

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علوم التربية

التخصص: إرشاد وتوجيه

من إعداد الطالب: بن الصيد صالح

الموضوع

## علاقة القيادة التحويلية للمفتشين التربويين بكفايات المعلمين التدريسيين

"دراسة ارتباطية على عينة من معلمي التعليم الابتدائي ببلدية ورقلة"

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018/06/04

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	(جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	د. قندوز أحمد
مشرفا ومقررا	(جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	أ.د. الشايب محمد الساسي
مناقشا	(جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	د. طبشي بلخير

الموسم الجامعي: 2018/2017



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

أسأل الله العليّ القدير أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم ومرضاته

كما أهدي هذا العمل المتواضع إلى أسرتي الكريمة

وإلى والديّ الكريمين رحمة الله عليهما

وإلى زوجتي الحبيبة

وإلى أبنائي الإعزاء

وإلى كل من علمني

وإلى كل طالب علم

# كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين، حمداً كثيراً طيباً مباركاً، يليق بجلاله، وعظيم سلطانه،  
والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن اتبعه  
بإحسان إلى يوم الدين، أما بعد:

أحمده سبحانه على جزيل نعمه، وما غمرني به من فضل وتوفيق، إلى أن وفقني  
لإتمام هذا الجهد المتواضع، أسأل الله أن يُنتفع به ويكون عوناً لي على طاعته.

ثم أتوجه بالشكر الجزيل للأستاذ الفاضل محمد الساسي الشايب لقبوله بصدر رحب  
الإشراف على هذا العمل ودعمه ونصحه أثناء مراحل انجازه فجزاه الله خير الجزاء.

كما أتوجه بالشكر إلى السادة والسيدات مفتشي التعليم الابتدائي، وإلى السادة  
والسيدات مديري ومديرات المدارس الابتدائية، وإلى السادة والسيدات معلمي ومعلمات التعليم  
الابتدائي ببلدية ورقلة، لما بذلوه من جهد ولما قدموه من مساعدة أثناء تطبيق أدوات البحث.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم

بقبول مناقشة هذا العمل.

صالح بن الصيد

## ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة درجة القيادة التحويلية للمفتشين التربويين، ودرجة الكفايات التدريسية للمعلمين، وتحديد العلاقة بينهما، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الطالب المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة (110) معلما ومعلمة في التعليم الابتدائي ببلدية ورقلة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، كما اعتمد الطالب في جمع البيانات أداتين، الأداة الأولى كانت شبكة ملاحظة لقياس درجة الكفايات التدريسية للمعلمين من إعدادة، والأداة الثانية هي مقياس القيادة التحويلية لـ (Bass & Avolio 2004) والذي ترجمته إلى العربية (خلود الزعبي، 2013).

تم التأكد من الخصائص السيكمترية لهاتين الأداتين في الدراسة الاستطلاعية من خلال حساب الصدق والثبات، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات بغية اختبار فرضيات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- القيادة التحويلية للمفتشين التربويين مرتفعة.
- الكفايات التدريسية للمعلمين (كفايات التخطيط والتنفيذ والتقييم) مرتفعة.
- توجد علاقة دالة بين القيادة التحويلية للمفتشين التربويين وكفايات المعلمين التدريسية.
- لا توجد فروق دالة في القيادة التحويلية للمفتشين التربويين باختلاف الجنس والمؤهل العلمي والتفاعل بينها.
- لا توجد فروق دالة في الكفايات التدريسية للمعلمين باختلاف الجنس والتفاعل بين الجنس والمؤهل العلمي.
- توجد فروق دالة في الكفايات التدريسية للمعلمين باختلاف المؤهل العلمي لصالح المؤهل الأدبي.

## Résumé:

L'étude a été conçue pour identifier la relation entre le leadership transformationnel des inspecteurs pédagogiques et les compétences pédagogiques des enseignants. L'étudiant a utilisé la méthode descriptive. L'échantillon comprenait (110) enseignants de l'enseignement primaire dans la commune de Ouargla. Pour atteindre les objectifs de l'étude, l'étudiant a utilisé deux outils. Le premier est une grille d'observation, pour mesurer le degré de compétence de l'enseignement élaboré par l'étudiant, Et le deuxième instrument est la mesure du leadership transformationnel de ( Bass et Avolio2004), qui est traduit en arabe par (Kholoud Zouabi2013)

Les caractéristiques statistiques de ces deux instruments ont été confirmées dans l'étude par crédibilité et constance, les données statistiques ont été collectées pour tester les hypothèses de l'étude.

l'étudiant est arrivé aux résultats suivants:

- Le leadership transformationnel des inspecteurs de l'éducation est élevé.
- Les compétences d'enseignement des enseignants sont élevées.
- les compétences de planification, est de l'exécution et de l'évaluation sont élevées.
- Il existe une relation statistiquement significative entre le leadership transformationnel des inspecteurs de l'éducation et les compétences des enseignants.
- Il n'y a pas de différence statistiquement significative dans le leadership transformationnel des inspecteurs selon le sexe et la qualification académique et l'interaction entre eux.
- Il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans les compétences d'enseignement des enseignants selon sexe.
- Il existe des différences de signification statistique dans les compétences pédagogiques des enseignants selon la qualification scientifique au bénéfice de la qualification littéraire.
- Il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans les compétences d'enseignement des enseignants selon l'interaction entre le genre (sexe) et la qualification scientifique.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	كلمة شكر
ج	ملخص
د	Résumé
هـ	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
1	مقدمة
<b>الفصل الأول: تقديم الدراسة</b>	
5	1- إشكالية الدراسة
9	2- فرضيات الدراسة
9	3- أهداف الدراسة
10	4- أهمية الدراسة
10	5- التعاريف الإجرائية للدراسة
10	6- حدود الدراسة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>	
12	أولاً: القيادة التحويلية
12	-تمهيد



12	1-تعريف القيادة
13	2-نظريات القيادة
15	3-تعريف القيادة التحويلية
17	4-نشأة القيادة التحويلية
17	5-أهمية القيادة التحويلية
18	6-أبعاد القيادة التحويلية
19	7-القيادة التحويلية عند المسلمين
19	8-أهداف القيادة التحويلية في المجال التربوي
21	9-الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية
24	10-تعليق على الدراسات السابقة
25	<b>ثانيا : الكفاية التدريسية</b>
25	-تمهيد
25	1-تعريف الكفاية
29	2-تعريف الكفاية التدريسية
31	3-مصادر اشتقاق الكفاية
32	4-المصادر المعتمدة في اشتقاق كفايات التدريس في الدراسة الحالية
33	5-تصنيف الكفايات التدريسية
33	6-تصنيف الدراسة الحالية للكفاية التدريسية
37	7-وسائل قياس كفايات المعلمين التدريسية

37	8-تصنيف وسائل قياس كفايات التدريس في الدراسة الحالية
38	9-علاقة الكفاية التدريسية بالقيادة التحويلية
39	10-الدراسات السابقة المتعلقة بالكفايات التدريسية
43	11-تعليق على الدراسات السابقة
45	-خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية</b>	
47	-تمهيد
47	1-المنهج المتبع في الدراسة
47	2-مجتمع الدراسة
47	3-وصف عينة الدراسة الأساسية
50	4-الدراسة الاستطلاعية
51	5-الأدوات المستخدمة في الدراسة
60	6-الأساليب الإحصائية
<b>الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها</b>	
62	-تمهيد
62	1-عرض نتائج الفرضية الأولى وتحليلها وتفسيرها
64	2-عرض نتائج الفرضية الثانية وتحليلها وتفسيرها
68	3-عرض نتائج الفرضية الثالثة وتحليلها وتفسيرها
72	4-عرض نتائج الفرضية الرابعة وتحليلها وتفسيرها

74	5- عرض نتائج الفرضية الخامسة وتحليلها وتفسيرها
78	6- خلاصة الدراسة وآفاق مستقبلية
79	-المراجع
88	-الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
47	يوضح عدد المعلمين في كل مقاطعة	01
48	يوضح عدد المعلمين في كل المقاطعات التي تم اختيارها	02
48	يوضح عدد المعلمين في كل المقاطعات التي تم اختيارها موزعين حسب الجنس والمؤهل العلمي	03
48	يوضح أفراد عينة الدراسة حسب المقاطعات	04
49	يوضح عدد أفراد العينة في كل مدرسة	05
50	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس وبالنسبة المئوية	06
50	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي وبالنسبة المئوية	07
50	يبين خصائص العينة الاستطلاعية من حيث الجنس والمؤهل العلمي	08
52	يوضح أبعاد الكفايات التدريسية وعددها ونسبتها المئوية في الشبكة	09
53	يبين نتائج تحكيم شبكة الملاحظة	10
55	يوضح نسبة الاتفاق بين الملاحظين	11
57	يوضح معامل ثبات كل بعد في شبكة الملاحظة	12
59	يوضح معامل ثبات درجات أبعاد الاختبار مع الدرجة الكلية	13
62	يبين نتائج اختبار 'ت' لدلالة الفروق بين المتوسط الحسابي والنظري للقيادة التحويلية	14
65	يبين نتائج اختبار 'ت' لدلالة الفروق بين المتوسط الحسابي والنظري للكفايات وأبعادها	15

68	يوضح قيمة معامل الارتباط بين القيادة التحويلية للمفتشين وكفايات المعلمين التدريسية	16
69	يوضح العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية للمفتشين و أبعاد كفايات المعلمين التدريسية	17
72	يبين الإحصاءات الوصفية متعلقة بالفرضية الرابعة	18
73	يبين قياس التجانس باختبار "ليفين" للفرضية الرابعة	19
73	يوضح الفروق في القيادة التحويلية باختلاف الجنس والمؤهل العلمي والتفاعل بينهما	20
74	يبين الإحصاءات الوصفية متعلقة بالفرضية الخامسة	21
75	يبين قياس التجانس باختبار "ليفين" للفرضية الخامسة	22
75	يوضح الفروق في الكفايات التدريسية باختلاف الجنس والمؤهل العلمي والتفاعل بينهما	23

# مقدمة

## مقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم، والتي صارت تميز هذا العصر، يمكن القول أن النمط القيادي التربوي التقليدي لم يعد قادراً على مواجهة التحديات والمشكلات الناتجة عن قضايا التغيير، ومن هنا تتأكد حاجة المؤسسات التربوية إلى قادة يتميزون بالخبرة والمعرفة والقدرة على التكيف مع المتغيرات والمستجدات، وممارسة أدوار قيادية جديدة تتطلبها إدارة التغيير، في ظل نمو المؤسسات وتطورها وتعدد أدوارها.

المدرسة في حاجة إلى نوعية من الأفراد، ترتقي دوماً بالإبداع والتجديد، وتتطلب قائداً يساير روح العصر، ويتكيف مع متغيراته، ويتحكم في حاضره ومستقبله، مع محافظته على قيمه ومعتقداته وهويته، وهذه مواصفات تتوفر في القيادة التحويلية، التي تعني قدرة القائد على إحداث التغيير والتطوير والتنمية، وتوجيه العاملين لأعلى مستوى إنتاجي نحو تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال الرفع من درجة كفايات المعلمين التدريسية. ولمعرفة درجة ممارسة مواصفات القيادة التحويلية عند المفتشين العاملين في التعليم الابتدائي بمجتمعنا، وعلاقته بدرجة الكفايات التدريسية للمعلمين، والرفع من مستوى أدائها، جاءت هذه الدراسة لتبحث في علاقة القيادة التحويلية للمفتشين التربويين بكفايات المعلمين التدريسية.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الطالب بتقسيمها إلى أربعة فصول وهي:

الفصل الأول ويتضمن عرض مشكلة الدراسة، وتساؤلاتها، وأهدافها، وحدودها، والفرضيات المراد اختبارها والتحقق منها، والتعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة.

الفصل الثاني ويتضمن الإطار النظري، حيث تعرض إلى القيادة التحويلية، من خلال عرض مفهوم القيادة، ونظرياتها، ومفهوم القيادة التحويلية، ونشأتها، وأهميتها، وأبعادها، والقيادة التحويلية في المنهج النبوي، وأهدافها في المجال التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بها والتعليق عليها، كما تضمن الكفايات التدريسية من خلال مفهوم الكفاية، ومفهوم الكفاية

التدريسية، ومصادر اشتقاقها، وتصنيفها، ووسائل قياسها، والدراسات السابقة المتعلقة بها والتعليق عليها.

أما الفصل الثالث فقد حُصص لعرض الإجراءات المنهجية للبحث، حيث تناول في البداية إجراءات وخطوات الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية، ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.

وفي الفصل الرابع تم عرض نتائج التحليل الإحصائي لفرضيات البحث ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة، ثم تفسيرها استناداً إلى الأدب النظري الذي تم الاطلاع عليه. وفي الأخير اختتم البحث بملخص الدراسة وآفاق مستقبلية.



# الفصل الأول

## تقديم الدراسة

1- إشكالية الدراسة

2- فرضيات الدراسة

3- أهداف الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- التعاريف الإجرائية

6- حدود الدراسة

## 1- إشكالية الدراسة :

للمدرسة دور كبير في تطور المجتمع وتربية أجياله، وهي مؤسسة اجتماعية تمثل إحدى أدوات المجتمع في تحقيق أهدافه، عن طريق تنفيذ المناهج التربوية، التي تتضمن بالضرورة فلسفة المجتمع، وتسعى لتشكيل شخصية كل فرد فيه.

والدور الأساسي للمدرسة يظهر في نشاط المعلم، الذي ينفذ المنهاج، ويتعامل مباشرة مع التلميذ، وفق طرائق وأساليب واستراتيجيات تربوية، ينبغي أن يعرفها ويتدرب عليها قبل ممارسته لمهنة التدريس.

لم يعد دور المعلم في عصرنا الحاضر قاصراً على نقل المعارف والخبرات إلى الناشئة، وتهيئة الظروف التي يتم فيها تعلمهم، وإنما تعاضد دوره إلى الحد الذي أصبح فيه ممثلاً لثقافة المجتمع، وناقلاً لقيمه الثقافية، وراعياً لنمو أفراده، ومن ثم صار دور المعلم أعظم أهمية وأكثر فعالية من بين عناصر العملية التعليمية (حسن، 1994: 9)

والمعلم أحوج ما يكون إلى التكوين، ذلك لأنه يُعتمد عليه في نجاح التربية وبلوغ غاياتها وتحقيق أهدافها، فهو في حاجة إلى مواكبة مستجدات العصر، والاستفادة من التطور العلمي والتكنولوجي في شتى المجالات المرتبطة برسائلته كمعلم للأجيال، من خلال التكوين الأولي، والتكوين أثناء الخدمة، والتكوين الذاتي.

والكفاية التدريسية للمعلم تكتسب بفضل الإعداد الوظيفي، ويكون ذلك من خلال الإعداد الأولي للمعلم في معاهد التكوين أو في كليات التربية، ومن خلال التكوين والإعداد الوظيفي المستمر للمعلم في إطار إستراتيجية التكوين التي يقترحها المفتش التربوي وينفذها ميدانياً، وتتضمن إستراتيجية التكوين وأسلوب الإشراف (الشايب، 2011: 20).

ويعمل المفتشون في مختلف المراحل التعليمية على تكوين المعلمين ومرافقتهم وتنمية كفاياتهم التدريسية والارتقاء بها نحو مستقبل أفضل من خلال المهام الموكلة لهم والمتمثلة في متابعة تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية داخل المؤسسات التعليمية بما يضمن تحقيق جو دراسي يسوده الجد والعمل والنجاح.

ويعد التفتيش مساهمة أساسية في تحليل مختلف المؤثرات والظروف المحيطة بعملية التدريس وتوجيهها وجهة صحيحة عن طريق مساعدة المعلمين على تنمية كفاياتهم المهنية، والكشف عن مواطن الضعف والقصور في الأساليب والطرائق وحتى المناهج نفسها وتقديم البدائل التي تمكن من مواجهتها (هيئة التأطير، 2005: 3)

وإعداد وتدريب القيادات التربوية أضحي علما تطبيقيا، له أسسه وبرامجه وفلسفته التي تشكل بدورها ركنا من أركان العملية التعليمية، بل الركن الأهم منها (فتحي، 2008: 11)

إن برامج إعداد المعلمين مهما كانت درجة إعدادها وإتقانها وتنفيذها لا يمكن لها في عصر يحفل بالتطورات والمتغيرات المستمرة أن تمد المعلم بحلول للمشكلات العديدة التي تعترض العمل التعليمي في الواقع، ولا تستطيع أن تسد الفجوة التي يحدثها التفجر المعرفي، فالتطورات السريعة في شتى العلوم وفي علوم التربية تحتاج إلى تزويد المعلم بمقومات التكوين الذاتي، التي تجعله يمتلك كفايات تدريسية تمكنه من أداء مهمته بنجاح، وتظهر خصوصا في التخطيط والتنفيذ والتقييم.

وتتمثل عملية تكوين ومرافقة المفتشين للمعلمين في كل النواحي المتعلقة بالمهمة الأساسية الموكلة لهم وخصوصا في إنماء الكفايات التي تؤهلهم لعملهم كمربين، لتجنب التخبط والارتجال الذي يضر بالعملية التعليمية.

ونلمس أهمية تكوين المعلم من خلال العمليات التكوينية التي يشرف عليها المفتشون ويستفيد منها المعلمون في شكل أيام دراسية وندوات علمية وزيارات تفتيشية تتعلق بالبيداغوجيا وعلم النفس وعلوم التربية و تعليمية المواد و مدارس التشريع المدرسي ومستجداته، مع دراسة وتحليل مختلف الوثائق التربوية الرسمية، وتزويدهم بتجارب وخبرات، وتنمية كفاياتهم من أجل قيادة أقسامهم بأسلوب علمي فعال.

ورغم كل الجهود المبذولة من جميع الأطراف، وخاصة من المفتشين، مازلنا نلمس أحيانا حاجة بعض المعلمين إلى المساعدة في تحسين مستوى الكفايات التدريسية لديهم، خاصة منهم الجدد، الذين صاروا يلتحقون بالمهنة دون تكوين كاف، بسبب غلق المعاهد التكنولوجية، التي كانت تقوم بهذا الدور الهام، كما بينت دراسة الشايب (2007)

بورقلة وغرداية والوادي، ودراسة طبشي (2015) بورقلة، ودراسة بلهامل (2015) ببسكرة، حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن الكفايات التدريسية للمعلمين ليست مرتفعة، ودراسة مهيدات وطشطوش (2011) التي كان من نتائجها دم وجود أثر للجنس أو المؤهل العلمي أو التفاعل بينهما في درجات كفايات المعلمين.

ولكي تكون مرافقة المفتشين للمعلمين مجدية ومثمرة ويظهر أثرها في الميدان ينبغي أن تتحلى بمواصفات قيادية حكيمة وفعالة تتصف بالتأثير والدافعية والاستثارة العقلية وهي تتوفر في القيادة التحويلية.

وتعرّف القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي، يتفاعل فيه قائد المدرسة مع المعلمين، وأالمشرف مع جميع القادة، من خلال تكوين رؤية مشتركة، وزيادة الدافعية والإقناع والإثارة والعمل بروح الفريق، وتطوير القدرات والمهارات، للوصول إلى مستوى عال من الأهداف المنشودة (القبلي والعمراني، 2017: 12)

وهكذا نجد أن القائد التربوي التحويلي هو قائد متميز، حيث أن اهتماماته تختلف عن اهتمامات القائد التقليدي، من حيث قوة الإرادة والإصرار على تحويل المعلمين إلى قادة، وهذا ما تحتاجه مدارسنا، فالمعلم بحاجة لممارسة القيادة، لكي يتمكن من قيادة صفه بفاعلية وكفاية عاليتين، مما يعود بالنفع على المتعلمين الذين هم محور العملية التربوية، إضافة إلى تطوير مهنة التدريس عن طريق إحداث التغييرات الإيجابية فيها والاستفادة من المستجدات (الحريري، 2008: 36)

يتعامل المفتش كقائد تربوي مع مجموعة متباينة من المعلمين، يختلفون في القدرات والمهارات والكفايات والميول والدوافع والاتجاهات وفي طرق التفكير وأساليب التعامل، ولذلك فهو بحاجة إلى مجموعة من المهارات، للتعامل معهم وفق ما تتطلبه الفروق الفردية، وهذا ما توفره القيادة التحويلية بدرجة عالية.

ويعتمد هذا النمط من أنماط القيادة على قدرة القائد في التأثير على دافعية الأفراد ونقل أفكارهم ليصبحوا أكثر قدرة على إدراك مخرجات المهمات التي يؤدونها، وفي نفس الوقت تفعل انتماءهم للمؤسسة بحيث يرتقون بفكرهم ليكونوا فوق نزعاتهم وميولهم الشخصية بهدف إعلاء شأن المؤسسة، والقائد التحويلي يسعى لبناء الالتزام بين الأفراد ويمنحهم

الصلاحيات في أقصى الحدود المتاحة ليجعلهم في النهاية متحمسين ومدفعين للعمل نتيجة لشعورهم باحترام إدارة المؤسسة لهم (الحريري، 2008: 33)

فالمفتش الذي يتصف بصفات القائد التحويلي، لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة، فهو يشجع المعلمين على المشاركة في وضع مخطط التكوين، وتحديد أهدافه الواضحة والواقعية، كما يشجعهم من خلال أخلاقه العالية، لبناء الثقة والاحترام، لتحقيق أهداف المدرسة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية باستمرار، ويتبنى أساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع المستجدات وتطوير كفاياتهم التدريسية، وهذا مانجده ظاهرا في سلوك كثير من المفتشين، ويسعون جاهدين لتحقيقه في واقع عملهم مع المعلمين، رغم غياب مصطلحات القيادة التحويلية في تعاملاتهم، كما أكدته دراسة الرشيدات (2001) التي بينت أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور المشرف التربوي وتحسين الكفايات التدريسية للمعلمين في ثمان مجالات منها التخطيط والتنفيذ والتقييم، ودراسة الشايب (2007) حيث توصلت إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفايات المعلمين التدريسية وأساليب الإشراف التربوي المعتمدة، ودراسة الهاجري (2007) التي بينت أن دور المشرفين التربويين في تنمية كفايات التخطيط عند المعلمين كان بدرجة كبيرة، ودراسة غرابية (2009) حيث توصلت إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية وبين كفاياتهم، ودراسة دراسة الشايب (2018) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق في استخدام مديري المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر الأساتذة باختلاف جنسهم وخبرتهم المهنية وتخصصهم الدراسي والتفاعل بينها.

