

جامعة ابن خلدون-تيارت
University Ibn Khaldoun of Tiaret



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences
قسم علم النفس والفلسفة والأورطفونيا
Department of Psychology, Philosophy, and Speech Therapy

مذكرة مكملّة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.
تخصص علم النفس المدرسي

العنوان
الأنماط القيادية لدى مديري التعليم الابتدائي و علاقتها بالدافعية للإنجاز لدى
أساتذة التعليم الابتدائي
دراسة ميدانية ببعض المدارس الابتدائية بولاية تيارت

إشراف:
أ. د العيد وليد

إعداد:
■ بن عالية سمية
■ بلعربي شياء

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	محاضر أ	منهوم محمد
مشرفا و مقرا	أستاذ التعليم العالي	العيد وليد
مناقشا	محاضر أ	بوراس كهينة

الإهداء (01)

أهدي هذا العمل

إلى أساتذتي الأجلاء

إلى أمي الغالية حفظها الله

إلى أبي حفظه الله

إلى اخوتي واختي وكل أهلي

إلى كل أصدقائي المخلصين

و إلى كل طالب علم

الطالبة الباحثة: بلعربي شيماء

الإهداء (02)

الى ابي الغالي حفظه الله

الى أمي الحبيبة حفظها الله

الى اخوتي حفظهم الله ورعاهم

الى جميع عائلتي وأصدقائي

الى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

الطالبة الباحثة: بن عالية سمية

الشكر و التقدير

لله المنة والفضل من قبل ومن بعد...

في نهاية هذا العمل، أتقدم بالشكر الجزيل، إلى كل من ساهم في انجاح هذا العمل المتواضع و اخص بالذكر أستاذنا الفاضل: العيد وليد الذي لم يبخل علينا بنصائحه، طيلة رحلتنا العلمية معه حيث كانت توجيهاته قيمة وملاحظاته بناءة، وكان لها اثر كبير في انجاز هذه الرسالة.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بخالص الشكر لأعضاء لجنة المناقشة التي شرفتنا بمناقشة عملنا.

الطالبتان الباحثتان:

- بلعربي شيماء

- بن عالية سميرة

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى مديري التعليم الابتدائي وعلاقتها بالدافعية للإنجاز من وجهة نظر اساتذة التعليم الابتدائي، حيث تكونت عينة الدراسة من 220 أستاذ (ذكور، إناث) في الطور الابتدائي، بحيث اعتمدت الطالبتان الباحثتان على استخدام المنهج الوصفي الارتباطي بتطبيق المقياس الأول الذي يتمثل في النمط القيادي أما المقياس الثاني فيتمثل في الدافعية للإنجاز، و ذلك بعد التأكد من خصائصهما السيكمترية (الصدق و الثبات)، وبتطبيق الأساليب الإحصائية توصلتا الباحثتان الى النتائج التالية:

- توجد علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائيا بين الأنماط القيادية لدى مديري التعليم الابتدائي والدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

- النمط القيادي السائد لدى مديري التعليم الابتدائي من وجهة نظر الأساتذة هو النمط الديمقراطي.

- مستوى الدافعية للإنجاز عند أساتذة التعليم الابتدائي هو مستوى متوسط.

الكلمات المفتاحية: القيادة، النمط القيادي، الدافعية للإنجاز.

Abstract:

The study aimed to identify the leadership styles of elementary school principals and their relationship with achievement motivation from The perspective of the elementary school techers. The tow student researchers used the descriptive correlational method by applying two scales: the first measuring leadership style and the second measuring achievement motivation ,after Verifying their

psychometric properties (validity and reliability).by applying statistical methods , the researches reached the following conclusions:

- there is a statistically significant positive correlation between the leadership styles of elementary school principal**
- the predominant leadership style of elementary school principal ,from the teachers perspective ,is the democratic style**
- the level of achievement motivation among elementary school teachers is moderate.**

Key words : leadership style, motivation leadership

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ت	كلمة شكر وعرفان
ث	ملخص البحث
ح	فهرس المحتويات
ذ	فهرس الجداول
ر	فهرس الأشكال
ز	فهرس الملاحق
2	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل التمهيدي: مدخل إلى الدراسة	
6	مشكلة البحث
9	فرضيات البحث
9	أهداف البحث
10	اهمية البحث
11	تحديد المفاهيم
الفصل الأول: النمط القيادي	
13	- تمهيد الفصل
13	تعريف القيادة
15	نظريات القيادة
18	تعريف النمط القيادي

19	أنواع الأنماط القيادية
21	عناصر القيادة
22	وظائف القيادة
23	مواصفات القائد الناجح
26	أهمية القيادة
27	المهام القيادية لمديري المدرسة
28	مصادر قوة القيادة
30	المقارنة بين القيادة و الإدارة و الرئاسة
32	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الدافعية للإنجاز	
34	-تمهيد الفصل
34	تعريف الدافعية
34	بعض المفاهيم المرتبطة بالدافعية
37	تعريف الدافعية للإنجاز
38	مكونات الدافعية للإنجاز
39	نظريات الدافعية للإنجاز
42	وظائف الدافعية للإنجاز
43	أبعاد الدافعية للإنجاز
45	معوقات الدافعية للإنجاز
46	قياس الدافعية للإنجاز
49	أنواع الدافعية للإنجاز
50	أهمية الدافعية للإنجاز
51	- خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي	

إجراءات البحث الميدانية	
الفصل الأول: الدراسة الإستطلاعية	
54	- تمهيد
55	دراسة استطلاعية
55	منهج الدراسة
55	أهداف الدراسة
55	مكان وزمان الدراسة الاستطلاعية
56	ظروف اجراء دراسة استطلاعية
56	عينة الدراسة و وصفها
58	وصف أدوات الدراسة
60	الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة
66	الأساليب الإحصائية
66	- خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الأساسية	
68	- تمهيد
68	منهج الدراسة الأساسية
68	حدود الدراسة الأساسية
68	عينة الدراسة و وصفها
70	وصف أداة الدراسة الأساسية
70	أساليب المعالجة الإحصائية
الفصل الثالث: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها	
72	عرض نتائج الدراسة و مناقشتها
72	عرض نتائج فرضيات الدراسة
81	الإستنتاج العام

82	الخاتمة
83	المقترحات و التوصيات
84	المراجع
92	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين الادارة والقيادة .	31
02	يبين توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية حسب متغير الجنس.	56
03	يبين توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية حسب متغير السن.	57
04	يبين توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية حسب مدة التعليم.	57
05	يوضح مفتاح التصحيح لمقياس القيادة.	59
06	يوضح العبارات التي تمثل كل بعد للقيادة.	59
07	يوضح مفتاح التصحيح لمقياس الدافعية للإنجاز.	60
08	يوضح العبارات التي تمثل كل بعد للدافعية للإنجاز.	60
09	يمثل البيانات الخاصة بالمحكمين.	61
10	يمثل مصفوفة الارتباطات بين العبارات و ابعادها للدرجة الكلية لمقياس النمط القيادي	61
11	يمثل قيمة معامل الثبات لمقياس النمط القيادي بطريقة ألفا كرونباخ.	63
12	يمثل قيمة معامل الثبات لمقياس النمط القيادي بطريقة التجزئة المصفية.	63
13	يمثل مصفوفة الارتباطات بين العبارات و ابعادها للدرجة الكلية لمقياس الدافعية للإنجاز.	64
14	يمثل قيمة معامل الثبات لمقياس الدافعية للإنجاز بطريقة ألفا كرونباخ.	66
15	يمثل قيمة معامل الثبات لمقياس الدافعية للإنجاز بطريقة التجزئة النصفية.	66
16	يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس.	68
17	يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن.	69
18	يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب مدة التعليم.	69
19	يمثل نتائج طبيعة الأبعاد للنمط القيادي لدى مديري التعليم الابتدائي.	70
20	يمثل طبيعة الأبعاد الدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم الابتدائي.	72
21	يمثل نتائج القيمة المحسوبة للنمط القيادي الديمقراطي لدى مديري التعليم الابتدائي و علاقته بالدافعية للإنجاز لدى الأساتذة .	74
22	يمثل نتائج القيمة المحسوبة للنمط القيادي الأوتقراطي لدى مديري التعليم الابتدائي و علاقته بالدافعية للإنجاز لدى الأساتذة .	76
23	يمثل نتائج القيمة المحسوبة للنمط القيادي التسبيبي لدى مديري التعليم الابتدائي و علاقته بالدافعية للإنجاز لدى الأساتذة .	77

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	سمات الجوهرية للقائد.	17
02	تصنيف هيرسي وبلانشارد اساليب القيادة الى نماذج سوكية.	18
03	أنواع النمط القيادي.	20
04	وظائف القائد في القيادة.	23
05	مواصفات القائد الناجح.	25

فهرس الملاحق

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	استبيان النمط القيادي لمديري الإبتدائيات من وجهة نظر الأساتذة	94
02	استبيان الدافعية لإنجاز لدى أساتذة التعليم الإبتدائي	96
03	حساب بحزمة الـ SPSS	99
04	نتائج القيمة المحسوبة لكل من أنماط القيادة وعلاقتها بالدافعية الإنجاز	99
05	توزيع عينة الدراسة الأساسية وفق متغير السن	101
06	توزيع العينة الإستطلاعية وفق متغير السن	102
07	توزيع العينة الأساسية وفق مدة التعليم	102
08	توزيع العينة الأساسية وفق متغير الجنس	107
09	توزيع العينة الإستطلاعية وفق مدة التعليم	108
10	حساب قيمة الثبات لمقياس النمط القيادي لدى مديريةية التعليم الأبتدائي بطريقة ألفا كرومباخ والتجزئة النصفية	111
11	توزيع العينة الإستطلاعية وفق متغير الجنس	113
12	حساب قيمة الثبات في دافعية الإنجاز بطريقة ألفا كرومباخ والتجزئة النصفية	120

مقدمة:

إن المؤسسات هي مجموعة من التجمعات البشرية تمارس فيها أنواع من السلوكات، و تختلف هذه التجمعات من مؤسسة إلى أخرى، فالمؤسسات التربوية تعتبر أكبر مؤسسة أو مجمع يجمع كل فئات المجتمع من أساتذة و تلاميذ و عمال.

باعتبار المنظومة التعليمية و التربوية المحرك الأساسي في بناء الحضارات و رقي الأفراد ، فهي عملية منظمة و مدروسة تساهم في نقل المعرفة و المهارات و تشجيع التفكير النقدي و الإبداعي ، كما أنها داعمة للتفاعل الإجتماعي و التعلم الشامل الذي يهدف لتحقيق التنمية الشخصية و الإجتماعية لدى التلاميذ و أيضا الأساتذة ، و حتى تتحقق الأهداف المرجوة من العملية التربوية التعليمية لابد من الإهتمام بجميع الأطراف المساهمة فيها ، و من هنا كان موضوع دراستنا حول هذا التعامل الإنساني في داخل المؤسسات التعليمية الإبتدائية ، و يخص هذا التعامل المدرء و الأساتذة و التلاميذ و يتمثل في أنماط القيادة الممارسة من طرف المدرء في المحيط المدرسي باعتبار القيادة العامل الرئيسي في الضبط و التوجيه نحو تحقيق الأهداف داخل المنظومة التربوية. و تدفع الأساتذة على الإنجاز و الرفع من أدائهم و تحقيق الرضا الوظيفي ، بحيث تؤثر الدافعية للإنجاز في تحديد مستوى أداء الفرد و تعمل على توجيه سلوكه و تنشيطه ، كما يمثل الأستاذ عنصرا هاما في العملية التربوية اذ يتوقف نجاحها و فشلها عليه فهو يتفاعل مع الظروف المحيطة به سواء كانت مدرسية أو غيرها.

و قد تضمنت الدراسة الحالية تحت عنوان الأنماط القيادية لمديري التعليم الابتدائي و علاقتها بالدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم الإبتدائي قسمين أحدهما الجانب

النظري و الآخر الميداني، اشتمل الجانب النظري على الفصل التمهيدي الذي تطرقنا فيه إلى إشكالية البحث و فرضياته إضافة إلى أهداف البحث و أهميته .

أما الفصل الأول فقد تضمن النمط القيادي وتناولنا فيه تعريف القيادة و نظرياتها، و تعريف النمط القيادي و أنواعه، ثم عناصر القيادة و وظائفها، وبعدهما مواصفات القائد الناجح و أهمية القيادة و لا ننسى أهمية القيادة و المهام القيادية لمديري المدارس، بالإضافة إلى مصادر قوة القيادة و أخيرا المقارنة بين القيادة و الإدارة و الرئاسة.

أما الفصل الثاني فهو يحتوي على تعريف الدافعية و بعض المفاهيم المرتبطة بها، ثم تطرقنا لتعريف الدافعية للإنجاز و مكوناتها ، ثم نظريات الدافعية للإنجاز و وظائفها، و بعدها أبعاد الدافعية للإنجاز و معوقاتنا ثم قياس الدافعية للإنجاز و أنواعها و أخيرا أهميتها.

جاء الجانب التطبيقي ليترجم ما سبقه الجانب النظري من خلال الفصلين فتناول هذا الفصل الثالث الدراسة الإستطلاعية التي تضمنت بدورها مجتمع البحث و عينة الدراسة، وأدوات الدراسة و الخصائص السيكومترية . أما الفصل الرابع يخص الدراسة الأساسية حيث تطرقنا فيه إلى منهج الدراسة و المجال الزمني و المكاني للدراسة ، و عينة الدراسة و خصائصها ، ثم اختيار عينة البحث و مواصفاتها و أدوات الدراسة و الأساليب المعالجة الإحصائية.

أما الفصل الخامس تناول عرض النتائج و مناقشتها ، عرض نتائج الفرضيات و مناقشتها وتفسيرها ثم الإستنتاج العام و تقديم بعض الاقتراحات و التوصيات.

الجانب النظري

الفصل التمهيدي: مدخل إلى الدراسة.

الفصل الاول: النمط القيادي.

الفصل الثاني: الدافعية للإنجاز.

الفصل التمهيدي: مدخل إلى الدراسة.

1. إشكالية البحث.

2. فرضيات البحث.

3. أهداف البحث.

4. أهمية البحث.

5. تحديد المفاهيم

الفصل التمهيدي

الإشكالية:

حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من الباحثين و المختصين ممن ينشدون النجاح و التميز بمختلف أشكاله و مجالاته، فالقيادة عصب المؤسسة و هي المحور الأساسي لنجاح العمل، و قد زاد الاهتمام بهذا الموضوع في الآونة الأخيرة في المؤسسة و دراسة السلوك القيادي و ما يتضمنه من أبعاد (طارق . 2015 : 13).

فيعرفها رنزييس ليكرت: أنها قدرة الفرد للتأثير على شخص أو جماعة و توجيههم و إرشادهم لنيل تعاونهم و تحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف الموسومة.

كما تعرف أيضا على أنها عملية يقوم فيها الشخص بممارسة تأثير ناجح على الآخرين للوصول إلى الأهداف المرغوبة (حريم . 2005 : 195).

القيادة ذات دور أساسي في حياة الموارد البشرية وفي تحسين إنتاجيتها و أدائها و لن يكون هذا إلا من خلال العمل المستمر و الجهد المبذول من طرف الأفراد المسؤولين و القادة الذي تقع على عاتقهم مسؤولية تلبية الحاجات اليومية للعمال من خلال الاتصال الدائم و المستمر داخل العمل ، و قد جاء اختيار البحث على أحد المتغيرات الأساسية التي لها أثر مباشر على إنتاجية المؤسسات و نجاحها و هي الدافعية للإنجاز ، حيث عرفها جولدنسون: أنها تشير إلى حاجة الفرد للتغلب على العقبات من أجل السيطرة على التحديات الصعبة ، و هي أيضا الميل إلى وضع مستويات مرتفعة في الأداء و السعي نحو تحقيقها و العمل بمواظبة شديدة و مثابرة مستمرة (عبد اللطيف . 2002 : 94).

الفصل التمهيدي

تناولت العديد من الدراسات حول الدافعية نذكر منها دراسة قواري حنان (2013-2014) بعنوان الضغط المهنية و علاقته بالدافعية للإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية ، و دراسة عبد الفتاح دويدار الدافعية للإنجاز (1991).

صبت المنظومة التربوية اهتمامها نحو الدافعية للإنجاز لدى الأستاذ باعتباره المحور الأساسي لإيصال عملية التعليم ، و في نفس السياق جاءت دراسة باتريسيا فرانك (2005) بعنوان دور الدافعية للإنجاز و أثرها على تحفيز استراتيجيات تحسين أداء العاملين بجامعة لورانس للتكنولوجيا بالولايات المتحدة الأمريكية.

يعود مدى تحديد الدافع للإنجاز لدى الأساتذة وفقا للأسلوب القيادي الممارس من طرف المدير داخل المدرسة و هذا ما اتفقت عليه بعض الدراسات: دراسة هيرسي بلاشادر (1972) بعنوان الأنماط القيادية في إدارة المدارس و علاقتها بالدافعية للإنجاز ، دراسة مزيان (2012) تحت عنوان العلاقة بين أساليب القيادة و أنماط الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر الأساتذة ، و دراسة أخرى مشابهة أجراها جبران (2011) حملت عنوان القيادة التربوية و دورها في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي إذ أبرزت نتائجها على أن مفهوم القيادة الواسع بعناصره المختلفة قادر على الارتقاء بالمؤسسة سواء الموارد البشرية و المادية.

القيادة كممارسة تضم ثلاث أنماط رئيسية ترتبط بشكل مباشر و غير مباشر بدافعية الإنجاز لدى الأشخاص الممارسة عليهم هذه الأخيرة ، فالنمط الذي يتبعه القائد هو الذي يحدد سلوكات هؤلاء و إنجازاتهم في ميدان العمل و مدى تأثير هذا النوع على الدافعية للإنجاز سلبا أو إيجابا.

على ضوء ما سبق نريد التعرف على نوع العلاقة الارتباطية بينهما و هذا ما أوصل الطالبان الباحثان إلى طرح التساؤل:

الفصل التمهيدي

- ما النمط السائد لدى مديري التعليم الابتدائي من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي؟
- ما مستوى الدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم الابتدائي؟
- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين النمط القيادي لدى مديري التعليم الابتدائي و الدافعية للإنجاز لدى الأساتذة؟

الفصل التمهيدي

فرضيات البحث:

الفرضية الأولى:

- النمط السائد لدى مديري التعليم الابتدائي من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي هو النمط الديكتاتوري.

الفرضية الثانية:

- مستوى الدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم الابتدائي هو مستوى متوسط.

الفرضية الثالثة:

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين النمط القيادي لدى مديري التعليم الابتدائي و الدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- أ- معرفة العلاقة بين النمط القيادي لدى مديري التعليم الابتدائي والدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم الابتدائي .
- ب- معرفة العلاقة بين النمط القيادي الديكتاتوري لدى مديري التعليم الابتدائي والدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم الابتدائي.
- ج- معرفة العلاقة بين النمط القيادي الفوضوي (التسيبي) لدى مديري التعليم الابتدائي والدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم الابتدائي.
- د- معرفة العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي لدى مديري التعليم الابتدائي والدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

الفصل التمهيدي

هـ- الكشف عن مدى تأثير النمط القيادي لمديري المدارس الابتدائية في الدافعية للإنجاز لدى الأساتذة.

و- معرفة النمط القيادي السائد في المدارس الجزائرية.

