

العلاقة بين الممارسات القيادية لمديري المدارس ودافعية الانجاز للمعلمين في فلسطين

دراسة ميدانية في مدارس محافظة رام الله والبيرة

أ. انعام محمد صالح حمارشة

محمود أحمد أبو سمرة

وزارة التربية والتعليم العالي - رام الله

كلية العلوم التربوية - جامعة القدس

2012/1/24

تاريخ القبول

2011/12/25

تاريخ الاستلام

الملخص:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الممارسات القيادية لمديري المدارس ودافعية الإنجاز للمعلمين في فلسطين، من خلال دراسة ميدانية في مدارس محافظة رام الله والبيرة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس في محافظة "رام الله والبيرة"، والبالغ عددهم (4024) معلماً ومعلمة، في حين تكونت عينة الدراسة من (406) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام استبانتيين لقياس كل من الممارسات القيادية للمديرين ودافعية الانجاز لدى المعلمين، وتم التحقق من صدق وثبات أداتي الدراسة بالطرق التربوية والاحصائية المناسبة.

واظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات المعلمين للممارسات القيادية لمديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج الى أن دافعية الانجاز للمعلمين جاءت هي الأخرى بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية مرتفعة وإيجابية ودالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات دافعية الإنجاز لدى المعلمين وتقديراتهم للممارسات القيادية لمديريهم. وعلى ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات.

Abstract This study aims at investigating the relationship between the leadership practices of school principals in "Ramallah and Al-Bireh" and the level of achievement motivation of teachers. The study population consisted of all teachers in "Ramallah and Al-Bireh" whose number is (4024), while the study sample consisted of (406) teachers selected randomly. The researchers used two questionnaires to measure the leadership practices of principals and achievement motivation of teachers. Reliability and validity of study tools have been conducted through

statistical and educational methods. The results revealed that the degree of estimation of the study sample for leadership practices of principals in "Ramallah and Albireh" is medium, and the degree of achievement motivation of teachers is also medium. Also, the results revealed high positive correlation of statistically significant at level ($\alpha \leq 0.05$) between the estimation of leadership practices and achievement motivation.

In light of these results, the study has concluded a series of recommendations.

مقدمة:

تعتبر المدرسة من أهم المؤسسات التربوية التي تسهم مع غيرها من المؤسسات في تربية الفرد، والعمل على تنميته من جميع الجوانب، سواء أكانت جسمانية، أم عقلية، أم نفسية، أم روحية، إلى أقصى درجة ممكنة من النمو وفقاً لقدرته، واستعداداته، وميوله، واتجاهاته، مع توجيه النمو من مختلف الجوانب.

وحتى تعمل المدرسة على تأدية وظيفتها التربوية خير أداء، فإنها تحتاج إلى إمكانات مادية وبشرية، كما تحتاج إلى إدارة تتولى القيام بمجموعة من العمليات، يتم من خلالها تعبئة القوى البشرية والمادية وتنظيمها وتوظيفها بصورة موجهة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة (ديكات، 2000، ص2).

وقد أشار الزعبي، كما ورد في (الشوا، 1998، ص3)، إلى دور المدرسة كمؤسسة تربوية بقوله: "بسبب الأهمية الكبرى التي تلعبها المدرسة كمؤسسة تربوية في المجتمع، فإنها تحتاج إلى من يديرها ويتابع أعمالها، ويوجه العاملين فيها ويشرف عليهم، وينسق جهودهم، ويعمل على تحسين أدائهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لهذه المؤسسة. وهنا يبرز أهمية الدور الذي يتبوأ مدير المدرسة، وهو مركز يمثل حجر الأساس والعامل الأول الذي تركز عليه العملية التربوية برمتها". وتعتبر الإدارة المدرسية بمثابة أساس يعتمد عليه المجتمع في تحقيق أهدافه الاستراتيجية، وإعداد الأجيال للحياة الفضلى القادرة على مواجهة متطلبات الحياة. ومن أجل إتمام هذا البناء بنجاح، فإن الإدارة المدرسية تحتاج إلى الإدارة الكفؤة، التي ترتقي إلى مستوى القيادة، قيادة قادرة على قيادة العملية التعليمية من أجل تحقيق الأهداف بأسهل الطرق وأقل التكاليف، فمدير المدرسة يلعب الدور الأساسي في قيادة الجهود وتوجيهها الوجهة الصحيحة، ويعمل على توحيد القوى وبذل الطاقات من أجل الارتقاء بالعاملين معه وبطلبته من جهة، والمجتمع من جهة أخرى (عطوي، 2001). ولقد تناول باحثو علم الإدارة موضوع القيادة منذ القدم، واستمرت الدراسات والبحوث حولها حتى يومنا هذا، وكانت القيادة من بين المواضيع التي شكلت جزءاً من اهتمامات الإنسان حتى أصبحت

ذات بعد بالغ الأهمية في وقتنا الحاضر، خاصة في ظل التقدم العلمي الهائل والانفجار المعرفي والتطور في مختلف مجالات الحياة، والتغير في المفاهيم والقيم وتعدد الحاجات وتغير الرغبات والميول (حمادات، 2006). واعتبرت القيادة محور العملية الإدارية، وإحدى المميزات الرئيسة التي يمكن بواسطتها التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة، وأصبح ينظر إلى أن تحقيق جماعة ما لأهدافها بكفاءة عالية، يتطلب وجود الشخصية القيادية القادرة على التأثير في سلوك الأفراد والجماعات من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة منهم، والتنسيق بين جهودهم (عياصرة، 2006).

وترتبط الدافعية ارتباطاً وثيقاً بالجهد الذي يبذله الفرد، فكلما ازدادت الدافعية زاد معها الجهد المبدول، مع تحسن في الأداء، ويعتمد حجم هذا التحسن على قدرات العامل ومهارته، كما أن هناك علاقة تفاعلية بين الأداء والرضا، فالرضا يعتمد على الحصول على المكافآت العادلة عقب الأداء لكنه يؤثر على الإدراك حول قيمة المكافآت وبالتالي على الجهد والأداء (كشرود، 1995).

وتعتبر الدوافع في العمل من الوسائل التي يمكن بها حمل الموظف أو العامل على المساهمة والتعاون في العمل بغية رفع المستوى الإنتاجي للمؤسسة التي يعمل فيها. ولعل في هذا ما ينسجم مع تعريفهم للدوافع، على أنها قوى داخلية تنطلق من ذاتية الفرد، وهي القوة التي تحرك الأفراد لأداء وظائفهم وتثير فيهم الرغبة في الحصول على شيء أو تحقيق هدف معين، عن طريق الحوافز التي تتخذها الإدارة في شكل مادي أو معنوي، بهدف دفع العامل وتحفيزه على زيادة إنتاجه كما وكيفا وإشباع حاجاته المتعددة (عياصرة، 2006).

وبهذا يعد دافع الإنجاز مكوناً جوهرياً في سعي الفرد تجاه تحقيق ذاته، حيث يشعر الإنسان بتحقيق ذاته من خلال ما ينجزه وما يحققه من أهداف، ويرى علماء النفس أن حاجة الفرد للإنجاز وإلى تحقيق ذاته يمثلان أعلى الحاجات الاجتماعية التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها، فهي لا تتضمن قدرة الفرد على الإنجاز، بل حاجته لإنجاز شيء حقيقي له قيمته في الحياة (بني يونس، 2007).

ويؤكد الياغي (1995) أن فعالية الممارسات القيادية، وكفايتها في المنظمات تتأثران بفاعلية المديرين وتعاملهم مع العوامل الأخرى المؤثرة في ديناميكية المنظمة، حيث يعني ذلك أنه على الرغم من وجود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة، فإن مدى فاعلية المنظمة له علاقة قوية بنوعية المدير، وكيفية استخدام الطاقات البشرية الخلاقة وتفجيرها.

وخلاصة القول أن القيادة مهمة، ومتعددة الأبعاد في كافة الأعمال، وخاصة في الواقع التربوي، حيث نلمس آثارها في مختلف نواحي الحياة وفي كل مؤسسة. وتظهر قدرتها على النجاح بمدى كفاءة القائد وقدرته على تحقيق أهداف مؤسسته، كقاعدة أساسية لتحقيق الفاعلية الإدارية والتي تؤثر

بدورها في مدى تطور المؤسسة، واستقرارها، ومساهمتها في تنمية المجتمع المحلي، ورضا العاملين، ودافعيّتهم، واستقرارهم، وانتمائهم.

ومدير المدرسة الناجح هو الذي يدرك طبيعة العمل التربوي وأهميته، ويدرك أهمية القيادة وضرورتها، ويدرك أيضا الدور الذي يقوم به المعلمون الذين يعملون معه في المدرسة، وبالتالي يمارس سلوكيات قيادية قادرة على توجيه رؤوسه إلى السلوك المرغوب، من خلال زيادة دافعية الإنجاز لديهم.