وانطلاقا من عملي في الحقل التربوي وممارسة مهنة التفتيش لأكثر من عقد من الزمن، ومع اختلاف وجهات النظر حول إصلاح المنظومة التربوية، وما تعرفه من نقاشات حول إعادة هيكلة المضامين المعرفية، وشكل الكتاب المدرسي، غير أنها لم تهتم كثيرا بدور المفتش التربوي ونمطه القيادي، الذي يمكن أن يكون عاملا يؤثر تأثيرا مباشرا في الرفع من كفايات المعلمين التدريسية، وتحقيق طموحاتنا في رؤية المدرسة الجزائرية تحقق أهدافها في تربية المواطن الصالح الذي يغير الواقع إلى الأفضل.

وتأتي هذه الدراسة لتجيب عن التساؤلات التالية:

- 1- ما مستوى القيادة التحويلية للمفتشين التربويين ؟
- 2- ما مستوى الكفايات التدريسية للمعلمين ؟
- 3- ما علاقة القيادة التحويلية للمفتشين التربويين بكفايات المعلمين التدريسية ؟
- 4- ما علاقة القيادة التحويلية للمفتشين التربويين بكل من الجنس والمؤهل العلمي ؟
- 5- ما علاقة الكفايات التدريسية للمعلمين بكل من الجنس والمؤهل العلمي ؟

## 2- فرضيات الدراسة:

- 1- أتوقع أن تكون درجة القيادة التحويلية للمفتشين التربويين مرتفعة.
- 2- أتوقع أن تكون درجة الكفايات التدريسية للمعلمين منخفضة.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية للمفتشين التربويين وكفايات المعلمين التدريسية.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التحويلية للمفتشين التربويين باختلاف الجنس والمؤهل العلمي والتفاعل بينهما.
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الكفايات التدريسية للمعلمين باختلاف الجنس والمؤهل العلمي والتفاعل بينهما.

## 3- أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة في:

- التعرف على درجة ممارسة المفتشين للقيادة التحويلية.
- التعرف على درجة الكفايات التدريسية للمعلمين.
- التعرف على علاقة القيادة التحويلية للمفتشين بالكفايات التدريسية للمعلمين.
- التعرف على علاقة القيادة التحويلية بكل من الجنس والمؤهل العلمي.
- التعرف على علاقة الكفاية التدريسية بكل من الجنس والمؤهل العلمي.

#### 4- أهمية الدراسة: تظهر أهمية الدراسة في :

- أهمية شبكة الملاحظة كأداة من أدوات البحث العلمي، باعتبارها أداة موضوعية في قياس كفايات المعلم، حيث أن التقارير الذاتية يمكن أن تكون مؤشرا ولكنه غير كاف.
- أهمية القيادة التحويلية باعتبارها من الأنماط القيادية الحديثة، ذلك أنها توفر القدرة على التغيير في سلوك الأتباع، والتكيف مع حاجاتهم ودوافعهم، وتتصف بالتأثير والدافعية والاستثارة العقلية.
- أهمية الكفايات للمعلم وتأثيرها على تحصيل التلاميذ، كما أنها مؤشر من مؤشرات الحكم على نجاعة الفعل التربوي.

#### 5- التعاريف الإجرائية للدراسة:

- القيادة التحويلية: هي قدرة القائد على إحداث التغيير والتطوير والتنمية، وتوجيه المعلمين لأعلى مستوى إنتاجي، نحو تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال تعزيز القيم الأخلاقية، وتقاس بمقياس القيادة التحويلية لـ (Bass & Avolio 2004) والذي ترجمته إلى العربية (خلود الزعبي، 2013).
- الكفاية التدريسية : هي امتلاك معلم المدرسة الابتدائية لمجموعة من المعارف والمفاهيم والمهارات والقيم والاتجاهات الايجابية، من خلال عمليات التكوين المبرمجة له، وتظهر في أدائه بفعالية في مختلف المواقف، وتساعد على حل المشكلات بإتقان، وبأقل جهد وفي أقصر وقت، وتقاس بشبكة ملاحظة معدة لهذا الغرض.

#### 6- حدود الدراسة :

- 1- تتحدد الدراسة بدراسة علاقة القيادة التحويلية للمفتشين التربويين بكفايات المعلمين التدريسية.
- 2- الحدود البشرية: عينة البحث من معلمي التعليم الابتدائي.
- 3- الحدود المكانية: المدارس الابتدائية ببلدية ورقلة.
- 4- الحدود الزمانية: من شهر أكتوبر 2017 إلى شهر ماي 2018.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري

أولاً: القيادة التحويلية

ثانياً: الكفاية التدريسية



## أولاً: القيادة التحويلية

### تمهيد :

يتضمن هذا الفصل الدراسة النظرية المتعلقة بمتغير القيادة التحويلية، حيث تم التطرق لمفهوم القيادة وأنماطها ونظرياتها، ثم القيادة التحويلية ونشأتها وأهميتها وأبعادها وأهدافها في المجال التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، والتعليق عليها.

### 1-1- تعريف القيادة:

#### القيادة في اللغة:

يقال يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة كالذليل والقدوة والمرشد، كما ورد مفهوم القيادة في اللغة عند (ابن منظور 1998) تحت كلمة قود والأقود من الرجال أي الشديد العنق وسمي بذلك لقلّة النقاته، أي أنه إذا أقبل على شيء بوجهه ولم يكن يصرف وجهه عنه (العمرى، 2009: 6)

#### القيادة في الاصطلاح:

يعرفها هور: القيادة هي كل ما له صلة بالعلاقات (هور، 2009: 26).  
عرفها علاقي (1999) بأنها العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة (القبلي والعمراني، 2017: 9).  
كما أشار Yuki (1994) إلى أن القيادة هي العملية التي من خلالها يؤثر أحد أعضاء المجموعة (قائدها) على باقي الأعضاء من أجل تحقيق أهداف معينة (غانم، 2005: 219).  
وعرفها المسّاد بأنها: النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه (مددين، 2003: 19).  
ويعرفها جمعان الغامدي (2002) بأنها الدور المقصود والأثر الإيجابي الذي يقوم به القائد في تعامله مع العاملين معه بأسلوب محبب وصولاً لغاية محددة (القبلي والعمراني، 2017: 10).

تعريف مددين (2003) أن القيادة هي فن التعامل مع الآخرين على اختلاف أجناسهم وثقافتهم وديانتهم وأنماط سلوكهم، والقدرة على كسب احترامهم، وطاعتهم، وثقتهم، وتعاونهم،

هذا جانب، والجانب المهم الآخر هو أن القيادة علم، على القائد أن يلم بعلم الإدارة بشكل خاص وقدّر كبير من العلوم الأخرى (مددين، 2003: 22).

ومما سبق يمكن تعريف القيادة على أنها عملية التأثير في سلوك العاملين وتنسيق جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة.

## 1-2- نظريات القيادة:

أثار موضوع القيادة اهتمام العديد من العلماء والباحثين على مر العصور مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات القيادية حتى وقتنا الحاضر، والتي حاولت استعراض متطلبات القيادة الناجحة نذكر منها:

أ-نظرية الوراثة :

ترى هذه النظرية أن القادة يولدون ولا يُصنعون، فالقيادة شيء فطري وغير متعلّم، وأن هناك خصائص موروثية تحدد ما إذا سيكون الشخص قائدا أم لا.

تركز المنظمات التي تعتمد على هذه النظرية على اختيار القادة اعتمادا على أن القدرة على القيادة عملية موروثية، وتهتم بمعرفة ما إذا كان أقارب القادة المراد اختيارهم قادة ناجحين أم لا.

وقد تعرضت هذه النظرية لعدة انتقادات لكون الأبحاث التي تم التوصل إليها لا تعزز الفكرة التي تقول أن القدرات القيادية موروثية.

كما أن القادة الذين نجحوا في دفع جماعتهم إلى الأمام عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات، وفي بعض الحالات يعجزون عن قيادة جماعة أخرى غير جماعتهم، لأن المواهب وحدها لا تكفي لإحداث التغيير، إذ لا بد أن يعتمد القائد على المعطيات العملية والمبادئ التي يتوصل إليها الإنسان بالبحث والتجريب والتدريب (الشايب، 2018: 52)

## ب-نظرية الأنماط القيادية:

تهتم هذه النظرية بالنمط القيادي بدلا من الاهتمام بصفات القائد، ويتحدد نمط القيادة وفقا للسلطة التي يعتمد عليها القائد للتأثير على مرؤوسيه، وتكون إما رسمية أو غير رسمية، ووفقا لأسلوب القائد في التأثير على مرؤوسيه، فإما أنه يطبق سلطة الجزاء، أو أنه

يُتيح الفرصة للمرؤوسين ويشركهم في العمل ويحفزهم عن طريق سلطة الثقة، أو أنه يترك لهم كل المسؤوليات دون توجيههم أو مشاركتهم في الحلول والقرارات .  
وتصنف أنماط القيادة إلى ثلاثة أنماط هي:

القائد الاستبدادي: والذي يحتفظ بجميع القرارات في يده ولا يشرك الأعضاء، ويعتمد على أسلوب الثواب والعقاب.

القائد الديمقراطي: يسمح بمشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات، ويستخدم الثواب والعقاب بصورة موضوعية، وهناك حرية في التفاعل بين الأفراد.

القائد المتسيب: يترك الأمور واتخاذ القرارات وتوزيع العمل للجماعة، ولا يقوم بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم (الشايب، 2018: 53)  
ج- نظرية الرجل العظيم:

هذه النظرية قدمها الفيلسوف توماس كارليل في القرن التاسع عشر، مؤكداً على أنه لا يمكن للفرد أن يكون قائداً دون سمات خاصة به تميزه عن غيره من الناس.  
ثم تبعه العديد من الباحثين ليؤكدوا " أن هناك رجالاً عظاماً يبرزون في المجتمع لهم سمات فائقة وقدرات مميزة ومواهب وخصائص وعبقورية غير عادية تجعل منهم قادة مهما كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها (الشبانات، 2011: 03).  
د- نظرية السمات:

ترتبط نظرية السمات ارتباطاً وثيقاً بنظرية الرجل العظيم والتي تقوم على فرضية أن القادة يولدون ولا يصنعون، فالقادة ولدوا وهم يحملون عدداً من الخصائص الموروثة أو السمات الشخصية التي تجعلهم قادة ناجحين، وقد توصل أنصار هذه النظرية من خلال دراساتهم إلى مجموعة من السمات الضرورية للقيادة منها: الذكاء، الأمانة، الثقة بالنفس، تحمل المسؤولية، الطموح، القدرة على اتخاذ القرار وغيرها (الشبانات، 2011: 03).

هـ- النظرية الموقفية: تربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة فمن يصلح للقيادة في مرحلة ما قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وظروف مغايرة.  
تحكم هذه النظرية عناصر هي:

- سمات القائد، - سمات الأتباع، - سمات الموقف وطبيعة الحالة (العساف، 2002: 7)

## و- نظرية المسلك والهدف:

هذه النظرية تقوم على أن القائد عند تأديته لمهامه في المنظمة يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك، ففعالية القائد تتوقف على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم. وتقوم هذه النظرية على عنصرين هامين هما: عنصر المرؤوسين الذين يعتبرون القائد مصدر رضاهم وإشباع حاجاتهم، وعنصر المهمة التي يتولى القائد توضيحها لهم بالشكل الذي يساعدهم على الوصول إلى الهدف (الشبانات، 2011 : 6-7).

## ز- النظرية التحويلية:

تهتم القيادة التحويلية بعملية كيف أن قادة معينين يكونون قادرين على إلهام الأتباع بإنجاز مهام عظيمة، وتؤكد هذه النظرية أن القادة يحتاجون إلى أن يفهموا وأن يتكيفوا مع حاجات الأتباع ودوافعهم، ويعرف القادة التحويليون من خلال الدور الذي يلعبونه باعتبارهم دعاة للتغيير (الشبانات، 2011 : 9).

## 1-3- تعريف القيادة التحويلية:

لم يتفق الباحثون والتربويون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حولها حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة والتربية، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات من أهمها:

-تعريف Roberts (1985) الذي ينص على أنها القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد و مهماتهم و أدوارهم، و تعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة هيكلية النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم. (عيسى، 2008 : 27).

- ويعرفها القبلي والعمراني (2017) على أنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الطرفين. (القبلي والعمراني، 2017 : 10).

- ويعرفها حماد (2011) على أنها هي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغييرات العالمية المعاصرة، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، ويعمل على

إيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية جميعها. (حماد، 2011 : 386).

- تعريف الحريري(2010) : القائد التحويلي هو القائد الذي يسعى إلى استثارة أعلى مستوى في المرؤوسين من الوعي بالقضايا الرئيسية، كما أنه يسعى إلى زيادة ثقة المرؤوسين في أنفسهم، مما يدفعهم إلى التقدم المستمر والتنمية الذاتية، وهو من خلال تحفيزه المستمر ودفعه الدائم يجعل من المرؤوسين قادة فاعلين، حيث يوجه وينظم عمليات الاتصال مع الأفراد، ويؤكد دائما للمرؤوسين أن المؤسسة لا يمكن أن تحقق أهدافها أو أن تستمر إلا بوجودهم، كما تربطه علاقات طيبة مع كل المرؤوسين بدون استثناء. (مددين، 2003: 40).

- كما ذكرت الجارودي أن (Burns) عرف القيادة التحويلية على أنها عملية تحدث عندما يقوم شخص أو أكثر بالالتحام مع الآخرين بطريقة تمكن القادة والتابعين من رفع بعضهم بعضا لمستويات أعلى من الأخلاق والدوافع والسلوكيات ( رغبات، وحاجات، وطموحات، وقيم التابعين الأساسية). (مددين، 2003 : 42).

- وذكر Burns (1978)، أن القيادة التحويلية هي عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية، والوصول بهم إلى مرتبة القادة (عيسى، 2008 : 28).

- ويعرفها ( Kuhnert , 1996 ) على أنها أسلوب قيادي يرتبط بالأخلاق، و أن الأفراد الذين يظهرون خصائص القيادة التحويلية، لديهم مجموعة قوية من القيم والمعتقدات، و أنهم فعالون في تحفيز الأتباع على العمل بطرق تدعم المصلحة العامة بشكل أكثر من دعم مصالحهم الشخصية ( ناصر الدين، 2012 : 5)

- ويعرفها ( فيدلر و هاوس ) بأنها السلوكيات التي يقوم بها القادة لجعل التابعين يغيرون قيمهم وحاجاتهم وأهدافهم وطموحاتهم (العنبي، 2006 : 126)

- ويذكر عياصرة (2006) أن القيادة التحويلية هي عبارة عن عملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية (السبيعي، 2009 : 47)

ومما سبق يمكن تعريف القيادة التحويلية على أنها قدرة القائد على إحداث التغيير والتطوير والتنمية، وتوجيه العاملين لأعلى مستوى إنتاجي نحو تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تعزيز القيم الأخلاقية .

#### 1-4-نشأة القيادة التحويلية:

في عام 1978 ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز (Burnz) ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال بيرنز من قبل عدد من الباحثين و العلماء، وفي عام 1985 قدم باس (Bass) نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة، وتوالى الأبحاث والدراسات تباعا، وقدمت النظرية على شكل أبحاث وبرامج للقيادة في مختلف القطاعات والمؤسسات الحكومية والخاصة (كنعان، 2014: 16).

ويعود الفضل في القيادة التحويلية في التربية إلى أعمال سيرجيو فاني Sergiovanni التي امتدت من 1984 إلى 1990 وقد وصف هالنجر Hallinger التغيير في دور مدير المدرسة من الإداري إلى المعلم ثم إلى المحول.

ففي بداية الثمانينات ظهر نمط القيادة التعليمي كميزة من مميزات المدارس الفعالة حيث القيادة الإدارية القوية مع التركيز على نوعية التعليم والتوقعات العالية لتحقيق وتقدم الطلبة، ثم تطور هذا النمط إلى أن أصبح القائد يعمل بشكل أقل توجيها وأكثر تعاونا مع المعلمين وهذا ما دعاه بيرنز بالقيادة التحويلية، وهذا النوع الجديد من القيادة حصل على الكثير من قوته من خلال التأكيد على مشاركة المعلمين بالقيم وبناء ولاء طبيعي للعمل وللمدرسة، حيث ركزوا على تكوين ثقافة خاصة للمدرسة، وكان من سماتها تفويض السلطة للمعلمين، حيث تعتبر هذه العملية هامة جدا، وقد أثبتت الدراسات بالفعل أن هذا النوع من القيادة يزيد من دافعية و ولاء المعلمين لعملهم، وأثبتت أيضا أن هذا النوع له فعالية أكثر في توفير البيئة المناسبة للمعلمين للتطوير والإبداع واستخدام التكنولوجيا في التعليم (عيسى، 2008: 27).

#### 1-5-أهمية القيادة التحويلية: يرى (Avolio et. al, 1991) أن القيادة التحويلية تدعم

وتضع قيما للمنظمة، وتحدث تغييرات في ثقافتها ومعتقداتها، وتسهم في وضع معايير للأداء

المنظمي ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية.

كما يذكر (Bass, 1999) أن المنظمات المعاصرة دينامية في جوهرها فحاجات ورغبات العاملين والمتعلمين فيها متجددة ومتغيرة مما استدعى وجود قيادات تمتلك خصائصا وقيما ومعتقدات تختلف جذريا عن خصائص القيادة التقليدية، إذ تكون قادرة على التوظيف الفاعل للموارد والتقنيات ونظم المعلومات، وقيادة المنظمة في ظروف ومناخات تنافسية، فالمنظمات الفاعلة هي المنظمات التي تتحلى بالمرونة والابتكار، وتعتمد على استراتيجيات واضحة للتغيير والتميز (عواد، 2012: 15)

### 1-6- أبعاد القيادة التحويلية:

للقيادة التحويلية أربعة أبعاد:

#### 1- التأثير المثالي:

يعرف أفوليو وآخرون ( Avolio ) 1999، التأثير المثالي بأنه إظهار مشاعر الاحترام للآخرين، وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارسته، وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، كما يظهر التأثير المثالي من خلال إقامة ورشات العمل التي تطور مهارات العاملين وتجعلهم مقتدرين على قيادة أنفسهم، فالتأثير المثالي هو نتيجة لأثر جميع خصائص القيادة التحويلية (الزعبي، 2013: 21)

ويذكر ( القريوتي 2001) أن خبرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل منه مصدر

إعجاب وقوة، وتمكنه من التأثير في الآخرين، ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال والتواصل المستمر مع العاملين في مواقع العمل، بهدف تحقيق التعاون بينهم، وهذا يعني إيجاد نوع من التوحيد القيمي الشخصي والمنطقي، بموجب إحداث التوازن التنظيمي المناسب بين أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين (الزعبي، 2013: 22).

#### 2- الدافعية الإلهامية:

يتضمن الدافع الملهم اشراك القادة التحويليين في محاولة إلهام أتباعهم من خلال تحفيزهم على أن يكون لديهم رؤية تنظيمية ملتزمة، كما أنهم يحددون الفرص الجديدة

ويوصلون رؤية واضحة للمستقبل، ويتحدون أتباع المعايير العالية، ويتحدثون بتفاؤل وحماس (الحسيني والبلتاجي، 2016: 6)

### 3- الاستثارة العقلية:

من خلال استخدام الاستثارة العقلية يشجع القادة التحويليون أتباعهم على تجريب مناهج جديدة، وإعادة النظر وتحدي الافتراضات الحالية، وإعادة صياغة المشاكل لإيجاد حلول جديدة (الحسيني والبلتاجي، 2016: 6)

### 4- الاعتبارية الفردية:

يكون الاعتبار الفردي عندما يبني القادة التحويليون علاقات شخصية مع الأتباع، ويظهرون الثقة والدعم، وينظرون في مهاراتهم، وقدراتهم، واحتياجاتهم، ويظهرون التقدير لعملهم .

تؤثر هذه الأنماط السلوكية الأربعة إيجابيا على الأتباع من خلال الارتقاء بهم الى افضل ما يكون، بدافع من الرغبة في الإنجاز والتطوير الذاتي (الحسيني والبلتاجي، 2016: 7)

### 1-7- القيادة التحويلية في عند المسلمين :

إن ما كتبه باس ( Bass ) وتكي ( Tichy ) وغيرهم من كتاب الإدارة في الغرب حول القيادة التحويلية لا يقارن بما هو موجود في المنهج القيادي لدى القادة المسلمين العظام، الذين يأتي على رأسهم القائد العظيم محمد صلى الله عليه وسلم، والذين سطوروا أمثلة مشرقة للسلوك القيادي في مجال القيادة التحويلية، والقيادة الشورية، وعملية اتخاذ القرار وغيرها.

