

جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية الآداب والعلوم الاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية
والأرطوفونيا

**النمط القيادي لمديري الثانويات
وعلاقته بفاعلية الإنجاز لدى الأساتذة
دراسة ميدانية بـثانويات ولاية المسيلة**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التربية
تخصص: التكوين والتسيير في قطاع التربية

إشراف الأستاذ
بلاح ياسين

من إعداد الطالبات:

* قويسى حليلة السعدية

* بوقفة حنان

* بغدادى حليلة

السنة الجامعية: 2009/2008م

إهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك فكان حبا وعدلا منا أن نجعل هذا العمل المتواضع

هدية لخير الأنام

محمد بن عبد الله عليه أفضل الصلاة وأزكى السلام .

فلا نملك من هو أحب بعد الله ومحمد غير أن نهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين

سراج الدنيا ومعنى الحياة وفضاء المحبة وإلى جميع الأهل وكل من ساعدنا من قريب أو بعيد

لإتمام هذا العمل المتواضع .

شكر وتقدير

نحمد الله تعالى و نشكره على نعمه وعطائه , ونصلي ونسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين , صلوات ربي وسلامه عليه .

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل بلاح ياسين على حسن قبوله الإشراف على هذا العمل وتقديمه لنا النصح والتوجيه .

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالتحية والشكر إلى كافة أساتذة كلية الآداب والعلوم الاجتماعية لجامعة المسيلة , ونخص بالذكر أساتذتنا المحترمين الذين تلقينا منهم كامل العون في إنجاز هذا العمل خلال مشوارنا الدراسي الجامعي الأساتذة: ختاش محمد , ناصر باي , برو محمد , ضياف زين الدين .

دون أن ننسى الأساتذة المدرسين والخبراء العاملين أجنب ووطنيين المؤلفين للكتب التي اعتمدها كمراجع لإنجاز هذه الدراسة , فقد كان لنا حظ أن نطلع على عصارة فكرهم ونتائج طول تجاربهم ونلتمس خطاهم .

- أ -

فهرس الجداول والأشكال
قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
15	مقارنة بين الإداري والقائد	01

44	علاقة الدافعية بأساليب القيادة	02
52	العبارات التي تمثل كل نمط قيادي	03
53	العبارات التي تمثل كل بعد من أبعاد الدافعية	04
55	العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي ودافعية الإنجاز	05
62	علاقة النمط الديمقراطي بدافعية الإنجاز	06
62	علاقة النمط الديكتاتوري بدافعية الإنجاز	07
62	علاقة النمط التسيبي بدافعية الإنجاز	08

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
36	نظرية العزو لدى (هايدر)	01
36	مدى ارتباط المهام بالمنجزين	02

- ج -

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

أ

ب

الجانب النظري

الفصل

الإطار العام للدراسة

01

الأول: مدخل عام

- 02 1- تحديد إشكالية الدراسة .
- 03 2- أسباب اختيار موضوع الدراسة.
- 04 3 - أهمية الدراسة .
- 04 4- أهداف الدراسة .
- 04 5 - تحديد المفاهيم.
- 06 6- الدراسات السابقة.
- 11 7- فرضيات الدراسة.

الفصل الثاني: القيادة التربوية

- 13 تمهيد
- أولاً: القيادة
- 14 1- تعريف القيادة.
- 14 2- التمييز بين مفهوم القيادة وبعض المفاهيم المتداخلة معها.
- 17 3 - نظريات القيادة.
- 19 4- وظائف القيادة.
- 20 5- أساليب القيادة .
- ثانياً: القيادة التربوية
- 21 1 - تعريف القيادة التربوية .
- 22 2- خصائص القيادة التربوية .
- 23 3 - أنماط القيادة التربوية .
- 25 4 - المهارات اللازمة للقيادة التربوية .
- 26 5 - العوامل المحددة للأسلوب القيادي الإداري المناسب .
- 27 6 - الكفايات المهنية لمدير مؤسسة ناجح .
- 29 خلاصة.

الفصل الثالث: الدافعية للإنجاز

- 30 تمهيد
- أولاً: الدافعية
- 31 1- تعريف الدافعية .
- 31 2- بعض المفاهيم المرتبطة بمفهوم الدافعية .
- 32 3 - أنواع الدافعية .
- 34 4 - أهمية الدافعية.
- 35 5- خصائص الدافعية .
- ثانياً: الدافعية للإنجاز
- 36 1- تعريف الدافعية للإنجاز .
- 36 2- مكونات الدافعية للإنجاز .
- 37 3 - نظريات الدافعية للإنجاز.
- 42 4- وظائف الدافعية للإنجاز
- 43 5- الأبعاد الأساسية لدافعية الإنجاز .
- 45 6 - معوقات الدافعية للإنجاز.
- 46 7 - قياس الدافعية للإنجاز .
- ثالثاً: علاقة النمط القيادي بدافعية الإنجاز.
- 48 1 - نظرية وضع الأهداف.
- 48 2 - نظرية ماكغريكور.
- 50 3 - علاقة القيادة بأساليب الدافعية .
- 51 4 - علاقة كل نمط قيادي بدافعية الإنجاز.
- 53 خلاصة

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- 55 أولاً: الدراسة الاستطلاعية.
- 55 ثانياً: الدراسة الأساسية .
- 55 1- منهج الدراسة.

- 56 2- حدود الدراسة.
- 56 3- عينة الدراسة وخصائصها.
- 56 4- أدوات جمع البيانات.
- 59 5- الأساليب الإحصائية المستخدمة.
- 60 6- المعالجة الإحصائية .

الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشتها

- 62 1- عرض النتائج وتفسيرها .
- 63 2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات .
- 63 3- استنتاجات واقتراحات .

خاتمة

- 66 -قائمة المراجع
- 69 - الملاحق

مقدمة

مقدمة

إن المؤسسات باختلاف أنواعها هي تجمعات بشرية تمارس فيها الكثير من أنواع السلوكيات سواء كانت حسنة أو سيئة في إطار التعامل الإنساني فيها , تختلف هذه التجمعات من مؤسسة إلى أخرى , فالمؤسسات التربوية تتعامل مع الأساتذة والتلاميذ وبقية العمال داخلها , ومن هنا كان موضوع دراستنا حول هذا التعامل الإنساني في داخل المؤسسات التعليمية الثانوية ولكن هذا التعامل يخص المدرء والأساتذة في توضيح جلي لنتائج السلوكيات الممارسة من طرف المدرء على دافعية وإنجازات الأساتذة.

كان محور اهتمامنا في هذا التعامل ما له التأثير المباشر على سلوك هؤلاء الأساتذة وإنجازاتهم وهو أسلوب القيادة الذي يلعب دورا محوريا في نجاح أي مؤسسة , حيث يحظى هذا الموضوع باهتمام كبير من قبل الباحثين

في علوم التربية وعلم الاجتماع , بل وفي مختلف العلوم الأخرى, فالقيادة لا تختص بعلم دون آخر لأننا نجد لها حاضرة كلما وجد اجتماع بشري فلا جماعة بدون قائد ولا يمكننا أن نجد قائد بدون جماعة .

لقد كان موضوع دراستنا محصورا في النمط القيادي الذي يتبعه القائد , والذي يؤثر بدوره تأثيرا واضحا على الأتباع إيجابا أو سلبا , فهو يجعل الأتباع أكثر رضا ودافعية وإنتاجية , كما يمكن أن يكون عامل تثبيط لدوافعهم وإنجازاتهم .

وقد وجد فيدلر من خلال دراسة قام بها في الستينات حيث توصل من خلالها أن القادة الذين يركزون على العلاقات ينجحون في المواقف المتقلبة حيث تختلط هذه العوامل مع بعضها , غير أن القادة الذين يركزون على إنجاز المهمات ينجحون في المواقف المحددة إما سيئة كثيرا وإما حسنة كثيرا أي أن كلا من القادة الذين يركزون على العلاقات أو المهام ينجحون في بعض المواقف وليست كلها , كما تبين من تجربة أجراها كرو وزملاؤه سنة 1972 لدراسة مدى التكيف في العلاقات بين القائد والأتباع , كانت نتائجها أن السلوك الإداري للقائد تراوح بين الديمقراطية والأوتوقراطية حسب ردود فعل الأتباع مما أثبت وجود نوع من التأثير المتبادل في القيادة.

ومن هنا وجب على القادة والمشرفين الاهتمام بالجانب المعنوي كاهتمامهم بالجانب المادي الذي يخص المؤسسة مما يعكس ضمان أكيد لتحريك سلوك هؤلاء الأتباع والتي يظهر تأثيرها بشكل مباشر وواضح في سلوكهم وإنجازاتهم والتي تمه القادة والمشرفين وهي :دافعية الإنجاز .

-ه-

فالدافعية للإنجاز من أهم العوامل التي تتفاعل مع قدرات الفرد لتؤثر بشكل مباشر على سلوك الأداء لديهم في العمل , حيث تمثل القوة المحركة والمثيرة للفرد وقوة الرغبة والحماس لأداء عمله , تظهر هذه القوة في الجهد الذي يبذله من أجل تحقيق إنجاز أفضل وقدرات ومهارات في العمل .

كما أشار ماكلياند إلى الدور الذي يقوم به الدافع للإنجاز في رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجيته في مختلف المجالات والأنشطة , فالنمو الذي يحدث في مختلف هذه المجالات هو محصلة الدافع للإنجاز لدى الأفراد .

ومن هذا المنطلق تم تناول هذا الموضوع بغرض الكشف عن العلاقة الارتباطية وطبيعتها بين النمط القيادي لمديري الثانويات ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة .

و قد اشتملت هذه الدراسة على خمسة فصول هي :

الفصل الأول: مدخل عام وتناولنا فيه :تحديد إشكالية الدراسة ,أسباب اختيار الموضوع ,أهمية الدراسة , أهداف الدراسة , تحديد المفاهيم , الدراسات السابقة , فرضيات الدراسة .

الفصل الثاني: القيادة التربوية وقد قسمنا هذا الفصل إلى جزئين ؛ حيث تناولنا في الجزء الأول القيادة تعريفها، التمييز بين مفهوم القيادة وبعض المفاهيم المتداخلة معها، نظريات القيادة، وظائف القيادة، أساليب القيادة، أما في الجزء الثاني فقد تناولنا تعريف القيادة التربوية، خصائص القيادة التربوية، أنماط القيادة التربوية المهارات اللازمة للقيادة التربوية، العوامل المحددة للأسلوب القيادي الإداري المناسب، الكفايات المهنية لمدير المؤسسة الفعال.

الفصل الثالث: الدافعية للإنجاز وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة أجزاء ؛ في الجزء الأول تناولنا الدافعية تعريفها، بعض المفاهيم المرتبطة بها، أنواعها، أهميتها، خصائصها، وفي الجزء الثاني تناولنا الدافعية للإنجاز؛ تعريفها مكوناتها، نظرياتها، وظائفها، الأبعاد الأساسية لها، معوقاتهما، قياسها.

أما في الجزء الثالث فقد تناولنا علاقة النمط القيادي بدافعية الإنجاز وفيها: نظرية وضع الأهداف، نظرية ماكغريكور، علاقة القيادة بأساليب الدافعية، علاقة كل نمط قيادي بدافعية الإنجاز.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية وقد تناولنا في هذا الفصل: الدراسة الاستطلاعية، الدراسة الأساسية والتي تمت في خطة هي كما يلي: منهج الدراسة، حدود الدراسة، عينة الدراسة وخصائصها، أدوات جمع البيانات الأساليب الإحصائية المستخدمة، المعالجة الإحصائية.

الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشتها وقد تناولنا في هذا الفصل: عرض النتائج وتفسيرها، مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات، استنتاجات واقتراحات.

-و-

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول : مدخل عام

- 1- تحديد إشكالية الدراسة.
- 2- أسباب اختيار موضوع الدراسة.
- 3- أهمية الدراسة.
- 4- أهداف الدراسة.

- 5- تحديد المفاهيم.
- 6- الدراسات السابقة.
- 7- فرضيات الدراسة.

مدخل عام

الفصل الأول

1- إشكالية الدراسة:

تعتبر القيادة من أهم الممارسات للتأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف وأهم ما يعبر عنه تنظيم الجماعات وعلى هذا الأساس يحظى موضوع القيادة ولا يزال باهتمام الكثير من علماء النفس والاجتماع والتربية وغيرهم ولا سيما مع التطورات الكبيرة التي تعيشها الإنسانية على جميع الأصعدة.

ومن هذا المنطلق فإن الباحث في ميدان الإدارة يجد الموضوع رغم البحث الواسع فيه لا يزال في حاجة إلى مزيد من البحث باعتبار هذا الميدان أكثر حيوية يرتبط كثيرا بواقع الحياة اليومية للأفراد والمجتمعات وطبيعة العلاقات الإنسانية بينهم فالمشكلات التي تعيشها أغلب المؤسسات والإدارات هي نتاج العجز أو ضعف التحكم الجيد في القيادة كمتغير.

ومن خلال رؤيتنا ومعلوماتنا عن الممارسات الميدانية للقيادة وجدنا أنه من الضروري البحث في هذا الموضوع, للوقوف على إجابات علمية وموضوعية لكثير من التساؤلات التي تحيط بهذا الموضوع خاصة ما يتعلق بجانب العلاقات الإنسانية والذي هو أهم عنصر يجب أن تتضمنه ممارسات بعض القادة والإداريين, وبالتالي نمط القيادة وأثر على كثير من المتغيرات التي يصعب البحث فيها وتأخذ القدر الكبير من الوقت المخصص لهذه الدراسة.

لهذا اخترنا أن يكون البحث على أحد المتغيرات الأساسية التي لها أثرها المباشر على إنتاجية المؤسسات ونجاحها هو دافعية الإنجاز , والدافعية كقوة ذاتية وحالة داخلية في الفرد تستثير سلوكه وتعمل على استمرار السلوك نحو تحقيق هدف أو غاية معينة, تعد من أهم مواضيع علم النفس التي ينبغي على القائد الإلمام بحقياتها, إذا أراد تحقيق النجاح لمؤسسته وللتغلب على الكثير من المشكلات التي تحول دون الأداء الجيد للمرؤوسين, وقد يبدو هذا الموضوع مستهلك بالنسبة للكثيرين ولكن الحكم الموضوعي العلمي يقرر أن المعرفة العلمية تبنى بالتراكمية أيضا من جهة الاختلاف الزماني والمكاني والعينة المستخدمة في الدراسة. كما تناولت عدة دراسات " العوامل البارزة في موقف يتطلب أنماطا مختلفة من القيادة ", من بينها دراسة قام بها

فيدلر (fiedler) في الستينات حيث توصل من خلالها إلى أن القادة الذين يركزون على العلاقات ينجحون في المواقف المتقلبة, حيث تختلط هذه العوامل مع بعضها , غير أن القادة الذين يركزون على إنجاز المهمات ينجحون في المواقف المحددة إما سيئة كثيرا وإما حسنة كثيرا أي أن كلا من القادة الذين يركزون على العلاقات أو المهام ينجحون في بعض المواقف وليس فيها كلها.

- 2 -

مدخل عام

الفصل الأول

كما تبين من تجربة أجراها **كرو (krowe)** وزملاؤه سنة 1972 لدراسة مدى التكيف في العلاقات بين القائد والأتباع كانت نتائجها أن السلوك الإداري للقائد تراوح بين الديمقراطية والأوتوقراطية حسب ردود فعل الأتباع مما أثبت وجود نوع من التأثير المتبادل في القيادة. (أ. براون, 1968, ص 242)

كما توجد دراسات وأبحاث عربية أجريت للكشف على أن قيمة الإنجاز تقوم على مكونات الدافعية ومن بينها نذكر دراسة أجراها **محي الدين أحمد حسين** 1981 من خلال الأداء على الاختبارات النفسية المقيسة للأداء والإبداع. (ماجدة, 2002, ص 100)

ومنه فإن القيادة كممارسة تتضمن ثلاث أنماط رئيسية ترتبط بشكل مباشر وغير مباشر في دافعية الإنجاز لدى الأشخاص الممارسة عليهم هذه القيادة, فالنمط الذي يتبعه القائد في تعامله مع أتباعه هو الذي يحدد من

خلال سلوكات هؤلاء الأتباع وإنجازاتهم في ميدان العمل مدى تأثير هذا النوع من القيادة على دافعية الإنجاز لديهم سواء كان تأثيرا سلبيا أو إيجابيا .

ونظرا لما يختص به كل نمط قيادي في علاقته بدافعية الإنجاز تم طرح الأسئلة التالية:

السؤال الرئيسي:

- هل توجد علاقة بين النمط القيادي للمديرين ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة؟

التساؤلات الفرعية:

- هل توجد علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي ودافعية الإنجاز؟

- هل توجد علاقة بين النمط القيادي الديكتاتوري ودافعية الإنجاز؟

- هل توجد علاقة بين النمط القيادي التسيبي ودافعية الإنجاز؟

2- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

تكمن أسباب اختيار موضوع الدراسة في:

- نقص الدراسات التي تناولت موضوع النمط القيادي وعلاقته بدافعية الإنجاز.

- مدى تأثير هذه العلاقة في مخرجات العمل المطلوب إنجازه .

- الرغبة في الإلمام بمعلومات أكثر حول هذا الموضوع.

- محاولة اكتساب معرفة وقدرة في التعامل الإنساني الجيد في مثل هذه العلاقات .

- الدافع الشخصي والمتمثل في محبة البحث في موضوع القيادة.

- 3 -

مدخل عام

الفصل الأول

3- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تتناوله من جهة, ومن نوع المشكلات التي تطرح للدراسة من جهة أخرى ويمكن حصر أهمية الدراسة فيما يلي:

- أهمية الموضوع المطروح إذ تعد القيادة من أهم المواضيع خاصة في مجال الإدارة , وكذلك الأمر بالنسبة

لموضوع دافعية الإنجاز الذي يعد سببا في نجاح أي إدارة.

- تمكنا هذه الدراسة من معرفة أي الأنماط القيادية هو السائد في المؤسسات التربوية الجزائرية- ذلك من

خلال عينة البحث- وبالتالي يساعدنا على تفسير كثير من الإشكالات التي تظهر أحيانا وغالبا في الممارسات

الميدانية الإدارية.

- أهمية القيادة والإدارة في تسيير المؤسسات التعليمية بكفاءة وفاعلية.
- القيمة العلمية التي تضيفها هذه الدراسة للبحث العلمي فيما يخص النمط القيادي وعلاقته بدافعية الإنجاز.

4- أهداف الدراسة

ينتظر من هذه الدراسة تحقيق عدة أهداف أهمها:

- معرفة الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات التربوية الجزائرية (من خلال عينة الدراسة).
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية ودافعية الإنجاز, وبالتالي التعرف على أي نمط قيادي يتركز ويزيد من دافعية الإنجاز لدى المرؤوسين .
- إعطاء صورة واقعية على الأساليب القيادية الممارسة في مؤسساتنا التربوية .
- التعرف على خصائص أنجع الأنماط القيادية التي تعكس دافعية عالية وإنجازات مدهشة لدى المرؤوسين.

5-1 تحديد المفاهيم

1- تعريف النمط:

- **التعريف الاصطلاحي:** يقصد به الطريق والمذهب والنوع من الشيء .
- **التعريف الإجرائي:** هو الأسلوب الإداري الذي ينتهجه القائد في ممارساته الإدارية أو السلوك القيادي الذي ينتهجه المدير في ممارساته الإدارية وهو أنواع: الديمقراطي, الديكتاتوري, التسيبي.

5-2 تعريف القيادة:

- **التعريف اللغوي:** يقال قاد- يقود - قودا - قيادا - قيادة .
- قيادة الجيش: ترأس الجيش وتدبر أمره . (علي, 1991, ص801).
- **التعريف الاصطلاحي:** القيادة مهنة القائد والمكانة المختارة له.
- * يعرفها فيدلر "بأنها علاقة يستخدم فيها شخص قوته وتأثيره لحث أفراد الجماعة على العمل معا لإنجاز مهمة مشتركة " . (ظريف, د.س, ص35)
- * يعرفها ظريف شوقي " بأنها مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والأتباع " . (ظريف, د.س, ص41)

- **التعريف الإجرائي:** القيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به القائد أثناء تفاعله مع أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدور بأن القائد تكون له القدرة والقوة على التأثير في أفراد الجماعة وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ أهداف الجماعة .

5-2-1 تعريف القيادة الديمقراطية:

- **التعريف الاصطلاحي:** هي القيادة التي غلب عليها نظام حكومي تكون مباشرة السلطة فيه للشعب.
- **التعريف الإجرائي:** القيادة الديمقراطية هي التي تقوم على حرية الاختيار والإقناع والاقتناع وأن القرار النهائي يكون دائما للأغلبية دون تسلط أو خوف.

5-2-2 تعريف القيادة الديكتاتورية:

- **التعريف الاصطلاحي:** هي القيادة التي يستبد فيها القائد برأيه وينفرد بالدور القيادي .
- **التعريف الإجرائي:** هي القيادة الاستبدادية حيث ينفرد فيها القائد بالرأي واتخاذ القرار وعدم المراجعة أو التراجع والعلاقة فيها بينه وبين أتباعه مبنية على الخوف وإتباع التعليمات وتنفيذها دون مناقشة .

