات	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسو بق	ك ² الجدولية	درجة لحرية	مستوى لدلالة	الدلالة الإحصائية
							دالا إحصائيا
دائما	1	10	6.2	5.99	02	0.05	دالا إحصائيا
أحيانا	7	70					
أبدا	2	20					

الجدول رقم 11 يوضح نتائج راي المفتشين حول التوتر والقلق و تأثيره على أداء العمل

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 11 أن نسبة 70 من المفتشين يعتقدون بان التوتر والقلق احيانا ما يكون له تأثير على اداء عملهم المطلوب منهم. اما البعض الاخر بنسبة 20 يرون ان التوتر والقلق يؤثر على اداء العمل اما نسبة قليلة من المفتشين وهي 10 يرون ان التوتر والقلق لا يؤثر على اداء العمل وبعد استخدام الباحثان حسن المطابقة ك² تبين ان ك² المحسوبة بلغت 6.2 وهي أكبر من ك² الجدولية 5.99 عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (2) وهذا يدل على ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح احيانا

ومنه نستنتج ان التوتر والقلق احيانا ما يؤثر على العمل المطلوب من المفتشين



التمثيل البياني رقم 11 يبين نتائج رأي المفتشين حول التوتر والقلق و تأثيره على أداء العمل

السؤال رقم 12: هل الثقة بالذات تؤدي إلى انخفاض مستوى العمل وعدم تحقيق نجاحات ؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا كان للذات تأثير في انخفاض مستوى العمل وعدم تحقيق نجاحات

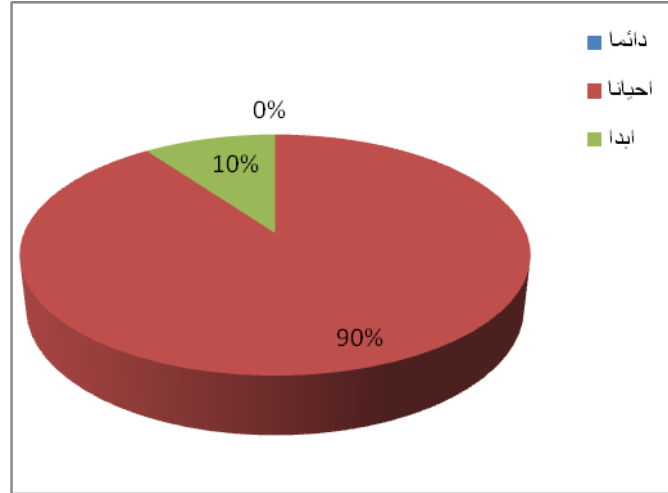
المحاور المستويات	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوب	ك ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
أحياناً	1	10					
أبداً	09	90					

الجدول رقم 12 يوضح نتائج ما إذا كان للذات تأثير على انخفاض مستوى العمل وتحقيق نجاحات بالذات

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 12 أن 90 من المفتشين يرون بان الثقة بالذات لا تؤثر على العمل في تحقيق النجاحات. بينما البعض الآخر بنسبة 10 يرون عكس ذلك. وبعداستخدام

الباحثان حسن المطابقة ك 2 تبين ان كا 2 المحسوبة بلغت 14.61 وهي أكبر من ك 2 الجدولية 5.99 عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (2) وهذا يدل على ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الاجابات ابدا

ومنه نستنتج ان الثقة بالذات ليس لها تأثير على عمل المفتشين في تحقيق النجاحات المستقبلية



التمثيل البياني رقم 12 يبين نتائج ما اذا كان للذات تأثير على انخفاض مستوى العمل وتحقيق نجاحات بالذات

المحور الرابع: الشخصية

السؤال رقم 13: هل تمتلكون شخصية قوية أثناء القيام بعملكم ؟

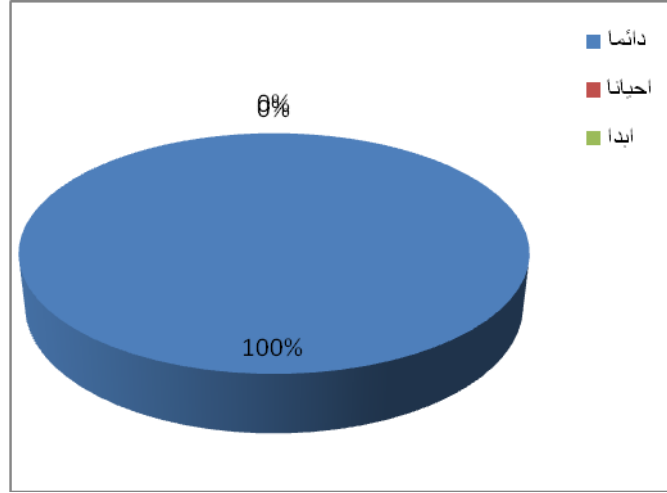
الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان للمفتشين شخصية قوية أثناء العمل .

