

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية - قطب شتمة -

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع التربية

عنوان المذكرة

القيادة التحويلية للمعلم و دورها في تحصيل الدراسي للتميذ  
دراسة ميدانية ببعض المدارس الابتدائية ببلدية بوشقرون

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع التربية

اشراف الاستاذة:

أ.د شين سعيدة

اعداد الطالبة :

خلود درواز

السنة الجامعية: 2015 / 2016



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية - قطب شتمة -

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع التربية

عنوان المذكرة

القيادة التحويلية للمعلم و دورها في تحصيل الدراسي للتميذ  
دراسة ميدانية ببعض المدارس الابتدائية ببلدية بوشقرون

مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع التربية

اشراف الاستاذة:

أ.د شين سعيدة

اعداد الطالبة :

خلود درواز

السنة الجامعية: 2015 / 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

و صلى الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم صلى الله عليه و سلم اما بعد:

الى من افنى عمره في تربيتي و تعليمي ، الى من احاطني برعايته و توجيهه ابي العزيز  
الى القلب الحنون ، الى من كانت دعواتها سر ناجحي ، ابي الغالية

الى اخوتي جميعا ، الذين شجعوني الى مواصلة الدراسة

الى كل صديق و زميل ساهم و شجع و قدم العون و المساعدة لي

الى من لم انسها و لن اسنها جدتي الغالية رحمها الله

الى عائلتي العزيزة و الغالية

الى كل عماتي و خالاتي الاعزاء

## شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين وكما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه ، الحمد لله عدد خلقه ومداد كلماته و زنة عرشه و رضا نفسه على ما انعم علي به من اكمال لهذه الدراسة ، و الصلاة و السلام على نبي الامة المعلم الاول محمد صلى الله عليه و سلم ، اما بعد:

يسعدني ان اتقدم بالشكر و العرفان لمنبر العلم جامعة محمد خيضر ، وبالخصوص كلية العلوم الاجتماعية و كل العاملين و الطلبة فيها .

كما يسرني ان اتقدم بالشكر و التقدير لكل من ساعدني في اتمام هذه الدراسة سواء بتوجيه او مساندة ، و اخص الشكر و التقدير الى الدكتورة سعيدة شين و التي اشرفت على هذه الدراسة ، و التي كان لها الفضل في اتمام هذه الدراسة ، و الشكر موصول لجميع المشرفين على مناقشة هذه الدراسة .

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
53	يوضح توزيع المبحوثين من حيث السن	01
54	يوضح توزيع المبحوثين من حيث الجنس	02
54	يوضح توزيع المبحوثين من حيث الشهادة العلمية	03
55	يوضح توزيع المبحوثين من حيث الخبرة المهنية	04
56	التأثير الكاريزمي للمعلمو دورها في تحصيله الدراسي .	05
59	اهتمام المعلم بالتلميذو دوره في تحصيله الدراسي	06
63	دافعية المعلم للتلميذو دورها في تحصيله الدراسي	07
65	تشجيع المعلم للتلميذو دورها في تحصيله الدراسي	08

البسمة

شكر و عرفان

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

الصفحة

المحتويات

مقدمة..... أ . ب

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للدراسة

- 1/ تحديد وصياغة الاشكالية ..... 17
- 2/ فرضيات الدراسة ..... 18
- 3/ اسباب اختيار الدراسة ..... 18
- 4/ اهمية الدراسة ..... 18
- 5/ اهداف الدراسة ..... 19
- 6/ مفاهيم الدراسة ..... 20
- 7/ الدراسات السابقة ..... 22

الجانب النظري

الفصل الثاني : القيادة التحويلية والتحصيل الدراسي .

أولا القيادة التحويلية

- تمهيد..... 28
- 1/ مفهوم القيادة وأماطها..... 28
- 2/ الاتجاهات الحديثة في القيادة ..... 28
- 3/ نشأة القيادة التحويلية ..... 29
- 4/ مفهوم القيادة التحويلية والفرق بينها وبين القيادة الاجرائية..... 30
- 5/ اهداف القيادة التحويلية وأهميتها ..... 31
- 6/ عناصر القيادة التحويلية..... 31
- 7/ القائد التحويلي والمقارنة بينه وبين القائد العادي..... 33
- 8/ نمط تفكير القائد التحويلي..... 34



9/ خصائص القيادة التحويلية .....	34
10/ منظورات حول قيادة المعلم .....	36
11/ امكانية تطبيق القيادة التحويلية في التعليم .....	37
..... خلاصة	37
ثانيا - التحصيل الدراسي	
..... تمهيد	39
1/ تعريف التحصيل الدراسي .....	39
2/ انواع التحصيل الدراسي .....	40
3/ مبادئ التحصيل الدراسي .....	40
4/ شروط التحصيل الدراسي .....	41
5/ العوامل المؤثرة في التحصيل الدراسي .....	42
6/ اهداف التحصيل الدراسي وأهميته .....	43
7/ دور المعلم في رفع المستوى التحصيل الدراسي .....	44
..... خلاصة	45

### الجانب الميداني

#### الفصل الثالث: الاطار المنهجي وعرض وتحليل البيانات .

##### اولا - الاطار المنهجي للدراسة

..... تمهيد	48
1/ مجالات الدراسة الميدانية .....	48
2/ منهج الدراسة .....	49
3/ ادوات الدراسة .....	49
4/ الاساليب الاحصائية .....	50
5/ مجتمع الدراسة وعينته .....	51

ثانيا - عرض وتحليل البيانات.

تمهيد.....53

1/ عرض وتفسير البيانات .....54

2/ نتائج الدراسة .....67

خاتمة .....70

قائمة المراجع .....72

الملاحق

## مقدمة:

تعد المدرسة من أهم المؤسسات الاجتماعية والتربوية التي تساهم في تكيف الإنسان تساعد على النمو في جميع جوانب شخصية الجسمانية، والعقلية، والنفسية، والاجتماعية، وفقا لقدراته واستعداداته واتجاهاته، كما يعد المعلم احد العناصر المهمة داخلها حيث يعتبر قائدا يقود صفه الدراسي للرفع من المستوى التحصيلي كما انه يمارس عدة وظائف بالإضافة الى انه المسؤول عن متابعة والتخطيط والتقويم ومتابعة التطورات التي توأكب العصر في ميدان التربية ومتابعة تلاميذه وخاصة في مستواهم التعليمي .

و نظرا لأهمية المعلم ودوره القيادي في الغرفة الصفية، فقد تعددت مهامه ومسئولياته بتعدد وتطور العصر ومع ظهور القيادة التحويلية خلال عقد الثمانينات من القرن العشرين حيث انها تحتل اهمية في اصلاح المؤسسات التربوية ذات الانجاز الضعيف وتطوير للأداء في حيث انها تعتبر نمط يبني الالتزام ويخلق الحماس والدافعية والتشجيع والاهتمام لدى التلاميذ في المؤسسة التعليمية، ويزرع لديهم الامل في المستقبل، والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة النمو المعرفي للتلاميذ، ويمكن العمل التعاوني الذي تسعى القيادة التحويلية الى تعميمه على المشاركين في العملية من اتقان عملهم واستشراف مستقبلهم .

كما انه يمكن القول انه اضافة الى ان القيادة التحويلية للمعلم لها دور في اكتشاف قدرات التلاميذ، حيث انها تحاول زرع لدى التلاميذ احساسا بالأمل والتفاؤل والطاقة الإيجابية كما انها تنمي روح المبادرة والعمل الجماعي والتعاون والاحترام المتبادل سواء بين التلاميذ مع بعضهم البعض او بين المعلم والتلاميذ .

من خلال ما طرقتنا اليه في دراستنا التي تتمحور حول القيادة التحويلية للمعلم دورها في التحصيل الدراسي للتلميذ الذي تناول الخطوات المتمثل في :

الفصل الاول :يحتوي الاطار المفاهيمي للدراسة، في مستهله اشكالية الدراسة، والفرضيات الفرعية، ونجد اسباب اختبار الدراسة، اهمية الدراسة، اهداف الدراسة، مفاهيم الدراسة، والدراسات السابقة .

بينما الفصل الثاني والذي ينقسم الى جزأين و المثلة في اولا - القيادة التحويلية وتتضمن مفهوم القيادة وأتماطها، والاتجاهات الحديثة المرتبطة بها، بالإضافة الى نشأة القيادة التحويلية ومفهومها والفرق بينها وبين القيادة الاجرائية وأهدافها وأهميتها، وعناصرها وخصائصها ومنظورات حول قيادة المعلم وإمكانية تطبيق القيادة التحويلية في التعليم والقائد التحويلي والمقارنة بينه وبين القائد العادي ونمط تفكيره .

وثانيا و الذي يتضمن التحصيل الدراسي وفي مستهله مفهومه وأنواعه ومبادئه وشروطه والعوامل المؤثرة فيه وأهدافه وأهميته، بالإضافة الى دور المعلم في رفع مستوى التحصيل الدراسي .

بالإضافة الى الفصل الثالث والذي يحتوي ،على اولا - الاجراءات المنهجية للدراسة وتتضمن مجالات الدراسة ومنهج الدراسة وأدوات الدراسة والأساليب الاحصائية بالإضافة الى مجتمع الدراسة وعينته .

وثانيا عرض وتحليل البيانات ويتضمن تحليل وتفسير البيانات والنتائج العامة، وكذلك الخاتمة والملاحق .

# الفصل الأول

الاطار المفاهيمي للدراسة

1/ تحديد و صياغة الاشكالية

2/ فرضيات الدراسة

3/ اسباب اختيار الدراسة

4/ اهمية الدراسة

5/ اهداف الدراسة

6/ مفاهيم الدراسة

7/ الدراسات السابقة

## 1/ الإشكالية :

ان معظم دول العالم تولي اهتماما كبيرا بميدان التربية و التعليم نظرا للدور الذي يلعبه هذا القطاع في بناء المجتمع و تكوين افراده حتى يقومون بالدور المنوط بهما و المتمثل في مساهمتها في التنمية و الارتقاء في سلم التقدم و الحضارة .

من بين المؤسسات التي تلعب دور كبير و فعال في هذا الميدان المدرسة باعتبارها عنصر فعال و مساهم في اخراج كوادر للمجتمع ففي حاضرها و مستقبلها تواجه تحديات حمة و تجتاحتها متغيرات كثيرة و توترات عميقة ادت الى تغير في فلسفتها و ادوارها و اهدافها و بالتالي كان من الضروري ايجاد نمط قيادي جديد يضمن لها تحسين ادائها بشكل مستمر و مواكبة جميعا لتغيرات التي تحصل و ظهر لهذه الغايات عدة انماط من القيادة التي لها القدرة على التأثير في الاخرين و توجيه سلوكهم لتحقيق اهداف مشتركة اذ انها تعتبر مسؤولة اتجاه مجموعة المقادة للوصول الى الاهداف المرجوة كما انها تؤثر على سلوك الافراد و تنسيق جهودهم لتحقيق اهداف معينة منها النمط القيادة التحويلية التي تحضى بعناية خاصة تحتملها متطلبات العصر الحالي فهو النمط الضروري لتحقيق التقدم المنشود و الفعال كما ان لها القدرة العالية على مواجهة التحديات و التطورات الحديثة .

القيادة التحويلية تعتبر جزءا من الطروحات التحويلية التي تعمل على تغير الافراد و تحولهم تشمل على تقويم دوافع الافراد و اشباع حاجاتهم و معاملتهم بإنسانية كما انها تندرج ضمن القيادة ذات الصبغة الكاريزماتية و الرؤية المستقبلية كما انها تهتم بأداء الاطراف و تطوير قدراتهم و تؤكد بشكل قوي على حاجاتهم و قيمهم و اخلاقهم .

تحتاج المدرسة الى قائد تحويلي قادر على فهم ما يحصل داخل الصف الدراسي و هذا القائد هو المعلم باعتباره العنصر المهم في العملية التعليمية التربوية و المتميز بسات خاصة تميزه عن باقي الاشخاص العاملين في المؤسسة له القدرة على التأثير في التلاميذ و تحفيزهم نحو الاعلى و يعمل على رفع دافعية التلاميذ و الاهتمام بهم و تشجيعهم على التقدم في مستوى تعليمهم .

فكلما تمت قدرات التلاميذ و كفايتهم كلما تحسنت اختياراتهم و مستواهم من خلال التعليم و ذلك تتبعا مع تحصيلهم الدراسي و ذلك من خلال المجهود الذي يبذله القائد التحويلي لزيادة مستواهم الدراسي فكما هو واضح على انه مستوى معين في مادة او مواد تحددتها المدرسة و تعمل من اجل الوصول اليه بهدف مقارنة مستوى الفرد بنفسه اي مدى ما حققه من نجاح و تقدم في استيعاب المعارف او مقارنة التلاميذ مع بعضهم البعض .

من هنا و من خلال ما تطرقنا له نقوم بطرح الفرضية الرئيسية و المصحوبة بالفرضيات الجزئية

## 2/ الفرضية الرئيسية

القيادة التحويلية للمعلم لها دور في تحصيل الدراسي للتلميذ .

### الفرضيات الجزئية:

- 1- التأثير الكاريزمي للمعلم له دور في التحصيل الدراسي للتلميذ .
- 2- اهتمام المعلم بالتلميذ لها دور في تحصيله الدراسي .
- 3- دافعية المعلم للتلميذ له دور في تحصيله الدراسي .
- 4- تشجيع المعلم للتلميذ له دور في تحصيله الدراسي .

### 3/ اسباب اختيار الدراسة :

- من اهم المراحل التي يعتمد عليها الباحث هي اختياره للدراسة او الموضوع الذي يخضع بشكل كبير الى ميوله و قدرته على الملاحظة و مدى استعداد للبحث فيه و التعاطي معه .
- قلة الابحاث الميدانية التي تعالج مثل هذه المواضيع .
- الاهتمام بهذا الموضوع لكونه يمس جانب من جوانب العملية التعليمية.
- لما لهذا الموضوع من قيمة علمية تعليمية تربوية .
- معرفة دور القيادة التحويلية للمعلم على التحصيل الدراسي للتلميذ.

### 4/ اهمية الدراسة :

- اهمية موضوعها و هو دور القيادة التحويلية للمعلمين في عصر سريع التغير ل يسع مجارته إلا التحول نحو الافضل .
- يمكن ان تبرز هذه الدراسة في ابراز دور المعلم كقائد داخل الصف الدراسي .
- تقدم هذه الدراسة معلومات حول دور القائد التحويلي في العمل التربوي نهجا و ممارسة باعتباره احد الركائز الهامة لتطوير المؤسسة.
- تقيّد هذه الدراسة في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين في مجال القيادة التحويلية و ذلك في مرحلة التعليم الاكاديمي .
- يمكن ان تفتح هذه الدراسة المجال لمزيد من الدراسات العلمية .

- تعد هذه الدراسة مكملة للدراسات الحديثة في مجال القيادة التحويلية.
- افادة الباحثين في اجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية و ما توصلت اليه من اقتراحات و امكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات مختلفة .

### 5/ اهداف الدراسة :

- تحديد مدى قدرة القائد التحويلي على التأثير في جماعته اي التلاميذ و ذلك من خلال تحصيلهم الدراسي .
- اختبار مدى صحة الفروض الفرعية التي وضعت في الدراسة استنادا الى الدراسة الميدانية المتصلة بموضوع الدراسة .
- تحديد مدى تأثر التلاميذ بالسمات القيادية للمعلم .

### 6/ مفاهيم الدراسة :

#### ● القيادة:

لغة:

" القود " في اللغة نقيض " السوق " يقال يقود الدابة من امامها و يسوقها من خلفها و عليه فكان القائد في المقدمة كالليل و القدوة و المرشد . ( بالحسن علي و عدوان بالقاسم , 2010 : 4 ) .

اصطلاحا :

يقصد بها تأثير شخص ما على الاخرين حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية و دونما الزام قانوني و ذلك لاعترافهم التلقائي قيمة القائد في تحقيق اهدافها و كونه معبرا عن امالمهم و طموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم بالشكل الذي يريده . ( علي محمد ابراهيم ، 2013 : دس ) .

اجرائيا :

القادة هي قدرة القائد على التأثير في سلوك افراد الجماعة بهدف تحقيق الدافعية و الانجاز في الهدف المراد تحقيقه .



## • القيادة التحويلية:

لغة:

التحويل ورد مفهوم التحويل في لسن العرب على النحو التالي "حول بتشديد الواو اي بصير بتحويل الامور و تحول من الشيء زال عنه الى غيره و تحول من موضع الى موضع و حال الشيء نفسه يحول حولا بمعنيين يكون تغييرا و يكون تحولا. ( سعود بن سعد بن زيد الشريف, 1435/1436هـ : 16 ) .

اصطلاحا:

هي عملية يسعى من خلالها كل من القائد و التابعين له الى رفع كل منها الاخر الى اعلى مستويات الدافعية و الاخلاق (مصطفى, 2002 : 139 ) .

هي تأکید على تخصص المعلم و تقوية المعلم , فمثل هؤلاء القادة يعتبرون ان جميع المعلمين قادرين على القيادة , و يشجعونهم على ان يكونوا موجهين توجيهيا ذاتيا . ( قاسم بن عائل الحربي , 2008 : 154 )

اجرائيا :

هي العملية التي يسعى من خلالها المعلم او القائد الى الرفع من مستوى الجماعة الى اعلى مستويات التفكير و الدافعية و الانجاز من خلال تقمص التلاميذ السات القيادية لدى معلمهم .