فالنبي القائد محمد صلى الله عليه وسلم، يعد أعظم قائد تحويلي على مر التاريخ، يشهد بذلك سلوكه القيادي المتميز، وخصائصه القيادية العظيمة (الغامدي، 2000: 82-83)

### 1-8- أهداف القيادة التحويلية في المجال التربوي:

القيادة التحويلية تسعى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية على المستوى التربوي، تتكامل لتحديث نقلة نوعية في مجال التطوير المنشود، يمكن أن نوجزها في مايلي:



1- مساعدة فريق العمل التربوي على تحقيق ثقافة مدرسية تعاونية مهنية: تسعى القيادة التحويلية للتحسين المستمر في المجال التربوي من خلال وضع قواعد سلوكية مهنية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الآليات التالية:

أ- وضع هدف تعاوني يسعى التربويون لتحقيقه، وتقليل عزلتهم والعمل على تفاعلهم مع قضايا المجتمع.

ب- تأييد التغيرات الثقافية، واختيار فريق عمل ملتزم برسالة وأولويات التربية.

ج- العمل على تحويل إدراك العاملين نحو الوعي بتغيير المعايير والمواقف والقيم التي تفضي تدريجياً إلى تغيير الأوضاع الاجتماعية والتربوية في المدرسة إلى الأفضل.

2- مساعدة التربويين على حل مشكلاتهم بطريقة إبداعية: تسعى القيادة التحويلية لتحفيز العاملين في المجال التربوي على الاندماج في أنشطة جديدة وبذل جهد إضافي وذلك من أجل العمل بشكل أكثر نكاه وليس بشكل أكثر جدية، حيث أن مثل هذه الممارسات تؤدي إلى ما يلي:

أ- تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة، ووضع الحلول البديلة.

ب- تجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً، والاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة.

ج- القدرة على تلخيص المعلومات حول المشكلة واستراتيجيات حلها.

3- تعزيز تنمية العاملين في المجال التربوي: تسعى القيادة التحويلية إلى تنمية العاملين في المجال التربوي من خلال الجوانب التالية:

أ- إعطائهم دورات في حل المشكلات التربوية بطرق فنية تعاونية تكاملية إبداعية.

ب- توضيح الأهداف التربوية المطلوب تحقيقها.

ج- رعاية نمو العاملين في المجال التربوي في إطار عمليات الثقافة المهنية في هذا

المجال (العتيبي، 2006: 214)

## 1-9-الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية

1- دراسة كنعان (2014) حول درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، حيث تكونت عينة الدراسة من (565) معلما ومعلمة، والتي كان من نتائجها:

-درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية في شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين كانت عالية .

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التحويلية باختلاف الجنس .

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التحويلية باختلاف المؤهل العلمي (كنعان، 2014: 56)

2- دراسة النعمان (2016) حول القيادة التحويلية هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، واستخدمت استبانة على عينة الدراسة المكونة من 324 معلما ومعلمة، وكان من نتائجها:

-درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية متوسطة.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة القيادة التحويلية باختلاف الجنس والمؤهل العلمي (النعمان، 2016: 319)

3-دراسة الشريف (2015) حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، واستخدمت استبانة على عينة الدراسة المكونة من 374 معلما ومعلمة، وكان من نتائجها:

-درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بمحافظة الطائف كانت بدرجة متوسطة.

-توجد فروق في درجة القيادة التحويلية باختلاف المؤهل العلمي (الشريف، 2015: 10)

4- دراسة الغامدي (2012) في السعودية حول القيادة التحويلية كان من نتائجها :

- أن درجة القيادة التحويلية لمديري التعليم العام منخفضة .

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات القيادة التحويلية للمديرين باختلاف المؤهل العلمي ( الغامدي ،2012 : 93)

5- دراسة الزعبي ( 2013) حول درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية والتي كان من نتائجها :

-أن درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان العاصمة كانت متوسطة . (الزعبي ،2013 :ص64)

6- دراسة غرايبة (2009) بهدف التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى أدائهم من وجهة نظر المعلمين وكان من نتائجها :

-أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية كانت درجة متوسطة.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية وبين أدائهم (العوادة، 2016: 68)

7- دراسة نولاند وريتشارد ( Noland and Richard،2014) في أمريكا حول العلاقة بين التعليم التحويلي ودافعية التلاميذ وتحصيلهم التدريسي وكان من نتائجها :

-توجد علاقة إيجابية بين التعليم التحويلي ودافعية الطلبة .

-توجد علاقة إيجابية بين التعليم التحويلي وتحصيل الطلبة الدراسي (العوادة، 2016: 68)

8-دراسة العوادة (2016) حول القيادة التحويلية في الإدارة الصفية بمدارس مدينة دورا في فلسطين من وجهة نظر الطلبة كان من نتائجها :

-أن درجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية متوسطة .

-توجد فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية باختلاف الجنس (العوادة، 2016: 64).

9-دراسة سوبيزن (Supising , 2001): هدفت إلى التعرف على نمط القيادة التحويلية الذي يمارسه مديرو المدارس الثانوية في قسم التعليم العام بالمنطقة التعليمية الثامنة في أمريكا، وقد تكونت عينة الدراسة من (192) مديرا واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل ( MLQ ) لجمع البيانات، ومن بين نتائجها:

-درجة القيادة التحويلية للمديرين كانت جيدة (النعمان، 2016: 335)

10-دراسة عواد (2012)، هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق مديري المدارس الحكومية الثانوية للقيادة التحويلية، والمناخ التنظيمي فيها، والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين في مديريات شمال الضفة الغربية، وكانت عينة الدراسة (288) مديرا، وتم أخذها بطريقة طبقية عشوائية، وكان من نتائجها:

-واقع عال جدا للقيادة التحويلية من وجهة نظر المديرين (كنعان، 2014: 33)

11-دراسة الشريفي والتتح (2010) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميه، وقد تكونت عينة البحث من (690) معلما ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية ، واستخدمت استبانة القيادة المتعددة العوامل ( MLQ ) لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية بعد ترجمتها إلى العربية، وكان من نتائجها:

-أن درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية كانت مرتفعة (كنعان، 2014: 36)

12- دراسة عيسى (2008) هدفت إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، وواقع ممارسة المديرين للقيادة التحويلية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وبلغت العينة (110) مديرا ومديرة ، وكان من نتائجها:  
-وجود درجة مرتفعة في القيادة التحويلية للمديرين.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي (كنعان، 2014: 37)

13-دراسة الشايب (2018) حول الممارسات التدريسية الإبداعية للأساتذة في علاقتها بقيم العمل لديهم وبالقيادة التحويلية لدى مديريهم، دراسة على عينة من أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة ورقلة، هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة التحويلية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، واستخدام مقياس القيادة التحويلية ل ( Bass & Avolio) والذي ترجمته إلى العربية (خلود الزعبي)، وتكونت عينة الدراسة من (192) معلما ومعلمة، وكان من نتائجها:

- مديرو المدارس لا يستخدمون أسلوب القيادة التحويلية.
- القيادة التحويلية لا تساهم في التنبؤ بالممارسات التدريسية الإبداعية.
- لا توجد فروق في استخدام مديري المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر الأساتذة باختلاف جنسهم وخبرتهم المهنية وتخصصهم الدراسي والتفاعل بينها.

#### 10-1-تعليق على الدراسات السابقة:

- تتميز بعض الدراسات بالحدثة مثل دراسة كنعان (2014)، ودراسة الشريف (2015)، ودراسة العواودة (2016)، ودراسة النعمان (2016).
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي .
- كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة في قياس القيادة التحويلية.
- بعض الدراسات السابقة توصلت إلى مستوى مرتفع في القيادة التحويلية مثل دراسة سوبيزن (2001 , Supising)، ودراسة عيسى (2008)، ودراسة الشريف والنتح (2010)، ودراسة عواد (2012)، ودراسة كنعان (2014)، في حين أن بعض الدراسات توصلت إلى مستوى متوسط أو منخفض في القيادة التحويلية مثل دراسة الغامدي (2012)، ودراسة غرابية (2009)، ودراسة الزعبي (2013)، ودراسة الشريف (2015)، ودراسة دراسة النعمان (2016)، ودراسة العواودة (2016).
- كل الدراسات السابقة تمت في دول عربية وغربية ماعدا دراسة واحدة تمت في مجتمعنا، مما يبرر إجراء الدراسة الحالية.

## ثانيا : الكفاية التدريسية

### تمهيد :

في ظل التطور المعرفي والتكنولوجي الذي يعرفه العالم اليوم، كان لزاما على المدرسة أن تسير هذا التطور، ونظرا لما يمثله المعلم من أهمية، باعتباره ركنا أساسيا في أركان النظام التربوي، فإن أهم الدعائم التي تركز عليها فلسفه التربية تكمن في تهيئه، المعلمين وإعدادهم، وتطويرهم بصورة مستمرة، لتلبية حاجات المجتمع الضرورية، والارتقاء بالمستوى التعليمي، وتزويدهم بالخبرات التي تؤهلهم للعمل التربوي المتميز.

ومن ضمن هذه التطورات بروز التدريب القائم على بيداغوجيا الكفايات في نهاية القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم انتشاره في العالم، وقد كان مستخدماً قبل ذلك في الميادين العسكرية والصناعية والاقتصادية.

ويوضح جونسون ( Johnson 1973 ) حركة التربية القائمة على الكفايات، بأنها الأساس في إعداد المعلمين، وهي بذلك تختلف عن البرامج التقليدية الأخرى، إذ أنها تتميز بالقدرة على الأداء بكفاية وفعالية وليس المعرفة بالموضوعات فقط (الأزرق، 2000: 220).

والمقصود بحركة تربية المعلمين على أساس الكفايات، تلك البرامج التي تحدد أهدافاً دقيقة لتدريب المعلمين، وتحدد الكفايات المطلوبة بشكل واضح، ثم تلزم المعلمين بالمسؤولية عن بلوغ هذه المستويات، ويكون القائمون بتدريبهم مسؤولين عن التأكد من تحقيق الأهداف المحددة (الشايب، 2007: 108)

### 2-1- تعريف الكفاية :

التعريف اللغوي : ورد في لسان العرب لابن منظور أن الكفاية من كفى، يكفي: إذا قام بالأمر، ففي الحديث الشريف: "من قرأ الآيتين من آخر سورة البقرة في ليلة كفتاه"، أي أغنتاه عن قيام الليل.

ويقال استكفيته أمراً فكفانيه، أي طلبت منه القيام بأمر فأداه على الوجه الأكمل، وكفاك هذا الأمر أو الشيء أي حسبته، فقد ورد في الأثر: كفى بالمرء نبلاً أن تُعد معايبه، أي حسبته أن عيوبه قليلة.

أما في منجد اللغة والأعلام، فالكفاية من كفى، يكفي كفاية....الشيء، إذا حصل به الاستغناء عن سواه فهو كاف، قال تعالى: " وَأَرْسَلْنَاكَ لِلنَّاسِ رَسُولًا وَكَفَى بِاللَّهِ شَهِيدًا " سورة النساء، الآية 79 ، أي أن شهادة الله تعالى تُغني عن سواه.

ويقال كفاني هذا المال، بمعنى لم أحتج إلى غيره، وكفاني العدو، حماني منه، وكفاني مشقة السفر، أي قام مقامي فلم أحتج إلى السفر، ومنه قوله تعالى: " وَكَفَى اللَّهُ الْمُؤْمِنِينَ الْقِتَالَ " سورة الأحزاب، الآية 25 ، أي لم يحتاجوا إلى منازلهم حتى يجلوهم عن بلادهم، بل كفى الله وحده.

ونفس المعنى ورد في قوله تعالى " أَوْلَمْ يَكْفِ بِرَبِّكَ أَنَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ شَهِيدٌ " ورة فصلت الآية 53 ، أي كفى بالله شهيدا على أفعال عباده وأقوالهم. (الشايب، 2007: 109)

ويذكر الحسن اللحية: الكفاية فيها استغناء أو حصول الاكتفاء أو الارتواء ماديا كان أو معنويا، فالكفاية في هذا المعنى في اللغة العربية تدل على حصول الكفاية من الشيء مع القابلية للنماء والزيادة. (اللحية، 2006: 135)

ويختلف هذا المفهوم عن معنى الكفاءة وتعني حالة يكون بها شيء مساويا لشيء آخر، وتعني النظير والمثيل، يُقال تكافأ الشيطان، أي تماثلا، ومنه الكفاءة في النكاح، وهو أن يكون الزوج مساويا للزوجة في حسبها ودينها وغير ذلك (بلهامل، 2015: 15) ويعرف قاموس لاروس (1984) الكفاية *compétence* على أنها استعداد شخصي في أخذ القرار، وهي عبارة عن القدرة المعترف بها في مادة ما، وكذلك في مجال اللغة، فتعبر عن الكفاءة اللغوية التي يظهرها الأفراد عندما يتكلمون لغة معينة، أما عن الفرد الكفاء فيعني الذي له معرفة أو معلومات معمقة في مادة ما، أي قادر. (بن شويطة، 2014: 14).

وعليه فيمكن أن نستخلص أن الكفاية في اللغة تعني أن يتمكن الفرد من القيام بمهام معينة على أحسن وجه، دون الحاجة إلى المساعدة من غيره.

## التعريف الاصطلاحي :

تعددت تعريف الكفاية في الأدب التربوي، و قد أصبح هذا المصطلح مستخدماً بشكل كبير خاصة مع الإصلاحات التي مست المنظومة التربوية الجزائرية، والتعرض إلى مختلف التعاريف قد يساهم في الفهم الصحيح لهذا المصطلح الجديد القديم و حتى إن وجد اختلاف بين التعاريف، كما يؤكد التومي (2005)، فإن هناك عدداً من الخصائص التي تتفق حولها معظم التعاريف (بن شويطة، 2014: 15) وسنعرض فيما يلي مجموعة من التعاريف:

1- تعريف إيلي Ely، (1976) : الكفاية هي مهارة الفرد في أداء عمل معين، أو قدرته على القيام بأداء هذا العمل، وينبغي أن ترتبط بأداء الفرد لمهام محددة واقعية. (السويدي، 1998: 399)

2- تعريف وايت 1959 white، حيث يرى أنها دافع السيطرة على البيئة، فالفرد بحاجة إلى التعامل مع البيئة، ولا يتحقق هذا التعامل إلا بعد فهمها واستيعابها، وبذلك يعتبر النشاط الموجه نحو الاكتشاف والاستطلاع وجميع النشاط المعرفي نشاطاً تكيفياً بهدف تحقيق الكفاية. (الأزرق، 2000: 11).

3- تعريف هاوسام و هوستون (Howsam, R.B & Houston R.) : يعرف هذان الباحثان الكفاية بأنها: القدرة على عمل شئ أو إحداث نتائج متوقع، فهي قدرة يستخدمها الفرد بغية تحقيق نتائج مرغوب فيه في ميدان ما. (الشايب، 2007: 110)

4- يعرف زيدان (2008) : الكفاية بأوسع معنى لها هي قدرة الفرد في الوصول إلى نتائج متفق عليها، والكفاية يمكن أن تعرف كمعرفة معمقة في مادة ما، وهي تدل على القدرة على القيام بمهمة ما بشكل مقنع. (طبشي، 2015: 55).

5- تعريف هول وجونس (1972) : فقد ركزا في تعريفهما للكفاية على الجانب السلوكي وعرفاها بأنها مهارة مركبة تشتمل على أنماط سلوكية متعددة، تظهر في سلوك المعلم، وتشتق من تحليل محدد لنواتج التعلم المرغوب فيها (السويدي، 1998: 399).

6- تعريف التومي (2008) : الكفاية تعني القدرة على تعبئة مجموعة مندمجة من الموارد بهدف حل وضعية مشكلة تنتمي إلى عائلة من الوضعيات (التومي، 2008: 07)



7- تعريف غازي مفلح (1998): الكفاية هي أداء الفرد للمهمة التي ينطوي عليها عمله بشكل سهل ومستوى محدد من الإتقان والنتاج عن معارف وخبرات سابقة والاتجاه الإيجابي نحو تلك المهنة (بن شويطة، 2014: 16)

8- تعرف فيفيان دولاندشير (De Landsheere, V) الكفاية بكونها " تعبير عن القدرة على إنجاز مهمة معينة بشكل مرض"، فالكفاية بهذا المعنى هي سلوك، ولكنه ليس مجرد ردود أفعال عادية وعضلية، ولكنه أنشطة ومهام لها قصد، وهذا ما أضافه كل من "تيرمان" و"هل" من معنى للسلوك في إطار السلوكية الحديثة (بلهامل، 2015: 16)

9- ويورد مصطفى السيد زيدان (1982) توضيحا عن الكفاية بمفهومها العام بأنها القدرة على القيام بعمل ما بمستوى عال من الدقة في زمن أقل من الزمن المحدد للأداء العادي، ويستند إلى المعرفة التي يتم توظيفها لخدمة الأداء، وبمعنى آخر فهي صورة للأداء تقترب من حد المثالية، حيث يؤدي الفرد العمل في أقل وقت وجهد، وقد تحتوي الكفايات الرئيسية على عدد من الكفايات الفرعية، وبالتالي يصبح الأداء أداء الكفايات الرئيسية والفرعية (الأزرق، 2000: 12).

10- تعريف إكزافيي روجيرس 2006: الكفاءة هي أن يستطيع كل واحد القيام بما يجب أن يعمل به بشكل ملائم. (إكزافيي، 2006: 17)

11- كما يعرفها (الدرنج، 2003) على أنها قدرات مكتسبة تسمح بالسلوك والعمل في سياق معين ويتكون محتواها من معارف و مهارات و قدرات واتجاهات مندمجة بشكل مركب، كما يقوم الفرد الذي اكتسبها بتوظيفها قصد مواجهة مشكلة ما وحلها في وضعية محددة. (طبشي، 2015: 55).

12- تعريف طبشي (2015): الكفاية هي مجموعة القدرات والمعارف والمهارات التي يمتلكها الشخص ويوظفها لأداء مهمة بمستوى مقبول من الإتقان يحصل به الاستغناء عن غيره في هذه المهمة، والكفاية تترجم سلوكيا بالأداء في وضعية تربية معينة حسب بعض التعاريف ذات التصور السلوكي (طبشي، 2015: 56)

13- تعريف بيرينو (Perrenoud, 1999) : هي قدرة الشخص على تفعيل موارد معرفية مختلفة لمواجهة نوع محدد من الوضعيات. ويعتقد بيرينو أن هذا التعريف يركز على أربعة معطيات:

\*إن الكفايات ليست في حد ذاتها معارف أو مهارات أو مواقف لكنها تُفعل وتدمج وتُسق بين هذه المعارف.

\*لا يكون لتفعيل هذه الموارد معنى إلا في إطار وضعية، وكل وضعية هي فريدة من نوعها.

\*التعبير عن الكفاية يمر عبر عمليات عقلية معقدة، تضم بنيات ذهنية تُتيح تحديد إنجاز مهمة تلائم نسبياً الوضعية المقترحة.

\*تُبنى الكفايات من خلال عملية تكوين، لكن تلقائياً كذلك بالإبحار اليومي للممارس من وضعية عمل إلى أخرى (الشايب، 2007: 111).

14 - ويشير فريدريك ( Fredrick j.Mcdonald ) حسب ما أورده الفتلوي

(2004) إلى أن كل أداء كفاية يتشكل من ثلاث عناصر أساسية وهي:

-الأول : المعرفي: يتألف من مجموع العمليات المعرفية والقدرات العقلية والوعي

والمهارات الفكرية لأداء مهام الكفاية.

-الثاني : عملي: يشمل السلوك الأدائي الذي يتألف من مجموعة من الأعمال،

والحركات التي يمكن ملاحظتها ومن ضمنها مهارات يدوية لفظية بما فيها القراءة و الكلام والمناقشات والكتابة والرسم و استخدام وسيلة تعليمية وتركيب أجهزة و تشغيلها.

-الثالث : وجداني: و يشتمل هذا المكون على جملة من الاتجاهات والقيم والمبادئ

الأخلاقية والمواقف الإيجابية التي تتصل بها الكفاية الأدائية بما فيها الالتزام والثقة بالنفس والأمانة وتوخي الحرص و الدقة في التنفيذ (بن شويطة، 2014: 16).

ومن خلال العرض السابق يمكن أن نستخلص أن الكفاية هي امتلاك المعارف

والمهارات والقيم والاتجاهات الايجابية التي تظهر في الأداء بفعالية عند المواقف وتساعد على حل المشكلات ويمكن ملاحظتها وقياسها.