المحاور المستويات	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوب	ك ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
							الإحصائية
دائما	10	100	20.02	5.99	02	0.05	دالا إحصائيا
أحيانا	00	00					

					00	00	أبدا
--	--	--	--	--	----	----	------

الجدول رقم 13 يوضح نتائج لشخصية المفتشين أثناء العمل

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 13 أن نسبة 100 من المفتشين يمتلكون شخصية قوية أثناء تأدية أعمالهم وبعد استخدام الباحثان حسن المطابقة كما تبين أن ك² المحسوبة بلغت 20.02 وهي أكبر من ك² الجدولية 5.99 عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (2) وهذا يدل على أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح دائما وعلي نستنتج أن المفتشين يمتلكون لشخصية قوية أثناء العمل .



التمثيل البياني رقم 13 يبين نتائج لشخصية المفتشين أثناء العمل

السؤال رقم 14: هل تتعاملون مع الأحداث بطريقة مثالية وثقة كبيرة أثناء زيارتكم الميدانية؟

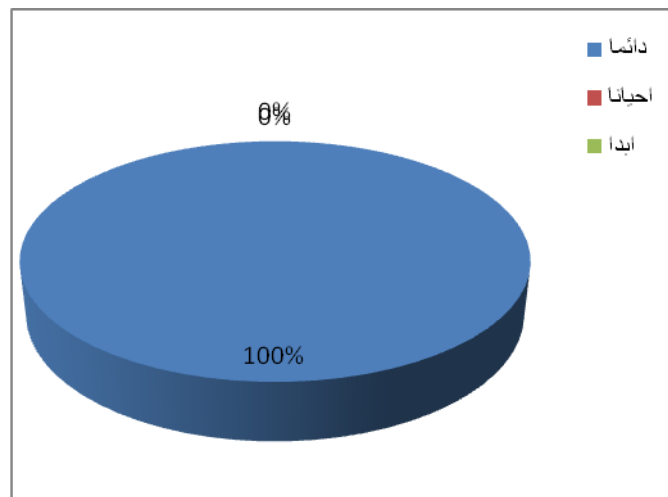
الغرض من السؤال: معرفة رأي المفتشين في كيفية التعامل مع الأحداث في الزيارات الميدانية .

المحاور	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسو	ك ²	درجة	مستوي الدلالة

المستويات	ية	ب	الجدولية	لحرية	لالة	حصائية
دائما	10	100	20.02	5.99	02	0.05
أحيانا	00	00				
أبدا	00	00				

الجدول رقم 14 يوضح نتائج رأي المفتشين التعامل مع الأحداث في الزيارات الميدانية

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 14 أن نسبة 100 من المفتشين دائما ما يكون التعامل مع الاحداث بطريقة مثالية وثقة كبيرة اثناء الزيارات الميدانية وبعد استخدام الباحثان حسن المطابقة كما تبين ان ك2 المحسوبة بلغت 20.02 وهي أكبر من ك2 الجدولية (5.99) عند مستودلالة (0.05) ودرجة حرية (2) وهذا يدل على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الاجابات دائما وعليه نستنتج ان المفتشين يتعاملون مع الاحداث بطريقة مثالية و ثقة كبيرة اثناء الزيارات الميدانية



التمثيل البياني رقم 14 يبين نتائج رأي المفتشين التعامل مع الأحداث في الزيارات الميدانية

السؤال رقم 15: هل تميزون بحدة الطبع و لا تقبلون النقاش لإبراز شخصيتكم ؟

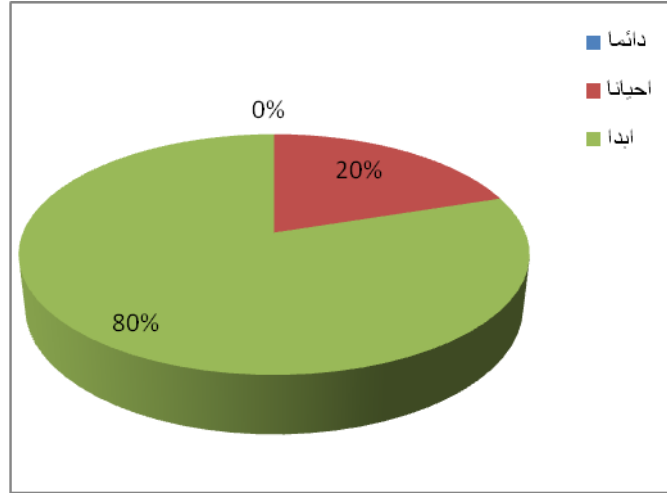
الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كانت شخصية المفتشين تتميز بحدة الطبع ولا تقبل النقاش.