## • القائد التحويلي:

هو القائد الذي يرفع من مستوى المرؤوسين من اجل الانجاز و التنمية الذاتية , و الذي يروج في الوقت نفسه عملية تنمية و تطوير المجموعات .

هو القائد الذي لديه القدرة في التأثير على دافعية الافراد و نقل افكارهم ليصبحوا اكثر قدرة ادراك مخرجات المهات التي يؤذونها .

( رافدهالحري, 2008 : 47 ) .

اجرائيا :

هو القائد الذي يسعى الى زيادة الثقة في المرؤوسين بأنفسهم مما يدفعهم الى التقدم و الارتقاء من خلال تحفيزه المستمر لهم .

• التحصيل الدراسي:

لغة:

حصل, يحصل, تحصيلًا, يعني اجتماع و ثبت. (فؤاد افرم البستاني, 1975 : 125).

اصطلاحًا:

يعرفه "جابلهن" بأنه مستوى محدد من الانجاز , او براعة في العمل المدرسي يقاس من قبل المعلمين , او بالاختبارات المقررة .

(العيساوي و اخرون , 2006 : 13 ) .

اجرائيًا :

هو معدل العلامات التي تحصل عليها التلميذ خلال الامتحانات الدراسية في جميع المواد المسجلة في الدفاتر لدى المعلمين.

• المعلم:

هو ذلك المرابي الذي يحاول بالقدوة و المثال اكتساب التلاميذ العادات و الاتجاه و الشكل العام للسلوك المنشود

هو الشخص الذي يستطيع ان يحدث الثر الطيب مع تلاميذه , من طريقة الاتصال بهم و تعليمهم كيفية التفكير و الاستفادة مما تعلموه في

سلوكهم , و هو العنصر القادر على التأثير و التأثر ببقية العناصر الاخرى , و له الدور التوجيهي القيادي الايجابي في العملية التربوية

( حسين عبد الحميد احمد رشوان , 2006 : 182 )

اجرائيًا :

هو الشخص الذي يتولى قيادة جماعة الفصل الدراسي و بذلك بان يكون قدوة حسنة لتلاميذ فصله من حيث السلوك الاجتماعي و الشخصي

, و مدى قدرته على تحفيز التلاميذ نحو الدافعية في الانجاز .

• التلميذ:

يقصد باصطلاح التلميذ لدى الكثير من المهتمين و المنتمين للتربية و التعليم , هو الفرد الذي يتابع دراسته في المرحلة الابتدائية , او الاعدادية ,

او الثانوية , و يستخدم هذا المصطلح رسميًا في كشوف و اوراق و شهادات التلاميذ . (سناء الغندوري , 2014 : 202).

اجرائيا :

هو الفرد الذي يتابع دراسته في المرحلة الابتدائية او الاعدادية او الثانوية و ذلك من خلال تتبع المعلم له و التأثير فيه .

## 7/ الدراسات السابقة :

### - الدراسات العربية :

- اجر أبوهدف (2011 م) دراسة بعنوان : " دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة نغزة "

دراسة استهدفت الوقوف على دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية في المراحل الاعدادية بمدارس الغوثا الدولية بمحافظة نغزة من خلال الكشف عن درجة ممارسة مدير المدارس للقيادة .

التحويلية من وجهة نظر المعلمين كما استعدت الدراسة للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لبعض المتغيرات ( سنوات الخبرة والمحافظة ) كما استهدفت الدراسة التعرف على سبل تطوير دور القيادة التحويلية من أجل تطوير فعالية المعلمين للإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

وتكونت مجتمع الدراسة من جميع معلمو معلمات المرحلة الإعدادية البالغ عددهم ( 2615 ) معلومة معلومة ، فيما بلغت عينة الدراسة الأصلي ( 412 )

( من المعلمين والمعلمات ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات اللازمة ، ومن أهم النتائج التي كشفت عنها الدراسة أنها توصلت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين في مدارس وكالة الغوث الدولية تعزى بالمتغير سنوات الخبرة والمحافظة ، ومن بين التوصيات التي تقدمتها الدراسة ضرورة تحسين شروط اختيار مدير المدرسة ، وتقديم دور تدريبي للمدرسين لتقبل تعليمهم ، كما أوصت الدراسة بأن يتم ترقية والمدارس سبجاً للعلاقات الإنسانية بينهم وبين العاملين ، وعملاً وتنقيحاً للمدراء بالمعلمين ، كما أوصت الدراسة بإنشاء معاهد لإعداد القادة وتدريبهم على أساليب الإدارة الحديثة وقيادة المؤسسات ، وتفعيلاً لصلاحية تلميذ المدارس لإيجاد نظام للحوافز لرفع الروح المعنوية للمعلمين في المدارس .

( سعود بن سعد بن زيد الشريف ، 1436/1435 هـ : 53 ) .

### - دراسة بن عيسى 2005 :

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر القيادة التحويلية بأبعادها ( الكاريزماتيكية ، و الدافعية و الإلهام و التشجيع الابداعي و الاهتمام بالمشاعر الفردية ) على الاداء في المؤسسات العامة في الاردن ، كما هدفت الى معرفة اثر العوامل الشخصية و الوظيفية في اتجاهات العاملين نحو اثر القيادة التحويلية على الاداء في المؤسسات العامة ، بالإضافة الى معرفة مدى توفر خصائص القيادة التحويلية في ادارة هذه المؤسسات ، و تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات و كانت الاستبانة مكونة من ( 41 ) فقرة و تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من ( 4 ) مؤسسات تم اختيارها بطريقة عشوائية عن طريق اجراء القرعة ، و قد تم توزيع ( 450 ) استبانة و اعيد منها ( 410 ) بنسبة استرداد بلغت ( 91 % ) من عينة الدراسة ، و توصلت الدراسة للعديد من النتائج منها : و جود اثر ايجابي للقيادة التحويلية ( الكاريزمية ، الدافعية ، الإلهام و التشجيع

الابداعي , و الاهتمام بالمشاعر الفردية ) على الاداء في المؤسسات العامة , و كذلك توصلت الى عدم وجود فروق في اتجاهات العاملين نحو اثر القيادة التحويلية على الاداء تعزى ل (الجنس , العمر , المؤهل العلمي المسمى الوظيفي ) , وتوصلت الى وجود فروق في اتجاهات العاملين نحو اثر القيادة التحويلية على الاداء تعزى ل ( الخبرة العلمية ) , و توصلت اخيرا الى تمتع المؤسسات العامة الاردنية بمستوى متوسط من خصائص القيادة التحويلية

( احمد صادق محمد الرقب , 2010 : 42-43 ) .

## - الدراسات الاجنبية :

- دراسة ( Lucks – 2002 ) بعنوان : " القيادة التحويلية و تحفيز المعلم خلال المدارس الثانوية في نيويورك "

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بن القيادة التحويلية في المدارس الثانوية في مدينة نيويورك و بين دافعية المعلمين الاصليين في تلك المدارس و لتحديد الى اي مدى يمكن للقيادة التحويلية ان تؤثر في الدافعية , و بشكل ادق اختبر الفرضية القائلة بأنه كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية كلما زادت دافعية المعلمين .

و تكونت عينة الدراسة من المعلمين الاصليين في ( 1080 ) مدرسة من مدارس مدينة نيويورك و تم استخدام اداة القيادة و الادارة في المدارس و اداة مسح الرضا الوظيفي .

و توصلت الى النتائج التالية :

-لا يوجد دليل على ان القيادة التحويلية ذات اثر على دافعية المعلمين في مدارس المدينة و بذلك تم رفض الفرضية الصفرية للبحث القائلة بأنه كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية كلما زادت دافعية المعلمين للعمل .

-ان القائد التحويلي لا يختلف مع غيره من القادة الذين يستخدمون انماط قيادية اخرى في التأثير على دافعية المعلمين نحو العمل .

- دراسة ( Barneet.Mccormick &Connors. 1999 ) بعنوان : " العلاقة بين القيادة التحويلية و الاجرائية و المتسبية و بين مخرجات المعلم و انتاجه "

وهدفت هذه الدراسة الى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية و الاجرائية و المتسبية و بين مخرجات المعلم و اتجاه , تكونت عينة الدراسة من معلمي ( 12 ) مدرسة تم اختيارها عشوائيا من المدارس الثانوية جنوب وايكز في سيدني في استراليا , و بلغت العينة ( 124 ) معلما و تم استخدام مقياس نمط القيادة متعدد الابعاد الذي طوره " باس Bass " و افليو Avolio " و نموذج مسح التكيف في التعليم .

و توصلت الى النتائج التالية :

-ان المعلمين لا يميزون بين اسلوب القيادة التحويلية و اسلوب القيادة الاجرائية و قد ارجع الباحثون ذلك الى التشابك بين النمطين .

-ان المعلمين لا يميزون بين المثيرات الفكرية و الكاريزماتية و دافع الالهام .

-ارتباط القيادة التحويلية ايجابيا بانتاجية المعلم و مخرجاته و جموده الاضافية والرضا الوظيفي و انفعاليته و دافعيته نحو العمل .

( جمعان بن خلف جمعان الغامدي , 1433/1432 هـ : 53-52 ) .

الجانب الميداني

# الفصل الثاني

اولا / القيادة التحويلية

تمهيد:

- 1- مفهوم القيادة و انماطها
- 2- الاتجاهات الحديثة في القيادة
- 3- نشأة القيادة التحويلية
- 4- مفهوم القيادة التحويلية و الفرق بينها و بين القيادة الاجرائية
- 5- اهداف القيادة التحويلية و اهميتها
- 6- عناصر القيادة التحويلية
- 7- القائد التحويلي و المقارنة بينه و بين القائد العادي
- 8- نمط تفكير القائد التحويلي
- 9- خصائص القيادة التحويلية
- 10- منظورات حول قيادة المعلم
- 11- امكانية تطبيق القيادة التحويلية في التعليم

خلاصة:



### تمهيد:

تعتبر القيادة التحويلية من اهم النظريات الخاصة بالقيادة والأكثر اهمية في الدراسة حيث انها تعتبر جوهر هذه الدراسة والجزء المهم فيها خاصة من ناحية المعلم وقدرته على اداء سلوكه القيادي داخل المؤسسة ومن هنا سنتطرق الى القيادة ومفاهيمها والاتجاهات الحديثة فيها بالإضافة الى القيادة التحويلية ومفاهيمها وأهدافها وأهميتها وعناصرها وخصائصها.

### 1- مفهوم القيادة وأنماطها:

تحمل القيادة في طياتها عدة معاني ومفاهيم من بين هذه المفاهيم :

تعني القدرات والإمكانات الاستثنائية الموجودة في القائد، و التي يستطيع من خلالها توجيه مرؤوسيه والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف .

تعرف على انها تأدية الادوار، والمسؤوليات بطريقة حسنة وكفاءة عالية وبطريقة تلقائية ذاتية .

تعرف بأنها فن التأثير في الاشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب الاهتمام بالجماعة .

ايضا هي فن التأثير على اداء الآخرين الى اقصى حد لانجاز غاية او هدف او مشروع ما. (ابو هدف، 2011 : 62.63).

تعرف بأنها عملية اقناع يهدف من خلالها حث مجموعة من الناس على متابعة تحقيق أهداف يضعها القائد او يتقاسمها مع اتباعه .

( شوقي، 2002 : 249).

كما ان للقيادة عدة انماط يتصف بها المعلم بصفته العنصر المهم في التعليم والمتمثلة في النقاط التالية :

- النمط التسلطي:

عقاب فريديوجاعي، شدة وقسوة وبطش، فرض عمل النشاطات بأسلوب جاف، استجابة الطلبة تجنباً للعقاب، توقف استمرار العمل على وجود المعلم، عدم الثقة لدى الطلبة، نقص الدافعية، قلة التفاعل بين الطلبة، الخضوع، الانعزالية، عدم التشجيع على التعلم الذاتي .

- النمط الديمقراطي:

المرونة والانسانية، تنوع طرق التدريس، تشجيع الطلبة على التفاعل، يعزز الثقة بالنفس والإبداع، بيئة امنة، دافعية نحو التعلم، التشجيع على التجديد والابتكار .

- النمط الفوضوي:

عدم وجود خطة واضحة، اعطاء الحرية المطلقة للطلبة، نشاط غير موجه، شعور الطلبة بالخوف والاحباط لعدم وضوح الأهداف، النظرة السلبية للمعلم، ضعف انتاجية الطلبة، نقص الدافعية. (سامر، دس : 14).

### 2- الاتجاهات الحديثة في القيادة :

بعد التعرف على مفهوم القيادة سنقوم بعرض اهم الاتجاهات الحديثة في القيادة والمتمثلة في :

\* القيادة التبادلية ( الاجرائية ) :

ويعرف هذا النمط من القيادة على انه مبني على علاقة التبادل بين الرئيس والمرؤوسين، فالقائد يشجع على الانساق والتوحد مع المنظمة بواسطة اعطاء المكافأة العرضية الايجابية والسلبية.

وتعتمد القيادة الاجرائية على التعزيز غير المشروط فالقائد يهتم بالنتائج وركز عمله على بحث التبادل بينه وبين مرؤوسيه ويضبط اعمال مرؤوسيه حتى يتبعوا ما يريده القائد منهم، فهو يؤثر على مرؤوسيه من خلال الجوائز والمكافأة او العقوبات ويعطيها بشكل عفوي معتمدا على كفاءة الاداء للمرؤوسين .

و يحدد ( Gurr، 1996 ) عوامل القيادة التبادلية بما يلي :

- المكافأة الشرطية :و تشمل العمليات التعزيز الايجابي بين القائد والتابعين التي تسهل من تحقيق الاهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل التابعين .
- الادارة بالاستثناء :و التي فيها يتدخل القائد عندما تيسر الامور بشكل صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب .

\* القيادة المتسامي ( المتعالية ) :

هي التي يكون فيها علاقة التبادل مبنية على المساهمة وفي هذه القيادة يشجع القائد الانساق والتوحد في المنظمة باعطاء مكافأة عرضية للمرؤوسين مناشدا لادافتهم الحقيقية ومطورا لادافتهم المتسامية .

فالقائد يهتم بالنتائج و عملية الانساق بين دافعية المرؤوسين و حوافزهم ودوافع حوافز الادارة وهو يحاول باستمرار تطوير الدافعية العالية لهم . حيث يركز في عمله الاداري على حاجات المشاركين فهو مهتم بالأفراد و يحاول المساهمة في تطويرهم و يعد القائد هنا كلاسيكي ويتماشى مع مقولة " قائد خادم " و التي تبدأ من الشعور الطبيعي بان الانسان يريد ان يخدم اولاً لان الاولوية الاولى لاحتياجات المرؤوسين هو ان تلبى تلك الاحتياجات من اجل التطور والنمو و لكي يصبحوا اثناء خدمة أكثر صحة وحكمة وحرية واستقلالاً واكثر استعداداً واحتمالاً لان يكونوا خادمين و بالتالي يكون العطاء المنتظر لهم .

\* القيادة التحويلية :

التحويلي ليس من اجل التحويل بل من اجل التحسين و التجميل و تشتق هذه الفلسفة من طبيعة وماضي الامة العربية وواقعات وتطلعاتها المستقبلية وامكانياتها المتاحة، فهي تستند على دراسة الماضي دون استغراق فيه لأخذ العبرة والعظمة و دراسة الواقع لتشخيص جوانب القوة و الضعف فيه لتدعيم وتتمية جوانب القوة و مواجهة اوجه القصور و الضعف ثم التنبؤ بما سيؤول اليه المستقبل

( سامي عابد، 2011 : 71-73 ) .

وبما اننا ندرس القيادة التحويلية وهي جوهر الدراسة حيث انها تمثل الجزء المهم في دراسة ، سنتعرف على كل ما يهم القيادة التحويلية في العنصر الموالي .

**3- نشأة القيادة التحويلية :**

اشار ( المخلافي، 2009 : 286 ) انه في عام 1978 م ظهر اول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الامريكي " بيرنز " Burns ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات او اسهامات الى اعمال بيرنز من قبل عدد من الباحثين والعلماء .

وفي عام 1985 م قدم Burns نظريته المشهورة في القيادة التحولية بالإضافة الى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة تلى ذلك تطوير للنظرية وادواتها من قبل ( Bass & avolio ) وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقييمية و نموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة . وكذلك برنامجا تدريبيًا وتقييم في نظرية القيادة التحولية، كما قدمت النظرية على شكل برنامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية، صحية، تربوية، حكومية كانت ام خاطئة، و رأى ( Gurr, 1996 : 34 ) ان الفضل في ظهور القيادة التحولية في التربية يعود الى اعمال " سيرجيو فاني " sergiofanni التي امتدت من عام 1984 م الى عام 1990 م وقد وصف " هالنغر " Hallinger التغيير في دور المدرسة من الاداري الى المعلم ثم المحول .

وذكر ( Hughes & Zacharie , 57 : 2001 ) انه في بداية الثمانينات ظهر نمط القيادة التعليمي كميزة من مميزات المدارس الفاعلة حيث القيادة الادارية القومية مع التركيز على نوعية التعليم والتوقعات العالية لتحصيل وتقدم الطلبة ثم تطور هذا النمط الى ان يصبح القائد يعمل بشكل اقل توجيهيا واكثر تعاون مع المعلمين وهذا دعاه " بيرنز " بالقيادة التحولية، و هذا النوع الجديد من القيادة حصل على الكثير من قوته من خلال التأكيد على مشاركة المعلمين بالقيمو بناء ولاء طبيعي للعمل حيث تعتبر هذه العملية هامة جدا، خاصة في المدارس الثانوية، و قد اثبتت ايضا ان هذا النوع له فعالية اكثر في توفير البيئة المناسبة للمعلمين للتطور والابداع واستخدام التكنولوجيا في التعليم .

