

## الأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية وأثرها على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين

## دراسة ميدانية في المدارس الابتدائية لولاية الوادي

## Leadership styles of primary school principals and their impact on motivation for achievement among teachers- Empirical Study in El -oued primary schools

إبراهيم مسغوني<sup>1\*</sup>، نور الدين تاويريت<sup>2</sup><sup>1</sup>جامعة بسكرة (الجزائر) [mes.brahim@gmail.com](mailto:mes.brahim@gmail.com)<sup>1</sup>جامعة بسكرة (الجزائر) [Noureddinetaouririt@yahoo.fr](mailto:Noureddinetaouririt@yahoo.fr)

تاريخ النشر: 2019-11-25

تاريخ القبول: 2019-10-24

تاريخ الاستلام: 2019-09-02

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في تسيير المدارس الابتدائية، والتعرف على مستوى الدافعية للإنجاز لدى معلمي المدارس الابتدائية، والكشف على مدى تأثير النمط القيادي الديمقراطي، والنمط القيادي الديكتاتوري على مستوى الدافعية للإنجاز لدى الأساتذة، ومدى الفروق في مستوى الدافعية للإنجاز لدى الأساتذة حسب الجنس والنمط القيادي للمدير .

**الكلمات المفتاحية:** الأنماط القيادية؛ الدافعية للإنجاز .

**Abstract:** The aim of this study is to identify the prevailing leadership styles in primary school management, and identify the level of motivation for achievement among primary school teachers, and reveal the influence of the democratic leadership pattern, and the dictatorial leadership style at the level of motivation for achievement among professors, and the extent of differences in the level of motivation of achievement among teachers by gender and leadership style.

**Keywords :** Leadership styles; Motivation for achievement.

\*المؤلف المرسل: [mes.brahim@gmail.com](mailto:mes.brahim@gmail.com)

**1-مقدمة:**

تسعى كل المجتمعات في العالم إلى الحفاظ على تراثها الحضاري والثقافي وتستخدم في ذلك أساليب ومؤسسات مختلفة باختلاف طبيعة هذه المجتمعات سواء كانت بدائية أو متطورة، وتعتمد في ذلك على التنشئة الاجتماعية وقد أعدت هذه المجتمعات عدة مؤسسات لتحقيق هذا الهدف.

وتعتبر المدرسة أهم المؤسسات التي تعمل على الحفاظ على كينونة المجتمع وحفظ تراثه وحضارته، وهي في حد ذاتها نموذج مصغر له، وهي الواقع العملي التنفيذي لترجمة الخطط والسياسات لتحقيق أهداف المجتمع من خلال أفرادها، كما تعتبر المدرسة نموذجا للجماعة إذ تتوفر على كل عناصرها من قيادة وأفراد يشتركون في التفاعل وتحقيق الأهداف.

كما تعتبر إدارة المدرسة العنصر الفعال في تنفيذ البرامج ومن ثم تحقيق الأهداف والغايات، فمدير المدرسة هو المسؤول الأول عن جميع الأعمال التي تجري على مستوى المؤسسة، وتعد الإدارة المدرسية العنصر الأساسي في العملية التعليمية في المؤسسات التربوية باعتبارها المسؤولة عن توفير الإمكانيات المادية والمعنوية والظروف المناسبة للعاملين فيها من أجل تحقيق أعلى مستوى من الأهداف المرسومة وذلك بالعمل على الرفع من مستوى الأداء للمعلمين الذين يعدون العمود الفقري في العملية التربوية التعليمية، إذ لا يمكن أن نتوقع مستوى مرتفعا من نوعية الأداء في التحفيز والتفوق دون الرجوع إلى مستوى الدافعية للعنصر المحرك والأساسي في هذه العملية، وهو المعلم.

ومن هنا تبرز أهمية دور مدير المدرسة من خلال ما يقوم به من دور محرك وفعال في تسيير وضبط العملية التعليمية التربوية في المدرسة، فهو بذلك يعتبر القائد التربوي في هذه المؤسسة وهو المسؤول عن التسيير والإشراف والمراقبة والدعم والتنظيم من خلال ما يقوم به من ممارسات إدارية وفنية وسلوكيات مختلفة تؤدي في النهاية إلى انجاز الأهداف المرسومة مسبقا والمطلوب تحقيقها.

**2-الإشكالية:**

يختلف المدراء في ممارستهم الإدارية في تسيير شؤون المدرسة نتيجة اختلاف اتجاهاتهم ومعارفهم حول المفاهيم الإدارية وأساليبها وقواعدها، وقد يرجع إلى اجتهاداتهم الفردية وخبراتهم الشخصية، وطباعهم الاجتماعية حيث يصبح بذلك النمط القيادي لمدير المدرسة عنصرا مؤثرا في عملية دفع المعلمين وتحفيزهم للعمل بإتقان وتفوق ونوع من التميز، أي الرفع من مستوى دافعية المعلمين للإنجاز، ومن هنا يرى الباحث أهمية القيام بهذه الدراسة للإجابة على جملة من التساؤلات التي تطرح في هذا الموضوع وهي كما يلي:

- هل يستخدم كل مدراء المدارس الابتدائية نفس النمط القيادي على اعتبار أنهم تلقوا نفس التكوين؟
- هل يؤثر اختلاف الأنماط القيادية لمدراء المدارس الابتدائية على مستوى الدافعية للإنجاز لدى المعلمين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز لدى المعلمين الذين يعملون تحت إدارة مدير ديكتاتوري، والمعلمين الذين يعملون تحت إدارة مدير ديمقراطي؟
- هل يختلف مستوى الدافعية للإنجاز لدى المعلمين باختلاف الجنس رغم نفس النمط القيادي للمدير؟

**3-فرضيات الدراسة:**

انطلاقا من التساؤلات التي طرحت في إشكالية الدراسة سوف نضع الفرضيات التالية:

- النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأكثر استخداما من طرف مديري مؤسسات التعليم الابتدائي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز لدى المعلمين الذين يعملون تحت إدارة مدير ديكتاتوري والمعلمين الذين يعملون تحت إدارة مدير ديمقراطي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز حسب الجنس لدى المعلمين الذين يعملون تحت قيادة مدير ديمقراطي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز حسب الجنس لدى المعلمين الذين يعملون تحت قيادة مدير ديكتاتوري.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز لدى المعلمين حسب الجنس.

#### 4-أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العناصر التالية:
  - التعرف على الأنماط القيادية السائدة في إدارة مدارسنا الابتدائية.
  - التعرف على مستوى الدافعية للإنجاز لدى معلمي المدارس الابتدائية والوقوف على واقعها في مدارسنا.
  - الكشف عن مدى أثر النمط القيادي لمدير المدرسة الابتدائية في الدافعية للإنجاز لدى المعلمين.