## 2-2-تعريف الكفاية التدريسية :

مصطلح التدريس يشير إلى العملية المركبة التي تؤدي إلى تعلم فعال، أو أنه إجراءات

معينة تمثل إحدى سلوكيات المعلم، وهو كل ما يصدر من المعلم من أقوال وأفعال داخل

البيئة الصفية، بهدف تعديل سلوك المتعلمين (حلس، 2010: 15)

- 1-تعريف " درة " : الكفاية التدريسية هي " تلك المقدرة المتكاملة التي تشمل مجمل مفردات المعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء مهمة ما أو جملة مترابطة من المهام المحددة بنجاح وفاعلية". (الشايب، 2007: 111).
- 2-ويعرفها أحمد الرفاعي غنيم (1981) : الكفاية التربوية هي مقدار تطبيق المعلم للعلوم التربوية، واستخدام طرق تربوية لتحقيق الجزء الأكبر من الأهداف التربوية المتفق عليها في الزمان والمكان المعين (الأزرق، 2000: 14).
- 3-تعريف فاروق الفرا (1983): هي عبارة عن مجمل سلوك المعلم الذي يتضمن المعارف والاتجاهات والمهارات. (السويدي، 1998: 400)
- 4-تعريف نعيمة يونس (1988): هي مدى توفر مجموعة من المهارات والخصائص الشخصية والتوافق الأسري، والرضا عن المهنة والاتجاهات الموجبة نحوها لدى المعلمة-تمكنها من أداء دورها في العملية التربوية (الأزرق، 2000: 14).
- 5-تعريف الأزرق (2000): هي امتلاك المعلم لقدر كاف من المعارف والمهارات والاتجاهات الايجابية المتصلة بأدواره ومهامه المهنية، والتي تظهر في أداؤه وتوجه سلوكه في المواقف التعليمية المدرسية بمستوى محدد من الإتقان، ويمكن ملاحظتها وقياسها بأدوات معدة لهذا الغرض (الأزرق، 2000: 19).
- 6-تعريف " الأسطل " و" الرشيد" (2003):الكفاية التدريسية بأنها مجموعة من القدرات، و ما يرتبط بها من مهارات والتي يفترض أن المعلم يمتلكها، بما يمكنه من أداء مهامه وأدواره و مسؤولياته خير أداء، مما ينعكس على العملية التعليمية ككل وخصوصا من ناحية نجاح المعلم وقدرته على نقل المعلومة إلى تلاميذه، و قد يقوم المعلم بذلك عن طريق التخطيط والإعداد للدروس و غيره من الأنشطة اليومية والتطبيقية، مما يتضح في السلوك والإعداد الفعلي للمعلم داخل الفصل وخارجه(بن شويطة، 2014: 27)
- 7-تعريف بورش Borich (1977): أنها تشتمل على جوانب ثلاثة حددها بالجانب المعرفي، والجانب الأداتي، والجانب الإنتاجي، ويقصد بالجانب الإنتاجي أنه جانب الكفايات الذي يؤدي إلى تحقيق نواتج التعلم المرغوبة لدى المعلم كما يربط (بورش Borich ) بين الكفايات وسلوك المعلم، ويخلص إلى التوصل لتعريف الكفايات

التدريسية بأنها مفاهيم سلوكية مرتبطة بالأهداف التعليمية ومحددة بشكل يمكن ملاحظته وتقييمه وفق مستوى معين من الإتقان (السويدي، 1998: 400)

8- يرى جود (1973) Good أن الكفاية هي القدرة على تحقيق النتائج المرغوبة مع اقتصاد في الجهد والوقت والنفقات (زكريا، وعباد2006: 69)

9- ويعرفها الشايب (2007): الكفاية التدريسية تتمثل في قدرة المعلم على أداء السلوك التعليمي بمستوى معين من الإتقان وبأقل جهد وفي أقصر وقت ممكن، وذلك من خلال مجموع المعارف والمهارات والاتجاهات التي اكتسبها في إطار عمليات الإعداد والتكوين المبرمجة له (الشايب، 2007: 115).

ومن خلال العرض السابق يمكن أن نستخلص أن الكفاية التدريسية هي امتلاك المعلم لمجموعة من المعارف والمفاهيم والمهارات والقيم والاتجاهات الايجابية من خلال عمليات التكوين المبرمجة له، وتظهر في أدائه بفعالية في مختلف المواقف، وتساعد على حل المشكلات بإتقان، وبأقل جهد وفي أقصر وقت.

### 2-3- مصادر اشتقاق الكفاية

يلجأ الباحثون والمختصون ببرامج التعليم إلى مصادر متعددة لاشتقاق الكفايات، ويستخدمون في ذلك عدة أساليب منهجية لتوصيف مضامينها، وصياغة مفرداتها. ويشير أوكي وبراون Okay, j & Brown (1972) إلى أربعة مصادر لاشتقاق الكفايات وهي:

- استطلاع آراء الأطراف المعنية بالعملية التعليمية كالمعلمين والمديرين والتلاميذ.

- الاقتباس من قوائم أخرى .

- ملاحظة المعلمين ذوي الخبرة في التدريس.

- تحليل عملية التدريس (الأزرق، 2000: 19)

وذكر الشايب (2007) مصادر أخرى لاشتقاق الكفايات التدريسية وهي:

أ- الخبرة الشخصية: يقصد بالخبرة الشخصية رجوع الباحث التربوي إلى خبرته السابقة لاستقصاء المهام والأدوار التي ينبغي أن يقوم بها المعلم داخل الفصل

الدراسي، والتي يتوقع أن يكون لها أثر فعال في ناتج العملية التعليمية. وبما أن اشتقاق الأهداف وتحديد مجالاتها وصياغتها يتم وفق رؤية منهجية تستند على تقييم الواقع، وعلى فهم وإدراك العلاقات بين الوسائل والأهداف، فإنه كلما كانت خبرة الباحث معمقة ومتنوعة في مجالات التدريس والإشراف التربوي كلما كانت أحكامه أقرب إلى الدقة والموضوعية.

ب- الملاحظة الموضوعية: وتعني الأسلوب العلمي المنظم الذي يلجأ إليه الباحث في تسجيل مشاهداته لأنماط السلوك والأداءات التي يقوم بها المعلم أثناء عملية التدريس داخل الفصل الدراسي بهدف استنتاج الأداءات ذات الأثر الفعال في نمو التلاميذ.

ج- التحقق التجريبي: وينتأى ذلك بالرجوع إلى المتغيرات التي أثبتت التجربة أهميتها في الأداء التدريسي للمعلم، حيث أن النتائج التجريبية تتميز بالدقة والموضوعية في التنبؤ بأهمية متغيرات محددة في حالة تشابه ظروف التجربة، وتم التحكم في المتغيرات. د- مراجعة قوائم الكفايات السابقة: تعتبر بطاقات وقوائم الملاحظة التي أعدت من قبل باحثين سابقين في المجال التربوي مصدراً من المصادر التي لا يمكن الاستغناء عنها في اشتقاق الكفايات التدريسية، فهي تمثل خبرات الآخرين التي يجب الاستفادة منها، على أن يؤخذ في الاعتبار الأطر النظرية التي استندت عليها تلك القوائم.

هـ- فلسفة وأهداف التعليم: تتضمن كل مرحلة من مراحل النظام التعليمي في المجتمع مجموعة من الأهداف التي يرجى الوصول إليها وتحقيقها، وتعتبر هذه الأهداف على اختلاف مستوياتها مصدراً لاشتقاق الكفايات التدريسية (الشايب، 2007: 118)

#### **2-4- المصادر المعتمدة في اشتقاق كفايات التدريس في الدراسة الحالية:**

أ- الخبر الشخصية: اعتمد الطالب على خبرته الشخصية في ميدان التعليم وإشراف التربوي حيث عمل معلماً في المدرسة الابتدائية لمدة (13) سنة، وفي ميدان الإشراف التربوي بصفته مفتشاً لمدة (12) سنة.

ب- مراجعة قوائم الكفايات السابقة: فقد اطلع الطالب على عدد من شبكات ملاحظة التدريس التي اعتمدت سابقاً ومنها:

- الشايب (2007)، في (الشايب 2007 ص 325 )

- الأزرق (2000)، في (الأزرق 2000 ،ص185) .
- حديد (2009)، في (حديد 2009 ،ص 401).
- سنان (2017)، في (سنان 2017 ،ص 89).
- الجعافرة (2011)، في (الجعافرة 2011 ،ص 575).
- خزعلي (2007)، في (خزعلي 2007 ،ص 567).

ج- فلسفة المجتمع وأهداف التعليم: يؤكد الكثير من الباحثين تعدد الكفايات التدريسية المطلوب توفرها لدى المعلمين بتعدد حاجات المجتمع، على اعتبار أنها ترجمة لأنواع القيم والغايات المنبثقة من حياة الإنسان، ومن المشاكل المختلفة التي يصادفها في مجتمعه (الشايب، 2007: 120)

وانطلاقاً من فلسفة النظام التربوي الجزائري تم اشتقاق وصياغة الكفايات التدريسية لهذه الدراسة والمتمثلة في:

- كفايات التخطيط.
- كفايات التنفيذ.
- كفايات التقويم .

## 2-5- تصنيف الكفايات التدريسية:

يقصد بتصنيف الكفايات التدريسية، تحديد الأبعاد والمجالات الرئيسية التي تدور حولها الكفايات، وترجمة كل كفاية من الكفايات الرئيسية إلى مجموعة من الكفايات الفرعية. وتختلف تصنيفات الكفايات التدريسية، باختلاف الهدف الذي حددت من أجله، وكذلك طبيعة الدراسة التي تم فيها التصنيف (السويدي، 1998: 415)

## 2-6- تصنيف الدراسة الحالية للكفاية التدريسية:

بناء على طبيعة الهدف من الدراسة الحالية، المتمثل في قياس الكفايات التدريسية لدى معلمي المرحلة الابتدائية، فإن الطالب اعتمد تصنيف الكفايات التدريسية التالية :

## 1-كفايات التخطيط:

التخطيط كما يعرفه "دعمس" بأنه: "عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة وبعبارة أخرى هو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة" (طبشي، وممادي 2011: 709)

التخطيط هو وضع برنامج مستقبلي لتحقيق أهداف معينة، خلال مدة محددة عن طريق الإمكانيات المتاحة (القرش، 2015: 23)

والتخطيط عبارة عن تفكير يسبق تنفيذ أي عمل واتخاذ قرارات بما يجب القيام به من أعمال، إذن هو إعداد للمستقبل واتخاذ العدة لمواجهة، وبدون تخطيط يصبح عملنا فوضى وجهدا ضائعا لا ترجى منه فائدة، فمن واجب المشرف التربوي أن يضع أهدافا لكل زيارة يقوم بها للمعلم، إذ القيام بزيارة دون هدف محدد وواضح يعيق من تحقيق الفائدة المرجوة من الزيارة (بوسعدة، 2010: 112)

ويقصد بكفاية التخطيط للدرس في الدراسة الحالية مجموعة الإجراءات السلوكية التي يقوم بها المعلم أثناء إعداده للدرس وتتحدد في العناصر التالية:

- يحدد المقطع التعليمي
- يحترم تنفيذ الزمن البيداغوجي للتعلمات
- يصوغ الهدف التعليمي بصورة تمكن من تقويمه
- يدرج المواقف و القيم في صورة سلوكية واضحة
- يحدد الوسائل المستخدمة في النشاط

## 2-كفايات التنفيذ:

وتعني مجموعة الإجراءات العملية والممارسات التي يقوم بها المعلم أثناء الأداء الفعلي داخل الفصل، وتعد عملية التنفيذ المحك العملي لقدرة المعلم على نجاحه في المهنة، فقد يظهر المعلم قدرة على التخطيط والإعداد النظري لموضوع أو درس معين، لكنه عند التنفيذ قد لا يحقق الهدف المطلوب (الأزرق، 2000: 30)

- تنفيذ خطة تشكيل السلوك (تعديل السلوك المرغوب فيه) وذلك بتنظيم البيئة التعليمية وتوضيح الأهداف للمتعلم وتنفيذ الخطة (سعيد، 2015: 318)
- ويقصد بكفاية التنفيذ للدرس في الدراسة الحالية مجموعة الإجراءات السلوكية التي يقوم بها المعلم أثناء تنفيذه للدرس وتتحدد في العناصر التالية:
- يستخدم وضعية الانطلاق بطريقة مناسبة
  - يشوق التلاميذ في الدرس
  - يغير نبرة صوته حسب موقف التعلم
  - يعقب على إجابات المتعلمين
  - يتدرج من السهل إلى الصعب ومن البسيط إلى المركب
  - يتابع التلاميذ أثناء الإنجاز
  - يحرص على اكتشاف التلميذ للمعلومات بنفسه
  - يتأكد من فهم التلاميذ قبل الانتقال إلى خطوة جديدة
  - يستخدم التعزيز المادي والمعنوي لتحفيز التلاميذ
  - يحسن إدارة الصف
  - يشجع التلاميذ على التعبير عن أفكارهم بحرية
  - ينوع في طرائق وأساليب التدريس
  - يستخدم الوسائل التعليمية بطريقة مناسبة
  - يتحكم في استخدام السبورة
  - يستخدم كتاب التلميذ في الوقت المناسب
  - يستخدم اللوحة بطريقة صحيحة عند الحاجة إليها



- يشرك التلاميذ في الدرس
- يستخدم التقويم التكويني في مراحل النشاط
- يصغي لما يقوله التلاميذ
- يتحكم في إدارة الوقت

### **3-كفايات التقويم:**

أن التقويم هو عملية استخدام البيانات أوالمعلومات التي يوفرها القياس بهدف إصدار أحكام أو قرارات تتعلق بالسبل المختلفة للعمل التربوي، أو بالتحقق من مدى الاتفاق بين الأداء والأهداف، أو بتحديد مرغوبية وضع أو مشكلة ما (نشواتي، 1998: 600).

ومن خلال التقويم يتم التعرف على نوع ومقدار حدوث التعلم، وتحديد المستويات التعليمية للمتعلمين وخبراتهم السابقة ومعرفة احتياجاتهم ومتطلباتهم التعليمية، وقابليتهم ومدى استعدادهم وقدراتهم التي يتم في ضوءها تحديد الأهداف والخبرات المناسبة للتعليم والتعلم (محمود، 2005: 22)

التقويم التربوي المتعلق بعملية التعلم والتعليم الصفي هو عملية منظمة لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها بهدف تحديد مدى تحقق نتائج التعلم لدى المتعلمين واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها (الزغول، 2012: 328)

ويقصد بكفاية التقويم للدرس في الدراسة الحالية مجموعة الإجراءات السلوكية التي يقوم بها المعلم أثناء تقويمه للدرس وتتحدد في العناصر التالية:

- يصوغ أسئلة واضحة تدفع التلاميذ للتفكير
- ينوع الأسئلة بين الشفوية والكتابية
- يتسم بالمرونة في تغيير السؤال وتبسيطه
- يركز على التصحيح الذاتي بعد التصحيح الجماعي
- يعطي للتلاميذ وقتا للإنجاز مناسباً لقدراتهم

## 7-2- وسائل قياس كفايات المعلمين التدريسية:

تتعدد طرق قياس كفايات المعلمين التدريسية ونذكر منها :

1- تحصيل التلاميذ: تقييم أداء المعلم من خلال تحصيل التلاميذ.

2- التقدير الذاتي للكفايات التدريسية: المعلم يقيم أداءه .

3- تقديرات المشرفين: يقوم المشرفون التربويون والمديرون بشكل مستمر بتقدير الكفايات

التدريسية للمعلمين في مختلف المواد من خلال تقارير أو بطاقات تقدير وعلى الرغم من أهمية هذه الوسيلة فإنه تعترضها بعض الصعوبات خاصة إذا كان المشرف يقوم بالإشراف على عدد كبير من المعلمين وفي منطقة شاسعة متباعدة فلا يمكنه القيام بزيارات متعددة لنفس المعلم حتى يستطيع تقدير أداء المعلم بشكل حقيقي، ضف إلى ذلك تعدد المهام التي يقوم بها المشرف.

كما تتعدد مهام مدير المدرسة (مهام إدارية، تربوية، بيداغوجية، تسيير المطاعم). وهذا من شأنه أن يصعب من مهمته في القيام بدوره في تقدير كفايات المعلم.

وكي يقوم المشرف التربوي أو المدير بمهمة قياس كفايات المعلم التدريسية فلا بد أن يكونا على درجة من الكفاية ومؤهلين تماما لتحمل أعبائهما.

وهنا يقترح الباحث أن يكون لكل معلم دفتر أو بطاقة لدى الهيئات المشرفة على المعلم، لقياس مدى تطور مستوى أدائه ونقائمه، لِنَتَّخِذَ الإجراءات المناسبة، ويُمكن استخدام هذه الوسيلة حتى في متابعة طلاب معاهد تكوين المعلمين في التداريب الميدانية، ضمنا للتقويم المستمر والتكويني الذي يَسمح بقياس وتحسين مُستوى أدائهم المهني (قندوز، وشيخة، 2011: 311)

ويعتقد ناصر يونس (1996) أن الطرق المستخدمة في تقويم المعلم متعددة ومختلفة بمعاييرها بحسب الغاية من التقويم، فقد يعتمد البعض على تقويم المعلم من خلال نجاحه في التطبيق العملي، أو من خلال سيرته الثقافية والتربوية، أو من خلال نمو تلاميذه وتحصيلهم الدراسي. (الشايب، 2007: 132)

## 8-2- تصنيف وسائل قياس كفايات التدريس في الدراسة الحالية:

تماشيا مع أهداف الدراسة الحالية استخدم الطالب شبكة ملاحظة لقياس الكفايات التدريسية للمعلمين .

ويُقصد بشبكات الملاحظة الوسائل الموضوعية التي تم تقنينها واختبارها قصد تسجيل جوانب من العملية التعليمية خلال ملاحظة الأقسام .

وقدحدّد يونس ناصر (1996) مبررات وأسباب استخدام شبكات الملاحظة في مجموعة عناصر نذكر منها ما يأتي:

1- الإدراك المتزايد لفشل الأساليب والوسائل التقديرية(الذاتية) في تحديد مواصفات المعلم ذي الفاعلية أو مواصفات التدريس الفعال.

2- محاولات تحسين إعداد المعلم، وتدريبه على ملاحظة وتحليل ما يحدث داخل الفصل، وتشجيعه على ملاحظة وتحليل الجوانب المنوعة من سلوك التدريس بطريقة منظمة.

وتتميز شبكات الملاحظة حسب ديسو (Dussault,1973) بالخصائص الأساسية الآتية:

- كل شبكة باعتبارها نظام تحليل، تمكن من دراسة مظهر أو عدة مظاهر من الواقع التعليمي الشديد التعقيد.

- تجسد كل شبكة نموذجاً وتصوراً معيناً ورؤية خاصة لواقع القسم، وأن هذا التصور يمنح كل شبكة ،باعتبارها نسقاً، خصوصيتها، ويحدد في نفس الوقت الجوانب التي يمكن ملاحظتها وتسجيلها.

- تتخذ كل شبكة شكل مجموعة من المراقبي وتصنف داخلها البنود التي يقابل كل واحد منها الأحداث المراد تسجيلها.

- تتضمن كل شبكة عملية تجزيء، تهدف إلى تحليل السلوك الملاحظ وترتيبه .

(الشايب، وبن زاهي، 2011: 39-40)

## 2-9- علاقة الكفاية التدريسية بالقيادة التحويلية:

ويعد "ليسود Leithwood" من أكثر الباحثين إسهاماً في الأدب المتعلق بنظرية

القيادة التحويلية في مجال التعليم، حيث نشر في هذا المجال ما يزيد على عشرة كتب وبحوث، وتشير الدراسة المتأنية لأعماله إلى أنه كان يعتمد في أعماله المبكرة على نموذج "باص" المتعدد العناصر، لكنه استطاع من خلال معظم أعماله الحديثة أن يقدم تفسيراً أكثر نظماً للقيادة التحويلية في مجال التعليم بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة (عطية، 2014: 225)

- وبما أن وظيفة المفتش التربوي التحويلي هي نقل المعلمين نقلة نوعية، للرفع من كفاياتهم التدريسية، من خلال الاهتمام بالأفراد الذين يحتاجون إلى رعاية فردية، لذا فإن هناك بعض المبادئ التي تساعد على تفعيل الدور القيادي نذكر منها:
- استخدام النمط القيادي المناسب في الوقت المناسب.
  - تشجيع المبادرات والأفكار المبدعة.
  - أن يتصف القائد التحويلي بصفات عديدة أهمها الشخصية الإلهامية والمبدعة، والاستثارة العقلية والاهتمام الإنساني بالأفراد بحسب حاجاته وقدراته.
  - توحيد جهود العاملين في المدرسة للرفع من درجة الكفايات التدريسية.
  - إدراك الحاجة إلى التغيير.
  - تشجيع عمل الفريق والتعاون.
  - حسن إدارة الوقت وعدم إضاعته بالمناقشات التي لا طائل من ورائها.
  - الاهتمام بالطاقات الجسمية والعقلية ومهارات الاتصال.
- 2-10- الدراسات السابقة المتعلقة بالكفايات التدريسية:**

- 1-دراسة صيام (2007) بعنوان: دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة.
- هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة، وتم اختيار عينة عشوائية من ( 226 ) معلماً ومعلمة.
- وتحقيقاً لأهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لدور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية.
- وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:
- إن ممارسة المعلمين لمهارات التخطيط ومهارات التنفيذ ومهارات التقويم متوسطة.
  - لا توجد فروق في التقديرات المتوقعة لدور أساليب الإشراف التربوي التي تساهم في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة تعزى لمتغير كل من الجنس، والمؤهل العلمي، في مجال التخطيط، والتنفيذ، والتقويم (العكر، 2008: 11)

- 2- دراسة همام (1992) عن تقويم المهارات التدريسية لدى معلمي العلوم بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي وكان من نتائجها:
- لا تتوافر لدى المعلمين كفايات التخطيط .
  - كفايات تنفيذ الدروس مرتفعة (الأزرق، 2000، ص: 309)
- 3- دراسة الشايب (2007) بجامعة وهران حيث استخدم شبكة ملاحظة لقياس الكفايات التدريسية للمعلمين وتوصل إلى النتائج التالية :
- الكفايات التدريسية للمعلمين منخفضة.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية -بين المعلمين في كفاياتهم التدريسية باختلاف أساليب الإشراف التربوي المعتمدة .
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية -بين المعلمين في كفاياتهم التدريسية باختلاف مؤهلاتهم العلمية.
  - لا توجد فروق دالة إحصائية بين المعلمين في كفاياتهم التدريسية باختلاف جنسهم (الشايب، 2007 : 18).
- 4- دراسة خزعلي ومومني (2007) في الأردن كان من نتائجها :
- كفايات التقويم مرتفعة عند المعلمين.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الكفايات التدريسية للمعلمين باختلاف المؤهل العلمي ( خزعلي، 2007، ص: 554)
- 5- دراسة مضر وآخرون (2011) في العراق كان من نتائجها :
- بالنسبة للدرجة الكلية للكفايات بدرجة متوسطة
  - كفايات التخطيط بدرجة كفاية متوسطة .
  - كفايات التنفيذ بدرجة كفاية متوسطة.
  - كفايات التقويم بدرجة كفاية متوسطة (مضر، 2011، ص: 46)
- 6- دراسة الكندري (1994) عن تقويم كفايات معلمي اللغة العربية بمدرسة الكويت الانجليزية، تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تمكن المعلمين من الكفايات التدريسية . قام الباحث باعداد شبكة ملاحظة تشتمل على 144 كفاية. وكانت أهم نتائجها :

-إن الكفايات التخطيط منخفضة .