#### 4- مفهوم القيادة التحولية :

-تعرف بأنها " عملية او خطوة تهدف الى تغيير وتحويل الاشخاص، تهتم بالعواطف والقيمو الاخلاقيات والمعايير والاهداف الطويلة الامد . ( الضادى، 2014 : دص ) .

-عرفها Forrholm ( 1995 ) الى ان القيادة التحولية تستخدم الالهام والرؤى المشتركة، و القيم، و لرفع القائد والمؤسسين الى اعلى مستويات التفكير والتحفيز، و رفع الروح المعنوية، فالقيادة هنا ترفع الافراد الى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الاهداف المشتركة . ( سناء محمد، 2008 : 29 ) .

- قيادة تسعى الى ادخال تغييرات ايجابية في المؤسسات، من خلال مجموعة من الافكار القيادية، تركز بالدرجة الاولى على قيم القائد القدوة، و الاستثارة للفكرة من اجل الابداعو تشجيع العاملين بمنحهم الفرصة ليكونوا مبدعين وخالقينومشاركين في المهام ( محمود آخرون، 2011 : 267 ) .

-ذكر ( هالة، 2013 : 381 ) على انها " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين الى النهوض بكل منهم الاخر للوصول الى الاعلى مستويات الدافعية والاخلاق " .

-عرفت كذلك بأنها " نوع من القيادة تحدث عندما ينخرط او يشار شخص او مجموعة اشخاص مع بعضهم البعض بأسلوب يدفع فيه القادة والتابعون بعضهم بعضا الى مستويات اعلى من الدافعية والسلوك الاخلاقي .

- تعرف كذلك بأنها عملية تحفيز التابعين من خلال الايجاء بالقيم الاخلاقية والمثل العليا، فامتلك القادة التحويليين القدرة على توضيح الرؤية للمستقبل . ( رشيدو اخرون، 2012/2011 : 29 ) .

#### \*الفرق بين القيادة التحولية والقيادة الاجرائية :

ميز " Burns " بين نوعين من القيادة التحولية والقيادة الاجرائية، فالمبدأ الرئيسي لنمط القيادة الاجرائية تبادل المنافع بين الرئيس والمؤسسين او بين المعلم والمتعلم، حيث يؤثر كل منهم في الاخر وذلك بان يحصل كل من الفريقين على شيء ذو قيمة، و القيادة التحولية مستوى من التعاطي بين القائد والتابع يؤدي الى بناء علاقة على درجة عالية من القوة والتأثير بحيث ترفع من التفاعل داخل القائد والتابع في ان واحد . ( Bass، : 1998 ) .

## 5- أهداف القيادة التحويلية وأهميتها :

تتسم القيادة التحويلية بمجموعة من الأهداف الجوهرية التي تسعى إلى تحقيقها والمتمثلة في النقاط التالية :

-مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة محنية ومعاونة مدرسية وذلك يتم عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المدرسة إلى تحقيقه، و تقليل عزلة المدرس، و استخدام اليات روتينية لتأييد التغييرات الثقافية، و الاتصال بفاعلية بالقيموالمعتقداتوالمعايير الثقافية بالمدرسة . ومشاركة القيادة مع الاخرين بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمدرسة قادر على التحسينو التطوير .

-مساعدة المعلمين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فعالية . فالمشاركة بين العاملينو المديرين يمكن ان تؤدي الى تفسير المشكلة ومن وجهات نظر عديدة و رؤى مختلفة، ووضع الحلول البديلة بناء على مناقشات المجموعة، تجنب الالتزام بحلول محددة مسبقا، و رؤى الاعتباراتوالاستماع بطريقة فعالة للأراء المختلفة وتوضيحها، و توضيحتلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة اثناء الاجتماعات .

-تعزيز تنمية المعلم . فدافعية المدرسين لتنميتهم يتم تعزيزها من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو الذهني، و يتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطا وثيقا بأهدافومنهج المدرسة ويشعرون انهم ملتزمون بها بشكل قوي . (عيسى عيسى، 2008، 29.30) .

اضافة الى انها قيادة لها اهمية كبيرة كونها لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى الى تفويض سلطات مهمة وتمكين الافرادوتعمل على تطوير مهاراتهموتعزيز ثقتهم في انفسهم، كما تعمل على ايجاد جاعاتوفرقت عمل معتمدة على نفسها ذاتيا . (سهير، 2010 : 114) .

## 6- عناصر القيادة التحويلية:

للقيادة التحويلية مجموعة من العناصر او المكونات والمتمثلة في العناصر التالية :

\*التأثير الكاريزمي ( المقدرة على التأثير / التأثير المثالي ) :

وهي القدرة على ما يعبر عنه بالإنجليزية بالكاريزما ( charisma ) او الحاذية التي يتمتع بها القائد بحيث يستطيع ان يجذب الى افكارهو رؤاهوإيديه الثقة بالنفسوالاقتناع بالأفكار التي يحملهاوالعزموالرؤية المستقبلية يزرع القائدوالاعتزاز في نفوس مرؤوسينوتهي الحس الرسالي في ذواتهم .

كما يتسم القائد هنا بديناميكية عالية واستعداد متواصلو بهذا يصبح قدوة مستمرة ومؤثرة للآخرين . ( Bass, 1998 : 19 )

كما ان هذا العنصر يتصف به القائد الذي لديه روح الاهتمام بصفة اساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجا للمثلوالسلوك المشترك

(الصليبي، 2008 : 110 ) .

كما انه للشخصية الكاريزماتية مجموعة من الخصائص نذكر منها:

-يعرض او يظهر مستوى عال من التعبير الانفعالي .

-يتمتع بثقة ذاتية عالية .

-يتمتع بإصرار ذاتي عالي .

-حر من الصراعات الداخلية .

-مقتنع بالأصولية الاخلاقية لقناعته .

-حضور بدني ديناميكي .

-الاتصال المباشر بالعينة في اغلب الاحيان اتصال مغناطيسي .

-احساس عال بالذات، يساعد على تجنب حالة الدفاع عن النفس .

-ممثل عظيم، يعيش دائما كأنه على خشبة المسرح .

-يشيرو ويوضح المشاعر بين التابعين.

-يقدم حولا جذرية او متطرفة لمشاكل التابعين .

-يعبر عن مشاعر التابعين التي لا يستطيعون هم التعبير عنها .

( الهواري، 1996 : 51 )

**\*الاهتمام الفردي ( الاعتبار الفردي / النظرة الفردية ) :**

ان الذي يتصف بهذا العنصر القائد الذي يعطي اهتماما شخويا للمرؤوسين الذين يتم التعامل معهم بطرق مختلفة تأخذ الاعتبار الاعتبار الفردية، اذ يعامل كل شخص كفرد قائم بذاته، و لكن بعدالة . ( الصليبي، 2008 : 110 ). بالإضافة الى حسن الاستماع، و تقدير جهود الآخرين، و الاهتمام الخاص لاحتياجات التابعين، يولد لديهم ثقافة الاحترام والتقدير

( هالة مصباح البناء، 2013 : 382 ) .

**\*التحفيز الالهامي ( الدافعية الملهمة / الالهام عند الافراد ) :**

ونعني بالالهام هنا القدرة على بث الحركة والوعيو الحافزية، و القائد الملهم يمتلك في العادة حساسية وفهما للمحيط الذي يعمل بهو فها لقدراتها وحاجات وتطلعات الاخرين بحيث يستطيع ان يوظف هذا الفهم في بث روح العمل والنشاط والتحدى الايجابي . ( Bass، 20 : 1998 )

وفيه يكون القادة عبارة عن رموز لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة المتبادلة، اذ ان افعالهم تؤثر في المرؤوسين وتدفعهم الى تمثل خطواتهم . و هي تشبه الجاذبية او الكاريزما تماما . ( الصليبي، 2008 : 110 )

**\*التشجيع الابداعي ( الاستثارة الفكرية ) :**

وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الافكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة ابداعية من قبل العاملين، و بحثهم على تجريب اساليب واستراتيجيات جديدة عند تنفيذ المهام الموكلة لهم . ( الحضي، 1427 هـ : 151-153 )

و ذكر "نورث هاوس" ( Northhouse، 2001 ) ان عناصر القيادة التحويلية الاربعة السابقة الذكر هي عناصر اساسية، و يلاحظ انها جميعا تبدأ بحرف ( I ) باللغة الانجليزية، ولذلك هي عناصر اساسية ويطلق عليها باللغة الانجليزية اسم : the four I's of transformational leadership . و ان استخدام القيادة التحويلية يؤدي الى مستوى عالي من الفاعلية يتجاوز التوقعات، و التي يسعى بالتأثيرات المضافة للقيادة التحويلية، و يظهر هذا الشكل رسا توضيحيا لعناصر القيادة التحويلية والقيمة المضافة التي تحققها :

Idealized Influence	التأثير المثالي
+	
Individualized Consideration	الاعتبار الفردي
+	
Inspirational Motivation	الدافعية الالهامية
+	
Intellectual Stimulation	الإثارة العقلية
=	
Performance Beyond Expectations	اداء يفوق التوقعات

عناصر القيادة التحويلية (الصليبي، 2008 : 111 ) .

### 7- القائد التحويلي مقارنة بينه وبين القائد العادي:

-يعرف على انه القائد الذي يرفع من مستوى المرؤوسين من اجل الانجاز والتنمية الذاتية ,و الذي يروج في الوقت نفسه عملية تنمية وتطوير المجموعات .

هو القائد الذي يرفع او له القدرة في التأثير على دافعية الافراد ونقل افكارهم ليصبحوا اكثر قدرة على ادراك مخرجات المهام التي يؤدونها ,و في نفس الوقت تفعل انتماءهم للمؤسسة بحيث يرتقون بفكرهم ليكونوا فوق نزعاتهم وميولهم الشخصية بهدف اعلاء شان المؤسسة .

( رافدة، 2008 : 46 ) .

يمكن اجمال اوجه المقارنة بين كل من القائد التحويلي والقائد العادي وهذا ما سيوضحه الجدول التالي :

الرقم	القائد العادي	القائد التحويلي
1	التوجه نحو الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير .	توجه مشترك مع من هم في وضعية افضل ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الافضل .
2	عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم .	تكريس الجهود واتاحة الحماس والرغبة في تحمل المخاطرة .
3	الخبرة .	خبرة الاستخدام المتوافرة له من وسائلوما هو محدد من اطرواساليب عمل لتحقيق الاهداف .

4	السلوك .	معايير سلوكية تقليدية .	معايير سلوكية غير تقليدية.
5	وضوح الالفاظ .	ضعف وضوح في وضع الاهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية .	وضوح عال للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل التقليدية التأثيرية.
6	اساس القوة ومصدرها .	قوة الموقع وقوة الشخصية المعتمدة والمركز الاجتماعي.	قوة شخصية معتمدة على الخبرة والاعجاب المرؤوسين بالسمات المهمة والبطولية .

( سناء, 2013, : 76 )

### 8- طريقة تفكير القائد التحويلي :

يصف الهواري تفكير القائد التحويلي حيث يقول بأنه صاحب رؤية يرى شيء بعيد برؤية جديدة يعتبر نفسه صاحبها، صاحب رسالة ينقل تابعيه نقلة حضارية، اهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة، قدوة، يقلده الناس وتحتج ان تنتمي اليه، ذو مستوى عال من التعبير الانفعالي، ذو ثقة ذاتية عالية، و احساس عال بالذات واصرار ذاتي عالي، ذو حضور بدني ديناميكيو نشاط واضح، يستنير ويوضح المشاعر بين التابعين ويقدم لهم حلولاً جذرية و احيانا حلولاً متطرفة لمشاكلهم، ذو جاذبية شخصية موجهة ذاتياً نحو المجموعة، يناقش ويجاور، يدير بالمعاني، و يستخدم الرموز ليعبر عن تلك المعاني، و يستخدم شعارات ومصطلحات جديدة، يستخدم لغة جديدة، يستخدم كل الاساليب الالهامية، يستثير تابعيه عقلياً، و يشجعهم على اعادة دراسة اهدافهم و سائلهم وذلك بتقديم رؤى واهداف ووسائل وابدائل جديدة، يرقى برغبات تابعيه، يستخدم سيكولوجية الجماهير. ( الهواري، 1996 : 63-67 ) .

### 9- خصائص القيادة التحويلية :

يشير ( العجمي، 2008 : 89-90 ) ان من خصائص القائد التحويلي انه :

- انه قادر على نقل الناس من حوله نقلة حضارية .
- ان اهدافه عالية ومعاييره مرتفعة .
- انه يتمتع باحترام من الاخرين و يجبون ان يقلدوه .
- انه ذو جاذبية خاصة في شخصيته .
- انه يدير بالمعاني و القيم و يطلق شعارات و مصطلحات .
- انه يتصف بالديمقراطية .

اضافة الى هذه الخصائص يضيف ( مصطفى عمر، 1428 هـ : 74 ) مجموعة من الخصائص و سلوكيات يقوم بها القائد التربوي التحويلي :

- يمتلك رؤية مستقبلية .
- يحول المعلمين الى قادة .
- يعرف ان مبرر وجوده تنمية المعلم .
- يمتلك القدرة على الاتصال .
- يتصرف بأسلوب مهني .
- يربط المدرسة بالبيئة .
- يطور مهنة التعليم .
- يجعل المعلمين أكثر نصحاء اخلاقياً ومهنياً .
- تتوفر لديه الثقة والامانة .
- بالإضافة الى خصائص اخرى متمثلة في :
- التحفيز الذهني او الاستثارة الفكرية للعاملين .
- تعزيز اساليب حل المشكلات جماعياً وفق منهجية عامة .
- العناية بتطوير النوعية ، و الجودة للخدمات التربوية المقدمة للطلاب بوصفه محور العملية التعليمية .

اورد كذلك ( الهواري، 1999 ) و المشار اليه في ( الصليبي، 2008 : 112-113 ) مجموعة من الخصائص التي يتصف بها القائد التحويلي والتي تميزه عن غيره من القادة :

- انه شخص شجاع محب للمخاطرة ولا يجب الاحوال المستقرة وشجاع في مواجهة الواقع ، و في نقل الحقائق والمشاعر للآخرين حتى ان كان ذلك مؤلماً ، او كان الاخرين لا يريدونه .

- انه يؤمن بقيمة الناس ، و هو حساس لمشاعر البشر ويسعى الى تزويدهم بالطاقة الداعمة للعمل ، و ومع ذلك قوي ولكنه ليس ديكتاتور .

- انه موجه بالقيم الاخلاقية ، و يتصرف في ضوئها ، ويكون حضارة مبنية على قيم الإنجاز لان الانجاز غير العادي لا يأتي صدفة .

- انه يتعلم طوال العمر ، و عندما يخطئ ينظر الى الخطأ على انه تجربة استفاد منها العمل في المستقبل .

- انه صاحب رؤية visionary قادر على الحلم ، و على ترجمة هذه الاحلام والرؤى للآخرين ليقتسموها معه .

### **10- منظورات حول قيادة المعلم :**

يشير "دواني" الى منظورات حول قيادة المعلم مبينا ان ظهور الادب عن قيادة المعلم بدا حديثاً، لكن معظمه يتعلق بقيادة المعلم خارج غرفة الصف، كما يشير "كوبر" coper الى ان المعلمين يمارسون الاعمال القيادية اما في نقابة المعلمين، او في فريق اداري، ام في اي عمل غير تعليمي ومع ان مشاركة المعلمين في العمل مع مهنين آخرين في ورش عمل ومشاريع تتعلق بالمنهاج او بقضايا تعليمية قد تنعكس ايجابياً على التعليم



الصفني، إلا أنها تبقى نشاطات قيادية خارج غرفة الصف. و ان قيادة المعلم في غرفة الصف تبقى الاعم، و يظل تطويرها هدفا اشرافيا جوهريا، و اذا امعنا النظر في التعليم الصفني قد نلاحظ العديد من الممارسات التعليمية القيادية .

فالمعلم الذي يقوم بعمل تخطيطي لتنظيم نشاطات تعليمية او لخلق جوى مريح للعمل يحفز التلاميذ على التعلم، او لمساعدة التلاميذ لكن يكونوا مشتركين في انتاج المعرفة فهو بتلك انما يقوم بنشاطات قيادية داخل غرفة الصف .

ان فكرة قيادة المعلم للتلاميذ تقوم على الاعتقاد بان التعلم يتطلب استقلالية في العمل، و يبين " شولمان " shulman الحاجة الى استقلالية المعلم. و حريته في التصرف بالقول ان المتوقع من المعلم ان يشخص استعداد كل تلميذ للتعليم ان يشخص كذلك صعوبات التعلم او جوانب الضعف لكل وحدة دراسية في المنهاج كي يوفر بذلك الحافز المناسب للتعلم . (داوني، 2003: 150-160)

وترى الباحثة ان مدارسنا بأمس الحاجة الى المعلم القائد ذلك الشخص الذي تتبلور فيه الصفات الحميدة التي زين بها " ويليام جلاسر " القائد في تصديره لما قدمه " شاييل اوروف " الى " برادجرين " لوصف العمل الذي انجز في مدرسة ابولووقد اعطى مايلى :

-الرئيس يوجه، اما القائد فيقود .

-الرئيس يستند الى السلطة، اما القائد فيستند الى التعاون .

-الرئيس يقول " انا "، اما القائد فيقول " نحن " .

-الرئيس يشيع جوا من الخوف، اما القائد يشيع جوا من الثقة .