#### 5-أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية هذه الدراسة في أهمية الأثر الذي قد يحدثه النمط القيادي على مستوى الدافعية للإنجاز لدى الأساتذة، وعليه فإن هذه الدراسة تبحث في نتائج استخدام النمط القيادي للمدير في تسيير المؤسسة، وما يمكن أن يحدثه من أثر على المعلمين في جعل مستوى الدافعية للإنجاز لدى المعلمين مرتفعة أو منخفضة، وما يتسبب ذلك من تأثير غير مباشر على مستوى التحصيل لدى التلاميذ.

#### 6-حدود الدراسة:

أجريت هذه الدراسة على أساتذة التعليم الابتدائي (المعلمين) المعينون بصفة رسمية ويزاولون عملهم بالأقسام التعليمية، في المدارس الابتدائية لولاية الوادي، الواقعة في الجنوب الشرقي للجزائر في الفترة الممتدة من شهر أكتوبر إلى شهر ديسمبر من سنة 2018 ميلادية.

#### 7-تحديد مصطلحات الدراسة:

- 7-1-**النمط القيادي:** هو الأسلوب أو الطريقة التي يتبعها مدير المدرسة الابتدائية في إدارة وتسيير شؤون المدرسة والطريقة التي يتعامل بها مع المعلمين والموظفين، وقد ركزت هذه الدراسة على نمطين فقط هما النمط القيادي الديمقراطي، والنمط القيادي الديكتاتوري (الأوتوقراطي) ويمكن تحديد وجهة نظر المعلمين باستخدام الاستبيان المعد خصيصا والمرفق ضمن هذه الدراسة.
- 7-2-**النمط القيادي الديمقراطي:** هو الأسلوب الذي يستخدمه مدير المدرسة في تسيير المدرسة والتعامل مع المعلمين حيث يعتمد فيه على الحوار، والمشاركة الفعالة، والمسؤولية المشتركة وتفويض السلطات والاهتمام بمشاعر وانفعالات وحاجيات المعلمين وميولهم ورغباتهم ودفعهم بالتشجيع المادي والمعنوي.
- 7-3-**النمط القيادي الديكتاتوري:** هو الأسلوب الذي يعتمد على الأوامر الفوقية من المدير، ويعتمد على مركزية القرار، ويميل إلى الجمود في تطبيق التعليمات ولا يعتمد على حرية الرأي ومناقشة الأفكار في التسيير.

وسوف تتناول هذه الدراسة النمط القيادي الديمقراطي، والنمط القيادي الديكتاتوري فقط، على اعتبار أن أغلب الدراسات السابقة تؤكد أن هذين النمطين القياديين هما الأكثر استخداماً من طرف المديرين، وكذلك أيضاً بحسب الملاحظات الميدانية التي أجريت في المدارس الابتدائية تؤكد ذلك كما أن الهيكل التنظيمي والإداري لمديرية التربية والمؤسسات التربوية لا يسمح بظهور أنماط قيادية أخرى مثل النمط القيادي الحر أو المتسيب، حتى وإن وجد، فيعتبر شاذاً ونادراً.

**7-4- الدافعية للإنجاز:** هي تلك العملية التي يتم بواسطتها توجيه السلوك رغبة في تحقيق أهداف معينة إشباعاً لحاجة مثارة داخلية أو خارجية، والدافعية المرتفعة هي تلك الرغبة في إنتاج العمل الجيد وتحقيق نتائج في المهام بدرجة عالية من التفوق والتميز.

أما الدافعية المنخفضة، فهي تلك الرغبة المنخفضة في تحقيق الجودة في العمل، ورغبة منخفضة في الوصول إلى نتائج متفوقة وعدم الرغبة في التطور وتحسين المستوى.

أما إجرائياً يمكن قياسها من خلال استجابة المعلمين على الاستبيان المعد خصيصاً لقياس مستوى الدافعية للإنجاز لدى المعلمين.

**7-5- أثر النمط القيادي على الدافعية للإنجاز:** يعتبر الأثر من بين المفاهيم التي تحدد وتقاس باستخدام المنهج التجريبي، إلا أن في هذه الدراسة لا يمكن استخدام هذا المنهج لاعتبار الدراسة وصفية، ولذلك سوف نستخدم المنهج الوصفي وعليه يمكن تحديد أثر النمط القيادي المستخدم من طرف المدير على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين من خلال دراسة الدلالة الإحصائية للفروق في مستوى الدافعية للإنجاز للمعلمين الذين يعملون تحت إدارة مدير ديمقراطي والمعلمين الذين يعملون تحت إدارة مدير ديكتاتوري، وهذا الاتجاه في استخدام المنهج الوصفي ذهب إليه بعض الدراسات السابقة.

## 8- الإطار النظري والدراسات السابقة:

**8-1- تعريف القيادة:** ورد في لسان العرب لابن منظور كلمة (القوم) نقيض (السوق)، يقود الدابة من أمامها، يسوقها من خلفها، فالقوم من أمام، والسوق من خلف. (ابن منظور، 2005، ص 215)

وتعرف القيادة عادة على أنها عملية التأثير على الأفراد من أجل تحقيق أهدافهم، والقيادة جاءت من الفعل قاد الذي يعني أيضاً وجه وسير وتصدر المقدمة.

وتعرف القيادة بأنها النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف. (عليوة، 2001، ص 45)

أما حامد زهران يرى أن القيادة هي دور اجتماعي رئيس يقوم به فرد (القائد) 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. (زهران، 1984، ص 301)

**8-2- الأنماط القيادية:** إن أكثر تصنيفات القادة شيوعاً هو التصنيف الذي يقوم على أسلوب القائد أو طريقتة في مزولة التأثير، وهو التصنيف المعروف بمقابلته بين نوعي القيادة، الأوتوقراطي أو الاستبدادي (الديكتاتوري) والديمقراطي مع الاستعانة في حالة إجراء التجارب في علم النفس الاجتماعي بمجموعة ضابطة تسمى

المجموعة المطلقة أو المتحررة من السلطة، كما نجد في تجربة الأجواء الاجتماعية التي أجراها لفين (K. Lewin) وليبيت (Lippit) ووايت (White). (دسوقي، 1994، ص 283 284).

