

# الأنماط القيادية لمديري مدارس المرحلة الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين بمحافظة القنفذة

إعداد

حسين الحسن موسى الناشري

باحث دكتوراه بالإدارة التربوية والتخطيط-جامعة أم القرى

المملكة العربية السعودية

إشراف

محمد عبد الكريم علي عطية

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد

بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير في القيادة التربوية

١٤٤١ - ٢٠٢٠



## مقدمة:

لقد كانت القيادة التربوية في الماضي تعنى فقط بالمبادئ والقيم والأحوال وأصبحت في القرن الحادي والعشرين تهتم بالوصول إلى معايير تقاس بها فاعليتها وتأثيرها في المعلمين بطريقة علمية وموضوعية (حامد، ٢٠٠٩)؛ ومن هنا يعد تنويع أنماط القيادة المستخدمة في الواقع المدرسي أمراً ضرورياً لتمكين مديري المدارس من تحسين أداء المعلمين، مع ملاحظة وجود أنماط محددة من القيادة أكثر فاعلية في الاستخدام العملي مقارنة ببعضها الآخر (Webb, 2007).

وهذه الأنماط قد تؤدي إلى تحقيق المجتمعات المدرسية لأهدافها التعليمية وإنجاز المهام المطلوبة من الجميع بشكل يتسم بالجودة المطلوبة، وقد تؤدي أنماط أخرى إلى نفور المعلمين عن العمل وبالتالي البطء في تحقيق أهدافها أو تحقيقها بطريقة تختلف عن الخطط الموضوعية في هذا الإطار؛ فالقيادة بمفهومها الشامل تعنى بتوجيه العاملين بالمؤسسات المختلفة نحو أهدافها، بالإضافة إلى عمليات الإشراف والمتابعة المستمرة للأداء، وذلك لمسئوليتها عن تنفيذ تلك الأهداف التي تم وضعها من خلال خطط هذه المؤسسات التربوية المستقبلية، وهي بهذا المعنى تعني ممارسة الإشراف والتواصل مع المجتمعين الداخلي والخارجي لهذه المؤسسات (الطويل، ٢٠٠٦).

فوجود القائد على رأس المؤسسة التربوية أمر ضروري وأساسي لضمان سيرها وفق الأهداف الموضوعية لها، وبما يسهم في زيادة قدرتها على تحقيق تلك الأهداف، كما أن القائد يتحمل مسؤولية توفير المناخ المناسب لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين؛ إذ يعد ذلك من مسؤوليات القائد في المؤسسة التربوية، فمهما كانت دقة الخطط أو كفاءة التنظيم إلا أنه من الصعب أن يتحقق المطلوب إذا لم تتوفر الدافعية وحوافز الأداء لدى المعلمين الذين يشغلون هذه المؤسسات.

ولقد اهتمت الدراسات العربية بالأنماط القيادية وأثرها على الدافعية في المؤسسات التربوية، وبخاصة في إدارات المدارس الثانوية وذلك لدورها الفاعل في الارتقاء بمستوى الأداء الشامل بتلك المدارس، ولأهمية تلك المرحلة حيث أنها تعد المرحلة الأخيرة من مراحل التعليم قبل الجامعي وبعدها يلتحق الطالب بالمؤسسة الجامعية أو يلتحق بسوق العمل، ومن هذه الدراسات دراسة العيسى (١٩٩٢)، والعموش (١٩٩٥)، وأبو الحج (٢٠١٠)، إلا أن تلك الدراسات تناولت الأنماط القيادية باستخدام مقاييس مبنية على نظريات متعددة ففي حين ركزت بعضها على نظرية النضج اتجهت أخرى إلى التقسيمات التقليدية للقيادة (الديموقراطي، الأوتوقراطي، التسيبي) اعتماداً على مقياس فيفر، ولم تتطرق تلك الدراسات لنظرية (المسار/الهدف) path-goal theory لهاوس وميتشل (House & Mitchell)، والتي تعد أقرب النظريات للدافعية كونها قامت على نظرية

التوقع في الدافعية (Expectancy theory) لفرور (Vroom)، كما أن تلك الدراسات لا تزال قليلة مقارنة بأهمية هذا الموضوع، وكذلك بالمقارنة بينها وبين الدراسات الأجنبية التي أجريت في هذا الموضوع.