أهمية البحث:

تتجلى أهمية الدراسة في:

- معرفة أي الأنماط السائدة في المؤسسات التربوية الجزائرية و ذلك من خلال عينة البحث.
- إثراء مكتسباتنا بمواضيع تتناول دراسات جديدة تساعد الباحث العلمي في عمله.
- القيمة العلمية التي تمدها هذه الدراسة للبحث العلمي فيما يخص موضوع القيادة و الدافعية للإنجاز.
- إبراز الأهمية التطبيقية التي تتجلى أهمية الموضوع في أنها تنطلق من الواقع و يجرى على شريحة من المدرسة الجزائرية و هم الأساتذة.
- إبراز أهمية القيادة لدى المدير بمختلف أنماطها و دورها في تحقيق الدافعية للإنجاز و معرفة مستوى أساتذة التعليم الابتدائي.

تحديد المفاهيم:

أ. تحديد المفاهيم النظرية:

القيادة: هي النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين و جعلهم يتعاونون لتحقيق أهدافهم (عمر محمود. 2009 : 17).

الفصل التمهيدي

الدافعية للإنجاز: هي استعداد الفرد و تحمل المسؤولية و السعي نحو التفوق لتحقيق أهداف معينة و المثابرة ، للتغلب على المشكلات و العقبات التي قد تواجهه، و الشعور بأهمية الزمن و التخطيط للمستقبل (محمد . 2007 : 84).

النمط القيادي: يعرفه الحراشة بانه الاسلوب الذي يمارسه القائد للتأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم (الرشيدى. 2010 : 12).

ب. تحديد المفاهيم اجرائيا:

القيادة: هي إحدى طرق التوجيه و الإشراف، بحيث تساهم في التأثير على الأفراد و توجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف مقبولة للجميع و تحقيق النجاح.

النمط القيادي: هو مجموعة من السلوكيات التي بترز لدى القائد في تأثيره على الآخرين.

أو هي الطريقة التي يتبعها القائد للتأثير على سلوك الآخرين و تنفيذ الخطط معهم و تحفيزهم للعمل.

الدافعية للإنجاز: هي حاجة الفرد للتغلب و النضال من أجل السيطرة على التحديات الصعبة ، و رفع مستوى الأداء لتحقيق النجاح و العمل المطلوب من خلال التحفيز و المثابرة و الاستمرار للتفوق.

الفصل الأول: المفهوم النظري للنمط القيادي

تمهيد.

1. تعريف القيادة

2. نظريات القيادة

3. تعريف النمط القيادي

4. أنواع الأنماط القيادية

5. عناصر القيادة

6. وظائف القيادة

7. مواصفات القائد الناجح

8. أهمية القيادة

9. المهام القيادية لمديري المدرسة

10. مصادر قوة القيادة

11. المقارنة بين القيادة و الإدارة و الرئاسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد حدثت تطورات في العصر الحالي مست مختلف منظومات القطاعات والتي يجدر ذكرها في حياة الفرد المتمثلة في السياسة الاجتماعية الثقافية ، إذ تعتبر القيادة أحد الاهتمامات المساعدة في خلق هذه الأخيرة فهي فن التأثير على الآخرين، و تمثل علاقة تبادلية بين القائد و تابعيه يستطيع بمهاراته وكفاءته التأثير والتأثر بنشاطات و سلوكياتهم لتحقيق أهداف مشتركة ، كما يلعب دورا هاما في ميدان الإدارة و مما لا شك تبرز السمات الشخصية للقائد الناجح خاصة في المجال التربوي، لذا سنعرف في هذا الفصل: القيادة، أنماطها ونظرياتها إضافة إلى الأبعاد والوظائف، وتصنيفاتها كما لا ننسى أساليبها و المهام القيادية لمديري المدرسة و المعوقات التي تواجه القيادة.

1- تعريف القيادة:

يعرفها جمال محمود المساد: هي البدء والمبادأة initiation في تركيب وإجراء جديد procedure now structure لإتمام أغراض المنظمة وأهدافها أو لتغيير المنظمة و أهدافها (المساد . 2003 : 41).

هي علاقة تأثير بين القائد والأتباع والذين يتزعمون إحداث تغييرات حقيقية تحقق هدفهم المشترك (زرنوح و آخرون . 2022).

هي نشاط ممارس من طرف القائد في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير بقصد تحقيق هدف معين (عليوة . 2001 : 45).

هي ذلك النشاط الذي يمارسه القائد في تأثير على سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف كما عرفت بأنها ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص و توجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف (هناء . جمال الدين . 2018).

يرى توماس وجوردن Gordan: أن القيادة هي وظيفة من وظائف السمات و الخصائص المكتسبة بالخبرة والتعلم.

وعرفها هاشم حمدي رضا بكونها: العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات و ذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة (شقرانة . بوضرسة . 2022).

القيادة هي فن إقامة علاقات متوازنة بين الزملاء والمرؤوسين والزملاء والمتعاملين مع المنظمة كما هي فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحنهم لبلوغ الأهداف المنشودة (رافده . 2007:15).

الفصل الأول:

المفهوم النظري للنمط القيادي

كما يعرف كل من كونتز coontz واودونيل O'donnell القيادة: على أنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيادة بنشاط متعاون.

أما فيدلر فيعرفها بقوله: تعني الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة والأفراد (بوخرية وآخرون . 2008 : 180).

من خلال التعريفات الموضحة نستنتج كباختين أن:

- القيادة تعتبر علاقة تأثير وتأثر بين القائد والأتباع لتحقيق أهداف مشتركة.
- وجود قائد يمتلك صفات و مهارات و قدرات.
- نتاج تفاعلي ذو تأثير تبادلي بين القائد والتابعين.

2- نظريات القيادة:

تعددت القيادة خاصة تعدد وجهات النظر اتجاهها ومن أهم النظريات التي فسرتها هي:

2-1- نظرية الرجل العظيم:

تعتبر هذه النظرية من أوائل النظريات التي تحدثت عن القيادة وتبناها العديد من العلماء ولكن السير فرانسيس جالتون sir francis Galton حاول إثباتها بالبيانات الإحصائية و الوراثية ، وتفترض هذه النظرية أن القائد الفرد يملك مواهب وقدرات غير عادية ويقود من خلال شخصية قوية وإرادة حديدية تعمل على بناء نظام يعتمد على الفرد ولا يترك مكانا للجماعة ، ويعتمد نجاح هذه النظرية في هذه الحالة على مدى اخلاص القائد للجماعة وقدرته على تفضيل مصالحها على مصالحه الشخصية ، ومن الإنتقادات التي تعرضت لها هذه الاخيرة أنها تتعامل مع إستثناءات وليس القواعد وقد يتمكن القائد

الفصل الأول:

المفهوم النظري للنمط القيادي

من إحداث تغيرات في الجماعة في ظروف معينة ولكنه يعجز عن إحداث هذه التغيرات في ظروف أخرى (عبير محمد . عبد الجليل . 2018 : 15).

2-2-نظريات السمات :

يمكن تعريف نظرية السمات حسب ما ذكر الصباب وآخرون 2013 بأنها النظرية التي تقوم على افتراض إمكانية اكتساب السمات والخصائص عن طريق التعلم و التجربة و التدريب مما يجعل الفرد قائدا فعالا بشرط تحصيل نسبة محدد لا بد توافرها في كل سمة.

كما تقوم هذه النظرية على دراسة مميزات القادة عن مرؤوسيه في النواحي الجسمية والعقلية والشخصية (عطوي . 2004 : 81).

2-3-النظرية الموقفية:

تقوم هذه الأخيرة على افتراض مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت له في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته ، وركزت النظرية على عناصر ثلاثة مهمة هي: سلوك القائد ومرؤوسيه والموقف (شهرزاد .2010). كما أشار أبو نور ومحمد 2015: بأن هذه النظرية تقوم على أساس أن القيادة هي وليدة الموقف وأن المواقف هي التي تبرز القيادات و تكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة، لذا فهي لا تتوقف على الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد. من أهم رواد هذه النظرية فيدلر حيث أكد بأن عناصر الموقف تتلخص الثقة القائمة بين القائد ومرؤوسيه وطبيعة العلاقة التبادلية (عبير حسين . 2009).

2-4-النظرية الوظيفية:

الفصل الأول:

المفهوم النظري للنمط القيادي

تعتمد على معرفة الأعمال المطلوب القيام بها من طرف الجماعة لتحقيق الأهداف فالقيادة في هذه النظرية أقرب ما تكون إلى الأمرية المستمدة من السلطة الرسمية والقائد يتولى قيادة جماعة معينة من خلال السلطة الممنوحة له ، ويطيع المرؤوسين الأوامر والتعليمات بقناعة أو خوفا من العقاب.

ترتبط النظرية الوظيفية بالمعرفة العلمية والفنية في العمل والقدرة على استخدام الأدوات العلمية و التحليل المنطقي (بن سليم . زرقط . 2020)

الشكل 01 : سمات القائد



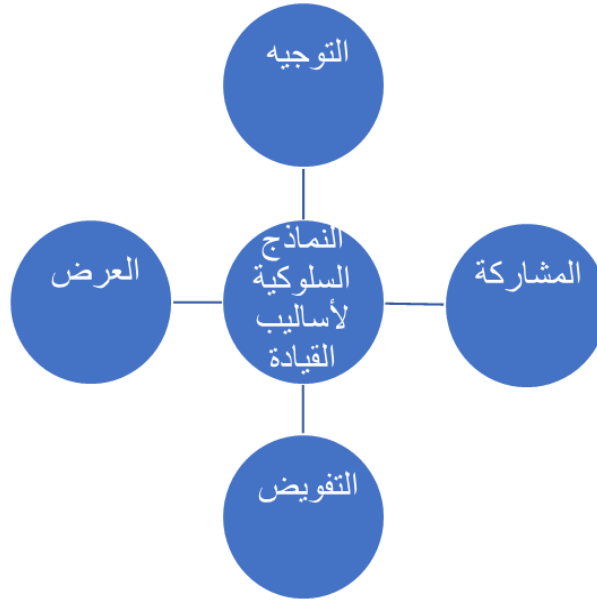
(آل ناجي . 2011 : 227)

2-5- النظرية الظرفية للقيادة:

تقوم هذه الأخيرة على فرضية أن القيادة نتيجة الظروف والاعتبارات الزمنية والمكانية التي يخضع لها القائد ، من أهم رواد هذه النظرية بول هيرسي و كين بلانشارد حيث صنف هيرسي. (1973- 1977) أساليب القيادة إلى أربعة نماذج سلوكية تتمثل في: التوجيه ، العرض ، المشاركة ، التفويض.

كما يرى رواد هذه النظرية هناك عوامل ظرفية تسمح في بروز القادة ومنها مستوى كفاءة المرؤوسين في تنفيذ المهام المناطة لهم ومقدار ما لديهم من توجيهات ايجابية نحو العمل (عبد الله بن مسفر. 2018).

الشكل 02 : تصنيف هيرسي و بلانشارد لأساليب القيادة إلى نماذج سلوكية.



من إعداد الطالبتان

3- النمط القيادي:

يقصد بالنمط حسب رميل: هو نوع من القيادة ذات السلوك المميز وكثيرا من فقهاء الإدارة والقانون يستخدم مصطلح النمط ، بمعنى الطريقة التي تسلكها في إدارتها للمنظمة والأفراد (عبد الكريم. 2020).

هو جملة السلوك والإجراءات التي يمارسها المدير للتأثير على نشاطات المعلمين في المدرسة (محمد عبد . الحسن. 1995).

4- أنواع الأنماط القيادية:

4-1- نمط القيادة الديمقراطي:

يتميز هذا النمط بأن قائد المجموعة أو المشرف عليها يأخذ رأيها ، سواء في تخطيط الأهداف أو رسم خطة العمل والتنفيذ والمتابعة والتقييم ، على أن يتم كل ذلك من خلال المناقشات المتبادلة بين أعضاء الجماعة بما فيهم رئيسها (مسغون . تاوريت . 2019).

في هذا النمط القائد يتميز باشتراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات ويستأنس بآراء أتباعه ويعير أفكارهم الاهتمام اللازم ، ويقدم لهم المعلومات والإرشادات الفعالة لتنمية المهارات وإطلاق قدرات مرؤوسيه الكامنة (كامل محمد . 2004 : 152).

من خلال التعرف على هذا النمط نرى كباحثتين: أن جوهر هذا النمط هو

التشارك والتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة من قبل المرؤوسين و أتباعهم وتبادل الآراء بينهم.

4-2- النمط القيادة الدكتاتوري أو التسلطي:

يتميز هذا النمط من القيادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له ، حيث يجبر القائد مرؤوسيه على القيام بأعمال وفقا لإرادته وأهوائه و ذلك باستعمال أسلوب التهديد لتحقيق أهدافه (عباس. 2012 : 136).

أهم السمات المميزة للقائد الدكتاتوري (التسلطي) تتمثل في اتخاذ من سلطته الرسمية أداة تحكم والضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز الأعمال (علي . عبد الرحمان . 2006 : 56).

يوضح التعريف أن هذا النوع من النمط هو أكثر صرامة عن النمط الديمقراطي باعتباره يقوم على التحكم والضغط مما يجعل المرؤوسين في ضغط وانخفاض للأداء في العمل.

4-3- النمط الفوضوي أو التسبيبي:

في هذا الأخير القائد لا يلعب دورا مثيرا في مسيرة العمل ولا يملك خطة واضحة لتحقيق أهداف المؤسسة ولا يسعى لإصدار الأوامر والتعليمات لضبط سير العمل ، يمنح القائد الحرية المطلقة لمرؤوسيه لأداء مهامهم وإنجاز أعمالهم بتلائم مع الذي يروونه (الشنطاوي .2016).



الشكل 03 : أنواع النمط القيادي

من اعداد الطالبتين

5- عناصر القيادة:

1. تعتبر القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت نشوء المجتمعات.
2. وجود الجماعة حيث وجود هدف مشترك: دور القيادة هو السعي لتوحيد الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينهما.
3. التماسق والانسجام: نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون نحو تحقيق الهدف المشترك.
4. القدرة على التأثير: معنى القيادة هو القدرة على التأثير في سلوك الجماعة (بطرس ، حلاق. 2020: 22).

ويرى فيدلر أن عناصر القيادة كالآتي :

1. الجماعة أو المرؤوسين: حيث هم الذين يمنحون السلطة والنجاح للقيادة والمنظمة في حال تفاعلهم.

2. القائد: هو من أهم عناصر العملية القيادية لما يتصف به من مؤهلات وصفات شخصية ذات أهمية لنجاح العملية القيادية.

3. الظرف أو الموقف: وهو وجود ظرف او موقف يكون بين المرؤوسين في المنظمة بحيث يؤثر على تفاعلهم.

4. الهدف: حيث يسعى القائد دائما نحو تحقيق هدف القيادة عن طريق المرؤوسين.

6- وظائف القيادة:

تحدد الوظائف الأساسية للقيادة كالتالي :

1.6. القائد كمصدر للتفكير: حيث يتوفر في القائد قدرة من المعرفة الواعية التي تجعله المصدر الموضوعي لأفراد جماعته.

2.6. القائد كخبير: يكون القائد مصدر المعرفة و الخبرة في الجماعة.

3.6. القائد كمبرمج للسياسة: حيث يتولى القائد وضع السياسة العامة للجماعة و يحدد الأهداف الاستراتيجية لها.

4.6. القائد كمخطط: حيث يتولى القائد وضع الخطط ووسائل التنفيذ للعمل و البرنامج الزمني.

5.6. القائد كنموذج و قدوة ورمز: حيث يمثل السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع المجموعة ، وله القدرة على تحمل المسؤولية وضبط العمل و بذل المجهود.

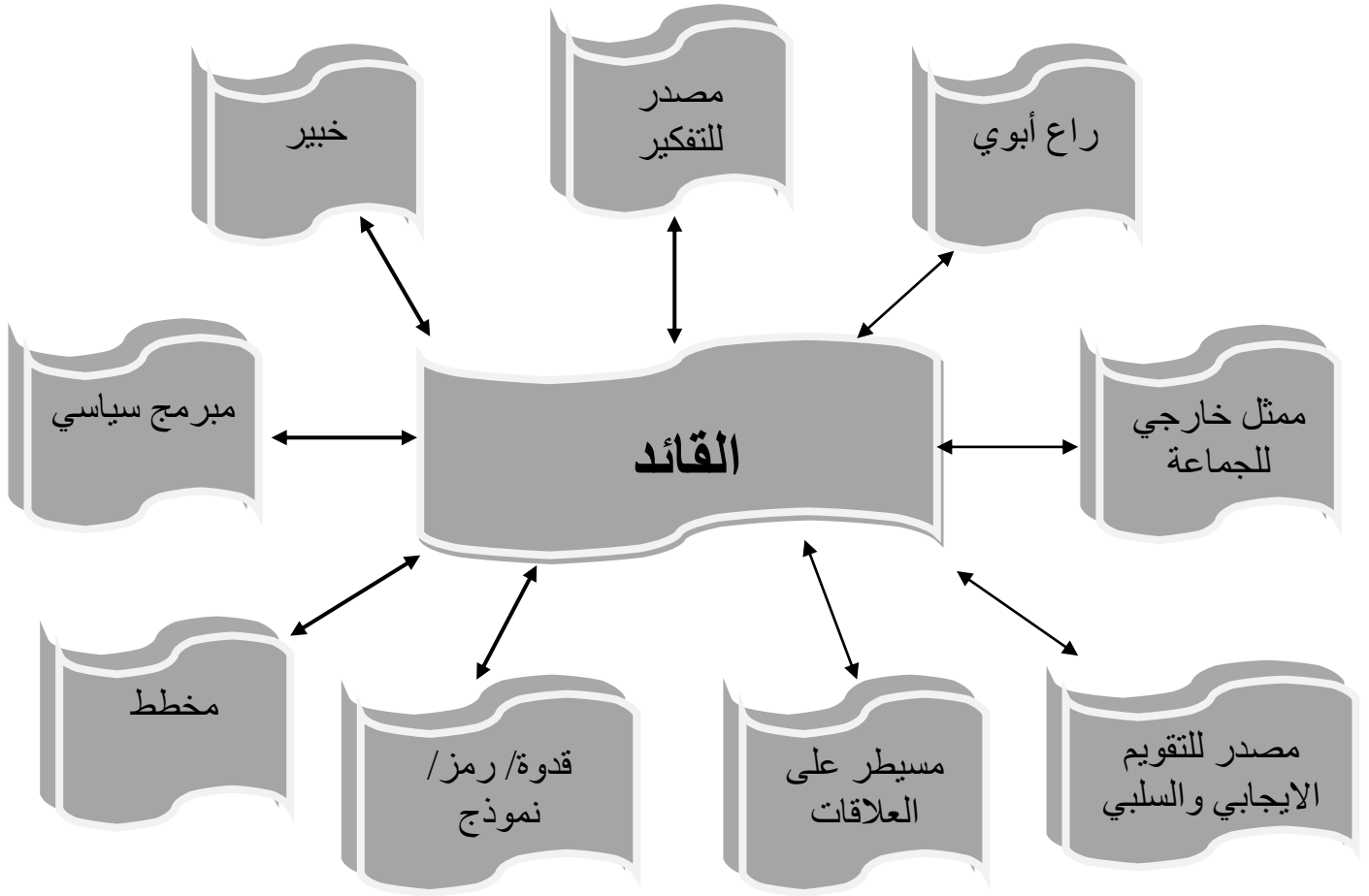
6.6. القائد كمسيطر على العلاقات الداخلية: يقوم القائد ضمن واجباته القيادية بتنظيم العلاقات الداخلية للجماعة بدور المسيطر بين الأفراد والمنظمة.

7.6. القائد كمصدر للتقويمات الايجابية و السلبية: حيث لديه القدرة على منح الجزاء و العقاب من خلال خبرته في العمل.