**8-2-1- النمط القيادي الديمقراطي:** ويتميز هذا النمط بأن قائد الجماعة أو رئيسها أو المشرف عليها يأخذ رأيها، سواء في تخطيط الأهداف ووضعها ورسم خطة العمل والتنفيذ والمتابعة والتقييم... على أن يتم كل ذلك من خلال المناقشات المتبادلة بين أعضاء الجماعة بما فيهم رئيسها، وعن طريق أخذ الأصوات والاستقرار في رأي الأغلبية، على اعتبار أن رأي الرئيس يكون له نفس وزن رأي أي عضو آخر من أعضاء الجماعة، إلا إذا تساوت الأصوات، فيرجح الجانب الذي فيه الرئيس (أو القائد). (فرج طه، 2001، ص 291)

ويرى (كامل عويضة) أن القائد الديمقراطي يسعى 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 كي تعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم. (عويضة، 1996، ص 104)

**8-2-2- النمط القيادي الديكتاتوري (الأوتوقراطي) (السلطي):** ويتميز هذا النمط الديكتاتوري، أو الاستبدادي بأن قائد الجماعة أو رئيسها أو المشرف عليها يكون المسيطر والأمر الناهي الوحيد فيها، فهو الذي يخطط أهداف الجماعة، ويرسم خطة العمل ويوزع الأدوار، ويوجه طريقة العمل ويتابع التنفيذ، ويعاقب أو يثيب من يشاء، يجمع السلطة ويركزها في يده ويشل بذلك تلقائياً بقية أعضاء الجماعة وفاعليتها. (فرج طه، 2001، ص 261) ويعتمد هذا النمط على القوة والدافعية السلبية المتمثلة في العقوبات التي تساندها القوة، وهي السلاح الذي تستعين به السلطة الرسمية، ومن أمثلة هذا النموذج نظرية (x) لماكجريجور، ورغم التكلفة الإنسانية الباهظة لمثل هذا النموذج، إلا أنه ينبغي الاعتراف بأنه النموذج الذي أسهم في إقامة صرح الصناعة وال عمران في كثير من البلدان. (لويس مليكة، 1989، ص 418)

**8-2-3- النمط القيادي الفوضوي (الحر):** ويتميز هذا النمط بأن قائد الجماعة يكون غير مكترث بواجبات الإدارة أو القيادة أو الرئاسة مهماً في القيام بها، لا يؤدي إلا دوراً شكلياً في الجماعة، وبالتالي لا يوجد له دور فعلي في التخطيط أو التنفيذ أو التوجيه أو المراقبة، ووجوده في الجماعة كعدم وجوده تماماً، ولذا تكون الجماعة في حالة من الفوضى، وانعدام المسؤولية.

ومن الجدير بالذكر أن أي نمط من هذه الأنماط الثلاثة ينذر تواجهه بصورة نقية في جماعة عمل واقعية، وإنما سوف نجد جواً إدارياً خليطاً تكون فيه السيادة لأحد هذا الأنماط الثلاثة، وبالتالي نصلح على تسميته بالنمط السائد. (فرج طه، 2001، ص 261)

### 8-3- نظريات القيادة:

**8-3-1- نظرية الرجل العظيم:** إن الجذور الأولى لهذه النظرية، تعود لعهود الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا وتتطوي تحت هذه النظرية عدد من النظريات الفرعية ومن أمثلتها: نظرية الأمير، نظرية البطل نظرية الرجل المتميز. (أبو الفضل، 1996، ص 16)

ويعتبر فرنسيس جالتون من أبرز الدعاة لتلك النظرية، وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأييداً لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة، وقد كان للدراسة التي قام بها

جالتون في عام 1879 تأثيرًا كبيرًا على عدد من الباحثين والمفكرين الذين تبناوا هذا الاتجاه من حيث تفسير نشأة القيادة على أساس السمات الوراثية.

**8-3-2- نظرية السمات:** تذهب هذه النظرية إلى أن هناك سمات محددة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة وأن هذه السمات من الممكن اكتسابها، ومن ثم فإنها ليست بالضرورة وراثية كما تدعي ذلك نظرية الرجل العظيم. أما نوع وكم وأهم تلك السمات القيادية، فقد اختلفت على ذلك الآراء، فهناك العديد من الآراء والأبحاث والدراسات ولكل منها مواقف مختلفة ومتباينة في هذا الخصوص.

**8-3-3- النظرية الموقفية:** ترى النظرية الموقفية أن القائد لا يظهر إلا إذا تهيأت له الظروف الاجتماعية لكي يستخدم ذكائه ومهارته وتحقيق أهدافه، وهي من النظريات التي تركز على العوامل البيئية في نشأة القيادة وتغييرها، حيث ترى أن ظهور القائد يتوقف على وجود عوامل اجتماعية خارجية عنه، وحتى إذا كانت لديه قدرات ومواهب فذة فإن الظروف الاجتماعية هي التي تسمح له باستخدام هذه المواهب وهي التي تعطلها وتطمسها. (عويضة، 1996، ص 106، 107)

**8-3-4- النظرية السلوكية:** قدمت المدرسة السلوكية مدخلاً آخر لدراسة القيادة، حيث ركزت على ما يفعل القائد بدلاً من البحث عن صفاته، لذا فقد تحولت دراسة القيادة من التركيز على السمات إلى دراسة السلوك والأنماط، وبهذا التحول فقد حاول المدخل السلوكي الحصول على إجابة لأسئلة مثل ما هي السلوكيات والأفعال والمهارات التي تعمل على الرفع من كفاءة القائد، وطالما أن السلوك والأفعال والمهارات يمكن تغييرها واكتسابها، فإن هذا المدخل في دراسة القيادة يقوم على افتراض أنه بجانب بعض القادة يولدون فإن البعض يمكن إعدادهم عن طريق التدريب والمهارات المكتسبة، بمعنى أن القيادة يمكن تعلمها. (الطجم، السواط، 2003، ص 188، 189)

**8-3-5- النظرية الوظيفية:** القيادة في ضوء هذه النظرية تقوم بوظائف فتساعد على تحقيق أهدافها وتحريك الجماعة وتحسين العلاقات القائمة بين الأعضاء وحفظ تماسك الجماعة وعلى ذلك فليس من الضروري أن يقوم بالقيادة شخص واحد بل يقوم بها عدة أشخاص. (عويضة، 1996، ص 108)

كما تعتمد النظرية الوظيفية في القيادة على معرفة الأعمال المطلوب القيام بها من قبل الجماعة في مختلف الأحوال لتحقيق أهدافها.

**8-3-6- النظرية التفاعلية:** ولعل هذه النظرية تفسر لنا اختلاف الدور الذي يلعبه القائد في ديناميات الجماعة، ففي بعض الحالات قد يكون له تأثير كبير في تحقيق الجماعة لأهدافها، وفي أحيان أخرى قد يعجز عن ذلك والقائد يظل قائداً بالقدر الذي ينجح فيه في التعبير عن حاجات الأفراد وأهداف الجماعة، ومن أفكار هذه النظرية أيضاً أن القيادة هي حالة موقفية بالنسبة إلى عمل الجماعة وهدفها بناء الجماعة أو تنظيمها، ولذلك يتمثل في القائد كثير من صفات الأتباع، وتوثيق العلاقات بينه وبينهم، بحيث يصعب غالباً تحديد أيهما يؤثر في الآخر، ومدى هذا التأثير، وهذا ربما يجعل القيادة أسمية فقط. (جابر، لوكيا، 2006، ص 157)

**8-3-7- النظرية التبادلية:** تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي فيه يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين، مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة مادام أعضاؤها يحققون من وراء التبادل الاجتماعي منافع متبادلة.