ونظراً لما توصلت إليه هذه الدراسات من نتائج، ونظراً لأهمية دراسة الأنماط القيادية بالمدارس الثانوية لتأثيرها المباشر على المدير كقائد والعاملين بالمجتمع المدرسي والطلاب، وللدور الذي يمكن أن تؤديه القيادة التربوية القائمة على أسس سليمة في دفع كافة العاملين والطلاب على تحقيق أهداف المدرسة الآتية والمستقبلية.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

بناء على ما سبق عنيت هذه الدراسة بدراسة الأنماط القيادية الممارسة من قبل مديري المدارس الثانوية بمحافظة القنفذة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين بتلك المدارس، ولتحقيق هدف الدراسة تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الآتي:

ما الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية وما علاقتها بدافعية المعلمين بمحافظة القنفذة؟

#### وتحديداً سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية بمحافظة القنفذة وفق نظرية

(المسار/ الهدف) من وجهة نظر المعلمين؟

٢. ما درجة دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة القنطرة من وجهة

نظرهم؟

٣. ما دلالة الفروق (  $a = 0.05$  ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول

دافعية الإنجاز لدى المعلمين والتي تُعزى لمتغيري سنوات الخدمة في التعليم، والمؤهل

العلمي؟

٤. هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (  $a = 0.05$  ) بين النمط

القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس الثانوية وبين دافعية الإنجاز لدى المعلمين

بمحافظة القنطرة؟

**هدف الدراسة:**

هدفت الدراسة لتعرف الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية ومعرفة

إن كانت هناك علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية وبين دافعية الإنجاز لدى المعلمين في

محافظة القنطرة.

**أهمية الدراسة:**

تتمثل أهمية إجراء هذه الدراسة في النقاط الآتية:

١. ستفيد نتائج الدراسة إدارات التربية والتعليم من خلال الكشف عن الأنماط القيادية الأكثر ارتباطاً بدافعية الإنجاز لتبنيها والأنماط الأقل ارتباطاً لتجنيد مديري المدارس ممارستها.

٢. تبصير مديري المدارس بالنمط القيادي الأمثل لزيادة دافعية المعلمين.

٣. إعطاء إدارة التدريب بالقنفذة صورة عامة عن واقع القيادة التربوية بالمدارس، بما يمكنها من رسم سياساتها التدريبية في ضوء تلك النتائج.

٤. إثراء مكاتب المهتمين بالإدارة التربوية من خلال تزويدهم بما ستتوصل إليه هذه الدراسة. التعريفات الإجرائية والاصطلاحية:

### النمط القيادي : (leadership style)

يعرفه السعود بأنه: "السلوك الذي يمارسه مدير المدرسة للتأثير الفعال في سلوك معلمي مدرسته، بهدف تحسين نوعية العمل والانتاج في المدرسة" (السعود، ٢٠٠٩، ص ٢٥٢).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الأنماط القيادية الذي أعده الباحث، ويقصد بها أنماط القيادة عند هاوس وميتشل في نظريتهما المسار/ الهدف (path-goal theory) وهي: (القيادة الموجهة، القيادة الداعمة، القيادة المشاركة، القيادة المهمة بالإنجاز).

### الدافعية للإنجاز: (Achievement Motivation)

يعرفها ماكلياند (McClelland) في دراساته التي جاءت متممة لدراسات موراي؛ مستخدماً مصطلح (دافعية الإنجاز) بأنها: "استعداد ثابت نسبياً في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرتة في سبيل تحقيق وبلوغ نجاح يترتب عليه نوع من الإرضاء" (خليفة، ٢٠٠٠، ص ٩٠).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس دافعية الإنجاز الذي طوره الباحث.

#### حدود الدراسة ومحدداتها:

اقتصرت الدراسة على دراسة الأنماط القيادية حسب نظرية (المسار/ الهدف) وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين على عينة عشوائية من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة القنطرة في الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٣٣/١٤٣٤ هـ.

#### مفهوم القيادة:

عرفها فيدلر (fiedler) بأنها: "الجهود المبذولة للتأثير أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد" (كلادة، ١٩٩٧، ص ١٨).



أما نشوان ونشوان فعرفاها بأنها: "عملية إنسانية تحفز الأفراد نحو تحقيق أهداف التنظيم" مشيرين إلى أن وظيفة القائد الأساسية هي تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات التنظيم والأفراد (نشوان ونشوان، ٢٠٠٤، ص ٣٣).

وبناء على ما سبق من تعريفات للقيادة يمكن إجمال مفهومها في الآتي:  
أن القيادة عمل جماعي؛ إذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائداً بمفرده، وإنما يستطيع أن يمارس القيادة من خلال مشاركته الفاعلة في جماعة ضمن إطار موقف معين.

#### أهمية القيادة:

لقد حظي موضوع القيادة منذ القدم باهتمام فلاسفة الفكر وعلماء الاجتماع والنفس، وتمحور ذلك الاهتمام حول صفات القادة، سواء كانوا قادة أمم أو قادة مجموعات؛ ذلك أن مصير أمم بكاملها يتوقف على شخصية القائد. فقد عرف الإنسان منذ عصور التاريخ القديمة أن الفرق بين النجاح والفشل سواء في الحروب أو في مختلف ميادين الحياة الإنسانية يرجع في جانب كبير منه إلى مدى توفيق القيادة، فكل جماعة أو منظمة أو دولة تحتاج إلى قيادة؛ ولا بد للجماعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها (الظاهر، ٢٠١١).

فقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات حين قال في الحديث الذي رواه عنه أبو هريرة رضي الله عنه: "إذا كان ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم".  
(السجستاني، ١٩٥٠، ص ٣٦)

فالقيادة عملية تفاعل اجتماعي، والقائد يجب أن يكون عضواً في الجماعة يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وأهدافها وآمالها، ويوطد الصلة مع أعضائها، ويحصل على تعاونهم  
(الصيرفي، ٢٠٠٦).

**نظريات القيادة وأنماطها:**

**نظرية السمات (Traits theory):**

تعد هذه النظرية الأقدم استخداماً في فهم وتفسير نجاح القيادة؛ حيث تم التركيز على السمات والخصائص الشخصية كما هو الحال في الخصائص المادية كالمظهر الخارجي، ويعد فرنسيس جالتون من أبرز دعاةها، وتعود جذورها الأولى إلى عهد الإغريق والرومان، وتترجم حقيقة الاعتقاد الذي كان سائداً في تلك الحقبة الذي مفاده أن القادة يولدون قادة لأنهم يحملون خصائص وراثية فسيولوجية تجعل منهم قادة فاعلين. وهذا هو محور نظرية الرجل العظيم (The Great Man Theory) (نجم، ٢٠١١).

### النظريات السلوكية (Behavioral Theories):

أدى عجز الباحثين عن تحديد السمات المشتركة بين القادة، إلى البحث في السلوكيات التي تُمارس من قبل قادة محددين، وفيما إذا كانت هناك سلوكيات متميزة للقادة؛ لذا دعت الحاجة خلال ستينات القرن الماضي إلى دراسة مدى تأثير سلوك القائد على إنتاجية العاملين. الأمر الذي دفع كثيراً من علماء النفس السلوكيين للاهتمام بالجانب السلوكي، وقد انطلق أصحاب هذا الاتجاه السلوكي في تفسير القيادة من أهمية التدريب في خلق قادة قادرين على التفاعل مع المرؤوسين وعلى استثارة الدافعية لديهم نحو مزيد من العمل (أبو ندا، ٢٠٠٧).

### نظرية البعدين (Two-dimensional theory of leadership):

تعود هذه النظرية إلى هالين (Andrw Halpin) الذي يعد من أكثر الدارسين شهرة في إعطاء دراسة منظمة للسلوك القيادي؛ حيث أجرى هو وجماعته عدة دراسات في جامعة أوهايو (Ohio) عام (١٩٤٠)، واشترك فيها معه هامبل (Hampill) وكونز (Koons)، وهدفت هذه الدراسات إلى بيان أنماط السلوك القيادي باستخدام استبيان (Leader Behavior Description Questionnaire) "L.B.D.Q." لوصف سلوك القائد الذي طوره واينر (Winer) ، فجمعوا السلوكيات التي يقوم بها القائد التربوي وصنفوها تحت بعدين هما: (حسن، ٢٠٠٤)

- المبادأة في وضع إطار العمل.

- الاعتبارية.

### مفهوم الدافعية:

عرفها خليفة بأنها: "استعداد الفرد لتحمل المسؤولية والسعي نحو التفوق لتحقيق أهداف معينة، والمثابرة للتغلب على العقبات والمشكلات التي قد تواجهه" (خليفة، ٢٠٠٠، ص ٩٦).

وعرف نشوان، ونشوان الدوافع بأنها: "عامل ومحرك داخلي يثير ويحرك ويوجه سلوك الأفراد نحو تحقيق غايات وحاجات وأهداف محددة من أجل الوصول إلى نوع من التوازن النفسي والاجتماعي وإزالة حالة التوتر والقلق التي يعيشها الفرد" (نشوان ونشوان، ٢٠٠٤، ص ١٦).

### مفهوم دافعية الإنجاز:

عرفها موسى بأنها: "قدرة الفرد على تحقيق الأشياء التي يرى الآخرون أنها صعبة والسيطرة الفيزيائية والاجتماعية، والتحكم في الأفكار وحسن تناولها وتنظيمها، وسرعة الأداء..." (موسى، ١٩٩٤، ص ٨٩).

ويمكن للباحث تبنى التعريف الآتي لدافعية الإنجاز: هي رغبة داخلية لدى الفرد في التفوق والتميز على أقرانه، من خلال إنجاز أعماله بشكل صحيح، مراعيًا أهمية الزمن.

### أهمية الدافعية:

يخضع الفرد أثناء تفاعله مع المجتمع الذي يحيط به إلى مجموعة من المحركات والقوى الداخلية والخارجية التي ترسم له نمطاً وخطاً يميزه عن غيره من الأفراد (نشوان ونشوان، ٢٠٠٤). لذلك كان لفهم هذه المحركات والقوى أهمية كبيرة في التعامل مع النفس البشرية، وصولاً إلى دفعها لاستثمار طاقاتها بما يخدم أهداف أي مؤسسة تنتمي لها، إلا أن هذه المحركات الداخلية التي تسمى (الدوافع) لا يمكن ملاحظتها لكونها داخلية؛ فظهرت محاولات العلماء لتفسيرها وفهمها في نظريات مختلفة سميت نظريات الدوافع، وتعتبر هذه النظريات محاولات لتفسير القوى الداخلية لدى الأفراد، ومحاولة توجيهها (الطجم والسواط، ٢٠٠٣).