المحاور المستويات	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوب	ك ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
	00	00					
	02	20	10.40	5.99	02	0.05	دالا إحصائيا
	08	80					

الجدول رقم 15 يوضح نتائج شخصية المفتشين لحدة الطبع وقلة النقاش

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 15 أن نسبة 80 من المفتشين لا تتميز بحدة الطبع و تقبل النقاش في كل الحالات بينما ترى فئة اخرى من المفتشين عكس ذلك بنسبة 20 وبعد استخدام الباحثان حسن المطابقة ك² تبين ان ك² المحسوبة بلغت (10.40) وهي أكبر من ك² الجدولية (5.99) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (2) وهذا يدل على ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الاجابات ابدا

وعليه نستنتج ان شخصية المفتشين شخصية قوية بعيدة عن التطبع و تقبل النقاش في كل الحالات



التمثيل البياني رقم 15 يبين نتائج شخصية المفتشين لحددة الطبع وقلة النقاش

السؤال رقم 16: هل تتميزون بسمات الشخصية كالتعاطف و المشاركة الوجدانية في العمل؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كان المفتشين يتميزون بالسمات الشخصية في العمل.

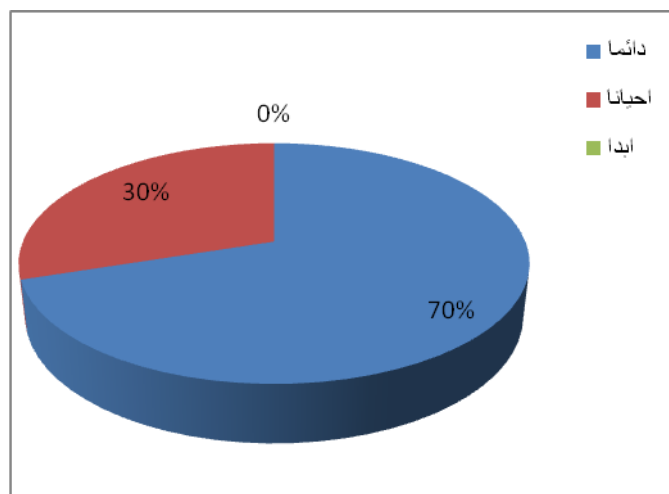
المحاور المستويات	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
أحياناً	03	30					
أبداً	00	00					

الجدول رقم 16 يوضح ا لمفتش يتميز بسمات الشخصية

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 16 أن نسبة 70 من المفتشين يمتازون بالسمات الشخصية كالتعاطف والمشاركة الوجدانية في العمل بينما ترى نسبة 30 من المفتشين عكس ذلك. وبعد

استخدام الباحثان حسن المطابقة ك2 تبين ان ك2 المحسوبة بلغت (7.7) وهي أكبر من ك2 الجدولية (5.99) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (2) وهذا يدل على ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الاجابات دائما

وعليه نستنتج السمات الشخصية كالتعاطف و المشاركة الوجدانية في العمل من السمات التي يجب ان تتوفر في المفتشين



التمثيل البياني رقم 16 يبين تميزا لمفتش بسمات الشخصية

المحور الخامس: الإبداع و الابتكار

السؤال رقم 17: هل يؤثر الروتين على تجديد قدراتكم و مهارتكم و تطويرها ؟

الغرض من السؤال: معرفة رأي المفتشين حول تأثير الروتين على تجديد القدرات و تطويرها .

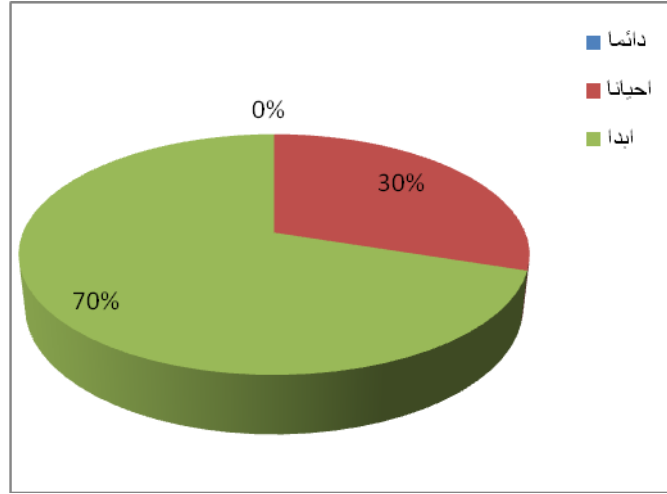
المحاور المستويات	التكرار	النسبة المئوية	ك2 المحسوبة	ك2 الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
أحيانا	03	30					

					70	07	أبدا
--	--	--	--	--	----	----	------

الجدول رقم 17 يوضح نتائج رأي المفتشين حول تأثير الروتين على تجديد القدرات و تطويرها