- كفايات معلمي المرحلة الابتدائية والإعدادية مرتفعة .

-كفايات المرحلة الثانوية منخفضة (الأزرق، 2000: 311)

7- دراسة الراوي (1988) عن تحليل الكفايات المتطلبة لمدرسي المرحلة الثانوية في دولة الإمارات العربية .

وكانت أهم نتائجها :

-كفايات التخطيط عند المعلمين مرتفعة (الأزرق، 2000 :303)

8-دراسة الرشيدات (2001) عن دور المشرفين التربويين في تطوير الأداء المهني لمعلمي

الدراسات الاجتماعية في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق بالأردن وكان من نتائجها:

- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين دور المشرف التربوي وتحسين الكفايات التدريسية

للمعلمين في ثمان مجالات منها التخطيط والتنفيذ والتقييم (الشديفات، 2014: 311)

9- دراسة الهاجري (2007) ،عن دور المشرفين التربويين في تنمية أداء معلمي التربية

الإسلامية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ، وكان من نتائجها:

- أن دور المشرفين التربويين في تنمية كفايات التخطيط عند المعلمين كان بدرجة كبيرة

(الشديفات، 2014: 315)

10-دراسة مهيدات وطشوش (2011) حول الكفايات المعرفية والمهارات اللازمة لمعلمي

الأطفال ذوي اضطراب التوحد في الأردن ودرجة امتلاكها ،هدفت هذه الدراسة إلى تحديد

أهمية الكفايات المعرفية والمهارات اللازمة لمعلمي الأطفال ذوي اضطراب التوحد في الأردن

ودرجة امتلاكها تبعاً لمتغيرات الجنس، أو المؤهل العلمي، أو التفاعل بينهما .شارك في

الدراسة ( 45 ) معلماً ومعلمة من العاملين في خمسة مراكز للتربية الخاصة تعنى بالأطفال

ذوي اضطراب التوحد في مدينة عمّان خلال 2011، ولتحقيق هدف الدراسة طُوِّرت قائمة

بالكفايات المعرفية والمهارات اللازمة للمعلمين .

وكان من نتائجها :

- عدم وجود أثر للجنس أو المؤهل العلمي أو التفاعل بينهما في درجات كفايات المعلمين .

(مهيدات، وآحرون 2014 :67)

11-دراسة العلجوني(2005) حول مدى امتلاك مدرسي الدبلوم المتوسط في جامعة البلقاء التطبيقية للكفايات التعليمية التي يجب إتقانها، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى امتلاك مدرسي طلبة الدبلوم المتوسط في جامعة البلقاء التطبيقية للكفايات التعليمية من وجهة نظر المدرسين، وتم تصميم استبانة من ( 37 ) فقرة من الكفايات التعليمية تحدد مدى امتلاك المدرسين لهذه الكفايات من وجهة نظرهم، وتم توزيع الاستبانة على عينة جُمعت بطريقة عشوائية متعددة المراحل، بلغ عددها (160) معلماً ومعلمة، وكانت نتائج الدراسة: -لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الكفايات التدريسية للمعلمين باختلاف الجنس. -توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الكفايات التدريسية للمعلمين باختلاف المؤهل العلمي (الشايب، 2007: 191).

12-دراسة الاسطل والرشيد ( 2003 ) حول تقويم كفاية التخطيط الدراسي لدى معلمي الرياضيات في إمارة أبو ظبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، هدفت إلى تقويم كفاية التخطيط الدراسي لدى معلمي الرياضيات بإمارة أبو ظبي، تم إعداد معيار لتقويم هذه الكفاية وتطبيقه على عينة مكونة من ( 183 ) معلماً ومعلمة، وكان من نتائجها: -تدني مستوى أداء معلمي الرياضيات لكفاية التخطيط الدراسي. -توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المعلمين لكفاية التخطيط الدراسي تُعزى إلى جنس المعلمين لصالح الإناث (الشايب، 2007: 189).

13-دراسة المانع (2012) وهدفت إلى معرفة درجة ممارسة معلمي اللغة العربية للكفايات المهنية الحديثة في ضوء متطلبات التطوير التربوي في دولة الكويت وأظهرت النتائج أن: -درجة ممارسة معلمي اللغة العربية للكفايات المهنية الحديثة في ضوء متطلبات التطوير التربوي في دولة الكويت كانت متوسطة حيث كان المتوسط الحسابي 3.6 و الانحراف المعياري 0.65 ،

-وكانت كفاية المعرفة الأكاديمية و البيداغوجية الخاصة ذات مستوى متوسط بمتوسط حسابي 3.45 و انحراف معياري 0.66. (طبشي، 2015: 27)

14-دراسة بلهامل (2015) حول تقدير مستوى الكفايات التدريسية لدى معلمي المرحلة الابتدائية، هدفت إلى معرفة مستوى الكفايات التدريسية لدى معلمي المرحلة الابتدائية، واعتمدت المنهج الوصفي، واستخدمت الباحثة شبكة ملاحظة، وكان من نتائج الدراسة: - وجود كفايات التخطيط للدرس لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمستوى متوسط.

- وجود كفايات تنفيذ الدرس لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمستوى متوسط.
- وجود كفايات تقويم الدرس لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمستوى متوسط.
- 15-دراسة طبشي (2015) حول الكفاية المعرفية لأساتذة الرياضيات وعلاقتها باتجاههم نحو المهنة وبدافعيتهم للتدريس، هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة الكفاية المعرفية لدى أساتذة التعليم المتوسط لمادة الرياضيات باتجاهاتهم نحو مهنتهم و بدافعيتهم للتدريس، و استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، و أما عينة الدراسة فشملت 268 أستاذا و أستاذة لمادة الرياضيات في مرحلة التعليم المتوسط بولاية ورقلة، ولقياس الكفاية استخدم الباحث اختبار الكفاية المعرفية، وكان من نتائجها:
- كفاية الأساتذة المعرفية لم يصل للمستوى المقبول تربويا.
- توجد علاقة دالة بين الكفاية المعرفية و الاتجاه نحو مهنة التدريس و لدافعية للتدريس لدى أساتذة مادة الرياضيات للتعليم المتوسط.
- لا يختلف أساتذة الرياضيات للتعليم المتوسط في كفايتهم المعرفية باختلاف جنسهم وطبيعة تكوينهم و التفاعل بينهما (طبشي، 2015: 140-149-152)

## 2-11-تعليق على الدراسات السابقة:

- تتميز بعض الدراسات بالحدثة مثل دراسة المانع (2012)، ودراسة بلهامل (2015)، ودراسة طبشي (2015).
- تنوع الدراسات السابقة من حيث اهتمامها بالكفايات التدريسية في المراحل التعليمية المختلفة، فبعضها تناول بالدراسة الكفايات التدريسية في المرحلة الجامعية مثل دراسة العلجوني(2005)، وبعضها ركز على التعليم الثانوي مثل دراسة صيام (2007)، وبعضها ركز على التعليم المتوسط مثل دراسة طبشي (2015)، وبعضها ركز على التعليم الابتدائي مثل دراسة الشايب (2007) .
- بعض الدراسات السابقة توصلت إلى مستوى مرتفع في كفايات المعلمين التدريسية مثل دراسة الراوي (1988)، ودراسة همام (1992)، ودراسة الكندري (1994)، ودراسة خزعلي ومومني (2007)، في حين أن بعض الدراسات توصلت إلى مستوى متوسط أو منخفض من كفايات المعلمين التدريسية مثل دراسة (2003)، ودراسة صيام (2007)، ودراسة مضر وآخرون (2011)، ودراسة همام (1992)، ودراسة الكندري (1994).



-استخدمت أغلب الدراسات السابقة استبانة مثل دراسة صيام (2007)، في حين استخدم بعضها شبكة ملاحظة مثل دراسة الشايب (2007)، ولا شك أن استخدام شبكة الملاحظة أقرب للنتائج الحقيقية مع ما فيه من صعوبة في التنفيذ واستهلاك الوقت الطويل.

-وفي الأخير هذه الدراسة تتميز على الدراسات السابقة بكونها ربطت بين الكفاية التدريسية للمعلم والقيادة التحولية للمفتش.

## خلاصة الفصل:

مع التطور السريع الذي نشهده، وفي ظل المتغيرات في العملية التربوية التي صارت من سمات العصر، يتوجب علينا التجديد في أسلوب قيادتنا التربوية، وطريقة تعاملنا في الإشراف التربوي والإداري.

وتبرز القيادة التحويلية، ودور القائد التحويلي الذي يوصف بأنه قائد قدوة ثابت بإرادة قوية، وذو رؤية متفائلة يذكر العاملين بالقيم. وذلك لأنه يسعى إلى زيادة ثقة المرؤوسين في أنفسهم، مما يدفعهم إلى التقدم المستمر والتعاون مع القيادة الحديثة، وهو من خلال دفعه وتحفيزه المستمر يجعلهم قادة فاعلين، ويؤكد لهم أنه لا يمكن أن تتحقق أهداف المؤسسة إلا بوجودهم.

لقد جاءت القيادة التحويلية لتبني استراتيجيات منظمة، تختلف عن استراتيجيات

القيادات البيروقراطية، والتبادلية، والموقفية، من حيث التركيز على توسيع اهتمامات التابعين، وإثارة وعيهم الثقافي والأخلاقي للتطلع إلى ما هو أبعد من المصالح الشخصية. والقائد التربوي التحويلي يظهر تأثيره في الكفايات التدريسية للمعلمين، التي بدورها تنعكس على مستوى التحصيل الدراسي للتلاميذ، وتحقيق أهداف المدرسة.

والكفاية التدريسية هي امتلاك المعلم لمجموعة من المعارف والمفاهيم والمهارات والقيم والاتجاهات الايجابية من خلال عمليات التكوين المبرمجة له، وتظهر في أدائه بفعالية في مختلف المواقف، وتساعد على حل المشكلات بإتقان، وبأقل جهد وفي أقصر وقت.

## الفصل الثالث

### الإجراءات المنهجية

- تمهيد

3-1- المنهج المتبع في الدراسة.

3-2- مجتمع الدراسة .

3-3- وصف عينة الدراسة الأساسية.

3-4- الدراسة الاستطلاعية.

3-5- الأدوات المستخدمة في الدراسة .

3-6- الأساليب الإحصائية

### تمهيد :

الدراسة الميدانية هي جزء مهم في البحث وتساعد الطالب في التحقق من صلاحية أدواته ويتم من خلالها إثبات ما جاء في الجانب النظري وكل ما يتعلق بمتغيرات البحث حول القيادة التحويلية عند المفتشين التربويين والكفايات التدريسية للمعلمين . وسنحاول من خلال هذا الفصل الوقوف على الإجراءات المنهجية اللازمة للوصول إلى نتائج عملية يعتد بها.

### 3-1- المنهج المتبع في الدراسة :

بما أن الدراسة الحالية هدفت إلى وصف الكفاية التدريسية للمعلمين ، ووصف القيادة التحويلية للمفتشين التربويين ، فإن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم لها، الذي يسمح بوصف الظاهرة المدروسة وجمع المعطيات وتحليل النتائج لإصدار الأحكام المناسبة.

### 3-2-مجتمع الدراسة :

يتكون المجتمع الأصلي من معلمي بلدية ورقلة الموزعين على عشر (10) مقاطعات و يبلغ عددهم الكلي 763 معلما .

### جدول (01) يوضح عدد المعلمين في كل مقاطعة .

المقاطعة	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	السابعة	الثامنة	التاسعة	العاشر	المجموع
عدد المعلمين	86	83	72	72	83	72	75	87	62	71	763
النسبة المئوية	%11.27	%10.87	%9.43	%9.44	%10.87	%9.43	%9.83	%11.5	%8.14	%9.31	%100

### 3-3- وصف عينة الدراسة الأساسية :

قام الطالب باختيار 50% من المقاطعات عشوائيا.

بلغ المجموع الكلي للعينة (110 معلما ) في التعليم الابتدائي في مدينة ورقلة وهي تمثل نسبة 14.41% من المجتمع الأصلي، وتشمل الجنسين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية متعددة الطبقات.

جدول (02) يوضح عدد المعلمين في كل المقاطعات التي تم اختيارها .

المجموع	العاشرة	الثامنة	الخامسة	الرابعة	الثانية	المقاطعة
396	71	87	83	72	83	عدد المعلمين
%100	%17.93	%21.97	%20.96	%18.18	%20.96	النسبة

جدول (03) يوضح عدد المعلمين في كل المقاطعات التي تم اختيارها موزعين حسب

الجنس والمؤهل العلمي

المجموع	أدبي	علمي	إناث	ذكور	المقاطعة
83	65	18	71	12	الثانية
72	51	21	64	8	الرابعة
83	61	22	70	13	الخامسة
87	60	27	77	10	الثامنة
71	40	31	59	12	العاشرة
396	277	119	341	55	المجموع
%100	%69.95	%30.05	%86.1	%13.89	النسبة

تم اختيار عدد المعلمين من كل مقاطعة حسب نسبة تمثيلها في المجتمع، فكانت النتائج

كما في الجدول (04)

جدول (04) يوضح أفراد عينة الدراسة حسب المقاطعات

المجموع	العاشرة	الثامنة	الخامسة	الرابعة	الثانية	المقاطعة
%100	%17.93	%21.97	%20.96	%18.18	%20.96	النسبة المئوية
110	20	24	23	20	23	حجم العينة

تم اختيار أربع مدارس من كل مقاطعة عشوائياً .  
 وتم اختيار عدد المعلمين من كل مدرسة حسب نسبة تمثيلها في المجتمع وحسب عدد أفراد  
 العينة في كل مقاطعة، فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (05)  
**جدول (05) يوضح عدد أفراد العينة في كل مدرسة**

المقاطعة	المدرسة	عدد المعلمين	العدد في العينة
الثانية	العقيد عميروش	11	05
	الهامل دحمان	12	05
	عثمان بن عفان	14	06
	أول نوفمبر	17	07
الرابعة	عائشة نواصر	16	06
	عقبة بن نافع	13	05
	ابن رشد	20	07
	العفو م الشريف	06	02
الخامسة	بني حسن ق	13	06
	بني حسن ج	11	05
	مدقن ط إبراهيم	14	06
	بوعامر ج	11	06
الثامنة	خليل الغربية	09	05
	خليل الشرقية	12	06
	الأمير ع القادر	19	07
	الطالب م خمقاني	12	06
العاشر	عانو محمد	14	06
	بونوة بوحفص	11	04
	سيدي ع الرحمن	12	05
	الصيد محمد	11	05
	المجموع	285	110

روعي في اختيار العينة أن تكون ممثلة للمجتمع الأصلي ،وقد تطلب ذلك وجود متغيري الجنس والمؤهل العلمي بنفس نسب تمثيلها في المجتمع. وكانت العينة موزعة كما يلي :

#### من حيث الجنس :

تم توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كما هو موضح في الجدول التالي:

#### **جدول (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس وبالنسبة المئوية .**

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
عدد الأفراد	15	95	110
النسبة المئوية	%13.64	%86.36	%100

#### من حيث المؤهل العلمي :

تم توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي كما هو موضح في الجدول التالي :

#### **جدول (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي وبالنسبة المئوية.**

نوع المؤهل العلمي	علمي	أدبي	المجموع
عدد الأفراد	33	77	110
النسبة المئوية	%30	%70	%100

#### 3-4- الدراسة الاستطلاعية :

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 30 معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين مجموع معلمي بلدية ورقلة ،بحيث توفرت فيها خصائص المجتمع الأصلي ،كما هو موضح في الجدول رقم (08)

#### **جدول (08) يبين خصائص العينة الاستطلاعية من حيث الجنس والمؤهل العلمي**

خصائص العينة	الفئة	العدد	النسبة	الفئة	العدد	النسبة	المجموع
الجنس	ذكور	04	%13.33	إناث	26	%86.66	30
المؤهل العلمي	علمي	09	%30	أدبي	21	%70	30

يبين الجدول (08) توفر خصائص المجتمع الأصلي في عينة الدراسة الاستطلاعية بنفس النسب الموجودة في المجتمع الأصلي.

بالنسبة للجنس عدد الذكور (04 معلمين) بنسبة 13.33% وعدد الإناث ( 26 معلمة) بنسبة 86.66% .

وبالنسبة للمؤهل العلمي عدد العلميين (09 علميين) بنسبة 30% وعدد الأدبيين (21 أدبيا) 70% .

### 3-5- الأدوات المستخدمة في الدراسة:

يتوقف صدق البحوث وقيمتها العلمية على الاختيار السليم للطرق والأدوات التي تمتلك الشروط والأدوات العلمية والمنهجية بغية الوصول إلى أهدافها المسطرة (مزيان، 1999: 58)

استخدم الطالب أداتين:

1- شبكة ملاحظة لقياس كفايات التدريس.

2- اختبار القيادة التحويلية: الجزء المتعلق بالقيادة التحويلية من مقياس القيادة متعددة

العوامل (MLQ-5X) الذي أعده (Bass, & Avolio, 2004)، وترجمته إلى اللغة

العربية (خلود الزعبي، 2013)

### - شبكة الملاحظة :

أعد الطالب هذه الشبكة بعد الرجوع إلى الأدب التربوي في هذا المجال وبعد الاطلاع على مجموعة من الشبكات مثل:

- الشايب (2007) ،في (الشايب 2007، 325 )

- الأزرق (2000) ،في (الأزرق 2000، 185) .

- حديد (2009)،في (حديد 2009، 401).

- العدوانى (2009)، في (العدوانى 2009، 09)

- سنان (2017) ،في (سنان 2017، 89).

- الجعافرة (2011) ،في (الجعافرة 2011، 575).

- خزعلي (2007) ،في (خزعلي 2007، 567).

ونظرا للمستجدات في الميدان التربوي رأى الطالب أن يعد شبكة تساير المعطيات الحالية.



الهدف من الدراسة هو معرفة مدى توافر الكفايات التدريسية عند معلمي المدرسة الابتدائية ببلدية ورقلة وتحديد مستويات الأداء لديهم.

لقد بنى الطالب شبكة الملاحظة المذكورة أعلاه التي تتضمن وصفا إجرائيا لأهم الأداءات السلوكية (الكفايات التدريسية) التي ينبغي أن يقوم بها المعلم والتي يمكن ملاحظتها وتقديرها.

#### - أبعاد الكفايات في شبكة الملاحظة :

- تتضمن شبكة الملاحظة الكفايات التالية :
- أ- كفايات التخطيط .
  - ب- كفايات التنفيذ .
  - ج- كفايات التقويم .

وتحوي الشبكة 30 كفاية كما يبينها الجدول (09)

#### **جدول (09): يوضح أبعاد الكفايات التدريسية وعددها ونسبتها المئوية في الشبكة**

أبعاد كفايات التدريس	عدد الكفايات	النسبة المئوية
كفايات التخطيط	05	%16.66
كفايات التنفيذ	20	%66.66
كفايات التقويم	05	%16.66
المجموع	30	%100

#### الخصائص السيكومترية لشبكة الملاحظة :

#### أ- صدق شبكة الملاحظة :

يعد الصدق من أهم صفات الاختبار الجيد، وصدق الاختبار يعني قدرته على قياس ماوضع لقياسه، أو قدرته على قياس السمة التي يزعم أنه يقيسها، ولا يقيس شيئاً آخر بدلا منها (العناني، 2014: 258)

وقد اعتمد الطالب طرائق حساب الصدق التالية :

### أ-1-الصدق المنطقي:

يقصد بالصدق المنطقي الحكم على مدى تمثيل الاختبار للميدان الذي يقيسه ،حيث أنه ينطلق من فكرة تحليل المواقف المراد قياسها بهدف التأكد من أن جميع فقرات الاختبار تمثل المواقف تمثيلاً جيداً. (الشايب، 2007: 224)

وبناء على خبرة الطالب في مجال التفتيش فقد حدد مجموعة من العبارات التي تمثل الأداءات السلوكية للمعلم في القسم والتي يمكن ملاحظتها وقياسها.

أ-2-صدق المحكمين: بعد إعداد الصورة المبدئية لشبكة ملاحظة كفايات التدريس تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي خبرة في علم النفس وعلوم التربية والتدريس، بهدف الحكم على مدى صلاحية الأداة من حيث عدد كفاياتها وعدد بنودها وبدائل الأجوبة، ومن حيث تمثيل الكفايات للأداءات السلوكية للمعلم (أنظر الملحق رقم 02)

تم اعتماد البنود التي وقع الاتفاق عليها من طرف المحكمين، وأخذ بعين الاعتبار التعديلات التي اقترحوها حول بعض البنود

وقد كانت نتائج التحكيم كما هو مبين في الجدول (10)

### جدول (10) يبين نتائج تحكيم شبكة الملاحظة.

الرقم	موضوع التحكيم	نسبة الاتفاق بين المحكمين
01	أبعاد الشبكة	100%
02	بدائل الأجوبة	40%
03	البنود : 06، 07، 12، 13، 18، 24	100%

كل المحكمين وافقوا على أبعاد الشبكة.