ويرى (جاكوبس Jacobs) أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة له نظير خدماته ومساهماته المتميزة، وأن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية إنما يركز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة

على أداء وإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بدون استخدام القوة أو الجبر فالقيادة من وجهة نظره إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد والتابعين، وبدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة. (أبو الفضل، 1996، ص 24)

**8-4-تعريف الدافعية للإنجاز:** وأن هناك العديد من التعريفات التي قدمها الباحثون لمفهوم الدافعية فقد أحصى، كلنجينا وكلنجينا (A. M. Kleinginna and P. R. Kleinginna) على سبيل المثال 98 تعريفا للدافعية تبين أنها تختلف عن بعضها البعض، وأنها تعكس توجهات نظرية مختلفة في التعامل مع هذه الظاهرة. (خليفة، 2000، ص 68)

ونعرض فيما يلي بعض التعريفات التي قدمها الباحثون لمفهوم الدافع أو الدافعية وذلك على النحو

التالي:

- عرف يونج: (P T Young) الدافعية من خلال المحددات الداخلية بأنها عبارة عن حالة استثارة وتوتر داخلي تثير السلوك وتدفعه إلى تحقيق هدف معين.
  - وعرفها ماسلو: (A H Maslow) بأنها خاصية ثابتة ومستمرة، ومتغيرة ومركبة وعامة وتمارس تأثيرا في كل أحوال الكائن الحي.
  - وعرفها ستاتس: (Staats) بأنها تشريط انفعالي لمنبهات محددة ومركبة يوجهها مصدر التدعيم.
  - وعرفها كاجان: (J Kagan) بأنها عبارة عن تمثيلات معرفية لأهداف مرغوبة أو مفضلة، تنتظم بشكل متدرج (أو هرمي) وتشبه تمثيل المفاهيم بشكل عام.
  - وعرفها هب: (Hebb) بأنها أثر لحدثين حسيين هما الوظيفة المعرفية التي توجه السلوك ووظيفة التيقظ أو الاستثارة التي تمد الفرد بطاقة الحركة.
  - وعرفها ماكلياند: (D. McClelland) أنها تعني إعادة التكامل وتجدد النشاط الناتج عن التغير في الموقف الوجداني.
  - وعرفها فيذر: (N. T. Feather) بأنها استعداد شخصي ثابت نسبيا قد يكون له أساس فطري ولكنه نتاج أو محصلة عمليات التعلم المبكرة للاقتراب نحو المنبهات أو الابتعاد عنها. (خليفة، 2000، ص 69)
  - وتعرف على أنها قوة دافعة تؤثر في تفكير الفرد وإدراكه للأمور والأشياء كما توجه السلوك الإنساني نحو الهدف الذي يشبع حاجاته ورغباته. (يونس محمد، 2012، ص 14)
  - وتعرفها (العناني) على أنها تكوين فرضي لا يمكن ملاحظته، وإنما يستنتج من الأداء الظاهر الصريح للكائن الحي، أو من الشواهد السلوكية. (العناني، 2008، ص 125)
- وعرف موراي 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. (خليفة، 2000، ص 88، 89)
- ويمكن الإشارة إلى الدافع إلى الإنجاز على أنه حاجة الفرد إلى التغلب على العقبات والكفاح من أجل السيطرة على التحديات الصعبة والميل إلى وضع مستويات مرتفعة من الأداء، والسعي نحو تحقيقها، والعمل بمواظبة شديدة مستمرة. (معمرية، 2012، ص 48)

ويرى كل من ماكيلاند وأتكسون بأن دافع الإنجاز هو تهيؤ ثابت نسبيا في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرتة في سبيل تحقيق أو بلوغ نجاح يترتب عليه نوع من الإشباع، وذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى محدد من الامتياز. (الخالدي، 2009، ص49)

**8-5- نظريات الدافعية:**

**8-5-1- نظرية مكوجل (Mc Dougall):** وتسمى بنظرية الغرائز حيث حدد مكوجل مصطلح الغريزة بأنها استعداد نفسي جسمي موروث يجعل الشخص يدرك بعض الأشياء المعينة ثم يخبر عن إدراكه لها نوعا معينا من الاستشارة الانفعالية ثم يسلك إزاءها على نحو معين، أو يخبر في نفسه على الأقل نزعة تدعوه إلى أن يسلك كذلك.

**8-5-2- نظرية ماسلو (A.Maslow): (التدرج الهرمي للحاجات):** تعتبر نظرية الحاجات لإبرهام ماسلو A.Maslow من أشهر النظريات التي ناقشت موضوع الدوافع بناء على هذه النظرية، فإن رغبة الفرد في سد احتياجاته غير المشبعة تعمل على توجيه سلوكه، وهذه الحاجات تأخذ شكلا هرميا تمثل قاعدته الحاجات الفردية الأكثر إلحاحا، وإن كانت في أدنى السلم الهرمي من ناحية الأهمية الحاجات التي تليها في السلم الهرمي لا يمكن استخدامها لدفع الأفراد وتوجيه سلوكهم ما لم تسد هذه الحاجات بدرجة معقولة، في هذه الحالة لا بد من أخذ الاختلافات الفردية لدى الأفراد في الحسبان، بمعنى أن مستوى الكفاية من حاجة ما قد يختلف من شخص لآخر، قد يكون من وقت لآخر أيضا لدى نفس الشخص إذا ما برزت حاجات أخرى أو أحدثت متغيرات جديدة. (الطجم، السواط، 2004، ص14،15)

**8-5-3- نظرية هرزبرج (Herzberg):** تعتبر نظرية هرزبرج نقطة تحول أساسية في نظريات الدوافع، فقد كان الاعتقاد السائد بين الباحثين في هذا المجال أن العوامل التي تجعل الفرد غير راض عن عمله إذا تغيرت ستؤثر إيجابا على رضا الموظف، وكذلك العوامل التي تزيد من رضا الموظف، انعدامها يسبب له عدم الرضا، بعد إجراء دراسة على 200 مهندس ومحاسب، وذلك بسؤالهم عن آخر المواقف التي شعروا فيها بعدم الرضا أو الرضا وما هي الظروف التي أدت إلى وجود هذا الشعور لديهم، بعد تحليل إجاباتهم توصل هرزبرج وفريقه إلى أن هناك مجموعتين من العوامل، المجموعة الأولى وجودها يزيد من رضا الموظف لكن انعدامها لا يؤثر سلبا على رضا الموظف، وسميت هذه بالعوامل الدافعة، أما المجموعة الثانية من العوامل التي تمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الموظف إذا وجدت وهذه العوامل سميت بالعوامل الوقائية. (الطجم، السواط، 2003، ص117)