ومما يدل على هذه الأهمية وتأثيرها على مستوى الأداء: أن هناك فروقاً بين ذوي الدافعية المنخفضة والمرتفعة، حيث بينت نتائج البحوث في هذا المجال أن ذوي الدافعية المرتفعة يكونون أكثر نجاحاً، ويحصلون على ترقيات في وظائفهم وعلى نجاحات في إدارة أعمالهم أكثر من ذوي الدافعية المنخفضة. كذلك فإن ذوي الدافعية العالية يميلون إلى اختيار مهام متوسطة الصعوبة والتي تتضمن تحدياً، ويتجنبون المهام السهلة جداً لعدم توفر التحدي

فيها، كما أنهم يتجنبون المهام الصعبة جداً (ربما لارتفاع احتمالات الفشل فيها) ( دودين، ٢٠٠٧).

لذلك فإن الدافعية في هذه الحالة يجب أن تكون متوفرة لدى كل فرد، وذلك لإنجاز الأعمال المكلف بها، وهذا واضح في الكثير من الأشخاص الناجحين في أعمالهم.

### محافظة القنفذة:

هي إحدى محافظات منطقة مكة المكرمة ، وتقع في أقصى جنوب منطقة مكة المكرمة على بعد (٣٥٠) كيلومتراً، ويتبعها ستة مكاتب تربية وتعليم في: قنونا والقوز وحلي والمظيلف والعرضية الجنوبية والعرضية الشمالية.

### الدراسات السابقة:

دراسة (Baker) باكر (٢٠١١)، التي هدفت لتعرف العلاقة بين الممارسات القيادية لمديري المدارس ودافعية المعلمين وقدرتهم على العمل بالمدارس العامة التابعة لولاية لويزيانا الأمريكية، واشتملت عينة الدراسة على (١٩٣) من مديري المدارس والمعلمين، وتم جمع البيانات اللازمة للدراسة عبر تطبيق مقياس مسحي مقنن صممه ليثوود وجانتزي (٢٠٠٦) بهدف التعرف على العلاقة بين القيادة ودافعية المعلمين، ومن أبرز نتائج الدراسة وجود تأثير للقيادة في الارتقاء بدافعية المعلمين.

وقدم (Elzahiri) الزهيري (٢٠١٠)، دراسة هدفت لاستكشاف فعالية أسلوب القيادة المدرسية في زيادة دافعية المعلمين، واشتملت عينة الدراسة على (١٠) من مديري المدارس و(٨٠) من المعلمين في ولاية أريزونا (Arizona) بالولايات المتحدة الأمريكية، ولقد تم استخدام المقابلة كأداة لجمع بيانات الدراسة، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسة: أن أسلوب القيادة الظرفية والتحويلية تمثل عاملاً مهماً في زيادة دافعية المعلمين.

وفي نفس الإطار قدم (Brown-Howard) براون هوارد (٢٠٠٧)، لاستكشاف العلاقة بين أساليب القيادة المدرسية ودافعية المعلمين على أساس نوع الجنس وسنوات الخبرة، واشتملت عينة الدراسة على (٥٠) من المعلمين في كل من ولايات جورجيا وساوث كارولينا وتكساس ولويسيانا بالولايات المتحدة الأمريكية، ولقد تم استخدام استبيان وصف سلوك القائد (LBDQ) في تحديد أسلوب القيادة لدى المديرين، واستبيان رضا مينيسوتا (MSQ) لتحديد مستويات الرضا للمعلمين، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسة: أن دافعية المعلمين متوسطة، وأن أسلوب القيادة ليس له تأثير على دافعية المعلمين، وأن سنوات الخبرة ليس لها أثر في درجة الدافعية.

### منهج الدراسة:

تم إتباع المنهج الوصفي الارتباطي لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة.

### متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة:

الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة القنفذة، وسنوات الخدمة، والمؤهل

العلمي.

المتغير التابع: دافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة القنفذة.

### مجتمع الدراسة:

معلمو المدارس الثانوية للبنين البالغ عددهم (٦٦٤) الذين يعملون في المدارس

الثانوية بمحافظة القنفذة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٣٣/١٣٣٤هـ

(إدارة التربية والتعليم بمحافظة القنفذة، ٢٠١٢).

### عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على (١٥٠) معلماً بما نسبته (٢٢,٥) % من المجتمع الأصلي

للدراسة؛ حيث تم اختيارهم عن طريق التعيين العشوائي بإنزال بيانات المعلمين على برنامج

(أكسل) وسحب أرقامهم عشوائياً، وتم تطبيق أداة الدراسة عليهم.



وقد تم استرداد (١٤٤) استبانة بعد تعبئتها، واستبعد الباحث أربع استبانات نظراً لنقص

البيانات فيها وعدم صلاحيتها للتحليل، فتمت عملية التحليل على (١٤٠) استبانة.