أكثر المحكمين اقترحوا أن تكون البدائل : جيد ومقبول وغير كاف

بناء على النتائج المذكورة في الجدول رقم (10) فقد تم اعتماد البنود التي بلغ الاتفاق حولها نسبة 100% وهي البنود: ( 06، 07، 12، 13، 18، 24 )

في حين أخذ بعين الاعتبار التعديلات التي اقترحها المحكمون حول بعض البنود التي لم يبلغ الاتفاق حولها نسبة 100 % وهي البنود: ( 01، 02، 03، 04، 05، 08، 09، 10، 11، 14، 15، 16، 17، 19، 20، 21، 22، 23، 25، 26، 27، 28، 29، 30 )

-تم تعديل البند رقم (01) ليصبح نصه: يحترم تنفيذ الزمن البيداغوجي للتعلمات .  
-عدل ترتيب البند رقم (02) فأصبح ترتيبه رقم (01) ورقم (01) أصبح ترتيبه رقم (02).

-عدل البند رقم (03) ليصبح نصه: يصوغ الهدف التعليمي بصورة تمكن من تقويمه.  
-عدل البند رقم (04) ليصبح نصه: يدرج المواقف و القيم في صورة سلوكية واضحة.  
-عدل البند رقم (05) ليصبح نصه: يحدد الوسائل المستخدمة في النشاط.  
-عدل البند رقم (08) ليصبح نصه: يغير نبرة صوته حسب موقف التعلم.  
-عدل البند رقم (09) ليصبح نصه: يعقب على إجابات المتعلمين.  
-عدل البند رقم (10) ليصبح نصه: يتدرج من السهل إلى الصعب ومن البسيط إلى المركب.

-عدل البند رقم (11) ليصبح نصه: يتابع التلاميذ أثناء الإنجاز.  
-عدل البند رقم (14) ليصبح نصه: يستخدم التعزيز المادي والمعنوي لتحفيز التلاميذ.  
-عدل البند رقم (15) ليصبح نصه: يحسن إدارة الصف.  
-عدل البند رقم (16) ليصبح نصه: يشجع التلاميذ على التعبير عن أفكارهم بحرية.  
-عدل البند رقم (17) ليصبح نصه: ينوع في طرائق وأساليب التدريس.  
-عدل البند رقم (19) ليصبح نصه: يتحكم في استخدام السبورة .  
-عدل البند رقم (20) ليصبح نصه: يستخدم كتاب التلميذ في الوقت المناسب.  
-عدل البند رقم (21) ليصبح نصه: يستخدم اللوحة بطريقة صحيحة عند الحاجة إليها.  
-عدل البند رقم (22) ليصبح نصه: يشارك التلاميذ في الدرس.  
-عدل البند رقم (23) ليصبح نصه: يستخدم التقويم التكويني في مراحل النشاط.  
-عدل البند رقم (25) ليصبح نصه: يتحكم في إدارة الوقت.

- عدل البند رقم (26) ليصبح نصه: يصوغ أسئلة واضحة تدفع التلاميذ للتفكير.
- عدل البند رقم (27) ليصبح نصه: ينوع الأسئلة بين الشفوية والكتابية
- عدل البند رقم (28) ليصبح نصه: يتسم بالمرونة في تغيير السؤال وتبسيطه.
- عدل البند رقم (29) ليصبح نصه: يركز على التصحيح الذاتي بعد التصحيح الجماعي.
- عدل البند رقم (30) ليصبح نصه: يعطي للتلاميذ وقتاً للإنجاز مناسباً لقدراتهم.

أ-3-صدق المقارنة الطرفية : تم استخدام المقارنة الطرفية للدرجات الكلية للعيينة الاستطلاعية حيث تمت مقارنة 27% من الأعلى و 27% من الأسفل باستخدام (t test) في spss وكانت كل البنود صادقة وتراوحت القيمة الاحتمالية بين 0.00 و 0.034 ماعدا خمسة بنود قيمتها الاحتمالية أكبر من 0.05 تم رفضها فأصبح عدد البنود 25 بندا.

#### ب- ثبات شبكة الملاحظة :

يحدد ثبات شبكات الملاحظة بالاتفاق مع أكثر من ملاحظ واحد على نفس الحدث المقصود بالملاحظة.

وإذا كان هناك أكثر من طريقة لحساب ثبات شبكة الملاحظة، فإن طريقة اتفاق الملاحظين في حساب الثبات من أكثر الطرق استخداماً وشيوعاً لسهولة استخدامها (الشايب، 2007: 227) ولتحقيق ذلك فقد استعان الطالب ببعض مديري المدارس في ملاحظة أداء المعلمين، حيث طبقت شبكة الملاحظة مرتين على كل فرد من أفراد العينة الاستطلاعية، ثم رصدت نسبة الاتفاق بين الملاحظين في كل حالة باستخدام معادلة (كوبر) التالية:

$$\text{معادلة كوبر: نسبة الاتفاق} = (\text{عدد مرات الاتفاق} \times 100) / \text{المجموع}$$

وكانت النتائج كالتالي :

جدول (11) يوضح نسبة الاتفاق بين الملاحظين

المعلم	مرات الاتفاق	عدم الاتفاق	المجموع	نسبة الاتفاق
01	24	6	30	80%
02	26	4	30	86.67%

%70	30	9	21	03
%73.33	30	8	22	04
%90	30	3	27	05
%86.66	30	4	26	06
%76.66	30	7	23	07
%93.33	30	2	28	08
%70	30	9	21	09
%83.33	30	5	25	10
%76.66	30	7	23	11
%80	30	6	24	12
%83.33	30	5	25	13
%93.33	30	2	28	14
%93.33	30	2	28	15
%76.66	30	7	23	16
%73.33	30	8	22	17
%90	30	3	27	18
%80	30	6	24	19
%73.33	30	8	22	20

يبين الجدول (11) أن نسبة اتفاق الملاحظين حول تطبيق شبكة الملاحظة على العينة الاستطلاعية تراوحت ما بين 70% و 93.33% كما بلغ المتوسط الحسابي لنسبة الاتفاق بين الملاحظين 81.5% وهي كلها مؤشرات تدل على ثبات شبكة الملاحظة .

## حساب معامل الثبات ألفا كرنباك :

قام الطالب بالتحقق من ثبات الشبكة بفحص الاتساق الداخلي لها بحساب معامل ألفا كرنباك وكانت النتائج المبينة في الجدول (12) .

جدول (12) يوضح معامل ثبات كل بعد في شبكة الملاحظة.

أبعاد كفايات الشبكة	معامل الثبات
التخطيط	0.68
التنفيذ	0.91
التقويم	0.80
الدرجة الكلية	0.92

معامل ثبات بُعد التخطيط يساوي 0.68 ويعتبر مرتفعا

معامل ثبات بُعد التنفيذ يساوي 0.91 ويعتبر مرتفعا

معامل ثبات بُعد التقويم يساوي 0.80 ويعتبر مرتفعا

معامل الثبات للشبكة 0.92 ويعتبر مرتفعا يدل على ثبات شبكة الملاحظة .

## طريقة تصحيح شبكة الملاحظة:

عدد الكفايات في الشبكة هو 25 كفاية

النهاية العظمى لدرجات الشبكة حسب نظام التصحيح تكون  $75 = 25 \times 3$

حيث يعطى:

1 لدرجة الأداء: غير كاف

2 لدرجة الأداء: مقبول

3 لدرجة الأداء: جيد

ولقد حدد محك الإلتقان (التمكن) في أداء المعلم بحصوله على 75% فأكثر من مجموع الدرجة الكلية للشبكة حسب بعض الدراسات السابقة مثل (الأزرق 2000) و (الشايب 2007)

أي :  $(75 \times 75) / 100 = 56.25$  درجة

فحصول المعلم على 56.25 درجة فأكثر من المجموع الكلي للشبكة يعبر عن أدائه المرتفع وكفايته التدريسية.

- اختبار القيادة التحويلية :

الخصائص السيكومترية للاختبار :

أ- صدق الاختبار:

تم استخدام صدق المقارنة الطرفية للدرجات الكلية للعينة الاستطلاعية حيث تمت مقارنة 27% من الأعلى و 27% من الأسفل باستخدام (t test) في spss وكانت كل البنود صادقة وتراوحت القيمة الاحتمالية بين 0.00 و 0.032 ماعدا بندين قيمتها الاحتمالية أكبر من 0.05 فتم رفضهما فأصبح عدد البنود 18 بندا.

ب- ثبات الاختبار:

قام الطالب بالتحقق من ثبات الاختبار بفحص الاتساق الداخلي له بحساب معامل ألفا كرنباك وكانت النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول (13) يوضح معامل ثبات درجات أبعاد الاختبار مع الدرجة الكلية .

أبعاد القيادة التحويلية	معامل الثبات
التأثير المثالي	0.77
الدافعية الإلهامية	0.65
الاستثارة العقلية	0.76
الاعتبارية الفردية	0.69
الدرجة الكلية	0.88

من خلال الجدول (13) يتبين لنا أن:

بُعد التأثير المثالي معامل ثباته 0.77 وهو يعتبر مرتفعاً.

بُعد الدافعية الإلهامية معامل ثباته 0.65 وهو يعتبر مرتفعاً.

بُعد الاستثارة العقلية معامل ثباته 0.76 وهو يعتبر ثابتاً.

بُعد الاعتبارية الفردية معامل ثباته 0.69 وهو يعتبر ثابتاً.

الدرجة الكلية تساوي 0.88 وهي قيمة مرتفعة.

يتبين مما سبق أن قيم ألفا كرنباك مرتفعة مما يؤكد ثبات الأبعاد وثبات الاختبار .

طريقة تصحيح الاختبار :

عدد البنود في الاختبار هو 18 بندا .

النهاية العظمى لدرجات الاختبار حسب نظام التصحيح تكون  $90 = 18 \times 5$

حيث يعطى:

1 لدرجة الأداء: أبدا

2 لدرجة الأداء: نادرا



3 لدرجة الأداء: أحيانا

4 لدرجة الأداء: غالبا

5 لدرجة الأداء: دائما

ولقد حدد محك الإتقان (التمكن) في أداء المفتش بحصوله على 70% فأكثر من مجموع الدرجة الكلية للاختبار حسب بعض الدراسات السابقة مثل (طبشي، 2015)

$$\text{أي : } (70 \times 90) / 100 = 63 \text{ درجة}$$

فحصول المفتش على 63 درجة فأكثر من المجموع الكلي للاختبار يعبر عن أدائه المرتفع في القيادة التحويلية .

### 3-6- الأساليب الإحصائية :

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية

spss النسخة v19.

1- اختبار 'ت' لعينة واحدة: الذي استخدم في اختبار الفرضيتين الأولى والثانية.

2- معامل ارتباط بيرسون: الذي استخدم في اختبار الفرضية الثالثة.

3- تحليل التباين الثنائي: الذي استخدم في اختبار الفرضيتين الرابعة والخامسة.

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

- تمهيد

- 1-4 عرض نتائج الفرضية الأولى وتحليلها وتفسيرها.
- 2-4 عرض نتائج الفرضية الثانية وتحليلها وتفسيرها.
- 3-4 عرض نتائج الفرضية الثالثة وتحليلها وتفسيرها.
- 4-4 عرض نتائج الفرضية الرابعة وتحليلها وتفسيرها.
- 5-4 عرض نتائج الفرضية الخامسة وتحليلها وتفسيرها.

- خلاصة الدراسة وآفاق مستقبلية

## تمهيد :

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة علاقة القيادة التحويلية للمفتشين التربويين بكفايات المعلمين التدريسية، ولتحقيق ذلك قام الطالب في هذا الفصل بعرض نتائج الدراسة مرتبة حسب ترتيب الفرضيات المذكورة في الفصل الأول، حيث تعرض نتيجة كل فرضية ثم يتم مناقشتها وتفسيرها في ضوء الدراسات السابقة.

### 4-1- عرض نتائج الفرضية الأولى وتحليلها وتفسيرها: تنص الفرضية الأولى على:

أُتوقع أن تكون القيادة التحويلية للمفتشين التربويين مرتفعة.

لاختبار الفرضية قام الطالب بحساب المتوسط الحسابي للدرجات في اختبار القيادة التحويلية فكانت النتيجة كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول (14) يبين نتائج اختبار 'ت' لدلالة الفروق بين المتوسط الحسابي والنظري للقيادة التحويلية

Sig	درجة الحرية	قيمة t	المتوسط النظري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد
0.00	109	13.140	63	9.368	74.74	110

من الجدول رقم (14) يتبين أن :

عدد أفراد العينة هو 110 .

المتوسط النظري يساوي القيمة 63 التي تدل على درجة القيادة التحويلية المرتفعة كما هو موضح في الفصل السابق

الانحراف المعياري يساوي 9.368

المتوسط الحسابي = 74.74 وهو أكبر من 63 درجة

وهذا يدل على أن مستوى القيادة التحويلية مرتفع

ولاختبار الدلالة الإحصائية للمتوسط الحسابي قام الطالب باستخدام اختبار 'ت' لعينة واحدة وكانت النتائج المبينة في الجدول رقم (14) .

قيمة الاختبار 'ت' تساوي 13.140

درجة الحرية تساوي 109

$0.00 = sig$  وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل

ومنه نكون قد تأكدنا من تحقق الفرضية الأولى ،أي أن القيادة التحويلية للمفتشين التربويين مرتفعة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سوبيزن (Supising , 2001)، ودراسة عيسى

(2008)، ودراسة الشريفي والتتح (2010)، ودراسة عواد (2012)، ودراسة كنعان

(2014)، حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن درجة ممارسة القادة التربويين للقيادة

التحويلية كانت مرتفعة.

وتختلف مع ما توصلت إليه دراسة الشايب (2018)، ودراسة الغامدي (2012)

حيث كانت درجة القيادة التحويلية لدى المديرين منخفضة، ودراسة غرايبة (2009) حيث

توصلت إلى أن درجة المشرفين التربويين في القيادة التحويلية متوسطة، ودراسة الزعبي

(2013)، ودراسة الشريف (2015)، ودراسة دراسة النعمان (2016)، ودراسة العواودة

(2016) حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن درجة القيادة التحويلية للمديرين متوسطة.

ويمكن أن يعود ارتفاع درجة القيادة التحويلية عند المفتشين التربويين إلى المستوى

الأخلاقي الذي يتمتع به المفتشون وينعكس أثره في حسن التعامل مع المعلمين ومرافقتهم

وتكوينهم ومساعدتهم في أداء مهامهم.

كما أن المفتش هو معلم سابق يملك من الخبرة ما يكفي للقيام بمهمة القيادة والإشراف على المعلمين بما يتناسب مع الاختلافات الموجودة بينهم في الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والحالة النفسية وغيرها من الفروق الفردية.

المفتشون يتلقون تكويننا قبل مباشرة مهامهم في المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم المتواجد بالحرش وله فروع جهوية، ويدرسون ما يحث على العلاقات الإنسانية الضرورية في التعامل مع المعلمين.

وبالإضافة إلى الخبرة والتكوين الذين يتمتع بهما المفتش قبل ممارسته مهامه نجد كذلك إحساسه بضرورة التحلي بصفات قيادية مناسبة، وهذا ما عبرت عنه عينة من المفتشين والمعلمين في دراسة بوسعدة (2002) والتي ذكر فيها أن النتيجة الأخيرة التي توصلت إليها الدراسة يمكن أن نلخصها في أن فعالية تقويم المفتش للمعلم في المدرسة الأساسية الطور الأول والثاني، تكمن في التكوين، والتقويم الموضوعي، والعلاقات الإنسانية، حيث أجمع كل من المعلمين والمشرفين على أهمية هذه المؤشرات الثلاثة، وأن الواحدة هي مكمل للآخرى، ولأن النظام التعليمي الحالي يشهد تحدياً لا مثيل له، فلم يعد المعلم التقليدي، والمشرف "البولييسي" ذو فاعلية في مواجهة تحديات الحاضر والمستقبل.

كما يمكن أن تفسر النتيجة بوجود تطور ملحوظ في المستوى التعليمي للمفتشين مقارنة مع ما كانوا عليه في السابق، بحيث نجد أغلبهم من خريجي الجامعات، ووجود تطور ملحوظ في المستوى التعليمي للمعلمين مقارنة مع ما كانوا عليه في السابق، بحيث نجد أغلبهم من خريجي الجامعات، مما جعلهم يستجيبون لأساليب قيادية حديثة.

#### 4-2- عرض نتائج الفرضية الثانية وتحليلها وتفسيرها: تنص الفرضية الثانية على:

أتوقع أن تكون الكفايات التدريسية للمعلمين منخفضة.

لاختبار الفرضية قام الطالب بحساب المتوسط الحسابي للدرجات في شبكة الملاحظة

فكانت النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (15) يبين نتائج اختبار 'ت' لدلالة الفروق بين المتوسط الحسابي والنظري للكفايات وأبعادها

Sig	قيمة t	المتوسط النظري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	
0.00	10.027	56.25	8.449	64.33	110	الدرجة الكلية
0.00	7.295	09	1.634	10.14	110	كفايات التخطيط
0.00	10.113	40.5	6.100	46.38	110	كفايات التنفيذ
0.00	8.305	06.75	1.338	7.81	110	كفايات التقويم

من الجدول رقم (15) يتبين أن :

بالنسبة للدرجة الكلية :

عدد أفراد العينة هو 110 .

المتوسط النظري يساوي القيمة 56.25 التي تدل على درجة الكفايات التدريسية المرتفعة كما هو موضح في الفصل السابق.

الانحراف المعياري يساوي 8.449

المتوسط الحسابي = 64.33 وهو أكبر من 56.25 درجة

وهذا يدل على أن مستوى الكفايات التدريسية مرتفع.

ولاختبار الدلالة الإحصائية للمتوسط الحسابي قام الطالب باستخدام اختبار 'ت' لعينة واحدة وكانت النتائج المبينة في الجدول رقم (15) .

قيمة الاختبار 'ت' تساوي 10.027

$\text{sig} = 0.00$  وهي أقل من 0.05 وبالتالي نكون قد تأكدنا من أن الكفايات التدريسية للمعلمين مرتفعة.

ولمزيد من الدقة قام الطالب باختبار كل بعد من أبعاد الشبكة وكانت النتائج المبينة في الجدول رقم (15).

بالنسبة لكفايات التخطيط:

عدد لأفراد العينة 110

المتوسط الحسابي 10.14

الانحراف المعياري 1.634

المتوسط النظري 09

قيمة  $t = 7.295$

$\text{sig} = 0.00$  وهي أقل من 0.05

أي أن كفايات التخطيط عند المعلمين مرتفعة .

بالنسبة لكفايات التنفيذ:

عدد لأفراد العينة 110

المتوسط الحسابي 46.38

الانحراف المعياري 6.1

المتوسط النظري 40.5

قيمة  $t = 10.113$

$\text{sig} = 0.00$  وهي أقل من 0.05

أي أن كفايات التنفيذ عند المعلمين مرتفعة .

بالنسبة لكفايات التقويم:

عدد لأفراد العينة 110

المتوسط الحسابي 7.81

الانحراف المعياري 1.338

المتوسط النظري 6.75

قيمة  $t = 8.305$

$\text{sig} = 0.00$  وهي أقل من 0.05

أي أن كفايات التقويم عند المعلمين مرتفعة .

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الكندري (1994) حيث توصلت إلى أن كفايات معلمي المرحلة الابتدائية مرتفعة، ودراسة الراوي (1988) حيث توصلت إلى أن كفايات التخطيط عند المعلمين مرتفعة، ودراسة همام (1992) حيث توصلت إلى أن كفايات تنفيذ الدروس عند المعلمين مرتفعة، ودراسة خزعلي ومومني (2007) حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن كفايات التقويم عند المعلمين مرتفعة.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الشايب (2007)، ودراسة طبشي (2015)، ودراسة بلهامل (2015)، ودراسة الاسطل والرشيدي (2003)، ودراسة صيام (2007)، ودراسة مضر وآخرون (2011)، ودراسة همام (1992)، ودراسة الكندري (1994) حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن الكفايات التدريسية للمعلمين ليست مرتفعة.

ويمكن أن يعود ارتفاع درجة كفايات المعلمين في الدراسة الحالية إلى ارتفاع درجة القيادة التحويلية للمفتشين، وتأثيرهم المباشر في تنمية كفايات المعلمين، من خلال العمليات التكوينية والزيارات التفتيشية، كما يمكن أن يعود إلى التطور الملحوظ في المستوى التعليمي للمعلمين مقارنة مع ما كانوا عليه في السابق، بحيث نجد أن أغلبهم من خريجي الجامعات بنسبة 89.74%.

وقد ذكرت العكر (2008) أن الإشراف التربوي يعتبر الركيزة الأساسية في تغيير

وتطوير أداء المعلمين بمعرفة نقاط الضعف والقوة لديهم، وذلك من خلال تشخيص تلك النقاط بوضع الخطط الإستراتيجية المناسبة لحلها، وتقادي وقوع نفس الأخطاء في المستقبل، والقدرة على حل المشكلات التي تواجه المعلمين وتؤثر على فعاليتهم وأدائهم، ومن الملاحظ أن الإشراف التربوي حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين محلياً وعربياً وعالمياً بهدف التعرف على واقع الإشراف التربوي ومعوقاته وأساليب تطوره ودوره الفعال في حل المشكلات التي يعاني منها معلمو المواد المختلفة، وذلك بهدف تحسين العملية التربوية من جميع جوانبها (العكر، 2008: 11).



فترة التريص يجتهد خلالها المعلمون حيث نرى أن كثيرا منهم يبذلون جهودا متواصلة ويستفيدون من توجيهات المفتشين، ومرافقة المديرين والمعلمين من أجل تحسين قدراتهم وزيادة مهاراتهم للرفع من مستوى كفاياتهم التدريسية، ونراهم كثيرا ما ينجحون في تحقيقها، ويتوج عملهم بالترسيم.