**8-5-4- نظرية ماكيلاند (McClelland):** أجرى ديفيد ماكيلاند أبحاثا تطبيقية متعددة وخرج من هذه الأبحاث بأن ثمة حاجات ثلاثة لها تأثير كبير في تحريك سلوك العاملين وهذه الحاجات هي: الحاجة إلى الإنجاز، الحاجة إلى القوة، الحاجة إلى الصداقة والانتماء. (كويليام، 2004، ص 5، 8)

**8-5-5- نظرية أتكسون (Atkinson):** اتسمت نظرية أتكسون في الدافعية للإنجاز بعدد من الملامح التي تميزها عن نظرية ماكيلاند ومن أهم هذه الملامح أن أتكسون أكثر توجها معلميا. وتركيزا على المعالجة التجريبية للمتغيرات التي تختلف عن المتغيرات الاجتماعية المركبة لمواقف الحياة التي تتاولها ماكيلاند، وضع أتكسون نظرية الدافعية للإنجاز في إطار منحى التوقع- القيمة، متبعا في ذلك توجيهات كلا من تولمان وكورت ليفين، وافترض دور الصراع بين الحاجة للإنجاز والخوف من الفشل، كما قام أتكسون بإلقاء الضوء على العوامل المحددة للإنجاز القائم على المخاطرة، وأشار إلى أن مخاطرة الإنجاز في عمل ما، تحددتها أربعة عوامل منها

عاملان يتعلقان بخصال الفرد، وعاملان يرتبطان بخصائص المهمة أو العمل المراد انجازه. (خليفة، 2000، ص113 ص114)

**8-5-6- النظرية المعرفية للدافعية:** تنظر النظريات المعرفية للدافعية، أن للكائنات البشرية في معظم الحالات شعورا دقيقا بحاجتها، وفهما واضحا بدرجة كبيرة كذلك لكيفية إشباع هذه الحاجات، ويمكن كذلك للناس أن يقدروا ما يتوفر من مختلف مصادر الاشباع الممكنة، ويتصوروا الفرص التي يمكن معها لبعض الإجراءات أن توصلهم إلى بلوغ الأهداف المطلوبة.

ويؤكد أصحاب النظرية المعرفية على أهمية الدوافع الداخلية في استثارة الاهتمام للإنجاز، وتحريك السلوك في اتجاه الأهداف المطلوبة، والدوافع الداخلية هي التي ترتبط بالهدف وتتعلق به من الداخل، وتتمثل الدوافع الداخلية في الأفكار والتوقعات والقيم، وهي تلك القوى التي تتوافر في الهدف أو النشاط أو المهمة أو العمل أو الموضوع المستهدف، والذي يجذب إليه الفرد. (معمرية، 2012، ص110)

### 9-الدراسات السابقة:

**9-1-دراسة العجارمة (2012):** بعنوان: الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان. وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة عمان.
- التعرف على مستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة التابعة لمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين.
- التعرف على إمكانية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة في عمان.
- التعرف على إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات إجابات أفراد العينة على مقياس الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي والخبرة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة كانت متوسطة إذا بلغ المتوسط الحسابي (3.31) بانحراف معياري (0.79)، وجاء في الرتبة الأولى النمط القيادي الأوتوقراطي، يليه النمط القيادي الديمقراطي فالنمط القيادي المتسيب (الحر).
- مستوى جودة التعليم في هذه المدارس الخاصة كان متوسطا.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بمستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى جودة التعليم في هذه المدارس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مقياس الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الخاصة تبعا للجنس والمؤهل العلمي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  على مقياس الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الخاصة تبعا لمتغير سنوات الخبرة، لصالح فئة خمس سنوات للنمط الأوتوقراطي، ولصالح فئة عشر سنوات فأكثر للنمط المتسيب، ولصالح خمس سنوات فما دون في الدرجة الكلية للأنماط القيادية. (العجارمة، 2012، ص: س)