ويوضح الجدول (٤) توزيع ونسبة أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة

### جدول (١)

#### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الخبرة في الميدان	أقل من ٥ سنوات	٢٣	١٦,٤%
	من ٥-١٠ سنوات	٤٤	٣١,٤%
	أكثر من ١٠ سنوات	٧٣	٥٢,٢%
	المجموع	١٤٠	١٠٠,٠%
المؤهل العلمي	ماجستير	٦	٤,٣%
	بكالوريوس	١٣٤	٩٥,٧%
	المجموع	١٤٠	١٠٠%

#### أداة الدراسة:

تم استخدام استبيان مقسم إلى محورين: المحور الأول تم فيه بناء مقياس الأنماط

القيادية الممارسة وفق نظرية (المسار/ الهدف) وهي (الموجه، الداعم، المشارك، المهتم

بالإنجاز)، وذلك اعتماداً على الأدب السابق للدراسة وبخاصة المراجع الأولية لمؤسسي

النظرية وهم هاوس (House) وميتشل (Mitchell) وإيفانس (Evans) الذين تمت ترجمة بعض أعمالهم إلى اللغة العربية والاستفادة منها في بناء الأداة، والمحور الثاني تم فيه تطوير مقياس دافعية الإنجاز اعتماداً على المقاييس الواردة في دراسات (الظفيري، ٢٠٠٦)، و(الشوكاني، ٢٠٠٥)، و(الجرب، ٢٠٠٥)، وكتب (نشواتي، ٢٠٠٣)، و(العيسوي، ٢٠٠٠)، و(القذافي، ٢٠٠٠)، و(موسى، ١٩٩٤) بما يتناسب مع مجتمع الدراسة، وقد تكون الاستبيان في صورته الأولى من (٥٦) عبارة (ملحق ١).

#### صدق الأداة:

تم التحقق من الصدق المنطقي للأداة من خلال عرضها على (١١) من أعضاء هيئة التدريس المختصين في الإدارة التربوية والتخطيط، وعلم النفس، والقياس والتقييم، والمناهج وطرق التدريس، وتقنيات التعليم في الجامعات السعودية والخليجية (ملحق ٢) بعد مخاطبتهم بهذا الشأن، وتمت الاستفادة من الملاحظات التي اتفق عليها المحكمون؛ حيث كانت الأداة في صورتها الأولى مكونة من (٢٠) عبارة لمحور الأنماط القيادية الأربعة، وقد أعطي لكل عبارة وزن مدرج وفق سلم (ليكرت) الخماسي لتحديد درجة ممارسة النمط القيادي من قبل مديري المدارس، وأعطى البديل كبيرة جداً خمس درجات، والبديل كبيرة أربع درجات، والبديل متوسطة ثلاث درجات، والبديل قليلة درجتان، والبديل قليلة جداً درجة واحدة.

### ثبات الأداة:

تم حساب معامل الثبات بطريقتين: الأولى تم فيها استخدام طريقة الاختبار وإعادة

### الاختبار

(test-retest) على عينة من (٢٠) فرداً من مجتمع الدراسة خارج العينة المستهدفة؛ حيث تم توزيعها عليهم مرتين وبفارق أسبوعين بين التطبيق الأول والثاني واحتساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين، وقد بلغ معامل الثبات بين التطبيقين لمحور الأنماط القيادية (٠,٩٣) ولمحور دافعية الإنجاز (٠,٨٩)، والثانية تم فيها احتساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا (Cronpach Alfa):  $\alpha = k(SD^2 - \sum SDi^2) / (K-1)SD^2$ ، وقد بلغ معامل الثبات لمحور الأنماط القيادية (٠,٩٦) ولمحور دافعية الإنجاز (٠,٩٥).

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد جمع المعلومات وتفرغ البيانات، تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤالين الأول والثاني بتحديد أكثر الأنماط القيادية الممارسة شيوعاً لدى المديرين وتحديد درجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي في اتجاه واحد (One way Anova) للإجابة عن السؤال

الثالث بمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور دافعية الإنجاز لدى المعلمين وفقاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة)، واختبار "ت" (T test) لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطين الحسابيين لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور دافعية الإنجاز لدى المعلمين وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي)، واستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pirson) للإجابة على السؤال الرابع بتحديد العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية ودافعية المعلمين للإنجاز.

#### إجراءات تطبيق الدراسة :

سارت الدراسة في عدد من الخطوات وفقاً للآتي :

١. تم تحديد المجتمع المستهدف والمكون من (٦٦٤) معلماً بالمدارس الثانوية بمحافظة القنفذة.

٢. تم إجراء المعاينة العشوائية باختيار عدد (١٥٠) معلماً من المجتمع الأصلي تم

اختيارهم من (٢٠) مدرسة من العدد الكلي للمدارس البالغ (٣٩) مدرسة ثانوية بما

نسبته (٢٢,٥)% من المجتمع الأصلي.

٣. تمت مراجعة الأدب السابق لتحديد التصميم والأدوات المناسبة للدراسة.