5-2-3 تعريف القيادة التسيبية:

- **التعريف الاصطلاحي:** هي القيادة التي يتخلى فيها القائد على دوره ويترك الأمور تسير حيث تشاء.
- **التعريف الإجرائي:** هي القيادة التي يغلب عليها الطابع الفوضوي وسلبية القائد وحرية الأفراد وعدم تنظيم الأمور أو توجيهه أو إبداء رأي من طرف القائد.

5-3 - تعريف دافعية الإنجاز:

- **التعريف اللغوي:** دفع - يدفع - دفعا - دفعا أي حفز الرجل, دفعه إلى الأمر وحثه إليه.
- **التعريف الاصطلاحي:** - يعرفها نيكولز (nicholles) " بأنها سلوك موجه نحو تنمية أو إظهار قدرة الشخص العالية وتجنب إظهار قدرة منخفضة " . (أميمة,2006,ص194)
- يعرفها أحمد عبد الخالق 1991" الدافع للإنجاز أنه الأداء على ضوء مستوى الامتياز والتفوق أو الأداء الذي تحدته الرغبة في النجاح." (عبد اللطيف,2000,ص94)

- **التعريف الإجرائي** : يقصد بها القدرة على أداء الأعمال والمجاهدة للنجاح في التنافس من أجل الوصول إلى معايير الامتياز, وهذا يرتبط بالقدرة على التغلب على الصعوبات والاحتفاظ بمعايير مرتفعة , وتحسين أداء الفرد , والسيطرة على البيئة الاجتماعية , والتنافس مع الآخرين . (رشاد, 1994, ص108)

6- الدراسات السابقة:

❖ **دراسة محمد منيزل عقيل 1987**: العلاقة بين مستوى طموح الفرد وجنسه ومؤهله العلمي وبين مستوى إنجازه في العمل لدى العاملين والعاملات في سلطة الطيران المدني في المملكة الأردنية الهاشمية.

1) الهدف من الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعريف الشامل بمفهوم مستوى الطموح بصفته ظاهرة نفسية فاعلة في تشكيل سلوك الفرد في موقفه في حياته الاجتماعية
- البحث في العلاقة التي تنشأ بين مستوى طموح الفرد بوصفه عاملاً حاضراً ومؤثراً في بعث السلوك في ذات الفرد وبين إنجازه في العمل من ناحية ثانية.
- 2) **العينة**: تكونت عينة الدراسة من 270 موظفاً وموظفة في سلطة الطيران المدني الأردني تم اختيارها بالطريقة العشوائية.

3) أدوات البحث: اعتمد الباحث في دراسته على مقياسين أساسيين هما:

- مقياس مستوى الطموح.
- مقياس الإنجاز .

وقد استخدم الباحث أسلوب تحليل التباين الثلاثي والثنائي، وقد اعتمد على متغيرات مستقلة .

- متغير مستوى الطموح.
- متغير المؤهل العلمي.
- متغير الجنس ، ومتغير تابع وهو الإنجاز.
- 4) **نتائج الدراسة**: قد خلص الباحث في دراسته إلى النتائج التالية:
- يوجد أثر لمتغير الجنس على الإنجاز وعلى مستوى الطموح ، حيث أكدت أن الذكور أكثر طموحاً وإنجازاً من الإناث .

- أن مستوى الطموح يؤثر في مستوى الإنجاز بشكل إيجابي ، حيث أنه كلما زاد مستوى الفرد كلما زاد إنجازه.

- يوجد أثر لمستوى المؤهل العلمي في الإنجاز، أي أنه كلما تحسن المستوى العلمي للفرد كلما تحسن إنجازه.

- لاحظ الباحث أن مستوى إنجاز الذكور لمختلف المؤهلات العلمية العالية هو أعلى منه عند الإناث في نفس المستويات العملية. (محمد،2004،ص368)

❖ دراسة حمود أحمد النجداوي 1991: أثر دافع الإنجاز ومفهوم الذات الأكاديمية ودوافع الضبط على

الدوافع المدرسية لدى طلاب الصف التاسع, في مدينة عمان .

1) الهدف من الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- تحديد أثر دافع الإنجاز ومفهوم الذات الأكاديمية وموقع الضبط على الدوافع المدرسية لدى الطلبة الذكور في الصف التاسع من مدينة عمان .

2) العينة: تكونت عينة الدراسة من 300 طالب من المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم في

العاصمة , عمان مختارين بشكل عشوائي .

3) أدوات البحث: استخدم الباحث في دراسته أربعة مقاييس أساسية هي:

- مقياس دافعية الإنجاز.

- مقياس مفهوم الذات الأكاديمية.

- مقياس مواقع الضبط.

- مقياس الدوافع المدرسية.

-7-

مدخل عام

الفصل الأول

وقد استخدم الباحث , تحليل التباين, ومعامل الانحدار المتعدد , وذلك بإيجاد انحدار المتغير التابع إلى المتغيرات المستقلة , وقد استخدم الباحث الإنجاز ومفهوم الذات الأكاديمية وموقع الضبط كمتغيرات مستقلة, والدافعية المدرسية كمتغير تابع .

4) نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى أداء الطلبة على مقياس الدوافع المدرسية يزداد بزيادة مستوى مفهوم الذات الأكاديمية

- أن مستوى أداء الطلبة على مقياس الدوافع المدرسية يزداد بزيادة مستوى دافع الإنجاز لديهم .

- أن الأفراد ذوي الضبط الداخلي يتميزون بدوافع مدرسية عالية مقارنة بالأفراد ذوي الضبط

الخارجي . (محمد،2004،ص369)

❖ دراسة العموش 1995: درجة وجود الأبعاد القيادية لمديري المدارس الحكومية وعلاقتها بمستوى دافعية

المعلمين والمعلمات نحو العمل.

1) الهدف من الدراسة: تهدف هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطيه بين درجة وجود الأبعاد القيادية لمديري المدارس الحكومية ومستوى دافعية معلميه ومعلماتها نحو العمل , تعزى لمتغير الجنس ؟
- هل توجد علاقة ارتباطيه بين درجة وجود الأبعاد القيادية لمديري المدارس الحكومية ومستوى دافعية معلميه ومعلماتها نحو العمل , تعزى لمتغير المؤهل العلمي ؟
- هل توجد علاقة ارتباطيه بين درجة وجود الأبعاد القيادية لمديري المدارس الحكومية ومستوى دافعية معلميه ومعلماتها , تعزى لمتغير الخبرة؟

2) العينة: تكونت عينة الدراسة من 155 مديرا ومديرة , و620 معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة .

3) أدوات البحث : استخدمت في هذه الدراسة الأدوات التالية:

- استبانتان : الأولى لقياس درجة وجود الأبعاد القيادية لدى المديرين والمديرات , والثانية لقياس مستوى دافعية المعلمين والمعلمات نحو العمل.
- تم معالجة البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية وتحليل التباين واختبار شيفيه للمقارنات البعدية ومعامل الارتباط بيرسون.

4) نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى دافعية المعلمين والمعلمات كان متوسطا ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى دافعية المعلمين والمعلمات , تعزى للخبرة, والجنس, المؤهل العلمي, فضلا عن وجود علاقة ارتباطيه ايجابية بين درجة وجود الأبعاد القيادية لمديري المدارس الحكومية ومديراتها , ومستوى دافعية معلميه ومعلماتها نحو العمل . (نجة , د.س, ص49)

❖ دراسة ابراهيم سلهاط 2002: النمط القيادي السائد في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي

1) الهدف من الدراسة: يرتكز الهدف الرئيسي في معرفة مدى تأثير النمط القيادي السائد على الرضا الوظيفي من جهة، ومعرفة مدى تأثير العوامل الديمغرافية كالسن والأقدمية على اتجاهات بعض العمال نحو القائد من جهة والوظيفة من جهة أخرى، وذلك للعمل على تحقيق أحسن الطرق والمداخل في التنظيم الإداري

2) العينه: تمثلت عينة الدراسة في 11% من النساء و89% من الرجال من مجتمع البحث، ونظرا لصغر حجم عينة النساء تم إلغاؤها في بقية عينة الدراسة فقط 89% من مجتمع البحث تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة.

3) أدوات البحث: استخدمت في هذه الدراسة استمارة استبيان لبيان علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي، عدد الاستثمارات الموزعة 43 استثمارة تم إلغاء 5 استثمارات بقي 38 استثمارة وزعت وتم استرجاع 31 استثمارة فقط أخضعت للتحليل.

4) نتائج الدراسة: تم التوصل في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

فرضية البحث العامة غير محققة إذ لا يوجد ارتباط موجب بين نمط القيادة السائد والرضا الوظيفي لدى العمال، حيث كان ضعيفا وسلبيا ($R=0.14$)، تحققت الفرضية الفرعية القائلة بأن النمط القيادي الاستحقاقي هو السائد وقد تم تبرير ذلك. تحققت الفرضية القائلة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة السائد والرضا الوظيفي بالنسبة لمتغيري السن و الأقدمية تأثير شديد على الرضا الوظيفي ، وقد تم تفسير هذه النتائج المحصل عليها في ضوء فرضيات البحث من خلال الإطار النظري المعتمد . (إبراهيم, 2002, ص40)

- موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابق ذكرها:

تأتي الدراسة الحالية محاولة للكشف عن نوع العلاقة التي تربط بين النمط القيادي ودافعية الإنجاز, وقد استخدمت في هذه الدراسة لتحقيق أهدافها المنهج الوصفي الارتباطي باعتباره المنهج القائم على تحديد العلاقات التي توجد بين الوقائع. واعتمدنا في هذه الدراسة على مقياس مقنن من تصميم الباحث "عمار شوشان" هو عبارة على استبانتين إحداهما لقياس النمط القيادي لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة, والثانية لقياس دافعية الإنجاز لدى هؤلاء الأساتذة . تكونت عينة الدراسة الحالية من 120 أستاذا وأستاذة , اختيروا قصديا من بين 434 أستاذا وأستاذة يدرسون في 11 ثانوية على مستوى ولاية المسيلة, واختيرت هذه الثانويات أيضا قصديا.

أثبتت الدراسات السابقة أن هذا الموضوع حظى باهتمام كبير من طرف الباحثين في هذا الميدان حيث تناولت الدراسة الأولى: العلاقة بين مستوى طموح الفرد وجنسه ومؤهله العلمي وبين مستوى إنجازهم في العمل لدى العاملين والعاملات , كانت نتائج هذه الدراسة أنه يوجد أثر للمتغير الجنسي على الإنجاز وعلى مستوى الطموح للأفراد حيث أن الذكور أكثر طموحا وإنجازا من الإناث , أيضا كلما زاد مستوى الطموح للأفراد أدى ذلك إلى زيادة في إنجازاتهم وكلما تحسن المستوى العلمي للأفراد تحسن إنجازهم , لوحظ من خلال هذه الدراسة أنه وباختلاف المؤهلات العلمية للأفراد فإن إنجاز الذكور كانت أحسن من إنجاز الإناث تناولت الدراسة الثانية: أثر دافع الإنجاز ومفهوم الذات الأكاديمية ودوافع الضبط على الدوافع المدرسية لدى طلاب الصف التاسع , وكانت نتائج هذه الدراسة أن مستوى أداء الطلبة يزداد بزيادة مستوى دافع الإنجاز وتناولت الدراسة الثالثة: درجة وجود الأبعاد القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بمستوى دافعية المعلمين والمعلمات نحو العمل, فكانت نتائج هذه الدراسة إثبات لوجود العلاقة الارتباطية الإيجابية بين درجة وجود الأبعاد القيادية لمديري المدارس ومستوى دافعية المعلمين والمعلمات نحو العمل .

وتناولت الدراسة الرابعة: النمط القيادي السائد في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي, كانت نتائج هذه الدراسة بعدم وجود ارتباط موجب بين النمط القيادي السائد والرضا الوظيفي لدى العمال , باعتبار أن النمط القيادي السائد هو النمط الاستحقاقي وقد تم تبرير ذلك .

تعتبر الدراسة الحالية إذا هي امتداد للتراث النظري الذي تناول دراسة متغيري النمط القيادي ودافعية الإنجاز بالتحليل والنقاش.

- 10 -

مدخل عام

الفصل الأول

7- فرضيات الدراسة: وبعد عرض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا منها التي تناولت متغيرات الموضوع ومنها التي تناولت متغير واحد من متغيرات الموضوع , نقترح الفرضيات التالية للإجابة على التساؤلات التي تم طرحها في الإشكالية:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة بين النمط القيادي للمديرين ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي ودافعية الإنجاز.

- توجد علاقة بين النمط القيادي الديكتاتوري ودافعية الإنجاز.

- توجد علاقة بين النمط القيادي التسيبي ودافعية الإنجاز.

الفصل الثاني: القيادة التربوية

تمهيد

أولاً: القيادة .

- 1- تعريف القيادة.
- 2- التمييز بين مفهوم القيادة وبعض المفاهيم المتداخلة معها.
- 3- نظريات القيادة.
- 4- وظائف القيادة.

5- أساليب القيادة.

ثانيا: القيادة التربوية

1- تعريف القيادة التربوية.

2- خصائص القيادة التربوية.

3- أنماط القيادة التربوية.

4- المهارات اللازمة للقيادة التربوية.

5- العوامل المحددة للأسلوب القيادي الإداري المناسب.

6- الكفايات المهنية لمدير المؤسسة الفعال.

خلاصة

القيادة التربوية

الفصل الثاني

تمهيد

يعتبر موضوع القيادة من أكثر المواضيع التي كتب عنها وبحث فيها في ميدان الإدارة , حيث أن مصطلح القيادة بشكل عام يحتل مكانة بارزة في الدراسات النفسية والاجتماعية والإدارية , إذ أنها تمثل مشكلة ذات أهمية بالغة في حياة الجماعة, فلا يمكن أن يجتمع أفراد في مكان وزمان معينين ليكونوا جماعة فقط ولكن لكي تتخذ هذه الجماعة بنية لها لذا فإنه ينبغي أن يتواجد الأفراد في موقف يتطلب وسائل مشتركة لبلوغ هدف بعينه .
ومما لاشك فيه أن السمات الشخصية للأفراد تلعب دورا واضحا وهاما في القيادة, إذ يصبح بعض الأشخاص قادة دون سواهم ولكن المواقف المهنية هي التي تعمل على إحالة هذه السمات الشخصية إلى خصائص وصفات لدور القائد وهذا ما جعلنا نتناول في هذا الفصل: تعريف القيادة نظرياتها , أساليبها تعريف القيادة

التربوية , خصائصها أنماطها وفي الأخير العوامل المحددة للأسلوب القيادي الإداري والكفايات المهنية اللازمة
لمدير المؤسسة .

-13-

القيادة التربوية

الفصل الثاني

أولاً: القيادة

1 - تعريف القيادة :

لقد حظي موضوع القيادة بأهمية كبيرة , وقد تم تناوله من وجهات نظر مختلفة اجتماعية وتربوية....
والواقع أن تعريف القيادة تعريف نسبي ومن هذه التعاريف مايلي :

- يعرفها تيد (TEAD) بأنها " المقدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا على تحقيق هدف يرغبون فيه " .
- ويعرفها كونتز وأودنيل (KOONTZ ET ODNELL) بأنها " القدرة على التأثير في الآخرين عن طريق
التواصل معهم وتوجيههم للوصول إلى هدف معين " . (أحمد اسماعيل , 2000, ص186)
- ويعرفها حامد زهران بأنها " دور اجتماعي رئيسي يقوم به فرد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة
ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به يكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ

هدف الجماعة, والقيادة دائما تفاعل اجتماعي نشط مؤثر موجه وليس مجرد مركز ومكان وقوة " .
(حامد, 2006, ص301)

وعلى ذلك نجد أن هذه القيادة لا بد لها من توافر ثلاث عناصر هي :

- إنسان يقوم بمهنة القائد والذي يقوم بعملية التوجيه والإرشاد والتأثير في الآخرين .

- مجموعة من الأفراد أو جماعة من الناس .

- هدف يربط بين العنصر الأول والثاني يسعى الكل لبلوغه .

2- التمييز بين مفهوم القيادة وبعض المفاهيم المتداخلة معها

1-2 الفرق بين القيادة والرئاسة :

يعرف تيد (TEAD) القيادة بأنها "المقدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا على تحقيق هدف يرغبون فيه " وهناك فرق كبير بين القيادة والرئاسة , فالقيادة تنبع من الجماعة ويقبل الأعضاء سلطاتها , أما الرئاسة فتستمد السلطة من خارج الجماعة ويقبل الأعضاء سلطتها خوفا من العقاب , والرئيس مفروض على الجماعة وبينه وبين الجماعة تباعد اجتماعي كبير و يهيمه البقاء فيها حفاظا على مركزه .

وكما أن هناك فرق بين القيادة والرئاسة , فكذلك هناك علاقة وثيقة بينهما تتضح فيما يلي :

- تقوم القيادة على النفوذ , بينما تعتمد الرئاسة على السلطة المخولة للشخص .

- تنبع القيادة تلقائيا من الجماعة , أما الرئاسة فمفروضة على الجماعة .

- تعمل القيادة في ظروف عادية غير رسمية وغير روتينية , أما الرئاسة فتعمل في أوضاع رسمية ومواقف روتينية , وأنها مستمرة ومنتظمة .

- سلطة الرئاسة هي التي تحدد للجماعة أهدافها دون أي اعتبار لمشاركة الأفراد حين تنعدم بينهم المشاعر

وهذا على عكس القيادة تماما . (أحمد إبراهيم , 2006 , ص39)

وقد تلتقي الرئاسة والقيادة وبذلك يمكن للفرد أن يجمع بينهما في آن واحد غير أنه ليس من الضروري أن

يكون كل رئيس قائدا , وإنما يصبح الرئيس قائدا إذا أمكنه من اكتساب النفوذ اللازم له من علاقته بأفراد

الجماعة , بالإضافة إلى السلطة المخولة له بالمنصب الذي يشغله .

كما أن القائد قد يصبح رئيسا إذا ما حصل على منصب رئاسي رسمي في الجماعة التي يقودها , كذلك فإن

كل من القيادة والرئاسة تتطلب مركزا أعلى من مجرد عضوية الجماعة . (أحمد إبراهيم , 2006 , ص40)

2-2 الفرق بين القيادة والإدارة : مع أن هناك من يرفض التفريق بين الإدارة والقيادة إلا أن علماء التربية يرون أن الإدارة شيء والقيادة شيء آخر, وهم يؤكدون على أن الإدارة التربوية يجب أن تتسم بالبعد القيادي إذ أريد لها أن تكون فاعلة .

-15-

القيادة التربوية

الفصل الثاني

ويرى بعضهم أنه يمكن التمييز بين القيادة والإدارة ولغاية التوضيح يمكن المقارنة بين الإداري والقائد على النحو الآتي :

الرقم	الإداري	القائد
1	ينفذ أكثر مما يخطط, فهو معني بتوفر الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة	يخطط أكثر مما ينفذ , فهو يهتم برسم السياسة العامة للمؤسسة بصورة رئيسية
2	يقتصر عمل الإداري على تنسيق نشاط الأفراد والموظفين لتحقيق الأهداف المحددة	يقوم القائد بالتأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة
3	يحاول الحفاظ على الوضع الراهن وليس له	يحاول تغيير الواقع وتجديده, فهو مطلوب منه أن

دور في تغييره فهو عنصر من عناصر الاتزان	يحدث تغييرات في البناء التنظيمي
4	يفكر في الحاضر أكثر مما يفكر في المستقبل
5	يعمل وفقا لخطوات محددة سلفا
6	سلطته رسمية يستمدتها من القوانين والتشريعات والنظم التي تحكم المؤسسة
7	الإدارة مفروضة على الجماعة
8	الإدارة هي التي تحدد الأهداف دون أي اعتبار لمشاركة الأفراد
	يفكر في المستقبل أكثر مما يفكر في الحاضر
	يبتكر ويبدع ويحدد
	سلطته غير رسمية في الغالب يستمدتها من قدرته على التأثير على الأفراد للتعاون والعمل المشترك
	تقوم القيادة على النفوذ والقدرة على التأثير
	يشارك الأفراد في تحديد الأهداف

جدول رقم (1): مقارنة بين القائد والإداري . (عبد العزيز, 2007, ص327)

3 - نظريات القيادة:

3-1 نظرية السمات: تقوم هذه النظرية على المنطق التالي :

مادامت السمات الشخصية تؤثر في السلوك وطالما أن القادة يتصرفون على نحو مختلف, إذن فالقادة لديهم بعض السمات الشخصية التي تميزهم عن غيرهم . (ظريف , د.س, ص59)

- السمات الجسمية :

القادة في الغالب أطول وأثقل وزنا من الأتباع وهم أميل إلى أن يكونوا أكثر حيوية وأوفر نشاطا

- السمات العقلية المعرفية:

القادة أكثر تفوقاً من ناحية الذكاء العام من الأتباع، وأغنى ثقافة وأثرى معرفة وأوسع أفقا وأبعد نظرا وأنفذ بصيرة وأقدر على التنبؤ بالمفاجآت والاستعداد لها وأحسن تصرفاً وأعلى مستوى للإدراك والتفكير وأفضل من حيث الطلاقة اللفظية وأحكم في الحكم على الأشياء، وأسرع في اتخاذ القرار. (حامد، 2006، ص62)

- السمات الانفعالية :

يتصف القادة بالثبات الانفعالي والنضج وقوة الإرادة والثقة في النفس ومعرفة النفس وضبطها .