- 9-2-دراسة مزيان (2012):** بعنوان: العلاقة بين أساليب القيادة وأنماط الاتصال لدى مدراء المدارس الثانوية من وجهة نظر الأساتذة. وهدفت الدراسة إلى:
- التعرف على العلاقة بين أساليب القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة تلمسان وأنماط الاتصال من وجهة نظر الأساتذة.
  - التعرف على تأثير المتغيرات المستقلة (الجنس، الخبرة) لتحديد علاقة أساليب القيادة وأنماط الاتصال لمدراء المدارس الثانوية في مدينة تلمسان.
  - إلقاء الضوء على مفهوم القيادة خاصة القيادة التربوية وأساليبها من خلال مراجعة الأدب النظري المتصل.
  - إلقاء الضوء على مفهوم الاتصال وأنواعه وأنماطه ومهاراته ومعوقاته من خلال الأدب النظري، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
  - وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أساليب القيادة التربوية (الديكتاتورية، والديمقراطية، والتسيبي) وأنماط الاتصال حيث كان الأسلوب القيادي الديمقراطي الأعلى ارتباطاً بنمط الاتصال الصاعد ويليه نمط الاتصال التفاعلي.
  - الأسلوب القيادي الديكتاتوري أعلى ارتباطاً بنمط الاتصال النازل، أما الأسلوب القيادي التسيبي فدرجة ارتباطه بأنماط الاتصال ضعيفة.
  - عدم وجود اختلاف في علاقة أساليب القيادة التربوية بأنماط الاتصال لدى مدراء المدارس الثانوية من جهة نظر الأساتذة حسب جنسهم، حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة التربوية الديكتاتورية ونمط الاتصال النازل عند كلا الجنسين، وبين أسلوب القيادة التربوية الديمقراطية وأنماط الاتصال الصاعد والأفقي وفي الاتجاهين والتفاعلي عند كلا الجنسين، مع وجود علاقة ضعيفة بين أسلوب القيادة التربوية الديكتاتورية وأنماط الاتصال الصاعد و الأفقي وفي الاتجاهين والتفاعلي عند كلا الجنسين، وضعيفة كذلك بين الأسلوب الديمقراطي ونمط الاتصال النازل عند الجنسين. (مزيان، 2012، ص: 12، 156)
- 9-3-دراسة العبسي (2014):** بعنوان: واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة دمشق للقيادة التحويلية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي. وهدفت الدراسة إلى:
- التعرف إلى واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي العامة والخاصة للقيادة التحويلية في محافظة دمشق وعلاقتها بالمناخ التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
  - أن واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر عينة الدراسة يقع ضمن الحدود المتوسطة.
  - توجد علاقة ارتباطية بين واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية والمناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمدرسين.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية للاستبانة واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية ومحاورها الفرعية تعزى لمتغير التخصص الوظيفي.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس، وأيضاً تعزى لمتغير المؤهل التربوي.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية للاستبانة واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية ومحاورها الفرعية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية للاستبانة واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية تعزى لمتغير نوع المدرسة. (مزيان، 2012، ص: 12، 156)
- 9-4-دراسة نوي وصاهد (2010):** بعنوان: الضغط المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي. وهدفت الدراسة إلى:
- معرفة مستوى الضغط المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي.
  - معرفة مستوى دافعية الإنجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي.
  - معرفة العلاقة وطبيعتها بين درجات الضغط المهني ودافعية الإنجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي.
- وأجريت هذه الدراسة على عينة من (41) أستاذا وأستاذة.
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- هناك علاقة ارتباطية سلبية بين الضغط المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي ودافعية الإنجاز.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الضغط المهني بين أساتذة مختلف المواد.
- (نوي، صاهد، 2011، ص115، 126)
- 9-5-دراسة شيخ (2013):** بعنوان: أساليب التعلم وعلاقتها بدافعية الإنجاز. وهدفت الدراسة إلى:
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين أساليب التعلم المفضلة لدى طلبة الجامعة، ودافعية الإنجاز لديهم، ثم التعرف على دلالة الفروق لهذه العلاقة وفق المتغيرات الشخصية المدرسية وهي: الديموغرافية، الجنس مكان الجامعة، والتربوية التخصص الأكاديمي، السنة الدراسية.
  - الكشف عن طبيعة العلاقة بين الأساليب التعليمية السطحي والعميقة المستخدمة لدى طلبة الجامعة، ودافعية الإنجاز لديهم.
  - بيان الفروق في متوسط الدرجات على مقياس أساليب التعلم (السطحية والعميقة) ودافعية الإنجاز، وذلك وفقا لمتغيرات (التربوية، والديموغرافية) لدى طلبة الجامعة.
  - الكشف عن الفروق بين طلبة الجامعة في متوسط درجات أسلوب التعلم (السطحي والعميق) التي تعزى إلى متغيرات (الجامعة، التخصص الدراسي، التقدم في السنوات الدراسية، الجنس).
  - الكشف عن الفروق بين طلبة الجامعة في متوسط درجات دافعية الإنجاز التي تعزى إلى متغيرات (الجامعة، التخصص الدراسي، التقدم في السنوات الدراسية، الجنس).
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أساليب التعلم (العميقة) ودافعية الإنجاز لدى الطلبة أفراد عينة البحث الكلية.
  - عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أساليب التعلم (السطحية) ودافعية الإنجاز لدى أفراد عينة البحث الكلية.
  - عدم وجود فروق في أسلوب التعلم (السطحي والعميق) تعزى إلى متغير الجنس، ووجود فروق في درجة دافعية الإنجاز لصالح الطلبة الذكور.
  - عدم وجود فروق في أسلوب التعلم (السطحي والعميق) وعدم وجود فروق في دافعية الإنجاز تعزى إلى متغير السنة الدراسية.

- وجود فروق في أسلوب التعلم (العميق) لصالح طلبة كلية التربية، وجود غي درجة دافعية الإنجاز لصالح طلبة كلية الاقتصاد.
- وجود فروق في أسلوب التعلم (السطحي) لصالح طلبة جامعة حلب، وعدم وجود فروق في درجة دافعية الإنجاز تعزى إلى متغير الجامعة. (شيخ، 2013، ص 172، 173)
- 9-6-دراسة جناد (2014):** بعنوان: الكفاءة الاجتماعية وعلاقتها بالدافعية للتعلم ومستوى الطموح، وهدفت الدراسة إلى:
  - معرفة أهمية الكفاءة الاجتماعية في زيادة الدافعية للتعلم.
  - تبيان مظاهر الكفاءة الاجتماعية من خلال انخفاضها أو ارتفاعها وتأثيرها على الدافعية للتعلم ومستوى الطموح لدى المتعلم.
  - الكشف عن عوامل الكفاءة الاجتماعية الأكثر تأثيراً في الدافعية للتعلم لدى التلاميذ.
  - التعريف بالأبعاد المتوقعة للدافعية للتعلم، وتحديد العناصر المكونة لها.
  - معرفة العلاقة بين الدافعية للتعلم ومستوى الطموح.
  - معرفة الفروق بين (مرتفعي، متوسطي، ومنخفضي الكفاءة الاجتماعية) في الدافعية للتعلم ومستوى الطموح.
  - إيجاد الفروق بين التلاميذ (ذكور وإناث) في الكفاءة الاجتماعية والدافعية للتعلم ومستوى الطموح كل على حدى. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
    - توجد علاقة موجبة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$  بين الكفاءة الاجتماعية والدافعية للتعلم.
    - توجد علاقة موجبة دالو احصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$  بين الدافعية للتعلم ومستوى الطموح وبين كل الأبعاد.
    - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$  بين درجات التلاميذ مرتفعي، متوسطي ومنخفضي الكفاءة الاجتماعية في الدافعية للتعلم لصالح الكفاءة الاجتماعية العالية.
    - توجد جد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين التلاميذ (ذكور وإناث) في الدرجة الكلية لاستبيان الدافعية للتعلم، وهذا ظهر من خلال وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة:  $\alpha = 0.01$ . (جناد، 2014، ص 09، 212)

## 10-إجراءات الدراسة الميدانية

### 10-1-منهج الدراسة:

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المقارن، حيث يهدف المنهج الوصفي إلى جمع أوصاف دقيقة علمية للظاهرة الاجتماعية في وضعها الراهن وإلى دراسة العلاقات التي توجد بين الظواهر الاجتماعية، وفي هذا المنهج يهتم الباحث بدراسة الوضع الحالي للظاهرة ووصف دقيق لها ويهدف الباحث إلى تحديد طبيعة الظروف والممارسات والاتجاهات السائدة، أي البحث عن أوصاف دقيقة للأنشطة والأشياء والعمليات والأشخاص.

### 10-2-مجتمع وعينة الدراسة:

تم تطبيق هذه الدراسة على عينة بلغ عددها 148 فرداً من المعلمين والمعلمات تمثل المجتمع الأصلي للدراسة وهم معلمي الولاية حيث تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة، وذلك عن طريق السحب بالقرعة على مستوى كل مؤسسة، والتي بلغ عددها 21 مدرسة تم اختيارها أيضاً بطريقة عشوائية من مناطق ريفية وحضرية.