نلاحظ من خلال النتائج المحصلة عليها في الجدول رقم 17 أن نسبة 70 من المفتشين يرون ان الروتين لا يؤثر على تجديد القدرات والمهارات و تطويرها. بينما ترى نسبة 30 عكس ذلك وبعدها استخدمها الباحثان لمطابقة كاي 2 تبين ان كاي 2 المحسوبة بلغت (7.7) وهي أكبر من كاي 2 الجدولية (5.99) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنها كافي وقدا تدل على دلالة إحصائية لصالح الاجابات ابدا

ومنه نستنتج ان المفتشين يقومون بتجديد القدرات و تطويرها دون تأثير الروتين عليهم



التمثيل البياني رقم 17 يبين نتائج رأي المفتشين حول تأثير الروتين على تجديد القدرات و تطويرها

السؤال رقم 19: هل تستخدمون الطرق و الوسائل الحديثة في عمالة الإبداع و بدون تقليد؟

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان المفتشين يستخدمون الطرق والوسائل الحديثة في الإبداع وبدون تقليد.

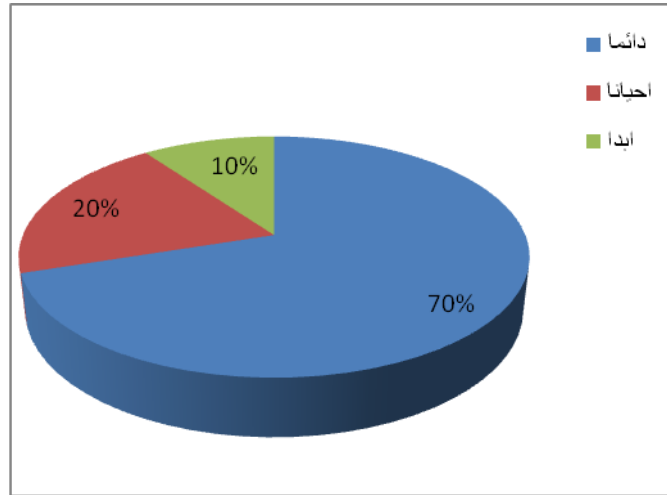
المحاور	التكرار	النسبة	ك ²	ك ²	درجة	مستوى	الدلالة الإ
---------	---------	--------	----------------	----------------	------	-------	-------------

المستويات	لمئوية	المحسوبة	الجدولية	الحرية	لدلالة	حصائية
دائما	70	7				
أحيانا	20	2	5.99	02	0.05	دالا إحصائيا
أبدا	10	1				

الجدول رقم 18 يوضح نتائج استخدام الطرق و الوسائل الحديثة في الإبداع دون تقليد

نلاحظ من خلال النتائج المحصلة عليها في الجدول رقم 18 أن 70 من المفتشين دائما ما يستخدمون الطرق والوسائل الحديثة في عملية الإبداع بدون تقليد. بينما نسبة من 20 من المفتشين أحيانا ما يستخدمون هذه الطرق والوسائل. ونسبة 10 ترى عكس ذلك. عكس ذلك وبعد استخدام الباحثنا نحننا المطابقة كما تبينناك 2 المحسوبة بلغت (6.02) وهي أكبر من ك 2 الجدولية (5.99) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (2) وهذا يدل علنا أننا فروق ذات دلالة إحصائية

لصالح الاجابات دائما وعليه نستنتج ان المفتشين يلجؤون لاستخدام الطرق والوسائل الحديثة في الإبداع



التمثيل البياني رقم 18 يبين نتائج استخدام الطرق و الوسائل الحديثة في الإبداع دون تقليد

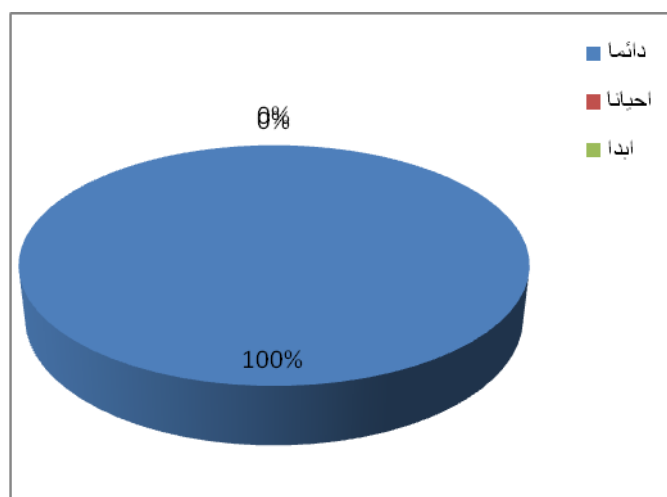
السؤال رقم 19: هل الإبداع والابتكار من العوامل التي تظهر قدراتكم ؟

الغرض من السؤال: معرفة إذ كان الإبداع والابتكار عوامل تساعد على إبراز القدرات .