- السمات الاجتماعية:

ويتحلى القادة بالسلوك التعاوني وسلوك المشاركة وبالقدرة على التعامل مع الآخرين، وبرغبتهم في الإنصاف والإحاطة علماً بالمشكلات التي تواجه الجماعة، وحب البساطة والاتصاف بروح الفكاهة والمرح وبصورة عامة فإن نتائج الدراسات بوجه خاص تشير إلى تفوق القادة على غيرهم في سمات الذكاء والقدرة على التحصيل والشعور بالمسؤولية والنشاط والمشاركة الاجتماعية. (باسم، 2004، ص353)

- سمات عامة:

وهي تتضمن حسن المظهر والمحافظة على الوقت، والأمانة، حسن السمعة، التمسك بالقيم الروحية، والإنسانية، إضافة إلى التواضع . (محمد رجب، 1996، ص179)

وقد وجهت لهذه النظرية انتقادات نوجز أهمها فيما يلي:

- يلاحظ في الواقع أن بعض من فشلوا كقادة ، وبعض الأفراد الذين لم يصلوا بمراتب القيادة لديهم بعض السمات أو نفس المستوى من السمات التي تميز القادة الفاعلين كما أن السمات ليست هي المحدد الرئيسي لسلوك الفرد وإنما هناك عوامل أخرى تتدخل في الموقف وتسهم في تشكيل السلوك .

- صعوبة الإنفاق على قائمة بتلك السمات ، فضلاً عن عدم الإنفاق على تعريفات محددة إجرائياً لتلك السمات المتفق عليها من طرف الباحثين. (حامد، 2006، ص62)

3-2 نظرية الرجل العظيم:

تستند هذه النظرية إلى الافتراض القائل بأن القادة يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات في حياة مجتمعاتهم ، والقادة هم أشخاص ولدوا بمواهب وقدرات فذة وغير عادية وهذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر العصور.

وهذه النظرية على الرغم من وجاهتها إلا أنها تصطدم ببعض الحالات التي تقلل من حدتها ففي بعض الحالات تجد أمثال هؤلاء الرجال الذين نجحوا في دفع جماعاتهم إلى الأمام عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم

في نفس الجماعات وفي بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء القادة عن قيادة جماعات أخرى غير جماعاتهم.
(أحمد إبراهيم, 2001, ص93)

3-3 النظرية الوظيفية:

تبعاً لهذه النظرية تكون القيادة عملاً من شأنه تكوين بناء تفاعلي يساهم في تحقيق أهداف الجماعة بالعمل على تنظيم أنشطتها والتنسيق بين أدوار الأعضاء فيها, وهي تحدد لكل عضو فيها مركز ودور يحتله من يقوم بالدور.

ومن بين هذه الأدوار دور القائد الذي يعطيه مركزه بين الجماعة كمساعد لها على الاحتفاظ بتماسكها والقيام بوظائفها من خلال ممارسة كل عضو فيها للدور الخاص به, بمعنى أن الجماعة نفسها هي التي أفرزت القائد وأبرزت دور القيادي من خلال التنظيم الذي أعادت تشكيل نفسها لتكوينه. (سامي, 2001, ص114)

3-4 النظرية الموقفية:

تقوم على افتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيئ في البيئة المحيطة ظروف مناسبة واستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته, والقائد الناجح هو الذي يقدر على تعديل أسلوبه ويكيفه بما يتلاءم مع الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين وبذلك نجد أن فعالية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه بشخصية الجماعة والموقف .

وما يرى على هذه النظرية مبالغتها في الاعتماد على المواقف , حيث أن معظم الناس يمكن أن يصبحوا قادة إذا نجحوا في مواجهة المواقف التي يتعرضون لها, كما أن الفرد قد يكون قائداً في موقف ما عندما تتوفر فيه مهارات وكفايات مناسبة في هذا الموقف ويكون تابعا في موقف آخر لا تتوفر فيه المهارات والكفايات المطلوبة للموقف الجديد. (جودت, 2001, ص83)

3-5 النظرية التفاعلية:

تدعو هذه النظرية إلى فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات الأخرى, فهي ترى أن القيادة هي علاقة مركبة بين سمات الشخصية للقائد والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معا, بمعنى التعامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي :

- القائد: شخصيته ونشاطه في الجماعة.

- الأتباع: اتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم.

- الجماعة: نفسها وبنائها والعلاقات بين أفرادها وخصائصها وأهدافها .
- المواقف كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظائف . (حامد, 2006, ص306)
- 4- وظائف القيادة:

1-4 القائد كمصدر للمنهاج الفكري:

تتوفر في القائد قدر من المعرفة الواعية التي تمكنه من أن يكون المصدر الموضوعي لمعتقدات أفراد جماعته وضميرها الحي وقائدها الروحي الذي يعمل على غرس القيم والسلوكيات الصحيحة.

2-4 القائد كمبرمج للسياسة:

يتولى القائد وضع السياسة العامة للجماعة ويجدد الأهداف الإستراتيجية لها.

3-4 القائد كخبير:

ففي الغالب يكون القائد هو مصدر المعرفة والخبرة في الجماعة. (طارق, 2001, ص60)

4-4 القائد كمخطط:

بمعنى التخطيط للأهداف البعيدة المدى وللخطوات المرحلية في الطريق نحو الأهداف النهائية, وتبعاً لنمط القيادة فقد تتم عملية التخطيط بالمشاركة أو ينفرد بها القائد, وقد تكون المشاركة من جانب التابعين شاملة وقد لا تتصل إلا ببعض جوانب الخطة مثل: اقتراح الوسائل التي يستعان بها على تحقيق الأهداف من جانب الفنيين .

5-4 المسؤولية عند التنفيذ:

إذ بجانب تحديد الأهداف ورسم السياسات يتابع القائد خطوات التنفيذ بالرقابة المباشرة على عمليات التنفيذ أو بتفويض سلطة الإشراف على التنفيذ إلى بعض تابعيه . (سامي, 2001, ص102)

6-4 توزيع الأدوار وتنظيم العلاقات:

حيث تحدد الأدوار لكل عضو في الجماعة تحديدا يظهر مسؤولياته والصلاحيات المقابلة لها بشكل يمنع اختلاط الأدوار والازدواجية ويفضي إلى التكامل في الجهود.

وتبعاً لنمط القيادة تكثف الاتصالات المتبادلة بين الأعضاء أو تقيد إذ أن بعض القيادات تجعل الاتصال بين الأعضاء يمر عبر الرؤساء, بينما تحتهد قيادات أخرى يجعل هذه الاتصالات مباشرة .

ونجد لبعض القيادات فائدة كبيرة من تواجدها في وسط مجموعة العمل بوحى من فلسفة معينة.

4-7 المتابعة والتقييم والتحفيز والعقوبات:

إذ يمتلك القائد سلطة ضبط العمل والتأكد من أن الجهود موظفة في خدمة الأهداف , وبالتالي توفير الدوافع اللازمة للنشاط في العمل ومعاينة حالات الشذوذ عن خط سير العمل وإعادة تعديل

المسارات .(سامي 2001 ص103)

5-أساليب القيادة:

يمكن تقسيم أساليب القيادة إلى القيادة التقليدية, الجذابة , والعقلانية.

5-1 القيادة التقليدية:

هذا النمط من القيادة لا يتفق ومفهوم القيادة التربوية فالقائد هنا إداري, يمكن أن يقوم بهذه المهمة أي شخص مهمته المحافظة على الأوضاع الراهنة وقد يصل به الأمر إلى ممارسة سلطته لمنع حدوث تغيير إنه مستفيد من بقاء الوضع على ما هو عليه , ومدير المؤسسة الذي يتبع هذا النمط يمكن أن يقوم بالأعمال الروتينية العادية مثل:

- تفقد حضور المعلمين وغيابهم.
- التأكد من دخول المعلمين إلى الفصول في المواعيد المحددة .
- كتابة التقارير السرية على المعلمين .

5-2 القيادة الجذابة:

تقوم القيادة هنا على أساس تمتع صاحبها بصفات شخصية محبوبة وقوة جذب مغناطيسية شخصية. ويغلب على هذا النمط الصفة الشخصية لأن من يعملون معه ينظرون إليه على أنه الشخص المثالي والسلوك الإداري لهذا النوع من القيادة يتصف بمايلي:

-20-

القيادة التربوية

الفصل الثاني

- بناء علاقات شخصية مع المعلمين ووضع ذلك في المقام الأول.
- التسامح على بعض الأخطاء سواء من التلاميذ أو المعلمين .
- تسيير العمل باستخدام العلاقات الإنسانية الطيبة . (عبد العزيز ,2007,ص328)

5-3 القيادة العقلانية:

وتقوم على أساس المركز الوظيفي فقط , أي أن الفرد يستمد دور القيادة مما يخوله له مركزه الرسمي في مجال عمله.

وهو يعتمد في ممارسته للقيادة على القوانين واللوائح والتنظيمات ويتوقع من الآخرين أن يعملوا نفس الشيء ولذا يتميز هذا النمط بأنه غير شخصي وتكون الطاعة والولاء فيه لا للاعتبارات الشخصية وإنما لمجموعة الأصول والمبادئ والقواعد الثابتة فالقائد في هذا النوع :

- متمسك بحرفية اللوائح والأنظمة والقوانين في تنظيم العمل المدرسي , يهتم بدرجة واضحة بانتظام العمل المدرسي .

- يحضر المؤسسة ويغادرها في مواعيد محددة. (طارق, 2001, ص107)

ثانيا: القيادة التربوية

1- تعريف القيادة التربوية :

القيادة التربوية شأنها شأن القيادة فهناك الكثير من التعاريف التي تطرقت للقيادة التربوية في مختلف المصادر المتعلقة بالإدارة المدرسية وعلم النفس التنظيمي حيث تم تناوله من جوانب عدة ومن أبرز هذه التعاريف ما يلي :

- يعرفها روبرت لفينجسون (robert livingson) أنها " الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل

التكاليف في حدود الموارد والتسهيلات " . (هاني , 1999, ص171)

ويعرفها عبد الكريم درويش وليلى تكلا أنها " هي التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه ليوجههم بطريقة يتسنى له بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته "

وتعرف أيضا على أنها : مجموعة من العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني , الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز المهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تذليل الصعاب وتكليف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية . (جودت, 2001, ص67)

2- خصائص القيادة التربوية :

تتميز القيادة التربوية بكونها عملية إدارية ديناميكية دائمة الحركة والتطور فهي تتناول الأنشطة التي يتم بمقتضاها تسيير وإدارة شؤون التعليم بدءا من تخطيطه ورسم سياساته انتهاء بتقويم نتائجه ويمكن تلخيص أهم الخصائص فيما يلي :

1-2العنصر الأساسي في القيادة التربوية هو الإنسان : إذ هو جهود القيادة التربوية وكل الأموال

المستثمرة في التعليم والتجهيزات التي توفر له إنما تتوجه إلى رعاية نمو الإنسان , ولذلك تنجح القيادة التربوية

حين توفر التربية المناسبة والمناخ الملائم لتفتح إمكانات الإنسان وتطوره, وحين تساعده على الاندماج في ثقافة بلده , والتواصل مع التقدم في ميادين العلم والفن والأدب والتكنولوجيا على امتداد العالم المعاصر.

2-2 القيادة التربوية هي في الأساس قيادة للعمل التربوي والتعليمي: والعمل التربوي له غرضان:

أحدهما فردي يتعلق بنمو التلاميذ جسميا, عقليا, انفعاليا, اجتماعيا وهذا النمو لا يأتي من خارج الفرد وإنما يأتي من داخل الفرد بتطوير استعداداته ولتحويلها إلى قدرات وذلك وفقا لرغباته وميوله وحاجاته باللجوء إلى الاستراتيجيات المناسبة لظروفه , وإمكانات المؤسسة التي ترعى نموه وتعليمه .

أما الغرض الثاني فيتعلق بالمجتمع الذي ينتظر من المؤسسة التربوية أن تقدم له الموارد البشرية المنتمة إلى ثقافة وطنها والمؤهلة لتغطية الاحتياجات في ميادين الحياة المختلفة . (سامي, 2001,ص117)

2-3 الاستمرارية: وتتمثل في كون القيادة التربوية عبارة عن سلسلة من الأنشطة المتشابكة والمستمرة التي

تؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التربوية , والقيادة التربوية مستمرة لأن الأهداف التربوية ووسائلها متغيرة ومتجددة .

2-4 التكامل: فالإدارة التربوية تهتم بكل ما يتصل بالنظام التربوي من رسم سياسات وتخطيط برامج واتخاذ

قرارات إلى التنفيذ والمتابعة والتقييم والتطوير كما تهتم بتنظيم العلاقة بين المؤسسات التعليمية والبنى الاجتماعية أو بتنظيم العملية التربوية بما يخدم التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع .

2-5 الترابط: ويدخل هنا في القيادة التربوية مجموعة من العمليات المتداخلة والمتراطة التي تتفاعل مع

بعضها لتحديد النتائج النهائية للعمل الإداري في مجمله ومن أهم هذه العمليات . التخطيط , التنظيم , التنسيق , اتخاذ القرارات, والتطوير في الإدارة التربوية والتعليمية بعملياتها المختلفة إنما هي عمل إنساني جماعي تعاوني تربوي منظم علمي هادف . (عبد العزيز, 2007,ص331)

3- أنماط القيادة التربوية :

تختلف ممارسات القائمين على إدارة المدارس وتصرفاتهم من مدرسة لأخرى وفقا لعوامل متنوعة , منها ما يتعلق بالعاملين , ومنها ما يتعلق بالنظام التعليمي , ومنها ما يتعلق بالإمكانات المادية والبيئية المتوفرة وغير ذلك . فقد تتصف ممارسات إدارات المدارس وتصرفاتهم بالسلطة والسيطرة المطلقة أو تميل إلى التعاون والمشاركة في الرأي أو قد يغلب عليها الإحجام عن التصدي للمشكلات وعن التوجيه والمتابعة وهذه الممارسات هي ما يطلق عليها بالنمط القيادي , حيث يقصد به في هذا المقام العمل الذي يتبعه مدير المدرسة في الإدارة ويتخذه

له سبيلا, أو أسلوبه المتجسد في السلوك والتصرفات الشخصية والمهنية في كافة المواقف التربوية والإدارية وفيما يلي أهم هذه الأنماط : (باسم, 2004, ص367)

3-1 القيادة الديمقراطية:

في هذا النمط يسعى القائد إلى ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها وفي تحديد أهدافها ورسم خططها , ولا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين الأعضاء .

ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق أنفسهم ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء.

* مزاياها: وهي عديدة أهمها :

- 1- تضمن المشاركة الفعالة للموظفين في الإدارة لرفع الإنتاجية والرضا الوظيفي .
- 2- تحت على التعاون والإخلاص والثقة بين الموظفين .
- 3- ترفع الروح المعنوية للموظفين .
- 4- يتقبل المرؤوسين بنفس راضية التغيرات التي قد تطرأ على السياسات نظرا لمشاركتهم في إعداد هذه التغيرات.

* عيوبها: وهي كما يلي :

- 1- تتطلب بعض الظروف الملائمة حيث ينبغي تحلي الموظفين بالدراية التامة بأساليب الإنجاز الموكلة إليهم.
- 2- يفترض هذا الأسلوب اهتمام جميع العاملين بمصالح المؤسسة واندماج أهدافهم الشخصية في أهداف المؤسسة , وربما يكون هذا الافتراض غير صحيح .

- 3- يعد هذا المنهج مضيعا للوقت نظرا لكثرة الوقت المستغرق في دراسة الأفكار والمقترحات المقدمة من الأعضاء ويعتمد على الحوافز والعلاقات وقد يؤدي إلى اهتمام العمال بذلك أكثر من التغيير لأفكارهم . (إيهاب, 2001, ص163)

3-2 القيادة الديكتاتورية:

يطلق على هذا النوع بالقيادة الفردية , والإدارة الحديثة تطلق عليها اسم القيادة التوجيهية , حيث يلجأ مدير المؤسسة إلى ممارسة الأساليب الاستبدادية لأداء وتنفيذ وظيفته وينفرد في وضع القرارات المتعلقة بالمؤسسة دون اشتراك أي شخص آخر, فهو الذي يحدد طبيعة الأنشطة المدرسية دون الالتزام بتطبيق هذه الأساليب .

ومن ثم فعلاقته بالمرؤوسين تستند إلى أساس شخصي فقط وعنصر الجزء الذي يطبقه ثوبا أو عقابا لا يكون قائم على أسس موضوعية مما يؤدي إلى حدوث عداوات وانقسامات في المؤسسة قد تسبب تعثر المؤسسة في تحقيق أهدافها. (محمد عبد الصمد، 2000، ص94)

* مزاياها: من مزايا القيادة الديكتاتورية ما يلي :

- 1- في حالة المرؤوسين الموظفين الجدد الذين لا يتمتعون بالخبرة سواء في مجال الإدارة أو عملية اتخاذ القرار أو أداء المهام المنوطة بهم بدون إشراف فعال .
- 2- ربما تزيد القيادة الديكتاتورية الفعالية والحصول على نتائج سريعة ولاسيما في أوقات الأزمات عندما يتحتم اتخاذ القرار في التوجيه .
- 3- تفيد القيادة الديكتاتورية عند عدم مبالاة المرؤوسين بتحمل المسؤولية أو عند شعورهم بعدم الأمان في الوظيفة.
- 4- تفيد القيادة الديكتاتورية عندما تكون سلسلة القيادة واضحة ومفهومة من قبل الجميع.

* عيوبها: وتتمثل في:

- 1- يؤدي عدم وجود التغذية رعية للاتصالات إلى سوء الفهم وانحياز لهذه الأخيرة.
- 2- يتخذ القائد الديكتاتوري قراراته التي بالإمكان أن تشكل خطرا في عصر التقدم التكنولوجي.
- 3- لا تفيد القيادة الديكتاتورية عندما يكون المرؤوسين على دراية تامة بالمهام المنوطة بهم ويتطلب إنجازها العمل الجماعي والتحلي بروح الفريق.
- 4- بما أن القيادة الديكتاتورية تحد من حرية المرؤوسين فإنها تفشل في تطوير أهداف المؤسسة. (إيهاب، 2001، ص62)

- 24 -

القيادة التربوية

الفصل الثاني

3-3 القيادة التسيبية :

في هذا النمط من القيادة يتصف الجوالاجتماعي بالحرية التامة، حيث يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المناقشة أو التنفيذ ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي. (عبدالرحمان، 1974، ص372)

والقائد في هذا النمط يفوض سلطاته للمرؤوسين، ويتنازل عن حقه في صنع القرار واتخاذ ويصبح في حكم المستشار للجماعة وتقوم هذه القيادة على عدم السيطرة على المرؤوسين.

وغالبا ما نجد هذا النوع من القادة يعتبرون أن هذا الأسلوب في استخدام السلطة الممنوحة له يجعل المرؤوسين يقدرونه وهذا اعتقاد خاطئ ، فعندما تتعرض الجماعة لمشكلة حادة ولا تجد التوجيه الحقيقي لاتخاذ الإجراءات

اللازمة لحلها فإنها غالبا ما تنقلب على القائد ويتولد عداً بينهم ويسود القلق والتوتر جو العمل لعدم مقدرتهم على التصرف والاعتماد على أنفسهم. (عبد الغني, 1991, ص59)

* **مزاياها:** من مزايا القيادة التسيبية ما يلي:

- 1- هذا النمط من القيادة يمنح الأتباع درجة عالية من الاستقلالية في أعمالهم .
- 2- يقوم القائد بتزويد المرؤوسين بالمعلومات والعمل كوسيلة اتصال مع البيئة الخارجية فقط.
- 3- في هذا النمط يتميز السلوك الاجتماعي بالثقة المتبادلة والود بين الأفراد . (هشام يحي, د.س, ص52)

* **عيوبها:**

- 1- ضعف الاتصال بين القائد والأعضاء مما يؤدي إلى فوضوية العمل والتأخير في إنجازه
- 2- تذبذب الروح المعنوية إذ أن الحرية المعطاة للجماعة تساعد كثيرا على الشعور بالرضا عن العمل وخلق الإبداع والتعاون بين الأعضاء , إلا أن الروح المعنوية لا تبقى دائما في مستوى واحد , نظرا لغياب التشجيع من القائد.
- 3- ضعف التنسيق وهذا ما يؤدي إلى جعل الاجتهادات الصادرة عن أعضاء الجماعة تتباين مما يشترت الجهود ويضيع الوقت. (بوجمة, 1982, ص24)

4- المهارات اللازمة للقيادة التربوية:

1-4 المهارات الذاتية:

تمثل المهارات الذاتية في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل: السمات الجسمية , والقدرات العقلية , والمبادأة والابتكار , وضبط النفس . (عبد الغني, 1991, ص568)

-25-

القيادة التربوية

الفصل الثاني

4-2 المهارات الفكرية:

وتتمثل في قدرة القائد على التعامل مع الأفكار بحيث يكون مجال إدراك مدير المؤسسة التعليمية واسعا ورؤيته للمشاكل واضحة وأفكاره سديدة وأحكامه صائبة وقراراته رشيدة , وأن يكون قادرا على التنظيم وحل المشاكل بطرق مناسبة وماهرا في إدارة جلسات العمل بطريقة ديمقراطية . (محمد, 2000, ص142)

4-3 المهارات الاجتماعية:

تتصل بالتعامل مع الغير وبالقدرة على إيجاد بناء قوي ومنسجم ومتكامل، متعاون مع العنصر البشري الذي يتعامل معه القائد الإداري، وطبيعي أنه لكي تتوفر هذه المهارة فإنه يتعين على من يتعرض لمواقف القيادة أن يكون على علم تام بطبيعة العنصر البشري الذي يعمل معه وعلى خبرة بالتعامل معه. (احمد إبراهيم 2001 ص 69)

5- العوامل المحددة للأسلوب القيادي الإداري المناسب:

يتأثر الأسلوب القيادي للقائد الإداري بجملة من العوامل منها ما يتعلق به شخصيا، ومنها ما يتعلق بالتابعين، في حين بعضها الآخر يرتبط بالمواقف البيئية المحيطة، وفيما عرض لهذه العوامل ما يلي :

5-1 عوامل تتعلق بالقائد:

وتشمل كفاءة القائد ومهاراته الفنية والإنسانية والعقلية، قدرته على الإثابة، مستوى طاقاته وجهده ونضجه العاطفي، ثقته بنفسه ومروءوسيه، القيم التي يؤمن بها، مزيج الظروف والتجارب التي مر بها، طموحه وآماله المستقبلية، النمط والاتجاهات القيادية التي يؤمن بها. (طارق، 2001، ص 179)

- ثقة القائد بنفسه ومروءوسيه فإن توفر الثقة لدى القائد بالآخرين وقدرته على تحمل المسؤولية ربما تدفعه إلى اللجوء إلى الأسلوب الديمقراطي في القيادة في حين أن عدم ثقة القائد بالآخرين والشك في قدرتهم على تحمل المسؤولية من شأنه أن يعزز النمط التسيبي.