## 10-3- أدوات الدراسة وخصائصها السيكومترية:

هذه الدراسة والتي تهتم بدراسة الأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية وأثرها على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين وذلك من وجهة نظر المعلمين، فإن متطلبات هذه الدراسة إعداد استبيانين، الاستبيان الأول خاص بقياس مستوى الدافعية للإنجاز لدى المعلمين، والاستبيان الثاني خاص بتحديد النمط القيادي لمدير المدرسة الابتدائية من وجهة نظر المعلمين.

**الاستبيان الأول:** يهدف هذا الاستبيان إلى قياس مستوى الدافعية للإنجاز لدى المعلمين وقد تم بناؤه بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة والنظريات ووجهات النظر المتعلقة بالدافعية للإنجاز، ويتكون من أربعة أبعاد لكل بعد ثمانية (8) بنود وعليه يكون مجموع عباراته 32 بنود حيث خيارات الاستجابة: موافق / محايد / معارض، وهي على الجول التالي:

جدول (1) استبيان الدافعية للإنجاز

الرقم	الأبعاد	أرقام البنود	موافق	محايد	معارض
1	الشعور بالمسؤولية	من رقم: 01 إلى رقم: 10			
2	السعي نحو التفوق والطموح	من رقم: 11 إلى رقم: 20			
3	المثابرة	من رقم: 21 إلى رقم: 30			
4	الشعور بأهمية الزمن والتخطيط للمستقبل	من رقم: 31 إلى رقم: 40			

## 10-4- الخصائص السيكومترية:

**10-4-1- الصدق:** تم التأكد من صدق الاستبيان عن طريق حساب الصدق التمييزي للاستبيان، وهي من أهم خصائص الاختبار والاستبيان الجيد وهي تعتبر من صفات صدق الاختبار والاستبيان، ولحساب هذا النوع من الصدق تم استعمال طريقة المقارنة الطرفية، حيث تمت المقارنة بين عينتين تم سحبهما من طرفي الدرجات للعينة، العليا والدنيا، حجم كل عينة يساوي 10 مفحوصا بواقع سحب 25% من العينة الكلية المقدرة بـ 40 فردا، حيث تكون المقرنة باستخدام اختبار (ت) لدلالة الفروق بين عينتين مختلفتين.

جدول (2) المقارنة الطرفية لاستبيان الدافعية للإنجاز

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	العينة العليا = 40		العينة الدنيا = 40		العينة المتغير
		إ. معياري	المتوسط ح	إ. معياري	المتوسط ح	
0.01	13.91	0.84	27.80	2.67	19.60	الشعور بالمسؤولية
0.01	13.73	0.98	28.20	2.64	19.30	السعي نحو التفوق والطموح
0.01	18.10	1.36	27.80	2.32	19.40	المثابرة
0.01	7.57	3.63	27.10	2.64	19.30	الشعور بأهمية الزمن والتخطيط للمستقبل
0.01	18.89	3.87	110.70	10.08	77.50	الدرجة الكلية

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة (ت) للدرجة الكلية للاستبيان بلغت 18.89 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة: 0.01، ومنه نقول أن الاستبيان يتمتع بقدرة عالية على الصدق التمييزي.

10-4-2-الثبات: لحساب ثبات الاستبيان نستخدم طريقة إعادة الاختبار وحساب معامل الارتباط درجتي الاختبارين.

### جدول (3) حساب ثبات الاستبيان.

الدرجة الكلية لإعادة الاستبيان	الدرجة الكلية للاستبيان	معامل ارتباط بيرسون
0.87	1	الدرجة الكلية للاستبيان
1	0.87	الدرجة الكلية لإعادة الاستبيان

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات الاختبار ودرجات إعادة الاختبار للدرجة الكلية للاستبيان بلغت 0.87 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة: 0.01.

**الاستبيان الثاني:** ويتكون استبيان تحديد الأنماط القيادية للمدير من وجهة نظر المعلمين، من بعدين هما: البعد الأول هو النمط القيادي الديمقراطي والبعد الثاني هو النمط القيادي الديكتاتوري ويشتمل كل بعد على 15 بنداً، وعليه يكون مجموع عباراته 30 بنداً، حيث كانت خيارات الاستجابة: موافق / محايد / معارض، وفق الشكل التالي:

### جدول (4) استبيان الأنماط القيادية.

الرقم	الأبعاد	أرقام البنود	موافق	محايد	معارض
1	النمط القيادي الديمقراطي	من رقم: 01 إلى رقم: 15			
2	النمط القيادي الديكتاتوري	من رقم: 16 إلى رقم: 30			

### 11-إجراءات التطبيق:

تم توزيع الاستمارات على المعلمين والتي بلغ عددها 200 استمارة، وذلك بالاتصال بهم في المؤسسات التربوية، وتم استرجاع 148 استمارة قابلة للتقييم.

### 12-الأساليب الإحصائية: استخدمنا في هذه الدراسة الأدوات الإحصائية التالية:

النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار (ت) لدلالة الفروق بين مجموعتين منفصلتين وغير متساويتين، معامل ارتباط بيرسون، وكل ذلك تم باستخدام برنامج الإحصاء: الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: (spss).

### 13-عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

بعد التأكد من صدق وثبات استبيان الدافعية للإنجاز وتطبيقه على عينة المعلمين ويمكن حوصلة النتائج التالية:

## جدول (5) توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب النمط القيادي للمدير

العدد	النمط الديمقراطي	النمط الديكتاتوري	المجموع
113	35	148	
76.35%	23.65%	100%	

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 76.35% من الأساتذة يرون أن النمط المستخدم من طرف المدير هو النمط القيادي الديمقراطي، وأن نسبة 23.65% من الأساتذة يرون أن النمط المستخدم من طرف المدير هو النمط القيادي الديكتاتوري.

## جدول (6) مقارنة مستوى الدافعية للإنجاز بين عينة النمط الديمقراطي وعينة النمط الديكتاتوري.

عدد أفراد العينة	درجة الحرية	التجانس	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الاستنتاج
148	146	0.88	4.77	0.01	دال إحصائياً

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح المقارنة بين مستوى الدافعية للإنجاز بين النمط الديمقراطي والنمط الديكتاتوري أن قيمة (ت) 4.77 عند مستوى الدلالة: 0.01 وهي قيمة دالة إحصائياً، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز بين المعلمين الذين يعملون تحت إدارة مدير يستخدم النمط القيادي الديمقراطي ومدير يستخدم النمط القيادي الديكتاتوري لصالح النمط القيادي الديمقراطي.