وفي العالم العربي عامة والمجتمع الفلسطيني خاصة تناولت قلة من الدراسات " الممارسات القيادية لدى مديري المدارس كما يراها المعلمون وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم، وهذا يعني ضعف الفهم لطبيعة العلاقة بينهما، خاصة عندما نتحدث عن المجتمع الفلسطيني، وما يتميز به من الخصوصية والاختلاف عن المجتمعات الأخرى، كما أن تجربة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تجربة حديثة بالمقارنة مع وزارات التربية في العالم، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتتناول هذا الموضوع المهم.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة هذه الدراسة في أهمية الممارسات القيادية للعمل الإداري التربوي، لما للممارسات القيادية من أهمية ملحوظة في تحقيق أهداف العمل ورفع الإنتاجية والأداء ودافعية الإنجاز، والأثر الذي تحدثه هذه الممارسات على الأداء الوظيفي بشكل عام، إيجاباً وسلباً. ونظراً لحاجة الإدارات المدرسية الفلسطينية الى قيادات تربوية فاعلة، وحاجة صانعي القرار التربوي الفلسطيني الى بيانات علمية حول فاعلية هذه القيادات، برزت مشكلة هذه الدراسة، للتعرف الى أي مستوى هي تلك الممارسات القيادية لدى مديري المدارس في فلسطين، من خلال مدارس محافظة رام الله والبيرة؟

أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما تقديرات معلمي المدارس في فلسطين للممارسات القيادية لمديريهم، من خلال مدارس محافظة رام الله والبيرة؟

السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة للممارسات القيادية لمديريهم باختلاف متغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والجهة المشرفة على المدرسة؟

السؤال الثالث: ما مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس في فلسطين، من خلال مدارس محافظة رام الله والبيرة؟

السؤال الرابع: هل توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين للممارسات القيادية لمديري مدارسهم ومستوى دافعية الإنجاز لديهم؟

فرضيات الدراسة

انبثقت الفرضيات الصفرية التالية عن أسئلة الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للممارسات القيادية لمديري مدارسهم تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للممارسات القيادية لمديري مدارسهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للممارسات القيادية لمديري مدارسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للممارسات القيادية لمديري مدارسهم تعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة.

الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين للممارسات القيادية لمديري مدارسهم ومستوى دافعية الإنجاز لديهم.

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف الى تقديرات أفراد عينة الدراسة للممارسات القيادية لمديري المدارس في محافظة "رام الله والبيرة".
- التعرف إلى تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى دافعية الإنجاز لديهم.
- تحديد العلاقة بين مستوى الممارسات القيادية لدى المديرين كما يراها المعلمون ومستوى دافعية الإنجاز لديهم.
- تحديد الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الممارسات القيادية لدى المديرين تبعاً لمتغيرات الدراسة.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في الجوانب التالية:

1. تعتبر المحاولة الأولى في حدود علم الباحثين، التي تبحث في العلاقة بين الممارسات القيادية لمديري المدارس في فلسطين ودافعية الإنجاز لدى المعلمين.
2. أهمية الممارسات القيادية لدى مديري المدارس وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين.
3. تقدم هذه الدراسة للمسؤولين وأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم العالي صورة ميدانية حول دافعية الإنجاز للمعلمين وعلاقتها بالممارسات القيادية لدى مديري المدارس، وبالتالي التخطيط بناء على أسس علمية، واختيار ما يحقق الاحتفاظ بكفاية القوة العاملة، ولتمكين الإدارة التربوية من اختيار أفضل ما لديها من خبرات وكفاءات لشغل وظائف الإدارة المدرسية، ممن يمتلكون مهارات قيادية عالية، قادرة على الارتقاء بمستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين.

حدود الدراسة

تحدد نتائج هذه الدراسة بالحدود التالية:

1. المحدد المكاني: المدارس الفلسطينية الحكومية التابعة لمديرية التربية في "رام الله والبيرة"، والمدارس التابعة لوكالة الغوث وتشغيل اللاجئين، كما تشمل المدارس الخاصة في محافظة "رام الله والبيرة".
2. المحدد البشري: معلمو المدارس في محافظة "رام الله والبيرة".
3. المحدد الزماني: الفصل الثاني من العام الدراسي (2011-2012).
4. المحدد المفاهيمي: تتحدد هذه الدراسة بالمفاهيم والمصطلحات الواردة فيها، وخاصة ما له علاقة بالممارسات القيادية، حيث تم تحديدها في هذه الدراسة بالممارسات المتعلقة ب: الاتصال والتواصل، والعلاقات الإنسانية، وصنع القرار.

مصطلحات الدراسة:

- **الممارسات القيادية:** هي مجموعة من الأنماط السلوكية القيادية يقوم بها القائد، تمكنه من الارتقاء بمستوى أداء العمل بكفاءة وفاعلية، وتتخصص هنا بالممارسات القيادية في مجالات: العلاقات الإنسانية، الاتصال والتواصل، صنع القرار.
- **دافعية الإنجاز:** هي دافع داخلي يتمثل في حرص الفرد على تحقيق الأهداف، والمحاولة الجادة للتغلب على العقبات التي تعترض ذلك، والرغبة في منافسة الآخرين والتفوق عليهم (أبو سمرة والطيطي، 2008، ص126).

مفهوم القيادة

القيادة كلمة قديمة حديثة، ارتبطت في الماضي واقتزنت بالنواحي العسكرية والحروب والغزوات، حتى إن النصر اقترن بشخصية القائد وصفاته، وأول ما يتبادر إلى الذهن عند سماع كلمة القيادة قائد الجيش والمعركة. واحتلت القيادة أهمية كبيرة في الفكر الإداري المعاصر، فظهرت نظريات ودراسات ميدانية وأبحاث حول مفهوم القيادة، حتى أصبحت من المواضيع المهمة في يومنا هذا، خاصة لما تشهده المؤسسات من تطورات وتغيرات وتحديات وتنافس وتزايد المشكلات وتعقدها، الأمر الذي يتطلب قيادات فاعلة، ومما يشير إلى أهميتها هو استبدال القيادات في حال تعثر المؤسسات وإخفاقها (حمادات، 2006).

والقيادة عند دويكات (1998، ص 6) تعني "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف".

وقد ورد في الأدب التربوي العديد من التعريفات للقيادة، وتركز جميعها على تأثير القائد على سلوك العاملين ودفعهم راغبين نحو العمل، وتحقيق أهداف وغايات المنظمة، فالقيادة هي التي تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد بطريقة تشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وأكدت التعريفات أيضاً على بناء الثقة وتعظيم الروح المعنوية وخلق الدافعية لدى الأفراد حيث أنها صفة ملازمة للقيادة (عياصرة، 2006).

الممارسات القيادية

يعتبر نجاح أي مؤسسة في اعتمادها على فاعلية العنصر البشري ومستوى أدائه للعمل المكلف به، إذ تسعى القيادة التربوية إلى تنظيم جهود العاملين التربويين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل به وبذويه وبيئته، وتشجع كل معلم على الإحساس بانتسابه لهيئة التدريس وتوفير الثقة له.

ويعد مدير المدرسة قائداً تربوياً مهماً وأساسياً في المدرسة، إذ أن له دوراً فاعلاً في إنجاح العملية التربوية، وذلك من خلال قيادة ناجحة قادرة على إرساء علاقات إيجابية مع المعلمين لتستثير حوافز العاملين للعمل، فالمدرس بحاجة إلى سلوك قيادي فاعل ليسود المناخ الملائم من العلاقات الشخصية بين الإدارة والمعلمين لتحقيق الأهداف بالتعاون وفاعلية (بلبيسي، 2007).

وليتمكن القائد التربوي من القيام بدوره لزيادة فاعلية المؤسسة، لا بد من كفايات قيادية تؤهله للقيام بهذه المهام التربوية، وتجعله قادراً على التأثير في سلوك العاملين، وعلى التفاعل والتعاون

ومواجهة المواقف الطارئة بفاعلية، ويتطلب نجاح القائد التربوي توفر مجموعة من الممارسات، وهي جميعها لازمة لنجاح القائد بدرجات متفاوتة (حمادات، 2006). ولا يتم ذلك الا من خلال تأهيل مديري المدارس وتدريبهم على القيام بالممارسات القيادية، اذ يعتبر ذلك ضرورياً لنجاحهم كمديرين، حيث تعمل هذه الممارسات على إثارة الدافعية لدى عناصر العملية التعليمية سواء المعلمين أم الطلبة لتحسين أدائهم (عياصرة، 2006).