5-2 عوامل تتعلق بالتابع :

حيث تؤثر خصائص التابعين إلى درجة كبيرة في تحديد النمط القيادي الذي يختاره القائد في سياسته وإدارتهم، فالميل إلى الاستقلالية وتحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات لدى التابعين من شأنها أن تدفع القائد إلى الرجوع إليهم لمناقشة القرارات وإشراكهم في صنعها.

في المقابل نجد أن تردد التابعين وتحاذلهم والميل إلى الاعتمادية قد يعزز اللجوء إلى استخدام الأساليب التسلطية وتلعب أيضا توقعات التابعين دورا بارزا في تحديد النمط القيادي، حيث يعمل القائد عادة على تعديل أنماطه السلوكية في ضوء توقعات التابعين حول ما يمكن للقائد عمله. (عماد، 2003، ص 62)

5-3 عوامل تتعلق بالظروف البيئية:

وترتبط هذه المجموعة بعدد من العوامل تتمثل في:

- عامل الخبرة: قد يكون من الأنسب الأسلوب القيادي الديمقراطي مع المرؤوسين الذين لهم خبرة معتبرة في العمل، في حين يكون الأسلوب الديكتاتوري هو الأنسب مع المرؤوسين حديثي العهد بالعمل.

- عامل السن: قد يكون من الأفضل استعمال الأسلوب التسيبي مع كبار السن والأسلوب الديكتاتوري مع صغار السن

- عامل الجنس: قد يكون الأنسب استعمال الأسلوب الديمقراطي مع الرجال والديكتاتوري مع النساء. (محمد, 2005, ص151)

6- الكفايات المهنية لمدير مؤسسة تربوية ناجح:

قبل أن يشغل مدير المؤسسة وظيفته يجب أن يمتلك الكفايات المهنية التي تمكنه من إدارة مؤسسته بفاعلية. والجدير بالإشارة أن هذه الكفايات يجب أن توضع في الاعتبار في كل من برامج التدريب التي تقدم للمدير في أثناء الخدمة, وفي متابعة وتقييم أداء المدراء في مدارسهم ومن أهم هذه الكفايات ما يلي :

6-1 كفايات معرفية: ومن أهمها

- كفايات معرفية عند المجتمع عامة والمجتمع المحلي للمؤسسة خاصة .
- كفايات معرفية عند الفلسفة التعليمية للنظام التربوي عموما .
- كفايات معرفية عند أهداف المرحلة التعليمية التي تتبعها المؤسسة.
- كفايات معرفية في علم النفس التربوي وسيكولوجية التعلم .
- كفايات معرفية في التوجيه والإرشاد .
- كفايات معرفية عن حاجات وطبيعة تلاميذ المرحلة التي تتبعها مؤسسته .
- كفايات معرفية عن مبادئ الإدارة المدرسية وأسسها .
- كفايات معرفية عن طريق البحث التربوي وإجراءاته .

6-2 كفايات أدائية:

ويفضل أن تشتق هذه الكفايات من طبيعة وظائف الإدارة المدرسية, وكذا المهام الفنية المتوقع من المدير القيام بها بكفاءة وتصنف إلى كفايات فنية , وإدارية .

6-3 كفايات فنية:

- كفايته في وضع الخطة المدرسية السنوية .
- كفايته في الزيارات الصفية للأساتذة والتلاميذ .
- كفايته في تنظيم الاختبارات المدرسية والإشراف على تنظيمها وفقا للوائح المعتمدة .

- كفايته في إعداد الجداول المدرسية وتوزيع الإشراف اليومي .
- كفايته في تخطيط وإدارة الأنشطة التربوية لمؤسسته .
- كفايته في قدرته على تفعيل دور المكتبة في خدمة التلاميذ و الأساتذة .
- كفايته في تقويم أداء الأساتذة والفنيين بمؤسسته .
- كفايته في نقل الخبرات المهنية للأساتذة والعاملين الجدد في المؤسسة .

6-4 كفايات إدارية:

- كفايته في توزيع الأدوار الإدارية بين العاملين في مؤسسته بما يتفق مع الخطة المدرسية والأداء .
- كفايته في الاتصال الإداري الفعال مع الإدارات التربوية الأعلى والمؤسسات المناظرة .
- كفايته في متابعة تنفيذ الخطة المدرسية السنوية .
- كفايته في اتخاذ القرار الإداري الصحيح والسريع .
- كفايته في توفير مناخ مدرسي إيجابي وبيئة مدرسية فعالة.
- كفايته في حل المشكلات التي تخص المؤسسة .
- كفايته في إدارة عمليات التجديد والتطوير في المؤسسة . (السيد, 2001, ص208)

خلاصة

خلاصة القول في هذا الفصل أن القيادة الحكيمة تكون قادرة على قيادة الآخرين , من أجل تحقيق إنجازات متميزة, وهذا ما يكون له الأسبقية في فهم الوضع وما يؤثر عليه من مستجدات كما أنها تكون قادرة على فهم ما سيكون عليه المستقبل .

فالقيادة هي طاقة بشرية وجهد إنساني متكامل ومتبادل مبني على المعرفة والتنظيم والحاجة لممارسة القيادة تعتمد على حجم السلطة الممنوحة ومدى استقلالية المنصب والعمل المسموح القيام به , وعليه فالقائد يجب أن يكون ماهرا في التنقل من نمط لآخر من أنماط القيادة لمساعدته على فهم العملية القيادية والاختلاف بين الأنماط القيادية وكيف يمكن استخدامها .

الفصل الثالث: الدافعية للإنجاز

أولاً: الدافعية.

- 1 - تعريف الدافعية.
- 2 - بعض المفاهيم المرتبطة بمفهوم الدافعية.
- 3 - أنواع الدافعية.
- 4 - أهمية الدافعية.
- 5 - خصائص الدافعية.

ثانياً: الدافعية للإنجاز

- 1 - تعريف الدافعية للإنجاز.
- 2 - مكونات الدافعية للإنجاز.
- 3 - نظريات الدافعية للإنجاز.
- 4 - وظائف الدافعية للإنجاز.
- 5 - الأبعاد الأساسية لدافعية الإنجاز.
- 6 - معوقات الدافعية للإنجاز.
- 7 قياس الدافعية للإنجاز.

ثالثاً: علاقة النمط القيادي بدافعية الإنجاز

- 1- نظرية وضع الأهداف.
- 2- نظرية ماكغريكور.
- 3- علاقة الدافعية بأساليب القيادة.
- 4- علاقة كل نمط قيادي بدافعية الإنجاز.

خلاصة

الدافعية

الفصل الثالث

للإنجاز

أولاً: الدافعية

- 1- تعريف الدافعية:

- يعرفها أحمد بلقيس و توفيق مرعي بأنها " تلك القوة الذاتية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها وبأهميتها المادية أو المعنوية بالنسبة له, وستثار هذه القوة المحركة بعوامل تنبع من الفرد نفسه حاجاته , خصائصه , ميوله , اهتماماته , أو من البيئة المادية أو النفسية المحيطة به كالأشياء , الأشخاص, الموضوعات, الأفكار, الأدوات " . (أحمد,1996,ص84)

- ويعرفها عبد الرحمان عدس و نايفة قطامي بأنها " مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل إعادة التوازن الذي اختل, فالدافع بهذا المفهوم يشير إلى نزعة للوصول إلى هدف معين وهذا الهدف قد يكون إرضاء حاجات داخلية أو رغبات داخلية " . (عبد الرحمان, 2000,ص125)

إن تعدد تعاريف الدافعية يرجع إلى عدة عوامل من أهمها تركيز المنظور على مظاهر بعينها من هذا المفهوم دون غيرها بحكم التوجهات المتميزة لهؤلاء المنظرين فهناك من يركز على كيفية تعامل الفرد مع الأهداف, كما يرجع تعدد التعاريف للدافعية إلى اختلاف أسلوب التعامل معه, فهناك من يركز على محددات هذا المفهوم وهناك من يركز على النتائج المترتبة . (عبداللطيف,2000,ص73)

2- بعض المفاهيم المرتبطة بمفهوم الدافعية:

إن صلب ما تعنيه الدافعية هو أن الحاجات تخلق حوافز لتحقيق الأهداف, وتتكون الدافعية من عدة عناصر تتداخل فيما بينها ومعتمدة كل منها على الآخر, وهذه العناصر هي الحاجات , الحوافز, الأهداف ... وفيما يلي نقدم شرحا لكل منها.

2-1 الحاجة :

حالة من الحرمان أو النقص الجسمي أو الاجتماعي تلح على الكائن العضوي فتتزعج به إلى إشباعها أو اختزالها, والحاجة هي الجانب الداخلي المثير للدافع. (أحمد محمد, 2002,ص362)

2-2 الحافز:

إن الحوافز والدوافع وجدت لتخفف من الحاجات ماعدا بعض الاستثناءات , فالحافز يمكن أن نعرفه ببساطة على أنه نقص موجه, ولذا فإن الحوافز موجهة نحو عمل معين وتخلق اندفاعا نشيطا نحو تحقيق الأهداف. والحوافز أساس عملية الدافعية, ولهذا فالأمثلة حول الحاجة إلى الطعام والماء تترجم بحوافز الجوع والعطش, والحاجة إلى الأصدقاء تصبح حافزا للانتماء. (باسم, 2004,ص194)

يعرفه فيونك (vianck) بأنه "يشير إلى محفزات البيئة الخارجية المساعدة على تنشيط دافعية الأفراد سواء تأسست هذه الدافعية على أبعاد فسيولوجية أو اجتماعية, وتقف الحوافز والمكافآت المالية كأمثلة لهذه البواعث". (خيري, 2006, ص40)

2-4 القيم:

ليست القيم كالدوافع أو البواعث مجرد ضغوط تعمل على توجيه السلوك في اتجاه معين, بل تعني القيم نظاما من الضغوط لتوجيه السلوك, ومن الأفكار والتصورات لتأويل هذا السلوك وإعطائه معنى وتبريرا. فالقيمة هي التصور القائم خلف الدوافع. (عبد اللطيف, 2000, ص79)

2-5 الأهداف:

في نهاية دورة الدافعية نجد الهدف, ويمكن تعريف الهدف في دورة الدافعية على أنه أي شيء يخفف من الحاجة ويقلل الحافز لذلك فإن تحقيق الهدف يميل إلى إعادة التوازن النفسي والجسدي ويقلل أو يقطع الحافز. (باسم, 2004, ص194)

3- أنواع الدافعية:

عندما ندرس سلوك الكائن الحي نحاول تقسيم ما نقوم بدراسته إلى أجزاء, وفي الحقيقة أن الجوانب السيكولوجية متداخلة ومتشابكة ترتبط ببعضها في علاقات متفاعلة, فالإنسان وحدة متكاملة لا تقبل التقسيم.

إن الهدف من تقسيم وتصنيف الدوافع هو تسهيل الفهم والدراسة, فالتقسيم عملية فرضية نظرية تساعدنا على دراسة الظواهر, حيث نعرض فيما يلي بعض التصنيفات للدوافع.

3-1 الدوافع الفطرية:

الدوافع الفطرية هي مجموعة من الدوافع يشترك فيها الإنسان مع الحيوان, ويولد الكائن الحي مزودا بها عن طريق العوامل الوراثية, وهذه الدوافع لا تحتاج إلى اكتساب أو تعلم فهي ترتبط بالعوامل الوراثية وحاجات الجسم الفيزيولوجية والنفسية والتي يحتاجها لكي يعيش ويحفظ نوعه ويتكيف مع البيئة التي يعيش فيها, ويمكن تحديد هذه الحاجات فيما يلي:

- حاجات تكفل الفرد لاستمرار حياته وبقائه مثل: الحاجة إلى الطعام, والماء, والهواء, والنوم, والراحة وعمليات الإخراج, والاحتفاظ بدرجة حرارة مناسبة.....

- حاجات تحفظ بقاء نوع الكائن الحي وحمائته من الانقراض مثل: الدوافع الجنسية , دوافع الأمومة
- الحاجة إلى استطلاع البيئة وهي دوافع لا يستغني عنها الكائن الحي لكي يعيش, فهو يستطلع على ما يحيط به لتجنب ما يؤذيها أو يسبب له ألماً . (خليل ميخائيل , 2001, ص71)

3-2 الدوافع الاجتماعية أو المكتسبة:

وهي الدوافع التي يكتسبها الفرد من خبراته وتعلمه, المقصود وغير المقصود خلال تفاعله الاجتماعي مع البيئة التي يعيش فيها, والدوافع الاجتماعية متعددة لا حصر لها وتبدوا في حاجات الفرد النفسية الأساسية مثل:

- الحاجة إلى الحب .

- الحاجة إلى الأمن والتقدير.

- الحاجة إلى الانتماء.

- الحاجة إلى النجاح .

وتبدوا أيضا في الاتجاهات والعواطف مثل الاتجاهات نحو طبقة العمال, أو نحو الأجانب, أو رجال الدين, ومثل عاطفة حب الوطن, أو حب أفراد الأسرة والأصدقاء, وتبدوا أيضا في الميول مثل الميل إلى القراءة, أو التمثيل, أو الموسيقى, وكذلك تشمل العادات المتنوعة, إذ من المعروف أن الدوافع الاجتماعية ينفرد بها الكائن الحي (الإنسان) دون الحيوان. (خليل ميخائيل, 2001, ص83)

وهناك من العلماء من يجمع إلى أن أشهر أنواع هذه الدوافع هي :

أولا: الدافع الداخلي:

القوة التي توجد في داخل النشاط أو العمل والتي تجذب المتعلم نحوها وتشده إليها فيشعر بالرغبة في أداء العمل دون وجود تعزيز خارجي ظاهر, فالتعزيز والثواب في العمل نفسه أو في النشاط نفسه.

ويعتبر هذا النوع من المعززات أو الدوافع أفضل من الدوافع الخارجية بالنسبة لعملية التعليم والتعلم .

ومن الأمثلة عن الدوافع الداخلية : الارتباط بين الموضوع والحاجات لدى المتعلم والانسجام بين طريقة تعلم

الموضوع (النشاط) أو محتواه, وبين ميول المتعلم واتجاهاته وقيمة الموضوع وأهميته بالنسبة لحاجات المتعلم

وحياته.

ثانيا: الدافع الخارجي:

هي تلك القوة الموجودة خارج العمل أو النشاط أو الموضوع ولا علاقة تربطها به, لا من حيث الهدف أو الطريقة أو القيمة الذاتية, وتستخدم عادة لدفع المتعلم نحو العمل أو الموضوعات المختلفة وتحفزهم للقيام به كالعلامات وعبارات التقدير والجوائز المادية, ونيل الرضا الخارجي . (خليل, 2000, ص65)

4- أهمية الدافعية:

أصبحت أهمية الدافعية موضوعا هاما في علم النفس, ويرجع ذلك إلى جهود العديد من علماء النفس, فقد أطلق عليها ماكدوجل (makdogl) مصطلح الغرائز, وأعطى فرويد (freuid) للدافعية وزنا كبيرا في نظريته لغريزي (الجنس والعدوان) وأكدته كل من فروم (froom) وماسلوا (ma slow) في نظريتهما للحاجات . وقد أشارت العديد من الدراسات والبحوث العلمية على ارتباط الدافعية بالنجاح وتوجيه السلوك الإنساني وكذلك تأثيرها في اتخاذ القرارات إضافة إلى تأثيرها في النواحي أو الأمور الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية والمتغيرات النفسية, فالدوافع النفسية تهم الوالد الذي يحاول معرفة ميول الابن إلى الانطواء على نفسه وكراهيته للمراجعة, مشاكساته واعتداءاته على إخوته في المنزل, كما أنها تجعل المعلم في المدرسة يقف على معرفة ميول تلاميذه والسبب في درجة تحصيله الدراسي , وتختلف أهمية الدوافع ومدى تأثيرها في السلوك على قوتها وشدتها. (محي الدين, د.س, ص188)

4-1 أهمية الدافعية في التطبيق الإداري:

إذ أن تطبيق نظريات الدافعية في مجال الإدارة سيعود حتما بالنفع الكبير على الفرد والمؤسسة بشكل عام وعليه يتعين على الإدارة حينما تخطط للرفع من الكفاية الإنتاجية لأفرادها أن تضرب على الوتر الحساس ألا وهو حاجات الأفراد التي لم يتم إشباعها بعد. فقد أفادت نظريات الدافعية في حمل رجال الإدارة على إعادة البناء التنظيمي للمشروع, وإعادة النظر في أساليب القيادة والرقابة حتى تكون أكثر اتفقا ومناسبة لحاجات الأفراد . والإدارة مسئولة على نقل العاملين إلى حاجات أعلى مستوى عن طريق معاونتهم في إشباع حاجاتهم القائمة وقد يقتضي ذلك من الإدارة تعديل سياستها أو أنظمتها أو الأسلوب الإداري ذاته .

وعلى الإدارة أن تقف على العوامل التي تسبب عدم رضا العاملين وتحاول جاهدة تلافي أثرها على شعورهم ومن ثم على كفايتهم الإنتاجية , وقد تكون هذه العوامل مرتبطة بالبيئة الاجتماعية ذاتها من حيث العلاقات الشخصية بين العاملين , وقد تكون هذه العوامل مرتبطة بسياسات المشروع أو بالأسلوب الإداري ذاته . (زكي , 1980, ص61)

5- خصائص الدافعية:

من خلال توضيح خصائص الدافعية يمكن معرفة الدور الذي تقوم به الدافعية في عملية التعلم وتكمن خصائص الدافعية فيما يلي:

5-1 قوة الدافع:

لقد بينا أن الدافعية موجهة للسلوك, والسلوك هو مجموعة الأنشطة التي يبذلها الإنسان للوصول إلى هدف ورائه دافع معين, أي أن الدافع يوجه سلوك الكائن الحي نحو عمل استجابات لإشباع الدافع وإنهاء حالة القلق والتوتر الناتجة عن ظهور الدافع وإذا لم يحقق الكائن الاستجابة المطلوبة فإنه يستمر نشاطه لسعيه وراء تحقيق هذه الاستجابة .

لذلك فكلما كان الدافع قوي كلما أدى ذلك إلى اضطراب الكائن ودفعه لبذل واستمرار النشاط وأدى ذلك إلى زيادة الوقت للوصول إلى الاستجابات المطلوبة .

5-2 مدى تأثير الدافع:

يقصد به الفترة التي يستغرقها الدافع منذ ظهوره وحتى إشباعه, وكلما أوضحنا أن ظهور الدافع يتبعه حالة من القلق والتوتر في الكائن وتستمر هذه الحالة إلى أن يتم الوصول إلى الاستجابة وإشباع الدافع, فيزول القلق والتوتر, وبالتالي يزول تأثير الدافع على الكائن, فكلما كان الدافع طويل المدى كلما أدى ذلك إلى استمرار حالة القلق والتوتر والتأثير على سلوك الكائن الحي, لذا فإن هذه الخاصية توجب الاهتمام بالدافعية الطويلة المدى وخاصة في مجال التعليم .

5-3 الدافع المركب:

الدافع يتحدد حسب الكائن الحي والمواقف التي يتعرض لها, فمثلا الكائنات الدنيا سواء كانت الحيوانات أو الطفولة الأولى, فإنها تتأثر بكل ما يحيط بها من الدوافع الفسيولوجية الأولية كدافع الجوع , والعطش , والنوم , والدفع والحرارة , ولكن الأمر يختلف بالنسبة للإنسان حيث يتعرض إلى مجموعة من الدوافع النفسية , والاجتماعية والمتعددة , والمركبة.

هذا وبالإضافة إلى الدوافع الفيزيولوجية والفطرية ,والإنسان لا يقع تحت تأثير دافع واحد بل يتعرض إلى مجموعة من الدوافع في وقت واحد, تؤثر عليه وتوجه سلوكه. (فوزي ,2001,ص213)

ثانيا: الدافعية للإنجاز:

1- تعريف الدافعية للإنجاز:

يرجع استخدام مصطلح الدافعية للإنجاز في علم النفس من الناحية التاريخية إلى ألفرد أدلر (a. adler) والذي أشار إلى أن الحاجة للإنجاز هي دافع تعويض مستمد من خبرات الطفولة في حين عرض كورت ليفين (levin) .