8.6. القائد كممثل خارجي للجماعة: هو يقوم بتمثيل الجماعة في علاقاتها الخارجية للتعبير عن حاجاتها و استلزاماتها.

9.6. القائد كراع أبوي: حيث يتعرف على أوضاع كل فرد ومعاناته الشخصية وعلاج مشكلته ، و يهتم بأفراد الجماعة و رعاية مصالحهم (دوح . 2020).

الشكل 4: وظائف القائد في القيادة.



من اعداد الطالبتان

7- مواصفات القائد الناجح:

حدد كل من "روست" Russet و "سميث" Smith 1992 خمس صفات رئيسية

للقائد الإداري الناجح هي :

1. الشخصية: أن يكون الشخص جديرا بالثقة و مستقيما.
2. الاهتمام: أن يهتم باحتياجات الآخرين.
3. القدرة على تحمل الضغوطات.
4. الشجاعة: الرغبة في التصرف مع معتقداته.
5. الكفاءة: سواء الكفاءة الفنية أو الكفاءة في العلاقات الاجتماعية.

كما يؤكد بينس 1999 أن الأبحاث أشارت الى 7 صفات وجب توفرها في القائد

الناجح وهي :

1. الكفاءة الفنية: أن يكون القائد على دراية كاملة بعمله.
2. المهارة المفاهيمية: القدرة على التفكير المجرد أو الاستراتيجي.
3. سجل حافل بالإنجازات: أي له تاريخ طويل في تحقيق الإنجازات.
4. مهارات التعامل مع الناس: أي القدرة على التواصل مع الآخرين و تحفيزهم.
5. الذوق السليم: أي تنمية المواهب والتعرف عليها.
6. حسن التقدير: كالقدرة على اتخاذ القرارات الصعبة في وقت قصير.
7. الشخصية: مثل الذكاء وإثبات الذات (مدحت محمد. 2009 : 162-163)

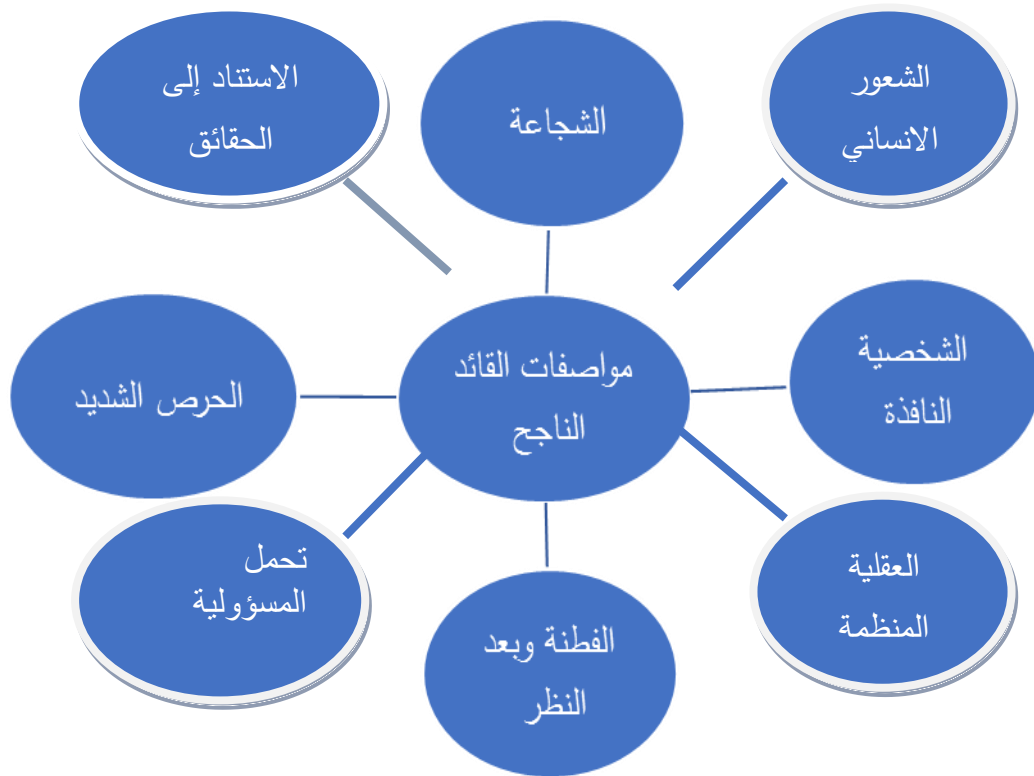
وقد تتلخص الصفات العامة للقائد بشكل عام إلى :

- الذكاء الميداني.

- القدرة على اتخاذ القرار.

- الثقة بالنفس.
- الصدق والمكانة.
- الإمكانية الجماعية (صلاح. 2014 : 62).

الشكل 05: مواصفات القائد الناجح



من إعداد الطالبتان

8- أهمية القيادة:

تتمثل أهمية القيادة في:

(أ) الأهمية القيادية داخل المؤسسات والمؤسسات الاقتصادية:

- تلعب دور أساسي في حياة الموارد البشرية وفي تحسين إنتاجها و أدائها من خلال العمل المستمر.
- تلطيف الجو الاجتماعي داخل المؤسسة عن طريق تحسين وتنمية العلاقات الإنسانية التي يجب أن تتميز بالدينامكية في التعامل و التنسيق بين كل الوظائف.
- تحقيق النجاح و التقدم و الوصول إلى إحداث تغيرات عديدة داخل المؤسسة.
- توفير شروط سوسيو استراتيجية تتمثل في تقوية و تشجيع روح المبادرة و الإبداع ، والابتكار في إطار العمل الجماعي يضم الفاعلين بحيث يتيح للمؤسسة المنافسة والبقاء.
- تنظيم و تنسيق نشاط بشري جماعي لتحقيق أهداف معينة.

(ب) أهمية القيادة على المستوى الإنساني و الاجتماعي:

- تعمل على خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة على حد سواء.
- تلعب دورا مهما في التأثير على أداء العمل و على اتجاهات العاملين نفسيا و تحقيق متطلبات الرضا.
- تكمن العملية القيادية في تأثير قدرات الفرد الذاتية على سلوكه وعلى مجموعة من الأفراد الآخرين.

(ت) مشاعر أهمية القيادة على المستوى العملي و الخاص بالأهداف:

القيادة تهتم بتقديم العديد من المهام و الخدمات القائمة على المشاركة بين القادة والمرؤوسين (بن وهيبة . هماش.2018).

كما تتمثل هذه الأخيرة في:

- تشكل حلقة وصل بين فريق العمل و بين خطط المؤسسة التعليمية المستقبلية للتحكم و السيطرة على المشكلات في العمل، ورسم المخططات اللازمة لعملها و حلها.
- تركيز على التطوير المهني و التنمية والتدريب ورعاية الأفراد بإعتبارهم المورد الأهم .
- تعد البوتقة التي تصدر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات و الاستراتيجيات.
- هي العنصر الذي يربط أفراد الجماعة و تشجيعهم على تحقيق الأهداف المنشودة (خالد بن غالي .2021).

9- المهام القيادية لمديري المدرسة:

- بناء الرؤية وتحديد الاتجاهات: يتعلق بإنشاء الأهداف المشتركة كمحفز أساسي وتعزيز قبول المجموعة و إظهار توقعات عالية الأداء.
- إعادة تصميم المدرسة: حيث يستلزم إعادة الهيكلة لتحسين جودة الإتصال في جميع أنحاء المدرسة ، وتمهيد الطريق لتطوير معايير ثقافية جديدة تتعلق بالأداء.
- إدارة برنامج التعلم و التعليم، وذلك ببناء قدرات المعلمين بشكل خاص.
- تحسين التدريس والتعلم بشكل غير مباشر وأقوى من خلال تأثيرهم على تحفيز المعلمين و التزامهم بظروف العمل (هبة اسعد ، محمد الزاوي .2022).
- تعزيز ديناميات الجماعة بين المعلمين وتطوير أهداف التعليم والمدرسة معا.
- تجميع المعلمين حول النقاط المشتركة للرسالة التعليمية ، وتحقيق وحدتهم تحت إدارته.

الفصل الأول:

المفهوم النظري للنمط القيادي

- ممارسة الضمير الأخلاقي و إظهار هذا في الممارسة العملية.
- توفير المناخ الإيجابي لممارسة العمل التربوي الناجح في المدرسة.
- إشعار العاملين بالانتماء إلى المدرسة والرضا عن عملهم. (بتول غانم)
- مراعات حق العاملين بالمشاركة في عمليات إتخاذ القرارات داخل التنظيم المدرسي.
- تقوية الروابط بين أسر التلاميذ والمدرسة و إطلاعهم على رسالة التعليم و أهدافها، من خلال إشراكهم في برامج المدرسة.
- إقامة علاقات سليمة مع الآخرين والإقناع بالحجة و المنطق لا بالضغط.
- تفويض الصلاحيات مع مراعاة مبادئ التفويض الفعال و شروطه (عبد الناصر عزالدين .2013).

10- مصادر قوة القيادة:

يعتمد القادة في المنظمات على أنواع ومصادر مختلفة للقيادة كالتالي وهي :

- 1.10. السلطة التشريعية: هي القوة المستندة إلى الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي.
- 2.10. سلطة منح المكافئة: هذه الأخيرة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب ، وأن امتثاله لأوامر رؤوسيه سيعود عليه بمكافئة مادية أو معنوية من قبل الرئيس.
- 3.10. القوة القسرية: أساسها الخوف وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من أن قصور في واجباته أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه سيعرضه لعقاب مادي أو معنوي من قبل الرئيس.

الفصل الأول:

المفهوم النظري للنمط القيادي

4.10. القوة المبنية على الخبرة: أساسها المعرفة واكتساب المهارة لدى الفرد حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الأفراد.

5.10. القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات: تنتج نتيجة لاكتساب القادة لصلاحيات الوصول إلى مصادر المعلومات ومعرفتهم بخطط وسياسات المنظمة ، حيث تعتبر سرية في بعض الأحيان.

6.10. قوة الإعجاب: و يحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض سماته الشخصية (العميان . 2018 : 258 – 259).

إضافة إلى مصادر أخرى يستمد منها القائد قدرته على القيادة :

- التشريعية: هي المدى الذي يشعر به الشخص مثال: فالمعلم في الفصل لديه سلطة تشريعية وقوة يصدر بها قوانين على الطالب الالتزام بها.
- المرجعية: هي المدى الذي يعي فيه الأفراد في المؤسسة أن شخصا معين لديه ميزة معينة فعلى سبيل المثال : أسلوب قيادة معين ، طريقة لبس معينة.
- قوة الوظيفة Legitimate Power: ويقصد بها التأثير الشخصي المستمد من تملك السلطة الرسمي.
- قوة الإثابة Reward Power: أي القوة الشخصية المستمدة من قدرة القائد على التحكم في توزيع المكافآت لقاء الأعمال المرغوب فيها.
- قوة الحسم coercive power: و هي قدرة القائد على التحكم في التوزيعات الغير المرغوب فيها لنتائج الأعمال.
- قوة الجاذبية الشخصية Referent Power: أي ما يمتلكه القائد من خصائص جذابة تشد الأفراد للعمل معه، العلاقات الطيبة، الاتصال الفعال.

الفصل الأول:

المفهوم النظري للنمط القيادي

- قوة الخبرة Expert Power: تتمثل في ممارسة القائد لقدراته وخبراته و مهاراته لتحقيق الأهداف المنشودة (رافده . 2008 : 21-22).

11- المقارنة بين القيادة والإدارة و الرئاسة:

1.11. القيادة و الإدارة:

تشارك كل من القيادة والإدارة في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب بحيث وضحت أسس معينة تنحصر في عدة جوانب للإختلاف تمثلت في :

- الحديث عن القيادة قديم القدم أما الحديث عن الادارة لم يبدأ بعد.
- تركز الادارة على العديد من العمليات الرئيسية مثل: التخطيط ، التنظيم و التوجيه...، بينما القيادة تركز على تحديد الاتجاه و الرؤية ، التحفيز ، شد الهمم.
- تركز القيادة على العاطفة أما الإدارة على المنطق.
- تهتم القيادة بالكليات (اختيار العمل الصحيح) ، بينما تركز الإدارة على الجزئيات والتفاصيل (صلاح . 2014 : 63).

2.11. أما الرئاسة: هي نشاط خاص بمباشرة مهام ووظائف التنظيم اعتمادا على السلطة الرسمية الممنوحة لها من سلطة أعلى وغالبا ما تكون ممارسة السلطة وفق نوع السلطة الجراء.

فالرئاسة تعبير عن العلاقة الرسمية بين الرئيس ومرؤوسيه الذي يصدر إليهم الأوامر في حدود السلطات (صلاح. 2014: 60).

جدول رقم 1: يمثل الفرق بين الإدارة والقيادة.

الفصل الأول:

المفهوم النظري للنمط القيادي

الإدارة	القيادة
- التركيز على الكفاءة. - الاهتمام بالطريقة. - تغيير الإجراءات والأدوات. - التركيز على العقل و الرشد. - التوجه العام: التأثير بالسياسة واتجاهاتها - مركز إداري: صلاحية رسمية، المدير مسمى من الشركة. - المدير يؤكد على طاعة العاملين. - القدرة على الالتزام باللوائح الإدارية. - الميزة: أولوية العمل. - نطاق التأثير: محدود في العمل. - وظائفها: التخطيط، التنظيم، الرقابة لتحقيق المهام الإدارية. - المحافظة التدريجية والميل إلى التغيير.	- التركيز على الفعالية (مدى تحقيق الأهداف). - الاهتمام بالمهمة و الغرض. - تغيير الافتراضات والمعتقدات وقواعد العمل. - الروح و الحدس. - التوجه العام: التأثير بالرؤية وإلهامها للعاملين. - مكانة شخصية، تأثير غير رسمي، القائد مسمى من الجماعة. - يركز على التأثير بالعاملين. - القدرة في الالتزام بالمبادئ الأخلاقية. - الميزة: أولوية الأفراد ثم المهام. - نطاق التأثير واسع. - وظائفها: إثارة الاهتمام وتحفيز الأفراد. - ابتكارية والميل للابتكار.

(نجم . 2014 : 33- 34)

خلاصة الفصل:

نستخلص مما ورد في فصل القيادة أنها أحد أهم المتغيرات في مختلف التنظيمات مما لها أهمية كبيرة ، باعتبار نجاح المؤسسة يعتمد عليها كما تعتبر العنصر المؤثر في التنظيم أي لها التأثير والتأثر، فهي تعمل على توجيه العاملين وتغييرهم وفق النمط القيادي الذي يناسب كل قائد وبه يحدد مدى تحقيق النجاح ، كما أن الصفات التي يتمتع بها القائد أهم العوامل المساهمة أيضا في نجاح المؤسسة.

الفصل الثاني: المفهوم النظري للدافعية للإنجاز

تمهيد.

1. تعريف الدافعية

2. بعض المفاهيم المرتبطة بها

3. تعريف الدافعية للإنجاز

4. مكونات الدافعية للإنجاز

5. نظريات الدافعية للإنجاز

6. وظائف الدافعية للإنجاز

7. أبعاد الدافعية للإنجاز

8. معوقات الدافعية للإنجاز

9. قياس الدافعية للإنجاز

10. أنواع الدافعية للإنجاز

11. أهمية الدافعية للإنجاز

خلاصة الفصل.

تمهيد :

حضني موضوع الدافعية اهتماما كبيرا على الصعيد النظري و التطبيقي ، فالنشاط الإنساني في كافة صوره هو النشاط المدفوع ، و من بين هذه الدوافع نجد هذا الاهتمام كؤن دراسة الدوافع تساعد على تفسير سلوكيات الأفراد و فهم ذواتهم و فهم الدافع للإنجاز لدى الأساتذة.

لذا سنعرف في هذا الفصل على مفهوم الدافعية و بعض المفاهيم المرتبطة بها ، إضافة إلى تعريف الدافعية للإنجاز و مكوناتها و التعرف على نظرياتها ، و أهم وظائفها و أبعادها و المعوقات التي تعترض لها أيضا قياس الدافعية للإنجاز و أنواعها و أهميتها.

1- تعريف الدافعية:

بداية يشار إلى أن كلمة الدافعية MOTIVATION لها جذورها في الكلمة اللاتينية MOVERE والتي تعني يدفع أو يحرك TOMOVE في علم النفس، حيث تشمل دراسة الدافعية على محاولة تحديد الأسباب أو العوامل المحددة للفعل أو السلوك.

ونعرض فيما يلي بعض التعريفات التي قيمها الباحثون لمفهوم الدافعية:

تعريف يونغ P.T.YOUNG :

الدافعية من خلال المحددات الداخلية هي عبارة عن حالة استثارة و توتر داخلي تتثير السلوك و تدفعه إلى تحقيق هدف معين.

تعريف ماسلو A.H.MASLOUW :

الدافعية هي خاصية ثابتة و مستمرة و متغيرة و مركبة و عامة تمارس تأثيرا في كل أحوال الكائن الحي.

تعريف ستات STAAT :

تشريط انفعالي لمنبهات محددة و مركبة يوجهها مصدر التدعيم.

تعريف هب HEBB :

الدافعية هي أثر لحدثين حسيين وهما الوظيفة المعرفية التي توجه السلوك ، و وظيفة الاستثارة التي تمد الفرد بطاقة الحركة.

كما قام كاتل و كلين R.B.CATTELL AND P.KLINE بتوضيح ثلاثة جوانب للدافعية تتمثل في الميل بشكل تلقائي لبعض الأشياء دون البعض الآخر و إظهار حالة إنفعالية تخص الحافز و مدى تأثيره ، والاندفاع إلى مجموعة من الأفعال ذات هدف و غاية (محمد . 2000 : 68-69-70).

2- بعض المفاهيم المرتبطة بالدافعية:

تختلف المفاهيم التي ترتبط بالدافعية و تكون موجهة للسلوك و تنثيره فنجد : القيم الميل و الحاجة ، و كلها لها ارتباط بالدوافع و فيما يأتي سنذكر هذه المفاهيم و العلاقة التي تربطها بالدافعية:

1.2. الحاجة: يشير هذا المفهوم إلى شعور الكائن الحي بالإفتقاد إلى شيء معين و يهدف إلى تحقيقه مما يؤدي إلى التوازن النفسي و الانتظام في الحياة ، فعند وجود ظروف أو صعوبات تحول دون إشباع هذه الحاجة تظهر الإضطرابات كالقلق و عدم الشعور بالارتياح.

2.2. الميل: يشير إلى الأشياء التي يحبها الفرد أو يكرهها و يكون لها أثر على سلوكه فهو يحاول تجنب ما يكرهه و يميل و يسعى إلى ما يحبه دائما.

3.2. القيمة: تعني القيمة نظاما من الضغوط لتوجيه السلوك من الأفكار و التصورات، لإعطائه تبريرا و معنى.

أفضل تصنيفات القيم هو تصنيف إدوارد سبرانجر EDWARD SPRANGER :

1.3.2. القيمة النظرية: وهي البحث عن الحقيقة في حد ذاتها و يتصف بهذه القيمة العلماء عادة.

1.3.2. القيمة الاقتصادية: هي البحث عن الثروة.

3.3.2. القيمة السياسية: هي القوة من أجل القوة و يتصف بها الزعماء عادة.

4.3.2. القيمة الاجتماعية: هي ترفيه الآخرين كما يسعى إليها المصلحون الاجتماعيون.

5.3.2. القيمة الجمالية: هي الاهتمام و التقدير للجمال والإبداع في العالم من خلال التفاعل مع الفن والطبيعة والأشياء التي تنثير الإعجاب والإلهام.