والممارسات القيادية لمديري المدارس تظهر في العديد من أداءاتهم الإدارية والقيادية، ويلحظها العاملون معهم في الميدان التربوي، وتؤثر فيهم سلباً أو إيجاباً، وتشكل لديهم اتجاهات معينة نحو المديرين من خلال هذه الممارسات. ومن هذه الممارسات تلك الممارسات المتعلقة بمجالات العلاقات الإنسانية، الاتصال والتواصل، واتخاذ القرارات. هذه المجالات تساعد وتعمل على تنمية وزيادة دافعية الإنجاز لدى المعلمين، مما يعود بالنفع على المدرسة ككل وعلى الطلاب بشكل خاص. ويعرض الباحثان هنا بعض المجالات الضرورية في عمل مدير المدرسة، والتي تبرز فيها ممارساته القيادية:

العلاقات الإنسانية

منذ أن وجد الإنسان وهو يسعى لإقامة علاقات مع غيره من بني جنسه، ويتفاعل معهم ويحاول أن يتعرف إلى ما عندهم من أفكار ويحاول أن يتفهمها، ويحاول أن ينقل إليهم ما عنده من أفكار وآراء، وتراه يتبع شتى الطرق والوسائل لتحقيق ذلك التواصل والتفاهم. والعلاقات الإنسانية عند العميره (2002، ص 102) تعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفته لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم، وتعكس قدرة القائد ورغبته في التعامل مع الأفراد. وقد أشار ليكرت (Likert) الموجود في (أحمد، 1999) الى أنه بالرغم من وجود الكثير من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسات التعليمية، إلا أنها ما زالت تحتاج إلى فهم كامل لتطبيقها، وعلى مدير المدرسة أن يقتحم ويتعاش مع مجال النفس البشرية للعاملين في المؤسسة التعليمية، وذلك بإشباع حاجاتهم المعنوية والنفسية لخلق الشعور لديهم بالانتماء ورفع روحهم المعنوية، إن توفر العلاقات الإنسانية السليمة في جو العمل يمثل حافزاً إيجابياً رئيساً للعمل والإقبال عليه. فمدير المدرسة الذي يتوفر في مدرسته مناخ صحي تحكمه علاقات إنسانية طيبة يقبل على العمل بنشاط وروح طيبة وينعكس ذلك على الآخرين فيحفزهم على زيادة جهدهم.

إن العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة تقال للآخرين فقط، وإنما تفهم عميق لقدرات الأفراد وطاقاتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم، واستخدام كل هذه العوامل في حفزهم على العمل كجماعة تسعى لتحقيق هدف في جو من التفاهم والتعاون والتعاطف، وإطلاق طاقات العاملين في الحقل التعليمي يؤدي إلى اشتراك الجميع في تحقيق الأهداف ورفع الكفاية التعليمية (احمد، 1999).

وتؤدي العلاقات الإنسانية - إذا تم استخدامها من قبل مدير المدرسة بشكل إيجابي - دورها في تحقيق الأهداف التربوية المرجوة، وتعود كلها بالنفع على مجموع المؤسسة التعليمية، ومن هذه الأهداف كما يراها مصطفى (1985):

- 1- تحقيق التعاون وتبادل الآراء والخبرات بين المدير وأُسرة المدرسة.
 - 2- تشجيع ومساعدة المعلمين والفنيين والإداريين والطلاب على الابتكار والتجديد.
 - 3- إيجاد روح الود والألفة بين المدير وأعضاء أسرة المدرسة.
 - 4- تدريب أعضاء الهيئة التدريسية على القيادة في جو هادئ خالٍ من القلق والتوتر.
 - 5- تعريف كل أركان المؤسسة بواجباتهم ومهامهم.
 - 6- مساعدة أعضاء المؤسسة من معلمين، وفنيين، وإداريين، وطلاب على تحقيق ذواتهم ونموهم وتطويرهم.
 - 7- تحقيق التعاون وتبادل الآراء والخبرات بين المدير والمرؤوسين.
 - 8- توفير جو من الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين والإداريين والطلاب.
- وكل هذا يتأتى من خلال الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة، ممارسات يلاحظ فيها الجانب الإنساني، والعلاقات الإنسانية، تنمو بمدير المدرسة إلى مرتبة القيادة، فيكون بذلك قائداً تربوياً بمعنى الكلمة.

الاتصال والتواصل

يعتبر العقد الأخير من القرن العشرين عصر الاتصالات التقنية والإنسانية والإدارية سواء الرسمية منها أم غير الرسمية، فالحياة البشرية تقوم في الأساس على الاتصال بين البشر، فالإتصال يدخل في كل مناحي الحياة، وهو مهم لبقاء البشرية على سطح الأرض.

ويعد الاتصال من العمليات القيادية الأساسية ووسيلة للإشراف على العاملين، إذ تعتمد العمليات القيادية الأساسية على نوعية الاتصال وفاعليته، ولا تستغني عنه أية مؤسسة باعتباره العملية التي يتم بها نقل الأفكار والمعلومات للآخرين من أجل تحقيق فاعلية النتائج المرغوب بها. وعندما يكون الاتصال فاعلاً فإنه سوف يساعد على تحقيق الأداء الأفضل من خلال الرضا عن العمل، إذ يقود

هذا الاتصال الفاعل الأفراد العاملين إلى جعلهم يفهمون عملهم بصورة أفضل ويشعرون بمسؤولياتهم في المشاركة بهذا العمل (حسن، 2004).

وحتى تكون الاتصالات التربوية ناجحة، وتؤدي الغرض المطلوب منها، وتحقق أداءً عالياً من العاملين، وترتقي بدافعيتهم، لا بد أن يلحظها المرؤوسون من خلال ممارسات القائد، هذه الممارسات التي لا بد أن تكون فعلاً أنماطاً سلوكية يرضى عنها المرؤوسون، وتتفق وخصائص الاتصال الناجح، فهذه وغيرها من الممارسات القيادية تشكل عوامل نجاح للاتصال في المؤسسات عامة، والمؤسسات التربوية خاصة.

اتخاذ القرار

يعتبر اتخاذ القرار من المهام الجوهرية للقائد، إذ أصبح النجاح الذي تحقّقه أية مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة، ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري، وإن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات (كنعان، 2007).

واتخاذ القرار يعني اختيار من بين بدائل متعددة ومختلفة، أو هو عبارة عن البديل الأفضل الذي يتم اختياره من بين عدد من البدائل الممكنة للتنفيذ. ويكون على شكل سياسات أو قواعد أو أوامر أو تعليمات. واتخاذ القرار عملية ذهنية (عقلية) بالدرجة الأولى، تتطلب قدراً كبيراً من التصور والمبادأة والإبداع ودرجة كبيرة من المنطقية والبعد عن التميز والتعصب أو الرأي الشخصي، بما يمكن معه اختيار بدائل متاحة تحقق الهدف في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة، فيعتبر هنا بأنه قرار رشيد (النابة ومصطفى، 1986).

ويُفرق علماء الإدارة وخبرائها بين صنع القرار Decision Making واتخاذ القرار Decision Taking، فيرون أن صنع القرار هو عملية التفكير والتحليل والمفاضلة بين البدائل لتشكيل صيغة قرار معين في قضية محددة، أما اتخاذ القرار فهو عملية اختيار بديل محدد وإعلانه على المعنيين وتوثيقه بصفة رسمية وشفافة.

ولاتخاذ القرار خطوات أشار إليها سايمون (Simon)، والذي يعتبر رائد نظرية اتخاذ القرارات، وكما جاء عند دلوغ (1998)، حيث بين أن اتخاذ القرارات تمر بمراحل وخطوات هي: مرحلة البحث والاستطلاع، ومرحلة التصميم، ومرحلة اختيار البديل.

ويعتبر إشراك الجماعة في صنع القرار من المؤشرات الإدارية والتربوية والممارسات القيادية الناجحة، وتبعاً لذلك فإن هناك ميزات كثيرة تترتب على المشاركة في صنع القرار، لأنه كلما كثرت

الآراء، وزادت البيانات المتعلقة به، كلما وضحت الصورة أكثر أمام القائد، وبالتالي يكون القرار الذي يتم اتخاذه هو البديل الأفضل فعلاً، ويظل المشاركون في صناعته أكثر تأييداً له وتحمساً لتنفيذه.