المحاور المستويات	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولية	درجة الحر ية	مستوى	الدلالة
						الإحصائية	الإحصائية
دائما	10	100	20.02	5.99	02	0.05	دالا
أحيانا	00	00					إحصائيا
أبدا	00	00					

الجدول رقم 19 يوضح نتائج العوامل تساعد على إبراز القدرات للمفتشين

نلاحظ من خلال النتائج المحصلة عليها في الجدول رقم 19 أن أغلبية المفتشين بنسبة بلغت 100 يرون أن الإبداع والابتكار من العوامل التي تظهر قدراتهم في العمل وبعد استخدام الباحثنا حسنا لمطابقة كا 2 تبين ان كا 2 المحسوبة بلغت (20.02) وهي أكبر من الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (2) وهذا يدل على أنها توجده فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الاجابات دائما ، وعليه نستنتج ان الابداع والابتكار من السمات القيادية التي تظهر للمفتشين قدراتهم.



التمثيل البياني رقم 19 يبين نتائج العوامل تساعد على إبراز القدرات للمفتشين

المحور السادس: اللياقة البدنية السليمة

السؤال رقم 20: هل البنية السليمة و المظهر الشخصي له مكانة ودور في عملية الإشراف؟

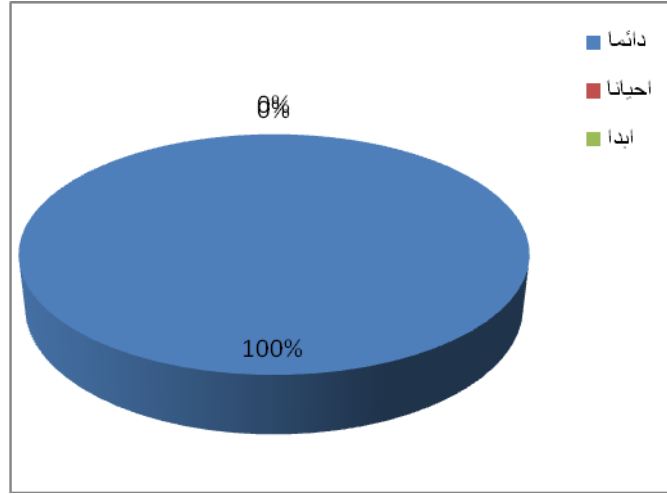
الغرض من السؤال: معرفة دور البنية الجسمية والمظهر الشخصي في عملية الإشراف .

المحاور المستويات	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المح سابق	ك ² الجدولية	درجة لحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
							الإحصائية
نعم	10	%100					دالا
لا	00	%00	20.02	5.99	02	0.05	إحصائيا
أحيانا	00	%00					

الجدول رقم 20 يمثل دور البنية الجسمية والمظهر الشخصي في عملية الإشراف

نلاحظ من خلال النتائج المتحصلة عليها في الجدول رقم 20 أن أغلبية المفتشين بنسبة 100 يقرون بان المظهر الشخصي والبنية لها مكانة في عملية الإشراف، وبعد استخدام الباحثان اختيار حسن المطابقة ك² تبين ان ك² المحسوبة بلغت (20.02) وهي أكبر من ك² الجدولية (5.99) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (2) وهذا يدل علنا أننا فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الاجابات نعم

وعليه نستنتج ان البنية الجسمية والمظهر الشخصي لها دور في عملية الإشراف



التمثيل البياني رقم 20 يبين دور البنية الجسمية والمظهر الشخصي في عملية الإشراف

السؤال رقم 21: هل لديكم قدرات بدنية تسمح على العمل لساعات طويلة و متواصلة ؟

الغرض من السؤال: معرفة اذا كان للمفتشين اللياقة البدنية التي تسمح بالعمل لمدة طويلة .

المحاور المستويات	التكرار	النسبة المئوية	ك2 المحسوبة	ك2 الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
لا	01	10					
أحيانا	00	00					

الجدول رقم 21 يوضح نتائج قدرات المفتش على العمل لمدة طويلة

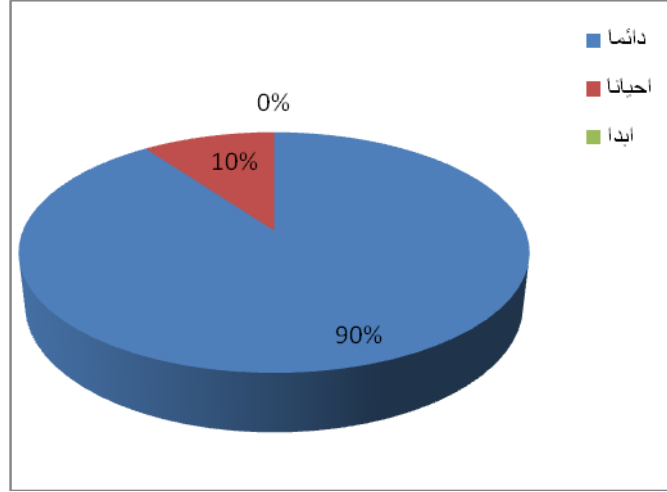
نلاحظ من خلال النتائج المتحصلة عليها في الجدول رقم 21 أن نسبة 90 من المفتشين لديهم لياقة بدنية سليمة تسمح