٤. تم إعداد الأداة وعرضها على المختصين لتحكيمها للتأكد من صدقها ومن ثم إجراء

التعديلات اللازمة بناء على توصيات لجنة التحكيم.

٥. تم التأكد من ثبات الأداة عن طريق الاختبار وإعادة الاختبار وكان معامل الارتباط بين التطبيقين مناسباً لكلا المحورين، وكذلك بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا (Cronpach Alfa)، والذي كان مناسباً كذلك.
٦. تم الحصول على خطاب تسهيل مهمة الباحث الموجه إلى إدارة التربية والتعليم بمحافظة القنفذة (ملحق ٥).
٧. تم الحصول على موافقة إدارة التربية والتعليم بمحافظة القنفذة لتطبيق الدراسة، وفي ضوءها تمت مخاطبة مكاتب التربية والتعليم لتسهيل مهمة الباحث (ملحق ٦).
٨. تم تطبيق الدراسة على العينة المتاحة، وذلك يوم الأحد من الأسبوع الثاني من الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ، والاستعانة بالمساعدين في كل مكتب تربية وتعليم لمتابعة المعلمين واسترداد الاستبانة بعد تعبئتها.
٩. تم تفرغ البيانات في برنامج (SPSS) لتحليلها إحصائياً، والخروج بنتائج الدراسة.
١٠. تمت مناقشة النتائج والخروج بالتوصيات في ضوءها.

## نتائج الدراسة

نتائج السؤال الأول: ما الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية بمحافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل نمط من الأنماط القيادية، والجدول (٢) يوضح ذلك.

## جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية ككل من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	الداعم	٤,١٣	٠,٨٩	كبيرة
٢	المهتم بالإنجاز	٣,٩٩	٠,٩٤	كبيرة
٣	المشارك	٣,٩٥	٠,٩٩	كبيرة
٤	الموجه	٣,٨٤	١,٠٧	كبيرة

ويتضح من الجدول (٢) أن درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القنطرة من وجهة نظر المعلمين "كبيرة".

نتائج السؤال الثاني: "ما درجة دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة القنطرة من وجهة نظرهم" ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور دافعية الإنجاز لدى المعلمين، والجدول (٣) يوضح ذلك.

## جدول (٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة لعبارات محور "دافعية الإنجاز" مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
كبيرة جداً	٠,٧١	٤,٥٢	أعمل للحصول على أعلى تقدير وظيفي في عملي.
كبيرة جداً	٠,٦٥	٤,٥٢	أؤمن بأن النجاح يعتمد على المثابرة.
كبيرة جداً	٠,٦٥	٤,٤٣	أبذل جهداً متواصلاً للحصول على التميز .
كبيرة جداً	٠,٧٠	٤,٣٦	لدي القدرة على النجاح في عملي.
كبيرة جداً	٠,٦٧	٤,٣٥	ألتزم بأداء أي عمل أكلف به.
كبيرة جداً	٠,٦٢	٤,٣٤	يمكنني أن أطور وضعي الحالي.
كبيرة جداً	٠,٧٠	٤,٣٤	أتحمل المصاعب التي تواجهني.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
كبيرة جداً	٠,٦٦	٤,٣٢	أجتهد في عملي كمعلم.
كبيرة جداً	٠,٦٧	٤,٣١	أبذل أقصى جهد لإنهاء عملي مهما أخذ من الوقت.
كبيرة جداً	٠,٧١	٤,٣١	لدي القدرة على اتخاذ قراراتي.
كبيرة جداً	٠,٧٥	٤,٢١	لدي طموحات كبيرة.
كبيرة جداً	٠,٨٠	٤,٢٠	أعترف بالمسؤولية عن الإخفاق في أي عمل يوكل إليّ.
كبيرة جداً	٠,٧٢	٤,٢٠	أجعل العمل في أولوية اهتماماتي.
كبيرة	٠,٧٤	٤,١٩	أسعى للتميز في أي عمل أقوم به.
كبيرة	٠,٨١	٤,١٦	ألتزم بأداء عملي على أكمل وجه.
كبيرة	٠,٧٥	٤,١٦	أتابع أي عمل أبدؤه حتى يكتمل.
كبيرة	٠,٩٣	٤,٠٩	أرتاح عندما أفكر في مسؤولياتي.
كبيرة	٠,٨٦	٤,٠٦	أفضل العمل في جو تنافسي يستثير الإمكانيات.
كبيرة	٠,٨٤	٤,٠٣	أرسم أهدافاً جديدة كلما حققت هدفاً في حياتي.
كبيرة	٠,٨٤	٣,٩٩	أهتم بالأعمال التي تتطلب جهداً كبيراً.
كبيرة	٠,٨٧	٣,٩٣	أستطيع توزيع وقتي بين العمل والترفيه.
كبيرة	٠,٧٨	٣,٩٢	يزداد إصراري على إنجاز عملي كلما وجدته صعباً.
كبيرة	٠,٩٤	٣,٩٢	أعمل للتفوق على زملائي في أي عمل.
كبيرة	٠,٦٧	٣,٨٦	أنجح غالباً في تحقيق الأهداف والخطط التي رسمتها.
كبيرة	٠,٩٣	٣,٨٥	أهتم بإدارة وقتي بفاعلية.
كبيرة	٠,٧٩	٣,٨١	أضع البدائل عند أي فشل أصادفه ويعطل خططي.
كبيرة	١,١٧	٣,٦٦	أسعى للحصول على جوائز التميز.
كبيرة	٠,٩٩	٣,٦٦	أدخل في الأعمال التي تتطلب الابتكار.
كبيرة	١,١١	٣,٥١	أضع جدولاً لإنجاز أعمال اليومية.
كبيرة	٠,٩١	٣,٤٦	أستثمر وقت الفراغ فيما هو مفيد لعملي.
كبيرة	٠,٨٥	٤,٠٩	الإجمالي لكل عبارات المحور