دافعية الإنجاز

تعتبر دافعية الإنجاز واحدة من المفردات التي حصلت على الكثير من النقاش والجدل عند التربويين، كون دافع الإنجاز يلعب دوراً مهماً في حياة الإنسان، في حياته الاجتماعية والمهنية على حد سواء. ويعتبر دافع الإنجاز من الدوافع الخاصة بالإنسان دون غيره من الكائنات الحية الأخرى وهو ما يمكن تسميته بالسعي نحو التميز والتفوق (غباري، 2008). وتلعب دافعية الإنجاز دوراً واضحاً في رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجه في مختلف المجالات والأنشطة التي يواجهها.

ويعرف احمد (1999، ص41) دافعية الإنجاز بأنها: "الرغبة في الأداء الجيد، وتحقيق النجاح، وهذا هدف ذاتي ينشطه السلوك ويوجهه". أما موراي كما ورد في خليفة (2000، ص89) فيرى دافعية الإنجاز بأنها تشير إلى: "رغبة أو ميل الفرد للتغلب على العقبات، وممارسة القوى والكفاح أو المجاهدة لأداء المهام الصعبة بشكل جيد وبسرعة كلما أمكن ذلك".

ويرجع الاهتمام بدراسة دافعية الإنجاز نظراً لأهميتها في جميع المجالات والميادين العلمية والعملية والتطبيقية، كالمجال التربوي، والمجال الإداري، والمجال الاقتصادي، والمجال الأكاديمي، ويعتبر دافع الإنجاز عاملاً مهماً في توجيه سلوك الفرد وتنشيطه، ومهماً في إدراك الفرد للمواقف، فضلاً عن مساعدته في فهم السلوك وتفسيره، كما أنه يعد مكوناً أساسياً في سعي الفرد لتحقيق ذاته وتوكيدها، إذ يسعى الفرد لتحقيق ذاته من خلال ما ينجزه من أعمال، وما يحقق من أهداف، وفيما يسعى إليه من تحقيق أسلوب حياة أفضل ومستويات أعلى لوجوده الإنساني (خليفة، 2000).

وعليه كان لا بد أن يمارس مدير المدرسة، باعتباره قائداً تربوياً في مدرسته، والأساس في نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها، سلوكاً تربوياً واعياً، قادراً على توفير المناخ التربوي المناسب، الذي يساعد على تضافر جهود العالمين، والعمل معاً لتحقيق أهداف العملية التعليمية، ورؤية أبعادها الحقيقية بنظرة شمولية واعية، وتلعب الممارسات القيادية (العلاقات الإنسانية، والاتصال والتواصل، واتخاذ القرارات) التي قام الباحثان بتوضيحها سابقاً بلعب دوراً أساسياً في رفع دافعية الإنجاز لدى العاملين في المؤسسة التي يعمل فيها المدير والقائد التربوي الناجح، وهذا يعود بالنفع على المعلمين ككل، وعلى المدرسة والطلبة وأولياء أمورهم، مما يزيد من قدرة المعلمين على العطاء والإنجاز.

الدراسات السابقة

نال موضوع القيادة التربوية، وفعاليتها، وأنماطها، اهتمام العديد من الباحثين، فقد تناولت الكثير من الدراسات مفاهيم القيادة وأساليبها، والمهارات القيادية لدى مديري المؤسسات التعليمية وعلاقتها ببعض المواقف والمتغيرات، كما تناولت دراسات أخرى أثر أنماط القيادة على المناخ المدرسي، وتحصيل الطلاب، ورضا المعلمين. والحقيقة ان جميع هذه الدراسات تؤكد أهمية هذا الموضوع الحيوي في المجال التربوي. وقد قام الباحثان بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، منها:

فقد هدفت دراسة **أبو سمرة واللبيدي (2012)** التعرف الى درجة ممارسة مدير المدرسة في مدينة القدس لدوره قائداً تربوياً كما يراه المعلمون، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي مدارس مدينة القدس البالغ عددها (72) مدرسة، في حين تكونت العينة من (280) معلماً. استخدم الباحثان استبانة ضمت (35) فقرة. وأظهرت نتائج الدراسة ان درجة ممارسة المدير لدوره قائداً تربوياً جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج فروقاً في استجابات المعلمين تعزي لمتغير الجنس، ولم تظهر فروقاً تعزي لمتغير المؤهل العلمي. وحاولت دراسة **الخاروف (2009)** التعرف إلى تقديرات ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية وعلاقتها بتقديرهم لفعالية المدرسة من وجهة نظرهم، وتكون مجتمعها من (277) فرداً، واختبرت منهم عينة طبقية عشوائية بلغت (142) مديراً، وطبقت الدراسة باستخدام استبانة لقياس ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية وقياس درجة فعالية المدارس. وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية كانت بدرجة مرتفعة. كما لم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات المستجيبين حول تقديرات درجة ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية باختلاف الجنس والتخصص والمؤهل العلمي والخبرة في الإدارة وجنس المدرسة التي يديرها المدير. وجاءت دراسة **بليبسي (2007)** بهدف التعرف إلى درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمديرين. تكون مجتمع الدراسة من (627) مديراً، و(8280) معلماً، وبلغت عينة الدراسة (107) مديراً، و(635) معلماً. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة، مكونة من (62) فقرة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية كانت بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية تعزي

العلاقة بين الممارسات القيادية لمديري المدارس ودافعية الانجاز للمعلمين في فلسطين

لمتغيري: الجنس، والمؤهل العلمي. في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. أما دراسة عودة (2004) فقد هدفت التعرف إلى واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لبعض المهام القيادية الفعالة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. تكونت عينة الدراسة من (42) مديراً ومديرة من مدارس بيت لحم الحكومية بنسبة 50% من المجتمع و(294) معلماً ومعلمة من مجتمع المعلمين بنسبة 20% من المجتمع تم اختيارهم بطريقة الطبقة العنقودية. وقامت الباحثة بتطوير استبانة المهام القيادية الفعالة لمدير المدرسة وتكونت من (65) فقرة. توصلت الدراسة إلى ان ممارسة مديري المدارس الحكومية في بيت لحم للمهام القيادية الفعالة كانت عالية من وجهة نظر المديرين. وان هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) نحو واقع ممارسة مديري المدارس للمهام القيادية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في مجالات الدراسة والدرجة الكلية حسب متغير المسمى الوظيفي، وحسب متغير الجنس/ لصالح الذكور. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهام القيادية وبين مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

وقامت رزق الله (2003) بدراسة هدفت التعرف إلى أبرز سلوكيات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس ومديراتها في محافظة بيت لحم وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم وعددهم (461) معلماً ومعلمة، أما عينة الدراسة فتكونت من (162) معلماً ومعلمة تم اختيارها بالطريقة العشوائية. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى سلوكيات الاتصال كان عالٍ، وكذلك مستوى دافعية المعلمين. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين دافعية المعلمين نحو العمل وسلوكيات الاتصال الإداري المتبعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة بيت لحم. وجاءت دراسة خويص (2001) بهدف تحديد العلاقة بين مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الرسمية وتقديرهم لذاتهم في مدارس القدس. واستخدمت الباحثة أداتين، الأولى لقياس درجة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية، والثانية مقياس لتقدير الذات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس محافظة القدس ومعلماتها، وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (2424) معلماً ومعلمة، وتكونت العينة من (442) معلماً ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة المشاركة (88,42%) . ووجود فروق دالة إحصائياً بين درجة مشاركة المعلمين في أبعاد المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ومتغير جنس المدرسة، لصالح مدارس الإناث، وعدم وجود علاقة دالة إحصائياً

بين درجة مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية ودرجة تقديرهم لذواتهم. أما دراسة **الأشهب (2001)** فقد حاولت التعرف إلى درجة مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في مدارس محافظة القدس في اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقته في انتمائهم لمهنة التعليم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الحكومية والرسمية والخاصة في محافظة القدس حيث بلغ عدد أفرادها (3693) فرداً، منهم (3562) معلماً (131) مديراً، أما عينة الدراسة اختيرت بطريقة العينة الطبقية العشوائية وبلغ عدد أفرادها (438) معلماً ومديراً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمعلمين متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وبين درجة انتمائهم لمهنة التعليم. وقام **دلوع (1998)** بدراسة للتعرف إلى مدى التزام مديري المدارس باتباع الخطوات العلمية لاتخاذ القرارات المدرسية كما يراها المعلمون. وتكون مجتمع الدراسة من (2043) معلماً ومعلمة للمرحلة الثانوية، وبلغت عينة الدراسة (410) فرداً، وتكونت أداة الدراسة من استبانة مكونة من (40) فقرة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مدى التزام مديري المدارس باتباع الخطوات العلمية لاتخاذ القرارات المدرسية كانت بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: مكان وجود المدرسة (مدينة، قرية) والمؤهل العلمي، والجنس.