هذا المصطلح حينما تناول مفهوم الطموح وذلك قبل استخدام موراي (muray) لمصطلح الحاجة للإنجاز. البداية الحقيقية كانت مع عالم النفس الأمريكي هنري موراي الذي يرجع الفضل إليه في أنه أول من قدم مفهوم الحاجة للإنجاز بشكل دقيق بوصفه مكونا مهما من مكونات الشخصية وذلك في دراسة له بعنوان (استكشافات في الشخصية) والتي عرض فيها موراي لعدة حاجات نفسية كان من بينها الحاجة للإنجاز. عرف موراي 1983 الحاجة للإنجاز بأنها "تشير إلى رغبة أو ميل الفرد للتغلب على العقبات, وممارسة القوى والكفاح أو المجاهدة لأداء المهام الصعبة بشكل جيد وبسرعة كلما أمكن ذلك". (عبداللطيف,2000,ص88) أما نايفة قطامي تعرف دافعية الإنجاز بأنها" استعداد ثابت نسبيا يحدد مدى سعي الفرد ومثابرتة في سبيل بلوغه وما يترتب عليه من الإشباع وذلك في المواقف التي تتضمن تقويم في ضوء المستوى". (محمد,2004,ص330) وتوصل زكريا الشرييني 1981 إلى إحدى عشر سمة تعبر عن الدافع للإنجاز هي: الطموح, المثابرة, الاستقلال, قدر النفس, الإتقان, الحيوية, الفطنة, التفاؤل, المكانة, الجرأة الاجتماعية. (محمد,2004,ص330)

2- مكونات الدافعية للإنجاز:

إن الدافعية لا تدخل أساسا ضمن الحاجات الأولية للأفراد إلا أنها لاقت عناية فائقة من البحث والدراسة كونها ذات أثر في جميع مجالات الحياة سواء منها العلمية أو العملية وذلك راجع إلى أن كل سلوك وراءه دافع معين ولقد اتجه الباحثون في كشفهم عن مكونات الدافعية للإنجاز .

فتوصل أوزبل (ousubel) إلى وجود ثلاثة مكونات هي :

1-2 الدافع المعرفي:

وينبثق من طبيعة الشخصية وحاجاتها إلى المعرفة أو رغبتها في حل مشكلة ما ويظل قويا طالما ظلت المشكلة قائمة ولا يتغير بتغير المواقف .

حيث يكون سببا في النجاح وتجنب الفشل فلا تنخفض حالة التوتر عند الفرد إلا بعد تحقيق الهدف المسطر, ومنه فإن كل معرفة جديدة تعتبر اكتشافا تعين الفرد على القيام ببعض المهام أو الأعمال بدرجة عالية من الكفاءة.

2-2 تحقيق الذات:

أي توجيه (الأنا) أو الذات ويتمثل هذا التوجيه في رغبة الفرد في زيادة مكانته, وهيبته وسمعته والتي يجرزها عن طريق الأداء المتميز الذي يتناسب مع التقاليد والقيم المعترف بها اجتماعيا وهذا يؤدي إلى الشعور بكفاءته واحترامه وتقدير مفهومه لذاته .

3-2 الانتماء :

يتمثل في الاعتماد على تقبل الآخرين وقد يتم الإشباع من مثل هذا التقبل بصرف النظر عن السبب وراء ذلك والفرد يظهر نجاحه بوصفه الأداة المثلى للحصول على الاعتراف والتقدير من جانب الآخرين الذين يعتبرونه مصدرا في تأكيد ثقته بنفسه, ويلعب الوالدان دورا فعالا كمصدر أول لتحقيق إشباع حاجات الانتماء لدى أطفالهم وبعد ذلك يأتي دور المعلم كمصدر آخر لإشباع هذا الدافع والانتماء. (كامل, 1996, ص24)

3- نظريات الدافعية للإنجاز:

1-3 الدافعية للإنجاز في ضوء منحى التوقع -القيمة-

❖ نظرية ماكليلاند (macclillend) : توصل ماكليلاند من خلال تجاربه إلى أن هناك أفراد لديهم ميل

ورغبة في إتمام العمل بصورة جيدة خلافا للأفراد العاديين وقد أطلق على هؤلاء الأفراد ذوي الإنجاز

العالي, وتتلخص افتراضات هذه النظرية في :

- دافع الإنجاز يشير إلى الرغبة لأداء العمل بصورة جيدة.

- دافع الإنجاز من الدوافع المتعلمة .

- يتميز ذوي الإنجاز العالي بخصائص منها:

- يميل ذوي الإنجاز العالي إلى تحمل المخاطر.

- اختيار الأعمال التي تعطيهم أكبر قدر من الاستقلال في أعمالهم .

- اختيار الأعمال التي تعطيهم معلومات عن مدى إنجازهم ومدى تحقيقهم لأهدافهم .

- اختيار الأعمال متوسطة الصعوبة أو متوسطة السهولة , فالأعمال السهلة لا تخلق لديهم تحدي

والأعمال الصعبة قد يكون من الصعب إنجازها .

- الحصول على مشاعر الرضا والسعادة بمجرد تحقيق نتائج الإنجاز بصرف النظر عن العوائد التي يحصلوا عليها من هذا الإنجاز .

- اختيار الأعمال التي توفر لهم الشعور بالتقدير من جراء إتمام العمل .

- سيطرة العمل فور قيام ذوي دافع الإنجاز العالي باختيار العمل وتحديد أهدافه على مشاعر وحواس وكيان ووجدان هؤلاء الأفراد .

ومنه فإن نظرية ماكلياند تشير إلى أنه في ظل ظروف ملائمة سوف يقوم الأفراد بعمل المهام والسلوكيات التي دعمت من قبل , وقد أوضح كورمان (CORMAN) سنة 1974 أن تصور ماكلياند في الدافعية للإنجاز له أهمية كبيرة لسببين:

السبب الأول: أنه قدم لنا أساسا نظريا يمكن من خلاله مناقشة وتفسير نمو الدافعية للإنجاز لدى بعض الأفراد, وانخفاضها لدى البعض الآخر, حيث تمثل نتائج الإنجاز أهمية كبيرة من حيث تأثيرها الإيجابي أو السلبي على الأفراد فإذا كان العائد ايجابيا ارتفعت الدافعية, أما إذا كان سلبيا انخفضت الدافعية, مثل هذا التصور قد أمكن من خلاله قياس دافعية الإنجاز للأفراد والتنبؤ بالأفراد الذين يؤديون بشكل جيد في مواقف الإنجاز بالمقارنة بغيرهم .

السبب الثاني: يتمثل في استخدام ماكلياند لفروض تجريبية أساسية لفهم وتفسير النمو الاقتصادي في علاقته بالحاجة للإنجاز في بعض المجتمعات .

❖ **نظرية أتكنسون (atkinson) :** اتسمت نظرية أتكنسون في الدافعية للإنجاز بعدد من الملامح التي تميزها عن نظرية ماكلياند ومن أهم هذه الملامح أن أتكنسون أكثر توجها معلميا وتركيزا على المعالجة التجريبية للمتغيرات التي تختلف عن المتغيرات الاجتماعية المركبة لمواقف الحياة التي تناولها ماكلياند , كما يميز أتكنسون بأنه أسس نظريته في ضوء كل من نظرية الشخصية وعلم النفس التجريبي ووضع أتكنسون نظرية الدافعية للإنجاز في إطار منحنى التوقع-القيمة- متبعا في ذلك توجهات كل من تولمان (TOLMAN) وكورت ليفين وافترض دور الصراع بين الحاجة للإنجاز, والخوف من الفشل, كما قام بإلقاء الضوء على العوامل المحددة للإنجاز القائم على المخاطر, وأشار إلى أن مخاطرة الإنجاز في عمل ما تحددها أربعة عوامل منها :

- عاملان يتعلقان بخصال الفرد وهما نجد نمطين من الأشخاص .

- الأشخاص الذين يتسمون بارتفاع الحاجة للإنجاز بدرجة أكبر من الخوف من الفشل .

- الأشخاص الذين يتسمون بارتفاع الخوف من الفشل بالمقارنة بالحاجة للإنجاز .

- عاملان يرتبطان بخصائص المهمة أو العمل المراد إنجازه, وهذان العاملان يجب أخذهما بعين الاعتبار وهما.

- احتمالية النجاح وتشير إلى الصعوبة المدركة للمهمة, وهي أحد محددات المخاطرة.

- الباعث للنجاح في المهمة حيث يتأثر الأداء في مهمة ما بالباعث للنجاح في هذه المهمة ويقصد

بالباعث للنجاح الاهتمام الداخلي أو الذاتي لأي مهمة بالنسبة للشخص . (عبد اللطيف , 2000, ص110)

3-2 الدافعية للإنجاز في ضوء التنافر المعرفي:

تمثل نظرية التنافر المعرفي التي قدمها ليون فستنجر (Lfestinger) امتداد لمنحى التوقع وتشير هذه النظرية إلى أن لكل منا عناصر معرفية تتضمن معرفة بذاته , ما نحبه وما نكرهه وأهدافنا , وسلوكنا, كما أن لكل منا معرفة بالطريقة التي يسير بها العالم من حولنا, فإذا ما تنافر عنصر من هذه العناصر مع عنصر آخر بحيث يقتضي وجود أحدهما منطقياً بغياب الآخر, حدث التوتر الذي يملينا ضرورة التخلص منه.

وتفترض هذه النظرية أن هناك ضغوطاً على الفرد لتحقيق الاتساق بين معارفه أو نسق معتقداته وبين أنساق معتقداته وسلوكه , وأشار فستنجر إلى أن هناك مصدرين أساسيين لعدم الاتساق بين المعتقدات والسلوك هما:
- آثار السلوك ما بعد اتخاذ القرار.

- آثار السلوك المضاد للمعتقدات والاتجاهات.

فقد ينشأ عدم الاتساق بين الاتجاهات والمعتقدات التي يتبناها الفرد وبين سلوكه نظراً لأن الفرد اتخذ قراره دون أي تردد أو معرفة بالنتائج المترتبة على اتجاهاته وقيمة معارفه.

أما فيما يتعلق بآثار السلوك المضاد للاتجاه, فقد يعمل الشخص في عمل معين ويعطيه أهمية كبرى على الرغم من أنه لا يرضى عنه في الحقيقة, فهو يعطيه قيمة وأهمية لأنه يريد مثلاً الحصول من ورائه على كسب مادي, ومن هنا ينشأ عدم الاتساق بين القيم والسلوك, وتوصف أشكال عدم الاتساق هذه بأنها حالات من التنافر المعرفي .

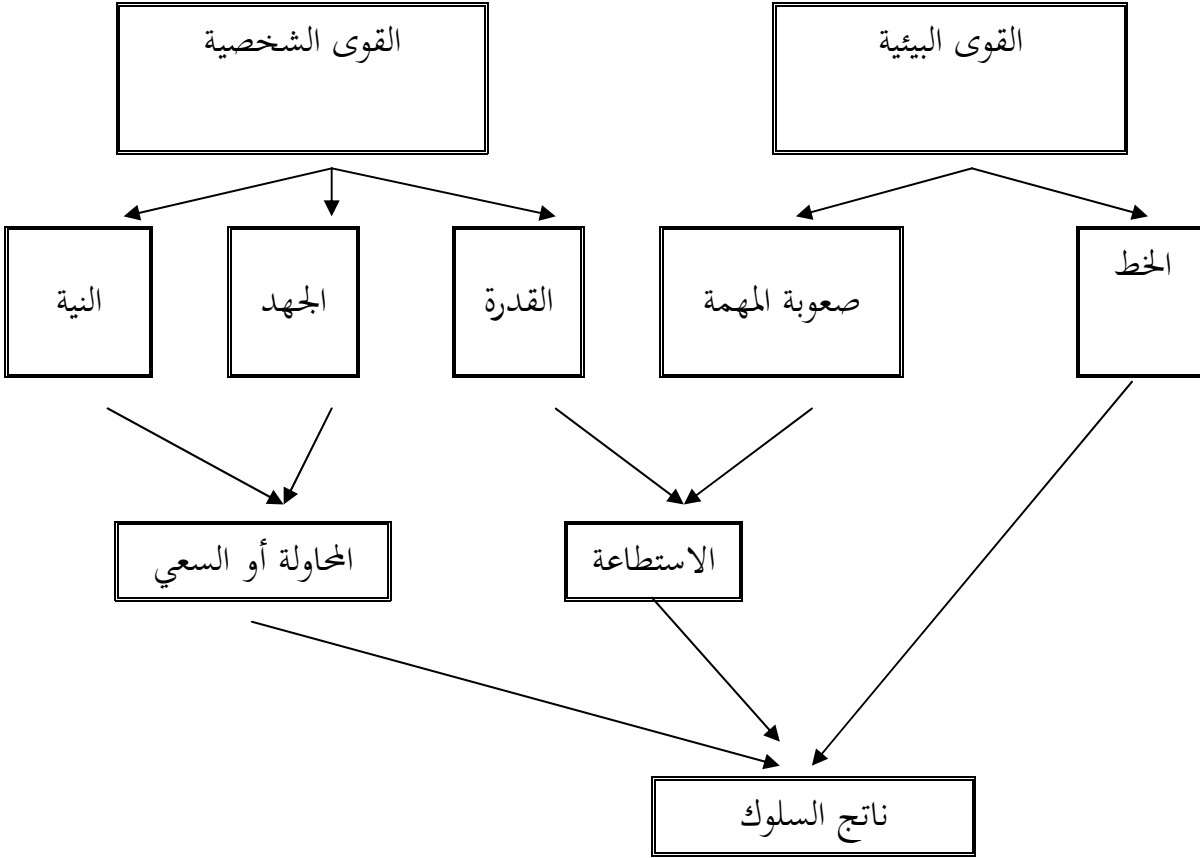
وتنشأ حالات التنافر المعرفي هذه عندما يمتد عدم الاتساق إلى أشياء مهمة بالنسبة إلى الأفراد, وعندما يشعر الفرد بهذه الحالة تدفعه إلى أن يخفض درجة التنافر ويستبعده بغية تحقيق الاتساق, ومن ثم يمثل التنافر المعرفي مصدراً للتوتر ويؤثر في سلوك الأفراد, وبالتالي يساعدنا على التنبؤ بالظروف التي تدفع الأفراد إلى الإنجاز, والظروف التي تحول دون ذلك , حيث يعد الاتساق أحد المؤثرات للدافعية المهمة في سلوك الإنجاز .

3-3 نظرية العزو:

تعد نظرية العزو من النظريات المهمة في مجال دراسة الدافعية الإنسانية بوجه عام, والدافعية للإنجاز بوجه خاص وتهتم نظرية العزو بكيف يدرك الشخص أسباب سلوكه , وسلوك الآخرين , وذلك أن الأفراد لا يعزون السببية للفاعل فقط, ولكن أيضا للبيئة , فالمعززات السببية هي التي تحدد مشاعرنا واتجاهاتنا وسلوكنا نحو أنفسنا والآخرين.

ويعد هايدر (HAYDR) هو المؤسس لنظرية العزو, من أوائل المهتمين بدراسة دوافع الأفراد الكامنة وراء تفسيراتهم السببية فقدم التحليل النفسي لمشكلات العزو في مقالة له عن السببية الظاهرية سنة 1944 ثم قدم نظريته لعملية العزو في السلوك الاجتماعي في كتابه (سيكولوجية العلاقات بين الأشخاص) سنة 1908. ومنهج ومضمون هذه النظرية مستمد من نظرية المجال التي أسسها ليفين (levin) ومعاونيه وقد أطلق على نظرية هايدر (علم النفس الشائع أو الساذج) كمصدر لمعرفة سلوك العلاقات بين الأشخاص, وأوضح هايدر أن دراسة الدافعية تتطلب معرفة النظريات التي يستخدمها الأفراد في علاقاتهم اليومية مع الآخرين . وأعاد صياغة منحاه وجعله أكثر بساطة من خلال استخدامه لعدد من المصطلحات مثل: يحاول في شرح عمليات العزو وذلك بدلا من المصطلحات الغامضة والمركبة مثل: الحافز الغريزي وتحقيق الذات . وقدم هايدر نظرية تفسر سلوك العلاقات بين الأشخاص, حيث يشتمل هذا السلوك على إدراك الشخص الآخر, وتحليل الفعل وتأثير المتغيرات البيئية في عملية العزو وغير ذلك من الجوانب.(عبد اللطيف, 2000, ص153)

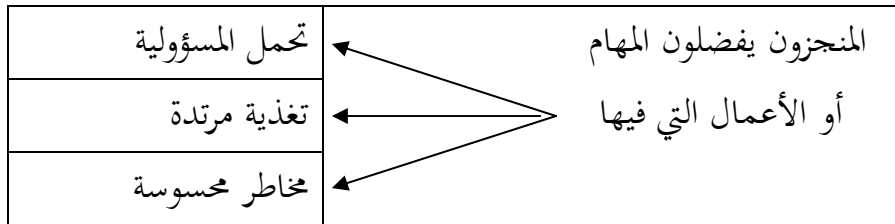
الفصل الثالث
للإنجاز
الدافعية



الشكل 1 : نظرية العزو لدى * هايدر *

3-4 نظرية الحاجات الثلاث:

اعتبر موراي هو المنظر الأول لدافعية الإنجاز بالرغم من أن ماكلييلاند هو الذي اقترن اسمه بالتنظير لهذه الدافعية وبناء على أفكاره حول النظرية يحدد مدى ارتباط المهام بالمنجزين على النحو الآتي:



الشكل 2 : يوضح مدى ارتباط المهام بالمنجزين.

أما بالنسبة ل شارما (charma) 2002 يقرر أن الإنجاز المتميز هو ميل دافعي نحو استجابات توقع الهدف سواء كان هذا التوقع موجبا أم سالبا والدافعية للإنجاز تستثار في المواقف التي تتطلب مستوى معين من الامتياز

والتفوق سواء تناولت الدراسات الإنجاز كمفهوم افتراضي يكمن داخل الفرد ممثلاً للدافع ميل أو سمة، أم تناولته كنتائج في أداء صريح معبر عن دافعية صريحة، فإنه يتضمن أيضا التوقع في إطار قيم الإنسان ومتغيرات البيئة والموقف . (حمدي ,2004,ص12)

- 41 -

الدافعية

الفصل الثالث

للإنجاز

ومن هنا كانت علاقة الدافع بالباعث، حيث أن التوقع هو الذي يلحق الباعث بالدافع فيقدر توقع الإنسان للباعث وقيمه يكون دفع سلوك الإنجاز: التوقع = وظيفة الباعث × الدافع .
ووفقا لهذا التصور نجد **حسن علي حسن 1998** يشير إلى المضمون، فيذكر الدافع للإنجاز يتحدد في ضوء استعداد الفرد للاقتراب من النجاح ويتحدد التوقع في احتمالية حدوث هذا النجاح، بينما يصبح الباعث هو قيمة النجاح ذاته، ومنه فإن دافعية الإنجاز تعبر عن قوة الدافع ومدى احتمالية نجاح الفرد إضافة إلى الباعث بما يمثله من قيمة لهذا الفرد.

كما أن الدافعية للإنجاز لا تكتمل إلا بارتباطها بثلاث حاجات وهذا ما أشار إليه **شارما** في عرضه لنظرية الحاجات الثلاث تلك التي أطلق عليها **ماكليلاند 1961** حاجات المجتمع المنجز وهي :

* **الحاجة إلى الإنجاز**: وأبعادها عند **شارما 2002** هي :

- المسؤولية الشخصية.

- التغذية المرتدة .

- المخاطر المحسوسة.

* **الحاجة إلى القوة**: ولها بعدين هما:

- التأثير: أي ميل الإنسان إلى التأثير النفسي في حياة ومواقف الآخرين واتجاهاتهم نحوه .

- التنافسية: أي ميل الإنسان إلى منافسة غيره والوصول إلى مكانه أكثر تميزا وأكثر فاعلية.

* **الحاجة إلى التواد**: وتحتوي على بعدين هما:

- القبول والصدقة.

- التعاون: أي الميل إلى التعاون والمشاركة والتمركز حول أهداف الجماعة.

4- وظائف الدافعية للإنجاز:

إن وظيفة الدافعية للإنجاز تتضح من خلال أداء الفرد لإنجازاته والوصول إلى تحقيق الهدف، وقد تعددت وظائف الدافعية للإنجاز في نظر الباحثين حيث يرى **كراتي (caratty)** أن وظائف الدافعية للإنجاز تتمثل في:

1-4 الوظيفة التنشيطية:

وتتمثل في تحريك السلوك نحو تحقيق الإنجاز بعد أن كان في مرحلة من الاستقرار و الاتزان النسبي، وترتبط هذه الوظيفة بالجانب الوجداني كمصدر لدافعية الإنجاز ويطلق على هذا الجانب الوظيفة التنشيطية للدافعية للإنجاز باعتبار أن دورها يتضح في تحرير الطاقة الانفعالية الكامنة ومن الانفعالات الهامة في الأداء والخوف من الفشل والقلق من النجاح.