يتضح من الجدول (٣) أن أكثر ممارسات المعلمين دلالة على دافعية الإنجاز لديهم: أعمل للحصول على أعلى تقدير وظيفي في عملي، وأؤمن بأن النجاح يعتمد على المثابرة بمتوسط (٤,٥٢)، وأقلها أستثمر وقت الفراغ فيما هو مفيد لعملي بمتوسط (٣,٤٦)، وأن الرأي السائد لعبارات هذا المحور يقع في فئة "كبيرة" أو "كبيرة جداً"، وللمحور ككل يقع في

فئة "كبيرة"، وهذا يعني أن درجة دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة "كبيرة"، وتشير الانحرافات المعيارية إلى وجود تجانس نسبي في رأي أفراد العينة.

نتائج السؤال الثالث: "ما دلالة الفروق (  $a = 0.05$  ) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة لفقرات دافعية الإنجاز والتي تُعزى لمتغيري سنوات الخبرة في التعليم، والمؤهل العلمي" ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي في اتجاه واحد ( One Way Anova ) لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور دافعية الإنجاز وفقاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة)؛ حيث أن سنوات الخبرة تحتوي على ثلاث فئات، واختبار "ت" لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور دافعية الإنجاز وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي)؛ حيث أنه تم استبعاد المؤهل (دون الجامعي) من مستويات المؤهل العلمي لكون جميع أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهلات جامعية فما فوق فأصبح المؤهل العلمي محتوباً على فئتين فقط، والجدولان (٤) و (٥) يوضحان ذلك.

#### جدول (٤)

نتائج اختبار التباين الأحادي في اتجاه واحد (One Way Anova) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على محور دافعية الإنجاز وفقاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة)

المحور	سنوات الخبرة	عدد القراءات	المتوسط	الانحراف المعياري	ف(١٣٧,٢)	مستوى الدلالة p-value	الدلالة
دافعية الإنجاز	أقل من ٥ سنوات	٢٣	٤,٢٠	٠,٥٧	١,١٠٥	٠,٣٣٤	غير دل
	من ٥-١٠ سنوات	٤٤	٤,٠١	٠,٥٦			
	أكثر من ١٠ سنوات	٧٣	٤,١٠	٠,٤٤			



يتضح من الجدول (٤) أن قيمة الدلالة (p-value) أكبر من (٠,٠٥) بالنسبة لجميع المحاور، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء المعلمين تعزى إلى اختلاف فئات سنوات الخبرة؛ بمعنى أن سنوات الخبرة ليس لها تأثير على دافعية المعلمين للإنجاز.

### جدول (٥)

نتائج اختبار "ت" (T test) للفرق بين متوسطي استجابات أفراد عينة الدراسة على محور دافعية الإنجاز وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي)

المحور	مؤهل المعلم	عدد القراءات	المتوسط	الانحراف المعياري	ت(١٣٨)	مستوى الدلالة p-value	الدلالة
دافعية الإنجاز	ماجستير	٦	٣,٩٦	٠,٣٨	-٠,٦٦٤	٠,٥٠٨	غير دال
	بكالوريوس	١٣٤	٤,٠٩	٠,٥١			

كما يتضح من الجدول (٥) أن قيمة الدلالة (p-value) أكبر من (٠,٠٥) بالنسبة لجميع المحاور، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين دافعية المعلمين للإنجاز تعزى لمتغير المؤهل العلمي (الماجستير والبكالوريوس) بمعنى أن المؤهل العلمي ليس له تأثير في درجة دافعية المعلمين للإنجاز.

نتائج السؤال الرابع: "ما العلاقة بين النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس الثانوية ودافعية الإنجاز لدى المعلمين بمحافظة القنفذة؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب معامل ارتباط بيرسون (Pirson) بين مجالي الأنماط القيادية، ودافعية الإنجاز لدى المعلمين، والجدول (٦) يوضح ذلك.