وهدفَت الدراسة التي أجراها كل من **شيبارد وزملاؤه (Sheppard et al, 2010)** إلى بيان دور مدير المدرسة في ممارسة القيادة وتأثيرها على معنويات المعلمين والحماسة لعملهم، ولبيان أثر ذلك على تحسين الأداء المدرسي، وتحسين قيادة العمليات التي تحدث في المدارس، من خلال عينة من المعلمين بلغ عدد أفرادها (2029) معلماً في (136) مدرسة من مدارس مقاطعتين في كندا. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة القيادة لها تأثير إيجابي على معنويات المعلمين والحماسة لعملهم، وتؤدي إلى النجاح. كما أجرى **كيزلتهب (Kiziltepe, 2008)** دراسة هدفت إلى فحص مصادر الدافعية وعدم الدافعية بين أساتذة الجامعات الحكومية في اسطنبول. تكونت عينة الدراسة من (300) أستاذاً في الجامعات الحكومية في اسطنبول، وكانت وسيلة جمع البيانات هي الإجابة على استئلة مفتوحة حول ميولهم للدافعية وعدم الدافعية نحو مهنتهم. وقد أشارت النتائج إلى أن الطلاب هم المصدر الرئيسي للدافعية وعدم الدافعية لمعلمي الجامعات، بينما كانت المهنة عامل دافعية ثانوي. وفي دراسة **بيروالدهام (Bare-oldham, 2000)** هدفت التعرف إلى أثر الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية، في ولاية كنتاكي، على الرضا الوظيفي للمعلمين. وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين في المدارس الحكومية، والبالغ عددهم (40) ألفاً، تم اختيار عينة مكونة من (519) معلماً بطريقة عشوائية من (250) مدرسة متوسطة، و(250) مدرسة ثانوية. أظهرت

العلاقة بين الممارسات القيادية لمديري المدارس ودافعية الانجاز للمعلمين في فلسطين

النتائج وجود علاقة بين نمط القيادة لمدير المدرسة ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، كما بينت النتائج إلى وجود علاقة بين معرفة مدير المدرسة بالعمل ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

وفي دراسة قام بها براون (Brown,1995) هدفت إلى فحص سلوك القيادة لدى مديري المدارس الثانوية والابتدائية للأمريكان من أصل فلبيني، في نظام المدارس الحكومية في كاليفورنيا، حيث تم تحليل اتجاهات واعتقادات وقيم المدير للتعرف إلى تلك الاتجاهات والاعتقادات، والقيم التي تتفق مع مزايا القيادة التي تعتبر ضرورية للمديرين في عقد التسعينيات، استخدم الباحث أسلوب البحث الوصفي، وذلك من مسح ومقابلة كافة أعضاء المجموعة والتي تكونت من (39) مديراً أمريكياً، في نظام المدارس الحكومية في كاليفورنيا. أظهرت نتائج الدراسة أن المديرين الأمريكيين من أصل فلبيني قد أظهروا المزايا القيادية الضرورية للمؤسسات الناجحة، كما كشفت عن قيم واعتقادات وممارسات ذات جذور ثقافية عميقة. أما دراسة لي (Lee,1992) فقد هدفت التعرف على أهم العوامل ذات التأثير في دافعية المعلمين من كلا الجنسين. وتكونت عينة الدراسة من (164) معلماً ومعلمة من المدارس الكاثوليكية في أمريكا. أظهرت نتائج الدراسة أن أهم العوامل التي تؤثر في الدافعية هي ممارسة عمل مهم ومشوق، وأن النمو المهني والخدمة أكثر أهمية من الأجر والترقي.

وجاءت دراسة سميث (Smith,1984) بهدف التعرف إلى العلاقة بين المناخ التنظيمي في مدارس بانكوك- تايلاند، والسلوك القيادي من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (300) معلماً. أشارت النتائج إلى أن المعلمين جميعهم يرون أن السلوك الديمقراطي الإنساني له أثر كبير في تعزيز العلاقات الشخصية بين مدير المدرسة والمعلمين، كما بينت نتائج الدراسة أن للسلوك القيادي أثراً في رفع الروح المعنوية لديهم، كما بينت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي الإنساني لمدير المدرسة ودرجة رضا المعلمين عن العمل.

تعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض ومراجعة الدراسات السابقة، العربية والاجنبية، التي تناولت موضوعي الممارسات القيادية ودافعية الانجاز، تبين أن الممارسات القيادية من متطلبات عمل مديري المدارس، ولها العديد من الانعكاسات على أداء المديرين اتجاه معلمهم. وقد حاول الباحثان البحث في الدراسات السابقة لملاحظة أية علاقة بين هذه الممارسات ودافعية الإنجاز لدى المعلمين فلم يجدا، وما تم دراسته هو جانب محدد بعينه من جوانب الممارسات القيادية، مثل: اتخاذ القرار، أو تفويض السلطة، أو الاتصال. وقد ساعد هذا على تمسك الباحثان بهذه الدراسة، نظراً لندرة الدراسات التي حاولت التعرف الى العلاقة الارتباطية بين متغيري الممارسات القيادية للمديرين ودافعية الانجاز للمعلمين. ولكن هذا لا يعني ان الدراسات السابقة لم تقدم للباحثين فائدة ذات قيمة معنوية، بل أفادت

الدراسات السابقة هذه الدراسة بجوانب عدة: كبناء أداة الدراسة، والإطار النظري، ومناقشة النتائج وغيرها.

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبتها لطبيعة هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس (الحكومية والخاصة والوكالة) في محافظة "رام الله والبيرة" في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2011/2012)، والبالغ عددهم (4024) معلماً ومعلمة. وتكونت عينة الدراسة من (406) من معلمي ومعلمات المدارس في محافظة "رام الله والبيرة" تم اختيارهم (عشوائياً)، بطريقة العينة الطبقية، وتمثل ما نسبته (10%) من مجتمع الدراسة.

أداتا الدراسة: البناء والصدق والثبات

تم استخدام أداتين في هذه الدراسة، وهما استبانة الممارسات القيادية، واستبانة دافعية الإنجاز، فبعد ان قام الباحثان بمراجعة الأدب التربوي والاطلاع على العديد من المقاييس التي عُنيت بالممارسات القيادية، قام الباحثان ببناء أداة خاصة للممارسات القيادية لمديري المدارس كما يراها المعلمون. وقد تكونت الاستبانة من مجالات: العلاقات الإنسانية، والاتصال والتواصل، واتخاذ القرار. أما بخصوص دافعية الإنجاز لدى أفراد عينة الدراسة من المعلمين، فقد استخدم الباحثان استبانة دافعية الإنجاز التي أعدها الأزرق (2000)، وتتكون من (24) فقرة. وتم التأكد من صدق أداتي الدراسة من خلال عرضهما على مجموعة من المحكمين من المختصين في التربية والإدارة، وعددهم (13) محكماً، وذلك للتأكد من صلاحية الأداتين ودرجة مقروبيتهما، وإبداء الرأي حول ملائمة الفقرات لأغراض الدراسة من حيث الصياغة والمضمون. وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، واعتبرت موافقة المحكمين ونسبة (70%) فأعلى على كل من الأداتين بمثابة صدق لهما. وتكونت الاستبانتان في صورتهم النهائية من:

القسم الأول: ويشمل مجالات وفقرات الممارسات القيادية لمديري المدارس، وتكون من (32) فقرة موزعة على مجالات: العلاقات الإنسانية، والاتصال والتواصل، واتخاذ القرار.

القسم الثاني: ويشمل فقرات دافعية الإنجاز لدى المعلمين، كما جاءت في دراسة الأزرق (2000)، ويتكون من (24) فقرة.

ومن أجل التأكد من ثبات أداتي الدراسة استخدم الباحثان معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha). وأشارت النتائج أن قيمة معامل الثبات لأداة مجالات القيادة (0.83) في حين كانت

العلاقة بين الممارسات القيادية لمديري المدارس ودافعية الانجاز للمعلمين في فلسطين

قيمته لأداة دافعية الانجاز (0.84). وهي قيم ثبات مقبولة بحثياً. وبذلك تتمتع الأدواتان بدرجة من الثبات تجعلهما صالحتين لأغراض البحث العلمي.

وللتعرف إلى تقديرات أفراد العينة وتحديد درجة الممارسات القيادية لمديري المدارس في محافظة "رام الله والبيرة" كما يراها المعلمون ودرجة دافعية الإنجاز لديهم، وفق قيم المتوسطات الحسابية، تم اعتماد المقياس الوزني التالي:

- درجة مرتفعة: إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أعلى من 3 + انحراف معياري واحد.
- درجة متوسطة: إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي محصورة بين (3±) انحراف معياري واحد).
- درجة منخفضة: إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أقل من 3- انحراف معياري واحد.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول: ما تقديرات معلمي المدارس في فلسطين للممارسات القيادية لمديريهم، من خلال معلمي محافظة رام الله والبيرة؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للممارسات القيادية لدى مديريهم، لفقرات أداة الدراسة ومجالاتها. ويبين جدول رقم (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه التقديرات من خلال مجالات أداة الممارسات القيادية.