-42-

الدافعية

الفصل الثالث
للإنجاز

4- 2 الوظيفة التوجيهية:

وهي توجيه السلوك نحو نشاط أو جهة معينة دون الأخرى فالدافعية للإنجاز بهذا المعنى اختيارية، أي أنها تساعد الفرد على اختيار الوسائل لتحقيق النجاح عن طريق وضعه على اتصال مع بعض المثيرات المهمة لأجل بقاءه مسببة بذلك سلوك إقدام عن طريق إبعاد الفرد عن المواقف التي تهدد بقاءه مسببة بذلك سلوك إحجام. (أسامة، 1990، ص 25)

4- 3 المحافظة على استمرارية السلوك:

إن السلوك الناتج عن دافع الإنجاز يعمل على استمراره واستدامته حتى يصل إلى تحقيق الهدف المرجو وذلك بالتخلص من المعوقات التي تعمل على الكبح والتوقف وعدم التطلع إلى المزيد من الإنجازات المتتالية لأن النجاح في أي موقف من مواقف الحياة العادية يزيد من رغبتنا في إنجازات أكثر صعوبة وتحدياً. (محي الدين، 2003، ص 20)

5 - الأبعاد الأساسية للدافعية للإنجاز:

يقصد بها تلك الحاجات التي تدفع الكائن الحي لتحقيق الإنجاز أو الوصول إلى الهدف، ويكون مصدرها إما بيولوجيا أو معرفيا أو وجدانيا أو اجتماعيا كما أن هذه المصادر تعتبر أبعادا تنتمي إليها الدوافع، وهي التي تكمن ورائها حاجات معينة، تختلف باختلاف الأبعاد المنتمية إليها .

5-1 البعد البيولوجي :

لدافعية الإنجاز بعد بيولوجي، فمفهوم الغريزة كما جاء به ماكندوجل ارتبط بمفهوم تفرغ الطاقة العصبية أي أن إشباع الغريزة لدى الكائن الحي هو بمثابة تفرغ الطاقة العصبية لديه لأن الغريزة مرتبطة بالانفعال، كما اعتبر ماكندوجل وجود مورثات غريزية لدى البشر تمثل نزعات طبيعية فطرية، فالإشباع الفسيولوجي للحاجات يؤدي إلى التوازن الداخلي وتهيئة الكائن الحي لإشباع حاجات البيئة يؤدي إلى التوازن الخارجي.

5- 2 البعد المعرفي:

إن هذا البعد يهتم بدراسة السلوك في الموقف الذي يحدث فيه, وتلعب العمليات العقلية دورها في التوقع والسلوك وتحديد الهدف, في الوقت الذي يستطيع الإنسان إرجاء إشباعه حسب متطلبات الموقف. وقد رأى كل من هيلجارد (HELGARD) وأتكسون 1967 أن المعادلة التي اتبعتها أصحاب هذا المنحى في تفسير الدافعية للإنجاز هي: الدافع = وظيفة الاستعداد الدافعي × التوقع × الباعث .

-43-

الدافعية

الفصل الثالث

للإنجاز

وفي نفس الوقت قرر أن الاستعداد الدافعي هو دالة لكثير من المتغيرات الوجدانية والانفعالية والاجتماعية ومن هذا المنطلق جاءت عدة نظريات معرفية مثل: نظرية الإنجاز والتناقض المعرفي.

5-3 البعد الوجداني:

لقد ظل البعد الوجداني في الإنسان بعيد عن اهتمام الدراسات النفسية فترة طويلة حيث كان التركيز قائماً على البعد العقلي المعرفي، ولقد توجه الفكر السيكولوجي بعدها بالإجابة على أسئلة شغلت بال الكثير من الباحثين ومنها ما الذي يدفع الإنسان إلى فهم عامله والبحث عن الغموض المحيط به؟ ما الذي يجعل الإنسان متمركزاً حول موضوع محدد؟

ومن هنا جاء دور البعد الوجداني في تفسير السلوك الإنساني واتجهت البحوث إلى هذا البعد في الدافعية لتجيب على الأسئلة السابقة والتي كانت إجابتها من أنواع الحاجات الوجدانية ومصادرها ودور الانفعال الدافعي في السلوك، والعوامل الوجدانية التي تتسبب في نجاح السلوك أو فشله.

5-4 البعد الاجتماعي:

لقد جاءت البحوث في البعد الاجتماعي في تفسير السلوك من قبل الفرض القائل (بأن وجود الآخرين في الموقف يكون مصدراً لاستثارة دوافع أو حوافز الإنسان).

فالموقف الاجتماعي ملئ بعدة عوامل تدفع الإنسان إلى القلق، ذلك لأن الإنسان يتطلع إلى استحسان الآخرين له.

كما يعتبر تكوين الانطباع الجيد لدى الآخرين دافعاً أساسياً, كما أن الخوف لدى الإنسان 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, ويحدد راسل ثلاثة متغيرات لدافع الإنسان نحو تكوين انطباع جيد على نفسه وهي:
- درجة التحكم في هذا الانطباع.

- القيمة التي يراها الإنسان في الهدف الذي يسعى لتحقيقه.
- درجة التباين بين الانطباع الذي يعطيه الفرد عن نفسه وما يجب أن يكون عليه.

-44-

الدافعية

الفصل الثالث

للإنجاز

6- معوقات الدافعية للإنجاز:

يشير **وتيج (WTIGE) 1983** إلى أن الأفراد عندما يتوقعون الفشل أو يخشون النجاح فإنهم غالباً ما يتوقفون عن بذل المحاولة للوصول إلى النجاح , وتبعاً لهذا يصبح الإنجاز غير محتمل الحدوث, والمعوقات التي تحول دون تحقيق الإنجاز مايلي:

- 6-1 توقعات الفشل:** قام **ريتشارد تشارمز (RITCHARED TCHARMEZ)** 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 على أنها دعوة للتحدي .
 - أن يميزوا بين النتائج التي يمكن التحكم فيها , وتلك التي لا يمكن التحكم فيها.
 - أن يصنعوا أهدافاً 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 في المجموعة الضابطة في التدهور بصورة أقل من المعايير العمرية لهم, أي ممن يماثلونهم عمراً تحسنت مهارات التلاميذ المدربين بصورة دالة كما يستدل على ذلك من أدائهم في الاختبارات التي تجري على نطاق قومي والتي عكست دافعية الإنجاز والسلوك الخاص بها . (مجدي 1999, ص156)

6-2 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 **هورتز (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 مسئولا
مسئولية مباشرة عن نجاحه . (عبد اللطيف , 2000, ص100)

- 45 -

الدافعية

الفصل الثالث

للإنجاز

7- قياس دافعية الإنجاز:

7-1 المقاييس الإسقاطية:

يعتبر موراي أول واضع لأسس قياس دافع الإنجاز رغم صعوبة المهمة وذلك عند وضع اختبار تفهم الموضوع (t.a.t) وهو اختبار إسقاطي كأداة لدراسة حاجات الفرد وبعض خصائص شخصيته , يتضمن هذا الاختبار عددا من الصور , ويقوم هذا الاختبار على افتراض مفاده أن دافعية الفرد تؤثر في مخيلته وفي أساليب إنشاء القصص , بحيث يمكن الكشف عن دوافعه بمضمونات القصص التي يؤلفها وقد اقتفى ماكلياند وزملاؤه خطى موراي وطوروا اختبار تفهم الموضوع وأعدوا صورة جماعية له لقياس مضمون تخيلات المفحوصين , وعادة ما تعرض أربع بطاقات بجهاز العرض على شاشة أمام المفحوصين ثم يطلب منهم أن يكتبوا قصة في خمس دقائق مسترشدين بالأسئلة التالية:

1) ما الذي أدى إلى الحدث المتمثل في الصورة ؟

2) ما الذي يحدث؟

3) ما هو شعور الأفراد الممثلين في الصورة ؟

4) ما هي النتائج المتوقعة ؟

والصورة إما أن تختار أو أن تصنع خصيصا لتوحي بأفكار الإنجاز وبعد ذلك تقدر القصص ويتم تقويمها بحسب مضمون الإنجاز فيها , وعند تقدير الدافع للإنجاز تتم قراءة كل قصة ثم يتخذ قرار عام حول وجود أو عدم وجود خيال الإنجاز فيها فإن كان خيال الإنجاز موجودا , يكون بعدئذ الحكم بوجود أو عدم وجود مكونات محددة للإنجاز , مثل التعبير عن رغبة في الإنجاز , ووصف النشاط الموصل إلى النجاح , أو توقع

الوصول إلى الهدف , ثم تقدر الدرجات لهذه المكونات ونحوها وتجمع بعد ذلك ليتم التوصل إلى مؤشر رقمي لقوة دافع الإنجاز عند فرد معين .

ورغم أن هذه المقاييس الإسقاطية كان لها الريادة في تقدير الدافع للإنجاز فقد تعرضت للانتقادات أهمها : أنها تفتقر إلى الصدق والثبات والموضوعية. (جمعي, د.س, ص77)

7-2 المقاييس الموضوعية:

هناك مجموعة من المقاييس الموضوعية لقياس دافعية الإنجاز , حيث صمم بعضها لقياس الدافعية للإنجاز عند الأطفال مثل مقياس وينر (weiner) 1970 صمم لقياس الدافع للإنجاز للكبار مثل مقياس مهرايبان (mehrabin) ومقياس سميث (SMITH) 1973 . (عبد العزيز, 1994, ص21)

-46-

الدافعية

الفصل الثالث

للإنجاز

كما يعتبر مقياس هيرمانس (hermans) من أهم المقاييس لدافعية الإنجاز نظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات والبحوث النفسية وقام بنقله إلى العربية فاروق عبد الفتاح موسى 1981 وينطوي هذا الاختبار على ثمان وعشرين فقرة اختيار من متعدد , وتتألف كل فقرة من جملة ناقصة يليها خمس عبارات تقابلها رموز (أ,ب,ج,د,هـ) أو أربع عبارات تقابلها الرموز (أ,ب,ج,د) وعلى المفحوص أن يستكمل الجملة الناقصة باختيار عبارة من هذه العبارات وذلك بوضعه إشارة (x) بين القوسين الموجودين أمام هذه العبارة (2) أما الدرجات فتكون من (1-5) في الفقرات ذات الاختيارات الخمسة الموجبة وذلك على النحو التالي (5.4.3.2.1) ويعكس الترتيب في الفقرات السالبة والطريقة ذاتها تصبح على الفقرات التي تليها أربع عبارات أما الزمن اللازم لتطبيق الاختبار فهو يتراوح بين 35-45 دقيقة , وذلك بعد قراءة التعليمات وحل الأمثلة ويذكر هيرمانس أنه لدى إعداد فقرات المقاييس استخدمت في التحصيل الدراسي عن ذوي المستوى المنخفض وهذه الصفات هي :

- مستوى الطموح المرتفع .
- السلوك الذي تقل فيه المغامرة .
- القابلية للتقدم إلى الأمام .
- المثابرة على الأداء .
- الرغبة في إعادة التفكير في العقبات .
- إدراك سرعة مرور الوقت .

- الاتجاه نحو المستقبل .
- اختيار المنافسة مقابل التعاطف .
- الرغبة في الأداء الأفضل .
- البحث عن التقدير . (أمل, 2002, ص252)

- 47 -

الدافعية

الفصل الثالث

للإنجاز

ثالثا: علاقة النمط القيادي بدافعية الإنجاز:

1- نظرية وضع الأهداف:

تنسب هذه النظرية في الدافعية للكاتب أدوين لوك (edwin .lock) وقد تبني نظريته على افتراض أن أهداف الفرد وغاياته ونواياه الواعية تشكل مصدرا رئيسيا للدافعية وهي المحدد الرئيسي لسلوك الفرد وتوجه سلوكه. والاستمرار في هذا السلوك حتى تحقيق الهدف أو الغاية المنشودة وحتى تحقق الأهداف دافعية عالية وتؤدي إلى أداء أفضل يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية :

- أن تكون الأهداف محددة بوضوح .

- أن تكون الأهداف صعبة, طموحة, لكن قابلة للتحقق .

- تلقي الفرد تغذية راجعة عن الأهداف.

وبالإضافة إلى الخصائص السابقة , فإن نجاح نظرية وضع الأهداف يعتمد على ثلاث عوامل رئيسية تؤثر على

العلاقة بين الأهداف والأداء وهذه العوامل هي:

1)التزام الفرد بالأهداف .

2)اعتقاد الفرد بأنه قادر على تحقيق الهدف.

3)الثقافة.

وهكذا تقترح هذه النظرية على المديرين أن يشجعوا ويساعدوا العاملين لديهم على وضع أهداف محددة وطموحة بوسعهم تحقيقها ومساعدتهم، وتوجيههم، وحثهم على تحقيقها لأن من شأن ذلك أن يزيد دافعية المرؤوسين. (شعبان، 2002، ص257)

2. نظرية ماكغريكور (MAKEG RIKOR)

يشترك في هذه النظرية عاملان مهمان أحدهما يدعى "س" والآخر "ص" فالمدراء الذين يركز اهتمامهم أساسا على إنجاز العمل يعطون العمل الأسبقية ويتجاهلون العاملين ويضعونهم في المرتبة الثانية. والحقيقة أن ماكغريكور قد أشار بأن نظرية "س" هي مجموعة من الفرضيات التي كان يلتزم بها المدراء من أتباع الإدارة التقليدية وقد نجد البعض يتبعها في سلوكهم الإداري، ورغم أنهم لا يظهرون افتراضاتهم النابعة من النظرية "س" إلا أنهم يضمرونها أو يحملونها مبطنة وتظهر عادة في نوع الأعمال التي يقومون بها أو يتخذونها.

- 48 -

الدافعية

الفصل الثالث
للإنجاز

ومن الأفكار التي طرحتها هذه النظرية أن الشخص النموذجي يكره العمل ويتجنبه كلما أمكن ذلك، لأنه غير محبب لديه كما أن الفرد بموجب هذه النظرية يبتعد عن تحمل المسؤولية ويفرضها لأن عواقبها تقع عليه وهو من ذوي الطموح الضعيف الذي لا يبادر بالعمل والتطوير، وهو أكثر ما يبحث عن الاستقرار والأمان والراحة، التي تعتبر لديه فوق كل شيء ومن الضروري استخدام أساليب متعددة من قبل الإدارات مع معظم هذا النوع من العاملين، مثل إكراههم على الطاعة وزيادة الرقابة عليهم وتهديدهم بالعقوبات لكي يؤدي عملهم بالصورة المطلوبة.

مما تقدم نجد أن نظرية "س" تتضمن مفهوما ديكتاتوريا وفرديا في الإدارة فهي تفترض أن معظم العاملين يكرهون العمل ويشغلون أنفسهم بقيود وأنظمة العمل المختلفة وهم كسالى و متمهلين في أداء العمل وأنهم مركزين اهتمامهم على ذواتهم غير مباليين بحاجات المؤسسة ومن المقاومين للتغيير الذي تود إجراءه المؤسسة، كما أن المكافآت والحوافز الممنوحة حاليا من قبل المؤسسات للعاملين قد أصبحت غير كافية للتغلب على كرههم واستيائهم من العمل، ولذلك فالطريقة الوحيدة التي تتبعها الإدارات لكي تكفل رفع أداء العاملين هي أن تجبر العاملين على الطاعة وتفرض عليهم الرقابة. (محمد ولي، 2004، ص208)

ورغم أن المدراء يمكن أن ينكروا وجود هذا الرأي في دواخلهم أو حتى في أفكارهم أنهم يمتلكون مثل وجهة النظر هذه حول العاملين، لكننا نستطيع أن نقول بأن أفعالهم أو قراراتهم تبرهن بأن النظرية "س" هي افتراضهم النموذجي حول التعامل مع العاملين.

أما النظرية "ص" فهي تتضمن مدخل إنساني وإسنادي لإدارة العاملين حيث تفترض بأن العاملين هم ليسوا كسالى ولا متمهلين وأن العمل بالنسبة لهم طبيعي كاللعب وكمصدر للحياة السعيدة, وأن أي مظهر يصورهم بهذا الشكل إنما هو نتيجة خبراتهم وتجاربهم واحتكاكهم المكتسب نتيجة العمل داخل المؤسسات والاختلاط بالكثير من العاملين والتأثر بسلوكهم داخل المؤسسة .

ولكن لو حاولت الإدارة أن تزودهم بالمحيط المناسب الذي يظهر قابليتهم وإمكانياتهم ويخفف من أعبائهم فإن العمل سيصبح بالنسبة لهم طبيعياً كاللعب والراحة , وعندئذ فالعاملين سيمارسون التوجيه الذاتي لخدمة الأهداف التزموا بتحقيقها, وأن ذكائهم وتصوراتهم وقدراتهم على الخلق يمكن أن تسخر للتطبيق في مجال العمل لو أتيحت لهم الفرص وخلقتم لهم الظروف الملائمة للتطوير والنمو.

وبالرغم من الكثير من الميزات التي تتضمنها نظرية **ماكغريكور** إلا أنها أثارت جدلاً وانتقادات مختلفة وعديدة , فقد قيل أن عملي النظرية "س" و"ص" يناقض أحدهما الآخر أو أنه ليست هناك خطوط فاصلة فيما بينها.

- 49 -

الدافعية

الفصل الثالث

للإنجاز

وهذا يشير إلى أننا قد نجد بعض القادة أو المدراء أو العاملين الذين تنطبق عليهم نظرية "س" وآخرين تنطبق عليهم نظرية "ص" إضافة إلى وجود مدراء يجمعون بين النظريتين من ناحية الانطباق أي يحملون عناصر من الاثنين , كما أن هناك أفراد يمرون بمراحل في حياتهم الوظيفية تتميز بالانتقال من "س" في المرحلة الأولى إلى "ص" في المرحلة الثانية والعكس صحيح تبعاً للظروف التي يمر بها القائد الإداري.

أما بخصوص علاقة النظرية بأسلوب القيادة الفعالة والناجحة فقد وجد أنها لا ترتبط بالعامل "س" من النظرية ولا بالعامل "ص" بل بقدرة القائد الإداري وخبرته العقلية التي يحملها والتي تمكنه من تغيير الأسلوب القيادي بما يتلاءم وطبيعة الموقف الذي يواجهه في اتخاذ القرار الإداري آخذين بعين الاعتبار زمان ومكان وأهمية القرار المتخذ ولهذا نجد أن القائد الإداري قد يعالج موقفاً إما بنظرية "س" وهو صائب ويعالج موقفاً آخر بنظرية "ص" وقد يمزج بمعالجته أسلوباً خليطاً داخل بيئة ومحيط ذو متغيرات مختلفة ومع هذا فإن القائد يكون صائباً ويحافظ على فاعليته في المؤسسة كقائد ناجح ولامع. (باسم, 2004, ص208)

3 - علاقة الدافعية بأساليب القيادة :

تؤثر أساليب القيادة على مستوى الدافعية , لكن مع تطور العمر, يعمل تحت الضغوط الاجتماعية كما أن ضبط القيادة تزيد وتطور الطموح للقيادة .

أسلوب القيادة	نمط الدافعية	الدافعية تستند إلى	نمط الشخصية	الفاعلية
الإشراف المحدد	دافعية ذاتية	الإبداع	قيادي بالأفكار أو	عالية

	الأشخاص			
عالية	- مستقل - تقدم بالتغيير	الفرص	-دافعية الفريق -دافعية الهدف	القوة
	- نمط الشخصية والفاعلية - يعتمد على مهارات القائد وبيئة العمل التي يخلقها	- الجانب المادي - الوضع الاجتماعي	- دافعية المكافأة - دافعية التعرف	أساليب مختلطة
منخفض	الوضع الراهن يعتمد على مقاومة التغيير	كما يجب الآخرين	على دافعية الآخرين	مستوى عال من الإشراف
منخفض	الوضع الراهن يعتمد على مقاومة التغيير	كما يجب الآخرين	على دافعية الآخرين	الأمر والتحكم

جدول رقم (2): علاقة الدافعية بأساليب القيادة

-50-

الدافعية	الفصل الثالث للإنجاز
----------	-------------------------

3-1 تغيير ردة الفعل:

قيادة الأمر والتحكم من الأساليب السائدة في المجتمع, لأن كل الناس لا يحبون التغيير وبمجرد أن يجيد الشخص المهارة فإنه لا يريد تعلم أخرى, قوة القيادة تعكس التغيير عن طريق دفع الأشخاص للتغيير الذي تقود التحديات. (أميمة, 2006, ص72)

3-2 رد الفعل للفاعلية:

هوامش الربح الضعيفة تدفع للتغيير فعلى المستوى الفردي أو التجارب فإن الفرد يقرر أي جانب من التغيير هل يريد الطرف الأمامي أم الطرف الخلفي , الطرف الأمامي يثير الشخص بينما الطرف الخلفي يثير الملل . إن إدارة الملل والتحكم تعتبر آراء أو مخاوف الناس في العمل تافهة, ونتيجة لذلك فإن الإدارة تتخذ إجراءات عندما تصبح المشاكل كبيرة جدا فإذا كان لدى العمال نزاعات مع مشرفيهم , سيبحثون عن طرق لزيادة حجم المشاكل وخلق بيئة عدائية.

3-3 رد الفعل لتعلم العادات:

مستوى الدافعية يعتمد على أسلوب القيادة التي يعمل تحتها الأفراد, تحت الأمر والتحكم, حيث تكون الطموحات مرتبطة بالحفاظ على الوضع الراهن, وتحت القوة ستكون الطموحات مرتبطة بالفرصة.

3-4 رد الفعل للأهداف:

الأشخاص المدفوعون ذاتيا لديهم دافعية الهدف, وبمجرد أن يحققوا هدفا فإنهم ينشئون هدفا آخر, وهنا تصبح أهداف الموظفين هي نفس أهداف المدير التنفيذي .