الفصل الثاني

المفهوم النظري للدافعية للإنجاز

6.3.2. القيمة الدينية: هي الاهتمام بالدين و تعاليمه وعلاقة الإنسان بخالقه.
6.4.2. الإتجاهات: هو عبارة عن الاعتقاد بشيء ما و يتضمن الاتجاه ثلاثة جوانب أساسية و هي:

1.4.2. موضوع الاتجاه: هو الموضوع الذي يرتبط بعوامل معرفية وما يفهمه الفرد يعرفه.

2.4.2. حالة إنفعالية وجدانية: هي حالة الشعور نحو موضوع ما بشعور معين سواء إيجابي أو سلبي.

3.4.2. توجيه السلوك: الاتجاهات مثل الدوافع تثير النشاط و توجهه نحو هدف معين.

3- تعريف الدافعية للإنجاز:

يعتبر الدافع من الدوافع الخاصة بالفرد والتي يسعى من خلالها لتحقيق التفوق و التميز ، ونظرا لأهميتها لدى علماء النفس أعطوا لها عدة تعاريف مختلفة .

- و يعرفها ماكلياند MC.CLELLAND:

هي استعداد ثابت نسبيا في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد و مثابرته في سبيل تحقيق النجاح و بلوغه (عبد اللطيف محمد . 2000 : 90).

- تعريف جولدنسون RM.GOLDENSON:

الدافعية تشير إلى حاجة الفرد للتغلب على العقبات و مكافحة التحديات الصعبة (عبد اللطيف محمد . 2000 : 93).

- تعريف هيلجارد و زملائه:

إن دافعية الإنجاز هي تحديد الفرد لأهدافه وفقا لمعايير التفوق في إنجازاته (طارق . 2006 : 90).

- تعريف محمود عبد الحليم منسي:

هي كفاح الفرد لأداء مهامه و الأعمال الصعبة على أفضل وجه.

- تعريف فاروق عبد الفتاح:

هي الرغبة في الأداء الجيد و تحقيق النجاح و هو هدف يوجه السلوك و ينشطه،
ويعد من المكونات المهمة للنجاح (محمد . 2003 : 112).

استنتجت الباحثتان من خلال التعاريف السابقة أن الدافعية للإنجاز هي رغبة الفرد و استعداداته لتحقيق أهدافه ، و الوصول لأفضل الدرجات و احتلال مكانة راقية في المجتمع و تحقيق التوافق النفسي و الاجتماعي.

4. مكونات الدافعية للإنجاز:

يرى أوزبل أن هناك عدة مكونات للدافعية للإنجاز و هي :

1.4. الحافز المعرفي: الذي يشير إلى محاولة الفرد لإشباع رغباته و حاجاته، فالمعرفة تفرض على الفرد أداء مهامه بكفاءة أكبر.

4. 2. توجيه الذات: تأدية الفرد لمهامه بكل تميز و إلتزامه بالتقاليد الأكاديمية المعترف بها يؤدي إلى شعوره بكفايته و احترامه.

4. 3. دافع الانتماء: يستخدم الفرد نجاحه الأكاديمي في تقبل الآخرين له، و تعزيز ثقته بنفسه للحصول على التقدير من الغير (مجدي . 2003 : 117-118).

4. 4. الطموح: بذل مجهودات و الرغبة في الوصول للأهداف المخطط لها.

4. 5. المثابرة: الجد و الاجتهاد و السرعة في إنجاز الأعمال.

4. 6. الاتجاه نحو المستقبل: يمثل التخطيط المكثف للمستقبل.
 4. 7. الرغبة في الأداء الأفضل: الثقة بالنفس، التفوق، روح المنافسة.
 4. 8. المسؤولية الفردية: يجب أن تكون مسؤولاً أولاً أمام نفسك ، ثم أمام الآخرين و أن تتحمل نتائج عملك.
 4. 9. التنظيم: تحقيق الدقة و الترتيب و الاتزان.
 4. 10. البحث عن التقدير: النجاح في ممارسة المواهب و الأنشطة و بلوغ مستوى أكبر من النجاح (مركون . 2005 : 70).
 5. نظريات الدافعية للإنجاز :
- سنحاول في هذا العنصر عرض مجموعة من النظريات التي تناولت الدافعية للإنجاز و هي :

5-1-1- نظرية ماكلياند:

- اقترح ماكلياند عام 1967 نظرية في العمل أسماها نظرية الإنجاز ، حيث يعتقد أن العمل في المؤسسة يوفر فرصة الإشباع في ثلاث حاجات هي :
- 5-1-1- الحاجة إلى القوة: في رأيه أن الأفراد الذين تكون لديهم حاجة شديدة للقوة تكون المؤسسة فرصة لهم لكسب السلطة و المركز، ووفقاً لنظريته فإن الأفراد يندفعون وراء المهام التي توفر فرصة لكسب القوة.
- 5-1-2- الحاجة إلى الإنجاز: يرى الأفراد ذوي الحاجة الشديدة للإنجاز أن الإلتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشكلات التحدي و التفوق.

- 5-1-3- الحاجة إلى الاندماج (الانتماء): الأفراد الذين تكون لديهم حاجة إلى الاندماج يحتاجون فرصة لتكوين علاقات جديدة و يندفعون نحو المهام التي تتطلب

الفصل الثاني

المفهوم النظري للدافعية للإنجاز

التفاعل مع الزملاء ، كما وجد ماكلياند أن هؤلاء الأفراد يميلون إلى أن يكونوا أعضاء في المجموعات الاجتماعية و النوادي (عزم الله . 2009 : 111).

5-2- نظرية أتكسون:

تختلف نظرية أتكسون في الدافعية للإنجاز عن نظرية ماكلياند بعدد من الملامح بحيث أنها أكثر توجهها معمليا ، فهذه النظرية تعرف بنظرية منحني التوقع - القيمة ، و من منظور أتكسون الفرد ذو الدافعية المرتفعة للإنجاز يختار مهام متوسطة الصعوبة لأنها تمتاز بالتوازن ما بين التحدي ، و احتمال النجاح . أما الفرد ذو الدافعية المنخفضة للإنجاز فإنه يحاول تجنب المهام لأن خوفه من الفشل يتجاوز توقعاته للنجاح لذا يختار مهام سهلة نسبيا ليزيد من احتمالية نجاحه (أحمد . 2009 : 236). كما اعتبر أتكسون "أن الخوف من الفشل" مفهوم متمم لمفهوم الدافع إلى الإنجاز ولدى كل فرد هذان الجانبان أي الدافع إلى الإنجاز والخوف من الفشل ، ولكن بمستويات متفاوتة ، فإذا كان الدافع إلى الإنجاز أقوى من الدافع إلى تجنب الفشل ، يزداد دافع الإنجاز والتحرك نحو تحقيق الهدف ، أما إذا كان العكس فيغلب دافع الخوف من الفشل على دافع الإنجاز ، فإن مستوى الدافعية سينخفض ، وبالتالي ينجم عنه التردد والإحجام (صراع الأقدام- الأحجام) و عليه الإهتمام بدوافع النجاح و تنميتها و العمل على تقليص دوافع تجنب الفشل يؤدي إلى تحصيل أكبر من الدافع للإنجاز.

5-3- نظرية التنافر المعرفي:

تؤكد نظرية التنافر المعرفي التي طورها فستينغر 1956 ، أن الفرد في بعض الأحيان يعمل ما يتناقض مع معتقداته و عاداته السلوكية ، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث حالة من التنافر المعرفي و عليه يسعى الفرد جاهدا للتخلص من التنافر كأن يقنع نفسه بأن ما سيقوم به من أعمال و أفعال هي بحد ذاتها مفيدة و تحقق أهدافه ، لذا يلجئ إلى

الفصل الثاني

المفهوم النظري للدافعية للإنجاز

البحث و إيجاد المبررات التي تؤكد أن هذه الأعمال لا تتناقض مع معتقداته و اتجاهاته (عماد . علي . 2015 : 302).

5-4 - النظرية المعرفية:

يرى بور "Bower" 1981 و ولفولك "wolfolk" 1990 أن الاتجاه المعرفي من النظريات المهمة في مجال دافعية الانجاز، ويقوم على أساس أن البواعث الداخلية والخارجية لفعل ما تتم من خلال النظام المعرفي للفرد ، فالفرد يشعر بدوافع ذاتية تهدف إلى تحقيق حالة توازن معرفي و هو حر في اتخاذ القرارات الواعية على النحو الذي يرغب فيه (علي . إخلاص . 2005 : 48).

5-5 - نظرية الغزو:

ترجع الخلفية الأساسية لنظرية الغزو إلى عالم النفس الاجتماعي الألماني هيدر Heider إذ يرى أن الإنسان ليس مستجيباً للأحداث و إنما يفكر في سبب حدوثها ، و يفترض أن الأفراد يقومون بالغزو لأسباب النجاح أو الفشل عندهم ، فهم يحاولون ربط السلوك بالظروف أو العوامل التي أدت إليه ، فترجع أسباب السلوك لعوامل خارجية متعلقة بالبيئة المحيطة مثل صعوبة العمل أو إلى عوامل داخلية تتعلق بهم مثل الجهد و القدرة. إلا أن نظرية الغزو تعتبر تقنية و أحكام لمفهوم مصدر الضبط عند روتر ، حيث يعتبر علماء نظرية الغزو أن البشر يندفعون لمعرفة و فهم ما حولهم من أجل تحقيق إتقان معرفي للبناء السببي للبيئة (نفس المرجع السابق . 2005:49)

5-6 - نظرية هنري موراي:

لقد أبدى موراي على خلاف الكثير من علماء الشخصية اهتماما مبكرا بالقدرة و الإنجاز و اعتبر هاتين الصفتين جزء مهم من الشخصية و تؤديان وظيفة مركزية في التوسط بين النزاعات ، كما قام موراي من خلال بحوثه حول الشخصية بتقويم الأفراد في

الفصل الثاني

المفهوم النظري للدافعية للإنجاز

القدرة و الإنجاز على أدائهم في عدة مجالات مختلفة سواء كانت جسمية أو ميكانيكية أو قيادية ، أو إجتماعية أو غيرها ، و أكد أن الحاجة للإنجاز تشكل أحد الدوافع المهمة لدى الفرد حيث وصفها بأنها عبارة عن قوة فسيولوجية كيميائية تثار بواسطة عمليات داخلية أو مؤثرات خارجية لدى الأفراد ، و لاحظ أنه عندما تثار هذه الحاجة توجه قوة للسلوك في البيئة المحيطة بطريقة معينة لإشباعها (حسين . 2008 : 50) .

6- وظائف الدافعية للإنجاز:

تعددت وظائف الدافعية للإنجاز فمن خلالها تتضح أهداف الأفراد و إنجازاتهم ، و تمثلت هذه الوظائف في :

6-1- تحريك و تنشيط السلوك (الوظيفة التنشيطية):

ترتبط الوظيفة التنشيطية بالجانب الوجداني كمصدر لدافعية الإنجاز ، فدورها يتضح في تحرير الطاقة الانفعالية الكامنة للفرد.

تتفاعل المثيرات و الحوافز الخارجية (كاللوم و الثناء و الجوائز) مع المثيرات الداخلية (كالرغبة، الأهداف) في تحريك السلوك و دفعه نحو تحقيق الأهداف و استثارة النشاط، فتختلف الدوافع التي لدى الفرد باختلاف طبيعته و ترتبط هذه الأخرى بمدى ارتباط الفرد بحاجياته و سلوكياته.

6-2- توجيه السلوك نحو وجهة معينة (الوظيفة التوجيهية):

الفرد بطبيعته يستجيب لمواقف معينة ويهمل مواقف أخرى ، فالدافع يملئ عليه طريقة الإستجابة و التصرف في موقف معين ، فالوظيفة التوجيهية تساعد الفرد على

الفصل الثاني

المفهوم النظري للدافعية للإنجاز

اختيار الوسائل المناسبة لتحقيق النجاح و وضعه على اتصال بالمشيرات المهمة التي تساعد على ذلك (عماد عبد الرحيم . 2012 : 216).

3-6- المحافظة على دوام و استمرارية السلوك:

يعني هذا استدامة السلوك طالما بقيت الحاجة قائمة ، فإذا كانت هناك حاجة أو هدف يسعى الفرد لتحقيقه و الوصول إليه يكون السلوك نشط لديه و مستمر ، أي أن الدوافع تحافظ على السلوك النشط حتى يتم اشباع الحاجة و الوصول إلى الهدف ، و ذلك بالتخلص من المعوقات التي تعمل على الكبح والتوقف و عدم التطلع للمزيد من الإنجازات ، لأن النجاح يزيد من رغبتنا في إنجازات أكثر حتى و إن كانت صعبة (عبد العزيز . 2002 : 156-157).

7- أبعاد الدافعية للإنجاز :

يقصد بها الحاجات التي تدفع الكائن الحي لتحقيق أهدافه ، و يكون مصدرها بيولوجيا أو معرفيا أو وجدانيا ، و تختلف هذه الأبعاد حسب الدوافع التي تنتمي إليها :

7-1- البعد البيولوجي:

للدافعية للإنجاز بعد بيولوجي ، فمفهوم الغريزة كما جاء به "ماكدوجل" ارتبط بمفهوم تفريغ الطاقة العصبية ، أي أن إشباع الغريزة لدى الكائن الحي هو بمثابة تفريغ الطاقة العصبية لديه ، فالغريزة مرتبطة بالإنفعال و الإشباع الفسيولوجي للحاجات مما يؤدي إلى التوازن الداخلي و تهيئة الكائن الحي لإشباع حاجات البيئة.

7-2- البعد المعرفي:

يهتم هذا البعد بدراسة السلوك في الموقف الذي يحدث فيه ، و تلعب العمليات العقلية دورا في توقع السلوك و تحديد الهدف ، و قد رأى "هليارد و أنتكسون 1967 "

الفصل الثاني

المفهوم النظري للدافعية للإنجاز

أن المعادلة التي اتبعتها أصحاب هذا البعد في تفسير الدافعية للإنجاز هي: الدافع = وظيفة الإستعداد الدافعي × التوقع × الباعث.

في نفس الوقت قرر أن الإستعداد الدافعي هو دالة لكثير من المتغيرات الوجدانية و الإنفعالية و الإجتماعية ، و من هذا المنطلق جاءت عدة نظريات معرفية مثل : نظرية الإنجاز و التناقض المعرفي.

3-7- البعد الوجداني:

كان التركيز قائماً على البعد العقلي المعرفي و ظل البعد الوجداني بعيد كل البعد عن اهتمام الدراسات النفسية، و قد توجه الفكر السيكولوجي للإجابة على عدة أسئلة شغلت بال الباحثين منها:

ما الذي يدفع الإنسان إلى فهم محيطه ؟ ما الذي يدفع الإنسان إلى فهم عالمه ؟

ما الذي يجعل الإنسان متمركزاً حول موضوع محدد ؟

من هنا جاء دور البعد الوجداني في تفسير السلوك الإنساني و الإجابة على الأسئلة السابقة و كانت إجابتها من أنواع الحاجات الوجدانية و مصادرها و دور الإنفعال الدافعي في السلوك ، و العوامل الوجدانية التي تسبب نجاح السلوك أو فشله.

4-7- البعد الاجتماعي:

جاءت البحوث في البعد الاجتماعي في تفسير السلوك على أن وجود الآخرين في الموقف يكون مصدر لاستثارة دوافع الإنسان ، فالموقف الاجتماعي مليء بعدة عوامل تدفع الإنسان للقلق. كما يعتبر تكوين الانطباع الجيد لدى الآخرين دافعا أساسيا ، و الخوف من عدم حدوث ذلك قد ينشأ عنه قلق لمستوى ما ، أو أن القلق ينشأ نتيجة خوف الإنسان بشأن قدراته على تقديم ذاته للآخرين بطريقة مناسبة و حدد "راسل" ثلاثة متغيرات لدافع الإنسان نحو تكوين انطباع جيد على نفسه.

- درجة التحكم في هذا الانطباع.
- القيمة التي يراها الإنسان في الهدف الذي يسعى إليه.
- درجة التباين بين الانطباع الذي يعطيه الفرد عن نفسه و ما يحب أن يكون عليه (قويسمي و آخرون . 2009 : 43-44)

8- معوقات الدافعية للإنجاز:

يشير "وتيج" "WTIGE" إلى أن الأفراد عندما يتوقعون الفشل أو يخشون النجاح فإنه غالبا ما يتوقفون عن بذل المحاولة للوصول إلى النجاح ، وتبعا لهذا يصبح الإنجاز غير محتمل الحدوث، والمعوقات التي تحول دون تحقيق الإنجاز هي كما يلي :

8-1- توقعات الفشل: قام "ريتشارد تشارمز TCHARMEZ RITCHARED"

ببحث أوضح فيه أن توقعات الفشل ومشاعر اليأس تكمن وراء الإنجازات منخفضة المستوى لكثير من الصغار، وقد قام أحد علماء النفس بتدريب المدرس في المدرسة الابتدائية على مساعدة التلاميذ في الجوانب الآتية :

- أن يتعلموا تحديد الأهداف الشخصية والنظر إليها.
- الدعوة للتحدي.

- أن يميزوا بين النتائج التي يمكن التحكم فيها، وتلك التي لا يمكن التحكم فيها.
 - أن يصنعوا أهدافا واقعية تتوافر لها فرصة طيبة للنجاح والإنجاز.
- والأهم من ذلك إتاحة الفرصة للصغار لكي يكتسبوا الثقة في أنفسهم ويحسنوا مهاراتهم وكانت نتائج شارمز مثيرة للدهشة فبينما استمرت المهارات الأكاديمية للتلاميذ

الفصل الثاني

المفهوم النظري للدافعية للإنجاز

تحسنت مهاراتهم بصورة دالة كما يستدل على ذلك من أدائهم في الاختبارات التي تجرى على نطاق قومي والتي عكست دافعية الإنجاز والسلوك (مجدي . 2003 : 156).

8-2- الخوف من النجاح:

يعرف الدافع لتجنب النجاح على أنه دافع اجتماعي متعلم تستثيره المواقف التنافسية عندما يخشى الأفراد أن يجلب النجاح نتائج سلبية ، لهذا الغرض قامت هورترز HORTS بدراسة هذا الدافع على مجموعة من الطلبة وصنفت نتائج بحثها حسب تصورات الطلبة للخوف من النجاح في ثلاث مجموعات:

- يسبب النجاح خوفا شديدا من الرفض الاجتماعي.

- يؤدي النجاح إلى الشعور بالذنب والحزن والتشكيك فيما إذا كان الفرد طبيعيا.

- يتم إنكار النجاح عن طريق تغيير أو تشويه العبارات المقدمة في الاستجواب ، بحيث لا تعد الفرد مسؤولا مسؤولية مباشرة عن نجاحه (عبد اللطيف محمد . 2000 : 100).

9- قياس الدافعية للإنجاز:

9-1- المقاييس الإسقاطية:

يعتبر "موراي" أول من وضع هذا الإختبار ، اختبار تفهم الموضوع TAT للتمييز بين المستويات المختلفة لدافعية الإنجاز و هو اختبار إسقاطي كما يقوم هذا الإختبار على افتراض أن دافعية الفرد تؤثر في مخيلته و في أساليب إنشاء القصص . و قد اقتفى "ماكليلاند" و زملائه خطى "موراي" و طوروا من الإختبار و أعدوا صورة جماعية له لقياس مضمون تخیلات المفحوصين ، و تعرض هذه الصور على الشاشة لمدة عشرين ثانية ، ثم يطلب من المفحوص كتابة قصة حول كل صورة في مدة خمس دقائق و ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

❖ ماذا يحدث ؟ من هم الأشخاص ؟

❖ ما الذي أدى إلى هذا الموقف ؟

❖ ما محور التفكير ؟ ما المطلوب أدائه ؟ و من الذي يقوم بهذا الأداء ؟

❖ ماذا سيحدث و ما الذي يجب عمله ؟

بعد ذلك يتم تقويم القصص بحسب مضمون الإنجاز فيها ، و عند تقدير الدافع للإنجاز يتم قراءة كل قصة ثم يتخذ قرار حول وجود أو عدم وجود خيال الإنجاز فيها ، فإذا كان خيال الإنجاز موجودا يكون الحكم بوجود مكونات تحدد الإنجاز ، مثل التعبير عن رغبة الإنجاز ووصف النشاط الموصل للنجاح ثم تقدر الدرجات لهذه المكونات و تجمع ليتم التوصل إلى مؤشر رقمي لقوة دافع الإنجاز لدى الفرد ، و هذا ما افترضه "موراي" أن هذه القصص و الأوصاف التي يشير إليها الفرد تكشف عن الحاجة للإنجاز لديه.