جدول (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة

للممارسات القيادية لدى مديريهم لمجالات أداة الدراسة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
متوسطة	1.03	3.29	العلاقات الإنسانية
متوسطة	1.04	3.47	الاتصال والتواصل
متوسطة	1.09	3.31	اتخاذ القرارات
متوسطة	1.05	3.36	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (1) أن الممارسات القيادية لدى مديري المدارس في فلسطين كما يراها المعلمون في مدارس محافظة رام الله والبيرة كانت بدرجة متوسطة على جميع مجالات الاستبانة والدرجة الكلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.36)، معبراً عن درجة متوسطة، كما يتضح من الجدول أن أعلى التقديرات كانت لمجال الاتصال والتواصل، بمتوسط حسابي (3.47)

معبرا عن درجة متوسطة أيضاً، وجاء في المرتبة الثانية بعد اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (3.31)، بينما كان مجال العلاقات الإنسانية أقلها تقديراً من قبل المعلمين، و بمتوسط حسابي قدره (3.29).

أما بخصوص تقديرات المعلمين للممارسات القيادية لمديريهم من خلال فقرات أداة الدراسة، فتظهر في الملحق رقم (1)، ومن خلال المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات يمكن ملاحظة ما يلي: كانت تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال العلاقات الإنسانية هي الأدنى من بين مجالات أداة الدراسة. وأن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة، باستثناء فقرة واحدة كانت بدرجة مرتفعة، ولها أعلى المتوسطات الحسابية، (يستقبل أولياء الأمور بروح طيبة)، بمتوسط حسابي قدره (4.05). وجاء أقل المتوسطات الحسابية كان للفقرة (يتردد المدير عند اتخاذ القرارات)، ومتوسطها الحسابي (2.35). في حين لم تحصل أي فقرات الممارسات القيادية على درجة منخفضة، أو متوسط حسابي أقل من (3.00).

وقد تعزى هذه النتيجة لمجموعة من العوامل التي تلعب أدواراً سلبية، وتحد من قدرة الممارسة القيادية (المرتفعة) للمديرين، ابتداءً بالطرق المتبعة في اختيار مديري المدارس، حيث تُحدد ضمن مجموعة من المعايير الشخصية والمهنية، والتي غالباً لا يتم التركيز عليها عند اختيار المديرين، وبالتالي يُعين من لا يمتلكون مهارات قيادية تؤهلهم للقيام بالدور المطلوب منهم. كما أن الدورات المتخصصة لمديري المدارس، والتي تتعلق بعملهم القيادي، غير كافية لإدارتهم للمدرسة وحتى تطوير قدراتهم الإدارية، وكذلك امتلاكهم لمؤهلات في الميدان التربوي تؤهلهم وتمكنهم من القيام بمهامهم القيادية على أكمل وجه. كما أن الأعباء التي يقوم بها مديرو المدارس من أعمال كتابية وإدارية تحول دون ظهور ممارساتهم القيادية للمعلمين بشكل واضح، لأنه لا يتوفر الوقت الكافي لذلك.

كما أن قدرة المديرين على الاتصال والتواصل لم تكن بالصورة المطلوبة، حيث أظهرت الدراسة ضرورة اهتمام المديرين بالحوار وتفعيله مع المعلمين واختيارهم للعبارات المناسبة لذلك، أيضاً على المديرين التخطيط لعملية الاتصال واستخدام وسائل متنوعة، مثل الاجتماعات الودية وتبادل المعلومات والزيارات الاجتماعية. كما أظهرت الدراسة أن استخدام المدير لوسائل حديثة للتواصل مع العاملين (بريد الكتروني، فاكس، تلفون)، جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن هذه الوسائل غير متوفرة في مدارسنا الفلسطينية، حيث هناك بعض المدارس لا يوجد فيها هاتف، حيث يستخدم المديرون البريد العادي للتواصل مع المديرية أو المدارس الأخرى.

العلاقة بين الممارسات القيادية لمديري المدارس ودافعية الانجاز للمعلمين في فلسطين

كما أن عملية اتخاذ القرارات في المدارس الفلسطينية هي قرارات تم اعتمادها من وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وبناء على ذلك فإن صلاحيات المدير محدودة، كما ان بعض القرارات تحتاج إلى مصادقة من جهات الاختصاص في الوزارة، مما يجعله حذرا اثناء اتخاذه للقرارات.

وبالمقارنة مع نتائج بعض الدراسات في هذا المجال، فقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو سمرة واللبيدي (2012)، ودراسة بلبيسي (2007) حيث كانت درجة الممارسة (كبيرة)، وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة رزق الله (2003). واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الأشهب (2001)، خويص (2001)، ودراسة دلوع (1998)، التي توصلت إلى ان درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات كانت بمستوى (متوسط).

نتائج السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة للممارسات القيادية لمديرهم باختلاف متغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وجهة الاشراف على المدرسة ؟
قام الباحثان بحساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الأداة حسب متغيرات الدراسة الوارد ذكرها، ثم قاما بفحص دلالة الفروق بين قيم هذه المتوسطات من خلال الفرضيات الصفرية التالية:

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للممارسات القيادية لمديري مدارسهم تعزى لمتغير الجنس.
للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الأولى استخدم الباحثان اختبار ت (t-test)، كما هو مبين في الجدول رقم (2).

جدول (2): نتائج اختبار ت (t-test) للفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
العلاقات الإنسانية	ذكر	175	3.29	0.638	-0.013	0.989
	أنثى	231	3.29	0.628		
الاتصال والتواصل	ذكر	175	3.46	0.547	-0.27	0.781
	أنثى	231	3.47	0.530		
اتخاذ القرارات	ذكر	175	3.26	0.542	-1.334	0.183
	أنثى	231	3.35	0.596		
الدرجة الكلية	ذكر	175	3.34	0.471	-0.56	0.574
	أنثى	231	3.37	0.477		

يتبين من الجدول (2) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للممارسات القيادية لمديريهم تعزى لمتغير الجنس، حيث كان مستوى الدلالة أعلى من 0.05. مما يعني قبول الفرضية الصفرية الأولى.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الأنظمة والقوانين المعمول بها في المدارس الفلسطينية موحدة في كل من مدارس الذكور ومدارس الإناث، وأن الممارسات القيادية للمديرين لا تختلف بين الذكور والإناث، كذلك يقوم المديرون الذكور والإناث بنفس المهام والمسؤوليات، كما أن الظروف التي يعيشها المجتمع الفلسطيني واحده ومتشابهة، فلا فرق بين تأثير هذه الظروف على الإناث أو الذكور في أداء العمل، مع وجود بعض الاختلافات ذات الطبيعة الفسيولوجية، كما أن الدور الذي تلعبه المرأة في هذه الاوقات أدى إلى إعطائها هامش حرية أكثر مما كان عليه سابقاً، فالتغيرات التي حدثت في أدوار الإناث زادت من مشاركتها في العمل في الوظائف المختلفة، الأمر الذي ساعدها على تقليل الفارق بينها وبين الرجل في العمل كمديري مدارس. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبوسمرة واللبدي (2012) ودراسة دلوع (1998) التي توصلت إلى وجود فروق حول تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير جنس مديري المدارس. واتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة بليبيسي (2007) التي توصلت إلى عدم وجود فروق حول تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير جنس مديري المدارس.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للممارسات القيادية لمديري مدارسهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة. للتحقق من صحة الفرضية الثانية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول (3).

جدول (3): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.091	2	0.046	0.201	0.818
	داخل المجموعات	361.90	398	0.227		
	المجموع	453.90	400	0.018		

تشير قيم مستوى الدلالة الواردة في الجدول (3) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للممارسات القيادية لمديريهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبهذا تقبل الفرضية الصفرية الثانية.

العلاقة بين الممارسات القيادية لمديري المدارس ودافعية الانجاز للمعلمين في فلسطين

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الدورات في مجال القيادة وممارساتها التي تنظمها وزارة التربية والتعليم العالي للمعلمين الجدد تعطيهم صورة واضحة عن أساليب وطرق إدارة المدرسة، وكذلك دورات الصقل للمعلمين القدماء للقيام بواجباتهم بصورة صحيحة وإيجابية، مما يتيح للجميع فرصة للنقاش وتبادل الخبرات، كما أن قوانين وزارة التربية والتعليم العالي تلزم الإداريين والمعلمين بنظام محدد بغض النظر عن سنوات الخبرة لديهم. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الاشهب (2001)، التي توصلت إلى وجود فروق حول تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير مستوى الخبرة. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الخاروف (2009) التي توصلت إلى عدم وجود فروق حول تقديرات أفراد عينة الدراسة لمهارة العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للممارسات القيادية لمديري مدارسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول (4).