3-5 رد الفعل للتعرف:

التعرف مهم يبيّن تقدير ذات إيجابي وهذا يعني أن الشخص لديه مسؤولية وسلطة اتخاذ الإجراء.

4-4 علاقة كل نمط قيادي بدافعية الإنجاز:

4-1 علاقة النمط القيادي الديمقراطي بدافعية الإنجاز:

استنادا لما تضمنه هذا النمط من خصائص ومن مبادئ نص عليها في طبيعة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه وما يصدر عن المرؤوسين من سلوكيات وأداء في العمل المراد إنجازه، ومدى ما يتحقق من دافعية الإنجاز من المرؤوسين، واستنادا لما نصت عليه مجموعة النظريات التي أكدت على الارتباط الإيجابي بين هذا النمط ودافعية الإنجاز فأكدت نظرية الحاجات الثلاث التي تحدث عنها ماكلياند في إشارة إلى الحاجة إلى التواد والتي تحتوي على بعدين هما: القبول والصدقة, التعاون والمشاركة والتمركز حول أهداف الجماعة.

-51-

الدافعية

الفصل الثالث

للإنجاز

ومن هنا توصلنا إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط القيادي الديمقراطي ودافعية الإنجاز ، أي أنه كلما كانت ممارسة القائد لهذا النمط على مرؤوسيه زاد ذلك من تحفيزهم وتحسين أدائهم.

4-2 علاقة النمط القيادي الديكتاتوري بدافعية الإنجاز:

وفقا لما اتسم به هذا النمط من ميزات وما يمكن أن يصدر من سلوك القائد الذي ينتهج هذا النمط وما ينعكس عن هذه الممارسة من نتائج سلبية على مخرجات العمل المراد إنجازه وأداء المرؤوسين.

اعتبارا مما يمكن أن يؤثر هذا النمط في خفض دافعية الإنجاز لدى المرؤوسين وهذا ما اتضح من نص نظرية ماكغريكور الذي تحدث فيه عن نظرية "س" يتضمنها مفهوما ديكتاتوريا في الإدارة.

والتي تفترض أنه معظم العاملين أو المرؤوسين يكرهون العمل ويشغلون أنفسهم بقيود وأنظمة العمل المختلفة وهم كسالى و متمهلين في أداء العمل وأنهم يركزون اهتمامهم على ذواتهم غير مباليين بحاجات المؤسسة ومن المقاومين للتغيير .

إذا من خلال ماتنص عليه هذه النظرية في توضيحها للارتباط السلبي بين النمط القيادي الديكتاتوري ودافعية الإنجاز بين القائد ومرؤوسيه تتضح هذه العلاقة العكسية بصورة جلية.

4-3 علاقة النمط القيادي التسيبي بدافعية الإنجاز:

إن هذا النمط الذي يعبر عن لامبالاة وإهمال كل من القائد والمرؤوسين لمسؤولياتهم مما يزيد أوضاع المؤسسة سوءا مما يعود بالسلب على دافعية المرؤوسين وفشل العمل والتسيير داخل المؤسسة، تتضح العلاقة العكسية بين هذا النمط ودافعية الإنجاز من خلال مانصت عليه نظرية **ماكغريكور** فيما يخص هذا النمط الذي تحدث عليه في نظريته والتي سماها "ص" بقوله أنها تتضمن مدخل إنساني وإسنادي لإدارة العاملين حيث تفترض بأن العاملين هم ليسوا كسالى ولا متمهلين، وأن العمل بالنسبة لهم طبيعي كاللعب والراحة ومصدر للحياة السعيدة.

ومن هنا نستنتج أن هذا النمط يزيد الوضع سوءا داخل المؤسسة نتيجة الإهمال وعدم وجود دافعية إنجاز لتحقيق أهداف المؤسسة المراد الوصول إليه

تمهيد

إن دراسة الدافعية الإنسانية في العمل تعتبر من أكثر الظواهر تعقيدا في عصرنا الحاضر لأن الكثير منها مازال غير معروف لحد الآن وذلك لأن الدافعية للعمل والإنجاز تختلف طبقا لاختلاف المحيط , وظروف الحياة والأنماط القيادية المتبعة وكما هو الأمر في موضوع هذه الدراسة فقد ذهب العديد من العلماء والباحثين إلى الكشف في أعمالهم النظرية على التداخل ما بين كل من متغيري الدراسة , والمتمثلة في العلاقة بين النمط القيادي والدافعية للإنجاز وفي هذا الإطار سيتم التعرض إلى بعض النظريات التي كشفت في تفسيرها عن العلاقة بين هذين المتغيرين.

خلاصة

لقد سبق وأن تحدثنا بأن مفهوم الدافع يستخدم للتعبير عن الحاجات البيولوجية والاجتماعية, وكانت من بين تلك الحاجات الحاجة للإنجاز التي تم تسليط الضوء عليها في هذا الفصل , إلا أن هناك حاجات في المجال المهني , وقد اختلف في تحديدها نذكر من بينها : التحدي في العمل , المشاركة , المسؤولية , الأمن , فرص التطور , حرية التصرف , المكافأة المالية, ظروف العمل الجيدة وكذلك المنافسة , كل هذه الحاجات تدفع الفرد إلى إشباعها.

ومن خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يتضح أن هناك علاقة بين الأنماط القيادية ودافعية الإنجاز والذي أوضحت هذه النظريات السابقة التي عالجتها الجانب إلا أن هذه العلاقة لا يمكن أن تتضح وبشكل دقيق إلا من خلال ما سوف يتم التطرق إليه في الفصل الدراسة الميدانية والتي تبرز لنا هذه العلاقة كونها تتعامل مع لغة الأرقام.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

أولاً: الدراسة الاستطلاعية.

ثانياً: الدراسة الأساسية.

- 1- منهج الدراسة.
- 2- حدود الدراسة.
- 3- عينة الدراسة وخصائصها .
- 4- أدوات جمع البيانات .
- 5- الأساليب الإحصائية المستخدمة .
- 7- المعالجة الإحصائية .

الدراسة

الفصل الرابع
الميدانية

أولا : الدراسة الاستطلاعية

- الهدف منها وكيفيةها: للدراسة الاستطلاعية أهمية بالغة في التعرف على مجتمع البحث , وتهدف إلى إلمام كامل بالمشكلة المراد دراستها والتعمق فيها من طل جوانبها وتحديد شكل واضح حيث قامت مجموعة البحث بداية بمناقشة فرضيات البحث مع مجموعة من أساتذة التعليم الثانوي , ثم وزعت استمارة أولية

- استطلاعية - تحمل سؤالين مفتوحين مكنت الإجابة عليهما من تحديد الأداة المناسبة لجمع البيانات حول هذا الموضوع و إضافة إلى ذلك أن هذه الدراسة ساعدت على الوقوف على أهم الصعوبات التي يمكن أن تواجه مجموعة البحث حتى يتم تجاوزها .

تمثل السؤالان المفتوحان في هذه الدراسة فيما يلي :

* كيف يمكن أن تحكم على الشخص المدير إن كان يصلح للقيادة ؟

* ما الذي يدفعك لتحقيق أفضل الإنجازات في إطار عملك ؟

- أما عينة الدراسة الاستطلاعية فقد تكونت من 25 أستاذا يدرسون في 04 ثانويات من ثانويات ولاية المسيلة .

- تمت الدراسة الاستطلاعية في شهر ديسمبر من السنة الدراسية 2008-2009 .

بعد جمع المعلومات حول إجابات السؤالين المطروحين في الدراسة الاستطلاعية , وباستخدام التراث النظري المتعلق بمتغيرات البحث , تم التوصل إلى اقتراح أن تكون أداة جمع البيانات :

- استمارة استبيان لقياس النمط القيادي لمديري الثانويات .

- استمارة استبيان لقياس دافعية الإنجاز لدى الأساتذة .

ثانيا: الدراسة الأساسية

1- منهج الدراسة:

يرتبط اختيار المنهج المناسب للدراسة بطبيعة المشكلة التي يعالجها, لذلك تم اختيار المنهج الوصفي بما يناسب دراسة هذا الموضوع , ذلك باعتبار هذا المنهج يقوم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع وكذلك يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات عن حقائق الأشياء والظواهر الموجودة وإخضاعها للدراسة العلمية.(عمار,1995,ص122)

2- حدود الدراسة: يتحدد البحث كما يلي :

* العنصر البشري: ويتمثل في عينة البحث المكونة من 120 أستاذا من أساتذة التعليم الثانوي والموزعين على

11 ثانوية من ثانويات المسيلة .

* الحدود الزمانية: حيث أجريت الدراسة الميدانية في بداية شهر مارس من السنة الدراسية 2008/2009

* الحدود المكانية: حيث أجريت الدراسة في 11 ثانوية من ثانويات ولاية المسيلة.

3- عينة الدراسة وخصائصها:

يتمثل مجتمع الدراسة الأصلي في جميع أساتذة التعليم الثانوي والتقني في ثانويات ومناقن ولاية المسيلة والذين وصل عددهم إلى 47 ثانوية تم إجراء الدراسة على 11 ثانوية فقط من هذه الولاية تم اختيارهم قصدياً فتكونت عينة الدراسة من 120 أستاذاً وأستاذاً 434 وتناولت الدراسة متغيرين متغير مستقل, ومتغير تابع

4- أدوات جمع البيانات:

4-1 الخصائص السيكمترية لأداة البحث:

اعتمدت مجموعة البحث على أداة البحث المتمثلة في استمارة استبيان لكل من النمط القيادي ودافعية الإنجاز, مصممة من طرف الباحث عمار شوشان تناول هذا الموضوع في دراسته فقام بقياس كل من الصدق والثبات لهاتين الأداةين, وكانت الأداة الخاصة بالنمط القيادي تحمل 60 بنداً أما الأداة التي تخص دافعية الإنجاز تحمل 60 بنداً, بعد عرضها على مجموعة من المحكمين, وتوفرها على الخصائص السيكمترية تم تطبيقها في إجراءات الدراسة الميدانية لديه.

أما الدراسة الحالية فقد تم اختيار 34 بنداً من بنود الاستبانة التي تخص النمط القيادي, و34 بنداً من بنود الاستبانة التي تخص دافعية الإنجاز, بعدها تم قياس الصدق والثبات لهاتين الأداةين كما يلي:

• الثبات:

يشير الثبات في معانيه إلى استقرار النتائج المتحصل عليها حتى ولو طبق المقياس عدة مرات على عينة من نفس الأفراد فدرجة الثبات هي التي تحدد قيمة الاستبيان العلمية, اعتمدنا في حساب ثبات الاستبيان على طريقة التجزئة النصفية, وذلك بحساب درجات أفراد عينة مكونة من 11 أستاذاً, باستعمال معامل الارتباط بيرسون لنصف الاستمارة ثم استعمال معادلة سبيرمان براون التصحيحية لحساب معامل الارتباط الكلي فكانت النتائج كما يلي:

* معامل الارتباط الكلي $r = 0.78$ وتعتبر هذه النتيجة دالة إحصائياً , بمعنى أن هذا المقياس يتميز بالثبات.

- استبانة دافعية الإنجاز لدى الأساتذة :

* معامل الارتباط بيرسون لنصف الاستمارة $r = 0.61$

* معامل الارتباط الكلي $r = 0.75$ وهذه النتيجة تعتبر دالة إحصائياً بمعنى أن مقياس دافعية الإنجاز يتميز بالثبات.

● الصدق : تم حساب الصدق بطريقتين :

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين) : يعتبر هذا النوع من الصدق من أهم أنواع الصدق الواجب توفرها في أداة جمع البيانات , والأداة المستعملة من طرف الباحثين يتوفر فيها هذا النوع من الصدق , وذلك بعد توزيعها على مجموعة من الأساتذة المحكمين للحكم على مضمونها بمدى تحقيقها للهدف في هذه الدراسة.

- الصدق الذاتي : إحصائه هو الجذر التربيعي للثبات (معامل الارتباط الكلي).

- استبانة النمط القيادي لمديري الثانويات : الصدق الذاتي $= 0.883$ وهي نتيجة دالة إحصائياً.

- استبانة دافعية الإنجاز لدى الأساتذة : الصدق الذاتي $= 0.866$ وهي نتيجة دالة إحصائياً .

2-4 وصف أداة البحث:

* استبانة النمط القيادي لمديري الثانويات :

تم التوضيح للمستجيب على الاستبانة على سلم الإجابة إزاء كل بند من بنودها , وهو سلم مكون من خمس عبارات تحمل كل عبارة في تقييم البند درجة معينة , وهذه العبارات هي كما يلي على الترتيب (موافق جداً - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بتاتا) , بحيث تأخذ الدرجات الآتية على التوالي (5 - 4 - 3 - 2 - 1) , وبناء عليه يتم تحديد النمط القيادي لمدير الثانوية من خلال حساب متوسط استجابات جميع الأساتذة على فقرات الاستبيان بشكل كامل .

تكونت الاستبانة من 34 بنداً , تقيس هذه الاستبانة 03 أنماط قيادية هي النمط الديمقراطي , النمط الديكتاتوري , النمط التسيبي , والجدول الآتي يمثل العبارات التي تخص كل نمط .

الدراسة	الفصل الرابع الميدانية
---------	---------------------------

عدد العبارات	رقم العبارات التي تمثل كل نمط	النمط القيادي
13	35-32-24-20-19-17-15-12-9-7-6-2-1	الديمقراطي

13	34-33-30-27-26-23-1822-14-11-10-5-3	الديكتاتوري
09	31-29-28-25-21-16-13-8-4	التسيبي

جدول رقم (3) : يوضح العبارات التي تمثل كل نمط قيادي

* استبانة دافعية الإنجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي :

تم التوضيح للمستجيب على الاستبانة على سلم الإجابة إزاء كل بند من بنودها , وهو سلم مكون من خمس عبارات تحمل كل عبارة في تقييم البند درجة معينة , وهذه العبارات هي كما يلي على الترتيب (تنطبق بدرجة كبيرة - تنطبق بدرجة متوسطة - تنطبق بدرجة بسيطة - لا تنطبق - لا تنطبق بتاتا) , بحيث تأخذ الدرجات الآتية على التوالي (1-2-3-4-5) في حالة العبارات الإيجابية.

والترتيب التالي (1-2-3-4-5) في حالة العبارات السلبية , وبناء عليه يتم قياس دافعية الإنجاز من خلال حساب متوسط استجابات جميع الاساتذة على بنود الاستبانة بشكل كامل .
تكونت الاستبانة من 34 بندا منها 06 عبارات سلبية , هذه الاستبانة تقيس 04 أبعاد هي: حب العمل والتفاني فيه العلاقات داخل وخارج بيئة العمل , الرضا العام , الطموح والمثابرة , والجدول التالي يوضح العبارات التي تخص كل بعد.

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

جدول رقم (4) : يوضح العبارات التي تمثل كل بعد من أبعاد دافعية الإنجاز.

الدراسة	الفصل الرابع الميدانية
---------	---------------------------

في ضوء فرضيات البحث تم معالجة الدرجات الخام بالاعتماد على (spss) والأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط بيرسون "ر" : وطبق هذا القانون لمعالجة البيانات الإحصائية لمتغيري الدراسة (النمط القيادي ودافعية الإنجاز) وللتحقق من الفرضية الرئيسية وذلك ببيان مدى وجود ارتباط (خطي) بين النمط القيادي ودافعية الإنجاز .

$$ن \text{ مج س ص} - \text{مج س} \times \text{مج ص}$$

$$r = \frac{\text{---}}{\sqrt{[ن \text{ مج س} - 2] [ن \text{ مج ص} - 2]}}$$

- معادلة سبيرمان براون التصحيحية: وطبقت هذه المعادلة لحساب معامل الارتباط الكلي (معامل ثبات الاختبار) وذلك عند استخدام طريقة التجزئة النصفية حيث:

$$r: \text{هو معامل الارتباط الكلي} \quad r \times 2$$

$$r: \text{هو معامل الارتباط بين نصفي الاختبار} \quad r = -$$

$$r + 1$$

$$\sqrt{\text{الثبات}} = \text{الصدق}$$

- المتوسط الحسابي: واستخدم لإيجاد قيمة الانحراف المعياري، وهو يعبر عن متوسط استجابات الأفراد حول متغيرات البحث .

$$\text{مج س}$$

$$س = -$$

ن

- الانحراف المعياري: واستخدم للتعبير عن مدى تشتت البيانات (ويمثل المتوسط الحسابي لمجموع مربع انحراف المفردات عن متوسطها).

$$ع = \sqrt{\frac{\text{مج ن} (س - \bar{س})^2}{ن}}$$

7- المعالجة الإحصائية :

- الإحصاء الوصفي لاختبار الفرضيات:

دافعية الإنجاز	النمط التسيبي	النمط الديكتاتوري	النمط الديمقراطي	الأساليب الإحصائية
8628	2064	3456	5880	مجموع الدرجات
71.9	17.2	28.8	49	المتوسط الحسابي
19.47	6.33	31.05	28.12	الانحراف المعياري
	0.41 -	0.30 -	0.45	معامل الارتباط

مستوى الدلالة: 0.01.

جدول رقم (5) : يوضح العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي ودافعية الإنجاز.

الفصل الخامس : عرض النتائج ومناقشتها

- 1- عرض النتائج وتفسيرها.
- 2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.
- 3- الاستنتاجات و الاقتراحات.

1-1 من خلال الجدول الذي يوضح المعالجة الإحصائية نلاحظ مايلي:

مستوى الدلالة	دافعية الإنجاز	
0.01 دال عند	$r = 0.45$	النمط الديمقراطي

جدول رقم (6) : علاقة النمط الديمقراطي بدافعية الإنجاز

- قيمة معامل الارتباط بيرسون $r = 0.45$ بين النمط القيادي الديمقراطي ودافعية الإنجاز دالة عند المستوى 0.01 وهذا يعني أنه يوجد ارتباط طردي بين النمط القيادي الديمقراطي لمديري الثانويات ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة , وتفسير ذلك أنه كلما كان أسلوب المدير في التسيير داخل المؤسسة ديمقراطيا , كلما كانت دافعية الأساتذة للإنجاز عالية , وبالتالي تحققت الفرضية الأولى .

2-1 من خلال الجدول الذي يوضح المعالجة الإحصائية نلاحظ مايلي :

مستوى الدلالة	دافعية الإنجاز	
0.01 دال عند	$r = -0.30$	النمط الديكتاتوري

جدول رقم (7) : علاقة النمط الديكتاتوري بدافعية الإنجاز

- قيمة معامل الارتباط بيرسون $r = (-0.30)$ بين النمط القيادي الديكتاتوري ودافعية الإنجاز دالة عند المستوى 0.01 وهذا يعني أنه يوجد ارتباط عكسي بين النمط القيادي الديكتاتوري لمديري الثانويات ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة , وتفسير ذلك أنه كلما كان أسلوب المدير في التسيير داخل المؤسسة ديكتاتوريا , كلما كانت دافعية الأساتذة للإنجاز منخفضة , وبالتالي تحققت الفرضية الثانية بوجود هذا الارتباط ولكن نوع هذا الارتباط كان عكسيا.

3-1 خلال الجدول الذي يوضح المعالجة الإحصائية نلاحظ ما يلي :

مستوى الدلالة	دافعية الإنجاز	
0.01 دال عند	$r = -0.41$	النمط التسيبي

جدول رقم (8) : علاقة النمط التسيبي بدافعية الإنجاز

- قيمة معامل الارتباط بيرسون $r = (-0.41)$ بين النمط التسيبي ودافعية الإنجاز دالة عند المستوى 0.01 وهذا يعني أنه يوجد ارتباط عكسي بين النمط القيادي التسيبي لمديري الثانويات ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة وتفسير ذلك أنه كلما كان أسلوب المدير في التسيير داخل المؤسسة تسييبا .

2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

من خلال النتائج السابقة تم التوصل إلى أن هناك علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي لمديري الثانويات ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة , حيث تأكد وجود علاقة ارتباطيه طردية بين النمط القيادي الديمقراطي ودافعية الإنجاز أي أنه كلما كان أسلوب القيادة لدى المدير ديمقراطيا في التسيير زاد ذلك من دافعية الإنجاز لدى الأساتذة على عكس النمط الديكتاتوري والنمط التسيبي اللذان تأكد ارتباطهما العكسي بدافعية الإنجاز . وبالتالي كشفت الدراسة الحالية على صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي لمديري الثانويات بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة . وهذا ما يتوافق مع الكثير من الدراسات التي أجريت لهذا الغرض منها , دراسة العموش 1995, ودراسة إبراهيم سلهاط 2002, ودراسة حمود أحمد النجداوي 1991 , ودراسة لوين وليبيت ووايت 1939, وما يتوافق أيضا مع ما تم تناوله في الدراسة النظرية في وضوح هذه العلاقة وطبيعتها بين كل نمط قيادي ودافعية الإنجاز, اتضح ذلك جليا في نظرية وضع الأهداف ونظرية ماكغريكور أيضا .