رغم هذا تعرضت المقاييس الإسقاطية لكثير من الانتقادات من بينها أنها تفتقر للصدق و الثبات و الموضوعية (مجدي . 2003 : 186).

9-2- المقاييس الموضوعية:

تم تصميم هذه المقاييس للتخلص من بعض العيوب السيكمترية التي تناسب الاختبارات الإسقاطية ، فالبعض منها كان خاص بالأطفال كمقياس FRENCH الذي اشتقت عباراته من نظرية أتكسون للدافع للإنجاز، و البعض الآخر بالكبار كمقياس مهربان MEHRABIAN (عصام . ربيع عبده . 2006 : 207).

كما يعتبر مقياس هيرمانس HERMANS من أهم المقاييس لدافعية الإنجاز و احتوى على 29 عبارة متعددة الاختيار أكدت قياس دافعية الإنجاز بصدق و ثبات عاليين ، تم ترجمة هذا المقياس و تكييفه حسب البيئة العربية من قبل رشاد عبد العزيز

موسى ، و صلاح الدين أبو ناهية 1987 ، و فاروق عبد الفتاح موسى 1981 ، تتألف كل فقرة من جملة ناقصة تليها خمس عبارات وتقابلها رموز (أ- ب - ج - د - هـ) و على المفحوص أن يستكمل الجمل الناقصة باختيار عبارة من هذه العبارات ، و ذلك بوضع عبارة (×) بين القوسين الموجودين أمام العبارة ، أما بالنسبة للدرجات فتكون 5-1 و الزمن اللازم لتطبيق الاختبار يتراوح بين 35 دقيقة إلى 45 دقيقة و ذلك بعد قراءة العبارات و حلها (أمل . 2002 : 252) .

9-3- مقاييس التقرير الذاتي:

هي عبارة عن مجموعة من البطاريات التي تتضمن الإختبارات و الإستبيانات المقننة و المتنوعة في مختلف البيئات ، و لها أكثر من شكل أهمها الإختبارات الشخصية، فيطلب من الأشخاص الإجابة على بعض الأسئلة التي تعكس البعض منها الدافعية العامة عند الشخص . كما تتصف هذه المقاييس بسهولة في التطبيق و بالموضوعية ، من بين أشهر المقاييس في الدافعية للإنجاز نذكر ما يلي :

مقياس مهربان 1968 للميل الإنجازي: صمم هذا المقياس للذكور و الإناث وهذا للتمييز بين الأشخاص الذين لديهم إنجاز مرتفع و الأشخاص الذين لديهم إنجاز منخفض و احتوى المقياس على الأبعاد التالية : الأنشطة الإنجازية ، الرغبة في النجاح ، المهارة ، المثابرة ، وجهة مثير السلوك ، تفضيل العمل الصعب ، الطموح ، تقدير الذات ، تحديد الأهداف المستقبلية و محاولة تحقيق الاستقلالية.

و قد أجرى مهربان دراسة على عينة تكونت من 114 ذكر و 198 أنثى ، تمثلت هذه العينة في طلبة من جامعة كاليفورنيا بحيث طبقت الإختبارات بشكل عشوائي استغرقت مدة هذه الأخيرة ساعتين و اتسمت بقدر كبير من الثبات و الصدق.

- مقياس الإنجاز لدى الأطفال لكل من أرجايل و روبنسون 1962.

- مقياس كوستلو COSTELLO لدافع الإنجاز لدى الطلاب الأمريكيين.
 - اختبار لن LYNN للدافعية 1969.
 - مقياس محمود عبد القادر 1977 أول أداة عربية لقياس دافع الإنجاز.
- (مابسة . مدحت . 2009 : 167)

10- أنواع الدافعية للإنجاز:

صنف "فرج عبد القادر طه" دوافع الإنسان إلى نوعين كما اتفق عليهما معظم العلماء و هما :

10-1- الدوافع الأولية أو الفطرية:

يوجد هذا النوع في كافة الكائنات الحية إنسانا كان أم حيوانا ، عن طريق الوراثة التي يرثها الكائن الحي من أبائه ، فهي توجد في كافة أفراد النوع الواحد ، في كافة العصور و في كافة الأمكنة ، فالفرد ليس بحاجة إلى تعلمها بل ولد مزودًا بها حتى و إن تأخر ظهورها و هذا النوع من الصنف شديد الأهمية في حياة الفرد أو النوع.

10-2- الدوافع الثانوية أو المكتسبة:

و هي الدوافع التي نكتسبها من البيئة التي ننشأ بها ، يأتي اكتسابها عن طريق التعلم و الخبرة و التعود و التقليد و التنشئة ، و تجارب الفرد و احتكاكه مع المحيطين به، و من هنا كان اختلاف كل منا عن غيره في هذه الدوافع المكتسبة.

لقد ميز " فيروف VEROFF" بين نوعين من الدافعية للإنجاز و هما :

دافع إنجاز ذاتي Self Motive :

ينبع من داخل الفرد وذلك بالاعتماد على خبراته السابقة ، حيث يجد لذة في الانجاز والوصول إلى الهدف ، فيرسم لنفسه من خلال ذلك أهدافا جديدة بإمكانه بلوغها.

دافع إنجاز اجتماعي Social Motive :

يخضع لمعايير ومقاييس المجتمع و يقاس في ضوء هذه المعايير، ويبدأ بالتكون في سن المدرسة الابتدائية حيث يندمج الدافع الذاتي والاجتماعي ليتشكل دافع إنجاز متكامل ينمو مع تقدم السن، وكذا الإحساس بالثقة بالنفس والاستفادة من الخبرات الناجحة للأقران.

إن دافع الإنجاز دافع متعلم و مكتسب ينمو خلال عملية التنشئة الاجتماعية، و يعني الرغبة في التفوق على الآخرين و إرضاء الذات و تخطي العقبات ، و هو هدف ذاتي يوجه السلوك و ينشطه ، فالدافع للإنجاز ينشأ من الرغبة في تحقيق الأهداف و بلوغ الغايات ، و يمكن اعتباره دافعا إجتماعيا إذا ما أنصب على روح المنافسة و الرغبة في التفوق على الآخرين (محمد . محمد العبيدي . 2004 : 331).

11- أهمية الدافعية للإنجاز:

للدافعية للإنجاز دور هام في رفع مستوى أداء الفرد و توجيه سلوكاته نحو أهداف محددة ، كما يقود الدافع للإنجاز الفرد و يوجهه إلى كيفية التخفيف من توتر حاجاته و التعبير عن رغباته في القيام بالأعمال الصعبة و مدى قدرته على تناول الأفكار و الأشياء بطريقة منظمة و موضوعية.

كما يعكس قدرته في التغلب على ما يواجهه من مشكلات و بلوغه أعلى مستوى في مختلف ميادين الحياة مع ازدياد تقدير الفرد لذاته و للآخرين.

كما أن للدافعية للإنجاز أهمية أخرى في تحقيق التوافق النفسي لدى الأفراد ، فالفرد عالي الإنجاز يكون أكثر تقبلا لذاته و يسعى نحو تحقيق مبتغاه ، هذا ما ينعكس على جماعته التي يتعامل معها و بهذا يحقق توافق اجتماعي.

قد أشار ماكلياند لدور الدافع الذي تتجلى أهميته في رفع النمو الإقتصادي و الإزدهار الحضاري لدى المجتمعات ، فدافعية الإنجاز تعتبر الدعامة الأولى في نهوض أي مجتمع (هبة الله . عمر . 2012 : 83).

تظهر أهمية دراسة الدافعية للإنجاز لدى الأستاذ أو المعلم كون الإنجاز هو أحد النتائج النهائية للتدريس و كونه هدفا تربويا في حد ذاته . فالأستاذ الذي يحقق إنجاز عالي في عمله يتحقق لديه نوع من الرضا والإشباع النفسي ، فإذا استخدم الأستاذ أساليب متنوعة في تدريسه و أثار نوع من الحماس و النشاط انعكس ذلك إيجابا على تفاعل التلاميذ معه في الصف ، أي إذا كان لديه دافع قوي للإنجاز يصبح كمثير لدافع الإنجاز داخل الصف و خارجه (سعيد . 2017 : 73).

خلاصة الفصل:

نستخلص مما سبق أن الدافعية للإنجاز تلعب دورا مهما في تحقيق النجاح و الرقي في جميع ميادين الحياة ، وقد برزت في السنوات الأخيرة كأحد منجزات الفكر السوسيولوجي المعاصر فهي تبحث في ديناميات الشخصية و السلوك دراسة الدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم الإبتدائي أمر هام لأن طبيعة عمله تتطلب دافعية قوية من أجل إنجاز المهام ، و هذا يتوقف على مدى قدرته الإنجازية و المثابر لتحقيق الأهداف.

الجانِب التطبيقِي:

إجراءات البَحْث الميدانية

الفصل الأول: الدراسة الإستطلاعية.

الفصل الثاني: الدراسة الأساسية.

الفصل الثالث: عرض النتائج ومناقشتها.

الفصل الأول: الدراسة الإستطلاعية

- تمهيد.

- 1 . منهج الدراسة الإستطلاعية.
 - 2 . أهداف الدراسة الإستطلاعية.
 - 3 . مكان و زمن الدراسة الإستطلاعية .
 - 4 .ظروف إجراء الدراسة الإستطلاعية.
 - 5 . عينة الدراسة الإستطلاعية و وصفها .
 6. وصف أدواتي القياس .
 - 1.6. استبيان النمط القيادي.
 - 2.6. استبيان الدافعية للإنجاز.
 - 7 . الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.
 - 1.7. صدق الإتساق الداخلي .
 - 2.7. صدق المحكمين.
 - 3.7. ثبات التجزئة النصفية.
 - 4.7. ثبات ألفا كرونباخ .
 - 8 . الأساليب الإحصائية.
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

بعد الإنتهاء من الجانب النظري تطرقنا إلى الجانب التطبيقي لكي نوضح من خلاله الدراسة الإستطلاعية و التي تمثلت في أهداف و مكان و زمان الدراسة ، و ظروف إجرائها ثم قمنا بوصف العينة و أدواتي القياس ، إضافة إلى حساب خصائصها السيكومترية (الصدق و الثبات) ، و انتقلنا إلى كل ما ييتعلق بالدراسة من منهج و أساليب إحصائية ليتم عرض النتائج في الفصل الموالي.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الإستطلاعية ذات أهمية بالغة في التعرف على العينة و الدور الكبير التي تلعبه في البحث العلمي ،و ذلك لأنها البوابة التي ينطلق منها الباحث في أي دراسة لتحديد ما يتطلبه البحث نظريا و ميدانيا قبل الخوض في الدراسة النهائية.

1. منهج الدراسة الاستطلاعية:

اعتمدنا في هذه الدراسة الاستطلاعية على المنهج الوصفي.

2. أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- إلمام كامل بالمشكلة المراد دراستها و تحديد كل جوانبها.
- التأكد من صلاحية الميدان قبل التطبيق.
- التأكد من أدوات الدراسة و مدى صلاحيتها قبل استخدام الأدوات.
- الضبط النهائي لعينة الدراسة الاساسية.
- كشف الصعوبات و النقائص الموجودة أثناء اجراءات تطبيق أدوات جمع البيانات من أجل تعديل الأداة.

3. مكان و زمان الدراسة الاستطلاعية:

3.1 مكان الدراسة: تمت الدراسة في عدة إبتدائيات لولاية تيارت نذكر منها :

- ابتدائية: واضح محمد.
- ابتدائية: مسعود رابح.
- ابتدائية: الإخوة بن فايد.
- ابتدائية: أول نوفمبر.
- ابتدائية: صغير بخليفة.
- ابتدائية: الربيع بوشامة.
- ابتدائية: بوزيان صحراوي.
- ابتدائية :علي حمامي.

3.2. زمن الدراسة الاستطلاعية:

امتدت الدراسة الاستطلاعية من 2024/04/27 إلى 2024/05/08.

4. ظروف إجراء الدراسة الاستطلاعية:

واجهنا بعض الصعوبات أثناء القيام بالدراسة من بينها : رفض بعض الأساتذة ملئ الاستبيان.

كملاحظة تم استقبالنا من طرف مدراء المؤسسات التربوية بشكل حسن و تقديم المساعدة لإتمام الدراسة.

5. عينة الدراسة الاستطلاعية:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 70 أستاذ و أستاذة و تم اختيارها بطريقة عشوائية وفق الشروط المولية :

■ الانتماء الفعلي لمؤسسة الطور الابتدائي.

■ توفر الشروط في العينة 70 أستاذ و أستاذة كما يبين الجدول التالي:

جدول رقم 02: يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	14	20%
إناث	56	80%
المجموع	70	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الأساتذة الإناث أكثر من عدد الأساتذة ذكور من حيث النسبة المئوية.

الجدول رقم 03: يبين توزيع العينة الاستطلاعية حسب متغير السن.

السن	العدد	النسبة المئوية
30-25	12	17%
60-30	58	83%
المجموع	70	100%

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن نسبة الأساتذة التي تتراوح أعمارهم ما بين 60-30 سنة أكثر من الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم بين 30-25 من حيث النسبة المئوية و العدد.

الجدول رقم 04 : توزيع العينة الاستطلاعية حسب مدة التعليم.

عدد الأساتذة	مدة التعليم	النسبة المئوية
3	1	%4.3
7	2	%10
8	3	%11.4
8	4	%11.4
3	20	%4.3
4	6	%5.7
11	7	%15.7
4	8	%5.7
4	9	%5.7
7	10	%10
4	11	%5.7
4	12	%5.7

الفصل الأول

دراسة استطلاعية

1.4%	14	1
1.4%	15	1
1.4%	17	1
100%	المجموع	70

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد الأساتذة الذين تفوق نسبتهم المئوية 11 أستاذ بنسبة 15.7% بمدة تعليم 8 سنوات مقارنة بأقل نسبة بلغت 1.4% لـ 3 أساتذة تراوحت مدة تعليمهم بين 14 و 15 و 17 سنة.

6. وصف أدواتي القياس:

من خلال ما تم ذكره في هذه الدراسة و التي تتناول النمط القيادي لدى مديري التعليم الابتدائي و علاقته بالدافعية للإنجاز لدى الساتذة ، قد اعتمدنا على استبيان لكل من نمط القيادة و الدافعية للإنجاز مصممة من طرف الباحث "عمار شوشان" حيث اعتمد على 60 فقرة ، و بعد تحكيمها كان مجموع الفقرات 34 فقرة.

6.1. الإستبيان الأول: استبيان النمط القيادي لمديري التعليم الابتدائي من وجهة نظر اساتذة التعليم الابتدائي.

تم التوضيح للمستجيب على سلم الإجابة إزاء كل بند ، و هو سلم مكون من 5 بنود تحمل كل عبارة في تقييم البند درجة ، و هي كما يلي على الترتيب : (موافق جدا ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بتاتا).

و احتوى مفتاح التصحيح المعتمد للدراسة على خمسة بدائل كما هو موضح في

الجدول التالي :

الجدول رقم 05 : يوضح مفتاح تصحيح المقياس.

العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بتاتا
البنود الموجبة	5	4	3	2	1
البنود السالبة	1	2	3	4	5

وعليه تم تحديد النمط القيادي من خلال حساب متوسط استجابات جميع الأساتذة على الفقرات بشكل كامل.

تكون الإستانبيان من 34 فقرة ، يقيس هذا الأخير ثلاثة أبعاد للقيادة و هي :
النمط القيادي الديمقراطي ، النمط القيادي الدكتاتوري ، النمط القيادي التسبيبي (الفوضوي)
و الجدول التالي يخص كل بعد :

الجدول رقم 06: يوضح العبارات التي تمثل كل بعد للقيادة.

الأبعاد	رقم العبارات التي تمثل كل نمط	عدد العبارات
النمط القيادي الديمقراطي	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16-17-18-19-20-21-22-23-24-25-26-27-28-29-30-31-32	12
النمط القيادي الدكتاتوري	33-34-35-36-37-38-39-40-41-42-43-44-45-46-47-48-49-50-51-52-53-54-55-56-57-58-59-60-61-62-63-64-65-66-67-68-69-70-71-72-73-74-75-76-77-78-79-80-81-82-83-84-85-86-87-88-89-90-91-92-93-94-95-96-97-98-99-100	13
النمط القيادي التسبيبي	101-102-103-104-105-106-107-108-109-110-111-112-113-114-115-116-117-118-119-120-121-122-123-124-125-126-127-128-129-130-131-132-133-134-135-136-137-138-139-140-141-142-143-144-145-146-147-148-149-150-151-152-153-154-155-156-157-158-159-160-161-162-163-164-165-166-167-168-169-170-171-172-173-174-175-176-177-178-179-180-181-182-183-184-185-186-187-188-189-190-191-192-193-194-195-196-197-198-199-200	09

2.6. الإستانبيان الثاني : الدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم الابتدائي .

تم التوضيح للمستجيب على سلم الإجابة إزاء كل بند، و هو سلم مكون من 5 بنود تحمل كل عبارة في تقييم البند درجة، و هي كما يلي على الترتيب: (تنطبق بدرجة كبيرة، تنطبق بدرجة متوسطة، تنطبق، لا تنطبق ، لا تنطبق تماما)

الفصل الأول

دراسة استطلاعية

واحتوى مفتاح التصحيح المعتمد للدراسة على خمسة لدائل كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم 07 : يوضح مفتاح تصحيح المقياس.

العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بتاتا
البنود الموجبة	5	4	3	2	1
البنود السالبة	1	2	3	4	5

حيث يتكون الاستبيان من 34 فقرة يقيس أربعة أبعاد للدافعية للإنجاز و تتمثل في : حب العمل و التقاني فيه ، العلاقات داخل و خارج بيئة العمل ، الرضا العام ، الطموح و المثابرة.

الجدول رقم 08 : يوضح العبارات التي تمثل كل بعد للدافعية للإنجاز.

الأبعاد	رقم العبارة التي تمثل كل بعد	عدد العبارات
حب العمل	34-30-17-14-11-7-3-2-1	09
العلاقات داخل و خارج بيئة العمل	-21-19-18-16-8-7-6-5-4 24-26	11
الرضا العام	25-23-22-15-13-12	06
الطموح و المثابرة	33-32-31-28-27-20-10-9	08

7. الخصائص السيكومترية للأداتين:

1.7. صدق المقياس:

للتأكد من صدق المقياس اعتمدنا على صدق المحكمين و عددهم ثلاثة تخصص علم النفس ، ينتمون إلى جامعة ابن خلدون ولاية تيارت.

جدول رقم 09: يمثل البيانات الخاصة بالمحكمين.

المحكم	التخصص
هدور سميرة	علم النفس العيادي
يونس جميلة	علم النفس المدرسي
قاضي مراد	علم النفس العيادي

من خلال صدق المحكمين كانت الصورة النهائية لاستبيان النمط القيادي حيث يحتوي على 34 فقرة ، أما استبيان الدافعية للإنجاز الذي يحتوي أيضا على 34 فقرة ، و تم الإتفاق عليه بنسبة تتراوح % 75 و 100 %.