## جدول (7) مقارنة مستوى الدافعية للإنجاز بين ذكور وإناث النمط القيادي الديمقراطي.

عدد أفراد العينة	درجة الحرية	التجانس	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الاستنتاج
113	111	3.34	1.15	0.10	غير دال إحصائياً

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح المقارنة بين مستوى الدافعية للإنجاز بين ذكور وإناث النمط القيادي الديمقراطي أن قيمة (ت): 1.15 عند مستوى الدلالة 0.10 وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز بين الأساتذة الذكور والأساتذات الإناث الذين يعملون تحت إدارة مدير يستخدم النمط القيادي الديمقراطي.

## جدول (8) مقارنة مستوى الدافعية للإنجاز بين ذكور وإناث النمط القيادي الديكتاتوري.

عدد أفراد العينة	درجة الحرية	التجانس	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الاستنتاج
35	33	5.86	0.98	0.10	غير دال إحصائياً

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح المقارنة بين مستوى الدافعية للإنجاز بين ذكور وإناث النمط القيادي الديكتاتوري أن قيمة (ت): 0.98 عند مستوى الدلالة 0.10 وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز بين الأساتذة الذكور والأساتذات الإناث الذين يعملون تحت إدارة مدير يستخدم النمط القيادي الديكتاتوري.

## جدول (9) مقارنة مستوى الدافعية للإنجاز بين ذكور وإناث كل العينة.

عدد أفراد العينة	درجة الحرية	التجانس	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الاستنتاج
148	142	0.46	1.64	0.10	غير دال إحصائياً

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح المقارنة بين مستوى الدافعية للإنجاز بين الذكور والإناث في كل عينة الدراسة أن قيمة (ت): 1.64 عند مستوى الدلالة 0.10 وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز بين الأساتذة الذكور والأساتذات الإناث في كل العينة.

## 14- خاتمة:

من خلال حوصلة النتائج المدونة في الجداول السابقة، والأهداف المذكورة سابقاً لهذه الدراسة، والفرضيات المقدمة سالفاً، يمكن القول أنه قد توصلنا من هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأكثر استخداماً من طرف ديري المدارس الابتدائية حسب وجهة نظر المعلمين.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة: 0.01 في مستوى الدافعية للإنجاز لدى المعلمين الذين يعملون تحت إدارة مدير يستخدم النمط القيادي الديمقراطي، والمعلمين الذين يعملون تحت إدارة مدير يستخدم النمط القيادي الديكتاتوري، لصالح النمط القيادي الديمقراطي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز بين المعلمين الذكور والمعلمات الإناث الذين يعملون تحت إدارة مدير يستخدم النمط القيادي الديمقراطي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز بين المعلمين الذكور والمعلمات الإناث الذين يعملون تحت إدارة مدير يستخدم النمط القيادي الديكتاتوري.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز بين المعلمين الذكور والمعلمات الإناث في كامل عينة الدراسة.

## 15- مقترحات الدراسة:

نظراً لأهمية موضوع القيادة في الوسط التربوي نقترح إدراج موضوع الأنماط القيادية والقيادة الناجحة ضمن مناهج التكوين الأولي والتكوين المستمر للأساتذة لأنهم مدرء المستقبل، ومديري المؤسسات التعليمية.

- توعية مديري المؤسسات التربوية بأهمية اختيار النمط القيادي المناسب، ومدى تأثيره على مستوى الدافعية للإنجاز لدى الأساتذة، ثم تأثيره بطريقة غير مباشرة على مستوى التحصيل لدى المتعلمين.

- توعية الأساتذة ومديري المؤسسات التربوية بأهمية الدافعية للإنجاز المرتفعة، ودورها في تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة، وتحسين مستوى التحصيل لدى المتعلمين.

- التنوع في طرق ووسائل تحفيز الأساتذة من أجل الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز لديهم.

## قائمة المراجع

## المراجع العربية:

- ابن منظور (2005)، لسان العرب، المجلد 12، ط4، بيروت، لبنان: دار صادر.
- أبو الفضل، عبد الشافي محمد (1996). القيادة الإدارية في الإسلام. فرجينيا، الولايات المتحدة الأمريكية: المعهد العالمي للفكر الإسلامي.
- أديب، محمد الخالدي (2009)، المرجع في الصحة النفسية، ط3، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- جابر، نصر الدين ولوكيا، الهاشمي (2006). مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، ط2 جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- الجمعي، نوي وصاهد، فتحة، (2011)، الضغط المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي، دفاتر المخبر، العدد 07 فيفري 2011، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- حناد، عبد الوهاب (2014). الكفاءة الاجتماعية وعلاقتها بالدافعية للتعلم ومستوى الطموح، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة وهران، الجزائر.
- خليفة، عبد اللطيف محمد (2000). الدافعية للإنجاز. القاهرة مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- دسوقي، كمال (2002). سيكولوجيا إدارة الأعمال وسلوكيات كفاية الإنتاج، ط2. مصر: مكتبة الإشعاع الإسكندرية، زهران، حامد عبد السلام (1984). علم النفس الاجتماعي. القاهرة، مصر: عالم الكتب.
- شيخ، راغب صلاح الدين (2013). أساليب التعلم وعلاقتها بدافعية الإنجاز. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
- الطجم، عبد الله بن عبد الغني والسواط، طلق بن عوض الله (2003). السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية التطبيقات، ط4. المملكة العربية السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- العبيسي، لينا أحمد (2014). واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة دمشق للقيادة التحويلية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة دمشق، سوريا.
- العجارمة، موفق أحمد شحادة (2012). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عليوة، سيد (2001)، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، مصر الجديدة مصر: ابتراك للنشر والتوزيع.
- العناني، حنان (2008). علم النفس التربوي. عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- عويضة، كامل محمد (1996). علم النفس الصناعي. بيروت، لبنان: دار الكتب العلمية.
- فرح عبد القادر طه (2001). علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط9، القاهرة، مصر: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- كوليام، سوزان (2014). الدوافع المحركة للبشر. ترجمة مكتبة جرير. السعودية: مكتبة جرير.
- مزيان، بشرى (2012). العلاقة بين أساليب القيادة وأنماط الاتصال لدى مدراء المدارس الثانوية من وجهة نظر الأساتذة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران، الجزائر.
- معمرية بشير (2012). سيكولوجية الدافع إلى الإنجاز. الجزائر: دار الخلدونية.
- مليقة، لويس كامل (1989). سيكولوجية الجماعة والقيادة، الجزء 02. مصر: مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب.

يونس، محمد (2012). سيكولوجيا الدافعية والانفعالات. عمان الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

#### كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

مسغوني، إبراهيم وتاوريرت، نور الدين (2019). الأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية وأثرها على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين (دراسة ميدانية في المدارس الابتدائية لولاية الوادي). *مجلة العلوم النفسية والتربوية*. 5(3)، الجزائر: جامعة الوادي، الجزائر. 288-305.