لهم للعمل لساعات طويلة و متواصلة. فيما يرى البعض الآخر منهم بنسبة 10 عكس ذلك. وبعد

استخدام الباحث اختيار حسنا لمطابقة ك² تبين ان كا² المحسوبة بلغت (14.61) وهي أكبر من ك² الجدولية (5.99) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل علنا كنفوق ذات دلالة إحصائية لصالح الاجابات

نعم

ومنه نستنتج ان اللياقة البدنية السليمة تساعد المفتشين للعمل لساعات طويلة ومتواصلة في عملية الاشراف التربوي في معرفة قدرات المفتش على العمل لمدة



التمثيل لبيان رقم 21 يبين بوضوح نتائج قدرات المفتش على العمل لمدة طويلة

السؤال رقم 22: هل لكم القدرة على الانتظام في العمل و مراعاة المواعيد ؟

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان للمفتشين يتمتعون بالقدرة على الانتظام في العمل ومراعاة المواعيد القدرة.

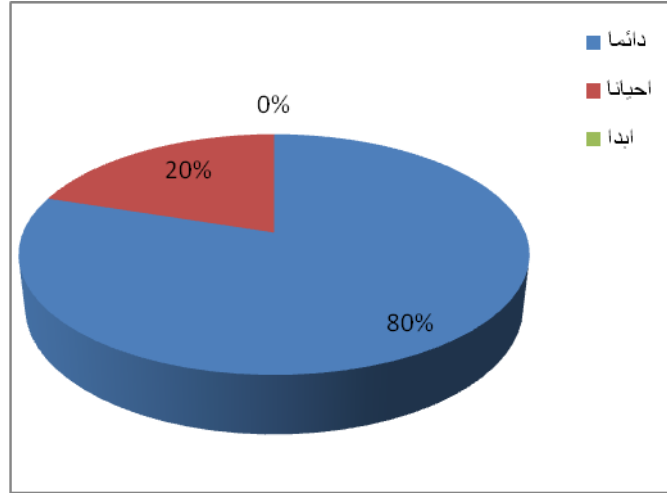
المحاور المستويات	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوب	ك ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
							الإحصائية
نعم	08	80	10.40	5.99	02	0.05	دالا
	02	20					إحصائيا
لا							

					00	00	أحيانا
--	--	--	--	--	----	----	--------

الجدول رقم 22 يوضح نتائج القدرة على الانضباط والانتظام في العمل

نلاحظ من خلال النتائج المتحصلة عليها في الجدول رقم 22 أن نسبة 80 من المفتشين قادرين على الانتظام في العمل ومراعاة المواعيد. بينما نسبة 20 فهم غير مؤهلين للانتظام في العمل ومراعاة المواعيد وبعد استخدام الباحثنا اختباراً حسن المطابقة كـ 2 تبين أن كـ 2 المحسوبة بلغت (10.40) وهي أكبر من كـ 2 الجدولية (5.99) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (2) وهذا يدل على أننا كفروا قذات دلالة إحصائية لصالح الاجابات نعم

وعنه نستنتج ان المفتشين لهم القدرة على الانضباط والانتظام في العمل



التمثيل البياني رقم 22 يبين القدرة على الانضباط والانتظام في العمل

المصادر و المراجع

- 1- أبو النيل محمود السيد. (1985). علم النفس الاجتماعي دراسات عربية وعالمية ، الجزء الثاني. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- 2- المفتشية العامة للبدagogيا. (2012). دليل المفتش التربوية والتكوين. الجزائر: وزارة التعليم. (بلا تاريخ). التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل. تأليف إبراهيم يحي عبد الحميد.
- 3- الأفندي محمد، حامد. (1976). الإشراف التربوي. القاهرة: عالم الكتب.
- 4- السلام، ح. ع. (1993). النمو المهني لعضو هيئة التدريس الجامعي بكليات التربية المصرية. مصر .
- 5- الطيب العلوي محمد. (1982). التربية والإدارة بالمدارس الجزائرية. دار البعث، قسنطينة.
- 6- العديلي ناصر، م. (1982). السلوك الإنساني في الإدارة. السعودية: معهد الإدارة العامة.