2.7. الاتساق الداخلي:

هو من أهم ادوات القياس الذي يقيس مدى تجانس الفقرات ، حيث اعتمدنا على استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبيان ، إذ تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للأبعاد الذي تنتمي إليه العبارة ، و بالدرجة الكلية للاستبيان.

الأداة الأولى: النمط القيادي.

الجدول رقم 10: مصفوفة الارتباطات بين العبارات و أبعادها للدرجة الكلية لمقياس النمط القيادي.

الأبعاد	رقم الفقرة	الارتباط مع البعد	الارتباط مع الدرجة الكلية
	1	0.61**	0.69**
	2	0.40**	0.39**
	6	0.52**	0.48**
	7	0.65**	0.63**

الفصل الأول

دراسة استطلاعية

النمط القيادي الديمقراطي	0.34**	0.56**	12
	0.36**	0.57**	15
	0.40**	0.34**	17
	0.38**	0.44**	19
	0.47**	0.48**	20
	0.38**	0.45**	24
	0.31**	0.30*	32
النمط القيادي الديكتاتوري	0.35**	0.48**	3
	0.26*	0.72**	5
	0.25*	0.55**	10
	0.30*	0.30*	11
	0.32**	0.43**	14
	0.37**	0.60**	18
	0.25*	0.66**	22
	0.42**	0.59**	23
	0.26*	0.59**	26
	0.24*	0.78**	27
	0.30**	0.32**	30
	0.25*	0.30*	33
	0.25*	0.38**	34
	0.31**	0.39**	4
النمط القيادي التسبيبي	0.60**	0.59**	8
	0.68**	0.49**	13
	0.45**	0.48**	16
	0.31**	0.04	21
	0.18	0.40**	25
	0.53**	0.45**	28
	0.50**	0.41**	29
	0.50**	0.47**	31

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول المخصص مدى صدق أداة مقياس النمط

القيادي بأبعاده الثلاثة، و على قدر من صدق و ذلك مما نراه فالفقرات كلها دالة إحصائياً

الفصل الأول

دراسة استطلاعية

عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 ما عدى الفقرة رقم 21 و 25 في النمط التسيبي ، و عليه تم تعديلهما.

3.7. الثبات:

يشير الثبات في معانيه إلى استقرار النتائج ، أي الحصول على النتائج نفسها لو أعيد تطبيق الأداة على الأفراد أنفسهم ،حيث تحدد قيمة الإستبيان العلمية درجة الثبات تم الإعتماد على طريقة التجزئة النصفية و تصحيحها بمعامل سبيرمان براون، إضافة إلى الإعتماد على طريقة ألفا كرونباخ ، كما هو موضح :

جدول رقم 11: يمثل قيمة معامل الثبات لمقياس النمط القيادي بطريقة ألفا كرونباخ.

معامل ألفا كرونباخ	الأسلوب الإحصائي
0.83	

من خلال الجدول جاءت النتائج المتحصل عليها مرتفعة مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

جدول رقم 12: يمثل قيمة معامل الثبات لمقياس النمط القيادي بطريقة التجزئة النصفية.

معامل سبيرمان	التجزئة النصفية	الأسلوب الإحصائي
0.94	0.81	

من خلال الجدول تبين لنا أن معامل الثبات قدر ب 0.94 و منه نستنتج أن أداة النمط القيادي على قدر من الثبات.

جدول رقم 13: مصفوفة الارتباطات بين العبارات و أبعادها للدرجة الكلية لمقياس الدافعية للإنجاز.

الأبعاد	رقم الفقرة	الارتباط مع البعد	الارتباط مع الدرجة الكلية
حب العمل و التفاني فيه	1	0.59**	0.50**
	2	0.56**	0.31**
	3	0.55**	0.15
	7	0.44**	0.30*
	11	0.57**	0.42**
	14	0.43**	0.31**
	17	0.59**	0.27*
	29	0.58**	0.55**
	30	0.63**	0.66**
	34	0.19	0.01
العلاقات داخل و خارج بيئة العمل	4	0.62**	0.40**
	5	0.69**	0.56**
	6	0.53**	0.49**
	8	0.38**	0.50**
	16	0.32**	0.40**
	18	0.33**	0.51**
	19	0.61**	0.61**
	21	0.63**	0.53**
	24	0.48**	0.35**

	0.48**	0.62**	26	
	0.56**	0.58**	12	
	0.44**	0.52**	13	الرضا عن العمل
	0.52**	0.43**	15	
	0.27*	0.27*	22	
	0.38**	0.56**	23	
	0.46**	0.68**	25	
	0.33**	0.40**	9	الطموح و المثابرة
	0.48**	0.56**	10	
	0.59**	0.68**	20	
	0.53**	0.38**	27	
	0.45**	0.51**	28	
	0.55**	0.64**	31	
	0.61**	0.73**	32	
	0.35**	0.44**	33	

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول المخصص مدى صدق أداة مقياس الدافعية للإنجاز بأبعاده الأربعة ، و هو على قدر من الصدق و ذلك مما يدل على ان الفقرات كلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 ما عدى الفقرة رقم 03 و 34 في بعد حب العمل و التفاني فيه ، و عليه تم تعديلها.

4.7. الثبات:

تم الإعتماد في مقياس الدافعية للإنجاز على طريقة التجزئة النصفية و ألفا كرونباخ لحساب الثبات.

الفصل الأول

دراسة استطلاعية

جدول رقم 14: يمثل قيمة معامل الثبات لمقياس الدافعية للإنجاز بطريقة ألفا كرونباخ.

معامل ألفا كرونباخ	الأسلوب الإحصائي
0.82	

من خلال الجدول جاءت النتائج المتحصل عليها مرتفعة مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

جدول رقم 15: يمثل قيمة معامل الثبات لمقياس الدافعية للإنجاز بطريقة التجزئة النصفية.

معامل سبيرمان	التجزئة النصفية	الأسلوب الإحصائي
0.97	0.91	

من خلال الجدول تبين لنا أن معامل الثبات قدر ب 0.97 و منه نستنتج أن أداة الدافعية للإنجاز على قدر من الثبات.

8. الأساليب الإحصائية:

تمثلت الأساليب الإحصائية في : المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، النسب المئوية ، معامل الارتباط بيرسون.

خلاصة الفصل:

بعد الانتهاء من الدراسة الإستطلاعية و التحقق من أدوات الدراسة و العينة ننقل إلى الدراسة الأساسية للحصول على النتائج التي نريدها.

الفصل الثاني : الدراسة الأساسية

- تمهيد .

1. منهج الدراسة الأساسية.

2. عينة الدراسة الأساسية و وصفها .

3. الحدود الزمانية و المكانية للدراسة الأساسية .

4. الأساليب الإحصائية .

- خلاصة الفصل .

تمهيد:

تتمثل الدراسة الأساسية في إتباع مجموعة من الإجراءات كما يلي : تحديد المنهج، عينة الدراسة ،الحدود الزمانية و المكانية للدراسة ثم الأساليب الإحصائية.

1. منهج الدراسة الأساسية:

إعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي الارتباطي ، و ذلك لتناسبه مع أهداف الدراسة المتمثلة في معرفة علاقة النمط القيادي لدى مديري التعليم الابتدائي و الدافعية للإنجاز لدى الأساتذة.

2. حدود الدراسة الأساسية:

1.2.الحدود الزمانية: تزامنت الدراسة مع السنة الجامعية 2023-2024.

2.2.الحدود المكانية: تم تطبيقها في معظم وابتدائيات ولاية تيارت.

3.2.الحدود البشرية: أساتذة التعليم الابتدائي لولاية تيارت.

4.2.الحدود الموضوعية: تحددت الدراسة بموضوع النمط القيادي لدى مديري التعليم الابتدائي و علاقته بالدافعية للإنجاز لدى الأساتذة.

3. عينة الدراسة الأساسية و وصفها:

تكونت عينة الدراسة الأساسية من 220 أستاذ و أستاذة في طور التعليم الابتدائي

بولاية تيارت ، نوضح خصائصهم فيما يلي :

جدول 16: توزيع العينة الأساسية حسب متغير الجنس.

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	80	36.4%
إناث	140	63.6%

الفصل الثاني

الدراسة الأساسية

المجموع	220	%100
---------	-----	------

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإناث أكبر من الذكور من حيث العدد والنسبة

جدول رقم 17: توزيع العينة الأساسية حسب متغير السن.

السن	العدد	النسبة المئوية
30-25	30	% 17
60-30	180	%83
المجموع	220	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الأساتذة التي تتراوح أعمارهم ما بين 30-60 سنة أكثر من الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم بين 25-30 من حيث النسبة المئوية و العدد.

جدول رقم 18: توزيع العينة الأساسية حسب مدة التعليم.

عدد الأساتذة	مدة التعليم	النسبة المئوية
13	1	%5.9
13	02	%5.9
17	03	%7.7
13	04	%5.9
14	20	%6.4
10	06	%4.5
15	07	%6.8
24	08	%10.9
08	09	%3.6
15	10	%11.4
08	11	%3.6
11	12	%5
08	13	%3.6
10	14	%4.5
08	15	%3.6

الفصل الثاني

الدراسة الأساسية

01	16	5%
04	17	1.8%
05	18	2.3%
04	19	1.8%
09	02	4.1%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الأساتذة الذين تفوق نسبتهم المئوية 11 أستاذ بحيث بلغت نسبتهم 11.4 بمدة تعليم 10 سنوات مقارنة بأقل نسبة بلغت 1.8 %، تمثلت مدة تعليمهم 17 سنة لأستاذ واحد و 4 أساتذة مدة تعليمهم 19 سنة.

4. وصف أداة الدراسة الأساسية:

الأداة	الهدف العام	أبعاد الأداة	عدد الفقرات
مقياس النمط القيادي	تحديد العلاقة بين النمط القيادي و الدافعية للإنجاز	البعد الديمقراطي البعد الديكتاتوري البعد النسبي	34
الدافعية للإنجاز		حب العمل العلاقات داخل و خارج البيئة رضا العمل الطموح و المثابرة	34

5. أساليب المعالجة الإحصائية:

تعددت أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة بتعدد الدراسة و هذا من أجل الوصول إلى معالجة و تحليل البيانات بطريقة علمية ، و لحساب العلاقة بين الأنماط

القيادية لدى مديري التعليم الابتدائي و الدافعية للإنجاز استعملنا الأساليب التالية :
المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ، النسبة المئوية ، معامل بيرسون.

الفصل الثالث: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها.

-تمهيد.

1. عرض نتائج فرضيات الدراسة.

1.1. عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الأولى.

2.1. عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الثانية.

3.1. عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الثالثة.

- الإستنتاج العام.

- الخاتمة .

- التوصيات و الإقتراحات .

الخاتمة

1. عرض نتائج الدراسة و مناقشتها:

في الفصل الأخير سيتم عرض نتائج الفرضيات و تحليلها و مناقشتها بالإعتماد على الدراسات السابقة ، و التي تناولت متغيرات الدراسة و الأساليب الإحصائية التي ساعدت على تفريغ البيانات.

أولاً: عرض نتائج فرضيات الدراسة.

1.1. عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على أن النمط السائد في الأنماط القيادية لدى مديري التعليم الابتدائي من جهة الأساتذة هو: النمط الدكتاتوري.

بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتائج التالية :

جدول رقم 19: يمثل نتائج طبيعة الأبعاد للنمط القيادي لدى مديري التعليم

الابتدائي.

المتغيرات / الأساليب	المتوسط الحسابي	المتوسط النظري	الانحراف المعياري
النمط الديمقراطي	46.53	36	6.93
النمط الدكتاتوري	46.55	39	6.79
النمط التسيبي (الفوضوي)	32.62	27	5.24

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 19 أن النتائج المتحصل عليها ، جاء في النمط الدكتاتوري كأعلى درجة في المتوسط الحسابي بـ 46.55 و الانحراف المعياري بـ 6.79 و تقارب مع النمط الديمقراطي بـ 46.53 المتوسط الحسابي ، أما إنحرافه المعياري قدر بـ 6.79 ليتبعه أخيراً النمط التسيبي بمتوسط حسابي قدر بـ 32.62 و إنحرافه المعياري بـ

الخاتمة

5.24 ، و منه نستنتج أن النمط القيادي السائد لدى مديري التعليم الابتدائي هو النمط الديكتاتوري

المناقشة و التفسير :

تضح لنا من خلال المتوسط الحسابي و المتوسط النظري أن النمط السائد في القيادة هو النمط القيادي الديكتاتوري لدى مديري التعليم الابتدائي باعتباره يقوم على التحفيز السلبي القائم على القيادة الآمرة الغير توجيهية ، و يقوم المدير أيضا باتخاذ قراراته بنفسه إضافة إلى استخدام أسلوب الثواب و العقاب ، و يركز على الأهداف و الإنتاج و إهمال العلاقات الخارجية و حاجات الأساتذة فيكلفهم بتنفيذ ما يريده ، و هذا ما يؤثر على دافعية الإنجاز لدى الأساتذة و ذلك من خلال النقد المستمر و عدم إفساح المجال للتعبير عن الرأي مما يجعل محدودية الآراء لديهم ، و عدم شعورهم بالإرتياح و القلق أثناء الأداء و ممارسة التدريس . كما أظهرت دراسة "حسين مرضي الدويسري 2013" أن النمط السائد في الدراسة هو النمط الديكتاتوري.

2.1. عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على أن مستوى الدافعية للإنجاز متوسط و بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتائج التالية :

الخاتمة

جدول رقم 20: يمثل نتائج طبيعة الأبعاد للدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

المتغيرات	الأساليب	المتوسط الحسابي	المتوسط النظري	الانحراف المعياري
حب العمل		37.73	30	4.57
العلاقات داخل و خارج بيئة العمل		46.84	30	5.52
الرضا العام		25.20	18	2.60
الطموح و المثابرة		32.27	24	2.91

نلاحظ من خلال الجدول رقم 20 أن المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل من الأبعاد متوسط ،حيث قدر البعد الأول حب العمل بمتوسط 37.73 و انحراف معياري 4.57 ، أما بعد العلاقات داخل وخارج بيئة العمل كان المتوسط 46.84 و الانحراف 5.52 أما بالنسبة لبعد الرضا العام قدر ب 25.20 للمتوسط الحسابي و 2.60 للانحراف المعياري ، و آخر بعد و هو الطموح و المثابرة قدر ب 32.27 و انحراف معياري ب 2.91 ، و بالتالي من خلال المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري تتحقق فرضية الدافعية للإنجاز لدى الأساتذة متوسطة.

الخاتمة

المناقشة و التفسير:

يمكن تفسير النتائج المتحصل عليها أن المتوسط الحسابي و المتوسط النظري لأبعاد الدافعية للإنجاز متوسط لكل من البعد (حب العمل ، العلاقات داخل و خارج البيئة ، الرضا العام ، الطموح و المثابرة) و هذا ما يؤكد صحة الفرضية أن مستوى الدافعية للإنجاز لدى الأساتذة متوسط ، إذ أن الدافعية للإنجاز لها دور هام في رفع مستوى أداء الفرد و توجيه سلوكاته نحو أهداف محددة كما يقود الدافع للإنجاز الفرد إلى كيفية التخفيف من التوتر، كما يعتبر هذا الأخير لدى الأساتذة عامل أساسي داخل المؤسسة التربوية إذ له تأثير عليهم من حيث الأداء و بالتالي تنعكس النتائج المتوقعة و هذا الإنعكاس يكون إيجابي أو سلبي بحسب مستوى دافعية الإنجاز لدى الأساتذة في الوسط التعليمي، و اختلاف المتغيرات التي ترتبط بالدافعية للإنجاز و تحدد مستوياتها كما أشيرت إليها كل من دراسة "سامي زيان 2006" بعنوان تأثير أنماط الإتصال لمدراء التعليم المتوسط على مستويات دافعية الإنجاز للأساتذة ، و دراسة "يوسف عبد اعلاقة الفتاح 1991" تحت عنوان الدافعية للإنجاز بالسمات الشخصية للمعلمين.

3.1. عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطية عكسية بين النمط القيادي لدى مديري التعليم الابتدائي و الدافعية للإنجاز لدى الأساتذة.

الخاتمة

جدول رقم 21: تمثل نتائج القيمة المحسوبة للنمط الديمقراطي لدى مديري التعليم الابتدائي من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لديهم.

المتغيرات	الأساليب	القيمة المحسوبة	مستوى الدلالة
علاقة النمط القيادي الديمقراطي لدى مديري التعليم الابتدائي بالدافعية للإنجاز لدى الأساتذة	0.48	0.01	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 23 أن معامل الارتباط 0.48 حيث يعتبر دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 ، مما يعني أنه توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين النمط الديمقراطي و الدافعية للإنجاز لدى الأساتذة.

المناقشة و التفسير:

يمكن تفسير النتائج المتحصل عليها أن النمط الديمقراطي يساهم في زيادة الدافعية للإنجاز لدى الأساتذة بنسبة مرتفعة ، أي أنه كلما زاد النمط الديمقراطي كلما كان تأثيره إيجابياً على دافعية و أداء الأساتذة ، فالنمط الديمقراطي يركز على إقامة العلاقات الإنسانية و المشاركة في اتخاذ القرارات إضافة إلى أنه يعمل على توزيع المسؤولية و إبداء الأراء و توفير الجو النفسي المناسب للعمل ، كما جاء في دراسة "ديفيزو و يلسون 2007" مما يساعد المدير على تكوين علاقات جيدة و تحقيق التفاهم المتبادل فيما بينهم

الخاتمة

كما جاء في نموذج فيدلر ، و إن مساعدة المدير للرفع من أداء و رفع الأساتذة و مستواهم و إنجازهم و جب إتباع هذا النمط من أجل تشجيعهم و الابتعاد عن الإنتقادات السلبية ، و هذا ما أكدته كل من "دراسة علي أحمد عبد الرحمان عياصرة "2006 و "دراسة الشرفاء و السرحان 2019".

- توجد علاقة ارتباطية بين النمط الديكتاتوري لدى مديري التعليم الابتدائي و الدافعية للإنجاز لدى الأساتذة.

جدول رقم 22: تمثل نتائج القيمة المحسوبة للنمط الديكتاتوري لدى مديري التعليم الابتدائي من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لديهم.

المتغيرات	الأساليب	القيمة المحسوبة	مستوى الدلالة
علاقة النمط الديكتاتوري لدى مديري التعليم الابتدائي بالدافعية للإنجاز .		0.42	0.01

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط هو 0.42 عند مستوى الدلالة 0.01 و هي قيمة دالة إحصائية التي تؤكد أن هناك علاقة عكسية دالة إحصائية بين النمط الديكتاتوري و الدافعية للإنجاز لدى الأساتذة ، و بالتالي تتحقق الفرضية.

الخاتمة

المناقشة و التفسير:

يتضح من خلال الجدول السابق رقم 24 أن معامل الارتباط 0.42 لدى علاقة النمط الديكتاتوري بالدافعية للإنجاز دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 ، و بالتالي توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين النمط الديكتاتوري لدى الأساتذة و يمكن تفسير العلاقة أنها عكسية باعتبارها المتحكمة في دافعية الإنجاز ، فهنا النمط يتميز فيه المدير بالمركزية المطلقة و يتخذ من سلطته أداة تحكم و ضغط ، و يستخدم أسلوب التخويف و السيطرة و الإجبار على أداء المهام تحت عنوان العقاب.

كما يركز هذا الأخير على السلطة في يد المدير و يحدد سياسته من خلال إصدار الأوامر مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للأساتذة و الدافعية لأدائهم و من أمثلة هذا النموذج X لماكجريجور (فتحي محمد .2008 :25).