-الرئيس يشيع جوا من التذمر، اما القائد يشيع جوا من الحماس .

-الرئيس يحدد الشخص المعلوم، اما القائد فيحدد الاخطاء .

-الرئيس يجعل العمل شاقا، اما القائد فيجعل العمل ممتعا . (جلاسر، 2000 : 07 ) .

## 11- امكانية تطبيق القيادة التحويلية في التعليم :

يؤكد " توماس سيرجيوفاني " على اهمية القيادة التحويلية وامكانية تطبيقها في المؤسسات التعليمية، و ذلك لعدة اعتبارات يمكن اجمالها فيما يلي :

-الحاجة الى اعداد طاقات الفردية والاجتماعية من اجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل في المؤسسة التعليمية .

-الحاجة الى القيادة الرمزية symbolic leadership مع التركيز على السلوكيات المهمة والاهداف .

-الحاجة الى القيادة الانسانية التي تحترم الطاقات والمشاعر الشخصية للعاملين في المؤسسة التعليمية .

ويمكن " توماس سيرجيوفاني " tomas seregiovani الى ان ابعاد الفنية والتربوية والانسانية هي التي تساعد المؤسسة التعليمية على ان تتحول الى مؤسسة أكثر فعالية، اما الابعاد الرمزية والثقافية فهي التي تساعد المؤسسة التعليمية على التميز. و يمكن اجمال الجهود البحثية حول القيادة التحويلية في المجال التربوي في اربعة ابعاد على النحو التالي :

-البعد الاولى : و يتعلق بتطور الرؤية المشتركة بالنسبة للمؤسسة التعليمية، و يتطلب ذلك وجود نوع من الاجماع بين كل افراد المؤسسة التعليمية حول اهدافها، و اولويات هذه الاهداف، و التمسك بدرجة عالية من توقعات الاداء للوصول الى افضل النتائج

-البعد الثاني : و يدور حول اهتمام الافراد، و يتضمن تقديم الدعم الفردي والاستشارة العقلية ونماذج للممارسة المهنية في كل مستويات المؤسسة التعليمية .

-البعد الثالث: ويركز على المشاركة في القيادة بمعنى ان يتم اتخاذ القرار بطريقة ديمقراطية وتكون مسؤولية جماعية من خلال أنشطة قيادية تشجع المؤسسة على التحقيق .

-البعد الرابع: ويركز على دور القيادة في تعزيز ثقافة المؤسسة التعليمية، فالقيادة يجب ان تستخدم آليات متنوعة للاستثارة والتعزيز للأهداف . (الهالبي, 2001 : 32 ) .

### خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل موضوع القيادة التحويلية للمعلم التي حاولنا تغطية جوانبها المختلفة حين تطرقنا الى مفاهيمها المختلفة واهدافها واهميتها وعناصرها وخصائصها اضافة الى تطرقنا الى منظورات حول قيادة المعلم ومدى امكانية تطبيقها في التعليم الى جانب تناولنا القائد التحويلي من خلال مفهومه والمقارنة بينه وبين القائد العادي بطريقة تفكيره .

من خلال هذا الفصل اتضح ان السلوك القيادي للمعلم يكمن في حث الجماعة على تحقيق اهدافها ويتضمن ذلك تنسيق جهود اعضاءها والتفاعل الايجابي معهم وتشجيعهم، الى جانب اثاره الدافعية لديهم.

ان القيادة التحويلية لها طابع خاص يجعلها مختلفة عن القيادات الأخرى مما يتطلب من القائد التحويلي ان يكون على دراية تامة بالصف الدراسي وما يدور في داخله .

بالإضافة الى قدرت القائد التحويلي في التأثير على الجماعة وبروز ذلك من خلال التحصيلهم وهذا الاخير سنتطرق له في الفصل الموالي .

ثانيا / التحصيل الدراسي

تمهيد

- 1- مفهوم التحصيل الدراسي
- 2-انواع التحصيل الدراسي
- 3- مبادئ التحصيل الدراسي
- 4- شروط التحصيل الدراسي
- 5-اهداف التحصيل الدراسي وأهميته
- 6-العوامل المؤثرة في التحصيل الدراسي
- 7-دور المعلم في رفع مستوى التحصيل الدراسي .

خلاصة

## ثانيا - التحصيل الدراسي

### 1-تعريفه:

- يعرفه " محمد الصديق " بأنه : مصطلح تربوي يطلق على النتائج المحققة من خلال ما تعلمه التلميذ في المدرسة، وما اكتسبه من الكتب والمناهج المقررة والنظام التربوي والتعليمي بالمدرسة ، فهو حسب " قورة " الانجاز التحصيلي للتلاميذ في مادة دراسية معينة او مجموعة من المواد بمقدار درجات معينة وبحكمها ينتقل من صف لآخر( موارد مرداسي واخرون ، 2008 : 122 ) .

- يضيف " حسنين الكامل " الى ان التحصيل الدراسي يعني : حدوث عمليات التعلم المرغوب فيها، ويتضمن ذلك الحقائق والمعلومات والمهارات والقيم والاتجاهات .

- يرى " حسين سليمان قورة " على ان التحصيل الدراسي بأنه : انجاز تحصيلي في مادة دراسية او مجموعة مواد مقدرة بالدرجات طبعا للامتحانات المحلية التي تجربها المدرسة .

- يعرف " عمر الشيباني " التحصيل الدراسي بأنه : الدرجة التي يحصل عليها التلميذ في امتحان معين من قبل معلمين سواء كان هذا الامتحان شفويا او تحريريا او كليهما

- يؤكد " كود Good " ما ذهب اليه الباحثون في تحديدهم لمفهوم التحصيل الدراسي فيرى بأنه : المعرفة المتحققة او المهارة الفعلية في المواد الدراسية مقاسا بالدرجات التي يضعها المدرسون للطلبة

- يرى " وارن Warren " ان التحصيل الدراسي هو الكفاءة في الاداء مقاسا باختبار مقنن ( لمعان مصطفى الجلاي ، 2011 : 23.24 ) .

- يعرفه " عبد الرحمان العيسوي " بأنه مقدار المعرفة والمهارات التي حملها الفرد نتيجة التدريب والمرور بخبرات سابقة، وتستخدم كلمة التحصيل غالبا لتشير الى التحصيل الدراسي او التعلم او تحصيل عامل من الدراسات التدريبية التي يلتحق بها، ويفضل بعض العلماء خاصة علماء النفس لاستخدام مصطلح " الكفاية " للتعبير عن التحصيل المهني او الحرفي بينما تخص كلمة تحصيل بالتحصيل الدراسي غالبا لتشير الى التحصيل الدراسي او التعلم او تحصيل عامل من الدراسات التدريبية التي يلتحق بها، ويفضل بعض العلماء خاصة علماء النفس لاستخدام مصطلح " الكفاية " للتعبير عن التحصيل المهني او الحرفي بينما تخص كلمة تحصيل بالتحصيل الدراسي ( مغار عبد الوهاب ، دس : 69 ) .

- هو ذلك المستوى الذي وصل اليه التلميذ في تحصيله للمواد الدراسية ، كما يستدل على ذلك من مجموع الدرجات التي حصل عليها في على ذلك من مجموع الدرجات التي حصل عليها في الشهادة ( محمد القنار ، 1981 : 30 ) .

- يعرف على انه مدى استيعاب التلاميذ لما تعلموه من خبرات معينة في مادة دراسية مقررة وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها التلميذ في الاختبارات المدرسية العادية في نهاية العام الدراسي او في الاختبارات التحصيلية ( ابراهيم وجيه محمود ، 2003 : 282 ) .

### 2-انواع التحصيل الدراسي :

تتميز التحصيل الدراسي بمجموعة من الانواع والمتمثلة في :

#### • التحصيل الدراسي الجيد :

يعرفه " محمود ابو نبيل " بأنه سلوك يعبر عن تجاوز الاداء التحصيلي للفرد لأداء اقرانه بنفس العمر العقلي والزمني .

فالفرء المتفوق دراسيا يمكنه تحقيق مستويات تحصيلية مرتفعة عن المتوقع وحسب " عبد الحميد عبد اللطيف " التحصيل الدراسي الجيد عبارة عن سلوك يعبر عن تجاوز اداء الفرد للمستوى المتوقع .

• التحصيل الدراسي المتوسط :

في هذا النوع من التحصيل تكون الدرجة التي يتحصل عليها التلميذ تمثل نصف الامكانيات التي يمتلكها، ويكون ادائه متوسط ودرجة احتفاظه واستفادته من المعلومة متوسطة .

• التحصيل الدراسي الضعيف :

يشير " عبد السلام زهران " الى ان التحصيل الدراسي الضعيف هو حالة ضعف او نقص ، او بعبارة اخرى عدم اكتمال النمو التحصيلي نتيجة عوامل عديدة عقلية ، جسمية ، او اجتماعية ، بحيث تنخفض درجة او نسبة الذكاء عن المستوى العادي.

(عبدي سميرة ، 2010-2011 : 15.17).

و في هذا النوع من التحصيل يكون استغلال المتعلم لقدراته العقلية والفكرية ضعيفا على الرغم من تواجد نسبة لا بأس بها من القدرات، ويمكن ان يكون هذا التأخر في جميع المواد وهو ما يطلق عليه بالفشل الدراسي العام ، لان التلميذ يجد نفسه عاجزا عن فهم ومتابعة البرنامج الدراسي رغم محاولته التفوق على هذا العجز ، او قد يكون في مادة واحدة او اثنتين فيكون نوعي، وهذا على حسب قدرات التلميذ وامكانياته

(لوناس حدة ، 2012-2013 : 18) .

### 3- مبادئ التحصيل الدراسي:

حتى يكون التحصيل جيدا ، تؤكد التجارب والبحوث التربوية على ان هناك مبادئ يقوم عليها اهمها :

• الحالة النفسية :

تعتبر الحالة النفسية اهم مبدء للوصول الى تحصيل جيد، وتكون بتوفير كل الاحتياجات النفسية ، فلا يمكن للمتعلم أن يقبل على التعلم . والحصول على نتائج ايجابية اذا لم يهيا نفسيا ، أو كان غير مرتاح لطريقة التدريس التي يتلقى بها المعلومات، ومن هنا وجب تحفيز التلميذ بجمل ايجابية تلبين أجواء الدراسة، وكسر الحواجز النفسية بين طرفي العملية التربوية ، مما تساعد وتهيئ التلميذ لقضاء الوقت داخل القسم مرتاحا وهادئا نفسيا بعيدا عن التوتر والضيق والشعور بأنه ملزم على الحضور الى الدراسة، وهنا يبرز دور المعلم بصفة المشرف او الموجه او القائد على الحصة او الدرس .

• مبدء الدافعية :

ان كل فرد له دوافع نفسية واجتماعية تدفعه نحو تحقيق هدف ما ، كذلك التلاميذ لكل واحد منهم دوافع تدفعه نحو الدراسة او تمنعه مثل الحب الاستطلاع، التملك ، السيطرة، وكذلك دوافع ذاتية كالعواطف .

• قانون التنظيم :

يتعلم الفرد وبسرعة وبسهولة ، اذا كانت المادة لها منهجية واضحة المعالم، ومبنية على اساس منطقية وعلاقات يمكن ادراكها .

• مبدء الارشاد والتوجيه :

يؤدي ارشاد المتعلم الى الاقتصاد في الجهد اللازم لعملية التعلم ، عن طريقه يتعلم الفرد الحقائق الصحيحة منذ البداية بدلا من تعلم اساليب خاطئة ، ثم يضطر الى بذل الجهد لمحو الاخطاء .

• مبدأ المشاركة:

للمشاركة أهمية كبيرة داخل الصف بالنسبة للمتعلم ، فهي تتيح له ، الفرصة للمناقشة والحوار وابداء الرأي بينه وبين اقرانه، وتعمل على تنمية ملكة التفكير والذكاء وخلق روح المناقشة واحترام الرأي الآخر ، كما ترسخ المعلومات وترفع من التحصيل الدراسي للمتعلم .

• مبدأ الحداثة والتجديد:

ان روتين والتكرار الملل ، يقتل روح الاكتشاف والتجديد لدى الانسان ويمكن تطبيق ذلك في النشاط التعليمي ، اذ لا بد على المعلمين من اخضاع التلميذ مرار لمسائل جديدة واسئلة يتعرض لها لاول مرة، بحيث يجد نفسه مجبرا ، او مضطرا لبذل جهد فكري ومحاولات حتى وان كانت عشوائية وغير صائبة لحل المشكلات التي تعترضه في كل مرة ، فالحداثة تخلق روح التحدي والعمل والتفكير العلمي والمنطقي لدى التلميذ وتساعد على التحصيل الجيد .

• الاستعداد والميول :

من بين العوامل التي تساعد التلميذ على التحصيل وزيادة خبراته ، نجد الاستعدادات ، نعني بها وصول الفرد الى مستوى من النضج يمكنه من تحصيل الخبرة او المهارة عن طريق عوامل التعليم الاخرى المؤثرة .

ان التعرف على ميول التلاميذ له دلالات ذات قيمة حقيقية سواء من قبل المعلم لان النجاح في المجال التربوي ، او اي عمل اخر لا يعتمد فقط على الاستعدادات والقدرات انما كذلك الى الميل والدافعية الى ذلك العمل .(مغار عبد الوهاب ، دس : 71.73 ) .

#### 4- شروط التحصيل الجيد :

يعتمد التحصيل الجيد للمعارف على مجموعة من الشروط يجب على المتعلم ان يتبناها لكي يصل الى أكبر قدر من النجاح والتحصيل تتمثل فيما يلي :

##### أ – التدريب المركز:

يقصد بالتدريب المركز ، ذلك التدريب الذي يتم في وقت واحد وفي دورة واحدة، ومن مضاعفاته انه يؤدي الى التعب والشعور بالملل ، كما ان ما يتعلمه الفرد بطريقة مركزة يكون عرضة الى النسيان لكون فترات الراحة لا تتخللها دورات تدريبية .

##### ب – التدريب الموزع:

هو ذلك التدريب الذي يتم على فترات متباعدة ، تتخللها فترات راحة او عدم تدريب، ومن مزايا التدريب الموزع انه يؤدي الى تثبيت ما يتعلمه الفرد، وهذا الى جانب تجدد نشاط التعلم بعد فترات من الانقطاع مما يؤدي بالمتعلم الى الاقبال على التعلم باهتمام كبير .

##### ج – النشاط الذاتي :

ان النشاط الذاتي ، يدفع بالفرد الى التعلم الجيد وذلك من خلال البحث ، الاطلاع ، التنقيب، واستخلاص الحقائق بدلا من تلقي هذا الاخير معلومات جاهزة من طرف المربي او الاستاذ ، فالسعي الذاتي هو من نواتج دوافع الانجاز وهذا ما يؤدي الى ترسيخ المعلومات واكتساب أكبر قدر من المعارف ، فالمتعلم يجب ان يكون فعالا ونشطا في عملية التعلم .

##### د – التسميع الذاتي:

يعتبر التسميع الذاتي من بين اهم العمليات البيداغوجية التي يلجأ لها المتعلم محاولا استرجاع ما حصله من معلومات او ما اكتسبه من خبرات او مهارات، وذلك من خلال الحفظ وبعده بمدة قصيرة، وهذه العملية لديها فائدة كبيرة بحيث تظهر للمتعلم مقدار ما خزنه في ذاكرته وما حفظه وما تبقى في حاجة الى مزيد من التكرار حتى يرسخ في الذاكرة، اضافة الى ان التسميع يؤدي بالمتعلم الى تجديد الحافز على بذل الجهد والمثابرة.

#### ن - التقييم الذاتي:

يصل المتعلم الى التقييم الذاتي عن طريق التغذية الراجعة التي تظهر له الصدق وملائمة افعاله وخبراته ومهاراته، فهي الحد الفاصل بين النتائج المنتظرة والواقع وكذا الفرق بينهما، فالقدرة على التقييم الذاتي تظهر بصورة جلية وإيجابية، اذا قابلها المرء بتعزيز وتشجيع، بحيث يرى فيها تقويما اضافيا وفي هذه الحالة يغذى المرء بصورة مباشرة مشروع استثمار بيداغوجي مصيره النجاح والكفاءة لكون ان العلاقة التربوية بين المتعلم والمرء متينة وقائمة على المشاركة والتعاون.

#### ف - الوضعية التعليمية والتوقيت:

ان التحصيل الجيد يشترط توفر حيز ومكان وموضوع مناسب يتميز بالهدوء والاضاءة وتوافر كل العوامل الفيزيائية التي تسهل عملية اكتساب المهارات والخبرات، اضافة الى ذلك يجب على المتعلم ان ينظم وقت دراسته ومراجعته بصورة مستمرة وموضوعية، كأن يخصص الفترة الصباحية للدراسة الخاصة بالمواد التي تتطلب انتباها وتركيزا كبيرا، ويضاف الى كل هذا الحد والمواظبة اثناء التحصيل والحفظ والمراجعة المستمرة (صالحى سعيدة، 2012-2013 : 113.114).