### جدول (٦)

معامل ارتباط بيرسون بين مجالي الأنماط القيادية ودافعية الإنجاز لدى المعلمين

مستوى الدلالة	دافعية الإنجاز	النمط القيادي
٠,٠٠٠	**٠,٥٣٣	١- النمط الداعم
٠,٠٠٠	**٠,٦٠٢	٢- النمط الموجه
٠,٠٠٠	**٠,٥٥١	٣- النمط المشارك
٠,٠٠٠	**٠,٥٨٢	٤- النمط المهتم بالإنجاز

(\*\*) معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠١.

يتضح من الجدول (٦) أن هناك ارتباطاً طردياً قوياً ودالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بين كل من أنماط القيادة لدى المديرين ودافعية المعلمين للإنجاز، وأن أكثر الأنماط القيادية ارتباطاً بدافعية الإنجاز هو النمط الموجه يليه النمط المهتم بالإنجاز فالنمط الداعم وأقلها ارتباطاً بالدافعية النمط المشارك.

### التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بما يأتي:
- ١- مواصلة العمل على التنمية المهنية والتدريب المستمر لمديري المدارس؛ حيث ثبتت جدواها وانعكست على ممارساتهم القيادية في الواقع الميداني.
  - ٢- تجديد وتحديث بنود استمارات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، وتوخي مزيد من الموضوعية في تعبئتها؛ حيث أظهرت النتائج جدواها في زيادة دافعية الإنجاز لدى المعلمين.
  - ٣- اعتماد نظام رتب المعلمين بحسب سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

- ٤- زيادة الحوافز المادية للمعلمين المنخرطين في البرامج التدريبية المسائية والصيفية،  
لزيادة حرصهم على استثمار وقت الفراغ فيما يخدم العمل.
- ٥- إجراء دراسات مماثلة على المدارس الابتدائية والمتوسطة للبنين بمحافظة القنفذة.
- ٦- إجراء دراسات مماثلة على مدارس البنات بمحافظة القنفذة.
- ٧- إجراء دراسة مماثلة لتعرف العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها  
بدافعية الطلاب للتحصيل بمحافظة القنفذة.

### المراجع:

أبو الحج، عزمي مصطفى (٢٠١٠). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في

فلسطين من منظور رؤساء الاقسام وعلاقتها بدافعيتهم نحو العمل. رسالة ماجستير

غير

منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.

حامد، سليمان (٢٠٠٩). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار أسامة.

خليفة، عبد اللطيف محمد (٢٠٠٠). الدافعية للإنتاج. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.

دودين، ثريا يونس (٢٠٠٧). دراسة مقارنة بين برامج التسريع والإثراء وقياس أثرها على الدافعية للتعلم والتحصيل وتقدير الذات للطلبة الموهوبين في الأردن. بحث غير منشور،

كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

السعود، راتب (٢٠٠٨). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً

لنظرية رنسس ليكرت (نظام ١ - نظام ٤) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. ٥(٥)، ١٤٩-٢٦٢.

الطجم، عبد الله عبد الغني والسواط، طلق عوض الله (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي. جدة: دار حافظ.

الطويل، هاني عبد الرحمن (٢٠٠٦). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي ، عمان: دار وائل.

العموش، حمود رزق (٢٠٠٥). العلاقة بين الأبعاد القيادية لمديري ومديرات مدارس

محافظة الزرقاء الحكومية ودافعية معلمها نحو العمل. رسالة ماجستير غير منشورة،

الجامعة الأردنية، الأردن.

العيسى، إيمان محمد (١٩٩٢). العلاقة بين النمط القيادي لمديرات المدارس التابعة للرئاسة

العامّة لتعليم البنات في مدينة الرياض وبين مستوى الدافعية نحو العمل والروح المعنوية

بين المعلمات السعوديات العاملات معهن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمّان.

موسى، رشاد علي عبد العزيز (١٩٩٤). علم النفس الدافعي. القاهرة: دار النهضة العربية.

نجم، عبود نجم (٢٠١١). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

نشوان، يعقوب حسين؛ ونشوان، جميل عمر (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف

التربوي، ط ٤ . عمّان: دار قباء للنشر والتوزيع.

Baker, L.M. (2011). The relationships between leadership practice and

teacher motivation, capacity, and work setting as related to change in

literacy instruction. *PhD dissertation*, South-Eastern Louisiana University, United States--Louisiana. Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses: Full Text. (Publication No. AAT 3482837).

Brown-Howard, J (2007). "A study to determine the relationship between principals' leadership style and teacher motivation". *PhD dissertation*, Capella University, United States--Minnesota. Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses: Full Text. (Publication No. AAT 3278085).

Elzahiri, S (2010). "Impact of principals' leadership style on teacher

Motivation". *PhD dissertation*, University of Phoenix, United

States-Arizona. Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses:

Text. (Publication No. AAT 3442744). Full

Webb, S.R (2007). "The relationship between elementary school principals' leadership approaches and teacher motivation and job satisfaction in Alabama's Black Belt Region". *Ph.D. dissertation*, Alabama State University, United States--Alabama. Retrieved from

ProQuest Dissertations & Theses: Full Text. (Publication No. AAT 3292149).