- توجد علاقة ارتباطية بين النمط التسيبي (الفوضوي) لدى مديري التعليم الابتدائي بالدافعية للإنجاز لدى الأساتذة.
- جدول رقم 23: يمثل نتائج القيمة المحسوبة للنمط التسيبي و علاقته بالدافعية للإنجاز لدى الأساتذة.

المتغير	الأساليب	القيمة المحسوبة	مستوى الدلالة
علاقة النمط القيادي التسيبي (الفوضوي) بالدافعية للإنجاز لدى الأساتذة.		0.44	0.01

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط هو 0.44 عند مستوى دلالة 0.01 و هي قيمة دالة إحصائياً مما يؤكد صحة الفرضية كالتالي : توجد علاقة ارتباطية

الخاتمة

عكسية دالة إحصائية بين النمط القيادي لدى مديري التعليم الابتدائي و الدافعية للإنجاز لدى الأساتذة.

المناقشة و التفسير:

يتضح من خلال الجول السابق أن معامل الارتباط 0.44 للنمط القيادي التسيبي (الفوضوي) دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 و بالتالي توجد علاقة إرتباطية عكسية دالة إحصائية بين النمط التسيبي لدى مديري التعليم الابتدائي و الدافعية للإنجاز ، باعتبار هذا النمط معاكس للنمط الديكتاتوري إذ يغلب على هذه القيادة الفوضى و سلبية القائد حيث أن هذا النمط لا تحكمه قوانين أو سياسات محددة، و بالتالي فإن إعطاء المدير الحرية الكاملة للأساتذة في إنجاز الأعمال يتيح لهم الفرصة في التكاسل و عدم إنجاز الأهداف التعليمية المرجوة . أي أنه كلما كان أسلوب المدير تسيبا كلما قلل من دافعية الإنجاز لدى الأساتذة و هذا ما أثبتته الدراسة الميدانية ثم أن بعض الدراسات توصلت إلى نتائج مقاربة مثل : "دراسة شوشان 2009 و شرقي 2010.

انطلاقا من النتائج المتحصل عليها و من خلال أبعاد القيادة لدى مديري التعليم الابتدائي و علاقتها بالدافعية للإنجاز ، نستنتج أن الفرضية العامة و التي تنص على وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائية بين النمط القيادي لدى مديري التعليم الابتدائي و علاقته بالدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم الابتدائي قد تحققت ، و عليه فإن النمط القيادي يساهم بشكل كبير في الدافعية للإنجاز إما بالإيجاب أو السلب و هذا وفقا لنمط المدير السائد داخل المدرسة الابتدائية ، إذ تساهم الأنماط القيادية في خلق البيئة الإيجابية التي من شأنها الوصول بالمؤسسة التربوية إلى تحقيق أهدافها و نجاح المدرسة و الأساتذة يرتبط بشكل كبير و مباشر بالكيفية التي يتم بها إدارة المدرسة من قبل قادتها ، و الأسلوب القيادي الذي يمارسه المدير الناجح في الجانب التربوي التعليمي فيجب أن

الخاتمة

يتصف بصفات مميزة تجعله قادرا على إدارة المؤسسة التعليمية وزيادة الدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم الابتدائي ، و تتفق هذه الدراسة مع دراسة بوبكر كريمة 2015 ، و دراسة هيرسي و بلاشادر بعنوان الأنماط القيادية في المدارس و علاقتها بدافعية الإنجاز، إضافة لدراسة صلاح 2023 تحت عنوان النمط القيادي و علاقته برفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية.

الخاتمة

الاستنتاج العام:

انطلاقاً مما تم عرضه من الخلفية النظرية لكل من القيادة و الدافعية للإنجاز و من خلال الإعتماد على البيانات الإحصائية ، و في إطار الهدف المراد تحقيقه للدراسة المتمثل في التأكد من أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين النمط القيادي لدى مديري التعليم الابتدائي و الدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم الابتدائي. وبعد إجرائنا للدراسة الميدانية على عينة قدرها 220 أستاذ و أستاذة و بتطبيق الأدوات الأولى (النمط القيادي) و الثانية (الدافعية للإنجاز) ، و بعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى :

- النمط القيادي السائد لدى مديري التعليم الابتدائي هو النمط الديكتاتوري.
- مستوى الدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم الابتدائي متوسط.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين النمط القيادي لدى مديري التعليم الابتدائي و علاقته بالدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

الخاتمة

الخاتمة:

تعتبر القيادة من أهم المواضيع المهمة للبحث فهي تشمل العديد من فروع البحث العلمي ، و ذلك لأنها تتظاهر داخلها بطاقة المفاهيم و الإستراتيجيات و تسعى إلى تحويل الهدف إلى نتائج و إنجازات واقعية محققة ، كما تساهم في تحفيز الدافعية للإنجاز داخل المؤسسات التربوية خاصة و أن المدير يعتبر العامل الرئيسي في نجاح أداء الأساتذة و ميلهم إلى حب العمل و تحقيق رضاهم ، و بالتالي شعورهم بالراحة داخل جو تعاوني يزيد من إنجازهم نحو العمل.

مما سبق فقد تطرقنا إلى دراسة أنماط القيادة لدى مديري التعليم الابتدائي من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي و علاقتها بالدافعية للإنجاز لديهم.

الخاتمة

المقترحات و التوصيات:

- تشجيع مدراء التعليم الإبتدائي على استخدام النمط القيادي الديمقراطي و ذلك لتحفيز الأساتذة على الأداء الجيد في العمل.
- تقوية العلاقات بين المدير و الأساتذة في المؤسسة التربوية لتحقيق المزيد من الدافعية للإنجاز لدى الأساتذة.
- ضرورة عقد دورات تدريبية للمدراء خاصة بالجوانب الإدارية.
- الرفع من مستوى الأداء الإداري داخل المدارس.
- تجنب النمط التسلطي و الفوضوي من قبل المدراء و ذلك لتأثيره السلبي في دافعية الأستاذ.
- إجراء المزيد من الدراسات القيادية التربوية و علاقتها بمتغيرات أخرى

المراجع

المراجع:

1. أحمد يحيى الزق (2009) . علم النفس . ط1 . عمان . الأردن : دار وائل
2. آل ناجي محمد عبد الله (2011). الإدارة التعليمية والمدرسية : مطلع السروات . جدة
3. أمل الأحمد (2002) . بحوث و دراسات في علم النفس . ط1 . لبنان : مؤسسة الرسالة
4. بتول غانم . درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية لسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين . مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات. العدد 11. ص8
5. بشير العلاق (2010) . القيادة الإدارة عمان : دار اليازوري للنشر والتوزيع
6. بطرس حلاق (2020) . القيادة الإدارية . الجامعة الافتراضية السورية 3
7. بالمقدم فاطمة (2008) . واقع تقويم الأداء و علاقته بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة . رسالة ماجستير . جامعة وهران
8. بن سليم حسين . زرقط بولرابح (2020) . أنماط القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار دراسة تحليلية . مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات. جامعة الأغواط . المجلد2 . العدد15 . ص 7-27
9. بن وهيبة نورة . هماش لمين (2018). أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة . مجلة الفكر القانوني والسياسي . مجلة دولية تصدر عن كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة عمار ثليجي الأغواط . العدد3. ص347-366
10. بوخريسة أبو بكر (2008) . دراسات في تسيير الموارد البشرية .إدارة الأفراد. ط1 : دار قرطبة للنشر والتوزيع

11. حريم حسين(2009) . السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال . ط3. عمان : دار حامد للنشر
12. خالد بن غالي الحربي (2021). أساليب القيادة التربوية للقادة وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين .في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة . المجلة الدولية للعلوم التربوية . المجلد 69. العدد1. ص11-85
13. الخيري حسين بن حسين بن غطاس (2008) . الرضا الوظيفي و دافعية الإنجاز لدى عينة من مرشدي المدارس بمراحل التعليم العام . رسالة ماجستير غير مقروءة . جامعة السعودية .
14. دوح التيجاني (2020). سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الإبداع التنظيمي العلوم دراسة حالة جامعة غرداية . أطروحة دكتوراه طور الثالث في العلوم الاقتصادية ، التجارية ، علوم التسيير . الجزائر
15. رافده الحريري (2007). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية . عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع
16. الرشدي عبدالله بشير(2010). انماط القيادة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. مذكرة ماجستير جامعة الشرق الاوسط في الادارة التربوية . كلية العلوم التربوية . الكويت
17. زرنوح أحمد . بن سليم سعدي . بن سليم إسماعيل (2022). واقع ممارسة أنماط القيادة داخل المكتبات الجامعية دراسة استكشافية بالمكتبة الجامعية . جامعة زيان عاشور الحلفة . مجلة ورقة بحثية . المجلد2 . العدد1 . ص37-49

18. سعيد حمدي (2017) . أثر استخدام استراتيجية التعلم التعاوني على دافعية إنجاز التلاميذ المقبلين على شهادة التعليم المتوسط . مذكرة لنيل شهادة الماستر . جامعة مولاي الطاهر . سعيدة
19. شقرانة أم الخير . بوضرسة زهير (2022). أهمية القيادة في التأسيس لإدارة الجودة الشاملة . المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات . المجلد 5. العدد 2. ص 185-199
20. الشنطاوي نواف . الغامدي نورة (2016). النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام في جامعة الباحة . المجلة الدولية التربوية المتخصصة . المجلد 5 . العدد 10. الأردن.
21. شهرزاد محمد شهاب (2010). القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة . دراسات تربوية . العدد 11
22. الصباب أحمد دياب . ميمني خالد . حبيب شكيل (2013). أساسيات الإدارة الحديثة خوارزم العملية . المملكة العربية السعودية . جدة
23. صلاح هادي الحسيني . اعتصام الشكرجي (2014). إدارة الموارد البشرية وأثرها في القيادة التربوية . ط 1. عمان : مركز الكتاب الأكاديمي
24. طارق عبد الرؤوف (2015). القائد المتميز و اسرار الابداع القيادي . القاهرة : المجموعة العربية للتدريب
25. طارق كمال (2006) . أساسيات علم النفس التربوي : مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية
26. عباس علي (2012). تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير . مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية. المجلد 21 . العدد 1. غزة . فلسطين

27. عبد العزيز معايطية (2002) . المدخل إلى علم النفس . ط1 . عمان .
الأردن : مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع
28. عبد الكريم صالح . لخضر جواي (2020). النمط القيادي لمديري
التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة و علاقته برضاهم الوظيفي . دراسة
في ضوء نموذج باوس و افوليو. مجلة سوسيولوجيا الجزائر. ص224-243
29. عبد اللطيف خليفة (2002). الدافعية للإنجاز . القاهرة : دار غريب
30. عبد اللطيف، محمد خليفة (2000) . الدافعية للإنجاز . كلية الآداب .
القاهرة : دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع
31. عبد الله بن مسفر الوجداني (2018) . القيادة و البيروقراطية . الأكاديمية
للدراستات الاجتماعية و الإنسانية. العدد 20 . ص2-16
32. عبد الناصر عز الدين الجهاني (2013). الممارسات القيادية (الإدارية
والتفنية لدى مديري المدارس) . مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية .
المجلد 1. العدد 2 . ليبيا . ص82-94
33. عبير حسين آل قماش (2020) . نظريات القيادة واتخاذ القرارات ، نظرية
الرجل العظيم ، نظرية السمات ، نظرية اتخاذ القرار. المجلة العلمية لكلية
التربية . جامعة أسيوط . المجلد 36. العدد 12 . ص329-395
34. عبير محمود وجيه . عبد الجليل طيارة (2018) . الأنماط القيادية التربوية
لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها
بدافعية المعلمين نحو العمل . أطروحة لنيل ماجستير في الإدارة والقيادة
التربوية . جامعة الشرق الأوسط
35. عزم الله عبد الرزاق . بن صالح الغامدي (2009) . التفكير العقلاني و
الغير العقلاني و مفهوم الذات و دافعية الإنجاز لدى عينة المراهقين

- المتفوقين دراسيا و العاديين بمدينة مكة المكرمة . رسالة دكتوراه في علم النفس . جامعة أم القرى . السعودية
36. عصام علي الطيب . ربيع رشوان (2006) . علم النفس المعرفي " الذاكرة و شيفرة المعلومات " . ط1 . القاهرة : عالم الكتب للنشر و التوزيع و الطباعة
37. عطوي جودة عزت (2004) . الإدارة التعليمية و الإشراف التربوي . عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع
38. علي احمد عبد الرحمان عياصرة (2006) . والدافعية في الإدارة التربوية . الأردن : دار حامد للنشر والتوزيع
39. علي أحمد وادي . إخلاص أحمد الجناحي (2005) . أساسيات علم النفس الفيسيولوجي . ط1 . عمان : دار جرير
40. عليوة سيد (2001) . تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد . مصر: ابتراك للنشر والتوزيع
41. عماد عبد الرحيم الزغول (2012) . مبادئ علم النفس التربوي . ط2 الإمارات العربية المتحدة : دار الكتاب الجامعي
42. عماد عبد الرحيم الزغول . علي فالح الهنداوي (2015) . مدخل إلى علم النفس . ط5. لبنان: دار الكتاب الجامعي
43. العميان محمود سلمان (2018) . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط 6. عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .
44. العميان، محمود سلمان .(2018). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط6. عمان :دار وائل للنشر والتوزيع

45. قويسمي حليلة و آخرون (2009) . النمط القيادي لمديري الثانويات و علاقته بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة . جامعة محمد بوضياف . المسيلة
46. كامل محمد المغربي (2004). السلوك التنظيمي. عمان: دار الفكر للنشر و التوزيع
47. مابسة النبال . مدحت عبد الحميد (2009) . علم النفس التربوي . قراءات و دراسات . ط1. الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية
48. مجدي أحمد . محمد عبد الله (2003) . علم النفس التربوي بين النظرية و التطبيق . جامعة الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية
49. محمد جاسم . محمد العبيدي (2004). سيكولوجية الإدارة التعليمية و المدربة و آفاق التطور العام . الأردن : مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع
50. محمد عبد الله آل ناجي . الحسن محمد المغيدي (1995). الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالدافعية إلى العمل كما يروها المعلمون والمعلمات في محافظة الإحساء التعليمية ، دراسة منشورة في كلية التربية . جامعة الملك . العدد 19. ج4
51. مدحت محمد أبو نصر (2009). قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة . ط 2. القاهرة : دار النشر المجموعة العربية للتدريب النشر
52. مركون هبة (2005) . التوافق النفسي و علاقته بإستثارة دافع الإنجاز لدى المراهق المتمدرس . مذكرة ماجستير غير منشورة . جامعة الجزائر
53. مسغوني إبراهيم . تاويرت نور الدين (2019). الأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية و أثرها على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين (دراسة ميدانية في المدارس الابتدائية لولاية الوادي. مجلة العلوم النفسية و التربوية . المجلد 5. العدد 3. الجزائر . ص 288-305

54. نجم عبود نجم (2015). لقيادة وإدارة الابتكار. ط2. ١. الأردن : دار صفاء للنشر والتوزيع

55. هبة اسعد محمد الزايدي (2022). درجة ممارسة مدراء المدارس للقيادة المدرسية ومستوى تطبيق التكنولوجيا في ظل جائحة كورونا . مجلة وطنية للدراسات العلمية الاكاديمية . المجلد5. العدد1. الأردن . ص133-152

56. هبة الله محمد حسين سالم . عمر هارون الخليفة (2012) . علاقة الدافعية للإنجاز بموضوع الضبط و مستوى الطموح و التحصيل الدراسي لدى طلاب مؤسسات التعليم . المجلة العربية للتطوير و التفوق

57. هناء محمد جلال . جمال الدين لطفي (2018) . الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة المنوفية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمعلميهم من وجهة نظرهم . مجلة كلية التربية العدد 116. ج7

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس و الأروطفونيا و الفلسفة

استبيان

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس المدرسي ، نضع بين يديك هذا الاستبيان تحت عنوان " النمط القيادي لدى لمديري التعليم الابتدائي و علاقته بالدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم الابتدائي " .

و نظرا لأنكم تمثلون عينة هذه الدراسة نرجو منك التكرم بملأ الاستبيان بدقة، عن طريق اختيار الإجابة التي ترونها مناسبة و هذا بوضع علامة (X) ، ومن خلال إجاباتكم الدقيقة يمكننا الوصول إلى نتائج أكثر موضوعية.

تأكد تماما بأن إجاباتك تستخدم لأغراض البحث العلمي، شاكرين لكم حسن تعاونكم و تقديركم لأهمية البحث العلمي.

تحت إشراف الدكتور:

من إعداد الطالبتين:

العبد وليد

بلعربي شيماء

بن عالية سمية

الملاحق

☐ أنثى
 ☐ الجنس: ذكر

☐ من 30 و ما فوق
 ☐ السن: من 25 إلى 30

مدة التعليم:

استبيان النمط القيادي لمديري الابتدائيات من وجهة نظر الأساتذة.

الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بتاتا
01	تربطني بالمدير علاقات إنسانية حسنة					
02	يشعر المدير بالأساتذة و يقدر ظروفهم					
03	لا يعيرني المدير أي اهتمام مادي أو معنوي					
04	يعطي المدير الحرية للجميع في تنفيذ ما يريدونه					
05	لا يقدم المدير يد العون للأساتذة مهما كانت ظروفهم					
06	يحترم المدير آراء الأساتذة و يناقشها					
07	يأخذ بآرائنا حين إعداد البرامج					
08	يكثر المدير من الغيابات					
09	يعتمد المدير الشورى أسلوبا في العمل					
10	يتقيد المدير بالأمور الروتينية و التفصيلية					
11	يعتز المدير برأيه و لا يتنازل عنه					
12	يسود المؤسسة جو من الثقة المتبادلة و التجاوب					

الملاحق

					التلقائي	
					المدير غير حازم و يتردد في آرائه	13
					لا يهتم المدير إلا بالعمل و لا يهتمه غيره	14
					يتعامل المدير مع الجميع بالمساواة	15
					يسود المؤسسة التسبب و الفوضى	16
					يزور المدير الأساتذة في الأقسام و يقوم بتوجيههم	17
					لا يقبل بالرأي الآخر	18
					يتعامل المدير بموضوعية في مسألة الثواب و العقاب	19
					يثني المدير على الاقتراحات الجيدة	20
					يحب المدير الظهور	21
					لا يشجع المدير الإبداع و الابتداع	22
					يفرض علينا أوامره و يجبرنا على الالتزام بها	23
					يتعامل المدير مع الأساتذة بأسلوب ودي	24
					يحاول المدير إرضاء الجميع	25
					يستخدم المدير أسلوب التخويف	26
					يعمل المدير بصيغة الأمر بدل التوجيه	27
					يتسم مناخ المؤسسة بالفوضى و الحرية غير المضبوطة	28
					المدير غامض في تعليماته و أوامره	29
					يساهم المدير في إنكاء الصراعات داخل المؤسسة	30

الملاحق

31	أجد المدير زميلا لي أكثر منه رئيسا				
32	لا يتواصل المدير مع الأساتذة خارج أوقات العمل				
33	يتعامل المدير بالمحابة				
34	يشعرني المدير بالثقة بنفسه				

الملحق رقم 02:

استبيان دافعية للإنجاز لدى اساتذة التعليم الابتدائي.