إن هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية في غاية الأهمية في التطبيق الإداري , إذ أنها تؤكد لكل من يقوم على العملية التربوية , أو يمارس القيادة في جماعة تربوية إذا أراد الوصول إلى مستوى جيد من المردود والأداء في المؤسسة من حيث التسيير والتحصيل العلمي للطلاب والإنجاز العالي للأساتذة أن أنجع الأنماط التي تعينه في الوصول إلى ذلك هو النمط الديمقراطي , واستبعاد بقية الأنماط القيادية الأخرى, ومن هذا المنطلق وجب على كل الهيئات المسؤولة على تقرير من يكون مديرا لمؤسسة ما أو توزيع مناصب ذات طبيعة قيادية من هذا النوع أن تحرص على إقامة دورات تدريبية لكل من يهيئ لأن يكون قياديا وإجراء الاختبارات اللازمة لهؤلاء المديرين إضافة إلى عنصر الرقابة والأهم من أجل الوصول بهذه المؤسسات إلى مستويات عليا من التحصيل والإنجازات العالية للأساتذة , مما ينعكس ذلك على الأمة من صلاح وتطور .

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها نستنتج أن القيادة وكل ما يتعلق بها من خصائص وأنواع في التسيير تلعب دورا كبيرا في تقرير مردود التربية وما يعود منها على مستوى التحصيل العلمي للطلاب والإنجازات لدى الأساتذة, وفيما يلي مجموعة الاقتراحات الموضوعية من طرف مجموعة البحث :

- على المدير أن يتذكر دائما أن المقدرة والكفاءة والفرصة تلعب دورا كبيرا في التأثير على دافعية الأساتذة.
- تشجيع النمط القيادي الديمقراطي لمديري الثانويات من طرف الهيئات المسؤولة .
- على المدير أن يعي الفروق الفردية بين الأساتذة في الحاجات والقدرات والأهداف .
- المدير بحكم دوره ووظيفته يمثل قدوة يمكن أن يزيد من دافعية الإنجاز لدى العاملين .
- ضرورة إخضاع كل من يترشح للإدارة لاختبار يقيس النمط القيادي حتى يختار كل من يتصف بصفات قيادية إيجابية .
- التأكيد على العوائد والمدعمات الإيجابية مباشرة بعد الأداء .
- إقامة دورات تدريبية لفائدة المديرين لتمكينهم من الأداء الأمثل لمهامهم القيادية .

خاتمة

خاتمة

تعد القيادة أسلوب تسيير فعال يتخذ المسير قراراته فيها , سواء كان هذا التسيير أو القرار إيجابيا أو سلبيا وفعاليته الإيجابية تتضح في الإنجاز العالي للأتباع أما فعاليته السلبية تتضح في الإنجاز المنخفض والضعيف للأتباع في ضوء الأهداف المسطرة لهذه المؤسسة ولمشاريعها .

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو إثبات أن القيادة لها التأثير الفعال في دافعية الإنجاز من خلال موضوع الدراسة الذي تم تناوله , والذي أكد من خلال الدراسة النظرية والميدانية على مدى وجود كل نمط من أنماط

القيادة في المؤسسات التربوية الجزائرية , وأي هذه الأنماط أكثر إيجابية في انعكاس ذلك على إنجازات الأساتذة في وضوحهم وصراحتهم الغالبة في الإجابة على كل سؤال يخص هذا الموضوع , حيث انتهت دراسة هذا الموضوع بإثبات صحة الفرضيات التي تم اقتراحها بوجود علاقة طردية تربط النمط القيادي الديمقراطي ودافعية الإنجاز على عكس ارتباط النمط القيادي الديكتاتوري والنمط القيادي التسيبي بدافعية الإنجاز. وفي الأخير نذكر أهم الصعوبات التي واجهت الباحثين في إعداد هذه الدراسة , تتلخص فيما يلي :

- قلة المراجع التي تتناول البحث في العلاقة الموجودة بين النمط القيادي ودافعية الإنجاز .
- الصعوبة في إجراءات الدراسة الميدانية , والتي تكمن في كبر حجم العينة مما صعب ذلك توزيع وجمع الاستمارات رغم الحرص والاهتمام , إلا أن نسبة كبيرة من الاستمارات لم تتمكن من استرجاعها لعدم اهتمام وتعاون بعض الأساتذة .

-65-

ملخص البحث

حاولت هذه الدراسة بعنوان : النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة, أن تجيب على سؤال رئيسي هو:

- هل توجد علاقة بين النمط القيادي لمديري الثانويات ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة؟
في ضوء العلاقة بين المتغيرين (النمط القيادي,دافعية الإنجاز) وبدراسة نظرية وأخرى ميدانية أختبر الفرض الرئيسي التالي :

- توجد علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي لمديري الثانويات ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة.
إضافة إلى اختبار الفرضيات الفرعية التالية :

- توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي ودافعية الإنجاز.

- توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديكتاتوري ودافعية الإنجاز.

- توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي التسبيبي ودافعية الإنجاز.

استهدفت الدراسة النظرية : الكشف على طبيعة العلاقة الموجودة بين كل نمط قيادي ودافعية الإنجاز ,

وبالتالي معرفة أي نمط يزيد من دافعية الإنجاز .

أما الدراسة الميدانية: تناولت الفحص الكمي للبيانات بالتطبيق للأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الموضوع

, وتمت الدراسة على عينة مكونة من 120 أستاذ , تم اختيار العينة بالطريقة القصدية من بين 434 أستاذا

وأستاذة يدرسون في 11 مؤسسة على مستوى ولاية المسيلة , اختيرت المؤسسات قصديا , حيث تم التوصل إلى

تحقق للفرضيات الثلاث بوجود ارتباط بين الأنماط القيادية ودافعية الإنجاز.

تتجلى أهمية هذه الدراسة في معرفة أي الأنماط هو السائد في الممارسات الإدارية والقيمة العلمية التي تضيفها

هذه الدراسة فيما يخص العلاقة بين هذين المتغيرين .

المراجع

قائمة المراجع

- 1- أ. براون: علم النفس الاجتماعي في الصناعة, دار المعارف , . 1968
- 2- أحمد إبراهيم أحمد : تطوير الإدارة المدرسية (دراسات نظرية وميدانية) , مكتبة المعارف الحديثة الإسكندرية , مصر, . 2006
- 3- أحمد إسماعيل صبحي : الإدارة التعليمية والإدارة المعاصرة , دار الفكر العربي, القاهرة , مصر, . 2000
- 4- أحمد بلقيس, توفيق المرعي : الميسر في علم النفس , ط2 , دار الفرقان, عمان , الأردن, . 1996
- 5- أحمد محمد عبد الخالق: أسس علم النفس ط3 , دار المعرفة الجامعية , مصر, 2002 .
- 6- أسامة كامل راتب : دوافع التفوق في النشاط الرياضي, دار الفكر العربي , القاهرة . 1990
- 7- أمل الأحمد: بحوث ودراسات في علم النفس , ط1 , مؤسسة الرسالة , لبنان , 2002 .
- 8- أميمة عمور وآخرون: الدافعية والذكاء العاطفي, ط1, دار الفكر عمان , الأردن, . 2006

- 9- السيد سلامة خميسي : قراءات في الإدارة المدرسية, د.ط, دار الوفاء للطباعة والنشر , الاسكندرية, مصر, 2001.
- 10- إيهاب صبحي محمد رزيق : الإدارة والأسس والوظائف, دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع , مصر, 2001.
- 11- باسم محمد ولي, محمد جاسم محمد: علم النفس الاجتماعي, ط1, دار الثقافة للنشر والتوزيع, عمان , الأردن, 2004.
- 12- جمعي بوقفة: التفاؤل والتشاؤم وعلاقتها بدافع الإنجاز , ط1, دار النشر , باتنة , د.س .
- 13- جودت عزت عطوي : الإدارة التعليمية والإشراف التربوي , ط1, دار الثقافة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2001.
- 14- حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي, ط5, عالم الكتب , مصر , د.س .
- 15- حمدي علي الفرماوي: دافعية الإنسان بين النظرية المبكرة والاتجاهات المعاصرة, دار الفكر العربي, ط1 القاهرة, 2004.
- 16- خليل المعاينة : علم النفس التربوي , ط1, دار الفكر للطباعة والنشر , بيروت , 2000.
- 17- خليل ميخائيل معوض : علم النفس العام , ط1, دار الكتب , مركز الإسكندرية للتوزيع, مصر 2001.
- 18- خيرى وناس , بوصنوبرة عبد الحميد : مادة التربية وعلم النفس وزارة التربية الوطنية , مديرية التكوين 2006,
- 66-
- 19- رشاد علي عبد العزيز موسى : علم النفس الدافعية, دار النهضة العربية , القاهرة, 1994.
- 20- زكي محمود هاشم : الجوانب السلوكية في الإدارة, ط3 , وكالة المطبوعات , الكويت , 1980
- 21- سامي سلطي عريفج : الإدارة التربوية المعاصرة , ط1, دار الفكر للطباعة والنشر , عمان , الأردن 2001 .
- 22- شعبان علي حسين السيبي: علم النفس وأسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق, المكتب الجامعي الحديث , الاسكندرية , 2002.
- 23- طارق عبد الحميد البدرى : الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية , ط1, دار الفكر للطباعة والنشر عمان , الأردن , 2001 .
- 24- ظريف شوقي : السلوك القيادي وفعالية الإدارة, دار غريب , القاهرة , د.س .
- 25- عبد الرحمان عدس, نايفة القطا مي : مبادئ علم النفس , ط1, دار الفكر للنشر والتوزيع , عمان الأردن , 2000.

- 26- عبد الرحمان محمد العيسوي : دراسات في علم النفس الاجتماعي, دار النهضة العربية للطباعة والنشر, بيروت , لبنان, 1974 .
- 27- عبد العزيز عطا الله المعاينة :الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر , ط1, دار حامد للنشر والتوزيع ,عمان, الأردن, 2007
- 28- عبد الغني النوري : اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية , ط1, دار الثقافة, الدوحة قطر ,. 1991
- 29- عبد اللطيف محمد خليفة: الدافعية للإنجاز , دار غريب , القاهرة , . 2000
- 30- عماد عبد الرحيم الزعلول:علم النفس العسكري , ط1, دار الشروق للنشر والتوزيع ,الجزائر . 2005
- 31- عمار بنخوش, احمد محمودالذينات = منهج الحث العلمي وطرق إعداد البحث, ديوان المطبوعات الجامعية,الجزائر1995 .
- 32- فوزي محمد جبل :علم النفس العام , المكتب الجامعي الأزاريطة , 2001 .
- 33- كامل محمد محمد عويضة:سيكولوجية الطفولة, ط1, دار الكتب العلمية , بيروت , 1996 .
- 34- مجدي محمد أحمد عبد الله :علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق, دار المعرفة الجامعية , بيروت 1999 .
- 35- محمد بن حمودة :علم الإدارة المدرسية (نظرياتها وتطبيقاتها في النظام التربوي الجزائري), دار العلوم عناية, الجزائر, 2000.

- 36- محمد بن حمودة : علم الإدارة المدرسية (نظرياتها وتطبيقاتها في النظام التربوي الجزائري), دار العلوم للنشر والتوزيع الجزائر, 2005.
- 37- محمد بني يونس :مبادئ علم النفس , ط1, دار الشروق للنشر , عمان ,الأردن , . 2004
- 38- محمد رجب البيومي : علم النفس الاجتماعي , ط2, دار الكتب العلمية , بيروت , لبنان , 1996 .
- 39- محمد عبد الصمد الأغبري : الإدارة المدرسية (البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر) , دار النهضة العربية , ط1 بيروت 2000 .
- 40- محي الدين توق وآخرون:أسس علم النفس التربوي , ط1, دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع,الأردن , 2003.
- 41- محي الدين مختار : محاضرات في علم النفس الاجتماعي , ديوان المطبوعات الجامعية ,الجزائر .

42- هشام يحي طالب: دليل التدريب القيادي, ط1, سلسلة التنمية البشرية, الأردن, د.س.

الرسائل الجامعية

- 1- إبراهيم سلهاط : النمط القيادي السائد في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة) معهد علم الاجتماع , جامعة منتوري , بقسنطينة , 2001.-2002
- 2- بوجمعة لقريعات : القيادة الإدارية ودورها في تطوير الإدارة الجزائرية (رسالة ماجستير غير منشورة) , 1982.
- 3- نجاة جميل نصر الله البدور: مستوى الضغوط النفسية وعلاقته بمستوى الدافعية لمديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في الأردن , (رسالة ماجستير) .

المجلة:

- ماجدة حسين محمود :الدافعية العامة, والتوجه القومي ,دراسات عربية في علم النفس ,مجلد1, دار غريب, القاهرة , 2002.

القواميس:

- 1- المنجد في اللغة والإعلام: ط37, دار المشرق, بيروت , لبنان , 1998 .
- 2- علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد , ط7, المؤسسة الوطنية للكتاب , الجزائر , 1991.

الملاحق

ملحق رقم (1): استمارة الدراسة الاستطلاعية

بسم الله الرحمان الرحيم

جامعة محمد بوضياف-المسيلة-
كلية الآداب والعلوم الاجتماعية.
قسم علم النفس وعلوم التربية.
تخصص : التكوين والتسيير في قطاع
التربية
السنة الرابعة

الأخ أستاذ التعليم الثانوي المحترم:
تحية طيبة وبعد
يقوم جماعة البحث بإجراء دراسة بعنوان " النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة " وذلك في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في الإدارة التربوية من جامعة المسيلة , ولتحقيق هدف الدراسة فإننا نرجو منك أخي الفاضل التكرم بالإجابة على هذين السؤالين اللذان سيساعداننا في إعداد الأداة المناسبة لجمع البيانات:

1- كيف يمكن أن تحكم على الشخص المدير إن كان يصلح للقيادة ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2- ما الذي يدفعك لتحقيق أفضل الإنجازات في إطار عملك؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

-69-

ملحق رقم (2): عينة من إجابات الدراسة الاستطلاعية

1- يمكن الحكم على الشخص المدير إن كان يصلح للقيادة : تمركزت إجابات الأساتذة حول النقاط

التالية:

- قيادي ذا كفاءة وريادة في حدود عمله.
- يتمتع بمواهب مميزة في القيادة.
- يكون محل أنظار من حوله ويحتل مركز الصدارة, ويتوقع منه التقدم للقيادة في أي عمل .
- نجد دائما من يرضى أن يكون تابعا له .
- لا يميل إلى الانقياد والتبعية .
- مبدع في التفكير في بعض الأمور وله آراءه الخاصة.
- يتوصل إلى الحلول والاقتراحات حول منهج العمل دائما.
- يتمتع بشخصية جيدة ومن أكثر الناس قبولا في المجتمع.

- يترك انطبعا حسنا لدى أغلب الناس .
- متحدث بارع.
- أكثر قدرة في التعبير والتوصل إلى الأفكار.
- يفهم الناس ما يقوله ويجنون الإنصات إليه عندما يتكلم.
- أمين يمكن الاعتماد عليه والثقة به ويكسب احترام الجميع.

2- الأمور التي تدفعني لتحقيق أفضل الإنجازات في إطار العمل: تركزت إجابات الأساتذة حول النقاط التالية:

- السعي لرضا الله وإرضاء الضمير المهني .
- لأرى نتيجة إنجازي في سلوك المتعلمين .
- لأحافظ على علاقاتي مع المدير وبقية الموظفين .
- لنيل احترام الجميع.
- الحافز المادي والمعنوي (الترقيات , التقدير) .
- الصحة النفسية والجسدية الجيدة .
- ظروف العمل (إدارة متفهمة , تلاميذ ملتزمون , أولياء متعاونون).
- الإشراف المتواصل والجيد .

-70-

- احترام الرأي والمشاركة في المناقشات في إطار العمل .
- توفير المساعدة والمكتبات وأجهزة الإعلام الآلي .
- تطور نظرة المجتمع للأستاذ من حيث القيمة الإنسانية والعلمية له.
- التحصيل الجيد للتلاميذ بعد الجهود المبذولة .
- المعاملة الجيدة من طرف المدير والمشرف وبقية الأساتذة .
- المصاحبة والتعاون بين الجميع داخل المؤسسة .
- المشاركة في التخطيط لمشاريع المؤسسة.
- مشاركة المدير في حل مشكلات المؤسسة .
- ساعات العمل المعقولة لكل أستاذ.

ملحق رقم (3): استمارتنا النمط القيادي للمديرين ودافعية الإنجاز للأساتذة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية الآداب والعلوم الاجتماعية

تخصص: التكوين والتسيير في قطاع التربية

قسم علم النفس وعلوم التربية

أخي وأختي تحية طيبة وبعد :

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في علم النفس وعلوم التربية , نضع بين يديك هذه الاستمارة التي تحوي مجموعتين , المجموعة الأولى تحتوي على أسئلة لمعرفة النمط القيادي لمديري الثانويات و المجموعة الثانية تتضمن عبارات تتعلق بدافعتك للإنجاز أثناء أدائك المهني . لذلك نرجو منك تقديم يد المساعدة بإعطائنا معلومات يمكننا من خلالها الوصول إلى نتائج أكثر موضوعية .

تأكد تماما بأن إجابتك ستستخدم لأغراض البحث العلمي , والمطلوب منك وضع (x) أمام الإجابة التي تراها مناسبة.

إشراف الأستاذ

- بلاح ياسين -

من إعداد الطالبات :

- بوقفة حنان

- بغدادي حليلة

- قويسى حليلة السعدية

- 72 -

استمارة النمط القيادي لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة

الرقم	العبرة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بتاتا
01	تربطني بالمدير علاقات إنسانية حسنة					
02	يشعر المدير بالأساتذة ويقدر ظروفهم					
03	لا يعبرني 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 ويناقشها					
07	يأخذ بآرائنا حين إعداد البرامج					

					يكثر المدير من الغيابات	08
					يعتمد المدير الشورى أسلوبا في العمل	09
					يتقيد المدير بالأمور الروتينية والتفصيلية	10
					يعتز المدير برأيه ولا يتنازل عنه	11
					يسود المؤسسة جو من الثقة المتبادلة والتجاوب التلقائي	12
					المدير غير حازم ويتردد في آراءه	13
					لا يهتم المدير إلا بالعمل ولا يهتمه غيره	14
					يتعامل المدير مع الجميع بالمساواة	15
					يسود المؤسسة التسبب والفوضى	16
					يزور المدير الأساتذة في الأقسام ويقوم بتوجيههم	17
					لا يقبل بالرأي الآخر	18
					يتعامل المدير بموضوعية في مسألة الثواب والعقاب	19
					يثني المدير على الاقتراحات الجيدة	20
					يحب المدير الظهور	21
					لا يشجع المدير الإبداع والابتكار	22
					يفرض علينا أوامره ويجبرنا 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 والحرية غير المضبوطة	28
					المدير غامض في تعليماته وأوامره	29
					يساهم المدير في إذكاء الصراعات داخل المؤسسة	30
					أجد المدير زميلا لي أكثر منه رئيسا	31
					لا يتواصل المدير مع الأساتذة خارج أوقات العمل	32
					يتعامل المدير بالمحاباة	33
					يشعري المدير بالثقة بنفسه	34

استمارة دافعية الإنجاز لدى الأساتذة

الرقم	العبرة	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة بسيطة	لا تنطبق	لا تنطبق بتاتا
01	أشعر بالارتياح حين ذهابي للمؤسسة					
02	أتضايق كلما تأهبت إلى الذهاب إلى عملي					
03	أحب عملي وأتفانى فيه					
04	وجودي ضمن جماعة العمل يشعرنى بالطمأنينة					
05	تسود الثقة والتقدير المتبادل في علاقاتي مع رؤسائي في العمل					
06	أحرص على تنفيذ بعض الأنشطة الجماعية					
07	أشعر بالفخر والاعتزاز لما أقوم به من عمل					
08	لا أفكر في تغيير مكان عملي					

					09 أنجز أكثر مما أكون مصمما عل عمله
					10 أسعى بجد للتحسين من أدائي
					11 أفكر في تغيير مهنتي
					12 أقوم بعملي كما يمليه علي واجبي
					13 أتحمل المسؤولية الكاملة تجاه ما أقوم به من عمل
					14 أواظب على أوقات الدوام في المؤسسة
					15 أشعر بالاعتزاز كلما كانت نتائج تلاميذي جيدة
					16 أشعر أن مهنتي تقابل باحترام من طرف الآخرين
					17 يزداد تعلقي بمهنتي كلما ازدادت خبرتي
					18 يقابل زملائي آرائي بروح من الحوار والاهتمام
					19 أتعاون مع الزملاء في تحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة
					20 أبذل أقصى طاقاتي لتحقيق طموحاتي
					21 المعاملة الحسنة من طرف المدير تجعلني أحسن من أدائي باستمرار
					22 أشعر بالرضا عن أدائي في العمل
					23 أشعر بالاطمئنان لوجود نظام للتعويض عن حوادث العمل
					24 أسعى باستمرار لبناء علاقات جيدة مع زملائي في العمل
					25 ظروف في المادية غير مساعدة على الأداء الجيد
					26 أفضل التعاون مع الآخرين بدل منافستهم
					27 أعتقد أن الوصول إلى مركز مرموق يكون بالجد والعمل
					28 أرى أن التربية والتعليم أساس كل نهضة وتنمية
					29 اخترت مهنة التعليم عن قناعة وحب لها
					30 أعمل في قطاع التعليم مرغما لأنني لا أملك البديل
					31 أشعر أن المدارس لم تعد تؤدي رسالتها
					32 أصبحت مهنة التعليم أكثر مشقة وتعبا
					33 أحرص على التحضير الجيد لدروسي
					34 شعوري بالمسؤولية تجاه التلاميذ يدفعني للعمل بجد

الجانب النظري

الجانب الميداني