### 5-العوامل المؤثرة في التحصيل الدراسي :

تتنوع العوامل وتتداخل فيما بينها لتؤثر بصورة مباشرة على عملية التعلم فقد تكون هذه العوامل ذاتية، اسرية وكذا مدرسية وهي كالتالي :

#### 1-العوامل الذاتية :

وهي مجموعة العوامل التي تتصل بصورة مباشرة بالمتعلم وذاته ومن بين هذه العوامل الذاتية نجد ما يلي:

- العوامل العقلية : وتمثل في كل ما يتعلق بالعمليات العقلية الكبرى والتي لها علاقة بالانجاز والتحصيل مثل الذكاء، الانتباه والتركيز، التخيل، والتي تعبر عن قابلية المتعلم لاكتساب وتخزين أكبر عدد ممكن من المعلومات والمهارات.
- العوامل الجسمية : وهي متعلقة بالجانب الفيزيولوجي للمتعلم والمتمثلة في النمو الحسي والحركي او بصورة اشمل الصحة بصفة عامة، اي سلامة الجسم من اضطراب النمو الجسدي الراجع لسوء التغذية والذي يؤثر بدوره على نمو الدماغ والعمليات العقلية التي لها صلة مباشرة بالقدرات المعرفية للمتعلم، اضافة الى عوامل اخرى تعرقل الانجاز والتحصيل كضعف البصر والسمع وعيوب النطق وبعض العاهات والاعاقات المستديمة.
- العوامل النفسية والافعالية : ان عدم استقرار المتعلم من الناحية الافعالية يؤثر على قدراته الخاصة كالانتباه والتركيز والاحتفاظ بالرغم من انه قد يكون متوسط الذكاء او ذكيا، ان اضطراب الاتزان عند المتعلم، وضعف ثقته بنفسه، والميل الى الكسل والخمول وتشتت الانتباه، ما هو الا نتيجة مباشرة لمظاهر الاحباطات النفسية في بيئته المدرسية او محيطه المدرسي، وهذه العوامل كلها تجعل من المتعلم في غرفة الصف ذاهلا، منصرفا عن متابعة الدروس، وقل ما يشارك في النشاط التربوي وهذا ما يؤدي الى تأخره الدراسي في مادة او اكثر.

#### 2-العوامل المدرسية:

هناك مجموعة من العوامل المدرسية التي تتداخل وتجمع لتؤثر بصورة مباشرة على المتعلم ومن ثمة على انجازه الاكاديمي ونجاحه، ومن بين هذه العوامل نجد :

- مواظبة المتعلم على الحضور : ان حضور المتعلم في المدرسة والاطلاع على جميع المواد المقررة وحضور كل الحصص التدريبية امر ضروريا وهاما للوصول الى النجاح والتحصيل المرغوب فيه، وعلى المربين والمعلمين توفير الجو المناسب لتجيب المتعلم في المدرسة والمواد المقررة .
  - الجو الاجتماعي المدرسي : يعتبر الجو الاجتماعي المدرسي من العوامل الاساسية التي تؤثر على التحصيل الدراسي ، فالفاعل الايجابي والتعاون النشط بين افراد المجتمع المدرسي، واتاحة الفرصة للمتعم لإشباع حاجاته البيداغوجية والنفسية والاجتماعية ، يزيد رغبة في التحصيل وارتفاع مستواه الانجازي ، اما اذا كان العكس بحيث يتكئ مجموعة من التلاميذ ضد التلميذ الجديد او البدين او النحيف واللامساواة في التعامل من طرف المرابي يؤدي بالمتعلم الى اهمال واجباته والتغيب عن المدرسة ومن ثمة النفور من المدرسة كلها .
  - نظام الامتحانات : ان التقويم في المدرسة ينحصر فقط على قياس التحصيل من خلال الامتحانات والاختبارات ومن ثمة فهي التي يعتمد عليها المرابي في اصدار احكام على مستويات الطالب وكذا عملية الانتقال من صف لأخر دون مراعاة الظروف التي يمر بها الطالب ، النفسية والبيداغوجية اثناء فترة الامتحانات .
  - المرابي او المعلم : يؤثر المرابي او المعلم في التحصيل الدراسي بشكل ايجابي من خلال اربعة عوامل اساسية وهي :
    - التمكن من المادة العلمية .
    - التمكن من التدريس نظريا وتطبيقيا.
    - تمكن المعلم او المرابي من امتلاك الميول الاجتماعية نحو التربية والتعلم عموما .
    - التمكن من معرفة الفروق الفردية ومراعاة في التدريس وكذا مراعاة مراحل النمو المختلفة للطالب .
- و هذا لا يعني ان شخصية المرابي لا تؤثر سلبا على التلميذ خاصة في المرحلة الثانوية ، فان كان هذا الاخير لا يملك معرفة متخصصة ، يتحول الى موظف عاطل دون ميول ايجابية وضرره أكثر من نفعه.

## 6-اهداف التحصيل الدراسي واهميته :

- يهدف التحصيل الدراسي الى تمكين المتعلم من معرفة مستواه ورتبته ، مقارنة بمستوى زملائه في نفس الصف ، كما يمكن للجانب المسؤولة عن الامتحانات وكذا الاساتذة من معرفة مستوى طلابهم، والهدف من ذلك هو التعرف على مستواهم ورتبتهم وكذا قدرتهم على استيعاب المعارف والمهارات المختلفة في مادة معينة خلال فترة زمنية معينة .
- كما يهدف التحصيل الدراسي الى تقييم المعلومات والمعارف الدراسية الخاصة بالطالب من خلال الخطوات التالية :
- قياس مستوى الطلاب بعد انتهاء فترة تعليمية معينة.
  - اعتماد النتائج لمنح الشهادات والدرجات والاجازات .
  - قياس الفوارق بين عناصر الفعل التعليمي ، من اهداف ومحتوى ومناهج قياس الفوارق بين عناصر الفعل التعليمي ، من اهداف ومحتوى ومناهج وكذا مدى صلاحيتها وملائمتها لبلوغ الاهداف المرجوة .
  - التعرف الى اي مدى تم تحقيق الاهداف التي حددتها الفترة التكوينية والتعليمية .
- ( صالحى سعيدة ، 2012،2013 : 121،122 ) .
- تحديد مستوى الطالب، وتبجته لتقرير ترفيعه الى صف اخر من صفه الحالي ، او ترسيبه في الصف ، او اكاله لبعض المواد، وفقا لقوانين وزارة التربية وتعليماته في هذا المجال .
  - وضع خطة التشكيلات المدرسية في ضوء نتائج القبول، والتسجيل والامتحانات.



- تصنيف الطلاب في ضوء النتائج المدرسية وذلك بتحديد نوع الدراسة للطلاب الى علمي وادبي وتجاري ، بعد المرحلة الاساسية، وفق اسس وزارة التربية لهذا الغرض .
  - تحديد نقاط القوة والضعف لدى الطلاب وتعزيز قدراتهم التحصيلية ومعالجة نقاط الضعف لدى بعضهم، وهنا يفضل ابلاغ اولياء الامور بمستوى ابناءهم والتعاون معهم لرفع هذا المستوى .
  - تزويد الادارة التعليمية بتغذية راجعة حول التشكيلات المدرسية .
  - كما يمكن الاستفادة من نتائج التحصيل الدراسي عند انتقال الطلاب من مدرسة الى أخرى، لتكوين فكرة عن حياة الطالب المنتقل للمدرسة ( امال ابراهيم الخطيب ، 2007 : 203.204 ) .
- كما ان للتحصيل الدراسي اهمية كبيرة حيث ان التحصيل الدراسي له اثر كبير في شخصية التلميذ او المتعلم ، فمن خلاله يتعرف على حقيقة قدراته وامكانياته ، كما ان وصول المتعلم او التلميذ الى مستوى تحصيل مناسب في دراسته للمواد المختلفة يبث الثقة في نفسه، ويدعم فكرته عن ذاته ، بالإضافة الى المعيار الوحيد الذي يتم بموجبه قياس تقدم الطلبة ان التحصيل الدراسي له اثر كبير في شخصية التلميذ او المتعلم ، فمن خلاله يتعرف على حقيقة قدراته وامكانياته ، كما ان وصول المتعلم او التلميذ الى مستوى تحصيل مناسب في دراسته للمواد المختلفة يبث الثقة في نفسه، ويدعم فكرته عن ذاته ، بالإضافة الى المعيار الوحيد الذي يتم بموجبه قياس تقدم الطلبة في الدراسة ونقلهم من صف تعليمي الى اخر ، كما تكمن اهمية التحصيل الدراسي في انه يتم تقرير نتيجة التلميذ لانتقاله من مرحلة الى مرحلة اخرى وكذلك تحديد نوع التخصص الذي سينتقل اليه ( سميرة ونجن ، 2011-2012 : 129 ) .

## 7- دور المعلم في رفع مستوى التحصيل الدراسي :

يستطيع المعلم في كثير من الحالات ان يبتكر نشاطا اجتماعيا يتيح لكل متعلم ان يعمل وفق مستواه عندئذ يشعر المتعلم بالتقدير لذاته لأنه يسهم في مشروع الجماعة المتعلمة دون ان يتعرض للفشل او الاحباط الذي قد ينجم عن عمل بالغ الصعوبة او الملل في عمل شديد السهولة، ولكن هذه الانشطة تتطلب ابتكار من المعلم حيث انه لا يستطيع ان يخطط درسا ويستخدمه عاما بعد اخر وفي كل مرة يدرس ابتكار من المعلم حيث انه لا يستطيع ان يخطط درسا ويستخدمها عاما بعد اخر وفي كل مرة يدرس فيها المادة الدراسية نفسها مع صف جديد اي مجموعة متعلمة جديدة، وهذه البيئة الاجتماعية تستوجب تنظيما معين مختلف ميولهم، وهذه الانشطة المختلفة تجعل التدريس أكثر استمتاعا لأنها تؤدي الى اهتمام أكبر من جانب التلاميذ ومشكلات اقل ، حينئذ يعمل كل تلميذ في مادة يستطيع ان يجيدها او في موضوع يستحوذ على اهتمامه فان مساعدة المعلم له تصبح عملا اقل مشقة، وهذه المرونة في طريقة التدريس والتعليم له نتائجها الفعالة في توجيه الطلبة نحو المواد الدراسية بدافعية اعلى وعلى الاستمرار في القراءة والمذاكرة، اذ يغرس لديهم اتجاهات ايجابية نحو المواد الدراسية وهذا ما يجعل التحصيل مرتفعا عند تقنيته .

و لكن هذا لا يعني ان المعلم يتحدد عند عمل معين بل يمتد الى مجموعة اجراءات يقوم بها لرفع مستوى تحصيل طلبته منها :

- التأكيد على اهمية تنظيم الافكار التي تشاع على تثبيت المعلومات الجديدة خلال شبكة ترابطات المعاني في البيئة المعرفية .
- تنظيم عرض المواد او الموضوعات وصياغتها بلغة واضحة مألوفة .
- تنوع الاسئلة التي تستخدم في اختبار تحصيل الطلاب للمادة العلمية (ملا الفراغ ، اختبار من متعدد ، تكملة الجملة ) .
- ان تكون عملية التقويم او قياس تحصيل الطالب عملية مستمرة ومتصلة تبدأ من اول العملية التعليمية وتصاحبها حتى اخرها .
- ان تكون عملية التقويم متعددة ومتنوعة منها امتحانات شهرية ، تحريرية وعملية وشفوية مكاملة بعضها البعض حيث تقدم أكثر من فرصة للطلاب لتحسين اداءه وتعويض ما فاته من فرصة في امتحان ما .
- ان يكون المعلم ملما بالخلفيات المعرفية المختلفة لطلابه والتي يحملونها معهم الى موقف التعلم ، كما يجب التأكيد عند عرض الدرس على المصطلحات والمفاهيم والتي تمثل مفاتيح الدرس مع استشارة الطلاب لإيجاد بعض المفاهيم المرتبطة بها وشرح العلاقات القائمة بينها .
- يجب على المعلم في تقديم درسه البناء على المألوف للطلاب وذلك عند تقديمه لمعلومات جديدة.

- يجب على المعلم احداث تكامل بين التعلم القائم على المعنى والتعلم القائم على الاكتشاف مستخدما كل منهما في المساعدة على جعل عملية التعلم فعالة وذات معنى .
- كما يجب عليه ادخال المفاهيم والمصطلحات في تراكيب معرفية من خلال الانشطة اللفظية حيث يجعل تعلم هذه المفاهيم والمصطلحات ذا معنى .
- ان يضع في اعتباره العامل المحدد للتعلم هو مقدار وضوح البنية المعرفية الراهنة لدى المتعلم والتي تتألف من الحقائق والمفاهيم والقضايا والنظريات والمعطيات الادراكية التي تتوفر لدى المتعلم ، حيث ان البيئة المعرفية تمثل محتوى الخبرات المعرفية للطالب وكيفية تنظيمها كما وكيفا واستراتيجيات استخدامها في مختلف المواقف . (لعان مصطفى الجلاي، 2011 : 379.380).

### الخلاصة:

تضمن هذا الفصل التحصيل الدراسي ، حيث تطرقنا الى تعريفه وأنواعه ومبادئه ، بالإضافة الى شروطه والعوامل المؤثرة فيه ، ودور المعلم في رفع من مستوى التحصيل الدراسي .

الجانب الميداني

# الفصل الثالث

اولا / الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

- 1- مجالات الدراسة الميدانية .
- 2- منهج الدراسة .
- 3- ادوات الدراسة .
- 4- الاساليب الاحصائية .
- 5- مجتمع الدراسة و عينته .

**تمهيد :**

بعد ان تعرضنا للجانب النظري للدراسة ننتقل الى الاجراءات المنهجية للدراسة حيث ان هذا الفصل تناول منهج الدراسة الذي اعتمده الباحث، وتحديد مجتمعه وعينته، بالإضافة الى ادوات جمع البيانات والاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة .

**1-مجالات الدراسة :**

**1-1-المجال المكاني :** اجريت هذه الدراسة الميدانية ببعض المدارس الابتدائية الواقعة ببلدية بوشقرون ولاية بسكرة، حيث تم اختيار 03 مؤسسات والتي يتم ذكرها كالآتي :

قيسي مبارك، والتي تم انجازها وافتتاحها عام 1954، تبلغ مساحتها حوالي 1300م، تحتوي على 292 تلميذا وتلميذة، و13 معلمين، تحتوي كذلك على 13 قسما .

مغزي حب الله على، والتي تم تنجزها وافتتاحها عام 1959 م، تبلغ مساحتها حوالي 4200م، تحتوي على 412 تلميذا وتلميذة، و18 معلما ومعلمة، تحتوي على 18 قسما .

- حماني عيسى، والتي تحتوي على 140 تلميذا وتلميذة، و5 معلمين وتحتوي ايضا على 5 اقسام بالإضافة الى مكتب المدير والسكتيرة وتحتوي على 140 تلميذا وتلميذة، وعدد العمال 6 عمال .

**2-1-المجال الزماني :** تم تحديد المجال الزماني من الدراسة الاستطلاعية اولا والتي كانت في فترة مارس 2016 م والتي استطعنا من خلالها على التعرف على الواقع الميداني قبل الخوض في تفاصيله، والدراسة الثانية كانت تجسيد الجانب الميداني حيث تم توزيع استشارة الاستبيان وجمعها من يوم الاحد 10 ابريل 2016 من الساعة الثامنة صباحا الى الساعة الرابعة مساء، الى غاية يوم الخميس 14 ابريل 2016 م .

**3-1-المجال البشري:** تم تطبيق هذه الدراسة على عينة والتي تم اختيارها بطريقة عشوائية منتظمة وهي المعلمين ببعض المؤسسات الابتدائية وكان عددهم 36 معلما ومعلمة وحيث وزعت عليهم الاستمارات وتم استرجاعها كلها.

**2-منهج الدراسة :**

يعرف على انه الطريقة التي تحتوي على مجموعة القواعد العلمية الموصلة الى هدف معين ( رشيد، 2007 : 175 ) . استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث يعتبر من انسب المناهج والاكثر ملائمة والاكثر استخداما في هذه الدراسة وفي الظاهر الانسانية والاجتماعية، كما انه يتسم بالواقعية كونه

يدرس الظاهرة كما هي في الواقع ويستخدم مختلف الاساليب من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من اجل التوصل الى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة والمدرسة او التي قيد الدراسة او البحث .

المنهج الوصفي يعتبر طريقة من طرق التحليل والنفسي بشكل علمي منظم من اجل الوصول لأغراض محددة (انجرس، 2004 : 99) .

### 3- ادوات الدراسة :

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على اداتين، الملاحظة والي تعتبر من الادوات المهمة التي تساعد الباحث في التعرف على دراسته بشكل جيد، حيث يمكن تعرفها على انها عملية اساسية للبحث العلمي حيث توفر الحقائق التي يحصل عليها الباحث عند تحديده لمشكلة بحثه وفرضه لفروض دراسته واختبارها ( فاروق شوقي البوهي، 2005 : 202 ) . أما استمارة الاستبيان فهي الاداة الاكثر استخداما وشيوعا في البحوث الوصفية، حيث يعرف الاستبيان على انه سلسلة من الاسئلة التي تتعلق بموضوع او موضوعات سيكولوجية او اجتماعية او اقتصادية ... الخ يرسل او يعطى الى مجموعة من الافراد بغرض الحصول على بيانات تتعلق ببعض المشكلات ( فاروق شوقي البوهي، 2005 : 190). بالاضافة الى ان الباحث استعان بمقياس ""ليكارت" باعتباره مساعدا لموضوع هذه الدراسة . والذي تمثلت خطواته في :

-تصاغ العبارات صياغة، ثم تقدم لعينة الافراد .

-اجراء عملية التحليل للعبارات المختارة افضلها المقياس .

-اعطى لكل عبارة من عبارات المقياس درجة : بالنسبة لعبارة موافق بشدة 05، موافق 04، محايد 03، غير موافق 02، غير موافق بشدة 01

هذه الاداة تتضمن مجموعة من العبارات تمحورت وفق المحاور التالية :

المحور الاول : البيانات الشخصية .