الرقم	العبارة	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق	لا تنطبق	لا تنطبق تماما
01	أشعر بالارتياح حين ذهابي للمؤسسة					
02	أتضايق كلما تأهبت إلى الذهاب إلى عملي					
03	أحب عملي و أتقانى فيه					
04	وجودي ضمن جماعة العمل يشعرني بالطمأنينة					
05	تسود الثقة و التقدير المتبادل في علاقتي مع رؤسائي في العمل					
06	أحرص على تنفيذ بعض الأنشطة الجماعية					
07	أشعر بالفخر و الإعتزاز لما أقوم به من عمل					
08	لا أفكر في تغيير مكان عملي					
09	أنجز أكثر مما أكون مصمما على عمله					

الملاحق

					أُسعى بجد للتحسين من أدائي	10
					أفكر في تغيير مهنتي	11
					أقوم بعملتي كما يمليه علي واجبي	12
					أتحمل المسؤولية الكاملة تجاه ما أقوم به من عمل	13
					أواظب على أوقات الدوام في المؤسسة	14
					أشعر بالإعتراز كلما كانت نتائج تلاميذي جيدة	15
					أشعر أن مهنتي تقابل باحترام من طرف الآخرين	16
					يزداد تعلقي بمهنتي كلما ازدادت خبرتي	17
					يقابل زملائي آرائي بروح من الاهتمام و التحاور	18
					أتعاون مع الزملاء في تحقيق الأهداف بالمؤسسة	19
					أبذل أقصى طاقاتي لتحقيق طموحاتي	20
					المعاملة الحسنة من طرف المدير تجعلني أحسن من أدائي باستمرار	21
					أشعر بالرضا عن أدائي في العمل	22
					أشعر بالإطمئنان لوجود نظام للتعويض عن حوادث العمل	23
					أُسعى باستمرار لبناء علاقات جيدة مع زملائي في العمل	24
					ظروفي المادية غير مساعدة على الأداء الجيد	25
					أفضل التعاون مع الآخرين بدل منافستهم	26

الملاحق

					أعتقد أن الوصول إلى مركز مرموق يكون بالجد و العمل	27
					أرى أن التربية و التعليم أساس كل نهضة و تنمية	28
					اخترت مهنة التعليم عن قناعة و حب لها	29
					أعمل في قطاع التعليم مرغما لأنني لا أملك البديل	30
					أشعر أن المدارس لم تعد تؤدي رسالتها	31
					أصبحت مهنة التعليم أكثر مشقة و تعباً	32
					أحرص على التحضير الجيد لدروسي	33
					شعوري بالمسؤولية تجاه التلاميذ يدفعني للعمل بجد	34

الملاحق

الملحق 03: الحساب بحزمة spss

الملحق 04: نتائج القيمة المحسوبة لكل من انماط القيادة و علاقتها بالدافعية للإنجاز

Corrélations

	total2	tasayo bi
Corrélation de Pearson	1	,446**
Sig. (bilatérale)		,000
N	220	220
Corrélation de Pearson	,446**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	220	220

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	Dimokrati	total2
Corrélation de Pearson	1	,482**
Sig. (bilatérale)		,000
N	220	220
Corrélation de Pearson	,482**	1
Sig. (bilatérale)	,000	

الملاحق

N	220	220
---	-----	-----

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=total2 diktatori

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		total2	diktato ri
total2	Corrélation de	1	,424**
	Pearson		
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	220	220
diktato ri	Corrélation de	,424**	1
	Pearson		
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	220	220

**. La corrélation est significative au
niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=total2 tasayobi

Corrélations

	total2	tasayo bi
--	--------	--------------

الملاحق

total2	Corrélation de Pearson	1	,446**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	220	220
tasayo bi	Corrélation de Pearson	,446**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	220	220

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق 05: توزيع عينة الدراسة الأساسية وفق متغير الجنس

SEX

	Effectifs	Pourcentages	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
HOMME	80	36,4	36,4	36,4
Valide FEMME	140	63,6	63,6	100,0
Total	220	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=total1 total2 LAGE

/ORDER=ANALYSIS.

الملاحق

الملحق 06: توزيع العينة الاستطلاعية وفق متغير السن

L'Age

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
du 25 au 30	12	17,1	17,1	17,1
Valid du 30 au 60	58	82,9	82,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Tableau de fréquences

الملحق 07: توزيع العينة الأساسية حسب مدة التعليم

total1

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
65,00	1	,5	,5	,5
72,00	1	,5	,5	,9
74,00	1	,5	,5	1,4
Valid 79,00	2	,9	,9	2,3
e 82,00	1	,5	,5	2,7
84,00	1	,5	,5	3,2
86,00	2	,9	,9	4,1
87,00	1	,5	,5	4,5

الملاحق

88,00	1	,5	,5	5,0
89,00	1	,5	,5	5,5
90,00	1	,5	,5	5,9
92,00	1	,5	,5	6,4
94,00	3	1,4	1,4	7,7
96,00	3	1,4	1,4	9,1
99,00	1	,5	,5	9,5
100,00	1	,5	,5	10,0
102,00	1	,5	,5	10,5
105,00	2	,9	,9	11,4
107,00	1	,5	,5	11,8
108,00	3	1,4	1,4	13,2
109,00	1	,5	,5	13,6
110,00	1	,5	,5	14,1
111,00	1	,5	,5	14,5
112,00	3	1,4	1,4	15,9

الملاحق

113,0 0	3	1,4	1,4	17,3
114,0 0	3	1,4	1,4	18,6
115,0 0	5	2,3	2,3	20,9
116,0 0	1	,5	,5	21,4
117,0 0	4	1,8	1,8	23,2
118,0 0	4	1,8	1,8	25,0
119,0 0	5	2,3	2,3	27,3
120,0 0	2	,9	,9	28,2
121,0 0	3	1,4	1,4	29,5
122,0 0	4	1,8	1,8	31,4
123,0 0	11	5,0	5,0	36,4
124,0 0	8	3,6	3,6	40,0
125,0 0	8	3,6	3,6	43,6

الملاحق

126,0 0	7	3,2	3,2	46,8
127,0 0	6	2,7	2,7	49,5
128,0 0	6	2,7	2,7	52,3
129,0 0	7	3,2	3,2	55,5
130,0 0	8	3,6	3,6	59,1
131,0 0	5	2,3	2,3	61,4
132,0 0	6	2,7	2,7	64,1
133,0 0	7	3,2	3,2	67,3
134,0 0	2	,9	,9	68,2
135,0 0	2	,9	,9	69,1
136,0 0	6	2,7	2,7	71,8
137,0 0	5	2,3	2,3	74,1
138,0 0	7	3,2	3,2	77,3

الملاحق

139,0 0	6	2,7	2,7	80,0
140,0 0	6	2,7	2,7	82,7
141,0 0	5	2,3	2,3	85,0
142,0 0	4	1,8	1,8	86,8
143,0 0	4	1,8	1,8	88,6
144,0 0	4	1,8	1,8	90,5
145,0 0	3	1,4	1,4	91,8
146,0 0	2	,9	,9	92,7
147,0 0	2	,9	,9	93,6
149,0 0	2	,9	,9	94,5
150,0 0	3	1,4	1,4	95,9
151,0 0	3	1,4	1,4	97,3
152,0 0	1	,5	,5	97,7

الملاحق

154,00	3	1,4	1,4	99,1
156,00	1	,5	,5	99,5
157,00	1	,5	,5	100,0
Total	220	100,0	100,0	

LAGE

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,00	1	,5	,5	,5
Valid 25 من الى30	39	17,7	17,7	18,2
Valid 6الى30من0	180	81,8	81,8	100,0
Total	220	100,0	100,0	

SEX

الملحق 08: توزيع العينة الاساسية وفق متغير الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid HOMME	80	36,4	36,4	36,4
Valid FEMME	140	63,6	63,6	100,0

الملاحق

Total	220	100,0	100,0	
-------	-----	-------	-------	--

FREQUENCIES VARIABLES=total1 total2 LAGE

/ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

Lage

الملحق 09: توزيع العينة الاستطلاعية وفق متغير السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
du 25 au 30	12	17,1	17,1	17,1
du 30 au 60	58	82,9	82,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Statistiques

	total1	total2	LAGE
Valide	220	220	220
N Manquante	0	0	0

الملاحق

total2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
105,00	1	,5	,5	,5
110,00	1	,5	,5	,9
111,00	1	,5	,5	1,4
112,00	1	,5	,5	1,8
114,00	1	,5	,5	2,3
118,00	2	,9	,9	3,2
119,00	3	1,4	1,4	4,5
120,00	1	,5	,5	5,0
121,00	4	1,8	1,8	6,8
123,00	4	1,8	1,8	8,6
124,00	2	,9	,9	9,5
125,00	1	,5	,5	10,0
Valid e 126,00	2	,9	,9	10,9
127,00	4	1,8	1,8	12,7
128,00	1	,5	,5	13,2
129,00	4	1,8	1,8	15,0
130,00	4	1,8	1,8	16,8
131,00	3	1,4	1,4	18,2
132,00	5	2,3	2,3	20,5
133,00	6	2,7	2,7	23,2
134,00	9	4,1	4,1	27,3
135,00	2	,9	,9	28,2
136,00	5	2,3	2,3	30,5
137,00	3	1,4	1,4	31,8
138,00	10	4,5	4,5	36,4
139,00	4	1,8	1,8	38,2

الملاحق

140,00	6	2,7	2,7	40,9
141,00	9	4,1	4,1	45,0
142,00	10	4,5	4,5	49,5
143,00	6	2,7	2,7	52,3
144,00	9	4,1	4,1	56,4
145,00	11	5,0	5,0	61,4
146,00	4	1,8	1,8	63,2
147,00	8	3,6	3,6	66,8
148,00	7	3,2	3,2	70,0
149,00	3	1,4	1,4	71,4
150,00	9	4,1	4,1	75,5
151,00	6	2,7	2,7	78,2
152,00	7	3,2	3,2	81,4
153,00	5	2,3	2,3	83,6
154,00	8	3,6	3,6	87,3
155,00	1	,5	,5	87,7
156,00	3	1,4	1,4	89,1
157,00	1	,5	,5	89,5
158,00	5	2,3	2,3	91,8
159,00	2	,9	,9	92,7
160,00	2	,9	,9	93,6
161,00	1	,5	,5	94,1
162,00	3	1,4	1,4	95,5
163,00	3	1,4	1,4	96,8
164,00	2	,9	,9	97,7
166,00	1	,5	,5	98,2
168,00	1	,5	,5	98,6
169,00	1	,5	,5	99,1
170,00	1	,5	,5	99,5

الملاحق

176,00	1	,5	,5	100,0
Total	220	100,0	100,0	

LAGE

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,00	1	,5	,5	,5
25 من	39	17,7	17,7	18,2
Valid 30 الى				
6 الى 30 من	180	81,8	81,8	100,0
0				
Total	220	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=total1 total2 etud
/ORDER=ANALYSIS.

الملحق 10: حساب قيمة الثبات لمقياس النمط القيادي بطريقة الفا كرونباخ والتجزئة النصفية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,596
-------------------	----------	--------	------

الملاحق

Nombre d'éléments		2 ^a
Valeur		,781
Partie 2	Nombre d'éléments	2 ^b
Nombre total d'éléments		4
Corrélation entre les sous-échelles		,894
Coefficient de	Longueur égale	,944
Spearman-Brown	Longueur inégale	,944
Coefficient de Guttman split-half		,814

a. Les éléments sont : diktatori, tasayobi.

b. Les éléments sont : total1, dimokrati.

Statistiques

	total1	total2	etud
Valide	70	70	70
N Manquante	0	0	0

الملحق 11: توزيع العينة الاستطلاعية وفق مدة التعليم

total1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

الملاحق

93,00	1	1,4	1,4	1,4	
109,00	2	2,9	2,9	4,3	
110,00	1	1,4	1,4	5,7	
119,00	2	2,9	2,9	8,6	
121,00	2	2,9	2,9	11,4	
122,00	3	4,3	4,3	15,7	
123,00	1	1,4	1,4	17,1	
124,00	1	1,4	1,4	18,6	
125,00	1	1,4	1,4	20,0	
126,00	1	1,4	1,4	21,4	
128,00	5	7,1	7,1	28,6	
130,00	2	2,9	2,9	31,4	
131,00	5	7,1	7,1	38,6	

Valid
e

الملاحق

133,0 0	2	2,9	2,9	41,4
134,0 0	3	4,3	4,3	45,7
135,0 0	1	1,4	1,4	47,1
136,0 0	4	5,7	5,7	52,9
137,0 0	1	1,4	1,4	54,3
138,0 0	3	4,3	4,3	58,6
139,0 0	2	2,9	2,9	61,4
140,0 0	3	4,3	4,3	65,7
141,0 0	1	1,4	1,4	67,1
142,0 0	4	5,7	5,7	72,9
143,0 0	3	4,3	4,3	77,1
144,0 0	3	4,3	4,3	81,4
145,0 0	1	1,4	1,4	82,9

الملاحق

146,00	4	5,7	5,7	88,6
147,00	3	4,3	4,3	92,9
150,00	1	1,4	1,4	94,3
151,00	1	1,4	1,4	95,7
153,00	2	2,9	2,9	98,6
156,00	1	1,4	1,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

total2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e				
123,00	1	1,4	1,4	1,4
129,00	1	1,4	1,4	2,9
130,00	1	1,4	1,4	4,3
132,00	1	1,4	1,4	5,7
133,00	2	2,9	2,9	8,6
137,00	3	4,3	4,3	12,9
138,00	1	1,4	1,4	14,3

الملاحق

139,00	1	1,4	1,4	15,7
140,00	1	1,4	1,4	17,1
141,00	1	1,4	1,4	18,6
142,00	2	2,9	2,9	21,4
143,00	3	4,3	4,3	25,7
144,00	2	2,9	2,9	28,6
145,00	3	4,3	4,3	32,9
146,00	4	5,7	5,7	38,6
147,00	2	2,9	2,9	41,4
148,00	2	2,9	2,9	44,3
149,00	2	2,9	2,9	47,1
150,00	2	2,9	2,9	50,0
151,00	2	2,9	2,9	52,9
152,00	2	2,9	2,9	55,7
153,00	2	2,9	2,9	58,6
154,00	1	1,4	1,4	60,0
155,00	3	4,3	4,3	64,3
156,00	1	1,4	1,4	65,7
157,00	1	1,4	1,4	67,1
158,00	2	2,9	2,9	70,0
159,00	2	2,9	2,9	72,9
160,00	2	2,9	2,9	75,7
161,00	2	2,9	2,9	78,6
162,00	1	1,4	1,4	80,0
163,00	2	2,9	2,9	82,9

الملاحق

164,00	3	4,3	4,3	87,1
165,00	1	1,4	1,4	88,6
166,00	6	8,6	8,6	97,1
167,00	1	1,4	1,4	98,6
170,00	1	1,4	1,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Etud

	Effectif	Pourcenta	Pourcentag	Pourcentag
	s	ge	e valide	e cumulé
1,00	3	4,3	4,3	4,3
2,00	7	10,0	10,0	14,3
3,00	8	11,4	11,4	25,7
4,00	8	11,4	11,4	37,1
du 1 au	3	4,3	4,3	41,4
20				
6,00	4	5,7	5,7	47,1
7,00	11	15,7	15,7	62,9
8,00	4	5,7	5,7	68,6
9,00	4	5,7	5,7	74,3
10,00	7	10,0	10,0	84,3
11,00	4	5,7	5,7	90,0
12,00	4	5,7	5,7	95,7
14,00	1	1,4	1,4	97,1
15,00	1	1,4	1,4	98,6

الملاحق

17,00	1	1,4	1,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Lage

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e				
du 25 au 30	12	17,1	17,1	17,1
du 30 au 60	58	82,9	82,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Statistiques

	total1	total2	LAGE
N			
Valide	220	220	220
Manquante	0	0	0

Etud

الملاحق

	Effectif s	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
1,00	3	4,3	4,3	4,3
2,00	7	10,0	10,0	14,3
3,00	8	11,4	11,4	25,7
4,00	8	11,4	11,4	37,1
du 1 au 20	3	4,3	4,3	41,4
6,00	4	5,7	5,7	47,1
7,00	11	15,7	15,7	62,9
Valid e 8,00	4	5,7	5,7	68,6
9,00	4	5,7	5,7	74,3
10,00	7	10,0	10,0	84,3
11,00	4	5,7	5,7	90,0
12,00	4	5,7	5,7	95,7
14,00	1	1,4	1,4	97,1
15,00	1	1,4	1,4	98,6
17,00	1	1,4	1,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

الملاحق

Statistiques

	K1	K2	K6	K7	K12	K15	K17	K19	K20	K24	total1
N	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	0
Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	220
Moyenne	4,3045	4,0409	4,0455	3,864	4,0455	3,9182	3,7500	3,7000	4,0182	3,9136	
Ecart-type	,80124	,93299	,85353	,99338	,96879	,94730	,97280	,89698	,96023	,89483	

الملحق 12: حساب قيمة الثبات لمقياس الدافعية للإنجاز بطريقة الفا كرونباخ و التجزئة النصفية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,800
		Nombre d'éléments	3 ^a
	Partie 2	Valeur	,631
		Nombre d'éléments	2 ^b
	Nombre total d'éléments		5
Corrélation entre les sous-échelles			,954
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,977
	Longueur inégale		,977
Coefficient de Guttman split-half			,917

a. Les éléments sont : hobamal, alakat, ridalam.

b. Les éléments sont : ridalam, tomoh, total2.

الملاحق

الملاحق



جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس والأرطوفونيا والفلسفة



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة) المستشار العلمي

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 20.9584584 والصادرة بتاريخ: 2023.09.17

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس والأرطوفونيا والفلسفة

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها:

النمط القيادي لدى المديري التعليم الابتدائي وحلته بالدافعية للإنجاز لدى

المساترة التعليم الابتدائي

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمزاولة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

شهود للمصادقة على الإمضاء

20.9584584

2023.09.17

في طرف: 2023.09.17

في يوم: 2023.09.17

في شهر: 2023.09.17

في سنة: 2023.09.17

في وقت: 2023.09.17

في مكان: 2023.09.17

في دولة: 2023.09.17

في مدينة: 2023.09.17

في حي: 2023.09.17

في شارع: 2023.09.17

في باب: 2023.09.17

في باب: 2023.09.17

في باب: 2023.09.17

في باب: 2023.09.17

في باب: 2023.09.17

في باب: 2023.09.17

في باب: 2023.09.17

التاريخ

امضاء المعني

Chaimda



20 ماي 2024

عن رئيس المجلس فني
وبتفويض من
عن مكتب الإدارة الأكاديمية
فامي نصوص الدين

الملاحق



جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس والأرطوفونيا والفلسفة



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة) بنين جالمة...بسمسية

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 210280644 والصادرة بتاريخ: 2024/03/30

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس والأرطوفونيا والفلسفة

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها:

النمط التبادلي للمدرسة النحلي الابتدائي وعلاقته بالرافعية
للأبحاث في آليات التعليم التبادلي

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية للنزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2024/04/06

إمضاء المعني

بنين جالمة بسمسية

شهادة همد مصادقة توثيق
السيد: 2024/04/06
فرندة في:



ويستفويض منه
رابع مشي

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية - تيارت
مصلحة التكوين و التفتيش
مكتب التكوين
رقم الإرسال: 2024/2.4/432

مدير التربية
الى
السادة مديري المدارس الابتدائية
عبر الولاية

الموضوع: ف/ي متابعة التدريب الميداني
المرجع: ارسال قسم علم النفس والفلسفة و الارطوفونيا

بناء على الارسال المذكور في المرجع اعلاه ، يشرفني ان اخص لكم باستقبال
الطالبة بلعربي شيماء والطالبة بن عالية سمية باجراء التربص الميداني بمؤسستكم
تخصص علم النفس المدرسي .

تيارت في 2024/04/28



رئيس مصلحة التكوين
و التفتيش
رئيسة عبد الحميد