- 7- بدوي حليم المنيري وعصام. (بلا تاريخ). الإدارة في الميدان الرياضي.
- 8- بوغناقة علي. (1993). التقويم التربوي في المدرسة الجزائرية، جمعية الإصلاح الاجتماعي والتربوي. باتنة، الجزائر.
- 9- حامد عبد السلام زهران (s.d.). علم النفس الاجتماعي.
- 10- حسن عبد الفتاح. (القاهرة). مبادئ الإدارة العامة. 1972: دار النهضة العربية.
- 11- سهيلة عباس. (بلا تاريخ). القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الابداع الإداري.
- 12- سيد صبحي. (بلا تاريخ). صرفات سلوكية.
- 13- شريفي مقدودة وآخرون. (بلا تاريخ). أساليب القيادة في الوسط الجامعي.
- 14- صبحي السيد. (1988). تصرفات سلوكية. المدينة المنورة: مكتبة إبراهيم جلي ، ط 2.
- 15- طارق عبد الحميد البدري. (2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .
- 16- عادل أحمد الاستول. (1987). علم النفس الاجتماعي. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية .
- 17- عبدالعزيز م. ١٤٢٨هـ. (مبادئ ومهارات القيادة والإدارة. مكة: دار الفكر .
- 18- علاوي محمد حسن). سنة. (1998) سيكولوجية القيادة الرياضية.
- 19- عمارة س. (1999). معوقات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الإسكندرية من وجهة نظرهم. القاهرة.
- 20- 766 (s.d.). مصطلح إداري Dans. فتحي محمد، مرجع سابق (p. ص. 159).
- 21- فضيل دليلو وآخرون. (2001). إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية. قسنطينة) :مخبر التطبيقات النفسية والتربوية.)

- 22- كامل سهير أحمد. (2001). علم النفس الإجتماعي بين النظرية والتطبيق. مصر: مركز الاسكندرية للكتاب.
- 23- مباركى بوحفص. (1993). اتجاهات المدرسين والمفتشين نحو عملية الإشراف، جمعية الإصلاح الاجتماعي والتربوي. باتنة، الجزائر.
- 24- محمد الطيب العلوي. (1982). التربية والإدارة بالمدارس الجزائرية. قسنطينة: ط 01 دار البعث.
- 25- مدني , غ . (2002). تطوير التعليم العالي على انموذاف التنمية البشرية في المملكة العربية السعودية . السعودية.
- 26- مراد العربي، . (1995). تقنيات التفتيش. صفحة العدد 01.
- 27- مصطفى حسين باهي و أحمد كمال نصاري. (2006). مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة . مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
- 28- معوض حسن و شلتوت حسن .(s.d.). التنظيم في التربية البدنية والرياضية . القاهرة: دار الفكر العربي.
- 29- مفتي إبراهيم حماد .(s.d.). تطبيقات الإدارة الرياضية.
- 30- موسم محمد منير .(1995). الإدارة المدرسية الحديثة . القاهرة: عالم الكتب.
- 31- (s.d.). مهارات القيادة في المجال الرياضي Dans م . ح . نصاري ,مرجع سابق .(pp. 06 – 05).
- 32- وعصام بدوي حليم المنيري. (بلا تاريخ). الإدارة في الميدان الرياضي.
- 33- يعقوب حسين نشوان. (1985). الإدارة والإشراف التربوي. الأردن: دار الفرقان للنشر والتوزيع .

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
معهد التربية الدينية والرياضية

استمارة استبائييه لمفتشي التربية والتكوين.

سيدي المفتش.

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة الاستبيانبة , راجبنا منكم إفادتنا بالإجابة على العبارات الموجهة إليكم بكل صدق وموضوعبة وعبابة خدمة للبحث العلمي وذلك بوضع علامة (*) على الإجابة المناسبة .

وبهذه الإجابة تساهمون في إنجاح هذه الدراسة التي جاءت تحت عنوان :

السمات القباببة ودورها في عملية الإشراف

(بحث اجري على مفتشي التربية والتكوين لبعض ولايات الغرب)

ملاحظة :

تعطى اجابة واحدة على كل عبارة.

معلومات أولبة:

الاسم والنقب:

الدرجة العلمية:

سنوات الخبرة:

المعهد :

الطالبان الباحثان:

جاب الله محمد

قوراري ياسين

المحور الأول: القدرة على إتخاذ القرار

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
01	هل لكم القدرة اتخاذ القرار من واقع ذاتي و بأسلوب ديمقراطي في عملية الإشراف			
02	هل يتأثر اتخاذ قراركم بضغوط خارجية			
03	هل تمتلكون النفوذ والتأثير بحكم مركزكم الرسمي أو الشرعي أثناء الاجتماعات التي تقومون بها			
04	هل هناك صعوبات توجهونها أثناء اتخاذ القرار			
05	هل تستخدمون السلطة في اتخاذ القرار دون مناقشة			