كما قد يفسر ارتفاع الكفايات التدريسية للمعلمين بزيادة وعي المجتمع بصفة عامة، وزيادة وعي الأولياء بصفة خاصة في متابعة تدرس أبنائهم، ومنافسة دروس الدعم الخاصة، مما يفرض مزيدا من الاهتمام من طرف المعلمين في الرفع من مستوى كفاياتهم التدريسية، إضافة إلى تطور وسائل الإعلام والاتصال مما يسهل التواصل بين المهتمين رغم بعد المسافات، والحصول على المعلومات والكتب والمجلات التي يستفيد منها المعلم إذا وجد توجيهها مناسبا من المفتش المشرف على تكوينه.

#### 4-3- عرض نتائج الفرضية الثالثة وتحليلها وتفسيرها: تنص الفرضية الثالثة على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية للمفتشين التربويين وكفايات المعلمين التدريسية.

لاختبار الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون والجدول الموالي يوضح النتيجة.

جدول (16) يوضح قيمة معامل الارتباط بين القيادة التحويلية للمفتشين وكفايات المعلمين التدريسية

sig	درجة الحرية	معامل الارتباط	المتوسط الحسابي	العدد	
0.00	108	0.25	74.74	110	القيادة التحويلية
			64.33	110	الكفايات التدريسية

نلاحظ من الجدول (16) أن عدد أفراد العينة هو 110 معلما

وأن المتوسط الحسابي لدرجة القيادة التحويلية للمفتشين التربويين هو 74.74

وأن المتوسط الحسابي للكفايات التدريسية للمعلمين هو 64.33

وأن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي 0.25

وأن قيمة ( Sig = 0.00 ) وهي أقل من 0.05 أي أن هذه العلاقة دالة

ومنه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي يدل على أنه توجد علاقة دالة وبالتالي فإن الفرضية الثالثة تحققت أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية للمفتشين التربويين وكفايات المعلمين التدريسية.

ومن أجل معرفة العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية وأبعاد الكفايات التدريسية قام الطالب باستخدام معامل الارتباط بيرسون وتحصل على النتائج المبينة في الجدول الموالي:

جدول (17) يوضح العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية للمفتشين و أبعاد كفايات المعلمين

العدد	المتوسط الحسابي	معامل الارتباط	درجة الحرية	sig	
110	74.74	0.25	108	0.00	القيادة التحويلية
110	10.14	0.20	108	0.03	كفايات التخطيط
110	46.38	0.25	108	0.00	كفايات التنفيذ
110	7.81	0.18	108	0.05	كفايات التقويم

نلاحظ من الجدول (17) أن المتوسط الحسابي لكفايات التخطيط هو 10.14 وأن معامل

الارتباط هو 0.20

وأن قيمة Sig تساوي 0.03 وهي أصغر من 0.05 أي أن هذه العلاقة دالة

ومنه فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية للمفتشين التربويين وكفايات التخطيط عند المعلمين.

نلاحظ من الجدول (17) أن المتوسط الحسابي لكفايات التنفيذ هو 46.38 وأن معامل

الارتباط هو 0.25

وأن قيمة Sig تساوي 0.00 وهي أصغر من 0.05 أي أن هذه العلاقة دالة

ومنه فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية للمفتشين التربويين وكفايات التنفيذ عند المعلمين

نلاحظ من الجدول (17) أن المتوسط الحسابي لكفايات التقويم هو 7.81 وأن معامل الارتباط هو 0.18

وأن قيمة Sig تساوي 0.05 أي أن هذه العلاقة دالة

ومنه فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية للمفتشين التربويين وكفايات التقويم عند المعلمين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الرشيدات (2001) حيث توصلت إلى أنه توجد فروق

ذات دلالة إحصائية بين دور المشرف التربوي وتحسين الكفايات التدريسية للمعلمين في ثمان مجالات منها التخطيط والتنفيذ والتقييم، ودراسة الشايب (2007) حيث توصل إلى أنه

توجد علاقة دالة بين أساليب الإشراف التربوي وكفايات المعلمين التدريسية، ودراسة الهاجري (2007) حيث توصلت إلى أن دور المفتشين التربويين في تنمية كفايات التخطيط عند المعلمين كان بدرجة كبيرة، و دراسة نولاند وريتشارد ( Noland and Richard, 2014) حيث توصلت إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين التعليم التحويلي ودافعية الطلبة،

وتختلف مع دراسة الشايب (2018) حيث توصلت إلى أن القيادة التحويلية لا تساهم

في التنبؤ بالممارسات التدريسية الإبداعية،

يعمل المفتشون على توجيه المعلمين في المدارس ومرافقتهم وتقويم أعمالهم،

مستخدمين شتى أساليب التأثير الإيجابي ما استطاعوا إلى ذلك سبيلا، مراعين الفروق الفردية بينهم، من أجل الرفع من درجة الكفايات التدريسية لديهم وتحقيق أهداف المدرسة.

أورد العربي (1994) أن أساليب الاشراف التشاركية تعتمد أساساً على مبدأ العلاقات

الانسانية في التسيير، وهو مبدأ يعزز رضا الأفراد والجماعات عن العمل وعن أسلوب

الإشراف، ويطور اتجاهاتهم نحو المهنة، والرضا عن العمل والاتجاه الإيجابي نحوه يقود إلى مستوى عال من الأداء في العمل (الشايب، 2007: 275) .

كما يؤكد أبو غربية (2009) أن أولى اهتمامات الإشراف التربوي هي تحسين أداء المعلمين، والسعي لتحقيق كل ما من شأنه تسهيل مهامهم، والرقى بمستوى العملية التعليمية، وتوفير كل ما يخدم العمل، ويحقق الهدف المنشود، حيث أن جزءا من مسؤولية اختيار وتدريب وتطوير أداء المعلمين تقع على كاهل الإشراف، ويمكن للإشراف التربوي أن يحسن الناتج التعليمي من خلال تقديم وتحسين وتقييم خبرات مناسبة للمعلمين، وظروف التدريس التي تهدف إلى نمو الطلبة اجتماعياً وفكرياً (أمبيض، 2014: 01).

ويلخص كيمبول وايلز أهمية العلاقات الإنسانية في إيجاد جو انفعالي سليم للمدرسة، فبعض المدارس أماكن تسودها السعادة، والبهجة، والانكباب على العمل، وبعضها الآخر أماكن كئيبة منفرة، يبغضها المدرسون والتلاميذ على السواء، ويتجنبونها ما استطاعوا إلى ذلك سبيلا، وفي النوع الأول من المدارس، يحب المدرسون بعضهم بعضا، ويجدون متعة في وجودهم مع التلاميذ، أما في النوع الثاني من المدارس فالمدرسون لا تكاد تربطهم رابطة، ويبتعدون عن التلاميذ في أقرب وقت مستطاع، ومعظم الفرق بين هذين النوعين من المدارس، يرجع إلى الطريقة التي يعمل بها المشرف مع الأشخاص، وبهئى السبيل إلى عقد الروابط بينهم .

وأورد أحمد إبراهيم أحمد (1999) أن المحور الأساسي هو أن يعرف الموجه وأوالمدير ويدرك الظروف التي تحيط بالعاملين معه، وبالتالي يستطيع أن يقيم مناخا مناسباً لاستغلال أكبر طاقة ممكنة لكل العاملين بهدف تحسين الأداء بالنسبة له، وأيضا بهدف أداء أفضل بالنسبة لهم (بوسعدة، 2002: 195).

4-4- عرض نتائج الفرضية الرابعة وتحليلها وتفسيرها: تنص الفرضية الرابعة على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التحولية للمفتشين التربويين باختلاف الجنس والمؤهل العلمي والتفاعل بينهما.

جدول (18) يبين الإحصاءات الوصفية متعلقة بالفرضية الرابعة.

الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	15	74.40	7.453
	95	74.79	9.668
المؤهل	33	72.33	9.555
	77	75.77	9.156

من الجدول (18) نلاحظ أن :

- المتوسط الحسابي للذكور يقدر بـ: 74.40 والانحراف المعياري يقدر بـ: 7.453 لا يختلف عن متوسط الإناث المقدر بـ: 74.79 والانحراف المعياري المقدر بـ: 9.668.

-و المتوسط الحسابي للعلميين يقدر بـ: 72.33 والانحراف المعياري يقدر بـ: 9.555 يختلف عن متوسط الأدبيين المقدر بـ: 75.77 والانحراف المعياري المقدر بـ: 9.156.

ولمعرفة دلالة هذه النتائج وكذا التفاعل بين متغيري الجنس والمؤهل استخدم الطالب تحليل التباين الثنائي وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (20)

ومن أجل قياس التجانس قام الطالب بالبحث عن دلالة اختبار "ليفين" كما يبينه الجدول (19)

جدول (19) يبين قياس التجانس باختبار "الفين" للفرضية الرابعة.

F	df1	df2	Sig.
0.600	3	106	0.617

Sig = 0.617 أكبر من 0.05 غير دال أي أنه يوجد تجانس

باستخدام تحليل التباين الثنائي تحصل الطالب على النتائج المبينة في الجدول رقم (20)

جدول (20) يوضح الفروق في القيادة التحويلية باختلاف الجنس والمؤهل العلمي والتفاعل بينهما

sig	df	F	
0.798	1	0.066	الجنس
0.839	1	0.042	المؤهل
0.089	1	2.948	الجنس * المؤهل

من الجدول (20) نلاحظ أنه في حالة الجنس sig أكبر من 0.05 أي أنه :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التحويلية للمفتشين التربويين باختلاف الجنس.

من الجدول (20) نلاحظ أنه في حالة المؤهل sig أكبر من 0.05 أي أنه :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التحويلية للمفتشين التربويين باختلاف المؤهل

العلمي .

من الجدول (20) نلاحظ أنه في حالة التفاعل بين الجنس والمؤهل sig أكبر من 0.05

أي أنه: لا يوجد تفاعل بين متغيري الجنس والمؤهل العلمي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عيسى (2008)، ودراسة الشايب (2018)، ودراسة

كنعان (2014)، ودراسة النعمان (2016) حيث توصلت هذه الدراسات إلى أنه لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التحويلية باختلاف الجنس والمؤهل العلمي.

وتختلف مع ما توصلت إليه دراسة الغامدي (2012)، ودراسة الشريف (2015)، ودراسة العواودة (2016)، حيث توصلت هذه الدراسات إلى أنه توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية باختلاف الجنس والمؤهل العلمي.

ويفسر الطالب هذه النتيجة المتمثلة في عدم وجود اختلاف يعزى للجنس، أو المؤهل العلمي، أو التفاعل بينهما، بين المعلمين في تقديراتهم لممارسة المفتشين للقيادة التحويلية، أن المعلمين رغم اختلافهم من حيث الجنس والمؤهل العلمي، لم يلاحظوا اختلافا في أسلوب قيادة المفتشين، فالقيادة التحويلية للمفتشين التربويين عملية عادلة وشاملة تستوعب جميع المعلمين على اختلاف جنسهم ومؤهلاتهم العلمية.

**4-5- عرض نتائج الفرضية الخامسة وتحليلها وتفسيرها:** تنص الفرضية الخامسة على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الكفايات التدريسية للمعلمين باختلاف الجنس والمؤهل العلمي والتفاعل بينهما.

#### جدول (21) يبين الإحصاءات الوصفية متعلقة بالفرضية الخامسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد		
9.823	61.73	15	ذكر	الجنس
8.195	64.74	95	أنثى	
10.090	60.94	33	علمي	المؤهل
7.238	65.78	77	أدبي	

من الجدول (21) نلاحظ أن :

- المتوسط الحسابي للذكور يقدر بـ: 61.73 والانحراف المعياري يقدر بـ: 9.823 يختلف عن متوسط الإناث المقدر بـ: 64.74 والانحراف المعياري المقدر بـ: 8.195.

-و المتوسط الحسابي للعلميين يقدر بـ: 60.94 والانحراف المعياري يقدر بـ: 10.090  
 يختلف عن متوسط للأدبيين المقدر بـ: 65.78 والانحراف المعياري المقدر بـ: 7.238.  
 ولمعرفة دلالة هذه النتائج وكذا التفاعل بين متغيري الجنس المؤهل استخدم الطالب تحليل  
 التباين الثنائي وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (23)  
 ومن أجل قياس التجانس قام الطالب بالبحث عن دلالة اختبار "ليفين" كما يبينه الجدول  
 (22)

جدول (22) يبين قياس التجانس باختبار "ليفين" للفرضية الخامسة

F	df1	df2	Sig.
1.111	3	106	0.348

Sig = 0.348 أكبر من 0.05 غير دال أي أنه يوجد تجانس

باستخدام تحليل التباين الثنائي تحصل الطالب على النتائج المبينة في الجدول رقم (23)

جدول (23) يوضح الفروق في الكفايات التدريسية باختلاف الجنس والمؤهل العلمي والتفاعل بينهما

sig	df	F	
0.449	1	0.576	الجنس
0.044	1	4.149	المؤهل
0.902	1	0.015	الجنس * المؤهل

من الجدول (23) نلاحظ أنه في حالة الجنس sig = 0.449 أكبر من 0.05 أي أنه :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الكفايات التدريسية للمعلمين باختلاف الجنس .

وفي حالة المؤهل العلمي sig = 0.044 أصغر من 0.05 أي أنه :



توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الكفايات التدريسية للمعلمين باختلاف المؤهل العلمي لصالح المؤهل الأدبي.

وفي حالة التفاعل بين الجنس والمؤهل العلمي  $\text{sig} = 0.902$  أكبر من 0.05 أي أنه: لا يوجد تفاعل بين متغيري الجنس والمؤهل العلمي.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة العلجوني (2005)، ودراسة صيام (2007)، ودراسة الشايب (2007)، ودراسة مهيدات وطشطوش (2011)، دراسة المانع (2012)، ودراسة طبشي (2015)، حيث توصلت هذه الدراسات إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين المعلمين في كفاياتهم التدريسية باختلاف جنسهم.

وتتفق مع دراسة العلجوني (2005)، ودراسة الشايب (2007) حيث توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في كفاياتهم التدريسية باختلاف مؤهلاتهم العلمية.

وتتفق مع دراسة مهيدات وطشطوش (2011) حيث كان من نتائجها عدم وجود تفاعل بين الجنس والمؤهل العلمي في التأثير على درجة الكفايات.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الاسطل والرشيد (2003)، حيث كان من نتائجها أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كفايات المعلمين باختلاف الجنس.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة صيام (2007)، ودراسة خزعلي، ومومني (2007)، ودراسة مهيدات وطشطوش (2011)، حيث توصلت هذه الدراسات إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الكفايات التدريسية للمعلمين باختلاف المؤهل العلمي.

ويمكن تفسير عدم وجود فروق في الكفايات باختلاف الجنس بتشابه مستويات

التأهيل لدى الجنسين في مختلف المؤسسات التكوينية التي تخرجوا فيها، وتساوي فرص

التوظيف أمام الجميع، وكذا تساوي الجنسين أمام الواجبات والالتزامات الوظيفية المنوطة بهم

في مجال التدريس، مما يجعلهم على درجة واحدة من الاهتمام والعناية، وهذا بدوره يؤهلهم لامتلاك نفس المستويات الأدائية والكفايات التدريسية (الشايب، 2007: 279).

ويعزو الطالب وجود فروق في الكفايات باختلاف المؤهل العلمي لصالح الأدبيين إلى طبيعة المواد الدراسية المقررة في التعليم الابتدائي والتي أغلبها أدبية مثل القراءة والكتابة والتعبير الشفوي والكتابي وقواعد النحو والصرف والإملاء والتربية الإسلامية والتاريخ وغيرها...، فهي وإن تمكن منها العلميون إلا أنهم يبذلون جهوداً من أجل حسن تبليغها للتلاميذ الصغار.

## خلاصة الدراسة وآفاق مستقبلية :

بعد تطبيق أدوات الدراسة ( شبكة الملاحظة لقياس كفايات المعلمين التدريسية واختبار القيادة التحويلية )، وبعد جمع البيانات وتفريغها واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية للمفتشين التربويين مرتفعة، و أن الكفايات التدريسية للمعلمين (كفايات التخطيط والتنفيذ والتقييم) مرتفعة، كما توصلت إلى أنه توجد علاقة دالة بين القيادة التحويلية للمفتشين التربويين وكفايات المعلمين التدريسية، وأنه لا توجد فروق دالة في القيادة التحويلية للمفتشين التربويين باختلاف الجنس والمؤهل العلمي والتفاعل بينها، و كذلك لا توجد فروق دالة في الكفايات التدريسية للمعلمين باختلاف الجنس والتفاعل بين الجنس والمؤهل العلمي، وتوصلت إلى أنه توجد فروق دالة في الكفايات التدريسية للمعلمين باختلاف المؤهل العلمي لصالح المؤهل الأدبي.

## آفاق مستقبلية :

- إجراء بحوث ودراسات مماثلة حول القيادة التحويلية والكفايات التدريسية في مرحلة المتوسط والثانوي والجامعي.
- عقد دورات تدريبية للقادة التربويين (المفتشين والمديرين ...) من أجل تنمية مهارات القيادة التحويلية وإدراجها في مخطط التكوين.
- توفير وسائل النمو المعرفي والبيداغوجي لإطارات التربية، عن طريق الاشتراك في المجالات العلمية، ومراكز البحوث العالمية المتعلقة بالقيادة التحويلية والكفايات التدريسية.
- ربط صلات التعاون بين إطارات التربية والجامعات، مما يمكنهم من الإطلاع على المستجدات في مختلف الميادين في مجال القيادة التحويلية والكفايات التدريسية.
- يمكن قياس القيادة التحويلية من وجهة نظر المفتش

# المراجع

## المراجع:

- الأزرق، عبد الرحمن صالح (2000)، علم النفس التربوي للمعلمين، ط1، مكتبة طرابلس العلمية، طرابلس، ليبيا.
- إكزافيي روجيرس، ترجمة بختي، ناصر موسى (2006)، المقاربة بالكفاءات في المدرسة الجزائرية، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية o.n.p.s ، الجزائر.
- أمبيض، يسرى زياد صالح (2014)، دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة بير زيت، فلسطين.
- بلهامل، خديجة (2015)، تقدير مستوى الكفايات التدريسية لدى معلمي المرحلة الابتدائية، مذكرة ماستر في علوم التربية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- بن شويطة، بلقاسم (2014)، الكفايات التعليمية وفق معايير جودة التدريس وعلاقتها بمفهوم الذات الأكاديمية، مذكرة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
- بوسعدة، قاسم (2002)، مدى فاعلية تقويم المفتش للمعلم في المدرسة الأساسية - الطور الأول والثاني-، رسالة ماجستير في علم النفس المدرسي والتوجيه الاجتماعي، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة ورقلة.
- بوسعدة، قاسم (2010)، الإشراف التربوي في الجزائر (التفتيش نموذجاً)، دراسات نفسية وتربوية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد04، ص112.
- التومي، عبد الرحمان(2008)، منهجية التدريس وفق المقاربة بالكفايات، ب ط، المملكة العربية المغربية .

الجعافرة، عبد السلام يوسف(2014)، مستوى تحقق الكفايات الأدائية التعليمية للطلبة المعلمين في جامعة الزرقاء، كلية العلوم التربوية، جامعة الزرقاء، الأردن، مجلة جامعة دمشق، العدد 30، العدد الأول 2014.

حديد، يوسف(2009)، تقويم الأداء التدريسي لأساتذة الرياضيات في التعليم الثانوي في ضوء أسلوب الكفايات الوظيفية، مذكرة دكتوراه في علم النفس التربوي، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

الحري، رافدة (2008)، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

الحسيني، سوسن والبلتاجي، إبراهيم (2016)، القيادة التحويلية والابتكار، ط1، مركز البيان للدراسات والتخطيط، بغداد، العراق.

حلس، داود بن درويش (2010)، محاضرات في طرائق تدريس التربية الإسلامية، ط3، مطبعة الرنتيسي، غزة، فلسطين.

حماد، إياد(2011)، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 17(04)، 386.

خزعلي، قاسم و مومني، عبد اللطيف (2007)، الكفايات التدريسية لدى معلمات المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس الخاصة في ضوء متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص، مجلة جامعة دمشق، 26 (03)، 554.

دواني، كمال والشريفي، عباس (2012)، مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان لعملية صنع القرار التحويلي وعلاقته بمستوى دافعيتهم للعمل، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 08(02)، 93.

الزعبي، خلود فواز (2013)، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في التربية، تخصص إدارة وقيادة تربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الزغول، عماد عبد الرحيم (2012)، مبادئ علم النفس التربوي، ط02، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة.

زكريا، محمد بن يحيى وعباد، مسعود (2006)، التدريس عن طريق المقاربة بالأهداف والمقاربة بالكفاءات والمشاريع وحل المشكلات، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، شارع ولاد سيدي الشيخ، الحراش، الجزائر.

سعيد، سعاد جبر (2015)، الذكاء الانفعالي وعلم النفس التربوي، ط01، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن.

سنان، عباس علي و عبد الرحمان يوسف بكر (2017)، دراسة مقارنة في مستوى الكفاية التدريسية بين الذكور والإناث وفق وفق التحصيل الدراسي لمعلمي التربية الرياضية، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة ديالى، العراق، مجلة الفتح، العدد 70.

السويدي، وضحي علي (1998)، الكفايات اللازمة لمعلم التربية الإسلامية في المرحلة الابتدائية بدولة قطر، كلية التربية، ب ط، جامعة قطر.

السيد ، فؤاد البهي (1979)، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

الشايب، خولة (2018)، الممارسات التدريسية الإبداعية للأساتذة في علاقتها بقيم العمل لديهم وبالقيادة التحويلية لدى مديريهم، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس التربوي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

الشايب، محمد الساسي (2007)، علاقة أساليب الإشراف التربوي (التفتيش) بكفايات المعلمين التدريسية وبتجاهاتهم نحو مهنة التدريس، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس التربوي، جامعة وهران، الجزائر .