جدول (4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.013	2	0.007	0.030	0.971
	داخل المجموعات	221.91	402	0.227		
	المجموع	234.91	404			

تشير قيم الدلالة الإحصائية الواردة في الجدول (4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للممارسات القيادية لمديري مدارسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبهذا تقبل الفرضية الصفرية الثالثة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين في المدارس الفلسطينية يتعاملون مع مدرائهم حسب ما يشاهدونه من ممارسات قيادية، تحكمها جوانب تربوية أو إدارية، ولا يحكمها المؤهل التخصصي، فالفارق بين دبلوم في العلوم أو بكالوريوس في الفيزياء هو فارق بين المعلومات التخصصية، وليس إضافة في الجانب التربوي أو الإداري. وبالتالي لم تختلف التقديرات باختلاف المؤهل العلمي.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة دلوع (1998) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبوسمرة واللبدى (2012) والخاروف (2009) التي توصلت إلى عدم وجود فروق حول درجة ممارسة مهارة العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للممارسات القيادية لمديري مدارسهم تعزى لمتغير متغير الجهة المشرفة على المدرسة.

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول (5).

جدول (5): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق تبعاً لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة.

المجالر	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية	بين المجموعات	5.204	2	2.602	12.182	0.000*
	داخل المجموعات	070.86	403	0.214		
	المجموع	274.91	405			

* دالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$).

تشير قيم مستوى الدلالة المبينة في الجدول (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للممارسات القيادية لمديري مدارسهم تبعاً لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة، وبهذا ترفض الفرضية الصفرية الرابعة. ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe)، الجدول (6).

جدول (6): نتائج اختبار (Scheffe) لمعرفة مصدر الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للممارسات القيادية للمديرين تبعاً لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة.

المتغير	المعدل	خاصة	حكومية	وكالة غوث
الدرجة الكلية	خاصة		0.370*	0.338*
	حكومية			-0.03
	وكالة غوث			

تشير القيم الواردة في الجدول رقم (6) أن الفروق كانت بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المدارس الخاصة من جهة والمدارس الحكومية ووكالة الغوث من جهة أخرى، لصالح المدارس الخاصة.

وقد يعزى وجود فروق بين الممارسات القيادية لمديري المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث والمدارس الخاصة لصالح مديري المدارس الخاصة، إلى أن مديري المدارس الخاصة يمتلكون ميزات جعلتهم يتفوقون على مديري المدارس الحكومية ومديري مدارس وكالة الغوث، منها اعتماد معايير مهنية في التعيينات تعتمد الخبرة الطويلة في التعليم والتربية، والكفاءة والأداء المتميز أثناء العمل، وكذلك اختيار مديري المدارس ضمن شروط ومواصفات محددة ومنقاه بحيث يتم اختيار المديرين ذوي الكفاءة والخبرة، ويملكون الكفايات والمهارات. والدورات التدريبية. والمؤهلات العلمية العالية، وذلك لاهتمام اصحاب المدارس الخاصة بتعيين مديرين ذوي خبرة عالية، وممن يمتلكون الممارسات القيادية المميزة والتي تؤهلهم للتميز. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الاشهب (2001) التي توصلت إلى وجود فروق بين تقديرات افراد عينة الدراسة لدرجة مشاركة المديرين في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى إلى متغير الجهة المشرفة لصالح المدارس الحكومية.

نتائج السؤال الثالث: ما مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس في فلسطين من خلال معلمي مدارس محافظة "رام الله والبيرة"؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي مدارس محافظة "رام الله والبيرة" على أداة الدراسة المتعلقة بقياس مستوى دافعية الإنجاز، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (7).

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى دافعية الإنجاز لديهم.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	أستطيع إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهني في العمل.	4.14	0.78	مرتفعة
2	عندما أفشل في تحقيق أهدافي، فإنني أفكر بطرق أخرى بديلة لتحقيقها.	4.08	0.91	مرتفعة
3	إنني مجتهد ومثابر في عملي كمدرس.	4.03	0.76	مرتفعة
4	أعمل لإيجاد الحلول للمشكلات التي تعترض حياتي.	4.01	0.77	مرتفعة
5	كلما وجدت العمل الذي أقوم به صعباً ازداد إصراري لإنجازه.	3.95	0.96	مرتفعة
6	أبذل ما في وسعي لكي أحقق أهدافي.	3.94	0.98	مرتفعة
7	أؤدي عملي بإتقان.	3.93	1.00	مرتفعة
8	أحرص دائماً على أن يكون وقت عملي في مقدمة اهتماماتي.	3.92	0.96	مرتفعة
9	إنني فخور بما امتلك من كفايات مهنية.	3.92	0.99	مرتفعة
10	أقوم بواجباتي مهما كلفني ذلك من وقت.	3.91	0.73	متوسطة
11	أستعد دائماً لأداء الأعمال الصعبة التي تتطلب مجهوداً في تحقيقها.	3.91	0.91	متوسطة
12	أختار الأعمال التي تتسم بالتنافس والتحدي.	3.90	0.96	متوسطة
13	أخطط لإنجازات جديدة باستمرار.	3.86	0.81	متوسطة
14	لا أتهاون في إنجاز مسؤولياتي.	3.85	0.94	متوسطة
15	أقوم بالعمل المتوقع مني مهما كلفني ذلك من جهد.	3.80	1.10	متوسطة
16	أجتهد دائماً في عملي لأتفوق مع من أعمل معهم.	3.80	1.06	متوسطة
17	لدي الكثير من الآمال والطموحات التي أسعى لتحقيقها.	3.79	10.8	متوسطة
18	أقوم بأداء عملي في وقته المحدد.	3.76	10.4	متوسطة
19	أصر على مواقف الصائبة حتى لو سببت لي متاعب صعبة.	3.75	1.11	متوسطة
20	أستثمر كل الأوقات لتأدية واجباتي تجاه المدرسة.	3.61	10.8	متوسطة

العلاقة بين الممارسات القيادية لمديري المدارس ودافعية الانجاز للمعلمين في فلسطين

21	يمر الوقت سريعاً عندما أكون مشغولاً في عملي.	3.59	10.2	متوسطة
22	أبدأ يومي وفق برنامج محدد.	3.55	10.4	متوسطة
23	أبحث دائماً عن الدخول في تحديات مع الآخرين.	3.50	10.4	متوسطة
24	أقوم بعملتي دون الشعور بالملل.	3.43	10.8	متوسطة
الدرجة الكلية		3.83	0.92	متوسطة

يتضح من الجدول (7) أن درجة دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس في فلسطين من خلال معلمي مدارس محافظة "رام الله والبيرة" جاءت **متوسطة**، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لدافعية الإنجاز (3.83) مع انحراف معياري قدره (0.92). كما يتضح من الجدول أن (9) فقرات من فقرات دافعية الإنجاز جاءت بدرجة مرتفعة، وأن باقي الفقرات وعددها (15) فقرة جاءت بدرجة **متوسطة**. وتراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات دافعية الإنجاز بين (4.14 – 3.43). وجاءت أعلى المتوسطات الحسابية للفقرة (أستطيع إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهني في العمل)، في حين جاءت أدنى المتوسطات للفقرة (أقوم بعملتي دون الشعور بالملل).

وقد تعزى هذه النتيجة، المتوسطة في دافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الفلسطينية، إلى أن المعلم الفلسطيني أثناء عمله يتعرض لضغوطات تؤثر على عمله فتجعل دوافعه السلوكية سلبية اتجاه تأديته لدورة التربوي بشكل جيد. كما أن المعلمين يقومون بالأعمال اليومية الروتينية في المدرسة مع قليل من المحفزات والمنافسات مع الزملاء مما يشعرهم بمستوى متوسط من الدافعية للإنجاز، كما أن الظروف السياسية والاقتصادية التي يعيشها الشعب الفلسطيني لا تساعد على وجود دافعية مرتفعة لديه. فما يملكه من دافعية هو نتيجة رغبته في التحدي والبقاء.

وقد يكون للممارسات القيادية للمديرين دور لتشكيل هذه الدرجة من الدافعية لدى المعلمين. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العموش (1995)، ودراسة (Kiziltepe, 2008) التي توصلت إلى أن درجة دافعية الإنجاز للمعلمين كانت (متوسطة). واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة رزق الله (2003) التي توصلت إلى أن دافعية المعلمين كانت بدرجة (مرتفعة).