المحور الثاني:التاثير الكاريزمي للمعلم و دوره في التحصيل الدراسي لتلميذ .

المحور الثالث : اهتمام المعلم بالتلميذ و دوره في تحصيله الدراسي .

المحور الرابع : دافعية المعلم للتلميذ و دورها في تحصيله الدراسي .

المحور الخامس:تشجيع المعلم للتلميذ و دوره في تحصيله الدراسي .

#### 4-الاساليب الاحصائية :

استخدمت في هذه الدراسة مجموعة من الاساليب الاحصائية وهي تتمثل في : النسب المئوية، المتوسط الحسابي ( شدة الاتجاه )، الانحراف المعياري .

و فيمايلي طريقة حساب كل منهم :

النسب المئوية = التكرار × 100 / مجموع التكرارات

$$\frac{n \times 100}{\sum n} = \text{النسب المئوية}$$

المتوسط الحسابي = مجموع ( التكرار × الدرجة ) / مجموع التكرارات

$$\frac{\sum n \times C}{\sum n} = \text{المتوسط الحسابي}$$

الانحراف المعياري = مجموع التكرارات × الدرجة<sup>2</sup> / مجموع التكرارات -  $\bar{x}^2$

$$\sqrt{\frac{\sum n \times C^2}{\sum n} - \bar{x}^2} = \text{الانحراف المعياري}$$

علما ان الرموز هي كالاتي :

$\sum$  = مجموع التكرارات

$n$  = التكرار

$C$  = الدرجة

$\bar{x}$  = المتوسط الحسابي ( شدة الاتجاه )



**5-مجتمع الدراسة وعينته :**

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين ببعض المدارس الابتدائية لبلدية بوشقرون ذكورا واناثا، والبالغ عددهم 36 معلما ومعلمة، حيث تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية منتظمة، بالاضافة الى انه تم توزيع الاستبانات على المعلمين .

الاستبانات تم جمعها وتفحصها فلم يتم استبعاد او الغاء استبانة نظرا لتحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستمارات الاستبيان الخاضعة للدراسة 36 استبانة .

**الخلاصة :**

تضمن هذا الفصل المنهج الوصفي، كما تضمن الدراسة الاستطلاعية والتي كان الهدف من القيام بها هو التعرف على السلوك القيادي للمعلمين في الصف الدراسي من خلال استعمالهم لفنيات او مهارات التدريس، كما تطرقنا الى مجالات البحث الزمانية والمكانية والبشرية، والى عينة البحث .

كما تعرضنا الى الاساليب الاحصائية المستعملة المتمثلة في النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري .

ثانيا - عرض و تحليل البيانات

تمهيد

- 1- عرض و تحليل البيانات .
- 2- نتائج الدراسة الميدانية .

**تمهيد:**

بعد تحديد الاجراءات المنهجية للدراسة نتطرق الى العمل الميداني الذي يعتبر من اهم مراحل الدراسة حيث نتناول فيه تحليل و تفسير البيانات مع عرض النتائج التي توصلنا اليها .

**1- عرض و تحليل البيانات :**

**1-1- عرض و تحليل المحور الاول : البيانات الشخصية .**

الجدول (1) : يوضح توزيع المبحوثين من حيث السن.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
من 20 الى 30	8	22.2 %
من 30 الى 40	15	41.6 %
من 40 الى 50	12	33.3 %
من 50 الى 60	1	2.7 %
المجموع	36	100 %

نلاحظ من خلال الجدول ان افراد العينة موزعين بين 20 و 60 سنة . حيث نجد ان الفئة العمرية من 20 الى 30 سنة اي 8 افراد بلغت النسبة المئوية لديهم 22.2 % , في حين نجد ان الفئة العمرية التي تتراوح اعمارهم من 30 الى 40 سنة اي 15 فردا بلغت النسبة المئوية لديهم 41.6 % , بينما الفئة العمرية التي تتراوح اعمارهم من 40 الى 50 سنة اي 12 فردا بلغت النسبة المئوية لديهم 33.3 % , اما الفئة العمرية التي تتراوح اعمارهم من 50 الى 60 سنة اي فردا واحدا بلغت النسبة المئوية فيها 2.7 % . و الملاحظ من خلال هذه النسب ان الفئة العمرية من 30 الى 40 هي الاكثر وجودا في سلك التعليم .

الجدول (2) : يوضح توزيع المبحوثين من حيث الجنس .

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
انثى	31	86.1 %
ذكر	5	13.8 %
المجموع	36	100 %

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح توزيع المبحوثين من حيث الجنس , ان نسبة الاناث تفوق نسبة الذكور , هذا ما تأكده النسبة المئوية لكليهما , حيث ان فئة الاناث نسبتها تقدر ب : 86.1 % هذا راجع الى كثرة تواجد الاناث في المجتمع و الى ان مهنة التعليم هي من اكثر المهن التي تناسب المرأة اكثر من المهن الاخرى , بينما نسبة الذكور تقدر ب 13.8 % .

الجدول (3) : يوضح توزيع المبحوثين من حيث الشهادة العلمية .

العبارات	التكرار	النسبة المئوية
متخرج من المدرسة العليا للأساتذة	1	2.7 %
مستوى ليسانس	26	72.2 %
مستوى الماجستير	2	5.5 %
مستوى الدكتوراه	1	2.7 %
متخرج من معهد التكوين للأساتذة	6	16.6 %
المجموع	36	100 %

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح توزيع المبحوثين من حيث الشهادة العلمية , ان الفئة المتخرجة من المدرسة العليا للأساتذة بلغت نسبتهم 2.7 % , بينما الفئة التي لديها مستوى ليسانس بلغت نسبتهم 72.2 % , و الفئة التي لديها مستوى الماجستير بلغت نسبتها 5.5 % , اما الفئة التي لديها مستوى الدكتوراه بلغت نسبتهم 2.7 % , اما الفئة المتخرجة من معهد التكوين للأساتذة بلغت نسبتهم 16.6 % , و الملاحظ ان نسبة 72.2 % من عينة الدراسة اي 26 فردا هم الذين يعملون في سلك التعليم اي المتحصلين على مستوى ليسانس .

الجدول (4) : يوضح توزيع المبحوثين من حيث الخبرة المهنية .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	12	33.3 %
من 5 الى 10 سنوات	13	36.1 %
من 11 الى 15 سنة	2	5.5 %
اكثر من 15 سنة	9	25 %
المجموع	36	100 %

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح توزيع المبحوثين من حيث الخبرة المهنية , ان الفئة التي تقل خبرتهم من 5 سنوات بلغت نسبتهم 33.3 % , بينما الفئة التي تتراوح خبرتهم من 5 الى 10 سنوات بلغت نسبتهم 36.1 % , و الفئة التي تتراوح خبرتها من 11 الى 15 سنة بلغت نسبتها 5.5 % , في حين الفئة التي كانت خبرتهم اكثر من 15 سنة بلغت نسبتهم 25 % و الملاحظ ان نسبة 36.1 % اي 13 فردا من عينة الدراسة هم اصحاب الخبرة الطويلة في التعليم مما يشير الى تميز هذه الفئة في ممارسة القيادة التحويلية اكثر من الفئات التي لها خبرة اقل

### 1-2- عرض و تحليل المحور الثاني :

الجدول (5) : تقديم نموذج سلوكي يجتذى به .

الانحراف المعياري	شدة الاتجاه	غير موافق بشدة			غير موافق			محايد			موافق			موافق بشدة			العبارات
		ك	ك	%	ك	ك	%	ك	ك	%	ك	ك	%	ك	ك	%	
/	/	ك	ك	%	ك	ك	%	ك	ك	%	ك	ك	%	ك	ك	%	
0.5	4.5	0	0	0	0	0	00	0	0	41.	6	1	58.	10	2	01	
2	8	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	5	3	5	1		
0.4	4.8	0	0	0	0	0	00	0	0	19.	2	0	80.	14	2	02	
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	8	7	5	5	9		
0.6	4.3	0	0	0	2.	0	2.7	0	0	55.	8	2	38.	70	1	03	
9	0	0	0	0	7	2	1	3	1	5	0	0	8		4		
0.6	4.3	0	0	0	0	0	2.7	0	0	55.	8	2	41.	75	1	04	

0	8	0	0	0	0	0	0		3	1	5	0	0	6		5	
4.1	4.5	0	0	0	2.	0	0	00	0	0	41.	6	1	55.	10	2	05
3		0	0	0	7	2	1		0	0	6	0	5	5	0	0	
1.1	4.1	0	0	0	0	0	0	5.5	0	0	41.	6	1	47.	85	1	06
8	9	0	0	0	0	0	0		6	2	6	0	5	2		7	
0.6	4.5	0	0	0	2.	0	0	2.7	0	0	36.	5	1	58.	10	2	07
8		0	0	0	7	2	1		3	1	1	2	3	3	5	1	
0	4.3	0	0	0	0	0	0	13.	1	0	50	9	1	27.	50	1	08
	0	0	0	0	0	0	0	8	5	5		0	8	7		0	
0.8	4.2	2.	0	0	2.	0	0	00	0	0	52.	7	1	41.	75	1	09
7	7	7	1	1	7	2	1		0	0	7	6	9	6		5	
0.5	4.6	0	0	0	0	0	0	00	0	0	36.	5	1	63.	11	2	10
5	3	0	0	0	0	0	0		0	0	1	2	3	8	5	3	
0.9	4.3	0	0	0	0	0	0	2.7	0	0	47.	6	1	47.	85	1	11
2	3	0	0	0	0	0	0		3	1	2	8	7	2		7	
0.5	4.5	0	0	0	0	0	0	00	0	0	41.	6	1	58.	10	2	12
2	8	0	0	0	0	0	0		0	0	6	0	5	3	5	1	

نلاحظ من خلال الجدول ان مفردات العينة نحو العبارة الاولى , و التي تتضمن "يحرص المعلم على راحة التلاميذ داخل الصف الدراسي " , حيث كانت بدرجة موافق بشدة , و تراوحت النسبة المئوية 58.3 % , و بدرجة موافق 41.6 % , و بدرجة محايد , و بدرجة غير موافق , و بدرجة غير موافق بشدة بنفس النسبة 0% . تمثلت شدة اتجاه العبارة 4.58 و انحرافها المعياري 0.52 و هذا راجع الى ان المعلم من مهامه الحرص على توفير كل وسائل الراحة لتلميذ التلميذ في القسم و توفير و تحضير الجيد للدروس لضمان فرص العمل للتلميذ لقضاء الوقت بما هو مفيد .

و ان مفردات العينة نحو العبارة الثانية , و التي تتضمن "يسعى المعلم على تدعيم العلاقة بين التلاميذ فيما بينهم على اساس التسامح و الجدية في العمل " , حيث كان بدرجة موافق بشدة , و تراوحت النسبة المئوية 80.5 % , و بدرجة موافق 19.4 % , و بدرجة محايد و بدرجة غير موافق و بدرجة غير موافق بشدة بنفس النسبة 0 % . و تمثلت شدة اتجاه العبارة 4.80 و انحرافها المعياري 0.45 , و هذا راجع الى ان المعلم يضع خططا يسير وفقها لجعل القسم البيت الثاني للتلميذ و توفير جو المحبة بينهم و العمل على راحة الاخر بالاحترام و المعاملة الحسنة .

و ان مفردات العينة نحو العبارة الثالثة , و التي تتضمن "يتسم المعلم بالمرونة و تنويع ممارساته القيادية بناء على التغذية الراجعة من التلاميذ في الصف الدراسي " , حيث كان بدرجة موافق , و تراوحت النسبة المئوية 55.5 % و بدرجة موافق بشدة 38.8 % , و بدرجة محايد و بدرجة غير موافق بنفس النسبة 2.7 % , و بدرجة غي موافق بشدة 0 % . و تمثلت شدة اتجاه العبارة 4.30 و انحرافها المعياري 0.69 , و هذا راجع الى ان المعلم يسعى الى تنويع طرق القائه للمعارف حسب الدوافع التي يتسم بها التلاميذ باختلاف الفروقات الفردية لديهم و عليها ان تكون مرنة اي سهولة تحويل الطرائق و ذلك بناء على تطبيق التغذية الراجعة في القسم .

و ان مفردات العينة نحو العبارة الرابعة , و التي تتضمن "يعد المعلم مصدر الهام في المدرسة مما يعزز روح الانتماء للتلاميذ معه اتجاه مدرستهم " , حيث كانت بدرجة موافق , و تراوحت النسبة المئوية 55.5 % , و بدرجة موافق بشدة 41.6 % , و بدرجة محايد 2.7 % , و بدرجة غير موافق و بدرجة غير موافق بشدة بنفس النسبة 0 % . و تمثلت شدة اتجاه العبارة 4.38 و انحرافها المعياري 0.60 اي ان للمعلم دور كبير في تقوية شخصية التلاميذ .

و ان مفردات العينة نحو العبارة الخامسة , و التي تتضمن " يحرص المعلم على الوضوح في سلوكه و ممارساته " , حيث كانت بدرجة موافق بشدة , و تراوحت النسبة المئوية 55.5 % , و بدرجة موافق 41.6 % و بدرجة غير موافق 2.7 % , و بدرجة محايد و بدرجة غير موافق بنفس النسبة 0 % . و تمثلت شدة اتجاه العبارة 4.5 و انحرافها المعياري 4.13 اي ان المعلم لا بد ان يكون صفحة مقروءة لدى تلاميذه .

و ان مفردات العينة نحو العبارة السادسة , و التي تتضمن " يعمل المعلم كقوة و نموذج يحتذى به في سلوكياته " , حيث كانت بدرجة موافق بشدة , و تراوحت النسبة المئوية 47.2 % , و بدرجة موافق 41.6 % و بدرجة محايد 5.5 % , و بدرجة غير موافق و بدرجة غير موافق بنفس النسبة 0 % . و تمثلت شدة اتجاه العبارة 4.19 و انحرافها المعياري 1.18 اي ان المعلم يعمل جاهدا كي يصبح قدوة لتلاميذه قدوة ناجحة و تكون سلوكياته نموذج لتلاميذه .

و ان مفردات العينة نحو العبارة السابعة , و التي تتضمن " يحرص المعلم على ان يكون عضوا فاعلا في الفريق الجماعي في المدرسة " , حيث كانت بدرجة موافق بشدة , و تراوحت النسبة المئوية 58.3 % , و بدرجة موافق 36.1 % , و بدرجة محايد و بدرجة غير وافق بنفس النسبة 2.7 % , و بدرجة غير موافق بشدة 0 % . و تمثلت شدة اتجاه العبارة 4.5 و انحرافها المعياري 0.68 هذا راجع الى ان المعلم من خلال تفاعله مع الجماعة داخل المدرسة تصبح له مكانة داخلها عندئذ يصبح عضوا من اعضائها خاصة في اعطاء الاقتراحات مثلا التي تحقق اهداف المدرسة .

و ان مفردات العينة نحو العبارة الثامنة , و التي تتضمن " يتشاور المعلم مع التلاميذ حول شؤون الصف الدراسي " , حيث كانت بدرجة موافق , و تراوحت النسبة المئوية 50 % , و بدرجة موافق بشدة 27.7 % و بدرجة محايد 13.8 % , و بدرجة غير موافق و بدرجة غير موافق بنفس النسبة 0 % . و تمثلت شدة اتجاه العبارة 4.30 و انحرافها

المعياري 0 اي ان المعلم من سماته ان يتحاور مع التلاميذ حول تسيير شؤون الصف او القسم ليجعل منه فردا قادرا على تحمل مسؤولته كاختيار مسؤول للقسم و اعضاءه و ذلك ليتعلم بعض المسؤوليات .

و ان مفردات العينة نحو العبارة التاسعة , و التي تتضمن "يمارس المعلم قيادة التغيير قولاً و عملاً" , حيث كانت بدرجة موافق , و تراوحت النسبة المئوية 52.7% , و بدرجة موافق بشدة 41.6% , و بدرجة غير موافق و بدرجة غير وافق بشدة بنفس النسبة 0% . و تمثلت شدة اتجاه العبارة 4.27 و انحرافها المعياري 0.87 اي ان المعلم يمارس تسيير تلاميذه وفق ما يتطلبه تسيير قسمه من حيث القول او العمل .

و ان مفردات العينة نحو العبارة العاشرة , و التي تتضمن "يظهر المعلم حماساً حقيقياً أثناء قيامه بمهامه القيادية و ادائه لعمله" حيث كانت بدرجة موافق بشدة , و تراوحت النسبة المئوية 63.8% , و بدرجة موافق 36.1% و بدرجة محايد و بدرجة غير موافق و بدرجة غير موافق بشدة بنفس النسبة 0% . و تمثلت شدة اتجاه العبارة 4.63 و انحرافها المعياري 0.55 اي ان المعلم يعمل على اداء اعماله و مهامه بحماس و بصدق خاصة أثناء قيادته للحصة داخل الصف الدراسي .

و ان مفردات العينة نحو العبارة الحادية عشر , و التي تتضمن "يظهر المعلم القدرة على التواصل مع التلاميذ" حيث كانت بدرجة موافق بشدة و بدرجة موافق بنفس النسبة 47.2% , و بدرجة محايد 2.7% و بدرجة غير موافق و بدرجة غير موافق بشدة بنفس النسبة 0% . و تمثلت شدة اتجاه العبارة 4.33 و انحرافها المعياري 0.92 اي ان المعلم يسعى للتعامل مع التلاميذ وفق مستوياتهم بمعنى النزول الى عقليتهم و ذلك باستعمال الالفاظ الجيدة و التي تعزز مستواهم و ترفعه .