المحور الثاني: تحمل المسؤولية

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
01	هل ترون أن تحمل المسؤولية تساهم في أداء المهام الموكلة إلى الآخرين			
02	هل تميزون بالشجاعة الكافية في مواجهة الأخطاء و تحمل مسؤوليته			

المحول الثالث: الثقة بالنفس

الرقم	العبارات	دائماً	أحياناً	أبداً
01	هل الثقة العالية بالنفس تساعد على توطيد العلاقة مع الآخرين			
02	هل تكون الثقة بالنفس عاملاً في اتخاذ قراراتكم			
03	هل ضبط النفس في المواقف الصعبة و الثقة في كل المواقف			
04	هل التوتر و القلق في المواقف الغير متوقعة يؤثر على أداء العمل المطلوب			
05	هل الثقة بالذات تؤدي إلى انخفاض مستوى العمل وعدم تحقيق نجاحات			
11	هل الثقة العالية بالنفس تساعد على توطيد العلاقة مع الآخرين			

المحور الرابع: الشخصية

الرقم	العبارات	دائماً	أحياناً	أبداً
01	هل تمتلكون شخصية قوية أثناء القيام بعملكم			
02	هل تتعاملون مع الأحداث بطريقة مثالية وثقة كبيرة أثناء زيارتكم الميدانية			
03	هل تميزون بحدة الطبع و لا تقبلون النقاش لإبراز شخصيتكم			

			هل تميزون بسمات الشخصية كالتعاطف و المشاركة الوجدانية في العمل	04
--	--	--	--	----

المحور الخامس: الإبداع و الابتكار

الرقم	العبارات	دائماً	أحياناً	أبداً
01	هل يؤثر الروتين على تجديد قدراتكم و مهارتكم و تطويرها			
02	هل تستخدمون الطرق و الوسائل الحديثة في عملة الإبداع و بدون تقليد			
03	هل الإبداع و الابتكار من العوامل التي تظهر قدراتكم			

المحور السادس: اللياقة البدنية السليمة:

الرقم	العبارات	نعم	لا	أحياناً
01	هل البنية السليمة و المظهر الشخصي له مكانة و دور في عملية الإشراف			
02	هل لديكم قدرات بدنية تسمح على العمل لساعات طويلة و متواصلة			
03	هل لكم القدرة على الانتظام في العمل و مراعاة المواعيد			

ملخص الدراسة:

عنوان الدراسة: السمات القيادية لدى المفتشين ودورها عملية الاشراف بحث اجري على مفتشي التربية والتكوين لبعض ولايات الغرب

تهدف الدراسة الى معرفة:

1- التعرف على السمات الأكثر شيوعا لدى عينة البحث .

2 -ترتيب هذه السمات القيادية من حيث الأهمية والألوية .

فرض الدراسة: توفر السمات التالية (القدرة على اتخاذ القرار, الثقة بالنفس, المسؤولية , الشخصية, الإبداع, البنية السليمة) لدى مفتشي التربية و التكوين

العينة: 10 مفتشين التربية والتكوين

كيفية اختيار العينة: تم اختيار العينة بطريقة عشوائية من مفتشي التربية والتكوين

نسبة العينة: من المجتمع الأصلي 66%.

أهم الاستنتاجات: استنتج الطالبان الباحثان انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في عينة مفتشي التربية والتكوين لامتلاكهم ابرز السمات القيادية منها (القدرة على اتخاذ القرار, الثقة بالنفس, المسؤولية , الشخصية, الإبداع, البنية السليمة) لدى مفتشي التربية و التكوين

اقتراحات مستقبلية:.

- فتح المجال للمزيد من البحوث لمعرفة السمات أكثر شيوعا لدى مفتشين التربية والتكوين.

Résumé de l'étude :

Titre de l'étude : les attributs de la direction des inspecteurs et tourner l'alashravbath sur l'éducation et la formation des inspecteurs, certains États de l'ouest

L'étude vise à savoir :

1. identifier les fonctions les plus courantes de l'échantillon.
2. ordonner les attributs de la direction de l'importance et la priorité.

Une étude des attributs suivants: (prise de décision, confiance en soi, responsabilité, caractère, créativité, structure solide) à l'inspecteur de l'éducation et de formation)

Échantillon : 10 inspecteurs de l'éducation et de formation

Comment choisir un échantillon : l'échantillon est choisi au hasard dans l'inspecteur de l'éducation et de formation

Fréquence d'échantillonnage : de la communauté d'origine de 66 %.

Principales conclusions : les talibans chercheurs y trouvé des différences significatives dans l'éducation et la formation des inspecteurs, ils ont mis en évidence les attributs du leadership (prise de décision, confiance en soi, responsabilité, caractère, créativité, structure solide) à l'inspecteur de l'éducation et de formation)

Suggestions:.

-Ouvrir la voie à des recherches plus poussées découvrir les caractéristiques plus communes aux inspecteurs de l'éducation et de formation.