نتائج السؤال الرابع: هل توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين للممارسات القيادية لمديري مدارسهم ومستوى دافعية الإنجاز لديهم؟

وانبثق عن هذا السؤال الفرضية الصفرية الخامسة:

نتائج الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين للممارسات القيادية لمديري مدارسهم ومستوى دافعية الإنجاز لديهم.

للتحقق من صحة الفرضية الخامسة تم حساب معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation coefficient، وذلك كما هو مبين في الجدول (8).

جدول (8): معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للممارسات القيادية للمديرين ومستوى دافعية الإنجاز لديهم.

المتغير	الممارسات القيادية	دافعية الإنجاز
الممارسات القيادية	معامل الارتباط	0.575**
	مستوى الدلالة	0.001
	العدد	406
دافعية الإنجاز	معامل الارتباط	0.575*
	مستوى الدلالة	0.001
	العدد	406

** دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$).

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين للممارسات القيادية لمديري مدارسهم ومستوى دافعية الإنجاز لديهم، وهذه العلاقة موجبة ومرتفعة، فقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.575) عند مستوى دلالة (0.05)، لهذا تم رفض الفرضية الصفرية الخامسة.

وقد تعزى هذه النتيجة، الموجبة والمرتفعة، إلى طبيعة العلاقة بين المديرين ومعلميهم حيث ترتبط بمهام وممارسات مديري المدارس، فاذا امتلك مديري المدارس الكفايات والمهارات القيادية فإن ذلك يؤثر على دافعية الإنجاز لدى المعلمين وبالتالي يؤثر على العملية التعليمية. كما قد يعزى ذلك إلى أن النمط القيادي المتبع لمديري المدارس من العوامل المهمة، والذي بدوره يؤثر

العلاقة بين الممارسات القيادية لمديري المدارس ودافعية الانجاز للمعلمين في فلسطين

على عمل المعلمين ودرجة رضا المعلمين وانتمائهم لمهنة التعليم، فكلما كانت هذه الأنماط تحت المعلمين على المشاركة وابداء الآراء، كلما كنت النتائج أفضل والأداء مرتفع. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عوده (2004)، التي توصلت إلى وجود علاقة بين ممارسة مديري المدارس للمهام القيادية وبين مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، ومع دراسة (Sheppard et al, 2010)، ودراسة (Bar- old ham, 2000) التي توصلت إلى مدى تأثير نمط القيادة على معنويات المعلمين وحماستهم، ورضاهم عن العمل، وانتمائهم لمهنة التعليم.

التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة، يوصي الباحثان بالتالي:
- ضرورة تبني معايير مهنية بحتة عند اختيار مديري المدارس.
- ضرورة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، لما في ذلك من آثار إيجابية على دافعية الإنجاز لدى المعلمين.
- أن يتبنى مديرو المدارس أنماطاً من الاتصال الإداري تساعد على التأثير في سلوكيات المعلمين.
- دعم دافعية الإنجاز لدى المعلمين سواء من قبل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية أو من قبل مديري المدارس، وضرورة المحافظة على مستويات مرتفعة من الدافعية.
- الاستفادة من قائمة المهام القيادية لمدير المدرسة الواردة في هذه الدراسة، لتطوير وتحسين الممارسات القيادية لمديري المدارس من خلال تصميم استمارات لتقييم أدائهم، وتصميم البرامج التدريبية.
- إجراء دراسات مستقبلية للتعرف إلى مجالات أخرى لها علاقة بالممارسات القيادية للمديرين، وللتعرف إلى متغيرات أخرى لها علاقة بدافعية الإنجاز لدى المعلمين.

المراجع

- أبوسمرة، محمود أحمد، والطيطي، محمد عبد الإله، (2008)، المناخ الجامعي في جامعات الضفة الغربية في فلسطين وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى طلبتها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثالث عشر، ص115 . ص153.
- أبوسمرة، محمود أحمد، واللبدى، روان بسام. (2012). درجة ممارسة مدير المدرسة في مدينة القدس لدوره قائداً تربوياً كما يراه المعلمون، الجامعة، العدد16، ص201 - ص238.

أحمد، أحمد إبراهيم. (1999): العلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر.

الأشهب، عائده كامل. (2001): "درجة مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في مدارس القدس في اتخاذ القرار وعلاقته في الانتماء لمهنة التعليم". جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

بليبي، فانتة جميل. (2007): "درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين". جامعة النجاح، نابلس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة). بني يونس، محمد. (2007): سيكولوجيا الدافعية والانفعالات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

حسن، ماهر محمد. (2004): القيادة: اساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، الاردن، اريد.

حمادات، محمد. (2006): القيادة التربوية في القرن الجديد، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

الخاروف، سناء محمد. (2009): "تقدير مديري المدارس الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية لممارستهم مهارات العلاقات الإنسانية وعلاقته بتقديرهم لفعالية المدرسة". جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

خليفة، عبد اللطيف. (2000): الدافعية للإنجاز، ط2، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة. خويص، عايدة إبراهيم. (2001): "العلاقة بين مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية وتقديرهم لذواتهم في مدارس القدس". جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

دلوع، فخري. (1998): "مدى التزام مديري المدارس باتباع الخطوات العلمية لاتخاذ القرارات المدرسية كما يراها المعلمون في محافظة اربد". جامعة اليرموك، الاردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

دويكات، فيصل. (2000): "تمط القيادة وتقويض السلطة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين". جامعة النجاح، نابلس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

دويكات، هشام. (1998): الصفات القيادية عند طلبة جامعتي النجاح الوطنية وبيروت. جامعة النجاح، نابلس - فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

العلاقة بين الممارسات القيادية لمديري المدارس ودافعية الانجاز للمعلمين في فلسطين

- رزق الله، مريم عودة. (2003): "سلوكيات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل من وجهة نظر المعلمين". جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الشوا، أحمد. (1998): "الأنماط الاشرافية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية والثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين". جامعة النجاح، نابلس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الطبيب، أحمد محمد. (1999): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.
- عطوي، جودت عزت. (2001): الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- العماري، محمد حسن. (2002): مبادئ الإدارة المدرسية. ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- عودة، سعاد حماد. (2004): "تقييم واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لبعض المهام القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين". جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- عياصرة، علي أحمد. (2003): "الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الاردن". جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن. (رسالة دكتوراة).
- عياصرة، علي أحمد. (2006): القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- غباري، احمد. (2008): الدافعية: النظرية والتطبيق، دار المسيرة، عمان.
- كشرو، عمار الطيب. (1995): علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث: مفاهيم، ونماذج، ونظريات. ط1، جامعة قاريونس، بنغازي.
- كنعان، نواف. (2007): اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط2، دار الثقافة للنشر، عمان، الاردن.
- مصطفى، فادية. (2003): "مقارنة لدى عمال الإنتاج في دافعية الإنجاز وبعض متغيرات الشخصية". مجلة دراسات عربية في علم النفس، مجلد(2)، عدد(4)، ص 259 - 269.
- النا، نجاه، ومصطفى، صلاح. (1986): الإدارة التربوية مفهومها - نظريتها - وسائلها، ط1، دار القلم للنشر، الامارات - دبي.

الباغي، محمد. (1995): قياس اتجاهات المديرين نحو مؤشرات فعالية الإدارة، دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإنسانية، مجلد(1)، عدد(22)، ص 613 _ 643.

المراجع الأجنبية:

- Brown, M. (1995). "A survey of Leadership behaviors of Filipino American school principals", Doctoral Dissertation, University of San Francisco. Dissertation abstracts International, 57(4), 1405-A .
- Bare –Old ham, K, M. (2000). An Examination of The Perceived Leadership styles of Kentucky Public School Principals as Determinations of Teachers Job Satisfaction, Dissertation Abstracts International , 32(5), 2435-A
- Kiziltepe, Z. (2008) Motivation and demotivation of university teachers, Teachers and Teaching: theory and practice. Vol. 14, Nos. 5-6, pp (515-530).
- Lee, M. A. (1992). Perceptions of catholic school teachers in Guam of job factors related to, motivation. Dissertation Abstracts International, 52(10), 3492 -A.
- Sheppard, Bruce; Hurley, Noel and Dibbon, David.(2010), Distributed Leadership, Teacher Morale, and Teacher Enthusiasm: Unravelling the Leadership Pathways to School Success. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Denever, Colorado, May, 2010, ERIC: ED 509954.
- Smith, D. (1984). A study of school organization climate and principals Leadership behaviour by school teacher in Bangkok , Thailand. Dissertation Abstracts International, 49(7), 1666-A.