الشايب، محمد الساسي و بن زاهي، منصور (2011)، قراءة في مفهوم الكفاية التدريسية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص، ملتقى التكوين بالكفايات في التربية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 39-40.

الشبانات، لطيفة عبد الرحمان (2011)، نظريات القيادة وأنماطها، ط1، مطبعة الإمام،  
السعودية.

الشديفات، باسل حمدان (2014) ، دور المشرفين التربويين في تطوير الأداء المهني  
لمعلمي الدراسات الاجتماعية في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية  
الغربية في محافظة المفرق، الأردن، مجلة جامعة دمشق ، 30(02)، 311-  
315.

الشريف، سعود بن سعد بن زيد (2015)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية  
بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة  
ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.  
طبشي، بلخير (2015)، الكفاية المعرفية لأساتذة الرياضيات وعلاقتها باتجاهاتهم نحو  
المهنة وبيداعتهم للتدريس، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس  
التربوي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

طبشي، بلخير وممادي، شوقي (2011)، مدى ممارسة معلمي المرحلة الابتدائية  
للكفايات التدريسية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص، ملتقى  
التكوين بالكفايات في التربية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 709 .

عبد العال، حسن إبراهيم والشهري، صالح بن علي أبو عواد (1994) المعلم خصائصه  
وصفاته الخلقية، ط1، مطابع ومكتبات الجنوب، أبها، السعودية.

العتيبي، منصور بن نايف بن ماشع (2006)، أنماط التفكير الإداري وعلاقتها بالقيادة  
التحويلية في مجال الإشراف التربوي من وجهة نظر بعض القيادات التربوية  
بالسعودية، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم  
القرى، السعودية.

العدواني، خالد مطهر (2009)، الكفايات المهنية للمعلم، ط01، مطبعة الجاحظ،  
صنعاء، اليمن.



العساف، أحمد بن عبد المحسن (2002)، مهارات القيادة وصفات القائد، الرياض، ب ط، السعودية.

عطية، إسلام خلف صبرا (2014)، الأسس الفكرية لنمط القيادة التحويلية وتطبيقاتها في التعليم الثانوي، مجلة كلية التربية بالسويس، جامعة السويس، 04(01)، 225.

العكر، نجلاء السيد عبد الحميد (2008)، دور الإشراف التربوي في التغلب على المشكلات التي تواجه معلمي التكنولوجيا والعلوم التطبيقية بمدارس محافظات غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

العمرى، قاسم شاهين برسيم (2009)، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة، كلية الإدارة، جامعة البصرة، العراق.

العناني، حنان عبد الحميد (2014)، علم النفس التربوي، ط5، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عواد، ريم نوح طاهر (2012)، علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها، رسالة ماجستير في برنامج الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

العواودة، انتصار طالب جبر (2016)، درجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 06(20).

عيسى، سناء محمد (2008)، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير لقسم علوم التربية بكلية التربية بالجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الغامدي، جمعان بن خلف جمعان (2012)، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية.

الغامدي، سعيد بن محمد بن صالح (2000)، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية ومدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، رسالة دكتوراه في إدارة التعليم العالي من قسم الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية بمكة المكرمة، السعودية.

غانم، حجاج (2005)، علم النفس التربوي، ط01، عالم الكتب، القاهرة، مصر.

فتحي، محمد أبو ناصر (2008)، مدخل إلى الإدارة التربوية النظريات والمهارات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

القبلي، عناية حسن والعمراني، ساهرة فراج (2017)، القيادة التحويلية في الميدان التربوي، ط1، دار أمان للنشر، تبوك، السعودية.

القرش، جمال إبراهيم محمد (2015)، القيادة التربوية للإشراف التربوي، ط01، مكتبة طالب العلم ناشرون، مصر.

قندوز، أحمد وشيخة، محمد الأبرش (2011)، وسائل قياس الكفايات التدريسية لدى المدرسين، ملتقى التكوين بالكفايات في التربية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 311.

كنعان، رؤيا محمود محمد (2014)، درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، أطروحة ماجستير في برنامج الإدارة التربوية، أطروحة ماجستير في برنامج الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

اللحية، الحسن (2006)، الكفايات في علوم التربية، دار إفريقيا الشرق، المغرب.

محمود، صلاح الدين عرفة (2005)، **تعليم وتعلم مهارات التدريس في عصر المعلومات**، ط1، عالم الكتب، القاهرة، مصر.

مددين، سحر بنت سلمان (2003)، **درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة السعودية**، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

مزيان، محمد (1999)، **مبادئ في البحث النفسي والتربوي**، ط01، دار الغرب، وهران، الجزائر.

مضر، عبد الباقي وآخرون (2011)، **الكفايات التعليمية لمدرسي ومدرسات التربية الرياضية في محافظات الفرات الأوسط، مجلة علوم التربية الرياضية، العراق**، (04)03، 46.

مهيدات، محمد على والمقداد وطشوش (2014)، **الكفايات المعرفية والمهارات اللازمة لمعلمي الأطفال ذوي اضطراب التوحد في الأردن ودرجة امتلاكها، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، دورية علمية محكمة**، 11(02)، 67.

ناصر الدين، يعقوب عادل (2012)، **درجة تطبيق ابعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن**.

نشواتي، عبد المجيد (1998)، **علم النفس التربوي**، الطبعة التاسعة، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان.

النعمان، محمد حمود علي (2016)، **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، 11(13)، 319.

هور، توماس ر، ترجمة وليد شحاتة (2009)، **فن القيادة المدرسية**، ط01، مكتبة العبيكان، السعودية.

هيئة التأطير، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم ( 2005)،  
تقنيات التفثيش، سند تكويني موجه لنمط التفثيش، ب ط، الحراش الجزائر.

الملاحق

## ملحق رقم (01): استمارة تحكيم شبكة ملاحظة.

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

### استمارة صدق المحكمين

الطالب: صالح بن الصيد  
الأستاذ المحكم:.....  
الدرجة العلمية:.....

أستاذي الفاضل ...

تحية طيبة وبعد: في إطار تحضير مذكرة تخرج ماستر في التوجيه والإرشاد النفسي حول علاقة القيادة التحويلية للمفتشين التربويين بكفايات المعلمين التدريسية في التعليم الابتدائي. يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الأداة التي تقيس كفايات المعلمين التدريسية . وعليه فالمرجو من سيادتكم التفضل بتقديم وجهة نظركم وملاحظاتكم حول الأداة.

**مفتاح التصحيح :** تمنح الدرجة (1) للخانة غير مكتسب، والدرجة (2) للخانة في طور الاكتساب، والدرجة (3) للخانة مكتسب.

**التعريف الإجرائي للكفاية التدريسية:** هي امتلاك المعلم لمجموعة من المعارف والمفاهيم والمهارات والقيم والاتجاهات الايجابية من خلال عمليات التكوين المبرمجة له، وتظهر في أدائه بفعالية عند المواقف، وتساعد على حل المشكلات بإتقان، وبأقل جهد وفي أقصر وقت، وتقاس بشبكة ملاحظة معدة لهذا الغرض.

شبكة الملاحظة لقياس كفايات المعلمين التدريسية

اللقب والاسم : ..... الجنس : ذكر  أنثى

المدرسة : ..... عدد سنوات التدريس :

المقاطعة : ..... المؤهل العلمي : علمي  أدبي

رقم	الكفايات	مستوى الأداء		
		مكتسب	في طور الاكتساب	غير مكتسب
كفايات التخطيط				
01	يحدد المقطع التعليمي			
02	يحترم تنفيذ الزمن البيداغوجي للتعلمات			
03	يصوغ الهدف التعليمي بصورة تمكن من تقويمه			
04	يدرّج المواقف و القيم في صورة سلوكية واضحة			
05	يحدد الوسائل المستخدمة في النشاط			
كفايات التنفيذ				
06	يستخدم وضعية الانطلاق بطريقة مناسبة			
07	يشوق التلاميذ في الدرس			
08	يغير نبرة صوته حسب موقف التعلم			
09	يعقب على إجابات المتعلمين			
10	يتدرّج من السهل إلى الصعب ومن البسيط إلى المركب			
11	يتابع التلاميذ أثناء الإنجاز			
12	يحرص على اكتشاف التلميذ للمعلومات بنفسه			
13	يتأكد من فهم التلاميذ قبل الانتقال إلى خطوة جديدة			

			يستخدم التعزيز المادي والمعنوي لتحفيز التلاميذ	14
			يحسن إدارة الصف	15
			يشجع التلاميذ على التعبير عن أفكارهم بحرية	16
			ينوع في طرائق وأساليب التدريس	17
			يستخدم الوسائل التعليمية بطريقة مناسبة	18
			يتحكم في استخدام السبورة	19
			يستخدم كتاب التلميذ في الوقت المناسب	20
			يستخدم اللوحة بطريقة صحيحة عند الحاجة إليها	21
			يشرك التلاميذ في الدرس	22
			يستخدم التقويم التكويني في مراحل النشاط	23
			يصغي لما يقوله التلاميذ	24
			يتحكم في إدارة الوقت	25
كفايات التقويم				
			يصوغ أسئلة واضحة تدفع التلاميذ للتفكير	26
			ينوع الأسئلة بين الشفوية والكتابية	27
			يتسم بالمرونة في تغيير السؤال وتبسيطه	28
			يركز على التصحيح الذاتي بعد التصحيح الجماعي	29
			يعطي للتلاميذ وقتا للإنجاز مناسباً لقدراتهم	30



مدى ملاءمة الأبعاد:

ملاحظات	غير مناسب	مناسب	البعد
			كفايات التخطيط
			كفايات التنفيذ
			كفايات التقويم

مدى كفاية بدائل الإجابة:

ملاحظات	غير مناسب	مناسب	البديل
			مكتسب
			في طور الاكتساب
			غير مكتسب

ملاحظات:

.....  
.....  
.....

ملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين.

اسم الخبير	التخصص	الدرجة العلمية	مكان العمل
د. قندوز أحمد	علم التدريس	أستاذ محاضر - أ-	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
د. طبشي بلخير	علم التدريس	أستاذ محاضر - أ-	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
صوالح عبد الله	لغة عربية	مفتش التعليم الابتدائي وطالب دكتوراه ع ن	مديرية التربية ورقلة
مخلوفي عبد الغني	لغة عربية	مفتش التعليم الابتدائي وطالب دكتوراه ع ن	مديرية التربية ورقلة
زواويد بوبكر	لغة عربية	مفتش التعليم الابتدائي	مديرية التربية ورقلة
بوحامد محمد الطيب	لغة عربية	مفتش التعليم الابتدائي	مديرية التربية ورقلة

**ملحق رقم (03): مقياس القيادة التحويلية.**

أنثى

ذكر

الجنس:

عدد سنوات التدريس :

المدرسة: .....

أدبي

علمي

المؤهل العلمي:

المقاطعة: .....

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	البنود	رقم
					البعد الأول : التأثير المثالي	
					يغرس الكبرياء في نفسي لكوني مرتبط به	1
					يتجاوز المصلحة الشخصية من أجل الصالح العام	2
					يتصرف بطرق تعزز احترامي له	3
					ييدي إحساساً بالقوة والثقة	4
					يتحدث عن أهم قيمه ومعتقداته	5
					يحدد أهمية امتلاك إحساس قوي بغرض المدرسة	6
					يأخذ بالاعتبار النتائج المعنوية والأخلاقية للقرارات	7
					يؤكد أهمية الحس الجماعي برسالة المدرسة	8
					البعد الثاني : الدافعية الإلهامية	
					يتحدث بتفاؤل عن المستقبل	9
					يتحدث بحماس عما يحب إنجازه	10
					يبنى رؤية مستقبلية مقنعة	11
					يعبر بثقة عن أن الأهداف ستتحقق	12
					البعد الثالث : الاستثارة العقلية	

					يعيد فحص الافتراضات الناقدة للتأكد من ملاءمتها	13
					يسعى للحصول على وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات	14
					يجعلني أنظر في المشكلات من زوايا مختلفة	15
					يقترح طرقا جديدة للنظر في كيفية إكمال الواجبات	16
					البعد الرابع : الاعتبارية الفردية	
					يقضي وقتا في التعليم والتدريب	17
					يعاملني كشخص وليس مجرد عضو في مجموعة	18
					يعتبرني كشخص لديه احتياجات، وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين	19
					يساعدني في تطوير جوانب القوة لدي	20

**ملحق رقم (04): شبكة الملاحظة في صورتها النهائية**

اللقب والاسم : ..... الجنس: ذكر  أنثى

المدرسة : ..... عدد سنوات التدريس :

المقاطعة : ..... المؤهل العلمي: علمي  أدبي

رقم	الكفايات	مستوى الأداء		
		جيد	مقبول	غير كافٍ
كفايات التخطيط				
01	يحترم تنفيذ الزمن البيداغوجي للتعلم			
02	يصوغ الهدف التعليمي بصورة تمكن من تقويمه			
03	يدرّج المواقف و القيم في صورة سلوكية واضحة			
04	يحدد الوسائل المستخدمة في النشاط			
كفايات التنفيذ				
05	يشوق التلاميذ في الدرس			
06	يغير نبرة صوته حسب موقف التعلم			
07	يعقب على إجابات المتعلمين			
08	يتدرّج من السهل إلى الصعب ومن البسيط إلى المركب			
09	يتابع التلاميذ أثناء الإنجاز			
10	يحرص على اكتشاف التلميذ للمعلومات بنفسه			
11	يتأكد من فهم التلاميذ قبل الانتقال إلى خطوة جديدة			

			يستخدم التعزيز المادي والمعنوي لتحفيز التلاميذ	12
			يحسن إدارة الصف	13
			يشجع التلاميذ على التعبير عن أفكارهم بحرية	14
			ينوع في طرائق وأساليب التدريس	15
			يستخدم الوسائل التعليمية بطريقة مناسبة	16
			يتحكم في استخدام السبورة	17
			يستخدم كتاب التلميذ في الوقت المناسب	18
			يشرك التلاميذ في الدرس	19
			يستخدم التقويم التكويني في مراحل النشاط	20
			يصغي لما يقوله التلاميذ	21
			يتحكم في إدارة الوقت	22
			كفايات التقويم	
			يصوغ أسئلة واضحة تدفع التلاميذ للتفكير	23
			ينوع الأسئلة بين الشفوية والكتابية	24
			يركز على التصحيح الذاتي بعد التصحيح الجماعي	25

ملحق رقم(05): مقياس القيادة التحويلية في صورته النهائية

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

تحية واحترام.....

يقوم الباحث بإعداد دراسة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماستر في الإرشاد والتوجيه النفسي

تحت عنوان : علاقة القيادة التحويلية للمفتشين التربويين بكفايات المعلمين التدريسية.

يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة في البحث ، ويهدف إلى قياس القيادة التحويلية للمفتش التربوي من وجهة نظر الأستاذ.

أرجو التكرم والإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويد الباحث بآرائكم القيمة من خلال وضع إشارة (x) على الإجابة التي ترونها ملائمة . كما يأمل الباحث أن تغني إجاباتكم وترفع من المستوى العلمي لهذا البحث.

يرجى العلم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة.

شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم....

الطالب

صالح بن الصيد

## مقياس القيادة التحويلية

الجنس:  ذكر  أنثى

المدرسة: ..... عدد سنوات التدريس:

المقاطعة: ..... المؤهل العلمي:  علمي  أدبي

البنود	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	رقم
البعد الأول : التأثير المثالي						
1						يغرس الكبرياء في نفسي لكوني مرتبط به
2						يتجاوز المصلحة الشخصية من أجل الصالح العام
3						يتصرف بطرق تعزز احترامي له
4						يبيدي إحساساً بالقوة والثقة
5						يتحدث عن أهم قيمه ومعتقداته
6						يحدد أهمية امتلاك إحساس قوي بغرض المدرسة
7						يأخذ بالاعتبار النتائج المعنوية والأخلاقية للقرارات
8						يؤكد أهمية الحس الجماعي برسالة المدرسة
البعد الثاني : الدافعية الإلهامية						
9						يتحدث بتفاؤل عن المستقبل
10						يتحدث بحماس عما يحب إنجازه
11						يبنى رؤية مستقبلية مقنعة
12						يعبر بثقة عن أن الأهداف ستتحقق
البعد الثالث : الاستثارة العقلية						



					يسعى للحصول على وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات	13
					يجعلني أنظر في المشكلات من زوايا مختلفة	14
					يقترح طرقا جديدة للنظر في كيفية إكمال الواجبات	15
					البعد الرابع : الاعتبارية الفردية	
					يعاملني كشخص وليس مجرد عضو في مجموعة	16
					يعتبرني كشخص لديه احتياجات، وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين	17
					يساعدني في تطوير جوانب القوة لدي	18

**ملحق رقم (06): الجداول الإحصائية المتعلقة بالفرضية الأولى :**

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
القيادة التحويلية	110	74.74	9.368	.893

**One-Sample Test**

	Test Value = 63					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
القيادة التحويلية	13.140	109	.000	11.736	9.97	13.51

**ملحق رقم (07): الجداول الإحصائية المتعلقة بالفرضية الثانية :**

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
كفايات التدريس	110	64.33	8.449	.806

**One-Sample Test**

	Test Value = 56.25					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
كفايات التدريس	10.027	109	.000	8.077	6.48	9.67

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
كفايات التخطيط	110	10.14	1.634	.156

**One-Sample Test**

	Test Value = 9					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
كفايات التخطيط	7.295	109	.000	1.136	.83	1.45

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
كفايات التنفيذ	110	46.38	6.100	.582

**One-Sample Test**

	Test Value = 40.5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
كفايات التنفيذ	10.113	109	.000	5.882	4.73	7.03

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
كفايات التقويم	110	7.81	1.338	.128

**One-Sample Test**

	Test Value = 6.75					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
كفايات التقويم	8.305	109	.000	1.059	.81	1.31

**ملحق رقم (08): الجداول الإحصائية المتعلقة بالفرضية الثالثة :**

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	74.74	9.368	110
الدرجة الكلية للكفايات	64.33	8.449	110
كفايات التخطيط	10.14	1.634	110
كفايات التنفيذ	46.38	6.100	110
كفايات التقويم	7.81	1.338	110

**Correlations**

		الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	الدرجة الكلية للكفايات	كفايات التخطيط	كفايات التنفيذ	كفايات التقويم
الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	Pearson Correlation	1	.255**	.206*	.258**	.182
	Sig. (2-tailed)		.007	.031	.007	.05
	N	110	110	110	110	110
الدرجة الكلية للكفايات	Pearson Correlation	.255**	1	.834**	.980**	.828**
	Sig. (2-tailed)	.007		.000	.000	.000
	N	110	110	110	110	110
كفايات التخطيط	Pearson Correlation	.206*	.834**	1	.731**	.709**
	Sig. (2-tailed)	.031	.000		.000	.000
	N	110	110	110	110	110
كفايات التنفيذ	Pearson Correlation	.258**	.980**	.731**	1	.738**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.000		.000
	N	110	110	110	110	110
كفايات التقويم	Pearson Correlation	.182	.828**	.709**	.738**	1
	Sig. (2-tailed)	.05	.000	.000	.000	
	N	110	110	110	110	110

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**ملحق رقم(09): الجداول الإحصائية المتعلقة بالفرضية الرابعة :**

**Descriptive Statistics**

Dependent Variable:التحويلية للقيادة الكلية الدرجة:

الجنس	المؤهل	Mean	Std. Deviation	N
ذكر	علمي	76.25	7.667	8
	أدبي	72.29	7.158	7
	Total	74.40	7.453	15
أنثى	علمي	71.08	9.891	25
	أدبي	76.11	9.303	70
	Total	74.79	9.668	95
Total	علمي	72.33	9.555	33
	أدبي	75.77	9.156	77
	Total	74.74	9.368	110

**Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a</sup>**

Dependent Variable:التحويلية للقيادة الكلية الدرجة:

F	df1	df2	Sig.
.600	3	106	.617

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + الجنس + المؤهل + الجنس \* المؤهل

**Tests of Between-Subjects Effects**

Dependent Variable:التحويلية للقيادة الكلية الدرجة:

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	527.500 <sup>a</sup>	3	175.833	2.062	.110
Intercept	271482.763	1	271482.763	3184.071	.000
الجنس	5.586	1	5.586	.066	.798
المؤهل	3.554	1	3.554	.042	.839
الجنس * المؤهل	251.361	1	251.361	2.948	.089
Error	9037.854	106	85.263		
Total	623973.000	110			
Corrected Total	9565.355	109			

a. R Squared = .055 (Adjusted R Squared = .028)

## ملحق رقم(10): الجداول الإحصائية المتعلقة بالفرضية الخامسة :

### Descriptive Statistics

Dependent Variable: للكفايات الكلية الدرجة:

الجنس	المؤهل	Mean	Std. Deviation	N
ذكر	علمي	59.38	12.386	8
	أدبي	64.43	5.503	7
	Total	61.73	9.823	15
أنثى	علمي	61.44	9.483	25
	أدبي	65.91	7.407	70
	Total	64.74	8.195	95
Total	علمي	60.94	10.090	33
	أدبي	65.78	7.238	77
	Total	64.33	8.449	110

### Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a</sup>

Dependent Variable: للكفايات الكلية الدرجة:

F	df1	df2	Sig.
1.111	3	106	.348

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + الجنس + المؤهل + الجنس \* المؤهل

### Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: للكفايات الكلية الدرجة:

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	580.983 <sup>a</sup>	3	193.661	2.851	.041
Intercept	195814.583	1	195814.583	2883.132	.000
الجنس	39.137	1	39.137	.576	.449
المؤهل	281.801	1	281.801	4.149	.044
الجنس * المؤهل	1.042	1	1.042	.015	.902
Error	7199.235	106	67.917		
Total	462960.000	110			
Corrected Total	7780.218	109			

a. R Squared = .075 (Adjusted R Squared = .048)