و ان مفردات العينة نحو العبارة الثانية عشر , و التي تتضمن "يكسب المعلم احترام و تقدير التلاميذ بانتهاجه الاسلوب القيادي المناسب داخل الصف الدراسي حيث كانت بدرجة موافق بشدة , و تراوحت النسبة المئوية 58.3% , و بدرجة موافق 41.6% , و بدرجة محايد و بدرجة غير موافق و بدرجة غير موافق بشدة بنفس النسبة 0% . و تمثلت شدة اتجاه العبارة 4.5 و انحرافها المعياري 0.52 اي ان المعلم يعمل على جعل التلاميذ اكثر ثقة به ذلك من حيث الحب و العطف ...

و يتبين من خلال الجدول ان شدة اتجاه المحوري له 2.94 اي بالتقريب من الدرجة 3 و هي التي يعبر عنها بدرجة محايد



1-3- عرض و تحليل المحور الثالث :

الجدول (6) : الاستشارة الفكرية و توقع مستويات اداء عليا من التلاميذ .

الانحراف المعياري	شدة الاتجا ه	غير موافق بشدة			غير موافق			محايد			موافق			موافق بشدة			العبارات
		%	ك	ك	%	ك	ك	%	ك	ك	%	ك	ك	%	ك	ك	
0.73	4.38	0	0	0	2.7	0	0	2.7	0	0	47.2	6	1	47.2	85	1	13
0.56	4.47	0	0	0	0	0	0	2.7	0	0	47.3	6	1	50	90	1	14
0.49	4.61	0	0	0	0	0	0	00	0	0	38.8	5	1	61.1	11	2	15
0.64	4.30	0	0	0	0	0	0	8.3	0	0	52.9	7	1	38.8	70	1	16
1.09	4.13	2.7	0	0	0	0	0	5.5	0	0	50.6	7	1	38.8	70	1	17
0.69	4.52	0	0	0	2.7	0	0	00	0	0	38.8	5	1	58.3	10	2	18
1.29	4.36	2.7	0	0	0	0	0	00	0	0	25.6	3	9	52.7	12	2	19
1.14	4.13	2.7	0	0	2.7	0	0	2.7	0	0	47.3	6	1	41.6	75	1	20
1.19	4.08	0	0	0	0	0	0	11.1	1	0	41.6	6	1	41.6	75	1	21
0.50	4.69	0	0	0	0	0	0	00	0	0	30.5	4	1	69.4	12	2	22
1.04	4.04	0	0	0	2.7	0	0	16.1	1	0	44.6	6	1	33.6	60	1	23

2		0	0	0	7	2	1	6	8	6	4	4	6	3		2	
1.0	3.8	0	0	0	2.	0	0	25	2	0	44.	6	1	25	45	9	24
2	3	0	0	0	7	2	1		7	9	4	4	6				
0.7	4.0	0	0	0	2.	0	0	16.	1	0	55.	8	2	25	45	9	25
6	2	0	0	0	7	2	1	6	8	6	5	0	0				
0.9	3.6	0	0	0	2.	0	0	27.	3	1	52.	7	1	13.	25	5	26
5	9	0	0	0	7	2	1	7	0	0	7	6	9	8			
0.5	4.3	0	0	0	0	0	0	2.7	0	0	61.	8	2	36.	65	1	27
4	3	0	0	0	0	0	0		3	1	1	8	2	1		3	

نلاحظ من خلال الجدول ان مفردات العينة نحو العبارة الثالثة عشر , و التي تتضمن " يتابع المعلم تحقيق الاهداف المرتبطة بالنمو المعرفي التربوي للتلاميذ حيث كانت بدرجة موافق بشدة و بدرجة موافق بنفس النبة 47.2% , و بدرجة محايد و بدرجة غير موافق بنفس النسبة 2.7% , و بدرجة غير موافق بشدة 0%. و تمثلت شدة اتجاه العبارة 4.38 و انحرافها المعياري 0.73 اي ان المعلم يهتم بزيادة النمو المعرفي للتلاميذ كما انه يراعي الفروق الفردية و يحاول تحقيق احتياجاتهم بكافة مستوياتهم و ذلك بتحقيق الاهداف المرتبطة بنموهم المعرفي .

و ان مفردات العينة نحو العبارة الرابعة عشر , و التي تتضمن " يشجع المعلم التلاميذ على المشاركة في المسابقات التربوية" حيث كانت بدرجة موافق بشدة , و تراوحت النسبة المئوية 50% , و بدرجة موافق 47.2% , و بدرجة محايد 2.7% , و بدرجة غير موافق و بدرجة غير موافق بشدة بنفس النسبة 0% . و تمثلت شدة اتجاه العبارة 4.47 و انحرافها المعياري 0.56 اي ان المعلم يسعى لجعل التلاميذ لديهم روح المبادرة و ذلك من خلال تحفيزهم على المشاركة في كل مسابقات المقدمة للمؤسسة التربوية .

و ان مفردات العينة نحو العبارة الخامسة عشر , و التي تتضمن " يعزز المعلم الفعاليات و الانشطة البناءة التي تتم داخل الصف الدراسي لاثارة التنافس الشريف بين التلاميذ" حيث كانت بدرجة موافق بشدة , و تراوحت النسبة المئوية 61.1% , و بدرجة موافق 38.8% , و بدرجة محايد بدرجة غير موافق و بدرجة غير موافق بشدة بنفس النسبة 0% . و تمثلت شدة اتجاه العبارة 4.61 و انحرافها المعياري 0.49 اي ان المعلم يعمل على خلق التنافس بين التلاميذ داخل الصف الدراسي و ذلك من خلال الانشطة الي يقومون بها .

و ان مفردات العينة نحو العبارة السادسة عشر , و التي تتضمن " يساعد المعلم التلاميذ في تقويم انجازاتهم" حيث كانت بدرجة موافق , و تراوحت النسبة المئوية 52.7% , و بدرجة موافق بشدة 38.8% , و بدرجة محايد 8.3% , و

بدرجة غني موافق و بدرجة غير موافق بشدة 0% . و تمثلت شدة اتجاه العبارة 4.30 و انحرافها المعياري 0.64 اي ان المعلم يسعى الى جعل التلاميذ يقومون بتقويم انفسهم بانفسهم من خلال الاخطاء التي يقعون فيها فيصبحون قادرين على تقويم انفسهم بانفسهم .

و ان مفردات العينة نحو العبارة السابعة عشر , و التي تتضمن "يطلع المعلم تلاميذه على انجازات غيرهم للاستفادة منها" حيث كانت بدرجة موافق , و تراوحت النسبة المئوية 50% , و بدرجة موافق بشدة 38.8% , و بدرجة محايد 5.5% , و بدرجة غير موافق بشدة 2.7% , و بدرجة غير موافق 0% . و تمثلت شدة اتجاه العبارة 4.13 و انحرافها المعياري 1.09 اي ان المعلم يساعد تلاميذه على ان يعزوا من النمو المعرفي لديهم و ان يجعلوا مستاهم يرتفع اكثر فأكثر و ذلك من خلال التطلع على انجازات غيرهم .

و ان مفردات العينة نحو العبارة الثامنة عشر , و التي تتضمن "يعمل المعلم على تنمية الابداع لدى التلاميذ بتزويدهم بالمعرفة و المعلومات المناسبة" حيث كانت بدرجة موافق بشدة , و تراوحت النسبة المئوية 58.3% , و بدرجة موافق 38.8% , و بدرجة غير موافق 2.7% , و بدرجة محايد و بدرجة غير موافق بشدة بنفس النسبة 0% . و تمثلت شدة اتجاه العبارة 4.52 و انحرافها المعياري 0.69 اي ان المعلم يهتم بتلاميذه و ذلك من خلال تنمية الابداع لديهم و ذلك بالاستدلال بجميع المعرف السابقة لديهم .

و ان مفردات العينة نحو العبارة التاسعة عشر , و التي تتضمن "يشرك المعلم التلاميذ في الاجابة و المناقشة و عدم الاعتماد على مجموعة معينة" حيث كانت بدرجة موافق بشدة , و تراوحت النسبة المئوية 52.7% , و بدرجة موافق 25% , و بدرجة غير موافق بشدة 2.7% , و بدرجة محايد و بدرجة غير موافق بنفس النسبة 0% . و تمثلت شدة اتجاه العبارة 4.36 و انحرافها المعياري 1.29 اي ان المعلم يهتم بالتلاميذ من خلال اشاركهم جميعا داخل الصف الدراسي و ذلك من خلال جعل التلاميذ يشاركون في لإجابات و المناقشات و ذلك دون المراعاة للفروق الفردية .

و ان مفردات العينة نحو العبارة العشرون و التي تتضمن "يشجع المعلم التلاميذ لابتكار اساليب لمعالجة المشكلات السلوكية التي تعيق القدرات الابداعية لديهم" حيث كانت بدرجة موافق , و تراوحت النسبة المئوية 47.2% , و بدرجة موافق بشدة 41.6% , و بدرجة محايد و بدرجة غير موافق و بدرجة غير موافق بشدة بنفس النسبة 2.7% . و تمثلت شدة اتجاه العبارة 4.13 و انحرافها المعياري 1.14 اي ان المعلم يسعى جاهدا لجعل التلاميذ لديهم القدرة على الابتكار و خاصة الابتكار الذي يتيح فرصا لتعديل السلوك داخل الصف الدراسي .

و ان مفردات العينة نحو عبارة الحادية و العشرون , و التي تتضمن "يشجع المعلم التلاميذ على الاجابة عن طريق استخدام التعزيز الايجابي" حيث كانت بدرجة موافق بشدة و بدرجة موافق بنفس النسبة 41.6% , و بدرجة محايد 11.1% , و بدرجة غير موافق و بدرجة غير موافق بشدة بنفس النسبة 0% . و تمثلت شدة اتجاه العبارة 4.08 و

انحرافها المعياري 1.19 اي ان المعلم يهتم بتلاميذه من خلال رفع ثقتهم بانفسهم كي تصبح لهم الشجاعة على الاجابة دون الشعور بالحرج او الخجل و ايضا بالقول لهم الفاظ تشعرهم بالتميز و بالقدرة على الاجابة .

و ان مفردات العينة نحو العبارة الثانية و العشرون , و التي تتضمن "يظهر المعلم اهتماما حقيقيا بمصلحة التلاميذ" حيث كانت بدرجة موافق بشدة , و تراوحت النسبة المئوية 69.4% , و بدرجة موافق 30.5% , و بدرجة محايد و بدرجة غير موافق و بدرجة غير موافق بشدة بنفس النسبة 0% . و تمثلت شدة اتجاه العبارة 4.69 و انحرافها المعياري 0.50 اي ان المعلم يسعى الى الاهتمام بكل ما يخص التلاميذ من جميع الجوانب و النواحي .

و ان مفردات العينة نحو العبارة الثالثة العشرون , و التي تتضمن "يضع المعلم اهدافا تربوية لتوعية التلاميذ في مجال البيئة المحلية " , حيث كانت بدرجة موافق , و تراوحت النسبة المئوية 44.4% , و بدرجة موافق بشدة 33.3% , و بدرجة محايد 1.16% , و بدرجة غير موافق 2.7% , و بدرجة غير موافق بشدة 0% . و تمثلت شدة اتجاه العبارة 4 و انحرافها المعياري 1.02 اي ان المعلم يسعى الى ربط التلاميذ ببيئتهم المحلية من خلال الاهداف التربوية التي تجعل التلميذ واعى في مجال بيئته.

و ان مفردات العينة نحو العبارة الرابعة و العشرون , و التي تتضمن "يراعي المعلم اهداف المدرسة و اولوياتها ثناء صنع القرارات المتصلة بأحداث التغيير في البرامج و الممارسات التربوية " حيث كانت بدرجة موافق , و تراوحت النسبة المئوية 44.4% , و بدرجة موافق بشدة و بدرجة محايد بنفس النسبة 25% , و بدرجة غير موافق 2.7% , و بدرجة غير موافق بشدة 0% . و تمثلت شدة اتجاه العبارة 3.83 و انحرافها المعياري 1.02 اي ان المعلم يساهم في اعطاء القرارات المتصلة بأهداف المدرسة .

و ان مفردات العينة نحو العبارة الخامسة و العشرون , و التي تتضمن "يشجع المعلم على زيارة اولياء الامور للتعرف على احوال التلاميذ الاسرية " حيث كانت بدرجة موافق , و تراوحت النسبة المئوية 55.5% , و بدرجة موافق بشدة 25% , و بدرجة محايد 16.6% , و بدرجة غير موافق 2.7% , و بدرجة غير موافق بشدة 0% . و تمثلت شدة اتجاه العبارة 4.02 انحرافها المعياري 0.76 اي ان المعلم يحرص على زيارة اولياء الامور للمدرسة و التطلع الى شؤون ابنائهم وفي نفس الوقت نفسه اطلاع المعلم على احوال التلاميذ داخل المحيط الاسري .

و ان مفردات العينة نحو العبارة السادسة و العشرون , و التي تتضمن "يشرف المعلم على البرامج و الانشطة التي ينفذها التلاميذ في البيئة المحلية " حيث كانت بدرجة موافق , و تراوحت النسبة المئوية 52.7% , و بدرجة محايد 27.7% , و بدرجة موافق بشدة 13.8% , و بدرجة غير موافق 2.7% , و بدرجة غير موافق بشدة 0% . و تمثلت شدة اتجاه العبارة 3.69 و انحرافها المعياري 0.95 اي ان المعلم يهتم بجميع الانشطة التي يطبقها التلاميذ في البيئة المحلية و يكون على دراية تامة بكل ما سيطبقه تلاميذه .

و ان مفردات العينة نحو العبارة السابعة و العشرون , و التي تتضمن "يتنبا المعلم بالمشكلات المحتمل حدوثها داخل الصف الدراسي مع وضع الحلول المناسبة لها " حيث كانت بدرجة موافق , و تراوحت النسبة المئوية 61.1% , و بدرجة موافق بشدة 36.1% , و بدرجة محايد 2.7% , و بدرجة غير موافق و بدرجة غير موافق بشدة 0% . و تمثلت شدة اتجاه العبارة 4.33 و انحرافها المعياري 0.54 اي ان المعلم يسعى الى تنبأ بالمشكلات التي من الممكن حدوثها و في وضع الحلول المناسبة لها داخل الصف الدراسي .

### 1-3- عرض و تحليل المحور الرابع :

الجدول (7) : بناء ثقافة مشتركة بدافعية التغيير داخل الصف الدراسي .

الانحراف المعياري	شدة الاتجاه	غير موافق بشدة			غير موافق			محايد			موافق			موافق بشدة			العبارة
		%	ك	ك	%	ك	ك	%	ك	ك	%	ك	ك	%	ك	ك	
0.54	4.33	0	0	0	0	0	0	2.7	0	0	61.1	8	2	36.1	65	1	28
0.4	3	0	0	0	0	0	0		3	1	1	8	2	1		3	
0.60	4.38	0	0	0	0	0	0	2.7	0	0	55.	8	2	41.	75	1	29
		0	0	0	0	0	0		3	1	5	0	0	6		5	
0.97	3.83	0	0	0	2.	0	0	19.	2	0	55.	8	2	19.	35	0	30
		0	0	0	7	2	1	4	1	7	5	0	0	4		7	
0.58	4.55	0	0	0	0	0	0	2.7	0	0	38.	5	1	58.	10	2	31
		0	0	0	0	0	0		3	1	8	6	4	3	5	1	
1.03	3.69	2.	0	0	5.	0	0	38.	4	1	25	3	0	27.	50	1	32
		7	1	1	5	4	2	8	2	4		6	9	7		0	
0.82	4.41	2.	0	0	0	0	0	2.7	0	0	41.	6	1	52.	95	1	33
		7	1	1	0	0	0		3	1	6	0	5	7		9	

نلاحظ من خلال الجدول ان مفردات العينة نحو العبارة الثامنة و العشرون , التي تتضمن "يعطي المعلم اولوية لبناء منظومة من القيم و تعزيزها داخل الصف الدراسي و خاصة ما يتصل بالتجديد و التطوير " حيث كانت بدرجة موافق , و تراوحت النسبة المئوية 61.1% , و بدرجة موافق بشدة 36.1% , و بدرجة محايد

2.7% , و بدرجة غير موافق و بدرجة غير موافق بشدة بنفس النسبة 0% . و تمثلت شدة اتجاه العبارة 4.33 و انحرافها المعياري 0.54 اي ان المعلم يحاول اعطاء التلاميذ قيم مثلى لتنظيمهم داخل الصف الدراسي .

و ان مفردات العينة نحو العبارة التاسعة و العشرون و التي تتضمن "يوضح المعلم للتلاميذ عناصر الثقافة بما فيها القيم و ذلك لإحداث التطوير المنشود في الصف الدراسي " حيث كانت بدرجة موافق , و تراوحت النسبة المئوية 55.5% , و بدرجة موافق بشدة 41.6% , و بدرجة محايد 2.7% , و بدرجة غير موافق و بدرجة غير موافق بشدة بنفس النسبة 0% . و تمثلت شدة اتجاه العبارة 4.38 و انحرافها المعياري 0.60 اي ان المعلم يعمل على توضيح الثقافة داخل الصف الدراسي .

و ان مفردات العينة نحو العبارة الثلاثون , و التي تتضمن "يتصرف المعلم بطريقة تنسجم مع القناعات و القيم المشتركة التي تسود المناخ المدرسي " حيث كانت بدرجة موافق , و تراوحت النسبة المئوية 55.5% , و بدرجة موافق بشدة و بدرجة محايد بنفس النسبة 19.4% , و بدرجة غير موافق 2.7% , و بدرجة غير موافق بشدة 0% . و تمثلت شدة اتجاه العبارة 3.83 و انحرافها المعياري 0.97 اي ان المعلم يسعى الى ان يكون قدوة للقيم التي يقدمها داخل الصف الدراسي .

و ان مفردات العينة نحو العبارة الحادية و الثلاثون , و التي تتضمن "يشجع المعلم العلاقات الانسانية بين التلاميذ " حيث كانت بدرجة موافق بشدة , و تراوحت النسبة المئوية 58.3% , و بدرجة موافق 38.8% , و بدرجة محايد 2.7% , و بدرجة غير موافق و بدرجة غير موافق بشدة بنفس النسبة 0% . و تمثلت شدة اتجاه العبارة 4.55 و انحرافها المعياري 0.58 اي ان المعلم يسعى الى تحسين العلاقات الانسانية بين التلاميذ مما يجعلهم يتبادلون المعلومات فيما بينهم بدافعية تحسین مستواهم الدراسي .

و ان مفردات العينة نحو العبارة الثانية و الثلاثون , و التي تتضمن "يساهم المعلم في التخفيف من حدة الصراع الثقافي " حيث كانت بدرجة و محايد , و تراوحت النسبة المئوية 38.8% , و بدرجة موافق بشدة 27.7% , و بدرجة موافق 25% , و بدرجة غير موافق 5.5% , و بدرجة غير موافق بشدة 2.7% . و تمثلت شدة اتجاه العبارة 3.69 و انحرافها المعياري 1.03 اي ان المعلم يحاول و يسعى الى جعل التنافس بين التلاميذ بشكل ايجابي و يحال الغاء الشئ او السبب الذي يجعل هناك صراعا لا جدوى منه داخل الصف الدراسي كذلك يجعل التلاميذ يساعدون بعضهم البعض في الحصة .

و ان مفردات العينة نحو العبارة الثالثة و الثلاثون , و التي تتضمن " يؤكد المعلم على العلاقات التعاونية و الاحترام المتبادل بين التلاميذ من خلال ترسيخ ثقافة مدرسية مشتركة داعمة للتغيير " حيث كانت بدرجة موافق بشدة , و تراوحت النسبة المئوية 52.7% , و بدرجة موافق 41.6% , و بدرجة محايد و بدرجة غير موافق بشدة بنفس النسبة 2.7% , و بدرجة غير موافق 0% . و تمثلت شدة اتجاه العبارة 4.41 و انحرافها المعياري 0.82 اي ان المعلم يؤكد على التعاون الذي يبني على الاحترام فيما بينهم و ذلك من خلال الثقافة المدرسية التي يسعى المعلم الى تزويد تلاميذه بها .

### 1-4- عرض و تحليل المحور الخامس :

الجدول (8) : اعتماد التشجيع كإستراتيجية للتغيير و التطور .

الانحراف المعياري	شدة الاتجاه	غير موافق بشدة			غير موافق			محايد			موافق			موافق بشدة			العبارة
		%	ك	ك	%	ك	ك	%	ك	ك	%	ك	ك	%	ك	ك	
0.54	4.22	0	0	0	0	0	0	5.5	0	0	52.	9	2	27.	50	1	34
0.79	4.02	2.	0	0	0	0	0	11.	1	0	63.	9	2	22.	40	0	35
0.99	3.83	2.	0	0	8.	0	0	16.	1	0	47.	6	1	25	45	0	36
0.90	3.97	2.	0	0	2.	0	0	16.	1	0	50	7	1	27.	50	1	37
0.65	4.52	0	0	0	0	0	0	5.5	0	0	36.	5	1	58.	10	2	38

نلاحظ من خلال الجدول ان مفردات العينة نحو العبارة الرابعة و الثلاثون , و التي تتضمن " يشجع المعلم المقترحات التطويرية لدى التلاميذ " حيث كانت بدرجة موافق , و تراوحت النسبة المئوية 52.7% , و بدرجة موافق بشدة 27.7% , و بدرجة محايد 5.5% , و بدرجة غير موافق و بدرجة غير موافق بشدة بنفس النسبة 0% . و تمثلت شدة اتجاه

العبارة 4.22 و انحرافها المعياري 0.54 اي ان المعلم يعمل على جعل التلاميذ يعملون بشكل عمل جماعي الذي يقوم على التعاون و الاحترام لتطور في المستوى الدراسي .

و ان مفردات العينة نحو العبارة الخامسة و الثلاثون , و التي تتضمن "يهيئ المعلم الاساس و البنية الداعمة للمبادرات التحديدية و التطويرية للصف الدراسي " حيث كانت بدرجة موافق , و تراوحت النسبة المئوية 63.8% , و بدرجة موافق بشدة 22.2% , و بدرجة محايد 11.1% , و بدرجة غير موافق بشدة 2.7% , و بدرجة غير موافق 0% . و تمثلت شدة اتجاه العبارة 4.02 و انحرافها المعياري 0.79 اي ان المعلم يسعى الى التنبؤ بجميع المقترحات او الاقتراحات التي ستوقع داخل الصف الدراسي .

و ان مفردات العينة نحو العبارة السادسة و الثلاثون , و التي تتضمن "يشرك المعلم التلاميذ في عملية صنع القرارات التربوية الخاصة بالصف الدراسي " حيث كانت بدرجة موافق , و تراوحت النسبة المئوية 47.2% , و بدرجة موافق بشدة 25% , و بدرجة محايد 16.6% , و بدرجة غير موافق 8.3% , و بدرجة غير موافق بشدة 2.7% . و تمثلت شدة اتجاه العبارة 3.83 و انحرافها المعياري 0.99 اي ان المعلم يحاول ان يجعل التلاميذ يشاركون في وضع القرارات المناسبة خاصة داخل الصف الدراسي مثلا الانتخاب داخل الصف .

و ان مفردات العينة نحو العبارة السابعة و الثلاثون , و التي تتضمن "يمنح المعلم التلاميذ درجة مناباة من الاستقلالية و الحرية فيمكنهم من صنع القرارات الخاصة بهم " حيث كانت بدرجة موافق , و تراوحت النسبة المئوية 50% , و بدرجة موافق بشدة 27.7% , و بدرجة محايد 16.6% , و بدرجة غير موافق و بدرجة غير موافق بشدة 2.7% . و تمثلت شدة اتجاه العبارة 3.97 و انحرافها المعياري 0.90 اي ان المعلم يساهم في اعطاء التلاميذ الاستقلالية المناسبة للتلاميذ و ذلك لتشجيعهم و مساعدتهم لبناء شخصيتهم .

و ان مفردات العينة نحو العبارة الثامنة و الثلاثون , و التي تتضمن "يشجع المعلم التلاميذ على تفعيل التعاون مع التلاميذ الآخرين حيث كانت بدرجة موافق بشدة , و تراوحت النسبة المئوية 58.3% , و بدرجة موافق 36.1% , و بدرجة محايد 5.5% , و بدرجة غير موافق و بدرجة غير موافق بشدة بنفس النسبة 0% . و تمثلت شدة اتجاه العبارة 4.52 و انحرافها المعياري 0.65 اي ان المعلم يسعى الى تعميم صفة التعاون بين تلاميذه و التلاميذ الآخرين .

يتبين من خلال الجدول ان شدة الانحراف المحي 4.11 اي بالتقريب من الدرجة 4 و هي التي يعبر عنها بدرجة موافق



**نتائج الفرضية الاولى :**

من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية تتفق على ان التأثير الكاريزمي للمعلم القائد دور في التحصيل الدراسي للتلميذ، حيث ان شدة اتجاهها المحوري لجميع الفقرات 4.44 بالتقريب 5 والتي يعبر عنها بدرجة موافق بشدة. ومن خلال هذه البيانات توضح ان فئة المبحوثين كانت اجابتهم موافق بشدة على هذه الفرضية وذلك لاعترافهم ان المعلم القائد هو الذي يحوز على احترام تلاميذه وثقتهم به و إعجابهم به، كما انه يمتلك رؤية واضحة للمستقبل ويلتزم بالقيم المثلى في سلوكه ويتمتع بثقة عالية ومهارات قيادية تعزز الثقة به وتلاميذه . وهو صاحب قيم وفناعات واضحة وقوية وهو حازم في اتخاذ القرارات كما انه يتيح الفرصة للتلاميذ بدرجة كبيرة بالتعبير ارائهم وفي اتخاذ كذلك القرارات المتعلقة بالغرفة الصفية، بالإضافة الى تأثيره ايجابا على تلاميذه في القسم وذلك بجذبهم لشخصيته ويجعلهم يقتدون به وبأفعاله دون ان يطلب منهم ذلك وهذا دليل على ان الكاريزما الخاصة بشخصية يكون لها اثر القدوة الحسنة على شخصيات تلاميذه .

**نتائج الفرضية الثانية :**

من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية والتي تتمثل في " اهتمام المعلم بتلاميذه له دور في تحصيلهم الدراسي " والتي تتمثل شدة اتجاهها المحوري لجميع الفقرات 4.11 بالتقريب 4 والتي يعبر عنها بدرجة موافق، ومن خلال اجابات المبحوثين توضح ان المعلم القائد يقوم ويسعى بغرس الحماس والالتزام والثقة لدى تلاميذه، وكما انه يراعي الفروق الفردية بينهم، ويقدر مجهوداتهم ويعترف بها، ويشجع تلاميذه على التعبير عن الافكار حتى لو تعارضت مع افكاره ويستمع جيدا لمن يتحدث اليه ويحرص على تحقيق احتياجات ورغبات تلاميذه ويؤمن بأهمية مشاركة تلاميذه في صنع القرارات التربوية داخل الغرفة الصفية، ويجاول منحهم فرصة من الحرية والاستقلالية للأخذ والتعبير عن ارائهم والافصاح عنه، كما انه يشجع التعاون بين تلاميذه والتلاميذ الاخرين، يسعى كذلك الى تحسين التلميذ باهتمام المعلم به وبكل حالة على حدة ويحللها وبالتالي يوكل المهام اليهم وفقا لخصائصهم مما يشعرهم بالامان وايضا بالتقدير للجهود المبذولة منهم، ويجاول جعلهم يشاركون في اتخاذ القرارات المنشودة .

**نتائج الفرضية الثالثة :**

من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية والتي تتمثل في " دافعية المعلم ودوره في التحصيل الدراسي للتلميذ " والتي تتمثل شدة اتجاهها المحوري لجميع الفقرات 4.23 وتعني بالتقريب 5 والتي يعبر عنها بدرجة موافق بشدة، ومن خلال هذه البيانات توضح ان فئة المبحوثين كانت اجابتهم موافق بشدة على هذه الفرضية وذلك لاعترافهم بان دافعية المعلم نحو زيادة التحصيل الدراسي للتلميذ كان لها دور كبير حيث انه يعتبر ان الاخطاء مجرد تجارب عملية مفيدة، كما انه قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة، بالإضافة الى انه يواجه الشدائد بشجاعة، كما انه قادر على تحويل الرؤى الى واقع ملموس وتنسجم اقواله مع افعاله . كما انه يجاول تشجيع تلاميذه على حل المشكلات بطرق واساليب مبتكرة، يعمل على دعم روح الفريق الواحد، يقوم كذلك بتحفيز تلاميذه معنويا لمواجهة الظروف الصعبة التي تواجههم سواء في البيئة المحلية او في المحيط المدرسي، كما انه يمثل رمزا لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة، حيث ان افعاله تؤثر في تلاميذه وتدفعهم الى ان يجذوا حذوه .

**نتائج الفرضية الرابعة :**

من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية والتي تتمثل في " تشجيع المعلم للتلميذ له دور في تحصيله الدراسي " والتي تتمثل شدة اتجاهها المحوري لجميع الفقرات 4.19 بالتقريب 4 والتي يعبر عنها بدرجة موافق، ومن خلال هذه الاجابات توضح ان فئة المبحوثين كانت اجابتهم موافق على هذه الفرضية على اساس ان المعلم القائد يسمح لتلاميذه باتخاذ القرارات داخل الغرفة الصفية، كما انه يزيد من التفاؤل لديهم نحو المستقبل بالإضافة الى انه ينمي لهم الابداع والتجديد ويثق في قدرات تلاميذه، يحس كذلك بمشاعر تلاميذه ويوسع افقهم مما يجعلهم يقدمون جهودا كي يكونوا مبدعين ومبتكرين .

نتائج الدراسة :

- توصلت الدراسة الى ان توفر سلوكيات " التأثير الكاريزمي " في المدارس الابتدائية قيم الدراسة حيث تنسم القيادة التحويلية للمعلم في هذه المدارس خاصة فيما يخص المعلم فيها بقوة شخصية واللباقة المهنية، كما انه يتسم بالثقة والصدق مع التقدير واحترام التلاميذ له، مما يجعلهم يحبون التعليم ويسعون وراء تحصيل جيد ينال رضى معلمهم . كما بينت الدراسة ان القيادة التحويلية للمعلم في المدارس تقوم بتوفير احتياجات التلاميذ وانها تهتم بالاعتبارات الاخلاقية لمهنة التعليم ، وتهتم كذلك في وضع اهداف مشتركة وتركز على الصفات والسلوكيات التي تكون او تعتبر قدوة للتلاميذ ، كما انها تجعل من المعلم يتسم بدناميكية عالية واستعداد متواصل ولهذا يصبح قدوة للآخرين .
- توصلت الدراسة الى توفر سلوكيات " الدافعية " في المدارس الابتدائية قيد الدراسة حيث تعمل القيادة التحويلية للمعلم حيث تعمل على اشراك كل التلاميذ في نفس الاهتمامات ودفعهم الى المبادرات وتقديم افكار جديدة ، كما انها توصلت هذه الدراسة الى ان المعلم لديه القدوة على بث الحركة والوعي لدى التلاميذ وفهمه للمحيط الذي يعيش فيه ولقدرات وحاجات وتطلعات التلاميذ ، كذلك تجعل من المعلم قائدا يركز على انجاز المعلم بروح الفريق والعمل الجماعي للحصول على نتائج تحصيلية جيدة او مرضية .
- توصلت الدراسة الى توفر سلوكيات " التشجيع " في المدارس الابتدائية قيد الدراسة حيث تهتم القيادة التحويلية للمعلم بتشجيع المعلمين على البحث والتجريب وكذلك في طرح الافكار الخاصة بهم الجديدة وفي حل المشاكل بأسلوب ابداعي خاصة في تفكيرهم ، كذلك تجعل من التلاميذ يتعرفون على نقاط القوة والضعف لديهم وتشجيعهم على ايجاد الحلول للمشاكل التي يقعون فيها .
- توصلت الدراسة الى توفر سلوكيات " الاهتمام " في المدارس الابتدائية قيد الدراسة، حيث تهتم القيادة التحويلية للمعلم بمشاعر التلاميذ من حيث التشجيع والتوجيه والنصح وتستمع لهم وتهتم باحتياجاتهم، كما انها تتبنى استراتيجية التقدير والتعزيز الايجابي ، ايضا على الاتصال مع التلاميذ ، كما انها تعمل تدريب وتنمية قدرات التلاميذ وتولي اهتمامهم دون تحيز او استثناء ، كما انها تحاول تحقيق احتياجات التلاميذ بكافة مستوياتها .
- توصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين عناصر القيادة التحويلية الاربعة وهي: التأثير الكاريزمي ، الدافعية ، التشجيع ، الاهتمام .
- توصلت الدراسة الى ان الاهتمام المرتبة الاول من حيث توف خصائصها بشدة الاتجاه المحوري قدره 4.23 ، تلاه بعد الدافعية بشدة اتجاه المحوري قدره 4.19 ، وبعد التشجيع بشدة اتجاه محوري قدره 4.11 ، وبعد التأثير الكاريزمي بشدة اتجاه محوري قدره 4.44 .

خاتمة

## خاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوع القيادة التحويلية للمعلم و دورها في التحصيل الدراسي للتلميذة ( معلمين التعلم الابتدائي ببعض المدارس )، حيث انه يعتبر من اهم المواضيع الجيرة بالبحث و الاهتمام من طرف المختصين والباحثين ، فالمعلم من خلال ممارسته لسلوكه القيادي داخل الصف الدراسي مما يجعله يكتشف مهارات وقدرات التلاميذ .

بالاضافة الى سياته الشخصية و التي لها اثر لذي التلميذ على اعتبار ان المعلم قدوة التلاميذ ، كما انه بثقة نفسه و شخصيته القوية و الحازمة و بلباقته يؤثر في التلاميذ مما يجعلهم يحبون المادة التي تدرس .

وبهذا يتبين كذلك دور اهتمام المعلم لتلاميذه من خلال مراعاته لاحتياجاتهم و امورهم ولمشاكلهم و مساعدتهم على تحدي المصاعب و التغلب عنها بأسلوب جيد.

بينما دافعية المعلم للتلميذ تجعل التلميذ يتحلون بروح الفريق الجماعي وبالمشاركة في المسابقات التربوية ، كما انه يبني لدى التلاميذ التنافس الشريف فيما بينهم .

في حين كذلك تشجيع المعلم لتلاميذه سواء بشكل معنوي او مادي له اثر خاصة من خلال الالفاظ التي تبني ثقة لتلميذ بنفسه ، كذلك قدرة المعلم على تفعيل التعاون فيما بينهم و منحهم بعض الحرية يجمع التلاميذ يميلون له .

فالعناصر الاربعة السابقة الذكر لها علاقة ايجابية ، فكل عنصر من هذه العناصر له دور ، حيث ان المعلم باتباعه هذه الاساليب يجعل التلاميذ يتحصلون على تحصيل دراسي جيد .